

企業家に聞く《第1回》【タビオ株式会社】

日時：平成29年9月5日（火）15:00~16:45

場所：大阪企業家ミュージアム

テーマ：

「“お店の隣に工場がある”靴下屋で世界一を目指す～創業者の経営理念と次代への継承」

講師：越智 直正 氏（タビオ株式会社代表取締役会長）

創業の経緯

私は、こう見えても小学3年生ぐらいのときから秀才扱いされていました。授業が始まると先生が「直正は勉強せんでええから、後ろへ立っとけ」と言うので、いつも立っていたのですが、教室で立っていたのは私と先生だけなので、私は2番目に偉かったということです。勉強などろくにしなかったんで、高等学校に行かなかったのも行ける学校がなかったからで、昭和30年に中学校を卒業すると大阪に丁稚に出ました。

それで入った靴下問屋では、10年勤めたら独立させてやると言われていたのですが、10年過ぎても一向にそういう話が出なかったんで、13年目になって、あと5年ぐらいで何とか独立させてもらえないかと言ったところ、「恩を仇で返す気か」と言われて、その日のうちにクビになりました。しかも、部下を2人連れて出ていけというのです。私は大将に「わたしが今日で辞めなあかんのは仕方ない。だけど黒川君と石丸君は全然関係ない。そやのに何で連れていかなあかんのや」と言いました。すると、大将は「黒川と石丸はおまえの部下や。おまえがいろいろ教育したんやから、おまえに責任があるのは当然やろ」と言うのです。自分一人でもどうなるか分からないのに「それはおかしいんちゃいまんの」と押し問答をしていたら、当の2人が立ち上がって「連れてってくれ！こんな会社、こっちら辞めたるわ」と啖呵を切ってしまい、6畳1間の間借りの部屋に2人を連れて帰りました。

それが2月2日のことで、私は実はその正月5日に、今、COPO（コポ）の会長を務めている中川雅庸氏から「給料を今の倍出すから、うちの会社に来てくれんか」と言われていたのです。そのときには「おまえな、男が倍ぐらいの給料で動くと思うとんか」と言ってやったのですが、クビになったものだから本当はすぐにでも電話したい。しかし、いくら中川と仲が良くても、一度に3人採用してくれとはとても言えません。それで自分でもやらずには仕方なくなったのです。

それが始まりだったのですが、その前年の11月に、私は愛しいかあちゃんと結婚しまして、炊飯器や茶わん、布団などを買わなくてはいけなくて、その翌年の2月なので、手元には現金が13万円しかありませんでした。こういう話をすると、皆さん「苦労したんやな」と言われるのですが、苦労と思うようなものは苦労ではないのです。苦労だなどと思う間もなかったというのが正直なところなんです。13万円の資本金で、それまで出入りしていた工場に出入り禁止になったのですから。それでも、大将は退職金代わりに使っていたハイゼットとコンパーノという自動車2台をくれました。それが元金です。だから、私は「創業なんて大層なこと言うても、靴下以外では食っていけんかっただけのことや」と言っています。食うために一生懸命頑張ったというだけの話なのです。

努・理想・志

しかし、私がこれだけは皆さんに言いたいと思うのは、自信を持ってやるということです。皆さんの身の上に降りかかる問題には、自分で解決できない問題はないのです。皆さんは賢そうな顔をしているけれども、安倍総理から「北朝鮮の水爆実験を何とか止める方法ないか」と相談はありましたか。相談でさえ、その人に解決できない相談はされないのです。生き死にの問題以外で自分の身の上に起こる問題は、ちゃんと解決できるから起きているのです。

私も、資金繰りに苦労しているときに、嫁さんから「アパートの家賃を3000万円持って帰ってきてくれ」と言われたら絶対に無理でしたが、3万円だから何とかしたのです。あるいは、この中で「商売しようと思うんやけど、1兆円足りまへんのや」という人はいますか。1000万円ぐらいなら、来年要るといふ人もいるかもしれませんが、それは何とかなるから1000万円なのであって、1兆円といわれてもどうにもならないから、そんなことにはならないでしょう。だから、大概のことはやる気さえあれば心配ないのです。つまり、人生というのは基本的に人それぞれ、そのとき、そのときで、その人にふさわしい、その人自身が解決できる問題しか起こらないのです。

ですから、何事にもぜひ自信を持って取り組んでください。逃げ腰になったら、できることもできなくなるから大変になるのです。私はよく社員に「真剣にやれよ。でも、深刻になったらあかんで」と言っています。前向きになっていたら真剣になる。後ろ向きになり、消極的になっているから問題が全て深刻になるのです。

ある雑誌社が年に1回ぐらい取材に来るのですが、あるとき部下4、5人とカメラマンを連れてやってきて、「今、どこも後ろ向きの経営をしている中で、タビオさんは前向きの経営をなさってる」と言うのです。それを聞いて、私が「そんなもん当たり前やないか。そんなら全員、後ろ向きに歩いてエレベーターから出てこい。後ろ向きに入ってこい」と言ったら、一番賢そうな顔をしているやつが「危のうございます」と言いました。つまり、歩くという一番単純なことでも後ろ向きでは危ないのです。経営の方が歩くよりもちょっと難しいのだから、後ろ向きに経営ができるという人は相当頭が良くないといけません。人間は身体機能的に前しか見えないのだから、後ろ向きでは危ないのです。これは当たり前の話で、頭が悪いから「経営が難しい」と言っているだけのことで、経営なんて大層な問題ではないのです。

私の友達に、家を出るときには必ず右足から出るというやつがいて、「わし、今日な、本当は右足から出ないかんとところを左足から出てしもたんや。今日は日が悪い。大変なことが起こりそうや」と言うのです。「気楽なやつがおるな」と返事をしていますが、そうなったら病気ですよ。験など担がなくても、人間というのは、思うことは全部実現するのです。このことは知っておかなくてははいけません。賢くなければ実現できないなどというのはばかげた考え方で、賢過ぎるとかえって仕事はできないのです。

私がよかったと思うのは、私は中卒のぼんくらなので、分からないことは何でも質問できたことです。今、うちの会社に入ってくる人はほとんどが大卒なので、「これはどういうことや」と聞いて「知らん」と答えたら、「大学出てこんなことも知らんのか」と言ってや

ります。それで「会長、知ってまんのか」と言われたら、「知っとたら聞かい」と（笑）。社長や会長というのは、「わしはこういうことをしたいんや」と、夢を語っていればいいのです。それをやってくれるのが社員なので、そういう点では一緒に働いてもらう人は頭が良くなければいけません。頭のいい子を採用しなければいけないのです。うちにも東大や京大、一橋大を出た社員がいます。でも、人を動かす人間は、頭が良くなる必要はないのです。

丁稚奉公をしていたとき、私はしょっちゅう大将に「ぼけ」「あほ」と言われていました。そんなことを言われ続けたら、自分は本当にあほなのかと思うようになるのですが、あるとき、トヨタグループの創始者である豊田佐吉さんの本を読んで、からくり人形を3日間見続けたというエピソードに、自分は大概あほやけど、豊田佐吉には負けたと思いました。からくり人形を3日も見るなど、頭が相当イカれていなければできないことではありません。自分が日本一のあほだと思っていたけれども2番だった、豊田佐吉には負けたと思ったのです。

「兵法」の意味

さて、今日は「兵法」の話ですが、「兵法」には「へいほう」ともう一つ、「ヒョウほう」という読み方があります。では、「へいほう」と「ヒョウほう」はどう違うのか。全然意味が違います。このことは、経営者は知っておかなくてははいけません。

宮本武蔵は兵法（ひょうほう）家です。日本では、役に立たないやつのことを表六玉（ひょうろくだま）と言います。宮本武蔵は表六玉のようなやつで、今の東大のようなところに行っても剣術を一生懸命勉強した。禄高は、将軍家の愛犬の禄高と一緒に三千石、細川家で知行地三千石で召し抱えられて、手取りは七百石ぐらいしかなかったらしいです。表六玉というのはそんなものです。一生懸命勉強して、自分で一生懸命やる。

兵法（へいほう）は違います。人を使ってやるのです。人を使ってやるのなら、人の使い方さえ勉強すればいいわけで、簡単なものです。逆に、賢いと人は使えません。私は、英語は socks と sex しか知りません。そんな私と一緒にアメリカへ行ったとして、英語で何と書いてあるのか、私に聞きますか。多分、詳しい方が走り回って調べてくるでしょう。

人の使い方について、有名な話があります。松下幸之助が、日本将棋連盟から将棋の普及のために名誉会員になってくれと頼まれて、幸之助はそれを引き受けたのです。将棋協会は慌てました。まさか引き受けてくれるとは思っていなかったからです。なぜ慌てたかということ、名誉会員になるには条件があって、一つは、桂馬は飛ぶとか、角は斜めだとかと、駒の動きを知っていなければいけないということ。もう一つは、協会の人と、勝ち負けは別にして棋士として一局対戦しなければいけないということです。一局指せば、勝敗を問わず名誉三段か四段の段位が与えられて、それで名誉会員になれるのです。

松下幸之助は、時の名人といわれた大山康晴さんと対戦しました。どちらが勝ったと思いますか。松下幸之助です。これは実話です。大山名人は、「負けました。あの方に勝てる者は、今の将棋連盟では誰一人おりません」と言ったということです。これはどういうことかということ、まず、幸之助は将棋では弱い方が先に指すということを知らなかった。偉い先生と指すものだから、幸之助は敬意を払って「先生、お先にどうぞ」と言った。そう言

われると、大山名人は指さなくてはしょうがないので指した。すると、幸之助は全く同じところを指してきて、いくら指しても全く同じところを指してくる。それで都合が悪くなったら、「先生、この場合はどうしたらいいんですか」と聞いてくる。大山名人は、「この場合はこうしなさい」と5~6回教えたら、自分が詰んでいたというのです。

これが人使いの達人です。将棋連盟の人と将棋を指すというので、一生懸命練習して自分で指すというのは、頭の足りない人のやることです。イチローとバッティング競争をして、勝てると思う人はいますか。一生懸命練習して自分で打とうとするのではなくて、「あんた、代わりに打っとくんなはれ」と言ってイチローに打ってもらえばいい。人の使い方というのはそういうものです。

ビジネスでも同じことです。私は、社員を採用するときから、「ええか。大企業は生殺しや。うちみたいな零細企業は半殺しやぞ。それぐらいわしはおまえを頼りにしようと思うてんねん」と言っています。そして、続けて「勘違いしてくれるなよ。あんまり会社を頼りにすんなよ。社長とかわしが頼れると思って入社してきたらあかんぞ。頼ってもらうのは嫁はん一人でうんざりしとるんや」と。それで、入社してきたら「こういうことを考えたからやってくれ」と言って、「できません」と言われたら、「こんなこともできんとはどういうことや」と怒り倒すわけです。

私は、会社に行くとき社員をつかまえては「こういうことをやってくれ」「これ頼むで」と、夢ばかり語っています。それで、「会長、忙しいんですよ」と言われたら、「ちょっと頼むわ。わしはうちの社員をずっと見とるけどな、これができるんはおまえだけや。おまえ以外おらんのや」と言ったら、ほとんど引き受けてもらえます。もう楽しくて、楽しくて仕方ありません。社長というのはすごく楽しくできるのです。社長が楽しくないような会社が、もうかるわけがないではないですか。社長は楽しいから社長をやっているのです。社長が青い顔をしているような会社に仕事を頼んだりしますか。陰気な顔をしていたら、不幸が寄ってきますよ。社長がにこにこ笑っていたら、会社全体が何となく明るい雰囲気になるのです。今日も朝から会議で私が怒鳴り倒していたら、「会長、いいかげんにしなはれ」と怒鳴られました。そんなときには「分かった」と言って、素直になればいいのです。

経営学の優秀な先生に、「100円で仕入れたものを90円で売って、何とか利益が出るようにしておくんなはれ」と言ったら、できるでしょうか。商売というのは、100円で買ったから110円で売らなければいけません。100円で売るものを90円で買ったから10円のもうけで、そこから経費を引いた残りが利益です。もうけた中から経費を使って、残りが利益です。加減乗除ができれば、計算など簡単なものです。

以前、大学と組んで、かがり縫いの機械の研究をしているときに、NHKの「クローズアップ現代」という番組が取材に来たことがありました。そのときに、担当者が教授に「越智社長というのはどんな方ですか」とマイクを向けたところ、教授が「この方は自分では何もできませんが、人のことはぼろくそに言う人です」と答えたのを聞いて、私は先生に「そこまで言われたらもう立ち直れません。ものすごいショックを受けました」と言ったら、「社長というのはそれができる人と違うんですか」と言われました。つまり、経営が難しいとって、必死になって経営学を勉強してあれこれ自分でやろうとするから、かえってややこしくなるのです。

今日の会議でも、東大や一橋大を出た、いわゆるお勉強のよくできた連中から「タビオはこれまでどんなふうに会社の目標や計画を立ててきたのか」と質問されたので「それはお客さんの言うとおりのや」と答えましたし、新聞社が来て「社長、来年の売上予算は何ぼぐらいですか」と聞かれば、「そんなこと知るかい。お客さんに聞いてくれ」と答えます。自分で計画を立ててそのとおりに売れるならいくらでも計画を立てるけれども、買ってくれなければ売り上げにならないのだから、お客さんに聞いてくれと言うのです。

要するに、商売をやるには、自分のところで売っている商品を一生懸命研究する以外にないのです。この商品はこれでいいのか、値段はこれでいいのか、サービスはこれでいいのか、どんなふうになればこのサービスができるのかということを研究するだけでいいのです。他に経営で何かありますか。社長が計算機を抱えて計算しているような会社は、つぶれかかっている会社ですよ。私は計算機など一回も触ったことがありません。社長というのはそんなことできなくていいし、できない方がいい。できる子を採用すればいいのです。それで「こんなことできんのか」と、怒鳴っていればいいのです。

でも、夢はいっぱい持ってはいけません。夢をいっぱい持って、どういう会社にするんだと。これができないような社長に、何かできることがあるでしょうか。こういう会社にするのだと、思えばできるのです。それを思わずに、やらないからできないのです。みんなそうです。思えばできるのです。

聖人たちの教え

このことは、多くの聖人が教えてくれています。「志立たざれば舵なきの舟、^{くつわ}響なきの馬の如し」(王陽明『教條示龍場諸生』)。例えば、南港からフェリーに乗って、全力で走りだしてから操舵室を見たら誰も舵を取っていない。そのときに一番安全な方法は何だと思えますか。スピードを出す前に、早く海に飛び込むことです。志もないのに一生懸命頑張ったって、何ができるでしょうか。どんなに頭が悪くても、仕事をしていれば「こういうことをしたい」と思うことがあるでしょう。私が思ったぐらいなのですから。

私は皆さんとは比べものにならないぐらい、勉強はできなかつたのですよ。中学に入って、同級生が「英語はイギリス弁だ」と言うので、私は職員室へ行って英語の先生に「先生、英語ってイギリス弁か」と聞いたら、3年間教室に入れてもらえませんでした。だから、英語で知っているのは、教室の外まで聞こえてくる Jack & Betty だけです。それでも、私はイギリスやフランス、イタリアへ行って、言葉で不自由したことはありません。外国へ行くと、向こうの通訳がちゃんとしてくれるからです。ただ、以前に一度、イギリスへ行ったときに、私が3分しゃべると自分は15分しゃべる担当者がいたので、夜、宿に戻ってから、「おまえがぺらぺらしゃべる横でわしがじっと座とつたら、誰が見てもわしがお付きのようやないか。もっとちゃんとうまいことやれ」と言って怒鳴ったら、「私は英語は得意でございますが、社長の言うことが分かりにくくて」と言われたことがありますが、フランスに行ってもスペインに行ってもどこに行っても、ちゃんと話せる人が付いてくれる。それを難しく考えないことです。

知識を単純化できる人を何と言うと思いますか。クラウゼヴィッツは『戦争論』の中で「知識を単純化できる人、これを天才と言う」と言っています。難しい知識など、世の中

では使い物になりはしない。単純化しなければ使い物にならないのです。

皆さんは、自分があの世に歩いていく足音を聞いたことがありますか。いつ行くのか。どのぐらいのスピードで歩いているのか。孔子がこんなことを言っています。「子、川上に在りて曰く、逝く者は斯くの如きか。昼夜を舎かず」。夜も昼もなく、寝ていても、誰もがあの世に向けて歩いているというのです。そして、その速度は自分の胸に手を当ててみれば分かります。

今、日本の商売、繊維関係の商売は特にそうですが、お客さんに対して「てめえら貧乏人やないか。貧乏人やからこの程度のもんで辛抱せえ。その代わり安うしてあるやんか」というやり方をしています。昔、時の大蔵大臣が「貧乏人は麦を食え」と言って怒られましたが、「おまえらは貧乏人やから安物でちよどうぞええ。ええ衣類なんかとんでもない」というのが今の商売の一般的なやり方です。日本人はいいものを安く売っていると本当に思っているとしたら、よほどぼんくらです。昔、何とかというハンバーグ屋が腐った肉を1割入れていたとって話題になりましたが、私は本当に良心的な店だと思いますよ。たった1割しか腐った肉を入れてなかったのですから。そんなものを今はどんどん売りまくっているのです。とにかく貧乏人を相手にしているのだから、安くしてあげなければいけないという、それも一つのやり方です。

「微妙」という感覚

しかし、中にはいいものを求めている人もいて、うちはそういう金持ちを相手にしています。商売のやり方のどこが違うのかというと、それは全然違うのです。「微妙」という単語は、イギリス弁にも、フランス弁にも、スペイン弁にも、ドイツ弁にもないらしいのですが、日本も今、その「微妙」という感覚を失いつつあります。

例えば、嫁さんがペ・ヨンジュンのファンなので、私は社員証の写真のところにヨン様の写真を貼っているのです。それで1階の喫茶店に行ったら、女の子が「ヨン様と違いますの」と言うので、「よう間違えられまんねん。わし、ほんまは越智直正と言いまんねやわ」と自分で自己紹介するのですが、皆さんは、ヨン様と私の違いを具体的に説明できますか。見てもらえば分かるように、デザインは一緒でしょう。木村拓哉がいくら男前やといっても、私とどれだけ違うのですか。目がどれだけか大きいといっても、ほんの数ミリのことで2センチも大きくはないし、鼻の高さもほんの数ミリの違いです。細かいこと、微妙なことを言わなければ、木村拓哉もヨン様も私も、デザインは一緒、カラーも一緒です。だから、嫁さんに「おまえ、ペ・ヨンジュンが好きやと言うけどな、わしはペ・ヨンジュンを見て、ああ、この人は本当にわしに似とるわと思った。わしにそっくりやろ」と言ったら、怒っていましたが（笑）。要するに、「微妙」という感覚を手放したら、ペ・ヨンジュンも木村拓哉も、アラン・ドロンの私と一緒にいるのです。

それなのに、今、日本では、必死になってその「微妙」という感覚をなくそうとしています。お客さんをばかにするような商売でもうけようという方が、無理ではないでしょうか。口では言いませんが、「あんたら貧乏人は安物で上等や」という商売をしているのです。どこも価格競争ばかりで、みんな原価のことばかり言っている。これでは日本の繊維関係は全滅します。昔、奈良の広陵町という所には靴下工場が300社ぐらいあったのですが、

今は 30 社ぐらいになっています。それなのに、ろくでもない商品を海外でどんどん作って、それでもうけているとって浮かれて喜んでいる。うちはそういうところと必死になんて戦っているのです。

そして、お客さんのことを考えて、お客さんが欲しいと思うものを提供しましょう、デザインを変えたらすぐに供給を切り替えましょう、それがどうすれば可能かということで、私は一生懸命研究しました。すると、世界中から選りすぐりのあほを集めた大学というところが、うちをケーススタディに使うとって来たのです。たまげましたが、大学だけでなく、他の海外の大学もいっぱい来ました。それで、経産省（当時の通産省）の課長がうちに来て、「社長、あのシステムは社長がお考えになったらしいですな。どこでお考えになったのですか」と言うので、「ああ、あれは風呂で考えましてん」と言ったら、「もう少し詳しく説明してくれませんか」と言うので困りまして、「昔のことやから、あんまりはっきり覚えてませんが、2、3 杯ひっかけて湯船に漬かったら、ぱーんとつながりましてん」と言ったら、それ以上の質問はありませんでした（笑）。

サムライチェーンマネジメント

他にも、中小企業診断士協会というところが靴下の作り方について教えてくれと言ってきたことがあって、「わしは婦人物やったら知ってまんねやけど、おたくは紳士物をやっているんですか」と聞いたこともあります。失礼やけど、私は中小企業診断士というのを聞いたことがなかったのです。「靴下屋ではない人に靴下の作り方を教えてくれと言われても、教えようがない」といったん断ったのですが、徳島のお得意さんから「何とかわしの顔を立ててくれ」と言われて、仕方なく引き受けたのです。

そして当日は、素人相手の話なので、サンプルをいっぱい担いで、会場になっていた京王プラザホテルへ行きました。すると、受付の人が私を一瞥して、「申し訳ありませんけど」と止められたのです。それで帰りかけたら、担当者が私を見つけて、京王プラザホテルのロビーで「先生！」と大声を出して私のことを呼びながら、追い掛けてきたのです。それで、「大きな声で呼ぶな。わしは大概あほやけど、先生と言われるほどあほとちゃう。大きな声で言われたら恥ずかしいやないか」と言ったのです。それで、「わしは徳島の鈴屋さんの顔を立てて来たけど、今日はもう帰る」と言ったら、担当者は私に抱きついてきました。それでも私が「いや、もう帰ります」と言ったら、今度は土下座です。「ちょっと兄ちゃん、待ってくれ。公衆の面前で土下座されたらこっちはたまったもんやない。わしが土下座したいぐらいや」と言ったら、泣きそうな顔をして「先生、あと 5 分なんですわ」と言うのです。それで仕方なく会場に向かおうとしたら、その担当者が「荷物を持ちます」と言うので、「あんたらみたいなど素人に持たせたら靴下が汚れる。わしが持たないかんねん」と、自分で荷物を担いで会場に入ったのです。

入ってみるとやたら広い会場で、それは賢そうな人たちが並んでいました。そして、立て看板に“SCM”と書いてあるのですが、私には意味が分かりませんでした。それで、「今日はわしが講師と違うんちゃいますか」と言ったら、「いや、そんなことはありません。サプライチェーンマネジメントでございます」と。「それは何の話でっか」「ダンさんのところの生産システムのことでございます」と言うので、私は演壇に立って、「うちのシステ

ムに誰がこんな名前を付けたんや。自分のところに子どもができて喜んどったら、隣のおっさんが飛び込んできて名前を付けたら、どんな気がすんねん。失礼やないか」と言っやりました。そして、「うちはサプライチェーンマネジメントではなくて、サムライチェーンマネジメントや」と言ったのです。それも今度、本になりました。

今、よくSPAとかと言っていますが、あれは本当はSOSなのです。何も知らない連中がSPAと書いていますが、あれはSOSです。そういう小手先の勉強ばかりしているから駄目なのです。われわれは、好むと好まずにかかわらず、毎日、毎日、命懸けで生きているのです。自分がいつ死ぬか知っている人はいませんが、誰もがいつかは逝くでしょう。私は、仏教系の大学で話をしろと言われたときに、「仏教では極楽や地獄があると言っているらしいけど、あれは本当にあるんですか」と学生に聞いたのです。みんな黙っているの、私が「うそか」と言ったら、ある学生さんが一人手を挙げて、「あります」と言ったので、今度は「じゃあ、極楽とはどういうところですか」と聞きました。すると、「極楽は気候が温暖で、きれいな花が咲いていて、何の悩みもない、すごくいいところらしいです」と言うので、私は先生に「すんまへんけど、包丁1本貸してくれませんか」と言って、50人ほどいた学生たちに向かって、「あの世に極楽があると思ってるやつは並べ。20人や30人やったらわしが包丁1本ですぐに極楽へ送ったる」と言ったのです。みんな、あの世がいいなどと言っていますが、あの世に極楽があるなんて、お笑いもいいところです。この世が極楽です。皆さん、この世は極楽なのですよ。それを知らずに苦しんでいるのは、あほだから苦しんでいるのです。今はそれが分からなくても、あの世へ行く時期が近づいてきたら「ああ、ええところに生まれてきたな」と、心から思うでしょう。

今、私は嫁さんにいじめられていて、去年ぐらから養子縁組してくれと言っているのです。「越智の家は亭主関白や。おまえから何を言うてもぼろくそに言われたら、ご先祖に合わす顔がないから養子にもろてくれ」と言っているのですが、なかなかもらってくれません。ご飯を食べるのでも嫁さんの言うとおりで、おかずを食べる順番まで言いますよ。風呂に入る時間まで、「はい、お風呂に入ってちょうだい」と言われて、全部命令どおります。男としてこんなに情けないことはありません。私の場合、嫁さんさえおらんかったらこの世は天国なのですが、考えてみたら嫁さんもよくついてきたなと思います。

戦いの原則「道」「天」「地」「将」「法」

明るく朗らかに、「人生はニコニコ顔の命懸けです」。ただ、戦いの原則だけは知っておいてください。「兵法」にある五つのことさえ覚えていれば大丈夫です。敵と対抗するとき、要するに競争相手がいる人は、この五つを比べなさいと書いてある。それがどちらが強いかで、優劣がはっきりします。

孫子の「兵法」など時代遅れだと、皆さんは思っているかもしれませんが、ビル・ゲイツさんがこれを座右の銘にしていることは有名ですし、孫正義さんに至っては、自分は孫子の末裔だと言っています。何か自分がやろうと思ったら、原理原則を知っておかなければいけない。その原理原則が、孫子の「兵法」には書いてあるのです。孫子は、「勝兵は先ず勝ちてしかる後に戦いを求め、敗兵は先ず戦いてしかる後に勝を求む」と書いています。これぐらいは勉強してください。少なくとも「道」「天」「地」「将」「法」、この五つだけは

覚えてこれを比べて、これは相手に負けるなと思ったところがあったら、そこを補填してください。私はそれでやってきました。

「道」とは大義名分、どちらが正しい商売をしているかです。

「天」とは時間的条件、いつ戦いを仕掛けてくるか。時期です。

「地」とは地理的条件、地の利です。

「将」とはリーダーの徳性「智、信、仁、勇、嚴」、向こうの大将と比べてどちらが業界のことを詳しく知っているか。どちらが正直でうそを言わないか。どちらが信用があるか。どちらが優しくて仁愛に富んでいるか。どちらが厳格であるか。どちらが勇気があるか。この五つを比べれば勝敗がはっきりします。

「法」とは規律・組織・装備、きちんと補給して、それで戦いなさいと言っているわけです。

「凡そ此の五者は、将は聞かざること莫（な）きも、これを知る者は勝ち、知らざる者は勝たず」。これぐらいのことは知っておいた方がいいと思います。無手勝流に戦うというのではなく、ちゃんと勝算を持って戦いなさいよと。「夫れ未だ戦わずして廟算（びょうさん）するに、勝つ者は算を得ること多ければなり。未だ戦わずして廟算するに、勝たざる者は算を得ること少なければなり」。戦う前に、勝つか負けるか、負けるならどこで負けそうかぐらいのことは考えておきなさいと孫子は言っています。

そういう原則ぐらいは知っておいた方がいいと思いますが、どのちみちみんなくたばるのですから、あとは楽しくいきましょう。奈良ではヒグラシが鳴いていましたが、それがやんだら今度はコオロギが鳴きだしました。本当にいいところに生まれてきたなと、しみじみ思います。春が来たら、家の周りでウグイスが鳴くのです。きれいな花もいっぱい咲いています。それを見るにつけ、自分はいいいところに生まれてきたな、もうお迎えは近いかもしれないけれども、名残惜しいなと思います。先日、身内が全員が集まって誕生祝いをしてくれたので、そのときに息子に「ええか。お父さんも今年で78になりました。あと頑張ったって20～30年。そやからおまえもしっかりしてくれよ」と言ったら、息子の嫁がばたっと倒れていましたが、名残惜しいけれども、私もいくら頑張ってもあと20～30年で終わりやと思います。

皆さんも、難しく考えずに、とにかく単純に「こういうところはうちは勝てる」と、会社のことを明るく明るく想像してください。全部弱かったら商売はやめておきなはれ。商売というのは簡単なものなのです。時間ですね。うまいところでやめまっしゃろ。いつやめてもええ話や（笑）。はいはい、すんません（拍手）。