

# [盛和塾] 10

平成6年7月  
通巻10号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	大きな愛にめざめる
フィロソフィ座談会	2	公開座談会●全国大会共通テーマ 今、ここに生きる塾長の一言
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話 第9回	14	人生の醍醐味を体感できる経営
全国大会プレ・キャンペーン 「今、ここに生きる塾長の一言」	20	「よけいなことを考えずに、得意技を磨く ことを考えなさい」その言葉で迷いが晴れた。 岡田工業(株)社長・岡田和夫(渡良瀬)
	26	「意志があればコストダウンは必ずできる」 ……その言葉で、意志の弱さを反省。 ネクスタ(株)社長・岡崎昌三(大阪)
経営の研究・心の研究 経営の研究	42	生かされた命、に対する報恩で 商いの利を社会奉仕に還元した明治の気骨 米屋(株)専務・諸岡孝昭(佐倉)
心の研究	49	天に生かされていることを知り 己れを磨き上げた西郷南洲 神渡良平(作家)
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	32	I このビジネスは成功する！ 願望を信念にまで高めた結果、今日がある 株バソナアートナウ社長・大貝道子(東京)
	38	II シンガポールで学んだ ビジネスのありよう 株ファモス社長・藤本 博(香川)
共鳴と波紋	56	
あの日、あの時 稲盛和夫氏	60	自分に厳しく、人にも厳しく リーダーシップを発揮した優しい男 青山政次(元・京セラ会長)
新企画・腕まくりの経営者たち	66	鈴木誠一・鈴屋金物(株)社長(仙台) 鹿野元章・株万世社長(東京) 宮尾英昭・山田印刷(株)社長(滋賀)
塾長への手紙	69	
活動報告	72	
お知らせ	79	
塾長広報室	表3	
私の好きな言葉	表4	子孫の為に美田を買はず 奈良本辰也

装幀・題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章

THE VOICE

塾長理念

## 大きな愛にめざめる

「あなたは、毎日遅くまで仕事をし、休日も走り回って、家庭サービスの時間もないから、奥さんやお子さんがかわいそうじゃないですか」と、多くの人が私に言います。

しかし私は、家庭を犠牲にしているとは思っていません。それは、家庭を守る、あるいは自分個人だけを守ればよいという小さな愛ではなく、多くの従業員を幸せにするという大きな愛を、私は使命と感じていますからです。

しかし、この愛を他の人に強制することを、私は躊躇します。自分自身の発露として、大きな愛にめざめたのでなければならぬからです。自分ではそう思わない人に、この愛を強制すれば、会社に忠ならんとすれば、家庭に孝ならず」というジレンマに陥ってしまいます。

また、この矛盾を感じながら、家庭を放り出して仕事をして、あまり成果はあがらないでしょう。

それでも私は、大きな愛にめざめた人が現れることを願っています。それは、集団に幸せをもたらす経営者というものは、このような大きな愛にめざめた人でなければならぬと信じているからです。

「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「大きな愛にめざめる」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)

# 今、ここに生きる塾長の一言

塾長・稲盛 和夫

本坊 浩幸 盛和塾(鹿児島) 薩摩酒造株式会社専務取締役

有村 佳子 盛和塾(鹿児島) 株指宿ロイヤルホテル社長

三角 光徳 盛和塾(福岡) 三角商事株式会社

谷 広海 盛和塾(ラジール) タニフラス・ホテル社長

司会・矢崎 勝彦 盛和塾本部/本誌編集委員 柳フエリシモ会長

ていらっしやる薩摩酒造の専務で、伝統産業の伝承とバ イオ技術など新規の技術開発にも積極的に取り組んでお られます。本坊さん、塾長との出会い、塾長に教えてい ただいたことなどについてお聞かせください。

## 「塾長の後ろ姿」に 言葉以上のことを教えられた

司会 ご承知のように、今年の盛和塾全国大会は塾生の皆様による「経営者の甲子園大会」となっております。船底一枚下は地獄、という厳しい経営の現場で社員の方々と心を一つにして会社を率いておられる経営者の皆様、実際の経営でどのように塾長の一言を生かしておられるのかということを通して、啓発しあい、自己の発展あるいは企業の発展に生かしたいと思えます。

それでは順にお話を伺ってまいりたいと思えます。まず鹿児島の本坊浩幸さんです。本坊さんは近年の焼酎ブームの火つけ役となった「さつま白波」「神の河」などを作っ

本坊 本日のテーマからは少しそれると思いますが、私は塾長の後ろ姿に教えられた話を申し上げたいと思います。たしか県外の開塾式だったと思いますが、会場に向かって歩いていかれる塾長の後ろ姿を拝見しまして、鹿児島の塾で面と向かって教えていただくのと違った、また「利他の心」を言葉で教わるのとはまったく違う実感 と感動を覚えました。

超一流企業のトップで超多忙な方に、我々が座しているところに来ていただくのはすごいぶん不遜ではないかと思いました。機関誌でブラジルの谷さんが二泊三日で例会に駆けつけるという話をしておりましたが、塾生としてはそれが本当ではないかという感じがします。その

とき、塾長はご自身の時間と肉体を削りながら、我々に教えていただいているのだなということを強く感じて、言葉の教え以上の感動を覚えた次第です。塾長の言葉に「動機善なりや、私心なかりしか」という言葉があります。これは一見当たり前の言葉に思えます。しかし、自分ではそのように努めているつもりでも、重ねて聞かれるとぐつと詰まってしまうときがあります。私どもの売り物はアルコールですが、ただ酔わせるだけの事業ではなく、発酵技術をベースにしたコミュニケーション産業 あるいは文化産業でありたいと考えております。機械化が進み、人と人との対話が減って人同士の潤い、心と心の触れあいがなくなっているなかで、我々の分野は非常に大切ではないかと思えます。私どもの売り物、存在価値は何なのかということ、改めて考えさせられました。

司会 言葉を超えて、塾長の後ろ姿に教えられたというのは、非常に感じるところの大きいお話でした。

続いて、同じく鹿児島の有村佳子さんにお聞きしたいと思えます。有村さんは機関誌八号に掲載されていますのでご記憶に新しいかと思いますが、指宿ロイヤルホテルの社長をしておられます。有村さん、塾長との出会いやとくに感じられた言葉について、ご自身の体験と照らしあわせてお聞かせください。

## 「人生の成果」の方程式で 考え方の大切さを知る





本坊浩幸氏 「さつま白波」「神の河」など本格焼酎の製造販売。近年の焼酎ブームの火つけ役となった企業／売上高100億円(グループ6社総売上高1,300億円)／従業員290名／伝統産業の継承と、バイオ技術など新規技術開発にも取り組んでいる。

有村 初めて出席したときにお聞きしたのが、「人生の結果＝能力×熱意×考え方」という方程式でした。そして、その考え方にはマイナス○○からプラス一○○○までありますよということをお聞きしたとき、もっと早く、自分が道に迷っているときに聞くことができたらどんなに良かったらうかと思いました。

主人に先立たれて事業をたたもう、生まれ故郷の埼玉に帰ろう、と気持ちが悪く逃げているときに、いわゆる乗っ取り屋に見込まれてしまいました。その攻防は十カ月続きましたが、それはたぶん私が自分のことを中心に考えていたために、どんどん追い込まれたのだと思います。そしてあるとき、このままいったのでは大変なことにな

司会 感動的なお話をありがとうございます。続いて福岡の三角光徳さんにお聞きしたいと思います。三角さんは、三角商事の社長でディスカウントショップを経営しておられ、現在アメーバ経営を導入して株式の上場をめざしておられます。三角さん、塾長との出会いのなかで、あるいは言動に教えられたというのはどんなことでしょうか。

三角 私は、生活必需品をできるだけ安くお客さんに売っていかうということで商売を始めましたが、経営のなかでいろんな迷いがありました。

いろんな経営者の方のテープを聞きましたが、六年前、塾長のテープを聞いたとき、釣りでうきがぐっとひかれるような手ごたえを感じました。たしか、経営七カ条に書かれている「強烈な願望を心に抱く」という話だったと思います。

以来、塾長の名前が頭から離れなくなりました。そしてあるセミナーで塾長の講演があるということを知り、さっそく聞きました。その後のパーティで塾長のところへ押しかけて、立ち話でしたが一流の経営者になるにはどうしたらいいかというような質問をしました。塾長は、「宗教の勉強や中国の古典を読むといいよ」というようなことをおっしゃり、そのことが強烈な印象として残り、本を読んだりしましたが、まだまだ悶々として経営していません。そんなときに盛和塾のことを新聞で知り、京セラの本社にもお伺いしました。

と思いました。自分一人は幸せになれるかもしれないが、ほかの人がみんな不幸になるという感じがついたので。土壇場で、従業員のことを思った、というより思わされたのです。そこで相手の人に「自分はもう、お金や物では動きません。私がここまでこられたのは従業員のおかげであり、その従業員を不幸にするようなことは一歩たりともできません」と言って対決しました。

従業員のために命をはる、という気持ちで乗っ取り屋の人と話し合いましたら、その話は白紙撤回になりました。争点がお金から、従業員を守るということになって、相手の人に私の気持ちが分かったのだと思います。

あんなに苦しんだのは、心掛が悪かったのだと思っています。そのときに最初から私心がなかったら、動機が善であつたら、その問題はもっと早く解決し、私はもっと早く立ち直っていたのではないかと思います。私は、乗っ取り屋に狙われた被害者だと思っていましたが、実は私が呼び込んでいたんですね。

塾長の言葉に「人生は人との出会いで決まる」というのがありますが、本当にそうだと思います。塾長にお会いしたことが、私の人生にとってどんなに大きいか、従業員にとってどんなに幸せだったことか、今、本当に実感できるようになりました。

### 「従業員を幸せにすることが、経営者には必要だ」

自分で言うのもなんですが、私どもの店は繁盛しているのではないかと思います。最初の商売に失敗した体験を通じて、お客さんを喜ばせたら必ず店は繁盛するという信念がありますから、よそよりも粗利を低くして非常に安く売っています。

しかし、塾長のお話のなかにあった、「会社で初めて高校新卒の人を採用したとき、反乱を起こされて、経営というのは従業員を幸せにしてあげることだということが分かった」ということについてはまったく考えが至りませんでした。店が増え、会社は大きくなっていくんですが、それにつれて従業員との心の距離は開いていくのを感じていました。会社が大きくなるにしたがって、心が苦しくなる思いというのがずっとありました。そんなとき塾長のお話を聞いて、「従業員を幸せにしてあげることが、会社経営の大事な目的なんだ」ということが、知識として分かってきました。私自身は、はやくそれを体得して、本当に従業員のことを思った経営者になろうと考えています。

### 自分たちになかったものを これから学び、積み上げる

司会 最後にになりましたが、ブラジルの谷広海さんをお願いいたします。谷さんは、タニプラザ・ホテルの社長です。六十年安保の夢破れ、単身ブラジルに乗り込み、現地で弁護士資格を取得するなど大変な苦勞をされ



有村佳子氏 売上高6億円余／従業員数70名／昭和57年より、ご主人のあとを受け継いで経営を継承。ハイボニカの農園や薩摩焼きの薫元も経営。

ました。谷さん、地球の反対側での塾の盛り上がり、ご自身の心に残る一言などをお願いします。

谷 私は、言葉を覚えてブラジル人になろうと思い、日本人のいない所でいろんな商売をしながら住んでおりました。ところが親友が塾長にラブ・レターを書いて、ブラジルでも盛和塾を開きたいと言いつ出したわけです。最初の会合で、盛和塾のようなものをブラジルでできるかどうかということで意見が割れ、仲間同士で口も利かないというような状況になってしまい、日本人から離れて暮らしている年上の谷に頼めば、なんとかしてくれようというところで、調停役の依頼と同時に手紙やら本をいっぱい送ってきました。

き続けているか、また組織の中で実践の大きな心の座標軸になっているかが感じられました。とくに、日頃から塾長がおっしゃっておられる理念の大事さというものをそれぞれに感じたわけですが、トップにはどういう資質が大事なのか、またどういふふうに器量をアップしていけばいいのか、塾生が自分を高める目標、きっかけを与えていただければと思います。

塾長 今のお話を聞いておきますと、たいへん重要な話がいいくつかあったと思います。



### 自分の周辺におきる事象は すべて心の反映である

司会 谷さんは、塾生のなかではおそらく一番高い費用と時間を使っていらっしゃるのではないのでしょうか。

さて塾長、今、四人の方からお話がありました。塾長の一言が、言の葉が言葉となっていかに塾生の中に生

りました。有村さんは、ご主人を亡くされ、なんの経験もないのに突然ホテルの経営を始められた。その弱みにつけこまれて、乗っ取り屋さんに入り込まれたというお話がありました。ところがこの盛和塾に入って、考え方が大事という話を聞くに及んで、「この災難は、私の心が呼び込んだ」というような考え方になられた。これは、私はたいへん大事なことだと思います。有村さんは、すごく偉いことに気付かれたと思います。つまり、その呼び込まれるということなんです。私は、あなたの周辺に起こる事象はすべてあなたの心の反映です。ということも言っています。有村さんは「私ばかり、なぜこんなに災難に遭うのか」と言われますが、よく聞いてみますとなんにも災難には遭っておられないんです。全部自分でつくっていらっしゃるんです。

谷さんもおっしゃったように、ブラジルのインフレはクレイジーです。私も工場を持っておりましてからよく分かるんですが、月間三〇%や四〇%なんていうのは、我々には理解できません。給料だって、毎月変えないといけないわけです。しかし、そのような状況にあって、「動機善なりや、私心なかりしか」「原理原則に則る」「利他の心」なんてとんでもない、できるわけはないとおっしゃってた方々が今では勉強しておられるわけです。

そのような心がなかったから、自分たちは零細・中小企業に終わるのではないかと思われたことに、私は非常に関心をもっております。



谷 広海氏 飲食業、現地免許を持った弁護士、ファンシーショップ専門チェーン5店などを經由して、現在ホテルを経営。従業員数180名（日本人2名）。

### 言ってほしくないことを言われて 頑張る気になった

司会 それでは、「塾長のこの一言が私を変えた、経営を変えた」ということを皆さんにお聞きしたいと思えます。まず、有村さんからお願いいたします。

有村 平成四年だったでしょうか、塾長がご家族と一緒に私どものホテルを訪ねられ、一晩泊まっていたことがありました。覚悟はしていましたが、見てほしくないところばかり見られ、ボロンチョンに言われました。あそこが汚い、ここがよくない……。だけど、その言葉でやらなければという気持ちにもなったんです。それま

化して気付いてほしくない部分、あるいは弱点の部分を指摘され、さらに次元を高めるような指導をなさいます。今のお話は、そういう意味では非常に感動的でした。

それでは谷さん、遠いブラジルの地でわずか一年で、経営が変わり、企業が変わったというお話をお願いいたします。

谷 まず私が変わってしまいました。毎月、鹿児島から北海道に行くくらい離れたサンパウロの塾に通うわけですから、経済的に非常に高くつきます。ときどきはそれを利用して他の仕事もしますけれど、ほとんどは塾関係のことでつぶれます。前日の世話人会、当日の例会、翌日の塾生の事業所訪問など、最低でも二泊三日の旅です



三角光徳氏 小売業（ディスカウントショップ）を経営／売上高150億円／従業員数180名／現在アメリカ経営を導入中で、上場をめざしている。

では、国有林だから買えないとか、とにかくできない理由を並べては自分に言い訳をしていました。しかし塾長の一言に励まされ、反省もさせられ、やるのは私しかないと思っ銀行に借金をしてリニューアルに取り組みことができました。

土地の手当てや建物の工事を含めての費用が三億円。私にとっては非常に重い金額でしたが、考えようによってはあれだけのリニューアルをしたのですから、安いと思えました。施工してくれる地元の業者さんとも、いい出会いができました。やはり、こちらが善なるものを求めていると、いろんないい人に出会えるのでしょうか、そのことをつくづく思い知らされた出来事でした。

人は、厳しいこと、本当のことを言われるのがいちばん辛いものです。欠点は、自分がいけば半分分かっているものですからね。塾長は、そういう私の負の部分、隠したい部分をぐさっと突かれたのです。しかし、その裏には私はつぶしてもまた膨らむとお考えになっていたのではないのでしょうか。塾長の言葉で、ようやくここまでこられたと思います。

### 塾長のおかげで 生きがいを見つけることができた

司会 塾長が、見せたくない部分を抉り取るように指摘されたということですね。塾長のお話を伺っていますと、いい面はそれなりに褒めていただくんですが、必ず対からね。

塾長 谷さんが住んでいらっしゃる所は、どの辺なんですか。

谷 ブラジルの東北部にあたる所で、マセオという町です。サンパウロからアマゾンに向かってちょうど中間くらいの所です。従業員の給料が今一万円を割っているのに、交通費だけで七万円くらいかかり、それにホテル代とかいれますと結構かかります。

でもそれはいいんです。それよりもっと高くつくのは、給料の支払いなのです。ブラジルの法律では、給料は次の月の七日までに払ったらいのですが、利他の心などと言われて月末に支払うことにしたのです。一日一％以上のインフレですから、七日支払いを延ばして銀行に置いておくと百八十人ほど従業員がいまして十八人分ちよっとの差が出ます。しかも、月末に支払うというのは従業員にとっては七％以上のメリットがあるのです。それはスーパーが月はじめに全部値段を変えるため、値上がり前に買うと実質一五％から二〇％のプラスになるわけです。ですから従業員は給料をもらうとすぐスーパーへ走っていきます。このように、盛和塾に入ってから、少しは従業員のことを考えるようになりました。

その他、プラスの面は多々あります。まず、ぐうたらだった私が非常に規則正しい生活を送るようになりました。また、三日も四日も家を空けると険悪だった女房が、今では塾長に会うんだという何とも言わなくなりました。

なによりも変わったのは、従業員の定着率がよくなったことです。主任クラスですら自分の家を持っていないという現実を見て、三年以上いる四人の主任に、とにかく家を建てろとってお金を出しました。一年に一カ月の休暇のときも働いて、きちんとした家にするよう勧めました。また、従業員の休憩所、食堂などもきれいに改装しました。

「相手の弾が怖いくらいなら、こちらからお前を撃つてやる」

司会 塾長がブラジルに足を運ばれたことで、そこに生きる日本人経営者の生き方を変えたというのは素晴らしいことです。ぜひ頑張っていたいだきたいと思います。本坊さんは、心に残る一言はありますか？

本坊 塾長は思いやりがあり、優しい方ですが、強烈に印象に残った言葉があります。

それは「相手の弾が怖いくらいなら、こちらからお前を撃つてやる」という言葉です。たしか、新規事業をするときの塾長の教えだったと思いますが、とくに営業においてはこの言葉は凄まじいものだと思っております。たじろぐ兵隊に、凄まじいばかりの勇氣を与えて戦地へ赴かせる、將の態度を教えられた気がします。

経営理念を明確にして  
従業員に語りかける

めに我々は働くのか」ということを、経営理念とともに一生懸命話しております。感想文などを読んでみると、少しは分かってくれているなという感じがして、本当に嬉しく思っています。自分自身も、今までに較べてそういうことが少しは分かりはじめており、朝礼の場や店長会議とかで、言葉に魂を込めて話しかけております。

また、経営の要諦として臆病な面と大胆な面を併せ持つというお話がありました。私は十五年商売をやったことで、用心深いといいますが、臆病といいますが、うちより急成長しているところを見て自己嫌悪を感じていたんですが、塾長のお話を聞いて用心深い経営もある意味ではいいことだと勇気づけられました。経営について、技術の問題、心の問題の両方を教わって、立派な経営者になりたいと思います。

「経営とは、  
その人の人生観そのものである」

司会 経営者が哲学を持つことの大事さといえますか、実感されていることを、全国の塾生諸氏と共有したいですね。有村さんは、たいへんなご体験をされたわけですが、経営理念というような点ではいかがでしょうか。

有村 私は社会に出ますときにカトリックの洗礼を受けまして、ある程度自分の考え方の基本は持っていたつもりでした。しかし、その実践がどこまでできていたかということになるかと心許なかったのですが、塾長に出会い



司会 三角さんは、塾長との出会でどのように企業が変わり、経営が変わりましたか。

三角 塾長の「経営の原点十一カ条」に、「事業の目的を明確にする」というのがありますね。それで私も、経営理念というものを考えてみました。

それは、お客さんにいい商品を安く売っていいこう、会社の発展と同時に従業員の物心両面の幸せを追求していいこう、という二つです。とくに今年、新入社員が入ったものですから、入社式、研修会を通じて、塾長がいつもおっしゃっている「会社は何のためにあるのか、何のた

「経営のなかには哲学がないといけない。経営というのは、その人の人生観そのものである」ということをお聞きしてから、これだということが分かりました。

社員に、時は決してもどらないのよ……とか私を感じたことを折にふれて話していますが、それは私自身への語りかけなんです。塾長がいつもおっしゃっている、一人でも二人でも従業員を抱える者、つまり人の上に立つ者の考え方、生き方がすべてにつながるということを大切にしたいと思います。

経営者の社会的責任

司会 今のお話には、思いを叶えるといえますか、自分の価値観の大切さがあったと思います。本坊さん、経営哲学について日々感じておられることはいかがですか。

本坊 よく事業は社長の器で決まる、といわれます。私の場合は四代目ということで、すでにあった規模に自分の器をどう合わせていくかということが、重要な課題でした。

逆にいいますと、自分が継いだときから社員がたくさんいることの責任を考えると恐ろしくなります。とくに経営者は日常の経営のほか、若い人に対する人生の責任ということを考えると非常に恐ろしいというのが実感です。

塾長の言葉に、「毎日をパーフェクトに生きる、そのなかから未来が見えてくる」というのがありますが、私

は今その段階だと思います。自分が塾長の後ろ姿に学んだように、私自身が一生懸命やって、社員がついてきてくれればいいなという感じしております。

司会 本坊さんからは、理念の背景にある社会的責任についてお話をいただきました。谷さんは、そのことについていかがお考えですか。

谷 従業員の物心両面の幸せというのですが、私のところはまず従業員との対話から始めております。ブラジルは首を切るのが当たり前で、また一生懸命に教えて少しよくなると他の会社に引き抜かれるというような難しい面がありますが、この八カ月は主任会議を毎週ずっと開いています。それまでは、従業員の名前を覚えるのも嫌というくらいだったんです。それは、少し面倒を見ると思わず家族の問題を持ち込むんです。しかし、それでは対話もなりたちませんので、会議を通じて各人に発言させ、会話をしているわけです。その主任たちが、各部門で私が言ったことを伝えるというさやかな改善です。

例えば、お客に対してにっこりするとか、優しい声をかけるとかは、皆にもできるだろうということを、毎月新しい言葉で言っております。そのためか、短かい人で四日、普通一週間いるお客さんと従業員との会話ができるようにになりました。この一年ほどは、クレームもありませんし、あっても聞けるような状態になってきました。塾長がいつもおっしゃる適正価格をということで、三カ月前のシーズン・オフから三割ほど値上げをしました

です。だから、谷さんはなぜ給料を月末に払うかという心情を従業員に対してどんな訴えるべきです。その代わり、君たちはお客さんに対して笑顔で迎えてくれ、それを期待しているということを経営者として言うべきです。それが切磋琢磨であり、向上の力です。言葉には魂を込めて訴えていって、面倒は見ますが過保護はしませんというべきです。

三角さんは、いいものを安く売ってお客さんに喜んで貰うことばかり考えていたけど、従業員を幸せにすることには思い至らなかった。しかし、私の話を聞いて従業員を幸せにすることの大切さに気が付かれた。私は、非常にいいことにお気付きになったと思います。それから薄利多売のためにマージンがない、利が低いとおっしゃ



司会・矢崎勝彦氏

が、昨年よりもいい成績が出ており、新しい宿泊施設を造るなど何かの形で従業員に返したいと思っています。私が考えたことをポルトガル語に訳して、少しずつ進めておりますが、一蓮托生という自信はまだありません。しかし、非常に和気あいあいとしたいいホテルになってきたと思います。

塾長 自身が谷さんの従業員になったつもりで聞いておりまして、社長が変わって、自分たちのことを考えてくれている、本当に有り難うと手を合わせていると思います。私もたいへん嬉しく思いました。それだけ素晴らしいことをしておられるのだから、従業員は必ず返してくれると思います。

フィロソフィをポルトガル語に直して、その人たちと一蓮托生でいこうという自信はまだないとおっしゃいましたが、それは正しいのです。従業員の給料を浮かせるより、暮らしやすいように月末にきちんと払ってあげる、それでバラックでもいいから自分の家を持てるようにしてあげる、その気持ち、思いやりの心だけで十分です。私は、利他の心と言いますが、過保護ではいけないのです。厳しい社会で生きていくには、それだけの掟があつてしかるべきです。

それからもう一つ、おっしゃったようにぜひ対話をしていただきたい。人間としてのコミュニケーションというのには、言葉しかないんです。聖書が、「まず言葉ありき」から始まるように、言葉しかわかってもらえないんじゃないでしょうか。三割は今までより利益をとらせてもらって、それを従業員のために回すということもできます。そこには非常なバランス、私はよく「値決めは経営なり」と言いますが、お客さんを見、従業員を考え、あらゆるファクターの微妙な一点を見抜くというその才覚が経営なんです。これは、ホテルの値段でも一緒です。提供できる価値と、いただくお金のバランス、従業員の問題、どちらに片寄っても成功しません。

今日の座談会で、皆さんが共通して「従業員を大切に」ということをおっしゃっていました。かねがね私が言っておったことを、気が付かれて実行しようとしてくれている。京セラが発展したのも、その一点だったような気がします。司会 ありがとうございます。ご登場いただきました塾生の方々の中に生きている、あるいは活かされている「塾長の一言」を、会場の皆さんと共有できたかと思えます。盛和塾の中でこうしたことが、実践レベルで芽生えつつあるということは、非常に感動深いものでした。塾生一人ひとり、もう一度自分の企業の中でそういったことに思いをいたして明日からの実践に向けて動きたければ、今日の座談会は非常に意義のあるものになるだろうと思います。

# 人生の醍醐味を体感できる経営

中小・中堅の  
企業経営者は日本の礎

いしすえ

私が盛和塾をボランティアでやり始めたのは、今から十年ほど前です。なぜ、私は、一生懸命こういうことをやってきたのでしょうか。それは、私自身がしみじみ思うのですが、世界で最も人件費が高いといわれている日本で、五人でも十人でも、いや五十人でも従業員を雇って、その人たちを養いながら経営をしていくのは大変なことです。サラリーマンの人には分かりませんが、実際に経営に携わってみると、従業員とその家族を守って

くのは並大抵のことではありません。会社を維持するだけでも大変なうえに、従業員やその家族の生活がかかっています。

学者の先生であればせいせい助手か秘書ぐらいですし、政治家の先生は二名の人を国から手当をもらって秘書として使っていらっしゃいます。我々はどこからも手当を貰えるわけではありません。自分の手と足でお金を稼いで、従業員とその家族を養い、守っています。とかく世間一般には、学者や国家公務員、地方公務員、または政治家などと比べ、我々中小・中堅の経営者は、売商人、もしくはそういう商売をしているということだけでいちだんと低く見られているようですが、日本の国を守っているのは社会の底辺を支えている中小・中堅の企業経営者なのです。

その人たちが素晴らしい経営をし、その人たちの会社が立派になることが、間接的に日本の国や社会を良くしていく基になるのです。だからこそ私は、こうしてボランティアで遠い所まで走ってきて、皆さんと一緒に経営の勉強をしようと思っています。

従業員を、自ら奮い立たせる  
きっかけを与えられる経営者に

今日の塾生の自己紹介を聞いていますと、「会社は大きくなくなってきたが、ビジョンとかポリシーがよく分かっていない」「社長としての器量を大きくするにはどうしたらいいか」「会社が伸びなくなったのはマンネリのせいではないか。打破するにはどうしたらいいだろう」というように、何かを学びとろう、会社をさらに立派にしようとしておられます。そしてどなたかは、仙台の開塾式で私の話を聞いて「たいへん興奮しました。感動しました」と、おっしゃいました。それと同じことを、皆さんは皆さんの従業員にしてあげなければなりません。

中小・中堅企業の場合は、従業員をいかに奮い立たせるかということがいちばん重要であり、それがリーダーシップの原点でもあります。五人、十人しかない、あるいは二十人しかない皆さんの従業員を、感動に震えさせるような、皆が奮い立つような状態にしなければなりません。

皆さんは、怒ってみたり褒めてみたり、いろんなこと





をやっておられるはず。しかし、現在の求人事情からみると中小・零細、中小・中堅の企業の場合、ただ怒って厳しいことを言ったのでは従業員がいつくはずがありません。せつかく入った従業員に辞められたら困るので腫れ物にさわるようにしておられるかもしれません。

そして、皆さんの会社の従業員は、一部を除いて働いてあげるといふ意識の人が大半ではないでしょうか。皆さんが何か言えば、冷やかな顔で見ている。そういう従業員を、皆さんは奮い立たせなければならぬのです。そして、奮い立たせる方法を考えること、それが非常に大事なんです。

よく、リーダーシップのある人は部下を引っ張れるといますが、問題はその部下を引っ張る手段です。やり方です。引っ張るよりは、従業員を自ら奮い立たせる、自分から進んで、会社をいい方向に引っ張っていくような意識になってくれるのがいいじゃないですか。

### 「会社は、従業員の物心両面の幸せのためにある」と決めたとき

京セラをつくった当初、私は会社の目的を「稲盛和夫が研究・開発したファイナセラミックスの技術を世間に問う」と位置付けました。それは、技術屋としての私のロマンだったのです。

会社そのものは一年目から利益を出せ、その年に新たに高校卒の人を十名ほど採用いたしました。その人たちが

### 跡継ぎは、まず自らの誠意を伝える

代々続いた会社の場合ですと、働く人は「どうせ〇〇家の家業なんだから、自分は給料の分だけ働けばいい」となりがちです。しかし、それでは皆さんが困ります。皆さんの場合には、まず「家業であるわが社を守るのが私の任務です。そのことに対して皆さんのご協力を得たい。皆さんが協力していただけるならば、私は全身全霊で皆さんを守っていきます」と言うべきです。

それは言い分ですが、それをまず言うべきです。なんといっても、従業員が喜んで、気持ちよく働いてくれさえすれば、先祖から引き継いだ会社は必ず繁栄します。従業員が生き生きと働いてくれる雰囲気づくりさえすれば、必ずうまくいきます。跡継ぎの方はまず、従業員が喜んで働いてくれる環境づくりをすることです。

しかしそれは、無理して高い給料を払い、無理して福利厚生を立派にすることではありません。会社の分に応じて行い、できなければ誠心誠意、従業員に話してください。無理すれば会社を潰しますから、可能な範囲でしかできませんが、そのことを徐々にでも従業員に皆さんの誠意として伝えることです。従業員をだまして、こき使って、自分の会社だけ儲かればいいという考えではないことを、分かってもらわなければなりません。分かってもらい、奮い立たせるには、紋切り型で話を

が、年の暮れになって「暮れのボーナスはこれだけ貰いたい。春の賃上げはいくら欲しい。向こう三年くらい昇給やボーナスの保証をしてほしい」というような要求を、私に突きつけてきました。会社をつくって一年たったばかり、必死に頑張ってやっと三百万円の利益を出したところなのに先のことなんて分かるわけがありません。できるわけがないだろうということで、実は三日三晩、彼らと議論をしました。

そのときに私は、企業というのはなんのことはない、従業員の幸せを追求することにしか存在の価値がないんだなということがはっきりと分かったのです。しかし、素直にそう思ったわけではありません。彼らを説得するうちに、そうなってしまわざるを得なかったのです。親・兄弟の面倒も見られない私が、会社をつくって人を採用したばかりに、その人たちの一生の生活を保障しなければならぬ。なんと、皮肉なこととも思いました。しかし、終身雇用制の日本では、それがルールであるのなら仕方ありません。

そのときに、「全従業員の物心両面の幸せを追求すること」という、経営方針を定めたのです。それだけでは私の一生も虚しい気がして「人類社会の進歩、発展に貢献する」ということを、付け足しました。

そういう社是をつくった瞬間から私は開き直り、この会社は私の会社ではないんだ、集まってきた従業員を守っていくために存在する会社なんだと決めたのです。

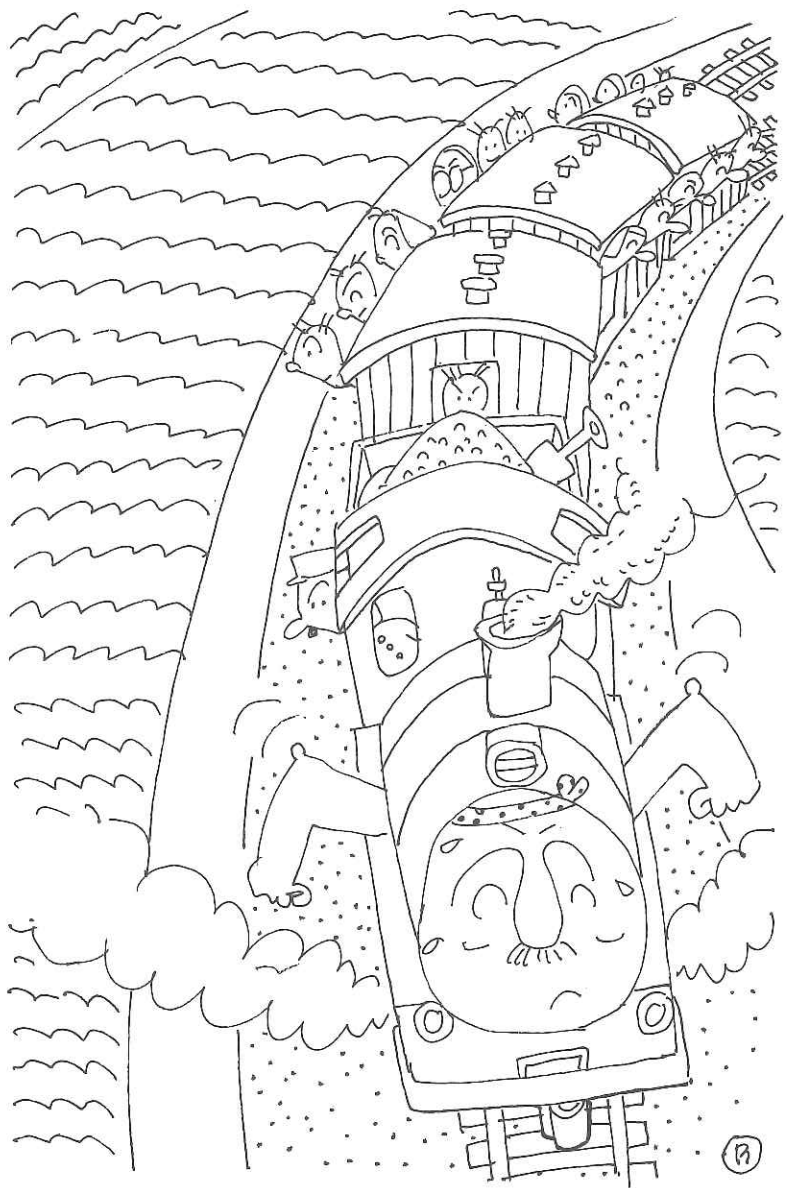
してもなかなか通じません。できることなら、簡単な食事を出し、お酒でも出して胸襟を開いて話すことが大切です。オープンマインドになれば、皆がよく分かってくれます。

### 従業員の意識改革

私もが以前合併した会社の子会社に、レンズを作っている会社があります。レンズを研磨するには非常に高度な技術が要りますが、工場そのものは汚い、いわゆる3K職場です。そのせいもあってか、ずっと赤字続きでした。

そこへ、うちへ三十年ほど前に中学を卒業して、中途で入社した、セラミックの研磨のリーダーをしていた人に再建のために行ってもらいました。彼は三十年間、私が話していた京セラフィロソフィ、つまり会社経営というのはいかにあるべきか、人間として何が正しいのか、人間として正しいことを追求していくのが経営なんだというのことを、徹底して学んでいました。

労組のリーダーがいて、経営者は労働者の敵でこき使いたいからうまいことを言う、そういう思想を持った従業員のなかに彼は単身乗り込んでいきました。そして従業員に、「今日から専務としてきました。京セラの子会社として、京セラフィロソフィ、つまり稲盛和夫会長の思想で経営をさせていただきます」と言ったのです。



組合のと真ん中に入って、従業員と連日連夜の話し合  
いを始めました。諦めず、繰り返し繰り返し話をする彼  
に対して、その従業員もだんだん胸を開き、話を聞く  
ようになりました。そして、彼が赴任して三年目から、  
何十年も赤字だった会社が黒字になったのです。

彼は、何をしたのでしょか。彼は、その二百五十人  
の従業員の考え方を変えさせたのです。奮い立たせたの  
です。そのことで、会社を黒字にし、再建したのです。  
皆さんの場合もそうですが、経営というのは売り上げ  
があって、経費があって、その経費を最小限に抑えるこ

とが大切です。それは、マクロなことではありません。  
あらゆる経費項目を見て、どう節減していくかというこ  
とが経営なんです。それを細かく見て、実行する力のあ  
る人がリーダーなんです。売上げを最大限に伸ばす、  
経費を最小限に抑える、というのが経営の要諦なんです。  
そういうことを、彼は徹底してやったわけなんです。  
「京セラと同じ経営理念でいきます」と言うばかりでな  
く、経営に必要な生産性のことから説得したわけです。  
それまで、経営というのは経営者がやることで、自分た  
ちは一日に何個研磨していたらいんだという考えで、  
経営者と相いれなかった考えの従業員の意識を変え、分  
からせたのです。

## 税金は社会に生きる必要「コスト

中小・中堅企業の経営者の場合、また親代々から続い  
た会社の場合ですと、どうしても税金を取られるという  
意識があります。税金を納めるのはけったくそ悪いと思っ  
ています。中小・零細の経営者の方からよく、「税金を  
払うくらいなら……」ということを聞きます。つまり、  
税金を払いたくないゆえに、浪費の方に向かうわけです。  
まして、私が言うような、細かい経費を抑えるというこ  
とにはならないわけです。それは、自分の心の中に、儲  
からないようにするという深層心理があるということな  
んです。

税金を、国にかすめ取られると思うからおかしくなる  
のであって、それは経費（コスト）だと思えばいいん  
です。仕入れや原価と同じ感覚で見て、半分勘定科目に入  
れたら、あとは利益です。従業員のために会社を永続的  
に残していくためには、利益率を高めて、内部留保も高  
めていかなければなりません。

## 経営への情熱は素晴らしい

去年の秋、レンズズ会社に行った彼が私のところに訪ね  
てきて、「こういう素晴らしい仕事を仰せつかって、本  
当に感謝します」と言いました。

その会社に行って、会長の教えのとおりに一生涯命  
やったところ、心ある従業員は協力してくれるようになっ  
た。経営も黒字になった。そうになると、従業員の顔色も  
良くなるし、喜んでくれる。それを見ていると自分まで  
嬉しくなって、経営とはかくも楽しいものかと思った。  
テレビを見るより、映画を観るより、会社に出ていって、  
従業員が喜ぶ顔を見ているのが楽しくてしょうがありません  
……と、彼は言いました。

それを聞いて、私は絶句しました。そして思わず「そ  
れなんだよ！」と、言いました。経営が辛いようでは、  
経営ではないのです。名経営者とは、経営そのものに我  
を忘れて没頭できる人なんです。もし、そういう気持ち  
がなければ、いつまでも中小・零細のままでしょう。

# 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ない。しかし、よりいっそう人間を高め、経営を伸ばすということについては共通した気持ちのほずです。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。

盛和塾へ渡良瀬へ

岡田工業株式会社 代表取締役社長

## 岡田和夫

「よけいなことを考えずに、得意技を磨くことを考えなさい」  
その言葉で迷いが晴れた。

### 産業不振の波をもろに受けた 物流機器の業界

私どもは太田市（群馬県）で三十年來、自動車部品や電気製品等を搬送するためのパレット、荷役運搬機器を造っており



いへん少なくなってきました。売上高は、三年前には約三十億円ほど売り上げていました。その後五億落ち、翌年にまた五億落ちというかたちで落ち込み、今年の決算では三年前の半分の十五億円になりそうです。塾長はかねてより、「売り上げを最大限に、経費を最小限に」とおっしゃっています。私どもはその逆で、売り上げがどんどん落ちてきました。

十年前に土地を一万坪買って、建物、機械を含めて総額十一億円くらいの設備投資をいたしました。おかげで固定費がかかってしまい、今、大変な思いをしております。それがなければ、今の売り上げでもあまり逼迫感を感じません。皆様もご承知のとおり、モノを増産し

ます。鉄材を加工したパレットが主で、車のエンジン、トランス、ミッションといった自動車部品をアメリカに運ぶためのものです。パレットを造るということ自体は簡単なのですが、私どもに求められるのは、

たり、モデル・チェンジをするときは、生産ラインを変えたりたくさんの機械や周辺機器を設備します。しかし、生産量は増えない、モデル・チェンジもしないとなると機械を買う必要もなくなり、最近のような不況が続くと、極端にいうと設備投資がまったくのゼロになってしまふわけです。そうすると、モノの動きも当然悪くなり、私どもの業界は大変な影響を受けることとなります。数量は減る、単価は落ちるといふ、いわゆるダブル・パンチを受けることになり、極端な売り上げ低下を招くわけです。そのうえ、私どもの場合は設備投資をしたものから、ひいひいとのたうち回っているのが現状です。

そのような状況ですが、たいへんありがたいことに塾の世話人の方から、事務機器などで有名なリコーさんを紹介していただきました。リコーさんが中国で仕事をされるにあたり、日本からたくさん部品を運ぶことになり、そのお手伝いをさせていただくことになったのです。私どもの製品がもうすぐ中国に行く、ということでありたいへん期待しておりますが、

いかに安く運ぶか、また運搬するエンジンなどをどう傷めないようにするかというところで、その条件を満たすのがなかなか難しく、そこに工夫が必要となります。現在、社員四十九名で五十名を割りました。臨時の人も何人かおりますが、た



それよりも、盛和塾の皆様への熱い友情というものに、心からありがたいと感謝しています。

## 得意技を磨け！ いろんな技を使うな

「日本経済が今のように発展してきたのは、中小企業が頑張ったからである。中小企業が大企業により部品を安く、早く納めたからこそ、大企業はよい製品が造れた」「なのに、不況になればいちばん先に淘汰され、カットされてしまうのが中小企業である。こんな調子では日本の産業は駄目になってしまう」「中小企業の経営者がやる気を失わないようになければならない。日本の経済には、中小企業が必要である」——これは、塾長が常々おっしゃっていることです。私はこの言葉に感動し、盛和塾に入れていただくことと決意しました。私自身、なんとか社会の役に立ちたいと思って一生懸命に仕事を頑張っているわけですが、塾長のその言葉が胸にしみたのです。

平成四年十一月、私が最初に経営について語ったとき、塾長から「得意技を磨けにいちばん力を注いでいます。面白いことに、そうやって一生懸命に仕事をやり始めると、いろんなことが起きてきます。ある会館を経営する社長から受けた相談もその一つです。

「岡田さん、パーティのあと、みんなビールやジュースをコップに残したまま

くように。あまりいろんな技を使わないように。それがこういう不況を切り抜ける術である。あなたは少し、いろんなことを勉強しすぎている」というアドバイスをいただきました。

もしあのとき、このアドバイスがなかったら、私はもっと楽な方法で不況を乗り切ろうとしたと思います。そのころ、私どもの業界でも技術者が集まらない、工場が拡大できないということで、ブローカー・商社へ移行しようという同業者がたくさん出てきました。私は全国パレット協会の常任理事や、パレット組合の理事長をしていましたから、業界内の変化はよくわかりました。私もその時期、業績を拡大していくためには販売をしたり、場合によってはレンタルを中心に手がけようかなと思っていました。なんといいても、他人が作ったものを売るのが、いちばん楽な方法なのです。しかし、それでは自分の技術がなくなり、いずれはもっと安いところに仕事を取られる、ということがわからず塾長にもお叱りを受けました。

塾長にアドバイスをいただいた一年半帰られるんですが、それをうまく片付ける方法はないかな」

私は興味がありましたので、パーティ会場の後片付けを実際に見てみました。女性の方がコップに残っているビールやジュースを、手に持ったバケツに入れないが片付けていくのですが、当然バケツ

## 専門分野の技術を高め 新たな道を探る

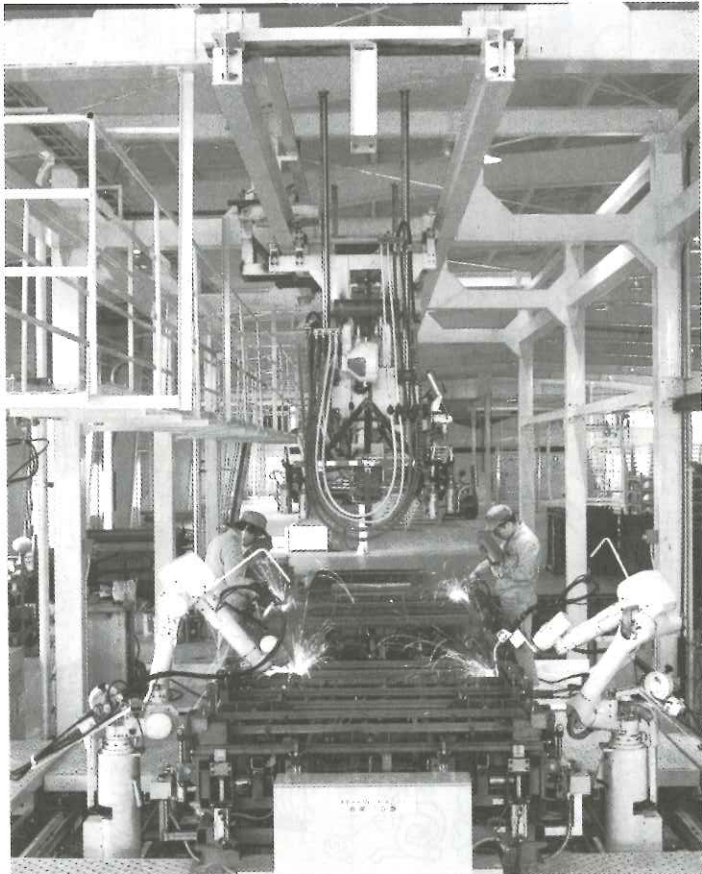
前から、パレット製造こそが得意技を磨くということだと感じ、逆に今ではそのことに全力を注ぐことができるようになっていきます。そしてそのことが、今まで注目しなかった新しい分野にも目を向けることになり、非常によい方向に動き始めてきました。

自分の本業である製造にもっともっと力を入れるには、まず技術面の向上が必要で。私どもは今、技術を高めること

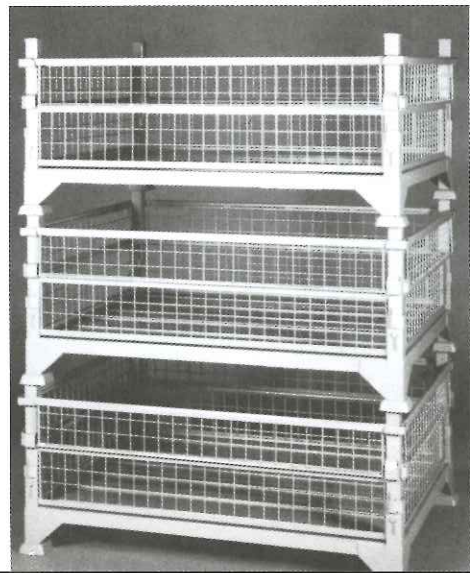
はだんだん重くなります。また、いっぱいになったバケツを通路においたりするとつまずく人もいます。さらに、そのあとであらためてコップを片付けなければなりません。とにかく早く片付けなければならぬのに、そこでは二度の手間をかけないといけないやり方をしていたわけです。

私はさっそく若い技術者に設計させましたが、その実用新案が最近おりました。実用新案といっても簡単なもので、押せるようにキャスターの付いたタンクの上にコップを逆さにしておける容器を、いくつでも重ねることができるようにしたのです。タンクがいっぱいになれば、排出口とゲージを兼ねたホースが透明なのでわかりますから、ホースを倒してそのまま流してしまえばおしまいです。

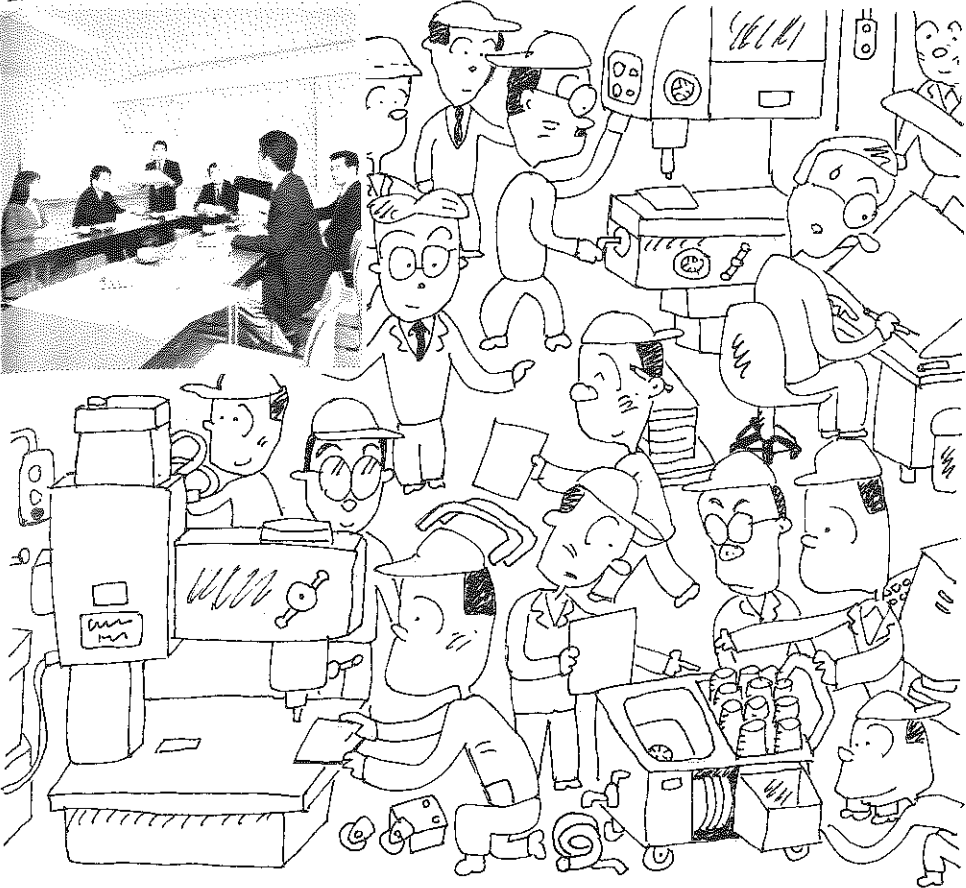
また、お米屋さんの荷役を楽にする装置も造りました。お米屋さんは、毎日二〇キロ、三〇キロの袋を積み上げたり、トラックへの積み降ろしがあります。その特許はお客さんがとられました。私どもはそのお手伝いをしたわけです。



工場内部



製品例



企業の存在感、存在意義ということがいわれますが、私どもはこの地域で、この社会で荷役というきつい仕事をされている方々のために、自信を持って知恵を生かしたいと考えております。自動車や家電メーカーさんの仕事は、量が多いので楽でした。今はそういう仕事がないために、経験したことのない業界で宿題をいただきながら、一つずつ解決していています。視点を変えることができた、という意味では、今度の不況は貴重な教訓を残してくれました。

今は、若い技術者が一生懸命、新商品開発に熱意を注いでくれているときです。私は、国際物流展といったような展示会にも、これからどしどし出展しようかと考えています。そうなれば、若い技術の人の励みにもなると思います。また、ヨーロッパの物流展を見た息子が、イギリスの包装資材でいいものを発見しましたので、その輸入・加工、日本での販売などすべての権利を取得しました。

さらに、本社工場が非常に手狭になってきましたので、その環境の整備もすめていきたいと考えています。本社工場、いいの、どのような応用がきくのか、を考えるのです。また、パーティの後始末の工夫のように、専門のパレットから離れても創意工夫のできる技術者も持っていないらっしゃいます。これが二つ目の得意技です。

大切なのは、その創意工夫を十分に生かすことのできる、マーケットを持った分野をねらうということです。一回こっきりの製品では、いくら工夫してもビジネスになりません。

自分の得意技を使って、なるべくなら生産財でない消費、消耗品に近い方で一つのものに成功させる。しかもそれは、複数のマーケットがある。そういうものは何かということ、企業の司令塔として社長は見なければならぬわけです。

【会社概要】

創業 昭和二十一年四月  
 事業内容 荷役運搬機器の製造・販売・レンタル  
 資本金 一千八百五十万円  
 従業員数 四十九名  
 売上高 二十億円

う。しかし、モノを作るために必要な設備の分野、生産財に関連するところは、景気変動の影響をもろに受けます。

私は、じつはそういうことに会社をつくったときから気が付いていましたからなるべく消耗品に近いところの仕事をするように思い、電子部品の分野に進出したのです。電子部品というのは単価が一円とか二円とかいう世界なのですが、月間四億というような大量の需要がありますから、発展することができました。ニューセラミックの分野にも、実はもっと単価の高い部品がありますが、セラミックの耐久性を考えると、一度売れば次の販売チャンスは当然ありませんから、そちらの方はやめたのです。

岡田さんの会社も、今までの業態のままであったらおそらく回復は難しいでしょう。岡田さんは製造業ですから、得意技は二つあります。一つは、金属の加工技術です。金属の加工技術を使えば、いろんなことができます。そこで、金属の加工についてどのような技術を持っているのか分析してみてください。そして、その技術をさらに分解して、どこを磨けば

は、私が二十五歳のときに九百坪くらいを買い、今の四千二百坪まで少しずつ買いつけてきましたので、土地もいびつで使いづらい工場になっています。できることなら、新しくできる太田市の工業団地に進出したいと考えております。

私は今、モノを売ることの難しさを実感しています。これまでは、黙っていても仕事はありましたし、どちらかというとお客さんに待ってもらったり、ときには断るといような仕事のやり方でした。今は逆に、どこに行っても頭を下げて仕事をもらわなければなりません。売るといふことについて、塾長をはじめ塾生の皆様のアドバイスをいただきながら、勉強していきたいと考えています。△△▽

得意技を発揮できるマーケットを探そう

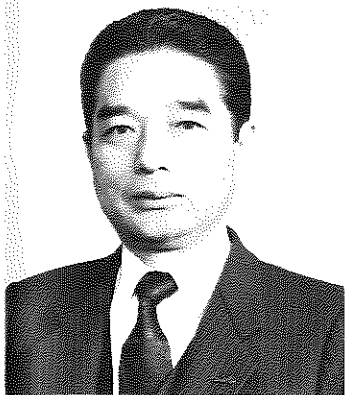
岡田さんは、金属製の搬送用パレットを造っておられます。そういうものは、次々と設備投資をしてモノを量産していた時代には、どんな需要があったでしょ

## 岡崎 昌三

「意志があればコストダウンは必ずできる」  
……その言葉で、意志の弱さを反省。

### 急遽、四代目社長を継ぐ

私たちのネクスタは、包む、装うと書く包装関係の商品を製造し、販売しています。主力商品は、稲盛塾長が高校生の



ころに自転車で売って回ったと話していらった。紙袋です。

当社は明治四十五年の創業以来、今年で八十三年になります。今から七年半前の昭和六十一年、私はこの会社の四代目の社長に就任しました。前社長が亡くなり、当時常務だった私が、急遽担ぎ出されたわけです。私は前社長の縁戚とはいえ、子供でもなんでもありません。創業者から見ても傍系になります。そのときの役員は全員、私よりも年長者で平均年齢は六十二歳でした。私は四十六歳でしたが、管理職の人も大半が年上で、以来私の苦悩が始まりました。

しかも、当時の経営環境は非常に厳しから、困惑ばかりしているわけにはいきません。会社を守り、従業員の生活を守るという大切な役目があります。

私は、多くの先輩たちの力を借りながら、意を決して走り出しました。社長就任の半年後に、創業七十五周年の記念行事が予定されていましたので、その機会を利用して、自分の考えを社員全員に話し、経営を刷新することにしました。

昭和六十二年七月、熱海に大阪をはじめ東京・名古屋・福岡などから全社員四百余名が集まって記念式典を開催しましたが、そのときに社長就任の挨拶と経営方針の発表を行いました。

そのときに打ち出したビジョンは、以下の三つです。

#### ①VISION100と第二次創業

二十五年後の創業百年にむけた「新しい理念と新しいイメージづくり」です。会社には大正十五年に制定された社訓がありましたが、当時はほとんど忘れられており、また社員に読めない漢字さえありました。そこで、基本理念や行動指針を考え直し、文章化し、全員で唱和できるようにしました。そして、塾長

く、昭和五十五年の第二次石油ショック、六十一年の円高不況と続くなかで、紙袋は価格の安いポリ袋に需要を奪われ、紙袋業界は構造不況業界に指定され、人員整理や工場閉鎖が相次ぎ、倒産まで出るという混乱状態でした。

### 刷新のビジョンを明確に打ち出す

そんな状態のなかでの社長就任ですから、不安と困惑の気持ちのままでのスタートでした。「動機は善、私心もなし」の社長就任でしたが、受け身でまことに頼りない門出でした。しかし、いったん社長という責任ある立場に立ったのですか

のお話を聞くにつけて感じることを付け加えながら、なによりも魂の込められたものにしていきたいと考えております。

また、平成二年には思い切ってC1を実施し、社名変更に踏み切りました。新社名の「ネクスタ」は、英語のNEXTに“A”を加えたもので、次々にAクラスの商品を世に送り出そうという願い、会社の理念を込めました。八十年近く使っていた社名を変えるということには、抵抗も不安もありましたが、二〇一二年の創業百年まで使えるものをという未来志向の勇気で押し切りました。

同時に、会社のマークも、コーポレートカラーも一新しました。さらには、組織も見直して変更し、新会社を二社設立しました。仕事の内容も再点検し、定款まで変えました。私はこれを「第三次創業」と呼び、理念の定着と、刷新への決意表明のあらわれとしました。

#### ②中長期経営計画

準備期間が短く、休日をつぶしたり深夜までかかったりしながら、小人数でつくりました。前社長が「中小企業に長期計画はいらぬ」という考えでしたから、



平成5年完成の関西工場

みんな経験がなく、大変なエネルギーが必要でした。

骨子は、売上げの伸びは二桁に、一%以下だった利益率は三〜四%というもの。その設定に基づいて、ぬるま湯的社風を活性化するために、競争原理や責任体制を盛り込んで、七つに絞った計画は、部門ごとに詳細なアクション・プランとしてまとめ、全社員に浸透するようにはしました。

### 発想を変え、自社商品を開発

#### ③自社商品の開発

私どもは主に紙を使って商品を作っています。紙は古代中国で発明され、二千年の歴史があります。日本でも九世紀初めから和紙が作られており、千二百年の歴史を有しています。日本で機械漉きの洋紙が量産され始めたのは、明治初年からです。そのように古くからある紙を使用して、私どもの創業者が紙袋を作り始めたのは、明治四十五年です。最初は手で貼っていたのを、昭和三年にドイツか

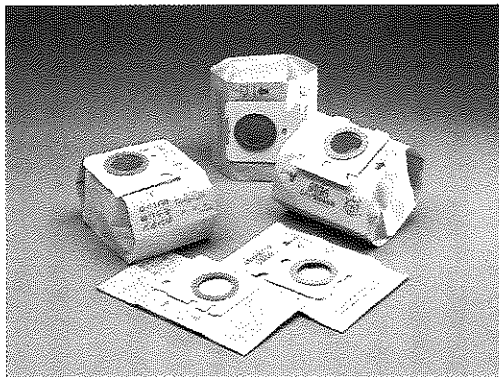
も価格面での過当競争が続いていました。

そのような状態から抜け出すためには、どうしても独自の新製品開発が必要でした。そこでデザインに力を入れ、それまで受注生産中心だったものを、自社ブランドの商品を中心に計画生産のできる体質に変えようと考えました。ちょうど地球環境問題がクローズアップされ始めたときだったので、「環境保全商品」に的を絞って開発にかかりました。

そうして生まれたオリジナルな環境保全商品は、それまでの常識を見事に打ち



ごみっこポイ



ごみっこQ

ら輪転製袋機を輸入し、日本で初めて工場で大量生産した——と、誇らしく社史に書いてあります。

七十年以上も同じ紙袋を作り続けてい

たわけて、化成品などの代替品が発売されると価格競争力で負け、需要を奪われ出しました。また、紙袋は付加価値が小さく、特色も出しにくいいため、どうして

社内報 ネクスタ

4 1990 No.181 (グループ発)

はける

私たちの合

社内報

破ってくれました。

「ごみっこポイ」／流し台の排水口にゴミを流さないようにする、ポリエチレン製の水切り袋で、現在年商二十億円とになりました。

「アースネット」／草や木の種子をネットに付けて、傾斜地や法面(のりめん)にはりつけて芝や緑を増やす植生用のネットで、年商十五億円です。

「ごみっこQ」／どのメーカーの製品にも使える電気掃除機用の共用紙パックで、年商四億円です。

ほかに、空き缶や空きびん回収用の「ビカンパック」、台所用の油吸収袋「吸わせてポイ」という製品も生まれました。また、環境保全商品ではありませんが、病院で細菌やバクテリアなどの滅菌に使用される「メッキンバッグ」、最近発売した水を通さず蒸気だけを通す蒸し器いらずの「蒸し上手」なども開発されました。

そのようにして開発された新製品は年商四十四億円となり、売上高の四分の一を占めるようになっていきます。数字を社長就任時と比較すると、売上高は六〇%アップの百七十五億円で、単純計算すると年平均八・四%の伸び率です。ネクスタ・グループ全体では、二桁の成長を果たしました。業界平均の伸びは三・七%ですから、かなりの成果を残せたと思います。

### “利益率”の大切さを知る

売上高の点では成果が出ましたが、利益率という点ではまだまだでした。過去一%にも満たなかったものが二〜三%く

らいにはなりませんが、塾長のおっしゃる限界利益率でした。私は、塾長のお話を聞くにつけ、経営にとっての問題は利益率であると痛感するようになってきました。最近の一年間はとくに、主要得意先のデパートやスーパーが消費低迷による不況の影響で、納入単価は大幅に切り下げられています。

そのような状況にあった昨年暮れの合同忘年会のとき、塾長から声を掛けていただきました。



新製品の打ち合わせ

私は、「売り上げはそこそこ上がりましたが、利益があまり出ません」と現状の説明をいたしました。塾長は即座に、「それには経費を削ることが必要だ。コストダウンしかない」というアドバイスをくださいました。

私は言い訳がましく、「得意先のデパートやスーパーは大変なときで、コストダウンも限界です」と言いました。

すると塾長は、「何を言っているんだ。コストダウンは必ずできる。京セラでも過去一年間に二〇%以上の経費節減を実行した。円高対応もそのコストダウンで乗り切り、値上げはしていない。乾いた雑巾をさらに絞るような努力をした。やろうという意志があれば、コストダウンは、必ず達成できる」と、真剣な顔でおっしゃいました。

私はその一言に、酒の酔いも忘れてしまふほどの衝撃を受けました。

よく考えてみると、それまでの私は考え違いをしていました。会社も業界も、不況なんだから低収益で当たり前……という固定観念があったのです。不況で得意先も苦しいのだから、利益が出なくて

もしかたがない、という甘い考えでいたのです。塾長の本に、「状況妄動型の間」という言葉がありますが、私自身がそのタイプのリーダーに陥っていることに気がつき、ハッとしました。

最近ではできるだけ製造現場に出かけ、コストダウンできるところはないか、社員との対話を通して、その必要性を説いています。また、営業マンに対しても、不況を言い訳にするな、と塾長の言葉を引用して叱咤激励しています。

社長就任が困惑の気持ちで始まったり、低収益を仕方ないことと諦めていたり、経営者としていけばん大切なところが欠けていた、と今反省しています。「強い願望」や「闘魂」、「エネルギーが不足していました。会社の利益が少ないのは、業界や商品のせいではなく、自分の意志の弱さのせいだったのです。そのことに、ようやく最近気が付きました。今まで自分がやってきたことは、挑戦ではなく情性ではないかという思いを込めて、利益率七%の目標達成こそが挑戦だと考え直しました。ときとして、「現実には厳しい」と弱気の虫が頭をもたげます。そんなと

きには塾長のお話を伺い、テープを聞き直して頑張るつもりです。 △了▽

## 塾長コメント

### 値決めが利益を左右する

今のお話を聞いていて痛感するのは、いかに値決めが大切かということだ。私はいつも、「値決めは経営なり。値段はトップが決めるべき重要なことである」と言っています。

岡崎さんは、昔からある紙袋だけではいけないと考えられ、たいへん面白いものを次から次へと開発しておられます。そういう新製品というのは、アイデアさえあればいくらでも出せるでしょうから、これからもやっていかれるべきだと思います。

そこで問題になるのが値段、つまり値決めなわけです。いったん発売してしまつと、簡単には値上げできませんから、新発売当時の値決めがその商品ばかりでなく、事業全体の収益というものを左右してしまいます。

現在売っておられるこの「こみっこポイ」は、十枚入りで二百円ということですから、一枚だと二十円です。この値段の決め方が良かったのか、そうでなかったのかということだ。この新製品が本当に価値があれば、二百円ではなくて二百三十円でもよかったのではないかと思えます。価値のある新製品ならば、二百円なら売れるけれど、二百三十円では売れないというものではないと思います。一枚あたり三円の差というのは、お客さんにとっては何でもないはず。しかし三百円だったら、高いのかもしれない。お客さんが納得して買ってくれる最高の値段を決める、というのが値決めの極意なのです。まさに真剣勝負なんです。だからこそ、経営者だけが行い得る、厳粛なセレモニーなんです。

価値のある新製品の値段は、コスト計算からはじき出すものではありません。値段を決めるのは、その製品が持つ付加価値なのです。だからこそ、お客さんが買ってくれる、そして利益をだせる、ぎりぎりの一点を見極めることが経営者の重要な決断になるわけです。

どうやって利益を生み出せる値段を決めるか。安く売るだけなら、誰にでもできますが収益はあがりません。しかし、高すぎて量が出なくては話になりません。その一点、売れてなおかつ収益も出る値段が、いちばん適切な値段です。それは、例え相手が営業部長であっても、他人に任せていいものではありません。

利益率を二%から七%にしたいとおっしゃいましたが、仮に二百円が二百三十円だったとしたら、それだけで十五%は違います。それは決して暴利ではありません。付加価値であるということをお頭に置いて、今後の新製品発売にあたっては値決めを間違わないようにして欲しいと思います。

### 【会社概要】

創業 明治四十五年  
設立 大正十二年  
事業内容 包装用品製造(紙袋、包装紙、化成品包材、日用雑貨等)  
資本金 二億五千七百万円  
従業員数 百七十六名  
売上高 百七十五億円  
関連会社 二社



われ虚心に  
経営を語る

## I

大貝 道子

盛和塾(東京)  
株式会社パソナアートナウ

代表取締役社長

このビジネスは成功する！  
願望を信念にまで高めた結果、今日があるいい出会いを作ってくれた  
「起業家募集」の新聞広告

彫刻家の主人と結婚して数年、周りに主人や仲間たちの創ったせっかかない彫刻があるのに、なんとか活かせないだろうか……そう思って、実はいろんなところ

法はどうだろう、それで立ちあげたいなと思ったのです。

ちょうどそんなとき、昭和五十九年の二月にテンポラリーセンター(現・パソナ)の「起業家を応援します」という学生対象の新聞広告が目飛び込んできました。いい企画があれば、あなたを社長にしますという内容に「これだ!」とひ

ろを当たってみたのです。例えば、お墓屋さん。お墓は個人の家のモニュメントです。いまはメモリアルアートの大野屋さんでニューデザインのお墓ということで大々的に動きがありますが、当時は「お墓は四角いものに決まっている」ということで、営業しましたが剣もほろろ。

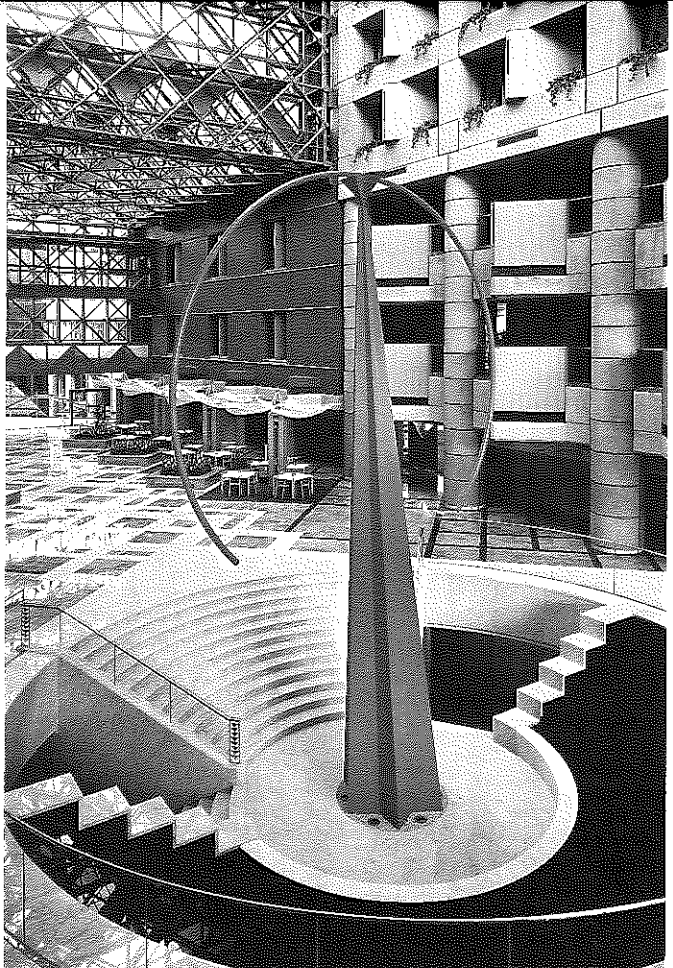
らめいて、学生ではなく主婦だということ断って応募しました。三年目で黒字になるという企画書を作り、これは日本の文化の流れをいい方向に変える企画だから絶対に採用になる、という自惚れも、思いいれもこめて提出しましたが、三カ月経っても何の連絡もありませんでした。自分では絶対に採用になると思っている

早すぎたのです。それから画商関係。しかし画商は基本的に、一部のコレクターのために有名な作家の作品をストックしておくところだと分かり諦めました。

なんとか、若い作家の作品を観てもらうことはできないものか……と考えているうちに、レンタルとかリースという方

ものですか、「まだ、採用の通知がありませんが……」というところで、直接お伺いしました。後になって分かったのですが、その時点では「レンタルできるほど彫刻作品が集まるはずはないだろう」ということで、企画は没になっていたそうです。そこがパソナの面白いところですが、来るという人間を見てやろうということになったらしく、担当の方に「お金儲けにはならないが、これは彫刻家のためになることです」という話をしましたら、それは社会的に意義のある仕事だということ即採用になり、八月に会社を設立いたしました。資本金は六百万円で、私の出資は百万円でした。

私が押し掛けたのがよかったのかもわかりませんが、後で担当の方に聞いたところによると、「目がキラキラしている、あなたの人柄にかけた」というようなことを言われました。そのとき南部代表(盛和塾東京)にもお会いしたのですが、とても温かなオーラを発散しておられ、「こんな方と一緒に仕事をできればいいなあ」と感じたことを、覚えております。そして、「意義のある仕事なんやから、



明治生命総合研修所のモニュメント

頑張っや」と、温かい言葉で励まして  
いただいて、すっかりその気になってい  
ました。

## 若い彫刻家に発表の場を…… その一心で営業に専念

昭和五十九年八月、「テンポラリー彫  
刻リース」としてスタートしましたが、  
それまで主婦の身でしたから、どうい  
うことをしているのかさっぱり分かりませ  
んでした。それに私は、新聞広告が「あ  
なたを社長にします」ということだっ  
たものですから、営業の方なんかもすっか  
り用意されている、自分は机に座ってハ  
ンコを押していればいいと思っていまし  
た。ところが会社に行ってみると、私一  
人だけ、本当に面くらいました。

仕方がありませんから、裏に彫刻の写  
真をはりつけたA4の紙一枚の書類を作  
り、すでにあるビルにアプローチをかけ  
ました。新宿の高層ビルを上から下まで、  
一階ずつ訪問しましたが、アポなしの飛  
び込みですから、ほとんどが受付で断ら  
れました。本当に辛かった時期です。た  
だ、一部の心優しいお嬢さんは担当者の

方に会わせてくれて、担当の方からも  
「彫刻をレンタルするなんて面白いね、  
頑張りなさいよ」と逆に励まされたこと  
もありました。その頃の私にとっては、  
そういう小さい励ましでも百の励ましと  
同じで、大いに勇気づけられました。

## 発想を変えて、 道が開ける

当時は、環境芸術というものに対する  
理解度も低く、ただ単に彫刻のリースで  
はいけないと思ひ、発想を変えました。  
そして、これから造られる建物、つまり  
ビル、工場、公共施設などにターゲット  
を替えてアプローチすることにしたので  
す。建設会社や設計事務所を訪ね、ア  
トワークスの提案というかたちをとりま  
したら、皆さん大喜びで話を聞いていた  
だけになったのです。ちょうど、  
建築費の一パーセントは美術品にあてよ  
うという運動の時期に重なったのもよか  
たようです。

とくに、自治体の計画する公共スペー  
スを主要なターゲットにし始めてから、  
私が最初から考えていた発想の原点と一

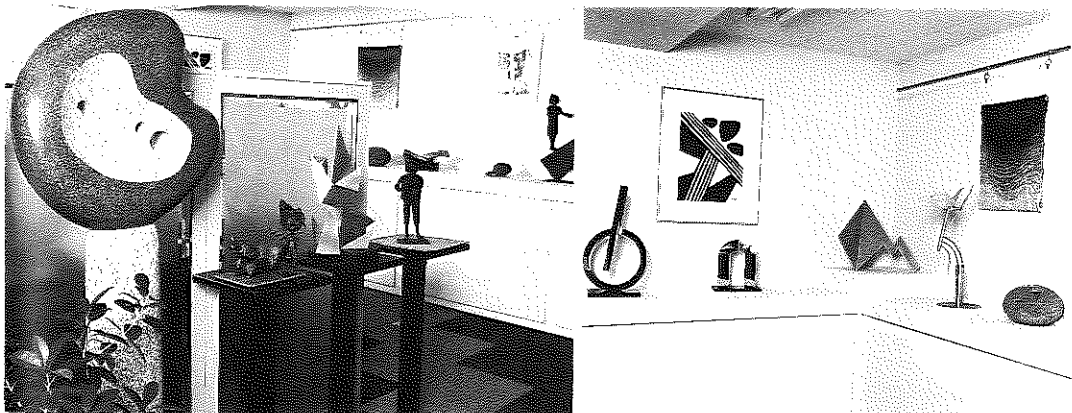
致し始めたように思います。それは、公  
共施設、パブリック・スペースの計画は  
時間がかかりますが、本当にいい作品を  
設置しようという姿勢があるからです。

とにかくお金を儲けたい、こうしたら  
売り上げがあがる、という考えではなく、  
本当に彫刻をひろめたい、若い作家にな  
んとか発表の場をつくりたい、それは絶  
対に意義のあることなんだという気持ち  
でやってきたことが、うまく社会のニー  
ズに合うようになってきたのだと思いま  
す。

## 女性だけのグループで 空間クリエイションに挑む

私たちの仕事は、空間のクリエイトとい  
う基本的に目に見えないものを提案し、  
すこしずつ形にしていこうという仕事です。  
最初は図面から始まりませんが、本当にイ  
メージの世界です。そのためには、もの  
すごくキメ細かな対応ができません、  
とつくづく感じていました。

また設計事務所というのは圧倒的に男  
性が多く、女性の担当者というかブラン  
ナーが来てくれるのはいい、と歓迎され



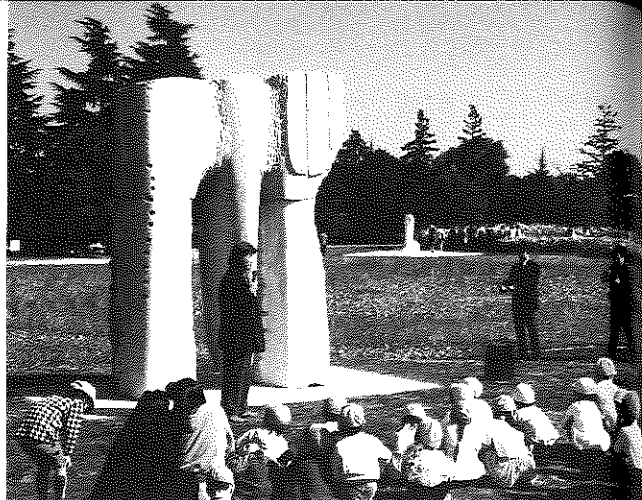
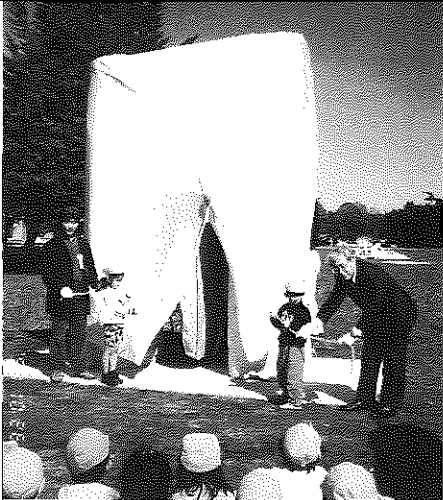
7階・ギャラリー

ます。実は、これは大きな戦略なんです。  
女性は、男性にくらべ体力が弱く、無理  
ができないという弱点がありますが、本  
来は誠実ですし、嘘をつきません。私と  
しては、女性の方が安心です。

一つの仕事の実るまで、短くて一年、  
長ければ三年、私が携わったものでは五  
年というのもありました。プロジェクト  
によっては何億円というのもありますが、  
女性の能力を信じて、当分は女性だけで  
この仕事は続けていくつもりです。

女性だけですと、皆さんから大変でしょ  
うとよくいわれますが、逆に同性で何を  
考えているか私に分かることが多く、何  
とかコントロールできています。年一回  
私は個人面談という形で話し合い、問題  
を解決するようにしています。女性は、  
グループでは仕事の話はできても、会社  
に対する思いというような個人的な感情  
はなかなか出しませんから。

うちでは、給料なんかもその個人面談  
で話し合います。いくら欲しいのなら、  
いくら売り上げをあげればいいのかとい  
うことです。ですから、給料はたぶんい  
い方だと思います。これは塾長に教えて



国際彫刻シンポジウムの除幕式（左）と作家挨拶

ただかなければと思っていることです  
が、いまは内部留保に回すより特別ポ  
ナスという形で、還元しています。実績  
がよければ、特別ボーナスが百万円に  
なることもあります。

## 仕事の意義を認識しているから 喜びがある

会社を守っていくのにちばん大切な  
ことは、私たちのしている仕事の意義を  
それぞれがどれだけ認識しているかとい  
うことです。ビジネスであっても、いわ  
ゆる金儲け本位のビジネスとは違う、社  
会的に意義のあることをしているのだと  
いう認識がなくなり、そしてそういう企  
画を立てることが面白くなくなれば、会  
社を辞めてもらいたいと思っています。

クリエイティブな仕事に、ルーティン  
ワークはありません。経験はもちろん大  
切ですけど、このスペースはこうしてや  
ろう、このロビーにはこんなモニュー  
メントが最高だ、というふうに、前向きな  
イメージを描くことができなくなったり、  
そのことが辛くなったりしたら、顧客に  
対していい提案、自信を持った提案はで

うするためにも、少数精鋭主義でいき  
たと考えています。

## 人間を高め、 経営を高めたい

これまで、すべて順調にきたわけでは  
ありません。昨年は、機関誌の九号で  
「塾長への手紙」に書いたような辛いこ  
ともありました。しかし、そのような経  
験を経て、本当の明るさ、本当の勇気が  
少しは身につけてきたように思います。



打ち合わせ風景

きないからです。

私たちの仕事は、世の中にいつまでも  
残り、創られた作風、創られた空間が人々  
にやすらぎを与え、心を慰めるものでな  
ければ意味がありません。いい加減な仕  
事はできないし、許されなはずだから  
です。

幸い、いまはスタッフ一人ひとりが、  
企画提案から代金の回収まで、苦しいな  
がらも頑張っていてくれていきますので  
安心していきます。

設計事務所や施主さんと一緒に打ち合  
わせをして、つかんだイメージに自分の  
イメージを重ねてペースを描いて提案し  
ます。当然、何度も何度も訂正したり修  
正したり、根気と勇気のいる仕事です。  
座間市の施設で決まった緩帳を例にとり  
ますと、真っ暗になったとき、光ファイ  
バーで市のマークが浮かび上がるような  
仕掛けになっています。デザインが決まっ  
たあと、それを織り加工に出して仕様ど  
おりかどうか管理をしなければなりません。  
その後は、現場への据え付け工事の  
監督も必要です。ヘルメットをかぶって、  
長靴をはいて、工事の人に的確な指示を

塾長がいつも、両極端を併せ持つ、厳し  
さと優しさを持つことが大切だとおっしゃ  
いますが、そのことの大切さをつくづく  
感じました。

私は、そのナンバー2だった人に、よ  
くなっていると思うばかりに、優し  
過ぎたと思いました。また、いままで女  
性はかりだったものですから、おりこう  
さんで、よしよしという形でやってきた  
のではないかと反省もしています。いま  
は、少しは厳しいことも言えるようにな  
りました。お金のことも、いままででし  
たら「仕方ないわね」と言っていました  
が、勇気を持って言えるようになってか  
ら利益率も上がってきました。反面、私  
の仕事で利益が出ない場合は、素直に謝  
ります。

パナグループには、関連会社がたく  
さんありますが、私にだけ入塾を勧めて  
いただいた南部代表には本当に感謝して  
いますし、期待に添えてぜひこの経験を  
経営に活かしたいと思っています。塾長の目  
を見ていただけで、力が湧いてくるとい  
うか、勇気が湧いてきます。盛和塾に入  
れたのは、本当にラッキーだったと思

出しながら、企画とおりの形や機能に仕  
上げなければなりません。軽く見られた  
ら仕事になりませんから、随分と気骨の  
おれる仕事です。さらに、費用の支払い、  
代金の交渉や回収とありますから、本  
当に大変ですが、完成したときの喜びがあ  
るからできるのだと思います。

うちではいま、企画・営業・デザイン・  
施工管理・予算管理という役割を、担当  
した人が中心になって行っています。も  
ちろん、すべて一人に任せっきりとい  
うわけではなく、提案の方向を決めるミ  
ティングも進行中のフォローもしますけ  
ど、基本は担当者が責任者です。そうい  
うわけで、人数はいまの状態を守ろうと  
考えています。それは、私の目の届く範  
囲で仕事をしたいからです。やはり、私  
だったらこういう企画を考えますかとい  
う要望は強いですし、私も責任上必ず納  
得したいからです。

現在も、多くの自治体にいろんな提案  
を出していますが、出すからにはとりた  
いという真剣な気持ちがあります。その  
ためには、こうあるべきだという、筋の  
通った企画を出したいと思えますし、そ  
ます。

私には、将来彫刻公園をつくり、その  
中に乳児院とか老人ホーム、あるいは不  
幸にあって一人で暮らさなければならな  
い児童のための施設などを併設したもの  
をつくりたいという夢があります。違う  
世代の人たちが、お互いに助け合っ  
て暮らす、そんな施設があってもいいと思  
っていました。昨年、乳児院と老人ホ  
ムとが一緒に施設ができました。同じこ  
とを考えている人がいるということ嬉  
しくなりました。そして、自分一人では  
なかなか実現しなくても、同じ想いの人  
が集まり少しずつ力を出し合って実現で  
きればいいなと思っています。そしてこ  
の熱い想いが続くことを願っています。

昨年出席させていただいた京都賞の式  
典で、「青い地球は誰のもの」というテー  
マに心から感動しました。私は、この地  
球に本当に生かされている人間になりた  
いな、生きていてもいいよと許されるよ  
うな人間になりたいなと思いました。塾  
長に教わりながら、もっともっと人間を  
高め、そうすれば経営もいい形で高まる  
のではないのでしょうか。

△了▽

われ虚心に  
経営を語る

## II

藤本 博

盛和塾(香川)  
株式会社フアモス代表取締役社長シंगाポールで学んだ  
ビジネスのありよう技術を組み合わせる  
客のニーズに応じていく

私どもの経営理念の一つは、「独創的  
先端技術で新市場を開拓し、産業社会に  
貢献する」です。ここでいう独創的先端  
技術というのは、新素材とかいうもので

はなく、既存のいろいろな技術を組み合  
わせて、お客さまが求める形として提供  
するということです。二つ目は、「技術  
集団として国際的に活躍し得る企業集団  
をめざす」です。いまの産業界を見ます  
と、どうしても国際的にならざるを得な  
いのが実状で、私どもも東南アジアが拠

点となってきております。三番目は、  
「生きがいを求め、経済的、精神的に豊  
かな個人生活をめざそう」というもので  
す。基本は、社員たちと一緒に楽しくや  
ろうということです。

社訓としては、「若さと勇氣と努力」  
を掲げています。若さとは、なんでもや

ろう、チャレンジしようと思う心のこと  
で、年齢は関係ありません。また、勇氣  
は考えたことを実行に移そう、努力はい  
ろんな行き詰まりがあっても乗り越えよ  
うということですよ。

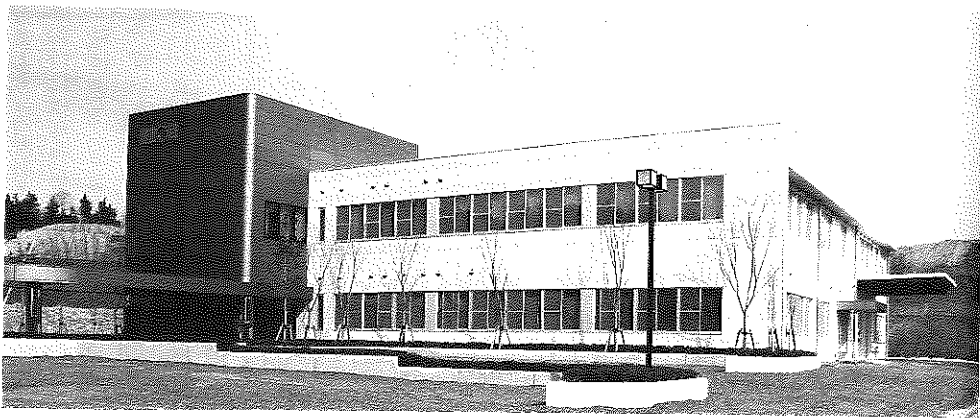
世界戦略の拠点として発展する  
シंगाポールに活路を見いだす

フアモスという社名から、何を造って  
いるのかという質問をよく受けますが、  
FA設備機器の設計・製作が主で、コンピュ  
ータのCADシステムを中心にして、テレ  
ビ、ビデオ、オーディオ、ラジカセとか  
ミニコンポ、ビデオカメラ、AV関連機  
器の生産設備などを造っています。納入  
先は、ほとんどが家電メーカーさんで、  
毛色がちがうのはタダノさんくらいです。  
産業界はご承知のように平成二年ころか  
ら厳しい状況になり、私どももその影響  
をもろに受け、一昨年は五五%、昨年は  
四〇%にまで落ちました。

そのとき、稲盛塾長から学んだ「ネバー・  
ギブアップの精神力」ということがなけ  
れば、苦しさに負けてどこかで諦めてい  
たかもしれないと思います。一時的にで

も極端に規模を縮小するとか、現状の碎  
のなかでしか考えなかつたような気がし  
ます。社員を一名でも多く雇用してい  
くことも「利他の心」だと思いがち、種々  
の対策をたてました。「利他の心」と  
「動機は善か」ということを確認しなが  
ら対策を進めていけば必ず道は開ける、  
ということを信じていました。毎日自分  
を律しながら、世界への意識がだんだん  
深くなっていったのです。

その平成二年に、世界へ輸出する場合  
のコスト対応が日本での生産では難しく  
なり、シंगाポールに現地法人をつくり  
ました。産業の空洞化が叫ばれた第一  
の円高の他にも、東南アジアにだいた  
いソフトしました。私の考えでは、一ド  
ル〇八〇円くらいまでにはなるだろうと  
思っていましたので、本当はもう一年早  
く現地法人をつくりたかったのですが、  
遅れてしまいました。シंगाポールには  
昭和六十二年から駐在員をおいており、  
いまは三名の日本人と現地の人を五名の  
計八名で運営しています。シंगाポール  
の現状は、立ち上がりの数字が低かつた  
せいで、最初の一年間で十二倍くらい伸



びました。今年はおそらく、七、八億円くらいにはなるだろうと思います。

私はよく、「コストの高いところで造って、安いところへ売っても儲かるはずがない」ということを社員に言います。そのため、今年の後半から製作は東南アジアにシフトしよう、いま準備をすすめています。現地の人材から考えると、設計を含めて同じものはできるのです。ただ、一から開発する人材ということになると、非常に難しいと思います。そのため、日本で設計して現地で生産するという体制で臨んでいます。

日本でサンプルを一台造り、シンガポールで量産するということを考え、その前哨戦としていまシンガポールで外注して生産状況を見ており、可能なようであれば自社生産に切り替えようと考えています。

シンガポールの昨年のGNPの伸びはだいたい六%くらいです。マレーシアが一二%、タイが七%、インドネシアが昨年はちょっと低くて四%でした。なかでも目を引くのがマレーシアの高成長で、一昨年は一六%でした。我々の感覚で考

えますと、一六%というのは異常に近い経済成長率です。日系の工場がいまマレーシアにどんどん進出しており、そのこともあってかなり活発な設備投資が行われております。とくに、家電メーカー各社は、従来のように労働力の安い東南アジアで生産するという発想から、世界戦略の拠点にするという考えに切り替えてきており、設備そのものも日本と変わらぬ状況です。

ただ違うのは、自動化設備というものはあまりありません。ロボットが一台百五十万円、作業者の給料が手取りで一万七、八千円、会社の経費等を入れても三万円くらいですから、その償却に五十カ月分の人件費がかかるということになり、省力化機械の導入については積極的ではありません。

しかし、世界戦略の拠点として情報武装していこうという動きは活発です。品質管理、あるいはCIM（コンピュータ統合製造システム）関連とかの設備に対する需要があります。家電メーカーも、R&D部門をかなりシフトしておられます。

### 中国人に学んだ「負け戦は続けるな」

シンガポールで学んだことに、商売に對する中国人の考え方がありました。彼らを見ていて気がついたのは、負け勝負をもう一番もう一番と繰り返すのは最低だということ。中国人は非常にあっさりしていて、店を出して儲かっているときはどんどんやりますが、少しでも儲からなくなると、日本人のように頑張るということをしません。

シンガポールの人口の八五%は中国人ですから、いろんな経営者の人と友達になりました。彼らと話していると、思いっきりがいいといいますが、商売に対しての体裁というものをあまり考えていないことを感じます。歯をくいしばって頑張

### 切り口を替えれば ビジネス・チャンスはある

私どもがいま、東南アジアを中心に展開しているのは、作業員の教育をせず、即刻一〇〇%の良品を生産できるということ。コンセプトに開発した商品です。どういふものかといいますと、コンピュータの画面に作業手順を追って出てきて、作業者はそれを見て作業をすればよいというシステムです。作業の原点には、調整とか検査とかがありますが、そういうこともすべてコンピュータが計測して判断しますので、基本的には不良品は発生しないことになっており、お客様の大好評を得ています。

その背景には、ボルネオ島とかいろいろなところから作業者を連れてくるということがあります。昨日までバナナとかパイナップルを食べていれば生活できたという人たちが、工場へ連れてきていきなり作業をさせるわけですから、基礎知識とかまったくないわけです。一応、作業指図書（絵）があるんですが、なかなか理解できません。そういう人を教育するの

と、先輩社員が一週間手本を見せ、その後一週間後ろについて指導するということになると、相当の作業ロスです。そこで私どものWISE（ワーク・インディケータ・システム・イクイップメント）、英語で「賢い」という意味ですが、それが東南アジアで需要があるわけです。やはり、地域性に合った、お客様の求めるニーズに合った商品を開発することが、大切かと思えます。

国内は厳しくても、東南アジアに視点をおいて見ると、いろんな設備の需要が発生しています。社員にはそのことをいっても言うのですが、なかなか実感としてわかってくれません。変化があればその裏を見よう、変化は一つのビジネス・チャンスだと捉えようというのが、私の考え方なのです。

## これからの企業・伸びゆく企業

## 夢ある企業の金融の相談役は

## 京セラリーシング

リース  
一般融 資  
割 賦 販 売  
ファクタリング

京セラリーシング株式会社  
(旧社名 京セラファイナンス)  
本社：東京  
☎03-3273-0531  
大阪営業所  
☎06-396-1641

# 経営の研究

この文章は、盛和塾（佐倉）の諸岡孝昭氏（米屋株式会社専務取締役）へのインタビューと、同氏の祖父で米屋の創業者・諸岡長蔵翁の伝記をまとめた山本素石著『己に薄く、他に厚く 商人・諸岡長蔵の生涯』（立風書房、一九九三年）からの引用でまとめました。

## 生かされた命、に対する報恩で 商いの利を社会奉仕に還元した“明治の気骨”

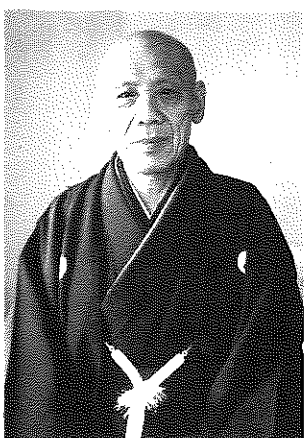
諸岡孝昭（盛和塾（佐倉）・米屋（株）専務取締役）

偶然から生まれた「米屋の羊羹」

— 今号の「経営の研究」は、諸岡さんにお話をお伺いしながら、「先人の哲学に学ぶ」というテーマに迫ってみたいと思います。盛和塾でも、二世、三世の経営者の

方が多くなり、また、後継者のことが塾生共通の関心ともなっています。

創業者の血と思想を受け継ぎながら、一方で新しい時代に対応した経営をされていて、根本に流れるものは先人と同じではないか、あるいはずいぶん意識されているのではないかと思います。



諸岡長蔵翁

明治十二年（一八七九年）一月六日、千葉県印旛郡酒々井町大字壘、藤崎家（母の里）に誕生、父・諸岡萬蔵、母・なつ子の長男。生来病弱。一、二歳頃よりしばしば驚風（ひきつけ）を起こす。少年時代に胃酸過多、脳神経衰弱を患い、以後、大病に見舞われること一再ならず。十六歳にして天理教に入信、肩揚げの付いた着物姿で布教開始。十九歳で結婚。二十歳のとき羊羹の製造・販売に着手、米屋羊羹の地歩を築き、創業の初代となり、後年、天理教成田分教会を設立、初代会長となる。その間、文書伝導と社会奉仕に尽瘁、広池千九郎博士を助けて二十余年にわたり、モラロジ（最高道徳）研究の財政援助を続け、同博士より「モラロジの母」と仰がれる。地元・千葉県成田市の発展と社会福祉にも多大に貢献し、八五歳の時、成田市名誉市民に推挙され、昭和四十四年（一九六九年）、九十歳で没す。

そこで今日は、諸岡さんの祖父像、長蔵翁に対する思いというものを通しながら、商道にかけられたものの考え方、人生の行動原理を感じとればと考えておられます。まず、米屋さんの沿革ということを、簡単に説明いただけますか。

諸岡 長蔵以前ということになりますと、当家の先祖に諸岡三郎左衛門という人がいまして、その方がお不動様とご縁があったということです。たぶん、室町時代末期でしょうがその分家筋が私どもで、分家後私で十代目です。ずっと農業をやっていて、成田に鉄道が敷かれて参詣のお客さんが増えてから、半農半商というような形になってきたようです。

諸岡家に伝わる系図と、現存する諸記録を照合してほぼ明瞭に辿ることができるのは、ひとまず九代前からである。ところが、系図の上では中断しているが、成田の史書に拠ってみると、宗家の遠祖に三郎左衛門という人物がいて、この人が成田不動尊をこの地に勧請したという記録がある。諸岡家の由緒は成田市の歴史と、成田を現今の繁栄にみちびいた成田不動尊の由来にも重要な関係があるので、そのことから先に触れておかなければならない。

このことは、私どもの会社で使っておりますしおりにも、次のように記されております。

「成田のお不動様で有名な大本山成田山新勝寺は、天慶三年（九四〇年）に朱雀天皇の勅願により東国鎮護の霊場として開山され、以来、法灯絶えることなく今日に至っております。最初に御堂が建てられたのは、成田地域の南方、公津ヶ原と呼ばれる所でありました。（中略）近在の名主たちの相談により、ご縁があって成田村の名主諸岡三郎左衛門がご本尊不動明王のご尊像を自分の屋敷内にお遷しすることとなり、永祿九年（一五六六年）現在の地に御堂が建立されるまでの間、奉仕をいたしておりました」

その三郎左衛門らしい、私どもは成田の草分け十七軒党の一家として、明治の初めころまで農業兼米穀販売業を営んでいたようです。

——羊羹を作るようになったのは、いつ頃からなんでしょうか。

諸岡 商いを始めたのが、明治二十二年、長蔵が二十歳のときだったようです。当時は、小間物なんかも扱っていたようで、羊羹を作るようになったのも、偶然の結果だったようです。

米屋では、店舗が出来あがったところで、新規の商売の手始めに、菓子類や羊羹、玩具、雑貨類（小間物・タバコ・煙管・印籠など）を店に置いてみた。開店は四月二十一日。（中略）暮れのある日、祖父の啓蔵が風邪をこじらせて寝込んだ。（中略）聞き

たようです。

平素からこの風潮を苦々しく思っていた長蔵は、開業早々から、在来の商法とは正反対の営業方針を打ち出した。まず、「店は」と称する二つの項目を決め、一メートル四方もある厚板に大書して店頭に掲げた。



米屋總本店・正月店頭風景

伝えた人々があちこちから見舞品を届けてきた。それはどっさり積みあげるほどの分量で、ほとんどの品が、まるで申し合わせたように砂糖だった。（中略）母のなつが思いついたのは、もらった大量の砂糖をそのまましておかず、これで羊羹を造ってみてはどうだろう、ということであった。原料は、あり合わせの五合の小豆であった。素人が物の試しにやってみた代物だから、小豆と砂糖だけの、名ばかりの羊羹であった。

——なりわいとして今日の形をなしてきたというのは、いつごろからなんでしょうか。

諸岡 初めの十年は、全然駄目だったということです。しかし、私はその十年駄目だったことが、今日の礎をくったのではないかと思っています。

——それは、どういうことなんでしょうか。

諸岡 結局、この地域でやっていた商売と、違うやり方をしたからでしょう。当時一般のこととして観光地の土産物は、安かろう、悪かろうとか、値段をふっかけて値引きしろと言われたらお客さんの足元を見ながら値段を交渉するという商売だったようで、成田でもそういう商売をしていたようです。したがって、材料なんかもあまりいいものは使っていなかったらうと思います。

——ところが長蔵さんは、そういうことはいっさいやらずに、いいものは必ずお客の信頼を得るという考えだっ

一、呼び売りをしないこと

一、値段のかけ引きをせぬこと

何代も続いてきた商家の矜持が、墮落してゆく門前町の弊風を見るにしのびず、わが家族にもこのような毅然とした態度をとらせたのだった。（中略）

米屋の店頭には一向に客が寄りつかず、来る日も来る日も、閑古鳥が啼くありさまだった。出だしであるほど自然で順調だったのに、この風向きの変わりようはどうしたことであろうか。それでも長蔵は、当初の方針を引っ込めようとはせず、相変らず八店は▽の看板を堂々と店頭に掲げて頑張り通した。

——一般の感覚からすると、つい目先の利に走ると思うんですが、商売が芳しくないのに自分の主義を曲げないというのは、それなりの勇気があることではないでしょうか。

諸岡 はい。その根本は、利を求めて動いていなかったからだと思えます。ただ、売れなかったといっても、家族が食べていけるだけのものは、お客さんの口コミとかでなんとかさばっていたようです。私は、そのときの辛抱が時間がたつにつれ、「留賢の米屋羊羹」の世評を生んだと思います。

祖父の日記を見ると、明治四十年頃の節分じぶんの記述に「大二千三百、小二千本用意せしたれども猶不足にて、本日は終日品におわれたり」とか、「（旧）正月三

日にて人出非常に多し。本夜も徹夜す」という文がありますから、明治の終わりから大正にかけて、ようやく繁盛の道が開けたのではないかと思います。

なるほど。当時、その場だけの利をねらった安売りの栗羊羹が全盛を極めたという記述がありますが、お客様本位の良心的な姿勢が、やっと参詣客の評価を得たんですね。

### 信仰と生業と社会奉仕 それを支えた「陰徳」の所行

——そうやって収入の道が安定した長蔵さんは、本格的な信仰と社会奉仕の道を志されるわけですが、そのことについてはどのようにお聞きになっていきますか。

諸岡 あまり直接に聞いたことはありませんね。祖父からは、「わしの趣味は、ひとにものをやることだ」というのを聞いた記憶があります。土地柄、家柄で、お不動さんへの信仰はずっとあったと思います。それだけなら、問題は無いのですが、長蔵はもともと身体が弱く、天理教のおかげで助かったという思いが本人に、とくに母のなつにあったようです。その思いが単なる信仰ではなく、布教にも力を入れることになったのです。それが非常に内部矛盾、つまりお不動様で商売しながら天理教に帰依するということになり、そのなかで生きた人生ではなかったかと思えます。商売と信仰が両立できるのか、またお不動さまと天理教のどちらも捨てるわけにはいかないし

大正三年三月十五日の長蔵の日記「本日の報知新聞千葉版に成田の崎人と題して自分のことを書かれたり」

「——成田の中程に米屋という羊羹屋がある。姓は諸岡、当主の名を長蔵といい、敵父萬蔵氏とともに温厚篤実の人。長蔵君は当時の教育を了え、今では同業者の牛耳をとっているが、本年の一月、羊羹の砂糖代だけで三千何百円を支払ったのを見てもその営業状況は推察できる。まず、成田の栗羊羹一ヶ年の総売上高、約十数万円の半数は、たしかに米屋の製品だろうとの評判だが、主人公は一寸変わった気風の人で、多い商店の利益を面白い方法によってとごとく消費する方針を取っている。即ちその純益が仮に二割あるとすれば、一割は自分の利益とし、他の一割は、商品の品質改良と公共的の事業に贈ってしまうのだ。

匿名の慈善家 成田町にて、ときどき上町の道路の修理等、人知れず長蔵君が金を出して砂利を撒いたり、橋の壊れたところへ石を買ったりして、こっそりと修理しているが、町役場でも後でそれを知ることくらい。しかし、今では公然の秘密で誰一人知らぬものはない。明治四十一年頃、同町小学校へ無名氏から金百円の寄附があって、当時何人かと頗る疑問になったが、今思えばたしかにそれも同家からであった。(中略)

いう矛盾、そういう苦しみのなかで思いたったものが社会奉仕ではないのでしょうか。

病気がちの命を救ってくれたという気持ちから、成田で天理教の布教を始めましたが、土地柄から猛反対を受けるんです。それが消えていったのは、いわゆる「陰徳」があらわれたということではないでしょうか。私は、宗教的な矛盾を解消するキーワードが地域社会への奉仕であり、商売と信仰の矛盾を解決するのが社会恩に報いるということだったと思います。

——いまおっしゃったなかで、矛盾解消のために、ある種の術策でいろいろおやりになったのではなくて、ご本人の哲学としておやりになったのでしょうか。

諸岡 ええ、術策ではまったくないと思います。祖父がいちばん嬉しかったのは四つの看板を背負えたことだったと思います。一つは、米屋羊羹の創業者ということ、あと天理教成田分教会の初代会長であるということ、それから「モロロジの母」であること、そして成田の名譽市民であることですね。

とくに、お不動さんの門前で天理教の布教をした心の苦しみが、成田市名誉市民を贈られたことで解消し、みんなに認められたと思われていちばん嬉しかった勲章だと思えます。

——そのことに限らず、いろんな社会奉仕活動が、社会的に認知されたんでしょうね。  
諸岡 はい、私もそう思います。

また、東北凶作義捐金には率先して金五十円を醸出し、また同町小学校へ室内電話を寄付する筈で、現に町理事者から通信省へ申請中だ。その経費も百五十円を要するだろうという。

奇妙な対照 長蔵君の一家は熱心なる天理教信者である。(中略)とにかく不動尊で立つ成田の町民で、天理教を信すれば普通の人ならば町民から除け者にされるのだけれど、長蔵君の篤志とその温厚率直なる人と成りに感じて、誰一人苦情を唱うるものもなく、極めて円満に交際しているのは確かに、同君の徳行のしからしむところである」(大正三年三月十五日付 報知新聞千葉版所載)

### 受け継いだ陰徳を さらに子孫に残したい

——本にはもっと多くの徳が紹介されていますが、スペースの都合もあり全部の紹介は無理です。では、諸岡さんご自身はいま、客観的にどうお考えになりますか。

諸岡 実は、私はいま反省しております。いまの経営のやり方が、祖父・長蔵がめざしていたものと離れているのではないかと、元に戻さなければいかんものじゃないかと考えています。祖父にはまず顧客第一という思想、信念があり、社会奉仕ということも純粹な気持ちでやっていたと思います。私どもも顧客第一ということには言っていますが、その気持ちは本当かどうかということになると、



反省しなければいけない部分もある、一種の純粋性に欠けてきているのではないかと思います。

塾長は、「元り上げを最大限に、経費を最小限に」と言っているようですが、「利益を上げる」とはおっしゃっていないような、感じを受けています。長蔵は、塾長と同じく利益は後からついてくると、言っているように思えてならないのです。

——長蔵さんがやっていらったときは、いわば家業ですが、いまは従業員五百人余の企業です。その人たちの幸せを考えると当然、利益も必要でしょう。なによりもスケールが違うと思いますが。

諸岡 もちろんそうですね。ただ、そういうスケールの違いを踏まえたうえで、長蔵の創業の思想をいまの時代でどのように生かすかということが、私たちの課題だと思えます。長蔵が実践した「社会恩に報いる」という精神的なものを、現代にどう構築するかということで、私どもでは平成二年にC-Iに取り組みました。そのシンボルとして生まれたのが「稗(なごみ)の心」という言葉なんです。稗とは、和と味という文字の「口」を共通にして作った造語で、心和むということの基本姿勢にしています。おいしい味で社会に奉仕していくと謳っていますが、私はどこまでもそれを本心から実行することが大切だと思っています。心からそう思わないと、長蔵がしていたことは違いますからね。

——経営者としてあの本を読むとすれば、どのような点

が大切だと思われますか。

諸岡 やはり、自分に素直に生きる、ということが出てくるのではないのでしょうか。経営にも当てはまるのかも知れませんが、自分の信じるところはどんなに周囲の反対があっても、信念としてつらぬくことができれば、それが自分を空しくして大義のために生きるということであれば、必ず道は開ける……ということだと思えます。

——それは長蔵さんが、お祖父さんが、はなむけとして贈られた視点、思想に思えますね。

諸岡 そう考えてもいいと思います。一言でいうと、愚直ということかも知れませんが、ある意味では私がいちばん信条にしたい言葉でもあります。「なつてくるのが天の利」という言葉がありますが、それは自分の与えられた一つの使命、その状況をありがたく受け止め、そのなかで努力しようという意味です。

祖父は、陰徳ということを重視していました。祖父の胸像には、「金を積んで子孫に残しても、子孫はそれを守らない。本を積んで残しても、それを読まない。だから知らない間に徳を積んでそれを子孫に伝える。そのよいうな陰徳を積むことが、子孫に対する贈り物である」という意味の碑文が刻んであります。

私どもがここに生かされているのは、まさに祖父の陰徳のしからしめるところですし、いま私がやらなければならぬことは、自分たちの子孫のために、陰徳をどのように積んでおくかだと思っております。

△了▽

## 心の研究

この文章は、神渡良平著「いかに人物たり得るか」(三笠書房、一九九三年)より同氏の了解を得て、塾長が敬愛してやまない郷土の先達・西郷隆盛に関する部分を本誌用にダイジェストしたものです。意味するところを中心にまとめため、原著の精密な表現はかなり割愛されています。著者の意図するところおよび詳細については、原著を一一読んでください。

# 天に生かされていることを知り 己れを磨き上げた西郷南洲

神 渡 良 平

わたしがこの書で解説を試みた『言志四録』とは、現代の東京大学にあたる昌平坂学問所の儒官・佐藤一斎が書きあらわしたもので、幕末から明治維新を駆け抜けた青年たちを最も震撼させ鼓舞させた書物である。佐久間象山、渡辺華山、勝海舟、吉田松陰、橋本左内など、この書物に影響された人は少なくない。なかでも西郷隆盛はこの中から一〇一の項目を抜き書きして、自ら『手抄言志録』を編み、人格陶冶の根本としていたという。

わたしが『言志四録』のことを知ったのは、わたしのデビュー作であり、ベストセラーともなった『安岡正篤の世界』を書くべく、いろいろな資料を渉猟しているとき、安岡正篤の書物を通してのことである。

わたしは安岡正篤の三部作を書き上げると、早速『言志四録』にとりかかった。わたしがやりたかったのは、字句の解説ではなく、『言志四録』の各条に関係すると思われる、われわれの周辺にある現代のエピソードを取り上げ、『言志四録』が言おうとしていることはこうではないかと解説を試みることだった。

「朕は再び西郷を得た！」

西郷隆盛の『手抄言志録』は、明治一七、八年ごろ鹿児島に旅した旧高鍋藩主・秋月種樹(将軍・家茂の侍講も務め、のち元老院議員になる)によって発見された。

どうしてもこれを出版したいと考えた秋月種樹は、明治二十一年『南洲手抄言志録』を出版した。

明治天皇はかねてより西郷の人徳を高く評価されていたので、秋月はまずその一篇を献上した。すると明治天皇はこの書を繰り返し読まれ、

「朕は再び西郷を得たぞ！」

と深く喜ばれたという。

『南洲手抄言志録』は、山田済斎によって『西郷南洲遺訓』に収録され、岩波文庫に入っている。

明治天皇が言われたその言葉は、天皇の隠された苦衷をうかがわせる言葉に響く。というのは、明治六年の征韓論で西郷の意見を退けて大久保利通、岩倉具視らの意見を採用し、それがもとで西郷が下野し、西南の役へと発展していったことに対し、明治天皇の中には長年自己を責める苦しみがあったのではないかと推察するからだ。

西郷は、

「国家の基盤は財政でも軍勢力でもなく、民族が持つ颯爽とした士魂にある」

と確信していた。そしてその「颯爽とした士魂」の原点を、なによりもいっさいの原点たる天皇に期待し、自分にも課した。明治の顯官がまず自分の屋敷を建て、豪奢に着飾り、蓄財を謀るとき、西郷はますます清貧の生活をした。新政府は「道が普く行われる」ような土壌の上に四民平等の社会を築くべきだと考えたからである。

福沢諭吉をはじめ、西郷を直接知る人々は、彼ほど私

込むような造りだ。床は竹組みで、獄の片隅には便所がつくられているが、板屏風で囲ってあるだけである。

沖永良部島での生活では、獄死しと言わんばかりの扱い方だったが、西郷は不平も言わず、終日泰山のごとく座して書物を読み思索を続けた。鹿児島から持ってきた書物は、『伝習録』『春秋左氏伝』『孫子』『資治通鑑』『韓非子』、そして『言志四録』『行李三つ分である。壁には山崎闇斎の弟子・三宅尚齋と、森山三十の切腹

のときの詩を大書し、読書に疲れると吟じた。

慈母悲しむなかれ、厄に罹るの身

古来かくのごとし、幾忠臣



### ●神渡良平氏のプロフィール

かみわたり・りょうへい。一九四八年生まれ。九州大学医学部中退後、新聞記者、雑誌編集者を経て独立。取材国が五〇数カ国に及ぶ国際派で、綿密な取材と深い教養に裏打ちされた人物論には定評がある。著書に『安岡正篤の世界』『人生の師父安岡正篤』『安岡正篤人間学』（以上同文館）、『立命の研究』『はたしの聖者』（致知出版）、『太平洋の架け橋 新渡戸稲造』（ぱるす出版）などがある。佐藤一斎の『言志四録』を扱った『いかに人物たり得るか』『器量と才覚』（以上、三笠書房）はベストセラー中で、多くの読者を引きつけて離さない。連絡先は〇四四一八六五―九三二四。

心のなかつた人はいないと語っているが、西郷はそうなりきろうとして努力したのだ。それは人の上に立つ者の務めだとさえ思っていた。

機構をつくり、制度を充実させ、システムとして中央集権国家をつくっていかうとした大久保利通と違って、聖権の教えに従って、政治を預かる者の姿勢を問題にした西郷の生き方は、明治天皇にとっては自分への期待が大きければ大きいほど、生身の自分とのギャップが大きく、息苦しくさえあったのではなからうか。

### 獄中の生活で西郷が見出したもの

文久二年、西郷は島津久光の逆鱗に触れて再度遠島を命じられている。最初ときには、安政の大獄によって勤皇の志士が一網打尽にやられたとき、幕府の捕吏の手をかりうじて逃れ薩摩に逃げ帰った。このとき西郷は約三年奄美大島に流されているが、これによって一命をとりとめている。流罪から許されて、中央に戻ったのもつかのま、久光の怒りを受けて徳之島へ七十二日流され、さらに沖永良部島に流されている。沖永良部島は死刑に次ぐ重罪人を流すところで、疫病が多く、ここに流されたら生きて帰れないと言われた島である。

西郷が護送されて来てから急いでつくられた獄舎はわずか二坪余り、四面が松の丸太で格子状に組まれた粗末な茅葺きで、壁もなく吹きさらしで、雨は容赦なく吹き

死に臨み自若として平日のごとし

天を怨まず、人を咎めず

ここにも「天を怨まず、人を咎めず」の言葉が出てくる。これは、『論語』憲問篇に出てくる孔子の名言である。

西郷も人間だ。久光のことを怨まなかったはずはない。自分の不運をかこたなかったはずはない。でも、そのたびにこの詩を詠んで、自分を戒めたにちがいない。このころ西郷がつくったつぎの七言絶句は、彼の精進のあとを物語っている。

獄裡氷心甘苦辛 獄裡の氷心、苦辛に甘んず

辛酸透骨看吾真 辛酸骨に透って、吾が真を見る

狂言妄語誰知得 狂言妄語、誰か知り得ん

仰不愧天況又人 仰いで天に愧じず 況やまた人にをや

こうした歳月を経て、「大西郷」と言われる人物ができてきた。西郷の至りついた思想は、明治維新中最も難関であった廃藩置県を成し遂げたあとに書かれたつぎの詩に最もよく表れている。

一貫唯々諾 一貫唯々の諾

從來鉄石肝 從來鉄石の肝

貧居生傑士 貧居傑士を生じ

勲業頭多難 勲業は多難に顕る

耐雪梅花麗 雪に耐えて梅花麗しく

経霜楓葉丹 霜を経て楓葉丹し

如能識天意 もしよく天意を識らば

豈敢自謀安 豈に敢えて自ら安きを謀らんや

わたしは特に詩の最後の節、「もしよく天意を識らば、豈に敢えて自ら安きを謀らんや」に感じ入る。あの逆境を耐え、よくぞこの心境に至ったと思う。

幕末、志士たちに激しく靈感を与え、水戸藩をリードした思想家・藤田東湖は、江戸ではじめて西郷に会ったとき、

「わが胸中の大志を後世まで伝える者は、この青年をおいて他にないであろう」

と語ったという。そのときはまだ遠島を経験していないのだが、辛い経験は西郷の人品をいっそう磨き上げたのである。

### 肚の中身をつくったもの

西郷を見出し、その目を開き、中央の政界に送り出したのは、先代の島津斉彬である。このころの西郷にとつて斉彬は神のような存在であったけれども、彼の思想はまだ薩摩藩、あるいは幕藩体制の域を越えていなかった。だからその斉彬が急逝し、島津家の当主が久光に替わったとき、もはや西郷は生きていてもしかたがないと思うほどに落胆した。

遠島になった先の沖永良部島では、読書と思索を通して、次第しだいに開けてくるところがあった。人物が練れ、肚がすわってきただけではなく、天の前には人は四

彼が不服を唱えれば呼応して各藩に反対の声が広がっていくだろう。しかし、西郷はたじろぎもせず答えた。

「はい、大丈夫でござす。吉之助がおりますから」

なんとという返事だろう。「吉之助がおりますから！」。単純明快。西郷のそのひと声で、天皇もやれるという自信をもたれたのだ。

西郷の沖永良部島流罪と、そこにおける刻苦勉勵の修養は、明治維新の成功の鍵を握っていたことがわかる。

### 順逆は自分の心にある

では当の西郷は当時そのことを自覚していたであろうか。自分の修養いかに明治維新成立の成否がかかっているか。と見ていたであろうか。

あのとときの西郷は自分の中から湧き出てくるどうしようもない思い、人を誹謗する思い、自分の運命を呪う思いなどにさいなまれ、そういう愚かな自分を乗り越えようと、ますます座禅に打ち込んでいたのではないか。沖永良部島の牢獄の壁に貼っていたという森山三十の詩の一節、「天を怨まず、人を咎めず」は、西郷の当時の思いを語っているような気がしてならない。

獄中、西郷が読んだ『言志四録』にも、逆境と大成のことを書いている。それらを読み、瞑想すればするほど、西郷は天の配剤を感じざるを得なかったのではないか。「人の一生には順境あり、逆境あり。消長の数、怪しむ

民平等であり、維新によってもたらされる近代国家は階級を払拭した社会であるべきだという革命的思想が懐胎された。武士階級を中心とした封建思想から、天を中心とした思想に大きく脱却した。

時代は西郷なしでは回転しなかった。西郷は再び中央に呼び戻された。そして西郷の思想と決意が日本を近代国家へと脱皮させていった。

明治政府が薩長土肥などを柱とする倒幕派、公議政体派の単なる諸藩連合から、明治四年の廢藩置県による近代的中央集権国家に生まれ変わったのも、ひとえに西郷という人物の存在があったからである。

廢藩置県についての秘密会議が木戸邸で行われたとき、重苦しく、少しも進展しない会議にとどめを刺したのは、西郷の一言だった。

「すべてはおいどんが引き受け申す。もし不服を唱える者があれば、おいどんは兵力をもって断固として鎮圧する覚悟でござす。だから心配せんでやんなはれ。断行あるのみです」

肚が据った西郷の言葉にようやく一同は決意を固めたという。

明日はいよいよ廢藩置県の大号令が出される前の日、それでも明治天皇は諸藩主の反応を思って不安だった。

「明日はいよいよ廢藩置県の布令を出すか、西郷、大丈夫か」

天皇がいちばん心配されていたのは島津久光のこと、べきものなし。よろしくその逆処して、あえて易心を生ぜず、その順におりてあえて情心をおこさざるべし。惟だ一の敬の字、もって逆順を貫けば可なり」『言志四録』一八四條

「天下のこと、もと順逆なくわが心に順逆あり」『言志叢録』一三三條

他人に逆境と見えても、自分には順境と見える。ところが自分の心がずさんでいれば、人には順境と見えることすらも、自分は逆境と受け止めてしまう。結局は自分の心なのである。

一斎の静かではあるが力がこもった言葉、「いかなる立場にあらうとも、生死のことは天に任せて、自分はただ敬の一字をもって貫くだけである」

西郷には漢詩が多く残されていて、彼の思想を知ることができる。「温泉即景」と題したつぎの詩も、西郷の至りついた世界を語っている。

幽居夢覚起茶烟 幽居夢覚めて茶烟起こり

靈境温泉洗世縁 靈境の温泉に世縁を洗う

池古山深静於夜 池古く山深く夜よりも静かなり

不聞人語只看天 人語を聞かず只だ天を見る

結局の「人語を聞かず只だ天を見る」こそが西郷の言いたかったことであろう。

## 慙愧の念から 生かされていることへの感謝へ

雨帯斜風叩敗紗 雨は斜風を帯びて敗紗を叩く

子規啼血訴冤嘩 子規は血に啼き、冤を訴えて嘩し

今宵吟誦離騷賦 今宵吟誦す離騷の賦

南竄愁懷百倍加 南竄の愁懷百倍加わる

苦惱する西郷の心境が伝わってくる。

しかし、つぎの漢詩になると、西郷の心境は一転して  
いる。

朝蒙恩遇夕焚阮 朝には恩遇を蒙り、夕べには焚阮せらる

人生浮沈似晦明 人生の浮沈晦明に似たり

縱不回光葵向日 縦い光を回らざるも葵は日に向かう

若無開運意推誠 若し運の開くる無くとも、意は誠を推さん

洛陽知己皆為鬼 洛陽知己皆な鬼なり

南嶼浮囚独竊生 南嶼の浮囚独り生を竊む

一死何疑天附與 一死何んぞ疑わん、天の附與なるを

願留魂魄護皇城 願くば魂魄を留めて皇城を護らん

「南嶼の浮囚独り生を竊む」という慙愧の念が、いつ

しか、「自分のような者でも、なおこの世に生が許されて  
いる——。申し訳ない。ありがたい」という謝念に

変わり、けっして見捨ててをしない大いなる者、絶

對無限な者に類く思いがいや増してくる。これがつぎの

一句、「一死何んぞ疑わん、天の附與なるを」となって

ほとばしり出てくる。どんなに苦勞が多くても、「生」

強い。揺るがない。不動である。そこではおのずから私

利私欲に駆られた欲望は退けられていく。

『言志四録』のつぎの一条も、おそらく西郷がくり返

しくり返し反芻したにちがいない。

「自らを欺かず。これを天に事えらる」といふ(二〇六条)

西郷は「私心を去る」ことが修養の要であるとした。

『論語』に、

「君子はこれを己れに求む。小人はこれを人に求む」

というとおろ、人に求めず、ひたすら修養に励んだ。

西郷の遺訓にあるつぎの一節も、自分の弱さとの血を

吐くような闘いから生まれた言葉である。

「己を愛するは善からぬことの第一なり。修養のできぬ

も、事の成らぬも、過ちを改むことのできぬも、功に伐

り驕慢の生ずるも、みな自ら愛するがためならば、けっ

して己を愛せぬものなり」(二六条)

その結果、たとえば内村鑑三が感嘆しているような人  
物がつくられたのだ。

「西郷の偉大さは」同じ偉大さでも、これは道徳的の  
偉大さであって、偉大さの中でも最高のものである」

『代表的日本人』

## あの西郷が断じて許せなかつたもの

教育の重要さについて、佐藤一斎はこう書いている。

「よく子弟を教育するは、一家の私事に非ず。これ君に

を与えられているという恩恵に、ただ涙が流れてくる。

「天と自分」という意識への強烈な覚醒。これこそが西郷のバックボーンとなった自覚ではなかったか。

『菜根譚』は、

「晴天白日の節義は、暗室屋漏の中より培いたる」

という。西郷にとって、この二坪の牢獄は晴天白日の節義を培う屋漏となったのだ。

## 命に目覚めた人間は強い、 揺るがない

西郷の言う敬天愛人の思想。その土台となるものは、「命を知る」ことである。

命に目覚めたとき、人は他人の思惑など気にせず、目標に向かってがむしゃらに突き進んで行く。そしてついにかけがえない人生をまっとうするのである。

その意味で、西郷も『言志録』のつぎの言葉は天啓であると思つたにちがいない。

「人は須らく自らを省察すべし。天なんのゆえにかわが身を生みだし、われをして果してなんの用にか供せしむる」(二〇条)

こう問い、深く悟るとき、そこから強烈な自覚が生まれてくる。

人生は再びめぐってこないという自覚もそこから生まれてくる。一度かぎりの人生だから、自分に与えられた可能性の限界に挑戦しようと思う。命に目覚めた人間は

事うるの公事なり。君に事うるの公事に非ず。これ天に事うるの職分なり」(『言志録』一三三三條)

西郷も一斎の考えに大きく傾倒するところがあったのだろう。明治六年、征韓論が敗れ鹿児島に帰った西郷は、

城山に私学校を設けて青年たちの教育に入った。

「およそ国を治めんとする者は、まず自らを治めねばならぬ。自分を治めることができずに、どうして人を治め、国を治められようか」

西郷の持論であり、私学校の建学の精神である。この「自分を治め、人を治め、国を治める」道を教えるテキストとして、『言志四録』も使ったのだ。

明治維新に対する西郷の憤懣は、西洋列強を先進国としてとらえ、なんでもかんでも右へならせする姿勢にあっ

た。『西郷南洲遺訓』に残されているつぎの言葉は、外国に模した豪壮な庁舎や宮殿をつくり、自分を忘れて追

随している維新政府の頭官たちへの痛烈な批判でもあった。

「もし本当に文明国だったら、未開の国々に対して慈愛の気持ちを持ち、懇々と諭して、開明に導くだろう。ところが、未開で無知蒙昧な国に対するほど、むごく残忍な仕打ちをし、自国の利益をはかっている。これは明らかに野蛮だからだ」

キリスト教国が伝道に力を入れる一方で、未開国を蹂躪し自国の利益のために植民地化する所業を、西郷は断じて許せなかつたのである。



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。(到着順掲載)

増岡一郎 ㈱マスオカ(富山)

学び続けることの大切さを、生涯学習という視点でとらえ、企業内で取り組んでいます。また、二度目に来社されたお客様から工場を見て「変わりましたね」と言われることがいちばんの褒め言葉です。学び続ける、変化し続けることの大切さと、健康への感謝ということを感じました。

松井 裕 松井栄玩具㈱(北大阪)

創造というものは、苦しみ、もがき、のたうち回る中で生まれてくるものとのこ

光・美・善・真」のみがその遊戯に近い。この仮説の上に立てば、真我に気づくしかない。

荒木正昭 松下学院(大阪)

最初からうまくいくはずもなく、少しずつ先を見てステップアップしていく。そこに悩みが生まれ、壁ができる。塾長のおっしゃる通り、もがき苦しむうちに真の姿が見えてくると、私も信じ頑張りたいと思います。

山口健次郎 ㈱サロンモード(佐賀)

改革し創造するということは、まさに破壊と創造ではないかと思えます。新しい時代の経営は、時代に適合しないもの、また、消費者に支持されないものは勇気をもって破壊し、新しい時代に適合する

と。自らふりかえると、深く考えることがなかったというより、真剣さがなかったということか。創造とは、決してウキウキしたものではないということがわかった。

岩田嘉生 第一工販㈱(名古屋)

今回の不況には感謝しております。塾長から「お前は必死さが足らん！」と言われていましたが、この不況で受注も減り、いかに待ちの姿勢であったかがわかりました。やはり常にクリエイティブでないと発展はないと思います。

ものを情勢をもって創造することではないでしょうか。破壊と創造の経営をお客様の不満がある限り実践していけば、お店はいつまでも成長し続けられると思います。

大西儀朋 鹿児島海陸運送㈱(鹿児島)

苦しみ、もがき、のたうち回ることがどれほどエネルギーのいることか、自分の中で限界を感じてしまいうで心配である。しかしこれが、先々社業発展の糸口となる以上「創造」を永遠のテーマとかげ、前進するのみに感じる。

糸数久美子

㈱マネージメント・アドバ  
イザリーイタク(沖縄)

仕事に悩み、経営に行き詰まった時、ふと天啓を受けたかのようにひらめくこと

山下孝一 幼児活動研究会㈱(大江戸)

「創造的な心」を持続した強い願望、あくなき追求心は経営のみでなく、人生そのものの心得です。塾長の素晴らしさは、常に人の生き方にまで及ぶ経営観です。願望は人生の夢、希望です。創造は命ある人間の燃える炎です。

下田隆雅 アイ・エス・ケー㈱(長崎)

「神の概念に近い」唯一ですすべての存在の意図は計り知れないが、理性の範囲で判断すれば、存在の深みからの創造「愛」があります。創造というものが、深く考え続け考え抜く苦しみの中から生まれるものであるならば、私も創造的リーダーになれるかも知れない、という勇気を与えられました。

岩尾慶一 岩尾磁器工業㈱(佐賀)

企業を発展・継続させていくには、創造的な心を持ち続けなければなりません。そのためには、健全な肉体と精神を保ち続けなければなりません。力みすぎず、気をゆるめすぎず、「中道」の気持ちで取り組んでいきたいと思えます。

岩崎輝明 ㈱玄米酵素(札幌)

知識・見識・胆識といいますが、リーダーに求められるのは、人々が生成・発展のための人生観や事業に対する使命感を身

新しい豊かな生活文化を  
提案する国際企業

Inter Life Fashion

マルマツSehmグループ

丸松セム株式会社

福岡市東区多の津1丁目10番8号  
TEL 092-622-2050(代)

ファッションセクション

マルマツ  
セムマルマツ  
セムフクオカ  
セムプランニング  
セムギフト  
セムヨシダ

インターナショナルセクション

セムインターナショナル

ライフエーステートセクション

セムビル  
セムハウジング  
セムホテルシステムズ

セントラルオフィス

丸松セム



# 新しい地方都市を創造する。



**Tekhne**  
innovative concepts harmonizer

株式会社 テクネ研究所  
 総合研究開発機構提携機関  
 地方シンクタンク協議会会員

(盛和塾 中海)

代表取締役社長 長谷川 泰治

鳥取県米子市南三棟228-2 〒683  
 TEL: 0859-35-5838 FAX: 0859-35-0417

をもって実現し、それらを繁栄に導くことにあると思います。知識にのみ頼るのではなく、見識と胆識を身をもって表し、利他共に向上することだと思います。

◆ ◆ ◆  
 小積忠生 (株)スーパードット・マミー(広島)

腹が立ったり、相手を責めたり、現象にとらわれて感情的になったり、自身の悪魔との闘いにエネルギーを費やし自己防御をしている私があります。エゴにひっかかり回され、執着しとらわれ、逃げだしている私があります。「塾長理念」——勇気と希望の泉に感謝しつつ。

◆ ◆ ◆  
 松岡 浩 (株)タニサケ(名古屋)

リーダーは「高遠なる理想」をもち、それを実現するために、あくなき挑戦をし、探求心をもって物事にあたる。現状を改

革し、創造をする大切なお教えでありました。創意工夫を全社的にとらえて、実行してまいります。

◆ ◆ ◆  
 大谷啓二 (株)大谷三商店(東大阪)

組織の変革は、リーダー自らの意識の変革がなければできない。現状に甘えることなく、リーダー自らが常に何かにトライしやりとげる気持ちが大切だ。現状を打破する強い願望が創造力を生み、組織の活性化をもたらすものだ。

◆ ◆ ◆  
 森 健至 (株)モリガング(大阪)

大宇宙、大自然は常に進化・発展している。大宇宙がつくりだした人間の存在価値は、進化・発展に貢献することであり、現状維持で満足せず常に新しい何かを求め、創造していくのが真の人間だと思

◆ ◆ ◆  
 鈴木誠一 (鈴屋金物(株)仙台)

創造的な心は、こういうことがあったら素晴らしいという夢、ロマン、熱望を、潜在意識の中に徹底的に叩き込み、現実的なできない理由の塊である制約条件、厚い壁を打ち破ってはじめてめざめると考える。

◆ ◆ ◆  
 草野博介 (御草野米穀店(オホホック))

常に前向きに経営を行っていく、という塾長の考え方には大賛成です。自分自身自分の置かれた立場で創造の心を持ち、何ごとにも深く考え、常に追求心を求めて、会社を伸ばしていきたいらとつくづく思います。

◆ ◆ ◆  
 浅田厚志 (株)出版文化社(大阪)

創造には、自己を見つめ変化させる勇氣

◆ ◆ ◆

中島朗博 (株)中島しるあり(宮崎)

私が毎朝掃除をしながら考えていることは、常に新しい何かを求め創造していくことです。そして、どんな問題や障害が起ころうとも、あきらめず自分の可能性を信じて挑戦し続けることです。まさに塾長理念そのものです。

◆ ◆ ◆  
 北山和明 (日新建設工業(株)大阪)

私心なく、高い理念を持ち、その理念が利他の心より起こっていれば、必ずや創造的発想の土壌となるでしょう。さらに、ただ一人の力より、多種多様な人々の相互の研鑽により、より高度な創造が生まれると考えます。

◆ ◆ ◆  
 矢崎勝彦 (株)フェリシモ(大阪)  
 「現状を改革し、創造する」この超越のマインドこそ、人生を未来建設的、関係育成的に、逞しく生きぬく生き方の黄金律だと信じている。我が人生におけるビヨンド実践哲学として、日々の生き方に活かしていきたい。

◆ ◆ ◆  
 西村昭嘉 (西村ジョイ(株)香川)  
 真の創造の意味を、塾長理念で知ることができました。ディーブ・シンキング、それほどまでに深く深く考え続け、考え抜くという誰にも負けない努力をしてきたかという、必ずしもそうとはいえませんが、まだまだ頑張らなければならないと反省しています。

◆ ◆ ◆  
 上田博仁 (株)博栄堂印刷(熊本)

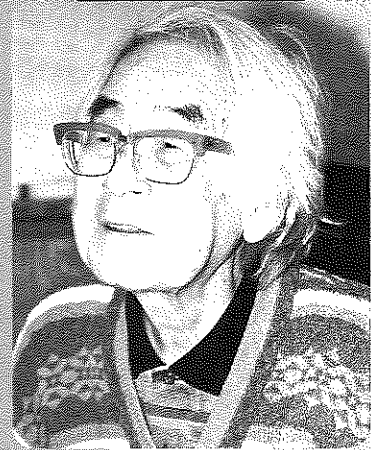
ガンとハンマーでなくられたような感動です。塾長は、私の求めているリーダーそのものです。人生の中で、継続は力なり……をモットーに、常に何ごとにも前向きで追求していく生き方、それでこそ本当のリーダーの資格があると思います。



暮らしのすみずみまで、  
 友だちになりたい。

山形酸素株式会社  
 山形市久保田一丁目7番1号  
 0236(45)0411代

# あの日 あの時 稲盛和夫氏



あおやま まさひこ  
青山政次

## 自分に厳しく、人にも厳しく リーダーシップを発揮した優しい男

「稲盛の上には  
人をおいたらいかん」

私が稲盛と初めて会ったのは、たしか彼が松風工業の入社試験を受けにきた昭和二十九年です。私はそのとき製造部長つまり工場長という立場でした。といっ

ても、その年いったん辞めた松風工業へ特許の切れたハロップ式トネル窯を使った碍子の製造で会社を立て直すために、瀬戸市の日本電磁器工業から戻ったころでした。当時、会社はそれまでの主力商品だった碍子だけでは将来性がないとみて、需要の伸びが期待されるニューセ

ラミックに力を入れ始めたのです。その研究のために彼ともう二人、都合三人の大学出を採用したんですが、こんなつぶれかけた会社によく入ってきたというのが、正直な気持ちでした。世間全体が不景気で、とにかく就職試験を受けられたい方という時代でしたから、彼も

大学の先生の紹介がたいと思っ  
て来たんでしょ。

るか苦労していたみたいです。

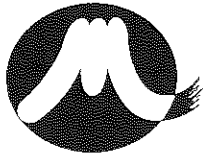
入社後は、ちょうど松下電子工業から依頼のあった特殊磁器開発を研究していた京大出の平林課長の下で、研究員としてテレビ用のU字ケルシマの開発に従事していました。初めは研究のことよりも、いかにして鹿兒島弁を出さないようにす

るか苦労していたみたいです。松下電子から依頼のあったU字ケルシマは、テレビのブラウン管に使用するもので、それまでオランダのフィリップ社から輸入していた製品と同じものを造れないかというもので、松下電子はテレビの増産に備えてケルシマの国産化を考え

### ■青山政次氏のプロフィール

明治三十五年	兵庫県姫路市に生まれる	昭和四十一年	同代表取締役会長就任
昭和三年	京都帝国大学工学部卒業	昭和四十六年	同取締役相談役就任
昭和三年	松風工業(株)入社	昭和四十八年	同監査役就任
昭和二十三年	日本電磁器工業(株)入社	昭和六十年	京セラ(株)監査役退任
昭和二十九年	松風工業(株)入社、取締役就任	昭和六十一年	京都市西京区松尾に室内楽ホール「青山記念音楽館」建設着手、昭和六十二年五月完成。現在、理事長
昭和三十四年	京都セラミック(株)設立、専務取締役就任		
昭和三十九年	同代表取締役社長就任		

松岡紙業は、古紙回収再生システムの効率化をすすめます。



# 松岡紙業株式会社

貴重資源の一つ、  
国産紙の約90%を  
わが国産紙で  
わが国産紙で  
な森林資源の  
豊かな暮らし  
な森林資源の  
豊かな暮らし

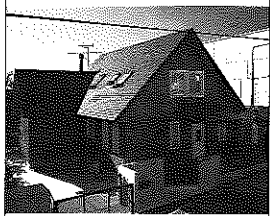
静岡 盛和塾  
明 常 藤 佐

松風工業はそれまで弱電用セラミックには縁がありませんでしたから、その研究については平林も初めてなら、稲盛も初めてなわけです。彼の下におよそ十人ほどの人間をつけて研究をさせていたんですが、秋の終わりに研究の成果を聞くために皆といろいろ話をしていたら、どうも皆が彼のことを「親分、親分」と言っているんです。ただ威張っているだけなのかと思つたらそうではなく、研究の方も皆をうまく指図しては、自分の考えを実験し、なんとか松下電子の注文に合うようなものを造りあげているわけです。

私はそれを見て、これはすごい男だなと思いました。同期生が中心とはいえず、彼らに親分と言つて慕われているんですからね。そのくせ仕事ぶりを見ると、自

「優れた住哲学から生まれた  
高性能・高品質住宅」

# 北欧の薫り スウェーデンハウス



## Sweden House

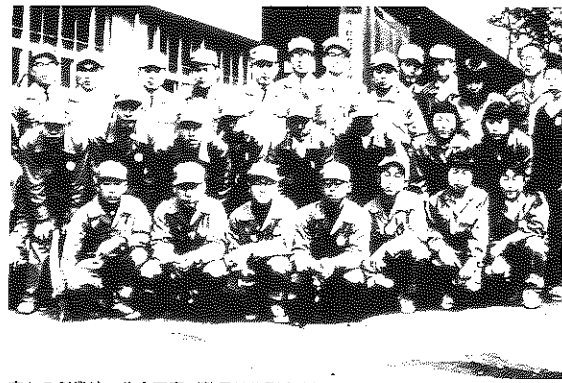
日新建設工業(株)  
〒530 大阪市北区中之島4-2-28  
TEL.06-443-0111  
0120-10-2580

分の弟子みたいに好きなような使い方を  
して、しかもびっくりするくらい厳  
しいんです。

そのとき私は、自分が仮に課長になっ  
たとしても、彼のようににはできない、と  
思いました。まあ、学生のころから親分  
とは言われていたらしいですが、それは  
普通の人間が努力したからといってでき  
ることではないし、勉強してなれるもの  
ではありません。そのとき、こいつは天  
性のリーダーだと思いました。「稲盛の  
上に人をおいたらいかん」と私が確信し  
たのは、それからなのです。

### 「若いときからあった 常識にとらわれない考え方」

彼は、ケルシマの研究と併行して特殊  
磁器の製造にもあたっていました。そ



京セラ創業時の集合写真（塾長は後列中央）

新しい社長を迎えることになりました。  
そして、その社長が新たに技術部長を採  
用し、稲盛の上ですえたのです。私が心  
配した、「稲盛の上の人をおいたらいか

れが独立して特磁課になり、彼が責任者  
として引張っていました。たしか昭和  
三十二年だったと思いますが、賃上げの  
交渉がこじれて組合がストを決行するこ  
とになりました。

そのとき彼は、得意先に迷惑をかける  
わけにはいかん、と言って部下を説得し  
たんです。彼の言うことは正論ですから  
組合も表だって文句も言えず、せいせい  
目立たぬようにやってくれというしかあ  
りませんでした。なにしろ親分が言うこ  
とですから、彼に一目おいている仲間  
黙って言うことを聞くわけです。仲間  
とともに工場に寝泊まりしながら徹夜で  
造った製品を、自宅に昼ご飯を食べに帰  
るふりをしては自分でこっそり納品して  
いました。

彼らの頑張りで結局、得意先の松下電

ん」ということが起きてしまったのです。  
そのことが結局、彼が松風工業を辞める  
ことにつながってしまいました。会社は  
彼の実績をよく分かっているものですが  
ら、まあまあと一生懸命に慰留したの  
ですが、思いたったら一直線の男ですから  
いったん切れた心の絆は再び元には戻り  
ませんでした。

そこで、すでに退社を決めていた私は、  
彼を中心にしてニューセラミックの会社  
をつくり、任せたらうまくいくだろうと  
思って、旧友の西枝や交川、宮木電機の  
宮木社長なんかにも働きかけて、資金づく  
りに奔走したんです。そのとき交川は、  
「青山、お前あんな若いのに任せてあほ  
とちがうか。俺に損させる気か」と文句  
を言いましたが、私は「あんたは、稲盛  
を知らんからそう言うが、自分は彼のこ

子には迷惑をかけないですみました、が、  
そんなことを大学出て一年か二年の者が  
普通できるでしょうか。弟子でもない連  
中を、ただの残業じゃなしに毎日毎日徹  
夜させて、しかも文句を言わさなかった  
のですから普通の者ができることではあ  
りません。私の知るかぎり、そんなこと  
のできる人間は、稲盛のほかにはいませ  
ん。その当時から経営者としての下地と  
いうか、実力があったのです。

### 「任せたら大丈夫！ そう思って京セラをつくる」

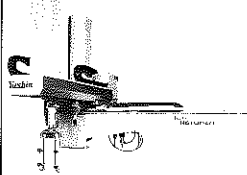
私には、彼は放っておいても決して自  
分本位な損得で仕事をする男でないとい  
うことが分かっていました。昭和二十二年、  
松風工業はようやく再建設備が完了し、

とはよく分かっている」と言って、耳を  
貸しませんでした。交川は結局は私に、  
「君がやることだから、応援することに  
決めた」と言ってくれました。また、西  
枝は稲盛に、「稲盛さん、私はあなたの  
話を聞いて感じるものがありました。そ  
れで仕事をやらせてもらうことに決めま  
した」というようなことを言ったようす。  
年は若くても、ニューセラミックで会社  
をもち立てよう、技術者として人が作ら  
なかつたものを創り出そうという気持ち  
が表にあらわれ、周囲の人に影響したの  
だと思えます。彼のひたむきさというの  
は、それはものすごいものがありました  
からね。

彼の力、熱意というものは、一年目で  
およそ三百万円の利益を出したことが、  
すべて証明しました。宮木、西枝、交川

Heartful Technology  
**Yushin**

# プラスチック成形工場FA化のお手伝い ハートフルテクノロジーズ



樹脂成形品取出ロボット  
NETLINER VNI-2500

株式会社ユーシン精機  
本社 〒612 京都市伏見区  
久我本町11-260  
TEL (075) 933-9555  
FAX (075) 934-4033





# 富山スガキ株式会社

代表取締役社長 須垣純夫

本社工場・営業部  
富山市塚原23-1 ☎(0764)29-3553  
東京営業所 ☎(03)3864-9441  
大阪営業所 ☎(06)765-4884  
名古屋営業所 ☎(052)777-3553

といった連中は、それなりに苦勞もし、経営にも関わっていたんですが、彼らにすら稲盛の本質は一目では見抜けなかつたようです。

## 人とは「見る所」が違った

いつのことだったか忘れましたが、たしか京セラをつくったあとに私の弟が指揮者を務める音楽会を聴きに連れていったことがあります。彼は、流行歌をうたわせば上手にうたうのですが、クラシック音楽なんてほとんど縁のない男のようでしたし、オーケストラなんか知らなかつたと思います。

後でどうだったと聞きましたら、「音楽は分からないが、たつた一本の棒で二十人や三十人の人間を、自分の好きなよ

言ってお勧めました。

一方、稲盛は、誰の反対も受けずに仕事を切り盛りしたいと思っっています。私は、彼の良さを十分に發揮してもらうために社長になりましたが、稲盛は私が社長になったとたん、「早く自分を社長にしてくれ。あなたは一年社長をすればいいでしょう」と言い出しました。私は彼の性格は十分わかっていますが、それには往生しました。私は彼に、「そんな殺生なことを言ってくれるな。たつた一年で辞めたら、悪いことをしたみたいやないか。どうせ君に任すんやから、せめて二年は務めさせてくれ」と言っただめめました。そうした経緯があつて、私が会長になり、彼が社長になったのです。

注文を取るときでも、彼は自分で聞かないと承知しませんでした。どういう特

うにまとめるのは大したもんだ。あれは、鋭い、偉い」というようなことを言っていました。私が感じるようなことは、まったく違うことを感じているわけです。やはり、普段から自分の研究をするのに、どうやって他人を活かして使おうか、どうしたら思うような結果を出してくれるか、それを必死で考えているから、そんな答えになったのだと思いました。

1%でも可能性があれば、やってみようと言いますし、51%の可能性があるとすれば、絶対に成功させるという考え方をしていましたから……。そして、駄目と分かればすぐに考え方を切り替えるという、回転の速さもありました。

そのように、へんに口を出さないほうがいい結果が出るということ、私は実感として知っていましたから、好きに性的の製品が欲しいかということ、自分が納得し、相手にも納得してもらって造るといふ考えなのです。

かといって、自分さえよければ、という考えでもありません。松風工業を辞めたあと、仕事がないから注文をくださいと松下電子に頼みに行つたとき、先方は全部くれると言つたんですけど、彼は「いや、半分で結構です」と言いました。その理由は、全部取つたら松風が困るからということでした。

できたばかりの京セラに、天下の松下電子が仕事を発注してくれたのは、彼が松風工業時代にスト破りまがいのことをしてまで、迷惑をかけなかったことが高く評価されたからです。

しかも彼は、松下電子から仕事をもらつて儲けるのは大変だ、といわれるくらい

せていました。彼は、そういう「カン」の鋭さというものを、生来持っていたんです。

## 偉そうにしないが好きなようにしたがる男

京セラをつくつたとき、宮木電機の宮木男さんが社長になりました。ところが稲盛は、とにかく会社は自分の思うようにしたいわけです。好きなようにしたい、というと聞こえはよくありませんが、自分の責任で会社をなんとかしようと思っっていますから、取締役技術部長という肩書きだけでは何かと不自由さを感じていました。

交川はそのためだけではないのですが、稲盛の才能を十分に發揮させるために、彼をよく理解している私に社長になれと

厳しかった仕事で、きちんとした利益を出しました。相手の要求はしっかりと聞く、そしてそれに対応するためにはどうすればいいか、品質面での工夫はもちろんです、どうやってコストを落とすかということ、同時進行で考えていました。たんなる技術者と違ふというところは、その当時からありましたし、彼自身はそのことを、当たり前と考えていたようです。そのころから、経営者としてのしつかりしたものの方ができていたのです。誰かが育てなくても、彼は自分の力で育つたでしょう。私はただ、彼がやりやすいようにしたただけなのです。

# 人間の魂の成長を目指して



株式会社 KCC 経営研究所  
小林公認会計士事務所  
〒437 静岡県袋井市新屋2-3-20  
TEL 0538-42-9051

# 腕まくりの

## 経営者たち

塾長に学んだことを、いかに日々の経営に反映させていくか。本項は、朝礼や社内報を通して、トップが訴えかけられた内容を二紹介するものです。

### 教えをもとに、 経営理念を作り替え

盛和塾へ仙台

鈴木金物株式会社 代表取締役社長

鈴木 誠一

私にとって、盛和塾は会社の経営を真剣に考える場であり、常に「心を高める経営」を念頭においています。実は、教えをもとにして今年四月一日付けて就業規則を作り替え、経営基本理念を新たに

作成いたしました。

#### 《経営基本理念》

鈴木金物(株)は、企業活動＝仕事によって、自己実現をはたそうとする社員による、自然環境にやさしく調和する快適な都市空間の創造を通して、地域社会・地域経済・建設産業の発展に貢献する。(同社就業規則より)

する道との信念から、全国の経営者の指

導に飛び回っておられる。京セラが二万五千人を越える従業員を抱える大会社になった最大の理由は、稲盛さんのお人柄だと感じる。創業者だけに、激しい闘志と指導力は恐ろしいほどのものがあるが、物凄い苦労話の中にも思いやりと、真のやさしさが人間的魅力となって人がついてくるのだと考える。たいへん勉強になることが多くあり、参考になる点はほとんど取り入れ、氏の作られた高収益会社に見習いたいと考えている。

会社がよくならなくては私達の暮らしも良くならない。それにはまずお客様に満足を与える仕事をする。本田宗一郎さんの語録に「自分が儲けたいならまず人に利益を与えることを考えよう。そのあとに、そのオコボレをもらう。こ

### 自分のできること、本気で全力を尽くそう！ その中から解決の道が見えてくる

盛和塾へ東京  
株式会社万世 代表取締役社長  
鹿野 元章

「企業は人なり」と言われるが、企業

れが経営の本質だ」とある。

人様に役立つことが会社を支え、自分の生活も成り立つという世の中の巡り合わせはなんと素晴らしいことではないか。要は自分のできること、本気で全力を尽くすこと、その中から一見困難に思えることに解決の道が見えてくる。飲食店の命はメニューの内容と価格のバランスだ。今まで当社が発展してきたのも価格に対してのお値打ちをお客様が認めて下さったからである。これからも、どんなでも気軽にに入れて明るく楽しい気分になれる店であり続ける限り行き止まりはない。お客様を自分の家にお迎えするような気持ちをもって、店舗内は隅々まできれいに磨き上げ、輝く笑顔と明るい声で、テキパキとした行動が一層味を引き立てる。

の命運はそこで働く人によって決まると思う。

京セラ・第二電電を作られた稲盛和夫

さんは中小企業の活性化が世の中を良く

お客様のどんな要求にも嫌な顔をせず、一旦は気持ちよく受け入れよう(平成六年三月発行の同社社内報「A&A」の社長挨拶より)

### 応えられる、できる企業を目指して

盛和塾へ滋賀  
山田印刷株式会社 代表取締役社長  
宮尾 英昭

社会に役立ち、必要とされた結果が企業の収益だとか、業績につながるといことは過去に何度か話しましたが、今こそ企業存亡、生き残りのために時代をどのように読み、何をしなければならぬかを全社員一人ひとりが真剣に考え、取り組むことが必要だと思います。

新年度は、従来の既成概念にとらわれず時代に沿った顧客満足とは何なのかを察知し、それが実現できる企業体質を構

築すること、そして時代がどのように変化しようとも永遠に我々製造業に求められるコスト・納期・品質という三大要素に「応えられる企業」づくりに今一度チャレンジします。

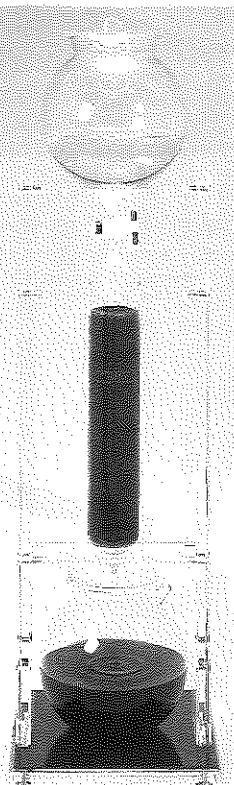
こうした会社の方針、取り組みの中で、では自分はどうするのかといったことを考え、行動して欲しいと思います。

また、新年度方針のひとつに全社員に自主独立の精神が浸透し活気ある企業体となるべく厳しく独立採算制を強化していきます。頑張って実績を上げる人を明確にすると同時に成果配分を徹底し、や



珈琲の醍醐味  
「ダッチ・アイス」

1滴ずつ12時間かけて抽出した本格派の味



からふね屋  
珈琲店

# 国際観光都市・鹿児島のプレステージ。



**城山観光ホテル**  
 〒890 鹿児島市新照院町41番1号  
 ☎0992-24-2211 (代表)

忘れ難いゴルフコースでありたい……  
**本年5/18 OPEN**



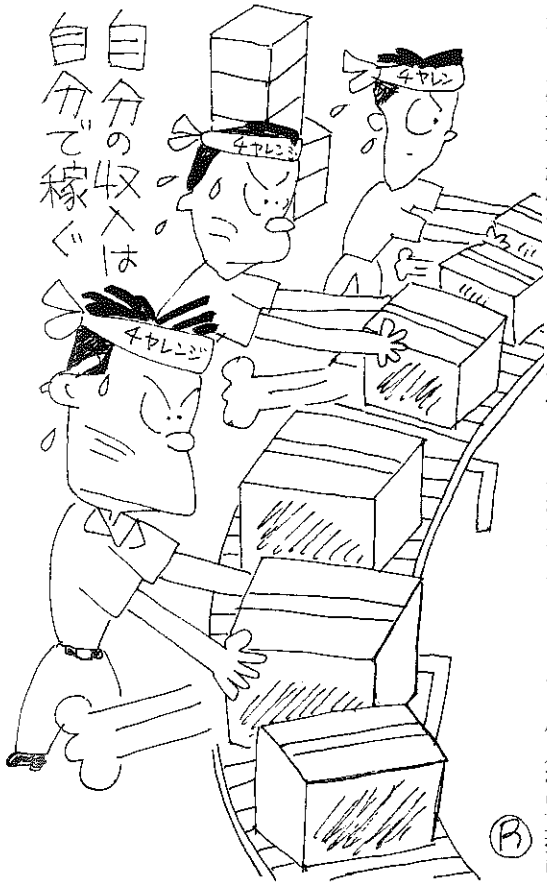
**入来城山ゴルフ倶楽部**  
 〒895-14 鹿児島県志摩郡入来町浦之名4800-11  
 ☎0996-44-5100 (代表)  
 ●城山観光株式会社  
 代表取締役専務  
**上原昌徳**

り甲斐のある企業を構築していく考えです。収益体質への転換には、不必要な経費は極限まで削り取ることは当然のことながら、生産は少人数かつ短時間でより多くの加工量を確保すること、そして営

業は納期管理や正確な原稿の指示等でロスのない生産支援を行う必要があります。もし、皆さんが個人事業主だったら三ヶ月以上経った売掛金をどうしますか。それをなおざりにして、仕入れの支払い

や従業員への給与を金利のつく金融機関から融資を受けて支払いますか。もし、皆さんが商店主だったら、何時迄に納品できなければ他の店に依頼するといわれて平気でいられますか？ 商店主は営業マンであり生産者なのです。きっとお客様の要望に応えられるよう努力するでしょう。

なぜ、個人事業主はそこまで頑張れるのでしょうか。それは、自分の収入は自ら稼ぐ、自分が稼がなければ収入はないといった自分自身の中で厳しいまでの労働と収入のギブ・アンド・テイクの法則が成立しているからです。(同社社内報「マンスリーヤマダ91号」より)



## 塾長への手紙

塾生からの塾長あてに送られたお手紙の中から六通をご紹介します。

求めているものに出合った

森 雅人 (小渡良博) 敬愛会

先日は稲盛塾長にお会いでき、短い時間ですがお話しができて感激致しました。

私は、CSKの大川社長が設立しましたCSKベンチャーキャピタルで、この道で一流と言われるようになるうと、情熱を込めて働いております。

同封させて頂きました、セガ・エンタープライゼスの中山社長の講演録「SEG Aの経営と私の考え方」の中で、『心を高める、経営を伸ばす』を、「日々の仕事に照らし合わせて、キッチリ読むとよい」と推薦してありました。

塾長が書かれた「心を高める、経営を伸ばす」を読んでおきますと、仕事をすすめる上で普段、自分で考え判断して、「きつ」ところに違いない。「こう考えるべきだ」と考えていたことが、わかりやすい言葉の中にしっかりと口調で書かれ、語

られていることに感動しました。

私が求めていた情熱の核となるものが、この本の中にありました。仕事をしていて、判断に迷うとき、この『心を高める、経営を伸ばす』の中に語られている言葉を思い、選択をします。そして思いを込めて話し、行動を起こします。いつか、この本を書かれた方とお会いしたいと思っております。

三月三十日、太田で稲盛塾長のお話を聞き、数分ですが直接お話しをすることができ、感動のあまりしばし言葉を失いました。どうもありがとうございました。私自身未熟ではありますが、今後一流をめざし、仕事を通して命がけて自分を磨き、社会に貢献したいと考えております。

### 塾長の迫力に感動

吉田 正浩 盛和塾(ほこだて)

このたびは、盛和塾へはこだて▽開塾

に際し、遠路はるばるご来函賜り厚く御礼申し上げます。私は、仙台の塾生の方からお話を伺っておりましたが、実際に塾長より長時間(非常に短く感じましたが)のお話を聞かせいただき、創業オーナー経営者の真の迫力を実感致しました。

静かなる語りかけのなかに、どうしてこの迫力が感じられるのか、まだ理解できないでおります。レンズメーカー専務様の体験談、人材の登用、心のあり方などのお話に非常な感銘を受けました。

小生も中学を卒業して、現在の会社にお世話になっております。どうぞ、今後ともご指導賜りたいと存じます。ご多忙のなか、どうかご自愛くださいませ。益々のご発展を祈念申し上げます。

### 心洗われた講話

猪谷 幾雄 盛和塾(帯広)

先日は盛和塾へ帯広▽の開塾において



# たえざる技術革新をめざして



HIYOKUNI

清国産業株式会社

本社・足利工場  
〒329-41 栃木県足利市小俣町2690-1  
TEL 0284-62-0513  
工場：イギリス・中国

いただき、またご講演をいただき誠にありがとうございました。塾長の人間として何が正しいのか、またなんとしても従業員の幸せを守らねばならないことなど、心が洗われるような気持ちで聞かせていただきました。

強烈な願望を心に抱きつつ、今後とも仕事、人生において進んでいきたい所存でございますので、益々のご指導の程お願い申し上げます。

稲盛塾長の益々のご活躍、ご健勝を心からお祈り申し上げ、御礼とさせていただきます。

## 学んだことを実践に

渡辺 昌司 盛和塾(仙台)

盛和塾(盛岡)での講演ありがとうございました。ございました。「物心両面での社員の幸せ

の追求と、人類社会の進歩発展に貢献する」ために会社を経営するのだという塾長の精神、エネルギーを大きく吸収して、実践に努力してまいります。

創業間もない二十歳代に使命をつかみ、ヤシカのレンズ工場の事例、毎日の車座での話し合い等のすばらしい実例を知り、小生も即実行していきます。ありがとうございます。

大兄の丸く大きいお心に、少しでも近づく人間になるよう努力していきます。

## いつか逢えると願っていた

梶原 茂弘 盛和塾(佐賀)

盛和塾(長崎)の開塾式におきましては、示唆に富んだ講演を聞くことができて感激致しました。気むずかしい人を活かしながら京都の町工場から、世界の

トレープの全巻拝聴、『心を高める、経営を伸ばす』の拝読など、塾長の哲学の吸収に努めてまいりました。

その結果、入場者数ベースで前年割れが続いていたのが信じられぬくらい増加に転じ、六カ月連続で百%以上の実績を残しております。(申し遅れましたが小生ゴルフ場の支配人に任せられています)周辺のゴルフ場を見渡しても、割り引きせずに入場者数増になっているのは当コースだけです。

このような結果になりましたのは、偏に塾長のお陰です。それ以外のなものでもありません。京セラフィロソフィで経営に当たりますと、職場の仲間がイキイキと活性化してまいりました。大善をなす勇気を以て指導し、あるいはどやしつけても逆に感謝されるありさまです。

京セラへと育てあげられた実践談は何度何んでも感心することばかりです。人を治めることが企業を治めることである、という言葉をかみしめて、社員と共に人間の成長をしていかなければと強く思った次第です。そして、自らに厳しくいつまでも向学心や向上心を持ち続けなければと、改めて反省した次第です。

最後に京セラフィロソフィについての論文の話がありました。弊社の記念日にぜひ論文の募集をしてみたいと思います。

懇親会では、私たちと気さくに丁寧にご歓談くださり、あこがれの哲人を目の前にして震えるような感動を覚えました。実は十数年前に一度、先月に一度お手紙を差しあげて、JC時代や栄える会でお聞きしました感想やお礼などを述べ、い

また、私自身もおぼろげに考えていた社員の幸福について、今ではハッキリと社員を幸せにするために働くのだ、と自覚できるようになりました。以前よりもいっそう働くようになったのですが、身体に疲れが溜まらなくなり極めて快適です。そして盛和塾での素晴らしい出逢いの連続と、同じ門下生であるとの連帯感など楽しいことばかりです。先日でもタニサケの松岡社長と知り合い、三週間の手紙が二往復しました。今や人生がバラ色です。

ともあれ、これからも身体にご注意いただき、いついつ迄も私達をお導きいただきたいと思います。そして健康のためにも、九州ご主張の折りは当コースをお訪ねいただきたく社員一同首を長くして待つております。

つかお逢いして一言でも二言でもお話しをしたはずと思いついておりました。はからずも今回現実になり、いいことを思い続けると必ず実現すると確信致しました。

今秋の十一月二日は、塾長ご参加の盛和塾(佐賀)の例会日です。翌日はぜひ、日本の磁器のふるさと有田を訪ねてください。一生懸命ご案内をさせて戴きたいと願っております。それでは再会を楽しみにしております。

## 教えを守つたら、入場者数が増加

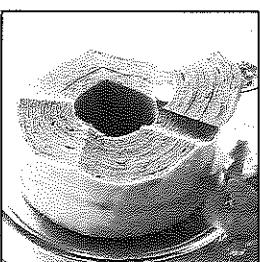
谷水 利行 盛和塾(福岡)

私は、昨秋盛和塾(福岡)の八頭司代表世話人様からお誘いを受け、入塾させていただいた者です。入塾直後より、例会への出席は当然のこととして、カセツ

よりそう歴史とおいしさ

ドイツの伝統菓子——バウムクーヘン

ニューハイム



「日本経済の真の活性化のために、少しでも役立てるよう  
うに、私は自分の残りの人生の大半を盛和塾に捧げよう  
と想っている。」近著『新しい日本、新しい経営』（TBS  
Sブリタニカ刊）で塾長はこう綴っておられる。

初の公開座談会は、こうした塾長の熱い想いに呼応すべ  
く、塾生諸氏の経営現場で稲盛哲学が根つきつつあるこ  
とが実感できる感慨深いものであった。

また、「塾生として世界一高い授業料と、世界一遠い距  
離を飛んで勉強しています」と、淡々と語るブラジルの  
谷代表世話人の一言が塾長に学ぶことの意味を深めさせ  
てくれた。さらに、後日、中井世話人は、「稲盛哲学の  
真の後継者はブラジルにあり」と自ッ本十塾生に対し、  
挑戦的なテーマを掲げ講演された。彼等が盛和塾をブラ  
ジル社会とともに育てようとする強い意気込みに心うた  
れた。ブラジル塾生も含め、私たち塾生は幸運にも今生  
の人生において、稲盛和夫という歴史的にも稀有な経営  
者と直接膝をつき合わせて薫陶を受ける機会に恵まれて  
いる。今年も、そうした機会を自らの人生の絶好の機会  
として捉え、企業経営のターニングポイントとした、私  
たちの塾生仲間が、「いま、ここに生きる塾長の一言」を、  
自らの感動の経営体験として発表してくれるに違  
ない。全国大会を迎える度に「塾生となることは手段で  
あって目的ではない。塾生となって、経営者として何を  
為しえたかが、将来世代から私たち一人一人に問いかけ  
られているのだ」と自問自答を繰り返している。

(本誌編集委員長・矢崎勝彦)

「盛和塾」通巻第十号

一九九四年七月十日 発行

発行 ● 盛和塾

発行人 ● 鮎子田昭司

編集人 ● 矢崎勝彦

取扱所 ● 盛和塾事務局

〒600 京都市下京区四条通室町東入

函谷鉾町八十八番地 K.I. 四条ビル3F

TEL 〇七五―二二一七八〇―

制作 ● 出版文化社

印刷・製本 ● 富士精版印刷



## 私の好きな言葉



### 子孫の為に美田を買はず

明治の時代に生きて、大西郷と称せられた薩摩の人、西郷隆盛の詩の一節である。この詩は私たちの多くに底知れぬ感銘を与える。「幾度か辛酸を経て志始めて堅し」に始まる西郷の詩であるが、その次にくる「丈夫玉碎<sup>しやうぶきよくさいせんぜん</sup>鞭全<sup>は</sup>を愧づ」も私の好きな言葉の一つである。

しかし、子孫のために美田を買はず、という句は、私にとっても、いつも念頭にある言葉だった。私の父は、瀬戸内海に浮ぶ港町に生れ、晩年をその町の町長として送った男であるが、晩酌のときなど、よくこの言葉について、意のあるところを語ったものである。

死後、その財産の整理をして分ったことだが、一文の財産も残さなかったが、一文の借金もなかった。つまり、そのようにして冥途に旅だったのである。「子孫のために美田を残さない」というのは此事だったのか、とその一生をふり返るのであった。

太平洋戦争中、父は、軍から大量の砂糖や小豆の物資をあづかっていた。それを、終戦と同時に町の人々に公平に分配した。我家もその一軒だった。役場の人のなかには、それほど嚴重にする必要はないではないか、という者もあったが、父はあくまでも処志をつらぬいたのであった。

「子孫の為に美田を買はず」 私は、その詩句を父と共に、いつまでも忘れないであろう。

奈良本 辰 也

(歴史家)

