

私の現代企業行動論 - 卓越した業績をめざして... -

株式会社 開倫塾
代表取締役社長 林 明夫

1. はじめに

(1) 本講義の目的

経営を実際に行っている経営者が、何をどのように考えているのかを率直に語るのを直接聴講することにより、受講者の「経営的なものの考え方」を育成して経営学の理解を深化させると同時に、社会に出てから仕事の上で役立ててもらおうこと。

(2) 講師のミッション

株式会社開倫塾は、「ミッション経営(mission, 社会的使命に基づいた経営)」をめざします。

開倫塾のミッションは、「顧客の成功の実現に貢献すること」です。

開倫塾の「顧客」は、「塾生」、「保護者」、「地域社会」です。開倫塾は、「顧客」である「塾生」

「保護者」、「地域社会」の「成功の実現に貢献すること」を「ミッション(mission, 社会的使命)」、つまり「企業としての存在理由」としています。

「顧客」である「地域社会」には、「白鷗大学」も入ります。今日、私が皆様の前でお話しさせて頂くのは、白鷗大学で学ぶ皆様の「成功の実現に貢献する」ため、つまり「本講義の目的を達成する」ためです。

(3) 講義への気構え

「一所懸命」に、「一つの所で命を懸けるくらいの気構え」で、また、「一期一会(いちごいちえ)」この瞬間は二度とない、つまり皆様の前で私がお話しさせて頂くのは今回が最初で最後であると考え、お話しさせて頂きます。

(4) 受講する皆様へのお願い

以上のような「目的」「ミッション」「気構え」で講義に臨みますので、皆様には真剣な態度で受講することを期待します。

受講態度に真剣さが欠如する場合には、退席を求めることを予め御承知おき願います。

2. 開倫塾創業に到る経緯

(1) 29歳で創業

栃木県足利市で、小学校、中学校、高等学校を終えた私は、慶應義塾大学法学部法律学科に入学し、法律の勉強を始めた。大学卒業後も 30 歳になるまで、慶應義塾大学司法研究室で研究生として法律の勉強を継続。司法試験をめざして勉強したが、合格しなかったため断念。大学生時代や研究生時代に、アルバイトとして予備校講師、学習塾講師、家庭教師などをしていたこともあり、学習塾を創業することを決意して創業に到りました。

(2) なぜ学習塾を生涯の職業として選択したか

アルバイトをして慣れていたということもあるが、大学生時代に、犯罪の原因と対策を考える

「刑事政策」の研究会に入り、宮沢浩一教授に連れられて全国の矯正施設(刑務所や少年院など)を視察した折りに、多くの刑務所長や刑務官から「学校や家庭、社会できちんとした教育を受けていれば、このようなところへ来ずにすんだ人がほとんどなのに」と語られ、基礎教育の重要性を認識していたため、仕事をするなら教育の仕事がしたいと考えていたことも学習塾を始める大きなきっかけとなりました。

(3) 刑務所見学

何か所も視察させて頂いた刑務所見学は、学生の私にとっては強烈な印象でした。刑務所をはじめとする矯正施設や、保護観察官、保護司をはじめとする矯正に携わる方々の仕事の大切さも少しずつわかったきました。

何をもちて犯罪とするかを考える「刑法」と、どのような手続きで犯罪と確定していくかを考える「刑事訴訟法」の勉強の最後として、犯罪の原因と対策を考える「刑事政策」の勉強を、宮沢教授の講義を受け、また、ゼミやサブゼミを行い、一方で刑務所まで足を運んで現場の担当の皆様の声の聴きながら行いました。「講義」と「研究会」と「視察」を同時に、併行しながら行うという勉強のスタイルは、私にとっては今でも非常に役に立っています。

(4) 経営について学ぶ

私は、まず、専門の先生の講義を直接お聴きしたり、講義をお聴きするようなつもりで定評のあるテキスト(標準的な本)を読みます。

同時に、ゼミ形式の研究会に入れて頂く。(その分野で最も熱心に最先端の議論がなされている場所に身を置く。最近では、学会や国際会議にも参加。)

私は、同業他社や異業種のベストプラクティスのベンチマーキングも積極的に行っております。開倫塾の職員、とりわけ幹部職員には、「理論の勉強」と「ディスカッション」と「よいものができるだけ多く視察すること」を勧めています。

このような、ものごとを学ぶスタイルは、私の大学時代の「刑事政策」の勉強方法が大いに参考になっているといえます。

(5) 大学で学ぶことの意義

なぜ私がこのようなお話をここで皆様にご覧させて頂くかといえば、皆様方に「大学で学ぶことの意義」を真剣に考えて頂きたいからであります。

私は慶應義塾大学で法律学を学び、皆様は白鷗大学で経営学を学んでいる。大学名や学んでいる学問領域は異なりますが、大学で学問を学んでいるということは同じです。

では、一体「何のために大学で学ぶのか。」勉強の仕方、ものごとに取り組むときの基本姿勢を学ぶのが、大学で学ぶことの意義ではないかと私は考えます。

私は司法試験には何回も落ちましたが、慶應義塾大学で法律学を勉強させて頂いて、「理論」の勉強の方法と「ゼミや研究会」での勉強の方法とすぐれた現場の「視察」の大切さを学ばせて頂いたことを、有難かったと現在痛感しています。

皆様も、是非真剣に「経営学」にお取り組みになり、「勉強の仕方」や「ものごとに取り組むときの基本姿勢」を学んで頂きたく希望いたします。

* 話が初めから本質的な内容に入ってしまったね。企業経営の話に少し戻します。

3. 開倫塾創業から20年間あまり

(1) 創業時

開倫塾は、1979年、私が29歳の時に、足利市の南端、百頭町で借家(長屋の一軒分)を借りてスタート。手書きでチラシの原案をつくり、コピー屋さんでコピーをし、電柱に貼ったり、ご近所を1000軒近く一軒一軒ごあいさつに訪問してPR。

(2) 大学時代から10年以上も、予備校講師や学習塾講師、家庭教師をしていましたので、少い人

数の生徒を教えるのは好きで、また、慣れてもいました。また、多くの方々に助けられ、塾生も増え、群馬県邑楽町や栃木県佐野市赤見町、群馬県太田市台の郷などにも校舎を開設。どこも、中心部からは離れてはいたものの、人口が少しずつ増えている場所に立地。

(3) 1年 365 日働く

全くといってよいほど休める日がなく、収入の大半を、自分以外の人件費、不足する設備や次の開設校舎の費用に充当していましたので、金銭的にも自転車操業、「火の車」の状況がかなり長く続きました。

(4) 創業から 10 年間は「生みの苦しみ」

開倫塾に限らず、どの企業もはじめからうまくいくことは少なく、創業から 10 年間は「生みの苦しみ」を味わう場合が多いようです。

1年 365 日、眠っていても自分の会社の経営について考えるという意味での 24 時間労働を、創業経営者がしてはじめて、経営が軌道に乗る企業が大半であるようです。

では、なぜ、創業経営者は 1年 365 日、1日の休みもなく働き続け、眠っている時間まで自らがスタートした会社の経営について考え続けるのか。

(5) 不足を補う

万全の準備をして完全な形でスタート・創業する会社は極めて少ないからです。完全な形ではない状態でスタートしたものであるから、その不足を補うために、創業経営者は自らの持つエネルギーのすべてを傾注せざるを得ないのです。

(6) 企業は原則倒産

創業前および創業後、事業が軌道に乗るまでのすべての事業資金を創業者が自分自身で、予め準備してから事業をスタートする場合は極めて少ないようです。また、事業資金のすべてを株式という形で出資してもらってから事業をスタートできる会社も極めて少ないようです。多くの場合は、創業者が個人保証をして金融機関から事業資金を借り入れます。万が一、借り入れ条件通り返済できずに約束手形の不渡りが 2 回あった場合には、会社は倒産、個人は破産となる場合が多いようです。

会社の倒産は自分自身の破産を意味することを知り尽くしていますので、創業経営者は、何が何でも会社を倒産させまい、何が何でも破産しまいとして、自分の生命を懸け、会社存続のための創意工夫をするものと思います。

(7) 経営とは、収入の範囲の内で支出をすること

私は、「経営とは、収入の範囲の内で支出をすることである」と考えます。収入の中には、金融機関等からの借り入れや株式発行などによる自己資本の増強も含まれます。銀行から事業資金の融資を受け、また、株主に増資に応じて頂くためには、貴重なお金を会社のために出して頂くのですから、融資や出資をして頂くに値するような経営内容でなければなりません。新製品や新サービスを提供するための資金であるならば、内容がよく、成功する確率が極めて高くなければなりません。

(8) なぜ中小企業経営者は命懸けで働くのか

「経営とは、収入の範囲内で支出をすることである」。資金繰りがつかずに支払いが不能になり、自らが振り出した約束手形が 2 回不渡りになった時点で、企業は倒産、連帯保証をしている経営者は破産の状況になる。

企業の倒産と自身の破産を回避するために、自らの責任で、自らの存在を懸けてありとあらゆる創意工夫をすること。これが、日本の企業活動の源泉、原動力であると私は考えます。

(9) 株式公開

経営者が、株式を公開し上場することを目標の1つにするのは、株式を公開し上場した場合に、借入金が大幅に減ることが多いからであります。

(10) 公共部門との比較

公共部門でも、事業資金のたとえごく一部でも事業責任者が連帯保証をすれば、赤字は大幅に減り、日本の財政再建は一気に進むものと確信します。

4. 卓越した業績をめざして

- 2000年からの日本経営品質賞への取り組み -

(1) はじめに

開倫塾は、創業20周年を迎えた1999年に、それまでの経営を反省し、「卓越した業績」をめざすことを決断。そのために「日本経営品質賞」に取り組むことにしました。

(2) 「栃木県経営品質賞」の「知事賞」を2002年度に受賞。

その結果、日本経営品質賞の各県版(地方版)である「栃木県経営品質賞」の「会長賞」を2000年度に受賞。「知事賞」を2002年度に受賞。(教育関係機関の経営品質賞の受賞は、現在に到るまで地方版を含めても開倫塾のみのおよびです。)

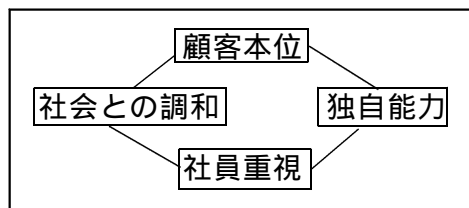
現在は、4年後(2010年)の「日本経営品質賞」をめざし、「民間教育機関としての経営品質向上」に励んでいます。

(3) 日本経営品質賞の基本理念は次の4つ。

顧客本位

独自能力

社員重視



社会との調和

この4つが達成できてはじめて、「卓越した業績」をめざす契機(きっかけ)がつかめたといえます。

(4) 開倫塾の事業概要

- 名称 株式会社 開倫塾(1984年設立)
- 本社 栃木県足利市
- 職種 学習塾(対象...小学生、中学生、高校生)
- 資本金 5,000万円
- 代表 林 明夫
- 校舎 栃木県、群馬県、茨城県に45校舎
- 教職員 300名
- 塾生数 6,000名
- 売上 13.5億円

(5) 開倫塾の教育目標、経営目標

- 高い倫理
- 高い学力
- 高い国際理解
- 自己学習能力の育成

* 開倫塾の「顧客」を、「塾生」「保護者」「地域社会」と定義。その第一の顧客である「塾生」(開倫塾では、当塾で学ぶ児童・生徒を「塾生」と呼ぶ)の 95 %以上は、高校卒業後に大学、短期大学、専門学校、予備校などで学ぶのが実情。

所謂(いわゆる)大学などの高等教育機関での教育や研究の基礎となる「高い倫理」「高い学力」「高い国際理解」「自己学習能力」を育成することが、開倫塾の教育目標であり、また企業としての経営目標です。

* 開倫塾の顧客の第2は「保護者」、顧客の第3は「地域社会」です。開倫塾では、「保護者」や「地域社会」の人々が、「高い倫理」「高い学力」「高い国際理解」を身につけ「自己学習能力」を育成することに少しでもお役に立てればと考え、様々な活動を展開しています。

* 開倫塾は、「ミッション経営」つまり「企業としての mission, 社会的使命感に基づいた経営」をめざします。その具体的内容は、「顧客」である「塾生」と「保護者」「地域社会」の皆様が、開倫塾の「教育目標」および「経営目標」である「高い倫理」「高い学力」「高い国際理解」を身につけ「自己学習能力」を育成することにより、「成功の実現」に貢献することであると考えます。企業経営がミッションにより貫かれているか否かは、経営者や経営幹部のみならず一人ひとりの教職員が、ものごとを判断するときの最終的な価値判断の基準、評価尺度(メルクマール)を持つことを意味しますので、判断にブレが少なく、スピードもつきます。企業経営にターボエンジンが付いたと同じ状況になります。

(6) 開倫塾の経営方針

学ぶに値する塾づくり
働くに値する職場づくり
倒産しない会社づくり

「学ぶに値する塾づくり」

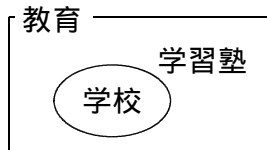
学習塾の教育内容は、ふつう2つあります。

- {(a) 学校の補習 (補習)
- {(b) 希望校への進学指導(受験)

・この2つの教育内容を実行に移すことが、多くの学習塾に求められていることであり、開倫塾でも全力を尽くして行っております。

・ところで、開倫塾では、学校と学習塾の関係を「教育の主役、主なる担い手は学校である。学校教育の不足するものを補うものが学習塾である。」と考えています。

学習塾は、学校を批判し、競争し合う存在ではなく、教育の主なる担い手である学校の不足する教育を補うものであると、開倫塾では考えています。



・教育目標である「高い倫理」「高い学力」「高い国際理解」「自己学習能力」を身につけることも、学校教育においても当然目標として行われるべきものばかりではありますが、もし、塾生の通っている学校において取り組みが甘い場合には、「塾生の成功の実現に貢献する」という「ミッション(社会的使命)経営」の考えに基づき、開倫塾でもその徹底を図っているものであります。

・クレーム「学ぶに値する塾づくり」のため、開倫塾では「クレーム」を大切に扱い、「クレーム」情報を共有化し、自らの組織としての反省材料としています。

・「退塾者調査」(退塾者サーベイ)を、退塾後3か月経った方々全員に実施し、調査担当者が毎月研究会を開催して問題の所在を明確化すると同時に、真の退塾原因は何かを推定し、今後の対処策を検討、その結果をフィード・バックレポートとして取りまとめ情報の共有化を図り、再発防止に役立てています。また、必要な場合には、開倫塾の経営最高責任者である「塾長への勧告書」(意見書)を取りまとめ、提出頂いております。その意見書は、提出と同時に校長以上の幹部職員に公表されます。

*この開倫塾独自の「退塾者サーベイ」の手法による「顧客満足度調査」は、教育機関では最も徹底したCS調査の1つとして高く評価され、学習塾のみならず、大学や短大、専門学校、予備校、私立学校のベストプラクティスとしてベンチマーキングの対象となっているようであり。

「働くに値する職場づくり」

(a)開倫塾では、多くの学習塾で行われている深夜までの居残り勤務を、会社を挙げて全面的に禁止。安心して働ける職場づくりをめざしています。

(b)開倫塾では、「セクシズム」(性による差別)、「エイジズム」(年齢による差別)、「レイシズム」(出生による差別)を人間の尊厳を害するものと考えて全面禁止。違反があった場合には、社内委員会の勧告書(意見書)に基づいて、塾長が処分を検討するしくみになっています。

(c)開倫塾では、「ディーセントワーク」(decent work, 適正な仕事)、つまり「生活できるだけの収入が得られ、自己実現ができる」職場づくりをめざします。

ただ、この実現のためには、「高い生産性」(productivity, プロダクティビティ)を確保することが前提となりますので、「研修制度」に基づく「キャリアアップ」のしくみづくりの充実が求められております。

(d)開倫塾の意思決定過程(process, プロセス)

「議論はメンバーが自由に行う、決めるのは、その業務上の責任者が後日一人で行うことが原則」となっています。

・開倫塾においては、業務上の事柄についての議論にはタブーはありません。(但し、いくら仕事上のこととはいえ、人権非難やプライバシーについての言及は避けるべきことは当然であります。)開倫塾においては、上司の耳に痛いことを言う人ほど尊い人である。言いにくいことでも正式に問題として取り上げ、その真の原因を推定し、今後どう対処したらよいかという対策を講じ続けないと、問題点がどんどん先送りされてしまい、クラスからは塾生が一人、二人と退塾し始め、校舎は閉鎖、開倫塾は倒産に追い込まれる。そう考えます。

・「議論は自由。決めるのは責任者が一人」という開倫塾の意思決定プロセスは、問題点を先送りにせず、会社の倒産を回避するための意思決定のしくみと言えます。

・「決めるのは責任者が一人」が原則ですので、自由に意見を述べてもらったメンバーの意見に反する意思決定を責任者が行う場合もあります。その場合には、責任者はなぜメンバーの意見と異なった意思決定をするに到ったのか、その理由をできるだけ丁寧に説明する責任(説明責任、accountability, アカウンタビリティ)があります。そこで、仕事をするメンバーの納得を得られる説明が責任者からなされなければ、業務を遂行できないからです。

「倒産しない会社づくり」

(a)「きのうのように今日があり、今日のように明日があると思っていると、明後日はない」、「企業は原則倒産である」と、開倫塾では考えます。

すべて企業はふつうに経営していれば「倒産するのが原則」ということであるならば、「倒産しない会社づくり」を経営方針として正式に掲げ、絶えず倒産しない会社としてのしくみづくりをめざすべきと考えております。

(b)自己資本比率の充実

「経営とは、収入の範囲内で支出をすることである」と経営を考えているため、自己資本をできるだけ充実させ、必要なときには金融機関からの融資を受けられる体制を整えたいと思います。同時に、将来、機が熟しましたら、株式を公開し上場して自己資本を充実させながら、事業機会の拡大にも励みたく考えています。

現在、資本金が5000万円自己資本比率が40%を少し超えたところではありますが、近い将来、資本金を1億円弱まで増やし、自己資本比率50%をめざしたいと思っております。

(c)「労働生産性」の向上、「人材育成」、「R and D(Research and Development)」

但し、自己資本比率を充実させ、倒産する可能性を限りなく小さくするためには、売上を上げ、経費を削減し、経営利益を十分確保するしくみをめざす経営を行う以外はありません。

「労働生産性」の向上が最も重要といえます。「労働生産性の向上」の前提は、学習塾であろうと、「人材育成」と「R and D」(Research and Development, リサーチ・アンド・デ

ベロップメント研究開発)の2つにつきます。では、学習塾にとつての「人材育成」と「R and D」とは何か、次に考えます。

(7)開倫塾の行動目標

教え方日本一
塾生数北関東一

「教え方日本一」の開倫塾づくりをめざして

(a)開倫塾では、「教育成果を決定する要素は、本人の自覚と先生の力量である」と考えます。

(*開倫塾では、「塾生」を教育する担当者を、「教師」「教員」などとは呼ばずに、尊敬を込めて「先生」と呼びます。)

(b)開倫塾では、「本人の自覚」を促すことも、大事な「先生の力量」であると考えます。

(c)「先生の力量」を高めるしくみはどのようにつくるか。

採用 開倫塾では、「先生」としてふさわしい人材の採用に努めています。

- ・ 塾長や幹部職員による毎月の会社説明会
- ・ 校舎見学後の採用試験
 - 1)高校入試(小・中学部の先生)、大学入試(高校部の先生)レベルの学科試験
 - 2)面接試験(研修担当者面接、部長面接
 - ・ 内定後のアルバイトの奨励
 - ・ 採用前の半年間の研修(教授法指導)
 - ・ 採用直後の合宿研修(教授法指導)
 - ・ 採用後の半年間研修(教授法指導)

教授法研究 (教授法の統一)

- ・ 教育理論(学習の3段階理論)に基づく教授法(教え方の技術)の統一
- ・ カリキュラム作成
 - ・ 年間カリキュラム
 - ・ 教材、副教材、各種テスト対策教材
 - ・ 評価(模擬テスト、確認テスト)のしくみを開発
- ・ レッスンプランに基づく授業
 - ・ リフレクション(reflection, 自省のすすめ)
 - ・ レッスンプランは、先生としての成長の記録

ベストプラクティスのベンチマーキング

- ・ 最良の実践例を探し求めて.....

(d)最後は、「先生」と「塾生」、「保護者」の「自己学習能力の育成」がカギ

*最も大事なものは、地域の「自己学習能力の育成」つまり Learning Community(ラーニング・コミュニティ)づくり。

「塾生数北関東一」の開倫塾づくり

(a)ドミナント・エリアづくり

「インク・プロット出店」インクがしみわたるような校舎展開。商圈と商圈を重ね合わせながら校舎を出し続ける。

(b)立地調査がすべて

大きな市の中心地は避け、人口の増えつつある郊外に校舎を出し、最後に街の中心に出す。

(c)但し、最後はサービス内容

マーケティングミックス(マーケティングの4P)が大事

	マーケティングの4P	顧客にとっての意味
1	Product (製品、サービス)	Customer solution (顧客の問題解決)
2	Price (価格)	Cost (負担)
3	Place (流通、場所)	Convenience (利便性)
4	Promotion (販売促進)	Communication (意思疎通)

- ・ 塾生の問題解決に直結する開倫塾の教育サービスとは何か。
- ・ 保護者の多くの負担にならない価格設定とは何か。
- ・ 塾生にとって通いやすい校舎の立地とは何か。
- ・ 開倫塾の広告・宣伝は、塾生や保護者、地域社会の皆様との間のよいコミュニケーションのツール(手段)と果たしてなっているか。
- * 塾生数北関東一の開倫塾づくりとは、「マーケティングの4P」の「顧客にとっての意味」をつきつめて考えるところから始まる。

(8)開倫塾の社会貢献活動

NPO としての開倫研究所

(a)機能的・結果重視型の「開倫教育相談所」

(b)教育経営品質研究会(開倫 MBA コース)

(c)開倫塾あげてのNIE(Newspaper In Education 教育に新聞を)活動

(d)開倫塾 15 の躰(しつけ)プログラム

(e)調査研究

NGO 活動、NPO 活動への企業としての支援

(a)社団法人経済同友会、NPO・社会起業委員会で調査・研究

(b)開倫ユネスコ協会の活動についての全面支援

開倫塾の教育目標・経営目標に基づいた企業市民(Corporate Citizenship, コーポレート・シチズンシップ)としての「社会的責任」を果たすことが、開倫塾にも求められている。

5. おわりに

- 社会人(ビジネス・パーソン)として成功する(自らの志を果たす)条件とは -

(1)21世紀はフラット化された知識社会

(a)国の1人当たりのGDPは、「人材育成」と「R and D」(研究開発)によって決定する。

(b)個人も同様で、自分自身の「能力強化」(Empowerment, エンパワーメント)の手法を身につけることが、自分自身の「可能性」つまり自分の「人生の選択肢」を広げる。

(2)自分で勉強する方法(自己学習能力)を自分自身で育成すること。

(3)1日2時間は、一人静かに思索や自省(reflection リフレクション、熟慮、熟考)する時間を持つこと。

(4)一生は一度。「高い志」を持ち続けること。

* 仕事やNPO活動、ボランティア活動の中で志を遂げるのも一つの生き方。

(5)「励まし合う仲間」を持つこと。

- (6)日本語の新聞はもちろん、英字新聞、英語の雑誌を絶えず読み、深く考える習慣を身に付けること。
- 読んでわからないことは、聞いてもわからない -
- (7)躰(しつけ)教育を自ら行うこと。
敬語表現を含む言葉遣い
美しい立居振舞い
- (8)資本主義、市場経済の社会、21世紀の社会とは何かを知ること。
「道徳」が最重要
約束を守ること。品性、徳性を身に付けること。
「法令違反」をしないこと。法の無知は許されない。法律とは何かを知ること。
ルールの中のプレイ。
「フラット化する社会」とは何かを知ること。同名の著書、トマス・フリードマン著(日本経済新聞)を
- (9)「寛容」の精神を、自分の心の中に育てること - (diversity, ダイバーシティー、多様性を認めること)
自分と同じように、他の人も尊い。
自分の価値観も尊いが、他の人の価値観も尊い。
自分のよい点、自分の家族のよい点、自分の友達のよい点、自分の街のよい点、自分の学校のよい点、自分の国のよい点、アジアのよい点、地球のよい点を、まず発見する。自分のよさが発見でき認識できてはじめて、他人のよさも発見し、認識できる。
相手をそのままの形で素直に受け入れる「寛容」の精神は、どのように自分の中で育つのかを考えよう。
- (10)一番大切なのは自分の健康(心の健康、身体の健康)、次に大切なのは家族の健康(心の健康、身体の健康)、仕事はその次。自分と家族の健康維持はどのように行うかを絶えず考えよう。
- 新聞や雑誌は役に立ちます -
- (11)読書を - 書き抜き読書ノートのすすめ -
・ビジネス書も役に立つ。
高井伸夫弁護士の著書
「かんき出版」や「日経文庫」から出版されているビジネス書。
- (12)好きな言葉をもとう
(a)会った人は皆友達(石川洋先生)
(b)一生勉強、一生青春(相田みつを先生)
(c)ブルドック魂(岡田忠治先生)
(d)自他共栄(椎名弘先生)
(e)独立自尊(福沢諭吉先生)
(f)目には遠いが、心は近い(インドの人から)

ご質問、ご意見、ご感想は、

* e-mail : akio@kairin.co.jp <http://www.kairin.co.jp/>

以上
御清聴を感謝いたします