

後藤秀彰氏 講演要旨 北陸六花の会 第1回仏教経営者塾

と き：2020（令和2）年2月9日

ところ：立正佼成会金沢教会

■自己紹介

杉並教会の後藤秀彰です。「六花の会」では、東京西支教区の代表世話人のお役をいただいています。支部では壮年部のお役をいただいています。

私は東京都渋谷区で、株式会社サンテックビオズを経営しています。35歳で起業し、今年で26年目です。現在62歳です。今日は、この62年の人生で、体験したこと、考えたことを、お話させていただきます。皆様にとって、何かご参考になれば有難いという思いで、やってまいりました。

私以上に、長い経営のご経験がある方もおいでになると思います。私も、皆様方から一生懸命に学ばせていただきたいと思います。どうぞ、よろしく願いいたします。

■起業の経緯について

私は九州・大分県の生まれです。高校卒業後、進学のため、上京しました。大学中退後に「日本流通産業新聞社」に就職し、企画営業の業務をしていました。企画営業は、新聞に掲載する広告を取る仕事で、私の担当は流通部門でした。

あるとき、大阪で200億円の売上を誇るディスカウントショップ経営の会長から、お話をいただきました。「これから先、日本は高齢化社会になるので、健康産業が絶対に伸びる。この事業を一緒にやろうじゃないか」というものでした。

私はサラリーマンでしたので、経営はこの会長がやると思っていたのですが、俺は金は出さないが、これまでのビジネスで得たアイデアを出す。それを全部、あなたにあげるから、それで考えてみなさい」というものでした。いつの間にか、舞台の中央に押し出され、私が起業することになったのです。

その会長にまんまと乗せられたわけですが、サラリーマンと経営者という二足の草鞋で始めることになりました。26年前のことですから、健康食品業界は未成熟でした。いまでは、どこの家庭でも健康食品があると思いますが、当時は、スッポンやマムシのエキスといった精力剤のイメージが強かったですね。

ところが、その会長が「健康産業は必ず盛況になる」といったとおり、一大産業になりました。まもなく、業界の売上が1兆円規模になろうとしています。起業家の先を見る眼といいますか、感性といいますか、経験と実績に裏付けされた考え方はすごいなど、いま、あらためて感じているところです。

皆様も起業時にご経験されていると思いますが、本当に事業を始めるとお金がかかりますよね。いまでは健康食品も簡単に生産できるようになりましたが、当時は先にお金を払わないと作ってはもらえませんでした。

また、事務所を借りたら、前家賃を6か月分払わないといけません。1千万円の運転資金も、熱い鉄板の上に氷をポンと置いたら、一瞬で蒸発するみたいに、すぐになくなってしまいます。起業してから3年くらいは、「どうして始めたんだろう」と、毎日、後悔の連続でしたね。夢と希望はあるのですが、結果が伴わないのです。そういう試練が沢山ありました。

起業してから3年過ぎたときに、健康食品ブームがやってきました。もう、あれよ、あれよ、という間に売れるのです。代理店を200万円で募集すると、「やりたい！やりたい！」とお金を持ってきます。健康食品が入っていた段ボールの中身が全部お金に変わってしまうということも経験しました。

これは経営ではなく、ただ単に運が良かっただけで、どんどん成長していきました。当時、私は30代から40代になり、錯覚を起こしていました。おだてられると、木に登ってしまい、ゴルフも年間100ラウンドという三昧ぶりでした。優秀な社員と優秀な代理店さんがいてくれて、自分が経営しているという感じではなく、やらされているという感じで、ずっとやってきてしまいました。

■福永正三先生との出会い

2013（平成25）年に、当時、杉並教会の國富敬二教会長さんから福永正三先生を講師とする経営勉強会のご相談をいただきました。明るい社会づくり運動（明社）の副理事長と教団の評議員をお務めになられ、京セラの稲盛和夫先生が塾長である盛和塾の講師もされている福永先生が明社のお役が任期満了となるので、「壮年部の経営者を集めた勉強会をやろうと思う。後藤君、一緒に勉強しようよ」というものでした。

このころ、國富教会長さんは新しい佼成病院の担当もされていました。教会長をしながら病院の経営も見ていたわけです。「経営は全然わからないので、私も勉強したい」という國富教会長さんのご発案で経営者セミナー『福盛塾』が始まったのです。初回は2013年10月でした。

私も経営者の端くれですから、様々な経営セミナーに参加していました。ですから、巷のセミナーと同じなのだろうなと思っていました。福永先生の第一声は「あなたたちは、経営をど真剣にやっているのか」でした。「えっ？ど真剣って何だろう。真剣の上に『ど』がついて、そんな言葉があるのだろうか」と、いきなり頭をハンマーで殴られたような感覚でした。

それまで私が参加した経営セミナーは、決算書に始まり、理論や理屈が先行

するものでした。しかし、福永先生がおっしゃるのはマインドの部分です。

「経営は一言でいえば、経営者の思いなのだ。経営者の考え方で、すべてが変わるのだ」ということをおっしゃいました。そのときの私は、福永先生がおっしゃることの意味がわかりませんでした。

すでに起業していましたから、経営哲学や企業理念が大事であることはわかっていました。しかし、毎日、馬車馬のように一生懸命に経営し、うまく回っているわけですから、何も見ないわけです。ですから、経営哲学がどうして大事なのかは、わかっていなかったのです。

■福永先生の個別指導—感性の悩みはするな

『福盛塾』から会社に戻り、帳簿を見直してみると、驚きました。薄々、おかしいなと感じてはいたのですが、売り上げが伸びていなかったのです。何が起こっていたのかというと内紛でした。代理店さんが結託して、別会社を作り、当社の商材を全部持ち運び、そこに行こうと画策していたのです。代理店さんだけではなく、従業員も絡んでやっていました。代理店さんが徐々に脱退していき、おかしいなと思っている間に、売り上げが下がっていったのです。

そして、2014年に一番の代理店さんが体調不良を理由に脱退され、その方についていく形で7割の代理店さんが脱退していかれました。すべて根回しされていたのです。気がついたときには、売り上げは5分の1になっていました。

國富教会長さんに相談したところ、福永先生の個別指導を受けることをお勧めいただきました。そして、福永先生に会社に来ていただき、ご指導をいただきました。福永先生からは三つのことを教えていただきました。

第一は「感性の悩みはするな」です。代理店さんが結託して脱退していき、私の心は恨みや怒りでいっぱいでした。営業のノウハウをひとつひとつ教え、育ててやったという自負もありましたし、商材も全部持っていかれ、夜になると、「どうして、こんな目に会わなくてはいけないのだ」と、恨みや憎しみが出てきて、毎晩、コップ酒になっていたのです。

福永先生は「その恨みや怒り、憎しみといった感性の悩みを、まず、やめなさい。起きた事実をありのままに見なさい。全部、心の眼で見て、相手のことを忘れなさい」とおっしゃいました。そして、「結託した代理店については、いまずぐ弁護士に相談し、裁判を起こしなさい」と、ご指導をくださいました。

すぐに裁判かけると、結託した代理店さんの動きはぴたっと止まりました。裁判が始まると、2年から3年はかかりますから、向こうも動きが取れなくなってしまうのです。動きが止まると、固定客の取り合いができるように

なります。最終的には最高の売上額の10分の1まで落ち込みましたが、感性的な悩みをやめることによって、状況はがらりと変わりました。

■福永先生の個別指導ーベクトルを合わせよ

二番目におっしゃったことは「ベクトルを合わせなさい」です。ベクトルとは量とか質の方向性です。その方向性を合わせるということです。「いま、残っている代理店を東京に呼びなさい。そして、あなたが、いま、考えていることを話しなさい。社長がどんな会社にしたいのか、その方向性を示し、一人一人を説得しなさい」と、教えていただきました。

福永先生からは三日三晩、経営について、ご指導をいただきました。「経営には哲学が必要である。企業に魂を入れていくのが経営哲学である。それは社長の思いなのだ」と、稲盛先生のお話もしていただきました。

稲盛先生は26歳のときに、京都で京セラを起業され、朝から晩まで働き、一日、2時間か3時間しか寝ていないときに、京都で松下幸之助さんの講演会があることを聞きつけ、これはチャンスと思い、行かれたそうです。300人が集まった講演会で、松下さんは有名な「ダム式経営」のお話をされたそうです。「雨が降ったら、ダムに水を貯めるように、会社も儲かったら、お金を貯めておいて、日照りがつづいたら、それを少しずつ出すダム式経営にしなさい。それが一番健全な経営です」という内容です。そのお話が終わったあと、ある経営者が「松下先生、質問があります。ダム式経営のお話はわかります。私たちがそうしたい。しかし、日々資金繰りに追われています。どうしたら、ダム式経営になるのでしょうか」。

参加者もそこが一番聞きたいところですので、「そうだ。そうだ」と身乗り出したそうです。すると、松下さんは「それは私にもわかりません。ただ、そういうふうに思わないとダメなんですよ」と、お話しされたそうです。会場は一瞬、静まり返り、そのうち「答えになっていないな」とクスクスと笑い声が上がったそうです。しかし、稲盛先生は「これだ!」と思ったそうです。「やっぱり、そう思わないといけないのだ。そう思ったら、会社の素材や事業内容で創意工夫ができる。どうしたら、願いに近づけるか、その知恵が出てくる。その思いが大事なんだ。これが経営の神髄だ」と思ったそうです。

成功する経営者は見方が違うのですが、まず、「自分の思いがすべてを変える。思わなくてはいけないのだ。思うことが大事なのだ」ということを、稲盛先生は持ち帰られたそうです。その後、稲盛先生は終始一貫、それを続けられたそうです。そして、福永先生は次のお話をしていただきました。

「あなたが自分の会社をどうしたいのか。自分はどうなりたいのか。年収はいくらほしいのか。社員をどうしたいのか。年商は1億の会社なのか5億なの

か、10億なのか100億なのか、自分で描いてみなさい。それによって、やる
ことが全然違ってくる。登山でも、そのあたりの里山に行くのならスニーカー
や革靴で登れるだろうが、富士山やエベレストに登るのだったら、その靴では
死んでしまうぞ。会社の経営も一緒なのだ。どこに行くのか、その思いがなけ
れば、代理店の心には届かないぞ」

福永先生のご指導を理解した私は、残った代理店さんたちに話を始めまし
た。しかし、新しい会社には声のかからなかった力の乏しい代理店さんばかり
です。「よし！やりましょう！」と威勢をあげても「はあ」と暖簾に腕押しで
す。この事態を福永先生にお伝えすると、また、ガンガン言われ、ここで逃げ
ちゃだめだと思い返し、必死に「会社をこうしたい。ああしたい」と訴えてい
きました。

半年くらい経ったころ、「俺もやれるんじゃないか」と思う代理店さんが出
てきました。「パレートの法則」には、会社の売上の8割を2割の従業員で稼
いでいたとして、この2割の従業員がいなくなっても、残った8割の従業員
の中から会社の売上をあげる2割の人が出てくるというものがあります。当社の
場合も目覚めた人たちが出てきたのです。「こうしたら、どうでしょうか」「こ
このアイデアはどうでしょうか」「私はこれをやりますよ」と、徐々に変化が
現れ、売上も少しずつ上がってきたのです。

一方、裁判をしていますから、相手方は動きが取れません。お客様も宙ぶら
りになってしまい、他の健康食品を求め、いなくなってしまうました。内部分
裂というのは、結局、相互にお客様を失って終わりです。何のメリットもな
い。お互いに損をして終わりです。それを経験させてもらいましたが、私は
「経営の哲学で決まる」という貴重な財産もいただきました。

■福永先生の個別指導一心を高めなさい

三番目に、福永先生がおっしゃったことは「心を高めなさい」です。とにか
く、人間的に心を高めていく。人間は良い面も悪い面もあります。私の中
にも、六つも七つも顔があるわけです。特に社長というのは、非情な面もある
し、温情の面もある。激しい面だけではなく、やさしい面も持っていない
なりませんし、厳しい面も必要です。「そういう面を、全部うまく使いこな
すのですよ」と、教えてくださいました。

『華麗なるギャッツビー』を書いた米国の小説家F・スコット・フィッツ
ジェラルドは「最高の知性の持ち主とは、両極端の性格を併せ持ち、それを矛盾
なく機能させられる能力を持つ人間である」といっています。弱い部分、強い
部分、温情の部分、非情の部分、そういうものをうまく使いこなす。それが最
高の知性の持ち主だということです。こうしたことを、実は私たちは佼成会で

勉強をしているわけです。

しかし、私にはそれがわかっていませんでした。佼成会は佼成会、経営は経営と、自分の中で線引きをしていたのです。ところが、福永先生は「佼成会の教えも経営も一緒なのですよ。佼成会で良いことを勉強しているのですから、それを経営に活かさない」と、おっしゃるのです。そして、「心を高めるためには六波羅蜜が大切です」と、お話をしてくださいました。

■心を高めるための六波羅蜜

布施行には、身施・法施・財施がありますが、福永先生は布施行をこのように説かれました。

「経営者にすれば、ひとりでも従業員がいれば、それはものすごい社会貢献です。布施行をしているのと同じことです。それをまず自覚なさい。だから、会社をつぶしてはいけません。赤字ではいけません。売り上げの10%は必ず利益になるようにしなさい。それを考えるのが社長の仕事です」

持戒については、「経営者の前に人間であるのだから、人間力を養いなさい。人間力とは持戒です。人間として、してはいけないことはやらない。そのために、人間力を養わないといけないのです」。

つぎに忍辱ですが、これは「驕り高ぶるな。絶えず謙虚でいなさい。いろんな感情が沸いたときには、このことを忘れてはいけません。謙虚であれば、運は逃げません」と、説かれました。

精進については、「誰にも負けない努力をしなさい。業界で自分がナンバーワンになるつもりでやりなさい」と、教えていただきました。

禪定については、「経営者は、物事の表面に一喜一憂しないで、裏を見なさい。起こったことの表面だけではなく、その真実を見る観察力を身につけなさい」と、おっしゃいました。

そして、最後の智慧については「先の五つを実践すると、経営のセンスが磨かれてきます。感性やインスピレーションが磨かれ、智慧が出てきます。ですから、智慧が出るように五つの行をやりなさい」というお話でした。

私は、佼成会は妻が一生懸命やってくれているので、「仕事が忙しいから」と妻に任せきりでしたが、やっぱり朝夕のご供養をさせていただくと、ぱっと閃くことがありますね。そういうことなのだと思います。佼成会では、経営センスを磨く行法をいただいているのだと、あらためて気づかせていただきました。

■福永先生の個別指導－成功の道筋を方程式にする

福永先生は、また、こういうお話もしてくださいました。

「あなたも一時期は良かったわけです。年間10億円の売り上げがあったときは、幸運とか成功と考えたと思います。しかし、それも試練なんですよ」

私は「えっ」と思いました。福永先生はつづけて、こうおっしゃいました。

「身にあまる幸せや、身にあまる成功は、自分にふさわしくないと、試練に変わる。だから、成功でも何でもないのでしょ」

私は、それまで、試練というのは、資金繰りがうまくいかなかったり、売り上げがうまく上がらなかったり、人間関係が壊れたりすることだと思っていました。もちろん、それも試練には違いありませんが、幸せになるのも試練だというお言葉に「はっ」とさせられたのでした。福永先生は、また、こうもおっしゃいました。

「会社が悪くなるのには原因がある。しかし、うまくいくのには原因はないのですよ。なんとなくうまくいく。このなんとなくうまくいったことを、確信をもって、うまくいくようにしないと、試練になってしまうのです。この確信を使いこなせなかったら、元の木阿弥になってしまうのです。成功したことの道筋、手順、サクセスストーリーを方程式のようにしなければなりません。自分が考えた道筋をきちんと立てて、設計図に落とし込むことができなければ、それはもう試練以外の何物でもありません」

このご指導は眼から鱗でした。福永先生のお話を聞くたびに、私の眼からは、何枚も鱗が落ちていきました。経営者の思い、考え方、そして、器によって、会社は決まっていくということを理解させていただきました。

■福永先生の個別指導—教会に感謝の形を見せなさい

福永先生の個別指導をいただき、3年くらい経ったときに、売上の減少が底を打ち、上がってきました。そこで、「福永先生、有難うございます。もう、ここまでくれば大丈夫です。あとは売り上げは上がるばかりです。何かお礼をさせてください」と申し上げました。

それまでは、月10万円の顧問料を支払っていました。福永先生は「それは有難いことだが、國富教会長さんのご縁があり、私と出会い、お計らいがついたのですから、教会に感謝の形を見せなさい。いくら出せますか。あなたが痛いのはいくらですか」と聞かれるので、「1億円は痛いですが、1千万円も痛い」と申し上げたら、「それでは1千万円でいきましょう」となりました。妻と相談して、1千万円のお布施をさせていただきました。

すると、私の中で心の変化が起こりました。お金に対する執われがなくなったのです。経営をしていますと、支払いをはじめとする経費が頭を離れませんよね。それまでは、あれもこれもと、お金の執われていました。ところが、1千万円のお布施をさせていただいたときに、「お金は回るものだから、また、

稼げばいいのだ」と、お金に対する執着がスパンと切れたのです。これは、本当に経営する上で、ものすごい功德をいただきました。

お金を稼ぐために、経費をダイエットすることにも着手できました。社員の給料は下げませんでした。自分の給料を下げました。こうしたことが功を奏して、無駄なお金がなくなっていくたのです。

■福永先生の個別指導—徹底して掃除をしなさい

福永先生からは、また、「徹底して掃除をしなさい」と教えていただきました。

「事務所の机の上はボールペン一本でいいから、あとは全部しまいなさい。机の上は、いつもきれいにしていなさい。とにかく徹底して掃除をしなさい。そうすると、いろんなことに気づきをいただけます」

早速、掃除に取り組むと、社内の空気が変わりました。事務所は余計なものが多いものです。机の上には書類が沢山あって、お茶を煎れてもらっても置き場所がないようになっていたりします。それを全部きれいにするのです。そうすることによって、心がきれいになるというご褒美をいただきました。

福永先生は「社長は玄関から階段、駐車場まで、気がついたゴミは全部拾いなさい」とおっしゃいます。また、地方にある会社でしたら、会社の半径 300メートルに落ちているゴミを全部拾いなさい、とおっしゃいます。「トイレ掃除も本当は社長がやったほうがよい。それによって気づきが変わってくるから」とおっしゃいました。トイレトペーパーを置き換えたり、ひとつひとつ取り組ませていただきますと、掃除のメリットという「気づき」は、確かにあるなと感じさせていただきました。

■心を高めることの大切さ

次に、福永先生が教えてくださった「自分の心を高める」ことについて、お話をさせていただきます。福永先生は「経営している中で、身の回りに起こる出来事は、あなたの心の反映なのです。いま、起こっているすべてのことが、経営者のいまの心のあり方次第で変わっていきます。だから、いつも自分の心を高いところ、より高いところに持っていきなさい」と、教えてくださいました。いつも爪先立ちのように、心を高めていけば、必ず、事業はそちらのほうに向かうということですね。

弊社にも「経営信条」と「経営理念」があり、これを毎朝、社員とともに唱和しています。

【私の経営信条】

企業は
個人が社会的責任を果たすための
最良の活動手段である。

個人は
社会人として物心両面の幸福を
確保しなければならない。

ゆえに（株）サンテックビオズは
企業と人が融和し同志的団結によって
正道による最大限の利益を追求する。

企業を成長発展に導くものは
人であり人の心である。

株式会社サンテックビオズ
代表取締役 後藤 秀彰

【サンテックビオズの経営理念】

私と私たちの会社は

- 一、私が社会的責任を果たすことが
出来る、最良の活動手段です。
- 一、社会人として物心両面の幸福を
最大限に追求します。
- 一、常に笑顔で明るく、感謝の
気持を持ち、仲間のために
最善を尽くします。
- 一、私たちは、ベクトルを合わせ
社会に貢献するため日々
創意工夫を怠りません。
- 一、会社を成長発展に導くものは、
人であり人の心です。

福永先生は、また、よくこうおっしゃいました。

「物販なら 30 億円くらいは儲けるようにしなさい。それくらいはすぐにい

きますよ」「人生 100 年時代だから、80 歳までは現役でやるのですよ」

本当に、経営というのは言うは易し、行うは難しで、一筋縄ではいきませんが、そこにやりがいがあり、生きがいがあると思っています。そして、毎日、不安の中で経営をしているわけですが、実はその不安が自分の可能性を広げてくれるのだと思います。

決断するまでは迷いますが、福永先生は「決断したら、もう迷うな！考えるな！」とおっしゃいます。それは「不安を自分で呼び込むからだ。心が呼ばないものはやって来ない。大丈夫かなと思ってやるのだったら、やめなさい。やるのだったら、成功することしか考えないことだ」とおっしゃいます。「不安とかは一切考えない。決めたら、前に進むだけだ。どうやったら、うまくいくか、どうやったら面白くいくか、それだけを考えろ」とおっしゃるのです。

私も「いまの仕事は大丈夫かな」とか「どうして失敗するのだろうか」と、さまざまな悩みはありますが、そういう不安を抱えながらも自分の可能性を広げていく。そうすると、また、智慧が出てきます。アイデアが出てきます。さらには楽しみが出てきます。こうしたことを、実感しながら、経営をさせていただいています。

皆様も、不安や悩みはいろいろあると思いますが、仲間の前で全部出すことによって整理ができます。そういう意味でも、この「六花の会」は素晴らしい会です。

東京西支教区の「六花の会」は、今年で 7 年目になりますが、本当に皆さんが変わっていかれます。答えは自分の中にあります。皆様もご自身の中に、答えをお持ちだと思います。それを「六花の会」の仲間と研鑽し、学び合う中で、見い出せるのだと思います。ぜひ、この「六花の会」で、お互いさまに精進をさせていただき、ご自身の稼業をもう一度、見直していただければと思います。

皆様の成功を祈念しています。私もまた、成長していきたいと思っています。今後とも、よろしく申し上げます。有難うございました。