

[盛和塾] 6

季刊[せいわじゅく]
平成5年[夏]
通巻6号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	壁を突破する
フィロソフィ座談会	2	◎塾生公募企画 II 燃える集団づくりをめざす (出席者)塾長・稲盛和夫 渡部隆夫／清水国善／長谷川泰治 司会・矢崎勝彦
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第6回	16	◎リーダーシップと意思決定 V 完全主義を貫くためには
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	24	I 情報誌『びあ』誕生秘話 びあ株社長・矢内 廣(東京)
	30	II 医薬品専門のパッケージ印刷へ 富山スガキ株社長・須垣 純夫(富山)
	36	III 社長業に不可欠な経営戦略 株吉岡経営センター社長・吉岡 和守(札幌)
共鳴と波紋	41	
あの日、あの時 稲盛和夫氏◎	48	励まされ学びつづけた日々 盛和塾鹿兒島・上原 昌徳
稲盛塾長講演	54	世界の中の日本(後編)
塾長への手紙	60	
盛和塾例会・講演より	62	人生と働き (財)天風会会長・杉山 彦一
私の小著より	68	国税局の調査を受けて 株タニサケ社長・松岡 浩(名古屋)
塾生自己紹介／掲示板／動静	73	
活動報告	74	
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	稚 夢 堺屋 太一

THE VOICE

塾長理念

壁を突破する

成功者と、不成功者の差は、紙一重です。不成功者も、決していい加減な人ばかりではありません。成功した人と同様に、まじめで熱意を持ち、努力する方もいます。それなのに、成功する人と失敗する人がいる、世の中不公平だと思われるのです。しかし両者の間には、紙一重ですが、越えがたい隔たりがあるのです。

それは、不成功者には、粘りがありません。うまくいかなかったときに、すぐあきらめてしまうのです。つまり、努力はするのですが、それは人並みの努力にとどまり、壁に行き当たると、体裁のいい理由をつけ、自分を慰め、断念してしまふのです。

まず、無理だと考えられていることを、粘りに粘ってやりぬき、成功させることです。自分の中に固定化された常識を壊してみることです。「自分はここまでだ」という頑固な固定観念が、成功へ至る一線を越えることを妨げているのです。

壁を乗り越えたという自負と自信が、人格全体を強く粘りのあるものに変えていきます。そして、この粘りがさらなる成功へと導いていくのです。

「心を高める、経営を伸ばす」(PHP研究所刊)より抜粋

'93夏号 ● 塾生公募企画 Ⅱ
燃える集団づくりをめざす

塾長・稲盛 和夫

渡部 隆夫 盛和塾京都
株式会社代表取締役社長

清水 国善 盛和塾奈良
清国産業株式会社社長

長谷川泰治 盛和塾中海
有あつぶるはうす社長

司会・矢崎 勝彦 盛和塾本部／本誌編集委員長
株式会社エリシモ会長



■ 社員に何を語り
どう実践してきたのか ■

司会 今、時代は価値観を含め大きな転換期を迎えています。そうしたなかで、事業成功の大前提となる燃える集団をつくるために我々経営者は何をどうしていくべきなのか。きょうはメーカー、サービス業、企画会社と業態の違う方々が各地からお集まりいただきましたが、塾長は、つねづね、企業体に生命を吹き込むのはトップの役割だとおっしゃっております。そこでまず、社長としてつねづね従業員に何を語り、どういう実践をしてこられたのかを、お話しただこうと思います。渡部さんは拠点分散型の組織をもったサービス業ですが、それだけにいろいろなお苦心がおりと思えます。

渡部 実は、わが集団はまだ燃えておりませんので、話しづらいのですが。私が青年会議所で経営開発委員長をやらせていただいているときに塾長に講演のお願いに上がりました。いろいろ教えていただきました。その中で経営者が青年会議所やロータリークラブなどでうつつを抜かして良い経営ができるはずがないと、厳しく指摘されました。目からウロコが落ちた思いがいたしました。やはり、自分の器をまず磨かないといけないと思ひ、以来そのことを心がけてまいりましたが、少しは社風が変わったにしても、まだまだ燃える集団づくりができていないのが現状です。ただ、ブライダルのビジネスはあまり景気には関係なく、パイが安定しています。うまく導いていけばいい状態にいくことができるだろうと、一生懸命取り組んでおります。

今年で創業四十周年を迎えますが、これまで対前年比売上げが一〇%を下まわったことはなく、近年は二二〇%台が続いております。私どもは東京から大阪まで、多くの店舗をチェーン化しており、海外ではホノルル、サンフランシスコ、バンクーバーにもありまして、社員にいろんな民族がおります。そうした環境下での燃える集団づくりをもう一度考え直さないといけない時だと思っています。

司会 清水さんは、拠点が一カ所にまとまったメーカーとしてのお立場ですが、やはりいろんな課題があるとうかがっておりますが。

清水 私は、塾長からこういう集団をつくったらどうかというお話を聞きたいと思って来たのですが、私なりに今までやってきたことをいくつか申し上げさせていただきます。



渡部隆夫氏 盛和塾京都/㈱ワタベ衣裳店代表取締役社長
S.16年生まれ/S.36年入社/S.53年社長就任/貸衣裳業、ウエディング・コンサルティング、ウエディングドレス等の製造
/本社・京都市/社員580名/事業所60カ所・海外4カ所

一致した燃える集団をつくるには、まず自分が燃えるということ。組織の先頭に立って走るべき道を開拓していくということです。そして、社員と共通の行動目的を持つことです。このことを三十年間という弊社の歴史のなかで感じ、実践してまいりました。

一つ例を挙げますと、一九八七年にイギリスに弊社初の海外工場を設立いたしました。現在はローカルスタッフを含め百人の企業に成長しましたが、設立当初、とりわけ日本人スタッフは大変な苦勞をしました。そのイギリス工場の社長に、私は若三十七歳の黒岩という男を指名しました。彼はハンドボールでキャプテンとして十

一回も国体に出場しており、生産本部次長職という経験たこともありません。「いえ、私たちは企業が考えていることを伝えていく仕事をしたいんです」と、仕事を理解してもらったところから始めた感じです。相手は大会社ではありませぬから、直接社長さんと話をするようになる。その悩みを聞いていきますと、単にコミュニケーションのことだけではない。店舗のデザインであったり社員教育の問題であったりする。すると、これは社長の困っていることを仕事にするしかない。そういうところから気がいってほしい、今は社員二十五名、創業当時六千万円の売上げが七億円ほどになりました。

しかし、矢崎さんがおっしゃったように、時代の流れが変わってきました。地方から全日本へ情報発信をした



清水国壽氏 盛和塾渡良瀬/清国産業㈱代表取締役社長
S.15年生まれ/S.39年清国産業創設/OA機器の精密パーツの製造・組立/本社・栃木県足利市/社員270名/英国工場・社員100名(日本人7名)

また精神的にも肉体的にも十分期待に応えられるという判断でした。もう五年数カ月が経過し、この間企業のトップとして数々の困難な局面に直面したようです。いろいろ相談も受けました。いろいろと私なりの助言もしました。

彼は、成長していく組織を活性化し、そして積極的な活動隊とするために、まず企業のビジョンを明確にし、各組織に客観的な目標値と、遂行するための権限、環境を与えたようです。諦めずこのことをポジティブに実践してきた。この結果、イギリスのプロジェクトもうまくいったのだらうと思います。これなども、燃える集団づくりの、私なりの考え方です。

司会 長谷川さんの場合は、組織が頭脳集団で、チーム編成で運用されているようですが。

長谷川 「燃える」という言葉が非常に好きな人間です。東京でTVのCMの仕事をして、激しい競争のなかで、一点、きわだった個性のある企画を作る努力をしておりますが、昭和五十一年に体をこわして人口十三万の米子に帰りました。助けていただく方がおり、二百万円の出資金、四人でスタートしましたが、同じ広告、コミュニケーションの業界ぐらいに違う。すると、小さなコミュニケーションにどれだけのこもった情報を伝えていくか、本当の情報とは何かを考えないといけない。名刺に「コピーライター」と書いておくと、冗談で「コピーをとる人か」と言われ

いという社長も現れ始めて、私たちの企画が全国レベルのものにならないといけない、今度は私たちがあわてだす。最近「コンセプト」という言葉がよく使われますが、これはコンセプション＝妊娠という意味もあり、「生まれてくる」というのが一番正しいのではないかと。すると、自分の感性を磨き、相手の気持ちがわかるような緊張した打ち合わせや接し方がないと、決して「生む」ことができない、となってきました。ところが数人のときは居酒屋のテーブルを囲めばいろんなことがわかったのが、組織らしいものになると、責任分担の問題が出、その辺がちゃんとしないと燃えないという人間関係ができてくる。何千人、何万人という社員を引き連れている社長さんはどんなふうにしてらっしゃるのか、というのが率直な気持ちとしてあります。今は、本当に私たち提案側が燃えないと、ただの知識だけでは企画は通らないという時代になり、非常に悩んでおります。

■ 集団が燃える 無形のものモノと化する

司会 ありがとうございます。塾長は創業期に部下に対してセラミックについて非常にベシックなことから日々、講義なさったとうかがっております。一日にして燃える軍団ができあがると思えません。創業期から今日まで、どういうことをやってこられたのか、ぜひお聞かせください。



代表取締役社長 盛和塾 中野 隆夫 (株) テクネクス 創業者 1951年 東京都 烏取 米子 市 社員 24 名
長谷川 泰治 氏 盛和塾 中野 隆夫 氏 代表取締役社長 S.21年 生まれ / S.51年 創業 / 本社・烏取 米子 市 社員 24 名
研究所と地域のシンクタンク / 本所 1カ所 / 営業所 1カ所

塾長 集団が燃える集団になるかどうかは、事業がうまくいくかどうかと同義語だと思います。今だとわかるんですが、従業員が燃える、明るくポジティブに考えられるということは、見えなかった情熱が発散して外気に触れて露となってしたり落ちる、モノになる、つまり経営の成果となって現れるということじゃないかと思えます。無形のものでモノと化すわけです。思い出しますと、鹿児島大学を卒業して昭和三十年に京都の松風工業に入りましたが、もともと私は南方系で陽気で明るい。何でも前向きにとらえる方です。そして私の研究助手が非常に冷静な人間で、めったに喜怒哀楽を表情に出さない。京都や日本海側の人たちには少なくない例です。私は少し

から一目置かれる。しかし、部下とあまり年齢差がないから、聞く耳を持たず、というところまでいかない。そこでどうしたかと言いますと、少ない給料から金をひねり出して、二十人ぐらいを連れて、素うどんと焼酎のお湯割一杯で、今のコンパのまねをしました。「一回しかない人生はやり直しがきかない。何の縁か知らないが、このボロ会社と一緒に仕事をしている。ぶつぶつ言いながら実りのない人生を送るよりは、たった一回しかない人生、燃えて、悔いのない生き方をしようじゃないか」と。そのときは京セラの今の伊藤社長（昭和十二年生まれ）や浜本専務（昭和十一年生まれ、今年三月退職）たちが高卒で私の助手。私が二十四、五で彼らが二十歳前。そのとき使った殺し文句がずーっと今に伝わってきます。当時の会社の現実を見ると大変暗いものがありました。私に絶対と言っていいくらい夢を語る。罪のないホラは面白いし、みんなも乗ってくる。前向きに現実から逃避するのが夢です。そんな夢の中に誘い込む。夢か現実か、境目をなくして夢の中を一緒に歩く。そういうやり方しか私にはなかったんです。

燃え方のタイプ—— 自燃・可燃・難燃・不燃

京セラフィロソフィの中にもありますが、人間には、自分から燃える「自燃性」、火を近づけたら燃える「可燃性」、近づけても燃えない「不燃性」の三種類ありま

でも実験がうまくいくと飛び上がって喜ぶけれども、彼は「なんて軽率な人だろう」という軽蔑した目で私を見る。「お前も喜べ」と言うと「男が飛び上がって喜ぶなんて一生のうち何回もあるもんじゃありませんよ。あんたを見てると一日に何回もある。いかなものかと思えます」と言われて、背中から冷たい水をぶっかけられたような気持で「コン畜生」と思ったが、返す言葉がなく恥ずかしかった。しかし、それでは上司として後々困ると思いい、開き直って怒ったんです。「お前から見れば軽率、軽薄かもしれないが、実は人生で感激することは大変大事なことなんだよ」と。

つまり、地味で景気もよくない会社に就職して、地味な研究をしているとついついうつとうしくなる。しかし、その暗い気持で研究をしていてはうまくいくはずがない。まして、研究は一生継続する長丁場だ。それを一生懸命やっていくにはエネルギーが要り、それをかき立てるのが感激なんだ。また次の感激を味わいたために研究に打ち込める。それが君みたくにさめて、斜に構えていたら、研究自体も面白くないし、一生続けられるわけがない。こう言ったんですが、事業は、みんなが明るく、情熱的に燃えていけば良い仕事ができるはずだと思っておりました。そして、その前提として、社長に対して部下が聞く耳を持っていないといけない。それは尊敬、畏敬さらには畏怖の念を社長に抱くということです。ですから私は松風でも人一倍働きました。率先して働きます

す。事業で成功しようと思えば自燃性の人たちをどれだけ集めるかがキーです。うちでは右ころやセラミックみたいな奴はいらんとやっています。セラミックを作るには一日中粉をこねまわすという仕事がありますが、それをただやらせるのではなしに、粉末を混合するというところについてはまだ学問としてもできあがっていない分野で、京大でもそれをマスターしている教授はおらんはずだ。こういう地味な仕事は学問とは関係がないと思うかもしれないし、賢い連中は派手な実験は喜んでくれるけれども、粉末の混合という、今やっている仕事は学問的にも最先端の分野なんだ、といかに意義があるかを話していったわけです。リーダーが尊敬されていて、みんなが燃えて



氏 勝彦 崎 矢 会 司

くれば、事業はあらかた成功したと言えるんじゃないでしょうか。

司会 今、塾長から非常に大事なキーワードが出たと思います。「自然性」「可燃性」「不燃性」、これは非常にわかりやすい比喻だと思います。それで、たまたま不燃性の人が入ってきて、それを苦しみながら教育していかれたという事例はございませんでしょうか。

塾長 いっぱいありますね。たとえば伊藤社長など簡単に燃えるタイプではなかった。燃えるタイプというのは大学の後輩で、京セラ電子機器の会長の徳永さん。もうとっても情熱的で、稲盛さんが死ぬときは俺も死ぬというくらいに意気盛んな人でした。ただ、障子が燃えるみたいにペラペラッと燃えて、骨だけ残って焼けぼっくりで辞めていった人もいます。軽薄でないと燃えんところもある。残ったのは、最初あまり燃えてなくて、時間をかけて燃えるようになってきている。丸太はペラペラのたきつけがなかったら火がつかない。時間がたつて火がついて燃えたのが本物ですね。それと、ニヒルで燃えない奴とを峻別しないといけないわけですが。

司会 では、渡部さん流の、燃える集団づくりのための管理のあり方をお聞かせいただけますか。

渡部 塾長がおっしゃったように、畏敬の念と言いますか、尊敬を集めるような経営者になっていかないといかん、と絶えず心がけております。それには、まず仕事で成功して、感心させないと畏敬は出てこないと思うんで

方ない。私はやはり、難燃性、不燃性の人が燃える集団づくりにとって大きなポイントじゃないかと思えます。

■ 明るさ・根性・したたかさ —— 互いの天性を身につける

塾長 さっきの話と関連して思うのは、京都の人というのは、感情をあまり表に出さない人もいて、それと付き合っていくために、こちらもだんだんしたたかになると



す。ただこわいだけでは、みなついてこないと思っています。感心させて、感心させていくためには成功をし続ける、あるいは、ちょっとしたことでもいいアイデアを出して「なるほど」と思わせないといけない。そのためにも、塾長がおっしゃるのように二十四時間考えてないといけない。何よりも実績で示すことが一番大事だと思います。

それから自然性のことですが、私はいつも職場のリーダーに「俺はドライバー、お前たちはセルモーター、社員はエンジンや」と言っています。まずスイッチを入れるとセルモーターが回ってくれないとエンジンがかからない、セルモーターになってくれ、と言っています。京セラさんにクレサンベール（再結晶宝石）の部門がありますが、エメラルドでも溶けるんですね。それで再結晶させる。燃えないかもわからんが、溶けるところくらいまではなんとかできるやろ。だから、溶けるところまで熱心に熱をかけていく。セルモーターだけであかんかったら、僕も入って溶かす熱を出すから、とりあえず働きかけよう、と心がけています。ですから、まず難燃性の人を溶かしていく。するとその努力、熱意というものを他の社員がよく見ているんですね。不燃性の人間を粗末にすると、職場が冷たくなってくると思ってますので、どれだけ不燃性の人間に愛情をかけるか、とくにトップがそうしていることが大事じゃないか思っています。そのなかで辞めていく人もおりますが、それはそれで仕

いうことです。私をそうさせた中の一人にうちの家内がいるんです。僕は腕力でも口でも勝てるんだけれども、喧嘩をすると家内はじっと黙り込んでしまう。そのかわり、食事も家のことも完璧にピシッとしてくれる。こっちは、朝起きて、ニコニコとして何か話さないとしんどいのに、家内は表情一つ変えん。こっちは、声かけてみて返事がないから、まだ怒ってるのがわかる。三日目ぐらいになるともう体がもたない。こっちは何も悪くなくても、「悪かった、勘弁してくれ」となる。詫びを入れてでもいいから、家の中の雰囲気をよくしてもらわないと、たまらん。そういうことが何回も続くと、だんだん家内の方が強くなる。今度は負けんぞ、と一週間粘ってみるけれども、こっちから泣きを入れることになる。そうやって何年もたった頃、宣言しました。「おかげさまで、京都へ来てからしたたかさを身につけることができた。今度はお前が怒ったら、お前が詫びを入れるまでとことん辛抱できる。そのあとはもう決裂や。離婚や。今までみたいにちよるこい男とはちがうぞ」とおどかしましたけれども、それでも、したたかです。本当は私もペラペラのたきつけやったわけですが、この京都という土壌で第二の天性というべきしたたかさを教わった。ですから、東北や北陸の人は南方的な明るさを身につけ、南方系は暗い日本海の冬を耐えていける根性を身につける。そういうものがお互いに絶対いるはずだと思いますね。

司会 国外の企業をどう燃えさせていくかという点についてはいかがでしょう。

塾長 ちょうど夕べ、ここ（和輪庵）でうちの決算発表をしました。全世界から役員が京都に集まりました。

アメリカにあるAVXのバトラー会長とローゼン社長もおりました。コンパのときにミスター・バトラーが立ち上がった。「お世辞を言うわけではないが」と話し始めました。AVXも京セラもニューヨークで上場しておりますので、一銭も金を使わないで、お互いの株式を交換してAVXを四年ほど前に買収したんですが、当時売上げが四億ドルだったのが、今は七億ドルになっている。税引利益も三千万ドルくらいが七千万ドルになっている。

「日米関係のなかで、こういう例はないだろう。これは京セラのトップマネージメントの指導が非常に適切だったからだ。われわれは非常に感謝している」と言うわけです。たしかにAVX三十年の歴史のなかで、こんなに大発展を遂げた時期はないんです。日本がアメリカの企業を買収したけれども、金食い虫であと困っているという例はいくらもありますからね。

そしてミスター・ローゼンは「親会社がすべて管理するのではなしに、ゆるい枠でわれわれが働きやすい状況を作って、そして任せてくれた。そうすると、いやがうえにも自分たちが燃えて、責任を果たすようになる」と言っていました。

司会 それでは、次に、官民一体となった、燃える地域



和輪庵ロビーにて

づくりを実践しておられる長谷川さんから。

長谷川 四月の大阪の盛和塾で、塾長が経営者には優しさで厳しさの両極端を同時に持つことが必要だというお話をされましたが、燃えない人間について思うのは、燃えさせない責任は私にもあるのではないかということ。どうということかと申しますと、このくそ忙しいのにお前は何を考えているんだ、といちいち聞くよりは、さっと燃えてさっと集まってくれる方が使いやすいという面があります。また、短期間に売上げをあげてくれる人間が重宝であったりもします。そして、それを人材の登用とあわせて考えがちなのところがあり、それが他の人を燃えさせない原因の一つになっているのではないかと、いう反省点があります。

それから、さきほど「頼まれることが仕事」ということを申し上げましたが、われわれは中海四市（米子・境港・松江・安来）にまたがった盛和塾で、今、その中海についてのいろんな構想の仕事が私のところに来るようになっていました。そのなかで、塾の同志たちに助けてもらっている面がございますが、前に塾長がお見えになったときの「知的バーバリズム」という言葉を肝に銘じて、燃える集団を地域に広げていこうと思っております。

ただ、私が簡単に燃える人間なものですから、燃えない人間に対する評価を誤る場合もあります。そういう点どうすればいいのか教えていただきたい。

■ 不燃性を可燃性に変えるには ■

塾長 経営者というのは大体燃えるタイプです。私は燃えない人を燃えさすということを、手段、策略として使ったのではありません。結果として燃え上がったのですが、忙しくても夜にコンパもして、リラックスして、私のフィロソフィを受け入れやすいようにして燃えさせていこうとしました。しかし、それだけでは人間も増えてくるとなかなかうまくいかない。それで、燃えやすいタイプではない人を指名して、何日の朝礼にはあなたの人生観をみんなに話してほしいと言って、考える時間を与える。

こちらとしては、あいつ、どういことを言うかな、と不安なんです。いざ何十人かの前で社長に代わって「私の人生観」という題でしゃべるとなると、そういう加減なことも言えない。恰好をつけたくなるけれどもネタがない。ないとすると、社長がかねて言っていることを借用するしかない。実はそれほどは思っていないんだけれども、恰好つけるために言ってしまう。言ってしまう。実は信じてなかったんだけど、言った尻からそのエコーが自分を責めたてて自分を変えていく。そういう作用が一つあります。そして、彼のまわりにいる人間は、あのニヒルな奴があんなことを言った、というので、まわりの連中にも変化が現れる。ですから、燃える主役

は社長だけではない、というふうには、順番に主役を替えていくんです。ただそういうトレーニングをせずに、ろくでもない奴を指名して、彼がとんでもないことを言い出すと、それまで言ってきたことがパーになります。「社長が言ったのと違う」となる。

ある程度までいったところでそれをやると、次から次へと相乗効果が起こります。いつも黙っていて陰ではムチャクチャなことを言ってる奴が、内心ではこんなふうにも思ってたのか、となる。つまり、社長が正面切って言っても、なかなか表に出なかった奴がああ言ったというので、似たような人間もアクセプトするんです。もしかしたら、ヒトラーなんかが使った手がそうかもしれない。彼の演説に非常に酔って、それに同調する人間がどこかで演説をする。そして洗脳というか集団発狂現象のようなものが起きていく。そういう変なふうに使っていると思います。テクニクとして悪用するのではなく、同じくらいのレベルの人を通して伝える方が受け入れやすいというケースがありますね。それは、不燃性に近かった人が、可燃性に変わるきっかけにもなります。また、同類の不燃性に近い人たちも変える効果があります。

司会 ズーっとお話をうかがっておりますと、人の成長あるいは育成というところに全部基本があるという気がいたします。そういうタイプの人もみな燃える集団づくりにかかわれる。そういう企業がこれからの理想ではないかと感じました。次に、これまでのお話で感じられた

を当社が扱うようになっております。

これからはポスターレス時代になって、好むと好まざるとにかかわらずいろんな民族と付き合っていくかなければ、企業の成長はありえないと思います。ですから、自分を日本人だと思わずに地球人だと思って、肌の色や顔かたちを意識せずに、いろんな方法を通じて、自分の信念をみんなに理解してもらおうよう努力していこうと思っています。

清水 本当に勉強させていただきました。大変厳しい時代になりました、今組織を少し変更しようとしています。小さな会社で、私が作った会社ですから、燃えやすい人間、私の考えに共鳴してくれる人間を前に置くということをしてきたんですが、きょう塾長のお話をうかがって、そうではないんだなと思っております。今考えておりますのは、バブルが崩壊して成長がない時代に、ラインレベルでどういう組織が一番いいのかということですが、テーマとしてはスリム化をしたいということです。反省してみますと、彼は営業向き、彼は工場のこういう仕事がいいだろうと、人物本位で職を与えたのですが、塾長に教えていただいたのは、組織をまず作って、そこに今いる人間を当てはめるのがいいのか、その人物に組織を合わせるのか、それが少し考えるところなんです。ただ、共通の目的、目標だけは社員と酒を飲みながら語り合っておりますので、方向は大きく変わっていないと思っております。

こと、あるいは今後、わが経営をこうしていきたいということをお話しいただきたいと思えます。

渡部 さきほど、A V Xのお話をうかがって感銘を受けましたが、うちも海外のホノルルやサンフランシスコ店などに百名弱の社員がいるようになりました。海外は最初から権限規定をゆるやかにやっていたこと、幹部の異動、十萬ドル以上の資金移動、不動産購入、銀行借り入れなど七項目は本社の指示に従うが、あとは全部現地のゼネラルマネジャーに任せるようになっております。できるだけ自分から燃えてもらうような仕組みをきちんとしておかないといけないと思っています。そのためにも哲学を、ベクトルを合わせておかないと危険だと思えますので、できるだけ私の考えを伝えていく。たとえば誕生日カードは海外の社員にも一人ずつ自分で書き、それを英訳して渡します。給料袋には年に一度だけですが、現在の基本的な考え方を印刷したものをに入れておく。社内紙は日本語版しかないのですが、マネジャーやゼネラルマネジャーが英訳して朝礼の場などで、書いてある内容を伝えていく。そういう活動はきちっとやっております。実は約二十年前頃、一九七二年をピークにして、結婚人口が大幅に減ることがわかり、それまでの貸衣裳だけではやっていけなくなる。もっとも減少する時期は七二年の四〇％減になりますので、貸衣裳に付加価値をつけるためにウェディングサービスを始めたわけです。今ではハワイで現在一万二千組の挙式がありますが、その九〇％

燃える方向を決め ベクトルをそろえる

塾長 組織論については、私が会社を作ってから今日まで一貫してやってきたことがあります。まず、現在の会社を運営していくために必要な最低限の組織を書き出して、そこに人を配置していく。しかし、企業経営の組織論が先あって、大企業のいろんなケースを勉強して、うちでもこういう組織がある、と言って作るのは愚の骨頂、組織の肥大化にしかありません。小さな企業の場合には製造、営業、社長室程度にして、社長室には経理も広報もあり、一人は何役もこなすようにする。

ただ、新しい事業は、今だったら儲かりそうだという発想でやったものは一つもありません。社の内外で、アウェイラブル、つまり使える人で才能を持った人がいると、それならこういう事業ができるやないかと考えます。一人です。一人でいいんです。そういう人が見つからないのに事業だけやると全部失敗します。いろんな企画が頭の中にあっても、それを触発する人材がいらないのに、ちょっと頭がいいという程度の人を当てはめたのではまったく機能しません。人を見つけたのが先です。ですから、リーダーというのは人探し業かもしれません。

そこでまたもとに戻るんですが、新しい事業をするには自分より偉い人を探してこないといけない。しかし、畏敬なんてしてくれやしません。結局、自分の器よりも

落ちる奴しか引っかかりませんからね。だから、自分の器が伸びんことには、心を高めんことには、どうしても会社は大きくなれない。無理をして自分より偉い人を連れてくると反乱が起きます。屋台骨が揺らぐ。自分の器以上の人は使えない。

もう一つ、燃える集団づくりをする場合、まちがってはならないのは、燃える方向づけをしないといかんということです。私は、それを「ベクトルをそろえる」と言っていました。勝手に、バラバラに燃えては困るんです。そして、ベクトルをそろえるということは、ある種強引なまでに、燃える方向を一つに決めるといことですが、燃えないタイプ、醒めた人、冷やかな人には、とかく一定の方向に向けられることを嫌う人が多いわけですから、「何や、ワシマンやないか」「みな右へならえは、おかしいやないか」となる。インテリであればあるほどそういう意見が強くなります。私は、会社が小さい頃に悩みました。それで結論は、企業というものには完全な民主主義的なものは要るのではない、ということです。目的は従業員の物心両面の幸せを勝ち得ることであって、そのための方向は一つしかない。そういう意味では民主主義ではありません。一市民としては勝手バラバラでもいいが、われわれは一定の目的を持った集団で、その目的に向かってベクトルをそろえる必要がある。それを「独裁」と非難されても困ります。あなたは、みんなの物心両面の幸せを追求するといううちの方針に賛同して

ていただいたと思っております。

私は毎年三月に社員と一人ずつ一時間半、年収や、やりたい仕事について話をします。ただ、そこでもエエかっこになるのかもしれないが、私が聞き過ぎてしまって、こちらにプレッシャーがかかり、善処しないとイケないような気になって、果たしてこれでいいのかと考えることがあります。社員が一番不安に思っているのが「社長は自分のことをわかってくれているのか」ということのように、そのときにいろんなことを言われて、塾長のようには答えられないわけです。本当に、もっと勉強しないとイケないと思っております。

司会 今、長谷川さんからおっしゃっていただいたように、燃える集団づくりのもう一つの側面での迷いというか、てらいというか、それを言い続けられないある種の気づかいみたいなものが経営者にはありますね。塾長が日頃おっしゃっておられる、初めに「こうしたい」という理念、燃える集団の方向性というのは理念だと思っておりますが、その理念・目的というものを、しっかりと揺るぎないものとして提示できるか、また、それを説き続けることで燃える集団づくりは可能だということだと感じました。燃える集団のリーダーシップというのは、自らの信念とするフィロソフィをしっかりと語り続けることだという、改めて塾長のお考えの深さを実感させていただきました。

入ってこられたはずだから、今ごろになって「そんなこと聞いてなかった」「ここで共産主義をやろうと思っただんだ」と言うのなら、それは違います。いろんな人間がおってもそれは自由やないかというのは困ります。そういう意味では自由ではありません。しかし、それはファッショではありません。ファッショというのは、そこから逃れてどこへも行けない、自分の意思とは無関係に鑄型にはめられることですが、うちのフィロソフィが嫌いならほかにいくらでも会社はあります。京セラというベクトルに沿って燃えてもらわんと困ります。このことは非常に大事なんです。昔なら、左翼系の人が、大変うまく理論立てをして経営者をやっつけるもんですから、アクのない経営者はオタオタしてしまう。独裁、ファッショと言われると困るから、「マアマア」となってわけがわからなくなる。そういう例が過去によくありましたけれども、やはり燃える集団づくりには、旗色を鮮明にする必要があります。

長谷川 素晴らしいお話を聞かせていただきました。そう言ってしまうときに言えないという自分の弱さ、優柔不断さのようなものがありますので……。

塾長 インテリの弱さなんです。知的ではあかんです。長谷川 ええかっこつけたがるから。私が盛和塾に入ってから自分よかったと思うのは、人に会い続けていくことからしか自分の燃える方向づけを確認できないと思っておりますので、本当にきょうは素晴らしいお話を聞かせ



和輪庵玄関前にて

'93夏号テーマ●リーダーシップと意思決定 V 完全主義を貫くためには

西郷と大久保をあわせ持つ

—— これまでリーダーシップのあり方についてうかがってききましたが、きょうはそのまとめのような感じで、西郷型と大久保型についてうかがいたいと思います。日本では西郷のスタイルが好まれて、大久保は良く見られていないようですが、塾長はむしろ大久保の方を買っておられますね。

塾長 西郷というのは、南方系の熱しやすくさめやすい、情熱家というタイプで、大久保は、これは私のイメージですが、座談会で言っていました、京都人、うちの奥さん（笑い）というふうになる。ただ、大久保さんでは明治

維新は起こせていなかったと思います。知的な鋭さというものはもっていても、人望がありません。皆を共感をもって引っ張っていく、慕われるということはありませぬから。革命を起こしていくのは、西郷的な、信望があり、皆を説得できる、包容力がある人です。薩摩と長州という、決して利害が一致しない連中をまとめていくようなことは大久保さんにはできません。しかし、革命後をリードするには大久保的な、緻密で冷静な組織論的展開がないとだめなんです。しかし、鹿児島でも大変嫌われて、良く言う人はおりません。

ですから、大久保さんの銅像を作ろうという人はいなくて、やっと十何年前にできたくらいです。しかし、京セラを作って苦勞をしてみても初めて、大久保的なものがなければ事業でも何でも成功しないということがわかった。西郷さんは素晴らしい人だけれども、それだけでは

物事は成就しない。大久保さんのなものがいるんだとわかって、鹿児島では「もう、西郷さん、西郷さんと言うな。お前らはもう生まれながらにして西郷さんで（笑い）、ぼっぼぼと燃えるけども長続きしない。まねをしないといかんのは大久保さん。大久保さんを学ぶことが大事だ」と言い始めたんです。現代に当てはめると、本田技研の本田宗一郎と藤沢武夫で、藤沢さんが大久保という感じがします。

—— 昭和四十九年頃、すでに塾長は社員に、西郷的なものと大久保的なものの両方が必要だとおっしゃっていましたが、つまり奔放に壊すことができるのとともに新しいものをセットアップする能力が必要だと。

塾長 私は、組織というのは作りあげた瞬間から壊していかないといかんと思っていました。成長し、発展していくと思うえば、できあがった瞬間に、実は成長していく企業にとってはじゃまものなんです。甲殻類が脱皮をしていくように、殻ができた瞬間にその殻を脱ぐという準備をしなければ大きくなれない。創造と破壊とのめんめんたる繰り返しがあると思えました。さきほどの、両極端の考え方を同一人が持たなければならぬということですが、本田―藤沢の名コンビ、ニュアンスは違いますが井深大に対する盛田昭夫、そういうコンビをたまたま組んだ人たちはよかったかもしれないが、現実はその組み合わせになることは珍しい。とすれば、リーダーは二面性、つまり本田と藤沢の両方を同時に持たねばな



らん。それを私は完全主義と称して、非常に難しい、芸術的と言ってもいいくらいのもを、吹けば飛ぶような企業なのに、苛酷なまでの完璧さを要求される、と強く感じたわけです。ですから、郷里の大先輩で、ともに明治維新の偉業を成し遂げ、近代日本の国家システムの骨格を作り上げた両者を自分の中に持つことが京セラを成功させることだと思いました。いや、どっちか一つだけでも大変なことなのに、その両面を持つことなど大変苛酷だと思いましたが、その及びもつかないことにチャレンジしなければならぬと思いました。

完全主義は創業以来ずっと

——そういう完璧さを要求することが、社員に対しては非常によく怒ることにつながってきたのでしょうか。

塾長 完璧さということもありますが、真剣の方が強かったですね。あまり能力もないのに、たまたま会社を作ってもらうことになって、全従業員の物心両面の幸せを追求します、と大見得を切った。その人たちの生涯の面倒を見ないといかん、と自分に言い聞かせたときに、身の震えるような責任感をおぼえる。自分がどんなに一生懸命やっても、大見得を切った約束が果たせそうにもないと思えば思うほど怖くなる。そしてその責任感に追われて、一生懸命に、真剣にこなしているのに、部下が

「やってきたんだ」と怒ったわけです。

その場を叱っていい身について

——私が初めてお会いした頃のお話で印象に残っているのは、人前で怒るとこいつの面子に傷がつくから、あとから呼んで話をするとか、そういうことはしない。すぐ怒る。

塾長 そうなんです。だいたい経営コンサルタントは心理学も中途半端にかじっていて、定石として、みなの前で叱るな、と言う。欧米でも、みなの前で罵倒したり怒ったりすると、その人は落胆し、信用も失い、人を育成するうえでは大変マイナスになる、というのがバイブルになっている。そういうことを講演会などでまことしやかに話すもんですから、それはもう実務を知らない人が言っていることだ、と腹が立ちました。それは確かに面子をなくし、みなもいい気持がせんかもしれせん。しかし、もともと、持って生まれた性格が事業家としてふさわしいという人ならいいですが、それは希有です。だから後天的に自分の性格を変えなければならぬ。しかし、なかなか変わりません。刑務所へ入るか、死ぬか生きるかの大病になるか、女性で失敗するか、倒産するか、いずれにしろ面子丸つぶれでどうにもならぬ、というところに追い込まれないと名経営者にはなれない、とだれかが言っていました。それはどういふことかと言うと、人は、

そのかけらもないような顔をしているのを見ると、カーッととなって怒る。俺は君のことをこんなに考えているのに、無責任やないか、そういう怒りの方が多かったと思います。上級職になっていけばいくほど、完全さを要求して怒ったように思います。

たとえば、つい昨日のことです。経理担当役員が前3月期決算の説明をしたとき、「製造原価」が各科目の合計と一致しない。それは、製成品在庫差額という科目をややこしいのではありませんからなんです。私が「合わない」と言うと、「おっしゃる通りで、製成品在庫差額を含めると合います」と説明するから、「待てよ、これは算数なんだ。内訳を足して合わないはおかしい」と言ったんです。「会長はもうおわかりだと思って」と言うもんですから、「ちょっと待てよ」と。「経理屋というのは数字でしか自分を表現できない。数字でその会社を説明する。それが一つ数字が抜けては話にならない」と怒りました。これが完全主義なんです。融通無碍では困る。大嫌いなんです。どんな瑕疵があっても困るといふことを創業以来ずっと言ってきた。これはもう、うちの思想、哲学です。「そんな細かいことまでいちいち怒って、と思うかもしれないが、だからこのバブルでも京セラはびくともしなかった。このくらいの不動産なら買ってもいいやろ、このくらいの株もええやろ、ではない。四角四面なんだ。楽して稼いだ金はいらない。汚れ仕事で、苦勞して、額に汗したもののしかないら」と言っ

もうこの世もしまいかという瀬戸際に追い込まれると性格が変わるんです。持って生まれた性格はダメだったけれども、どん底に突き落とされて初めて知る人の心、それで自分の性格まで変わっていくことです。注意をするとき、今失敗しているその悪い点を今言わずに、あとで「おい、お前、昨日こんなことしよったやろ」と言っても、本人は痛みも感じないで「ハアわかりました」と終わる。しかし、そのやっているときにコツンとやる、思い知るんです。

——本人は、そのとき、大したことではないと思っ

ているかもしれないわけですね。
塾長 本人も本当に思い知って直していくためには、あとで別室に呼んで、というまどろっこしいことはやれるわけがありません。それで一番下手なのは中途半端な学者。何かあったらみなを集めて説教を始める。すると、またおっさん、演説を始めよった、うるさい、となる。それよりは、それこそオン・ザ・ジョブ・トレーニングで、「俺の後からついてこい」と、歩きながらコツンコツンと叱った方がはるかに身につきます。

——さきほど名前の出た徳永さんは「一言いうたびに怒られて、社長の足音がすると身ぶるいした」とおっしゃっていました。大久保利通も彼が執務しているときは、みな書類をめくる音にも気を使ったそうです。ところで、それだけ厳しいということは、塾長の場合、心の通じない者でもだまして使うということはない、という姿勢

を初めから貫いてきたからだろうと思います。

塾長 そうですね。私は若い頃は「わからん者に時間をとっている暇はない。先へ進まなきゃならん」と冷酷に見捨てていったという気がします。それで追い出された人で、ある程度恨みに思っている人はおるかもしれません。

——つまり、山へ登る場合、直角登攀直角登攀をするか、ゆるやかな稜線を登るか、ということですね。

塾長 昔は、社員も私と対等ぐらいに思っていたのが、私を見る目が変わってきて、わからない者まで変えて引張っていきけるようになったと思います。私も変わったかもしれないませんが、どちらかと言うと、会社の実績や私の経験によって、聞く側が素直になって変わってきた。畏敬するようになった。粗野なときは、反発して辞めた人もいたし、辞めさせた人もありました。

根底に優しさも……

——それが、京セラの急成長の最大の原因力だった。

塾長 そう思いますね。ただ、それは私のエゴではなしに、手段だった。会社が伸びていくときにはそういう厳しさがいるんじゃないでしょうか。そういうことができないう、優しさのあるリーダーの人もおられると思いますけれども。ただ、私は気がついてないんですが——うちの社員に加藤さんが言って、それが私の耳に入ったの時期があったというお話がありました。それはどのへんからどう変わってきたのか……。

塾長 それはもう際立って変わったというのではありません。ジワジワです。どっちかと言うと、私の人間的な成長よりは会社の業績の拡大に比例して変わっていったと思います。やはり経営の内容が良くなり規模が大きくなった方が説得力がある。人間の器、人間性が変わっていくのは目に見えない。ヴィジブルな、見えるものはやはり「あのポロ会社がこうなった」という売上げや利益ですから。

——かつて財務体質が高収益で高成長の企業であると言われた時期から、それが精神面に入り、理念へと、経営の中心課題がだんだん高次化していっているという印象があります。それは意識して……。

塾長 いや、会社を作った頃から高次の理念は持っていました。それを理論武装していくのに時間はかかりましたが、高次に理念が変わっていったんじゃないやしません。たとえば、高収益、高成長とおっしゃいますが、うちは今でもそうではないんです。そうではないというのは、全従業員の幸せを追求するとすれば、もうそれしかない。ねばならないんです。今でもそうなんです。理念が高次化する方へ変わってきたわけではありません。今、円高で一ドル＝百円近くになっても、三千億円の売上げで営業利益率が一〇%を超える。税引前利益は一四%。これだけ延々と円高が続いてもいまだに高収益なんです。売

もれませんが——自分で言うのも変ですが、私自身、謙虚で優しいというのは生まれながらに持つとるんだと思います。ガンガン怒っているのに最後にポッと優しいことを言うらしいですねエ。

——自然に出る。

塾長 とってつけてるわけじゃないんです。ガンガン怒ったあとに、「頑張ってくれよ、頼りにしてるんだから」とか言うらしい。それで怒られた方が救われるとか。

——私は「春喜」（小料理屋）へ塾長につれられて二、三度行ったことがあります。ちょうど雨の降っていたときですが、車を降りるときに、すっと傘を私にさしかけて肩を抱くようにして店へ入れてくださったことがありました。そのとき感じたのは、これはやろうと思っただけのものではなく、塾長のごく自然な振るまいであって、そういうものに社員がいかれてしまうのではないかと福井さんに話したと思います。前々回の座談会で話題になった人間たらし……。

塾長 確かにコンパはお酒も入り、ごちそうもある。しかし、根底に優しさがある。そういう意味で、苦勞人という条件があるのかもしれない。ええとこのボンで、蝶よ花よで育てられ、うまいまんじゅうも友だちは食べなくても食えるという場合には、それはないのかもしれない。そういう人が主義だけ貫いていくと厳しすぎて耐えられないかもしれません。

——（矢崎） さきほど、部下の塾長を見る目が変わる時

上高は伸びてないけれども内容はピカピカです。

経営哲学——その人の人間性

——リーダーシップと意思決定をつなぐ、より高次元のものとしてフィロソフィがあるのではないかと思います。

塾長 いや、意思決定や戦略もリーダーシップで、それを実行に移すのもリーダーシップです。政策決定でも実行面でも「それはいい」「悪い」と決める判断基準となるものがフィロソフィであって、経営そのものが経営哲学です。そして経営哲学がまさにその人の人間性なんです。その人間性に基づいて意思決定をする。高まった理念が判断基準であって、それは座標軸と言ってもいい。安岡正篤が言うるように知識はダメです。それが知識にまで高まると理念になる。「私の見識から言うと、それはできない」となる。知識である場合は、こういうことも、ああいうこともできる、となる。そして、判断はできて胆識がなければ実行はできない。理念を実行に移して具体化できる人を胆識があると言う。それが安岡哲学に出ています。

ですから、経営理念、哲学という場合、私はそれを判断基準と位置づけています。哲学のある人は、その哲学に照らして人生を歩いている。仕事をしておられる。非常に明確で融通無碍ではない。かたくななんです。だか

ら、はっきりしている。融通無碍になると「マアマア言う言うな」となってしまい、経理もガタガタになってきます。

—— 大企業へ飛躍するきっかけとなったのは何でしょうか。

塾長 『ある少年の夢』の中にも出てくるかもしれないが、京セラを作って、従業員が百人いたらえらいことや、二百人になると治め切れるか、千人になったらもうこれ以上増やせん、ということは何回も言ってます。今でもよく使うのは、中小企業とできものは大きくなるつぶれる、という話。それはもういやというほど聞いている。ベクトルをそろえようと思ってもそろわん。もう、心配のしどおしです。それは、自分が管理できる能力、人を治めていく器ということで、「三万人や、もうあかん」と、今でもまだ言っている。しかし、大企業にいたのは管理システム、僕の完全主義があったからです。理科系の人間ですから、アメーバを計数でとらえる。整合性を求める。事務系の人間のように、まちがえば消しゴムで消せばいい、というのは嫌いで、かつちりと、リジッドでないと困る。そのリジッドな管理システムが中小企業のとくに作られたんです。

それを証明する話が二部上場の際にあります。だれを公認会計士にするかということで、住友銀行さんの紹介でお会いしたのが盛和塾の顧問でもある宮村さんです。「せひ、と言うなら受けんでもありませんが、私は私な

頃、日立の茂原工場がアメリカのRCAと組んで、セラミック真空管を作ろうとしていた。それに使うセラミックを日立が探していて、私が合成したものを持っていくと日立が飛びついてきた。日本では私しかそれを作れなかった。しかし、やっているうちに精度が上がりたので、上司が「お前の能力ではこれまで。あとは俺がやる」と言うので、私は腹を立てて松風をやめることになった。その経験があるもんですから、当時まだ東通工だったソニーへ青山さん(政次氏。京セラ創業に参画)と売りこみに行った。守衛さんに「技術の人と会わせてください」と言うのと「お前何や」と聞く。「材料を売ろうと思いません」と答えると「いらん」と断られる。とにかく技術の部屋まで入れてもらえば何とかなるだろうと、鈴木さんとか田中さんとか、ありそうな名前をでたらめに言って、何とか入れてもらう。ガラス箱にフェルトを敷き、そこにセラミックのサンプルを張りつけておく。「セラミックで何や」「焼きものですよ」「茶碗なんていらん」となる。初め風呂敷包みだったのを安もののアタッシュケースに替えて、ふたを開けると一目でわかるように工夫もしました。電気特性の説明もしないといけない。そのうち、図面を広げて「これができるか」となる。「これは何ですか」「アメリカのT-1から技術導入して作ってるもんや」。ようわからんけれども「できます」と答える。さっきのペラペラのたきつけです(笑)。頼むにして企業調査がいるというので、一枚の紙に資本金や従業

りに、会計はかくあるべしというのがあります。たとえ社長の頼みでも、まちがったことはできません。正直にはっきりやります」と自分のフィロソフィを展開したんです。「いや、そういう方でなければいかん、と社内でも言っておりますし、せひお願いします」と言うのと、「いや、初めみんなそう言うけれども、いざとなったらそうではない」と言うんです(笑)。そのとき、うちの経理を見て宮村さんが舌を巻いたのは、ケチのつけようがなく完璧に管理していたことです。「あなたは経理を知ってるのか」と聞かれるから「いえ、何も知りません。ただあるがままに完全主義でやっただけです」と答えましたが、それがそのまま一流会社のシステムと同じであったんです。

きれいごとじゃない、野心でぶつかろ

—— 組織原理である経営効率率は時間当たり採算、統制の原理は小集団(アメーバ)で求められた。そして、自社製品を外国企業に採用させることで日本での販売が楽になるのではないかという戦略を立てられて、アメリカへ行かれたことにもう一つ大企業への飛躍のきっかけがあるのではないかと思っっているんですが。

塾長 そんなカッコいいもんじゃありません。松風工業時代、ファイナセラミックの合成に成功してそれをテレビの部品として松下電子に売り込むことができた。その

員数などを書いて持っていく。会社の設立は一年前。もうそれだけで「結構や。それよりは名古屋に行けば日本碍子、日本特殊陶業、鳴海製陶、ノリタケといっぱいある」となる。

そのあげく、ようやく「これを頼む。で、技術者はだれや」と聞く。「私です」「大学は「鹿児島大学です」。もうそれで「できるんかいな」という態度になる。僕が、アメリカのこの製品と同じものだとと言っても「GEが作っているものと同じはずがない」となる。そういう目に見えるというほどぶつかって、僕は「あいつらが今まで見せた図面は全部アメリカの技術やないか。自分で考えたものは一つもないやないか」となるわけです。

—— 創業一年目という昭和三十五年。

塾長 自分たちで考えたことはないけれど、僕の言うことは信用しない。そんならアメリカへ行こう。うちの製品を使って商品化したものを日本の企業が技術導入し、図面をもらってこっちで作ろうとすると材料が京セラ製そうになると、頭を下げて「せひ使わしてください」となるだろう。何としてもそう言わせてやりたいという野心で行ったのであって、きれいごとでも何でもありません。いじめられ、苦しめられた末なんです。

—— (矢崎) 今のようなご苦労話を塾生諸氏と共有できますと、塾長の高い志、理念が一層輝いて、さらにわれわれが自らを高め、また大企業への飛躍の目標になると思います。どうもありがとうございました。(撮影・神崎順一)

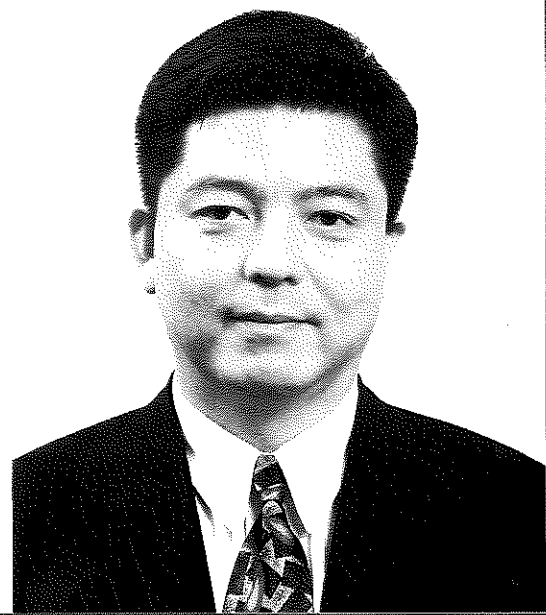
MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に
経営を語る

I

矢内 廣

盛和塾東京
ぴあ株式会社取締役社長



情報誌『ぴあ』誕生秘話

三つのポイント

前回の盛和塾世話人会のおり、「いつも塾長においでいただかないと我々の盛和塾が成り立たない、というのでは困る。自主的な活動をやるう」との話になり、

ついでには「よそから講師の方をお招きするより、メンバーが順に話せば、よりコミュニケーションを図る場にもなる」ということで、塾生がそれぞれの体験話をしようということになりました。そのトツプバッターとして、私にお録が回ってきました。ほかにふさわしい方々がたくさ

んいらっしやるはずですが、まず誰かがスタートを切らなければということで、お引き受けさせていただいた次第です。さて、私どもが『ぴあ』という雑誌を始めて二十年になりますが、それがどのようににスタートしたのかをお話ししてみたいと思います。



ぴあステーション

まず、大きく三つのポイントをあげてみますが、ビジネスというのはいろんな領域があって、私ども『ぴあ』が選んだのは芸術・文化、情報、若者の三つの領域が重なり合ったソフトビジネスなんです。したがって、三つのポイントというのも「ソフト側の観点から」という前提をつけさせていただきます。

ポイントの一つ目は、自分の必要性を満足させることを考えてやってきた、ということ。二つ目は、人との出会い。三つ目は、その時代の変わり目に対応できる柔軟性です。そうしたポイントに触れながら、『ぴあ』の誕生時のお話をさせていただきます。

二十年前の世相

福島県から大学入学のため東京へ出て、いろいろアルバイトをしました。今の学生と違って、当時のアルバイトはまだ生活費、学費のためという者が多く、私も例外ではありません。そんな三年生のとき、TBS（東京放送）の報道局テレビニュース部でアルバイトをしました。

当時の世相は、ちょうど学生運動も山を越え、別の何か生まれようとする萌芽が方々に見られました。たとえば、ミニコミブームというのがあって、学生が詩集や評論集をつくってはキャンパスの中とか、周りの本屋さんで売ってもらおうということをやっていました。また、シンガーソングライターという言葉が使われた。ギター一本片手に吉田拓郎が日比谷野外音楽堂に登場する。それまでは作詞家と作曲家がいて、プロの歌い手がいって、きちっとした分業のなから歌という商品が売り出されていたのが、新しい世代は自分で作詞・作曲し、演奏し、歌う。それが大変新鮮だった。そういう芽が、いろんな場面に現れていました。

私は、TBSでアルバイトをしながら、そういう時代背景があったからでしょう、大学を卒業してサラリーマンになっていくということが、用意されたレールに乗せられているような気がして、どうもしゃくだった。当時、TBSでは十一時から「ニュースデスク」、そして天気予報があった、それが終わると、近所の安い飲み屋で同級生アルバイトの学生たちとそういう

「こんなふうな」と勝手に皮算用をしながら、それでも確信めいたものを手にしていくわけです。

先ほど言いました「我々にしかわからない世界があるんじゃないか」ということ、つまり「東京という大きな街の中で、若者たちが、映画・芝居・コンサート・美術展とかの情報が全部網羅されているものを欲しいと言っている」ということは社会的ニーズが存在している、ということだ。しかし大人たちは、それに気が

話をよくしました。そこで「自分たちが仕事をくろう」ということになります。

しかし、具体的に何をやるか、となるとウーンと詰まる。ありきたりの案しか出ず、ついに誰かが「フリーピンからラワン材の原木を筏のように組んで太平洋を引っ張ってくる、たいへんいい儲けになる(笑)」。結局「やっぱり世の中はできあがっちゃって、我々が入りこむ余地はない」と悲観論に終わる。しかしまた、私はこう思い直すのです。「いや、我々にしかわからない世界があるんじゃないか」と。

『ぴあ』のスタート

私は映画が好きで、当時、映画研究会というのもやっていました。しかし、お金がないので封切りの映画は見る事ができない。それで「あの監督のこの作品は、いつから二番館で見られるんだろうか」というのが私の関心事になっていたわけです。当時そうした情報は夕刊の三行広告か、あるいは「キネマ旬報」の巻末、そんな程度で、網羅された情報とい

っていない。では、気づかれる前に、早く商品化しよう」と考えた。そんなことから『ぴあ』が発刊するわけです。ニューミュージックの元祖たちが良いと思ってつくったものが、同じ世代の支持を得てある時代の共有をつくっていった。『ぴあ』という雑誌も、自分たちの欲しいものをつくり、それが同じ世代から支持を受け、スタートしたわけです。

その商品は、見本がないわけですから、難しい反面、気軽な面もありました。比

うのはなかった。それが不満というか、不便に感じていたのです。

それで「これら全部をひとまとめにしたメディアがあれば、少なくとも自分にとっては便利だな」と自然にそう思いました。同じように、芝居・演劇・コンサートのスケジュール、ライブハウス、ジャズ喫茶等々のことを一つの雑誌という形でまとめあげたら、とさっそくサンプルをつくってみました。アルバイト先はニュースとニュースの合間は大体が暇で、その間にサンプルをつくり、それを同僚の学生たち、あるいは映画研究会の仲間たちに見せると、異口同音に「それはおもしろい。自分も欲しい」と言ってくれました。そこで私は「これはタダじゃない。一冊百円」と言いますと、それでも「それくらいだったら買う」ということでしたので、意を強くし、これは商品化できるんじゃないかと思い始めたわけです。TBSの資料室——そこはちょっとした図書館並みの資料が揃っていたのですが——そこで、今考えると稚拙なマーケティング的なことをやってみました。「東京全域の学生、短大生、各種学校も入れた

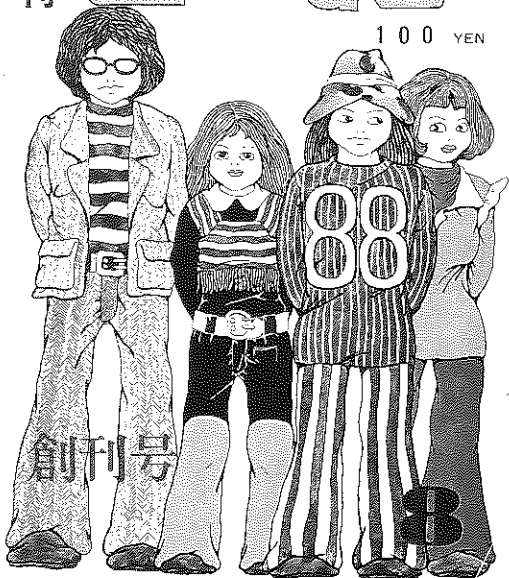
較されるプロの世界がまだ存在していないので、自分たちのつくったものがオリジナルになる。それで、こうすれば読者にとつていいはずだ、と次々とアイデアを出す。そして、やはり広告を入れようということになり、この広告営業については試行錯誤がありました。それでも創刊号から何本も広告を入れていきます。

しかし、スムーズに歩みだせたわけではありません。お金もなくノウハウもなく、人脈もないというたいへん無鉄砲なスタートだったわけで、なかでもいちばんの障壁は販売店の問題でした。雑誌は、書店の店頭で置いて売られ、初めて商品として成り立ちます。出版業界には取次店としての東販・日販があり、そこに口座を開けば全国の書店に自動的に本が流通されていきます。私はまず、その取次店に行きましたが、相手にしてもらえませんでした。しかし、断られるのは覚悟していたし、まだなんとかなると思っていました。当時は、ミニコミ誌を本屋さんで売っていましたが、我々も直販で売ってもらえるんじゃないか、と簡単に考えていたのです。そのつもりで、サン

映画・演劇・音楽の総合ガイド誌

月刊 **ぴあ**

100 YEN



ぴあ・創刊号

ブルを持って本屋さんを一軒一軒廻りました。ところが、これがごとごとく断られた。これには弱りました。すでに印刷所に原稿も入っていて、あと何日間印刷が上がってくるというときでした。

美しい夕日

そういうときに、全く偶然なのですが、紀伊國屋書店の田辺茂一社長に出会いました。ある新聞に「小売書店の扱いマージンをもっとアップさせなければならぬ」という意味のことが書かれていました。悠々会会長の田辺茂一さんでした。私は「これはいい記事に出合った。共闘できる(笑い)と思いました。つまり、私たちは直接に小売店に持っていくので、小売店マージンは取次店を通すよりも当然、高くしてあるわけです。これは利害が一致していると、非常に短絡的に考え、悠々会にいきなり電話しました。すると紀伊國屋本店が出ました。電話口の女性に「新聞を読んで感銘を受けました。共闘できるんじゃないかと思うんですが」

なんて話をしたら、その女性が困っちゃいまして、別の電話番号を教えてくださいました。その電話は、実は田辺社長の自宅だったのです。当時、田辺さんが自宅の一部屋を悠々会関係の編集者たちに開放されていて、その電話番号は雑誌の編集部のものでしたのです。そこで、出てきた女性に、また同じことを言いますと、やはり困った様子で「今、会長がおりますので替わります」と言われ、田辺さんが電話に出てくれました。また私が「共闘ができるんじゃないかと思うんです(笑い)と申し上げたところ、田辺さんは「お前の話はよくわからん。こっちへ来い」と。さっそく渋谷のご自宅を訪ね、いろいろ説明をし、結局、業界では非常に有力な方であるらしい中村さんという社長さんを紹介されました。

飯田橋まで行って、その中村さんに『びあ』のサンプルを見せると、「雑誌というのはプロでも難しい」と言われまして。それでも食い下がりますと、「どこの本屋に置きたいんだ。リストアップして持てこい」との言葉をいただきました。そこで、皆で手配し、百軒くらい

の本屋をリストアップして持って行きました。そのとき、私にとっては生涯忘れられない感銘を味わったことになったのです。中村社長が、我々が持っていた書店のリストの一軒一軒にあてて紹介状を書いてくださったのです。紹介状の自身はコピーでしたが、文面の最後は自分で署名されて実印が押されていました。封筒には、我々は書店の名前しかわかりようがなかったんですが、〇〇書店の〇〇社長殿と、名前まで入っていました。これは、本当に、言葉にならないくらい感激してしまいました。こんなことってあるのだろうか。今でも、百通からの紹介状を抱え、二階からの階段の途中、窓からこぼれる穏やかな夕日とガクガクした膝を思い出しますね。

さっそく手分けして、断られたお店をもう一度廻り直し、ほとんどの所に置いてもらいました。販売店数八十九軒、この数が『びあ』のスタートです。そのとき、八十九軒のお店、田辺社長、そして中村社長に恩返しできるまでに事業を成功させねばならないと思ったのです。創刊号は一万部印刷しました。昭和四

十七年七月十日が創刊の日で、私は大学四年生でした。しかし売れたのは、三千部なんでこんなに売れないんだろうと思いましたがね。でも、なんの宣伝もしなかったのだから、実は、小さな数字ではなかったんです。ところで雑誌の世界には「三号雑誌」という言葉があって、それは三号まで出るが四号目が出ないことをいいます。創刊号は売れて、二号目は売れない。そして三号目で創刊号の部数にどれだけ戻せるか、というのが雑誌の商品力を占うバロメーターなのです。

『びあ』は二号目が千四百部まで落ちたのですが、三号目で二千二百部、と創刊号を抜いてしまった。販売方法は直販です。一軒一軒のお店に新しい号を渡し、前の号の返品を受けて、売れた料金をいただき、納品伝票、返品伝票、請求書、領収書をきってくる。その直販が四年近く続いたのです。その間、宣伝費がないので、とにかく販売店をふやすしかない、ということ、皆、編集を終えるまでと街に出て、一店一店、営業に廻る。しかし、十軒廻って、置いてくれるお店は一軒あるかないかでした。

それでも四年たつと、直販のお店がなんと千六百店にもなり、実売部数は十万を超えていました。直販で、定期刊行物を十万部売るといのはあまり例がないのではないかと思います。この頃になると、書店から、うちの店に置いてくれと言っていたようになります。また書店から取次店に対して、なぜ『びあ』を配本してくれないんだ、との訴えが続き、四年たって、ついに『びあ』は取次店を経由することになったのです。

危機からの転換

大きな転換期を迎えたのは、『びあ』を創刊してから八年くらいするときです。昭和五十三年でしたか、イギリスで世界最初のビデオテックスが開発され、たいへんショックを受けました。これはえらい時代になってきたなと。つまり、自分が必要とする情報は家庭でキーを叩くことによってテレビ受像機に呼び出せる、というのでした。『びあ』もようやく取

次店を経由でき、経営基盤がととのってきて、これからという矢先にそいつがニュー

スを知り、危機感を覚えたわけでした。『びあ』が必要でない時代になってしまいかもしれないと。『びあ』は情報を基本に、いつ、どこで、誰が、何を、といったことがたいへん機能的に編集されていたのですが、それが、ビデオテックスのシステムと合ってしまうのです。

そこで私は、こちらからそこへ飛び込みました。自分の目で見て、肌で感じて、本当に自分たちにとって危機だという内容であれば、対抗策はそこからしか生まれないと思ひ、『びあ』の中でやっていくことをコンピュータの上でシミュレーションしてみたのです。結果は『びあ』という雑誌に対抗できるメディアではないとわかりました。しかし、この一連の技術革新と、自分たちの研究成果のなかから、のちの「チケットびあ」が生まれることになったのです。

以上、ほとんど『びあ』誕生のところしか述べられませんでした。このへんで私の話を終わらせていただきます。ありがとうございました。

(平成5年5月、自主例会で発表されたものを要約しました)

MEMBER'S SPIRIT

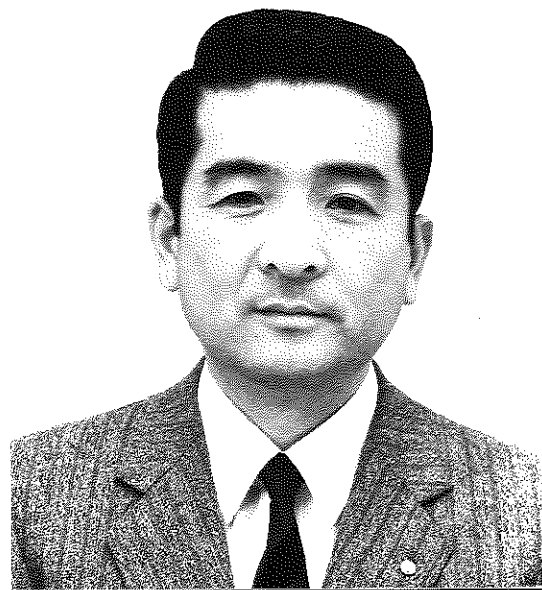
われ虚心に
経営を語る

II

須垣 純夫

盛和塾富山

富山スガキ(株)代表取締役社長



医薬品専門のパッケージ印刷へ

地方都市の印刷屋とつな

当社は明治十年の創業です。もともとは紙屋で、大正十五年、父が活版印刷の設備を導入して印刷業を始めました。富山は配置業の薬屋さんの多いところでは

から、薬屋関係の仕事が自然にふえてきました。今日のように医薬品専門をうたっていたわけではなく、これといって特徴のない地方の小さな印刷屋にすぎませんでした。

昭和二十年に個人経営から法人化し、三十八年には二百五十坪ほどの土地に鉄

筋五階建ての本社ビルを建設するというように、年月の経過と共にある程度まで業態は大きくなっていきました。

私が入社したのは昭和四十八年のことで、その前後が会社の経理状態のいちばん苦しい時期でした。印刷業は戦後、技術革新の最も進展した業種の一つだと思

いますが、それだけに最新の技術水準を維持しようとすれば、設備投資を惜しんではいけないというのが宿命みたいなものです。

当社は富山市という地方都市に位置していますが、技術や品質においては東京・大阪の同業者とくらべてもヒケを取らないというのをモットーにしていまいましたから、設備投資がふくらむのは避けられません。

たとえばカラー印刷をする場合、自動的に色分解する装置にカラーシキヤンという機械がありますが、当社が英国クロスフィールド社製のマグナスキャン450型を導入した四十七年は、東京・大阪の印刷業者でもまだ少なかった頃で、日本海側では当社が最初のケースだったと思います。

私の入社した翌年の四十九年には、神通川河畔で富山空港の隣接地に塚原第一工場（建築面積約千五百坪）を建設、当時としてはまずどこにも見劣りしない近代設備をそなえた印刷工場でした。

しかし、そのために借金がかさばり、対売上げ金融比率（支払金利や割引料な



本社工場

ど金融費用の売上げに対する比率)が八・四%にも達していました。

技術や品質を業界の最高水準におくという目標はよいとしても、金融費用にこれだけ負担がかかればよほど利益率の高い仕事でもしない限り、儲けは出てこない計算になります。一方で設備投資をしながら、いかにして対売上げ金融比率を下げ、利益を計上するかというのが経営者として課せられたテーマでした。

東京・大阪の顧客をねらうために

入社早々から私は労働組合との交渉担当の役目を任せられました。業績がよければともかく、苦しい財政事情を背負った。の団交は胃の痛くなる日々の連続でした。

朝早くから自宅の玄関まで起こしに来ることもあるし、時には徹夜で話し合うこともありました。設備投資をしているのが会社に支払い能力ありというふうにとられます。なかなか理解してもらえないもどかしさはありましたが、とことんまで話し合うことで心が通じ合うものだ



印刷工場内部

という体験を得たのは、私にとって大きなプラスでした。逃げの姿勢になったり、一時的なごまかしは決して解決にならないことを知りました。組合もわかってくとムチャな要求はしなくなります。ここ十年余りは一回も修正なしに妥結しており、張り合いがないじゃないかと冗談をとはずすのですが、初めの頃は団交の席上に切迫した空気が張りつめていたものでした。

五十二年からチラシの印刷をやめることにしました。スーパーや商店の売出しなどチラシ広告は印刷屋の売上げにとつてバカにならない比率を占めているのですが、当社ではあえてこれを扱わないことにしたのです。技術とか品質でなく、ただ値下げ競争で注文を取るといった種類の仕事では、印刷業としての当社の将来は期待できないと考えたわけですね。

しかし、そのためにはより付加価値の高い注文を取ってこななければならないのはいうまでもありません。五十二年に東京営業所を開設し、続いて五十八年に大阪営業所を開設したのは東京・大阪の二大商圏を開拓することが必須条件だと考

計の全工程を数値で処理し、自動製図機によって百分の一ミリの精度を追求した精密なコンピュータ・グラフィックが描き出されます。これは特にパッケージのデザイン設計において力を発揮しました。サンプル作成という原始データから版下・抜型・面型データの作成がたいへん簡単に行えるようになりました。

そのため、サンプルケースの試作は、データをもらえばその日のうちに作り上げ、翌日には届けることができました。こうなると東京・富山という地理的距離のハンディキャップを補ってお釣りがくるといえるのです。

東京・大阪の印刷業者でうまくいかなかった仕事を、当社では一発でやり遂げて顧客から喜んでもらえたという例もありました。

仕事が順調にふえるにしたがって、塚原第一工場は手狭になり、裏手に第二工場(建築面積約千百坪)を建設したのは五十八年のことでした。

この第二工場を建てるにあたって、どのような性格の工場にするかが、会社の将来を決める大きな問題となりました。

えたからです。しかも、狙いを製薬・化粧品等の高精度の紙器に絞りました。

けれども、富山の印刷所が東京・大阪の大都市圏で受注活動をするためには、得意先から見て何かのメリットがなければなりません。同じ条件ならすぐ近くにいくらでも印刷業者が存在するのですから、わざわざ地方の業者に依頼するはずがありません。

東京・大阪の顧客が地元の印刷業者よりも当社に仕事を発注するとすれば、それはどういう要因によるのか。

最高の技術・設備を

それはあくまで当社の印刷技術と品質の高度さをアピールする以外にはありません。

当社の強力な武器になったものの一つにCAD・CAMといわれる自動設計システムがあります。五十二年にこれを導入しましたが、わが国の第一号ないし第二号機だったと思います。

この自動設計システムは、コンピュータの図形処理技術を活用してデザイン設計の方向がはっきりしたと思います。

この第二工場建設にあたっては、いろいろと配慮しました。医薬品パッケージ専門の工場というのは東京に一、二社ある程度で、それも同業者は見学させてもらえません。わずかに錠剤をパックする一次包装の工場を見学させてもらい、たいへん参考になりましたが、当社はそれをパッケージ化する二次包装の箱を生産するわけですから、独自に考えねばならぬところが多々ありました。

工場は耐震、耐火、耐雪の建築となっており、外部と遮断された密閉構造で無窓。年間を通して恒温恒湿を保っています。無窓構造となっているのは、ゴミやホコリ、昆虫、微生物などによる汚染を防止するためで、作業場への人や物の出入りは、すべて前室を設けた二重構造のエアーシャワー室を通るようになっています。また、作業員は常に清潔な防塵服と帽子を着用するのは当然として、トイ

レには光電フラッシュ・エアータオルを設置し、自動ドアと連動させました。紙粉やパウダーは地下ダクトからの集塵器によって除去していますので、作業場は常にクリーンな環境を保つようになりました。実はこの工場を社内に表示したとき、あまり驚かすまいというので幹部から反対されたのですが、わが国でどこにもない最高の品質と技術を誇る工場を建設するためには、これは不可欠の条件だと断行したのであります。

医薬品には「製造および品質管理に関する基準」というのが施行されており、その工程および管理について厳密な品質管理が要求されています。それを包装するパッケージも同等の厳密な品質管理によるクリーンさが求められるのは当然のことといえます。

なお当社では工場見学を歓迎していますが、作業場内の立入りは制限し、見学は専用通路よりガラス越しに見ていただくことにしています。

会社の目標をどうに置くか

た。本当は赤字が出ればあわてないといけないのです。対策を至急立てねばならない。それを誰も考えようとはしなかった。これも積み重ねによって改善されていきました。

経営発表会とか施政方針とか目標設定



パッケージの検査作業

結果的にこの第二工場は、当社のその後、の強力な武器として業績に大いに貢献しています。

十年前は医薬品関係三〇％、残りは商業印刷であったのが、今日では六〇％近くを医薬品パッケージで占めています。

商業印刷も金額は減ってはいないので、が、医薬品関係がふくれあがったので、全体に占める比率は相当にダウンしました。商業印刷は富山県下がほとんどです。

平成四年度の決算で、売上げ約五十億円、経常利益約四億三千万円。不況の影響で売上げは前年度にくらべて一億円ばかりダウンしましたが、利益の方は順調に伸びております。そして例の対売上げ金融比率が初めて二％を割ったことがいちばんの好材料でした。これまで金融費の増大で長年頭を悩ませており、二％以下にすることを目標にしていただけに、徐々にではあるが良い方向に進んでいることを確認する思いでした。設備投資を積極的に実施してきたうえで、数値だけに、退嬰的にならずに前向きに進んできたことに間違いはなかったといえましょう。

など経営の基本的な行事も回を重ねていくたびに何とかサマになってきたように思います。二十年の間に、会社の業績は向上しましたが、それと同様に社員も勉強してきた。社員も向上してきたから会社の向上もあった、ということがいえる

本年四月に名古屋営業所を開設し、これに関東・関西に次いで東海地方にも営業拠点を持つことになったわけで、富山という地方都市の会社でも日本全体を相手に商売するのに何の障害もないと思っています。

私が当社に入社してからちょうど二十年になりますが、結局いちばん力を入れてきたのは「人間教育」であったような気がします。どんな優れた設備を導入しても、またどんな画期的なシステムを取り入れても、それを操作しチェックするのは「人間」であります。「人間教育」の徹底をはかってこそ、初めて設備もシステムもフルに稼働し、顧客の要望にもこたえることができます。

以前は、月次決算が二週間もかかっていました。データは出ているのだが、まとめるのに時間がかかった。また、別に急ぐことはないと考えているのが幹部にも多かつたようです。今は一日の朝礼で概要を発表し、三日後には正式の月次決算が出せるようになった。

今は赤字の月はなくなりましたが、以前はしょっちゅう赤字のときがありました

と思うのです。

最近ではシステムづくりということをやがますます注意しています。システムとはどういうものか、システムをどのように構築するのか、生産システム、営業システム、あらゆる面に業務システム、管理システムがあるので、システムづくりを考えてくれと言っています。これは人づくりにもつながることだと思っております。

われわれはパッケージのクリエーターです。創造力と技術力を駆使して、特徴・個性・オリジナリティをあらゆる方向からチェックして、各製品に最もふさわしい機能性と独創性を兼ね備えた医薬品パッケージを開発しなければなりません。

パッケージの目的は商品を確実に保護し、商品の持つイメージを定着化し、そして商品価値自体を向上させることです。そのことが完全になされる限り、当社への顧客の注文は今後ますます増大してゆくと信じています。

(平成五年五月、自主例会で発表されたものを要約しました)

MEMBER'S SPIRIT

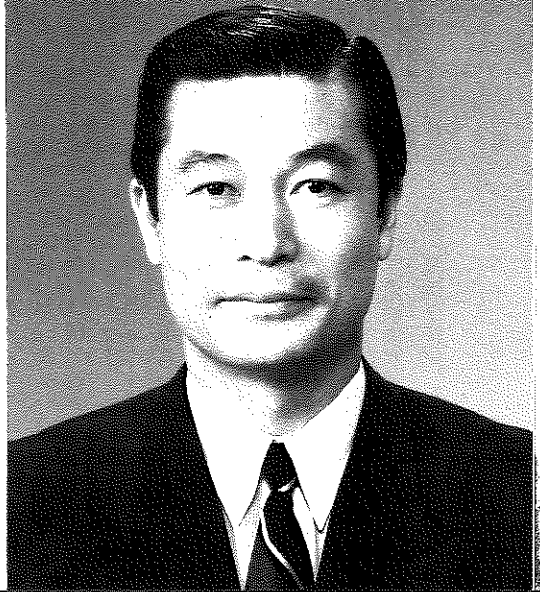
われ虚心に
経営を語る

III

吉岡 和守

盛和塾札幌

株吉岡経営センター代表取締役社長



社長業に不可欠な経営戦略

今回の不況の特徴

私は昭和五十二年、二十六歳のときに
経理事務所を開設したのがスタートで、
現在社員は六十人。元税務署長のOB等
六人の税理士にも手伝っていただいて、

税務会計および経営コンサルタント業を
商売としております。ガムシヤラに過ぎ
た十六年ですが、今では私自身は税理士
という専門職よりも社長業にウエイトの
大半がかかっているように思います。
今日は「わが経営を語る」というテー
マで話すようにとご指示を受けたのです

が、商売柄多少テーマを拡大して「社長
業に不可欠な経営戦略」——社長とは何
をする人か、特に現在の不況下において
どういう経営戦略を立てるべきか、といっ
たことを中心に話を進めさせていただきます。
初めに今回の不況の特徴をごく簡単に

触れておきます。

通常、景気は四つの要因で左右される
といわれます。①設備投資、②住宅投資、
③個人消費、④公共投資がそれで、これ
らが上向くか下向くかで景気の好不況が
定まってくるのですが、今回の平成不況
は右のうち①③が揃って山から谷へ下
降した。通常はこれらのサイクルがバラ

ついてくるのですが、今回は三つとも悪
い方向に重なってやってきた。それで一
気に景気が悪くなったし、なかなか回復
しない。

唯一、公共投資だけは政策的に高水準
を保ってききましたが、遺憾ながらウエイ
トが低いものですから、景気回復に寄与
するところが少ない。景気要因別にウエ

イトと点数をつけるとすれば——

	ウエイト	点数
公共投資	九%	一〇〇点
住宅投資	一六%	八五点
設備投資	一八%	七五点
個人消費	五六%	七〇点

右のうち点数は私の主観によるもので
すが、景気はよくなるかどうかは、ウエ
イトの高い個人消費の動向にかかわって
いるといわざるをえません。おそらく今
年の末から来年の初めにかけて公共事業
関係を筆頭に景気はかなり持ちなおし、
低価格ゾーンの自動車、テレビ、家具等
が売れるようになってくるでしょうが、
設備関連はまだおくれるような気がしま
す。それだけ不況の根が深刻だといっ
ことです。

これから景気が持ちなおしてくるとし
ても、すべての企業がその恩恵にあずか
れるというのではなく、よくなる企業と
悪くなる企業との二極分解がきわだった
現象として出てくるでしょう。商品開発
力の強いところ、新規得意先の開拓にパ
ワーを持っているところはぐんぐん成長
しますが、そうでない企業は衰退してい



全国医療経営コンサルタント実務台
主催 MMPG メディカル・マネジメント・プランニング
日本創造経営協会 医療専門部会
日本事業承継コンサルタント協会

く運命が待ちうけているといわざるを得ません。

自社の売り物は何か

そうした景気の動向を前提として、いま社長に必要な経営戦略について述べてみましょう。

経営戦略を立てるとはどういうことかといいますが、儲かる方向に社長が自分の会社を意図的に推し進めていくこと——これを一つひとつ確実にキメていくことです。偶然に結果的に大儲けしたということではありません。

では、社長はどういう取り組み方をしていくべきか。常にとのような考え方で経営をしていかねばならないか、主なものすべてをみることにしましょう。

第一は、自分の企業の本来の売り物を見がくということです。業績の良い会社は、何かの売り物を持っています。お客が買ってくれるというのは、どこかに魅力があるからです。商品力が価格がサービスカ、よそより優れているところがあ

るからで、それを分析することが大切で、行を追わない。中国で縫製させて生産コストを下けているので、一着三万円台の価格でも十分利益がある。よそはとてい太刀打ちできない。

この会社のすごいのは、計画的に中国で安く生産させる一方で、情勢の変化に即応できる態勢もできているという点です。たとえば急に冬型の天候が来たとすると、今日発注して明後日品物ができあがるシステムができています。冬物が売れそうだと思うと、すぐに生産して店頭に並べる。この場合は利幅が少なくても客のニーズにこたえるようにしている。

クルマ社会の到来を予想して紳士服販売業界初の郊外型店舗を出して大成功したのですが、こんどは日本一地価の高い銀座で日本一安い二千五百円のスーツを売って話題を巻き起こしました。青山五郎社長の頭の柔らかさを感じさせると同時に、自社の売り物をしっかりと押さえ、狙いを離さない経営戦略の確かさに舌を巻きます。

昔は日曜大店とかドゥイット店とか呼ばれていたのが、最近ではホームセンターの名称で呼ばれる大型店が全国に二千五

す。分析することによって、なぜ売れるのかということが見えてくる。その見える部分により一層みがきをかけて、絶対よそに負けないものにするのです。

自分の商品の売り物が何で、どうみがいっていくか——それを知らない会社は順調にいっていても、いったん落ち目になるとどこから手をつけていけばいいかわからないから、衰退していくことになり

ます。注文住宅を主力にしている東日本ハウスという会社があります。売上げが八百五十億円、利益七十億円ほどで店頭上場していますが株価は五千円ほどしています。ここは四寸角のヒノキの床柱を全面的に売り物にして昨年の暮に新聞広告を出して三月で六百戸売りつくしたというので業界でも評判になりました。この

会社は景気の好不況は関係ないのです。中村村社長は実は不況がやってくるのを待っていたと言います。「私は一九九一年から不況が間近にきていることを知り、その対策を立てていた」。なぜそれが分かったかというところ、この会社では六十何カ所の営業所からウィークリーレポート百店ほどありますが、このうち約九割と取引しているのがアイリスオーヤマで、売上高三百億円、経常利益三十五億円をあげ、その急成長ぶりが注目されています。

この会社は園芸用品、ペット用品、家庭収納用品などプラスチック製品の企画・製造でこの七年間で売上げ十四倍に成長したのですが、自らの業種をたんなるメーカー業でなく、メーカーベンダー業と位置づけています。すなわち「作ったものを問屋を通じて売る」のではなく、「売れるものを作り、販売店をサポートする」という発想です。「ホームセンターに売ってもらう」のではなく、「ホームセンターに売ってもらう」のです。問屋に売る、あるいはホームセンターに売ることでは完結していません。最終的にエンドユーザーに商品を買ってもらうって、初めて「売った」ことになります。大山健太郎社長の考えでは、メーカーベンダー業として配送機能を持ち、販売店をサポートして最終的に商品が売れるところまで気を配る商売のあり方がアイリスオーヤマの売り物となっているわけです。

トを出させる。客の動向、受注までの経過を具体的に報告させるわけです。

パプルの頃は展示場にお客が来さえすれば受注に結びついた。ところが九一年頃からハッキリと流れが変わって、商談までに十回も十五回もかかる。社員のレポートで「不況が来た」ということをいち早くキャッチした中村社長は、さっそく二つの手を打ちました。一つは何を売り物にするかということ、四寸角のヒノキの床柱という、よそにない特徴をアピールした。もう一つは全社員と面接して、不況が来るからこういう仕事のやり方をやれと一人ずつ具体的な指示を与えていた。だから「不況よ、来れ」と、不況をおそれることなく、むしろ不況が来るのを待ち望んでいられたわけです。

伸びる企業はどこが違うか

年商千五百億円、利益三百億円を計上して不況知らずで伸びている青山商事という会社があります。この売り物は低価格です。全品買い取りの仕入れ方式で、千着単位で発注。定番物を主力にして流

新商品開発へのチャレンジ

社長が最重点を置かねばならない経営戦略として、新商品開発へのチャレンジがあります。

ホッチキスの最大手メーカーであるマックスでは、本年度の売上げの三〇％は三年以内に開発された商品で占められていなければならぬというルールがあります。マックスでは電子ホッチキスを中心に、事務機、図形機器、エアネイラ・ガンタッカなど各種の商品を生産しているのですが、商品はどんなに売れていても必ず類似品に食われてしまうことは避けられず、企業を防衛するためには新製品の開発しかないわけです。新商品を出したら二割は代替需要が起ころうということも経験的にいわれています。ちなみに、マックスでは毎年三十のプロジェクトを組んで新製品の開発に努めています。

右はメーカーの場合ですが、非メーカーの場合は、新規事業先の開発ということになります。だいたい事業発展の第一原則は「顧客数をふやす」ということで、

第二原則は「ふやした顧客が繰り返し自分のところの商品やサービスを買ってくれる」ということです。

「顧客の「増加」と「継続」ということで、当り前のことのようにですが、事業発展はこの二つの原則につきるといってもよいと思います。事業が成長・発展しているか否かは、決算書の内容を見なくても、顧客がいくらふえたかを聞くだけで判断できるぐらいです。

この得意先の拡大は、ほかならぬ社長が最高責任者として全力であたらねばなりません。これを部下に期待して全面的に任せることはできないでしょう。いったん開拓したルートを部下に引き継ぐことは当然のこととして、大口の得意先の拡大は社長の任務であり、これをないがしろにすることは許されません。社長は誰よりも最大のコネなり権限なりを持っているからで、それを駆使して全力を傾注しなければなりません。

毎口でぎのイベントもめる

販売方法は通常次の五つが考えられま

す。

- ①店頭販売
- ②訪問販売
- ③媒体販売
- ④配置販売
- ⑤展示販売

このうち、どの販売方法をとったら新たな需要を喚起できるのかは、経営戦略に大きくかわってきます。たとえば婦人下着の例をあげると、老舗のワコールは店頭販売で今日の地位を築きました。百貨店の売り場の一角にコーナーをつくらせて販売する方法ですが、今日では頭打ちの状況にあることは否定できません。

これに対して、セシールはカタログ通販という媒体販売で急成長を遂げています。ここは徹底した顧客のコンピュータ管理が特徴です。もう一つの成長企業がシャルレで、ここはPTAのお母さんたちを組織してホームパーティ販売で成功をおさめています。

販売方法としてイベント戦略も軽視することはできないでしょう。

イベントというと、景気のいいときは派手に打ちあげますが、景気が悪くなると沈静化する傾向にあります。これはむしろ逆に考えねばならないと思います。

イベントといっても一年に一回やるも

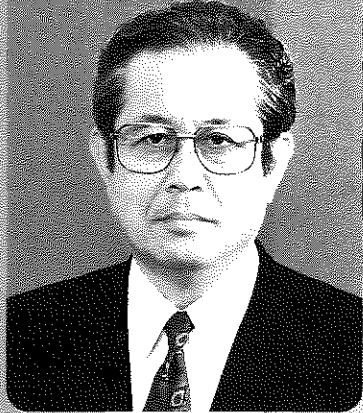
のもあれば毎月一回、毎週一回、あるいは毎日やるイベントもあってよいのです。

機械・工具専門商社の山善の「どてらい市」は年に一回催されるイベントですが、ここへ行けばその年のトレンドがつかめるといのでメーカーも販売店もエンドユーザーも押しかけて大成功をおさめています。こういう年一回の大じかけのものだけでなく、観光バスでラーメンの製造工場に案内して、製造過程を見せその場で食べさせ、注文に応じてラーメンを宅配させるというシステムをつくっている例がありますが、これなど毎日やるイベントといってもよいでしょう。

いろいろとお話ししてまいりましたが、結局社長業とは、社員とその家族を幸せにする人、得意先や株主、さらに国家に対して責任を果たす人、そして事業経営を通して社会に貢献する役目になう人ということができると思います。これを可能にするためには儲けること、儲けられる人でないとダメなことはいうまでもありません。

(平成5年4月、自主例会で発表されたものを要約しました)

あの日 あの時 稲盛和夫氏



上原昌徳

盛和塾鹿児島
昭和14年生まれ
城山観光株式会社（鹿児島）
専務取締役

励まされ学びつづけた日々

第一印象は何でも 相談できる人

私が塾長にお会いしたのは、二十年前、昭和四十八年頃だったと思います。ご出身ということもあり、私どものホテルにお泊まりいただいて、親しくお話しする機会がありました。私どもの社長から塾長について「夢を見、夢を追い、夢

つのかまにか魅きつけられました。私自身その頃社運をかけ、必死の思いでホテルを建てたばかりでしたから、塾長のご苦労というか、自分なりに理解できることが多く、余計にそのことを感じることができたのでしようね。

信じたことは 買けばいい!

私が塾長に心から励まされたお話を申しあげたいと思います。私の会社は、これまで世間でいういわゆる同族会社でした。当然、どこにもあるような公私混同をはじめいろんな弊害がありました。ある問題が起きまして、「事業をとるか、身内をとるか」最終決断を迫ったことがあります。創業者である私どもの社長からは、「事業に決まってるじゃないか」という返事もらい、その一言でいるいと改革を実施し、それを機に社内が活性化され業績も上がりました。その後、巷の噂では私が画策してやった、冷たい奴だと言われて、悩みました。その悩みを塾長にお話ししたら「私心をなくして、君の信じることをやったん

を食うというような話で非常に相通じるものがあつた、柔らかいんだけどそこに秘めたる強いものを感じる。なにか一段違う強烈な印象のお方だ」と聞いており、また人づてに非常に純粹な方だとも聞いていたものですから、緊張してお会いしたんですが、全然飾らないと申しますか、変に形づくられない、人間味のある方だなと思えましたねえ。その頃は固

ならいいじゃないか。会社というのほね、一つの方針でやってかなくちゃならないんだ」と言葉は少なかつたのですが、励ましていただいたことが忘れられません。自分のためにしよう、やましい、何か後ろめたさがあれば、君もそこまで強くも言えないし、実行もできないはずだ。信念をもってやりなさい……とおっしゃったように思えたのです。そのとき心のもやが一瞬に消えたのを覚えております。その後、企業は私物でなく個人との分別の必要性を感じ入っております。

盛和塾とマツタケ群生論

昭和五十五年、塾長が「南日本文化賞」の特別賞を受賞されたことがあるんです。この賞は、地域の文化、経済などに特別の功績のあつた方だけに贈られる、鹿児島で権威のある名誉な賞なのです。受賞式のあと、午餐会で受賞者のプロフィールを紹介することになっておりました。塾長から「僕の紹介を頼む」と言われ、私が「ண்டும்ありません。社長には地元の有名な方がたくさんいらっしゃるじゃ

分市、川内市に京セラの工場もできておりまして、鹿児島島の発展のためにいろいろとご貢献いただきました。たしかサンデイエゴに進出された頃だと思いますが、そういった話をされるのに実にざくばらんなのです。それから例のジュエリーのお話なんかもお聞きしたんです。物を産み出す、開発する苦勞を聞きながら、言葉ははすみ表情は輝いていて、い

ないですか」とご辞退申し上げたのですが「いや、君でなければいかん。君やれ」といつて聞かれぬいのです。他のお二人の受賞者の紹介者はと申しますと、名の通つた有名な方ばかり、私は若造で、ほんとに弱りました。なんとか大役は果たしましたが、いやあがりました。

あとで塾長が「なぜ僕が君を指名したか分かるか」とおっしゃるのです。私は、ただ大変な役をおおせつかったという気持ちで一杯で、塾長の意図なんかまったく念頭にはありませんでした。

塾長はこうおっしゃいました。「鹿児島の人々は皆、鹿児島の中に閉じてこもる、いわばモンロー主義だ。しかし、これからの時代はそんな狭いところばかり見るのじゃなくて世界を見なければいけない。私も鹿児島を出て、京都という鹿児島とは氣候風土も、人もまったく違つた土地で自分は世界を見、人間を磨くことができた。もし鹿児島にいたら、自分もそれだけの世界しか見えなかつたらう。若い君たちも、鹿児島に留まらずに中央の舞台に出ていかなければいけないよ。私を踏み台にしなさい」

新、呼吸。

ひとに心地よい空間を創るために、
環境を、大きな視点で見つめて行きたい。
クオリティの高さと包容力のある、
ヒューマンな生活創造企業をめざして、
立山アルミは新しい明日を語ります。

立山アルミニウム工業株式会社
本社/〒933 富山県高岡市早川1550番地
(企画室・広報課) TEL.(0766)20-3776

ところが、その時の話題は、その第一号機をどうやって売り出すかということ、宣伝部長にむかって「このカメラの狙いはこうなんだ、こういう機能をこうして、このように使って欲しいんだ。君はそれが分かっていない……」と熱っぽく大声なんです。私も入れということ

しはらく同席し、何十枚かのパネルを置きながら塾長がおっしゃるには「この商品は普通の新製品じゃないんだ。ヤシカと合併した第一号機なんだ。カール・ツァイスという名門のレンズを採用した、世間でも注目を集めているし、設計者も製作者も、それに自分も必死になってつくった、皆の思いがこもった、そういう第一号機なんだよ。それを君たちは分かってくれていないじゃないか」というようなことでした。もちろん、一方的に話されるのではなく、宣伝部長の意見を、うんうん、それはよく分かる、というように、いわゆる討議なんですね。たんにそのデザインとか、コピーがどうかということじゃなくて、本質論をおっしゃっているんですね。大切な商品売り出すための宣伝を担当する部長がそのことを理解し

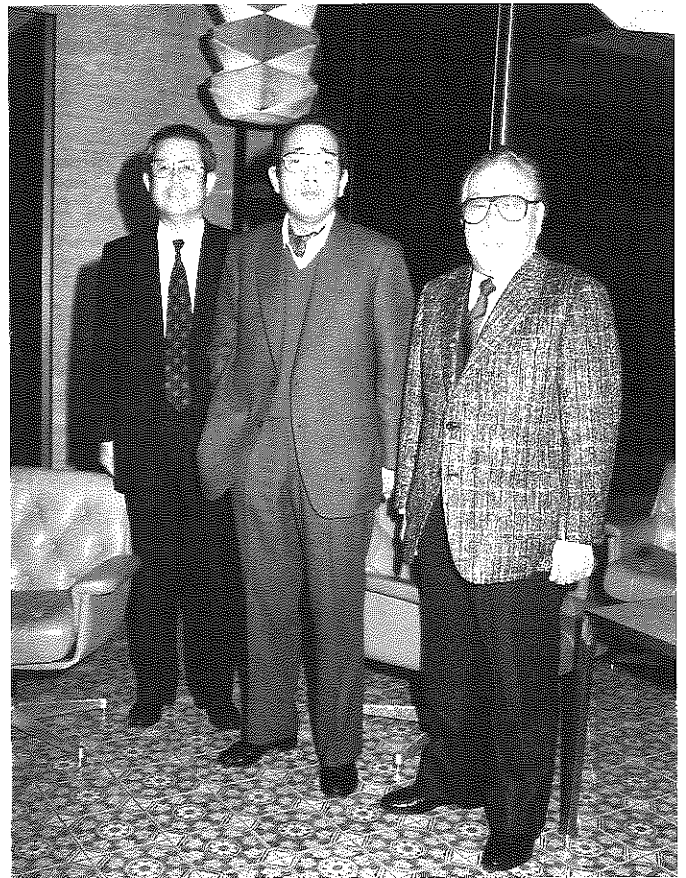
考えてみますと、いま、盛和塾が全国各地にできました。その地域地域の塾がマツタケ群生の種になれ、ということ。盛和塾という集団が、その一つひとつが大きくなって日本を考える。経済だけでなく、政治も文化も考える……素晴らしい集団だと思います。高邁な志の原点、それが盛和塾の原点なのだ。私は、その時の塾長のお気持ちが今になってわかりました。塾長はあの時から、世界の中の日本を厳しくみつめる国際人だったのだと、そう思います。

それは私にとって大変強い響きと大きな責任を持たせる言葉でした。そして「マツタケ群生論」というのをお聞きしたのです。

「鹿児島に加治屋町というところがあり、その一角から西郷隆盛や大久保利通、東郷平八郎、山本権兵衛といった近代日本を創った人たちがどんどん輩出した。」

まり、一人だけが抜きん出ているわけはないんだ。お互いが刺激しあい、それがうず巻の大きな輪になっていっているんだ。つまりマツタケの粉が散り広がって群生するように、人材もそうなんだ。お互いが切磋琢磨して、日常の行動を通して日本を考え、世界を考えていたのだと。

心打たれた塾長の真剣さ
京セラがヤシカと合併して、カメラの第一号機にドイツのカール・ツァイス社製のレンズを世界で初めて採用して発売されようとした時のことです。終生忘れることのできない強烈な印象と教えをいただく出来事でした。
カール社の会長、社長以下およそ十名ほどの方々が来日され私どものホテルにおいでになりました。打合せ後、晩餐会が始まるまで京セラの方と私が一緒にお



福盛塾長とご一緒に(平成2年正月 右は保直次社長)

ていないと。

その後、お客様のところに向かわれて、塾長がお待たせした非礼を詫びられ、そしてその意義ある商品をどうやったから売れるのか社長自ら真剣に討議されていた旨を申され、カール・ツァイスの方々に謝られたそうです。その時の姿は、いつもの温和な塾長に帰っておられました。

あとで聞くとところによりますと、カール・ツァイスの方々は「トップがそこまで真剣に考えて宣伝ひとつにも心くばりしていたのか。京セラと取り組んでよかった」と、逆に感激して、その夜の宴が盛り上がったそうです。

ややもすると私どもは、任せるといふことを履き違え、まあこれでよいとか、中途半端な討議になりがちです。

私は、その場の塾長の言動に真剣とい

うもの大切さ、妥協を許さない真剣とはどんなものかということをお教えされました。私にとっては、たんなるカメラの宣伝の話ではなかったのです。宣伝というものに対する考えを通して、商品のコンセプト、経営の哲学、事に処する姿勢というものを教えていただいたのです。

自分の苦勞を見せない 奥ゆかしさ

それから、講演について塾長の話を、あるテレビ番組を通じ、塾長の「人間味」「奥ゆかしさ」というものを改めて教えられました。京都の有名なお坊さんとの対談のなかで塾長が「私は、講演をよく頼まれます。ところが引き受けてから、約束の日の二三日前になると夜眠れないのです。どういう人たちが集まって、どんなことに悩んでおられるのか自分は考えるのです。自分のどの考えを、どのようには話せば分かってもらえるのだろうか」と考えると、もう眠れませぬ」とおっしゃっているのをお聞きして、どかーんと殴られたような気がいたしました。

「出席しているその一人ひとりに、どんな

を敬い、人を愛す。天に畏れを為す。天というのは自分を照らして、自分の心のすべてを分かっている。人間というのは、陰日向のあるもの、意外な弱味もある、しかし天はみんな公平に見ている……というように塾長のお話を聞いております。ここに天地神明に誓って恥じない、よく言われる「原理原則」があるのかなと思います。

私どもの社長は、塾長には背後霊がついていると申しております。もっと言いますと、塾長の「先祖にどなたか立派な方がおられたのではないかと申しております。

塾長は私を鹿兒島での秘書役と人に紹介してくださいます。私はそれを誇りに思います。もちろん、前々号で建野さんも話されておりましたが、カラオケの歌そしてその時の姿は皆さんと一緒に変わらないと思います。こちらでは、夜の天文館（鹿兒島の歓楽街）にご一緒します。ホステス一人一人にやさしく声をかけられ、話をよく聞いては励まし心を配られております。いつの間にか塾長の周りには皆が集まっています。

鹿兒島には「稲穂会」があり、ご出身ということもあり、塾長の同窓、後輩、

な話をすればいいのか悩む。何千人いても同じだ」ということを聞きますと、講演でさえも、社内で社員の方々に話しかけられるのと同じような真剣さで引き受けておられるのか……と思いましたがね。

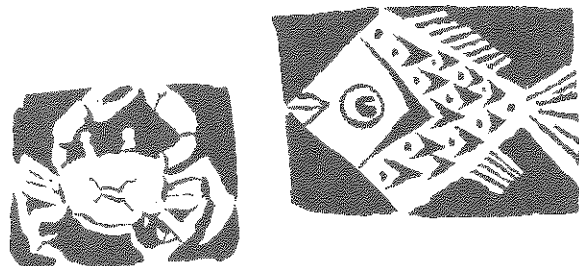
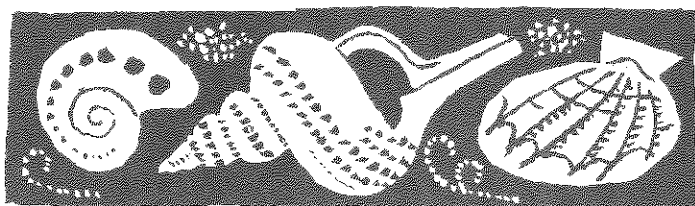
それまで鹿兒島では、私が塾長と懇意だということを知っていますから、講演の依頼がたくさんありました。塾長は講演の題材はたくさんお持ちなんだからいいだろう、似たようなことの繰り返しでいいんだから、といった程度の、気楽な気持ちで私は講演の依頼をしていたんです。ただ、ちやほやと先生と呼ばれている評論家の人たちとは違うな、と自分の考えの甘さを思い知らされ恥ずかしい思いでした。それまでの塾長は、そんなことはおくびにも出されませんでしたからね。やはり、塾長の人柄なのでしょう。

「敬天愛人」

何事も純粹に、真剣に取り組んでおられるというのは、一緒にいて強く感じます。それは何かと言うと、郷土の偉人・西郷隆盛の「敬天愛人」なんです。天

若手が帰郷を待って塾長を囲み、話を聞き懇談する楽しい会です。塾長は、やる気のある純粹に物事に取り組み、そういう人を非常に大切にされます。私は鹿兒島の盛和塾は必死に打ち込んで何かをする人、極論すれば学歴なんか関係ない、人間として成長しよう、何かを尊敬できる人に会員になって欲しいと思っています。私は、何か成果を出せる塾でありたいと願っています。

塾長は、やる気のある人間の熱意にあうと乗ってくるんですよ。ヨッシャーとね。月並みな、ただ漠然と話を聞こうと受身では意味がありません。これは言葉ではないんですよ。心の底にある「気」なんです。塾長との話は、たんなる会話ではなくて、心の問答でもあります。塾長が持っておられる人間学、経営哲学、あるいは国際情報、そういったものを吸収し実践していく、それが私は盛和塾だと思っております。塾長は期待される人間ほどほろくそに言われますけど、それは「可愛い子ほど……」のくちですから、もっとも裸になって飛び込み、叱られながら心の原点を学び続けたいと思います。(了)



世界の中の日本

後編

一九九三年二月七日 於：ブラジル（ニッケイ・パレス・ホテル）

対外政策の基本的姿勢

わが国の対外政策の基本理念として、「自由と民主主義」「平和主義」「国際協調主義」「人類への貢献」の四つの項目を設定したわけですが、この理念を実現するために、基本的な姿勢として、次のようなことを実行していこうと決めました。

一つは、外交重視の行政改革です。つまり、今までどちらかというと、日本の政府は、内政にはかり目を向けて外交の方をおろそかにしてきました。そういう

そういう痛みや犠牲を甘んじて受けてもいいから理念を追求する、そのための国民的な覚悟が必要ですよ、と。すなわち、ただ単に国際的な貢献をしようと思っても、自分たちがちょっと苦労しない国際貢献はできません、ということをお訴えました。また同時に、政治的リーダーシップというものが大変大事だということも掲げました。

さらに、その第一次答申では、対外政策の推進体制の整備ということで、日本の外務省を中心に弱体化している部門が、ありましたので、外務省の人的面の整備・拡充、また地方の在外公官の整理・拡充ということなども、外交政策、対外推進対策の中でうたってきました。また、具体的な改革事項として、国際平和への貢献ということ、世界の平和維持のためのPKOへの参加についてふれています。すなわち、現在、カンボジアに日本のPKOが出ていますが、これを私どもは、自衛隊を活用して、世界の平和維持活動のためにPKOとして協力をするという

ことも、政府に答申したわけです。それから、皆さん、大変ご関心がある

今までの行政のあり方を変えて、外交の方に行政改革の目を向ける、すなわち、国としては国際的なことを取り上げ、地方のこと、内政については地方自治体に任せていこう、というふうにしたわけ

です。二番目として、外交の一元化というものを掲げました。どちらかというと日本の外交は、各省庁がバラバラにやっていた、そのことでもって大変な非難を受けています。そこで、私どもとしては、外交が一元化されることが大事だということで、政府全体として統一的な外交を進めるように、ということをお答えしました。

うと思いますが、この第一次答申の中で大事な項目として、政府開発援助、つまりODAの問題があります。現在、日本の政府は途上国に経済的な支援をしていますが、その援助の見直しを私どもは提唱しました。とくに、この政府開発援助というものは、日本の国が世界に対して、どういう理念で、どういう意思をもって、どういう理念で、どういう意思をもって、お付き合いをするのかを表現するのに最も有効な手段だといえるでしょうが、それだけに表現の仕方は大変大事だろうと思ったわけです。

日本の政府開発援助は、現在すでに、アメリカを抜いて世界第一位になっています。しかし、日本のGNP比で考えますと、まだ〇・三三％です。私どもは、戦後の荒廃のなか、世界各国からの援助を受けて、今日、世界第二位の経済大国になりました。GNPでいいますと、世界経済の約一九％を握っているという大変豊かな国になりました。したがって、それに見合うような国際援助をすべきだとして、現在行っているGNPの〇・三三％を〇・七％まで、つまり約二倍に、早急に引き上げていこうじゃありません

次には、受け身の外交からの脱却という点です。つまり、今までの日本は、先に外国に言われてからしぶしぶ行動を起こすということが多かったわけですが、今後は、自ら積極的に責任をもった外交を進めていく、ということをお政府に迫ったわけです。

また、もう一つは、先ほど申しました新しい四つの理念を実際に我々国民が実行しようとする、当然、それには痛みや犠牲を伴うということです。つまり、諸外国の方々を助けてあげたり、いろんなことをします場合には、どうしても自分たちが犠牲にならない。

か、ということをお基本にうたいました。また、この援助については、透明な援助つまり無償、アンタイド化ということをおうたったわけです。

そして、政府としては国別の援助方針というものを策定し、日本が世界各国から本当に感謝と尊敬の目で見られるよう、そういう開発援助を積極的に進めていくべきだ、ということをお第一次答申に盛り込んで、当時の海部首相にお出しいたしました。首相は、最大限これを尊重して、実行に移します、と書いておられました。



第二次答申 外国人労働者問題など

つづいて、一昨年の十二月末には、第二次答申を出しました。その中の一つは、地球環境保全に関する日本の行政のあり方についてです。地球環境の問題は国際的にも重要な課題であり、昨年は当地りオで世界環境会議が開かれましたが、この問題で日本が果たすべき役割ということも大変大きくなっており、

次には、外国人労働者問題および外国

人に対する行政のあり方というものを答申しました。今まで日本の政府は、外国人労働者の受け入れを基本的に禁止して来ました。もちろん、当地におられる日系人の方々は、日本で働くことを許可されていきましたけれども、その他の外国人は基本的に禁止でした。ただし、研修のため日本へ入ってくる労働者に限り受け入れるという制度でした。しかし、そういう建前になっていても、実際には不法労働者が後をたちません。いま日本では、これら不法労働者が数万人、数十万人といわれるくらいになっています。

そこで、私もとしましては、いつまでも外国人の方々に、働くことを禁止する、門戸を閉じるということだけでは、世界の中の日本としてダメだろうというふうに考えました。そして具体的に次のような交流の仕方を考えてみました。たとえば途上国の方々が日本へ働きに来られる場合に、自乗車の修理屋さんなどへ入られて、三年間くらい実習されて、技術を身につけて、そして日本でためたお金を自分の国へ持って帰って、自乗車屋さんを創業される。または、素晴らしい人

が、現在、非常な省庁体制になっていて、経済企画庁、外務省、大蔵省、通産省の四省だけで協議をして、開発援助を決めています。それぞれの役割分担と責任の明確化というものをはっきりしていただきたい、ということと同時に盛り込んでまいったわけです。



第三次答申 国際化への課題

そして、昨年の五月に第三次答申を出しました。この答申で私どもは、国際化が進むなか、国内の問題として、国際化への対応に遅れている面がある点を指摘しました。

その一つは、輸入検査の手続きの問題です。つまり輸入する品物が入ってきて、成田とか横浜での通関に時間がかかるといふことで諸外国から非難を受けています。そういう点から、輸入検査の手続きの簡素化と迅速化を図っていただきたいということですが。

次には、日本の自動車のライセンスの問題です。運転免許証というものは一度とりますと、三年に一回、書き替えるこ

カリへ勤めて、一生懸命、菓子職人として技術を磨き、自分の国へ帰って小さなオープンを買って、そしてペーカリーを始められる、とか……。つまり、んでもないハイテクの技術を学んで帰ったんでは、自分の国でそれが活かせない。自分の国で活かせるのは、日本でも生活に密着した技術、そういうものの方がはるかに国で活かせるはずだと考えました。

ところが、そういう、日本で技術を身につけて帰りたいという人を受け入れる体制がないわけです。そこで、せめて、真面目で、一生懸命、技術を身につけて帰りたいという人達を受け入れようじゃありませんか、それには、新しく外国人技能実習制度というものをつくりましょう、ということをご提言しました。

しかし、日本の政府は、頑迷固陋といえますか、なかなかそういう発想を簡単に受け入れてくれませんでした。一生懸命説得して、やっと今年になって、一昨年の十二月に答申した外国人技能実習制度が国会に上程され、いよいよ動きはじめることになっていきます。そうし

とになっていきますが、これには大変な手間とお金がかかります。そこで私どもはこの運転免許証の更新期間を現在の三年から五年に延長してほしい、そうすれば時間や費用の軽減も図れるので、ぜひ国民の利便のためにも、国際化のためにも改善していただきたいと申しました。

また、外務省が発行するパスポートですが、これも、五年の有効期間を十年に延長していただきたいと申しました。現在、年間約一千万人の日本人が海外に出ていくといわれるわけですが、そういう方々にとって、十年間使えるというのと五年に一回書き替えるというのでは大変な違いですので、ぜひ同じ費用で、十年間使えるようにしていただきたい。同時にパスポートのサイズももう少し小さくしていただきたいと提言しました。そういういた非常にチマチマした、細かいことですが、これらもようやく実行に移される状態になっています。

さらに、日本国内においては、自動車の車検というのがあります。つまり、自動車は一定の期間に車の検査をして、合格しなければ乗ってはならないと決めら

ますと、日本で苦勞したかいがあって、国へ帰って自分で商売ができるが大変喜んでくれる人達が増えるんではないかと思っています。ただし、不法労働については、厳重に取り締まっていこうということをご答申しました。

第二次答申のもう一つは、学術研究の国際化と文化交流の推進をもっと積極的に図っていただきたいということですが。つまり、学術研究の面では国際化がどんどん進んでおります。また、一国だけで学術研究が完成するというものではありません。とくに最近の科学技術の進歩というものは目覚ましいものがあり、一つの研究でも、実は巨大な研究費がかかります。そのため、国際的な協調が必要です。また、文化交流こそ世界平和の基礎だと私も思っていますので、この文化交流等にもっと積極的に政府として力を出していただきたいということをご申し上げました。

また、第二次答申では、第一次答申で出した政府開発援助ⅡODAの大綱というものを政府として明確にさせていただきたいということ、実際の政府開発援助

れています。運転者の安全を確保するという点から考えられた制度ですが、これには六カ月点検とか二年ごとの車検など、いろんな規定がいっぱいあります。そして、そのために国民が払っている費用は毎年一兆三千億円にもなります。しかし、今日、六カ月ごとに検査しなければならぬような、信頼性のない車は少なくなっており、大変堅牢な車が多いわけですから、六カ月点検というような無駄な検査はやめていただきたいということも答申しました。これも運輸省を中心に今年、改正される予定になっています。

次の問題点は、外国人弁護士が日本で弁護士活動をしたというにもかかわらず、日本の弁護士さんが反対をしておられるという珍妙な現象についてです。私どもとしては、開かれた日本、内なる国際化をしなければならぬと思っておりますので、海外の弁護士さんが、日本の弁護士さんと一緒に日本の国内で弁護士活動をされることについて、開放すべきだということをお話を進めています。しかし、日本の場合、弁護士会というのがありまして、それが認めないといふのも進め

られないという面があります。日本の政府も、弁護士会に対しては法外法権になっており、なかなか開放が進められません。最も聡明で知的な方々が、最も頑迷で国際化されないというふうになっていきますので、私どもは弁護士会の方に、ぜひ開放されるよう申し出ています。

また、この第三次答申には、国外に居住する日本国民の選挙権行使の確保というものを申し入れました。その内容は次のような文章で、これを宮沢首相にお出ししたわけです。すなわち「国外に居住する日本人は年々増加しており、一九九〇年現在、六十万人を超え、このうち成人の長期滞在者は約二十五万人と推定されており、現在、国外に居住する者は、可能な限りその権利行使の機会を保障する制度の創設を早急に検討すべきです。この場合、選挙の公正が損なわれることのないよう、また、在外公官の事務の増大化を招くことのないように十分に配慮すべきです。」

は関係がないということを確認させていただきます。

日本人とソ連の 哲学の構築をめざす

予定の時間になってまいりましたが、私どもは、今後、世界の中の日本、つまり、世界の諸国から、世界の全民族から信頼と尊敬をされるような、そういう日本になるべきだと思っております。私は田舎っぺなものですから、次のようなたとえて、知識人の方々に話をいたしました。

昔、田舎には、かならずどの村にも立派な庄屋があり、またその村には、素封家といわれる人がおられました。その人達は、若干のお金を持って、ご主人も奥さんも素晴らしい教養をおもちで、学問も若干おもちです。そして、よく村でもめぐりめぐりまわると、かならずその家に行くと仲裁を求め、そこのご主人に相談をする。また何か行事があれば、かならずその家から寄付をしていた。また文人とか芸術家、俳人などが村を訪れると、かならず長逗留して、いつでも泊

この場合の海外在住の日本人というのは、日本国籍をもって、将来、日本への帰国の意思をもっておられる人達のことをあげているわけです。その海外在住の日本人の方々が、日本の国政選挙権をもつことは、同じ日本人として当然だと思えますし、日本の内なる国際化を進めるためにも、海外在住の日本人の意見は大切にすべきだと思っております。

ところで、他の主要諸国はどうなっているか調べてみますと、ほとんどの先進国で、在外の同国人に対し選挙権を与えていることが分かりました。たとえばアメリカでは、すべての在外アメリカ人が一九七五年から郵便で投票できるようになっています。フランスでも一九七六年から、すべての在外フランス人が在外公館投票または代理投票ができるようになっていきますし、イギリスでも一九八九年から、イギリスを離れて二十年以内の人に限り投票ができます。また、郵便投票ができるようになっていきます。またドイツやカナダでも、なんらかの形で選挙権が与えられているようです。このように、ほとんどの主要国では、海外在

めてくれる、そういう素封家というものが日本の村にはあったのです。人柄がよくて、教養があり、そうして人格も高潔で、そういう人は、ちっとも権力はもっていないけれども、村中から尊敬をされておったのです。

つまり私は、日本が武力でもって、再度世界に勇を唱えることは決してあってはならないと思えますし、さすれば、経済力だけで、お金持ちとして世界に君臨しても、これはおかしいのですから、お金を持った、そして教養もあり、また文化を理解し、そういうなかで世界の人の達のためにいろいろ気をつかって世話をし、また援助をしてあげるといって、まさしく昔の村に存在したあの素封家の姿を、これからの日本の姿にダブらせています。世界の人達から、その素封家の家だけは侵すことができない、そこに對しては意地悪はできない、皆が尊敬をしてくれている、そういう国を私は描いています。そういう日本ができていけば、海外に居住される日系人の方々も、世界の民族から、あなたの母国は素晴らしい国ですね、と言われてみんなから尊敬をされる、そ

住でも選挙権が与えられており、逆に、それが無いのは日本くらいでしょう。

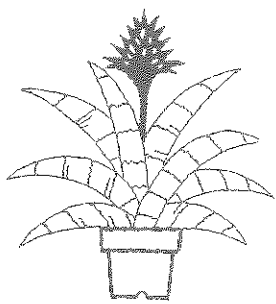
実は日本でも、海外選挙法案が一九八四年の第一〇一回国会に提出されているのですが、実質審議がされないままに廃案となつていきます。今回、私が日本を離れてこちらに來ます前に、所轄の自治省の方に現状を問い合わせましたところ、私どもの答申は、宮沢首相より最大限尊重すると言われており、自治省でもその法案化へ向けて、現在検討中とのことでした。

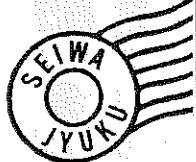
しかし、現在、自治省は日本国内の選挙制度そのものの改革を最優先で進めるよう迫られており、海外の選挙法案についての具体的な法案化の予定は、またたいていないのが現状のようです。私もこの答申をまとめた責任がありますので、少しでも早く、海外在住の日本人の方々に選挙権が与えられるよう、自治省の方にも再度プッシュしたいと思っております。ただ、この選挙権問題については、海外に移住され、その国の国籍をとられていく方々の場合、その国の選挙権をもっておられるわけですから、日本の選挙権と

ういう国であってほしいと思います。

そのためには、私の考えは古いかもしれませんが、宗教もしくは古典などを再度、温故知新にならって勉強しなおし、素晴らしい哲学、日本人としての哲学を確立すべきだろと思っております。そして、哲学の構築をめざすなかで、日本の国の対外政策の理念というものも同時に明確にしていくべきだと考え、現在も審議に取り組んでいるところです。

最後になりましたが、大きな夢を抱いてこのブラジルに來られ、大変なご苦労をされ、現在、立派な日系人の地位を築かれました皆さん方が、さらに素晴らしい人生をたどられますことを祈願いたします。私の話を終わらせていただきました。ありがとうございます。(完)





塾長への手紙

塾生から塾長あてに送られたお手紙の中から「通」をご紹介します。

いまだ興奮やまず

盛和塾ラジナル 谷 広海

稲盛塾長 本当にありがたうございました。少々強行軍ではなかったかと案じております。お変わりありませんか。私の方はいまだ体が熱く、興奮やまずです。

例えば、出迎え、車中勉強会、ヤシカ工場見学、ヤシカ交歓会参加、開塾打合せ、開塾およびコンパ、講演会、インタビュ、夕食パーティ、飛行場送迎と、なんと十度も同行、参加させていただきました。その間、あたたかさ、おもしろさ、真剣さ、きびしさ、強い信念、やさしさ、豪快さ、繊細さ、ふところの深さを感じさせていただきました。生まれていてよかったです、しみじみ思っています。私は少々オッチョコチョイのところ

菩薩の目

盛和塾山形 山口 雄一

春光うららかな今日このごろ、稲盛塾

私自身、昨年十一月十八日に父を亡くし、四十日後の十二月二十七日に母を亡くし、突然のように降ってわいた不幸の連続に、どのようにしたらいいのか何も解らないまま過ごしておりました。何かその時以来、人間の運命のような、一種宗教的な、また現実が待ち受けていることへの腹立たしさを感じました。

父は非常にまじめで、石橋をたたいても渡らないような性格、母は親分肌で、何でもこなすタイプの人間で、父と母の性格は全く逆の感じでありました。二人とも大変純粋できれいな部分だけのイメージでした。

この二人の死によって、私が一番やらなければならないのは何か、と私自身考えました。もちろん現実は大切です。しかし、本当に自分自身が行わなければならない

があり、遊びに来たつもりでブラジルで、日系人のために弁護士になってやるうとか、言葉覚えるだけのつもりで来たマセイオに愛着を持ち、住むとかなっちゃうのです。

しかし今回は違います。私は稲盛塾長を師と仰ぎ、死ぬまでついていくつもりです。自分で分かって、自分で決めたつもりです。日本人のほとんどいないこの地に住んで二十八年、もう師と呼べる人には会えぬとあきらめていたのですが、とうとう本物が来たと言ひふるえております。会って勇気が湧き、生きていることがうれしくなる人……をつねづね友に持ちたいと思っていました。とうとうそれ以上の人が来たのです。

地球の反対側で、目ざわりにもならぬ長には、お健やかにてお過ごししの御事とおよろこび申し上げます。

過日は東北・仙台の地まで遠路にもか

らないのは何か、ということでした。よく両親は大きくなることだけがすべてではない、と申しておりました。

結果は後からついて来る。謙虚さを大切に。しかし、私自身、精神は残っても結果を出さなければならぬと強く思っております。大きいことを申すようですが、全くゼロの気持ちです。それには、自分が強くならなければならないような気がします。

塾長の目を見ますと、菩薩の目をしていいます。大変に落ち着きます。

質問させていただきまして、「それは、お前、修業が足りないからだ」という思いです。

私を感じました、四月五日であった一度の大変厳しい鋭い目。大半の大変あたたい目。また、それらを超越した菩薩

と思います。弟子の末席に加えさせて下さい。弟子にしていたいた以上、少々覚悟もしています。

まず第一に、ブラジルの地に、塾長の心の経営理念を根づけさせ花咲かせるためのすべての努力をすること。盛和塾ブラジル成長存続のために、塾生のために。第二に、私の会社にも生かすこと。信用社会ではない借金の出来ないブラジルで、利他の心をどう生かすか不安ではありませんが……もう始めています。

第三に、塾長の指示であれば、日本へもすっ飛んで行きますし、あらゆる協力をさせていただきます。

お札の手紙がこんな様になって申し訳ありません。また書きます。

(平成5年2月12日)

かわらずお越しいただき、盛和塾での塾長のお話、大変私にとって有意義でありましたことを心より感謝申し上げます。

の目

何とも言えぬ感動でございました。

今後、代表世話人である谷員社長に微力ながら、協力させていただきます、また勉強させていただきます、さらに、塾長を大目標とさせていただきます、さらに、命をかけて、すべてをかけて、精進して参りたいと思えます。

まず、今与えられた自分の分から一生懸命に努力する所存でありますので、今後ともよろしくお願い致します。この度は大変有難うございました。

塾長のご健康をお祈り申し上げますが、大変失礼な文面、末筆ではございますが、よろしくお願い申し上げます。

(平成5年4月8日)



くつろぎの贅沢を提案する

ナイティー
ハウスカジュアル
アウター

エステー株式会社

盛和塾本部
塾生 建野 晃 毅

テーマ 人生と働き

講師 杉山彦一 (財団法人天風会会長・医学博士)

人生には縦糸と横糸とが不可欠

一昨年、経営合理化協会の主催で、当地・福岡で「天風哲学を学ぶ会」を開催し、また昨年は鹿児島・盛和塾の主催で講演しました。実は、昨日も鹿児島で話し、今日昼に福岡へ参ったわけです。このように、経営合理化協会、盛和塾、そして天風会と三者合同でこのような豊かな会が催せるのは、まことに嬉しいことです。

さて、人間の人生には縦糸と横糸が不

てこそ本当の働くなのだ。数千万円稼いだす競走馬でも、「このへんで優勝しないとオーナーに悪いな」なんて考えてやしない。ただ、条件反射で走っているのであって、動でしかない。働く意味を理解して、堂々と人間的に働きたいものだね、と話すのです。

で、アンケートの結果ですが、ここ十年間、まったく同じ答えが四つ出てくるのです。学生たちの「職業観」、職業に関するものの考え方が現れているのです。皆さんは経営者であったり、会社の部長であったりするわけで、新入社員と同レベルでは困るのです。皆さんの職業観と新入社員のそれとがどう違うのか、どこが違うのかを考えてみてください。

まず第一が「自己保存的職業観」。生きていけば朝、目が覚める。おなかが多く、食べる。食べるために働いて食糧を得る。つまり、自分自身の生命を確保し保存するために働くわけですが、これはたいして褒められることではない。道端の雑草だって、ミミズだってやっていること。生物一般の現象でしかないのです。

次に、特に日本の男性がよく口にする

可欠です。横糸とは経済のように絶えず変動しているもので、その情勢を的確に把握して対処しなくてはならない知識のことです。織物でいえば「縦」という字を書きますね。一方、縦糸はインドでは「ストラ」、中国では「経」という字を書きます。そう、「お経」の経であり、変動する横糸とは違い、縦糸は不変の真理を意味しています。

今日、私は「経」の話をするわけです

女房、子供を生かすため、「種族保存的職業観」も多い。新聞によると、生まれた赤ちゃんが大学を卒業するまでにかかる費用は三千万円、医学部だと六千万円にもなるとか。自分一人ならたいしたことないですが、奥さんをもって、子供ができて、その上おじいちゃんやおばあちゃんの間までみることになったら、相当な働きが必要です。確かに立派なことではありますが、できて威張るほどのものでもない。うちの猫だって、三匹ずつ子猫を育てています。人間が子供を産んで育て、教育するのは当然のことではないでしょうか。

性欲と食欲の下で、動物はやみくもに生きていくが、人間はさらに進化し、それ以上の欲求を満足させるために働くのです。それが、三つ目「欲望満足的職業観」です。人間は医者になりたい、ビューティーサロンを持ちたいなどの欲望を持ちます。これは人間のみが持つもので、



盛和塾鹿児島(6月11日)にて開催
盛和塾福岡(6月12日)

が、自分としてどう生きるか、そして経営者としてどう生きるか、その両面から話を聞いていただきたいと思えます。

三〇五月、私は各地で新入社員教育を行います。その際「何のために働くのか」「働く意味についてアンケートを取ります。すると、彼らは「そんな難しい話、学校では教えてくれなかった」と頭を抱えてしまう。そこで、ヒントを与えます。勤というものは物理的、自然的なもの、これににんべんが付くと「働く」になる。つまり、にんべんが付くので、心を使って、十分に考えて働い

猫は十年飼ったところで「ハンドバッグが欲しい」なんて言いませんからね。「私はエイズを治したい」「癌を治したい」など、希望を達成した場合に社会人類が大きな福祉・貢献を受けるような希望を、「理想」といいます。

「郊外に家を持ちたい」「車が欲しい」「海外旅行に行きたい」……希望は持っている。でも、先立つものがなければ、希望は達成できないよとおっしゃる人がいる。そこで、四番目の職業観は「お金が欲しいから働く」となる。私だってお金は欲しい。嘘だと思ふなら、くれてみな。断るつもりは、サラサラない。金のある人は金が欲しい、金のない人はなお欲しいものなのです。正月にやってくる獅子舞い。おひねりがうまくとれないと「ノドから人間の手が出てくる。ここから言葉が生まれたわけだが、江戸の人はうまいことを言ったもんです。

「お金の仕事は人間がけし

さて、ここからがいよいよ本題。では

金さえ獲得すれば、それでいいのでしょ

うか？

長い間、私は医者として研究活動を進めてきましたが、研究所の医者や町の開業医とは性格がかなり異なるようですね。開業医の方にお聞きすると、我々研究者にはない辛さがあれば、喜びもあるそうです。正月のある日、朝の四時半頃、電話で叩き起こされる。「おなか痛いから、すぐに往診してほしい」と言っています。お礼は十分にするから来てくれとまで言っています。ところが、この医者には「私は確かに金が欲しいから働いている。でも、今朝は働きたくない。私の目的は金であって、別にあなたを治すことじゃない。今朝は金が欲しくないから行かないよ」と往診を断ったとします。これはかなり極端な例ですが、人間は金だけのために働いているわけではないのです。もちろん、金は欲しい。でも、金を乗り越えたところに、もう一つの働きがあるのです。

それが五番目「社会的職業観」です。人間は生きていく限り、その九九・九九九パーセントまで人様のご厄介になって生きていくものです。持ちつ持たれつ、「いくらもらえるか」に尽きるのです。同じ仕事なら給料の高い方がいい、同じ給料なら仕事が楽な方がいいとなる。しかし、お金で左右されるような仕事は本当の仕事とはいえません。診察していて、「あなたは保険診療だから、半分しか診てやらない。あなたは自己負担だから、よしメガネをかけ替えてしっかり診よう」なんて私は考えません。相手が誰であれ、知識と技術とまごころを持って診察する、これが本当の仕事だと思いませんか？ お金で左右されるような人は金の奴隷になってしまっているのです。働かされていることになるのです。

できるだけ、本当はまったく仕事をせずに暮らせたらいいなと思っている日本人が多いようですが、ここでスウェーデンの話をちょっとしましょう。福祉国家・スウェーデンでは社会福祉が充実していますから、年をとっても毎日の生活は年金で、病気になっても老人医療で、万一死んでも国が葬式をだしてくれると至れり尽くせり。端から見たら幸せそのものなのに、なぜか自殺する老人が多いのです。どうしてか。なぜなら、やることが

支え合いながら生きていくのです。みんながそれぞれの責務を果たしてこそ、社会はうまく機能するのです。だから、人間はこの世に生まれてきて、生きていく限り、なにか一役受け持たねばならない、というのが「社会的職業観」の意味です。そして、その責務を果たすためには、専門的な知識と、その知識に基づいて仕事をやってのけるだけの技術が必要です。学校卒業したら勉強はおしまいなんて考えではダメなのです。世の中日進月歩で変化しているのですから。進歩と向上のない企業では、未来はありません。

ごころに関しては疑問視する声が外国人からも聞こえてきます。残念ながら私も彼らの、日本人にはヒューマニティがない、人間性が欠落しているという指摘は、必ずしも的はずれではないと感じています。経済指数を上げること、確かに大事でしょう。でも、今、日本がいちばんにしなければならないことは、まごころというものを、グングン伸ばしていくことではないでしょうか。知識も技術も同じなら、まごころのある人と付き合うし、まごころのこもった商品を使うでしょう。

人生を生きる場合、仕事を推し進める場合、知識と技術とまごころが必要で、特にまごころを持ってこそ、社会の責務を果たしたといえるのです。

仕事は辛い、それとも楽しいか

ここで、話をもう一歩前進させましょう。うか。一体、皆さんは「働く」ということをどうお考えでしょうか。多くの日本人は、働くことは辛いことだと考えている。巨大なる退屈に襲われて死んでしまうのです。

日本でも、定年を迎えると、この巨大なる退屈が襲ってくるようですね。定年を迎え、もう朝会社に行かなくてもいいのに、毎朝満員電車で出掛けて、会社の近くの日比谷公園で弁当食べて、また夕方の方のラッシュで帰ってくる人がいます。一種の条件反射ですよ。

本当に仕事が無くなったとき、「あの忙しかった時期が花だった」と思うのです。つまり、それだけ「働けることは素晴らしいこと」だということです。

私の研究所にある高校生が遊びに来ていました。彼は「僕、不幸だなあ」とよく口にしていました。どうして不幸なのか尋ねると、「高校三年生だから、大学受験だから」と答える。なに言ってる。受験できない人もいるんだぞ。チャンスを与えられただけで幸せなことだ。第一、勉強して知ることは、幸せの第一歩じゃないかと叱りました。そして、では君にとって、何が幸せなのかと聞くと「暇があったら幸せ。遊べれば幸せ」と言っていました。が、三月になって、彼は大学

ます。辛いけど金をもらっているから仕方ない。働いた代償としてサラリーをもらっているわけです。これが労働というもの。だからこそ、最大の関心事は落ち、予備校の試験にも落ち、なんと入社試験にも落ちてしまったわけですね。

そこで、私は「今がいちばん暇だろう。じゃあ、今がいちばん幸せだろうなあ」と聞くと「遊んでみたけど、悲しいや。寂しいや」なんて言うんですよ。

それみたことか。暇があっても幸せにはなれないことがわかったか。心の中が虚無的、虚無感があったら、いくら暇があっても寂しいし空しいものなのです。

反対に、充実感があるときは、何を食べてもおいしいし、何をしても楽しいのです。たとえば、日曜日の暇が嬉しいのは、月曜から土曜日まで充実して働いたからこそ楽しいし、嬉しいのです。

正月、親戚の小学生にジグソーパズルを買ってやりました。彼は早速パズルを始めたのですが、一時間がんばって四割一時間半たって六割、やっと二時間かかって完成することができました。「やった！僕、やったよ！」と叫んだときの彼は、創意、工夫、努力して一つの目標を達成した喜びを感じていましたね。

ああでもない、こうでもないと思いで、一つのことをやり遂げることを創造活動

といひます。人間は、この創造活動をしたときがいちばん嬉しく、大きな喜びが湧いてくるものです。そこで、六つ目の職業観は「創造的職業観」、つまり好きだから、楽しいから、嬉しいから仕事をするといいことです。

私の病院は四百床ほどの老人病院で、叔父が建てたものです。元旦の朝、「おめでと〜」と病室を回って見たのですが、どうも患者さんたちは嬉しそうな顔をしていないのです。よく聞いてみると、「自分たちは動けないので、オムツをしている。でも、朝のオムツ交換は午前九時。いくら七時、八時においしい料理がでて、ベタベタのお尻ではおいしくいだけない」らしいのですよ。そこで、早速オムツ担当の人たちに「早く交換で

仕事を通じて、人間として成長していく

生物は毎年成長していくし、機械も年々良くなっていくのに、どうも人間には毎年ダメになっていく人はいらぬようですね。

良い上司、良い同僚に恵まれると仕事は楽しくなるものですね。僕も仕事をする上で、決して難しいことではありません。でも、私たちが今ここで、それぞれの職場において実践していけばよいことなのですよ。

私は精神科医ですが、時には患者さんに蹴飛ばされることもあります。ある患者さんがご飯を食べない。「なぜ食べないか当ててみようか。毒が入っていると思っているんだらう。じゃあ、一緒に食べてみようか」と言うと、「先生は、毒の入っていないところを食べている」と言う。病院は殺す場所ではなくて、病気を治すところなのだから、ドクターと看護婦くらい信用しろというんですかね。半分ずつ食べようとお互いに口に入れるんですが、患者さんはご飯を吐き出してしまふんですよね。でも、たとえそのご飯が自分の顔にかかって、プロたるもの、顔を背けてはいけません。ここで私が助けてやらなきゃ、一体誰が彼を助けるのか。プロは、決して現場を離れてはいけません。創意、工夫、努力して、なんとか治していこうと一生懸命にならないといけない。

きないか」頼んでみたところ、すぐに七人からOKが出て、翌日から朝食前にオムツ交換することになりました。翌日、気持ちのよいお尻で食事ができることになったお年寄りたちは、担当の人たちに「ありがとう、ありがとう」と手を合わせてお礼を言っていました。オムツ担当の人が、患者さんはいちばん喜ばせているのですね。担当者も、どんな素材がいいかしら、オムツかぶれを防ぐにはどうしたらいいかしらなど、創意、工夫、努力を怠らない。給食担当者はどうしたら五階の端まで温かいみそ汁を届けることができるか、薬局の人はどうしたら待たせずに薬を出せるか、みんながそれぞれの立場で創意、工夫、努力しているのですよ。

通じて、良い人間に成長していかねばなりません。良い身体、理性、そしてまごころ豊かな愛情に満ちた人間形成をめざしていかなければならないのです。

半年後、その患者さんが奥さんと子供を連れて「治りました。ありがとうございまして」とやってきてくれ、退院するときにいちばん嬉しい瞬間ですよ。一人の人間、一つの家族を救った、金では買えない、大仕事をやってのけた嬉しさは格別ですよ。

創意、工夫、努力をしたことが、人様に役立つとき、創造性が社会性を兼ね合わせている場合、その喜びは二重、二倍になるのです。

何かあるのが、人生です。「ひょっこりひょうたん島」の歌詞ではありませんが、「悲しいこともあるだろさ。苦しいこともあるだろさ。だけど僕らは挫けない。泣くのはいやだ、笑っちゃおう。これは、まさに天風哲人が言うところの「何かあるのが人生」と全く同じことですよ。そのときに、堂々と乗り切る。ことができるのが、心ある人の人間的な生き方であり、積極的な人間の生き方だといえるでしょうね。

神社にお参りに行って、十円で健康と繁栄と幸福をお祈りするなんて、虫がよすぎるし、たいした効果は期待できません

を支えているのは、現場の社会教育だといえるでしょう。会社が教育しているようなもの、人づくりに熱心なのは会社ですよ。

人づくりは、会社として飛躍するには不可欠なものです。知識と技術とまごころのこもった良い仕事をしていけば、社会が必ず支持してくれます。役立つことをすれば、世間は応援してくれ、お金を払ってくれるのです。こうして得たお金で家創造、子供創造、社会創造、お国創造していくわけですね。

世界平和、人類の幸福、この素晴らしい理想を実現するには、ただ国連本部の壁にベタベタ、スローガンを張っても仕方がない。また、世界の数人の人間に任せておけばいいというものでもありません。世界の五十五億の我々人間一人ひとりが、三つの自覚と三つの実践をしなくてはならないのです。誰かがやるだろうではないけません。第一に、人の自覚と実践、つまり「俺が」ですね。次に時の自覚と実践、「今」ですね。最後に場の自覚と実践、「ここで」となる。俺自身が、今ここで調子を狂わなくしてはいけません。

んよ。お願いするだけではダメなんです。やらないとダメなんですよ。

「何のために働くのか」、誰しもが考えなくてはなりません。幾つになっても、その年齢にふさわしい生き方があるので、哲人は「息をしている間は失望するな。息をしている間は希望を持って」と言っています。つまり、八十歳でも希望を持ち続けていれば、少年と同じなのです。

生命を火花のように燃やし続けなくてはなりません。世の中の人々に喜びを与えるために、まごころと優しさを込めて仕事をしていきましょう。

今日から、博多の町が明るくなるように、豊かで光に包まれた人間がたくさんいる素晴らしい町をつくってください。

「杉山彦一氏・プロフィール」

大正9年生まれ。学生時代より、世紀の哲人といわれた中村天風氏に師事し、その真髄をじかに授かる。師没後、天風会第4代会長となり、文学・哲学・心理学・精神医学を駆使した指導は全国に熱烈な支持者を持つ。

「国税局の調査を受けて」

—— 我に見解の相違なし ——

盛和藝名古屋
榊タニサケ社長

松岡 浩

著者プロフィール

昭和19年岐阜県生まれ。大垣商工卒。イビ
デンを経て、スーパーマツオカを経営、
その後谷酒前社長と榊タニサケを設立し、
現在創業9年目。ゴキブリ駆除剤で急成長
を遂げ、売上げ9億円(平成4年度)、「明
るく楽しい会社」で人生の道場をめざす。

税務調査官との攻防の一部始終を自費出版。その概要を二紹介します。

違法がないなら萎縮したり、鵜呑みにしてはダメ

今回、私が税務調査を取り上げるのは、
中小企業の経営者は税務の裏側を知らな
さすぎると思うからだ。そのため、一方
的な税務指導に降参している。だからこ
れは、皆さんと情報交換をし、皆さんと
一緒に税務署対策を学ぼうという問題提
起でもある。

私はこれまで、税務署と国税局の両方
で計五回、調査を経験した。一番最初は、
病気の兄から引き継いだスーパーマツオ
カヤだった。帳簿はないに等しい状態で、
全面降伏せざるを得なかった。税理士さ

私は、違法調査がないか注意して見てい
た。そして、最終日に質問の時間をもら
い、私の預金通帳を持って帰ったことを
ついたので。

「私どもは小さくても法人です。あな
たは大企業のごとそこへ行って、社長さ
んの預金通帳を持って帰りますか。これ
はやり過ぎと違いますか？」

この抗議が十五万円でおさまった要因
ではないかと思う。違法になるような弱
みをつかんだら、そこを攻めればいいと
いうことだ。ただし、「社長のひとこと
百万円」という言葉がある。自信がなかっ
たら、調査にはできるだけ立ち会わず、
最終日にまとめて聞くことだ。下手に立
ち会ってしゃべると損をする。

三回目はいよいよタニサケのことだっ
た。特許料を支払うのに、お金がないた
め帳簿だけで三月末に決算処理をした。
帳簿で経費として落とすと、翌月、源泉
徴収額を現金で支払わなければいけない。
それを、すっかり忘れていたのだ。すぐ
に現金で支払い、翌月、指摘は戻して
もらった。

四回目は、タニサケの資本金が一億円

んと税務職員が基を打ちながら相談し、
税額は百五十万円となった。何もせずに
百五十万円取られたわけだ。

二回目は売上げが一億五千万円くらい
あったころだ。裏口から「税務署です」
と名刺を見せて入ってきて、一人は絶対
私から離れない。彼らがすぐにやったの
はレジを切って、そのレジとお金が合っ
ているか確認することだった。私も一緒
に計算して、二時間近くかかった。そん
なことを毎日できるわけがない。実は当
時、金銭管理は悪かったのだけれど。署

になり、調査担当が国税局に替わったと
きた。国税局からのあいさつ状に、即座
に「ぜひ早期にご指導願います」という
返事を出した。すぐに二人お見えになっ
たが、結果は「是認」だった。是認とい
うのは全国で三%しかないそうで、これ
は大変なことである。

さて、第五回目である。国税局より調
査の連絡があり、統括官(課長)と調査官
の二人が見えた。初日にいきなり、乾燥
台を見て、これは資産だと言う。一台一
万円くらいのものだが、乾燥台全部を一
体と見て資産になると言うのだ。

「だって消耗品は二十万円以下のものは
みんないいんでしょ」「いや、一体を
成しておれば資産である」「机は大きな
事務所で五百台あっても消耗品でしょ」
「机は判例で決まっておる。これはあかん」
私は「それはちょっとおかしい」と強
硬に主張した。そして、最後には指摘な
しということになった。隣で聞いていた
調査官には「統括官とケンカするのはあ
なたぐらいだ」と褒めていただいた。

それから、借地の整備のために百二十
万円かけた砂利が資産だと言う。よく調

員がどこかにお金があるのかと聞く。私
はたまたま二つ持っていた財布の一つを
「こっちが会社の財布です」と渡した。
その金額が奇跡的に合ったおかげで、信
用されたようだ。当時同じ規模のスーパー
に税務署が入ったときは一千万円追徴さ
れたという。それが、売上げの申告漏れ
十五万円という指摘で、税金を六万円支
払っただけですんだ。

ここに一つポイントがある。このとき
へてみると「アスファルト舗装は資産」
と資料に書いてある。「アスファルト舗
装は資産でも、砂利は水たまりに埋めた
んだからこれは経費ですよ」とがんばっ
た。これも経費で通った。このへんは知
らない人は損をするわけだ。指摘されて
おかしいと思ったら、鵜呑みにせず、税
の本を読むなり聞いて調べることだ。

棚卸しの問題もあった。製造原価に入
れるものは全部貯蔵品で、化粧箱も棚卸
しだという指摘があった。こんなことは
普通言わない。私は、担当が税務署から
替わることになったときに、すぐに国税
局の相談室へ行った。適正納税者を自負
しているので呼び出しには応じない——
「用事があったらどうぞ来てください」
と言う——が、普通のとときには私は積極
的に質問に出かける。そのときに尋ねて、
化粧箱は包装資材で、貯蔵品に入れなく
ていいという回答を得ていたのだ。そう
言って、国税局相談訪問要旨を見せた。
それで調査官は折れ、指摘はなくなった。
このように難しい科目処理は、できるだ
け税務署の人に聞いていくということが
大切だと思う。



相手は性悪説、最初から疑い、ゆさぶりをかけてくる

貯蔵品ではもう一つある。デモ販売のためビデオ付きテレビを三十台買って、消耗品として処理し、古いものを何回も使っていた。初日、調査官が「倉庫のテレビ三台は新品だ。使っていないから貯蔵品としてあげてくれ」と言う。消耗品は、三月末にたくさん買って経費で落とすというようならそれは指摘の対象に通常流れるものならそれは指摘の対象にはならないのではないか。

「国税局の調査は罰金を取るためにやるのか、あるいは、指導調査ということであるものなのか」と聞いた。これは一つの争点なので残してある。裁判になっても勝てると思っている。

調査期間も問題にした。法人税の調査は一年間についてするという書類が来ている。それを見せて、「なぜ三年、五年前のやつをやるのか」と聞いたら、「いや、この書類の意味はそんなふうを書いてあるのではない。しかし、私が「この文章は違う」とがんばっていたら、そ

すか」

激怒したこともあった。かくし玉というやつだ。

リラックスして会話しているときに、講演料は申告しているのか、と聞かれた。講演料は代わりに商品を買っていただくことにしているの、「売上げになっております」と答えた。それから三日後くらいに、持参のメモを見ながら「この五万円はどこへ行っておりますか」と聞かれた。ある商工会での講演料のことだった。私は何のことかと思ひ、ひょっとしたら、会長の方かもしれない、とその場の話は終わった。すぐに会長に電話をかけて「この五万円、会社に払ったということになっていくけど、どうなっていますか」と聞くと、「いや、それはうちの別会社の方で申告している、大丈夫だ」。翌朝、いつもどおり調査官を駅まで迎えに行き——人によっては弱点があるから送り迎えすると見るが、私はできるだけ自分の人柄を出すためにした——クルマに乗るなり言った。

「あなたみたいな人は税務調査の風上にも置けませんよ。うちの会社でそんな汚

こにいた税理士さんが「じゃあ、うちへ来ているのを見ましょ」。見てもらおうと、やはり一年分と書いてあった。

そこからが大変だ。「今まで調査してもらった分を指摘したかったら、三年分でも五年分でも、あなたがたが調査したい期間に書きかえてください」と言った。しばらくやりとりが続き、私は怒って外に出てしまった。それを当社の顧問に、国税局の心証を悪くしては、とアドバイスされ、やむなく引き返した。私はあくまでも認めていない、不満だということに席に戻った。

結論をいうと、一年分の調査で終わって。参考までに述べると、調査は通常三年である。時効は五年、悪質な場合は七年ということだ。

次に出てきたのは、監査役報酬についてだった。小企業では監査役も仕事をすることがあるわけだ。わずか五千円、監査役に余分に支払ったことを指摘するのである。

いことをするのはね。今まで私はまじめに対応してきたじゃないですか。リラックスして会話していた四日前に、その五万円の話がなせ言わなかったのですか。さも私ともが悪いことをしているようなことは言うべきではない。とんでもないことです」

非常に怒り、彼はしょんぼりしていた。会社に着いて調査を始めると、前述した営業権の前回調査済みの分をもう一回出せと言いつつ。

「前回調査が終わって承認を受けたやつをなぜもう一回蒸し返す必要があるのか、うちは誰を信じて帳簿整理をしたらいいのですか」

これはもう怒った。調査済みでOKが出たものを蒸し返すのだから、ゆさぶりが以外の何ものでもないと思う。こういうゆさぶりの連続だが、それに負けるな、と申し上げたい。私どもは今までの全部のゆさぶりを覆している。

さて、製造業の方はご存じだと思つが、機械等を自社で作った場合、材料費、光熱費、人件費等、合わせて二十万円以上になったら資産にあげることになってい

私は先回りして、「あなたは二年、三年前に逆のぼりするために、五千円をたつき台に指摘するのか」と聞いた。二年前三年前には余分に支払ったのが百万円くらいあったのだ。国税局の調査で五千円という指摘はおかしいからやめようとなだめた。すると、これはいいということになった。これは一つのテクニクだといえよう。

それから、非常勤役員というのがある。当社は創業者の奥様に月二十万円支払っていた。調査官は五万円が適正だと言った。「税務署の担当官は十万円だと言っていた」と言ったが、国税局は「五万円だ」と譲らない。非常勤役員というのは大企業でも二十万円払っている、私の給料の何分の一だからこれは正当である、と主張した。そして、ここは大事なポイントなので覚えておいていただきたいのだが、こう言った。

「税務署を辞めた人たちが一度も会社に出ずに、税務顧問というだけで月に二十万円とか三十万円とか取っているじゃないですか。なんでわが社が創業者の奥さんに二十万円支払うのがおかしいのである。クニサケは社内の改善提案によって自社で作ったものが数多くある。工場内でそれらの値段を聞かれたが、台車の付いたものは指摘されなかった。動かすために台車が付いているということで、いくらたくさん作っても二十万円以下ならいい、全部で一体とはみなされたい。これも一つのポイントのようだ。

それから、貸し倒れの処理で気をつける点をお話する。貸し倒れというのは一年間売掛金が動かなかったら落とす、ということだ。二十万円ほど残して倒産した会社があったので、倒産後三カ月で落とされた。これが早すぎるのではないかとされた。請求書を送って宛先不明で返ってきたものはいつも郵便を残しているのに、たまたまそれだけなかったので指摘されてしまった。倒産による貸し倒れで少額の場合は、そういう経過の記録を残しておかれると、税務署にも簡単に納得してもらえらると思う。

また、皆さんの会社に組織図というのがあれば注意して見ていただきたい。調査官が給料の支払いについて、たとえば、非常勤の役員は仕事をしているのか、し

ていないのかというチェックをする。経営者の奥様が組織図の中に載っていないのに、給料を支払われている場合は否認される。組織図を作った場合は給料を支払っている人は必ず含め、仕事をしているとかたたちにしておけば認められるということである。

また、製造業は生産と売上げの数量をできるだけ合わせていくということだ。生産日報と売上げ日報の誤差（ロス）が十万個あった。それが問題にされる。他

社員のためにも、わけのわからぬお金は払いたくない

修正の指摘がある場合、私はこんな考え方をもっている。会社は私個人のものではないので、今まで申告したものは社員がすべて了解したものである。だから、もし修正を要求するなら全社員が理解できるための資料がほしい、と。私が疑問点を追求するのは、社員のためにも一円たりともわけのわからないお金は払いたくないからである。それで、調査の終了

社で一〇%の誤差（ロス）を指摘する例があった。タニサケは年間二千四百万個のゴキブリキャップ（通称・ゴキブリだんご）を作っているもので、一〇%ならば二百四十万個になる。それなのに、十万個を合わせてくれ、と言うわけだ。もちろん、税務署から国税局調査に昇格したので正確にした方がいいとは思うが、仕事には程度というものがある。私は二〜三%ぐらいのロスは認めてもいいように思う。

開いていた。そこで、「金額はいくらか、はっきり言ってください」と言う、「約三千万円くらいです」。それで社員は認識するわけである。ただ、聞いているだけではわからないので、私が調査官に「こういうことですね」と代表質問のようにして確認をとる。こうすると、社員が直接、調査官から話を聞けて、勉強になる。よその人たち、とくに経理関係から見た目を知るということは、社員

ところで、コピー代について少し述べたい。タニサケはコピーについては厳しくしているという意味の手紙を、調査終了後、統括官に出した。私が不在の際に支払われた食事代はお返ししたのだが、一枚十円として使用されたコピー代を請求したのだ。弁当代は社員にも理解してもらえるから来客費として出せる。しかし、コピーは余分に使ったら消費者にそれだけ高い商品を買ってもらうことになるから無駄使いたくないという考え方を、タニサケでは社員に徹底している。だから、国税局の調査費として持ち帰られたコピー代を請求したわけである。

最後に、説明会で言われた三千万円の指摘だが、順次減ってきて、正式に今は二千万円になった。私は裁判をやると思表示しているの、勝てると思われものだけに絞ってきたわけだ。これはとんでもない話で、多めに言って減らしてきて決着、そういうことを考えている。

刑法は「疑わしきは罰せず」だが、税法は「疑わしきは取る」ということだ。

（本書は平成4年10月の講演会での内容を今年

「事業の隆盛と人徳の和合」を目的とする若手経営者の組織、盛和塾も三十一地区、千二百名を超える団体に発展してきた。団体の意味について、(財) 仏教振興財団井上信一理事長は、近著『仏教経営学入門』の中で、人間の組織として仏教には三通りの団体をあげているとして、三つの団体を紹介されている。

一、権力や財力のある指導者がいるために集まった団体。
二、ただ都合のために集まって、自分たちに都合よく、争わなくてもよい間だけ続けている団体。

三、教えを中心として和合を生命とする団体。

仏教の考える経済活動は、この第三の団体を、小は企業体に、大は社会全体に育てようとするものだ。すなわち仏教の経済理念は共同体の建設にあり、その共同体の建設とは、利益集団に過ぎない企業を人間の成就と人間平等を核とした和合団体にまで育てることであると、新しい時代にむけて仏教経済学の必要性を説かれている。

この和合団体にこそ塾長の薫陶を受ける盛和塾、塾生としてのあり方の原点があると思われる。たとえば、政治改革、行政改革を、私益を求め公益を忘れた他山の石として、私たちが経済人、経営人であることの前に一人の人間として、「それぞれが宇宙と一体である自己」との基本的な人間観に基づく人事理念をベースに、「自己実現の鍵である『自律性』、人間関係の鍵である『共創性』の実現」をめざす共同体の建設にむけて、各自の経済活動や経営のあるべき姿を、人とシステムの両面から再構築すべき時が来ていると考えることもできるのではなからうか。

(本誌編集委員長・矢崎勝彦)

季刊「盛和塾」通巻第八号(夏号)

一九九三年七月十日 発行

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

〒604 京都市中京区室町御池下ル

円福寺町三四二一―ボイス21ビル5階

TEL 〇七五―二二二―七八〇一

制作 ● 出版文化社

印刷・製本 ● 富士精版印刷



私の好きな言葉



稚 夢

「稚夢、鬼迫、人才、佛心」子供のような夢を描き、鬼の気迫で実現を図り、人の才能を活かして実行し、佛の心で周囲と接する、大事を成し遂げるのに重要な事項を、手順に並べた言葉である。

どれも大切、そしてどれも難しいことだ。しかし、中でも私は「稚夢」という言葉が好きだ。人間が心に描く理想は、幼児の夢のように無邪気であってよいと思う。それがなければ何事もはじまらない。

人間は成長するにつれて経験を積み、知識を蓄える。人間関係を築き、組織に生きる处世を心得る。つまり利口になるのである。だが、それと共に純粋な「稚夢」を失う。理想を描く前に損得を考える、口で語る前に世間体を思う。決断するより先に実現性を計算し、行動より先に人の顔色を伺う。このため、夢は凋み理想は歪み、やがて夢見る勇気さえ失ってしまう。

事を起こすなら成功しなければならぬ。夢を見れば実現するに越したことはない。だから、鬼の気迫も人の才能も必要だ。他人を引き入れるには佛の心が欠かせない。世の中は思うようにはならないし、他人には本当の心も通じ難い。辛抱と我慢、誤解に耐える忍耐と中傷に動じぬ自信がいる。理想は純粋なほど苦痛は大きい。だが、理想を歪めるよりは苦しみに耐えたい。

幸いにして私は「稚夢」を持ち続けて来た。万国博覧会を開きたいと思ったのも、歴史街道を提唱したのも、今、首都機能の移転と新都の建設に熱中しているのも「稚夢」だ。最初はみんなが笑い飛ばした無邪気な夢だった。これからも生涯、子供っぽい夢を持ち続けたいと思っている。

堺 屋 太 一

(作 家)

