

[盛和塾] 15

平成7年10月
通巻15号

特集「第4回盛和塾全国大会'95」

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日目経営体験発表

有村佳子(鹿児島・株式会社指宿ロイヤルホテル)

村松俊三(名古屋・大日本印章株式会社)

橋 俊夫(北大阪・東邦レオ株式会社)

西原興一郎(神戸・兵庫三菱自動車販売株式会社)

[塾長講話] —————

心を高めていくと“真我”に近づき
運命は好転する。

◎第1回稲盛経営者賞 発表

●第2日目経営体験発表

土屋公三(大江戸・株式会社土屋ホーム)

恩田多賀雄(岐阜・出戸水栓株式会社)

平田喜一郎(香川・株式会社ビューテック)

[盛和塾] 15

平成7年10月
通巻15号

C O N T E N T S

特集「第4回盛和塾全国大会'95」
心を高める 経営を伸ばす——今、ここに生きる塾長の一言

大会プログラム	表2	
経営体験発表表彰式	4	
経営体験発表 [第1位]	6	経営者が哲学を持つことで 事業や社員が変わることを実感 株士屋ホーム代表取締役社長 土屋 公三(大江戸)
[第2位]	12	塾長の言葉を前向きに据え続け 明るい考え方で危機を乗り切る 出戸水栓(株)代表取締役社長 恩田多賀雄(岐阜)
[第3位]	18	社会への甘えを払拭させてくれた「経営の原点11カ条」の教え 兵庫三菱自動車販売(株)代表取締役社長 西原興一郎(神戸)
塾長講話	24	心を高めていくと「真我」に近づき 運命は好転する
写真で見る全国大会	30	
経営体験発表	38	苦しんだからこそ分かる、塾長の言葉 株指宿ロイヤルホテル代表取締役 有村 佳子(鹿児島)
	43	塾長に教えられた「考え方」の大切さ 大日本印章(株)代表取締役 村松 俊三(名古屋)
	48	経営理念の共有化で、企業体質が一変 東邦レオ(株)代表取締役社長 橋 俊夫(北大阪)
	53	社員の目に見える経営管理を実現 株ビューテック代表取締役社長 平田喜一郎(香川)
稲盛経営者賞発表	58	受賞者紹介・塾長講評・受賞者スピーチ
塾生アンケート	66	塾生のなかに生きる「塾長の一言」
塾生感想	73	
カタログ展示会	80	
全国世話人会	82	
塾長広報室	表3	経済界の方々への提言
私の好きな言葉	表4	渾沌をして語らしめる 川喜田二郎

装幀・題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章

◆第4回盛和塾全国大会プログラム◆

- 日時 1995年7月28日(金)10時～7月29日(土)14時15分
- 場所 大津プリンスホテル 宴会場 淡海
- 次第
 - 第1日目(7/28)
 - 9:00 受付開始
 - 10:00 「ガイアシンフォニー第2番」上映(2時間10分)
 - 11:30 昼食ご案内(「ガイア2番」を観られない方へ)
 - 12:15 「ガイアシンフォニー第2番」終了/昼食ご案内
 - 13:30 総合司会挨拶……………矢崎勝彦理事
開会の辞……………鮎子田昭司代表理事
 - 13:45 経営体験発表1……………有村佳子氏<鹿児島>
 - 14:25 経営体験発表2……………村松俊三氏<名古屋>
 - 15:05 休憩
 - 15:30 経営体験発表3……………橋 俊夫氏<北大阪>
 - 16:10 経営体験発表4……………西原興一郎氏<神戸>
 - 16:50 小休憩
 - 17:00 塾長ご講話
 - 18:00 第1日目勉強会終了
 - 18:30 懇親会(淡海7～10)
 - 21:40 懇親会終了

第2日目(7/29)

- 9:00 第2日目開始
- 9:10 経営体験発表5……………土屋公三氏<大江戸>
- 9:50 経営体験発表6……………恩田多賀雄氏<岐阜>
- 10:30 経営体験発表7……………平田喜一郎氏<香川>
- 11:10 発表終了
- 11:15 昼食会
- 12:40 経営体験発表表彰/受賞者スピーチ
- 13:05 稲盛経営者賞発表/受賞者スピーチ
- 14:15 閉会の辞……………矢崎勝彦理事

経営体験発表 表彰式

第二回「経営者、夏の甲子園」

今年の栄冠は土屋さんに

〈大江戸〉



表彰される第1位の土屋公三さん

高校球児がひたすら甲子園をめざすように、盛和塾全国大会における経営体験発表は塾生にとっての晴れ舞台です。全国から厳しい予選を勝ち抜き、あるいは推薦で登場された七名の各経営者たち。

その素晴らしい発表は、塾長も述べていらっしやいましたように、いずれ劣らぬ内容で、甲乙つけがたいものでした。

塾長および本部理事による厳正な審査の結果、一位に大江戸の土屋さん、二位に岐阜の恩田さん、三位に神戸の西原さんが選ばれ、表彰状のほかにそれぞれ記念品のカメラが贈呈されました。

* * *

◆第一位・土屋公三(大江戸)▽

かつて全英オープンに補欠で出場した

ジョン・デイリーの心境です。私もいわゆるピンチヒッターで参加したのに、はからずもこういう形で表彰していただき、光栄でございます。

阪神大震災は、大切な住宅の崩壊によって命を奪われるという、非常に残念な結果になり、被災された方々のご苦労は大変なものでしょう。私も仕事の関係もあって、二度ほど現地に行かせていただきました。また、増改築の技術者を一カ月ほど駐在させるなど、心ばかりの支援活動をさせていただきました。

今後、このような災害に強い住宅はいっそう求められるでしょう。さらには、省エネの地球環境共生住宅の技術開発が待たれていますし、本当の意味での高福祉

住宅は時代の要請となっていくでしょう。当社も、やっと身障者・高齢者向けのモデルハウスをオープンすることができました。

中国の古典にある「修身・成業・治國・平天下」を、早く実行できるような企業になりたいと願っております。塾長の教えである、企業の利益を超越した、さらに高い目標にチャレンジしたいと改めて思いをいたしております。

◆第二位・恩田多賀雄(岐阜)▽

まさか表彰されるなんて思ってもいませんでしたので、いま頭が真っ白です。しかし、この賞をいただいた以上は改めて「有言実行」だな、と思っています。故郷に錦を飾るといふ心境、ということ感謝の言葉に代えさせていただきます。

◆第三位・西原興一郎(神戸)▽

仲間から、震災太りではないかと随分冷やかされました。ここに来てまで表彰されるとは思ってもいませんでした。

この賞を励みに、一緒に苦労してくれた従業員たち、それに被災者の皆さんにも一緒に太っていただけのように精いっぱい頑張りたいと思います。

第4回盛和塾全国大会 心を高める経営を伸ばす



経営体験発表者の皆さん

体験発表
第1位

経営者が哲学を持つことで 事業や社員が変わることを実感

株式会社土屋ホーム 代表取締役社長 土屋公三（盛和塾／大江戸）

自分の名前に
「天命」を感じる

私にはかつて脱サラに失敗し、行く所もなく家から三十分ほどの所にある札幌社に通って、失意の日々を過ごしていたことがあります。それはせっかく入社した上場会社で、組合運動をしたり、トップセールスを少しばかり経験したことで図にのり、会社を勝手に辞めて父から勘当されていたときのことでした。父にしてみれば、世の中の経験も、人脈も、資金も何もないのに商売を始めようなんてとんでもないことだったようです。反

省しながら静かに自己を振り返っているとき、神の啓示ではありませんが、あるとき「名は体を表す」ということを考えました。

私の名前は土屋公三です。土屋という名前を分析してみますと、土地と家屋という土屋です。そこで、「土地と家屋の仕事をやればなんとかなるのかな」と思って、本を調べてみましたら、公三という名前の方にもっと重大な意義を感じたのです。

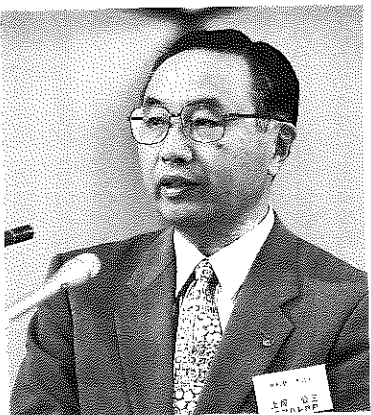
昨日、地元・滋賀の夏原平和さんが話しておられました。三百年、四百年と続いている近江商人の原点は、「三方よ

人を生かすことを知る

昭和五十一年九月、資本金三百萬円で土屋ホームを設立しました。当時は日本列島改造論がオイルショックの影響で終焉を迎えた年で、社会全体が非常に厳しい時代でした。

そのような時期に、何の基盤も持たない私が会社を起こし、大手のメーカーさんや地元の名門企業のなかで今日までやってこられたのはいかにも幸運だったと思います。

おかげさまで設立から十六年後の平成五年に、北海道の住宅会社としては初めて株式を公開させていただくことができました。その後も順調に推移させていたことができて、例えばこの二年間で一株当たりの利益を落とさないうで株は二・五倍の無償増資をいたしました。グループ会社の連結決算では、今年はおよそ五百数十億円の売上高になると思います。



■会社概要／創業：昭和四十四年六月／設立：昭和五十一年九月／事業内容：注文住宅の設計・施工、アパート・マンション・ビルの建築、土地建物等不動産の流通、増改築の設計・施工、インテリア・エクステリアの設計・施工／資本金：四十四億四千万円／従業員数：六百四十四名／売上高：三百五十七億四千万円

しの精神」ということでした。私はかつて、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という言葉を聞いたことがあります。売り手は会社であり、買い手はお客様、そして世間です。

「三方よし」ということを考えはじめたから、それまでの私は自分のことしか考えていなかったことに気づきました。労働組合のことにしても、営業で頑張っていたときのことにしても、学歴がないためついつい自分の力という考えが強かったと思います。そう思うと、それまでの自分の人生は「公三」ではなく、「私三」だったのだ、それではうまくい

私がかこまでやってこられたのは、塾長がいつもおっしゃるように、若いときの利己中心の考えから少しは利他という公かのことを考えることができるようになったからだと思います。また自身自身の哲学を持つことで、もの見方、考え方も大きく変わったと思います。

当社にはグループ会社がいくつかあり、およそ千名の社員がおります。その中に一〇〇%当社の出資会社で増改築専門の会社があります。その社長は四十歳になったばかりですが、実は私が創業したころに出会った大工さんなのです。

当時の私は、朝五時くらいには現場に行っていました。というのは私自身が技術的に素人ということもあって一級建築士、二級建築士の方たちを朝早く迎えにいったのです。工事の段取りや大工さんとのコミュニケーションのやり方、いろんな日常業務の進め方などを教えてもらいながら現場仕事をしていました。

そんなある日、早朝五時くらいから現場で仕事をしている大工さんがいました。普通、大工さんは七時ころから現場に出

るものですからびっくりして、こんな早くからどうしたのかと聞くと、「監督から、大幅に工期が遅れている。申し訳ないけれど夜はここに寝袋で寝て、明るくなったら仕事を始め、なんとしてもお客様への引き渡し時期を守ることで、会社の信用を維持したいと言われて、今回は例外的な対応策としてさせていただけです」と答えました。

面白い人間だと思ってその後何度か接してみると、向上心があるというか、会社の考え方もよく理解しているし、お客様のためには自分自身がやらないといけないという強い意識を持った大工さんだということが分かりました。そこで私は彼に、「大工をやめて現場監督にならなにか」と話しました。彼は「大工は自信があるが、現場監督は難しい」と言います。「私は失敗しても職人にはなれないが、君は現場監督に失敗しても大工に戻る道があるじゃないか」と説得して、現場監督になってもらいました。

ところが彼が心配したように、やはり現場監督と大工の違いが出て最初の仕事に非常に大きなミスが生じました。

私ですら、使命感でもって目標設定をし、努力してここまでできることができました。そこで、私は千名もいる社員の中には自分よりも才能のある人間がいるのではないかと、彼らに目標を持たせることで能力を發揮させることにはほしはないか、新しい可能性が生まれるのではないかと考えました。以来私は、可能性を秘めた人材を發掘することを、大切な使命だと考えてきました。

そもそも、私どもが扱う注文住宅というものは普通の商品ではなく、就業時間も一般的ではありません。個人の方を相手に、例えば奥様とかご家族の皆さんと話し合いをしながら新しく建てようか、あるいは古くなったから建て替えようかという、個人相手の、それも一生に一度という大きな取り引きです。そういうわけで、普通のように昼間にできる仕事ではありません。昼間、セールスに行こうと思っても、たいてい夜とか日曜・祝日に来てくださいと言われます。

私は経営者ですから構いませんが、社員にとってはそれは辛いことです。最初のうちは一生懸命に頑張りますが、その

住宅がほぼ出来上がったところ、彼が「どうしても建て直させてくれ」と言ってきたのです。私は当然、「とんでもない。そんなことをしていたら会社がつぶれる」と言いました。しかし彼は、「社長がいつも、『お客様のため、社会のため』と話しているから自分なりに頑張っている。しかしこの住宅はこのまま引き渡したのでは方針に合った商品にならない。それでは会社の信用に傷がつき、後々お客様に迷惑がかかる。いまの段階にもう一度やり直さないと社長の言っていることが嘘になります」と言って引き下がりがせん。困ったなと思いましたが、彼にそこまで言われますと私も引込みがつかなくなり、結局は建て直しました。そんなことを経て、彼はすぐに優秀な現場監督になりました。将来ものになる男だと思った私は、次に営業に配置転換しました。最初はかなり苦労しましたが、お客様に対する提案ひとつを見ても、最初から創意工夫をしてすぐにトップセールスマンになりました。それまで大工として、あるいは現場監督として実際に自分が家を建てていますから、現場の経験

うち奥様のほうから「社長、うちの主人は頑張っています、たまには子供のため、家族のために時間をとれるようにしてください」と言われます。そういうことを聞くと、男はやはり家族の理解がなければ一生懸命に働くことはできないんだなと痛感いたします。

また、一度お取り引きいただいたお客様は、少なくとも二十年か五十年、極端にいうと百年はそのままお客様は家を建てられることはあります。つまり、社員は入社して定年で辞めるまで一度しかそのお客様と取り引きがないのです。したがって、信用とか実績で紹介いただくというところがいちばん大事になります。その厳しさは、全国のトップメーカーといえども当社と同じです。

当社の場合ですべて注文住宅ですから、プレハブメーカーさんと違ってプランから施工まで全部個別対応ですので手間もかかり、建築から設備にいたるまでの細かい知識や能力も要求されます。したがって、私だけでなく従業員一人ひとりに本当に頑張ってもらわないと、年間数千棟という住宅がお客様の評価を得ることは

のない者がパンフレットで説明するのは大違いで、お客様は彼の説明を実感として分かり、納得できるわけです。

彼はいま、当社の増改築専門の会社の社長をしていますが、それらの経験を生かして立派なリーダーとして頑張っています。

当時、増改築はこれからの産業だといわれていたのですが、現在にいたってもいわゆる企業としての成功事例はあまりありません。私たちの団体として「増改築産業協会」というものがあります。このトップクラスの企業でも年商十数億円程度です。大手メーカー系列の会社もありますが、自社物件のアフターサービスで売り上げているケースが多く、本当の意味の増改築の数字というものはそう多くはありません。そのため、彼がリーダーとして引張る会社が、トップレベルの実績をあげているのは当然かもしれません。

社員自身の目標設定を尊重

住宅というものに何の経験もなかった

できません。

そこで私は、従業員自身の目標設定をいちばん重視するようになりました。つまり、個人と、家庭と、そして会社の経営方針の融合を考えたのです。

例えば、マズローの欲求五段階説にいわれているように、会社で自分は何を求めているのか、それはどのように評価されるのか、家族の幸せはそのなかに見いだせるのか、というようなことを従業員一人ひとりが考え、納得して働くことが必要なのです。もちろん、会社が立ち入れないような部分もありますが、会社が良くなれば、社員も良くなるという要素は欠かせません。

それは個人の目標、つまり経済的なことや健康、趣味、心、文化や教養といったものをはじめ家族や親類とのつながりと、会社における役割や業績とをどう噛み合わせるかということです。当社では従業員に、会社の目標と自分自身の人生設計、家族の目標を、一年後、三年後、十年後、そして定年後と考えて毎年設定してもらっています。例えば二級建築士の資格を取るという目標が達成できたら、

次の目標に書き替えるというように、目標は必ず毎年つくり変えています。

また、ただ目標をつくるだけでなく、なんでも、三日もすれば忘れてしまうのが普通の人間です。そこで当社ではその思いを継続するために、ビジネス手帳に自分の目標を全員が書き写しています。そして、朝礼で毎朝それを見ることで、この一年間の自分の進むべき道が確認できるというわけです。そういう形で目標を持って、皆が頑張っています。

当社は北海道ですから、例えば子供のいる家庭ですと「来年はデイズニードへ三泊四日で行こう」とか、「ハワイ旅行に行く」というような目標を立てるわけです。そういった具体的な目標は家族にも理解できますから、「お父さん、頑張つてね」ということになって、家族の心も一つにまとまるわけです。

私は塾長がいつもおっしゃるように、人間が目標を達成するのは「能力×熱意・意欲×考え方・心の姿勢」だと思っています。その中でもとくに、従業員一人ひとりに強い「意欲」を持ってほしいと願っています。

ています。

めざすのは全員参加型経営

私はいま、アメリカ経営に似た「全員参加型経営」というものをめざしています。これは、グループ全体で現在七十カ所くらいある事業所を、それぞれ独立採算方式で運営しようというものです。損益計算書の中身をそれぞれの事業所で把握し、その事業所単独でどれだけの利益が出たかというものを見ようというわけです。その結果によって、会社としての成果配分、あるいはチームへの成果配分をしています。

その仕組みをつくるため、それまで図面しか見たことがない、営業しか経験のない、あるいは現場しか知らない従業員に対して、三十六冊のテキストを使った八十四時間ほどの特訓を行い、経営者と同じような財務分析ができるようにしています。これはもう十四年間、毎月続いています。

その訓練を受けて分析能力を持った従業員がすでに二百名ほどおり、当社の決

算報告書を徹底的に分析しています。交際費はどうか、仮払金はどうか、いろいろな計数や労働分配率がどうなっているのか、全員でチェックしています。

そういう社員が一事業所に三人くらいづついるようになりました。人間というのは、やればできるんだなとつくづく思います。

私はいつも塾長がおっしゃるように、従業員が働くための環境を整備することが経営者の仕事だと思っています。塾長がおっしゃる「考え方」だとか「強い願望」だとかを強く持てば、我々の能力は無限だと思っています。時間に限りはありますが、能力は無限です。

そして後継者といいますが、次の人材をそういう観点から育てていきたいと思っています。私たちは、「人生・仕事の結果」能力×熱意×考え方」という方程式の「考え方」を変え、つまり経営者としての哲学を持つことです。ごい力を出すことができるということ、まわりの従業員に伝えていくことができるかなによりも大事なことでないでしょうか。

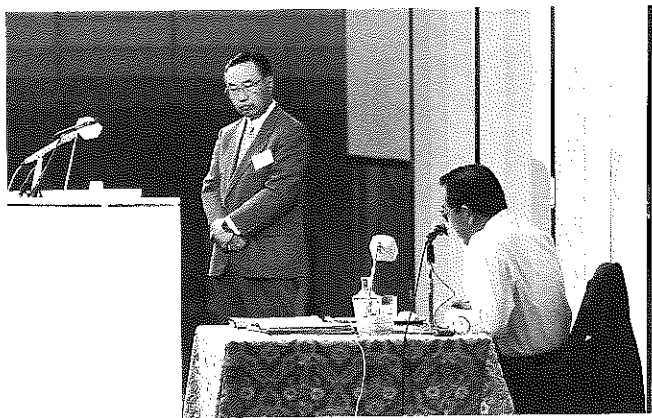
塾長講演

しっかりと足元を

これからも守ってください

すっかり聞きほれておりました。土屋さんは私が何もうことがないほどすばらしい経営者をおられます。

お仕事の内容もたいへん立派ですし、



いまおっしゃったことで注意をするようなことは何ひとつありません。後はしっかりと大成していただきたいと思えます。ただ今後、若干心しておかれたほうがいいのではないかと一、二あります。

一つは、先ほども十分に心していると言われた「謙虚にして驕らず」ということです。土屋さんはその言葉を座右の銘にしてここまで成功され、また松下幸之助さんや本田宗一郎さんという先達のいえるような成功事例、失敗事例も勉強しておられて、よく分かっておられますが、道を踏み外すとしたら「謙虚にして驕らず」ということが最大の要因になるだろうと思います。

もう一つは、昨日の講話でも申し上げましたが、反省のある人生といえますか、「毎日の反省」をしていただきたいという事です。

この二つを守っていければ、私はさらに立派になれるだろうと思います。

ご自身が労働組合関係の仕事をした経験から、その対極にある経営者側のあり方、また経営者のあるべき姿というもの

を漠然とであつても望んでおられた。それをまさに自分の理想的な経営者像というものに置き換え、自分の課題として理想の経営者像をつくってこられたのではないかと、いまの話聞いて感じました。

そのなかで私が非常に立派だと思ったのは、財務分析のできる社員を二百名くらい育てて、それぞれの部門、それぞれの地域で独立採算性を追求し、そのなかで財務内容を限りなく透明にし、社員全員でその経営の実態を究明していくという制度を取っていらっしゃる事です。

それはまさに、私がアメリカ経営でやってきたことと同じです。そのように財務的な管理ができ、数値に明るいことが中小企業から中堅企業へと発展していくためにはどうしても必要なことで絶対に欠かせません。

グループ企業全体として六百億円くらいの大きな規模になっておられますが、そのようにたいへん立派な、大きな会社に発展されながらもお足元が非常にしっかりしておられるということは、実にご立派だと思えます。ぜひ大成されることを祈っています。

体験発表
第2位

塾長の言葉を前向きに据え続け 明るい考え方で危機を乗り切る

出戸水栓株式会社
代表取締役社長 恩田多賀雄（盛和塾／岐阜）

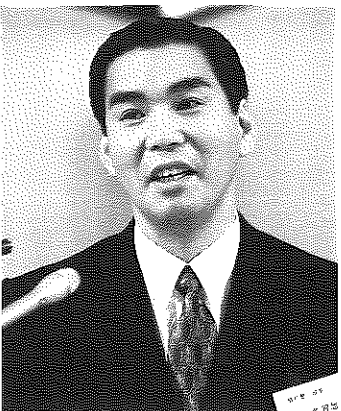
【全国大会で湧いた勇気】

三年前、私は「倒産」という恐怖感を抱きながら、盛和塾の全国大会に参加いたしました。

というのは、その年の六月一日に売り上げの八〇%を超える取引先に、「本日より取り引き停止」と宣告されたのです。その専用の在庫も大量に抱えていましたので、もうどうなるかという思いで本場に途方に暮れました。

そういった形で宣告を受け、どうしたらいいか迷っているときにある人に盛和塾と、「はー、世の中には鉄人というかスーパーマンのような人がいるんだな」と思いました。また、北大阪の欠野さんのお話には、「あのお体のどこに、壮絶な生き方をしてこられた迫力とエネルギーがあるんだろう」とびっくりしました。

私はそれまで、取り引き停止を通告された会社の社長をたいへん尊敬しておりまして、世の中ではその方がただ一人の社長だと思っていたのです。ところが、盛和塾にはそのクラスの経営者の方がゴロゴロいらっしゃるのに驚きました。そして、その方々の体験発表のあとに、塾



■会社概要／創業：昭和三十四年／設立：昭和四十年／事業内容：水回り製品（給水栓、浄水器用部材等）中心の企画・設計・開発・製造／従業員数：二十九名（パート含む）／売上高：九億一千万円

塾を紹介していただきました。さっそく盛和塾（名古屋）の村松さんをお訪ねして、こんな私でも盛和塾に入れてもらえますかと聞きましたら、「いいよ」とその場で励まされました。

それからすぐに、第一回の盛和塾全国大会に出席させていただいたわけです。その年の全国大会は前夜祭から始まり、私たちは（名古屋）（静岡）の方々と一緒に、薬師庵の山土さん（夫妻）にエスコートしていただいて京料理屋での夕食会に参加いたしました。私はそのときはややくそという気持ちもあり、仕事のことばまったく知らない女房を連れて、前夜祭

長が寸評というか、アドバイスをされていくのですが、そのコメントを聞いて「さすが盛和塾のご本尊はおっしゃることが違うな」と、ただただびっくりしておりました。

また、その全国大会が醸し出している雰囲気というのが前夜祭と同様に、たいへん温かく、ホッとするような優しさがありました。私は、経営者というものはもっとお互いがギスギスして戦い合っているものだと思っていました。盛和塾は違いました。お互い、経営者同士が心から励まし合っておられました。普通は、他人がうまくいくとねたみ、失敗すると内心ほくそえむというのが相場だと思っておりましたが、盛和塾ではほかの経営者がうまくいっていることをわがことのように喜び、苦しんでおられると共に苦しみ、腹の底からの励ましを行なっておられます。

それまで、いつ倒産するのかという恐怖感があったのに、全国大会で他の塾生さんと過ごしていると、まったくそんなことを感じなくて勇気がどんどん湧いてきました。

をはじめすべての行事に出席いたしました。

そのとき私は、「実は大変なんです……」という話をしかけたのですが、山下さんの奥さんが優しく「何言ってるの」と、ポンと肩をたたいて励ましてくださいました。また、静岡の方々にも「いやー、あなたを見てるとそんな危機感なんかないよ。いい顔してるじゃない」と言ってお励まされました。

翌日、第一回目の盛和塾全国大会が始まったのですが、経営体験発表をされる皆さんのすべてがすごい方ばかりでした。大阪の稲田社長のお話にはすっぴん驚か

そして勇気が湧いたついでに、懇親会の席上で稲盛塾長に一言アドバイスをいただきにまいりました。たいへん緊張しうまきは話せませんでした。なんとか倒産寸前の状況を伝えました。じつと私の話を聞いておられた塾長はただ一言、「切られちゃいけませんね。こちらから切らないけません」とおっしゃいました。私は「まあ、なんと冷たい一言よ。死にそうな思いでここへ来たのに、この一言だけだとは」

ハッとしたため息をつくような思いでしたが、考えてみればそのとおりなんです。事実が塾長のおっしゃった一言に凝縮されているのです。本当のことをいいますと、六月一日に宣告されましたが、事前はその気配はあったのです。しっかりとアンテナを立てて見張っていたら、十分に分かっていました。だから、塾長の一言は厳しいと思いましたが、そのとおりだとも思いました。温かいオーラみたいなものが感じられたので、その言葉にメゲることはありませんでした。

帰りの新幹線の中で、女房が「お父さ

ん、よかったね。世の中にすばらしい人たちが、こんなにもいるなんてね。来てよかったね」と言うんです。私も「本当によかった、なんか勇気になったわ」と答えました。すると女房が続けて、「お父さんさえ屋台を引く勇気があるなら、私は後から押す勇気があるわ」と言うんです。それまでまったく仕事に携わったことのない女房が、そんなことを言ってくれたのです。子供が小さかったので、倒産でもしたらどうなるかと、家族のことが心配でしたが、その言葉で「よっしゃ、これで家族のことを心配しなくてもいいわ」という気持ちになり、なんとか頑張ろうという気になりました。

「恩田流経営の原点」を考える

「勇気は湧いたものの、会社に帰れば売り上げがまったくくないという事実と、お金がないという厳しい現実が待っています。私は塾長のテープを擦り切れるほど聴き、『ある少年の夢』という本が手垢で真っ黒になり、中は赤線だらけになるまで読みました。そして可能な限り盛和

塾の例会には出席しました。出席すると、温かい空気がいつもあるものですから、その瞬間は勇気が湧くのです。そこでまた頑張ろうという気になります。

しかし、日曜日の昼下がりなど一人でいると、どうしても気が滅入ります。もうダメだなと思って縁側でしょんぼりしているとき、女房にかけられた一言に勇気づけられたりするというように、気持ちには浮かんたり沈んだりしていました。

テープには、塾長が「経営の原点十一カ条」についてお話をされ、「この十一カ条さえ実行できれば、会社は絶対に潰れない」というのがありました。いまにもつぶれそうな私にとって、「絶対につぶれない」というのは、実に衝撃的な言葉でした。「よっしゃ、なんか分からんがこの『経営の原点十一カ条』をやれば、会社はつぶれんのやな、いいこと聴いた。すぐにやろう」と、さっそくその「経営の原点十一カ条」を当社に当てはめて作ってみました。

まず第一版は、A4の紙一ページに書き込める程度の簡単なものでした。しかもその内容というのは、会社の方針という同行の人からお尻を蹴飛ばされるようにして「遠慮なく、勇気を持ってぶつかれ」と言われ、初めてラブレターを出すような心境で塾長に「読んでいただけませんか」と資料を手渡しました。

しかし、ブラジルの空港に降り立った私は最初からショックを受けました。到着したのが朝の五時なのに、盛和塾（ブラジル）の方々がご家族の方も含めてニコニコと笑顔で出迎えてくださっているのです。私は自分のため、つまり「利己心」でブラジルへ来たのにも思い、恥ずかしくなりました。その後もブラジルの方々の底抜けの優しさと、「稲盛哲学」を真摯に学ぼうとする姿、そして「利他の心」に深い感銘を受けました。

それに加えて、同行した方たちも優しいのです。そんな状況ですから、自分のことだけを考えた資料を塾長にお渡しすることにいつい気がひけ、いつのまにか日が過ぎていきました。とはいうものの、「利他の心」を実践で教えていただき、私にとってたいへん勉強になった日々でした。

うよりも「誰にも負けない努力をするぞ」というような、自分自身への応援歌としてスタートさせました。そして、何か問題にぶつかるたびにそれに書き加えていきました。

そういうことをしているうち、沈没船がギンギンと音を立てて海底から浮上するように、会社の内容が良くなっていきました。二年くらいで収支がトントンという状態になってきました。銀行の方からも、この短期間でよくここまでこれたと言われました。わけを聞かれたので、「経営の原点十一カ条を書いて、社員と共に一生懸命頑張ったからです」と答えると、へんな顔をされました。

しかし、その薄皮がなかなか破れないのです。トントンまでいくのですが、薄皮一枚を破れず黒字になれなかったときに、塾長のブラジル訪問のことを知りました。

ブラジルでの一言

稲盛塾長と数日間共に行動させていただけるといふことを聞き、私は躊躇なく

「自分がこの言葉か」と、落胆しがくつとしました。二年前にいただいた初めての言葉が、「切られてはいけません。こちらから切らなければ」で、二年後は「何が聞きたいのか、よく分からない」なんです。しかし、それで引き下がるわけにはいかないと思い、もう一度塾長にお聞きしようとする、塾長はそれを察したようにニコッとしながら「自分で決めたことなら、自分でやりなさい」とおっしゃいました。

「自分で決めたことなら、自分でやれ。そうか！ この一言を聞きにここまで来たのか。」よっしゃ、皆待っとれよ。この一言で俺はやれるという勇気が出たぞ。自信ができた」という思いが湧いてきました。

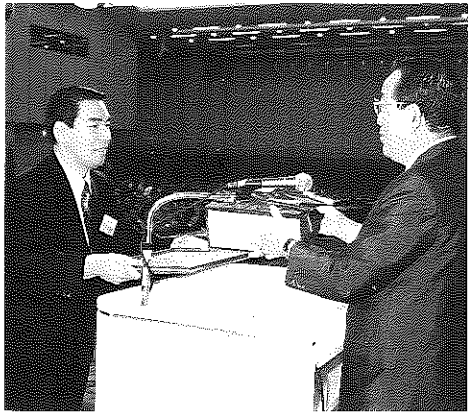
その資料の中の、「二、目標を明確にする」というところでは、九五年の経常利益・一億円、九六年・二億円、九七年・三億円、九八年・五億円、九九年・七億円、二〇〇〇年・十億円と記入されていたのですが、その目標数字についても「これで、いいんじゃないか」との言葉

あと三日で研修も終わるといふとき、

「よっしゃー」という勇気が湧いてきました。

教えを信じて ひたすら努力

ブラジルから帰り、塾長にお見せした経常利益の目標数字を税理士さんに見せると「馬鹿か。ついこの前までつぶれそうな会社が一億円か、一千万円の赤字も大変だわ」と言われ、銀行さんにも「そりゃ、無茶苦茶ですよ。どうして出ますか」と馬鹿にされました。



ところが、今年六月の決算では経常利

益一億円を達成しました。

これはひとえに、「経営の原点十一カ条」を皆で検討して書き直し、みんなこれで行こう、会社の憲法として守っていかうと宣言し、皆でやり抜いた結果です。

例えば、私が東京に出張するときは朝の八時半に着くように四時に家を出、夜中の一時、二時に帰るといのはいつものことです。それなのに、この前旅費精算書を出しましたら、経理の女子社員から「社長、これは三日経っているので払えません。二日以内に出すのが会社のきまりです」と言われて精算してもらえませんでした。私はまだ人間ができていないので、ガクッとし、ムカッとしました。その子はさっそく回覧板を作り「社長であつても、精算が遅れたら出張旅費を払わない。皆さん気をつけて」と、社内に回すのです。しかし、そのようにしてまで経費を節減したおかげで、会社がここまで回復したのでしょう。

「恩田流経営の原点十一カ条」には、塾長が話されていることが書いてあるだけなのですが、自分たちで勝手に作ったところもありますのでその一部を紹介し

引つ張られたような気持ちになり、なんと冷たい人よと思われたでしょう。しかし、そこが恩田さんの人柄の素晴らしいところなんです。普通なら冷たい人だと思つて去っていくところを、いい方向に解釈されて立ち直つていかれました。

それと同じことがブラジルでもありました。つぶれかかった会社の社員を残して、自分はブラジルに行くなんて、普通ならとんでもない話です。だからそのときも私は、恩田さんの会社が収支トントンになったものの、なんとか血路を開くために一縷の望みを私に託して、何かを引き出そうと思つてブラジルに来ているなんて知りません。仕事を休んで一週間もブラジルに来るんだから相当に余裕のある方だとは思っていません。私としては、ブラジルに行った方々と公平にお付き合いしなければいけないし、また新しいブラジルの塾生がいっぱい待っておられるわけで非常に忙しいのです。そんな私に恩田さんが付きまとうわけで、もういい加減にしてよという感じですが、いっばい書いたものを持ってきて、読んでくれとせかされる、なんとうるさい

ます。

「誰にも負けない努力」は「美山町いちばんの努力をする」に変えました。「謙虚にして驕らず」は難しいので、「少々の利益ではほっこりしない」としました。「経費は最小限に」については、いちばんお金のなかった「九三年なら使ったか」という基準にしました。「闘魂」は「野生の血を闘魂として表にぶちあげる」としましたが、これは何とも夢中でやろうという意味です。「思いやりと優しさ」は、「その人が生き生きと生かされていること」ということにしました。

「常に明るく前向きに」は、自分のことだけを考えると不安になるので「あなたもよくなれ、私もよくなれ、みんなよくなれ」にしました。

当社は、「得意を生かして提案できる中間材メーカー」として、世の中の困りごとを解決できる企業をめざしています。今年の経常利益の目標は二億円ですが、たいへんラッキーなことに、十二月くらいまでにはたぶん一億円ちょっとの利益が出るくらいの受注はいただいておりますので、達成できそうです。

人だと思いました。帰りの飛行機でも、私は疲れて眠りたいのに横に来て、「塾長、読んでくれましたか」とせきたてます。つい面倒くさいものですから、「何が聞きたいか分からない」「自分で決めたら、そのようにやったらいいじゃないか」と言つたわけです。

しかし、恩田さんはそれをまたまた人柄で善意の方向に解釈され、自分の勇気として帰国してから頑張られました。私のいい加減な指導にメゲず、それをいい方向に捉えて会社を再建されました。それはまさに、恩田さんのお人柄のせいだと思います。

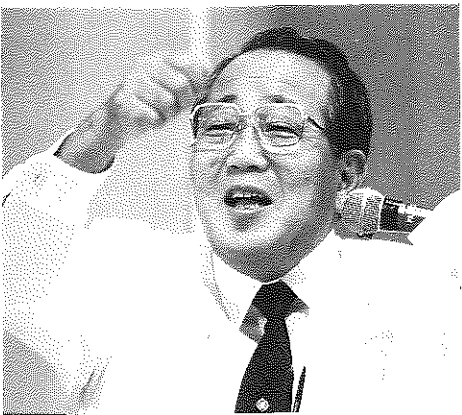
「鯛の頭も信心から」とよく言いますが、恩田さんは「経営の原点十一カ条」を信じ込み、何の疑いもなくやられました。物事を信じてやっていくということは、そういうことなのです。恩田流原点を見ると、勝手な解釈もあれば、ずいぶん都合主義で厚かましい点もあります。しかし、それはいいのです。大切なことは、決めたことを純粋に信じ込んで、一点の曇りもなく切っ先鋭く物事に取り組むことなのです。

■塾長講評■

信じ切ったことが 不可能を可能にした

恩田さんが最初の全国大会に来られたとき、まとわりつかれたことは覚えていますが、売り上げの八〇%を占める会社から取り引き停止を通告された後なんて思つてもいけませんでした。

だから私は、普通の取り引きの話だと思つて軽く「切られてはいけませんよ」と言つたわけです。恩田さんにしてみれば、首をくくろうとしているときに足を



体験発表
第3位

社会への甘えを払拭させてくれた 「経営の原点十一カ条」の教え

兵庫三菱自動車販売株式会社
代表取締役社長

西原興一郎（盛和塾入神戸）

本社倒壊に呆然自失

阪神・淡路大震災

一月十七日の運命の日、私も寝ておりました。そして、激しい揺れに瞬時に目が覚めました。体が躍り、本や電気スタンドなどが体の上にどさっと落ちてきて、とても寝ていられません。わたしは、真っ先にスリッパと明かりを探しました。そのため、女房や子供には自分だけ逃げようとしていたと、いまだにチクチクやられていています。正直いいますと、私は腰が抜けていて、動けなかったのです。

地震発生から約四十分後に、本社近くに、なにかしら力が湧いてきました。「よし、こうしてはおれん」と思い、すぐに行動を開始しました。

第一は指揮・命令系統の確立と周知徹底です。トップの私は、全壊の本社にて全社の指揮は当面とれません。そこで、かろうじて通じる公衆電話を使って姫路三菱自販にグループ五社の本社機能としての活動を命じ、その専務が全権限を持って指揮することを命じました。また西宮在住の役員には、西宮営業所勤務の



■会社概要／創業：昭和二十一年に三菱自動車特約販売店契約を締結／事業内容：三菱系乗用車およびトーン以下の商用車の販売および整備事業／資本金：三億円／従業員数：千名／売上高：約五百億円／関連会社：五社・五十事業所

に住む従業員が歩いて第一報を知らせてくれました。それは、「本社、全部なくなっています」というものでした。それを聞いたとき私は、屋上を含めて建て坪四千坪・三階建てではあるものの年寄りの厚化粧で三億円ほどかけて見かけだけきれいにしただけの築後四十年はやっぱりつぶれたか、しかし、うちだけ目立つとカッコ悪いなというのが、これが第一番目の感想でした。しかし、徒歩で会社に行く途中に目にしたものは——皆さんがテレビでご覧になっていてよくご存知だと思いますが——そんな気持ちを吹き飛ばすような惨状でした。

うを阪神間の十拠点を統轄すること、この二つを伝えました。

それで私自身は、少しばかり気分が楽になりました。司令官から艦長に格下げになったようなもので、しばらくはつぶれた神戸本社のことだけを考えればよかったからです。

本社の現場指揮者として、まずやらなといけないのは従業員の安全確認です。とくに毎朝五時には来ている掃除のおばさんのことが気になりました。翌日、おばさんのロッカーから老人手帳や定期等を見つけたとき、つぶれた一階の状態から見て生存はあきらめました。しかし三日目に柱の空間から従業員の手で助け出せました。おばさんには、「私がいるのが分かっているくせに、上で荷物ばかり引っ張り出して！」と怒られました。しかしあとで聞くと、おばさんは当日一日中気絶していたそうです。これがいちばんラッキーなこと、当社では全員が無事が確認されました。

次に現場指揮所の確保です。これは、本社に隣接した三百坪ほどの土地を同じように被災した大手企業から貸していた

いつもなら百五十人程度の社員が出社するのに、地震当日に出てきたのは二十名ほどでした。そして、出社してきた社員全員が何をすることもなく黙って私の顔を見つめるのです。私も何をしたらいいのかすぐには思い浮かばず、二階がつぶれて一階になってしまった自分の机の前に座っていました。人が見たらさういふ落ちついているように見えたでしょうが、そうではないのです。ただ呆然としていたのです。

そのときデスクマットに敷いていた、塾長の「経営の原点十一カ条」が目に入りました。じつとにらんで考えているうにできました。なにしろお互いに被災していますから話をする相手を探し出すのに手間取りましたが、「三菱さんですか、大変ですね。お互いさまですからどうぞ使ってください。うちも、とてもそこまで手が回りません」とおっしゃっていただきました。日頃のお付き合いと、先手を打ったのがよかったのでしよう。

三つ目は、自主的に出勤してきた社員への具体的な行動指示です。三時間も四時間もかけて出てきてくれた社員に、何をさせるかを考えました。自分の職場がなくなった社員は、何をしてもいいかわからずじつと指示を待っています。自分勝手にやらせるとモラルが落ちる、と瞬間的に判断し、「国道一面に飛び散ったガラスの掃除」「借りた土地への飯のテント張り」「危険箇所への立入禁止処置」「防寒用にタキ火をせよ」「昼食の用意、湯茶の用意」「到着援護物資の従業員や取引先への配布」「家がつぶれた従業員がの居住地への応援」「二次災害防止のため、チーム制をとり役割を決めて、二階三階にある書類、什器備品の搬出とその整理・保管」「屋上・屋内よりの車両の

搬出」などを命じました。

車両搬出作業の段取りが、実は大変面白い作業でした。二十五トンクレーンの手配、三菱重工に行つて強引に調達したタワーパーク用パレットへのアイピース溶接など、いつもとは違う作業に力が入りました。結局、三日がかりで無傷だった屋上の車をすべて降ろしました。

それから「事務連絡、指示命令をする伝令の指名」も行いましたが、これにはたいへん弱りました。なぜなら、非常事態下における情報伝達がまったくできないからです。平常時には異常だという情報だけが流れますが、異常時には「我、無事なり」といった情報はまったく流れません。そんなときに必要なのは、「いま、指揮官は何が使えるか？」のものとになる手持ちの戦力が知りたいのです。それで初めて次の手を考え、指示ができるのです。

よく戦争映画で被害を受けたあと、「機関室、異常なし」「第二砲塔異常なし」という具合に報告していますが、それがいいのです。当社の場合、「○○営業所、手すき○名、車○台分乗にて本

くらは、次のようなことをしました。

まず一番目は、全従業員への出社指令で、一月二十三日の月曜日に自宅最寄りの営業拠点への出社を命じました。それまでは、一人ひとりの事情もあり放置していたのです。会社のより組織立った復旧に向け、各人の事情も再度確認しながら臨時の組織をつくるためです。「厳しかな」と思いながら、避難所からも出社させましたが、これは意外と喜ばれました。なぜなら、避難所には会社から何の連絡もない人がいっぱいいて、「会社から仕事に出てこい」という連絡がちゃんとあっていいなあ」と周囲から羨ましがられたそうなんです。それを聞いて、私は社員を雇用することの重みをあらためて痛感しました。

二番目は、資金繰りです。とくに二十七日の給与支払日は目前でした。当社は銀行とオンラインで結んで支払いをしていましたが、それができません。そこで三菱重工に緊急融資をしていただき、総務と経理の人間が総出をし慣れない手作業で振り込み手続きをしました。支払いの明細が分かりませんから、残っていた最

社へ応援派遣可能。本社までの所要時間

○分、指示を待つ」というような気のきいたことを言ってくる所長は一人もいませんでした。しかし、半日後くらいには「○○営業所、被害なし」といった報告があったと聞いていますが、それは長期休暇のときの習慣が生き残ったようです。

ただ私はこういう混乱した現場での活動を通して、「人間は、他人から感謝されることと喜んで働く」ということ、「与えられた仕事に、仲間のため、職場を守るためなどというはつきりしたプラスの意義を理解すると、まるで人が違ったみたいに生き生きと楽しそうに働く」ということがよく分かりました。

再び、全社を統括する

震災発生後の三日間は、まったくの現場指揮官でした。楽しい日々でしたが、トップがどっぷりと一つの現場にひたつていていいはずがありません。作業そのものは目で見える変化があるから楽しく面白いのですが、トップとして全体を統括するという仕事は何もできなくなつて

も新しい平成六年十一月のデータで支払い金額を決めました。

やれやれと思う間もなく、月末の支払期日が来ます。最大のもは三菱重工への車両仕入れ代金の支払いでしたが、自工さんに頼んで現金を手形決裁に変えてもらいなんとか切り抜けました。他の取引先への支払いは、できる限り調査をし現金振り込みを行いました。同時に、資金確保の意味もあって激震地区以外からの売掛金回収を強化しました。

三番目は電算機システムの立ち上げです。当社は全壊した本社内にCPUを置き、拠点や各部署と約二百台の端末でオンラインを結び、メーカーと必要な部分はインターフェイスをつないでおりました。しかし、震災当日にCPUのバックアップシステムから出火しハード、ソフトともすべて焼失してしまいました。

四番目は、いろいろと援助をいただいた方々へのお礼です。同時に、私どもも同じように被害に遭われた取引先の方々ははこちらが援助をいたしました。していただいた有り難さをそのままするわけですから、これはタイミングを失するこ

しまいです。

したがって、四日目からは本社には午前十時までいて、その後は「我ここに在り」の旗を、無事だった西区伊川谷の工場へ移しました。

さっそくグループ五社の全役員を集め、それまでの情報の共有化や当面の問題の洗い出しをしました。そのとき、全役員にどんなことがあっても守ってもらいたいと指示したのは、指揮官が同時にダウンすることだけは絶対に避けたいということでした。震災直後ということに気持ちは張っているもの、お互い生身のことですから適当に休んでおかないと体がおちません。

指揮官が同時に倒れるとんでもない決定が行われかねず、会社全体の方向が取り返しのつかないことになることを恐れたのです。「八岐の大蛇」ではありませんが、異常なときほど適切な判断のできる頭がいつも必要なのです。そのため在社は十二時間以内ということを守り守らなければならぬ。

私自身現場指揮官の役をやめると、会社全体が見えてきました。震災後一カ月

となくたいへん上手にできました。

五番目は、これが最も大事だと思いましたが「こんなひどい災害に遭ったのだから、援助していただいて当たり前」という当然感の払拭です。他人が被災者を援助しようという気持ちになるのは、被害にもメゲず何とか立ち直ろうとする姿に感動して初めて出てくるものです。

テレビの放送で、被災者がレポーターに向つて「冷たいパンやおにぎりはもういらぬ。温かいものが欲しい」と言っているのを見て、苦々しい気になった人は多いはず。私は従業員に対して機会あるごとに「再建は自分たちの手でやり抜くのだ。『助けて、助けて』といくら言っても、天からお金を欲しいものが降ってくるわけがない。自らの努力と働きで手に入れよう」と言い続けました。

心に訴えた復興計画

震災後一カ月も経つと、それなりの活動も始まり、不便ながらも慣れが出てきます。私は日常業務を行いながら、はつきりとした復興に向けての施策・方針の

打ち出しをしなければと考えました。

まずは給与の定時払いの厳守です。当たり前前のことですが、資金の面と電算機システムの変更に伴う計算の面からひと筋縄ではいきませんでした。労働組合からの、支給日が遅れても減額でもいいという有り難い申し出は即座に断りました。自らを厳しい位置に置くと同時に、経営者と同様に従業員のことを考えてくれる組合幹部の心意氣を買ったわけですが、実に安い買い物だと思います。

次に、四月の入社内定者八十五名に対する採用の確認と、本人たちの意思の聴取を命じました。一部の報道では内定取り消しの話が出ておりましたが、当社にはやはり新しい力が必要ですし、そのうえ社会的信用にも影響すると考えたのです。結局、勤務先の変更などはありましたが、予定の八十五名全員が入社してくれホッとすると同時に、彼らに対する責任感で気持ち引き締まりました。

三番目は、投資条件の具体化です。震災前から着工し工事を中断していた、総額約十五億の宝塚工場の建設はそのまま続けました。完全に倒壊した本社につい

ては、震災直後から解体撤去作業に入り、

三月二十日にはまったくのさら地となりました。再建については、神戸市復興本部まで数回足を運んで本社地区の再建方向を聴きました。予想どおり、神戸東地区副都心計画の真ったなかで周辺道路の拡張と約一万戸の住宅建設、大企業跡地を中心としたビジネスセンターの計画があり、すぐには結論が出そうにもありません。そのため、旧に復するのはあきらめ、約三億円ほどかけて仮店舗の建設を発注しました。設計や官庁への手続きを経て、この六月から工事が始まりました。

このほか、グループ会社の姫路三菱自販にはずいぶん助けてもらいましたので、姫路地区の従業員にエールを送る意味で投資案件を一つ決めました。

震災以来、そのようなことをしてきました。おかげさまで、この一月から六月までの販売台数累計は、なんとか昨年の実績を上回ることができ、心より感謝しております。

今年には戦争が終わってちょうど五十年ですが、先輩諸氏があの焦土のなかから今日を築かれた経緯を、いませせてもらっ

ているわけです。

中国の故人・張横渠の言葉に
天地のため、心を立ち
生民のため、道を立つ
去聖のため、絶学を継ぎ

万世のため、太平を開く
とありますが、いま私は及ばずともそれくらいの氣迫を持っています。

塾長が常におっしゃっている、「利他の心」「仕事の成果」「能力×熱意×考え方」を頭に入れ、危機なればこそ明るく先頭に立って、少々鈍感で、不合理に耐えられるタフさと優しさをもって、これからの課題に取り組みます。

私は二代目ですが、父の育てた人たちが企業風土というものがあってこそ、ここまでやってこられたと思います。父は病気で倒れ、ここ三年ほど寝たきりですが、震災で本社がつぶれたことは言いませんが、写真は見せていません。しかし、三菱自工やお取引先、全国の仲間から寄せられた援助の話をし、「お父さんのおかげです。有り難うございます」と言ったときの父の顔は忘れられません。今度の地震で大きな傷を負いましたが、おかげで人の情けを知ることができました。

■塾長講評■

甘えを払拭した 自力再建の心意氣に感動

震災に遭われたあと、二代目社長の西原さんが陣頭指揮をとられた話を聞いていて、本当に何もいふことのない立派な采配ぶりに、すばらしい指揮官だと思いました。

私がその中でいちばん大事だと思った



のは、ご本人も言っておられましたが、「こんなひどい災害にあったのだから、援助していただいて当たり前という当然感を払拭することでした」ということです。そういう甘えた気持ちを払拭する努力をされたことは、このような時期において実に立派なことだと思います。

とくに印象深かったのは、「テレビ放送で、被災者の方がレポーターの方に向かって冷たいパンやおにぎりはもういらぬ。温かいものをくださいと言っているのを見て、苦しい気持ちになった人は多いはずだ」ということです。西原さんはそのころから、機会あることに従業員に対して「再建は自分たちの手でやるのだ。助けて助けてと、いくら外に言っても天からお金を欲しいもの、必要とするものは降ってはこない。自分で助け、自らの努力や働きで手に入れよう」と言い続けたとおっしゃいました。

私は、このような気持ちを持っている限り西原さんの会社は、おそらく震災に遭われる前より立派になるだろうと思えます。

先ほどの一月から六月の売り上げが

前年の売り上げを超えたとおっしゃいましたが、私はそのような気持ちのありようがそういう立派な成績を残させたのだと思います。

立派になるだろうというもう一つの理由は、入社内定を取り消しにする企業が突出するなかで、社会的信用という点から事業を展開していくためにも、新しい人は必要だと考え、内定者を一人残らず採用されたということは立派の一言につきます。

同時に、それまでの投資案件についても、普通なら萎縮して見直したり中断したりするのに、社員を鼓舞するためにも計画どおり続行されたということにたいへん感銘を受けました。そういう心意氣こそが、非常時には大事だろうと思います。

最後に一つだけお願いしたいのは、震災に遭う前に持っておられた投資案件を続行されるのであれば、震災に遭って倒壊した本社施設の復旧というのがありませんし、おそらく思わぬ投資、出費がかかるでしょうから、後々の再建については少しブレーキをかけながら進めていただきたいと思えます。

心を高めていくと「真我」に近づき、 運命は好転する

宇宙の摂理に通じる「真我」

今日は、「心眼が開くと先が見える」ということ、つまり「我とはなんぞや」ということをお話ししてみたいと思います。結論から先に申しますと、実は「自分（我）とは何なのか」が分かるということが「心眼が開く」ということなのです。

「心眼」が開くと、事業にしても人生にしてもすべてのことがたいへん順調に展開していくように思います。実はそれが自然界の真理なのです。「自分とは何なのか」ということを盛和塾の塾生なら考えておられると思いますが、「自分とは何か」ということを明確に自覚しておられる方はそう多くはないでしょう。

「心の多重構造」の図を見てください。私は「心」というものはこのような多重構造をしていると思っております。結論から申しますと、「我」というのは、この同存在というものが花を演じたり、稲盛和夫を演じたり、皆さんそれぞれを演じているのです。つまり基のルーツは同じもので、井筒俊彦さんの言われる「存在」としかいいようのないものなのです。中村天風さんはそれを「真我」と言っておられます。



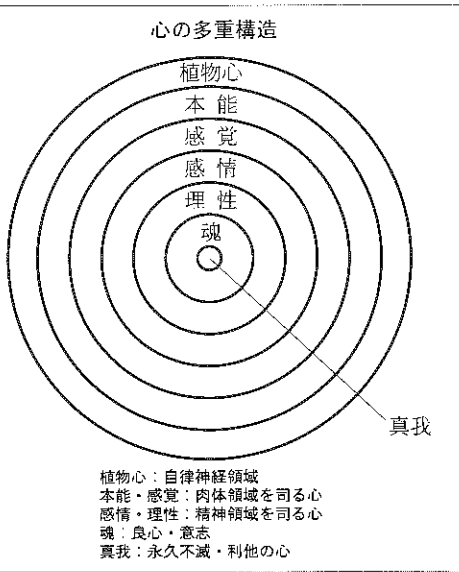
心円の中心にあります。ここには「魂」と書いてありますが、そのさらに奥の方に「真我」というのがあります。それが実は「あなた」であり、「私」なのです。この「真我」というのは、あなたも私も実は同じものなのです。それについては「人生と経営」(機関誌十四号掲載)で話したことがあります。この宇宙をつくりあげたものの、森羅万象あらゆるものをつくりあげたそのもの、それがあなたであり私であるわけです。

井筒俊彦さんという哲学者は、「瞑想していると精妙で静寂な意識状態になり、最後には「存在」としかいいようのない意識状態になる」。同時に「自分自身が存在としかいいようのないものであると同時に、森羅万象あらゆるものが、存在としかいいようのないもので出来あがっていると感じた」とも言っておられます。

たとえ話として私がいつも言いますように、「人は一般にここに花が存在するというけれど、言葉をかえれば、存在というものが花している、花を演じている」のです。

私はそれを表現するのに、皆さんに、ビッグバンによる宇宙の始まりという話をしたいと思えます。宇宙の始まりは、非常に小さな高温の素粒子の固まりであったのです。物質を作っている原子というものは、中に原子核があって、その周囲に電子が飛んでいます。その原子核を壊しますと、中性子、中間子、そして陽子があります。その中性子も中間子も陽子も壊れますと、そこから素粒子が出てきます。だからものの本質は素粒子だといわれているのです。つまり宇宙開關のときには、素粒子だけしかなかったのです。

その素粒子が大爆発を起こす過程で、素粒子同士がくっついて、中間子や中性子や陽子をつくって、それが一緒に





になって原子核を構成し、そこに電子が一つつくことによって最初に現れるのが、水素原子なのです。そして、核融合で二個の水素原子がくっつくことによって、今度はリチウムという原子が生まれます。

どんどん核融合しながら、いま現在宇宙に存在する多くの原子を作っていたのです。もともと素粒子しかなかったこの宇宙に、このようなすばらしい物質的な世界を作っていたのが、宇宙の創造主なのです。

「宇宙の座標軸」(機関誌十二号掲載)でも話しましたように宇宙にはすべてのものをすばらしい方向に動かす、すばらしい方向に成長・発展させるという意識がある特徴は受け継いではいませんが、どうも考えること、することは自分たちと違うのです。

それは、『魂』が現世に再び現れるときに、肉体は両親から借りて出てきますが、もともと『魂』が持っている性格、性情というものが当然出るからなのです。

その最たるものが、チベットにおけるダライ・ラマの認定です。いまのダライ・ラマが死ぬと、死んだ時刻から一週間ぐらいの間に、その周辺で生まれた子供を偉い僧侶が探しに行きます。二、三歳ぐらいの子供を集めて、亡くなったダライ・ラマが愛用していたろんなものを並べて、子供に欲しいものを取らせます。そのときの所作を僧侶たちが見て、ある一人の子供をダライ・ラマの生まれ変わりだと認定するのです。

生まれ変わった魂が知っているものを、そういう現象でもって証明しようというのが、チベットにおけるダライ・ラマの就任のやり方なのです。つまり魂というものはそういうものなんです。

心はどういうものかと言いますと、図にありますように「本能・感覚・感情・理性・魂」という多重構造を持ったものなのです。本能は子供がオギャーと生まれてきてお乳を飲む、ものを食べる、または怖いものがあつたら泣き叫ぶというように、まだ理性が発達していないのに反応を示すのが本能です。肉体を守り、維持するために神様が与えてくれた心を本能と言います。

感覚というのは、五感です。見る、聞く、味わう、触

ります。そのようにすべてのものがうまくいくように動かしていく宇宙の意思、それが実は「真我」なのです。

カルマにより 現世の人生が決まる

真我はみな同じはずなのに、なぜ一人ひとり違うのかというと、『魂』の根本である真我がこの世に出てくるときに、その真我に「カルマ」業、というものがかぶさった魂が一人ひとり違うからなのです。仏教思想では輪廻転生を繰り返すといえます。前世もあつた、その前もあつた、魂は何回となくこの地球上に生を受けたというのが仏教の思想です。つまり、真我というものが何回か分らないけれども、この世に生を受けているんなことを考え、いろんなことを行う、それが原因となって積み重なりカルマ業になるわけです。

真我にはカルマという業がくっついているため、その業に応じて私たちの現在の人生の運命が決まってくるのです。一人ひとり持つ真我というものが、過去にどういうことをしたのか、いいことをしたのか悪いことをしたのか分かりませんが、先祖の人たちの行いが積み重なったもの、そのカルマを我々は背負っているのです。

それらを総称して『魂』といえます。ですから面白いことに自分の子供を見られたら分かりますが、両親の血を引いて生まれてきたけれど、まったく両親と違うようなことを言いますし、性格も違います。顔などの肉体的、臭うという五感です。本能と感覚は肉体領域をつかさどる心であり、感情と理性、魂は精神領域をつかさどる心です。

そして本能の外側に、中村天風さんが「植物心」という言葉を使っておられる領域があります。それは医学的には自律神経の領域です。本能や感覚というのは我々が意識できるものです。しかし自律神経はまったく意識できません。私たちの体は寝ている間も呼吸をし、心臓は脈拍を打って血液を体内に送り、細菌が体内に入ると白血球はバイ菌を感知して戦います。つまり、この精妙な体を維持するために私たちが意識しなくても、体を動かしている心があるのです。それを中村天風さんは植物心と言っておられるわけです。

感情、理性、魂という三つは、精神領域をつかさどる心と言いました。変なことを言われてムカッとするのはこの感情が働いたからなのです。感情は意識できます。理性は、頭でものを考え推理・推論をするというそういう領域です。そういうものが重なり合って私たちの魂というものを形づくっているのです。

もう一度言葉を換えて言いますと、「我とは何ぞや、我とは真我なり。真我とは、永久不滅のもの」ということになります。つまり、あなたという魂は滅びることはないのです。同時に、その真我というのすばらしい力を持っており、不可能ということがありません。それが実はあなたなのです。

真我を知るには 修行がいる

しかし、真我を実感し真我を体験するためには、つまり魂の底を探り当てるには、修行がいります。宗教でいうところのいわゆる修行があるわけです。または、瞑想とかヨガという心的訓練、心的修行があるのです。「我とは何ぞや、真我なり」というものを体験的につかむということとは、絶対不動の力を得る……ということですから、絶対に必要なのです。

私が盛和塾を続けてきたのも、『真我』を皆さんにっかんていただき、すべての方に成功していただき従業員を幸せにさせていただき、また社会を豊かにさせていただき、社会を平和にさせていただくということが目的だからなのです。

そのためには心的修練、修行がいります。しかし我々は仕事をし、従業員の生活を守っていかなければなりませんから、そのような暇はありません。ところが、実はその仕事が私たちの修行の場なのです。

私は皆さんに「誰にも負けない努力をしてください」と言っています。それくらいでないし事業なんてうまくいくわけがありません、人並みに働いて人並み以上の成果をあげようなんてそれは虫がよすぎますよと言っています。成功した人、立派な仕事をした人は、誰にも負けないくらい苦勞し、努力をされたのです。誰にも負けない

て売り上げをいくらしよう、利益をどう確保しよう、人事や組織をどうしようというように、熟慮して経営目標を立てます。そうやって一生懸命に考えて決めたら、後はくだらないことで悩む必要はないということなのです。これは非常に大切なことで、一生懸命に考えて目標を立て、一度決めてそれ以上変えられないのであれば、もう考える必要はありません。なぜなら、私という真我は不滅のものであり、同時にすばらしいパワーを持っているからです。

いつも言いますように、「思いは必ず実現する」のです。すばらしいパワーを持った真我で考えれば、何を考えても実現するのです。つまり、あなた自身が事業計画を立て、目標を立てたらそれは必ず実現します。だから、よけいな心配をすることは意味がありません。

感情・感覚のレベルで心配し、心を煩わすことはやめなさい、憎しみとか嫉妬、猜疑心や恨みつらみ、あるいは不平不満、人の悪口を言い、くよくよ思っ心悩むということがあなたの真我を曇らせ、あなたの人生を、あなたの事業をダメにします。そういうことを考えているからあなたの健康が蝕まれ、あなたの運命はうまく開いていかないのです。

誰にも負けない努力をし、一生懸命働いているとき、いっさいの取り越し苦勞は必要ありません。必ず自分の運命は好転し、たとえどんな災難に遭おうとも、どのような難病にとりつかれても、それは必ず消えます。自分

い努力というのは、脳日もふらずに修行するということと一緒になのです。結局、仕事の場を通じて修行をしているということなのです。

真我に委ねれば 運命は開ける

「誰にも負けない努力をする」、経営者にとってこれがまずいちばん大切なことです。次に大切なことは、「成功への四つの法則」で言っていますように、「謙虚にして驕らず」ということで、これはたいへん大切なことです。神様はすばらしい成功を与えてくれますが、成功に酔って傲慢になっていくにしたがって必ず失敗に導くというプロセスがあります。

三番目は、「毎日の反省」です。理屈で真我を求めていくことはできませんが、我々が持っている理性で反省し、利己心を追い出して利他の心を芽生えさそうということです。次は、「毎日の感謝」です。感謝のある人生は幸せなのです。幸せには、絶対的な幸せがあるわけはありませんから、幸せを感じる心が感謝を生むのです。さらには「善行を積む」ことが大切です。中国の言葉にも、「積善の家に余慶あり」とあります。

そのうえで、「感覚や感情に伴う悩みや心配」をいっさいしない」ということが必要です。超楽天的な姿勢が必要なのです。なぜなら我々が事業をする場合、会社をこうして良くしよう、経営目標というものを数字をあげの周辺で起こる現象は、すべてあなたの心の反映なのです。心労で自分自身を煩わし、悩んでいるそのまま、自分の事業や人生に映し出されていくのです。

真我にあなたの気持ちを委ねて、自分はいっさいの取り越し苦勞はしないで一生懸命に働けばいいのです。これです。道は開けてきます。もしも思わぬ災難に遭ったり、トラブルに巻き込まれたときは、勇気を持ってそれを委ねていけばいいのです。そのときはいっさいの躊躇はいりません。間違ったと思ったら、素直に改めればいいのです。

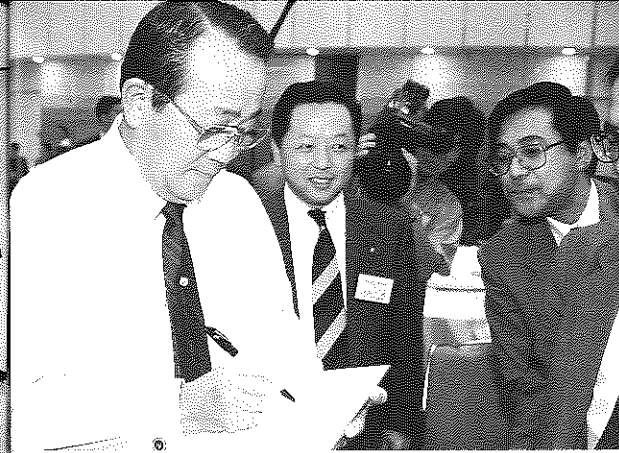
そうすると「成功への四つの法則」で言っているように、「思いは必ず実現する」と同時に、「宇宙はすべてのものを進化し発展させる」方向に力が働き、「宇宙は必ず調和をとる」のです。

宇宙というのはそういう摂理になっていますから、努力をし、真我の力を信じて、真我の力を握れば、それはまさに進歩・発展をしながら宇宙とも調和し、社会とも調和し、従業員とも調和し、お客さんとも調和し、あなたの会社は発展するに決まっています。それを極楽といえます。もつなすことすべてうまく行くのですよ、と。

つまり人間が、「心を高める、経営を伸ばす」ということを実行し、心を美しくしていくという作業ができあがるにつれて、自然に真我に近づいていき、運命は好転していくのです。



感謝の花束贈呈



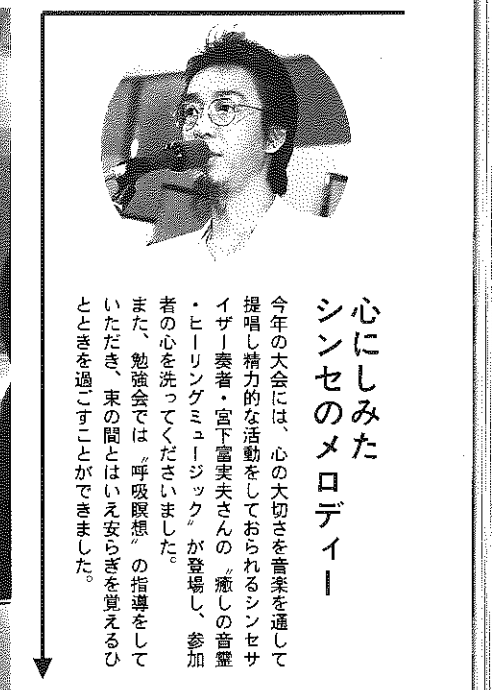
サインに応じる



にこやかに記念撮影

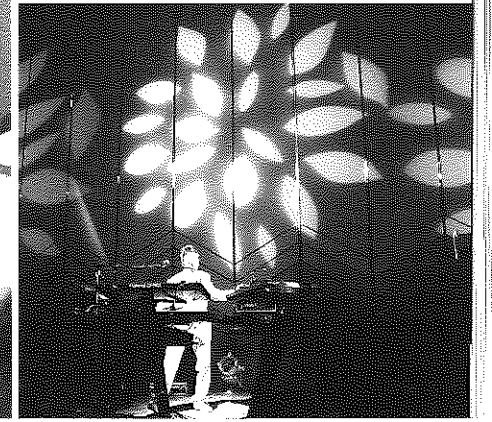


映画上映に先立ち挨拶をされる龍村監督（上）
と著書等の即売（下）



心にしみた シンセのメロデー

今年の大会には、心の大切さを音楽を通して
提唱し精力的な活動をしておられるシンセサイ
ザー奏者・宮下富実夫さんの「癒しの音盤
・ヒーリングミュージック」が登場し、参加
者の心を洗ってくださいました。
また、勉強会では「呼吸瞑想」の指導をして
いただき、束の間とはいえ安らぎを覚えるひ
とときを過ごすことができました。



魂を揺さぶった 「地球交響曲・ガイアシンフォニー第2番」

勉強会に先立ち「ガイア2」の上映会が催され、約三百人の塾生と
その家族が熱心に鑑賞しました。上映前の挨拶で、龍村仁監督は
「一人ひとりの人間が、「生きていくうえでほえみを持つ」ことが
大切なことです。思ったことは必ず現実のものとなるということを信
じて、未来への元氣要素にしていただければ」と、塾長がいつもお
っしゃるように「思うことの大切さ」を説かれていました。
懇親会にも出席された龍村監督は、「経営のトップの方が、稲盛さ
んの魂にまつわるお話を熱心に聞いておられるのを拝見して感動し
ました。私も嬉しくなりました」と、大会のすばらしさを表現して
おられました。

軽妙に経営相談にも対応▶



司会の矢崎理事に紹介される海外からのオブザーバー

全国大会に初めて、 海外からのオブザーバーを迎える

さらに、経営体験発表者の方々の勇気と決断には、涙を禁じ得ませんでした。塾長の人間の「魂」についてのご講話、懇親会でのお姿などを拝見し、利他の心によるものと感動し、人生はまさに考

今年全国大会には、初めてアジアの友人たち、中国・台湾・韓国からのオブザーバー五人を迎えました。縁あって盛和塾を知った友人たちは、それぞれ国を代表する経営者です。彼らは、ぜひ自分たちの国にも盛和塾を結成し、稲盛塾長の理念・哲学を学びたいという熱い想いを持って、この全国大会に駆け参じられました。

全国大会終了後に寄せられた感謝の手紙から、その一部を紹介します。

二日間勉強会は、感銘、感動、感激、感謝の連続でした。矢崎会長より塾長の『人生方程式』をお聞きし、また書籍やテレビを通して知った認識、それに今度の直接の出会いや対話を通じて塾長はまさに心徳兼備の生き仏様だということを実感しました。経営手法、哲学だけでなく、塾長の修養、人格、思想にたいへん敬服いたしました。

さらに、経営哲学、理念を大切にしたいと、経営自体もそれ以上のレベルに上がれないということを再認識いたしました。帰国後、同僚や友人にこの気持ちを伝え、経営理念を語り合う場を作ろうと頑張っています」(向宏・中国)

「大会の間、塾長をはじめ塾生の皆様にたいへんお世話になりました。改めてお礼申し上げます。これまで『稲盛和夫と盛和塾』のパンフレットを何度も読み返して勉強し、理解できたと思っていましたが、大会に参加してみても改めて大きな衝撃と感銘を受けました。中国はいま、市場主義経済が急速に進み、拝金主義とか経済合理性のみが強調される現象が問題になっています。今度の大会に参加してみても、経営哲学、理念を大切にしたいと、経営自体もそれ以上のレベルに上がれないということ

え方次第であることを再び実感いたしました。

私自身、将来の台湾を担う若手経営者と自負していますが、いま自己反省の気持ちで胸がいっぱいです。謙虚にして驕らず、従業員のため、社会のためという稲盛塾長の教えを、ぜひ台湾の若手経営者にも知ってもらわなければという使命感が充満しております」(任耀廷・台湾)



いつも塾長と共にある、心の通うふれあいと笑顔

苦しんだからこそ分かる、熟長の言葉

株式会社指宿ロイヤルホテル
代表取締役

有村 佳子（盛和塾／鹿児島）

突然、経営を引き継ぐ

私は昭和四十年に主人と結婚し、指宿市にきました。その当時、女性の意思は無視されていた時代で、主人との結婚もすべて父の意向で決まりました。結婚して主人が事業を起しましたが、私はただ夫に従い、夫を頼って生きるということがごく当たり前と思う生活でした。

ところが昭和五十七年、主人が亡くなりました。私は自己が確立されていないため、迷いの連続でした。いちばん怖かったのは従業員の不安の眼差しで、心臓を射抜かれるような気分がしました。また、銀行に挨拶に行っても支店長さんの応対が高圧的に感じられて、不信の目で見られ、件交渉には応じません」というように答えました。

そしてその日から十カ月わたる攻防戦が始まったのです。Aさんは、交渉にあたっては私一人であるようにと言いました。つまり私は、自分の判断だけでイエス、ノーを言わなければならなくなりました。つまずいたが、交渉のたびにどう言い逃れるか、そういうことを瞬時に判断しなければいけません。いちばん驚いたのは、そのAさんの手元に、私どもの決算書をはじめ極秘資料が全部あったことです。

当時、私どもの長期借入金は五億円で

れているような気がするなど、慣れないことの連続で毎日が針のムシロのような日々でした。

加えてホテルの資金繰りが大変で、月末を迎えると戦々恐々でした。どうしてこんな思いをしなければいけないだろう、どこかへ逃げてしまいたい、いっそのこと死んでしまいたいと思うような後ろ向きなことばかりが頭をよぎる日々が続きました。

そんなある日、私は「そうだ、ホテルをやめればいいんだ」と思ったのです。それはバブルが始まるうかという昭和六十年のことでした。結婚前に勤めていた銀行の同僚に相談すると、「ホテルを売却すればいいではないか」と言われ、「買い手はきつ」といふよ、「そうだ、

した。このうち一億円が、Aさんが筆頭株主の地元銀行からのものです。ほかに、借金を返すために四億円を六行から借りていました。Aさんからの条件提示は、「借入金に相当する五億円でホテルを買う」というものでした。ところが五億円で売っても、簿価が安いので税金を払って借入金の五億円を返済すると、私は億単位の借金を背負うことになりました。

困った私は、その税金を払わないで売却できる方法はないかと考えました。そして目をつけたのが、株の売買利益は無税（当時）だということでした。さいわい株のほとんどは私個人のものでした。

私はAさんとの次の交渉のときに、「私の持ち株は一万株ですが、それを五千万円で買ってくださいませんか。そしてホテルの中にある私の敷地千五百坪を五千万円、合計一億円でいかがでしょうか。あなたが一億円を払えば、私のホテルのすべてがあなたのものになります」という条件提示をしました。するとAさんは、膝を打ちながら「お前は頭がよか」と応じてくれました。それでいいと言ってくれたのです。

売ろう」と、気持ちはいっきにその方向に流れ、売却運動を始めました。

弱気が呼びこんだ買収騒動

ある日、地元銀行の指宿支店長からある話が持ち込まれました。指宿でも最大手のホテルのオーナーで、鹿児島では「泣く子も黙る」といわれる企業の創業者・Aさんが、「あなたのところを売りたい」と言っているという話が持ち込まれたのです。私は自分のまいた種がとんでもないところから芽を出したことに驚き、あわてました。しかし、その話を断ればすぐに乗っ取られるのではないかと心配しました。Aさんは、そういうことで有名な人だったのです。だから、「条

ところが「乗っ取り屋」の異名を持っているAさんと交渉はひと筋縄ではいきません。私は、アメリカで企業売買を手掛けてきた東京の若手弁護士に顧問弁護士を依頼しました。その顧問弁護士からは、詳細な契約書を渡されました。ところがAさんは、非常に簡単な契約書を持ってきて「そんな面倒くさい契約書よりこれでやろう」と言うわけです。双方が契約書にこだわり膠着状態が続き、た。しかしそれは、私の作戦どおりでした。

その間に、残り六行にまたがる借金の四億円を一行にまとめ、長期資金への借り換えを考えていたからです。そして思惑どおり、その四億円は長期資金に切り換えることができたのです。そのため、地元銀行の割合は五分の一になり、少しは交渉がやりやすくなりました。

買収交渉が始まって八カ月が過ぎ、年の瀬を迎えました。いよいよ交渉は大詰め、いよいよ調印というときに、Aさんは「全従業員を私の責任において解雇しなければ譲渡に応じない」と言い出したのです。契約書には、「私の責任で退職金を支払い、勤続年数を0にします。た



■有村佳子／創業：昭和四十八年／事業内容：ホテル
資本金：二千万円／従業員数：四十一名／年商：六億円

「だし三年間は雇用してください」という条件が明記されていたにもかかわらず、従業員は一人もいないというわけです。私は交渉のときに、「話が違います。根本的に考え方が違うと思いますので、今日は失礼します」とさっさと帰りました。するとAさんは、街じゅうに「指宿ロイヤルホテルを買収した」という噂を流したのです。するとすぐに出入りの業者が、正月用の材料は現金でなければ納入できないと言ってきました。必死の思いで年末資金を調達し、なんとか年は越しました。

従業員に励まされ心機一転

お正月の忙しさが一段落したとき、全従業員が集まり、「ホテル買収の噂」について私に説明を求めました。私は、それまで極秘に進めてきたAさんとの買収交渉を隠さず話し、経営能力のなさを詫言いました。すると代表が立ち上がり、「どうかAさんにだけは売らないでください。俺たちはなんでもします。社長、勇気を出して頑張ってください」と言うのです。私は泣きながら、自分がこの人

のある四十九歳の経営者が立候補しました。そして私は後援会長を頼まれました。選挙の経験がない私は、選挙も経営と同じではないかと考えました。選挙は心理作戦です。勝つというのがみんなに見える作戦、それは何だろうと考えました。序盤戦には、田原迫要という候補者の名前をとって「かんじんカナメ」という子供向けの歌を作りました。狙いどおりすぐに小学校の休み時間に子供が歌うようになりました。次は、ホテル旅館業が結束することが大事だと考え、「いまの市長さんは結婚式のたびにうちを使ってくださるお得意さんで弓を向けるわけにはいかない」という業界の有力者を説得しました。そのとき私は、『心を高める、経営を伸ばす』を読み返しながら通いつめました。とうとう、「あなたが勝つと言うのなら、協力してもいい」という返事をもらい、私は「必ず勝ちます」と断言しました。さっそく、各ホテルから二世経営者を集めて、観光青年行動隊というのをつくりました。ところが、なかなか燃えあがりません。私は集会のとき、一人一分間

たちを守らなければとんでもないことになる」と心の底から思いました。

それまでの私は、「ホテルを売って東京に帰ろう」という自分中心の気持ちしかなかったのです。ところがその日以来、これは命がけにならないといけないと思いました。そして次の交渉のときに、私の思いをすべてAさんに言いました。私は相手が怒っても仕方がないと思いがら、いまの従業員がどれだけ私にとって大切な、彼らが不幸になることは命を張ってもできないということを言いました。黙って聞いていたAさんは、「分かった。この話はなかったことにしよう。困ったときは相談に乗るから頑張りなさい」と言ってくれたのです。

その夜また全員に集まってもらい、「今日でAさんとの戦いは終わりました。私がこのホテルの経営を続けます」と宣言しました。従業員たちはバンザイしながら、歓喜の声をあげました。しかし私がそのとき「これから私の言うことをよく聞いてください。会社の合理化をしかりしないと、私は経営を続けることができませぬ」と言うと、皆は「分かった」で選挙についてでもいいし、人生についてもいいから、発言してほしいと頼みました。すると二世経営者たちは、人生の目的が欲しいとか、選挙で燃えてみたというのです。そこで私が、「人生は一度しかありません。真剣勝負でことに当たりましょう」と言うと、みんなの目が輝きはじめました。燃え上がった彼らは、パートにいたるまで各ホテルで働く市内在住者の名簿を作り、それに基づいてチームを組み、ホテルを一軒一軒回って「私たちの代表が出来ます」と依頼して歩きました。

私と候補者は、指宿にある八十数カ所の公民館を回り、一日二カ所、梅雨の中を演説して回りました。雨の中、多くの人が「かんじんカナメ」とはどんな人だろうかと思っ見て来てくれました。

選挙事務所は、市民の多くが鹿児島市への行き帰りに通る国道沿いにある三百坪の空き地を借りました。いちばん目立つ場所に、いままでになかったほどの大きな事務所、三十台は収容できる広い駐車場――「田原迫陣営は勝つつもりだ」と思わせる作戦です。そして出陣の日

と言ってくれました。それ以来かなりハードな合理化をしましたが、いつも従業員

の信頼の目を感じながら合理化を進めることができました。盛和塾八鹿児島Vに入塾を許可され、稲盛塾長のお話を聞くうちにそれまで漠然と考えていたことが、一つひとつはつきりした哲学として合点がきました。とくに、「困難に打ち勝つために」というお話は、「そうだ、本当に困難に打ち勝たなければいけない」と私を奮立たせました。

そして、とうてい無理と諦めかけていた敷地内の国有保安林の払い下げ交渉を再開しました。すると、平成五年に払い下げが実現したのです。苦節三十年の思いが実現したのです。山は取り払われて緑の芝生になり、念願の増改築に取りかかることができました。

選挙に生きた塾長の教え

平成六年は、指宿市の市長選挙の年でした。七十八歳の現職に対抗して、ホテル業から観光協会会長として八年の実績そこに高さ二メートル、広さ十六坪ほどの大きな舞台ができました。舞台の三方に立てられた孟宗竹には、漁業青年部が応援のしるしに貸してくれた三畳ほどの大漁旗八枚が翻りました。私は挨拶の中で、「大量得票を願っての大漁旗です」と言い切り、気よくした漁業青年団は観光青年行動隊と一緒に燃えてくれました。

観光青年行動隊が立てたもう一つの作戦は、「不在者投票作戦」です。旅館は休みがありませんから、いちばん棄権の多い職種なのです。一票も無駄にしないために、社員の不在者投票を考えたのです。毎日、市役所に不在者投票の行列ができ、不在者投票者は結局千名を超えました。そして、即日開票の結果、現職に二千票の大差をつけて勝ちました。

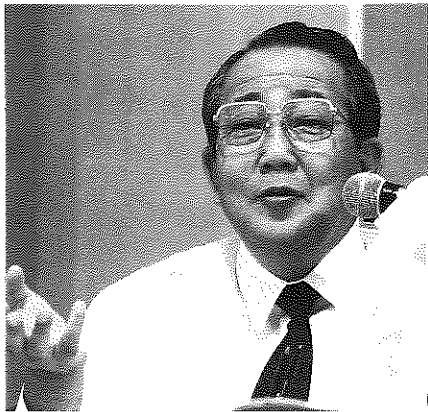
私はいまつくづく思います。あの乗り取り屋さんと対決して本当に大変だったとき、もし塾長と出会っていたらあんなに苦しむこともなくてもっとすんなり対応できたのかもしれない。しかし、命を削るような苦しみがあつたからこそ、塾長のおっしゃることが本当に心にしみてくるのだらうと思います。

■塾長講評■

心を決めて信じていることが成功につながる

いまの有村さんのスピーチの中には、たいへん大事なことがあります。

観光業者・Aさんと買収交渉をし、たいへん苦労をされたというお話がありました。きつい言い方かもしれませんが、対人関係も含めて我々の周辺に起こる現象は、実は自分の心の反転した裏返しなのです。そのAさんという方は、地元でも余りよく思われていないようで、そういう先入観が有村さんにあったから、ホ



テルを売ろうと思ったときにその方が現れてたいへん驚かれたのです。

自分が本当に売りたいと思うなら、相手は誰でもいいはずで、構えて話す必要はなかったはずで、有村さんは、とてもない乗っ取り屋さんが現れた、下手に断ったらえらいことになると思ってしまわれました。私に言わせれば、それは有村さんの思い込みなのです。それに基づいて、すべての行動をし、結果的に苦労されたのです。つまり、しなくてもいい苦労をされたのです。素直にこういう条件で売りたいと言えればいいし、その人に売りたくなければ、まことに失礼ですが売る気はなくなりましたと言えばすんだはずで、

もう一つ、国有林の買収の件です。長い間、買収に苦労しておられました。ところが、ホテルをなんとか再建したいというふうな決心され、そのためには保安林の買収がどうしても必要だとお考えになりました。そういう気持ちになられてから、三十年かかってうまくいかなかった保安林の買収がすんなり解決しました。

つまり、自分の心が開いて大義名分がはっきりし、さあやろうと思った瞬間に道がさっと開けるのです。

市長選挙で後援会長をされたときも同じです。沈滞した市の行政を、どうしても活性化したい、そのためには現職の市長さんではなくて、観光業界の代表を市長に送り込んで、観光都市・指宿をよくしたいというお考えで後押しをされました。初めから勝たなければならぬし、勝つと思っておられたのでしょうか。だから勝つと断言されたのだと思います。

実はそういう状態でいくと、必ず成功するのです。これはもう『心を高める、経営を伸ばす』でも言っています。そう思うことが、成功につながるのです。事業でも人生でもそうです。迷ったのではダメなのです。皆さんによく言いますのは、自分の人生は、未来は、すばらしく開けるんだ、事業はすばらしい展開をすると、まず信じてことです。

それが成功するための前提であって、少しでも疑問や疑念をはさんではいけないのです。

体験発表

塾長に教えられた「考え方」の大切さ

大日本印章株式会社
代表取締役

村松 俊三（盛和塾〈名古屋〉）

自己過信が招いた浮き沈み

二十歳代のとき、すでにたいへんな成功を収めていた私は、ある人の保証人に



■会社概要／設立：昭和五十七年三月／事業内容：印鑑の製造および訪問販売、飲食店経営、ポケット電話システムの販売／資本金：二千九百万円／従業員数：三百名／売上高：二十五億円

なったばかりに一夜にして無一文になるという経験をしました。失意の私は、手元に残った百三十万円を持って最後の女房孝行と思い日南海岸へ旅行しました。

ある日、することもなくぼんやりと巨入軍の練習を見ていました。それは、就任の年に最下位に終わった長嶋監督が、陣頭指揮をとって猛練習をしている姿でした。あのスーパースターの長嶋さんが汗だくになって死に物狂いで努力しているのを目にして、ただ落ち込んでプラス思考を忘れていた自分が恥ずかしくなりました。

それを私の横で一緒に見ていた女房が、「お父さんも、もう一度一生懸命働いてみたら」と言いました。長嶋さんの大のファンである私は、目からウロコが落ち

たように心が弾みました。

あるとき女房が持ってきてくれた新聞の、印鑑会社の社員募集広告が目になりました。印鑑の神秘さに惹かれていた私は「これしかない」と思い、すぐに面接に伺いました。

入社したのは、社員数二百名くらいの会社でした。四年目には取締役本部長にさせていただきました。それから三年間は、寸刻も惜しんで今日は北海道、明日は沖縄という具合に営業所づくりのために全国を奔走していました。その結果、三年後には社員二千八百名、営業所数二百八十カ所、年商二百五十億円という、大きな企業になりました。あとは、社長が方針として私たちに示していた、株式上場の実現です。ところが、全国支社長会議の

ときに社長は「株式上場はしない」と発表され、私はその場で辞表を出しました。その二カ月後、私は大日本印章という会社を起しました。三十八歳のときです。創業時の私は、「印鑑を通じて、お客様はもろろん社員の皆さんにも幸せになつてほしい」という気持ちにあふれていました。そして社員と一丸となって頑張った結果、その後数年間は順風満帆の成長を続けました。

ところが、創業して四年目の二月に北海道の警察から電話が入り、自動車事故で当社の社員三名が死亡したことを知らされました。その三名は、当社発足のときから苦楽を共にしてきた幹部で、遺体を引き取りに行ったあとも、辛い日々が続きました。

彼らのことを思っていると気力がだんだんと落ち、会社の業績も二カ月で半分に落ちてしまいました。それではいけないと、従業員で追悼式を営みました。そのとき遺族の方に逆に励まされ、彼らのためにも気を取り直して頑張りました。それからの会社は、再び順風満帆の発展をいたしました。事故から二年後、創

塾長面談での最初の質問は、「村松さん、会社を起こした動機は何ですか」でした。私は「社長に裏切られてくそっと思ひ、前の会社の目の前で、その社名の上に大をつけて大日本印章という会社をつくりました」と言いました。「ああそう、君も向こう意気が強いね。しかし君は線香花火といつて、ぱっと咲いてぱっと散る花だな」と言われました。

なぜでしょうかとお聞きすると、「村松君は利己が強すぎる。心の中が利己ばかりだと人間が腐ってしまう。少しくらいは利他の心、人を思いやる気持ちがないと、いまは成功していてもいつか必ず失敗し、前の会社と同じ目に遭いますよ」とおっしゃったのです。自分のおかれていた立場が、塾長には手に取るように見えていたのだと思うと、体じゅうから冷や汗が出てきました。

「人生・仕事の成果＝能力×熱意×考え方」の方程式を聞いたとき、私はがくぜんと思いました。能力と熱意は一〇〇までしかないが、考え方にはプラスとマイナスがあり、能力や熱意がいくらあっても、考え方がマイナスだと答えはすべて

業六年目には年商二十八億円、経常利益四億円の会社に成長してしまいました。ところが私は、「のど元過ぎれば熱さを忘れる」で、創業の心を忘れ、命と引き換えに私を守ってくれた同僚のことを忘れ、毎日毎日遊びに溺れる日々でした。そして遊びにも大義名分がいると思ひ、飲食事業を行う目的で「ペルソナ」という会社を起こしました。飲食業は夜の遅い商売ですから、店を見て回るという大義名分ができました。それからの毎日は、夕方五時ごろになると腰が浮き、毎日深夜まで飲む日が続きました。接待交際費として年間一億円あまりを平気で使うようになりましたが、会社はそれでも発展し続けました。

そのころの私は、世の中は自分のために回り、従業員も自分の言うことさえ聞いているならば、会社は成功するんだという錯覚に陥っていました。塾長がおっしゃる「謙虚にして驕らず、更に努力を」という気持ちも少しもなく、驕りたかぶり、努力のかけらもなかったのです。

その反動はすぐに来ました。そんな私にイヤ気がさした幹部たちは、一人、二人、三人居るまで失敗すると言われ、いまの自分に欠けているのはこの考え方だということに気づきました。

辞めた社員が悪いのではなく、自分自身の考え方が間違っていたからだと分かったのです。利己だけで生きてきたから、人の気持ちも分からなくなっていたのだと分かりました。名古屋へ帰る途中、塾長の言葉を噛みしめながら、反省の気持ちと、自分の馬鹿さ加減への腹立たしさ、それに社員への申し訳なきで、涙が止まりませんでした。

その日の夜から自分の気持ちがウソのように変わり、塾長から学んだ考え方、利他の心を訴えたくて幹部社員に電話をかけていままでの自分を謝り、これからの会社の方向を熱く訴えました。次の日から、北海道から九州まで二週間かけて自分のいままでの考え方を詫び、これからの会社の抱負を語り、利他のために尽くすということをお願いしました。私はそれをきっかけに、「人の幸せに貢献する」という。創業の心を思い出し、「もう一度生まれ変わって頑張ろう」というやる気が湧いてきたのです。

人と抜けていきました。また社員の不満が爆発し、二十数名の社員が造反し辞めていきました。当時の私は、苦楽を共にした幹部社員の名前すら忘れてしまうというひどい状態でした。当然のことながら、売り上げが一瞬にして激減するという事態に見舞われ、それを再建するという意欲も薄れていました。

当社はずべて現金商売でしたから、会社をたたんでも私が一生かかっても使切れないほどのお金が残ることは計算しなくても分かります。すっかり意欲をなくした私は、いつ会社をたたもうかと自己中心的なマイナス思考に陥っていたのです。創業時の精神である、「お客様と社員の幸せのために」などはすっかり忘れていました。

塾長に教えられた「初心」

そのように精神的に荒廃してどん底状態のとき「盛和塾」のことを聞き、ぜひ稲盛塾長を囲む勉強会に出席したいとお願いし、京都で稲盛塾長との面談が実現しました。

その誓いに向けて、まず自分自身を変えようと死に物狂いで努力しました。よほどのことがなければ夜の街に出かけることはなくなりました。塾長が説かれた「利他の心」「従業員の物心両面の幸せを図る」「能力×熱意×考え方」などを中心に、従業員に魂を込めて自分自身の決意を語り、一方で社員から出される意見に耳を傾けるよう努めました。

利他の心で甦った会社

気持ちを込めて社員に接しはじめるようになると、自分がいたらなかった点、さらに、以前、私の前でシラけていたり、私の話を真剣に聞こうとしてくれなかった理由が不思議とよく見えるようになってきました。私がどれだけ「考え方」が大切だと思っても、行動を伴わない、うわべだけの言葉だと受け止められている間は、社員との対話は一方通行になるということにも気づきました。

そこでまず心がけたのは、私自身が変わったことを行動で示し、考え方についても具体的な行動で実践するということ

でした。例えば、以前の私であれば従業員が病気で欠勤したりすると成績が落ちるのではないかと心配しました。考え方を変えたあとは、欠勤した従業員の体のことが本心に心配できるようになり、「もう少しゆっくり休んだらどうか」と心から言えるようになりました。つまり、利己的な発想から、人を思いやる心、まさに「利他の心」へと転換していったのです。

しかし、心を入れ替えて社業にあたる発表したとき、最初は幹部をはじめ社員たちは驚いたものの、「また、口先だけですぐに元の状態に戻るだろう」と思っていたようです。それも当然でしょう。私の心、考え方が変わったことを、すぐに信じてもらえるほど甘くはありません。でも、それに挫折せず、こつこつと努力を積み上げていったところ、一年目にはまだ半信半疑だった社員たちが、二年目には目の色が変わり、三年目には「利他の心」が浸透しはじめたのです。変身宣言をしてから三年間で、私自身が変わったと認められ、それと共に社員も変化してきました。社員たちが、喜びは与えて

■塾長講評■

利他の心で いつそのの飛躍を！

私は村松さんのように明るいタイプの方が大好きで、最初にお目にかかったときもそんな感じがしたことを覚えていますが。私が村松さんの会社を救ってあげたということより、村松さんが自分自身で立ち直られて、しかも人間的にすばらしく成長しておられるということが、私は何よりもよかったですと思っています。

最初に申し上げたいのは、こういうタイプの人は仕事ができるのです。体全体



もらうのではなく与えるものと考えようになり、生き生きとしたいい顔になってきたのです。このときほどうれしかったことはありません。

現在、塾長から教えていただいた「利他の心」を「お客様の幸せを願うこと」という表現に置き換えて経営理念とし、毎日の朝礼時に全社員で唱和しています。このように努力してきた結果、経営理念や企業方針というものが従業員にきちんと伝わるようになり、また、会社は現在このようなことをしたいと考えていることを従業員に喜んで、しかも素直に受け取ってもらえるようになりました。すると、以前は一〇％にまで落ち込んでいた社員の定着率が、現在では一〇〇％近くなるなど、信じられないような良い状態になっております。

いま私どもの会社は、印鑑事業部門が北海道から九州まで五支社・二十三事業所、飲食事業は、愛知、岐阜で七事業所のチェーン展開を行い、さらにDDI東海ポケット電話の代理店活動をスタートできるようになりました。

印章事業は十七億円、飲食事業は十八

から気力がみなぎっているような顔をしておられるでしょう。おっしゃることもはつきりしていて、男らしいですね。これは、仕事ができるための要素なんです。ところがそういう方はえてして、つまづいて大ケガをするという性格を持っているようです。

先ほどの話を聞いてみると恐ろしくなります。入社されたときに従業員が二百名だった会社が、三年で取締役営業部長になられ二千八百名の会社になって、売上高二百五十億円になったなんて驚異的なことです。そして社長が上場しないとやるものだから、辞表をたたきつけて辞める、しかもつくった会社が日本印章ではなく大を付けたという、もうえらい人です。こういう方はよほどの人でないと使いきれません。

村松さんはすばらしいパワーをお持ちですが、そのパワーが「利己」に向いてしまっていたのです。しかし、そういう人がひとたび利他の心に目覚めた瞬間、人に使われることもできるようになります。人を使うこともできるし、自分が従うこともできるのです。利己心が強かったとき

億円、合計三十五億円くらいが本年度の売上高として見込めます。これからは本当に従業員の物心両面の幸せを願い、社会人として恥じないように指導・育成していきたいと思えます。会社全体で三百名の従業員がおりますから、すべてを見るのは大変なことで、いつも時間が足りません。でも、時間が足りないくらいの方がちょうどいいと思っています。暇なときは、遊ぶことばかり考え、ストレスはかえってたまるものです。

いま私は、従業員が頑張っているのを見るにつけ、自分にはこの人たちのために将来の道をつくらなければいけないんだという責任感と、やってやるぞという勇気が湧いてきます。そして、従業員はそのような私を見つめることで活力を湧かせる、そういうことの相乗効果は、実に大きいものと思えます。その気持ちを全員で持続していくことが、実は最も大切なことではないかと思っています。

どのような場合でも「お客様の幸せに貢献し、従業員の労に報いる」という塾長の教えを忘れることなく頑張ります。

には、人にも使われないし、人を使うこともできなかったはずで

村松さんは一度失った信用をたいへん苦勞して取り戻されました。本年の売上高は、印章部門と飲食部門をあわせて三十五億円くらいとおっしゃいましたが、私はおそらく十年もしないうちに何百億という規模の会社にされるだろうと思います。利他の心に目覚めて少し慎重になられたために、伸びが少し遅れるかも分かりますが必ず伸びます。

いままではわけが分からず、「俺が、俺が」というように利己の固まりであったために、パワーもあつたと思うのです。だから今度は利己が分かったためにパワーが若干そがれていると思うのですが、利他に目覚めた瞬間、今度は従業員のために、社会のためというようになっていくわけですからパワーが出ていはいはずです。利己中心のときよりもっとパワーが出ていいはずですから、本当に大人になり常識をわきまえてくると、もっと飛躍されると思います。皆さんに申し上げますが、できる人はこういう人なのです。まず明るさが大切なのです。

経営理念の共有化で、企業体質が一変

東邦レオ株式会社
代表取締役社長 橘

俊夫（盛和塾／北大阪）

建築資材「パーライト」とは

三十年前、父が商品化に成功したパーライトという建築用資材はその独自性のため素晴らしい商品力を誇っていました。パーライトというのは、石器時代に石のヤジリなどに使われていた、ガラス質の非常に硬度のある黒曜石を原材料としています。それを細かく砕いて八百度から千度の熱を加えるとポップコーンのようになつて、純白の非常に軽く、しかも断熱性・吸音性に優れた「黒曜石系粒状パーライト」という資材になります。

当時はまだまだ木造建築が主体でしたが、父はいずれ鉄筋コンクリートの建築物が増えるを見越して、断熱効果・吸音

連中の集まりでした。しかし、それでも会社の利益は出ているという、企業風土としては非常に悪い状況でした。それに気がついた私は、良い人材の採用や従業員教育に真剣に取り組みはじめました。ところが私が心配していたように、創立十周年を迎えた昭和五十年過ぎくらいから、非常に順調に成長していた売り上げにかげりが見えはじめました。外的な要因としては高度成長経済が終わり、政府の公共投資のゼロ・シーリング、いわゆる建築業・冬の時代を迎えたのです。また、田中角栄氏のロッキード事件も非

効果のある、そして非常に軽いという機能は必ず求められるに違いないと考えて商品化したわけです。

七名でスタートした東邦パーライトは時代のニーズにぴったりとはまり、またたく間に建築業界に受け入れられていきました。

求心力のなさを反省

私が父の創業した会社に入社してからすでに二十年です。その間、経営者の一人としてさまざまな問題に直面してきました。とくに痛感しているのは、問題が生じたときにその問題の原因をどう捉えるかという視点が非常に重要であるということなのです。その原因をほかのせいにし

常に大きな影響をもたらしました。それまで、当社の製品は官公庁における採用が非常に多く、しかも一社特記指定という形での採用が行われていました。つまり、設計の段階で図面に商品名を指定するというスペック・イン（仕様折り込み）が有力な営業方法だったのですが、ロッキード事件以来、役所が民間会社に対する一社指定はダメだということになったのです。それまで、当社の商品名が記されていたところには、商品名の横に「又は同等品」というそれまでになかった五文字が加わり、競争が一気に激しくなりました。

またそれとは別に、内的な要因として人材の流出が相次ぎました。というのは粗利が五〇%以上というまみのある商売ができていた時期があったものではなにかということでも儲かるのではありませんか。自分たちでやっても儲かるのではありませんか。創業メンバーの中から何人かが優秀な人材を連れて独立するというようなことが五十二年、五十四年と続きました。

そうになると、ただでさえ厳しい現場では骨肉の争いというか、意地でも相手を

て自己の責任を転嫁するの、あるいは自分の内側に原因を求めて、謙虚に反省する心を持つかということ、その後の展開が大きく変わるのではないかと思われました。

私は入社してしばらくの間、会社そのものをいろんな角度から分析・評価してみました。商品力は強く、それをバックにして営業力もあり、無借金経営ということで財務力もあり、一見なんの問題もなさそうでした。

ところが問題だったのは、肝心かなめの従業員の質でした。

なぜこの会社にいるのかと聞くと、ほかに行く所がないとか、次の賞与を貰ったら辞めるつもりだとか、仕事に対して誇りも持たず、働く意義も持っていないつぶそうというようなことが続き、社内の雰囲気も殺伐たるものになっていきました。そうになると、優秀な人材ほど会社の将来を悲観して辞めるといふ悪循環が始まってしまいました。

そのうち、昭和五十八年ころには私の知らぬ間に労働組合まで結成されるといふ状況でした。売上高も利益も出ないというような状況のなかで、給料を上げるだとか休日を増やせとかいう、労働条件改善の要求だけが次々と起きたのです。私自身、そういうふうには社員が組織化されていることをまったく知りませんでした。頭にきました。外部の労働団体との団体交渉になれば泥沼化するばかりですから、外部との接触を待ってもらい、じっと対策を考えました。

経営理念の必要性を痛感

私は、売り上げが伸びない、利益が出ないというには、考え方自体に問題があるのではないだろうかと考えました。同時に、伸びる企業にはそれなりの要因があるに違いない、と徹底的に研究して



●会社概要／創業：昭和四十年／事業内容：建築用断熱吸音材および緑化資材の製造・販売・施工／資本金：三千万円／従業員数：百二十五名（パート含む）／売上高：七十八億円

みました。それで分かったことが、二つ
ありました。

一つは、経営とはある種の戦いであり、
何のために戦うのかという大義名分が必
要であるということです。すなわち、全
社員が納得し、燃えて戦ってくれるよう
な錦の御旗、つまり企業には経営理念と
いうものが不可欠であるということです。
もう一つは、現在はともかく、自分たち
は将来どうなりたいのかという夢——ビ
ジョンを明確に掲げて、それを達成する
ためには今日は何をしなければいけない
か、今月は何をするのか、日々の努力目
標を掲げている企業は強いということ
でした。

当社に当てはめて考えてみると、売り
上げ目標、利益目標というのはありません
けれど、それが何のために必要なのか、
また将来はどんな会社になりたいのかとい
うようなビジョンもありませんでした。
そんなことを考える暇があるなら、少
でもいいからパーライトを売りに行って、
今日の売り上げを上げろというような感
覚だったので。

このままではいけないと考え、私は昭
和五十九年にはこういう企業でありたいと
いう夢を、七十六名の社員が共有するこ
とができました。

プロジェクトで策定され、社員の共感
を得た経営方針は、次のようなものです。
企業が成長していくためには、時代を先
取りする独自の価値観と魅力を持つこと
が必要不可欠とする。オリジナリティの
追求、全社員が自由に討論できしかも
ビジョンを共有できる。全員参画の経営
計画、住環境・オフィス環境・都市環
境・地球環境の四つの課題に取り組む企
業活動を行うための「生活環境への貢献」。

そして、創業後十八年の昭和六十年に
売上高十八億円の会社が、五年後には倍
の三十六億円にするという目標、社員の
誰もが実現すると思っていなかった目標
は、五十一億円という目標をはるかに上
回る数字となって返ってきました。そう
いった数々の成功体験の結果、社内の風
土も一新され、会社は明るい、本当に前
向きの肯定集団に変わりました。

冷静に、なぜ伸びたのかということ
を考えると、たしかにバブル経済の伸長と
いう追い風に乗ったこともたしかですが、

和五十九年に五年後に向けての中期経営
計画を立てることにしました。七十六名
に減っていた社員の中から、今後に期待
する約三十名を選び「ターゲット90プロ
ジェクト」という組織を私がリーダーに
なつてつくりました。

ところが最初のうちは、残業代はどう
なるのか、休日出勤の手当はどうなのか
というような意見のやりとりばかりで、
話が全然前向きに進みませんでした。ま
た、会社の強みと弱みの分析をしようと
いうことで役員が席を外して討論させる
と、弱みのところにはよくもまあこんな
に物事を悪く捉えることができるかと感
心するくらい項目があがっているのに、
強みのところは白紙の状態でした。会社
の将来と一緒に背負っていかうと考えて
いた社員ですらこの程度か、と私はすっ
かり落ち込みました。

しかし私は、いつかは心の中をさらけ
出してくれるだろうと我慢して続けまし
た。昭和五十九年十月から六十年の三月
にかけてほぼ半年間、毎週土・日を一泊
二日のプロジェクト会議に充てました。
労務近代化、新製品開発、営業政策、財

最大の要因は我々が明確な経営理念を持
ち、夢・ビジョンに対して一丸になれた
ということにつきると思います。

私どもはそれまで、パーライトという
商品を加工し、あるいは開発して、それ
を天井材・壁材・屋根材という建築資材
として売ることが仕事であるというふう
に考えていました。しかし、本当にお客
様が求めているのはパーライトという商
品ではなく、断熱性とか吸音性というパー
ライトの持つ機能なのです。

万一、もっと安価で機能性の優れた材
料があれば、それを採用するのはお客様
にとって当然のことです。だとするなら
ば、我々が今後お客様に提供しなければ
ならないのは、人間が幸せに生きるため
の生活環境の向上、居住空間の質を向上
させることに貢献することが企業としての
使命ではないかということに気づきま
した。

そのことに気づいた瞬間から発想が大
きく変わりました。二年前に、それまで
の東邦パーライトから東邦レオに社名変
更をいたしました。このレオというのは
リビング(L)、エンバイロメント(E)、

務政策の四つの委員会をつくり、討議を
進めていきました。すると、二カ月あた
りを過ぎるころから参加メンバーに変化
が現れはじめました。彼らにも、会社も
今回は本気で取り組んでいこうとしてい
るということが浸透しはじめたのです。

そうなる、次回に発表するテーマの宿
題に対しても、この人にこんな能力があっ
たのかというような、素晴らしい提案が
どんどん出てくるようになりました。そ
して、プロジェクトは想像以上に活性化
していきました。

結局、労働組合の問題にしても彼らの
本望の望みは「自分たちの能力を発揮す
る場所を与えてくれ。能力に期待しない
のなら、せめて給料が休日を増やしてく
れ！」ということだったのだということ
が分かってきました。

理念の共有化で甦る

昭和六十年三月、全社員出席のもとホ
テルで「ターゲット90プロジェクト」の
発表会を行いました。そして、会社の新
しい経営理念、五年後、十五年後の二

オーガナイザー(O)の頭文字をつなげ
たもので、生活環境への貢献者になりた
いという我々の経営理念をそのまま社名
に盛り込んだものです。

コロンブスの卵ではありませんが、い
ままで敵だと思っていた他社の商売を我々
の工率力、施工力に利用できないか。あ
るいはパーライトを建築資材以外に活用
できないかという発想から土壌改良剤と
しての用途が広がりました。そのように、
発想の変化によって事業の領域が広がり、
今日にいたっております。

昨年の全国大会に初めて参加させてい
ただき、皆さんの発表や塾長の講評など
素晴らしい言葉をたくさん聞かせていた
だきました。「謙虚にして驕らず、更に
努力を」という言葉は、私にとっても
とも必要な言葉です。また、「動機善な
りや、私心なかりしか」というのは、自
問自答するときの重要なキーワードであ
り、「利他の心」は経営における判断の
大切な指針となっています。

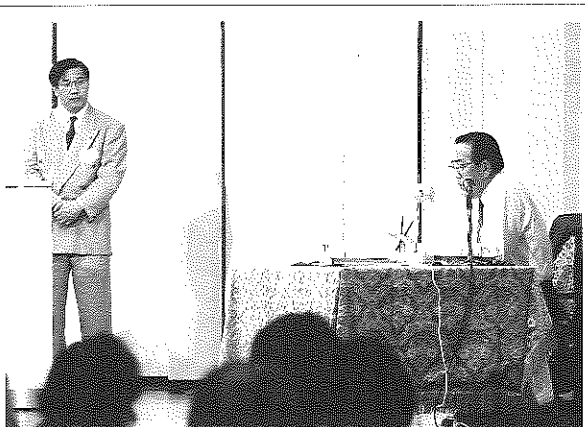
いままでの企業の判断基準であった
「損か得か」ということだけでなく、「人
間として何が正しいか。何が善で、何が
悪か」というより高い次元での判断がで

きるような企業に脱皮するためにも、仕事上のあらゆる機会を通じて、人間性のいっそうの向上をめざして頑張りたい

■ 塾長講評 ■

さらに高め続けてほしい 企業独自の理念

橘さんのお父さんは、素晴らしい着想で「パライト」という独自の商品を考えら



れ、たいへん利益率の高い事業を始められました。優れた商品力によって、たいした苦勞をしなくても会社は大きくなっていったのだと思います。そのため、経営理念もおつくりにならなかったと思います。事業さえ行っていれば利益は出たでしょうし、それなりの給料を支払えば従業員の方もついていかれたのでしょうか。会社というのは、普通そういう形で始まるものです。

橘さんは、そういう会社に入られた。しかし、たいへんいい会社なものだから幹部が部下を引き連れて辞めていくのを、実は何十年も傍観しておられたのです。しかし、組合ができるときに初めてことの重大さに気づき、対策を真剣に考えはじめられました。本当はもっと早く気づかれたらもっとよかったと思います。

しかし、気づかれてからの対応、展開は偉いと思います。土・日を使って一泊しながら、しかも優秀と思った人材を連

といます。また、利益をあげることが会社の唯一の目標ではなく、広く社会や地球にとって意義のあることをするた

めには、どれだけの利益が必要かということを明確にできるような、社会に求められる企業をめざしたいと思います。

れて中期経営計画の策定をされたときの辛抱強さは見事です。最初は不満を言わせ、それが出尽くしたところで皆の知恵を借りる、本当に立派です。そして、従業員の持っている潜在的能力を引き出し、しかもその計画をはるかに上回る実績を達成されました。褒めることはあっても注意することは何もありません。

橘さんは大義名分のある経営理念を確立し、そこに従業員の心を結集されました。企業には、打算とは違った魂の高ぶる、公明正大な大義名分が必要と気づいて、それを従業員と共に確立されました。たんに売上高や利益を超えた、理想の企業をめざしておられるのは素晴らしいと思います。

さらに、五年後にも十五年後にも通用するように理念を高め続けていければ、東邦レオという会社は間違いなく、もっと素晴らしい発展を続けていくことでしよう。

体験発表

社員の日に見える経営管理を実現

株式会社ヒューテック
代表取締役社長

平田喜一郎 (盛和塾／香川)

新製品開発と お客様のニーズ

私は昭和三十三年に大学を卒業し、父が経営していた会社に入社しました。父は、いわゆる起業家タイプの人間でした。手がけた業種は主にサービス業が多かったのですが、ただ一つ製造業がありました。それは、鉄道車両の車輪のフランジ部の磨耗を減らし、寿命を伸ばすためにフランジ部にわずかな潤滑油を供給する給油器を作る会社でした。父はそれを国鉄に売り込むために、約三年の年月と数千万の資金を投じています。

私は大学で機械を勉強していましたが、その会社で働くことになりました。入社したときは、クレーン用のフランジ

給油器も商品化して、製鉄所や造船所にも市場を拡大していたときでした。

四国は生産性本部の活動が盛んな地域で、当社も会員になっていたので、私も時々セミナーに参加していました。あるセミナーで、「商品にはライフサイクルという寿命があります。したがってメーカーは次々と新商品を開発していかないと成長していきません」といってソニーを例にあげた説明がありました。

私は、いずれ会社を背負うという気持ちがありましたから、これは大変なことだなと感じました。一九六〇年代の経済成長率は名目で一七％近く、とくに人件費の伸び率が高く、売り上げを経費の伸び率に合わせて伸ばしていけないと、いずれ経営が破綻するだろうということは

素人の私にも容易に想像できました。ところが肝心の売り上げが、商品のライフサイクルというものによって保証できないということが分かったわけですから、新製品の開発に取り組むしか道がないと思いました。

私はそれ以来、「新製品開発」という言葉にとりつかれ、今年こそは今年こそはとただひたすら試行錯誤を繰り返しました。

当時、新製品開発のほかにもう一つ私の心にひっかかっていたのは、「お客様のニーズ」ということでした。すなわち、商品開発を成功させるためには、まずお客様のニーズを発見しなければいけないということでした。

開発テーマは、最初のころは本業の潤

滑機器に関するものが中心でしたが、なかなか売り上げに寄与する製品はできませんでした。そのうちに、本業関連がだめならニーズのあるものならなんでもやるう、売れる商品さえできればいいという考えでニーズを求めて奔走しました。

そして、ある造船所から天井クレーンのクラブ台車に取り付けられる投光器がでないかとの引き合いがありました。それは、クレーンのクラブ台車から地上に投光する光のマークを目安に、クレーン



●会社概要／創業：昭和二十年／設立：昭和五十二年九月／事業内容：リニアレーメイセンサーの産業用での利用および画像処理技術の産業用の実績では、世界でもトップの実績を持つ。利用分野は製糖現場での品質管理で、QCインラインという新しいQCコンセプトを打ち立て、事業展開を図っている。資本金：二千二百四十万円／従業員数：二百名／売上高：四十億四千

中に組み込むという考え方です。従来の品質管理は、抜き取り検査などが主な方法でしたが、当社が提案する方法は、検査装置をラインに組み込んで品質測定を行い、そのデータから品質診断、さらに修正処置を行うというように、一つのクローズドループにおけるフィードバックシステムを構築しようというものです。

アメーバ経営を導入

盛和塾（香川）は、平成三年の秋に開設しました。私の入塾の動機は、会社をもっと良くしたい、伸ばしていきたいという理由でした。その後、アメーバ経営を知る機会があり、すぐにこれだと思いました。塾長の経営哲学とこのアメーバ経営を学ぶことで、会社をもっと良くできるのではないかと考えたのです。

さっそく平成四年の春から導入指導を受けることになり、平成五年の一月から自主運営が開始されました。しかし、アメーバ経営が動き出したものの、正直いってそのころのアメーバ会議は、私もアメーバ長も何か借り物のうえて会議をやって

操作をしやすくするためのものです。当時の造船所ではクレーンで荷物を吊った場合、斜め吊りになって人身事故が起きたり、製品を壊すという事故が発生していたため、そのような開発依頼があったのです。

当時の私どもには、電気や光学に関する技術はありませんでしたが、他社の協力を得ながら幾多の紆余曲折を経て、四年ほどかけてやっと完成させました。「クラブセンターメーカー」と命名されたこの商品はその後、昭和四十七年から始まった鉄鋼会社との一連の共同開発につながっていくことになり、当社の運命を大きく転換するきっかけになりました。

ついに新製品を開発

昭和五十五年、現在の主力商品であるシート材検査装置をとうとう完成することができました。この装置は紙・フィルム・金属などあらゆるシート材の表面欠陥を発見する装置です。

また昭和六十二年には、世界で初めて印刷検査装置の開発にも成功し、売っているような感じでした。塾長が言われるように、数字をつくっていくんだという実感がなかなかつかめなかったのです。塾長はアメーバ経営の採算表を見るのが楽しみだ、面白いとおっしゃっています。私の場合はとてもそのような心境にはなれませんでした。

そんな状態のときに、新たな経営上の問題が発生しました。それは、利益が出ているにもかかわらず、資金繰りが苦しくなってきたのです。

私はかねがね、売り上げさえ伸ばしていけばほかに少々の問題があっても、すべて解決するという考え、すなわち、売り上げ至上主義の考えを持っていました。そして経費は会社を良くするために積極的に使っていくもの、人件費や開発費、その他あらゆる経費など先行投資と考えられるものについては、利益の出ている間は積極的に使っていくという考えでした。

いずれ出現するであろう競合製品に対する準備、すなわち技術開発、商品のライフサイクル対策としての新商品開発、経営管理の整備、将来の方向を示すビジョ

上げも順調に伸びはじめました。

シート材検査装置の開発によって念願の新製品開発に成功し、業績も平成二年の秋から始まった不況にもかかわらず毎年三〇%台の成長率で検査機事業部門は伸び、平成四年には本業の潤滑事業部門の売り上げ八億円に対し、検査機事業部門は四十一億円に達しました。

シート材検査装置は、一分間に数百メートルの速さで送られてくるシート材表面の欠陥を見つけるもので、印刷されたものなら、十種類にもおよぶ印刷ミスが検出できます。検出方法は、検査対象物に光を照射してCCDカメラがその検査対象物からの信号を読み取り、シグナルプロセッサで処理をして欠陥を見つけます。もし欠陥があれば、ラベラーやプリンターなど、ユーザーの要望に応じた出力方法があります。

この検査装置は、もともと品質保証のためにスタートしましたが、最近では品質管理に利用する動きが出てきています。そのような時代のニーズに合わせ、「QCインライン」という概念を考え出し、ついに、品質管理を生産ラインの

ンなどいろいろと対策を講じていたつもりでした。ただ一つ、不安に思っていたのは売り上げの年間のアンバランスでした。そのため、売上実績を読みにくい面がありました。そのアンバランスというのは、上期に大幅な赤字を出し、下期に取り返すという体質です。こういった状態を何年も繰り返してしまっていたので、毎年下期とくに第四半期は私にとって精神的にたいへんな苦痛の時期でした。このような状況です。毎月の数字をつくっていくということができずに、年単位の数字づくりで汲々としていたわけです。なんとかして月次決算で毎月黒字の出る会社にした、それが永年の願望でした。

資金繰り改善対策として、平成五年の八月ころ経理や経営管理の責任者が私の部屋に来て、売上基準を従来の出荷基準から検収基準に変更したいと申し出てきました。検査装置は、お客様の仕様に合わせて作るシステム商品的な性格を持っていますので、出荷してから検収されるまで相当の時間がかかります。とくに開発要素が入ってくると、なおさらです。

そのようなわけで、出荷しても検収がされていらない、いわゆる回収が困難な物件が相当発生しているということが明らかになったのです。それでは資金繰りが悪くなるのは当たり前です。

さらに悪いことに出荷の時点で売りを立てるため、社員の中には期末の売上目標達成率を良くするために、検収を見込んで出荷しているような物件も加わって状況をいっそう悪くしていました。

平成五年はお客様の方も不況が厳しくなった年で、そのような年に売上基準を変更すれば赤字に陥ることは明らかですし、さらに検収される見込みのない物件の処理は特別損失を表面化させます。しかし、それを早く解決せずに問題を先延ばしにするほど大変なことになると思い、すぐにとりかかりました。ようするに、売上至上主義を唱えていた私に問題があったのです。

噛み合った従業員との意識

平成六年度は、アメーバ経営についてもいろいろな見直しを行い、今年こそ定

着させようと思いついてスタートしました。すると、どういうわけかアメーバ長の態度が月を経るごとに変化し、まず時間当たりの付加価値やコストに対して敏感になってきました。

また、アメーバ長へ権限を大幅に委譲したため指示待ちがなくなり、各アメーバが自主的に活動しはじめました。私は以前から中堅社員をもっと積極的に活動させたいと思っていましたが、アメーバ経営でやっとな実現したのです。

今年になって、さらにアメーバ経営の徹底に取り組みました。まず、アメーバ経営で教えていただいていたのとうまくできなかった残管理の実現を考えました。私どもは製造ラインについてQCインラインという考え方をしていますが、その考え方をアメーバ経営に当てはめてみたらどうかと考えたのです。

QCインラインの基本的な考え方は、目的を達成できるようにラインの状態を常に理想的な状態に保っておくことです。そのためには、ある状態を測定すると、それが正常かどうかを判定し、次に必要なアクションをとることが、クローズド

ループの状態ではリアルタイムにできないればなりません。私はその考え方を、経営管理に当てはめてみたらどうかと考えたのです。

一つの例が、残管理です。これは私どもの仕事の物件を、引き合いから最終の売上回収という工程をいくつかのステップに分けて、各ステップの実績をつかんでいきました。各ステップには当然、実績に対する残があります。これによって、売上目標を達成するためには各ステップの残をいくらしなければならぬかということが明らかになってきます。したがって、各アメーバがいま何をしなければならぬか判断できるようにしたわけです。つまり、売り上げに関するクローズドループをつくったわけです。

そのようにして、売り上げの平準化などがようやく可能な見通しになりました。私自身もこのような過程を通じて考えが変わりましたし、社員も皆一人ひとり前へ積極的に進んでいこうという姿勢になりました。いままで私と社員、社員と社員、お互いにバラバラだった歯車が、確実に噛み合い出してきたのです。

塾長講評

勇気を持つて

改革の実践を続けましょう

平田さんはお父さんが始められた事業を引き継ぎながら、事業内容をがらっと変えて成長しておられます。また、盛和塾に入ると同時にアメーバ経営を導入されました。

いまのお話を聞いていて、おそろしくヒューテックとしてはいまやっとなアメーバ経営が定着しはじめたのかなと思えました。どういふことかというところ、アメーバ経営を導入することで会社の思想ががらっと変わるからです。人間の性格が簡単に変

わらないのと同じで、企業の性格もそう簡単には変わりません。

平田さんの会社は上期が赤字で、下期にその赤字を取り返して黒字が出る、それも第四半期に売り上げが集中し、それでもって利益を計上するというような企業文化を持っておられます。そういう企業文化にとって、月次決算で毎月利益を出していくというのはまったく異質の世界ですから、なかなか受け入れられなかったのは当たり前だと思います。

まさに異質の文化が入ってきたわけですから、なじみようがなかったでしょう。それがいま曙光が見えてきたそうですから、私も嬉しく思います。

いまの平田さんのお話で何を学ぶかというところ、改革・改善は一朝一夕にはできないということです。改革・改善というのは、それまでの会社が持っている文化を変える、従来の文化に浸りきった社員と制度を変えるわけで、簡単なことではありません。

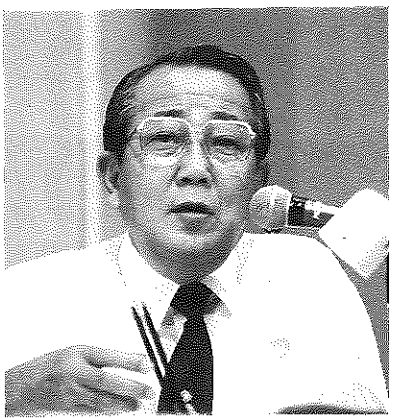
売り上げを出荷基準でやっていると、いつのまにか資金繰りに困られた。利益は出ているのに……とおっしゃいましたが、

その利益は実は経理屋さんが出すお金で、実際にお金が入ったわけではないのです。だから資金繰りを見ると、売掛残がいっぱいたまっています。その売掛残というのは、検収があがっていなかったということでした。

そこで、出荷基準は売り上げだと決まっていたものを検収基準に変えられましたが、これはいかにへんに勇気のいることです。切り替えた瞬間は、当然売り上げは激減しますし、利益はとんで赤字になってしまいます。

出荷さえすれば売り上げが立っていたものを、検収基準にするとお客さんが検収してくれないことには売り上げが立たないわけです。その間、材料代、加工代などは払うわけですから経営的には相当に苦しくなります。

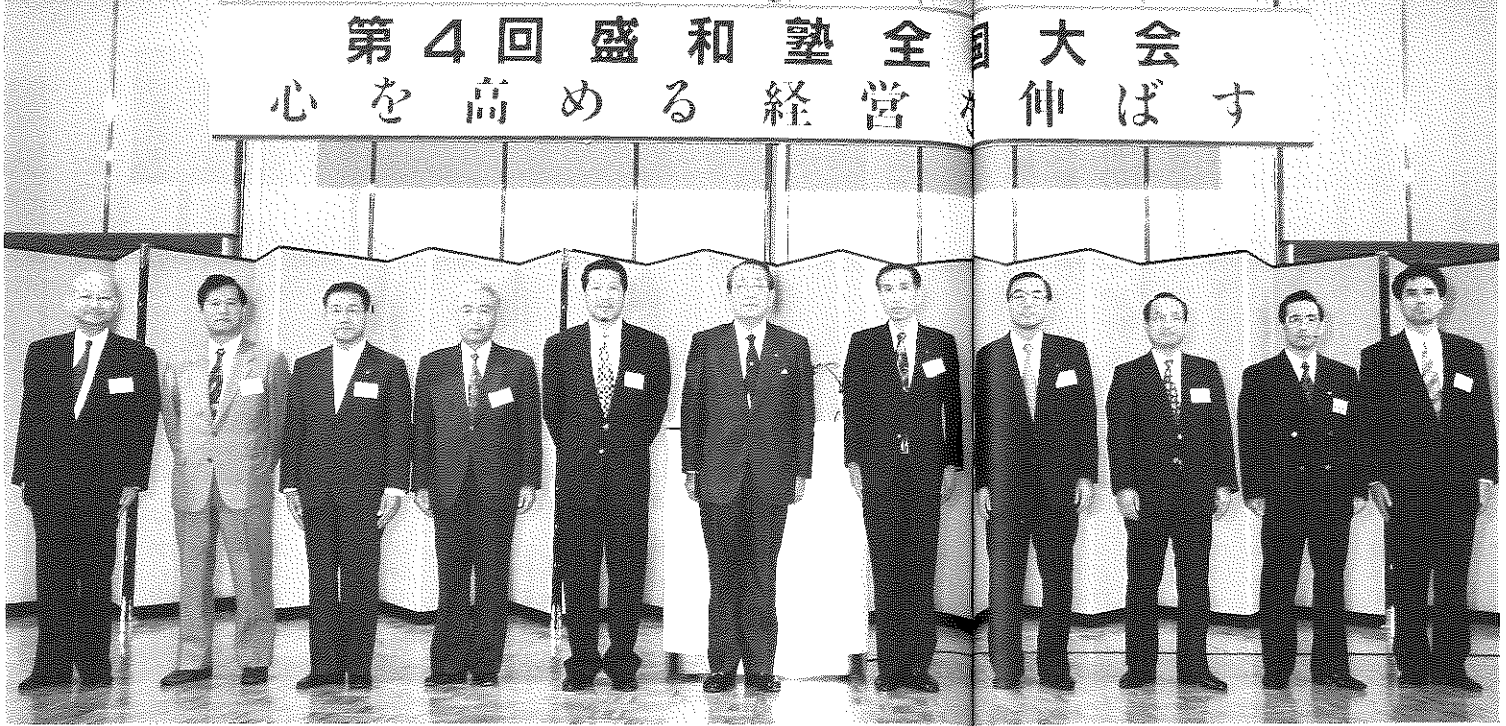
現在、売り上げが年商四十億くらい、利益率が若干低いです。私は平田さんが率先垂範されれば、いま社内の機運、改革の機運が盛り上がっていると、まさに企業文化が変わろうとしていますから、短期間で高収益の会社になるだろうと思えます。



初の「稲盛経営者賞」に18名

かねてより実現が待たれていた「稲盛経営者賞」の受賞者18名が、第四回目の全国大会において初めて発表されました。

この賞は、塾生の皆様方より提出された約四百五十通の「経営診断資料」に基づいてその経営内容の評価し、表彰しようというものです。塾長に学んだ経営のあり方を、それぞれの会社に合わせて実践された結果への評価であり、経営体験発表とはまたひとつ味違った重みのある賞といえましょう。(本年度中に提出された分は、来年の表彰対象となります。奮って応募ください)



塾長を中心に並ぶ表彰された皆さん

《稲盛経営者賞・受賞者》

■製造業第一グループ (売上高百億円以上)

- 第一位 イタリヤード株式会社 北村陽次郎(京都)
- 第二位 株式会社リッチェル 北島 直(富山)
- 渡辺 信樹(富山)
- 第三位 福島工業株式会社 福島 裕(大阪)

■製造業第二グループ (売上高十億円以上百億円未満)

- 第一位 トウジ工業株式会社 山本 康弘(京都)
- 第二位 株式会社クログダ 黒田 史郎(香川)
- 第三位 日新製菓株式会社 大石 俊樹(山形)

■製造業第三グループ (売上高十億円未満)

- 第一位 株式会社大谷 大谷 勝彦(新潟)
- 第二位 株式会社タニサケ 松岡 浩(岐阜)

■非製造業第一グループ (売上高百億円以上)

- 第一位 木内建設株式会社 木内 藤男(静岡)
- 第二位 日本植生株式会社 柴田 和正(岡山)
- 第三位 株式会社カワキコーポレーション 川端 健嗣(京都)
- 田島 治子(北大阪)

■非製造業第二グループ (売上高十億円以上百億円未満)

- 第一位 株式会社ユニバーサル園芸社 森坂 拓実(大阪)
- 第二位 東海レベラー鋼業株式会社 小林 直樹(名古屋)
- 第三位 イマジニア株式会社 神蔵 孝之(東京)

■非製造業第三グループ (売上高十億円未満)

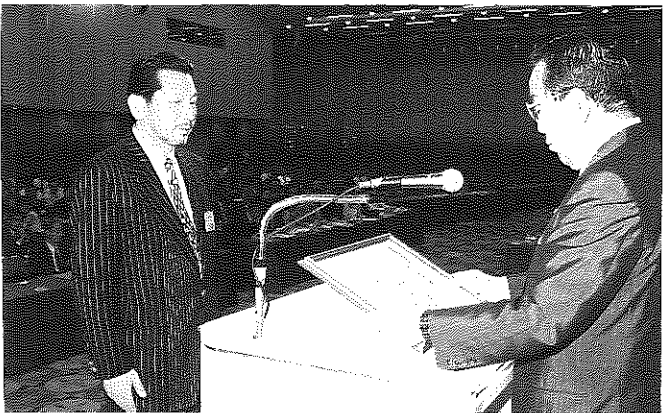
- 第一位 株式会社平和園 新田 良基(帯広)
- 第二位 株式会社宇都組 宇都 要一(鹿児島)

*表彰は製造業、非製造業とも次のとおりです

- 第一位 表彰状と副賞二十万円相当のカメラ
- 第二位 表彰状と副賞十万円相当のカメラ
- 第三位 表彰状と副賞五万円相当のカメラ

【製造業】

私から一言、選考の経過について説明



表彰状を受け取る北村さん

させていただきます。

売上高百億円以上の製造業第一グループの中では、イタリヤードの北村さんがたいへん立派な業績をあげておられます。紳士服、婦人服の販売業としてたいへんユニークな新製品開発をしておられますし、また、販売方法もユニークで売り上げを着実に伸ばしておられます。経常利益面でも毎年二桁以上の利益率を確保されています。そして、本年七月には見事に上場を果たされました。また、このグループの中では対売上高経常利益率は第一位でした。おめでとうございます。

第二グループの第一位、トウジ工業の山本さんは、鋼構造物の製造業をしておられますが、経営もたいへん立派でございます。過去三年間の売り上げを見ると若干の上下はありますが、そのようななかで経常利益を毎年伸ばしておられ、二桁の対売上高経常利益を確保されています。それは本グループの中でも第一位です。

第二位の黒田さんは、厳しい経済環境

のもとにある機械業界にあって売り上げの確保をするため、新製品開発のためのたいへんな努力をしておられます。しかも、経常利益率を常に二桁にしてきておられます。

第三位の日新製薬の大石さんは、医薬品の製造で売上高の伸長にたいへんな努力をされています。同時に、経常利益の安定確保に努めてこられて、この厳しい環境のもとで業績を上げられました。

製造業第三グループの第一位、大谷さんは売り上げもたいへん堅調に推移しておられ、かつ、経常利益もここにきて二桁というように大幅に改善されています。また身障者の方を積極的に雇用され、自らも朝早くから就労して率先垂範を従業員の方々に立ってやっておられます。

第二位のタニサケの松岡さんは、これまでたいへん伸びておられました。いま売上高は若干減少傾向にありますものの、きわめて安定的な経常利益を確保しておられ、全提出者の中で圧倒的な対売上経常利益率です。ちなみに前年は二三・二%という高率の利益率を計上していらっしゃいます。

【非製造業】

非製造業第一グループの第一位、木内建設の木内さんは、売り上げ、経常利益とも大きく伸ばしておられます。ことに94年度の経常利益率を大幅に改善され、一気に二桁まで持ち上げられました。

第二位の日本植生の柴田さんは、対売上高経常利益率で一四・八%というたいへんな伸びをされました。しかも、きわめて安定した経営をしておられます。

第二位のカワタキコーポレーションの川端さんのところでは、売上高経常利益を三年間確実に伸ばしておられました。ことに、収益率の安定化にはたいへんな努力を続けておられました。たいへん立派な業績を現在も維持しておられます。

第二グループの第一位、ユニバーサル園芸社の森坂さんは、売り上げに比べて収益性の改善が顕著になっていきます。とくに対売上高経常利益は、実に二〇%近くを示しておられます。

受賞者ス。ピーチ (要旨)

北村陽次郎 (イタリヤード株式会社)



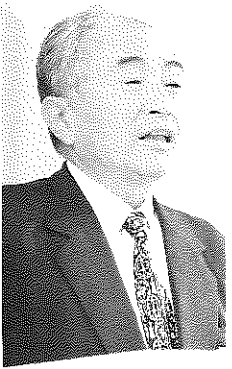
私も稲盛塾長と同じように二十七歳のときに独立いたしました。それまでなかった楽しい会社づくりができないうち、働くことが楽しい会社づくりができないうち、自分では思っていたのですが、ついついまわりに同化してしまうようなことになってしまいました。

そのようなある時、塾長から「経営者は自分の哲学を持たないといけない」というお話を聞きました。そこで私は、自分の哲学とはどういうものか、創業の心はどういうことだったか、改めて自分に問い直し、一つの転機とすることができました。

おかげで、自分がいいと思ったものより多くの人に買ってもらった。……という創業のときの考え方、自分のポリシーを持って仕事をしようとしていたはずだという原点に戻って、今日まで頑張ってくる。ことができました。

まだまだ私心を捨てて仕事をする。ことはできませんが、できるだけお客様に儲けていただく、消費者の皆さんに喜んでいただくことが自社の永続性になるんだという、「分かちあいの経営」を考えていきたいと思えます。

山本 康弘 (トウジ工業株式会社)



私は京都盛友塾の創立以来、塾長の教えを受けてきました。その間、なかなか

業績が上がらず、いつも「塾長、すみません」という申し訳ない気持ちでいっぱいでした。それなのに、今日は晴れがましい思いをさせていただいております。それは、この十数年間塾長に教えていただいた「稲盛イズム」が、私ならびに私の会社に少しづつ浸透していった結果だと思っています。

ところが、当社はいまだ不況の真っ直中で苦しんでいます。バブル崩壊後、わずかばかりの仕事を多くの同業社間で取り合った結果、売り値で半値、かつ数量で三割減という状況です。

しかし私は、塾長に教えていただいた「売り上げや収益は後からついてくる。いまは何をなすべきなのか、何を目的として働いているのか、絶えずその思いで行動することが大切だ」ということを肝に銘じて、社員全員で策定した「アクションプラン④」という事業計画を遂行しています。その中で、わが社は品質内容において日本一をめざそう、わが社に関係する人々すべてが満足だったと言えるような人生を送っていたらこうという理念を確認しました。

黒田 史郎 (株式会社クログテ)

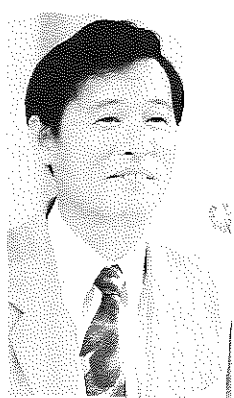


事務局から「第二グループの第二位に選ばれました」という電話をいただいたとき、信じがたい思いでいました。ところがすぐに同じく香川の仲間、合田さんから「入賞、おめでとう」という電報をいただき、これはどうやら本当だということ、家内と二人で喜び合いました。

私も機械の製造業で、第一回の全国大会でも発表させていただきましたが「二つの喜び合い」ということをモットーにしております。それは、私どもメーカーと、ディーラー、エンドユーザーの三者それぞれが喜ぶようでない、本来の企業として成立しないのではないかと考え、その実現に向かってこれまで頑張ってきました。それは以前から実行していたことですが、盛和塾に入り稲盛塾長

の教えを受けてからいっそう意識するようになりました。まず良い社風づくりから始めようと考え、塾長がいっもおっしゃっている「利他の心」を積極的に取り入れ、年々努力したつもりです。その結果が経営の数字に現れ、今回の受賞につながったと思います。

大石 俊樹 (日新製業株式会社)



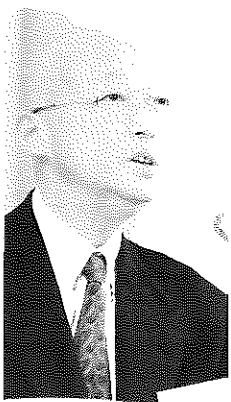
私は、二十七歳のときに婿養子という形でこの会社に入社しました。ところがそのときの会社は、二年もつか三年もつかというような、いまにもつぶれそうな状況でした。しかし、継ぐ以上はなんとかしなければという気持ちで今日まで必死に運営してきました。

このたび表彰されたのはたいへん有り難いことですが、私自身は本番はこれくらいだと思っています。いままでは、私の

めざす経営をするための下地づくりだと思っております。それは、塾長がおっしゃるような、二〇%前後の利益を出せるようなシステムにすべきだと思っております。したがって、私にとっては、いまの状況はその準備がやっと終わったというところなのです。

会社は継続しないといけない、という考えで、私は常に中継ぎという気持ちでやってきました。そして部下にも「私は君たちに何かをしてあげられるように努力をする。君たちは君たちの部下に何をしておられるか考えてほしい」と言うてきました。私は、それが「会社の継続だ」と考えています。

大谷 勝彦 (株式会社大谷)



当社は、小さな市場の大きなシェアをモットーに、ゴム印とか名刺、ハガ

キ、ホテルの式場の招待状などの印刷、段ボール印刷用の製版などをやっております。

関連部門の分社化を積極的に進めており、現在四名の社長を誕生させています。二十一世紀までには、十人の社長を誕生させたいと思っております。

売り上げよりも付加価値を大切に、社員の幸福をめざすことを企業の目的として、お客様の苦情や不満を満足に変え、また人間として豊かに成長できる教育を社長の仕事としております。

当社は身体障害者の多数雇用事業所になっており、現在グループ各社で三十七名を雇用しております。これは私自身が難病にかかり、それ以来苦しんでいるということが側面的な理由でもありますが、障害者は健全者に伍して職業人として立場に働いてくれています。

わが国は欧米に比べて、障害者は面倒をみるもので働いてもらうという考えは希薄です。私は、社会全体が「障害者が働いている企業は社会的な責任を自覚した企業だ」と見るようにならないといけないと考えています。

松岡 浩 (株式会社タニサケ)



この受賞は、タニサケの社員一人ひとりのおかげであり、さわやか社員と呼んでいるパート社員のおかげであります。

ある社員は六時半に出社してトイレ掃除をやってくれます。ある社員は製品倉庫をピカピカに磨いてくれます。ある社員は朝早く来てフォークリフトを磨いてくれます。家から花を持ってきて手洗いの場に生けてくれる社員さんもあります。工場見学者が朝早くお見えになるときは、お客様に喜んでいただくようお願いし、お客様に喜んでいただける社員もいます。増汗を持ってきてくれる社員もいます。

総務部の女子社員は日本一の電話応対をめざして励んでいます。営業マンは、一日に三枚以上のハガキを書いて、お客様に礼状を送っています。製造現場の人はみんなで工場を磨きあげてくれていま

す。当社が大切にしているさわやか社員さんは、この作業場はこうしたらもっと良くなるという改善提案を出してくれました。また、夜遅くまで一人で留守番をしてくれている社員もいます。

このように全社員が一人ひとり輝いて、「自分の会社・タニサケ」という気持ちで励んでくれています。これは、塾長が常におっしゃる「経営者は謙虚にして驕らず」という教えを守っているからだと言信しています。

木内 藤男（木内建設株式会社）



どの業界も同じだと思いますが、我々の業界も「信用と実績」が企業の生命線です。それは取り扱う金額が非常に大きいこと、商品をお渡しする前に金額を決めること、そして一度造ったら二十年、三十年という長い期間お客様とお付き合

業経営は長丁場です。マラソンレースにたとえて四二・一九五キロの企業マラソンレースということをよく申されます。それに比して当社のご数年間のことを見ると、数百メートルの瞬間風速的なラップタイムが人よりほんの少しよかったです。



けではないかという思いが強いです。会社自体の体力の脆弱さ、私自身の未熟さなどこの賞をいただくのは不安ですが、今後とも頑張れという激励の意味と、日夜苦業を共にした社員と喜びを共有するためと受け止めて、有り難く頂戴させていただきます。

私は三十三歳のとき、右も左も分からない未熟な経営者として入塾いたしました。それまで経営とは何か？ということについて成功された方の本を読んだり、講演を聞きに行ったりしていました。抽象的な話が多くもう一つ核心に触れる

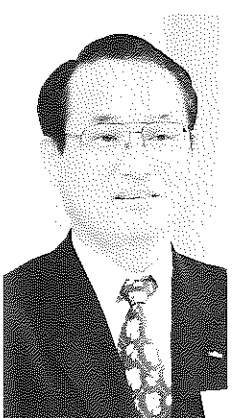
いするといったことが背景にあるからです。また、一つの実績が次の受注への大きな評価になるということもあります。

そのためには品質をもっと良く、価格面でも工程管理でも非常に厳しい要求に応える必要があります。しかし建設業界においても、専門工の高齢化や不足が顕著で大きな問題となっております。

そのような状況のなかで、わが社では工場における生産比率を高めたコンクリートプレハブの集合住宅がここ数年非常に成長してまいりました。この部門の大きな成長が、建設という本業に加わってこの受賞につながったと思います。

これからも、「謙虚にして驕らず」の気持ち忘れず、企業運営に全力を注いでまいります。

柴田 和正（日本植生株式会社）

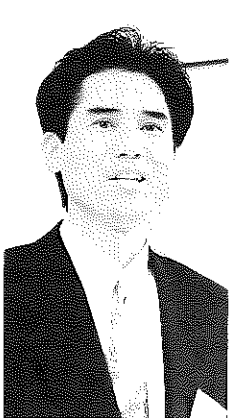


お話を聞くことができず、心にぼっかりと穴があいたままでした。そんなときに盛和塾に入り、稲盛哲学をお聞きしたとき「本当の経営者に出会った」という非常に深い感動を得ることができました。

私は入塾以来十一年間、塾長ご出席の例会には一〇〇％出席して必死にメモをとりと、帰ってから整理し読み返していただきました。アメーバ経営も導入させていただきました。

力強く生き抜いていくためのエネルギーをいただきました稲盛塾長に、少しでも近づくべくこれからも努力を続けてまいります。

森坂 拓実（株式会社ユニバーサル園芸社）



十九歳で大阪に出て、二十歳で独立いたしました。以後はや二十七年、考えてみますと今日という日はそのなかでいち

非製造業ということを受賞いたしました。が、実は売上の面では工事が六〇％ですが、利益の面で見ますとメーカーとしてのものが六〇％なのです。

私どもの会社は官公庁の仕事が八五％で、土木工事の中でも特殊分野といえる法（のり）面、つまり斜面の緑化・防災という工事が主力です。

いまの考え方としては「三方よし」の経営、つまりお取り引きいただく自治体の方々、エンドユーザーである地域社会の皆さん、それに私どもがよくなってはいけないということです。

昨年十一月に、「ニュービジネス大賞」の優秀賞をいただき、そのときに塾長のお言葉を噛みしめながら聞いたことを思い出します。それは「謙虚にして驕らず、更に努力を」「今日の成功は過去の努力のおかげである、未来はこれからの努力で築かれる」という言葉でした。その言葉であらためて肝に銘じ、この賞に恥じないよう頑張っていきます。

川端 健嗣（株式会社ワタキコーポレーション）

塾長がよくおっしゃいますように、企

ばん嬉しいような気がします。

なぜなら、小さな会社の経営者が表彰されるというようなことは、一般的にまずないからです。全国の立派な経営者の皆さんの前で、しかも稲盛塾長からじきじきに表彰される、この二、三日本当にうきうきしていました。

私は三年前、この全国大会に初めて参加しました。そこで塾長のお話を聞き、体験発表者の方の最後の発表を聞いたとき不覚にも感動で涙を流してしまいました。そしてその日は、私にとって終生忘れられない日となりました。

それまで私は、一人で商売を始めコツコツと頑張り、堅実に堅実にやってきました。ところが気がつく、社長室はあるし車はベンツ、ロータリークラブにも入っていました。

盛和塾の全国大会から帰った翌日、ロータリークラブに退会届を出し、社長室を応接間に模様替えし、ベンツはカローラに替えました。腰痛もあってゴルフも止めました。新幹線も普通席で、飲みに行くのは元々嫌いです。そしてその結果が、今日、表彰されることになりました。

塾生のなかに生きる「塾長の一言」

塾生一人ひとりが、塾長の態度や言葉から何を学ぶか——それは塾生自身の考えによって決まります。「事業の隆盛と人徳の和合」をめざす盛和塾では、学び、それを実践することこそが、最も重要なことなのです。

(順不同・敬称略)

渡部隆夫 株式会社バベコ(京都)

経営者の人格についてお伺いしたところ、「優しさと厳しさの両極端を併せ持ち、それを正常に機能させる能力」と教えていただきました。私は、その一言をお聞きし、目からうろこが落ちる気がいたしました。

濱田龍彦 錦江酒販(鹿児島)

「謙虚にして驕らず、更に誰にも負けない努力を——」自分ではこそこの努力しているつもりでしたが、この大会に参加して素晴らしい努力と考え方をされている方の多さに感動しました。

私も、今日からさらに努力を続ける決意をいたしました。援助して貰って当然だと思ふ心を拭拭することの大切さ、塾長にお会いしてお話をお聞きすることを当然だと思ふ甘えを拭拭すること……。

日一日を精いっぱい生きて、自分や周りの人をさらに生き生きさせていきたいと思っています。

濱田総一郎 株式会社バベコ(鹿児島)

「経営とはパフォーマンスを求めるものでなくてはならぬ」という一言が、荒削りの経営観から真の経営者に問われる資質とリーダー像を追求するきっかけとなった。

塾長はまるで天の意思の代弁者であるかの如く、我々経営者が経営を通じて何をなすべきかという自らの天命に、根源的な問いかけと答えを出してくださる。経営の達人、人生の先覚者として大きな感銘を受ける。

鳥本武嗣 株式会社バベコ(京都)

仕事を進めていくときにすぐ結果を考えてしまい、後ろ向きな考え方や失敗したときのことを考えがちな私です。しかし「人生・仕事の結果＝能力×熟慮×考え方」という言葉を思いだしては、とりあえず自分でできる限り頑張ろう、その結果がどれだけ努力したかの答えだと、いつも自分に言い聞かせています。

下野恒裕 株式会社バベコ(京都)

売り上げ、利益という毎月の数字が達成されると、つい自分は頑張っているという思いが頭をもたげてきて、ややもすると謙虚さを失いがちになります。

そんなとき「現在は過去の努力の結果、将来は今後の努力で」とい

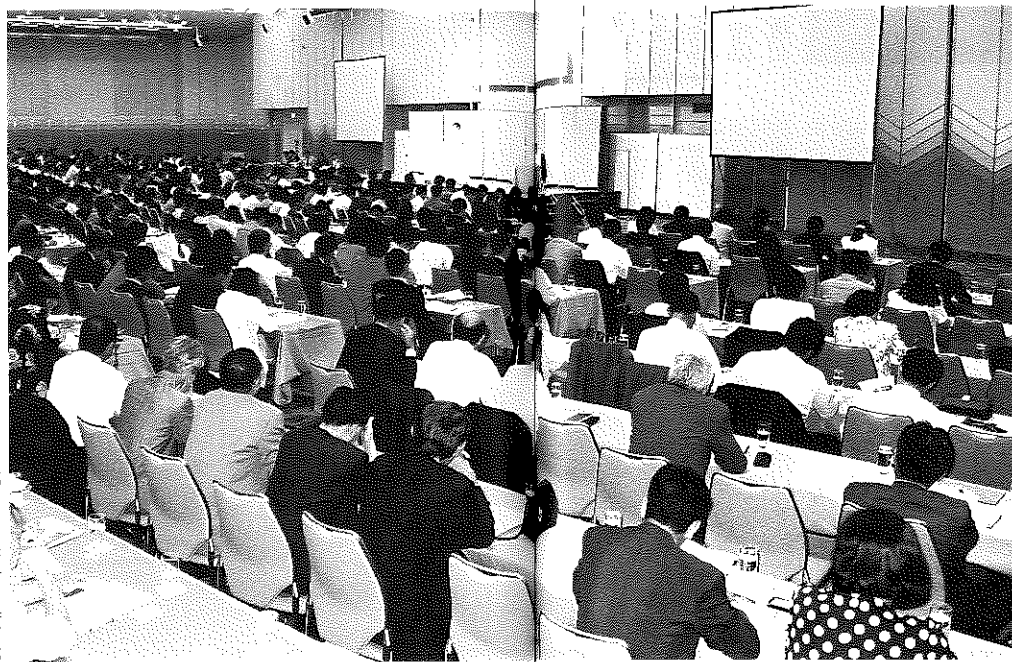
う言葉を思い出しては、目標が達成できても驕らず、達成できなくてもよくよせよせというように、自然体で頑張っています。

池上敏昭 株式会社バベコ(京都)

勝つ人は勝つために考える、しかし多くの人は勝つか負けるかを考える。また、真我と大我(宇宙)は同じであり、真我は永久不滅で大きなエネルギーを持っていて、進化・発展し、調和する方向に進む。心を高めることで、真我は見える。

児玉真理子 大和物産(香川・同業者)

講話で「真我なる自己」、それが自分でありほかの人とも共通するとおっしゃいました。まったくその通りだと思います。しかし、真我なる自分を見つけ、維持することはいへん難しいと思います。



経営哲学のみならず、人間としての個々の完成であろうと思えます。

この個の完成をめざし、利他の心と奉仕の心で頑張っています。

山地真人 三和電業(香川)

真我には不可能はない、永久不滅

である……我々には修行の時間がないように思うがそうではない、

仕事そのものが修行である。一点の曇りもない状態で打ち込むことが大切である、を実践したい。

梶谷リエ 株式会社バベコ(香川)

安藤浩二 株式会社バベコ(香川)

自分はいつも人に甘く、自分にも甘く、厳しさが足りません。中途半端な優しさで、お茶を濁しています。だからいつも、もし塾長だったらこんないい加減なことはされないであろう、「大善は非情なり」という言葉を思いだし、反省しながらリーダーのあるべき厳しさを持たいたいと思っています。

昨年十二月、社員二名が私の前か

TAITO

家庭用マルチメディア通信カラオケ

X-55
X DATA-NET STATION

超スゴッ!

ソフトいらずで
すぐに唄える
10,000曲

超ハヤッ!

新曲だって即リリース。
人より早く唄いこめる。
人より早くモノにする。

超ラクッ!

電話とTVにつなぐだけ。
らくらくリモコン操作で
誰にでもわかりやすい。

A4サイズ コンパクトボディ

情報サービスや
ゲームも楽しめる
(ゲームは12月予定)

株式会社タイトー

HM販売部
東京都千代田区平河町2-6-1
03 (3222) 4912

京セラマルチメディアコーポレーション
東京都千代田区平河町2-7-4
03 (5275) 0055

ら去っていききました。そのすぐ後の例会で、「どのような形で創業しても、その後には待ち受けるのは人の問題である。いかにして人の心をつかむかが、その企業を発展もしくは衰退するかを決定する要因である」と教えられました。現在は、その従業員の間をつかむことが最大の課題です。

小林一仁 株式会社エッセンシャルセンター(札幌)
「真我を見いだす行為には修行が必要である。我々にとつての修行の場は仕事である」——私は仕事の場面で、なぜ自分はこの仕事をしているのだろうかと思えることがありますが、その迷いがこの一言で払拭されました。

山梨透 静岡シニール出版(静岡)
「自分の決めたことに疑念を持たない。一点の曇りもないことが大切——この大会であらためて感じさせられた言葉です。日常の仕事のなかで、これでいいのかなという思いがあるぶん、パワーが出ていないのかもしれないと感じさせられました。

木村勝一 木村税理士事務所(京都)
ともすれば忘れ心が頭をもたげる私です。そんなとき「誰にも負けない努力を」「全身全霊を経営にうち込みなさい」という塾長の言葉が心に響き、ハッとすることがしばしばあります。私は、その言葉をこれからも行動の拠りどころにしたいと思えます。

宮本保 株式会社地味店(京都)
私はいままで仕事のこと、家庭のことなどがうまく運ぶよう、神仏にお願いをするのが常でした。しかしそれは悩み、心配をし、取り越し苦労をしていたから神頼みをしているのだという事に気づきました。講話をお聞きして、神仏にはお願いするのではなく感謝しなければいけないのだと気づきました。「真我は宇宙そのもので、調和し発展するのですから、感謝さえすればいいのです。真我を

「仕事・人生の結果＝能力×熟意×考え方」の方程式の真実を、仕事から顧問先へ伝えていますが、今日の真我のお話にはたいへん感銘を受けました。宇宙と一体である私が、本当の私であるから無責任な言動は絶対にできません。また、真我に至るには修行が必要ということですが、我々には仕事修行だと言われたとき、よし自分も塾長がおっしゃったことを守り実行するぞと自分に誓いました。毎日毎日の積み重ねの難しさに負けず、やり遂げようと思えました。塾長の一言を、生の声で聞けたことに感謝いたします。

川崎達彦 株式会社ファイブ(神戸)
宇宙の法則には進歩・発展する力がある——との塾長の言葉は、いつまでも私の心で鳴り響いています。しかし裏を返せば、宇宙は同調しないカルマを持った魂を淘汰することを、強く意識しています。なにはともあれ、善行を積み重ねて淘汰されないように、誰にも負けない努力をしていこうと思っています。

久保和夫 クボマシメントライズ(石川)
「経営とは全知全能、全身全霊をかけてやるべきもの」という言葉を

は、衝撃的でした。私は、経営を知識や技術のレベルで捉えていました。そのような塾長の思想にふれるところから、私の新しい人生が始まりました。

深井宏造 株式会社ラクス(広島)
「正しい経営」「動機善なりや、私心なかりしか」が心に残っています。毎日の業務のなかに埋没してしまっている私にとって、この二日間は何より反省することのできた日でした。今後何があるかわかりませんが、塾長に教えていただいた「心の多重構造」のことを絶えず思いだしながら、本能や感情に惑わされることなく、魂に基づいた判断をしていきたいと思っています。

東海林秀典 リンベル(山形)
「経営における判断基準は、儲かるか儲からないかではなく、人間として何が正しいかということである。この言葉を、人事や販売戦略など、日常の判断が必要なきいいつも参考にさせていただいています。

鹿野元章 株式会社(東京)
いしたこともなく通常の精神状態に戻るので。車の中で塾長のテープを聴きますが、声を聞くだけで落ち着きます。

原澤秀男 株式会社(群馬)
いちばん感動して聞いたのは、「人生・仕事の結果＝能力×熟意×考え方」の方程式です。とくに、考え方がもっとも大切だということをいつも自分自身に言い聞かせています。また、「誰にも負けない努力」も、いつも念頭において考えています。

渡辺保典 株式会社(福岡)
当社の主力商品については海外からの安値品流入で困っている。国内仕入れ先との軋轢を覚悟して、輸入に踏み切るべきか悩んでいる。「決断するまでは考え抜け、しかしその後は人間が本来持っている



哲学への帰帰

日本人よ、今こそ哲学を語れ！ 独立自尊の精神と道徳の復権を混迷の現代に説く、白熱の対論。定価1,300円(税込)

資本主義の新しい精神を求めて 稲盛和夫・梅原猛 著

稲盛和夫・著
心を高める。経営を伸ばす
飛躍的な発展を遂げてきた京セラの創業であり現会長である著者が、これまでの人生や仕事の中で悩ませてきた事を集大成した初の本。
定価1,500円(税込)

PHP通信セミナー
ようこそ！
学生諸君。
入社内定者との絆を一層深め、企業人としてのマインド確立を促す、業界最大の入社前通信教育教材。
■受講対象 入社内定者
■受講料 一般16,480円(税込) 特別15,000円(税込)
■受講期間 3カ月
PHP
〒601 京都市南区西九条北/内町11番地
TEL/普及部075(681)1295
通信教育普及部075(681)5419
FAX/075(671)3064

パワーを信じて楽天主義でいけ」を肝に銘じておきたい。

◇ 中川勝弘 中川木材産業㈱(北大阪)

「すさまじく仕事をしていたつもりだが、すさまじいというほどのことはなかった。目標が達成され気が緩みがちなときに、この言葉でいつも身が引き締まった。いまは、すさまじく仕事をしているつもりだ。

◇ 加藤久弥 神山久製陶所(名古屋)

「真・善・美につながる正しい思いをもって進めば、念願は必ず達成できる」——厳しい、迷いの多い現在の経営状況下において、私にとっては天のひらめきにも似た貴重な教えでした。

◇ 成田寿仁 帝双葉学園(長崎)

「思いは必ず実現する。思いが実現しないのは、努力や思いが足りないからだ」、この一言が心に響きました。私の思いが実現しないのは、私自身の思いが小さいからだと思います。この一年、この言葉をお忘れず頑張ってみます。

◇ 安井栄一 正気屋製菓㈱(北大阪)

私は三代目ですが、「父親のやってきた仕事に理念やビジョンがない」と漏らしたところ、塾長に「そんなもん、生きてきた時代がしんどかったから、理念やビジョンなんてなくてもええんや。それはあなたが作りなさい」とさとされ、奮起しています。

◇ 森坂拓実 ㈱ユニバーサル園芸社(北大阪)

東京営業所を二年前に設置し、私は一週間のローテーションで東京・大阪の生活をおくっています。東京の一週間は営業マンに徹しています。毎日毎日セールスをしていて、こんなことを自分がしているのだから、社長としてもっと何かやるべきことがあるはずだと思いがちですが、セールスをしていません。塾長は「どんな大きな仕事

浜出雄一 ㈱東和盛製作所(名古屋)

四年後の平成十一年までに売上高、経常利益いくらという予定を立てていますが、本当に達成できるか不安になるところがあります。今回、塾長から「誰にも負けない努力をし、利他の心に徹して、余計な取り越し苦労はしない。思いは必ず実現するんだ」と言われたとき、自分の迷いは水解しました。

◇ 関達郎 マルセ産工業㈱(神戸)

震災後、会社再建にあたって毎日多くの決断に迫られることがあったとき、常にその判断基準としてあったのは「人間として何が

正しいか」の言葉を思いだしながら、「動機善なりや、私心なかりしか」と自問自答しながら判断しました。

◇ 古賀和治 ビックワン(静岡)

塾長講話の「我とはなんぞや」で真我、魂についてたいへん考えさせられました。魂というのは本能でもなく、感覚・感情でもなく、理性でもない。それは心のいちばん奥底にあるもので、「愛と誠と調和にみちたもの、すなわち真・善・美であらわされるもの」とおっしゃいました。そこから生まれてくる発想でなくてはうまくいかな

い、魂の命するままに生きるのが最高である——を心に刻み、ぜひとも仕事を通じて人生の修行と、会社や仕事を人生道場にした。

◇ 本昌康 ㈱グレース・プランニング(右川)

「潜在意識に透徹するほど強い願望を抱きなさい」。この言葉によって、当社の料理長がフランス料理全国コンクールで三位を獲得しました。まだまだ家業のような事業ですが、社員や地域のためにも、事業規模の拡大、安定、利益の確保をめざし日々頑張っています。

◇ 佐藤紅子 御湯地商店(大宮・同業者)

塾長講話で「感覚・感情に伴う悩み、心配をすてはいけない」というお話がありました。私のいまの日常生活において、いちばん心に残った言葉でした。悩みや心配というのは結局、自分自身に自信がないから生じるのであって、自信が持てないという原因もつまるところは自分のなかにあるのだと思います。自信を持つためには、やはり日々の努力と反省、感謝の気持ち、思ったことの実行ということに思いいたり、開眼させられ実感させられました。

◇ 泉三紀夫 千原税理士事務所(大江戸)

私は人から嫌われるのがたいへん怖い人間で、部下の者が失敗してもきちんと叱れない、たいへん甘い上司です。「大善は非情に似たり、小善は大悪に通じる」——叱るべきところはきちんとして叱り、褒めるべきときは褒める。その言葉をお胸に、本当に感謝される人間になりたいと思います。

◇ 鬼嶋俊二 扶桑電機㈱(横浜)

「反省とは利己を反省すること」という教えがありました。毎日仕事上での反省はするものの、自分を見つめ利己を反省してはいないように思う。まして「我とは何ぞや」などと考えたこともなかった。自分のことが分からずに、他人が分かるはずもなく、再度魂を見つめ直したいと思った。



も、今日の小さな一歩かじりとおっしゃいました。それを励みに、今日も頑張ってセールスをしていきます。

◇ 池田雅生 ㈱大和商会(北大阪)

今年、塾長から「すごい人を入社

『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

・リース
 ・一般融資
 ・割賦販売
 ・クレジット

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

まずはお客様との対話から

プロの信頼

DATA
BASE

納品

DTP

提案

営業企画から印刷加工まで

大阪府品質管理推進認定企業 大阪府印刷工業組合推薦モデル工場

富士精版印刷株式会社

本社 〒532 大阪市淀川区西宮原2-4-33
富田林工場 〒584 大阪府富田林市若松町東3-7-59
市島工場 〒669-43 兵庫県水上郡市島町矢代字才上377-1

東京富士精版印刷株式会社 〒108 東京都港区芝5-19-5

取締役社長 石川 忠

TEL(06) 394-1181(代) FAX(06) 393-8204
TEL(0721) 25-4101 FAX(0721) 20-2050
TEL(0795) 85-1488 FAX(0795) 80-3005

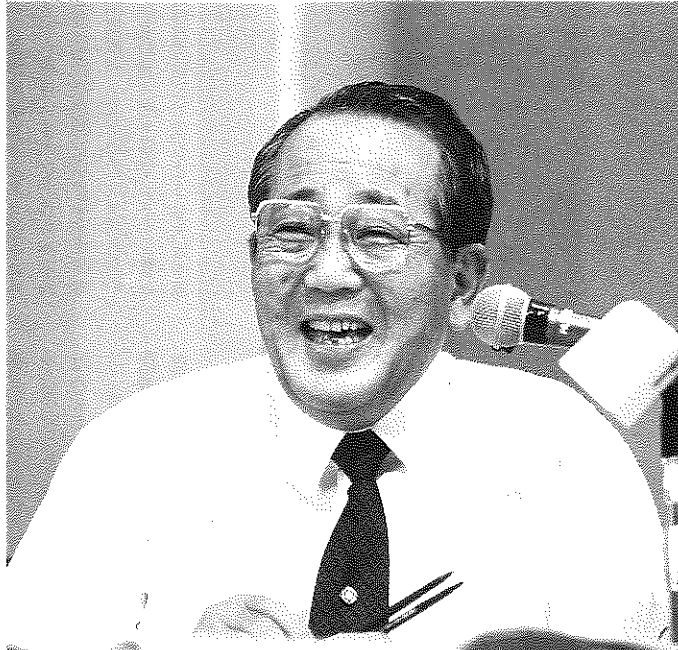
TEL(03) 3451-2605 FAX(03) 5440-7686

全国大会 塾生感想

(順不同・敬称略)

渡辺友子 ㈱境田工務所へはこたて
毎回、新鮮な感動と感激をいただくことができ、たいへん感謝しております。このたびも、自分が決めたことに逃げることなく前進する力をいただきました。いろんな方に出会い、その縁を大事に自分を高め、周りの人に少しでもお返しできるような頑張ります。

野村勝美 ㈱ヒロセへ大江戸
素晴らしい話をいっぱい聞かせていただいて、私の中に力が注がれたように感じます。神戸について私は震災の直後に「これは神のなされた壮大な地上げである。神戸はすばらしい都市として再生するであろう」と発言して社内で袋叩きにあいました。しかし西原さん



のお話から、それが見当外れでないことも知りました。「九五年、世界は神戸に驚いた。しかし二〇〇一年の正月、世界はもう一度神戸に驚くであろう」

兎玉寛太郎 大和物産㈱へ宮崎
今回で二回目です。一年が経つのは本当に早く、自分自身がどれだ

け成長したのかと思ってしまう。今年は妻も一緒ですが、塾長のお話、発表者のスピーチを通じて、妻も少しは経営とか私の会社に興味を持ってくれたら、と思っています。

高杉弘美 だかし夢やへ香川
塾長の「真我」のお話と、私が悩

んでいることと考え合わせて、昨夜は心の高ぶりを覚え一晩眠れませんでした。しかし、光が先に見えてきたことをはっきりと感じました。今日からまた、誰にも負けない努力をする決意です。どうか力をください。

垂井康二 ㈱タライへ北大阪
全国大会に来てよかった、と素直に思っています。塾長の講話に学び、塾生の皆さまの発表を聞いて、私自身の考え、行動がまだまだ甘いと改めて感じました。仕切り直して頑張ります。

吉浜達三 和光化学㈱へ群馬
今回初めて参加しました。ビデオでは拝見していましたが、実際にその場にいると塾生の熱気や真剣さが直接伝わってきて感激いたしました。素晴らしい会に参加できたことを感謝しております。

黒木英俊 ㈱メッセージへ宮崎
初めての出席でした。何もかも感動的でしたが、塾長から直接お言葉をいただきました。へん感激しました。同時に経営体験発表を聞かせていただき、我々塾生のなかにも

人が育ち業績があがる「自創経営」

「任す」から「任せるにたる人」に…

「任せるにたる人」づくりが使命です

- ① 「任せるにたる人」すなわち「部門経営者」作りの三条件
- ② 脳力開発↓任せるにたる人のものの見方考え方の
- ③ 習慣作り↓日々意識する仕組み
- ④ 動機付け↓人事考課と直結

株式会社
脳力開発センター

東京都港区南青山2-4-6
クレセントプラザ202

フリーダイヤル
0120-147-999

こんな素晴らしい仲間がいることを知りびびりました。私は創業五年目の駆け出しですが、なにか皆さんに勇気をいただいたような気がします。

◆ 富木隆夫 富木医療機器㈱△石川

発表された七氏に共通しているのは、立派な成果をあげながらも非常に謙虚であるということに気づきました。「謙虚にして驕らず」「利他の心」について各氏の事例を通じて学ばせていただきありがとうございます。

◆ 岡島和子 ㈱おかじま電器△千葉

初めて全国大会に参加しましたが、心を高める経営に全国からたくさんの方々が集まり、真剣に学ばれている姿を見て感動いたしました。塾長の人柄と経営姿勢が、こんなにも波及して多くの人を引

たいへん満足しています。人間的ななかにも厳しさのある塾長の講話には、いつも勇気を与えられます。

◆ 坂田邦博 ㈱アシスト△京都

静かな感動が身体からふつふつと湧き上がってきます。泣きたくなるような笑い、いままで経験したことのないような事柄が次々と起きました。発表者の方々の素晴らしい共育でできた喜びを感謝しております。

◆ 深浦修 ㈱紙弘△熊本

村松さん、恩田さんのお話が印象的でした。盛和塾のなかには理念・理屈がしっかりしている人が多いのに、良い意味での理屈を超越したエネルギー的な行動力に感じました。心を磨くとともに、絶えず地味にコツコツとわき目もふらずに進むことの重要さを痛感

張っていくことに感謝を受けました。この輪をもっと多くの人に伝えたいと思いますし、自分が学べたことに感謝いたします。

◆ 小濱利郎 ㈱チヨウインダネリ△徳島

経営者として同じような失敗や悩

みを皆さんに聞かせていただき、傷のなめ合いではなく、自分をどう振り返るかということが勉強になります。

◆ 広瀬舞一 ㈱H△大分

経営の原理原則と、それを実行に



◆ 川幡康成 ㈱八手アランドロム△大分

塾長講話で「魂」のお話をお聞きし、人間として生命を貰ったことへの感謝の思いがますます強くなりました。私の会社はまだまだ小

さいのですが、少なくとも「心の豊かさ」はどこにも負けないようにしたいと思えました。

◆ 米元忠博 米元電機㈱△鹿児島

塾生の熱き素晴らしい発表、塾長の的確なコメント、たいへん心

塾長を追うTBSの取材陣

を打たれ感動がやみません。これを糧とし、人生や事業に生かせるよう精いっぱい努力したいと思えます。また、微力ではあるかもしれませんが、塾長が社会の役に立ちたいとの決意いたしました。

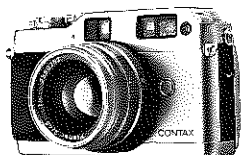
◆ 石川勝敏 プレスト㈱△福岡

初めての参加です。発表者の皆さんが、ご苦労や問題解決のさまを話される際、明るい表情だったことが印象に残りました。私はそれを、過去の困難を乗り越え、新たな目標に向かって従業員の方と協働できたという確信の現れと感じました。塾長の教え「人生・仕事の結果！能力×熱意×考え方」を社内に浸透させ、頑張ります。

◆ 岡村弥 ㈱トレイ△盛岡

二回目の参加ですが、回を重ねるごとに本音での発表を温かい雰囲

もう一度、自分のカメラが欲しくなる。



CONTAX G1

メーカー希望小売価格(税別)
本体: ¥143,000
プランナー-T*45mmF2付: ¥180,000

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

京セラ株式会社



ロビーでのコーヒーブレイク

の哲学を直接学べる我々は恵まれています。感謝すると同時に、もっと真剣に経営に取り組まねばと反省いたしました。発表者のお話を聞いていて、塾長の教えに真摯に取り組み実践すれば、必ず成功するのだと確信しました。

◇ 欠野アス砂 ㈱マスコパルタン(北大阪) 第一日目の懇親会が終わって、誰言うともなく(北大阪)の塾生が一室に集まりました。

その日の勉強会で学んだこと、感動したこと、反省したこと、その他「心を高める、経営を伸ばす」テーマなどで夜中まで勉強会が続きました。塾生一人ひとりの自主的な行動意欲、勉強意欲に私自身大きな、無限大の学びの時間をいただきました。

◇ 桑原たか子 ファイアースポット(熊本) 懇親会の会場入り口で、塾長が塾生一人ひとりに「ようこそいらっしゃいました」と声をかけ、握手して下さったのが嬉しく、涙が出そうでした。発表された方々の命がけの取り組み、私なんかまだまだと反省しました。しかし、元氣と勇気をいただきました。

◇ 新田泉 ㈱サンブリント(石川) 自分が経験していないことを経験された方々が、そのときどのような決断をし、どう動いたか——それがとても参考になりました。具体的結果を出された人たちを見て、自分の努力にもっと磨きをかけなければと強く感じました。

◇ 宮脇純治 ㈱カヤマシス(新大阪) 感動の二日間を過ごし、また夢を見させていただきました。大変な困難とそれを乗り越える人一倍の苦勞や努力、実行するための信念、将来を見通す胆力というものが、発表者の共通点だと思います。自分自身も心を新たに、一歩でも近づけるように精進したいと思えます。

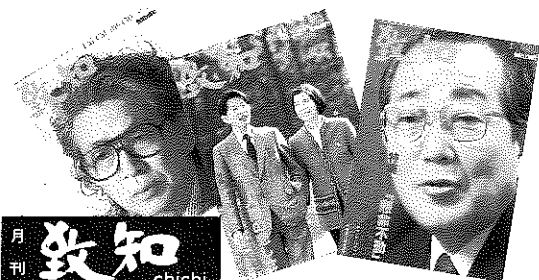
◇ 石原光太郎 東光石油(熊本) 盛和塾の活動は、この全国大会に出席することにより、本物の活動になると信じています。昨年一年の間に緩んだ気持ちを、再度引き締めることができました。益々激化する業界にあって、必ずやこの荒波を乗り越えても、素晴らしい会社をつくり、社員に幸せを与えることができる経営者をめざします。

人生のヒントがここにある！



私がすいません。稲盛和夫 京セラ会長

我が国に有力な経営誌は数々ありますが、その中でも、人の心に焦点をあてた編集方針を貫いておられる「致知」は際だっています。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。



人と企業を育てる人間学の雑誌

「企業は人なり」という言葉があります。まさにその通りです。ヤル気があって、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でも生き残る方策を見つけ出せるからです。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、
 - ◆ 発売日：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
 - 販売方法は年固定定期購読制。直撥ご自宅に郵送します。書店売りはいたしません。
 - お支払いは前金制。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

致知選書最新刊



安岡正篤の不朽の名言
経世瑣言
 著者/安岡正篤
 総編
 国家はどうかあらねばならないか
 個人はどうかあらねばならないか
 いま現代に懸る経世の書!!
 ● 定価/2,300円(税込)
 ● 四六判上製・424頁

好評最新刊

対談 アメリカの「皆の衆」
対 告ぐ 日米関係なにが不均衡なのか
 Myth of Trade Imbalance between Japan and America
 渡部昇一(上智大学教授) VS 唐津一(東海大学教授)
 日米構造協議の時代は終わった。
 二人の国際派が喝破する日米関係の行方。
 ● 定価/1,200円(税込)
 ● B6判変型上製・260頁

活学叢書最新刊

志のみ持参
 松下政経塾の塾生、そして塾長・故松下幸之助氏との交わりを通して語られる人間教育、経営の真髄。
 人を生かし、会社を良くする経営の大道とは?
 欠点を受け入れ、ひたすら長所を伸ばしていけば、必ず会社は良くなる。
 ● 著者/浅野喜起
 ● B6判変型上製・102頁
 ● 定価/1,000円(税込)

活学叢書最新刊

凡事徹底
 三十余年掃除をやり続けるという凡事の積み重ねが今日のローヤルをつくった。
 事件を大切にすることは万事に通じる。平凡を非凡に努める。
 ● 著者/鍵山秀三郎
 ● B6判変型上製・164頁
 ● 定価/1,000円(税込)

〒150 東京都渋谷区神宮前6-12-18 致知出版社 TEL.03(3409)5632 FAX.03(3409)5294

第4回全国大会カタログ出展者

<京都>

川端 健嗣 (株) カワタキコーポレーション
佐竹 力総 (株) 美濃吉

<大阪>

加藤 守 (株) 第一グループ本社
田中 正之 ニッシン(株)
塚本 英利 富士精版印刷(株)
矢崎 勝彦 (株) フェリシモ
中西 宏之 中西林業(株)
淵上 智信 (株) シャンバラ
山下 雅伸 向陽技研(株)

<神戸>

西山 裕三 (株) 西山酒造場
田中 米治 (株) フジ
高橋 邦雄 タカハシ珈琲(株)
榎本 孝一 (株) カフェックス

<滋賀>

高橋 文夫 協業組合シガウッド

<鹿児島>

佐々木幸久 山佐産業(株)
有村 佳子 (株) 指宿ロイヤルホテル

<東京>

大貝 道子 (株) パソナアートナウ
鹿野 元章 (株) 万世

<香川>

高杉 弘美 だかし夢やFC本部

<愛媛>

江崎 英夫 (株) 会員権のえざき
平林 元樹 (株) オリム

<高知>

柏原 健 入交石油(株)

<北大阪>

月城 則男 新東洋合成(株)
吉田 東良 (株) グローバル経営研究所
細見 繁基 (株) いい話の新聞社
上野 起立 三油倉庫(株)
中川 勝弘 中川木材産業(株)
太賀 康司 アサヒ(株)
橋本 雅臣 (株) システムサーブ・ジャパン
安井 栄一 正気屋製菓(株)

藤井 社志 ふじグループ
松田 行芳 田畑健康食品(株)

<静岡>

寺田 総男 (株) 丸佳
古賀 和治 (株) ビックワン

<福岡>

谷水 利行 ザ・クラシックゴルフ倶楽部
秀島 一誠 (有) 創ブレイン・ネット

<名古屋>

中島 正己 ナカジマコレクション・ボンドストリート
山口文未彦 (株) ヤマシンオーナメント

<播磨>

籠谷 啓一 (株) 籠谷

<新潟>

松村 博史 医療法人徳真会

<石川>

石田 満雄 (株) 日本美装
千田 昌利 ダイエー食品工業(株)

<大江戸>

野村 勝美 (株) ヒロセ
荻原 岳彦 武蔵野機工(株)

<横浜>

横山 哲也 (株) やまかわ

<宮崎>

江夏俊太郎 江夏商事(株)
黒木圭一郎 ころき製茶(株)
児玉寛太郎 大和物産(株)

<盛岡>

菊池 巖 ラインズイースト(株)

<函館>

小笠原康正 (株) テーオー小笠原住宅事業部

<岐阜>

松岡 浩 (株) タニサケ

<群馬>

吉浜 達三 和光化学(株)
木村 喜紘 (株) キムラビジネスコンサルティング

<千葉>

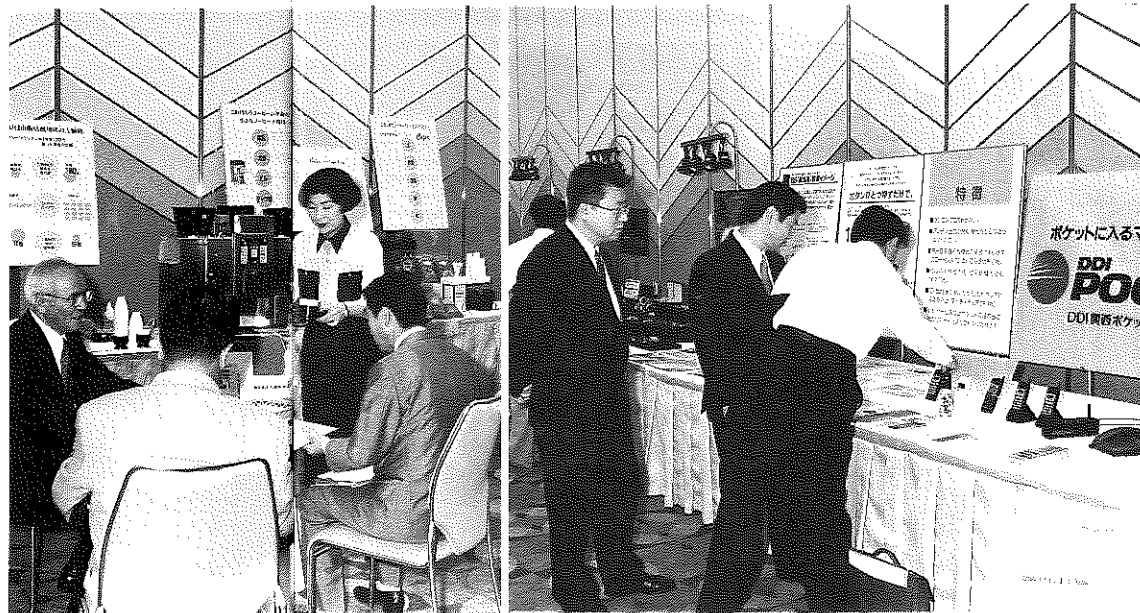
関口 晃市 (株) セキグチ

<山口>

三浦 淳一 扇産業(株)



回を重ねるごとに充実してきた展示コーナー



好評のコーヒー試飲コーナー

関心を集めたPHSブース

好評のカタログ展示会

— 関心を集めた実演ブース

全国世話人会もあわせて開催

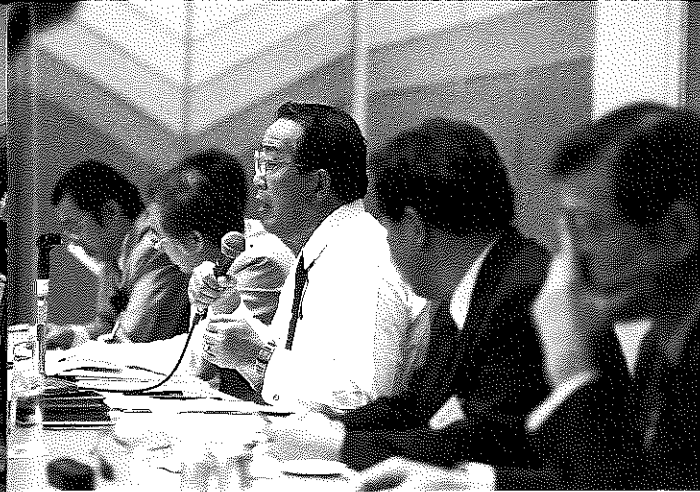
大会二日目の勉強会終了後、全国各塾を代表して集まった世話人会が開催されました。

平成六年度の活動報告および会計報告、会計監査報告、平成七年度予算、各塾の

活動報告が行われたあと、塾のいっそうの活性化に向けての活発な意見が交わされました。

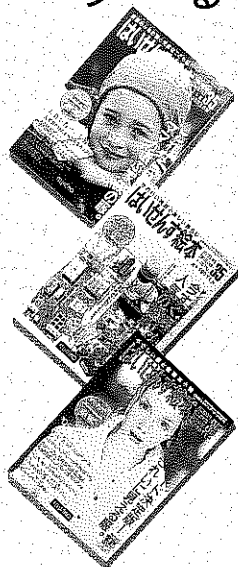
とくに、塾生から寄せられた寄付や本部の剰余金の有効活用ということを前提

にしたボランティア活動については、塾生のこれまでの経験や見聞に基づいた具体的な意見が数多く出されました。福祉や教育など、人間の根源にかかわる分野に活用してはという意見が大多数でした。



世話人会とその後のパーティ（左上）

掲載商品がすべて買える
フェリシモの
メールオーダーカタログ
『はいせんす絵本』



9月22日より
有名書店で
発売中!!

代表取締役会長
矢崎勝彦

FELISSIMO

55 NANYA-MACHI, CHUOH-KU, TOKYO 100 JAPAN

第四回全国大会は、舞台を初めて発祥の地京都から、お隣の滋賀県に移して開催された。眼下に日本一の琵琶湖を見下ろす大津プリンスホテルに、遠くブラジルをはじめ、北は北海道から南は沖縄まで、全国四十八地区五百六十八名の塾生が参加する最大規模の集まりとなり、近隣の東アジアの中国、台湾、韓国からも、初めての外国人の手になる盛和塾誕生への想いを秘めた経営者の参加を得て、盛大な大会となった。

経営体験発表者の表彰につづき、今回から、予め提出された経営診断資料の中から、塾長自身が選考された「稲盛経営身置賞」が製造・非製造部門別に、規模別で選ばれ表彰があり、一人一人の受賞の喜びの声に参加した塾生たちの熱い感動の拍手となって、会場一杯にこだました。

一カ月後、全国大会でトップバッターとして、塾長理念が政治の場でも活かせる体験談で会場を感動の渦に巻き込んだ、鹿児島島の有村女史に迎えられ、欠野女史、大貝女史とともに彼女の経営する指宿ロイヤルホテルを訪れた。

明るいガラス張りのロビー一面に錦江湾が外洋に広がる洋々とした絶景の眺望や、広々とした露天風呂、「困難の中からこそ人は育つ」の信念のもと、災い多い人生を福と転じてきた有村女史ら三大女傑の壮絶な生きざまに、一人自身のひ弱さを実感。

翌朝、ホテル京セラのオープニングに招待され、単人国分テクノポリスの田園風景の中にひときわそびえ立つ、威風堂々たるホテル京セラの威容。塾長が最初のアメリカ旅行の時の感動を、黒川紀章氏とともに再現かつ昇華させた九州最大の大アトリウム空間に感激。鹿児島への感性の旅がふえそうな予感を互いに語り合いながら、機中の人となった。
(本誌編集委員長・矢崎勝彦)

塾長広報室

経済界の方々への提言(平成七年七月二十八日)
「不採算品の輸出をストップすることにより円高の是正を」(要旨)

京都商工会議所 会頭 稲盛和夫

現在のように行きすぎた円高が続き、それに対し何の対策もとられなければ日本経済は危機的な状況に陥る。今必要なことは日本の巨額な貿易黒字を早急に削減し、円高は自らの手で是正することである。そこで、各輸出企業が自らの良識と良心に従い、適正な利潤を生まない製品の輸出を速やかに中止することを提言したい。

バブル経済崩壊により、多くの日本企業は膨大な含み損を抱えている。景気は昨年末から立ち直りの兆しを見せていたが、今年三月からの八〇円台という急激な円高は、弱々しい回復の過程にあった日本経済に壊滅的な打撃を与えつつある。

半導体や電子部品業界の活況のため、日本経済の本当の厳しい姿は隠れがちだが、これらの業界以外は大変苦しい状況に追い込まれている。

現在の円高では日本の賃金レベ

ルは海外の国々に比べてはるかに高くなり、輸出企業は安い労働力を求めて生産拠点を海外に移転せざるを得ない。一方、国内向けの製品を作っている企業も大変深刻な事態を迎えつつある。

海外から安い製品が輸入されることは国民にとっては歓迎すべきことであるが、八〇円台の円高が続けば輸入品の価格は大きく下がり、それに対抗して国内で価格競争力を持つ製品を作れる企業はなくなってしまう。

つまり、このままの円高が続けば、輸出用の製品を作っている企業も国内向けの製品を作っている企業も生き残れなくなり、日本の製造業は空洞化してしまうことが予想されるのだ。そのような事態になれば、日本での雇用機会は大きく失われる。

行きすぎた円高のため輸出する製品は少なくなる一方、安価な輸入品は増える。その結果、四〇五

「盛和塾」通巻十五号

一九九五年十月十日 発行

発行 ● 盛和塾

発行人 ● 鮎子田昭司

編集人 ● 矢崎勝彦

取扱所 ● 盛和塾事務局

〒600 京都市下京区四条通室町東入

函谷鉾町八十八番地 KJ 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

年もたたない内に貿易黒字は急減し為替は円安に大きく振れるであろう。そうなれば今度は輸入品の価格は上昇し、国民生活を逼迫させることになる。行きすぎた円高とその後の円安で、二十一世紀を迎える頃には日本経済は再起不能なほどのダメージを受けるであろう。しかし、政府も行政も経済界も、何の危機感も持たず無策のままでは、このような最悪のシナリオをたどらざるを得ない。

この危機的状況を回避するには、早急に貿易黒字を削減し円レートを一〇〇〜一一〇円に戻すことである。そうすればまだ多くの製造業は日本に残れるであろう。そのためには、輸出企業が採算の出していない製品または採算ぎりぎりの製品、つまり適正な利潤を生み出せていない製品の輸出停止を宣言することを提案したい。

本間に日本が世界の国々と共生しようとするなら、採算無視の輸出は本来決してあってはならない。日本の企業が採算の悪い製品の輸出をやめることを世界に向けて宣言し、それを確実に実行する決意を表明すれば、円レートは一〇〇〜一一〇円迄下がり、円高で日本に残れないと思われたメーカーも日本で生き延びることができるようになる。また、日本は世界経済と調和した発展ができるようになるであろう。

これは輸出企業にとっても悪いことばかりではない。例えば、輸出企業にとり最も採算性の低い製品の輸出をやめることは収益性の改善に役立つ。また、毎年円高のために目減りし続けている日本が保有している膨大な海外資産を守ることににもなる。

このような危機的な状況にあるにもかかわらず、いつか自然に景気は立ち直り、円高問題も解決するだろうとみんなが静観を決め込み、誰も声を上げようとさえしない。もし、このまま何もしなければ、近い将来私が示したような最悪のシナリオをたどり、日本経済は再起不能になるほどの痛手を被るのではないだろうか。

すべての輸出企業が自分自身を守るために、また日本経済を救うために、さらに、公正な商取引を守り日本を世界経済と調和のとれた国とするために、勇気ある決断をされることを心から願う次第である。



私の好きな言葉



渾沌をして語らしめる

私は、いつ、どうしてこの言葉を好きになったのか、今となっては正確に思い出せない。

しかし、中国の戦国時代の思想家・荘子のヒントが大きな位置を占めていることは確かである。

正しい判断法はこれに尽きよう。そこで私は次のような言葉を次つぎ創りだして綴った。

「事実をして語らしめる者は勇者となる」

「二階に自分を追いあげ、ハシゴを外せ」

「いざ山を降りよう。行動しよう。産物を生もう」

更にひとりごとを続けた。

「判ってからやるのではなく、やって見て判る」

「雲と水と共に流れてゆこう」

「私は山川草木のひとつ」

「判る・悟るは終着駅ではなく始発駅」

最後頃にこう綴った。

「創造が愛を生み、愛が創造を生む」

「我を去って個性の花が匂う」

それはもう二十数年前の想いである。

川 喜 田 二 郎

(東京工業大学名誉教授、川喜田研究所理事長)

