



世界に希望を生み出そう  
2023-24 RIテーマ

The Rotary Club of Koshigaya

国際ロータリー 第2770地区 第8グループ



# 越谷ロータリークラブ

事務局：越谷市越ヶ谷本町 8-7 TEL.048-965-0550 FAX.048-965-6000 Email. koshirc@crocus.ocn.ne.jp

◆会長／若海 宗承 ◆副会長／豊田 高行 ◆幹事／中村 聡久 ◆クラブ会報委員長／澤幡 智史

出席報告	会員数	出席者数	出席率	免除者数	メイクアップ	出席修正率
	90名	58名	67.44%	15名		

## ◆ 会長挨拶

### 若海宗承会長

皆様こんにちは。本日も大変お忙しい中、多くの会員の皆様にご参加を頂きありがとうございます。いつもの事ながら、会場運営委員会の皆様には早い時間からのご準備、例会後の片付けに感謝申し上げます。本日は染谷ガバナ



ー補佐よりIMの御礼という事で例会へご参加を頂いております。実は先週の例会にお越しになる予定でしたがプログラムの都合上、大変失礼ながらお断りをした経緯があり、昨日ゴルフコンペ終了後にロッカールームでお着換え中にお声がけをした所、急なお誘いにも関わらずお越し頂きました。昨日は晴れ渡るゴルフ日和の中、越谷南RCさんの創立50周年記念ゴルフコンペへ15名の皆様と参加してまいりました。110名を超える参加者のコンペでありましたが、なんと永島さんが79でまわりバスグロと準優勝で賞品はなんと松坂牛です。ゴルフ後の反省会を源氏で行いましたので、そのまま食べられるかと思いきや郵送なんですね。松坂牛が食べれなかったのは残念でしたが、個人的にはとても運が付いている楽しいゴルフとなりました。ゴルフ場に着いてお手洗いにいき、蓋を開けたらやつがいました。ここから運が付き始め、なんとホールインワンです。ホールインワンと言ってもフェアウエーに打ち出し方向の示されている黄色い旗でしたので何の商品もございませんでした。そして明後日18日は第2回親睦ゴルフとなります。現在30名の皆様の登録を頂いておりますが、2名ほど枠が空いているようでございます。優勝賞品は永島さんから横流しを頂き、松坂牛かもしれません。豪華賞品が用意されていると聞いておりますので、例会終了後までに平野さんまたは江藤委員長へ申し出て頂ければと思います。

さて本日は京セラ(株)坂本雄司様による『ニューノーマル時代のアメラバ経営』と題して卓話を頂きます。京セラとお聞きするとやはり創業者である稲盛和夫さんを多くの皆様は思い浮かべるのではないのでしょうか。1959年4月に京都において『京都セラミック株式会社』として関連、環境・エネルギー、医療・ヘルスケアなどの様々な

事業構成をとりながら、グループ従業員数が8万人を超える企業であり、稲盛さんが経営の実体験の中で作り出した『アメラバ経営』を実践されているとの事です。本日は坂本様よりアメラバ経営についてお聞きできる事を大変楽しみにしておりますので、宜しくお願い申し上げます。それでは本日の例会も楽しく皆で過ごしましょう

## ◆ 幹事報告

### 中村聡久幹事

1、来週23日の例会は久伊豆神社にて開催します。また30日は定款第7条による休会です。間違いの無いよう願います。



2、5月7日の例会終了後に3階大会議室にて定例理事会を行います。理事・役員の皆様ご出席宜しくお願いします。

3、越谷南RC創立50周年式典に出席予定の皆様は来週23日より登録料25,000円の納入にご協力をお願いします。

## ◆ 次年度幹事報告

### 横家 豪副幹事

1、本日の例会終了後に次年度理事会を3階大会議室にて行います。次年度理事・役員の皆様ご出席宜しくお願い致します。



2、19日(金)に地区クラブリーダーシップラーニングセミナーが大宮ソニックシティにて開催され、次年度の森田会長・木村管理運営副委員長・中村守クラブ公共イメージ委員長・濱野会員増強委員長・澤石職業奉仕副委員長・大塚社会奉仕委員長・江藤国際奉仕委員長・大野凜子青少年奉仕委員長・大沢日出夫米山奨学委員長・幹事と地区役員の須賀ガバナー補佐・小暮会員・山田託也会員・近藤会員が出席します。皆様と会場まで一緒にしたいと思いますので越谷駅へ9時にご集合下さい。

## ◆ 委員会報告等

### ◎鑑賞同好会

### 横家豪 会員

◎5月3日越谷アルファーズの試合観戦を企画いたします。観戦後は「つくし」で懇親会を開きたいと思えます。案内は改めて事務局からいたします。参加のほどよろしくお願ひいたします。

## ◆挨拶 RID2770 第8G ガバナー補佐 染谷宗一様

皆様こんにちは、本年度カバナー補佐の染谷です。日頃は越谷 RC の皆様には大変お世話になっております。本日は IM 記念ゴルフ、そしIMの御礼にお邪魔致しました。そして越谷南 RC50 周年の記念ゴルフが無事成功に終わりました事ご報告と御礼申し上げます。2/3 の IM は今年に入ってからですが皆様のご協力のもと、無事終わりました。収支報告ですが今月 26 日に会長幹事会で報告をさせていただきます。今年度も終盤に入りました。第 8 グループはお陰様で純増 19 名ということでしたが 19 名以上に達しました。会員増強におきましてはありがたく思っております。5/18 に越谷南 RC50 周年式典がございます。大勢の方にご参加して頂く事をお願い申し上げます。50 周年のお願いと IM の恩礼のご挨拶をさせていただきました。どうもありがとうございます



## ◆ゲスト卓話

## 「ニューノーマル時代のアメーバ経営」

京セラ株式会社 坂本雄司 様

皆様こんにちは。京セラ(株)の坂本と申します。最初に自己紹介させていただきます。私は高校卒業後、1986 年京セラ(株)の長野岡谷工場に入社をし、製造に配属されました。当初一部上場してちょうど 10 年が経過した創業 27 年目の年でした。前年には通信の自由化を受け新規事業として、第二電電企画株式会社、現在の KDDI が発足しました。その後、東京原宿事業所に転勤となりまして、営業を担当する事になりましたが、その後も製造で生産管理、営業では名古屋営業所、大阪営業所と主要都市に転勤し様々な体験をさせていただきました。2007 年には、子会社であります京セラソーラーコーポレーションに出向となり太陽光発電の担当となりました。太陽光発電事業は人類社会の進歩発展のために始めた京セラの中でも基幹事業として取り組んでおりました。まだ商品として世の中にはなく、京セラが初めて商品化をした為、販売ネットワークを構築しなくてはなりません。施工も伴う事から品質を守る為、フランチャイズ組織を構築し多くの企業にフランチャイズに加盟を頂きました。その時に入社以来、初めて経営者の方々とお仕事をさせて頂く事となり、一緒になって店舗を運営させていただきました。その時は私自身も実績の上がらない加盟店に出向しながら色々な事に取り組みました。しかしながら販売のイロハを教えてもなかなか実績が伸びませんでしたが、京セラフィロソフィー、アメーバ経営のイロハを導入する事で大きな成果が出ておりました。その後京都本社の勤務となりマネジメントの仕事にも携わり、現在では東京に戻り、再生可能エネルギー



の電力事業という新しい事業を担当させて頂いております。なぜ京セラがここまで発展してきたのか、それはたまたまヒット商品があったわけでもなく景気が良かったわけでもなく、理由は京セラ創業者の稲盛が作り上げたアメーバ経営、そしてその根幹をなす考え方、アメーバ経営よりも重要な京セラフィロソフィーに尽きると考えております。また稲盛が行っていた経営塾盛和塾では多くの企業がこれを学び、企業経営運営に生かしております。つまりこの京セラフィロソフィー、アメーバ経営はどんな規模でも業種でも成長、発展できる仕組みがあるという風に言えると考えております。京セラ(株)の紹介も簡単にさせていただきます。今年で 65 年目を迎え、直近の 2023 年度の売上高は 2 兆 253 億円、税引き前利益は 1761 億円で利益率は 8.7%とおそらく普通の企業では考えられない利益率を残しているのではなからうかと思えます。また従業員の規模も 81,000 名という事になっております。京セラの経営理念、こちらが全従業員の物心両面の幸せを追求すると同時に、人類社会の進歩発展に貢献するとなっております。京セラはこの経営理念を創業期より非常に大事にし、実践してきております。私自身、入社以来幾度となくこの全従業員の物心両面の幸せを感じる事ができており、また体験をさせて頂いております。例えばバブル崩壊、それからリーマンショック等の景気が悪い時は、大手企業が希望退職者を募る中、京セラは一切レイオフを行わず一律給与を全員下げ、景気回復と同時に元に戻すだけではなく臨時ボーナスを数回に分け、今まで下がった分以上にボーナスを出して、全員で苦しみも喜びも分かち合っていました。不景気で製造が作るものがなくなれば全員で営業に行き、受注活動し、一時的な受注で生産が間に合わない時は、営業が製造に行き、物づくりをする職種に関係なく全員で取り組んできました。製造、営業のコミュニケーションもでき、現場の声を製品開発に生かしております。このような取り組みができるのも京セラフィロソフィーという考え方を理解し、アメーバ経営を運営しているからです。おそらくこれが何も無い中で実行されると、普通の企業ではおそらく退職者が続出するのではないかと思います。また私の携わっている再生可能エネルギー事業は、CO2 排出による地球温暖化、また化石燃料の枯渇と取り組んでいきます。まさに経営理念の人類社会の進歩発展に必要な不可欠なものとなっております。この経営理念を、京セラは 60 年以上前から最も重視し経営をしております。経営理念は会社の目的であり、目指すべき目標でもあります。全従業員の物心両面の幸せを追求するためには利益が必要になります。だから京セラは高収益企業である必要があります。またゴーイングコンサーンで常に成長発展し続ける必要があります。売上げを上げ利益を上げる理由がきちんと明文化されているのです。次に、京セラが発展の原動力になりました京セラフィロソフィーについてお話し致します。京セラは創業間もない頃から、技術もお金も

なく人しかいませんでした。それが幸いしたのか、京セラの経営は人をベースとしております。製品もサービスも、技術も、経営も仕組みも、全て人が生み出すもので、人がいなければ生まれるものではありません。Aですら人が生んだものです。人が最終的に頭を動かし体を動かしものが生まれたりします。しかし頭も体も心が動かない限り、勝手に動く事はありません。稲盛はフィロソフィーの中でこういう言い方をしています。京セラは資金も信用も実績もない小さな町工場から出発しました。頼れるものはなけなしの技術と信じ合える仲間だけでした。会社の発展のために一人一人が精一杯努力する、経営者も命をかけてみんなの信頼に応える。働く仲間のそのような心信じ、私利私欲のためでない。社員みんなが本当にこの会社で働いてよかったと思う素晴らしい会社でありたいと考えてやってきたのが京セラの経営です。人の心は移ろいやすく変わりやすいものですが、また同時にこれほど強固なものはないのです。その強い心の繋がりをベースにしてきた経営。ここに京セラの原点があります。高い目標を楽観的に決めどう取り組むか全員で話し合い、KPI、KGIを決め、プロセス管理をします。これに取り組む事でチーム達成を目指していきます。また京セラフィロソフィーの中ではこのような方程式があります。人生仕事の結果＝考え方×熱意×能力です。この方程式は重要な項目順に並んでいます。一番重要なのは考え方で、考え方はマイナスの考え方もありますが、プラスの考え方もあります。数字を100で表すとマイナス100からプラス100まであります。熱意にマイナスの熱意という事はありません。熱意のない人は0、熱意が高い人、燃えている人、熱い人は100になります。最後は能力で、人間の能力はマイナスという事はありません。能力がない人は0、能力の高い人は100となります。能力が高い人とは、頭がいい人や運動能力が高いという事になります。考え方が重要なのはこの考え方がマイナス1ですと結果がすべてマイナスになるという事です。特に掛け算になりますので、そこに熱意と能力が加わる事で、マイナスはさらに大きな結果となります。これには3タイプの人がいると考えております。自燃性＝これは自ら燃える人です。可燃性＝これは人の情熱が移る人です。3番目が不燃性＝これはもう冷めた人です。最後に能力ですが、人間の能力は無限である事を信じる事が重要です。フィロソフィーの中では判断の基準として損なのか得なのかでは判断しません。その判断基準は人間として何が正しいかです。非常に難しい判断基準です。私が思っている、正しい正しくないではありません。損得ではなく、善悪での判断をするという事です。目先の利益ではなく利他の心で判断基準にするという事です。より良い仕事をしていくためには、自分だけの事を考えて判断するのではなく、周りの人の事を考え思いやりに満ちた利他の心に立って判断をすべきなのです。しかし多くの経営者は、どうしても自分の都合がいいよう判断してしまいがち

です。利害関係のない時には正論を吐き、立派な事を言っている人が、いざ自分の損得が絡むと態度が一変してしまふ。そんな人はリーダーとしての資質を欠いています。一見自分に不利と思えるような状況にあっても利他の心を持って正しい判断ができるのが本物のリーダーの条件です。皆さんが経営している中で多い悩みは部下との関係ではないでしょうか、今部下を叱るとパワハラになるなどという事が心配になります。フィロソフィーの中では人間関係の基本は、愛情をもって接する事にあります。しかしそれは盲目的な愛や溺愛であってはなりません。上司と部下の関係でも信念もなく部下に迎合する上司は、一見愛情深いように見えますが結果として部下をダメにしていきます。これを小善と言います。小善は大悪に至りと言われますが、表面的な愛情は相手を不幸にします。逆に信念をもって厳しく指導する上司はけむたがれるが、長い目で見れば部下を大きく成長させる事になります。これが大善です。真の愛情とはどうある事が相手にとって本当に良いのかを厳しく見極める事になります。つまり相手の事を一番に考える事が重要です。フィロソフィーの中では大変多くの項目がありますが、時間の関係上、最後の項目になります。企業が成長し続け発展していくためには、経営者はもちろん、従業員にも常にチャレンジをして頂かなければいけません。企業の成長に寄与してもらう必要があります。また経営への参画意識を持ってもらうためにも常にチャレンジできる環境を整える必要があります。京セラが大きく成長してきたのも新規事業、それから困難な問題課題に果敢にチャレンジしてきたからです。では従業員がどうしたらチャレンジしてくれるのか。京セラでは評価基準の中にこのようなルールがあります。毎年高い目標を掲げ、チャレンジシートを全従業員が上司に上申を致します。一番評価されるのはチャレンジして成功する事です。二番目の評価はチャレンジして失敗した場合ですが、評価の対象になります。三番目はチャレンジして成功、チャレンジせず成功した人、そしてチャレンジしなかった人となります。つまり、チャレンジしないと評価されないという事になります。そんな評価基準を設けており、新しい事にチャレンジする風土を醸成しております。今私がやっている再生可能エネルギー電力ビジネスは、まさに大きなチャレンジとなっております。また部下から問題が起きた時に相談を受ける事があると思いますが、京セラでは「こんな問題が起きました。どうしましょう」と聞かれたら、必ずあなたはどうしたいんだという事を聞きます。そして部下の意思を確認し、また考えさせる事で経営の参画意識を持たせます。細かいですが、このような積み重ねが経営の参画意識を促し、当事者意識を持ってもらうようになります。最後にアメーバ経営の目的について、アメーバ経営の三つの目的は、一番は市場に直結した部門別採算制度の確立をします。時間当たり採算制度というのを導入し、損益計算書を作成し、アメーバがその管理予実管理を行っていき

ます。ここは他の企業ではないと思うんですけども、京セラは 298 社(別会社も含めて)、全社の決算書がなんと締めた翌日にすべて完成して出てきます。これは凄い事だと思います。まさに市場に直結した採算制度を作っているという事です。稲盛がずっと言ってきたのは、過去の数字を見ても何の判断もできないではないか、つまり今どういう状態になっているのかという事を常に見る必要があるという事で、数字についてはタイムリーに経費も売り上げも利益も出る仕組みをパソコンのない時代から作り上げてきました。また 2 番目は、経営者意識を持つ人材の育成です。リーダーが自分の意思を持ってこのアメンバー組織を運営していく事で、経営者意識を持った人材を育成致します。また先ほどの通り、3 番目には全員参加経営の実現を図っております。京セラは創業以来 65 年を迎えますが稲盛から現在の社長の谷本は 10 代目になります。大企業に限らず、中小企業も含め多くの企業で後継者問題がある中、スムーズに後継者へのバトンが渡されているのはこのアメンバー経営による経営者マインドを高め、次の世代の経営者を育てる環境がある事がお分かり頂けるのではないかと思います。以上、私が約 40 年にわたり経験した内容を踏まえ、アメンバー経営の根幹であるフィロソフィーの話を中心にお話をさせて頂きました。このフィロソフィーの一部を切り取って良い所だけをやるという事にされた方がいますけれども、なかなか経営がうまくいってないという事を見てきました。うまくいっている会社はどのような会社かと言いますと、このフィロソフィーアメンバー経営を徹底的に学び血肉化させている企業が多いのではないかと考えております。本来、このフィロソフィーアメンバー経営は京セラのノウハウであり、門外不出であるべきだと思っていました。私が入社した約 40 年前は、全ての資料にマル秘というふうに書かれておりましたが、稲盛が世のため・人のため、少しでも良い経営をして頂こうという事で書籍にして販売しております。ぜひこの機会に興味があれば参考にして頂ければと思います。纏まりのない話になりましたが、今日は素晴らしい機会を頂き、皆様と出会えた事に感謝し、皆様の会社がこれからもご発展される事を祈念し、私の話を終わりにしたいと思っております。本日はどうもありがとうございました。

◆ ビジター・ゲスト紹介

京セラ(株) 坂本雄司さま・佐藤一広様、第 8G ガバナー補佐 染谷宗一様、交換留学生 ユリウス君

◆ スマイル報告(敬称略)

\* IM 並びに IM 記念ゴルフコンペにご協力頂きありがとうございました/第 8G ガバナー補佐 染谷宗一様  
 \* ①坂本様本日はお忙しい中アメンバー経営について卓話を頂きありがとうございました。②染谷ガバナー補佐本日はお忙しい中ご来訪頂きありがとうございました。③永島さん昨日の越谷南 RC50 周年記念ゴルフコンペ準優勝おめでとうございます。松阪牛食べる時は誘って下さい。④牛久さん 7 万円を超えるバン格拉デシュの返金嬉

しいです。今宵は楽しい夜となりそうです。/若海会長

\* ①坂本様・佐藤様卓話ありがとうございました。とても勉強になりました。②染谷ガバナー補佐本日はようこそおいで下さいました。これからもご指導の程宜しくお願い致します。/中村幹事

\* 本日途中退席致します。/井橋吉一

\* ①坂本様本日は基調なお話ありがとうございました。

②染谷ガバナー補佐本日はご苦労様です。また越谷南 RC50 周年誠にありがとうございます。/中島美三郎

\* 坂本様日本国の発展の企画・実績アメンバー経営素晴らしい卓話ありがとうございました。/山田二三夫

\* ①坂本様卓話ありがとうございました。②染谷ガバナー補佐本日はようこそ越谷 RC へ。/須賀定吉

\* 本日早退致します。/澤田 裕二

\* 私ら会社の存在意義は社長の為や社員の為でも株主の為でも無く。基本的には「世の為人の為に企業は存在します。」/吉野寛治

\* ①坂本様本日は興味のある卓話ありがとうございました。②染谷ガバナー補佐いつもお世話になります。本日はありがとうございます。/浅見富司雄

\* 染谷ガバナー補佐ようこそ越谷 RC へ楽しいお話ありがとうございました。残り 2 ヶ月半邁進して下さい/豊田高行

\* ①坂本様従業員と社会に貢献するアメンバー経営大変勉強になりました。②チャレンジしても失敗しても評価する人事システム。是非公務員にも採用して頂きたいものです。/松田繁三

\* 坂本様ようこそ越谷 RC へ。本日は卓話ありがとうございました。/森田 隆

\* ①坂本様卓話ありがとうございました。現役時代に稲盛和夫社長のアメンバー経営を大変参考にさせて頂きました。②染谷ガバナー補佐ようこそ越谷 RC へ。今後ともご指導の程宜しくお願い申し上げます。/平田徳久

\* 染谷ガバナー補佐いつもお世話様になりありがとうございます。昨日は越谷南 RC50 周年ゴルフコンペに息子がお世話になりありがとうございました。/清水勝吉

\* ①坂本様本日はとても勉強になる卓話ありがとうございました。②染谷ガバナー補佐本日はお越し頂きありがとうございます。/中島雅樹

\* 永島会員ベスグロ・準優勝おめでとうございます!/高橋和彦

\* 坂本様本日は基調なお話をありがとうございました。/近藤正成

\* ①坂本様貴重な卓話ありがとうございました。耳の痛いお話もありましたが改めて気を引き締めて参りたいと思っております。②染谷ガバナー補佐お忙しい中の来訪ありがとうございました。越谷 RC 会員増強の為に御子息の入会をお待ち申し上げます/井橋英蔵

\* ①坂本様貴重な卓話ありがとうございました。②永島さんベスグロ・準優勝おめでとうございます。/大塚洋幸  
 本日 32 件 40,000 円 累計 2,197,000 円