

[盛和塾] 14

平成7年7月
通巻14号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	仕事を好きになる
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話—第12回	2	経営はトップの“哲学=考え方”で決まる だから、経営者には哲学が必要である
塾長対談 梅原猛vs稲盛塾長	12	原・資本主義のすすめ
全国大会プレ・キャンペーン 「今、ここに生きる塾長の一言」	50	「動機善なりや、私心なかりしか」 この言葉が、新事業展開の判断基準となった 足統代表者 足立統一郎(中海)
	56	塾長の言葉に励まされ 倒産の危機から立ち直る 出戸水桂(株) 恩田多賀雄(岐阜)
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	24	“もずく”に着目し 日本一の事業に育てあげる (株)海産物のきむらや 木村隆之(中海)
	30	こんにやくをベースに 新しい業態で日本一をめざす (株)オハラ 小原 繁(石川)
経営の研究・心の研究 経営の研究	36	今こそ求められる 世界を見据えた“独創的”な発想 堺屋太一(作家)
心の研究	43	「人間の本性は、慈悲と利他の心」の裏にあるもの 龍村 仁(映像作家)
あの日、あの時 稲盛和夫氏[9]	62	塾長の数々の言動に教えられた 私自身の“経営者魂” (株)致知出版社 藤尾秀昭(東京)
燃ゆる思い！ 今、ここに生きる塾長の一言	68	
塾長への手紙	75	
活動報告	77	
塾長広報室	表3	円高問題に緊急提言
私の好きな言葉	表4	その気になれば 山下俊彦

THE VOICE

塾長理念

仕事を好きになる

皆さんの中に、「会社を辞めたい」と思っている方がおられるかもしれません。実は、私も辞めたいと思うことがあります。もう、しんどいのです。

学生時代に、試験勉強などで夜中に苦しめられ、どこかへ逃げていきたいと考えた、それと同じ心境なのです。

しかし、辞めたから天国があるかというのと、決してないと思うのです。辞めて三日もすると、もう仕事をしたくて、たまらなくなると思います。

仕事が忙しくて、立場に責任を感じているから、しんどいのですが、苦しんでいる中にも、自分の生きがいを感じているのです。やはり、仕事が好きなのです。この「好き」ということが、世間の人の言うハードな生き様を、私が続けてこられた原動力なのです。

そばで見ていると、想像を絶するような苦労でも、好きでやっているなら、本人は苦労とも思わず、記憶にすら残っていないことがあります。どんな分野でも成功する人は、このように、自分のやっていることに無上の喜びを感じ、ほれ込んでいる人だけです。

自分の仕事にほれなければ、絶対に成功しません。素晴らしい仕事などできるわけではないのです。

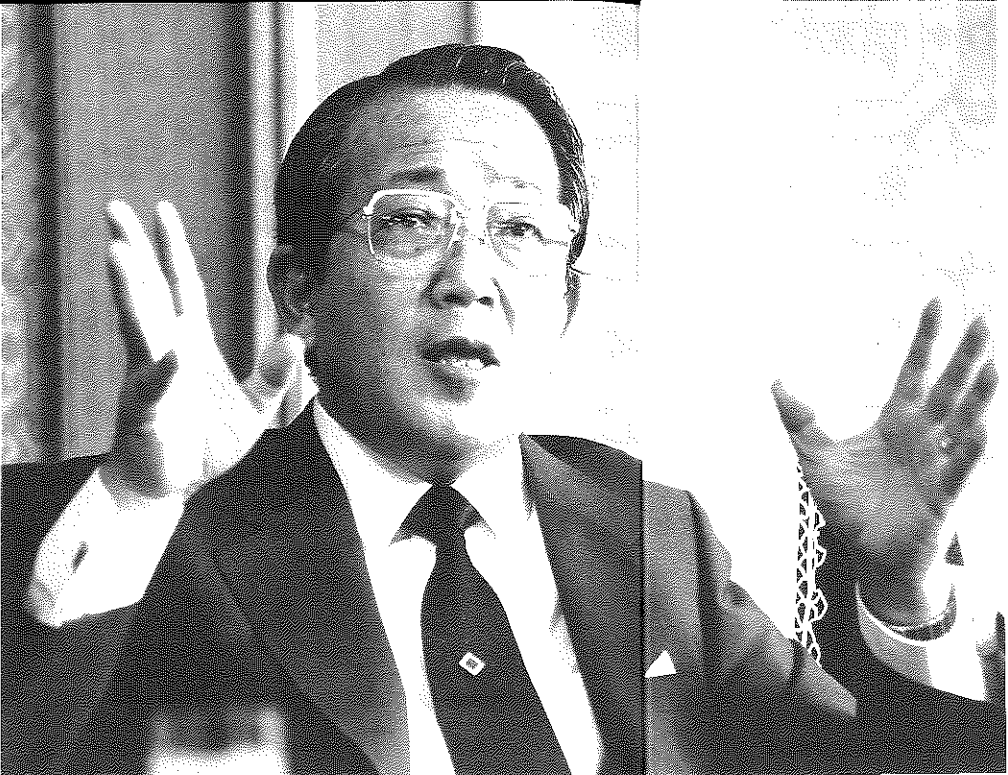
「心を高める、経営を伸ばす」(PHP研究所刊)より抜粋

経営になぜ哲学が必要か

経営はトップの「哲学」考え方で決まる だから、経営者には哲学が必要である

「フィロソフィすなわち『哲学』とは
物事に対する『考え方』」

ご承知のように第二電電（DDI）は、今年の六月一日で創立滿十一年を迎えます。そこで、これまでなかったフィロソフィを作ろうということになり、幹部の皆さま



ありはしないか、と自問自答に悩み苦しむ日が続きました。そして私は、自分自身の心の動機が善であり、私心がないということをはっきり確認できたとき、思い悩む心は消え、いかに困難な事業であろうと、これを実行しようと思えました（以下略）

「なぜ経営に哲学が必要か」ということですが、この哲学、英語でフィロソフィというのは、DDIの場合は社是に定めました「心を高める」「動機善なりや、私心なかりしか」です。哲学というとなんとなく難しく聞こ

んが知恵を絞り、結局、DDI創業のときに私が考え、悩んだことが『創業の精神』ということでした。社是として制定されました。「心を高める」が社是とされ、副題として「動機善なりや、私心なかりしか」が付けられています。この文言は「DDIフィロソフィ手帳」に記され、社員一人ひとりに配布されます。

その「DDIフィロソフィ手帳」の冒頭に、私は次のような一文を寄せています。

「DDIフィロソフィについて

私はDDIを創業するにあたって、世のため人のために役立つという事を考えて、国民大衆のために長距離電話を安くする事業に乗りだそうと思いました。しかし私が決心を固めるまでは、本当に大衆のために長距離電話料金を安くしたいという純粹な動機からだけなのか、その動機は一点の曇りもない純粹なものなのか、私心はえませんが、決して難しく考える必要はありません。私の経営の方程式の中に、「人生・仕事の結果＝能力×熱意×考え方」というのがありますが、その「考え方」と言ってもいいでしょう。

私がDDIを始めようと思ったのは、それまでNTTが独占していた長距離電話は三分・四百円というたいへん高い値段に設定されていた電話料金を、国民大衆のためになんとか安くできないかと思っていたからです。同時にそれまで独占的であった日本の通信事業を民営化し、新規参入が認められるようになったのは、それまでの経緯から見れば、まさに百年に一度あるかないかのチャンスだったのです。

そういうチャンスに遭遇できたことを、私はたいへん素晴らしいこととして受け止めました。そして、「たった一回しかない人生を、どれだけ苦労しようとも、そういう世のため人のために役立つ立派なことをやりましよう」と言って、社員を叱咤激励してきました。

そのように、たった一回しかない人生だから、社会に役立つ素晴らしい人生として送ろうという考え方も、そんなにあくせく働かないでもっと楽しんで送ろうという考え方も、それは考え方の違いなのです。

千人いれば千人とも考え方が違うのは当たり前です。会社というのは、もっと違うさまざまな要素で業績が決まっているように見えますが、実は経営トップの皆さんが持つておられる、例えそれが明確であっても漠然とで

あっても、その「考え方」で決まっております。

よく役員にいい人がいないとか、従業員がよくないとかすべて自分以外のせいにしておられる方がいますが、そうではありません。経営というのは、トップの人の意思、その人の考え方、経営者がどういうふうにしたのかという意思で決まるのです。

トップの考え方が 集団のあり方を左右する

京セラには国分工場に女子長距離の陸上部があります。彼女たちは長距離を走り抜くことができるように、絞れるだけ体を絞っています。そのために、練習のほかに厳しい食事管理を徹底して行っています。たまたまチームが京都に来たとき、私が「二十歳前後の若い女の子が、食べたい物も食べずに辛抱している。可哀想じゃないか、今日はステータスをご馳走するよ」と言うと、監督は「会長、それは困りますよ」と言います。これは、どちらがいいとか悪いとかということではなくて、チームや選手をどのようにしたいかという、お互いの考えを抜いた論争をしているわけです。

京セラ陸上部を、鹿児島で一番にするのか、九州で一番にするのか、九州の女子陸上部というのは古豪・新鋭入りまじって強いですからね、九州で通用すれば全国レベルでも相当なところまでいけます。あるいは全国レベルでは不足だ、アジアにも通用する選手にしよう、またたな、今年は」と言っていて、それが経営だと思っていらいっしやる方がいます。

そういう方はたいいてい、「もっと会社を大きくしたい。もっと頑張ろう」と思っていらいっしやいます。頑張ろうとは思っていらっしやるんだけど、実はその意識の中にはもうこれ以上大きくしたくない、大きくしても税金をたくさん取られるだけという気持ちが無意識のうちにあります。つまり、会社を大きくするということは、それだけたくさん税金を払うということですから、会社だけ大きくして税金を納めるのは嫌だというのは、矛盾なんです。税金を払いたくない人が、会社を大きくできるわけがありません。

あるいは、親の遺産を相続して、個人資産もそこそこあって、税金も一応納めているという方もいます。そういう方が私に、「稲盛さん、あなたは売上高が一千万円になり、利益が百億円もある会社になったのに、今でも朝から晩まで、汗水たらして馬鹿みたいになって働き、社員にも怒鳴り散らしておられるらしいですね。哀れな人ですね、あなたはどこまで稼げば満足されるんですか」と言われたことがあります。そういうふうに言って、ほっこりしておられる方が現実にはいくらでもいます。

そういう方から見れば、私は欲の塊で働いているように見え、なんと馬鹿げた人生を送っているのかというふうに見えるでしょうけど、私には売上高でいくら、利益でいくらという目標はないのです。

はユニバーシアードに出場できる選手にするのか、もっと上を狙って国際レースでも優勝を狙えるような選手にしたいのか、その目的に応じて選手の練習内容も、管理の仕方もおのずと変わってきます。

まさに、選手たちをどのレベルにするかという目的によって、指導の方法、手綱のしぼり方は変わってきます。陸上チームのトップは監督ですから、その監督の考え方しだいでチームそのものが変わってしまうわけです。皆さんの会社の場合、月給百万円の人もいれば百万円の方もいるでしょう。例えば、従業員を雇って一生懸命働いて、五千万円の経常利益が出たとしますと、国税で地方税で半分くらいは持っていかれまます。何も手伝わってくれなかった地方自治体と国が、利益の半分を税金で持っていく。それに引き換え自分は夜もろくろく寝ないで頑張って月給二百万円ばかり。腹が立ってしょうがないわけですね、本音のところは。そして税理士さんになんとかしてくださいますよと頼んでみたり、なかには脱税をして見つかったりということがよくあります。

そういうことが何年も続くと、頭の中に税金を取られるのは嫌だから、ちょっと交際費を使おう、家族にもしんどい思いをさせているからたまにはおいしい食事をしてもらい、その代金を会社の経費で落とそうということが起こってきます。また、どうせ税金に取られるのなら従業員にもちょっとましなことをしてあげよう、そういうことで税金が少しでも少なくてすめば、「まあまあだった

私はたった一回しかないこの人生を、素晴らしく悔いのない人生を生きてみたいと思っただけなのです。

だから、私から見れば、資産はいくらある、会社の利益はこれだけ出れば十分と思っただけの方を見ると、なんと馬鹿げたもったいない人生を歩んでおられるんだらうと思えて仕方ありません。

つまり、それはお互いの考え方の違いなのです。考え方によって、「もうこれでいい」という打ち止めになるか、「もっと素晴らしい会社にしたい」という、さらに将来に目を向けるかという差が出てくるわけです。

だから、わたしは皆さんに、「経営はトップの考え方と意思で決まる」といつも言うのです。たった一回の人生を精一杯生きよう、誰にも負けない努力をしようと思つたむきな人と、そうでない人とは大きく変わってきます。意思というのは、何が起ころうと、どんなことが起ころうと不変のものを言います。だから、例えばこの前の阪神大震災のような大災難を被るうと、それを天が与えた試験だと受け止め、はね返そうという強い意思を働かせてさらに伸びていく方も必ずいます。

人間として何が正しいのか—— 原理原則に基づいた判断

なぜ経営者にとって「考え方」が大切かというと、経営者は常に判断、決断を要求されているからです。

私が二十七歳で松風工業を辞めて独立したとき、親戚

縁者に経営の分かるような偉い人も、経営者で優秀な人もなく、周りに相談する人は誰もいませんでした。何の

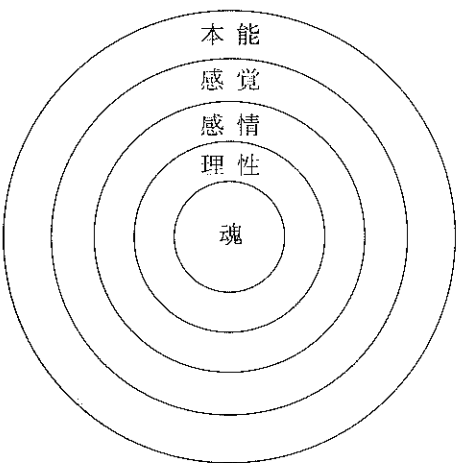
経営の経験もない私が、京都セラミックという会社の経営に関するあらゆる判断、決断をしなければなりません。経営者は孤独だという言葉をも、私はしみじみかみしめました。

そのとき、私の判断の基準になったのは、「人間として何が正しいのか」という一点だけでした。そして、そのもとになったのは、小学校しか出ていない私の両親が、子どものころから厳しくしつけてくれた、「してはいけない。してもいい」ということでした。その教えにしたがって、何が正しく正しくないか、何が善で何が悪かを必死に判断していました。つまり、人間として最も原始的な倫理観が、当時の私の判断のベースだったのです。

当時、私はそれをそのまま社員に言ったのでは格好がつかないものですから、「原理原則で判断しよう」と言っていたわけですが、今から振り返って考えますと、そのように経験則を持たなかったことが、京セラ、DDI、セラーという今日の一連の発展、繁栄につながったと思っています。経験則を持たなかったばかりに、常に原始的な倫理観で判断を下すことができたのです。

皆さんが会社を経営されるにあたって、私は常に「経営の判断基準をつくりなさい」と言ってきました。それは、その判断基準がそれを意識する、意識しないに関わらず皆さんが経営の問題、課題を判断するときのものです。美しい、汚い、おいしい、まずいとかはこの感覚による判断です。見る、聞く、嗅ぐ、味わう、触るというのが五感ですが、その基準は人によって、またその人の状態によって実に不安定です。いままで素晴らしく思っていた音楽が急につまらなく感じるのも、絵画とかファッションの嗜好が変わるのも、すべてこの感覚のせいですが、この感覚というのはレベルアップするときもあれば、その逆もまたあり得ます。つまり、そのときの状況や経験で基準が動くわけで、あるときは実に素晴らしい判断

■心の多重構造



とになっているからなのです。

「本能」から「魂」まで—— 人の心の多重構造

「心」というもののいちばん外側には、「本能」があります。この本能というのは、肉体を維持し、守るための食欲とか性欲とか闘争心といったものです。この本能は、自分を守るために創造主が与えてくれたものですから、すべて自分の都合のいいようにできています。

赤ん坊が誰に教わったわけでもないのに、母親のお乳を吸うのも本能のなせる技です。その他、我々の体の中には細菌が入った場合には、血液の中の白血球がばい菌を排除しようと攻撃します。その白血球は、我々が意識しなくても、勝手に造血作用で作られ、緊急事態に備えてくれています。これはガンに対しても同じで、ガンが発生すると白血球の一部がガン抗体を作って攻撃します。このように、私たちの意識に関係なく、神が与えてくれた本能のままに活動し、肉体を守ってくれます。

したがって、物事を判断するときいちばん最初に判断する基準がこの本能ということになります。だから、経営の場合も、すぐに「儲かるか、儲からないか」ということを聞くわけです。これだけで判断すると、自分だけに都合のいい都合主義、実に利己的な判断となります。

その次には、「感覚」というものがあります。人間には五感というものがいますから、その感覚で判断しなくなるかと思うと、あるときは不確かな判断となることもあります。

次には「感情」があります。いわゆる好き、嫌いというものです。あの人は好きだとか、嫌いだとかいうものですが、この感情というのも常に一定ではありません。好きと思っていた気持ちも、瞬間にして嫌いということになることもあります。したがって、この好き嫌いという判断基準は不安定極まりないものといえます。それらを通り越した次に「理性」というものがあります。

本能……肉体を維持し守るための食欲・性欲・闘争心

「利己的なもの、儲かるかどうかの判断」

感覚……五感（見る、聞く、味わう等）

「時と経験により基準が変化する」

感情……好き嫌い、気まま

「まったく判断になり得ない」

理性……物事の論理を組み立て・分析できる心

「理性では決断できない」

魂……魂Ⅱ真・善・美で表せる実体。

魂はあなたそのものであり、また魂はみな同じものである。ただ、社会を構成する必要性により、肉体という個性（差）を神が与えた。〔公平、誠実、愛情があり、勇気があり、優しく、調和に満ちたものⅡ真の判断基準〕

理性というのは、物事を分析し、それを論理的に組み立てていくものです。普通、社長室とか企画室とかいうようなスタッフが問題の調査し、分析してある計画を立てますが、最後は「総合的な判断は、社長が行ってください」ということになります。つまり、理性では判断できないということなのです。

理性で判断できないのに判断を迫られますから、儲かるか儲からないかという本能で決めたり、感覚でもって決めようとしたり、好き嫌いの感情で決めようとしています。しかし、先ほどから言うように、それらの判断基準というものは、たいへん不安定です。

その理性を超えた中心に、「魂」というものがあります。この魂というのが、実は皆さんの本質なのです。

「真・善・美」という言葉で表されるような、そういう実体なのです。皆さんの心の中心に座っているのは、真であり、善であり、美であるというように、実に素晴らしいものなのです。

哲学者の井筒俊彦さんは、瞑想を続けていくと、自分の意識がずっと微妙になっていき、最後に「意識は明確にあるんだけど、すべての五感の感覚のあらゆるものが消えてしまっただけ存在としか言いようのない意識状態になった」と述べておられます。この「存在」という言葉を、「魂」に置き換えてもいいと思います。また、天台宗では「山川草木悉皆成仏」と言っていて、山も川も草も木も皆悉く仏であると言っていますが、この「仏」をです。

皆さんのほうでも盛和塾で私の話を聞いて、哲学が必要なんだなと思って、会社に帰っているいろいろ考え、それを書いて壁に掲示しておられることでしょう。また従業員教育、幹部教育をしようと考え、やっておられますが、社長自身がそれと無関係のことをしたならば、社長の言われたことを守る部下はいません。下から見ると、物事は透けて見えますから、いくらいことを言ってもな



「魂」と入れ替えてもいいでしょう。

魂は、公平で誠実で愛情があり勇気があり優しく調和に満ちています。本能の対局にある、利他です。つまり美しい優しいおもいやり、愛に満ちたものなのです。

つまり、魂というのは真・善・美という言葉で表される、愛そのもののように美しいもの、存在としかいいようのないあらゆる感覚を拭い去ったもの、仏様のようなもの、心そのものなのです。私は、そのような素晴らしい心、本能の対局にある利他の心を判断基準にしようと言っているわけです。それが、「なぜ経営に哲学が必要か」ということの、結論なのです。

反省する心から生まれる 正しい道に戻る力

物事の判断をするのに、あなた自身の本質、つまり利他の心、素晴らしい真・善・美の心でしましように言っても、これはなかなか難しいことです。

私はさきほど、会社を経営するのにどういう判断基準をするかというのは、皆さんの考え方ですよと言いました。ところがだいたい、この「考え方」というのがかなりいい加減です。そういういい加減な考え方をしているのに、会社を立派にしたいと思っています。しかし、そういういい加減な考え方で会社を立派にしようと思っても、うまくいくはずがありません。まず必要なのは、いい加減な考え方、曲がった根性を直さないといけない、なか浸透しません。

しかし、それでもいいから私は哲学を作り、それを従業員全員と共有しましように言っているわけです。たぶん、そういう真面目くさったこと、格式ばったことを聞かされる方はたまらんとおっしゃるでしょう。それは当たり前であって、最初からそういうものをすつと受け入れる人はいません。誰でもちょっと油断すると、すぐ本能に戻ってしまいます。コロンと本能に戻りますが、すぐに反省して起き上がりこぼしみたいに起き上がります。しかしそもそも人間は甘っちょろいですから、すぐに儲かる儲からないという本能の世界に戻ってしまいます。なぜ起き上がるかという、反省する心があるからで、そのものになっているのが、実は哲学、考え方のことです。それがなければ、反省もありませんし、本能のまま横になってそれでおしまいです。

よく人を信用し過ぎて騙された、女子事務員に使い込まれたという話がありますが、人間というのはいくら真面目な人でも魔がさすときもあれば、変わりもします。それが人間なのです。ずっと真面目なままにいる方が奇跡なのです。

私が偉いとすれば、それはもどに戻るからなのです。いい加減なんですけど、自分で反省してもどに戻ろうとします。私自身はそれを「反省のある人生」と言っていますが、いまでも毎朝起きて反省し、「神様ごめん」と謝っています。そうやって毎日反省するものですから、

そう大きくはいい加減な方に逸脱しなすんでると思います。もし、そういう反省がなければとことんいい加減な方になってしまうでしょう。だからこそ、立派な考え方が必要なのです。

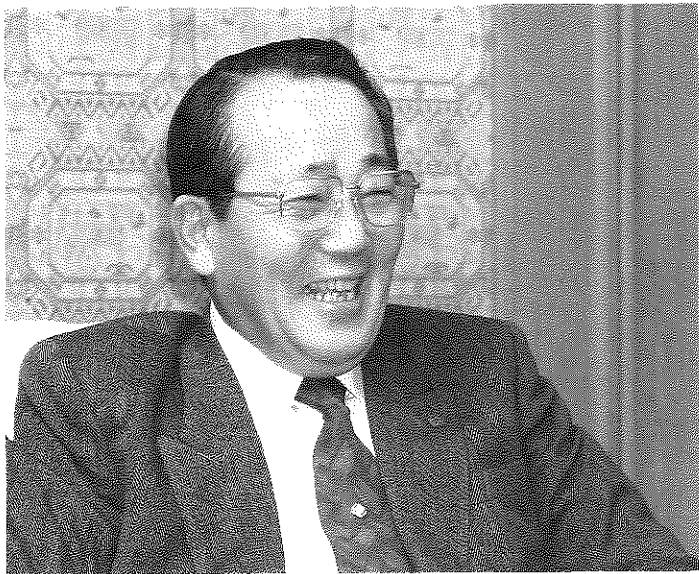
例えば「小人閑居して不善を為す」という言葉があります。会社を経営して少しくまいて、そこそこの利益も出ていい給料を払えて、社員からは「社長、社長」と言われ、周辺からも盛んに煽てられれば、誰でも有頂天になります。そうならなかったら嘘です。そうなければもう糸の切れたたこのように、いくらでも舞い上がりません。しかし、経営者がそれでは具合が悪いので、それを防ぐために四角四面の真面目な目くさったもの、例えば社是のようなものが必要になるのです。それは、たとえいい格好のものであっても、実現しないかもしれないけれども、あなた自身を規制するために要るのです。

社員の場合でも同じで、例えば使い込みを防ぐ、してはいけないことをしないために、つまり自分を戒めるため、自戒のために哲学が必要なのです。

私はこの盛和塾で皆さんに対して、経営者は考え方が大切ですよということも言っていますし、皆さんもそう考えておられると思います。ところが、日本を代表するような大会社の経営者たち、会長、社長の中には、考え方が大事だということすらも分かっておられない方が大勢おられます。

例えば、一流大学を出て同期生が何百人もいるなかで、きるといって自信はありません。ただ、こういう生き方をしたい、こう在りたいとはいっても思っています。

もし違った方向へいきだしたら、お互いに注意しあい、元へ戻りましょう。少なくとも、そういう生き方をしようではありませんか。逸脱しても、戻ればいいのです。そのためにも、ぜひフィロソフィというものを作って、それでもって経営されることを実行していただきたいと



も抜きんでて優秀で、経営者になった方に相談に行く、何でも決裁してくれます。そういう方に、「何を基準に決裁しておられますか？」と聞くと、「えっ？ 何を基準で、私は自分でいい悪いを判断しています」と答えられます。そこで私が、例えば先ほどの「心の多重構造」の話をすると、「へえっ！ それはあなたの勝手でしょう」と言われるわけです。つまり、自分の考えていることはいかにいい加減で、そのいい加減なものをもとに判断をしているかということにも気付かれていないわけです。ましてや、哲学、フィロソフィでもって自戒し、自分を一生懸命コントロールすることなんか考えたこともない人が、ごろごろしています。

社会というのは、公平で公正、で正義が重んじられなかったら成り立ちません。正義が重んじられないところに、いま世間を騒がせているような、屈折した事件が起こります。正義が通らない、公平さが通らない、正しい物が正しく認められない社会というのは、鬱積した、逼塞した社会となってしまう。例えば、弱者は弱者なりに生きる権利があり、強者にない素晴らしい哲学を持っているのに、それを認めない、たんなる弱者救済という形ばかりの社会になってきているのではないでしようか。

私自身、いまだに反省の毎日を送っておりますし、D1の幹部に言ったような「心を高める」「動機善なりや、私心なかりしか」というようなことを完璧に実践で思っています。

景気がどう悪かろうと、環境がいかに厳しかろうと、もしそれを実行されるならば、私は会社はほとんど伸びていくと思えます。現実には、そのような素晴らしい考え方で伸びている会社はありません。フィロソフィを作り、皆さん自身の心が素直になって部下の方に、「皆さんに実行してもらおうと同時に私も実行します。もし出来ていないときは注意してください」というくらいに部下に言える謙虚さを持ってもらえるような会社だったら、たちまち良くなります。

こういう乱れた社会、政治家も頼りなければ、学者先生も頼りない、役人も頼りない、まして大会社の経営者も頼りないときこそ、中小企業の経営者の方々が、五人でも十人でも従業員を守り、養っている皆さんが立派な考え方をされるのが、日本を底辺からよくする、日本の社会を守っていくことだと思っています。私は、中小企業の経営者の方々を立派な人間性を持った経営者にしていくことが、日本の社会を立派にしていくことだと思っています。ですから、この盛和塾に必死になっているのです。

経営者の皆さんが持っている考え方を立派なものにして、ぜひそれを実行していただきたいと思えます。簡単に身につくわけではありませんが、自分で定めたフィロソフィをいつも思い返して、それを実行していただければ、素晴らしい会社になっていくはずですよ。

そろばん勘定を超える哲学

原・資本主義のすすめ

二人の「異端者」が縦横に語る日本経済再生の処方箋

梅原 猛 国際日本文化研究センター所長

稲盛和夫 塾長

日本資本主義の哀れさ

梅原 本日は、財界人のなかでいちばん生き生きしているらっしゃる稲盛さんと、学者のなかでもっとも生き生きと気ままに生きている私、いまの時代を論じることで、今日の日本の停滞しているムードを多少なりとも払拭できればたいへん結構だと思います。

稲盛さんにとくにお伺いしたいのは、いまの資本主義についてです。ベルリンの壁が崩壊し、社会主義社会が崩壊してすでに五年たち、資本主義は勝利しその繁栄はつしやる。

稲盛 これは新しい資本主義ではないのかもしれない。そうした倫理観に裏づけされた資本主義は、マックス・ウェーバーが説くプロテスタンティズムをベースにした資本主義勃興のときには存在していた。ところが、資本主義が進化するにしたがって、プロテスタンティズムのきつい倫理観が希薄になって、いわゆる「儲ければいい」という話になっていった。おそらく新しい資本主義とは新しいものでも何でもなく、「もとに戻れ」ということではないでしょうか。ただ、もとに戻っただけでは進歩がありませんから、それをベースに新しい資本主義をつくっていかねばなりません。それには、資本主義の担い手である産業者がもっと広大な哲学をもつことが必要で、その力が欲しい感じがします。

梅原 たしかに、初期資本主義にはプロテスタントの精神があった。片一方にバイブルで、片一方にそろばんというけれど、バイブルがそろばんを抑制してきた。つまり、ある種の倫理的抑制が働いて、そろばん勘定だけでは動かないようになっていた。それが、次第に利潤の追求が自己目的化してしまい、倫理観が抜け落ちてしまったということ。たしかに、初期の資本主義がもっていた倫理性をもう一度確立すること、そのために最大の努力をすることが、いちばんの課題だといえますね。

稲盛 江戸時代に石田梅岩という人がいました。当時は士農工商という階級制度があって、商い、つまりビジネス



疑いがないと思われたのに、ここへきて資本主義の裏側に潜んでいたものが表に出はじめたように思います。だからといって、ふたたび社会主義化することはありませんが、いまの資本主義の暗黒の面を救う新しい資本主義のあり方を考えざるをえない時期にきているのではないのでしょうか。稲盛さんはそのあたりをどうお考えですか。

稲盛 近代資本主義は、利潤を追求することで発展を遂げてきました。私は利益を追求すること自体が悪いことだとは思いません。これから考えるべきことは、追求した利益をいかに散財するかだと思います。世のために、人のためにお金を使う。最初のステップは、従業員または株主、さらにはお客さんに対する利益の分配です。それでお利潤があれば、文化や社会に還元する。
梅原 稲盛さんは、実際にそうしたことを実行してい



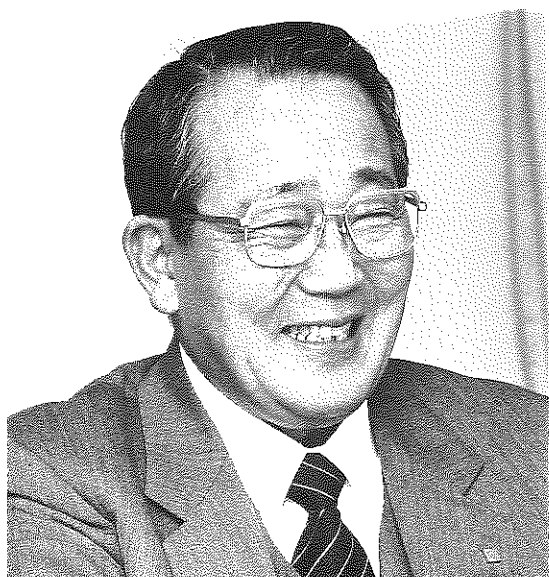
「人をやる人間は、いちばんお下劣でうさんくさいとされてきたわけですが、梅岩は石門心学という塾を開いて、「商いは卑劣なものではない。利潤追求は非善ではない。武士が禄をはむのと商人が利潤を得るのは変わらない。ただし、商いは正直にすべきで、卑怯な振る舞いがあってはならない」と商人道に哲学を注入したのです。

梅原 非常に重要なことですね。

稲盛 要するに梅岩は、あの身分制度があった時代に、商人は自信をもてといったのです。ところが四民平等になって久しい今日でも、財界と学界とがジョイントするというと、何か罪悪感のようなものがある。学者はきれ稲盛 福沢諭吉の言葉で、私が心して読んでいるものがあります。

「思想ノ深遠ナルハ哲学者ノ如クニシテ、心術ノ高尚正直ナルハ元禄武士ノ如クニシテ、コレニ加フルニ、小俗吏ノ才ヲ以テシ、更ニコレニ加フルニ、土百姓ノ身体ヲ以テシテ、初メテ実業社会ノ大人タルベシ」と。

つまり、実業社会の大物になるべき人とは、第一に哲学者がもつような深遠なる思想がなければいけない。次に、心根は美しく純粹で気高くなければいけない。そして「三番目が「小俗吏ノ才」で、江戸時代のこっぱは役人のような、気の利いた悪賢いほどの才覚。そして最後に、



いだけど財界人は汚ないと。私は、商人が利潤を得るのは官吏や武士が禄をはむのと変わらない、それがなぜ卑怯で悪いことなのか、といたい。

ただし、その商行為のなかに正直なところがなければ、それは非難されてしかるべきです。しかしそれがまっとうされていけば、商行為、そして商業競争は素晴らしいことではないか。梅岩もそういっていました。梅岩の時代、日本の資本主義は商業資本の勃興期にありましたが、ヨーロッパで起こったプロテスタントイイズムという倫理観をベースにした資本主義と考え方は同じだったのです。その倫理観が失われたときに、日本資本主義の哀れさが出てきた。それに大部分の人は気がついていない。これは現代文明の危機という気がします。

梅原 商人の倫理観でいいますと、梅岩の一代前、元禄期に伊藤仁斎がいます。仁斎は京都の儒教倫理を、武士のものではなく町人のものにしようとしました。忠、孝という縦社会の倫理より、仁すなわち誠と愛ということを中心に儒教を考えよう、町民に平等の倫理として儒教を成立させようとなりました。

その後梅岩が出てきて、それから以後でいうと、福沢諭吉も明治初年の日本の資本主義の初期段階において資本主義を肯定し、その人間の倫理を説いた人です。しかし、資本主義が発展する過程で倫理はどこかに消えてしまい、金儲けだけが残ってしまったのではないか。稲盛さんがおっしゃるように、原点にまで戻るべきですね。

土百姓のような頑健さと粘りの意志。この四つをもたなければいけないといっているのですが、この四つの順番がいいですね。才覚とか商才が三番目。福沢諭吉は欧米の資本主義社会と実業家をこのように見たんです。

梅原 哲学と純粹な心、この二つがいまは抜けています。一と二が抜けて三、四だけはある(笑)。

稲盛 それは一、二を取り戻せということです。

梅原 高度経済成長期から現代にいたるなかで、日本の実業人は、才覚と頑張りだけしかもたなくなりました。一、二のことはまったく考えずにゴルフで体力をつくり、マージャンで才覚を養い……(笑)。こういうことをやって頭はからっぽ、倫理観ゼロという人が活躍しているのは情けない話です。政治家でも実業家でも、私がいま頭に浮かぶ活躍している人は、多く一、二抜きの人です。学者ですら、専門的知識はもっていますが一、二はほとんどどこかへ忘れてきたような人が多いようです。

「利他行」としての会社経営

梅原 とここで先ほど稲盛さんは、学者は実業家とジョイントしたがおっしゃられました。学者は政治家とも交渉したおられない。そういう空気が日本の学界には強いんです。これはどちらかというと老荘思想です。しかも日本の老荘思想にはマルクス主義までくっついていて。それで産・学共同はよくないということになる。

マルクスのタブーはなくなっただけで、老荘思想のタブーはまだ残っています。私の中曾根さんに頼んで国際日本文化研究センターをつくってもらったとき、ずいぶん悪口をいわれました。

稲盛 それはそうでしょうね。

梅原 でも学者がどれだけきれいかというと、どこかどうまい目にあつかないかなと思っているが、どうもそういう機会がない。それで、他の学者が実業家と付きあってうまい目を見ると、妬けて仕方がない。それでいろいろ悪口をいう。それに、実業家や政治家と付きあった人たちがまた悪い。それは多く私利のために付きあっていることが多い。

けれども学者だけでは世の中をよくすることはできません。自分の利益のためではなく、世の中をよくするために政治家や実業家と付き合い、ときには力を借りることも大切なことです。センターも文部省のお役人にいくら交渉しても、やはり限界があった。政治家の力を借りて初めてできた。あのセンターは世界の学者が日本研究をするのにも、日本の文化を世界に知らせるのにもたいへんいい。外国の学者もやって来てじつに喜んでいきます。ですから、私は中曾根さんをお願いしてよかったです。

稲盛 国際日本文化研究センターは、国家の財産であると同時に人類の財産ですよ。福沢諭吉の言葉を借りれば、学者にしたって頭がよくて学問の才覚はあっても、哲学で、はじめて企業を経営して利潤を得ることが生きてくるのではないか。つまり金を儲ける、利潤を得るということのなかには利他行であるということが含まれている。そして第一、第二の利他から第三、第四の利他になれば、倫理性がいよいよ高度になるのです。お世辞抜きにいうと、稲盛さんはそういう利他行をやってきました。稲盛 学者の先生にそんなにうたがっていたら、企業人として真利に尽きます。先生がいまおっしゃったことは、われわれ産業人もバイブルにしたいですね。利潤追求というのはその手段であって、利他行という目的が別にあるんだ、ということに目覚めたならば、日本の資本主義



も純粹な心のかけらもない人がけっこう多いのではありませんか。そういう学者にかぎって偉ぶって、われわれ民間人に対して著の上げ下ろしにまでけちをつけたりする。その人の学問のレベルの高さにはわれわれも敬服しますけど、文句をいわれる筋合いはありませんよ。

梅原 そのとおりです。しかし、ほんとうの学問はそんな人にはできません。そういう人は短期的には風靡することはできません、すぐにだめになる。あるいは一生世をだまし終えても、死んでしまえばすぐに消えていくものです。死んでからも忘れられず、死後かえって評価されるような学問や芸術をつくるには、先ほどの四つの条件、とくに第一、第二の条件が不可欠です。

稲盛 そのことは、学者も実業家も変わらないと。梅原 それは政治家も同じです。けれど、この条件を満たす政治家は十人いるかどうか。

資本主義の話に戻しますと、私が思うのは、人はただ己のために働くのではない。働いてお金を儲けると、まず家族を食わせる。それは家族におよぶ利他の精神です。それから会社の従業員を食わせて、人間らしい生活をさせる。それは会社の人におよぶ利他精神です。このように、働くということのなかには利他があるのです。その利他は家族の利他がいちばん手近であり、もう一段高い次元に従業員を食わせるという利他がある。そしてもっと大きな、国をよくするとか人類のためになるというような第三、第四の利他がある。こうした利他が実現できなくても未来があると思います。

それと同時に、利潤を追求するには方法があるということも忘れてはならないと思います。その方法を示したのが二宮尊徳です。二宮尊徳がいう利益を得る方法とは道徳です。二宮尊徳は、道徳を重んじ正直を貫いて、荒廃した村とその村に住む人々の心を、鍼一本で立て直しました。たぶん儒教をベースにした道徳観だと思えますが、非常に強い倫理観をもって村民を叱咤激励し、なんの奇策も工業力も使わずに餓死寸前の村を富める村に変えていきました。利益を得るには道徳とか勤勉、正直とか誠というものがなければいけないということでしょう。

日本人は「独立自尊」を取り戻せるか

梅原 そのへんを近代的に説いたのは福沢諭吉ですが、福沢諭吉の精神のなかには、もう一つ「独立自尊」という考えがあります。人間が自分の思想で立つ誇りの高い独立自尊の人間でなければ、近代資本主義社会は不可能であると諭吉は考えた。そしてその後、諭吉が予言したように日本は近代化に成功したが、独立自尊の人間を養成することはできなかった。むしろ明治の人間のほうが、はるかに独立自尊の精神が強い。戦後の人間には独立自尊の人間がきわめて少ない。人間は独立ではなく、集団のなかに埋没している。そして集団を離れると何もできない。自分に対する誇りが少ない。誇りがあっては、いま

新聞紙上を賑わしているようなスキヤンダルは出てきません。

独立自尊の人間、それは哲学と誇りをもっている人間ということでもあります。ではその哲学とは何か。それは自分の生き方を原理的に反省できるということであって、けっしてむずかしい学問をしたということではありません。それに誇りとは、嘘をついたりむやみに物を欲しがってはならないということです。そういう独立自尊の人間を取り戻すことが、これからの日本人のあり方ではないでしょうか。

稲盛 おっしゃるとおりです。おそらく学者のなかでもそうでしょうけど、日本の場合には「長いものには巻かれる」とか「和を貴ぶ」という理念のもとに大勢の意見には従えという風潮がありますからね。そういうなかで独立自尊なんていうと、ほんとに異端になってしまう(笑)。

梅原 私も独立自尊でやってきて、異端者といわれてだいぶ苦労したけど、稲盛さんもうも異端者のよう(笑)。

稲盛 この一週間はかり、私も「円高のコストは輸出価格に転嫁すべしだ」という発言で、たいへんな非難を受けました。

梅原 産業界を二分しましたからね。

稲盛 学界でも産業界でも、独立自尊こそが近代社会を成立させるためには大事なはずなのに、それが日本の社です。学者でも実業家でも、外国人の前できっちり自分の意見をいえる人は少ない。日本人は自国の文化の思想の原理を説明できないんです。

稲盛 独立自尊の人間がでてこないかぎり、国際社会では通用しません。

梅原 国際社会でやっていくというのは、なにも英語ができることではない。自分の原理、すなわち哲学を説明できるかどうかです。これがいまの日本社会に欠落している。これは、日本の教育にも責任があります。

稲盛 江戸時代から明治にかけて、一つの志をもち、哲学をもって、産業や政治に努力した時代があった。それが戦後急速に失われてしまったのは、やはり教育の問題が大きいのでしょうか。

梅原 日本の教育は、一度原点に戻るべきだと切に感じますね。独立自尊といったとき、その背景にある哲学は近代的な自由主義ですが、それと同時にどこかに儒教や仏教の精神が生きている。一代前の人は、儒教や仏教の精神を身につけていますが、いまはそういう哲学を失ってしまった。

稲盛 渋沢栄一も儒教でした。それが戦後、全部否定されて方向感覚を失った。

「人類はわりと公平です」

梅原 独立自尊ということ、もう一つ重要なのは創造

会では異端とされ、あいつはけしからんとなる。民主主義社会とは、あくまでも独立自尊で自分の説を主張することが許される社会のほうです。多勢に無勢であれば、結果としては多勢に従いますが、それでも自分の説は曲げない。私の意見はマイノリティであっても、けっして曲げませんよと。ところが、日本では曲げなければ村八分にあう。日本型資本主義、あるいは近代文明の未来を案ずる場合に、独立自尊ということは避けては考えられないことです。

梅原 いま稲盛さんが、「和を貴ぶ」とおっしゃられたんですけど、聖徳太子のいった「和」は、じつはちょっと違っている。聖徳太子の「和を以て貴しとなす」とは、和があれば議論ができるということです。和があれば議論ができ、あげつらうことができる。あげつらえば理がとおり、理がとおるから事が成る。そういうことです。稲盛 なるほど。

梅原 ところが、いまの日本の「和」というのは、聖徳太子の和ではなくて、たとえ議論で対峙したとしても「まあまあ」ですませてしまう。これは聖徳太子の和からの逸脱です。そういう和が日本を支配している。しかし戦後、たとえば本田技研のような発展した会社には、やはり聖徳太子の和があったのではないのでしょうか。議論がなければ会社も伸びない。逆に、会社でそういう議論ができれば、今度は外に対してもはつきり意見がいえる。それがいえないから日本は外国との交渉で負けるの性です。その意味で感心しているのですが、京セラという会社は、いまのような時代に最高の利潤をあげている。これは稲盛さんが悪いことをしているとは思えない(笑)。私は、稲盛さんが自分の意見や理念を捨てずに貫き通し、ふつうの人とはまったく違った展望をもてたからだと思うんです。たとえばある商品について、これは絶対必要だということを確信し、貫き通したからではありませんか。その創造性の秘訣を教えてください。

稲盛 じつはつい先日、ある政治評論家にお会いしましたとき、「稲盛さん、この前ある経営者の団体と会って話をしたときに、あなたは遠視鏡をもってるといっていましたよ」といわれたんです。それで、「遠視鏡って何ですか」と聞いたら、「遠くが見える鏡ですよ」と。つまり望遠鏡をもってると、という意味らしいんです。

その評論家は、「どうすれば人には見えない先まで見えるのか、みんな聞きたがっていた」といっていました。で、その晩私も考えてみましたら、ひとつだけ解のようなものか思い浮かびました。自分の事業とか利益ばかりにこだわっていると、見えるところには限りがある。ところがいったん自分の事業を離れてしまうと、視界が何倍にも広がる。自分のエゴを払拭してモノを考えようとしていることが、視野を広げているのかもしれないと気づいたのです。自分というものから離れると、おのずと世界観も宇宙観も変わるように思います。

梅原 それは空海の思想ですね。空海は、自分が大日如

来と一体化することを考えた。それは宇宙の生命と一体化することでもある。大日如来が自分に入ってくると空海はいうんだけど、大日如来すなわち宇宙の生命と一体となつてもを見ると、全体がはっきり見えてきて、それで普通はできないことができるようになる。それを、小我の目でモノを見ずに大我の目で物を見ろという。稲盛さんのお話を聞いているとまさにそうですね。でも、そうやって行動すると傍から「危険な賭け」をしているように受け取られませんか。

稲盛 それはありますね。

梅原 私もそうです。梅原は危険なことばかりしているが、それがまぐれに成功したといわれますが、私は危険な賭けをしていたことは一度もない。小我にとらわれず、学界の常識にもとらわれず、物そのものになって見ると、これはこうならざるをえないと思う。これで本を書くのですが、人から見ると危険きわまりない大胆なことをしているように思われる。私にとっては九〇%ぐらい確実なことなのに、ほかの人から見ると成功率一〇%ぐらいにしか見えない。成功すると「あなたは運がよかったですね」ということになる。稲盛さんの場合も、頭のなかにいろいろな読みがあつて、九〇%確実だということがわかつて行動しているのに、ほかの人には危なく見えるんでしょね。

稲盛 まさしくおっしゃるとおりです。第二電電などは「五%の確率で成功した」とみんないってますよ。私に

短期で見ると悪い奴が栄えているし、インチキなものが売れている場合が多いけれども、長いスパンで見ると人類はわりと公平です。五十年も人をあざむくことなんて、なかなかできませんから。

稲盛 目先の結果がよくなくても、三十年、五十年のスパンで見れば辻褃が合うはずだと。私はそうした純粋な思いや行為こそが大事だと思うのです。

競争しながら共生するために

梅原 第二電電をつくられたとき、それが成功すると思つたのは稲盛さんだけだったといわれますが、私にも似たような経験があります。センターをつくるときに、いろいろな人が手伝ってくれましたが、完成したとき自分の片腕のように手伝ってくれた人から、「ほんとうにできるとは思っていなかった」といわれた。「それじゃあ、なんで手伝ったのか」と聞いたら、「あんまり梅原さんが一生懸命やってくれるから可哀相で見ておれなかった。だから、もうできんでもええと思つて手伝った」と。これを聞いてびっくりしましたよ。そんなことを前から聞いていたら、私はあんなに一生懸命努力できたかわからない。みんなができると思つているから私は一生懸命やったのであつてね。

稲盛 わかる、わかる。

梅原 稲盛さんも同じような経験があるでしょう。そん

してみれば九〇%の確率です。でも傍から見ると「あんな危険なことを、あなたはよくぞやった。ここまで成功してよかったですね」となる。

梅原 第二電電は、当初ものすごく反対が多くて四面楚歌だったでしょう。そのなかで、あなた一人だけが大丈夫だといっていた。

稲盛 だから、運がよかったと皆さんがおっしゃる。自分ではもう考え尽くして、九〇%いけると思つてやったんでしょね。

梅原 それだけ危険なことができるのは、欲やこだわりがないからでしょうか。

稲盛 純粋なんです。ある宗教家が、「人間みんな結果だけを重要視するが、その行為の純粋さのほうがかかるに大事であつて、純粋な行為は必ずいい結果を招く」といっています。世慣れた人間は、そうはいくかいと考えるでしょうが、二十年とか三十年ぐらいのスパンで人生を見ますと、悪い奴はやはりうまくいっていないんですね。いい奴はうまくいっている。学者でも実業家でも賢そうにうまいことをいっても二十年もちませんよ。ワルは絶対に長続きしません。

梅原 学界では革命的な一つの学説が認められるのに、五十年かかりますよ(笑)。五十年という死亡んでいまず。死後の世界から自分を見る。死んでからひょっとしたら自分の学問が認められるのではないか。これは本来学者や芸術家の最大の楽しみなんです(笑)。たしかに

なときに迷いはありませんでしたか。

稲盛 それがないんですね。神に導かれるみたいに迷わなかった。私はよく夢で、非常に懐かしい景色を見ることがあるんです。目が覚めるとその場所は現世にはないんですが、夢のなかではすでに何回も行ったことがあつて、もう私のふるさとみたい懐かしい景色です。第二電電をつくったときも、同じような確信がありました。もう何回も通つた道みたいな感じがして、周囲が何をいっても自分ではなんの不安もなかったのです。

梅原 その最初の着想を思いつくとときはどういうときですか。

稲盛 最初に思いついてから構想をまとめるまで、何カ月ものたうちまわるんです。そのとき「動機善なりや、私心なかりしか」と、別の私が私に禅問答みたいに問うわけですね。「おまえは、第二電電をつくりたいとか、きれいなことをいっているけれど、おまえの動機には私心があるのかないのか」と。決断するまでの数カ月間は毎晩問いかけました。そのような修行のような体験を経ると、あとはもう解脱してしまつたようになるのです。もう何十回も歩いた道だということ。

梅原 それはニーチェの永劫回帰だ(笑)。私も本を書くとき、あれこれ考えているとわからなくなることがありますが、それでも悩んでいると、ある日突然見えてくる。それは禅の悟りのようなものでしょうか。そのときはうれしくてしょうがないですね。天にも昇る気持ちで

す。あとはその想念を問い詰めるのに一カ月か二カ月。それでもう間違いないとなってから書きはじめ。このときには、もう自分のなかで考えに考え抜いてきたことだから、誰になんといわれても怖くない。「こんな大それたことをよく書きますね」といわれても、私にとってはいきなり当たり前のことになっている。

稲盛 学問的であることにこだわっていると、独創的なことなんて書けません。しかし、ひらめきをもとに独創的に考えて書けば、学問的、じゃないといわれ、飛躍などを入れると論理的な証拠があるのかとこき下ろされる。

梅原 あいつのは神がかりだと。

稲盛 そうそう。神がかりがなかったら独創なんてあるわけがないのに。

梅原 私の推理が部分的に間違っていることはあります。でも新しい学問をつくるのに、最初からまったく完全なことはありえない。部分的には間違っているけれども、全体として新しい領域を開くことができるならば、それが学問の創造であると私は信じています。稲盛さんも、従来の考え方からすれば失敗するに決まっていることを、新しい想念で大胆にやっているでしょう。

稲盛 ええ。私は京都の民間企業で研究をやって、そのあとはずっと京セラでしたから、論文というものは最初のころに一、二本しか書いていません。あとはもう自分で図面を引いて工業化していたわけで、これは学問のうになっっていない。そこがいちばん困るところだと思えます。

稲盛 創造性よりもまず独立自尊といったところですね。梅原 いずれにしても、このままでは日本の資本主義の将来は暗いといわざるをえない。「なあなあ」ではやっていけません。このあいだ政府の環境委員会が稲盛さんが、「競争しながら共生する」という概念をつくってくれ」といわれましたが、これは非常に大切なことだと思います。まったく競争せずに、生きとし生けるものすべてと共生するということは、社会の発展を否定することになる。競争という概念を共生という概念に取り込まなければいけません。しかしああいうことをいえるのは、稲盛さんの経営者としての実感です。私もはっとしました。

稲盛 共生と競争というのは、言葉のうえからは対立するような概念に捉えられるかもしれませんが、大きな意味では共生という言葉のなかに競争という概念が含まれると思います。共生していくためには、そのなかにすさまじい生存競争というものが存在しなければならぬ。そうでなければほんとうの共生にはなりません。競争を否定した「なあなあ主義」が共生ではないのですね。

「食物連鎖」という言葉があります。たとえばアフリカの草原では、大地から生まれ育った植物は草食動物に食べられてしまいますが、その草食動物は今度は肉食動物の餌食となってしまう。しかし、その肉食動物もいつ

ちに入らない。ところが、友人の大学教授でセラミックの専門家が、私がいままでにつくってきたものを全部きれいに整理して、それに「近代セラミックの発展史」という理屈をつけた。結局それが学問なんです。パイオニアで先を走るヤツは学問ではなくて、神がかりであるとか、思いつきだとかいわれる。ところが、そのあとの人が理論づけると学問になる。

梅原 民俗学でも、柳田國男や折口信夫は、死んでなお民俗学の祖として尊敬されてきた。しかもその後民俗学者がたくさん出てきましたが、彼らがいくら精密な学問をやっても少しも面白くない。柳田や折口が直感的にエッセイで書いたものを一生懸命学問的体系にしている。それには感動がまったく欠けている。もう民俗学はだめですね。

稲盛 自然科学の世界でも、エジソンの発明、発見というのは、まったく理論なんか無い。ちょっとひらめいてやってみたら電気に発展した。電磁理論というのは全部後追いです。そういう思いつきや神がかり的な説を認めて、よくぞおまえやっさと褒めてくれる世界でなければ、創造的な人は生まれません。いまは、理路整然と理屈をこねるだけで、少しもクリエイティブじゃない人がのさばっている。

梅原 それどころか、稲盛さんに追従したほうが便利だとか、梅原にごますつたらええところに行けるとか、そういうことになっている。ほんとうに日本人は独立自尊かは死んで大地へ還っていく。そのような循環のことで。弱肉強食といいますが、肉食動物だけでは生きていけない。それぞれたいへん厳しい生存競争をしているのですが、大いなる自然界のなかでは、いずれも共生の重要な要素なのです。

また、仏教には小善と大善という言葉があります。小善とは親が子供を「まあまあ」と溺愛してしまうようなことです。しかしそのように子供を甘やかして育てますと、結局はその子の人生を誤らせてしまう。ですから「小善は大悪に似たり」というのです。大善とは「かわいの子供には旅をさせよ」と厳しく教育し、その子を大成させていくようなことです。「大善は非情に似たり」ともいいますが、それは大きな愛を意味しているのですね。

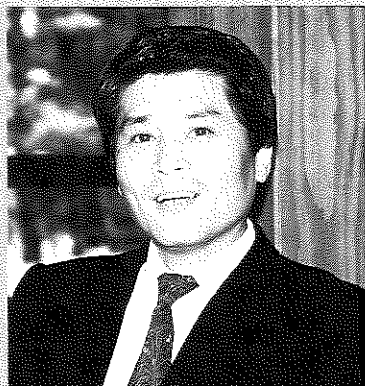
「まあまあ」の小善はほんとうの共生ではない。共生とは社会をより素晴らしいものへと導く大善、大きな愛のことなのです。ですから、一見無慈悲にさえ見える過酷な生存競争を受け入れ共生するのでなければ、それは見せかけだけの共生ということになるのではないでしょう。私は社会のリーダーたる方々には、そのような大きな意味での共生というものをつねに念頭に置いていた方がいいと思います。

*この文章は雑誌「ボイス」(一九九五年五月号・PHP研究所発行)から同社のご好意により転載致しました。

われ虚心に
経営を語る

I

木村 隆之

盛和塾(中海)
株式会社海産物のきむらや 代表取締役社長「もずく」に着目し
日本一の事業に育てあげる「一袋七百元」の行商が
事業のスタート

創業のころを思い出すたびに、私はなんともいえない気持ちになります。というのも、胸を張って「創業は……」と言えるほど、立派な出発ではなかったから

で日本一になってやろう」と思いました。ところが気持ちは「日本一」でも、資金と呼べるものを持ち合わせていません。手元にあった二万円で近所の漁師さんから生もずくを仕入れてきて塩蔵し、ビニールの袋に詰めて、原価が五百円とするとそれを七百元か八百円で売るといふ商売を始めました。近くではやはり恥ずかし



きむらやの製品

■会社概要 創業・昭和四十七年三月/設立・昭和六十一年二月二十五日/事業内容・水産物加工及びもずく製造・販売・環境衛生設備機器製造・販売/資本金・二千八百五十万円/売上高・十五億円/従業員数・四十八名

です。昭和四十七年三月のことでしたから、この仕事を始めてから今年で二十三年目になります。

二十歳過ぎのころ、勤めていた機械メーカーが大変な業績不振に陥りました。ちょうどそのころ、サラリーマンの生活に夢も持てず疑問を感じていた私は、「自分」といふ気持ちがあった、初めのころは姉が嫁いでいた広島などへよく行商に行きました。「お兄さん、島根から来たの」と、珍しさから買ってもらおうというような商売が十年ほど続きました。

今にして思えば、よくやったものです。当時はまったくの無知で、どういう仕入れをすればいい品物が手に入るのか、どんな売り方をすれば利益が出るのか分からないまま、ただ心意気だけで頑張っていたように思います。

一万円で仕入れて、一袋二百円の利幅をつけても二十個程度の商いでは四千元ほどの儲けしか出ません。少しずつ仕入れを増やしながら、商いをしていきました。そのうち、多く売らないと商売は伸びないということが分かってきました。

そこで、真面目一方で借金など考えたこともない父親を説得、漁協から百万円借りて大量に仕入れたのです。ところが商品知識がないため、粗悪品を仕入れてしまい、ただ同然にしか売れなくなってしまういました。

そういう状態ですから、生活は難澁を極め、幾度となくいいようのない孤独感

は他の人間とは違う。独立して何かで日本一になる」と一念発起、会社に辞表を提出したのです。

父は漁師でしたが、その仕事を継ぐ気にもなれず悶々としていたときに、ふと幼いころからなじみの深い「もずく」が目にとまりました。「これだ! もずくや不安感に襲われました。しかし、そんな状況下でも「俺は人のやらないことをやって日本一になる」と言い続けていました。自分でも不思議なのですが、ずっとそう信じ続けていました。

他社との差別化を考え
「独自商品と品質管理」を痛感

行商を始めて五年ほどして、やっと大きな旅館へ納入できるようになりました。旅館というのは非常に閉鎖的な世界で、しつこく売りに行っては剣もほろろに追い返されるといふようなこともしばしばでした。しかし、規模の大きな旅館の場合、一斗缶(五百人分くらい)単位の商売ができ、しかも信用がつけば安定的な取り引きにつながりますから、しつこくしつこく訪問したわけです。

そのときに、他の商売相手に勝つには「他社との差別化しかない」と感じたものの、それが具体的に何なのかすくすくには分かりませんでした。

しかし、取引先が徐々に増えるなかでユーザーの反応などから、「高品質の材料を使い、独自の製品を作る」ことを真

剣に考えるようになったのです。

「沖縄・伊平屋産もずく」に 発展の糸口をつかむ

なんとか一斗缶単位の商売ができるようになったあるとき、私は「伊平屋島産もずく」というラベルを貼ったもずくの缶に出合いました。地図で調べてみると、伊平屋島は沖縄の最北端にある小さな島でした。私は何かに引き寄せられるように、なげなしのお金をはたいて伊平屋島に飛びました。

沖縄本島からフェリーでさらに二時間あまりのその島で、現在の伊平屋村漁業協同組合組合長・西銘さんに出会ったのです。このときの西銘さんとの出会いが、私の人生にとって大きな意味を持つことになろうとは、神ならぬ身の知る由もありませんでした。

「もずくはすばらしい食品です。私はもずくの加工にかけては日本一になります。いまはお金ありませんが、取り引きをお願いしたいのです」

村の過疎化をくい止めるため、漁協を設置しようと奔走していた西銘さんは、なったのです。それがその生協との取り引きの始まりであり、従業員わずか六名の木村商店が株式会社になったきっかけでもありました。

やっと、念願の「ブランド商品」を出すことができるようになったのです。

品質管理、衛生管理が 最重要視項目

生協との取り引きが始まって間もなく、担当者がわが社の工場を視察に来られました。しかし、工場を見るなり大きなため息をつかれるばかりでした。品質管理・衛生管理がまったく初歩的なレベルにも達していなかったからです。



生産ライン製品チェック

一面職もない私の雲をつかむような話に真剣に耳を傾けてくれました。

後日このときのことを聞くと、私はやせて目ばかりギラギラさせていたそうです。もう一歩も退けない必死の思いが表れていたのかもしれない。

その気持ちは、漁協設置に燃えていた西銘さんにも共通するものでした。若い二人がお互いの夢を語り合っているうちに、「もずく」が二人の夢を実現させる鍵を握っていることに気がついたのです。

最初に伊平屋島から届いたもずくは五十缶でした。熱意と誠意という不確かなものしかない男と取り引きを始めるのは西銘さんにとっても勇気のいることだったと思います。あとで知ったのですが、「木村さんに騙されたら、それは仕方ない。五十缶くらいなら自分で弁済できる」と、西銘さんは腹をくくったのだと言います。

「きむらや独自の製品 味付けもずく」を開発

伊平屋島のもずくを仕入れられるメドがたつと、私は差別化の第一歩としてす

担当者の苦り切った表情を見たとき、初めて品質管理・衛生管理の重要性を痛感しました。食品に自己満足のおいしさだけを追求していたことに気付き、その場で具体的な管理のあり方について率直に意見を求めました。それ以来、タオル一枚、マスク一つから、コソコソと質的向上をはかってきました。品質管理・衛生管理といっても何も特別なことではないのです。生産に関わるすべてのプロセスで「消費者の立場に立ったよい商品をつくるう」という気持ちを持ち続けることが、最高の管理だと思っています。

わが社では、産地・伊平屋村漁業協同組合との間で相互研修を行っています。これは、もずくの産地や加工工場を従業員の一人ひとりが自分の目で確かめることで商品をよく理解し、産地にも自信が持てれば、おのずと個々の担当部門に責任を持つようになると考えたからです。科学的な品質管理・衛生管理を成功させるのも、結局、生産に携わる人間が商品に対してどれだけこまやかな愛情を注げるかということに尽きるのではないのでしょうか。どんな素晴らしい設備を整えても、

ぐに独自製品の開発に取り組みました。行商のころ旅館の板前さんに教えてもらっていた味付けを基本にして、自然の調味料を使い日本料理のお膳にのせてもおかしくない一品として、丹精こめた手作り商品にしようと考えていました。

しかし、手作業での生産量はたかがしれています。品質も安定せず暗中模索の毎日でしたが、「おいしかったので送ってください」と直接消費者から注文をいただくようになり、それが大きな励みになりました。

それと並行して、私はさらに大きな販路を求めて大阪のある生協を足繁く訪れていました。岡山まで特急で行き、そこで新幹線に乗り換えて大阪まで出るのですが、わざわざ来たとは言えなくて、いつも「近くへ来たものですから……」と言っては、バイヤーの方を訪ねました。何度足を運んでも手ごたえがなく、帰りの電車ではいつも悔し涙になるので、「日本一になる」と決めていましたから、諦めるつもりはありませんでした。

そういつたことを繰り返すうち、とうとう生協のチラシにのせてもらえること。そういうことがおさなりになれば完全な管理とはいえませんが、それは、クレーム発生の危険性をはらみながら、完全な体制と思いつているにすぎないのです。そこに、わが社の産地間相互研修の意義があります。日ごろ見慣れた環境を、新しい目で見直すことができます。慣れがいちばん怖いのです。

あるとき伊平屋漁協のメンバーの一人が、わが社での研修中に、何気なくポケットに手をいれその手でもずくを触ろうとしました。すると、それを見ていたうちの従業員の一人が、「触らないでください」と注意したのでした。

漁協のメンバーは、日ごろ見慣れたもずくですからつい手が出たのでしょう。彼は「きむらやさんでは、一従業員の方でも商品づくりに一生懸命なんですわね。私たちももっと真剣にやらなくては」と、恐縮しながらも決意を語ってくれました。また、うちから漁協に研修に行った女子社員は、「伊平屋へ行って本当によかった。私はいままで担当の仕事は淡々とこなしているだけで、特に誰かの役に立っているというようなことは考えてもいま

せんでした。でも漁協の皆さんに「きむらやさん、頼りにしていますよ」と握手されて、少しは役に立っているのだと思えて嬉しかった。私も自信を持って仕事ができます」と言ってくれたのです。

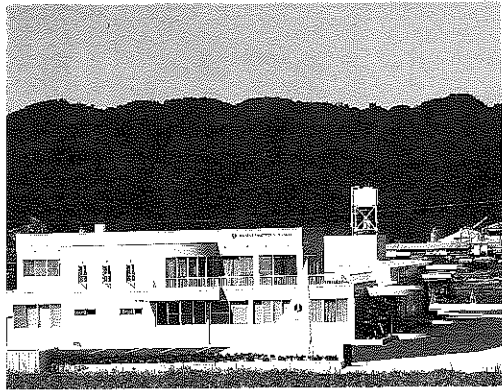
私は、これだなと思いました。それは、産地と私たちがお互いを肌で感じること、商品に対して愛情を感じるきっかけになり、品質・衛生管理に対する自発的な行動につながる一つのあらわれだからです。

例えば、社内は土足厳禁、工場内はすべて白衣、帽子、マスク、長靴着用です。工場へ入るときはマジックローラーを使用して着衣の付着物を取り、長靴で殺菌用プールを通り、殺菌液で手を洗い、ストリップカーテンをくぐります。白衣や長靴のまま社外へ出ることはいっさい認めていません。

製造ラインにおいても、容器用異物吸引装置、金属探知機などを設置し、製造工程内数方所でチェックしています。さらには作業が始まるまでにきれいに殺菌・乾燥でき、しかも保温機能付きの靴箱として開発しました。もともと自社用を開発したものですし、新しい事業を起そうという考えもありませんでしたが、社員や見学に見えた方々の間でもたいへん好評でしたので、全国展開に踏み切ったというわけです。

「強烈な願望」をさらに抱き続けたい

これまでもずく馬鹿といいますが、も



本社屋

らに、部署別、個人別の衛生管理チェックシートによって白衣・マスク・帽子・衣類のボタン・健康状態・手・指・爪などの状態を衛生管理委員が毎朝チェックします。また研究開発室では、新商品の開発以外に、品質・衛生管理全般にわたって科学的な検査、例えば工場内での落下菌のチェックなどを行っています。そのほか、衛生管理委員会を設けて、衛生管理全般の強化に努めています。

私どもは小企業ではありませんが、そのように品質・衛生管理を最重要項目ととらえ、そういった点では、いまや決して他社にひけをとらないと自負しています。

現場の声から生まれた「ステックス」

いまわが社では、新規事業として「ステックス」という殺菌・乾燥・保温機能付きのハイテク靴箱を考案、製造・販売しています。

一見もずくの製造とはまったく無関係のものに見えますが、そうではありません。工場内の衛生管理の徹底をめざして試行錯誤を繰り返していくうちに、必要なく一筋でやってきて思うのは、「なにくそ！もずくで日本一になる」という気持ち、塾長の言葉を借りるなら「潜在意識に透徹するほどの、強烈な願望を抱く」ということで、ここまで来られたと思います。そのエネルギーが一生懸命さにつながり、「お前、かわいいな」ということになって、仕入れや販売の取引先の方々に支えていただいていたと思います。

塾長のテープを聴いていますと、「動機善なりや、私心なかりしか」「利他の心の経営」などがあり、わが身に照らしてみればまだまだ恥ずかしいことはたくさんありますが、聴いては考え、忘れては聴き……ということを繰り返しているうちに、「もしかしたら、自分にも出来るかもしれない」と思えてきました。また、やらなきゃいかんという気持ちになりました。

塾長は、私たちに「ああして儲けろ、こうして儲けろ」と教えていらっしゃるわけではありません。経営者の心のあり方というか、そういういちばん原点の部分を口を酸っぱくしておっしゃっているのだと思います。



靴乾燥機「ステックス」

性を感じ、私自身が考案したものです。おおかたの水産加工工場の特徴として、長靴での作業があげられます。衛生管理を徹底しても、従業員の長靴の中が不潔では、健康にも悪影響を及ぼし、さらに精神的にも不快で、作業効率にも影響します。私自身の長年の経験から、そうした従業員の作業環境の改善が生産性の向上にもつながるのではないかと思いましたが、これは社内でもたいへん喜ばれています。

この「ステックス」は、除湿機や乾燥機の原理を応用して、何十足という長靴を「いま、いいからこそ十年先のことを考えなさいよ。これでいいと思って安楽椅子に座りなさんな、危機感を持ちなさいよ、木村君」とおっしゃっているような気がして仕方ありません。

私は、最初のうちは日本一になってやる！という気持ちばかりが先走った、生意気なやつだったと思います。しかし、会社が大きくなって多くの人に会うようになると、少しずつ世間が見えてきて怖くなってきました。昔は、どんな偉い人でも少しも「怖い」などと思ったことがなかったのに、なんだか自分を見透かされているような気がするのです。そうになると、いたらないまでも考えて話さようになり、考えて行動するようになります。少しは利他の心も芽生えてきたのかも少しは無いと思ったりもします。

「得意技を磨け」という塾長の言葉にあるように、私はまだまだもずくの道を極めたいと思っています。健康に役立つ自然な食品として市場そのものも伸びると思いますし、社員とともに歩いてきたこの「もずく道」、まだまだ興味はつきません。

われ虚心に 経営を語るに

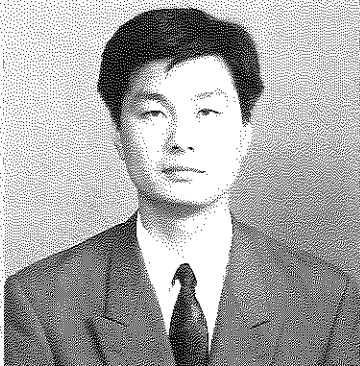
II

小原

繁

盛和塾(石川)
株式会社オハラ

専務取締役



こんにやくをベースに 新しい業態で日本一をめざす

新鋭工場を建設して 生業から企業へと脱皮

祖父が経営していた麩と豆腐の製造業のうち、父が豆腐を引き継いで昭和三十四年にこんにやくの製造を始めたのが当社の創業ということになります。四十二

低金利だったこともあって借りることにしました。たまたま、生協に産直を担当されていた方がおられたので、その方と一緒にこんにやくの栽培を近所の農家に依頼して回りました。初めのうちは栽培農家の数を広げていきましたが、最適地とはいえないことが分かり、いまは北陸三県の五カ所で栽培してもらっています。現在、ここで採れる生芋は使用する材料



社屋外観

■会社概要 創業：昭和三十四年／設立：昭和五十四年／事業内容：こんにやく、ゼリーの製造・販売／資本金：一千万円／売上高：五億六千万円／従業員数：三十八名／事業所数：四カ所

年に同じ金沢市内に工場を移しましたが、そのころはまだ生業にすぎません。本格的な会社らしくなったのは、津幡に新工場を建設してからです。

私は七年前に、それまでインドの井戸掘りなどをしていた民間ボランティアの活動から実家に戻ってきました。

の三〇％くらいで、残りは最大の産地である群馬から原料を仕入れてこんにやくを作っています。

こんにやく業界というのは体質が古く、平均年齢も六十歳代で、産業化というか新製品開発という発想もほとんどありませんでした。それでもなんとか食べていったというのが、大きなネックだったのかもしれない。

そんな状況のとき大店法の規制が緩和され、金沢にもいくつか大手スーパーが進出することになりました。そうなることで、それらのスーパーと取り引きできるかどうかはこんにやくメーカーとしては生死の分かれ道になります。ちょうど工場もバンク寸前になっていましたので、大手スーパーとの取り引きを確保するため、規模は小さくても最先端のオートメ設備を備え、衛生管理のいきとどいた工場を平成四年に建設することにしました。結果的にはそれが、会社として発展する大きな原動力となりました。

自由競争だからこの 勝算を見いだす

父の店ではこんにやくの原料を遠く群馬から仕入れていましたので、私はそんな遠くまで行かなくても、近くでこんにやくの栽培はできないものかと考えました。こんにやく芋の畑を作り始めてから二、三年した頃、農水省の中山間地域活性化資金を活用しないかという話があり、

こんにやくの需要は、年々減少しています。グロスマーケットで見るとだいたい八百〜九百億円です。毎年、三％から五％くらい減ってきて、いま二十年前の六割程度しかありません。地元で十二社、全国では約三千社のメーカーがあり、全国トップで年商四十億円くらいです。

そういう衰退産業のなかで売り上げを伸ばし、企業を発展させるために、私は極端にいえばオール・オア・ナッシング、生きるか死ぬかの選択を迫られ、設備投資をし、新製品開発にかけようと決めたのです。これといって具体的な勝算はありませんでしたが、周囲がたいしたことはないのだから、工場を拡張して独自の新製品を売り出せばなんとかなる、といった気持ちでした。塾長には叱られるかもしれないませんが、何年後に投下した資金を回収するというような計画的な見通しがあったわけではなく、そのとき営業をしていた私の心の中には「いま手をうたなければ進出してくる大手スーパーの注文は取れない、それでは終わりだ」という危機感が強烈にあったと思います。

設備の整った工場にしている商品を作

の儲けが出るわけです。

そのため、栽培や製造そのものよりも原料の相場で生計をたてていた農家やこんにゃく屋さんもいました。我々も、芋が高ければ損するけれど、安いときに儲ければいいという考えがありましたから、これまでやってこられたような側面があります。

ところが、三、四年ほど前からスーパーが価格破壊ということで原価を抑える傾向が現れ、スーパー主導でより消費者に近い場所での価格が決まるようになったのです。そのため、昨年あれだけの干ばつがあり、台風が来て群馬の芋が壊滅的な被害を受けたにもかかわらず、商品価格は値下がりました。そのため、農家はいつそう栽培離れを起こし、粉の加工屋さんの中には副業を始める人も現れています。

また、昨年象徴的だったのは、スーパーが中国からこんにゃく製品そのものを仕入れたことです。見栄えは多少悪いのですが、なにしろこんにゃく芋の原産地は中国ですから、日本よりも強く、いい芋があります。そのため、こんにゃく関連で考え始めました。

そのころ当社の設備は、すでに十分に整っていました。しかし、その優れた設備をどう活用すればいいかというソフトが不十分だったのです。私は、その会社（優れた人と設備）をどのように動かせばいいのかという「ソフト」を塾長に教わったと思います。それ以来、私は社員に向かって「これから、どういう会社になりたい」と言い始めたように思います。とにかく、私自身の夢を語りながら、「こんな会社にするのだ」という一点張りだったような気がします。

例会の話を用いる、皆でテープを聴く、会議のあとに『心を高める、経営を伸ばす』を一章ずつ読む、ということを社内ですり返り繰り返して行ってきました。そういうことを一年くらい実践したあとだったと思いますが、私は社員に向かって「日本一のこんにゃく屋をめざす！」と宣言したのです。

最初、「善きことを思うだけで会社が伸びるのだろうか？」という気持ちもありましたが、不思議なことに伸びたのです。塾長のお話を聞いた夏だったと思い

産業はもう日本には不必要ではないかという騒ぎまでありました。

塾長の一言で「日本一」の目標ができた

思惑どおりに大手スーパーとの取り引きが確保でき、売上高の伸びを記録できたのは、なんといつても新鋭工場、他社よりもちょっとだけ工夫したい商品を作り、幅広い品揃えができるようになったのが一番の理由だと思います。

現在私どもでは、時代が求める商品をも「簡単、便利、健康、おいしさ」の四つのカテゴリーに分けています。そうしたニーズに合わせて研究したなかで生まれたのが「アク抜きこんにゃく」「カットしらたき、生詰め二枚入り」「お料理こんにゃくシリーズ」「ふるさと風味芋左衛門」などで、いま百近いアイテムの商品を販売しています。

同時に、将来の方針選択や工場建設の決断でのたうちまわっているときに、塾長にお会いしたことが大きかったと思います。最初にお会いしたときの、「とにかく善きことを考え、現状は現状である。ですが、新工場が建ったときは無茶苦茶忙しくて社員は二、三人増えたくらいなのに倍の売り上げを達成しました。とにかく、後ろ向きなことはまったく考えず、ひたすら『善きこと』売り上げ増」ばかり考えて必死に働きました。そしてその冬、「皆に感謝をください。お歳暮の季節になったら安い肉でもいいから、従業員の皆さんに贈りなさい」という塾長のお言葉を実行しましたら、皆は本当に喜んでくれました。

私の父はやや病弱で、いまはもう会社には出てきていませんが、その先見の明はすごいと思います。工場を建てる時でも、いろいろな忠告をしてくれました。塾長とはまったく違うタイプの人間ですが、不思議なことに最後には結局父の言ったとおりになるということがずいぶんありました。父はいわゆる現場の叩き上げですが、理屈を超えた判断力、自分の経験力で息子の私をなんとか導きたいという純粋な愛情があったからかもしれませぬ。私よりもきっと、人生というか世の中に対するアンテナが高かったのだでしょう。

れば、スーパーのバイヤーさんに自信を持って工場見学に来てもらうこともできるし、注文はなんとか取れるのではないかと思いました。大手のスーパーは、地元の販売先と違ってそれまでのしがらみもなく、ある意味では非常に公平ですから、「品質管理、衛生管理のいい工場を見てください。商品を見てください」と言えばなんとかなる、というおぼろげな勝負がありました。

そして、借入金金の三年据え置きを利用して手持ちのお金で、当時安かった原材料のこんにゃく粉を三年分仕入れました。それで、原価を抑えて利益率の確保をはかり、売上高の目標数字を出そうとしたのです。

なぜかというと、一般の人は値段に反映されていないので分からないと思いますが、こんにゃく芋というのは相場品な作物で、雨や風、日光などに弱く、ちょっとした気候の変化でいきなり半分や三分の一の収穫になってしまうのです。それで安いときに仕入れて粉にしておく、三年でも五年でももちますからそこそこのような会社にするのか、どんな目標を持ち、どう展開していくのか、将来のビジョンを明確にしないか」というお話が、先の見えていなかった私の心にグサッと突き刺さりました。

それまでも一生懸命に頑張っているのですが、しよせん目先にこだわった毎日の繰り返しだったようです。お客さまに、自分の考えしだいであっちへ走ったり、こちでうろうろしたりと、動き回るわりにたいした前進のない、成果のない日々をおくっていたような気がします。

塾長塾に入り、塾長に出会って「最終的なターゲットは何なのだ?」「それを実現するためには潜在意識に透徹するほどの、強い願望を持って」ということを聞いて、ショックを受けました。

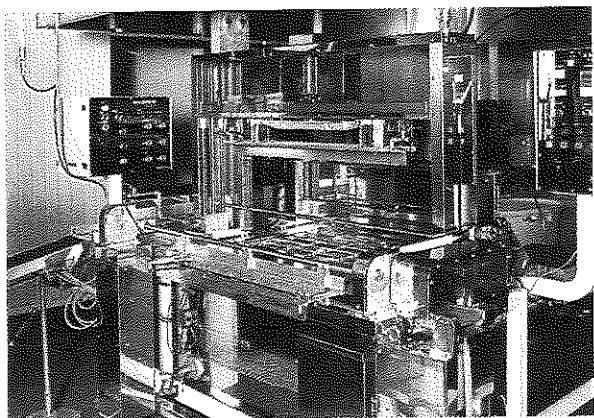
私はそれまで、会社を「地域一番にできればいい」というくらいにしか考えていませんでした。しかし、塾長の言葉を聞いてからは、どんな会社にしたらいいのか、ボランティアから家に戻ったときに感じた「こんにゃくを通して、地域の役に立てたらいいな」ということを含め

目標は大きく高く…… 変わった社員の意識

いま私どもの主力製品は、冬場のこんにやく製造、その設備を生かした夏場のゼリー製造の二つです。売上高でいえばほぼ半々といっていていいでしょう。こんにやく製造設備の有効活用をと考えて始めたゼリーの製造ですが、なぜこんなに……というくらい伸びました。

そして三番目の柱として、いま「中国工場」を考えています。スーパーがこんにやく価格の主導権を握り、中国から製品を直接に仕入れるようになれば、我々にとっては存在価値そのものが否定されることとなります。そこで、こんにやくの原産地である中国の良さを改めて見直すことが必要だと考えたのです。現実には、どのメーカーも中国には工場をつくっておられません。十年ほど前に進出した企業はありましたが、生産される粉芋の品質の不安定さに辟易して結局撤退されました。

進出するとすると雲南省の昆明というところになりますが、そこは交通の便やまで十分できるのです。ゼリーを焚く釜でおでんのだしを作ることができるというように、設備の利用範囲は結構広いですから、なにもいままでのこんにやくだけにこだわることもないのです。そのようにして、レトルト食品の製造が軌道に乗れば、第四の柱になると考えています。



△上▽コンピュータ制御の最新設備
△下▽近代的なオフィス

治安の点で原材料の生産を委託する環境条件としてはあまりよくありませんが、とにかく粉に加工してしまえばなんとかなるだろうということで、とりあえず栽培契約を結びました。それがうまくいくようだと、栽培から加工までの一貫生産ができます。中国にはいま、こんにやくメーカーは七、八社ありますが、うまくいっているのは産地を押さえて製造している一社だけで、そこには日本からの注文が殺到しています。安定した品質の芋を供給されていないメーカーは、結局うまくいっていないのです。日本の材料価格に比べると、まだまだ中国の芋は安く、中国で品質のいい原料を確保さえできれば、国内のスーパーの提示する価格でも十分にやっていけるわけです。

また、中国でのこんにやく芋の確保が順調にいき、こんにやくの製造がうまくいくようでしたら、その設備を使って国内と同じようにゼリーの製造も考えられます。ゼリーを作るには原料の果汁さえあればいいわけですから、適当な果物の産地さえ見つけければいいのです。従来のこんにやく業界が古い体質で遅

研修を通して 深まった社員の自信

目標は日本一・売上高百億円！ そう言い始めてから、社員の研修を行っています。最初のうちは社員も、「うちの専務は何を言ってるんだらう」というような顔をしていましたが、一九九七年の決



れているぶん、企業努力のできる私たちには大いにチャンスがあります。需要が落ち込めば落ち込むほど、衰退すればするほど、自然淘汰の原則で逆に伸びが見込めるというのが、いまのこんにやく業界の実状なのです。そのような状況ですから、年商四十億円の国内トップメーカーを抜くというのも、夢ではないと考えています。

盛和塾にもスーパーを経営しておられる方がいますが、会って考えを話せることは一つのチャンスなのです。塾長の経営哲学、思想を学ぶという以外に、最近はそのような実利面のプラスも結構感じているところです。

さらに私どもはいま、こんにやくとゼリーの製造のほかに、年間を通して設備をフル稼働させるためのレトルト食品の開発にも取り組んでいます。子どもたちは夏場にはゼリーをよく食べますが、冬にはあんこ系統のものとか、チョコレートムースみたいな甘いものをよく食べます。いまの設備に、高圧殺菌のできる釜さえ増設すればそういった食品、例えばクリームやババロアなどの加工から包装算で十億円、二〇〇〇年までに二十億円というように、段階的に伸び高を示していますので、その目標はいまでは社員の共通認識となっています。

研修を通じて、少しずつ人材は育ってきていますが業界そのものは非常に厳しい状況です。一円、二円という製造のコストダウンをしても、商品価格が十円、二十円というレベルで下がっていますから、なかなか追いつきません。以前でしたら、冬のこんにやくで儲けて、夏場に吐き出すということやれましたが、今はこんにやくだけでは生き残れません。そのため、こんにやく以外の製造を始めたわけですが、それによってこのように新たな目標を立てることができるようになったのです。

それらのことを、社員もよく分かっていますから、今では「日本一！」という私の目標を理解してくれ、それなりの自信も持っているようです。

やはり、塾長に出会い、私自身が目標を持つようになったことが、会社全体に新たな活気を呼びおこしている——と、塾長には心から感謝しています。

経営の研究

堺屋 太一（作家）

今こそ求められる 世界を見据えた「独創的」な発想

——石田梅岩の思想とこれからの日本

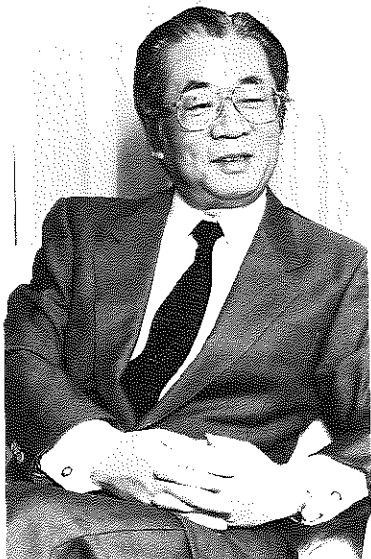
石田梅岩が興した「石門心学」は、徳川時代の後半から明治の初期まで、大きな勢力を持った精神修養団体として日本全体に大きな影響力を及ぼしました。石門心学の要点は、いわゆる清貧にして勤勉という、近代日本に固有の哲学を生みだしたところにあります。したがって「石門心学」は、近代日本にもさまざまな形で大きな影響

響を与えたといえます。

この考え方は、今日の日本人の美意識、倫理観、生活様式、人に対する評価、さらには商売に対する評価やマーケットの形態にも大きな影響を与えています。そしてその延長線上に、現在問題になっている貿易摩擦やハイコスト・日本の実体が浮かび上がってきます。

世間の人引退する年齢で私塾を開く

石田梅岩は、貞享二年（一六八五年）に丹波の桑田郡東懸村に生まれ、延享元年（一七四四年）九月に亡くなっています。元禄時代の前に生まれ、享保の改革の後に亡くなった、つまり江戸時代のちょうど真ん中、経済が拡大基調から停滞へと変わる時期に生きたわけです。



■堺屋太一氏のプロフィール

一九三五年大阪生まれ。東京大学経済学部卒業とともに通産省に入る。通産省時代に日本万国博覧会を企画、開催にこぎつける。その後、沖縄海洋博や将来のエネルギー安定をめざすサンシャイン計画を推進する。一九七八年通産省を退官、執筆・講演活動に入る。現在は政府税制調査会委員、国会等移転調査会委員、阪神・淡路復興委員会委員、アジアクラブ理事長。

『油断！』『団塊の世代』『時の群像』『豊臣秀長（上・下）』『鬼と人（上・下）』『知能革命』『新境の世界・転機の日』『新編』『建設』『日本革命』『日本とは何か』『風と炎と（全四巻）』『組織の盛宴』『満足化社会の方程式』『世は自導好縁』『経営創革』など著書多数。

石田梅岩は、一六九二年、八歳のときに初めて京都に出て、呉服屋の丁稚になります。ところが、その店はやがて倒産してしまいます。しかし父親から、主人は大切にしろ、主人の恥を言ってはいけないと教えられていた石田梅岩は、国もとには帰らないで自分は人足みたくなことをしながら、むしろ主人を養っていました。それが奉公を世話した人に知られ、国もとに連れ帰られます。それがちょうど元禄二年（一六九九年）、石田梅岩が十五歳のときです。

丹波で何をしていたかははっきりしませんが、たぶん農業を手伝っていたのではないかと思われれます。宝永四年（一七〇七年）、梅岩は二十三歳のときに再び京都に出て、今度はかなり大きな呉服屋「黒柳」に再び丁稚として入ります。普通、丁稚というのは十一、三歳で入るわけですから、すでに十年くらいは遅れています。そういう辛い状態を辛抱しながらその店に十七、八年勤めて、最後は番頭になって辞めます。それが石田梅岩四十一歳の頃です。彼は商人として真面目に働きながら、暇をみでは日夜読書にも励んだようです。

その後、小栗了雲に師事して禅の修行をしながら、享保十四年（一七二九年）、四十五歳のときに初めて塾を開きました。当時、四十五歳という年齢はいわゆる引退の年ですから、現代風にいうと六十歳で定年退職された方が塾を開くようなものです。それから六十歳まで約十五年間、塾の先生をしながら門弟を増やし、本も著しました。

石田梅岩の思想を生んだ 元禄時代のバブル崩壊

石田梅岩が生まれたのは一六八五年です。その頃は、関ヶ原からすでに八十五年たつて戦国時代の記憶は薄れ、徳川幕藩体制というものがすでに定着しています。

戦国時代というのと、とかく戦争ばかりしていて庶民は不幸だったのではないかと思われがちですが、実は戦国時代は経済や文化がどんどん発達し、技術が大いに成長した時代なのです。中国や南蛮から渡来した新しい技術が、優秀な人材によって積極的に活用されて進歩し、人口も増えました。いわば、日本のルネッサンス時代だったわけですね。

しかし関ヶ原の合戦で戦争が終わり、徳川幕藩体制ができてしまいますと、武士の社会はそれまでのように領地拡大ができなくなります。手柄を立てて領地を増やす、地位を上げて家来を増やすといった成長志向は終わりをづけ、決まった面積の領地をどう分けるか、年貢をどう分配するかという、ゼロサム社会が到来したわけですね。その結果出てきたのが、いわゆる名君主義なのです。武士というのは、形式をきちんと整えて行儀正しく生きるものだ、様式美に生きるものだという考えが大勢を占めるようになりました。大きな大名になるよりも、立派な大名になって部下や領民から尊敬されるようになるという名君思想、つまり守りの姿勢が生まれたのです。

なくなりません。そこで過剰になったお金が、華やかな消費文化を生んだわけですね。すると、禄を米で貰っている武士階層は経済成長の恩恵が少ないから、藩の財政は次第に貧しくなり、武士全体の貧困化が起ります。幕府も同様に貧しくなり、赤字財政打開のために元禄八年頃には貨幣改鑄が行われ、また景気が良くなります。いわゆるバブル経済です。そして、公共事業、例えば護国寺などの造成で儲けたのが土木を本業としていた投機業者たちです。

有名な忠臣蔵は元禄十五年（一七〇二年）ですが、その頃には経済はすでに下り坂です。続く宝永の時代には富士山が大爆発を起こし、凶作をもたらしました。宝永時代にはまた、不景気のなりかけに起こるといわれているお伊勢詣りが大流行しました。つまり、いつのまにか大不況へと向かっていたのです。

華やかだった元禄時代の将軍は五代目の綱吉ですが、不景気になったときの将軍が八代将軍・吉宗です。景気が悪くなると、幕府の財政も藩の台所も具合が悪くなります。吉宗はそれに対応して、徹底的な節約を説いた將軍なのです。

このことは、商人社会に大問題を投げかけました。商人の自分であるお金儲けができなくなったものだから、彼らの精神的打撃は大きく、みな守りの姿勢になりました。三井家や鴻池家の家訓、あるいは三井高利が書いた『町人見聞録』などは、いずれもこのような下り坂の時

いっぽう、経済の分野、町人の分野はこの時代は大成の長期になります。戦争に使われていた人材や資金が、どつと平和のために使われたりました。尼子家の勇士・山中鹿之助の子孫が鴻池家の始まりといわれるように、武士がどんどん町人になっていきます。また、戦国時代に中国や南蛮から入ってきた技術、例えば鉄砲を作っていた鉄鋼の技術が新しい農機具を生みだして農業は発達し、開墾も急速に進みました。工業技術、例えば排水ポンプの発達で鉾山の開発も進みます。水路の開削、埋め立て地の開拓なども進みます。そのようにして農地が増え、収穫が増えると、それを交換する経済は大いに発達します。商業技術が進んで手形の制度ができ、先物取引引きの制度ができるなど新しい形がどんどん出てきます。つまり、関ヶ原から元禄までの約百年間は、長期高度成長時代だったのです。

その高度成長が頂点に達したのが、きらびやかな元禄時代です。名にしおう大商人が江戸や大坂に登場し、どしどしお金を使うものだから、歌舞伎が発達し、文楽が発達し、尾形光琳のような華麗な絵画も発達します。庶民の間でも、遊興、芝居見物、着物比べというような遊び、あるいはグルメが興るといったようなことが盛んになってきました。

ところが、その頃になると投資の対象がなくなってきました。当時の技術で開発できる場所は開発し尽くし、お金をかけても簡単に農地が増えるというようなことは代に書かれています。つまり、守りの経営学を説いているのです。

いつまた不況がくるかも分からないから、勤勉に働け。地味に暮らして儉約に努めろ。不況に耐えられるように内部留保を持って——と説いたのです。日本の商家に残っている家訓は、だいたいそうです。

この考えは、一つの会社の経営としては正しいのですが、国全体の経済としてはバランスがとれません。皆が勤勉に働くので生産量は増えるが、そろって儉約するので需要がありません。現在であれば、それは貿易に回され貿易黒字を生みだしているのが、今の日本の状況です。各商人や家庭で儉約第一の家訓を作り、幕府も儉約令をどんどん出してせたくを戒めたものだから、需要はますます減りさらに縮小傾向になっていきます。

その打開策の一つとして始まったのが、六根清浄と唱え、「銭金は浮き世を渡る船筏」と歌いつつ富士山に登る富士講です。これはしかし、現世的でありながらなんらの生産活動につながらない、徒勞の行いです。

石田梅岩が京都に二度目の奉公したのは、ちょうどそのような、商人が悩んでいた不景気の時代でした。経済が下り坂の時代に、梅岩自身普通の丁稚よりも十年も遅れて奉公をするという、非常に暗い立場だったわけですね。そして、その当時の世相状況はどうであつたかといえますと、経済が発展を止めて商人社会もいよいよゼロサム社会を迎えていたのです。これが、石田梅岩の思想

に大きな影響を与えたであろうことは想像に難くありません。

石田梅岩の説いた心学 「勤勉と清貧は人生修行である」

真面目な性格ゆえに非常に悩んだであろう石田梅岩は、ようやくあるひらめきに直面し、奉公先を辞めて小栗了雲に師事して修行し、四十五歳のときに京都に塾を開きます。座敷に座り、道行く人に向かって自分の思いを一生懸命に訴えました。最初の時には、大根を手にしたお百姓がただ一人聞いたくらいだったようです。ある首相経験者が言っている有名になった「我、辻立ちしてもこの道を説かん」というのは、石田梅岩の言葉です。

以降十五年間、梅岩の講義が続くわけですが、彼が説いたのはまさに勤勉と清貧、清く貧しく儉約して生きる、それを両立させるにはどうすればいいかということでした。その根底にあったのは、勤勉に働く目的は人格修行である、諸業即修行ということ。農業、商業、製造業と仕事は何であれ、その業に勤勉に携わっていると、自分の人格が修行されると言うことを言っています。

石田梅岩の言葉に「人、三刻働きて三石の米を、我四刻働きて三石と一升を得る。なんと素晴らしき」というのがあります。これによると、最後の一刻(二時間)はわずか一升ですから生産性は大幅に下がっていますが、ゼロではありません。実は、そこがみなのです。富士

このとき以来生まれたのです。

ところが、それくらいでとどまっていればまだ影響が少なかったのですが、その考え方はさらにどんどん発展して、日本独自の文化を創りだします。一般には、勤勉に働く人というのは原則として名を上げ、財をなし、やがて人生をエンジョイするという考えがあります。したがって、カトリックやイスラム教では、勤勉はぜいたくにつながり、さらには浮気にもなりやすいとして嫌う、一生懸命に働く代わりに、神に祈るとか学問をすべきであって、現世的な生産活動をしろとは教えていません。しかし、石田梅岩は生産活動は人格修行になると言ったものですから、日本では逆の現象が起きました。つまり、人格の立派な人は生産活動に勤勉に携わっているはずだ……という、逆の推論が生まれたのです。

そうやって「一生懸命現象」が起きると、鎖国時代の日本では多くの分野で細かい部分に限りない労働力が注ぎ込まれるようになります。例えば、着物の裏に凝る、仏壇の底に凝るといったようなことです。この考えの延長は、包装がいいとかレットルの貼り方がいいとかいうようにいまだに日本商品の特徴となっています。これが、第二段階の影響です。

そしてさらに第三段階の影響を及ぼすようになります。それは、人格が高潔な人が作ったものは、人の気が付かないところまで目が行き届いていて、丁寧にできているはずだ。逆に、丁寧に作られていないのは人格が下劣な

講はゼロでしたが、梅岩の考えではゼロではなく、しかもそれは人格修行になる、なんと素晴らしきことかと言っているわけです。

石田梅岩はその著作『都鄙論集』『都鄙問答』などで、「勤勉に働けば、人格修行になる」ということを、繰り返し言っています。この思想が、梅岩の弟子たちによって全国に広げられていきます。それが石門心学、石田派の心の学だというわけで、各地にできた塾を通して一般の人々に広がったのです。京都には明倫社、集英社、自習社の三塾ができた大坂にも江戸にもできました。梅岩の後に出てきた中沢道二という人は、説教坊主のような面白い例え話を作って、非常に平易に説いたものですから、大名はもちろんのこと、それまで学問に縁の薄かった女性にまで広まりました。要するに、庶民の日常生活に即したテーマで石田梅岩の思想が説かれたわけです。

梅岩の説いたこの思想は、日本全体に大きな影響を与えました。まず第一に、日本人全体が、働くことはいいことだ、生産性とか経済性は度外視してでも働くことがいことだ、と考えるようになったのです。遊んでいるのはもったいないという意識を、生みだしたのです。お客がなくても遅くまで店を開ける街角のお店、時間がかかってでも洗濯物をたたむクリーニング屋さん、時間があつたら草むしりに行くお百姓さんというのは、まさに石田梅岩の思想の延長なのです。なにかしら働くことによって、自己満足というか、自分を納得させるという習慣は、奴が作ったに違いない、という類推が起るわけです。例えば、アメリカの車は塗装にムラがあるというような評価が起こったとします。すると、アメリカの自動車メーカーは倫理的に退廃しているのではないか、従業員の士気がよくないのではないか、組織としてのまとまりがないのではないか、結局いい加減なのではないかという話にまでなってしまうのです。

国際社会にふさわしい 新たな独創性の創造を

このように、石田梅岩の石門心学の思想は日本人の美意識、倫理観を世界に類のないほどきちんとしたものにしました。

昔、資源が乏しくて、仕方なく生産性を落として細部に手を加えていた日本で、生産性が向上した今でもなおかつ勤勉に働くものですから、日本からは優秀な製品、とくに細部の立派な製品がどしどし外国へ流れました。これが巨大な貿易黒字の原因となり、貿易摩擦の原因ともなっています。

逆に外国製品は、日本人にはなかなか評価してもらえません。外国では問題にならないような細部の細工のよしあし、あるいは実用に差し支えないような見えない部分の塗装ムラを問題にするなど、いわゆるデザイン・プロブレムが日本の市場で起きています。なにかと細かい日本人は、そんな会社はきつといい加減なのだろうと

いう判断を下すのです。

ただの遊びでは出歩けないからカルチャー教室へ通い、いっぽうではせいたくはいけなからと政治家の資産を非難する。立派な人は勤勉に働いて、しかも清貧なわけですから、富を見せびらかすような豪華な生活は日本では許されません。したがって貯蓄は増えても消費はなかなか伸びず、貿易黒字がさらにたまるという構造に、今の日本はなっています。

かつて、吉宗がお庭番を使ってせいたくを取り締まった享保の時代、そのような時代を背景に庶民の知恵で起きた「石門心学」がいかに我々日本人に非常な影響を与えているのか分かっていただけだと思います。

この石田梅岩の思想は、日本人が創り出した極めてユニークで、独創的な哲学です。しかし、国際社会に生きる我々にとって必要なのは、この石田梅岩の思想を超えるような倫理観、美意識を持つことです。いたずらに細部にこだわるのをやめて、全体を考えると、独創性を持つ必要性があると思います。

日本は、石田梅岩の思想という下地があったところへ、明治以降にヨーロッパ文化がきました。それで、ヨーロッパ文化に細部の精密性だけを加える、そういう人が偉い人だという教育をしました。

細部はよく分らないけど、全体としてこういうのがいいのだから、いわゆるコンセプトを創る、多少不格好だけど性能は飛躍的によくなるといったことを、日本

は評価しません。そういうのは我流と呼んで軽蔑されま

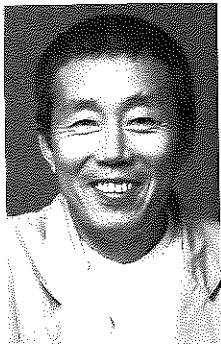
す。論文を見ても、独創性があるということの評価するよりも、引用文の頁数が間違っているとか、こんな事実が抜けているとか、「てにをは」の使い方がおかしいとか、重箱の隅をつつくようなことばかりしています。論旨にはまったく独創性はないけれど、うまくまとめたものを評価するという国になってしまっているのです。石田梅岩自身は独創的な人だったので、その影響を受けた日本文化は、細部にこだわった文化になってしまったのです。

今、私たちは豊かになりました。この豊かになってしまった日本を考えると、私たちは石田梅岩の思想を突き抜けた未来を考えなければいけなくなっていると思います。



*この文章は、「堺屋太一の日本を創った十二人(第七巻)石田梅岩」(株式会社発行の講演テープを要約したものです)。

心の研究



龍村 仁

(映像作家・「地球交響曲
ガイアシンフォニー」監督)

「人間の本性は、慈悲と利他の心」の裏にあるもの

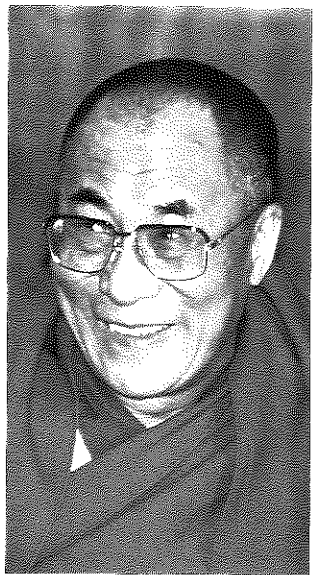
——カメラが捉えたドライ・ラマ法王

稲盛さんとドライ・ラマ法王 共通の魅力はその笑顔

私は稲盛さんに初めてお会いしたときに、ドライ・ラマ法王となんとよく似た人だと思いました。その共通点というのは、あのにこっとした笑顔なのです。ドライ・ラマ法王という方は「地球交響曲(ガイアシンフォニー)第二番」を観ていただくときよく分かるように、普段は非常に難しい顔もされるのですが、会うと本当にいたずら小僧みたくににこっと笑われます。

そのような笑顔でにこっと笑いかけられると、こちらもついつりこまれてにこっと笑ってしまい気がついたら和んでいるというように、法王は笑顔そのものにすべてが象徴されている、不思議な魅力を持った方です。

稲盛さんとは、「ガイア第一番」の上映の前日、九三年四月に京セラの本社で初めてお会いし、そのときアフリカで象を撮影したときの体験談や鯨の撮影をしようとする鯨が寄ってきてくれたというような話をしている間、終始にこにこして聞いておられ、偉い人特有の嫌な雰囲気もまったく感じませんでした。そしてその翌日、まさか観に来ていただけとは思ってもいなかったのに、奥様をはじめ重役さん全員を連れて観に来てくださったのです。しかも、観終わったあとの顔が実に輝いておられて、「これは喜んでいただけたな」とピンとくるものがあった、お茶にお誘いし、それまではまったく考えてもいなかった「ガイア第二番」の計画を説明しました。稲盛さんはそのとき、「もの(作品)を作る人間はいいことをしているのだから、誰かにお金を貰っていいこ



とをすればいいと普通は考えがちだけど、それではいけない。いいものがあって、お客様が感動する限りそれは売れないはずがない。売れないのは、何かの仕組みがおかしいからだ。それをちゃんと売って元を取り、そのお金が還流してくればまた次のものが作れるのだから、還流する仕組みをしっかり提案してくれるなら、お金を出しましょう」とおっしゃいました。

それから、お忙しい合間をぬって何度も「ガイア第二番」の販促企画の説明をしましたが、なかなか納得していただくことができませんでした。そのため、出演者との交渉は続いているものの、十二月になってもかんじんの資金計画のメドが立ちませんでした。ジャック・マイヨールは九四年一月にバハマ諸島へ行くからそこなら撮影していいと言ってきましたし、ダライ・ラマ法王が二月に執り行うタラムサラのチベット仏教の儀式の日はほとんど近づくといい具合で、プロデューサーは「もう、駄目か」と諦めかけていました。

もともと法王は、十三世ダライ・ラマの生まれ変わりとして、つまり聖者として生まれておられ、二十三歳くらいまでは皆に崇められて育てられています。ところが亡命以来、亡命政府の若きリーダーとして政治の世界に否応もなく巻き込まれていきます。折衝する相手もソ連の大統領とか毛沢東などという、駆け引きを当たり前とした政治家たちです。いわば聖者という立場から、実に現実的な政治家という立場になってしまわれたわけです。政治家という立場から見れば、愛と非暴力、なんているかにも虚しい考え方です。法王の周囲の若者たちは当然ゲリラ組織でも作って対抗しようと考えたでしょう。

ところが法王は、それを許しませんでした。「暴力的な行為は、現実の幅の狭いところでは問題が解決したように見えるけれど、殺しあいをするということとは結局は双方に心の傷が残る。それが怨念となって、数十年後に新たな闘争となって勃発する。因果の結果を考えると必ずそうなる。それより、人間の心の気付き、目覚めによっていい方向に持っていくことが大切なのだ」と言って、皆を導いておられるわけです。

法王の周辺には、今でも多くの悲劇が毎日起きています。現在でも一日百人くらいの亡命者がヒマラヤを越えて、チベットからタラムサラへ来ています。日本の人はそういう現実をあまりにも知らないのです。亡命中、苛酷な行程のなか凍傷で手足をなくす子もいれば、口では言えないようなひどい弾圧の結果ポロポロの心や体にな

しかし、私はここが口ではうまく言えないのですが、実は全然心配していなかったのです。なぜか？ それはダライ・ラマ法王と稲盛さんに共通することなのですが、根元で信頼できるものがあるというか、口先では表現できない信頼感を感じていたからなのです。

非現実と現実の考え方…… その二つを併せ持つ法王

稲盛さんとダライ・ラマ法王は似ていると言いましたが、私は笑顔だけではなく考え方にも共通点があると思っています。ダライ・ラマ法王を撮りたいと思ったのは、かつて「汝に困難を与える者こそ、汝の最も偉大なる師である」という言葉を聞いたことがあったからです。映画の中では、「いちばん困難なとき、あるいは自分に苦しみや困難を与えてくれる人、与えてくれる事柄、これこそ偉大なる師である」という言い方をしておられます。これはどうしたことかという、法王は三十年前に中国がチベットを占領する形になったとき、インドのタラムサラに亡命してそこに亡命政府を作られました。今、法王がチベットに戻ることはかなり困難です。そういう状況に三十年間もありながら、法王は徹底的に非暴力という、ある意味では最も現実離れたことを言い続けておられます。それだけを見ると、現実離れた宗教者のようですが、実は現実というものを痛いほどしっかり見ておられます。

った尼さんたちがいるのです。

そういう現実の中で、「汝に困難を与えるものこそ、汝の最大の師なり」と言えるというのはすごいことです。ダライ・ラマ法王は、愛と非暴力の宗教の世界と、現実の政治の世界というまったく矛盾する二つの世界を知っておられる方なのです。

あのほほえみはたんなる微笑というよりも、人間の悲しみや苦しみ、そういったものをすべてを含んだ仏性の微笑に思えます。だから、人はその笑顔を見たときにぱっと和むのでしょうか。

私が稲盛さんに初めてお会いして、「ガイアシンフォニー」は素晴らしい。一緒にやりましょう」と言ってくださった心と、現実で売るための計画を立てるという段階で何回提案しても駄目だったときの厳しさには、この法王と同じような状況だと思いました。優しさと厳しさと、両方含んだうでの基本的な笑顔が、理屈抜きに美しい笑顔というか、私には法王の笑顔とダブって見えたのです。

我々のカメラと通じあった ダライ・ラマ法王の感性

「ガイア第二番」の撮影では、ダライ・ラマ法王が瞑想なさっているプライベートな部屋とか、普通ならカメラが入れないような場所のシーンがたくさんあります。それは、私たちに特別なコネクションがあったわけでも

なんでもありません。幸運としかいいようのないことが連続して起きたのです。

それは、ダライ・ラマ法王個人はまったくご存じないわけですが、私が法王のような人こそ精神性と物質性の調和する第三の道というものは何か？ についていちばん語ることでできる人である、あるいは我々が相対するものと受け止めている二つの世界、例えば政治と宗教、宗教と科学、国家と個人、男と女など対立している世界観というものはいっばい矛盾を抱えているのですが、その二つのいずれをも否定しないで包括する第三の道を語ることでできる人は法王であると考えるに至ったことが、そういう幸運を呼んだのではないかと思えます。また科学者とよく対話をなさっていたということも、私の興味を引いた理由の一つでした。ノーベル賞を受賞した宇宙物理学者ニールス・ボアとの対論を読むと実に面白く、ぜひ出演していただきたいなと思いました。

通常は法王事務所日本代表部、インド政府の許可を得て撮影は可能になりますが、それでは一般的な撮影しかできません。ところが、たまたまニューヨークで三十年ほど演劇のプロデューサーをしている私の姉が亡命直後の法王に公式に会って、チベット文化の保護活動をしたという実績があるものだから、それをもとに交渉して貰おうと思っていました。しかし頼りにしていた姉は、ニューヨークでパスポート一式を入れたバッグを盗難に遭い、約束の日にニューデリーに来ることができません

が、謁見シーンの間にもどうしてもカメラはよりよいアングルを求めて移動します。ところが不思議なもので、それが阻止されないのです。気がついたら法王のすぐ近くまで寄っていたのですが、すんなり受け入れられてしまっていました。どうしても撮りたいという我々の「気」がそうさせたでしょう。

それは、法王の謁見室でも同じでした。公式な手続きを経て法王のインタビュを開始しましたが、次第におっしゃっている雰囲気、内容が通りいっぺんではなく、ごくよくなっていきました。私はカメラの横に張り付いてインタビュしていたのですが、法王のおっしゃること



地球の平和を願う儀式

でした。

仕方がないので、姉抜きでとにかくダラムサラムに出発しました。しかし、いくら映画の撮影だとお願ひしても世界中から来ている普通の報道陣と同じ扱いしかしてもらえないという返事でした。そうなるとう撮影の場所や時間など公式のものしかなくなり、我々が意図するようなシーンやアングルでの撮影は難しくなります。当然、法王のプライベートルームである宮殿の中での撮影なんかも、お正月だということで世界中から来ているニュースの撮影隊と同じで、願ひ出たことにはすべて「ノー」という答えしか返ってきませんでした。

いちばん最初の撮影シーンは、ダラムサラに戻った法王が子供村の子供たちに話をし、一人ひとりにお年玉を渡している場面でした。だから、それに続くシーンとしてどうしても子供たちとの謁見シーンが撮りたいと思ったのですが、それはパレスの中だから「ノー」だと言われ、まわりの撮影隊も全部引き揚げてしまいました。

すると幸運なことに、未練がましく残っていた私たちに「三人のスタッフが三分だけ入っていい」という許可が出ました。必要最低限の七人のスタッフを組んでいた私たちにとって、三人という少人数はきついのですがそれを言っているとまた「ノー」と言われかねませんので、どうしても欠かせないカメラマン二人と臨時の音声係兼任の監督という形で私が宮殿の中に入りました。初めはセキュリティに言われたとおりの場所で撮っていました。カメラが受けるのではなく、我々スタッフが感動しながら聞くという形になり、その感動のエネルギーで法王と私たちがキャッチボールするようなことになって、法王もすごく喜んでくださり、いろんなことをしゃべっていただきました。その生き生きした雰囲気はそのまま映画に記録されています。

その一時間のインタビュのあと、私はなぜ「ガイアシンフォニー」を撮っているのか説明しました。法王が初めから特別の人だから撮影をお願いしているのではなく、普通の人間でありながらこのように素晴らしい存在でおられることが素晴らしいのだ。法王が私たちと、この地球で生きている普通の人でもあるという共感のなかで撮りたい、だからプライベートな場面も撮りたいのですというように、だからプライベートな場面も撮りたいのですとは関係なく簡単にOKが出て、法王のお部屋に入って瞑想シーンを撮ることができました。

瞑想をなさっている法王の雰囲気と、撮影している我々の雰囲気とでその場を少しづつ場所を変えて法王の顔を撮り続けているうち、私は感動を禁じえませんでしたが、瞑想されているわけですから表情はほとんどありませんが、いたずら坊主みたいな笑顔と、それは一見正反対に見えるこの厳しい顔は、決して矛盾するものではなくダライ・ラマという同じ根から生まれてくる姿だと実感したのです。

法王の瞑想されているお顔を見ているうち、その心の

中には故郷・チベットを追われて亡命して来る人たちの苦しみ、悲しみ、すべての生きとし生けるものへの慈しみがあるのだなという感じがひしひしと伝わり、本当に感動しました。

数多くの複雑な悩みや苦しみを抱きながら、あの素敵な笑顔ができる法王の状態を、私はこれからの人間の理想の姿ではないかと思えて仕方ありません。

生命の摂理は宇宙の摂理…… という法王の言葉の意味

瞑想シーンの撮影が終わると、外に出て歩かれます。

その姿を撮るのに私たちもカメラを担いでついて行くわけですが、お弟子さんが相手は聖者ですから厚かましく前から撮るのは不敬にあたる、後ろから撮るようにと指示されます。それを無視するというわけにはいきませんが、やはり後ろからだけでは絵にならないのでさりげなく側まで近づきましたら、法王が私の肩をぽんと叩いて前へ行けという感じで送り出してくださいだったので、お弟子さんも何も言われなくなり、あとは自由に撮影することができ大助かりでした。いろんな話をしたり、カメラを覗いてもらったりと、非常にいい雰囲気でした。

映画の中で、「矛盾するものは、矛盾することが必ずしも悪いことではない」と法王がおっしゃっています。人の体に例えて、人間の体の中にはその細部だけを見るとあきらかに敵対する機能を多くもっている。あるホル

人々がそれぞれ勝手に生きることだけになれば、争いが起きます。それでは、皆が同じ考え方、同じ生活スタイル、同じ気持ちになれば争わないかというと、絶対にそうではありません。かえって人々にストレスをもたらし、社会主義、共産主義の崩壊をもたらしたような結果を生み出します。

多様なものが多様なままで共生する、それが法王がおっしゃるように一つの生命の原理だと私は思います。それで何か問題が起きたとき、争いが起きたときにどうするかというと、解決方法がどこにあるかではなく、自分はいったい何なのだと自分をより深い視点で知ったときに、初めてその問題の解決はできる——それがグライ・ラマ法王がおっしゃる「人間の本性は、慈悲と利他の心である」につながるのではないかと思います。

法王は、人間のその本性は初めから与えられているものではなく、選ぶ力があるとおっしゃっているように思います。絶対的に、その慈悲と利他が正しいのだというのではなく、世の中にはその反対の営みもたくさ

モンが出ようとすると、それを殺そうとするような機能が複雑にからみあっている。しかし、敵対するからといってそれらの機能を排除して、都合のいいものだけを残すというやり方をすると、全体としての生命は死んでしまう。つまり、敵対するように見えるものも本当に敵対しているのではなく、矛盾する力がお互いに拮抗しあって、バランスがとれたときに生命は生き生きと生きるのだとおっしゃったのです。そのような生命の摂理は、宇宙の摂理だともおっしゃいました。その考え方は人間の体に限らず、二十一世紀に向かう人類社会のあり方そのものにも当てはまるのではないかと思います。

それぞれのパートは、勝手に独自の働きをしているけれども、全体としてのバランスはとれている。つまり、多様なものが多様なままで共に生きることが生命の摂理である、ということ。「ガイアシンフォニー」では言いたかったのですが、それが本音に法王がおっしゃっているように、今後の我々が意識しないといけないことなのではないかと思えます。

当然のことですが人は自分でありたい、他者とは違う人間として生きたいという願望があります。ところが、他者と違うということを強調すると、必ず争いになってしまいます。自分らしくありたいということ、皆同じということは矛盾するように見えますし、現実にある側面を見れば矛盾していますが、しかしその双方ともある種の真理です。

んある。人間一人ひとりの中にも、それはある。しかし人間には慈悲と利他の心を選び取る能力があるんだ、その選び取るという行為が慈悲と利他の心にリアリティーをもたせていくことができる——とおっしゃっているのだと思います。

私は、グライ・ラマが映画の最後の方でおっしゃった「人間の本性は、慈悲と利他の心である」ということについて、最初からそうではないけれど、本当はそういうことなんだよ、選ぶ取る能力を持っているのはあなたなんですよ、とおっしゃっているような気がしてなりません。そういう意味で、これからの社会の中でそれぞれが各々の場で、多様なものが多様なままに自分の場所を意識を高めていくことが、たぶん、全体としての地球上の意識を高めていくことであり、我々の未来社会をよくすることではないかと思えます。

*この文章は、五月十五日に開催されました八石川自主例会にておける講演に基づいてまとめました。

*本映画の上映に関しては、本部事務局までお問い合わせください。

一ヨス
コクラ
リコプロ

京滋代理店

OA機器・オフィス家具・事務用品の トータルサプライヤーです。

京滋の大手・中堅ユーザー及び官公庁、病院等約一、〇〇〇社様より
お取り引きをいただいております。ぜひ、一報下さい。お役に立ちます。

株式会社
上田屋
京都市中京区押小路御池上ル
TEL. 075-256-3900

今ここに生きる 塾長の一言

『盛和塾』では、昨年の全国大会以来、「今、ここに生きる塾長の一言」を共通テーマに、経営体験を語り、塾長に学んだことを発表していただいております。今年もまた、全国大会を控えてお二人の塾生にお話をうかがいました。

「動機善なりや、私心なかりしか」

この言葉が、新事業展開の判断基準となった

盛和塾〈中海〉
酒類問屋 足統 代表者
足立統一郎

東京から戻り 酒類卸商の二代目を継ぐ

業務の中心になっているのは、父が昭和二十七年に始めた酒類の卸売業です。最初は、海産物と酒類を扱っていたよう

ですが、海産物はなんととっても相場の影響を受けますから、それよりも堅い商売をということで酒類の卸売業に専念したそうで、それからちょうど四十三年になります。

私は昭和四十年、二十三歳のときに東

京から戻って来て父からこの仕事を引き継ぎました。当時、父の方針として人是非常に大事にしていたものですから、店には立派な番頭さんがおられ、私はその方の教育を受けながら経営者として育てていただきました。しかし、その番頭さ

ん自身が父の薫陶に心酔しておられたので、私が番頭さんに教育されたということは、すなわち父に教育されたのと同じことなのです。

私とその番頭さんに教わったことでいちばん印象に残っているのは、「責任をとる」ということでした。番頭さんは、何か問題があっても父のもとに持ち込むのではなく、自分が責任をとるという形で物事に対処しておられました。私はそれを見て、物事に対処するには逃げたり、要領よく立ち回るようでは駄目なんだということを学び、そういうように対処し

ているつもりです。

そのことは今、塾長の言動を見聞していて同じような印象を受けますので、いい教育してもらったと感謝しています。私が帰ってきてから、父は月に一回か二回の営業会議に出るくらいで、経営の第一線からは事実上引きました。つまり、特別な形をとらずに、私は事業を父から継承したのです。

消費者との接触を求めて 新事業への進出を意図

中海、つまり鳥取・島根の両県は、日本経済の1%商圏だといわれています。

中海、つまり鳥取・島根の両県は、日本経済の1%商圏だといわれています。中海、宍道湖を中心とした米子、境港、松江、出雲がその中心ですが、商売としてはまだまだ伸びる余地はありと見えています。合理化という観点で考えると、拠点を集約したほうがいいという考え方もありますが、今の商圏でマーケットを伸ばすことはまだまだ可能だと考えて、私どもは小さな拠点を数多く置くという形で展開しています。その方が人材も生かすことができると思います。

しかし、現在は価格破壊という動きが

頭著になり、この地域でもいわゆるディスプレイストアがいろいろな商品分野でできており、酒類もその例外ではありません。そうすると、これまでのように決まった小売店さんだけを相手に商売をしていけば安定した経営ができる、食べていけるといわけにはいかなくなります。当然、取り引きのマジソンもある面では不安定になるケースも出てきました。

幸い、私どもの場合は社員があわてず、冷静に対応してくれたおかげで、そういうディスプレイストアとも、従来の小売店さんとも取り引きが続いています。しかし、従業員は少しずつ年をとりますし、いつまでも酒やビールの重いケースを持ち運びできません。また、ここ五、六年ほど前からいつまでも酒類だけではいずれ苦しくなるなどという感じは持っていました。いわゆるバブル崩壊の前まではそんなに強く思わなかったんですけど、それ以降、何かが変わって行くという感触を抱いていました。

問屋業というのは、決まった範囲の小売店さんとの接触はありますが、エンドユーザー、つまり消費者との接触はあり



●会社概要 創業・昭和二十七年七月／事業内容
●酒類卸売業、通信事業（ポケットベルおよび携帯電話、PHS）／資本金・二千万円／従業員数・五十五名（グループ・七十五名）／売上高・五十一億円（グループ・七十億円）

ません。私自身は、近代化する流通の姿を見ていつか消費者との接点を作りたい、というも考えていました。祖父の代からこの地域で酒類の卸屋をやってきて、それなりに地域の信用というものはあるはずですが、考えているうち、当社には酒類を卸すという仕事以外に、見えないうち「信用力」というものが当社の機能としてあるはずだと思いました。

そういうふうなことを考えると、酒類卸しというこれまでの商売の他に、私どもの会社に合った事業分野があるのではないだろうか、と考えてきました。そういうようなことを、漠然と考えていたあるとき、ある会社から全部の営業車に自動車無線を付けてくれないかという話があり、採用することにしたらいへんありがたがられました。

動機善なりや、私心なかりしかと自問自答

そういうことがあったあと、山陰テレメッセージというポケットベルの会社が出来たとき、私どもにも参画しないかという誘いがありました。そこでかねてか

ら消費者との接点を作りたいと思っていた私は、真剣に考えました。

そのとき、私は盛和塾に入っていたい

ん最初に教えていただいたこの言葉、「動機善なりや、私心なかりしか」の言葉を自分の胸の中で繰り返しつぶやきながら、熟慮しました。そして、出資しかつ代理店をすることを決意したのでした。

私は十四歳のとき東京に出て、弁護士をしている義兄のところで大きくなりました。何か事件が起きるときには、決まって何らかの動機があります。それをずっと見て育ったものですから、人間にとっては「動機」というのがいちばん大事ではないかと思っていました。自身の事業においても、友人に相談を受けるときにも、その動機が将来を決定づけるという考え方をしました。実際、そういう考え方で物事を判断しようとする、たいていのことは解決しました。

しかし、「私心なかりしか」ということを考えると、まだまだ反省があります。何かをなすとき、本当に人のためにしたのか、自分の功名心はなかったのか……という思いがやはりあります。

揮えます。

また、土・日を休む週休二日制がこの地域でも定着し、休日が増えてその間は商売になりません。ところがポケットベルの販売は一般の方が相手の商売ですから、土・日というのは稼ぎときなわけです。

しかも、販売することに一定のフィーが約束されますから、収入源としては、非常に安定度の高いものになります。このフィーは、ある意味では価格破壊の影響を受けて不安定なマージンに頼らざるを得ない激動期の会社を支えてくれたとも言えます。

社員たちも、初めはちょっとばかり違和感があったと思いますが、一個いくらのマージンがあり、フィーがあるような商売もあるんだなということを理解して頑張ってくれたのは、非常に良かったと思います。私自身は、この実績にさらにPHSの販売ではずみをつけて大きく飛躍して、事業収益の柱にしたいと考えています。PHS自体、イリジウム計画という路線のつかってスタートしますので、大いに期待しています。

PHSの目標としては、このエリアで

商売の蓄積が生きた通信事業

当初は、私どもの社員全員がそれまでのお取引先に販売し、その方たちの紹介で一般にも販売するという形が中心でした。そういった方法で三年ほど経過しましたが、限られた販売先相手ではいずれば限界がきます。そこで、不特定多数といえますか、一般の方々相手にも販路を広げようということでポケットベルを専門に取り扱う店を本店のある米子に開くことにしました。

その店は、何が何でも売らないといけない、売らないとやっていけないというせっぱつまった気持ちではオープンしていません。それまでの販売実績を踏まえて、つまり何千個という実績のフィーである程度の運営はできますから、それに対する積み上げができればいいという感じでのオープンでした。

そういう気楽な開店だったものですが、変なプレッシャーもなく、看板、口コミ、宣伝といった販促活動がうまくかみ合い、予想以上にいい展開をみせています。二十万個と予測されているうちの、一〇%、二万個程度を当面獲得できればと考えています。PHSの販売活動には、酒類販売小売店の有志の参加も考えております。そのことが、酒販店活性化の一助にでもなれば幸いです。

息子への事業継承を意識した体制づくり

私には、この会社を次の世代に引き継ぐという責任があります。したがって、営業日数が減り働く時間も短縮される酒類問屋だけでは、次第に尻すばみになっていくのは目に見えており、そういう状況では問屋の近代化どころではありません。

そこで、新しい競争状態のなかで圧縮されるであろう部分を新事業の収益で補い、酒類問屋という従来の商売そのものも近代化したいと考えたわけです。そこには、儲けようという気持ちだけではなく、事業の確実な柱を作りたいと考えました。

現在、息子が社員として会社で働いています。入社してからまだ三年目ですが

ます。昨年四月に二号店をオープンしましたがその調子がいいのですから、つい最近、境港に二号店を出したところですが、自社の建物ですから、家賃負担も必要なく、しかも女子社員だけで運営に当たれるのがありがたいです。

私どもは酒類問屋のかたわら、いろんな活動をしてきました。例えば地域活動であり、PTA活動です。お酒だと、PTAや奥様方にはあまり縁がありませんが、通信事業の分野だと、すべてのお知り合いの方が顧客になっていただけます。つまり、私たちを取り巻くすべての環境が、有望なマーケットになったわけです。これまで長い間、会社自体や私自身の中で眠っていたものが、眼をさまして歩み始めたのです。

今までの商売は、配送して、空き瓶を引き揚げるといった、体力を要求される要素が強く、高齢の従業員にはつらい仕事です。ところが、ポケットベルやPHS（簡易型携帯電話システム）の販売という通信事業なら体力云々という心配もなく、働けなくなったときが定年という当社で、伸び伸びと自分の経験や能力を発



ブラジルにて

社員を納得させる「JOKING」 経営者をめざす

言葉の端々で私や、番頭さんの方針に対して自分なりに考えている様子がうかがえます。自分らの年代なりに、また自分が事業を継承するということを前提に考えているようです。

酒類の分野は番頭さんの常務が、先祖代々の道を一生懸命に頑張っており、将来のことについては息子は彼なりに考えると思います。私が番頭に教育されたようになるかどうかは分かりませんが、それは私自身が番頭さんや社員にどれだけのことをしてあげられるか、つまり自身の「器量」ではないかと思っています。これからの私と番頭さん、あるいは社員との切磋琢磨によって息子のありようは決まるでしょう。

塾長の警咳に接したくてブラジル例会に参加した私は、その間、塾長のお話やさりげない行動などから多くのものを得させていただきました。共に行動してお姿を拝見していると人物が大きく見えるというか、絶えずそこに存在することに意味があるみたい、あるいはオーラを感じるような、言葉では語れないような部分があります。

なんの分け隔てもなくみんなと談笑し酒を酌み交わす、つまり我々と視線を同じくして接していらっしやるのを見て、凄いなと思いました。普通の人間にはとてもできないことです。

私の場合を考えると、例えば社員旅行で社員の間と同じ目線で、つまり彼らはこちらの目線には上がってきませんから、同じ目線で接しようと思うと私が視線を下げないといけません、その期間ずっとそういう状態であるのは大変です。相間に気を使わないとできません。そのこと一つをとってみても、塾長が相

があると思っています。そのためには、

彼らと真正面から取り組んでいかないと



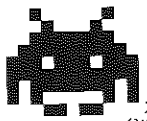
ポケットベル専門店の外観と内部

いけないと思いますが、まだ自分自身というものがきちっと確立されていないせいか十分ではありません。これまでは、私自身がしゃにむに先頭を走って「ついてこい！」という格好でやっていましたから、社員には私の背中しか見えていなかったと思います。今後は、彼らに私の正面が見えるようにしたいといかないと思いますし、私の思いというものをどしどし話していこうと考えています。面と向かい合って、説得できる形をとろうと思っています。むかし巨人軍の監督に、「長鳴は後ろも見ずにマイペースでどんどん走るが、王は絶えず集団を見ながら走っている」という主旨の話を聞いたことがあります、私も絶えず社員の顔が見える形で引っ張ってきたいと思っています。

当に気を使ってくださいっているのが分かります。それから、鳥を訪れて遊覧飛行で小さな飛行機に乗られたことがありました。決して上等とはいえない飛行機で、もしものことがあつてはと私は乗りませんでした。塾長は平気な顔をして乗っておられました。それを見て、塾長は保身とか安全性とかを考えるのではなく、自分にはまだまだ将来があるということを確認しておられるのだなと感じました。私はかねがね、「何」ことも本腰を入れてやる、命がけでやる……という塾長の言葉をお聞きして、父や番頭さんから教えられたことと表現は違っても、言っていることはそう変わらないんだなと思っていました。そこでPHSに取り組むに当たっても、命がけでやろうと考えていましたが、ブラジルに同行させていたおかげでその腹がピシッと決まりました。今後、PHSという新しい通信分野をさらに大きく伸ばすためには、私自身が社員と同じ目線で接して、彼らを説得するというか納得させながら引っ張る必要

TAITO

タイトーの事業展開



スペース
インバーター

アミューズメント施設の運営



バスル
ポブル

業務用・家庭用TVゲーム



X2000PRO

業務用通信カラオケ

そして 家庭用通信カラオケへ

マルチメディアは ここからはじまる。

京セラグループ
株式会社 **タイトー**

本社：東京都千代田区平河町2-5-3
TEL：03 (3222) 4988 (代表)

塾長の言葉に励まされ 倒産の危機から立ち直る

盛和塾(岐阜)
出戸水栓株式会社 代表取締役社長
恩田多賀雄

幸運に恵まれた 行動力頼みの得意先開拓

私どもの会社は、昭和三十四年に水栓金具のメーカーとして父が創業しました。私は二代目で、高専の機械科を卒業してからすぐに会社に入りました。会社といっても、当時は社員数十九名で、母が經理をやり、姉が事務をするといった小さな鉄工所でした。三年くらいは、現場でただただ蛇口作りをしていましたが、あまり売れないものですから「お前、営業に

出る」と父に言われて、外に出ることにしました。

もともと口べたで製品の説明も満足にできませんので、仕方なく自信のあった体力にものをいわせて会社の製品一式、三十キロくらいをカバンに入れて、管材問屋を繰り返し繰り返し訪問し続けました。おかげさまで、迫力勝ちというのか、それまで相手にしてくれなかった方々も少しずつ受け入れてくださるようになりました。そして、ある問屋さんで「うちは一良品としてトップメーカーのものを

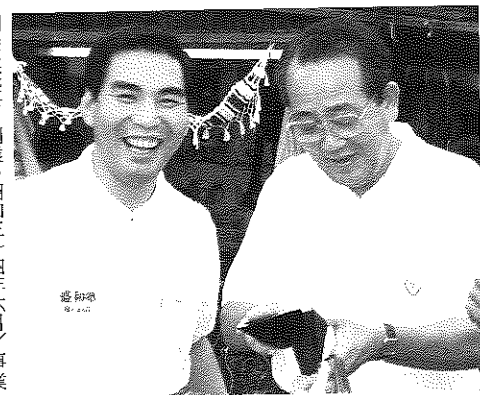
扱い、二良品として〇〇、三良品として〇〇を扱っている。お宅の製品を扱う意味がどこにあるの」と言われたときには、つくづく情けないと思いました。

そういう営業をしていた昭和五十五年当時は、第二次オイルショックのためソーラー元年といわれたところで、太陽熱温水器が注目されていたときでした。普通のジャンルで駄目なら、新しい取引先を開拓しなければと考えた私は、太陽熱温水器用に開発した部品をカバンに詰めて関西の大手鉄工メーカー・A社に飛び込

みました。

受付のお嬢さんが親切な方で、電話で担当部署をあちこち探してくれました。連絡のついたのが、太陽熱温水器を新発売するに当たって配管用品の調達をどうするかについて、関係者の方が集まって会議をしておられたところでした。

ピンときた課長さんが、「太陽熱温水器用の部品屋さんか？」と聞かれて、受付のお嬢さんが「はい」と答えられたも



ブラジル訪問の恩田社長と稲盛塾長

●会社概要 創業：昭和三十四年六月／事業内容
…給水栓等の製品を中心とし、あらゆる水回り関連製品の企画、開発、製造／資本金：二千万円／売上高：九億円／従業員数：三十五名

急成長の糸口となった 専門メーカーとの出会い

ワッと参入したいくつかの大手メーカーが撤退を始めると、訪問販売で太陽熱温水器を販売する地場メーカーが各地にできました。私はそういうメーカーを回って部品を売って歩いていましたが、そのときある地方の専門メーカー・B社との出会いがありました。その会社は創業

から一年くらいでしたが、すでに年商五億円くらいに成長されていたと思います。そのときも部品をいっぱい詰めたカバンを持っていき、社長に名刺を渡して挨拶すると、「貴様、俺に賭けられるか」とすごい迫力でおっしゃるのです。何のことかなとは思ったのですが、私は思わず「よろしくお願いします」と言っていました。

そこはすでに地方の部品メーカーから部材の調達をしておられたのですが、そろそろ替えようと考えておられた矢先だったようで、社長は「よし、分かった。買う。もう帰れ」とたった一言だけ言われました。帰って父にその話をすると、父は「面白い男がいるな。よし、わしもすぐに行く」ということになり、私は靴も脱がずにそのままその会社へ父と一緒帰りました。父はその社長に、「とにかく息子をよくお願ひします」と言っただけで、社長もまた「分かった」という一言だけでした。岐阜から遠路はるばる行って、たった一分くらいの会話を交わしただけで、長い、深い付き合いが始まったのですから、人の縁というも

のは、本当に不思議なものです。それから一週間くらいたったある日の朝、頑固一徹、典型的なワンマン社長の父は突然私に社長をやれと言ってそのまま引退してしまいました。それは、私が二十六歳のときのことでした。

ビジネスを超えた濃密な人間関係となる

B社との取り引きは、最初のころ月に数十万円から多くて百万円くらいでした。当時の当社の年商は二億四千万くらいです。B社の数字は別にたいして大きな意味があるとは思いませんでした。私はそのころ漠然と、死ぬまでに年商十億円の会社になればいいなと思っていました。

ところが、B社にある事件が起きたのです。大手メーカーからB社に、「御社の製品は、当社の特許に抵触している……」といった内容証明付きの通知が送られてきたのです。それはB社にとっては死活問題ですから、大騒ぎになりました。社長は私のところに電話をしてくいて、「えらいものが来た」と言いながら、大声でその通知を読み上げるのですが、私には

ました。会社のなかにも上場準備委員会が設置され、その責任者として公認会計士の方が着任されました。そこで作成された調査レポートは、上場は無理だというものでした。その理由としていくつかの項目があったのですが、私の存在が危険だということが記入されていたのです。私はそのころ、幹部が知らないことでも知っている、人事の情報もつかんでいるというような状況でしたから、それが危険視されたのです。私としては、社長

事態がよく理解できません。しかし、とにかく大変なことらしいので、その足でB社へ飛びました。

私はたまたま特許事務所を知っていたものですから、何かの力になれるかもしれないと思っただけです。しかし社長は、すでに大都市の大手弁理士事務所へ行っておられ、会うことはできませんでした。総務部長さんは、「田舎の特許事務所がねえ……」と馬鹿にしていました。私が来ていたということが伝わり、社長は「会おう」と言っていて、岐阜まで来られました。それまでの裁定で、「黒」になりました。そうだと言われていた社長は、すぐに岐阜に来られ、私の知り合いの先生の努力でその事件は結局「白」になりました。

それ以来、その社長は何か問題が起きると私に電話をしてくるようになります。それも、次から次というハイペースでした。私は、その社長のカリスマ性というか、迫力というか、親分肌のところ魅了されていました。それから、商売抜きでとことん尽くしました。そして、いつの間にかB社が伸びるともちも伸びるといふ構図が出来上がっていました。気がつ

の要請に応じてただ純粹に仕えていただけのつもりでしたが、それが社長の内懐深く入ることにつながり、結果的にそういう誤解というか評価になってしまったのです。

平成四年六月のある日、仕入れ担当の幹部に呼ばれて、「上場するには、一社からの単独購買では駄目なので、明日から半分にする」と通告されました。一週間もしないうち、またその半分にするという通知をもらい、結局そのまま取引停

くと、B社の太陽熱温水器の部材はすべて当社の製品になっていたのです。

その後、出戸水栓という名前ではなかったからということで、私どもの一〇〇%出資でBバルブという子会社をつくることになるのですが、その時の売上高は一生の夢と思った十億を超える十五億円くらいになっていました。

急成長の動きのなかで突然訪れた破局

急成長を続けるB社は、いろんな会社から幹部クラスをヘッドハンティングされ、幹部といわれる方も増えました。しかし、いかんせん急ごしらえの組織では社長の相談相手にはなかなか出来ません。そして、それ以前から社長の便利屋として重宝されていた私は、B社のことをいざばんよく知っている存在になっていました。しかし、そのことがその後私自身の墓穴を掘る結果となってはね返ってきます。

三百億円くらいの売り上げになったB社には、当然の成り行きとして証券会社幹部が見えて、上場をおすすめに止らなくなってしまいました。工事担当者の中にはうちの品物でないと嫌だという意見もあったそうですが、周到に代わりの仕入れ先を準備したうえで言い渡されたことはもうどうにもなりませんでした。

立ち直らせてくれた「盛和塾」の温かさで厳しさ

意気消沈の私は、取り引きのあった京セラの方に「盛和塾」のことを聞いて入塾しました。〈名古屋の自主例会で、凄い人がいるものだと言ったあと、七月に行われた第一回の全国大会に女房を連れて参加しました。それまでの私は、B社の社長の方針をまねて女房を仕事にタッチさせていなかったのですが、これが最初で最後かもしれないと思って連れて行ったのです。

今でもはっきりと覚えています。小積さん、稲田さん、村井さん、欠野さん、木谷さん、浮川さんなどそうそうたる方々のお話を聞いて私はもうびっくりしました。稲田さんの話には感動しましたし、小積さんの話には本当に涙が出ました。こっちは自分のことで精いっぱい、他



社 屋



生 産 設 備

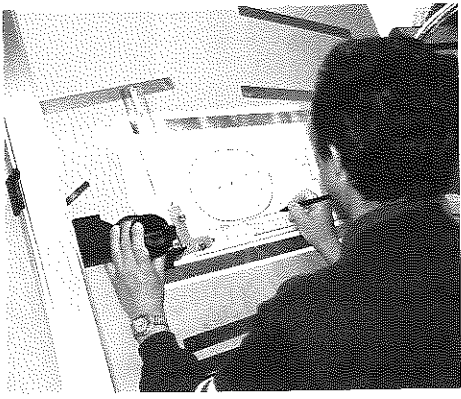
人のことなど何にも見えていないのに、塾生の皆さんのなんと優しいことか、うわべではなく心の底から励ましてくださるのです。砂をかむような気持ちでいた私は、その温かいエネルギーを心で感じ、こんな温かい仁義のある世界を初めて味わいました。普通、経営者同士はライバル意識みたいなものがあるのに、あなたも頑張れ、自分も頑張るみたいなことを言って励ましてくださったのです。

帰りの新幹線の中で女房が暗れ暗れとした顔で、「盛和塾に参加させていたでよかったですね。世の中に素晴らしい人が、こんなにもたくさんいたなんて」と私に言うのです。そして、仕事のこととは分らないはずなのに、「お父さんにさえ屋台を引く気があるなら、私は押す勇氣はあるわ」と言ってくれたときは、胸がいっぱいになりました。

その日以来、私の気持ちは前向きに切り替わりましたが、それだけで経営が好転するはずがありません。倒産という恐怖と闘いながら、迷い、ときには失望するという日々が続きました。そんなとき、私の救いは塾長のテープでした。テープ

ん。しかし、繰り返し作り直すうちに、それは自分の自信として身につけてきたような気がします。

塾長のブラジル訪問に同行したとき、私は自分の悩みに対する解決策を求めるという自己本位の理由で参加しました。



特注品の設計

を聴くことだけが、私が恐怖と闘う方法で、毎日毎日すり切れるほど聞いていました。それが、私のファイトになり、勇氣につながったのです。

頑張ったかいがあって、一年半ほどで赤字は解消しましたが、あと一步水面から顔を出せない時期が続きました。その間、塾長のテープを聴き、参加できる例会にはすべて出ました。また、バイブルとしていた『ある少年の夢』は、手垢と赤線でぼろぼろになるまで読みました。

塾長に教えられた 真剣勝負の厳しさ

一昨年、何かのときに塾長とお話しする機会がありました。その時は「恩田君、頑張れよ」と温かく励ましていただきました。全国大会のときは、B社とのことについて塾長はただ一言、「そりゃ切られたらいけませんね。こっちから切らんといかんわ」とおっしゃいました。そのときは、なんと冷たい……と思いましたが、しかしそのあとすぐ、「恩田君、君のしていることは人の家にながり込んで、しかも台所にまで入って、どんちゃ

ん騒ぎをやっているようなものだ。そんなことしていたら、いづれそうなるよ」と諭していただきました。

そしてある例会で、アトラクションとして中国琴の演奏があったとき、塾長はすっと席を立って舞台のそばまで行ってじいっと観ておられました。それを見て私は、塾長は本気がそうでないか見抜く目を持っておられるんだな、真剣勝負しか認められないんだなということが分かりました。自分自身を振り返ると、私自身が被害者になっていて、これだけたくさん荷物を背負ってきたんだから、認めてよというふうなことをしていたのです。そして、お前は本気か、真剣かと聞かれたらたぶん違うな、と自分で思いました。

それから私は、今一度本気になって経営に立ち向かう、会社を立て直そうと思いました。「経営の原点7カ条」「経営の原点11カ条」を何度も何度も読み返し、それを私なりにアレンジして「恩田流経営の原点」を作りました。自分なりにいっぱい作ったつもりですが、まだまだ人に見せられるようなものではありません。

くと「それでいい」とおっしゃいました。私はそのとき、目標経常利益を今期一億、来期二億、以後三億、五億、七億、十億としていました。税理士さんに見せたら、案の定「達成できたら土下座してやる」と言われました。しかし、塾長が言いと言ってくれたんだからそれでいい、「よし！ やろう」と決めました。ところが、今期六月の決算でその一億円の目標利益は達成できそうなのです。過去、B社との取り引きが最高のときでさえ、経常は九千万円しか出ていなかったのにです。

自分が思っ、それを信じてしゃにむにやったことが、この結果につながったと思うと、塾長の一言ひとことが、私にかけがえのない勇氣を与えてくれたのだと、感謝の気持ちでいっぱいです。

『ポケット電話』 拡販の切り札に

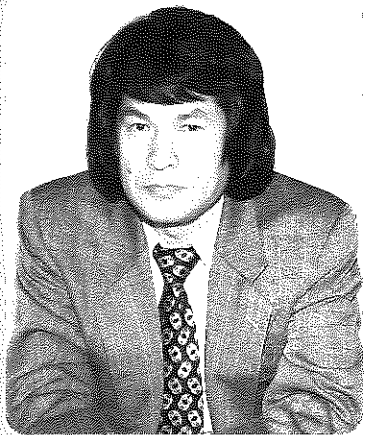
クレジット販売をご利用下さい。

京セラリーシング

資	融	販	売
一	般	賦	債
リ	一	割	ク
ス	レ	ジ	ツ

株式会社
京セラリーシング
(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

あの日 あの時 稲盛和夫氏



藤尾秀昭
盛和塾(東京)
株式会社致知出版社
代表取締役社長

塾長の数々の言動に教えられた 私自身の『経営者魂』

苦難のときにいただいた 励ましの文章

私は『致知』の創刊から編集をやっていますから、もう十七年経っています。三十歳のときから編集をやり、三十一歳で編集長になって、そのときはもう無我

と思いました。

そういう形でずうっとやってきて、創刊七周年のときにやっと黒字になりました。しかし、それからの動きは早く、一気に伸びました。

わが社は平成三年の七月に社名を致知出版社と改めました。その当時は私にとってもいろんな意味で非常に辛い時期でした。いわば逆境期にあったといっているでしょう。人間というのは逆境に遭うと、それまで築いてきた人間関係が微妙に変化します。すごく良かった人との関係が疎遠になるかと思うと、それまではどうでもなかった人が非常に助けてくれたりします。逆境のときこそ人間がよく分かると思います。私もそういう意味では苦しいときに自分なりにいろいろな勉強をしたと思います。

その新生「致知出版」のとき稲盛塾長から「致知出版の前途を祝して」ということで励ましの文章を寄せていただきました。

その文章を読んだとき、私は本当にありがたੀと思いました。苦難のときいただいたその言葉は、一生忘れられませんが

夢中でした。編集長になった当時は、創刊以来の赤字続きで悪戦苦闘の連続でした。よく、十年一区切り、必死の二年

といいますが、あの頃は自分でも寝食を忘れるほどといってもいいくらい一心不乱に仕事をしていました。

私が編集長になったとき、『致知』の

「わが国に有力な経営雑誌はいっぱいあるが、人の心に焦点を当てた編集方針を貫いておられる『致知』はなかでも際立っている。日本の経済発展の時代変化とともに『致知』の存在はますます重要になってくるだろう」

それ以来、この文章は私の原動力になっています。たまに電車の中で落ち着くとき、その文章を聞いて読みます。ポロポロになればまたコピーをし、座右の銘のようにいつでも持ち歩いています。そういう意味で、稲盛塾長にはたいへんなご恩があります。

多くの教えを受けた 「心を高める、経営を伸ばす」

先だって、当社の経営計画発表会を行いました。私が社長になってから丸二年経ち、今年で三年目を迎えたのですが、おかげさまで会社始まって以来の好業績です。経常利益は一〇%から二〇%なければ会社とはいえないということも塾長テープから学ばせていただきました。

経営計画発表会を初めてしたのは去年ですが、去年までは経営計画発表といっ

発行部数はまだまだ数千部でした。私はオーナーから小さな苗木を与えられて「藤尾君、必ず大木にしてくれ」と言われたのです。大木にしようと思ったら、朝も昼も晩もそればかりを考えて、苗木と一緒に寝るぐらいの、苗木の呼吸を測るぐらいの気持ちでいないと育たないな

でも、社長からの一方通行でした。ところが今年、一時間半の話の間、うちの女性社員たちが目を輝かして聞いてくれたのです。これは嬉しいことです。塾長が「ベクトルが揃っていれば、会社は伸びる」と言っておられますが、まさにその通りです。「社員とともにやっているというものがなければ、会社経営なんてなんぼやっても面白くない」と言われていることが実感として分かりました。

身の震える感動で聞いた 「経営講話」テープ

最近の出会いはいはテープです。一昨年の十二月、ある人が私に塾長のテープを五本送ってくれました。年末から正月にかけてそれを聞いて、身の震える感動をおぼえました！

そのとき、塾長のテープを聞いて震えるような感動をしたのは、私が社員に給料を払って食べさせていかなければならない社長という立場になっていたこと、会社が新しくなり、しかもどん底状態だったからよけい身にしみたと思います。

それは理屈ではありません。私は専務

時代にも塾長の話を聞いてはいるはずで、たぶん感動していたと思いますが、それは頭で受けた感動だったのです。本当に心からウーンと唸るような感動を受けたのは、やはり私が社長になっていいたからでしょう。

私が社長の立場になって一番苦しいどん底のなかで、会社をどうやってやっていこうかな、と悩み抜いているときに聞いたものですから、すごく響いてきたんですね、体にびんびん響いてきました。

塾長は実に淡々としゃべっておられます。しかし、淡々としゃべっているながらその言葉には凄い迫力があります。普通のことをしゃべっておられるのだけれども、なんでこんなにびんびん感じるのかなと思ったときに、やはりこれは実績の方だと思いました。

塾長はゼロから出発し、何年も何年もかけて今日の素晴らしい会社をつくってこられました。まさに零細企業から小企業、中企業、そして日本を代表するような超一流企業になるまで歩んでこられた実績、この実績の力が結局、私を圧倒するのだと思いました。人の何十倍もの人

生体験をしてこられたことが、言葉にパワーとエネルギーを与えているのです。

小企業から大企業に行くまでの過程では、経営者はみんないろんな辛酸をなめているはずで、私は、人間の価値というのはどれだけの涙を流したか、どれだけの汗を流したか、が値打ちを生む一つの基準だと思っています。ただたんに、汗と涙を流すのではなく、それが他人のためにどれだけ寄与したかということこそが大切なのです。

塾長もまさに人に言えないような苦しみ、辛酸を、絶対になめられているはずで、そういうものを経験してきた言葉の重みが、普通にしゃべっていても、聞く人にグーッと迫っていくのではないかと思います。

この間『盛和塾』を読んでいたら、「残った社員がいい社員だ。残った社員が縁の深い社員だ」ということが書かれていました。それを読んで、なるほどと思いました。塾長が「残った社員が縁の深い社員だ」とおっしゃられた背景には、どれだけの思いがあったのでしょうか。これだけ手塩にかけた社員がなんで辞めて

経営をや、真剣勝負をやったからあれだけの経営観ができたのです。私には、ド真剣にその道を行く経営者は、最終的に宇宙観、人間観に行き着くんじゃないかと思えて仕方ありません。

経営というのはたんなる商売ではありません。ヒト・モノ・カネ、今は時間とか情報とっていますが、そういう人生を構成するすべての要素を総合的に練り上げていく芸術だと思います。それをやっていけばまさに最終的には宇宙観、人間観に到達していきます。

宇宙の理法、人間の把握……人間というものはこうしたら、こういうふうになるが発展していくといったように、心にも法則があると思います。宇宙にも法則があるし、人生にも法則があるはずで、私が『致知』を通して、いろんな偉い人に取材してきた結果感じるのには、すぐれたリーダーというのには、やはり一つの宇宙観、人間観を構築されているなという事です。

『心を高める、経営を伸ばす』も、私は以前に読んでいますが、そのときにはサッサと読んで、ああそうか、これは知

いくのだという無念な思い、悔し涙というのには、企業が成長していく過程でみんなが通っていく麻疹のようなものです。そういうとき、自分だけの世界に閉じこもっていても、悩みは大きくなるばかりです。そんな心の病にかかっていると、きにあの言葉に出合った若い経営者は、どれだけ慰められることでしょうか。

塾長の一言は 詩人、哲学者の言葉

私は、なにごとにおいても真剣勝負をした人は詩人になると思います。また、そういう真剣勝負をした人は、哲学者にもなります。真剣勝負をした人の言葉は、パツと言ったさり気ない言葉でも詩のように人の心を打ちます。「残った社員がいい社員」とか、「残った社員が縁のある社員」とは、まさにそういう言葉です。たとえば宮本武蔵でも、剣の道を極めようと真剣勝負を繰り返して、意識して突き詰めていったから、『五輪の書』というように凄いいものが生まれてきたのです。松下幸之助さんだって、一生懸命に

塾長の経験から生まれた 一言の重み

私自身が自戒していることは、いい話を聞いてそれですんだような気分になるなどということ。聞いたことを、どういふふう自分の人生、あるいは会社の発奮材料にしていくか、行動の原動力にしていくかということがいちばん大事なことでないでしょうか。

私はわが社の社員に、「人間は感動することが大事なんだ」ということをよく言います。人間、感動すると脊髄の奥に知らず知らずの間にめらめらと燃え上がってくるものがあります。その炎が、自分自身を前に押し進めるし、宇宙からいんなものを引っ張ってくるエネルギーになるのだと思うのです。やはり心底から感動する心、感じる心、気付くといいますか、そういうものを持って聞くことが原点だと思えます。それがいいことには、いくらいい話を聞いても、自分はい話を聞いてよかったということだけで終わってしまいます。

塾長は、松下幸之助さんから「ダム式

経営」の話聞いて「ああ、そうか！

まず、思っ」ということか」と、その言葉に感動したとおっしゃっています。

それは、人間にとって大切な感動が点火したわけで、感動が点火するというところで、幸之助さんの言葉は塾長のなかで血肉化したと思います。ただ聞き流すだけじゃなくて、やはり自分のなかにどれだけ点火材料にしていくかというふうな受け止めていかないと、せっかくなの出会いは生きたものにはなりません。

徹しい体験で 生まれた言葉だから 我々の心を打つ

仕事から、取材などいろいろな方に会いますが、やはり上場した企業の経営者というのは概して、こういう質問をしたら、こういう答えが返ってくるなという一つのパターンがあります。しかし塾長の答えはそうではなく、自分で経営の応用問題をずうっと超えてこられた方だから、パターンのな答えではなく応用問題で答えられます。

塾長の話が面白いのは、そのように自由な応用問題的解答で言葉が生きている三カ月経ったら、さすがにみんなくたびれて悲鳴を上げはめました。

「こんなことをしたら死んじゃう。そろそろペースタウンしましょうや」とみんなが言い出したときに言われた塾長の答えには驚きました。普通の経営者なら、「あ、そうか。みんな二、三カ月も寝泊まりさして可哀相やな。じゃそろそろペースタウンしようか」と言うのが一般的だと思います。

そのとき塾長がおっしゃった、「いや、君たち、エネルギーには転位の法則というものがある。エネルギーというのは一定のところでも安定している。一段高いところに行くにはものすごくエネルギーが要るが、いったん上がったしまえば安定するんだ。ボロ会社がいい会社になるにはエネルギーが要るんだ。だけど

からなのです。言葉が生きているということは、要するに百戦錬磨の経験を積んでおられるから、どんな内容や形の質問があってもパーン！と生きた言葉で返すことができるし、質問者やその問答を聞いている経営者の心を打つのだと思えます。

この辺で塾長の話で特に印象に残っている話を少ししておきたいと思えます。一つはバイオセラムの人工骨問題で悩まれたというお話です。その時の状況は、『致知』（九五年一月号）の新井正明氏（住友生命保険名誉会長）との対談で詳しく話されていますが、その時にお坊さんが塾長に向かって、「それぐらいで終わっていいではないですか。それはあなたのカルマが解ける時なんですよ」と言われたという部分がありますが、私はそれを聞いて、そうか！と思いました。

やはりどん底のなかでは、光が見えないと人間は生きておられません。お坊さんがおっしゃるように考えると、光が見えてきます。私は、もし今後どういうことが起こっても、「そうだ。これはカルマが解けるときのなんだ」と、いうふう

にここへいったんいけば、今と同じようにしていても全然疲れなくなるよ」というようなことは、なかなか言えません。また、社員がそれに従っていく。ここに塾長の経営リーダーとしての凄さがあると思えます。こういう発想、行動に我々経営者が学びとるべきことは多いと思えます。

松下幸之助さんにごこういう言葉があります。「経営学は教えることができる。経営学という学問を教えることはできるが、生きた経営は教科書なんかでは教えるに教えられない。学ぶに学べない。自得するしかない」

ですから盛和塾に出て稲盛塾長のお話を聞いて、ああいい話を聞いたな、と思っ

えようと思っっています。

私はその話を『致知』の対談の時に初めて聞いたのですが、運よくその話を聞けたということは、私にとっては大きな救いでした。

次に感動したのは「不況に打ち勝つ」というテーマです。そのなかで塾長は、京セラは不況のたびに成長してきたと言っておられます。千人の社員がいて五百人分の仕事しかないというとき、普通の経営者ならほとんどの方はその仕事を千人に振り分けま。それをしないで、五百人でその仕事をこなして、あとの五百人は勉強と掃除をしるということは、普通なかなかさせられません。まず社員たちが、一先で、そんなに手をあかしている。暇ならこっちへよこせ」ということだっでありまして、経営者自身がそういう発想を持ってません。テーマを聞いたとき、この稲盛式発想に唸りました。

もう一つ面白かったのは、七、八人で会社を始められて、若い社員ばかりだったから工場に泊まり込んで、中京区で一番の会社になろうという目標を持って頑張るといっお話があります。始めて二、

の仕方は絶対してはいけないと私は思っています。ただ漠然と聞き流してしまうには、塾長のお話はあまりにももったいない内容を含んでいます。塾長のお話を聞くときには、相当な気持ちで、冷たい水の三杯ぐらいは被って身を清めしっかりと聞く姿勢が必要です。そして、そのときに電光石火のごとくパツと火花が散って自分に点火するぐらいの気持ちで聞いていかないともったいないです。

塾長のお話をただ聞いて、集まってお酒飲んで、いい話を聞きましたというだけではつまりません。それはそれで楽しいのですが、それだけでは語るに値しません。本当に大事な基本のところを、塾長からきちんと学ぶのだからという緊張感を持って聞かしていただいたほうがいいと、私はいつも思っています。

人生のヒントがここにある



稲盛和夫 京セラ会長
私がついていきます。

我が国に有力な経営者は数々ありますが、その中でも、人の心に焦点をあてた組織方針を貫いておられる致知は際立っています。日本経済の発展、時代の変化と共に、「致知」の存在はますます重要になるでしょう。

致知 chichi

人々を育てる人間学の雑誌

「企業は人なり」といふ言葉があります。まさにその通りです。ヤル気がある、誠実で、能力のある人が大勢いれば、どのような経済環境の中にも生き残る方策を見つけられるからです。そのためには先輩や他企業の人たちの経験から、あるいは歴史の中から、多くのものを貪欲に学びとっていかねばなりません。「致知」はそのお役に立ちたいと願っております。

●年間購読のお申し込みは

- ◆発行日：毎月10日
- ◆発行部数：63,000部
- ◆購読料：1年間(12冊) 8,700円
3年間(36冊) 19,800円

※書店では販売していません。
※消費税含む。

●販売方法は年間定期購読制。
送料は自宅に郵送します。書店売りはいたしません。

●お支払い方法は前金制。申し込み後お送りする指定の振替用紙で、銀行・郵便局からお振込みください。

致知出版社
受付直通 03(3409)5632
〒150 東京都渋谷区神宮前6-12-18



私の好きな言葉



その気になれば

1987年、日本で開催された日米大学野球大会に来日した、ミシガン大学のジム・アボット投手は右手首がなく、アボット・スイッチと言われるグローブの持ちかえ方を苦心の末、身につける。左手で投げて、すぐに手首のない右手にかぶせてあるグローブを左手にとり、打球を受ける。強いボールがきても、アボット・スイッチでアウトにする。

彼の投げる速球も変化球もすばらしく打球の処理も人間わざとは思えない。ジム・アボットを見に来た多くの日本人観客も感嘆する。大学卒業後、大リーグのチームに1位で指名される。

その年から投手として活躍する。

大リーグのチームの選手になることは、アメリカ少年の夢。その夢を右手首がないというハンディをもつ、ジム・アボットが実現したのである。

「人間はその気にさえなれば、どんな苦しいことにも耐え、自らの希望の達成に無限の可能性を発揮する」——サミュエル・ビサル——

山下俊彦

(松下電器産業株式会社相談役)

