

追悼・稲盛和夫氏

京セラ名誉会長が語る「なぜ経営に哲学が必要か」

[講演日]2017年2月20日 盛和塾 尾張開塾式

2022.8.30 日経オンライン

京セラ創業者で名誉会長の稲盛和夫氏が亡くなりました。90歳でした。日本航空(JAL)の再建でも手腕を発揮した稲盛氏。追悼の意を込めて、2017年2月20日の講演をまとめた記事を再掲します。謹んでお悔やみ申し上げます。(日経ビジネス電子版編集部)



本日は、「なぜ経営に哲学が必要か」というテーマで、盛和塾で学ぶ上で最もベースとなることについてお話ししたいと思います。

経営者の哲学と会社の業績はパラレルの関係

私はこの盛和塾では、「**経営者には立派な哲学が求められる**」「**経営者の哲学と会社の業績はパラレルの関係であり、経営を伸ばそうと思うならば、まずは経営者自身の心、精神性を高めなければならない**」、つまり、「**心を高める、経営を伸ばす**」ということを説き、盛和塾のモットーとしています。ここで言う「哲学」とは、その人が持つ考え方、あるいは人生観と言い換えてもいいかもしれません。経営者は誰でも、「人生はこうあるべきだ」とか、「自分の会社をこうしたい」という考え方なり人生観というものを持っているはずです。

では、なぜ経営者の考え方が大切なのでしょう。それは、**経営者の持っている考え方によって、経営のすべてが決まってしまう**からです。もし皆さんの会社の経営がうまくいっていないとすれば、それは幹部が悪いのでもなければ、従業員が悪いのでもありません。大変失礼なことを言うようですが、それはただ1つ、トップである皆さんの考え方が間違っているからに他なりません。

そのことで思い出すことがあります。

京セラは中小零細企業からスタートして急速な発展を遂げていったわけですが、成長を続ける京セラに対して、昔、ある経営者から次のように言われたことがありました。「稲盛さん、あなたは会社が大きくなったのに、今でも休む間もなく朝から晩まで働いている。京セラが立派な会社になって相当余裕もできたのだから、もうそんなに一生懸命働く必要はないのではないか」その方は、事業を通じて、ある程度の個人資産をすでに持ち、会社も毎年数億円の利益を出していたことから、「もう使い切れないほどのお金がある。もうこれで十分ではないか。何でそんなにあくせく働かなければならないのか」と思っておられたようです。

そういう考え方を持っていたために、その方の会社は小さな会社でそこそこの利益を出すだけで、それ以上伸びていませんでした。ところが、その方は「いや、私も会社を伸ばしたい」とおっしゃいます。私に言わせれば、その方自身の考え方が会社を伸びないようにしているのですが、そのことに気づいていないのです。一方では「伸びなくてもいいとは思っていない」と言いながら、他方で「そんなに働かなくてもいいではないか。もっと楽をしたい、怠けたい」と思っている。そうした深層心理、考え方が、実は会社の業績を左右することになります。

「たった1回しかない人生なのだから、自分がどれくらいできるのかを試してみよう、一生懸命努力して、素晴らしい人生にしよう」と考える人もいれば、「たった1回しかない人生なのだから、そんなにあくせく働いて過ごすのはもったいない、もっと面白おかしく人生を楽しもうではないか」と考える人もいるはずです。

つまり、考え方は経営者が100人いれば100人、それぞれ違います。その考え方が、会社の成否を決めています。経営者が思っていること、考えていることがすべて自分の会社の業績に反映されるわけです。ところが、誰もそうだとは思っていません。「自分が何を考えているかで自分の会社が左右されるはずはない」と考えている方がほとんどです。

フィロソフィのベースは人間として何が正しいか

では立派な会社を経営していくためには、どのような哲学、考え方を持つべきなのでしょう。具体的な項目を挙げながら、経営者に求められる哲学、考え方について順に説明していきたいと思いますが、まずは、私の経営哲学が誕生した背景についてお話ししたいと思います。

私は27歳で京セラを創業させていただきました。従業員28人のまだ小さな会社ではありましたが、創業するとすぐに決めなくてはならないことが山ほどありました。「これはどうしましょう」と次々に社員が相談に来ます。しかし、私はそれまでに経営の経験があるわけでもなく、経営の知識も持ち合わせていませんでした。また、親戚や知人に経営者がいたわけでもなく、相談できる人もいませんでした。それでも、経営者としてはそれらすべてに判断を下していかななくてはなりません。もし自分が判断を間違えればたちまちに会社は傾いてしまうのではないかと心配で眠れない日々が続きました。経営者は孤独だという言葉、私はしみじみかみしめました。

そのときに、私の場合には、「人間として何が正しいのか」ということを判断基準にしました。それは、子供の頃に両親や学校の先生から教えてもらった「やっていいこと、悪いこと」という基本的な倫理観です。

今考えてみれば、**経営の経験のない私が、そのようなプリミティブな倫理観をベースにして経営を進めてきたことが、京セラを成長発展に導いたと思える**のです。もし、そうした明確な判断基準がなかったなら、また若干でも経営の経験や知識があれば、「儲かるか儲からないか」「損か得か」を判断基準にしていたでしょうし、一生懸命働くというよりは、うまく妥協したり根回ししたりする術を覚えて、少しでも楽をしようとしたでしょう。もし私がそのような姿勢で経営を続けていれば、決して現在の京セラの姿はなかったはずです。

この「人間として正しいことを貫く」ということを経営の判断基準に定めたわけですが、同時に、そのような判断基準に基づいて、日々どのようにして経営や仕事に当たっていけばいいのか、**その具体的な考え方と方法論を一生懸命に考えていきました。そしてそのような実践を通じ、経営や仕事のあるべき姿を考え続ける日々の中から、現在の京セラの企業哲学「京セラフィロソフィ」の原型のようなものを少しずつ編み出していきました。**

すでにこの盛和塾では、78項目にわたるそうした経営哲学を、私自身が詳細に解説してきたものが機関誌に掲載されており、2014年には、その内容をベースに、一般向けの書籍としてもサンマーク出版から『**京セラフィロソフィ**』のタイトルで発刊されています。それらすべての項目についてお話しすることはできませんので、本日はその中から、経営者に求められる代表的なフィロソフィについて企業の発展プロセスに従っていくつかお話していきたいと思えます。

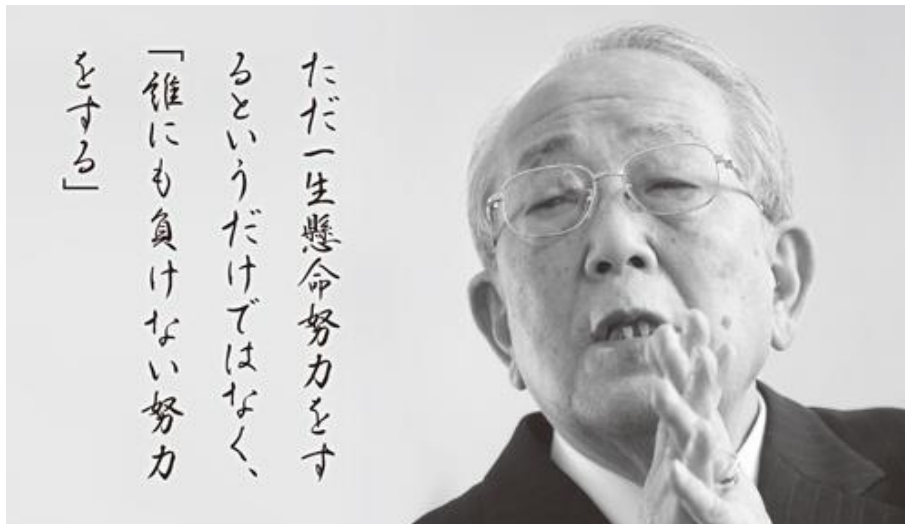
「誰にも負けない努力」は経営者の前提条件

第一に、起業した経営者に求められるのは、「誰にも負けない努力をする」ということです。だいたい、事業を起こした人は、自分の事業を成功に導こうと、必死に働くものです。そうした心構えを持っていない人は、そもそも経営者にはふさわしくありませんし、経営者になっただけではありません。本人にとっても、従業員にとっても、会社にとっても不幸なことです。つまり**「誰にも負けない努力をする」というフィロソフィは、経営者になるに当たっての前提条件**とも言えるものです。誰にも負けない努力をする経営者でなければならぬと私は思っています。

京セラ創業当時の私は、一生懸命に働き、努力をしなければ、会社の経営はうまくいかないだろうという恐怖心を抱いていました。そして、その恐怖心から一生懸命頑張ってきたわけですが、今日振り返ってみて、それは決して間違いではなかったと思っています。**どんな不況に遭遇しようとも、どんな厳しい環境が襲ってこようとも、人一倍努力していくことが、経営者としても人間としても最低条件**なのだということを、私は今でも固く信じています。

しかし、人に「一生懸命働いていますか」と聞くと、ほとんどの人の場合「はい、働いています」と返答されます。それでは意味がないと思った私は、「**誰にも負けない努力をしていますか**」「**誰にも負けないような働き方をしていますか**」と聞くようにしました。

あなたは自分では一生懸命働いていると言っているけれども、そんな働き方では不十分です。もっと真面目に、もっと一生懸命に働かなければ、会社でも人生でもうまくいきません。そういう意味で、私は「誰にも負けない」という言葉をつけて、ただ一生懸命努力をするというだけではなく、「誰にも負けない努力をする」という表現をしているわけです。



振り返ってみれば、私は 27 歳で京セラを創業して以来、今日まで、本当に毎日を“ど真剣”に生きてきました。80 歳を前にして、世のため人のためになるのであればと、半ば義侠心から日本航空の会長を引き受け、老骨にむち打ち、無報酬で再建に全身全霊を傾けたのも、私のこうしたフィロソフィに起因するものであったのかもしれませんが、しかし、まさにそのフィロソフィが京セラを成長発展に導いたのであり、日本航空を再生させたのです。一生懸命に働くということ以上の、経営のノウハウはないと言っても過言ではありません。

ぜひ皆さんもそのことを信じて、「誰にも負けない努力」によって事業を成功に導いていただきたいと思います。一生懸命頑張る、一生懸命努力するというだけではなくて、どんな人にも負けないような努力という意味で、「誰にも」という言葉を冒頭につけているわけです。

小心者が場数を踏むことで真の経営者に成長する

次に、起業し、いったん成功した事業を安定させるためには、「土俵の真ん中」で経営する、つまり「慎重堅実な経営を行う」ことが求められます。

世の多くのベンチャー起業家は、自らの才覚を頼みに、積極果敢に事業を展開し、一時的な成功を収めます。しかし、やがて無理な拡大路線により資金繰りなどに困窮し、企業を安定させることができず、あるいは経済変動の波に押し潰されて淘汰されていきます。一方で、数は少ないながらも、そうした試練に耐えて、経済変動をむしろ飛躍台として、業績を伸ばしていく企業もあります。

では、消滅していった企業と生き残った企業との違いはどこにあるのでしょうか。私は、それは「慎重堅実な経営を行う」という姿勢があったかどうかだと思います。ともすれば世間では、経営者とは大胆不敵で、生まれつき豪腕型の人でなければならないと考えられていますが、そうではありません。むしろ私は真の経営者とは小心者でなければならないとさえ考えています。小心者が場数を踏むことで、自分を鍛え、人間性を高め、真の経営者に成長していくのであろうと思うのです。



少しお恥ずかしいのですが、私自身の若いときの経験をお話したいと思います。
先ほども述べましたように、京セラは、昭和 34 年に、資本金 300 万円、従業員 28 人、間借りの社屋という、まさに中小零細企業から始まった会社でした。それが創業から半世紀ほどが経過した現在では、売上は 1 兆 5000 億円を超える規模に達し、従業員は全世界で約 7 万人を擁するまでに成長しています。この間、経営のかじ取りを担ってきましたが、実は創業したときから、自分が果たして経営をしていけるだけの人間なのかどうか、不安で仕方がありませんでした。自分が経営者として適任なのかどうか、自信などなかったどころか、疑問さえ持っていました。

専門の化学は大学 4 年間を通じ、よく勉強したとは思いますが、また社会へ出てからも研究部門で相応の力を発揮したとは思っていましたが、何せ鹿児島弁しか話せない田舎者でした。たとえば、社会に出てしばらくは、標準語で応答しなければならない電話を恐れていました。そばの電話が鳴ろうものなら、誰かに出てもらい、胸をなで下ろすといったくらい、頼りない、田舎出の青年でしかなかったのです。ですから、自分が企業経営のかじ取りができるなどという自信は毛頭ありませんでした。たまたま、私の技術をベースに会社をつくっていただくことになり、私が経営に当たらざるを得なくなっただけのことです。

しかし、いざそのような立場になってしまえば、経営者である自分が下手をすれば、会社を潰してしまうことになります。また、私の技術を信用し、資本金 300 万円を出資してくださった方々、とりわけ自宅を担保に銀行から 1000 万円を借りていただき、運転資金を提供いただいた方の厚意に報いることができないどころか、大変な迷惑をおかけすることになります。

さらには、27 歳の青年でしかない私を信頼して、自分の人生をかけてついてきてくれた 7 人の仲間たち、また人生に明るい希望を抱く、中学を卒業したばかりの 20 人の若い社員たちを路頭に迷わせることになってしまいます。「**何としても、この会社を潰してはならない、何としてもこの事業を成功させなければならない**」、私の頭はもうその一念だけでした。
また、もともと私は、父親譲りの大変な恐がりであり、いわゆる「ビビリ」な性質(たち)な上に、義理堅いところがあるのか、借金を極度に恐れていました。とにかく早く借金を返さなければならない、絶対に潰れない会社にしなければならない、そうすることで、**何としても従業員を守っていかなければならない**と、毎日そのことだけを強く思っていました。

それはその後、会社が順調に成長発展し、立派になっていったときも変わることはありませんでした。高収益を続け、財務内容も素晴らしいものとなり、東証上場を果たしてから、会社の将来が心配で心配でたまりません。私は現在 85 歳ですが、そんな思いは京セラを創業した 27 歳のときから、基本的にずっと変わることはありません。

実際、京セラを創業してから今日まで、経営環境は、決して「順風」なときばかりではありませんでした。ニクソン・ショックによる円の変動相場制への移行に始まり、オイルショックによる急激な受注減少、プラザ合意による大幅な円高移行、半導体分野における熾烈な日米貿易摩擦の影響、そしてバブル崩壊後の長い景気低迷、さらには IT バブルや近年のリーマン・ショックなど、様々な経済変動の波をまともに受けてきました。そして、そのような次々に襲い来る経済変動の中で、多くの企業が赤字に陥り、衰退し、淘汰されていきました。

しかし京セラは、そういう度重なる経済変動という試練に遭遇しても、創業以来今日まで、通期で赤字決算になったことは一度もありません。そうした堅実な歩みも、もともとは経営者である私の小心さ、心配性に端を発するものです。そのような私の性格ゆえに、いかなる経済変動にも耐え得るだけの盤石な経営基盤を構築することができたのです。

大胆さと細心さを併せ持つ

もちろん、経営者は小心者であるべきだからと言って、常にそういう態度でありさえすればいいというものではありません。重要な経営判断を迫られたときに、小心さや臆病さだけが前面に出ては、会社の命運を握る経営者としての役割を果たすことはできず、ダイナミックな経営のかじ取りもできません。当然ながら、時には大胆に決断しなければなりません。

そういう意味では、「大胆さと細心さを併せ持つ」というフィロソフィが求められるのだと思います。つまり、大胆さと細心さ、あるいは小心さという矛盾する 2 つの考え方を同時に持っていないければなりません。

常に大胆であってもいけませんし、いつも細心で、小心であってもいけません。また、その真ん中であらばいいというものでもありません。「大胆さ」と「細心さ」あるいはビビりの心の 2 つのものを綾織りのように織りなしていく。その両極端を兼ね備えていなければならないのです。それら 2 つは矛盾しています。しかし、その矛盾を矛盾とさせないことが大切なのです。私自身も、そうした相矛盾するものを持っています。ですから若い頃には「この前あれほど大胆だった自分と、今こうしてビビっている自分と、どっちが本当の自分なのだろう」と悩んだこともありました。そのようなときに米国の作家、フィッツジェラルドの次のような言葉に出会いました。

「第一級の知性とは、両極端の考え方を同時に併せ持ち、かつ、それを正常に機能させることのできる人間である」ここに述べられているように、大胆であるべきところでは大胆であり、細心でなければならないときには細心であるべきなのです。そのように両極端を併せ持ち、正常に機能させることでこそ、経営者は事業を安定した成長発展へと導くことができるのです。