

# [盛和塾] 9

季刊[せいわじゅく]  
平成6年[春]  
通巻9号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	現状を改革し、創造する
塾長対談	2	「反省というのは、毎日顔を洗うように心も洗わなくては」千 宗室 「経営というのは、究極は経営者の人格とか人間性になります」稲盛和夫
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第8回	8	「経営の原点11カ条」
全国大会プレ・キャンペーン 「今、ここに生きる塾長の一言」	16	「判断、決断の基準を心に持つことが大切」 それを聞いて、ふっと気分が楽になった。 株三井社長・三井 良造(徳島)
	22	「あなたの仕事は完結していませんね。完結に向けて、今から頑張らしましょう」 ……この言葉に奮い立った。 丸松セム株会長・八頭司正典(福岡)
新企画「経営の研究・心の研究」	40	経営の研究／二宮尊徳に学ぶ「勤勉・実直・節儉」 アクティビジネス株社長・大西 啓義(大江戸)
	47	心の研究／「瞑想という行為によって、昔の宗教者たちが体感してきた宇宙感覚がよみがえる」 国際日本文化研究センター教授・山折 哲雄
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	28	I 「豊かな泉」は 「能力×熱意×考え方」のかけ算から生まれる 大日本印章株社長・村松 俊三(名古屋)
	34	II 会社に対する思いを共有することで 自分たちの会社づくりに取り組む 株鐘崎 社長・吉田 久剛(仙台)
共鳴と波紋	54	
あの日、あの時 稲盛和夫氏⑥	60	「Jリーグをめざす 京都パープルサンガ誕生秘話」 長澤 浩三(京都)
稲盛塾長「第38回財界賞」に選ばれる	68	
塾長への手紙	66	
活動報告	73	
お知らせ	75	
塾長広報室	表3	
経営の原点11カ条	表4	

装幀・題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章

THE VOICE

塾長理念

## 現状を改革し、創造する

リーダーは、常に創造的な心を持っていただかなければなりません。常に、新しい何かを求め、創造していくという考え方を持っていないければなりません。クリエイティブな何ものかを常に集団に導入していかなければ、その集団の継続した進歩、発展は望めないからです。現状に満足することは、退歩につながります。

現状維持でことを済ましていくリーダーの生き方は、集団にも同様の影響を与えます。このようなタイプの人がリーダーになったなら、これは集団にとって最も悲しむべきことです。

創造というものは、深く深く考え続け、考え抜くという苦しみの中から、ようやく生まれ出るものです。決して思いつきや、単なるアイデアから得られるものではありません。創造的な心とは、持続した強い願望、それがもたらすあくなき追求心のことなのです。

ディーブシンキング、つまり苦しみ、もがき、のたうち回る中で生まれてくる、創造的なリーダーでなければなりません。

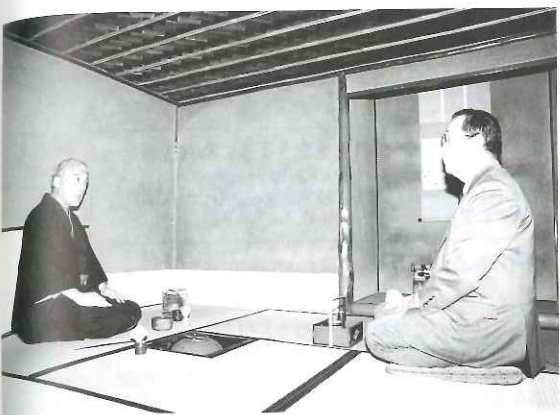
「心を高める、経営を伸ばす」(PHIP研究所刊)より抜粋

今号のテーマ「現状を改革し、創造する」についてご意見・ご感想をお寄せください。次回の《共鳴と波紋》に掲載します。(巻末「お知らせ」参照)



## 熟長対談

「反省というのは、  
毎日顔を洗うのと同じように、自分の心も洗わなくては」 千 宗室  
「経営というのは、  
究極は経営者の人格とか人間性になります」 稲盛和夫



「一亭一客」は、千宗室裏千家家元が亭主となって、代々当主だけが使うことを許された茶室「又隠」に客を迎え、語り合うというもので、稲盛塾長はその最終回の客として招かれました。

### 時時勤払拭

ジニツトメテラツシキセヨ

千 お忙しいでしょう、もう毎日毎日、大変でございますね。

稲盛 最近、経済界も不況でございますまして、忙しゅうございます。今日はこのような立派な茶室に呼んでいただき、恐縮いたしております。

千 稲盛さんが日ごろからいろいろと茶道のため貢献されていることに対して、「又隠」の茶室でぜひ一服差し上げましょう。

稲盛 私みたいな不調法な者が、こういう茶室に呼んでいただいてまことに恐縮しております。ここは、たいへんお由緒ある茶室と聞いておりますが。

千 す。ですから、今お聞きしながら「時時勤払拭に勤める」というのは大変にいい言葉だと思えました。

千 やはり反省というのは、毎日顔を洗うのと同じように、自分の心も洗ってやらなくてはね。では、一服どうぞ。

稲盛 有り難うございます。

千 お茶を時々、召し上がりますか。

稲盛 はい、家内も点でてくれます。また私は、妙心寺派・円福寺の老師さんといへん呢懸じゆんけんにさせていただいておまして、そこにお伺いしますといつもお茶を点でていただきます。

千 そうですか、それは結構でございます。たくさん召し上がって、健康になってください。お茶は、一日に三服くらいお飲みになりますと、健康に非常にいいのでございます。ところで、手にされている茶碗は、私の父が還暦のときにひねったものでございます。

稲盛 前から思っていたことなのですが、なぜ楽焼きみたいなものなのでしょう。陶器でいいですよ、低級といいますが、火の温度の低い焼き物でございますね。考えてみますと、熱を伝えない、熱伝導の悪い焼き物でないとお茶には合わないわけですね。

千 手に持ったときに、「あつっっ」となると大変なんです。今の、そういう手触りであるということが、楽の特徴なんです。

稲盛 なにかソフトな感じがいたします。それに、いい

千 利休から三代目の宗旦という人が、七十六歳のときに自分の住んでおりました所を息子に譲ってここへ隠居しました、だからまた隠れるという意味で「又隠」という名前を付けたわけです。一六五三年といいますが、承応二年につくった茶室でございます。

稲盛 じゃあ、三百何年続いているわけでございますね。千 これは、利休が好んだという、四畳半の茶室の見本みたいなもので、宗旦が利休の気持ちを汲んで建てたわけでございます。文化財にもなっております。

稲盛 めったにお使いにならない、お茶室と聞いておりますが。

千 今日は、稲盛さんにせっかくお越しいただきましたので、使います。

稲盛 光栄に存じます。

千 床の間に掛かっております軸は、九代目の家元である不見齋石翁宗室が書きました「時時勤払拭」。禅宗の公案の中にあるのですが、時々勤めて拂拭する、人間の心の中はいつしか塵芥でいっぱいである、だからいつでもそれを掃除する気持ちでないといけない、まあ簡単にいえばそういうことです。

稲盛 私も六十一歳になったものですから、最近、反省のある人生というようなことを考えております。私は毎朝洗面所で、自分自身の昨日のことを反省するということが続けておりまして、おそらくそれで今までさしたる災難にもあわずにこられたのではないかと思っております。





朱が出ておりますね。

千 そうなんですよ、ソフトですね。やはり土をひねって、原型をつくって、削っていつて、それから炭火で焼くからでしょう。

稲盛 私は、ルビーやサファイアと同じ成分のものを、千八百度で焼く焼き物を考えておりまして、それでぜひ一度茶碗をと思い、試作をしているところです。なんとかお家元に、試していただきたいと思っております。今、東ドイツのマイセンの芸術家の方々に、絵付けをお願いしております。来年には、濃紺のものと真っ赤な燃えるような焼き物とができますので、ぜひ一度見ていただこうと思っております。

千 中に、緑のお茶が入るとききれいでしょね。  
稲盛 けれども、薬とは少しちがっています。熱伝導が良



うから、六十五くらいになったら現職を退いて自分の好きなことを思っております。そうなりましたら、改めてお茶の道の先導になっていただこうと思っております。千 ぜひそうしましょう、私も楽しみにしております。稲盛 年が明けましたら、知り合いの方がインドに行くものですから、私も同行してヒマラヤの麓、ヨガ聖者の方が瞑想をしておられるようなところを巡礼したいと思っております。最近、静寂のなかに心を置く、そこで心を鎮めるということにあらがれております。六十歳まで全力疾走できたものですから、ここで少し心を鎮めてみたいなと思っております。お家元さんは、お茶の道をこうしてずっとやってらっしゃいますので、お茶そのものが瞑想に近いものだと思いますし、座禅の境地に達していらっしゃると思うのですが。

きて熱いものですから、できれば新しい形を試していただけたらと思えます。

千 古袱紗、そういうときはふくさを敷きまして、その上に載せていただきます。セラミックスで試作されているのと同じように、熱が非常に外に出てくるようなお茶碗が、昔から中国にございます。天目茶碗といまして、薄くて、熱いお湯を注ぎますと、熱が外へ伝わってきます。そういうものには必ず古袱紗を扱って、その上で持っていたくのです。ですから、ご安心ください。いろいろの扱い方、作法がございますから。

稲盛 そうですか。出来上がりでしたら、ぜひ一度見ていただこうと思っております。

### 静寂の中に心を置く

稲盛 お呼ばれてこんなことを申し上げるのはなんだと思っておりますが、私は自分の人生は八十歳だと思っております。なぜだかわかりませんが、六十になりましてから、あと二十年しかないわけです。いままでも一生懸命に仕事をしたものですから、死ぬまで仕事をするというのも人生としてどうかと思ひまして、六十になったら会社を辞めようと思ひました。ところが、九年前に第二電電をつくって、やっと今年上場させたものですから、あとの方に譲るのもあと二、三年はかかるでし

千 「人定まって、心万法に通ずる」といいたいのです。人定まってというのは、落ち着きというものがあってこそ、はじめて自分の心が万方に通じていくということ。お茶は、具体的に言えば、点前、作法、動作をしながら瞑想をしているわけです。心では一生懸命、お客様にこの一碗を差し上げるという気持ちでやっております。ですから、瞑想とか座禅を具現化したものが、お茶になるわけです。

稲盛 そういう少し落ち着いた心境、偉大なものに対して敬虔な気持ちになる、そして自我を少し押さえるといえますか、できないくせにあらがれているんです。

千 いやあ、その気持ちを持たれるだけ稲盛さんは偉いと思ひます。人間というものはたいがい、上りつめていくとそういうことをしたいなと思ひても口に出せない、まあ、自分の立場というもののしか考えない。だけど、今のお話を聞くと、あなたは捨てられるのですよ。せつかく自分で作られたものを、そういうすべてのものを放棄されて、またそこから新しい道を探すというのは、私は大変なことだと思いますね。

### 「これからは「稲盛財団」と「盛和塾」

稲盛 昨年、還暦を迎えたおりに、創業者がいつまでもしゃしゃり出てはと思ひまして、代表権のない会長にな



りました。それで今後は、お家元にもお手伝いいた  
てております。「稲盛財団」に力を入れていこうと考  
えております。それからもう一つ、私はいま全国で「盛和塾」  
という経営塾をしております。これは中小企業の方  
々、十人でも二十人でも従業員を抱えておられる方  
は私は大変立派だと考えておられて、そういう人た  
ちが素晴らしい経営をされること、日本の社会の安  
定につながると思っております。

ボランティアで展開しているわけですけど、もうかれ  
これ三十六塾になっておられて、全国でおよそ千五  
百人の経営者の方々が集まっておられます。ブラジ  
ルにも出来ました。

千 このあいだブラジルへ行っただけで、

稲盛 そうなんです。それで、これからはいよいよ自  
分の人生の総仕上げもしてはいけなくて同時に、人  
助けも大事なことでお思います。財団活動と「盛和塾」  
で一生懸命やるうと思っております。

千 なるほど。たまたま私が行きました出張先で、  
「昨日、稲盛さんがみえていました」と言われまして、  
わけを聞きましたらあなたがその塾に行かれていて、そ  
の都市のメンバーの人たちが集まり、あなたの話を聞  
いたり指導してもらっているということでした。具体的  
にはいろいろとお話をされているんでしょう。

稲盛 地元の方が約五十人ほど集まられて、私が一  
考えます。暗中模索の中から、そのための道を見出し  
ていけないですから。やはり、初めのスタートが  
大事だと思っております。どこの国であっても、初め  
がよくなかなか芽生えないですね。

うまく、すうっとその国の土壌に入っていくと、し  
かりと芽生えていきます。だから、外国に日本式の  
スタイルを押しつけていくより、その国のお国柄をよく  
知って、それに合うようにいかないといけませんね。  
とくに、精神文化を伝えるというのは時間がかかります。  
その意味では、精神文化の伝播というのは、根気です。  
私も、茶道を伝えるのに四十年かかりました。

これはかつて海軍へ行き、特攻隊で生き残って帰っ  
てきた自分の使命です。亡くなった人たちの叫び声、  
平和を心の底から望んでいた人たちの叫び声を、私  
たちは背負っているわけです。ですから、その人た  
ちの分までやらないといけないという気持ち、こ  
こまでやらせてくれたと思っております。

稲盛 それをお聞きますと、いっそう感銘を受けます。  
千 稲盛さんも、本当によく自分を省みるとい  
うことをおっしゃいますが、それができるとい  
うことは、たいへん幸せですね。

稲盛 お家元さんは、人のために、社会のために  
尽くしていらっしゃる、そのことが非常に美しい  
です。私は、本当に嬉しゅうございます。

千 有り難うございます。私は、一碗からピースフル

時間ほど講義をするんです。時と場合によっては、意見  
発表をしていただいて、私がそれを講評するという  
こともあります。しかし、一番大事なのは、その方々  
と車座になりまして、酒盛りをすることです。必ず、皆で車  
座になりまして、その中で人生を語ろうということ  
なのです。やはり経営というのは、究極は経営者の  
人格と人間性になりますから、人間をつくるう  
よと言っているわけですね。お互いに、芋の子を洗うように、酒を汲み交  
わしながら人生を語ろう、そういう流儀でや  
っております。

千 いいことですね。私は、そういう集まりは  
非常に大事だと思っております。やはり日本人の  
持っている精神文化の心文化、私どもの茶道も  
そうですが、そういったものがこれからど  
んどん国際舞台に出ていかないと  
いけないと思っております。

稲盛 私もそう思います。ブラジルへ行  
ったときも、結局、東洋の心という  
ことを説きました。私は経営とい  
うのは、つまるところ人間性だ  
と思っております。ところが、  
どうしてもそうならない  
ところがある、そういう  
ものを外国の方に説くとい  
うのは、難しいです。  
ね。なのに、お家元が六十カ  
国も外国へ行かれて、東洋  
の心といえますか、日本の  
究極の心みたいなものを茶  
道とおして、体現しておら  
れることは大変立派なこと  
だと思っております。文化  
使節のように回っておら  
れて、何かご苦労はござい  
ますか。

千 初めて行くところは、ど  
ういう具合にしようかと  
ネス、この一碗の中に本当  
の平和がこもっているとい  
う気持ちで、どなたにでも  
お茶を差し上げています。  
稲盛 「稲盛財団」が主催して  
世界の方々を顕彰する「京  
都賞」というのがあります。  
その審査をお願いしてい  
る岡本道雄先生や福井謙一  
先生が、議論される中で  
毎年おっしゃるのは「稲盛  
さんは、人のため世のため  
にすることが、人間として  
最高の行為だ、という考え  
方でこの賞を作られた。私  
たちも、その点に焦点を絞  
って授賞者を選んでいま  
す」ということなんです。  
人のため世のためというの  
を、先生方も本当にいいこ  
とだと思っております。大  
変嬉しく思っています。

千 私もお手伝いさせていた  
だいておりますが、京都賞  
というのは実にすごい賞  
ですね。あれだけ世の中に  
貢献された方々を顕彰して  
、もう十年目ですね。  
稲盛 毎回、十一月十日の  
授賞式の日には、お家元  
さんのお茶室を作ってい  
ただいて、お茶を皆さんに  
出していただくものです  
から、地方から来られた  
方、外国から来られた方  
が、素晴らしいお茶を頂  
戴されて、喜んでおられ  
ます。本当に有り難うござ  
います。

千 こちらこそ有り難うござ  
います。いつも賞を受け  
られた方々が来られて、ゆ  
っくりいろいろなお話が出  
来まして、私も大変勉強に  
なっております。△▽

この対談は、NHK京都放送局が制作し平成五年十二月十八日に衛星放送で放映  
された番組「亭一斎を、放送局のご好意により『盛和塾』向けに編集したものです。



# 「経営の原点11カ条」

堅実経営にチャンス芽、  
来春は新たな攻勢に転ずるとき

この数年続いた不況も間もなく終わろうとしています。私は皆さんに「今度の不況は深くは長いですよ」ということを、一昨々年ぐらいいからずっと言ってきました。同時に「企業間、業種間によっては跋行性があります。いい企業、さほどダメージを受けない企業、非常にダメージを受ける企業と、その業種によっても非常に違いが出てきます」とも言ってきました。

実際に、その通りになっています。また、経済や政治だけでなく、あらゆる社会現象そのものも一寸先が見えない、そんな激動の時代を迎えています。

今のような不況というのは、考えようによってはチャンスとも言えます。なぜなら、不況のときには多くの会

まず「なぜ、自分は今の事業をしているのか」、その目的を明確にすることが必要です。親から引き継いだから、家業がそうであったから、たまたま勤めた会社で仕事に習熟したので独立をしたから等々、皆さんが今現在していらっしゃる仕事、あるいは今後新しくされる仕事にはいろんな動機があります。それを改めて考え直して、自分の事業の目的を明確にする必要があります。

なぜ、その事業をやっているのか。よくよく掘り下げて考えてみると、たとえば、親から引き継いだので、家族を守るため、そして従業員もついていたので、その事業を守るためにやっているという人もいます。また、なかには金儲けをしたいがために、私は新規事業を起したんだという人もあります。いろいろな目的があると思います。その目的を改めて明確にしてみるので

そのなかで、たとえば金儲けをしたいという一点でやっているのだとしても、その目的はなるべく次元の高いものであったほうがいいのです。

なぜ、なるべく高い次元の目的であったほうがいいのか。高い次元というのは、高いだけではなく、レベルも高いという意味ですよ。たとえば、自分は金を儲けたいんだと思います。今まではサラリーマンで、貧乏してきたので事業を起こした。起こして、一億か二億ぐらいい稼いで一戸建ての家を買い、家族を安心して住ませたいという目的を立てた。しかし、その目的を達成し

社は伸びません。なぜ伸びないのかは、経営者以下、営業部長や製造部門のみんなが、不況だからうまくいかないのは当たり前だ、と思ってしまうからです。

逆に言えば、そういうムードが蔓延しているなかでは、頑張っただけで会社を伸ばすことはいとも簡単です。みんながそれを言い訳にしているとき、それを言い訳なしで一生懸命やれば、これは伸びてゆきます。

そこで、そういうときに備えて堅実な経営をしなければなりませんから、今日は皆さんに「経営の原点十一カ条」という話をします。今までは「稲盛経営七カ条」でしたが、考えるところがあって、十一カ条に修正したものです。

## 1

### 事業の目的を明確にする

(公明正大な大義名分を立てる)

たとき、人間というものはそこでホッコリしてしまうのです。つまり、一億か二億ぐらいい稼いで家を買うまで、一生懸命に努力していたのに、そこまでくるとホッコリしてしまう。そういう人は巷にいくらもおられます。

そういう人と私の違いは、つまるところは目的が違うのです。目的が違うから、人生観そのものが違うわけです。だから、金儲けでも結構ですが、その場合でも事業をやる目的はなるべく大きい目的にしなければならぬわけですね。

もう一つは、その目的はできるだけ公明正大で大義名分のあるものにしていただきたい。なぜかは、ただ金儲けだけが目的というのでは、十人や五人しかいない従業員すらもモチベイトできないからです。自分の金儲けのためだけであれば、なんで社員である俺たちが犠牲になって働かなければならぬのや、という反発を食らうに決まっています。努力を持続していくためには大義名分を立てなければなりません。それも、従業員やお客さんも含めて、みんなが共鳴と共感を催すような大義名分のある事業目的であるべきです。

昔からみなさんに申し上げていますが、私は会社をつくった翌々年に「全従業員の物心両面の幸せを追求することを会社の目的にする」と決めました。そして、それだけではちょっと物足りないなと思って、「科学技術の進歩、人類の進歩・発展にも貢献したい」と、後に付け加えました。「従業員の物心両面の幸せを……」という



だけでも結構ですから、皆さんも、ぜひともそのような目的を決めてほしいと思います。

## 2

### 具体的な目標を立て、その成就を強烈に思い続ける

二番目は「目標を明確にする」ということです。先ほどは目的でしたが、今度は目標ですよ。

目標とは、具体的な目的、つまり標的の決まった目的のことです。たとえば、今から〇年後には売り上げを〇〇円にしたい、△年後には利益を△△円にしたい、会社の規模はこのぐらいで、従業員数も××人ぐらいまでには持っていきたいという、具体的なものです。このくらいの売り上げで、従業員は何人で、いくらぐらい儲けるのか、そのためにこういう事業をやる会社になりたいと、自分で具体的な目標を立てることが必要です。

そして、目標を立てたらそれを自分の願望とするのです。心からお願い願うものとしてその目標を、本当にお経のようにしょっちゅう唱えるのです。考え続けるのです。

いつも言うように、私どもの会社は京都市中京区西の京原町にある宮本電機の倉庫の一部を工場として貸してもらって始まりました。そのころから私は、中卒の若い社員たちにしよっちゅう言うていました。

「今に、この原町一になろうやないか」

「原町一になったら西の京一になろうやないか」

## 3

### 誰にも負けない努力をする

(熱心な努力が先見性を育み、才覚を生む)

「西の京一になったら、今度は中京区一や」

「中京区一でも相当大きな会社になるしな、えらいこっちゃぜ、おまえ」

「何よりも原町一というのでも難しいな」

そのときの会社は、電車道から路地に入った突き当たりの倉庫の中になりました。その入り口のところが、ある大手の工具メーカーがよく頑張るわけです。私どもも夜中まで頑張って帰るのですが、それ以上に遅くまで働いています。朝の五時ごろに前を通ると、もう出てきて頑張っているのです。その会社はトヨタや日産の車載工具もつくっており、日本の自動車産業の勃興期にあたってたいへん忙しいようでした。

それを見て、原町一でも大変やな、あの会社を追い越さなきゃならんやからな……と思っていたわけです。しかしそれでも「原町一、西の京一、中京区一、いや、京都一になろうやないか」「京都一になったら日本一になるう」「日本一になったら世界一になろうやないか」と、いつも寝言のように言い続けてきました。目標を立てて、それを「どうしてもこう在りたい」という願望にまで仕立て、思い続けていったわけです。

思い続けたことは、絶対です。思ったことは必ず成就します。そのためには、思いの程度が重要です。思いの度合いが強ければ強いほど、必ず成就します。極端に言えば、物事が成功しないのは思い続けないからです。何でもそうですが、心から願ったものはすべて成就します。

三番目は当たり前前のことですが、「誰にも負けない努力をすること」です。

みんな自分は努力していると思っっていますが、誰にも負けない、となれば、そうではないのが現実です。自分では努力したつもりでも、もっと上をいく人は必ずいます。だから、自分ぐらい頑張っている人間は、せめて自分の町には、自分の周囲にはいないだろうというぐらい頑張るわけです。物事を成就させるには願望だと言いましたが、成功させるには努力以外にはありません。

第二電電の成功話の中に、今では神話のようになっているものがあります。幹部の人たちも「会長が、こうや、こうやと言っただけで成功したのだ」と言っただけで私を素晴らしい経営者だと思っただけですが、実はそうではありません。

今日も、イリジウム計画の打合せをしました。六十六個の宇宙衛星を打ち上げて、全世界どこからでも携帯電話で通話できるシステムをつくらうというので、 Motorolaと組んでコンソーシアムをつくったわけです。

しかし現実には、すべてパズルのようになってしまっている難しいことばかりなのですが、みんなは何でもないことだと思っただけで私に報告してきます。

「ああ、それはこうしたらどうだろう」

「エッ、そんな。会長、リスクがあって大変なことになりますよ」





「だって、それはこういうことで、こうこうなんだろう。だから、素晴らしいチャンスじゃありませんか」  
「へーッ！なるほど。そう言われてみればチャンスに見えます」

そうなるのはなぜか。それは視点、見る角度によって見えるものが違ってくるからです。この打合せのときにしても、会長はすごい見方をされると言っていて、そういう才覚がビジネスを成功させていったのだと思っっている。が、それは違います。才覚を生むのも努力なのです。熱心だから、人が思いつかないことを思いつくのです。努力に優る天才はありません。頭のよし悪しではありません。誰にも負けない努力をする、これだけなのです。

## 4 売り上げを最大限に、経費を最小限に

四番目は、前から何回も言っていることですが、「売り上げを最大限に、経費を最小限に」ということです。なにも難しいことはありません。不況ならばこそ、どうすれば売り上げを増やせるか、必死で考えるのです。そして、経費はなるべく使わないほうがよろしい。材料費も使わないほうがいい。できることなら、空気でモノをつくったほうがいい。とにかく、とことん経費を減らすということです。材料費から電気代から、水まで含めてすべてを減らすのです。

五番目は「値決めは経営の根本なり」です。値段が競争で決まるところ、つまりA社、B社、C社、D社が市場で叩き合いをし、値段がもう決まっているものは「値決めは経営なり」と言っても勝手に決められません。競争のなかで決まっています。その値段であればその値段で、今言ったように「売り上げを最大限に、経費を最小限に」することです。

私はいつも言いますが、うどんならうどん、一玉いくらするのか。玉はスーパーに行けば一玉三十円ぐらいで売っています。だし汁も要りますね。昆布とカツオでおおいしく出しているところもあります。あとはかまぼこを薄く切って、ネギを入れる。それを全部入れて、原価はいくらかかるでしょうか、いくら頑張っても七十八十円もかからないと思います。おそらく五十、六十円でしょう。その五十、六十円のうどんをいったいいくらで売るか、これが値決めなのです。

原価が五十、六十円なのだから、それに百円の利を乗せて百五十円で売る。しかし、今どき百五十円のうどんはまずないでしょう。駅の立ち食いだって百五十円ではないと思いますよ。まあ二百円ぐらいのもので、それを二百五十円つける人もいます。しょうし三百円で売る人、三百五十円まで値をつける人もいます。なかには、素うどんで四百円というところもあります。

問題は、いくら値段を付けるかです。そして、食べられる人の数です。安くしたからといって儲かるもの

なぜ、売り上げを増やすことも経費を減らすこともできないかと言いますと、みんな、それは難しいと思っただけです。たとえばこの不景気のなか、社長が「売り上げを伸ばして」と言くと、すぐに営業部長が「うちの社長は、自分が苦勞しとらんもんだから、簡単に売り上げを伸ばせと言いはる。今の売り上げをキープするだけでも大変なのに、営業に売り上げを伸ばせなんて、簡単に言うとするわ」と言う。また、社長にしても、そういうことを言えば下がそう言うだろうからと、非常識なことを言い出さずに済ましている。だから、売り上げが増えないのです。

売り上げを増やすのは今なのです。みんなが増えないと思っ込んで今こそ、売り上げを伸ばすチャンスです。足を棒にして得意先を回って、「ほかにありませんか。うちは何でもしますよ」と言っって注文を取りにいけば仕事はくれるものです。

## 5

### 値決めは経営の根本なり

経費にしても、今ならいくらでも減らせます。材料だって、みんな売りたいのですから。今まで百円で買っていた材料を、八十円でも七十円にでも安く分けてくれるところがあるはずですよ。今こそ経費が減らせる絶好の時です。

でもなければ、高くしたからといって儲かるものでもない。みんなから人気があって、みんなが食べる値段、その儲かるところは一点しかないはずですよ。極大値を示すところは一点しかないはずですよ。売り値×個数の総売り上げが極大値になるような値段は一点しかありません。それが放物線を描くのか、何を描くのかは知りませんが、そこを見抜くことが、つまり「値決めは経営なり」ということです。だからこそ、値段は旦那が決めなければなりません。番頭やら営業部長に決めさせてはだめです。

## 6

### 経営は経営者の意志力で決まる

六番目は「経営は経営者の意志で決まる」ということです。それも強烈な強い意志で決まります。

皆さんもこの不景気のなかで、おそらくリストラだとか合理化などいろんなことをやってこられたと思います。また、値決め一つにしても、注文を取るにしても、経費を低くするにしても、すべて経営者の強い意志力です。「こうしたい」と思ったら、岩をも貫くような強い意志力で、それを通すわけです。

経営というのは、その願望を実現していくためには、すさまじいばかりの破壊力のある強い意志力が要るのです。何がどうあろうとも、どんな不況であろうとも、「こうしたい」という強い意志が、経営には必要なのです。



## 7 経営には激しい闘魂がなければならぬ

七番目は、その強い意志の裏側にある激しい闘魂です。闘争心、闘魂であります。

## 8 思いやりの心で誠実に

八番目が「思いやりの心で誠実に」です。すさまじいばかりの闘魂、そういう激しさを持っているのが経営者であり、リーダーです。ですが、そうであるがゆえに、人間性の内側には優しさを秘めていなければなりません。経営者が激しく強い意志、闘魂を持っていればいるほど、それは周囲のものをも焼き尽くしてしまうぐらいの破壊力を持ちます。さわれば火傷するぐらいのものが、経営者には必要なわけです。だからこそ、リーダーは思いやりの心を持っていないければならないわけです。絶対条件として、素晴らしい優しさを心に秘めていなければならぬのです。「思いやりの心で誠実に」とは、リーダーは思いやりの心で誠実さを貫いてくれということ。アメリカの作家、レイモンド・チャンドラーはその小説の中で、「男は強くなければ生きられない。しかし、優しくなければ生きる資格がない」と書いています。こ

くて、批判的で、世の中を斜に構えて見ているような人には絶対に経営はできません。すべてのものを肯定し、受け入れる姿勢がなければ経営者にはなりません。

## 10 勇気をもって事に当たる

十番目ですが、経営者には「勇気をもって事に当たる」ということがたいへん大切です。決して卑怯なふるまいをしてはいけません。とくに、部下が見ている局面においては絶対に卑怯な振る舞いをしてはいけません。どんなにいいことを百万言しようとも、一度卑怯な振る舞いをすれば、それだけで何の価値もなくなります。

今日は女性の経営者の方もおられますが、女性といえども荒々しい闘争心を内に秘めてください。勇気を持つということとは、女性であってもできるはず。それだけに、卑怯な振る舞いがあるてはならない。卑怯なことをしない、それが真の勇気の持ち主です。

## 11 常に創造的な仕事をする

十一番目は「常に創造的な仕事をする」です。この不況のときこそ、ぜひ創造的な仕事をしていただきたい。創造的とは、クリエイティブという意味です。常に創意

れは主人公が女を口説くときの台詞でしたが、強いばかりの男は何の魅力もないという意味だと、私は解釈しています。優しさがなければ魅力はありません。思いやりというものが人間性の根底になければいけないのです。

## 9 常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で

九番目は「常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で」です。

「常に明るく前向きに」は、絶対に要ります。そして、夢見る夢夫君みたいに、常に未来に明るい夢と希望を描き続けていく。現実が暗ければ暗いほど、不況であればあるほど明るく未来を描いて、絶対に私は幸せになれるんだ、絶対に私は成功するんだと信じ込むのです。私は先ほど、経営者はすさまじい闘争心と、強い意志力で物事をやっていかなければならないと言いました。しかし、そうであればあるほど、どうかすると悲壮感が周辺に漂い、同時に鬼気迫るような感じをまわりに与えてしまいます。それではいけません。「常に明るく前向きに」という姿勢が、必要になるわけです。

そして、経営者の禁句として、暗さ、またはニヒルな考え方、ひねくれた考え方、否定的なものの考え方、批判的なものの考え方をしてはなりません。だいたいひねくれた人で経営ができるという人は一人もいません。暗工夫を重ねて、今の仕事をもっと良くしよう、良くしようという工夫をしてください。

長く続いた不況も、おそらく今年が峠で、秋から暮れにかけて明るさが出てくると思います。そのことを励みにして、新しい気持ちで仕事に取り組んでいただきたい。そして、今言ったこの十一のポイントを踏まえて、それをベースに、どこよりも先に発展の芽をつくってもらいたいと思います。

前にも言ったことがあります。私は、企業経営者として人助けをしている皆さんを助けてあげたいという一念で、この盛和塾をやっています。従業員を養っておられるだけでも立派な人助けです。この不況下にあってもなんとか雇用を守り、従業員の生活を守っておられる。そのことが、すでもう商売を超えて、事業を超えて人助けをしていらっしゃる証なのです。

その人助けをしている皆さんを助けてあげるといふことは、もっとも私も立派なことだと思ふものですが、ボランティアで走ってきては話をしてはいるのです。その私に対してお返しをしてくれるなら、それは「塾長うちの会社がいへん発展しました」という、そのひとことです。それが私に対しての恩返しになります。ぜひ、会社を立派にしていきたいと思ひます。△了▽

(撮影・神崎順一)



盛和塾全国大会発表「われ虚心に経営を語る」  
各塾予選の共通テーマ決定

## 今ここに生きる 塾長の一言

稲盛塾長に何を学ぶか——それは塾生一人ひとりによって微妙に異なるかもしれませんが。しかし、より次元の高い経営をめざすという点においては、共通しているはず。塾生の皆様が、「塾長の一言」を自分自身の経営や人生観にどのように生かされたか、その体験を語っていただきました。

盛和塾徳島  
株式会社三井 代表取締役社長

### 三井良造

# 「判断、決断の基準を心に持つことが大切」 それを聞いて、ふつと気分が楽になった。

#### 「紙屋」の発想を 三代目として引き継ぐ

私は、創業者である祖父や先代社長の父親が築いた、「三井の商売は紙屋」と

て、洋紙の販売に転換し、昭和二十五年からはコクヨの徳島県の総括代理店として帳簿などの販売を手がけるようになりました。昭和三十四年からは、先代が段ボールの製造・販売を始め、続いて化粧箱の製造および加工を印刷屋さんでアップするような形で手がけ、昭和五十六年ころからはビジネスフォームの印刷を手がけるようになりました。いずれも「すべての紙を売る」という、当社の商売の原点から派生したことです。板紙についていうと、板紙を売るために印刷さんが印刷したあとの抜き加工や貼り加工をも手がけることになり、そのため会社をつくりました。ビジネスフォームの場合も、コンピュータが普及している



いうコンセプトを、三代目を継いだ人間として大切にしていきたいと考えています。そのために、紙に関連したさまざまな製品、時代と共に変化するソフトからハードまでを、どのようにして時代に合っ

にもかかわらず、それ用の印刷機が徳島に一台もなかったし、どの印刷屋さんをまわっても機械を入れてまで印刷する気はないと言われ、やむなく当社で機械を導入しました。そしてその機械は、印刷屋さんで自由に使ってくださいと言っ

ては、紙を仕入れてもらっていました。いわば、紙を販売するためにその周辺を必要に応じて充実させてきたのが、私どもの歴史といっているでしょう。その間、コクヨさんは紙製品からファニチャー、OA機器と業容を変えてこられましたから、当社もそれに合わせて対応してきました。また、時代と共に紙製品の分野も変化しており、家庭紙や暮らしに密着したバラエティ豊かな加工製品、包装用紙などその範囲は格段に広がっており、それらの紙関連品をすべて扱うようになっていきます。今でも一部を関連会社で製造や加工をしています。基本は販売です。

#### 大切に守り育てたい 経営マインド

私の家は昔から大家族で、小さいときから祖父と父親の商売の話聞きながら

た形で変換しながら展開していくかに心血を注いでいます。なぜなら、企業として社会から常に存在価値を認められるようであれば、生き残れないからです。当社は大正二年和紙の商いから出発し

また「お前は紙屋になるんだ」と言われながら育ちました。家と倉庫も一緒に、いわば紙の中で育ったようなもので、将来は紙屋になるというのは当たり前という環境だったのです。私自身も小さいころからそう思っています。小学校卒業のときにまわりの子供が「科学者になりたい」というような将来の夢を書いているときに、「紙屋になる」と書いたくらいです。

そういう状況でしたから、経営者としてのものの考え方というのもいろんな形で影響を受けていると思います。祖父とは一緒に仕事をすることはありませんが、たしか正月でしたか、社員に対して、和の精神を説いていたのが印象に残っています。また、紙は神様だということでも叱られたとか、紙で飯食っているんだから粗末にしたらいかんとかの話は祖母からおりにふれて聞かされています。

それから、店員は宝だと言って非常によく面倒を見ました。仕入れ先を大切にしたいという話もよく聞きました。父親からも、お客さんと共に伸びていく、お客



さんを大きくすることが大切なんだとよく言われました。あるいは、われわれが社会にとって必要不可欠な企業でなければ存在することはできないということも、常に聞かされ続けていたことです。

私は大学を出たあと、東京の紙問屋さんで二年間勉強した後こちらに帰ってきて、いきなり新しくつくった関連会社「二つの社長をしろ」と言われました。本社の常務や他の関連会社の専務という、当時の父親の両腕だった人を補佐につけてくれましたけれど、具体的なことは何も言われませんでした。父にしてみれば、とにかく社長としてやってみろ、つぶれるよいうなことになればそれはそれで会社の何たるかを分かるだろうという考えだったと思います。

当時、私は二十四歳で年下は一人もいません。私が生まれたときから世話になった大先輩たちに囲まれて、業界のことは何もわからないのに、訓辞をしなければいけなくなりました。社長に就任のとき私は、「社長になりたくて社長になったのではない。皆が辞めたいのなら、明日辞めてもいい。しかし、一人でもこの

会社で生活しなければいけない人がいるのなら、自分は一生懸命にやる」と言いました。

その当時、私は好き勝手にやっていて、周囲と意見の衝突もずいぶんありました。しかし、意見はがんが言うけれども、「決めるのは社長、あなたです」と言って、決断はトップの仕事と教えられたことなど、大いに勉強になりました。

また、社長と同時に本社の専務もしていて、父親の社長とも数多く意見の食い違いがありました。それらを通じてものの見方ということをずいぶんと教えられました。私は単刀直入にものを考え、早急に結論を出そうとするんですが、父はじっくり考えてからしか行動しません。ああしろこうしろと言われないかわり、意見のやりとりのなかでいろんな観点からものを見る、あるいは考えの深さというようなことを、しっかりと勉強させてもらった時期だったと思います。

そういう経過があって、昨年の四月本社の社長に就任しました。私はいつも「明日から社長をやれ」と言われてもいつつもりで、自分の考え方と会社の組織

をつくってきました。平成三年に中期経営計画(三井ルネッサンス80)を策定し、企業理念を改めて明文化しました。

共存共栄を図ろうということで「自他相愛の精神」、チャレンジ精神で新しいものに取組もうと「進取開拓の精神」、和を大切にしてみんなで知恵を出し合おうと「衆知協力の精神」の三つに集約しました。そのすべてに、私どもの会社に綿々と流れてきた家訓といえますか、創業者以来の気持ちを込めたつもりです。そして今後も、人間性を核にして環境・情報・ものの融合したフュージョンビジネスをめざし続けたいと思います。

### 甘えを捨てさせてくれた塾長の「心の基準」論

まだ社長になったばかりで、しかも先代社長の父が健在ですから、「何かあれば相談できる」という甘えの気持ちがあったというか、そういうときに塾長にお会いしてふらふらしていた気持ちが吹っ飛んでしまいました。塾長は、社長業の要点について手短かに話されましたが、わたしにはその一言一言がずっしりと感じられたのです。

私は最終決定者が社長である、ということとは分かっていたのですが、その決断・判断をくだすときに、どのようにして考えたらいいのかという点に自信がもてませんでした。そういうときに、塾長に「判断・決断のための心の基準をもつことが大切だ」ということを教えていただいたのです。人間として何が正しくて何が正しくないか、原理原則に従って判断するとはどういうことか、何が善で何が悪か、公平・公正とはどういうことか、何が正義であり何が勇気か、恥とはどんなことをいうのか、真のやさしさとはどういうことかなど、判断基準の大切さと重要性についてお聞きしたとき、心のもやもやとしていたものがとれてふっと気が楽になりました。

あることが自分たちの会社にとってプラスになるのか、マイナスになるのかということは、頭で考えるだけではなかなか判断できにくいものです。何を基準にすればいいのか、やはり分からないところもありました。それを塾長がおっしゃるように、人間として正しいか正しくない





いか、公平か、公正かという基準で考えると、気持ちが非常に楽なんです。それまでなら、儲かるのなら少々のは目をつぶしてもいいか、という気持ちがないにしろあらずでしたが、今は慎んでおります。社員にしても、なりふり構わずという場合がありますが、それを止める勇氣も必要だと思いました。気が楽になったという言い方はおかしいかもしれませんが、塾長の言葉に共感して、素直に実践しているというのが今の気持ちです。

## 「社長の要諦」 「社長の要諦」

塾長がおっしゃった「社長の要諦」は、しっかりと頭に残っており、これから先もしつかりとかみしめ実践したいと思っています。

企業に対して無限の責任をもつ。これは当たり前前で、当社では日々実行していることです。個人の財産をすべて投げ出してでも責任をとる、事業をやっているという自覚はずっともっています。かつてある商社が、当社の仕入金額が増えたときに担保を出してくれと言ってきた

ないときに自分のイメージで建物のパース画を描いてもいい、いつも眺めていたんです。ところが、高さこそ考えていたのと違いましたが現実に出ました。願望は実現したのです。目標をもつことがいかに大切かということ、実感いたしました。

そのことは、「社長業とは本来どうあるべきか」と考えることについてもいえると思います。私が専務のときは、若い営業マンでも気楽に意見を聞きにきたり、決断を仰ぎにきていて、事業部長からは苦情をもらいましたがけっこう風通しはよかったです。ところが社長に就任しますと、どうしても耳あたりのいい話しかあがってきません。私が質問すると、ああだこうだという言い訳は出てくるん

たことがあります。私は、銀行には担保を設定するが、それ以外の取引にはしたくない、どうしてもとおっしゃるなら、個人保証をしましょう、と言いました。個人でも責任をもつ、という考えは父の代からあり、私もそう思っています。

すべての人格、意思を企業に注入する。社長以上の器に企業はならないということですから、私自身が一生懸命に勉強しなければなりませんし、私の思いをどれだけ社員に伝えられるかということも大事だと考えています。当社は昨年が八十周年でしたので、それに向けて「三井ルネッサンス80」を策定して、今後の三井が進むべき道、方向づけを、私の思いを込め社員に理解を求めました。

従業員は物心両面の幸せのために働く。これについては先ほどのMR80の中で、「魅力ある会社づくり」得意先が魅力を感じる会社×社員が魅力を感じる会社」という考えを打ち出し、具体的に示しました。社員が魅力を感じる会社としては、「精神的ゆとり」自己実現「全員参加の経営。肉体的ゆとり」健康「週休二日制

です。

ですから、予算書あるいは決算書を見るにしても、それぞれの責任者たち、部長や課長の顔や性格、実績などを思いうかべながら、書面に現れている数字を眺めていかないと、実態とのずれは見えません。真剣に、自分が彼らに今してやれること、あるいはしなければならぬこととは何か、いつもそのことを潜在意識にもち続けたいと、たとえ月報や旬報を見ても実態を見落とします。

そういう表には出ない厳しさというのが、社長業の厳しさ、大変さだと今は思っています。先輩たちに見守られながら自由自在にやらしていたら、そのことが私にとって結局は非常な勉強になったのと同じように、常に厳しさを忘れないようにしながら、今は責任者の人たちには好きなようにやってくださいと言っています。

かつて私が徳島に帰ったとき、今は役員をしていますが小さいころよく学校に送り迎えしてもらった部長から「専務、少ない人数かもしれませんが、会社にこれだけの人数の社員がいて、その家族が

の実施。経済的ゆとり「金・地位」能力主義の採用」ということを細かく説明し、一緒に頑張ろうというわけです。要は、給料でもなんでも徳島のトップレベルになることをめざそうということですね。

尊敬される人でないといけない。これは私自身がこれから勉強していかないといけない問題で、今後の課題です。

企業の理念、目標を明確にする。これについては、先ほどのMR80の次の計画、ニューMR80を今、幹部たちと策定中です。

## 潜在意識に到達する 強い願望をもつ

塾長から教えていただいたなかでも一つ、「寝ても覚めてもそれを思い、潜在意識に到達するくらい強い願望をもつと、それは実現する」というお話がありました。私はそのとおりだと思っています。本社からこの工場に（現在の本社）来る間に小さな橋がありますが、実は専務時代にその橋を通るたびに、いつか工場の場所に徳島一高い本社の建物を建てるぞと思っていました。実際、設計図も

いることだけは忘れないうでくださいよ」と言われたことがあります。あるときその人に、「あのときこういうことを言われ、確かにそうだと思った。私には従業員の幸せを守る義務があるよな」と言いましたら、彼が「そのひとことで十分です。もう一生懸命に働きます」と言ってくれたんです。そんなちょっとしたことが、それほど社員の気持ちを動かすのかと改めて考えさせられました。

私は今、社員や家族の生活を守るためにも、もっともっと厳しく、人間性に基づいた決断をし続け、早く後継者を育てなければいけないと考えています。

## 【会社概要】

創 業 大正二年二月

創 立 昭和二十四年九月

事業内容 紙販売・卸（和紙、洋紙、板

紙、家庭紙、紙製品、加工紙

包装資材、コクヨ製品

資本金 四千八百四十万円

従業員数 百六十五名（グループ三百名）

売上高 八十五億円（グループ百三十

億円）



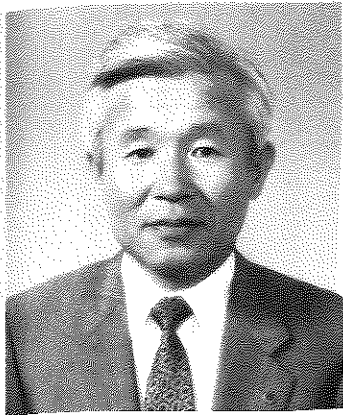


## 八頭司正典

「あなたの仕事はまだ完結していませんね。  
完結に向けて、今から頑張らしましょう」  
……この言葉に奮い立った。  
(稲盛塾長)

有頂天のときにはまった  
「落とし六」

私は中学一年生のころから、家業を継ぐことが半ば義務づけられていました。



「どうせ商売をやるのだから」と商業高校へすすみ、十八歳のときには大阪・船場の繊維問屋に丁稚奉公に行っていました。そこは小さな店だったものですが、三年くらいで商売の基本といえますか、たいていのことを覚えることができました。

昭和三十八年、二十歳のときに今の丸松セムの前身である丸松商店に入社しました。そして旧来型の呉服問屋を、大阪で習った新しい形の問屋に改革したところが、九州の商圏で他との差別化戦略ができたため売上高は倍々の勢いで伸び、六年くらいたつと年商三〜四億円になっ

てしまいました。

そして、いずれは福岡が九州の中心地になるだろう、と女房と一緒に福岡に進出してきました。二十八歳くらいだったと思います。家内は洋裁が得意だったので、それを私が売るという形でその頃からアパレルの仕事を始めることになったのですが、ちょうど既製服のはりりだったということと、おりからの経済の高度成長に乗って、始めてから三カ月くらいには月商三千三百万円の売上高をあげました。四人でやって純利益が月に一千二百万円、商売がこんなに面白いと思っただけではありませんでした。普通のサラリー

マンの給料が、五万とか十万とかいっていたときです。大学にも行かずに商売をしていて、こんなに儲かる、自分は天才かともうぬぼれました。

儲かると、とにかく商売が面白いものですから、一日二十時間、一カ月一日も休まないで無茶苦茶に働きました。当然業績のほうもうなぎ登りに上がり、勢いで熊本や鹿児島に出店する、とうとう東京の青山に自社ビルを造る、京都や大阪にも出店し、結局、全国展開を図るといふ形になってしまいました。その結果、売上高はあっという間に六十億円くらいになってしまい、これだったら百億円を達成して上場しようというような夢を抱くようになりました。昭和五十年ごろには、証券会社の指導で社員持株会をつくり、次の段階で第三者割当というスケジュールも決めていました。

しかし、三十代前半の若者が見る夢は、とんとん拍子にはいきませんでした。あつという間に各店で不良債権が出る、不良在庫を抱えるという状況に陥り、資金的に困っているわけではないのに、信用不安というか経営危機説が出て、仕入れ先





や銀行からやいやい言われて困ってしまいました。

今から考えると、やはり人材が育っていなかったということですが、誰でも自分くらいはできるはずと考えて、次々と出店しては「お前は熊本へ行け、お前は東京だ、京都だ」という具合に簡単に派遣していました。自分では成功するという確信がありました。が、営業体制が本社に整わず、しかも各人がバランスのとれた経営力がなく、人がそのレベルまでついてきていなかった、育っていなかったということに尽きます。

## 強固な人間関係を築き 会社を再建する

以来、本拠地の福岡と発祥の佐世保に拠点を絞り直そうと、二、三年の間に各地の店舗を撤収しました。外部も内部も大混乱というありさまでしたが、もう無我夢中で今というリストラを一気にやりぬきました。そのときには、将来は危ないのではないかと、私にはついていけないとかで、社員もずいぶんと辞めました。いろんなことを急激にやりすぎましたが、

社長というのは、苦境のときには夜も寝られないくらい苦しい思いをしますが、業績が順調に伸び社員から信頼されているときには最高のいい気分、いい思いができます。その気分を、皆にも味わっ

反面、若かったからできたとも思います。そのときに教訓として残ったことは、

完全なパートナーとしてやっていける人材をつくらないといけないということ、無借金経営が大切だということ。

昭和五十五年ころから、今度はとにかく一緒にやるう、商売の展開はこうしよう、われわれはこんな会社をつくらうというように、じっくりと話し合い、共に行動して杯を交わしながら語り合いました。

外部からはまだ非難の声があったときですから、その逆風が社内の人間関係を強固にして、予想よりも早く立ち直れたと思います。話し合うことで、信頼関係も取り戻せましたし、昭和五十九年ころには無借金経営の状態にすることができ守りの経営の一応の基盤づくりができました。

そして昭和六十年、「五・十・百・千作戦」という五カ年計画を打ち出しました。五は年間利益五億円、十は社員の賞与年間十カ月、百は年商百億円、千は幹部の年収一千万円ということ。たいへんな非難の中で社員が頑張ってくれた、

てほしかったのです。それからもう一つは、それまでトップダウンで業績を伸ばしてきましたが、それ以上に業績を伸ばすには社員としては限度ではないのかと考えたことです。社員という立場では一杯でも、経営者としてならもう一つ力が出るのではないかと考えたからです。そうやって、もう一步の会社の成長を図りたかったのです。

そしてもう一つの理由は、会社と社員と、それから私どもの家、つまり八頭司家の三つをどうやって共存させ、繁栄させるかという問題でした。私の息子へのパトナッチもうまくし、社員の活力もなくしたくない、その方策としていわゆる政経分離を図ったわけです。

私どもの家を本社にして、事業会社を最初七つつくりました。社長以下の役員はその事業会社からしか選ばない、事業の運営もそれぞれの会社でやってくださいということ。社員には経営参加し、資本参加し、事業を運営し、そして経営者予備軍を育ててほしいと言っています。私は、本体の会長として新たな事業展開を考え、丸松セムグループ全体の成長や

おかげで無借金経営になり、ありがたうという気持ちと、今までは苦しかったがこれからは積極的に事業展開をやりましょう、そのための具体的な目標はこうです、と社内でも公言したので。

社員は、目標ははっきりしたうえ、年を追うごとにその数字がどんどん近づいてくるものだから、「社長はほら吹きと聞いていたけど、これは実現するな」という意識が強くなり、その実現がわれわれの共通の考え方になってきました。そして私は、これでこの作戦はほぼ完成できた、大丈夫だという確信をもつことができたのです。

## 経営者意識の醸成に "分社経営"を打ち出す

社員一人ひとりの個と、会社全体の利益の共有化をさらに強固にし、いっそうの発展をめざして、平成二年に、分社経営を打ち出しました。

その動機は、まず第一に苦勞を共にして会社の再建に尽くしてくれた社員たち、社長としての「いい思い」を経験してほしかった、恩返しをしたかったことで

安定化に力を注ぐという形をとりました。

私どもは平成二年五月のその分社経営を、新創業と位置づけています。その後バブル崩壊という社会事情にもかかわらず、本業の繊維部門とファッション部門だけでこの四年間に売上高は五〇%増粗利は七〇%増という業績を残すことができました。これは、各社の経営者や役員さんたちが、本当の意味の経営者意識をもって取り組んでくれた結果です。自分たちの力を必死の思いで発揮し、それが時代の精神を先取りすることになり、売れ筋商品や販売店の開拓につながったのです。

何よりも嬉しいのは、彼らが「勝軍の将・兵」として、私に接し、語ってくれたことです。かつて社員の離反を経験しただけ、それは最高に嬉しいことです。

## 出会いに人生の転機を感じ さらに奮い立つ

分社経営が軌道にのったころ、「これまで三十年、無茶苦茶に働いた。いい加減仕事もやり遂げた」と、後の人生を楽しく暮らすことを考えていました。そんな





なおりに「盛和塾」に誘われ、とりあえず塾長に会うことになりました。

そのとき、塾長は私の考えを見破られたのか「あなたの仕事はまだ完結していませんね。完結に向けて今から頑張らしましょう」とおっしゃいました。私は、完結したつもりでいたので、さすがだなと思う反面、困りました。楽しくゴルフでもしよう、海外旅行でもしようと思っていたのに、また頑張らないといけないのか、どうしようかと考えました。

自問自答がずいぶん続きました。塾長の話を三度、四度と聞くうちに、自分なんと小さな人間、つまらない人間かと思ふようになりました。五度、六度と聞いているうちに、塾長のスケールの大きさに圧倒され自分がくだらなく、嫌な人間に思えてきました。そして昨年二月、京都の「和輪庵」で行われたフィロソフィ座談会で、塾長が経営理念を語りながら、「私には、逆境のなかでもどっちへ行けばいいか見える」とおっしゃったとき、私は塾長に神を感じました。以来、私の人生観は変わりました。その夜は、心のたかぶり、魂の高揚で眠れませんでした。

判断が働かないんですね。

### 塾生はもった

### 塾長の胸に飛び込んでもいい

私は勇気を出して塾長に胸を借りにきました。そして、言葉には置き換えられない多くの教え、指導、そして啓示を

塾長ほどにはなれないけれど、一歩でも二歩でも近づこうと決心したのです。

### 塾長に教えられた 「はじめに人ありき」

塾長に奮い立たせられ、目を覚ましていたから、新しいビジネスの展開としてビジネスホテルを考えました。本業のファッション事業というのは、社員が一生懸命にやってくれていますが、本質的に不安定な事業なんです。それで、グループ安定化のためにずいぶん前から手がけていたマンションや貸しビルのノウハウを生かして、年中無休で稼働するビジネスホテルを考えただけで、決して飛び石をしたわけではありません。それから、塾長の話にヒントを得まして酒のディスカウンド店のチェーン化も始めました。これも、いい人材がいたからです。塾長からは「ビジネス展開にはまず、戦略や資金的な投資の問題以前に人材が必要である」と教えられました。同時に、「待つ人あり」だとも言っていたきました。そういうことから、ビジネスホテルも酒のディスカウンドストアも、自分

受けることができたと思います。私にとっては、塾長にお会いできたことが人生の転機でした。お会いするまで、あれほど真剣に、わが社の社長になったかのように心底から相手になっていただけるとは正直思っていませんでした。それ以来、わたしの考え、人生観までが変わってしまったのです。

今、仕事に情熱をもっている人は、さらに情熱をもつようになります。一度懲りた人間でも、また奮い立つようになります。私は皆さんに、素晴らしい塾長の胸にもっともっとと気楽に裸で飛び込む、そんな塾生になってもらいたいと心から思います。

私どもの会社では、塾長のテープを全部購入して回覧していますが、社員いつでも経営者ですから真剣に聞いており、「塾長はこんな人なんですわね」などと私が知らないことでもよく覚えていました。また盛和塾と一緒に勉強していても一言一言よく聞き、それを会社に持ち帰っていますから、経営者と社員が完全に一体化していると思います。

盛和塾で大きいのは、塾長のお話を聞

の中で骨格になっているのは「人」なんです。塾長が展開しておられる事業からすれば、大学生と幼稚園くらいのレベルの違いがあるでしょうけど、心の奥に深く深く塾長の教えが入っています。

私が臆面もなく塾長に相談に押し掛け、もうこれ以上安くはならないだろうと自信満々でつくったホテルの見積書を見て、塾長は「こんな時代だから、もっと頑張ればコストダウンできるはずですよ。それに、人が育ってから二棟、三棟は造りなさい。そんなに焦らなくてもいいですよ」と諭されたのも、強く印象に残っています。でなければ、借金をして今ごろは二、三棟は造っていたかもしれませぬ。塾長のすべてに触発されて私はそのころ、「よし、これから全国チェーンでホテルを造ってやる」と力みかえっていました。それから、そのアドバイスがなければ、再び若いときの過ちを犯していたかもしれませぬ。頭だけが働いて計画が先走りしてしまい、自分の企画に酔ってしまっただけで、絶対に成功するというように独り合点してしまふんです。やはり、情熱をたぎらせすぎて舞い上がってしまったと、冷静な

き、お人柄に接して、まずわがままなはずの経営者自らが変わり、社員に対する接し方が変わることです。それによって社員の間で尊敬と信頼の気持ちが芽生え、会社が変わることです。

塾長はよく「経営者は、物心両面で社員に幸せをもたらすことができるように働くべきだ」とおっしゃいますが、私は今、それを心から実践しようと考えています。それによって社員との信頼関係を保持できれば、私どものグループ「マルマツセムグループ」の分社経営は崩れないという確信があります。今の私にとっての楽しみは、利益が上がることということ以上に、仕事ができる人が育つということ、次の経営者が育つということなんです。

△了▽

### 【会社概要】

創業 昭和二十年十月  
事業内容 繊維製品の卸売り、不動産賃貸  
資本金 七億五千六百万円  
従業員 二百五十五名  
売上高 百二十億円





MEMBER'S SPIRIT

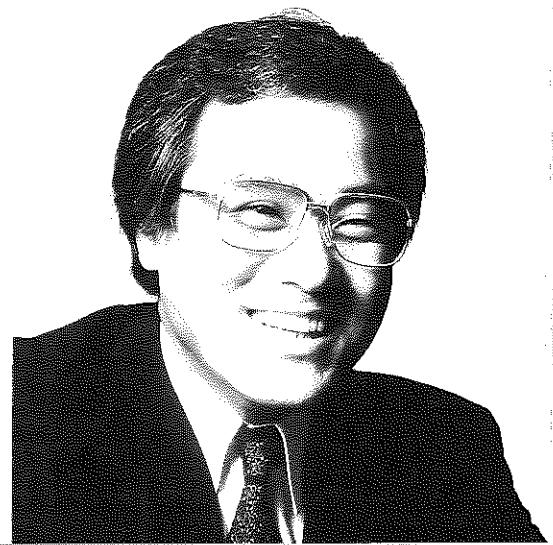
われ虚心に  
経営を語る

I

村松 俊三

盛和塾名古屋

大日本印章株式会社取締役



# 「豊かな泉」は 「能力×熱意×考え方」のかけ算から生まれる

「印鑑」に惚れて  
会社の基盤を築く

いま、印鑑を販売するという仕事をしているわけですが、私自身、最初は印鑑というものが世の中でそんなに大事なものであるとは思っていませんでした。あるとき、

私の持っている印鑑が「いけませんね」と言われたことがあります。そのころの私は若く、仕事をバリバリやっていたし、たし、何言ってるんだと思っていました。が、結局は失敗という結果になり、やはり「転ぶ前に杖をつく」ことの大切さを実感しました。

そうか、印鑑というのはそういう面白いこと、奥深い面があるのかなと興味をもち、それがきっかけでこの世界に入ることになりました。結局、私の印鑑をだめだと言った人の会社に入社しました。その会社はコミッションという、日々の頑張りが自分の給料にストレートに反映

される訪問販売の仕組みの会社だったこと、それに印鑑というものにロマンを感じて、無奈苦茶に頑張りました。とうとう、三十歳のときに取締役本部長に抜きされました。何とんでも、私自身は命をかけてやっていたからそれはそれでよかったんですが、初めて対前月比の売り上げを落としたある日の幹部会議で社長に、「自分は一生食べていくだけのものがあるが、お前たちは明日から新聞の求人広告を見ないといかんぞ」と罵倒され、本部長としての責任をとってその場で辞表を出しました。

そういう経緯があって、昭和五十七年に独立してこの会社を設立、わずか七人の従業員とともに「夢に挑戦しよう」と一から出発しました。以来、倍々ゲームで売り上げは伸び、実に順調に発展することができましたが、それは印鑑という商品の奥の深さ、人生に与える影響の神秘さに魅力を感じていたこと、人が好きだったということ、つまりお客様に印鑑をおして幸せになっていただき、従業員にも幸せになってほしいという気持ちをもち続けたことにつきると思います。





別にいいかっこうではありませんが、従業員が苦しんでいけば、なんとか早くその苦しみから抜け出せるように手助けしたい、アドバイスしようと思つたに考え、同時にいろんな話もしていました。それがよかったのか、新しい会社は五年くらいで軌道にのるようになりました。

## 順調のなかではまった 落とした

経営者というものが馬鹿なのか、自分だけが馬鹿なのかわかりませんが、五年六年とたつうちにお客様や従業員の幸せに役立ちたいという気持ちが自分で気がつかないうちに、薄れてきたのか、次第に従業員との会話がなくなり、いわゆる意思の疎通にかけりが生じてきました。

従業員というのは、経営者というのを実によく見ていて、そうなると私の話もまともに聞かなくなってきました。気持ちのつながりがなくなると、「社長は金にほけているだけ」というような見方をするようになります。

といいますのは、私は仕事が順調にいきはじめたころから、事業展開のコンセとして、事業を続けるのも面倒くさい、会社をたたんでしまおうかと考えていました。一生暮らせるお金はあるんだからという、なかばやけっぱちな気持ちになっていたんです。

そんな私の心に、「よし、もう一度頑張ろう」という気持ち呼び戻していただいたのが、塾長が言われた「利他心」であり「小善は大悪なり」ということばと、それにまつわるお話をした。そして最も心をうたれたのが、「仕事の成果＝能力×熱意×考え方」です。自分のもと

しつぱ返しがきたのです。

## 稲盛塾長に教えられた 創業時の初心

私が稲盛塾長に出会ったきっかけは、印鑑の材料に使っていた象牙の輸入禁止の問題が起きたころ、ちょうど三年前の十月、銀行さんの紹介で京セラの森田常務にお会いしてからです。象牙に替わる新しい材料として、セラミックの開発のご相談をしたときに「盛和塾」の話を聞きまして、塾長と面談の時間をつくっていただき、塾長を囲む勉強会に出席できるようにお願いしました。そのとき稲盛会長は、パンと牛乳を口にしながら熱心に経営について語りかけてくださいました。その姿、あの世界の京セラの会長さんが一心に話をされているのを見て、私はがくせんとしました。大企業の会長がパンをかじりながら、必死に経営について話をされているのに、自分はつかの間の快樂におぼれて酒にやけたとす黒い顔をしている。当時私は、経営者というものは仕事をやるものではない、と思っていましたし、従業員との心のつながりをなく

夕方の五時になると社長の腰が浮く、という状態では、従業員も私の話をまともには聞いてくれませんし、文句を言えば人が辞めるといふ悪循環に陥りました。結局、私自身が勝手に一人相撲をとってしまったのですが、いちばんひどいときには社員の定着率が一〇％になってしまいました。夢を忘れたことへの、大きな

もと、お客様の幸せを願って印鑑を販売するという仕事に命をかけ、従業員の幸せを願って「ともに夢に挑戦しよう」と語らってきたのではないのか。確かに、自分はお金ができたかもしれないが、お客様の幸せを願うという気持ちほうそだったのか、従業員の夢を実現させることができたのか、そう思うと心の中で涙がとまりませんでした。文字どおり、私は塾長に人の幸せに貢献するという「創業の心」を思い出すことを教えていただいたのです。

## 自分を変えて 会社が変わった

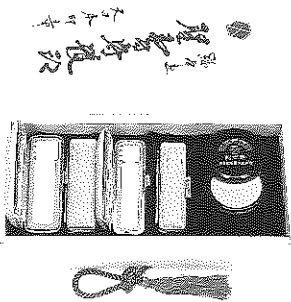
悲しいことに、楽すること一度味わった人間が元に戻るには、時間がかかりました。私の場合は、ほぼ一年かかりました。創業のころに従業員と語り合ったこと、人生の夢、人の一生、男のロマン……といったことを、再び語りかけるようにしたのでした。

私は、人間というものはしょせん利己のかたまりではないかと思えます。自分を振り返ってみても、創業当時は努力し

て、従業員を絶対に幸せにするという信念といいますか、志があったと思います。しかし、会社が大きくなるにつれて、結局は自分にとって都合のいい人ばかりまわりにおくようになるし、本当に注意しなければいけないことでも、つい面倒だからと見逃してしまふようになります。利己中心になり、どうでもいいような小善を繰り返してしまふわけです。

塾長の言葉に接して以来、私は必死に自分を変えよう、自分で納得できる自分に戻るんだと言い聞かせて、努力しました。よほどのことがなければ、夜の街に出かけることをやめ、その時間を従業員に語りかけるようにしたのでした。そのとき、心の支えにしていたのが塾長がよく言われる「経営者は、物心両面で社員を幸せにする責任を持たなくてはいけない」ということと、「能力×熱意×考え方」という考え方です。自分自身に、「考え方が大切なんだ」と言い聞かせながら、従業員に魂の込められた言葉で語りかけ、また話も聞くように努めました。

その気持ちで従業員に接しはじめると、自分の至らなかつた点、あるいはなぜ彼



らが白けていたというか、自分の話を真剣に聞こうとしなかったのかも、よく見えてきます。いくら「考え方」が大切だと自分で思い、従業員に話しても、すぐ変わるほど人の心や習慣というものは単純ではありません。

しかし嬉しいことに、そうやって私が自分を変えようとした姿勢が実を結んだのか、あるいは対話がよかったのか、従業員が少しずつ変わってきました。生き生きはじめ、だんだんという顔になってきたのです。私自身、それまでだった



採用し、という指導を行っているのが実際に見ること、自分の支社のやり方との違いを実感してもらおうわけです。それによって、全社の定着率もうんと上がってきています。

また、各支社で採用した新入社員は北海道の人も九州の人も必ず名古屋に集まってもらい、研修を行っています。その場で私は、自分自身の思いと皆への期待を真剣に、腹をわって語り合います。

もうひとつ、当社では毎朝「二時間ミーティング」を行っており、私が統括している名古屋では、私自身がいつも「幸せの泉は、能力×熱意×考え方によって湧いてくる」と、いろんな話を例にとつては話し合っています。私が採用する場合でも、まずその人の「考え方」を重視していますので、そのことは従業員にもよく浸透していると思います。やはり、塾長にお目にかかっても、「よし、これだ」と感じられない人は伸びないと思いますし、私自身「福盛塾長は別だから仕方がない」と考えたからだめだと思っくら印象に残っていますので、よけい注意して皆にも伝わるようにしているんです。

いかという心配をしていたのが、その従業員の体が心配で「もう少しゆっくり休んだらどうか」と、心から言えるようになりました。利己的な心配から、人を思いやる心配に変わっていったんです。

そうなると、今度は会社はいい方向に回転しはじめます。いままで一〇%にまで落ち込んでいた従業員の定着率も、いまでは一〇〇%という、信じられない形になっていきます。人が頑張れば、それにつれて成績が上がるのも、また当然のことでしょう。

### 意思確認と

### 同志愛の醸成に心をくぐく

私どもの会社はいま、五つの支社と三十二の営業所で構成されています。それぞれ支社長がいて、その下に支部長、所長、チーフ、社員といます。年に三回、全国長会議を開いて私の考え方、思いなどを話し、それぞれの現場の数字や状況報告を受けます。

その全国長会議で最も大切に行っているのが、皆の意思確認と同志愛の醸成なのです。一人ひとりのコンセンサスができ

### 今世紀中に、印章市場のシェア一〇%をめざす

私たちはいま、そういう新しい考え方のもとで、新たな「夢への挑戦」をしています。従業員に対しても、より高い収入をめざして夢を実現しようと言っていますし、そうなるように私も指導しています。全社で二百六十人の社員がいますので全体を見るのは大変ですし、新入社員の指導だけでも時間が足りなくらいです。しかし、経営者は時間が足りないくらいの方がちょうどいいと思います。暇なときは、遊ぶことはかり考えていたのに、ストレスだけはかえってあまりましたから。

いまは違います。若い人たちが頑張っているのを見るにつけ、自分にはこの人たちのために将来の道をつくらなければいけないんだという責任感と、やってやるぞという勇気が湧いてきます。私は、若い従業員によって活力を生み出されていると思います。そして、従業員は、私を見つめることで活力を湧かせる、そういうことの効果は実に大きいと思います。

同志愛が確立されていてこそ、会社の方針とか、今後の展望、理念というものはきちんと伝わります。会社は、従業員のみんなにこういうことをしたいと考えているということが、素直に、喜んで受け取ってもらえるのです。

訪問販売という仕事の性質上、どうしても地域性といったことがありますので、支社の運営は従業員の採用をはじめ基本的に支社長に任せています。しかし、当然のことですが支社長の個性というものも出ますし、ときとしては会社の理念を忘れたり、自分の好き嫌いで物事を判断してしまうことも起こります。

そこで、月に一度は支社長を名古屋に集めて、個人個人の動向などを中心に、指導のやり方、売り上げの伸び悩みの対策などをきめ細かく聞き、基本方針の徹底を図っています。

いわば、情報のフィードバックや選流を進めているわけです。同時に、モデル支社になっている名古屋支社のすべてをつぶさに見てもらい、支社運営の参考にしてもらっています。例えば、従業員の定着率一〇〇%の名古屋が、どんな人を

そういう相乗効果が続き、うまくいけば私は現実の壁は簡単に破れると思います。

リーディングカンパニーといわれる企業を見ると、キリンにしても大体シェア五〇%です。私は、印鑑の市場二千億円の五〇%とは言いませんが、少なくとも一〇%のシェアは今世紀中に達成したいと考えています。そのために、昨年の九月から出店ラッシュと云っていいような新しい営業所づくりを進めており、一つの拠点ができれば確実に人も売り上げも増えます。所長の座をめざして頑張っている若い人も多く、東北支社の支社長のように、優秀な営業マンになると月の売り上げが六百万円から七百万円あります。そのように自己の願望を確実に実現できる人が各支社に誕生すれば、十分可能な数字です。

定着率の問題をクリアすれば、認可も得られるでしょうから、店頭公開も考えています。そのことによって、いま一生懸命に頑張っている従業員の労に報いたい、というのが会社にとって、私にとつても、夢なのです。



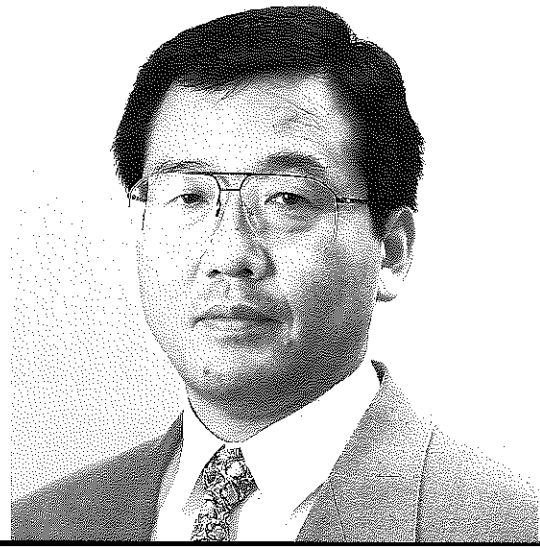
MEMBER'S SPIRIT

われ虚心に  
経営を語る

## II

吉田 久剛

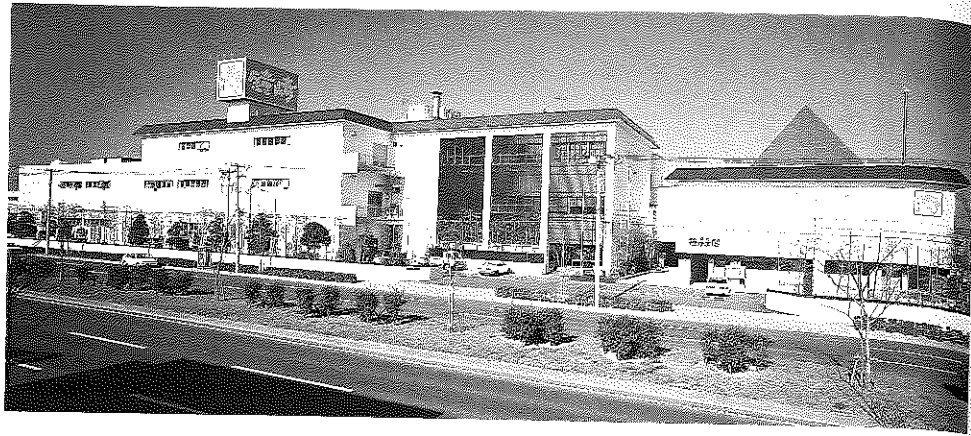
盛和塾仙台  
株式会社鐘崎代表取締役



# 会社に対する「思い」を共有することで 自分たちの会社づくりに取り組む

## 「他人の飯を食べて感じた 商売の原点」

私どもの創業は昭和二十二年で、(今)鐘崎屋として出発しています。食料品関係の不足がひどく、これからは食品がせつたいに欠かせないということで、かまぼ



この製造を始めるようになったのです。当初は、そのまま手軽に食べられる揚げ物、それも惣菜中心にやっていました。それに、仙台名物の笹かまぼこなど、いろんな練り製品をつくっていました。私どもの特徴としては、当時一般的だった魚屋さんの店頭で売るとい以外に、

創業当時から、日本食堂の車内販売をはじめとして、仙台駅構内のキヨスク、三越仙台店などに売店を設ける、あるいは直営の販売店をつくるという、売る場所の工夫を常に考えていたことではないでしょうか。

私は学校を出てからすぐに、横浜の

「横浜蒲鉾」で一年間働きました。いずれは家業をつぐにしても、やはり現場というものを知る必要があると考えたからです。家でも現場を知ることにはできるのですが、社長の息子となると、普通の新人という扱いはしてくれないと思っただけです。

そのことは、いまから考えてみても非常によかったと思います。わずか一年間のことですから、まねごとみたいなものだったかもしれません。現場で汗水たらして働く人びと、とくに若い下積みの人たちと一緒に寝起きする時期をすごせたということ、立場とか年齢をこえて人生を真剣に語り合えたことは、非常に良い経験をさせてもらったと思います。技術以外のこと、例えば心の成長ということも含めてずいぶんと教えられた感じでした。

その後、昭和四十二年の六月から翌年十二月まで、家の会計をみていただいた静岡の「田辺会計事務所」にお世話になりました。この一年半という時期がなかったら、今の鐘崎はないと思うほど、いろんな勉強をさせていただいた貴重な体験でした。

その会計事務所は、一般の商店から上場会社まで幅広い形態の会社の会計を受け持ってもらい、田辺先生の横に座らせていただき、いろんな話を聞く機会があったことで、数字に基づいた経営というものが、あるいは経営者の経営に対する姿勢などを、しっかりと学ばせてもらいました。いろんな方の話を聞きながら、こんな会社にはしたくないなとか、こういうふうなことはまねしたくないなとか、いわば経営のOJTでした。

私自身は簿記のことは何一つわかりませんでした。その会計事務所でも伝票おこしから帳簿の作成まで指導していただき、最終的には何社か決算もさせていただきました。簿記の仕組みから経営分析まで、実際の仕事を通じて教えていただいたわけです。私はこのときに、数字の把握ということ、数字に裏付けられた経営とは何かということ、学ばせていただいたと思っっています。

## 「家業イメージ」の払拭に 取り組む

それから実家に帰り、いまの仕事をする

るようになりまして。しかし、いざ帰ってみると自分がイメージしていた会社とずいぶん違うわけです。

例えば、工場に入っていっても、非常に暗いです。明るい外から入ると、裸電球の灯が見えるだけで、しばらくは働いている人の顔とか動きが見えないんです。また、気持ちの面にしても、良いものをつくらうという集団、あるいは集団で仕事をして成果をあげようというふうには感じられませんでした。

自分が考えていたものと実際の会社というもののギャップにすっかりとまどい、三月月から半年くらいは、何から手を付けたらいいのかわからず、現場へ行ったり、本を読んだり、またいろいろと考えたりして過ごしていました。母親にしてみれば、当てがはずれたと思います。

当時、私どもではかまぼこの製造以外に、セルフサービスのスーパーも経営していました。というよりも、スーパーの奥に、かまぼこ屋さんがあったというほうが正しいでしょう。スーパーの売り上げとかまぼこの売り上げが同じで、かまぼこをつくる人たちは、張り合いが少な

た。私は、それがいまのわが社の本当のスタートだったように思います。

## ソフトの工場とこの「笹かま館」

私どもは、仙台でも後発メーカーにな

かったかもしれせん。

そこで私は、まず従業員の人たちと徹底的に話し合うことにし、現場でずいぶんとミーティングを重ねました。すると設備が悪い、材料が悪い、人が足らないといったことをはじめ、良くない理由、できない理由のあらゆることが出てきました。それまで、そういったことが従業員にうつ積っていたんですね。

そういう心の不満は吐き出さないといけないと思い、新しい機械を導入し、作業のスペースを広げたりしました。材料についても、なせいまの材料ではダメなのか、どういう材料ならいいのかとさんざん議論をし、いろんな材料を試してみました。そのため一時期、材料費が売上高の六割くらいにかかったこともありました。

そうやって、実際に働いている人たちの不満、それがたとえ誤解であっても一つづつ解きほぐさなければと考えて、いろんな改善に取り組みました。それで会社が良くなるのらと思っ、かけたんです。

しかし、そうしながらも何か違うなとります。それがいま、一番といわれるようになったのは、なんといっても差別化戦略のおかげだと思えます。

日持ちの関係でそれまで塩味がきつくて堅めの食感だった笹かまぼこを、魚のうまみを強調したソフトなみずみずしいも

う思いが心のどこかにありました。そ

して気が付いたのが、従業員の会社に対する信頼といえますか、つくっている製品に対する誇りのなさでした。例えば、会社の幹部でさえ自家消費にはうちのかまぼこを買って、お土産には他社を買うわけです。うちのかまぼこは一番といわれていた会社のよりも十円安かったのです。一個二十円とか三十円で売っていたところに、十円安かった。つまり、安いから売れるんだ、という意識が従業員みんなの気持ちにあったんですね。

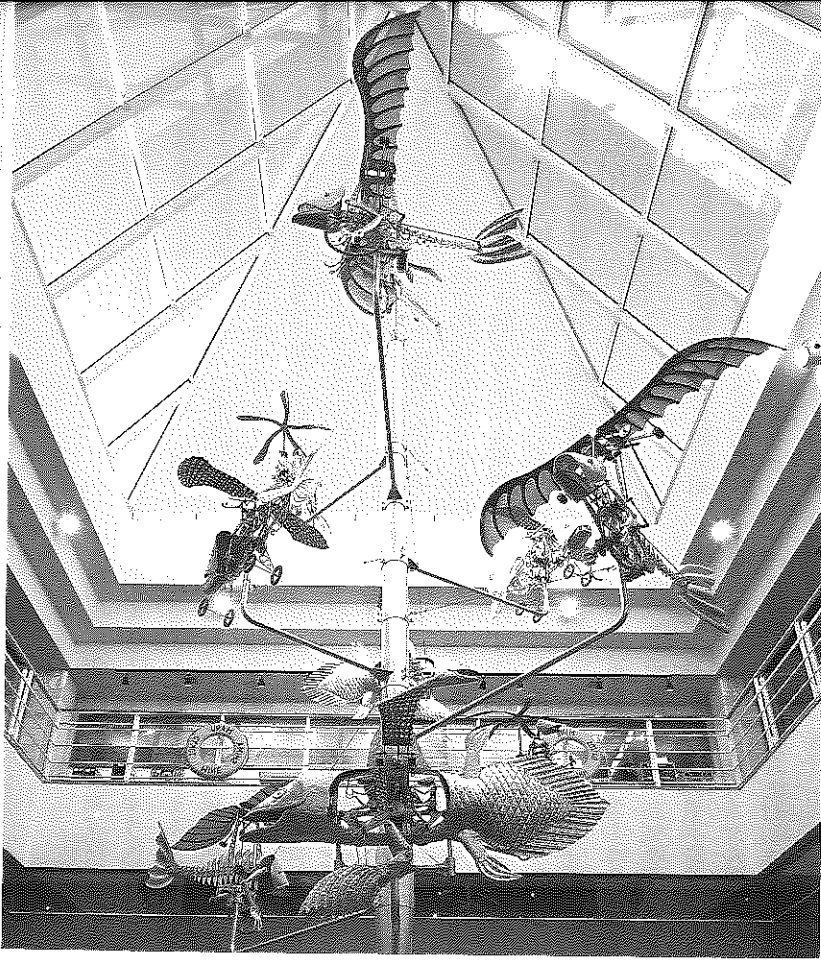
私は、そういう意識では会社は伸びない、自社製品に自信をもたない、誇りをもたないようでは、会社の発展もない、職場も明るくならないと思、さらに原料や設備の改善に力を注ぎました。

改善に取り組みはじめてからほぼ一年半くらいたったころ、従業員の態度に変化が現れてきました。それは、従業員が私に隠れてつまみ食いをするようになったことです。従業員自身が、自分たちのつくっているものがいと思、うようになつてくれたんです。それ以降、次第にお客様から感謝の手紙が届くようになりました

のにしたこと、商品の顔であるパッケージのデザインを亡くなられたおお比呂司先生の魚のイラストをいかした明るいものにしたことなどがあげられます。また、直営店の拡大もさることながら、駅・空港をはじめ東北縦貫自動車道、東北新幹線の開通など昔から強かった交通網の拠点への出店を展開したこともよかつたと思えます。

それらの戦略の基本にあったのが、「お客様とのコミュニケーション」です。それまでは商品そのもの、あるいは店頭での接客とか広告によるものを中心でした。それをより積極的に進めようと考えた結果、「海のメルヘンミュージアム・笹かま館」が生まれました。

本来の工場をハードの工場とするなら、この「笹かま館」は、ソフトの工場といえますか、かまぼこをとりまくソフト情報を通して、お年寄りから小さいお子さんまで幅広く、つくり手のハートとともに楽しさや夢といったものを体感していただければと思っています。地域にねぎざした企業として、今後も地元のお客様に愛される、親しまれることを大事にした





いと考えています。

内容としては、影絵作家・藤城清治氏の「光と影のメルヘンシアター」、造形作家・井村隆氏の「カラクリン夢飛行・樹」、「おおは比呂司メモリアルギャラリー」、3D映像の「立体映像水族館」、日本で初めてのウォールヴィジョン「マリンファンタジア」などの映像や、ミニ工場の「かわいい笹かま工房」、体験工房「親子でつくる笹かま工房」などがあり、アミューズメント施設としても好評をいただいています。

## 株式の店頭公開は 「やる気の一里塚」

働く人たちが、自主的に仕事に取り組んで、そして納得する。そういう方向に進むことができたなら成果は必ず出るといふ確信が、私には初めからありました。この二十五年の闘いというのは、そのための闘いだったと思います。

昨年、日本証券業協会に株式の店頭公開をすることができましたが、それは脱・家業の現れでもあり、よりいっそう従業員を主役にした経営を進めていこうとい

いをなくそう、お互いに「かくありたい」現実はどうだだからこうしよう」ということを、心一つにしてやるうと語りかけ、話し合いました。

アメーバ経営を、新経営年度の今年から本格導入するために、いまいろいろと準備をしています。昨年の店頭公開時にいくつかの試みをしました。

その一つは、会社の理念、経営の理念というものを、従業員の人たちと確認し合い、「おいしき楽しく」という言葉を決めたことです。これには、自分たちの製品が、お客様の口、舌、心においしく伝わり、その人たちに感動をもってもらいたいというみんなの願いが込められています。そして、その願いを自分たちが確実に実行しよう、そのめやすとして「鐘崎パスポート」を発行しました。社員手帳ではなくて、新しい鐘崎に旅立つんだという決意を込めて、パスポートと名付けたわけです。

そのプロセスをとおして、アメーバ経営は従業員にとって本当の意味の「株式公開」だということが確認し合えたと思

う気持ちの現れでもありません。

中小企業というのは、どうしてもトップから言われた仕事しかしない傾向がありますが、私はいつも、従業員が仕事に自主的に取り組む、その仕事に自分の人生があるんだという気持ちで働いていただいたいと思っています。かつて会計事務所で働いていたころから私は、自分の仕事でなければ生き生きとはなりにくい、自分の仕事として取り組んでこそ面白くもあるし、その仕事もいきると思っていました。

会社を変えたい、従業員の人にも変わってほしい、そして自分も変わりたい、その糸口として私は株式の店頭公開を考えました。だから、創業者利益を優先させるという気持ちはありませんでした。社員持株制度の発足などむしろ逆の方向を選びました。

会社を永遠に発展させること、従業員の人たちが自分を託して働ける会社、吉田家の私企業としてよりも、開かれた企業、一人前の企業として認められることのほうが、私にとっては大きな喜びなのです。そのような意味あい、株式の店

## 塾長との出会いで 自分の思いを確認

一年ほど前に塾長にお会いして、私は自分の悪いところ、至らない点がはっきりと見えてきた、と思います。言葉におきかえれば、そうたいした違いはないように思えるのに、考える方向は間違っていないはずなのに、どうして実現できないんだろうかと考え込んでしまいました。言葉としては似ていても、成功するまでやりぬく執念の違い、その深さ、辛さに耐える頑張りなど凄さの違いだと感じました。自分は、どこかでふっとなるところ、もういいやと思うところがあります。それは自分でも気をつけよう、まわりの人にもサポートしてよ、いや、お互いに頑張ろうよとは言っているんですが、のめりこみ方が違うんでしょうね。

いちばんありがたいと思うのは、私自身のいろんな経営への思いと、もやもやしているものが、言葉として鮮明に整理されてきたことだと思います。経営者として、日々刻々変化しながら考えていること、はつきりと構築できなかったこと

頭公開を私は「やる気の一里塚」とよんでいます。

## 「アメーバ経営」で 「プラス志向」を実践

店頭公開することによって、会社の評価である株価というものが現実のものとして、皆に見えるようになりました。そういう一つの事実を目にすると、人は変わります。思いをいくら口で言っても、それだけでは伝わりません。事実をいろんな形で見つめることで、いままでも斜に構えていた人も、ぐっと私たちの正面を向いてくれるようになりました。そういういい感触を得ることができてから、私は従業員の人たちにこれからの経営として「アメーバ経営」の話をしました。

私たち、つまり私ややる気のある従業員の思いと考えを形として表そう、目に見える経営システムとしていこうと言ったのです。上から押しつけられた他人の数字ではなく、自分たちで表現した数字を、自分たちで実現することがいまいちばん必要ではないだろうかと話したのです。私の思いと、皆さんの思いの食い違

が、塾長のお話を聞いていると「ああ、そういうことだったんだ」と、合点のいくことがたくさんあります。悔しいような気もしますが、それが事実です。しかし、専務が「社長はここごろ変わった、盛和塾へ入ってから変わった」と言っていますので、少しはものの考え方に整理がついてきたと思います。

それから、いくらオープンにやろうよとは言っていますが、どうしても従業員に対しては変に遠慮するところがあります。塾長に「吉田社長、あなたの会社じゃないか。あなたが船頭でしょうが。あなたの思いをどんだんぶつけなければいいんだよ」と言われてから、なんかふんきりがついたような気がします。

売上高百億円達成、経常利益一〇%確保、商品の新たな見直し、それにアメーバ経営の定着・発展など、これからの課題はたくさんありますが、私の経営信条「随処主作 立処皆真」『臨済録』

「動機善なりや私心なかりしか」を胸に、従業員と力を合わせて、鐘崎をひときわ光り輝く会社にしていきたいと考えています。

# 経営の研究 心の研究

## 経営

## の研究

この文章は、大西啓義さんがその著書『一流のリーダー学』（総合法令刊）で、先人の名リーダー上杉鷹山、恩田幸、二宮尊徳、石田梅岩、渋沢栄一たちの生きざまを活写し、新しい時代のリーダー像を浮き彫りにされたなかから、とくに「経営の研究」として二宮尊徳翁の部分引用「盛和塾」向けに編集したものです。

経営には数字を基にした論理的な考え方と、人の心を軸にした感性的な考え方が必要です。経営が人を変え、人が経営を動かすという現実のもと、本当の経営を行うためにはそのいずれもが不可欠です。このシリーズは、そのような観点から経営を考えるための指針になることを願って企画いたしました。

## 二宮尊徳に学ぶ「勤勉・実直・節儉」

大西啓義（盛和塾へ大江戸）

### 六尺有余の大男

柴を背中にうずたかく背負い、本を読んでいる二宮尊徳の銅像が、なぜか校庭などから次第に消えていった。戦後「消費は美德」と高度経済成長を突っ走りはじめた日本において、勤勉、実直、節儉のお手本である尊徳のような人物は不要になったのか。だから戦前までの質実

剛健、質素儉約が美德であった時代の偉人も、戦後はいつの間にやら、陰に隠れてしまった……。だが、モノとカネを追い求めた結果の、また心の価値や教育を忘れてしまった結果のツケがいま日本を揺り動かしているのがある。

長き太平の世から一転、不況時代を迎え、いま尊徳が再び脚光を浴びてきた。かねがね、尊徳には興味を持っていた私だが、本当の彼の業績、人物なりを調べたいと

思ったのは、私がたまたま小田原市にある尊徳の記念館を訪ねたことがきっかけであった。

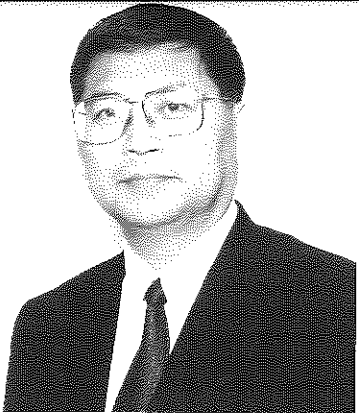
私がそこでまず驚いたのは尊徳がきわめて魁偉な大男であったということだ。身長六尺有余、体重二十五貫（百八十センチ以上、九十四キロ）の体格は現代でも巨人である。肖像画で見ると彼は眼光鋭く、濃い眉、隆とした鼻、ぎゅっと結んだ口元、広く盛り上がった額など、常人にはない神秘性となにか人を引きつける指導者としての吸引力を感じさせる。

なるほど、こんなに大きな体をしていただけ……。だから、尊徳はあれほどエネルギーに、常人ではとてもやれないことを彼流のやり方で為し遂げることができたのだ。そのとき、そう思った。実際、彼の仕事は彼のそのたくましく巨大な体格抜きにはまったく考えられないようなところがあるからである。

### 「積小為大」を実践

刻苦勉励——二宮尊徳の一生はまさに動きずくめの人生であった。激しい労働のあと、あるいは労働の最中に彼は書を読み、学問をし、自分の頭で論理的に考えることを習得していったのである。たしかに子供のころから金次郎（尊徳）は聡明であり、両親によって徳育をほどこされたには違いないのであろうが、天性非凡なる能力と仁徳に富んだ資質に恵まれたとはいえず、かりに天が彼にあのような立派で強靱な肉体を付与しなかったなら、彼が残した業績のいかほどが達成できたであろうか。地主の子として生まれたとはいえず、水害によって農地を流失した二宮家は貧窮へと向かう。金次郎はまだ十二歳の子供でありながら、堤防工事で働き、加えて労働者たちの草鞋をつくっていた。さらにその激しい肉体労働のあと、彼は夜中遅くまで松の木で火をともし、本を読んだ。当時、百姓で本を読む者などいるはずもなかった。しかし、金次郎の両親は違っていた。貧乏に身を落としたとはいえず、彼に読み書きを教え、すでに七歳（満年齢）のころには読書をはじめ、物事を論理的に考える将来の彼の思考法の基盤を幼年期に築いたのである。

そんな勤勉・聡明な彼に不幸は容赦なく襲いかかってくる。十三歳で父を、十五歳で母を失った彼は伯父に引きとられることになる。



●大西啓義氏のプロフィール  
兵庫県生まれ。神戸大学経済学部卒業。昭和五十八年、アクティビジネス株を設立し代表取締役社長。脳力開発、可能性開発事業のバイオニアとして、いきいきとした個人と組織づくりに活躍中。専門分野は経営幹部・管理者研修、企業家養成等。著書に『一流のリーダー学』『小さな会社のCI戦略』『人生に「山あり」「管理者革命」等多数。  
連絡先は〇三三二七八・二三八一



この伯父は彼の父親とは違い、読書などは百姓には無用とする男だった。金次郎は以前にもまして苛酷な労働に従事しながら夜中に読書に没頭した。しかるに、伯父は貴重な油を使うとして、これを禁じた。

伯父に読書を止められた金次郎は川の堤防の上に持ち主のないわずかな土地を開墾し、そこに油菜の種子をまいた。そして休日のすべてを自分自身の畑の耕作に費やした。この結果、一年の終わりに彼は一年分の油に相当する大俵一俵の種子を得たのである。

彼は早速読書を再開した。しかし、伯父は再び夜の読書をはじめた金次郎に冷たくい放った。

「いくらおまえが自分で油を収穫したといっても、おれがおまえを養つてる以上、読書の時間もまたおれのものだ」

こうしてまたも読書を禁じられた金次郎は伯父のいうことももつともだと考え、夜の読書を自ら中止した。そして、彼が考えついたのが、仕事をしながら読書するというあの柴を背負って歩きながらの読書法なのであった。

それにしてもすごい勉強心である。尊徳、少年時代の金次郎の周りはおよそ学問ができる環境ではなかったにもかかわらず、乏しい給金の中から孔子などの本を購入し、これを読んだ。伯父に禁止されても、彼はこれで諦めることなく、自らの工夫、努力によって勉強を続けたのである。

閉塞した社会の一村落にあって、なにゆえに、尊徳のらの変革であった。そして、常に自らの経験を糧として、それを生かして何かができないかと考えた。しかもそれは過去の経験そのままに再現するのではなく、それをさらに一歩進め、拡大していったのである。

尊徳は菜種の経験から、何ごととも一生懸命やれば必ず報われるということを学んだのであった。次に彼は拾った苗を集めてきて、それを用水堀の空地や荒地に植えた。仕事の合間に稲の手入れをした結果、その年の秋には一俵の米を収穫することができたのであった。ここでも、彼は謙虚に努力すれば必ず天はこれに報いてくれるといつた、正直と勤勉の大切さを教えられたのである。

そして彼がその後とった手法はこのときと同じく、荒蕪地を開墾する、それも主家に仕えながら、余暇をそれに当てるといふものだった。荒蕪地を開墾することは持ち主がいらないのだから借地代がいらないばかりか、そこから得た作物は七年間年貢を免除されるというメリットがあった。

文化三年（一八〇六年）、彼は生家に戻った。伯父に引きとられ、伯父の家を出てからは名主・岡部伊助方に身を寄せていた彼にとって七年ぶりの里帰りであった。金次郎は数え年二十歳の青年になっていた。

生家に戻った彼はやはり荒蕪地開拓を続けた。丘陵の傾斜地、河岸の空地、路傍、湿地などを開墾していった。こうして彼は質となっていた田畑を買い戻して一家再興を果たしたのである。

ような人物が現れ出ることができたのか。当時の時代状況を考えれば、それはきわめて稀有な事例だといえるのではないだろうか。

そこで、私はあれこれ考えを巡らしたのであるが、その第一は彼自身、決して悲観的な考え方をしなかったところが凄くと思う。常に進歩・発展を目指すわけである。常に陽転思考で、現状打破を目指した。伯父に読書を禁止されたとき、彼はすぐに次なる手を考えた。

伯父のいうことはもつともだと思ふところが、尊徳の現実感覚が優れている点で、彼は何をやるにもまず自分の置かれた状況を的確に把握し、それを踏まえたいうで新たな展開へ向かって行動した。この優れた現実認識と分析力が彼の事業を後年成功させた重要な要素の一つである。まず足元から固める、これが尊徳流のやり方である。

「家も興さんと思はば小より積みはじむべし、此外に術はあらざるなし」と尊徳の語録にある。

尊徳流の「報徳」の原理は「積小為大」（小を積んで大を為す）である。

企業においても家庭においてもこれは変わらない。会社が不況になった。何かいい儲け口はないかと一攫千金を夢見てはならない。それより、なぜそうなったのか、会社の状況分析を行い、小さなことからそれを改善していくことが再建の第一歩である。

尊徳にとつての改革とは、まず自分の身近なところから。尊徳は勤勉、節約を旨とし、これを一生貫いた。そしてこれによって生産し、貯えた蓄財を他人を救うために使ったのである。彼は進んで人を助けて、彼らにも自分が為したように独力で豊かな生活を築いてもらおうと全力を傾けたのである。

「我が道に勤・儉・讓の三つあり。勤とは衣食住に必要の物品を勤めて産出するにあり。儉とは産出した物品を費やさざるをいう。讓は此の三つを他に及ぼすをいう」

後年、彼はこう語っており、「入るを凶り、出すを制す」という再建の基本を彼もまた忠実に実行している点はこのままで事例としてあげてきた再建者と同じである。ただし、尊徳は一生懸命働いて得たものをできるだけ使わず貯えたが、その貯えたものを世のため、人のために使ったのが偉いところである。

### 合理的な実証主義の持ち主

尊徳の評判は次第に高まっていった。彼の藩主である小田原侯（大久保加賀守忠貞）の耳にも入り、忠貞は下野（栃木県）にある彼の領地（桜町）の再興を尊徳に頼んだ。しかし、尊徳に再興してくれという三村はかつては戸数四百五十、年貢米一万俵もあったのだが、当時人口は三分の一、年貢米の高は二千俵まで減っていた。しかも、村が貧乏であるのみならず村民たちは怠惰にすつ

かり浸りきり、村は賭博者の巢となり果てていた。

尊徳は忠眞の申し出を断った。

「自分はただの百姓にすぎず、こうした公共的仕事に  
関してはまったく無能力である」

というのがその理由であった。

しかし忠眞は諦めず、三顧の礼を尽くし尊徳登用へと  
動いた。さすがの尊徳も藩主の申し出を断わることがで  
きなくなり、ついに立ち上がったのである。

ただし、尊徳は村の再建を引き受ける前に「村を調査  
させていただきたい」という要請をした。これを許可さ  
れた尊徳は百三十里の道を徒歩で歩き、数カ月にわたり  
村に滞在し、村民の家々を回ってつぶさにその実態を調  
査したのである。

ところで、私は尊徳の体格の巨大なのに驚いたとき  
にいったが、もう一つ彼のやり方がきわめて合理的、科  
学的だという点にも注目したのであった。尊徳という  
精神主義、人間主義的な側面が強調され、一般的にはこ  
の合理的で実証的な精神が知られていないようである。

たとえば、この三村の復興にしても二百年ぐらい前か  
らの村の作物収獲量の推移を調べている。そのデータか  
ら復興が可能であるということを知り出している。また、  
こうしたデータを突きつけて、村人たちを「やればでき  
る」という気にさせるのだから、説得力が違うのである。  
尊徳は再建地を文政四年から翌年にかけて八回も訪れ  
ている。その調査は実に徹底したものであった。土質、

彼が人を判断し、仕事の能力を評価する基準は単に多  
く仕事をするということではなかった。彼にとつてよき  
労働者とはすなわち、どれだけ心を込めて仕事をするか  
であった。彼は裏表のある人間を最も嫌った。彼自身、  
欲がないから人間をよく見抜くことができたのである。

### 悪者や弱者を生かす

三人分の働きがあり、気立てもよい男だと、人々が尊  
徳に推薦した男がいた。その男に然るべき褒賞を出すべ  
きだ、と人々がいい出したとき、尊徳はその男を呼び、  
目の前でその働きをすることを求めた。すると、彼は  
「自分がうそをついていた」と白状した。彼は見回りの  
役人がいる前でだけ猛烈に働いてみせたのだった。尊徳  
は役人がいくら誉めても、彼の下心がわかっていたので  
ある。男は役人の前でうまく立ちまわることによって引  
き上げられることを考えていたのである。尊徳は一人の  
人間の能力の限界を知っていた。彼はこのようないかな  
る報告にもごまかされなかった。

彼は、自分自身を批判する同じ標準——動機の善なる  
こと——をもって部下を批判した。彼にとつては、最善  
の労働者は、最も多く仕事をする人ではなくて、最も高  
貴な動機をもって仕事をする人である。

このことは次のような例が証明する。  
労働者の中でほとんど一人前の仕事に堪えない老人が

荒地の範囲、排水、灌漑可能な方法などにつき綿密な研  
究を行った。同時に村人たちの一戸一戸の生計や生活の  
様子などもつぶさに観察し、あらゆる角度から復興の青  
写真を作成したのである。

尊徳の忠眞への報告はきわめて悲観的なものだったが、  
まったく絶望的なものではなかった。

「村人たちを救うには愛の精神を込めてするしかない。  
ただし、金銭をあたえ、租税を免ずるのは彼らを救う道  
ではない。それはただ食欲と無頼をまねくだけである。  
勤勉と自助だけがこれらの村を救う道である」

尊徳は復興を可能にするのは愛、勤勉、自助、この三  
つだと進言したのである。こうして、尊徳は復興に向け  
てスタートを切った。

尊徳が正式に桜町領の三方村の指導者として指揮をと  
りはじめたのは文政五年、彼が三十六歳のときであった。  
(尊徳は)一番鶏、二番鶏に起き、水を浴び、行灯の前  
で冷飯に味噌、香の物ぐらいを食べ、草鞋脚絆で村内を  
回り、精励する者は直ちに賞し、肥溜や厠を検分し、釜  
の蓋を取って、米より麦が多いと、「苦勞」といい、麦  
より米が多いとせいとくするなと戒め……。

と『二宮翁夜話』には当時の尊徳の桜町での指導者と  
しての働きぶりを記している。

百姓の指導にあたって術策や政略など彼にはまったく  
なかった。彼が信念としたのはすなわち「至誠の感ずる  
所、天地も之が為に動く」ということであつた。

いた。彼はいつでも木株を掘っていた。骨が折れる仕事  
であり、だれもが嫌がり、見栄えもしない仕事である。  
しかしその老人は他人が休んでいるときでも、自分が選  
んだ仕事にさも満足そうに打ち込んでいた。

尊徳は皆を呼び、各人の仕事に対していろいろと批評  
し評価を下しているときに、この老人を呼び最高の賞賛  
をあたえ、賃金のほかに十五兩の褒賞金をあたえたので  
あつた。労働者が一日二十銭が平均賃金だった当時、こ  
れは破格であつた。一同びっくりし、不平をいう者も少  
なくなつた。

しかし尊徳はいつた。

「おまえはだれも他人が働こうとしないところで働い  
た。だれに見られることがなくてもただ村のために尽く  
すことだけを考えてひたすら仕事をした。おまえが木株  
を取り除いたおかげでわれわれの仕事は非常に捗つたの  
である。おまえのような正直者を見ることほど嬉しいこ  
とは私にとってないのだ」

老人は子供のごとく、泣き、それがまた村中の評判と  
なつた。もちろん、反対者もあつたが尊徳のこうした行  
動は人々に仕事をする姿勢や心がまえを無言のうちに教  
えることになつた。

至誠と仁徳が尊徳のすべての行動を支えていた  
基本であつた。誠意を尽くし、真心でもって接すれば必  
ず人は動いてくれ、天もいつかはこれに報いてくれる。  
この考えは尊徳が終生持ちつづけたものだった。



長期にわたり、大勢の人間で開墾事業を行っている  
必ず不平不満が起ってくる。尊徳においても例外では  
なかった。

あるとき、村民の間に不満が漲り、どうしてもこれを  
抑えることができなくなったことがあった。このとき、  
彼は突然、姿をくらました。村人たちは大騒ぎして彼を  
捜し回ったけれども数日間、彼の行き先は容易にわから  
なかった。さんざん捜し回ったあげく、彼が遠方にある  
成田不動に行っていることがわかった。

戻ってくることを頼みに彼のところへ何人かが派遣さ  
れた。彼がいなくなった村は一種の無政府状態となり、  
どうにも收拾がつかない状態になっていた。尊徳は、村  
人が不満を爆発させたのは自分の誠心が到らないからだ  
と考えたのである。民を導くよう、なお一層の至誠があ  
たえられるよう彼は断食に入り、折念黙想していたので  
ある。

村人たちが後悔し、自分たちの非を悔いていると聞い  
て尊徳は二十一日間の断食をやり遂げたあと、決然と二  
十里道を歩いて帰った。

その後、いっさいの騒動は起こらなかった。以前にも  
まして村人たちは尊徳を敬い、彼の指導方針に従った。

この結果、約束の十年目の終わりには国内でも最貧の土  
地が全国でも屈指の富める村に生まれ変わったのである。

こうして彼の名声は高まるばかりであった。諸国の領  
主がやってきては彼に援助を乞うた。

## 心の研究

この文章は、山折哲雄氏が九三年十二月に「朝日カルチャーセンター開講十  
五周年記念 映画とお話の会・地球の声が聞こえる」において、「命・神秘・  
宇宙」というテーマで講演されたものを、『盛和塾』用に編集したものです。

彼のやり方は、問題の地方の中から最も貧しい村を選  
び、これをまず復興させることに力を集中した。そして  
その最悪の村を復興させるためには、その村の中の最悪  
の人の気持を改心させる方法をとった。

「この方法を採用すれば全国を再興することができ  
る。この方法以外にはない」と彼は弟子たちに語っている。

こうした尊徳のやり方を辿っていると、尊徳自身の貧  
しく苦難に満ちた過去の体験が彼をして、弱者や悪人に  
対して暖かい愛情をより注いでいることがうかがえる。  
そして彼は人間の食欲を何よりも嫌った。彼は財産を築  
くことに対してはこれをとがめることはなかったが、不  
正手段でもって得た財産を忌み嫌った。親の残した財産  
でも同じである。

尊徳は激しい労働で死力を尽くして働き、富を得、地  
位を得た。しかし、時代は農業社会から工業社会へさら  
に情報社会へと移り、尊徳のような指導者は出ようもな  
い。機械化が進み、鋤で土を耕すこともない今日の状況  
において、尊徳のような激しい労働で率先垂範という指  
導者はいかにも古めかしい気もする。

ただし、こうした尊徳のような勤勉や人間愛、あるいは  
不屈の行動力と精神といったものは事の対象が変わっ  
てもこれらなしには何事も成就することができないであ  
ろう。そして、何よりも、彼はやはり人間は「心」で動  
くものだとこのことをわれわれに教えてくれるのではな  
いか。

△▽

## 瞑想という行為によって、

## 昔の宗教者たちが体感してきた

## 宇宙感覚がよみがえる。

山折哲雄 先生

### 科学的な真理と イマジネーションの真実

今から四年くらい前に広島である国際会議が開かれ、  
シンポジウムに参加していた私は、ゲストで招かれてい  
た宇宙飛行士の方のお話を聞くことができました。その

方は、一九六九年にアポロ十二号に乗り、人類としては  
三番目に月面に着陸された、アメリカのチャールズ・コ  
ンラット船長で、当時はダグラス社の副社長をしておら  
れました。

コンラット船長は基調講演のなかで、「宇宙船は、宇  
宙船体の全体に均等に太陽光線を受ける必要があって、  
絶えず回転をしている。その回転している宇宙船から外  
を見ると、はじめに太陽がスッと流れていって、続いて  
お月さんが移動していく。そのうちに、地球もスッと  
目の前を通っていく。その映像を見ると、天動説は  
生きていると感じた」と、このように話しておられまし  
た。

私たちは、科学的な見地から地動説が正しいと教えら  
れてきました。今もなおそれは、科学的な真理です。コ  
ンラット船長は、天動説が科学的に正しいと言われたわ  
けではありません。実際に宇宙を遊泳してみて、宇宙か  
ら眺めた太陽、月、そして地球の動きを見ながら、天動  
説もまんざら捨てたものではないな、天動説の持つ意味

が自分には了解できるような気がすると言われたのです。

そのときコンラット船長は、「地動説という科学的な真理と、宇宙の中で体験した天動説を真実と思うような人間のイマジネーション、この二つは共存するかもしれない」というメッセージをわれわれに与えてくれたのではないかと、私にはそう思えて仕方ありません。

ややもすると、私たちは科学的な立場からのみ「これは真実だ、これはうそである」と、真偽の判断をしがちです。しかし、宇宙時代になった段階では、科学的な真実というものと、イマジネーションの真実が共存する、そういう世界がわれわれの近くに迫ってきています。その二つのもの、科学的なものと、イマジネーションの世界のものは、決して水と油ではないんだということを、教えられたような気がいたしました。

## 宇宙からのメッセージと 宗教的体験

同じころだと思いますが、哲学者の中村雄二郎さんから、「最近ドイツのマックス・プランク研究所というところから、天体が宇宙で発している音を録音したテープを手に入れた。その研究所は、どうも研究者向けにそれを制作したらしい」という話を聞きました。

量子物理学の分野で第一人者といわれているマックス・プランクの名前を記念して、理論物理学の研究所としてつくられたマックス・プランク研究所です。

の祭りの話が出てきます。夜になって、主人公のジョバンニが家を出て、牧場を越え、そして高原に走っていきます。日が落ち、高原の冷たい草の上に仰向けになって天の川を眺めていると、風がさあーと吹いてくるというくだりがあります。

宮沢賢治の童話というのは、風のモチーフがその原点にあるんです。『風の又三郎』もそうです。宮沢賢治のメルヘンの世界は、風が吹いて始まり、また風が吹いて終わる、そういう構造になっています。なぜ、風にそのような重要な役割を与えたのか、よくは分かりませんが、おそらく宮沢賢治という人は、宇宙の鼓動を感じることでできた人、風の音を肌で感じて、宇宙の身じろぎを感じることができた、つまり地球を全体として肌で感じることでできた詩人かもしれません。

私は宗教の極意は、自分と地球と宇宙、自分と自然と宇宙が一体となるような状態になることだと思っています。その瞬間が宗教体験の極致、最高の瞬間だろうと思っています。それを、宮沢賢治は文学の言葉で、詩の言葉で表現した人だと思っております。

## 高度四千メートルが育んだ チベット仏教のエロティックイズム

五年前、母校の東北大学がチベットの首都・ラサの北東にある、八千メートル級の未踏峰のニエンチェンタングラ峰に登山隊を送ることになりました。同時に学術隊

幸運にも、私はそのテープを中村さんのお世話で手に入れることができました。そのテープには、宇宙のさまざまな天体が、宇宙のはるか彼方で発している多くの音を収録してありました。さまざまな惑星の発する音、パルサーという中性子星の発する音など、まったく知らない世界の音を、解説書を読みながら一つひとつ聞きま

した。テープを聞いておきますと、チクタクチクタクと時計の針が刻むような音をたてている星があります。また千百年のかなたのカシオペアから送られてくる電波を、電波望遠鏡でとらえて音に変換したのを聞くことができます。光と音を、相互に変換して聞くことができます。実に素晴らしいことです。私のイマジネーションを刺激してやみません。風のそよぐような音を出す惑星、鳥のさえずりの声のような星、太陽はシュッシュパチパチという音をたてている。そして私はそれらの中に、懐かしい、はっと思うような音に出合いました。その昔、シュッシュと蒸気を吐きながら走っていたあの蒸気機関車が、レールを走る音なのです。わたしのイマジネーションは、「あっ、これは宮沢賢治の『銀河鉄道の夜』に出てくる列車の音かもしれない」と感じました。私は岩手県の花巻の出身で、実家と宮沢賢治の生家とは三百メートルくらいしか離れていません。賢治のいちばん下の妹さんの子供たちとは幼なじみです。そういうわけで、宮沢賢治の作品には子供のころから親しんでいました。この『銀河鉄道の夜』の冒頭に、ケンタウルス

も派遣されることになり、私も調査隊の一員として参加しました。隊長は、歴史家で豊富な山の体験をお持ちの色川大吉さんでした。成田から飛行機に乗り、北京、四川省の成都と飛んで三日目にはラサに到着しました。ラサは四千メートルの高地にある都市で、たった三日で着いた報いか、全員が高山病にやられました。

宇宙飛行士が、宇宙で無重力状態になると一種の宇宙病の状態になり、それに慣れたとき、まったく新しい体験をするといわれますが、私もそういう魂を揺り動かされる体験をするかもしれないという予感ほ、ラサに行く前からありました。極度の二日酔いの状態に、真綿で首を締め付けられるような苦しさが増してくるのが高山病の症状で、そのせいで三日間ベッドの上に悶々と、寝られずにうとうととしておりましたら、三日目くらいにそれまでがない夢というかビジョンを見たんです。それが、どうも日本で見ると違って、非常にエロティックなビジョンが出てくるわけです。

チベットで、なぜこんなに生々しいエロティックなイメージが現れてきたのか、ベッドに横たわりながら考えました。ある晩ふと気がつきましたが、チベットの仏教の仏像とか曼陀羅を見てもみますと、実にエロティックな仏像たちが、いろいろな姿で出てきます。なぜこのような野性的なエロスが、宗教世界に遠慮会釈もなく赤裸々に描き出されているのか。とにかく、男の仏像と女の仏像が抱き合っている図は、むしろ普通なんです。



四千メートルの高地というのは、やはり大気の酸素は少ないわけです。そのため太陽は朝から晩まできらきら輝いています。また、空気が非常に乾燥しています。そういう風土的な条件が一つの圧力となって私の身体を締め上げ、生命のいちばん奥底にあるものがむきだしになり、深層心理が表層に浮きあがってきたのでしょう。私たちの深層には、原エネルギーといってもいいようなそういうエロスが、さまざまな形で沈澱しているわけです。チベット仏教とエロティシズムとの関係を、研究者根性を出して精神、生理学的に説明できないかと苦しみつつ、あれこれと考えておりました。

心理学者がいうように、それは創造的な病だったかもしれません。高山病という病を経験することによって、ある生命エネルギーの新たな噴出といったことがおこったのかもしれない。とすれば、チベット仏教におけるエロティシズムというのは、単純に快楽とか性愛の靈密教秘密教というふうには評価できない。もっと深い、人間の生命の根源にふれる世界を表現しているのかもしれない、そういうふうな反省をいたしました。

インド密教や日本の密教と違うチベット密教の奥深さ。それは四千メートルの高度と深い関係があるのではないか。実はラサのミュージック・ショップで実際にこの目で見たのですが、チベット人が心から尊敬するダライ・ラマの説教集と並んで山口百恵さんのカセットがそれと同じくらいうずたかく積まれ、売られていました。

トでは、人が亡くなりますとまず霊肉分離の儀礼という非常に簡単な儀式を行います。それによって分離された魂がただちに天に昇るものと信じられており、したがってそのあとに残された肉体は魂の抜け殻と考えられています。だがそれは抜け殻ではあるけれども、今度はそれを犠牲として神様に差し出すという考えがその背後にあるわけです。そして、天から降ってくる禿鷲は神様のお使いなんです。したがって、それは残酷な儀式なのではなく、犠牲を神様に捧げ、供養する敬虔な儀式なんです。ですからチベットの方々、そういうチベット式の遺体の処理のしかたを「鳥葬」とはいわず、「天葬」といいます。魂が天に帰るから、天葬なんです。魂を天に帰すという、その根本のところから近代人にとって、鳥に食べさせるという側面しか見ることができません。死者の魂が永遠に地球を循環している——その輪廻転生の世界にまで私たちのイマジネーション、想像力をおよぼさないと、チベットの本当の宗教文化は分からないのです。チベットに限らず、古代、或いは先史時代の人類が体験した精神生活についてもいえるでしょう。

同じことが、インドについてもいえます。インドの普通のヒンズー教徒は、人が亡くなりますと九十九%はガンジス川の河畔でその遺体を焼き、遺灰をガンジス川に流します。すべての物を浄めるガンジス川の聖水の方で、魂はただちに昇天すると信じているからです。ですから、ヒンズー教徒はお墓を作りません。それは、魂の行方こ

彼女の歌い方が、チベットの空気に合うのでしょうか。しかし、中国に戻って四川省で乗ったタクシーでは、ずっと私の大好きな美空ひばりの歌が流れていました。

### 重要なのは魂の行き先 ……天葬の民の信仰

私たちは簡単にラサに入りましたが、黄鑿宗の河口慧海というお坊さんは明治三十年代に日本人としては初めて単身でチベットに潜入しております。神戸から船に乗り、インドに一年ほど住んで言葉の勉強をし、チベット人になりすまして潜入したのです。彼の仕事は今ではたいへん高い評価を受けておりますが、大変な苦勞をされたはずで、その河口慧海さんが行かれたセラ寺にもまいました。ここには鳥葬の現場がありました。

鳥葬とは、人が亡くなったあと遺体を解剖して禿鷲に食べさせるからそういうふうにいわれています。その現場には二十畳ほどの広さの岩場があって、それが解体の場所になっていた。遺留品が散乱し、あちこちに肉の付いた骨があったり、ナイフなどの解体するための道具があり、たいへん凄惨な光景でした。解体したあと、チベットの人が主食にしている麦こがし(ツァンパ)を団子にしたものを焼いてその匂いで禿鷲を呼ぶわけです。

この風習が世界に伝えられたとき、たいへんな誤解を招いたと私は思います。「鳥葬」という言い方のなかに、そのことがあらわれていると思います。しかし、チベット

そがいちばん重要であるという信仰が生きているからなのです。

私は、インド、ネパール、チベットという国々の文化圏の人々は、一貫して魂の価値を重視し、その価値を今日にいたるまで評価してきた民族だと思います。そして、そういう人々たちに対する尊敬の念があまりにもわれわれに少なかったのです。それは、近代の精神が置き忘れてきたものです。今こそこの人類の遺産を想起すべきではないでしょうか。

単に魂が実在するか、しないかという科学主義的なものの見方ではなく、魂にふれて、宇宙と自分たちの関係を感じる、あるいはその関係を深く認識するという問題が、現代の問題として浮かびあがってきています。チベットはまさに、地球の屋根にそびえる聖地として、人間の運命がそもそも宇宙の全体と関わっているという思想を、非常に古い時代から発達させてきた稀な場所の一つなのです。

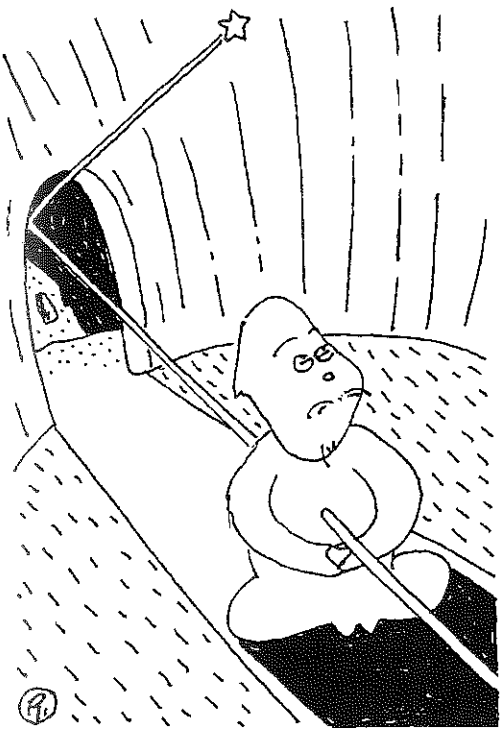
### 宗教的言葉に頼らず 瞑想体験で魂の活動を理解すべき

去年、念願だったトルコの Cappadocia を訪れることができました。Cappadocia はトルコの心臓部にあるアナトリア高原のほぼ中央に位置し、紀元前後のころから文化的、宗教的な聖地とされてきたところです。

その Cappadocia に茸のような、円錐形の奇妙な岩が

林立して、あたり一面の山野を埋めつくしたところがあります。大火山の噴火で出来た層をなす岩右群が、長い間の風雨に侵食されてこのようになったといわれていますが、いつのころからかその岩をくりぬいて住居にするようになりました。キリスト教徒たちは、自分たちの住居をはじめ、教会や台所などあらゆる生活空間を、そこに作りあげていったのです。その後、イスラム教徒に追い出され、やがて衰退していきます。

私は、その宗教遺跡を見学するという目的で行ったのですが、もう一つ、その岩穴の中で一時間くらい座ってみようという、そういう目的も持ってました。どうい



ことがおきるのか、ぜひ試してみたかったです。実は二十数年前、永平寺で三日座禅の手ほどきを受け、それ以来毎朝一時間ほど座禅を組む習慣が私にはあり、それをカッパドキアでもやってみようという魂胆があったのです。

着いてから、ある奥まった岩窟を見つけ、入っていきました。中は十畳ほどの広さで、狭い、低い入り口があるだけの、文字通りの岩穴です。外から見ると非常に暗い、狭い感じの閉鎖空間に見えます。ところが、中に入ると座りしばらくすると、不思議なことにその壁面がしだいに膨張していくんです。空間が広くなり、天井がずつと高くなっていきます。そのうちに、入り口にぼんやりと光がさしてきて、それが洞窟全体を照らし出すような光明に変化し始めました。まったくの錯覚なのですが、そういうような感じになってきます。そのとき私の頭には、キリスト教の教会が思い浮かんできました。外から見ると、暗くて抑圧的に見える建物も、中に入ると大きなドームになっていて、ステンドグラスを通して光が入り、教会全体が一つの宇宙のような世界になります。さしこんでくる光も、何万光年を旅した宇宙のひかり——あの感覚を私はその岩穴の中で思い浮かべたのです。

これはキリスト教だけのことでなく、仏教の聖地でもおこったことなんです。インドのガンジス川の中流域にお釈迦さまが説法をしたという仏跡がありますが、その周辺の山々にたくさんのお瞑想窟が今日まで残されています。

古代の修行僧たちも、その岩窟の中で瞑想して、宇宙を探検したのではないかと、そのときに思いました。

外から見ると非常に閉ざされた狭い空間に見えるけれど、中に入って瞑想すると、別の宇宙感覚がよみがえる。そのことを、キリスト教の世界、仏教の世界の昔の宗教者たちは体で感じていたんだなと思いました。なぜ、感じる事ができたのか。私はそれは、瞑想という行為によってはじめて可能になったものだと思います。

宗教体験における人間の心身のすべての活動、とくに魂にふれるような活動を深く理解しようとするなら、瞑想体験というものに、もう少し目を注がなければいけません。ところが今日までのわれわれは、そういう体験そのものよりも、宗教の言葉の方に頼りすぎてきました。宗教的言語で宗教を理解することは、出発点ではあっても、決して最終点ではないはずなんです。特に現代は、その宗教的言語が弱くなっています。宗教的言語による対話から、宗教的経験の共有へと時代が今進みつつあるのではないかと思います。洞窟の中で瞑想して宇宙を感得した、そういう先人たちの行為が、ものすごくリアルティを持って今私の心の中によみがえってきます。

そこで思い出すのは空海です。空海は若いころ、四国で修行してました。室戸岬に行くと、今でも空海が瞑想して、決定的な体験をしたという岩窟が残っています。長いあいだそこに籠って瞑想に入っていると、ある明け方、天空の金星が降下してきて空海の口から入ったとい

うのです。金星の光が自分の体を貫いたという体験をし、そのときに空海はある悟りを開いたというのです。一介の修行者・空海が、そのときに宇宙と一体化したのです。さまざまな宗教人が、似たような体験をしています。道元も徹底的に瞑想に励んだ修行僧の一人です。道元はその著書『正法眼蔵』で、「瞑想していると自分の身体がいつのまにか水晶の玉になっている。その水晶の玉がやがて転がっていき、次第に大きくなって宇宙と一つになった」ということを言っています。

空海が体験したことも、道元が体験したことも、私は一緒ではないかと思えます。それは、地球というものを全体として感受する、そういう体験だと思えます。それは、宇宙飛行士が、宇宙に飛び出して行って地球を見たとき、その地球を全体として感じる事ができた体験や感覚と無縁ではないと思うのです。

宇宙と等身大の自己を、いかにして手にすることができるか。宇宙と等身大の自己を感受できたとき、新たな生命の誕生をわれわれは感じる事ができるのかもしれない。

△了▽

●山折哲雄氏のプロフィール

一九三一年サンフランシスコに生まれる。東北大学文学部を卒業後、駒沢大学文学部助教授、東北大学文学部助教授、国立歴史民俗博物館教授をへて、現在、国際日本文化研究センター教授。専攻は宗教学、思想史。主著に『死の民俗学』『神秘体験』『仏教とは何か』『美空ひばりと日本人』など。





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。限られたスペースですが、自己研鑽と切磋琢磨の場として積極的なご参加をお願いします。なお、「ひとこと・インタビュー」にご協力いただきました皆様、お忙しいなかありがとうございます。

【塾長理念】(第00号テーマ)  
「新しい時代を開く」

「これがないから、あれがないから、できない」と、できない理由を並べたてて人があります。

しかし、何もないからできないと考えたては、新しいことなどできるわけがありません。

スタートでは、何もないことが前提です。それを当然とし、どうしてもこれをやり遂げたいという強烈な願望を抱き、成し遂げるためには、どうしたらよいか、必要な人材、技術、資金、設備をどう調達するのか、ということを持たびた

は、人として生きるための目的や経営理念の高次化のことである、と。自身に「なぜ」と問い続け、より上位の目的から時代を開いていきたい。

光野重樹 アンゲル塾(大阪)

夢に向けて挑戦しておりますが、なかなか

OSUMI YAMAI  
荒木正昭 松下学院(大阪)

過去の成功を振り返ってみても、条件が揃っていない方が多いように思います。私自身、盛和塾に入って六年、いつも塾長の講話を自身の行動の基準としています。何もない方がやりがいがあり、窮すれば通ずであるといえます。

\*  
Q・何かを試みるときに、何もないことは当たり前だとお考えのようですが。

すら考えるのです。そうすれば、必ず夢は実現できると思っています。

新しいことを成し遂げていく過程には、大変な苦労や困難が前途に横たわっています。これを承知の上で、「何としてもやり遂げてみたい」と思わなければなりません。

「勝算は？」と問われて、窮することがあるかもしれません。しかし、独創の世界というのは、そのようなものだと思います。

革命でも明治維新でもそうですが、強烈な思いこそが、新しい時代を開いているのです。

か前進しません。強烈な思いの不足か？ヒト、モノ、カネの使い方が下手なのかと悩みつつも、必ず夢は実現できると念じて、問題点を一つひとつ解決しながら前進あるのみ。

森 健至 榊モリガング(大阪)

A・この学校は七名のスタートでした。

それから、一緒に汗や血や涙を流しながら今日までやってきました。

Q・その気持ち、満たされていない条件をカバーしたのですか。

A・人材育成をはじめ教育というには、決まった形はありません。生徒一人ひとりと、私たちの信頼や尊敬が基本ですから、物質的な条件よりも、お互いの気持ちに特に大切です。その点、塾長がいっ

川端健嗣 榊カタキ・コーポレーション(京都)

塾長の今日までの足跡は、なにもなくても、不利な条件の中でも、自らの熱意で創意工夫をしてこられたから今日があることを立証してこられました。有利か不利かではなく、自ら燃えて新しい一歩を築いていきたいと思えます。

矢崎勝彦 榊フェリシモ(大阪)

塾長との出会いから、経営者にとって「新しい時代を開く」とは、常に「どうしたら」から「なぜ」への発想の転換なのだ痛感させられた。つまり「どうしたら」とは知識や技術を求める手段としての方法論のレベルであり、「なぜ」と

なんとしてもやり遂げたいという強い信念があれば、マイナス要因はあまり気にならず、自由で創造的な知恵がどんどん出て、気が付いたら夢が実現しているのではと思います。

北山和明 日新建設工業株(大阪)

もおっしゃっていることは、すぐにスピートとしても活用できるほど、心の奥深く打つものがあります。

Q・やはり願望することの偉大さが大きいわけですね。

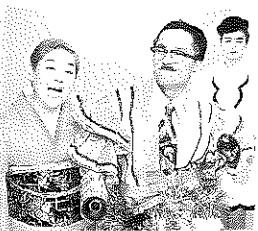
A・そうです。条件の整うことを待っていては何もできません。不備を願望、熱意、意欲で補うことが重要で、それによって結果は出せます。私は、思いをすつと行動に出せるようにしています。

フリーダイヤル  
0120-001141  
見積無料



まじろいめて

おつきあひ



全国に  
22拠点



安心ネットワーク

株式会社  
サカイ引越センター

渡邊朋唯 ㈱ワタナベ楽器(広島)  
楽器業界もリストラの真っ最中、我が社も新規事業への取り組みを模索しています。ややもすると、心まで縮退傾向にある、何かにつけて安全策しかとらないことが多いのですが、今こそ塾長理念である「強烈な願望を抱くこと」の重要性を実感する次第です。私自身が幹部をはじめ社員になんとしてもやり遂げたいという気持ちを熱く語りかけて、やる気を高人の持っている願望(世の中のニーズに添っていないかもしれませんが)を実現するためには、深層心理に届くまで思うこと。思いは思念となり、また、言葉として口に出すことにより、念波となって世の中を動かす。

浅田厚志 ㈱出版文化社(大阪)

情報を扱う出版業界であるが、業界そのものは排他的で閉鎖的な慣習がまかりとおっている。そこに一石を投ずる新ビジネスを手がけようと三年に亘って研究をしてきたが、本業の利益率が上がらず、本格的な着手に至っていない。まずは本業で一頭地を抜くことが、新ビジネスを

折する。意志を貫き通したあとの、その花の開く喜びが見えないのだと思う。その喜びをしっかりと見据えて、強い願望にまで意志を高めることが大事だ。

赤木清美 日本携帯電話㈱大阪本社(東大阪)

強烈な思いだけでは勝算は？ 勿論、強

池田龍一 ㈱池田クリーニング店(愛媛)

でききるか、できないかわからない。しかし、何ともしも成し遂げたい！と強烈に想い、夢を追い続け実現する。プロセスを最重要とし、サクセスには心から喜び、結果、自然に成る。お客様のために店はあると信じ、常に利客の心で邁進する。

Q・追い続ける「夢」とは何ですか。

A・今、大洲駅前にショッピングセンター

Q・現状維持は甘えですか。

A・私にとってはそうです。ピアノではダントツのシェアがあり、自分のことだけを考えれば現状のままでもまあ安泰でしょう。しかしそれでは、苦勞を共にしてきた社員たちに「物心両面の幸せ」を提供することはできません。それで、ともしば弱気になりがちな心にムチ打つ行い必要条件であると考えている。

富田純弘 富田製菓㈱(徳島)

塾長理念「新しい時代を開く」は、まさにそのとおりでと思います。経営でも将来こんな会社になりたいと強く思いこみ、そのことを常に全社員に言いつづけてゆかないと、実現は不可能だと思います。常に自分の共感者を育てられるかが、鍵だと思います。

西村昭嘉 西村ジョイ㈱(香川)

今、時代は変革の流れの中に入ったように思います。新しいことを実行するには、あれこれ考えて不安にかられることもあ

烈な思い、情熱が一番大切です。次に、それではどうするのか、「行動」です。当然ですが、意外とできていないと思います。これから伸びる企業は、当然のことを当然に行動できる企業と思います。

山本滋国 ヤマコー㈱(東大阪)

が建設中で、私はそこに新店することに情熱をたぎらせています。

Q・そのプロセスで問題でも？

A・これから私が教えて貰おうと思っていた仲間たちが、出店をあきらめました。資金の問題やその他の事情で挫折していく仲間を見ると、本当にやり抜くんだという気持ちがあったのかと思えます。

Q・心からの願望が足りないということを感じられますか。

Q・そのためにあえて新しい分野に挑戦しようというわけですね。

A・ええ、縮小傾向が予測される環境に手をこまねいているのでは、社員にとっては何の夢もありません。そこで「音」の経験を活かして、「最適な音場空間を創造する」というテーマで、住環境の分野に進出を考え、自分ではなんとしてもやれると思うようにしています。

「利他の心」を持って、強烈な願望を抱き、勇気を出して事にあたります。

滝野賢治 ㈱ミラテック(北大阪)

夢に挑戦するとき、地球と人間の誕生を思います。固定観念など存在しない、無の世界から文明を築ける我々において、不可能などと思うことすら時間の無駄と感じます。成功への一歩を確実に積み上げ、頂点へ達したいと思っています。

大谷啓一 ㈱大谷賢三商店(東大阪)

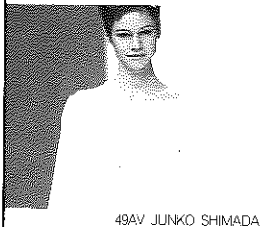
何かを成すとき、人の意思ほど弱いものはない。苦勞や困難に遭遇するとすぐ挫

我々にはあり余る物質文明に慣らされてしまい、条件が揃わねば成就は不可能であるという風潮になりがちです。誰でもできる事からは価値は生まれず、夢を実現させてこそ企業の成功があると思えます。

秀島一誠 ㈱創ブレイン・ネット(福岡)

A・ええ、少なくとも「夢」として考えるなら、そう簡単には諦められないと思います。ちょっとした障害や損得勘定だけで簡単に諦めるのは、なんといっても粘りや、強烈な願望の不足だと自分は思っています。いつも塾長がおっしゃるように、多少無謀かもわからないが、私は自分の夢を決して投げずに、あくまでも目標に向かって突き進みます。不足な条件をカバーするのは、精神力です。

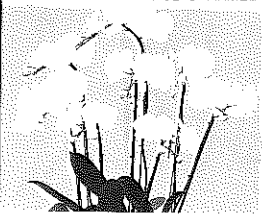
空想実現脳力



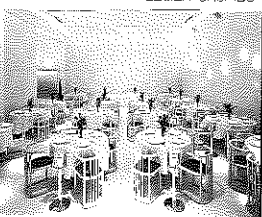
49AV JUNKO SHIMADA



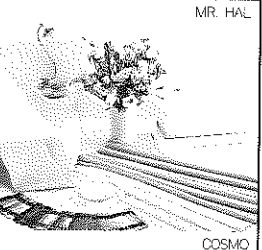
LISE CHARMEL



LECIEEN ORCHIDS



MIR HAL



COSMO



株式会社ルシアン



お客様の要求は無理難題があたりまえである。やれない、できないは企業の存続を危うくする。何がなんでもやる、の願望を限りなく強くイメージすれば、必ずよい案が出る。あとは自信を持って実行するのみである。

Q・お客様の無理難題とは？

A・まずコストの点、それから生産数量なんとしてもやり遂げる強烈な思いの源泉は、人間の本质と自分が生まれてきた目的を知り、ロマンをさせ、ワクワクした自問自答の毎日を送ること。新しい時代を開くポイントは、信頼で結ばれた内外の共鳴波ネットワークと信じます。

岩田嘉生 第一工販株(名古屋)

できない理由は、いくらでもあると思います。でもマラソンと同じで、一步一步ゆっくりでも進めば、必ずゴールに近づくとあります。常にプラス思考でいきたいと思えます。

松岡 浩 ㈱タニサケ(名古屋)

平山金吾 平山建設株(佐倉)

私はムリ、ダメ、デキナイを禁句にしている。夢や計画を実現するためには、その完成の姿をカラー立体写真で頭の中に描かなければいけない。これを体得すれば、多少の困難があれ、時間がかかろう

OSUMI YAMAI 古川泰彦 ㈱アクレックス(横浜)

昨年春、独立した時の「やりたいこと」。うまくいきません。考えます。塾長の「何もないからできないと考えていては、新しいことなどできない」とのお言葉。何もないが「考える頭はある」のでした。実現します。

Q・独立して「やりたいこと」とはどんなことですか。

の急激な増減になります。  
Q・それは当たり前だと受け止めておられるわけですか。  
A・ええ。数量の増減はお客様の要望ではなく、市場の要望だからです。私はその要求に対応した生産ラインの組み方、組織づくりが不可欠だと考え、通常から一二〇%の人員で備えています。塾長がいつもおっしゃるように、好況のときに不況を予期した備蓄をしておけば、二〇

新しいことは、腕を組んで考えているより、何かを求めて走り廻る。そこにヒントが多くある。新しいことを掴んだら、「なんとしてもやり遂げる」情熱を持って行こう。わからなければそのことについて、もう一度走り廻る。

栃谷義隆 ㈱ヤングドライ金沢(石川)

塾長の経営七カ条における、第一条「強烈な願望を心に抱く」であります。時代の変革は、自らが切り開くものであり、他に道はないものです。熱い気持ちの高鳴りを沸々煮えたぎる如く、持ち続けたと思っています。

とも必ず解決し、実現するものだ。

鍋迫正幸 ㈱タイセイアルミ工業(佐倉)

思いの足りなさを反省している。頭をいきなり強烈になぐられた思いである。今後は「何としても」と強烈に思考し続け潜在意識までに高め、最善唯一の方策が

A・長い間大手の建設会社で建設機械の設計を手がけていて、不完全燃焼のままでもいいのだろうかと思ひ、夢を持って独立しました。

その夢とは、大手で学んだ多くのことを、中小の建設会社に生かせないか、あるいはコンサルタント的な形でエンジニアリング代行サービスをできないかということでした。

Q・実際はどうでしょうか。

%ダウンしても一〇〇%の人員で対応できます。

Q・やはり前向きな考えでないとお客様との関係維持も困難ですか。  
A・柔軟な組織や思考力でお客様の要求に応え苦境に耐えていると、回復するともいちはん最初に陽射しが当たります。それが、お客様との人間関係ではないでしょうか。私はプラス思考とは、つまるところ、人間性だと考えています。

鈴木誠一 鈴屋金物株(仙台)

とげずばやまじ我思ひ。急がずしかも休まず。絶え間なく流れる水は、よく石を穿つ。大いなる精神は静かに忍耐する。熱誠は必ず報われる。精神一到何事かならざらん。我欲す。堅忍持久、不撓不屈の心(精神、忍耐)を。

山下孝一 幼児活動研究会株(大江戸)

「必ず夢は実現する」、素晴らしいことです。夢を、理想を描くのは人間のみです。だとすれば、夢は実現させなければ。夢は実現されるためにあるので、単なる夢に終わるためではない。塾長の理念は、時代を切り開く者の力です。

見つけ出せる習慣づけができるよう、訓練、努力をしていきたい。

★次回の「共鳴と波紋」のテーマは「現状を改革し、創造する」です。

A・簡単ではありません。大会社で学んだことが、そのまま中小企業で通用するはずありませんし、まずどうやって受け入れられ、人間関係を築くかが大切です。そのためには相手の身になって考える、行動することが一番。自分で新しい時代を開くために、創業の願いを凝縮した「アクティブ・クリエイティブ・エキサイティング」を忘れず、前向きに突破口を切り開きます。

ゴキブリ  
追放宣言の町!!

岐阜県池田町の  
特産品!

ゴキブリ退治



ゴキブリ退治は  
置くだけ!!

1箱 30ヶ入り  
2,500円

1箱 15ヶ入り  
1,500円

代理店・販売店  
募集中!!

株式会社  
タニサケ

代表取締役  
松岡 浩

盛和塾「名古屋」

岐阜県揖斐郡池田町片山2957-1  
Tel: 0585-45-8555 (本社)  
Tel: 03-3592-8555 (東京支店)

# あの日 あの時 稲盛和夫氏



長澤浩三  
盛和塾(京都)  
長沢紙化工業株式会社 代表取締役社長  
株京セラパープルサンガ 取締役球団部長

## Jリーグをめざす 京都パープルサンガ誕生秘話

### 偶然だった 紫光クラブとの出会い

皆さんは、元々私がサッカーのプレーヤーで現役を辞めてからクラブを手伝っているというふうに思われていますが、私自身は一回もサッカーをしたことがな

いんです。しかし、小さいころからサッカーが好きで、学校の校庭でほかの友達と一緒に練習をしたり、試合をするのを見て時を過ごしていました。そんな関係で、私の周囲にはなんとなくサッカーに関係した人たちがたくさんいました。およそ二十年ほど前になりますが、学

校の先生たちが中心になってつくっていた紫光クラブというクラブチームの人から、「今度、サッカーの日本リーグというのができて、それに加盟するということになると、東京や九州で行われるゲームにも行かなくてはならない。これまでのように関西だけでゲームをやっている

うちは、電車賃もしているし手弁当でも十分でしたが、他の地域への遠征となると交通費や宿泊代などの費用がかさむので、なんとか応援してもらおうわけにはいかないだろうか」という話がありました。昭和四十九年当時は、交通費にしろ宿泊費にしろ大した金額ではなかったものですから、「ああ、いいよ」と簡単に引き受けることになってしまいました。それ以来、紫光クラブとの縁が続いているわけですが、われながらよく続いたと思います。

紫光クラブというのは、私が応援を始めたときすでに五十年ほどの歴史を持った伝統のあるクラブで、私が手をさしおべなかつたらその段階でつぶれていたかもしれないません。手を出したばかりに一年、二年と続き、手を引けなくなってしまうました。

その間、ブラジルにスカウトに行つて選手を連れてきたり、見込みのありそうな選手を社員にしてサッカーに専念させたり、経済以外の面の苦労もいろいろありました。おかげでチームは少しずつ強化されていきました。







る数字かどうか、本当に必要な経費なのかどうか。もちろん金額の多寡もあったと思いますが、何のために必要か、どういう形で使われているのか、要するに納

得できる支出かどうかという点に関する質問がいはん多くありました。

売り上げの拡大と経費の縮小がビジネスを語る、といつもおっしゃっているよ

うに、不明瞭な出費についてはとことん突っ込んでこられました。例えばスपोर्टイベントというのは、経費の出所は分からないのに、いつの間にかお金がかかっていたということもけっこうあるものなのです。

### 球団誕生までの 長かったみちのり

私が紫光クラブをJリーグにということで、球団結成の再提案をしてしばらくしてから、京都のサッカー関係者の方々と一緒に塾長に会う機会がありました。協会とか府、市それぞれの立場でお願いをするというかたちになりましたが、そのときは「前向きに考えましょう」ということで終わったと思います。

そのあとさらに時間が経ちましてからもう一度事業計画書を持ってくるようにというお話があり、何度かお会いしましたが、そのときも叱られっぱなしでした。いろいろと運営上のポイントをつかれるんですが、私の説明の仕方のまずさ、あるいは準備の不具合などが多かったせいだと思います。私自身、どのように説明

ために、多忙な時間をさき、しかも赤字覚悟でひとはだ脱いでいただいた塾長の決断に感謝の気持ちでいっぱいです。

昨年には「京都にJリーグを市民の会」という応援団も結成されましたし、いつの日かテレビに映る日を楽しみにしています。とはいっても、昨年Jリーグで二勝十六敗だったチームが、いきなり優勝をめざすというのは、一見不可能に近いと思われまます。しかし、今シーズンには相当な補強をしましたのでJ一十六チームの中で、かなり上位にはいくことは間違いないと思います。他の十五チームはすべてともと企業チームという厳しい環境ですが、私たち京都のサッカーファンの夢をのせて、京都パールサンガが舞い上がる日が一日も早く来るように皆様もぜひ応援してください。



すれば十分に理解していただけたのかよく分からずに、不必要な説明があったり、舌たらずなところがあつたからでしょう。何かを始めるには、塾長がいつも言う「いらっしやるような強い願望」が必要だと同時に、先を見通すロジックが必要なんだということを諭されたのだと思います。「燃える情熱」と「冷徹さ」を併せ持つことの大切さを教えられた気がします。

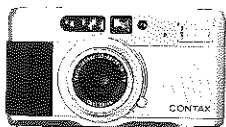
その後理由はよく分かりませんが、塾長が私の会社へお見えになり、朝からお昼ころまでおられてお話をされました。たぶん、そのときにはもう腹は決めておられたと思います。そのとき塾長がおっしゃったのは、とにかく一般市民の株主を募ってやるというのは危険すぎる、いまはブームだけれど、この先どうなるか

はまだよく分からない、一般市民の方に赤字の迷惑をかけるわけにはいかないから、赤字は全部うちで被る、限定された株主を集めて運営するものであるならばやるが、一般株主を集めてまでこの事業には自信が持てないということでした。

それは、塾長は軌道にのるまでは自分が読み切れる枠の中でタッチしたいとお考えになられたからだと思います。経営上のリスクを市民レベルに分散してはならないという強い責任感が塾長の頭の中にあるということ、厳しく思い知らされた感じがしました。

私としては長年の夢だったJリーグというトップをめざす球団がやっと京都に誕生したということ、素直に喜んでいきます。同時に、はたしていつJリーグに昇格できるのか何の保証もないチームの

あなたの写真は、どう変わるだろう。



**CONTAX  
TVS**

メーカー希望小売価格  
¥170,000(税別)  
(ソフトケース、ストラップ、S.L.F)

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

京セラ株式会社

# 特報

## 稲盛塾長

### 平成5年度の「第38回財界賞」に選ばれる

私たちの師・稲盛塾長はこのほど、一流の経済誌として著名な雑誌「財界」（村田博文主幹、財界研究所）が毎年、厳正な選考のもとに選定している平成5年度「第三十八回財界賞」の受賞者に選ばれました。

「存じのように、「財界賞」は財界を中心とした活動において顕著な功績があったと認められた方に贈られるもので、財界でも高い評価を受けている権威のある賞です。

経済団体の中心的役割を担っているとはいえない稲盛塾長が選ばれたということは、財界賞の歴史のなかでも画期的なことといわれているようで、それだけ稲盛塾長の経営者として、また経済人としての活動や姿勢が評価されたといえます。

「世のため人のため」に尽くそうと  
一生懸命努力しただけ……稲盛塾長

雑誌「財界」が主宰する財界賞選考委員会は昨年十二月二日、東京・紀尾井町のホテルニューオータニで開かれ、白熱した討議の結果、稲盛塾長が選出されました。なお稲盛塾長は昭和四十五年に経営者賞を受賞しておられ、それに続く受賞となりました。

同賞の受賞祝賀パーティは二月三日、東京・丸の内東京会館で開かれ、千三百人の参加者が集まった会場は熱気につつまれていました。豊田章一郎・経団連新会長、平岩外四・経団連会長をはじめ、

牛尾治朗氏、江副浩正氏、青井忠雄氏ら著名人が見守るなか、女優の佐久間良子さんから花束を贈呈された稲盛塾長の表情は思わず緩んでいました。

同パーティには、東京、大江戸、渡良瀬、埼玉、横浜それに佐倉の塾生も出席し、塾長とともに晴れの受賞を喜び合いました。

受賞について稲盛塾長は、京セラ社内での次のように語っておられます。

「自分は二度も賞など貰いたいと思っ  
て仕事をしたことはない。行革審も会社  
の仕事も、人間として何が正しいのかと  
いう判断基準に従い、『世のため人のた  
め』に尽くそうと一生懸命に努力しただ  
けだ。だから、この受賞はまったく意外  
なものだ。ただ三十五年前に京セラを創  
業し、それ以来必死になって努力した結  
果、このような思いがけない賞を貰うこ  
とになった。この喜びと一緒に苦労した  
社員の皆さんと分かち合いたい」

#### ■塾生からの一言祝辞

桑原 實（東京）

私は盛和塾に入れていただき塾長とお  
会いしてから、常に何かのエネルギーを  
送っていたような気がします。  
今日ここで晴れ姿を見て、塾長について  
頑張りたいと思いますので、ぜひ健康に  
気をつけていただきたいと思います。

竹内太一（東京）

塾長おめでとつございます。なんと言っ  
たらいいのか……私も頑張ります。

中村紀子（東京）

塾長が受賞されて本当に嬉しく思いま

す。これからもますます日本を代表する  
経営者として、私ども後輩に心の経営を  
教えていただければと思っております。  
ちょっと残念なのは、これからますます  
お忙しくなりそうな気配なので、私ども  
と会える時間をつぶさないようお願いし  
たいと思います。健康に気をつけられて  
今年もまた素晴らしい年でありますよう  
に祈っております。

宮宗逸三（東京）

塾長、おめでとつございます。たいへ  
ん立派な賞をお受けになったということ  
で、われわれ塾生もたいへん喜んでおり  
ます。ぜひ、ますますご活躍いただきた  
いと思います。

岡田和夫（渡良瀬）

塾長のこの晴れやかな席に出席するこ  
とができて、たいへん光栄です。どうぞ  
今日の感激を胸に、これからの仕事にも  
いっそう頑張っていたいただき、また塾の方  
にも顔を出していただきたいと思います。

瓦谷晋一（大江戸）

今日の感激をきっかけにして、これか  
ら頑張りたいと思います。どうかよろ  
しくお願いいたします。

# 平成5年度 財界賞・経営者賞祝賀パーティ







大西啓義 (大江戸)

やっと最高の賞までいかれて、本当に嬉しいかぎりです。私は知り合いが塾にいなかったで、ここでお会いして「塾長が目標だ」という人がずいぶん多くてびっくりしました。心と科学というか、悪魔分も含めてアウフヘーベンして、世のため、人のため尽くさないといけないということ、財界のお歴々がみんな一様に高く評価されたので、本当によかったと思います。

菅野 弦 (大江戸)

塾長おめでとうございます。今日ここで塾長と握手できまして、私の運がいちだんついてくると思います。

皆木和義 (大江戸)

本日の財界賞、おめでとうございます。テレビで「一亭一客」を拝見しまして、ぜひヒマラヤにお供させていたきたいと心より念願しております。どうぞよろしくお願い致します。

吉澤 潔 (大江戸)

塾生の中から壇上で受賞できるメンバーが早くであればいいなと痛感しました。そして、私も負けずに頑張りたいと思います。

した。

矢野元久 (埼玉)

こういう混沌の時代だからこそ、塾長の持たれている企業家魂、闘争心が評価されたでしょう。また、前日の反省をして水をかぶられたというようなエピソードを聞いて、半歩でも一歩でも近づいて勉強させていただきたいという気持ちがいっそう強くなりました。

大木 哲 (横浜)

いろんな方々がいらっちゃって、何か別世界にいるようです。塾長のこれからのますますの会社の発展と、ご健康をお祈りしております。

計屋圭宏 (横浜)

日本の不景気のなかで財界賞をいただいたということは、まことに意義があります。塾長の経営哲学が、皆さんに評価されたことだと思います。私どもも塾長の後について行って、塾長の考え方を吸収していきたいと思えます。

五味潤努 (横浜)

本日はたいへんおめでとうございます。私も頑張って、こういう受賞ができるように、と大志だけは抱いております。こ

れからもよろしくご指導のほどをお願い申し上げます。

細谷幸平 (佐倉)

塾長に学んでいる者として、塾長の名に恥じないように毎日毎日努力して会社を立派にし、従業員を幸せにすべく頑張っていきます。

諸岡孝昭 (佐倉)

### 選考経過誌上録音 (抄録)

このたび雑誌「財界」のご好意により、『財界・新春特別号(一九九四年)』に掲載された、その選考経過の中から関係した部分の記事を転載させていただくことができました。

● (中略) それからもう一人京セラの稲盛さんをあげたいですね。

—— 推薦理由は?

● 十二年間にわたって進められてきた行政改革が一応終わり、稲盛さんは第三次行革審で鈴木永二会長を補佐してきた。こうした実績に加え、「京都賞」という大変大きな賞を出されていることも

先ほど受賞者を代表して挨拶されたなかにもありましたように、今後ともいろいろと世のため、人のために頑張りたいと思います。あわせて私ども後進のために、ぜひお導きをお願いいたします。三月にお待ちしております。今後のご健闘をお祈りいたします。

評価したいですね。この賞は、米ニューヨークタイムズでもノーベル賞に匹敵するような扱いになっているんです。

● 稲盛さんは、この十二年間の行革審の中で、官僚との戦いを一番やった人です。大蔵省との間で全面戦争をやった。第三次行革審の「世界の中の日本」部会の部会長として、規制緩和に、相当チャレンジしました。鈴木行革審が弱腰だとか腰砕けだとかいわれる中で、官僚との対決という点では稲盛さんが目立った。そういう意味で、行革に対する稲盛さんの執念を買いたいですね。

それともう一つは、第二電電。京セラ

社内での猛反対を押して出て、新電電三社の中でも業績がいい。第二電電によって、規制緩和の一つの実践を示したという点も含めて、彼のチャレンジ精神は、財界賞としてふさわしいのではないかと思います。

—— 起業者精神の発揮ということでは、稲盛さんは旺盛ですね。平成五年には、関連会社のタイトー、そして第二電電を上場させています。

● その意味では、経営者賞的な性格が強いですね。行革審での功績は認めますけれども、積極的に財界人として稲盛さんというと、ちょっと躊躇する。

● つまり、財界人というイメージからは多少はずれるというか、財界全体にリーダーシップを発揮できるか、という問題があるわけですね。

● 既存の財界の価値観から見れば、稲盛さんは当てはまらない。ただ、四団体の存在意義が疑われるような時代に、あえて新しい財界のリーダーたり得るかどうかということを含めて、稲盛さんを評価できるのではないか。

—— 東京への一極集中が進んでいる

# 情報を美しい印刷に。

企画・制作・印刷

富士精版印刷株式会社  
本社  
 〒532 大阪市淀川区西宮原2-4-33  
 TEL (06) 394-1181 (代表)  
 東京富士精版印刷株式会社  
〒108 東京都港区芝5-19-5  
 ☎ (03) 3451-2605

ときに、京都において事業を進め、日本レベルの仕事をしていることは事実ですからね。

● 官僚との戦い、これについては財界人はだいたい腰砕けですよ。ある意味では官僚にナメられているんですよ。とくに細川内閣になってから官僚から押し続けられていて、官僚独裁ここに極まりという感じ(笑)。

● 官僚と戦ったということはたいへん大事なことだという気がするんです。だから、今回はやはり、稲盛さんに差し上げたい。

● 財界賞の性格というものに、そうしたいろいろなことを加味していいかもしませんね。

● そうですね。壁にぶつかり、その

では、文字どおり稲盛さんは戦っていますね。

● われわれは、稲盛さんがあるときから見ていて、すごいなあ、と思っているわけですよ。稲盛さんは、町の研究所からスタートして財界の中に出てきて、何もバックを持たないで素手で戦っていると思います。

● 裸で戦っていますよね。

● それでここまでできた。執念ともいえるのでしょうが今までの財界人とは、まったく異質ですよ。

● 私が稲盛さんを見て感じるのは「わが闘争」ということ。それだけに敵も多いのだけれど、第二電電に対する創業からのチャレンジャーなんていうのは、すさまじいですよ。ガリバーのNTTをか

● 平成五年の流行語は、「規制緩和」だそうですね。言ってみれば第二電電は規制緩和のシンボルでしょう。NTTの独占をくずし、新しい産業を起した。しかも上場までもっていった。

● そして新しい雇用を創出したわけです。一方で、規制緩和に対しては、既得権を擁護する団体とか業界は、それは失業を生む、あるいは社会を混乱させるといった反対も強い。しかし、稲盛さんは、規制緩和によって、新しい産業を興せるし、雇用も興せるんだ、という現実モデルを示した。その意味で評価できますね。

● 時代のテーマの一つが「地方」であることを考えても、稲盛さんは、いい候補という気がします。(以下省略)

島田虔次氏の「王陽明―人間の自然としての聖人―」によれば、王陽明は、聖人の聖人たる所以は「天ノ理ニ純ニシテ人欲ノ私ナキ」ところにありと定義されたのである。つまり、聖人とは、孔孟老荘のような歴史的な存在ではなく、誰もが自己の内奥に有する人間本然の姿であり、いいかえれば人間の自然であるにほかならない、という。

ただ、ふつう、例えば太陽が雲に覆いかくされているように私欲にへだてられているので、自己の内なる聖人に気づきにくい。すなわち「人の胸中にはみな聖人がある。ただ、それを信じきれないので埋もれさせてしまっているにすぎない」のだそうだ。

さらに「学トハ聖人ニ至ルヲ学ブナリ」とあり、学とはこのような人間の自然、人間の本体を回復することを学ぶにほかならないと、知識や才能に聖人への道を求めることの非を説く。

従って、経営者である私たち一人一人にとって、聖人に至る学問の方法は徹頭徹尾、「動機善なりや、私心なかりしか」と、天の理としての自己の心、『良知』のみを手がかりとするほかないことになる。すなわち、塾長に学ぶことの意味は、直接、塾長の嚆矢に接する度に何度も何度も繰り返し、「己が心の雲を取り払いながら、より人欲について私心なく天の理としての良知に純粹な経営をめざすことにある。さらに『良知の自己実現』ともいえる聖人に向かって、経営者として一步一步歩みを積み重ねることにあるのではないだろうか。

(本誌編集委員長・矢崎勝彦)

季刊「盛和塾」通巻第九号（春号）

一九九四年四月十日 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

〒004 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



## 経営の原点11カ条

1. 事業の目的を明確にすること。
2. 目標を明確にする。
3. 誰にも負けない努力。
4. 売り上げを最大限に、経費を最小限に。
5. 値決めは経営。
6. 意志で経営は決まる。
7. 闘魂。
8. 思いやりと優しさ。
9. 常に明るく前向きに、夢を抱いて素直な心で。
10. 勇気を持つてことにあたる。卑屈であってはならない。
11. 常に創造的な仕事をする。