

[盛和塾] 53

平成15年6月号
通巻53号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	※2	心をベースとして経営する
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第47回	2	判断の基準をどこに置くか
塾長随想	20	人生幾春秋
経営の研究	26	台湾経済の近況 百韻股份有限公司董事長 謝 南強〈台湾〉
	29	台湾の経営者が直面している問題 邏輯電子股份有限公司董事長 莊 國欽〈台湾〉
MEMBER'S SPIRITS われ虚心に経営を語る	34	一生懸命な企業を応援することが 私のベンチャーキャピタル投資の理念 フューチャーベンチャーキャピタル(株) 代表取締役社長 川分陽二〈南京都〉
	40	売上を最大限にすることと 雇用の責任にどう対処すればいいのか (株)ハズ代表取締役 長島 宏〈横浜〉
	46	その事業は社会のためになると信じて リスクを恐れず企業を立ち上げた (株)サイバーリンクス 代表取締役社長 村上恒夫〈和歌山〉
	52	販売とは“自分自身”を売ること 一生懸命ならば、思いは必ず実現する (株)アイビーコスメルーム 代表取締役社長 岡島妙子〈北大阪〉
学びにまなぶ 稲盛哲学実践の現場から	58	盛和塾の磁力に吸い寄せられて 温かく見守られながら学ぶ“親子塾生” ヤマモト乳業販売(株) 山本 司・利夫〈山口〉
あの日あの時 稲盛和夫氏 [34]	68	稲盛さんの建築名代三十三年 信頼に応えたい一心でした (株)三信建築設計事務所代表取締役会長 山形勝久
塾長への手紙	77	NHKラジオ番組「心の時代」のご講話〈再放送〉を聞いて
編集後記	80	
塾長広報室	※3	永遠のリーダー西郷隆盛／社有車送迎、今後も廃止
私の好きな言葉	※4	盲亀の浮木 (株)芝寿し代表取締役会長

THE VOICE

塾長理念

心をベースとして経営する

京セラは資金も信用も実績もない小さな町工場から出発しました。頼れるものはなけなしの技術と28人の信じあえる仲間だけでした。

会社の発展のために一人一人が精一杯努力する、経営者も命をかけてみんなの信頼にこたえる、働く仲間のそのような心を信じ、私利私欲のためではない、社員みんなが本当にこの会社で働いてよかったと思う、すばらしい会社でありたいと考えてやってきたのが京セラの経営です。

人の心はうつろいやすく変わりやすいものといわれますが、また同時にこれほど強固なものもないのです。その強い心のつながりをベースにしてきたからこそ、今日までの京セラの発展があるのです。

「京セラフィロソフィ」より

判断の基準をどこに置くか

※今回は、九五年五月十一日に開催された盛和塾中部合同例会でのご講話を紹介いたします。

経営の原点に立ち返る

日米自動車交渉の結果、今週末にでも米国政府から制裁措置の発表があると思いますが、おそらく大変厳しい内容になるだろうと思います。昨今の日本の状況を見ていますと、今回の日米自動車交渉や円高等の厳しい経済環境に対処できる、本場にリーダーらしいリーダーが、経済界や官界、また政界にも見受けられません。この「日本丸」はどこへ行くのか、ただ大海原を漂流しているような感を受けます。この日本の行く末を考えると、私も悲観的になつてしまい、今のままでは経済はおろか、国家そのものの存立さえ危ういのではないかと危惧しています。しかし、

我々、盛和塾のメンバーは、この厳しい環境にあつても「自分の企業は自分で守る」という気概を持ち、たくましく生きていかなければならないと考えています。

今日は、改めて皆さんに「なぜ経営に哲学が必要か」また「心を高める、経営を伸ばす」という話をします。盛和塾はもとも皆さんに経営理念、経営哲学というものをお話ししようということで始まったわけですから、もう一回その原点に戻って話をしてみようと思うのです。昨今のように世相が混乱すればするほど、そういう原点に立ち返ることが必要になってきます。

なぜ経営に哲学が必要か、なぜ心を高めることが経営を伸ばすことにつながるのか、そのことについてお話しする前に、まずは「哲学」という言葉から、もう一度確認してみようと思います。

現在、経済的にはバブルの崩壊、円高、日米自動車交渉の問題、社会的にはオウム真理教による地下鉄サリン事件等いろいろな問題が起こっていますが、これらはすべて人間の心の荒廃が招いたものです。この乱れた世の中で、我々、経営者が自分の企業を自分で守っていくには、経営トップと従業員とがともに共有できる理念を持たなければいけません。それを私は「哲学」と言っています。

「哲学」というと何か難しく聞こえますが、それは皆さんが持っている「人生観」と言い換えてもいいと思います。

す。「私はこういう人生観に基づいて生きようと思う」と堂々と表明する。その「人生観」が素晴らしければ、従業員たちも「私もその人生観で生きていこう」と共鳴してくれ、同じ人生観を従業員と共有していくことになります。

または「倫理観」と言い換えてもいいでしょう。あるいは、私はこういう人生を生きたいという「理想」や「信念」と言ってもいいのかもしれませんが。さらに言えば、私はこういう考えに従って人生をわたるうという「考え方」と思っていただいてもかまいません。いずれにしろ、この「人生観」「倫理観」「理想」「信念」「考え方」等すべてが、私がここで言う経営にとって不可欠な「哲学」の意味するところです。

次に、「心を高める、経営を伸ばす」の「心を高める」とはどういうことでしょうか。これは立派な心構えをつくる、または立派な人格をつくるということです。品格を備えた素晴らしく立派な人格を築きあげることを「心を高める」というわけです。つまり、高い次元の哲学、または高邁な哲学を抱き、素晴らしい人格にまで自分を高めていくことなのです。さらにもっと簡単に言えば、「心を高める」とは「心の純粋性を増す」ということです。心を清め、純粋な心をつくっていけば、経営は必ずうまくいきます。

では、あらためてなぜ経営に哲学が必要か、またはなぜ心を高めれば経営がうまくいくのかということについて、これからお話ししていきます。



判断基準としての 哲学の必要性

現在、私は米国で五、六の会社を経営しており、従業員数は米国人だけで八千人ほどいます。そのなかに五年前に買収したAVXという会社があります。現在、売上は買収したときの約四倍に伸び、利益も同じように伸びています。日本企業がアメリカ企業を買収して、わずか五年ほどでこれだけ大発展を遂げた例はほとんどありません。

AVX社はトップの会長から社長、役員すべてがアメリカ人なのですが、その会社の幹部たちに、同じように「なぜ経営に哲学が必要か」という題で次のような話をしたことがあります。

「企業経営にあたっては、こういう哲学で経営をしないと、まず明確にするべきです。つまり『何はしてもいい』『何はしてはならない』という判断基準のベースになるべき哲学が会社には必要です。また、その判断基準になるべき哲学はなるべく純粹で、高邁なものでなければなりません」

皆さんの会社のなかにも、「哲学」つまり、先ほど言った「人生観」「倫理観」「理想」「信念」「考え方」というものを明文化していないところがあると思います。得てしてそういった企業の場合には、「哲学」の重要性を忘れて、ついつい「能力」が先行した人間を登用してしまっています。仕事に対する姿勢や考え方の基準がないものですから、従

になりました。

もう一つ例があります。今度はその現地法人の営業部長の話ですが、彼も同様に大変優秀で、全米で営業拠点を六カ所ほど立ち上げ販売実績を伸ばしてくれた人です。彼は当社の営業網を構築すると同時に、販売代理店のネットワークもつくってくれました。その結果、業績も上がり、私も喜んでいたのであるが、あるとき、先の資材部長と同じような報告が私に上がってきました。



業員を能力だけで判断し、能力がある人間ばかりを次から次へと登用することになるわけです。その結果、どういう弊害を招くか、そのときAVX社の幹部たちに二人の男の例をあげて説明をしました。

一つ目の例は、だいぶ古い話ですが、もともと米国の現地法人で資材部長を担当していた者の話です。大変能力があり優秀で、ロイヤリティーも高いものですから、私も彼を大事にしていました。ところが資材部長に就いてから一年くらいたつたときに、彼の部下から「どうもあの資材部長はおかしい」という報告が上がってきました。

それは、その資材部長が出入り業者にリベートを要求している噂があるというものでした。

「まさか、そんなことはないだろう。彼は長年うちに勤めてくれ、資材部長にもなるくらい優秀な男で会社に対するロイヤリティーも高い。彼がそんなことをするわけがない」と、私はそのとき言いました。

しかし、どうもそういう噂が絶えないので、本人を直接呼んで調べてみると、実際にリベートを取っていたことが発覚しました。

この米国の現地法人では、共有できる倫理観、哲学、つまり私はこういう姿勢で経営をしますという基準がまだなかったために、ただ単に能力だけで彼を資材部長に登用していました。その上、彼自身にも自分の行動を規制する基準がなかったため、背任行為を簡単に犯してしまい、優秀な人材ではありませんでしたが、残念ながら辞めていただくこと

今回は、その京セラ製品を取り扱う販売代理店からの情報でした。その営業部長が「京セラの代理店になるにはお金が必要だ」と言っているというのです。

京セラでは、代理店を希望される皆さんには喜んで権利をお渡しし、「うちのシンパとして売ってください」とお願いしてきました。ところが彼の場合、驚いたことに営業権、あるいは販売権を与える代わりに、その代償を取っていたのです。

二人とも能力があったのに、自分を規制する倫理観、あるいは判断基準が欠落していたために、地位と権力を得ると、それを自分の都合のいいように使ってしまったのです。さらに企業のなかにも、彼らの判断基準の指針となる「何はしていい、何はしてはならない」という哲学がなかったために、彼らを不正行為に走らせてしまったわけです。

純粹性の高い 美しい哲学を持つ

AVX社の幹部に「なぜ経営に哲学が必要なのか」をわかってもらうために、そのような二人の男を例に出して話をしたわけですが、私はさらにより深く理解してもらおうと思い、次のような実例も挙げて、話をしました。

皆さんはとすると、「自分は能力があるから副社長に昇進した。だから給料をもっと出してほしい」とか、また

少しでも仕事で成果をあげると、すぐに「ボーナスがほしい」と言います。アメリカでは、そのように成果に見合う報酬を求めることが普通になっています。しかし、すべてがマネーゲームのように金で解決していくということでは経営は成り立たないのです。

今から二十五年前、私が初めてアメリカに工場をつくったとき、アメリカ人の工場長を採用しました。最初は赤字だったのですが、苦勞して三年目にようやく黒字にまでもっていききました。そこで私は、アメリカにはない習慣ですが、日本と同じようにボーナスを出してあげようと考え、そのことをその工場長に相談しました。「今まで赤字であった工場が、みんなの頑張りによって何とか収支がトントンになりそうだ。ついては、決算期にみんなに一カ月分の給与に相当する臨時ボーナスを出してあげようと思うが、どうだろう」と聞くと、工場長はびつくりしたような顔で私に言いました。

「とんでもありません！ 一カ月分のボーナスなんて、従業員は誰も期待していません。特に一般のワーカーがボーナスをもらったら、どこかに遊びに行き、半分ほどはその翌日から出てこなくなるに決まっています。それで生産にも影響が出ます」

さらに驚いたことに、その工場長はこんなことまで言い出しました。「三年ほど続いた赤字がようやく解消されそうになったのは、工場長である私の努力によるものです。私が功勞者なので、あなたが全従業員に一カ月分の

ボーナスを出すというなら、私がその大半をもらう権利がある」

アメリカの場合には、一般のワーカーは決められた給料で決められた仕事をしているだけであって、どのように彼らを動かす、どのように利益を出していくかはトップの能力によるものだという考え方をします。このため、「一功成りて、万骨枯る」という言葉があるように、將軍（せいぐん）ただ一人がうまくいって、他の將兵（しょうへい）みんながひどい目にあうということがアメリカには多くあります。

しかし、私は工場長に対して次のように言いました。

「アメリカではそういうことがしばしば行われているのかもしれないが、私はそんな考えはとらない。そのようなことを言うおまえにボーナスを払う気はない。リーダーとは集団のために自己犠牲を厭（いと）わないものである。親がどんな苦勞（くろう）をしても子供のためならと思うのと同様に、リーダーは集団のために自己犠牲も厭（いと）わないという精神を持ってこそ、はじめてリーダーとしての資格があるのだ。集団を犠牲にして自分だけ良ければいいなんて、私が描く理想のリーダーとはまったく異なる」

このように工場長に注意をしたのですが、結局、彼には理解してもらえず、その工場長には五年ほどで辞めてもらうことになりました。

あまりに利己的に、また「お金」を基準として動きがちなアメリカの経営風土を否定し、そういうものとは異なっ

た心の純粋性を大切にする私の哲学について、このような実例をあげて、AVX社の幹部に二時間ほどお話ししました。最初のうち、彼らは私の話に興味を感じ拒否反応を示していました。それが二時間後には、「なるほど、たしかに我々はお金を中心とした、利己的な世界に生きているけれども、そういう世界であればあるだけに、純粋性が高い、美しい哲学がいるということがわかってきました。我々も京セラの哲学を移植し、それを共有しましょう」とまで言うようになったのです。

その結果、AVX社は先ほど言ったように素晴らしい展開を見せはじめました。できれば今年中にニューヨーク証券取引所に再上場させようと考えてるまでに成長してくれたのです。



すべての人に通ずる普遍的な哲学



この四月末、アメリカのクリーブランドにあるケースウエスタンリザーブ大学で講義をしてきました。この大学では数年に一人、世界的に著名な人を呼び、大学の総長以下みんなが集まってその講演を聞くということをしています。それはキース・グレナン・レクチャーというのですが、そのプログラムに私が選ばれて講演することになったわけでは

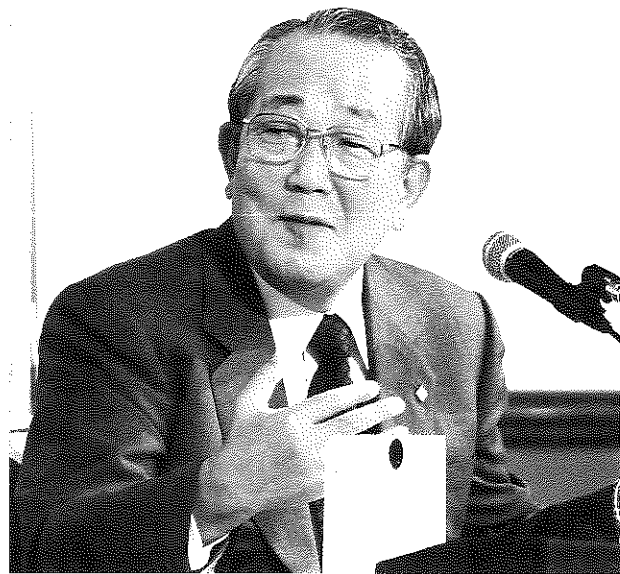
また、五月初めにはシカゴにあるイリノイ工科大学でも

講演をしてきました。この大学では毎年、社会に著しい貢献をした人を世界中から選んで、ヘンリー・タウンレー・ヒールド賞という賞を贈っているのですが、それに私が選ばれたわけです。

ケースウエスタンリザーブ大学では大講堂で一時間の講義をすることになり、何を話そうかと考えた末に、大学の教授陣から一般の学生諸君はもちろんのこと、産業界のリーダーの人達までが聴きにこられることになっていたのので、東洋思想に基づいて私の考えるリーダー論について話をしました。

これは、リーダーとはどうあるべきなのかということと人間の平等性や公平性に基づいて、東洋哲学的なアプローチから話をしたものです。また「思念は業をつくる」という仏教の話も含めてお話ししました。当初、向こうの人にはわからないのではないかと心配しましたが、講演終了後、講堂にいた約七、八百人の方々が総立ちで拍手を送ってくれました。先生方も演壇に駆け寄ってきて、「素晴らしい話でした！ キース・グレナン・レクチャーでは、いつもは最初の二、三十分講演を聞いただけで席を立っていく学生がたくさんいるのに、今回は一人として席を立つ者がいませんでした。これには大変驚きました」と言ってくれました。

ケースウエスタンリザーブ大学には、石川先生という日本人の教授もおられました。その石川先生が、スピーチが終わるやいなや演壇に駆け寄ってきて、「素晴らしい話で



した！ アメリカに住んでもう三十年になるものですが、考え方もアメリカナイズされ、最初はあなたの東洋的な思想に抵抗感がありました。聞いていたうちに段々と共鳴できるようになってきました。そして最後には素晴らしい話を聞かせていただき、深い感銘を受けることができました」と言われたのです。

また、感激の面持ちで演壇に寄ってきたアメリカの教授たちにも理解できたかどうかを聞いてみると、「私はクリスチャンですが、聖書の教えとも合うと思って聞いていま

した。何の矛盾もなく、はじめからよく理解できました」と、むしろアメリカ人のほうが日本人よりも容易に理解してくれたのです。

一般的には、資本主義を謳歌するアメリカ人の表層にあるエゴの塊かたまりみたいな部分だけを見て、それがアメリカ人の思想だと思っています。しかし、アメリカ人でも敬虔なクリスチャンは、聖書をベースとした厳格なキリスト教的倫理観を持っています。つまり、彼らアメリカ人は、そうあってはならないのだと知った上で、それでもやはり「お金が欲しい」と言っているわけです。だから決して倫理観もなく、単に「お金、お金」と言っているわけではないのです。

そのような宗教的倫理観をベースに持っているだけに、東洋哲学、あるいは仏教哲学に関する話をしても、「百パーセント理解できました。改めて我々に、強烈なインパクトを与えたとともに哲学の重要性を気付かせてくれる素晴らしい話でした」とまで言ってくれたのです。

また、ケースウェスタンリザーブ大学の「京セラ教授職」講座のドクター・ホイヤーという教授もいちばん前に座って熱心に聞いてくれて、大変喜んでいただきました。「京セラ教授職」とは京セラの寄付講座のことで、MITとワシントン大学にも同じものがあり、いずれも今から十五年前に京セラが百万ドルずつ寄付をしてマテリアルサイエンス（材料工学）の講座を設け運営しているものです。

そのケースウェスタンリザーブ大学での講演の夜、学長

にしていかなければいけません。

「考え方」がすべての結果を

左右する

の家で教授たち約五十人が集まった晩餐会があったのですが、ドクター・ホイヤーの奥さんも来られていて、満面の笑みをたたえて私にたずねてきました。

「あなたは今日、どういう講義をされたのですか。主人が小躍りしながら帰ってきたので、『あなた、何かいいことでもあったのですか』と聞いたら、『今日はいい話を聞いた』と言って大喜びしていました。主人があんなに喜ぶことは滅多にありません」

このようにケースウェスタンリザーブ大学の講演では、東洋哲学、あるいは仏教哲学の話を交え、ストイックなまでに厳しい倫理観の話をしたにもかかわらず、みんなが大喜んでくれたわけです。

また、イリノイ工科大学でも、四、五百人も集まった晩餐会の席で賞をいただき、三十分ほどのスピーチをしました。モトロウラのボブ・ガルビン会長以下、同社の幹部も十人くらい集まっていました。やはりリーダー論について話をしたのですが、みんな「素晴らしい話だった」と感激してくれました。

このように、リーダーの持つべき哲学、リーダーの持つべき倫理観について、その根底から話をする、たとえばアメリカ人であってもみんな正しく理解してくれました。

経営においては、やはりこのようにすべての人が共有できる普遍的な価値観を明確にして会社のなかに確立する必要があります。そして、その企業哲学をベースとして、やっていいこと、やっていけないことという企業の判断基準を明確

皆さんには前にもお話をしましたが、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式が成り立つと私は考えています。そのなかにある「考え方」とは、哲学、思想のことであり、最も大切な要素なのです。どんなに能力があろうとも、どんなに熱心に仕事をしようとも、この「考え方」が間違っていたのでは、人生・仕事の結果は決してよいものとはなりません。

たとえば、私が経営しています京セラグループと第二電電グループの今期三月決算を合算しますと、売上はほぼ一兆円になります。大手スーパーなどの流通では一兆円を売り上げているところもいくつかあります。しかし、メーカーで売上が一兆円を超えるという企業はそう多くありません。また税引前利益では、同じように両社合わせてちょうど千五百億円くらいになるというように、日本企業では極めて高い利益率を出しています。

京セラが現在のような大企業になる過程で、京都の中小企業経営者の人から「あなたは、そんなに売上、また利益率も高い立派な会社を経営しているが、まだ一生懸命に朝から晩まで働いている。一体、そんなに稼いでどうされるのですか」と言われたことがあります。私はその時、逆

になぜそんなことを聞かれるのかまったくわかりませんでした。

今思えば、たぶんその人たちは私の会社を見てジェラシーを感じていたのだと思います。本当は自分もそんな会社を経営してみたい。しかし、経営できないのでそのようなことを言われたと思うのです。

その人たちの会社の利益がどれくらいなのかは知りませんが、たとえば中小企業で毎年一億円の利益が出ている会社だったとしましょう。また、個人でもすでに一億円以上貯めており、もうこれ以上働かなくてもよいだろうという考え方を漠然と持つようになると思います。すると、当然それ以上会社は伸びていきません。そのため、自分の会社以上に儲けている人を見れば、「なんでそんなにがめつく働くのか。まだお金が欲しいのか」と思ってしまうわけです。お金儲けだけを目的に働くからそう考えてしまうのです。働くというこの意義を改めて問い直し、もっと次元の高い考え方を持つことで、人生・仕事の結果も大きく変わってくるのです。



「税金を払いたくない」 という考えが利益を減らす



考え次第で結果も変わるという点では、税金も同じです。企業が収益をあげれば、そのおよそ半分が税金として持つていかれてしまいますので、利益もほとんどと考えるのです。

経費として使ってしまう」と考えるようになってしまうわけです。

そして、「その利益でゴルフに行こう、バーに飲みに行こう。いずれにしろ、一生懸命に働いて得た利益を国に税金として納める必要などない」と考えるようになっていくのです。

そのように、税金を払うことを惜しいと思ひ、また払いたくないと考えることは、利益があまりあがってほしくないということになります。つまり、深層心理では儲けたくないと思ってしまうわけです。しかし、本人に聞いてみると「もっと利益をあげたい」と言います。もちろん従業員にも、もっと「利益をあげよ」と指示しているわけです。

私がそのような人をつかまえて、「何を言っているのか、おまえさんの心のなかでは『儲からなくてもいい』と思っているではないか」と言うと、「いやいや、そんなことはない。うちはもっと利益が必要なのです」と反論します。

しかし、税金を減らすためにはどうしたらいいのだろうかとかばかり思っているものだから、税金を取られるくらいなら、交際費で使ってしまうと思うようになってしまうのです。

皆さんのなかにも、家族と食事に行ったときに、領収書をもたらしてきて会社の費用として落としている方がいるはずですが、できるだけ税金を減らすために一生懸命経費で落とそうと努めながら、一方ではまじめな顔をして、従業員に「頑張つて、利益をあげよう」と言っているのです。し

がちです。

たとえば、社長である皆さんが会社で月給二百万円を取っているとすれば、年間で二千四百万円の年俸になります。大卒新入社員員の初任給が二十万円ほどで、賞与を入れても年間三百万円くらいの年俸とすれば、企業の社長は大卒新入社員員の七、八倍の給料をもらっていることになります。つまり、たとえ中小企業であつても大変いい給料をもらっているわけです。

その社長が二十人の従業員とともに一生懸命に頑張つて五千万円の利益を出したとしますと、その半分の二千五百万円が税金として徴収されていきます。そこで社長は、自分は一生懸命、朝から晩まで頑張つて月給三百万円、年俸二千四百万円をもらっているのに、国は何もししてくれず、自分の年収を上回る二千五百万円も勝手に持つていってしまふと思うわけです。そこで、多くの人がまず脱税をしようと思います。しかし、税務署に見つかってこっぴどく叱られるわけです。税理士の人にも一生懸命に「何とか税金を少なくしてほしい」と頼むのですが、その人にも「もうこれ以上は無理です」というようなことを言われるようになります。

そうすると、「おかしいではないか。自分は、塾長の励ましを受けて、朝から晩まで頑張つて働いて二千四百万円もらっているのだ。確かに高額所得だが、国は頑張つて働いた汗と涙の結晶である利益の五千万円のうち、二千五百万円を何もせずに持つていってしまふ。それならば利益を

かし、それでは従業員に通じるはずもなく、利益もあがらなくなるのです。



ストイックな考え方を持つ



純粹で、ストイックな倫理観に裏打ちされた立派な考え方はなく、「自分だけ良ければいい」という考え方を持つているために、このようなことになるわけです。

また私は「稲盛さん、なんにもそんなに一生懸命に働かなくても、ここまでくれば、人生を楽しく生きていったらどうですか」とも人から言われます。しかし、私は「たった一回しかない、やり直しのきかない人生です。一生懸命に人の何倍も働こうと思います」と答えているのですが、「いやいや、たった一回しかない人生だからこそ、そんなにあくせく働いてどうするのですか。たった一回しかない人生をおもしろおかしく生きましょう」と言い返してくる人がほとんどです。

しかし、本人は楽しく生きましようと言いながら、一方では、どうすれば業績が上がるのですかといったことを聞いてきます。自分がおもしろおかしく生きようと考えているから業績が上がらないことを理解していないのです。

ある経営者の人からも、私の経営はおかしいと言われたことがあります。「稲盛さんが厳しいことばかり言うから、会社の空気もピリピリして、京セラの従業員は大変だ

と聞きます。うちの会社は『おもしろおかしく』というところを経営方針にしているため、あなたの会社と違って、うちの従業員はみんな楽しそうに仕事をしています。うちのような会社のほうが従業員にもいいのではないのでしょうか」

このような話を聞くと、私は次のように言いたくなりません。「あなたは何を言っているのですか。あなたのところは『おもしろおかしく』仕事をしているから、戦後すぐに会社を始めて四十年経っても、売上は二、三百億円で頭打ちのままなのです。利益も毎年二、三億円程度で推移し、あまり発展もしないのです。もっと立派な会社にしよ」とすれば、やはりストイックなまでに厳しい考え方を持たなければならぬはずで、結果を比べないで、ただ考え方を比べて、『もつと楽で、おもしろおかしい生き方ではないか』と言っても意味はありません。おもしろおかしい生き方でもいいのですが、それでは結果もおもしろおかしい程度のもにしかありません。素晴らしい結果だけを望んで、考え方はおもしろおかしくというわけにはいきません。やはり人生・仕事の結果は、すべて方程式の通りにしなければならないのです」

今年の初めから京都商工会議所（以下、京商）の会頭を引き受けたのですが、京商のメンバー一万三千社の大半は中小企業です。特に京都の場合には、和装関係の伝統産業の方が多く、そのほとんどが中小零細企業で、現在の経済環境のなか皆さん大変困っておられます。ですから、多く

のなかで我々経営者は、従業員を含めてその生活を守っていかねばなりません。そのためには、どうしても素晴らしい哲学を持たなければならぬのです。

魂のレベルで経営を判断する

経営をしていますと、部下からいろいろな相談があります。そのときに「よし、それでよろしい。それでいこう」という判断をするのが我々経営者の仕事です。その判断を間違えば事業は左前になっていきますし、利己的な判断をすれば社会の公器としての道を誤ることもなるでしょう。たとえば、バブル真っ盛りときに、不動産や株式への投資にうつつを抜かし浮利を求めた会社は、今大きな損失を出し、倒産したり倒産の瀬戸際にあります。

このように、会社の運命を左右しうる決断を行うのが我々経営者の仕事であるはずなのですが、大企業のなかにはそのような決断をしない経営者がいます。そういう人は、先ほど私が言っている哲学というものを持つ必要がありません。部下が何か言いきたら、「どうしようかな。おい、副社長はどう思う」「専務はどう思う」といったことを言います。副社長か専務が状況を分析すると、「そうだな。では、おまえはどっちがいいと思う」と聞き、彼らが「こっちです」と言えば、「ああそうか。なら、それでいこう」というわけです。つまり、判断や決断を回避し、

の中小零細企業は、私が会頭になったことで、何とかしてくれるのではないかと期待をしておられるのです。

そういう中小零細企業の経営者の方々に会ってみると、たしかに成長産業ではないためにうまくいっていないケースもありますが、ほとんどの人が不平不満を言っているに過ぎません。経営が行き詰まると、「政府に援助してほしい」「金融界で面倒をみてほしい」ということを言われます。

しかし、経営を伸ばすには、どんな零細であろうとも、自助努力以外に方法はありません。どんな逆境にあるうとも、覚悟を決め、自分が全責任を背負って、泣き言を一切言わずにやり抜いていかなければならないのです。

それなのに、自分が努力をする前に、仕事がいまいかないことを他人のせいにして、政府のせいにして、景気のせいにして、または京都の特殊事情のせいにして、うまい理由をすぐに他に転嫁して、言い訳と不平不満ばかり言うわけです。自助努力をせず、すぐに他のせいにするような考え方をしているから、会社もその通りの結果にしかならないということがわかっていないのです。どんな逆境にあるうとも、こういう生き方をしようという信念を持たなければならぬにもかかわらず、そういうものを持たない人があまりにも多過ぎます。

冒頭で言いましたように、現在、政・官・財のいずれにおいてもリーダーらしいリーダーが払底し、日本は荒海のなかをただ漂流しているような状況です。その厳しい環境

逃げていくわけですから、判断をしないのですから、その人のなかには判断基準はいらないわけです。

判断をしない経営者には二代目社長もいます。二代目社長の多くは、父親の代からの番頭がいて、自分が決めても大体うまくいかないものですから、番頭に相談をし、番頭



に物事を決めてもらっているという人がいます。このような二代目経営者も判断基準を持たない経営者なのです。

決断を回避している経営者の次に悪いのが、状況対応型の経営者です。状況対応型とは、「この問題はどうしましよう」と言われると、まずは「同業者はどうしているのか。業界の状況はどうなっているのか」と聞き返し、「今、同業者はこうやっています。業界はこうなっています」という報告を受け、相手の出方、状況の変化に応じて「うちはこうしよう」と決断をするような人です。これは状況対応型決断というもので、自分の心のなかに判断基準を持っていないケースのひとつです。

経営というのは、状況に合わせるものではありません。自分のなかに判断の座標軸を持ち、自分で判断をしなければならぬのです。判断をするときに必要な座標軸が「考え方」であり、「哲学」なのです。その判断基準となる座標軸に問題を当てはめてみて、「良い」「悪い」を判断するのです。

判断を回避する経営者も論外なら、状況に付和雷同^{ふわらいてう}して決めていく経営者も問題外です。判断というのは、経営者が自分で下すものです。この判断を下すときに、自分の心のなかに「良い」「悪い」を判断する座標軸として確立されていなければならぬのが「哲学」なのです。

このように、経営者は心のなかにある座標軸に照らしながら物事を決めていくわけですが、まずは、その心とはどうなっているのかを知らなければなりません。

たとえば銀行の支店長に「追加融資を受けても、新規事業を始めるべきだろうか」と相談しても、「いや、お金は貸しますが、事業を始めるかどうかはあなたが決めることです」と言われるだけのことです。ましてや奥さんに聞いてみたところで、「私にはわかりません。あなたが決めることじゃないですか」と言われるに決まっています。副社長に聞いても、「責任をとらされるのは困りますから、社長が決めてください」と言われるのが落ちでしょう。

結局は、誰にも相談ができず、自分が責任を負い、一人で決めなければなりません。だから、「経営者は孤独だ」と言われるのです。本当に楽そうに経営をしているように見えても、副社長にも専務にも相談できず、一人苦しんでいるのです。結局、最後に決断のヒモを引くのは自分なのです。経営者はそのヒモを引いていいものなのか、悪いものなのか、孤独のなかで一人悩んでしまうわけです。

そのような判断は心で行いますから、常に心を鍛え、常に心の勉強をし、次元の高い哲学、高邁な精神、高邁な理念、純粹性の高い考え方を持っていないと、多重構造になっっているいちばん外側の部分である「本能」で判断してしまふことになります。たとえば、損か得か、儲かるか儲からないか、ということだけで判断してしまふわけです。もつと言えば、自分に都合がいいか、都合が悪いかということだけで物事を決めてしまふことになります。

また、「本能」だけでは少し利己的過ぎるというので、「感覚」で決める人がいます。「感覚」とは、目で見て美し

心とは、私は多重構造をしていると考えています。その多重構造のいちばん外側には「本能」という心があります。

「本能」とは、肉体を守るために神が与えてくれたものです。たとえば、赤ちゃんが生まれてきて、母親の乳房にぶら下がって乳を飲むとします。誰に教わったわけでもないのに、赤ちゃんは「乳を飲まないと命は守れない。肉体を守れない」ということを本能的に知っているわけです。そして、この「本能」は自分の肉体を守るために備わっているものですから、本来は利己的なものです。つまりエゴの塊です。

この「本能」のひとつ内側には、五感つまり「感覚」があり、さらにその内側には「感情」があり、次に「理性」があります。つまり、外側から順に、「本能」「感覚」「感情」「理性」という多重構造になっているわけですが、そのもつと奥に行くと「霊性」というものが現れてきます。これは「魂」と言い換えてもいいのかもしれませんが。

先ほどの判断回避型、または状況対応型で判断していく経営者は論外として、この多重構造をしている心で我々は日々判断し、物事を決めていきます。

たとえば、ある事業を新たに始めるかどうか決めなければならぬことがあったとしますと、「この事業をしようものか。現在これだけの借金があるのに、銀行からさらにお金を借りて、本当にうまくいくのだろうか」などと思ひ悩み、判断するのはなかなか大変なことです。しかし、経営者は最後には自分一人で判断を下さなければなりません。

いとか、聴いて耳に快いといった五感のことです。たとえば絵を買うというような場合には、視覚でもって見、美しさと感じ、買うという決断をします。

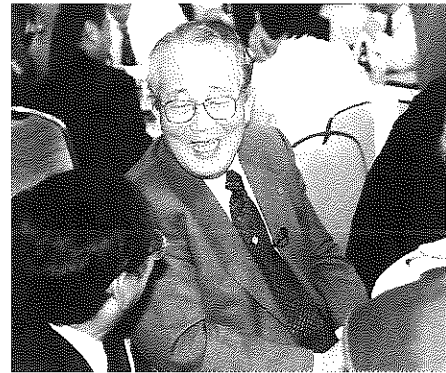
さらには、「感情」で判断する人がいます。人間は「感情」の動物というように、「どうも気分が悪い」「どうもあいつはナマイキだ」ということで判断をする人がいます。同じように「感情」で経営を判断する社長はいっぱいいますが、それでは必ず判断を誤ることになります。

また、「理性」による判断があります。「理性」を使って物事をロジカルに考えて決断するわけですが、このように物事を論理的に解説し分析する「能力」だけでは、いざ重要な決断を必要とするときには使えないわけです。

たとえば、皆さんの会社の経営企画室などにも有名大学を出た優秀な社員がいると思います。そういう社員は素晴らしい企画をつくってくれたり、素晴らしい分析をしてくれます。しかし、彼らに「では、おまえはどうすればいいと思うのか」と尋ねると、「いや、難しい問題なので、社長が決めてください」と答えるわけです。つまり「理性」だけでは決断はできないのです。

「本能」だけでも、「感覚」だけでも、「感情」だけでも、また「理性」だけでも決められないとすれば、結局、最後にくるのは多重構造のいちばん奥にある「魂」なのです。つまり、最終的にはあなたの「魂」で物事を決断していくことになるのです。

皆さんは「魂」について考えたことはあまりないでしょ



うが、「魂」というものは、「真」「善」「美」という言葉で表されるものであり、皆さんの存在そのものがそういうのです。真実であり、善きものであり、美しいもの、それが「魂」です。その「魂」は正しいものを愛し、公平なものを愛し、誠実で愛情と思いやりにも溢れています。それが「魂」の本質であります。

しかし、皆さんはそのような素晴らしい「魂」を持っているのに、それがなかなか表に出てこない。出てこないのは、「魂」の外側を「本能」「感覚」「感情」「理性」というものが取り巻いているからです。それを全部取り除かないと「魂」は出てきません。だから「魂」の外側の部分で判断するのではなく、自分の美しい「魂」に訴えて、それと比べてどうかという判断をしなければならないわけです。

「魂」はあくまでも公明正大、公正公平で、誠実で、正義に溢れ、思いやりがあって、勤勉なものです。その「魂」に照らして物事を判断しなければなりません。しかし、そうは言っても、なかなか「魂」まで行き着きません。そこで、今言ったような「公正」「公平」「誠実」「正義」といった言葉を挙げて、それを会社のなかに掲げておくのです。つまり、「公平にもとることなかりしか」「正義にもとることなかりしか」というような判断基準を会社のなかで明確にして、それに照らして物事を決めていくのです。

そのように自動的に心の「魂」に照らして、簡単に物事を決めることができればいいのですが、我々のような凡人は修行もしていませんので、なかなかそういうわけにはい

きません。だから、まずは目の前にそういう言葉を掲げておくのです。そして、物事を決断するときに、自分が儲かるか儲からないかというような基準で決めるのではなく、先に挙げておいた「公平」「公正」「正義」「誠実」などという言葉に照らして決めていくようにするわけです。

儲かるか儲からないかという「本能」だけで決めていた結果がどうなるのか、皆さんも知っていると思います。バブルのときに、勤勉さを忘れ、「本能」だけで物事を判断した人は、みんなバブルの崩壊とともに大きな損失を被っています。あの当時、誰が見ても儲かると思ったものが、かえって会社を潰しかねないことになるほどの大きなダメージをもたらしているのです。

原理原則を判断基準とする

京セラは技術屋の私が設立した会社です。理科系出身の私は創業当時、経営や経理について何も知りませんでした。そんな私が会社で物事を決めなければならなかったのです。部下から、「稲盛さん、これはどうしましょうか。この取り引きはしてもよいのでしょうか」と相談されると、その度に悩みました。経営の経験がないものだから、悩んでもなお決められない。しかし、黙っているわけにもいきません。また回避するわけにもいきませんし、番頭に任すわけにもいきません。自分一人で決めなければならないのです。

もう悩んで、困り果てた結果、私は原理原則に基づいて判断をしようと思いました。原理原則とは、「人間として何が正しいのか」ということであり、小さい頃に両親や先生から教わったことです。私はそのようなブリティッシュな教養を判断の基準にしようと考えたのです。

よく武田鉄矢が、学校も出ていない両親から「コラッ！鉄矢」と言って叱られたことを面白く話します。彼がそのとき、両親や小学校、中学校の先生から叱られた基準は何かというと、「正・不正」あるいは「善・悪」です。私もこの正しいこと正しくないこと、良いこと悪いこと、そういう基準で判断をしようと思ったわけです。儲かるか儲からないかではなく、人間として正しいか正しくないか、人間として良いことか悪いことか、その一点だけで経営をしようと思ったわけです。それを私は「原理原則」に基づく経営と呼んで、経営にあたったのです。

今日の京セラをつくり、第二電電をつくり、それぞれが世界的な企業になっていく「原点」は、まさにこのたった一点にあったわけです。また当時は「魂」の存在を知らなかったときですが、「本能」という損得勘定や、「感覚」「感情」「理性」といったものだけで決めるのではなくて、結局は「魂」に近い、「正・不正」「善・悪」を基準として判断をしてきました。それを私は「原理原則」だと考え、その「原理原則」に基づいて判断をし、経営にあたってきました。このことが今日の京セラを築いてきたと考えています。

ですから、最初に「心を高めるとは、素晴らしい哲学を持ち、素晴らしい人格にまで自分を高めていくことです」と言いましたが、人格を高めていくには、子供の頃から教わってきた「正・不正」「善・悪」がわかり、それを守る事ができさえすればよいのです。

今日皆さんに言いたかったことは、判断基準をどこに置くのかということです。儲けだけを追うのではなく、「人間として何が正しいのか」という判断基準を持ち、常に良いことをするのだと心掛けて経営を行っていきさえすれば、必ず経営はうまくいくようになっていく。このことを皆さんにぜひ理解していただきたいと思っています。

*

本講話に類する心の多重構造論は塾長の思想の骨格をなすもので、その根本思想は首尾一貫されており、機関誌十五号、四十号、四十二号にも掲載されています。ただし、心の多重構造論は、本稿当時からさらに進化し、殊に魂のレベルで判断することの必要性と、その魂を磨くことの大切さを強調されていますので、それを示された四十二号の該当部分を併せて別記します。

私は人間の心には、中心部に「真我^{しんが}」というものがあると考えています。これはユングの集団的無意識や仏性にも通じるもので、人類に普遍的に備わっているものです。

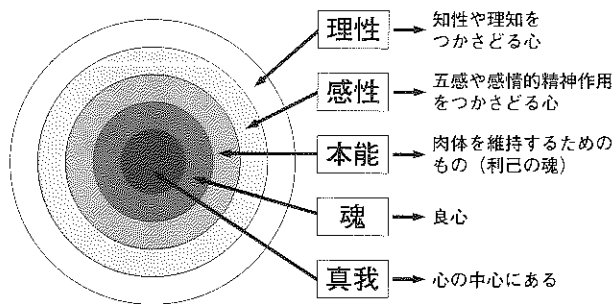
その真我を包み込むようにして「魂」があります。この魂はそれぞれの魂が過去世で経験してきたことが含まれる

く、本能、感性、理性は消滅します。ただ現世で変化を遂げた魂だけが残り、また新しい世へと旅立っていくわけです。

そのように心の構造を考えると、いろいろなことが説明できます。例えば、子供の成長もそうです。

人間は、オギャーと生まれて、まだ目も見えないときから本能は備わっていますので、誰に教わらなくても、母親のオッパイを吸うこともできますし、呼吸をすることもで

新・心の多重構造



のと同様、現世で経験した様々なことが付加されていきます。まるで、心棒を真ん中にして幾重もの皮ができるかのよう、現世の経験が次々に加わることで、魂が形成されていくわけです。ですから、真我は人間に等しく共通したもののなのですが、魂は人によって異なっているのです。

この魂の外側には「本能」があります。本能は現世に肉体を持って生まれてきたときに備わったもので、肉体を守るための食欲や性欲、闘争心などを言い、生きていくために不可欠なものです。

さらに、その本能の外側を「感性」が包み込んでいます。感性とは五感のことであり、感覚のことを言います。そしていけば外側に「理性」があります。論理的に物事を認識し、推論していくというもので、それが理性です。

このように、中心から真我、魂、本能、感性、理性と同心円状に重層構造をなしているのが人間の心だろうと私は考えています。

この心の構造から、私は人生を生きるということを次のように捉えています。

生まれてから死ぬまでの間に本能が考えたり実行したことで、それは真我を含んだ魂に影響を及ぼしていきます。また、感性が受けた感覚が魂に様々な影響を与えていきます。同時に、理性で考えたことも魂に浸透していきます。つまり、真我を含んだ魂というのは、過去世から継承したことに加えて、死ぬまでの間に、本能や感性、理性の影響を受けて変化をしていきます。死を迎えたとき、魂をとりま

きます。次に感性が徐々に発達し、五・六歳くらいになると理性が形づくられていきます。人間というのは、この心の構造の内から外へと発達を遂げていくのです。

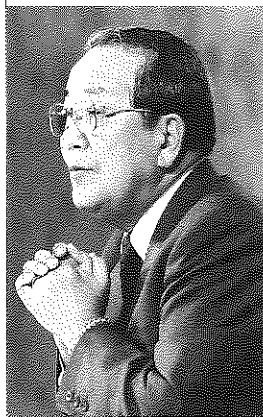
逆に、年をとるということは、次のようなことだと考えています。最初にいちばん外側にある理性が壊れていきます。その理性が消えてしまうと感性だけが残る感情的な老人になっていきます。やがて、その感性すらも薄れ、本能だけになると、人が変わったように業^{ごう}々張^はりになったり、今ご飯を食べたところなのに「まだご飯を食べていない」というように、本能むき出しのまま生きることになります。さらに、その本能も絶えてしまえば死を迎えることになるわけです。このように、人間が生まれて成長していく過程とは逆に、年老いていくということは、心の構造の外側から順に壊れていくことになるわけです。

あるいは、生まれつき障害を負った人の中に、音楽や絵画など芸術的な分野で特異な才能を見せる人がいることも説明が可能です。そのような人はたまたま理性の部分が壊れていて、感性がいちばん外側に出ているため、芸術的な方面で優れた才能を発揮することができると考えられます。つまり一般人は、感性の外側を強固な理性が取り囲んでいるために、理性を通じて音や色を感じるので、障害を持って生まれたために理性の部分が欠落し、感性がむき出しになっていることで天才的な才能を発揮するので、それは貼り絵などで素晴らしい才能を発揮された山下清さんなどの例を見ても明らかです。

人生幾春秋

じんせいいくしゅんじゅう

※本稿は京都新聞（平成十五年四月十四日十八日夕刊）に連載されたものです。



一 第二電電旗揚げ 動機日々自らに問う

私の事業人生に大きな出来事がいくつありますが、そのひとつに第二電電の旗揚げがあります。一九八四年のことでした。

京セラ（旧社名・京都セラミックス）を創業したのは五九年でしたが、それ以来、新しい技術開発を目指す一方、常に新しいビジネスチャンスを求めていました。そんな時に、当時の電電公社が独占していた電気通信分野の自由化があったのです。最初は大きな企業が何社が集まってやるのだろうと思っていました。しかし、経団連傘下の大企業から全く声が出てこない。リスクが高かったからです。無謀かもしれないが、私でも参入できるのではないかと。

いや参入したい、そんな気持ちが次第に芽生え、大きくなっていったのです。

当時、京都商工会議所で電電公社の若手技術幹部の講演がありました。この講演者が千本倅生君でした。その時にはピンとこなかったが、後で「この男だ」とひらめきました。彼に頼んで電電公社から来てもらい、幾度も勉強会を開き事業構想を固めていったのです。私は最初電気通信のことは知らなかったが、次第に輪郭がみえてきて、やれるかもしれないと思い始めたのです。しかし、民間の堅企業が本当にできるのか。さまざまハードルを乗り越えていけるのか。毎日貞剣に考えました。「動機善なりや、私

心なかりしか」と、来る日も来る日も自らに問い続けました。

そしてある日、東京の経済人の会合で呢懇のウシオ電機の牛尾治朗さん、セコムの飯田亮さんとお会いし、こんなことを考えているんだと打ち明けたのです。すると、二人は喜んで応援すると言ってくれた。実はそのそばにソニーの盛田昭夫さんも偶然おられ、聞きつけて「俺も仲間に入れてくれ」と賛成してくれた。わずかに一時間あまりの出来事でした。

大いに勇気を得て「絶対にやり抜こう」という気持ちが高まったのもこのころです。京セラの取締役会で「現在、京セラの手持ち資金が千五百億円ある。その内の一千億円を使わせてほしい」と言いました。もし失敗しても京セラ本体の経営には影響を及ぼさない額でした。そして

マスコミの報ずるところとなりました。

当時の電電公社の真藤恒総裁から「参入に踏み切ってくれてうれしい。ありがとう」と、感謝の電話が突然あり、少し当惑したものです。真藤さんにすれば、どこも手を挙げなければ、自由化されても競争にならないと心配していたのです。

通産省から当社へ来てもらった森山信吾君がその後、経団連傘下の大手商社など主立った企業を根回ししてくれて八四年六月に第二電電企画を旗揚げするまでになり、私が会長に、森山君が社長に就任し、わずか二十人のスタッフでスタートしました。最初は「電電公社を象に、私たちをアリ」に例え、第二電電の旗揚

げに大きな拍手が送られたり、「稲盛さんは風車に向かうドンキホーテのようだ。共感できる。成功してほしい」という温かい見方でした。

ところが、その年の秋に旧国鉄系の日本テレコム、日本道路公団・トヨタ系の日本高速通信が相次いで名乗りを上げたところから、風向きが変わりました。強力な二社が参戦してきたので、当社は一気に泡まつ候補扱いになったのです。「勝負あった」というのが世間の空気でした。「京セラは降りるのでは」という観測さえありました。まことに悔しいが、逆境のなかにあつてこそ発奮するのが私の性分です。負けてたまるかと思いました。

二 逆境に負けず

第二電電のことをもう少し知りたいと思います。これを成功させるには、まず東京―大阪間の通信回線ルートを保証することが必要でした。強力なライバル二社は国鉄線路や高速道路を持っています。そこに光ファイバーを引けばいいのです。しかし、こちらは何も持っていない。

京セラ哲学を確立

ない。私自身、国鉄に乗り込んで総裁に「線路施設は国民の財産だから当社にも使わせてほしい」と直談判したら、「何を非常識なことを言いに来たのか」という感じで驚かれ、にべもなく断られました。道路公団もうまくいきません。本当に困って頭を悩ませました。結果

として日本の空で錯綜する無線ルートのすき間を活用するマイクロウェーブ方式による通信しかないということになった。これを全員が歯を食いしばって推進し、何とか自力で回線を確保できたのです。その後の事業の進展の中でも一番大きなことでした。その間、五里霧中の心境になったことも、駄目かと思うことも何度かありました。でも、あきらめなかったのです。

もうひとつ、記憶に残る大きな岐路がありました。自動車電話事業、要するに今の携帯電話事業分野の自由化が一九八六年にありました。当時、NTTの自動車電話分野は赤字で、本場の米国でも同様でした。第二電電も立ち上げたばかりで苦しい時だけに、私が「この分野に進出したい」と役員会で提案しても一人を除いては大反対でした。

しかし、私には絶対に個人で電話を持つ無線通信の時代が来るという確信、信念がありました。予感といっていいかもしれません。大反対を押し切ってこの事業に参入したのです。携帯電話分野はその後、大きな事業に成長しました。もし

あの時、参入していなければ、今日のKDDIはなかったといえるでしょう。

こうした難事業をやり遂げることができたのも、どんな時でも明るさを失わなかった母の性格を引き継いだおかげかもしれません。私のたどってきた事業人生にはいろんな出会いがあり、私を助け、後押ししてくれた人がいたからこそ今日の私があります。そして私の手がけてきた事業が拡大してきたのは、やはり逆境に負けなかったということでした。逆境にあっても一心不乱の努力を続ける。それ以外なかったのです。

私の事業人生を振り返って、ここまで来たのはやはり努力だったと思います。これなくしては、何もなしえなかったと思うのです。例えば、当社の大発展のきっかけとなったのは、IBMからの大量受注でした。当時の京セラにとっては大変厳しい技術的要求がありましたが、私先頭に立ち、全社員が必死になって努力した結果、量産に成功しました。その後も難局に当たるときに猛烈に働き努力したものです。

事業を進めるなかで私はエンジニアか

るようにしたのです。すると、「袋売りの坊や」と評判になり、「あそこへ行きなさい」と紹介してくれる人が出る。こんな感じでどんどん得意先が広がりました。この体験は本当に強烈でした。後年、私のビジネスの原点はこれだと思うようになったほどです。

高校時代の成績は卒業間近には学年で三番目ぐらいに上がっていました。「俺は人の二倍は努力する、人が二倍だったら、五倍する」がモットーになっていました。家にゆとりはなかったが、大学進学は、兄や学校の先生が親を説得してくれました。「学費は自ら稼ぐ」を条件に地元の鹿児島大学工学部に入學しました。百貨店の夜警などのアルバイトに精を出す一方、毎日図書館にもって勉強したものです。

しかし、就職がなかなか決まりません。「どうしてこうも運が悪いんだろう」と思ったものです。少しやけ気味になっていたころ、先生の紹介でようやく京都の碍子メーカー・松風工業に決まりました。これが私と京都との初めての縁です。

鹿児島から国鉄に乗って京都の今のJR長岡京駅に降り立ちました。本社であ

ら経営者へと脱皮していかねばなりません。日々の実践のなかでつかんだのは、アメリカ経営と称する経営管理システムでした。仕事を進める上で少人数のアメリカと呼ばれる組織が独立採算で経営を行う方法です。各アメリカはリーダーを中心にその経営を任せられ、自らの経営目標を設定し、自主責任経営を行っていた

三 京で自炊生活

私は一九三三年、鹿児島市内で生まれました。小さいころは内弁慶で泣き虫でした。よく泣いて「和夫の三時間泣き」といわれたほどです。父は印刷屋に勤めたのち独立し、家に印刷機械と自動製袋機を置いて仕事をしていました。父はまじめで慎重で仕事熱心でした。母は明るく明らかなでした。

成長するにつれて手のつけられないガキ大将となり、先生に反抗してました。さえない成績のまま小学校を卒業し、希望する中等学校の受験に失敗し、尋常高等小学校に行ったが、そうこうするうちに胸の病気になって療養の身となりました。

いさつして、その足で寮に案内されたが、この部屋が汚いところでした。畳部屋だが、その畳表がはげてない。お化け屋敷のような気がしたものです。近くの雑貨屋さんに行つてゴザを買つてくぎで留めてという具合です。カネがないから、ここにしちりんを持ち込んで毎日自炊をしてました。今思うと、よく火事にならなかったなど。新入社員は五人でしたが、不公平不満ばかりでした。

会社はいつ倒産してもおかしくない状態で、雰囲気もまことに暗かった。「大変なとこに来た」と思いました。同期と

四 脱サラし創業

就職した会社では最初のうち、仕事に身が入らない状態でした。同期と地下足袋姿でテニスに熱中し、京都の実業団の大会で準決勝まで進出するということもありました。そして同期が皆辞めてついに私一人となったとき、ようやく研究に没頭するしかないと思い、猛烈に研究開発を始めました。

テレビのブラウン管用のフォルステラ

す。これを可能にするのが「人間として何が正しいか」を基に判断するという経営哲学です。これが「京セラフィロソフィ」です。この「京セラフィロソフィ」をベースに各々のアメリカが会社の発展のために全力を尽くすことを経営の基本としてきました。これなくして京セラの発展はなかったと思っています。

紙袋の行商が原点に

この時、担任の先生から再度の受験を勧められて病を抱えながら鹿児島中学に入學できたのです。入學後は空襲が激しく逃げ回っているうちにいつのまにか病氣も治っていました。戦後、学校に行き始めましたが、相変わらずのやんちゃ坊主でよくけんかもしました。高校に行かせてもらいようやく勉強をするようになったのです。

この高校時代に家計を少しでも助けようと、父が作った紙袋の行商を始めました。最初はやみくもに自転車で回っていましたが、うまくいきません。そこで工夫して市内を七つに分けて曜日を決めて回

はやめる算段ばかりで実際、次々とやめていき、秋に残ったのは一人だけでした。その同期が自衛隊の入隊試験を受けたというので、私もその気になりました。試験に合格しましたが、入隊手続きには郷里から書類を送ってもらわなくてはならない。しかし、催促しても送ってくれない。兄は「就職難の時代、やつと入った会社なのだからやめるのは早い」ということだったんでしょう。ついにあきらめました。もし、これがうまくいっていたら、私は自衛隊に入つて違う道を歩んでいたということになります。

「将来は世界」を誓う

イト磁器の開発に取り組み、成功しました。これが傾いた会社の救世主のようになつて、私の部下は一気に五十人ぐらいになりました。まだ二十五歳でしたが、「稲盛を中心に会社を再建しよう」というムードでした。

しかし、好事魔多しです。突然、上司である部長が代わりしました。後任の部長は私鉄会社の技術をやったあと、隠居し

て骨とう品屋をしてた人で、工業用セラミックのことなど全く知らない人でした。焼き物のひび割れを調べるには三味線がいいと、それを持ってきて音色で良しあしを調べようとするんです。あ然としました。

そして、ある日、この部長は私の手がけていた重要な研究開発が遅れていることで、「もう君はいい。ほかのものにやらせる」と言ったのです。私はこれだけ一生懸命にやっているのに、ものすごく腹が立ち、その場で「やめます」と言いました。だが、何のあてもなかったのです。上司、先輩から慰留がありました。社長も一席もうけてくれましたが、私の決意は固かったのです。今さら給料を上げるから辞めないでほしいなどと言われても、カネで釣られてたまるかという気持ちだったのです。

かねて技術指導していたパキスタンの陶磁器メーカーのことが頭に浮かびました。その社長とは懇意であり、「ぜひとも来てくれ」と言われている。パキスタンに行こうと思いましたが。そこでパキスタン出張中の上司の青山政次さんに話

を進めてもらうことにしたのですが、その青山さんは自分も一緒にいきたいと言っていたのです。ところが、向こうは「稲盛だけがいい」というから、話なかなか進みません。

そんな時、大学時代の恩師である内野正夫先生に相談したところ、「そんな技術の切り売りをしてどうするのか。数年後、日本に帰ってきた時、君は技術者として使われるものにならなくなっている」と叱られました。そしてパキスタン行きはあきらめたのです。一方、帰国した青山さんは「稲盛君、何とか金を集めて会社をつくらう」と言ってくれました。後に白らの居宅を担保にしてまで資金を用立ててくれた西枝一江さんらの会合もセツトしてくれました。

資金的にも独立のめどが付き、社員寮で私を慕ってついてきてくれた男七人が

五世のために

独立後、会社を支えた製品は、私が初めて開発したフォーストレイト磁器によるU字ケルシマでした。テレビブラウン

生き方とか、いわゆる哲学というものに関心を持つようになりました。こうした延長線上に仏教への帰依があったのです。

以前より、親しく指導して頂いていた西片擔雪老師（現臨済宗妙心寺派管長）に頼んで在家のまま得度したのは六十五歳の時でした。その時、老師から「得度されることは結構なことですが。その後は実社会に戻り、社会に貢献しなさい」と言われました。

事業を進める一方で常に地域や社会に貢献したいという気持ちを持ち続けてきました。例えば、京都総合見本市会館のホールの寄贈、また稲盛財団の設立と京都賞の創設などですが、今年には社会福祉法人を設立し、児童養護施設の建設を京都府精華町に計画しています。そこでは八十人の児童や少年らが生活できます。

今、日本は不況といわれますが、一方で日本の賃金は世界一高く物質的には本当に豊かになっています。しかし、心が満たされているかというと、そうではないのです。不平不満がたくさんある。道徳的にも荒廃し、心は貧しいのが現状で

集い、誰言うことなく誓詞血判しようということになりました。今の京セラ会長の伊藤謙介もいました。「京都セラミック」と名付けた会社を創立したのは、一九五九年四月一日でした。有力後援者のいた宮木電機製作所の木造スレートぶきの古い建物（京都市中京区西ノ京原町）を借り受け、新規採用も含めて二十八人でスタートしました。社長や専務には主な出資者に就任してもらい、私は取締役技術部長として、すべてを取り仕切りました。

創立式典の夜、河原町三条近くの中華料理店でささやかな宴を催しました。私はその場で「まず西ノ京一、次に中京一、次に京都一を目指したい。将来は日本一、世界一の会社になろう」と語りかけたものです。情熱、若さだけは負けなかったのです。

一歩一歩の積み重ね

管用です。これを月二十万本作らねばなりません。この量産技術をどう確立するか、ここに会社の存亡がかかっています

す。さらに物質的に豊かになりたいという気持ちは、地球の資源が有限であるのはもちろん、地球環境面からいっても許されないはずだ。「足るを知る」「感謝の心を持つ」というのは本当に大事なことになってきました。

今、私は七十一歳です。鹿児島を出て京都にお世話になってはや半世紀の歳月が流れようとしています。京都の風土や歴史にはぐくまれ、鍛えられてきました。私の喜怒哀楽は大方がこの京都で綴られてきたのです。京都に限りない愛情と感謝の心を持つようになりました。ここで人生を終えようと暮も準備しました。孫も四人に増えました。

現在は経営には直接タッチしていません。伊藤会長や西口社長にまかせています。一方、私の経営哲学や経営観を学びたいという経営者の集まりである盛和塾が、日本だけでなく海外にも数多くできています。また今では経営者だけでなく一般の人を対象に講演をやっています。残された人生をいろいろな形で少しでも世のため、人のために役立てよう努めていきたいと願っています。

（了）

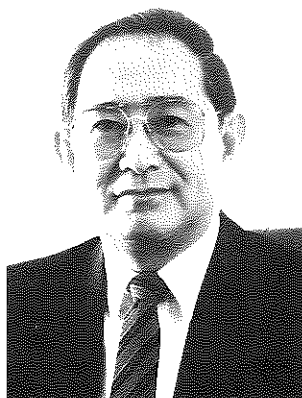
経営の研究

本コラムは、四月七日開催予定（イラク戦争突入により中止）の台湾塾長例会に寄せて、台湾塾生が現下台湾経済に関するレポートを書かれました。その内容を皆様にご披露します。中国シフト化が進行するなかで、アジアに共通する台湾経済衰退化現象を、克明に示されています。

PART①

台湾経済の近況

盛和塾（台湾）
百韻股份有限公司董事長
謝南強



一九六〇年代から高度成長を続けてきた台湾経済は、二〇〇一年にマイナス成長へと急落し、その後回復の歩みが鈍く、不景気が続いている。以下、現在、台湾経済の直面している問題として、いくつかのポイントが挙げられる。

1 中国大陆への生産拠点の大量移転による国内空洞化と高失業率

台湾政府経済部の統計によると、一九

九二年の台湾の対中国投資案件は二万七二七六件、総金額は二八二億米ドルに達し、台湾の対外投資の四一・三%を占めている。しかし、二〇〇二年にはその金額は三八・五億米ドルにのぼり、前年度に比べて三八・六%の成長を示し、対外投資の五三・四%を占めるにいたった。

一方、二〇〇二年の海外から台湾への投資金額は僅か二億米ドルしかなく、国内投資活動の萎縮に拍車をかけている。

〇二年十月以来最悪の五・四%で高止まりしたままで、失業者数も五四万人を記録した。

2 資産（株式と不動産）萎縮と価格デフレの懸念

台湾の株価指数は、二〇〇二年二月の一〇三九三点から、今年三月十日の四三六〇点に下落し、時価総額で約NT\$六兆二千億元の減値が生じている。台湾の株式市場は一般人民の参入が主体となっているため、個人資産の減少が著しい。

不動産価格指数は、一九九九年Q4の一〇五・〇六から二〇〇〇年Q4の一〇二・八〇、二〇〇一年Q4は九五・五四、さらに二〇〇二年Q4は九〇・九九とひたすら下がり続けている。しかし、二〇〇二年Q2から新発売マンションの銷售率はいくらか上昇の兆しが見えてきている。

台湾における消費者物価指数は、二〇〇一年のマイナス〇・〇一%、二〇〇二年のマイナス〇・二〇%と下降し、二〇〇三年一月はプラス一・〇九%だったのが、二月にはまたマイナス一・五一%、

一、二月累計でマイナス〇・二三%となっている。

また卸売物価平均増率は、二〇〇一年にマイナス一・三四%を記録したが、二〇〇二年に〇・〇五%の僅かな上昇を示し、二〇〇三年一、二月の累積増率は四・八一%と上がってはいるが、主力産業のITのパソコン、ノートブック、半導体、液晶などの国際価格が急落しているため、全体のデフレ危機は未だ潜んでいる。

3 民間消費と国内投資の減退

失業率の高揚、不動産・株式市場の低迷、国外投資の増加、国内投資環境の不整備などで民間消費と投資を牽制している。一九九二年から二〇〇〇年まで民間投資がGDPに占める割合は、平均二四%の増長率であったが、二〇〇一年には一七%に減退し、二〇〇二年はさらに対前年比〇・三四%減退した。

経済発展に対する政府予算も大幅に減縮して景気回復の足を引っ張っている。本年度政府予算では、政府の経済発展関係支出金額は昨年比二二%も縮小してい

明らかに台湾の中国大陆への経済貿易依存度が日々密度を増しており、台湾産業の空洞化が進んでいる。

特にIT産業において、中国が「世界の工場」となるなかで、台湾企業による役割が大きくなっている。二〇〇二年、中国の電子情報機器の生産高は三五二億米ドルとなり、日本の三五〇億米ドルを追い抜いた。

その生産総額のうち六四%（二二五億米ドル）が中国に進出した台湾企業の生産するものであり、また、この分野における中国の輸出総額の六〇%が台湾企業によるものである。

このように海外への生産移転、景気低迷ならびに国内投資減少の影響を受け、台湾の失業率は二〇〇〇年の二・九%から二〇〇一年の四・五%に、そして二〇

謝南強 設立：一九九六年七月／事業内容：iC設計・販売／資本金：NT\$二六、六七〇〇〇〇／売上高：約六億元／従業員数：八十人

る。本年度政府予算による「政府の消費と投資支出」金額がGDPに占める割合は一五・九%しかない(ちなみに十年前は二三・二%あった)。

各種の経済成長率の推移(1998年~2003年)

*2003年は予想値

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
経済成長	経済成長率(GDP)(%)	4.57	5.42	5.86	-2.18	3.54
	民間消費成長率(%)	6.52	5.37	4.93	1.04	1.57
	政府消費成長率(%)	4.12	-6.49	0.55	-1.02	-0.10
	民間投資成長率(%)	11.80	-0.68	15.74	-29.17	0.19
	公営事業投資成長率(%)	4.41	13.28	-3.47	4.05	-0.04
	政府投資成長率(%)	0.09	3.64	-4.66	-4.77	-0.54
	1人当たり国民所得(\$)			14,188	12,900	13,142

4 金融機関の不良債権の高まりとファイナンスエネルギーの失速

台湾の金融機関の不良債権比率は年々高まり、二〇〇二年三月末で八・〇四%を記録した。これに対し政府はいくつかの金融改革法を打ち出し、懸命に悪化を防いでいる。金融ホールデンカンパニーで金融機関の相互合併、M&Aを奨励し、資産管理会社も金融再ファンドも相次いで設けられ、金融機関の焦げ付きへの解決策を促している。昨年度一年で約四〇〇億元の不良債権をライトオフし、不良債権比率も七%台に下がったが、まだまだ高い。

一方、国内需要が停滞するなか、二〇〇一年十月の通貨供給M2の年増加率は二・五%まで下がった(最近三年間の平均増加率は七・〇五%)。金融機関への貯蓄は引き続き増加しているのに対して、融資は二〇〇一年八月から十五カ月連続減少している。

市場では資金のオーバーサプライが深刻化し、金利も止まることを知らず下がる一方で、銀行の経営はますます苦しく

なっている。反面、銀行預金者の金利収入は減る一方。

5 産業構造の転換による経済危機

台湾の産業はここ数年来、急速にハイテク産業に集中し、それらの産業のGDPに占める割合は、一九九一年の三五・五%から二〇〇〇年は五四・三%にも上昇した。ノート型パソコン、LCDモニタ、ウェハー委託生産、光ディスク、マザーボード、マウス、キーボードなどは二〇〇一年に世界のトップシェアを占め、またデジタルカメラ、大型TFT-LCDなどは世界第二と第三のランキングにある。

こうしたハードとソフトを含め、IT関連分野がGDPの五〇%以上も占めるまで成長した台湾の産業構造は、仮にITビジネスが崩れた場合、台湾経済全体の崩壊につながる可能性がある。ちなみに、二〇〇〇年後半から起きた世界的なIT不況の波をもろに受け、台湾経済は二〇〇一年に初めてマイナス成長となった。このような過度のハイテク産業への集中は経済継続成長に不安を与える。

6 中台間の特異な問題「三通」(通商・通信・通航の直接往来)の未解決

「三通」の禁止は台湾と中国の敵対関係のなかで生まれ、現在、台湾企業の中台大陸での生産依存度が高まっているにもかかわらず、中台間の貿易、運輸などはいまだに第三地を経由している。このため台湾企業の国際競争力が弱まる心配がある。しかし台湾統一合併を図る中国

に対し、台湾海峡をはさみ、軍事的対立の構造を抱える台湾にとって、中国との経済一体化の深まりは、国家としての自立と安全保障に死活的な影響をもたらすものである。

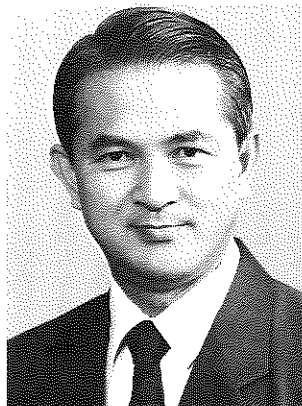
二千三百万人の台湾が「世界の工場」を前にして、十三億人の巨大なブラックホール・中国に飲み込まれるか、それともデフレ、不況下における台湾の経済危機救出の出口になるか。昨年WTO(世界貿易機関)加盟を果たした台湾政府は

「積極開放、有効管理」のモットーを基に、対中警戒を徐々にゆるめ、民間の対中投資規制を小出しに緩和する政策に踏み切った。

「世界の工場」「巨大市場」である中国に台湾資本が絶えず流れ込み、国内産業の空洞化が進行する様は、日本と同じであるが、台湾はさらに「国家安全保障」と「経済発展」のどちらを重んじるかという問題について選択を迫られているのが厄介である。

PART② 台湾の経営者が直面している問題

盛和塾(台湾) 莊 國欽
邏輯電子股份有限公司董事長



自信喪失した台湾の企業界

今年の元旦の午後、NHKの番組を偶然見たらサッカーの天皇杯の試合が放送

されていました。しばらく見たら、片方のチームが京都であると字幕で読んでびっくりしました。「盛和塾」誌でいつか塾長がパープルサンガチームに携わった

経緯を読んだことを思い出しながらテレビの前で京都の応援を続けました。最後には京都が逆転で勝ったときは嬉しくて涙が出ました。

台湾の企業界は京都のパープルサンガ隊が二軍に降格されて、皆が自信を失った面影とよく似ている気がします。外国人は今でも、台湾は先進国の仲間入りができる虎のように見えますが、台湾の経営者自身は猫みたいな気持ちになっています。塾長がパープルサンガを二軍から天皇杯優勝にまで導いた経緯を教えてください。

危機克服の歴史

台湾は、これまでに何回も逆境を乗り越えた経験がありますので、その経緯を思い出して今の問題に挑戦したいと思います。

まずは一九五〇年に大陸から台湾に亡命してきた中華民国政府が、朝鮮戦争のおかげで一九五五年、アメリカから軍事と経済援助をもらったのでインポート・サブステイテューションが始動しました。それが成功して経済の規模が大きくなったので、アメリカから経済援助を中止する通知を受けて一九六五年に輸出産業の育成策を始めました。そして、その政策が成功したおかげで一九六八年にア

メリカの経済援助が本当に切れたときは誰も心配しなくて済みました。

一九七一年に中華民国が国連から追放されたとき、あわてて移民した人は少数でしたが、大多数は落ち着いて蒋介石が打ち出した「處変不惊、敬自強」のスローガンに従い、十大基礎建設に投入しました。私自身もその翌年、台湾に帰ってきました。十大建設は輸出の増加に拍車をかけ、我々は自信を持つて、次々と石油ショック、ベトナム戦争終結、日本との国交の断絶、アメリカとの国交断絶などの危機を克服しました。

輸出の増加に伴い、外貨がたまり、貨幣供給が急増して、インフレと不動産の高騰につながりました。政府は資金の平均分配を懸念して一九八四年、世界でいちばんきつ労働基準法を実施し、またその翌年にアメリカの圧力に応じて為替の「市場化」を受け入れました。その結果、数カ月の間にN.T.D（新台幣元）が三割も値上げしました。産業界は悲鳴をあげながらも輸出は増え続けたので、全世界から台湾経済は奇跡だとほめられました。

バブルの形成とその後遺症

しかし、労働基準法によるコストの急増と元高のダブルパンチはあまりにも忍び難いと感じて、経営をやめたり、ひそかに海外へ工場を移設した企業が出始めました。また株価も地価も毎日のように値上がりするのに見えたため、経営で苦労するよりも、株とか土地を買ったほうが簡単に利益が獲得できると錯覚して、バブルの形成に拍車をかけました。

他方、サラリーマンも一日の株の売買で月給以上の収入が得られるとの噂が飛んで、退職して毎日、証券会社へ出かける人が増えました。退職しなくても出勤中に電話とかラジオで株価を尋ね続ける従業員も少なくありません。ときには従業員の前で、証券商と平気で商談する経営者とか幹部もいました。家庭の主婦までが株にとりつかれて、家事を放ったらかす有様でした。私は当時の台湾が一種の「富貴病」にかかったように感じました。また、その病気の後遺症が今日の苦境を引き起こしたのではないかと思っています。

序列にこだわった政策

民間だけではなく、政府も税収が増え続けたし、外貨保有高が日本に次いで世界第二位まで達したと自信に溢れて、二十世紀が終わる前に先進国の仲間入りを目標とし、三千億ドルをかけた国家六年発展計画を立てました。そのとき、ある高官が「この勢いでいけば、数年後に政府は予算が余って分配に困ってしまう」と言ったことを私は今でも覚えています。

先進国の仲間入りをするには、GDP以外にIMDが統計している国家別競争力指数の進歩にも目標を立てなければなりません。その指数の評価は実質的に意義のある項目もあれば、表面的数字にしか見えない項目もあります。例えば国際的レベルに達した学術論文の数とか、大学を卒業した国民の数とか、自然的に成長した結果ならともかく、お金をかけて序列をよくしても競争力にはつながらな

いと思われませんが、政府は序列にこだわりの、いろいろと政策を打ち出しました。

その結果の一例として、十年間に百カ所の短期大学（専門学校）が四年制の技術学院に昇格しました。昇格する資格として、博士号を持った教師の数が評価されるので、一人近い新米博士と産業界の圧力をいやがる技術者がそれらの学院に吸収されました。特に新米博士は産業界の需要も知らないし、ほとんど象牙の塔の内で実務とあまり関係のない理論的な研究をして昇格のために論文を書いてきました。

結果的には台湾の技術指数（論文の数）の順次がすぐ進みましたが、実は授業と学生の指導をほったらかしたので、それらの学校を卒業した人は今では失業者になった人が多数います。一九九五年に自己負担が一割にも達しない国民健康保険を急いで実施しましたが、今では、その保険局が破産の瀬戸際に近寄っています。

新しい技術開発への挑戦

もちろん全部が失敗だとは言えませ

ん。三十年前、合併により創立した工業技術研究院とその隣に開発した新竹の科学工業団地は大成功です。世界一の輸出量を誇る数種類のIT製品はほとんど新竹から生産されています。今は数量だけでなく「982」制という大変過酷な生産と物流をやっています。それは九八%の製品を二日間で生産と発注から出荷する業です。最初はOEMというお客様の企画に応じてつくったものを、今はほとんどがODEM、いわゆるメーカーが設計してお客様の同意を得るか、あるいは共同で設計開発する仕組みに変わってきています。

半導体の製造も、世界的競争力の強い会社が続々とありますし、そのおかげでFAB L E S S という工場を持たないICメーカーが数多くできました。またその技術の延長線に乗って、バイオチップの開発とか、白光あるいは青色LEDの開発など先端での鎧を削っています。最近ではナノテクが話題になっていますが、それを利用した製品が少量ながら出始めています。皆さんも新しい技術開発に挑戦してみたいいかがでしょうか？

不良債権とデフレーション対策

バブルの崩壊により、企業が持っている資産が金額として激減したので、借金に対し担保が足りなくなった分を、銀行から返金あるいは担保の追加を要求しています。分割で買った不動産も残額が売値より高い場合がたくさん出ましたので、銀行は不良債権を多数抱えています。法院で競売を待っている件数は、今までのペースでいくと四五年も待たなければ消化しきれないそうです。民間消費が減り、企業も資金繰りに追われて利益を減らしたり、ときには赤字を出しても在庫を現金に換えるため、価格破壊に拍車をかけています。

銀行も企業の利益率が下がったことを気にして、借金の返済を強要して経営者を困らせています。今までは自己資金が総資産の五〇%以上であれば安定して経営ができると思われてきましたが、不動産あるいは持ち株の値段が下がって、五〇%に達しない企業がたくさん出てきました。銀行は表面的な数字だけ見て、不良債権の相手になると心配して、わざ

と返金を要求します。もちろん不良債権は確実に増えましたが、実は銀行が不良債権を避けるための債権保護策が不良債権をつくりだす結果になっています。

NTDをベースにした統計数字によりますと、今はまだデフレーションになっていないと思われませんが、USD（ドル）ベースに換算したら、実はデフレーションが発生したわけですが、政府はまだデフレーション対策をとっていません。経営者は銀行と政府に実態を説明する必要があると思っています。

制度改革の必要性

これから生存するには新製品あるいは新事業を開発しなければならぬのに、企業は人材不足に悩んでいます。統計によりますと、今後三年間に毎年二万七千人の技術者と二万三千人の管理者が不足するそうです。早急に海外からその数を補足しなければならぬのに、政府は失業率と失業者の立場を考えて対策に躊躇しています。

移民管理の問題を避けるために、特別に隔離できる移民団地を設置するべきだ

て住み良い生活環境の改善に投入させる手法がありますが、今のところ、そういう方面の計画が見当たりません。

例えば農政単位はWTO加盟により、中国から安い農産物が輸入され農民の収入が減ると想定して、農業を補助する準備をしています。実は補助金を出すよりも失業者を訓練して有機農業に従事させたほうがよいと思います。それから、ゴミの減量とか、老弱者の看護とか、良質の社会を構築する仕事がいっぱいあります。GDPの統計数字ばかりが経済成長ではありません。生活環境とか社会の温かさのほうがつつと大事なはずですよ。

全従業員の物心両面の幸福を追求

税金が減ったので短期的には国債を増やさなければなりません、長期的に考

と思います。今まで象牙の塔にいた教師たちにも圧力をかける必要があります。スイスとかドイツでは応用科学の研究補助に、政府が企業の出資と同額を出す制度になっています。台湾の政府も同じ制度に変えるべきです。

政府はシリコン・アイランドとか「兩兆双星」（ICと平面モニターいずれも一兆円以上の規模）という科目の目標を設定してきましたが、私は科目とか商品の選択は企業に任せたほうがよいと思います。教育改革をうまく実行して、学生の創意工夫を鍛えるのも大変大事だと思っていますが、今までの「升学志向」と「名校学位志向」から未だに脱出していません。

良質の社会を構築できる失業対策

公共投資を増やせばいくぶん失業率が減るかと思いますが、できれば民間にBOTでやらせたほうがよいと思います。今は野党が公共投資の予算増額を議会で阻止しているので、我々は野党にその行動を牽制すべきと思っています。仮に建設の予算が出なくても、失業者を組織し

てて政府の規模を縮小する必要があります。企業では組織の簡略化をITの利用によってやってきましたが、政府はITの利用も遅れているし、ITがあっても組織はそのまま変わっていません。

企業界はもっとNPOとNGOを組織して、政府の役割を分担する必要があります。そして自分の利益だけを追求するのではなく、熟長の教え通り、「全人類、あるいは少なくとも全従業員の物心両面の幸福を追求する会社」へ経営者は考え方を変えるべきだと思っています。

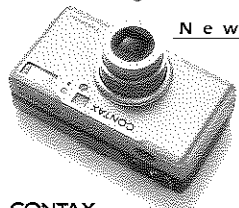
中国との積極的な交流を図る

過去十数年間に中国へ投資した事業は民間の統計では約五万社もあり、金額として約五百億ドルに達しているそうです。が、正式な数字は約半分です。最初は労

働集約的産業が多かったのですが、最近ではITと半導体、そしてバイオテクミ的な先端技術の投資が急速に増えています。政府は中国政府が「以商逼政」（商人を利用して政治目的を果たす）策を取ることを恐れて、極力中国に対する投資を阻止してきましたが、私は消極的に阻止するよりも積極的に中国の資源と市場を利用したほうがよいと思っています。

例えば、私が前に述べた人材の輸入、あるいは中国のソフトの人材、研究開発に適する仕組みを早急に設置する必要があります。台湾を理想的社会に改善して、その方法を中国に教えるのもよいと思います。我々はいかに海外で利益を獲得しても、台湾に対する義務を忘れてはいけ

「愛機」と呼べる、デジタルカメラ。



CONTAX
T*VS DIGITAL
カルツァイスト*レンズ搭載

メーカー希望小売価格(税別)
シルバー ¥128,000
チタンブラック ¥138,000

●商品のお問い合わせは
お客様相談室へ
フリーコール

0077-78-0500

●資料請求
〒158-8610

東京都世田谷区玉川台
2-14-9

光学機器統括事業部

京セラ株式会社

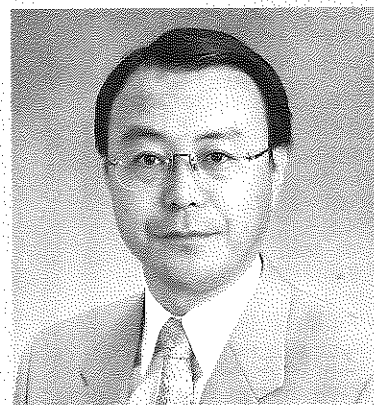
京セラインターネットホームページ
http://www.kyocera.co.jp

われ虚心に 経営を語る

I

かわけ ようじ
川分 陽二

〈南京都〉
フューチャーベンチャーキャピタル株式会社代表取締役社長



e-mail : fvc-kyoto@fvc.co.jp

一生懸命な企業を応援することが 私のベンチャーキャピタル投資の理念

「経営者」が投資の審査のポイント

私は一九九八（平成十）年九月十一日に会社を設立し、京都に本社を置き、その年の十月一日よりベンチャーキャピタル業務を開始しました。業務はベンチャ

ー企業に出資をして、企業の成長のお手伝いをし、株式を上場公開していただき、株の値上り益（キャピタルゲイン）を得ることです。ベンチャー企業とは会社の売上・利益を伸ばして成長をめざし、企業内容をディスクリーズ（開示）でき、イノベーション（新規性）がある企業を

います。

私は一九五三（昭和二十八）年、滋賀県彦根市に生まれ、京都大学法学部を卒業し、住友銀行に入社しました。こう言いますとエリートのように聞こえますが、銀行ではいわゆる叩き上げの外回りコースでした。中近東で二年間過ごし、

さらに国際的な仕事をしなくて、日本アセアン投資（現在の日本アジア投資）に転職。ベンチャーキャピタルの世界へ入りました。

銀行時代、銀行の顧客に対する姿勢に少なからず疑問を持ちました。私のふるさと、滋賀県の近江商人の言葉に「三方よし」があります。「売り手よし、買い手よし、世間よし」です。商売の大原則は利他の精神で、世のため人のために働くことであり、自分だけがよければいい

のは商売として成り立たないはずで

す。しかし当時の銀行は、大蔵省の護送船団方式によって守られており、バブル崩壊と資産デフレのなかで、特に大手銀行の経営が不安定になっております。また日本アジア投資では、銀行とは違い担保や保証も取らずに出資していましたが、結局、現場の意見が尊重されず、本社が投資の可否を決めているという、投資決定の方法に疑問を持ちました。

私は、ベンチャーキャピタル投資の答えは現場にある、命がけで仕事をしている企業の社長と真剣勝負でわたりあう必要があると思っています。つまり投資は信頼関係が大事で、投資したあとの育成に力を入れていくべきなのです。

そして投資の審査のポイントは、何といても経営者、社長です。とくにその経営理念が大事です。「創業のきっかけ」「何をやりたいのか」「なぜ事業を興したのか」「どういう人生を送りたいのか」「真面目で一生懸命か」「嘘をつかず誠実か」「仕事熱心か」。まさに稲盛塾長がおっしゃっていることが大切なのです。困難に耐えていくためには、経営者の能力

よりも考え方や熱意が重要です。

成長業種であることも 投資には大切

以前勤めていたときに、こんなことがありました。ある電子部品メーカーの社長は「頭が良くない」という評価でした。しかし私は、「真面目で一生懸命」な社長なので、何とか応援したいと考えていました。一方、その会社より規模も大きく、最終電子製品をつくっている別の会社があり、高い評価が与えられていました。ところが、いざ蓋を開けたら、「頭が良くない」会社が株式公開を果たし、評価の高かった会社は企業買収が裏目に出て資金繰りに困り、結局、大手メーカーに買収されてしまいました。

投資の審査でもう一つ大切なポイントは成長業種かどうかです。将来性がなく市場が縮小している業界では企業成長は難しいのです。成長分野なのか、その分野で差別化できるのか、競争に勝ちシェアを伸ばせるのか、イノベーションはあ



■会社概要 創業：一九九八（平成十）年九月／事業内容：金融業（ベンチャーキャピタル）／資本金：十一億三千六百二十五万円／売上高：四億円／従業員数：四十七人／事業所数：四カ所

あるのか。やはり夢がないと駄目です。

当社の経営理念は次の通りです。

- 一、信頼関係をベースにして、真面目で一生懸命な企業を応援する。
- 二、知恵と創造性で顧客のニーズに応える。
- 三、社員が生き生きと仕事のできる、開かれた社風で闊達な職場をつくる。

当社もベンチャーキャピタルの、ベンチャー企業として、創業三年目の昨年十月十日に、ナスダックジャパンに上場することができました。

投資の基本を怠った失敗事例

当社は現在、七十三億円の投資資金をお預かりして、百九社に五十九億円を投資し、そのうち五社が上場公開しています。しかし一方、三社が倒産しました。

A社は滋賀県の液晶関係の部品加工をしている年商十五億円程度のメーカーです。機械加工の下請けから出発し、技術系の社長がコッコツと育ててきた会社でした。数年前に大手コンピュータメーカーの技術を導入し、液晶分野に下請けと

金が必要なら、メイン銀行が全面的な応援をしていましたので、すぐに倒産はないとの見通しを持ったのです。

追加投資が劇的に効いた成功事例

成功事例としてB社をご報告します。

B社は大阪の中古自動車輸出会社で、年商約五十億円の会社でした。この業界はマーケットは数千億円と大きいのですが、家業が大半で、近代経営をやっている会社は稀です。そのなかでB社は、二代目の若い社長に率いられ、コンピュータ化も進み、組織として成長しようとしていました。ただ私は、管理部門が肥大化した会社というイメージでした。

まず三年前に五千万円を投資しました。管理部門の縮小など努力したものの、中核社員の離職などで売上減もあり、収支も悪化、資金源も厳しくなっていました。そこで一年後、さらに五千万円を追加投資しました。このときは、あるノンバンクが三億円の融資枠を設定し、人も出向させて管理部門も強化しました。リストラ、経費節減、販売先のしほり込

して参入。液晶としては旧タイプでしたが、消費電力が少なく価格が安く、今後ヨーロッパの携帯電話のカラー化で大きな需要が見込まれていました。

A社は地元的地銀がメイン銀行で、財務担当もその銀行の出身者であり、大きな借り入れをして大型設備投資し勝負を賭けたのです。ところが折り悪くIT不況と重なり、従来からの仕事も半分以下になり、一方、工場が完成し生産体制が整ったにもかかわらず、販売予定先の台湾の液晶メーカーからの受注が確定せず、資金的に行き詰まってしまうました。

当社は投資後、担当者を非常勤の取締役にして毎月の取締役会に出席させていました。投資の実行前の審査段階では、社内ルールに則して、公認会計士による短期調査、東京商工リサーチの調査、外部五社以上のヒアリング調査、事業計画書の分析、過去三期の税務申告書の分析、そして何よりも社長との三カ月以上の面談による経営者調査と信頼関係の構築を行っていました。これではA社の問題点と、当社の投資上でのリスクを把握しているつもりでした。資金面ではも

み、国内販売の完全撤退などの手を打ちました。これらの施策が効き、昨年と今年で売上がほぼ倍増して九十億円近くになり、利益も三億円近く出る会社になり、二年後に上場がほぼ確実視できるところまでできました。

B社の社長は、「あの苦しいときに投資してもらって、社長を信じていますと言われたことを今でも忘れていません」と私に言ってくれました。業績が悪化したときの追加投資は原則しないことになっています。ただし、投資先の経営者が真面目に一生懸命やり、当社の入れたお金を約束通り使って前向きに取り組む、追加資金が有効に生かされる環境であれば、投資することがあります。B社はこの追加投資が劇的に効いた例です。

現場主義・地域主義がモットー

当社自身の業績は、創業二期目に黒字化しましたが、残念ながら前期四期は会計処理の変更を行い、投資損失引当金を新たに導入したため、最終損益では大きなマイナスになりました。これは投資す

う一社、大口出資したベンチャーキャピタルが応援をしていました。また販売では、世界的な総合製薬メーカーが応援をすることが決まっていた。

ただ残念なのは、A社の社長は技術者としての夢を追うために、計画よりも多額の設備投資をしてしまいました。銀行としては、過大投資に走った社長を信頼できなくなっていました。また製薬メーカーとも、販売戦略の食い違いが出て、販売が足踏みしていました。

当社はもう一社のベンチャーキャピタルとも協力しながら、その製薬会社とも直接交渉し、一度は危機をしのいだのですが、二度目の機械代金支払いのとき、結局、資金が手当てできず自己破産を申請せざるを得なくなりました。

この件で、私どもの反省点は、「基本に忠実に、やるべきことをしていない面があった」ことです。投資の基本は分散投資です。そのため、私どもが投資する場合、一度に数億円出すのではなく、最初は一千万円から五千万円程度を出資し、数カ月後に次の数千万円出すことが多いのです。A社の場合、まとまったお

るための資金源であるファンドへの出資の当社持ち分に対して行ったものです。時間とともに期日まで全体として何倍かになって戻ってくるはずのもので、キャッシュの流出ではありません。今期は黒字回復を期しています。

そして投資の大原則である分散投資のために、成長業種への投資は多いのですが、業種が集中していません。おかげでネットバブルにはほとんど引つかからずに済んでおります。ネットバブルの一年間は、株価が高すぎたのと経営者が地に足が着いていないと思えたからです。一方、メーカーにはできるだけ投資をするように努力しています。

投資先企業の地域としては、本社が京都にあり、現場主義・地域主義ですので、関西地区の企業が多くなっています。昨年十一月に東京支店もオープンして、首都圏の投資も増えてきています。石川県と岩手県とは一緒にそれぞれ十五億円と十億円のファンドをつくっています。その県出身の人を採用し、事務所もオープンして、現地主義でやっています。

また設立十年以内の若い企業に四分の

三を投資しています。創業して間がない若い企業に投資して、育成・支援して、時間がかかるけれども、大きなキャピタルゲインを得る。これを「クラシカルなベンチャーキャピタル」と言いまして、私どもでも力を入れています。

今年三月の日経新聞の調査では、当社は投資残高では国内三十一位。過去一年間の国内企業への投資実行金額では十位で、関西ではトップになりつつあります。目標は三年以内に国内投資で三位、創業十年の六年先には、日本でトップになるという大きな目標を掲げています。

「至らない自分を知り、努力をする」の言葉に支えられて

私は創業前から稲盛塾長の本を読み、盛和塾に入りたいと考えておりました。本社も京都に置き、家族を千葉に残し、単身で頑張ってきました。創業してすぐに盛和塾（南京都）に入りました。

塾長例会で印象に残っている経営問答があります。「仕事はできる方ではないが誠実で古くからいる社員と、最近入社

した非常に能力のある社員。どちらを役員にすべきか」という塾生の質問に対して、稲盛塾長が「それは古くからの裏面目な社員の方だ。人は石垣。何があってもゆるがぬ石が必要だ」との答えでした。創業一年も経たないときの私は、「自分ならば、能力のある社員を断然役員にする」と思っていました。しかし、それからまもなく投資先の一社が倒産し、その会社を担当していた頭のいい男が、私に責任を押しつけて会社を乗っ取るうとする事件がありました。そのとき、初めて私は、塾長のおっしゃっていた通りだと実感しました。

ベンチャーキャピタルの仕事は、日々、強いプレッシャーがあります。十社投資して上場するのは三社。一、二社は倒産します。三割しか成功せず、七割が失敗です。こういう仕事は他にはありません。絶対に上場すると信じて投資した会社が、上場できないどころか倒産してしまうと、誰もが自信をなくします。

しかし現場主義や信頼関係を築き、育成してベストを尽くせば、投資先企業は上場で応えてくれます。京セラというい

す。最大の出資者は中小企業総合事業団で、今後は年金や機関投資家である生命保険や海外の投資家などが買ってくれるものと思われれます。

私どもは若い会社ですが、大きな目標があります。生き生きと前向きに、人間的にも成長する創造性あふれた会社になりたいのです。そして銀行の機能が弱っているなかで、担保なしで資金が出せるベンチャーキャピタル投資の仕組みを活用して日本経済を活性化し、ベンチャー企業を二社でも多く応援したいと思っています。こうした私の夢の実現にはまだまだ時間がかりますが、頑張っています。

塾長コメント

人物を見抜く眼力を磨き、高利回りのベンチャーキャピタルに期待します

川分さんは素晴らしいベンチャーキャピタルを運営されています。資金運営をされている企業にとって、十年ぐらいいのスパンで資金を預けて、トータルで一〇%ぐらいに回るような運営をしてくれるベンチャーキャピタルの存在というのは、ものすごく大事だと思います。

また資金をうまく運営したり、投資を

ちばいい例があります。稲盛塾長がよく言われるように、「自分が至らないことを知って、努力をする。その姿勢が大事だ」と、心から思います。

ベンチャー企業をもっと応援したい

私どもの成長の最大のネックは投資資金の調達です。投資資金は投資事業有限責任組合という一種の投資信託のような仕組みで集めています。通常「ファンド（基金）」と称しています。これは一口一千万円で期間十年というのが一般的で、私どもは無限責任組合員として一口以上出資しています。一方、低金利の時代に高い利回りを求める投資家の人たちは、五年から十年は償還しなくてもいいから、高利回りを期待して、私たちのファンドを買ってくれています。元本保証はありませんが、分散投資によってリスクを低くでき、結果的には、比較的安定的な高利回りを得られるのです。

私どもの一号ファンドは四年目を迎え、二億五千万円のファンドで六社に投

融機関におられて、ゼネラルに経営を見てこられた経験の持ち主ですが、やはり専門家ではないので、結局、経営者を見ることになりました。

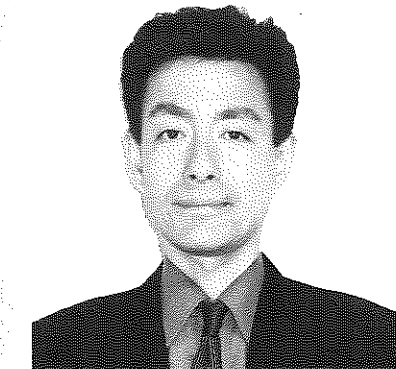
私はいつも言いますが、経営はトップの経営者の人物によって決まると思っています。経営者の力量の分しか会社は大きくならない。そのために我々は経営者としての人間をつくつていこう、さらに人間を伸ばしていこうと言っているのです。経営者の器、経営者の人柄、人物を見抜いて、この事業には投資をするかどうかを決められる川分さんの考え方は、まさに当を得たものだと思っています。

ベンチャーキャピタルの場合、運用する人の力量によって、利回りが変わってきますから、川分さんが展開されるベンチャーキャピタルの利回りが一〇%と言わず、一五%、二〇%になることを証明して見れば、あなたに資金を運営してもらおうという人たちが増えてくるはずだと思います。ぜひ頑張ってください。

平成十四年十一月四日、関東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

Ⅱ



e-mail : kkhands@blue.ocn.ne.jp

ながしま
長島ひろし
宏〈横浜〉
株式会社ハングズ代表取締役

売上を最大限にすること 雇用の責任にどう対処すればいいのか

私は神奈川県川崎市に生まれ、地元の小・中学校、高等学校を卒業しました。大学受験をめざしましたが合格できず、都内の小さな会計事務所に勤務するかわり、専修大学商学部第二部に入学し、勤労学生となりました。二十四歳のときでした。

この進学が私の運命を左右し、現在の状況をつくりあげてくれました。創業から共にしてきた当社の専務は、六歳下の同級生です。二歳年下ながら一年上の先輩が創業した会社の経理を見たことが縁で、資材搬入の会社を立ち上げることになったからです。

当社の事業内容は、建築内装現場で材料、資材の搬入作業を請け負う業務です。具体的には、当社の作業スタッフが指定の日時に現場に行き、トラックで納入された内装資材を施工箇所へ搬入して置くまでの作業です。設立は一九九〇（平成二）年四月で、現在、川崎、渋谷、秋葉

原、池袋、町田、横浜の六カ所に事業所があり、事務管理の社員二十九人、作業

スタッフ約二百五十人で営業を行っています。

業績は二〇〇二（平成十四）年六月期で売上高八億六千万円、経常利益千四百万円。二〇〇三（平成十五）年六月期には売上高十二億円、経常利益七千万円を予想しています。

また、この事業とは別に、ドトールコーヒーショップ三店舗を別法人の有限公



■会社概要 創業一九九〇（平成二）年七月／事業内容…貨物取扱業、建築資材移動運搬／資本金…一千万円／売上高…八億六千万円／従業員数…三十五人／事業所数…六カ所

社リッツで運営しています。

どのような業種であつても

お客様の満足と感謝の気持ちが大本

実は二十八歳で大学を卒業したとき、進路について思い悩んだのです。勉強は嫌いなので税理士をめざすことは考えていませんでした。その頃、ドトールコーヒーショップと出合いました。コーヒーマイルの美味しさと、当時百五十円という価格そして接客の素晴らしさに感激して、こんな店を持ちたいと思い、すぐにドトールの本部を訪ねたのです。

本部の方が経営理念、社長の経営哲学を熱心に語られ、ますます惚れ込み、店を持つと決めました。しかし、簡単に店が持てるはずがありません。半年の間に百軒以上の不動産屋をまわりましたが、当時はバブルの真只中で、あるのは高額の物件のみでした。ドトール本部から、営業中の店舗を売却したい人から買い取り名義を変更するという話がありましたが、それも結局、流れてしまいました。自分はそれでもよかったのですが、

結納をかわしていた現在の妻のご両親を心配させ、家族に会わせる顔もなく、本当に途方に暮れました。

それからは、普通に不動産屋の店舗物件を探すのは無理だと思い、今振り返るとまったくバカげた行為かもしれません。が、建築中の看板の表示から設計企画管理会社に直接電話をかけて問い合わせしました。そして、十何軒日かでやつと話を聞いてくれる会社に出合いました。

その会社の方は私にとってはたいへんな恩人で、本当に感謝している方です。後に仲人をお願いしたくらいです。その方からドトールの開発本部長を紹介していただき、その縁で物件が手に入り、コーヒーマイルを開業させていただくことになりました。

ドトールコーヒーマイルでは開業に当たり、研修の受講が義務づけられています。研修の内容は多岐にわたりますが、とくに接客については厳しく指導を受けました。お客様に対する心を込めたものでなしや感謝の心など、商いの原点を学ばせていただきました。商売経験のない私にとって、この体験は資材搬入の仕事にも生

かすことができました。業種が違っても、お客様に満足していただき、感謝するという大本は一緒だからです。

一方、資材搬入の仕事に取り組みことになったのは、当時、先ほどの一年先輩の友人が同業者五社を集めてつくった任意団体の代表で、その仲間に入れてもらったことが要因です。そしてこの仕事をやるうと決心したのは、バブルの真っ只中の当時、建設ラッシュに伴う深刻な人手不足の解消には、施工と搬入作業の分離が必要不可欠であったこと、搬入作業はたいへん厳しく、3Kというほど最も嫌われる職種でもあったので、やり甲斐があると考えたからでした。つまり社会的ニーズがあると思ったのです。

そうした状況で当社を設立したとき、ドトール本部から店舗を紹介されました。友人や家族から猛反対されましたが、ほとんど同時に二つの仕事のスタートを切ることになりました。

今でもよく覚えていますが、盛和塾（横浜）の開塾の日、自己紹介で「資材搬入と珈琲屋を経営しています」と話しました。すると最後に塾長が、「ダボハ

その頃、事務局本部から書籍の紹介がありました。『陰謀録』、『運命と立命』中村天風の『成功への実現』、『心に成功の炎を』などを購入しました。経営理念が重要であることを理解すると、考え方が深みを増していきました。私にとって確固たる信念を形成し、理念を確立していく貴重な時期だったのです。

事業の原点を突きつめて その経営理念を確立する

経営の原点十二ヶ条の一番目に「事業の目的を明確にする」とあります。何のためにこの事業を行うのか。文字通り、原点を突きつめる作業が続きました。何のために働くのか。何のために生きるのか。突きつめていくと、己は何者か、何故に存在しているのかということに行き当たりました。そして生命の存在そのものに疑問を持ちました。命とは何か。天は何故に我に命を与えたのか天意を問う。孔子は「齢五十にして天命を知る」と言っています。これこそが使命ということなのだ気づくに至りました。

ゼ ज्याあるまいし、なんでもかんでも食いつけばいいというものじゃありません」とおっしゃられたのが、独立して多少いい気になっていた私にとって、強烈な戒めになりました。

会計だけでは経営できないと 経営フィロソフィに目覚める

さて、そうこうしながらスタートした私は、前職が会計事務所であったこともあり、仕事が軌道に乗りさえすれば、あとは税務会計を中心としたテクニカルな手法や知識で経営ができると思っていました。しかし、それが大きな落とし穴でした。

今思うと恥ずかしいことですが、私は税金をいかに払わないようにするかが腕の見せ所であり、一人前の仕事だと思い込んでいました。「思念は実現する」と塾長はよくおっしゃっています。税金を払いたくないという思いが、やがて赤字になっていくのです。事実、赤字になったことがあります。

独立して二年ほど経った頃、中途半端

宇宙の悠久の時間の流れのなかで、人間の一生は一瞬のまばたきのようなの。我々は縁あって、時を同じくしてこの地球上に生まれ、同じ空気を吸い、そして共に暮らしています。世の中の、社会の、何かしら役に立つことが人間の本質であることに気づきました。この当たり前のことがわからなかったのです。塾長は常々「世のため人のために」とおっしゃっていたのに気づかずでした。

当社の経営理念は、その文句をそのまま引用させていただいております。

一、世のため人のため、地域社会、国家、世界に貢献する。

二、仕事を通して、全従業員が立派な人間に成長することを目的とする。

三、全従業員の物心両面の幸福を追求する。

当社の作業スタッフは、平均年齢二十代の若者たちです。また、ドトールコーヒースタッフで働いているのも若者たちです。離職率が高くて短期雇用になってしまいがちですが、私は共に仕事をしていくなかで人間的にも成長してもらいたいという思いで接しています。つまり多

な知識やテクニクではどうもうまくいかない、何か違うと感じ始め、経営に役立ちそうな本を探していました。ある本の中で、京セラの稲盛会長が盛和塾で経営者に経営指導をしていると書かれています。私はすぐに京セラ本社に電話をかけ、入塾を申し込みました。

こうして盛和塾の塾生になりました。最初の頃は学んでいるつもりでしたから、業績も伸びるわけがありません。しかし、変化のきっかけは塾長の講話テープを聞いてからでした。二宮尊徳の話でした。繰り返し何度も聞いているうちに徐々に沁み入ってきました。朝は朝星、夕は夕星を戴き、どんな環境でもやれることを見出し、ひたむきに努力し続ける二宮尊徳の姿を、いつしか自分と照らし合わせ、自問するようになってきました。それまでの私は「人なし、物なし、金なし」の零細企業だから、これで仕方がないと、心の片隅でそれを言い訳にしていました。しかし経営十二ヶ条のひとつである「誰にも負けない努力」を真剣に考え始め、しだいに真面目になっていきました。そして哲学に飢えてきました。

くの若者たちが素晴らしい人に成長していけば、本人にとっても良いことですし、少しは良い世の中になる一役を担えるのではないかと考えるからです。このことは仕事上、若い人たちと関わりを持つ私に与えられた使命と思っています。

そう思うようになってからは、経営理念を通して理念の共有化を図るなかで、若者たちの成長を促そうと努めてきました。最初は面接時、次に社員やスタッフのミーティングのなかで、あるいはコンパを通して行っています。コンパは人数が多くて出費も嵩んできますが、私費で賄うようにしています。現在ではスタッフの人数も多くなり、行き届かない面があるため、経営理念を文章にして全員に熟読してもらっています。

私どもの社員やスタッフはしつかり者で、彼らから教えられたり、気づかされることも多く、本当に素晴らしい社員やスタッフだと思っています。また忙しい中でも、お互いに支え合い、懸命に頑張っています。そうした社員、スタッフと共に仕事をしている私は、つくづく幸せ者だと思っています。

閑散期における対策と 雇用に対する責任に悩む

さて、業績が伸び始めたのは、税金を払おう、税金をいっぱい払える会社にしようにとしたことがきっかけでした。これは塾長から「ダム式経営」「税金は経費と考える」「上俵の真ん中で相撲をとる」といったことを学ばせていただいたことに起因します。つまり、税金がいっぱい払えるということは、それだけ利益がたつてくることなので、自己資本も厚くなり、生産性が高まって、社会貢献も果たせるわけです。そうした優良企業になりたいと強く思っています。

しかし現在、バブル崩壊後の建設不況、および建築単価の下落で、数年来にわたる受注単価の下落に直面しています。その対策としての側面もありますが、損益分岐点を超える収入増のための規模拡大を行っています。拠点整備のために事務所も新設しています。当然、事務職の社員も増員しなければならぬので、ここ数年は税金を払うどころか、粗利減とコ

スト増との板挟みに遭い、舵取りが難しい状況です。

さらに建設業界は年度末・完成物件の比率が高く、例年、年度末から夏場まで閑散期となつて、受注量が大幅に減ります。その年にもよりますが、多いときは三分の一ぐらいの作業スタッフが辞めてしまうこともあります。

この閑散期の対策には頭を悩ませています。そのとき京セラでは、工場の技術職の人も営業に出たという塾長のお話もありましたので、当社もそれを参考にし、閑散期には事務の女性も顧客まわりをしてもらいました。

あるいはまた、この時期、何度か引越し業務などの他業種の仕事を請けたこともあります。しかし、当社の作業スタッフは資材搬入の仕事にプライドを持っていて、他の仕事をやりたがりません。また他事業も当然のごとく競争が激しいため、受注単価も厳しく、粗利を下げてでも仕事を取るべきなのか、判断に迷うところです。

そして、閑散期に合わせて人を採用すると、繁忙期にはまったく受注に対応で

塾長BOX

共に御輿を担げる人たちを中心に 人間力を高め、事業を伸ばそう

◇「去るものは追わず」の心境で

長島さんにあつたものは、会計事務所で経理事務の一部を知っていたということだけ。その人が仕事を始め、企業経営には哲学が大事だと気づかれて、自分の哲学を高める方向へと一生懸命にやっていることを、ひしひしと感じました。

雇用に対する責任を、どう考え、どう対策すればいいかという質問でした。自分自身は人間的成長が大事だと思つてやっているのに、辞める人が多くいる状況に矛盾を感じておられるのです。

建設資材の搬入は、あまり人がやりたがらない仕事で、従業員は厳しい環境で仕事をしています。その人たちにやり甲斐を持つてもらい、人生を真剣に考えることを伝えておられます。しかし多くの従業員が、自分の考え方を伝えるのが足らなかったせいもあり、辞めていく。それに寂しい思いをしておられます。

私はね、寂しい思いをしている気持ちだけで十分だと思いますよ。私も京

セラという会社をつくったとき、どうして

ても経営に不安があり、私が朝早くから夜遅くまで頑張りますから、従業員も頑張つてくれました。焼きものの工場というのは汚い職場です。当然、辞めていく人も多くいました。また採用しようとしても、仕事の内容を聞いて、入社を拒む人もたくさんいるわけです。そのなかで、せっかく入つてくれて、少しは力になってくれると思う人が辞めていくとき、自分がその社員に見捨てられた感じがして寂しい思いをしました。何とか辞めていく人がいない企業にしたいと悩みました。しかし、そうかといって、楽な仕事の会社にすることもできません。その寂しい思いに、私は耐えてきました。

生きるとは、人生とは、ビジネスとは、仕事とは……、あなたはそれらを勉強して、従業員に話しかけ、説かれていきます。それでも理解できずに辞めていく人がいるとすれば、非常に寂しいですが、これはしかたがありません。一緒に頑張

まず、顧客離れが深刻になり、次の閑散期にはさらに受注が落ち込むことが予想されます。また、雇用の受け皿として社員への登用を積極的に働きかけていますが、事務の仕事よりも現場の仕事の方がいいというスタッフがほとんどです。

そこで昨年、フローリングの傷を補修するリペア事業部を立ち上げました。スタッフ数名が移籍し、順調に拡大していますが、雇用の受け皿と閑散期の問題に対しての抜本的な解決にはなっていない。

売上を最大限にすることと雇用に対する責任に対して、どのように考え、どのように対策を立てればよいのでしょうか。さらに私の思いが伝え切れていないのか、様々な理由で辞めていく人がいます。仕事がついて、不満を持って辞める人もいます。私自身が人間的成長を目的にするとおきながら、理念と矛盾してはいないかと、自責の念を抱くときもあります。

私にとって未消化のままの問題に、どう整理をつければいいのかを、塾長にアドバイスを願えればと思います。

つていこうという人が何人かいるはずですから、その人たちを中心に仕事をしていく以外にないのです。

◇事業の展開を整理する必要もあり

今の仕事は資材の搬入が中心で、下請けの下請けみたいなことになってしまっているわけです。自活できる仕事をしたいと思えば、今の仕事は大事ですが、それをどう、いい仕事にしていけるのか。今後、事業の展開を考えなければならぬと思います。できれば、今の仕事の前後の仕事まで取り込んでやらせてもらえるように、仕事を進めていけることが大事ではないでしょうか。

それとコーヒーマシンのショッップの方も、まだ三店舗ですが、それをどうするのか。三店舗のままで終わるのか、さらにもっと増やすのか、そのへんをどう展開するのか、もう少し自分の考え方をまとめていかないと、今、中途半端にいいので、そのままであつたのでは、後々が心配な気がします。ぜひ頑張ってください。

（平成十四年十二月四日、関東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 Ⅱ

むらかみ 恒夫

（和歌山）
株式会社サイバーリンクス 代表取締役社長



e-mail : t-murakami@cyber-l.co.jp

その事業は社会のためになると信じて リスクを恐れず企業を立ち上げた

私は大学卒業後、松下通信工業に勤務し、一九七九（昭和五十四）年に父の経営する南海通信特機に入社しました。一九八二年にはコンピュータ部門を独立させ、南海OAシステムを設立しました。そして一九八八年にはWIN（和歌山高度情報ネットワーク政策研究会）がス

タートし、NTT・県・地元企業等の共同出資によって関西中部リテイルネットワークシステムズが設立され、私が社長に就任しました。この厳しい事業を切り開いていくことで、私自身、大きく成長することができました。

二〇〇〇（平成十二）年一月には前述

業を当社で行うことになりました。現在、このリテイルネットワーク事業を中心に、モバイルネットワーク事業、情報通信システム事業の三つの事業を展開しています。

資本の大切さを痛感する

リテイルネットワーク事業の立ち上げ時には悩みました。シミュレーションすると、最悪時には四億円の累積を抱えることになるのです。資本金が二億円です。から二億円の負債を処理しなければなり

ません。やり甲斐のある事業ですが、ビジネスとして成立するかは不透明で、リスクを背負える資金力ありません。ここに二億円のリスクに立ちすくむ自分がいるのに、世の中には二億円程度と言え、人がたくさんいることを知り、資本の大切さを痛感しました。

幸いにも、事業検討の時から応援していただいている方に保証していただき、無担保借入枠を一億五千万円作ることができました。自分の人生を振り返ると、このように何人もの人々の支えがあつて、今日の自分があることがよくわかります。

ベンチャービジネスを突き進む

事業をスタートして三年間半は、月に四百万円程度の赤字を出していました。当時、本業二社合計の経常利益が年間二千万円程度でしたから、大変な赤字会社でした。提供するサービスの向上とコストの低減をはかりながら、一歩間違えば事業をつぶしかねない期間が七年ほど続きました。この間に、我々よりも早く同

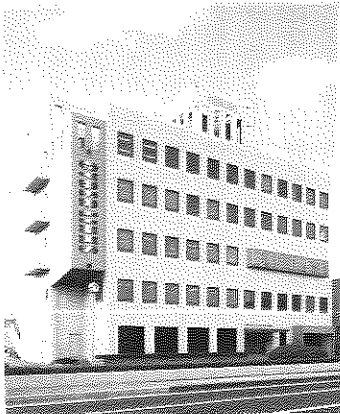
じ事業を始めた全国の仲間たちは次々と倒れていきました。

このネットワークビジネスは、全国共通の商品呼称データベースを共同利用して、単品分析資料を提供するものでした。中小の小売業からの評価も高く、単品分析資料はユーザーで役に立っていると思ひ込んでいました。しかし一定の顧客数を確保した後は、新規顧客数が伸び悩みました。そこで顧客を訪問すると、当社の単品分析資料は山積みになされていました。ユーザーは当社からの分析資料の活用方法が見出せずにいたのです。

情報の価値は受け手で決まります。高度に整理分析されたデータであっても、受け手の判断処理レベルで価値が決まるのです。それから私たちは、データ活用方法の勉強を始め、顧客と共にデータ活用の実践を繰り返しました。

事業とは崇高な社会活動である

リテイルネットワーク部門の設立の基礎となったWINからは、月刊英字コミュニティ紙の発行と大学留學生の生活支



●会社概要 創業…一九六四（昭和三十九）年五月／事業内容…流通小売業の情報処理ネットワーク会社／資本金…三億五千六百万円／売上高…五十二億円／従業員数…三百四十七人／事業所数…十三カ所

援という二つのボランティア活動が生まりました。ある時、ボランティア活動のリーダーから「ボランティア活動を行っているのに、リテイルネットワークという営利事業を行っているのはおかしい。ボランティア活動組織名からWINの名前をはずしてほしい」と言われました。私たちが命をかけてやっている事業が営利事業だと言われて憤慨しました。しかし数週間考えてみて、再び言われた時には、自然に言葉がでてきました。

「事業もボランティアと同じ社会活動です。事業は有料でサービスを提供する社会活動であり、行政は税金を使って公共的なサービスをしています。そしてボランティアは社会的な要求がある分野に対して、人々の善意によって提供されるサービスです。形態は違うだけで、すべて同じ社会活動であり、根幹は同じなのです」つまり事業とは、大勢の人を集め有料のサービスを提供する崇高な社会活動であり、私は、その社会活動のリーダーの一人だということに気づきました。事業の社会における位置づけと、社会での自分の活動ポジションが、腹の中にドンと

すわりました。

社会を豊かにしたり人を幸せにするための社会活動でありながら、我欲に走る事業、組織だけの都合で動いている行政、自己満足のボランティア等、本来の存在意義を見失った活動も多々見受けられます。一度しかない人生に、社会に役立つ事業を自分の仕事にして生きることが、人としての幸せにつながると確信したのです。私のこの気づきは、稲盛塾長が常に言われる「利他の心」や「動機善なりや、私心なかりしか」の教えからいたったものです。それはそのまま、私の「事業観」になりました。

合併によって規模を拡大する

リテイルネットワーク事業では、一九九七（平成九）年頃より、POS情報処理から発注・買掛管理・部門収益管理という流通小売の基幹業務をすべてアウトソーシング（外部委託）する仕事が増えってきました。

当時、年商五百億という当社のユーザーでは最大規模小売本部のアウトソーシ

ングの案件が決まりました。しかしユーザーが当社の信用調査をして不安になったらしく、当社にもしものことがあった場合、共同営業パートナーのCSKが後を必ず引き継いで運用するという保証がほしいと言われました。幸い快く応じていただけたので事無きを得ましたが、屈辱を感じました。

しかし冷静に考えれば、ユーザーは正しいのです。流通業の心臓部と言える基幹業務コンピュータのアウトソーシングを依頼する会社が、この三年間、毎年四千万円程度の経常利益は出ているものの売上は七億円程度しかなく、累積がまだ七千万円程度ある財務状態では、不安がるのも当然なのです。この事業の基盤を確固たるものにするには、財務状態の改善と売上を含む事業規模の拡大や当社の社会評価の改善が急務であることを痛感させられました。

そこで、通信・情報処理という近い業種に属する本業の二社と合併させれば、各社の強さを相互補完でき、ユーザーにより良いサービスの提供ができるうえに、売上は三千四億円、経常利益は三

億円という事業規模になり、財務状態の改善が一挙に行えることに気づきました。また店頭公開も頑張れば可能で、企業の社会評価の向上や人材確保をめざせます。

合併にあたっては地元出資者である県、銀行、各企業とも諸手を挙げて賛成していただきました。おかげで二〇〇〇年一月一日に新しくサイバーリンクスとしてスタートできたのです。

コストの削減が最大のテーマ

リテイルネットワーク事業は、徐々に統合されていき、二〇〇一年には全国五社に統合され、二〇〇二年七月には、全国のネットワーク事業の営業権を当社がすべて買い取りました。ネットワークの中央部分を担当していたCSKからも基幹部分を買収することができ、全国のリテイルネットワーク事業を当社が統括できる環境になりました。

二〇〇三年度計画における事業状況は、売上は六七・一億円、経常利益は二・二億円、従業員数は三百五十人です。

二〇〇〇年の合併以後の事業拡大により、売上・人員等、事業規模は拡大したが、利益がついてきていない状況です。それは積極的な開発投資や事業投資による営業権償却や株式公開準備による管理コスト増が主要因です。本年度は、コスト効率化を最大のテーマとして収益の改善に取り組んでいます。

当社のリテイルネットワーク部門は流通小売業のネットワーク分野を長年やってきました。店舗のPOSデータをまとめて分析し、卸屋との間で発注データを流し、納品データを受けて処理をするのです。近年では、POS単品分析を本部でも店舗でも見られるようにするため、販売データを小売本部に転送しないで、当社のデータセンター内のサーバー上で蓄積し、本部でも店舗でもwebで見られるASPサービスに変化してきました。

一般にほとんどのネットワーク事業者は、小売業と卸の間、卸とメーカーの間をネットワークしています。しかし我々のように小売業に機軸をおいたネットワーク事業者は、全国を見渡しても当社一社だと思っています。

ここに来て、通信回線が安価で高速になり、基幹業務系のシステム、商品画像データベースを利用した棚割等の業務がweb環境だけで利用できるASP型サービスとして提供できる通信環境になりました。また商品画像データベースは自社に取り込むのではなく、日本一の質・量を誇る当社のサーバーにある商品画像データベースをネットワークを通じて直接アタックできるといふ、サービスを受ける側にとって有利なネットワーク環境が生まれてきました。

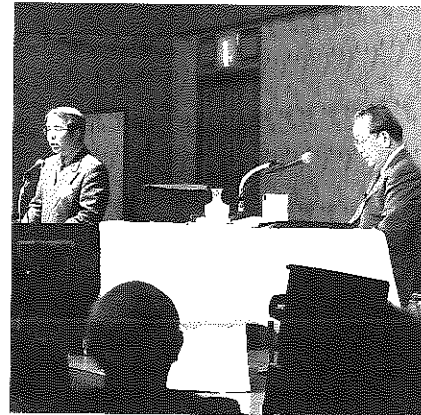
こうした時代背景のもとで、当社は小売業に機軸をおいたネットワーク事業者として自他共に認める日本一の事業者になるように努力しています。

「大善は非情に似たり、小善は大悪に似たり」を思い知る

二〇〇二年七月、四つの会社を買収し、当社のリテイルネットワーク部門は五支社・十一営業所をもつ全国レベルでのサービスを提供することになりました。統合後、保守業務は他の全国規模の

保守専門会社に委託することを決定し、保守を担当する社員を、その会社に引き受けてもらえないかと頼みに行きました。快く了解が得られたのですが、その時、ハッと気づくものがあり、冷や汗の流れる思いをしました。

現実には、保守のサービスを専門に全国展開しているこの会社に、当社の人員では技術的にとても太刀打ちができないのです。私はこの部門を収益はあるが将来性がないから打ち切ろうと、事業収益によって判断してきましたが、そもそも世の中に通用する人材を育てられないような事業はやってはいけなかったのです。



◇誇りを持てる大義名分を事業活動のベースに

とても大切なことを村上さんはおっしゃいました。ボランティアをやっている人は美しい心で仕事をしているのに、営利事業の連中は心の汚い連中だと聞いて、憤りを感じられたわけです。

そうではない。みんなを惑わしたり騙したりして利益を得ているわけじゃない。社会的にも立派な仕事をしている、後ろめたくないと思った瞬間、自信が生まれました。そこで、経営理念の根幹をしっかりと打ち立てられたのです。

自分の仕事に対する大義名分を打ち立てられたから、けれども努力ができる。そしてその努力が、事業が発展する大本になったのです。

でもコスト削減は絶対に大事です。私がいとも言うように、経常利益が最低でも一〇%残るようにしてください。

◇潜在意識に透徹すれば教えは心に落ちる

二つめの質問にお答えします。結局は体験して、気づくしかないわけ

そしてその時、稲盛塾長の「大善は非情に似たり、小善は大悪に似たり」の教えが胆にガツンと落ちました。自分の会社のどの部門に働いている人間も、その分野で一流のプロとして育つように強く指導しなければ、その人のためにならないのです。適当に頑張っているからいいという小善では、本当にその人のためにならないし、長い目で見れば、その人を不幸にして大悪をなしているのです。厳しいことを言っても、その人を成長させるのが大切なことを痛感しました。

「大善は非情に似たり、小善は大悪に似たり」。この塾長の言葉は、社員や幹部を指導していくうえでの大きな心の置

塾長の言葉

打ち立てた大義名分が
勇気と自信を増幅させる

◇勇気がつくった今日の発展

村上さんがリスクがあっても、ベンチャースピリッツで新しい事業に乗り出されたことに、今日の成功があると思います。私が第二電電を始める時、リスクが高いし失敗するだろうと言われました。そこで私は、内部留保をある一定保

きどころになりました。

さて、次の二点について塾長からお答えをいただけたら幸いです。

まず一つめは、塾長の教えを胆識として深く理解させていただくための良い方法があれば教えてください。実際に経験したときに、本当の意味で初めて胆まで落ちたように思えますが、それ以外の教えは上滑りしているように感じます。

二つめは、中国の天津でソフト開発会社を当社の一〇〇%子会社として運営しています。人の移動が多くて、なかなか軌道に乗りません。中国での社員を指導していく上での心の置きどころをお教え願えませんでしょうか。

持したうえで進出したのです。そこまでは安全を見て、私は新しい挑戦をしたのですが、村上さんの場合は違います。たいへん勇気があったと思います。

ただし今後は私の手法でやってください。持っている自己資本の範囲で冒険をしていただきたいと思います。

います。また社員に株を持たせると言います。しかしながら、自分の言う通りにならない場合、簡単にクビにします。

私は経営するには徳で治めなさいと言うために、フィロソフィ・哲学と言っています。みなさんも私の話を理解し、立派な経営理念をつくっておられるはずですが、社員のみなさんが賛同して、この会社だったら自分は打ち込むことができるし、幸せになれるという理念をつくるのが大切です。徳でもって治めることが、なによりも大事です。

ただ徳だけでは、人を治められません。世の中には立派な人格をもち立派な話をし、それを実践してもわかってくれない人たちがいます。そこには、やはり力が必要です。お寺を訪ねると、門の前には必ず仁王様が立っていますよね。無抵抗で心優しく慈悲深いお釈迦様にワルが来れば、お釈迦様は負けてしまわれる。ですから仁王が守っているのです。

まず徳で、そして最後には力を使う。それが人を治めていく要諦なのです。

平成十五年五月八日、関西地区塾長例会での経営体験発表より

われ虚心に
経営を語る

IV

おかじま たえこ
岡島 妙子〈北大阪〉
株式会社アイビーコスメルーム 代表取締役社長

e-mail : ivy7@k6.dion.ne.jp

販売とは「自分自身」を売ること
一生懸命ならば、思いは必ず実現する夢に向かいながら
仕事・結婚・子育て

この仕事と出合う前はデザイナーになるのが夢で、OL生活をしながら服飾関係の専門学校に通い八年間学びました。

そして卒業後は、人に頼まれては洋服を作っていました。その頃、毎朝立ち寄っていたサンドイッチの店のオーナーに、マッチのデザインやポスターそしてメニュー等を作らせていただいたとき、「流^は行らない店があるけどやってみないか」と声をかけられました。即座にやってみ

たくなり、勇気をもって行動に移しました。とにかくお客様に美味しいサンドイッチとホットドッグを食べていただくように材料を惜しみなく使いました。するとどんどんお客様が増え、列をなし休憩時間も取れないくらい繁盛しました。

ある日、いつも来てくださっているお

客様からアイビー化粧品を勧められました。私は当時、肌のトラブルで悩んでいました。実際に使ってみると、肌は見違えるようになり、周りの人からも綺麗になったと言われるようになりました。私の肌を見て使いたいと言ってくれたお客様もいました。そこで私は、アイビー化粧品の理念がしっかりとっていたので、店に商品を置くことにしました。それが

きっかけでアイビー化粧品の販売を始めました。そのうちに化粧品のほうも忙しくなり、悩んだ結果、化粧品の売上のほうが時間をかけずに収入を得ることができるということで店をたたみました。

これが私の人生を一八〇度変えることになると思います。

運転資金が必要で、その資金繰りをするために友人から二百万円借りました。なぜなら、ある本に「自分の信用を知るには友人からお金を借りてみればわかる」と書いてありました。この仕事をやるにあたり家族の反対や周りの反対が重くのしかかり、それらを押し切ったスタートでした。

そして主人と出会い、結婚、主婦しながらの販売活動。そうこうしているうちに子供ができ、出産後もダイレクトメールや電話そして手紙などで注文をいただき順調に売上を上げていました。そこで姉にお願いし、商品の配達と集金のパートとして働いてもらいました。子供を抱えながらの仕事で、周りの人からは「親の都合で子供を連れまわして」などと言われましたが、それにも負けず大きな

夢に向かっていきました。そのとき嫌なことから逃げないために、自分が作った会社だと考え、どんなことがあっても泣きごとや愚痴を言わないと決めて、子供を連れて仕事をしました。

子供が三カ月になる前、軽い風邪と言われた病院の帰りに様子がおかしくなり、再度、病院に連れて行ったら、先生から「残念ですが、ご臨終です」と言われ驚きました。その場に座りこみ手を合わせて神様に祈りました。しばらくすると「息が吹き返りました」と先生が言います。涙を流しながら子供を覗きこむと、子供の顔がほんのり赤くなっています。神様が守ってくれたのだと思いました。それから一週間、側^{そば}につきっきりで看病しました。そのときも姉やお客様が助けってくれて、売上も下がらず心からありがたいと思えました。

自己の成長イコール
組織・家族の成長

退院後、子供も元気になって、姉が長居公園の近くに住んでいたので保育園も



■会社概要 設立：一九八二（昭和五十七）年七月／事業内容：化粧品販売卸・小売、他／資本金：一千万円／売上高：九億六千五百万円／従業員数：十人／販売会社数：二十九社／営業所数：五十四社

長居に決め、家から長居まで片道二時間半、往復三時間、雨の日も風の日も、暑い日も寒い日も子供を連れての仕事です。

毎朝、駅前に自転車を買って電車に乗る長居まで子供を連れて行き、自転車置き場が閉店する夜の十時に間に合わないときは、「鍵をつけたまま外に出しておいてください」とお願いすることも度々でした。駅につくと、おじさんがいつも待っていてくれました。さらに息子を抱いて「お母さんはいつも頑張っているね」と言いながら預かり代として払った百五十円で息子にお菓子を買ってくれました。こうした周りの人の温かさに支えられると、心が熱くなり、なお頑張らなければと思いました。

一九八〇（昭和五十五）年に長居に小さいながら分譲の事務所を購入することができ、そこで順調に一千万円の売上がいくようになりました。八一年には目標の販売会社になり、八二年に株式会社として設立しました。反対していた姉も大きな営業所となり協力してくれました。多くの仲間が仕事をしやすいようにと、

から、成功例の講演依頼をされることもあり、メーカーの役に立てればいいと、販売のノウハウを伝えています。

自分に与えられた試練はすべて意味がある

アイビー化粧品では毎年、創業者と販売組織とのハワイツアーがあります。私は一度だけ、行くのが嫌だと思ったことがあります。帰ろうと思っても波が打ち寄せ、帰ってこれない夢を見たのです。帰国後、ハワイで創業者が亡くなったことを告げられ愕然としました。私にとって心の師である方が亡くなり、心の明かりが消えたような悲しい思いの日々が続きました。

それからまた、夢を見ました。創業者が私に二つの人形のようなものを手渡してくれました。これは私の解釈ですが、創業者の二人の息子を頼むと言われているような気がしました。そうした時期に、盛和塾をご紹介していただけになることができました。心の師を亡くした後、塾長とのご縁をいただいたことが、私の救いにな

事務所の近くに研修センターを持て、そして自宅を建てられて二重の喜びでした。

次の目標はガラス張りの大きな事務所に移転することだと仲間に告げました。主婦であり、妻であり、母でしたが、家庭のことは持ち込まない覚悟で、経営者として仕事に臨みました。また組織販売の仕事ですから人間関係の大切さを学びました。自分自身の成長が、組織の成長や家族の成長につながっていくのを実感しました。

アイビー化粧品の創業者の考え方は、次の理念に現れています。

一 美と美の限りなき追求をします。
二 自信と誇りをもちた製品を届けます。

三 心を豊かにし、幸せの輪を広げます。
四 地域社会への奉仕と還元を尽くします。

この理念に基づき活かしてきた結果、販売会社になって三年目からトップの座を守り続けてきました。

販売は商品を売るのではなく、自分自身を売ります。そしてその仕事の基本

になりました。

そして今までの人生の中でも最大の修行となる出来事がありました。主人がブティックを梅田にオープンしたのです。二年後には大きな借り入れをして二号店を出しました。それが私の苦勞の始まりでした。毎月赤字が続きましたが、いか利益が出ると信じて、主人に恥をかかせてはいけなと借り入れの返済をしてきました。

今、考えれば利益の出ない店が続けられるはずがありません。私にやらせてと頼みましたが、主人のプライドが許さなかったのでしょうか。九年間引つ張り、ブル崩壊の時期もあつて店をたたみ、結局、一億数千万円というお金が消えてなくなりました。たぶん主人もショックだったのではないかと思います。

命を生きたこと

命の大切さを知る

倒産後、主人は私の仕事を手伝うことが決まりました。私は主人を立てて、社長にするべきだろうか悩みました。しか

は動員・増員・増客です。常にそれを意識し創意工夫しながら独自性のものを打ち出し、誰にも負けない努力をしてきました。美容教室、アーティストセミナー、親と子のかかり方教室、気づきの研修などにより、人が人を呼び輪が広がっていきました。そして組織のために、一九八五（昭和六十）年、京橋に一六五坪のガラス張りの大きな事務所に移転しました。

年に二回の大きなイベントを開催しています。マーク&コンテストショーを京橋MIDシアターで開催しました。それは私がデザイナーになりたいと思っていた夢のイメージで作りあげたショーです。最初にMIDシアターに決めたときは、六百名の集客に震える想いでした。それが今では輪が広がり、今年はゼップ大阪で千名のお客様を集めての開催を企画しています。

もう一つのイベントはホテルにおいて七百名の集客の集いで、販売する人達の功績を讃えるものです。毎年秋に、感謝を込めて表彰式を行い、とても喜んでいただいています。さらに全国の販売会社

社員からは困ると言われ、主人には相談役として来てもらうことにしました。最初は仕事がしにくく、嫌な気持ちにもなりましたが、塾長の教えどおり考え方を変えて仕事に励みました。

それから五年が経った頃、私に初期の胃ガンの疑いがあると言われました。しかし再検査の結果、ガンではなかったことを告げられました。帰る途中涙があふれて止まりませんでした。

私たちの結婚二十五周年をハワイで、社員や全国の組織の仲間が祝ってくれました。そのとき息子からの祝いの手紙を読み上げてくれたときは主人と喜びの涙を流しました。そんな幸せな気分が帰国後、主人が胃が痛むと言出し病院に行き検査をした結果、胃ガンと言われ一瞬にして目の前が真っ暗になりました。

入院後に検査の結果、先生から「残念です。手術はできません」と告げられました。私は「奇跡はありませんか？」と尋ねました。「ありません。一年の命です」と告げられました。主人から告知をしてほしいと言われガンと伝えました。しかしさすがの私も、一年の命とは言え

ませんでした。手術ができないと聞いた主人は、たぶん覚悟していたと思います。一度退院し、私は思い出づくりとして主人と旅行しました。そのときは主人がガンとは信じられない気持ちでした。おたがい病気のことは触れることもなく、私は主人に必ず奇跡があるということとしか言えませんでした。

二ヵ月後に主人が再入院したとき、社員たちが「会社は私たちに任せてください」と言ってくれました。毎朝毎夜、時間のある限り病院に寄り、ただ側についてあげることで、人生の儚さを感じました。私に命の大切さを主人が教えてくれました。息子も夏休みですつとついてくれました。きつと神様が私を守ってくれていると思いました。看護婦さんから「もう危ないから側についてあげてください」と言われ二十四時間病院で見守り続けました。最後に主人が「苦勞をかけてばかりですまない。ありがとう」と言い残し息を引き取り、息子と共に看取ることができました。

一度は臨終と言われた息子も、昨年、無事大学を卒業しました。私のことを心

配して、仕事を手伝ってくれることになりました。主人のことを悲しむ間もなく毎日忙しく過ごすことが、私にとって唯一の救いでした。組織の方から「たぶん社長を守るために、相談役が身代わりになってガンをもつていつてくれたんですね。私達にとつては社長はまだまだ必要です」と言ってくれました。今は、主人の分まで生きる使命を感じています。

息子は「お父さんは自分の好きなことをさせてもらって幸せや。お母さんもお父さんがいたから強くなり成功したから幸せや」と言ってくれました。

塾長の考え方に教えられ魂が磨かれる

塾長から学ばせていただいた考え方、善か悪かの判断によって、私の人生観が変わりました。塾長の教えどおり今では無借金経営を守り、たった一人から始めたアイビー化粧品品の販売会社の輪が広がり、OL、主婦から株式会社の代表へと独立させた販売会社が現在二十九社あります。反対していた姉も兄嫁も、現在で

身、こんなにも素晴らしい幸せな人生を送らせていただいたことを、一人でも多くの方々に伝えていくつもりです。組織

塾長のコメダ

生まれもった素晴らしい才能を大切に育てられて発展されました

◇差別化して売ることが出来る人

よくお目にかかっておりますから、化粧品品の販売をしていらつしやることは知っておりましたが、お話になられた内容のことまでは知りませんでした。

アイビー化粧品品の創業者の方もそうだったと思いますが、化粧品品のようにたくさんのお客さんが、競争の激しい業界では、他社と差別化して売ってくれる優秀な販売ができる人を、メーカーは喉から手が出るほど求めます。化粧品メーカーも同じだろうと思います。

ふと出会った化粧品品。使ってみたら、肌にはいいん良かったという体験をした。この化粧品なら他人様に進めてもいいのではないかとお考えになり、化粧品販売に邁進していかれた。そして、アイビー化粧品品のなかでもトップのセールス実績をあげるようになった。一介の主婦

の人達に役に立って喜んでいただける仕事として、残りの人生を奉仕していきたくて考えております。

が素晴らしい販売実績をあげていったという。それは、販売の実績ではなくて、そのことを他の販売員に知らせることに

よって、また、あなたがアイビー化粧品品を販売している方々に講演をされることにより、アイビー化粧品品は販売に対する力をつけていったのだと思います。そのため、創業者の方もあなたに感謝をされ、称賛をされたのです。

◇誰にも負けない努力が自然にできる人

生まれたばかりの赤ん坊を深夜まで姉さんのところに預けたとおっしゃいましたが、主婦であり、母親でありながら、そういうものに負けないで、素晴らしいセールスウーマンとしてのすごい努力をされた。男でも及ばないような素晴らしい努力をされて、販売実績を積み重ねていったという。天才的なセールスの才能

は販売会社をやっています。営業所数は五百十四社、販売員数は二万一千二百八十九名です。

今ではエステ、カラーコーディネーター、ヘアカットなどの店舗も展開をしながら、昨年度決算では九億六千五百万円の売上をあげることができました。創業者の次男がメーカーの社長として、私の今までの功績を讃えてくださり、アイビー化粧品品の「知的財産」という言葉をいただくとともに、全国販売会社二百十五社の頂点として、「トップバイザー」という称号までいただきました。

昨年、設立二十周年をリーガロイヤルホテルで多くの仲間と共に祝うことができました。この二十年間を振り返れば、たくさんの人や愛する社員に支えられて今日があると、とても感謝しています。

今後の展開としては、独立販売会社設立百件をめざし、心と健康と美に関する総合美容専門の自社ビルを作り、組織の人達に活用していただきながら、アイビー化粧品品の夢である上代一千億円企業の手助けをしていきたいと思っています。

そして息子に会社を託した後は、私自

を持った、得難い人だと思っています。

そしてまた、誰にも負けない努力が自然にできる人だとも思います。あなたのお話を、舌を巻きながら聞いておりました。盛和塾で学んだことではなくて、あなた自身が元々持っておられた才能といえますか、誰にも負けない努力が自然にできるという才能をお持ちだし、セールスについても、誰に教わらなくても自分で売ることが出来る素晴らしい才能も持っておられる。その才能を大事に育てられて、今日の素晴らしい会社にまで発展されたのだと思います。

現在、営業所数が五百店になり、約二万人の販売員がいらつしやるという。我々の一般常識では考えられないような多くの販売員を抱えておられます。

「今後は、販売会社百社をめざして頑張っていきます」とおっしゃられました。盛和塾のなかから素晴らしい女性経営者が生まれていくことを、たいへん嬉しく思っています。健康に気をつけて、ぜひ頑張ってください。

平成十五年五月八日、関西地区塾長例会での経営体験発表より

学びにまなぶ

——稲盛哲学実践の現場から

盛和塾の磁力に吸い寄せられて 温かく見守られながら学ぶ「親子塾生」

山口県防府市で「ヤマモト乳業販売株式会社」を営む山本司さんは、息子・利夫さんとともに親子で盛和塾（山口）の塾生として学んでおられることで、「山口」ではちょっとした有名人です。二十四歳という若さで一生懸命に学んでおられる利夫さんの姿は、他の多くの塾生の方から、まるでわが子を見るように温かな眼差しで見守られています。

何も分からないまま入塾

父・山本司さんは現在の会社を興す前

は、建設機械メーカーの営業マンをやっていた。しかし本人曰く「性格がわがままなもので——」上司とソリが合わなくなり退社。独立を決意します。ヤマモト乳業販売株式会社を創業して牛乳の販売とディーラーを始めたのが一九七七（昭和五十二）年十月、山本さんが二十八歳のときでした。

現在、顧客数は山口・防府地域に約二千五百軒の一般家庭と、病院や保育園など五十の施設に及んでいます。

「山口・防府におけるシェアは、同業者と比べて随分高いほうですよ」

さんという方は、どんな人かな？」という程度の認識しかなかったそうです。

「結局、誘いを受けたものの、何も分からないまま入塾して、数カ月後には広島例会に出席させていただきました」

広島でプリンスホテルに宿泊したとき、山本さんは稲盛塾長の意外な側面を垣間見るようになります。

「塾長のお話を聞いて感動覚めやらぬまま朝を迎え、朝食をとるためにレストランへ行ったときです。ちょうど塾長も

朝ごはんを食べておられるところでした。自分の皿に卵焼きをたくさん取っておられたんですが、一緒にいた福井さん（当時事務局長）が「ホテルのレストランで、それはよくないですよ」と、塾長に注意されているんです。それを見て、ああ、偉い人でもこういうことってあるんだなあ、妙なところで親しみを感じたのを憶えています」

何も分からないまま入ったので、塾長のお話を聞いたたびに、とにかく驚きの連

「自身で事業を興して、シェアを拡大してこられた背景には、やはり盛和塾で学んだ成果が大きいといえます。盛和塾で学んだことを事業のなかに実践するようになって「急激に拡がった」というのです。

山本さんは牛乳販売業のかたわら、DIボケットが始まった八十九年前から通信事業にも参入されています。もともと両方を並行して営んでいるということではなく、牛乳販売がメインだそうです。

盛和塾（山口）を立ちあげたという話を持ち上がったとき、山本さんは「稲盛

続だったといえます。

当時、塾長が話された言葉の中で、今も山本さんの印象に残っているのは「皆さん、働きませんなあ」という話でした。

「こんな風光明媚なところで育って、空気はいいし食べ物もいい。働きませんなあ、皆さんは」

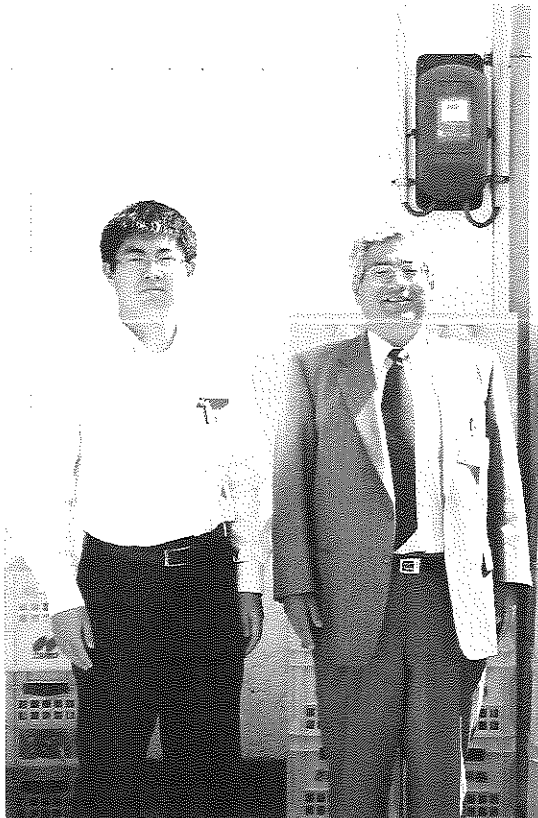
塾長はそう言ってガハハと笑い「薩摩も長州も、幕末にあれば偉い人を出したのに、今は何たるぞまだ」という話をされました。

塾長がそのような話をされたのは「もつと懸命に働いて従業員を食わせてあげて、将来もつと伸びる会社にしなさい」というのが真意だったのです。

実際に（山口）では皆さんが懸命に勉強しておられて、塾長とお会いする機会が増えてきたようです。

山本さんにとって塾長の存在は「気が」といいます。

「話よりは、気がですね。塾長のお話を聞いて、気が入ってくるといえますか、言われたことの〇〇のうち一つでも実践できれば、この会社は絶対に倒産なんかしない。必ず伸びるという確信に



山本 司さん・利夫さん親子

も似た気持ちなんです」

「気が」というのはきわめて抽象的な表現ですが、「気が」が充満しているときの状態は「積極的」「前向き」「成功せねばならない」などいろいろな要素を含んでいます。

「わが親のようなもので、言われるとおりにしておれば間違いはない。それを踏み外すと危機に陥るけれども、言われたようにすれば必ず伸びる。これは実際に、何度もそのような体験を通して実感し確信しています。私にとって塾長は、特別な存在です。塾長がもし間違ったことを言われたとしても、それすら正しいこととして信じていることができるんですよ」

山本さんは、かつて京セラという集団を率いて成功された塾長の姿を客観的に眺めておられるだけに、塾長の話される内容はまさに間違いないという確信をもっている。聞けるわけですね。だからこそ「本人が言われているように」「ほとんど信仰に近い信頼」を寄せておられるのでしょう。

「世の中に成功者といわれる人はたくさんいます。その中で、私どものような

他方、JCやロータリーという社会的な交流の場では、結局、人間を高める学びはできないという思いが父には強かったのです。

利夫さんも父親の思いを受けて、そのツアーに参加しました。

「(父が)これだけ言うのだから、きつ



者に対して、聞きたい人は聞いて、吸収したい人は吸収しないというように教え導いてくださる人に出会えたのは、本当に幸せなことです。私はほとんどやれるタイプの人間ではありませんから、塾長に引付いておれば間違いない、離れられないことがいけばんの安全地帯です」

「親より素晴らしい経営者を 見て来い」

山本さんの息子・利夫さんは、そんな父親からよく「お前も行ってみないか」と言われていたそうです。

「ここまで話してきたようなことを僕にも話すわけですよ。そんなに言うのなら、こんな若い人間が簡単に顔を出せる場でもないし、この機会に行ってみようと思ったんです」と利夫さん。

ちなみに、利夫さんは家業を手伝うようになってまだ一年足らず。その前は学生でした。現在は主として本業の牛乳販売に携わっておられます。父親の仕事を手伝っている現在でも、正式に跡を継ぐ

と面白い人がたくさんいるだろうと思っ
て南京に行きました。実際、良い刺激を
受けたという意味で面白かったです。塾
長について何も知らないのは失礼だし、
直接お会いしたときに具合が悪いので、
出発前に一冊だけ本を読んでから行きま
した」

初めて参加した利夫さんには、ツアー
中、ほとんど塾長と話す機会が巡ってき
ませんでした。それでも、わずか二カ月
という社会人生活のなかではまず出会う
ことのない人たちと話す機会が多く持て
たことは、これまでに経験したことな
い刺激になったといえます。

「いろんな意味で強烈なショックを受
けました。皆さんそれぞれ個性がある
し、自分で会社を経営されて何十人も従
業員を率いておられる方たちが、尊敬の
念を持って『塾長、塾長』と呼んでおら
れる。僕が凄く思っている人たちが尊
敬して凄くと言っている人なんだから、塾
長はきっと本当に凄い人なんだと感じま
した」

塾長を追いかけている人たちの凄さを
目の当たりにして、塾長の存在の大きさ

かどうかはまだ分からないといいます。
父親の司さんから話をよく聞かされて
いたので、稲盛和夫という人物や盛和塾
については、おぼろげながら意識はあつ
たものの、それはあくまで父親の司さん
から聞かされたイメージ像でした。その
ような状態のなかで司さんは、昨年五月、
中国・南京への塾長ツアーに利夫さんを
送り出します。

「親として特別な思いみたいなものは
なかったのですが、甘やかすことがこの
子にとって最も可哀想なことだとは思っ
ているんです。でも親だから、どうして
も断ち切れない部分がある。自分の会社
に来ることになったけれども、世の中に
は私よりもっと素晴らしい経営者がたく
さんいて、学ぶことは多い。大いに学ん
で社会人としての幅を広げてほしいとい
う思いでした」

たんに「我が子を学ばせる」という思
いを超えて、独特の雰囲気の中で多く
の塾生さんたちとのふれあいを通して、
父親と違うタイプの経営者をできるだけ
たくさん見て来いという思いが強かった
といいます。

を感じたという利夫さん。塾長と直に接
することはできなくても、塾生の方たち
に付いていって話を聞けば、少しは近づ
けるような気がしたそうです。

父親の司さんは利夫さんに対して「跡
を継げ」とは、ひとことも言ったことは
ないといえます。しかし利夫さん曰く、
「やはり将来は親父の稼業を継がねばな
らない」という意識がおぼろげにあつて、
社会経験二カ月で「(塾長のところへ)
行っておいで」と送り出されたわけだ
から、意識しなくても潜在的に血が騒い
でいたんでしょうね」

跡を継ぐかどうかまだ分からないと言
いつつも、いつかは継ぐことになるかも
しれないことを、利夫さんは心の片隅で
覚悟したのでしょうか。

ところが司さんのほうは「この子が後
継者だとは、今も思っていないんです」
といいます。「この子の出来しだいです」
という言葉の背後には、もし能力がない
のに会社を任せてしまうと、そのために
会社に迷惑をかけることになってはいけ
ないという思いがあるのです。

「この子が一生懸命に頑張れば、会社



塾長例会での利夫さん

よう。

「私は二十八歳で独立しましたから、この子が二十八歳で独立したいと言え、それもいいと思います。ですから、それ以上に親の私を超えるものを得るためには、親を見るより、親よりもっと素晴らしい人を見たほうが良い社会人になれるということですよ」

いつも驚きと気づきの連続

利夫さんが盛和塾に飛び込んで、まず目にしたことは、世の中には凄いお師匠さんがいて、そのお師匠さんに付いていく素晴らしい経営者がたくさんいるという現実でした。

利夫さんは「いつもびっくりすることばかりで、それがとくに印象に残ったのか、自分でも分からないほどです」と、受けた衝撃の強さを振り返ります。

「南京に行ったときに、田舎のほうの農業で何億円という大金が飛び交っている話を聞いて、お金というものはあるところにはあるものだと思いました。経営をなさっている人たちには、大なり小なり

り驚きがあります」

会社を経営する、事業を運営する人は皆、尋常一様ではない苦労をしている方ばかりですから、その苦労をはねのけて常に成功するための努力を惜しまない姿を実際に見たときの驚きは大きかったに違いありません。

「言葉は悪いですが、決してラクをして成功しているわけじゃないんですよ。ね。やはり凄まじい苦労をされている。その苦労を、僕には想像もつかない方法ではねのけていることにびっくりさせられます。そして皆さん、常に現役で元気に働いておられることも凄いことです」会社を経営していくにあたって、いろんな壁にぶちあたったとき、困って困って困り果てて、一生懸命に解決策を考え、た末に有効な手が打てた人の経験は、才能より努力ということを何より雄弁に物語っています。若いときに独立してベンチャー企業を立ちあげた人の経験談なら、なおさら若い人に勇気を与えるのかもしれない。

「僕も、もともとずっと一生懸命に頑張れば、事業もビジネスもできるかもしれ

ないという自信を植え付けてくれるように感じました。できそうな気がするという漠然としたイメージではなくて、実際に身体を動かして努力しなければいけないと感じています」

塾長に生活の匂いを感じて 親近感を抱く

利夫さんが初めて塾長に最も接近したのは、なんと南京ツアーでのホテルのトイレでした。

「京セラの名誉会長だということは知っていましたが、どんな方なのかまったくイメージが湧いてこないんです。本を読んだり、いつも遠くから見ただけ。偶然にホテルのトイレで横に並ばれて、七十歳を過ぎているのに身体の大きい人だなあと感じたのが最初の印象でした。当たり前なんですけど、こういう人でもやっぱりトイレに行かれるんだなと思いました。ホテルのトイレはあまり綺麗じゃなくて、僕は慣れますけど、塾長だったからスイートのトイレを使われるのではと思っていましたから」

同じトイレを使うという親近感とともに、塾長に生活の匂いも感じたという利夫さんは、その後参加された例会の二次会での印象を語っています。

「車座といいながら、参加者が何十人といるので驚きましたが、距離が近いせいか、壇上でのお話よりも聞きやすいし、分かりやすかったですね」

塾長のお話の中で、とくに利夫さんの印象に残っているのは「因果応報」について語られた内容だそうです。これからの人生においてかけがえのないものを得たような感触を掴んだといいます。

「善いことをしたら、よいことが返ってくるということですね。学生時代に独学で少しかだけ仏教をかじったことがあって、昔からなんとなくそういうものがあるんだということは心の中にありました。でも確信を得ていたわけではなかったんです。塾長が因果応報についてお話をされたのを聞いて、やっぱりそうなんだ、善いことをすればよいことが返ってきて、悪いことをすれば悪いことが起こってしまうということが、心の中にスッと入ってきたんです」

因果応報という科学では実証できない

ことに対して、そうじゃないかなとは思っていても、どこかで疑っている自分がいるわけです。人生の成功者といわれている塾長の口から、成功する人の考え方に触れて「やっぱり正しかったんだ」という確証を得て、自分が感じていたことの正しさが証明された喜びを感じたそうです。

「精神世界の話は、聞く人それぞれ感じ方が異なります。知識として知っていても、確証を得ない人が多いと思うんです。知識はあっても、現実には目に見えないものしか信じない人もいますからね。話を聞いたときに納得できるかどうかは、その人が持っている価値観次第。難しいところじゃないかと思えます」

親と息子たち両方の 気持ちがかかる

二十四歳の若さで入塾されている利夫さんのことは、他の塾生さんたちから注目を集めています。多くの人が「山本君はすごいな。ウチの息子は、利夫君のよ

うにはならんわ」と、羨望の眼差しで見ているようです。

利夫さん「本人はお父さんに促されて入塾したという経緯があるにせよ、会場の片隅で一生懸命に耳を傾けている姿は自発的に学ぼうとする態度の現れです。同じ年頃の息子さんを持つ他の塾生さんたちの心中は、「若いときにこういう話を聞かせていけば、人生はもっと違った方向に行くはずだ。しかし、オレが取り組んでみたところで、彼ら（息子たち）は耳も貸さんだろうなあ……」という諦めとも羨望ともつかない気持ちが入り混じっているのでしょう。

そんな雰囲気は利夫さんも薄々感じているはずですが、ご本人に訊いてみると「そんな雰囲気を感じる余裕はない」といいます。でも実際に、例会に参加するにあたって身銭をきっていることは塾生さんたちも知っていて、好感度がかなり高いのは事実です。

利夫さんに言わせれば「初めは父に促されたわけですが、塾長のお話を聞いた、他の塾生さんたちの姿が自分にとって勉強になるので、今では自発的に追

刺激になっています。もともと、こんな田舎町では他に刺激がないということもありですが、立派なホテルで塾長の話も聞けるんなら、お金を出してでも行ってみる価値はあるでしょう」

利夫さんは「僕は端っこのほうで、ひっそり聞かせていただいただけいいんです」と、あくまで謙虚な態度を崩しません。それがまた、他の塾生さんたちをして「偉いなあ」と関心させる要因になっているかもしれません。しかし、利夫さんがいつも会場の端っこに居るのは、実は司さんが「目立つちゃいけない。あんたはこの中に入れる人間じゃない。端っこにおるだけで、ありがたいたいと思いたい」と言い聞かせているのが真相なのです。

かけるようになりました」ということで、それがやはり態度にも現れているのでしょう。もともと父親の司さんは「塾長例会にはすべて出なさい」と、今でも利夫さんにハッパをかけ続けているそうです。

「私にとっては当然のことなんです。私は四十歳代の後半になってようやく盛和塾に巡り会えた感があるものを、この子（利夫さん）は二十歳代で巡り会えたんです。たいへんラッキーな子だと思っています。お金に替えられるものじゃないし、意欲を持って取り組んでいてくれれば、いつか必ず実を結ぶはず。小遣いがなくなろうが、今はこれがいちばんいいことなんです。必ずそのことに気づいてくれると思っています」

他の塾生さんたちにとって、山本さん親子は「お父さんが偉いと同時に、息子さんも偉い」と、賞賛的になっています。そんな塾生さんたちのあいだから聞こえてくるのは「獅子は我が子を千尋の谷へ突き落とすように、山本さんは子に旅をさせている。しかし、当の我が子は旅をしない……」というため息まじりの

自分が変わる以上に 息子の成長を実感するとき

すでに何回も参加されている利夫さんには、仕事を通して、あるいは仕事以外で人と接するときに自分自身が以前と変わったと自覚する瞬間があるはず。す

「今は営業をやっているんですが、話し方が変わりました。グツと一歩踏み込んで、絶対にこの仕事を取るぞという気持ちで、絶対にこの仕事を取って帰ってくるようになりました。例会が終わって帰ると、全身にヤル気がみなぎっているのが、自分でも分かるんですよ」

利夫さんにとって例会は、やる気を引き出すエネルギーを注入する場でもあるようです。もともとご本人は「注入して

言葉です。

それに対して利夫さんからは「塾生さんの」息子さんが行きたがらない気持ち、分かんないです」と、意外な答えが返ってきました。また反面、こうも言います。

「でも、行ったらいいのという気持ちもあります。もつと若い人が増えてほしいですから」

父親の司さんは、自ら利夫さんの背中を押しましたが「自分の小遣いで行け」と、父親としては厳しいことを言っておられます。利夫さんも、自分で費用を負担するだけの値打ちがあると思えばこそ、何度も連続して参加しているのだといえます。だから行きたがらない人の気持ちや理解しながらも、自分が良い経験をしている実感があるから「行ったらいいの」という気持ちも持っているのでしょう。

「正直なところ、僕の給料で参加するには、やっぱり高いという感があります。しかし塾長のお話を直接聞いたり、塾生さんたちがどんなことを話し合っているかを垣間見ることができて、非常に良い

も一週間ぐらいしかたない」と言い、次の例会でまた注入してヤル気をみなぎらせて帰ってくる、その繰り返しなのでしょう。

塾長以外にも、経営の最前線で頑張っておられる人の話が聞けるのは、まだ社会経験の浅い利夫さんには良い刺激となっています。司さんが「自費で行かせている」ことの狙いどおり、利夫さんは日々、新たな刺激と吸収を得ているのです。

「まさに父親だけが経営者ではない。外へ出て、もつと広く他の経営者を見て来いという、父が狙ったとおりの結果になつてますね。父の思惑どおりというのが、ちよつと癪なんですけどね（笑）」

塾長が話される内容は、たんに商売上の刺激になることばかりではなく、人として生きていくうえで重要な道筋を、あ



すべては人々の
健康のために



(税込・送料込)
(1.8g×60粒/約1ヵ月分)
14,500円



(税込・送料込)
(240mg×450粒/約1ヵ月分)
14,500円

お申し込み

フリーコール (平日9:00~17:00)
0120-614-624
(通話料無料)

ファックス (24時間/年中無休)
0120-614-713
(通話料無料)

京セラ株式会社
http://www.kyocera.co.jp/

あらゆる機会を捉えて教えてくださっています。自分の人生を真正直に、正しい道をコツコツ歩む。そして善いことをすればよい結果が出るという因果応報のお話は、まさにそういうことなのです。そういったお話は、若い利夫さんにも抵抗なく受け入れられているようです。

「塾長のお話を聞きますと、ビジネスの話より、人生論的なお話に感銘を受けることのほうが多いです。基本的に塾長の話は、抽象的で精神的な内容が多いと感じています。もっとも、車座で話をされるときは具体的なお話が多いですけれども、講演では比較的抽象的な内容が多いと思います。その抽象的なお話の内容が、僕には経営のほうではなくて、自分の人生とか生き方のほうに結びついていくわけです」

利夫さんが例会から帰ってくると、司さんはやっぱり気になるので必ず「どうだった？」と尋ねるそうです。しかし利夫さんは多くを語らず、ただ「よかったよ」と素っ気ない返事しかしないといいます。父親と息子とのあいだで、そう親密に話すこともないのかもしれませんが

が、利夫さんにすれば、父親の望むところの人間になっているという気恥ずかしさがあるのかもしれませんが。

「私はこの歳になって、まだこのくらいの仕事しかしていないわけです。ですからこの子が自分の幸せのため、そして社会のために役立つ人間になるためには、もっと早く成長してほしいという気持ちでいっぱいです。塾生の方たちには、わが子を育ててもらっているという感謝ですね。箸にも棒にもかからない若者を一緒に育ててもらっているという気持ちです。やはり、こんな若いモンが来るとあるだろうとは思っています。けれども、あんまりこだわることなく、来ればいいやと受け入れていただいたことがいちばんありがたいです。おかげで一年も経たないうちに、人間とはこうも伸びるものなのか、こんなにも変わるものなのかという現実を目の当たりにして、自分が変わったこと以上に感激しています」

若い者が来るところじゃないという批判は、現実にはそんなに大きな声で聞こえてきません。表面に出てくるのは「山

子にも小さい頃から染み付いて、たぶんそのように育っていると思います」

一般的に偉い人といわれている塾長ですが、利夫さんが南京で見たように、普通にトイレに入っただけの姿はほんの一例にすぎず、一緒に旅行をすれば「普通のおじさん」であることがアリアリと見えて、塾生さんたちを安心させています。しかし、そんな普通の姿も利夫さんには特別な思いがあるようです。

「食べ物ひとつ、また喜んでおられる様子や観光の中で窺う表情ひとつにしても、それらがすべて自分の人生にとって、あるいは自分の学びにとって、大きな教材になっている気がします」

また司さんは、利夫さんに対して「我以外皆我師」の気持ちでふれてみなさいという願いを持っておられます。

本さん親子は「偉いなあ」と賞賛する声のほうに圧倒的に多いのが事実です。

「我以外皆我師」を心得て学んでほしい

利夫さんは今後、塾長や塾生さんたちからどんなことを学び取って、どんな方向性を考えておられるのでしょうか。

「塾長からは、人としての生き方を教えていただきたと思っています。ただ、先ほども申しましたが、塾長のお話はちよつと難しいので何回聞いてもよく分からないときがあります。そんなときは本も読まないといけませんね。仕事の話は、車座のとき同じ席に座った人同士でお酒でも飲みながら具体的なお話が出ますから、自分から積極的に輪の中へ入っていくようにしています」

利夫さんは「失礼なんです……」といいながらも、同席した人とは積極的に名刺交換をして交流を図っておられます。いちばん若い者から先輩方に対して、積極的に名刺交換を求めることを失礼なことだと感じておられるようです。しか

「私の信心深さが、この子に通じたのかもしれないですね。塾長は一時、心ない人たちから、宗教団体でも始めるのかと揶揄されてもめたこともありましたが、でも話される内容は、まったくそのとおりで間違いではないんですよ。塾長を信じる人が集まって、それが宗教団体だと陰口を言う人がいるのなら、それはそれで間違いではないのです。ただ私は、塾長から学んだことを決して裏切らないように、一生懸命に仕事をするだけです。ここで学ぶことができて、本当にありがたいと思っています」

盛和塾には人を引き寄せて育てる磁力・場・雰囲気があるといわれています。山本さん親子も、盛和塾の磁力に吸い寄せられて伸びている人たちのなかな

経営の原理原則を紐解く…

教 CD-ROM 材

「経営の原点十二ヶ条」を

経営幹部向け社内勉強会に！



稲盛和夫実践経営講座

【経営幹部教育編】

定価:35,000円(税別)

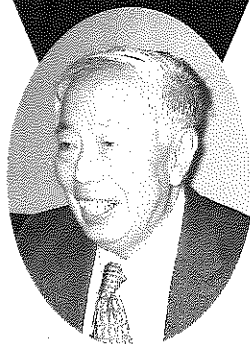
好評発売中！

弊社ホームページにてサンプル版をご覧いただくことができます。
<http://www.kccs.co.jp/consulting/demo/lecture.html>

●お問い合わせ

京セラコミュニケーションシステム株式会社
大阪市淀川区宮原3-5-24
(新大阪第一生命ビル13F)
コンサルティング営業部
TEL 06(6399)0981
<http://www.kccs.co.jp>

あの日 あの時 稲盛和夫氏



山形 勝久
(株)三信建築設計事務所代表取締役会長

稲盛さんの建築名代三十三年 信頼に込めたい一心でした

「山形さんは鹿児島のご出身ですか？」
としばしば聞かれます。「いえ、私は神戸です」と答えますと、相手は必ず、「稲盛さんとはどんなご関係ですか？」と続きます。

稲盛さんが建設工事をされると、その陰に必ず山形がいて、にらみをきかせているということでしょう。私はこの質問

を受けるたびに、稲盛さんの建築名代として、ようやく認められてきたのかなと思つて、大変嬉しいのです。

お会いしてから三十三年。私は京セラのほとんどの建設事業に何らかの形で関わってきました。時には烈火の如く叱られたこともあります。平凡な私に不満なことも多かったと思いますが、よく信用

して使っていただきました。

私はその信頼に何とかお応えしようと、必死になってついでにきました。「山形君にやつてもらつてよかった」と思っていたみたいです。私の望みは、ただこの一点だったのです。

出会い

私が初めて稲盛さんを訪ねたのは滋賀工場（現蒲生工場）でした。一九七〇（昭和四十五）年十二月十六日、小雪の舞う守衛所の前に立ったとき、張りつめた空気をサッと感じました。普通の会社とは全然雰囲気が違うのです。そして、まだ四、五棟だった工場の構内を書類を持った社員が走っておられるのには驚きました。「これは、えらい会社だ」と、ピンとききました。

作業服の社員のみなさんの顔つき。整備の行き届いた構内。私はその半年前まで日建設計の社員として十八年間にわたって、ずいぶん数多くの会社や工場を訪ねましたが、こんな経験は初めてでした。そのときから京セラは並の会社では

なかったのです。

私が稲盛社長とお会いできるようになったのは、住友銀行の伊部専務の紹介状を持ち、まず当時の杉浦常務、高橋取締役（現京セラリーシング社長の御祖父）の面接を受け、私が数日前に提出した本社ビルの計画案を稲盛さんが見られて、おそらく合格点をもらったからでしょう。

しかし私は「稲盛和夫」という方について、まったく知識がありませんでした。ただ住友銀行の四条大宮支店長から「京セラは大変な会社や。第二のソニーと呼ばたいけど、それは言うな。ソニーを乗り越える会社なんだから」と厳しく注意されていました。

初めてお会したときは、お若いのに驚きました。作業服を着ておられたこともあったかもしれません。私の顔をジッと見られて、「あなたは、ずっと銀行の建築ばかりをやつてきたのですね」と話されました。私は、「日建設計では主として銀行建築が専門で、鹿児島銀行本店をはじめ、京都銀行、大分銀行、関西銀行、各本店の設計を担当していました。特に

■プロフィール
一九二八（昭和三）年兵庫県（現神戸市東灘区）生まれ。灘中学・高校を経て神戸大学工学部建築学科卒業。一九五三（昭和二十八）年、株式会社日建設計に入社。数々の銀行の建築を手がけるほか、住友銀行担当の建築主任技師として活躍。一九七〇（昭和四十五）年、三信建築設計事務所を設立。「充分に自分に納得できる努力を、どの顧客の建築にもしたい」がモットー。

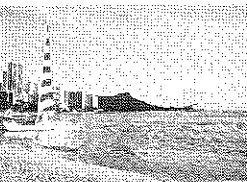
最後の十年間は、当時、日本一を目指して全国に支店を急展開していた住友銀行の設計担当主任技師として活躍しました。自慢ではありませんが、銀行を設計させたら、大阪で三本の指に入るぐらいの自信はあります」と申し上げました。稲盛社長からは、「よし！ 今度、山科に建てる本社ビルだが、それを山形さん、あなたにやつてもらおう」と言ってくださいました。初めてお会いしたのに、それに独立してでどうなるかわからない小さな設計事務所の私に、大事業を任そうとされたのです。私を信じていただいたこの方のために、死力を尽くそうと心に誓いました。これが私と稲盛さんとの出会いです。

印象に残る建築

何といっても、山科の旧本社ビルです。西ノ京原町の木造二階建ての本社から世界の京セラに飛躍される、ひとつのシンボルになる建物であったわけですから。そして私にとっても事務所創業以来、初めての超一流会社からの発注でした。

海外旅行専門
第一種旅行業673号
JST GROUP
ご提供する
6つの
専門的サービス

- 1 お子様の
留学・ホームステイに
JST 海外留学
- 2 職場の慰安や
楽しい家族旅行に
JST 海外旅行
- 3 海外出張に…
JST 格安航空券
- 4 お子様の
海外学費のことなら
BRIDAL
- 5 グラム・サイパン旅行
のことなら
Microsites
- 6 ハワイ旅行のことなら
Hawaiian Light



お問い合わせ・お申し込みは
東京：青山 ☎(03)5467-0202
大阪：心斎橋 ☎(06)6261-3330
名古屋：栄 ☎(052)264-0300
<http://www.jstgroup.com>

代表取締役社長 西 智彦
(盛和塾北大阪)

厳しく指摘されました。そして、「我々の製品はどんなに原価のかかったものでも、新製品が出れば一夜にして価値はゼロになる。半値にしたって八割引にしたって売れんのだよ」と、口を酸っぱくして説かれました。そして建築業界の値段の甘さを常に指摘されていました。

ある工事で、私の出した工事費概算金額の三割近いダンピングで、ある施工会社が見積書を提出してきました。安くいったと喜んだのも束の間、社長室から電話があり、私は雷のような大声で叱られました。「おまえの出した概算は世間の相場からずれている。もっと実勢価格を勉強せよ。材料一品一品の値段をもっと的確につかめ。三割も狂ったら計画は立てられんではないか」。そこには一言の介解も聞かんといい厳しさがありました。

た。

それもそうでしょう。建築工事の見積りには残念ながら、訳のわからない費用があります。京セラでは原料工場でアルミナや無機材料を混合し、セラミックの原料粉をつくることから始まり、いくつかの工程を経て製品をつくりまわすから、その一つひとつの原価を何銭何厘まで正確に把握されています。建築業界の積算の粗さとはまったく次元が違います。

しかし、弁解は許されません。それ以降、私の事務所では試行錯誤を繰り返して、正確な数値をつかめるようになってきました。設計内容でも、革新的工場プロジェクトをつくり、一切のムダをなくす。京セラの工場はこうあるべきだとの提案も出ています。

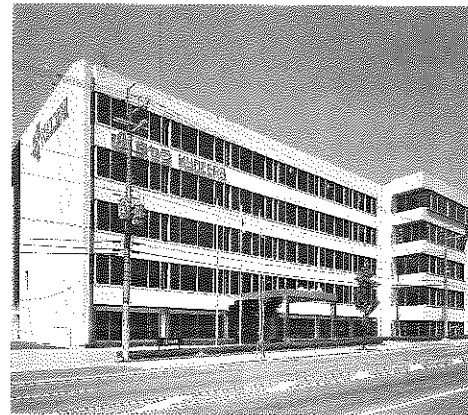
当初の七、八年は工事が竣工すると、稲盛さんは私を先導役にして、きめの細かい検収をされていました。さすがにお忙しくなり、私どもに任せられるようになります。しかしそれまでは、いろいろ御注意をうけました。私が工場長や担当者の意見を聞いてやったことで、それが気に入らなかつたことがあります。そのとき稲盛さんは、「おまえは私の代理なんだ。それなのに、なぜ工場長や担当者のことをそのまま聞かなくてはならないのだ。私の考えていることと全然違ふときにはチェックするの、おまえのつとめだ」と、えらく怒られました。つまり私は、稲盛さまと肩を並べたことと同じ次元

京セラの建築監督として

念大賞のほか、国内外の賞状がずらりと並んで、総務部長から「これぐらいの技術は、まだまだほかにたくさんあるので、すよ」と聞き、これは大変な会社だと実感しました。

本社ビルの二階の役員室は新幹線と国道一号线に接しているの、徹底した遮音設計にしました。竣工後、稲盛社長に大変褒めていただきました。

工場の建設は従来は地元業者の設計施工でしたが、私がかむことによって、ただシビアにできるかがキーポイントだと直感しました。稲盛社長は建築の設計図を素早く理解され、見積書にも目を通し、私どものチェックの甘さがあれば



京セラ旧本社ビル

です。死に物狂いで取り組みました。シンプルで使いやすい建物、今後何十年ものあいだレイアウトの変化に耐える広い空間、抜群の耐震性、飽きないデザインを徹底的に追求した、当時の私の作品として最高だと思っています。

設計の打ち合は、いつも滋賀工場で行われました。その理由は稲盛社長以下会社の幹部が京都の本社でなく、いつも工場に集まり、土曜・日曜しか家に帰らず、工場に泊まり込んで頑張っておられたのです。京セラの急成長期で、おそらく製品の立ち上げに猛烈に働いておられたに違いありません。設計の打ち合は、必ず深夜になりました。

シビアな工場建築

「工場の設計はできるのか？」と、本社ビルの設計も終わりに近づいた一九七一年（昭和四十六）年五月、稲盛社長からお訊ねがありました。私は「ぜひやらせてください」とお願いし、鹿児島県・川内工場の小さな第五工場から担当することになりました。これがその後三十数年続く、ものすごい工場建設の始まりだったのです。当初は冷房がやとついた工場でしたが、最近超クリーンルームのついたハイレベルのものばかりです。

この建物は京都伏見に新本社ビルができたのち、京セラ株式会社経営研究所となり、一、二階は稲盛ライブラリー、三階以上は宿泊室、研修室として立派に廻りました。

にいないといけないわけですが、それはとても大変なことでした。

車の上席で

初めてお会いして半年後、鹿児島県の川内工場で夜中まで打ち合せをしたのち、稲盛さんが鹿児島の実家まで車で帰られることになり、私が陪乗することになりました。工場の玄関で、当然のことと助手席に乗りうるとすると、稲盛さんが手で遮り、運転手の後ろの第一座席に座らされました。そして「自分は、「ここが私の指定席です」と、助手席の後ろに座られたのです。

私は上席でカチカチになり、これから鹿児島までの約一時間あまり、何をお話ししようかと必死に話の組み立てを考え始めました。ところが、心配は無用でした。五分と話をせぬ間に、「失礼します。ちよつと書類を読みます」といわれ、座席の後ろに特設された専用の電気スタンドを点灯されたのです。ホッとした私は、いろいろと思いを巡らしていました。知り合つてわずか半年の出入り業者の私

に、気を遣つていただいたこと。夜中まで死に物狂いで働き、なお暗い車の中で書類を見るといふものすごい馬力。実はその当日、川内工場のある社員から、「社長室の机の下で、苦しそうにお腹を抱えてしゃがみ込んでいる社長を見たことがあります。社長は胃潰瘍なんですよ」と聞いたことを思い出しました。全社員のために、稲盛さんは自分の身を削るように、寸秒を惜しんで頑張っておられたのです。

第二電電の創業

私がたずさわったのは、京セラの工場建設だけではありません。第二電電創業時には、日本全国の山から山へマイクローウェブ網を展開する超突貫の難工事がありました。人の寄りつかない山頂に百カ所を超すリレーステーションをつくるために、その局舎や鉄塔基礎の土木工事を国内の著名なゼネコンを動員して行った工事でした。

当時、NTTの真藤総裁と稲盛さんが意気投合されて、NTTから技術者が送

られてきました。ライバルなのに敵に塩を送るという形だったのです。ところがそれらの技術者は従来のNTTの発注方式でやるので、京セラとは全然違うわけです。見積書を見ると、こんなはずはないという数字が並んでいます。しかも特命工事はかりで競争入札はなく、稲盛さんがいちばん嫌がつておられたスタイルで発注が進みます。ここで私が呼び出され、こうした土木工事の見積書の諸査定工事の監修まで、「山形君、やつてくれ」とのことでした。全社をあげてやり遂げ、熊本市での開通式には、当時の細川知事の前で稲盛第二電電社長から感謝状をいただきました。

質素な稲盛宅

「邸」ではなく、わざわざ「宅」としました。

一九七二（昭和四十七）年頃、稲盛さんの住まいは京阪宇治線沿いの住宅地にある、ごく普通の木造住宅でした。初めてお訪ねして、その質素な生活にまず驚きました。我々の家とまったく同

締役が部長クラスのもので、前より増えたのはお嬢様の個室と広い応接だけでした。私がお勧めしたのは、掘りごたつです。どんなに遅く家に帰られても、その掘りごたつに入り、ご夫婦でその日の出来事を話してくださいという、私のささやかな願いでした。

設計も完了し、よい建築業者をお勧めせねばとお話をする、「いや、毎月積立てをしていて、もう建築業者は決まっているんだ」とおっしゃるので驚きました。昔、郊外の駅前で住宅の写真を立て、キャッチセールスを盛んにやっていた月掛けの業者です。「なんでまた？」とお訊きすると、友人の宮村さん（京セラ創業以来の顧問会計士）の勧めだということでした。何と義理堅い方だろうと感心しました。工事中、棟梁が私の会社に来

て、「建築業者に三割ピンハネされている」とこぼすので、これは監督をよりしつかりせねばと思いました。

クレサンベールを執念で売る

古いお住まいの居間で住宅の材料等の打ち合せをしているときでした。「京セラで宝石をつくるんだ」とのお話を聞きました。「山形君な、セラミックと同じ工程で、素晴らしいきれいなエメラルドとルビーができるんだ。天然宝石とまったく成分が同じだが、分析すれば、もつと純粋だ。これを何とか売り出そうと思つていて。世間の人に、天然の半値以下で持ってもらうんだ」と、目を輝かせて話されました。私はそのとき、あの地味な頑張り屋と宝石商売とが、どうしても

新しいお住まいといっても、商社の取

自己啓発・人間関係に役立つ！

社内報

＜社員教育紙スタイル＞

今がチャンス！

先着10社限定
七二一募集！
アドバンス市原
企画・編集の社内報を
無料で制作します。

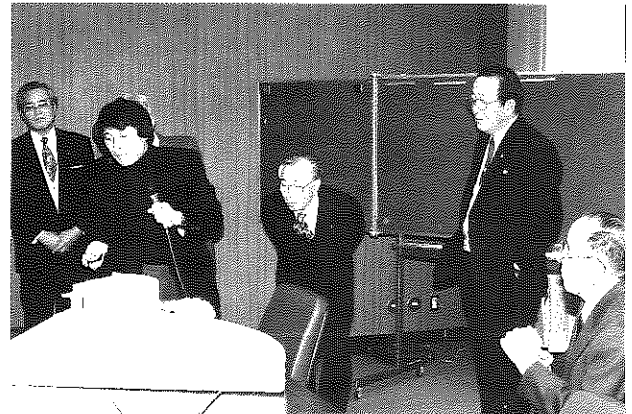
社内報を
見直すときです。

- マンネリ化！
- 時間がない！
- 社員の志気の低下！
- コミュニケーション不足！
- 社会人としてのモラルの低下！

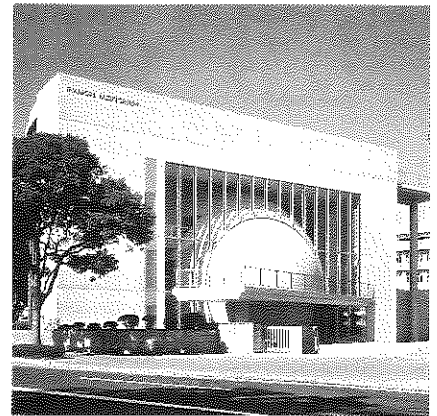
資料請求はホームページを
ご利用ください。

<http://www.ad1960.com>

全国唯一の社内報専門会社
アドバンス市原
代表取締役 近藤 古史
（盛和塾名古屋）
名古屋市中東区平和が丘4-249
TEL:052-771-1168
FAX:052-771-1187



安藤忠雄氏による鹿児島大学稲盛記念会館の設計説明会。右端が御尊父



完成した稲盛記念会館

天性はご両親からの授かりもの

一九九二（平成四）年の夏でした。稲盛さんから、「母校の鹿児島大学の工学部に十億円を寄付して講堂を建てたい。かねてから頼まれていた安藤忠雄さんに設計してもらおうので、あなた、全部面倒をみてくれんか」との電話がありました。こうした形で素晴らしいプロジェクトに参画するのは、私としてはまことに光栄なことです。二つ返事で「頑張ります」とお答えしました。

すでに安藤さんはかなり有名になっておられたが、稲盛さんにとっては大きな建築を任せるのは初めてのことで。正直なところ、何をやられるかわからんという一抹の不安を持たれ、長年使い、自分の意向を十分汲み取ってくれる堅実な山形をプロジェクトの総監督に据えるということだったと思います。

私は日建設計時代、松下幸之助氏が寄贈された中之島の大阪大学講堂の設計を担当した経験を活かし、安藤さんに才能を十分に發揮してもらおうと同時に、発注

結びつきませんでした。

私は翌日、中学生時代のクラスメートで、大阪で一流の生駒時計店の社長を訪ね、その話をしました。「商品が間もなく出るから、おまえのところで売ってくれ」と頼みましたら、「あかん」と即座に言われました。理由は、従来の宝石が売れなくなるという、ただそれだけでした。これは販売が大変だぞと思いました。

主の立場に立ち、大学講堂としての使命を果たすためのアドバイスをしました。平面計画から竣工まで、喧しく注文をつけました。安藤さんの事務所の担当者は、私のいろいろな指摘に「大変勉強になりました」と感謝され、いまだに私のところへ時々訪ねて来ます。

当初、大学同窓会では寄付が集まらずに大変困り、稲盛さんのところに頼みに来たのですが、最初は三億円だったところを、奥様の一声で十億円と決心なさったと聞いています。

安藤さんと二人で鹿児島のご実家にお伺いしたとき、すでに病床に伏せっておられたお母様がゆっくりと出てこられ、「よろしくお願い申し上げます」と私にも頭を下げられました。恐縮すると同時に、素晴らしいお母様だと思いました。私は早くに亡くした自分の母を思い出して、子供がいかに頑張っている、親はいつまでも心配してくれているのだなと、涙が出てきました。

工事の途中、稲盛さんが雨の中、傘をさし、お父様を抱きかかえて現場に来られたことがありました。私は一日も早く

クレサンベールの販売拒否者は、苦勞の連続だったはず。生活必需品でもないし、比較的高額です。我々が少々協力して購入したところで、なかなか追いつきません。しかし、その大変な努力が今や実を結び、全国に販売網を展開されています。つい先月も、大阪駅前のヒルトンホテルの大きな会場を使って展示会を開かれましたが、日曜日にもかかわらず大変な盛況で、大阪の店長さんと喜び合いました。

執念で精魂を込めて販売する、あるいは工場で製品をつくる。稲盛さんの思想がこうして実を結んでいくのです。

立派な会館を完成させ、お見せしなければと、工事を急がせました。会館はご両親のお名前から、「キミ・アンド・ケサ・メモリアル・ホール」と命名されました。

私は稲盛名誉会長の思想の根源は鹿児島のご両親にあると考えています。黙々と小さな印刷屋で奮闘しながら七人の子供を立派に育て上げた、地味で真面目なご両親の背中を見て、働くことの尊さ、正しく物事を判断する力、そして感謝する心を、自然に自分の心の中に育んでこられたのでしょう。ご両親の影響をどんなにか大きく受けておられるかを知って、感銘を受けました。

この会館の建築は、安藤さんのデザインや私の調整によって、すべてスイスイといったわけではありませんでした。稲盛さんは任せっぱなしではなく、建築図面を隅々まで理解され、随所に的確なアドバイスをいただきました。三百名収容できる卵形大ホールの照明は満天の星の輝きを表わして、入室したすべての人が一様に驚嘆されますが、あれは稲盛さんのご発案なのです。

稲盛記念会館寄贈趣旨

この度、母校鹿児島大学工学部創立50周年にあたり、ここに記念会館の建物備品一切を寄贈できますことは、かねてより私の信条として、「世のため人のために尽くすことが人間として最高の行為である」ということの実践であり、私の何よりの喜びとするところです。

私のこの想いを、友人の建築家安藤忠雄氏が良く理解され、素晴らしい設計をして下さいました。この記念会館が大学の学術会議のみならず、広く地域社会の文化の向上や国際交流の場として活用され、母校、ひいてはわが国の発展に寄与することができれば私の本望とするところです。

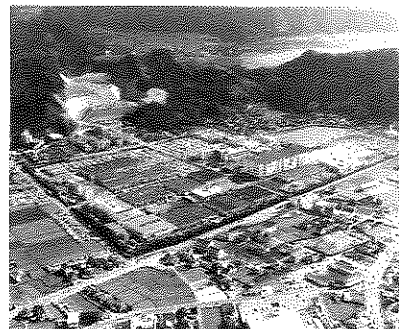
特に、両親への感謝の気持ちを込めて「キミ・ケサホール」と命名させていただいた、世界に例を見ない卵型のホールから、新しい創造の息吹が生まれ、若い才能が次々と世界にはばたいていけることを心より夢見しています。

1994年11月 稲盛 和夫

鹿児島国分工場の始まり

私は稲盛さんの快挙を永遠に記念するために、ロビーの壁にブロンズの銘板を貼りました。その文面は右の通りです。

一九七二（昭和四十六）年頃、四周をタバコ畑で囲まれた、約八万坪の鹿児島県工業団地が国分市郊外にできました。十文字の道で、ほぼ四分割された土地で予定でしたが、他の三区画の買い手がいませんでした。困り果てた県の窮状を見かねた稲盛さんは、「全区画を買いましょう」と救いの手を差し伸べられました。



京セラ鹿児島分工場



圓福寺立柱式でご案内する筆者

それが現在の国分工場です。

従業員数五千名、第一の主力工場として、京セラの成長をそのまま反映したのが今の姿です。三十年後を見通したこの英断、いざというときに勝負できる資金力にはまったく敬服します。

現在、敷地は満杯ですが、野原の状態から現在まで、すべての構造物を私どもの事務所で設計させていただいたことは大変光栄なことだと感謝しています。電話一本いただければ、大阪駅前のわが社から、私は二時間で工場に到着し、打ち合わせが開始できる態勢をずっととっています。

セラミックパッケージの受注が殺到したときでした。第四工場の柱が立ち、屋根の鉄板がやっと葺き終わり、まだ壁もサッシもない四本柱の角力士俵のような吹きさらしのところに大きな電気炉が無理矢理入ってきて、夜通しで社員が働いておられた頃を思い出します。まさに「狂」セラというほど、みんな気も狂わんばかりに働いていました。当時の稲盛社長の思想を社員が一丸となって徹底して実行して、今日の京セラの基礎がつけられたのです。

最近では、名誉会長と京セラ様から七億円の御寄進をいただき、妙心寺派圓福寺の本堂、庫裡の建替え工事が始まり、私が社寺建築のプロでもないのに総合管理者を務めさせていただいています。この十一月に完成します。

さて、長々と駄文を続けました。この中で稲盛さんの人生観、お人柄を読み取っていただけたら幸いです。私は三十三年にわたりご信頼をいただいた恩義を絶対に忘れることなく、今後名代として努力したいと思っています。

数年前に胃を全摘されたにもかかわらず、前以上に刻みのスケジュールをこなし、世界中の盛和塾を指導して回っておられます。長年にわたる奥様の内助もありましたでしょうが、まさに超人です。私は最近、つくづく思います。稲盛さんは今まで、人生を真剣に生きてこられ、自身を犠牲にして走ってこられた。また世のため人のために、全力をあげておられる。これを、神や仏がほっておかれるわけがない。今後必ずやお守りいただけるでしょうし、なお引き続き我々をご指導いただけるものと信じております。



塾長への手紙

NHKラジオ番組「心の時代」のご講話〈再放送〉を聴いて

感想のお手紙・お電話より

◆兵庫県・松田辰明氏（75歳）

謹啓 陽春の候、稲盛様には倍々ご清栄の事と慶福に存じ上げます。

三月三十、三十一の両日、NHK深夜ラジオ放送において貴紳のご高説を拝聴し、現今の日本に健全なる在家仏徒ここにありの気概が伝わり、実に頼もしく想うものでございました。戦後の若かりし頃は真善美、結晶せる人格実在者探究の理想像憧憬の文言に心酔したものでした。しかし、近頃は人の向上心を養う真善美像探究心を懷疑偽善視してか、沙汰

ムードに陥っているように見受けま

これは健全な社会とは思われません。

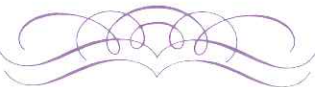
されば六道輪廻の形相ばかりが目立ちます。そこを癒さねばのご心情が貴紳の清水の湧出して止まぬが如く淡々と説語なされる禪定心は、日本民族の忘却している菩薩行にはかならずと、心地の震動を覚えるものがありました。昔段は寝ながら聞くラジオ番組であります。少量たりとも慈父釈迦如来から給わる教菩薩法、六度行に関心ある者、失礼は赦されずと思ひ、夜具に坐して生命活動の刺激剤なりと有難く聴聞しました。

日本はかの大東亜戦争後、国史を回顧した真のブダヒスト輩出するかと思ひきや、かえって逆しまの為体は由々しき事態であります。唯物思想のマルクス・レ

去る二月にNHK早朝ラジオ番組「心の時代」で放送された塾長のご講話が、三月三十日、三十一日に再放送されました。今回も、感想のお手紙やお電話が数多く寄せられました。その中から一部をご紹介します。

一ニン教にすっかり毒された観があります。仏教文化を代表する現今の寺院は全く形骸化し、衰退の一途を辿るは慨嘆に堪えませぬが、その責、寺院に嫁すより大いに在家者の奮起興立あつてしかるべきかと思われま

六度行については六度万行の名に相応しく、開頭応用実践の菩薩行と致したものであります。その意味で昭和天皇におかせられては、実に六度を行ぜられ



私の好きな言葉



もう ^き 盲 ^ふ 亀 ^{ぼく} の 浮 木

この言葉を初めて聞かれた方もいらっしゃるでしょう。

これは仏教の涅槃経にある寓話なのです。太平洋のような大きな海に住み、百年に一度水面に浮かび出る盲の亀が、丁度そこに流れただっている浮木のただ一つの穴に頭をつっ込むということは、きわめて珍しいこと、めったにないことのたとえ話なのですが、お釈迦さんは弟子に絶対にあり得ないとは言えないが、きわめて珍しいことである。沢山の動物がいるが、人間生まれたということもなかなか有難いことで、まして仏の教えに会えるということはむしろ嬉しいことである。人間に生まれたことを有難く思い、仏法に縁を頂いた有難い機会を有難く喜びなさいとの、話なのです。

私達が毎日使っている「有難う」という言葉も、こうした寓話から生まれたものです。

梶谷 忠司

(株式会社芝寿し代表取締役会長)

