

「金融機関から見た事業性評価」

- I. 自己紹介 ～ 配布資料
 - II. 日本企業のグローバル化
 - ◎ 「インターナショナル」と「グローバル」
 - III. 金融機関は何を見るか ～ 「事業性評価」の3視点
 - ① グローバルな環境の変化 ～ 産業資本の成長の限界
 - ② 日本の場合
 - ③ トヨタ自動車の場合
 - ④ デジタル・ディスラプション と エストニアの例
 - IV. 経営者論
 - ① 三菱銀行の例 ～ 果たすべき役割と責任
 - ② ある単会会長の例 ～ 果たすべき役割と責任
 - ③ 倫理経営者論
 - V. 経営者の実践
 - ① 「倫理」と「道徳」
 - ② 経営への情熱
 - ③ 「倫理」と「宗教」そして「自由」
 - ④ 「死生観」
-

21 JAN. 2018

東京都倫理法人会 幹事長

(株) Global Ethics 経営研究所

代表取締役社長 石塚 隆正

【 後継者倫理塾 講演原稿 金融機関から見た事業性評価 】(2018.1.21)

◆ I. 自己紹介

ご紹介賜りました石塚でございます。金融機関から見た会社経営、金融庁の新しい用語で言えば「事業性評価」ということになりますが、皆様が経営者として采配を揮う場合に、その経営について金融機関はどういう所を見ているのかについて、私の言う「倫理経営」という観点から若干味付けしてお話してみたいと思うのです。

私は明治の開国・御一新以来、唯一の外国為替と国際金融の担い手であった横浜正金銀行、GHQによって解体され、昭和27年に再興された東京銀行の出身、しかも1996年(平成8年)に三菱銀行と合併し、三菱銀行本部に移った人間ですから、三菱銀行の人間になってしまった訳です。よって三菱銀行の物の見方でお話致します。

東京銀行は言うなれば リベラル派の旧海軍、三菱銀行はコンサヴァティヴ派の旧陸軍という開き・違いがありますから、そして私は三菱側に入っていった人間ですから、本日は三菱流で、やや硬く厳しい話になるかもしれませんが、経営者として参考になる話ですから、どうぞ楽しんでお聞き願いたいと思います。

まず東京銀行では、その者ズバリ、人間性・人柄そのもので自己紹介もなく話を始めますが、(一社)倫理研究所の法人レクチャー研修で、必ず自己紹介をするようにとの事ですので、最初の5分間で三菱方式で自己紹介をしておきます。お手許資料をご覧ください。

一番上に人別牒をお付けしました。この経歴書ですが、私が一般社団法人 日中国際交流協会の監査役を務めておりまして、外務省から予算を付けて頂いているので、年1回監査報告書を作成・提出する訳ですね。従って外務省も監査役の人物をチェックしたいとの事で経歴書を提出している訳です。

外務省のお役人は現在では「国家公務員試験」に合格され入省されている訳ですが、その前は「外務公務員試験」という特別の試験がありましたし、もっと昔は「高等文官試験」よりも難しい「外交

官試験」を受けて入省された偉い方々なので、私の経歴書もおそらく一番最後の行、「賞罰なし」という所を見る訳ですね。行政処分や刑罰を受けていない「普通の社会人」で監査能力を有する人物あることを確認する訳ですね。外務省の方々の方が偉いに決まっていますから。(会場 笑い)

それから本年(2018年)3月19日の「金融経済新聞」の「喜怒哀楽」欄に掲載された私の「喜怒哀楽」原稿を添付しておきました。人生の喜怒哀楽に因んだ人物との出会いをご紹介します。

次行きましょう。私の半生が大雑把に書いてある「BIG LIFE 21」という雑誌の抜粋記事をお付けしております。私の一回り上の先輩に杉田亮毅という日本経済新聞社の社長・会長をやり、今は日本経済研究センターの特別顧問をやっておられる先輩がおるのですが、まあ日経のドンですね。

今は大変お世話になっておりまして、その部下に社会部のWという記者がおりまして中小企業の経営者の盛大な人生・BIG LIFEですね。そういう雑誌を出して中小企業の経営者を元気にしたいと活動している訳ですが、そのW氏から追っかけを受けまして、逃げ切れずインタビューをうけたというのが、その記事です。私の半生の要約版です。

それから、一昨年7月に設立した私の会社のブローチャー。「石塚さん、あんたは銀行の人事部の指示で中小企業の社長を渡り歩いているんじゃないぞ！ あんたは『いたばし倫理法人会』を120社からロータリー、ライオンズを凌ぐ230社まで持ち上げたんだから、世に資する「倫理経営」を内外に普及する(株)GLOBAL ETHICS(地球倫理)経営研究所を作れ」と、あの行徳哲男先生という松岡修造氏や下村博文先生ら日本を支える18千人を育てた偉い先生に文字通り殴り倒されて、已む無く設立した訳でございます。(会場 笑い)挨拶状がブローチャの中に入っておりますので、後程ご高覧ください。

1999年(平成11年)に参議院のドンと言われた村上正邦さんが国旗国歌法というのを通しましたが、組織率23%(実際は15%という話もありますが)の日本教職員組合(日教組)が日本人生徒に対

して、国歌「君が代」を斉唱し 国旗「日の丸」を掲揚する事は、日本人生徒の自主性に任せる事、個人の自由な自主的判断に負う処であって、社会的躰として、また良い意味での道徳的強制・国民的義務として、具体的に教えることはできないと否定しておりますので、

実はこれ、見事に成功したのですね。今、小学生に日本の国歌はと聞くと「知らない」、じゃあ「君が代」はというと「ああ、大相撲で唄う『歌』」といい、国歌とはいわない。日本の国旗はと聞くと「知らない」、じゃあ「日の丸」はというと「オリンピックで金メダルをとると一番上に飾る『旗』」といい、国旗とはいわない。

これでは政治家が表に出て推進もできないだろうと、日の丸を掲げ・君が代を斉唱する運動を家庭の中から、社会の・市井の一角から厳かに、そして穏やかに推進してみようということで、「一般社団法人きらめき日本」を一昨年2月に設立致しました。私の理事長挨拶原稿を添付してあります。

次に現下の日本の危機的状況に、日本国民が日本の将来の設計図を自前で描き、その実現に向けて協働して行く国民運動を「横串の会」として推進していこうと、グローバル教育研究所の渥美育子先生とのプロジェクト「21世紀型人財をどう育てるか」を まあ夢中にと言ったらよいでしょうか、ご一緒に推進している訳なんです。衆議院議員会館大ホールで行った3回程の講演会のチラシをお付けしてあります。

また、倫理法人会ということで申しますと、個別企業の「倫理経営」の展開が「倫理経済体制」を齎し、21世紀の資本主義をよい方向にもって行けるのは、日本および日本人かもしれぬ、しかも「株主資本主義」ではなく、「公益資本主義」、即ち、私で言えば「倫理資本主義」と申して良いのですが、それを内閣府参与・元国連経済大使の原 丈二さん（私と同年ですが）と共に 韓国済州島での「平和と繁栄のための済州フォーラム（アジア版ダボス会議とっておりますが）」において、アジアから世界50カ国6千人に向けて発信して来ましたので、その報告チラシ等をお付けしてあります。

昨年1月の世界経済フォーラム・本物のダボス会議で、下村博文

元文科大臣が「世界を照らす日本の心」、謂わば倫理経営の進展が倫理経済体制を齎し、21世紀の資本主義を良い方向に導いていけるとクラウス・シュワブ議長に箴言されたのです。そうしたら「それだ!」ということで、謂わば「資本主義救済の基調講演」をやってくれという事になったのです。

倫理・倫理経営もいよいよ地球規模で普及される時機が到来した訳でございます。長くなりましたが、いろいろやっているというか、やらされている訳でございます。

◆ II. 日本企業のグローバル化

さて金融庁は、地域創生＝日本創生だと、敗戦後の日本経済の復興期に立ち戻って、新たな21世紀の日本企業のグローバル化を図ろうとしており、皆様の企業経営・事業活動の「事業性評価」を金融機関が取引先毎に充分に行い、経営指導・経営コンサル業務を推進することによって日本の企業を強くし、グローバル時代に生き残る企業経営に育ててもらいたい、と指示している訳なんですね。

いきなりグローバル、つまり地球規模の話になって恐縮なんですが、ここで企業活動における「インターナショナル」と「グローバル」の違いを申し上げておきます。

まず21世紀は日本・日本人にとって、インターナショナル（国際的進出）ではなくて、グローバル（地球規模的俯瞰と問題解決）であるという頭の中での環境設定が必要であるということ、まず申し上げなければならない、ということなのです。

これは先程申し上げた渥美育子先生、10年程前に日本に戻られた渥美育子先生が、日本の大企業を見た時に、21世紀の人財育成に関し、「インターナショナル」と「グローバル」というキー・コンセプトが全く分っていないと嘆かれ、定義された TERMINOLOGY・用語なんですね。これを私なりに申しますと、

昔、本田宗一郎が北区十条でオートバイ・二輪の製造・販売を始めた時に、毎朝ミカン箱の上に乗って、マン島のTT（ツーリスト・トロフィー）レースで世界一を目指すぞ、などと従業員を鼓舞して

世界に出て行き成果を挙げる事、外国に進出し現地法人や海外支店での経営を発展させる事、これらを国際的進出・インターナショナルと言うのです。つまり日本と外国という2国間の視点、「日本から外国へ」という視点ですね。

これに対して、21世紀のグローバル時代という場合のグローバルとは、例えば製造業の場合、原材料を世界で一番安い国で調達し、製造を行う労働力の質の高い国、しかも相対的に賃金の安い国で製造し、為替相場比一番高い販売価格の国で販売する。これが地球規模というか地球全体を俯瞰し、製造の「地球最適化」を図るということになってくる訳ですね。

そのためには、原材料調達国の国柄、人種・民族、その考え方、労働に対する姿勢・民度・宗教・社会風土を理解して雇用する。製造拠点国でも同じように国柄、人種・民族、その考え方、勤労観・宗教・社会風土等を理解して雇用する。販売拠点国でも同様。各国の人々・従業員を経営という、同じ方向を向いて力を合わせて行くというマネジメントを執っていかなければ纏まらない。

そういう意味でのグローバルに・地球規模で活躍の出来る人、ですから現状から言えば「イノベーター・革新企業家」のことですね。また、現状の教育レベルから言えば、「グローバル時代のリーダー」を育成しなければならない、ということになるのです。

日本から世界へ出て行く・経営を拡散していく「インターナショナル」と、地球全体を俯瞰して問題を発見して解決する、あるいは地球規模での経営を展開する、地球上どこへ行っても生き残れる（飯が喰える）人財を育て 経営を展開する「グローバル」という用語の使い方、考え方・内容を区別して対応していく必要がある、という訳です。

◆ Ⅲ. 金融機関は何を見るか ～「事業性評価」の3視点

さて金融機関が取引先企業を見るときに、あるいは今申し上げた事業性を評価・診断・コンサルしていく場合に、何を見るかという点が重要ですね。皆様そこが聞きたいと思っていますが、

それは（１）まず経営者を見ますね、それから、（２）今言った事業性・経営の中身を見ます。（３）地球全体の政治・経済・社会環境の変化を当然 認識した上で、この経営者は・この企業は変化に対応できるだろうか、と黙って判断いたしますね。まあ 当り前のことですが。

① グローバルな環境の変化 ～ 産業資本の成長の限界

ではマクロの（巨視的な）観点から、つまり（３）の範疇に入る経営環境から手始めに申し上げます。２０世紀の終わり頃、日本で言えば１９９１年のバブル崩壊以降、世界全体で いよいよ工業化社会の成長に限界感が出て参りました。つまり工業化社会の成長に限界が見通せるようになってきた。「産業資本」の成長率に 限界感が現れて来た訳です。

人口は増える、今世紀末には９７億人が地球上に存在する。インドいやいやアフリカのマーケットは未だ開拓されていない。にも拘わらず、環境破壊は著しく 新たなマーケットの拡大に限界感が出て来た。それを見越して米国や欧州の先進諸国では、資本の自己増殖に期待をかけた。マルクスの言う「金貸（かねがし）資本形式」ですね。資本のロゴスに従い、お金を貸して利息を稼ぐ、あるいはお金を運用・投資して利鞘を稼ぐ、運用・投資対象としての「金融仕組み商品」を勝手にドンドン作り出すという「金融資本」の成長率でしか世界経済の成長率を支えられない事が明白になってきたのですね。

するとどうなるか！リーマンショックに象徴されるように金融資本の暴走に歯止めが掛からず、容易に金融恐慌が起こる。リーマンショック以上の金融破綻・恐慌が頻繁に起こるようになる。金融資本の膨張、謂わば、実物経済とバーチャル経済とのGAPを埋めきれない。

不安定な２１世紀の経済環境をどうコントロールしていこうかと国連の常任理事国、先の大戦の戦勝５大国が現在でも裏から世界を動かしている訳ですが（金融マフィア、エネルギーマフィア、軍産共同体、もっと言えば、ロスチャイルド家。投資部門でロックフェラー家と資本提携しましたが、要するに１９・２０世紀と世界を

動かしてきたシュウ、ユダヤですね)、世界を背後から動かす主体である五大国が、どう世界経済を落ち着かせるか腐心しているのが現状です。それでは日本は、と言うと、

② 日本の場合

日本は、世界の経営者の浮かれ姿を見ている場合ではないのです。2050年に日本の人口は30%減ります。生産労働人口つまり働き手・労働人口は40%減ります。付加価値総生産額・GDPは半分以下、250兆円に縮小する。国際政治の舞台には立てないように戦後、5大戦勝国に導かれてきた。何も世界に訴えるものはない。世界は誰も日本など気に掛けない。G7どころではない、大袈裟ですがG20からも落ちるぞと言われている。

国際交易の条件面で日本の立場など欧米の狩猟・採集民族からは無視される。交易条件の悪化で国際収支は赤字、外貨蓄積も鈍る。果ては米国または中国の属州に組み込まれる危険性が大いにある。かなり大袈裟ですが、このように国を思う人々が気に病んでいる。しかも2050年には、50歳以上が人口の7割に近づくのだ、世界最速の老人大国・日本となる。国内市場は今の半分の規模となり、高齢者の市場に変化する。

中国の世界戦略「一带一路」の出発点、北海道釧路はもう5分の1の土地が中国人のものになっている。釧路でなくても有名なトマムも星野リゾートが中国資本に売却した。隣り街の有名リゾートもそうだ。来年には中国が尖閣諸島を領有すると、個人レベルですが日本の有識者に伝えてきている。おそらく島嶼問題は日本で解決してくれと、米国は昔の(2005年当時の)ツープラスツー協定を持ち出してくるでしょう。皆様、ご自分の経営をどうされますか。戦略的対応を練ってますか。

③ トヨタ自動車の場合

次に自然環境が破壊される中で、日本の産業界で生き残れる企業はあるのだろうか心配がよぎります。皆様の事業とは直接関係のない企業の例でお話しましょう。日本の製造輸出業の筆頭トヨタで

さえ、EV化のインパクトは強烈である。昨年後半から仏・英・独・蘭、中国でもガソリン車とディーゼル車の新規販売を禁止する方針が次々と発表されました。

内燃機関なしの電気自動車への移行（EVシフト）の真のインパクトは、部品点数が4割減となり、サプライチェーンを構成する部品メーカー・流通商社が単純に4割不要となり、一気にヒト余り状態になることと、産業の集積・クラスターが時代遅れの存在として消えていかざるをえない時代が早足でやってくるということです。

更に影響が大きいのは、車を買う人が激減することですね。現在、若者は車の維持費が月々10万円近いのに耐えられない。車は要らないと主張している訳です。カーシェアリングを利用すれば、月々3万円程度で済む訳で、車の販売台数は現在の7割減となるとの試算も出たようです。

トヨタ自動車は今すぐ倒れることはないですが、EV化に対しては、例えば、バックアップにガソリンエンジンを持ったプラグ・イン・ハイブリッド車（PHV）をEVとして強かに売り込む地球規模での力が必要であるし、特に欧州市場ですね、地球規模でのEV時代にも必要不可欠な「強力なモーター」、バッテリーの直流電流を交流電流に変換する「インバータ」、減速時に電気を作りブレーキを効かす「回生ブレーキ」など現在世界一を誇る技術と現在世界一のシェアを死守しなければなりませんね。

しかし「インダストリー4.0（第四次産業革命）」から弾き出される日本の位置付けをどう挽回するのか？ グローバルな人財がどうしても必要です。それをどう育成・教育するのか！ 我々の既存の考えをスッポリと脱ぎ捨てて、グローバルな視点と行動のできる人財・経営者の育成を矢継ぎ早に普及していかなければなりません。

④ デジタル・ディスラプション（ITによる産業世界の激烈な破壊）とエストニアの例

さて世界が急激に変化している現在、ITが先鋭化してデジタル・ディスラプション（ITによる産業世界の激烈な崩壊）という、既

存の産業・企業をユーザー目線から徹底的に破壊していく時代に突入してきました。好むと好まざるとに関らず、世界がグローバル化（地球規模化）してしまったのです。

更には言えば問題は、デジタルなディストラクト（ITによる産業破壊）は国家さえも破壊してしまうんですね。逆に言えば、国家という存在が物理的に開放される、とでも言いましょうか。バルト3国のエストニアでは人口が146万人と少ないだけに「電子政府」の成立と共に、公務員と公認会計士・税理士が存在しなくなった。

国家のデータを世界中のサーバーに分散させて安全性を保ち、あらゆる行政サービスを電子化してオンラインで提供することで国家を領土から開放した。インカム・タックス・リターン（税務申告）は、銀行口座の入り・払いから自動計算されるので、会計士・税理士は税務行政の現場での担い手の必要はなくなり、ほとんど経営コンサルタントに鞍替えしましたし、公務員は9割方お払い箱となりました。

ですからロシアに占領されたとしても、エストニアという国はデジタルに電子上に存在し続ける。だから、国家は領土でもなく、政府でもなく、国民、即ち、人間そのものだという事が明確になったんですね。だから恐ろしいことに、政府のみならず法人・企業までも形態に囚われることなく、個人単位で繋がったネットワーク型の社会的組織に代替され、ディストラクトされていくのです。ユーザーは個人単位の、スマホ・ベースの簡単で・割安なシステムが地球規模で地球国家を形成していくのです。

一人の人間が考えるスマホ・ベースのビジネスが国家の財政規模を容易に超える経済規模を齎す時代が既に現出してきている。日本から外国のどの国に出て行ってビジネスをするかでなく、地球全体を俯瞰してビジネスをどう切り盛りし、地球最適化を図るか、地球規模で通用する（飯の食える）リーダーをどう育成するか、という時代に突入しているのです。残念ながら日本では、ほとんどの人が気付いていませんが。

皆様、このような変化の時代・経済環境がガラッと変わる中で、

あなたはどのような経営を展開していくのですか！ 倫理経営、そうですね、それをどう展開していくのですか。問題発見力と問題解決力をどう身に付けていきますか。外部環境の変化を逸早く嗅ぎ分け、即時対応していけるかという（3）の範疇ですね。

（2）の事業性評価の半分は、定量分析。従来の財務諸表分析を更に工夫を重ねて皆様の会社・事業の中身を分析・評価・診断・改善コンサルしていく訳ですが、これはまたいつか詳しくお話ししましょう。私の専門領域で話をしても、ためにはなるが面白くありませんからね。

◆ IV. 経営者論

（1）の経営者論を少しお話ししましょう。金融機関が経営者を見るときのチェック項目はお手許の資料の通りです。（以下説明）

面白いことに 経営者にはいろいろなタイプがあって 理想的な経営者はこういうものだ、と一概に言い切れないんですね。私の経験から言っても、経営者にはいろいろなタイプがあって、どうしようもない経営者の方が多いですね。つまり、個性的であるということですね。皆様も自信を持って頂きたいんですね。ただ、経営というのは厳しいものですね。常に生きるか死ぬかの勝負をしていると言えればいいのでしょうか。だからご自分の経営を面白くしていかなければならない。私が東証一部上場企業の役員になり退職する前の三菱銀行のことを参考までにお話しておきましょう。

① 三菱銀行の例 ～ 果たすべき役割と責任

当時の東京三菱銀行は、全国に380箇所程ある店舗から選りすぐられた行員が、本店営業本部に集められる訳です。三菱銀行というのは、都市銀行14行の中で6番目位の収益力という、あまり冴えない銀行でしたけれども、勿論、合併後の東京三菱銀行では1番となりましたけれども、常に半年毎の中間決算・本決算と収益力の銀行間の序列競争に晒される訳です。

本店営業本部に選抜された行員は、事務処理能力抜群、お客様

への提案能力と説明能力が抜群、稟議書を書かせれば、文字通り、本のような、誠にBOOKりするような中身の濃い稟議書を書いてくるし、役員の遣い方がこれまた抜群、そして銀行員に最も大切な、煩雑な事務処理を黙々とこなす女子行員の受けが抜群というエリート行員が、半年で背負いきれない程の極端に大きな収益目標を背負って、営業に没頭する訳です。

銀行の本店部門は、為替資金部が自らトレーディングで稼ぎまくりますし、財務開発部が金融商品を作りつつ自ら顧客創造をしておりますから、本店の収益は全体の4割を占めるのです。残りの6割を379店舗が稼ぎ出す訳ですが、三菱金曜会25社といえども順風満帆の時期が続く訳ではない。例えば、三菱商事がブラジルの鉱山開発で2000億円の減損を計上するとか、外債の発行地合が悪く2ヶ月延期となれば手数料200億円が来期にずれ込む、などという事は往々起こるのです。

銀行序列が変わるような収益の取りこぼしが生じた場合、その営業担当行員はどうするか！銀行に対して申し訳ない、頭取に対して申し訳ないと山の手線に飛び込むしかない訳です。三菱銀行の収益序列が6位から7位に落ちたら（合併後に1位から2位に落ちたら）、世の中がひっくり返る程に大変なことです。全国から選ばれた優秀な人間の責任の取り方は、当然そういうものです。

そういう環境の中で お客様に恵まれた私は、アジアで最も貿易金融を伸ばした男だとか周囲が持ち上げてくれるものですから、山の手線に飛び込まずにすみましたが、本当に厳しい世界で生き抜くということは、文字通り、生きるか死ぬか、そういうことです。皆、当たり前と思って仕事にのめり込んでいくのです。

② ある単会会長の例 ～ 果たすべき役割と責任

皆様にそういう気概はありますか！ 当然ありますよね。昨年、東京都倫理法人会の西部ブロックの分割会長会に私が筆頭で参加した時のことです。残り2ヶ月で年度終了という追い上げの時期です。ある単会の会長が、会員企業数が61社であるのに最終着地が100社だと言い張るのです。

残り2ヶ月で100社に出来る訳がない、それは無理だから確実な数字「確数」を言ってくれと私がお願いしたのです。その会長は私の顔を見ず、上を仰いで100社だと言い張るのです。貴方達成出来なかった場合、どう責任を取るのだと詰問したところ、他の単会の女性会長が、私の発言が恐い 厳しいというのです。

皆さん、経営者ですよ。倫理法人会は倫理経営を推進して、お仲間を増やしていこうという法人会ですよ。当然の確認であったのですが、とても厳しいと評判になって、後日の会長会で丸山会長、3ブロック長と私が、皆様の前でお詫びをしましたが、目標達成に対する気構えが、単会の会長でさえ この程度ですよ。

なぜ私が詰問したか、それも銀行時代の銀行界に鳴り響いていた「鬼の石塚」の詰問ではない軽い確認ですよ。私が一昨年の6月まで5年間社長をしていた板橋区の建設・不動産の会社は、賃貸住宅の建設着工件数が一都六県、つまり関東甲信で（越は入りません）11位、賃貸管理戸数が15,400戸、今はもっと増えていると思いますが、全国60位の会社でした。

その単会会長の親会社の社長がお兄さんで、大変立派な倫理的な人でしたから、私は2回に1回はそのお会社に発注せよと命じました。私の会社は年商100億円の小さな会社でしたが、2回に1回というと50億円、その会社はプレカットといって、内装の木材を予めキットに加工して納めるのですね。大体内装材料費が3割、50億×3割で15億円、勿論価格はこちらの都合にあわせて頂きますが、5年間で15×5の75億円、黙っていても受注できたのですね、お兄さんの会社は。

その単会の会長は子会社の社長でした。私の会社と同業のね。同族企業で兄貴の会社が、しかもその単会の会長は、今度兄貴の会社の副社長になる予定だという。その親会社がお世話になっている板橋の会社の社長、つまり私が東京都の幹事長になった。「単会の充実！」と言っている。単会の充実によって会員企業数を拡大させたいと言っている。しかも本人は事情を良く知る単会の会長である。

この業界ならば、倫理経営者でなくても業界の常識として、お世話になっている幹事長のために3ヶ月に1社位は、年間4社位は会員企業を自分で増やそうと考えるのが普通です、常識です。それを私の顔も見ないで嘘吹いている。結局、8月の年度末には60社と更に1社落としての着地です。何もしなかったということです。経営は実績主義ですから。こんな会長ばかりですと東京都は潰れます。皆様こんな情けない人間にならないでくださいよ。

③ 倫理経営者論 時間制限から割愛

◆ V. 経営者の実践

① 「倫理」と「道徳」

いいですか、皆様は経営者です。倫理経営者になる実践をこの後継者倫理塾で修練・修養している。倫理とは何か、道徳とどう違うのか、倫理経営とは何か。よくよく反芻してほしいのです。

いつも申し上げているので聞き飽きているかもしれませんが、もう一度申し上げます。「倫理」というのはね、あらゆる時代、あらゆる民族・国家を超えて、そして政治・経済・社会体制を超えて、一人の人間として どう行動するか の原理・原則、プリンシプルを倫理というのです。

これに対して「道徳」というのは、ある時代、ある民族・国家の政治・経済・社会体制の中で、一人の社会人として どう行動するか の標準・スタンダードを道徳というのです。複数の標準的行動が想定されたならば、道徳の徳、つまり、より徳のある行動をとることが道徳なんですね。

ですから道徳は、時代と共に変化するんですね。倫理は人間の行動として変化し難いものなんですね。だから、万人に受け入れられるものなんですね。行動の黄金律、人として身に付けなければならない超常識的なものであり、成功法則でもあるのです。

その倫理を学び、行動に移すことで、皆様は倫理経営者になっていく訳です。経営者というのは、自分の経営に対して責任を取れる人のこと、つまり最高経営責任者ですね。中間管理者は会社のルール・内規に従い、業務を「正しく行う」人のことです。

これに対して経営者は「正しいことを行う」人のことです。自分が経営の最終責任を負えるのだから、正しいことが行える人なんです。中間管理者は、自分の責任の範囲で責任を負うのであって、物事を正しく行うしか権限が与えられていないんです。

さて、そういう倫理ですが、それは「実践」と「行動」なんです。「実践」の践とは、踏み込むことですが、今まで気付かなかった新しい事に踏み込んで、挑戦して、行動すること。「行動」とは、同じ事を心を込めて、繰り返し繰り返し行ない、身に付けることを行動と言うのです。

そういう倫理の、実践・行動の基準が「万人幸福の栞」の第二編17か条なんです。自分の経営を通じて「お客様」のためになる事業展開をする。自分の経営を通じて「従業員」のためになる事業展開をする。そういうあなたの事業経営を通じて、地域社会のためになる、世の中のためになる、結果として社会貢献の出来る事業経営を力強く推進する。それが「倫理経営」なんです。わかりますか。つまり、「人々の心を豊かにし・幸せを齎す、世に資する経営」が、「倫理経営」と言えるのです。

② 経営への情熱

私の会社では、幸いに素直な社員が多いのですが、人に倍する熱意のある人材が減少しつつあるように思います。ところが、昨今の日本自体においても、熱意のある人材が減少しつつあるようです。その要因として、休日の増加と快樂志向の高まりが挙げられるようです。経営の本音を言いますと、やはり働くよりも遊ぶほうが好きになったらダメですね。大きな声では言えませんが、これも真実です。

ですから、熱意・熱心ということは非常に大切です。なぜなら、

経営においては何をやるにも動員・人を動かすということが基本でありますけれども、残念ながら人は理屈では動きません。相手の情熱・熱意・誠意誠実・一心不乱な姿と行動に感動し、やっとその人を応援し、サポートする気持ちが湧いてくるのです。

実践・行動によって直ちに正しさが証明できる、個人が確信を持てる生活の法則（すじみち）が「絶対倫理」「純粹倫理」です。それを熱心に行なうことにより、経営者自身が社員によって見直される、社員自身が熱心な企業活動を展開する源になるのです。良き習慣の、即ち、良き倫理の実践者たれ。人生と経営は、良い習慣で決まる、まさしく良い倫理の実践で決まる、ということでもあります。

③ 「倫理」と「宗教」そして「自由」

さあ、そういうことで喜んで無心に働くと、心が満足し人生に希望が湧いてくる。倫理は宗教ではありませんから、ただひたすら無心に喜んで働くことで自分が幸せになる。そういう自分に感化されて周囲が幸せになる。周囲の人々が喜んで無心に働き 幸せになるのですね。それが地域に広がり、社会全体に広がっていく。

宗教の場合ですと、例えば、仏教の中の禅宗・禅ですと、救いというものは悟りを得ることであるというのですね。悟りを開こうと思って修業する訳ですよ。ところがどんどん悟りの境地が進んでいくとですよ、禅というのは徹底して無頓着・無執着でなければなりから、悟りにも執着しなくなるんですね。悟りに執着しては本当の悟りではありませんから。

するとどうなります？悟りの「さ」の字もないところ、仏の「ほ」の字もないところ、いや幸せの「し」の字もないところが、実は悟りの極致ということになるのですね。

宗教ではない、つまり御利益（ごりえき・ごりやく）を直接求めない倫理ですと、ただひたすら無心に喜んで働く・世のため人のために尽力することが、嬉しくて嬉しくてたまらない状態になる訳ですね。この状態を禅で言うと悟りになる訳ですね。徹底し

た無頓着・無執着こそ、完成された悟りになる訳です。

悟りを得るために、全てを否定していく、執着する事柄を徹底的に切り捨てて否定していく、そして否定すること自体にも頓着がなくなり、無我・無心になっていることすらも忘れてしまう。そういう暮らしぶりが禅で言うと「自由」ということですね。

「松は松に、竹は竹に」これが自由である。松は竹にはならないのですよ、これが自由である。腕が内側に曲がるけれども外側には曲がらない、これが自由である。ですから禅ではね、右とか左とか、善とか悪とか、生とか死とか、そういう二元的な対立を越えてしまうのですね。

良いことは徹底的に良い事として追求していく、悪いことは徹底的に悪い事として排除していく。二元的な対立を越えることによって、初めてその両方に自由に対応し、両方を自由に使いこなすことができる訳です。

生きる・生き抜くということが自由である。死ぬ・死にきるということにおいて自由である。いや、時間軸・時間の矢でいうと一方向に時間が進んでいるのですから、生きて・生き抜いて、そのまま死ぬ。そして死んでも生き続けている。生きることは死ぬことで、死ぬことは生きることだ、ということになりますね。生きることに自由に対応し、死ぬことに自由に対応する。二元的な対立を越えてしまう。本当の無執着に徹するところなるのです。

④ 「死生観」

倫理も同様ですね。嬉しくて嬉しくて、生きることに無我夢中になって死に突入する。しかし、死んでも滔々と行き続ける。生きることは死ぬことであり、死ぬことは生きることである。これが倫理ですね。倫理における生きる事と死ぬ事、倫理における「死生観」ですね。万人幸福の栞第3篇「死生観」ですね。宗教ではないんですね。ひたすら実践・実行する倫理なんですね。おわかりですか？

ですからね、倫理というのはね、皆さんがこの栞に教えられ、講話者に教えられたことを、自分で実践・行動して自分で掴むんです。人が言うからじゃあないんだ。それは、日々新たです、年々新たです、十年一日の如くということはありません。しかもそれが道徳的・倫理的に決定される。

私は、これこそ倫理運動の目指すものであり、倫理の本質であると信ずる。どうか皆さん、このことを良く認識し、実践・行動によって掴み取って頂きたいのです。倫理は実践・行動、反始慎終・勤労歓喜である、生きることは死ぬことである。日々新たである。革新的人生そのものである。

それを掴み取って生き活きと自分の人生を、自分の経営を、従業員を幸せにして頂きたい、従業員を通してお客様を幸せにして頂きたい、地域社会を・世の中を、あなたの事業経営を通じて幸せにして頂きたい。

きょうはね、金融機関から見て経営者とはどうあらねばならないかということをお話致しました。幾分でも感じて頂き、自分の経営に活かして、具体的に展開してほしいのです。皆様、どうか一緒に頑張ってください。ありがとうございました。(了)