

[盛和塾] 11

平成6年10月
通巻11号

特集「第3回盛和塾全国大会'94」

心を高める 経営を伸ばす

[テーマ] 今、ここに生きる塾長の一言

●第1日目研究発表

堀尾 隆 (京都・からふね屋珈琲株式会社)

浅田厚志 (大阪・株式会社出版文化社)

藤本 博 (香川・株式会社ファモス)

飯島秀昭 (ブラジル・SOHO)

[塾長講話]

京セラの発展と、京セラフィロソフィの軌跡

●第2日目研究発表

浅井美行 (福岡・株式会社トーケン)

宮宗逸三 (東京・ユニオン商事株式会社)

棚澤 肇 (北大阪・株式会社棚澤八光社)

[塾長講話]

現場に出て語ろう!

人間として、経営者としての思いを

——経営者にとってなぜ哲学が必要か

第3回 盛和塾全国大会

1994年7月7日(木)11時30分～7月8日(金)14時20分
京都宝ヶ池プリンスホテル 地下2階 プリンスホール (京都市左京区宝ヶ池)

七月七日、七夕の日

全国四十四塾から五百十二名の塾生が集まりました。

北は北海道のオホーツクから南の沖縄まで、

海外からは遠路もいとわずブラジルも、

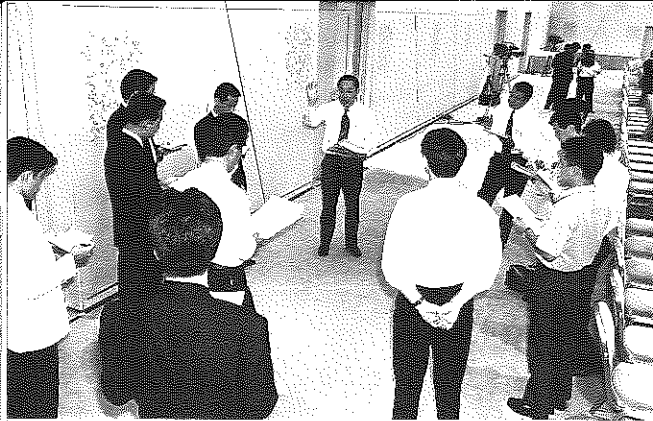
初めて全塾からの塾生参加をみた第三回の全国大会です。

研究発表とそれに対する塾長講評、そして塾長講話。

塾長との会話や塾生との交歓などなど……

思い思いの感動を胸にした、美り豊かな二日間でした。

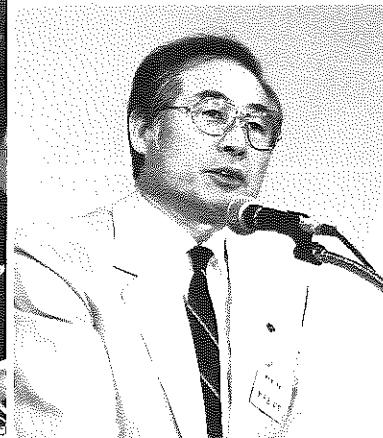




開会前のスタッフミーティング



受付などのお手伝いをしていただいた事務局の方々



開会の挨拶をする鮎子田昭司代表理事

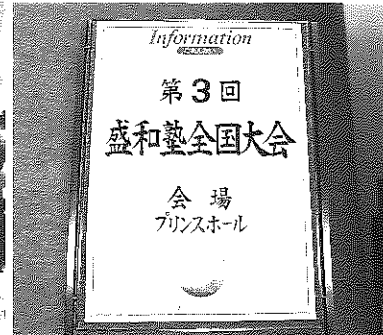


総会司会の矢崎勝彦理事



心を高める 経営を伸ばす——
「今、ここに生きる塾長の一言」
 いかに実践の場、心と経営に生かしているか……
 大きな共鳴と感動を呼んだ塾生の研究発表。

最も身近な勉強の場として好評の「研究発表」——。
 今年は「今、ここに生きる塾長の一言」という共通テーマで、各塾の予選や推薦を経た、七名の発表がありました。
 司会の矢崎理事から、「稲盛塾長との出会いによってご自分を変え、人生を変え、人生を変え、あるいは企業を大きく変えていかれた……」とあつたように、胸を打つ経営談、人生談でした。



案内パネル

研究発表 表彰式

初の試み 「経営者、夏の甲子園」

創業者あり、二代目・三代目ありだった今年の発表者たち。企業規模、業種はさまざまでも、塾長に学んだことを人生に、経営に生かしたという体験発表は、さまざまな形で出席者の胸をうったようでした。



選考結果を発表される稲盛塾長



表彰を受ける棚澤さん

「非常な勇気を与えられた」「改めて自分の目標を見直すことができた」「自分の甘さを痛感した。負けないように頑張る」……。アンケートに記された言葉が赤裸々に胸の内を物語っていました。稲盛塾長からは、「それぞれ立派な研

究発表をしていただきました。講評のときにも言いましたが、皆さんのお話しを聞いていると、この活動をやっていてよかった、と本心から思います。皆さんもお聞きになったことを、たんなる知識としてではなく経営に生かしてください。来年からは、研究発表と同じように、会社経営の優秀賞も表彰させていただきますと思いますので、経営資料をご提出いただけますよう、お願いします」という言葉がありました。

なお、塾長および本部理事によって厳正に審査された結果、一位に北大阪の棚澤さん、二位に福岡の浅井さん、三位に大阪の浅田さんが選ばれました。表彰状のほかにそれぞれ三十万円、二十万円、十万円相当のコンタックスカメラが記念品として贈られました。また他の四名の方々にも、特別賞として金五万円が贈られました。

◇研究発表一位・棚澤 肇（北大阪）

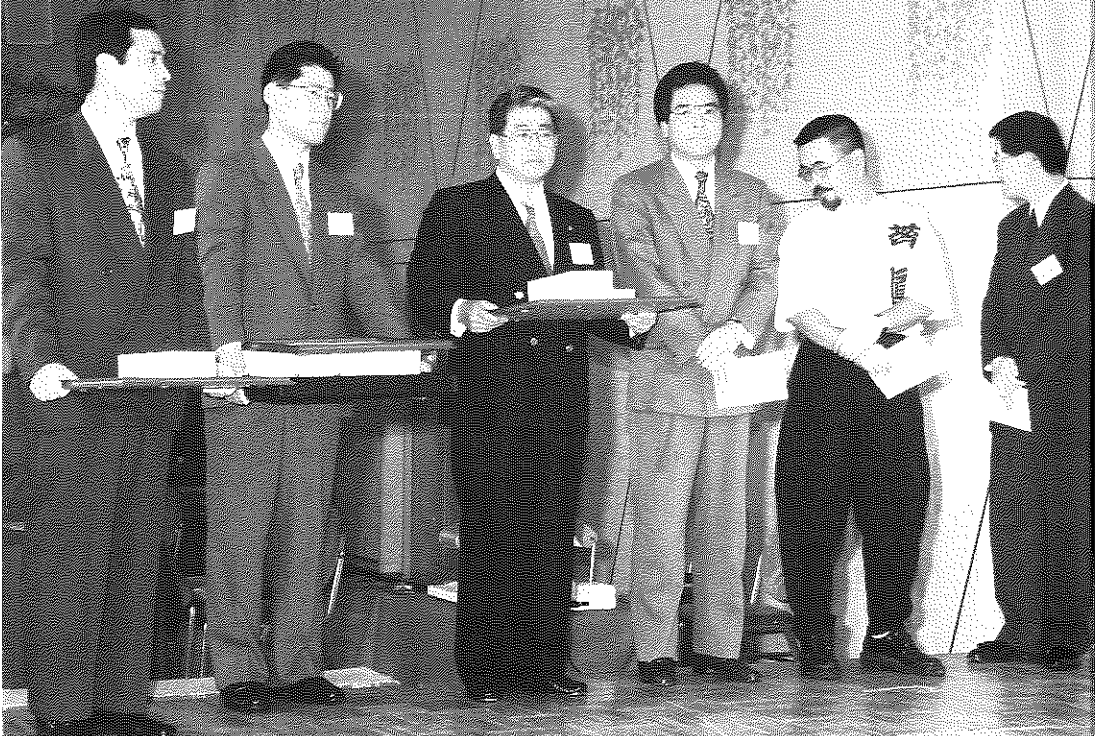
本当にありがとうございます。仕事のこといろいろなと教えていただいて、本当に恩があります。その恩をお返しする前に、このようなものをいただけてしまっ……。これはもう絶対に塾長がおっしゃっている「有言実行しろ」ということだと肝に銘じて、仕事をいたします。

◇研究発表二位・浅井美行（福岡）

仕事を続けていてよかったな、と喜んでおります。皆さん、本当にありがとうございます。この喜びは私の妻、社の従業員、そして盛和塾（福岡）の皆さんのおかげだと思います。喜びを、皆で分かちあいたいと思います。

◇研究発表三位・浅田厚志（大阪）

皆様方から昨日、今日と「たいへん素晴らしいお話でした」というお声を頂戴しました。私自身、自分は決して特別ではないと思っておりまして、そんなに悲惨な人生だとも思っていないんですけど、ですからこのような評価をいただき、たいへん驚いております。と同時に、皆様からいただいた一言ひと言がこれからの勇気になってまいります。



左から浅田、棚澤、浅井、藤本、飯島、宮宗の各氏

研究発表
第1位

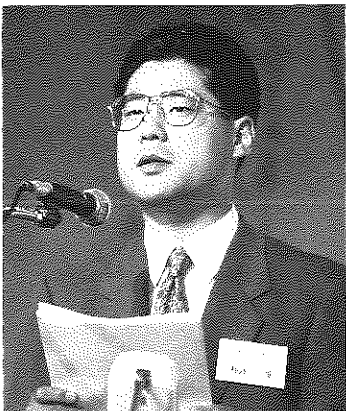
人を見下さず、負かさず、
伸ばし育てて共に良くなる。
――心が変わったら、どんなことでもチャンスになった。

株式会社棚澤八光社
代表取締役社長

棚澤 肇 (盛和塾八北大阪V)

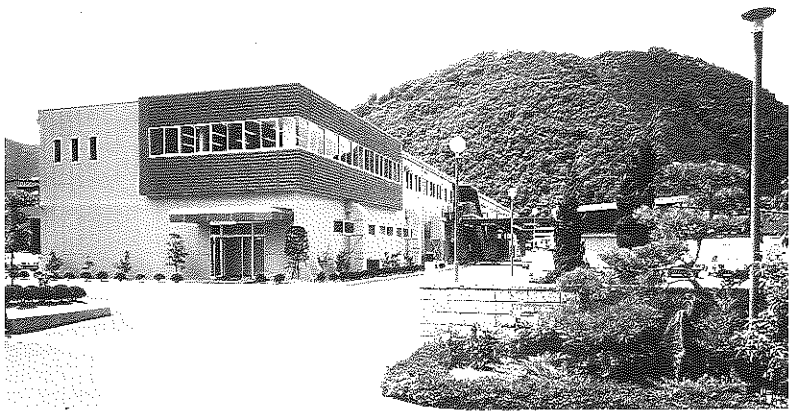
父に託された「会社経営」

当社の歴史を簡単に紹介いたしますと



●創業/昭和十二年●事業内容/プリント配線基板、成形品のシボ加工、電鍍ロール●資本金/二億円●従業員/三百七十名●売上高/六十二億円

な死に方でした。父は死ぬ前、骨と皮ばかりになった身体で私をベッドの横に呼び、身体中の力を振り絞って私の手を握りながら、「将来は必ず会社を継いでくれ。親戚全体をまとめてくれ」と言い、



曾祖父が創業した会社で祖父が実兄と共に働いていて、三十歳代半ばで分家独立したことに始まります。創業日は四月八日でお釈迦様の誕生日を祝う花祭りの日です。祖父は仏教の本を読んでいたようで、屋号の八光社も「光明八方を照らす」という言葉からつけたようです。

戦後の復興期には、学校を出た父や叔父が手伝うようになり、昭和三十年代にそれまでの主力商品であった銘板から、現在の主力商品であるプリント配線基板とシボ加工への転換を果たし、それぞれの業界で有数の地位を占めていました。

プリント配線基板というのは、ビデオなど家電製品に使われているICや抵抗と意識を失いました。亡くなったのは、その二日後。私がまだ十六歳、高校一年のときでした。

「やらねば」の気持ち
周圍との不協和音を奏でる

私が会社にお世話になって十年ほど経つと、こんなことではいけないと感じることが多くなってきました。例えば、事業所ごとに社用の便箋や名刺が異なっていたり、同じ製造工程の呼び方が工場によって違っていたりするなど、基本的なことがバラバラでした。

その当時私は、「俺がやらねば」という気持ちが強く、「会社の中をよくないことを是正するためなら、自分は返り血を浴びてでも行うことがいいことなんだ」と思っていました。会社をよくするためをやっているんだ、正しい志に基づいてやっているんだ……という気持ちで固まっているものですから、理解してくれない人は悪人に見え、行動を共にしてくれない人は怠け者に見えました。

一度は耳を傾けてくれる人はいませんが、結局、誰も言うことを聞いてくれません

などの電子部品を搭載している板のことです。シボ加工といいますが、プラスチック製品やエンボス加工に必要な金型やロール、型板等の表面にいろいろな凹凸模様をつける加工のことをいいます。当時は、二代目社長の父と祖父を中心にした家族的な雰囲気でも、「前向きで明るく、中小企業としてのよさを追求する」という感じの社風だったように記憶しています。

しかし、オイル・ショックのとき、不況の真っ直中に父が亡くなりました。四十六歳、胃ガンでした。まるでオイル・ショックを乗り切ったのに、自分の命を引き換えに会社を守った、ともいえるようでした。私自身は志に忠実に、誠意をもって生きているつもりでしたが、他人から見れば人望のない変な奴に見えたと思います。人と見れば、斬りかかるような性格だったかもしれません。私は、悩みました。

心を変え、
行動を変えようとしてから
周圍との関係が変わった

盛和塾への入塾のとき、私は自己紹介で「器の大きい人間になりたい」と、申し上げました。最初にお聞きした講話で塾長は、「人間性を高めましょう。今日から変わらしましょう」というお話をされ、私はメモをしながら興奮を覚えました。

同じころ、八北大阪Vの代表世話人として、欠野様のマスコンサルタンの指導を仰ぎはじめました。それは「3KM」というプログラムで、一年後、三年後、十年後、二十年後、定年後に自分がどうありたいかということ、個人、家庭、会社というふうに分けて、二百四十項目書き込むものです。そして、自分が書き込んだものを毎日見て、潜在意識に自分の願望をしみ込ませるわけ

す。

塾長はよく、「潜在意識に透徹するほどの、強い、持続した願望をもて」とおっしゃいますが、聞いただけならつい忘れちゃいます。しかし、毎日毎日眺めるといのは効果があります。この3KM表を見ていると、潜在意識に自分の願望を叩き込むことができます。

一昨年、二度目の講話を聞いているときに不思議な精神状態になりました。私が一心不乱にメモを取り、精神集中している心の中で、併行してもう一人の私が言うのです。

「いい話をいくら聞いても役には立たない。自分が能動的に変わらなければ、何の値打ちもない。話がいいとか悪いとかじゃなく、自分が変わるかどうかに値打ちがあるんだ。塾長のお話を聞いても、生かすか腐らせるかは、自分の責任だ」

講話のあと、失礼も顧みず塾長にそのことについてお話をいたしましたら、びっくりするくらい丁寧な言葉で答えていただきました。

「よく気がつきましたね。それに気がついただけで、今日の値打ちはあります。

自分の心が変わってから、恐ろしいほど早く、一週間、二週間で世の中の流れも変わりました。世の中の流れ、枠組みが、音を立てて変わっていきました。周囲の多くの人々が、「早く社長になってください」と言ってくださったり、重大なことを相談にきてくださったりしました。暗礁に乗り上げていたような社内の問題が、私のところを通過するだけで自動的に解決できました。そして三カ月後、社長補佐の肩書きをいただき、社内のみとめ役をさせていただくことになりました。ちょうどそのころに例会があり、講話

頑張りなさい」

二カ月くらいあと、マスコンサルタンの「内観」というプログラムのセミナーを受けました。セミナーの前に、仕事上の悩みや問題を具体的に整理してきてください、という厳しい注文があったので、経営陣を中心とした人間関係の悩みを、自分の心を変えることで乗り越えたいと思って参加しました。ところが、セミナーでは「三歳のとき、お母さんに何かしていただいたことを思い出してください」「心配をかけたことを思い出してください」「こちらからしてあげたことを思い出してください」といったことを言われました。すると、忘れていたようなことがどんどん思い出され、そのたびに心が洗われたようなすがすがしさを感ずりました。

一泊した翌日、睡眠不足の頭で小さいころを思い出す続きをしていましたら、塾長の講話を聞いていたときと同じように、もう一人の自分が出てきて、昔のことを思い出させるのです。そして、私はハッと気がつきました。

「周りの大人たちは、私を負かそうとあとの食事のとき塾長にお礼を申し上げました。すると塾長は、マイクをとって「私が盛和塾をしているのは、こういう志でやっているのです。役に立てて嬉しい」「棚澤さんが、少しでも成功して本当に嬉しい。だけど、これくらいで喜ばないで、もっともっと頑張りなさい」と、皆さんの前で励ましていただいたのです。私は、嬉しさを通り越して、恐縮して聞いておりました。

そして昨年三月、筆頭役員をなさっていた、たたきあげの先輩役員が、「最近、人物もできてきたようだから」と切り出して、私を社長に推してくださいました。社長以下、全役員の賛成も得られ、また主要株主様のご了解もいただけて、社長として会社の改善・改革の大役を仰せつかることになりました。

先輩塾生の励ましで 災いを転じて福とする

しかし、世の中はそう甘くはありませんでした。社長に就任してから数日後、ある事業所からとうてい承諾することのできない、待遇改善の要求が出されまし

はしなかった。見下していなかった。自分を育てよう、育てようとして厳しくしていたのだ」

「親をはじめとした大人たちがそう思っていることを、私は幼いころ、その人たちの目の奥に感じていたから、すねることもなかったのだ」

私が会社でいくらいいいことを言っても、どれだけ偉そうなことを話しても、なぜ誰も真剣にとりあってくれなかったのか。そのときに、分かったのです。自分が相手の人を見下していたり、やつつけてやろうという気持ちがあったから、相手の人はそれを感じていたのだ、と。

セミナーから帰った日、私はワープロで「人を負かそうとせず、見下さず、伸ばし育て、共に良くなるうとする」とこそが成功への唯一の道」と打ち、ノートに貼り付けました。スケジュールを見るたびに目に入るようにし、自分に言い聞かせました。

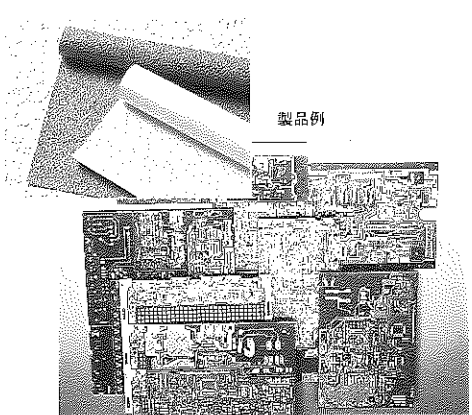
その日から、本当に変わったと思います。心も、そして行動も――。仕事や会社がうまくいくためなら、とつまらない面子や意地にこだわらなくなりました。

た。私を社長に推してくださいました先輩役員が入院されたことも重なり、本当にどうしようかと思いました。

そんな折り大阪V三塾合同の例会があり、塾長に相談しようと思っ出てかけました。その日は質問形式で、他の塾生の方の「労使問題」に慮るかたちで講話がありました。塾長は、「そういうときは一般の社員たちと直接に話をするのが大事で、労働組合の幹部たちとだけ喋ることにかまけてはいけない」とおっしゃり、そのお話で私の相談ごとの結論は出ていました。

例会に出て良かったなと思う反面、気持ちは沈んだままでした。食事の席では皆さまから、「社長就任おめでとう」「よかったですね」と言っていたいただきました。しかし私は気が滅入っているものですかから、「社長になった途端、大変なおきまして……」と、思わず弱音を吐いてしまいました。

すると、それまで三々五々話しておられたテーブルの方々が、そのひと言でバツと私を見られました。そして、それこそ全員で、寄ってたかって励ましてくださ



製品例

ったのです。

「いいじゃないですか。長年の膿を出して健康になったらいいんですよ」

「素晴らしいタイミングですね。一カ月前なら社長じゃないから手も足も出なかったでしょう。就任して半年も経っていたら、今度はあなた自身の責任問題になります。今だったら、自由に手が打てるじゃないですか」

あのときの先輩各位のお言葉は、今でも耳の奥に残っております。おかげさまで私は、例会が始まる前まではトラブルと思っていたことを、改革のチャンスだと考えて帰ることができました。

翌日から私は、第一線の社員たちと対話をし、原理原則にのっとって考え、自分の信念を話し続けました。すると、何かおかし、とピンとききました。会社側であるはずの人が、社員たちよりも話が分からないのです。また、そういう幹部たちは私が一般の社員と話をすることを嫌がっているようにもとれました。

ことの真相は、私が社長になったら自分が好きにできると考えていた取締役が、支社長、次長、課長、一般社員等を組織

して、会社に揺さぶりをかけていたのです。その取締役は、早い時期に引責辞任をさせました。泣いて頼みますので、社外的には田満退社という形をとってあげましたが、すっかり騙されました。その

一派は、組織的に会社の重要機密、資材副資材を盗み出し、それをもとに去年の秋に新会社を設立したのです。

去年の夏には創業者の祖父が亡くなり、今年一月には私を推してくださった先輩役員さんも亡くなりました。また、商品の値段はどんどん下がりました。社内には、誰か先の会社に通内している者がいるのでは……という疑心暗鬼の人も出る始末でした。

しかし私は、少しも怖くはありませんでした。はっきりとこちら側についてくれる人たちだけとの間に、同志的な連帯感を築くチャンスだ、と腹の底から思っていたからです。そのため、去年以来、それらの問題と併行して前向きな手をいくつも打つことができました。その間、機会を見つけては、周りの人々に私の仕事に対する考えを語りかけました。

ある工場には、素晴らしい能力を持っ

た人が、責任者として来てくれることになりました。問題の工場には、それまでの工場の考え方と合わずに退社していた人が、いざ鎌倉とばかりに安定した立場を投げうって駆けつけてくれました。

何よりも感謝しているのは、その間、本当に多くの社員たちが心を合わせ、文字どおり一致団結して、会社の危機に立ち向かってくれたことです。そして、その経験のなから、部署を超えた一体感が生まれたことです。おかげで、会社の中心がはつきりしました。みんなが明るく、前向きになり、社風も変わりました。本当に素晴らしい幹部、役員が、私のような出来の悪い人間を盛り立ててくれます。いま振り返っても、あれはピンチではなくチャンスだったと信じています。

私はその間、もう無我夢中でことにあたっていましたが、幹部や役員の人たちは、「社長、あんなときによくズバツ、ズバツ」といい判断ができましたね」と言ってくれています。しかし私は、あの場で正しい判断ができたのは、盛和塾という学びの場なくしては考えられなかった、と感謝しております。

■塾長講評■

素晴らしい社内の一休感をベースに、今こそ垂直登攀を……

三代目で会社を潰すのが普通だろうと思いますが、見事に三代目で社風もがらりと変えられた。ここ数年間、棚澤さんが経験され、考えられたこと、また今日発表されたことを一生忘れないで、事業に専心されれば、驚くべき発展を遂げられると思います。おそらく、棚澤八光社の中興の祖といえますか、創業者や二代目を遥かに超える大躍進をされるだろう



と思います。そういう意味では、今日の話が聞かれた全国の塾生の皆さんが、あなたの今後の成長を期待して見ておられると思いますので、ぜひ模範になるような発展をしていただきたいと思えます。

とくにプリント配線基板は、もっともって高密度なものに変化していきます。棚澤さんの会社は、その技術に対応できる技術をお持ちのほうです。たいへんな苦勞をされて従業員との一体感、心の通じあう仲間、集団ができましたので、期待をしています。ぜひ、大成してください。

棚澤さんは、不正なこと、正しくないことについて容赦なく斬りかかっていくということ、人間関係に苦しまれませんでした。そこから欠野さんに会われたり、盛和塾に入られて人間的に成長されました。お話を聞いていて、私はフツと思ひ出しました。私は学校を出て、松風工業にいたときも実は厳しすぎるといふこと、たいへん嫌われておりまして、労働組合の人民裁判にかけられたこともありまして、そこで、こんなことを考えました。「人生は登山だ。たった一回しかない

のだから、妥協をしない加減な生き方をするのではなく、自分は目標のあの頂にまっすぐに登りたい」

ところが、まっすぐに登ろうとするといろんな困難に遭遇します。普通、登山をする人は消耗しないようにグルグル回って登ります。しかし、私は垂直登攀をしようと決めました。「嫌われてもいいから、頂をめざしてまっすぐ行こう」と。つまり、人間というのはいつの間にかイージーな方に、易きにつきやすい。人はみな楽な方につきやすい、という性格を持つていますから、妥協しながら行こうというような甘っちょろい考え方をすれば、その瞬間に実は志を失ってしまうのです。

私は、仲間や従業員との人間関係を、仕事を通じて、試行錯誤しながらつくってきました。ところが、棚澤さんはそのことを若くして学ばれ、身につけられ、みんなから推されて社長になられました。人間性を高め、人物的にもできておられます。どうかその気持ち、志を忘れず、次の目標をめざしていただきたいと思えます。

研究発表
第2位

この仕事は何のためにするのか、 誰のためにするのか。

「報恩感謝」を実践に移し、倒産から立ち上がる。

株式会社トーケン
代表取締役社長

浅井 美行（盛和塾／福岡）

カラ元気を出すほどに つのがつた辛さ

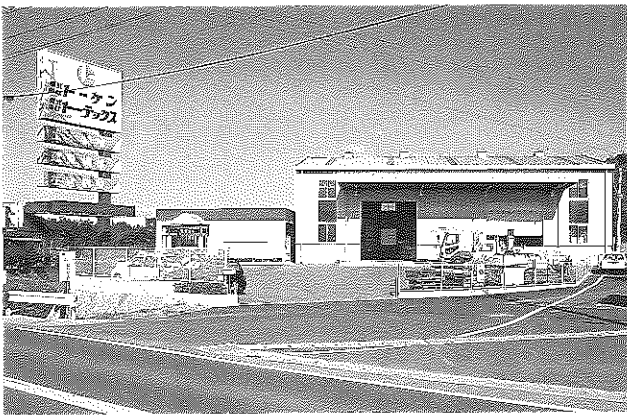
私には、生きるか、死ぬか、逃げるかの三つのうち、一つを選択しなければならぬ時期がありました。多くの人々に



●創業／昭和四十二年●事業内容／仮設機材および小型建設機械の製造・販売・リース●資本金／三千万円
●従業員／三十三名●売上高／八・四億円

と必死になって、お客様、仕入れ先様、従業員の前ではニコニコ笑って、カラ元気で戦ってきました。

おかげさまで、今期で負債を完済できそうな目安ができました。そんな、落ちこぼれ経営者の私が、素晴らしい経営者の仲間の集まり／盛和塾で、しかも全国大会で壇上に立つなんて想像もつかないことでした。再建途上の身ということ



対するお詫びのしるしとして死んで責任をとるか、責任を放棄して逃げるか、それともそこに踏みとどまって死んだつもりで働いて借金を返済するか――。

今から八年前の昭和六十一年四月、総額二十億円という膨大な負債で会社を倒産させてしまったのです。私の放漫経営によって、家族や従業員を路頭に迷わせてしまったのです。多くの人に、多大な迷惑をかけてしまいました。

当時、会社は年商三十億円、従業員も四十名ほどおりました。私は、脱サラ成功者としてチャホヤされていました。そして、塾長がいつもおっしゃる「ええわ、ええわの小善」をなしていました。しかしそれによって、家族や従業員を路頭に迷わせるという「大悪」をしてしまった

で、何度もお断りしたのですが、福岡の皆さまの熱心な勧めと、倫理の教えである「言われたら素直に、何事にも『はい』の一言」とで、恥を忍んで出てまいりました。私のように絶対になってもらいたくない、どんなことがあっても会社を潰してはいけない、しっかり経営してください、と伝えにまいりました。

倫理の教えで 感謝の気持ちを知る

事業経営を失敗しないためには、塾長がいつもおっしゃるように、「この仕事は何のためにするのか」「誰のためにするのか」という明確な目標が必要です。

私はそんなことより、美味しいものを食べたい、いい服を着たい、立派な家に住みたい、金が欲しい、名も欲しい……という、我欲ばかりの経営でした。当時の私には、数え切れないほどの方々や物の恩恵を受け、幾百千乗の恩の渦の中で生かされているのだから、この仕事はすべての人から喜ばれ、人のため世のためにつくすのだというはつきりした事業目的はありませんでした。だから、少しばかり

のです。

再起に向かってさあやろうというとき、再建計画を必達するためにはこの従業員は欠かせないという人が、次から次と辞めていきました。そして、最後に残った従業員は六人でした。倒産前は三十億円あった売り上げも、初年度は三億三千万円にまで落ち込んでいきました。

そんななかで一番辛かったのは、売り上げの減少とかお金の問題ではありませんでした。本当に辛かったのは、カラ元気を出せば出すほど、先頭に立ってやればやるほど、「元気を出して頑張ってください」と言った人たちに、「浅井さんは元気があっていいですな」と言われたときでした。布団に入っては、涙、涙の毎日でしたが、ここで挫けてはいけない

仕事が順調にいったり、儲かったりすると、慢心したり自惚れたりして、地道な努力を忘れていました。

失敗のあと、倫理研究所と出会いました。そして、教えていただきました。

「苦難は生活の不自然さ、心の歪みが映った危険信号である。即ち、苦難の原因になっている生活の過ち、心の不自然さを取り去ることが大事である」

「一生に二度と出合うことのない大窮地に陥ったときこそ、一切を捨てて捨ててしまおう。地位も、名誉も、財産も、そして見栄、我欲を捨てて、恐れ・憂い・怒り・急ぎ等々の私情雑念をきっぱりと捨て、運を天に任せる闊達な心境になれ」人間が他の動物と違い、いろいろ不幸に出会っているのは、そのもとは全部わがまま、気ままの心からです。倒産というのは、私のような見栄っ張り、慢心、傲慢、怠慢の人間が進む当然の道だった、と思います。

生活の不自然さ、心の歪みの作った環境。自ら招いた運命――。私は、わがままをなおすために夜型人間から、朝型人間に変わる決心をしました。

昭和六十一年十月以来、午前四時から四時半に起きる生活が始まりました。最初は正直いってきつくて、たいへんでした。しかし、早起きの実践を続けているうちに、生きていくことに感謝の気持ちが生まれてきました。自分一人で生きていくのではない、多くの物や人によって生かされているのだと教えられ、気づくようになりました。

早起きは、自分のためにつくった自分だけの時間ですから正直になれるのです。昨日の反省、過去の反省、先祖・親・家族・従業員へのお詫びと感謝、目標に対して絶対やれるという自己暗示を、毎日行っています。それは、先祖に対して、浅井家の徳を私一人で使ってしまったというお詫びと感謝の気持ちです。日課として、出張なども関係なく、次のようなことを行っております。

朝一番、天に向かって挨拶します。「大自然、大宇宙の万物の皆さん、お早うございます。今朝も元氣よく目が覚め、生きていることに感謝致します。今日一日、家族、全従業員が幸せでありますように」

会社の進む方向を話し、また従業員と本音で話し合いをしています。「考え方×熟慮×能力」の方程式の話を、塾長に教わったとおり、能力はあるにこしたことはないが、それよりも明るい考え方や熱意が大切だと話しています。

次に両親、女房、子供、そして全従業員

の一人ひとりの写真に向かって、昨日のお札と今日一日のお願いをしております。手帳に全員の写真を貼り付けていますので、毎日、どこにいても全員と話をすることができるようになります。

そして十分ほど、倫理研究所でいただいた『万人幸運のしおり』を読ませていただきます。次に自己暗示を行います。会社が完全に再建でき、家族と全従業員と喜びを分けあっている光景を思い浮かべるのです。

【塾長に教えられた「運命と立命」それから、多くのこと】

倫理研究所でいろいろな教えを受け、実践しているときに、盛和塾開設の話があり、随分迷いましたが入塾いたしました。個人面談での、「過去にそのようなことがあっても、原因をしっかりと反省して、今どのような考え方で経営をしているのかが問題です。そういう体験をした人がメンバーに入るのには、いっこうに構いません。大いに自己研鑽をして、仕事に頑張ってください」という塾長の言葉

従業員に接しはじめると、自分の傲慢さや、いかに社員を押しつけて社員の話を聞いていなかったかがよく分かりました。また、従業員が小さくなってしまっているのが分かりました。同時に、たいへんな環境のなかで、必死に頑張ってく

には勇気づけられ、感激いたしました。

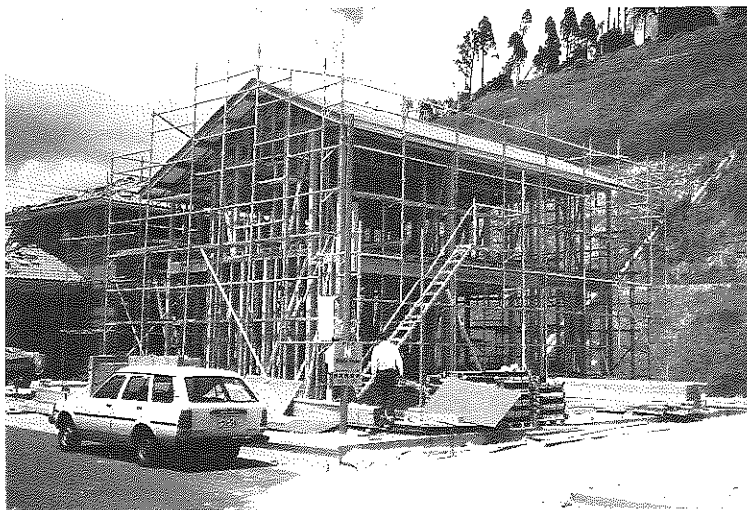
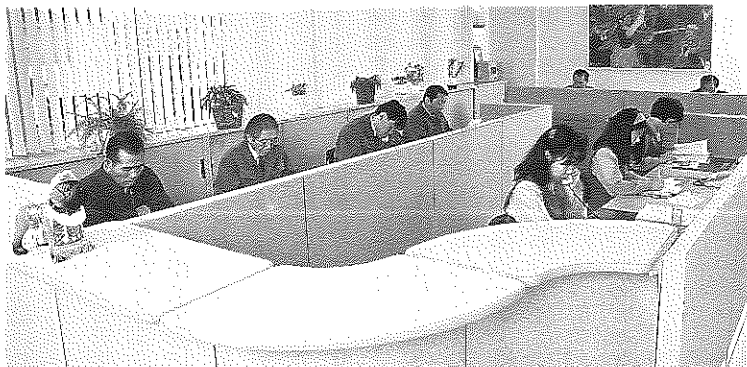
塾長はよく、袁了凡の「陰陽録」のお話をなさいます。「運命は宿命ではない。運命は変えられる」というお話は、素晴らしく感銘を受けたと同時にいちはばん印象に残っています。私は倫理の勉強をしていながら、このお話を塾長から教えていただくまで、明朗がなせいなのか、善の行いがなせいなのか、あまり理解できていませんでした。

私たちは前世の業（カルマ）を背負いながら現世に生きているのですから、毎日毎日善いこと正しいことを行い、思えば、現世での善いカルマができ、運命は変わると教えていただきました。また、「思念は業をつくる」ことも教えていただきました。明るい考え方でプラス思考を続けていきますと、本心に道が開けてきます。運命が宿命でないことが、少しずつ分かってきたような気がします。

塾長はまた、全従業員の気持ち、考え方を少しでも分かってやれ、と常々お話しになります。私もそれを聞いて、本年より社内コンパを各セクションごとに設け、鍋料理を囲みながら、自分の考え方を

れていることが実感できました。どんなに素晴らしい勉強会をしても、従業員が心を開いてくれなければ何にもなりませんし、またすぐに人の心は変わるものではありません。倫理の勉強に「人は鏡、万象はわが師」という教えがあります。これは、人を改めさせよう、変えようとする前に、まず自らを改め自分が変わればよい、己を正せばよい。そうすれば相手は必ず自然に改まるという教えです。その教えを実践しようと、自らの心を開いて笑顔でコンパをやっています。まだ、目をみはるような成果や現象は現れてはいませんが、何らかの意識が芽生えてきたことはたしかです。

もう一つの実践として、社員と一緒に、徹底掃除という研修を毎日行っています。これは、会社のためになる人間づくりをするのではなく、多くの物・人に生かされ、生きているのだという感謝と恩の意識を養う場です。私は、二度と人に迷惑をかけたりの傲慢になつたりしないよう、また、従業員にはそんな人間になってほしくないという思い、従業員には積極性のある人間、気づく人間、思いやりのあ



オフィス(上)、製品の足場(下)

る人間になってほしいという願いで、一緒に頑張ってやっています。

この実践研修を始めてから七年になりますが、思わぬ大きなものを得ることができました。難問題が自然に解決したり、社員が朗らかになったり、素直になったり、お客様から喜ばれたり、次から次へと不思議なことが起こってきます。債権の支払いが完了できそうなのも、奇跡といわずしてなんとはいえないでしょうか。再スタートしたときに残った六人の花が開いたのです。

私はまた、それらと併行して、塾長の教えをベースに五つの誓いを立てています。

一、私は常に「人間としてどうあるべきか」「人として何が正しいか」を判断基準として行動します。

一、私は天地自然の恩はもとより、数えきれない多くの人や物の恩恵を受けて、幾百千乗の恩の渦のなかで生かされていることに、心より感謝します。

一、わが命の根元、先祖・両親に過去の親不孝、傲慢、わがままに心から反省して供養します。

■塾長講評■

苦難は神が与えた大きな愛、
試練を耐えた人間性をベースに
さらに大きな事業家に。

浅井さんは、順調にいった事業が倒産し、大変な苦勞をされました。まさに、前半に起こるか、中ほどに起こるか、あるいは後半に起こるか分かりませんが、人生には必ず苦勞がありますよ、と話したことを暗示するようなお話でした。前にも申し上げましたが、人生にはいろんなことがあります。いつの日か、みんな同じような苦難があります。程度の差はありますが、必ず苦難があります。その苦難に負けてはいけません。その苦難をかいくぐって行った先には素晴らしい人生が開けるのですから、それを信じて頑張ることです。

人生にはいろんな辛さがあります。個人的な健康のこととか、問題はいろいろあるでしょうが、企業経営者としていちばん辛いのは倒産だろうと思います。私は経験がありませんが、見たり聞いたところによると、債権者から犬畜生にも劣るかのように罵倒され、一家は

一、わが社の今日の根元、職親である恩師、先輩の恩に感謝して尊敬の念を持ち続けます。

一、今日一日、朗らかに、喜んで働きま

【塾長の教えを確実に実践し 次の目標に向かう】

いよいよ来期からは、プラスのスタートができそうです。ちなみに今期の売上高はグループで十一億円強、税引前経常利益は一億三千万円を予想しています。前年対比で売上四七%アップ、税引前経常利益では三〇%アップです。

なぜこれほど数字が伸びたのかは、分かりません。塾長のお話を聞き、熱きものを感じることは常々ありました。塾長のお話は本当に分かりやすく、感銘することばかりでした。盛和塾は自分のためにある、とさえ思えます。塾長のお話を、一つひとつ確実に実行しよう、自分のものにしようと必死になっているうちに、そうなったのです。

わが社は、戸建住宅専用の足場、基礎の鋼製型枠の二つを主力商材として製造・

離散するといえます。まさに浅井さんは、地獄を垣間見られたわけです。

私が言いたいののは、おっしゃったようにそういう苦難をきっかけにして、縁あって盛和塾を知り、倫理研究所に入られ、倫理の道を一生懸命に勉強してこられた、言葉を換えていいますと、ある種の悟りに近づいておられます。浅井さんがもし、倒産という厳しい試練ではなく、不景気で何回か赤字を出して切り抜けた程度であれば、盛和塾とも出合わない程度でしょうし、今日お話しになったような素晴らしい人間性を持った人にならなければならぬと思います。

そう思うと、神様はなんと素晴らしい

販売しています。また、セメントを上階に上げる圧送機械や砂とセメントを攪拌するミキサーをOEMで作ってもらって販売しています。いま、中低層戸建住宅用の「トップ足場」が大きく花を咲かせようとしています。「トップ足場」を九州一円、いや全国に広めて、建設業界の安全と美化に役立ちたいと、従業員全員が新たな希望をもって力を合わせて努力をしている真っ最中です。

皆さまの前ではこのような格好のいいことを申しましたが、女房からはいつも「あなたは言うこと弁護士、行いは詐欺師」と言われています。私はそんな女房をいちばんの「師」と思っております。妻を師として、塾長の教えと倫理の教えを経営の基本ベースとして、「この仕事は何のためにするのか。誰のためにするのか」を明確な経営理念に掲げ、毎日、精いっぱいの日々を過ごしています。私の大好きな「報恩」「奉仕」「感謝」の言葉を皆様に贈らせていただけて、発表を終わります。

試練を与えてくれたのでしよう。もし、あのままの浅井さんであつたら、鼻もちならない傲慢な男のままで、中小企業としてはすごい男で一生を終わらせたでしょう。しかし神様は、天狗で傲慢不遜だった男を、よくぞ完膚なきまでに叩きめし、人間としての本当の道を教えてくれた。そう受け止めるべきなんだろう、と私は思います。

事業というのは、魂が教えてくれる人間性のうえに、理性でもって組み立てていく素晴らしい知的作業です。それには、非常な戦術・戦略が必要です。ですから、事業を展開していくには誰にも負けないくらい知的ワークが必要ですから、それをぜひ実現してください。いままで利己のレベルでしかなかった事業レベルを、素晴らしい人間性に目覚めた利己の心で組み直してみてください。

債権はすべて完済できたわけですから、すべてすんだ、チャラになったわけです。傲慢になって貰っては困りますが、感傷的になることも、遠慮することもありません。事業家としての再出発を宣言されて、ガンガンいかれればいいでしょう。



研究発表
第3位

人々に、感動を与える本を出したい。

「人生・仕事の結果＝能力×熱意×考え方」に勇気が湧いた。

株式会社出版文化社
代表取締役社長

浅田 厚志（盛和塾／大阪）

私は、大阪の桜で有名な造幣局のある天満というところで、小さな出版業を営んでおります。資本金は一千万円、年商はわずか二億八千万円ほどと低く、社員

も東京と大阪、正社員のほか定時社員、契約社員をあわせても二十名という、小さな出版社です。

私の場合、あまりにも経営の規模が小さく、皆さまにとっては何ひとつ参考になることはないかと思えますので、私のこれまでの歩んできた道と、塾長のお言葉を血肉とするにいたしましたその背景をお話しさせていただきたいと思えます。

恵まれなかった、少年のころ

私は、大阪と京都のあいだにある高槻という町で、国鉄職員をしていた父の三人兄弟の次男坊として生まれました。小学校三年のとき、近くを名神高速道路建設のトラックが頻繁に通るようになり、

した。父は一カ月ほどで退院しましたが、母は命はとりとめたものの、退院のめどはまったく立たないという状況でした。

母は、二年ほどして退院しましたが、その顔には以前の面影はなく、私たちにも素顔を見せようとはしませんでした。火傷のあとが肉が変形していて、しばらくすると目や鼻が詰まるものだから、父はなんとかしたいと思ってたびたび手術をしました。家は火の車のうえに、その手術は保険がきかないものだから、周囲には借金だらけの状態、それは中学に進んでいた私にも理解できました。

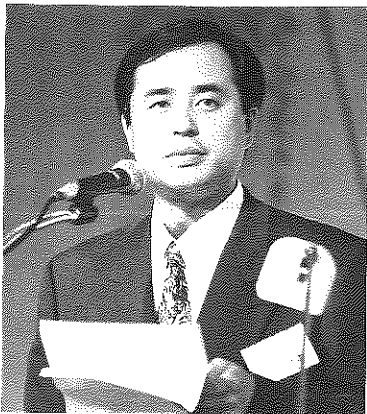
妹が轢かれて瀕死の重傷を負うという事故がありました。ここにはよくないところ引越しました。父にしてみれば縁起をかついで引越したのだと思いますが、引越してから私たち家族は惨憺たる人生を送ることになってしまいました。

まず、引越してから早々、自転車に乗っていた兄が車に当て逃げされて大けがを負いました。間もなく、母が一種のてんかん症のような病気になる、卒倒して病院にかつき込まれるという状態が続きました。そんなある日、私は体調の悪い母に鶏のあしのフライをせがみました。そのときに母はまた卒倒しまして、運悪く煮えたぎる油の中に顔を突っ込んでし

私は中学一年からラグビーを始めましたが、困窮状態から逃げるように夜の町を徘徊し、いつしか不良仲間をリードするようになっていました。そんなある夜、帰ると父が酒を飲みながら、さめざめと男泣きしていました。どうしたのと聞きましたら、母が「今日自殺しようとした」ということでした。手当てをしてもらっている病院の屋上から飛び降りようとしていたところを、医師に止められたそうです。私は、自分が母に無理にフライを頼んだのが原因だったにもかかわらず、そのとき不良じみたことをして惚けている自分たいへん腹がたちました。そのとき以来、悪い仲間との縁は切りました。

志を立て、出版の世界へ

高校卒業の前、監督を通じてラグビーの強い東京の大学から入学の勧めがありました。自分に授業料免除というほどの実績があるとも思えず、その話はお断りました。そして、これからの日本は急速に国際化をするだろうから英語をマ



●創業／昭和五十九年●事業内容／単行本・雑誌の企画・編集・発行、社史・団体記念誌・伝記等の企画・製作サービス、堺屋太一氏月刊カセットテープの発行
●資本金／一千万円●従業員／二十名●売上高／二・八億円

まいしました。たまたま父が早く帰ってきただけです。火事になることは防げましたが、母は生死をさまようことになってしまいました。ちょうど兄が退院したばかりのころで、交代で母が入院したのです。そして、母に寝間着を届けに行く途中の父のバイクが車にはねられ、重傷を負って同じ病院にかつき込まれてしまいました。

それらのことが、引越し前後の一年ほどの間に起きたのです。私は親戚に預けられ、一家はバラバラの生活を余儀なくされ、家計は日増しに困窮していきま



ビジネス・教育関連



社史・自史

スターしようと思ひ、二年間、喫茶店やホテルなどでアルバイトをし当時のお金で二百二十万円貯めました。

イギリスに渡り、ロンドンから電車で二時間ほどのところにある町のカレッジに入学しました。そこで英文学を学びながら、好きなラグビーを満喫しておりました。しかし、全部自分の費用で行っていますから、入学金や月謝、生活費でほとんどお金はなくなっていき、不安でたまりませんでした。カレッジにいるよりも、アルバイトをしている時間のほうが長かったのが実状です。それでもこの期間は、それまでの私の人生で最も充実した楽しい日々でした。

しかし、いい日は長くは続かず、一緒に暮らしていたリビアの学生にお金を盗まれたことから不法就労がばれ、国外退去の処分を受けました。その期日までいると、十年間再入国ができないので、それ以前に日本に戻りました。二十二歳のときです。

帰国してから半年後に、翻訳兼編集者として東京のある出版社に勤めました。そこを經由して大阪の現代創造社というたきました。まさに、天にも昇るような思いでした。

その会社で、堺屋太一先生の単行本を担当することになり、スタートはすこぶる順調のように見えました。しかし、世話してくださったサントリーの担当の方が相次いでお亡くなりになり、その会社とサントリーさんの縁は切れてしまいました。そうなるも、私たちが糸の切れた凧のようなもので、五人はバラバラになってしまいました。

私はその会社で、志がないと組織は成り立たないが、経済的裏付けがないと組織は半年もたないということを学びました。そこで、堺屋太一先生の本の販売が一段落した時点で退職し、元手二十五万円でいまの会社を創業しました。

一念発起して独立、 出版に夢を託す

ここまで私が出版社をつくるまでの人生の歩みを、ざっと紹介させていただきます。とにかく穴ばこにつまずき通しの、何をしてもうまくいかない、情けなくて惨めっ

出版社に勤めることになりましたが、そこが実質的に私の出版業界の始まりでした。そこは塾長のことを書いた『ある少年の夢』を出した出版社で、その著者の加藤勝美さんは私の上司でした。

入社したころは、たいへん景気のいい会社で、社長も気前がよく、最初のボーナスはこんなにかんたかと思つたくらいいただきました。しかし、景気に任せて人を雇い入れ、大型本の文化財シリーズや民俗学のシリーズを手がけたのが足を引張り、一年あまりあとには給料の遅配が始まりました。私はそのころすでに結婚しており、子供もできる予定でした。

その会社が不渡りを出した昭和五十七年の十二月三十日、社長が会社の状況を説明して、応援をしてくださる方々にお詫びに出かけるときに、私は頼み込んでいきました。お伺いしたのが、ダイワハウスの現在の会長さんと、稲盛塾長のご自宅でした。

私が実際に塾長にお会いしたのは、そのときが初めてでした。ご自宅に着いたのは夜八時を回っていましたが、家の中たらしい人生でした。そのような泥まみれの人生が嫌で、決別するつもりでキッパリと独立宣言をしたわけです。

実のところ私は、出版社を創業するときに、いっそ出版業界から身を引こうと思つたことがあります。しかし、あの『ある少年の夢』を読まれた読者の方から寄せられた感動の声、手紙を見ていましたので、自分もいつかはあのような人に感動を与える本を出したい、そのような本をたくさん出せる出版社をつくりたいと思つたことが、大きな支えになりました。

出版業といっても、最初は一人ですしお金もありませんから、いろんな会社の社史や代表者の方の伝記制作を企画・提案して受注するという活動がほとんどでした。

それ以来、制作してきた本は三百点を超え、企画中のも約九十点ほどあります。いまはビジネス書、教育ものを中心に企画・発行し、書店で販売していくという活動、また社史や団体の記念誌の制作・発行、堺屋太一先生の月刊カセットテープの企画・制作、原稿流通サービ

に招き入れてくださり、居間でお茶をすすりながら打ちひしがれた社長の話を聞き、元気づけていただいたのを、昨日のことのように思い出します。

そのときの塾長のお言葉で忘れられないのは、「出版はたしかに文化と密着しているけれども、企業活動の前に文化貢献などあり得ない」という意味のことをおっしゃったことでした。それは当時、企業活動としての出版に疑問を感じていた私にとって、たいへんショックな言葉でした。つまり、出版社にとって出版はビジネスであって、世にいう企業の文化活動ではないということに、そのとき気がついたのでした。

そんなおり、サントリーさんから私を含む五人の若者を引き受けて出版社をつくらうという話があり、仲間と独立を果たしました。資本金の三百万円は、私たちが立て替え払いしていた経費と、給与の未払い分を、サントリーさんが現金化してくださったものを充てました。その会社がスタートして間もなく、塾長から私宛に直接電話をいただき、「しっかり頑張りなさい」と、励ましのお言葉をい

スの「チーマネット」などを主な業務とされています。私がこれまでやってこられたのは、塾長のおかげだと思っております。といいますのは、私は創業のころより会社の自分の机の前に、雑誌に掲載された塾長の顔写真を貼り、それを見るたびに、ご自宅に伺ったときのこと、仲間と会社を始めたときにいただいた励ましのお言葉を思い出し、自らの励ましとしてきたからです。

自分の利己心を変えた、 塾長の数々の言葉

あるとき、塾長の「自分の能力を私物化しない」というお言葉を聞いて、ビビッと感じるものがありました。当時、社員が六人くらいに増えていて、社員のために自分の仕事で忙しくなったことに少なからぬ疑問を感じていました。しんどい思いをしなくても、二三人なら楽に食えるじゃないかという気持ちに陥りかかっていたのです。そのお言葉を聞いて、「動機善なりや、私心なかりしか」の意味するところ、経営には厳しい姿勢が必

要だということが分かったのです。

つまり私は、自分の人生を変えるために会社をつくり、働き、稼いでいたわけですが、それは人のために役立つことになっていない、社員を生かそうという考え方にもなっていないというのを思っただけです。

ちょうどそのころ父が亡くなり、遺志を継ぐ形で母の手術をいたしました。小さいころからの自分の夢をひとつ叶えることができたのです。手術が終わったとき、母は心から礼を言ってくれ、「自分にはもうこれ以上の手術は必要ない。これからは、おまえの人生と家族のため、社員さんのためにしっかり生きていくのですよ」と諭してくれました。それで、私の心の整理が済んだのです。

それ以来、私は変わることができたと思います。社員の能力が進歩し、向上するのを見ると、本心から喜べるようになりました。まだまだ私心は捨てきれませんが、経営を伸ばすために心を高めるといふ明確な目標もできました。いま、いろんな機会を通じて塾長に学ばせていただいておりますが、本当は夢では

ないのか、といつももったいないと思うことがあっております。

四年前に塾生になってから、いちばん最初に感銘をうけたのは、「人生と仕事の結果＝能力×熱意×考え方」の方程式でした。塾長もさまざまな精神遍歴を経られて、この考え方を習得されたということをお伺いしますと、自分のような中途半端で能力の乏しい人間でも、地道な努力を重ねれば人並みの生活ができ、何人かの人を幸せにできるのではないかと、そんな仕事ができるのではないかと、たいへんな勇気を得ることができました。私は創業のころ、出版をしていくのには何が大切か、真剣に考えました。そして、熱意・創意・誠意の三つの意志が要るのではないかと考えついたのです。塾長のお話を聞いてから気が付いたのですが、それは塾長のおっしゃった「能力×熱意×考え方」にピッタリと当てはまるのです。そのなかでも、とくに「考え方」つまり私の考える「誠意」が最も大切であるというお話は、十分納得できるものでした。

今までの人生と仕事において、私に多て、たいへん苦難な人生を歩んでこられました。

話を聞いていますと、神様が家族の方にかくも試験を与えたもったいのかと思えるくらい、すさまじいばかりの試験に遭われたわけです。お母さんの不幸なできごとがあり、ぐれかかった子供の自分が、自分の姿に呆然として正常な道を歩き始める、これはもう実際に神様がお母さんに姿を変えて、そういうあなたを戒めたと思えません。

そのあとのくだりを聞きましても、本当に素晴らしい人生観をすてにお持ちです。お話を聞きながら、なんと素晴らしい塾生が育ってきたなと思つて、ボランティアでこういう仕事をして本当に良かったとしみじみ思いました。

皆さんに申し上げたいのは、浅田さんの場合には、子供のころから親兄弟を含めて、これでもかこれでもかと思つてくらい厳しい試験を経られて独立し、社会人になっていかれました。私も、『ある少年の夢』を読まれたら分かりますが、決してラッキーな人生ではありませんでした。

このことを教えていただいた方に塾長の他にもう一人、作家兼評論家の堺屋太一先生がいらっしゃいます。おつきあいは、仲間と始めた出版社時代に始まったのですが、独立のときにもたいへんなご支援をいただき、いまナンバー2の株主にもなっていました。企画のご相談から、経営の中身までお話しする機会があります。そのたびに大所高所からの視点でご指導をいただいております。経営を塾長に学ぶことができ、出版を堺屋太一先生に学べる私は、いまたいへん幸せ者だと思つて反面、そのご恩に報いるためにもしっかりとした経営、よい出版活動をしていこうと決意を新たにしております。

今後、海外の翻訳物にも力を入れたいと考えています。ご承知のように、出版業界は東京一極集中がたいへんすすんでいる業界です。出版物の八〇％が東京から発行されているのが実状です。そのようなかで、当社は企画開発型の企業として、また地方と中央に二つの目を持つた、複眼の発想のできる出版活動で個性を発揮してまいりたいと考えています。

これは何を意味するかと言いますと、前半にあるのか、中ほどにあるのか、後半にあるのかは分かりませんが、人生には必ずこれでもか、これでもかという試験が来るといふことなのです。

ことほど左様に、人生というものにはいろんな問題があるわけです。今日の浅田さんの話を聞いて、覚えて帰っていただきたいのは、いまもしどんな苦難に遭遇していようと、決して希望を失ってはいけないということです。もし、倒産寸前にあろうと、どんな苦勞をしてでも頑張っていたらいいと思います。

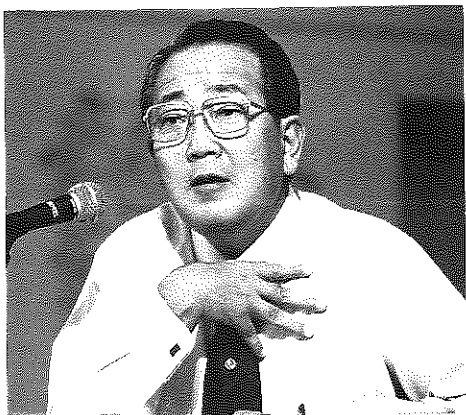
経営者というのは経営に対して本当に真剣であり、と同時にその真剣さ、真面目さ、一生懸命さを見た神様が、手助けをせざるを得なくなるぐらいな真剣さ、一生懸命さが、人生を開きます。人生には、必ず苦難があります。いいときだけではありません。その苦難は、いつ来るか分かりません。それが来たときに耐えていくために、苦難だけがあるのではない、苦難のあとには必ずいいことがあるんだということを感じて、頑張っていたきたいのです。

■塾長講評■

苦難に負けない真剣さ、真面目さ、

一生懸命さが人生を開く。

たいへん感動いたしましたし、またたいへん目頭が熱くなるような感じがいたしました。会社を創業するまでというのは、とにかく穴ほこにつまずき通しの人生で、何をしてもうまくいかない、情けなくて惨めたらしく、泥まみれの人生が嫌で、それに決別するつもりでキッパリ独立宣言をした。つまり、会社をつくられる前までは、小さいころから始まっ



京セラの発展と、京セラファイロソファイの軌跡

毎年、前年の暮れから正月にかけて、私は一年間の構想を練ります。そして一月はじめに幹部社員を集めて「本年の経営方針」を話します。そのときに、一年間のスローガンも同時に話しておりました。お手元にありませんのは、当社の北見工場の工場長が自分の好きな文章を抜粋して額に入れていたものでございます。

なぜ、これを皆さまにお渡しするかと申しますと、京セラがどのようなスローガンをどういう時期に出したのか、そしてそのときに私がどんな話を幹部社員にしたかということをお話ししながら、皆さまの参考に供しようというわけでございます。

「謙虚にして驕らず、更に努力を」

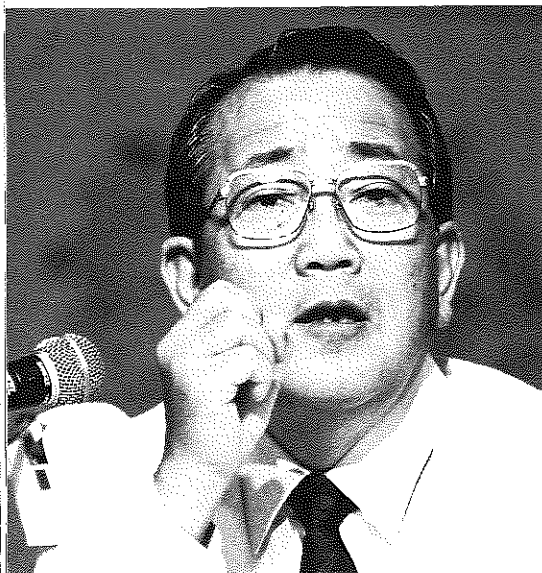
——高い利益率を出した昭和五十二年

昭和五十二年には「謙虚にして驕らず、更に努力を」というスローガンを出しています。副題は「現在は過去

も、私どもくらいの歴史の会社はおありだと思えますが、桁を置き換えてお考えになったらいでしょう。創業十八年の頃の売り上げが五十億円、あるいは五億円の時点はどう考えるかということが、そのあとにつながるのです。

そのときに私は、「昨年十一月、十二月と受注が減少しています。出された一月の生産予定を見ても、さらに受注は落ち込んでいます」とも言っています。といいますのは、昭和五十二年の一月は前年の暮れから景気がどんどん落ちてきていたときだからなのです。

しかし、そのような厳しいときに先ほど申しましたような売り上げ実績を達成したのです。五十年の売り上げは三百四十億円ですから、実に五割近くも売り上げを伸ばしたわけです。



の努力の結果、将来は今後の努力で」です。その年は、当社の創業十八年のときでした。

この年の売上高は四百八十億円、税引前利益は約八十億円で、利益率はなんと三七％でした。おそらく、日本でもっとも高い利益率を誇っていたときだと思います。世間が素晴らしい高度成長を遂げている会社だともてはやしているときに私は、「謙虚にして驕らず、更に努力を」というスローガンを掲げ、幹部の皆さんに「現在は過去の努力の結果であって、将来は今後の努力で決まるのだ。今日の栄光は、決して将来のなんの保証にもならない。現在いいのは、過去にわれわれが努力をしたからであって、将来は今からのわれわれの努力で決まる」と言っていたわけです。

つまり、世間でもてはやされているにもかかわらず、「謙虚にして驕らず……」という気持ちで頑張ってきたことが、平成六年度の売上高八千億円、税引前利益一千二百億円につながったと思います。皆さまのなかにつまり私は、五割近い売り上げ増を果たして皆の気持ち緩んできそうなきに、「謙虚にして驕らず、更に努力を」と、警鐘をならしたのです。同時に、不景気に直面して「新製品開発に全力をあげよう。技術開発し生き延びる道はない」と、みんなに訴えております。

また、その年の末、十二月には「月産五十億円、単独決算で一千億円企業をめざそう」と夢を語っております。社員全員の目標を、ある一つのものに収斂していくようにしたのです。

「潜在意識にまで透徹するほどの強く持続した、願望、熱意によって自分の立てた目標を達成しよう」

——減収減益の昭和五十三年

前年、五割近い売り上げ増と利益率が三七％も出たことで、皆が奢ってはいけなと言ったにもかかわらず、五十三年三月の決算は減収減益でした。

五十二年はいまと同じように不景気が続いていました。が、次のようなことを言っています。

「世界中が成熟し、爛熟した経済環境にあっては、モノはもう十分に足りています。今後も続くこういう経済環境のなかで社業を伸ばしていくには、新製品の開発以外にはありません。当社はその方針に沿って鋭意、異業種、異分野への多角的展開を全社をあげて取り組んできました。しかし、いまだにはかばかしい展開をみておりません。このことは、構造不況に陥った分野の世界中の

経営者が考えることですが、成功例があまりない至難の業です。しかし、われわれはあえてその至難に立ち向かい、チャレンジしていきます。ぜひ頑張り抜いて、なんとしても異業種、異分野への展開の基礎だけでも築きあげたいのです。将来の発展の基礎だけは、本年中にどうしても固めておきたいと思えます」

現在と非常によく似た、モノが余っている状態のときに、私は新製品、新製品と言っております。そして「ともすれば新製品という声のなかで埋もれがちだが、われわれが創業以来もっている技術、もっている材料を使って、社会のニーズに合う比較的簡単な新製品を開発しよう」とも呼び掛けています。

そのとき私は、至難の業である異業種、異分野への展開について悩み抜いておりました。当時中村天風さんの勉強をしていたせいもあってか、「潜在意識論」をもち出したわけです。

経営者というものは、とかくいろんな分野に枝を伸ばし、足を伸ばして企業の安定を図ろうと考えます。多角化というのは一つの緩衝材ですから、経営者にとっては理想なわけです。私も、京セラをもっともっと発展させて、従業員が安心できる企業にしていこうと思っていましたから、どうしても多角化を成功させなければならぬと考えました。

「潜在意識にまで透徹するほどの、強い持続した、願望……」を、みんなにどうやって分かってもらおうかと

五十五年三月、売上高が一千億円になったときに、「考え方×熱意×能力＝人生・仕事の結果」という京セラフィロソフィの根幹をなす方程式をみんなに話しています。潜在意識論の展開と同時に、この「考え方・熱意・能力」の三つのファクターの大切さを説いたのです。

この「考え方」とは、福沢諭吉の言う「思想」深遠ナルハ哲学者ノゴトクという「思想」であり、「心術」高尚正直ナルハ元禄武士ノ如クニシテという「心」です。つまり、その人がもつ思想、哲学、心を重ねたものが「考え方」で表されているのです。

そして「コレニ加ウルニ小俗吏ノオモツテシ」という、小俗吏の才能、つまり威張ったり賄賂をもらったりするような「能力」、いわば商才、才覚のことだといえるでしょう。

それから「サラニコレニ加ウルニ士百姓ノ身体ヲモツ

思いましたが、なかなかいい知恵はありませんでした。「本人が立てた計画にたいして、本当に下真剣に考えられるかどうか、成功するかしないかを決める。来る日も来る日も、本当に下真剣にこうありたいと願う。それが潜在意識に透徹していると、意識しない状態でも潜在意識の下でわれわれは行動する」

「潜在意識下に浸透した願望」というものは、本人が持っている守護神（魂・霊魂）に、自分を守ってくれる守護霊にその願望が届くような感じがする」

「どうしてもそうありたいと思つて努力を一生懸命やっている」と、それは『至誠、天に通ず』といっている」

私は、下真剣さ、ひたむきさというものが潜在意識に自分の願望を伝えていくと信じています。「潜在意識」を、もう一人の自分だと思ってもいいし、守護霊だと思ってもいい、神様でもいいのです。いずれにせよ、こいつはなんと真面目にやっているんだらう、神様が哀れみを感じて思わず手助けをしたくなってしまいうらいの下真剣さが要る、ということを言い続けました。

京セラは実は、その頃からぐんぐん伸びてきたのです。潜在意識論を展開してから、会社の体質がうんと強くなりました。

「考え方×熱意×能力＝人生の結果、仕事の結果」

——売上高急増の昭和五十五年

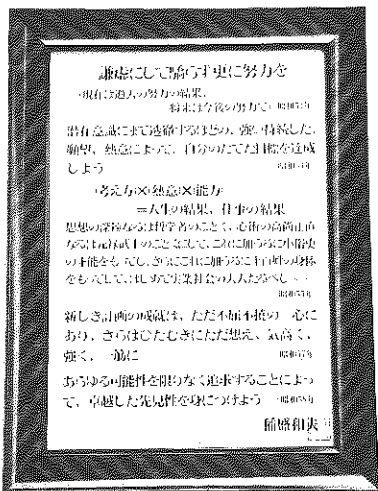
テシテ、ハジメテ実業社会ノ大人タルベシ」とは、朝は朝屋、夜は夜屋を頂いて頑張るといふ意味の「熱意」です。

私はその三つをあてはめて、掛け算でいきますよ、と言ったわけです。いくら能力があっても、熱意がなければ駄目です。熱意があり、能力があっても、考え方にはプラス1000からマイナス1000まであるのだから、マイナスの考え方があってはマイナスの結果しか得られませんよ、と言いました。

考え方というのはたいへん大事です。人間として何が正しいか、そのことを判断するフィロソフィが必要なのではないかということ、『心を高める、経営を伸ばす』のような考え方を、社内で強くこのときから言っております。その考え方を一つひとつ、糸をほぐすように、分かってもらえるように一生懸命に話しました。

ぜひ皆さんにお願いしたいのは、『心を高める——』

をマスターして、それを引っ提げて従業員のなかに入っていくってほしいということです。借り物ですから必ず木っ端微塵になります。理屈の立つ人からは、コテンパンにやられます。でも、それを恐れではなりません。切磋琢磨するように、「自分もまだこれを学んでいる最中なんだ。自分はこのことを読んで、塾長に聞いて、いいと思うから皆さんにも勧めようと思つているんだ」と言つて、必死に訴えてください。従業員を遠巻きにしないで、勇気をもって飛び込んでいってほしいのです。



京セラのスローガン

「新しき計画の成就是、ただ不屈不撓の一心にあり、さらばひたむきにただ想え、気高く、強く、一筋に」

——精神状態を説いた昭和五十七年

このスローガンでは、最後の「気高く、強く、一筋に」という三つの言葉が重要です。正しくて気高いもの、気高いとは古い言葉で清く正しいのことで、そうでなければ事は決して成就しません。それを、強く一筋に、右顧左眄することなくまっしぐらに思えばできますよ、という意味で、天風哲学で最大のものです。

この年には各部門にわたって具体的なマスター・プランの話を少しだけしました。あとは、人材育成を題材にしながら、靈魂から宇宙論、いわゆる意識論、仏教の八正道など、業績向上を達成するために必要不可欠な「精神状態」というものを力説しました。

「あらゆる可能性を限りなく追求することによって、卓越した先見性を身につけよう」

——第二電電創業の昭和五十八年、五十九年

昭和五十八年頃には、京セラは素晴らしい展開をしていきました。それを見て、新聞・雑誌などから「先見性がある、時代を見抜いている」などと、もてはやされました。

私は当時、次のようなことを言っています。

「先見性というのは、ただ先が見えるというのは、つ

いてくるわけではありません。あらゆる可能性を追求することによって、自分の会社を立派にしようと考え続けていることの結果、身につくものだと思います」

「これは私だけがもっているものではありません。そういう生き方をすれば、みんなが身につくものだと思います」

そして、創立二十五周年を迎えた昭和五十九年に第二電電企画をつくりました。翌年事業会社としましたが、同時に円高で頭を打ちはじめます。いろんなやっかみもあって、京セラ叩きといいますが、稲盛和夫叩きというものもありました。

しかし、いろいろなスローガンを展開しながら蓄えていた京セラエネルギーが火を噴いて、それ以後の平成にかけて業績はダダッと上がっていき、売上高八千億円までになりました。これは、たった一回しかない自分の人生を素晴らしいものにして、多くの人たちにいいことをして差し上げたい、社会にも国にも少しでも尽くしたいという気持ちがあったからこそ、このような展開ができたのだと思います。

いま申し上げた数字の動きは、皆さんの会社に桁を置き換えて考えてみてください。そして、いまの数字にたいて、どのようにいか決めてください。あの当時、塾長はどのようにして従業員を叱咤激励していたかを思っ、皆さんの会社の従業員全員を叱咤激励し、目標を達成されることを願ってやみません。

△了▽

懇親会

二次会

定刻六時三〇分、準備の整った会場で待望の懇親会が始まりました。運任せの座席とはいえず、塾生同志、打ち解けるのも早く、そこそこで歓談の輪が広がります。「やあやあ」「どうもお久しぶり」「はじめまして」——それぞれの思いを胸に、旧交をあたため、知己をひろめる。塾長に学ぶ……という共通の思いが、年に一度の全国大会をいっそう盛り上げました。

なかにも厳粛に始まりました。各塾紹介が始まると、会の空気は一気に爆発し、今年初参加の新しい塾仲間にはとくに大きな拍手が贈られました。

四十四全塾からの塾生参加ということで、司会のボルテージもやや上がりっぱなし、遠来のブラジルの仲間たちは昨年を引き続いてのご参加ということで、あたたかい声がかかっていました。

さしもの広い会場も、五百十三名もの塾生を迎え入れるとさすがに一杯。にもかかわらず塾長は昨年同様、あちこちのテーブルを精力的に回られ、当意即妙、軽妙洒落な会話で、身の回りの経済問題から、いま渦中の国際問題まで、内外の話題について塾生との会話を楽しんでおられました。

とはいうものの、塾長に対してはやはり、経営者としての悩みや相談をもちかける声が多く、それに対して塾長も一つひとつ聞き、考え、答えられていました。

また、合同例会や機関誌の記事などを通じて塾生同志の交流も年々活発になり、お互いに顔馴染みも増えて、会話も弾みました。たんなる挨拶にとどまらず、お互いの企業を自己紹介しあったり、共通の悩みで意見交換に花が咲いたり、あるいは商談にまで発展するケースもあったようです。

塾長ご夫妻に対する花束と記念品の贈呈が行われたあと、芳野佐伍氏（京都）が謝辞をのべられて、宴たけなわのうちにおひらきとなりました。

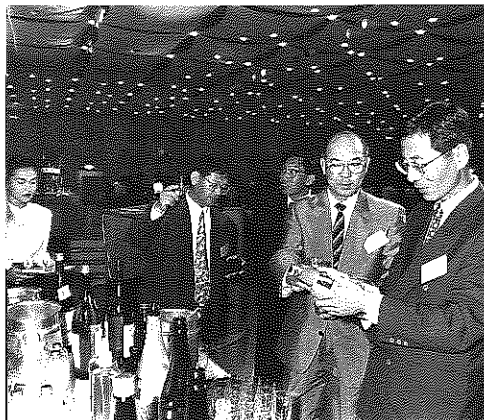


懇親会司会の近森佐太郎氏（京都）

懇親会は近森佐太郎氏（京都）の司会、建野兎毅理事（京都）の開会挨拶、稲田二千武理事（大阪）の乾杯で、和やかな



座席の抽選



塾生から寄贈の銘酒を味わう



塾生から寄贈された味自慢の銘酒



▲大いに盛り上がる宴席

▼塾長の行くところ話の花が咲きます



開会挨拶をする建野晃毅理事<京都>



稲田二千武理事<大阪>による乾杯の首領



塾長への謝辞を述べる芳野佑伍氏<京都>

願いを込めて

今年の全国大会はくしくも「七夕」。会場にしくらえられた笹に、塾生の願いを込めたたくさんの短冊が飾られました。「家内安全」「商売繁昌」はもちろんのこと塾生ならではの標語も一杯でした。一部を誌上紹介します。

- ・初心を忘れず、何ことにも逃げない経営を
- ・今日の良き日を、夫婦共々盛和塾で勉強できますことを感謝致します
- ・盛和塾 心決めし 七夕や
- ・信念を常に持ち、目標が達成できますように
- ・己を高めることができますように
- ・無一物中無尽蔵の生き方を実践する
- ・盛和塾に触れられ、成長し魂を磨かれ、世の為、人の為に尽くす
- ・ネバーギブアップ、企業の再生を
- ・とことん考え、素直に、熱く伝える
- ・人生に苦難はつきもの、どんな時にも希望を失わないように
- ・則天去私の経営
- ・確たるビジョン、夢の有る目標を、今年中に確立したい
- ・今日の刺激に感謝しつつ、より経営を伸ばすことができますように
- ・盛和塾、燃える思いで学びたり
- ・高い意志を抱き、何事にも正しくを基本に経営に当たる



塾長ご夫妻へ感謝の花束贈呈



奥様もなごやかにご歓談



ひきもきらない塾長への相談

転機における意思決定の バックボーンとなった、塾長の一言。

—組織の活性化と増益体質をつくるきっかけになった

からいね屋珈琲株式会社
代表取締役社長

堀尾 隆 (盛和塾(京都))

一人でコーヒー店をはじめ、
創業八年で軌道にのる

印刷屋の長男として生まれた私は、当



●創業/昭和四十七年●事業内容/珈琲店チェーン展開
コーヒー豆自家焙煎 オリジナルケーキ、アイスクリー
ム製造●資本金/一・八億円●従業員/百四名(パート
約九百名)●売上高/三十三・八億円

然家業を継ぐように言われ、自分もそう
思っていました。ところが、実際に働い
てみるとどうももの足りないというか、
他になにかやることがあるのではないか
という感じが常につきまとい、その年の
秋に家を出ました。

お金がないものですから、三畳一間の
アパートを借りて、しばらくブラブラと
ときを過ごしていました。半年くらいし
てから、急に何かをしたいという気持ち
が沸き上がり、頭も身体もよく回転しは
じめました。そこで、それまで自分で
点でて飲み、人からも美味いと言われて
いた、コーヒーの専門店をやるうと決め
たのです。

下鴨神社の近くにあった友人の家の横
に、使われていない倉庫があったのでそ

小さな一軒の店でのんびり、というわけ
にもいかなくなり、働いていて良かった
と思われるように、多店舗化をしようと
考えはじめました。

しかし、そのためには二つの問題を解
決しなければなりませんでした。

まず一つは資金の問題です。担保がな
いため銀行からは借りられず、国民金融
公庫から百万円を借りるところから始め
て、一年がかりでなんと二千万円借り
られるところまでこぎつけました。

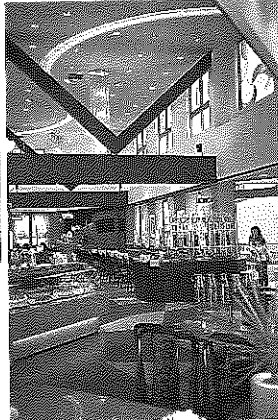
もう一つは人材です。知人から紹介し
てもらったりしましたが、なかなか私の



山科店



ダッチコーヒー



小倉店

意思を理解してもらえませんでした。二
店目を出したときも、社員は後輩一人と
あとはアルバイトという状況でした。し
かし、上手に人を使うコツも覚え、人も
育って、三店目を出したときは創業から
四年が経ち、年商一億円も目の前でした。
そのときに土地を買わないかという話
があり、銀行もなんとか融資してくれる
ことになり、買うことにしました。しか
し、建築費がオーバーしてしまい、普通
の状態では返済が厳しいことがわかりま
した。全社員に相談したら、非常に安易
な考え方でしたが、全員一致で二十四時

を強引に整理して、借りることにしま
した。資金は友人十人から十万円ずつ借
り、内装も友人の大工さんに実費に近い
費用でやってもらい、昭和四十七年十月
小さな店をオープンしました。二十三歳
のときです。

最初のころは何も考えず、味はどうか
こんなメニューをつくったらどうだろう
かということに頭がいっぱいでした。一
日十四時間から十五時間くらい休まずに
働いていても、たいへんとか苦痛という
感覚はまったくありませんでした。

二年目、なんとかアルバイトも雇える
ようになったとき、大学の後輩が社員と
してやりたいと言ってきました。考える
と、彼の生活を支えるという責任を負っ
たことに気がきました。そうになると、

間営業をしてみようということになりま
した。最初の三ヶ月は予想の売り上げも
上がりませんでした。暮れになってお
客様も増え、一・五倍くらいの数字が出
たため、残りの三店も二十四時間営業を
することになったのです。結局、その年
には一億二千万円、その翌年には三億五
千万円まで一気に売り上げがアップしま
した。創業から八年目、私は三十一歳に
なっていました。

十年目で迎えた 「経営の壁」

十年目を迎えたころ、「十店舗で売上
高十億円をめざそう!」ということに皆
の気持ちが高まりました。

しかし、皆のやる気と反比例して、内
部の問題点が目につくようになってきま
した。一つは、それまで簡単だった経理
が複雑化し、またスピードもついていけ
なくなりました。もう一つは、対外的
な付き合いが多くなり、若すぎる社員で
は対応できなくなったことです。

そこで、今後十年二十年、会社の発展
をとともにできる幹部を探すことにしまし

た。紹介していただいた方は高齢の方ばかりでしたので、学生時代に交流のあった人を探すことにしました。若く純粋なときを共にした人となら、理解しあえると考えたからです。結果、三人の人に巡りあえました。そのとき、言葉は下手でも、熱意があれば気持ちを通じる、理解しあえるということを変更して実感しました。

そのころにはまた、ファーストフードの店をやらなにかという話があるといふもち込まれました。ハンバーガーチェーン店を自主企画で六店舗、他のファーストフードの店は共同出資で出店し、からふね屋より若い客層向けの店も五店出店するといふふうに手を染めました。すべて駄目でした。技術的なことより、人の問題でした。

以来、本業のからふね屋珈琲店しか生きる道はないということで、この店の展開に力を入れてきました。

【ユニット・オペレーションの導入で、個店を充実させる】

多店舗展開を図るにつれ、人数はどん

その要因は、なんといってもユニット・オペレーションの導入にあります。まだ完全ではありませんが、原料、光熱費、人件費のロス、とくに千名ちかいアルバイトの時間当たり管理まで含めて、五日ごとに検証しています。また、そうして細かいロスを省かないと利益は出ないということ、各店長も理解してきました。そういう個店ごとの採算性を見はじめた



久世店



もずめ店

どん増えてきました。ますます重くなる責任を感じながら、次々と資金を手当てしては出店ということが続け、五十店までもう少しというところまできました。

そのころから各店の売り上げアップ率が少なくなり、前年度対比でマイナスの店舗も出はじめました。どこかおかしいな、ということは肌で感じているのですが、具体的な対策が分らないまま、指示も観念論の域を出ませんでした。

そのようなときに、塾長の「飲食店チェーンは、一店一店、ユニット・オペレーションがきちっとできていれば、それを積み上げていくだけでいい」ということを聞き、つくづく反省いたしました。トップがあまりにも強引に社員を引っ張りすぎたために、細かなことに疑問をもつことを忘れてしまい、幹部ですら店さえ出せば儲かるものだど錯覚してしまっていたのです。

とくに平成元年からの二年間で、二十店増やしましたが、どうも店のなかがうまくいかず、工場もかなりの無駄が目につくようになっていました。同時に、人の定着の悪さ、新規出店店舗の売り上

ことが、確実に利益アップにつながり、サービスや接客態度の向上はもちろん、店のイメージアップにまで発展しました。いまはその流れを、新任の常務を先頭に、さらに大きな流れにしようとしているところでは、

塾長から教えていただいた言葉を、一言ひとことかみしめ、実行し、定着させたことが、確実に会社の業績に現れたと

げの鈍化が現れはじめ、それまでのやり方の限界を感じざるをえませんでした。

問題点を探してみると、各部門の数字が非常に甘くなっていました。それぞれが勝手に動いている、という状態でした。私一人が店舗を回って、その場その場で指示していてもどうても間に合いませんから、取締役を集めて私の考えを理解してもらい、その人たちからそれぞれの部門にそれを徹底してもらおうという形で、一からやり直しました。また効率の悪い店舗も、配転、人事異動を行い、工場でも作業ラインの見直しをするなど、あらゆるところにメスを入れました。

そうすると、過去三年間あまり利益が出なかったのに、利益も少しずつ出はじめ、社員も自主的に動きだしました。そのときにあわせてナンバー2の育成を考え、機会があつて塾長に相談いたしました。「やり手を求めるな。人間性を見よ」というお答えでした。やらせてみなければわからないと思い、それまでリーダーとしていた人に新しく常務になってもらいました。幸い、今期および来期については増益を確保できそうです。

この事実をいま実感しています。なにとも自分で決定しなければいけないトップにとつて、塾長のお言葉は力強い励みです。分かっていても解消できない、不安定なもやもやが一気に晴れ、心が明るくなります。

現在、二十台程度の駐車場を持つ客席数百二十軒程度の郊外型の店舗を主力に、駅前のビルト・インタイプの店や繁華街型の店など、名古屋から西明石まで直営三十六店舗を展開しており、十八時間から二十四時間の営業を続けております。本社工場での自社焙煎コーヒーをはじめ、ケーキ、アイスクリームも自社製造をしております。

今後、経常利益をいまの約八%から一〇%に、内部作業の見直しで伸ばしたいと考えています。また、外部環境を考慮して五年間くらいはスクラップ・アンド・ビルトで体質強化をしたほうがいいのではないかと考えています。しかし、そうなるかと社員数の減少も考えられ、組織の活力低下が心配です。それについて、アドバイスをいただけましたら有り難いと思います。

■ 塾長講評 ■

店舗別独立採算システムを、
末端の従業員にまで
分かるようにする。

堀尾さんは、からふね屋という咖啡店
を人の倉庫を借りて始められました。今
日の塾生のなかでは数少ない創業者だと
思います。十年目で十店舗に広げて、売
上高も九億円になっていった。そして、
自信ができたものだから、ハンバーガー
チェーンをやったり、ファーストフード
の店をやったけれど、結局は全部やめて
しまっ、からふね屋という本来の事業
に専念して今日に至っておられます。
そこが大事なのです。私はよく、「動



機善なりや、私心なかりしか」と言いま
す。コーヒーだけしかないような店がう
まくいって、周りの知恵者ももってきた
話はずな駄目だったのか。それは、なま
じ自信ができたために、いわゆる「欲」
が出たのです。つまり、私心だけで、欲
にかられてやるものは駄目なんです。
それから、ユニット・オペレーション、
これは単位操作という意味です。からふ
ね屋さんには工場がありますから、工場
で焙煎したコーヒー豆やアイスクリーム
ケーキを、多くの店舗に売るというかた
ちで独立採算にする。店は店で一店舗ず
つをユニット・オペレーションして、独
立採算にする。そのことの大切さに気づ
かれて、漫然と展開してきたのを改めて、
採算性を見ながらスクラップ・アンド・
ビルトをしながら、収益性を上げる努力
を続けられている。それはそれで、いい
のです。
しかし、私の言うユニット・オペレ
ーションの特徴は、店のレジで毎日叩く売
り上げの他の経費も、毎日毎日、一目で
わかるようにするべきということなのだ
す。電気代、水道代、人件費まで、コー

ヒー豆代まですべて分かっていますね。
極端な言い方をすれば、他のメーカーか
ら豆を買っても、店が儲かるならそれ
もいいわけです。実際にそういうことは
できないでしょうが、それくらいの緊張
関係、競争関係をつくって合理化してい
くことが大事なのです。それから、堀尾
さんは五日ごとの検証とおっしゃいまし
たが、検証では駄目なのです。そういっ
たことをアルバイトの女の子にまで分かっ
てもらえるようにすることが大切なので
す。女の子がカップを三個割ったから、
今日は粗利が何%下がりましたというこ
とまで、分かる必要があるのです。つま
り、働く人全員が店の経営者である、そ
うのように教育することが大事です。そ
うなると、大きく傾いたヨットが復元する
ように、経営者がいちいち言わなくても
よほどのことがない限り店は復元します。
スクラップ・アンド・ビルトについて
は、飲食店の基本ですけれど、からふね
屋さんでは店舗別独立採算性さえきっち
りすれば、敢えて必要とは思いません。
私は、堀尾さんがおっしゃったように、
組織の沈滞化を心配します。

研究発表

「ネバー・ギブアップ」で、 乗り越えた危機。

経営の試練を経て、自らの器の足りなさを知る。

株式会社フアモス
代表取締役社長

藤本 博 (盛和塾入香川)

体裁を気にして、
会社を追い込む

私は松下電器産業に六年勤めたあと、



● 昭和四十九年 ● 事業内容 / FA設備用機器設計・
製作、同ソフトウエア開発、マイコン応用機器設計・製
作、OEM機器設計・製作 ● 資本金 / 四十八百万円 ●
従業員 / 七十名 ● 売上 / 八・五億円

退社していまの事業を始めました。オー
ディオ機器やビデオデッキなどをつくる
ときにワーク（加工物）を自動的に調整
したり、検査したりする設備、つまり無
人化工場などの一部を構成する計測制御
の装置を得意としています。現在、高松
に本拠を置き、大阪、シンガポールに出
先があります。

したがって、お得意様はビデオとかオー
ディオ機器を生産されている家電メーカ
が中心で、自動化機器、省人化機器が主
でした。ところが、バブルの崩壊で国内
の生産は極端な不振になり、生産調整は
当たり前という状況になりました。新た
な設備がなされるにはほど遠い状況にあ
ります。また、円高によって国内の生産
競争力はどんどん低下し、生産拠点を海

外へシフトする企業が多くなりました。
国内の機械設備に対する投資はまったく
動かず、私どもの受注状況は目に見えて
低下してきました。

バブル崩壊前は十八億円あった年商が、
翌年には半分以下になりました。実際には、
国内だけの販売はピーク時の二十五
%まで落ちていました。ただ、国内のお
客様から海外設備の発注をいただくとい
う形で、なんとか前年比四〇%くらいの
数字を維持しているという状況です。お
客様の状況を見ても、よくなる材料はま
たたくなく、不安が重くのしかかっていま
した。

ただ、バブル崩壊の直前には、将来的
な円高や、生産拠点の東南アジアへのシ
フトを見越して、シンガポールに拠点を海

作っていました。お客様を開拓するまでには至っていませんでした。日本の業績は悪化する一方なのに、シンガポールの負担もしなければいけないという二重三重の苦しさが続くなかで、過去の蓄積はみるみる減りました。かつて、経営ベアスで二五%もあったとき身についた贅沢な経費の使い方の癖はなかなか取れないものです。

しかも、バブルの崩壊以前に新社屋の造成工事を手当して、業績が一番悪いときに造成工事が終わりました。が、何とか挽回できるだろうという私の自信過剰と、経営諸表を甘め甘めに見て判断したことがよくありませんでした。さらには世間体というか、仲間に対する体裁を気にして、一番厳しいその時期に社屋建築の着工を私の判断で決めてしまいました。

そういうなかでも、私自身は、なんとか挽回できると思っていたわけです。しかし、シンガポールの業績は思うように上がりません。それでも私は、そんなはずはない、自分のたてた戦略に間違いはない、という変な自信を持っていました。

発想を転換して、 新たな活路を見い出す

はじめにしなければならぬことは、塾長もおっしゃるように、「不況を乗り切るためには、まず出血を止めなければならぬ。でないと体力が低下して死に回ってしまう」ということで、まず規模

経営理念

一 独創的先端技術で新市場を開拓し、産業社会に貢献する。

一 技術集団として国際的に活躍し、得る企業集団を目指す。

一 生甲斐を求め経済的精神的に豊かな個人生活を目指す。

経営理念

そして、戦略の成果が上がってこないのも、業績が悪化するのも、すべて社員の問題不足、努力不足だときめつけ、社員にはますます厳しい要求ばかりを押しつけていくという結果を招いていました。

そのくせ私自身は、シンガポールに出張しても業績のよかった昔と同じように、いいかっこうをして客先に表敬訪問したり、接待するばかりで、お客様の本当のニーズを探る動きはまったくできていませんでした。にもかかわらず、営業のやり方が悪いんだとばかり社員を責め、気に入らない報告には感情的になりついつい怒鳴りつけていました。自分が考えた経営理念、社是を自ら放棄して、ひたすら目先のことばかり追い続けていたのです。そのくせ、先をつくれぬ不安で頭の中は一杯でした。

覚悟を決めて、 自分の至らなさを知る

もう長くはない、自分だけの力ではどうしようもない、と覚悟を決めかけたとき自分が見えてきて、自分はなんと小人かと思えてきました。勉強が好きな私の縮小にとりかかりました。

そのなかで、自分自身との大きな葛藤がありました。残る社員と、去る社員をどうやって決めるのか、こればかりは事務的に対処できることではありません。有能な社員を残せばいいということは、理屈としては分かって、入社するときの経緯やそれぞれの家庭の事情を考えると、なかなか結論を出せませんでした。考えとしての結論は出せても、感情としての結論が出せない状況でした。しかし、結

社訓

一 若さ

(やるつと思ひ心)

一 勇気

(実行に移す)

一 努力

(行きつづまりを打破する)

社訓

したが、一生懸命に学んだこと自体、それは魂のこもっていない形だけのものだったのでないか。また、学んだことを使いこなせる自分になっていない、ということに気がついたのです。

塾長に教えていただいたこと、出張中でもいつも聞いていた塾長のテープ。盛和塾で学んだことは一体なんだったのだろうか、そんなときに塾長の「ネバー・ギブアップ」という言葉を思い出しました。ここで自分が諦めれば、いままで製品を買っていただけのお客様はメンテナンスを受けることができない、一緒に頑張ってきた社員も職を失ってしまう。自分を信頼してくれた多くの人を裏切ることになるんだ、そう思ったとき私は心から悔やみました。自分はなんと、世間体にならなかつたのか。「利他の心」を忘れて、自分中心に物事を考えてきた結果がこのような事態を招いた、と自己嫌悪に陥ってしまいました。

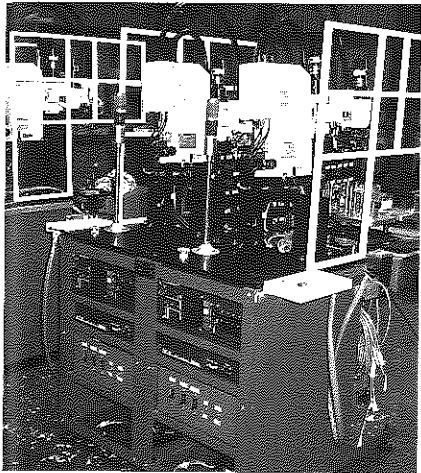
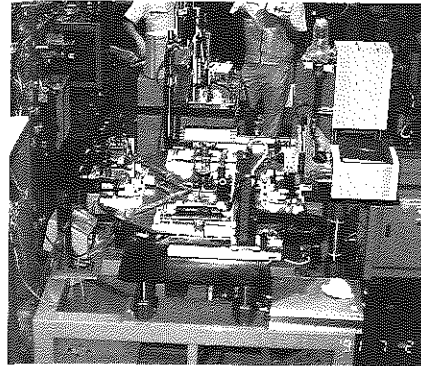
しかし、自己嫌悪に陥っているような時間的余裕はありません。早くなんとかしなければ、手遅れになってしまうとばかり、念仏のごとく「ネバー・ギブアップ」論が一日遅ければ、会社の命は一日削られます。そこで、「人間の器とは、優しさと厳しさの両極端を併せ持つこと」という塾長のお言葉を思い出しながら、非常に苦しい思いで、最終的には二五%の人員削減を行いました。

しかし、新社屋の金利負担がどうしても重く、経費の削減だけでは赤字転換はできそうにもありませんでした。どうしても売り上げを増加させなければなりません。そこで景気変動の少ない食品や食品業界への営業展開を進めましたが、生産設備にはどうしても積み上げたノウハウが必要です。実際に受注しても、経験のなさからトラブルが続出し、とても利益を得るといような状態にはなりませんでした。

いつまでも国内のビジネスにしがみついているといけない。もうこれ以上今の業態で国内で頑張っても、もう一番もう一番と負け戦を続けることになるばかりではないか……。そこで、中国人から学んだ「ビジネスは利益を中心に考えるべきだ」ということを思いだし、市場開拓ができないまま足踏み状態の続いていた、

シンガポールを見直すことにしました。それまで、日本国内と同じ発想で自動設備機械を売り込もうとしていたのは間違いでした。なぜなら、日本に比べて五分の一から八分の一人件費が安い東南アジアでは、自動化設備は投資回収にばかり時間がかかって、利益を生まないからです。

東南アジアに必要なニーズは何か。シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシアと歩き回って現地の方々と直接お会いしました。そこで分かったのは、お客様は自動化を望んでおられないということです。自動機を導入しても、技術的



製品の一例

な蓄積がない地域では補修やメンテナンスができないためです。しかし、品質確保の設備なら売れるという確信をつかむことができました。ここでも、塾長の教えである「事業の目的を明確にする」を思いおこし、「作業者の教育なくして、即刻100%の良品を生産できる」というコンセプトでPRすることにいたしました。幸い、お客様からも「こういうものができないか」という反応も多く、今度は逆に商品開発力の不足を感じるようになってきました。そのため、大阪、宇都宮、岡山の事業所を閉鎖し、その人員を新商品開発に向けてにしました。

次に、賃金ベースや物価ベースの違い。東南アジアでは、日本で作った商品は高すぎるという問題が生じたので、台湾で一部生産してコストダウンを図り、提供するようにいたしました。

いま、東南アジアの工業化、円高による日本からの生産シフトなどの波をやって捉え始めています。業績にも、なんとか明るさが見えてきました。また、品質と納期は日本レベル、コストは東南アジアなみというOEM製品を提供するビジネスも可能だと考えて開発中です。最近私どものような小さな企業であっても、国際的な分業ビジネス展開が必要なることを、身をもって感じています。

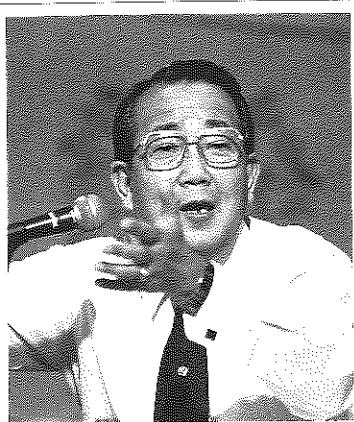
今後の課題として、業績の悪化、規模の縮小等で低下した社員の士気を一日も早く回復して、明るく、楽しく、燃えるファモスの創造の一員として活性化できるようにしたいと考えております。塾長のお教えである、「経営者は、切れる人と言われるようでは三流であり、本当にいい人と言われるようにならないといけない」を胸に、人間性を高める努力をしている最中です。

■塾長講評■

悪い時にこそ必要な勇氣。
世間体、
面子は払拭せよ。

日本の大手電機メーカーが採用している生産工程管理や品質保証の設備という、非常に高度な計測制御の装置を作っておられて、十八億円の売り上げをあげておられたのが、生産不況の影響でみるみる低下した。当然、売り上げに見合う経費が発生していたわけですから、たいへんな苦労をされた。しかも、バブルが崩壊したのに新社屋を建設してその金利負担の重圧にあえがれた。

ここには、たいへん参考になる話があります。藤本さんもおっしゃったように、



自信過剰ということもありますが、なんといつても世間体を気にして、計画を撤回する勇氣がなく苦しみましたわけです。仕事がかまくらいた人であればあるほど、撤退の勇氣を持てません。これほど左様に、世間体というか、体裁を整えることは人間にとって非常に大きなウエイトなんですよ。

私は、面子などというものは必要ないと思うのですが、何かを誇りたい人というのは面子が要るのです。それが非常に問題で、面子や世間体を気にするのは、真の勇氣に欠けるからなんです。藤本さんの会社は、社訓に「勇氣」とあるのに、本人は全然違う（笑）。

いよいよ追い詰められて、「メンバー、ギブアップ」だ。出血を止めるためには何としても事業を縮小しよう。その一環として人員整理をしよう」と悩まれました。誰が残り、誰が出ていくのか、という問題があって、なかなか結論が出せなかった。これも実は勇氣の問題なのです。世間体とか面子とかかっこうを考えずに、藤本さんがもっと早く社員の前に出て、「会社が大変なんだ。どうしても二五%

の人員整理をせざるを得ない」と、言うべきだったかもしれません。

そうすれば多分、優秀な人から辞めていくかもしれません。それが怖いのです。辞めてほしい者が残りますから、言い出す勇氣がなくなるのです。それはもう、仕方ないことです。残った者が優秀なんだ、と思いつくはかたいのです。本当は惜しいなと思っても、あれは駄目なんだ、残った者が自分を助けてくれるパートナーだと思ってしまう。そうすると、残った彼らはやっぱり必死になり、思わぬ能力が発揮されます。

中国のビジネスは利益を中心に考える——ということですが、これは資本主義の世界では当たり前のことです。利益が出なければ、いくら善きことをしようとすることもできません。お金のためにお金を追求するのは守銭奴ですが、善きことをせんがための利益を得ることは善です。から、堂々とやってください。

それから、OEM製品のことですが、生産設備というのは高度な技術を要求される割に非常にアップダウンの激しい世界ですから、独自の製品をつくるというのはいいい方向だと思います。

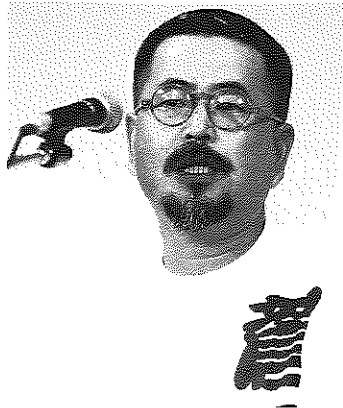
ブラジル社会に、「利他の心」を根づかせたい。

— 激変する経済、重なる不運にもめげず塾長にいただいた「元気の源」で頑張る。

SOHO
代表取締役社長 飯島 秀昭 (盛和塾／ブラジル)

意を決して美容業界へ、
そして、ブラジルへ

私は昭和二十五年生まれの埼玉県産です。実家は、床屋をしながらの兼業農家で、その次男坊です。高校を卒業して、



●創業一九八二年(昭和五十七年) ●事業内容／美容室チェーン店、化粧品販売、美髪学校経営 ●従業員／百八十二名

らは、「あなたは、二十五日の給料日だけ帰ってきてちょうだい。それ以外は邪魔なんだから」と言われるような生活でした。

僕自身、仕事には凄く満足していたのですが、家族の心がかかり離れているな。このままでは家庭崩壊だと思いました。女房は駆け落ちでもらったものですから、先方のご両親に対してもやはり責任を感じました。

大学へとも思いましたがそれはやめて、美容師の道を選びました。小さいころ、父は僕と遊んでくれる時間はまったくなく、隣の木下サーカスに一回行ったのが父との唯一の思い出です。それで、僕はもう絶対に会社員になるんだ、と思っていたのですが、高校になると知らない社会は怖いなということもあって、男相手の床屋ではなく、好きな女性相手の美容師を選びました。

埼玉で専門学校を出て、美容師をやっていました。が、「やるんなら東京だ！」ということ。二十歳のときに東京に出ました。しかしそのころは給料も安く、二万五千円ももらって家賃が一万五千円です。それからとも食える状態ではなく、新聞配達をしながらまずお腹いっぱい食

いっそ田舎に帰って、家族のため、子供のために生きてもと思いました。反面田舎で生まれ、田舎で死んでいったおばあちゃんのことを考えると、外国に対する憧れのあった僕にはそれも怖いことでした。

外国へ行けば、家族がそれなりの生活ができるのではないか、もう少し親密な親子関係ができるのではないかと思っ、行く先を探しました。永住権のこと

たいという望みをかなえつつ、資格も取りました。

二十二歳のとき、ロサンゼルスから帰ってこられたイマイヒデオ先生に師事し、原宿でみっちりお世話になりました。そのときに今の女房とも知り合いました。

僕が原宿にいた当時は、美容師をやると同時にいわゆる指導もしていました。だいたい百日働いて一日休む、という生活です。講習で地方を回ったり、都内で遅くまで指導したり、帰るのは早くて十一時、普通は十二時か一時という状態でした。そんなあるとき、たまの休みの日に、当時三歳の息子に「おじさん」と言われて、血の引く思いをしました。本当に足がすくんでしまいました。こんなことでのいのだろうかと。実際、女房か

て、たまたま友人のいたブラジルに決めて、二十八歳のときに移民としてブラジルに渡ったのです。

サンパウロの繁華街に 念願の一号店をオープン

ブラジルは、日本の裏側になるということ。これはご存じだと思いますが、ちょうど十二時間の時差があります。ブラジルに行ったとき、私は十二時間分若返ったんです。同時に民族性、宗教上のことなどで、大きな相違があります。理解できない現実がたくさんあるのです。皆さんは、ブラジルというカーニバル、アマゾン、サッカーというイメージですが、サンパウロは中南米一の大都市で人口一千二百万人、高層ビルが建ち並び、日系企業も四百社以上が進出しています。

ブラジルに行った当初は、呼んでくれた人と一緒に働いていました。しかし、二年もすると僕が持っていた六百万円のお金は、自分で使ったわけでもないのにみるみる無くなり、あげく「あんたとはもう働きたくない」と言われてしまいました。



店舗外観

仕方ないので、ドライヤーとハサミを持ってブラジル人の店へ行き、身ぶり手ぶりで説明して働かせてもらいました。しかし、非常にコミッションが少なく、家族もブラジルに永住したいと言い出しましたので事業を始めたほうがいいと考え、占い師に「あなたは三十二歳で運命が変わる」と言われたこともあり、三十二歳の誕生日に一号店を開きました。しかし、それは簡単ではありませんでした。まず資金です。店の見積もりは九百万でしたが、そのときはお金がまったくなく親父から貰った百万円以外は、友達から十万、五十万と借りました。このとき友達は大切なもんだ、ということを勉強させてもらいました。

もう一つは健康です。オープンする二週間前、顔が黄色く、おしっこは真っ赤に、便は真っ白になりました。肝炎でした。治るのに普通なら一カ月、ひどければ半年はかかるらしく、医者からは絶対安静を言い渡されました。とはいうもののなにしろ店が心配で、一キロの道を三日に一日は一時間半かけて見に行きました。ブラジルの大工さんは、まったく信



店内

用できず、目を離せばまったく違うものが出来るのが分かっていたからです。数日たってもまったくよくなりならず、あと二週間しかないというとき、どうしても治そうという一心で食事以外は全部寝ていました。すると、願いが通じたのか三日、四日経つうちに治ったのです。それで、やっと一号店をオープンできました。そして、占い師に、「十年頑張れば、借金か、名誉か、お金か、何かが残る」と言われていたものですから、二年ごとに、四十二歳までに六店つくる計画を立てました。お店のほうは、ひどいときは夜中の十二時や一時ころまでお客さんがいるという状態で、八百万円の借金は七カ月ほどで返すことができました。以後、「ソーホー」という名前も売れ、五店目までは順調にオープンできました。

経済環境や健康問題… 続く試験に打ち克つ

九十年三月、六号店を出そうとしたとき、たいへんな問題が起きました。銀行預金が凍結されてしまったのです。皆さんは信じないかもしれませんが、ブラジルそれから半年、少しは目安がつかけたところに、朝が来なくなりました。毎日、事務所、美容室、勉強会と朝八時から夜九時くらいまで働いていましたが、ある日なんとなく目がおかしくなってきました、夕方の六時にまったく見えなくなっていました。冗談ではなく、お先真っ

ルではそういうことが現実に起きます。その間には、インフレが一カ月八〇%になったこともあります。これは、例えば二千円のカットが千円ちょっとになってしまうということなんです。ですから、そのつど料金を変えないとすぐに目減りになってしまいます。また、一年ほど料金の凍結をされたこともあります。いま約千九百円の客単価ですが、それがインフレであつたという間に一〇%程度になってしまふ、つまり利益も何もないということなんです。ただただ、よく仕事をしたとしか言えません。

定期に入れたり、オープンに回したり、オーバーナイトにしたり、あるいはドルにしたり、売上げの四分の三くらいは預金にしておくのですが、すべての預金が凍結されてお金がおろせないんです。私は、約三千万円ほど凍結されました。一つの口座から、当方で二万円ほどはおろせましたがとても支払いには足りません。二年間凍結され、三年目には十二回払いになり、戻ってきたときはほとんど実質ゼロに近い金額でした。

それだけではありませんでした。六号暗になったのです。どうなるんだろうと思いました。たぶん疲れているのだから、一晩寝たら明日はパッと明るくなる、と思いましたが、三日経ち四日経つても光が入ってこないんです。

そのときはさすがに参りました。仕事大好き人間、元氣人間だったので、精神的にも肉体的にも疲れてしまいました。しかも、かなりの負債を抱えて。そのときはもう、本当に死んだほうがましだと思いました。

しかし、それから幾日かしてから、目が見えるようになりました。ただ、残念なこと左目はまったく見えません。以来、僕をあてにしてくれている人もいる、その人たちのために少しは役立ちたいと思つて、今日までやってきました。

「元氣が出るゾウ」と 「DDI製アンテナ」

僕が塾長にお会いしたのは、去年の二月です。それから後、塾長がおっしゃる言葉、一言ではなくすべての言葉が僕の活力の源になっています。塾長は僕に、「元氣が出るゾウ!」というものと、情



カットコンクール

報をキャッチしたり発信したりできる「パラボランテナ」をくださいました。僕はそれ以来、疲れなくなりました。元気、元気です。

これから僕は、塾長のおっしゃる「強い願望を持つ」と「利他の心」に凝縮される塾長のお教えを、着実に店に定着させたいと思っています。これは願望ではなく、僕自身の義務だと思います。なぜ日本人美容師の僕がブラジルにいるのか：、たぶんブラジル人に見えないものが見えるのかもしれない。利他の心というとおおげさかもしれませんが、ブラジルの美容界に少しでも役立ちたいと思っています。言葉も分からなかった日本人が、ブラジルで生活できることへの感謝しかも仕事で順調にしている感謝の気持ちを込めて、役立ちたいのです。

いまポケットマネーをはたいて、カットコンクールをやっています。また、少しでも短時間で高給のとれる美容師を養成しようと美容アカデミーも創設しました。うちの従業員の店を持ちたいという夢を叶えてあげるために、フランチャイズ・システムも始めました。

研究発表

「アホか、おまえの方がクビや！」

——経営者の使命を目覚めさせてくれた塾長の叱責と励まし。

宮宗 逸三（盛和塾／東京）

ユニオン商事株式会社
取締役会長

結婚式のスピーチで 自分の立場に目覚める

ユニオン商事は、昭和二十六年に父がそれまで勤めていた東芝を辞めて、いまという脱サラで始めた会社です。



●創業／昭和二十六年●事業内容／半導体等電子部品の販売、EWS等コンピュータシステムの販売●資本金／一・五億円●従業員／七十名●売上高／七十二億円

僕たち、ブラジルの塾生は、零細以下の、落ちこぼれの経営者が集まっています。でも、ようやく門前編は終わった、次は人門編でしっかり勉強しよう。僕た

■塾長講師

美容師の頂点に満足せず、さらに大実業家をめざすように。

コメントしなければいけないのを忘れてしまっただけ、聞き惚れていました。

美容師としての素晴らしい腕を持ち、日本でも十分有名になれるくらいの方がいい、もしヨーロッパ・その他に行かればもっと有名になれるであろうあ



ちが見本になって、ブラジルの社会や経済を少しでも良くしようという意志を、皆が持っています。

あなたが、家族を大事にするという気持ちからブラジルに渡られて、数奇な運命に弄ばれながらも、元気を出して頑張っておられることを、私はたいへん嬉しく思います。

明るく、本当に元気な飯島さん……、とブラジルの塾生からも愛されています。非常に素直な心を持っておられて、私の言ったことをその通り信じてやっておられます。お元気にもなられて、本当に明るく頑張っておられます。今、ブラジルに行かれた日系の方々は、たいへん厳しいインフレのなかで苦しい経営をしておられますが、ぜひ素晴らしい実業家になってほしいと思います。

その意味で飯島さんは、美容室チェーンを成功させられると同時に、それだけで満足されないで、ブラジルの大実業家になってほしい。またおやりになれるのではないかと思えます。

それまでの関係で、東芝の真空管の販売から始めて、エレクトロニクス業界の技術革新とともにトランジスタ、IC、LSIそして超LSIを手がけて発展してきました。業績のほうも、ほとんど毎年二ケタ成長を続けてきました。

私は昭和四十六年、大学卒業と同時に入社しました。広告代理店に入りたいという希望があったのですが、手伝ってくれという父の頼みを断りきれませんでした。

私たちの学生時代というのは、大学紛争の激しいときで、私の行っていた学校はとくに激しく毎日のように構内でデモが行われ、催涙ガスが撃ち込まれ、あげく流血騒ぎがおこるといって、殺伐とした時代でした。したがって満足な授業もな

く、私たちは目標を失い、虚脱感に襲われ、社会人になることを真剣に考えないまま卒業したような気がします。そのためかどうか、入社しても、仕事が楽しいとか面白いという実感はなく、五時になればさっさと帰るといって毎日でした。

ところが、私の結婚式で会社の人が、「社長の息子さんか威張っていなくて、いい人なので安心しました」というスピーチをされました。私はそれを聞いて愕然としました。自分では社長の息子という意識はなく、普通の社員の感覚で働いていましたので、「そうか、皆はそういう目で自分を見ているのか」と、ショックでした。

冷静に考えれば当然のことなのですが、自分だけは学生の延長のつもりでいたわ

けです。それを境に、自分の役割とは何だろう、リーダーシップを発揮してこの会社をよくすることだ、と考えるようになりしました。

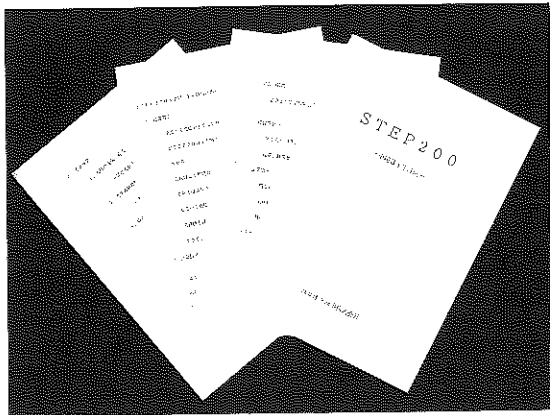
営業から経理まで、 社会の壁にぶつかる

最初、何も教えてもらえないまま営業に配属され、戸惑うことばかりでした。挨拶の仕方、名刺交換のしかたもわからず、当然ながら商品知識もまったくありません。しかも、新人としてはいちばん大手のユーザーを担当させられました。その会社の工場長のところへ行つて、「新人なので、よろしくお願いします」と言いましたら、「うちは新人の教育場所じゃない。君が会社を代表して来ているのだから、新人とはみなさない」とピシャリと言われる始末でした。

毎日毎日お客様から怒られながら、お客様のために自分にできることは何かと考え、とにかく言われたことは絶対にしようと思いました。明日資料が欲しいと言われれば、必ず持っていく。返事しろと言われれば、とにかく期日までに返

金沢へは通勤というわけにもいかず、家を借りて東京から転勤した三人が共同生活をしました。

金沢のスタートは三島よりはるかに難しく、人数五人で売り上げゼロ、しかも半導体不況の影響をもろに受けました。しかし三年目で赤字に転じ、四年目で赤字を一掃しました。途中、人員削減を言われましたがなんとしても全員で頑張るといってそれに従わなかったことが信頼感を生み、働く原動力になったのだと思



「STEP200」の計画書

事しよう、とデータを調べたり、毎日八時ころまで詰めていました。

昼食も、その会社の社員食堂で食券を買って食べました。食堂には、その会社のほとんどの方が毎日来られますので挨拶もできるし、会えば声をかけていただけました。

それから経理をやりましたが、商学部を出ているので会計学や簿記論など勉強しているはずなのですが、まともに授業を受けていませんから分かりません。経理の伝票をみても、貸し方、借り方が全然分かりませんでした。そのとき私の下で税理士をめざしている者が、自分の上司はわかっているがというので、知っているのによく質問されて困りました。

恥ずかしいやら悔しいやらで、寝る時間を割いて昔の本を引っ張り出して勉強しました。一年も経つと、税法も含めてかなり理解できるところまで実力がついたと思います。財務表をみれば、会社の良い点悪い点が分かるようになりました。塾長はいつでも、「経理は大切だ」とおっしゃいますが、私もつくづくそう思います。

います。いま、金沢は常に売上高一、二位を争うようになっていきます。

昭和六十三年には、金沢でお世話になったお客様の依頼と、東南アジアに展開したいという夢をのせて台湾に駐在員事務所を開きました。最初、電子部品や電子機器の輸入をしていましたが、品質レベルが低く不良品に泣かされたので、ユーザーからは怒られ、社内からも批判され四面楚歌の状態でした。

台湾で辛い思いをして……と情けなくなりましたが、輸入がだめなら輸出をしようという方針を変えました。コンピュータ・ショーで、日本の半導体、メモリー、FDDが台湾製のコンピュータに使われているのを見て、これならやれると行動を開始しました。

大手メーカーに狙いを絞り、あれこれと画策しているときそのメーカーに投資している投資会社の社長を知る機会があり、メーカーのトップを紹介してもらうことができました。そして、そのメーカーが直接手がけていないFDDの売り込みをしている最中、日本のFDDメーカーから「共同で攻めないか。為替リスクも

新規開拓で 成功と挫折の味を知る

会社はエレクトロニクスの発展とともに順調に業績を伸ばしましたが、飛躍的ということはありませんでした。それは、私どものお得意様が、計測器・通信機・医療機器といった産業機器メーカーが主で、少量・多品種ではあっても驚異的に数字が伸びることはあまりなかったからです。

そこで、将来に向けて八人の新規開拓のチームをつくることになり、私は営業に戻りました。

そのうち首都圏の地価高騰や採用難の問題などで、ユーザーさんがどんどん地方へ工場進出されるようになりました。それに対応して、諏訪、三島、金沢など一年に一方所くらの割合で営業所を開設しました。とくに、三島と金沢は自分が責任者として行きました。

三島へは、当時珍しかった新幹線の定期券を使って通いました。あと、車で片っ端から飛び込み訪問をしてはユーザーを開拓し、すぐに軌道に乗りました。

負担する」という話があり、なんとか取り引きのめどがたちました。ところがそのFDDメーカーから、「相手の意向もあって直接取り引きになった。手を引いてほしい」と言ってきました。あれほど頼んでおきながら、ひどい、汚いという思い、裏切られた怒りですごいストレスがたまりました。

心臓病と経営悪化で 叱咤激励してくれた塾長

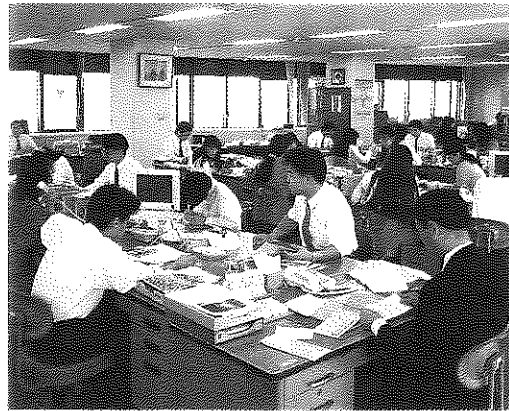
昭和六十三年九月、自宅で急性心筋梗塞になりバツバタと倒れました。夜中の二時ころ激痛にとび起き、三十分ほど辛抱していましたが、たまたまに救急車に運んでもらいました。お医者さんには、なぜ三十分も辛抱していたのか、それが命とりになると叱られました。宿直の先生の適切な対応でなんとか助かりました。

運び込まれた病院は、心臓病では優秀なところで、設備もスタッフも揃っていました。しかし、その先生方ですら、最初に見たときには助からないと思っただけです。

CCU室に入院しているあいだ、考えていたのは、早く退院して台湾に行き、もう一度立ち上げたいという思いだけでした。しかし、結局は台湾事務所は閉鎖せざるを得ませんでした。

二月月後、いちばん恐れていたパイプス手術の必要を言われ、お先真っ暗になりましたが、覚悟を決めて手術を受けました。ビクビク生きるよりも、五〇%の可能性に賭けたのです。

平成二年五月に社長に復帰し、療養中に考えていた「いかに会社をよくするか」



というプランの実行に向けて動きはじめました。翌年の四月一日、創立記念日に「STEP200」という中期三カ年計画を発表し、会社に対する熱い思いを話しました。

しかし、そのころから景気は後退を始め、計画初年度から減収になり、創業以来無借金・赤字なしの会社が初めて赤字決算になりました。業績はいっこうに回復する気配もなく、役員報酬の大幅カット、経費削減など手をつくしましたが、売り上げは低迷したままで、赤字解消のめどもたちませんでした。

たびたび開かれた役員会で、父は最終的には人員整理を主張しました。しかし私は、今までは社員の定着が悪かったから、シェアが伸びなかった。もう少し、ぎりぎりまで待ってほしい、と二人の間で激論が交わされました。結局、私の主張は認められず、人員削減という結論が出ました。

私は、将来の夢を語りあった社員、信じてついて来てくれた社員を自ら切る辛さで、夜も眠れず、身も心もボロボロでした。すべてが絶望的で、自分を否定的

るがあります。

本当は、お父さんがクビを切ると言われたとき、辞めるのではなくて、泣いて馬鹿を切るといふか、現在の窮状を従業員に切々と訴えて「今まで生きるも死ぬも皆さんと一緒に生きてきて、その信義を裏切るようなことになって申し訳ない。このままでいくと、会社は長続きしないので、どうしても辞めてもらわなきゃならない」と、胸の内の苦しさを吐露しながら、みんなに分かってくれと言うべきでした。

ただし、皆は分かってくれません。本

当に罵倒されるし、非難轟々のなかで、



確かにおっしゃるとおりなんです。が、宮宗さんは経理はされたかもしれませんが、あの松下幸之助さんでさえ、金策に走り回って血の小便が出る思いがしたという苦勞はされていません。だから、従業員が大事という感情論に流されるとこ

にしか考えられず、生きていく意味も見出せませんでした。責任をとる形で社長を辞任し、会社も去るつもりでしたが説得されて、会長には留まりました。

そんな状態のとき、昨年の十一月に塾長との座談会に出席しました。そのなかで塾長に、会長になった理由を聞かれ「責任をとって社長を辞任しました」と言いました。私は、「ほう、それはたいへんでしたね」と言われるかと思ったのですが、塾長からはすかさず「アホか、バカか。おまえの方がクビや」と叱責されました。その一言を聞いたとき、こんな自分のために真剣に怒っていただいて、と嬉しい気持ちでした。しかも、「会社に行つてあげる」とまで言っていたのでした。

おかげで私は迷いが晴れ、なんとしてもこの会社を立派にしようという思いが再び湧き上がってきました。いま、実務は社長に任せていますが、会長としてやるためには新しい会社を作りました。その会社は、パーソナルという分野に焦点を合わせ、来るべきマルチメディア時代に備えてのことです。

申し訳ないと言ったくらいでは誰も納得しません。辞める人は怒って辞めるし、残った人も不信感を抱きます。砂を噛むような人間関係になると思いますが、そこからもう一回、人間関係を作り上げていく。その努力が、本当は要るのです。

私が「バカ者！」と言ったのは、「なんときれいでございませんか」と怒ったのです。「人を大事にする」と私はいつも言います。「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」と言います。本当の愛、会社を救い、残った人たちを幸せにしてあげようとするれば、一見、非情にみえる首切りを、自ら断行する勇気が要るのです。可哀相とクビを切らないままに小善をしていると、会社全体が潰れます。結局は、すべての社員を不幸に陥れることになります。

宮宗さんは、新しい会社でパーソナル通信をやっていくと言われました。経験を積み、大きく翔こうとしておられます。真面目ないい人間性をしておられるので、もう少しビジネスの厳しさ、論理的な、合理的なビジネス展開の知的ワークをさせれば、一段と大きくなられるでしょう。

■塾長講評

三代目の甘さを捨て 論理的、合理的な ビジネス展開を…。

お話を聞きながら、まだ三代目の甘さを感じます。従業員の定着が悪いから、半導体のような専門知識と同時に人間関係が大事な得意先を攻めきれない。人が替われば、得意先との関係は苦勞から始まることを、あなたは経験されている。だから、そのなかで従業員を信じ、大事にし、どんなことがあってもクビを切つてはいかんとあなたはおっしゃる。それまで赤字になったことのないお父さんは、追い詰められて人員整理しかないとおっしゃる。この話は一見、宮宗さんの考え方の方が正しいように思われます。しかし、それはちがいます。そこに三代目の甘さがあるのです。

確かにおっしゃるとおりなんです。が、宮宗さんは経理はされたかもしれませんが、あの松下幸之助さんでさえ、金策に走り回って血の小便が出る思いがしたという苦勞はされていません。だから、従業員が大事という感情論に流されるとこ

現場に出て語ろう！

人間として、経営者としての思いを

——経営者にとってなぜ哲学が必要か。

民族、宗教を超えて受け入れられた、
京セラフィロソフィ。

私はここ数年、全米の会社幹部二百〜三百名の方々に集まってもらって『心を高める、経営を伸ばす』をもとにしたチーム・セミナーを開いています。これは、サンディエゴ工場の井上副社長に『心を高める、経営を伸ばす』を英訳してもらい、それをテキストにして幹部の人たちに講義をしたり、討論をするものです。

最初のチーム・セミナーのとき、私が行く前に本を渡して、その感想文を集めました。それまでいろんな話をしていましたが、核心にふれてフィロソフィを話したことがなかったものですから、とりあえず本の感想文をと

てやりました。結果的には幹部のみんなが「よく分かった。このフィロソフィをアメリカの会社のフィロソフィにしよう」と言ってくれました。

私は以前から井上副社長に、「心を高める、経営を伸ばす」という本を、文化・歴史・社会構造も違う国にもって行って、ただ読みなさいといっても通じるわけがない。アメリカで議論したような、あの議論にこそ説得力があるので、それをテキストに使わないと駄目ですよ」と申しておりました。宗教、哲学というものを踏まえて、文化圏の違うインテリの人々が丁丁発止と議論したことは、おそらく未だかつて日米間ではなかったでしょうから、それをテキストにしましょうと言ったわけです。

そこで井上副社長は、チーム・セミナーの議事録を加えた新しいテキストをまとめてくれました。そのことを彼がマグロウヒルの方に話したら、「たいへん面白い、

思ったわけです。

ところが、「考え方×熱意×能力」の考え方について、自由を愛する国で思想まで拘束されたのではたまらない、という反応が大半でした。とくに、「多分に利己的な心を抑えて、利他の心を」ということが随所に出てきますから、「とんでもない話だ。金が欲しいから幹部になっているのであって、『金、金と言いな』なんてけしからん」という拒絶反応がものすごくありました。

そのような状況のなかで最初のチーム・セミナーを行いました。

「何頁の何行目、この文章が気に入らん、こういうものを押しつけられては困る」

「それはこういう意味です」

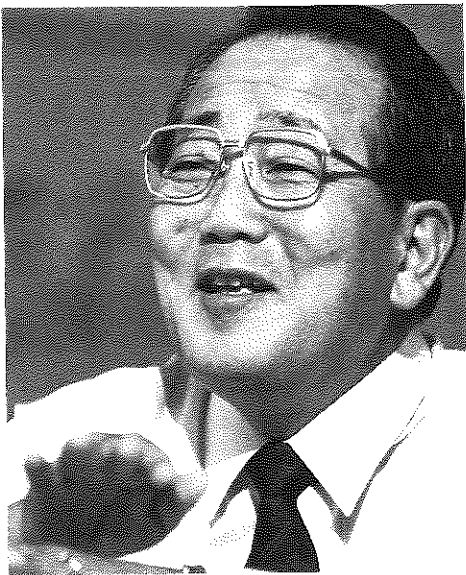
というようなかたちで、丸一日かけて審議みたいにして出版させることになりました。

ぜひ出版させてほしい」ということで、『PASSION — Key to the Success (情熱——成功への鍵)』というタイトルで、たぶん来年の春ころになると思いますが出版されることになりました。

**知識だけの哲学は役に立たない。
潜在意識に透徹するほど真剣に、
一生懸命に学べ。**

全国大会の研究発表で皆さんが発表されること、あるいは私が本で言ったり講評したりするようなことを、知性で理解しただけではいけません。それでは単に知っているだけということ、何の役にも立ちません。かえって邪魔になります。知らなければ、困難に遭遇したときにのつびきならない状態に追い込まれたときに、そのことを誰かに聞いて身の震えるような感動で受け止め、自分が変わることもあり得ますが、なまじっか知識で知っているがゆえに、その感動すらもないということになりかねないからです。

私は、実は人よりもずっと本を読むのが遅いと思います。一行一行、念を入れて、たいへん神経を集中して読んでいます。意識を集中して読むことと、漫然と読むことでは全く違います。中村天風さんはそれを「有意注意」という言葉で言っておられます。意識して意を注ぐ意識をそれに向けるということです。そうでなくて、フツと見るだけというのは無意注意と言っておられます。心



してものを考える、見つめる、有意注意の人生ということ、天風さんは言っておられるわけです。

何をやるにしても、意識して意を注ぐ、一生懸命に考えるということは、必要です。意識して物事を見たり考えたりすれば、必ず潜在意識に入っていきます。ド真剣にやっているか、そうでないかとの違いと同じです。

その意味で、従業員の人に教育をする場合でも、一度話したくらいではだめです。本でも、何回も何回も読んで、繰り返し勉強してもらわなければ身につけません。皆さん自身が、繰り返し繰り返し読んで自分のものにならなければならないのに、従業員にはまして、なのです。

功利性のみを追求すれば企業は墮落する。

判断基準、行動規範には人間としての正しさが必要。

私は、『心を高める、経営を伸ばす』に書いてあるようなことを、実は皆さんの判断基準にしてほしいし、行動規範にしてほしいのです。それらを、経営者の皆さんだけのものにするのではなく、できれば全従業員の皆さんと思想、考え方を共有してほしいと願って勉強会をしているのです。

なぜ、思想や考え方の従業員との共有が必要なのかと、いいますと、同じ考え方を経営の判断基準にし、行動規範にしている人たちが集まりますと、それが社風というものをつくるからです。あの会社はこういう会社だ、と

う人が一人でもいると、会社のモラルは急速にダウンしていきます。

「人間として何が正しいか」

の判断基準で、 赤字会社を変えた訥弁の男。

私どもがヤシカを合併したときに、東京の青梅市にある光学用レンズの研磨をしている会社がいっしょに傘下に入ってきました。そこは戦後一貫して苦しい経営を続けており、合併のときも赤字でした。そのせいかどうか、数百人の会社でありながらたいへん厳しい労働組合があり、労働運動そのものも活発でした。

会社再建のために、中堅幹部を二人送り込みましたが、二人ともうまくいきませんでした。ほとほと困りましたが、レンズの研磨とセラミックの研磨はよく似ているという理由から、叩き上げてセラミック研磨部門の責任者になった人に行ってもらうことにしました。彼には申し訳ないのですが、いろんな意味でもあまり期待はしていませんでした。

しかし、彼が行って三年経ったとき月次決算で黒字が出ました、と報告にきました。

「素晴らしいじゃないですか」

「会長、なんとかここまでできました。頑張ったこの会社をもっとよくしたいと思っています」

しかし、その頃からバブル崩壊で景気は下り坂でした。

外部から見ても思われるのは、ある考え方を末端の従業員までもが共有するからなのです。一人ひとりの従業員が無意識のうちに醸し出すのが社風であり、企業文化といわれるものです。トップだけがもっていたのでは、それは社風にはなりませんし、企業文化でもありません。

人間として何が正しいか、を教えない場合ですと、世の東西を問わずに、経営というものは単に経営的な技術や知的な理性を使って次々に戦略を組み、それを具体的に、合理的に展開していくだけのものになってしまいます。つまり、経営技術や合理性、効率性といった側面が中心になり、それを経営思想にしている会社の場合には不正行為などとかくトラブルがおきがちです。明確な判断基準をもたないリーダーや従業員のために、モラルが欠落したり、公平な人事がなされず、公正な企業運営が行われにくくなります。

効率性とか合理性だけを追求して頑張りますと、人間の能力は金銭的な報酬として報われて当然ということになります。効率性とか合理性だけを追求して、報酬以外の価値観を見いだせなくなると、お金だけがすべてになります。そのように功利的なことを考えはじめると、自分の報酬にたいして不満が高じ、面白くなくなります。そしてそこに人間性を支える哲学がありませんから、非常に悪いことを始めます。経営者がそうなりますと、幹部社員までがそれを見習うということになってしまいます。これは、国が替わっても同じことで、もしそうい

せつかく黒字にしてくれたけれど、受注は減るだろうし、たちまち赤字転落だろう——彼が一生懸命に努力したにもかかわらず、環境が悪いと思いましたが、「頑張りなさいよ」と言ってそのときは励ましました。

ところが、景気がどんどん悪くなって受注が減っていくのに、月次の黒字が定着したまま赤字にならないのです。現在でも年間一割、三億から四億の黒字が出る会社として維持してくれています。

彼がその工場に行くときに、私はこういうことを言いました。

「研磨の仕事というのは、製造工場としては3Kの最たるものかもしれない。汚い、きつい工場だけに、皆が働きたがらないのはあたり前だ。しかし、人の心を変えて、皆がいそいそと働くような工場にすれば、他のカメラメーカーの注文も全部くるようになるかもしれない」

最近、新工場の竣工式がありましたので見に行きました。驚いたことに、十数年前は敵愾心の塊みたいな目で私を見ていた従業員の人たちが、ニコッと笑って会釈してくれました。素晴らしい雰囲気です。素晴らしい雰囲気です。古い工場も、ゴミひとつ落ちていなくて、どの職場もきれいに整理整頓されていました。素晴らしい雰囲気の中、皆が働いていました。

古くからいる幹部社員に話を聞きますと、彼は『心を高める、経営を伸ばす』を引っ提げて、現場の誰かれとなくつかまえては、「人間として何が正しいか」という

ことを話し合って回ったそうです。周りの人は、いつヶツを割るかと思っていたそうですが、彼は意に介さず滋賀の言葉で訥々^{ちやちや}と議論して回ったそうです。彼の熱意にほだされて、いつしか周りの人々も、彼の言うことは分らないにしても、理解しようとして少しづつ変わっていったようです。従業員の考え方が変わるにつれ、いつしか工場も黒字になっていったのです。

彼が従業員と話し合いを続けているときに、ある奥さんから手紙をいただいたそうです。その手紙には、「主人は、家ではくうたらで子供にも馬鹿にされていた。ところが、あなたが来られてから目の色が変わってきた。早くから遅くまで仕事をするようになったし、言うことも変わってきた。それを見た子供が主人を尊敬するようになってきた。子供が小馬鹿にするお父さんを見るとたいへん悲しかったが、それがなくなり家庭がイキイキしてきた。何とお礼を言っているかわかりません」というようなことが書いてあったそうです。

彼はそれを見て、自分の方向は間違っていない、という自信を深めてさらに突っ込んでいくのです。その結果が、黒字であり、私が感心した素晴らしい雰囲気工場と従業員になったわけだ。

「好きこそもの上手なれ」——
名経営者の条件は、
経営を好きになること。

その彼がこの前、私にしみじみ言うのです。
「会長、こんな素晴らしい仕事をさせていただいて、何とお礼を申し上げていいかわかりません。感謝のしようがありません」

私は、会社が黒字になり、専務にもなった、名誉にとだと喜んでくれているのかと思っていました。が、違うのです。

「経営とはかくも楽しいものか、と教えていただいた会長にお礼を言いたいです。経営がこんなにも面白いものかと、初めて知りました。人生には仕事以外に面白いことがたくさん有ると思っていました。今ではパチンコに行く気もありません。経営を考えていることが楽しいのです。考えて、思うとおりに経営がいくものですか、楽しくて仕方ありません」

それを聞いて私は参りました。

「あなたは、経営者としてもう免許皆伝ですね」

彼は、夜何時になろうと、どんな辛いことがあるうと楽しいと言います。だから、いくらでもやれるのです。

経営というものは、本来楽しくなくてはいけないのです。経営そのものが苦痛であってはだめです。二代目であっても三代目であっても、たとえ自分の意思ではなくその会社を継いだとしても、何としても仕事を好きにならなければなりません。名経営者になる条件は、自分のいまの経営という仕事を好きになることがすべてなのです。

塾生 アンケート

塾生のなかに生きる「塾長の一言」

塾生にとって大切なことは、塾長の講話、アドバイス、また折にふれてお話になる言葉からあるいはその経営姿勢やお人柄から何を学びとるかということです。そこで、全国大会に参加された塾生に、経営に生きている「塾長の一言」を聞いてみました。(順不同・敬称略)

のこない夜はない。

強く感じられたのだと思います。

大島弘基 ㈱シコー(石川)

「利他の心」の考え方で、「仕事の結果の方程式」を実践しています。会社としての考え方(判断基準の共有)×熱意(社長のリーダーシップ)×能力(得意分野の伸張)で、事業経営の安定成長を目指したいと思います。

測上智信 ㈱シャンバラ(大阪)

「勤機善なりや、私心なかりしか」
DDIを創設されるときに幾度も幾度もこのことを自らの心に問いただされたということに、とても共感しました。私自身、周りの人々のために本当に役立てるかを常に考え、その人々に本当に喜んでもらえるようになるために努力しております。

菊池 巖 ラインズイースト(株)

「本業を大事になさい」——父の

創業した製菓業の会社と、自分がつくった会社の二つを経営していますが、本業の製菓業をおろそかにしてはいけないと塾長にアドバイスしていただき、それを守っています。

綿貫勝介 トナミ運輸㈱(富山)

「謙虚にして驕らず、さらに努力を」——とかくトップレベルに近づくと謙虚さをなくす人間をよく見ておりますので、この言葉を常々自分に言い聞かせております。

安田耕一 ㈱九南(金沢)

苦難は人生の何処かで巡ってくる。それがいつ来るか、前にくるのか、中にくるのか、後にくるのかそれは人によって異なる。しかし、朝必ず明るくなるものである。朝

広瀬吉弘 ㈱ひろせ本店(富山)

今回の塾長講話のなかに、「自分の意思ではなくても、とにかく仕事を好きになることが大切である」とありました。私は二代目で、仕事に対してなんとなくあいまいなところがありました。この言葉を聞いて頭のなかがすっきりと晴れました。今の仕事を本当に好きになり、対外的にもしっかり頑張れるようになります。

喜多見龍一 ㈱ワイズ(大津)

「横浜」の開成式と思いますが、「どんな経営者でも、従業員を養っているというだけで素晴らしい」という言葉を頂き、ちょうど悩みごとがあったものですから、大いに力づけられました。この言葉も稲盛塾長より頂いたのによい

石川竜三 ㈱タイヨーP.U.S(大阪)

会社の中に自分の意識を共有できるといふ哲学をもって、それを全社に徹底することの大切さを再確認しました。塾長の意志を継ぐことにより、会社が変わり、自分が変わることを実現させたいと思います。

丸野香代子 ㈱スタジオ談(熊本)

「至誠、天に通ず」——どこまでいっても私は満足できないような気がします。もちろん今は「まだまだ」ですが、「もっともっと」と山頂をめざすような気がします。自分にとって不都合なところを指摘すかもできませんが、思っています……どこまでいけるか、頑張っています。

第三回盛和塾全国大会は、「経営者夏の甲子園」とよばれるにふさわしい感動的な大会となった。遠くブラジルからの三名を含め、全国各地四十四地区の全塾から、総勢五百十三名の史上最多の参加はこの場が相互研鑽・相互交流の場として、育っていることの何よりの証左である。

また、今大会のテーマ「ここ」に生きる塾長の一言」は各地での予選や発表を経て、選ばれた七名の塾生の体験発表だけに圧巻であった。彼等一人一人の経営や人生の極相に生きる塾長の一言一句の言葉の威力。自分達が聞き逃していた塾長の一言一句の言葉を全身全霊に沁みこませて生かし、自己を超克し、経営を革新し、人生を変革しつつある塾生仲間の存在が会場を熱気につつまんだ。

全国大会の興奮さめやらぬ七月二十五日、塾長に同行の日本の塾生十七名と合流。ブラジル塾生諸氏の一年余の準備と一人一人の心づくしのもてなしに心の原点を教えられる。

ブラジルに心を高め経営を伸ばそうとする「盛和塾の原点」を学びにきたと欠野女史は言う。加えて言えば、私たち経営者にとって遠く過去の思い出として風化しつつあった「創業の原点」がここにはある。さらにブラジルの塾生諸氏が人生を賭けて渡った青雲の志をもって未来に生きる「人生の原点」がここブラジルには生きている。楽しかったブラジルの日々を回想している時、中井世話人から盛和塾へブラジルVの産みの親でもあったヤシカ・ド・ブラジルの田村加寿雄社長の交通事故死の悲報。心からご冥福をお祈りしたい。

（本誌編集委員長・矢崎勝彦）

塾長広報室

※ 塾長に関する主な記事、著書、テレビ・ラジオ放送等を紹介するコーナーです。今回は1994年7月から8月までの主なものを紹介いたします。なお、各事項の詳しい内容をお知りになりたい方は、盛和塾事務局へご連絡ください。（各項目のコード番号をご指定ください）

関西学研都市は、人のぬくもりのある都市に 日本経済新聞（1994.7.4）[011-1]
第二ステージへ舞台を移した関西文化学術研究都市の行方について、先月20日、学研都市推進機構理事長に就任した稲盛和夫・京セラ会長へのインタビュー。「高邁な理念、理想はもちろん大切なのだが、人のぬくもりや息づかいのない街をつくってしまったら取り返しがつかない。けいはんなプラザは研究者がそれぞれの立場を超えて交流できる拠点施設なので、ここを中心に多様な交流の場をつくっていく」

国籍を超えた交流の場を 読売新聞（1994.7.15）[011-2]
学研都市推進機構理事長としてインタビューに答える。「レンタル・ラボの空きスペースを、東アジア一帯の国の研究者に使ってもらうことを考えている。周辺の研究施設との交流が可能で、情報収集にも便利というメリットがある。週末には企業、国籍を超えた交流ができる場という点をうたい文句にしたい。小さな規模でもよいから中国、韓国、台湾などの研究所を誘致するよう奔走してみようと思う」

血の通った人間的交流を 日本経済新聞（1994.7.15夕刊）[011-3]
学研都市と一体となった京都の知的都市圏づくりについて。「器には魂がなければ意味がなく、それをつくするのは人だという自覚をもう一度、明確にすべきだと思います。どうやって研究者のコミュニケーションを図るか。研究テーマや招請する人物選定と同じくらい、血の通った人間的な交流実現への気配りが問われます」

自主的な管理貿易が必要 日本経済新聞（1994.7.21）[011-4]
（社説・製造業座談会）「日本の製造業は弱体化するわけにはいかないから、円高問題を解決するには一種の管理貿易しかないと思う。民間が自主的に決める管理貿易で円高を軟着陸させていかないと、日本の産業は壊滅的な打撃を受けてしまう」

断煙したら10キロも太ったが、健康には太鼓判 朝日新聞（1994.7.15夕刊）[011-5]
（コラム・経営トップの間診票）一日60本も吸っていたたばこをやめて三年、酒も食事も変わらないのに10キロも太ってしまった。それだけ、たばこが体を痛めていたのか。洋服のサイズは合わなくなったが、体調はすこぶる良い。その証拠に、ゴルフの飛距離が伸びたし、グリーンを歩いても疲れしない。

円高による壊滅的打撃を危惧 サンケイ新聞（1994.8.6）[011-6]
（コラム「正論」で）このような円高が続くと、日本産業は壊滅的打撃を受けるのではないかと強く危惧している。しかし、どこからも円高の流れを変えるようなマクロな視点からの対策は出てきていない。私は、産業界が自ら対処すべき問題として円高是正に取り組まなくてはならないと思う。貿易黒字を減らすために輸出を減らす必要がある。痛みを伴うが、国を誤らないためには、勇気ある決断が必要だ。

社会正義のためにもNTTは早く分割すべきだ 経済界（1994.7.26号）[011-7]
われわれDDIは営業だけで一千数百名を抱えて顧客を確保していますが、NTTの長距離分野の現場営業は少なく、地方のローカルの電話局の何万人という営業がわれわれと競争しているのです。

関西学研都市で「稲盛神話」再現か マルコポーロ（1994.8月号）[011-8]
DDIの成功をきっかけに稲盛氏は関西経済界のベンチャーの旗手から中央財界の主流派に仲間入りする。京セラ社長時代の過激な言動は年とともに穏やかに、説得力あるものになっていった。とはいえ、京セラ社はユニークな側面を持っている。京セラ哲学、稲盛理念を経営の根幹に据えている。人の心を大切に、発想・熱意・能力を超越して前向きに生きることが結果を生み出すのだという。

「盛和塾」通巻第十一号

一九九四年十月十日 発行

発行人 ● 盛和塾

● 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—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



「唯 識」

私は「唯識」という言葉にずっと関心を持ってきました。私のマンション(11階)には日本庭園と茶室がありますが、その名称は唯識庵といい、私の茶人としての名は唯識庵空中といます。

私は35年前から“共生の思想”を提唱してきました。“共生の思想”は本来仏教の思想です。私が学んだ名古屋の東海学園の学園長椎尾弁匡先生は東京・芝の増上寺の管長でもあり、共生(ともいき)仏教会を大正時代に設立された高僧でした。

私は、共生仏教を勉強するうちに、どうもそのルーツがインドで紀元前4世紀に完成した唯識思想にあるのではないかと考えるようになりました。

唯識思想は、世界を善悪、有無、人間・自然といった二つに分けるのではなく、その両者を含む「識」があると教えます。

私は35年前からいかにして近代主義、つまり西欧の合理主義的な二元論を克服すべきかを建築の設計を通して考えてきました。仏教思想であった共生(ともいき)を建築・都市、政治・芸術、文化・経済、科学・技術、哲学にまで拡大して、21世紀の思想として研究し、実践してきました。

やっと“共生の思想”も日本ばかりか世界各国からも関心が寄せられるようになり、時代のキーワードになりました。しかし、いつも壁につき当たったとき、考えるのは「唯識」なのです。

黒 川 紀 章

(建築家)

