

[盛和塾] 16

平成8年1月
通巻16号

●公開座談会/関東合同例会

海外進出の基本は、
まず現地の人とのパートナーシップ

●塾長講話[第13回]

いかなる場合にもゆるがない
普遍的な経営の原理原則・12カ条

●海外特集

盛和塾〈台湾〉開塾

塾長、中国を訪問——ほか

●今ここに生きる塾長の一言

野尻日出揮(札幌・オービス社長)

森坂拓実(大阪・ユニバーサル園芸社社長)

●われ虚心に経営を語る

木内藤男(静岡・木内建設社長)

田島治子(北大阪・サカイ引越センター社長)

●あの日あの時 稲盛和夫氏 [第10回]

「何のために、誰のために働くんや!」

このひと言で、人も、会社も変わった

福永正三(京セラオプテック専務)

[盛和塾] 16

平成8年1月
通巻16号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	自分自身を磨く
公開座談会	2	関東合同例会◎海外進出をめぐる 海外進出の基本は、まず現地の人とのパートナーシップ
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話——第13回	14	いかなる場合にもゆるがない 普遍的な経営の原理原則・12カ条
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	24	新しい時代の要求に合った住宅開発で 地域一番の会社をさらに発展させたい 木内建設(株)社長・木内藤男(静岡)
	30	まごころサービスをモットーに 真の業界トップをめざす (株)サカイ引越センター社長・田島治子(北大阪)
海外特集	36	〈渡良瀬〉中国・深圳研修旅行
	40	〈佐倉〉ベトナム視察記
	42	塾長の中国訪問
	44	盛和塾〈台湾〉開塾
	48	日本・ブラジル合同自主例会を開催
全国大会プレ・キャンペーン 今、ここに生きる塾長の一言	52	勇気を持ってことにあたる—— この言葉が、私の行動の原点となった (株)オービス社長・野尻日出揮(札幌)
	58	人生の方向性を示してくれる 塾長の「言葉」 (株)ユニバーサル園芸社社長・森坂拓実(大阪)
あの日あの時 稲盛和夫氏[10]	64	「何のために、誰のために働くんや！」 このひとりで、人も、会社も変わった 京セラオプテック(株)専務・福永正三
第11回京都賞授賞式	71	受賞者紹介・塾生感想
塾長広報室	表3	利他主義。我が身を削る教祖さま(読売新聞より)
私の好きな言葉	表4	「天に蔵をおく」 兼高かおる

装幀・題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章

自分自身を磨く

リーダーともなれば、忙しいとは思いますが、ぜひ自分を磨くようにしてほしいのです。

仕事に一生懸命励むのは素晴らしいことなのですが、それだけでは人間的にも技能的にも、職場のレベルに留まり、世間に通じない人間になってしまいます。

また世間を見る目がないために、相対的な、相手があつての自分という立場を見失ってしまうのです。相手との関係で、自分の認識がクリアになっていくことを知らないために、独善的なドグマを形成してしまつてはいないでしょうか。

仕事を一生懸命にしているから、立派なリーダーというのではなく、人間性、技能、見識を幅広く備えたリーダーであるべきです。

休日に書店に入って、タイトルをながめただけで、自分が読むべきだと思ふ本はいくらでも出てくるはず。月に二〜三冊くらいは、自分を向上させるために本を読むようにし、人間をつくっていくよう心がけることが必要です。

自分自身を高め、磨くことも、リーダーが自ら取り組むべき仕事のひとつです。

「心を高める、経営を伸ばす」(PHP研究所刊)より抜粋

関東合同例会 ● 海外進出をめぐる

海外進出の基本は、

まず現地の人とのパートナーシップ

塾長 稲盛 和夫

建野

晃毅

本部理事
エステイター 株式会社

清水

国善

盛和塾(奈良) 社長
清国産業株式会社

佐藤

文男

盛和塾(新潟) 社長
株式会社 盛和塾

鈴木

順一

盛和塾(静岡) 社長
エンケイ 株式会社

司会・矢崎

勝彦

本部理事/本誌編集委員長
㈱フェリスシモ会長

人件費の安さだけで 海外進出を考へてはいけない

司会 現在、企業経営にとって「海外進出」というのは非常に大きなテーマになっています。我々の競争の原点を国内だけに求めるのではなく、海外に積極的に打って出ることによって、より強い二十一世紀への布石を打てるかどうか、非常に大事な局面を迎えているわけです。

いままでは企画や品質というものを大切にきて、デパートや専門店だけでしか販売していない時期もありました。しかし、現状はデパートや専門店での販売は全体の二〇%くらいで、ほとんどは量販店や通販で売られています。

消費者はもはや、パジャマのようなナイトウェアは消耗品、実用品であるという見方をし、ファッション性や付加価値というものを重視しなくなってきてきたのです。そういうような市場の変化で、私どももコストの安い海外で商品をつくらざるを得なくなり、十年くらい前からなんとか海外に自社工場を持ちたいと考へていました。



しかし、これまで国内の市場や生産拠点でやってきたものが、海外に進出することによる人や資金の問題、あるいは文化や制度の違いなど、考へれば考へるほどたいへんな難題にも思えて、躊躇する側面もあります。

そういう不安はあっても、我々塾生の間にはすでに海外に進出し、立派に成功を収めている方もいらっしゃいます。先達の事例に学びながら、我々は海外進出について考へ、またそこで塾長理念がどう生かされたのかなどを学びたいと思います。

まず最初に京都の建野さん、海外進出の背景など、会社の紹介を兼ねてお願いいたします。

建野 私どもはインナーウェア、分りやすく言いますとパジャマ、ネグリジエ、最近ではリラクゼーションウェア、ハウスカジュアルといったものを中心に取扱いしております。前期の生産高比率は国内五〇%、海外五〇%ですが、業界全体の海外生産高比率はおおよそ七〇%前後ではないかと思えます。

そして、一九九三年七月に江蘇省南通に進出することを決断いたしました。そのときは、合併でやるか独資でやるか、場所はどこにするか、コネはあるか、コンタクトを取れる人はいるか、運営を誰に任せるといふような壁にぶち当たりましたが、「進出する」という自分の気持ちに微動だにしないという確信が持てましたので、細かいことは走りながら考へようかと決断したわけです。

司会 清水さんは以前から、産業の空洞化の問題をお考へになっておられましたか、それを踏まえてお話しただけですか。

清水 当社は創業以来三十三年、複写機、ファクシミリ、プリンタなどのOA機器部品の製造・組み立てやそれらの金型製作をしており、現在、海外には三つの工場があります。

海外進出にはいくつかの背景がありますが、その一つは貿易摩擦です。日本が貿易黒字であることに端を発して、EC、いまのEUからクレームが来たのです。どういうことかという、部品の現地調達率を四〇%以上にしないと課税対象にされると言われたのです。

イギリス進出に当たっては、あるメーカーからの強力な要請がありました。イギリスをはじめフランス、イタリア、ドイツなどを視察して回り「これなら勝てる。やれる」という感触を持ちました。一九八七年に工場をつくりましたが、いま従業員も百五十五名に増え、それなりの実績をあげることができるようになりました。



建野晃毅氏 繊維製品製造販売卸
(インナーウェア)
／会社設立：1968年／中国設立：
1993年／社員数：102名

中国の深圳工場の場合は、ある事務機器のトップメーカーへの部品供給が引き金になったのですが、産業の空洞化の問題などを踏まえて、当社単独で決断しました。進出に当たっては、行政との交渉などはすべてジョイント先に任せました。ちょうど一年が過ぎましたが、収益面でも立派な実績をあげています。

司会 ありがとうございます。では、進出をご検討中の新潟の佐藤さん、お願いいたします。

佐藤 私どもの業種はちょっと特殊で、工業用ミシンの釜、ボビンケースを製造しています。それはミシンの心臓部といわれるように、ミシンの性能を決定づける大事なもので、加工が非常に難しい部品です。

ミシン業界は戦後、家庭用ミシンを中心に輸出産業の花形ともはやされた時期もありました。それが一九七〇年代後半から、日本のメーカーは台湾へどんどんシフトし、そのために百数十社あった部品メーカーは転・廃業を余儀なくされ、残りが工業用に転換しました。

タイには八七年に工場建設を始めました。その需要は、自動車メーカーへのOEM生産とアフターマーケットへの供給という二つがありました。当社はずっとそのいずれをも手がけていたものですから、現地のインポーターがぜひ一緒にやろうと誘ってくれたのです。

そして九三年から中国・江蘇省の昆山という上海から六十キロくらい蘇州寄りのところに工場をつくりました。今年の二月から稼働しており、マーケットとしては中国のオートバイメーカーを対象にしています。

私は、アメリカは別として、東南アジアは完全に日本と一緒に考えています。また、アメリカで経験を積んだ若い社員をどんどん東南アジアに振り向けられたのもうまくいった要素の一つだと考えています。

司会 ありがとうございます。では、ここで塾長に京セラの海外進出について、いまのお話をふまえてお伺いしたいと思います。

塾長 京セラの場合は、会社設立から三年ほどしてから海外での営業を始めました。当時、シリコントランジスタ、いまのICですが、そのパッケージをつくっていました。シリコンパレールの中心にあったフェアチャイルド社が主な取引先でしたが、実はそこもセラミックのパッケージをつくっていたのです。

ところがシリコン半導体というのは、当時から好・不況の波が激しく、フェアチャイルド社のサンディエゴ工場も維持するのが困難になり、私どもに買取の打診があ

当社にも、ある中国のメーカーから盛んに現地で合併しないかというお誘いがありました。しかし、我々が中国に行くというのは、ある意味では敵に塩を送ることになるのではないかと、国内の顧客はほとんど反対でした。ところが、ここ二、三年の間に国内の主なメーカーはこぞって中国進出を実現するか、検討されています。

そのような背景のなか、当社もいずれは中国に進出しなければいけないという感じています。中国は人口も大きく、ミシンメーカーも百社を超えています。また、大きな縫製工場も多数ありますから、市場としてのメリットはあります。

司会 ありがとうございます。

では、静岡の鈴木さんをお願いします。鈴木さんのところでは、すでにアメリカ、イタリア、中国、タイ、マレーシアなどの工場が稼働中です。

鈴木 私どもの製品は、自動車用やオートバイ用のアルミホイール、エンジン部品、シリンドラヘッド、あるいはハブドラムなど、日本の自動車部品工業に密接に結びついているものばかりです。そのため、非常に空洞化ということの矢面に立っております。

当社の海外進出は意外に早く、一九八四年にアメリカ・インディアナ州に進出しました。当時、GMに部品を輸出していたのですが、「バイ・アメリカン」といったような問題が起きたこと、また八五年の円高を背景に進出したのはいいタイミングだったと思います。

りました。私自身はアメリカに工場をつくるというような気持ちは毛頭ありませんでしたから、何度も断っていましたが、結局は買う羽目になってしまいました。

従業員や工場をいわゆる居抜きで買ったわけですが、なんの準備もなかったものですから工場長をそのまま新しい工場長として迎えるということを条件にしました。私よりも高い給料を払い、株を持たせて、と気を使いましたが、一年目で大赤字になり彼も辞めることになってしまいました。

サンディエゴ工場の場合、やはり文化の違いというか日本から派遣した人間とアメリカ人の工場長が些細なことではよっちゃんもめて、派遣した人たちはそれだけで消耗してしまっていたようです。そのため製品をつくるどころではなく、ずっと赤字が続いたのです。それで派遣した人間を最高幹部にしたら、やっと黒字に転換しました。しかし、黒字になったといっても、低迷には変わりありませんでした。

そのように、私自身も試行錯誤しながら海外進出の経験を積んできました。そのなかで痛感したのは、人件費が安いというだけで海外進出してはいけないということですね。

現在のように円高が進みますと、人件費の安いところをつくるといえるのは考え直す必要があります。東南アジアの場合、人件費は日本の十分の一ですむわけですから、日本のメーカーの平均的人件費である三〇%近い利益が

出ても当たり前なのですが、5%ぐらいの利益を出して「うちがうまくいっています」という会社がずいぶんあります。それでは、進出した意味はないと思います。

また、安い賃金で雇用できるものだから、どうしても見おろしたような形で酷使することになりがちですが、それではいつか労使紛争が起きます。海外の工場であっても、「従業員の物心両面の幸せを図る」ということを忘れてはうまくいきません。

進出の成否を決める 現地でのパートナー選び

司会 皆さんは海外に進出して、大きな成功を収めていらっしゃると思います。その反面、いくつもの問題を乗り越えてこられたと思います。力点の置き方はいろいろあったと思いますが、そこにポイントを置いてお話しください。建野 南通工場の人件費は、日本のほぼ三十分の一です。京都の塾生の方が浦東地区で工場を経営しておられますが、そこでは十五分の一だそうです。揚子江をはさむだけでそれだけ違います。

現地採用した十五名には日本で研修を受けてもらい、オープンするときにその人たちをそれぞれの部署の柱にしました。すでに一月から営業していますが、初年度から赤字にはならないと思います。

いま考えると、やはりもっと早く進出するべきだった、少なくとも二、三年は遅かったと思います。その反面、ました。しかしその後、必死に頑張ったおかげで盛り返し、なんとか年商十六億円の売り上げを達成し、一〇数パーセントの利益を計上することができました。

私は塾長の教えにあった「現地の方を信頼する」ということを、中国を含めてこの八年間実行しています。中国進出のときには、すべての契約に私が行きました。そして本人を見て、サインをいたしました。昨年九月にスタートしたのですが、設立場所の検討が十分に行えず彼の工場の一部を賃借してのスタートとなりましたが、現在では地盤が緩み傾いてきてしまいました。早く場所を替えないといけないという状況で、大きな失敗例です。

ただ中国には多くの仕事量がありますので、撤退か拡大かという決断を迫られたとき、私は拡大を選びます。新しい土地を確保して工場を建て、改めて日本から機械を持ち込み、再度挑戦してみようと考えています。

成功例は多くはありませんが、部下を信じて、その者にすべての権限を委譲したということが、私はよかったです。



清水国善氏 O A機器部品の製造・立他進出に
細立および全型の製作/会社設立
：1964年/英国設立：1987年、
に中国、香港、インドネシア
出/社員数：250名

熟慮の結果、独資で出たことにたいへん意義があると思います。中国人と日本人とのいろんな違いを思うとき、またいままで小規模の会社が合併でどれだけ撤退されたかを見てきておりますので、進出が遅れたぶんだけ考える時間があり、合併という形を取らず独資で出たことがよかった、と現在は考えています。

私は、塾長から工場進出に当たって、こういうことを教えていただきました。「あなたが中国で工場をやるとき、よしやってやろう!という気持ちをもつても忘れてはいけない」「日本人と中国人の違いはあっても、心のつきあいをすればなら変わらない。必ず分りあえるから、そのことを忘れないように」ということで、いまでもその言葉を肝に銘じています。

清水 成功点と問題点に分けると、問題点の方がはるかに多いと思います。イギリス工場の場合、当初私どものスタッフは五名いました。いちばん若くて元気があり、私が最も信頼のおける者をイギリスへ派遣しました。当時、当社は百五十人ぐらいの規模で、成績もよく二けたの利益が出ていました。そのため、一年や二年、三億や四億の赤字であれば問題ないだろうと、実に簡単な考えで進出を決定したわけですね。

製造部長をヘッドにして、彼に従業員のなかから八名を選ばせました。当然、各部門の優秀な者を連れていきました。最初の八カ月間は真っ赤っ赤でした。イギリス工場のいちばんひどいときは、約八億円の赤字を出し、と思います。今度のインドネシア工場の場合も、イギリスで八年の海外経験を積み、中国のプロジェクトにも参画した者にすべて任せてみようと思っています。塾長がおっしゃったように海外に行くことで、社員はひとまわりもふたまわりも大きくなりました。

司会 ありがとうございます。
では佐藤さん、進出を考えるときの問題点、成功した場合にはこういった可能性が見える、そういうことも含めてお願いします。

佐藤 進出の成否も問題点もまだよく分からないのですが、たまたま私どもの商品は生産量の八〇%以上が輸出で、これは戦後ずっと変わりません。縫製産業は、人海戦術的な面があり、どうしても発展途上国に進出する傾向があり、私どもはベトナムや中国とは長年のおつきあいをさせていただいております。

そこで、当社が仮に中国へ行った場合、どういう問題点があるか考えてみました。まず一つは、特殊な商品ですから非常に工程数も多く、百五十工程もあります。そのため、工作機械にしてもいろんな種類のものが必要です。したがって、当社が独資で進出するとなると、一から十まで全部中国で設備投資をするということになり、たいへんな設備投資になってしまいます。

もう一つは、ある程度中国人のパートナーも必要だと考えています。生産量の三〇%や四〇%程度を中国市場に出そうと思うと、日本人だけの企業では限界がありま

す。やはり中国人の強力なパートナーと組んでやらないと、販売チャネルがでにくいと思います。いまそれらの問題点を検討しているところです。

次には人の問題です。というのも、私どもの企業は田舎の企業で、しかも限られた世界ですと生きてきました。商品の八〇%以上が輸出されているわけですから、営業とか技術の人間はほとんど海外に行っていない。結局、当社の場合にはパートナー探しと工場の人材育成の二つが大きなポイントだと感じております。

司会 ありがとうございます。

鈴木さんは先ほど、東南アジアは日本と同じだと考えているとおっしゃいましたが、そのことも含めて進出の成否や問題点をお聞かせいただけますか。

鈴木 海外進出で成功したかどうかは、塾長もおっしゃったように、十年以上経ってみないと分かりません。当社ではアメリカがほぼ十年ですが、私どものような中小企業の場合、東南アジアとアメリカは完全に分けて考えるべきだと思っております。そこで、私はいま東南アジアに集中して考えようと思っています。アメリカやヨーロッパは、人種も基本的な考え方も違いますし、進出すべきではありません。

私どもはタイに進出してから、最初からうまくいきませんでした。なぜかという、高く売れるということが一番のポイントでした。当時、日本からもノックダウン部品が



(工他) 設立 1950年
製造業 385名
製品 1961年
ミツボシ工業株式会社
藤田 氏
佐藤 氏
創業 61年

成功させ、経営を成功させていくポイントは何かということ、京セラのご体験、それにいまお聞きになったことを含めていかがでしょうか。

塾長 鈴木さんがおっしゃったことは、いろんな示唆を含んでいると思います。

鈴木さんは、アメリカもヨーロッパもいやだということ、東南アジアに特化しているとおっしゃいましたが、それは正解だと思っています。

欧米と東南アジアはなぜ違うのか、偏見かもしれないが、私はその点についてこう考えています。東南アジアの人は日本人にある種の畏敬の念を持ってくれますが、欧米の白人社会では日本人を見下ろすことがあります。そこが大きな違いで、そのギャップがすべての問題の原因だと思っています。

それから現地のパートナーを選びました。そのパートナーの方は、長年取り引きをしたいお客さんだった。その人たちは製品を売ってくれるし、売る力を持ってお

輸入されていましたが高く、それよりちょっと下回った価格で売ればよく売れたのです。お客様のほうは安く買え、なおかつ品質も保証されているということで、タイなどに進出している日本の自動車メーカーに納入させていた。かなりいい思いをいたしました。

海外で成功するためには、私の経験からすると三つほどあると思います。

まず一つは、パートナーに恵まれるということです。当社のパートナーはすべて販売主体の商人で、メーカーとしての当社とその目的がうまく合致したと思います。これはかなり大きな要素です。また商人は華僑の方が多く、彼らにとって工場を持つというのは夢なのです。

二つ目は、前提条件として工場の周辺にマーケットがあるということではないかと思えます。私は初めから、日本に輸出しようという考え方はいっさいなく、とにかく進出先の市場で売るということを考えていました。

三つ目は、日本から派遣するトップには能力がないといけないということです。海外の工場まで、私どもの目は届きません。したがって、ほとんど彼らの考え、能力で運営されるわけですから、トップはしっかりした人でないといけないのです。

司会 ありがとうございます。

塾長、先ほどから人種の違い、考え方の違い、経済力の違いといったことなどが皆さんから指摘されました。

そういった日本とは環境の違うところで、海外進出を

られる。また、もともとメーカーに憧れておられて、メーカーと一緒に仕事ができるという喜びを感じておられます。それらの要因が重なって、非常にうまくいくのだということは、私にはよく分かります。

それからまた、マーケットがあることだとおっしゃいました。日本から行く人間の能力が問題だともおっしゃいましたが、私はそれらのことをいやというほど経験しました。

私はあるとき、六年前に京セラが買収したAVXという会社の社長にサンディエゴ工場を見てもらいました。彼は三カ月ほど見て、真っ先に「日本人のマネージャーがだめです」と言うのです。

AVXの社長は非常に真面目で、私もたいへん信用していました。その彼がそうはっきりと言うのです。ではどうすればいいかと聞くと、「ここは全部アメリカ人でやらせてください」と言いました。彼は、「シリコンバレーで営業部長をしている男がいいと思います」と言うのです。ところが、その営業部長は製造のことは何も知らないし、営業畑一本でたたき上げてきた男です。しかし、アメリカ人がアメリカ人を見て評価するのですから、私は彼の言うことを信じました。

会社のナンバー4くらいの位置にいた彼を、サンフランシスコからサンディエゴに呼んで社長に据えました。ところがわずか三カ月で、会社がすっかり変わってしまいました。それまで日本人のマネージャーでも出せなかつ

た利益が、どんどん出始めました。

その後彼から私宛に、「工場に来て、従業員に一日でいいから、会長が我々にいままで説いてくれたフィロソフィを話してくれ」と、直訴の手紙がきました。

私は、彼がなぜそんなにフィロソフィが大事だという



ことが分かったのだろうと思いました。それで、うちの社長が用事で行くので、社長と話をしなさいと、私が行く機会があれば次回は私が話すからと返事をしました。社長が行くと彼はたいへん喜んで、幹部を全部集め、社長に京セラフィロソフィを話させ、全工場の工具を集めてそれを聞かせました。ところが、それまで日本から行った人たちは、そういうことをしていなかったのです。それはなぜか。彼は一セールスマンとして採用され、十数年で営業部長まで昇進し、そして今度は社長に抜擢されました。A V Xの社長が彼を見込んで私に進言してくれたのですが、その感激がたちまち京セラに対する尊敬に変わったのだと思います。京セラという会社を経営する根幹がフィロソフィだということは分かっていたと思うのですが、彼は自分がトップに位置した瞬間に、自分を律するものはそれしかないと思い、新たにひも解き始めたのです。そして今度は、フィロソフィを従業員と共有しなければ、話してもつながっていくベースがない、そのためには、自分が言うのではなくそれを京セラの人にオーソライズしてもらいたい、だから会長に早く来てもらって話してくださいと言ったのです。

課題を克服する 経営の「厳しさ」と人の「心」

司会 成功の見えざる要因には、いかに心のつながり、お互いの信頼が大切であるかということですね。

ことではないと思われるかもしれませんが、我々と中国人の間では清潔感が感覚的に違います。汚れた商品は我々の業界ではB級品になりますから、それでは困るのです。挨拶を徹底し、整理・整頓、清潔・清掃さえできれば、品質的にすばらしいものができると思います。

また私が、中国の幹部や縫製工場の班長たちに、徹底して言っていることがあります。

「南運恵寿帝には、男女格差はありません。年齢も学歴も関係ありません。また、入社の際も関係ありません。要するに、この会社であなたがどれだけすばらしい仕事をするかということだけが、ここで昇進する要因です」この言葉がいま、現地の従業員に非常にやる気を起こさせています。

私はコストが安いからというだけで、中国に行ったのではありません。国内の縫製業が空洞化するということが事実で、もう縫製業をやる人がいないのです。

中国でなぜうまくいったのかを考えると、自前の通訳を持たなかったことだと思えます。南通には、東レとか帝人とか新日鉄が進出していますが、それらの会社は自社で通訳を連れてこられます。向こうの中国の方は、ごまかすことができないのです。私は、通訳を連れていておりませんから、相手の通訳の言うことを信じるしかありませんでした。

私にとって支えになったのは、塾長に教えられた「やろうと言ったときの気持ちを絶対に忘れるな」「しょせ

では最後に、皆さんから今後の課題と展望に触れていただき、そのなかで塾長が力説されました。理念、をどう生かそうとされているのか、あるいは生かしてこられたのかをお聞かせいただけますか。

建野 今年の五月十三日、中国工場の開所式を行いました。そのとき塾長から、京都商工会議所会頭ということで南通の市長宛に書簡をいただき、そのおかげで京都府知事や京都市長の書簡もいただくことができました。開所式で私は、「中国の土地に、中国人のつくった建物に、中国人の人が働いている。資本は日本だけれど、経営はできるだけ早く中国の人にしていただきたい。そして三名の日本からの常駐者をできるだけ早く帰してほしい」と言いました。これは決していい格好をしたわけではなく、本当にそう思ったから言ったのです。

それから従業員に対して、工場の中ではまずいちばんに挨拶すること、ついで整理・整頓すること、清潔・清掃ということを行いました。そんなことは別にたいした



会／イ進出
造業タに
製造カ、中
関連リ中
機送アメ
輸送マレ
順一氏
社設立：1950年
社タリア、マ
イ社員数：390名

人間同士だ、心と心でぶつかったら絶対に理解できる」

この二つをしっかりと自分と言いかせてやってきたことがよかったのではないかと思います。

清水 当社のお客様、つまりOA機器の業東は全メーカーが海外へ、それも中国に進出しました。そのため、お客様の生産の場に部品を供給するということを、今後も変えないでやっていこうと思っています。

以前、塾長が渡良瀬に來られたとき、「一つのことを一生懸命にする」ということを学びました。私はこの仕事を三十年近く続けておりますが、これからのこの仕事をしっかりとやってみよう、それもヨーロッパや中国、その他の国でということを考えています。

今後の大きな課題は、小さな会社ですから、やはり海外に赴任する人材が不足していることです。リストラを含めていろいろと厳しい政策を打ち出さないとイケませんが、海外勤務を条件に毎年二十人を確保し、その人たちを数年間教育して、海外に赴任してもらおうと考えております。

まだまだこれからということで、成功・不成功は分かりませんが、一つのことを一生懸命に信念を持ってやるということをお心にかけてお思います。

佐藤 私どもはこれからですので、克服すべき課題はまだありません。

一昨年、とにかく海外に出たいということで、ベトナムのホーチミン市にあるタントアンという工業団地を視察が続いているからです。しかし、供給がオーバーすれば必ず日本に輸出されるでしょう。そのときに初めて国内生産は負けたと分かるわけですが、それでは遅すぎるとい話を社員にしています。

自動車の総生産台数は、日本では一時一千三百五十万台でしたが、今年は一千万台ちょっとでしょう。再来年には八百万台から九百万台というレベルになるのではないかと思います。輸出が減って現地生産が増えますから、国内では確実になくなるものがあります。当社ではいま、それに対してどういう対応策をたてるかということを考えています。その一つとして、一年ほど前から社員の一五〇、二百名くらいを新規分野の販売部門に持っていきましました。京セラさんにもお世話になり、クレサンパーや携帯電話を販売したり、あるいは紳士服を売ったりしています。

そういう状況のなかで、自動車部品業界として中国に進出するのはまだ早いのではないかと思います。たしか



司会・欠崎勝彦氏

察しました。日本に帰り、例会でたまたま塾長と同じ席に座らせていただきましたのでその計画を申し上げましたら、「本体がぐらぐらしているのに、海外進出なんてあるのか。新しい事業もいなし、採算を度外視するのもいいが、その前に本体がぐらぐら固まっていけないところへ行っても失敗する」とおっしゃいました。

おっしゃるとおりなので、会社に帰って考えてみるとまだ現在の社内で行うことがたくさんあることに気づきとりあえずそれに取り組みようと思いました。もう一度いまの現場を見直そうということで、いろいろな教育もありませんが、まず設備の更新をやるかと昨年の春にマシンニングセンターを自社で設計し、専門メーカーに十一台発注し、今月末から納入され始めます。とりあえず本体を固め、並行して海外進出も検討しようというわけです。

私どもは先ほど申し上げましたように、人材の育成ということもありますし、実務的に経験しておりますので、一から勉強していきたいと思っています。

鈴木 いちばん大きなポイントは、人件費です。変動費は日本でもアメリカでもだいたい同じくらいですが、東南アジアは固定費、とくに人件費が格段に安く、それで負けたなと思われました。

しかしそれについては、社員も私もそれほど深刻には考えていません。なぜかという点、東南アジアは非常に大きなマーケットを形成しつつあるにもかかわらず、需要と供給がアンバランスで、供給が必要に追いつかないに金鉱はたくさんあるかもしれませんが、掘り当てるのが難しいという気がします。私のパートナーもすべて華僑ですが、タイ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、マレーシアなどの華僑は口を揃えて、「中国人は私たちがいちばんよく知っている。日本人には中国人をマネジメントすることはできない。だから必ず、中国人が中国人をマネジメントするようにしなければならぬ」と言います。私もなるほどと思います。

私はビジネスマンとしてのこれからのスタンスは、日本人のロイヤリティとか勤勉さ、マネジメント力をもって華僑的発想でやるのがいちばん現実的ではないかと考えており、そうしたいと思っています。

司会 本日はここで塾長にひとことご講評いただきたいのですが、時間が押しておりますので今日の公開座談会を終わります。

今日のお話を聞いておきますと、塾長が最近出版されました『資本主義の新しい姿を求めて』で「哲学への回帰」を述べていらっしゃるように、いま新しい資本主義の方向付け、ものづくりの技術力、経営の技術力としての日本の評価から、日本の「哲学力」が評価される時代しかもそれが国際化されるような時代になりつつあるような印象を受けました。我々が塾長に学んでいる意義は、その点にあるのかもしれない。

*この公開座談会は平成七年十月、新潟・湯沢温泉で実施されたもので、撮影/湯沢フォト・高橋敦夫

塾長講話——第十三回「経営の原点十二カ条」

いかなる場合にもゆるがない

普遍的な経営の原理原則・十二カ条

私が学んだ理工系においては、ものごとの原理原則を発見することが研究の第一の目的でした。複雑な現象を律しているその原理原則を見つけることができれば、たいいていこのとは解決します。

経営も同じことで、「経営の原理原則」をしっかりと踏まえていけば、どのような環境になろうともびくともせず、繁栄への道を歩むことができます。

1 事業の目的・意義を明確にする

経営者はまず、なぜこの事業をするのか——これを明確に示すことが必要です。そのように、自分の事業の目的や意義を明確に示すことが、経営者としての第一番目の条件です。

皆さんが会社を経営するに当たっては、お金を儲けたい、家族を養わなければならない、親の事業を引き継いだ、あるいは自分で創業したとかいろいろな動機があるでしょう。しかし、その動機は何であっても別に構わな

いのです。事実、たいいていのケースはそうだったようなきっかけかもしれません。しかし、それだけでは多くの従業員を引っ張っていくには何か不足しています。従業員の心をしっかりとらえ、リードしていくには、高くしかも公明正大な事業の目的、意義が必要です。

なぜ「高い目的」があるか。それは、簡単に達成できる程度の安易な目的を設定すれば、「小人閑居して不善を為す」というように、すぐに本人が満足してしまうからです。ま、ここまでやればいいではないか、と思ってしまうえば、必ず成長は止まってしまいます。

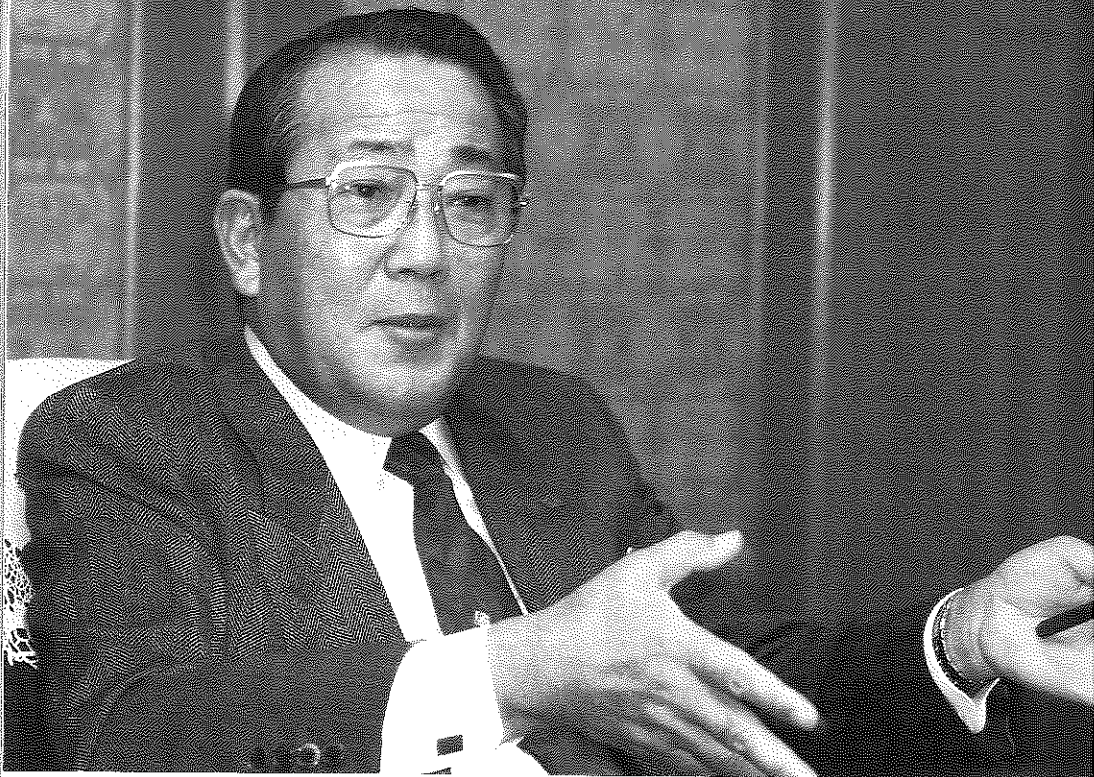
また、なぜ「公明正大な目的」を持つかという点、従業員に経営者である自分と同じように一生懸命に働いてもらおうと思えば、そのための大義名分が必要だということ。自分は何のために働くのか、という納得できるものがないと、人は一生懸命にはなりません。

私が京都セラミックという会社をつくったとき、同じ問題に遭遇しました。それは、事業の目的をどうするかということでした。なぜなら、会社設立に当たって「稲盛和夫が研究・開発するセラミックの技術を世間に問う」ということでつくった経緯があるからです。

私は技術屋として、研究者として誰に遠慮することもなく自分の技術を一生懸命に磨いて、それを世間に問う場ができた、とたいへん喜んでいました。

ところが一年もしないうちに、従業員のみんなが不満を口にするようになりました。福利厚生施設が何もない、朝から晩まで働きどおして苦勞が多い、このまま会社においても将来はどうなるか分からない、といったようなことです。そして、来年の昇給はどうなるのか、冬のボーナスはいくらくれるのか、それらを向こう三年間保証してほしい、だめなら辞めたい、というようなことをさんざん言われました。

私は一生懸命に引きとめました。その人たちは結局残ってくれましたが、私はあるショックを受けました。技術屋の理想を実現しようと思っただけの会社、私自身が開発した技術を世間に問う場として存在するとはかり思っていた会社なのに、縁もゆかりもない人たちが従業員に採用したばかりに、その人たちは組合みたいな組



織をつくって「我々の生活をどうしてくれるのか」と言
いだしたのです。

そこで初めて、私は「会社というものは従業員の生活
を守るために存在する」ということに気がついたのです。
自分の親兄弟の面倒も満足にみられないのに、他人であ
る彼らの生活を一生守らないといけない、私は何かとん
でもないことをしたような気になりました。

そこでずいぶんと悩みましたが、私は会社の目的を
「全従業員の仕事の幸せを追求しよう」と決めまし
た。給料を良くする、待遇だけを良くするのではあり
にも物足りないと思って、精神的なものも含めて「物心
両面の幸せを……」としたのです。しかし、それでも何
か虚しい気がして、「あわせて、人類社会の進歩・発展
に貢献したい」とつけ加えました。これが、まだ知恵の
なかった二十七歳の私がつくった「事業の目的」でした。
それからもう一つ、「動機善なりや、私心なかりしか」

ということも大切です。私は第二電電をつくるとき、大
いに悩みました。動機は善か。私心はないか。スタンド
プレーをしたのではないのか。金儲けをしたいだけで
はないのか。大向こうに受けたいという邪心はないか
——
何回も何回も自問自答しました。悩んで悩んで、数カ月
間、毎晩悩み抜きました。しかし、人のため世のために
つくしたい、NTTが独占している電気通信事業を世界
水準くらいに値下げしたい——。本当にそう確信でき
たので、私はその事業に全力をあげました。当時三分・四

なければ、ものごとは決して実現しません。私はこれを
「強烈な願望を心に抱く」と言い、「潜在意識に透徹する
ほどの強く持続した願望を持つこと」と言い添えていま
す。つまり、強烈な願望を持つということは、自分が意
識していない潜在意識にまで透徹していくほどの強く持
続した願望を持つこと、と私は考えています。

潜在意識には、実は我々が体験したことが蓄積されて
います。しかし、いま生きている、目覚めているという
顕在意識との間の交流はありません。

ところが、強烈な体験やすごい恐怖、激しいショック
といったことは潜在意識に入ると同時に顕在意識にも返っ
てきます。例えば、遭難して死ぬ直前に昔のことを走馬
燈のように思い出す、というのはこのことです。一生涯
の長い記憶が、コンマ何秒かの間にすべて顕在意識に返
るのは、死と直面することによって潜在意識と顕在意識
が直結するからなのです。

また、繰り返し繰り返し体験したことの場合も同様で
す。例えば、車の運転がそうです。教習所では右往左往
していた人が、免許を取り、慣れるにしたがって無意識
のうちに、すなわち潜在意識で楽に運転できるようにな
ります。

実は、この「慣れ」というのが、まさに潜在意識に透
徹したことをあらわします。顕在意識で、つまり頭で考
えながらも、そのことを進めるといことは非常に疲れます
が、慣れた状態、つまり潜在意識で仕事を進めることが

百円だった長距離電話料金はいま、三分・百七十円とい
う当時に比べて半分以下になっています。

2

目標を明確に立てる

例えば、売上高であれば今期いくら、来期いくらとい
うようにできるかぎり具体的な数字で目標をはっきりさ
せることが大事です。これは、売上高に限らず経常利益
規模、人数などなんでもいいですから、すべて具体的な
分かりやすい目標数字で掲げることが大切です。

よく中・長期計画ということで、五年先、十年先のこ
とがいわれますが、そんなに長い先のことはとくに必要
はありません。あまり長い先の計画を立てても、その通
りにはなかなか運びません。しかし、今年を一生懸命に
やることによって来年は見えるわけですから、とりあえ
ず来年の目標を、あらゆる数字を具体的に立ててくださ
い。そして、それを忠実に実行し、守っていくことの方
がより大切です。

3

強烈な願望を心に抱く

潜在意識に透徹するほどの、強く持続した
願望を持つ

立てた目標をどうしても実現したい——という思いを
願望に変えることも大切です。強烈に願い、心から望ま
できれば疲れはほとんど感じません。

したがって、会社の営業部長というような要職にある
人が、「今期の売上目標は？」、「今期、利益はいくらにす
るのか？」と聞かれて、「ええっと、ちょっと待ってくだ
さい」と言っているようでは駄目なのです。そのよう
なことは、そらんじていなくてはいけないのです。日頃
から、会社として明確に立てた目標を寝ても覚めても思
い込むような強烈な願望を抱いていれば、打てば響くよ
うに答えは返せるはずですよ。

4

誰にも負けない努力をする

地道な仕事を一歩一歩堅実に、たゆまぬ努力
をする

結果を出すには、どのような場合においても努力以外
に方法はありません。京セラが創業以来三十六年間でこ
のような規模になったのは、時流に乗ったからとか、技
術が素晴らしかったからとかよく言われますが、成功の
理由は何はさておいても全従業員が「努力」を続けたか
らにほかなりません。

創業のころ私は社員に、

「我々はいへん若くして会社を始めましたが、お金も
経験も乏しく、技術もたいしたことありません。しか
し問題なのは、我々がどれだけ努力するかということだ
と思います。だから、誰にも負けない努力をしましょう」
と仰いました。そして、みんなが本当にばかみたい

働きました。

ところが、いつしかみんながへばってきました。こんな睡眠時間も短く、不規則な生活をしていたので身体がもたない、いつまで続くだろうか、という声が出てきたのです。

私はたしかにそうだろうとは思いましたが、幹部の人たちに對してこう言いました。

「私は会社経営とはどういうものか知らないが、たぶんそれはマラソンレースのようなものではないだろうか。

いまの我々は、素人集団がその長丁場のマラソンレースに昭和三十四年に参加したようなものだ。このレースが終戦のときにスタートしたとするなら、我々は十四年遅れて参加したことになる。いつてみればなんの力もない我々が、十四キロも遅れてスタートしたようなものだ。どうせ人生マラソンを走るのなら、私は全力疾走したい。皆さんは、こんな無茶な走り方では身体がもたないと思っ

ているだろうが、私は百メートル競争のつもりで走りたいと思っ

ている。経験のない我々には、それしか勝つ見込みはないでしょう。もしそれができないのなら、私はこのレースはやめたほうがいいと思う」

そのように説得して、私どもの会社はこれまで全力で走ってきました。その結果、創業十三年目に二部上場を果たすことができたのです。そのときは、全従業員が涙を流して、感激の日を迎えました。たとえ短い時間でもいいから勝負を挑もうという気持ちで、習性となって、

「だったら、売り上げを最大にすればいいんだな。そのとき、経費を最小限にすればいいんですね」

というような調子でした。

逆に經理の人に言わせれば、売り上げを増やせば経費がかかるといふ常識にはまらない、とても理解できないような考え方だったようです。しかし、私はずっと「売り上げは最大限に、人件費も含めた経費を最小限に」という考え方でやってきました。

その方法として、勘定科目を經理の人が普通に使うものよりももっと詳細に分類しました。つまり、実際に仕事をしている分野に適應でき、しかも我々が理解できるようなものにしたのです。自分たちが理解できる勘定科目であれば、経費を最小限に抑えることも可能になります。したがって、経営者がそれを見ればどの現場で余分な費用がかかっているか、あるいは計画通りに進んでいるかというようなお金の動きがひと目で分かります。そのように、現場に直結した形で数字を捉えるのが「アメーバ経営管理方式」なのです。これは、経営者が直接計数管理ができるように、経営者のためにつくりあげたシステムなのです。

売り上げを最大限に、経費を最小限にしようと思えば、経費の明細がびしょと分かるような、しかもそれが部門ごと、事業部ごとに毎月、短時間で出るようなシステムでなければなりません。それでこそ、どこに問題があるのかすぐに把握でき、対策も立てられます。

そのスピードをいまままで持続することができたのです。

我々より十四年も前にスタートした二部上場会社、つまり第二集団に追いつき、そして一部上場の第一集団に追いついたのです。そのように必死に全力を出し続けることが、すなわち「誰にも負けない努力」というものです。ただの努力では、企業は伸びません。

どのように偉大な仕事でも、本当に些細な、地道な一歩一歩の積み上げです。京セラの第一歩は、一個二円、三円というブラウン管用の絶縁材料の製造でした。派手ではありませんが精度の高い部品を、日本では自分たちしか造れないんだという気持ちを支えに、一個一個気の遠くなるような手作業をしながら、みんなが頑張ってきたのです。いきなり、今日の京セラがあったわけではありません。その陰には、従業員の血のにじむような、汗の出るような一歩一歩の歩みがあったのです。

5 売り上げを最大限に、経費を最小限に

会社を始めたとき、私は經理のことは何も分かりませんでした。ですから、經理の人に「今月はどうだった？」とその月の状況を聞き、難しい説明を受けてもよく理解できませんでした。

「売り上げから費用を引けば、それが利益ですね」
「ええ、そうですね」

中小企業の成長が途中で止まる、あるいは伸びそうなのに止まってしまうのは管理会計手法が整っていないからです。規模が小さいときは全体が見えていたのに、大きくなり出すと結果的にどんぶり勘定になってしまい、見えなくなってしまう。經理の人はきちんとやっているのですが、実際的でない勘定科目にのっとって数字を出しているため、結局どんぶりになってしまふのです。中小企業が伸びていくためには、企業の根っ子にある会計手法がしっかりしていることが不可欠です。発展の段階で組み替えなくても、そのまま大企業にまで通用するような会計手法を、規模が小さいときからつくりあげておくべきです。ある意味では、優れた管理会計が企業の成長を押し上げるのです。

6 値決めは経営なり

私は会社をつくったときから、幹部の人たちに「値決めは経営なり」と言ってきました。同時に、「値決めはトップの仕事だ」とも言ってきました。

うどん屋さんを例にとつて考えてみましょう。まずうどん玉を買ってきて、次にだしをとります。だしには鰹じゃこ、昆布などいろいろあるでしょうが、いい味を出さないと売れません。そしてねぎを刻み、かまぼこを薄く薄く切ります。そうやって作った素うどん一杯の原価

はいくらでしょうか、いくら高くても七十円か八十円のものだろうと思います。それをいくらで売るか、そこが問題です。薄利多売でいこうと決めたものの、いくら頑張っても儲からないというおやじさんもいるでしょう。

あるいは、おいしいのを作ったから一杯五百円で売ろうとしたが、高すぎてあまり売れないというおじさんもあるでしょう。売れて儲かる値段、というのはどこにあるかといえますと、お客様が喜んで金を出して食べてくれる値段の最高点、その設定が値決めのポイントなのです。

そのように、値決めというのはいくらか減るものではないです。企業の生死を決めてしまいます。だからこそ、値決めはトップの判断であるわけです。そういう大事なことを、例えば営業部長の判断に委ねるようでは、企業として話になりません。

皆さんの会社の営業マンを考えてみてください。お客さんに競合見積もりを取られ、なおかつ高いと言われていいると思います。たいていの営業マンは、「うちのよう高い値段ではこの注文は取れません。もっと安くなければ……」というような弱音を吐いているでしょう。しかし、そうではないのです。下の値段を決めるのだったら、給料の高い営業マンはいりません。お客さんが払ってくれるぎりぎりの値段を見極めるのが、本当の営業マンなのです。それはたいへん難しい問題ですが、それができるからこそベテランの値打ちがあるのです。

まじいばかりの闘魂、闘志を持っていないと勝負になりません。だから、人がよすぎて喧嘩もできないという人は、経営者には向いていません。そういった方はなるべく早い時期に、闘魂を持った人に譲るべきでしょう。

どのような些細な仕事の場合でも、競争の場に必要なのは格闘技の選手が持っている闘魂にも勝る、強い、激しい気迫なのです。

9

真の勇気を持つ

——卑怯な振る舞いがあつてはならない

全従業員の物心両面の幸せを守らなければならないリーダーは、真の勇気を持っていなければいけません。同時に、卑怯な振る舞いがあつてはなりません。仕事を進めていくなかで、トップや上司に卑怯な振る舞いをする人があると、その集団自体が混乱してしまいます。

経営者の集まりなどで、よくばやく経営者がいます。しかし、従業員が誰も聞いていないところであっても、経営者は決してばやいてはいけません。逆境のとき

7

経営は意志で決まる

さきほど「強烈な願望を抱く」と言いましたが、経営というのは「こうありたいと思ったら、何がなんでもそれを実行する」という強烈な意志(Will)なのです。どんなことがあっても、何が起ころうとも、「こうしたい」と思ったことを実現する意志こそが必要なのであって、いっさいの言い訳は無用です。計画を達成できない理由は、いくら考えても無意味です。

企業がいったん業績予想を発表したならば、景気がどのように変動しようと、予測できないことが起きようとして、それを実現しなければいけません。それを実現できる経営者こそが、優秀な経営者なのです。つまり、どのようなことがあっても、強い意志で計画を実現するのが経営です。したがって、意志の弱い人には経営はできません。

8

激しい闘魂を持つ

この「闘魂」とは、格闘技をする闘魂です。

経営というのはいくらきれいごとを言っても、やはり弱肉強食の激しい競争の場に身をさらしています。したがってそのリーダーは、いくら従業員が少なくてもすざ

であれば、なおさらです。たとえ虚勢であってもいいですから、そこで踏んばるのです。苦しいときには、誰だって勇気があるわけがありません。縮みあがって、逃げていきたくないときに踏みとどまるのを、真の勇気」といいます。

会社の中にはいろいろな性格の従業員がいます。一見して豪傑肌の人、反対に怖がりで、弱々しい人。非常に繊細で、こまやかな気配りのできる人、豪快だけれどもちょっと荒っぽい人と、実にさまざまです。

そういう一通りの性格の人を見て、若いころにこう言いました。

「豪傑みたいな人は勇気があるように見えるけれど、あれは粗野なために勇気があるように見えるだけだ。本当の勇気を持っているわけではなく、蛮勇だ。うちの会社では、本当はびり屋で気が小さくても、非常に繊細な人に仕事を通じて、場数を踏んで度胸をつけさせよう。そして、そんな人を登用していこう」

やくざの世界でも、本当に強いのはくりからもんもんの粗野な人ではないといえます。身体は小さく、青白いような人が鉄火場で場数を踏んで、強くなっていくそうです。粗野な者はたいてい、喧嘩の場だけがする命命を落とすのです。要するに、繊細で気配りがあり、注意深い人でないと喧嘩だって強くないのです。

我々の競争の場は喧嘩ではありませんが、私は従業員に対して仕事、つまり営業なら営業、製造なら製造とい



う場を通じて真の勇気を身につけてもらおうと思っただけです。

10 常に創造的な仕事をする

これは、「今日よりは明日、明日よりは明後日と、常に改良・改善を絶え間なく続ける。創意工夫を重ねる」ということです。

皆さんのなかには、技術開発を次から次と行って発展する会社を見て、「あの会社は素晴らしい技術があつていいな。うちはなんの技術もない。だから発展しないのは仕方がない」と考えている方がいらっしやるかもしれません。しかし、それは違います。そういう力を元々から持っている会社は一つもありません。常に創造的な仕事をしよう、一日一日と改良・改善を重ねようというマインドを持っているかいないか、それで決まるのです。

工場で掃除をするおばさんに、私はよく言いました。「おばさん、毎日同じような掃き方をするんじゃないかと、もっと能率が上がる方法はないか考えながらやってみてください」

「ただ考えるだけでは一週間ほどでアイデアは尽きるのでしょうから、年間三百六十五日、毎日掃除のやり方を変えてみてください」

そうすると、おばさんはいろんなことを考え始めまし

11 思いやりの心で誠実に

いままで、経営という修羅場で、激しい闘魂を持ってすさまじい生き方をすべきだ、と言いました。しかし、経営の根幹は結局、思いやりの心、誠実さに尽きると思います。

取引先、従業員、地域社会、お客様、そのみんなが喜ぶようにしなければいけません。自分だけがうまくいくような仕事は決してありません。自分もうまくいくし、相手にも喜んでいただくというような思いやり、誠実さがなければ本当の仕事にはなりません。

経営の原理原則・12カ条

1. 事業の目的・意義を明確にする
2. 目標を明確に立てる
3. 強烈な願望を心に抱く
4. 誰にも負けない努力をする
5. 売り上げを最大限に、経費を最小限に
6. 値決めは経営なり
7. 経営は意志で決まる
8. 激しい闘魂を持つ
9. 真の勇気を持つ
10. 常に創造的な仕事をする
11. 思いやりの心で誠実に
12. 常に明るく前向きに、
夢と希望を抱いて素直な心で

た。駅で使っている掃除機を見ては、駅員さんにそのことを聞きます。駅員さんから、「あれは真空中掃除をするものです。いままで三人でやっていたのを一人でできるから、機械を買っても結局安くつきます」という説明を聞いたときには、真剣に考え込んでいました。

このように、あまりものごとを考える習慣のなかったおばさんでも、毎日毎日考え続けられ少しずつ変化します。それが五年も続くと、すばらしい変化となって現れてきます。このことは、技術にも、営業にも、製造にも、またどのような職種にも当てはまることです。

今日と明日ではわずかな変化しかありません。ところが三百六十五日経った向こう側にいくと、想像もできないくらい大きな変化が起きているはずで、改良・改善も、大発明も、そのようなかて生まれています。一年で大きな変化があるわけですから、それを三年も四年も続けることが、すばらしい技術開発につながっていくのは当然です。

京セラはもともと、私の専門だった無機化学だけでした。しかし、光学や通信など新しいものを求め続ける心が多角的な事業展開を可能にしたのです。

また自分に知恵がなくても、なんとかしようという気持ちのある人は、大学の先生に話を聞いたり、専門家を訪れたり次から次に工夫をします。それは、常に創造的な仕事をしようというマインドがあるからこそできることで、その気がなければ行動には表れません。

米国の作家、レイモンド・チャンドラーの小説の中に「男は強くなければ生きていけない。しかし、優しくなければ生きていく資格がない」というくだりがあります。が、それはまさに真実だと思います。

12 常に明るく前向きに 夢と希望を抱いて素直な心で

経営者というのはどのような逆境にあろうとも、常に明るく前向きでないとけません。夢と希望を失ってはなりません。そして、純粋なまでの素直な心があると思えます。

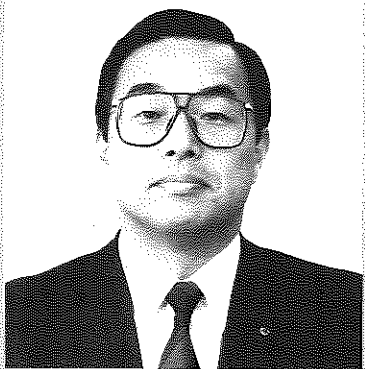
「すさまじいばかりの闘魂。どんなことがあるうとも貫徹する強い意志力」というと、経営者は悲壮感を持って経営しなければいけないかということになりますが、そうではありません。だからこそ、実際には明るい心がけが大事なのです。

同時に、経営者には暗さがあつてはいけません。決して口にしてはいけない禁句もあります。「夢」「希望」「素直」という言葉を信じて、自分の人生を明るく見ることが大切なのです。たとえいま逆境にあろうとも、自分の人生をポジティブに考えることです。自分の会社は必ずうまくいく！ ということを信じて疑わない、そういう明るさがたいへん大事なのです。

われ虚心に
経営を語る

I

木内 藤 男

盛和塾(静岡)
木内建設株式会社 代表取締役社長新しい時代の要求に合った住宅開発で
地域一番の会社をさらに発展させたい自社独自の商品で
築いた基盤

創業は大正十年一月で、山梨から出てきた大工の祖父が木内組をつくって、一般土木請負業を始めました。それからすでに七十数年経ち、私は四代目になりま

業拠点をつくりました。大手のゼネコンとは違う、うちなりの特色を打ち出した営業戦略を立てたわけです。集合住宅と



ストックヤード

■会社概要 創業：大正十年／設立：昭和十九年四月／事業内容：ゼネコン（建築工事、プレキャストコンクリート製造・工事、土木工事、生コン製造等）／資本金：十億七千万円／売上高：七百一億四千万円／従業員数：六百八十名／事業所数：二十四／関係会社：六社

す。会社としては、昭和十九年の法人化からが実質ということになります。

ゼネコン（総合建設業）ですが、建築が中心で土木関連は一〇％程度です。名古屋から東京までを一応の商圏としており、静岡と首都圏ではだいたい三〇対五五という状況で、残りが浜松・名古屋圏

の仕事になります。当社は、昭和四十三年ころより、プレキャストコンクリート住宅の△木内コンホーム▽営業を始め、その後さらにローコストを実現したコンクリートプレハブの集合住宅としての△コンホーム▽を意識的に売り込もうと、沼津・神奈川に営業拠点を設けました。

しての△コンホーム▽は、アパートやマンション経営のオーナーさんに好評をいただき、その後の東京支店エリアでの営業活動、例えば埼玉や千葉といった周辺地域での足場づくりに大きく貢献してくれました。

営業戦略の柱となった△コンホーム▽の売り上げは、ピーク時で全体の三〇％くらいを占め、工場の生産能力が追いつかないときには外注をしたこともありま

す。しかし、当初から順調にいったわけではありません。昭和四十年代の初めには、建設省が住宅不足を見越して安くして質のいい工業化住宅、つまりプレハブ住宅の供給を促進しようとしていたのですが、官庁関連は思ったより伸びしきれませんでした。なぜなら、そのころはまだ全国的にも工場を持ったメーカーが少なく、需給のバランスがうまくいかなかったためです。静岡をみても当社だけで、プレハブを発売するということになると自動的にうちに発注することになり、他のゼネコンからクレームがついたようなこともありました。

なかでも、昭和四十八年のオイルショック以降は、建築資材や人件費が高騰するなか、ある程度価格抑制のできるプレハブのよさが見直され、勢いがつきました。同じような現象は、平成のバブルのとき

にも起こりました。自社の持つ技術にこだわって、いい方を換えれば、得意技を生かそうとしたことが、たまたま時代の要請にうまくマッチしたのではないでしょうか。

それには、古くから所有してきた土地等の不動産があり、その含み資産が大きくなってその後の工場建設に寄与することができた、というようなラッキーな面もありました。

五十周年に花を添えた 「稲盛経営者賞」の受賞

昨年の盛和塾全国大会で、図らずも「稲盛経営者賞」の非製造業第一グループで表彰していただきましたが、たいへん有り難いことだと喜んでいきます。経営を真摯に考え、結果を出したことが認知される会社になったのだと思い、社員ともども大きな励みになっています。

私が社長に就任したのは、九〇年（平成二年）で、次の年にバブルがはじけ、「建設業・冬の時代」を迎えることになりました。ただ当社の場合、受注量はある程度確保できていましたので、そこからからはそういうハードの提供だけでは生き残れないと思います。アパートやマンションの運営ノウハウだけでなく、土地利用の方法、あるいはそれに伴う税金問題のご相談などにも応じるなど、これま

この決算はできるだろうとは思っていませんでした。

ご存じのように建設業の場合、建物の完成時期の関係もあって、受注と決算時期は一致しません。通常、だいたい二年ほどずれ込みます。したがって大事なものは、いわゆる受注残の数字なのです。一年、二年という長期的な工事を行うわけですから、受注残が多くてデフレになるのはいちばんありがたい形です。逆に、インフレになるかなと思っても、資材はともかく二年先の人件費などは手当てできませんし、難しい要素はいくつもあります。

塾長にもお褒めいただいた九四年の実績は、五十周年の記念すべき年というところで皆で頑張った結果が出たと思っています。さらに、低金利の影響による住宅事情の好転もいい結果に結びついたようですが、私としては運よく好成績を収めることができたというのが実感です。

金融機関等の住宅政策などを背景に、潜在的な住宅事情が喚起され、当社でも集合住宅が非常にいい形で回転しました。△コンホーム▽は、プレハブといってもでならどちらかというところの専門家が行っていたようなサービスが必要になってきています。逆にそうでないと、受注そのものが難しくなるでしょう。当社ではすでに、現地調査や市場調査

分譲住宅に負けない高級感がセールスポイントで、分譲のモデルハウスに来られた方が間違っとうちの△コンホーム▽に求められるソフト・サービス

当社では昨年の九月から、準備を続けてきた△ヴィヴィエントという従来のタイプよりもさらに二、三割ローコストの集合住宅を販売しています。高級感があり家賃も手ごろ感があるということが入居希望者も多く、たとえ家賃を下げたとしてもオーナーさんが十分に納得できるものです。

納得できるというのは、つまりは収益が出るということです。アパートを経営しようというオーナーさんは農業関係の方が多くですから、例えば農業収入の一反分に見合うだけの収益を示すというように、具体的な分かりやすい数字を示してあげること、これからの販売政策には欠かせません。私どもはこれまで、高品質でコストパフォーマンスのよい建物さえ供給すればよかったのですが、これ基本プランの作成はもちろん引き渡し後のメンテナンスやアフターサービスなど、有利で安全なマンション経営ができる、いわゆるコンサルティング・セールス、つまり引き合いから将来まで、オーナー



木内コンホーム

さんとの二人三脚という動きをしており、経験のない方からも喜ばれています。

そうになると、従業員のあらゆる局面での「質」が重要な鍵を握ります。社員教育というのは企業にとってエンドレスの課題でしょうが、今後は一人ひとりのマインド、スキルがさらに企業の生命線になると思います。

建設業というのは他の建設業者とのジョイントが多いのですが、当社の社員は非常に真面目で、技術者としてもまめなものですから、ジョイント先の企業が現場からなかなか戻してくれない、あるいは営業テリトリーを無視した指名などが起こります。それは大会社に限ったことではなく、地方の小さい業者さんでも同じなのです。

当社の技術者の一生懸命いものを作るといふ姿勢にお客様が安心されると同時に、その一生懸命さが数字に如実に表れるからです。そういう評価をいただく社員もうれいものですから、よけい頑張ってくれるわけです。

私はそういった気持ちの部分の基本にしながら、もう少し技術的なレベルアップ(D(コストダウン)30)という社内キャンペーンを展開しています。

それから新しい製品、例えば先ほど申し上げました「Vヴィエンダー」というような新製品を開発し、育てようと思っています。それによって、工場の稼働率や販売効率を上げたいのです。

また、普通のオフィスビルなどにも適用できるようなプレハブ製品の開発で、新しい柱をつくりたいと思っています。例えば、梁などを工場生産でつくり、現場ではそれを組み込むだけにするとかいったことです。そのような、RCやSRC用の部材をも工場で作ることができればと考えています。なぜならこれから先は、いわゆる専門職、例えば鉄筋工や型枠工というのは労働条件が決してよくありませんから、職人さんもだんだんいなくなると考えられるからです。

それが現実になってからでは遅いですが、当社はいまからそういう状況を設定して準備しようと思っています。いまから手がけ、徹底した技術開発、あるいは工程管理で価格競争力をつけておきたいのです。そのため、経営管理手法の進

歩を図りたいと考えています。建設業は、出先の現場一つひとつが会社の単位ですから、そこで皆が頑張ってくれたら、即利益として表れます。

そのための、いわば現場教育をもう一度やり直そうと考えています。協力業者であれば、一度悪ければ発注をやめればこと足りますが、社員だとそうはいきません。現場は、管理者によって仕事の質がまったく変わります。全体の仕事を見ることができなからできないか、その仕事に対してどのような考え方を持っているか、これは実に大きな問題なのです。

具体的には、発注の仕方、仮設の実際というような専門研修、現場員研修を、現場の立場で行っています。講師もあえて外部から呼ばず、所長や工場長という実務経験の豊富な立場の人たちに受け持ってもらっています。講師を務めるとなると、彼らもいよいよ加減なことはできませんから、この研修は上と下それぞれの立場の人の勉強になり、全体としてバランスのとれたレベルアップになっていると思います。

一つの仕事の結果が当社の評価を生み、んだ業界の方に来ていただいて、すべての面における管理を見直し、いままで「いいものをつくりさえすればいい」と考えていたような現場の社員も含めて、従業員全員にコスト感覚というものを注入しようとしています。

当社にはこれまで、関連会社というのは関連業務のフォローやある意味での労務対策という考えがありました。しかし、いまはそれぞれの会社が独立で採算のとれるようにならなければいけないと考えています。例えば、設計部門であれば、設計だけでやっていけるような精鋭部隊になってもらおうというわけです。その構想が実を結べば、メンテナンスといった部門も立派な企業体になるのではと考えています。前向きに考えれば、新しいビジネスチャンスはまだまだ発見できるはずですよ。

当社の歴史を振り返ると、一私企業でありながらも公的な要素があつてこまめで伸びてこられたのだと思います。私は、新規事業を手がけるにしても、社内の改革を考える場合でも、常に「動機善なりや、私心なかりしか」を心のより所にし

それがまたお客様を呼びます。オーナーさんの評価がストリートに表れるということはまた、社内における社員同士の競争というか、いい意味での競争原理が働いて、お互いの切磋琢磨が生まれる結果につながっています。

業界の厳しさを 前向きな考えで乗り越える！

私たちの会社は、一般建築の請負工事を中心に、プレハブの自社ブランドを持つ中小の建設業者ですから、生産性の向上やコスト低減という製造面での合理化を徹底的にしなければ競争に勝てません。そのうえで、さらに営業力というものが決め手になります。

住宅のデザインや品質、あるいはメンテナンス、それに会社の信用と実績といっても、現実の「初めに価格ありき」という状況は無視できませんから、まずコストダウンというのが絶対的な命題なのです。そのためには、外注価格の圧縮を図るといったことだけでは難しいですから、一昨年あたりからすべての経費、全社員を対象とした「みんなでチャレンジ、Cてきました。それはたんに私個人の考えではなく、会社として最善の策を選択したんだからという気持ちでした。社員たちはそれを見えていますから、黙って理解し、ついてきてくれたのだと思います。

これから先、会社としてはまだいろいろな問題が起きるでしょう。しかし私は、いままでも会社がまあまあ伸びてこられた要素が決してなくならない雰囲気づくりをしていきたいと思っています。社外の人の話をじっくり聞いたり、あるいは現場の人の正直な気持ちを知ることが大切にする努力を続けたいと思います。

毎年、新入社員に感想文を書いてもらっています。パブル期に入社した数人は、こんなことを書きました。

「いま3Kといわれている建設業で働くと言ったら、皆に反対された。しかし自分は建設の現場で、泥まみれ、汗まみれで働いている人の姿を見て、これが仕事だと思つて来た」

私は、そんな前向きな気持ちの人のやる気がずっと萎えないで働ける会社になりたいと思っています。経営者にはまた、そういう義務があるはずですよ。

われ虚心に
経営を語るに

II

田島 治子

盛和塾(北大阪)
株式会社サカイ引越センター代表取締役まごころサービスをモットーに
真の業界トップをめざす

夫婦で始めた
「引越し手伝い業」

主人が兄弟と経営していた大阪市にある運送会社がいわゆる親会社にあたり、昭和四十六年に結婚した二人が、大阪南部の堺市に営業所というかたちで事務所

を構えたのが始まりです。

初めころは、トラック二台で堺市の地場産業として有名な自転車関連の部品や資材の運送を行っていました。専属に近いかたちでしたが、頼まれればなんでも運んでいたのが実態です。

しかし、それでは将来性というのもの

増加が進んでいました。

そのころの引越しというのは、近所の方や親戚、友人といった人たちが手伝うのが当たり前のスタイルでした。ところが、経済の発展とともに核家族化がすすみ、近所付き合いも減って自分たちだけで引越すというのがだんだん難しくなっていました。そういう社会環境の変化と、私たちが引越しに目を向けたのと、うまくタイミングが合いました。私たちにすれば、失うものは何もありませんでしたから、何をやっても怖くないという気持ちが強く、なんの抵抗もなく引越しに力を入れることができました。

当時、引越しというのは運送の隙間産業で、まだ誰も注目していませんでした。私どもも、最初のうちは広告の費用なんかありませんから、みんなでベニヤ板の看板をつくり、夜中に大和川沿いや近鉄沿線、大阪市の住吉区や住之江区、あるいは南の高石市や泉大津市といった堺市周辺に立てて回るという状態でした。そのころはまだ、完全に引越専門というわけではなく、幌をかけたトラックを使っ

れていますし、思い切って現金商売をし

よう、しかも自分たちで値決めのできることをやろうということで、引越しに目をつけました。堺市は昭和四十年の初めから臨海工業地帯として発展しつつあり、また泉北ニュータウンという大規模なベッドタウンも開発され、急激な人口

ところが、昭和五十四年ころから後発のところがテレビや電話帳の広告、それにマスコミなどをうまく利用して一気に拡大し、話題を集められました。私たちはすでに昭和五十四年に堺引越センター(平成二年、サカイ引越センターに社名変更)を設立して、引越し専門の会社にしていたのですが、テレビ広告はしていませんでした。しかし、一般の方は広告で知っているところはきちんとした仕事を、信頼できると思われまますので、私たちがそのあと、昭和五十五年くらいから広告を出すようになりました。

同時に専業としての体制づくりを整えるため、コンテナ車の導入や社内組織づくりを注ぐようになりました。最初の支社を神戸に出したのが昭和五十九年で、現在、三十支社になりました。一店舗にはだいたい二十台前後の車両と、延べ三十人くらいのスタッフがいます。運転手は社員でなければならぬという法律がありますが、助手はアルバイトというのが普通です。この仕事は春先に年間の三分の二くらいは依頼があり、あるいは夏休みや冬休みに集中するといった



■会社概要 創業・昭和四十六年／設立・昭和五十四年／事業内容・引越専門の運送事業／資本金・三億六千七百九十九万円／売上高・約百三十億円(平成六年度実績)／社員数・約六百名／所有車両・約六百台／営業拠点・三十支社

季節的な要因が大ですから、助手の丸抱えはちょっと難しいのです。

いまの仕事の流れは、だいたい引越の一カ月くらい前にお問い合わせがありますから、そこで営業マンが見積もりをします。電話を受けるのも専門の女子社員です。そのあと実際の引越し作業をする現業に引き継ぎます。

内部充実で新しい歩み

平成元年、白ナンバーの車両を営業用に変更しているということで、警察の事情聴取を受け、続いて税務署や運輸省の調査がありました。そのとき私は、大きくなった会社というものは個人の手を離れて公のものとして歩き始める、ということを感じさせられました。また、そのときにはいくつかの関連会社もすでにありましたので、どこから見てもオープンな会社にならなければとも思いました。

そこで監査法人にまず経理をみていただき、内部の充実を図ろうと考えました。逆に考えれば、警察等の調査を受けたことが、企業として必要なことを気づかせ

金を納めようと思うのに、と皆で話し合っていました。そんなときの表彰でしたから、私にとっても会社にとっても、本当に励みになる塾長の思いのこもった一枚の賞状でした。

それはまた、私にとっては親代わりに見ていただいているという気のことでもありました。というのは、私はここ二年のうちに相次いで両親を亡くしています。親たちは、一つの支社、一つの店舗ができるたびに、本当に喜んでくれました。新しい店舗の写真を撮って、「東京の葛飾にこんな事務所ができた」と言うと、「よく頑張ったな」と心からうれ

てくれたのだと思います。それをきっかけにして、成長へのステップが二、三年は早まったような気がします。それまでの夫婦二人の家業としての考えから、完全に公的資格を持った企業としての考えに切り替わったわけです。

この仕事を始めてからずっと、決して格好よくも、楽でもないのに自分たちについてきてくれた従業員には少しはまじなことをしてあげたい、働きやすいようにしたいという気持ちは持っていました。が、自分たちが会社として大きく成長していることにそれまで気づかなかったのです。ある意味では、他人さまから認知される会社になりつつあるんだなということ、を、教えられたようなものです。

実は、警察の事情聴取がある一週間前に主人の母が亡くなりました。母は本当によく働く人で、女が働くのは当たり前主人を立てるのは当然だという考えを持った方で、私はその背中にも働くことの大切さを教えられたのです。

監督官庁の調査を受けることはある意味では不祥事ですけれど、いま考えると「社会的な役目を持った存在だということ」しそうな顔をしてくれていました。そんな親がいなくなると、「もう喜んでくれる人もいないのか」と寂しい思いをしているときにいただいたものですから、親と同じような愛情を持って見ていただいでくださる方がまだいらっしやるのだとたいへんうれしかったです。

私は経営者としての主人を尊敬していますが、その主人ですら盛和塾の例会に出席する私を見ては、「忙しいのにひょこひょこ出かけて何をしているのか」と思っていた時期もあったようです。言葉に表して評価してくれる人の少ないいま、その賞の重みは誰にもなかなか分かって

とに、早く気づきなさい」と、初七日を迎えた母が諭してくれた、大きな親の愛だったというふうにも思えます。

そのためかどうかは分かりませんが、平成元年以降、業績はぐんとよくなりました。そしていま改めて、お客様からも周囲の住民の皆さまからも、そして従業員たちからも喜ばれる、そんな会社になければと感じています。

塾長に認められたことがうれしい「稲盛経営者賞」

昨年の全国大会で表彰されましたが、それはとてもうれしいことでした。それまただたんうれいということではなく、あの忙しい塾長がしっかりと見守ってくださったのだ、本当に有り難い、また頑張ろうという気持ちを起こさせていただいた、心の底から素直に感謝できる受賞でした。

私どもは今期、税金を六億円納めることができました。しかし税務署や国はなんにもしてくれず、ひとことも褒めてはくれません。せめて一枚の感謝状でももらえれば、我々ももっと働いてさらに税

これからも、人がすべて

売上高の伸び、収益性の改善というのは、要するに利益が出たということです。そのきっかけは、平成元年から取り組んだ企業としての体質づくりだと思います。と同時に見逃せないのは、営業のネットワークを関東方面へ広げたことです。

昭和六十一年、横浜市鶴見区に初めて横浜支店を出して以来、六十三年には東京都北区に東京北支店、平成五年に葛飾区に東京支店を出すことができ、現在関東地区に七支社があります。

また、監査法人の方にお願ひして各支社、各店舗を回ってもらい経費などの内部監査を徹底して指導していただいたのも多分に効果があったと思います。

しかし、最も大きな要因は事故の撲滅運動です。よく、運送屋は事故があるとつぶれるといわれるくらい、その影響は計り知れないものがあります。たんにお金がかかる、利益が減るといった問題ばかりでなく、社内や社会に対する影響は



TV・CF

ものすごいものがあります。

ただの対物事故であればたいいお金で解決がきますが、人身事故は別です。当社では、平成四年の初め、人身事故が三件続きました。すべてが当社の責任ではありませんが、そのためにお見舞いや葬儀に出るといのは口で表せないくらい辛いものです。そのとき私は、事故は運転手だけが起こすものではない、経営者である私が起こしているのだと思いました。事故を起こさない努力をするのが、自分の仕事だと考えたのです。それ以来、事故撲滅に本腰を入れて全社的に取り組みました。六百台もの車両が走り回っているわけですから、ある意味では事故はつきものですが、おかげで人身事故はなくなりました。

昨今、世間ではリストラということが叫ばれ、人員整理のことが話題になっていますが、当社には人を辞めさせるような余裕はありません。関東地区の方も、十七支社ある関西と同じくらいにしたいと考えており、まだまだ人は必要なのです。去年の七月くらいから、関東方面でも関西ではおなじみのテレビコマーション

ルを放映していますが、楽しい、面白いと好評をいただいております、会社のイメージづくりに貢献していると思います。

開発したい 多角的なサービス

私たちの手がける引っ越しは、平日なり一日、お客様と直接おつきあいする仕事です。したがって、実際に作業をする人、つまり現業の人たちの与える印象が、そのまま会社のイメージになり、当然ですが受注にもはね返ってきます。そのため会社としては、彼らの教育を最も重要視して週に二、三回、早朝から行っていますが、やはり人によって考え方も違いは受け取り方も違いますから、全員が均質というわけにはいきません。私たちの望むことが、末端まではなかなか浸透しにくいというのが現実です。

お客様に接しているということは、日常のものを運び、普段着すがたの奥様方と会話しているわけですから、会社としては必ずしも高いレベルのことは求めていません。難しいことではなく、誰にでもできる、小さな親切を確実に行うこ

感していますから、本当に心強く思っています。

創業以来、当社は「まごころこめておつきあい」をモットーにしてきましたが、この二十年ほどの間に引っ越しサービス

とが大切なのです。簡単なお掃除はすまして帰る、いったん置いたものでも頼まれば気持ちよく置き換える、冷蔵庫やテレビなど自分たちでできるものは言われなくてもすぐ使えるようにするといった、簡単なことを確実にしようと言っているわけです。

この仕事は、一度お取り引きいただいた方からの紹介が占める比重が高く、四〇%くらいあります。したがって、ご紹介をいただく、あるいは都市部に多い何回も引っ越されるお客様の注文を確実に取ることが大切なのです。そういったことは、テレビコマーションだけの力でできるものではなく、運転手やアルバイトの人たち、すなわち現業の人たちの行いやイメージが大きく影響します。

私は今後、会社としては新しい店舗展開はもちろん、次の新規事業も視野に入れないけれど考えています。そのため内部体制の強化の一環として、中間管理職や将来の管理職になるべき学卒の人の募集に力を入れています。バブルのころ、典型的な3K職場である当社には大学を出たばかりの人が集まらず困りました。

に対するニーズは大きく変化し、もはや「早く、安く、安全に運ぶ」というだけの考え方では、対応しきれなくなっています。

将来を見すえた場合、コンピュータの威力を駆使して引っ越しに付随するサービスを強化することはもちろん大切ですが、より暮らに近い部分のサービス開発と商品化を図りたいと思います。

そのためには、塾長に教えていただいた「人間として何が正しいか。その原理原則に基づいて判断する」「誰にも負けない努力を積み重ねる」、あるいは「経営は意志で決まる」というようなことを、これからも大切に実践したいと考えています。また、「人生の結果・仕事の成果」は能力×熱意×考え方の、熱意、情熱だけは持ち続けたいと思います。

創業のころ、現場の人たちとともに汗を流して荷物を運んだ気持ち、その心だけはなくさないで、しっかりと将来の目標である文字どおり全国ブランドの、真のリーディング・カンパニーをめざしていきたいと考えています。



海外特集

海外特集1 ◆渡良瀬中国研修旅行

現代の白き万里の長城

昇龍の町・深圳を訪ねて

上岡 一雄

盛和塾(渡良瀬)
佐野ライオン・うどん・そば本舗 代表取締役

1

「日本経済はいま、きわめて厳しい局面にあり、機械・金属を中心とする製造業はほとんど成り立たない状況である。親会社の大半は海外に移転し、国内の協力企業への発注は極端に少なくなってきた。いっぽう、中国をはじめとして東南アジアの発展途上国は未曾有の好景気に沸いている。

人件費の安い発展途上国へ海外移転し「難しい人だろう」との我々の危惧を瞬時に吹き飛ばしてくれた。さすが中国商人・華僑である。人の気をそらさない。

到着日の夕方、元・中国銀行の本店だった十一階建てのビルを利用した「中国会(チャイナクラブ)」という会員制のクラブ・レストランに招待された。

食卓を囲んで自己紹介が終わったところで、リー氏が「皆さんのことは、この本でよく知っています」と、『盛和塾・



リー氏の自宅で歓談

ないかぎり、企業の存続は図れない。幸い、我が社は香港の資産家、ピーター・リー氏という友人に恵まれ、彼の斡旋で中国の深圳へ工場進出した。

リー氏は、数多くの大きな事業をいくつも手がけ、世界を相手に展開されている。そのリー氏に会って実際の話を聞こう。狭い日本で悩んでいないで、外から日本を眺め、新たなビジネスチャンスを探るために、中国へ研修旅行に行こう」清水国善・盛和塾(渡良瀬)代表世話人

英語版』を片手で掲げて見せた。清水さんが事務局に依頼してつくってもらったものである。参加者十二名の間から、思わず拍手が湧き起こった。

「盛和塾は、『世界的な経営者として香港でも有名な稲盛和夫先生』の主宰する素晴らしい勉強会です。盛和塾に入塾している皆様はたいへん幸せな人たちです。香港にもぜひ盛和塾ができてほしいと願っています」

リー氏の発言に、さらに大きな拍手と歓声が上がった。

3

我々を招待してくれたリー氏の自宅は、映画「慕情」で名高い世界的な景勝地、ビクトリア・ピークの最上地にあった。すぐ横にヤオハンスーパーの社長・和田一夫氏の自宅がある。

マイクパスが市街地を抜け、山へ登り出すと、木々の間から高層ビルの大きな窓の明かりが美しく見える。さらに登るとそのビル群も眼下になり、色とりどりの美しい光がキラキラと長い尾を引いて水面に映える海が見えだした。

のこのひとことで、中国研修旅行は決定した。

我々の期待と未知への興奮を乗せて、銀鱗の翼は平成七年七月八日、一路香港へと飛び立った。

2

「今晚は、私がピーター・リーです。よろしく願います」

小柄でやや太りきみのリー氏は、全身で歓迎の喜びを表し、「大富豪だから気」

「おおすごい！ きれいだ」

三階建ての立派な邸宅の玄関の奥に広い応接間があり、その先の芝生の庭の鉄柵の彼方に香港の『百万ドルの夜景』が一大パノラマとして広がっている。黒い海と闇を背景に、光の帯が宝石のように煌めき輝いている。

その庭で、我々はしばらくの間、声もなくうっとり夜景を眺めていた。

「ピーターは日本びいきのあまり、とうとう日本間をつくってしまいました。拝見させてください」

と、清水さんに促されて我々は二階の日本間に案内された。二階には八畳の和室があり、掘りこたつまであった。

「ピーターはいま、ベトナムとカンボジアに工場をつくっている。中国の人件費が上がることを見越しての対策だ。

中国では何よりも人脈が大切で、エプソン社が中国から出ていこうとするのをピーターが必死に説得して思いとどまらせたので、要人の信頼を得て、人脈を築いたそうだ」

清水さんのこの言葉を聞いて、麻生太

郎衆議院議員（清水さんの親友で、過日盛和塾・渡良瀬の例会で講演していた）の話を出した。

「中国人は、お金も土地も政府も人も信じない。では最終的に何を信じて商売をするのかというと、その人個人を信用する。個人と個人の間関係ができたなら、とことん最後まで信用し、生死をともにするぐらい付き合う」

4

私たちは海上から深圳に入るべくフェリーに乗船したが、船上から見る経済特区・深圳の町並みは、香港に実によく似ていた。白い高層ビルが、見渡すかぎり岸辺に沿って延々と続いている。私は、その姿に「現代版・万里の長城（よく龍に例えられる）」を見る思いであった。「龍は川の深淵に潜んで風雲の到来を待ち、時至れば雲を得て天に昇る」との伝説があるが、『白き町・深圳』のどこまでも延々と続くその姿は、まさに現代の万里の長城そのものであった。長い雌伏のときを経て、伏龍はいま昇龍となつて天に昇ろうとしているようだ。

と、ある人が言ったが、まったくそのとおりだと思つた。

たしかに工場の自動化は過大投資になりやすいし、小ロットに対応できないから、目先のコストの安い海外に進出するのであるが、産業の空洞化対策、そし

深圳の十年前の人口は三万人であったが、いまでは三百万人となり、名古屋に匹敵する人口だという。さらに驚いたことに、深圳には「第二国境」と呼ばれる検問所があり、人口の流入を防いでいるのである。他地区との経済格差があまりに大きいため、誰もが肩を求めて深圳市に入りたがり、野放しにすると收拾がつかなくなるためとのことである。

5

清水さんの経営する清国実業アジア有限公司は、日本でいう工業団地の中にあり、大きな塀の中に十二の工場がある。工場は三階建てで、一階が部品のプレス工場、二階がオフィス、三階が資材置き場になっている。社員は百四十五名で日本人は四名、中国の女性が六十五名である。プレス機械の前で若い女性たちがきびきびと楽しそうに、しかも懸命に働いている。

若い労働力が、安くロスの少ない優秀な製品をつくりだしており、この分野では日本は太刀打ちできないと痛感した。ついで隣のエプソン社を訪問した。社

て日本の将来のためにも、コンピュータを駆使して小ロットにも対応できるロボットを開発して、日本に残る企業があつてほしいと願わずにはいられなかった。

工場を出て六車線の立派な高速道路で深圳駅へと向かったが、昔ながらのトタン屋根と板壁の貧しい家と、建設中もあわせて高層マンションとが混在している風景は、躍進中国の象徴を見る思いであった。

6

私は数々の悲劇を生んだ鉄条網の柵と汚い小川の流れている国境の木橋を渡って香港に戻り、明るい駅舎の電車に乗ってようやく安堵感にひたつた。中国は暗く、重苦しい雰囲気だった。いつ公安に呼び止められるか、あるいは犯罪に遭うか、そんな不安と恐怖がいつも頭の片隅にあった。自由な香港の空気にホッとす

る思いであった。その香港が二年後に中国に返還される。いったい香港はどうなるのであるのか。イギリスが香港を租借するとき、九十九年とは永久の歳月と思つたかもしれない。しかし、悠久の歴史を持つ中国にとって

員三千人のなかで日本人は支配人一人だけだそう。部下は現地で採用した中国人たちで、優秀な人を選びたてて幹部にしているとのことである。中国企業の国際性を痛感した。

同時に、清水さんがいつも言っていることも分かるような気がした。「日本では親会社を組み立て工場を海外に移転してしまうのだから、それに従って移転するしかない。わが社は日本で償却の終わった機械を海外に運んで稼働させている。働く人が、日本人から二十分の一人の人員費ですむ中国人に替わっただけだ。世界的視野に立って行動するしかない」

エプソン社は、賃金の上昇に対応するためさらに奥地に工場を建設しているそうである。「中国は老獪で、奥地へ奥地へと工場を移転させてその地の経済を向上させ、やがて全土の経済水準を上昇させようともくろんでいる。その間に技術を習得してしまおうとの考えだ。現に、技術習得の終わった軽工業の進出は許可しようと思わず、コンピュータ産業の導入に熱心であ

は一世紀など長い長い歴史のひとつまにすぎなかったのだろう。中国に端を発した文明はインド、オリエント、エジプトと西進し、ヨーロッパ、アメリカを経て、一巡しようとしている。いま、その波は最後の輝きで日本と東南アジアを照らし、二十一世紀には中国にほほえもうとしている。覇権と経済的繁栄を求めての大国の興亡は、長い歴史の末に再び中国に戻り、二巡目に入ろうとしているのであろうか？

日本の繁栄の絶頂期に壮年期を迎えられた我々の世代は、幸せな世代といえるかもしれない。この繁栄を一日も長く維持し、豊かな日本を次の世代、子孫に渡していかなければならない。

そのためには、稲盛塾長がセラミックや通信事業、その他の新産業分野にパイオニアとして果敢に挑戦して大成功を収められたように、基礎技術を開発し、それに基づく独自の新製品を製造し、世界に再進出するしかないと思う。

そんな不安と期待を胸に、真っ赤な落日が雲を染め、赤く燃え上がっているような成田国際空港に帰還した。〈△〉



清国アジアにて（上で光っているのは歓迎の横断幕）

経済的關係だけでなく、 人間的信頼關係の必要性を痛感

半谷 光司 盛和塾(佐倉) 株式会社 代表取締役

著しい発展を続け、いま最も注目をあびている国・ベトナムは、一九八九年「ドイモイ(刷新)」政策の導入等により、高度成長を続けており、海外からの直接投資は増加の一途をたどっています。

このたび盛和塾(佐倉)と佐倉商工会議所は合同で、そのベトナムへの産業視察団(团长・立崎隆代表世話人ほか九名)を組み、五月十五日から二十日にわたって訪れました。

ベトナムの国営企業、民間企業などを訪問し、それぞれの現状や今後についての情報を収集し、ベトナムでのビジネスチャンスを探りました。

国家投資協力委員会の見解では、「ベトナムには現在、発展途上国にありをする枯れ葉剤の被害を受けた奇形児に見られました。また、青々と稲が育っている水田の隣で、金属探知機を担いで地雷を探索している農民の姿に、戦争の悲惨さを感じさせられました。同時に、戦後二十年を経て、世界の最貧国から脱皮しようとしているベトナム人の力強さも見逃せませんでした。

ホーチミン市から空路北へ向かい、一路ハノイをめざしました。そこは南に比

がちなインフレや法制度の問題など、いくつかの問題があると思われる。しかし、昨年二月にアメリカの経済制裁が解除されてからは、日本をはじめ各国からの投資がいちだんと加速しており、今後のビジネスチャンスはより拡大されるだろう」ということでした。

佐倉からベトナムへは成田国際空港を出発し、香港を経由して旧・南ベトナムのホーチミン市(旧・サイゴン)へと入りました。

ベトナムの第一印象はバイクの多さと、エネルギーシユな人々の動きでした。平均的な月収が五千円くらいの暮らしのなかで、二十五万円(十万円が輸入されているが一五〇%の関税がかかる)もするベ気候も涼しく、バイクも少なく、まだ全体的に社会主義の面影が色濃く残っているようでした。

国営デパートの商品には埃がかぶっており、品数もほとんどなく、店員は自分の野菜の下ごしらえをして、時間をつぶしているといった感じでした。ガイドの女性に聞くと、彼女たちは街のマーケットで買い物をするそうです。

ここで食べ物について紹介してみましょ

バイクに家族四人を乗せ、また家畜や荷物を満載して街中をけたたましく走っていました。

外国からの投資窓口になっている国家投資協力委員会を訪問し、投資の諸条件やベトナム共産党の考え方を伺い、国家の経済改革への強い思いを感じました。

成功例として日越合併企業(お菓子のコトブキ)を訪問し、社長を務めているベトナムの方から成長の早さや問題点などをお聞きすることができました。

大規模な企業誘致としては、台湾や華僑資本が進めている輸出加工区(工業団地)があり、日本企業の進出を期待していました。

ベトナム戦争の傷跡は、町中で物乞い。ひとことと言うと、非常においしいものでした。日本人の味覚に合い、中国料理に近い材料ですが、味はさっぱりしていて皆さんにもぜひ召しあがっていただきたいと思いました。とくに、南の方がおすすめです。

歴史上ベトナムは、日本と同じ大乘仏教(在家者中心)の国で、かつ儒教も入っているため、精神的風土が近い国だと感じました。

「ドイモイ」という産声をあげたベトナムで私が見たもの、それはホテルのロビーでブラウン管に映し出された日本の人気ドラマ「101回目のプロポーズ」であり、街で「ドラえもん」や「ドラゴンボール」のマンガ本を読む子供たちの姿でした。

ベトナムは、世界の最貧国から数年で立ち直り、日本を手本に新しい国づくりに邁進しています。日本の文化が入り始めているこの国と、経済だけの關係ではなく、強い信頼關係を築いていく必要があると痛感した、このたびのベトナム視察でした。



タントアン輸出加工区で(左から2人目が筆者)



お菓子のコトブキ工場

盛和塾へ中国へ開塾の機運高まる！

稲盛塾長は、昨年十月八日から十一日まで中国政府の招きで訪中され、人民大会堂で「なせ経営に哲学が必要か」というテーマで講演をされました。同時に、昨年の第四回全国大会に参加された向宏氏をはじめ、約百二十名の人塾希望者とお会いになりました。

これをきっかけに今後、中国開塾を望む輪が広がるものと思われます。ここに中国を代表して挨拶された胡德平氏の素晴らしいスピーチを紹介いたします。

稲盛先生のような立派な経営者のお話を直接聞いてその哲学、思想、経営理念を学び、理解するのは非常に重要なことだと思います。

現在の欧米や日本社会は、経済は高度成長し繁栄の時代となっています。しかし、利己かと思えます。

三、「兼ねて愛し」のなかの「兼ねて」と「交相利」の「交」とは、両者はお互いに主体となり客体となり、上下・左右・高低・内外の区別はないのです。要するに、「人に利する者には、他の者は必ずそれに従って彼を利する」「人に害する者には、他の者はそれに従って彼を害する」ということです。その意味するところは、真の永続的な利益を求めようとするなら、それは互恵互利の交わり

し、社会全体の風潮として、利潤の追求が「自分さえよければ」というような利己的な考えになっていく、と稲盛先生はご指摘されています。

そのことは、私には中国の歴史上初めて商工業者の考えを反映した哲学者・墨子を思い出させます。現代の労働者大衆や企業家たちにとって、墨子こそが忘れてはならない優れた人物だと私は思います。

中国五千年の文明史のなかで、独立した手工業者（職人）たちが他の仕事の人たちから分離されたのは、春秋戦国の時代からではないでしょうか。厳密にいえば、墨子はそのような小さな手工業者や職人たちの代表者ではないかと思えます。墨子の哲学では、「利」を以てその指導原則とし、「利」というものを社会倫理の基礎だと考えています。

であり、利他・利己の愛であるということとです。

四、「兼ねて愛し、交相利する」という考えには、非常に深い哲学的な基盤があります。それは「尚同」という考え方で、ものごとはすべて矛盾統一体であるという認識をし、人々に大きな影響を与えています。戦国時代後期、儒教者たちはこの「尚同」の命題を受け継ぎ、孔子の学説「和而不同」の主張を変え、「礼記」の「礼運編」では、「大同」と「天下為公」という次元の高い思想を提唱するにいたりました。

五、墨家たちはたんに口先でその概念を語るだけでなく、実生活においてもその艱難辛苦を実行に移し、その理想を求めました。墨子が「非攻」と主張すれば歴史には「墨子、宋を救う」という美談として残り、「節用」を標榜したときは彼自身も自ら身体を動かして働き、粗末な衣装を身につけています。

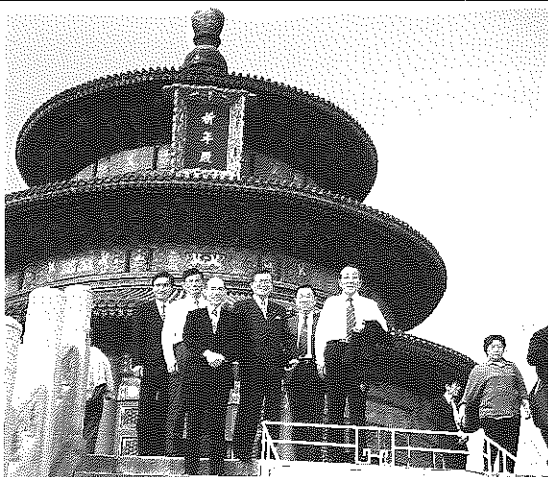
墨子はまた、「交相利」と主張するなかで、常に「力を持つ者は、人を助けることに急ぐべし」と呼びかけ、「余力を残して相勞せず」ことに反対しています。

墨子の倫理観をひとくちでいうと、「兼ねて愛し、交相利する」というものです。その優れた、評価すべき点は次のようなことだと私は考えています。

一、「兼ねて愛し、交相利する」の二つは同義語であり、お互いに補充しあい、共生共栄、共同発展の關係にあります。つまり、愛は利を以てその基礎とすべくして、利はまた愛を以てその帰結とすべきなのです。

二、墨子が提唱した「愛」は、孔子のいう君臣、父子、庶民、太夫という階級の境界を超えたものです。墨子の唱える「利」は、同時代の仏陀やソクラテスの思想、およびその後のキリストの思想にはなかなかみられないものです。墨子のこのような人道主義的思想は、労働者大衆の利益をもっとも代弁するものでは

このように墨子をみてみると、中国社
会で最初の自営手工業者が誕生して以来
初めての哲学者の思想が、いかに豊かで
奥行き深いものであるかが分かります。
この思想は我々東洋人の誇りであり、中
華民族の貴重な遺産でもあります。しか
し残念ながら、先秦（秦の直前）時代の
このような優れた学問は、西漢の時代か
ら公の社会から遠ざかってしまいました。
現代世界はすでに情報化の時代に入り、
わが国の歴史にこうして輝いた哲学はす
でに過去のものとなっています。わが国
はまだ発展途上国であり、社会主義市場
経済の体制はまだ実験段階にあります。
国家は依然として貧弱であり、国民生活
はまだ小康を保っていない状態です。
稲盛和夫先生はその信念、「敬天愛人」
をずっと持ち続けて、心をベースにした
経営を行い、経営理念を高めてこられま
した。自らの企業においても、また他の
企業に対してもその「利他の経営」を提
唱されています。このたびの先生との出
会いはこれからの交流の道を開くものと
期待しております。



北京の天壇公園にて

海外で二番目 盛和塾へ台湾へ開塾

平成七年の掉尾^{ちうび}を飾る、しかも海外第二番目となった盛和塾へ台湾^{台湾}が開塾しました。〈台湾〉は第四回全国大会にオプザーバーとして参加された彭榮次氏、任耀廷氏を中心に準備され、一部日本塾生の紹介入塾生を含めて、総員七十七名でのスタートとなりました。

全国大会以降、三カ月と三週間という激しいリードタイムにもかかわらず、関係者の皆さまの懸命な開塾工作が功を奏したのです。

開塾式は、稲盛塾長の出席のもと十一月二十四日の歓迎懇親会、十一月二十五日の開塾式と続き、大いに盛り上がった式典となりました。開塾式には、日本全国から二十九名の塾生も参加されました。また、ブラジル・ペルーの自主例会ツアーに参加された矢崎勝彦氏と福田二千武氏の両本都理事、北大阪の代表世話人を務めておられる欠野アズ紗氏、ブラジルの

代表世話人・谷広海氏もかけつけてくださり、まさに盛和塾の国際化を強く印象づけました。

急成長を果たした台湾経済の背後で、ややもすると功利主義への傾斜が激しく、心を失った経営への危惧感が、開塾の大きな要因となったようです。事実、「片手にそろばん、片手に聖書という初期資本主義に影響を与えたマックス・ウェーバーの東洋版を稲盛塾長に垣間見る思いが強い」と、台湾塾生も感想を述べていらっしゃいました。

開塾までの期間が短かったため、総会が開塾と前後するという状況となりましたが、これで平成七年度末は四十九塾・二千六百二十七名の塾生となりました。

■開塾ドキュメント

【十一月二十三日】

日本・ブラジル合同自主例会参加者一

おいに盛り上がった。
二十一時：終了

開塾式を終えた塾長は、次のように感想を述べていらっしゃいます。

「日本語人と呼ばれる世代に、若手の起業家が続々と入塾され、世代と地域と歴

行が、さすがに疲労の色を隠せずに着。ペルー訪問と日本・ブラジル合同自主例会ツアーの話に花が咲く。

【十一月二十四日】

午後、続々と日本から参加の塾生到着。十三時十五分：塾長到着
十八時三十分：歓迎懇親会
(於・リージェントホテル)

①世話人より台湾の国情、歴史、経済状況の説明

②食事をとりながら台湾塾生の質疑応答が始まる(トップの現場視察等、現場主義の経営を巡って)

【十一月二十五日】
二十一時：夜店に繰り出す
午後、故宮博物館見学

十六時：開塾式および懇親会

①入塾者紹介

②塾長講話(中国語訳付き)

・経営になせ哲学が必要か

史を超えた、素晴らしい談論風発がこの台湾からできることを期待したい」

日台の代表的な感想は次のとおり。

「最も身近な台湾ながら、歴史、風土に触れてたいへん勉強になった」

「言葉の壁を越えても、稲盛哲学の共通認識が得られるものであることを、目のあたりにした」 (以上、日本塾生)

「目からうろこが落ちるとは、まさにこのことだ」

「中村天風に次ぐ哲人が来台したという感じた」 (以上、台湾塾生)

(写真提供：迫田修八鹿児島)

■塾長特別講話(抜粋)

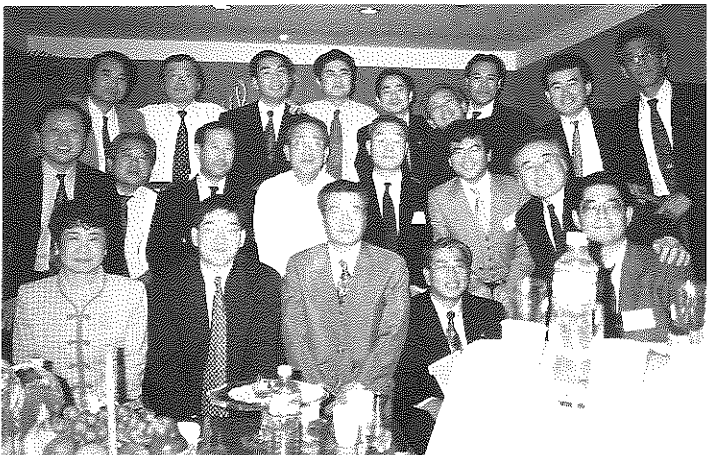
「トップと従業員のあり方」

経営者の意志が 会社を支える

聞くところによると、台湾では多くの方々が企業からスピン・オフをし事業を起す、そういう起業家精神の旺盛な方が非常に多いそうです。その点からみると、台湾の経済的なダイナミズムという



塾長講話



開塾式に参加の日本塾生

ものは実に力強いわけです。

ここにいらっしゃる経営者の方々も、ご自身でそれを経験されています。成功すれば、皆さんの会社の従業員、幹部社員が、自分も成功者になりたいというところで、事業を起こすということが頻繁に行われているのではないかと思います。そうなりますと、どうしても自分の部下が信頼できません。部下がすべてのごとを知り、すべての実権を握ると、早く独立するかもしれません。独立されれば、自分のコンペティターができることになりますから、さらに部下の独立を心配するということになってしまいます。

そのようになると、ますます部下を信頼しなくなります。そして、なるべく親族で固めようとなります。ところが、親族といえども成功したいものだから、謀反を起こしてまた独立することになっていきます。結局は自分の子ども、家族しか信用できないことになってしまいます。それはごちんまりした企業、それ以上は大きくならない企業しかできないことを意味すると思います。

しかし、それではせっかく企業を経営会社を愛し、会社を立派にしたいと思えば、経営者は全身全霊を会社に注ぎ込まなければならぬ。となると、経営者が個人になる時間はない——私は京セラをつくったときからそう思っています。朝早くから、夜遅くまで働いて、家に帰ってご飯を食べるとき、やっと私自身に戻れるのです。個人に返ることができるところが、私の場合はそうではありませんでした。家内に聞いても、

しても面白みがありません。私はぜひ、皆さんの企業が小企業から中堅企業へ、さらには大企業へと発展していただきたいと思えます。また、そういう環境にあっても大企業へと発展する方法は必ずあると思えます。

事業を起こす目的が、自分の欲望を満たしたい、お金持ちになりたいということが中心であれば、経営者は自分のことしか考えません。会社というのは、経営者がいて、従業員がいるものです。経営者は本来、従業員を含めた会社そのものと一体でなければなりません。

会社は社長が治めるものですから、社長の意志が会社の意志となります。ただし、二十四時間すべてにおいて会社が意志を持っているわけではありません。私の意志が会社の意志となるのは、出勤してから八時間なら八時間働いている間だけのことで、そのあとは会社は意志を持たない無生物となってしまいます。経営者が個人に返った瞬間、会社は意志を持たなくなり、寝てしまいます。

しかも、会社にいるすべての時間、会社の意志だけではないはず。個人的娘に聞いても、「とんでもない」と言います。

「あなたは今日まで仕事ばかりで、家に帰っても心ここにあらずでした。困ったことがあったり、子どものことを相談しても、心ここにあらずでうつるな返事ばかり。ふむふむと言っているけれど、顔を見ると『会社のことを考えている』と書いてあって、全然話を聞いていませんでした」

私は一生懸命に聞いて返事をしていたつもりです。家族のことも、真剣に考えていたつもりなんです。しかし、そう言われても仕方ないくらい、私は会社のことを考えていました。私が会社に生命を注入しなければ、会社は生きていけないんだ、という思いがあったために、個人的には悲劇かもしれないが、会社は急成長を遂げることができました。

それほど会社を立派にしたいと思ったその目的は何か。それは、従業員を守る、従業員を物心両面にわたって幸せにする、ということしかありませんでした。そういう気持ちは自ずと従業員にも分かりますから、従業員は「それほど自分たちの

なことを考えたり、奥さんに頼まれた用事などを考えている瞬間は、会社には意志がないのと同じことなのです。

会社のことを真剣に考えるのは、社長しかいません。その社長が、自分自身のことを考えている間、会社自体はもう意志を持っているとはいえない。寝ているのと同じだ——私は、会社をつくったときそう思いました。

会社には生命を吹き込まなければなりません。私は、生きた会社にするためには経営者の全身全霊を注ぎ込まなければ、会社はたちまち無生物になってしまう、と思いました。

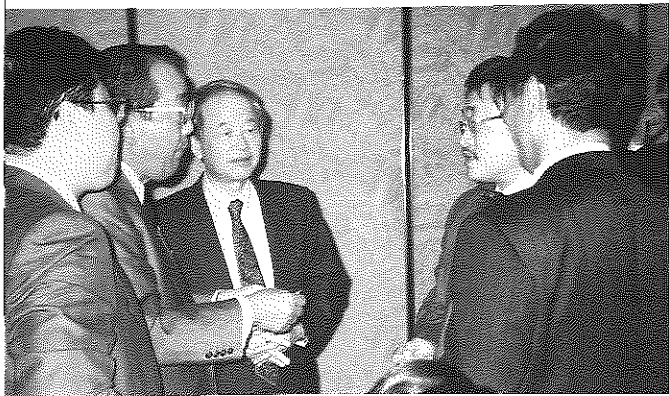
会社は、生きていなければ発展するわけがありません。会社を生かすためには、経営者の全身全霊、その個人的な考え、心などのすべてを会社に注ぎ込まなければいけないとなると、経営者個人というものではなくります。

つまり、経営者自身が個人になっている間は、会社は生命を失っているということです。逆にいえば、経営者が会社そのものになったとき、会社は生命をもつたものとして生き返ります。

ことを考えてくれている経営者なら、自分も会社のために努力しよう」ということになっていきます。そこに、企業を立派にしていこう、という求心力が働くのです。

台湾という社会風土、経済風土のなかでは個人が利益を求めているんな経済活動が行われているかもしれませんが、個人主義的なものがあまりにもはびこりますと、大きな企業は育ちません。経営者の皆さんは従業員を愛し、「従業員のために尽くす」という考えで経営に取り組んでいただきたいと思えます。裏切られることがあるかもしれません。しかし、裏切られても、従業員を信じていれば、必ず期待に応えてくれる従業員も現れます。皆さんが本当に信頼できる、すべてを任せられる人が出てくるはずですよ。

「人は城、人は石垣」という言葉があります。資本、設備で城を造るのではなく、人でもって石垣を築き城を造る、そういう経営でなければ会社は発展していきません。そのように、従業員を信じて発展する会社が、台湾にできることを期待しています。



台湾塾生と挨拶（中央が彭樂次氏）

胸襟を開いて語り合い、感動に涙した南米の自主例会行

フジモリ大統領との謁見、国賓なみのもてなしに感激

このたびのペルー訪問および日伯合同自主例会は、盛和塾（ブラジル）の木本結一朗さんがフジモリ大統領に近いファビエル・クツマ氏と昵懇であったということが発端である。

我々はロサンゼルスを経て、十一月十四日ペルーのリマに到着した。ホテルで仮眠のあと、クツマ氏からペルーにおける日程の説明を受け、ペルーでの行動が始まった。

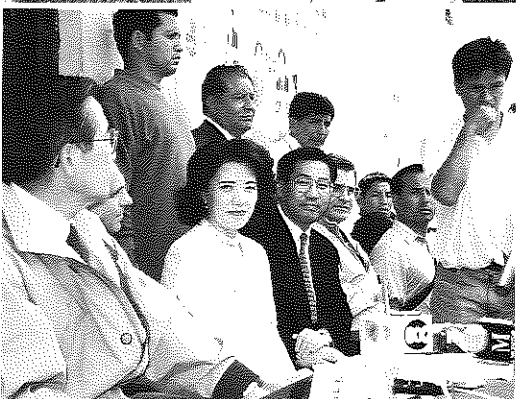
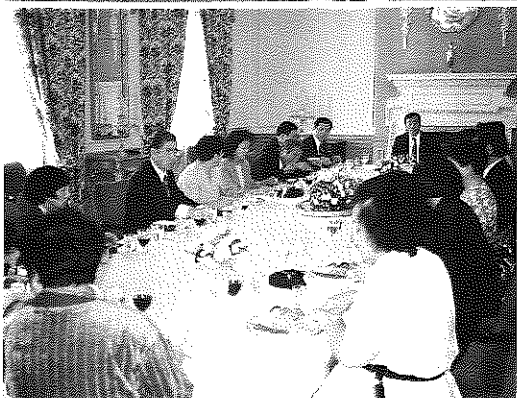
十五日十一時、大統領官邸を訪れた。玄関には前夜お会いしたフジモリ大統領のお姉様自らの出迎えを受け、豪華な官邸を案内していただいた。大統領に謁見し、盛和塾長からのメッセージを伝えた

全国に知られることとなった。

その後、三時からリカルド・マルケス副大統領との面会、夜は日秘商工会議所主催の講演会など、盛りだくさんの行事が組まれていた。また副大統領から、ちょうど出発の日の夜に開会式を迎える国際見本市のペルー館へも特別招待され、ペルーの物産の現状を知る機会をつくっていただいた。

日秘商工会議所主催の講演会では、大阪代表世話人・欠野アズ紗氏をトップに、稲田・矢崎両理事の講演が行われた。

上より、フジモリ大統領に紹介される一行／大統領謁見後の歓迎昼食会／水道開通式でフジモリ大統領の隣席で参加した橋俊夫妻／水道開通を喜ぶ人々。後ろに見えるのが住宅



あと、官邸でのフルコースの歓迎昼食会に招待された。

謁見の際、突如フジモリ大統領から「歓迎昼食会のあと、水道の開通式一緒に行きましょう」と誘われ、二台のバスに分乗して同行することになった。

大統領の人氣はものすごく、大統領の車は官邸を出るやいなや大衆に囲まれた。大統領は窓ガラスを開けて握手を続けた。五十年にわたって山の下から水を汲み上げるしかなかった、四万戸ともいわれる砂礫の山の上に住む住民が待つなか、大統領は到着を待ちかねたように警備の制止を無視してその中に入り、実にエネルギーッシュに住民たちと握手をしたり言葉を交わしていた。

いつ銃弾が飛んできてもおかしくない状況なのに、大統領はまったく平気であり三人はそれぞれに、「リーダーが哲学を持つことの大切さを、我々は日頃から稲盛塾長に教わっている。フジモリ大統領の姿をみて、そのことは企業経営のみならず、国家の経営にとってもいかに大切かということを実感できた。信頼できる大統領がいるペルーの国民をうらやましく思う」と話し、塾生として塾長の教えをフジモリ大統領の人格、政治姿勢へとだぶらせその感動を口々に吐露することとなった。

る。その姿を見て、塾長がよく例えに引用される西郷南洲の遺訓「命もいらぬ覚悟」精神でないと、テロに国家を分断され、破産状態だった国の治安をたった五年で安定させることはできないと実感した。

「国を変えるんだ！」という信念を持った政治家の強さ、心意気を感じたのは、我々だけではあるまい。

喜びにわく水道の開通式では、思わぬハプニングが起きた。北大阪の橋夫妻が、式典で大統領の隣に座っているのである。大統領官邸を訪問した直後だっただけに、橋夫人の純白のストゥに真珠のネックレスの姿は式典に華やかさを加えた。この式典の様子は、その夜の各局のトップニュースで全国に流されたから、橋夫人の姿は盛和塾のファーストレディとしてペルー

これが盛和塾の原点！ 裸になれた合同例会

思いもよらぬ歓待をされたペルーを後にして、十一月十八日朝サンパウロ空港に降り立った。いつものことだが、ブラジル塾生の心温まる歓迎には頭が下がる。ブラジルはちょうど、日伯修好百周年を記念して紀宮妃殿下が訪問された直後で、祝賀ムードでいっぱいだった。

サンパウロのアチバイア露天市場やショッピングセンター、リベルダージ東洋

人街の見学など肩の凝らない行事も企画されていたが、中心は日本とブラジル塾生の交歓、それに勉強会である。

なかでも、十九日に行われた合同勉強会は圧巻であった。「世界に生きる稲盛哲学」というテーマで、橋俊夫△北大阪▽、迫田修△鹿児島▽、中井成夫△ブラジル▽、谷広海△ブラジル▽の四名が各四十分の持ち時間で発表を行ったが、迫力あるスピーチと素晴らしい内容は、感動を呼び起こし、涙を誘った。前日の歓迎昼食会、夜の懇親会を通じてお互いの心が触れ合っていたとはいえ、素直に心を開くことで、かくも琴線が触れ合うものか……。

最終日、「日本の塾生に学ぶ」で発表した増浦行仁氏△北大阪▽、安藤圭次氏△岐阜▽のスピーチも迫力あるものだった。死をも覚悟したという二人の話のなかにそれぞれ説得力があり、苦難を乗り越えた人間の強さを感じるものだった。勉強会の合間に行われた懇親会は、実に和気あいあい、魂の安らぐものだった。お互いを認めあい尊敬しあいながらも、楽しむときは何のてらいもなく楽しんだ。

学び、語り合い、楽しんだ四日間を振り返ると、塾生同士の何かしら共通するものを感じた。心を高め、経営を伸ばす――

これは基本であるが、塾長に学ぼうとする姿勢に共通する何かがあるように思えて仕方がない。

発表に感動して涙し、心を開いて語り、学んだこの日本・ブラジル合同自主例会は、まさに盛和塾の原点ではないだろうか。学んだことを、それぞれの経営に生かすことはもちろん大切なことであるが、

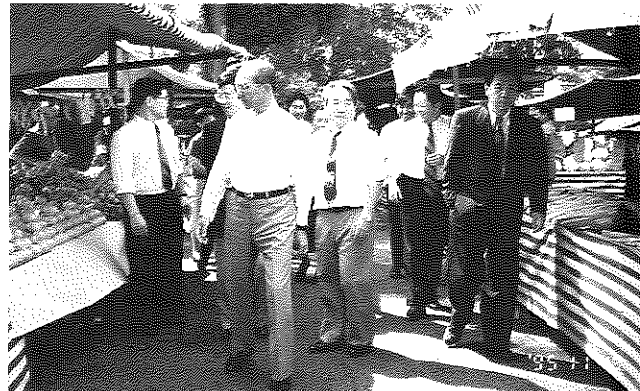
その間のプロセス、いい変えればいかに学ぶかということもまた、重要ではないだろうか。

二十二日未明、ブラジル塾生の見送りを受けてロサンゼルスに向かったが、フジモリ大統領との謁見を含めて、人々のつながりの素晴らしさを痛感した八日間のできごとだった。改めて関係各位の皆さまに感謝申し上げます。

（写真提供：迫田修△鹿児島▽、増浦行仁△北大阪▽の両氏）



結婚披露宴会場



右より 天野博物館の展示パネル／日秘商工会議所主催の講演会／日本塾生を歓迎するブラジル塾生（サンパウロ空港）／ブラジル塾生・福井氏の結婚式に参加。再会と祝典を喜び合う／アクリマソンの露天市場を見学／塾生心尽くしの手料理に話もはずむ／屋台とビンゴに興じた歓送会

『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

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

今ここに生きる 塾長の一言

「盛和塾」では、年間テーマとして「今、ここに生きる塾長の一言」を連載しています。塾長に学んだことが、どのように経営に生かされているか、あるいは経営者としての考え方に反映されているか。塾生の皆さまの実践論として読んでいただければ幸いです。

勇気を持ってことにあたる この言葉が、私の行動の原点となった

盛和塾（札幌）

株式会社オービス 代表取締役社長

野尻日出揮

「需要創造型」 代理店をめざす

当社の前身は、丸井今井という企業グループの広告や販売促進の仕事を手がけていた広告代理店の丸井プロモーション

た。オービスというのは、ギリシャ語で「地球」とか「世界」を表す言葉で、それまでの丸井今井グループを主要クライアントにした考え方から、もっと幅広いクライアントにアプローチしたいという、自身の考えを表しています。

広告代理店は、広告の仕事が中心なのはもちろんですが、いまの代理店は広告だけで発展することは難しい状況です。とくに、北海道の場合は全体のパイの大きさが程度決まっており、それを取り合っているのが実状です。したがって、弱者は消えていく運命が待っておりますし、強者の間にも値引き競争が起ころいます。まして、いまのようにバブルがはじけ、不況の状態が続くと、さらに厳しい環境になってしまいます。

そこで私は、広告代理店の機能を果たしながら、もう一方で自ら需要を創造するというやり方を選びました。もともと代理店というのは、事業家を裏からサポートする仕事ですが、私はもっと積極的にクライアント同士を結びつけて新たな事業を展開しよう、それによって競争のない需要を喚起しようと、ここ五、六年取

です。丸井今井の今井社長が、その社長も兼任されていたのですが、丸井今井という表の顔と、広告代理店という裏方の仕事の両方を兼ねるのは無理があるということで、その会社を手伝うことになりました。

人の絆を生かす

石原裕次郎記念館をプロデュースするときには、いろんな意見や批判がありました。

「そういう夢のような話が、実際に可能なのか？」

「人口十六万人の小樽のような町に、なぜ石原裕次郎が来ないといけないのか？」

ところが実際にオープンしてみると、遠いところからわざわざ訪ねてこられる方が多く、すでに六百五十万人の入場者を記録しました。プロマイドも裕次郎グッズもよく売れており、立派なビジネスとなっています。これを支えたのは、人とのつながり、人の情でした。人の情が、新しい需要を創造したのです。

また、ホテルブルグ美術館の場合も似たような経過をたどりました。発端は、丸井今井が以前ロシアのアバンギャルド展を開催したことです。地元企業で盛和

広告代理店というのは、一つの会社だけに縛られるのではなく、新しい、今後来るべき時代の羅針盤にならないければならない——と考えていた私は、そのときに丸井という社名を外し、新しくオービスという名前に変更するよう提案しまし

塾にも入っておられる岩田建設さんが創業七十周年記念事業として、「ただだんに飲み食いするパーティのようなことよりも、北海道にゆかりの深いロシアの美術展はできないか」というアイデアを出されました。紆余曲折はありましたが、熱心に交渉した結果、ロシア国立美術館のペトロバ副館長との信頼感が生まれて快く協力してくれました。その展覧会には、丸井今井が場所を提供して、カンディンスキーなど世界的に有名な作品を展示することができました。

これも人のつながりで実現したのです。ロシア国立美術館のペトロバ副館長に会ったとき、私にはなんとなくホテルブルグ美術館というイメージが浮かび、いまの美術館が誕生するきっかけとなりました。それまで、文化はお金にならないといわれていましたが、内容さえよければ芸能も文化もお金になるということが証明されたのです。

そのとき、私はすでに盛和塾に入っており、岩田副社長とも「お金で買えないものは何だろう」というような話はよくしていました。塾長はよく、「男はロマ



■会社概要 創業：昭和62年／設立：平成2年8月／事業内容：ソフトコンサルタント、広告・媒体等の企画・実施／資本金：7,500万円／従業員数：23名／年商：23億円

人のできないことをする

ンを持って」「勇気を持って」ことにあたる。卑屈であってはならない」とおっしゃいます。裕次郎記念館を誘致できたのも、美術館をオープンできたのも、私はその言葉が原点だったと思います。

裕次郎記念館のときも、あんなばかなものをと笑われ、八割は失敗するだろうと言われました。しかし、確率からいくと逆に二割は成功するわけです。私たちは確率を追いますし、八割成功というようなプランだと競合がきつくなるだけです。だから、二割の成功率があるならやりきろう、そうすれば競合もないと判断するわけです。

稲盛塾長は、京セラの創業にしてもDIの設立にしても、言いきって、やりきられたわけです。そのとき、他の人はどう思っているか分からないけれども、自分はもう絶対にあとへは引けないという気持ちが強かったと思います。それがいまの成功につながり、評価につながっています。

塾長は実業という表の世界ですが、私は代理店という裏方の世界です。しかし表の世界のことをきっちり頭に入れて取り組まないと、私たちの世界でもビジネ

ろいろな要素があると思いますが、まず発想、どういう切り口で取り組むかということが大切です。

ペテルブルグ美術館の場合でも、ずいぶんいろんな障害がありました。まず、日本の人はロシアという国に慣れていません。ロシアの漁師が、寝込んでいたら北海道に流されたというくらい近い距離なのに、それまで経済すら取り込めていなかった、まして政治はさらに難しい、だったら文化があるではないかと私は考えたのです。それが、すべての始まりです。

また、ペテルブルグは大阪市と姉妹都市の関係を結んでいます。小樽とはありません。しかし、小樽の街を歩かれたら分かりますが、公の表示は日本語と英語とロシア語です。フェリーも通っていますし、ロシアの船員さんもたくさん街を歩いています。そのように、小樽とロシアの間には、何ものにもかえがたい深い歴史的な関係があります。だから私は、形のうえでの関係がなくても、人と人の関係、相手の心を開けば必ずうまくいくはずだと考えました。

そのことは、石原裕次郎記念館の場合

も同じです。東京で成功すれば当たり前でしようが、東京はあまりにも規制が多く、また理由がありません。神戸という案、逗子という案もありました。しかし、裕次郎さんが好きだった海辺の街ということ、私と石原プロの熱意で小樽に決まりました。

それを一言でいうと、人のつながり、絆です。私は石原プロモーションと二十年ほどのお付き合いがあります。それを通じて、人との出会いの大切さを教えられました。夢を持ち、その夢に向かって本当に燃えていないかぎりはいい人との出会いはない、類は友を呼ぶということを教えられたのです。石原プロの小林専務との関係も、まさに「人の絆」です。

半身に構えて、腰を引いて言うだけの人には、それ相應の人しかついていきません。

私は、勇気を持って「ことにあたる、正々堂々とあたる、と思っ」てそれらの誘致に取り組みしましたが、勇気を持つということとは実はたいへんなのです。まず、自分というものを捨てなければいけません。自分を捨て、相手と同じ目線に立って物事を考えなければなりません。それは、

スに落とし込むことはできません。

プロデュースのような仕事は、やはり経営者としての夢、ロマンを持った自分が身体を張って取り組まないと駄目です。社員には、できることと、できないことがあります。私はそのことを身に沁みて分かっていますから、核心の部分を人にやらせることはありません。ロマンの実現を信じて、自ら動きます。

盛和塾の方々を見て、やる人は自ら先頭に立って頑張っておられます。かつて、このペテルブルグ美術館のことをお知りになった塾長が、「自分がやりたかった」とおっしゃったことをどなたからか、聞いたことがあります。また塾長は、「次にやりたいことは、誰しもができないと言った、そのことだ」とおっしゃっていますが、それらの言葉を聞いて、私は「やった」と思いました。自分のやったことは良かったんだ、と改めて大きな自信になりました。

自分を捨てて、心を開く

新しいことを始めようと思ったら、い

たいへんに勇気のいることなのです。自分かわいさに何かをやるう、と思っ」ては絶対に行きません。

そうやって苦労してきたからこそ、獲得したビジネスチャンスのプラス面がこれから出てきます。裕次郎記念館のグッズもそうですし、美術館の版權、つまりロイヤリティなどがそうです。ソフトがビジネスを創造し、利益を生み始めるのです。また、そのパワーをどのように新たな事業に結び付けていくかというのが、需要創造型広告代理店をめざしている私の役割でもあります。

心意気は高く、視野は広く

日本の民間美術館は、たいへんは巨額の資金を投入して絵画などを購入しています。したがって、保有する芸術品の恒久的な展示がほとんどです。ところが、ペテルブルグ美術館ではそうではなく、半年に一度は作品を入れ替えています。なぜそれができるかというと、作品を購入するのはなく、世界各国の美術館と提携して、我々の企画に合わせて作品を

貸し出してもらっているからです。つまり、世界の著名な美術館の中の一つの点、チェーンの一つの輪になるうとしていたのです。

ドイツのアバンギャルド展もあればフランスのオールヌーボー展もあるというように、非常に柔軟な発想でプランを考へられるという利点があります。そういうことができるのは、アジアではこしかなないでしょう。たかが小樽の小さな美術館かもしれないませんが、私の視野には世界の美術館が入っているのです。

丸井今井グループは、北海道の中では歴史があり、ネットワーク力も持っています。グループ会社の中には旅行代理店もあり、いまその営業部隊が全国を走り回っています。なぜかという、旅行代理店はいま、求めるものが違ってきています。これまでだと、おいしい食べ物があって、見るべきものがあれば観光地として喜ばれました。しかし、旅行も一つの文化として考えればそのあり方はこれから当然変わるはずで、海外ではずっと以前からそのことに気がついていました。日本も時間はかかるでしょうが、必

ずそうなります。

そうなると、ロシア国立美術館やエルミタージュ美術館が保有している膨大な作品を、アジアで観ることができると、小樽のペテルブルグ美術館だ、ということになります。逆に彼らは、アジアには小樽の美術館があるではないかと必ず言ってくれています。

私は、手持ちのコレクションを静かに展示するだけではない、新しい形の、能動的な美術館にペテルブルグ美術館をしたいと考えています。それは、日本のみなさんに新しい芸術に触れるチャンスをつくるということでもあり、版權という新しいビジネスチャンスを生み出すということでもあります。民間の美術館ですから、その運営のためにはある程度の収益を自らの手で確保することは不可欠なのです。

行動する文化

日本は、世界から経済大国と言われてきます。事実、そういう側面もあるでしょうが、お金で購えないもの、つまり文化

たと思いますが、これからはそれだけでは通用しないでしょう。多少、体育系のようにそれ行けどんどん、といった要素は欠かせないと思います。いまは文化にも、既成概念にとらわれない発想、行動力が求められているのです。

本場の勇氣



野尻パワーに感激

今井千香子

ペテルブルグミュージアム 館長

野尻さんのすばらしいところは、ものすごいパワーを持っていらっしやることです。交渉の段階から精神的に動き、さまざまな規制や障害を乗り越え、この美術館のオープンにこぎつけていただきました。私たちは、そのパワーの影響を受けながら、今日まで引張っていただいております。

北海道の先輩の中には、ロシアに対していいイメージを抱いていない方がまだおられます。しかし、そういったものを美術という文化を通して、世界共通の美という意識を通じて払拭

できればいいな思っております。難しい政治の問題を浄化するとかいうか、民間の親善という形でお役に立てばうれしいです。

いま、野尻さんのアイデアで、一九二〇年代までのシャガールを企画しています。やはり、大衆がいま何を求めているかということを感じたい。野尻さんのパワーで、この絵はいくらという感覚、高ければすごいと騒ぐようなものとは違った形の展覧会を、どしどし開催したいと思っております。

だつてあるわけです。これからは、そういう文化を、絶対に大事にせざるを得なくなりそうです。国際化が叫ばれて久しいですが、日本だけが掲げられるものは、日本の文化をおいてほかにありません。美術館は、非常に静かできれいです。観る人にとっては、楽しい場でもありません。しかし、文化という切り口でアジアをはじめ世界各国に働きかけようとしている私にとっては、それは実にエキサイティングなことなのです。文化ということの幅をどれだけ広げようかということですから、中途半端な気持ちでは、取り組めません。

先だって、裕次郎さんの奥様が来られて「これからは、私たちの時代ですよ」とおっしゃいました。どうということかという、要するに女性の時代ですよということ。女性が半分以上いる日本のなかで、いま女性が旗を振りだす時代が現実に来ていることを認識しなければなりません。そういう意味で、この館長今井夫人の役割は非常に重大です。いままで、美術館の館長というと、どうも文化系のインテリの人というイメージがあっ

ちゃっているはずで、そのように進むうと思えば、それなりのきつちりした段取り、一つの路線が必要だと思います。

また、「片寄ってしまう」ともう片一方が見えなくなる」とも教えていただきました。実は真ん中を歩くということはたいへんに難しく、辛いことです。どちらかに片寄った方が、うんと楽なのです。それを聞いて塾長のすごさを感じると同時に、その言葉は私の心にぐさぐさと突き刺さりました。

たまたま裕次郎記念館や美術館のことを例にあげましたが、私どもが手がけているプランニングは、イベントや都市の再開発、商品開発など多方面にわたっています。私自身はあくまでも裏方に徹して、この仕事を続けていこうと思っております。

この広い北海道を舞台にし、あるいは情報発信基地として考えられる企画は、まだまだ多いはずで、そのときには、改めて塾長のおっしゃった言葉をかみしめながら、考えに考えて、新しいことにあたりたいと思っております。

人生の方向性を示してくれる 塾長の「言葉」

盛和塾(大阪)
株式会社ユニバーサル園芸社 代表取締役
森坂 拓実

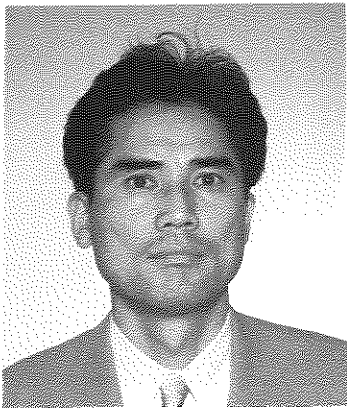
縁があつた園芸の世界

千葉県で最低の学力の高校に補欠で入学し、三年間山登りなどばかりしていましたが、就職には困ったのですが、植木屋さんが人手を探しているという話があり、その会社で働くことにしました。山登りのおかげで、植物には関心がありましたし、「植物だったらなんとかなる」と思ったのです。

仕事の半分は造園、あとは貸し物のプ

時に、「私もやってやる！」という意欲が湧き上がったように思います。二十歳になったら独立しようと思つて、一年間一生懸命に頑張り、予定どおりに一年後の昭和四十三年四月一日に独立しました。

しかし、独立といってもささやかなもので、住まいと温室を兼ねた六畳一間のアパートに軽自動車一台です。経営のなるたるかも知らず、将来への具体的な目標があつたわけでもありませんが、若さゆえに失敗しても怖くない、親戚もいないから失敗しても恥ずかしくない、とい



■会社概要 創業・昭和四十三年四月／事業内容・レンタルプランツ、園芸、造園等のグリーンビジネス／資本金・五千万円／従業員数・二百十名／売上高・十五億・二千万円

ランツを扱っていました。社長とその弟近所のおじさん、それに私というスタッフで、仕事そのものは私が考えていたようなものでした。ところが、社長というもののイメージがずいぶん違いましたので、ちょうど一年で辞めさせていただきました。

しかし、せっかく入った園芸業界だし、興味もあつたのでもう少し勉強しようと思ひ、当時日本一の園芸生産拠点だった愛知県の渥美・知多半島に行こうと思ひました。しかし、鈍行列車が名古屋に着

うような思いが強かつたような気がしま

す。
独立当時には、二十万円弱くらいまわつていたお金を植木の仕入れにあてました。この業界ではだいたい十年くらい経験を積んで独立するというのが多いのですが、わずか二年程度の経験で独立したというのは、ただただ成り行きというか、話せば長くなってしまいます。

植木のレンタルで 基盤を築く

造園と違い、植木のレンタルは飛び込みセールスのできる商売ですから、当面はレンタルを中心にしていこうと考えました。

二十歳の何も分かつていないような若者が経営する、実績も何もない小さな貸し植木屋ですから、大きい会社はまず相手にしてくれません。そこで、喫茶店とかラブホテルに売り込みに行きました。数々のエピソードはあるものの、なんとか注文をいただくことはできました。何も考えず、そうやって毎日毎日一生懸命に働いていると、貯金通帳の数字も少し

くとまだ薄暗く、いったんはホームに片足をおろしたのですが知り合いもいませんのでなんとなく不安になって降りることができず、友人のいる大阪まで乗り越してしまいました。

大規模な会社を見て 独立を決意

大阪では、電話帳で探した会社にお世話になりました。当時の大阪には、従業員を二十、三十人も使っている大きなところが何社もあり、その規模に驚くと同時に

ずつ増えていきました。
ところが、いつの間にか商品が部屋から溢れ出し、アパートの玄関や建物の周囲が植木だらけになってしまいました。あるとき、雨に濡れた植木を廊下にずらりと並べて置いたら、廊下に跡が付いてしまつて管理人さんに、「かわいそうだがもう限界だ」と言われました。

そこで近くを探しまわり、茨木の山奥にあった工場の一角に、約三十坪ほどの土地を借りることにしました。松の木を組んでビニール張りの手づくり温室をつくりましたが、冬、ストーブを焚いていたにもかかわらず温度不足で、大切な植木を全部枯らしてしまいました。それは商売ができませんからさらに頑張り、二年目に現在地に二百三十三坪の土地を購入し、鉄骨のビニールハウスをつくりました。

保証人に縛られたくない！と頑張る

現在本社の一部として使っているこの土地を購入するとき、私は初めて銀行と

なんとか探し出した土地は坪三万円で二百三十三坪ですから、購入するためには約七百万円必要です。若かった私は、銀行はお金を貸してくれるところだとばかり思い込んでおり、一目散に取り引きしていた銀行に飛んで行きました。あまりいい返事ではなかったのですが、「なんだ、相互銀行みたいな小さいところは駄目だ」と思い、ある都市銀行に行くことにし、そこでストレートに言いました。

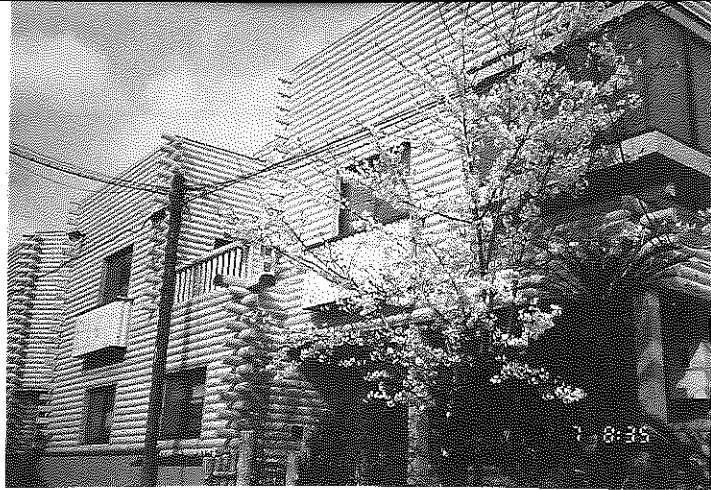
「手元には二年ほどかかってためたお金があります。土地を買うのにあと六百万円ほど足りないので貸してください」

ところがなにか変な雰囲気、話にならないというような印象を受けたのを覚えていますが。それで大きい銀行は駄目なんだと思ひ、こんどは信用金庫に行ってみました。しかしそれも、もうひとつちんぷんかんぷんで、また最初の銀行に戻って聞いてみました。

「他の銀行を当たったが、お宅の対応よりもひどかった。なんとか貸してほしいんですが、どうすればいいでしょう」

何回かの必死の交渉の結果、数日後に連絡があり、

業の団体に加入しているんな経営者の方の話の聞くと、「もっと早く聞けばよかったな」と、思う話もありました。しかし、経営のやり方そのものにもっと違った方法があるのではないかと思う反面、自分は理論や言葉は知らなかったが、自分が無意識のうちにしてきたことと似たよ



本社（ナーセリー）

「あなたの通帳を上司に見せたら、一年半の間、毎月きっちり積み立ててあることを認めてくれました。そこでしっかりした保証人さえ立ててくれたら貸してもいいと言っています」
と言われたのです。

千葉にいる父親はサラリーマンですが、大阪に頼めるような知人もいません。そこで五、六十軒ある得意先の中から、お金のありそうな人をランク付けし、また私のことを「植木屋のお兄さん」とかわいがって来ていた人に片っ端から頼んでみることにしました。

最初は病院の院長さんのところに行きましたが、そこは駄目でした。次はラブホテルの経営者にお願いと、「返せなかったら一生うちで働け」と言って、引き受けていただけました。いまでいえば、おそらく十倍くらいの価値はあるでしょう。しかも、二十二歳の若者の保証人になってくれる人が世の中にはいるのです。いま思えばとても信じられないことです。その方は数年前に亡くなられましたが、私にとっては一生の恩人になりました。我ながら当時の一生懸命さを感じ

うなことを言っているとも思いました。

しかし、盛和塾の人々は違いました。十年くらいですごい会社に成長されている方や、大きな会社の方がたくさんいらっしゃいます。そんな人たちを見ると、自分はいままで何をしていたんだ、情けないなと思いました。

当社の売上高の伸びをグラフに書いてみると、確かに二〇%ずつは伸びているのですが、なぜ二十年も経っているのにこの程度かと考え込むこともありました。しかし、「自分は駄目だ」とばかり思っているも仕方ありませんから、「自分なりに頑張ってきたじゃないか、独立したころは雲の上だと思っていた同業者を全部追い越したじゃないか」と、自分で自分を慰めました。

塾長は、「企業が伸びる過程においては、ちやほやされて驕り高ぶることもある。それを振り切って、気の遠くなるような反復を毎日繰り返さなくてはいけない」とおっしゃいます。その点ではうちは無借金経営ですし、バクチも打たない安全第一の経営を続けてきました。これまで、最初の借金以外は、お金の面でひ

い出すと、背筋が伸びます。

しかし、そんなところで一生働くなんてたまったものではない、と思ったわけではありませんが、きっちり返済しました。現在では一千二百平方メートルの農園になっています。

それ以来、営業しては取引先を増やすといったことの繰り返しで、大阪営業所を建てたときには、独立から二十年が経っていました。

収益性で勝負！と決意してから 軽くなった経営の悩み

植木というのは生き物ですから、なにかと世話がかかります。しなければいけない仕事はいくらでもありますから、私とはとにかく人前に出ていく余裕も、気持ちもなく農園で働きづめでした。

時代背景のおかげで、バブルがはじける前までは、年率二〇%くらいの成長が続いていました。ですから、先輩に「もっと世間の空気を吸って勉強しろ」と言われたとき、「そんなしょうもないところへ行けるか」と、最初は抵抗していました。三十歳代の後半だったか、ある中小企

やとしたことは一度もありません。とにかく目先のことを一生懸命にする、いまだにその繰り返しに過ぎないという気がします。しかし……。

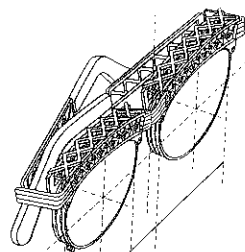
昨年の全国大会で「稲盛経営者賞」をいただきましたが、いまだにそのことは信じられないという気持ちです。この二期、経常利益が三億円弱になったのはいろんな意味で盛和塾のおかげなのです。

どうということかという、まず熟練の税金に関するチームを聞いていて、考えるところがありました。

うちの会社は昨年、約十五億円強の売上高でした。それに対して三億円近い経常利益とは、ほったくりではないかと言われますがそれは違います。私たちは、身体を使って朝から晩まで働き、余分な間接費用は極力省いています。それだけ一生懸命にやっていると、利益が二〇%なければ、アホらしくてやっておれません。全国と同業他社を見ても、このような利益率をだしているところはありません。

ところが、三期以前の三年間くらいに一生懸命に頑張っても税金を六三%も持っていかれ、最後には「これだけか。まだ

つくるための生産開発 シグマは、やさしさと 新しさを追求します。



金型からメッキまでメガネ生産のプロセスを統合、一貫した流れとしてコントロールすることにより高い品質と生産性を実現しました。

SIGMA
MURAI GROUP

本社/福井県坂井町福島9字表中道1-1
TEL.0776-66-6020

いまそれに取り組んでいます。

塾長に教えられた 「進むべき道」

最初の全国大会に参加した私は、ものすごいショックを受けました。塾長と八名の発表者の方々のお話を聞いて、涙を流してしまったのです。

それまでの私は本当にコッコツと働いてきた、地道にやってきたという自負心がありました。なのに税理士に薦められてベンツを買い、ロータリークラブの方からは山の中にはばかりいなくて少しは世間の空気を吸うようにと誘われ、いやいやながら入会しました。

そのようなときに全国大会で、皆さんのすさまじい話を聞いたわけです。私は決して驕り高ぶっているという気持ちは

ありませんでしたが、身の回りを見るとでっかいベンツに乗り、週一回はロータリーの集まりに出かけ、大きな部屋を社長室みたいに占拠しているわけです。これではいけない、と全国大会から帰った翌日にベンツを小利車に替え、ロータリークラブに退会届を出し、部屋は応接室として明け渡しました。

「たとえ驕り高ぶっていても、そのことに自ら気付いて反省すればいい」という塾長がおっしゃった言葉に感動したからです。

中小企業の経営者は、一般的に従業員が十人、二十人と増えるにしたがいゴルフを始めたりします。私は、最初に働いた会社の社長のそういう姿を見ていますから、そうはなってはいけなないとなんとか自戒しながらやってきていたはずなのに

に、気がついてみるとこの有り様だったということなのです。

私には、稲盛塾長のような崇高な経営者の真似はできません。しかし、少しでもそういう心を持った経営者、経営者としての責任を果たし、人生そのものも正しい方向に向かって進んでいる、意義の

ある人生を送りたいと考えています。

塾長のお話を何度も聞くうちに、やっとな「従業員の幸せ」のなんたるか、その意味を自分なりに理解できるようにになりました。

私にとって塾長は、いわば「人生の方向性を示してくれる人の一人」なのです。

私は現在、一週間のローテーションで東京、大阪の生活を送っています。そして十年一日のごとく、同じことをコッコツやっているようで時々気が滅入るのですが、塾長のおっしゃる「大きなことも目の前の小さな一つひとつの積み重ねでしかできない」という言葉を信じて頑張っています。

二十五年間のノウハウを引っさげて、一昨年東京に進出し、再びお客様一軒から始め、コッコツと積み上げていこうと

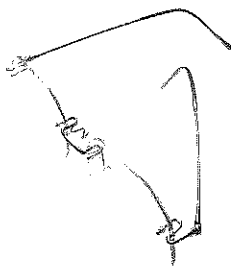
これからも、塾長のおっしゃることをしっかりと聞き、自分の心の中にある羅針盤の方向を間違えないでいこうと思います。塾生の皆さまの変わらぬご指導もあわせてお願いいたします。本当に有り難うございます。



花と緑の博覧会で「優秀賞」を受賞

軽い、細い、美しい。

フーガの基本性能です。



ネジがないからしなやかで軽い。全く新しい発想から生まれたフレームです。



●フーガのお問い合わせは、百貨店眼鏡売場、もしくは有名眼鏡専門店どうぞ。

MURAI

本社：福井市問屋町1-10
TEL：0776-21-3000

あの目 あの時 稲盛和夫氏



表彰状
福永正三
京セラオプテック株式会社
専務取締役

「何のために、誰のために働くんや！」
このひと一言で、人も、会社も変わった

初めて声をかけられたのは
「働かんかい！」の怒鳴り声

稲盛会長に初めて声をかけられたのは、入社二年目くらい、五人ほどの部下を指導して切削の仕事をしているときでした。二月の寒い朝、たしか十時ごろだったと

思います。徹夜明けで、仕事を全部次の工程へ回し終え、帰ろうと思ってポケットに手を入れているときでした。

「君！何を堂々としているんだ。人が仕事をしているのに！」

と怒鳴られました。会長は忘れていらっしやるけれど、口をきいてもらったの

も、怒られたのもこれが最初です。

「いやあ、夕べ徹夜ですわ」

「何が徹夜や、皆が働いているのに働かんかい！」

そのころ、会長は蒲生工場にいらっしやるで、よくコンパにも顔を出されていて、話を聞きながら、私はなんと厳しい

人だなと思いました。仕事に対する取り組み方については、とくに厳しさを要求されていました。

しかし、コンパなんかで話されているのを聞いていると、「あれっ、この人は普通の人とはちょっと違うな。言っていることと、していることがまるっきり一緒だ。この人のためだったら、やりがいがある、何かつかめる」と思うようになりました。とにかく、最初の出会いからして、強烈な印象でした。

感動の五十七年度 経営方針発表

私はいまだに、五十七年の経営方針発表のときの『苦のない世界』を持っています。会長はそのときに延々三時間、猛烈に話されました。そのあとのコンパでも五、六時間は続いたでしょう。

初めチヨロチヨロ、なかパッパという感じで次第に猛烈になり、そのあともあるんなことをお話しになりました。これがものすごく、いまでも私の会長に対する根本的なイメージとなっています。

そのころは、私も入社して十五年ほど

経っており、会長のおっしゃることはある程度分かっているはずなのに、そのときの話になぜか非常なインパクトを感じました。それまでに「京セラファイロソフイ」としてしみついているはずなのに、そのとき初めて真髓を知ったというような気がしました。

そのときから私は、「稲盛教」というものを本気で勉強し始めました。それまでも聞き流していたわけではありませんが、「ああ、なるほどなあ」という感じでした。しかしそれからというもの、仕事以外の面でも、会長の基本的なファイロソフイ、考え方というものをもっと勉強しなければと思ひ、機会があればメモをとっていました。

会長の教えを勉強し始めてからというもの、何をやってもうまくいくようになり、目標を立てて、それに向かっていくと、確実にうまくいくのです。そのとき初めて、経営というものを勉強させていただいたような気がしました。

そのときのメモの一つに、「仕事のなかに自分の心、魂を入れる」というのがあります。

人には魂を中心に、本能心と理性がある。本能心は損得ばかりで仕事をし、単純な感じで働いてしまう。理性心は深く考えて、長期的な視野に立って考えることができる。せめて、このくらいのことを考えて仕事をすれば面白い。霊性心、潜在意識のところまでは、我々はなかなか行けないけれど、ちょっと油断すると本能心になって、自分のわがまま、損得だけでやってしまふ。だから、仕事でも全然長期的に見えてこない。深く考えてやれば、仕事でもなんでも長期的に、しかも奥ゆかしく見えてくる。そうすると、仕事もやりやすいし、長期的に考えているから、勝手に判断力というものもついてくる。

私はこのことを、そのあと蒲生工場でもずっと言い続けました。

その話を聞いてからというもの、仕事ばかりではなく、人間としても「絶対に哲学は必要だ」と思うようになりました。会長は宗教や思想、いろんなことを研究しそれを自分の哲学にされています。宗

教なら宗教にのめり込まずに自分の哲学にし、それを皆にお話しになります。また、それを自らも実行されています。

高岡光孝へ赴任 「なんちゅう会社や」と驚く

私は当時富岡光孝といっていたいまの会社へ、「京セラファイロソフイ」の載った『京セラ社員手帳』だけを持って赴任しました。

私は製造部長という立場で赴任し、研磨を担当していましたが、最初から「この会社、おかしいな」という印象がありました。

どういふことかという、普通の半分ほどしか仕事をしていないのです。七時間半が就業時間なんですけれど、まず十時に三十分の休憩をします。就業規則を見ると十五分の休憩しかないのに、コーヒーを買ってきてゆっくり飲んでます。そして三時にまた三十分の休憩をとりま。昼食には十五分前から手を洗い、のんびり一服してから食事に行くといった具合なのです。

ない方が黒字になる。いいですよ、だってら話し合いをしましょう」

というような調子でしたが、一週間ほどじっくり話し合いました。私はそこで、ずいぶんとひどいことも言いました。

「皆さんは、本当におかしい。給料は貰っているけれど、あなたたちは乞食だ。組合は私のことを、『京セラから来た憲兵』だと言い、『監視役に来た』とか、皆さんは私に好きなことを言う。だけど、本当にお粥でもいいから、自分のご飯を食

改革を、ド真剣に訴える

「このままでは月一億円の赤字解消は無理だ。なんらかの方法で、仕事の面白さを教えないといけない。このままだったら、自分は敗戦処理になってしまおう」と、工場の実態に真剣に悩みました。

会長に、「福永さん、たいへん苦勞するやろうけど行ってくれ」と言われて赴任しましたが、心底驚きました。

そこで早速「京セラファイロソフイ」を半紙に大きく書き出し、従業員に一時間か二時間かけて話しました。しかし、いきなりそういう話を始めたものですから、皆、初めは何を言っているのか分からなかったと思います。しかし、いつかは分かってくれるだろうと思いい、何回も何回も繰り返して話しました。

そして一年後、会長に報告に行き私の考えを説明すると、「そうか、頑張ってくれ。よっしゃ」と、決裁のあと握手をしてくれました。

そこで私は考え方を変えました。

「会長は、工場改善のことを本当に自分べよう。いま皆さんは、白いご飯を食べているけれどあれはにせもののご飯だ。私から見れば、あなたたちは乞食だ」

「私から見れば、みんなはいま京セラから恵んでもらっているだけだ。会社が赤字だからと言いつつ、自分たちはまともにも働かずに給料だけ京セラから貰っている。それでは乞食と一緒にゃないか。自分たちが働いて、汗水流して稼いだお金で食べられるのなら、たとえそれがお粥でも救いがある」

「自分の力で飯を食うんだったら、これから言うことを聞け。いま、アルバイトは時間当たり五百円以下だ。ところが近くの日野自動車では千五百円らしい」
それで、七十人か八十人の従業員を連れて本当に見に行きました。すると、朝の八時から電気を消したままでタイヤの入れ替えをしているではありませんか。それを見て、私たちは改めて真剣に話し合いました。

「人が足りないということだ。あれをやろう、皆さん、よろしいか？」
「うちのんびりし過ぎていた。仕事をしているようでしていませんでした。こ

に期待してくれているんだ」
「ひょっとしたら、これはド真剣にやったら面白いぞ」

赤字の会社を黒字にしたら素晴らしい、ここまで落ちた会社は、もう落ちようがない、その穴を埋めるだけでも成功じゃないかと思いました。そう考えることによつて、私はまず私自身を奮い立たせたのです。

何から取り組もうかと考えて、まず取り組んだのは組合対策でした。

従業員たちは、会社から一歩出たらい車に乗り、スカットしたスーツを着ているのに、会社の中ではもうぼろぼろなのです。普通の感覚ならとも着られぬような作業服を着ていました。靴でも草履でもまともに履いている者はいず、みんな踵を踏みつぶしていました。

私は、本当に彼らがかわいそうになりました。

「なぜこうなんだ、なんとも感じないのか。一週間機械を止めてでもいいからじっくり話し合おう」

「どうせ毎月一億円も赤字の会社だ。機械を止めて電気も使わない、経費も使わ

れからはド真剣に働く習慣をつけないといけないですね」

「いやいや、うちはどうせ赤字だからもう働かなくてもいい。向こうは七十人でも百人でも欲しいと言ってるんだから、組合長もいっしょにここで働こうよ」

「それだけはやめてください。もうド真剣に、一生懸命に頑張るから」

このように先に組合と話をし、従業員全員と話し合いました。

日野自動車を見に行ったあと、組合委員長が、「分かった、福永さん。我々が食べていくためにはどうすればいいか、教えてください」と言ってきました。

実際、組合委員長がウンと言うまでには、殺すか殺されるかというような真剣なやりとりがありました。私は「従業員のために頑張るんだ」の一点ばりでした。

改革の第一歩は 「福永の百力条」

会社を自分たちの手で立て直そう！
そうなるから、京セラファイロソフイをもとに組合、従業員との真剣な改革の話し合いが始まりました。



福盛会長を囲む工場の皆さん

組合は私が書き出した「組合の悪い点・百方条」を分かってくれました。例えば、規定外の休憩はなし、職場の掃除をする朝は早く出て五分前から体操をする、といったようなことです。もちろん、それ相応の抵抗はありました。

そのようにして、平成二年の一月から改革への戦いが始まったのです。

会長はよく、「肉體は年をとっても、心は常に若さを持ち続けよう」とおっしゃいます。しかし、富岡の従業員は何かというところ、「私はもう年だ」「何をやって駄目なんです」「私には無理だ、できない」といったことしか言いませんでした。私はそこで、そういった言葉をすべて「禁句」にしました。

目標を立てて、それを勝ち取るのが京セラです。いままで目標があるようになかった会社に、目標を立てたのです。それだけでも、大進歩です。

私自身にはもちろんマスタープランはありませんでしたが、会社そのものがある意味ではずさんな状態ですから、「自分たちで確実にできること、努力することによって展開が変わってくることを、

に何かを返すために何かをしよう」

そのうち、私が立てた目標や言ったことがあたるようになりました。会長に報告すると、「よくやった」と言ってくたさるようになってきました。

そして一九九〇年九月、月次ベースでやっと百五十万円ほどの黒字が出ました。それまで一億円あった赤字を七千万円まで圧縮しましたが、残り三千万円がどうにもなりません。そこで、水道も、電気も、電話もみんな節約して、しかもそれをグラフにして、節約できるのはもうないか？という感じで頑張りました。

私は「経営の原点七カ条」を、すべて実行しました。しかし、もうこれ以上節約のしようがないと思ったときに、「もうだ、売上げを最大限にしたらいいんだ」と考えました。

一人ひとりが書き出そう」ということから始めました。

改革を組合と協力して実行しようという事になってから、たとえ従業員が泣きついていても組合が相手にしなかったのも大きな効果がありました。それまでは、何でも言うことを聞いてくれたのに、組合自体が会社再建に本気になっているものだから、「お前、何を言ってるんだ。今度は本当に会社を立て直すんだ。自分たちの会社にするんだ」と逆に説得されてしまうのです。

黒字転換！ 経営の喜びを実感

再建当時、会長は「どんなことでもいい、何かあったら、夜中でも言ってくるように」と言ってくださいました。私もまた、生産や収益の状況、労務の問題、組合の問題などなんでも丹念に報告したものです。かといって、会長がああしろ、こうしろという具体的な指示をくださるわけではありません。

私は蒲生工場にいたときから、机の上の会長の写真を置いて、いつでも相談し「いま、三億円の売上げがある。この一割を上げたら、三千万円になる。これはお客さんに上げてもらおう、お客さんが『アホか』と言って上げてくれなかったら、まだ自分たちに駄目なところがあるんだ。私が先頭に立って走るわ」と言って、値上げ交渉に走ったら、上げてもらえました。四月に交渉を始めて、九月にそれが数字に表れ、初めて百五十万円の黒字になったのです。うれしかったですね、その瞬間は。あの感動は、いまでも忘れられません。

そのときに、「うわー、経営というのは苦しいけれど、こんなにも面白いものか。涙が出るほど感動するものか」と思ったのです。

ほかの人も、「よかったな、福永さん。一億の赤字が、やっと黒字になったな」

ていました。それと同じように写真に向かって相談し、「アホか」と言われたときはやめ、「思い切ってやれ」と言われたときは実行しました。それでも答えが分からず、三回ほど迷って連絡したときは、すべて「アホか」と叱られました。

私は、会長がいつも我々におっしゃっていたように言い続けました。「私はどうでもいい、しかしこの従業員を幸せにするんだ。この会社の従業員のためを思えば、このままではいけない」「いま苦しくても、その苦しみを乗り越えて変える何かがあるはずだ。しかし君たちはぬるま湯につかっているから、それが分からないんだ」

「会社が利益を生まなかったら、社会の一員として成り立たない。あなた方は社会から恩恵を受けている。車に乗れば高速道路があり、きれいに舗装されている。家庭を持って子供ができたら、ちゃんと学校もある。病気をすれば病院もある。そうやって恩恵を受けているのに、我々は赤字で社会に対して何の貢献もできていない。おかしいじゃないか。恩恵を受けるだけでは駄目なんだ。我々は、社会

と言って、涙を流して喜んでくれました。その喜びは単純ではありません。ただたんに働いたというよりも、皆との心のつながりが出来たからこそ黒字なのです。あんな経験をしたのは、生まれて初めて。こんなに面白いことが経験できるのだったら、酒もたばこももういらん、そう思ってみんなやめました。働いて儲けて、従業員に給料を渡せる面白さは、何ものにも代えられません。

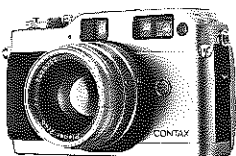
そのとき、私は思いました。「こういう喜びを経験できたのは、先代が失敗したおかげだ。してはいけないことを、無言のうちに残してくれていたから、私はそれを反面教師にして頑張れたんだ。それがプラスになったのだ」

結局、稲盛会長の教えがなかったら、今日の私はありません。

もう一度、自分のカメラが欲しくなる。



カメラグランプリ'95受賞

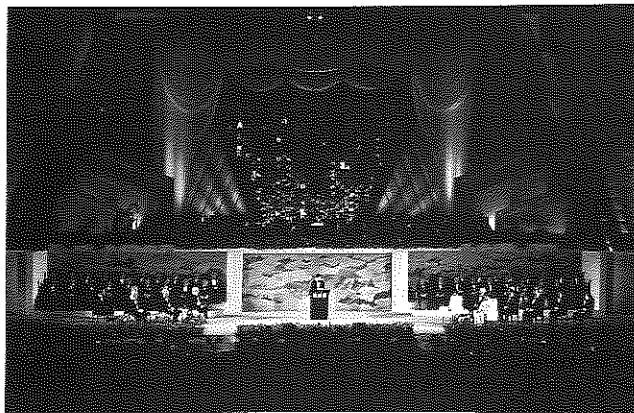


CONTAX G1

メーカー希望小売価格(税別)
本体: ¥143,000
ブラナー-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



授賞式



受賞讃歌 (あいりす児童合唱団)



奉祝能「春日龍神」(金剛流)

財団法人稲盛財団による恒例の京都賞授賞式が、高円宮・同妃両殿下をお迎えして、国立京都国際会館の大会議場で行われました。

京都賞は、科学技術の発展と人間の精神的深化との調和のとれた人類の未来を願い、先端技術部門、基礎科学部門、および精神科学・表現芸術部門の三部門で、世界的な貢献をされた方々に対して贈られるものです。今回は、グレイ博士、林博士、リキテンスタイン氏の三名に、賞状、賞牌(金メダル)、賞金五千万円がそれぞれ贈呈されました。

第11回京都賞授賞式

平成七年十一月十日
国立京都国際会館

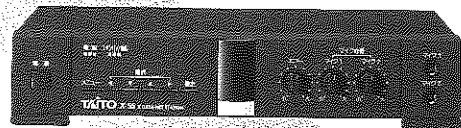


マルチメディアは、ここから広がる。

家庭用通信カラオケ誕生

ハイカンタン1万曲。あのX2000がウチに来た!

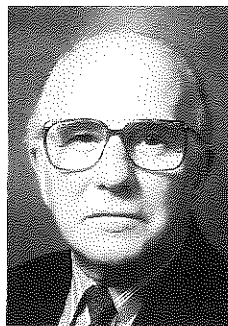
家庭用マルチメディア通信カラオケ
X-55 誕生
X DATA-NET STATION



情報サービスも同時スタート、さらに新作ゲームを楽しめるゲームサービスも12月24日スタート!

TAITO®/京セラマルチメディアコーポレーション

X-55取扱店募集中!! お問い合わせは 03-3222-4912 (株)タイトーHM販売部フロント第一営業所へどうぞ!



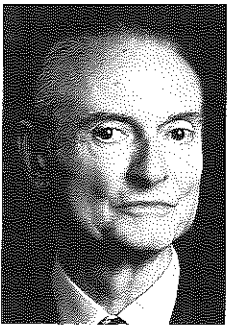
■先端技術部門 対象分野／材料科学
ジョージ・ウイリアム・グレイ博士
(イギリス、一九二六年生まれ) 化学者、ハル大学名誉教授

現代情報化社会において、極めて重要な役割を果たしている液晶表示素子である液晶材料の研究開発に、根幹的寄与をし、液晶材料科学の基礎を創り、その体系化を行うとともに、応用における実用上の分子設計法を確立した。



■基礎科学部門 対象分野／地球科学・宇宙科学
林 忠四郎博士
(日本、一九二〇年生まれ) 宇宙物理学者、京都大学名誉教授

原子核から流体力学に及ぶ基礎物理学の知識・手法を宇宙現象の解析に導入し、星の進化や、太陽系起源等の研究により、天体の諸現象を理論的に解明し、現代宇宙物理学の発展に多大な貢献をした。



■精神科学・表現芸術部門 対象分野／美術(絵画・彫刻)
ロイ・リキテンスタイン氏
(アメリカ、一九二三年生まれ) 造形芸術家

一九六〇年代にポップアートの旗手として登場して以来、三十年以上にわたって、独自の表現語法により、芸術の本質とその社会的役割を鋭く問い直す優れた作品を数多く生み出し、現代美術に大きな影響を与えた。

京都賞授賞式・参加塾生感想

★第11回京都賞の授賞式に、今年も多くの塾生が参加されました。寄せられた感想の一部を紹介いたします。(敬称略・順不同)

恩田多賀雄 出戸水桂樹(大阪)▼
何度出席しても、毎回新鮮な感動を与えてくれるこの京都賞授賞式は、本当にすばらしい。このままいつまでも続き、名実ともにノーベル賞と双璧をなす賞として存在してほしいと願わずにおれない。塾長も、いつまでも光り輝く、慈悲に満ちた太陽のように、我々だけでなく世の中を照らし続ける存在でいてください。

山下雅伸 向陽技研(大阪)▼
このような荘厳な式典に参加の機会をいただき、感謝するとともに感動しております。一途に道を追求することの尊さ、大切さを知り、学びをさせていただきました。

大西啓義 アフテビジネス(大阪)▼
厳かでありながら和やか、寸分のゆるみもなく進む立派な式典でし

た。何度来ても感動させられます。受賞者の紹介を聞くと、その道の権威でいらっしゃるのに全然知らない方ばかり、自分の世界の狭さを痛感いたしました。世界にはまだまだ隠れた逸材がいっぱいいるので、うかうから、そういった方々をぜひ発掘していただきたいと思いました。

島田 実 (御南電工(鹿児島)▼
力むことなく自然体で行われたスムーズな式典はすばらしかった。充実した時間が持てたことに素直に喜んでいきます。

宇宙物理学者である林博士の、宇宙のお話を聞きながら、塾長がおっしゃるビッグバンのお話を思い出して、自然の摂理、宇宙の神秘を改めて感じさせられました。

岡崎 昌三 ネクスタ(大阪)▼

出席するだけで心が洗われ、常に何かを啓発されるすばらしい式典であり、パーティでした。受賞者の方をみていると、すばらしい業績とお人柄が顔や態度ににじみ出ており、それだけでも感動させられます。

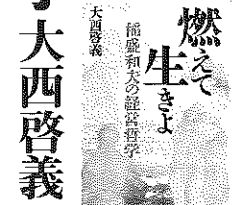
塾長のご講話、あるいは受賞者の方のお話を聞くにつれ、世のため、人のために役立つことをすることが成功する秘訣だということがよく分かりました。

猿谷光兆理 (御グローバル(東京)▼
初めて参加しましたが、塾長の「愛と誠と調和」の姿勢を拝見して、感動のあまり涙が溢れました。液晶 宇宙物理学、美術と実にバランスのよい受賞者選定だと感じると同時に、偉大な受賞者の紹介を聞きながら、いかに血の濃さ、生まれ育った環境が人に大きな影

響を与えるものかと思いました。クラシックと能・邦楽のマッチングも見事で、かわいいう少女たちの合唱、それに「青い地球は誰のもの」という歌には胸をうたれました。緊張と緩和、いつまでも心に残る余韻、このような感動を与えていただけて、本当にありがとうございました。

橋本雅臣 (インズサブパヤン(台北)▼
初めて出席しましたが、荘厳な式典、しめくくりの歌「青い地球は誰のもの」といった、次元の高い内容に驚きと感動を禁じませんでした。世界的に著名な功績を、専門外の私たちにも分かりやすく解説し、いまだに基本に忠実でありたいという姿勢、驕ることなく「感謝」という言葉を口にされる受賞者のみなさんのお人柄に強い感銘を受けました。

燃えて生きよ



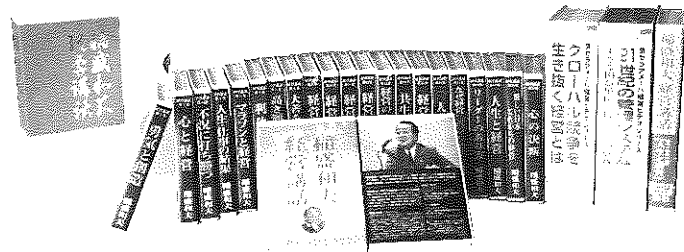
●企業は一〇〇パーセント
経営者の人格によって決まる
●心を磨き、人格を高める
ことこそが経営成功の道

ダイヤモンド社
〒100-60 東京都千代田区神田1-4-2
電話/03-3504-6403(編集)
03-3504-6517(販売)
編集口座/00190-6-25976

稲盛和夫経営講話

カセット・ビデオ・CDシリーズ

ますます好評を戴いているシリーズの新刊



稲盛和夫が生み出した経営管理手法

「アメーバ経営」ビデオシリーズ

定価 30,250円

- 第1巻 グローバル競争を生き抜く経営とは
神戸大学経営学部 加護野忠男教授
- 第2巻 21世紀の管理システムとは
神戸大学経営学部 加護野忠男教授
- 第3巻 人を活かす経営へのヒント
人事組織監査協会会長 小林恵智博士
- 第4巻 アメーバ経営は何を可能にしているのか
京セラ(株) 代表取締役専務 森田直行
- 第5巻 アメーバ経営導入企業で何が変化したか
株鐘崎 代表取締役 吉田久剛社長

カセットテープ 定価 5,250円 第24巻「真我を求めて」

人生を幸運に生きることができるかどうか、それは人間が本来もっている心の奥底にある「真我」の部分が大きく影響している。その「真我」とはいったいどのようなものなのか、自らの体験をもとに語る。

ビデオテープ 定価 35,250円 第2巻「経営者の条件」

経営者の条件を満たすポイントとは何か。判断基準となる経営哲学をもつことの重要性や、人間本来の理解が重要であると語る。企業が伸びない理由を指摘すると共に、リーダーのあり方を示唆する。

コンパクトディスク 定価 100,000円 バックナンバーCD

経営講話 第1巻～第20巻 永久保存版
約180チャプターのランダムアクセスが可能

●お問い合わせ先 資料請求先 **075-502-8958** 経営コンサルティング事業部 担当 竹松・加藤

コンピュータシステムから通信のエンジニアリングまでを担う 京セラコミュニケーションシステム株式会社

12月1日に京セラ電子機器(株)と合体し、新たにPHS関連・京セラ製プリンター販売を含めた幅広い通信・情報関連事業、経営コンサルティング事業を展開して参ることになりました。

■主な拠点■ 東京用賀事業所 Tel 03-3708-3853(代) 名古屋営業所 Tel 052-323-6261(代)
本社(京都) Tel 075-502-8901(代) 大阪営業所 Tel 06-399-2416(代) 鹿児島営業所 Tel 0995-45-6162(代)

寄稿

◆シリーズ企画「燃ゆる思い」
今、ここに生きる塾長の一言」
は、塾長と塾生の気楽な交流の場としてご活用いただくためのものです。日頃の思いを吐き出していただき、塾長、あるいは塾生同士の心のキャッチボールをしましょう。

それぞれの思いを同封の用紙にご記入いただき、出版文化社・盛和塾係宛ファクシミリ(番号・〇六一三五四一三〇〇四)でお送りください。
改めてお電話を差し上げたい場合、お話を承ります。

情報

◆本誌は塾生の皆様により役立つ情報を提供しよう努めています。「心を高め、経営を伸ばす」という視点から、例会での講師のお話や各自で学ばれた人生哲学・経営方法等の

情報をお寄せください。

なお、各塾の活動報告については、当面は新規開設塾の発足経緯、開塾式のレポートを掲載させていただきます。
しかし、ビッグニュースやトピックスがありましたら、ぜひ事務局までお知らせください。紹介させていただきます。

広告

◆本誌への広告掲載を受け付けております。企業イメージの高揚に、あるいは製品PRなど積極的なご活用をお願い申し上げます。
広告サイズ、掲載料金等は以下のとおりです。

- ①表四企画広告……縦六〇ミリ×横一一五ミリ。料金は冊数等が変わりますので別途見積もりさせていただきます。
- ②縦三分の一の広告……縦一七六ミリ×

横三四ミリ。一本十万円(税込)

③一頁広告……縦一七六ミリ×横一一八ミリ、一本三十万円(税込)
いずれも一色刷りで、内容の規定はとくにありません。なお原稿は完全版下を原則としておりますが、別途料金による制作代行もいたします。事務局までお問い合わせください。

購読

◆本誌は盛和塾機関誌として、塾生の皆様に一部ずつ配布いたしておりますが、広く企業内・外のご購読もお願いいたしております。幹部社員、の研修、知人・友人への贈本としてご活用いただき、積極的なご購入をお願い申し上げます。

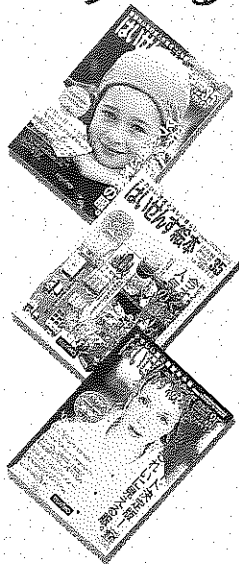
原則として年間予約(一冊五百円、四冊で二千円+送料)の一括申し込みで受け付けております。お問い合わせ、お申し込みは事務局までご連絡ください。

掲載商品がすべて買える

フェリスモノの

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

FELISIMO

37 SANWA-MACHI CHUO-KU KOBE 460 JAPAN

中国の当代一の大哲学者、季羨林教授（元北京大学副学長）は『新しい日本 新しい経営』を精読されて、「この本は、わかりやすく、奥行き深い哲学的思考が溢れていて、しかも整然と論理的で説得力に富み、私はこれを読んで大いに啓発された。七、八十年にわたる私の観察から言えば、企業家であると同時にまた哲学者でもあるような人物は、鳳毛麟角のごとく稀にしか見られない。もしそうした人物が存在するとすれば、それは稲盛和夫先生から始まるものであろう」と、その印象を語られた。

盛和塾（中国）の開塾準備のため、稲盛塾長とともに、京セラの伊藤社長、西口専務、梅村常務や第二電電・奥山社長といった、京セラグループのお歴々の訪中団の一員に加わって三泊四日間、北京へ同行させていただいた。稲盛塾長は「いま、なぜ経営者に哲学が必要なのか」を人民大会堂で中国の各界の指導者を前に堂々たる名講演をされた。後日、それを伝え聞かれたという、江沢民主席とAPERCの際の関西財界首脳との食事でこの話題の数々に、真のリーダーとして、組織の全体的良心と個々の良心を導く経営者の哲学とその経営現場での実践が不可欠なことを痛感させられた。

ペルーのフジモリ大統領、リカルド・マルケス副大統領から、直接、間接に、再三にわたって懇願された、塾長のペルー訪問への熱い期待も、国家のリーダーであり経営者でもある大統領が身を賭して変革しようとしておられることが、貧困からの脱却は額に汗して勤勉に働くという、国民の良心を導く哲学に裏付けられた行動力だと気づかされた。治安の安定から経済の安定を目指すペルーにとって、いかに個々の組織の良心を導く哲学を

持った企業家精神の涵養と、そうした哲学生と行動力を持った企業家の育成が大命題であるかを深く考えさせられた。外国人の手になる、初めての盛和塾誕生となった台湾での熱烈な歓迎ぶりや、三年前に発足した盛和塾（ブラジル）が、いまや私たち塾生にとって地球の反対側のもう一つの温かい家族となったように、組織の良心を導く哲学は良心と良心の出会いの感動体験となって、地球大に共鳴しあっている。盛和塾が国境を越えて、良心を導く経営者の哲学の共同体として地球大に拡がっていくとき、哲学を持った企業家たちがめざす新しい時代の幕開けとなるに違いないと確信した。

（本誌編集委員長・矢崎勝彦）

「盛和塾」通巻十六号

一九九六年一月十日 発行

発行 ● 盛和塾

発行人 ● 鮎子田昭司

編集人 ● 矢崎勝彦

取扱所 ● 盛和塾事務局

〒600 京都市下京区四条通室町東入

函谷鉾町八十八番地 K.I. 四条ビル3F

TEL 〇七五—二二—七八〇—

制作 ● 出版文化社

印刷・製本 ● 富士精版印刷

塾長広報室

利他主義。我が身を削る教祖さま

稲盛和夫さん（京セラ会長）



鹿兒島県出身。陶器から電子部品を作る先端技術で、京セラを一流企業に育てた。「企業は公的存在」として、同族色を排除。自分の係累は一切、入社させない。六十三歳。京セラ社員一枚岩的な団結心を見人からは「稲盛教」の教祖様のように言われる。それはこの人のカリスマ性のなせる業で、行動原理は極めて簡単。利己主義の対極にある「利他主義」だ。

京都に恩返ししてくれんか」の一言で引き受けてしまう。円高局面では、政府に頼るだけでなく、日本の製造業も痛みを持って対応し、円安を誘導しようとして「輸出品値上げ論」を展開、東京財界をはじめ、各界から非難を受ける。近畿放送（KBS京都）の救済にも名乗りを上げた。もちろん、「利他」のウラには「他人に利益を運べば、自分にも返ってくる」という計算もある。宇宙に六十六個の衛星を打ち上げ、それをアンテナに地球のどこからでも

携帯電話をかけられるようにするイリジウム計画。「途上国でも先進国と同じ土俵に立てる。まさに援助です」。これも採算性をよく検討した上で乗り出した。商社などが出資に応じたのも「夢物語ではない」からだ。無謀と言われた第二電電を成功させたのも、今日の通信自由化を見通していたフシがある。「自分の理想と事業が一体化」しているのだ。

ただ、手弁当が多いのも事実。ベンチャー経営者らを対象に「盛和塾」を主宰、京都を中心に各地で、若手起業家の育成に力を注ぐ。臨時行政改革推進審議会（第三次行革審）の部会長など政府の審議会委員も引き受けた。徒勞に終わることはいとわれないが、腹が立つことも。

「官僚機構のリストラを提言したときの抵抗たるやなかった。彼らにわが国の将来を託すのかと思うと情けなくなる」

初めて怖い顔をした。

（細）



私の好きな言葉



「天に蔵をおく」

善行、徳などの無形の宝を積んだ蔵を天に持つことである。現世の物質的な富をなすのは難しいが、天の蔵におく方は誰にでもできる。私はこんなことを人様、地球のためにいたしました、などとあちこちに吹聴したり、認められなくてもいい。どんなに小さいことでも、黙っていても天の蔵にたまることになっているのだから。気持ちよく正しいと思ったことが言える。素直になるから世の中がややこしくなくなる。自分が強くなった気にもなる。

お寺出身の我が社の会計士に言われた言葉なのだが、妙にすんなりと私を納得させてくれた。当世流行のマインド・コントロールであろうか。何はともあれ、心が晴れやかになるのだから有り難い。

兼 高 か お る

(横浜人形の家・館長)

