

# 運と教養

天に愛され、良い運気に巡りあうためにこそ、教養は役立つ



日本ビジネス協会(JBC)第6代理事長  
松下政経塾塾長代理

神藏孝之

## 【表紙写真】 神倉神社の「お燈祭」

かみくらじんじゃ  
神倉神社は和歌山県新宮市の神社。熊野三山の一山である熊野速玉大社の摂社。新宮市中心市街地北西部にある千穂ヶ峯の神倉山に鎮座し、境内外縁はただちに断崖絶壁になっている。山上へは、源頼朝が寄進したと伝えられる急こう配の鎌倉積み石段があり、山上には、ゴトビキ岩と呼ばれる巨岩がご神体として祀られている。

熊野大神が熊野三山として祀られる以前に一番最初に降臨した聖地であり、『古事記』や『日本書紀』によれば、神武天皇が東征の際に登った天磐盾あまのいわたての山であるという。このとき、天照大神の子孫の高倉下命は、神武天皇に神剣を奉げ、これを得た神武天皇は天照大神の遣わした八咫鳥やたがらすの道案内で軍をすすめ、熊野・大和を制圧したとされている。

---

■ 目 次 ■

---

天に愛され、良い運気に巡りあうために こそ、教養は役立つ	3
運が良い人には、 絶対に「助け舟」が来る	4
きれいなオフィスは 「一つひとつを丁寧に、真心込めて」の姿	8
運が悪いときは 「場所」を変えるか「時」を待つ	10
「拡大破滅型」から「累積商売」への転換は なぜ成功したか	12
JBCの集いは、アメリカ有名大学の MBAの学びに匹敵する	15
「自利とは利他をいう」という 素晴らしい言葉	18
志をありったけ込めた「場」を 大学に寄贈する	21
「社会全体の『運』を上げていく」 活動	23
欲望の肥大や暴走ほど、 経営者の運気を落とすものはない	26
「稼いだお金を、世の中に返していく」こと の意味を日本仏教に学ぶ	29
悲観主義は人間にとって自然だが、 楽観主義は人間の意志である	31

## 天に愛され、良い運気に巡りあうために こそ、教養は役立つ

私はこれまで、日本ビジネス協会（JBC）での活動も含め、数多くの素晴らしい経営者の皆さまとおつきあいをいただけてまいりました。皆さまとつきあうなかで、しみじみと痛感するのが「良い運気に巡りあう」ことの重要性です。

しかし、これはある意味では、つかみどころがないテーマです。「いかにすれば良い運気に巡りあえるか」は、「運の良い人」から学ぶしかないものであるようにも思います。

その点、JBCは、まさに運が良い人の集まりです。経営者のプライベートクラブが、2000年に設立されてからここまで、リーマンショックや新型コロナウイルス禍をも乗り越えて、隆々と発展してきたのは、まさに運が良い人たちの相乗効果だといえましょう。

では、「運の良さ」を自分のなかでしっかりと噛みしめて、しっかりと自分のものとしていくために、どのようなことが必要となるのか。

多くの事例に触れるうちに、だんだんと気づいてきたことがあります。それは、

「天に愛され、良い運気に巡りあうためにこそ、教養は役立つ」ということです。

もちろん、ただの「アクセサリーとしての教養」を追いかけているだけでは、そのようなことにあまり役立ちません。

そうではなく、「どうすれば良い運気に巡りあえるか」についてのヒントとなる様々な素晴らしい事例に触れたときに、そこに教養という「ものさし」を当てて、リンクさせて響きあわせる。そうすることで、自分の胸の奥深くに普遍的な法則のようなものとして、

しっかりと明確に刻み込まれるように思えてきたのです。

もう1ついえば、そのようなものをしっかりと記録して、繰り返し味わうことです。人間、1回聞いて「すごいな」「自分も見習いたいな」と思っただけでは、ついつい日常に流されてしまって、日々、意識を持続することが難しいものです。繰り返すことで、最初の感動がよみがえってきます。

さらに、「ものさし」としてリンクさせた教養も繰り返し味わう。そうすると、教養のメッセージが生き生きとした事例を伴うものとなり、相乗的に印象深く胸に残るのです。

いくつか例を挙げたいと思います。

## 運が良い人には、 絶対に「助け舟」が来る

まずは、JBC初代理事長で、HIS創業者の澤田秀雄さんです。澤田さんはテンミニッツTVの講義「わが行動原則『運氣と波動』」で、次のようにおっしゃっています。

《運を良くする方法というのもいろいろあるとは思いますが、やはり、つきあう人です。いい人とつきあう。いい企業とつきあう。

失礼な言い方かもしれませんが、変な企業とつきあうとだまされたり、倒産したらお金がもらえなくなったりしますよね。これも1つの運なのですが。

けれども、いい企業、いい人とつきあっていると、その企業が発展すると仕事も増えるし、だまされることもないわけですから。人もそうです。変な人とつきあってしまうと、下手をしたら、だまされるだけではなしに刺されたりしますからね。

やはり、できる限りいい人とつきあう。それが運を良くしていく



2006年、ケニア・マサイマラへの小学校寄贈の折に  
後列左から、河合弘之氏、澤田秀雄氏、太田孝昭氏。前列左から、  
神蔵、倉橋泰氏、井関清氏、平林良仁氏

1つの方法だなと思いますね》

(澤田秀雄「わが行動原則『運氣と波動』」テンミニッツTV)



このような澤田さんのお話ととても響きあうのが、田口佳史先生が教えてくださる東洋古典の叡智です。田口先生は、「徳とは、自己の最善を他者に尽くしきること」だとおっしゃいます。

《「徳」の意味は、「自己の最善を他者に尽くしきること」です。

もちろん、いま、その場の状況での最善でかまいません。自分のいまできる最善を、相手の人に尽くしきることです。そういう気持ちが「徳」なのだということです。

いま、ここにAさんという人がいて、私がその人に、いまできる最善を尽くす。そうすると、Aさんは私に対して、なんといつてくださるか。「ありがとう」といつてくださいます。この「ありがとう」という言葉自体が、書いていただくとわかるように「有り難い」。「あり得ないことが起こった」という、すごい言葉です。そう

いう「ありがとう」が交わされると、そこには「感謝の人間関係」が成立するのです》

《私は35歳のときに松下幸之助さんに初めてお目にかかりました。そのときに、「リーダーの条件、経営者の条件とはどういうものでしょうか」と私が伺いますと、「それは、運が強いことです」とおっしゃったのです。当時の私には「運」はあまりなじみがなかったもので、少し意外な気がしまして、反論も含めて次の問いを發しました。

「運を強くするには、どうしたらよろしいのでしょうか」と聞くと、「それは、徳を積むことです」とおっしゃいました。

この場合、松下さんが「運が強い」とおっしゃったのは、以下のようなことだと思えます。人間には、人生で何度も絶体絶命と思われるピンチが来る。そのときに助け舟が来るかどうかは運である。助け舟が来なければ、そのままアウトで、来た人だけが最後まで生き残る。それが非常に重要なのだということです。

若かった私は、経営者の条件を「運の強さ」といわれて少々意外な気がしましたが、年を経るにしたがい、目覚ましい答えをいただいたと思っています。

さらに松下幸之助さんは、こうもおっしゃいました。

「Aさんに徳を尽くしたからといって、Aさんから返ってくることは滅多にない。まったく違うところから返ってくるものだ」

これは結局、社会が連関性を持っていて、すべてはつながっていることをおっしゃりたかったに違いありません。皆が支えあい、ある意味では皆が手と手を取り合って成り立っているのが社会だということだと思えます。「徳」という概念が非常によくわかるお話でした》

（田口佳史「『徳』から生まれる『感謝の人間関係』」



田口先生は「助け舟が来るかどうかは運」とおっしゃいますが、まさに至言です。私自身の経験でも、また、私の友人の皆さんの事例でも、運が良い人には絶対に「助け舟」が来るのです。

澤田さんのおっしゃる「いい人につきあう。いい企業につきあう」というのは、まさに「徳から生まれる感謝の人間関係」のことではないでしょうか。そして「いい人」というのは、「自己の最善を他者に尽くせる人」ではないでしょうか。

「自己の最善を他者に尽くす人」が集まれば、お互いに助けあい、力を出しあって、その場は相乗効果でどんどんと高まっていく。まさに「運がいい」状況をつくれるでしょう。「助け舟のネットワーク」ともいえます。この助け舟の網の目は、もしかすると道元などが語る、大乘仏教の「空-縁起」の考え方とも通底するのかもしれませんが。

よく澤田さんが、「JBCをやめると運が落ちる」とおっしゃいますが、このような助け舟のネットワークから外れたら、それは運が悪くなるのは必定といえましょう。運気のいい場所を離れてはいけないのです。

一方、もしそのなかに「他者の好意をむさぼるだけの人」「他者を妬み、<sup>ねた</sup>貶めようとする人」などが混じっていたらどうでしょうか。せっかくの場で相互不信が生まれ、助けあいどころか、足の引っ張りあいになってしまうかもしれません。まったく「運の悪い」状況が生まれます。

澤田さんのおっしゃる「変な人につきあってしまったらいけない」というのは、至極もったもなことです。

また、私の畏友で「運が良い人」といえば、JBC創始者のおひとりで、富士登山鉄道プロジェクトを進めておられる平林良仁さんも

筆頭に挙がる方ですが、平林さんの日々のお姿を思い浮かべると、いま挙げてきたような原則がみごとに貫かれているように思えてなりません。

素晴らしい事例と教養を響きあわせて立体的にとらえていくと、自分が何をすべきか、どう生きるべきかも、とてもシンプルに見えてくるように思うのです。

## きれいなオフィスは「1つひとつを丁寧に、真心込めて」の姿

もう1つ、澤田さんの言葉を紹介しましょう。澤田さんはよく、投資先などを見抜くための3原則を指摘されます。第1原則は「経営者の人間性が良いこと」。第2原則は「商売が時流に乗っていること」。第3原則は「オフィスや工場がきれいであること」です。

この第3原則について、澤田さんはテンミニッツTVの講義のなかで、次のようにおっしゃいます。

《運の良くない会社というのは、ぱっと入った瞬間にやはり特徴があります。まずオフィスが汚いとか、なにか雑然としているとか。これはもう僕はよくいうのですが、きれいなオフィス、きれいなレストランのほうが発展する可能性が高いのです。工場もそうですね。全部ではないけれど、ほとんどがそうです。ぱっと見た瞬間、気のきれいな会社はやはり運気のいい会社なのです》

(澤田秀雄「わが行動原則『運氣と波動』」テンミニッツTV)



この澤田さんのご指摘で思い出すのは、禅の曹洞宗を開いた道元について、田口佳史先生がご解説くださった講義です。田口先生

は、道元が日本人の「生き方革命」を起こしたのだと指摘されます。その道元の教えの要点は「1つひとつを丁寧に、真心込めて」だとおっしゃるのです。

《実は私は、こう見えてしばらく永平寺に修行に行ったことがあるのです。そこには一緒のチームがあって、京都の名だたる寺のご子息と同室になりました。ちょうどウォークマンがはやっていた頃で、この人は不覚にもウォークマンを聴きながら掃除をしていたのを見つかり、破門になった。「何をやっているのだ」「道元禅師が、修行として掃除などの作務<sup>さむ</sup>をやらなくてはいけないといっているのに、音楽を聴きながらやっていたとは不届き千万だ」。

義侠心<sup>ぎきょうしん</sup>のようなものがあつた私は、そんなことで破門なんておかしいと思い、高僧に「ちょっとご質問したいのですが…」と、聞いてみました。「修行として掃除をするのと、ただ掃除をするのと、どこが違うのですか」と聞いたのです。すると高僧は、「それは簡単なんだよ。『1つひとつを丁寧に、真心込めて』というだけだよ」といいました。

つまり、「1つひとつを丁寧に、真心込めてやっているというのが本当の修行で、そうやって生きてさえいれば、いつか開悟する」。そういうことをいつかくれたんだな、と思いましたね。その経験で、道元禅師がぐっと近くなってきました。暮らし方革命、生き方革命を、彼はいつかくれた、という受け取り方をしたほうが、よく理解ができました》

(田口佳史「人生に活かす東洋思想 (6) 道元の思想」  
テンミニッツTV)



きれいなオフィスか、雑然としたオフィスか。それはまさに「1つひとつを丁寧に、真心込めてやっているかどうか」の違いではな

いでしょうか。

もちろん、「多少雑然としていたって、成果物が良ければいいではないか」「レストランだって、味が良ければいいんだ」という声も上がるでしょう。

しかし、「ただ、何となくやる」のと、「1つひとつを丁寧に、真心込めてやる」のとでは、得られる気づきもまったく異なります。気づきが異なれば、進歩も異なります。細かいところにわたるまで、「1つひとつを丁寧に、真心込めて」毎日やり続けていけば、長い期間のうちに結果が自ずと変わってくることは自明のことです。

そして、そういう心根は「きれい」な姿に表われるのでしょうか。澤田さんがおっしゃるように、運の良さは、そういうところに生まれてくるに違いありません。

## 運が悪いときは 「場所」を変えるか「時」を待つ

澤田さんは、同じ講義で「運が悪いときにどうするか」もお話しくださっています。

《ここが土砂降りでも、たとえば場所を変えれば天気なのです。いまここは運気が悪くて、天気が悪くて雨が土砂降りでも、ここから、たとえばグアムまで行くとする。グアムは晴れているかもしれない不是吗？

いま天気のことでも説明しましたが、ビジネスも一緒に、ここで駄目だったら、他へ向かえばいいのです。だから、土砂降りのところにいるから土砂降り、台風のなかにいるから台風であって、台風から1000キロ離れたら台風はないのです。

そうしたら運気が変わる。もうとことん悪いときには、そこから

離れてみる。

もしくは、もうただひたすら嵐が過ぎるのをじっと待つ。変にそこで打って出ると、嵐に巻き込まれたり台風に巻き込まれたり、つらい思いをしますから。だからそのときはもう、ただ動かず、おとなしく。時間が解決しますから。必ず気というのは変わってきます》

(澤田秀雄「わが行動原則『運気と波動』」テンミニッツTV)



この講義は2014年に収録させていただいたものですが、その後、澤田さんが創業されたHISは、旅行業界にとって「悪運の極致」ともいべき新型コロナウイルス禍に直面します。しかし澤田さんとHISはその極限の悪運をも乗り越え、チャンスに変えました。

そのお姿を拝見するにつれ、この講義の澤田さんの言葉の真実味をつくづく実感することになりました。私も何度も、この講義を噛みしめています。

松下幸之助さんも「好況よし、不況さらによし」という有名な言葉を遺しています。この言葉について、田口佳史先生が、こんな解説をしてくださっています。

《陰陽論で、もう1つだけ申しあげておかなければいけないことは、よく私にもご質問がある「好況と不況には、どのように対処すればいいのか」ということです。

これには、松下幸之助さんが非常にいいことをいっておられます。「好況よし、不況もっとよし」という言葉です。

なぜ「不況もっとよし」なのかというと、好況で何もかも非常にうまくいっているときに「革新しよう、充実させよう」と皆にいつでも、「こんなときに何をいっているのですか」と取り上げられな

い。しかし、経営者からいえば、もう1段充実させて革新をしなければ、次の段階ではもうもたないと思い、ぜひやりたいわけです。

しかし、「陽」のときは発展・拡大の一途をたどっています。こんなときに「ちょっと留まって、充実・革新させよう」といっても無理です。したがって不況がありますと、陰陽思想では不況とは解釈せず、「陰の時が来た」と解釈します。「陰」の時が来たので、思い切って充実・革新をする。そうすると、今度はまた次の山として「陽」の時が一気に来て、寿命がますます伸びていく。商品や企業の寿命がどんどん伸びるという状況になっているわけです》

(田口佳史「『陰陽論』は仕事の役に立つ！」テンミニッツTV)



この陰と陽の考え方は、とても大切なものであり、大いに仕事に役立ちます。

「陽」のときには、いずれくる「陰」に備えてダム経営を行なう(資金の「ダム」をつくっておく)。そしていざ「陰」が来たときには、澤田さんがおっしゃるように、慌てふためいて動いて損失を拡大するのではなく、じっと動かず、むしろ「陰の時」と思いを定めて、充実・革新をしていく。コロナ禍における澤田さんの動きは、その何よりのお手本であるように思います。

## 「拡大破滅型」から「累積商売」への転換はなぜ成功したか

次に、JBCの創立メンバーである高橋誠一さんのお話を紹介します。高橋さんには、「億万長者への道」と題して、ご自身のビジネスの歩みをお話いただきました。

高橋さんのご実家の家業はお米屋さんでしたが、一念発起して28



2006年、JBCサロンセミナーにて山下泰裕氏を囲んで  
左から、高橋誠一氏、村本豊彦氏、山下泰裕氏、神蔵、澤田秀雄氏

歳で宅建取引主任者の資格を取り、お米屋さんをやりながら、不動産売買仲介を始めます。

しかし、初めての相手は怖いので、不動産業者も物件を出してくれない。そこで毎日毎日20件ぐらい不動産業者を回り続けます。それを半年から1年も続けると顔見知りになって、物件を紹介してもらえるようになります。

さらに高橋さんは、売買仲介から建売業に参入します。これも成功しますが、逆に、「こんなに儲かっていいのかな？」と思うような状況になりました。

ここで高橋さんは、自分たちよりも工夫していない業者の物件もバンバン売れていることに気づき「これはおかしい」と考えるのです。

そこで、手持ちの土地を全部売って銀行の借入金を全額返済し、建売住宅ではなく、注文建築に切り替えます。これは大変な商売への転換でしたが、その半年後に第2次石油ショックが来て、他の会

社は全部倒産してしまいました。

この状況を高橋さんは「拡大破滅型」だとおっしゃいます。高橋さんは、この「拡大破滅型」から「累積商売」への転換を真剣に追求します。しかし、それも大変な道でした。

《拡大破滅型からどうやって抜け出すかが私の課題になりました。受注産業というのは、毎回売ればゼロになる。翌年はまたゼロからのスタートを繰り返す。こんな仕事ではやってられない。もっと安定した、精神にいい仕事をやりたい。そのためには累積商売しかないだろうと思いました。

アパートやマンションをつくらせてもらって、入居募集をして、管理料をもらう。管理料自体は5パーセントですから微々たるものではあるのです。家賃が5万円とすれば、管理料は2500円です。10戸のアパートをつくっても月々2万5000円しか入らないし、それで1カ月全戸の面倒をみななければならない。

でも、管理業の方向に移行したい。ただし、これは時間がかかるのですね。そうはいつでも累積商売のほうへ抜け出すにはそれしかないというので、管理業を始めました。それをネットワーク化しようといってつくったのが、「アパマンショップ」の始まりです。

新しい場へ参入するには2倍のパワーが必要になります。いままでやっていたこと、たとえば売買仲介もやらないと、資金がショートする。資金をショートさせないために、売買仲介と、土地に建物を建てさせてもらうのを並行でやっていきました。

いままでの建売はやめたのですけれど、地主さんのところへ行って「アパートを建てさせてくださいよ」とお願いしてアパートを受注し、それを建てて収益を上げるのです。

ただし、こちらは受注産業ですから、大変になるのがわかっている。だから、こちらに頼るのは駄目で、それをやりながら切り替え

ていくわけです。10年ぐらいのあいだは管理のほうは利益が出ないから、その分を受注で稼ぎながらやるしかなかった。累積商売にするのは大変なのです。100馬力で走ってきたのを、200馬力のパワーにしないと駄目ですね》

(高橋誠一「億万長者への道(2) 拡大破滅型リスクを回避し累積商売の道へ」テンミニッツTV)



この高橋さんのお話から、経営者に必要な感性や、あるべき方向に向かって道筋を組み立てていく能力、そして人一倍の努力を積み重ねて説得力を増していくあり方など、本当に大切なことをいくつも学ぶことができます。

このような「生きた話」に触れることができることこそ、何よりの財産ではないかと、私は思います。どこで、どのように感じ、どのように判断し、どのように努力したのか。その感性、タイミング、決断、実行のあり方について知っているか知らないかで、自分自身の行動もまったく変わります。

## JBCの集いは、アメリカ有名大学のMBAの学びに匹敵する

私は、このような貴重な「生きた話」に触れる機会を得ることは、アメリカの名だたる大学のMBAの学びと匹敵するものではないかと思っています。

アメリカのMBAのメリットについて、柳川範之先生（東京大学経済学部教授）が次のように教えていただきました。

《アメリカのそういう一流大学のMBAコースに行って学位を取ることの意義はすごく高いと思っています。理由は3つくらいありま

す。1つは人脈づくりです。これは圧倒的に大きいと思います。

2番目ですが、これはある種の最低条件で、その必要条件をちゃんと満たしている人物だということを周りが認識してくれるということは大きいのだと思います。

だから、よく「MBAを取ったのに活躍できない」とか、「いや、取っても意味がないのだ」という話はあるのですが、それは半分誤解です。要するに、だいたいにおいて、アメリカの弁護士資格もそうですけれど、最低条件をクリアしているだけなので、それで将来を保証するというものではないのです。一応、最低限のこういうものはちゃんと履修していますというクオリフィケーション（＝業務上必要とされる資格、能力、適性）なので、そこを保証しているだけではあるのです。でも、一応そこはクリアしているということは、周りに対するシグナリング効果としてすごく大きいのだと思うのです。

3番目は、その裏表なのですが、自分自身にとっても非常に大きなところだと思っています。「その最低限のところはちゃんと自分は理解しているのだ」という自信になるということです。

いまの話が、MBAを取りに行ったほうがいい理由なのですが、ただ、どうせ行くのであれば最低ラインを満たすだけではなくて、そのなかでより何を伸ばすかということだと思っています。

MBAコースで私がとても重要だと思うのは、ディスカッション能力で、そこは非常に大きい。多くのクラスではディスカッションが要求されて、どうやってちゃんとしたプレゼン、議論ができるかを多くの人は見ていると思います。MBAコースにいる同士で、「あいつはちゃんと説得力のある議論ができる」というところを見ていて、それが卒業したあとのネットワークになったときも、「あいつはすごくいい議論をしていたよな」というところを多くの人は見ていると思います。

これは、そういう能力のある人たちと真剣勝負の議論をしてこそ、初めて磨かれる部分だということを考えると、そういう場でそういうクラスで議論をするということはものすごく大きな経験だし、そこで自分の能力を伸ばすということはすごく価値のあることかなと思います》

(柳川範之「経済と社会の本質を見抜く(5) MBAをアメリカで取得する意義」テンミニッツTV)



世界のビジネスの現場で戦うビジネスマンであれば、柳川先生がおっしゃるように、アメリカの有名大学のMBAの資格が大きな意味を持つことがわかります。しかし日本の経営者の場合、アメリカの有名大学のMBAを取得せずとも、素晴らしい経営者の話を真剣勝負で聞くことができるならば、「ものすごく大きな経験」となり、間違いなく「自分の能力も伸ばして」くれます。

JBCの「場」と「集まり」も、うまく活用できるならば、まさにアメリカ有名大学のMBAに勝るとも劣らないのではないかと思うのです。すぐ隣に、教えてくれる人がいる。その人に少し聞いてみれば、平場には落ちていない実践的な知恵を5分もあれば端的に教えてくれる。

それができるのは、JBCに集っている方々が、実際に様々な問題を自分の力で乗り越えてこられた方々だからです。本当に運が良く、しかも多くの荒波を乗り越えてきた方々の「生きた話」が聞けることは、あまりにも貴重なことです。

澤田さんが「できるだけ、いい人とつきあう」ことの大切さを力説しておられましたが、これはアメリカのMBAでも、日本の経営者の集まりでも同じでしょう。逆にいえば、素晴らしい仲間の集まりに恵まれたならば、それは局面においては、アメリカの有名大学のMBAをしのぐものになるのではないかと思われてなりません。

このようなJBCの「場としての価値」を、十分に理解できているかどうか。それも大いに問われるでしょう。

## 「自利とは利他をいう」という 素晴らしい言葉

次にご紹介したいのが、JBC第3代理事長の分林保弘さんのお話です。分林さんは能楽師の家に生まれ、立命館大学経営学部に進学。外資系コンピューターメーカーの日本オリベッティに入社されますが、その後、独立して日本M&Aセンターを設立されます。

《私は、1991年4月に日本M&Aセンターをつくりました。その前から、全国の税理士や公認会計士、約550人と事業承継の研究会をつくっていました。そこで全国の会計事務所から「分林さん、後継者のいない会社が顧問先に増えてきました」という話を聞くようになり、この会社を設立したのです。

当社は、初めに会計事務所、次に全国の地方銀行や信用金庫と提携を進めました。これらの企業が、私たちと中小企業との接点です。現在、日本の主な会計事務所・地方銀行・信用金庫のほとんどと提携しているといつてよいでしょう。

私たちのところには、後継者がいなかったり、この規模では将来的に難しいと考えている中堅中小企業の方々から、会計事務所や地方銀行を通じて、あるいは電話やメールでダイレクトに、毎日大変多くのご相談がやってきます。ですが一方では、上場会社から中堅中小企業に至るまで、自分の会社を伸ばすための手段としてM&Aを選択するという会社が増えており、そのような企業の相談も数多く受け付けています。

私は昔、TKCという一部上場会社の営業をお手伝いしていまし

た。そのときと同じように、全国の中小企業とどこかで接点のある会計事務所、地方銀行、信用金庫などと一緒に、提携しながら問題を解決していったほうが良いのではないかと考えて今日までやって来ました。

そういった情報をお互いに持っているのはどこなのか、ということです。金融界にとっても会計事務所にとっても、その問題を解決することがクライアントのためでも



左から、神蔵、分林保弘氏、河合弘之氏

あり、結果的には自分たちにも、そして私たちにもプラスになるわけです。ですから、現在の形で一緒にやっていくという考えは今後とも変わりません。

創業以来、私は「自利とは利他をいう」という言葉を大事にしています。言い換えれば、自分たちが利益を得ようと思ったら、お客様にも利益になり、あるいはお客様に関係する方々にもプラスになる、つまり全員がプラスになる方向でやっていくほうが良いということです》

(分林保弘「企業の後継者問題・集約化とM&A」テンミニッツTV)



「自利とは利他をいう」。ここで分林さんが挙げておられるこの言

業、そしてこの言葉に立脚して築き上げられた仕組みは、とても素晴らしいものです。

なぜ、利他が自利なのか。そのことについて、テンミニッツTVの興味深い講義を紹介しましょう。前野隆司先生（慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究科教授）が、「利他」について、次のように興味深いことを指摘されているのです。

《本当に心から「ありがとう」と思うと、優しい気持ちになります。このようなときには、オキシトシンとセロトニンという脳内物質が出てきます。これらは「愛情ホルモン」と呼ばれています。先ほど指摘したドーパミンは、強い幸せを感じる時に出る物質でしたが、オキシトシンとセロトニンは優しい幸せを感じる時に出るのです。部下の皆さんの成長を、心から喜ぶような状態になると、「ありがとう、頑張ってくれたな」と自然と感謝できるようになります。そのような場合には、オキシトシンとセロトニンが分泌されるのです。

その結果、親切で利他的になります。他の人が頑張っているのだから、今度は自分がみんなに恩返ししようという、社会に貢献したいという気持ちが出てきます。そうすると幸せになります。

もちろん個人差はあります。若いうちから利他的な人もいれば、残念ながら高齢になっても利他的にならずに、いつまでも自分が一番という人もいます。利己的な人は、幸福度が低いことは、データからも明らかです。自己主張ばかりするのか、それとも他の人に感謝したり、あるいは優しくしたりするのか、悩んだときには、後者の利他的で良い人をめざしたほうが、実は幸せになるのです》

（前野隆司『心から幸せになるためのメカニズム』を学ぶ(4) つながりと感謝の『ありがとう因子』テンミニッツTV)



利他をめざしたほうが、実は幸せになる。逆に利己的な人は幸福度が低い。これは実感としては、まったくそのとおりだと思いますが、いま挙げたように、専門的な見地から具体的にご解説いただくと、まことに腑に落ちます。

分林さんがおっしゃるように、「自分たちが利益を得ようと思ったら、お客様にも利益になり、あるいはお客様に関係する方々にもプラスになる、つまり全員がプラスになる方向でやっていくほうが良い」というのは、まさに真理だといえましょう。

## 志をありったけ込めた「場」を 大学に寄贈する

さて、分林さんは、若き日に勤めた日本オリベッティで「社会的・文化的貢献」の大切さを学んだとおっしゃいます。

《50年前に、オリベッティの創業者は、「われわれは、社会に対して物質的な貢献をすると同時に、道義的、文化的貢献をも果たさなければならぬ」という社是を残しました。たとえば私たちはいま、能楽を支援していますが、企業は利益だけを追っては駄目で、社会的・文化的貢献をしていくものです。このことは、会社に入ったときに教えてもらいました》

(分林保弘「能楽師の家に生まれ、外資系企業に入社  
一分林保弘の半生」テンミニッツTV)



分林さんの素晴らしいところは、これを言葉だけではなく、身をもって実践されているところです。ご自身もおっしゃっているように、能楽への支援も重ねてこられました。また、ご出身の立命館大

学には「分林記念館」を寄贈されています。

この立命館大学分林記念館は、「グローバル教養学部の日本人学生と留学生が生活と学びを共にする国際寮」として、立命館大学大阪いばらきキャンパスに建てられたものですが、2階から5階まで200室の寮室や共用部があるのはもちろん、1階から2階には能舞台や日本庭園、茶室なども設けられています。分林さんの志が直に伝わってくるような建物です。

この「立命館大学分林記念館」を拝見して、私の脳裏に浮んだのは、やはり松下幸之助さんが設立した松下政経塾のことでした。松下幸之助さんも未来を切り拓く人材を育てるべく政経塾を設立したわけですが、その敷地内にも、素晴らしい茶室や庭園がつけられています。松下幸之助さんは、黎明の塔というシンボルタワーに設置された鐘の音にも非常にこだわったといえます。

私の場合、松下政経塾に二期生として入塾したばかりの頃には、その深い想いを十分に感得できたとは到底いえません。しかし、時を重ねれば重ねるほど、松下幸之助さんが政経塾の空間に託した志がひしひしと感じられるようになりました。

立命館大学分林記念館で青春の日々を過ごした日本と世界の若者たちも、必ずや、時を重ねるごとに、建物に込められた深い想いを受け取っていくことになるのでしょう。

未来をつくっていく人材を育てるために、志をありったけ込めた「場」をつくる。本当に素晴らしいことだと感銘を受けます。

分林さんのこのような活動を拝見するにつれ、運が良くなる法則として「稼いだお金を、世の中に返していく」ことがあるように思われてなりません。

## 「社会全体の『運』を上げていく」 活動

もうお一方、「稼いだお金を、世の中に返していく」ことで印象深いのが、JBC第2代理事長で弁護士の河合弘之先生です。

河合先生は、JBC・CSR基金の設立者でいらっしゃる、その運営にも大きくご尽力されました。このJBC・CSR基金は、JBCに加盟する企業のCSR活動推進のために設立された特定非営利活動法人です。

JBCは創業経営者の集まりですが、だからこそ、JBC・CSR基金も非常にフットワークある活動を展開しています。

東日本大震災や熊本地震の際にも、不意の天災で就学が厳しくなってしまった高校生の方々に対して、スピーディーな奨学金支援を行ないました。このようなときはスピードが命です。ぐずぐずしていたら就学機会そのものが失われてしまう。通常の組織では考えられないほどの速さで実行できたことは、このような支援の1つのモデルになりました。

たとえば東日本大震災の折には、JBC・CSR基金の支援により、石巻高校70人、気仙沼高校30人の学生が学校を辞めずに済みました。そのことに対して、宮城県知事の村井嘉浩さんが、わざわざ感謝状を持って御礼を伝えるにJBCにお越しく下さいました。

実は、河合先生は、東京新聞での連載「この道」（2020年11月11日～2021年3月30日）でもお書きになっていますが、バブル期にはイトマンなどの顧問弁護士をお務めになり、波乱万丈の経験を積み重ねられておられました。しかし、様々ないきさつのなかで1991年2月に第2東京弁護士会から業務停止4カ月の懲戒処分を下されてしまいます。



2012年、宮城県知事・村井嘉浩氏を囲んで  
左から、大條充能氏、河合弘之氏、村井嘉浩氏、神蔵、水上孝一氏

河合先生は「良い機会だ。世界を見てみよう」と考えて世界1周旅行に出ます。そのことを「この道」でこう述懐しておられます。

「僕はあのまま行っていたら、ただバブル事件に強くて金儲けのうまいビジネス弁護士であって、本当につまらない人間だっただろうなあとと思います。でもあのとき、世界の一流の美術や文化にじっくりと触れたことで、日本文化の素晴らしさや奥深さにも気づき絵筆を握ったり能を舞ったりもするようになりました」「僕にとって災い転じて福と出たと思いますね。人生を根本的に考えなおすきっかけになったのです」

日本の文化や歴史の素晴らしさや奥深さに気づいて、自分自身の生き方を考え直すきっかけとなったということは、本当に素晴らしいことです。

その後、河合先生は原発問題や、スルガ銀行シェアハウス事件（かぼちゃの馬車事件）など社会問題に積極的に関わっていくこととなります。

スルガ銀行シェアハウス事件については、テンミニッツTVで講義してくださっています。

《この事件の主犯はスマートデイズという悪質不動産業者で、もうすでに破産して消滅してしまいました。スマートデイズは消費者、主にサラリーマンの方々に（シェアハウスを）売りつけました。

そのサラリーマンの人が持ってきた通帳を銀行に提出しなければいけないのですが、その通帳を水増しして、偽造してしまいます。

これは現実の例で、30万円しか預金残高がないのに、それを3030万円あるかのように通帳を偽造して、そのコピーをスルガ銀行に出して、スルガ銀行から融資を引き出しました。

さらにどういうことをやったかということ、家賃がどれだけ入るか、管理費がどれだけかかるか、また銀行の元利返済はどれだけかなどを記載したものを「レントロール」というのですが、そういうものも偽造、変造しました。

たとえば家賃5万円しか取れないところを、7万円あるいは8万円取れるように見せたインチキな収支計画をつくります。それをスルガ銀行に出して、高額な融資を引き出して、高額な物件を売りつけました。どれくらい高額な物件を売りつけたかということ、実際の正しい価格の2倍の価格の物件を売りつけました。

そのときに通帳やレントロールを偽造したのは悪質不動産業者ですが、スルガ銀行の担当者はそれをわかっていたのにわざと見過ごしました。預金通帳も原本を見ればすぐに見破れるのに、コピーで済ました。こういう非常に重大な手抜きをし、中盤以降は全部わかっていたのに、わざと見過ごしました。

なぜみんながそんなに引っかかったのかということ、不動産業者であるスマートデイズは、「うちがサブリースで一括買い上げるから大丈夫ですよ。毎月の元利の返済は50万円ですが、毎月家賃が

60万円上がってサブリース料で払うので、契約して賃貸が始まったとたんに、あなたの手元に10万円残りますよ」という、うまい話をしたからです。そうしてサラリーマンの人たちは引っこかりました》

(河合弘之「不動産投資の危険な罠(1)『スルガ銀行シェアハウス事件』の真相」テンミニッツTV)



この事件で、被害者の借金総額は約1500億円にも上りました。しかし、河合先生は被害者の方々1000人を率いて戦い抜き、全員の借金を全額チャラにしてみせました。そのときの手法は、なんと裁判に持ち込まずに、デモなどの抗議活動を積極的に行なったり、マスメディアや官庁、政治家に訴えたり、株主総会で徹底的に追及するという「白兵戦」でした。

この河合先生の活動で、違法な不動産投資の手法が白日の下にさらされ、社会的な制裁も加わることにより、以後、被害が拡大していくことも食い止めることができました。

これは「稼いだお金を、世の中に返していく」のではなく、「専門知識を活かした行動・善行によって、世の中に返していく」活動といえましょうが、しかし、このような活動によって社会を良くしていくことは、いわば「社会全体の『運』を上げていく」活動ともいえるのではないのでしょうか。

## 欲望の肥大や暴走ほど、 経営者の運気を落とすものはない

さて、なぜ「稼いだお金を、世の中に返していく」と「運が良くなる」のでしょうか。

もちろん、シンプルに「『稼いだお金を、世の中に返す』という

善行をやっているのだから、評判が良くなり、運が良くなるだろう」などという声も上がるかもしれませんが、そのような簡単なものではないことは皆さんご存知のとおりです。

ボランティア活動・義援活動などに携わる芸能人の方々に対してさえ、「売名行為だ」などという声が上がることがあります。人間の心のなかには、非常に美しい部分がある一方で、もう一方には、妬みやそねみなどといった悪しき部分もあります。そのような妬みやそねみを受けるリスクを引き受けてまで、なぜ、世の中に返していくのか。

私は、そこに「人間の欲望」に対する理解の問題があるように思います。

納富信留先生（東京大学文学部教授）が教えてくださる「欲望」の話が、とても参考になります。欲望には、大きく分けて二つの種類があるのではないかとおっしゃるのです。

《私たちの欲求や欲望は本当に幅広いものですが、実はいろいろな種類があって性質も違います。そのあたりをきちんと見て、「必要な欲望」と「不必要な欲望」を見分けることが必要になります。

たとえば、お腹がすいていれば食べるし、喉が渴いていれば飲む。基本的には、そのように不足しているものが満たされたら、そこでいったん、欲望は止まる。もちろんまた翌日にはお腹がすくかもしれませんが、常にいったんは満ちることがある。だいたい生理的な欲求はそのような形で進みます。食欲、運動する欲求、セクシャルな欲求などは、だいたい満たせば止まるというパターンです。

それらとは違う形、すなわち「ここで終わる」というような限度を知らず、どんどんエスカレートする欲望がある。ある種の理念的なものが、すでにそこで起こっているのではないかと思います。

もし仮にそのような二つのタイプに大きく分けるとすると、どんどん増殖してしまうような欲望のタイプには、まず1つ、たとえば「名誉」があります。

名誉ももちろん、最初はうれしいと思うけれども、どんどん大きいものが欲しくなるという傾向もありますし、それからやはりお金の問題があります。

お金も、実際にポケットのなかに入れて、なにか買うという行為に進んでいる場合は、先ほどの欲求と同じパターンで済む。しかし、数字が観念になってしまうと、1000万円だろうが、1億円だろうが、10億円だろうが、数は大きいほうが良いということが理念的にあるので、そこがふくらむ。

ですから、「足りない」という気持ちが満たされることはなく、むしろ「足りない」というところがどんどんふくらんでいく構造があります》

(納富信留「哲学の役割と近代日本の挑戦(1) 欲望暴走のメカニズム」テンミニッツTV)



お金、そして名誉……。自分の欲望が、どんどんエスカレートしてしまうかもしれない。それを客観視できるようにしておかないと、欲望の虜になって、地獄への道を突き進んでしまうかもしれない。

だからこそ、「稼いだお金を、世の中に返していく」ことで、バランスを採ることが大切になるのかもしれない。そのようにも思えるのです。

この納富先生のお話のような「欲望」についての哲学があれば、少しばかり客観的に、自分の心のなかを見つめることができるのではないのでしょうか。

さらに納富先生は、「欲望」や「自制」について考えるために、プラトンなどの哲学を読む意味を教えてください。

《プラトンの『ポリテイア（国家）』という作品などは、まさに指導者や統治者の教育書として読まれるわけです。それは、「自制しろ」ということですね。つまり、権力を持った者は何でもできるというのではなく、権力を持つ者こそがちゃんと訓練して自制しないとイケない。

そのときに一番警戒すべきものが欲望であり、欲望をコントロールするために理性を使うわけですが、ただ理性だけでは駄目である。やはりコントロールといいましょうか、もっといえば人間の欲望がどのくらい深くてどろどろしたものなのかというようなところも見ないとイケない》

（納富信留「哲学の役割と近代日本の挑戦(1) 欲望暴走のメカニズム」テンミニッツTV）



逆にいえば、古代ギリシアの時代から、「自制」し「欲望をコントロール」することの難しさが自覚され、論じられていたということでしょう。このような気づきを得ていくことは、とても大切なことといえます。

## 「稼いだお金を、世の中に返していく」ことの意味を日本仏教に学ぶ

さらに、日本には、仏教の智慧の伝統もあります。日本の仏教では、「稼いだお金を、世の中に返していく」ことの意味について、「布施」という考え方で、とても深く掘り下げています。

頼住光子先生（東京大学文学部教授）が、禅の曹洞宗を開いた道元の言葉を引きながら、「布施」の考え方について、根源的な部分を教えてくださいます。布施は、「自他一如（=自分と他人というの

は別々のものではなくて、一体のものであるという考え方)」に立脚するということです。

《愚かな人は、他人を利すれば自分の利益が低下してしまうと思うかもしれない。でも、「自他一如」という考え方によれば、他人に何か良いことがあれば自分も良くなるということになってくるのです。

自分と他人は結びつきあっていて、そのあいだにモノがある。それを必要な人が使う。あの人が必要であれば、それはその人のところに移動すればいい。

自分の好きな人だからあげる、嫌いな人だからあげないということではなく、誰彼かまわず、必要な人に施す。これが「むさぼらない」ということです。自分と他人を分けて考えて、「かわいそうだから恵んであげましょう」というのは「布施」の捉え方ではないということです。

たとえば非常に高価な茶器を持っていた場合、もし必要な人、いまそこで水を飲まなければ死んでしまうような人がいたら、その茶器に水を入れて、その人にあげればいいという捉え方になるのではないかと思います》

《これは道元の流れをくむ禅僧のエピソードですが、自分の檀家の人が寺に非常にたくさんの寄付をされました。寄付をした人が、その禅僧はさぞかし喜んでお礼をいつてくれるだろうと思い、期待して行ったところ、全然お礼などいわないのです。失礼な話だと思って、「どうしたことだ」と尋ねたところ、「それは、あなたが徳を積んだのです。あなたが徳を積んだことに対して、なぜ私がお礼をいうのですか」といわれた、という話があります。

何かをあげたら、その相手は喜ぶというのが私たちの日常です

が、禅の場合はそういう当たり前のことをもう一度見直しています。所有や人にモノをあげること自体、本当はどういうことなのだろうかということ、もう一度突き詰めて考えたということが非常に重要なのではないかと思います》

(頼住光子「【入門】日本仏教の名僧・名著～道元編  
(4)『菩提薩埵 四摂法』と自他一如」テンミニッツTV)



正直に申しあげれば、ここまでの「自他一如」の境地に到達するのは、なかなか凡人には難しいといえますか、並大抵のことではありません。しかし、日本にはこのように「自分と他人は別々のものではなく、一体のものである」という深い覚悟を説く思想の伝統があることを知っておくだけでも、欲望にとらわれてしまいがちな自分の心を少しでも客観的に見るために、とても役立ちます。

「稼いだお金を、世の中に返していくと、運が良くなる」。このことは、シンプルな経験則ではありますが、そのことについて様々な角度から考えていくと、自分自身の「欲望」のあり方や、自分と相手の関係性の本質についても、とても興味深い気づきが得られるように思えるのです。

## 悲観主義は人間にとって自然だが、 楽観主義は人間の意志である

いままで見てきたようなJBC創業メンバーの素晴らしい事例と結びつけると、教養は、「天に愛され、良い運気に巡りあうために役立つ」ものに、間違いなくあります。

加えて、今後の日本を考えると、教養のさらに広い側面が求められます。

日本は「失われた30年」という時代を経てきました。その間、数々の経済政策が打たれましたが、ほとんど奏功せず、矛盾を先延ばししただけだったようにさえ見えます。かつて日本のGDPは世界第2位でしたが、2010年に中国に抜かれて世界第3位になり、2023年にはドイツに抜かれて世界第4位に落ちています。1人当たり名目GDPでは、1995年には3位、2000年には2位でしたが、現在は30位前後へと低落しています。

なぜか。

それは、日本が大転換期に差し掛かっているからではないでしょうか。霞が関も永田町も大手町も、十分に機能できない姿が、ここにはあります。

まるで、幕末に日本が直面した「大転換期（しかも転換期の後期）」を思い起こさせるような状況です。このような大転換期には、仕組みを変える必要があります。そして仕組みを変えるためにはトップの人材のあり方を変える必要があります。

現在、霞が関も大手町も、開成・麻布・灘など錚々たる学校から東京大学をはじめとする優秀な大学に進学した人ばかりで構成されています。もちろん、そのような方々が優秀であることは、あらためていうまでもありません。しかし、あまりにも「同じ歯形」で構成されすぎているのではないのでしょうか。

たとえば、グローバル経済のなかで生き残り、さらに戦っていくためには、アニマルスピリットは必須です。そのための決断力、瞬発力、修羅場を乗り越える経験値も不可欠でしょう。しかし、優秀な学歴で大組織に進んだ方々が、皆さんそれに長けているとは考えにくいことです。むしろ、荒波を乗り越え、自らの手で成功を切り拓いてきた創業経営者こそ、そのような面で秀でている確率が高い。

この冊子のなかで挙げた方々は、まさにそのような面でトップを



2018年、東京大学第28代総長・小宮山宏氏を囲んで  
左から、水上孝一氏、青木巖氏、村本豊彦氏、太田孝昭氏、小宮山宏氏、平林良仁氏、神蔵

走り続けている方々といえるでしょう。この方々ばかりでなく、JBCには、そのような歴戦の士が数多く集まっている。これはとても素晴らしいことです。もっと日本のなかで重視されるべきでしょう。

たしかに現在、JBCは日本の中心に屹立しているとまではいえな  
いかもしれない。しかし、ここで私は、吉田松陰が松下村塾に掲げ  
た言葉を思い出すのです。

「松下<sup>ろうそん</sup>陋<sup>いへど</sup>村と雖も誓って神国の幹たらん」

幕末の萩は、あくまで地方の1都市であり、しかも吉田松陰が松  
下村塾を開いた松本村は萩の外れでした。しかし、この地のこの塾  
が日本の幹になるのだと、吉田松陰は宣言したのです。

われわれが知るように、この宣言は、みごとに現実のものとなり  
ました。松下村塾の出身者たち——久坂玄瑞、高杉晋作、入江九  
一、吉田稔麿、前原一誠、野村靖、山田顕義、伊藤博文、山縣有朋  
などの人々——は明治維新を主導し、新しい日本を創り上げるのに

中心的な役割を果たしました。

松下村塾の人々ばかりではありません。西郷隆盛、大久保利通、坂本龍馬などにしても、いずれも日本の端といえるところから身を立てた人々です。勝海舟や福沢諭吉なども、けっして幕府の政治のなかでは「本流」と呼べる人々ではありません。そのことを考えると勇気が湧いてきます。

ある意味で、多士済々のJBCは、現代日本における人材の集結地であり、現代の私塾ともいえる組織ではないでしょうか。

このような組織を、霞が関・永田町・大手町と結合させ、日本の中央に屹立させることが、これからの日本の真の発展のためには不可欠です。うまく結合させるには、「共通言語」が必要です。そのような局面で、われわれが培う教養は、文字通り「武器としての教養」となり、さらに有意義なものとなるでしょう。

東京大学の第28代総長を務められた、テンミニッツTV座長の小宮山宏先生が、とても素晴らしい言葉をご紹介くださいました。

《面白い言葉があります。「悲観主義は人間にとって自然だが、楽観主義は人間の意志である (Pessimism is nature, Optimism is will)」という言葉です (フランスの哲学者・アランの言葉)。

ペシミズム・悲観主義というのは、人間にとって非常に自然なことなのです。しかし、オプティミズム・楽観主義というのは、やはり人間の意志なのです。ですから、僕はそういう意志を持った人たちが、新しい世の中をつくるような気がします。

“Optimism is will”というときは、単なる明るさではないのです。ある意味では、「意志で楽観的になる」ということですね。

イノベーションとは、組み合わせること、コンビネーションですよ。組み合わせることによって新しいやり方が生まれるというのが、シュンペーターの最初にいった話です。



2023年、東京大学第31代総長・藤井輝夫氏を囲んで  
左から、宮川正敏氏、大條充能氏、石村満氏、高橋誠一氏、野呂好彦氏、藤井輝夫氏、神蔵、澤田秀雄氏、青木巖氏

では、組み合わせるためには、未知なものとの出会い、異質な知の出会いが必要ですよね。異質な知の出会いとは、たとえば、それが2個あるときと、10個あるときとでは、出会う確率は5倍ではないのです。25倍です。二乗になるのです。2人の集団と200人の集団とでは、100倍ではなく1万倍違うのです。

ですから、やはり出会わないといけないのです。出会って、その人たちが新しいものをつくろうと思って議論しなければいけないのですよね》

(小宮山宏「楽観は強い意志であり、悲観は人間の本性である」テンミニッツTV)



日本全体を再び天に愛されるものとし、良い運氣にしていくために、JBCという出会いの場を大切にする。そして、われわれが体得したものを教養と結びつけ、さらに役立てていく。必ずやそのような局面を実現しなければいけないと、私は思うのです。

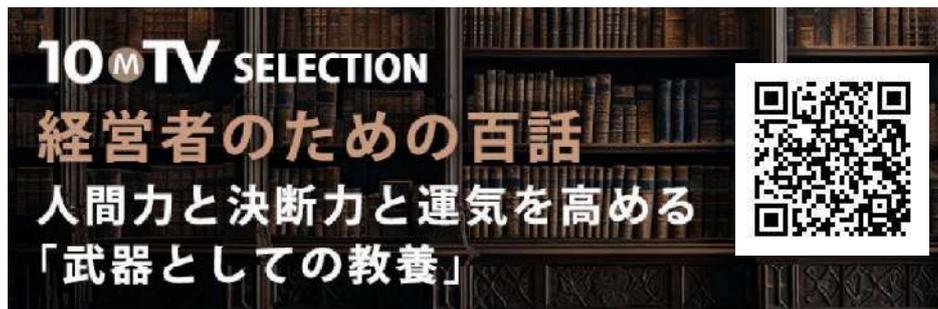
---

## 【著者略歴】

### 神藏孝之（かみくら・たかゆき）

1956年、東京生まれ。1980年、早稲田大学商学部卒業。1984年、松下政経塾卒塾（2期生）。松下幸之助塾長より直接指導を受ける。1986年、イマジニア株式会社設立、代表取締役社長就任。1996年、株式店頭公開。2006年、代表取締役会長兼CEO就任。2009年、東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム修了。2019年6月、取締役会長ファウンダーに就任。2022年、公益財団法人松下幸之助記念志財団理事、松下政経塾塾長代理。2023年11月、日本ビジネス協会（JBC）第6代理事長に就任。

---



経営者の決断は、常に大きな可能性とリスクの分かれ道です。いかにすれば、正しい判断を下して、運をつかむことができるのか。そのときに必要となるものこそ、決断の基盤となる「人間力」であり「洞察力」でしょう。それらを高めてくれるものこそ、まさに「武器としての教養」です。

必ず役立つ珠玉の講義を集めました。  
ぜひご覧ください。

テンミニッツTVへのご登録がお済みでない方は、  
下記QRコードもしくはURLよりお手続きください。



[https://10mtv.jp/lp/?ver=/lp/v21/&referer=kamikura\\_sasshi](https://10mtv.jp/lp/?ver=/lp/v21/&referer=kamikura_sasshi)

#### ●本件に関するお問い合わせ先

イマジニア株式会社 テンミニッツTV編集部

✉ [10mtv\\_tk@imagineer.co.jp](mailto:10mtv_tk@imagineer.co.jp)



※ メール 回答時間 10:00~11:45, 12:45~17:00 (祝祭日を除く月曜~金曜)