

フィロソフィーに基づいて経営を行った 京セラと KDDI の創業者 稲盛和夫翁の事績を訪ねて

〈取材先〉 京セラ・稲盛ライブラリー (京都市伏見区
竹田鳥羽殿町9番地)

新緑の季節、京都市伏見区の京セラ本社に隣接する8階建の建物の中にある稲盛ライブラリーを訪ねた。京セラ創業者・稲盛和夫翁(1932-2022)は、「新・改善改革探訪記」でこれまでに取材した何人かの経営者から、経営のあるべき指針をこの人から学んだと聞いていた人である。いったいどんな人で、何を残した人なのか。ライブラリーのパネルとビデオ映像を見せていただき、いくつかの評伝を参考にしながら、稲盛ライブラリー研究課の宮田昇さんの助言を得て翁の人と仕事をまとめた。

■ 考え方×熱意×能力

いなりかずお
稲盛和夫翁は鹿児島市の生まれ。『稲盛和夫のガキの自叙伝』によると、少年時代はガキ大将だったが、何度か受験に失敗。結核を患い、空襲によってすべてを失った。就職すらままならず、「自分は何をやってもうまくいかない」と思い悩んだ日々があった…という。

あるとき、人生の価値は「考え方×熱意×能力」の方程式で決まる…とふと気づいたという。自分の能力が、たとえ人並以上ではなかったとしても、きちんと前を向いて熱意を込めて仕事をすれば、それなりの成果を生み出せるのではないか。そんなふ

うに考える
ようになって
から、猛烈に勉強
し、仕事にも寝食を忘
れて持てる
力のすべて
を注ぐよう
になったと
いう。



稲盛ライブラリー

1955(昭和30)年、鹿児島県立大学(後の鹿児島大学)を卒業後、恩師の推薦で京都の碍子会社、松風工業に入社した。製造部研究課に配属され、朝から晩まで、実験

また実験を繰り返した。その実験の中から磁器の原料となるフォルステライトを合成し、それを応用して、テレビのブラウン管の電子銃に使うセラミック製絶縁部品「U字ケルシマ」を開発。さらに量産化のために電気トンネル炉を開発し、松下電子工業からの注文に応えた。稲盛の部署はこれによって大きく業績を伸ばした。

■京都セラミックの創業

この稲盛の能力を高く評価していたのが松風工業の技術部長、^{あおやまさじ}青山政次だった。しかし、経営者が交代し、青山は技術部長を下ろされ、新任の技術部長が稲盛の上司となった。ところが、この上司は、地方大学出身の稲盛の仕事をほとんど評価しなかった。日立製作所から高周波マイクロ波を出す真空管のためのフォルステライト磁器の製作依頼が来たとき、新任技術部長は「キミでは無理やな。うちには京大出の技術者もようけおるから、ほかのもんにやらせてみるわ」と言った。「いや、ほかの人たちではできません」と稲盛は言ったのだが、新任技術部長はそれに耳を貸さなかった。

「もはや自分がなすべき仕事はここにはない」と悟った稲盛は、松風工業に辞表を書いた。それを聞いた前技術部長の青山は「稲盛くんの技術を生かすために新たに会社を起こそう」と提案した。青山の京大時代の同窓生の^{にしえだいち え まじかわたもつ}西枝一江と交川有、さらに2人が役員を務める宮木電機製作所の社長



稲盛和夫翁肖像

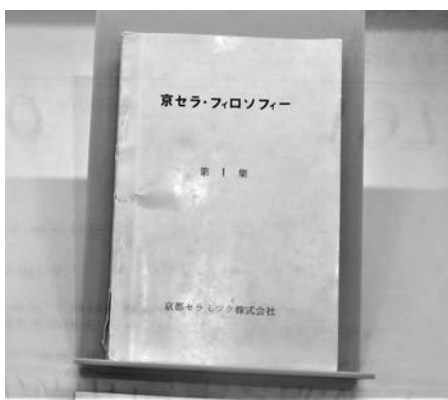
も出資して稲盛を支援することとなり、加えて稲盛の部下だった6人も松風工業を退社してそれに加わった。新しい会社の設立に向けて、6人と稲盛と青山の8人は力を合わせることを誓い、それぞれ指を切って血判を押したという。稲盛を失った松風工業は、それから数年後に経営が行き詰まり、倒産している。

1959（昭和34）年、宮木電機製作所の社屋の一部を借りて新会社「京都セラミック（1982年に「京セラ」と改名）」が設立された。実質的には稲盛の技術を中心にスタートした会社だったが、当時まだ27歳だった稲盛を研究開発に専念させるために、宮木電機製作所の^{みやきおとや}宮木男也社長が新会社の社長を引き受け、青山が専務に、稲盛は取締役技術部長となった。5年後、稲盛が32歳のとき青山が社長、稲盛は専務となり、7年後の34歳のときに稲盛は青山の後を継いで、ようやくこの会社の社長に就任した。

■従業員からの賃上げ要求



稲盛ライブラリーのエントランス



京セラ・フィロソフィー 第1集

新会社、京都セラミックは、松下電子工業のテレビ用フォーステライト磁器のほか、三菱電機伊丹製作所からの磁器製送信管冷却用蛇管、ソニーからのアルミナ磁器など、他社が「できない」と断ったセラミック製品の製作を「我々ならできます」と言って受注し、必要な設備を持っているところに掛け合ってそれを貸してもらいながら、死力を尽くして開発し、初年度から黒字決算を達成した。

創業から3年目のある日、前年に入社した高卒従業員11人が稲盛に「日給制から月給制に変えてほしい。そして、毎年の昇給と賞与の支払いを約束してほしい」と要求した。日給制から月給制への移行については、稲盛はその場で応諾したが、会社は相手のあるところで仕事をしている。これまでは幸いにも黒字を続けてきたが、来期もその次も必ず黒字になるという保証はない。「毎年の昇給と賞与の支払い」は、可能な限りその実現に努力するにしても、必ず実現できるとは限らない。思い悩んだ稲

盛は、彼らを自宅に呼び、膝を付き合わせて話を続けた。

■フィロソフィー

技術畑を歩いてきたこの頃の稲盛には、経営や労務について十分な知識経験はなかったが、少年時代に鹿児島で受けた郷中教育と隠れ念仏の信仰の記憶があり、西郷隆盛の「敬天愛人」や「動機善なりや、私心なかりしか」「利他の心」など、人としてあるべき道の教えが稲盛の行動指針となっていた。「私は命を賭してこの会社を守る。もしも私が私利私欲のために働くようなことがあったら刺し殺してもいい」。11人を前に稲盛はそう言ったといわれる。11人は稲盛の言葉の真剣さに心を打たれ、稲盛がそのとき語った言葉、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」「人類・社会の進歩発展に貢献する」は、その後そのまま、京セラの経営理念となった。

稲盛は、人として当然持つべき基本的な倫理観、道徳観、社会規範に従って公明正

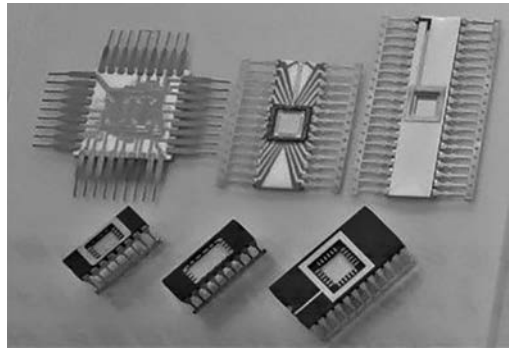
大に仕事をすることを社員に説いた。「素直な心を持つ」「常に謙虚であらねばならない」「真面目に、一生懸命に仕事に打ち込む」「渦の中心になれ」「もうダメだというときに仕事のはじまり」「成功するまであきらめない」…など、これらは「京セラ・フィロソフィー」として冊子にまとめられ、社員は常にこれに基づいて業務に当たることが求められた。

■アメーバ経営

従業員数が100人を超え、事業が軌道に乗りはじめたころ、創業当初の緊迫感とひたむきさが少しずつ薄れてきていると、稲盛には思われた。そこで、自分と同じ経営者意識を持ち、同じ感性で仕事に打ち込むリーダーや社員を育てるために、事業目的に合わせて、独立採算が成り立つように組織を分けることにした。製品別、工程別に小集団を編成。それぞれを独立した中小企業と見立てて、各グループにリーダーを任命し、そのリーダーにグループの経営計画、実績管理、労務管理を委ね、メンバーに実績を開示させた。

さらに、グループには、しばしばコンパを開いて酒を酌み交わし、コミュニケーションを図り、結束力を高めることが推奨され、そのために、会社の中にはコンパのためのスペースが設けられた。

グループは、環境変化に合わせて自己増殖と分裂を繰り返すために「アメーバ」と



初期のセラミック多層パッケージ

呼ばれたが、こうしたアメーバは、その後大企業となった京セラと関連会社の全組織に広がり、さらに「盛和塾」のメンバー企業にも広がった。

■製品群の伸長、「盛和塾」の創設、 他社支援

1966（昭和41）年、京セラは当時の世界最大のコンピュータメーカーIBMから、IC用アルミナ・サブストレート（集積回路用基板）を受注。以来、電子工業用のセラミック部品が急速に成長した。1970（昭和45）年には「クレサンベール」と名付けられた人工エメラルドの開発に成功、1978（昭和53）年には人工歯根（インプラント）や人工骨（バイオセラム）の開発にも成功し、京セラの経営は大きく伸びた。

1983（昭和58）年には、稲盛は京都青年会議所の青年経営塾の講師を引き受け、それがきっかけとなって、稲盛の経営思想を学ぶ「盛友塾」がスタートした。「盛友塾」は「盛和塾」と名前を変えて2019（令和元）年まで続き、塾生は京都から全国に、さら



盛和塾全国世話人会（2013年の様子）

に海外にまで広がって、1万5000人を数えた。

稲盛の手法や経営思想が世間の注目を集めるようになると、経営に行き詰まった会社から相談や救済を求められるようになった。1983（昭和58）年には、カメラメーカー、ヤシカを吸収合併。これにより京セラの電子回路技術にヤシカの精密加工技術が加わった。2000（平成12）年には、会社更生法適用を申請したコピー機の三田工業に支援の手を差し伸べ、京セラミタ（現京セラドキュメントソリューションズ）が新たに誕生した。

さらに、2010（平成22）年、2兆3221億円の累積負債をかかえて倒産したJALの再生が、当時の民主党政権から要請された。78歳になっていた稲盛は固辞したが、日頃から支援していた前原誠司国土交通相と鳩山由紀夫総理から懇願され、会長の立場で、無報酬で、週に2～3日働くことを条件に経営指導に当たった。

幹部社員にリーダー教育を実施。利益よりも安全を優先し、公共性を考えて赤字路

線でも飛行機を飛ばしてきた彼らに「利益なくして安全なし」「営業利益は最低でも10%」という考え方を徹底した。次いで全組織でアメーバ経営を展開。1便ごとの収支を翌日までに知らせる体制をつくり、コスト削減を図り、さらに社員1人当たり3名獲得を目標に、JALカード入会キャンペーンを展開。これにより、JALの営業利益は1年でV字回復した。

■第二電電（DDI）の起業

1985（昭和60）年、日本電信電話公社が民営化されて「日本電信電話株式会社（NTT）」となり、同時に電気通信事業への新規参入が自由化された。稲盛は京セラの内部留保1500億円のうち1000億円を投入して通信事業への参入を決め、「第二電電（DDI）」を創業した。京セラの社長を退いて会長となり、DDI会長に就任。稲盛と懇意だったウシオ電機の牛尾治朗、セコムの飯田亮、ソニーの盛田昭夫らも共同出資者となった。

日本道路公団が創業した「日本高速通信」、国鉄が創業した「日本テレコム（現ソフトバンク）」、そしてDDIの3社は「新電々」と呼ばれたが、DDIは各地にマイクロ波鉄塔を設置し、無線通信で中継電話サービスを提供したことで、その中の最大手となった。1986（昭和61）年に移動体通信が自由化されると、DDIは移動体通信事業にも参入。2000（平成12）年には、

DDI, KDD (国際電信電話), IDO (日本移動通信) の3社が合併してKDDIとなり, auブランドの携帯通信事業を展開するようになった。

DDI創業当時の京セラは, 世界中にLSI (大規模集積回路) のパッケージを供給していた。LSIの集積度が幾何級数的に上がっていくのを目の当たりにしていた稲盛には, 当初車のトランクによく入るほどの大きさだった自動車電話が, やがて小型化されて簡単に持ち運べるようになり, 後年の携帯電話につながっていく道筋が見えていたという。

■「京都賞」の創設

「財を散ずるに道あり」。稲盛の言葉にそ

ういうのがある。成功者がその成功の土台の上に何を積み上げるかによって, その人の本当の値打ちがわかるという意味である。第二電電を起業する前の1984 (昭和59) 年52歳の稲盛は, 自分の所有していた京セラの株と現金200億円を基金として, 財団法人稲盛財団を立ち上げて「京都賞」を創設した。先端技術, 基礎科学, 精神科学・表現芸術 (現在では思想・芸術) の3部門にノーベル賞と同額の各4500万円 (現在では各1億円) の賞金を贈るというもので, その第1回の京都賞創設記念特別賞として「ノーベル財団」を表彰した。「何と清々しい金の使い方をするもんだ」。その報に接した俳優の森繁久彌はそう語ったといわれる。

※本稿の執筆に当たって次の図書を参考にしました。稲盛和夫著『稲盛和夫のガキの自叙伝』(日経ビジネス文庫, 2004) / 北康利著『稲盛和夫伝』(PHP文庫, 2022)

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後, 産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し, 改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立, 『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「仕事の事典」をネット公開中