

## 令和2年度 鹿児島大学 稲盛アカデミー 特別セミナー 「コロナ禍における企業（組織）の危機管理とフィロソフィ」

とき：2021年2月21日

ところ：オンラインセミナー

---

吉田 皆様、改めまして、こんにちは。定刻になりましたので、特別セミナーを開始させていただきたいと思います。

本日は稲盛アカデミー主催の特別セミナー「コロナ禍における企業（組織）の危機管理とフィロソフィ」にご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。定刻になりましたので、ただ今より特別セミナーを開会いたします。

私は本日の総合司会を担当いたします、鹿児島大学稲盛アカデミーの吉田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

でははじめに、主催者を代表いたしまして、稲盛アカデミー長の武隈晃から皆様にご挨拶をさせていただきます。

それでは、武隈アカデミー長、よろしくお願いいたします。

### 【開会挨拶】

武隈 皆さんこんにちは。鹿児島大学稲盛アカデミー長の武隈と申します。本日はどうかよろしくお願いたします。

1年ほど前からですね、世界的にコロナ禍において大変な状況の中で、今日ご参加の皆様もお仕事、あるいは活動をされているわけでございますけれども、稲盛アカデミーはこれまで年1回、対面のシンポジウムという形で研究成果等を皆様にお示ししてきたところでございます。この1年を考えると、いったい私たちは皆様方にどんなことを提供できるのだろうかということを、アカデミーのメンバーで一生懸命考えました。それで、先ほど吉田の方からお話しいたしましたけれども、このタイトルでやっということ。とりわけ、何といたってもこの稲盛アカデミーの主催行事でございますので、今年度は管理会計の専門のお二方、吉川先生と佐々木先生にご講演をいただいて、特にこうした危機管理上のことも含めて、ぜひお話をということで、ここから今回のプログラムの検討は始まりました。

そして、ぜひ私たち稲盛アカデミー、あるいは稲盛和夫名誉会長にもご縁のある方々にリレー形式で、このコロナ禍にあってどんなお仕事、どんなことを今されているのだろうかということをご報告いただく。これが、私たちが組織できる形ではないかということで、これも初めてになりますけれどもWebでの開催とさせていただきます。

今日は100人前後の方にお申し込みいただいております。本当にありがとうございます。4時ま

でという予定でございますけれども、何とかこの形で皆様方に少しでも意味のある研究の成果を報告できるようにと考えております。どうかご参加の皆さん、講師の皆さん、あるいはリレーでプレゼンテーションを行っていただく方はもちろんでございますけれども、ご参加の皆さん、どうかご協力いただきまして、意義のある時間にさせていただければと思います。本日はどうかよろしくお願いたします。

**司会(吉田)** 武隈アカデミー長、ありがとうございました。

それでは、ただ今より第1部の特別講義に移らせていただきます。

先ほども申し上げましたが、講義開始時よりZoomのチャット機能にて、講演者への質問を受け付けます。これより、ご質問のある方はチャット機能を使ってご質問をお送りください。

第1部の特別講義の講師のご紹介は、稲盛アカデミーの劉講師にお願いしております。それでは劉先生、よろしくお願いたします。

**劉** こんにちは。鹿児島大学稲盛アカデミー講師の劉美玲と申します。特別講師のご紹介をさせていただきます。

まず第1部の特別講義として、関西学院大学商学部商学研究科准教授、吉川晃史先生よりご講義をいただきます。吉川先生は京都大学で博士号を取得され、熊本学園大学講師、准教授を経て2019年より現職に就任されました。2013年日本管理会計学会学会賞の論文賞を受賞。管理会計、リスクマネジメント、企業再生、マネジメント・コントロールなど幅広く研究されています。

本日のご講演の演題は「事業継続に向けたBCPと組織作り」です。それでは吉川先生、よろしくお願いたします。

## 【第1部】特別講義 I

特別講師 吉川 晃史 氏（関西学院大学 商学部・商学研究科 准教授）

### 演 題 「事業継続に向けた BCP と組織作り」

お世話になります。関西学院大学の吉川と申します。本日は貴重な機会をいただきまして、誠にありがとうございます。

先ほど劉先生よりご案内いただきましたように、私は熊本でしばらく働いており、2016年の熊本地震で被災しました。

本日は BCP についてお話しします。当時は、BCP の B も知らないような状況でした。2016年12月に災害関連のご研究をされている佐々木先生と劉先生の指導教官である三矢先生にもお越しただいて、BCP や震災対応について教えてもらいました。

また、アメーバ経営との関係では、私の師匠である京都大学名誉教授の上総康行先生がアメーバ経営の研究をされていて、私も大学院生の頃に国分工場にも行かしてもらいました。最近であれば熊本の株式会社ヒライさんの研究もさせてもらっています。

本日は、BCP をどう進めるのか、通常の経営管理と BCP がどう関係しているのか、というところをお話しします。

もし、BCP をあまり知らない、BCP をどうしていいのかとか、うちの BCP は大丈夫かなという方は、次の点をチェックしてください。

それは、「BCP を聞いたことはありますか?」、「BCP について説明できますか?」、「BCP として文書化していますか?」、「何を文書化していますか?」、「それを社内で共有できていますか?」、「一度策定した BCP を、戸棚の奥にしまっていないですか?」、「BCP を環境変化に応じて定期的に見直ししていますか?」ということです。

BCP についてお話ししたい重要なことはこの点です。今日はこのことを念頭に置いて進めていきます。

新型コロナウイルス感染症の影響もあり、この1年で、BCP という言葉がずいぶん浸透してきたかと思います。ですが、実際のところ、BCP がよく分からないことが多くないでしょうか。

BCP では最終的には文書化しようという話です。では、何を文書化すればよいのでしょうか。アンケートで BCP の策定の有無を聞くときに、何をもちいて Yes と答えるか、No と答えるのか、悩ましいというか、よく分かっていないという話があります。そのような実態について共有できたかと思えます。

BCP を文書化できたらよいという話だけでなく、それを社内で共有できているかが重要になってきます。つまり、経営者の方だけが作って、わが社には BCP があるといっても、従業員が BCP を聞いたことがないという話では、いざ災害時というときに BCP を機能させることが難しいので、社内での共有は、とても大事であると考えています。

そして、実際に BCP を作ったとしても戸棚にしまっただけでは意味がありません。実際に地震が起きて、BCP が発動されず、BCP の存在すら忘れていて、後から存在に気づくといったこともあるわけです。

そして最後、環境変化に応じて定期的に見直せば、レベルが高いと思います。ただ、そこまでは行けてないよねという話がやはり多いかなと思っています。BCP の PDCA サイクルを回していくのが BCM で、それを目指していきましょうというのが最終目標です。

本日は全体としてそのようなお話をできればと思っています。

## 1. はじめに 災害の時代

鹿児島であれば、震災以外でも豪雨も心配ですし、あるいは火山なんかも心配ですよ。また、南海トラフ地震が、将来発生する可能性が高いという状況にあります。

このような震災、あるいは自然災害という一種局所的な問題に対して対応が必要になります。さらに輪をかけてパンデミックとなり、世界全体の活動が止まってしまうという、とても難しい現状にあります。残念ながら、パンデミックに BCP は対応できるかというご質問をいただいても正直難しいとは思いますが、対応していくべき部分はいろいろあるかと思っています。その意味では、最近 DX、Digital Transformation という言葉が言われるようになってきましたが、DX を使っていきましょう、あるいは、ビジネスモデル変えていきましょうという話を最後にしたいと思っています。実はそこまで含めて、BCP だと思っています。

つまり、今の目先にある事業を復活させるだけではなくて、将来 20 年、30 年にわたっての事業継続を経営者の方が考えていくことも、実は BCP だと思っています。ただ、地震対応の BCP と、今後 20 年、30 年の BCP というのは次元が違うものだと思っています。

私も九州熊本で被災しまして、いろいろ BCP を勉強しながら、普及していけばいいかと調査をしているのですが、なかなかうまくいかないという実態が見えています。

そういう意味で、調査を始めた段階では、BCP はどのような意義があるのかと懐疑的でした。大企業であれば、危機管理室といった管理部門をつくって、リスクに対応していけるのかもしれませんが、中小企業ではどこまでやればいいのか。正直、疑問に思っていました。

ですが調べていくうちに、実は BCP をうまくやっている会社さんもあるのが見えてきたので、後半に少しご案内させていただけたらと思っています。

## 2. 定常的 MCS と BCP/BCM の関係について

まず、BCP の概念について、皆さんと共有しておきたいと思っています。

会社の究極の目的は、先ほどから申し上げていますように、会社を持続させるということになるかと思っています。BCP 概念は国内外で定められておりますが、私は、不測の事態の予測と、それに対する備えとして非常事態の復旧計画を文書化しておきましょうと理解しています。

BCP で対応する非常事態といえば、多くの方は地震、水害、あるいは新型インフルエンザといっ

たことを思い浮かべられるのではないのでしょうか。ここで聞きしようと思います。明日、経営者に突発的な事故があれば、御社はどうされますか。皆さん、いかがお考えでしょうか。

という、実はとっても難しい話になってきませんか。実はそれだって不測の事態です。経営者の突然の事故が起きたときのことも、BCPの守備範囲となってきます。

計画に加えて、訓練をして、BCPを見直していくというのがBCMです。

何よりも大事であるのは人の命です。会社を優先して個人の危険を顧みないで事業継続を目指すということではなくて、まずは個人の命、家族が優先されて、その上で会社もあるし、あるいは地域、社会というものもあるという考えがあります。

BCPの発想は、実は昔から言われており、アメリカではもともと旧ソ連の核攻撃を想定し考えられた対応策というような話がBCPの起源だというふうに言われています。それからいろんな地震があったりテロがあったりコンピュータ問題があったりして、やはりプランBを考えておいた方がよいとなってきています。

実際に製造業であれば、代替拠点で早急に復旧を果たしていく備えが必要になります。先週ですが、東北でサプライチェーンが止まってしまいました。それをいかに復旧させていくのか。残念ながら、今は地殻変動の時期に来ているようなので、どうしても地震は避けられないようなので、事前に対応を計画していきましょう。

でも、日常の経営が大変ではありませんか。皆さんの場合には、フィロソフィがあって、戦略があって、計画を作って管理されているかと思います。こういった経営管理のことを、我々はMCS、マネジメントコントロールシステムと呼んでおります。まあ、経営管理の仕組みのことだと思ってください。

日常において経営管理をやっていくなかで、不測の事態が発生した場合には、BCPを発動していくことになります。プランBに切り替えて、実際にその代替計画に沿って動いてくださいという話です。繰り返しになりますが、そのために事前に不測の事態を予測しておきましょう。それを見直して、BCPを見直していくのがBCMです。

今日の結論の一つになるんですけども、BCPをやる前にMCSをしっかりしましょう。今日ここに来られている皆さんは割としっかりと日常管理をなされている方が多いのかなと思いますが、中小企業全体でいけばなかなかできていない話が多いかと思います。しっかりMCSができたうえでないとBCPは実は機能しないのではないのでしょうか。逆にMCSの中でリスク分析はなされるので、BCPに繋がってきます。

後ほどお話しいただく、佐々木先生の研究グループでも、日常の経営管理はBCPと関係してくるよとか、親和性が高いといった話をされています。九州の経済産業局が熊本地震後に調査したことを受けて、BCPを作ること自体、そのプロセスに意味があるよという話をしています。それは重要業務の明確化ができたり、外部からの信頼が高まったり、業務改善の整備につながる、あるいは人材育成につながるよという話です。BCPを作る行為そのものが、経営全般に役立つかもしれないのです。

一方で、BCP はなかなか作られていないというのが調査結果から見えてきています。九州は全国と比較しても、やや低い方にあるというのが実態でした。

そんななか、中小企業強靱化法が去年施行され、事業継続力強化計画というものを作りましょうという流れがあります。これは初歩的な簡単な BCP だと理解してよいかと思います。そのような制度対応もあります。ただ、これだけで、災害に十分に対応できるとは言えないというお話を聞くところ です。

### 3. 中小企業の定常的 MCS・BCP/BCM の実態

私のほうでは、2016 年以降に、中小企業において容易に導入可能な BCP マネジメントシステムの開発をやろうと、国の助成を受けて調べてきました。聞き取り調査、アンケート調査や研究会はじめ色々やってきました。その話を共有します。

熊本県中小企業家同友会さんや熊本県工業連合会さんにご協力いただいて数年間、アンケートをしてきました。回答者の 6 割、7 割ぐらゐは経営計画まで作れているということでした。これに対して、熊本地震時に BCP を策定できていたという割合は、非常に低かったです。特に中小企業家同友会の会員にはサービス業が多く、BCP は 10% 程度の策定割合でした。熊本県工業連合会の調査でも震災時の BCP 策定割合は 3 割弱ということでした。震災以降、BCP 策定企業の割合も少しずつ増えてきていますが、まだまだ策定割合は高くありません。

なぜ、BCP の文書化ができないのか。時間なり人が足りない、何をしてもよいかわからない。こういう話の一つ。あとは経営者の認識不足。BCP を進めるには経営者が認識しないとなかなか進まないよという話があります。

ただ、熊本同友会さんでは、BCP をがんばって作っていかうよというふうに言っておられるんですね。追跡調査から、BCP の策定割合が高まっています。パンデミックがあり、さらに関心は高まっているかと思います。私自体が BCP の策定に関わる立場にいるわけではないんですけども、熊本県中小企業家同友会の場合には BCP の策定が進みつつあります。

一方で調べていておもしろいと思うのは、BCP の要素を経営計画に織り込んでいるという会社さんもそれなりにあることです。かつ、BCP を策定していると回答した以外のところでも、経営計画に織り込んでいると回答した企業があるので、BCP の策定より、何をやっているかと聞いた方がいいのではないかと考えました。

それで、2020 年に、BCP の要素で何をやっているかを聞いてみました。

重要業務の選定といったところは割とやっているかと思います。他方で、具体的な目標設定や災害時の資金繰りの想定、あるいは代替的な生産先の確保といったところは実際にできている割合は低いことがわかりました。これは必要性があるかどうかという話も当然ありますので注意は必要になりますが。

BCP の策定割合は低いとは言いながら、BCP の要素を全くやってないというわけでもない。今日、自信をもって帰っていただきたいのは、ここまでは出来てそうだな。BCP をやっていないわけ

ではなかったんだなと気づいていただければ。これを文書化していけば、きちんと事前対応ができていて、それがちゃんと動くようにしていけばよいというふうに思っていたきたいなど。

ただし、BCP の教育訓練とか定期的な見直しはほとんどできてないというのは実態かと思います。これは熊本の状況ですが、他の地域もだいたい似たような感じかなと思っております。

それでは、実際に BCP を策定していてよかったという事例を紹介させてください。

これは東北の仙台にあります鈴木工業さんという、80 名程度の会社です。佐々木先生にご紹介ただいて一緒に調査させていただいたところになります。上下水道の清掃のメンテナンスと、産業廃棄物の処理が主要業務です。残念ながら津波に遭って、廃棄物の処理場をはじめ被災され、大きなダメージを受けました。大きな損傷にもかかわらず、廃棄物の処理場が再開したのは 4 月です。当初は復旧に 3 ヶ月くらいかかると見込まれたものの、1 カ月ちょっとで復旧されました。他方で業務を他のところと連携をしていて、業務停止することなく事業継続されたという事例です。

鈴木工業では BCP を作っていました。かつ、3・11 が起きる 1 カ月か 2 カ月前ぐらいに、宮城沖の地震が起きた場合の訓練をしようということで、宮城県にお願いして講師に来てもらって、模擬訓練をしていたという稀有な会社です。

BCP はどのようなものであったか。保険会社の方と一緒にマニュアルを作られました。ただ、地震後にマニュアルを開けることはなかったし、それが役立ったわけではなく、日常から共有されていた基本方針がすごい役に立ったということです。

基本方針について、「誰が、何を、いつまでにするのか」ということを徹底して社内で叩き込んでおいたということで、そのためには何が必要なのかということを実際の訓練で考える練習ができておられました。

事前の対策では、衛星電話を設置して、模擬訓練もなさってしっかり対応されている会社です。あるいは、災害協定をやって事業継続が可能な手を事前に打たれていました。しかし、事前の想定をはるかに超える津波で大打撃を受けました。BCP を発動して、現場が頑張って柔軟に対応されました。例えば電源が必要だということになり、他のどこよりもいち早く必要なものを揃えられたとのこと。現場力が非常に高かった。また、早期に処理場を復旧できたのは、入手困難な部材を事前に配備されていたということでした。そういうようなことでうまくいった会社です。

それからもう一つ、BCP の導入で経営をよくされた会社として熊本の 2 社をご案内します。

1 社目である A 社は大手メーカーの子会社で長くやっておられたので、しっかり日常管理なんかはしておられました。そういう意味でいくと割としっかりやられている会社で、BCP を策定するため、BCP 策定プロジェクトを立ち上げられ、様々な部門から若手も含めて 30 名集めて、毎月勉強会をしていきました。

これまでの A 社は、経営者がトップダウンで指示していく経営スタイルでした。BCP をやるなかで、もっと現場からちゃんと考えていこうというボトムアップのムードができてきました。まさにアメーバ経営が目指すような姿かと思います。ボトムアップの風土づくりと人材育成が BCP の策定を通じてできたという話です。

では、BCPは現在どうなっているのか。現状は、経営者はBCPと考えていても、現場に対してはBCPとしてではなく、現場の改善活動としてしっかりやっ払いこうと伝えておられます。ある種、BCPを日常の管理に読み替えながらやっ払いいく。それが結果的にはBCPにつながっ払いいくような話です。

もう1つ、熊本の事例を紹介します。電設工事をやられている九州電設さんの事例です。熊本同友会の会員さんで、経営指針書という、経営理念とか経営計画をしっかりと組みながらBCPを進めようという話です。

外部の説明向けには、M&BCPと書いておられます。会社の中ではBCPを、経営継続計画と呼びます。つまり、事業じゃない。中小企業にとって事業は経営と一緒にるので、経営を従業員と一緒に考えてもらいたいという発想です。BCPを経営指針書の中に入れ、経営指針の中で毎回従業員と一緒に考えて、PDCAサイクルを回されています。

実際には様々なリスク分析をされながら、その中で今年はこの項目を重点的にしようとして実施されます。最初から100点を目指さないで、たとえば今期はしっかりとマニュアルを作ると決めたら、それだけをやっ払いいく。あるいは、その中で月次でやるもの、四半期ごとにやるもの、半期ごとにやるもの、年度でやるものを決めながらBCPの策定と推進を進めておられます。ただ、経営幹部レベルでの議論にとどまっ払いおり、社内での十分な浸透はこれからの課題であるとおっ払いしゃっ払いっています。中小企業だとこのようなやり方もあるのかと思っ払いっています。

おおよそ結論の方までできました。鈴木工業の場合は方針をしっかりと明確にしておいて、基本の管理ができていっ払いるから危機にも対応できたという話です。A社の場合には、BCPを現場レベルでは改善活動に置き換えて人材育成に繋げて社内の風土を変えていくという話でした。九州電設の場合には経営指針を20年ほどやっ払いおられ、そこにBCPを入れてやっ払いいこうということでした。

これは私の整理なんですけれども、日常管理とBCPの両者がうまく連携するような形でやっ払いおられる会社もあるというふうに思っ払いっています。

ただ、中小企業であれば、パンデミックなども踏まえますと、まずは資金繰りをしっかりと考えないといけなっ払いいと思います。どこから始めまっ払いしようといわれたときに、いや資金繰りは大丈夫ですか。不安があれば、そこから考えていまっ払いしようと思っ払いあげます。

もちろん、コロナ禍の中でもそこそこ資金繰りが大丈夫であるという話も多いのかと思っ払いいます。ただ、資金繰りが厳しく、借入が容易でない方も中にはおられたりまっ払いしますので、そこをしっかりとやっ払いいまっ払いしよう。資金管理が実はBCPと日常管理の接点にもなっ払いているので、まずはそこをやっ払いまっ払いしようねという話です。

小規模であればあるほど、日常管理がしっかりとできていっ払いるかが心配ですし、まずはそこを進めていまっ払いしようというのが一つです。

それから、会社によってはBCPの文書化は難しっ払いいという話も一方であるかと思っ払いいます。自分たちのやっ払いている日常管理の中にBCPの要素を組み込む。あるいは、BCP要素のなかでこれだけやっ払いろうと決めて、少しずつ増やっ払いしていく。それを外部の人に見てもらっ払いて、BCPとして整理してもら



いながら、次に何をしていけばよいかという助言をもらいながら、BCPを進めていくというのも一つのやり方なのかなと考えております。

また、日常的な管理も見直していく時期になっています。デジタルの活用は必須だと思いますし、デジタルの要素を組み込みながら管理の効率化を進めて行きましょう。一方で事業承継による経営のバトンタッチ、あるいは経営幹部の育成もすごい大事になってきていますよね。それに対して事業そのものを抜本的に見直していく必要もでてきているかと思います。それを同時に考えていくという話も実はBCPに繋がってくるかと思います。

これは、熊本の倉岡紙工さんという会社です。震災で工場が半壊したのですが、それを機に経営バトンタッチをされました。そして、新しい工場を建てられました。今までの紙加工工場は塵にまみれるようなところだったんですけども、クリーン工場を造って医薬品や化粧品という新業種まで対応できるように、設備投資を思い切ってなさりました。震災対応、あるいは今後10年20年というようなスパンで考えるような次元では、このような対応が、必要なのかもしれない。

## まとめ

最後に結論として、整理します。今日のお話では、BCPが絶対要りますよとか、ここまで出来ていないとまでは言いませんが、現状ではBCPの要素のうち、どこまで出来ているか診断されてはいかがでしょうか。と同時に、やはりBCPを作っておいた方がいいな、勉強しておいた方がいいなと思ったら、みんなで勉強していきませんか。今は関西にいますが、毎週まだ熊本に行っておりますし、いつでもお声がけいただけたら、こういうような話はいつでもさせてもらいます。今日はBCPが何かという細かい話はしていませんので、そういうような話はまたできるかなと思います。

まずは、どこから手をつけたらというのは、できるところからやっていきましょう。トヨタ生産方式とかと一緒に。改善で何から始めるのがという話と同じだと思っていますので、やれるところからやりましょう。

一方で、経営のバトンタッチを含めて、今後のビジネスモデルをどうしましょうかという話をぜひご検討いただくようなことも念頭においていただければなというふうに思っております。いったんここで私からの話はおしまいにさせていただきます。

**劉** 吉川先生、ありがとうございます。続きましては、東北学院大学経営学部経営学科教授の佐々木郁子先生にご講義をいただきます。

佐々木先生は東北学院大学大学院経済学研究科博士課程後期を修了し、博士号を取得されました。その後、東北大学助手、東北学院大学助手、講師、准教授、ワシントン大学客員研究員を経て、2009年より現職に就任されました。東北学院大学国際交流部長、硬式野球部部长、公益財団法人仙台市産業振興事業団理事、神戸大学大学院経営学研究科特別研究員を兼任されています。主要な研究トピックは、管理会計、リスクマネジメント、顧客関係性、サプライチェーン、固定収益マネジメントなど。

本日は、「コロナ禍の管理会計の役割を考える—東日本大震災の実証研究との比較—」についてご講義をいただきます。それでは佐々木先生、どうぞよろしくお願いいたします。

## 【第1部】特別講義Ⅱ

特別講師 佐々木郁子 氏（東北学院大学 経営学部 経営学科 教授）

### 演 題 「コロナ禍の管理会計の役割を考える

#### —東日本大震災の実証研究との比較—

はい、よろしくお願いいたします。本日はオンラインでの報告となりましたけれど、よろしくお願いいたします。

今、劉先生から紹介していただいたんですけども、私は宮城県仙台市にて生まれ育っておりますし、1978年の宮城県沖地震というのも体験しておりますし、2011年の東日本大震災も体験しているということで、ある意味、地震慣れしております。慣れてはいるのですが、やはり2011年の東日本大震災は非常に大変な状況でした。それを機に、神戸大学の三矢先生と震災時、復旧・復興時の管理会計、BCP、被災企業の調査というものを始めまして、今もそれを継続しているという状況です。

こちら（スライド）は三矢先生と一緒にやっている、今日報告するものとは違う研究ですが、宮城県、岩手県、その辺りの三陸に関連する被災事業の聞き取り調査というものもやってきております。水産加工業者であるとか醤油・味噌の醸造会社というところがどういうふうに復興していったか、どんなプロセスを経て企業は復旧・復興していくのかということをごちらの事例ではみてきました。

2011年は津波の被害が大きかったのですが、その時に小さい会社というのは、経営の仕組みが十分に出来上がってなくて、ある意味、自転車操業的な経営をやっていたところが多かったですね。そこがどうやって復旧・復興を果たしていくのかという中で、課題であるとか、何を重視したか、を見てきました。今回も企業理念という言葉がよく出てくるのですが、やはり、（復旧・復興が早かった）企業は、何のために存在するのかということをも重視して、事業再開に向けた取り組みをしていました。

ここの（スライドの）復旧・復興期というところは、一見、あまり関係ないんですけども、今回のコロナ禍との大きな違いで、津波というのは、今自分たちがいた場所というのは消えてなくなっているということなんです。その条件下でどうやって地元企業としてのアイデンティティーを保つか。そこは復興計画と地元企業というところの葛藤があって、いまだにここはなかなか解決しきれてないと。事業再開、だいたい、そうですね、5年くらいかかっています。平常化まではいきません。ちゃんと立派な店舗を建てなおすまでに5年くらいかかる。

ところが、今度は働き手がいなくて、販路がもうなくなってしまったとか、別な問題にぶち当たってしまった。必ず言われるのは、「平常化しましたか？」と聞くと、「平常化って何ですか？」とい

う、そういうことを聞かれるんですね。やはり被災した企業というのは、その後をどう持っていかかというところに、今宮城・三陸の企業は苦しんでいる状況です。

これらは零細企業の話なんですけど、本日はもうちょっと大きな上場企業の管理会計に関してのお話をしたいと思います。

ただ、コロナ禍の管理会計の役割を考えるとと言ったものの、なかなか今調査が進まないものから、東日本大震災の管理会計の研究から、じゃあコロナの時は？ということを経済的に皆さんと考えていきたいと考えています。

まず管理会計ということを考えるときに、管理会計ってものすごく不確実性というのが嫌いなんですよね。管理会計の暗黙の前提というのは「過去は未来へと連続していて、過去の情報というのは未来の着地点のために役立つ」。その過去というものがあるから中長期経営計画とか予算とか、業績評価のベンチマーク、あとは将来キャッシュフローの算定、投資採算のことが考えられるわけで、不確実性が增大してしまうということは、つまりは「過去の情報というのは未来の測定に役立たない」ので、管理会計の信頼性は低下してしまう。

じゃあ、そういう状況での管理会計の役割っていったい何なんだろうかとということになります。

この問題を我々が掘り下げていくときに、震災時、管理会計ってやっていたんだろうか？ということが大きな視点になった。神戸の震災もありましたし、中部の震災とかもあったと思うんですけども、その当時（東日本大震災）まで管理会計と震災という切り口での調査はされてなかった。

まず被災企業のヒヤリングを始めて、管理会計を使われましたか？ってことを聞いたのは、この3社なんです。A社、B社、C社と書いていますけれども。「予算修正しましたか？」、「業績評価どうでしたか？」、「中長期経営計画どうでしたか？」と。ここで戦略の変更というものの必要性は生じていて、3社だけでもいろいろ修正とかがあった。

だったら全国の企業はどうなんだろうということで、2013年の6月から8月にかけて大規模調査しました。回答率が全体では20.3%ですけども、上場企業ですね、いわゆる管理会計が浸透している大きな会社、上場企業からも277社の有効回答数を得られました。ここで、これらの会社の状況はどうだったかを、今日みていきたいと思っています。

上場企業で東北地方に自分たちの支店や事業所がなかったところでも、物流の混乱であるとか、あの時は原子力発電所の問題があったので電力不足とか、いろんな影響がありました。仕入・調達もそうです。売上の減少というのはどちらかというと自粛ムードによる需要の減少というところが多かったです。こういった負の影響が全国的にあった。

じゃあ、管理会計はどうなんだろうねということで、これから3つ、「設備投資」「中長期的経営計画」「予算」、この順番でどういった影響があったか。使われたか、使われなかったかも含めてちょっとみていきたいと思っています。

まず設備投資計画というのは、被災程度が大きいほど企業は大規模投資をしなければいけないんですけども、震災で不確実が高まった中で、1.96カ月という非常に短い期間で意思決定をしています。シナリオは、本当はこの不確実なところだといろんなシナリオが考えられるはずなのだけ

ども、少ない状況でした。つまり投資採算性の計算ができなかったということが調査から明らかになりました。

これが実際のデータと結果です。やっぱりタイムプレッシャーがきつかったと。こういった投資採算性の計算（回収期間法、DCF法）は、重要な役割を果たさなかったと回答している企業が多い。

次に中長期経営計画なんですけれども、こちらは27.8%が最終的な目標値とか目標達成のプロセスの変更をしていました。あと、中長期経営計画の目的自体は引き続き重視されています。

ここがおもしろいなあと我々が注目したところなんですけれども、「（中長期経営計画再検討の際、何をどの程度重視したか）について」「株主・投資家に対して企業の将来像を示す」。ここですね。「株主・投資家への情報開示」。このところが非常に強く出てます。この部分というのが、中長期経営計画の主要な発見テーマで、実はこの経営計画というのが、企業外部の利害関係者とのコミュニケーションツールとなったように思われます。

続いて予算ですね。予算に関しては、震災の影響によって予算の達成困難度というのは、非常に困難になるということで、ここですね、（それは）予算の目標値を修正することによって平常時と同じ程度の予算達成度にするのができた。

予算修正の方法というのは、これはまた興味深い結果が出たんですけれども、だいたい企業というのは、予算編成は通常トップダウン型でした。ところが震災後はボトムアップ型。ちょっとですけれどもボトムアップ型になっている。ということで、ボトムアップ型にすることによって、予算を現場の判断で変更していく。現場の判断が優先されて変更されているということが分かりました。

もう一つですね。予算の主な発見事項で、予算の本来の目的というのは、業務計画の策定であるとか、業績評価とか、社内での目標共有とか、戦略立案というところなんですけれども、こちらも先ほどの中長期経営計画と同じように、こちら（情報開示）ですね、一番ここが強く出てきたんですね。決算短信などの業務予想の開示のためということで、実は予算そのものの目よりも、やはり企業外部へのコミュニケーションツールの役割というのが強く出たことが分かります。

これが全体的な大きな質問票調査の結果です。

この質問票調査の時に非常に詳しく答えていただいたのがオムロンさんで、オムロンさんは、管理会計でリスクとリターンを算定して意思決定するんですけれども、それをもうやめてしまったと。この震災の時に。それで、価値観である社憲や企業理念を判断基準としたということです。

オムロンさんの場合は最初のティア1のサプライチェーンが切れてしまったということと、顧客のところで切れてしまった。ところがティア1の状態が分かったにもかかわらず、なかなか部品が調達できない。よくよく考えるとその下が、ティア2のところでのサプライチェーンが崩壊して現場が非常に混乱した。

いろんな生産工場といろんな標準部品があって、競合する部品があると。どこを優先させるかということで、どうする？と。部品は調達できない、けれど利益出さないといけない、ということで、「俺たちは何者なんだ。理念に戻ろう」と。この社憲と企業理念「企業は社会の公器である」によ

って、利益、PL重視よりも企業理念に基づいた経営をしましよと、管理会計中心からCSR中心の経営へと変わっていくわけです。それで、その部品の重要度とか、販売量とか内容に応じて、「寄せて上げる作戦」とおっしゃっていたんですけども、それによって危機を乗り越えた、という会社です。

そういったことも併せて、その後、非常に理念教育をそれまで以上にやるようになったのと、事業等のリスクを洗い出すようになった。

こちら統合報告書(2020年)に載っているものですが、いろんなリスクというのを常に出して、リスクの共有をする。

こちら、リスクのランクがあるんですけども、リスクにランク付けをして、顕在化してきたら、それをどうするか。どういうふうに事業に影響があるか、どういうふうに防げるかということを全社で協議して、それに備える。このコロナの時も1月の末、中国でかなり流行っているという時にはリスク対策委員会、危機管理委員会というのを立ち上げて、それに備えたということです。

こういった事例に基づいていろいろ考えていきますと、大規模自然災害とパンデミックの相違というのは一つ鍵になっていて、震災というのは局所的で直接的な被害なのに対して、コロナというのは全世界的で物理的な損害というのはいないけれども、活動制限であるとか、あと売上とか、そういったものがどんどん予測がつかない状況になる。特に震災というのはプラスからいきなりゼロの方に振れて、Vの底の方ですね、上がるしかないんですけども、パンデミック、コロナの場合には、今が底なのか、もっと底に行くのか、上に上がるのかという予測がつかないということが非常に大きな問題になります。

ただし、やはり、管理会計のところで、「未来が過去の延長ではなくなる」ということが共通点であろうと思います。

じゃあ、投資とかそういったものはどうなるんだろうということですが、こちらは、震災の時にはいかに早く復旧・復興するかというプラスの方の投資をいかに早くするかということだったんですけども、コロナの場合にはダメージをいかに抑えるかで、やはり早く意思決定をしなければいけない。

そして中長期経営計画の場合は、企業の将来像というものが大きく変わってくるため、この部分をどう中長期経営計画は反映させるのか。そこは課題となるでしょう。

予算の場合には当然状況が刻々と変化するわけですから、やはり予算を修正していく頻度であるとか、現場の状況を把握していく必要があるでしょう。1社だけ調査できた会社では、「予算を目標数値として使っていますか？」という問いに対して、やはり数値的な指標としてはあまり役に立たないと。だから非財務的な指標で危機的状況に対する貢献の比率を増やして業績評価をしていくことになるだろう、というようなお話をされていました。

では、コロナ禍というのは管理会計を変えるのか。

まず設備投資計画では、スピード感はもちろん早くなったりするけれども、やはり管理会計ツールとしての役割は変わらないでしょう。ただキャパシティ、どれくらいの規模のものを作るかに

関わる部分は非常に変わってくるでしょう。after コロナで考えるのか、with コロナで計画するのかわかるというところでは大きな差が出てくるだろうと思います。

また、中長期経営計画の将来像を見せるという情報伝達の役割は残るでしょう。ただし、その計画実現プロセス、いつまでにこうしましょう、ということに関しては、やはり変わっていくでしょうね。

そして予算はどうなるだろうということこれから調査していきたいところですが、予算というもので目標達成をしましょう、業績評価をしましょうという部分に関しては変わってくるのかなという感じがします。

そして、じゃあ我々はこういった状況の中でどうしていったらいいかということ、やはり不確実性というのを念頭に置いた企業経営というのが必要でしょう。理念経営ということ言えば、今回もこの後、第2部の方で先生方がお話しをしてくださいますけれども、理念経営と数値管理をうまく切り替える、融合させる組織づくりというのが必要であると思います。

あともう一つは不確実性の組織化。これはリスクの認識なんですけれども、見えない因果関係というのをやっぱり可視化しましょう。これは震災の時のサプライチェーンのティア1のところだけじゃなくてティア2、ティア3、ティア4と下のところが見えませんでしたというところ。同じように今回も、「風が吹けば桶屋が儲かる」じゃないですけども、非常に儲かった会社と、どうしてうちの事業が影響を受けるわけ？というようなどころとあったわけで、その見えない因果関係というものを可視化していくのが必要である。あとは、コロナ禍で、今は避難所の問題としてしか扱われませんが、地震が起きたらどうしますか？これは企業経営でも、コロナと地震とか、コロナと水害とか、多重クライシスというのを当然意識していかなければいけないと。

じゃあ、何がおきるかで考えると、先ほど吉川先生がBCPのお話をしてくださいましたけれども、今までだったら、こんなイレギュラーなことは次は起こらないと思っていた、と思うんですけど、それをレギュラー化しておく。それが有り得るという前提でBCPというものを設計しておくのが重要なのではないかと思います。

駆け足でお話をしましたけれども、だいたいこのような内容になります。

今日のデータに関しましては、岡崎路馬のこちらの本（『クライシスを乗り越えるマネジメント・コントローラー—東日本大震災の復興事例』（中央経済社））に詳しく載っています。オムロンさんとA・B・C社の事例というの、載っています。参考までに載せておきます。

それでは以上になります。劉先生、いかがでしょうか。

**劉** はい。佐々木先生、ありがとうございます。それではあと数分間ありますので、ここで、吉川先生と佐々木先生のご講義に対する質問を受けたいと思います。いかがでしょうか。ミュートを解除して直接質問していただいても構いません。

**武隈** 武隈ですけど、一つうかがってよろしいでしょうか。吉川先生、BCPの持つ意味について、

特に企業規模に応じた形のことをおっしゃっていましたがけれども、今回のコロナ禍のことを考えると業種であるとか業態であるとか、それによって相対的な意味は変わってくるのかどうか。それが1点ですね。それからもう一つは先生のBCPの定義からすると不測の事態の予測と、それに対する備えとして非常事態の復旧計画を文書化しておくこと。この点からすると、企業は当然なんですけれども、自治体であるとか、あるいは我々が仕事している大学であるとか、まさにこういったところに必要不可欠なものというふうにごうのお話をうかがって理解したんですけれども、そのあたりはどうなのか。つまり企業の業態、業種の問題と、それから企業以外の公的な機関も含めて、そこにおけるBCPの役割と申しますか、その点をちょっとお話しただけないでしょうか。

**吉川** はい、ありがとうございます。1つ目のご質問と2つ目のご質問を重ねてご回答ということになるんですけれども、どちらかという自治体であるとか、大学であるとか病院であるとかですね、ルール化しておかなければ簡単に動けないような業種、あるいは人の命に関わるようなものに携わっておられるところに関しては、よりマニュアル化の性質というルールでくる。あるいはフローチャートでもいいと思うんですけれども、そういうふうにご可視化しておかなければ動かないと思うんですね。先ほどの鈴木工業さんみたいに、もう最後現場でやってくれというふうにしても動くわけがないというふうなところになってしまうと思いますので、そのあたりはある程度、どうしてもルール化というものが必要になってくるだろうなと思っております。

そういう意味でいくと相対的に割と方針の方が重要になるとか、あるいは先ほどの佐々木先生のお話もあって、結局理念に基づいて自分でジャッジして考えてくれという話にある種なってくるような部分。それで走るしかないんだと、上の指示待っていたって動かないんだという話になっていくというのは、上場企業さんでもそんな話で、中小企業さんであれば実はもっとそういうような話というのが様相として強いだろうなと。

ただ、実はオムロンさんなんか、そうは言いながら、熊本地震でも被災されたという話があるんですけれども、また理念に基づいて動いたかという話とそういう話じゃなくて、その時にはある程度震災対応ができていましたという話で。熊本でも、今日はお話ししませんが、ソニーさんなんかも含めて相当やられた部分に関してはだいぶ対応できていましたよという話になって。これは学習の積み重ねなんだろうなというふうにご思っています。

コロナ対応でいけばやっぱり、例えばリモートワーク明日できますよねって話にしときましょうというのは、例えば共通話題になるだろうし、と申して、じゃあ工事現場に行かれる方、建設業の方にリモートワークはどこまで必要かといわれても、そうでもないかもしれないとか、いろいろあると思うんです。共通な部分と違う部分はあるかと思うんです。だいたいそんな感じですよ。ありがとうございます。

**武隈** ありがとうございます。よく分かりました。



**劉** 吉川先生、ありがとうございます。今チャットから一つ質問きています。

管理会計をおこなうにあたってリアルタイムに資金の出入りを把握することが重要ですが、それをもとにどのようなアクションを取るかということが難しいところだと思います。どのようなアクションを素早くとれるか、ということはまさに経営者の手腕の部分かと思います。どのようにお考えでしょうか。取り得るアクションについて、いくつかに分類されるものでしょうか。オムロンさんの、今必要とされるものの製造に力を入れるというのも一つの形と思いますが、先ほどの BCM についても役立つかと思いますので、回答をよろしく願います。これは佐々木先生への質問ですかね。

**佐々木** そうですね。東北の中小企業の話でいえば、やはり経営者の手腕というのはすごく大きくて、経営者自身が企業理念というのをちゃんと理解しているか、というところが大きいんですね。あとは、震災の場合ですと、工場とか店がなくなってしまったというようなところは、どうするかといったときに、雇用を守るということと、供給責任ということ（第一に考えた）。加工業が多かったせいもあるのですが、供給を守る、お客様を守るために、今できることは何かということで、水産加工業だったら、あえて自分たちの会社でものを作らずに、八戸とか被災の少なかったところで加工をするというようなシナリオを考えたところもあります。そういう意味でいえば、打つ手に関してはいくつかシナリオを持っておく必要はあるのかなと思います。

**劉** 佐々木先生、ありがとうございます。時間もちょうど定刻になりましたので、第1部をここでいったん締めたいと思います。吉川先生と佐々木先生、今日は本当に貴重なご講義をいただきましてありがとうございます。両先生には第3部のディスカッションにも参加していただきます。またよろしく願います。

**吉田** 吉川先生、佐々木先生、ありがとうございます。先ほど吉川先生のお話の中にございましたけれども、今日の資料を PDF ファイルにしてチャットで皆さんお持ち帰りいただけるようにしてありますので、最初に申し上げるのを忘れましたが、参加者の皆さん、必要な方は入手していただきたいと思います。

それでは、第2部は14時15分から再開したいと思いますので、ここで10分弱休憩を入れたいと思います。よろしく願います。ありがとうございました。



令和2年度 鹿児島大学 稲盛アカデミー 特別セミナー  
「コロナ禍における企業（組織）の危機管理とフィロソフィ」

とき：2021年2月21日

ところ：オンラインセミナー

【第2部】プレゼンテーションリレー

「コロナ禍における我が社（学校・事業所）での実践事例報告」

吉田 それでは、ほぼ定刻となりましたので、これより第2部を開催いたします。

第2部はプレゼンテーションリレー方式で、5名のプレゼンターの方から「コロナ禍における我が社（学校・事業所）での実践事例報告」をいただきます。なお、第2部でもご質問を受け付けますが、質疑応答は第3部のディスカッションの中で反映させていただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

このプレゼンテーションリレーでは、先にプレゼンテーションされた方から次の方をご紹介いただきます。まずお一人目は、株式会社カミチク代表取締役社長、山下大三様。それではよろしくお願いいたします。

プレゼンター1 山下大三氏（株式会社カミチク 代表取締役社長）

演題 「コロナ禍における我が社の実践事例報告—危機管理とフィロソフィー—」

皆様、こんにちは。私、株式会社カミチク代表取締役社長を務めております、山下と申します。本日、このような機会を頂戴し、誠にありがとうございます。僭越ではございますが、何とぞよろしくお願いいたします申し上げます。

それでは早速、ちょっと簡単な自己紹介をさせていただきます。私は1968年、昭和43年、鹿児島市生まれでございます。霧島市隼人にあります国立高専を卒業後、首都圏にありますNEC系のシステム会社で5年ほど勤務した後、鹿児島にUターンいたしまして、当時の有限会社上畜に入社いたしました。入社後は営業一筋で勤務し、2013年に子会社の代表取締役を務めた後、2016年より現職に就いております。

それではまず、我が社の業務フローからご説明申し上げます。我々カミチクグループは鹿児島、そして宮崎を中心に九州管内で約60カ所の農場を展開しておりまして、18,000頭ほどの国産牛を飼養しております。グループ農場以外の契約農家様からも牛を集荷いたしまして、年間約15,000頭の牛肉を取り扱っております。

集荷した牛は鹿児島市の食肉センターで屠畜解体いたしまして、5キロから10キロ程度の部分肉に加工し、それを国内のスーパーマーケット様、あるいは焼き肉屋等の外食店に卸販売しております。

す。その他一部の製品におきましては精肉加工いたしましてパック製品、商品としてふるさと納税の返礼品やEC、ネット販売等を行っています。

ただし売上額のシェアといたしましては、95%ほどが部分肉としての流通で、精肉加工した製品の流通はわずか5%程度にすぎません。加工度の低い部分肉というのは利益率も非常に低く、また市場の相場の影響を非常に受けやすいという問題がございます。

ここで、コロナ発生前と発生後の市場の相場価格の推移というのをちょっとご紹介させていただきます。

代表的な国産黒毛和牛A4等級の推移状況です。コロナ発生前の2019年の年間平均価格というのはキロ当たり、だいたい2,241円で取引されておりましたが、2020年のコロナ発生後の緊急事態宣言発出後、ここで外食店舗が甚大な影響を受けまして、市場取引価格の大幅な下落となりました。なおかつ、この時は行き場を失った牛肉が大量に冷凍保管される事態にもなっておりました。

その時の、コロナ発生後の我が社の経営状態を示したのが次のグラフでございます。2019年、2020年1月から5月における売上高を示す棒グラフ、青が2019年、赤が2020年でございます。同じく折れ線グラフが利益に関する累計額になっています。

ご覧いただいております通り、3月以降というのは売上が激減いたしまして、あわせて利益も大幅ダウンとなっております。非常に厳しい経営状態でありまして、この先どうなるものかと思案しながら眠れない夜を過ごしておりました。

ちょうどその頃ですね、鹿児島盛経塾3月度例会で、盛和塾の機関誌第86号の稲盛塾長の講話録をテーマにした学びの機会を頂戴いたしました。その中で塾長は次のように言っておられました。

「不況というものは『企業が成長するチャンス』。不況に遭遇した時、従業員が結束して努力することで“節”がつくれ、その“節”が次の飛躍の足がかりとなる」。そして、「不況の時こそ新製品開発に全力を尽くす。不況時にはお客様も苦境を打破するために何か新しいモノを求めており、比較的時間があるため話を聞いてくれるはず」というふうなことでした。

私は盛経塾での学びを自社の経営に生かすため、5月からスタートする2020年度の経営基本目標というのを次のようにまとめました。

2020年度、経営基本目標、「変化への挑戦」。サブタイトルといたしまして、「既成概念を打ち破り、創意工夫を重ねる」。

我々が属する業種、業界にかかわらず、多くの企業やそこに携わる社員の方々は、今までの仕事の進め方に疑問を投げかけ、あえて違う方法を自ら探ろうとはなかなかいたしません。しかし、これほどの大きな市場の変化に対して、何も変えない、変わらないということは、ある意味、座して死を待つことを意味いたします。私は社員に対して従来の概念に縛られることなく、創意工夫を重ね、変化に対し果敢に挑戦することを訴えてまいりました。

このようにスタートした2020年度の取り組みの中から、本日は2つの実践事例をご紹介させていただきます。

まず1つ目として、新しい“節”をつくるということです。

2020年6月、我々はワタミ様と合弁会社を設立いたしました。新しいビジネスモデルをスタートいたしました。我が社が生産する和牛を、食べ放題の焼き肉業態で提供するという挑戦です。ただし、食べ放題で和牛を提供するだけでは事業としての採算は合いません。我々の真の目的というのは、ワタミ様が展開する宅食弁当工場を譲渡していただきまして、そこで培われた加工のノウハウ、あるいは人材、これを得ることで商品の加工度を上げ、付加価値の高い商品で新しい市場への販路を創出することです。

そして実践事例の2例目です。2つ目の実践事例といたしましては、新商品開発、新規販路開拓です。

従来の部分肉販売に偏った営業展開では十分な利益を確保することができないため、精肉パックや加熱製品の販売を積極的に展開いたしました。結果といたしまして、巣ごもり需要やお取り寄せのグルメ企画といったことで受注を大きく伸ばしていきながら、利益改善に寄与することにつながっています。

これらの実践事例を含めあらゆる変化への挑戦を行うことで、2020年12月は前年の売上をクリアし、しばらく低迷しておりました利益額も、累計として前年度をクリアするに至っております。課題としておりました部分肉に偏った売上というのも EC、あるいはふるさと納税の返礼企画、こういったところで売上が前年比の228%と大きく伸ばしたことで、売上のシェアも5%、10%まで伸ばすに至っております。

本日のセミナー、「危機管理とフィロソフィ」というテーマに対しまして、私なりのまとめでございます。

昨年4月、5月の1回目の緊急事態宣言の時、稲盛塾長の『燃える闘魂』という著書を拝読させていただく機会がありました。それまで迷っておりました思いというのが払拭されまして、覚悟を決めて前に進むことができました。

そこには次のようなことが書かれておりました。

「不況のときに製品を開発することを、難しくとらえることはない。(中略)現在の延長線上にある製品であっても、経営に大きく貢献することができる。そのような新製品開発こそ、不況時に果たすべきことなのである」

そして、「経営者は、不況は企業を強くするために自然が与えてくれたチャンスだと理解し、懸命に経営改善に努めなければならない。それには、経営者が率先して、不況などに絶対に負けてたまるものかという気概、つまり『燃える闘魂』をもっていることが絶対に必要」だというふうに書いてございます。

まだまだ厳しい環境が続いておりますが、これからも「燃える闘魂」をもって、社員とその家族を守るという覚悟を決めて、創意工夫を重ねてまいりたいと存じます。

とりとめのない話を縷々申し上げてまいりましたが、本日の私の発表が少しでも皆様の経営の参考になれば幸いです。ご清聴、誠にありがとうございました。

続きまして本日2人目のプレゼンターをご紹介します。株式会社夢現の代表取締役社長、小牧様でございます。小牧様は私と同じ稲盛アカデミー第6期生で、盛和塾にも一緒に入塾いたしました。小牧社長は利他の心に非常にあふれた人柄で、アカデミーの取りまとめとかも進んで行う素晴らしい方です。それでは小牧社長、よろしく願いいたします。

**吉田** 恐れ入りますが、機械の通信トラブルのため、小牧様のご発表は5番目に変更させていただきます。さて、次のプレゼンターは株式会社オーリック代表取締役社長の濱田龍彦様でございます。濱田様は長く鹿児島盛和塾で稲盛経営哲学を学ばれ、稲盛名誉博士の経営哲学を実践してこられました。現在ではその後継の経営塾である鹿児島盛経塾に所属しておられます。オーリックホールディングスは業務用酒類の販売や不動産業などを営んでおられます。また、私ども稲盛アカデミーで提供しております、稲盛経営哲学プログラムでは過去に「実践経営論」のゲスト講師を務めていただきました。それでは濱田様、どうぞよろしく願いいたします。

**プレゼンター3→2 濱田龍彦氏(株式会社オーリック 代表取締役社長)**

**演題 「一人一人が経営者意識を持って常に高い目標に挑戦し続ける全員参加の経営 一心を高める、経営を伸ばすー」**

はい。オーリックホールディングスの代表取締役社長、濱田龍彦様でございます。「コロナ禍における我が社の危機管理とフィロソフィ、一人一人が経営者意識を持って常に高い目標に挑戦し続ける全員参加の経営一心を高める、経営を伸ばすー」について発表させていただきます。

私どもオーリックは業務用酒類関連事業で2020年、昨年の売上高は、前年比で1月106%、2月106%と順調に推移しておりました。しかし3月、コロナの影響で79%、4月33%、5月42%と、飲食業界、業務用酒類業界はコロナの影響を甚大に受けております。結果、前期2020年3月期の売上高は298億、経常利益8億2000万円でしたが、今年の2021年3月期の着地見込みは、売上高182億円、前期と比べまして-116億円減少。経常利益は、-6億8000万円と初めて赤字に転落し、前期と比べると-15億円と、大変大幅に落ち込んでおります。

コロナ禍での売上減対策に関しましては、飲食店様のご注文は100%配達を厳守しつつ、緊急事態宣言時は天文館エリアですと、15時から26時を4時間短縮いたしまして16時から23時、3店舗を1店舗に合同営業いたしまして、時間短縮、経費最小を実践しつつあります。

経費削減では、通期で5億4300万の削減をいたしております。主な内訳としましては、人件費、役員報酬、給与、賞与等の減少で2億7300万。私も役員報酬で、昨年の4月から今年の3月まで1年間、90%カットを実施いたしております。

雇用調整助成金が大変ありがたい限りでありまして、雇用を守ると同時に給与を前年並みに約束し実行しております。雇用調整助成金の最大化で通期4億円の申請の見込みでございます。

ピンチをチャンスに、売上を最大限に。

業務スーパーを現在2店舗展開しておりますけれども、これを今年3店舗、来年3店舗、3年後4店舗と、合計3年間に10店舗増で合計12店舗にし、売上高100億円に挑戦してまいります。

私は毎週午前中、Web、Zoomを活用いたしまして、関東・関西・九州一円の各社とリモート会議を、午前中を中心に実施いたしております。

### 稲盛塾長の教えの実践

全社員がアメーバ経営、フィロソフィを実践いたしております。

2003年4月、京セラコミュニケーションシステム様からアメーバ経営を導入し、小さな組織で独立採算、役割・責任の明確化、経営者意識を持つ人材の育成として、事業計画書と月次決算、売上・粗利・経費・利益の見える化と分析、対策を毎月行っており、ユニットのアメーバリーダーが中心となり経営者意識を育てております。

2005年4月、フィロソフィ手帳を作成し、全社員に配布いたしております。「人間として何が正しいのか」を具体的に紐解いた判断基準、考え方、人生観、哲学を全社員で共有いたしております。

### 毎日の朝礼

各部署、店舗ごとに、毎日の朝礼で経営理念の唱和、経営の原点12カ条、フィロソフィ輪読、本人コメント、上長コメント、本日の目標発表、事業計画個人発表、朝一番に「心を高める」でスタートいたしております。稲盛経営哲学を全従業員に周知徹底して進めております。

また、2016年1月から、機関誌マラソンを毎週実施いたしております。各部署、店舗ごとに毎週毎週出しております。さらに事業計画書の毎週更新発表も毎週毎週行い、業績報告、取り組み事例、進捗と成果の具体的な発表を行っております。

月1回の店長発表は真剣勝負の場で、成功事例や失敗事例、そして切磋琢磨の場となっております。決起コンパは3カ月に1遍実施してございましたけれども、コロナの影響で今中断しておりますけれども、また再開できることを願っております。

### 組織力：リーダーの役割

リーダーだけが自然性であとは可燃性の人間。リーダー一人だけが一生懸命やり、言われた事をする集団はチームAで、 $1.1 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0.7$  がありますが、私どもはチームB。一人一人が経営者意識を持って、リーダーと同じ気持ちで、常に高い目標に挑戦し続ける全員参加の経営で、 $1.1 \times 1.1 \times 1.1 \times 1.1 \times 1.1 \times 1.1 = 1.8$  で、同じ仕事、同じ時間で約3倍の生産性を上げるぞという気持ちで取り組んでおります。

盛和塾で稲盛塾長は、経常利益率10%以上を出して健全経営をするようにと言われております。その中で私どもは、低利益、単品経営、零細企業のままでは倒産するという危機感と飢餓感が強まる中、酒販店では4%以上出すのが難しいので、何か良いビジネスはないかと常々アンテナを張ってございました。そして、多角化を進めております。

## オーリック不動産

2004年に、エイブル天文館店と荒田鹿大通り店を2店舗同時オープンいたしまして、現在8店舗。そして売買課、管理課を経営しております。

2021年3月期、売上高16億4000万円、経常利益2億8000万円です。17.1%と、15%以上を安定して出し続けております。さらに一戸建て住宅の万代ホームを、2013年9月にグループ化いたしました。2021年8月期の売上高は35億円、経常利益2億8000万円です。8.0%ですが、今は10%を目指してがんばっております。

## 心に描いたとおりになる、有言実行

先ほどの2社で、2017年3月期は不動産建設事業で37億5000万円売上、経常利益2億4000万円でした。この時から私は、売上高100億円、経常利益10億円に挑戦するということを公言し始めました。すると2021年3月期、今期ですけれども、M&Aも含めた資本業務提携も含めて、売上高、不動産建設事業で175億円、経常利益13億円になっております。

## 高い目標を持つ

京セラフィロソフィ手帳にもある通り、「創業時、京セラは間借りの社屋でスタートし、従業員が100人に満たない頃から、『京セラは世界的視野に立って世界の京セラへ前進する』と言ってきました」「高い目標を設定する人には大きな成功が得られ、低い目標しか持たない人にはそれなりの結果しか得られません」とあります。

また、ファーストリテイリング、ユニクロの柳井社長も、「ゴールを設定する」。「終わりから始めなさい！なぜならば、ゴールを設定すれば『成功するためにすべきこと』が明らかになるからだ」と。「経営はまずゴールを設定するところから始めるのです。そこからやるべきことが明確になります。目標が高ければ高いほど、実現のためにやるべきことはイノベティブなことになるはずですよ」とあります。

身近な例で、高い目標を持つ。エイブル不動産管理課の中村店長は2014年3月期、経常利益700万、2015年3月期、経常利益300万と低迷している時に、5カ年計画で経常利益5000万円の目標を発表していただきました。日頃から接している私が、「利益1億円できるんじゃないの？」と言ったときに中村店長の反応は「えっ！」という反応でした。1億円なんて考えたことがないという反応でした。次に腕を組んでうーんとうなり始め、できるかどうかわからない、イメージがわからない、という感じでした。そこで、機関誌マラソンがちょうどスタートしたばかりで、その後に「事業計画書の更新発表を約10人の前で、真剣勝負で発表してください」とお願いしたところ、一生懸命取り組んでくれました。

結果、3カ月後、「社長、6400万円までは見えてきました」と素晴らしい発表をしていただきました。「あと3600万円、何とかします」と発表がありました。

1億円達成するために中村店長は毎週、各店舗、鹿屋、国分、始良、川内、鹿児島市のパート・ア



ルバイトさんまで含めた全従業員とスタッフと協議し、事業計画書の毎週更新に反映することに尽力していただきました。すると2カ月後、「社長、1億円見えてきました」と発表がありましたが、まだ発表内容と目力が中途半端でした。さらに2カ月続けていただきました。「社長、1億円絶対できます」。素晴らしい発表内容と目力があり、お互い目と目を見合わせて、「絶対できるね」という確信がいった時でありました。腹にすとんと落ちるとはこういうことかと、実体験しました。

それからは毎月毎月、マスタープラン、目標を達成するのが当たり前になっていき、「見えてくるまで考え抜く、心に描いた通りになる」を実体験いたしました。

2021年3月期、コロナ禍でも多角化で売上高386億円、経常利益7億6000万円と、グループ全体では黒字化を達成することができております。さらに2025年3月期には売上高600億円、経常利益36億円に挑戦中であります。

さらに私ども、最低でも10%以上を毎年伸ばしていけば、5年後に1.6倍、10年後に2.6倍になります。今の調子でいくと、一人一人が経営者意識を持って常に高い目標に挑戦し続ける全員参加の経営で、「止まったら負け」という危機感を持ち、フィロソフィとアメーバ経営の徹底と変化対応、そして常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で「心を高める、経営を伸ばす」をモットーに。オーリックグループでは2030年、夢大きく、輝く未来へ、1000億円企業に挑戦してまいります。

ご清聴ありがとうございました。

次のプレゼンターは、武隈副学長様でよろしいでしょうか。

京セラ、KDDI、京都賞、盛和塾、そしてJAL再建と、日本を代表する名経営者、稲盛京セラ名誉会長の母校である鹿児島大学で、稲盛アカデミーを通して稲盛経営哲学、フィロソフィをど真剣に学び、高い志をもって世のため人のために尽くす人材の育成にご尽力されていらっしゃる武隈鹿児島大学副学長、並びに稲盛アカデミー長にバトンタッチをさせていただきますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

#### プレゼンター4→3 武隈晃（稲盛アカデミー長、鹿児島大学理事・副学長）

#### 演題 「鹿児島大学の取り組み」

濱田さん、ありがとうございます。それでは武隈でございます。よろしくお願いいたします。

限られた時間ではありますが、この1年、コロナ禍と言われるようになって概ね1年だと思えます。私は60年余り生きてきたんですけれども、その60年分が本当に、この1年間に同じぐらいのボリュームでいろんな事が起きた、そういう1年でした。

今日は一切の脚色をせずに、このコロナの関係で本学、鹿児島大学で行ったこと、起きたこと、実際に試みたことを、そのままお話をしたいと思えます。何一つ誇張も脚色もせずに、ということをお心掛けしたいと思います。ということで「鹿児島大学の取り組み—2020年3月から2021年12月」

というタイトルでお話をしたいと思います。

コロナ禍で1カ月ぐらいの頃、3月6日です。鹿兒島大学は東京大学硬式野球部に対して対抗戦を実施させていただきました。中馬庚(ちゅうまん かなえ)先生というのは鹿兒島生まれで、東大の前身の第一高等学校の野球部の選手として鳴らしまして、「野球」という日本語を作った方です。ほとんどの近代スポーツは、籠球：バスケットボール、排球：バレーボール、蹴球：サッカーみたいに日本語があったんですけども、唯一なかった日本語が野球ですね。この野球という言葉を作った方が中馬庚先生。正岡子規ではございませんので、お間違いのないように。

中馬庚先生はですね、その後鹿兒島に戻られまして、旧制一中、二中、今でいう鶴丸高校、甲南高校の教員を務められています。

これをやろうと言ったのはですね、私はもともとスポーツ経営学という特殊経営学の領域で研究をして40年になりました。今話題になっているオリンピックのマネジメントであるとか、あるいはスポーツイベントのマネジメント、組織論等をずっと、ささやかですけども研究してまいりました。近代スポーツの原点というのは対抗戦なんです。とにかく対抗戦こそ近代スポーツの象徴ということになります。何とんでも東京大学というのは1871年、日本で一番最初に野球をやったところでありまして。東大が野球部を創って100年。本学、鹿兒島大学が70年。そして中馬庚先生が野球という日本語を作って125年。ということで、中馬庚先生像のある鹿兒島市民球場で、東大と鹿大の対抗戦を行いました。このご紹介をまずしたいと思います。こんな大会ですね。

(MBC ニュースの映像)

**アナウンサー：**鹿兒島市出身の中馬庚がベースボールを野球と和訳して125周年になることを記念して、中馬ゆかりの鹿兒島大学と東京大学の野球部が交流試合をおこないました。

鹿兒島市出身の中馬庚がベースボールを野球と和訳したのは1894年で、日本野球の誕生と言われています。中馬庚は東京大学の前身、旧制第一高等学校で選手として活躍したほか、鹿兒島大学の前身の旧制中学校でも教師を務めたこともあり、今回鹿兒島大学の呼びかけで交流試合が実現しました。

**リポーター：**試合が熱い盛り上がりを見せる中、観客席は閑散とした状態になっています。

**アナウンサー：**交流試合は新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、関係者のみでの試合となりました。試合は2回表に東京大学が先制、鹿兒島大学もチャンスはつくるものの、なかなか点が奪えず、9回表にも追加点を加えた東京大学が2対0で勝利しました。

ということで、やりました。なんとんでもですね、中馬庚先生が教鞭を執られた旧制一中ですね、鶴丸高校、それから二中ですね、甲南高校。鹿大と東大に合計12名、部員がいると。今写真が映っていますけれども、青の方が東大ですね、白が鹿大です。中馬庚先生が教鞭を執られた2つの学校の出身者が両チーム合計12名。つまりこの球場で高校時代はともに汗を流した人たちがこれだけいるということが大きかったんですけども、これが実施できました。が、コロナ1ヵ月です

ので無観客試合ということになりました。

この後ほとんどのスポーツは、こうしたイベントはどこもできなかつたですね。例えば、後でお話ししますけれども、東京六大学野球はですね、ずーっと試合も何もできなくて、春のリーグができたのは8月です。やっと8月にできたということです。ですから、そんな状況での大会だったということです。

ここへ持ってくるまでに2年間かかっています。2018年3月ですね、東大が大分合宿をやっていたんですけども、当時の浜田監督のところに行ってですね。このタイトルも、実は浜田監督につけてもらった対抗戦のタイトルということになります。

コロナから2カ月になり、4月の8日に、鹿児島大学の名前で初めてジャパントイムズですね、英字新聞ですけども、稲盛名誉博士の、どのように利他の心に帰依するかという、こうした文章を載せていただきました。鹿児島大学の名前でこうした英字新聞に稲盛の話が載ったのは、多分初めてだと思います。ここで稲盛のフィロソフィのエッセンスをご紹介します。

それがコロナ禍で、後で申し上げますけれども、「潜在意識にまで透徹するほどの強い持続した願望を持つ」ということについて、後でまたお話をしたいと思います。

コロナ禍の3カ月目です。5月29日ですけども、ここに6,710万円という（金額）ですね。全国の学生が、このコロナ禍にあつて大変な状況にありました。5月29日というのは、おそらく全国の国立大学で最も早かつたと思いますけれども、生活困窮学生に対して、学部生、修士学生は5万円、それから博士の学生には10万円ということで、総計6,710万円の緊急支援金を渡しました。

これだけの規模でこの早い時期に行えたのは、実はこの財源は、2017年に稲盛名誉博士からご寄付をいただきました稲盛和夫基金というところから拠出をさせていただいております。

それからコロナ禍4カ月目になりますが、2020年6月、今日司会されている吉田先生、劉先生、そして今日はおりませんけれども牧原先生、京セラOBですけども。このお三方の力によりまして、稲盛フィロソフィを全学必修化ということで、国立大学では初めてということになります。1学年、約2,000名でございます。この全学生に稲盛フィロソフィを、全学必修という形で実施をすることができました。

国立大学ではですね、今 HNK 大河ドラマで話題の渋沢栄一ですね、一橋大学の創立者でございますので、森有礼とともにですけども。さすがに一橋大学はもちろん渋沢栄一関係の名家でございますが、全学必修化という意味では初めてということです。

その一部をお示しします。2016年2月8日というのは、5年前になるんですけども、私は初めて稲盛名誉博士にお会いしました。その時に鹿児島大学は今後5年間、このようなことをやりますというふうにお約束させていただきました。その中の一つは、共通教育の再編ということでございます。その一環でもあるということでございます。

この右側のところに、ちょっと隠れていますかね、皆さん、稲盛留学生というのがあるんですが。幕末に鹿児島から19人。その少し前に長州ファイブといわれる5人が留学しておりますけれども、鹿児島からも19人ですかね、行っております。その平成版ということで、もう令和になりました

けれども。当時オックスフォードもケンブリッジも留学生を受け入れてくれませんでしたけれども、ロンドン大学が受け入れてくれたということでございます。その中には初代文部大臣の森有礼もいらっしゃるということでございます。これを平成版ということで実施するということで計画しておりました。あいにく、これにつきましては今、これが1人派遣するのに、大学院の方に派遣になりますので、年間900万円が必要ということでございますけれども、現在、止まった状態にはならざるを得ないわけでございます。このコロナ禍が去った時にはこれがスタートできるように、先方とはすでに全ての協定を終わっているということになります。

それからコロナ禍7カ月目になりますが、これも稲盛名誉博士の特集でございますけれども(雑誌『プレジデント』)、これまでの鹿児島大学での取り組みを、この中で一緒に紹介させていただきました。

こちらは先ほどの(東大との対抗戦です)。野球というと甲子園とかですね、皆さん、プロ野球を想定されるんですけども、歴史から見るとその最高峰は神宮球場の東京六大学野球ということになります。

実は私、これまでの人生の中で一番感動したのは、二十数年前に娘が生まれた日なんですけれども。今回はこの映像をちょっとご覧いただきます。まあ、心震えるといいますか、本当に感動したところでございまして。ちょっと時間をいただきますけれども。

(スマホ映像：選手紹介)

先攻は3塁側、東京大学。1番セカンド、笠原くん、神奈川県立湘南高校、背番号10。2番ショート、早川くん、菊里高校、背番号4。3番サード、石元くん、東京都桐朋高校、背番号5。4番ファースト、武隈くん、鶴丸高校、背番号1。

まあ、野球を知っている方はですね、4番がどういう意味を持つかということはお理解かと思えますけれども、スポーツマネジメントをやっていた私からすると、日本学生野球の最高峰の六大学で4番を打つというのは、まあ、ほんとに私の人生の中で一番感動した、その日なんです。画面が震えてましたけど、これは緊張で震えていたんですね。

鶴丸高校、中馬庚先生の教えていた旧制一中ですね。そこで負けたんですけども、帰りの車の中で泣きまして、次は神宮しかないということで、まあ5年かかって、ここに立ったということです。

これを見て、義理の父はその3カ月後に亡くなりました。(これを)見られました。残念ながら私の父は、これより少し前に他界してしまったので見せられなかったんですけども。ということでした。コロナ禍でしたけれども、秋のリーグは実施できたということです。

それからコロナ禍8カ月になりますが、10月1日に、鹿児島大学のスクーリングというのがありました。全国でスクーリングという期間をつくったのは鹿児島大学だけだったんですけども、1年生が大学に来られないという状況が続きました。これは全国のどこの大学も同じです。

前期のうちに何とか来させたいということで、いろんな工夫をしてみたんですが、結局、残念ながらそれはできなかった。ということで、7月のうちから、後期の10月の第1週からスクーリング期間。ここはもう1年生を優先的に登校してもらって、講義を受けるのは当然ですけども、それ以外にも様々な先生方、あるいは上級生、同級生との交流の機会をつくっていくということで実施できました。朝日新聞も珍しい取り組みだということで取り上げてくれました。ちょっと音が小さいですけども。

（ニュース映像）

鹿児島大学では、後期の講義教室を使って対面で行う従来の形で実施され、1年生が初めて同級生や教授らと顔を合わせました。新型コロナウイルスの影響でほとんどの講義がオンラインで行われていた鹿児島大学、後期は感染症対策をしながら学生がキャンパスで授業を受けるスクーリング期間を今月と12月の2度、それぞれ2週間ずつ設けています。

「とにかく1年生がキャンパスの中に足を踏み入れる。こういう時間を設定しましょうと」

今朝、鹿児島市の郡元キャンパスでは、外国語など1年生が履修する授業が初めて対面形式で行われ、学生らが教室を探す姿も見られました。

「緊張しました」

「同じ学部の人と大学について全く話したことないので、友達をつくりたい」

同じ授業を受けていたこちらの二人は、今日キャンパス内で初めて顔を合わせ、打ち解けたということです。

「さっき知り合いました」

「オンライン授業で名前だけは知っていて、もしかしてと思って話しかけてみた」

話を聞いた学生のほとんどが、これからキャンパスに通える期間で友達を増やしたいと、対面での交流を楽しみにしている様子でした。

「希望に満ちた大学生活をおくってもらいたい。その第一歩がキャンパス内で人と交流すること。状況によっては（スクーリングの）回数を増やすことなども考えている」

それから10月5日になります。コロナ禍8カ月になります。破綻したJALを再生させた京セラ名誉会長の稲盛和夫鹿児島大学名誉博士の仲介により、構想2年、鹿大生のパイロット養成の協定を締結しました。これについてこの後、JALの松本さんからお話をしてもらうことになります。

こんな形で、まずはスカイキャンプ（SKYCAMP）ということで間もなく、3月になりますけれども、7人の本学学生が空を飛ぶということになります。そこからスタートということになります。最短で3年半後に鹿大卒のパイロットが誕生することになります。

（ニュース映像）

協定は鹿児島大学と日本航空、日本エアコミューターが連携し、鹿大生のパイロット育成を

目指そうと結ばれました。鹿児島大学では、パイロットを目指す学生から毎年8人選び、2週間ほどの飛行操縦体験 SKYCAMP を実施します。その後 JAC の採用選考に合格した場合は、鹿児島大学卒業後、3者の資金支援のもと、改めて熊本の崇城大学に入学し、ライセンスを取得した後、JACにパイロットとして入社することになります。

「パイロットを目指すチャンスを、9つ全ての学部を対象に提供できる体制が整いましたことを誠にうれしく思っております」

SKYCAMP は毎年実施する予定で、1回目の参加者8人の選考を今年の12月から来年の1月にかけて行う予定です。

最初にお話があったからこれが実現するまでに2年かかりました。これは2017年3月に本学のキャンパスの中心に稲盛名誉博士の、まだお元気ですけれども、お元気なうちに銅像が建ちました。

「どんな逆境に遭遇しようとも、どれほど厳しい環境に置かれようとも、挫けることなく、常に明るい希望を持ち、地道な努力を一步一步たゆまず続けていくならば、自分が思い描いた夢は必ず実現する」

英文も横にございます。「No matter how difficult the adversity…」という言葉、本学の学生に贈っていただきました。私はこの5年間、この言葉を信じ続けてやってきました。

このコロナ禍にあって、本学は学生と教職員を全部合わせて1万6000人。鹿児島県民の人口が160万人ですから、1%は鹿児島大学に関係しているといえます。このコロナ禍にあって、みんなが一つになって簡単には言えません。それはやはり大学ですから、いろんな考え方がありますがけれども、しかし少なくとも一つの視座を持つこと、共通の視座を持つことはできたと思います。おそらくはパースペクティブ (perspective) を持つことはできたということはあったかと思います。

ではこの後、本学のこの1年の最も大きな出来事の一つ、JALのSKYCAMPを実現してくれた松本さんです。松本さんはお若くて、私が成人した時、まだ生まれてないという、それほどのお若い方ですけれども、これを実現した立役者ですので、この後たっぷり時間を使って、そのことも含めてお話をうかがいたいと思います。

では、松本さん、お願いします。

**プレゼンター5→4 松本邦弘氏 (日本航空株式会社 運行本部運航企画部リソース戦略グループ  
アシスタントマネージャー)**

### **演題 「地域密着型パイロット人財創出プログラム SKYCAMP の設立」**

ありがとうございます、武隈先生。今ご紹介に預かりました、日本航空株式会社の松本でございます。塾生でもなくて、本当に甚だ僭越ではありますが、今、武隈様からご紹介いただいた通り、鹿児島大学さん、それから日本航空、日本航空グループにあるJAC、日本エアコミューターと手をつないでSKYCAMPというものの実現を、ようやく2年の時を経て昨年10月5日に立ち上げる

ことができました。

「コロナ禍における企業の危機管理とフィロソフィ」ということでそのテーマに沿って、今日はこの件についてお話をさせていただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

まず簡単に私の自己紹介になります。松本邦弘と申しまして、2006年度に入社した者でございます。約15年経ったところでございまして、40手前の社員でございます。

入社（時の）業務企画職というのは、分かりやすくいうと一般的に総合職のようなものでして、その後いろんなことをやっていくのですが、JAL ナビア東京という予約センターや、JAL スカイ名古屋、これはセントレア空港での空港のお客様のサポート業務。その後総務の業務を担当しております。そこで2010年、破綻を迎えております。

私の中でも本当に忘れられない、というか忘れてはいけない取り組み、仕事の一つに、このJAL スカイ名古屋という出向先のグループ会社を他の企業様、鈴木様に株式の譲渡、お売りするようなプロジェクトを担当させていただきました。

その後、5年経って2012年に、2010年の破綻以降しばらく止めていた業務企画職の採用を再開するにあたって、人財本部の方に移ってまいりました。その後、一通り採用計画を満したのち、今度は海外から日本航空、日本を眺める機会をいただきまして、フランスのパリ空港所での勤務を5年ほどして、2017年に今の所属に帰ってきたと。こういうところになっております。

運航本部、パイロットの本部になります。2000人ほどいるパイロットの本部になり、その中での運航企画部リソース戦略グループというところにおりまして、名前はカッコいいんですけども、分かりやすくいうとパイロットの採用活動を主にやっているところでございます。足元の、年度単位でやっている採用もそうなんですが、今日お話しさせていただくような少し中長期的な時間軸の中での採用戦略、こういったものを構想しながら働いている。そういう部署でございます。

今日はSKYCAMPといったものが、どういった経緯で立ち上げることになったのか。そのイントロダクションの部分とSKYCAMP自体のこと、それからプロジェクトを進めるうえで、プロジェクトリーダーとして私が大事にしてきたことを2点、お話をさせていただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

まずイントロダクションとして、鹿児島大学様ともう一人主人公がいて、JACという私たちのグループ会社、日本エアコミューターという航空会社、このJACについて、それからJACという地域航空会社としての経営課題というところを触れたいと思います。

小さな航空会社が担う大きな社会的役割というところでございまして、左側の付表にありますとおり、JALグループ全体で見ますと、国内線の運航便数をご覧いただくと分かりやすいのですが、全体の中の10分の1にも満たないところを担っているのがJACという小さな航空会社でございます。ただ皆様ご存じかと思いますが。鹿児島を拠点に様々にご地元の皆様方に貢献したいという思いで航空インフラを支えているという会社になってございまして、例えば物流。新聞であったりとか皆様の航空郵便、それから貨物輸送等を担っている部分。それから観光資源の豊富な鹿児島でございますので、今はさすがにインバウンドのお客様は減っている状況ではありますけれども、こういっ

た人材交流という意味合いでの航空インフラとしての社会的役割。それから私の中では最も重要だと思っておりますが、生活離島路線としての責務があるかと思っています。重症患者の皆様方、それから血液等をお運びするという、そういった使命も担っている会社でございます。

この小さな地域の航空会社としての経営課題は「パイロットの安定採用」と、こういったところが大きくあります。航空会社は大きく3つのものがなければ成り立ちません。

1つは、何といても乗り物自体の飛行機というところ。もう1点は、この飛行機が飛ぶ路線。私たちスロットと呼んでいますが、どの路線を飛ぶのかという路線。そして何より大切なのは、3点目になりますが、それを操縦する人間が必要になってきます。まさにパイロットということになります。

このパイロットをどうやって採用しているのかというと、日本国内のエアラインを大きく分けて、この下に書いてあります2つの採用手法をもってパイロットを確保しております。

1点目はパイロットの資格を、入社してから取得するというコース。これは自社養成というもの、日本航空本体の方でやっております。4年制大学をご卒業いただいた後、日本航空に入社してから訓練をしてまいります。ここにはやはり時間とお金がいぶ多くかかってまいります。多額な教育訓練投資を前提とした財務基盤が必要となってまいります。さすがに先ほど申し上げたような小さな航空会社JACでは、こういった必要資金を前提とした財務基盤が築けない背景もありますので、もう1つの採用手法、パイロットの資格をご自身で大学在学中に取得されてから目指されるコース、こういうことがございます。

日本の中でも、これからご説明申し上げる崇城大学様とか、操縦学科を元々お持ちの大学様がいらっしゃるしまして、そこを自費で、4年間かけてパイロットになられた方をエアラインの方で採用する。そうするとエアラインからしてみるとですね、入社してからの訓練というものを最小化できるというところがございます。ただこの大学様の方で、年間で120名程度しかパイロットの生産ができないというのが、今の日本の状況になっております。ここをやはり、日本航空もそうですけれども、ANA様など各社が、この仕上りのいいパイロット120名をこぞって採用しようとする、どうしても採用競争力というところの壁が、今度は出てきてしまいます。

地域航空会社としての採用競争力。やはり国際線を持っているような規模の大きい会社と比べると、少し競争力が劣ってしまうかなというところがございます、そこでこの地域の航空会社として独自に、新たなパイロットを志望する層を自分で開拓をしていって採用につなげていくような、全く新しい採用スキーム、こういったものをつくる必要があるんじゃないかということで、それがSKYCAMPのプロジェクトの構想の原点になりました。

この悩みを京セラ様の稲盛先生にご相談申し上げていたところ、ご縁があって武隈様をご紹介いただいて、そうであれば、まさにJACのある鹿児島、そこで大変優秀な学生を育てていらっしゃる鹿児島大学様と一緒に手を組むことができるんじゃないかということが、一つの契機になりました。

ここからは、SKYCAMPの具体的な中身について少し触れたいと思います。

記載させていただいたとおり、鹿児島大学様と日本航空、日本エアコミューターJACが連携して、



鹿児島の生活基盤を支える。先ほど申し上げたような航空インフラの担い手、地域航空会社のパイロットを、鹿児島で育ち、愛郷心あふれる人財の中から創出していくこと。まさに若い世代の若いエネルギーを鹿児島の中で循環させていくような、新たなキャリア形成プログラムというものを目標として掲げてつくってまいりました。

具体的には鹿児島大学の3年生の終わりになります3月、まさにこれから、3月の1日から第1回目のSKYCAMPを控えているのですが、先ほどニュース番組の報道にありましたとおり、全学部生を対象に応募をいただきまして8名の方を審査して選抜します。その方々に、飛行操縦体験として、自ら操縦桿を握って空を飛ぶ経験をしていただきます。

そういったことを通じて航空事業への興味の幅を広げるとともに、自身の能力開発を促していくということが狙いになっているものです。この後でパイロットの可能性を見いだした学生にはJACの採用試験を行わせていただいて、条件付き内定を付与いたします。この条件というのが、熊本の崇城大学様で特別にご用意されていらっしゃる、2年間でパイロットとなるための必要な資格を取れるプログラムにエントリーすること、そして必要な資格を全て取ってくることで、条件付き内定とさせていただきます。ここで2年間に必要な訓練費、約2000万円近くかかってまいります。この多額な訓練費というものが大きなボトルネックになっていて、パイロットを目指す方々が少し頭打ちになってしまっているという現状もございまして、そこに鹿児島大学様、それから日本航空とJACで経済的な支援をするとともに、金融機関様のご協力も得て貸与型奨学金というものを新設することになりました。

要はこのSKYCAMPは、本格的な訓練の前に、ある程度の能力の可能性を、ポテンシャルを見極めた状態で訓練に入る、訓練費をかけることができますので、この高い訓練費へのリスクを極小化すべく、パイロットになる確実性を見極めるのがSKYCAMPのもう一つの狙いであるということになります。

この貸与型の奨学金、JACに入社して副操縦士になりましたら、それなりの所得に上がってまいりますので、それ以降10年間をかけてコツコツとご返済いただくという流れになっております。

要はパイロットになる夢を見つけ、その後の訓練生活、そのすべての過程を過ごした南九州を拠点に、パイロットとしてご地元の皆様方に貢献していく、この実績をもってプログラム自体は完了というように位置づけているのが、SKYCAMPプロジェクトになっております。

こういった全く新しいプロジェクトを設計していく過程において大切にしてきたことが2点あります。

「新たな取り組みへのベクトルを合わせるということ。プロジェクトを進行していくうえで仲間の信頼を得るために」

それからもう1点。「成功するまであきらめない。立ち足かかる障壁を乗り越え、計画を必達するために」

私がプロジェクトリーダーとして心掛けてきたことを、これからご説明をさせていただきたいと思っております。

1 点目。まずは『新たな取り組みへのベクトルを合わせる』ということで、「未来形で夢を語る」ということを心掛けてまいりました。

本当に全く新しいものに対しては、心理的バイアスが強く働くのではないかと捉えております。何かというと、やって新しく得られるというものよりも、漠然と失うかもしれない怖さ。こちらの方がどうしても心理的バイアスとして強くかかってしまうんじゃないかというところ。この自然の心理状況に対してしっかり寄り添っていくためには、「こんな明るい未来が待っている」。ぶれることなく、夢とかコンセプト的な領域を本質的に語っていくということが、リーダーとして必要なんじゃないかと考えております。また、「どうやったら乗り越えられるのか」ということで、不安とか問題、課題に対して、絶対に解決することを前提に希望を込めて語り続けることが必要になってくる。こういうふうにと捉えてまいりました。

もう1点は、「誠実に、心で語る」ということを心掛けてまいりました。

同じ夢に向かって、同じ船に乗っていただく鹿児島大学様、それから JAC もそうですけれども、そういった方々に対してしっかりと、これが本当にいいものなんだということ、(そしてそれを)実現させてみせるという責任感、感謝の気持ち。こういったものを込めながら語ってまいりました。

明るい未来を語るにしても、心より願うという姿勢が必要だと思っていて、大げさに脚色して、変に巻き込むのではなくて、しっかりと誠実に話ししていくことが必要だと思っております。

それからリスクや不安に対しては相手の視線に立つことを最優先して、正直に、想定しうるものはすべて話すということをやってまいりました。包み隠さず話してまいりました。

こういったことを続けていく中で、次にはやはり『成功するまであきらめない』という話が必要になってまいりました。冒頭で申し上げた通り、2 年の間、本当に試行錯誤が必要となった新しい取り組みでした。「やり遂げてみせる」という強い意志のもと、困難な事態に対して、妥協し、流されることなく、真摯に向き合ってたゆまぬ努力を懸命にしていこう、ということが必要であったかなと思っております。

手前味噌で、経営の皆様方にお話しするには大変僭越ではあるんですが、私が今所属しているリソース戦略グループというところは、新たな仕組みを創り出すために、2 つの取り組み形態があるんじゃないかと思っております。そこをご説明させていただきたいと思います。

先ほど私が申し上げた通り、私の部では足元の採用活動というものもやっております。これはまさに予測深化型アプローチという、頭でっかちな話になって大変恐縮なんですが、こういった取り組みを進めております。

毎年毎年の年度目標というものがあがりながら、目標は既存のもの発展版というような捉え方になっておりまして、計画を立てていきます。不確実性を下げるためのプロセスとして、これまであった採用活動を振り返りながら、過去のデータ、過去の傾向を分析して意思決定する。こういう形で取り組んでいこう、いざ行動ということ、もう成功しかありえない。失敗しないように、着実に進めていくということで採用目標を必達させるというような取り組みです。

ただ一方で、中長期的な未来の新しい仕組みを作るときには、この創造探索型アプロー

チというものが必要になると私たちの部では捉えておりました。

まず目標は新たな事業の創造。どういう形になりたいのかという、ありたい姿をまずは設定する。先ほど申し上げたコンセプトualな領域になります。そこから1点1点、どうやったら実現できるのかというところを、小さく小さくステップを進めながら仮説を立てては検証する。成功すれば次の仮説に進めていって。必ずオルタネートを持ちながら、検証しては失敗して、じゃあ次の仮説を立てていって、成功したら次のステップに進めていくというような形です。仮説に基づき行動し、様々な障壁にぶつかりながら、失敗を続けながら、道を切り拓いていく。登山道を切り拓いていくというようなプロセスのもと進めていく、というようなアプローチが必要になっておりました。

これを前提に元のページに戻らせていただいて、そうするとこのテクニカルな領域、今申し上げたような細かいステップのところの仮説・検証に入っていくと、どうしてもなかなか知り得なかった現状に出くわすことになりました。

例えば、金融業界ならではの業法があったりとかして、先ほど SKYCAMP のご説明をさせていただいた時に申し上げた貸与型の奨学金、これを設計するに当たって銀行様とお話をしてみたり。そうすると、なかなかこの金額だとお貸しできない、この金額だとこれぐらいの利率になってしまうとか、テクニカルに本当にできる、できないが出てきてしましまして。銀行様であったりだとか、もしくは今回お世話になることになりましたノンバンクであるオリコ様と、それぞれにできることが違うなかで、このプログラムの中でどちらが最適かというのを仮説・検証し、何度も何度も試行錯誤を繰り返しながら続けてきたという状況でございました。

一方で、全く予期せぬ事態にということで、まさに今日の BCP のお話でもありましたけれども、このコロナというような事態を誰も想像することが、事前にはできなかったということではありました。かつ皆さんと心を込めて話すべく、何度も何度も対面で武隈様とお会いしてプロジェクトを進行させていたのですが、このコロナ禍の中、なかなか移動ができなくなった事態に、コロナが少し治まるかもしれないので少し様子を見ましようとは誰も思わずに、すぐにリモートに切り替えて、できる限りのコミュニケーションを取り続けました。

また、訓練費ですね。崇城大学様の下で起きた熊本地震の影響もあって、訓練費を急遽、最後の最後のところで値上げの話が来てしまいました。これをどう乗り越えるのかというところで、そのためにも連携を図っていた崇城大学様でしたので、JAL グループ全体で総力を挙げて、何とか値上げを最小限に留めるというようなことに取り組んでまいりました。

こういった取り組みを通じて、プロジェクトを進めるうえで大切にしてきたことをまとめますと、『新たな取り組みへのベクトルを合わせる』。プロジェクトを進行していくうえで仲間の信頼を得るために、未来形で夢を語り、それから相手に誠実に、心を込めて語るということを中心に掛けてまいりました。

もう1点が、『成功するまであきらめない』ということで、立ち足かかる障壁を乗り越え、計画を必達するために、私はプロジェクトリーダーとして強い意志を持ち、ひたむきに、たゆまぬ努力を積み重ねるということをしてまいりました。

こちら、最後のページになります。

地域の航空会社として、先ほど申し上げた重要な課題、安定採用につなげて、長くご地元の皆様方に愛されるような、寄り添った航空会社であるよう、引き続き努力を続けてまいりたいと思っております。またこれから、まさに SKYCAMP 自体がいよいよ動き始めるということになりますので、これがまた長く、継続的に実行できるように、今日前半でお話いただいた通りですね、パンデミック・レディがあること。それから訓練をお願いするところが熊本県ということもありますので、また震災が起きるかもしれないという意味ではディザスター・レディ (Disaster Ready) でもあること。これらをきちんと意識しながら、これからも常に関係する皆様方と、このリスクを想定して多面的に評価するという事は継続していきたいと思っております。

まさに SKYCAMP に参加する7人のサムライが、この3月の1日からということで、最後の準備段階に今入っているところでございます。何らかの形で社会の皆様方にもこの取り組み状況をご報告できたらと思っておりますので、引き続き皆様方からの熱いご支援をいただけたらと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

私からのご説明は以上とさせていただきますと思います。

小牧様のご発表が残っておりますので、株式会社夢現の代表取締役であります小牧聖様でございます。私も事前のお打ち合わせをする機会で、担当する皆様方と1回だけ、オンラインを通じてお会いすることができたのですが、私まだ自分には子どもがいませんが、もし子どもがいたら、安心して預けたくなくなってしまうなあと感じさせてくださる、本当にお人柄のあふれた温かい方です。そんなお話がまさに聞けるのではないかなと思いますので、小牧様、引き続きよろしく願いいたします。

## プレゼンター2→5 小牧 聖氏 (株式会社夢現 代表取締役社長)

松本様、ありがとうございます。強烈的な願望を胸に抱いて待っておりました。皆様、私の機械トラブルで順番を急遽変更していただくなど、ご迷惑をおかけいたしました。よろしく申し上げます。やっぱり「信じる者は救われる」というのは本当ですね。ありがとうございます。

では画面共有をさせていただき、お話を始めさせていただきます。

私は夢現の代表の小牧といいます。56歳、今年57歳です。笑うとこんな感じの顔になります笑。私は1964年10月10日生まれで、18歳から塾で教え始め、人に必要とされる喜びを知り、一生をかけて、理想の民間教育を追求しようと心がけてまいりました。

本日お話をしたいのは、①夢現について、②夢現の経営の実態、③コロナ緊急対応、④オンライン指導、そして、⑤一年間の振り返りです。

### ① 株式会社夢現

株式会社夢現には、小中学生が通う「進学塾 MUGEN」、高校生専門校舎「ハイスクール MUGEN」、

通信制高校サポート校「MUGEN 高等学院」という3つのブランドがあります。

## ② 夢限の経営の実態

経営の実態としては、(画像：売上経年推移) 弊社の売上は、創業以来、ずーっと右肩上がりです。伸びてきたのですが、2016年に初の売上ダウンを経験しました。この時に、経営者としての自分のあり方、これがまずいんじゃないかと悩みまして、取締役をしている妻と二人で鹿児島大学稲盛アカデミーの門を叩きました。武隈アカデミー長、吉田先生、劉先生など素晴らしい先生方にご教示いただきました。

この時、創業以来見直してこなかった「理念」を再構築して、立て直しを図りました。

その後、盛和塾に入り、鹿児島盛経塾に入り、という形で稲盛経営哲学を学びながら現在まで来ております。「心を高める」「経営を伸ばす」ことを実践しております。

現在では、無借金経営ができております。

(画像：経営理念) これが稲盛経営哲学を学んで、再構築した弊社の「理念」です。ご覧ください。

特に企業の使命として、全従業員とその家族の、物心両面の幸福を追求すること、主体的で対話的な深い学びを追求すること、自らが社会に貢献するとともに、社会に貢献する人々を育てること。これらを心して日々仕事に励んでおります。

そして、「五好の精神」と呼んでいる教育理念も大事にしております。もちろん、「経営12ヵ条」も大切にしております。

夢現の創業は2008年、リーマンショックの年でした。そこからいろんな災害があり、たとえば災害に襲われても、社員とその家族を守り、生徒の学びを継続することを心掛けて、知識・情報・資金・人材・チーム、稲盛塾長のおっしゃる「ダム式経営」を経営の根幹に据えてきました。(画像：利益率の経年推移) 経常利益ですが、これは全国の学習塾の同規模他社261社との比較になります。経常利益でしたら他社さんの平均は552万ほどですが、夢現はこんな感じですね。経常利益率の方も他社は3.5%ですが、夢現は15.4%。やっぱり稲盛アカデミーに入って、盛和塾に入って、こんなふうに経営がどんどんよくなってきていると思っております。

## ③ コロナ緊急対応

コロナ緊急対応の戦略に関して、お話しします。

昨年2020年2月24日に専門家会議がコロナに関する「見解」を発表しました。北海道の状況などに関するニュースを見ながら、もしも鹿児島でこんな事態が起きたらどうするかとうっすらとシミュレーションしておりました。そこから3日後の2月27日木曜日に鹿児島盛経塾の設立総会に出席した時のことです。乾杯寸前に僕の携帯に日経新聞の速報が飛び込んできました。全国休校をせよと。全然概要は分からなかったんですが、乾杯もせずにタクシーで会社に戻りました。その車中で、新聞社やテレビ局から取材依頼が入り、これは只事ではないなど。オンライン指導に切り替

える決心を車中でしました。翌週の月曜日には生徒保護者に今後の指導に関して、何らかの説明をしようと決めておりました。

一晩考え抜き、翌日の金曜日の朝いちばんから全社員を集めて緊急ミーティングを実施しました。方針としては、単に動画を配信したり、単に宿題を出してやらせたりするオンライン指導ではなく、勉強すること自体をサポートする「双方向型のオンライン指導」の実現です。それまでオンラインのオの字もない、どの科目も紙と鉛筆を使う塾だったのですが、3日間で「双方向型のオンライン指導システム」を構築しました。生徒保護者は、オンラインの授業なんて受けたことは当然ありませんから、マニュアルも作らなきゃいけないと。それからオンラインの授業用の専用テキストを、小学校1年生から中学校3年生まで、当時だいたい500名ほどいたんですが、全生徒分の編集、印刷、製本を3日間でやり遂げました。

想定通り、3日後の月曜日3月2日には保護者会を実施しました。緊急開催だったのにも関わらず、参加率は各校舎90%以上。各校舎3回転しました。やはり、皆さんがどれだけ不安に思われていたかという証拠だと思います。

そして、保護者会翌日の火曜日からオンライン指導に移行しました。オンラインに移行した受講率は93%。残りはデバイスがない、WiFiがないということで、通塾していただくことになりました。

実はこの時、緊急性、重大性を考慮して、役員報酬を大幅に下げたんです。そのことを全社員に共有して、どれだけ危険性が高いと経営者が踏んでいるかということ、社員たちに分かってもらおうと思ったのです。

(画像:ミーティング時の板書)これは全社員を集めた緊急ミーティングの板書の一コマですね。誰が、何を、いつまでに、どう連携するのか。一步前に踏み出す力。考え抜く力。チームで働く力。これらを使って乗り越えました。これらの3つの力は、私たちが大事にしていることです。

#### ④ オンライン指導について

コロナ緊急対応の双方向型オンライン指導ですが、どんなことをしたかということ、今日はオンラインの中身について少しお話をさせていただきます。簡単にご紹介するぐらいでとどめておきますが。

(画像:講師のブログ)「オンライン授業といたら、先生が授業をしているのを画面を通して見て学ぶとイメージしていませんか? MUGEN のオンライン授業は、普段通り皆さんが主役の「MUGEN」の授業なんです。だから、皆さんの質問に対して、『もう1回、授業の映像を見直してみてね!』なんてコメント、絶対に、ずえええったいに言いません! ありません! MUGEN の教室で、いつもこんなふうに頑張っているんだよ! という姿を、お家の方に見ただけいたら嬉しいな」

これは MUGEN の生徒の保護者でもあり、MUGEN の講師でもある、T先生のブログの一節です。こんな感じで私たちは、オンライン指導をやってまいりました。

（画像：PDCA 実例）これは私たちが普段の指導の中で、小学校1年生から高校3年生までみんなが取り組んでいるPDCAです。もちろん休校期間中も、塾に来られないなか、子どもたちが自宅でつけておりました。いかに主体的に学ぶか、それを普段から大事にしているのが私どもの塾です。やる気スイッチを自分で入れることができる生徒は必ず伸びる。それから、解説を自分で読むことができる生徒にしたい。そういう思いで、こういうPDCAなども、休校期間中も自宅で書いてもらっていました。書いたPDCAは私たちの方に送信してもらって、私たちが承認をして勇気づけをしていくような流れですね。

授業を受けてくださった生徒さんたちが言った感想は、こんな感じでした。（画像）

ある生徒がくれた手紙です。「とーっても楽しかったです！休校中毎日したいくらいでした！毎日毎日みんなの勉強する姿を見て、負けないようにとがんばれました！わからないところはわかるまで先生が教えてくれて、解き方のコツも知れて、よかったです！スタプラで勉強したところを送れば、先生から励ましのコメントが返ってきて、やる気が出ました！！気がついたら毎日5時間も勉強していて、私もビックリです笑。またしたいです！楽しみに待ってます！本当にありがとうございました！」

## ⑤ 一年間の振り返り

一年間の振り返りをさせていただきます。

（画像：2020年年間売上グラフ）結局、2020年がどんな状況だったかといいますと、1月2月は絶好調だったんですが、2月27日に全国一斉休校の要請が出て、外出禁止ということになりました。大手の塾、全国の塾さんはかなりこれで打撃を受けております。MUGENでも春の新規生の募集に急ブレーキがかかりました。それまでの絶好調がもう嘘のように、勢いが止まりました。この時にある社員が、「コロナだからどこの塾も募集なんてできないですよ」なんてことを言いました。必死で前向きになるように話したのを覚えています。

「確かに状況は厳しい。でも、だからこそ困っている人のために、自分たちができることを考え抜いて、行動しよう」と。それが、この厳しい期間のみんなの頑張りにつながっていったんじゃないかあと考えております。気が付くと4、5、6月で入塾生が倍増しておりました。

7月には昨年対比で125%を達成します。これは何が起きたかという、中体連など部活の最後の大会がなくなった子たちに対して、「勉強だって青春だ！だから一刻も早く勉強で、その不満を解消しよう」というふう呼びかけて、例年だったら、8月から受験モードに入っていくんですが、去年の3年生たちは7月から受験モードに切り替えてもらいました。すると、目標を見失いがちな状況に陥りかけていた中3生たちが一生懸命がんばり始めました。結果的に生徒のためにもなり、売上も大幅に前年を上回ることができたと思っております。

最終的には昨年対比で年間を通して109%を達成することができました。

最後の振り返りです。

「負けてたまるか」

「困っている生徒保護者の役に立ちたい」という僕らの思いは、「大義名分のある、高い志を立てる」という塾長の教えと通ずるものだったように思います。「稲盛経営12カ条」をそのまま実行したような1年でした。

新年度は、更なるチャレンジをする予定です。

オンライン指導を通して、基礎的読解力の重要性を痛感しました。できるだけ早い段階からオンラインも駆使して子どもたちの読解力を育てていきたいと考えて、今年は新しいチャレンジをする予定であります。

ご清聴ありがとうございました。それではここで私の話は終わりたいと思います。ありがとうございます。



## 令和2年度 鹿児島大学 稲盛アカデミー 特別セミナー 「コロナ禍における企業（組織）の危機管理とフィロソフィ」

とき：2021年2月21日

ところ：オンラインセミナー

### 【第3部】特別講師とプレゼンターによるディスカッション

吉田 小牧さん、ありがとうございました。皆様、ありがとうございました。少し時間が超過しておりますので、本日はここで休憩は無しに、引き続き第3部のディスカッションに移らせていただきたいと思います。

第3部のディスカッションでは、はじめに劉先生の方から、第1部、第2部のご講演、ご報告をお聞きいただいたの論点整理をしていただきたいと思います。それでは劉先生、論点整理の方、お願いいたします。

劉 それでは第1部特別講義と、第2部プレゼンテーションリレーの論点整理をさせていただきたいと思います。皆様のご発表からいろんなたくさんの方の知見を得られました。それを5分間でまとめるということになりますけれど、たいへん発表者の皆様には失礼かもしれませんが、非常に簡単なまとめになります。

まず、吉川先生からは、BCPとBCMについてご講義をいただきました。BCPに関連する質問票調査とか事例研究を通じて、日常管理をBCP、BCMと結びつけること、そしてBCPの要素を日常管理に織り込むことの有効性を示されました。これに関してより具体的に鈴木工業の事例で、BCPの基本方針を日常から従業員に浸透しているため、BCPで想定外の被害が生じた時でも従業員は基本方針を判断基準として自律的に現場での判断ができたという話がありました。

またBCPの策定自体はボトムアップの風土づくりとか、現場業務の改善、そして自立型人材の育成にもつながったというような発見もありました。最後に、BCPの策定と同時に、日常管理の見直しとかビジネスモデルの見直しも必要だというふうに、吉川先生は提言されています。

続いて佐々木先生は、東日本大震災の実証研究の結果から、それは今回のコロナでは何か参考になるものがあるのか、ということについて講義をいただきました。その中で一つの発見として、中長期経営計画とか設備投資計画、予算、業績評価といった管理会計の仕組みは、平常時では一般的に業績管理の役割とか意思決定支援の役割を果たしていますが、しかし危機が発生した時では、こういった従来の役割は弱まって、その代わり外部への情報発信とか内部の情報収集といった情報伝達とかコミュニケーションの役割が強くなった、ということが分かりました。

またもう一つの発見としては、クライシスが発生した時では経営理念とか社会的責任などのソフトなツールによる管理が発動されることが分かりました。例えばオムロンの事例では、クライシス(大地震)が発生した時は、管理会計の利益率というよりは会社の経営理念を判断基準として、緊急対応、復興対応向けの製品の生産を優先していました。

最後に、不確実性に対処できるような企業経営のために、会計などのハードなツールと経営理念などのソフトなツールの融合の必要性、そしてリスクを認識する必要性、BCP策定の重要性を指摘されました。

続いて株式会社カミチク山下様は、コロナ禍によって事業が非常に大きなダメージを受けたということをご報告されました。和牛の市場価格が3割も落ちました。その中で、「不況は成長のチャンス」という稲盛フィロソフィに基づいて、コロナによる環境変化から新しいビジネスチャンスを探索されました。より具体的に2020年度の経営の基本目標を「変化への挑戦」と確立して、それに向けて他社との業務連携とか新商品の開発、新販路の開拓に取り組みました。その結果、売上と利益の回復がみられました。

続いて、濱田様が代表取締役をお務めのオーリックホールディングスにおいては、業務用酒類関連事業がコロナによって大きな影響を受けていました。こういった状況の中で、「経費最小、売上最大」という稲盛フィロソフィの実践に取り組んでいます。経費最小については社員の雇用を保ちながら、合同営業とか時間短縮などの対策によって大幅な経費削減を図っていました。そして売上最大については、これまで積極的に多角化戦略を展開してきたことで、コロナの中でリスク分散とグループの売上向上につながりました。また、高い目標に向けて全社員がフィロソフィとアメーバ経営を実践して、全員参加の経営を目指しています。

続いて鹿兒島大学教育担当理事・副学長、武隈先生は、コロナ禍の1年の中で、鹿兒島大学で成し遂げた成果についてご紹介いただきました。このコロナ禍の中で、例えば中馬庚先生の記念試合、緊急支援金給付、またパイロット人財育成プログラムの設立とか、スクーリング期間の開設など様々な成果をあげました。これらの成果はすべて、強い思いの下で長期の努力を積み重ねた結果でした。この武隈先生のご経験も、「思いは必ず実現する」という稲盛フィロソフィの実証でもあるのではないかと思います。

続いて日本航空株式会社の松本様ですね。ご自身が責任者となって取り組んでいる地域におけるパイロット人財の育成プログラムのご経験を発表されました。プロジェクトを推進するに当たっては、「ベクトルを合わせる」「成功するまであきらめない」というフィロソフィを指針として取り組んできました。その中で、コロナ感染のまん延とか急な訓練費の値上げなど不測の事態に対しても、あきらめない、やり遂げてみせるという強い意志を持って対処してプロジェクトを進めてこられました。

最後に小牧様ですね。小牧様が代表取締役をお務めの株式会社夢現では、緊急事態宣言に対して迅速に反応して、緊急対策を打ち出しました。その際に、組織の経営理念とか社会的責任の視点から、困っている生徒、保護者に役立ちたいということをご基本方針と定めて、それを目指してどうお

オンライン指導を行うかについていろいろな取り組みを行いました。その結果、リアル教室に近いオンライン指導を実施することができて、塾生からも非常に高い評価を得られました。

以上、非常に簡単ですが、私からの論点整理でした。

続きましてディスカッションに入りたいと思います。進行は武隈アカデミー長にお願いしております。アカデミー長、お願いします。

**武隈** はい。ここから私が進めます。劉先生、ありがとうございます。おかげで、よく私も理解できました。

まずですね、吉川先生、佐々木先生、今日は私、質問したいことがたくさんあるんですけども、それは控えておいてですね。今日は、私はともかくとして4人のプレゼンターの方に、このコロナ禍にあって大変な状況で、しかしどう進んだかという話をさせていただきました。本日のプレゼンテーションリレーに対して何かコメントがあれば、そこから伺いたいと思うんですけども、吉川先生、佐々木先生、どうでしょうか。少しその立場からのコメントをいただければと思います。いかがでしょうか。

**吉川** 私の方から、いいでしょうか。簡単に一言ずつですけど。

私の方は BCP というような観点なんですけれども、どちらかというとビジネスモデルそのものを変えないといけないという話、あるいはコロナの対応でどうしたかという観点からすると、カミチクの山下様の話は、まさにビジネスモデルを変えていくところになっているのかなあと思いました。焼き肉のお話をしながらも、実は宅食工場を使いつつ、それで加工のところにもっと特化していったという話でした。その意味でいくと今ふるさと納税という話で、実は外食産業のところに行く通信販売にどうやって力を入れていくのかという話が問題となっているところで、見事にそこで問題解決をされたんだなあ、新しい“節”をつくられたんだなあというふうに思いました。

オーリックの濱田様のお話は、実際熊本でもオーリック様は大活躍されています。アメーバ経営でいけば、例えばマルト水谷さんという名古屋に同じような会社さんもあるんですけど、実はこの業界ってしんどいよなあと思っていたところ、実はどんどん新規事業を実践されているという話で、エイブルさん、万代ホームさんという事業機会をすでに得て生かされていました。今後業務スーパーさん。これ見ていたら、実はもっと昔からされていたという話もあって、それが来たなというふうに思っています。私も今日は実はこの後、業務スーパーに行くという予定にしているぐらいなんですけど。実は例えば西宮であれば、ポトルワールドさんという酒屋さんがやっていたりする。ということもあって、ある種フランチャイズの中で、うまくその酒屋と組み合わせて独自性を生かしていく。あるいは生鮮類を売っていくというところをやられているという、多角経営をうまくされている分かりやすい典型事例だなと思って、今のお話をもっとお聞きしたいなと思ったところです。

武隈先生の事例に関しては、まさに先生がアントレプレナーなんだなというふうに思いました。

中馬さんのお話をはじめ、全体として稲盛フィロソフィを全学必修化されたというお話は、私の中では衝撃的ですね。すごいなあと思いましたし、JALのお話につながるころも含めて、鹿兒島ってやっぱり、そういう新しい文化を切り拓いていける自由な場所というか、通常国立大学でそこまでならないようなところを切り拓かれているという話で、私はとても保守的な大学におりますので勉強になりました。

JALの松本さんは、まさに“両利きの経営”を実践されているというところで、通常の人材活動も必要なんだけど、地方に人材がなかなか育ちにくい、あるいは育たないボトルネックがあるよという課題のところを、どういうふうにして解けばいいのかという話を、もの見事に鹿兒島大学さんも含めてやられている。このあたりは、PDCAを回すという話で、仮説思考ってPDCAじゃないんじゃないかと言われる場合もあるんですけど。スモールのP、プランは最小。とにかくDoだ。やってみよう。やってみて何か起きる。それに対して新しく高速にPDCAを回すというふうに私は理解していますので。実はアメーバ経営をやっておられる方って、仮説思考を取りやすいんじゃないかなといつも実は思っていたりしています。そういうところで、これもすごい勉強になりました。

それから夢現の小牧さんに関しては、個人的には今息子が7歳と0歳なんですけど、これは私も鹿兒島に住んでお預けしたいなというふうに単純に思いました。それはさておき、実際大事なポイントが2点あったかと思います。スピードの意思決定。これはまさにBCP対応だなあと思っていて、即決即断で対応されたということ。オンライン対応までに10日とかからず移されたというのは、まさにコロナ禍で対応されたという話。ここは本当に、私はもう一度BCPとしてお聞きしたいなと思ったところです。それからもう一つ大事な点として、経営の本質を実践するんだというところで、アメーバ経営、あるいは稲盛さんの哲学とここではおっしゃっていますが、やるべき事をちゃんとやっていけば、うまく道は広がっていくという話が、そこがすごく分かりやすかったなあと思って、とても勉強になりました。

ちょっと長々としゃべりましたが、私からは以上になります。

**武隈** 吉川先生、ありがとうございます。佐々木先生のところには東北学院大学の野球部のユニフォームがありますけれども、皆さんご覧いただけますでしょうか。東北学院大学というプロ野球選手も輩出している名門中の名門の野球部の顧問、部長の先生でいらっしゃいますので。もしかしたらその話も入るとうれいんですけど。それはともかく、先生の方からコメントをいただいでよろしいですか。お願いします。

**佐々木** 岸孝之という楽天イーグルスの選手を輩出した野球部でございます。ちょっと今成績低迷していますけど。

吉川先生がいろいろコメントくださって、私もほぼ似たようなコメントになるんですけど、時間もないのでちょっと簡単にそれぞれコメントさせていただきます。

やはりカミチクの山下様がおっしゃったように、こういうときほど新製品開発だというのは、私、仙台市の産業振興事業団の理事をやっているのですが、福島に関わっている理事の先生が、何で今新製品開発をしないんだ？と。むしろコロナになって、前年比で福島は新製品開発が倍になっていると。こういうときこそやるべきだとおっしゃっていたのを、ちょうど前日に聞きまして、ああ、さすがだなあと思いました。

次にオーリックの濱田様ですけれども、いろいろな事業をやられていて、業績が前年よりも上がっているということですが、東日本大震災の時に、A社、B社、C社のうちの1社ですが、全国展開していて、東北で負になった部分の業績というのをどこがカバーするんだ？ということで、ほかの地区がその業績を補完し合ったんですね。オーリックさんの場合にはそれを事業間で補完し合って、会社全体としての業績を維持しているというところがすごいなと思いました。だいたいそういうことをやると、業績がいいところが悪いところをなんでカバーしなきゃいけないんだ？って話になるんですけれども、それが出てこないというところはやっぱり理念が浸透しているのだなと思いました。

鹿児島大学の武隈先生のお話はスポーツ、これは本当に対面でしかできないので、これからは人材の確保というのが非常に大変で、SKYCAMPだけではなく、スポーツ人材をどう大学で確保するかということは今度ぜひお聞きしたいなと思いました。

JALの松本様は吉川様がおっしゃったように“両利きの経営”をされているなあとということが非常に印象的で、やはりこういう不確実性が高まっている中での経営というのはやっぱり両利きで、進化型と探索型と、状況の変化に応じた経営をしていく必要があるんじゃないかなと思いました。

あと、株式会社夢現の小牧様ですね。ものすごい早い意思決定ができた、そしてオンラインに切り替える、そこの想定ができていたところがすごいと思いました。あとは教育の面からいうと、オンラインとかオンデマンドって、教室の中だと学生の様子とかある程度空気を読むということが出来るんですけど、それができない状態での教育の維持というのはこれから課題になるのかなと思いました。

私の方からのコメントは以上です。

**武隈** ありがとうございます。コメントいただいて本当にありがとうございます。そうしましたら今度はプレゼンターの皆さん、先ほどの劉の論点整理もそうですけど、今お二人からコメントいただきました。それに対してのお話でもいいですし、また折角だからちょっと聞いておきたいというようなことも含めてですね。どうぞ遠慮なく、どなたでも結構です。お二人の先生に折角だからちょっと聞きたいということもあるかもしれません。どうぞ、ちょっと手を挙げていただいて、ミューートを外して発言いただけますか。

**山下** はい。

**武隈** どうぞ。カミチクの山下さん。

**山下** 今日のプレゼンターの中で、松本さんの鹿児島大学との取り組みってすごく新鮮で、わあ、おもしろいなあと思ったんですけども、SKYCAMP ですね。こういうふうなのっていうのは我々もぜひ。まあ一次産業で農業からいろいろと三次産業まで携わっている会社なんですけども、何かそういうことって、例えば鹿児島大学さん、農学部の方とかとファームキャンプみたいなこととかってできないのかなと、ちょっとひらめきみたいな発想があったんですけども。また何かそういうことも、今回の成功事例を含めてちょっといろいろと勉強させていただければなと思ひまして、ご質問というわけじゃないですけども、お聞きする機会を頂戴したいと思った次第でした。

**武隈** ありがとうございます。国立大学って6年ごとの中期目標、中期計画で動いているんですけども、それが令和4年から始まるんですね、6年間で。そこで今おっしゃったようなことを、実は今この半年以内のところで全部計画を立てなければいけないので、是非とも今のありがたいご言葉を反映できるようにしていきたいと思ひまして、また一緒にいろいろとお知恵を拝借したいと思ひます。

**山下** ぜひ、よろしくお願ひいたします。

**佐々木** ちょっといいですか。農業に関してなんですけど。東北の方だと農業インターンシップというのがありまして、それは大学とかはやっていないんですけども、そこに学生が2週間ぐらい泊まり込んで、実際に野菜を作ったりするところから販売をするというのを体験するという育成の仕方をしている農家さんは何軒かあります。

**武隈** ありがとうございます。

**山下** ぜひ、参考にさせていただきます。

**武隈** ありがとうございます。うちは農業、畜産というのは一つの看板なんですけどもね。歴史をさかのぼってみると、岩手農林、あるいは鹿児島高等農林ですね、それから愛知にもあったと伺っておりますけれども。そういったところの歴史を背負っている大学でもございますので、まさにそこは進めなきゃいけないところです。ありがとうございます。佐々木先生もありがとうございます。

ほかどうですか。残り時間といいますか、実は時計を見ていただくと、もう予定時間を過ぎているんですけども、ちょっとだけ無理させていただいて、オンラインを口実にちょっとだけ延ばさせていただいております。どうでしょう。小牧さんお話しされたそうにしておられるのがよく分かるんですけども。どうぞ、何でも。

**小牧** すみません。佐々木先生に最後おっしゃっていただいたように、オンラインで授業を受ける子どもたちって、他社の事例などを聞いても、画面の向こう側で主体的でない学び方をしているというのが非常に多いみたいで、私のところのようなやり方をできているところというのはそんなに多くなかったようなんですね。やはり、吉川先生のご講演の中でも PDCA というのが何回も出てきましたけど、PDCA って非常に大事で、主体的に人を持っていくアメーバ経営というのが実は教育でもできるんじゃないかと。人が主体的になるものがアメーバ経営ならば、まさしく教育もアメーバで、それぞれが主体的に取り組む姿勢をいかに涵養できるかということじゃないかなあと、改めて気持ちが強くなりました。ありがとうございます。勉強になりました。

**武隈** ありがとうございます。

**吉川** 今の中で本当に、塾のお話で、まさに主体的に学ぶというところで、小中学生から PDCA をああやってやっているっていうのはちょっとすごいなあと思いました。ああいうふうに、特に我々大学教員って、というか私はできないと思うので、もっと学ぶべきところがあったなあ。ありがとうございました。感想というか、素晴らしいと思いました。

**武隈** 今日のプレゼンターの方のお話をうかがっていて、稲盛名誉博士が第二電電を創るときに、「動機善なりや、私心なかりしか」ということを、三日三晩どころじゃない3カ月ですかね、毎日毎日考え続けたと。夢にまで、寝ても覚めてもというのが本当に…。要するに私も、稲盛名誉博士の域には到底及びませんが、ノンレム睡眠のときにはさすがに考えていませんけども、レム睡眠のときにはほんとに考えているんですね。今やんなきゃいけないことって。多分、皆さんそういうことがあるんじゃないかと思えますけど、多分それくらい考え続けて。私が今日言いたかったのは、全部、今日考えて明日やったことなんて一つもないですよ。全部2年以上醸造期間あるんです。その間ずっと考え続けなければいけない。つまり、潜在意識にまで透徹するほどの強い持続した願望を持たなければ、決して、Your dreams will surely come true. にはならないということで思い続けたんです。なんかそういう思いを今日のリレーの方には感じたんですけども、そこらあたり、どうですか。意見を強要するようで悪いんですけども。まだお話しされていない方、濱田さんとか、どうですかね、そのあたり。本当に思い続けていたんだろうなと。簡単に、願ったら叶うと、そういうものじゃないだろうなと思いつつ伺っていたんですけども。

それで、今日最後に1点。それぞれ今取り組んでいるところをおっしゃっていただいて、それがコロナだったからなのか、それともたまたまそれがコロナ禍にある今起きたことなのか、というのは分かりませんが、後から見なくては。だけれども、我々を含めて今年がんばってやりましたよね、いろいろ。このことって、例えばオンラインの話一つとっても、多分93%がオンラインだといえます。鹿児島大学は78%です。去年の前期はですね。これ対面がベストなんですよ。

それで、こうして新たにこの状況で、まさにこうした危機こそ新たな開発のチャンスというのは本当にその通りだと思うんですけども、こうやってこういう時期にやったことというのは、この後どう評価し、そしてどうそれを続けるのか。発展させるのか。あるいは、テレワークもそうですよね。あるいは宅配とか、飲食業の方もそうですよね。デリバリーとか持ち帰りとか。そういったものにシフトしてる。全部コロナ禍だったからこそ、新たに作ったわけです。我々にとっても、遠隔なんていう今まで全く経験のないものを行っているわけですけども。こうした状況でやったことってというのは、今後どう評価し、そして発展させるのか。あるいは続けるのか。場合によってはやめるのか。コロナ禍が終われば…。そのあたりのことに関して、佐々木先生と吉川先生にコメントをいただきたいんですけど、いかがでしょうか。吉川先生、すみません。

**吉川** そういう意味でいくとですね、基本的な考え方としてはリスクというか、震災でもパンデミックでも問題を顕在化してしまうというところがあって、ある意味何となく、時代がいいからうまくいっていたというようなものが、あつという間に問題として噴出させてしまっただけで対応しないといけないう話になる。その意味でも、意思決定を迫るんだらうなというふうに思っています。

そういう意味でいうと、そんなことも起きるんだらうなとか、そんなことが起きたときにどうしようとか、今すでに悩みとして考えていたというようなところで、多分おそろくずーっと悩み続けながら、やりながらですね。カミチクさんとかオーリックさんのお話でもそうだったと思うのですが、ずっと課題だったのが時代とうまくはまれば、それがぐっと前に行くという話でしょうし。それとは少し違って小牧さんのような話は、仕方がなく対応しないといけないう話でも瞬発的に動かないといけないう話。まあ、そういうふうな瞬発的な方法もあるんだらうなと思ってます。そういう意味でいくと、これがまさに経営が問われるというところなんだらうなと思いました。

**武隈** ありがとうございます。佐々木先生、コメントありますか。

**佐々木** はい、私も吉川先生とほぼ一緒に、ただコロナの場合っておそらく予兆はあったと思うんですね。来るぞ、来るぞって。まさか…と。そのまさかというところで、ちゃんと覚悟ができていくかどうか。その部分で企業の経営力の差が出たのかなという感じがします。後は、今うまくいったから今後もうまくいくということではないので、やはりそこは探索型ですかね。それで乗り越えていく必要があるのかなという感じがします。

**武隈** ありがとうございます。このことに関して、今日お二方におっしゃっていただいた BCP との関係なんですけど、今年の4月からどうやって授業をするんだという話で、どうしても対面を増やさなくちゃいけないんですよ、どこの大学も。これはもうマストなんですよね。でも100%今できないわけなんです。だからこの間3か月半かかって、この4月からどうやって授業やるのかということはずーっとやり続けて検討し続けてきているんですけど。この間、本当に職員の人ががんば



っていただいています。私も教育問題に関しては一応執行責任を負っていますので、必死の思いで彼らが思い続けてやり続けてくれていることに、もう感謝しかないんですけども、いろいろ考えてもらって、やろうとしています。

例えば対面の授業でやろうと計画を立てても、万万が一、例えば明日クラスターが発生すれば、即座にロックダウンとは言わないですけど、ロックアウトしなければいけない。この時、次の日から授業やらないわけにいかないわけで、その時のオンラインの授業を準備しといてくれと、やるわけですね。こんな今まで考えなくてもいいような、あるいは企画しなくてもいいようなことをやらなければいけない。こうした、まさに不測事態の予測とそれに対する備えとして、非常事態復旧計画を文書化しておくことというふうに吉川先生定義されましたけど、まさに私たちこれやっているんだなあと思っています。全部これは文章に残さなければいけないし、何をどうするのかということまでやらなければいけない。むしろそれを今回のコロナ禍は教えてくれたのかなというふうには思っているんですけども。これはでも、考えてみたらコロナ禍であろうとなかろうとやっておかなければならないことという認識を持てたんじゃないかなと思って、皆さんのお話をうかがっていました。本当に勉強になりました。

すみません。時間が過ぎているのでまとめに入っているんですけども、最後に何かこれだけは言っておきたいというようなことがございましたらお話していただいて。

私は今日のまとめをする役なんですけれども、今のところ今日の研修会の成果かなと思っていますので、今の言葉で私のまとめにさせていただきます。このあと何か一言というのがあるかと思いますが。どうぞ。

**小牧** すみません、今日は私の機械トラブルで皆さんの時間を奪ってしまったのではないかと、順番も変えていただいて、本当に申し訳ありませんでした。皆様に心からお詫びします。

**武隈** 皆さん、小牧さんの人柄にふれたことを今日の喜びとされていると思いますので。ありがとうございます。

**吉川** 私から1個だけ。松本さんにお伺いしたいんですけど、このミッションは何というんですかね、どういうミッションで。個人的に与えられる中で、やっぱりその課題を自分がマネージャーとしてやっていかれたという部分が大きかったというか、でもやりだしたら無茶苦茶問題が多かったみたいな感じなんですかね。

**松本** はい、ありがとうございます。やっぱり今自分が所属している組織として、地域の航空会社の安定的な経営のためにどうやって採用を、中長期的に新しいスキームを立ち上げてやっていくべきなのかというところを考えていく中で進めていくことになりました。それを考えていく中で、自分の組織の中で、日本航空グループへも貢献したいという思いも含めて使命感が高まっていて。

その中で鹿児島大学様、JACとともに、話せば話すほど、ご地元の皆様に対して航空インフラとして貢献したいという思いも強くなっていった、そういう中で進めていったという状況でした。

**吉川** ありがとうございます。ご確認させてもらえてよかったです。どうもありがとうございます。

**松本** そういう意味ではですね、私からも一言申し上げたいと思います。今回、このプロジェクトを進めていくという意味では、プロジェクトのリーダーとして今日こういう貴重なご縁をいただいて、機会もいただいております。お話しさせていただくことができ、一方でリレーの皆様方とか、学校経営をされていらっしゃる方とか、やっぱりプロジェクトを進めていくというのはちょっと違って、経営の最前線、先頭に立って皆さんやっていく中の使命感と、このコロナとかに対応するリアクティブな部分とプロアクティブな日頃からの考え方というのに特に触れることができました。本当に貴重な機会でした。どうもありがとうございました。謹んでお礼に代えさせていただきたいと思っています。

**武隈** ありがとうございます。佐々木先生は最後にいいですか。

**佐々木** 最後というか、BCP マニュアル化を進めておくというのもそうなんですけど、私たちは大震災の時も、私は国際交流部長をやっていたんですけど、BCP がなかった状態なんですね。その時に何をやったかという、記録を残す、そして反省をするということ。それで一冊、どういう対応をしたのかというのを一冊作りました。そこから大学の BCP というのを考え始めるということをしました。

後、もう一つ文書化するという点に関して。それこそ稲盛先生のことをやられている三矢裕先生、神戸大学の、ご存じかと思うんですけども、常々おっしゃっているのが、文書化するといってもシンゴジラみたいに、マニュアルを読んで、そこから意思決定をするのではだめなんだと。なので、その文書化というのが、分厚いものを作るということではなくて対応可能なものを作る。明確にしておくというところが必要なんだということをおっしゃっていました。私の方からは以上です。

**武隈** ありがとうございます。今おっしゃった意味での文書化というのをしていく契機だなあと思っています。それを進めていきたいなあというふうに、今日のお話をうかがって思いました。ありがとうございます。

このあたりでよろしいでしょうか。吉田先生、ごめんなさいね。タイムマネジメントをしなきゃいけないのに、大幅なこんなことで。では最後は吉田先生、司会の方で。

**吉田** 分かりました。アカデミー長、進行ありがとうございました。濱田さんだけ、3 部で発言さ

れていませんけど、一言いただかなくてよろしいですか。

**武隈** いただきましょう。

**濱田** はい。私も盛和塾で学ばせていただき、稲盛アカデミーの卒業生としても学ばせていただき、共通するのが稲盛塾長の存在があり教えがあるから、こうして素晴らしい発表とかあったということで、稲盛塾長に心から感謝申し上げます。また、発表された方々、視聴された皆様方にも、素晴らしい場を与えていただき、心から感謝申し上げます。

**吉田** どうもありがとうございました。アカデミー長、進行ありがとうございました。両先生、そして第2部でご登壇いただいた方々、事前のご準備から、また日曜日の午後、夕方までお時間頂戴いたしまして、本当にありがとうございました。ちょっと時間が超過いたしまして申し訳なく思っておるところでございます。

それでは、いったんここで、この特別セミナーは締めさせていただきますと思います。改めまして、本当に事前の打合わせから本日まで、ありがとうございました。