

真心に目覚めること 「まるわ」の経営が日本経済を復活させる

竹田和平さんとは2008年2月12日にお会いし、その対談をインベストライフ誌に掲載したところ、非常にたくさんの反響をいただいた。今回はほぼ1年ぶりの対談である。

今の世界的な経済と金融の混乱をどのようにご覧になっているのか。その処方せんは？ 竹田さんの答えは「まるわ」という言葉にあった。「まる」とは真心、真心の輪が「まるわ」だ。「まるわ」に基づいた経営や経済活動こそが、今のこの混乱を収束する一番根本的な解決策であるとおっしゃる。この1年、世界の経済も金融も景色が大きく変わった。しかし、竹田さん、スタッフの方、お館、まったく変わらない静かであたたかい雰囲気の中に対談をさせていただいた（この対談は2月26日に行われた）。



【竹田和平氏プロフィール】

▶1933年、名古屋で菓子業を営む大家族の一員として生まれる。幼児期は念仏信者の祖母の影響を受け、少年期には農業に参加するなど戦中戦後の厳しい変動を体験。青年期に菓子事業で「タケダのポーロ」「麦ふぁ〜」を発表し、壮年期には「わくわくポウル」「お菓子の城」を。そして百尊家宝、株式投資など事業家として活躍する。

貯徳のパワーが 世の中を変えていく

竹田 先日、地元の新聞の経済面で私のやっていることを紹介してくれまして。「貯徳の世拓く」というテーマだったんですが、経済新聞が表立ってこういうことを取

り上げるといのは、世の中、変わったと感じますね。

岡本 世の中の誰もが行き詰まりを感じている。株式市場や金融の混乱以上に、もっと基になる部分が大きな曲がり角に来ていると感じます。

竹田 でも、まだみんな自我の経営から「真心の経営」に移っていく手段が見つからないんですね。私のほうでは見つけているので、それを広めていこうと考えています。現在、人を集め、「平和の貯徳問答舎」を開催し、週に1度ずつ8週間で問答形式で伝えようとしています。

岡本 皆さん、毎週、東京から出てきているんですか？

竹田 ええ、毎週。東京や大阪からも人が集まるんですが、誰も欠席しません。現在4回目の講座を終えましたが、欠席者は一人もいない。これはすごいことですね。

岡本 講演会もされてますよね。

竹田 ええ。この前の講演会では「希望輝く貯徳の世」というテーマでやりました。最後に、会場に来ていた300人全員で、「貯徳の世

を拓こう」と叫んで、わーっと盛り上がりました。それが印象的でしたね。

岡本 “貯徳”の総決起大会みたいですね。

“まるわ経営”が 日本経済の復興を早める

竹田 「貯徳の世を拓こう、そのために貯徳経営をしよう」というのが“まるわ”の経営なんです。動物というのはもともと、本能的なコミュニケーション能力を備えているけれど、人間だけが今、それを忘れてしまった。でも、貯徳を身につけ、“まる”になると、このコミュニケーション能力が使えるようになる。たとえば、どんどんお客が来るとかね。いわば自然界のインターネットのようなもの。私はそれを「天のインターネット」、「天ネット」と呼んでいるんですが。

岡本 呼び寄せるんですね（笑）。

竹田 この間も、200人ぐらい入れる会場で、ここをいっぱいにして「貯徳問答をやりたいな」と考えたわけなんです。それで、この人集

めを誰ならできるかなと考えたら、頭のなかで4人の候補者の名前が挙がったんですけどね。そして月曜日になったら、この全員が私の講座に揃っているわけなんですよ。

岡本 天ネットが働いたんですね。

竹田 頭のなかで考えただけなんですよ(笑)。そのなかの一人に「人集めを任せたい」と言ったら、実は彼は、3000人規模の経営者の集まりとコネクションがある。頭で考えただけで、えらい簡単に道が拓けました。

岡本 巡り合わせてくれるんですねえ。こうやってだんだん「まろわ」の経営が広まっていくと、日本企業も変わっていくでしょうね。金融問題やマーケット問題を直していくにはそれがいちばん地道で簡単な方法だと思います。

うわべだけで株価を上げる策をいろいろやってみたところで、元のところが一番大切ですからね。

竹田 まずは、日本は工業技術が一番得意とするところですから、それが中心運動になりますね。だから、天ネットだけではなくて、パソコンや携帯電話でもつなげてしまおうということを、現在やっています。

すべての経営者が知恵のある専門家とつながっていて、それで、ネットで「自分はこういうことをやっているけど、もっと発展するにはどうしたらいい？」と質問すると、知恵のある人がアドバイスして、ああでもないこうでもないと問答して、知恵を絞って最高のものを作る。そして「皆さんの知恵を取り入れて完成しました」と報告する。するとそれを見た人た

ちが周りに発信していけば、宣伝費も企画費もタダになる。人間は好き嫌いがある生き物だけれど、「おまえ、好きやわ〜。だから協力するわ」という気持ち、つまり“真心”が“まろわ”になっていくんですよ。

岡本 確かに自社だけでやって、他社には教えない技術というのはなかなか世の中に広がらないし、世に出してしまうことで、他社もそれをどんどん発展させて、世の中全体が良くなることってありますよね。

竹田 感情をひとつにすることってとても重要ですね。つまりそれは、真心のある人間関係＝“まろ”を集めて“まろわ”にしていくということ。

だけど、今、みんなの気持ちがバラバラになってしまっています。今までマニュアルがあればうまくいったことが、うまくいかない。次のマニュアルが出てくるまで仕事がない。そうすると、知恵を出し合うしかないんだよね。かつての日本は全員経営の現場主義で、それで大きく成長したわけだから、もう一度その時点まで戻ればいい。自分たちで現場を改革していこうよ、と。そこから立ち上がっていかないと。

毎日の気づきを書くことで 信念となり、行動に結びつく

岡本 具体的にどんな方法ですか。

竹田 その日、気づいたこと、良かったことを毎日書くようにするとか。不況だから、みんなあまり文句も言わないでやってくれます(笑)。気づいたことというのは、ひとつの知恵だし、アイデアが発

展する因子にもなります。

岡本 なるほど。

竹田 良かったことを書くというのは、書かれたほうからしてみれば、ほめられたということですよ。ほめられているうちに信念化していくんですよ。そして信念は行動に変わる。あとはこれの繰り返しになります。

岡本 みんなで知恵を発表して、共有して、高め合っていく、ということですね。

竹田 先ほどのネットの話も同様です。ネットで知恵を借りたり、ほめ合ったり。みんなで知恵を共有して高め合う。そして、仲間に入った以上は、隠し事をせず、人のためになることを考えましょうよ、というのがベースにあります。

岡本 それぞれが自分の経営に生かしていきながら、その知恵もオープンにしていくというわけですね。

竹田 そうそう。自分だけが儲けようということではなくて。

岡本 内容的に技術の話というよりも、人として何をどんな姿勢で作るかという心の問題ですね。

竹田 それで、人材も交流できるし、経営者のための商工会議所みたいに、大きな経営者の団体ともいえる。この経営者たちが助け合って、真心のある経営、つまり貯徳経営ができるようになってくると、自然と“まろわ”の精神も身に付いてくる。ただ、こういう場だから、この考え方に同意できる人しか参加できないけれど。

岡本 基本的に考えが共有されている必要がありますね。

竹田 そうです。そして貯徳経営全国会を作ろうと考えています。それで、ある経営者がやってきて、

「みんながこういうことを学ぶ機会を作ったほうがいいと考えている」と言うのね。それで、フランチャイズ形式の“貯徳問答”の教室をやらせてくれ、と。“まるわ問答舎”を作りたい、と。

心が問われる時代のインターネット活用術

岡本 前回お会いしたときに、「大恐慌というのは、大きく恐れ、慌てること」とおっしゃっていましたよね。確かに今、みんな、大きく恐れて慌てた状態になっています。では、大恐慌の解決策は何かという、経営理念を変えて、ひとつひとつの企業が“まるわ経営”をしていくことで、世の中は変わってくるということですね。

竹田 そう、それしかないですね。それとね、今はもう、ものが行き詰まっているんですよ。この温暖化にしたってそう。技術を発展させて循環型エネルギーを使っていけばいいんだけど、そうするとコストが上がってしまうとか、いろいろ問題があるんですね。

いずれにしても、今の大量生産・大量販売というシステムは一時的なものだったということ。成功しすぎて目標を達成し、終了したということですね。

岡本 それは、たとえばビッグ・スリーの問題などにつながるわけですね。

竹田 今はソフトランディングの方法を考えているんだろうけど。そのことが象徴するように、もう大企業も危ない。みんな大きくなりすぎて、“我”が強くなり、責任のないところで支配されている。これは元が直らないと、どう

にもならない。

岡本 時代の変わり目に来ているんでしょうね。

竹田 人間は目に見える身体、つまり“物”と目に見えない“心”でできているけど、この二つがそれぞれの能力を発揮して、それが行動として世の中が動いていく。

今までは目に見えるほうにシフトしすぎてバランスが悪くなっていたけれど、もう一度、心のほうに寄りなれば調和が取れない。今はそんな時期に来ていると思います。

岡本 心が問われる時代ですね。

竹田 この根本を直すために、意外に役に立つのがインターネット。私はインターネットというのは情報の流通だけかと思っていたけれど、問答するには役に立ちます。今までだったら言葉で話し合っていたのが、文字でしゃべり合う。ここには感情も生まれれば、信念も生まれる。信念化すれば、行動できるんです。

岡本 文字にしていることで心に深く入ってくるというか。

竹田 そう。しゃべるより文章にしたほうが正確に表せるし、頭のなかでまとまるから、信念化するんです。だから書くってことは非常に大切。

岡本 メールで書くと、短くしようとしてよく考え、凝縮して書くようになりますからね。

竹田 それでパワーがつく。しゃべるとどうしても無駄口が多くなるけど、文章で書くと、自分でキャッチフレーズを考えたり、わかりやすくしようとするから、けっこう伝わってくる。

岡本 そういう意味では、今、物と心のアンバランスをどうにかし

ようとしている。世間では需要が伸びないからなんとか増やそうとしていますが、本当はいろいろな可能性がある。

竹田 それってバカなことだよ。たとえば地球。片方で温暖化をどうにかしようとしていて、その片方では物を増やそうとしている。それって論理的に破たんしているでしょう。

岡本 確かに新興国の一部とかでは物が必要な地域もあるでしょう。けれども先進国では物であふれかえています。1929年からの大不況のときには、最終的には戦争まで行ってしまったけれど、今回は心とのバランスを取っていくことによってそれを回避しなければならないですね。

竹田 そう。回避しなくてはいけない。人が過剰になったり、物が過剰になったときは、昔であれば戦争が解決してきたけれど、原子爆弾を発明した以上は、もう今までの解決法ではいけない。

ときには立ち止まって瞑想してみることも大切

岡本 今はまったく新しい局面に入っていますよね。

竹田 もう地球上では、戦争はできない。一方で、人間の本質を考えてみると、人間は“創造”するために生きている。だから物を創造していったのだけど、もう物はいらなくなった。それで創造した物に工夫を加えてきたんだけど、もうこれ以上、スピードも便利さもいらぬよ、という段階に入ってきた。それよりもうちょっと落ち着いて考えたい。瞑想したい、と。スピードがあって便利な世界に

いると、瞑想でもしないと自分が何者であるかわからなくなってくるわけね。そういう時間が必要だという視点に立って見渡してみると、スピリチュアルな世界があるということに気がつきますよ。

岡本 そして、スピリチュアルな世界は無限に広い。

竹田 そうなんです。物の世界も需要さえあれば無限だけれど、スピリチュアルな世界というのは無限の世界。そこで、これまでを振り返ってみると、人間は、古代でも中世でも膨大なエネルギーを消費した時代というのがあったんです。

たとえば、秦の始皇帝の時代には万里の長城を築くために多くの森林が伐採されたそうです。城壁にするレンガを焼くために、木材が必要だったからだそうで、その結果、周囲が砂漠化し、今でも木々が生えていない地域がある。これなんか自然エネルギーの大量消費だよ。

岡本 そうらしいですね。その話は聞いたことがあります。ほかにも、歴史のなかで何度も何度も物不足を経験して、限界まで来たところで世界が引き上げられて、という繰り返しが起こっていますよね。産業革命にしても、エネルギー不足がきっかけになっている。

竹田 その後、物があふれる時代に突入したわけだけど、これから物は生産調整されるでしょうね、確実に。だから今後は、2割とか3割とか、多い分を削っていくことになるでしょうね。その辺で止まればありがたいというか。

岡本 どこまでが必要でどこからが余剰なのかの見極めが難しいでしょうね。

竹田 サービス業をどこに入れるのか、とかね。私はサービス業というのは製造業、職人の世界に持って行かなければならんと思いますけどね。たとえばこのコップひとつを100円で買える人が買うんじゃないかって、10万円でも50万円でも買うと。

岡本 作る人の心がこもっているという……。

竹田 そう！ まさにその世界。ゆっくりした時間があつた昔は、お茶のいれ方ひとつにしても技があり、それをほめるという文化があつた。「けっこうなお手前でございますね」みたいな。

岡本 昔ではなくても、たとえばお米も、食べる人がおいしいと思ってくれるような米を作りたいという気持ちが込められている米と、大量生産の米とでは、やっぱり違いますしね。

喫茶店でも、コーヒーを出すときに、ただポンと出されるよりは、おいしさを味わってくださいという気持ちを込めて出されたコーヒーとでは、違います。気持ちと物がうまくミックスされて提供されている商品というのは強いと思うんですよ。

自分の心に正直に。自分が気持ちいいことを追求すべき

竹田 これからは皆さん、時間ができますから、そういったものにどんどん目が向くようになると思いますよ。単に高い安いだけではなくて。それと、自分の気持ちも大切。自分が気持ちいいか悪いかで判断する。何事もね。正直に生きていくと幸せですしね。

岡本 誰もがそうあるべきですよ

ね。その人が選んだ品物自体に、その人の品格とか品性が現れることになりますね。

竹田 だって、自分にとって、こういう作り方とか配合とかが気持ちいいと思うからやっているんですよ。

岡本 一人の人が、何に一番気持ちよく感じるかということがまさに問われている。人が喜ぶことが自分も気持ちいいと思える人と、自分が喜ぶことだけが気持ちいいという人に分かれていくんでしょうね。

竹田 人の喜びを自分の喜びにできるほうがよりいい。同じコーヒーを出すのでも50万円のカップで出すのと、100万円のカップで出すのでは違う、ということがお客さんもわかってくる。そういう社会になっていくと思いますよ。

人のせいにしない 天命自立の心

岡本 今、労働者も意識改革が求められている。会社は大量生産のやり方を教えてくれる。だから、会社が用意したマニュアル通りにやったら文句ないだろうということから、もう一步踏み込むようになっていくでしょうね。

竹田 そのためにはまず、“自分は何なのか？”ということを考えなければならぬ。貯徳問答ではお題が三つあって、その一つに「天命自立」があるんです。今は、社会全体が自立していない。みんな、会社が悪い、政府が悪いと口を揃える。

岡本 誰かが何とかしてくれるという気持ちがあるんでしょうね。

竹田 そういう教育をしてきてしまったんでしょうね。どんどん血

の通わない教育をしている。すぐにマルかバツかで評価してしまうから、本当はすごく能力のある人でも、何でも他人まかせ、他人のせいにする。

人間は落ち込むことも必要だと思いますよ。私も貧乏のどん底を経験していますが、日本で有名な企業家や投資家もみんな若いころには貧乏を経験しています。すると、貧乏はいやだという思いが潜在意識のなかに入り込んでいるから、自然と自分が気持ちいいほうに心が向かう。つまり、貧乏ではない方向に向かうことになるので、自然と儲かるんです。

闘病・投獄・不遇が 人を育てるという言葉の意味

岡本 今、仕事がなかったとしても、本当に工夫して、どうやって自分を生かせるのかということを考えていかないと。日本ではわらしべ長者の話もありますしね。

竹田 もっと広いところから天下を取れる人は、たくさんいますよ。今がダメな時期なら、その期間に瞑想すればいい。政府に何とかしてもらおうと考えたら、みんなが国家の扶養家族になってしまう。染められちゃうんですね。だから、きちんと伝えたいことは、若い人であれば、必ず今より上にいけるから、と。

岡本 電力の鬼といわれた松永安左エ門が、人間一人前になるには三つの要素が必要だと、言っています。それは、「長い闘病生活と長い浪人時代と長い投獄生活。この三つが揃わないと、人間ってのは一人前になれない」と。飢えることは大切なんですね。おいしい

ものを食べたいと思ったら、飢えればいい。何を食べてもおいしく感じる。

竹田 その通り。

岡本 そういう意味では、戦後の一番大変な時期を過ごしてきた人たちがだんだん卒業しつつありますから、日本はどんどん弱くなってきていますね。

世界の国を見てもそうですが。戦争自体はいいわけではないけれど、ある時期、自分が死に向かい合う。そういう恐怖感というか、リスクにさらされた経験があるかないかでは生きる力に大きな差ができる。

竹田 その原因とは何なのかを考えてみたら、自分でしっかり“気づいている”かどうか。貧乏ならしっかり貧乏であることに気がついて、貧乏からなんとしてでも抜け出したいと考えるかどうかというところでしょうね。

人余りと人不足現象が 今、同時に起こっている

岡本 全体に生き延びる力が弱くなっていると感じますよね。エスカレーターに乗って、いい学校に行って大きな会社に入って、定年を迎えるという。まさにトコロテンとたとえられています。

竹田 途中でエスカレーターを降りると、自分が何に対しても間に合わないことに気づくんですね。会社という仕組みのなかにおいて、自分はこれだけできるけど、外に放り出されると、その仕組みがないもんだから、自分で仕組みを作る力も時間もない。

それが中小零細企業に入っていると、とにかく仕組みを作ろうと

する。本当はもっと優秀な人が零細企業に来て、たとえば親のやり方とかをみて、「自分だったらこうする」とか「こうしたほうがもっとうまくいく」とか考えてやってみればいいんですよ。

岡本 中小企業でも、採用のニーズというのはまだまだいくらでもあるんです。

竹田 中小企業はすべてがすべて、金がないわけじゃない。金があっても、人材がないからやれていないことも多いんです。

岡本 ところが、いわゆる非正規社員が解雇されたことがニュースになっていますが、こっちは人が余っているけれど、こっちは欲しいけど人がいないという状態になっている。何かヘンですよ。

竹田 違う世界に放り込まれて、自分で考えていける人材は、自然と開花していくから伸びますよ。ところがなかには、権利ばかりを主張する人もいる。そういうのを採用すると、使い物になりませんからね。入れるとかえって内部がすさむから。自己主張ばかりする人間を入れることは、企業にとってもダメージとなってしまいます。

岡本 介護だとか農業だとか、人が足りていない業界はたくさんあるんですよ。

竹田 患者のことを考えない人材をいれても誰も幸せになれない。そこでまさしく真心が問われるわけですよ。

本来は、今みたいな時期は、世の中すべてが反省の時期で、結局は真心に目覚める時期でもある。経営者にも真心に目覚めてほしい。だから今、“まろわの経営”を推奨しているわけです。

日本のマーケットが立ち直る道とは

岡本 マーケットのほうはいかがですか？ 上がってもよし、下がってもよしの株価ですけど(笑)。

竹田 とりあえず安定しているので、横ばい状態です。問題は、政府が市場を支援できるかどうか。安定させようとしているけど、本来は落とすところまで落とさないといけない。そうするとまたエネルギーが出てきて、上がってくるでしょう。

岡本 本来はそうですね。

竹田 だけど今、落とすのが怖い。そこで昔の共同証券みたいなものを作るという構想を練っています。

岡本 かつては赤字国債の発行があって、それから立ち直ってきました。あのとき株価はしばらく底ばいでそれから何年かしてから上がってきた。でもこういう厳しい状況でも、企業はみんな努力して価値を作り出していこうとしているんですよ。どちらかという小さい企業のほうがそういうバイタリティがあるように感じますが。

竹田 世の中がコロッと変わったときに、すぐに変わるのはいくらも小さい企業(かじ)のほうでしょう。戦艦(かじ)は舵を切ってもなかなか方向転換できませんからね。

かつて山一証券が、株主にひと言も謝罪せずに経営破たんした。無責任きわまりない。そこで私は大企業の株式は全部売却しました。けれどもその後、グローバル化という戦略が出てきて、要するに外国に工場を造るという発想で、2003年ぐらいから業績が回復しました。あれは、内需が衰退したためにグローバル化という戦略



をとったわけですね。

岡本 お話を伺っていると、グローバル化は、大量生産体制を少し延命したということになりますね。だけど本質的な問題は解決されないままきたということですね。

無責任さが加速する日本で反省する習慣の重要性

竹田 無責任さについては加速しているように感じますね。どこに責任があるかもわからないように徹底しているというか。だから、メールにするといいんです。メールにリストでやれば、みんなが何を書いたかが記録できるし、そのまま公開したら議事録になる。議事録を作る手間もかからないから一石二鳥。あとから誰が何を言ったか、なんでこういう決定をしたかもわかる。そうでないと反省にもならない。

岡本 形式的な議事録はみんな満場一致で決まったと必ず書いてありますね。

竹田 それでどうやって反省するのか、と。そういう根本的なところが違っているから危ないわけです。

岡本 “まるわ経営”の企業が世の中を制していく。

竹田 責任のありかは明確にしな

いとね。めちゃくちゃにお金をもらっておいて、責任をとらずに辞めたり、今だけ儲かればいいんだという発想は、日本はまだそんなになんないけれど、アメリカあたりはすごく毒されている。

岡本 アメリカはすごいですよね。

竹田 あそこまで落ちたアメリカを立て直すには、大統領はとても大変ですよ。ただ、一般の人たちが元気になるような政策を考えれば、早く立ち直るんじゃないかな。

岡本 少しずつ混乱のあとを見ごした投信なども登場していますね。

竹田 今は一番悪い時期だから、こういう時期に立ち上げるのは大変ですよ。投信そのものがみんな信用をなくしているから。

まったく信用がなくなったところから、信じて託してくれというのは厳しいだろうね。

岡本 確かにそうですね。ただ従来の投信というのは厳しいですが、新しい波から生まれてきた投信というのは早く回復していくでしょうね。世の中から株式市場がなくなることはないのですから。

ではそろそろお話はこのへんで。本日はお忙しいところ、お話を聞かせていただきましてありがとうございました。