

盛和塾 17

平成8年4月
通巻17号

C O N T E N T S

THE VOICE 塾長理念	表2	ありのままの自分を見つめる
THE EXCELLENT OPINION 塾長講話——第14回	2	「利己のためでなく、 社会のために利潤を追求する」という姿勢が必要
塾長経営問答 I	10	関西合同例会
塾長経営問答 II	18	北九州合同例会
特別企画・中国を考える	25 29	未来社会の人間像を示唆する墨子の思想 胡 徳平 高い哲学的理念を持つ企業家が、21世紀をリードする 吳 明瑜
	33	企業家であり哲学者である最初の人——稲盛和夫先生 季 羨林
MEMBER'S SPIRIT われ虚心に経営を語る	36	「正直者は馬鹿をみない」——その結果が 「経営者賞」に評価されてうれしい 株平和園 代表取締役 新田良基(帯広)
	42	夢を追い続けて20年——この不況期に最高の実績を達成 株システック 代表取締役 梶村武志(静岡)
経営の研究	48	北海道発、日本・世界マーケット行き企業に 志ある資金提供をしたい 北海道ジャフコ株代表取締役社長 米沢則寿(札幌)
全国大会プレ・キャンペーン 今、ここに生きる塾長の一言	54	企業経営マラソン論、座標軸、能力の私物化——これらの 話がすべて血となり肉となった 株カワタキコーポレーション 代表取締役社長 川端健嗣(京都)
	60	塾長に会い、年に数回話を聞くだけで 自分を振り返り、反省することができる 株第一臨床検査センター 代表取締役 大谷喜一(札幌)
あの日あの時 稲盛和夫氏[11]	66	ノイローゼをふっ飛ばしてくれた 「大善を成す勇氣」の塾長講話 からりーな株取締役社長 島田康作(大江戸)
塾長への手紙	72	
「燃ゆる思い」 今、ここに生きる塾長の一言	73	
塾長広報室	表3	創造性について (NHK新春スペシャルより)
私の好きな言葉	表4	「美」 井上道義

題字 上田晃郷/レイアウト 奥野 章

THE VOICE

塾長理念

ありのままの自分を見つめる

人間は自分で思っているほどには賢くないものでしょうか。私も、客観的に自分自身の人生を振り返ってみることが出来る年齢になってきましたが、そうして振り返ってみると、後悔することはばかりなのです。「あのとき、なぜ、あんなことをしてしまったのだろうか」という自問自答を繰り返しています。今にして考えれば、もっと良い決断があったのに、と反省することばかりです。

子供のとき、早まったことをしそうになると、親は、そういうことをするとどうなるか、必死に忠告してくれました。しかし、その親にしても、若い頃を振り返れば、後悔するようなことが多いはず。あるいは、若いときの痛い失敗があればこそ、子供に同じ過ちを繰り返させないために、忠告してくれるのかもしれない。

世代は交代しても、人間が起こす間違いは、やはり、絶えず繰り返されているのです。

もし将来を見通すことができるならば、状況に適した正しい行動をとるように人生を計画することが可能かもしれません。しかし反面、若いときに失敗や苦労を経験したために、人間として成長し、後の人生を強く生きてゆくことができるとも言えるのです。

そのためには、自分自身を客観的に見る素直さを持ち、過去の失敗から学ぼうとする謙虚な心を持って一生懸命努力することが必要なのです。

「成功への情熱」(PHP研究所刊)より抜粋

「利己のためでなく、社会のために 利潤を追求する」という姿勢が必要

台湾各地で企業の経営に懸命に努力されていらっしゃる企業家の皆さまがこうしてお集まりになり、日本と同じ東洋の思想をベースにしながら、経営や人生について学びあうということはかけがえのないことだと思えます。皆さまのお話をお聞きしながら、台湾の経済が皆さまの一挙手一投足に関わっていることを痛感いたしました。私はこれまで何度か台湾を訪れる機会がありました。そのたびに急速な発展を遂げている姿を見て驚きを隠せません。

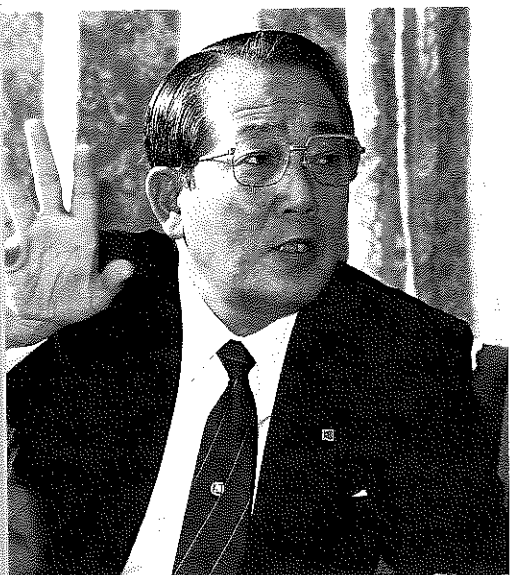
社会性を持たない利潤の追求が バブルの崩壊をもたらした

日本の場合には戦後、自由主義経済の流れのなかで多くの企業が生まれ、お互いに切磋琢磨しながら経済を発展させてきました。敗戦で廃虚と化した日本は、それらの企業の努力で二十年後には近代的なビルの建ち並ぶ世界有数の工業国に変身いたしました。

スト教の社会、なかでもとくに倫理観の厳しいプロテスタントの社会から生まれていることが分かります。つまり、初期資本主義の担い手は敬虔なプロテスタント教徒だったのです。

したがって、資本主義社会が勃興し始めた時代においては、日常生活はできるだけ質素にしながら、労働を尊び、労働で得た利益は社会の発展のために生かさなければならぬ、という社会的規範があったのです。言い換えれば、「世のため、人のため」に使う利潤が追求されたのです。

しかし、現在はその倫理観、利潤を社会福祉の役に立てるといふ考えが希薄になり、利己的な利潤の追求が中心となった結果、先進資本主義諸国の社会は荒廃しつつあるのです。



しかし、たんに利潤を追求するという日本企業の経営姿勢は、戦後二十年たったころに地球環境汚染、つまり公害という形で顕在化しました。

公害はその後の企業努力によりかなり解消されましたが、利益のみを追求するという姿勢はそれからますますエスカレートしました。そして、なんの努力もせず自分の資産を膨らませたいという人々の貧相な精神が、バブル景気を生み出したのです。多くの人たちは、水膨れする資産をながめてただ単純に喜び、いつのまにか驕り高ぶっていききました。

そのような風潮が蔓延するなか、多くのスキャンダル、汚職が起こり、名経営者と呼ばれた人たちが政治家が失脚していったのです。しかし、そのようなバブル景気は当然のように崩壊し、今の日本経済は未曾有の不景気に襲われ、誰も立ち直りの手だてを見つけないことができず、社会全体がたいへん荒廃しております。

これはなにも日本だけの問題ではなく、実は先進国全体の問題なのです。歴史をひもとけば、資本主義はキリ台湾がそれを防ぐには、社会をリードする方々や経営者の方々が、欧米諸国や日本から経営ノウハウを学ばれると同時に、「利己のためではなく、社会のために利潤を追求する」という哲学を学ばれるべきであろうと思います。そして社会全体に、「正義とは何か」「公正とはどういうことか」などを真剣に考える風潮、「謙虚さ」や「努力」や「思いやり」を大切にすることを高まれば、すべての国民が幸福を実感できる、さらに豊かで素晴らしい発展が期待できるでしょう。

「国」を支えている事業家を 教え、育てる喜び

私が盛和塾に力を注いでいるのは、たとえ中小企業であっても、経営者というのはいへん立派な人たちだと思っているからです。これだけ経済が発展した複雑な社会のなかで、従業員をたとえ数名でも十数名でも雇用していくのは並大抵の努力ではできません。極端に言うと、事業を行っている人たちが付加価値を生み出すことで、従業員を雇用しているからこそ、国民が税金を払うことができ、国が成り立っているわけです。つまり、クリエイティブな仕事、事業を行っている人たちが国のおおもとを形成しているわけです。

したがって、社会の最も根本になる価値を創造している経営者、中小・零細を問わず、従業員の生活を守ってくれている人たちは、社会にとってかけがえのない人た

ちなのです。それらの経営者の方たちが、さらに立派な経営者になってくれれば、さらに社会もよくなり、発展すると私は考えています。

私のように世間を知らなかった男でも、三十数年でこれまでの事業ができるようになりました。経営の何たるかを伝え、教えれば、皆さんの中からも私と同じような仕事ができる人がたくさんできるのではないかと。それはとりもなおさず、社会のためになるのではないかと——そう思って私はボランティアで〈盛和塾〉を主宰し、各地を飛び回っているのです。

根本的な倫理観、道徳律による経営が京セラの今日の発展をもたらした

京セラグループが、創業以来素晴らしい発展を続けているのを見て、多くの経営者や経済学者が「どうして京セラだけが成功し続けるのか」と聞いてこられます。それに対して私はいつも、「しっかりと経営哲学があり、それを社員と共有しているからです」と答えています。

京セラには技術があるから、あるいは時流に乗ったからだと言う人がいますが私はそうは思いません。正しい経営哲学を持ち、社員がそれを自分のものにして理解し、その哲学に沿って全従業員が誰にも負けない努力をし、成功しても謙虚さを失わないでいるからなのです。

「京セラフィロソフィ」を学びたいという一般の方々の声に応えて、私はそれらを簡潔にまとめ、「心を高める、基準にしていたでしょう。また、一生懸命に働く、努力すること、このことを考えなかつたら、うまく妥協したり根回しの技術を覚えて、楽な姿勢で経営を続けていたでしょう。私がそのような姿勢で経営を続けていたなら、現在の京セラの姿はなかつたはずですよ。

このように私の経営哲学は、「人間として何が正しいか」が原点であり、どのような状況でも正義や公正さを追求する姿勢を失わず、勇気や努力や謙虚さや思いやりなどを最も大切な価値観とするというものです。

「京セラフィロソフィ」

私は、私自身の経営に対する考えを「京セラフィロソフィ」としてまとめ、社員に常に読んでもらっています。そのなかからいくつか紹介してみます。

まず「我々は常に人間として何が正しいかを追い求めなければならぬ」という言葉があります。これは、現実の世界には醜いことができごとがたくさんあるかもしれないが、たとえそうであっても人間として何が正しいかを追求する心、理想を追い続ける心を持ち続けなければならぬということなのです。

次に「我々は物事に対処するに、誠意、正義、勇気、愛情、謙虚な心を持たなければならない」という言葉があります。これは、人間として正しいことを追求するのに必要な条件を示しています。ともすれば人間は自己中

経営を伸ばす』という本にしました。その改訂版がアメリカでは『パッション・フォア・サクセス』というタイトルで出版され、日本でも刊行されました。

私は鹿児島大学の工学部出身で、経営のことはまったく知りませんでした。しかし、縁あって二十八歳のときに会社を創業し、経営していくことになりました。従業員二十八名の小さな会社ですが、すぐに決裁しなければいけないことが次々と出てきました。それまで何の経験も知識もない私が、経営者としての判断を下さないとはいけません。もし私が判断を間違えば、たちまち会社は傾いてしまうのではないかと心配で、眠れない夜が続きました。

私はいかに経営すればいいのか、何を基準に経営していけばいいのか分からず悩みました。そして、「どうせ自分は経営を知らないのだから原点に戻って、『人間として何が正しいのか』をベースにしよう」と決めました。つまり、何が正しくて何が不正なのか、何が善で何が悪なのかという、人間としての根本的な判断基準に従おうと思ったわけです。

そのようなことは、子どものころから学校の先生や両親に教わっていましたから自信がありました。そのように経営の経験がない私が、最もベーシックな倫理観をベースにしたことが現在の成功をもたらしたと思います。

もし私が、ある程度経営の勉強をしていたり経営の経験があったら、「もうかるかどうか」ということを判断の心的な発想に基づいた行動をしたり、謙虚さを忘れた尊大な態度をとったりします。また、他人に対しては嫉妬心や恨みを抱きがちです。しかし、そのような心では正しい判断は決してできません。経営者は、自分にとっての正しい判断よりも、人間としての正しい判断をなすべきなのです。

さらに「努力には限度がない。限度のない努力は本人が驚くような偉大なことを達成させるものである」という言葉もあります。これは、努力こそが偉大なことを実現させるといふことを意味しています。ただしここでいう努力とは、限度のない努力、つまり誰にも負けない努力を意味し、その際限のない努力を積み重ねることによって偉大なことは達成できると言っています。

私は京セラが成功できたのは、このように経営哲学を明確にし、私をはじめとして社員が実践し続けたからだと思います。他の企業においても、経営哲学を確立し実践していくことは、事業成功のためには必要不可欠なはずです。

経営者に明確な経営哲学がなく、ただ勝手に利益の増大をめざす合理性や効率性を追求する経営をしていくとすると、何をしてももうかれないという風潮が社内を生まれるでしょう。結果として、少しくらい不正なことをしてももうけようとする社員も出てくるでしょう。

例えば、高度な技術を国内外から寄せ集めることで新製品を開発し、ビジネスを展開する会社をつくることも

できるでしょう。しかし、会社に明確な経営哲学がなく、社員と共有できる判断基準がなければ、そのような企業はたとえ成功したとしても決して長続きはしません。なぜなら、そのような企業では経営者は利益さえ上げればいいと割り切り、社員は自分があげた利益相応の報酬さえ得ることができればいいと考え、会社の地位や権力を失ってでも収入を増やそうとします。

もし社内にも少しでも不正があり、それが見過ごされるようになれば、会社全体のモラルはたちまち墮落してしまします。そのような雰囲気は充満した組織では、まともな考え方の人も真面目に働くのがいやになります。社風は急速に悪くなり、業績は悪化していきます。つまり、経営哲学を持っていない企業は一時的に成功することはできて、いつか破綻してしまします。そのような例は、日本にも欧米にも数えきれないほどあります。

「人生方程式」

私は、人間は生まれながらにしてよい性格を持つ善なるものと信じています。しかし、人間は弱いもので自分の欲望に負け、環境に負け、体面を気にして知らず知らずのうちに人間の道に反することを平気でしてしまうことがあるのも事実です。だからこそ、人には何かに迷ったときの判断基準となるべき哲学が必要なのです。とくに多くの人を雇用する経営者は、高い倫理観に裏打ちさ

私は京セラグループを経営していくなかで、どのような環境においても、いつの時代でも必ず経営を成功に導く秘訣のようなものがあることが分かりました。それを「経営の原点12カ条」としてまとめました。

1. 事業の目的・意義を明確にする

事業規模の大小にかかわらず、「なぜこの事業を行うのか」という目的が明確でなくてはなりません。しかもその目的は、従業員に心から受け入れられるような公明正大で大義名分のあるものでなければなりません。経営者自身の利益だけを考えたものなら、わが身を削ってまで働きたいという従業員は出てきません。

2. 目標を明確に立てる

その月や年の売り上げや利益など、あらゆる面で具体的な目標数値を定め、それを全従業員に訴えて理解してもらい、必ず達成しなければならぬ目標として周知徹底させることです。それによって、従業員の経営への参画意識も、目標達成へのエネルギーも高まります。

3. 強烈な願望を心に抱く

何かを成功させようと思えば、漠然と思っただけではなく強烈な願望として寝ても覚めても思い続けることが必要です。その強烈な願望が潜在意識に透徹していくと、神様からの啓示と思えるようなヒントも与えられ、知らず知らず成功へと近づいていきます。

れた経営哲学を持って自らを戒めると同時に、社員と共有できるようにすべきです。

その説明をするために私は、「人生方程式」というものを考え出しました。それは、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」というものです。

「能力」とは商才や才能のことで、肉体的なものも含まれます。これは先天的なものですから、変えようがありません。「熱意」は、こうありたいという思いですから、自分の心の持ちようによって変えることができます。これには0点から100点の幅があり、その掛け算で計れます。つまり、自分の能力を鼻にかけて努力を怠った人よりも、たいした能力はないと思って情熱を燃やしながら努力をした人が、はるかに素晴らしい結果を残すことができることを意味します。私はそれに「考え方」を掛けることで、人生や仕事の結果を表すことができると考えます。「考え方」にはマイナス100点からプラス100点まであって、怒りや嫉妬、恨み、不平不満といった否定的な思いを持つとマイナスになり、明るく前向きの思い、相手を思いやる優しい思いを持つとプラスになります。つまり、いくら能力が優れ熱意があっても、少しでもマイナス的な「考え方」があると、その人の人生や仕事の結果はマイナスとなってしまいます。

「経営の原点12カ条」

4. 誰にも負けない努力をする

物事を成就させるには、努力を積み重ねる以外に方法はありません。事業の目的、具体的な目標に向かって一生懸命にたゆまない努力を続けることで、必ず目標は達成できます。

5. 売り上げを最大限に、経費を最小限に

経営は一見、たいへん難しそうに見えますが、基本はいかに売り上げを最大に、経費を最小にするかということです。売り上げを少しでも増やすように創意工夫を重ね、経費を少しでも減らすように一つひとつの経費項目を見直してください。その結果として利益は増大し、企業も発展していきます。

6. 値決めは経営なり

お客様が喜んで払ってくれる最高の値段はいくらか、それを見いだすのが経営者の仕事です。経営者は自社の製品の価値を正確に認識し、販売量と利幅の積が極大になるような値決めができなくてはなりません。値決めは経営そのものですから、軽く部下に任せられるのではなく、経営者自らが責任を持って行うべきものです。

7. 経営は意志で決まる

経営の目標を明確にしても、実際には目標設定の段階で予想をしなかった事態が必ず起こるものです。しかし

それを目標を達成できない言い訳にはいけません。どのような事態になろうとも、必ず目標を達成するのだという強い意志が経営者には必要なのです。

8. 激しい闘魂を持つ

自由競争下での経営は真剣勝負で、常に激しい競争にさらされています。しかし経営者はどのような激しい状況におかれようと、絶対に負けないという激しい闘魂を燃やさなければなりません。それを見て、部下の志気は高まります。逆に少しでも弱気な面を見せると、それは瞬く間に広まり、会社全体のムードを一気に消沈させてしまいます。激しい競争のなかで勝つためには、経営者は格闘技の選手にも劣らない燃えるような闘魂と気迫を、常に持っていなければなりません。

9. 真の勇気を持つ

事業を成功させるために、経営者は「人間として正しいこと」を貫かなければなりません。しかし、そのような正しい判断がすべての人から歓迎されるわけではなく、一部の人から非難され、嫌われることもあります。そのような中で正しいことを貫くには、真の勇気が必要となります。もし、トップの人間が勇気を失い少しでも卑怯な振る舞いをすれば、従業員との信頼関係は一瞬のうちに消え、企業全体のモラルも急速に失われてしまいます。したがって、経営者は常に勇気を持つことに当たらなければならない状況のもとにおかれても、常に前向きに、夢と希望を抱いて素直な気持ちで、物事を受け入れる姿勢こそが経営者には必要です。

本当に世のため、人のためか—— 自問自答を繰り返した第二電電の創業

実際のビジネスの世界では、権謀術数に優れた者が成功するのであり、「経営の原点12カ条」のような単純なきれいなことだけではうまくいくはずがない、と思われる方もいらっしゃるでしょう。

一つの例として、第二電電創業のときのことを説明いたします。

十一年前、日本の電気通信事業が自由化され、新規参入の機会が訪れたとき、私は京セラを母体とした第二電電という長距離通信事業会社を創業いたしました。しかし、明治以来百二十年もの間、国家の独占事業として運営されてきた巨大なNTTを相手に事業を展開するということとはたいへんなリスクが伴います。

もし失敗すれば、初期の段階だけで一千億円ほどの損失を出すかもしれません、そうなれば京セラにもたいへんな迷惑をかけてしまいます。しかし、海外で多くの事業を展開している私は、世界的に見て日本の長距離通信の料金はたいへん高く、利用者がその負担に苦しんでいることを知っていました。だからこそ、この機会に利用者のために少しでも安い料金にしてあげることができれば、

ければなりません。

10. 常に創造的な仕事をする

創造的な仕事とは、高度な技術を開発するというところだけではありません。どのような些細な仕事であっても、今日よりは明日、明日よりは明後日と毎日毎日改良・改善を続けていくという気持ちを持つことが大切なのです。偉大な創造は、一日たりとも現状に満足せず、絶え間なく改良・改善を続けることによってこそ生まれます。

11. 思いやりの心で誠実に

経営者には激しい闘魂や強い意志が必要ですが、そうであればあるほど思いやりと優しさが不可欠です。商売の鉄則は、売って喜び買って喜ぶことです。自分だけの利益を考え、相手を泣かすような商売は決して長続きしません。取引先だけでなく、社員や地域の人々など事業に関係するあらゆる人を思いやる優しさや誠実さが、事業を永遠に繁栄させるのです。

12. 常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で

経営者は決して物事を否定的に見たり、批判ばかりしてはなりません。暗い表情はもろろんのこと、不平、不満、愚痴を部下にもらすようでは経営者として失格です。将来に不安を持ち、否定的なことばかり考えていると、その心が本当に不運を呼び寄せてしまいます。この世のため、人のためになると考えました。

しかし考えれば考えるほど、私がやるべき事業だという気持ちと、あまりにもリスクが大きいという気持ちとが重なって、思い悩む日々が続きました。私は毎日、長距離通信事業へ参入しようという自分の動機は善なのか、そこに私心はないのかと自分自身に問い続けました。そして、数カ月後「天地神明に誓って一片たりともよこしまな気持ちはない」と確信を抱くにいたって、創業に踏み切りました。

しかし、同時に参入を表明した日本テレコムと日本高速通信の二社は、それまで国民の税金で築きあげた鉄道網、高速道路網に敷設するケーブルの使用を断ってききました。そのため、「第二電電は最初に名乗りをあげたけれども、自前のインフラを持っていないので最も失敗する可能性が高い」と言われました。

ところが最も劣勢と言われた第二電電は、連結ベースでの売り上げは五千億円、経常利益七百億円を計上する企業に育ちました。それは事業を始めるとき、本当に純粹な「世のため、人のために尽くそう」という気持ちで会社があり、それに共鳴した社員たちが誰にも負けないくらい一生懸命に努力し続けたからにはかなりません。

△了▽
(撮影・神崎順一)

熟長経営問答

I

偉大な父の後継者として、心得るべきことと準備すべきことは何か？

株式会社八木熊 代表取締役専務

八木信二郎（福井）

Q 事業継承の不安について

当社は今年四月に創業百周年を迎えました、年商百十億円、従業員百人のオーナー企業です。社長である父は三代目として、地場商社だった会社をメーカー部門を合わせ持つ会社へと転換させました。また昭和二十八年には、新規事業としてフクビ化学工業㈱を設立し、年商五百二十億円のプラスチック異形押し出しメーカーに育て上げるなど、長年の経験と独自の経営理念に基づいて五十年近く経営に携わってまいりました。

えて貰っている状況です。

塾長にお伺いしたいのは、神様のような存在であった社長の跡を継ぐ者として、①今後の心構え、②二十一世紀に勝ち残る企業の経営者になる前に準備しておかなくてはいけないこと、③世代交代をスムーズに行うために必要なこと、また絶対にしてはいけないこと——についてのポイントです。

A 人徳か、強権か—— 人を従わしめる二つの方法

息子の八木さんから見て「神様みたいな人」であれば、従業員から見ればもっとすごい神様みたいな方だろうと思います。だからみんなが本当に素直についていかれたのでしょうか。しかし八木さんが社長になったとき、皆がお父さんのときほど素直についてきてくれるか、それがいちばんの問題点だろうと思います。リーダーというのは、人を従わさせ、従わしめなければならず、そこがまた非常に難しいところです。

私は、人が人に従う理由は大きく分けて二つあると思います。

まず一つは、その人の人格・識見が立派だから、あるいは徳を持っているからついていくということです。人格が立派だということはすなわち、人間ができていているということです。そのためには、盛和塾に来て勉強しているように、または中国の古典や宗教書をひもと

私はアメリカの大学卒業後、東京の化学品商社に三年お世話になった後、当社に入社しました。四年経った現在、代表取締役専務兼社長室長兼一営業部門の部長として経営に携わっております。

当社において長年神様のような存在であった社長が、今後何年も今のポジションで居続けることはないだろうと思います。つまり、七十歳になった社長から私への世代交代は、そう遠くないということです。

いままで、社長から特にこれが経営学だというようなものを習ったかという、具体的には思いあたりません。しかし、私の二十九年の人生で教わってきたことがすべてそれに基づいていたものではなかったかと感じています。現在も父と同居していますので、あらゆるものの考え方、問題が起きたときの対処の方法などをそのつど教

きながら、自分自身の徳を高める、人間を高める勉強をすることが、社長後継者としての大切な心の準備です。

仮にいま、社員の多くが八木さんはお父さんに比べてたいしたことがないだろうと思っていたとしても、ここ数年の間に勉強されて、全従業員があっと驚くような素晴らしい話をされたとする、いやあ、この数年でえらく変わったな」と舌をまかれるはずですよ。そのためには、猛烈な勉強をいまからやらないといけません。

部下を引っ張っていくには、やはり言葉が要ります。聖書の最初に出てくる言葉が、「初めに言葉ありき」というように、またある人が「言葉は言霊だ」と言ったように、言葉は非常に大切です。真摯な、一生懸命な態度と、人の心を打つ、八木さんの人間性を表すような言葉が随所にちりばめられた素晴らしい内容のお話が部下を引っ張っていくのです。先代が立派なほど、後継者は非常に不利ですが、それを克服するたいへんな勉強をしなければなりません。

二つ目には、「俺は社長だ。俺の言うことが聞けないのか」と、強引に権力で引っ張る方法もあります。人格・識見、徳をもって部下を引っ張ることができればいちばんいいのですが、簡単ではありません。

八木さんが話をされたとしても、恐らくお父さんに較べて欠点はあるでしょう。すると、部下の人たちのなかには、「親父に比べて、息子はやっぱり駄目だな」と言う人も出てきます。また、部下には頭のいい人もいれば、



塾長をかこんで…参加者の皆さん

お父さんのときからの幹部もいます。八木さんより年齢の上の人もいるでしょう。そういう人が、他の従業員の前で「息子は頼りない」とひとこと言えば、あなたの話を真剣に聞く人はいなくなりそうです。

だからこそ、ある程度の強引さは必要です。「親父に比べたら、まだまだ至らない点は多いでしょう。人間もできていません。それを承知のうえで社長をやらせていただくかと思っています。なのに、いちいち揚げ足を取られたらたまりません。私は社長なんだから、ついてきてもらわないと困ります」と、伝家の宝刀を抜かなければならないときもあります。ところがそれを言うには、やはり勇気が要ります。「俺は社長だ。俺の言うことが聞けないか」だけでは、人は必ず離反していきます。しかし、徳で引っ張れないんだからと遠慮ばかりしていたのでは、社長は務まりません。

ただしそれを言う前提として、社長には謙虚さが必要不可欠です。「神様みたいな父親に比べて、うんと至らないし誠に申し訳ないが、努力はしているので社長を務めさせていただきます」という謙虚さが要ります。

そのうえで率先垂範して努力し、割の合わない苦勞をしている姿を、朝早くから夜遅くまで頑張っている姿を従業員に示し、「あの専務はよく働いているじゃないか」という声が自然に起きてくるぐらいでないとはいけません。しかし、それでも文句を言う人がいるかもしれません。そのときこそ、伝家の宝刀を抜けばいいのです。誰にも

負けない苦勞をしてこそ、「私は社長だ」という強引な文句を言えるし、かつ効果もあるわけです。

経営者、つまりリーダーというのは孤独なものです。

それを実感するのはやはり人事のときです。誰にも相談できませんから、その孤独に耐えられる強靱な人間性が必要となります。孤独に耐えられずに、ノイローゼみた

外部環境の激変で生じる給与のズレ その調整方法はどうかすればいいか

オプテックス株式会社 代表取締役社長

小林 徹(滋賀)

Q 新給与体系について

私は三十一歳のときにスピンアウトして、四名で光セクターを作る会社を創業しました。十二年目には店頭公開を実現し、現在十六年目です。

私は、会社は舞台と同じようなもので、そこで役者である社員が十分に活躍し、自信がつけばスピンアウトして独立していただいても結構だと考えています。そのプロセスにおいて、会社に成果を残してくれるわけですから、そのような人の集合体で会社を伸ばせばいいと思っています。

そこで問題になるのが給与です。いま、目標管理制度

いになってしまおうと経営者としての正常な判断はできなくなりそうです。したがって八木さんは、いまからよい指導者、よい相談相手、またはよい仲間、お互いに持っている悩みを共有しながら孤独に耐えていける仲間、いわゆる真の仲間をつくっておく必要があるでしょう。

を導入して年俸制をとっています。当社では、利益の何パーセントを利益にあてると決めておりますが、例えば今年のような円高があったりすれば全体が大きくズレたりします。そのように、外部環境の急激な変化に対応するにはどうすればいいか教えていただきたいと思っています。

もう一つは、数値目標を立てにくいことです。とくに、間接部門の目標設定の立て方についてご指導をお願いいたします。また、アメーバ経営は唯物論的な要素が強いと思うのですが、それを外部環境の変化があったときにどのように適応すればいいのでしょうか。

A アメーバは唯物論ではない 企業は人の心を含めた総合力で強さが決まる 論理的な考え方の陥りやすいワナ

小林さんは、インテリが陥りがちなワナにはまってお



られると思います。正義感が強くて、社会主義的な発想があると、どうしても合理主義的な発想になりがちです。質問を逆に答えていきますと、アメーバ経営は決して唯物論的ではありません。いまのあなたの会社の考え方のその給与制度そのものが唯物論的なのです。実は、どの会社においても給与制度そのものは決して合理的なものではありません。

私も創業当時からずっと、給与制度を合理的なものにしたいと考えていました。ドドロロした年功序列的な賃金制度がいやでした。たんに年齢だけが高い人が高給で、才能があっても若ければたいした給料が貰えない、そんなばかなことがあるか——インテリで、技術屋で、才能や才覚があり、若い人ほどどうしてもそのような合理的なものを上回る技術が出てくれば負けてしまいます。京セラには、それを上回る総合力、人の心という何にも代え難い人間関係の絆があるからこそ強いのです。技術も、人間関係も、それらを合わせた総合力が強いから、強いのです。もし、たとえ特許を持っていても、一つの技術だけで強い会社は、いつか技術でつぶれます。

人間の論理から噴き出る矛盾

小林さんの会社は創業以来、右肩上がり伸びてこられたから、矛盾が露呈してはいないはずだ。「頑張れば皆さんの給料は上がりますよ」でこれまでこられたでしょう。ところが、ここに来て円高になり、外部環境が変わり評価要素が変わってしまった。従業員の努力の範疇を超える変化の要因がある以上従来どおりには払えなくなりました、というのが現状で、それでは困るといのが従業員の方の言い分でしょう。

私の知人にも、同じような悩みを経験された方がいます。その方は社長である自分の給料ですら、社員と話し合って決められました。しかし私はその方に、「それは理想論であって、決してうまくはいきませんよ。人間というものは欲望の塊であって、一時期にはうまくいっても長続きはしませんよ」と言いました。結果、その方法は失敗し、その方は会社を追われることになってしまいました。

な考え方になります。

小林さんはハイテクのお仕事ですから、気鋭の技術屋さんを集めようと思って、その人たちを納得させる給与制度を考えられたと思います。そのような合理的な給与制度は、たぶん最初うまくいきます。しかし、すぐに行き詰まってしまう。

人の心を抜きに組織は成り立たない

それはなぜか。小林さんは、自分がスピンアウトして会社を起こし、店頭公開も果たされた。そして、「会社は人生における回り舞台みたいなものだから、一時期、人生の回り舞台を演じて独立すればいいですよ」というきれいごとを言っておられるけれど、そうではないはず。そのような考え方がまさに唯物論的であって、それではたとえ技術的に優れていても、人間的なつながりは何もありません。したがって、ひとたび技術的に遅れをとると、その組織は瓦解してしまうに決まっています。

「当社は、常に他社よりも一歩も二歩も先んじて技術開発するだけの自信があります」と言う方がいらっしやいます。それは実はたいへんに横柄な考え方であって、そううまくはいきません。例えば、「京セラさんは特許をいっぱい持っておられるからいいですね」とよく言われますが、京セラが強いのは決して特許があるからだけではありません。特許というのは、期限が切れるか、そ

京セラでは、アメーバ経営管理システムで厳しく業績を評価していますが、創業以来その結果によって給料とかボーナスへの評価はしておりません。人にはいいときもあれば悪いときもあるわけで、そのつど給料を上げたり下げたりするというのは、日本人の感覚では不可能だからです。周りの誰かが優遇されれば、嫉妬心ややっかみといったマイナスな考え方が起きるのがごく普通の人間の気持ちです。

人を動かすのは、数字だけではない

今でこそ、京セラの社内においてはアメーバの数字を公表していますが、八年ほど前まではしていませんでした。なぜなら、利益が揭示されるとそれだけでもうギラギラしてしまい、パートのおばさんまで含めて威張ったり、ボーナスの上積みがあってもいいじゃないかという気持ちになってしまうからです。すると人間の本性が出てきて、お互いの人間関係がまずくなってしまいます。

だから私は最初から、損益計算書ではなく時間当たり計算、つまり時間当たりの付加価値で業績を評価する方法をとってきたのです。売り上げから人件費を除いた諸経費を全部引いて、それを労働総時間で割ったもの、つまり一時間当たりの賃金を含む付加価値、つまり「一時間当たり」を達成目標として掲げるわけです。それを達成すれば、「よく頑張ったね」と賞賛されるわけです。こ

の考え方は、アメリカの工場でも同じです。

一生懸命に働いて業績をよくしてくれた人たちがいるおかげで、京セラの社員全員がハッピーなわけですから、高い「時間当たり」を達成してくれた人にはみんなで榮譽を与えますが、モノは与えません。また、間接部門の人たちがいてこそ、現場の人たちが高い「時間当たり」を達成できるという考えで京セラはやってきました。

会社発展の基礎を築いてくれた 古参社員への処遇をどうすればいいか

株式会社平和堂 代表取締役社長

夏原 平和〈滋賀〉

Q 人事制度について

当社は昭和三十二年に父が創業し、私は二代目です。衣料、食品、住居関連の総合小売りチェーンストアを展開しています。現在七十二店舗で、年商二千五百億円、正社員三千二百名です。

私は、このような急成長が達成できたのは、本当に小さい店舗のときから一生懸命に頑張ってくれた人たちがいてくれたからだ、と心から思っています。しかし、そういう人たちも年々歳をとっていかれます。現在、五十年する人が数多く出て、下がってはかわいそうだという事でせつかくの考え方も棚上げの状態です。

いま、社内の委員会で新しい人事制度、給与制度を検討していますが、成長のもととなった人たちの処遇を含めて、どのような考え方で新しい人事制度に取り組んでいけばいいかご指導くださるようお願いいたします。

A 年功序列的な給与制度はなくなる これからは、それをどう説得するかが大切

これはたいへんに難しい問題です。夏原さんの会社に限らず、ここにいらっしやるすべての方が抱えておられる問題のほうです。

これまで、日本の経済は右肩上がりで成長してきたものですから、年功序列型の給与体系でも毎年のように昇給することが可能でした。しかし、右肩上がりの成長が止まれば、昇給の原資はなくなってしまう。

社歴が古く、年輩の社員も若い社員も平均的にいる会社は、定年の方の給料を再配分すればいいわけですから、給料のトータルはそう変わりません。ところが、社歴が若い場合は定年で辞める人がいままから再配分をしようと思ってもできません。成長が鈍化する社会において、定年退職する人はいないのに、平均年齢はかりがどんどん上がっていく構造の企業はたくさんあると思います。

以前、京セラは高収益会社だといわれていたことがあり、税引前利益が、一般のエレクトロニクス産業が

会社は小林さんがおっしゃるように、決して回り舞台ではありません。小林さんが作った舞台は、みんなが本当に力を合わせてさらに素晴らしい舞台へと築きあげ、参加した人が全員幸せになるという、そういう舞台のほうです。「できる人にはそれだけの報酬を払いますが、いやなら辞めてもいいんですよ」というドライなき方は企業は続かないと思います。

歳台の社員が増え、中核の社員も四十歳台がずいぶん増えました。そういう人たちはいま、店長や部長を務めています。部下に指示をするだけで責任をとらないというか、調整役的な仕事しかなくなってきつつあり、どう活性化していけばいいものか悩んでおります。働き具合という点だけから見ると、三十歳台後半から四十歳台前半の人たちが一生懸命で、いろんな改革も実行してくれています。

今の年功序列型では年齢に応じて給料が上がら、実際の仕事をしなくなった人ほど給料は高くなっていきます。この矛盾点は、若い人たちからも指摘されています。

そこで昨年、刺激を与えるために業績評価を中心にしてボーナスの差をつけようとなりました。ところが、業界全体が前年割れという状況で、ボーナスも前年よりダウン

三、四%のころ、京セラは一五%くらいはありました。世間には「儲けすぎ」だと言われ、組合からも「我々にももっとください」と言われました。ところが私は、「社員全体が若いのだから利益が出て当たり前だ。いいいからといって、キリギリスみたいなことをしていると将来必ず困る。この利益は将来の原資なんだ」と説明したことがあります。

普通、従業員は給料は上がっていくものだと考え、期待していますから、生産性の向上で補っていくしかありません。そうでなければ、希望退職者を募って少ない人員で同じ量の仕事をこなすしかないわけです。

また、四十歳台、五十歳台になって働きがよくなるわけでもないのに給料が上がるというお話がありました。これからはある年齢になれば給料を横バイにするとか、若干は落ちるといような体系がいいのではないかと思っています。この方法については銀行がすでに実施しており、五十歳台になれば役職手当をはじめとする手当がほとんど削られるものですから、外へ出ていこうという気持ち強いようです。会社が給与として支払える金額には、おのずから限度があります。したがって、これからの企業では年功序列制度に替わる給与体系、例えば年俸制度にしても、従業員にいか納得してもらおうかということも、もっとも大切なことになっていきます。

*この文章は、昨年九月二十一日に行われた「関西合同例会」に基づいてまとめました。

塾長経営問答 II

「筋肉質の集団」をめざしているが、能力の劣る人に対する心構えをいかに持てばいいか

ザ・クラシックゴルフ倶楽部 常務取締役支配人

谷水 利行〈福岡〉

◎ 人材育成について

私は現在、一九九〇年にオープンしましたゴルフ倶楽部の支配人をしております。計27ホールで、従業員はアルバイトも含めて百七十名、年商十二億五千万円程度です。今年の九月には、日本女子プロゴルフ選手権を開催させていただくなど、業界全体が低迷しているというなかで順調な運営を続けさせていただいております。

これは、盛和塾で塾長に教わった哲学を、自分なりの言葉に置き換えて従業員に発信することができるようにこれまで注意すればいいのかという境界線がなかなか分かりません。

会社は、仕事ができない人も必要な存在として活用すべきなのでしょう。もしそうしたとすると、「筋肉質の集団」という理想と乖離してしまうことにつながらないでしょうか。よろしくご指導ください。

▲ 真面目な人間性と忠誠心のある人を大切に

谷水さんは、まともに仕事をし、まともに経営をしようとする経営者が、当然ぶつかる問題に遭遇していらっしやいます。いまの質問は、企業は弱肉強食というさままじい競争のもとにあるわけだから、生き残るために「筋肉質の集団」をめざしているのに、能力の劣る人まで抱えるのは矛盾ではないか、それをどのように考えればいいかということです。経営者は普通、皆そういう悩みを持っていらっしゃると思います。

私の場合には、その人の気持ちがどうかということはいちばんに考えました。その人が誠実で、会社のために一生懸命働こうという気持ちを持っていれば、大事にしようと考えたのです。

谷水さんの会社にたとえて言えば、「採用していただいたこのゴルフ場のために、一生懸命に頑張ろうと思っています」という気持ちがあるかどうかということだと思います。あるいは、経営者を信頼し尊敬しているか、ゴルフ

なったことが、少しずつでも従業員に浸透しつつある結果ではないかと思っております。

社会というものは普通、能力のある人となない人が共存して成り立っています。しかし私は、企業というものは仕事のできる人たちの集団、いわば「筋肉質の集団」であるべきだと考えています。ところが実際には、仕事ができそうだと考えて採用しても、どうしてもできる人とそうでない人に分かれてしまいます。

私のところでは、思ったよりもできない人には研修会やセミナーなどに参加してもらい勉強をしてもらっていますが、いっこうに進歩の跡がみられません。またおりをみてはその人の現状、将来の役割やポストなどについて話をしていますが、なかなか改善されません。本人の自覚が乏しいのか、指導する方法が悪いのか、また、立場に対して忠誠心があるかどうかということなのです。

私は常に、その人の心情というか仕事に対する心構えがどうであるかということ、いちばん大切に考えました。社員のなかには、会社が好きで一生懸命にやろうとしても能力が伴わない人もいれば、能力があっても熱心さが足りない人などが必ずいます。

ところが、会社やゴルフ場の仕事に対して愛着もなければ、信頼も尊敬も持たず、一生懸命にやろうという気持ちのない人の場合は仕方ありません。時期をみて辞めてもらうしかないでしょう。これは一見冷たいように思えますが、相手の心が冷めて一生懸命に働く気持ちがなければ、決断するしかありません。

したがって経営者として大切なのは、一生懸命に頑張っているけれど実績の伴わない人を、どう処遇するかということなのです。割に合わないようですけれど、「人は石垣、人は城」という言葉があるように、石垣には大きな石もあれば、その間には多くの小さな石もあります。そのようにいろんな石の組み合わせによって堅牢な石垣ができていくわけで、会社の場合も同じなのです。

いくら人間が素晴らしくても能力が乏しければ、筋肉質の企業を経営するには無駄だと思えますが、決してそうではありません。近視眼的にみるとたしかに無駄ですが、会社に対して素晴らしいロイヤリティを持ち、一生懸命に働く人は、会社にとっていつか素晴らしい財産になります。そういう人は、やがて力を発揮するもので

す。私はそのことを、京セラの歴史を通じていやというほど実感しています。目から鼻に抜けるほど気が利いて一を言えば二も四も分かるような人は、極端にいうと長続きしません。

多くの事業所に分散する社員と、意思を通じ合わせるためにどうすればいいか

株式会社西井塗料産業 取締役総務経理部長

西井 一史(福岡)

Q 従業員の人心掌握について

当社は昭和四年、九州で初めての塗料専門店として祖父が福岡の久留米で創業し、私は三代目になります。仕事は一般建築用や工業用の塗料、および塗装機や塗装設備の販売です。現在、パートを含めて従業員は二百六十名、年商二百八十億円、九州を中心に東京から鹿児島まで二十五の営業所があります。

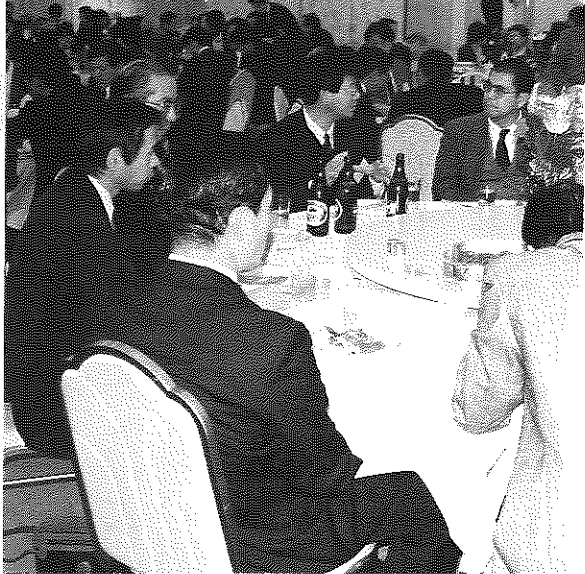
私は、塾長の教えのとおり経営すれば必ずうまくいくという確信を抱いております。ところが、塾長に学んだ哲学を従業員と共有したいと思っても、物理的、時間的に難しく悩んでおります。「従業員の物心両面の幸せを実現するのが社である」と伝えたいのです

員と共有しなければ会社を発展させることはできないと思います。そのために、塾長に教わった哲学を社員に説いて回りたいのです」

「そのためには時間が必要です。月のうち、たとえ三日でもいいから日常の業務をはずさせてください。その間、四カ所でも五カ所でも営業所を回りたいのです」

「塾長に教わったように一席設けて、焼酎でも飲み、焼き鳥をつまみながら、盛和塾で学んだことをみんなに説きたいのです。それには、旅費や宿泊費も含めてお金がかかりますから、それをみてください」

社長であればなんでもないことでしょうか、西井さんはまだそうではありません。しかし三代目として跡を継



筋肉質の会社というのは、なにもバリバリの人はかりで成り立つものではありません。仕事のできる人と、人間味のある人の組み合わせなのです。真に会社のために役立つ人こそ、大切にしてください。

が、私の器の範囲で理解できることしか伝えることができず、ある種の壁を感じています。私の思いを従業員に伝え、人心をまとめる要論を教えてくださいたいと思います。

A 人心掌握に要諦はない 自ら飛び込む熱意こそが人を動かす

はっきり言って、人心掌握に要諦などありません。

西井さんの場合はお父さんがまだ社長で、ご本人は総務と経理をみておられますから日常の仕事がいっぱいでしょう。その状態で二十五もある営業所の従業員と十分なコミュニケーションを図るといえるのは、たしかに困難があるでしょう。したがって、まずお父さんを説得すべきです。

「お父さん、自分はいま盛和塾で経営哲学を学んで、会社をさらに素晴らしいものにしていきたいと考えています。しかし、いくら自分が勉強しても、その哲学を社がなければいけないわけですから、今から営業所を回っておく必要があります。従業員に、「三カ月か四カ月に一回は必ず総務部長が回ってくる。みんなの意見も聞いてくれるし、自分の考えも言ってくれる」と思われるようなことをすべきです。

私は京セラを創業して以来、従業員と意思を通じ合わせる事がたいへん大事だと思ったものですから、ずっとコンパという酒盛りを通してみんなと話をしました。

お酒を一杯飲むと、胸襟を開くというか素顔で話すと角の立つことでも素直に聞いたり言ったりすることができます。そういう状態のなかで、私は京セラをこんな会社にしたということ、みんなにこんこんと話しました。いくら忙しくても、風邪をひいて熱があっても、注射を打ちながらパートのおばちゃんたちをはじめみんなと毎日焼酎を飲んでいました。それを見ている幹部の人たちは、鬼気迫るものがあつたと言います。

そういうやりとりがあつてはじめて、企業内に哲学を共有する雰囲気生まれ、あの人と一緒にいたらどんな苦労も耐えてみせるという空気も出てくると思います。二十五カ所も営業所があるとたいへんかもしませんが、西井さん自身が足を運んで、苦労して現場の人たちとコミュニケーションするしか人心掌握の方法はありません。時間がないというのは、単なる言い訳です。あなたの熱意「地べたを這ってでもいいから、営業所を回って歩く」、これしか方法はありません。

売上げが増えたのに 経常赤字と計数管理の遅さに悩む

だがし夢やフランチャイズ本部 代表
高杉 弘美(香川)

Q 計数管理について

私どもの会社は、「だがし夢や」という屋号の駄菓子屋で創業八年の若い会社です。駄菓子の専門店をめざして、四年前からフランチャイズ方式による事業の拡大を図ってまいりました。現在全国で五十一店舗、うち直営



とくに、チェーン店指導のための人件費の増加が経費を大きくしてしまいました。また、経理処理のシステム化が未整備のため、売上げ増に伴って経理処理の件数が増え、結果的に経費の内訳を素早く把握できず、適切な対処ができませんでした。アメーバシステムの導入も考えましたが、踏ん切りがつきませんでした。経費内容を素早く把握し、手を打ったための方策等についてぜひアドバイスをいただきたいと思います。

A 経営は値決めで決まる いまは、値決めを考え直すときです

問題点は、すでに高杉さん自身がお気づきになっているように、計数管理ができていなかったということになります。

が十六店舗ありますが、平成八年三月には六十店舗になる予定です。業務の流れとしては、フランチャイズ店に全商品をメーカー原価で供給し、定額のロイヤリティをいただいております。

子供が社会に巣立ったのを機に、私と二人の社員で始めましたが、経営については何も分からず、経営という自覚がないまま、始めたようなものです。そのため、四年前に急速に店舗が増えてから、何をどのように勉強したらいいのか分からず悩んでいました。そんな時に盛和塾にめぐり合い、それ以来塾長の本を片手に今日まで頑張ってきました。五年以内には株式の店頭公開をはたし、駄菓子業界の向上に役立ちたいと考えております。

本年は昨年比三〇%増の売上高、経常利益は昨年対比六倍を目標に頑張ってきました。ところが九月の中間決算で、売上高は四〇%を達成しているのに経常利益はマイナス六〇%という数字が出てしまい、塾長の教えである「売上げを最大限に、経費を最小限に」を目標に頑張ってきたのに、とショックを受けております。

この原因は、売上げを重視するあまりいろんな経費に目を向けるのをおろそかにしたこと、経理担当の人数が少なくて伝票処理に時間がかかったことだと思います。

すべての点において、私は値決めに問題があるように思います。粗利が仮に四〇%あったとして、これは非常にいい数字だと思えますが、それでもペイしないということは、一人当たりの売上げが少ないということです。だから、一人当たりの売上げを上げないといけません。直営店に赤字の店があるということですが、それはすぐに撤収すべきです。店を出せば、賃貸料や店員さんの人件費がかかります。それを傍観していたのでは、絶対にだめです。なぜ利益が出ないのか。売り方がまずくて売れないのか、駄菓子の種類が悪いのか、あるいは立地が悪いのかまずその分析をするべきです。そして、場所が悪ければすぐに撤収し、利益の出るところにだけ集中して出店しなければいけません。

もう一つはフランチャイズの問題です。定額のロイヤリティ、例えば五%を貰うとしても、その店が百万円しか売上げがなければ五万円です。手間ひまかけて指導し、もし新幹線でも使えば十五万や二十万円のお金はすぐにかかってしまいます。高杉さんは、月に五万円しか貰えないのに、十五万円も経費を使って毎月指導に行くというようなことをしておられると思います。私に言わせれば、それも値決めの失敗です。

値決めが失敗すれば、いくら苦労して頑張ってもだめです。ロイヤリティは、ハンバーガーチェーンや居酒屋のように売上げの多いところはたとえ五%でも十分にやっています。売上げの少ない駄菓子屋がそれと



特別企画

中国を考える

- ① 胡 徳平・墨子の思想
 ② 呉 明瑜・21世紀をリードするのは企業家
 ③ 季 羨林・稲盛塾長について

昨年十月、稲盛塾長は中国政府の招待で北京を訪問され、「なぜ経営に哲学が必要か」というテーマで講演を行いました。それを聞いた中国の要人、経済人の人たちは大きな感銘を受け、「稲盛塾長に学ぼう!」という機運が盛り上がっているようです。

そして今年一月、大阪・北大阪合同例会にお二人の要人が来訪されました。ここでは、お二人の素晴らしいスピーチの一部(抜粋)をご紹介します。
 あわせて、塾長の著書『新しい日本 新しい経営』の中国語版に寄せられた季羨林氏の序文もご紹介いたします。

① 未来社会の人間像を示唆する墨子の思想

胡 徳平 (故・胡耀邦共産党総書記の長男
 中華全国工商業連合会副主席)

な過程を経ており、また多くの問題がありました。

欧米の経済理論は、企業家というもの

まな利害の衝突を引き起こし、ひいては戦争を引き起こすのではないかと思いません。

中国と日本の両国は、閉鎖的な自然経済から近代的な産業社会に脱皮するプロセスにおいて、紆余曲折の道を行ってきました。しかし、同じ変革への過程においても、日本の明治維新は中国の辛亥革命に比べてはるかにうまくいったと思います。中国は、日本に比べてもっと複雑

をただの経済人だとみなしており、小さいの倫理道徳を排除し、仁愛の心を失ってしまったものとしています。いわゆる経済人の論理は、利潤の原則に従って市場の独占とか、安い原料や労働力を手に入れることを最高の目標にしています。しかしそのような考えの結果は、さまざま

私の見る限り、戦後の日本の産業界は戦争からいろんな教訓を学びました。経済復興という大命題のもと、民族存亡の危機に面しながらも、さまざまな苦勞を経て、経済活動に伝統文化を注入しました。私の聞いている限りでは、多くの企業家が儒教の「仁愛の思想」を重んじ、

同じ率ではやっていけません。それでは一〇%にすればいいかという、今度はチェーン店がやっていけませんから、貰えるロイヤリティの範囲で経営指導できるシステムを考えなければなりません。

高杉さんの場合は、目標の売り上げを達成するために一生懸命に頑張っ、売上高はなんとか達成できたけれど、ロイヤリティ以上の経費を使ってしまって利益率が落ちたわけです。したがって、その問題を解決するためには総合的に値決めを見直す必要があります。

また数字の集計が違いというのも問題です。直営店一店ごとの数字、売り上げや経費がすぐに出れば、赤字の場合でもすぐに分かり、すぐに撤収するかどうかの判断ができます。

そのためには経理の担当者が必要ですが、収入がなくて増やせないというのであれば、それもまた問題です。自分のところは、どれくらいの組織を維持できる体質か、ということを根本的に考える必要があります。

私は経営の話をするとき、経営哲学とか心の状態とかばかり言いますが、それだけで経営ができるわけがありません。経営というのは、計数に強くなかったら絶対にだめなのです。

会計士、税理士などいろんな人の知恵を借りて、自分の経営の数字に強くなければいけません。

*この文章は、昨年十二月二十一日に行われた「北九州合同例会」の内容に基づいてまとめました。

「忠、義、誠、心」を社員に教育し、社会とお客様に奉仕するというような方針を打ち出していらっしやいます。稲盛先生が提唱されている「敬天愛人」、また「心をベースにした経営」はその代表的な一例だと思っております。

稲盛先生の考え方は、いままでの経済人の枠組みを破り、人間が機械に付属するというような考え方を変えさせました。経営の中に「人道」とか「倫理」の概念を取り入れ、とくに人間同士の交流と相



互の尊重、共存を重視するという考えは、経営の領域における役割だけでなく、人類文明に対する非常に大きな貢献だと思います。

戦後の日本経済の発展、経営革新によって、人々は経済と文化の理念、要するに経済と哲学の間の内面的な関連性を改めて認識させられました。

いまの日本の企業の、とくに稲盛先生の経営は、まさに「理念こそ企業の魂」ということを世界中に広く示しました。

中国文化の視点

中国の文化は、量的にも質的にも非常に深く広いものです。とくに、春秋戦国時代にはいろんな思想家たちが出現し、まさに百家争鳴・英雄輩出の時代でした。偉大な思想家の孔子は「仁」を核心とする儒教の学説を創設しました。孔子の「仁」に対する解釈というのは、「仁とは人を愛することなり、己の欲せざるころは人に施すなかれ」というように、非常に心の広いものでした。しかし、孔子の価値観というものはあまりにも倫理

的に偏った理想主義であり、庶民にとってはあまりにも非現実的な考え方だったと思います。

しかし、中国の経済学における孔子の最も偉大な貢献は、社会の倫理規範と人々の利益を求める経済活動とは矛盾しているということを、鋭く洞察したことだと思えます。

そして、儒教の代表的な学者のなかには「義」と「利」の関係の認識をめぐって、孔子や孟子とは異なる見解もありました。

荀子は、「義と利は両方とも人間にとって必要なものである。歴史上の名君といえども庶民たちが私利を求めることを排除することは出来ず、利益の追求よりも義を好むようにさせることはできなかった。逆に、歴史上の暴君たちも、百姓たちの義の追求を排除することができず、義に対する追求よりも利益を好むようにさせることはできない」と言いました。これは疑いのない歴史的な事実であり、真理だと私は思います。

荀子の「義と利」の考え方は、社会の変革、歴史の興亡という非常に高い視野

から語られており、そのような思想は今日の我々にとってもいろいろな啓発を与えてくれるものだ、と私は感じております。

現実的価値を持つ 墨子の思想

私の考えでは、中国の文化の中で最もこれからの未来社会にふさわしいのは、墨子の思想だと思えます。

私は、墨子の価値観は、富める人にとっても貧しい人にとっても、持つ人にとっても持たざる人にとっても、権力者にとっても一般の庶民にとっても、非常に意味の深いものだと感じております。

例えば仏教は「慈悲」ということを提



胡德平氏(左)と呉明瑜氏

唱しています。儒教は「仁義」ということを重んじています。キリスト教は「博愛」ということを大事にしています。そういう考え、世界的な思想は多くの信者を有し、また人類の文明と道徳の水準を大いに高めたものだということはいうまでもありません。

しかし、儒教の「仁愛」の思想は物質的な裏付けがなければ、あるいはいっさいの物質的な利益を排除するようなものならば、それは貧しい大衆にとっては何の役にも立たず、ただの偽善になってしまいます。

墨子は、「兼相愛」「交相利」というような思想を展開していますが、彼は愛と利を重視し、「兼ねて愛し」というものは金持ちが一方的に貧乏な者に布施をするというようなものではなく、まさにいろんな人が交流の中で、「交相利」とであると言っています。貧しい人の勤勉さと、金持ちの財力とを合わせれば、必ず両方にとって利益のあるような交流が出来ると言っているのです。

私どもの中華全国工商業連合会と会員

たちは、貧乏な中国の内陸地域の開発に力を合わせております。まさに、沿海地域に持てる企業の人々と、内陸の貧しい人々が力を合わせて、中国の内陸部を開発する事業を展開しているわけです。それこそが、本当の意味の「兼相愛と交相利」の思想に基づくもの「だ」と思います。もしそういうような「兼相愛と交相利」が世界中に広まれば、世界中の人々はお互いに共栄共利が図れるはずですが、またそういう精神に基づいて、人々がいろんな共同開発を行えば、世界中に存在している貧困の問題だけでなく、多くの社会問題も改善されていくのではないかと思えます。

そういう意味においては、私は墨子の学説が未来社会に対する最も意味のあるものだと思っております。

平和と節約を唱えた墨子

実は、人類史上で墨子ほど侵略戦争に反対した思想家はいません。彼は、その著書の中で、「非攻」を強調しています。しかも墨子はそれを主張しただけでなく、

天下に幅広く実施させるためにたゆまぬ努力で各地を駆けめぐりました。墨子が生きていた時代は、中国は多くの国に分かれており、常にお互いに戦争を繰り返していました。歴史の記載によりますと、墨子はいろんな方法を講じて戦争を鎮め、当時の平和に大いに貢献したようです。

現在、冷戦時代は終わりましたが世界中にはまだまだ莫大な核兵器が存在しており、各国の軍事予算も依然として膨大です。大きな戦争こそないものの、地域における小規模の戦争はいつも続いております。真の平和はまだ訪れていないのです。

その意味で、未来社会においては千人の、一万人の、百万人の墨子が欲しいと思います。そういう人々が力を合わせて立ち上がり、いっさいの戦争に反対し、永遠の平和の社会をつくることを皆で誓いたいと思います。

また墨子の経済思想の中では「節約」という思想が非常に重要な地位を占めております。彼は節約を提唱し、贅沢に反対しました。特に自然のむだ遣いをいっ

も批判しています。彼は、人的資源を大事にし、時間を大事にし、特に自然の資源を非常に重大に考えています。

今日の世界では、いわゆるアメリカ的なライフスタイルが若い人の憧れになっており、大量生産・大量消費がはやっています。マスコミもそれがいけばいいことのように、天国の生活のように書きたてております。しかし、世界中に聞きたいのは、もし、世界中の五十七億人、半世紀後には百億人を突破するといわれている人々みんなが、そのような方法で資源を消費していくと、私たちの暮らしている地球はあとどのくらいもつのでしょうか。そして我々の子孫は、これから何によって生活していくのでしょうか。

二十一世紀はもうすぐですが、いま我々人類が真剣に考えないといけない一つの問題は、これから私たちはどうやってこの地球と一緒に暮らしていくのかということです。

墨子は、自分の思想の主旨は、天下の利を見越して天下の害を排除するというふう述べております。これまで話しましたように、「兼相愛と交相利」、「非

攻、節約」という三つの思想は、まさに墨子が大衆のために考えた思想だといえると思います。

私は、この三つの思想こそが、もっとも未来の社会にふさわしいものだと思います。

今日、稲盛塾長と共に昼食をしたときにも、いかにしてこれからみんなが共存して調和のとれた社会を作っていくのかという意見を、塾長と交換しました。

そういう意味において私は、二十一世紀には先進国・日本の経営者や産業界の方々、これから発展していく中国の企業家たちと産業界が、まさに共存共栄の思想に基づいて共に協力し、二十一世紀に向かって頑張り、新しい明るい社会を作っていくことを祈っております。

これからの世界のためにも、全人類のためにも、また未来の二十一世紀のためにも、私たち、中国の企業家と日本の企業家が心を合わせ、力を合わせ、大いに貢献していかないとはいけないと思っております。

② 高い哲学的理念を持つ企業家が、二十一世紀をリードする

改革後の中国の文化

中国の経済体制は、改革されてからすでに十七年がたちました。その間の最も大きな変化は、次の三つだと思います。一つは、人々の生活の質が向上したことです。一九七八年末の統計によると、国民が所有する全金融資産は、三百九十億元でした。人口一人あたりでいうと、四十八元に過ぎませんでした。それが一九九五年末には、約九十倍の三万六千億元に達しています。

一九四九年に中華人民共和国が成立し

呉

明

瑜

(国家科学技術委員会
元・副主任)

てから、一九七八年までの間に国民一人あたりが生活消費以外のお金を貯金できたのは、たったの四十八元で、年数で割ると一年間にたった一・五元に過ぎません。その数字からも想像できるように、当時の中国の国民は普遍的に貧乏でした。そこで一つの疑問が生じました。私たちは社会主義を目指していますが、社会主義は結果的に普遍的な貧困になる、ということとは我々の理想とは異なるもので、そういう意味では徹底的に改革しなければならぬ、と我々は決意しました。そのように、自分たちの生活を見直すようになったことが二つ目の変化です。

そして、一九九五年の末にはそういう貧乏だった状況が大きく変わりました。昔の家庭には、最低限の生活必需品のほかに何もありませんでした。家電品はもちろん、車を持つことなど考えることもできませんでした。ところが所得が増えたことで、それらのものに手が届くようになったのです。

三つ目の変化は、昔の伝統的な意識や観念、いままで受け継いできた伝統的な社会主義の観念や意識が見直されるようになったことです。

私はこの三つの変化が、これからの中国の運命と未来を決めると思っています。

投資対象としての中国について

外国の資本にとって、中国への投資がどのように優れた条件、あるいはメリットがあるかということについて、簡単に申し上げます。

一つは、中国はいまインフラ整備を国をあげて進めているということです。

私は昨日、新幹線に乗って感心いたしました。実は、中国でも日本の新幹線のような高速鉄道を、北京から上海までの総距離一千三百kmで建設することを計画しております。このプロジェクトの総投資額は百億ドルで、この鉄道が完成したら中国の沿岸地域の不便な交通問題は一気に解決できるものと思っております。

また、高速道路の建設も計画しております。今後十五年間で、おそらく一万km以上の高速道路を造ることになると思います。

そして、道路を造った後は車産業を発展させる計画もあります。いま、中国には車の製造メーカーは百数カ所ありますが、全メーカーの一年間の乗用車の総生

れているということ。また、その人たちの中で多くの方が、会社で得た利潤を社会のために奉仕していることです。

彼らは、新しい大学を造ったり、貧困地域の貧しい人々を援助するなど、社会的な貢献活動を行っています。

私は、そういうような若手企業家たちこそ、これからの中国を背負っていく人たちだと思っています。また、彼らこそ、これからの中国と世界を結びつけ、共に協力して発展させていくことのできる人たちだと思っています。

そういう意味で、私は盛和塾の経営者の皆さんと、中国で新しく現れた若手の企業家たちとの交流が、これからの中国にとっても日本にとっても、さらには世界の運命にとっても非常に大事なことだと思っています。

また、中国はまだ国際貿易機構に加盟しておりませんが、世界の経済に参加できるようにいろいろと努力しています。

例えば、去年は二百八十八品目の輸入関税を下げました。そして、輸出に対する、国の補償をとりやめました。一九九二年には三千数百品目にわたる輸入商品

産台数はわずか六十万台です。これはおそらく日本のメーカー一社の生産量にも及ばないでしょう。

また、ここ十五年間に火力発電所、水力発電所を含めて、大量の発電所を造る計画もあります。それらの発電所で使用する機械の、一つの部品だけをとってみても、全部完成させるとおそらく百億元以上になるのではないかと思います。

次に、アメリカが情報ハイウェイという概念を発表して以来、各国が情報ハイウェイの建設を進めておりますが、中国でも同じような構想を持っております。

例えばパソコンでみると、中国ではすでに個人用のパソコンが二百二十万台に達しています。一九九五年だけでも、百万台の個人用パソコンが中国の家庭に普及しました。

もう一つ、潜在的消費市場について紹介いたします。中国の消費市場は、人口でいうと十二億人です。そのうちの五割は、すでに消費レベルで先進国の中流の人々のレベルに達しています。中国の人口の五割という六千万人です。私はよくヨーロッパ共同体の人々と議論します

の関税を、その年の末にはさらに二千八百九十八品目の輸出商品の関税を下げています。さらに、一九九六年四月から四千品目の輸入商品の関税を下げることを決定しています。また、百七十品目の輸入商品に関する国の規制も緩和します。

一九四八年当時、先進諸国の輸入商品に対する関税は一般的には四〇%くらいだったと思いますが、現在は平均四・七%です。しかし、発展途上国の平均的な輸入製品に対する関税は二二%程度です。いまの中国の平均的な関税率は二二%ですから、先進国のそれよりは高いですが、もし一九九六年四月から関税の引き下げを実施すると、世界の先進国のそれと同じ水準になるのではないかと思います。

中国のこれからの課題

中国の改革・解放の前途には、また色々な困難や問題点があります。

中国の多くの経済学者は、東欧や旧ソ連等の経済改革に対していろいろと批判しています。例えば、ソ連とロシアはショック療法で改革を断行しましたが、それに

が、ヨーロッパに人口六千万人以上の国がいくつあるかとよく聞きます。要するに一つの商品に、もし十二億という数字をかけると、驚くほど大きな市場になるということ。です。

民営企業の発達

これまでの中国で企業といえば、計画経済における国营企業でしたが、近年、中国の経済のなかで非常に力強く効率の良い民営企業、要するに私営企業が出てきました。

いま、私営企業が生産全体において占める割合はすでに五〇%を超えました。そのように、私営企業はすでに国民経済の中で重要な役割を占めています。それを経営する企業家たち、とくに若手の企業家たちは企業家精神も旺盛で、自分の企業のこととは自分で決済する力を持ち、優れた企業家としての能力を持つ人がたくさん現れております。

私が一番うれしく思うのは、新しい若手の企業家たちのなかに、企業理念を非常に大事に考えている人々がたくさん現れて中国の学者たちは、そういったやり方よりも、漸進的に一つひとつを徐々にやっていくやり方の方がいいのではないかという意見を出しています。

この方法は、全体の情勢の安定を保ちながら一つひとつ問題を解決し、徐々に改革を完成させていこうという方法です。しかし、その段階的な改革はいくつかの問題点を生みだしました。

一つは、古い体制と新しい体制が共存する状況があまりにも長く続くことになるということです。そのような状況からは、いろんな矛盾や弊害が出てくると思います。例えば古い体制では、政治体制が経済に対して支配権があります。もし古い体制のなかに、新しい市場経済の要素が入ると、古い体制の一部が権力を利用して私利私欲を満たす、つまり腐敗が大きな問題になります。

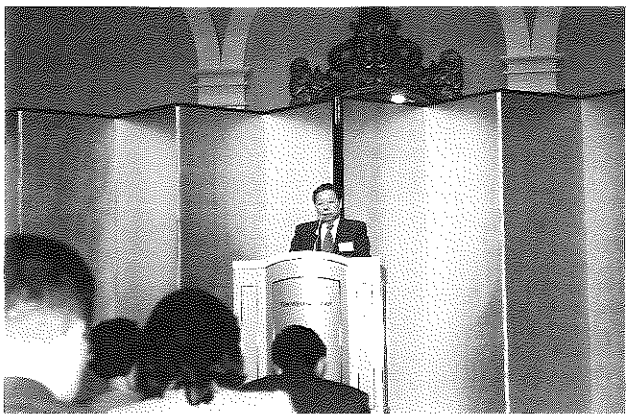
二つ目は、新しい体制と古い体制が併存して多くの腐敗が発生するという状況のもとでもたらされる、人々の争いや衝突が大きな問題となります。そのなかには、非常に大きな犠牲を伴う衝突になる可能性も潜んでおります。

二十一世紀を担うのは企業家

最後に、昼食会で稲盛塾長に申し上げ、討論した私の見解を披露いたします。

二十世紀はまもなく過ぎていきますが、私たちはいったいどのような二十一世紀を体験してきたのでしょうか。

前半の五十年、人類は第一次、第二次



大戦という悲惨な戦争を体験し、血と涙の時代を過ごしました。そして、その後冷戦の時代に入りました。それは、表面的には平和でしたが、真の平和ではなく戦争の脅威にさらされた平和で、非常に苦痛を伴う平和でした。

第二次大戦後、生産技術や経済は大きく発展を遂げましたが、地域的には経済発展の不均衡という問題がおきました。いっぽう、せっかくの財がまったく無意味な軍事拡大に費やされ、結果的に世界各地で貧困の問題を引き起こしました。

このような二十一世紀を振り返って問いかねたのは、未来は、二十一世紀はどのような時代になるかということです。

私は、稲盛塾長が提唱されているような、共存共生の思想、盛和塾の皆さんが考えているような共栄協調、調和と言ったような思想こそが、未来社会の基本的な精神になるのではないかと思います。

実は、私も若い頃から社会主義を信じてきました。いま考えてみると、われわれがめざしてきた社会主義の目標は何だったのでしょうか。それは、一言でいえば共存共栄の、調和のとれた社会で、平和

で、公平で、共に豊かになるような社会だったはずで。

今日、稲盛先生や皆さんと話して私が感じたのは、主義や党派を越えて、世界中のすべての「良知」を持つ人全員がめざすものは結果的に同じものではないかということだと思います。どうすればそういうような理想的な社会が実現するのでしょうか。

二十世紀前半、戦争の時代に世界の運命を牛耳っていたのは一握りの軍人でした。そして二十世紀の後半、冷戦時代を支配したのは政治家ではなかったかと思えます。しかし私は、これからの二十一世紀に私たちがめざすような、共存共栄の、平和で調和のとれた社会をつくるべく役割をはたすことができるのは、企業家以外にはないと思います。

もちろん、これからも政治家は必要だと思えますが、本当の理想的な社会、真に豊かな社会を築くのは、これからの経済を担っていく企業家ではないでしょうか。

なかでも重要なのは、高い哲学的理念を持つ企業家だと思います。

③ 企業家であると同時に哲学者である 最初の人——稲盛和夫先生

この文章はこのたび中国で出版された塾長の『新しい日本 新しい経営』に季羨林 北京大学 元・副学長が寄せられた序文の日本語訳です。

一言一言すべてが哲学

私は哲学者でもなければ、企業家でもありません。しかし私はこの二つの仕事に携わっていらっしゃる人を、非常に尊敬しております。なぜかといいますが、彼らには絶対できない二つのことを

やり遂げているからです。一つは天人の道を極められていること、もう一つは人々に幸福をもたらそうと努力されていることです。

七、八十年にわたる私の観察から申し上げますと、企業家であると同時に哲学者であるような人は、鳳毛麟角の如く、稀にしかみられません。そしてもしそのような人が存在するとすれば、私の知る限りでは稲盛和夫先生が最初でしょう。

稲盛和夫先生は、現在、日本における一大企業家として、すぐれた業績と、輝

季

羨林

(北京大学 元・副学長)

かしい経歴の持ち主です。目をみはるような成功を数多く収められ、世界中にその名が知られています。稲盛先生ご自身はご自分が哲学者であるとは自覚されていないようですが、この『新しい日本 新しい経営』を読んで感じましたのは、その一言一言、すべてが哲学そのものである、ということだと思います。先生はこの本の中で自身の成功や、人生に対する考え方を述べられ、本業と直接には関係のない問題にも言及されていますが、随所に分かりやすく、奥行きが深い、哲学的思

考が溢れていて、しかもそれらは論理的で説得力に富んでいます。私はこれを読んで大いに啓発されたのです。

冒頭部分の、日本の真の姿に対する分析から、すでにその独自の論理が発揮されています。稲盛先生は日本の稲作農業から着想して、次のような分析を行われています。「水の欠かせない稲作は水路の構築、分水システムの維持など、そこに暮らす地域の人々が共通して遵守する社会的規則のもとに、力を合わせて働くことなくしては実現が不可能です。集団行動なくしては稲作は混乱に陥り、社会が進歩できなくなるのです。従って、個の能力に依存する遊牧民的な要素が、日本人にはないものであり、集団より個人を優先するという考え方もあり得ないのです」。

「自然との調和」 そして「共生と循環」

非常に明晰で、歴史的事実にも沿い、問題の核心をついています。我々が常に口にしてる唯物主義的分析とは、まさにこのようなものではないでしょうか。

的な関係性によく対応していかなければならないと思っております。第一は人間と自然との関係、すなわち天人関係です。第二は社会の中の人と人との関係です。第三は考え方や感情など、人間の内面における諸要素間の関係でありましょう。ここでは第一の天人関係について少し詳しく述べることにします。

人間は自然から離れては生きていきません。衣食住に必要な物質的なものはすべて自然から摂取しなければなりません。それには二通りの方法があります。一つは自然から強奪するというものであり、西洋人の「自然を征服する」というスローガンは、その最も典型的な一例でありましょう。もう一つの方法とは、自然をよく理解し、自然の良き友となり、その上でより適切な、温和なる手段で、自然から自分たちに必要なものを求めるということです。それは即ち「天人合一」ということです。明代の哲学者・張載は「民吾同胞、物吾與也」（人民はすべて我が同胞であり、万物はすべて我が仲間である）と言いましたが、こうした考え方も、われわれの中国文化、ひいては東洋

稲盛先生はマルクス主義の用語は一言も用いられていらっしゃいませんが、その真髓を得ていないとは一体誰が言えるのでしょうか。先ほどの稲作農業から、さらに、稲盛先生は「自然との調和」について、次のように述べていらっしゃいます。

「このような社会では、むしろ、自然と調和して営々と地道な努力を続けることが、人々に豊かな実りをもたらす」。このような思想こそ、この本の画竜点睛なところではないかと私はみていますが、それに関する詳細な議論は、後に委ねることにします。

続いて先生は日本人には明治維新以後世界の中で生きる国民としての転換点が四十年に一度訪れるという「四十年周期説」を提示され、今こそ世界に貢献する開かれた国民への価値観の転換を図る時期であるとして、哲学的な趣きを添えておられます。

続いて「自然と共に生きる焼畑農業」という部分で、「共生」を命題とされ、続く部分においてさらにそれを「共生と循環」の思想として次のように展開させ

文化の真髓なる部分ではないかと思えます。

「共生と循環」の思想と密接に関連していますのは、利己と利他に対する思想だと思えますが、この本のなかの「利心の心」という部分で稲盛先生はこの問題に関する議論を展開されています。これもまた、一読に値するものです。

「利己のみに心を奪われて、強引に自然を征服するという西洋的な発想とやり方が、一体どのような結果をもたらしてきたのかはすでに明らかです。もし自然をこのまま征服し続けていけば、自然からの報復も、ますます激しいものとなってくるでしょう。極端な言い方をすれば、人類の生存そのものさえ危うくなっていくのではないかと思われまします。私は決してここで大げさな言い方をして、脅かすわけではありません。西洋の見識者でさえ、すでにこの問題の重大さに気づき始めています。人類には今まさに、間一髪

ていかれまします。

「私が『共生』というのは……地球上であらゆる生きとし生けるものが、基本的に互いを尊重し合い、生きていく姿を指しているのである。英語に訳すならば、'Living together'、でいい。皆がいっしょに生きるということである。生きとし生けるもの、みんなが自らの欲望を抑制することにより、生きていくことを共生というのだ」。そしてこう加えられています。「……この共生の事実の背後には、生きとし生けるものが、めぐりめぐって相互に支え合うという生命循環の原理がある」。この問題については詳細な論述が続くのですが、ここでは全部引用できませんので、本文を「一読ください」。

東洋文化の真髓たる 「共生と循環」

私個人といたしましては、上述の議論がこの本の中で最も意味深く、価値のあるものではないかと思っております。それは私が永年考えてきた「天人合一」の思想と相通じるところが多いのです。私

このように、本書におきまして、稲盛和夫先生はその企業家としての体験と、哲学者の頭脳を活用されて、人生に対し、社会に対し、また、その他のさまざまな問題に対し、すぐれた分析を行われています。

そして、人々を深く考えさせるような高い価値のある数多くの哲学的見解を披露されています。中国の諺では「ひとつの良い考えは一塊の金で、ひとつのすぐれた見解はひとつかけらの美玉である」と申しますが、この本の随所で金と美しい玉が輝いているのです。

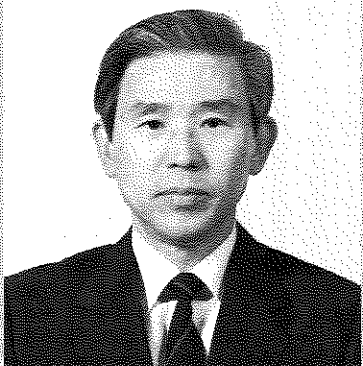
それを紐といてすべてを読みとろうとするならば、私達は手を止めることができなくなるでありましょう。ここでひとつひとつを列挙して紹介する余裕がないことを残念に思います。

一言でいいますと、私はこの本を非常に価値の高い著作だと思ひ、稲盛先生の見識を中国の人々に紹介するためにこの序文を書ける事をこのうえなく嬉しく思っているのです。

われ虚心に
経営を語るに

I

新田 良基

盛和塾(常任)
株式会社平和園代表取締役

「正直者は馬鹿を見ない」——その結果が 「経営者賞」に評価されてうれしい

しごかれて学んだ 商売のコツ

この店は、亡くなった父親が始めたものを私が引き継ぎました。私の父親は相応な酒豪で、また、厳しい人でした。私は父が店を始めた約一年後から手伝うよ

うになりましたが、その間、本当にきつい毎日でした。たとえ朝八時ごろに寝ても、十時には起きてこいよと言うような状態で、結婚しても結婚したという実感のわからない十年間でした。また、給料もほとんどくれず、年間一万円くらいしか貰えませんでした。

そのように無茶苦茶な生活でしたが、逆に考えるとそれで商売を覚えさせてもらったのではないかと思います。私は若いころ、自分は何んの価値もないと思っ ていましたが、焼肉屋ならなんとなかなるだろうと思っていましたから、なんとかなる事ができたのです。

あるとき、入院している父に言われて税金の申告に行ったときに、考えたことがあります。二度も三度も修正しましたが、税務署の人にさんざん絞られ、「あ

なたが実質的に経営しているのだから、こんないい加減な申告は来年から絶対に認めない」と言われました。私自身はくそ真面目に、一円もごまかさず銀行に入金しているのに、こんなことで叱られるのはいやだ、自分が経営するのだったら、絶対正直な経営をしよう と痛切に思いました。

父が亡くなったとき、残されていたものはほとんど親類に渡し、私と家内は店をすぐに有限会社にして、ゼロから再出発しました。しかし、一店舗だけを経営しているときは、たいへんに苦しい時期でした。店は大繁盛したのですが、朝から夜中の三時ころまで営業していて体がもたなくなっ たのです。

苦難の時期を越えて

二番目の子どもが生まれるとき、家内は二時ころまで働き、長男をうちにくずと働いていてくれる皿洗いのおばさんに連れて帰ってもらい、病院に行ったくらいです。一週間で退院すると、また働き

「純粹さに 勝るものはない」

私の経営姿勢は、他人に迷惑をかけるなということがいちばんで、どっちかという既存店を守りたいというのが基本です。人に勝とうとか、なにがなんでも



土幌店外観

■会社概要
創業：昭和三十四年／設立：昭和四十五年
事業内容：飲食業（焼肉レストラン）、つり堀、娯楽施設運営等／資本金：二千万円／売上高：八億一千万円／社員数：三十四人／事業所数：七カ所

店を増やしたいと思って働いたことは一度もありません。

ところが不思議と、たいいてい相手の方からこの店を買ってほしい、この土地を買ってほしいと言ってこられて購入したような物件がほとんどです。譲りたいというわけですから、決して経営状態がよいとは思えませんし、ほとんどの店はなんらかの問題を抱えていたと思います。しかし、私どもが焼肉を始めると不思議にはやるのです。

ある食堂を引き継いだときなどは、私も借金で苦しいからと断りましたが、その方は支払いは三年後でもいいからと、結局譲ってもらおうというようなこともありましたが。当時、金利だけで日に三万円払うような状況で、それが十二、三年ほど続いていました。

本店の駐車場の場合も、不思議な縁で入手できました。子どものいない八十歳のお年寄りが持っておられて、当然不動産屋は足しげく通っていました。私は暇さえあれば、お年寄りのお話を聞くのが好きです。どんな人にもそれぞれの波乱万丈がありますから、心を込めて聞くと

私は、不動産で儲けようとはこれっぽっちも考えていません。だから、いろんなことがうまくいっていると思います。不思議なことに、ものごとがしらすしらすのうちに熟成されていって、結局いい結果につながっています。世の中はきれいごとが勝つ、と私は信じていますが、それらの流れを見ているとまさにそうなっています。私は独立するときに、馬鹿が付くくらいいい人間は、努力さえしていれば必ず成功すると思っていました。

そのように、気がついてみると店が増え、本店ビルも手に入っていました。食というのは「人が良い」と書きます。食べ物商売、接客商売は十年もやっていると、必ずお客さんに見抜かれます。たとえいくらきれいな花を飾っても、それだけで有名な絵画を置いても、それだけではごまかせません。必ず、経営者の心の中がすべて表れます。飲食店の経営者はまず、心がきれいでないとだめなのです。

従業員とお客様に 恵まれる

私はこれまで、非常に人に恵まれたと

たいへん勉強になるのです。しかし、その方の場合、店が忙しく三度ほどしか行く暇がありませんでした。「売るときはぜひ私に声をかけてください。言い値でよろしいですから」とお願いしていたら、中小企業大学の長期コースを受講しているとき、昼休みに電話がかかってきて「明日、売る」ということになりました。それは、結果的には運がよかったかのようにみえますが、私はそうは思いません。正直というか、純粹さはなにもにも勝るのだと思っています。

例えば緑ヶ丘店の場合。その大家さんは北海道の役人さんで、不動産をたくさん持っておられる方です。たまたま駐車場の入り口が狭く不便だと思ったものから、入り口にある住宅を半分取り壊して入り口を広げてほしいとお願いしました。私はその条件として、家賃や解体費用、道路拡張の補償金などいっさい負担しますといたしました。ところがその大家さんは、私が何を考えているのか、先が不安に思われたのか、人脈を通じていろいろと調べられたようですが、結果として、貸していただきました。

思っています。

一つの店舗で商売しているときは、六十歳の皿洗いのおばあさんと家内が厨房にいて、私がホールを見るといっくあいに三人でやっていますでしたが、夕方になると満員になりました。それではまったく人手が足りませんから、毎日近くの畜産大学に行って校内放送を流してもらおうのですが、世の中全体が人手不足で、うちのような小さくて忙しい店に来てくれるような物好きはいません。

しかし、人がいなければ夜がたいへんですから、こちらも真剣になって頼んで回りました。教室に入り込んで頼む、校内の道で会う人に頼む、はてはサッカーやアイスホッケーのクラブなどにも頼みに行きました。必死の顔つきで頼んでいきますから、可哀そうになって誰かは来てくれました。しかし、一人では余りにも忙しいものですから嫌になって、次の日には来てくれません。それをまた強引に押し掛けて来てもらったり、本人がだめなら代わりの人を紹介してもらったりしました。そのアルバイトさんたちのおかげで、なんとか店を持ちこたえられました

芽室町にあるファミリパーク予定地の六分を購入したときの経緯も降って湧いたような話でした。ある温泉のオーナーさんたちが共同で持っておられ、池に飼っているにじますをホテルで出し、池の周りでの流し素麺を売りものにしておられたのですが、二十年間黒字になつたことのないような物件でした。ところがある人が、「新田に任せれば、だめな店もなんとか整備して、運営してくれるだろう。それは地域のためにもなる」と口をきいてくれて、私のところに話がありました。儲からないけど、新田ならなんとかきちようめんにやるだろう、ということで紹介されたようです。普通だったら、私のような小規模の商売人のところにくるような話ではありません。広いし、水もあるし、こんな場所があるといいなと思った私が買おうと思って銀行に行くのと、支店長が先に、「新田さんが買われるのなら融資しましょう」と言ってくれ、買うことができました。

本店ビルの時もそうで、ある大手生保が移転したあとのビルを銀行に薦められて購入しました。

た。父親の時代は、正月以外は年中無休でした。東京あたりでも、年中無休・オールナイトというのが焼肉屋の当然という経営スタイルでした。そこで私はなんとか週休制をと考え、いち早く取り入れることにしました。

反面、定休日という看板のためにそれまでとはまた違った苦勞をしました。店の近くに電話局があり、朝六時ころから人が通ります。休みでない日にその看板を見られたら困りますから、午前三時ころにその看板を外さないと、落ち着いて眠れないのです。それが習慣となって、三年ほどそのような状態が続きました。

その後、営業時間を午前二時を午後十一時まで短縮しました。なんとか営業がうまくいくようになり、二時まで開店しなくてもやっていけるようになったため思いきって変えました。

ところが、そこでも新たな問題が起きました。その時間帯では、開店以来常連として利用していただいているホステスさんたちが来られなくなってしまう事でした。創業のころからひいきにしてくれたホステスさんたちに悪いと思つて、繁

華街の真ん中に深夜営業の店として出したのが、東銀座店なのです。

経営は「心」

私どもはいま、十七万都市・帯広とその近郊に六店舗あります。実際の規模から考えると、三店舗は適正規模ですが、あとの三店舗は小さすぎて焼肉屋としては効率的によくありません。

しかし、私自身はこれまで効率だけを求めていませんでしたから、なんとか赤字の店を出さずにやってこられました。しかも、昔ながらの単品メニューだけしか出してないわけですから、それには感謝しないとけないと思っています。

それはやはり、私たちが直接肉を捌いていて、無駄のないせいだと思います。食肉センターが終わって内臓が入るのは、だいたい午後四時半ころです。昼間は綿羊を捌いて、夜、内臓を処理します。小さいものは各店で処理しますが、大きなものは加工場で行います。

その仕事は、私と家内、それに六人の従業員でやっています。私たち夫婦はも

目で出てしまいますから、また肉切りかと思うとぞっとします。これは他店が真似のできない、うちだけの大きな特色であり、武器なのです。

その過渡期の策として、いくつかのことを考えています。もっとモダンな経営を導入できる部分だけでも取り入れて若い人のやりがいと刺激する、あるいは年取一千万円の店長を誕生させてもいいと思っています。

大手外食の店長までいった長男を、なんとか引く張ってききましたが、私とはまったく違う理屈での経営を考えています。

私はその息子に、「理屈を言うなら、一日五時間の肉切りを十年間続けてから言え」といっています。大切なのは、たとえ迷ってもそれを続けることなのです。

たとえぼうちのパートのおばさんには、私が学ぶことがいっぱいあります。離農したおばさんたちなんです、草取りをしてといえど黙ってしてくれまし、なんの文句もいけません。

黙ってひたすら働く、そういうおばさんたちのおかげでこの店はやっていけるのです。そういう労働が身についた姿を

う三十年も包丁を握り続けていますから、うまいものです。毎日七、八時間も包丁を握った人間の腕は違います。肉屋さんに負けない位です。私たちはベテランですから、捌く時間も早いし、同時に品質もチェックできます。また、私たちと一緒に働けるということで従業員も喜んでくれています。時間給いくらで働いているところと、うちは中身が違うのです。

こういう食べ物屋は、経営者が直接現場に出るか、出ないかでまったく変わります。それは、食肉の加工に限らず、調理場を見れば何がどうなっているかすぐに分かるからです。あらゆる無駄のチェックができますし、残飯の量も、ゴミひとつまで分かれます。

経営というものは、すべてをひっくりめた「心」そのものですから、マニュアルを作ったからといってそう簡単にやっつけていけるものではありません。

例えば、二十年働いている人間と五年の人間では、同時に処理できることがまったく違います。おしぼりは足りるか、お客さんの入り具合はどうか、明日は何を仕込もうか、葱はどう切ろうか、あれは

見て、学んでほしいと思います。なかなかです。店長だって及びません。

私が、塾長の言葉ですごくと思ったのは、「毎朝、鏡を見て反省している」とおっしゃることです。その話を聞いてから、わたしも反省するようになりました。十一月になると店ではボイラーをつけますが、私はそれをつけに行くのがたいへん楽しみです。従業員が出勤してくるまでの、その静寂なひととき、いろんなことをじっくりと考え、反省することのできる時間がなんともしえず素晴らしいのです。

また、△帯広▽開塾式で講演された、ラーメン屋の慎決めの話にもおおいに共感を覚えました。とくにすごいなと思ったのは、「安く売るのは馬鹿でもできる。お前はエリートだからだめなんだ」とおっしゃった一言です。私にとっては、安く売ってくれるだけでも役に立つのです。うちに就職してくれる若い人は、昔のように給料が究極の目的ではありません。労働時間や休日などの、労働環境をいちばんの問題にしています。これからは、さらにそうなるでしょう。そのよう

片付けないといけない、あすは借金を返す日だな、とベテランはいくつものことを考えながら働いています。これは教えて教えられるものではありません。

問題は次代へのバトンタッチ

ところが、私たちの次の経営者のときになんていってくだらうかということに、いま悩んでいます。いまは私も家内も丈夫ですが、いつかは世代交代の時がきます。私や家内は、自分たちで苦労しながら叩き上げてきましたが、違う育ち方をした若いひとにはそのやり方は通じないのです。息子は私たちに、「お父さんやお母さんの姿を見て、誰が焼肉屋の社長になろうと思えますか」と言いました。

子どもには子どもの人生があると分かっています。甘い人生なんてないのが当然で、反発もあるが、諦めて継いでもらえらるものと思えますが、いずれにしろ店を継ぐ者はたいへんです。

しかも、うちの場合はすべて手切りの肉で、決して楽な仕事ではありません。三日間寝ないで切っても、祭の日など一

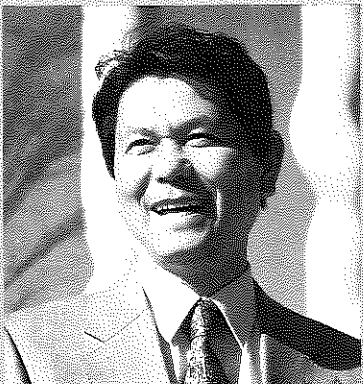
な若者たちに、塾長がおっしゃるようなことを話しても、何か次元が違う気がします。例えば、デイズニールランドで二日遊べるから研修に行ってくれと言っても、朝から夕方まで机に座っているのは嫌だからと、研修にいかない店長もいます。そういう彼らには、これからサービス産業の本質を改めて教育する必要があると思います。商品はもちろん大切ですが、お客さんはその運び方、置き方をじっくりと見ておられます。そういった目に見える部分で、結構いい店とかだめな店とか判断されます。

昨年、全国大会で「稲盛経営者賞」をいただきましたが、正直に頑張ったことを認めていただいて、本当にありがたい事だと感謝しております。次元の低い話かもしれませんが、これで死んでもいいと思いました。ごまかしもせず、こつこつと真面目にやってきたおかげで、自己資本は充実しました。目標の七五％はまだです。それをめざしてこれからも頑張ります。

われ虚心に
経営を語る

II

梶村 武志

盛和塾へ静岡
株式会社システック代表取締役夢を追い続けて二十年
この不況期に最高の実績を達成小さな一歩から
踏み出す

創業したのは昭和四十九年七月、六畳一間のアパートと二十万円の借金で出発いたしました。ちょうどオイルショックのときで、世の中が真っ暗という時代で

した。

私は中学を卒業してからすぐに、浜松の大手メーカーに勤めましたが、就職してから二年後に、定時制の工業高校で機械の勉強をすることにしました。学歴による序列社会に嫌気がさして、新天地を夢見たのです。その当時メカトロニクス

たわけです。

しかし、創業はしたものの世の中はそう甘くはなく、十一月には行き詰まってしまいました。そこですぐさま転業し、ある会社を通じて孫請けをさせていただくことになりました。仕事の内容は、電子楽器や音響機器の電子部品の組み立てです。実際に仕事をするのは内職の奥さんたちですから、内職のプロカーミみたいな再スタートでした。

ところが、時代の流れというかその仕事はとんとん拍子にうまくいきました。四十九年というのは景気の下面でもどどん底でしたが、たまたま手掛けた製品が伸びる時期だったんです。

さらに私にとって大きな転機になったのが、電話機に使うプリント基板のアッセンブリをさせていただいたことです。当時、電話機は極端な品薄で、生産は伸びる一方でした。そのため私の仕事も増え続け、内職仕事では追いつかなくなり、工場が必要になってきました。

それが昭和五十一年二月で、実質的な再創業でした。それを機に、有限会社共和アッセンブリという会社をつくりまし

た。今年でちょうど満二十年です。

たしか昭和五十三年ころだったと思いますが、私は「スモール・ジャイアンツ」というスローガンを掲げました。それは、小さくても世界に通用する企業にしたいという思いで、その言葉を作ったのです。

そのころは、女性のパートさんが三十数人、男性は私と友人の二人でした。その程度の人数で、しかも内職仕事に毛のはえた程度のことをしていて、世界に通用する企業とはいったい何事だと笑われたいことを思い出します。

「こんな仕事をやっていて、何が世界ですか。そんなことよりも、もう少し時間給を上げてくださいよ」というようなやりとりがあったような気がします。

それからもう一つ、ここ四、五年、特に意識しているのは、自分はあらゆる周囲に生かされているというところで、それを考えると世の中に貢献しなければいけないと思います。最近では、「世界に通用する企業」だけではなく、「世界に貢献する企業」という言い方に切り替えています。

そういう言葉は、この二十年間一貫し



本社・技術開発センター

■会社概要

創業・昭和四十九年／設立・昭和五十一年／
事業内容・各種センサー、LSI等の部品開
発・OA機器・ロボット等のメカトロ機器の
製品開発、設計・画像処理等／資本金・二千
五百四十万円（グループ計三千六百四十万円）
／売上高・二十億円（グループ計・九十五年期）
／社員数・百六十一名／事業所数・十カ所
（グループ計）

て言い続けてきたことです。それから、塾長もよくおっしゃいますが、「小さな努力の積み重ね」ということを意識して実行してきたつもりです。それは、結果的には大きなことをすることができているのではないかという思いがあったのです。

「念い」を社員と共有する

下請けの仕事を続けて、会社は順調に成長することができました。そして、昭和五十七年ごろだったと思いますが、心の中に温めていた「自社製品をつくりたい」という思いを実現させるために、技術部門をつくりました。

昭和六十年に、その技術部門をシステム・エンジニアリングという会社にして分離・独立し、やっと新たな展開に入ることができました。下請けの仕事を通じて技術を蓄積してきたのが、そういう形で実ったわけです。

また、技術部門を作ると同時にC.I.を導入いたしました。われわれは部品をつくるだけではなく、一つの完成された製品をつくりたいという思いを込めて、シ

多方向展開型企業へ

物をつくる分野において、たまたま取引先との関係で少量多品種生産への対応をかなり以前から訓練されてきました。また、これまで続けてきた下請けで得た技術が、当社のベースになっています。

それから、低収益体質の改善という問題があります。われわれの取引先は非常にシビアで、そのために利益もあまり出せませんでした。なんとか運営でできました。その経験が、いま非常にプラスになっています。

厳しい環境のもとで、社員全員にコスト意識が芽生えましたし、いま思えば取引先にいろんな面で育てられたような気がします。おかげで、コストダウンだとか、海外シフトの動きなどがありますが、

ステムテクノロジをもじった「システムク」という社名に変更しました。

そのころから、雑誌『リクルート』を利用した新卒採用を始めました。われわれのようなパートさん中心の会社が、雑誌を利用して採用活動をするというよう

なことは当時は珍しいケースでした。そのように社名を変更して、シンボルマークも全部作り直し、新卒を採用し、思い切って下請けからの脱皮を図ったのです。

ところが攻めの姿勢に入っていますから、逆に守りのところが非常におそろかになってしまいました。そのためお金にもずいぶん苦労しました。当時、車を売ったり、いろいろなことをしてお金を捻出したいという思いは強かったのです。

そういう意味では、受注活動に走ったり、人材確保に苦労したり、お金の工面に頭を悩ましたり、まさに人・モノ・金の三重の苦労を重ねていたときです。

塾長にお会いして、非常に感じたことがあります。私は考え方を整理もせず、

そういう動きにほぼ対抗できるような底力がつくられてきました。製造部門においては、それが非常に大きいというふう

に評価しています。とくにエレクトロニクスの業界は、変化と競争が非常に厳しく、しかもいつ何が起きるかわかりません。

そういう状況のなかで、利益を出すテクニクというのをここ二十年のなかでしっかり身に着けたことは、われわれにとつて非常にプラスです。

私はいま社員に対して、わが社は通信とコンピュータを核にしたエレクトロニクス技術を素材とみだた多方向展開型企業だと言っています。

昔、LSIは産業の米だと言われていました。電気と一体になったエレクトロニクス自体が、現在では産業の米ではないかと思えます。そのような認識のもと、私は多方向展開型を標榜しています。

当社には、ハードとソフトがあり、強電があつて弱電があり、技術部門があつて製造部門もあるのが特徴です。

いまの若い社員は、もともと頭がいいですから、私が話すことを論理的に理解

生活のためにやみくもに走って来ました。また、自分の夢を実現させるために頑張ってきました。そのような状態のときに塾長にお会いして、正直いってほっとした

というか、逆に自信ができました。なぜなら、私自身が悪戦苦闘しながら日々言ってきたことと同じようなことを、塾長がおっしゃったからです。「自分のしていることは間違っていない」ということが

分かり、非常に大きな支えになりました。当社の場合、ほんの五、六年前までは

誰も私の念いを共有しようという社員はいなかったと思います。ところがここ五六年の間、私がずっと一貫して言っているものから、やっとなんなに受け入れられるようになったと思います。ここ数年間で、会社の空気はころんと変わりました。

それは、いままで言い続けてきたことが現実味をおび、形になって社員たちに見えてきたからだと思えます。会社に入つては去る人々には、結局そのへんをなかなか理解していただけなかったと思います。

最初の理念「スマール・ジャイアンツ」

し、私をサポートしてくれています。したがって、私としては非常に展開しやす

い状況になってきているといえます。導入したアメーバ経営がうまくいっている理由として、実はそういう点が大

「YES WE CAN」

いままで、企業の体質転換を試みましたが、うまくいきませんでした。しかし、二〇〇〇年まではわずか五年しかありませんから、この五年で絶対に会社の体質を変えようという決意で、虫が幼虫から成虫に脱皮することを意味する「蛻変」という言葉を今年のテーマに定めました。

そのキーワードは、「トライと知恵」です。トライしていく過程では、たぶんできることとできないことがあると思えます。たとえ、できないと思ってもトライしなさい、そうすれば知恵が湧いてく

る、苦しむことで知恵は自然に湧いてくるものだと言っています。

そのことを、社員たちは彼らなりにもっとと素晴らしい言い方をしているようです。なにかあると、「YES WE CAN」とか「やればできる」といった言葉が、自然に口から出るようになっていきます。私がいままで繰り返し言うてきたことを、そこまで理解してくれるようになったかと、意を強くしました。

低収益体質から高収益体質に転換するのは何のためかという、われわれがハッピーにならなければいけないからです。



という形で自分たちに直接返ってきたわけですからね。

創業時から私を見てきた社員に言わせると、私は有言実行だったそうです。それは自分が弱いからで、社内で発言しては、それを自身の圧力にして必ず実行するようにしたのです。

例えば、本社・技術センターを建てる時の経緯も、私に対する信頼度を増したかもしれません。この建物を建てる以前、別のところに本社ビルを建てたのです。そしてその建設中に、このビルを建てる話をしていたので。そのとき社員たちはほとんど信用していなかったみたいですが、それを実現させたものですから、驚いたようです。

五年前、二十一世紀に向けて「プログラムシップ・スク립ト21」という言葉を作りました。これは、二十一世紀に向けて突き進む、後ろを見ないで前だけを見ようという意味あいを含めたものです。自分一人では難しいから、社員とともに「ともかく二十一世紀に向けて突き進もう、うちは前進あるのみだ」という言い方をしました。それを、まともに受け

さらにかっこうよく言う、そのハッピーになった分を、世の中に還元しなければいけない、そういう意味あいであれわれの企業目的は、「幸せ創造企業」なんだということ。私は社員に言っています。

そのためには世界に通用するような企業にならなければいけない、その心構えとして「YES WE CAN」があるのです。

このことは、社員の目標発表のなかに具体的に表れるようになり、目標数字にはつきりと出ています。いままで技術屋さんでは自分のできる範囲の目標しか出していませんでした。ところが、蛻変ということを言い出してから、ものすごい数字を出すようになりました。そういう高い目標数字を出して、どうやって達成するかということ。彼らはいま一生懸命模索し、積み上げています。

あわせて、曖昧語の代表みたいな「努力します」とか「頑張ります」といったような言葉を使うのを戒めています。努力するとか頑張るということそのものはいいんですけど、「どういうふう努力するのか、数字で具体的に言いなさい」

止めてくれた人たちが結構いたのではないかと思います。

今年の年頭挨拶では、「研究所を作ろう。それはもう夢ではない」と言いました。そして、小さな企業だけど、たんなる下請けに終わらず、自社製品を持った企業に変身しようということを話しました。

これからは、絶対に自社製品が必要になる時代だと思っています。私は、二〇〇〇年までには、自社商品の売り上げに対する比率を五〇%まで上げたいと考えています。

そのことも、蛻変の中に入っています。社員一人ひとりの蛻変と、会社そのものの蛻変を実現したいのです。そのためは、やはり私がいちばん前に出ていないと、社員はついてきてくれません。

私から見ると、塾長は言葉は悪いですが教祖様という感じです。私は、自分で何かを編みだすというようなことではできませんから、とにかく優れた人の真似をしよう、いいことは真似しようと思ってきました。稲盛塾長のお話をお伺いして、考え方をともかく自分のものにしてやうと思っ、必死に耳を傾けています。

というような言い方をしています。それから、「いつまでに」という期限をきつたり、数字を明確にするというのがアメーバ経営を一年半やってきて、社員たちが得たことです。

アメーバ経営を導入してから、私たちはそういうすっかりした数値目標をたてることで、こんなにも変わるものかという自覚を持ちはじめています。去年は一年に較べると、売上高で二〇%くらい伸びましたが、利益は百倍になりました。これはやはり、アメーバ経営の成果です。

「考え方の方程式」で二十一世紀に

去年の十二月、ボーナスを二月分出すことができました。アメーバ経営の成果が出たらなんらかの形でフィードバックさせようと思っていましたが、世の中がこれだけ厳しい環境のなか、それだけ出せたということは幸せなことです。

これは、私にとってもすごい自信になりました。しかし、そのことをいざばん実感したのは社員たちではないかと思えます。自分たちの活動結果が、ボーナス

社員に話すにしても、最初はどこかきこないとこもありますが、何度も何度も話していると、いつの間にか、自分のものになっていくような気がします。

中小企業は、なんらかの形で特化しろといわれていましたが、私は多方向展開型企業でよかったと思っています。特化する、たしかに一時的にはいいんですが、これだけ世の中の変化が激しいと、変化したときについていけません。なかなか、このエレクトロニクス業界は何が起きるか分かりません。だから、どの方向にでも対応できるようにしておくべきだと思います。

私がいま考えているのは、会社を成長させながらの発展的継続です。そのため必要なのは、「考え方」ではないかというところに私は行き着きました。

「人生の結果・仕事の結果」考え方×熱意×能力」という方程式は、社内でも非常に説得力を持っています。私が下手に話すより、この言葉を借りて話すと、社員たちもよく理解してくれます。

経営の研究

北海道発、日本・世界マーケット行き企業に 志ある資金提供をしたい

米沢 則寿 (盛和塾(札幌)
北海道ジャフコ株式会社代表取締役社長)

日本と外国の考え方の違い

昨今、ベンチャー企業を取り巻く話題が、連日のように新聞等を賑わしております。私が十年前に、ベンチャーキャピタル会社に入ったときには、ベンチャーという言葉

ことです。その曖昧さの延長として、欧米のベンチャーキャピタルのはたしている役割や機能を、そのままストレートに日本に持ち込んだ議論記事がよく目につきます。私は中近東やロンドンで仕事をする機会が多かったせいか、そのことには疑問を感じずにはいられません。日本には、日本固有の歴史、文化的背景や制度、土地風土さらには教育制度の違いがあり、その結果、経営者マインドの違いもあるわけで、それらを無視して欧米のシステムをそのまま導入しろとか、日本にはベンチャーキャ

ピタルはごく一部の方しか知りませんでした。私はこの七月に、勤務しているベンチャーキャピタル会社と地元銀行との合併でつくられたキャピタル会社の社長を拜命し、久しぶりに故郷の北海道に戻ってきました。そして、多くの方々とお話しして気がついたのは、翻訳英語が実に曖昧な使われ方をしている、という

ピタルはない等というのはいささか乱暴すぎるのではないかと思います。

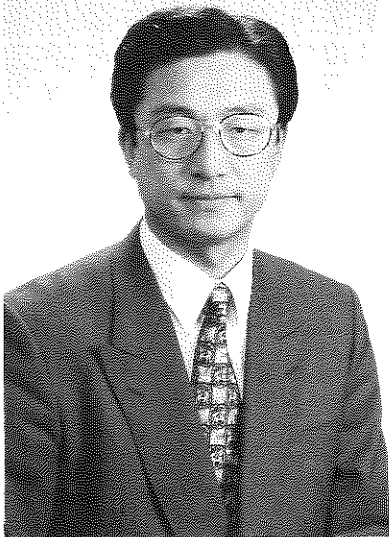
多少単純化して言えば、カリフォルニアの法律では会社が倒産した場合でも、住宅と車だけは差し押さえしてはいけないことになっています。ところが日本では、住宅はまっさきに担保に入ります。このように、国が違えば人々の生き方や考え方も違うわけですから、日本に起業家が少ないとか、本物のベンチャーキャピタルが育たないとかいう議論は、少し短絡的であると思います。

ベンチャーキャピタルの役割

ベンチャーキャピタルというのは、基本的には十年あるいはそれ以上の長期間にわたって、創業期の成長企業にリスクを伴う資金提供を行う会社です。

ベンチャー企業は必然的に初期損失が伴いますが、一九七二年から一九八二年のアメリカにおけるベンチャー企業百五十七社の平均で見ると、投下資本の資金繰りがプラスに転じる、つまり期間損益分岐点が三十カ月目というのが平均値です。また、投下資本の回収が終わる利益を得ることのできる期間、いわゆる累積損益分岐点は七十五カ月目です。つまり、起業してから七十五カ月たないとリターンはないということです。

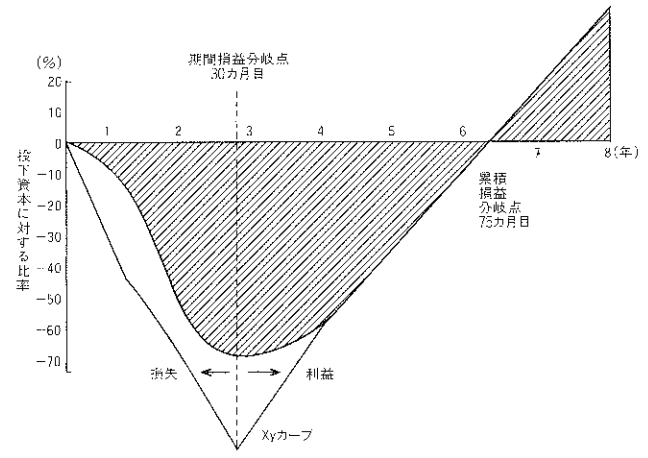
結局、ベンチャー企業の場合には元利金の支払いが、創業から七十五カ月はないため、従来の金融機関は融資



■米沢則寿氏のプロフィール

一九五六年北海道に生まれる。一九七八年、北海道大学法学部卒業。同年、石川島播磨工業株式会社入社、輸出営業室(中近東/アフリカ担当)に勤務。一九八二年から一九八四年、アルジェリアPGプラントサイト駐在。一九八四年、日本合同ファイナンス株式会社入社。企画部、経営情報部、国際業務部を経て一九八九年、同社ロンドン駐在員事務所勤務。一九九二年、ロンドン駐在員事務所所長就任。一九九四年、ジャフコインベストメント(U・K)リミテッド社長就任。一九九五年北海道ジャフコ株式会社社長就任、現在に至る。

図1 ベンチャー企業の初期損失



(注) 1972年から82年のアメリカにおけるさまざまな成長段階にある157社の平均。
(出所) Indiviers.

を渡っていたわけで、その期間のリスクを冒して投資をしようというのが、ベンチャーキャピタルの役割になるわけです。

ベンチャーキャピタルには、三つの神話があるといわれます。一つは、長期間にわたるリスクを背負う、忍耐強くかつ勇敢な資金であるということ。二つ目は、キャピタル会社というのはどこも同じ目的を持っているということ。しかし、これは的を射ていません。本当に創業期の会社いわゆるベンチャーに投資しているキャピ

タル投資先企業が順調に成長して利益を生み出すとき、ベンチャーキャピタルは成功報酬、いわゆる「キャピタルゲイン」を手にする事ができるわけです。

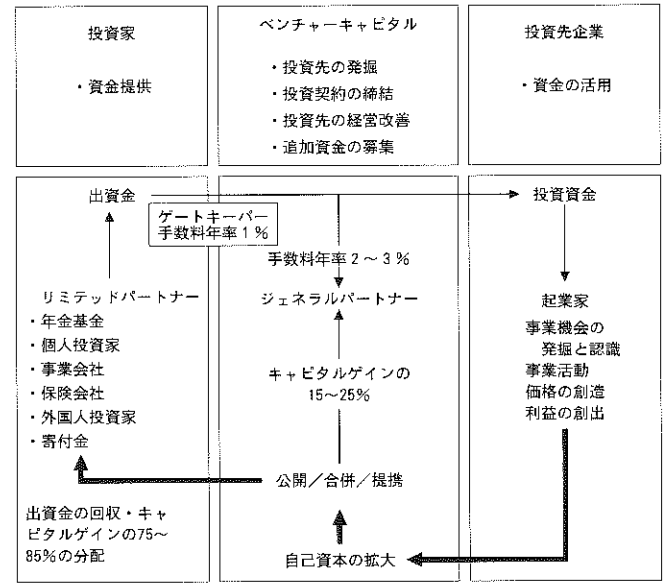
ベンチャーキャピタルの変容

ここ数年のうちに日本でも同じような状況が起きると思われますが、アメリカにおいてはクラシック・ベンチャーキャピタルの終焉がいわれています。

どうということかという、創業期のベンチャー企業に投資する会社はわずか5%しかないからです。パートナーシップファンドの出現と制度化、これは日本でも言うところの組合です。また投資回収の方法や戦略が変化したこと、訴訟も辞さない機関投資家と投資先企業の存在というような内部要因に加えて、外部要因、つまり環境変化が大きく影響しているのです。

日本でも、過去何度かベンチャーブームというのがありました。そのとき投資されていたのは、公開されやすい会社であり、次に成長性が高いと思われた会社です。そのうち、だんだん有り様の難しい投資に移り、いつのまにか投資機会は沈滞してしまいました。また、いままの日本でもベンチャー企業に三〇%の資金が回ると噂となり、世界中の資金が集まってくるというように、市場とネットワークが国際化しています。また、機関投資家の増加現象もみられます。

図2 ベンチャーキャピタル投資の流れ



タル会社は、アメリカでも日本でもわずか5%程度しかありません。成長期の会社に投資するとか、買取資金を提供することの方がほとんどです。三つ目は、ベンチャーキャピタルは極めて高度なノウハウを持って投資のプロセスを踏んでいると思われることです。要は、特別な金融機関だという感じに受け取られています。

【図2】に投資の流れを説明していますが、投資家と投資先企業の間において、資金を集め、有効な投資先を発掘するのがベンチャーキャピタルの基本的な役割です。

そのように、内的要因、外的要因を経て、ベンチャーキャピタルはいま大きく変容してきています。そのような状況のなかで、現在のアメリカのベンチャーキャピタルはどうなっているかという、非常にニッチ(すきま)な分野を狙っており、たとえばソフトウェア、情報通信への投資が活発化しています。マーケットの広がりは大きいのですが、ベンチャーキャピタルの分野としては非常に小さいのです。マイクロソフトやオラクルなどが、そのいい例です。

日本においても、ベンチャーキャピタル業界の有り様が変わろうとしていくでしょう。恥ずかしい話ですが、日本にはまだベンチャーキャピタルの協会がありません。なぜかという、日本には証券系、銀行系、それに独立系のベンチャーキャピタルがあって、それぞれ色合いが違ってくるからです。

証券系は、会社が大きくなって株式が公開されるときに引き受け証券会社になりたいと思っ、関連会社を通じて投資をしています。銀行系は基本的に担保がないと融資をしませんから、子会社であるベンチャーキャピタルを通じていわゆるツバをつけておいて、会社が成長したときにメインバンクという立場をとって銀行業務を伸ばそうとします。また生保系の場合は、将来の生命保険獲得の種を蒔いているという状況です。しかも、いまは金利も安く不動産投資をしても儲からないというように投資先が乏しくなっているため、願わくばキャピタルゲ

インも取りたいという思惑があります。

したがって、皆さまがそういうベンチャーキャピタルに接触されたとしても、表面上は同じような提案書を持ってくると思いますが。問題はそれから後で、表から見えないノウハウの差があります。これはやはり、それぞれの会社の肌合いの違いによるものです。また、最初は金利のかからないお金を長期間活用できるというようなバラ色の話が並べられますが、実際は十年から十二年くらいの制約を持った機関投資家の資金を活用するわけですから、現実には資本コスト^{プライス}プラスプレミアムで三〇%近いリターンを返さないといけない性格の資金であるというような話に落ち着くはずですよ。

ベンチャーキャピタルの今後

ベンチャーキャピタルが中小企業に接触する場合、多くは「貴社は二十一世紀にはばたく中堅・成長企業群のひとつ」というようなことを言います。その中心となっているのが、株式公開を座標軸においてダイナミックな成長戦略を考えようというものです。現実には、第二店頭市場というようなバーの低くなったマーケットも出てきましたので、「大きな夢をみませんか」というようなことも言うでしょう。

最近の新規公開会社の特徴は、①流通サービスの比重が高い、②地方企業が多い、③ベンチャーキャピタル支

ドラッグストア、病院サービス、在宅ケア

四. インフラストラクチャー分野

新住宅、新エネルギー、環境ビジネス

五. 地域産業

皆さまの会社が、これらのいずれかの分野に入っているとすれば、店頭公開の過程においてベンチャーキャピタルの支援を受けることも十分に可能であるといえるわけです。

最後に、私どもがご支援した新規株式公開の例をご紹介いたします。この会社は、今年の六月に店頭公開した名古屋の総合建設会社で、地主が保有する土地の有効活用を目的に、ローコスト型マンションの企画提案を得意とする会社です。マンション建設のブームが沈滞化している現在は、オフィスや郊外のロードサイド店舗の開発にも注力するなど、提案型のスタイルをさらに強化しています。

この会社は、創業五年で店頭公開をはした非常にまれなケースです。公開時には十一億五千万円の資金調達をはたしていますが、それまでには私どもの投資を含めて五年間で合計二十六億四千四百万円の外部資金を調達して公開にいたっております。私どもと接触した最初のときは売上高は^{ゼロ}で、経営者のビジネス・コンセプトだけがすべてでした。それが、五年後には結果的に三十七億円もの資金を調達したわけです。これは典型的なベンチャー企業の成長・成功の例ですが、このようなことも

援会社が多い、④巨額な資金調達——といった傾向がみられます。

いま、北海道だけで店頭公開している会社の八〇%は、ベンチャーキャピタルの支援を受けています。店頭登録時には、一社当たり九四年度で約二十九億円くらいの資金調達しており、飛躍的に財務力が強化されています。実際に店頭公開されると、情報力の質と量が大幅に強化されます。同時に、人材確保の有利さ、金融機関や取引先との社会的信用が増すなど、いろんな面での有利さが出てきます。また、事業継承の面でも自然な形での引き継ぎが行いやすくなります。

店頭公開までの過程におけるベンチャーキャピタルの役割は、豊富で良質な資金の提供をはじめ、資本政策の提案、公開までの支援体制など、「同じ船に乗って株式公開という夢に向かって邁進する」ということになりま

す。いまわれわれが二十一世紀に向けて成長分野だとみているのは次の分野です。

一. 情報・通信分野

CATV、通信衛星、マルチメディア、ネットワークサービス

二. 流通革新

パワーセンター、専門ディスクカウンター、専門大店

通信販売

三. ヘルス分野

不可能ではなく、現実に取りかかっていると一言をこそご認識いただければと思います。

しかし、いまあまりにもベンチャーブームだとさわがれているのを見ると、もともとメーカー出身の私としては逆にある種の危機感を持ってしまいます。また、金融機関が気楽にどこかの研究所あたりのレポートを持ってきて、この業界は晴れだとか曇りだとか言っているのを見ると、非常に複雑な思いをすることもあります。

私としては、経営者の方が本当に真剣勝負で取り組んでいらっしゃる事業に投資したいわけです。事業のコンセプト、抱いておられる将来像について四つに組んだ議論をして、志ある有意義な資金を提供するのが、日本型のベンチャーキャピタルではないかと私は考えています。今後、いろんな意味でベンチャーキャピタルも差別化され、ベンチャーキャピタルのどこがベンチャーかというところも再度真剣に議論されるでしょう。私は、これまでベンチャーキャピタルの神話といわれたようなことにとらわれずに、本当の意味での起業家精神を持った本物の企業経営者と出会い、日本ならではのベンチャーキャピタルとしてビジネス展開をしたいと願っております。

ここ北海道に育った起業家の方と明日の企業経営の夢を議論をし、北海道発で、日本はもちろん世界のマーケットに目を向けて経営哲学、ビジョンを発信してゆけることを願っております。

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。

企業経営マラソン論、座標軸、能力の私物化 これらの話がすべて血となり肉となった

盛和塾（京都）
株式会社カワタキコーポレーション 代表取締役社長
川端 健嗣

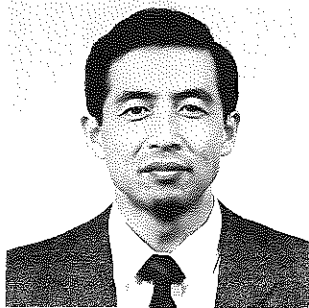
大学時代から 家業を手伝う

私は大学時代から家業を手伝っていました。卒業した一年後、突然専務になれと言われ、経営の何たるかも分からないまま、会社の経営に携わることになって

の経営者だ」とおっしゃったので、よけい塾長に傾倒するようになりました。

念願かなって入塾

盛和塾の前身の盛友会ができたという地元新聞の記事を読み、私はどうしてもその会へ入れていただきたいと思っていました。銀行の方に頼んだり、いろいろとつてを探しましたがどうもうまくいきませんでした。そんなとき、父が塾長の講演会を聞いて、「稲盛さんという人はただの経営者ではない。仕事のことを言わないで、私が師事している中村天風と同じことを言っておられる」といい、帰ってから礼状を書きました。私は父に、手紙のなかに盛友会に入れてもらえるよ



■会社概要 創業：明治45年／設立：昭和27年／事業内容：家庭用品卸売業／資本金：7200万円／従業員数：180名（パート含）／売上高：106億円

しまいました。私は実際の経営に携わってみて、ただ単に仕事をすればいい、しっかりした経営の指針を持つべきだと考えるようになりました。同時に、経営者としてのしっかりした考え方、トップとしての判断ができるような軸が必要であるということも痛感しました。その過程に

う書いてほしい、と頼みました。

手紙と一緒に、父は天風氏の本やテープを一緒に送ったようで、その後塾長から「出張中、繰り返し繰り返し読み、感激しました」という礼状が届いた後、秘書の方から電話があり入会が許されたのです。それは、私が三十三歳のとき、昭和五十九年のことです。

拠点展開で 収益を確保

盛友会に入れていただいた昭和五十九年、当社は初めて東京に営業所を設置しました。明治以来の古い卸屋ですから、地元だけの商売では当然いらんしながら、制約があります。また、長年の取引先や習慣を変えるのは容易ではありません。

そのとき私は、自分なりに身につけた営業方法で全国展開をしたいと考えていました。その第一歩が首都圏への進出だったのです。いまから考えると、東京に営業拠点を置いたということが、会社発展の一つのポイントでした。その後、福岡、岡山、仙台、埼玉、高松と営業拠点を増

やし、今後名古屋、札幌、神戸なども予定しています。

東京に営業拠点ができたということは、東西に拠点ができたことを意味します。首都圏に進出し物流センターをつくったこと、また各地に営業拠点を展開して、地域に密着していったことが、今日の売り上げや収益を支えています。

われわれにとっていちばん大切なのはローコストオペレーションですから、営業所の全国展開はなんとか実現させたいと思っています。もともと単価の低い商品を扱っているわけですから、いかに安くお客さんのところに届けるかが、決め手になるのです。

最初のころは、京都に一つ物流センターがあれば、翌日には全国の小売店に着くではないかと考えていました。しかし現実には、仕入れた商品はすぐにほしいというニーズがありますから、ジャストインタイムの配達でなければ、次から注文を頂けません。何時ころまでならいい、といったような納期の幅がまったくないのが実状です。そういうわけで、どうし

でも小売店さんの近くに物流センターがほしいと思いました。

新商品開発も コンピュータで

今後、売り上げ拡大や収益確保に欠かせないのがコンピュータの活用で、当社では、七、八年前からコンピュータに対するシステム投資を行っています。

まず、物流センターと本社を結んで、物流コストをいかに落とすかということが一つの考え方です。これからは、物流制御のための活用が不可欠です。

また、売り上げを伸ばすためには、売れ筋の分析を徹底的に行う必要があります、そのデータ分析にコンピュータを活用し、かつ、そのデータで新しい商品開発をしていきたいと思っています。当社は卸ですが、工場なきメーカーをめざし、自社のオリジナル商品のウエイトを高めたいと考えているのです。私は、それが収益を確保しながら、売り上げを拡大する方向だと思えますから、今後は商品開発に対する投資に力を入れる予定です。

ヒット商品をつくるというのは難しく、

で、私は社員たちとその夢を共有できたと実感しました。

血となり肉となる 塾長の言葉

私は、あまりにも多くのことを塾長から教えていただきました。塾長のすばらしい点は、普通の人が五分くらいの内容を一時間かけて話すのに、塾長は五時間十時間くらいの内容を一時間に濃縮して話されることです。想像や推測ではなく、ご自身の実体験のなかから、考えに考え抜かれて、こうあるべきだということをおっしゃるから、人に対して説得力を持ち、聞かせるのだと思います。塾長の言葉は、私にとっては本当に血となり肉となる感じですよ。

こういうことがありました。塾長はよく「毎朝洗面所の鏡の前で反省をします。今でも毎日やっています」と言われています。昔から、こういうことはよく言われていました。これぐらいの話ですと「私もやっている」と軽く聞き流してしまいました。しかし何度もお聞きするうちに、これは、そんなに軽く受け止め

一朝一夕にはできません。千円以下の商品に、どう付加価値をつけるかということとは非常に困難で、しかもその商品のライフサイクルは長くありません。

外部のモニター、社員の奥様方、商品開発の専門家など意見を交換したり、ときには得意先のバイヤーやメーカーの開発担当者まで巻き込んで、ああだこうだもやっています。

社員と夢を共有する

昨年の全国大会で「稲盛経営者賞」をいただいたとき、そのことを社員に話しましたら、ふだんはそんなことはないのに自然と拍手が湧き上がってきました。そういう意味では、あの表彰は社員に感動なり感激を与えることができたと思います。自分たちの会社は、いくらの売り上げをし、どれだけ収益をあげれば価値があるのかということは、他社と比較しないことには分かりません。ところが、盛和塾という全国で二千六百人以上いる塾生のなかから選ばれたというのは、誰がみても分かる評価です。私が日ごろ、

ることではない、無意識に塾長の口から何度も出るこの言葉には、それを実行することの大きな意味があるのではないかと思います。その時に「自然の摂理に適う経営・人生」というお話を聞きまして、ああ、これだと思ったのです。その時のお話は「経営にしても人生にしても私たちは自然の中で営みを続けています。自然が持っている摂理に適う行き方で経営をするかどうかで、うまくいかいかないかが決まると私は思っています」ということでした。

そして、以前にこういう事もおっしゃっておられました。「我々は日々いろいろな物事を判断するのに、置かれた状況により、いろいろな基準がでてくる。一つ目は本能で決めるという基準。二つ目は感覚で決める。三つ目は感情で決める。四つ目は理性で決めるという基準。この理性とても調査して、分析した結果を報告してきますが、総合的な判断は社長がして下さいとなる」ということでした。

つまりいろいろな基準が出てきて、自然の摂理に適うかどうかの基準で判断することは難しいのだと思いました。つま

いくらカワタキは全国ランキングで何番目の会社だといっても、「ああそうか」位にしかな思わない社員たちが、素直に喜んでくれたことで、こんなに嬉しいことはありません。

私は社員に対して、受賞のときと同じように、「これを社員の人たちの誇りと、喜びにしてほしい」と話しました。こういう形で刺激を受けることはめったにありませんから、社員に対していい意味での刺激を与えることができ、それが感動につながったと思います。大事なことは賞の価値云々よりも、感動と感激が人間の情熱をつくっていくということです。

四十周年のとき、多くの勤続表彰をしました。それが、それは表彰された人が四十年の区切りのときに感激や感動を感じて、それを新たな情熱の発火点にしてもらえたらという気持ちからです。

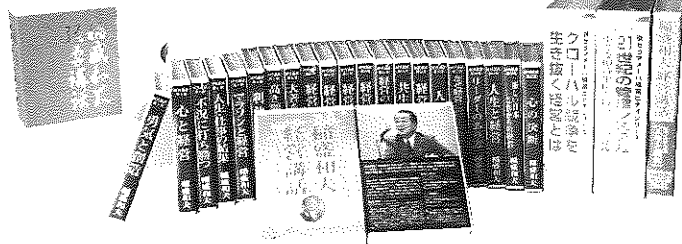
先日の研修会で、ある戦略の話をしました。私が将来の計画、夢を語り、最後にみんなでフリートークキングをしました。社員たちの多くの意見は「社長にもっと夢を語ってほしい。どんどん語ってほしい」ということでした。夢を語るこ

りすぐ損か得かの本能の世界で決めてしまふことが多いのです。それならば正しい道、あるべき道に戻る方法はないのか、自然の摂理に適う行き方で判断を間違えない方法はないのだろうか、という事です。それに対する答えが日々の反省だとい気がついたのです。と、申しますと、もう結果がでてからの反省で、正しい判断ができないのではないかとと言われるかと思いますが、そうではないのです。反省する心が正常な判断を導いていく方向だと考えたのです。そうであるならば「なぜ自分は今までそれを重視しなかったのか、軽く受け止めてきたのか」また、塾長は「なぜ、くる日もくる日もこれを日課として自ら実践されるのか」です。

塾長は早朝から深夜まで分刻みで業務を消化され、そして疲れきって床につかれる。そして朝、自らを省みられるのではないかと思っています。反省ということとは自分自身なり企業なりがもつ力を正しくつかむということではないでしょうか。自分自身を知る。自己認識をすること、自分が大切だと思えます。そこで大事なこととは「自分の力を低く見すぎても

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くのか
京セラ㈱ 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
榊鐘崎 代表取締役 吉田久剛社長

◆新商品いよいよ発売!◆ アメーバ経営ビデオシリーズ第8巻

『エンパワーメントとアメーバ経営』
～戦略的現場主義経営をめざして～
神戸大学経営学部教授 加護野忠男
組織に活力を生むためには、いかにあるべきか。アメリカ企業の事例を紐解きながら成果分配・報酬制度に対して哲学をもたなければならないと提言する。

●お問い合わせ 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

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㈱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)

- 第6巻 アメーバ経営は現場でいかに実践されてきたか
京セラ㈱ 常務取締役 中村昇
- 第7巻 最適組織を科学的に設計するには
組織人事監査協会会長 小林恵智博士

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。

バックナンバーCD 定価 100,000円

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

第8巻

～戦略的現場主義経営をめざして～
神戸大学経営学部教授 加護野忠男
組織に活力を生むためには、いかにあるべきか。アメリカ企業の事例を紐解きながら成果分配・報酬制度に対して哲学をもたなければならないと提言する。

●お問い合わせ 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

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㈱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)

塾長に学んだ三つのこと

塾長から学んだことを、無理にまとめると、三つに集約されました。

一つは、「企業経営はマラソンであり、自分はその距離を百メートルダッシュのように走りたい」ということです。私は、マラソンは長丁場だから慌てずゆっくり

走れ、とおっしゃるものとはかり思っていましたからびっくりしました。同時に、自分もそうしているつもりだし、今後ともそうしていこうという確信を持つことができました。

二つ目は、「心のなかにしっかりと座標軸を持って」ということです。世の中で一流だとか、すばらしいといわれている人でも、座標軸を持っている人は少ない、という話を聞いたときは感動しました。「何を基準にあなたは判断しておられますか」。塾長は、本に書いてあるとか、人がこう言っているとか、常識とかで判断してはいけない、自分自身の良心に恥じない、人間としての心で判断しないととおっしゃいました。この言葉は、

まさに強烈なインパクトがありました。しかし、このことは大変むずかしいことだと今も思っています。先ほども言いましたように物事を判断する時にいろいろな基準が出てきます。その時、絶えず「何が正しいか」「人間としてどうあるべきか」という基準、原点に自分をひき戻せる力を養うという事が大事だと思うようになりました。今にして思えば、一歩一

歩の葛藤の中から少しずつ分かってきました。ある意味ではコロンブスの卵ですが失敗を繰り返しながら、正しい判断のありようが分かったと思えます。

三つ目は、「自分の才能を私物化しない」ということです。非常に厳しい言葉ですが、とにかく素晴らしいと思えます。普通は、自分のために自分の能力を使うとします。それは決して悪いことではありませんが、やはり集団のことを考えると、それだけでもいけないかなという感じもします。しかし、それを実践していくというのは、たいへんです。逆に、そういう言葉があると、自分は判断を間違わないだろうとも思えます。

なんといっても、経営者が成長しないことには会社はよくならないと私は思います。経営者の器なり力量によって、会社の質というものは変わってきます。

そういう意味で、これからはトップの人間性なり考え方が問われると思います。塾長がいつもおっしゃる「すべてはトップで決まる。経営の責任はナンバー2にはない」という言葉を、私はこれからは胸にしっかりとしまひこんで参ります。

塾長に会い、年に数回話を聞くだけで 自分を振り返り、反省することができる

盛和塾(札幌)
株式会社第一臨床検査センター 代表取締役
大谷 喜一

二十代で塾長を知る

私は、中学・高校と野球ばかりやっていました。一度は甲子園へ行きたいと思い、高校は甲子園出場が多い学校を選びました。野球には自信があり、その高校でレギュラーになれば、甲子園へ行けると思っていました。

しかし、ただ漠然と野球だけをやっていたわけではなく、高校三年間は野球をやるが、そのあとは将来、事業をするた

めに医療系の学校へ進もうという、計画的な考えも持っていました。

高校を出て、一年浪人し自分の力で薬学部に入りました。しかし、入学してみると全然イメージが違い、この仕事は自分に向いていないし、一生やり続ける自信がない、やはり何か事業をしたいと改めて思いました。卒業のときは、やはり一度はサラリーマンの経験も必要、組織の中で勉強することも大切だと考えて就職することになりました。

学生時代の先輩が、将来、事業をする

思っていたものですから、本当かなと思いつつ聞いていました。塾長は、利潤の追求も大事だけれどそれだけではない、とおっしゃるものですから他の人とはどこか違うと思いました。それから塾長に関する本を読み始めましたが、それが私と稲盛塾長との初めての出会いです。

札幌に戻って 事業を開始

サラリーマン生活が三年を過ぎたころ、個人的なできごともありここで踏ん切りをつけようと会社を辞めました。どうせ事業を始めるのなら、土地勘のあると

ころがいいと思い、札幌に戻りました。そのとき、同じ会社で働いていた先輩が、ぜひ大谷さんの経営を見たい、手伝いたいといって札幌についてきました。

しかし、実際に札幌に戻って薬局用の店を探しましたが、なかなかいい物件がありませんでした。第一臨床検査センターという検査会社を経営している叔父が「業界のことは分かっている。任せておけ」と言うので安心していただけですが、まったく役に立ちません。仕方なく車で走り回って、やっと見つけた店は六坪の小さな店でした。

札幌に戻って一年後、やっと開業にこぎつけましたが開店から半年間、まったくだめでした。五十万円で六坪の薬局を居抜きで買ったのですが、それまでお年寄り二人がやっていた店ですから客も少なく、二人も薬剤師がいるのにまったく売れませんでした。

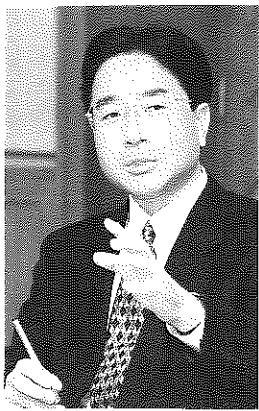
そこで、新店を出すときには優先的にテナントとして入れてくれるという約束ができていた、大手スーパーに相談に行きました。すると、業績が悪くて新店舗の出店は当分ないが、テナントの薬局が

退店するという話がある、そこはどうかと言われました。「ぜひお願いします」ということで、そこに開店することになりました。そこに移ってから、はじめて薬局らしい売り上げになりました。

臨床検査で旭川に進出

やっと薬局らしくはなりましたが、この仕事はどうも自分の考えていた事業とは違うという気がして、鬱々と悩んでいました。そんなときに叔父から、旭川で臨床検査センターの仕事をしてみないかと誘って来ました。叔父の会社とはまったくの別会社で、母の保証で借りた金や自己資金、叔父の出資金など二十万円で第一臨床検査センター旭川という会社をつくり、私はこの会社の経営も併せて見ることにしました。

この話は、叔父が私の事を思って言ってくれたのかと思って、安心して行っただけですが事実はまったく違いました。旭川にはすでに医師会が運営する検査センターがあり、民間業者の入り込む余地はなかったのです。叔父に抗議すると、



■会社概要 設立・昭和四十四年／事業内容・臨床検査受託、ドラッグストア及び調剤薬局のチェーン展開／資本金・十二億八千八百八十九万四／従業員数・七百三十九名(内正社員二百九十六名)／年商・百四億九千二百万円(九五年度)／事業所数・診断事業部九、物販事業部四十二、医薬事業部二十三

「まあいいじゃないか。つぶれたら戻ってくればいい。それくらいのお金のことはい加減な、まさに塾長と対極に位置する人間で、そのときはばかりは腹が立ちました。」

しかし私は新しい仕事に意欲満々に、取り組むことにしました。ついていたのは、以前勤めていた製菓会社の同期生が旭川営業所にプロパーとしており、いろいろと情報を教えてもらえたことです。いちいち聞くのも面倒だから、うちに来てもらって二人で病院攻略の作戦を練りました。

閉鎖社会の壁を破る

医師会が運営する検査センターだから、その壁を破るのは大変、というのは内部の人の見方です。異業種にいたわれわれから見ると、いかにも甘い業界に見えましたが。それまで競争がなく、ぬるま湯の世界で、つけこむ余地は十分あるように思えました。叔父にいわせると、「臨床検査業界は終わった。これからは非常に

厳しくなる」ということでしたが、他の業界からきた私たちには大変興味深い業界に思えました。

私たちは、すべての病院を回って不満を聞きまわりました。いまの検査体制における問題はなにかと聞いてみると、手書きの検査報告書は見にくい、至急の検査を頼むと検体を持ってこいといわれる、採血の注射器が有料なのは困る、電話の対応が悪い、検査価格が高い、市外の検体を気持ち良く取りにきてくれない、などなどそれまでの不満が噴き出したのです。

医師会の検査センターには、医療検査という仕事は基本的にはサービス業である、という意識がまったくなかったわけです。私たちは、この仕事は医療に係っているけれども、本質的にはサービス業であるということが分かっていますから、価格を柔軟にするとか、日曜や夜半の当番を決めていつでも検査依頼に対応できるように工夫したのが、功を奏しました。そうやって、市の周辺部の病院から攻め略して、ほぼ三年後には社屋を建て、システムづくりをすすめることができました。その間私は、その会社からはほとんど

と給料をもらわずに、その分を将来に備えて内部留保にあてていました。

そのころ、私は臨床検査の会社を立ち上げることに精一杯で、それで利益が出ればドラッグストアのチェーン展開を図るという考えでしたから、たまには店頭に出ましたがその店はほとんど後輩に任せきりでした。

そして、札幌で展開していたドラッグストアも四店、五店と増え、旭川の臨床検査センターの利益も出始めました。私は、検査センターの設備投資を積極的にして、まず北海道のマーケットを押さえようと考えました。そして、道東のマーケットも押さえたいと考え、北見に最初の支店を出しました。

札幌の会社の再建に注力

そのように、旭川で道北、道東のマーケットを押さえる準備をしているとき、札幌の叔父の会社がおかしくなってきた。

のままでは会社が潰れる。なんとかしてください」と言ってきたのです。その会社には六十人くらいの社員がいましたが、前向きな人も二十人くらいはいたようです。皆から話を聞いたうえ、結局、叔父に辞めろと言った人たちにも辞めてもらい、いろいろ出された叔父の条件も飲んで、札幌の臨床検査センターも私が面倒をみることになりました。そのときから、札幌と旭川の、私の苛酷な二重生活が始まったのです。

その結果、札幌の会社に残ったのは若い社員と、私が送り込んだ社員だけになってしまいました。会社を内部調査してみると、手持ちの資金はなく、設備も他社に比べ十年は遅れていました。また、多額の使途不明金があったり、年商が極端にダウンしていたりと散々でしたが、借入金が少ないのがせめての救いでした。自分がやらなければ札幌の会社は潰れる、しかも多くの社員に期待されている。私は覚悟を決めて、中期・長期の経営計画をつくり、三年後の会社はこういうよ

うな会社になろうと、残った社員一人ひとりと話し合いました。だけど、皆が私

を疑うのです。投げだした経営者の甥であるということ、それに私に会社再建を頼みに来た札幌の連中の心構えが、旭川の社員たちとちがって、苦しいときの神頼みみたいなところがありますから、私は何を言っても疑いの目で見てしまうのです。

当時、旭川の会社だってすべてが順風満帆だったわけではなく、札幌と旭川を休みなく往復する間に、何度も倒れまして。その姿を彼らに見せながら、何度も何度も同じことを繰り返し話し続けました。旭川から札幌の応援にきた社員がもうだめだというのと、新たに旭川から援軍を呼ぶという状態で、お互いに励まし合いつながり頑張りました。

そういう状態でなんとか苦境を乗り切ったとき、会社を引き継いでちょうど二年がたっていました。そのとき私は、会社を守るために株式の店頭公開をしようと思案しました。

株式の店頭公開をはたす

株式の店頭公開で、会社が社会性を持

つというようなことは、私どものレベルでは口はばつたいと思います。それは、塾長のようなレベルで初めて言えることです。しかし、私たちは、社会性というようなことを考えなくても、会社が生き残るということは、社会に必要とされているという風に考えればよいと思案しました。

私は、会社を私利私欲のために使う経営者は社会が許してくれないし、そういう企業は成長もしないと思案していたからです。

実際に店頭公開をはたしてみると、資金調達の面、あるいは知名度がよくなくて人材が集まるなど、企業としてのメリットはたくさんあり、いままで見えなかった世界が見えるようになりました。同時に、自分自身の矛盾も見えました。

どういふことかというところ、まず個人の資産が増えました。私自身は個人資産を増やすために店頭公開したわけではないのに、周囲からはお金持ちだと言われます。私個人の考えでは、それは株価が半分になれば価値も半分になると思案しているのですが、世間はそう見てくれません。

このように、いくら私利私欲がないと言っても、結果的には創業者利益が手に入り、心の葛藤も起きました。

塾長に経営者の姿を学ぶ

私自身は、そういう時、どう対処しなければいけないか考えていますが、自分の心のありようによっては個人的欲望に引き寄せられるかもしれません。そのようなとき塾長にお会いして、年に何回もお話を聞くだけで、自分を振り返ることができるのです。

私は、塾長から教えられるというより、じっと見ているといった方が適切かもしれません。塾長のおっしゃることはすべてその通りだと思います。私も中小企業を経営してきていますから、変に思うことは何一つありません。普通の経営者に何か言われると、冗談じゃないと思いますが、塾長に言われると不思議なことに、素直にうなずけます。これはやはり、塾長ご自身が今まで何度も私利私欲ということで悩んでこられた経験をふまえておっしゃっているから、説得力があるの

きました。それがやっとマーケットができたというのが実状です。したがって、私たちはその大きな流れに矛盾なく乗っかるうとしていくわけで、その意味ではグッド・タイミングだと思います。

したがって、私たちとしては調剤薬局の方に力、つまり人材も資金もそそぐ込むべきと考えています。

ドラッグストアは、例えば百坪の店における商品の種類はおのずと決まっています。つまり、いくら商品回転率を上げて最大でいくらの売り上げが見込めるか、経験的に分かれます。また、薬品も雑貨も単価は下がっており、いかにお客様が魅力を持ってくれる店づくりをするかということが、これからの課題です。例えば、いままでなかったカテゴリーのコーナーをつくるという方向で考えな

だと思っています。

私は、年に何回か塾長のお話が聞ければいいと思っています。あとは、雑誌やテレビで触れることができたら十分です。私にとっては、「尊敬する経営者は？」と聞かれたら、「稲盛和夫です」ということをはっきり答えられるだけで十分なのです。

塾長はあれだけ素晴らしい業績を残しながら、私たちに對して、「日々反省している」とおっしゃいます。悩んだ話、苦しんだ話をなさいます。それを聞くだけで、私はそれが自分の自信につながります。塾長だって悩まれたことがあるんだ、苦しまれたことがあるんだ、と思うと救われるのです。おそらく戦後最大の経営者だと私は思っていますが、それゆえに、たとえ年一回お会いするだけでもいいのです。何らかの形で、私たちにずっと語りかけていただけたらと思います。

三つの業態のバランスを考える

当社は現在、臨床検査、ドラッグストア、調剤薬局という三つの業態を持って

ければだめで、いまあるカテゴリーの商品を少しばかり増やしてもだめだと思います。そのためには、売り場面積を増やすことが絶対条件となります。

調剤薬局はこれまで、社会が求めていませんでしたし、あってもいわゆるパパママストアで、企業としての魅力が乏しいところばかりでした。そういうところは、いままで薬剤師は行きたがりませんでした。しかし、私たちのように将来を見越して、企業としてのチェーン展開をしようとする薬剤師は魅力を感じ、入社してくれると思います。彼らだって勉強もしたいし、学会へも出たい、いわば自己実現の夢を持っています。

大型専門店はいま、大店法の規制によって百五十坪以上ですが、もし規制がなくなれば千坪の大型家電店が出現してもお

います。臨床検査はある部分では成熟しました。これからは、再編淘汰の時代に入るでしょう。生き残るためには、検査技術をより差別化することはもとより、いかに先を見越した資金調達をして優秀な人材を育成するにかかっています。また得意先からの要望に對し、スピーディーに対応するためのネットワーク作りが不可欠なのです。反対に、調剤はどんどん伸びて、四、五年後には当社でも最大の売上規模になると思います。

医療の分野だけを見ると、マーケットの規模はある程度決まっています。いま医療費は約二十六兆円ありますが、その中で薬の売り上げが増えているかという点、必ずしもそうではありません。ただし、大きな流れとしての規制緩和で、ビジネスチャンスがものすごくあると思います。ビジネスという面ではとらえること、きわめて遅れたマーケットであることは間違いありません。

日本の社会は、制度的に医薬分業を唱えてきましたが、実質はそうではありません。病院が薬も出す、というのがごく一般的で、最近になって調剤薬局も出て

かしくありません。もしそういった魅力のある大型店がショッピングセンターのなかに出店すると、ショッピングセンター同士の競争になります。私は、そういった異業種との提携による、大型のドラッグストアは必ずできるとみています。なぜなら、アメリカの場合、ドラッグストアと調剤薬局は歴史的に一体だからです。医薬一体の日本では、それはまだまだ難しいでしょう。私たちがしていることは、ヘルスケアのビジネスで、今後その得意な範疇で競争をしなければなりません。そのためには、業態のバランスを常にみながら、力の配分を考える必要があります。幸い当社の場合、幹部社員は私と共通の価値観、志向する方向が同じというようにコンセンサスができていますから、新しい形の企業をめざして頑張ります。

『ポケット電話』 拡販の切り札に

クレジット販売をご利用下さい。

京セラリーシング

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

あの日 あの時 稲盛和夫氏



島田 康作
盛和塾(大戸)
かるのいな株式会社
取締役社長

「大善を成す勇氣」の塾長講話

社長を買って出る

当社は、もともと六十年の歴史を持つ繊維メーカーでした。富山県の工場で染色と燃糸を専門に加工していたのです。かつては水着やパンストなどの商品を手がけ、羽振りのよかった時期もあったよ

うですが、主力取引先を替えてからおかしくなり、以来縮小を繰り返してきました。

私が就任したときには、最盛期には一千人もいたといわれる従業員が九十六人まで減り、東南アジアでも使っていないような古い機械を使って非常に付加価値の低い、こたつ用のふとんとか毛布の縁

に使う単純な繊維の染色をしていました。とにかく人材がない、技術がない、営業力がない、設備がない、ないないづくしの状態でした。ただ、資産があったために赤字を垂れ流しながらなんとか生き延びていたような状況です。

私が社長に就任したのは八年半前です。私はもともと、証券会社でセールスマン

をしていたのですが、あるとき八十五歳で引退する社長のあとの引き受け手がいなくて困っているという話を金融機関の方から聞き、名乗りをあげたところ「すすめはしないけど、なってくれても構わない」ということで、翌日「やりませう」と言いました。

そのころの私は、証券の仕事は一生続けるものではないという気持ちになっていて、残りの人生を賭ける仕事を考えていたときでした。周囲には止める人もいました。私が自分で言うのも変ですが「信念の人」というか、こうと思ったらテコでも動かないという面があり、気持ちを翻すことはありませんでした。

社長に就任した私は、すぐに繊維部門で会社を再建するのは無理だと判断して新しい分野の仕事をしようと思いましたが、人もいないし経験もありませんから失敗の連続でした。

事業基盤の 転換を決意

そうやって、新しい手だてを模索しているとき、債務債権にからむいろんな問

題を抱えていることも分かりました。苦勞してそのほとんどは回収しましたが、このまま富山でそれまでの従業員と会社再建の道を探ろうとしても、将来はないとつくづく思いました。

社員の三分の二くらいは兼業農家で、奥さんも働いているし、結構いい家に住んでいるという状況ですから、少々給料が安くても気にならないわけです。純朴でみんないい人なのですが、ただそれだけででした。

当社は三十年前から東京と大阪に二部上場しており、今は七千人の株主です。冷たいようかもしれませんが、この人たちとこれ以上一緒に仕事をしていたら、結局株主さんに迷惑をかけることになると思いました。また、このままあと五年くらいは繊維の仕事は続けられるだろうが、もしそうなくても従業員の退職金も払えないなとも思いました。

社長になって四年目のころ、脱繊維・脱富山を決意した私は、「社内に人材もいないし、私もそんな能力はない。提携でも合併でもいいから、資本や人を導入して立派な会社になりたい」と、親しくし

ていただいていた方に相談しました。その方の紹介で、マンション大手の会社を知り、話し合いの結果その企業グループ入りしてインテリア部門の仕事をすることになりました。

新しい分野への進出といっても、東京で新しい人を二、三人雇い、あとの三十数人はその会社からの出向ですから、いってみればマンション会社のインテリア事業部が、そのままうちのインテリア事業部に変っただけというような状態でした。

その間も、富山工場の繊維部門はそのままずっと続いていました。そのころはまだ、いまのような不景気でもなく、再就職も比較的簡単にできる状況でした。私はある日突然、富山工場の人に退職金を二〇〇%渡して辞めてもらおうと決断しました。結局、二一〇%の退職金を払いましたが、六十歳前の人は別にして、働く意欲のある人はみな再就職でき、ストひとつなく田舎に工場を閉鎖することができました。二年前のことです。

ただ、東京から来た五人の労組上部団体の人が、従業員に「社長が悪い」と叫

ばせたときにはさすがに腹もたちました。富山県は昔から繊維の労働争議が多く、警察の方も心配して毎日お見えになっていました。実際には暴力事件寸前といったときもあったのですが、一応円満に閉鎖でき、警察からは「事件にならなくてよかった。非常に上手に収められました」と褒められました。私はただ初めての経験で必死だっただけです。

勇気づけられた「講話テープ」

工場を閉鎖したのが三月三十一日でしたが、それからあと約五十日間というもの、私は本当は組合の人が言っていたように「悪い社長」ではなかったのだから、と良心の呵責に耐えかねて悩み、七転八倒しました。

そして忘れもしない五月二十日、私はいつものように車で塾長講話のテープを聞いていました。その日は第八巻の「大善を成す勇氣」でした。

塾長が大改革をされたときのお話でした。夜の十一時になっても誰も改革案に賛成してくれないで困ったけれど、これ

冊くらい本を買って込んだり、亡き親父も好きでしたが、いまは塾長のことを世界中でいちばん尊敬しています。

素直に聞ける塾長の言葉

私の手帳には、「その動機は善なりや、私心なかりしか」など、塾長の言葉がいろいろと書いてあります。私は、塾長がおっしゃることはすべて、素直に受け入れられます。正直言って、大好きなので



やはり京セラの行く末を考えたら愛えないといけないと思って一生懸命に話していたら、社員の方が「社長がこれだけ言うのであれば、私は社長の言うようにしてみる」と誰かが言い、賛同者が一人増え、また増えて、しまいには、全員が「しようがない。社長が言うのだからしばらくやってみようか」ということになって、大改革が実現できたという話でした。「大善を成すには、冷たいとか厳しいとか人に言われようとも、やりぬかねばならない」というお話を聞いて、私の心はぱっと晴れました。悩みに悩んだけれど、株主さんのことや会社の将来のことなどあらゆる角度から考えて計算して、あれでよかったのだということにハッと気がついて、その翌日から実に爽快な気分です。仕事ができるようになりました。

忘れ得ない塾長との出会い

その後、致知出版社主催の講演会で塾長が講演されることを知り、なにはともあれ、私は駆けつけました。講師は三人でしたが、私は塾長の講演だけを自当

以前大阪にいるとき、糸川英夫さんの『逆転の発想』を読みましたが、先生の本はどんな難しいことでも八百屋のおばさんが読んでも分かりやすいように書いてあり、当時はこの人こそ本物だと思っていました。東京に出て、ひょんなことから先生の事務所と同じビルに入っている会社の社長と知り合いになり、糸川先生を紹介していただき一心に何かを吸収しようと思いました。「入試突破作戦」という本は、すごく経営のプラスになりました。安岡正篤さんの『古典に学ぶ』に、「時代のふるいにかけて生きて残った古典は素晴らしい本だから古典に学ぶことも大事だが、現代の傑出した人物に指導してもらおうのがいちばんいい」と書いてありました。そういう意味で、糸川先生との出会いは非常に勉強になりました。

塾長のことを知ったのは、十年ほど前に竹村健一先生主宰の「未来経営研究会」です。話を聞いてから塾長関連の本を読むようになり、現在の経営者のなかで最高だと思ふようになりました。それからアメリカ経営の話聞きに行ったり、テープを買ったりしました。

に出席しました。

講演会のあと、私は三分間スピーチをさせていただくことができ、五月以来胸にためていた熱い思いを、「大善を成す勇氣」の講話を聞いて、ノイローゼが治った」と話しました。すると塾長は食事中だったにもかかわらず、再び壇上 올라られ、「大善を成す勇氣」のこと、「垂直登はん」のことなどを二十分くらいお話になりました。そのなかで、私の耳が手前勝手に聞いたのかもしれないが、「島田さん」という言葉が二十回くらいは塾長の口から出たように思います。塾長はそのとき、「島田さんが私のテープを聞いてくれて、ノイローゼが治ったと言ってくれるのなら、こんな嬉しいことはない」とおっしゃいました。

その年の暮れ、私は塾長にお目にかかりたい一心で九州の合同例会に参加しました。そこでも、「ノイローゼを治していただいた島田です」と言って名刺を渡しましたが、塾長は私のことを覚えていてくださり、皆さんの前で抱きしめてくださいました。本当に嬉しかったです。

私は昔、ケネディ大統領が好きで二十

私は好き嫌いの激しい人間ですが、とにかく塾長は大好きな方です。心から大好きです。私の気持ちをいちばん感動させてくださる方で、現在の人間のなかでいちばん頂点にいるのは塾長ではないかと感じています。

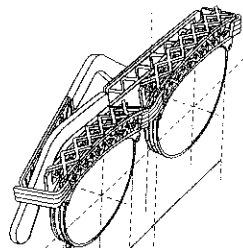
マンリウワンをめぐって

インテリア事業をやり始めて気がついたのですが、インテリアを手がけている会社で利益をあげているところはあまりありません。一社だけがとんとんで、あとはすべて赤字です。もうかっているのは、親方が何人かの職人さんを雇って、壁紙を貼っているようなところだけです。

そこで、新たにマンション販売を始めたいのです。結果論ですが、仕事そのものはいつも大きく変わっていますが、時間を経ながめてみるとその判断はいつも正しかったと思うのです。そのときは無我夢中なのですが、その結果は間違っていないかったわけで、自画自賛しています。

私は常に全力投球型の性格で、ふらふらになるまで頑張ってしまう。緩急

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
流の流れてくること、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

をつけたほうがいいのではないかと思っ
たのですが、だめです。それでも、次の日
になると頑張れるのです。一生懸命やっ
て一つの山を越え、もうこれで終わりだ
と思いつつ、次の山が見えてくると
ひょっとしたらあの山も越えられるので
はないかと思いついて頑張ってしまう
のです。

真面目に、一生懸命に頑張っていれば
必ずなんとかなる、意志あるところに道
ありといえますように、いまは志があれば
必ず道はあると思えるようになってき
ました。

私はこれまで、置かれた環境で、現実
を直視してきました。いまの状況のなか
で何がいちばん大事か、どんな方法が効
率がいいのか、頑張りながら考えてきま
した。じっくり考えると、人間は常識的

なことしか考えませんから、私は一生懸
命に走りながら考えついで直感の方が大
事であるということ、この会社を経営
するようになってから思いました。

皆さんはじっくり考えた方がいいと思
われるでしょうが、私は目いっぱい働
きながら、全力投球のなかで浮かんできた
知恵は、何ものにも替え難いような名案
が浮かんでくると思っています。それはたと
え、ぱっとしたひらめきでも、思いつき
でも同じではないでしょうか。

私はマンション販売を始めたとき、まっ
たくの素人でした。しかし、建物を造る
ときも、価格を決めるときも「自分はこ
の部屋を、この値段で買うか」というこ
とを判断基準にし、すべて私自身で決定
してきました。高品質・低価格という会
社のモットーを貫くため、値決めは人に

任せませんでした。

「自分が買うか」という問いかけは、
私の考えではごく当たり前のことなので
す。いまからマンション業界で一番にな
ろうと思っても無理なわけですから、せ
めて「オンリーワン」をめざしたのです。
たとえ小さくても、個性のある会社をつ
くろう、内容のいい会社になろうと思っ
てこれまでやってきました。

いまは自社物件の販売と、他社物件の
販売代理を手がけていますが、最大手の
マンション販売会社よりは約二十数%売
り上げが多いという状況になっています。
そういう意味では、目標としたオンリー
ワンにはなっていると思います。

ある銀行の評価によると、当社はAラ
ンクです。その理由を聞きましたら、い
いマンションを造っていること、つまり

一部上場をはたすために何をすればいい
か考えています。

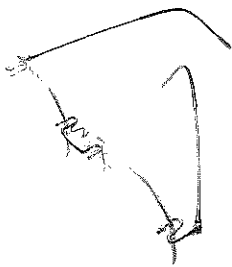
これまで、繊維からインテリア、さら
にマンション販売と短期間に転換してき
ました。そのため、証券取引所から、いつ
たい本業は何かと聞かれたこともありま
すが、なんと言われてもこの会社は私が
世界一愛している会社ですから、私が責
任を取らないといけないのです。だから
私は、自分で正しいと思ったことはやり
ぬこうと思っています。私は、社長とい
うものはその会社をいちばん愛してい
る者になるべきだ、と考えています。のん
びり構えている余裕はありません。だか
ら、そのときそのときの判断で、業態も
変えてきたのです。とにかく、今後は一
部上場という目標に向かって一気に登ら
ないといけないと思っています。

高品質・低価格の、販売価格の値打ち以
上のものを造っていることと、在庫を抱
えていないことが評価されているよう
です。私は事務所に経費をかけていま
し、無駄使いをしません。銀行の借入金
も、大手に比べて半分以下です。
つまり、会社としての固定費が少ない
ぶん、他社より少しグレードの高いもの
を造っても安く販売でき、他社と同等の
利益があるわけです。

「これからも “垂直登はん”の気持ちで

目標としていた「オンリーワン」は、
予想よりも早く達成することができま
した。それでいろいろと考えているうちに
ある日突然、現状に甘んじていたらい
へんな思いをすることになると思いまし

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。

Fuga

●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

アメリカ独立宣言の起草者ベンジャミン・フランクリンは、*「時は金なり」*の格言の主でもある。マックス・ウェーバーが名著『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の冒頭ではば全文を引用したことで有名だ。そのフランクリンの思想や生き方に学ぼうと、いま、アメリカで価値観実現のための時間管理ツール、フランクリン・システムの手帳が売れているという。この新しいタイプのシステム手帳を開発したフランクリン・クエスト社は、いまや「フォーチュン」誌の「最成長企業100」にランキングされるトップメーカーに躍り出たそうだ。

一方、中国では近代日本の実業の父、渋沢栄一翁の『論語と算盤』が出版され、経営者の中で引っぱりだこの人気で版を重ねていると聞く。

地球大の環境と開発という対立軸を止揚する「永続的発展」という方向の中で、一人一人が建国時の資本主義草創期の勤勉、儉約、謙譲の「働く倫理」をいかに取り戻すか、さらに再び世界最強の経済力を取り戻すかがアメリカビジネス界の課題とすれば、一方、中国では社会主義体制のもと、市場経済化を進める大きな激動の波の中、利己一辺倒の拝金主義化への危機感を持つ経営者や指導層が広がっているという。彼等は、正しい道理の富でなければその富は完全に永続することのできないことを知り、論語と算盤というかけ離れたものを一致せしめる、いわば永続的発展的な「義利合一」の信念に基づく実学の経営の在り方を学ぼうとしている。

創造性について

塾長広報室

田中 日本経済が膠着するなか、打破するポイントがあるとすればそれは創造性だといわれています。まず、それについてお伺いしたいと思います。

それとも一つ、今年の景気は去年よりよくなるだろうという期待がありますので、それについてもお話を聞かせください。

稲盛 過去、日本政府は公共投資で景気回復をめざしましたが、昨年はあの状況でした。今年も、相応な公共投資をするようですが、いまのように深く落ち込んだ日本経済を立て直すのは無理だろうという気がします。

私は周囲の人たちに、「今年の景気は期待するほどよくはならない。会社を伸ばそうと思ふなら、新製品の開発とか新市場の開拓など、創造的なことをする以外にない」と言っています。

全体が右肩あがりに成長し、それにつれて自分の会社も伸びるというような景気はもうありません。自分の想像力、創造性をかき立てて努力するしかありません。

田中 会社を堅調なものにするには、創造性を発揮できる仕組みで、企業の変革に取り組みざるをえない

田中 日本経済が膠着するなか、打破するポイントがあるとすればそれは創造性だといわれています。まず、それについてお伺いしたいと思います。

それとも一つ、今年の景気は去年よりよくなるだろうという期待がありますので、それについてもお話を聞かせください。

稲盛 過去、日本政府は公共投資で景気回復をめざしましたが、昨年はあの状況でした。今年も、相応な公共投資をするようですが、いまのように深く落ち込んだ日本経済を立て直すのは無理だろうという気がします。

私は周囲の人たちに、「今年の景気は期待するほどよくはならない。会社を伸ばそうと思ふなら、新製品の開発とか新市場の開拓など、創造的なことをする以外にない」と言っています。

全体が右肩あがりに成長し、それにつれて自分の会社も伸びるというような景気はもうありません。自分の想像力、創造性をかき立てて努力するしかありません。

田中 会社を堅調なものにするには、創造性を発揮できる仕組みで、企業の変革に取り組みざるをえない

田中 日本経済が膠着するなか、打破するポイントがあるとすればそれは創造性だといわれています。まず、それについてお伺いしたいと思います。

それとも一つ、今年の景気は去年よりよくなるだろうという期待がありますので、それについてもお話を聞かせください。

稲盛 過去、日本政府は公共投資で景気回復をめざしましたが、昨年はあの状況でした。今年も、相応な公共投資をするようですが、いまのように深く落ち込んだ日本経済を立て直すのは無理だろうという気がします。

私は周囲の人たちに、「今年の景気は期待するほどよくはならない。会社を伸ばそうと思ふなら、新製品の開発とか新市場の開拓など、創造的なことをする以外にない」と言っています。

全体が右肩あがりに成長し、それにつれて自分の会社も伸びるというような景気はもうありません。自分の想像力、創造性をかき立てて努力するしかありません。

田中 会社を堅調なものにするには、創造性を発揮できる仕組みで、企業の変革に取り組みざるをえない

田中 日本経済が膠着するなか、打破するポイントがあるとすればそれは創造性だといわれています。まず、それについてお伺いしたいと思います。

それとも一つ、今年の景気は去年よりよくなるだろうという期待がありますので、それについてもお話を聞かせください。

稲盛 過去、日本政府は公共投資で景気回復をめざしましたが、昨年はあの状況でした。今年も、相応な公共投資をするようですが、いまのように深く落ち込んだ日本経済を立て直すのは無理だろうという気がします。

私は周囲の人たちに、「今年の景気は期待するほどよくはならない。会社を伸ばそうと思ふなら、新製品の開発とか新市場の開拓など、創造的なことをする以外にない」と言っています。

全体が右肩あがりに成長し、それにつれて自分の会社も伸びるというような景気はもうありません。自分の想像力、創造性をかき立てて努力するしかありません。

田中 会社を堅調なものにするには、創造性を発揮できる仕組みで、企業の変革に取り組みざるをえない



私の好きな言葉



「美」

僕の体にとって生きる目標は（心も体の一部と考える）これだけだ。美を経験することにつきる。物質も、金も、欲望も、みな、この「美」というものに向かって存在している。そして愛や神も、出現するときには「美」の形をとる。

ほくは人の死に際しても茫然とはするが必ずしも悲しいと感じはしない。しかし、たとえばその時、亡き人を思って投げかける、生者の側の真実な言葉のもつ美しさには涙が出ることもある。

音楽も生き物の数ほどあるが、それを美しいと思える時は、うけると自分の側にその準備があるときなのだ。それだからこそ、その「与えられた時間」を大事にしたいのだ。

「生き方」も「つくるもの」も「会う人」も「みるもの」もみんな美しくあってほしい。そして自分の体や心もそのためにみがきたい。生きる意味は美を享受することにある、と思う。

井 上 道 義

（京都市交響楽団音楽監督・指揮者）

