

# RITA JUKU MIYAZAKI

## 第1回 定時総会

開催日 2021年3月9日(火)

会場 ホテルメリージュ「飛翔」

宮崎市橋通東3丁目1-11

■17:30~19:30 DVD視聴

松下幸之助「信念の経営」

稲盛和夫「経営者に求められる3つの力」

■19:30~20:00 総会

■20:00~21:30 会食懇談会

ミニ講話1 「株式市場の現状と今後の見通し」

大和証券株式会社

宮崎支店長 村田 尚一

ミニ講話2 「Dynamic Thinking」

霧島ホールディングス株式会社

代表取締役専務 江夏 拓三

# 「RITA JUKU MIYAZAKI」総会

## 式次第

1 開会挨拶

2 定足数の確認

3 議長選任

4 議 事

第1号議案 2020年度事業報告並びに収支決算(案)承認の件

第2号議案 2021年度事業計画並びに収支予算(案)承認の件

第3号議案 2021年度役員構成(案)承認の件

その他

5 報告事項

6 閉会挨拶

# 出席者名簿

<塾生:氏名50音順><オブザーバー:申込み順>

NO	氏名	会社名	役職名	世話人会	総会	懇談会	委任状	備考
1	明石 太暢	明石酒造(株)	常務取締役	-	○	○	-	
2	池田 宜永	都城市役所	市長	-	×	×	○	
3	伊東 芳隆	日本航空(株)宮崎支店	支店長	-	○	○	-	
4	江夏 俊太郎	江夏商事(株)	会長	-	○	○	-	
5	江夏 祥一郎	江夏石油(株)	代表取締役社長	×	×	×	○	世話人
6	江夏 拓三	霧島ホールディングス(株)	代表取締役専務	○	○	○	-	会長
7	江夏 徳次郎	BTV(株)	専務取締役	○	○	○	-	代表世話人
8	大山 憲一郎	大山食品(株)	代表取締役	○	○	○	-	世話人
9	大山 綾夏		海外営業リーダー	-	○	○	-	
10	小川 裕介	株新海屋	代表取締役	○	○	○	-	代表世話人
11	神崎 義世	神崎建設工業(株)	会長	×	×	×	○	顧問
12	神崎 雄一郎		代表取締役社長	○	○	○	-	世話人
13	木村 健一	木村産業(株)	代表取締役社長	×	○	×	-	顧問
14	木脇 大介	BTV(株)	常務取締役	-	○	○	-	
15	朽木 充嗣	(株)くちき	代表取締役	-	×	×	○	
16	黒川 浩之	(株)九南	代表取締役社長	-	×	×	○	
17	黒木 繁人	旭建設(株)	代表取締役社長	-	×	×	○	
18	児玉 寛太郎	大和物産(株)	代表取締役社長	○	○	○	-	世話人(監事)
19	坂元 丞	霧島燃料(株)	代表取締役	-	○	○	-	
20	椎葉 敦恵	ローゼ	代表	-	○	○	-	
21	下森 康玄	(株)下森建装	代表取締役社長	-				
22	高嶺 清哲	(株)高嶺木材	専務	-	○	○	-	
23	津曲 慎哉	えびの電子工業(株)	代表取締役専務	-	×	×	-	
24	寺師 博文	インフラテック(株)宮崎営業所	執行役員	-	○	○	-	
25	徳永 達彦	合名会社 徳永商店	代表社員	○	○	○	-	代表世話人
26	富吉 健一	霧島酒造(株) 霧島ファクトリーガーデン	事業本部 支配人	-	○	×	-	
27	中村 吉寛	(有)都城金海堂	代表取締役社長	○	○	○	-	世話人(監事)
28	永山 幸弘	(株)ながやま	代表取締役社長	-	×	×	○	
29	西田 俊明	(株)アルファ	代表取締役	-	×	×	○	
30	福永 栄子	(株)アイロード	代表取締役	-	○	○	-	
31	松葉 啓介	合同会社 JUJU	代表	-	○	○	-	
32	村田 尚一	大和証券(株)宮崎支店	支店長	-	○	○	-	
33	森川 護	BTV(株)	社長室長	○	○	○	-	事務局長
34	森山 福一	(一財)宮崎県建築住宅センター	理事長	-	○	○	-	
35	安富 健二	BTV(株)	地域統括プロデューサー	-	○	○	-	
36	奥田 拓平	(株)勉強堂	取締役社長	-	×	×	○	
37	綿屋 真太	花ハウス(株)	代表取締役	-	×	×	○	
1	眞鍋 和弘	(株)博運社	代表取締役社長	-	○	○	-	福岡塾生
2	原 敏也		執行役員営業部長	-	○	○	-	
3	國友 洋		宮崎事務所所長	-	○	○	-	
4	黒木 あすか	ソプラノ歌手・FMパーソナリティ・ブライダルコーディネーター	個人事業主	-	○	○	-	元盛和塾宮崎塾生
5	神谷 譲二	新海屋ベースボールクラブ監督	塾生企業役員	-	○	○	-	
6	瀬戸山 志帆	大和証券(株)宮崎支店	塾生企業役員	-	○	○	-	
7	野村 昌宏	BTV(株)	塾生企業役員	-	○	○	-	
8	青山 哲雄	(株)ドットスタディ	代表	-	○	○	-	大山塾生紹介
9	山下 秀一郎	MSプロジェクト	主任	-	○	○	-	椎葉塾生紹介
10	原村 英利子	(株)建築資料研究社	研究員	-	×	○	-	

塾生出席者数  
合計出席者数

9 25 23 10  
34 33

94.6%

↑総会定足数充足率

充足率=(総会出席塾生数+委任状提出数)/塾生数

## 2020年度事業報告

2020年7月1日～12月31日

盛和塾本部事務局からの2018年12月5日付「2019年度を以て盛和塾を解散する」との通知に従い、2019年12月17日「卒塾式」(ホテルメリージュ)にて宮崎塾を解散。2020年2月20日の世話人会にて新宮崎塾設立のための協議を行ったものの、その後は年頭から国内で発生した「新型コロナ」の感染拡大により会合を自粛。3月26日に旧盛和塾宮崎塾生77名全員宛てに2019年度収支決算書及び記念品を送付。6月11日に旧盛和塾宮崎2019年度決算総会資料を旧盛和塾宮崎塾生全員宛て郵送。コロナ第1波が収束したと見られる7月21日に宮崎観光ホテルに於いて「RITA JUKU MIYAZAKI」設立総会を開催し、2020年度は7月1日～12月31日の半年間でスタート。その後、コロナ第2波の発生により年度内の例会は11月10日と12月8日(忘年例会)の2回のみであった。

### 【 盛和塾解散通知以降の流れ 】

#### ■2018年

◇12月5日(水) 盛和塾本部事務局より「盛和塾の解散(終了)」通知を受領。

#### ■2019年

◇1月9日(水) 盛和塾解散説明会(京都)

江夏拓三・徳永達彦の新旧代表世話人出席

◇1月18日(金) 世話人会：盛和塾解散説明会の報告と今後の方針協議「杉の子」

◇2月15日(金) 例会：盛和塾解散の説明・質疑応答・意見交換「ホテルメリージュ」

◇3月5日(火) <九州・沖縄ブロック選考会 in 宮崎>：「宮崎観光ホテル」

◇4月23日(火) 例会：テーブルディスカッション「杉の子」

◇5月21日(火) 例会：機関紙マラソン第1グループ5/12完走報告会「笑輪」

◇6月18日(火) 例会：ワークショップ・堀井秀之東大名誉教授講演「県電ホール」

◇7月17日(水)・18日(木) <第27回盛和塾世界大会>(最終)「パシフィコ横浜」

◇7月23日(火) 例会：霧島酒造工場見学／塾生による海外マーケティング報告

都城フィロソフィ紹介(池田宜永市長)「霧の蔵ブルワリー」

◇7月31日(水) 本日を以て盛和塾新規入塾受付終了。

当日塾生総数14,940名(国内7,302名・海外7,638名)

当日塾数104(国内56・海外48)／宮崎塾生77名

◇8月20日(火) 例会：世界大会参加報告／盛和塾解散後の宮崎塾運営方針「杉の子」

◇10月15日(火) 例会：盛和塾解散後の「新・宮崎塾」活動方針説明・協議

新塾継続加入の意思確認(10/31までに回答)「ホテルメリージュ」

◇11月7日(木) <九州・沖縄ブロック代表世話人会議>「ホテル日航福岡」

徳永達彦代表世話人出席

◇11月19日(火) 例会：九州・沖縄ブロック代表世話人会議議事内容・決定事項報告

盛和塾宮崎解散式準備状況報告／新塾入会希望塾生35名の報告

「ニューウエルシティ宮崎」

- ◇12月17日(火)「盛和塾宮崎」卒塾式：ホテルメリージュ「鳳凰の間」<70名>  
 DVD視聴「心を高める 経営を伸ばす～稲盛塾長と歩んだ36年～」  
 稲盛塾長メッセージ拝聴「フィロソフィの新たな学びへ」  
 来賓挨拶：KCCSコンサルティング事業本部 田中 隆章 氏  
 記念講演「10年間の稲盛経営哲学の実践」  
 (株)あつまる 代表取締役社長 石井 陽介 氏  
 機関紙マラソン第1グループ完走報告：宮崎塾世話人 神崎 雄一郎  
 盛和塾ハワイ特別勉強会参加報告：参加者代表塾生 木脇 大介  
 <唱和「仰げば尊し」>  
 稲盛塾長への感謝の言葉：宮崎塾生を代表して  
 「盛和塾での学びと気づき、ソウルメイトとの出会い」  
 (株)MFE HIMUKA 代表取締役社長 島原 俊英  
 大山食品(株) 代表取締役 大山 憲一郎  
 (株)アイロード 代表取締役 福永 栄子  
 <塾長愛唱歌「ふるさと」唱和>  
 解散後、ダイニングバー「夢箱 (YUMEVAKO)」にて打上パーティ

## ■2020年

- ◇2月20日(木) 世話人：新宮崎塾設立協議「真和」  
 世話人会メンバー8名にて、下記案件について協議。  
 ①旧「盛和塾宮崎」2019年度収支決算(案)  
 ②九州・沖縄各県の新塾開設状況  
 ③2020年度「フィロソフィ経営実践塾」(福岡新塾)総会  
 ④「新宮崎塾」継続・新規申込書及び募集方法  
 ⑤新宮崎塾の名称・規約(案)
- ◇3月26日(木) 旧盛和塾生77名全員宛てに2019年度収支決算書及び記念品を送付。  
 期末残高117,412円は新宮崎塾設立準備金として使用する旨の承認  
 依頼、及び新塾継続加入希望塾生は現時点で40名であることを報告。
- ◇6月11日(木) 新宮崎塾設立協議会：世話人・機関紙マラソンメンバー「杉の子」  
 新塾名を「RITA JUKU MIYAZAKI」に決定。
- ◇6月16日(木) 旧盛和塾宮崎 2019年度決算総会資料を旧塾生全員宛て郵送。  
 折からの新型コロナ発生により、3月23日に予定していた総会を  
 中止して書面承認に切り替えたもので、解散後の残務処理のために、  
 会計期間を延長し2019.1.1～2020.3.31とした。  
 「RITA JUKU MIYAZAKI」への継続加入希望者40名宛に2020年度会費  
 (2020.7.1～12.31の半年間)3万円の請求書同封。
- ◇7月21日(火)「RITA JUKU MIYAZAKI」設立総会「宮崎観光ホテル」。  
 設立時点の塾生37名  
 開塾講話「Power Up 人生」霧島HD(株)代表取締役専務 江夏 拓三
- ◇11月10日(火) 例会：事務局報告／塾生近況報告「真和」
- ◇12月8日(火) 例会：事務局報告(稲盛デジタル図書館のご案内)／塾生近況報告  
 明石酒造「えびの市制50周年記念“本格焼酎えびのいそじ”紹介  
 サプライズ講話(江夏拓三会長)「杉の子」 以上

## 2020年度収支決算(案)

2020年7月1日～12月31日

### ■収入の部

科 目	予算額	決算額	増 減	備 考
1) 会費収入	1,200,000	1,080,000	-120,000	年会費×会員数+中途入会見込会費
2) 会議費収入(例会等参加費)	180,000	323,000	143,000	例会・世話人会自己負担金
3) 受取利息	0	1	1	
4) 雑収入	25,000	0	-25,000	
合 計	1,405,000	1,403,001	-1,999	

### ■支出の部

科 目	予算額	決算額	増 減	備 考
1) 会議費				
定例会	500,000	879,370	379,370	会場費/会食費補助
世話人会	100,000	0	-100,000	
小 計	600,000	879,370	279,370	
2) 管理費				
旅費交通費	10,000	0	-10,000	
通信費	10,000	0	-10,000	
事務用品費	50,000	7,430	-42,570	文具・ファイル、消耗品等
印刷費	20,000	0	-20,000	
新聞図書費	50,000	32,367	-17,633	盛和塾出版物・副読本・DVD・CD等
稲盛デジタル図書館	20,000	0	-20,000	
謝金	100,000	0	-100,000	
事務局費	120,000	120,000	0	月額20,000円×6ヶ月
支払手数料	10,000	2,090	-7,910	振込手数料他
雑費	0	3,278	3,278	例会用マスク購入費
小 計	390,000	165,165	-224,835	
3) 予備費				
予備費	200,000	0	-200,000	
合 計	1,190,000	1,044,535	-145,465	

収支合計	215,000	358,466	143,466	
------	---------	---------	---------	--

期首・期末現預金	現 金	預 金	現預金合計	備 考
期首繰越金	9,639	15,378	25,017	2020.7.1(盛和塾「宮崎」からの引継金)
期末残高	113,031	270,452	383,483	2020.12.31(2021年度への繰越金)
増 減	103,392	255,074	358,466	

## 監査報告書

2020年7月1日から同年12月31日までの2020年度決算書、並びに関係書類、証憑書類を閲覧し、必要事項について事務局責任者に聴取した結果、業務執行状況が適切であり、会計報告が正確であることを認めます。

2021年3月1日

監事

中村吉寛 

## 第 2 号議案

# 2021 年度事業計画(案)

### ■ 事業期間

第 2 期の 2021 年度は本年 1 月 1 日～12 月 31 日とする。

### ■ 会 則

第 1 期の会則は旧盛和塾宮崎の規約に準じているが、第 2 期以降は、(書面承認を含む)総会承認を得たうえで随時改訂を加えていくものとする。

### ■ 定例会

定例会は原則的に毎月第 2 火曜日開催とし、旧盛和塾において培ったフィロソフィの学びをさらに深めるとともに、新たな社会・経済情勢に於ける経営実践の方法論に関する勉強会としての内容充実に努め、塾生企業個々の経営・職場環境改善と業績向上に資することを目指す。ただし、2021 年度は新型コロナの感染状況及び国・県の自粛要請等に配慮しながら、世話人会の協議のうえで柔軟に開催日程を調整していくものとする。

### ■ 全国の盛和塾後継塾との関係

世界大会連絡事務局より、10 月 18 日に世界大会「心を高める経営を伸ばす」(京都)を開催する旨の提案があり、これを受けて本年 2 月 11 日にオンライン(ZOOM)で開催された九州・沖縄ブロック代表者会議(宮崎塾からは小川裕介代表世話人が出席)において、5 月 20 日に発表者選出のブロック大会を開催することが決定された。(別紙)これを契機とし、全国の盛和塾後継塾との関係構築に努めていくものとする。

#### 【参考:九州・沖縄の盛和塾後継塾名称】

福岡県「フィロソフィ経営実践塾福岡」 長崎県「フィロソフィ実践塾長崎」  
佐賀県「フィロソフィ経営実践の会<佐賀>」(略称:PMP 佐賀)  
熊本県「経伸塾」 大分県「フィロソフィ経営実践塾大分」  
鹿児島県「鹿児島盛経塾」 沖縄県「沖盛塾」

以上

## 2021年度収支予算(案)

2021年1月1日～12月31日

### ■収入の部

科 目	2020決算	2021予算	増 減	備 考
1) 会費収入	1,080,000	2,100,000	1,020,000	年会費×会員数+中途入会見込会費
2) 会議費収入(例会等参加費)	323,000	500,000	177,000	例会・世話人会自己負担金
3) 受取利息	1	5	4	
4) 雑収入	0	0	0	
合 計	1,403,001	2,600,005	1,197,004	

### ■支出の部

科 目	2020決算	2021予算	増 減	備 考
1) 会議費				会場費/会食費補助
定例会	879,370	1,500,000	620,630	
世話人会	0	100,000	100,000	
小 計	879,370	1,600,000	720,630	
2) 管理費				
旅費交通費	0	50,000	50,000	交通・運搬費/駐車場代金/宿泊費
通信費	0	10,000	10,000	各種文書郵送費等
事務用品費	7,430	20,000	12,570	文具・ファイル、消耗品等
印刷費	0	50,000	50,000	「RITA JUKU 封筒」等
新聞図書費	32,367	50,000	17,633	盛和塾出版物・副読本・DVD・CD等
稲盛デジタル図書館	0	20,000	20,000	年間利用料(京セラコミュニケーションシステム)
謝金	0	100,000	100,000	講師・経営体験発表者
事務局費	120,000	240,000	120,000	月額20,000円
支払手数料	2,090	10,000	7,910	振込手数料他
雑費	3,278	10,000	6,722	
小 計	165,165	560,000	394,835	
3) 予備費				
予備費	0	200,000	200,000	他塾との交流費等
合 計	1,044,535	2,360,000	1,315,465	

収支合計	358,466	240,005	-118,461	
------	---------	---------	----------	--

期首・期末現預金	現 金	預 金	現預金合計	備 考
期首繰越金	113,031	270,452	383,483	2021.1.1(2020年度からの繰越金)
期末残高(見込み)			623,488	2021.12.31(2022年度への繰越金)
増 減			240,005	

2020年度(2020.7.1～12.31)役員構成

役員	氏名	会社名	役職	ブロック
会長	江夏 拓三	霧島ホールディングス(株)	代表取締役専務	県西(都城)
顧問	神崎 義世	神崎建設工業(株)	会長	県央(宮崎)
	木村 健一	木村産業(株)	代表取締役社長	県北(延岡)
代表世話人	江夏 徳次郎	B T V (株)	専務取締役	県西(都城)
	小川 裕介	(株)新海屋	代表取締役	県北(延岡)
	徳永 達彦	合名会社 徳永商店	代表社員	県央(宮崎)
監事	児玉 寛太郎	大和物産(株)	代表取締役社長	県西(都城)
	中村 吉寛	(有)都城金海堂	代表取締役社長	県西(都城)
世話人	江夏 祥一郎	江夏石油(株)	代表取締役社長	県西(都城)
	大山 憲一郎	大山食品(株)	代表取締役	県央(綾町)
	神崎 雄一郎	神崎建設工業(株)	代表取締役社長	県央(宮崎)
事務局長	森川 護	B T V (株)	社長室長	県西(都城)

**【事務局】**

BTV株式会社内

〒885-0071 宮崎県宮崎市中町1街区7号

TEL.0986-27-1700 FAX.0986-27-1600

E-mail:m-morikawa@btvm.co.jp

携帯電話 090-7530-1777(森川)

各塾代表世話人 各位

「心を高める 経営を伸ばす」  
世界大会連絡事務局

謹啓 時下ますますご清祥の段、お慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、「心を高める 経営を伸ばす」世界大会連絡事務局は、2021年10月18日 国立京都国際会館での世界大会の開催に向けて準備を進めております。世界大会での経営体験発表者をご推薦頂くにあたり、東日本ブロック、中部・北信越ブロック、関西ブロック、中国・四国ブロック、九州ブロック、北米伯ブロックの6ブロックに分け、本事務局に参画頂いている世話人各位にブロック取り纏め役を依頼しております。引き続き各塾の皆様にもご協力ご支援を頂ければ幸甚に存じます。

本日は、各ブロック大会を推し進めて頂くにあたり、現在作成中の本事務局の活動意義と目的(案)、「心を高める 経営を伸ばす」世界大会発表者の選定基準(案)を共有頂きたく下記にご案内申し上げます。

本案にかかるとご意見、ご提案は各ブロック世話人各位を通してご連絡頂ければと考えております。

謹白

## 記

## 【世界大会概要】(予定)

(日 時) 2021年10月18日(月) 勉強会 10:30～17:15 懇親会 17:45～19:45

(会 場) 国立京都国際会館(宝ヶ池)

勉強会:メインホール 懇親会:イベントホール、ニューホール、アネックスホール

(参加人数) 1,200人、※最大収容人数 勉強会会場1,840人、懇親会会場2,400名)

## 【世界大会連絡事務局活動意義】(案)

「心を高める 経営を伸ばす」世界大会連絡事務局及びその世話人は、利他の心をベースにして、稲盛経営哲学を学ぶ人に有用な機会を企画し実施することで、経営トップの意識改革による会社の成長発展とそこに働く全従業員の物心両面の幸福を確立し、社会の進歩発展に貢献すると同時に世話係に徹します。世話人には特別な権利が付随するものではありません。

## 【世界大会連絡事務局活動目的】(案)

- ① 稲盛経営哲学の普及。
- ② 経営にとって必要な素晴らしい哲学の重要性を知る。
- ③ 経営哲学を全従業員と共有し、立派な(利益率の高い)会社を作る。
- ④ 全従業員の物心両面の幸せを確立する。
- ⑤ 「心を高める 経営を伸ばす」世界大会を運営し、継続することによって、世界中に素晴らしい経営者(利他の心を備えた)を輩出する。
- ⑥ 利己から利他へ 世界に誇れる経営者の発掘。
- ⑦ 地域(小さいながらも)を守りきれる経営者の育成。

## 【世界大会経営体験発表者選定基準】(案)

- ・「心を高める経営を伸ばす」を実践し、努力を積み重ねていること。
- ・稲盛経営哲学を学び、実践したことで、自らが変り、会社が変わったという具体的な事例が経営体験発表に盛り込まれていること。
- ・稲盛経営哲学を学んで経営内容や人格が高まったことに加えて、会社の規模(売上)が大きくなり、経営内容(収益率や自己資本比率の向上)が良くなっていること。その結果、従業員を幸せに出来ていること。客観的に成果がわかる業績資料の開示をお願いする。
- ・稲盛経営哲学(利他哲学)を持っている人

## 【世界大会経営体験発表者推薦枠基準】(案) ※本基準は絶対的なものでなく、体験発表の中身を重視する。

1. 直近3期において業界平均以上の経常利益率を出し続けている。または、入塾後に売上、経常利益を3倍以上伸ばし、自己資本比率50%以上確保し流動比率100%以上である。
2. 従業員との信頼関係が強く、従業員を幸せにしている。

以上

## 「稲盛デジタル図書館」

盛和塾のすべてがここにある。今こそ共に学ぼう  
塾長が心血を注いでこられた講話や、盛和塾の歴史が詰まった

機関誌「盛和塾」のバックナンバーにPCやスマホ、タブレットから自由にアクセス  
他の利用者の気づきや決意レポートからいろいろなことが学べます

**TOPICS** 2018年10月1日（月）新しい講話がリリースされました  
「京セラフィロソフィの紐解き No.11」 「なぜ企業は高収益でなければならないのか」

**TOPICS** 2018年8月31日（金）新しい講話がリリースされました  
「京セラフィロソフィの紐解き No.10」

「経営のこころⅠ -判断基準、ミッション、ビジョン、フィロフィー」

**TOPICS** 2018年8月2日（木）機関誌「盛和塾」デジタル版の配信が開始されました

稲盛塾長の講話ビデオと文章が同時に閲覧できる盛和塾生様向けのサービス

### いつでもどこでも

塾生の皆様はお手持ちのパソコン・スマートフォン・タブレットから、いつでもどこでも塾長の講話を学ぶことができます。

### 学習に役立つ機能

講話コンテンツの重要な箇所にマーカーを付けたり、気付いたことを書き込みできます。

### 他の塾生との交流

講話で学んだことをまとめるレポート機能があり、自分のレポートを他の塾生と共有して意見を交わすことができます。

### 塾生様向けサービス

6ヶ月間 9,000円（税別）の会員制有償サービスで、ご契約中の期間内はコンテンツを何度でもご利用いただけます。一部のコンテンツは無償でご覧いただくことができます。

### 塾生企業の社員様向けサービス

社員様1名につき、6ヶ月間 6,000円（税別）または1年間 12,000円（税別）の会員制有償サービスとなります。塾生様ご本人が「塾生様向けサービス」の有償会員である必要があります。

【問合せ先】京セラコミュニケーションシステム(株) TEL.0120-575-042

## 松下幸之助と稲盛和夫、新旧「経営の神」に共通した理念とは？

ビジネス 2015.07.30

### ■ トップマネジメントに必要なのは「考え方」

京セラの稲盛さんに経営を教えた人はいません。ほとんど独学で、「人間として正しいこととは何なのか」を基準にして考えてこられたようです。

そんななかでも**経営の師匠がいました。それが松下幸之助さん**で、「ダム式経営」の「健全な経営を行うために、資金、人材、技術等のダムをつくり余裕のある経営をして行こう」という話で、その方法を聞かれたとき**「まず願うことですな。願わないとできませんな」という返答に、ハタと心打たれた**と言っておられます。

経営を行う場合、ベストプラクティス（最も良いものを真似る）という方法は確かにありますが、そのエッセンスとなると、**自身の「気付き」**以外にありません。松下幸之助さんの言う「そう願うことですな」が大きな答えのようです。それと、**幸之助さんがよく言われる「血の小便が出るまで考えたことがありますか」という問いかけ**です。

物まねは大いに大切なことですが、そこからはあるべきことに対するあるべき「気付き」ができるかどうか。**経営は「願うこと」から始まるということに対する稲盛さんの感動がすごいこと**で、それが意味するものが経営のエッセンスと言えます。さらに、**気付いてからご自身で「考えて、考えて、考えてきた」から、今日の京セラがあります。**

### ■ 経営にとって「心」とは何でしょうか

事業とは「人」が、決められた目的のために行う活動です。**経営の中心は「人」**です。**人には「心」があり、「感情」があります。人は納得したとき、最大の「力」を発揮します。**この人の「心」を松下幸之助さんも稲盛さんもよく知っておられます。

**パナソニックには「遵奉すべき七精神」**があります。「宗教は人々の悩みを救う聖なる仕事である。それに対して、事業経営も人間生活に必要な物資を生産提供する聖なる仕事。そこに事業経営の真の使命がある」という考え方をもとにして制定されています。

**京セラには、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という経営理念**があり、さらに経営哲学のエッセンスを箇条書きにまとめられて全従業員に「京セラフィロソフィ手帳」を配付されています。

経営理念は多くの会社で掲げられています。パナソニックと京セラで違うのは、パナソニックが社名を変更した時、経営者が「七精神」はこれからも経営の核であることを訴え、京セラが「京セラフィロソフィ手帳」を社員に絶えず携帯させ、翻訳もされ海外の子会社に配布されています。**松下幸之助さんが「松下電器は何をつくっていますか」と問われたとき、「私の会社は、人をつくっています」といった話**は有名です。

## ■組織と仕組み

松下電器が事業部制組織とマトリックス組織を、京セラは「アメーバ」組織という、それまで知られていなかった組織形態を経営の根幹に据えました。これらの組織形態の底に流れているのは「人のやる気」を引き出すことです。人は任せられなければ責任を負いません。命令を受けるだけの仕事では、作業は行いますがあえて工夫して仕事を行いません。

パナソニックの「事業部制」では、事業部が単独の利益責任を負います。それと、経営権限が委譲されます。「事業部制」はいったん廃止されましたが、また復活しました。そのことを考えると、経営と人の「心」との関わりが垣間見えます。

「アメーバ」組織では、各部門・各工程を経営（責任）単位として分割し自己裁量権と同時に利益責任を負います。

2つの組織形態については、マニュアルにも教科書に出ていません。経営者の「血の小便」から生まれた組織のイノベーション（革新）です。さらに、この組織が目的を実現できる仕掛けがあります。

パナソニックでは、本部の経理部門が各事業部の業績を月次決算で即時チェックするとともに利益が実現できるように支援します。この制度はマネした企業があるものうまく行かなかった制度です。

「アメーバ」組織では、各アメーバの共通評価基準として時間当たり利益で採算をチェックするようにしています。企業経営は、「心」のマネジメントを根幹とし、利益を生み出す組織と仕掛けをきっちりと構築されています。

## 「事業部制」の松下幸之助、「アメーバ経営」の稲盛和夫

2010.03 月刊「BOSS」3月号

松下幸之助と稲盛和夫。「経営の神様」幸之助は、PHP 研究所を設立し倫理教育に注力する一方、晩年、松下政経塾を立ち上げ、政治家の育成にも尽力した。稲盛は盛和塾を立ち上げ、中小企業経営者の指南役になり経営者道を説いて行脚している。また、日本航空（JAL）の経営再建に伴い、最高経営責任者（CEO）就任を要請された。2人の経営手法について考えてみる。

## ■似て非なる2人の神様

幸之助は、20代前半に肺を病んでから、亡くなる94歳まで定期的に医者に診てもらい「一病息災」の生活を続けた。また、家が破産したため小学校も卒業できず、大阪電灯（現関西電力）で働きながら夜学（関西商工学校）に通った。病弱と低学歴。2つのハンディを

克服して立派な経営を行うにはどうしたらいいか。考えた末、幸之助は日本初の組織を考案。事業部制である。健康で学識のある人を事業部長に据え、権限委譲することで自分の手足として使った。指示はするが、体力を必要とする執行は、事業部長以下に任せたのだ。すると当然、考える時間が増える。その結果、生まれたのが『経営理念』であり、多くの「松下幸之助語録」である。

稲盛は、鹿児島大学工学部を卒業後、京都の硝子メーカーに4年勤めて退職、1959年に仲間とベンチャー企業京都セラミック（京セラ）を設立した。同社は半導体に目をつけ、稲盛が硝子メーカーにいたとき、寝食を忘れて研究したセラミックを半導体パッケージに活用しようと考えた。それが、まずアメリカの半導体メーカーのテキサス・インスツルメンツ（TI）社に認められ、評判が評判を呼び、フェアチャイルド、IBM などから大量の注文を受けるようになり、ハイテク・ベンチャーとして急成長した。その後、稲盛は、宝石のクレサンベール、バイオセラムの人工関節、切削工具、太陽電池パネルなど、積極果敢に新分野へ挑戦していった。CB トランシーバーのサイバネット工業とカメラのヤシカを合併。1984年には第二電電企画（現 KDDI）を設立し通信事業者となったことで、新技術、新市場だけでなく、規制緩和への挑戦者として注目される人物となった。

## ■知の重要性を認識

2人が不況下で注目されるのは、抛り所となる奥深い経営哲学を確立したからであろう。次の稲盛の発言がそれを物語っている。「私が若い頃お手本にした経営者は松下幸之助さんです。直接取引もありましたが、幸之助さんを尊敬していましたので、幸之助さんに見習いたいと思っていました。そこから端を発して、明治の頃の日本の学者から中国の老子、孔子にまで広がっていきました。いくら素晴らしい人とお会いしても、かねてからそういうことに関心を持って勉強していなければ、情報も言葉も蓄積されません。仕事でたとえ余裕のない中でも、経営者は自ら学ばなければならないのです。私は、自宅のベッドの上に精神修養、宗教、哲学の本をいっぱい積んでいます。寝る前のわずかな時間、それらを引っ張り出しては読みました。そんなことを40年もやっていると蓄積されてきて、それが自分の血肉になるのです」

幸之助と稲盛はいずれも働きながら学んだ経験を持つ。並はずれた行動力を有していたが、それ以上に知の重要性を認識していた。幸之助と稲盛は「実務家の理論」を探求していたようだ。それは事業システムを構築するためだけでなく、経営の精神にまで及ぶ。結果的に経営哲学と呼べるレベルまで高め、人間とは、国家とは、世界とは、さらに宇宙とは何かというマクロの視点で事象を捉えるようになった。

危機に際しての対応も経営哲学がベースになっている。幸之助はヒット商品不在で販売

が低迷したとき、販売店との「共存共栄」を宣誓。M&Aについてもしかりだ。京セラの場合は「弱っている相手から収奪するのではなく、救済を求めている会社や従業員を助けてあげられるM&Aならうまくいく」という考えがベースになっている。京セラが三洋電機から携帯電話事業を買収したのも、この考えに基づくものである。「創業100周年となる18年度まで環境エネルギー分野の売上高を3兆円以上に拡大する」という、パナソニックによる三洋電機の子会社化も、強い事業をさらに強くし、パナソニック・グループ全体を底上げしようとしている。

## ■いまに生きる幸之助哲学

パナソニックは、経営の舵取りを優秀な中村邦夫というサラリーマン経営者に任せたことで再生を果たした。しかし、幸之助の経営理念を尊重し続けたことは、創業家への配慮でもあり、従業員の心を1つにし、求心力を高める便利なツールであったと考えられる。その後、構造改革期から海外市場をドライビング・フォースとする成長のステージに突入した。

「幸之助の経営理念は、宇宙まで、根源の社までつくって概念を広げた。それから50年を超え、当然、時代・環境も変わりましたが、それは当社の本質です。我々は、何のために事業をするのか、事業をする人間として心がけなければならないことは何か。これは時代が変わっても、どこへ行っても通用する概念です。もし、幸之助の経営理念が十分理解されていないとすれば、それは我々が努力していないだけで、努力をすれば必ずわかっていただけたと思います。」（大坪文雄社長）

京セラも「京セラフィロソフィ」を確立した。「人間として正しいことを正しいままに追求する」という判断の基準である。これを世界に広めていこうとしている。稲盛は「アメーバ経営」という管理会計に基づくグループ経営を構築した「理の人」であると同時に「心の経営者」でもある。事業部制をつくった幸之助も同じだ。最近、あらためて経営における「心」の意義がクローズアップされている。

稲盛は経営者についてこう話す。「トップに立つ人間は人間性が重要で、すばらしい哲学を持たなければならない。リーダーは人望が必要です。人望がなければ人はついてこない。それには自分の内面を磨くことが大事です。会社の喜びも苦しみも、社長の痛み、苦しみ、楽しみというくらいに直接感じられる人間性を持たなければなりません。精神論も含めて帝王学を学んでほしいですね」

混迷する時代、経営におけるリペラルアーツを見直してみるべきではないか。

理と心のバランスがうまくとれれば、そこから「新日本的経営」のヒントが見えてくるかもしれない。

## 経営の原点「稲盛経営 12カ条」

1. 事業の目的、意義を明確にする
2. 具体的な目標を立てる
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. 売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える
6. 値決めは経営
7. 経営は強い意志で決まる
8. 燃える闘魂
9. 勇気をもって事に当たる
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

【出展】 稲盛 和夫 OFFICIAL SITE:京セラとKDDI、JALを経営する中で、  
会社経営を成功に導く実践項目を 12カ条にまとめたものです。

# 稲盛会計学 7つの基本原則

稲盛会計学では、経営の実態を正しく把握し、発展へと導くために実践的な「7つの基本原則」を掲げています。

## 1 キャッシュベース経営の原則

「キャッシュベース経営の原則」とは、「お金の動き」に焦点をあてて、シンプルな経営を行うことである。現代の会計学では、複雑化する一方であり、経営の実態がわかりにくいものになっている。経営の実態を正しく伝えるという会計の原点に戻るなら、もっとも重要な「キャッシュ」に着目して、それをベースにして正しい経営判断を行うべきである。

## 2 一対一対応の原則

会社経営においては、必ずモノとお金が動く。その時、モノまたはお金と伝票が、必ず一対一の対応を保たなければならない。この原則を「一対一対応の原則」と呼んでいる。この原則を徹底することによって、毎日の伝票の数字の積み上げが、そのまま会社全体の実際の姿を映し出す数字になる。

## 3 筋肉質経営の原則

企業を人間の体に例えるなら、ぜい肉（ムダな資産等）のまったくない健全な「筋肉質の企業」をめざすべきである。そのことを「筋肉質経営の原則」と呼び、京セラ会計学のバックボーンと位置づけている。

## 4 完璧主義の原則

「完璧主義の原則」とは、妥協を許すことなく、あらゆる仕事を完璧にすることを指すものであり、経営において実践すべき基本的な姿勢である。特に会計においては100%正しい数字が求められる。

## 5 ダブルチェックの原則

「ダブルチェックの原則」は、経理のみならず、あらゆる分野で、人に罪をつくらせない「保護メカニズム」の役割を果たす。伝票処理や入金処理を一人ではなく必ず複数の人間でチェックするというダブルチェックのシステムは、業務の信頼性と、会社組織の健全性を守ることになる。

## 6 採算向上の原則

企業会計にとって、自社の採算向上を支えることは、もっとも重大な使命である。京セラでは「アメーバ経営」と呼ばれる小集団独立採算制度を用いることにより、全従業員が採算の向上に貢献している。

## 7 ガラス張り経営の原則

経営者と社員の信頼関係を構築するためには、会社の置かれている状況を包み隠さず社員に伝えることが必要であり、経営を「透明」なものにしなければならない。経営トップだけでなく、社員にも自社の状況がよく見えるようにすることが大切である。

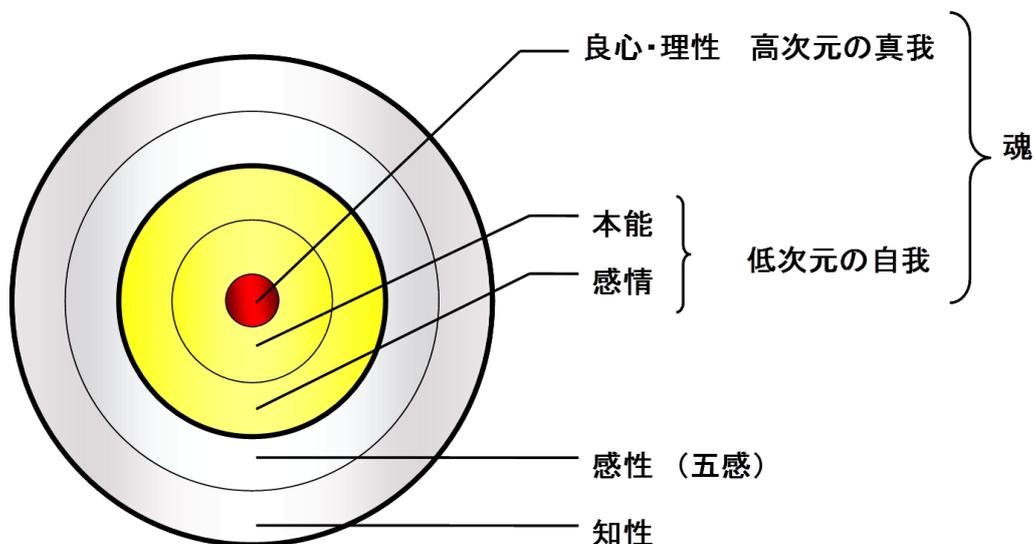
さらに、会社は、株主、投資家などの外部の関係者に対しても、自社の状況を正しく伝えなければならないだけに、外部に対するフェアなディスクロージャーが不可欠である。

## 六つの精進

1. 努力 Effort 誰にも負けない努力をする
2. 謙虚 Humbleness 謙虚にして驕らず
3. 反省 Reflection 反省のある毎日を送る
4. 感謝 Thankfulness 生きていることに感謝する
5. 善行 Benevolence 善行、利他行を積む
6. 感性 Sensibility 感性的な悩みをしない

【注】「利他行」(りたぎょう)：自分が救われるよりも、まず他者を助ける行。  
大乘仏教の教えで、究極は宇宙全体に利益を施していくものとされている。  
一方、「自利行」とは自分のための行。(小乗仏教)  
密教では、「自利行」と「利他行」が一体化しており、自らを救うことが他者を救うことにも繋がるとされている。

## 心の構造図



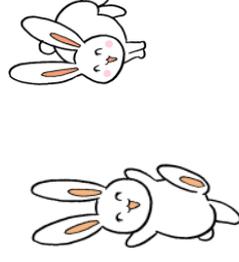
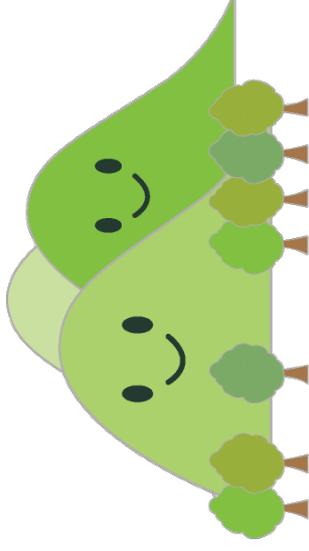




## 心を高める、経営を伸ばす

### 困難に打ち勝つために：希望を失わない

今でこそ私は、「心で思った通りに現象は現われる」と信じているのですが、社会人となった頃は、やることなすことうまくいかず、とてもそのようには考えられませんでした。しかし、そんな苦しい中でも私は明るさと希望だけは失いませんでした。そのころ私は、床が抜けそうなオンボロ寮の二階に住んでいました。昼の表も裏もなく、わらがぼうぼうとむき出しの六畳間でした。そこに七輪と鍋を持って来て、毎日自分で炊事をしていました。会社での研究も人間関係もうまくいかず、日が暮れると寮の裏の桜並木が続く小川へ一人で出かけていきました。そして、小川のほとりに腰かけて、唱歌の「ふるさと」をよく歌ったものでした。心の痛みが積もり積もって、どうにもならなかったのです。私は思いきり歌うことで、自分を元気づけていたのです。そして気分を一新して、次の日にはまた会社へ出かけて懸命に働きました。悩みは、いつでも、誰にでも、どこにでもあります。しかし、そういう状況の中でも、気分転換を図り、明日への希望と明るさだけは失われないようにしなければなりません。



## 故郷（ふるさと）

兎（うさぎ）追いし かの山

如何（いか）に在（い）ます 父母

志（こころざし）を はたして

小鮒（こぶな）釣りし かの川

恙（つつが）なしや 友がき

いつの日にか 帰らん

夢は今も めぐりて

雨に風につけても

山は青き 故郷

忘れがたき 故郷（ふるさと）

思い出（い）ずる 故郷

水は清き 故郷