

RITA JUKU MIYAZAKI

第2期 定 時 総 会

開 催 日 2022 年 3 月 15 日 (火)

会 場 宮崎観光ホテル東館「翠耀の間」

宮崎市松山町1丁目1丁目-1

■17:00~18:00 DVD視聴(定刻スタート)

<2021.12.7 忘年例会映写 DVD の続き>

松下幸之助「商いの心」(20分)

- ⑤ お客様の苦情 ⑥ “王様”を諫める
- ⑦ 自社の実力 ⑧ 知恵のカクテル

稲盛和夫「数字で経営する」(40分)

- ③ 数字を細分化する
- ④ 数字をリアルタイムに把握する
- ⑤ 美しい決算書をつくる

■18:00~18:45 総 会

■19:00~21:00 会食懇談会

塾生講話

「ミニ投資セミナー」

大和証券株式会社

宮崎支店長 村田 尚一

「未来への夢」

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」定時総会

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 2021年度事業報告並びに収支決算(案)承認の件

第2号議案 2022年度事業計画並びに収支予算(案)承認の件

第3号議案 2022年度役員構成(案)承認の件

その他

5 報告事項

6 閉会挨拶

RITA JUKU MIYAZAKI 総会定足数確認

＜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	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)	代表取締役会長	×	×	○	
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 数恵	ローゼ	代表	○	○	-	
21	高嶺 清哲	(株)高嶺木材	代表取締役	○	○	-	
22	津曲 慎哉	えびの電子工業(株)	代表取締役社長	○	○	-	
23	寺師 博文	インフラテック(株)宮崎営業所	執行役員	○	○	-	
24	徳永 達彦	合名会社 徳永商店	代表社員	○	○	-	代表世話人
25	富永 正久	牛商丑力(株)	代表取締役牧場主	×	×	○	
26	富吉 健一	霧島ホールディングス(株)	経営計画室部長	×	×	○	
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	原田 祐一	(有)原田	代表取締役	×	×	○	
31	福永 栄子	(株)アイロード／(株)アイロード・プラス	代表取締役	○	○	-	
32	松葉 啓介	合同会社 JUJU	代表	○	○	-	
33	村田 尚一	大和証券(株)宮崎支店	支店長	○	○	-	ミニ講話
34	梶木 寛明	梶巧房	代表	×	×	○	
35	森川 護	BTV(株)	社長室長	○	○	-	事務局長
36	森山 福一	(一財)宮崎県建築住宅センター	理事長	○	○	-	
37	安富 健二	BTV(株)	地域統括プロデューサー	○	○	-	
38	與田 拓平	(株)勉強堂	取締役社長	○	○	-	
1	藤川 寿治	宮崎県防犯協会連合会	専務理事	○	○	-	
2	野村 翔悟	(有)こびとの村・野村瓦屋	代表	○	○	-	西田俊明塾生紹介
3	日高 勇	日高屋	代表	○	○	-	與田拓平塾生紹介
4	桑水流 優	合同会社 JUJU	塾生企業役職員	○	○	-	
5	有田 知永	(株)アイロード／(株)アイロード・プラス	塾生企業役職員	○	○	-	
6	野村 昌宏	BTV(株)	塾生企業役職員	○	○	-	

塾生出席者数 27 27 11 100.0%

合計出席者数 33 33 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(38)

第1号議案

2021年度事業報告

2021年1月1日～12月31日

第1期の2020年度は、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7月1日～12月31日の半年間でスタートしたものの、2020年1月に国内で初めて発生した新型コロナウイルスにおける第2波の影響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回のみで開催となりました。

第2期にあたる2021年度も年頭から宮崎県緊急事態宣言が発令され、2月7日に宣言終了となり、警報レベルが「4」から「3」に引き下げられたものの、引き続き県内全域が3月7日までを目途に「感染警戒区域」に指定され、例会開催がままならない状態が続きました。その後、感染拡大状況が落ち着いたことから期限短縮措置があり、漸く3月9日に2021年度最初の会合として通常総会開催の運びに至りました。

以下、全国の盛和塾後継塾の動向にも触れながら、2021年度の年間活動記録をご報告申し上げます。

【年間活動記録】

■ 3月9日(火) 2021年通常総会「ホテルメリージュ」(宮崎市)

17:00～17:50 世話人会

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 通常総会

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

「フィロソフィ経営実践塾福岡」(旧:盛和塾「福岡」)より(株)博運社の眞鍋和弘社長、原敏也執行役員営業部長、國友洋宮崎営業所長をお招きし、コロナ禍における福岡塾の活動状況、運送業界の現況について語っていただきました。

■ 4月7日(水)「RITA NETWORK(利他ねっとわーく)」地域情報欄への掲載

安富健二塾生が発行・編集人を務めているフリーペーパーに、当塾活動状況紹介欄を設け、機関紙マラソン感想文(匿名)、塾生企業紹介(大山食品・えびの電子工業・大和物産)等を掲載。県外も含め、塾生からの寄稿を随時受付中。<<https://matiokosi.com>>

■ 5月4日(火) 訃報

当塾塾生で、株式会社 下森建装 代表取締役社長 下森 康玄氏が、5月2日午前1時58分永眠されました。享年66歳でした。生前のお姿を偲び、謹んでご報告申し上げます。合掌

■ 5月20日(木) 九州・沖縄地区ブロック選考会 2021「福岡国際会議場」(福岡市)

当塾からは、審査員2名(代表世話人:小川裕介・江夏徳次郎)を含めて全員がオンライン(ZOOM)出席。福岡2名、大分・熊本・鹿児島・沖縄各1名の計6名が経営体験を発表。審査の結果、福岡塾の横山知佳氏<㈱ジャストヒューマンネットワーク(人材派遣業)社長>、熊本塾の倉崎好太郎氏<RITA グループホールディングス㈱(食品ネット通販業)社長>の2名を世界大会出場候補者に選出。

■ 7月16日(金) 18:30~21:00 RITA JUKU MIYAZAKI 世話人会「なぶら」(宮崎市)

機関紙マラソン第3グループ完走祝賀会を兼ねて世話人会を開催。

世話人6名と、第3グループ完走者4名<明石(リーダー)・高嶺・松葉・安富>出席。

■ 7月27日(火) RITA JUKU MIYAZAKI 7月例会「宮崎観光ホテル」(宮崎市)

17:00~17:50 DVD 視聴

「盛和塾宮崎設立20周年記念祝賀会」<2013.5.13収録>

「稲盛和夫 学びと気づきのメモリアル」

「永守重信:日本電産~日本を変えた経営者たち~」

日本電産の事業概要・業績推移、永守語録の概説:森川 護

19:00~19:30 定例会

本年5月に逝去された下森康玄塾生を偲び黙祷

機関紙マラソン完走報告 第3チームリーダー 明石 太暢

機関紙マラソン再開(第4グループ発足)の提案 大山 憲一郎

世界大会(10/18 京都)開催要領の説明 徳永 達彦

19:30~21:30 会食懇談会

今後の「RITA JUKU MIYAZAKI」運営方針に関する質疑応答

塾生近況報告

<2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会>

7/23(金)~8/8(日):オリンピック

8/24(火)~9/5(日)パラリンピック

■ 9月22日(水) 17:00~19:00 KCCS<京セラコミュニケーションシステム㈱>

第1回「理念・教育フォーラム」<ZOOM>:IDL(稲盛デジタルライブラリー)協賛研修

1. KCCS 基調講演「理念経営のすすめ」

経営理念を実現する哲学とシステム KCCS コンサルティング事業本部 田中 隆章

2. 導入企業事例発表

経営理念の制定とアメンバー経営の実践 ㈱一ノ坪製作所 取締役社長 一ノ坪 英二

■ 10月12日(火) RITA JUKU MIYAZAKI 10月例会「霧の蔵ブルワリー」(都城市)

16:30~17:00 世話人会:入塾面談(2名)

17:15~19:00 定例会

特別講演「元盛和塾に学んで~アメーバ経営&京セラフィロソフィの実践~」

講師:アスカコーポレーション株式会社 代表取締役会長 阪和彦氏

◇元盛和塾本部 理事 ◇フィロソフィ経営実践塾福岡 顧問

◇福岡県企業振興会 理事長 ◇日本政策金融公庫北九州懇話会 名誉顧問

◇NPO 法人ふくおか出会いサポートセンターJUNOALL 開所 理事長

19:15~21:30 会食懇談会

講師への記念品贈呈

霧島酒造宮崎県先行販売新商品「SUZUKIRISHIMA」の紹介 江夏 拓三

新塾生(11月入塾予定)紹介:牛商丑力株式会社 代表取締役 富永 正久

有限会社原田 代表取締役 原田 祐一

世界大会(10/18 京都)開催要領の説明 徳永 達彦

都城市副市長の児玉宏紀氏、元都城警察署長で現在宮崎県防犯協会連合会専務理事の藤川寿治氏にも来賓としてご出席いただき、「青年時代、京都で暴走族だったが、母の涙で改心」し、稲盛哲学とアメーバ経営の徹底実践によって九州有数のメッキ会社を創り上げた阪和彦氏との軽妙なやり取りなどで、大いに盛り上がりました。

■ 10月18日(月) 10:30~17:50

第1回「心を高め経営を伸ばす世界大会」<オンライン(ZOOM)限定開催>

発表者:実践経営者道場<大和> (株)アーストレック 原田 智樹

ブラジル経営哲学研究所 南農機社 肘岡 フランシスコ道夫

中国盛和塾<江南> 南昌鋁山機械有限公司 李 順山

盛心塾三河 (株)汐見製作所 見山 圭二

岡山師盛会 (株)水内ゴム 水内 雄一

フィロソフィ経営実践塾<横浜> 横浜環境保全(株) 高橋 義和

フィロソフィ経営実践塾<福岡> (株)ジャストヒューマンネットワーク 横山 知佳

■ 12月7日(火) RITA JUKU MIYAZAKI 忘年例会「ホテル JAL シティ宮崎」(宮崎市)

17:00~18:45 DVD 視聴

松下幸之助「商いの心」

① 世間の相場と価格 ② 適正な価格 ③ 信用を得る道 ④ 正しさを貫けば・・・

稲盛和夫「数字で経営する」

① 正しい数字で経営する ② 数字を厳しくとらえる

「経営者大山健太郎の仕事~歩み続ける限り、倒れない~」

アイリスオーヤマの事業概要・業績推移、大山語録の概説:森川 護

18:45~19:30 定例会

機関紙マラソン第4グループ結成状況報告 大山 憲一郎

今後の運営方針に関する塾生からの提案と質疑応答

19:30~21:30 会食懇談会

塾生近況報告

以上

2021年度収支決算(案)

2021年1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	2,100,000	2,800,000	700,000	2021年度220万円+2022年度前納60万円
2)会議費収入(例会等参加費)	500,000	529,300	29,300	例会・総会333,000円+世界大会196,300円
3)受取利息	5	9	4	
4)雑収入	0	41,500	41,500	塾生向け販売:都城フィロソフィ手帳42,500円 「稲盛和夫に叱られて」11,500円
合 計	2,600,005	3,370,809	770,804	

■支出の部

科 目	予算額	決算額	増 減	備 考
1)会議費				
定例会	1,500,000	1,005,345	-494,655	会場費+懇談会費補助
世話人会	100,000	60,770	-39,230	
世界大会	0	196,300	196,300	
小 計	1,600,000	1,262,415	-337,585	オンライン参加費:大会本部事務局
2)管理費				
旅費交通費	50,000	33,360	-16,640	講師旅費交通費・送迎費等
通信費	10,000	710	-9,290	
事務用品費	20,000	62,071	42,071	通帳名義変更:印鑑セット25,100円+カード1,100円 DVD映写プロジェクター16,890円
印刷費	50,000	44,000	-6,000	RITA JUKU MIYAZAKI 封筒(大・小)
新聞図書費	50,000	164,417	114,417	都城フィロソフィ手帳85冊42,500円/日経BP25,000円 稲盛和夫関連図書(塾生向け販売用)・DVD等
稲盛デジタル図書館	20,000	0	-20,000	
謝金	100,000	50,000	-50,000	
事務局費	240,000	240,000	0	月額20,000円×12ヶ月
支払手数料	10,000	4,730	-5,270	振込手数料他
慶弔金	0	30,000	30,000	下森康玄塾生香典
雑費	10,000	4,200	-5,800	佐賀塾生来訪応接費
小 計	560,000	633,488	73,488	
3)予備費				
予備費	200,000	0	-200,000	
合 計	2,360,000	1,895,903	-464,097	

収支合計	240,005	1,474,906	1,234,901	
-------------	----------------	------------------	------------------	--

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(2019年度からの繰越金)
期中増減	130,066	1,344,840	1,474,906	2021年度収支
期末残高	243,097	1,615,292	1,858,389	2021.12.31(2022年度への繰越金)

監査報告書

2021年1月1日から同年12月31日までの2021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。

2022年3月3日

監事 児玉寛太郎 

監事 中村吉寛 

第 2 号議案

2022 年度事業計画(案)

■事業期間

第 3 期の 2022 年度は、2022 年 1 月 1 日～12 月 31 日とします。

■定例会

定例会は原則的に毎月第 2 火曜日とし、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、国内外の時代を先導する企業・経営者の経営理念やマーケティング理論に関する研究を加え、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ながら、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引き続き目指していきます。

ただし、昨年末に国内で発生したオミクロン株は、宮崎県においても、正月早々に確認されて以降、県内全域に感染拡大し始めたことから、1 月 21 日に宮崎・都城・延岡市と三股町を「まん延防止等重点措置」対象区域に指定、その後、全 26 市町村に拡大し、解除期限も 3 月 6 日まで延長されました。このため、当初 2 月 22 日に予定していた通常総会を延期せざるを得ず、漸く本県における 3 月 7 日以降の「まん防」解除が決定したことから、本年度最初の会合として本日の総会開催が実現した次第です。

今後も、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しますが、現時点での年間計画は下記日程を予定しております。(青字はほぼ確定／緑字は中止・変更あり)

◇4 月 27 日(水) 13:00～19:30 「九州・沖縄ブロック選考会」(くまもと森都心プラザ)

<出席予定者(申し込み順)>(現在のところ、まだ追加申し込み可能です)

リアル参加(8名): 與田拓平・大山憲一郎・小川裕介・江夏拓三

江夏徳次郎・木脇大介・安富健二・森川護

オンライン参加(4名): 寺師博文・津曲慎哉・森山福一・徳永達彦

◇4 月 28 日(木) 17:00～21:30 4 月例会(ホテル JAL シティ宮崎)

特別講演「結果を出す自治体経営～都城フィロソフィを基軸として～」

<都城市長 池田宣永(いけだ・たかひさ) 塾生>

◇6 月 14 日(火) ◇7 月 12 日(火) ◇8 月 9 日(日) ……中止・変更あり

◇9 月 21 日(水) 第 3 回「心を高め経営を伸ばす世界大会」(京都国際会館)

<現在のところ、リアル開催が予定されています>

◇10 月 11 日(火) 10 月例会 in 都城 ◇12 月 6 日(火) 忘年例会

■全国の盛和塾後継塾との連携

4/27 九州・沖縄ブロック選考会、9/21 世界大会を契機に、全国の盛和塾後継塾との関係再構築を図り、コロナの状況にも配慮しながら、講師の相互派遣や合同例会の開催など、交流事業の活性化に努めてまいります。

以上

2022年度収支予算(案)

2022年1月1日～12月31日

■収入の部

科 目	2021決算	2022予算	増 減	備 考
1)会費収入	2,800,000	2,400,000	-400,000	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)	529,300	600,000	70,700	例会・世話人会自己負担金
3)受取利息	9	10	1	
4)雑収入	41,500	50,000	8,500	
合 計	3,370,809	3,050,010	-320,799	

■支出の部

科 目	2021決算	2022予算	増 減	備 考
1)会議費				
定例会	1,005,345	1,500,000	494,655	会場費／会食費補助
世話人会	60,770	100,000	39,230	
世界大会	196,300	500,000	303,700	
小 計	1,262,415	2,100,000	837,585	
2)管理費				
旅費交通費	33,360	50,000	16,640	交通・運搬費／駐車場代金／宿泊費
通信費	710	10,000	9,290	各種文書郵送費等
事務用品費	62,071	50,000	-12,071	文具・ファイル、消耗品等
印刷費	44,000	50,000	6,000	
新聞図書費	164,417	150,000	-14,417	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	50,000	100,000	50,000	講師・経営体験発表者
事務局費	240,000	240,000	0	月額20,000円
支払手数料	4,730	5,000	270	振込手数料他
慶弔金	30,000	0	-30,000	
雑費	4,200	10,000	5,800	
小 計	633,488	685,000	51,512	
3)予備費				
予備費	0	200,000	200,000	他塾との交流費等
合 計	1,895,903	2,985,000	1,089,097	

収支合計	1,474,906	65,010	-1,409,896	
-------------	------------------	---------------	-------------------	--

期首・期末現預金	現 金	預 金	現預金合計	備 考
期首繰越金	243,097	1,615,292	1,858,389	2022.1.1(2021年度からの繰越金)
期中増減			65,010	2022年度収支見込み
期末残高			1,923,399	2022.12.31(2023年度への繰越金)

2022年度(2022.1.1~12.31)役員構成(案)

<各項、氏名50音順>

役員	氏名	会社名	会社役職	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)
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)
	児玉 寛太郎 (監事)	大和物産(株)	代表取締役社長	県西(都城)
	中村 吉寛 (監事)	(有)都城金海堂	代表取締役社長	県西(都城)
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)

松下幸之助「商いの心」

1982年カセットテープ集発刊(1989年8月DVD化)

5. お客様の苦情 1959年2月18日 京都ナショナルショップ店大会

- ◇お客様の苦情は、誰にとっても気持ちの良いものではありません。
- ◇しかし、その苦情によって勉強もし、技術も向上し、新しいものを生み出すことにつながっていくのです。

【MEMO】

6. “王様”を諫める 1965年10月28日 松下電器関連会社の方々への話

- ◇商売人にとって、お客様は確かに王様のように大切な存在です。
- ◇しかし、王様が無理難題を言うようなら滅亡することだってあるのです。
- ◇だからこそ、時には諫めるという姿勢も必要なのです。

【MEMO】

7. 自社の実力 1962年3月20日 住友銀行主催講演会

- ◇自己評定を誤るところに失敗が生まれてきます。
- ◇常日頃から自己検討・自己評定を怠らないということが重要なのです。
- ◇それぞれに、自己・自社に対して正しい評価ができているでしょうか。

【MEMO】

8. 知恵のカクテル 1966年3月2日 松下電器新入社員への話

- ◇お互いの商売を反映させていくために、知恵を出し合うのはきわめて大切なことです。
- ◇みなさんの職場では、若い社員が経営について、遠慮なく発言できる雰囲気があるでしょうか。
- ◇社長が一人で決めることが当たり前になってはいないでしょうか。

【MEMO】

ま な び

稲盛和夫「数字で経営する」

2021年7月20日 第25回世界大会 塾長講話

3.数字を細分化する

① 組織ごとに明確な目標数字を設定する

- ◇「売上最大、経費最小」を実践するには、**全従業員が日常業務の中で創意工夫**できるよう、数字の細分化が必要。
- ◇空間的に数字を細分化する:**現場の最小単位の組織ごとに目標数字**を持ち、その組織ごとに採算を管理していく。
- ◇時間的に数字を細分化する:年度目標だけでなく、**月次の目標を明確に設定**することで、日々の目標も見えてくる。

② 年間の経営計画を立てて、月次で採算を管理する

- ◇京セラでは、採算向上システムは「**アメーバ経営**」と呼ばれる**小集団部門別採算制度**のもとに運営されている。
- ◇**数字目標のベースとなるのはマスタープラン(年間経営計画)**で、この進捗に応じて予定数字を立案する。

③ 勘定科目を細分化し、改善の手を打つ

- ◇一般的な勘定科目ではなく**現場の一人ひとりが改善の手を打ちやすいように経費科目を細分化**することが大切。
- ◇そのように**経営そのものの「見える化」**を図ることで、経営実態を正しく把握し、的確な経営施策を打つことができる。

4.数字をリアルタイムに把握する

① 実績数字をスピーディーに現場にフィードバックする

- ◇**細かな社内ルールが整備・管理**されていなければ、実績数字をスピーディーに集計し現場にフィードバックできない。

② 経営管理部門の重要性

- ◇京セラの経営管理部門では、現場で起こる事象に対し「**何が正しいのか**」を**判断基準にモノ・金の動きと伝票とを一対一に対応させる**役割を担っており、事業部門と一緒に月次予定数字の達成へ向けて採算を追求している。

③ 第二電電と日本航空の強み

- ◇精緻な経営管理システム:リアルタイムに経営数字が把握でき採算が分かることで、**どこにいても経営判断**できる。

④ 実績開示で築かれる信頼関係

- ◇さまざまな機会を通じて、会社の状況や進むべき方向をオープンにし、**全社員と経営数字を共有**していく。
- ◇経営実態の数字と共に、**経営者としての将来ビジョン、そのためにこれから採るべき施策を社員と共有**する。

⑤ 公明正大な姿勢が経営者としての勇気をかき立てる

- ◇**トップ自らが率先垂範、公明正大を貫く姿勢**を常に持ち、社長の接待交際費も含めて隠すことなく開示する。
- ◇そうすることで、**経営者自身の心構えを強固にし、経営者としての勇気をかき立ててくれるというメリット**も生じる。

5.美しい決算書をつくる

① 美しい決算書には筋肉質の企業体質が反映される

- ◇会社にとっての**筋肉とは人・モノ・金・設備など売上と利益を生み出す会社の資産**。売上や利益を生み出さない**余分な資産は会社の「ぜい肉」**。美しい決算書には筋肉質の企業体質と経営姿勢が反映されている。
- ◇**松下幸之助氏の講演「ダム式経営」**:京セラの高収益体質をつくり上げていく上で、**大変な推進力**となった。

② 強い「思い」が企業の経営基盤を万全にする

- ◇美しい決算書のベースには、「**従業員のため**」という善き心、美しい心がなければならない。
- ◇その高邁な目的があればこそ、数字で経営することに徹底して努めることができる。
- ◇**美しく善き心をベースとして、徹底して数字で経営することに努めるならば、必ずその苦労は報われる**。

ま な び

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？

2015.07.30 日経ビジネス

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いこう」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」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。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、拠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だと思います。」(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」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、素晴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。」
混迷する時代、経営におけるリベ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。

特集 盛和塾、その後 コロナ下で稲盛哲学は生きたか

稲盛氏が唱える「不況を乗り越える五つの対策」とは

2021.4.14 日経トップリーダー

2019 年末に閉塾した「盛和塾」。京セラ創業者の稲盛和夫氏が開いた私塾だ。閉塾直後からコロナ禍に襲われた元塾生たちは、どのように稲盛氏の教えを実践したのか。盛和塾のその後を追った。



機関誌「盛和塾」の91号には「不況を乗り越える五つの対策」が掲載されている

コロナ禍が広がったとき、元盛和塾生たちが真っ先に思い出し、頼りにした「五つの対策」。機関誌「盛和塾」で、それを解説した箇所をここに全文引用する。

一 従業員との絆を強くする

不況に遭遇したとき、必ず社内の人間関係が崩れていきます。お互いに賃金を少しずつ減らしていこうというだけでも、経営者と従業員とのあいだの信頼は崩れていきます。ですから、不況を乗り切っていくには、まず何よりも従業員との信頼関係を構築していくことが一番大事になるのです。私はかねてから「従業員は企業の宝だ」と言ってきましたから、皆さんも、もちろん、従業員との関係を大切にしてきましたと思いますが、不況となり精神的にささくれた状態になれば人間関係は壊れていきます。改めて従業員との人間関係、絆を強固なものにするよう努力してください。

二 あらゆる経費を削減していく

不況という機会に、あらゆる経費を削減してください。思いつく経費はすべて減らしていく。**追い詰められれば、いろいろな知恵が湧いてくるものです。**それまでは、これはどうしても必要な経費だと思っていたけれども、よく考えてみれば不要不急のものだったということに気がついたりします。私は不況に遭遇したとき、徹底してあらゆる経費の削減に努めてきました。従来、たくさんあったムダをすべてそぎ落とし、スリムな経営に変えていきました。**経営がスリムなものになれば、不況を脱して受注が元に戻ってきたとき、はるかに少ない経費で従来の生産をこなしていけるようになります。**不況を格好の機会として経費削減をしておけば、景気が戻り、仕事が増えてきたときには、**より高収益の企業体質を実現することができる。**ですから、この不況時に経費を削減するということは、好況になったときのために極めて大事なことになるわけです。ぜひともこのことを頭に入れて、あらゆる経費の削減に努めていただきたいと思います。

三 トップ自らが営業の最前線に出ていく

先ほど（*本内容の前にオイルショック時の話がある）、オイルショックのときの京セラの様子を紹介しましたが、つるべ落としで注文が減っていく中で、私は注文を取るために、世界中を飛びまわりました。つまりこの**不況のときには、トップが率先垂範して営業にでていかなければならないのです。これは絶対条件です。**注文がないのですから、ただ単に営業の人たちだけに営業活動をさせるのではなくて、経営者自ら率先垂範して、トップセールスで注文を取りに行くことが必要なのです

四 新製品、新商品の開発に努める

不況のときこそ、新製品、新商品の開発に努めることが大事になってきます。注文が激減しているわけですから、従来の製品では売上が立たない。しかし**不況の中でも、マーケットが求めているものは必ずあるはずで、それは何なのかということ、トップセールスで走りまわっている中で見極めていく。**そして、「マーケットがこういうものを求めているのなら、それをつくろう、それを開発しよう」というふうにしていく。これが新製品開発につながるのです。**製造業ではない場合には、これから売れそうな商品を仕入れてくる。売れる商品を先取りして仕入れて売**るのです。不況のときこそ、新製品、新商品の開発に注力しなければなりません。**生きるか死ぬかという必死の勢いで研究開発に努めますから、不況こそ、最も新製品、新商品が開発できる**ときなのです。

五 ありとあらゆる創意工夫に努める

すべての面で創意工夫に努め、景気が回復したときに発展する芽をつくっておかなければなりません。**不況は企業を強くしていくための節目**なのです。竹が節をつくりながら強靱になっていくように、企業も不況に遭遇するたびに強い節をつくって成長していきます。節のない、ただスラリと伸びただけの竹は、不況に遭遇したとき、必ず折れてしまいます。**この不況は自分たちの企業を強くするために自然が与えてくれた試練なのだと理解して、ぜひとも頑張ってください。**

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。

経営の原点「稲盛経営 12 カ条」

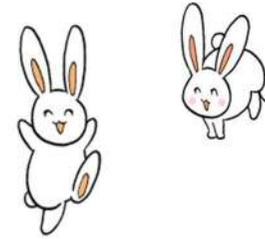
1. 事業の目的、意義を明確にする
2. 具体的な目標を立てる
3. 強烈な願望を心に抱く
4. 誰にも負けない努力をする
5. 売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える
6. 値決めは経営
7. 経営は強い意志で決まる
8. 燃える闘魂
9. 勇気をもって事に当たる
10. 常に創造的な仕事をする
11. 思いやりの心で誠実に
12. 常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で

【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。

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。畳の表も裏もなく、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

小鮒（こぶな）釣りし かの川

夢は今も めぐりて

忘れがたき 故郷（ふるさと）

如何（いか）に在（い）ます 父母

恙（つつが）なしや 友がき

雨に風につけても

思い出（い）ずる 故郷

志（こころざし）を はたして

いつの日にか 帰らん

山は青き 故郷

水は清き 故郷