

# [盛和塾]

## 3

季刊 [せいわじゅく]  
平成4年 [秋]  
通巻3号

C O N T E N T S

THE VOICE  
塾長理念

表2 未来進行形でとらえる

フィロソフィ座談会	2	◎稲盛哲学に集う塾生のあり方を考える Ⅲ 真摯に学ぶ心の輪を広げる (出席者) 塾長・稲盛和夫／細井久義／二ノ宮博之 大城戸圭一／和田 均 司会・矢崎勝彦
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話 第三回	14	◎リーダーシップと意思決定 Ⅱ 利己と利他でどう変わるのか
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	20	I 本質を見据えながら 河合美術織物株社長・河合 大介
	26	II メッキ文化の先駆けとして マルイ鍍金工業株社長・井田 義明
	32	III 地域性を活かした食の創造 株南洋軒社長・南 総一郎
共鳴と波紋	38	
肝胆相照 塾生自己紹介	46	
切磋琢磨・京セラ労使物語	48	「労使同軸」その二十年の航跡 第2回 盛和塾事務局長・福井 誠
掲示板	52	
動静	46	
活動報告	54	
例会だより	69	
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	止まるを知る 岡本 道雄

装幀・題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章

THE VOICE

塾長理念

## 未来進行形でとらえる

私は、新たなテーマを選ぶとき、あえて自分の能力レベル以上のものを選びます。

いわば、今どうあがいてもできそうもないテーマを選び、未来の一点で完成するということを決めてしまうのです。

そのためには、新しいことに携わる者、あるいはリーダーは、自らの持つ能力、並びにグループの力を育成していく構想を持たなければなりません。

つまり、目標となる未来のある一点にターゲットを合わせ、現在の自己およびグループの能力を、テーマに対応できるようにするまで高める方法を考えなければなりません。

今の能力をもって、できるできないを判断することは誰にでもできません。しかし、それでは新しいことなどやれるはずがありません。今できないものを、何としても成し遂げようとすることからしか、画期的な成果は生まれません。

「自己の能力を未来進行形でとらえる」ことが、新しいことを成し遂げようとする人には要求されるのです。

「心を高める、経営を伸ばす」(PHP研究所刊)より抜粋

今号のテーマ「未来進行形でとらえる」についてご意見・ご感想をお寄せください。次号の《共鳴と波紋》に掲載します。(巻末「お知らせ」参照)

92秋号テーマ◎稲盛哲学に集う塾生のあり方を考える Ⅲ  
真摯に学ぶ心の輪を広げる

塾長・稲盛 和夫

細井 久義 盛和塾徳島  
八興被服株式会社

二ノ宮博之 盛和塾香川  
アイニチ株式会社

大城戸圭一 盛和塾愛媛  
愛媛トヨタ自動車株式会社経営企画室長

和田 均 盛和塾高知  
株青柳社長

司会・矢崎 勝彦 盛和塾本部/本誌編集委員  
株フェリスモ会長

■ まじめに何かを学びたい ■

司会 この座談会は一回目が京都盛友塾が立ち上がっていった経過、二回目は全国展開の経過をテーマにお話しただけでしたが、三回目の今日は四国地区の例をお聞きしたいのです。塾長も「動機」というものを大事に考えておられますので、四国各県の塾が立ち上がっていくことに代表世話人として取り組まれるきっかけ、その際の経営者としての問題意識などをお話しただきたいのですが。

細井 去年の六月、徳島の事務局をやってもらっている喜多君（マルハヤ社長）の方へ、京都の芳野さんから、京セラの稲盛会長が盛和塾なるものを全国展開なさるといふ案内が届きました。それで喜多君が私へ話をもち込んできたのですが、私自身は、今年四十四歳ですが、JCを卒業して家業に本腰を入れようと（それまでは番頭さんがやってくれていたんですが）私が社長に就任して二年経ったところでした。ロータリーなどからお誘いがありました。「仕事だけじゃない」と、何の団体にも入っておりませんでした。

そこへ喜多君が「これは仕事のうえでも絶対に必要な立派な仕事である」と勧めてくれました。私も経営者のあり方、心の持ち方について自分の体験の中で自分なりに組み立ててみようと思っていたタイミングでしたので、「天から降ってきたような話だ。私にできることがあればやらせていただく」と考えました。その後、去年七月六日の京都での世話人会のオリエンテーションと七月十九日の合同例会に出させていたでいて、これはもうみんなをせび引張ろこまなきやいけないと思い、JCのネットワークにこだわらず、未知の方々とも知り合いになる機会にもしたいと、幅広く呼びかけ、去年九月二十六日の四国合同例会時に開塾となりました。初め二十四名の参加でしたが、別にPRもしないのに今は三十名を超すぐらいになっております。

司会 香川も同じ一年前の九月二十六日に立ち上がりましたが。

二ノ宮 立ち上がりに関わったのは何人かおられますが、まず私から申しあげますと、京都の写真化学の石田社長から「今、全国展開をする会があるがやってみないか」といふお話がありました。私の先輩で京セラさんとお取引がある合田さん（合田商事社長）に相談しましたら「やりたくてしかたなかった」ということでしたので、







細井 久義氏

けですが、実は私自身は、稲盛さんのことはお聞きはしてましたが、盛和塾をどうしてもやらなはいかん、というのではなかったんです。ただ、JICを卒業して、セミナーなどいろいろなものに出て、もう一つ感激がないもんですから少し餓えていたんです。ところが合同例会で塾長のお話を聞いて「自分の人生について何か聞かせていただける会になりそうだ」と思いまして、塾長のお話を聞ける場にはできるだけ出席したいと思っています。幸いです。

司会 続いて愛媛の立ち上がりですが。

大城戸 代表世話人の関さん（セキ社長）が海外出張で私が代理で参りました。初め関さんへ高知の岡内さん（丸三副社長）から盛和塾を組織化しないかという話があり、関さんは私に「これはまじめに勉強する会だ。その気があれば入らないか」とおっしゃいました。私どもは小売業ですが、バブル景気のなかでほんとにいても自然に売上げが伸びる。そのときに多分に不安がありました。大きくなったが、中の仕組み、考え方がまるつきりついていない。これは単なる膨張であって成長ではないじゃないか。そしていろんな勉強会に出て、ノウハウだけで終わって身につかない。そういうとき、塾の設立趣意書や塾長の本を読ませていただいて、まずフィロソフィ、自分の考えがあって、それにつながる仕組みづくりをしなくてはいけない、まず思想ありき、ということに非常に感銘を受けました。先ほどの塾長インタビュー

波戸元さん（京セラ設立二年目入社、現在四国セルラー勤務）に相談申しあげ、三人で会食をしました。そして高松にすでに二人の塾生（平田さんと西村さん）がおられることがわかり、波戸元さんを含む五人で立ち上げをしようということになりました。代表世話人の平田さん（ヒューテック社長）は香川でこれまでも異業種交流の会を作って大変なリーダーシップを発揮してきた方ですが、合同例会の帰りにいみじくもこう言ったんですね。「これまでいろんな会をやってきた。しかし盛和塾が自分の人生の集大成だ。なんとしても成功させないといかん。やろうぜ」

こうしてとりあえず、二十四名のメンバーができたわ

でも「利己より利他の意思決定」ということを言われておりましたが、やはり自分自身どこかで覚悟がある、そういう割り切りをする、そういうきつかけにならないだろうかという思いがありました。参加させていただきました。

当初十五名でスタートしましたが、関さんをはじめ事務局の森永君（伊予基準寝具専務）がよくやってくれています。まだまだ模索しながらではありますが、本当にまじめに何かを学びたいという人間が集まろうじやないかと、一つの方向に固まってやっております。これから他の地区の方に教えていただくことばかりですが、よろしく願います。

司会 高知はいかがでしたらうか。

和田 平成二年の十二月に日本JICの先輩である芳野さんから私と、現在高知の代表世話人である竹内克之（旭食品副社長）、岡内啓明（丸三副社長）の三人に電話があり、去年の三月に趣意書などを送っていたいただきましたが、一緒に『心を高める、経営を伸ばす』もいただきました。これを拝見して「三人でがんばっていいこうやないか」となり、その年七月六日の各地区の代表世話人会に三人が出席させていただいて、そのとき初めて塾長にお会いしました。また七月十九日に京都で行われた合同例会に出て三人三様に「これは大ごとだよ」とシヨックというか、感動を受けて帰ったわけです。九月に高松で開催される合同例会に合わせて八月三十日に準備委員会を開き、人選をしました。当初は精鋭三十名でいこうと、三



二ノ宮博之氏

人の独断と偏見で、規模の大小ではなしに経営や人生を本当に真剣に考えている人を選ばせていただき、八月三十日に旗揚げをし、そして九月の合同例会に参加したという経緯です。また今年の五月八日に四国の合同例会を高知で聞き、塾長にも高知へ初めて来ていただいて、身近に接したという感動をみな受けました。

司会 ありがとうございます。お話をうかがってありますと、やはり塾長の警咳に接することや合同例会という場での印象、それが立ち上がりの非常に大きなきっかけになって、地域に確実に根付いていっているという印象を受けました。塾長ご自身が四国に足を運ばれての感想はいかがでしたらうか。



## 「権威づけ」のお手伝いも

塾長 京都や大阪の盛和塾の方々、有志の方々が、どうせ学ぶなら全国の方々に機会を与えてあげたいと、JC時代の友人に声をかけていただいている。そういうお気持ちにやはり感動しますね。それに、JCなどを通じていろんな会に顔を出し、なかにはくだらない時間つぶしだったり、多額の会費もいったり、むだなものもたくさんあって、それを経験してこられて、一方で、ぼつぼつ年もいって、今まで遊んでばかりいたから(笑い) 社業に専念しようかという、酸いも甘いもわかった人たちが、和田さんのお話ですと「これはえらいことだ」と燃えていただいた。それは私も大変嬉しいですね。あの、第一回目とこの間の高知のときもそうですが、もう古くから知っている身内といえますか、まあ弟かなんかと会うみたいで少しも違和感がない。よく考えてみると、芳野君などが一緒に来ていて、そういう連中との仲間意識があるものですから、何か前から知っているような、私まで元JCみたいな感じになってしまふんです。本当に打ちとけた、いい会ができて嬉しいですね。

気になっているのは、企業の個別診断です。「ここはなつとらん、こうしなさいよ」と、早く教えてあげたい。そうすると効果が出てきます。私の話を聞いて実践されても十分効果が出てくるという方もおられると思います

司会 そういうことで塾長に各地区を歴訪していただくことへの願望は高まってきていると思いますが、具体的には……。

塾長 やはり私の年齢でいくと六十四、五から先じゃないかと……。

## 第一印象は「謙虚や」

司会 次に、人間稲盛の魅力、あるいはこういうところにショックを受けたということ、これから経営をこう変えていこうということもまじえて、お聞かせください。細井 塾長にお会いする前は京セラさんについても塾長



大城戸圭一氏



和田 均氏

が、もっと直接的効果が出てくると面白いですね。またある場合には、どうしても社員を説得できないとか、ある方向へ向けていこうとするのに、私に話をさせて、「やっぱり見てみよ、あんな偉い人でも同じことを言うてるやろ」と、権威づけをする。それは僕は必要だと思えます。たとえ親父が有名な学者と同じことをしゃべっても、息子は「何言ってるんだ」となる。身近すぎるから偉いと思ってるんです。それを権威づけするというか裏付けをするのも私の役目かなと思ってるんです。全員というわけにはいかんかもしれませんが、社内を治めていくのにそういうお手伝いもしていいってあげたいな、と思っています。

についてもあまり勉強してなかったんですが、初めてお会いした第一印象は「このおっさんは、謙虚や」というものでした。それも大きく堂々と立っていてそれで謙虚だという気がしました。それから「利他心」という言葉を教えていただいたのですが、人間の利他心を利己心がおおい隠していて、それをひっぺがえす努力をしていかないと、表面が全部利己心でおおわれてしまう。私は利他心という言葉に触れただけで成果があったという気がします。

実は私は塾長とは反対に子供の頃は順調に育ったんです(笑い)。ただ、基本的に利己心のままの成功体験が強く、そのままずっと生きてしまったという気がするんです。自分をなくして他人を思うというトレーニングをJCでやってきましたが、いつしか自己実現、自己表現に惑わされて、他を実現、表現することが全然できてなかったんじゃないか。そういう利己心と利他心という関係さえもわかってなかったんじゃないか。それが一番ガーンとやられたことですね。

司会 その利他心をどう行動に移しているということが何かありましたら。

細井 うーん……。あの、力もなくて力の出し惜しみをしとったなという気がします。一日二十四時間あるのに、自分の好きな時間しか働いていなかったな、と。それから、会社の欲する時間に仕事をしようという気持ちになりました。八時十五分の朝礼に間に合えばいい



という気持ちで行ってたんですが、今は七時には会社に行けるんです。とにかく自分の都合に合わせて仕事をやるんじゃないに、会社の現状に合わせて、自分のものを全部役立ててもらおうという気持ちでおります。

## ■タイトルが同じでも中身が違う■

二ノ宮 塾長のお話は同じテーマのものが何回もありますね。利己、利他のお話もそうです。これがセミナーなどだったら「またか」と思うのですが、塾長のお話はいつも新鮮に聞けるのはなんでやるなと思うんです。おそらく生きた人生そのものやから、タイトルが同じでも中身は違うということではないかと思えます。

私の場合、実は商売の方はうまくいかないことが多々ありました。親父との葛藤、税金、労働組合などいろいろな苦労をしましたが、ここ四、五年、私の思うものができ始めてきたちょうどそのときに塾長にお会いして、それが心の支えになっていける、自分の力、エネルギーになっていけるのが嬉しいですね。社員が問題を投げかけてきても、仕事の結果の公式を出して「これで考え直してみい」と言えるし、また自分が不都合な目に遭ったときも、その公式に当てはめてみるとちょっと違う答えが出てくることもあります。これでいきたいなああと、ちょっと今思っているところです。

司会 その公式というのは「人生・仕事の結果＝考え方

×熱意×能力」のことだと思いますが、とくに思い当たる点は……。

二ノ宮 社内でも、今までは徹底して反発して、投げ捨ててやらないこともいっぱいあったんです。しかし、向こうが何十年もやっていて、よく考えろと「なるほど」ということがいっぱい出てきて、それを受け入れることができるようになったんです。すると今度は社員にその話ができ、社員も誤解しないから問題も解決する。本当におかげで気持ちがいぶん楽になり、仕事ができるのがとっても嬉しいんです。

司会 あの公式の実践で、不況のなかでも順調に行っているということのようですね。

二ノ宮 まだそれが結果として出たわけではないんですが、この六月から方針を変えたのは、商売をするんじゃない、人間関係を作るのがまず先、ということなんです。とにかくだれにでもあいさつをしよう。とくに営業には、それが最終的に仕事になるはずや、と言って、報告書にも、人間関係はどうだったかを書かせるようにしております。実はそれは忘れていたことなんです。親父が掃除のおばさんにもあいさつをする。そういう話はお客さんからいっぱい聞いておったんですが、僕は十年ほどそれを忘れていて、商売は売ればいいという主義でした。ここへきて初めて「そんなもんじゃない」ということに気がついた。親父がそうやってきて会社はここまで大きくなった。それをここで一回やり直そうと言い始めてい



和輪庵庭園にて

ます。

## ■心の反映されたものが周囲の現象だ■

塾長 二ノ宮さんの気持ち、心が変わってきているということをひしひしと感じますね。僕はもうその通りになっていくんだと思います。ご本人もお気づきになっているように、もう人柄が変わったんですね。それについてくる業績というのは、その通り変わるんです。だから、あの公式は方法論ではない。心が変わったもんだから、何をやったかというのは関係ないんです。もう心が変わった通りになっているわけです。私予言しますが、今の変わった状態を維持していけば素晴らしい展開をしていきますね。今までは勝ち気があり、それがあからりーダーでもあるんですが、またそれが親父さんや組合とのトラブルのもとになる。その通りの人だった。ところが、心が変わったもんだから相手を理解できるようになってくる。すばらしい包容力のある、深みのある方へ変わっておられますから、今まで反発しとったものがわかるようになってきました。その変化というのはすさまじい変化ですわ。それはまさに心の変化についてきている業績で、だから私はいつも、心の反映されたものが周囲の現象だと言っとるわけです。業績も社風も全部ついてきますよ。運命までついてきます。途中で慢心しなければ本当にすばらしいと思うなあ。





司会・矢崎 勝彦氏

二ノ宮 これからですから、がんばってみます。

塾長 だから不況や不況や言うのがおかしいんであって、地方でやってる商売は不況に関係あらへんかもしらん。やっぱりインテリジェンスがあるから新聞を毎日見ると、不況や不況や、えらいこっちゃんて書き立ててますから、そんなムードになっちゃいます。

二ノ宮 商売が印刷ですから、基本的には受注産業で、相手にイニシアチブがある。それでは一生受注産業だから、そこからいかに脱皮するか、印刷はするけれどもそれにこだわらない。そういう方針に変えるということですよ。まさしくマルチメディアで、社も新しく作り変えました。新しいメディアの部門も作りますが、今までに

の三日間で自分自身の中に分かれ道が見えて「こっちに

行く」という方向がはっきりして、会社の長期十年構想を作り、昨年からスタートしました。しかし、思いだけで作ったものですから、どう持っていたらいいのかわからない。もやもやしているときに昨年、盛和塾のお誘いがあったわけです。社是を今年四月に変え、会社規則も十年ぶりに改定し、退職金も（も）が低かったのです（一・八倍にしました。結果は五年後、十年後に出るのかもしれないが、企業理念を四月までに変える原動力になったのはやはり「まず心ありき」、利他心ということ。それに仕事の公式の中の「考え方」にプラスとマイナスがあるということ。これは本当に非常に参考にさせていただきます。やっとなつの方針だけは出かかっているところですよ。私などいぢばん若いもんで、から、能力もなく迷いながら、爪先立って人生歩いているようなところが多分ありますが、三日間思い悩んで覚悟を決めた部分というのが自分の中にありますから、できる限り生きた証は作りたい、そういう思いで塾に参加させていただいております。

塾長 大変なショックを受けて三日間悩まれたということとは、そこで相当な人生の転機を迎えていらっしゃるんですね。そして経営理念は変える、あらゆることに手を打って、二ノ宮さんと同じように、心の状態も以前のあなたとその後とは違うんだと思うんですね。それが吉と出るか凶と出るかということはありませんが、それは非

ない取り組みをして、何かに挑戦してみたいと思っています。塾長にお会いしたおかげで、こうしたチャレンジの精神が生まれました。お礼を申しあげます。

司会 いいお話をありがとうございます。大城戸さんはいかがですか。

## ■ 分かれ道での方向が明確に

大城戸 愛媛の盛和塾は平均年齢が三十五前後ぐらいで、四国のなかでいちばん若い。それで三十代はまだ遊びたい盛りと、ちゃんとせないかんという、区切りがどっちに転ぶかという岐路があるような気がしますが、そういうなかで、ちゃんと成長の方向へ行かなあかんと思うメンバーが塾長に接し、あるいは本を読ませていただくことで「こっちに行こう」という方向を明確に持っているんじゃないかと思うんです。実は私はこの六ヶ月間、会社を動かすに四国を出たことがないんですが、それ以前は月に何度も外へ出て、会社におらんという状態でした。

なぜそうなったかと言いますと、本当に個人的な話で申しわけないんですが、二年前の十一月に高血圧症で入院しました。今はやりの過労死、ポックリ病の手前、上が一九〇、下が一三〇、脈拍が一二〇。病院の先生に後日「おまえの症状だったら年内に葬式出してる」と言われました。そのとき初めて、三日間どこにも出ずに「今まで何をしとったんかなあ」と悩み続けました。そ

常にいい体験だったかもしれませんが、それは神様がそうしてくれたのかもしれないね。

## ■ 「善の循環」というムーブメント

司会 では、和田さん、お願いします。

和田 食品関係ですので比較的順調にきていますが、平成元年の消費税導入のとき社内体制などでいろいろもめました。そのときに、先代の社長——もう亡くなりましたが——その時代からの古い幹部と新しい世代が完全に分かれて、幹部クラスが退職していくわけです。若いスタッフをそろえて平成元年にスタートしましたが、そのときに悩みもし、いろいろ考えました。痛切に感じたのは外に対して競争していくなかにあって、能力はもうろん必要ですが、それ以上に社内が一致団結する、一枚岩の大切さでした。ちょうど名前が和田ですから和をC Iにしてみました。和菓子、平和、調和、和はバランスであり日本の心、和合の心です。そういうことを中心に考えて企業を組織化してきたわけですが、そういう時期に盛和塾へ参加し、お話を聞かせていただいているなかで、自分の考えで煮詰まっていた部分を明確にさせていただきました。

それから、京都ではじめてお会いしたときに、第二電電のお話があって、動機が善かどうか自問自答した、ものの考え方がいちばん大事だ、とうかがいましたが、自



分のことを考えると、自分は利己で来たんじゃないかと思いました。自分の体験のなかで動物的なカンで、手探りで来たことを理論的に、利他か利己か、動機が善か悪と明確に教えていただいたんじゃないか。もやもやと考えたなかで自分がこうしていくんだなというのが明確になった。塾長との出会いのなかでいちばん感動を受け、教えていただいたことです。ありがとうございます。

司会 一人一人が心から本当に変わっていき、社風も変わっていく。そのきっかけに塾長との出会いが大きな意味を持っているようです。塾長はいかがですか。

塾長 責任を感じると同時に楽しい感じがします。善の循環という言葉がいますが、日本の中にすばらしい善の循環というムーブメントが展開していく。何が大事というより、すばらしい心を持った人が地方でどんどん仕事をしていってほしい。非常に嬉しいことです。

### ■ 奥さんも喜んでくれるものに ■

司会 最後にそれぞれ、これからの塾づくりの目標などについてお聞かせいただけたらと思います。

細井 徳島だけではまだ中から成長力が湧くというパワーが出ないですね。塾長の教えが根幹にあります。やはり地元の間が素顔で接触をする場を作ると、熱を持ってくるんじゃないかと、九月の自主例会はもう一人の代

表世話人である坂本君（アルス製作所社長）の工場の会議室で例会を開き、私の所の女子寮で懇親会をやることにしています。彼とは中学校からの友だちで工場もピッチングで届く距離にありますので。今は口コミで徐々に輪が広がる機運にありますが、四十人くらいまではこのままの形でいきたいと思います。

二ノ宮 とりあえず五十名を目標にして、まず現在の二十四名がこれと思う人を推薦して、世話人の中で一票でも×が入ると入塾できませんが、十三名増える予定です。塾長のお話を聞く機会があればとにかく出てくれ、そこから自分で判断してくれと言っています。平田代表世話人も大変熱を入れています。みんながそんな気持ちでまともにやっていて、生きた経営学になる会にしたいと思っています。

大城戸 勉強会の場として継続していつてるのが現状だと思います。先に森田常務に来ていただいてアメーバ経営について勉強したんですが、それを個人個人が持って帰って、自分はこのことをきっかけにしてこう変えたというような、事例発表をやっていくようなことで活性化していきたいと思っています。

和田 基本的には塾長と接する機会を多く持っていくたい。高速道路もつき、四国も非常に活動しやすくなりましたので、最低年に二回は四国で合同例会を開き、そのときには塾長に来ていただきたいと思っています。高知は現在三十名ですが、学ぶ心があれば審査うんぬんなしに入れている。人間というのは大化けする可能性を持っていますので、そのチャンスは広げたいなと。それから全国大会に奥さん同伴というのは非常にすばらしい。合同例会も女房と一緒にすることも考えんといかんなどと思っています。中小企業の場合、女房の占めるウエイトは大きいし、夫婦のベクトルが合うておれば家庭も企業もうまくいくんじゃないかという気がしています。

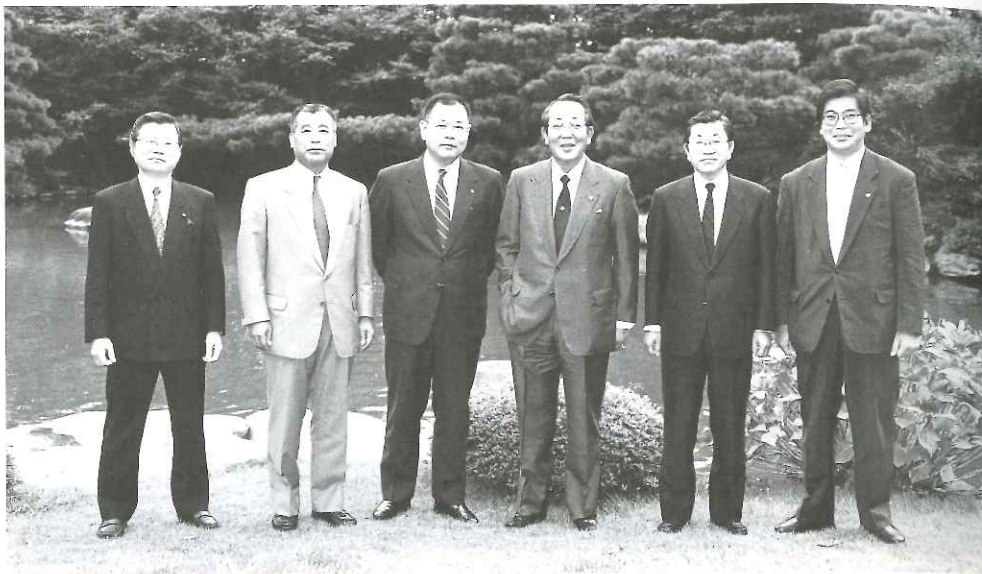
細井 私の女房は亭主が会社に行るときや安心という感じで、事業は生きもんやから会社がつぶれることもあるなんていう発想は全然ない。こっちが危機感を覚えますわ（笑）。

司会 きょうは善循環の核としての塾長についてみなさん実感をこめて語っていただきました。機関誌も社ぐるみでの購入や、従業員の方々にも読まれ、また和田さんのお話のように家庭への波及もある。嬉しいことです。最後に塾長から……。

塾長 全国大会には、奥さん方は一年間の慰労をしてあげるといふ気持ちで呼びになったらいいと思います。一日自分にとって京都見物をしてもらうとか、今ふと思っただんですが、年末なら南座で顔見世もあり、昼夜借り切っています。全国大会と一緒に勉強すると同時に奥さん孝行もする。奥さんも喜んでくれるものにしたいな。

司会 今日は遠路はるばるおいでいただき、各地に盛和塾の心の輪の広がりを実感できました。どうもありがとうございます。

（一九九二年九月十日、和輪庵にて）



和輪庵にて



# '92秋号テーマ◎リーダーシップと意思決定 利己と利他でどう変わるのか

—— きょうは、経営者としての意思決定の重要性について体験をまじえてお聞きしたいと思います。

塾長 リーダーの意思決定は影響が大変大きい。会社そのものの、社員、株主にも影響を与え、それが良い方向に行くか悪い方向に行くか、大変な社会的責任を伴います。ただ、たとえばある商品を売り出す場合、事前に詳細な調査をしたうえで意思決定しますが、論理的に正しい決定をしたつもりであっても結果は凶と出、逆に事前の調査、研究をせずとも結果は吉と出る場合がある。言いたいのは、意思決定に伴う運命論みたいなものがあるということ、意思決定はあくまで論理的、理性的で正しくある必要はありますが、同時に運命をも好転させていくものもある。そういう気がしています。

## 時系列で意思決定が変わる

—— 塾長の経営者としての意思決定の萌芽は大学卒業後に就職した松風工業時代にあったと思うのですが。

塾長 成長歴で言いますと、松風に入るまでは稲盛和夫個人として、少し拡大すると数人のガキの代表としてのガキ大将、もしくは稲盛家の次男坊としての私で、意思決定は個人の「個」が中心でした。その結果『ある少年の夢』にもあるように、小学校から中学校にかけて何をやってもうまくいかん、くじ引きで当たることも考えられないくらい運が悪いと思っていました。全国の進学適性検査では鹿児島県の上位一ケタに入るほど優秀だったけれども阪大受験に失敗する。就職試験もだめ。つまり個人としての意思決定はすべて凶と出た。ところが、戦後の貧乏な時代の紙袋の行商だけは成功するんですね。

—— お母さんが戦前、内職で紙袋を作っていた経験を生かして、戦後家計のため紙袋を作り、それを高校生時代に自転車に乗せて売り歩いた。たしか昭和二十三年ごろ……。

塾長 私は塾生にも言っていますが、意思決定に際しては極端な利己から博愛主義的利他まで無限に入りまじる、それが人間なんです。人間はその利己と利他がどのくらいの割合で入っているかで分けることができるほどです。そして利他の比率が高いところを基準にして意思決定をするときは結果が良くなり、運もついてくる。もちろん、サイエンティフィックな事前の調査研究は必要ですが。

なぜこう思い始めたかと言いますと、私が少年時代から社会人になるまでは個人「利己」が勝った意思決定をしていて、それは全部うまくいかなかった。一つだけあの行商がうまくいった。高校に入って草野球ばかりしていると母から「一緒に遊んでいる友だちの家は余裕があつてうちのように貧乏ではない。高校生にもなつて……」と叱られて、ガツンときて、「家族を守らないといかん」と思った。そう思つてやったものだけが成功した。それは、今だから言える講釈ですが。大学時代はガリ勉タイプで、化学実験もまじめにやりましたが、実験はまったくの個人プレイです。そうして、ボロ合社で倒産寸前だった松風工業は、組合や共産党主導で荒れている。私は一





人でセラミックの研究をして、それがうまくいきだして事業化することになり、助手に、京セラの今の伊藤社長や浜本専務が入ってきますが、そのとき突然、周囲の作業員の人たちも含めて「食わせないとかん」と思い始めるんです。(注|昭和三十年、二十三歳)

「食わせる」、つまり自己の責任として……。

塾長 そう。「僕の言う通りがんばってれば会社は良くなってボーナスも出るようになる。ついて来てくれ」と。これは経営者が言うべきことですが、入社して間もない私が言い出すんです。それから一年ぐらいいして当時の第一銀行の要請で第一物産(今の三井物産)が松風再建に乗り出し、全権大使として吉田源三さん(故人)が乗り込んで、役員たちと話をしたあとに、私を呼ぶわけです。「頼りない連中ばかりだ。私は内野教授からあなたのことを聞いて知っている。松風再建について君の考えを聞きたい」と言うんですね。

—— 吉田さんと内野正夫先生(故人)とは東大の同級生同士で、内野先生は塾長が鹿児島大学を卒業する少し前に鹿大に赴任して、塾長の粘土に関する卒論の発表を聞いたあとに「あなたはすばらしいエンジニアになりますよ」と励ましてくれた方ですね。

塾長 そうです。それで、大学卒業後一年しかたっていないのに、会社を背負って立たなければならんような、そういう地位にいたわけではないけれども、そう聞かれ視野がパッと広がる。私の話を聞いた吉田さんは「す

があり、自分の中でも鮮明に意識して利他のデザインをした。そしてそのときに描いた通りの結果を生んでいく。それはもう奇跡的です。

とくに移動体通信、携帯電話のセルラー会社を作ろうとしたとき、第二電電の幹部は「無謀です。第二電電だけでなく大変なのに、NTT、アメリカ、ヨーロッパのセルラーはみな赤字」と大反対でした。しかし私は「将来のあるべき形を考えたら絶対今しなければならぬ、僕はこう思う」と、NTT独占の料金体系と比べながら、普及するであろう料金体系を打ち出しました。今から八年前です。当時、三菱商事から香川君が第二電電の専務で来ていて彼に「セルラー部門を」と言ったらびっくりしている。貧乏くじを引いたと思ったようですが、彼に「こういう料金体系でこう展開していく」と話をすると、メモにとっていました。数年後、料金を郵政省に申請するときは総括原価主義と言って、モトローラ社から買った設備費などすべてを計算して、この料金でというのを提出するわけですが、香川君がメモを思い出して引張り出してみたら、契約金、一分間の通話料金などが申請した数字と一銭一厘違わなかった。私が言った時点で、設備費がどれだけかかるか、どこに基地局を作ってどの地域にどう展開するかもまったくわかっていない。香川君が「あのときの数字はどうやって出したのですか」と言うから、「ただそう思ったただけだ」と答えましたが、ことほどさように思った通りになる。事業ですから、き

ごい。君にはフィロソフィがある」とおっしゃった。そういうインプットがあったせいもあって、松風全体を何とかせなあかんと思ひ込むわけです。つまり就職するまでは自分のことばかり考えていたのが、ここから相当大きく利他を含むようになった。前回に「時系列で意思決定が変わってきた」と言ったのは、年端のいかないときは個人の意思決定で終わっていたけれども、社会人になるに及んで会社の人全体のためという利他が入ってきた、という意味だったと思います。そういう意思決定は決定のメカニズムが正しかったかどうかという以前に、それが運命を好転させる結果を招いていたような気がします。

### 描いた通りの結果を生む

—— 京セラのトップとしての意思決定ではどのようなものがあるのでしょうか。

塾長 もっとも典型的なのが第二電電です。これを始める前の数カ月間、私は「動機善なりや」「私心なかりしか」と自問自答しました。「なぜ、おまえはこれをするのか、どういう必然性があるのか」と問うて、「NTT独占のなかで長距離電話料金が高い、それを安くしてあげられるのは私をおいてはいはずだ。だれもが逡巡しているなかで、大向こうをただうならすために力んでやっているのではないか、いや、そうではない」という確認

### 決断時の心の動き

—— 松風時代に話をもとしますと、一度はやめようとして結局残ることになりますね。

塾長 松風工業には同時に大卒が四人入社してまず二人がやめ、残った私ともう一人が自衛隊に入ろうとするんですが、その動機たるや不純でした。一人出るたびに送別会をしますが、ボロ会社から抜け出て新天地へ向かう方が晴れ晴れしていて、女の子に「どこに行かれるの、いいわね」などと言われて、送る側はしょぼくれている。とくに女の子にいろいろ聞かれるのを見て「俺がやめるときに泣いてくれる人がいないものか」という程度の動機でした。ただ毎晩悩みました。忘れもしません、夏でしたが、会社のそばに小川があって、夜自炊の食事が終わったあとそこへ出て「おまえはやめたい、やめたい」と言っている。確かにここはボロ会社だが、その意思決定は正しいのかと猛烈に考えました。「やめることは、会社がだめだということでは正当化されるものではない。新



天地を求めて成功した男もいれば沈没寸前の船に踏みとどまって再建した男もいる。おまえはどっちなんや。ただ打算だけでやめるのか。堂々めぐりです、若いから。やめるにしろ残るにしろ、私にはその理由が希薄ではないか、と悩んでいて、勢いだけで自衛隊を受け、結果的には戸籍抄本が届かずに行けなくなり、会社に残る。

そこで、私は「ファインセラミックで会社を建て直す」と残る理由を見出し、がんばり始める。それは確かに良かったと思います。ところが技術部長と意見が対立し「おまえの技術力ではここまで」と言われ、「やめます」と言う。そのときはそうするしかなかった。逡巡しない。田舎っぺのくせに薩摩隼人然として「侮辱を受けた。それには耐えられん」となる。(注Ⅱ昭和三十三年十二月)

—— その時点で会社を新しく作るということは考えておられなかった。

**塾長** 部下のことが心配になりました。実はそのとき取締役製造部長だった青山(政次)さんが私の設計したセラミックを焼く電気炉の試運転のためパキスタンに行っており、先方は私を技術部長として迎えたいと言う。青山さんも松風はだめだと思っていたから、自分と稲盛のセツトなら来てもいい、というふうな話をつけて、私に手紙で知らせてきました。私は周囲の人にはすまないと思いつつ、向こうも人が足らんだろうから、パキスタンに行ったら、みなを呼ぶようにするからと言っていたんですが、帰ってきた青山さんは私がやめることを知り、



ときまだ幼稚園の娘に「会社はつぶれるかもしらん。つぶれたら家には鍋と茶碗と箸しか残らなくなる」と私が言ったため、本当にそうなった夢を何度も見てうなされたらしいです。「お父さんはちっとも家族に迷惑をかけていないと言ってるけれども、あのときは怖かった」と言っていましたから、私に不安はあったでしょう。ただ一つポジティブなことがあります。鹿児島大学の後輩で松風に入社した徳永さんと一緒に鹿児島へ帰ったとき、彼の同級生で就職もせずにナタネ油を作っている男に会いました。機械的に絞った残りカスから、大学で学んだ知識をもとに溶媒を使って油を抽出し、それを大阪のガード下の串カツ屋などに売って財を成していました。それで徳永さんと顔を合わせて「あいつが事業家だったら、俺は松風でニューセラミックを研究開発し、だれに

「えらいこっちゃ」と走り回って新会社を作ってくれることになったわけです。(注Ⅲ青山政次 明治三十五年生まれ、京セラ設立に参画)

—— やめる、という意味決定は感情的なものだったわけですね。

**塾長** まことに利他的で、忠臣蔵の浅野内匠頭じゃないけれども、もっとも悪いデシジョンじゃないでしょうか。あとで社長が一席設けて思い直すように説得するんです。当時、京大出身のインテリで会社をボロクソに言っていて、ロイヤリティもないのが「やめる」と言い出して説得され、給料アップと引き換えに残ったというふうな話をひんばんに聞かされて、「汚いな」と思っていたんですが、私も社長にそう説得されたので、なおのこと残ったらいかなとなりました。利他的に「やめる」と言った意思決定は非常にまずかったです。会社をやめて一緒に来て来てくれる人たちを食わさなければ、という気持ちが強まっていきました、そのへんから良くなっていったのではないのでしょうか。

—— 当時、昭和三十四年に京都セラミックを設立したとき、塾長はまだ二十七歳、取締役技術部長という立場でしたが、部下の人たちもみんな二十代前半、やっていたらどうかという不安はありませんでしたか。

**塾長** なかったといえば嘘になるでしょう。それを打ち消すためのすごく働きました。何年前か、家内と娘たちから総攻撃を受けたことがあります。会社を作ったも教わらずに製造も販売もやってプロフィットブルな事業部を作ったのだから、俺たちの方がよっぽど事業家やな」と話したのを鮮明に覚えています。不安を打ち消すものとしては、そういう事業部を作ったという自信があったと思います。

—— 京都セラミック設立後については別の機会にうかがうとして、最後に、盛和塾を作られたときの決断についてお聞かせ下さい。

**塾長** 前にもお話しましたが、京都の方たちから、京セラを作って今日までやってきたその経営方法について教えてほしいと言われてまして、まったくの田舎者であった私をここまでしてくれたのは、大きくは京都という土壌、環境であって、そのお返しのため、と思い、京都から受けた恩恵へのお礼ということで始めました。ですから大変スムーズにきました。こういうものを作ると利害が衝突したり、本部、世話人のなかでいろいろもめるのがふつうですが、それは一度もないと言っています。若干の議論はあるかもしれませんが非常に順調にきました。もし、これを打算でやっていたら、打算と打算がぶつかって途中でギクシャクするはずですよ。私の意思決定の心の状態がそういうものではないから、集まる人たちも、ボランティアで、美しい心根の人たちばかりです。金儲けでもしようかというのがかからもない人ばかり集まりますから、もめようがないという気がします。

—— どうもありがとうございました。



MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に  
経営を語る

I

河合 大介

盛和塾京都

河合美術織物株式会社取締役社長

# 本質を見据えながら

## 西陣織り屋三代目

京都の河合でございます。

私は、西陣の織り屋でございますので、どちらかといえば、経営者というよりも職人的なものの発想をしたいと思います。

ですから、皆さん方に、どの程度ご理解いただけるか、とても不安なのですが、お誘いを受けましたので、私の現在考えていることを喋らせていただこうと思えます。

私は三代目ですが、大体、西陣は三代目で潰れるといわれております(笑い)。

はまた別の角度からのもの創りを研鑽した方が私らしくていいのじゃないかと、もの創りに力を入れているのであります。

現在、私の会社は社員百五人の中に、営業が二十人で、売上げは十億円といったところであります。

## 本物を創りたい

私が、室町の呉服問屋の丁稚奉公を終

えて、家に帰った時のことです。親父から「二年間は、ものを創らんでもいい。じっくりと本を見ろ」と言われました。本というのは意匠の本のことです。我々は参考資料と言ってますが、とりあえず本を見ろということなのです。

私の会社には、参考資料本が豊富にございまして、その時に、正倉院の御物の本であるとか神社仏閣・建築の本、武家の用度品を揃えた本、あるいは身近なもの

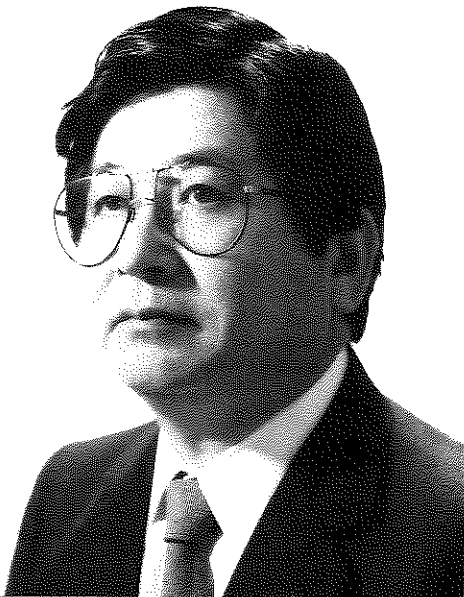
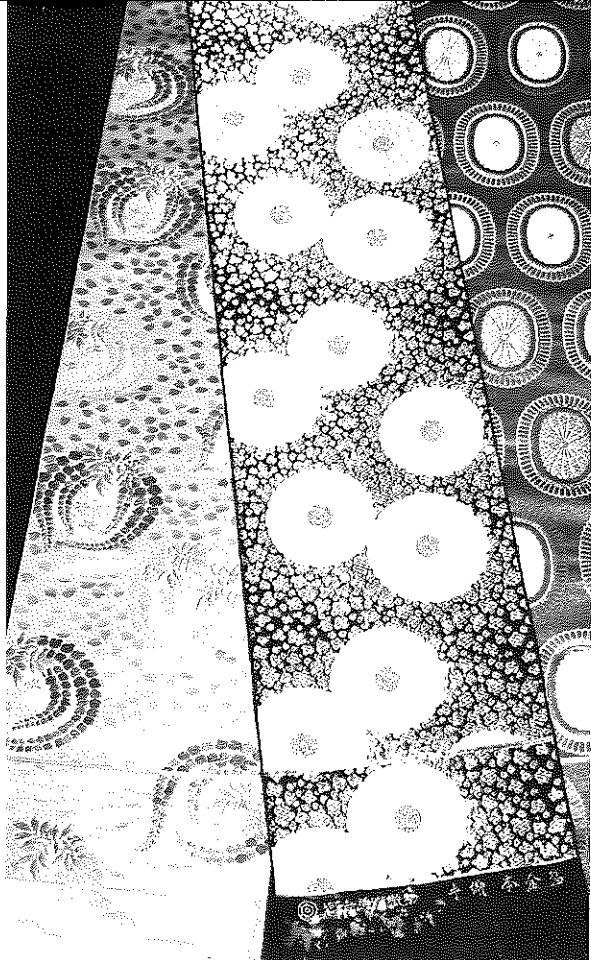
のでは、能衣装の本、小袖の本、蒔絵の本と、いろいろ見せてもらいました。

そのような過程の中から意匠とはどういふものなのかということが、おぼろげながら分かりました。たとえば、この形はこれこれの時代に出た形だとか、この絵はこういう時代を背景にして描かれたんだな、ということが、漠然とながら分かるようになったのです。もの創りで企業経営をしている私ですが、その時のことがもっとも現在役立っていると思っております。

正倉院の御物、宝物は、三百年、五百年の歴史を持つ意匠として、あるいは物としての生命力があるわけです。ところが私自身は、生まれてわずか五十年です。そういう者が、どんな良い意匠、良いものを創ろうとしても、五百年の生命力を持ったものに勝てるわけがありません。時代の変遷を乗り越えて、なおかつ生き続ける、そういうものを私はとても大切に学ぶことにしているわけです。

私どもは、帯を織っているのですが、今でも形をほとんど変えずに創っております。ただ、色付け、構図の配置等々を

当社の手織袋帯





今の時代に合うようにアレンジはします。そして、嫁入りする時に両親に買ってもらった帯を、自分の娘が二十になった時に出して、その帯を締めさせたいと思うと同時に、私は親にこんな良いものを買ってもらったのだ、というような喜びを感じてもらえるようなものを創りたいと思っています。これが本当にものを創る人にとっては大仕事ではなからうかと思っ

## 一流とは

ですから、つねに一流のものを創りたい、高級品という意味ではなく、一流の品を創りたいと思っております。いつもこういうものを創りたいということをご想定しています。また、つねに頭の片隅にそういう願望があると、そこから閃きも出てくるのではないかと思います。

現在も、随分と本を見せていただいているのですが、本というものは一回見たらそれで済んだというのではなく、その時その時に、その本の中からいろいろなヒントが与えられます。ですから、仕売れて商売ができたらいよいよということでは満足できません。商品に商品力をつけていきたいという強い願望を持っています。もの創りを一点ずつ念入りにやりますから、年月と時間を費やして遅々として進まないのですが、それが本当のもの創りのプロではないかと思うのであります。

事上、切り離せるものではありません。

この頃、よく絵を見ます。たとえばピカソの絵を見てみますと、上に骨がありますが、下に身のついた魚を画いた絵がありますが、あれは決してピカソ自身が、それを骨にして画いたものではないと思うのです。おそらく、いきいきとした魚を見て、その絵を画き、ピカソ自身がその絵を見ているうちに、こんなきれいな魚の肉はどんな色になっているのだろうかと感じたと思うのです。そして、こんな元気な魚はどんな骨をしているのかと想像をふくらませていったのではないでしょうか。

ですから、印象派というのは決して直感したものを画いたというのではなく、何度も見て、見尽くして、心の中でそういう印象を持つ。そういうものが本当の印象画ではないかと感じさせるのです。ミロのヴィーナスでも、きれいだなと思うのは、肌にくもりがあるというか、血が通っている感じがするからでしょう。本当に良いものは、見た目だけではなく心が通うもので、そういうものが一流というのではないかと思うのです。高額

## 売り・買い・回収

この繊維業界というのは、商売のやり方に不透明な点もありますが、私は、商売というのは、売りと買いと回収の三つしかないと思っております。

呉服業界では、委託販売であるとか、



「ゆりの木」店内にて

品、高級商品を創っているから一流、というものではないと思えます。我々は手織りのものを作ってありますが、機械で作るもの、あるいは本当に安い商品でもそのランクの中で良いものを作ることができれば、一流の企業であり、一流の織り屋だと思えます。

たとえば、五万円で帯を造れと言われても、私自身は造ることはできませんが、同業のなかで、五万円の帯をうまく造る人もおりますし、そういう人は、やはりそのなかでの一流の織り屋であると思うのであります。

また、目標としている次元は、いつも高くなければいけないと思えます。我々の業界では、ものが創れるようになるのには一、二年の修業でできるのですが、それを六十点が合格点と評価すれば、誰でもその六十点までは到達できます。ところが、一点一点を積み重ねて八十点まで技術を磨き、他とは違うものが創れるようになるには大変なんです。

私自身は、八十点にいくまでには、一生の仕事だと思っておりますし、他の同業者と差をつけるためには、ただ漠然と手形のサイトが長いとか、歩引きとかいろいろありますが、結局は右の三つしかないと思えます。なぜかと言いますと、すべてテクニクで、商売の販促のためのもので、本来は売りと買いをきっちりやっておればよいと思えます。つまり、客に買ってもらえないならば、そこでその商品を磨くとか、そういうものは作らずに、売れる商品を作ろうとする。そのように、売りと買いと回収をきちんと守って、自分の企業に意味でのプレッシャーをかけていかないと本当に良いものや安定した経営はできないと思うのです。

たとえば、西陣織の国外生産というのが最近少し問題になっておりますが、我々と同じ手織りのものが三分の一の値段です。ただ、この安いものをずっと作っておられる業者は、おそらく何年かすれば、三分の一の値段に甘んじてしまって、三分の一の価値のものしか作れなくなってしまうだろうと思えます。

たしかに、三分の一以下でできる商品に対抗して、今、我々は大変苦労しているわけですが、三分の一の商品と対抗するというより、三倍する価値のある商品



を創るために努力いたしております。そういう努力と研究の蓄積が企業にとって私は貴重だと思っています。

五年先には、技術的な差というものが、その三分の一どころの差ではなく、もっと大きな差が、私の会社は企業格差としてつけられるのではないかと思うのであります。

販売に関することでは、こんなことがありました。私どもから四割も仕入れてある、ある得意先に行った時、金をくれませんか。まだ売れていないから払えないと言っています。そこで私は「そうですか、それでは結構です」と八千万円ほどの商品を全部引き上げました。自分の企業の体質が強くなるためには、絶対にそうしなければならぬと思ったのです。

こっちが折れて「まあまあ、ちょっとでもおくれやすな」ということを言ったら、また同じことを繰り返すと思ったのです。そうして強く出るということは自分を発憤させるためなんです。また、企業や社員が強くなるためには、そういうことをしなければならぬ時があります。

### 《稲盛塾長コメント》

#### 伝統に創造的な新風を

私も、もの作り屋なのですが、あなたの今の考え方で非常にいいと思いますね。たとえば、私も社員に、多角化というより得意技を使えと常々言っています。得意技を使うという原則です。また、お話の中に「金をもらえなかったので、品物を全部引き上げた」とありましたが、これもいいことだと思います。これは自分が、そして自分の企業が強くなるためとおっしゃっていました。これも原理原則にのっとって、そういう掛け売りのようなことはしない、ということでしょう。非常にいいと思います。

事業でも研究でも、複雑多岐な現象をシンプルにとらえるということが大切です。つまり、バリエーションを考えず、原理原則を守っていくことです。たとえば、今、うちはレーザービームプリンターというDTP(デスクトップパブリッ

そして、先ほど申しましたように、良いもの創りを研鑽するというふうにしなないといけないと思います。

#### 時代に合わせて

最近よく、多角経営ということを目にしますが、私はそれほど器用さはありません。私は織り屋ですから糸偏のことは分かりませんが、金偏や木偏、土偏のことはまったく分からない。ですから、糸偏のものでもし失敗しても捨て場が分かるのですが、金偏のもので失敗すると捨て場が分からないから二束三文になってしまいます。

それで私は、多角経営というより、営業品目を増やしていきたい。現在、私どもでは布のバッグを作り出したのですが、これまでの「布があるからバッグを作る」という考え方から、「バッグを作るために布を作りたい」と思っています。それでない、後発の私どもと他社との差がつけられませんか。

伝統産業というものは暖簾に頼ろうとしますが、それではダメで、積み重ねら(ング)を欧州で売っていて、その分野で世界第二位なんです。この成果も、全部、前金かキャッシュでないと売れません、としたからなんです。

事業本部長が、この製品は素晴らしいから現金でないと売らないとし、流れに逆らうようなことをしたので、それがヒットして、今、その分野のブランドとして欧州で大変に人気で、ナンバー2の市場シェアを誇っております。

小売店にとっては非常に酷な条件なんです。現金という原理原則を通して、それで伸びた、という例がここにもあるわけですね。

また、あなたは、「つねに一流のものを作りたい」と思っているから、閃きも出てくる」とお話しになっていました。これも同感で、私はいつも社員に「有意注意」の生活を送りなさい、と言っています。それは「意識を持って意識を注ぎなさい」ということですね。「無意注意」という言葉もあります。これは「意識を持たないで意を注ぐ」ということで、たとえば、何も考えていない時にドンと音がしたので後ろを振り向くというよう

れた高度な技術をその時代に合わせて活用し、さらには自分の創ったものに絶対の自信を持つ。それでなくては相手を説得できません。そして、商品自体が高い評価を受けて勝手に営業してくれる、というもの創りをめざさなければならぬと思います。

今回、ビルを新築したのですが、一階をギャラリー的なものにした。西陣の町を明るく、楽しいものにしたという、私のたつての願いからです。そこに西郷隆盛、篤姫の人形を糸で作る、それがNHKのニュースに取り上げられました。

さて、そのビルを建てて今、私自身、何をしなければならぬのかという環境におかれ、それは社員も同様で、そういう環境を作って、プレッシャーをかけることは大事なことだと思います。その新社屋で、もの創りをもっと派生させ、帯というスタンスだけではなしに、世界に類のない技術の織物を使いたいというものを創ってみたいと考えております。

拙い話をお聞き下さり、ありがとうございます。

なものです。京都の伝統産業の二代目、三代目など、大体そんなものでしょう。それではだめで、目的意識をいつも明確に持って注意を注ぐという「有意注意」、そのことをあなたはおっしゃったわけですね。

また、一流のものを見て勉強されたり、そして一流のものを売りたい、しかし高いから一流ではない、という一流論にも共感します。

ただ、本物に接するのは素晴らしいのですが、そこからどう超えるかが問題となります。つまり、いかに創造するかという事です。日本全体がそうですね。欧米では、若いうちから大胆な着想を許すという風潮があります。失敗も多いが、発明・発見の類が欧米に多く、日本はどうしても改良・改善型になっていく。良いものはできるが、飛躍がない。飛躍とは断絶で、古と断つということですね。まあ、矛盾したことです。これからの課題でしょう。

ともあれ、一流のものを作るといふ姿勢は崩してはなりません。

(平成2年6月、合同例会にて発表)



MEMBER'S SPIRIT

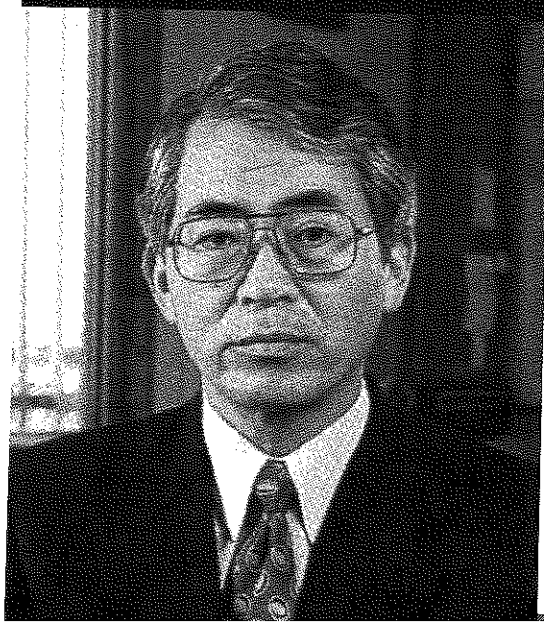
われ虚心に  
経営を語る

## II

井田 義明

盛和塾播磨

マルイ鍍金工業㈱代表取締役社長



# メッキ文化の先駆けとして

## 溶融亜鉛メッキの出発

井田でございます。私は立派な話ではありませんが、この場をお借りして、今後会社をどういふふうにもっていったらいいか、今までのことを整理し、ご意見を

お聞きしたいと思えます。

会社はメッキの会社で、設立は昭和四十二年です。場所は姫路で、そこで溶融亜鉛メッキの仕事を始めました。

溶融亜鉛メッキというのは、溶けた亜鉛の中に品物を放り込んで亜鉛の衣をつけるという、もっとも原始的なメッキ方

法であります。

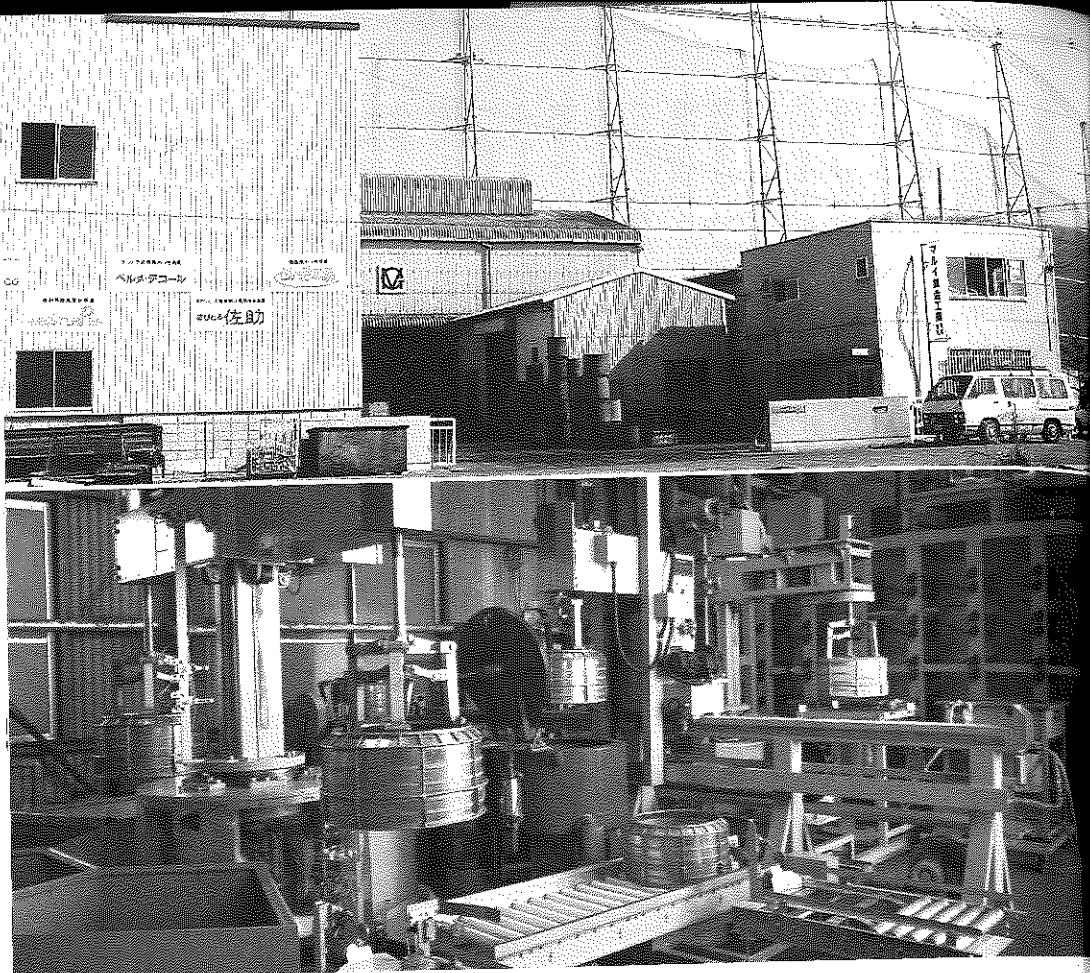
その作業環境は、亜鉛の溶解温度が四百二十度ですから、五百度近い亜鉛の中に品物をつけるので、夏はかなり暑いです。今いわれております典型的な3K企業でございます。

## 新しさを求めて

また、溶融亜鉛メッキというのは、キ口幾らであります、メーカーさんのように華々しく商売を広める、あるいは拡げるということはできませんでした。

それで、溶融亜鉛メッキだけでは仕事もさほど広まらないので、もっとメッキのメニューを増やそうと、同じような表面処理の、ほかでやっていないようなものをいろいろ探しました。仕事の内容は、小物のボルト、ナット、鎖の溶融亜鉛メッキだったのですが、そうしたものを、他の表面処理でできないかと……。亜鉛というのは、錆びないような方法、典型的な防蝕方法の一つですが、溶かした亜鉛ではなくて、もっとほかの方法はないかといういろいろ探したのであります。

創業から五年たった昭和四十七年頃、アメリカから住友スリーMを通して「粉末亜鉛メッキ」という方法を知りました。それでアメリカに二週間ほど行き、会社を五社ほど見て回りました。スリーMの会社にも行き、鎖、ボルト、ナット



工場外観とその内部



に適用できるか研究、そして検討しました。その方法は、今まで日本で紹介されていなかったもので、亜鉛の粉末を品物の表面に叩きつけて防蝕被膜を作るといいうものです。大きなバレルの中に、品物とガラスピーズと薬品と亜鉛の粉末を入れてゴロゴロ回すことによってメッキをつける。この方法ですと、溶けた亜鉛の熱い傍で仕事をするともなく、比較的良い環境で仕事ができます。

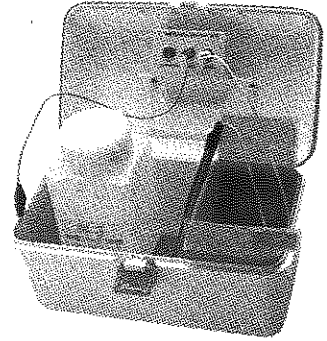
値段的には少し高くなりましたが、いろいろなパンフレットを作って、大阪、東京と、多方面に営業にも動いたのですが、それほど採用されませんでした。今では、この粉末メッキをやっているのは、日本国内でうちぐらいのもので。なぜ採用されないかというところ、それほど仕事量が広まっておらず、他の電気亜鉛メッキ、あるいは溶融亜鉛メッキの方が、値段的な面でも一般に市民権を得ていて、そっちの方がいいということです。

## 「めっき工」の誕生

それでも私たちは、仕事を通して何か品物を入れたらメッキができるというものです。それを見て我々は「こんなしょうもないもの売ってたら、メッキ屋としては困るな」と思ったものです。とていいますのは、メッキというのはお化粧と一緒に、下地をきれいに洗って、表面をつきやすいような状態にする前処理がもっとも大事なのであって、前処理さえ上手にすれば、どんな物でもきれいなメッキができるわけです。ところが、その輸入した商品は、なんでも入れれば、それでメッキができるというキャッチフレーズで売っていたんです。それで私たちは「こんなものではダメだ。それでは、うちで考えて出そう」ということになったのであります。

こうして、「めっき工」という商品ができます。六Pの九ボルトの乾電池を使って、小さな一部をメッキする用具です。値段もできるだけ安く、九千八百円で、昭和六十三年に売り出し、その時点でテレビ・ラジオ・FM放送、またいろいろな雑誌にも取り上げられ、名前がいっぺんに広まりました。

ところが、マスコミで取り上げられても



当社商品より「輝子」(上)と「めっき工房」

自己主張をしたい、たんに人に頼まれてメッキをして、加工賃をもらって、それによしとするメッキ屋のおっさんだけでは終わりがたくなかったです。そして、メッキというものをいかに皆に分かってもらえらるかということ、仕事で汗をかきながら、悶々と考え続けました。

そこへ一人の技術の人間が入ってきました、メッキというものを一つの商品に作り上げようということになります。そして、まず技術の人間と社内の何名かが

えるのと商品が売れるということは全然違っていて、一時的にパツと出て、あとはピタッと止まってしまいました。

それで、メッキ屋としてあまり経験のない展示会を昭和六十四年から出しました。多い時は年間五十回ほど、北海道から沖縄まで行いました。そうしたなかで、通販の方とか、いろいろな方に売り上げてもらったりして、ある程度は皆さんに知れわたるようになりました。

たとえば、その商品でアクセサリーとかハンドバッグの口金、スポンのバックルとかのメッキの補修に使ってもらったらいいなと思ったのですが、それだけではなくて、大手の会社の研究室の方々、あるいは大学の方々にも使ってもらえませんでした。もちろん京セラさんにも使ってもらってあります。

なぜそういうふうに使ってもらえないのかと申しますと、純粋に直流電源の乾電池で中の金属イオンを析出させる、原理を考えれば、本当の電気メッキなんです。ですから、そういう学術的な所での、ちょっと接点を取るとか、一部金メッキして物性を測るとかに使ってもらえるのであり

協力して、市場調査から始めたのであります。

まずメッキの商品としては、電気メッキができる商品がありました。直流電源があって、薬品があって、それが二十万円くらいするとか、あるいは安いもので三万円くらいとか、いろいろでした。

東京のあるデパートで、ある商社がイギリスから輸入したゴールド・ストリューションというものを売り出していました。それは、クリームのような入れ物の中に

ます。

それで、「めっき工」という名前前は大手の研究室や大学では使いに、買にくいというので、名称を「めっき工房」に変えました。ちなみに、前の「めっき工」の名前の由来は、別の分野に「プリント工」があり、あれもプリント、ガリ版刷りのものを一般的に使うということでもかなり普及していたのですが、それにあやかって、そういう名前にしたわけでありました。ただ、まだその「めっき工」の名前でも売り出しておりません。

## 自己主張の数々

ほかに金メッキというのは、たんに装飾だけではなくて、それを施すとハンド付け性がいいとか、静電気が帯びにくくなって雑音が入りにくいとかの機能的な面もございしますが、先の展示会ではこれを使ってこういうものができるか、とお客さんいろいろな教えてもらいました。歯の技工士さんからは「これで錫メッキができないか」「金メッキをもっと厚く



できないか」とか伺いました。

それで、その技工士さん向けの商品を作ろうと、歯の一部を錫メッキして上に樹脂をつける、つまりメッキの歯をそのまま出すのではなく、たんに接着の一部として使う、そういう専用のものを作って医療用具の許可をとって、歯科医療向けに今出しております。

やはり展示会で「あの筆タイプではやりにくいから、ポットタイプの方がいいか」と言われ、小さなコーヒーカープの状態で、前処理を確実にできるようにして金メッキができる、ポット方式のメッキのものも出しております。

あるいは、メッキの工程の中の電解脱脂を一つ独立させました。品物の表面に油がついておればメッキのりにくいので、油を電解洗浄する工程です。それを独立させ、指輪とか宝石、金属のついた宝石の部分の洗う「輝子(KIICO)」という商品で売り出したのです。それも展示会のお客さんの反応から出たものです。眼鏡屋さん、宝石屋さんにある超音波洗浄で十分だろうと思うのですが、それでは石が割れる、あるいは悪くなる、とい

カーから直売にするとか、問屋さんを通さずに売るとか、流通チャンネルを考えないとなりません。

私も今は、ホームセンターや百貨店などに商品の一部を置いて、メッキの出前ということで、そういう商品を使ってメッキサービスができますよ、ということをやっております。あるいは、ガソリンスタンドのオープン記念で、車のキーのメッキをする、あるいは外車販売の時にそういうサービスをするとか、また、関西電力さんと組んで、子供たちに「電気でこういうこともできますよ」という説明とか、いろいろやっております。

こうして、会社の者に「これからも加工屋とメーカー、そして販売を続け、商品作りを通じて自己主張をし、自分たちの存在を世の中に分かってもらおうではないか」と言いながら進めているところですが、また、今はまだ、売上げが全体で十億円足らずの小さな会社ですが、二十一世紀には、百億円企業をめざしたいという考えで進んでおります。そのために、アドバイスをいただければ幸せに思います。どうもありがとうございます。

うことで、それらの店でこの商品を買ってもらっております。

また、ステンレスの上の錆をとるもの、あるいはエッチングのセットがあります。今、これら六つの商品ができておりますが、これらの売上げは年間、まだ二億円ちょっとといったところです。さらにあと七つ八つ、いろいろシリーズを作ってもいいものがあると思います。

メッキというと、ゴムの前掛けで長靴をはいてする、3Kの企業といわれるのですが、やりようによっては、安全な楽しいものができると思います。京都のお店屋さん置いてありますが、茶筒とかコンパクトなどの裏に彫金ということでの金メッキとか、あるいは黒とかのメッキをしたものを使ったアクセサリー商品が出ておりますが、ああいうのを簡単に作れる状態にしていきたい。

そして、メッキの文化を作り上げてみたい。アートフラワーや七宝焼などのように、メッキも、エッチングやメッキの補修ということをやっていくれば、そういう文化ができていくだろうと考えます。

### 《稲盛塾長コメント》

#### 販路の開拓に創意工夫を

大変に面白うございました。私も化学出身で、電気メッキというのは、もともと専門分野で興味があるのです。

それで、「めっき」のことをはじめとするメッキの商品、そのシリーズをですね、ビジネスにするのは、私の経験からしましても大変難しいと思います。あまり、そちらの方にいれあげられるものかな、という感じもしますが……。

それらの商品の販路として、たとえば学校教材を扱っている「学研」、また理化学雑誌などを出している所へ持ち込んで、その辺から売り出してもいいのではないですか。当社も、長いことかかりましたが、太陽電池が小学校の教材にも使われています。それでいろいろな模型を動かすのですね。そういうふうな学校教材の採用に成功できれば、大きい規模ではないでしょうが、年々、新しい学年の子供

### メッキ王国をめざし

それぞれ国内の展示会だけではなく、外国の展示会にも出して、珍しい、面白いという反応を示してもらっています。これは今のところ商売には結びついておりません。

一方で、長年のメッキ加工の仕事というの、営業がそれほどいなくても仕事ができ、同じ所からずっと仕事をもらってあれば、こちらから行かなくてもいいのです。そういう横着な仕事をしていますので、実際に売り込みに行くと、分かって買ってもらおうという努力ができておりません。

これから、そういう努力もやっていかねばならないのですが、ただ、これら商品の欠点は、説明型の商品であるということです。店に置いただけで買ってもらえるような商品ではなく、こういうふうに使ってこうなりますよという説明型、実演型の商品で、我々が展示会へ行ったり、ホームセンターとか百貨店の実演販売をやれば売れますが、置いておくだけではだめなのです。そういうことで、メー

さんに売れるわけですから、ぜひ出版元に行かれて、一度、アポされたらと思います。

もう一つ、玩具メーカーがありますね。今は、玩具もエレクトロニクスの世界に入っていますが、私の娘も「タカラ」という玩具屋の商品企画担当として、ワープロを子供用に商品化して売り出してあります。二万数千円で手紙が書けるそうですが、案外、そういう科学的なものが子供に今、大変に人気がありますから、玩具メーカーと打ち合わせされれば、これは非常に面白いかも知れません。ただし、一過性にすぎないかも知れませんが、もね。

しかし、そうした学校教材とか、そういう方向への販路を、もう一度お考えになったらどうだろうかと思えます。

あるいは、あなたの場合、ある程度は長年やってこられたメッキに生きながら、メッキにこだわらない新しい発想をもとに、事業拡大された方がいいのかも知れません。

(平成3年7月、合同例会にて発表)



MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に  
経営を語る

### III

南 総一郎

盛和塾滋賀

(株)南洋軒代表取締役社長

## 地域性を活かした食の創造

### 創業百年弁当

南と申します。このたび、当合同例会  
で何か喋るようになるといってお誘いがあった  
時、私のような、人間的にも非常にいい  
かげんな者はとても話などできないと思

い、「自信がないので堪忍してほしい」  
と、いったんはお断りしたのですが、再  
度の電話の時、考えなおし、素直にお引  
き受けることにいたしました。

皆様のお話は、大変に素晴らしく、本  
当に緊張いたしております。しかし、自  
分の会社のことをまともに喋れないよう

では、社長とはいえませんので、自分の  
こと、会社のことを、大変にお恥ずかし  
いのですが、喋らせていただきたいと考  
えております。

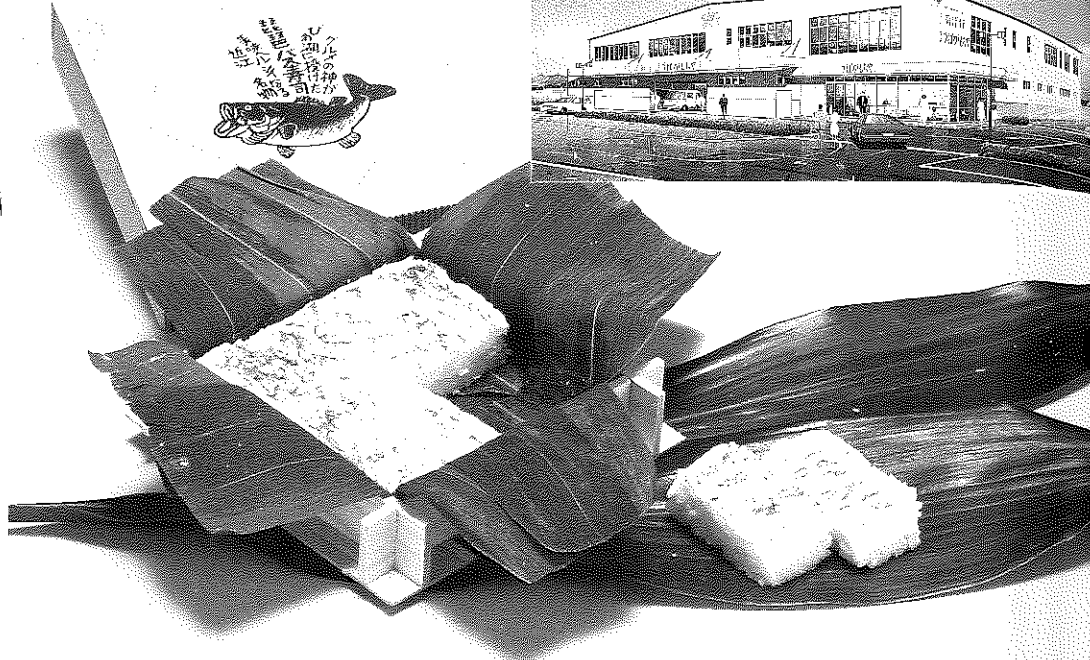
私どもは、滋賀県草津市で、明治二十  
四年から「南洋軒」という駅弁屋をやら  
せていただいております。ちょうど創業  
百年を迎えたところですが、地元では  
「古だけの南洋軒」などといわれてお  
ります。

その弁当と、草津名物の「うばが餅」と  
いうものがございまして、そのお菓子も  
製造いたしております。また、京都の方  
ならばご存じかも知れませんが、一号線  
の草津駅に入る角で、お蕎麦屋もやらせ  
ていただいております。会社の概要は、  
大体そういうところでございます。

### 定着した人気……駅弁

滋賀県の草津市といっても、どこにあ  
るのかご存じのない方もたくさんおられ  
ると思います。京都から新快速電車で十  
九分、車ですと、高速に乗りまして三十  
分から三十五分といったところでしょう  
か。別に特徴のある所ではありませんが、  
なんととっても東海道五十三次の、五十  
二次目の宿ということで、昔は五十三次  
の中でも四本の指に入る大きな宿場であっ  
たといわれております。

そこで、長年、駅弁屋をやらせてもらっ  
ているわけでございます。といっても、



当社製造の「琵琶バス寿司」と新工場



たとえば京都とか神戸のような大きな駅

の駅弁屋さんというのは皆さんご存じと思いますが、我々のような中間駅の弁当屋というのは、あまりというか、ほとんど知られておらず、たんなる駅弁屋のうちのただの一つ、といったところではないでしょうか。

それで、なんとか、草津に「南洋軒」という駅弁屋があるということを知っていただくといういろいろやってきました。駅弁というのは、意外と根強い人気がございます。駅弁大会というのは、デパートの年間の催し事の中でも、安定してよく売れる催し事でございます。駅弁自体も、静かなブームになっておりまして、夕方のテレビを見ていただきますと、月に二、三回は、どこかの駅弁をタレントが食べているという場面を見られるのではないのでしょうか。

そこで、なんとか草津にも、小さな駅ですけれども、駅弁があるということを知ってもらうためには、そのブームに乗らないといけないナ、というふうにならず考えました。

## 「琵琶バス寿司」の誕生

そこで、何か、マスコミで取り上げてもらえるような駅弁を考えました。滋賀県ですと、素材として、淡水魚の川魚とか近江牛とかお米、そういうものがあるわけです。元々、そういうことは分かっていたことなんです。もう一度その中でいろいろ考えました。しかし、素材的にすでに使われたものがほとんどで、なかなか良い考えが思い浮かびません。

ある時思いついたのが、小鮎とか琵琶湖の稚魚を食べてしまふ、悪名高き「ブラックバス」という魚です。これが、皆さんご存じだと思いますが、意外と食べるとおいしいのです。スズキ科の魚で、味は大変淡泊でして、皮は非常に臭いのですが、三枚におろしますと、身は大変にきれいですし、臭いもしません。

これを弁当にしようと思ったのです。ブラックバスのために、小鮎ですとか、いわゆる佃煮にする小さな魚類が大変減っております。そういう環境でしたから、いっそのこと、そういう奴は食べてしま

うことで、「お鉢弁当」というのを作りました。これは、植木鉢に食べ物を埋め込むという、非常に無茶といえは無茶で

ございますが、気楽に考えると、釜飯と同じ感覚でございます。釜飯も家に持って帰られて鉢植えにされる方がたくさんお



当社製造の「お鉢弁当」

おうということでもないんですが、会社の中の企画会議で、そういうことを僕が言いました。すると当然、「アホなこと言うな。そんなもん、売れるわけはないやないか」となります。ですが、結論としては、とりあえずやるのが最優先だ、というわけで、実行に移すことになりました。それが新名物の「琵琶バス」というものでございます。

できてみますと、やはりマスコミが大変に注目いたしました。僕も、このおかげで五、六回テレビに出させていただきました。パブリシティというのは、企画料と何もかもで五十万円ほどできています。テレビに五回、二分ほど出させていただきますと、それだけで元が取れたな、という感じがいたします。

そういうことによって、本業の幕の内ですとか、いわゆる普通のお弁当のご注文も増えまして、今までにないようなお客さまも大変増えてまいりました。

## 堅実な弁当と際物弁当

さらに、何かいいものはないか、といわれますので、その発想でいくと、意外に面白いのではないかと……。

それに悪乗りしまして、ラディッシュの種をつけまして、持ち帰っていただいてラディッシュの種を植えていただくと考えました。ラディッシュというのは年中育ちますので、これはいいのではないかと思いました。

もう一つ悪乗りしまして、鉢植えというの、昔から新聞紙で重ねて包み、しゅる縄で結んでいますので、「南洋軒新聞」というのを作って、その新聞をレットルにしようやないかと、厚かましくもそうした新聞を作りまして、レットル代わりに包みました。

そのほかにも、「おにぎりキュウ」というものを作りました。それは、「ケンタッキーフライドチキン」さんがやっておられる、いわゆるチキンバーレルですか、あれのお握り版を作ろうということで、下の方に四人分、一人二個として八個のお握りを入れまして、上の方に子供の喜びそうなおかずを入れたのであります。

それぞれ、大変、際物的なところもあ



るわけですが、そういう部分を利用しながら、日常の弁当は、きちっとおいしいものを作っていきたいと考えております。

## マイナスからプラスの発想へ

私の親父は小学校三年の時に亡くなりました。親父の叔父貫の所が「南洋軒」という弁当屋をやっておりまして、そこに子供がなかったものだから、私が養子に行ったのであります。

大学を昭和四十八年に卒業いたしました。大阪の「水了軒」という大きな駅弁屋さんに一年間、修業に行き、翌昭和四十九年に終えて帰りました。

そして、昭和五十一年に、養子先の親父も死んでしまいました。

その時、親父の相続税、延税込みで三億円払わんとあかん、と言われまして、田舎の小さな会社にとりましては、これは困ったことだと思いました。しかし、なんとか不動産を売らずに、十年ぐらいで払いました。

養子先の親父が死んだ時、「なんとオ

## 今後の展望

会社の年商は、今、およそ二十億円を超えております。さらに、投資コストの倍の年商をあげられるお店を作っていくたいと思っております。平成七年、私が四十五歳の時には三十億円にしたいと考えております。

今後は、一億二千万円ぐらいの年商のお店を、年に一店か二店、近隣の町に出していきたくと考えております。さらに、いずれは滋賀県内全般に展開していきたくと考えております。

元来が怠け者でございまして、盛和塾に入れていただき、塾長のお話を聴かせていただくうち、「あー、やっぱり頑張っていたいかなとあかん」と思っております。現状に満足しない心というものをしっかりと持たないといけないということが分かりました。

ともかく、大変に良い会に入れていただいて、また今日は、非常に素晴らしい機会をいただきました、まことにありがとうございました。

レはついていない男や」と思いました。それから三年ぐらい、何かしないといけない、と思いつながら、基本的に、オレはついていないというふうになっていたわけです。その後、J.Cで勉強させてもらったり、いろいろあって、こうした考えを変えることにしました。

つまり、早く親父を亡くしたということとは、自分が思ったこと、自分がやったことは、その分だけ身になって、悔いも残らんと……。自分で頑張って勉強して、それをやりとげたら、自分で決めて、自分でやるわけですから、こんな簡単なことではないでは、という考え方で、プラスの発想をしていけばうまくいくのではないかと、考えました。そういうことで、今までなんとかやってまいりました。

## 攻めの体制作り

これまでは、税金を払うこと等々、どちらかというと、守ることが多うございましたが、ご縁がございまして、草津市内に用地を譲っていただいて、そこに工場を建てることができました。今までの

### 《稲盛塾長コメント》

#### 今後も堅実&トライの精神で

南さんは「大変ついてないな」とおっしゃったのですけれども、養子に行っても立派な店までもらっておいてやね、何がついたらんのか(笑い)。遺産相続を払うのに苦労するのは当たり前やないか(笑い)。払っても残ったるんやから。こういう人を「あつかましい」と言うのです(笑い)。苦労したうちには、全然入らんとお思いますね(笑い)。

先ほど「際物的かもしれない……」とおっしゃった。そうかもしれない。しかし、次から次に考えられたものも際物で終わるかもしれないが、次にまた新しいものを考え、そういうトライ&エラーで、これからもどんどんおやりになるべきだと思えますね。

建設費の二倍の売上げの店を、今後伸ばしていきたいとおっしゃいましたが、非常にいい数字を言っていらっしゃるの

製造能力の四倍ぐらいの工場で、お弁当とお菓子で約五百坪あります。

お手元に会社のパンフレットをお配りいたしておりますが、貧乏会社でございますので、会社案内と入社案内を兼ねたような格好で企画していきまして、中途半端なものになっており恐縮でございますが、その表紙がブルーになっております。これは、弁当の中に入れております竹のバランスを拡大して、写真に撮ったものです。パンフレットを開けていただきますと、左手の右下に、小さな工場の写真が出ております。この工場は平成三年の六月二十日から稼働を始めたのですが、これはお弁当とお菓子の工場です。お弁当が二百坪、お菓子が二百坪という新しい工場でございます。

そのパンフレットをもう一度両側に開けていただきますと、左側に変な奴が真ん中に座っておりますが、これも企画の上で「社長は会社の顔や」というふうに言われ、悪乗りしまして、それではということで、こんなことになったのであります。

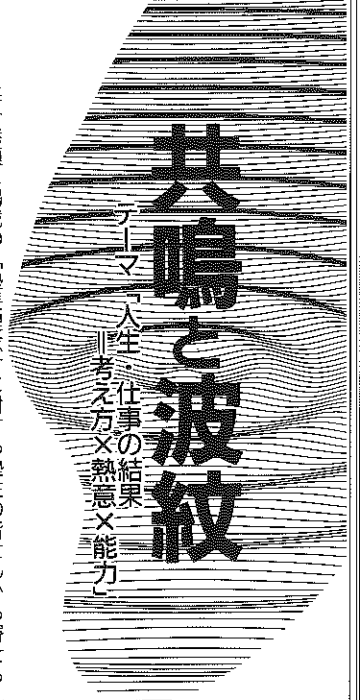
ではないかと思えます。私は昔、製造メーカーだったのですが、機械装置のコストが一カ月の売上げになれば非常に儲かると思っておりましたが、最近では設備費が大変高く、設備投資額の二倍の年商だけでは、メーカーの場合は苦しいですね。

お店だと、私は非常にいい数字ではないかと思えます。

年商がおよそ二十億円。地元を中心に、大変手堅く商売をしておられるようで、今の状態で頑張っていければいいと思えます。我々のこの会も、ぜひ、そのお弁当をとって食べるようにすればいいのではないかと思えます(笑い)。

先ほどの神戸の井田さんのメッキの商品も、流通をしておられる方で、「オレの流通で試してみようか」という方がおられたら、ぜひお願いします。あれは流通だけの問題だろうと思えます。興味のある方、あるいは、子供さんを対象に流通をやっていらっしゃる方がおられたらサンプルなどをもとに研究されてもいいのではないのでしょうか。

(平成8年7月、合同例会にて発表)



# 共鳴と波紋

テーマ「人生・仕事の結果」  
「考え方×熱意×能力」

毎号巻頭に掲載の「塾長理念」に対する塾生の皆さんから寄せられた意見・感想を紹介するコーナーです。今回は、4名の塾生の方へ編集部より原稿についての簡単な質問をさせていただき、お答えを要約して掲載いたしました。ご協力有り難うございました。

北野良夫 トクデン(株)〈京都〉

これほど簡潔平易な公式で成功の真理が表されたものをほかに知りません。生き方、考え方に点数をつけるという対比ではなく、つまるところ私心の有無に帰することにるのでしょいか。

建野晃 エスティー(株)〈京都〉

指導者が事を決断する時に求められることは普通の理念に立脚した考え方である。熱意・能力だけが理念の基軸を持たず独り歩きすることは危険である。一日一、心を高める努力が理念を醸成し、正しい考え方を確固不拔にすること

経営者には天才の部分がないとはならないだろうが、それだけでは経営者として半人前である。マルチ能力が要求される経営者は、この方程式により素晴らしい器に生まれ変わることができる。

光野重樹 アングル(株)〈大阪〉

高橋信行 ㈱四国技術センター(株) 仕事の結果はともあれ、人生の結果が公式で求めることができるのであるうか。考え方のプラス・マイナスは誰がどのように評価し、まともな生き様とはどのようなものか、まだ理解できない。素直な心で頑張ることか。

Q・公式化することにやや疑問が  
おありのようですが。

等に活用しています。

山下英雄 ㈱薬師庵(京都)

規模の大小を問わず企業の経営に携わっている者であれば、多少の差こそあれ皆能力と熱意は持っているものですが、そこに利他の心(考え方)が加味されなければ、経営者としての完成はあり得ないことを痛烈に教えられました。

芳野佑伍 ㈱マルヨシ(京都)

塾長が今日まで歩んでこられた「生きさま」がこの方程式に集約されているように思います。京セラグループの事業の隆盛は、塾長自身がこの理念を実践され続けた結果だと感服いたします。

荒木正昭 松下学院(大阪)

「熱意」という語意にはいろいろな含みがあり、また「考え方」との相乗的作用があり、結果が生まれるのもよく理解できます。しかし、私は前者の「熱意」特に初心の「熱意」をいつまでも忘れぬよう努力したいと思います。

北山和明 日新建設工業(株)〈大阪〉

天才とはごく一部の才能である。塚本英利 富士情報印刷(株)〈大阪〉  
バブルの崩壊で話題となった時の人たちは、優れた能力と並外れた努力によって最高位まで昇りつめることができた。ただ、考え方の方向性を誤ったためろく崩れ去った。私欲私心のない経営を日々実行しているか考えさせられる。



「塾長理念」(第10号)  
人生・仕事の結果  
「考え方×熱意×能力」

この公式は、平均的な能力しか持たない人間が、偉大なことをなす方法はないだろうかという問いに、私が自らの体験を通じて答えたものです。

能力とは、頭脳のみならず健康や運動神経も含みますが、多分に先天的なものです。しかし、熱意は、自分の意志で決められます。この能力と熱意は、それぞれ〇点から一〇〇点までであり、それが積りかかると考えると、自分の能力を鼻にかけ、努力を怠った人よりも、自分には頭抜けた能力がないと思って、誰よりも情熱を燃やして努力した人の方が、はるかに素晴らしい結果を残すことができるのです。

そして、これに考え方が加わります。考え方とは、人間としての生きる姿勢であり、マイナス一〇〇点からプラス一〇〇点まであります。つまり、世をすね、世を恨み、まともな生き様を否定するような生き方をすれば、マイナスがかり、人生や

仕事の結果は、能力があればあるだけ、熱意が強ければ強いだけ、大きなマイナスとなります。素晴らしい考え方、つまり人生哲学を持つか持たないかで、人生は大きく変わってくるのです。



ダウンサイジングの時代！  
コンピュータのことなら

# BIS

経営情報システム事業部

事務管理システム  
生産管理システム  
物流管理システム

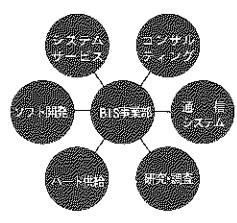
CAD・CAMシステム  
ネットワークシステム

各種ハード販売

京セラ株式会社  
経営情報システム事業部

Business Information Systems

京都市山科区竹鼻堂ノ前町46-1  
三井生命京都山科ビル6F  
tel. 075-502-8891 (代表)  
fax. 075-502-8892





# 「労使同軸」その二十年の航跡

## 第2回

盛和塾事務局長

### 福井 誠

(京セラ労働組合前書記長)

前号に続いて、拙著『労使同軸』その二十年の航跡より要部を語りていただきます。今回は組合設立期の昭和四十四年当時、労働組合の存在を求める圧力に対し、真に企業の人間集団の幸福と何かを議論風発し得る新しい労使関係を志向しようとして、自ら労働組合設立を受け入れた稲盛会長（当時社長）の思考の跡を綴るものであります。（なお、本稿は加藤勝美氏の著作『ある少年の夢』より該当部分を引用させていただきます）

### 第21回京セラ労働組合定期大会



## 労働組合設立メッセージ

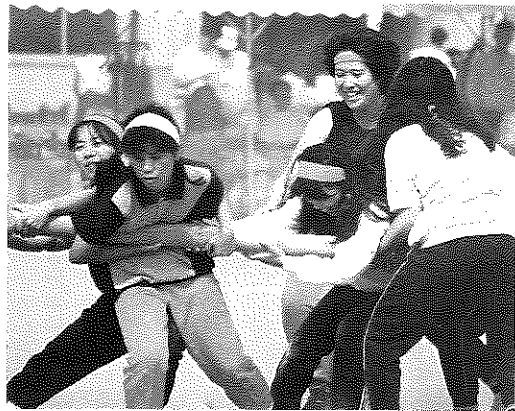
### 『ある少年の夢』(加藤勝美氏著)より

稲盛は組合が結成される前、社員あてに組合についての自分の考え方をまとめた長文のメッセージを発している。そこには、熱慮に熱慮を重ねて、トップとして何があっても正しい方向であるかを考え抜いて行った稲盛の思考の跡がはつきりと刻まれている。その内容はおおよそ次のようなものである。

ということから大きくはずれて行くケースがよくあります。

このため、私は、従来モラル、レベルを向上し、その考え方が企業を経営して行くわれわれの考え方と同じような考え方になって来る日まで、なるべく組合は無い方がよいと考えていたわけです。

と言いますのは、組合ができませんと、その日暮してただ給料が高いことのみを考えて、その場限りの、たとえば政治団体のアジテーションに乗って、明日のことは何も考えない人の一票も同じ一票で



京セラ運動会で若さあふれる社員たち

かねがね、わが社は組合が無く非常にユニークなやり方をして来た会社であり、世間一般の常識から判断すると非常にイレギュラーな会社として受け取られておりました。従来から私は、組合はなるべく無い方がいいと思っておりました。その理由は、とかく一般の企業ではよくもめているケースがありますが、その場合、いわゆる会社と従業員との間に、企業そのものの認識に大きなギャップというものがあったからです。働く人で、企業がどういふものかわからない人がたくさんいます。私は入社した人に「金は天から

す。そして、そういう利根的な物の考え方をする人、権利だけを主張する人の意見が再三にわたり、その企業が破綻して行くというケースがよくあります。

そこでわれわれは忙しいさなか、コンパを通じみなさんとお話し、考え方の教育を行ってききましたが、そうすれば、組合のあるなしにかかわらず、企業を基盤として生きて行くという物の考え方が当然できてくるだろうと、今日まで努力して来たのですが、それが世間にはイレギュラーであると映るわけです。

組合の無いことが非民主的なことだとなつて来ています。誠に残念ですが、世間がこうだから、こうでなければならぬということとはなかるうと思えます。人間が生きて行くことについて、新しい生き方だである。戦後、米国が占領して作った労働三法、その中で生きて行くのではなくて、まじめに一生を過ごして行くために、新しい方法があつてしかるべきだと思えます。

とくにわれわれは、京セラならではの仕事をふりて今日までやって来たわけです。時間当りということも欧米並の高

降って来るものではない」とよく言います。われわれ自身が稼いでわれわれ自身に分配しなければ、金はどこからも来ません。

ところが、特に戦後非常に著しいことですが、一般のサラリーマンに、生きる権利のみを振り回す連中が非常に多い。労働環境や給与がどうあるべきか、それは自分が企業の中にあつてどうせねばならないかとは別で、なるべく楽をして人並以上の生活をしていきたいと考えるだけです。そういう場合、組合の運動が、企業と共に栄え、企業と苦楽を共にする

賃金をめざして堂々と頑張っています。ただし、よい収益をあげてもそれをただちに還元して行きますと、払えない企業が非常に凄惨な状態になって来ます。そこには、企業間にもモラルがある。現在の秩序というものがあつて、自粛を要請されています。

社内の一部に非常に不平を持っている人がいると聞いています。同時に現在の革新陣営の勢力拡大のため京セラの中に組合を作つてほしいという意見があることをいいことに、外部から盛んに活動をしていることをわれわれは見ただけです。

私は、外部が言うように、組合が無いことを望んでいるのではなく、われわれの間に信頼と対話があることを理想として来たわけです。組合とかいうもので話をしなければならぬようなものではなく、本当に従業員一人一人の幸せを願うのが私であり、同時に会社そのものの繁栄を心から心配し考えてくれる従業員であれば、組合というようなものはいらないと思つていたわけです。

そしてよそでは、来年の七十年安保を控えて政治闘争まで含めて、労使間の対

立が発生するのを見ると、そういうことを一度京セラで起こしてしまつたら、客先は、たとえばブラウン管を作っているメーカーなら、京セラのマルチフォームの納期が遅れたら、そのブラウン管の工場はとまってしまいます。そうなれば、二度と京セラを当てにして物を頼むわけにはいかなくなります。京セラ一社依存では自社が危ないと考え、ほかのメーカーを探すでしょう。また、外国のお客さんには、太平洋を越えて運ばなければならぬハンディキャップがある上に納期的にもシビアであります。そこへ組合で盛んにもめるといふことであれば注文は来なくなるでしょう。

京セラという小舟が大海に乗り出して行って、大企業を向うにまわして活躍している状態の認識がなくて、毎日出て来てただ働いていく、ある種の不満があつてその不満だけを主張し、企業がどういう戦を展開しているかをとんとわからず、ただごり押しに文句を言う人の集まりであれば、話し合ひはつくまいと今まで思ってきたわけではあります。

そのため、少しでもわかつた人が多くし、われわれの行く末に対して希望のない暗い将来を招くようなことがあつてはいかんと思つたからです。

しかし、組合を作りたいという人を孤立させ依怙地にして偏見を持たせたままにしておくことは問題です。それならもつとスケールの大きい愛情で彼らを抱んでやる。ひがんでいる子はまともに育つようにしよう。ひがみ根性で組合を作るなら、もつときれいな心で組合を作つて、ひがんだ子をまともな子に育てて行こうじゃないか。それには今まで以上に勇氣と闘志をもつて努力し、そのわけのわからん連中を、苦楽をともしにしている人間に育てていかねばならないと結論したしだいではあります。

一部の外部団体が会社の入口まで来てピラを配り、拡声器をもつて、従業員の皆さんよ、京セラの民主化のために立ち上がれと言つて騒ぐ。何が彼らにそう言われなければならないのか、どこにその根拠があるのかにまだに疑問です。人が仲よく一所懸命やっている所に来て、どうしてそういうことをやる権利があるのか、私にはとんとわかりません。

おるように、機会あるごとに京セラはこういう状態にあると話してきたわけですが、この機会の中で幸せになつて行こうとするならば、それにはなさなければならぬということもありますと説いて来たわけではあります。今では相当わかつた人がふえて来ていますと感じております。

それで組合が無くてもやっていけるのではないだろうかと思つていたわけですが、外部からの働きかけがあるという現実を知り、いろいろ考え、結論としては、組合、つまり憲法、労働法にもうたつてある労働者の団結権というものを否定するつもりはもとも無い。問題は、一部の人が組合がほしい、なければいかんと強く思っている。それに便乗して外部の団体が勢力拡張の一環としてアジッているのであれば、大半の従業員はその手に乗ることはしないだろう。まただれが本当の幸せを考えているか、おのずからわかつているだろうと思つていたわけではあります。

しかし、組合を作りたいと思つている人もやはり同じ私の従業員なわけではあります。同じ子供で不肖の子がそういう反抗をしようというなら、従業員すべての幸せを

決して外部の連中に対して勇氣が無くて妥協したのではありません。勝つことのみが戦ではありません。形では負けているようにみえますけれども、問題は勝ち負けではなかつたはずで、一部の人間といえども、同じ京セラの従業員が望んでいるなら、そのわけのわからん兄弟の一人か二人を兄貴も姉さんも弟も妹も、みんなして素直な良い人間に育てて行こうじゃないか、そういうふうにかえていきます。

全従業員が幸せになることはどういうことなのかを諄々と説いていたのだ、今後できる組合、これは決して御用組合、会社の言いなりになる組合と違うのではありません。企業と苦楽を共にできる組合に育てて行こうと思つて、それには今から戦が始まつたと思つてアメリカから帰つて来ました。

私はそんなだつて、ある労働組合運動の指導者に会いました。私はその人に、君は何かあればわれわれ経営者を労働者にとつて鬼みみたいな存在だとまことしやかに言い、君たちは労働者を救う救世軍みたいなことを言うけれども、戦争をや

願っていると私が言つて来た以上、やはり従業員として幸せにしてあげなければならぬと私は思います。

そして外部からアジッて来ると、一部の人が単独で組合を作ることが当然起こつて来るだろう。すると心ある連中がそれに対して憤りを感じるでしょう。私は組合を作つたことに対してでなく、今まで説いて来た考えをわかつてくれないといふことに対してやはり残念に思つてあります。

そうすると、会社の中が、会社というものの根底がわかつた連中と、そうでないその日暮らしの連中の二つに分かれることになりまふ。私が幸せを願う全従業員が二つに分かれていがみ合うということとは非常に不幸です。それほど組合を作りたいというなら、同じ生まれ来る子なら、正常児を生まねばならない。今まで、組合が無いということを目的にして来たのではなくて、本当に企業と共に喜び悲しみを分かち合つていける従業員でなければならぬ。わけのわからん奴が入つて来て純真な従業員をアジリ倒し企業を悪者呼ばわりし、お互いの仲を悪く

てつぶれた会社といふのはいくらでもあつた。すると、その人は、失礼ですがわれわれは慈善とかヒューマニズムではやっていない。労働運動をさらに活発化するための戦略として、一つや二つの会社が倒産しても気にはしない、と答えました。組合が無い方がいいと言つて来たのは、われわれ幹部が贅沢をしたり怠けたり、幹部だけがいいために文句を言う組合が無い方がいいからではありません。幹部がただのんびんだらりと楽をして生活をして行くことを望んで、そのために組合が無いと言つて来たのなら、そこでもめなければなりません。一部とはいへ組合を望んでいる人がおるならば残念だけれどもいいではないか。ここから新しい行き方をしようではないか。世間がそれを要求するなら、それは神が与えた転機であると思つていきます。

外部の人が騒ぐから、それに対して妥協したのでは無く、ことを時にあつて冷静に判断し、将来に禍根を残すことがあつてはならないと思つたからです。

(筆者注：本メッセージは元役員青山政次氏の記録から紐解かれている。)



## 盛和塾京都

過日のすばらしい全国大会以後、「盛和塾京都」の会合、勉強会は行われていませんので、今回は、来る10月12日(月)、京都市北区の「しょうぎんホール会議室」で開催される勉強会の予告をさせていただきます。

当日は朝8時からのスタートで、ゴルフ会が滋賀県「朝日野カントリークラブ」で開催されます。

引き続き、午後6時より勉強会が「しょうぎんホール会議室」にて、さらに7時から「しょうぎん千寿閣」において懇談会が開かれます。

当日は塾長ご出席の勉強会ですので、全国の塾生の皆さんもどうぞふるってご出席下さい。

なお、お申込みは京都事務局「平井」まで。

FAX 075-361-8801

(文責・渡部隆夫)

となっていくため、人がついていけない。人を育てることがいちはばんだ切なことであり、権限委譲は無責任にならないように。

塾長のコメント並びに講話は、一貫して人に対する愛、企業人として「共生と循環の原理」に基づく利他の心得、並びに人格の高揚を説くものでした。

〈大阪〉の塾生の感想は、塾生代表の発表について大変感動を受け、かつ苦労話と今後の課題について塾長が終始真剣に対応されたこと、また、その見識の深さと、問題点を鋭く指摘されたことについて敬服しました。全国大会の後のコンパで塾長と本音の話ができたこと、全国の塾生との意見交換ができたことが大変すばらしく、ぜひ来年も参加したい。できれば、苦労を共にしている妻を同伴したいということでした。

全国大会前日の7月24日並びに7月25日の3日間、ご多忙のなか、お世話いただきました京セラの社員の皆様並びに盛和塾〈京都〉の塾生の方々、運営委員の方々には大変お世話になり、ありがとうございます。感謝 合掌

## 盛和塾大阪

〈大阪〉は、塾活動の谷間になり、活動がありませんので、7月25日の全国大会の報告をさせていただきます。

◎塾生代表8名による経営体験発表に対する塾長コメントの中から

◇会社を経営していくと自らが、社員を教育し、ひいては世の中の青少年を教育することになり、すばらしいことである。

◇他の経営者の実体験を通して、体験したものと考え、頭の中でシミュレーションを行い、心を揺さぶる強烈な印象で頭の中に焼きつけ、失敗を防ぐ。

◇少なくとも1日1回、例えば朝の洗面所で反省をする。常に謙虚に反省する心構えを習慣づける。

◇企業の運命論として、運命を好転させるのは「動機善なりや」である。公明正大に行うのであれば、企業がエキサイティングし、好転する。会社に働く社員によって社風が決まる。すばらしい社員がいる会社はすばらしい社風となる。社員を持っているすばらしい考え方によって、すば

◎〈大阪〉の秋の研究会は9月25日に「理念の高次化を体感する」―「ころろに学ぶ―「善と悟り」「生の充実、調和の感覚を求めて―内観と感心の整体思想」を予定。

(文責・北山和明)

## 盛和塾鹿兒島

盛和塾鹿兒島では、5月例会を5月28日に鹿兒島市の城山観光ホテルで開催しました。例会ではまず京セラのフィロソフィビデオを通じて、「言霊」を持った、魂からはとばしりである言葉の呼び起こす感動、思いを込めて話すことの大事さ、また、「宇宙には良い方向、幸せの方向へ発展する法則がある」ことを学び、「運」についての話を聞きました。

とくにこの話は、4月に塾長が鹿兒島に来られたとき、「運命」と「宿命」の違いについての質問があり、それに対する塾長のお考えをお聞きしてから間もなかったため、理解度をさらに深めることができ、効果的でした。

4月の例会で、塾長が「言葉を繰り返

らしい社風となる。社風によって会社の運命が決まる。

◇中小企業の人事管理については、社員とコミュニケーションをよく図り、夢を語る。問題のある人についても期待をかけてやり、夢を語る。夢を分け合うことによって人をモチベートすることができる。

◇夢を語りながら、現実の問題として労働分配をする。社員ができないために会社が伸びないというのは、天にツバすることである。会社に入ってくる人は、その時の最高の人であり大切にすること。

◇中小企業の時に、京セラは「経理」「工場」「販売」をすべてフォーマットにした。基本的なことを組織化していく。現在やっていることをシステムに変えていく。以上が大企業に脱皮できる基本動作である。

◇多角化については、分社化を図ると、人材を分散し、ひいては本体の事業を弱体化する危険性があるため、事業部制をとるべきである。

◇すばらしいアイデア、華やかな企業には危険が待っている。高成長し、高収益し思い返し、それを「実践」に移していきなさい。そうすれば人生も変わるでしょう」とおっしゃいましたが、繰り返し思い返すことの尊さを実感することができました。塾長の言葉や経営哲学に常に触れていくためにも、教科書にしている『心を高める、経営を伸ばす』の本とビデオあるいはテープを有効に用いていかねばと再認識いたしました。

後半は塾生2名による体験発表がありました。最初のスピーカーは霧島観光交通株式会社の堀切博氏でした。学生時代に取り組んだ柔道から、忍耐、そして驕らず、悲観的にならずに自然体でいくことの大事さを学んだという堀切氏は、江戸時代の旅籠から始まったという130年にわたるホテルの歴史をビデオで紹介しながら、バス・タクシー・ホテルを交通、観光、宿泊の3本の柱として、「どこかが前と違っている」とリピーターに思わせるようなホテルをめざしていると、熱のこもった発表をしてくれました。

次に話した南都扶桑社の川井田和雄氏は、総合商社に入りたいという夢が破れ、その後悩んだあとに今の仕事に就くまで

の経緯を実にぎっくばらんに述べたあと、塾長からの「自分の仕事は好きになれ。好きになれないのなら天職だと思つてやれ」という言葉に勇気づけられた体験の披露がありました。

鹿児島例会では塾生の体験発表を続けておりますが、いつのときでも率直で真摯な発表が過度な緊張を生み、今回も時間を大幅に超過するほど熱心な会となりました。

(文責・山崎美智子)

### 盛和塾富山

◎第9回定例会

「無私大道」竹平政太郎氏を迎えて、バブル崩壊以降、業種の違いこそあれ、徐々に地方企業も厳しい環境にさらされ始めた今日この頃ですが、去る7月23日・24日、盛和塾の第1回全国大会に当富山からも参加し、それぞれ成果をおさめて無事終了しました。参加された塾生並びに夫人の方々からは、ぜひ来年も参加したい、また今回参加できなかった塾生の方々と来年は一緒に参加しよう、大きな

性をも顧みず、業界の発展と地域社会の繁栄のために尽くされた氏の功績に大きな共感、共鳴、感動を覚えました。

我々が稲盛塾長のもとで稲盛フィロソフィを、そして今回の竹平哲学を聞き学んで、ゲーテの「大いなる事業を完成させるためには、一つの哲学があればよい」の言葉を強烈に印象づけられました。

例会終了後、さらに別席に移り、竹平会長と膝を交えて酒を酌み交わし、参加した塾生全員が時間の経つのも忘れ、素晴らしい精神の持ち主・竹平氏と語り合いました。年男の84歳とは思えぬ溢れんばかりのバイタリテイには、若き塾生もアップアップ。

今回初めて企画した内容の例会でしたが、一つの哲学が、思想が、何千何万の人を動かすことを改めて知らされ、稲盛

な盛り上がりを見せました。

当初8月に予定していた定例会は、諸般の事情により、去る9月8日、会場を替えて開催されました。今回は、高岡市名誉市民で富山県のアルミ産地化構想の生みの親、三協アルミニウム工業(株)の創業者・竹平政太郎氏を迎え、氏のフィロソフィを大いに学びました。例会開催前に、アルミ加工業界ナンバーワンを誇る最新鋭のFA新湊工場を見学させていただきました。同社は、関連会社各社とともに、ビレットの铸造から技術重視のビル用建材、住宅用建材の総合メーカーとして、高品質な製品の一貫生産を行っており、塾生一同ただ驚くばかりでした。

引き続き同社保健所会議室に移動し、例会を開催。最初から質問形式で竹平氏に果敢にアタックしました。貧しい農家に生まれ育った氏が、アルミの将来に大きな夢を抱き、わずか30年で今日念願の富山県をアルミ王国に育て上げた経緯と、お得意先、地元、従業員の3者の協力で企業を発展させたいという三協アルミの創業の原点等をお話しいただき、アルミ一筋、不撓不屈の精神のもと、幾多の機

哲學を、竹平哲学を實踐していくことこそ我々の使命だと、塾生一同再確認した例会でもありました。

(文責・多田慎一)

### 盛和塾岡山

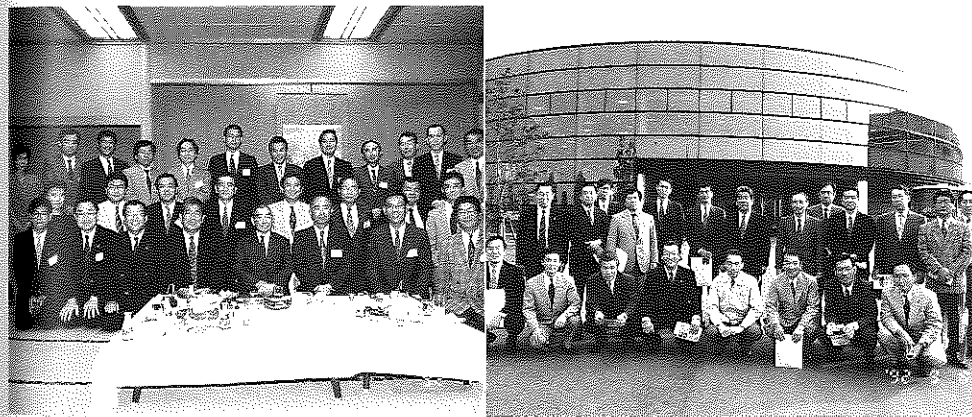
◎岡山・広島合同例会

平成4年8月20日

於：新松之江

暑い暑い盛りの8月20日、例会会場の中は広島・岡山のメンバー40名のエネルギーで熱々、滝沢代表世話人の案内で塾長ご到着、休まれる間もなく例会の開催、貴重な時間を少しでも有効に、とさっそく塾長講話にはいっていただきました。「経営にはすさまじいまでの闘魂が必要」「自分をいつわるな」「有言実行」をバル

盛和塾富山・第9回定例会にて



セロナオリンピック・女子マラソン日本代表の京セラ・山下選手を例にとつて、題して「マラソンと企業経営」。またたけ間の1時間30分でした。

懇親会では10月開塾予定の「盛和塾中海」の長谷川氏がPRに精を出され、同志多数の参加を確約、そして二次会へと続いた楽しい一日でした。

(文責・菊池 毅)

### 盛和塾広島

感動の開塾式から早1年が過ぎようとしています。盛和塾広島島の活動もようやく軌道に乗り、各地区の例会参加に、自主勉強会にと行事を消化しつつ、盛和塾同志仲間としての連帯感と、喜びあふれる出会いに、いよいよ、より心高める実

# 一期一会

心ふれあう思い出の宿



岡山・美作 中国路の名宿一鳥湯温泉

**湯郷** 政府登録第1076号 国際観光旅館

**ランドホテル**

〒707 岡山県美作市美作町湯郷温泉  
☎(08687)2-0395(代)  
FAX(08687)2-4433





盛和塾岡山・広島合同例会にて 写真右は岡山のメンバーと塾長(写真提供・盛和塾岡山)

踐へと心震わせています。

平成4年4月6日、盛和塾播磨開塾式に広島5名参加。

平成4年4月24日、盛和塾北大阪、東大阪合同例会に、広島から3名参加。

平成4年5月7日・8日、盛和塾北大阪、合同例会、国際シンポジウム「いのちを活かす経営」「地球市民」の立場から、「気功心理学とはなにか」「地球を守るための自然生活」等、2日間にわたり、

広島から3名参加。

第3回自主例会を7月4日、三原国際ホテルにおいて、午後6時より京セラの森田常務をお迎えし「京セラアメンバー経営」の経営哲学を学ぶ。50名が参加し、京セラ発展の基礎を成す小規模集団による部門別採算制度の徹底について、アメンバー経営の基本と根幹とを勉強する。

例えば、私たち塾生のために塾長のみならず、京セラ森田常務をはじめ多くの京セラ社員の皆様に支えられ、開塾から1年を迎えようとしています。

7月24日「第1回盛和塾全国大会」に

たる姿や思いに、生きていることの素晴らしさを、感動と共に心深く刻みました。何もかも感動の連続で、真剣に人生を生きている同志仲間たちに出会い、広島の塾生として来年はぜひ全員参加を誓った。とくに23日・24日の2日間だけでも参加することの意義は計り知れない。

「第2回岡山・広島合同例会」を8月20日、岡山新松之江雅亭にて塾長をお迎えし、テーマ「マラソンと企業経営」について講話を賜る。

広島24名参加。岡山の塾生の皆様とも開塾以来の再会で、おおいに親交を温め真摯に塾長のお話に時を忘れる。

最近、塾生として心穏やかでない事件が起きる。ある日突然にトヨタのセール

盛和塾広島から11名参加。言葉に尽くせぬ感激と感動と喜びは一体何だろう。京セラ・ゲストハウス「和輪庵」での光景が今でも眩しく脳裏に焼き付く。

あの暑いなか、塾長ご夫妻お揃いで私たち塾生を、一人一人優しくほほえみのなかに迎えて下さる。初めての奥様との出会いに心震える。あの温かいお姿がなぜか脳裏から離れない不思議な光景。

庭には篝火がパチパチと燃えさかり、情熱の炎が幻想世界へといざなう。そこにも京セラ社員皆様の温かい姿が私たちを迎えてくれる。灼熱の炎に薪を投げ込む若き京セラの皆様は只々感謝で心から「ありがとう」と言わずにはおれない。

私たちのために、かくも温かく迎えていただくとは、熱き思いがこみあげて言葉にならない。本当に、本当にありがとうございます。

事務局の皆様はこの紙面をお借りして、心より感謝とお礼を申し上げます。限られたスタッフと時間のなかで、心温まるご配慮に只々感謝と感動あるのみでございます。本当にありがとうございます。

塾長を軸心に初めて出会う同志仲間のお慶々

盛和塾静岡

◎第2回定例会

平成4年6月4日(木)

於：浜松市・グランドホテル浜松

講師なし・全員討論

参加人数 38名

2月17日、塾長を迎えて開塾したものの、その後の懇親会や打合せを通じて、事前に盛和塾の説明会などを開催してはいたが、現実的な問題として、塾生の間には、それぞれ様々な思い入れや目的が心に秘められていることが明らかになった。

そこで、これからの盛和塾を具体的にどう運営していくかについて、一方的に世話人が提案、実行するのではなく、全員の総意のもとに、盛和塾静岡の運営方

(文責・小積忠生)

心が騒ぐ。盛和塾の塾生として0077の情報が欲しい。黙っていてはわからない。塾生として少しでもお役にたてばと素直にそう思う……。

嫌いになった。これからは他社の車に切り換えよう。心から不愉快になる。

スマンが電話のセトルスに……。アブスタ1なるものを簡単に他社の物と取り換えて歩いている。こともあろうに、我が第二電電加入の回線をトヨタ系列に切り換えてはと……。全国規模のトヨタのセトルスマンが軒並みに電話回線のセトルスに。車はトヨタ、しかし急にトヨタ車が嫌いになった。これからは他社の車に切り換えよう。心から不愉快になる。

総合包装資材・産業資材・  
包装梱包合理化システム機器・  
農林水産出荷資材・売場企画・  
物流システム企画設計施工

株式会社 福井亀之助商店

本社 722 広島県広島市東区1-1-10  
TEL 0648-2012100 FAX 0648-2012288  
岡山事務所 710 岡山県岡山市東区6-2-1  
TEL 0648-2012100 FAX 0648-2012288



盛和塾静岡・第2回定例会

針のコンセプトづくりを確認し合おうということになり、第2回の定例会はベクトル合わせの例会となった。

◆事前アンケート

- ①出欠のチェックについて
  - ・出欠は取るべき 37%
  - ・自覚の問題で必要ない 42%
- ②塾の開始時間について
  - ・現状でよい(3時開始) 79%
  - ・あったほうがよい 100%
- ④塾の名簿づくりについて

で成長させてきた。ビジョンのある会社、参加意識の持てる会社、実力の発揮できる会社、人が成長する会社、待遇のいい会社、イメージのいい会社をめざす。



盛和塾福岡・8月例会

プラス発想の実話を掲載して勇氣とやさしさを提供する。

# いい話の新聞

毎月1日発行  
タブロイド8頁  
私設支局募集

購読申込受付  
半年購読料3千円  
年間購読料6千円  
年間特別会員2万円

お問い合わせ  
TEL 06-06-266-1431  
FAX 06-265-3026

代表取締役  
細見繁基  
(盛和塾北大阪)  
大阪市中央区本町1-4-7

## 盛和塾福岡

◎第2回……4月例会

平成4年4月28日 於…鹿児島  
塾長をお迎えした鹿児島例会に福岡の塾生13名が参加し、3月12日の開塾式以来、再び塾長の聲に接しました。

◎第3回……5月例会

平成4年5月21日 於…リッツ5  
講師 太陽運輸倉庫(株)社長・重久絃三  
参加人数 24名

昭和43年にトラック6台で創業し、現在106台。多品種少量、多頻度小口物流と大手にできないきも細かいサービス

人)参加し、塾生代表8名の体験発表と塾長の講話並びにコメントを聞かせていただきました。懇親会も大変すばらしく感激しました。

◎第6回……8月例会

平成4年8月19日 於…リッツ5  
講師 稲盛塾長  
参加人数 42名

当日は鹿児島島の塾生13名、塾生企業の幹部等50名も出席し、熱気あふれる例会になりました。塾長はバルセロナオリンピックでの山下選手の応援から帰国されたばかりで、その話から経営哲学を力強く語られました。翌日の朝食会でも約1時間、貴重なお話を聞かせていただきました。

(文責・善高志)



盛和塾名古屋

◎第2回例会

開塾後、初めての自主例会が6月19日午後6時30分より名古屋市中区内の「華寿殿」で開催されました。川村代表世話人の司会進行により定刻に開会。自主例会の冒頭に杉本代表世話人より「稲盛哲学をしっかり見つめる勉強会にしたい」との挨拶の後、6月度より新入塾された恩田多賀雄氏の自己紹介と、このたび、京都より転任されました西坂正通賛助会員の紹介があり、総勢32名で勉強会に入りました。

テーマは「京セラ・フィロソフィビデオVOL3」を鑑賞し、その後、各自の感想や心に期するものを語り合うフリーディスカッション方式で、6グループに分かれて活発な意見交換が行われました。ディスカッションされた内容は各グループリーダーにより発表され、主な内容は次の通りです。

①言葉にエネルギーを込めないと相手には通じない。また、運命とは自分で切り開くものであると、常に思い入れを頭にゴルフコンペの表彰も楽しく催され、会場内は各テーブル、塾生同士の和やかな会話が交わされ、交友の輪が一段と広がるなかで終宴となりました。

(文責・長谷川容弘)

盛和塾播磨

盛和塾播磨では、第2回例会を平成4年7月24日、京都市中京区にある大正屋敷豆水楼において開催しました。

当日は、第1回盛和塾全国大会の感動の余韻冷めやらぬなか、「○○さんの発表は素晴らしいかった」「塾長のコメントが核心をつかれ、非常に良かった。感心した」「何よりも、塾長の全霊を込めて聞かれている姿に感動した」等々、大変に盛り上がり、かつそれぞれの感想を述

おくことが必要である。

②2世経営者はややもすると小善に終わる危険があり、それを振り切る大善のパワーを学んでいきたい。

③明日からは何ごとも大善で事に当たり、気を込めて、魂をもって人に接する。有言実行で臨む。

④公平無私で経営に臨み、何ごとも原理原則を貫くことが肝心である。

⑤塾長の言葉は理解できたが、これをさらに信じるレベルまで高め、自社経営に生かすべく、これからの塾長の哲学、人生を学びたい。

⑥経営者として与えられた運命のみに従って生きてきたような気がする。立命に愛えていくところまで目を向けていない。今後は、嘘は言わない、真剣に話す、経験を積む、地道に陰徳を積むことを実行したい。

最後に、川村代表世話人より「本日発表いただいた意見を参考にして各々の企業、地域に生かしていただきたい」との結びの言葉とともに閉会しました。2回目の勉強会とはいえ、勉強内容が塾生企業の経営に直接的に関わる部分が多く、

べ、聞くことによって新たな感慨に浸りました。

今後も稲盛フィロソフィを活発に実践していくために、もっと機会をつくって、塾長の薫陶にふれたいとの希望も多く、ご多用な塾長に、ご足労願うのでは申し訳ないので、塾長のお手隙を狙って、たとえ1時間でも話をうかがいに、京都におしかける計画をしました。

そして、平成4年8月26日(水)に、24番目の塾として開塾される盛和塾札幌の開塾式にも、なんとか出席して交流の輪を広げたいとの声も出て、世話人ほか有志を募って出席することになりました。

夜も遅くなり、次回第3回盛和塾播磨の例会を平成4年10月2日に開催することを決定して、今後も大西代表世話人を中心に、全員参加の全員運営で、楽しい



盛和塾名古屋・第2回定期勉強会

真剣な討議と発表で予定時間を大きくオーバーする白熱した勉強会となりました。当日は有志によるゴルフコンペが青空のもと、当地名門コース、名古屋ゴルフ倶楽部・和合コースにおいて開催されました。快晴、微風の好コンディションのなか、ダブルベリア方式でスコアは二の次(?)、親睦を目的として笑顔と会話で盛り上がる和気藹藹の雰囲気なかで心地よい汗を流しました。

懇親会では勉強会の余韻を引き継ぎながらも、久納世話人の絶妙な司会により、雰囲気の中にも、活発に意見交換をして、お互いの心を高め、自己研鑽の場にすることを確認して、盛会のうちに終了しました。

最後に、このたび、世話人の方よりご指名賜り、徳岡が編集委員に就任させていただきました。いたただきました。いたただくことが多いと存じます。ご指導賜りますよう、貴重な紙面をお借りして恐縮ですが、お願い申し上げます。

(文責・徳岡 徹)

盛和塾札幌

平成4年8月26日(水)、盛和塾札幌の設立総会ならびに開塾式が札幌市内の北専プラザにおいて稲盛塾長をお迎えし、開催されました。

ライフデザインの時代へ



SPACE DESIGN & FURNITURE

**OTAN**  
株式会社 家具卸  
大谷賢三商店

本社 / 〒579 東大阪市  
横小路町5丁目5番5号  
Tel.(0729)82-3311代  
Fax.(0729)84-4350



盛和塾札幌・設立総会・開塾式記念

当初、京都の岡野益巳様（岡野組代表取締役）のご紹介がきっかけとなり、今回世話人となりました青木健次氏（青木商事㈱常務取締役）が中心となり地元若手経営者の入塾を募りました。昨年8月の開塾予定が、塾長のスケジュールの都合上延期されておりましたが、この4月には設立準備会を開催し、京都から本部の鮎子田様はじめ岡野様、津田様、それに事務局の方々にもお越しいただき、盛和塾のフィロソフィについてご教授いただきました。

当日は、塾生24名、本部・事務局の方々、東京より大貝様、さらに北見からオプザーバーの方2名等、総勢40名の参加により開会されました。

設立総会では、設立の経緯、規約案の討議、承認、世話人の選出が行われ、代表世話人には、㈱食品資材・中川謙、昭和交通㈱・加藤欽也、㈱月寒製作所・石田啓二の3氏が就任し、ほかに4名の世話人を選出いたしました。

設立総会終了後、塾生一同、緊張と期待のなか、稲盛塾長をお迎えし、塾長プロフィールの紹介、塾生自己紹介のあと、

いよいよ塾長のご講話を頂戴いたしました。

塾長は「経営者に一番大事なものはすさまじい根性と闘魂です。無理と言われても人間、人の前を走っていき出したら力が出るんです。人が決してできるわけがないということをやります。でも何ごとも一番になるには人並みじゃなれないんです」と、バルセロナオリンピックの女子マラソンを例に熱っぽく語りかけられ、予定を30分以上もオーバーする素晴らしいお話でした。塾生一同、明日からの勇気と使命感で胸を熱くし、同時に塾長の厳しさ、大きさ、そして温かさを感じ、心洗われる忘れたいひとときとなりました。その後の懇親会では、塾生が塾長を囲み、膝をつき合わせて楽しく歓談をさせていただきました。

最後になりましたが、開塾に当たり、これまでご指導やお力添えをいただきました皆様に改めて心よりお礼申し上げます。  
(文責・古野重幸)

★各地区盛和塾の活動状況をお知らせください。  
次号(全号)の締切日は十一月二十日です。写真もできるだけご添付のうえ、出版文化社・盛和塾係宛お送りください。

例会だより

盛和塾スケジュール表(平成4年10~12月分)

日・時

塾・催事

内容・場所

★……塾長出席

10月2日(金) 18~

神戸 [播磨]

合同例会  
神戸市・西村屋

★

10月6日(火) 18:30~

中海

開塾式(25番目設立)  
米子市・ホテルサンルート米子

★

10月12日(月) 18~

京都

例会  
京都市・しょうざん

★

10月15日(木) 16:30~

滋賀 [福井]

合同例会  
芦原温泉・べにや

★

10月15日(木) 18~

福岡

10月度自主勉強会(講師:岡内啓明氏「高知」塾生2名の体験発表) 博多区・リッツ5

★

10月22日(木)

鹿児島

10月度自主勉強会(講師を招いて)  
鹿児島市・城山観光ホテル

★

10月28日(水) 18~

大阪 [北大阪]

合同例会  
東大阪市・ホテルセイリユウ

★

10月29日(木) 17~

富山

例会  
高岡市・ホテルニューオータニ高岡

★

11月1日(日)

沖縄

例会  
那覇市内

★

11月5日(木) 17~

徳島 [香川]  
愛媛 [高知]

合同例会  
松山市内

★

11月10日(火) 15:30~

京都賞授賞式

国立京都国際会館

★



お知らせ

◇前号(夏号)から始まったシリーズ(共鳴と波紋)は、表紙裏に掲載の「塾長理念」に対する皆さんの意見・感想を紹介するページです。誌上を通して自己の本音を語り切磋琢磨するスペースとして活用いたたくべく、全塾生からの寄稿をお待ちします。

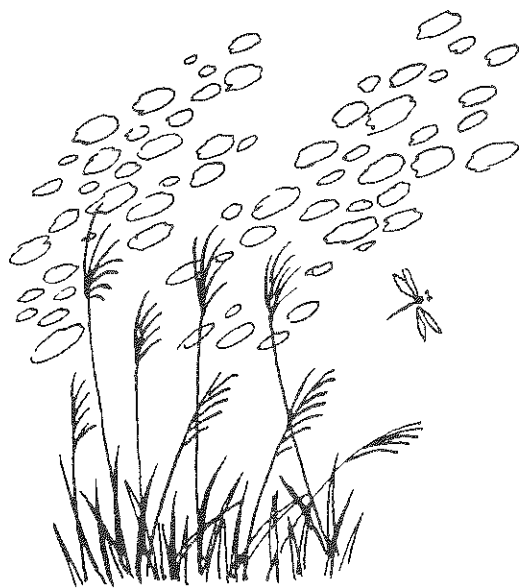
次号(冬号・平成五年一月十日発行予定)へは、今号のテーマ「未来進行形でとらえる」について、お一人百字以内でおまとめいただき、十一月二十日までに出版文化社・盛和塾係宛、ファックスでお送りください。

(〇六一三五四―三〇〇四)

◇「肝胆相照・塾生自己紹介」のコナーでは新加入およびまだ寄稿いただけていない塾生の方々を紹介いたします(お一人七十五字)。また「掲示板」へは塾生の企業PR情報(百字以内・写真掲載も可)を、「動静」へは塾生の身辺情報(百字以内)を毎号掲載いたしますのでご利用ください。締切り・宛先は前記のとおりです。

◇本誌への広告掲載を受け付けております。塾生企業のPRとして、また本誌の発展向上を図るため、皆様からの積極的な協力を賜りたくよろしくお願ひ申し上げます。掲載料は一件十万円、スペースは縦一七五×横三四のエンツツ形、一色刷りで、内容は特に規定ありません。なお原稿は完全版下にてお願ひいたします。掲載お申し込み・お問ひ合せは盛和塾事務局までご連絡ください。

◇本誌の編集委員が新たに「播磨」「札幌」地区で選出



されましたのでご紹介します。

〈播磨〉徳岡 徹 備富強・社長  
 〈札幌〉古野 重幸 東日本寺岡オートドア(株)・社長

なお、編集委員未選出の塾はお早めに選出され、事務局までお知らせください。

〈注〉塾長に緊急用件が入った場合は、日程変更をさせて頂くことがありますので、予めご承知おき下さい。

11月11日(水) 10	「世話人会」	国立京都国際会館	★
11月13日(金) 18	「岡山」	11月度自主勉強会(講師・京セラ常務・森田直行) 岡山市・岡山プラザホテル	★
11月16日(月) 18	「東京」	例会 東京区内	★
11月17日(火) 18	「新潟」	例会 新潟市内	★
11月17日(火)	「鹿児島」	11月度自主勉強会 鹿児島市・城山観光ホテル	★
11月24日(火)	「静岡」	例会	★
11月30日(月) 18:30	「渡良瀬」	例会 館林市内	★
12月1日(火) 18	「岡山」「広島」	合同例会 広島市内	★
12月14日(月) 18	「西日本地区忘年会」	京都市・鶴清	★
12月15日(火)	「鹿児島」	12月度自主勉強会、忘年会 鹿児島市・城山観光ホテル	★
12月17日(木) 18	「福岡」	12月度自主勉強会(講師・長谷川泰二氏「中海」、 塾生2名の体験発表) 博多区・リッツ5	★
12月21日(月) 18	「東日本地区忘年会」	東京都区内	★

どこから飛んできたのか山の家の蔵の屋根の上に一本の草が生え出した。数年経って行ってみると、それは一本の木に成長していた。またある時、数日前に履いたばかりのゴム長靴を再び履こうと出してみると、足を入れるところに蜘蛛の巣ができていた。

一粒の木の実は一匹の蜘蛛も、たまたま辿り着いた小さな場に全生命を賭けて生きている。

外から見ると、その健気さが何とも愛おしい。

人も同じように生への愛着が、与えられたその場を絶対化して拡大志向に走るといふ。韓国梨花女子大・朴俊熙教授によれば、日本人の鍵概念といわれる「甘え」とは屈折された拡大志向であり、「縮み」とは抑制された拡大志向、「恥」とは拡大志向の集団との一体化に強い力を發揮する武器であり、いま他者への配慮を忘れた理に制御されない拡大志向の自覚が、私たち日本人一人一人に問われているという。

しかし木の実や蜘蛛と違って、人は唯一、未来を考え創ることのできる生き物である。

時代は今、冷戦後の世界秩序を求めて一国の論理のナショナル・デモクラシーから、地球の論理『グローバル・デモクラシー』へと、パラダイムシフトが起こっている。

経営者としても一人の人間としても、国内や業界や企業という内の論理、利己の論理を、外の論理、利他の論理から見直してみる時がきているのではないだろうか。

季刊「盛和塾」通巻第三号（秋号）

一九九二年十月十日 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―

制作 ● 出版文化社

印刷・製本 ● 富士精版印刷





---

## 私の好きな言葉



### 止まるを知る

大正2年頃、偉大な生物学者丘浅次郎先生は、その名著『生物学講話』の中で、およそ地球上の種は、その優れた属性で他の種を滅ぼし一時期地球を制覇するが、その種が減びるのもまたその属性によると言われ、人間は脳で栄え脳で減びると書かれている。

この際、脳とは言うまでもなく精神であり、その所産の科学技術をも含んでいる。昨今の科学技術文明による「地球環境の危機」と言うのはこのことではないか。古来、種を滅亡に導いたのは、発達して止まることを知らず巨大になりすぎたマンモスや大鹿の牙や角であった。しかし私は脳の専門家として、脳はその大きい新皮質の中に促進と同時に抑制の働きを持っていることを知っている。最新の脳磁気による研究はいよいよこの脳の抑制の働きの重要性を証明している。脳は人間にストップをかけることの出来る器官である。「止まるを知る」限り人類はなお末永く地球上に生存出来るのではないか。「止まるを知る」ことは人間生活万事万般における「永続する栄え」の鍵である。

岡 本 道 雄

(国際高等研究所所長)

