

[盛和塾] 25

平成10年4月
通巻25号

C O N T E N T S

特集「第6回盛和塾全国大会'98」

心を高める 経営を伸ばす——今、ここに生きる塾長の一言

大会プログラム	表2	
ドキュメント	2	目で見える全国大会
経営体験発表[最優秀賞]	8	塾長に感化されて「心で人を育てる経営」を実践した オートガラス(株) 代表取締役 大畑 憲<中海>
[優秀賞]	16	学び続け、気づきと実践で変革した、わが経営と人生 マルマツセムグループ 代表取締役会長 八頭司正典<福岡>
[優秀賞]	23	経営の本質をお金以外で語る塾長にふれ、自己の意識を変革した 才門建設(株) 代表取締役 才門正男<大阪>
特別講演	30	退路を断って経営に打ち込む姿勢を学ぶ 京セラ(株) 代表取締役社長 伊藤謙介
懇親会	36	ともに語り合ったひととき
経営体験発表[敢闘賞]	40	稲盛哲学の同心円で、自分が変わり、社員と会社が変わった (株)レグス 代表取締役 内川淳一郎<大江戸>
[敢闘賞]	47	心が震えた「大善をなす勇氣」で夢とビジネスの両立に挑む (株)夢や 代表取締役社長 高杉弘美<香川>
[敢闘賞]	54	社員主役の経営で家具業界の新たな繁栄を描く (株)ダイモク家具販売代表取締役社長 松中敬雄<佐賀>
[敢闘賞]	61	塾長の言葉に危機を救われ、経営者のあるべき姿を学んだ (株)サカイ引越センター 代表取締役社長 田島治子<北大阪>
塾生の声	68	
全国大会観覧記	72	真摯な姿に、経営者としての使命感を見た 永川幸樹
経営体験発表表彰式	76	
稲盛経営者賞	78	
アンケート	84	受賞者の紹介・塾長講評・受賞者スピーチ
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	顔施 瀬戸内寂聴

撮影 神崎順一/装幀・題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章
[盛和塾]の商標は第3056331号登録済みのものです。

◆第6回盛和塾全国大会プログラム◆

- 日時 1998年2月13日(金)13:00～2月14日(土)14:45
- 場所 神戸ポートピアホテル
- 次第 第1日(2/13)

11:00	受付開始
13:00	大会開始・勉強会開始
13:05	挨拶……………鮎子田昭司代表理事
13:15	経営体験発表1……………内川淳一郎<大江戸>
13:55	経営体験発表2……………八頭司正典氏<福岡>
14:35	休憩
15:00	経営体験発表3……………高杉弘美氏<香川>
15:40	経営体験発表4……………才門正男氏<大阪>
16:20	小休憩
16:40	特別講演/伊藤謙介・京セラ社長講演
17:40	1日目勉強会終了
18:15	懇親会開始
18:45	懇親会終了

第2日(2/14)

9:00	第2日目開始
9:00	経営体験発表5……………松中敬雄氏<佐賀>
9:40	経営体験発表6……………大畑 憲氏<中海>
10:20	経営体験発表7……………田島治子氏<北大阪>
11:00	小休憩
11:20	塾長の講話ビデオ
12:25	昼食交流会
13:45	稲盛経営者賞表彰/受賞者スピーチ
14:10	経営者賞のご発表
14:45	全国大会終了

<おことわり>

塾長は体調を回復されましたが、経営体験発表についてのコメントは控えられました。ご了承下さい。

盛和塾 第6回全国大会
心を高める 経営を伸ばす

第6回盛和塾全国大会

'98年2月13日13時〜14日14時45分

神戸ポートピアホテル

盛和塾の全国大会が、神戸ポートピアホテルを会場に、二月十三、十四日の二日間、わたって開催されました。

平成四年に始まったこの大会も、今回で六回目を数えました。参加した塾生は、全国および海外の五十塾から約千名に上り、これまでにない規模の大会となりました。

「心を高める、経営を伸ばす——今、ここに生きる塾長の一言」というキャッチフレーズのもと、塾生が日々の経営上の課題や悩みを発表し、互いに親交を深め合うなど、充実した研鑽の場となりました。



全国大会

神戸を舞台に、今回も二日間にわたって開催された全国大会。両日にわたって、塾生七人が経営体験発表を行いました。塾長にかわって伊藤謙介・京セラ社長の講演があったほか、懇親会、稲盛経営者賞の発表・表彰、各企業の経営理念の展示など、いつにも増して盛りだくさんだった内容を、カメラで追ってみました。

【第1日目】(2/13) 午後一時。千人近い塾生が集まった、過去最大規模の全国大会の勉強会が、厳肅な雰囲気の中、始まりました。開会の辞を矢崎勝彦・本部理事が、開会挨拶を鮎子田昭司・代表理事がおこないました。

初日の経営体験発表では、会場からも積極的な質疑応答がありました。次いで、塾長に代わって急遽、出席になった伊藤謙介・京セラ社長が「人生の師、稲盛和夫に学んだ、私の経営者魂」との演題で講演。稲盛塾長の第一の弟子であり、また第一線で活躍する先輩経営者の講演ということもあって、会場の参加者たちは、メモを取りながら、熱心に聞き入っていました。この後、会場を隣接の大宴会場、大輪田に移しての懇親会となりました。

▲大会の会場となった神戸ポートピアホテルの外観



▲塾長の欠席を伝える掲示板

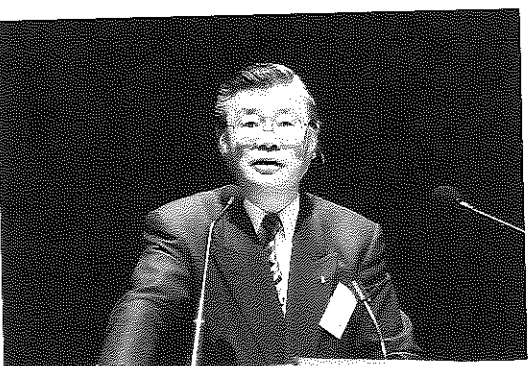
お知らせ
本日、稲盛塾長は、取組をこらへて健康体勢が万全で、いたる、やむなく大会にご出席されます。第4回全国大会日程は変更せず、予定どおり開催いたします。
詳細は会場内でお伝えいたします。



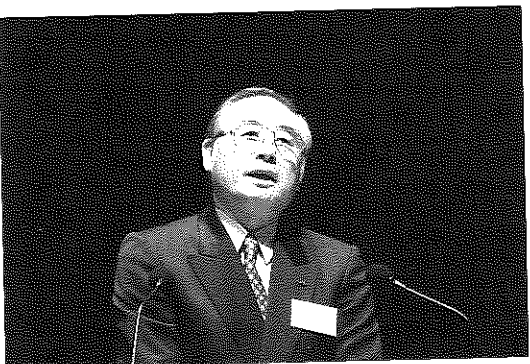
▲大会の受付風景



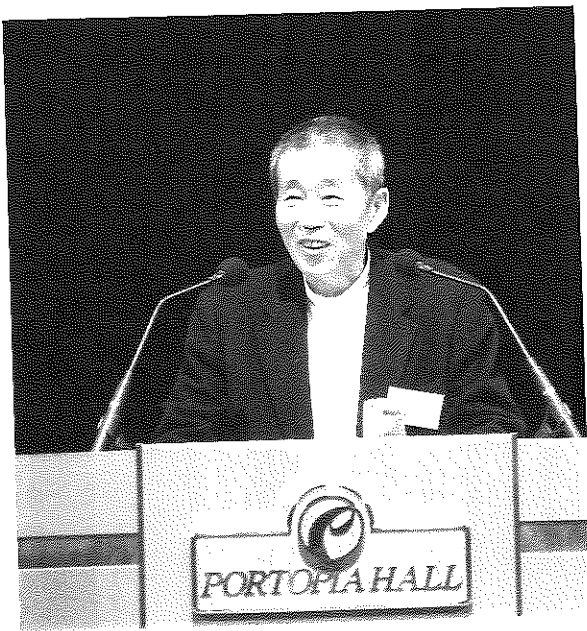
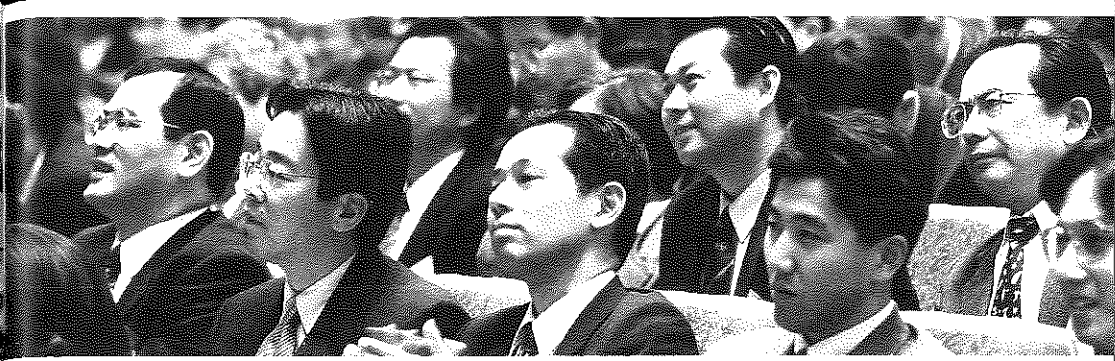
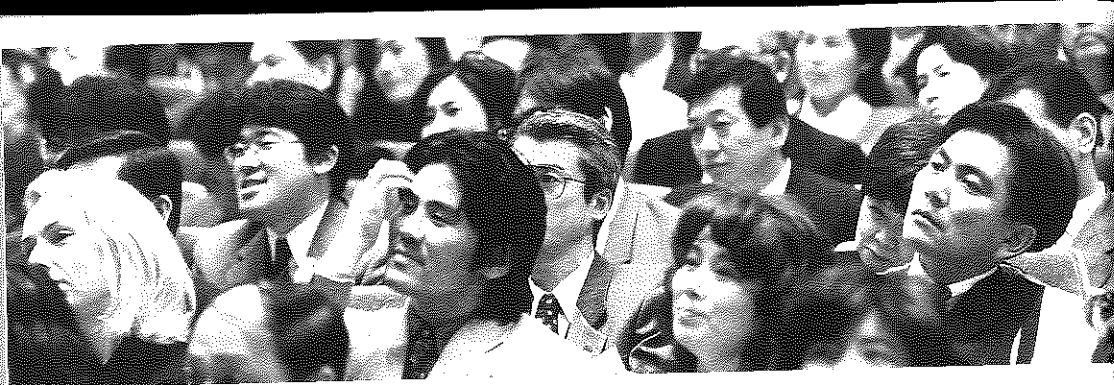
▲総合司会を務めた矢崎勝彦本部理事



▲開会のあいさつをする鮎子田昭司代表理事



会場となったホールの一、二階部分には、各企業の企業理念や、商品・パンフレットの展示コーナーが設けられ、多くの人で賑わいました。また、塾長関連の出版物や、本誌のバックナンバー、合本の販売コーナーも、人気でした。



◀「ガイアシンフォニー第三番」を完成させた龍村仁監督の講演が、上映会の後におこなわれた



◀経営体験の発表者に、会場の中からも積極的な質疑応答がおこなわれた



▶塾生企業が出展したカタログや経営理念の展示も好評だった

▼勉強会の会間のコーヒーブレイク



【第2日目】(2/14) 翌日、二日目の勉強会は、前日に引き続いての経営体験発表から始まりました。四人の発表者は、前日に並ぶ熱演で、参加者たちを魅きつけました。

二日目の塾長講話に代わっては、稲盛塾長の講話ビデオの上映となりました。昼食交流会の席では、バイキング・スタイルでの食事に、気の合った者同士のリラックスした談笑の場となりました。

午後の表彰式では経営体験発表と、今回で三回目を数える「稲盛経営者賞」の受賞がおこなわれました。この後、このほど完成した映画「ガイアシンフォニー第三番」の上映会と、龍村仁監督の講演があり、独特のユーモラスな語り口に、会場は和やかなムードでした。

◀おつかれさまでした



体験発表
最優秀賞

塾長に感化されて 「心で人を育てる経営」を実践した

オートガラス株式会社
代表取締役

大畑 憲（盛和塾〈中海〉）

ひよんなことから独立し
他県進出を果たす

私がこの業界に入ったのは、松江の高校を卒業して入った会社を辞めて、まだぶらぶらしていた頃のことでした。姉の紹介で入社した自動車ガラス販売会社の広島支店に勤務したのがきっかけでした。その会社では、カリスマ性があったて夢をもった素晴らしい社長が「全国制覇をしよう」とぶちあげ、三区の職場にもかかわらず、社員が一丸となって燃えていました。店舗展開は順調に増えていきましたが、同時に自動車ガラス以外のカー用品販売へも手を広げていました。

それまでずっと自動車ガラス以外の分野に進むことを歓迎せず、取り引き条件の変更を申し出てくるなど、目に見えて非協力的になってきました。また、経営のパートナーであった方が会社を去るなど、経営状態そのものがおかしくなりました。そのとき私は、米子営業所の責任者をしており、ガラスメーカーさんから「米子地区を商圏として独立しないか」というお話がありました。独立を考えたこともなく、必要な資金もない私は「どうしようか」と優柔不断に迷っていました。そのとき、結婚するまで同じ職場で働いていた家内が「これはチャンスよ。引き受けましょうよ」と背中を押してくれました。行動を共にしたいという社員一人

家内と私の四人で独立しました。独立は、車が二百やっと入る倉庫を借りてのスタートでした。家内はといえば、一歳になる子どもを背負ってあやしなから、お腹の子どもの陣痛が始まっているのをこらえ、朝の四時ころまでかかって請求書を書いているような状態でした。それまで勤めていた会社は、有能な人を米子の営業所に派遣して、私たちにプレッシャーをかけてきました。そして、お客様に「あんな小さな会社は、自分たちがすぐに潰れてしまいますから、付き合いがない方がいいですよ」というようなことを言っていておりました。しかも、信じられないような価格で対抗してきました。

こんな状況ですから、会社をスタートさせた最初の月の売り上げが八十万円、一年が過ぎて二千万円でした。私たちの仕事は、カーディーラーや自動車修理工場さんから依頼されて、割れたガラスを交換したり、钣金修理工場の事故修理車のガラスを脱着するというのが基本で、それはいまも変わりません。

ところが、昭和六十二年に法律改正が

あって、自動車のフロントガラスは、割れても粉々にならない安全性の高い合わせガラスの使用が義務付けられたことから、単価も上がりました。いわば、なんでもないガラス屋が時流に乗って伸びたのです。

最初の営業所展開は倉吉です。私と同じような経緯で独立された同業他社が、「こんなに儲からない商売はやめだ」といってサジを投げたのを引き継ぎました。その時は、何でもなかったのですが、五年前に隣の松江に進出するときにはガラスメーカーさんや恩師に大反対されました。

というのは、我々の業界は、ガラスメーカーの系列が地域ごとにはっきりしており、都市の規模によって店の数もある程度決まっているからです。また、同業社間でも、お互いの領域は侵さないという暗黙の了解があり、それまで他県への進出は、ほとんど例がなかったからです。もともと私はそれが気にいらず、いずれは他県進出化を含めた多店舗化に挑戦したいと思っていました。

盛和塾と出会って自分を知り 経営そのものを考え直す

平成六年ごろになると、世の中では価格破壊が叫ばれ、自動車業界においても車検が規制緩和になるなど自由競争の時代に突入しました。

自動車ガラス業界は、メーカーによる過保護状態にあったので、常に世界のライバルと戦ってきた自動車産業に比べてあまり成長はありませんでした。しかし、そのような社会の変化を受けて、最近市場の価値観も変わってきています。交換、イコール新品のガラスという考え方は崩れ始めて、簡単な補修ですますとか、純正部品以外の低価格品を求めるお客さんも増えてきており、自動車ガラス業界にも低価格化の波は確実に押し寄せています。

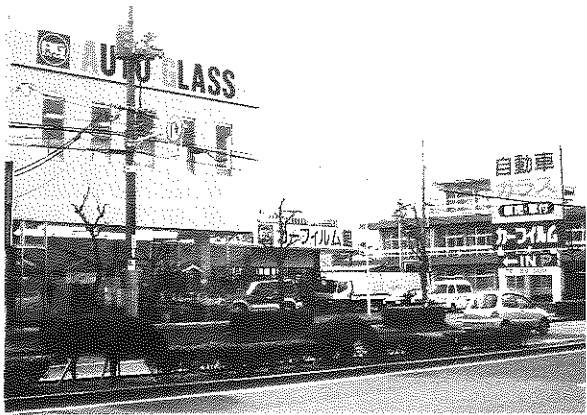
そのように、低価格化の動き、商圏の固定化、規制緩和による第三勢力の台頭など、マイナス要因ばかりが目立つなか、私はもっと出店したい、売り上げも伸ばしたい、新規事業も手がかけたいと悩んでいるときに、盛和塾に入塾させていただ



■会社概要／創業：昭和五十五年／事業内容…自動車用ガラスの販売・交換、カーフィルムの販売・施工／売上高／五億二千二百万円／資本金…一千万円／従業員数…三十六人／事業所数…一四

きました。

それからは毎日毎日、塾長の経営講話のテープを聴きました。列車を利用していた広島への出張も、テープを聴くために車にしました。テープを聴けば聴くほど、自分はいままで何をしてきたのか、なにが社長だ、なにが経営者だと、自分がたまらなく嫌になり、恥ずかしくて仕方ありませんでした。それまで私は、調子に乗って会社を経営していただけて



ロードサイドから見た本社風景

足元を見つめなおして 新たな道を探る

会社に帰って、現状をよく見渡すと、塾長に指摘されたことがまざまざとよみがえってきました。まず、お客さんは安いガラスを求めているのに、自分たちはそのニーズに答えていたか、新品のガラスを売ることだけしか考えていなかったのではないかと、という反省をしました。解体業者を当たってみると、快く売ってくれるところと、そうでないところとがありました。しかし、解体業者さんは地元のカーディーラーが廃車にされる車を集めるのが主な仕事ですから、私たちは手分けをしてディーラーさんをお願いに行き、中古ガラスを集めている趣旨をきちんと説明すると、あっとい間に予定数量の三分の一は集まりました。そのように実際に行動してみると、仕人の新しいルートはつくれるものだということが実感できました。また、業界最大の会社ともさまざまな視点で意見交換のできる交流を得ることができました。

次に、多店舗化と新規事業をどう推進

した。経理や財務は家内に任せきりで、貸借対照表や損益計算書を見たこともありませんでした。塾長のおっしゃる「誰にも負けない努力」など、しているはずありませんでした。

考えてみれば、それまで会社は、追い風に乗って業績が伸びたに過ぎなかったのです。取引先のメーカーさんやお客様から褒めていただいたり、税理士さんに決算内容で高く評価されていましたので、仕事に関してはそれなりの自信を持っていました。それだけに、講話の内容すべてがショックでした。

平成八年八月、四国の例会で「経営問答」の質問をさせていただくチャンスがありました。教えていただきたいことはたくさんありましたが、次の三つに絞って質問をいたしました。

- ①市場の低価格化にどう対応したらいいのか
- ②多店舗化をすすめたいが、どうか
- ③新規事業であるフィルムコーティングの分野に進出してもいいか

していけばいいか考えてみると、これもまた、塾長に指導していただいたように、社内体制の整備が必要ということを感じました。それまでは、あそこに出店しよう、山陽方面に進出だといって、気持ちだけが先行していました。よくよく足元を見ると、ほかに打って出るにはあまりにも不十分な体制でした。じっくり考えると、次のような問題点が浮かびました。

- ①社長が本物の経営者になっていない
- ②真の経営理念が浸透していない
- ③各営業所別に損益計算のできる管理会計システムになっていない
- ④社内におけるまざまま基本の統一がシステム化されていない
- ⑤人材育成が不十分

問題はまだまだありますが、以上のように、無い無いづくしで、これまでよくやってこれらたなと思うと、それ恐ろしくなりました。こういったことは、盛和塾に入ってから、経営問答のような体験がなければ、たぶん気づいていなかったと思います。

さっそく問題点の改善に取り掛かりま

私の質問に対して、塾長は次のように答えてくださいました。

「低価格化は恐るるに足りず。規制緩和による価格破壊はいまや、どの業界でも当たり前のことである。お客様が純正部品と違う、安いもの、あるいは中古品を望んでいるのであれば、自分の足で全国にある取扱業者を回って、徹底して安い品を探せば、利幅はいままでと同じでも売価は下げられるはずだ。つまり『利は仕入れにあり』である。

多店舗化については、まず一店舗ごとの独立採算で損益計算のできる管理会計システムをしっかり構築しなさい。多店舗化を図るのに欠かせないのが人材で、人材育成のできる片腕が必要である。

新規事業である住宅用ガラスのコーティングは、阪神・淡路大震災におけるガラス被害の例にもあったように、面白い分野だと思っから、機が熟したなら、しっかりと行うと思う」

このようなご返事と過分の評価をいただき、私と家内は感激のうちにも決意を新たに家路につきました。

した。念ずればなんとかで、管理に長けた人との出会いがありました。また、各営業所や各部門の役割や責任を明文化しました。同時に、ガラス技術者とフィルム技術の責任者を選任して、全店の技術指導を徹底するようにしました。それまでも、そのような仕組みがなかったわけではありましたが、ちゃんとしたシステムにしていなかったのが機能していませんでした。なぜそういうことが必要なのかを責任者に選んだ者とともに考えて教育システムを構築しましたので、はつきりとした仕組みもでき、相乗効果も出ています。

人育ての基本は 思いやりと心の問題

私たちの仕事は、「きつい・汚い・危険」といわば皆に嫌われる三Kの業種です。夏は炎天下でガラス交換をし、冬は凍えるような雪の山中での建設機械のガラス取り付けなど当たり前です。社員の手は年中、接着剤の溶剤で汚れ、爪の中まで真っ黒です。

そのせいか、これまでは従業員に関し

てはいつも売り手市場で、誰でもいいから来てほしいし、辞める人は追っかける、といった状態でした。

バブル崩壊のいまは多少なりとも選べるようになりましたが、これまでは苦労しました。スーツを着て面接に来る者など一人もいなかったのです。

現在、会社に残って頑張っている連中のなかにも、変わった者はたくさんいま



店内ロビーの風景

私の家で合宿を行います。小人数の会社ですから、ほとんどが一对一ですけど、何をするかという、五時半ころに起きて一緒にランニングをし、途中の田んぼから大山に向かって大声で発声練習をします。「ありがとうございます」「いらっしゃいませ」「こんにちは」を、それぞれ三十回ずつ行います。三、四日もすると、誰にも負けない大きな声でのあいさつができるようになり彼らは自信をつけます。

昨年一月、松江営業所に面接に来た子はすごかったです。頭は七色飯面というカミラーボールのようで人相も悪く、その子と一緒にランニングをしながら、「お前、相当警察にお世話になったんじゃないか？」と聞きますと「三回ほど世話になってます」と言うのです。私が、「何をやったか言ってみろ」と言うのと、「最初の二回は喧嘩です。しかし、後の一回は……」と言ひ流み「勘弁してください」と言うのです。さらに私が聞いてみると、「実は、放火したんです」というわけです。それまで、相当ワルを採用しておりましたが、放火犯はいませんでした。

す。いくつもの会社を転々とし、悪いのは人のせい、世間のせいと言う子。意気がって先生を殴って退学になった子。県下でいちばん柄の悪いといわれた高校で番を張っていた子。あるいは暴走族上がりなど、実に個性豊かな者ばかりです。いわゆる、世間でいう優秀な子は一人もいません。

そんななかで、私が決めた採用基準はただ一つ、彼らの人生に対する考え方を聞くことです。私は面接のとき、黒板に次の図式を書きます。

A ○→○
B ○→×
C ×→○
D ×→×

私は彼らに対して、矢印の前の○×は、これまでの人生で、後の○×は、これからの人生だ、という説明をします。

家が裕福で学校の成績もよく、さらに努力を続けるのがAさん。最初はお金持ちで成績も良かったが、世の中をすねて脱落するのがBさん。このままでは駄目

した(笑)。

話を聞くと、車のガソリンがないから農家の納屋に盗みに入って、根がアホなもんですから、缶の中にどれだけ入ってるとかということ、缶の蓋をとりライターをつけて確かめようとしたら、火がついたと言うのです。

そういったような連中を一週間くらいかけ私がしつけるんです。あるとき、その子の母親から手紙がきました。

「社長様、ならびに所長様、従業員の皆様、このたびは貴社に入社させていただき、ありがとうございます。二週間が経って給料をいただき、私たち夫婦に『お世話になりました』と言ってプレゼントを買ってくれました。びっくりし、嬉しく、思わず涙が出ました。息子が、いままでのことをすべて隠さずに話し、それを承知で入社させていただいたことを本当に嬉しく思いました。子どもは母の背中を見て育つといえます。それまでの私は、反省の毎日です。

貴社に入社し、明るい挨拶や出社の早いのびっくりしました。今ごろの人は基本もできないのに、それを教えて貰え

だと思い、猛烈に努力するのがCさん。アホがさらに脱落してアウトローになるのがDさんとなります。

そこで、彼らに「今後、君たちはどうなりたいのか」と聞くと、答えはCさんのケースしかありません。そのとき私は彼らに言います。「それなら、俺と一緒に。自分は学校の成績も、素行も悪く、世間でいう不良だった。しかし、そんな自分でもこうやって仕事をしているんだから、お前もできるよ」と。

最近よく、社員との話に塾長の言葉を活用させていただいています。例えば「マラソンでいえば、俺たちが一生懸命に親不孝しているときに、必死に勉強していた連中はかなり先を走っている。だから、相当頑張らないと追いつけないぞ」と言うと、彼らは「分かりました。しっかり頑張ります」と答えてくれます。

そう答えられない人は、不合格です。私の採用基準はそれだけで、頭がいいとかなんらかの資格があるとかは問題外で、それまでの生き方を反省してくれる人間であればいいのです。

現在、入社してくれた男性社員は必ず

る会社に入社できたことを嬉しく思います。それに、本人がすごくヤル気を私たちが夫婦に見せてくれたことが嬉しく、本当に有り難うございます。今まで茶髪にしていた息子が、こんなきちんとした格好で出勤するとは、想像もしませんでした。それに、入社してすぐに、社長様のお宅に泊めていただいて、教育していただくなんて、本当に嬉しく思いました」この手紙を読んだとき、私も家内も本当に涙が出ました。礼儀作法や親孝行の大切さ、会社の方針、私自身の考え方を合宿で一週間じっくりと話しますから、そういった連中が集まった当社は、本当によく働いてくれます。

一昨年に新店した出張営業所では、会社近くの公衆施設のトイレ掃除を、毎朝やってくれています。

このすばらしい社員たちに、どうすれば、やりがいをもたせ、幸せにできるのか、その方法を教えてください。その塾長です。また、学びと気づきを得るために、何ごとも吸収する素直なところに立ち戻ることが必要だと、教えていただきました。ありがとうございます。

アメーバ経営コンサルティング

京セラの経営管理手法であるアメーバ経営の導入から運用まで
経験豊富なコンサルタントが御社をサポートいたします。

■経営システムの構築及び運用指導

アメーバ経営コンサルティング

- 物流コンサルティング
- 財務コンサルティング
- マスタープラン作成プログラム
- ISOコンサルティング

■情報システムの構築及び運用支援

情報システムコンサルティング

■人事・労務における各種制度の確立

人事コンサルティング

- 組織最適診断プログラム
- 経営理念構築プログラム
- 社員・各種研修プログラム

これらにより「よく見える経営」と「全員参加の経営」を実現し、
御社のさらなる活性化をご支援いたします。

◆詳しい資料をお求めの方は、下記までお問い合わせ下さい。

京セラコミュニケーションシステム株式会社

経営コンサルティング事業部

〒607 京都市山科区竹鼻堂ノ前町16-1 (三井生命ビル8F)

電話075-502-8958 FAX075-595-3172

世話人からの メッセージ

塾長の教えを

素直に実践されている

長谷川泰治(中海)▽

㈱テクノ研究所 代表取締役

私からみると、大畑さんは非常に羨ましいというか、人間としてもすごく素直なんです。私なんか、どうしても理屈でものごとを考えようとしてしまうんですけど、大畑さんは塾長の教えをストレートにそのまま受け入れるというか、真っ直ぐに受け止めておられます。

そして、教えを乞えるのだったら、塾長例会が高松であろうと東京であろうと、すぐに出かける身軽さがあり、へんに構えたところがないのがいいですね。そして、そこで学んだことを、自分の会社の経営に反映されているということが素晴

らしいと思います。

いわば、普通の常識からすれば落ちこぼれ人間を採用して、しっかりした人間に教育し、会社の従業員として戦力化していることは、たんなる企業を営んでいるというよりも、事業家ではないか思っています。

大畑さんは、「心を高める、経営を伸ばす」という稲盛塾長の本を座右の銘として持ち歩いておられますが、私たちがこだわるようなことをすっす、すっすとは全然こだわらずに乗り越えていけます。すべてにわたって、余計なことを考えずに、塾長のおっしゃることを素直に実行されているという感じです。

人に対しても、自分自身を正直に出されるから、人に言われたことも正直に受け止められるんでしょうね。体験発表では、たんたんとおっしゃっていましたが、いゆる落ちこぼれの彼らを教え導くというのは、その気持ちがあんに会社レベルを超えて社会的なレベルに達しているんじゃないかと思いました。

従業員の母親から、感謝の手紙をもらったことなんかもさりとおっしゃって

ましたが、たぶん並大抵のことではなかったと思います。普通の経営者なら、警察にやっかいになった人間をそう簡単には貰い下げには行かないですよ。ところが、大畑さんはそういうことを何回もしておられます。

その姿を他の従業員が見て、「この人ならついていける」という感じを抱き、大畑さんに対する信頼感を持ったんじゃないでしょうか。

■アンケートから

福富善夫(京都)▽ 能力がなくても、今までの人生を反省してくれたい、という採用基準はたいへん素晴らしいと思いました。大畑さんの忌憚らない気持ちが見え、伝わってききました。

吉野哲治(群馬)▽ 世の中、やはり落ちこぼれといわれる人はいるわけですが、そのような人たちを一人前にする大畑さんは凄いです。

体験発表
優秀賞

学び続け、気づきと実践で 変革した、わが経営と人生

マルマツセムグループ
代表取締役会長 八頭司正典（盛和塾／福岡）

塾長の教えに出合って
仕事は楽しく、幸せな毎日

私はマルマツセムグループという、丸松セムを本社とした子会社十四社で、織維卸業と小売り、および賃貸ビル・ビジネスホテルの分社経営を行っております。私は二代目ですが、さまざまな事業を展開しているという意味では創業者でもあります。

現在、本社の社長と子会社の会長を務めており、日常業務のほとんどは、三代、四十代の若手社長が遂行しています。私は重要事項の決裁やグループ各社に対して日常のアドバイスをするほか、オーナーとしてグループの戦略や事業開発、

それにグループ会社の経営管理などを行っています。

つまり、私のいまの仕事は社員教育・人材育成が第一で、ついで事業開発、グループ各社の経営指導というわけです。現在、順風満帆とまではいいませんが、そよ風にさざ波、心は快晴で喜びと感謝の毎日です。

得意の絶頂から 一転、奈落の底へ

私は中学生のころから家業を継ぐことが義務づけられていて、「どうせ商売を継ぐのだから」と親の反対を振り切って商業高校へ進み、卒業後、大阪・船場の織維問屋に丁稚奉公に上がりました。

家内と幼い子ども、二十歳と十六歳の若い店員二人を連れて博多駅前問屋街に夢を抱いて進出しました。そこは家賃五万円の、売り場と事務所、社員と我々の住居を兼ねた三部屋でした。

家内は洋服が得意だったので、彼女が作った洋服を我々が売るという形で商売をしていたわけですが、当時は既製の

はしりのころで、飛ぶように売れました。博多に店を構えて三、四カ月たった四十五年四月には、月商で三千三百万円、純益でも一千二百万円あったと記憶しています。

我々夫婦と若い社員二人のわずか四人で、月に一千万円以上の儲け、商売がこんなに面白いと思っただけではありません。同じ年のサラリーマンの給料が四、五万円、大学にも行かずに商売をしていてこんなに儲かる。嬉しくて、楽しくて仕方ありませんでした。そうなるのとにかく働くことが楽しいものですから、一日十五時間から二十時間、月に一回も休まず働いた結果、その年の秋には隣の土地と建物を購入することができました。

業績もうなぎのぼりで、私は自信に満ちあふれ、自分は天才ではないかとうぬぼれていて、倒産や挫折などということとはまったく頭に浮かびませんでした。

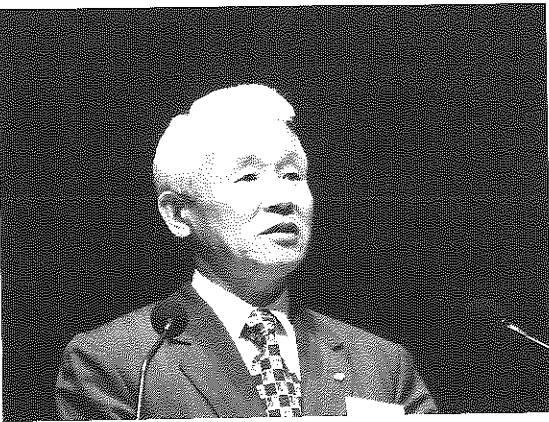
九州制庄を目指して鹿児島、熊本に進出し、拠点網を作りました。次には日本一を目指して、東京の南青山に三千坪くらいのビルを購入、京都の室町に呉服部門を設置するなど、結局、全国展開をす

そこは小さな、根っからの江州商人の店で、志願兵の私はやる気まんまん、三年ほどで商売の基本、根性など、たいていのことは覚えることができました。そして二十一歳のとき、いまの本社の前身で父が経営していた長崎県佐世保市の丸松商店に入りました。行商人を相手にしていた、年商五千万円で社員十人程度の問屋でしたが、船場で学んだ新しい形の問屋に改めたところ、他社との差別化となりました。売上高は倍々伸び、五、六年後には売上高は四倍強となり長崎の織維問屋のトップとなってしまいました。

そして、いずれは福岡が九州の中心となると思った私は、昭和四十四年の末に「売り上げは、あっとい間に五千億円を超し、この調子なら百億円も近いなど意気込んでいました。昭和五十一年から五十二年にかけて、私が三十四、五歳のころだったと思います。いま思うと、それは少しの成功体験をした若者特有の、怖いもの知らずの自信過剰。過信していたのでした。

それより少し前、証券会社から「史上最年少で上場しましょう」という誘いを受け、私はすっかりその気になりました。社員には毎日、「新聞で取り上げられる会社にする」と演説し、社員持株会をつくらせて証券会社の指導でスケジュールづくりを始めようとしていました。

ところが、そんな時期、次々と大問題が襲いかかってきました。鹿児島、熊本、福岡の各店で不良債権が続発し、東京、京都の店は不良在庫の山で、店長に聞いても知らん顔です。資金的に行き詰まっているわけでもないのに、仕入れ先や同業者から信用不安や経営危機説まで出て、ついには自殺したという噂が飛び交う始末でした。



■会社概要 創業・昭和二十年／事業内容・織維製品の卸小売りおよびマンション・ホテル事業／資本金・八億三千万円／従業員数・三百人／売上高・百二十億円

人材育成の大切さを痛感して 分社経営を決意

それ以来、本拠地の福岡と発祥の地・佐世保に拠点を絞り直そうと一、二年の間にリストラを強行したため、内外とも大混乱いたしました。ときを同じくして、父の代からいた専務が部長や若手社員を連れて独立し、当社にどんだん刃を向けてきました。

しかし幸いなことに、当社には私と共に佐世保から福岡へ進出し、また全国に出向いて多少の失敗はしたものの、必死の思いで汗を流した若手幹部が揃っていました。また、外からの誹謗中傷や攻撃のおかげでかえって社内がまとまり、世間の予想に反して、そう大きな打撃にはなりませんでした。

そのような事態を招いた原因は、三つあります。

第一は、人材が育っていなかったことです。私は単純に、自分ができるところだけならみんまもできるだろうと思って、深く考えずに若い人を店長として派遣し続けていたことが、失敗のもとでした。

第二は、自分がなまじ少しばかり成功したために天狗になり、傲慢さばかりで謙虚さがなかったことです。

第三は、攻めの気持ちばかりで、外しか見ていなかったのと、内部の管理体制がまったりできておらず、数字だけが大きくなって独り歩きを始めたことです。

つまり、社員との信頼関係が希薄で、私の一人芝居だったのです。上場という自分の夢の実現のための「俺についてこい」だったので、みんなは、しかたなくついてきていたのです。

それらのことを反省した私は、社員との信頼関係づくりに心血を注ぎました。早朝からミーティングを行い、また夜は遅くまで共に杯を交わして、「いまは苦しいが、三年間だけ我慢してほしい。一千日頑張れば、必ずよくなる」と、一人ひとりに共通の目標を熱く説き続けました。

おかげで、意外と早く立ち直ることができ、三年ほどで、もとの軌道に乗せることができました。というよりも、今度は数字だけが目標ではなくて、共通の目的を持ってお互いが信頼関係で結ばれて

いましたので、より強固な集団として前進できる強さと地力が備わっていました。

昭和六十年ころには、売上高も全国展開を図っていたころの水準を上回る六十億円近くまで回復し、無借金経営となりました。そこで守りの経営から積極経営に転じ、平成二年五月に分社経営という新しい経営システムを打ち出しました。

私はこれを、当社の新創業と位置づけています。

分社経営に踏み切った動機は、まず第一に苦勞を共にして会社再建に尽くしてくれた幹部社員たちに、恩返しの意味も含めて社長としてのいい思いをしてほしかったことです。第二は、繊維産業はたいへんな衰退産業で、これ以上の業績をあげるには社員という立場では限度があるのではないかと考えたことです。しかし、経営者としてなら、もうひとふん張りがきいて会社も成長できるのではないかと考えました。

さらにもう一つ大事なことは、会社と社員、それに創業者である八頭司家の三つをどうやって共存させ、繁栄させるかということでした。

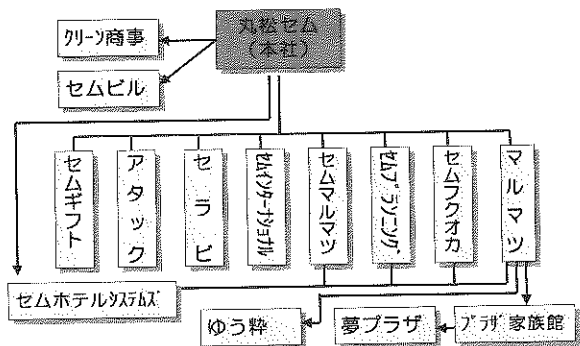
「頑張りましたよ」とおっしゃいました。

「私自身は、仕事はもう完結したつもりでいたので、大いに戸惑い、困りました。が、反面「さすがだな」と感心もいたしました。しかし、ハワイの楽しさは頭に残っていますし、また頑張らなければいけないのかという気持ちが入りまじって、自問自答がずいぶんと続きました。

平成五年の春に、京都の「和輪庵」で行われたフィロソフィ座談会で、塾長が経営理念を語りながら「私には、逆境のなかでも、どっちに行けばいいか見えないです」とおっしゃったとき、私は塾長に神を感じました。そして、強烈なゆるぎない意思が私自身のなかに固まり、そのとき以来私の人生観は変わったのです。その日の夜は心が高ぶって、一睡もできませんでした。

また、その年の十一月十九日、鹿児島で開かれた「平成商人塾」では、いちばん後ろで塾長の話に全神経を集中しているうちに、その場に、私と塾長の二人しかいないような気分になりました。「経営者に必要なのは誰にも負けない努

丸松セムグループの組織図



当時、私の子どもは大学へ進学しており、その息子にもうまくバトンタッチしたいし、社員の活力もなくなしたくないと考えた末、分社経営を導入しました。つまり、八頭司家を本社、丸松セムとし、事業会社を最初六つに分けて、それぞれの社長を選任しました。そして、各会社

は、社長以下社員が出資して経営するという、全員経営のやり方をとったのです。分社経営を始めてからは、期待した通り、業績がワンランクアップし、グループとしての売上高も七十億円、利益が二億五千万円くらいと、全国の繊維問屋でベストテン入りするくらいまでになりました。私はそこで、「これまで二十年間、無茶苦茶に働いた。仕事もやり遂げたことだし、なんとか仕事を任せられる人材も育った」と、その後の人生を楽しく暮らすことを考え始めていました。

ハワイに行って、マウイ島でのホテルに暮らし、ビーチでの気ままな時間。それに、ゴルフを楽しむ生活にひかれ始めたのです。魅惑の第二の人生を送ろうか、別荘でもつくろうか、と思っている頃に盛和塾に誘われ、塾長に会うことになりました。

飽満な心を砕いてくれた 塾長の厳しい一言

塾長は、私の心中を見抜かれたのか、「あなたの仕事はまだ完結していませんね、これからが大事です。完結に向かっ

力で、それが才覚を生むのです。努力に勝る天才はありません」「経営は、経営者の意志で決まります」といった『営の原点七カ条』は、私の心の奥深くに刻み込まれていきました。

聞いていた私は「そうか、経営は自分の意志なのか。ようし、いまから十年間やるぞ！」と思い、全身のエネルギーが湧き出して積極的な気持ちになり、新たな事業拡大と自分も含めた全社員の魂の高揚、人格向上に着手しました。

さっそく具体的な数値目標を定め、スローガンとして「二〇〇一年、二・二・二作戦」を掲げました。これは、二〇〇一年までに二十社・二十人の社長・売上高二億円・純益二千億円にするという目標です。そして、塾長の教えに基づいて従業員への心の支えになる経営理念を決めました。

1. 全社員の物心両面の繁栄を図る
2. 全社員の能力（潜在脳力）の開発を図る
3. お客様第一主義（利他心）の徹底

一方、新たなビジネスの展開も考えました。本業の繊維産業は基本的には不安

でもいいでしょう」と論じていただいたことが強く印象に残っています。

佐賀県鳥栖市のプラザホテル・トスは、開業して三年目になりますが、創業以来の累積損失を二期目で一掃しました。今期は、売り上げで三億円、一億円の純益を見込んでいます。稼働率は九六％、ここ三ヶ月は九八％です。おそらく日本一の稼働率とスピード黒字化ではないかと自負しています。

このホテルを始めるとき、塾長にご相談せずにごを進めていたら、いまごろは借金をして二棟、三棟と建てて、てんてこ舞いしながら台所は火の車、再び若いときの過ちを犯していたと思います。塾長のアドバイスを受けていなかったらと思うとぞっとします。

今期のグループ十五社での売り上げ目標は百四十億円。純利益目標は九億円を目指し、全社ともに黒字が見込まれます。六年前、塾長に初めてお会いしたときは売り上げは七十億円、純利益で二億五千万円。しかも当時はバブル崩壊期で、同業者のほとんどが、その頃と比べると二〇から三〇％のダウンになっています。

定な事業で、常に在庫と売掛金というリスクを抱えており、あまり無理のできない分野です。

そこで、グループ安定化のために以前から手がけていた貸しビルやマンションのノウハウを生かして、年中無休で稼働できるビジネスホテルの経営を考えました。同時に、塾長の話についても出てくる「良い品を安く」をヒントにして酒のディスカウント店のチェーン化を始めました。いずれも、塾長がいつもおっしゃっている「初めに、人ありき」というように、いい人材がいたからこそ出来たことです。

押しかけて塾長に相談し 再び教えられたこと

塾長からは、「ビジネス展開には、まず戦略や資金的な問題以前に人材がいるかどうかが肝要」と教えられました。その意味で、ビジネスホテルの経営も酒のディスカウント店展開も、私自身のなかで骨格になっているのは「人」です。

ビジネスホテルの事業展開にあたっては、多大な投資が必要であり、どうしても失敗は許されません。そこで私は、勇

もし盛和塾、そして稲盛塾長とお会いしていないかったら、わが社はいまごろ、よくても年商六十億円、純利益一億円から一億五千万円くらいだったものと思います。今年の目標の半分以下で、利益は十分の一の数字です。それでも、この時期だから仕方がないとあきらめて、ある程度満足していたでしょう。

いまのようなわが社の業績があるのは、そして私の人間性が多少なりとも上がったのは、稲盛塾長のおかげそのものです。六年前、私は塾長に考え方を叩き直していただき、五年前には強烈な意志を、そして魂を入れていただき、トップとしての意識、持つべき大きな目標を心に刻ませていただきました。四年前にはホテルの事業計画に、心血を注いだアドバイスをいただきました。

おかげさまで利益もあがり、人も育きました。それ以上に、事業の進め方、成功哲学というものを教えていただきました。いまでも毎日、「真我を求めて」なぞのお声で人生や会社があまくいく方法を、哲学を、優しさと愛を、修業、精進

気をふり絞り、臆面もなく塾長のもとに相談に押し掛けました。建設業者から何度も見積もりをとり、そのつど安くさせ、約一千坪でバブル期なら坪百三十万円、計十三億円はする建設費を、約五億四千万円まで落として決着し、自信满满で塾長に報告にいきました。

塾長はうんうんとうなずきながら聞いておられたが、「君の説明には、人件費の削減が入っていませんね」という指摘を受けました。私は「トータルで決着したので、もうこれ以上の値下げは無理です」と言い張りしましたが、「とにかく相談するだけでもいいから必死に交渉しなさい」と言われて再交渉した結果、建設業者の方から五億円という見積もりがきました。塾長のアドバイスのおかげで、四千万円ほど得したことになります。

実はそのとき、リースで二、三棟つくる計画をしていましたが、塾長に「一棟をオープンさせ、その結果を見極めてから、そして人材が育ってから次の計画を進めなさい。借りることはよくないので、貸す方に回りなさい。そんなに焦らなく

を教えてください。

【Q&A】

【Q】深井美貴子（北大阪・同伴者）

本当に素晴らしいお話なので感激して聞いておりました。社長のお考えをどのように社員の皆様に伝えられたのか、人材を育てるにどのようにされたのか、お聞かせください。

【A】人材がどうすれば育つかという質問ですが、それは簡単です。国立大学を卒業していれば、私はなんでもできると思っていましたが、それはちょっと違いました。

私は、数字に強い人、人を使えるかの二点を見ます。新しく社員として入ってきた者が、ある程度間違いないと思っただけの二点に加えて、熱心さを見ます。「先月の売り上げはいくらだった？」と聞いて、ちゃんと答えられたら合格です。さらに「去年は？」と聞いて、きっちり答えられたら、いうことはありません。それは、すべて塾長に教えていただいたことなんです。「経営者はこうあるべきなんだ」ということが、いまの私のすべてです。

世話人からの メッセージ

驕らず、偉ぶらず

さりりと周りを指導される

太田英男△福岡▽ 柳九州建産 代表取締役
八頭司さんの会社は、グループ全体の業績も素晴らしいものがあります。本当は私たち、若い者が発表の場に立たなくてはいけないんでしょうが、今回はお願いして発表していただきました。

私たちにとっては、日頃からそのような八頭司さんの生きざまというか、その姿を見ているだけで勉強になるんです。

まず、誰にも負けない努力をされておられます。そして非常に謙虚です。我々に対してでも、偉そうな態度をとられることは絶対にありません。

経営のやり方がどうだこうだという前に、人間としてのありよう、生き方自体を側で見せていただくだけで、私たちは幸せだと思っております。私は、周囲の人に「うちの会社の会長は、実は八頭司

さんなんですよ」と言うくらいに、いろんな教えを乞うております。そういう意味では、たんなる経営者レベルというよりも、その影響力に社会的なひろがりを持った方だと思います。

誰かが何かを相談した場合でも、実に懇切丁寧に相談ののっていただけますし、まさに塾長がいつもおっしゃる「誰にも負けない努力をする。謙虚にして驕らず、さらに努力を」を実践していらっしゃるんじゃないかと思えます。

盛和塾△福岡▽はいま、百人を超える塾生がいますが、入塾を待っている方が五十人近くおられます。これも、八頭司さんの人徳でしょう。△福岡▽は毎月、船井先生などいろんな先生を呼んで勉強会を行っておりますが、その人選に際しても八頭司さんは適切なアドバイスをしてくださいます。

ご自身、天国から地獄に落ち、またはい上がってこられたわけですから、私たちに對してほんとうにいいアドバイスができるんでしょう。いわば、八頭司さんは△福岡▽の精神的支柱なのです。

人を批判されるということもありませんし、そのことから判断すると、会社の従業員の方も、安心してついていかれるんじゃないでしょうか。

稲盛塾長はいつも、「事業を広げるのは人材が育ってからだ」とおっしゃっています。かつてホテルをオープンするにあたって、塾長から「そんなにあわてなさんな、人が育ってから広げなさい」と言われた経験のある八頭司さんは、そのことを実感として分かっているんじゃないかと思えます。

■アンケートより

山口真理子△北大阪▽ 社長である限り、いくつになってもトライする気持ちを持ち続けることの大切さを教えていただきました。

やり直しはきかないかもしれないが、もう十分成功したという自分の思いとの戦いはすごいものがあると思います。

森坂拓実△大阪▽ 人格のすばらしさを感じました。五十歳を過ぎて、このように革新を続けられることは非常に難しいでしょうに、あらためて感心いたしました。

廣内 謙△北大阪▽ 奥様の影響力が、たいへん素晴らしいんだと実感いたしました。経営の原点は、やはり家族にあるんですね。

経営体験発表

体験発表
優秀賞

経営の本質をお金以外で語る塾長にふれ、 自己の意識を変革した

友人たちのおかげで
周りの環境が変わる

私は、事業というのは不思議な意識集合体だと思います。売り上げとか、利益とかいった要素以外に、日常の仕事を通じて築き上げていく人間関係に大きな価値が生じていくところに事業の真髄があると、私は確信しています。これまでの私の人生を振り返ってみても、自分自身がそのような環境のもとで育てていただいたと実感しているからです。

そしていま私は、当社の社是である「不屈の精神、獨創性、愛情」と、何のために才門で働いているかという答えである「自分を含めた家族が幸せで、やり

才門建設株式会社
代表取締役

才門 正男（盛和塾△大阪▽）

がいのある仕事に全力で取り組み、それを通じて社会へ貢献することを実感する」ために、日々努力しております。

私は、昭和六十三年に父から引き継いだ総合建設業と、それに関連したサービス業を大阪府の南部、地元では泉州と呼ばれている地域で営んでおります。しかし、そもそも私は建設という仕事はまったくの素人でした。

私が小学校一年生のとき、父は脱サラで建設業を始めました。そのころ、家は従業員の寮も兼ねていて、常に二十人くらいの労働者が生活を共にしていました。そのため、私は子供心に家族だけの生活というものに非常に憧れ、建築屋だけに絶対になりたくないと思い、中学生の

ころから父に反発していました。

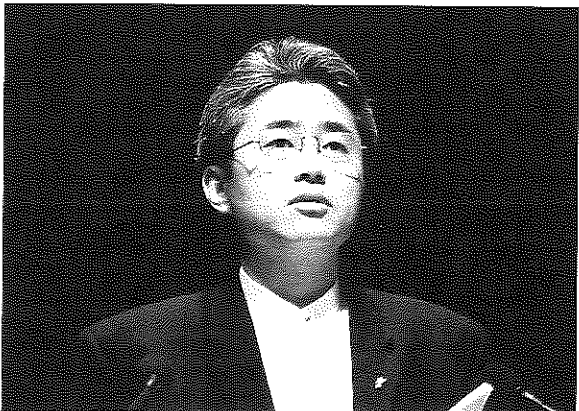
大学進学にあたっては、親の勧めにはまったく耳を貸さず、家業から離れたという気持ちの強かった私は大好きだった映画を勉強しようと思い、日本大学の芸術学部映画学科に願書を出し合格しました。

大学進学で東京に行き、たまたま岸和田に帰ってきたときにいまの家内とばったり出会いました。もともと中学の同級生でしたが、会った瞬間に私は「俺、お前と結婚するわ」と言ってしまうところ。ところが彼女は、しばらくしてから「私にはあんたとは結婚でけん。在日韓国人やから」と言うのです。

いまでこそ民族差別的なことは少なく

なりましたが、当時は韓国籍の人と日本人が結婚できないというのは当たり前前の風潮でした。しかし、そんなことをまったく知らなかった私は「好き合っって一緒にいるのが、なんであかんのや」と思っていました。

当然、お互いの親はそれぞれの子供の



■会社概要 創業・昭和三十六年／事業内容…総合建設業（ゼネコン）／資本金…九千六百万円／従業員数…四百四十人／売上高…二百五十億

「恥ずかしながら」という、うしろめたさのようなものを感じながら、丁稚みたいな形で入社しました。

入社後、いろんなことがありましたが、私はとにかく一生懸命に働きました。ほとんど子供を風呂に入れたこともありませんし、夜中に帰って朝いちばんに出ていくというのは当たり前でした。あるとき、子どもと風呂に入ったら「お父さんも、風呂に入るんやね」と言われて愕然としたこともあります。

当時、私は家内にも本当に迷惑をかけていました。夫婦にはそれぞれのあり方があるでしょうが、家内からもいろんなことを教えてもらいました。私は外で大きな声をあげたり、怒鳴ったり、あるいは感情的になるといふことはいないんですが、家内にはついつい甘えて大声をあげることがあります。あるとき、家内に向かって「こちらお前、俺のことをなめてんのか」と言いましたら、家内は、つかつかと私のところに来まして、顔をべろっとなめたんです。そのとき、私はもう「こいつには勝てないな」と思いました。そして、入社後十年を過ぎた昭和六十

幸せを願って猛反対です。二人が一緒にやりたいという気持ちは正しいことです。また、双方の親がそれぞれの立場で反対するのも間違っていないです。お互いの幸せを願う気持ちは同じでも、その価値観は矛盾しているのです。正しいこと同士が矛盾することもあるんだということを、そのときに強く感じました。

結局、若気の至りで二人は駆け落ちし、周りにさんざん迷惑をかけ、結局は勘当ということになりました。学校も卒業していませんし、私たちは二人で東京へ出て、働きながら卒業しようと考えました。東京へ発つ前に、親友四人が集まってくれて「お前ら、せめて結婚式だけでも挙げていけや」と動いてくれました。小さなホテルで、三十数人の友達が集まってくれて結婚式をすることになりました。その前日、親友がそれぞれの両親に「式にだけは出席してやってください」と頼んでくれ、両親と兄弟は出席してくれました。司会をはじめ、エレクティオン演奏まで友人たちがしてくれた、本当に楽しい結婚式でした。

私はそこから大切なことを学ばせてい三年六月、役員会議で父が引退を申し出私が次期社長に任命されました。その年の十二月、社員とその家族全員、およそ三百人ほどに和歌山の温泉旅館に集ってもらい、経営方針の発表をいたしました。父はそれまで、経営方針がどうかと決算がどうかといったことはいっさい社員に発表したことはありませんでした。そのとき、「給料が安いと思っている人は手を挙げてください」と質問すると、全員が挙げました。また「休みが少なと思う人は？」と聞くと、これまた全員が手を挙げました。

そこで私は、「中期とか長期の経営計画は言えませんが、次の三つのことを平成四年までに達成することを約束します。一つは、大阪府下の建設業の最高の給与水準をつくること。二つ目は、年間百三十日の休日を達成すること。三つ目として、前の二つを達成するために、二十五%のコストダウンを図る」

その帰りに、親父に車の中でこっぴどく叱られました。「お前はまだ経営のことが分かっておらん。できんことを約束するな。気持ちには分かるけど、ふるしき

ただきました。自分が正しいと思っていないことでも、立場が変われば矛盾することもある、自分のエゴだということもある、ということが分かったのです。つまり、周りからきっかけをいただくことで、自分の心が変わるだけで、人生なんて、あつという間に反転してしまうことを知ったのです。

一年間の東京生活で、大学もなんとか卒業し、子供ができたのを機に実家に帰ることにしました。

二代目社長として新しいビジョンを打ち出す

絶対に親元へは戻らないと考えていた私ですが、そのように人生が変わってくと「なにくそ」という意地が頭をもたげてきました。自分たちの結婚は正しかったということを確認してもらいたくて、父の会社に入り、やってやるぞと思ったのです。

父は、私が出たときに「息子には絶対に会社を継がさないし、息子も会社には戻らない」と言い切っていました。それだけに、勘当された放蕩息子の子の私は

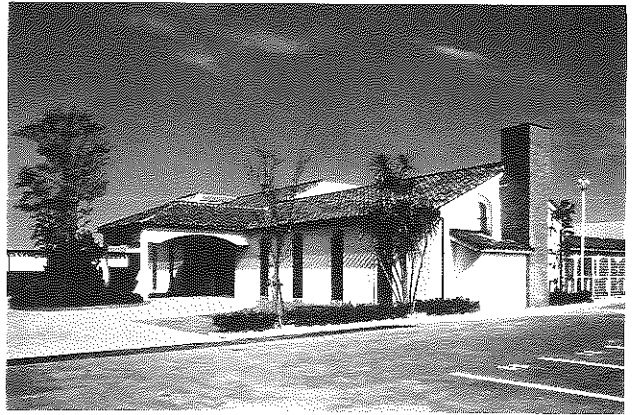
を広げて、将来のことを約束するなんてもってのほかや。とくに、社員に向かってお金の約束をしたらあかん」と言われました。

私が社長に就任したときは、バブル景気の頂点の一手手前で、その後バブルの崩壊で景気は下降し続けましたが、平成四年には当社の給与は大阪府下建設業の平均値を上回りました。百二十日の休日も、制度としてはできました。また、二五%のコストダウンも、バブル崩壊による建設単価の切り下げで結果的に達成できました。

「Jリーグで行こう」をキャッチフレーズに掲げる

初めて経営方針を発表して以来、社員の意識に変化はあったものの、まだまだ私が考えているレベルとは大きい格差がありました。

そこで、平成四年度の経営計画を練っている会議の場で、みんなと賭をしてみました。それは、「平成五年五月に発足するJリーグは観客数で野球を抜くか？」というものです。社員たちは多くは野球ファ



才門建設の本社風景

や高校のクラブ数はサッカーが圧倒的に多かったです。
その後、いま日本サッカー協会の会長をされている長沼健さんに講演をしていただく機会がありました。
長沼さんはその時、

「野球は、うまい者がピッチャーで四番キャプテンになり、下手な者は九番ライトか補欠というのが当たり前です。ところが、サッカーの場合は、全員がボールを蹴る機会を持っており、シユートよりもパスする者の方が重要なポストになることがあります。また、サポーターも大切な主役なのです」

といった趣旨のお話をされました。それを聞いた私は、そこに我々の会社の取り組み方のヒントがあるのではないかと感じたのです。社員を入れ換えるようなことをしなくても、会社を換えることができるのではないか、社員全員が主役になれるのではないかと考えました。

明治維新で日本は大変化したにも関わらず、江戸と明治で国民が入れ変わったわけではありません。第二次世界大戦における敗戦でも、国民はそのままなのに

軍国主義から民主主義に大転換しました。私は、その本質は何だろうと考え、それを会社に取り入れることができれば、会社も大幅に変わることができるようではないかと考えました。

そのとき、父が三十四歳で創業したときに作っていた社是である「不屈の精神・獨創性・愛情」が、あらためて新鮮に思えてきました。その社是はこの現場にも掲示されていたんですが、誰もその本質を理解していないように思えました。そこで私は、それをJリーグにたとえてもう一度考え直そうと思いました。

◇不屈の精神 Jリーグにたどると、多くのJリーガーたちはあのととき、アマの立場を捨て、厳しいプロとして自分の人生を賭けることを選択しました。それに比べて、我々は仕事をするにあたって本当にプロとしての仕事をしているかということを問いました。

◇獨創性 Jリーグを超える
サッカー協会も、選手も以前のままなのに、なぜあれだけ変わることができたのか。それは関係者全員の意識が変わっ

たからです。それまで、サッカーというのはこんなもんだと思っていた過去の常識や習慣が取り除かれ、関係者や選手、それにサポーターの意識が変わって、新しい価値観が生まれたからこそ、人気が沸騰したのです。

その観点から私は、それまでの建設業界や会社の過去の常識や習慣にとらわれずに、自分たちのオリジナルな会社をつくっていかうと思いました。

◇愛情 J全員主役

主役と脇役という関係ではなくて、全員が主役だというふうを考えました。もともと当社には役職というものはありませんでした。ところが、社員の気持ちのなかには組織における上下関係というものが厳然とありました。そういう意識を取り除くためにずいぶん議論を重ねました。

夢に出てきた神様が私に教えてくれたこと

そうしたなかで私は、役職で人が育つのではなく、責任と権限がその人を育てていくということを強く感じました。

四十歳になった頃、私はある不思議な夢を見ました。真っ白な服を着た神様みたいな人が出てきて、私に優しく語りかけるのです。

「お前はアホやから、これからの人生の生き方をしっかりと教えてやる。ちゃんと聴きなさい」

私はそこへ正座して、いつも書き留めるノートを持って神様が言うことを書き留めるんです。その神様がおっしゃる一つひとつがもっともなことなので、一生懸命に書き留めていました。いまでも、そのシーンははっきりと覚えていますが、なにしろ夢の中のことですから、その内容も覚えていませんし、そのノートはむしろありません。

最後に神様は、私に向かって諭すようにこうおっしゃいました。

「私はお前にすべてを伝えた。しかし、お前は全部忘れるだろう。それでよいが、最後に言う三つだけは覚えておきなさい。一つは、恐れることはない。一つは、決して驕ってはならん」

そこで私は、神様にすがって、わんわ



社員とともに天王寺ワッソに参加した時の写真

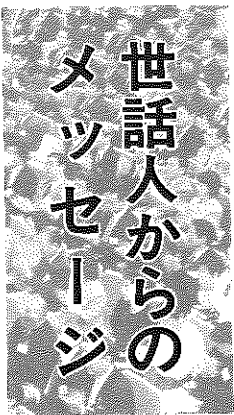
ん泣くんです。泣きながら、私は目が覚めました。思いっきり泣いたあとの、すがすがしい気持ちのまま朝を迎えるまで、そのことをずっと考えていました。

「恐れることはない」とはどういうことなんだろう。確かに自分は、会社について自分のことについても、真っ暗闇の冬の荒海に小舟で漕ぎ出すような不安をずっと持ち、恐れている……。

そういうことを考えているうちに、私は、はっと気づいたのです。いまの自分があるのは、苦しみや悲しみを乗り越えたおかげなんだ。自分の周りに起きるよいことも、悪いことも、結果的には良いこととしか起こらないんだから、「恐れることはない」。だったら、「焦ることもない」。そして、常に謙虚に「驕るなかれ」という気持ちでいれば、調子に乗って失敗することもない。それが、「原理原則」だということを教えられたのです。

私は、盛和塾に入って本当によかったと思っています。稲盛塾長は、お金を他の価値に変えることのできた最初の経営者ではないでしょうか。

なぜなら、仕事のうえで私たちは、たいていの場合、共通言語というものを持っていません。お客さんと話すときでも、社員と話するときでも、お金の単位でしか言葉として通用しません。どれだけの売り上げをあげる、この仕事はいくら、合計から値引きがいくらで最終的になんぼという世界です。お金という共通言語に変換しないと話ができないのです。



稲盛塾長に出会って人間としての座標軸がびしっと決まった

稲田二千武(大阪)

ファミリー(株)代表取締役社長

才門さんは、もともと人間としての生き方についてご自身でかなり深く模索されていたと思います。それが、盛和塾に入り、稲盛塾長と出会ったことで、その考え方がゆるぎないものになっていったのではないかと思います。

塾長の考え方、つまり「人間としていかにあるべきか」という原点に感動され、共感を覚えられて、自分の考え方というものもがきっちり確立されたと思います。いわば、塾長の生きざま、考え方に同調され、自信を持たれたんでしょう。その結果、自分でも脱皮し、大きな自信を持たれたと思います。

稲盛塾長は、「動機善なりや。私心なかりしか」というふうには、人間が持っている本来の言葉で語ることで、宇宙全体の真理を分かりやすく話すことができる方だと思います。だからこそ、塾長のお話は何の抵抗もなく私の心にしみ入ってくるのです。

宮沢賢治は昭和二年、農民が最も苦しかった時代に『農民芸術概論綱要』という文章を発表しています。そのなかに、次のような一節があります。

・正しく強く生きるとは、銀河系を自ら
のなかに意識して、それに応じていく
ことである。

・まず、もろともに輝く宇宙の微塵となりて、無法の空に散らばろう。

・我々に要るものは銀河を包む透明な意志、巨きな力と熱である。

これは長い論文のなかに、ばらばらに入っている言葉ですが、私は自分の心のなかに常に置いておきたいと思っています。

この言葉は、塾長がいつもおっしゃっている言葉と共通しています。そのように、お金以外の言葉で分かるように話していただき、勉強させていただける、そ

基本的には、人のため、世のためという原理原則をしつかりと自分で確認されて、それが生き方や経営そのものにも反映されているんでしょう。

もともと持っておられたものが、塾長との出会いで自信となり、人間としてあ
るいは経営者としてさらに磨きがかかったと私はみております。

才門さんは二代目ですが、親から受け継いだものを、はいはいと言って守るような方ではなく、なんとか自らの意思を表して何かを作りだそうという、創業者のような性格の方です。小さいときから、親の仕事ぶりを見て育っておられますから、事業を継承するにあたって、それなりの覚悟というか、決意はあったはず
です。

その納得の起点は、人間としての生き方であり、考え方はなかったんでしょうか。正義感が強く、非常に才能のある方ですから、人に言われたことをただするということではなく、自分で考えて、納得がいったら徹底的に実行するというタイプです。

塾長に出会い、自分の生き方に自信を持たれたことで、地に足のついた経営者、また人間としても謙虚さに磨きがかかっ

それが盛和塾だと思っています。

当社はいま、二十一世紀へのスタートラインという長期計画のもと、全社員が全力をあげて仕事に取り組んでいます。

当社の社員持株会をはじめ、関連会社の主要株主はすべて従業員全員による持ち株会社です。誰のためでもなく、社員それぞれが自分を含めた家族の幸せを願って、やりがいを持って仕事に取り組み、それでもって社会に貢献する、そのことを実感できるように頑張っております。

◆Q&A

「Q」小林正樹(静岡)

今日の収穫は、宮沢賢治のあの言葉です。どのようにして、あの言葉に出会われたのですか。

「A」盛岡で開催されたJICの大会で偶然知りました。それを見たときは、自分のなかで何かが弾けた感じでした。

人の心のなかには銀河系の宇宙があった、心理の魂があるということが、その言葉に見事に表されているので感動しました。その言葉と、塾長のお話が一体となって、私の心にしみ込みます。

たんではないでしょうか。普通、ちょっとばかり力がつけばどうしても虚勢を張ったりするものですが、才門さんは本当の力があるから、その必要もないんでしょう。いつお会いしても、実に謙虚ですし、物腰のおとなしい方です。

私も、いろいろと修羅場をくぐってきましたが、才門さんを見てみると、自分に対して本当に自信を持った男というか、人間の強さを感じます。そういう気持ちがあるからこそ、社員に対しても素直に、あるがままの姿で接することができる人でしょう。また、社員もそのことを感じるものですから、素直に言うことを聞いてくれると思います。

■アンケートから

「伯井守(北大阪)」

人は役職で育つのではなく、持っている責任と権限で育つ——という言葉に、なるほどなという思いとともに強い印象をうけました。

笹本茂子(長崎・同伴者) 才門さんがいかに奥様を大切にしておられるかということが、しみじみと感じられました。モットーにしておられる「不屈の精神、獨創性、愛情」は、私も社員と一緒に考え、勉強していこうと思います。

退路を断って経営に 打ち込む姿勢を学ぶ

師・稲盛和夫との出会い

稲盛から「代わりに何か話してほしい」ということでございましたので、僭越ではありますが、私なりに、京セラの経営や哲学がどのように形成されてきたのか、それはどのようなものであるのかということをお話しさせていただこうと思います。

経営者は日々判断を求められ、その判断が従業員、取引先、さらにはその家族、社会に至るまで影響を及ぼし兼ねず、緊張を強いられる毎日が続きます。その厳しい日々の中で鍛えられた皆さんの前でお話ししなければならぬということ、私はたいへん緊張しておりますが、精一杯お話しをさせていただこうと思っております。

さて、私にとって稲盛は、当社の名誉会長であると同時に人生の師でもあります。私は学校を卒業してすぐ、長岡京市にあった松風工業という会社に入社いたしました。それから約四十年間、稲盛から人間としての生き方

ものごとに対する考え方、仕事の進め方、あるいは経営のあり方に至るまで、あらゆることについて、ある時にはたいへん厳しく、またある時には優しく、直接に薫陶を受けてまいりました。

松風工業に入社した私は、研究室に配属されました。松風工業は主に電力用の碍子を作っている会社で、私が入社したころにはもう左前になっていて、月給は四回に分けて支払われていました。私は、初めての会社勤務ですから、給料というのは月に四回に分けて貰うものだと思っただけです。

その研究室では、稲盛が責任者として新しい特殊磁器いまでいうファイナセラミックスを研究、開発しておりました。それまでは、ステアタイトという磁器がありましたが、稲盛が従来にない素晴らしい電気特性、絶縁性など、多くの特性を持ったフォルステライトという磁器を、日本で初めて開発しておりました。その後、ファイナセラミックスを事業化する部門として特殊磁器課ができ、稲盛がその責任者になったわけです。

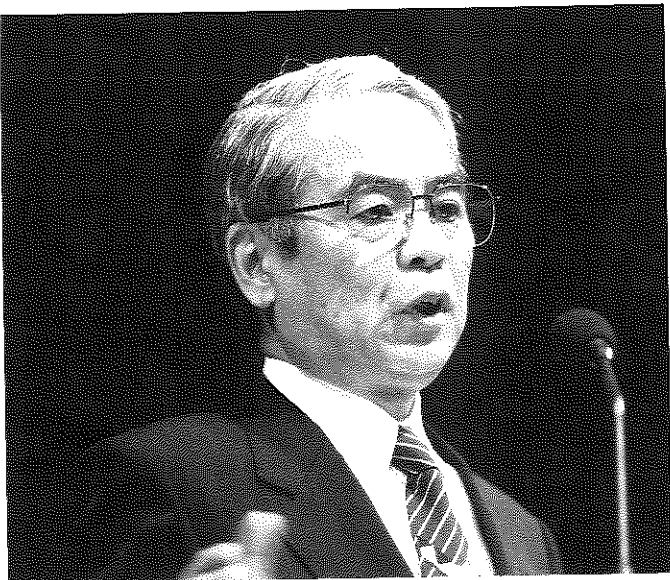
京セラフィロソフィの原点

そこで開発されたセラミック製品の最初の取引先になったのは、大阪府高槻市にある松下電子工業さんでした。松下電子工業さんは当時、テレビのブラウン管にセラミック部品を使っておられました。それはオランダから輸入しておられました。しかし、どうしても国産化したいということで稲盛に話があり、その製品化に成功して納めるというところから松風工業の新事業は始まりました。

思い返してみると、稲盛はよく工場の一部を仕切った事務所に我々を集めました。私たちは机のまわりに折り畳み式のパイプ椅子を持って集まり、当時まだ二十四、五歳だった稲盛から人生の話や仕事の話、働くことの意味などを、二、三時間は聞かれました。

そのとき稲盛は、我々の目を見て「私の言うことをまだ分かっていない」とか「分かったような顔をしていない」とか言いながら、さらに一時間ないし二時間話し、我々が「分かりました」という顔をするまで、話すのをやめませんでした。稲盛は、いまでもよく言いますが「思いというのはエネルギーだ。自分はいまこうやってしゃべっているが、そのぶんエネルギーが転移している。聞いている君たちの顔が赤くなっていくのは、自分のエネルギーが君たちに転移しているからだ」という「エネルギー転移論」を、そのころから申しておりました。

『言葉』という言葉がありますが、稲盛は若いころから我々を集めては「言葉には魂がある」といい、「自分が君たちに話すのは、魂を伝えるんだ」ということをずっと言っていました。そして「自分の思いを、白黒で描いているようでは話にならない。天然色で描けるようになるには、八割方は成功しているはずだ」と言いながら、我々が本当に分かるまで話すということが、たびたびありま



した。

私たちがお客様のところにセールスに行って、その結果を「かくかく、しかじかでした」と報告すると、「よし、分かった」と言って、「君が『こんにちば』と言って、客先を訪問したところから詳しく聞かせてくれ」と、会話の中身を全部おさらいさせられたことが幾度もあります。それは、結果を云々するのではなくて、交渉のプロセスを我々に指導しようという稲盛の意志の表れだったのです。相手とのやりとりを報告するなかから、「その説明は違う」「その結論の出し方はおかしい」という指導をよく受けました。それは、自分のレベルにまで我々をなんとか引っぱり上げよう、つまり稲盛自身の判断基準に達するまで高めようという、仕事を任せようという気持ちだったと思います。

お客様に技術レポートを提出するときでも、稲盛は「自分をお客さんと思って説明してみる」と言い、いわばシミュレーションのようなことを通して、お客様への対し方を教育しました。それは、人によって説明の内容が違ったらおかしい、会社としてはすべて同じでなかったらいけないという考えからでした。

稲盛は、当時から「人間として何が正しいか」ということを常に言っておりました。当時の松風工業では、よくストがありました。稲盛は「お客さんあつての我々なのに、会社の都合によるストで製品を供給できないのはおかしい。製品を納めなければ、松下の生産ラインは千人くらいの従業員がいますが、私はその従業員の意識を集約したものが京セラという会社だと思っており、すべての従業員の意識が企業文化をつくり、会社の風土をつくってまいります。当社はよく、技術の京セラ」といわれますが、そのベースになっているのは稲盛の経営哲学であり、そうした経営理念、フィロソフィというものが根本にあるからこそ、京セラの発展があると思います。技術力や資金力をいう前に、ベースに理念があるかどうか、あるいは従業員にそういう意識があるかどうかは企業にとっては問題なのです。

「企業寿命三十年説」という考え方があります。京セラは今年の四月で三十九年を迎えますが、稲盛は三十九年の創立記念式るとき、「企業というのは、三十年経つとマンネリに陥る。その三十年を境に衰退するのか、さらに隆々として成長していくのか、そこがポイントだ」ということを話しました。

そこで当社は、三十周年を機にさらに社員教育を徹底しようということで、作業服のポケットに入るサイズの社員手帳を作って、社員全員に配りました。それまでも社員教育には力を入れていましたが、普段から稲盛が言っている「フィロソフィ」を、一ページに項目ずつまとめ、分かりやすく編集したわけです。現在、その社員手帳に基づいて朝礼、夕礼のときに社員が交互に読みながら、一日の業務を反省しています。

五年前には、全社員を五十人ずつのグループに分け、

止まってしまう。それでは責任は果たせない。我々の課は、せつたいに仕事をする」と言って、ピケ破りをしたものです。

「お客様第一」という稲盛哲学の考え方を、そのようにして教え込まれたように思いますし、「京セラフィロソフィ」の原点がそこにあったと思います。

また、この盛和塾でも同じだと思いますが、稲盛はコンパということを非常に大切にしております。私が入社した当時の稲盛は、いくら責任者とはいえ、高額の給料ではなかったと思いますが、我々を、京都駅近くの一杯飲み屋とか自宅に呼んで、よく飲ませてくれました。私たちが落ち込んでいるようなときには、「明日はまた頑張ろう」とか「そんなにしょげていないで、張り切ろう」とかと言って、よく私たちを励ましてくれました。

価値観の共有のための教育

さて、昨今の経営環境は非常に厳しいものがあります。稲盛は、私どもの今年の経営方針発表でも、京セラの歩みは、つねに開発の歴史だったということを強調しながら、一方で「これからは、強い会社しか生き残れない」と断言しております。強い会社とは何か――。それは、全社員が「価値観」を共有できる会社ではなからうかと思えます。

当社には国内に一万三千人、海外を含めると三万七

四時間コースの勉強会を行いました。回数にすれば、のべ二百六十回になります。また、一千五百人ほどのアメリカの長も、もう一度勉強し直そうということで二十人くらいのグループに分けて二泊三日の研修をいたしました。同じように、事業部長など管理職の研修会も行っております。いずれも最後には必ずコンパを行い、当社の理念を本当に分かっている者が車座の中心となって、夜中の一時、二時頃まで語り合っています。このように、いろんな機会を設けては、価値観を共有化する努力を図っているわけです。

フィロソフィの体現化、肉体化

それは、稲盛がよく言うことでありますが、フィロソフィの体現化、肉体化を図るためです。例えば「車を運転するとき、アクセルを踏もうか、ブレーキを踏もうかなどと考えている者はいない。身体が無意識のうちに反応しているのだ」というようなことを稲盛はよく言っています。昼休み、誰もいない職場に電気がついていたら、もったいないと考えるとスイッチを切るといのはまだレベルが低い。無意識のうちに、スイッチに手がいくようであればいけない、というわけです。

「不良品が泣いている。不良品がお金に見えなかったら話にならない」とも言いました。当社はメーカーですから、残念ながら不良品が出ることもあります。しかし稲

盛は、それをただの不良品ですましてしまうようでは、フィロソフィが本当に身につけていない、と言うのです。同じような意味で、「機械が泣いている声が聞こえないといけない」というような言い方をすることもありません。

そのような感性がなければ、現場の改革はできない。不良品や機械の泣く声を、自分の痛みとして感じるようであればフィロソフィを体現化、肉体化したとはいえない、というわけです。

そのように、社員の意識を高めるために当社は繰り返し繰り返し社員の教育を行っているわけです。また、つねにフィロソフィの感性を高めておくために、私は今後五年サイクルくらいの教育を繰り返そうと考えております。六十点くらいの経営なら、誰にでもできると私は思います。六十点以上百点までの領域に、フィロソフィや熱意、情熱といったものが詰まっているのだと、いつも社員に言っています。経営者としては、いかにして六十点以上のレベルに社員を高めていくかということが重要なのです。

つまるところ、社員にどの程度の問題意識があるかという事です。絶えず工夫するという意識がなかったら、これからは生き残れないと思いますし、問題意識があるからこそ見える世界もあるわけです。それが稲盛が言うところの「有意注意」なのだ、私は解釈しています。

松下幸之助氏は、ペンの置き方ひとつにも注意を払う

また従来、非採算部門であった当社の物流部門を、事業部にいたしました。これにより、大幅な流通コストの削減を実現しています。少しでも安くという問題意識で見直しますと、荷物の送り方には航空便、鉄道、船舶、トラックなどいろいろな手段がありますし、どこで中継するか、貸し切りか混載かなど、何十種類もの方法が考えられます。それらをどう捉えるか、その意識次第で大きなコストの差が出てくるわけです。

当社でいま展開しているニュー・アメンバーと呼ぶ職場改善運動は、メンタルな、問題意識を醸成するための活動といってもいいのですが、考え方が変われば、職場の風土や実績までも変わることを見証明しています。

例えば、女性五人のグループが、航空便で送っている荷物を、船便にすれば運賃はうんと安くなるというようなことをテーマにして検討しました。製造部門に対する働きかけ、お得意様への根回しなど、ずいぶん苦勞はあったようですが、半年くらいの間には四割ほどを船便に替えました。この結果、月に七百万円ほどの運賃削減が達成されたということです。

このように、企業というのはそれぞれの部門が責任を持ってものごとの解決に取り組まなければ、業績は改善されません。景気が悪いからとか、何々がいけないから、といった弁解をするようでは駄目なのです。

そういう意味では、私は自らをのびびきならない状態に追い込むことも必要だと思っています。稲盛はいつで

よう指示されたと聞いております。ペンの向きが違えば、取るときにコンマ何秒かのロスが生じるというのです。

稲盛も、新しい工場を建てると、「隅から使え」とよく言いました。それはものづくりには、働く人のメンタリティが影響するという考えからです。広いスペースがあるからといって、ゆったりと使っていては、経費削減や、効率に対する社員の意識が希薄になってしまい、また電気代などの節約を図ることもできません。

また、機の並べ方にしても、ひもを引っ張り、まっすぐに並んでいるかを稲盛自らチェックしていました。これも整理整頓が、ものづくりの基本であることを、態度で示していたと思うのです。

これらはすべて、ものづくりや経営には、考え方一つで無限の可能性があるということを示しています。当社の具体的な事例をいくつかご紹介いたします。

当社のある製品の場合、ここ二十年くらい平均して九〇%くらいの歩留まりで推移しています。九〇%を割ると必死になって九十%まで復元を図りますが、いざ九〇%を達成してしましますと安心し、それ以上歩留まりを上げようとはしないのです。私も「九〇%が可能ななら、なぜ九五%をめざさないのか」と姿勢を問うことがよくあります。リーダーがより高い目標を設定しないことをよく叱ります。いくら困難であっても、高い目標に挑戦する気概がなければ、企業としての活力、成長は止まってしまうのです。

も「土俵の真ん中で相撲をとれ」と言いますが、それは土俵の真ん中で相撲を取っていても、俵に足がかかっていると、断崖絶壁をつねに念頭に置いて仕事をすべきだと言いたいわけです。

私はいつも社員に対して、「心の中に佐渡島をつくらう」と言っています。佐渡島はかつて、流刑地とされた絶海の孤島でした。しかし、佐渡に流された世阿弥はそこで能楽を大成しています。逃げ場のないところに追い込まれたことが、内面の進化をもたらせたのです。

私は、そういう逃げ場のない世界を、リーダーが心の中に持つべきではないかと思えます。それは精神的にたいへん苦しい作業ですが、自分自身を断崖絶壁に追い込み、課題をクリアすることで自分自身も成長しながら、ひとつの進化が生まれると考えるのです。

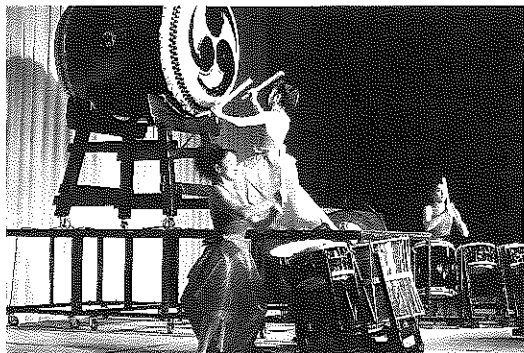
稲盛は、私が社長を務めるようになってからも常に「会社の業績というのは、経営者の器量によって決まるものだ」と、いつも申しておりました。そのたびに私は「器」とはなんぞや、「量」とはなんだと考えてきました。そして思い至ったのは、稲盛がいつも皆様に話しておられます、「経営は経営者の意思によって決まる」ということでした。つまり経営を左右するのは、やはり理念であり、その理念を形成するのは、人間として正しいことを追求する考え方であったように思います。

稲盛から薫陶を受けた者として、このことを改めて申し上げ、お話しを終わらせていただきます。 △▽

懇親会

手作りの全国大会
語り合ったひととき

懐かしい顔、初めて会った顔……。神戸で一同に会した千人近い塾生たちは、旧交を温め、日頃の悩みや課題について語り、経営に向けての決意を新たにするとともに、大いに盛り上がりました。



▲加賀の「炎太鼓」の豪快なアトラクション



▲乾杯の発声をする福田二千武本部長理事



▲司会進行役を務めた〈神戸〉の水垣宏隆氏



午後六時十五分、加賀の女性二人による「炎太鼓」の豪快なアトラクションで、懇親会の幕が切られて落とされました。

北陸・松任の伝統芸能である和太鼓チームは、国内はもとより、世界各地で活躍しており、長野オリンピックのセレモニーでも演奏が披露されました。懇親会の席では、各塾ごとに出席者の紹介がなされた後、乾杯がありました。各地から届けられた「塾生のお酒コーナー」が設けられ、中華料理の円卓を囲んでの会席は、一気に盛り上がりました。



▲建野晃毅本部長理事のあいさつ

▼ますますの発展を祈念して乾杯





▲作家の城山三郎氏も参加

今回は、バレンタインデーにちなみ、花束贈呈とあわせて、特大サイズのチョコレートの贈呈が塾長に對してありました。
 「私たち女性の感謝と愛の気持ちが、こんなに大きなハートのチョコになりました。今日から少しづつ味わって、お召し上がり下さい」とのメッセージが読み上げられました。

▲バレンタインデーにちなんで用意された特大サイズのチョコレート

▼あちこちで人の輪ができて、大いに盛り上がった懇親会の風景



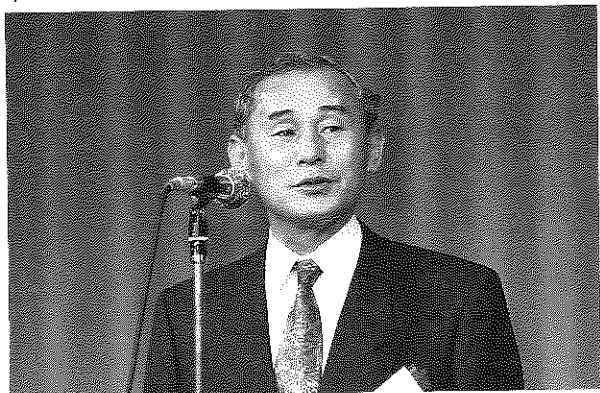
来賓として出席された地元、兵庫県の貝原俊民知事があいさつ。また会場のあちこちで、会話に盛り上がる歓談の輪に花が咲き、たいへん充実した出会いの場となりました。

最後は、地元〈神戸〉の塚本哲夫代表世話人の辞で締めくくられました。この後も二次会の場に席を移して、深夜まで大いに盛り上がりました。

▲地元・兵庫県の貝原俊民知事のスピーチ



閉会のあいさつに立った〈神戸〉の塚本哲夫代表世話人▼



体験発表
敢闘賞

稲盛哲学の同心円で、自分が変わり、社員と会社が変わった

株式会社レックス
代表取締役

内川淳一郎（盛和塾△大江戸▽）

本当にお金がないときは人に知られるのが怖い

私はいま、佛レックスと僑エスアイピーという、二つの会社を経営しております。エスアイピーは、ダイレクトマーケティングの企画や販売促進の企画、デザインなどのソフト分野で、レックスはそれらの企画に基づいたものづくりの分野を受け持っております。

もの余りの昨今、どのようにすれば商品が売れるのか悩んでいる企業はたくさんあります。私も二社は、そのような企業に対して売れるための仕組みづくり、販売チャネルの提供、商品開発、販促ツールの制作などのお手伝いをさせていた

だいております。具体的には販促に関する相談や、企業イメージアップの記念品制作から、全国展開のキャンペーン企画まで幅広くお手伝いしています。

そのように言いますと、非常にスマートな仕事のように感じられるかもしれませんが、実際は非常に地味で、かつ過酷な仕事です。毎日、幹部は八時、社員は八時半に出勤し、終わるのは終電ぎりぎりというような状態です。近所の飲食店や会社からは、「御社は不夜城だ」とか「交替勤務をされているんですか」と聞かれるくらい、社員たちは頑張ってくれています。こんなことを言っても自慢にはならないかもしれませんが、玄関の鍵が締まるのは日曜の夜だけです。現在、

んだということを教わり、たいへん感銘を受けました。

それをきっかけに、高校、大学のころは「自分は商売をしよう」と、おぼろげながら考えていました。大学を出たあと、父の商売を引き継ぐ前段階というつもりで、従業員二十人ほどのアパレルメーカーに就職しました。私としてはいわば自然

な流れ、父は後継者ができたと喜んでくれていました。

ところが、私はその会社を九カ月で辞めてしまいました。父にとってはかなりのショックだったようです。具体的に何をするかということも決めずに、ただ「商売をするんだ」という気持ちだけで、住んでいたアパートを事務所、友人である後輩と二人で、なんの具体的な目標もないまま仕事をスタートしました。

そのときに決めたのは、たった四つのことでした。それは、仕事中にはテレビを見ない、床に寝ない、風呂に入らない、仕事に私事を持ち込まない、というものでした。いまでも、よくその頃の手帳を見ますが、仕事もさることながら、考え方のレベルの低さには、我ながら驚きます。

この時期は、お金を稼げるというものには、なんでも飛びつきました。例えば『現金問屋凶鑑』のような本を買ってきて商品の横流しをしたり、廃材の処理、トラックを借りての運送業、ペンキ屋の手伝いなどです。ただ、自分たちの支えになっていたのは、「人に雇われているのではない。自分たちで食ってるんだ」

平均年齢二十七歳、正社員四十七人、アルバイトを含めると約七十人くらいの規模です。売り上げは平成五年から昨年度までの過去五年間でほぼ倍増しています。おかげさまで「稲盛経営者賞」をいただくことができ、塾長と皆様にお礼を申し上げます。

私が、なぜこのような仕事に携わるようになったのかを簡単に申し上げます。私の父は、福岡でアパレルの問屋を営んでいましたので、商売は私にとって、非常に身近なものでした。実際に商売をしたい、と思うようになったのは、『中三コース』という雑誌で、松下幸之助さんの特集を読んだときです。学歴がなく、貧乏で身体の弱い者でも、やればできる

という自負だけでした。

しかし、そのときには実在する人なことを学びました。正義とはいいがたい浮き草稼業の寂しさ、肉体労働だけでは進歩がないこと、人はやっている仕事の内容で評価されるということ、自分自身を売るといふ信用の大切さ、会社という看板の必要性……等々です。

アパレル・メーカーから販促の仕事へと転身

そして、いちばん辛かったのは、本当にお金のない現実です。月末が迫っているのに家賃を払うお金もないとき、二人で売血でしのごうかと話し合ったこともあります。それは結局、売る場所が分からず、実行できませんでしたが、それくらい追い詰められた生活でした。普通なら、「誰かに借りたらいいじゃないか」ということになるのですが、本当にお金がないときはそのことを人に知られることの怖さが先に立ち、誰にも打ち明けることができませんでした。

そのようにばつとしない状況のときに、ある小さなアパレルメーカーから、販売



■法人概要 創業・昭和六十三年／事業内容：販売促進の企画・製作、通信販売事業サポート、ダイレクトマーケティングの企画と実施／資本金：一千万円／従業員数：四十七人／売上高：三十九億円

契約をしないかという話がありました。その社長は「うちには営業のできる者がいない。もし、販売を手伝ってくれるなら、利益の三割を支払う」と言ってくれました。

なんの看板もない我々には夢みたくない話で、二人は素直に喜びその話に飛びつきました。活動経費は自前ですから、当時の二人は利益の三割が割りに合うかどうかということすら考えるレベルではなかったのです。いま考えてもそこまでバカだったのか、世間知らずだったのかと思います。たぶん、極度に貧しい状態だったので、お金の単位が一ケタずれていたんだらうと思います。

一千万円の利益をあげれば、三十万円儲かるんだというようなことをモチベーションにして、月の三分の一は日雇い労働をしながらそれで稼いだお金で全国を売り歩くというのを、一年半ほど続けました。そのような思いをしながらそれでした。しかし、そのような暮らしのなかで、また多くのことも学びました。販売代行という形ながら、そのうち、われ

われの仕事は営業企画的であるという評価を得て、ものづくりもすべて任せられるようになりました。

そこで、一つの転機が訪れます。ある小売店の社長から、「利益の三割なんて割に合わない。商品企画から販売すべてをやっているんだったら、自分たちで、ものづくりをすればいい」というアドバイスをいただき、その社長から五十万円借りて紳士服のメーカーを設立しました。

二店舗だけを販売先として、ワンロット十着程度、一シーズン二十アイテムほどの商品をつくるマンションメーカーの誕生です。生地は工場の残反、パターンは友人からの借用という具合で、いろんな苦労はありましたが、月商百万円から百五十万円くらいの商いにはなってきました。しかし、そのころよく感じていたことは、流行を追いかける予測ビジネスの難しさと、二店舗だけを相手に商売することの不安でした。

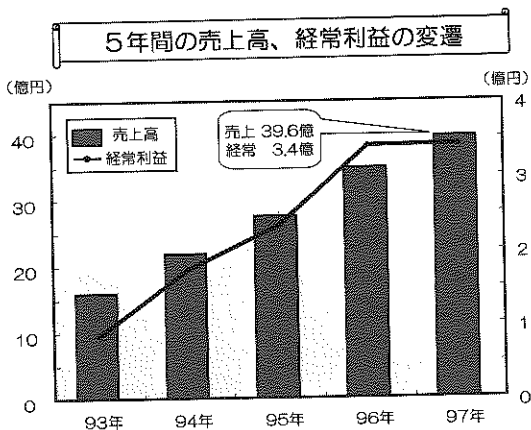
それがひとつのきっかけとなって、ある人と知り合い、オリジナル雑貨の製造販売を事業の第二の柱として始めました。

事業所が相手の仕事であるために、無限の市場があると考えて、原宿にあった事務所の近所の有名アパレルメーカーはすべてお客さんと考えて新規開拓をして回りました。市場というのは恐ろしいもので、当時、世間ではバブルがはじけるころでしたが、売り上げは順調に伸びて月商七百万円くらいになっていました。

そのようなとき、それまで服を卸していた紳士服の二店が倒産しました。二カ月ほど前にその社長が正直に話してくれていましたが、たいへんよくしてくれていただけに非常にショックでした。

オリジナル雑貨の売り上げは順調に伸び、個人商店としてはあまりにも売り上げが大きくなってきました。そこで、昭和六十二年に株式会社レグスとして法人登記をしました。これが二十七歳のときです。この時期、ある広告代理店から物づくりができるのならプレミアム製品の企画・製作をしないかという話が舞い込みました。

それが現在の販売促進の仕事につながっております。



経営を模索するなかで 塾長と盛和塾に出会う

会社の設立と同時に、新しいスタッフ二人を加えて四人になりました。そうなる、個人商店のときは異なって、責任が大きくかぶさってきます。

私は、経営ということに関しては素人でした。何をもちに経営をすればいいのか、まったく分かりませんでした。そこで考えたのが、ひと真似でもいいから、

完全にまねをすれば、ある程度やっていけるのではないかとということ。そして、どうせまねるのなら、経営の神様といわれる松下幸之助さんのまねをしようと思いました。それ以来、松下さんに関するありとあらゆる本をむさぼり読みました。しかし、経営を達観された方の本です。私に理解できないことや異なる考え方の点もたくさんありました。とくにその部分を、自分との違いだと考えて注意しながら覚え込んだものです。

そのころから、いろんな経営者や思想家を研究していくことが、私の生活の一部になってきました。そうすると、稲盛和夫という人物に出会わないはずがありません。もちろん、お名前は存じ上げていましたが、セラミックが当たりでした。会社の経営者という認識はありません。ところが、本屋で「稲盛和夫経営講話」のテープに出会ってから、この人はすごい、本物だなあと、ものすごく感激したことを覚えていきます。

その頃の私には、経営者の友人は一人もいませんでしたし、JC等の団体に所属するのも、自分のスタイルとは違うと

思っていました。しかし盛和塾は別と考え、入塾をお願いしました。

稲盛塾長の生の声が聞ける、こんな素晴らしいことはないと思っ、それ以来塾長例会に関しては、ほかをおいても出席するようにしています。そのようななかで、いくつもの出会いを経験し、エピソードもありました。

たしか、広島の場合だと思いますが、私が塾長に組織図を書いた汚い紙きれを持って相談したことがあります。「塾長、このように社員がいるのですが、新しい組織をつくる場合どのような配置をすればいいのでしょうか。組織というものはよく働く人、普通の人、駄目な人が2・6・2の割合で構成されているという法則があるじゃないですか」と、自分なりの考えをストレートにぶつけました。

すると、塾長は非常に厳しい顔をされて、開口一番「なんや、それは。知らん。お前はそんな組織論はっかりを見ているからだめなんや。組織は人や。人を見る。まず人があって、あとから組織がついてくるんや」とおっしゃいました。

また、こんな質問をしたことがありま

す。「塾長、私はいろんな経営者について勉強しています。塾長や松下幸之助さん、本田宗一郎さん、井深大さんなどですが、勉強すればするほど、それぞれ言っておられることが異なっていることに気づきました。塾長は若いころ勉強されたと聞いておりますが、悩まれたことはありませんか」

すると塾長は二十秒ほど考えたあと、



レグスが手掛ける販売促進用品

「そんなことは一回もなかった」と答えられ、またしばらく間をおいて「もっともっと素直になりなさい」とおっしゃいました。

いまから考えると、よくこんな質問をしたなということもあります。

「私どもは三十人の会社で、全員男性です。いまの時代、女性を採用しなければバランスが悪いのではないのでしょうか」と質問すると、「お前は会社を大きくしたいのか」と聞き返されました。私が「はい、もちろんです」と言うと、塾長は「男性だけでうまくいっているのなら、女性はいらん」と答えられました。二カ月くらいしてから同じ質問をすると、塾長は「お前、この前も同じことを聞いたやないか。いらんといったら、いらん」と同じ答えでした。塾長はいつどんな質問をしても真面目に答えてくださいますし、しかもよく覚えておられます。そのおかげで、当社の正社員はいまだに全員男性ばかりです(笑)。

私の年齢のときの塾長の考えを知りたいと思って、「塾長のおっしゃる利他の心は、三十五歳のころにはどのくらいの

比率ですか」と聞くと、「そうやな、利他六十、利己四十かな」とおっしゃり、ちよっぴり救われた気持ちになりました。

昨年、監査法人から「お父さん所有の御社の株は一億三千万円くらいの価値になっており、いまお亡くなりになるとたいへんなことになりました」と言われ、非常に悩んだことがあります。

個人商店のころは、事務所兼住居だったものですから、私と友人の給料は六万円ずつで、余剰金は内部留保にしていた。会社設立のころには、それが一千万円ほどになっていました。父には、資本を集めるといふことと信用を得るといふ意味合いから、三〇%の株を持ってもらっていたのです。その金額は、私の過去十年間の収入よりも多く、私にとってはいたいへんな負担です。いままで必死に頑張ってきたのはいいんだったのか、などと悩みました。会社の業績を下げてから買い取ろうかななどと、よこしまな考えも頭をよぎりました。しかし、そんなことをするからみんな失敗するんだなと思ひ、ちゃんとした形で買い取ることにしました。

その確認の意味で、塾長にことの顛末を話しました。塾長は、「お前の事業は、今後も利益は出るのか」とお尋ねになり、私が「出ます」と答えると、いきなり私の頭をパンと叩き、「それならすぐに銀行から借金して買い取れ」とおっしゃいました。おかげさまで私は現在、名実ともにオーナーとして、会社に対する全責任を背負うことになり、借金とともにその重みを感じています。

どうせなら、徹底的に真似ようと思った

先達の経営というものをまねしようとするは、徹底的にまねしなければいけない、と私は思うようになりました。とくに、稲盛塾長の経営思想やシステムは、完成度がたいへん高いので、ある部分だけの模倣では不十分だと思います。

その思いが高じて、塾長の会社と取り引きしたい、どうしても塾長の活動現場を見てみたいと思うようになりました。その思いが通じて、D D I ポケット設立の際には、販促の仕事を手伝わせていただきました。正月の二日から八月の半

ばまで、一日の休みもなく日に三回も四回も通ひ、怒鳴り声を浴びたことは、いまでは当社の伝説となっています。最初のうちは五、六社が販促の企画に参画していましたが、半年して残ったのは私だけでした。最後まで諦めずにやり通したことで、結果的に大きな売り上げをいただきました。

このように、濃密に稲盛塾長の教えを知ったということは、私の経営に大きな開眼を与えてくれるのだと思っています。塾長と出合い、講話や会話を通して思うことですが、確固たる信念がある者は、どのような状況のなかでも、そこで発せられた結論にゆるぎはないものだということを、確信するにいたっております。

私の質問は断片的ではありますが、それに対する塾長の答えと照らしてつなぎ合わせてみると、そこには、ぶれのない塾長の教えがあるということです。私は塾長の講話によって思想の体系を、また質疑応答では経営判断をどう下すかという実務を学んでいると思っています。いずれにせよ、実学としてしか商売を捉え

ることはなかったような気がしますが、私にとつては、そのことがむしろ肝心だったと思います。それは、経験を哲学にまで高めて血肉化することだといっているでしょう。

盛和塾には、多くの同じ志を持った素晴らしい経営者の方々との出会いがたくさんあります。仕事上のつながりも、ずいぶんできましたし、弁護士さんを紹介していただくといったような人のつながりも広がりました。盛和塾は私にとつて、心を開いて話せる場であり、励まし合う場です。また、高次元のエネルギーに数多く触れることで、自分の心のレベルをより高いレベルに習慣化していく場なのです。少しずつ自分が変わることで、社員が変わっていく、会社がかわっていくことを、いま実感しています。

振り返ってみると、私のように、何もなかった人間でも、信じて行動すれば、それが少しずつ本物になっていくような気がします。また、その姿勢を崩さなければ大丈夫だというような信念も芽生えるにいたっています。



世話人からの メッセージ

うわべはたんたんとしていながら
内に秘めたる闘志は凄

皆木和義(大江戸)

平成ニュービジネス研究所 所長

あのような試行錯誤を経て、現在のよ
うな事業になられた姿を、私自身のこと
と重ね合わせながら、「そうだそうだ、
うんうん……」というような気持ちで聞
いておりました。

塾長の考え方、教えを自分の信念にま
で高め、信じきって実行されたことは、
ものすごいことだと思えます。内川さん
はたんたんと正直に語られました。そ
の内側にはものすごいものが秘められて
いると思えます。

内川さんは、大江戸の例会などにおい
ても寡黙ですが、本当に真剣に皆さんの
発表を聞いておられます。うわべは静か
なんです、ものすごい闘志を持って、

一言一句をも聞きもらさないという形で
勉強していらっしゃる。他の塾生で、
火花を散らして議論されるということは
あまりみかけませんが、いろんな方の意
見、考え方を、どのようにして自分の経
営に取り込んでいけばいいか、という見
地で観察し、勉強しておられると思いま
す。いわば、自分以外の経営者の考え方
をいかに消化して、自分の経営に反映さ
せればいいかということに常に考えてお
られると思います。

もともと控え目な方で、ひたむきにご
自分の経営に打ち込んでいらっしゃるま
すから、今度の大会で発表されるにあたっ
ては、かなり緊張されていたと思いま
す。また、そのことは内川さんにとっては、
すこしい勉強になっていると思えます。

昨年十二月に、大江戸の例会で話された
ことから較べても、かなり精度が上がっ
ていましたし、聞く人に分かりやすいよ
うに具体例も増えています。それらが
私自身の体験と二重写しになっていたわ
けです。

性格的に正直な方ですから、塾長のお
話を聞いて感動されたら、すぐに従業員
の方にも話しておられるでしょうし、自
身で学ばれたことは会社レベルで浸透し
ているのではないのでしょうか。社員を集

経営体験発表

発表体験 賞 敢闘

心が震えた「大善をなす勇氣」で 夢とビジネスの両立に挑む

(株)夢や
代表取締役社長

高杉

弘美

(盛和塾)香川

昔ながらの駄菓子屋を夢見て
「だがし夢や」をオープン

昭和六十三年、いちばん下の次男が高
校を卒業したのを機に家を離れ、主人と
二人暮らしになった私は、大きな夢を抱
いて「夢や」を始めました。

それまでは主人の会社の仕事を手伝っ
ていましたが、その仕事に対して大きな
疑問を持っていましたし、同時に生きが
いを感じられませんでした。その仕事と
いうのは、量販店に家庭用品や家電品を
販売する営業の責任者でした。私がい
くから一生懸命にお客様のために努力して
も、少しも感謝の気持ちは返ってきません
し、逆にクレームの山で、それに耐えきれ

せんでした。

そこで私は、自分で好きなことをした
い、楽しく仕事をしたいと考えるよう
になりました。お客様と直接に接するよ
うな仕事で、自分の思いを実現したいと思
って生まれたのが「だがし夢や」です。い
ま思うとたいへん独りよがりの動機であ
り、塾長の教えにあります「動機善なり
や、私心なかりしか」とは大きくかけ離
れたものです。そのことは現在でも、私
の心のなかに解決されない問題として残
っております。

現在の店舗数は、大型化とスクラップ・
アンド・ビルトを進めてきた直営店が十
六店で、フランチャイズ店と合わせると、
ちょうど百店舗となりました。他店にな

めてどうこういうことではなく、仕事上
のコミュニケーションを通じながら、そ
の都度、こまめに意思の疎通を図って
いらっしゃると思います。

「自身が、「いいことは徹底的に真似
しよう」とおっしゃっているわけだから
いいかっこうはされていらないはずだ。
失敗を重ねながらも、一歩一歩自分のも
のとして消化されているんですよ。」

私自身も、塾長の教えを百二十%勉強
したいと思っておりますが、それは内川さ
んも同じでしょう。ただ、自分のバイタ
リティーを表に出されないから、端から
見てもわかりにくい点はありますが、
内に秘めた闘志はすごいものがあると思
っています。

アンケートから

貝谷嘉彦(開塾予定塾) 今までの経験
創業からの苦労や努力がたいへんよく理
解できました。2-6-2の法則のこと
を塾長に聞かれて、くだらんことを聞く
なと言われた話など、私自身の仕事でも
身につまされます。

栃谷義隆(石川) 内川社長の、モノ真
似に徹する、信じ込んでそれを血肉化す
るという思いには強い共感を覚えました。

い夢やの魅力は、「昔懐かしい、楽しい、
思い出等の雰囲気づくり」にあります。
見る楽しさ、選ぶ楽しさを融合した独自
のもので、お年寄りから子どもまで、す
べての年代に共通する「心」をターゲッ
トとしております。

客単価については、自家需要、必要な
ものだけを買うコンビニエンスストアや、
価格訴求を重視する量販店と老舗との
中間に位置するマーケットを想定してい
ます。当社が定義する駄菓子とは「日本
人の体質に合った、毎日食べても飽きな
いお菓子」です。これを基本に、安く
おいしいものを提供したいと思ってお
ります。

日本におけるお菓子のマーケットは、

三兆四千億円で、そのうち専門店が全体のほぼ半分を占めています。そのなかで、だがし夢やは、まったく新しいマーケットと考えて新たな顧客ニーズをつくっていきたくと考えています。

当社のコンセプトは、駄菓子子の超専門店として、店づくりや商品をハードとするならば、心であり夢であるソフトを重要視しております。



■法人概要 創業…昭和六十三年／事業内容…駄菓子販売およびフランチャイジーへの商品供給／資本金…四千万円／従業員数…百十七人／売上高…二十億円／直営店…十六／フランチャイジー…八十四

にお店を増やせるような準備もなかったし、相手が大きすぎるということでも不安が先にたち、結局はお断りしました。

ところが、時を移さず個人の方がフランチャイジーになりたいと言って高松に來られました。とても熱心で、ご夫婦ともいい方でしたから、店造りと商品供給のみをさせていただくということで、平成三年十二月、フランチャイズ一号店が高知に誕生しました。そして、あっという間にフランチャイズは十店舗になってしまいました。しかし、もともと大きく拡大するという意志で、「だがし夢や」始めたわけではないので、チェーン店が次々と増えていったことについては非常に戸惑いがありました。

フランチャイズのスタートが、商品供給のみということでしたので、フランチャイジーさんへの出荷価格はメーカー原価というスタイルでした。売り上げと経費のバランスが悪いと、私自身が経営ということについてまったく無知であったため、売り上げは伸びるが全く利益が上からず、平成五年度には七千万円くらいの欠損を出してしまう状態になってしま

1. 行動規範…動機善なりや
2. 目標…①消費者直結
②プライスリーダー
③競争のない業界
3. スタンス…大善をなす勇氣を掲げています。

フランチャイズビジネスは、契約ビジネスといわれますが、その根本には「動機善なりや」を置いておられます。また、夢をビジネスに具現化するために消費者に直結して、お客様のニーズを正確に把握し、業界ダントツ一位を目指してプライスリーダーとなり、競争のない業界づくりを考えております。さらに、夢と現実のギャップは想像を絶するものがありますが、その時は、塾長に教えていただいた「大善をなす勇氣」でことにあたりたいと思っています。

私は、それらのことを凝縮したものを理念として掲げています。「夢・創造・実現」です。夢を描き、思い続け、潜在意識のなかで、創造にまで高め、現実のものとしてゆく。そのためには、利益志向、ローコスト志向、生産性志向、システム志向という四つの考え方を基本

いました。

それでも、私たち社員は明るく、赤字がどういふことも分らないまま、毎日の仕事に励んでいました。周囲の人は、私たちのことを「恐怖の素人集団」と言っていたそうですが、なるほどと、へんに納得する状態でした。(笑)

そのようにチェンが拡大していくなか、毎日の伝票処理が手作業では追いつかなくなりまし。そこで赤字にもかかわらず、コンピュータによる受発注システムを三千万円かけて導入し、フランチャイジーにはPOSで管理する体制をつくりました。

しかし、事業が拡大していくなか、自分に対する不安がすこしずつ大きくなっていくのを感じていました。その不安をどうしても消すことができず、考え、悩む日々が続きます。他人様の資本で「だがし夢や」を運営しているわけですから、たいへんな責任もあるし、こんなはずではなかったのにという思いが同居する毎日でした。こんなことでは、楽しいはずの「だがし夢や」が楽しくなくなってしまう、どうしたらいいのかと私なりに真

にしたいと思っております。そして、毎日の仕事では、お客様を第一に、商品を大切に、お店を大切に、自分を大切にということをお心掛けていきたいと思

売り上げが順調に伸びて フランチャイジーも誕生

高松市屋島の路地裏に開店した一号店は、八坪の小さな小さな店ですが、私は幸せで、うれしくてたまりませんでした。有能な二人の社員にも恵まれ、面白いほどお客様に喜ばれ、予想以上に売れました。有頂天になった私は、欲も出て丸亀に二号店、兵庫町に三号店、岡山に四号店と続けざまに出店していきました。

また、床やたたき、壁に芝壁と木材を使った素朴な店づくりが目立ったのか、NHK教育テレビや地元テレビ、新聞にも取り上げられるようになりました。

そのように順調に成長していた平成二年ごろ、ある大手量販店から「だがし夢や」を出店させてほしいというお話がありました。正直いって、うれしいという気持ちと、なぜだろうという不安の気持ち

が半々だったと思います。当時、一挙剣に考えるようになりました。経営コンサルタントにも依頼しましたが、満足できる答えはありませんでした。

稲盛塾長に教えられた 値決めと計数管理の大切さ

そういう状態で悶々としていた平成四年の夏、友人から一本のテープをいただきました。それは塾長経営講話の第八巻「大善を成す勇氣」でした。それを聞いて、私は震えるほどの感動と、自分にはこれしかないという信念にも思える直感を感じました。調べてみると、それは、盛和塾という勉強会における稲盛塾長の講話であることが分かり、私はすぐ入塾を申し込みました。許可が出たのが十二月で、それまで待ち続けていた私には、長い長い半年でした。

初めて例会に参加したとき、三十八度の熱を忘れるほど興奮したのを、昨日のことのように思い出します。

以来、私はすっかり塾長ファンになり、会社でも、フランチャイジーさんに対しても話すことはすべて塾長の教えばかりです。「明るく前向きに、決して諦めず

毎日の努力をしよう」と言い続ける私は、社内でもいま「夢や教」「稲盛教」の教主と呼ばれています。

こうして、赤字にもめげず頑張っていた平成七年に突然、有力なフランチャイジー六店がチェーンを脱退するという出来事がありました。そのショックは大きく、「だがし夢や」にとっても私にとっても、いちばんたいへんな時期でした。まず資金繰りが行き詰まり、メーカーは



だがし夢やの店舗外観

不信を抱き始めます。そのときの私は、毎日毎日メーカーへ商品供給のお願いに行き、フランチャイジーへ説明に出掛け、同時に銀行へ協力をお願いしに行くという日々でした。

そのときの私は、ただ、ひたすら「辛いこと、苦しいことはすなわち、カルマ(業)が落ちるときで、新たに生まれ変わることができる」という塾長の教えを信じ、心の支えにして頑張りました。そのせいか、私には少しの悲壮感もなく、これは自分に対する飛躍への試練だと素直に思っていました。おかげで、それ以後一店の脱退もなく今日にいたっています。

しかし、実際のところ、気持ちは明るく持っていても利益は少なく、資金繰りも大変でした。夢とビジネスを両立させるにはどうしたらいいのか、どうすれば利益の出る会社にできるのかと考えるようになり、その思いを手紙にしたため、平成七年に塾長に教えを請いました。

その年の十二月二十一日、北九州合同例会の「経営問答」で質問する機会をいただきました。質問の内容は、次のよう

考え直してみることになりました。

つまり、売り上げが上がっているにもかかわらず利益が出ないのは、自分が計数管理に弱いからだということ。それから、フランチャイジーに商品を提供する際に、メーカー原価で出荷してしまったという値決めの失敗。そして「だがし夢や」かわいさのあまり、いたたくロイヤリティ以上の経費をかけて指導していたといったことなどです。

それを解決するため、私はすぐに行動を起こしました。まず、計数管理についてはすぐに経理の勉強をしよう。値決めについては契約のシステムを変えられないので、その範囲で損の出ない方法を考えよう。フランチャイジーの指導は、経費のかからない方法にしよう、とりあえずこの三点に絞って改善しようと思えました。

塾長の教えを受けて以来、三月決算に向かって必死の思いで頑張りました。その結果、その欠損は取り返すことができました。しかし私は、会社のシステムを根本から変えていかないと安心できない、体質を変えないと駄目だ、と考えました。

なものでした(本誌十七号収録)。

「本年の売上高は昨年比三〇%増の十三億円、経常利益は昨年対比六倍の七千五百万円を目標に全社員が徹底して経費節減を図り、強い体質づくりをしよう」と頑張ってきました。当社は三月決算ですが、本年九月の中間決算での売り上げ増は目標以上に上がり、前年四〇%増になりました。しかし、経常利益はマイナス六千万円という数字が出てしまいました。『売り上げを最大限に、経費を最小限に』を目標に頑張ってきたのに、たいへんショックを受けています」

そのときの塾長の教えは、「①値決めは経営なり。すなわち、まず値決めが問題だということ ②フランチャイジーからもらうロイヤリティの範囲内で、利益を生み出す合理的な指導システムを考えること ③経営というのは計数に強くなかったら絶対に駄目です」と一刀両断でした。それと同時に塾長は、「これらのことが分かったうえで、哲学とか心の問題を自分は説いているのであって、経営のいちばん骨格となることがまったく分からないようでは話にならない。経営者

私が考えるところの「夢とビジネスを両立させる」ためには、まだまだ真剣な努力が必要でした。計数管理については、出金は使い道の分かる出し方に改め、毎日の売り上げが一目で分かるように棚卸を確実にを行い、成績を現場と共有できるように変更しました。

値決め失敗の解決策としては、流通センターを稼働させました。一括仕入れと小口発送で、メーカーとフランチャイジー双方の利便を実現してコストダウンを図る。また、プライベートブランドの売れ筋商品を開発し、商品そのものでの利益をあげられるよう頑張っています。

同時に、正確な売り上げデータを基礎に、また受発注業務を正確にして、さらに省力化を図る作業にも取り掛かっています。これには平成十年四月運転開始予定で、コンピュータシステムを構築しております。

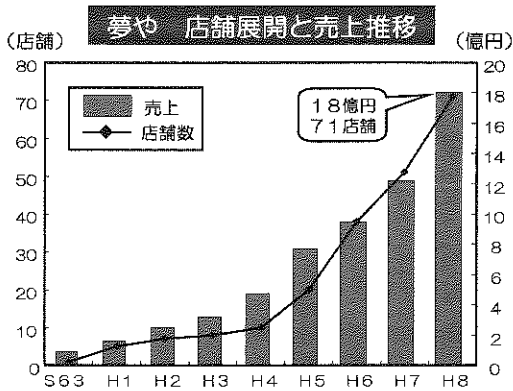
これについては経費もかかりますし、アウトソーシングも考え、悩みました。しかし、塾長の「値決めや流通管理を考えると、計数管理はいちばん大切なことだ。いちばん大事なことは、自分のとこ

というものは、数字がバッチリと読めなくてはいけない」と教えてくださいました。

それまでの自分の考え方の甘さと、欠点のすべてを指摘された私は、さまざまなおことを教えられていることを、改めて痛感しました。

夢とビジネスを両立させる それに向かつて再挑戦

そこで私は、これまでの経営について



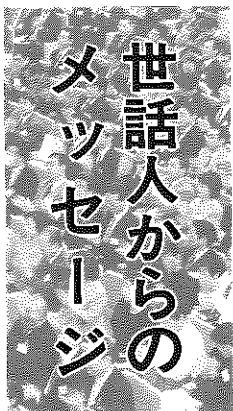
るでやらないといかん」という一言で、決心がついたのです。

前向きに、前向きに 階段を一步步上って行く!

「企業にとつて、いちばん大切なことは自社で処理するべき」。

塾長のこの教えを、そうだと思った私は、金策に走りまわりました。ところが幸運なことに、ベンチャーキャピタルより投資を受けることができたのです。その資金の一部で、流通センターを拡大しました。いま、駄菓子子はブームを起こしつつあります。私が「だがし夢や」をつくった時、周囲の皆さんは「いつ倒産するか」と心配してくれたほどの店でした。しかし、うれしいことにいまや競争相手ができるほどのマーケットに成長しています。私もはいま業界一ですが、もっとゆるぎないダントツ一位になることと、業界のプライスリーダーになること、それに伴ってマーケットと業界の成長を助成していくことを考えております。

業界のオビニオンリーダーとして、その自信を忘れずに誇りを持ちたいと思



すばらしい積極性、情熱に
経営の堅実性を加えて欲しい

大西大介△香川▽

（株）カナク 代表取締役社長

元気のよさで商売を始められ、いろんな壁にぶち当たっては乗り越えられたのは、すごいことだと感じます。過去、経営コンサルタントに相談されたりしたがうまくいかず、悩んでおられたときに盛和塾に出会われ、塾長の教えを受けたことで、何かがふつきたという感じ

です。塾長のテープを熱心に聴いたり、お手紙を書かれたり、あるいは経営問答で直接のご指導を受けられたことが励みになっていると思います。高杉さんから聞いたことがあります、「これからは他の人の言うことは聞かない。稲盛塾長のおっしゃることだけを聞く」というふう

にます。トップとは、前に走るランナーがいないことです。そのためにも、ビジネスの最も根幹となる収益管理と、ビジネスの仕組みについて構築せよとの塾長のご指導が、当社と私の大きな財産になりました。

私はいま、好きで始めたこの仕事をビジネスとして成立させることが、最大の仕事だと考えています。幸運にも稲盛塾長に出会うこともできました。また、ベンチャーキャピタルという形の恵まれた投資もいただくことができました。このことは、社員全員で「誰にも負けない努力」をして、店頭公開を実現することで恩返ししたいと思っています。

思えば失敗の連続ですが、「いつも明るく前向きに」という言葉を信じて、勇気を持って有言実行しています。いま私は、塾長の著書『心を高める、経営を伸ばす』を片手に、毎日の仕事に励んでいます。この本は、私にとつてのエネルギー源なのです。

塾長のアドバイスにありましたように、収益をあげ、長く持続する企業をつくってこそ、社員の幸福、お客様へのご奉仕

心酔されているようです。

△香川▽の例会でも高杉さんは非常に活発というか積極的に、発表者への質問や他のメンバーとの交流も活発です。例会への出席も百%近く、子息もオプザーバーとして例会に出席され、ともに勉強されています。

ただ、表現は悪いですが猪突猛進的なところがありますので、そのところには気を付けて欲しいと思っています。しかし、高杉さんのそういうところ、ま、人間味でフランチャイズも増えているんです。うけど、あまりあわてないで、じっくりと足元を固めながら走って欲しいです。

経営も、ベンチャーキャピタルの資金を導入されるなど、非常に積極的なんですけど、企業としての基盤づくりと、フランチャイズ展開を同時に進めるというのは、けっこうきついと思います。塾長はいつも、人が育つてから事業を広げなさいとおっしゃっていますから、その点がこれからの課題でしょうか。

また、駄菓子という性格上、類似商品が出たときにどうするんだというような問題もありますし、百店舗で共通した接客ができるかというマニュアルづくり、あるいはしっかりした仕入れ先確保など

フランチャイジー様との共存があるわけです。ビジネスのシステムと計数管理についてはもっと勉強しなければと思っ

ています。それがしっかりしてより屈強な会社ができるとき、私の夢は本当に実現するんだという気がします。

任友家の家訓である「利を求むるに道あり」を説かれる塾長の教えを実行することで、社会に光り輝く企業となり、また私自身の心のありようも高めたいと考えています。

今期、百店を達成できました。それに伴って、当然新たな問題も起きてきますが「会社があるのは、周りの人たちの力があってこそ」と心から感謝しながら、誠意を持って解決していこうと思っ

ています。ビジネスは、人と人との関係です。フランチャイズビジネスは契約をもとにしたものですが、私は人と人との信頼と感謝を忘れずに進んでやっていこうと思

います。「だがし夢や」も、今年で十年の誕生日を迎えます。二十一世紀に向けて、しっかりと足元を見据えて、一つひとつ階段を上ってまいります。

問題は多いと思いますが、夢を追うというロマンは大切にしてほしいものです。もし、塾長が今度の発表をお聞きになっていたら、「高杉さん、そんなに急いでどうするのよ」とおっしゃったんじゃないかと思ひながら、私は聞いていました。塾長がいつも、「経営は経営者の意思で決まる」とおっしゃっているように、高杉さんも、自分の経営の方向というか、意思をしっかりと気付かれておられれば大丈夫だと思います。なにしろ、私たちは応援団ですから。

■アンケートから

貞松順一郎△宮崎▽ 高杉さんの一生懸命さに、感動を受けました。塾長に、計数に強くなるとはいけないと指導を受け、一から經理の勉強を始めたこと、店づくりを最初からやり直されたことなど、その気持ちがかひしひしと伝わってきました。

池田 晃△香川▽ ふだん見られない一面をみて心打れました。いろんなことに思い悩み、それを一つひとつ解決していかれたお話は、非常に重みのある内容でした。

体験発表
敢闘賞

社員主役の経営で 家具業界の新たな繁栄を描く

株式会社ダイモク家具販売
代表取締役社長

松中 敬雄（盛和塾／佐賀）

偶然にもたらされた
家具との出会い

栄えある全国大会でお話しする機会を与えていただき、たいへん感激しております。家具の卸販売業に裸一貫で身を投じて以来、若さでなんとか全国十位くらいのランクに位置できるようになりました。そして目下、三年後に店頭公開ができるよう準備も進めております。

本日は、私が実践してきました「社員が主役の会社づくり」と、小売り店支援型「ビジネス展開」というテーマで、お話をさせていただきますと思います。

私どもダイモクでは「日本の新しいインテリア文化の発展に貢献すること」

てしまい、遅刻や無断欠勤が続いておりました。組合からも「おい、松中どうするんだ」といわば辞めてくれないかと言われるようになっておりました。

ニューヨークから帰った社長がその様子を聞いて「何が不満で、何をしたいのか」と私の気持ちを尋ねてくれました。

私が希望を伝えると「よし分かった」と、別会社になっていた家具の現金間屋に配

「事業に関わるすべての人々の幸せを追求すること」という、たいへん大きな理念を掲げております。

私は、熊本県天草郡河浦町の出身です。小さいころはのんびりと過ごしていましたが、中学生くらいになって、やっと自分の家の貧しさが分かるようになり、大学進学は無理だと思いました。

そこで、就職のことを考えて、熊本工業高校への進学を選択しました。私立校との併願の余裕はありませんから、絶対に落ちないことを考えて、何を学ぶのかわく分らないまま、工芸科に申し込みました。

ねらい通り合格はしましたが、入学後に先輩たちが描かれたイラストや車のス属されました。

そこは、駐車場の地下を利用したショールーム兼倉庫で、働く環境としては非常に劣悪でした。仕事も過酷でしたが、当時十九歳の私はなんとか変身しようと考え、まず徹底して働こう、人より三十分は早く出勤して掃除でもして皆を迎えようと思ひ、意地もあってそれを一年続けました。

そうするうちに、仕入れを任せられるようになり、どういう商品を仕入れたら売れるのかということ、自分なりに一生懸命に考えました。ライバルの会社では私たちの何倍もの保証を入れて、社長自ら仕入れておられるのに、若千二十歳の若造がそういった人たちと競争することになったわけです。そこで私は、どうすれば安く仕入れられるかということに工夫を凝らしたことが奏功して、私の仕入れた商品はよく売れました。

そのとき私は、塾長がよくおっしゃる「利は元にある」ということを知りました。会社の業績を決定づけるのは仕入れの力量いかんであり、仕入れ代金からいかにして利益を得るかということを決

ケッチを見て、芸術性とは無縁の私は、なんと自分とは縁遠い世界に飛び込んだものかと落胆しました。しかし三年間は辛抱して、きちんと卒業しなければと思ひ、それなりに勉強しました。工芸科ですから、求人にもそうした関係のものが多く、私は大阪の湯川家具という卸屋さんに就職しました。それが、私と家具との出会いになりました。

その頃は、商売のなんとたるかわからないまま、ただ体力にまかせて、がむしゃらに働いていました。ところが、ある日上司に「タンス担ぎはもういいから、包装をしろ」と命じられました。パートで販売された家具を包装する仕事で、二十歳前生意気盛りのころでしたからスネ

シミュレーションできるようにしました。同時に「経費は最小限に」ということも、経験的に身につけたような気がします。例えば、大阪から九州に定期便を出していた運送会社に着目し、帰りの空車に徹底的に安いコストで荷物を積む方法を考えて、よく利用しました。

その結果、業績は税引き後の利益で二%、売り上げは毎年二十%ずつ伸びていきました。二十歳そこそこの男としては会社にかんがりの貢献をしたと私は自負しています。

メーカーさんからの誘いで 決意した独立

そのようなやり方で頑張っているうちに、付き合いがあった家具メーカーのうちの十社ほどから「松中さん、取り引きの規模を大きくしてよ」という強い要望が出てきました。私はそれを受けて、新しいプランを会社に提出しましたが、当時の湯川家具は東京に莫大な投資をしたばかりだったので、社長からは「新規の投資は無理だ」と言われました。それでも私は、自信があったので、何度も提案



■法人概要 設立：昭和五十七年七月／事業内容：国産および輸入家具の販売／資本金：三億七千九百万円／売上高：六十六億円／従業員数：八十人／事業所数：七カ所

しましたが結局は受け入れられませんでしたが。

そうこうしているうちに、二つのメーカーさんから、「私たちが二千万円ずつ、四千万円用意する。あなたの努力で、あと六千万円集め、一億円の資本金で新しい卸会社をつくらないか」という誘いを受けました。

二十四歳になっていた私は、すっかりやる気になり、すぐに辞表を出しました。結果的には、一億円の資本金は集まりませんでした。商品の融通等などによって会社の形を整えることができませんでした。

同時に、私は、当時の上司に「自分は辞めて会社をつくりたい。しかし、まだ若いので、社長として一緒にやってみませんか」と頼みました。一緒にやってみるとは思いませんでしたが、二つ返事で受けていただきました。

昭和五十二年三月、大阪府の門真市に、株式会社を設立し、私は専務ということで、新しい会社はスタートしました。その社長には、猪突猛進の私をよく支え、コントロールしていただいたと感謝しています。天は、よくぞ互いに違う性格を持つ

た者同士を配置してくれたものだ、と少し思いました。塾長の京セラ創業の時に似て、人といい、お金といい、すべてにより循環がありました。しかし、いまにして思えば、自分の商才を試してみたいという「利己心いっぱい」の創業でした。

新会社で私が見つけたのは、当時はまた売り上げが伸びていた現金売買をしないということでした。それから、郊外型店舗舗化への傾向をいち早く察知して、宣伝戦に耐えうるアイデア商法を展開することでした。

小売店名を刷り込んだチラシを有償提供して、家具を販売するという方法は、時代の趨勢をとらえて大成功しました。大阪でこれだけの需要があるのだったら、全国的にも需要があるだろうと考えた私は、全国にフランチャイズできる家具卸業をつくらう、そしてこれまでお世話になったメーカーさんに恩返しできる会社にしよという考えから、いまのダイモク家具販売を設立しました。

ダイモクは、家具の生産日本一の福岡県大川市でスタートしました。資本金七

した。途方もなく大きな目標数字だったと思いますが、有言実行を成長のエネルギーの源にしていたと思います。そのころから私は、夢は絵空事ではなく、必ず実現させるものだという確信を抱きはじめました。

ダイモク家具販売の売り上げは、初年度十八億円、二年目に二十三億円、三年目は二十九億円と順調に推移し、業界で注目されるようになりました。九年目の

家具卸の現状課題

1. 小規模小売り店舗の競争力の脆弱さ
2. 後継者不足
3. 日本人のライフスタイルの変容
～物持ち文化の飽和～

決算で四十四億円を計上したとき、私は社員に「創業十年目で年商五十億円達成を公約したい。君たちの頑張りでなんとか実現したい」と頼みました。これに彼らが発憤してくれて、五十三億円という目標を上回る数字をあげてくれました。このとき私は、人の強さ、面白さを実感し、社員の方で事業を伸ばすということをし、初めて意識したのです。

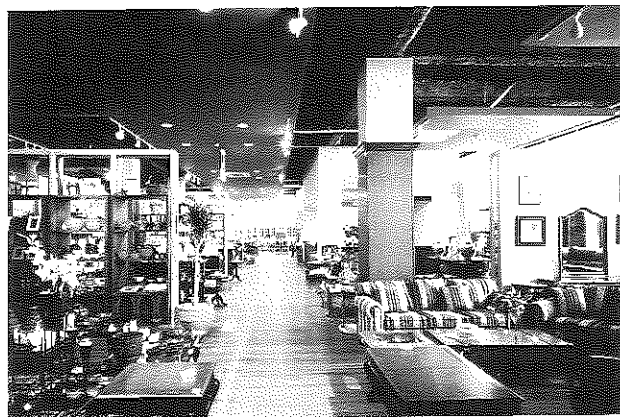
それまで私は、売れ筋商品をいかに仕入れるかということしか考えていませんでした。誰が担当しても売れるように仕入れを大切にしていけば、事業は必ず成功するのだという、信仰に近い考えがあったか、人を頼る経営というものはまったく頭がありませんでした。

私はいへんうぬぼれの強い性格なのですが、いざ営業を始めると、売上に対する社員たちのすさまじい執念と実績に圧倒されてしまいました。そのエネルギーの原動力は、会社を伸ばそうとする熱意でした。つまり、仕入れ偏重から、組織で売る会社に変貌したのです。

創業十年で五十億円の売り上げを達成した時点で、私は「会社を、社員全員の

千五百万円のうち三千万円を、大商から出資していただき、創業十年で年商五十億円を目標としました。私は、そういう形で数字を公約するタイプの人間です。いったん公約すると、後には引けませんし、なんとか実現しようとするので

す。



ダイモク家具販売が展開する店舗の風景

ものにしよ」と考えました。自分の才覚で大きくした会社ですが、人生を賭けた夢にふさわしい会社にしてくれるのは社員たちなのだと思いつき、今後は社員の幸せのために、改めて命を燃やそうと決意したからです。

また、その頃、大商の社長から、同社をダイモクに合併してくれないかという話が持ち上がりました。それは、社員たちが私の元で働きたがっているということでした。そこで、合併をお受けし、大商の社長には、当社の会長になっていただきました。

社員の幸せを願って 株式の分配を決意

そのような時に、野村証券の支店長がお見えになり、株式を公開しませんかと行ってくださいました。私が「百億円以上の売上高がないと無理でしょう」と言うと、支店長は「そんなことはありません。売り上げ二十億でも三十億でもできますよ」ということでしたので、いろいろと公開のことについて教えていただくうちに、心はいっしょか公開を決意しました。

私にとって、株式公開は企業の公器化と

いう点でも魅力がありました。

現在、資本金は三億七千万円で、私
が三二%、出資会社が二三%、そして社
員の株を一括管理している社員持株会が
一四%となっています。

株式公開にあたってもっとも大切なこ
とは企業理念ですが、私の場合は、日本
の新しいインテリア文化の創造と発展に
貢献すること、事業にかかわるすべて
の人々の幸せを追求するという二つのこ
とを、すでに掲げていましたので、なん
の問題もなく、話はトントン拍子に進み
ました。

昭和五十八年四月、盛和塾が開設され
た時には、私もさっそく入塾させていた
だきました。その頃、ちょうどアメリバ
経営の勉強会があり、まさに社員を主役
とする、素晴らしい経営システムだと思
いました。思想の共有化が図れると確信
しました。さっそくアメリバ経営を導入
しました。私自身の才覚のみに依存して
いた経営が、アメリバ経営の導入で現場
のリーダーの経営感覚が錬磨され、経営
課題とその対策がはつきりと浮かび上がっ

てきました。それによって打つべき手が
明確になり、事前に考えていた以上の成
果がありました。

会社と社員が夢と思想を共有していこ
うというのが、アメリバ経営システムの
原点です。当社ではいまや、みんなで売
上高と利益率を上げようという機運がみ
なぎり、リーダーたちは一生懸命にやる
気を出してくれています。

月一回の経営会議では、熱のこもった
雰囲気の中で営業成績が報告され、社
員とともにこの会社があることを実感し
ています。大切な社員を守るために、ま
た会社をよりいっそう発展させるための
将来図を描くことが、私の役目となりま
した。

家具卸に課せられた今日の課題をしっ
かりと捉え、社員と小売店を繁栄に導く
ために、輸入家具の展開を絶対に成功さ
せるぞという思いに駆られています。

これまでにない業態の 家具店の展開に賭ける

家具業界をとりまく現在の課題点は、
なんとといっても、小規模小売店の競争力

るトータルライフのショップである「ダ
イモ」という新規事業を、社員と小売店
さん向けに展開することにしました。そ
のモデル店舗を、昨年八月にオープンし
ました。

ヨーロッパの良品を安価に集め、安価
で提供する——これが戦略のすべてです。
通常、ヨーロッパ家具は小ロット輸入の
ため、売価は、仕入れ価格の五〜六倍と



社内でのミーティング風景

言われています。しかし私は、デザイン
と堅牢性の面で一流の品を、リーズナブ
ルな価格で販売する商売に徹しました。
けっして有名ブランドを追うのではあり
ません。ヨーロッパを中心とする親子代
々引き継がれてゆくようなクラシック物
と、最新デザインの家具と雑貨を組み合
わせたモダンタイプという、ふたつの流
れを中心とした、世界中の良品で商品構
成をしています。

おかげさまで、このモデルショップは、
来店者から驚異と賞賛の評価をいただい
ています。各地の家具店さんからは、店
舗の全面改装をしてでも扱いたいとか、
異業種の布団店や家電店さんから、生活
商品の複合化の一環として扱ってみたい
といった反響が相次いでいます。これか
らの家具小売店のあり方を鮮烈に示した
ことで、小売店の自信復活につながり、
また、当社社員の新たな自信にもなりま
した。

今回のコンセプトによるモデル店舗つ
くりは、ある研究機関の協力を得て、値
決めから、店舗デザイン、商品構成、イ
メージングまで、あらゆる角度から検討

の脆弱なことです。

本来なら、きめ細かなサービスができ
るはずの小売店が、大店法の緩和によっ
て、資金力や経営力の面で、大型店に苦
戦を強いられています。また後継者不足
による転廃業が続く、家具店は自信を喪
失しています。さらには、ものを所有す
ることが飽和状態になったいま、消費者
が求めているものが様変わりしてきて
いるのです。

私は、こうしたことを冷静に分析する
ことが、これからの成功の要因だと考え
ています。まず、家具に対するお客様の
ニーズが、実用面から嗜好性へと転換し
ているということを確認することから始
めました。「より楽しく快適に、しかも
丈夫で強い家具」をコンセプトに掲げ、
かつてのような、きめ細かなサービスを
してくれる家具屋さんを再現できれば、
大型店舗との差別化は図れるはずだし、
小売店が自信を失うことはないと思っ
ました。

これまで展開してきたチラシと家具の
セット販売は、経営の根幹として継続す
る一方で、生活感覚をコーディネートす
りましたが、こうした経験を通じて、ノ
ウハウも蓄積されつつあります。将来は
小売店コンサルタントというビジネスチャ
ンスも手がけたいと考えています。

アクの強い私が、反骨と無頼の精神で
やってきた創業期は、自分の商才に悦に
入り、まさに仕入れの妙に依存していま
した。それが、多少とも小売店さんの繁
栄を意識して独立し、苦節十年にして、
ようやく社員が会社を動かす原動力だと
いうことに気づきました。まさに、その
気付きこそが、社員を中心とした企業つ
くりを私に考えさせてくれたのです。

私は、自分自身が一生懸命にやってき
たことの一つひとつが、塾長の言葉で意
味づけされ、確信につながっていったの
だと思っています。すぐに突っ走ってし
まう私にとっての「転ばぬ先の杖」とし
て、塾長の一言ひとことを深くかみしめ、
慎重のうえにも慎重な経営を心がけてい
きたいと考えております。そして、塾長
の思想とアメリバ経営のうえに、いまま
で以上に社員とお取引先の小売店のみな
さんのことを考える、夢のある経営に徹
していきたいと思います。

世話人からの メッセーヂ

謙虚さをもって

さらなる飛躍をめざして欲しい

竹中 勇八佐賀▽

タケナカコーポレーション 代表取締役社長

本人の発表にありましたように、「人に頼る経営は考えていなかった。商品が勝手に売れていくような仕入をいかにするかポイントだ」と言われていたように、盛和塾に入られる前は、けっこうクールな印象でした。いわゆる、中小企業の親父という雰囲気ではなく、大企業のトップか管理職という雰囲気でした。

しかし、盛和塾に入られてからその点は徐々に変わってこられたんじゃないかと思います。例えば、創立十年目に売上高五十億円の目標をたてて、従業員の頑張りでそれを達成されたころから、人の強さ、心の大切さを実感されただろうと思います。

経営体験発表

体験発表
敢闘賞

塾長の言葉に危機を救われ、 経営者のあるべき姿を学んだ

結婚して大阪に
そして未知の運送業界に入る

私は結婚してからいまの運送業に関わるようになりました。それは、新海商運(株)という小さな運送会社の長男に嫁いできたことが、この業界に踏み込むきっかけとなったのです。

結婚して三日目から、事務所の手伝いをいたしました。瀬戸内海の因島で育った私には大阪弁が分からず、電話を取っても先様が何を言っているのか聞き取れなくて困りました。

そんなとき、しっかりものの、主人の母は、

「運送屋の嫁さんが、電話も聞けないで

会社というのは、「この人のためなら」と思う人間がどれだけいるかで、決まるんじゃないでしょうか。その意味では、いま松中さんが、従業員の物心両面の幸せを追求するとおっしゃっているのは、大きな変化だと思います。

つい最近の日経新聞の、「九州を動かすベンチャー企業」という記事に、「企画力売り物に、中小小売店東ねる」として松中さんがとりあげておられました。その中である方の一言として「商品企画を手掛ける立場から見れば、家具は家電やアパレルなど他産業からの参入が激しい業種なのに、旧態依然たる家具専門会社が多い。松中社長は業界の問題点をよく勉強して、ライフスタイル家具を打ち出す視点が有り、企画宣伝能力の乏しい小売りに代わって全国ベースで需要を把握できる卸は貴重な存在だ。今後は新業態を核に直営色を強めるようだが、業界の大勢は前近代的であり、理想に同調してもらおう努力が今後も必要だろう」とありました。

同じ記事で松中さんは、「大型店との差別化はできる。家具小売店は自信を回復すべきだ」とおっしゃっています。そのような考え方もいいんですが、利益の低下に悩む業界だけに、いま一度足元

を固められることも必要ではないかと思えます。

もともと切れるタイプの方ですから、そのへんは十分に承知だとは思いますが。本人が大会で発表されていましたように、「苦節十年のなかで、社員という組織が企業を動かす原動力であると意識しはじめました。その衝撃こそが、社員を主役とする、社員のための企業づくりを自覚めさせてくれました。社員と小売り店の繁栄こそが、わが社の命題だと気がきました」とおっしゃっていたように、ビジネスライクな考え方のなかに、優しさが加われば、さらなる飛躍が約束されると思います。ぜひ、理想を追求する意欲を忘れず、次のステップにかけあがっていただきたいものです。

■アンケートから

柳本一郎(北大阪)▽ 売上目標を決めてそれを達成し、株式の公開を決議するなど、目標に向かって不退転の決意で臨まれること、素晴らしいことだと思えました。社員とまさしく一体になり、心で結ばれた経営をする、これは盛和塾のよさですが、並ならぬ努力をされたことだと感心いたしました。

株式会社サカイ引越センター
代表取締役社長

田島

治子(盛和塾(北大阪)▽)

どうするんや!」
「そんなにゆっくり話をしていたら、お客さんは、時間通りに荷物が着くかどうか不安がるよ」

「田島の長男の嫁なんだから、頑張ってくださいよ」

と、こと細かく教育してくれました。主人の両親や兄弟六人という大家族で過ごした六年間は、私にとっては商売のこと、家庭のこと、そして社員との人間関係など学ぶことの多かった時期です。

「大阪の商人は、こうして働くんだよ」
「中小企業の経理は、嫁さんがしているところに信用があるんだよ」

「お金がきたら土地を買って、いつでも担保になるものを持っておくのよ」

「商売人にとって、お金がないのは、首がないのと同じよ」
などと、そのときに学んだことは数限りありません。

そして昭和四十六年、堺市内に営業所をつくるという形で、独立させてもらいました。その間、いろいろと事情はありましたが、主人も嫁さんと子供二人くらは食べさせていけるだろうということとで独立を決心したと思います。

私たちが独立するとき、義父は「浜寺公園の海に飛び込む前には帰っておいでよ」と主人ではなく、私に言ってくださいました。その優しい言葉はいまもって大切にしておりまし、これからも決して忘れることはありません。

一般運送業から 引越し専業への道を選ぶ

ところが、独立した四十六年はドルショックで非常に景気が悪く、四十八年の第一次オイルショックのときは石油販売



■法人概要 創業・昭和四十六年／設立・昭和五十四年／事業内容…一般貨物自動車運送事業（引越専業）／資本金…十三億九千四百万円／売上高…百七十五億八百万円／従業員数…八百五十三人

専業として新たにスタートすることになり「サカイ引越センター」が誕生したわけです。

勇気を与えてくれた 「稲盛経営者賞」受賞

設立当初は資金繰りにたいへん困りました。



サカイ引越センターの店舗外観

会社から「実績のあるところへしか、ガソリンは売れない」と言われ、私どもには回してもらえませんでした。

またあるときには、同業者から「新海さん、うちの得意先を取らないで」と言われたこともあります。

私たちはその当時、自由競争の世の中だから、いい仕事をすれば得意先に使ってもらえるという自信を持って仕事をしていました。しかし、世の中はそう甘くはありませんでした。ある日、協会に呼ばれ「新海さん、同業他社のことも考えてよ」と、指導とも、お叱りともつかないような言葉をいただきました。

このままでは食べていけない、社員の待遇をよくすることもできない、と私たちは悩みました。「引越しをやってみようか」と主人が言い出したのは、ちょうどそんな頃でした。

当時、引越し業というのはまともな運送会社は手がけない仕事とみなされてきました。しかし、私たちは食べていかなければなりません。そこで、月曜から金曜までは一般運送の仕事をして、土曜、日曜、祝日に引越しの仕事を手がける

しかし、私たち夫婦は親兄弟にはできるだけ迷惑をかけないで生きていこうと思っていましたから、少し余裕ができる土地とか中古マンションを購入いたしました。

みんなで頑張り、昭和五十九年には最初の支社である神戸支社を開設しました。それ以降は従業員みんなの勢いが実を結び、関西、九州、名古屋と次々と支社を開設することができました。バブル崩壊のときには、それまで手が出せなかった関東地区も地価が大幅に値下がりしたため、支社を開設できました。

現在では三千八拠点、四十九支社になっております。現在は収益効率を考慮して、一拠点で二、三店舗方式をとっております。また、車両台数を多くすると管理しにくいので、ここ二年ほどは、一支社平均十五台前後の車両台数という展開を続けています。

私どもは、その土地に根を張り、地域の方々と共に働き、地域の皆さんに喜んでいただける会社になろうと努力をしています。おかげさまで、神戸支社を開設したときは十二億円ほどの売り上げでし

ようにしました。

最初のうちは、チラシを新聞に折り込んだりテレビコマースシャルをするようなお金はありませんから、私たち夫婦やお金が仕事の合間に作った手作りの看板を大和川沿い、近鉄沿線、南海沿線等に夫婦で貼って歩きました。夜中の十二時ころに貼っていて、警察に呼び止められたこともあります。しかし、そうした地道な効果が出始めて、少しずつ引越しの仕事が入るようになりました。

昭和五十四年くらいだったと思います。後発の引越し会社がテレビコマースシャルを出して、電話帳にも大々的な広告を載せました。「うちもテレビコマースシャル出してください。お客様はテレビに出ているところが、安くていい仕事をすると思っていらいっしやいます」という要望が、社員たちから上がってきました。本社に相談すると「テレビに出るような会社か」と叱られました。思い切って決断し、電話帳にも「1141（いちばんよい）」という番号を集めて、掲載しました。

昭和五十四年九月、私どもは引越したが、平成九年三月期は百七十五億円という数字をあげることができました。

私が初めて出席した例会のとき、塾長が「一人で生きていくのもたいへんな世の中で、人を雇い、人のために働いておられる皆さん方経営者は素晴らしい」とおっしゃったお話は、いまでも印象に残っています。また、全国大会でもそれぞれのテーブルを回って一人ひとりの塾生に声を掛け続けられるお姿を見て「温かい人間味」を感じ、大会社のトップである塾長を身近に感じられたことに不思議な思いがいたしました。

私は平成六年から決算書を提出して塾長に見ていただいておりますが、平成七年の第四回全国大会の「稲盛経営者賞」の非製造業第一グループの第三位を、翌年には同じグループの第一位の表彰をいただきました。

新しい支社を出すことに「よく頑張ったな」と喜んでくれていた主人の父を亡くしたわたしにとって、それは義父に替わって私を見てくれている人がいるんだという喜びとなり、新たな励ましとなりました。

差別化を念頭においた テレビコマーション

当社はいま、独立してから二十七年になります。その間、引越し専門の会社も増えてきて、当社独自の特色を出す必要に迫られてきました。

その特色づくりのために最初に行ったのがプライダルカーの導入です。これはコンテナの全面がガラス張りの車で、いまでこそプライダル家具は家具店が運ぶというのが一般的になっていますが、当時はそうではありませんでした。その後全車へのパワーゲート装着、昭和五十七年に採用した簡易無線、スカイポーターという高所作業車の導入など、運転手や助手の作業軽減化と安全に努めています。現在は全車に安全確保のためのバックアップ装置を着け、車載端末機を使った安全運行管理システムも徐々に導入しております。

事務の合理化についてもコンピュータシステムを導入し、すべてパソコン使用による事務処理を行っております。例えば、本社部門では一人一台の割合でノート

人材確保や組織化を図りながら公開に踏み切りました。

ところが、それは間違っていたのではないかと思われるできごとが、上場直後に続いて起こりました。

十月三十日の公開、そして十一月四日



世の中に話題をまいたCM「エレベーター編」

パソコンを使っています。

お客様に対して、最高五十個までの段ボール箱を提供するようにしたのも、私どもが最初です。また、引越し後にアンケート葉書を出し、二回目、三回目の受注につながるような地道な努力も続けております。

「サカイ」の名前を知っていただき、一般のお客様の受注につながるために、昭和五十四年からテレビコマーションや電話帳の広告を出すようになりました。最初のうちは、コマーション制作費を節約するために従業員に出演してもらったり、パンダのぬいぐるみを使ったりしていました。

ところが、バブル崩壊の平成二年ころからあまりに周りに暗い話題が多かったものですから「コマーションだけでもせめて明るく」と思って広告代理店さんと相談して明るいCFを作ろうと思いましたが、そこで作ったのが、平成五年の「勉強しまっせ！ 引越のサカイ」という「エレベーター編」で、皆様にたいへん喜んでもらえ、フジ・サンケイグループ広告大賞タレント賞や、CMデータバンク

の長男の結婚と、私は幸福の絶頂にいました。しかし、私の幸せはあつという間に消え去りました。

というのは、上場した六日後に大阪府警の捜査が、続いて大阪労働基準監督局の捜査が相次いで入ったからです。そのことは新聞でも報道されましたので、ご存じの方もいらっしゃると思います。

十一月六日、事件を知った塾長は出張先から電話をくださいました。お電話の内容を要約すると、次の四つです。

1. 心を落ち着けなさい
2. あるがままに臨みなさい
3. こういうなかでも謙虚でいなさい
4. 神仏のご加護を信じなさい

そのお電話をいただいて「塾長は、こんなにも私のことを気にかけてくれている」と思って、心からうれしく、ありがたく涙がこぼれました。

また、多くの塾生の方からいただいた励ましの手紙や電話は、ともすれば沈みがちだった私の気持ちを、「しっかりしなさいよ。みんな頑張っているんだから」

の好感度第一位、ACC地域CM部門の奨励賞など、いろいろな賞をいただきました。それ以降も「サカイ・デ・アミーゴ編」「サカイのナニでナニしたら編」「わしのおかげや」という「ぼやき編」「まだまだ勉強！ 引越のサカイ」の「全国大会編」で、そのメッセージのなかには塾長がいつもおっしゃる「世のため、人のため」の言葉を使わせていただいております。

稲盛塾長の言葉で救われた 上場直後の危機

株式の公開については、平成元年ころから考えておりました。夫婦二人で始めた会社ですが、いつまでも自分たちの会社にしておくのではなく、社会に役立つ企業になろう、長い間苦勞を共にしてきた社員に報いたいという思いがあったからです。ちなみに、社員持株会は昭和五十五年ころからすでに実施していました。そして、平成八年十月三十日に大阪証券取引所市場第二部に上場することができました。監査法人の指導をいただきながら、経理の明確化や内部規定の見直し、

と、大いに励ましてくれました。

私が盛和塾を知ったのは、友人に紹介されたことがきっかけでした。入塾したのは平成四年の秋ころだと思いますが、最初はあまりいい塾生ではありませんでした。

私は、塾長がいつもおっしゃる「誰にも負けない努力」については胸を張って、「はい」と言えます。しかし、「利他の心」については、いつも社員のことを一生懸命に考えてきたつもりですが、塾長のお話をお伺いするたびに自分なりの努力でしかなかったこと、努力の足りなさを思い知らされました。また、経営の原点十二カ条にある「経営は経営者の意志で決まる。経営には岩をもくだく強い意志が必要である」に関しては、軟弱だった自分の心が恥ずかしく、ものごとを徹底できない自分が情けなく思えました。

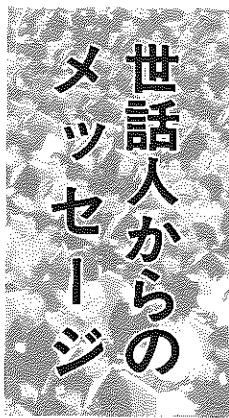
結局、大阪府警の捜査はピアノ運送の外注先が無免許であったということであり、労働基準監督局のは長時間労働と残業時間の順守などの労基法違反ということでした。二件とも書類送検となりましたが、労基法は昨年八月に罰金というこ

とになり、府警の方は不起訴処分となりました。法律の順守は国民の義務ですから、雑事に流されず、いま一度社内体制の見直しを考えています。

株主総会を経験して変わった役員たちの考え方

そのような不祥事を抱えた形で平成九年、上場後初めての株主総会を迎えました。二カ月前くらいから総務の者と打ち合わせを始め、いろんな場面を想定してシミュレーションを行いました。

なにしろ初めてのことですから、想定問答といえども、ふだんは口にするのではないような内容も含まれており、練習とはいえ真剣に考えさせられることもたくさんありました。設備投資の適切さや、役員の見直しなど、日頃は言えないことを、真剣に質問してくれ、私は練習ということも忘れて考えさせられました。インサイダー取引についての知識や、株主に迷惑をかける発言をしないよう等の注意を受けて、頭を抱える毎日でした。そのような状態が続いていた総会二日前の朝刊に、京都商工会議所の定例記者



苦労を表に出さない 芯の強さを秘めた人

欠野アズ紗(北大阪)

㈱マスコンサルタンツ 代表取締役社長

田島さんは、会社が急成長されているところに盛和塾に入られましたから、最初のうちは決して出席率がいいとはいえませんでしたが、また、お越しになっても、ああいうおとなしい方ですから、目立たないところにお座りになっていました。しかし、たとえ例会に出席できなくても心の片隅には何かを学ぼうという意欲は強かったと思います。

私には非常によく分かるんですが、ご主人を支えられ、子育てをされ、さらには従業員の面倒を見るといことは、たいへんなことです。もう、人には言えないようなご苦労をされていたはずですが、田島さんは外見とちがって肝っ玉母さん

会見を報道した稲盛塾長の顔写真と記事が載っていました。それは「波乱の株主総会を経験した稲盛氏が『こちらに弱みはないんだから、勇気を持って断固拒否した結果、総会屋は静かになりました』という、総会屋対策のコメントで、同時に銀行や証券会社の不祥事を引き合いに出して「企業トップに基本的に必要な考え方は、正義、勇気、愛である」というようなことを語っていらっしやっただけでした。

それを拝見して私は、「そうだ、塾長は私に『身体を張って総会に臨みなさい』とおっしゃってくださったっているんだ。私の背中をドンと叩いて、励ましてくださったっているのだ」というように受け止めました。

そして株主総会の当日、私は、総会が無事に終了したことに対するお礼の挨拶と不祥事へのお詫びの言葉のなかに、自分自身の思いを込めた言葉を入れておきました。

振り返ってみると、塾長からいただいた勇氣と基本的な考え方が、私の言葉のすべてであり、それが株主の方々の共感

ですから、そのような素振りもされず、愚痴もいっさいこぼされません。

私がいいますに、田島さんは言いたくないことが、もつともっとたくさんあったと思います。日頃、経営に反映させていることのごく一部しか発表できなかったのではないかと思います。

警察の捜査を受けたこと、そのときに塾長に温かい励ましを掛けられたことで、田島さんは「本当に盛和塾に入っただけ良かった」という感無量のなにかがありました。その様子を側で拝見していると、「田島さん、よくやってきたわね」という感じで、すごく可愛らしかったですね。まるで、田島さんのお母さんになったような気持ちでした。

なんといっても田島さんは、盛和塾に入られて「経営にはフィロソフィが必要だ」ということを学ばれたと思います。運送業で、女性が運転手さんを相手にすることはたいへんなことだと思います。男社会の業界であるだけに、優しいしゃべりかただけでは通用しない面もあると思います。

だからこそ、利他の心に目覚められ、愚痴もこぼさずに人を育て、子供を育てられたんだと思います。子育てと仕事を両立させるというのは、半端じゃないん

と同意を得たのではないかと思います。そして、当社の株を買っていただいた株主さんには「きつといい会社にします」と誓いました。

総会后、取締役の人たちは「自分たちは勉強不足だった。努力が足りなかった。来年は、株主さんたちの前で堂々と発言できるように、よい会社にするための努力を日々続けたい」と口々に言ってくれました。公開前と、公開後で、それほど皆の気持ちが変わったのです。

バブル崩壊後、人材の確保はうんとしやすくになりました。当社でも、平成六年から九年までに約百八十人の大学を出た人が入社してくれました。私はいま、将来のサカイを担ってくれる人を育てることが自分の役割だと思って頑張っています。

会社をつくって以来、「安くて、親切、丁寧」をモットーとしてきた私たちの気持ちを実現できる、社会性を持った企業にできるよう、これからも努力を続けたいと思っております。

ですよ。

私は、田島さんの意識は経営者、会社レベルを越えた社会的な域に達していると思います。例えば、私の娘が引っ越しをお願いしたのですが、その後もプレゼントつきのお手紙を下さるそうです。電話で簡単にすまそうという時代に、愛があふれる行為は美しいですね。社員だから、お客様だからというのではなく、本当に利他の心を実践されているんです。

一人何役もこなしながら働いておられる、自分自身に対してもいろんな葛藤があると思うんですが、それをまったく感じさせられないあの精神力は、すばらしいですね。よほど、ご自身にも厳しく臨まれていると思います。私は、田島さんの発表に、涙の向こう側を見ました。

アンケートから

横溝隆雄(人横浜) 創業時よりのご苦労がしのべられます。また、苦難に遭われたときに塾長の言葉に支えられたという立派な生き方に、大きな感銘を受けました。また、家族はすべての基本になる。大切な宝だという信条は、女性経営者のみならず、私たち全員が肝に銘ずべきだと思います。



◎萩原敏幸（鹿児島県） 萩原原技研

〈福岡〉の八頭司正典さんの発表では、信頼していた部下に裏切られたり、あらぬ噂が流れたりといった逆境に負けることなく、再起して立ち上がったというあたり、おおいに共感しました。再び会社が安定した時期に、ハワイあたりでゆっくり暮らそうかなんていうことを、けっこう考えてしまう時期はあるのではないかと思います。

私の場合、五十人の社員がいる建設コンサルタント会社を経営しています。独立した当時には、老舗からの圧力を受けたこともありましたが、会社を経営するということとは、ある種、捨て身になるような心境にまで追い込まれる時期があるものです。やはり、おのずと自分が抱えて

阪の才門さんがおっしゃった言葉には、たいへんうなずかされるものがありました。

私の会社でも、人を昇格させる時に、係長や課長といった肩書きをとりあえずつけておけば、そのうち力量が備わってくるだろう、なんて考えたりします。ポストを与えるだけでなく、それに見合った権限を委ねることが、とても大事なことなんだと、あらためて思いました。

もうひとつは、八頭司さんが実践されている、人を育てるための努力というも営者というものは、とかく外に出ていろいろな人と出会うことが仕事と考えがちです。たしかに、そういった面もなきにしもあらずですが、社内への気配りを怠ってしまっているというのは、けっこうあ

全国大会では今回も、経営体験発表を中心に、姿勢や考え方についての発言が数多くありました。参加者たちには、そうした言葉の数々が、どのような心に響き、沈潜したのでしょうか。全国大会から何を学んだかについて、出席の方々に聞いてみました。

（順不同・敬称略）

いるものと同じ類の話には、聞き入ってしまいます。

もうひとつ、「社員は、社長以上の器にならない」という〈大阪〉の才門正典さんの言葉には、ドキリとしました。そういう意味から、自分のところを磨くべきだという塾長の教えは、的を射ていると思います。また、精神的な意味での社員教育も重要だと考えて、会社では毎朝課題を出して勉強をしています。

◎芝原英司（北大阪）
才門さんの、夢のなかに神様が出てきたという話しが非常に印象的でした。神様が「恐れることはない。焦ることはない。驕ってはならぬ」という教えを授けてくれたというのは、それぞれ勇気、沈

りがちではないでしょうか。社員が問題を一人で抱え込んでいるにもかかわらず、それに気がつかなかったために、有用な人材を潰してしまっただけという経験が、私にもあります。

この二つのお話は、私にとつての課題でもあり、とても興味深く拝聴することができました。

◎本坊浩幸（鹿児島県）
薩摩酒造（株）
家族ぐるみで社員教育に取り組んでおられる〈中海〉の大畑さんのお話には、うらやましさを感じました。親の背を見て子は育つといいますが、社員同士の絆のあったかさが、聞き手の側にもよく伝わってきました。大畑さんのお読みになった、新入社員のお母さんからの手紙も、とてもよかったです。

着、謙虚ということですね。これは、人生で必要なすべてのことを要約したものだと思います。

私の場合、十年前に家業を継いで三代で社長になりました。いまはどの会社でも、明日のこと、あさつてのことさえ分からない時代です。知らず知らずのうちに、何かと比較してしまつて恐れたり、焦ったり、驕ったりして、一人で勝手にやりがちです。また、賢くなればなるほど恐れてしまいます。

瞑想し、ものごとをプラス思考で考えることの重要性を、今回の大会で、改めて認識することができました。

◎吉田東良（北大阪）
責任と権限が人を育てるといふ〈大

私は、戦前に創業した焼酎メーカーの四代目です。うちのような企業の場合はある意味で、伝統的な規範といえます。かくあるべしといったものに縛られている面があります。「すべての伝統は、革新である」という言葉を、京都で老舗の料亭をやっておられる方からお聞きしたことがあります。

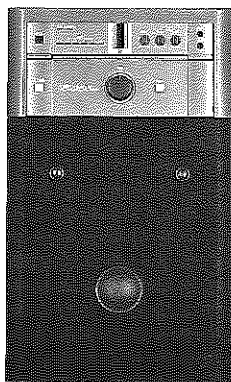
不易流行といいますが、伝統的な創業の苦業や原点といったものに立ち返るとともに、変化の部分を求めてゆきたいと思っています。

◎大城祐建（沖繩）
内川さんが、経営のことをまったく知らずに商売の世界に飛び込み、本当にどうしていいかわからない時に、塾長の存在を知り、まねをするという形で学んだ

1曲・1音・1台

高性能アンプ・スピーカー一体型
家庭用通信カラオケ

Mediabox
歌丸くん
X DATA-NET STATION. M-88 PLUS



リモコン・高音質ダイナミックマイク付
本体標準価格 89,800円（税別）

14,000曲以上収録!!

お問い合わせは
フリーダイヤル：0120-57-0755
（10:00～21:00/年中無休）

TAITO
京セラマルチメディアコーポレーション

という話しをされました。そうだ、その通りだ、とうなずきながら聴いていました。

私自身、経営も知らず、広告のこともまったく知らないまま、広告代理店を始めました。しかし、命を賭けて物事に取組めば、必ずどうにかなる、あきらめずに死にもぐるいでやれば、厳しい経営の世界でも成功するができる、ということを知りました。

私は内川さんとは旧知の間柄で、知り合ったのはブラジルでした。私と同じような形で経営を始めたこと、年齢が同じということ、友人となり、ライバルでもあります。彼の存在は私にとってすごく大きく、これからも切磋琢磨して頑張りたいと思います。

同時に、この大会で受けた有形無形の

学びを、経営に反映させたいと決意しております。

◎恩田多賀雄（岐阜県） 出水栓（株）

二日間を通して、たいへん感動しました。塾長がお見えにならなかったにもかかわらず、聞き手の側が、たいへんよいエネルギーを出し、自分たちでこの大会をつくるんだという意気が感じられました。素晴らしい大会になって、ほんとうによかったと思います。

田島さんが、塾長からの電話で「最後は、神仏のご加護を信じなさい」と言われたというくだりでは、感動して涙が出てしまいました。そういったことをおっしゃる塾長も、それを素直に聞かれた田島さんも、どちらも一線を超えられただ方だと思います。

そのような塾長の言葉は、われわれが

言う「誰にも負けない努力」を完全にし終えた人、人事を尽くして天命を待つまでに高まった人だけに与えられる、特別のものではないでしょうか。

私もいつかは人事を尽くして天命を待つところまで高まりたい。いつかは塾長の言葉をいただけるレベルまで達したい。そういう思いを実感しました。

◎姜肅敬さん （天津市・企業家）

七人の発表者の内容を聞いて、たいへん啓発されました。同じ経営者として、心通じる部分が多くありました。また、企業を高めるには、従業員みんなの心を高め、同じ目標に向かって意識を共有しなければならぬことを勉強しました。

うつくしい日常。



CONTAX Tix

メーカー希望小売価格(税別)
本体：¥120,000

●商品のお問い合わせは
京セラ(株)光学機器事業本部
〒150 東京都渋谷区神宮前6-27-8
TEL.03(3797)4611(代)

京セラ株式会社

地元・裏方奮闘記

全国の塾生のみなさん、
神戸は、いかがでしたか？

暮れも押し詰まった昨年十二月二十六日、事務局から「神戸」の両塾に大会運営への協力要請があった。

当初は、受付の手伝いと懇親会でのエスコートだけという話だったが、「他にしていた方がいい話だと思いますか」という福井事務局長の一言に、両塾の塾生たちは奮い立った。というのも、あの阪神・淡路大震災で全国の塾生から寄せられた見舞金や、あたたかい励ましを忘れていなかったからである。

「よし、今度は我々がお返しをする番だ。心を込めたもてなしで、神戸の良さを、みんなに知ってもらおう」「神戸の心を、全国の仲間を持って帰ってもらおう」と一致団結したのだ。

両塾の塾生は、年が明けてから俊敏に活動を開始し、組織づくりから着手した。

総務、記念品、サービス、二次会、演奏、VIP、司会の七チームを編成し、各チームのリーダーやメンバーが選ばれた。同時に、両塾の代表世話人をはじめ、歓待準備に熱心な塾生をアドバイザリーグループとする、総力をあげてのサポート体制ができあがった。

記念品チームでは、全員へ配るチョコレート、塾長へのバレンタインチョコ、ご夫人方へのプレゼントのポーチなどの手配から始めた。出席された方はお気づきだったと思うが、それらの中には、感謝の気持ちを込めたメッセージが入っており、ポーチなどのラッピングはすべて塾生の手作りである。塾長へのジャンボチョコは、メーカーの許容量いっぱいだったそうである。なお、神戸は日本最初にバレンタイン・チョコレートがスタートが始まった発祥の地ということである。

またサービスチームでは、港・神戸を楽しんでもらうための、安心して買物ができる店や飲食店を紹介した案内状作りや、観光マップの作成をおこなった。二次会チームは、事務局やホテルと交

渉を重ね、いかに安く、そして楽しく過ごしてもらえるかを検討して、会費制で演奏つきの会場を手配した。

演奏チームは、地元バンドと打ち合わせを重ねながら、二次会と昼食時の曲目を絞り込んでいった。その内容は、皆様がお聴きになった通りである。



経営とは何か——。 この命題と格闘する姿に、 経営者の使命感を見た。

経営体験の発表者に、
自らを重ね合わせて猛省

「盛和塾における全国大会とは、塾生一人ひとりのリトマス試験紙であり、自己再生確認の場である」。これが筆者が二日間にわたって見聞した、率直な感想である。

原則として年一回開催されるこの大会は、稲盛哲学という旗印のもとに馳せ参じた塾生たちにとっては、まさしく過去一年間における自社の業績と、塾長である稲盛の説く実践哲学をどこまで理解し現実に行ってきたかを猛省させられる場

たものである。

年間総決算の場としての 全国大会の意義

わが国を代表する経営者の一人が経営指導をボランティアですというのとは異例の試みである。しかも、次代をになう全国の若き経営者たちが一千名もの規模で、それも寝食を共にしながら勉強会を開くというのも、これまたわが国初の試みだろう。

巷では「経営者たちの甲子園」とか「経営者たちの五輪」などと呼ぶ人もいられるように聞く。盛和塾というこの経営者集団が、今後も意欲的な形で着実な歩みをみせるなら、この国のありようや経済活動の動向について、一家言を呈する人材をいずれ輩出しても不思議ではあるまい。そんな、胸ふくらむ思いさえしたものだ。

入塾の動機を塾生たちに尋ねると、ほとんどの人は「師」と呼べるひとが、ほしかった」「元気をもらいたかった」と答える。そんな彼らが、回を重ねて稲盛哲学と彼の神髄にふれるにつけて、変

であり、自分の新たな脱皮ぶりを確認する関所にさえなっている。

まず、この大会のコアをなしているのは、前後七名による「経営体験」の発表と、ここから学ぶ、各自の反省とインパクトの強烈さにある。各県各地区から選ばれた出場者の働きぶり、血のじむような苦心憔悴ぶりについての発表は、参加者にとって、思わず胸を熱くするよなマグマの論旨ぞろいといつてよいだろう。

「果たして自分はあそこまでやっているか?」。それは、同じ経営者である塾生たちが最初に突きつけられる自問自答で貌を遂げていくのである。

極端な人では、経営に対するものの見方や考え方だけでなく、人生観そのものが根底から覆される人もいようだ。しかも、その多くは、経営者とはなにかという命題を真正面から突きつけられ、そのありようを、稲盛から説かれることで開眼する人が、ほとんどといってよい。

言い換えれば、経営者としての本当の使命に気づかされ、初めて経営者としての志を立てる。この大切さを学び、自覚させられてゆくのである。

経営者としての使命にめざめ、志を立てたあとは、何をどうすべきなのか。稲盛はこれに答えて言う。

「いまある仕事を天職と思いなさい。そして、自分の生業を通して、誰にも負けない努力をするよう、心掛けなさい。そこから道が拓けます」

しかし、人間は弱い。志を立て使命感に燃えてはいても、世の荒波は容赦なく彼らを襲う。そのために、自主例会と合同例会というシステムが用意されているのである。

ややもすれば挫けそうになるお互いの



永川 幸樹
(作家・ジャーナリスト)

あり、猛省の始まりである。

二つ目に、食事を兼ねた懇親会とコーヒープレイクを兼ねた交流会での自己確認の姿があげられる。ことに、初参加の人などは、経営体験の発表者をつかまえては疑問点を質したり、自社へのアドバイスを求めたりしていた。

また、回を重ねて出席している人などは、甲論乙駁で火花を散らし、実践哲学の難しさを談じながら、お互いの健康を讃えたり、励まし合ったりという光景も多い。それは、各自が袴を脱いだ苦労の中での真摯な姿であるだけに、思わず耳をそばだてて、内容に聞き入りたくなっ

悩みや難題を吐露し、ぶつけ合うことで、少しでも苦しみを軽減しようとする、隘路打開と自己研鑽の場である。そして全国大会は、これらを締めくくる年一回の総決算の舞台なのである。出席を軽視できない理由がここにある。

塾長欠席の知らせに 会場が緊張

ところが今年には緊急事態が発生した。肝心の塾長、稲盛が風邪をこじらせて、この大会を欠席したのである。

言うまでもなく、本大会に出席する塾生たちの最大の目的は、塾長である稲盛の生身の神髄にふれ、じかに教えを受けることにある。たった一泊二日の勉強会とはいえ、師と仰いでいる彼と寝食をともにして学べることは、この機会をおいでほかにない。

稲盛の肉声に接するだけで「元気が出てくる」という彼らである。稲盛が欠席したということについてのショックの大きさは、とても第三者には理解しがたいもので、晴天の霹靂だったようだ。

稲盛自身が今回の欠席を最終的に決断

したのは、大会前日だった。そんなこともあって、参加者に知らされたのは大会当日の朝。会場入口に張り出された一枚の掲示であった。遠くはブラジルから駆けつけた塾生も同様である。

「えっ、これは、ほんとうですか」といったオーバーなジェスチャーこそなかったものの、彼らの表情から血の気が引いていくのが、この目にも読み取れた。そして、この異常事態に対する反応は、次々と駆けつける塾生たちの間で、およそ一時間にわたって繰り返された。

ざわめきのあとに訪れた、言い知れぬ緊張感。そのまま大会の会場へ持ち込まれた。筆者は、思わず固唾をのんで見守った。というのも、稲盛の生きざまと彼の比類なき事業哲学に惹かれて入塾した人たちとはいえ、一千人弱もの参加者のなかには、さまざまな人がいるはずだからである。

入塾して日も浅く、初めて参加した人あるいは日数はたっていないが、稲盛哲学なるものを、まだよく消化しきれずにいる人。さらには、稲盛の説く哲学も理論や頭では理解できていても、いざ実践と

して、全参加者でその穴を埋めようと、予想外の求心力が働いたことである。もうひとつ、この種の事態を今後も起こりうることとして、クライシス・ノウハウを取得できたということも、挙げておきたい。

交流の場、盛和塾の今後の発展に期待

最後に、本大会の見たまま、感じたままで、感想を付記してみたので、参考にしていたらと思う。

まず、この大会のコアともいえる体験発表とその活かし方についてである。今回のような不測の事態では、その場での塾長のコメントは望めないにしても、タイム・スケジュールの上では、そのための時間が用意されていたのだから、貴重

になると、その困難さとギャップの大きさに思い悩んでいる人……。そんな人たちが、わざわざ手間ひまかけた上に、会社を二日も留守にして参加したとなれば、通常の勉強会なら開口一番、ブーイングのひとつや抗議の発言が飛び出ても、なら不思議ではあるまい。

しかし、やがてそんな私の危惧や緊張感は無用だと気づかされた。冒頭から、事務担当の重心を低くした丁寧なる挨拶がなされたとはいえ、参加者の間からは、しわぶきひとつない、厳肅ささえ帯びた勉強会となったのである。

塾長不在の大会で学び得たもの

元来、勉強会やセミナーなど、カネのからむ人の集まりというものは、たとえそれがどんな性格のものにしろ、主役や目玉となる講師が欠席した場合は、その場でクレームをつける人や、返金を求める人がいるものである。名称や実状がどうであれ、ギブ・アンド・テークのビジネスの世界であることに変わりはないからだ。

な時間を活かすという意味でも、質疑応答のスタイルで、さらに発表者に肉薄できなかったものか。体験発表の内容すべてが波乱に富んでおり、第三者の立場で傍聴していた身としても、思わず、質してみたという衝動にかられた項目が多かった。

さらに、大会運営における時間スケジュールや、より多くの人との交流のための運営のあり方といったあたりについても、さらに充実したものとなるようにして頂きたいということである。

塾生がこの大会に求めているもののひとつに、限られた時間を利用して人と出会い、旧交をより密度の高いものにする。ことによって自分の経営に活かすための出合いの場という要素がある。何か経営にプラスになる出合いはないか。一人で

しかしながら、この大会は、当初の予定通り、たんたんと進み、ことなきを得た。主なき大会という異常事態がまるで嘘のような、スムーズな流れでさえあった。それだけに、大会終了までの、地元神戸の世話人たちはむろんのこと、事務局スタッフ、とりわけ鮎子田代表理事をはじめとした本部役員たちの気配りと心労は、傍目にもそれと分かるものであった。

「一日目は、なんとか切り抜けられても、二日目の出席者は激減するのではないかな」「大会における『画竜点睛』ともいえる塾長講話が二日間ともないのでは、最後になって不満が爆発しはしないだろうか」こうした会話が、大会を運営する関係者の間で交わされていたという。これは、言い換えれば、塾長である稲盛の欠席をカバーすることが、いかに大変で、かつその重任が大きかったかということであろう。

しかしながら、その一方で、今回の一件では、全塾生が新たに学び得たことも大きかったのではなからうか。

それは、塾長がいなかったが逆に作用もいから、経営のヒントになる人と巡り会えないか……。そうした出合いの場交流の場としての全国大会を、塾生は求めているのである。

そういった意味で、実質的には一日半にも満たない、かけがえのない時間で、参加者ができるだけ多くの人と出合い、語り合い、親交を深め合えるよう、より周到な配慮ができるかどうか、今後の盛和塾のあり方に大きく影響してゆくだろう。

今回の大会を通じて、自己研鑽し、出合い、互いに高め合う、数多くの経営者の姿を目にすることができた。今後、この盛和塾と全国大会が、文字通りクロスオーバー的な交流の場として発展し、さらに意義あるものとして機能してゆくことを期待している。(文中敬称略)

こんなときだからこそ……

信頼のリリース

京セラリーシング

リース
一般融資
割賦販売
クレジット

京セラリーシング株式会社
本社：東京
☎ 03-3273-0531
大阪営業所
☎ 06-396-1641

経営体験発表

表彰式

これまで、夏に開催されていた「経営者、夏の甲子園」と違って、今年のは全国大会は初めて京都・滋賀を離れた、ひと足早い「春の甲子園」。発表者は全国五十塾二千八百十三名の塾生の中から選ばれた、強者の経営者ばかりでした。表彰式では稲盛塾長に代わって鮎子田昭司代表理事より、表彰状と記念品のカメラが贈呈されました。

「ごんた者」を育てた大畑さん〈中海〉 経営者の一つのあるべき姿を示す

◆最優秀賞・大畑 憲〈中海〉

何も考えてなかったの、とまどっています。実は昨日、この会場のあるところで、私を盛和塾に入れて下さった方と話して、ばやいていました。盛和塾に入っている人は、売り上げはでっかいわ、会社はでっかいわ、凄いなばかりですわと。するとその方は、「大畑さんな、謙遜と自分の会社を卑下するのは違うぞ」というふうに言われました。

私はこれまで、賞状というふうなもの

は小学校のときの卒業証書と、中学校のときの卒業証書くらいしか貰ったことがあります。今日表彰は、これからも頑張れ、という励ましの声として受けさせていただきます。こんな素晴らしい盛和塾の皆様の前で、挨拶しろと言われても本当に言葉がありません。

会社に帰って、うちの本当に素晴らしい社員たち、ミラーボールや茶髪と無茶苦茶に祝い酒を飲んで、酔っぱらいたいなと思っております(笑)。

◆優秀賞・八頭司 正典〈福岡〉

ただただ一言、感謝、感謝でございます。ここまで私を指導していただきました稲盛塾長に、心から感謝申し上げますと思います。

仕事のなんたるかを教えてもらい、人間を育てていただき、さらには儲けさせてもらって、またまたカメラまで贈呈してもらえる(笑)、本当にこれでいいのだろうかと思えます

私の願いは、塾長の一日も早いご回復を必死で祈るのみです。そして会社に帰ったら無礼講をやります(笑)。

次は、盛和塾の全国の皆様方、鮎子田代表理事をはじめとする理事の皆様、それを支える事務局の皆様、そして盛和塾〈福岡〉の仲間に、心からお礼を申し上げますと思います。そしてなによりも、私を支えてくれた会社の役員、幹部、そして全社員に心からお礼を申し上げますと思います。

◆優秀賞・才門 正男〈大阪〉

いま高校に行っております息子が、中学校のとき、学校でものすごい喧嘩をし

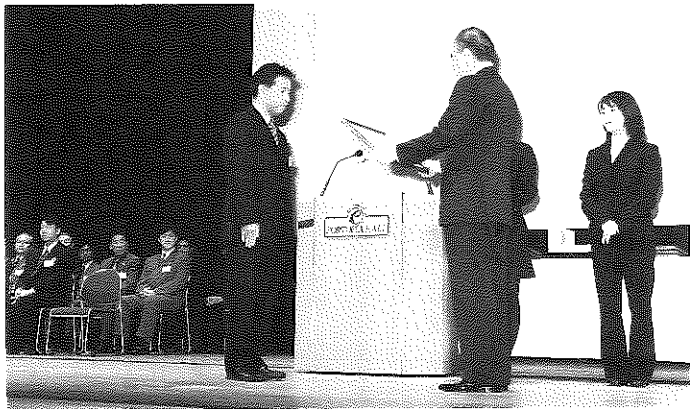
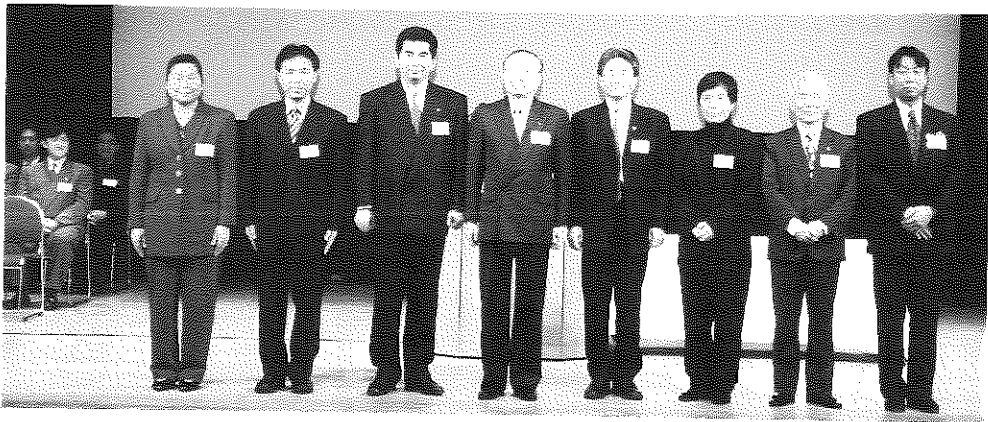
て帰ってきました。

そのときは理由は言わなかったのですが、あとで聞いてみると、学校で友達か「お前とこのお父さんの会社、才門建設はつぶれたぞ、それからお前とこの親は自殺したらしいな」というようなことを言われたようなことが原因だったらしいんです。

そのときは息子に対して、「お父さんとお母さんは、こんなに仲がええやないか。会社もつぶれへん」と言いくるめました。しかし実際は、決済を迫られた二十億円以上の金の借り替えができなくてハラハラしている毎日でした。

そのときは、まだ盛和塾には入っておりませんでしたが、ある方の紹介で盛和塾〈大阪〉に入れていただくことができました。でこの悪い塾生でしたけれども、まさか、このような全国大会で、皆様の前で、こうやって話をさせていただくことは、夢にも思っていませんでした。

本日は、どうもありがとうございます。



土井さんへ京都くなど17人に授与

三回目を迎えた「稲盛経営者賞」の十七名の受賞者が決定し、表彰式が行われました。審査基準は、売上高経常利益率や対売上高成長率の高率維持など、過去三年間の経営指標をもとになっています。本年度中に提出されたものについては、来年の対象となります。

授賞理由

【製造業】(株式会社は省略)

第一グループの二位は京都第一科学で、経常利益率がグループトップの一四・七七%、売上高成長率がグループ二位です。二位のアンリ・シャルパン・ティエは、経常利益率が二〇・六%と良好、売上高成長率はグループトップの一七七・二七%です。三位の大津板紙は、九・三%という経常利益率、増収増益の基調が堅調で経常利益率の改善が評価されました。

第二グループの一位は、杉原エス・イー・アイで、経常利益率が一六・五九%と高水準、増収増益基調が堅調で売上成長率も一九四・五九%とグループ二位でした。二位の浅野は経常利益率が二〇・三%と好調なうえ、売上高の成長率も一五三%と高成長でした。ユーシン精機は経常利益率が良好なうえ、入塾以降に株式上場を果たし、堅調に増収増益を続けておられます。

第三グループの一位は、ナカガワ胡粉給具で経常利益率が一五・三六%と高水準で、営業利益、経常利益とも改善されました。二位はブラジルのアマゾン・ウッズ・

リミテッドで、経常利益率が二二・七三%と良好で、売上高成長率はグループ一位の三三一・三%です。

【非製造業】

第一グループ一位はパルテックで、一三・五二%の経常利益率、一六八%の売上高成長率ともグループのトップでした。第二位は西尾レントオールで、経常利益率一〇・三%を維持し、営業利益率も良好でした。三位の丸徳産業は経常利益率、売上高成長率とも良好でした。

第二グループの一位は東日本寺岡オートドアで、経常利益率が表彰対象企業中一位で六・二%でした。二位のカナックは経常利益率が表彰対象企業中二位の六%、売上高成長率はグループトップの二五七%でした。三位の中岡組は経常利益、売上高成長率とも良好でした。

第三グループの一位はシステックで、経常利益率が高水準なうえ、一九六%という売上高急成長が評価されました。二位のレグスは、経常利益率が八・九五%と良好で、売上高は表彰対象企業中トップでした。三位のクイックは、経常利益率、売上高成長率とも良好でした。

《経営者賞・受賞者一覧》(敬称略)

■製造業第一グループ(売上高百億円以上)

- 第一位 株式会社第一科学 土井茂(京都)
- 第二位 株式会社アンリ・シャルパンティエ 蟻田尚邦(神戸)
- 第三位 大津板紙(株) 宮崎君武(滋賀)

■製造業第二グループ(売上高十億円以上百億円未満)

- 第一位 杉原エス・イー・アイ(株) 杉原俊夫(群馬)
- 第二位 浅野(株) 浅野誠(群馬)
- 第三位 株式会社ユーシン精機 小谷真由美(京都)

■製造業第三グループ(売上高十億円以上百億円未満)

- 第一位 ナカガワ胡粉給具(株) 中川晴雄(京都)
- 第二位 AMAZON WOODS LTD.A 中井成夫(ブラジル)
- 第三位 対象なし

■非製造業第一グループ(売上高百億円以上)

- 第一位 株式会社パルテック 高橋忠仁(横浜)
- 第二位 西尾レントオール(株) 西尾公志(神戸)
- 第三位 丸徳産業(株) 久納昇辰(名古屋)

■非製造業第二グループ(売上高十億円以上百億円未満)

- 第一位 東日本寺岡オートドア(株) 古野重幸(札幌)
- 第二位 株式会社カナック 大西大介(香川)
- 第三位 株式会社中岡組 中岡成起(愛媛)

■非製造業第三グループ(売上高十億円未満)

- 第一位 株式会社システック 梶村武志(静岡)
- 第二位 株式会社レグス 内川淳一郎(大江山)
- 第三位 株式会社クイック 和納勉(北大阪)



稲盛経営者賞・受賞スピーチ (要旨)

土井 茂 懐京都第一科学

栄えある賞をいただき、感激するとともに、たいへん感激しております。三年前に、創業者である父が他界しましたが、当時の私は、社会人としての十分な経験や実績さえありませんでした。

ちょうどその頃、京都の企業には、素人の素朴な視点から事業をスタートさせて成功した企業が多いという話を塾長から聞き、経験や専門知識のなさを必要以上に卑下する必要はない、と自分に言い聞かせ、現在に至っております。

あるべき姿と俗人との間を揺れ動いている凡人ですが、これからも、あるべき姿に近づけるよう、努力を続けてゆきたいと考えています。

※ 鎌田尚邦 ㈱シリ・シャルバンティエ

思いがけず、榮譽ある賞をいただき、たいへん感激しております。この会社を始めて三十年になりましたが、昭和四十年頃にP.H.P.のセミナーに参加させていただき、松下幸之助氏が説かれた経営理念の

努力してゆきたいと思っております。

※ 中川晴雄 ナカガワ胡粉給具㈱

日々、経営に携わっていると、本当にこれだよいのだろうか、自分の目指している方向は間違っていないだろうか、将来はどうなるのだろうか、といった危機感や不安がよぎります。

盛和塾に入塾させていただいて、塾長の教えや一言ひとことが、心の中まで素直に入ってきます。とりわけ強烈な印象を受けたのは、思いを潜在意識の中に取り込めば、チャンスにおのずと巡り会うといった教えでした。

今年、年頭にあたって、資産ならびに在庫の評価を徹底的に見直すことを経営の課題にしようと思われました。このようななかで、事務局から受賞の連絡を受けまして、たいへん嬉しく、光栄に思ってお

大切さを学んで、たいへん恥ずかしい思いをしました。また、盛和塾の入会させていただいて、塾長も経営理念を大切にしておられることを知って、思いを強くいたしました。

※ 今後も、盛和塾でみなさんとともに、人生哲学や経営者としての信念といったものを勉強させていただきます。ありがとうございます。

※ 宮崎若武 大津板紙㈱

一私たちは古紙のリサイクルにより、安価で良質なダンボール原紙を供給し、地域住民と社会に貢献します。これが当社の経営理念です。競合が激しいため、利益が出ず、合理化投資もできないといった悪循環の繰り返しで、惨憺たる経営状態が、これまで続いていました。

※ 私塾長のご講話を拝聴したのは、このような時期でした。確たる経営理念もなく、自分の考え方を理解してもらおうための努力をしてきたが、恥かしいことばかりであります。

※ 中井成夫 AMAZON WOODS LTD

年商三億円足らずの小さな木材会社を共同で、アマゾンとの山奥で経営しております。稲盛哲学をひたすら信じて、二年間ひたむきに行ってきたことを、塾長に認めていただいたことに、感極まっております。

※ 日本経済からみると、問題にならないような規模の企業ですが、ひそかに次なる発展を期しております。周囲の会社に配慮しながら発展を続け、アマゾンの森林を伐採してゆくこと。この二つの相反する理念を掲げながら、アマゾンの自然資源を正しく利用し、経済発展もできる、最良のモデルとなりうる方法について思索つづくと自負しています。

稲盛哲学を住氏の心の糧とした、

塾長の教えに学んで、七年前に素直な気持ちで新しい経営理念をつくり、従業員と語り合う機会ももってきました。受賞におこるごとなく、さらに高い山をめざして精進することを誓っています。

※ 杉原俊夫 杉原エス・イー・アイ㈱

成功された方の話には、必ずといっていいほど語られるのが、人生の師との運命的な出会いです。私の場合も、経営に迷い、悩みなから講演や本では満たされない何かを感じていた時期に、盛和塾群馬の創立に参加させていただき幸運に恵まれました。

※ ほとばしる塾長の情熱で語られる経営姿勢や、生き方の根本である「利他の心」などについて、講演やテープ、書籍を通じて学ばせていただき、目から鱗の落ちる思いで、自分が生まれ変わってまいりました。

※ 一生懸命に努力すると目に見えない力が働くことを、実感する日々です。深く感謝申し上げます。

※ 高橋忠仁 ㈱バルテック

前回の全国大会では、塾長が話されてしまった屋久島の森の倒木更新について発表させていただきました。あれから、わずか二年足らずの歳月しかたっておりません。この間に、日本国内で、アジアで、凄まじいばかりの倒木現象が進行しています。

※ 役割を終えて倒れゆく巨木群の状況は、どのようなものでしょうか。次の時代を担う、新しい幼木は確実に芽生えているのでしょうか。そして、日本経済の担い手の更新作用や世代交代については、どうなっているのでしょうか。

※ 塾長、塾生メンバーとともに、ビジネスを通じて、日本やアジア経済という森の更新、再生活動に

浅野 誠 懐浅野

五年前に二代目社長としてスタートして以来、あっという間に時間がたつてしまいました。昨年に入学して、塾長の書物と盛和塾の活動内容を勉強すればするほど、驚きの感と、かくありたいという思いが強くなってきました。

※ 誰にも負けない努力をするという教えを励みとして自分を高め、さらによりつばな会社にしていきたくと思っております。ほんとうにありがとうございます。

※ 小谷真由美 ㈱ユージン精機

今回、すばらしい賞をいただきました。九七年三月決算期は、大証二部と東証への上場後、初めての決算であり、その記念すべき年に、こうした賞を頂戴できましたことは、喜びもひとしおです。

※ 現在、アメーバ経営について、ご指導いただき、勉強中でございます。その成果が、必ずやあらわれるものと信じております。今回の受賞に恥じないよう、さらなるステップを目指し、社員とともに

※ 西尾志志 西尾レントオール㈱

今回の受賞は、長年にわたって経営資源の蓄積に協力してくれた社員一同のおかげであり、それを見守ってくださったお客様や協力企業のみなさんのご協力の賜物であると考えています。

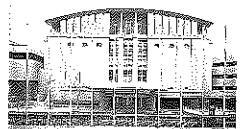
※ 結局のところ、経営に関しては人から教えてもらうのではなく、自分なりにもがいて、自分で掴みとっていきかないと思っております。今後、さらに粘り強く、もっと元氣よく、もがいてゆくつもりです。ありがとうございます。

※ 久納昇辰 丸徳産業㈱

本日、まことに榮譽ある賞をいただき、たいへん喜んでおります。それとともに、今後もしつそう努力せよという励ましと受け止めて



未来が息づく理想郷です。



ポートピアホテル

- 客室761室
- 宴会場36室
- ポートピアホール1,702席
- レストラン、バーなど13店
- 室内・屋外プール、テニスコート、ジム、サウナ
- ショッピングアーケード
- 駐車場550台

ご予約・お問い合わせは
TEL 078-302-1111

ポートピアホテル

〒650-0046 神戸市中央区港島中町6丁目10番地1



かける相手はあらかじめ登録した2カ所まで!...だから安心だね。

— 通話相手先限定サービス —
安心だフォン

月額基本料金：**980円**

通話料金：**通常のPHS料金**

「安心だフォン」対応の電話機をご指定いただくことにより、月額基本使用料はわずか980円、通話料は通常のPHS料金。着信はどこからでもOKだから、お子様などに持たせても安心です。



ますます充実!
4月スタート「新サービス」続々登場

— 昼間よく利用される方に —
ひるとく 昼得コース

月額基本料金：**1,980円**

通話料金：**昼間→通常の通話料金
夜間・深夜・早朝→2倍の通話料**

月々1,980円の基本料金で、夜間は通常(標準コース)の2倍の通話料金。でも、昼間は通常の通話料金で使えるというお得な料金コース。PHSは昼間しか使わないという人にぴったりです。

ポケット電話に関するお問い合わせは

DDIポケット電話グループ **☎0077-23-892050** (無料)

上記の電話番号でかからない場合は、0120-892-050(無料) 受付時間：9時~21時/年中無休

●番号をよくお確かめの上おかけください●

<インターネットホームページ> <http://www.j-plaza.or.jp/ddi-pocket/>

●マナーを守って使いましょう●

おります。

昨年、大企業の倒産や金融破綻が相次ぎましたが、われわれにとっても、たいへん厳しい状況でした。そうしたなかで当社は、この二月に倉庫事業をスタートし、心新たに出発しました。企業間の競争の激しいなか、利他のころをもち、自分を見つめて地域社会に貢献することをスローガンに、社員をはじめ、グループ一丸となって全力で実践し、努力してゆく所存でおります。

※

古野重幸 東日本寺岡オートドア㈱
先代社長以来、まだまだ未熟な私を支えてくれた専務はじめ、役員、そして社員の皆さんに心からありがとうと感謝の気持ちを伝えたいと思っています。徹底した5S運動やCS運動を、着実にすることが、他社との差別化や信頼向上につながるものと考えて、日々取り組んでいます。

ます。

※

大西大介 ㈱カナツク
経営の十二ヶ箇条をひたすら実践し、本業のみに専念して、地道に経営をしてきました。未曾有の不況下で明日が心配でならない者に、何をすればよいのかを教えてください、これからは、自信と勇氣をもって経営にあたるようになりそうです。

「ゴールなき経営の道」にあって受賞の栄誉を汚すことなきよう、素直な気持ちで社業の繁栄に努力を重ねてゆきたいと思っています。心よりお礼を申し上げます。ありがとうございます。

※

中岡成起 ㈱中岡組
経営方針では「善行、他業を積む」という塾生の教えを実践するために、公共事業からは手を引いて、民間工事一〇〇%の透明経営にしてみました。また手形を廃止して協力会社の育成を図るとともに、来年は「坊ちゃん建設㈱」と社名を変更、そして二〇〇一年には店頭公開をめざしています。建設冬の時代といわれる今こそ、歴史も資産もない当社のような中

小企業でも、大きく飛躍できるチャンスがあると考え、誰にも負けない努力をしていきたいと思っています。

※

梶村武志 ㈱システック
二十四年前に、六畳一間で個人事業としてスタートしました。この間、売り上げは十数倍になりましたが、利益は横ばい状態でした。ご縁があって、アメリカ経営の手法を知ることとなり、導入しました結果、高収益の体質に変えることができました。

アジア経済の混乱、そして世界不況が心配される経営環境のなかであって、今回の受賞はまことに大きな励みとなりました。厚く御礼を申し上げます。

※

内川淳一郎 ㈱レッグス
受賞の喜びを、社員とともに分かち合いたいと考えています。しかし、経営はマラソンであることを考えますと、多少よい成績で中間地点を走っていても、これから先は、どうなるかわからないのが現実です。

10年後、20年後を考えると、生きていくためには会社を大きくし

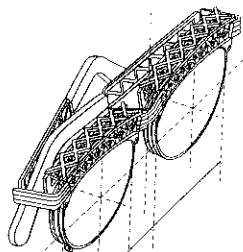
なければならぬ。それを考える、怖くて仕方がありません。社員の結婚だとか、子どもができたとかいったことがあるたびに、現実が容赦なく私の肩にかぶさってきます。逃げることはできない立場にあって、現実をしっかり見つめ、これからも諦めることなく精進していきたく思います。

※

和納 勉 ㈱クイック
弊社は、広告のなかでも、人材採用広告を主業務としており、東京、名古屋、大阪、ニューヨークで事業所を展開しています。創業以来、十八年にわたって一万八千人の人材採用をバックアップしてきました。また、社員教育や人事、労働コンサルティングといった、人事業務の大部分をサポートする会社にまで成長しています。

そうしたなかで、苦しい時にも利他の心を忘れず、「勤機善なりや、私心なかりしか」の姿勢を忘れず、実践してきました。その結果が、賞としていただけることを、たいへん誇りに思っています。ほんとうに、ありがとうございます。

つくるための生産開発
シグマは、やさしさと
新しさを追求します。



金型からメッキまでメガネ生産のプロセスを統合、一貫した流れとしてコントロールすることで、より高い品質と生産性を実現しました。

SIGMA
MURAI GROUP

本社：福井県坂井郡坂井町福島9
TEL：0776-66-6020

荻野むつみ (伊ノシ製鏡(金島))
それぞれの発表に自分自身を重ね合わせる、多くの気づきがありました。自分が変われば社員も変わる、人材登用の方法、自分のやりたいことを素直にみつめてやり続ける姿、責任と権限が人を育てる、自分自身に有言実行を課すなど、多くのことを学ばせていた

できました。
皆様の発表は、かけがえのない私の財産となりました。私も一度自らに問いかけ、自分が学び、成長する以外に人を育てることはできないということを実践します。

* 横溝隆雄 (㈱テック(横浜))
内川さんは、創業当時より苦労

を積み重ねられいまの業容にされた話を感心しながら聞いておりました。普通なら成功するとその成果を我欲のために使おうとするのを、あの年齢で社員とともに使おうとされる姿勢に感心し、素晴らしいと思いました。

* また、田島社長の苦難のときに塾長の励ましの声に支えられた立派な生き方に感銘を受けました。

* 安井栄一 正気屋製菓(㈱(北大阪))
発表者の共通点は、①身を粉にして働く、働き抜く②儲かる仕組みができている③激しい意志力がある——だと思いました。私には、自分自身に不足が多すぎ、鉄槌をくらわされたような思いでした。

自分のおかれている環境に不満を抱いたり、社員の力のなさを嘆いている自分が恥ずかしくなりました。砂をかむような味気なさ

立崎 隆 (㈱養植物化学研究所(佐倉))
お金をほかの価値に変える経営者、まさに塾長はそのような人です。
事業を起し、その発展と共に

塾生アンケート

塾生一人ひとり、全国大会に参加してどんなことを感じたか、何を学ぶのか。そして、それを自身の経営にどう反映させるのか——アンケート回答の一部を紹介します。(題不同・敬称略)



経営者としての人間性を磨き成長していく、松中さんの発表は素晴らしいものでした。また、大畑さんの人間に対する考え方、人づくりの実践の話は大会に出席しなかったわが仲間にも聞かせてやりたいと思います。

森本幸吉 (モリス(株)(播磨))

伊藤社長の話し方は塾長によく似ており、永年いっしょに働いてこられたことがよく理解できました。お話を聞いて、素晴らしいリーダーは、素晴らしいリーダーであるというところがよく分かりました。とくに印象に残った言葉は、
「言い訳はだめだということですよ。また、フィロソフィの肉体化とい

うことです。私も、無意識の行動ができるよう努力します。

* 宮坂雅夫 浅間自動車部品(株)(東京)
発表は生の、本物のお話なのでたいへん力づけられ、励まされるものばかりでした。身近に迫る話による感動に、「よし俺もやるぞ！」との気持ちにさせられました。そのような思いにさせていただいたことに、感謝しております。

私は親の跡を継ぎ、ともすれば染をして要領よく逃げていました。しかし、自分がいま本当に取り組まなければいけないことは何かということ、皆さんに教えていただきました。

* 村上 正 (㈱村上商会(広島))
貧しいながらもガムシヤラに働き続けた内川さんの話には感動しました。一つひとつのことに真剣

ます、さらに努力します。

* 岡島妙子 (㈱アイビー(三ヶ日(北大阪)))
常に意識しているつもりでしたが、皆様の発表を聞いてまだまだ自分の意識のなさを感しました。また新たなチャレンジ、商いの目標を持って自分自身を成長させ、主体性、創造性、独自性、社会性を意識した会社にいたします。

改めて、経営は自分の意思で決まる、その精神状態を強く持たなければ大きな人間の器にならないということをお話していただきました。自分の考え方を変え、見方を変え、精一杯頑張ります。

立崎 隆 (㈱養植物化学研究所(佐倉))
お金をほかの価値に変える経営者、まさに塾長はそのような人です。
事業を起し、その発展と共に

に取り組んできたからパワーアップできるのですね。また、危機に会いながらも平然と乗り越えられた大輪の花を咲かせられた八頭司さんは本当に商売の天才だと思います。

* いづれの話も、社員への熱き思い、経営への真摯な姿勢にうたれわが身を反省させられました。

* 兼田伊佐夫 (㈱パンパシフィック(大阪))
会社を創立して三ヶ月、不況期ということで不安が先立ち心が不安定でしたが、皆さんの話を聞き勇気が出ました。現実には恐れることとはない、すべては自然の姿だと言いつくせ、とにかく今の仕事に問題意識を持って取り組みます。大切なのは、誰にも負けない、すさまじい努力だと深く感じさせられました。

同時に、会社の大小にかかわらず、そこは人格向上の場であるこ

感性度と完成度の追求。
それがシグマのこだわりです。

金型からメッキまでメガネ生産のプロセスを統合、一貫した流れとしてコントロールすることによって、高い品質と生産性を実現しました。

SIGMA
MURAI GROUP

福井県坂井郡坂井町福島9
TEL：0776-66-6020

とを教えられました。感謝します。

余数久美子 懶イタク(沖繩)

どんな理由があれ、自社の内容を公開することはたいへん勇気のいることだと思います。

ともすればいいことを言っただけで済みますが、赤裸に話された発表者の方をみていると、塾長のフィロソフィの実践を心掛け、それによって業績を伸ばされた方の真剣な姿をみて、自分の足りなさ、怠けている点を指摘されているようで反省させられました。

西井博文 懶西井塗料産業(福岡)

人があって組織ができるし、事業も拡大する。なによりも人財づくりが大切であることを改めて教えられました。また、そのためには自分自身ももっと努力しなければという決意を新たにしました。

塾長の教えをよく守り、どんな仕事であっても誰にも負けない努力を続けること、社員と同じ目線で仕事をすることの大切さを、皆さんの発表で痛感しました。

曾布川尚民 大学産業(静岡)

これだけの経営者の前で、心を裸にすることができると、なんと素晴らしいことだろう。そう思うのは、与えていただいたもの

とが大切であるということを書ばせていただきました。

また、大畑さんのように、不良みたいな少年を引き取り、少しずつでも夢と希望を与え続けるということを経営のなかで実践されているということには、大きな感動を覚えられました。私自身も、強い力を付けて、一歩づつでも実践したいと思いました。

山田智子 仰鳥孫(三重)

初めての大会出席でしたが、どの体験発表者の方の内容も刺激的でした。夢やの高杉さんのお話は、同じ女性として引きつけられるものがありました。なんだかんだといっても、まだまだ男社会なので、私も、それで悩むことがたくさんあります。

また、大畑さんの人材教育のお話はとても興味深く聞かせていただきました。苦手なタイプの人の人心をつかむポイントを教えていた

がそれ以上に大きかったからに他なりません。また、与えていただいたものを素直に受け取れる自分がそこにいたことを感謝します。

人の一生は、良き師を求めて歩く旅であるという。塾長という良き師に巡り合ったいま、その教えをどれだけ自分のものにできるか、心のなかにどれだけ謙虚という空間をつくれるかが大切であることを教えられました。

大谷靖幸 懶インテリタタむ(神戸)

機関誌ではいつも読ませていただいています。初めて大会に出席しました。生の声で聞く体験発表は、その人の人柄がにじみでて感動の一言に尽きます。

皆様の発表を聞き、自分の努力不足を思い知らされ、同時にエネルギーをいただいたような気持ちです。少しでも実践せねば、と痛切に感じました。

野村 忍 野村歯科産業(横浜)

内川さんはお若い方なのに塾長との出会いと思われ、私と同じパターンだと思いつながら聞いておりました。そして、たいへんうらやましく思いました。私ももっと若いときに塾長に出会っておればと。大畑さんは、塾長の人生の方程式の「考え方」の実践をみる

だいたような気がします。

五味潤 努 五味潤鋼鉄(横浜)

二日間を通じて、発表者の方が真剣に事業に取り組まれている姿をみて、自分自身に恥かしている思いをしました。自分、社長として何をやっているんだろう、という気持ちになりました。今以上に努力をしなくては、と思われた大会でした。

中村 定 中村商事(北大阪)

初めての参加でしたが、塾長の欠席は残念でした。しかし、発表者の皆さんの内容は素晴らしい、前向きに経営に取り組まれている姿と迫力に感動を覚えました。

誰にも負けない努力をといった、朝四時半に起きて頑張られた人。売上目標達成で、人の力を知ったという松中さんの話、学業の成績は「1」でも心の成績は「5」をめざそうという大畑さんの話、上

思いでした。

自分もいま、考え方の大切さを全員に徹底し、塾長に言われた「筋肉体質」の強化に励みたいと思えます。

吉田久美 懶シグヤ(滋賀・同業者)

七人の方の発表を聞き、ただただ自分の苦なる動機と、利他の心の小ささに気がきました。これからは塾長のおっしゃる「謙虚にして驕らず」ということを座右の銘にして、精進しなければと強く心に刻みました。

主人に連れられての、初めての盛和塾出席でしたが、私にとっては感動的な二日間でした。いままでは、どんな宗教も深く信仰することはできませんでしたが、稲盛塾長の教えは宗教を信仰するように実践していこうと思っています。

私のこれまでの人生を振り返ると、二十代後半までは、塾長の教えとはまったく逆の考え方で歩んできたように思います。何をすることも動機は楽な道を選択する悪であり、つねに自分だけは豊かになりたい、楽をしたいという私心に満ちていました。気が付き、学び、良い考えを実践することができなかった半生でした。

しかし、これからは塾長の教えを目々の行動に反映させ、幸せな場後の苦勞を乗り越えられた田島さんのはなし、いずれも心に残り、自分自身の力のなさを感じるのと同時に、頑張らなければという気持ちになりました。

大林真智子 懶滋賀酒販(滋賀・同業者)

昨年の一年間に、主人は百二十冊の本を読みました。ここに、三年でずいぶん変わったと思います。子どもも変わりました。解け雪のごとく、父親の言葉にも、耳を傾けようになりました。ひとえに盛和塾と塾長のおかげ、と感謝いたしております。また、私自身も、自分が探し求めていたものに出会いつつあるような実感があります。これが本物なら、生かされている意味を知る手がかりになるかも知れません。夫婦がよい影響を与え合うよう、私も努力しなければと思えます。

川本嘉博 懶インテリタタむ(名古屋)

善なる動機を持って利他の心を少しでも持てるよう努力したいと願っております。

来年もまた、全国大会に出席できるよう努力したいと思えます。発表者の方、大会を支えた事務局のかた、本当にありがとうございました。

阪 和彦 アスカコレーション(福岡)

発表者、発表内容、どれをとっても事務局の皆さんの気配りが伝わってきました。発表者の方々の話を聞くうちに、その感動がいつの間にか、自然に心の中に染み込み知らず知らずのうちに涙が頬を伝わっていました。一人ひとりのお話には実感がこもり、自分の未熟さをつくづく思い知らされました。

その反面、お前も誰にも負けない努力をしたら、あなれるんだ！と言いつけておられます。盛和塾における人との出会いを通じて、言葉に言い表せられない快感を感じております。

柳本勇治 懶小倉屋柳本(神戸)

事業家として成功した後、楽を取るか、さらに人のため世のために全力を尽くすか、その選択が経営者としての価値を決めるということを思い、その緊張感を保つこ

利他の心の意味の深さを、あらためて認識しました。また、企業哲学や会社にとっての理念がいまひとつはつきりしないまま、自分自身で早急にそれをつくらなければならぬと思いました。

経営体験発表では(中海)の大畑さんの発表に、涙が出るくらい感動しました。会社の規模も同じ程度の方が、あれほど頑張っておられることに刺激を受けました。私も、誰にも負けない努力を、これからも続けていきたいと思えます。

石井伸一 二兵衛ラッキース(大津)

塾長欠席という不測の事態。発表者の方々の熱い思いは、それを補ってあり余るものでした。盛和塾のコンパは、塾長中心になるのはいつものことです。今回は、いままでも足りなかった塾生どうしの交歓が、いつもよりも多く行われ、塾生がひとつになれたことが実感できました。

全国有名書店で
好評発売中!



掲載商品がすべて買える
フエリシモの
メールオーダーカタログ
『はいせんす絵本』

代表取締役会長
矢崎勝彦

FELISIMO

第六回全国大会は、三年前の大震災からの復興めざましい神戸の地で開催された。五十塾九百八十三名と空前の参加者による、「盛和塾の新たな船出」を思わせる感動的な大会となった。当日、突然の塾長の病欠の報に、期せずして一人一人の塾生がこれまでの塾長から学んだ利他の心のはたらきを実践する場となった。

船出への共鳴の序曲は一人一人の経営体験発表に導かれ聴衆である塾生仲間が心を聞き利他の意識が触発されることから始まった。さらに引き込まれるように、利他の経営を志向する経営者たちの意識の波動が交流しあい、合流し、融和し、一つの家族のように同化した意識の交響曲となっていた。塾生の体験発表のアドリブに会場がワァーッとどよめき、感極まったの絶句に思わずもらい泣く姿。会場全体を包む熱気に、これまで塾生として学び、積み重ねてきたそれぞれの気付きがあり、実践があり、変革がある。何より底流に何とこの大会を成功させようとする一人一人の塾生仲間の思いが、それぞれの意識の波動を共鳴させ、共振させる。すばらしい利他の意識の共鳴体の奏でるシンフォニーが盛和塾の新たな船出を飾った。

大会終了後、塾生の杉田圭三氏と、氏のいう意識集約型産業論に話が弾んだ。地元で自ら関与する十五社の勉強会をもち、二社を上場企業にまで育てあげた氏は語る。経営者がどのレベルの「意識」、つまり「お客様視点での価値」を最優先し、「どのような理念、使命観でマネジメントするか」によって「従業員一人一人の限りある人生の生命である時間が社会に役立つのか、生きがいを持つものになるかが決まってしまう」と。

後日、意識力の発達のレベルで社会の発展史を受け取り直してみても、いろいろ気付かされた。人々の意識力の開花が権力者によって抑圧されていた封建社会。人間の意識力が近代化や科学技術の名によってモノと同じレベル

二つの分かれ道

日本は、二つの意味で分かれ道にきている。

一つは、経済が恐慌を避けられるかどうかの岐路である。もう一つはそのことと関係するが、政治・社会が、グローバル・スタンダード(世界標準)に合わせるという革命に耐えられるかどうかの岐路である。

塾長広報室

経済危機

克服への提言

戦後、日本経済の「体格」は立派に育ったが、バブル崩壊で無惨にやせ衰えた。極みが北海道拓殖銀行であり、山一証券である。

さあ大変だと政府・与党は、三十兆円ともいふ金融システムの安定策を発表した。

金融が動揺すれば、影響は大きい。この方面の手当を急いだのは理解できるし、現状で考え得るだけの手が打たれたことを、私は評価する。遅滞なく実施されなければ

ばならない。

しかし、忘れては困る。銀行や証券会社に特別の対策を講じたのは、彼らの傷がとくに大きかったからで、一般の企業や家計がバブル崩壊を無傷で通り抜けたわけではないのである。

国民はだいたい前から、次のような問いを発していた。「最近ちょっとやせたのは、毎日食べている食事(景気)が粗末になっているからか。もっと栄養(経済対策)が必要か」と。

「いいえ気のせいですよ。栄養満点、ご安心を」と偽りを言いつづけてきたのが経済企画庁である。

族議員は恥を知れ

所得・法人税を減税する。公定歩合を引き上げ、預貯金の金利水準を底上げする。それをただちにを行い、企業の投資意欲と個人消費を刺激する以外に、健康体に戻る手段はない。

所得税は、現在50%の最高税率を35%まで下げたい。法人税の実効税率は速やかに10%引き下げる必要がある。土地業界だけを潤す公共事業の追加などが、この際、意味のないことは、いうまでもあ

ルの従属変数として扱われた近代化社会。消費者として意識力が産業社会構造によって欲望や流行という、いわば資本の従属変数として扱われた産業化社会。反面、労働者として産業社会構造による自らの意識改革を拒み、イデオロギーレベルの心の壁をつくって、意識力を歪曲させていた社会が産業化社会の別の一面でもあった。こうした反省に立ってこれから二十一世紀の意識集約型社会の理想像を考えると、我々の体験世界における無意識の働きを自覚的に意識づけ、世俗的な自我中心の態度から、心の変容と体験世界の変容を伴う利他の意識へと転回を促すことにより、自己と体験世界との統合性の発見の意味が顕現する、生き生きとした現在の世界の意識の共働体験の場を共有した歴史的な塾生たちの手づくり心づくしの大会となった。一日も早い塾長の全快を心から願っている。(本誌集委員長・矢崎勝彦)

「盛和塾」通巻二十五号 一九九八年四月十日 発行
定価五百二十五円(本体五百円)

発行 盛和塾
発行人 鮎子田昭司
編集人 矢崎勝彦
取扱所 盛和塾事務局
〒600-8009 京都市下京区四条通室町東入
函谷鉾町八十八番地 K1.4条ビル3F
TEL 〇七五-二二一七八〇-
制作 ● 出版文化社
印刷・製本 ● 富士精版印刷

るまい。

大胆な減税をしようと思えば、歳出は削らざるを得ない。減税を「小さな政府」への入り口にする、その視点が欲しい。カギを握るのは政治家であり、経営者である。

日本が踏み出したのは、官主導から民主導への改革である。民主導とは、民の選んだ政治家の主導ということにほかならない。

だが、思い返して欲しい。年末の予算編成や、郵政三事業の民営化を巡る論議の過程で浮かび上がったものは、一体、何だったか。省庁の意を受けて構造改革つぶしに奔走する族議員の姿である。

民の選んだ政治家が官の手先に成り下がる。これでは、何のために我々が民主導を選んだのか分からない。政治家は恥を知るべきである。

さらば「聡明才弁」

経営者は企業経営の責任者である前に、人間として立派でなければならぬ。「善」を実行できるかどうかは別にして、最低限、「悪」との区別がつく人間でなければならぬ。

自分が社長になり、先代、先々

代の不祥事を知る。善悪の区別がつかぬならば、「当時は当時で諸先輩には、言うに言われぬ事情があったのだろう」などと、あいまいな態度では、絶対に済まさない。相手が、自分を社長に選んでくれた先輩であれ、実力者であれ、理非曲直を厳しくたすはずである。それが経営者である。

中国の明代の学者、呂伸吾は、その著書「呻吟語」のなかで、第一等の人格として、「深沈厚重」を挙げている。「聡明才弁は第三等の資質なり」とある。頭が良く才能があり、舌弁が立つということは、その程度の資質でしかないという意味である。

日本は、「聡明才弁」を公務員の上級職に送り込み、社長に取り立ててきた国である。その弊を、一連のスキャンダルに見舞われた企業に見る思いがする。

「聡明才弁」は今後も、組織の下を支える人材として必要に違いないが、経営者の適材は別にある。コーポレート・ガバナンス(企業統治)などをうんぬんする前に、企業はリーダーの選び方を考え直すべきだと思ふ。

(聞き手・経済部 竹内政明)
『読売新聞』1月17日



私の好きな言葉



がん せ 顔 施

仏教では布施を六波羅蜜の第一にあげている。六波羅蜜とは、あの世に渡るための六つのキップと心得ていだろう。人間は極楽へ無事たどりつくために、この世で六つのキップを手に入れなければならない。それは六つの行をつむことで、その度一枚ずつ与えられるのである。この六つの行が六波羅蜜で、波羅蜜とはパーラミーター、つまり極楽行キップである。布施、持戒、忍辱、精進、禪定、知恵をさす。

布施とは他への施して、プレゼント。物を施すのが物施、心を施す、つまり親切にするのが心施、その二つとも惜しい人間は、顔を施せという。顔施とは、にこやかな表情で人に接するというこで、和顔施ともいう。これなら誰にでも出来る。出家して以来、私はつとめてこれを心がけてきた。和やかな表情に会い怒る人は、まず、いまい。

あらゆる職業の人にこの行を心がけてほしい。生れつき器量が悪くても、笑顔は人をチャーミングにも美人にも見せる。私はそういつて特に女性に和顔施をすすめている。

瀬戸内寂聴

(作家)

