

# 「困難に打ち勝つ」

今回の盛和塾世界大会では、八名の方々にすばらしい感動的な体験発表をしていただきました。お集まりの塾生のみなさんにとっても、たいへん参考になったのではないかと思います。ぜひ、八名の方々の経営体験から得た学びを自分のものとして努めていただきますよう、お願いいたします。

今回は全世界から約三千四百名の方々に集まっていたいただきました。みなさん本当にありがとうございました。

このすばらしい世界大会を締めくくるにあたり、何をお話しするか考えてまいりましたが、まずは「フィロソフィ」、経営哲学を企業内で共

有する意義についてお話しを申し上げ、続いて、その「フィロソフィ」の中でも、我々をとりまく現在の困難な状況に打ち勝つために必要な考え方について、お話しをしようと考えています。

みなさんよくご存知のように、私は政府の強い要請を受け、昨年から、航空運輸事業の経験や知識はまったくなくにもかかわらず、また勝算もないにもかかわらず、日本航空（以下JAL）の会長に就任し、まさに徒手空拳でJALの再建に携わってまいりました。

私が、このJALの経営再建にあたり、唯一携えていったものは、私の経営哲学である「フィロソフィ」と、経営管理システムである「アメー

盛和塾 第19回世界大会  
心を高める 経営を伸ばす



バ経営」でした。

「アメーバ経営」の導入には準備が必要なことから、昨年の着任以来、私は自らの「フィロソフィ」の一端を、ことあるごとにJALの社員に話をし、理解をしてもらうことに努めてきました。

そして、その「フィロソフィ」への理解が次第に深まるにつれ、JALの社員の意識が劇的な変化を遂げていきました。また、その行動がすばらしいものになっていきました。そして、その社員の意識変革に伴って、会社業績も飛躍的に改善していきました。

先の三月に終了した新生JALの初年度の業績は、倒産後初めての決算であるにもかかわらず、売上は一兆三千六百二十二億円、営業利益は千八百八十四億円となり、JAL創設以来、最高の実績で終わることができました。また、聞くところによれば、この業績は、世界に数多ある航空会社の中で、なんと最高であったそうです。

社員の意識が良い方向に変われば、会社の業

は、「フィロソフィ」が説き示すような生き方を全従業員が共有し、実践していくように努めていかなければならないのです。

## 「フィロソフィ」に含まれる大切な四つの要素

私の「フィロソフィ」は、「人間として何が正しいのか」「人間は何のために生きるのか」という根本的な問いに真正面から向かい合い、さまざまな困難を乗り越える中で生み出された仕事や人生の指針であり、京セラを今日まで発展させた経営哲学です。

この「フィロソフィ」には、大切な四つの要素が含まれています。

一つめは「会社の規範となるべき規則、約束事」です。この会社はこういう規範で経営をしていますと、企業内で必要とされるルール・モラルが要素の一つとして含まれています。

二つめは「企業が目指すべき目的、目標を達成するために必要な考え方」という要素です。たとえば、京セラは企業の中の企業、つまり「ザ・

績も向上していきます。つまり、このJALの再建は、私がいとも申し上げ、この盛和塾の motto ともなっています。「心を高める、経営を伸ばす」ということの格好の証明になったのではないかと思います。そして、そのJALの社員の意識を変え、業績を飛躍的に改善したものが、私がいともみなさんにお話をしている「フィロソフィ」なのです。

私は、企業経営において全従業員が「フィロソフィ」、つまり経営哲学を共有しなくてはならないと考えてきました。まずは経営者自らが「フィロソフィ」をよく理解し、身につけ、実践することが大切ですが、同時にそれを全従業員に理解してもらい、職場で実践してもらうようにすることが、経営においては何より大切です。

しかしそのようなことをすれば、思想や言論の自由が当たり前の時代に、どのような考え方や哲学を持つと自由ではないかと反発を受けることになるかもしれません。しかし、従業員に幸福な人生を送ってもらおうとするならば、また今後、企業をさらに発展させていくために

カンパニー」を目指しています。そうした高い目標を達成するために従業員がどういう考え方をし、またどういふ行動を取らなければならぬのかということが具体的に述べられています。

三つめは「企業にすばらしい社格を与える考え方」という要素です。人間に人格があるように企業にも人格があるはずですから、その会社の人格、つまり「社格」がたいへん立派であり、世界中から「さすがあの会社は立派な社格を備えた会社だ」と、信頼と尊敬を得るための考え方が示されています。

今お話をした三つの要素は、企業がさらに発展するためにたいへん重要なものですが、私の「フィロソフィ」には、それらのベースとなる、最も大切な四つめの要素があります。それは「人間としての正しい生き方、あるべき姿」を示すという要素です。私たち一人ひとりが「より良い人生を送るために必要な人生の真理」を表しているのです。

この「会社の規範となるべき規則、約束事」「企業が目指すべき目的、目標を達成するために必



### 「フィロソフィ」の四つの要素

1. 会社の規範となるべき規則、約束事
2. 企業が目指すべき目的、目標を達成するために必要な考え方
3. 企業に素晴らしい社格を与える考え方
4. より良い人生を送るために必要な人生の真理

「要な考え方」「企業に素晴らしい社格を与える考え方」「より良い人生を送るために必要な人生の真理」という四つの要素は、その会社の従業員の幸福を実現していくためにも、そしてその会社がさらに成長発展していくためにも必要不可欠なものです。

そのような四つの要素から成り立つ私の「フィロソフィ」は、知識として理解するのではなく、日々の業務や生活において実践していくことが何よりも大切です。その実践に向けた弛まぬ努力が、従業員一人ひとりの心を高め、人格を磨くことになり、さらにはそのような人材が集う企業には、夢と希望にあふれた明るい未来が必ずや開けていくはずで

私はそのようなことから、京セラやKDDIの経営、またJALの再建においてフィロソフィ、つまり経営哲学を共有することに懸命に努めてきましたが、ここにお集まりの盛和塾生のみなさんにも、まずはこのことの大切さを改めて理解していただき、社内においてフィロソフィの共有に努めていただきたいと思います。

そうすれば、いかなる試練、困難な状況に遭遇しようとも、それを克服し、企業を成長発展させることができることを、私は確信しています。

日本は今まさに厳しく、困難な状況下にあります。政治が混迷を深め、経済が低迷する中にあって、さらに東日本大震災という打撃を受け、国難ともいべき困難な状況の真っ只中にあります。また、その過酷な環境のもと、経営者はさまざまな経営課題に直面し、呻吟を重ねておられることと思います。

私も、自らの人生や経営において、さまざまな困難な状況に直面してきましたので、私のフィロソフィの中には、そんな「困難に打ち勝つ」ための考え方がいくつもあります。それを紹介することは、たいへん時宜に合ったことであろうと考えています。

### いかなる障害があろうとも、正しいことは正しいと主張しなければならぬ

まずは「正道を貫き通す」ということが大切

です。

いかなるときも、相手に迎合するとか、うまく世渡りできるからと妥協するような生き方をしてはなりません。どんなに難しい局面に立つても、正道を貫き通すべきなのです。

正しいことを行い、苦労ばかり重ねているよりは、ご都合主義で生きたほうが楽ではないかと、苦しければ苦しいほど思ってしまう、それほどに人間とは弱いものです。

しかし、自分が正しいと思う道を踏み行っているなら、いくら逆境に立たされようとも、そのことを楽しむくらいの境地になれるよう、自分自身に言い聞かせていかなければなりません。必ず報われることを信じ、正道を貫き通すことが大切です。

そもそも私は子供のころから人一倍正義感が強く、「正道を貫き通す」ということを人間としてたいへん大切なことだと考えてきました。また、それは成長しても変わることはありませんでした。

大学を卒業し、私は松風工業という碍子を製

造する京都の老舗メーカーに就職しました。その会社では、一介の技術屋としてファインセラミックスの研究開発に従事することになり、一生懸命に努めていました。

やがてその努力が実り、私はフォルステライトというセラミック材料の開発に成功し、松下電子工業からその新材料を使ったU字ケルシマという、ブラウン管に使われる絶縁部品の注文をいただきました。そして研究室の隣にあった広い部屋に手づくりの製造設備を入れ、数十人の従業員とともにその量産を開始しました。

私は「特磁課」という新設部門の若き主任として、年配の従業員を含め、その職場の人たちを指導することになりました。未だ二十代半ばの青年でしたが、自分はもちろん職場の人たちにも正道を貫き、一生懸命真面目に仕事に取り組んでいただきたいと考えていました。

当時、戦後十年ほどが経過していましたが、松風工業はずっと赤字を続けていたために、すでに銀行の管理下に置かれていました。銀行から派遣された役員が経営を指導し、銀行からの

借入がなければ経営を続けていくことさえ適わないという、いわゆる傾きかけた会社であったのです。

当然、従業員に対する待遇も悪くなります。そのために共産党が主導する労働組合がたいへん強く、一年中労働争議を繰り返しているという会社でした。従業員の士気も低く、労働意欲に欠けるばかりか、残業代稼ぎのため、必要がない残業をするような社員もたくさんいました。

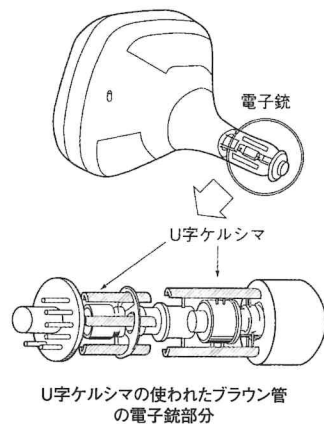
そのため私は、「少なくとも私の職場で一緒に仕事をする人がそういう人たちでは困ります。たしかにこの会社は待遇は悪いし、決して良い会社ではないけれども、仕事は一生懸命にやっていたらいい」というようなことを、常に職場の人たちに話していました。

当時の私は、少し頑ながたなといいますが、いつも肩肘張ったことばかりを言っている、そんな青年でした。それだけに研究室の先輩で、私より五歳ほど年上の方が、そんな私を捕まえてよく忠告してくれました。

「稲盛君、肩肘張ったようなことばかりをみんなに言っているけれども、他の職場ではもったいないに言っているけれども、君の職場では少し手を抜くだけでこっぴどく叱られると、みんなが閉口し、君を嫌ってもいる。もっと職場のみんなの気持ちを推し量りながら、仕事をしていくべきではないかな」

この忠告に私はたいへん思い悩みました。部下の人たちが私を嫌っていることを知り、悲しくもなりました。仕事が終わって夜遅く、もう深夜十二時くらいのことです。寮の横を流れる小川の岸辺にひとり座り、よく物思いにふけていました。

「自分は正しいことを言っているつもりだけれども、そのために職場に角が立ち、部下たちも不満を持つようになったという。たしかに先輩が言ったように、私は部下から人気は無いかもしれない。一方、先輩のように優しい人には、みんなが親しみを感じている。世の中を渡っていくには、先輩のような生き方のほうが正しいのだろうか」



特磁課の仲間たちと(右端が稲盛塾長)

しかし、いくら考えてみても、そうは思えないのです。「部下からは嫌われるかもしれないが、やはり正しいことは正しいと主張しなければならぬはずだ」という結論に最後は必ず落ち着きました。そして翌朝からは、またいつものように肩肘張ったようなことばかりを言いながら、懸命にU字ケルシマの量産に励んでいきました。

そういう私のことです。労働組合の人たちとはいつも意見が対立してしまいました。労働者の権利を守っていくためには、まずは自分たちが一生懸命に働き、会社を立派にしていくことが前提だと考えていた私は、ストライキを強行してばかりいる労働組合の幹部に「それはおかしいではありませんか」と、よく意見を言っていました。

こんなこともありました。働きもせず、斜に構えたような人間がのさばっているような会社であつただけに、私がいくら注意をしても聞く耳を持つとしない人が、私の職場にもひとりいたのです。あるとき、私は思い余つて、その彼らは聞く耳を持つとしません。

そのため私は、最後には次のように言い放ちました。

「わかりました。満足に働きもしない、いい加減な人間ではなく、懸命に働き、なんとか会社を救おうとしている人間のほうが辞めるべきだと、労働組合のみなさん全員が考えるなら、私は即刻辞めさせていただきます。そんな会社には未練はありません。今日限りで辞めさせていただきます」

糾弾集会はそこで終わりとなりましたが、その後、私は会社の幹部から「辞める必要はない」と強く慰留され、会社に残ることになりました。

しかし、それですべてが終わったわけではありませんでした。その夜、銭湯から寮に帰るとき、労働組合のならず者たちが私を袋だたきにしようとして待ち伏せ、襲いかかってきたのです。洗面道具を抱え、寮に駆け込みましたが、寮にまで十人くらいの労働組合の連中が押し寄せてきました。私は眉間に傷を受け、血を滴らせていましたが、それでもひるまない形相に彼らも恐れ

人に「これだけ言ってもわかってくれないのであれば、あなたは私の職場には要りません。もうこの職場から辞めてください」と告げました。

その人は「雇用を決定する権限などないはずの稲盛という若造にクビを宣告された」と、労働組合に駆け込んでいきました。労働組合の人たちも色めき立ち、私を人民裁判のようなものにかかけました。昼休みに、組合員たちが私を会社の広場に連れ出し、荷造り用の箱の上に立たせ、糾弾が始まったのです。

「この会社のまわし者が、我々のような弱い労働者をこき使い、会社に媚びを売るようなことをしている。こういう奴がいるから、我々労働者は搾取され、難儀するんだ。また、この男は自分の部下に対して、辞めろと言ったそうだが、こういう男こそ辞めさせるべきではないか」

私はそのような糾弾内容を聞き、「私は会社の犬でも労働組合の敵でもありません。ただ人間として正しいことを正しく貫いていこうと言っているだけのことです」と反論をしました。しかし、いくらそのようなことを言っても

をなしたのでしよう。その夜は、そのまま引き上げていきました。

労働組合のならず者たちは、「あれだけ痛めつけたのだから、稲盛はもう会社に出てこないだろう」と言っていたそうですが、私は屈することなく、翌日、頭に包帯を巻いたまま出社し、いつも通り仕事をしたことを今でも鮮明に覚えています。このときも、自分が正しいと信じている道、ただ踏み行つていこうとしたわけです。

西郷隆盛の言葉を編んだ『南洲翁遺訓』の中に、次のような一節があります。

「道を行ふ者は、固より困厄に逢ふものなれば、如何なる艱難の地に立つとも、事の成否、身の死生杯に、少しも関係せぬもの也」

(南洲翁遺訓第二十九條)

正道を貫いていけば、困難に遭遇するのは常である。しかし、いかなる艱難に遭おうとも、正道を貫いていくことが必要なのだと、西郷南洲は言っているのです。



また、次のようにも西郷南洲は説いています。

「道を行ふ者は、天下<sup>こぞつ</sup>拳<sup>そし</sup>て毀るも、足らざるとせず、天下<sup>こぞつ</sup>拳<sup>そし</sup>て誉むるも足れりとせざるは」

(南洲翁遺訓第三十一条)

肩肘張って、常に堅苦しいことばかりを言っている、必ず周囲から諷<sup>そし</sup>られることになりま<sup>す</sup>。しかし正道を行く者は、そういうものに決して負けてはならないのです。正しいことを貫いていこうとしても、「それはいいことだ」とは誰も言ってくれはしません。必ず誹<sup>そし</sup>謗中傷し、妨害する人が出てきます。しかし、それでも正道を貫いていかなければならないと、西郷南洲は言っているのです。

つまり、堅苦しい生き方をしたのでは世間が狭くなるから、要領よく周囲に迎合しながらうまく世渡りをするべきだと、松風工業時代の先輩が教えてくれた「世渡りの術」のような安易な生き方をしてはならないということです。

## 策を用いて世の中を渡るようなことをしてはいけない

また西郷南洲は「策を用いて世の中を渡るようなことをしてはならない」とも言っています。この「策を弄しない」ということも、企業経営にとって、たいへん大事なことです。

二年ほど前、たいへん悲しいことですが、京セラ内で不祥事が起りました。誤解なきように言っておきますが、それは決して法律に触れるというようなことではありません。京セラの管理会計システムであるアメーバ経営の運用において、定められた社内ルールから逸脱した行為を行ったという意味での、いわば企業内ルール違反です。

それは、ある部門のリーダーが業績をよく見せたいがために策を弄し、不正な操作を通じて業績の底上げをはかったのです。このようなことは経営の実態を正しくかつリアルタイムに把握し、必要な手を打つことで経営を常に向上させていこうとするアメーバ経営にとって許され

ないことです。また、公明正大に仕事にあたり、常にフェアプレイを重視するフィロソフィに反することであり、京セラのリーダーとしてあるまじき行為です。

そのため、そのリーダーには厳正に対処しましたが、残念なことは、その職場ではそのようなリーダーの行為はいわば公然の事実で、部下も周囲の人たちもみんなそのことに気づいていながら、そういうことが行われていたということです。

たったひとりでも、いかなるときも勇気を奮い、正道を貫いていくのだという気概を持った社員がいれば、「それはおかしいではありませんか」とリーダーに諫言<sup>かんげん</sup>し、周囲の人たちにも「あれはおかしい」と訴えたことでしょうか。

そうすれば、そう訴えた人は職場内で諷<sup>そし</sup>られることになるかもしれませんが、また、リーダーに左遷させられることになるかもしれませんが、しかし、そういうことなど屁とも思わず、正道を貫き通す、そんな真の勇気を持った人が職場にひとりでもいれば、不祥事などは起こらなかつ

たはずです。

残念なことに、その職場にはそういう人はいなかったようです。匿名の投書があったために、後日その不正操作が発覚したのですが、本来はたとえ新入社員でも、正義感に厚い人がそのリーダーに対し「それはおかしいことではありませんか」と堂々とと言えるような会社、つまり「正道を貫く」ことをよしとする社風が貫かれていた会社でなければなりません。

私は、そういう会社をつくってきたつもりでしたが、一部の職場で「長いものには巻かれろ」式に、小難しいことを言っただけで人から憎まれたり、非難されるような生き方を避ける人がいたり、妙に大人びて、要領よく生きることが正しいと考える人が存在するようになってしまっていたのです。

このことに私はたいへん悲しい思いがしました。そして、ちょうど創立五十周年を迎えたのを機に、改めて人間として正しいことを正しくままた貫くということの大切さについて、全社に注意を喚起すべく、話をさせていただきまし

ちろん、国家運営にまで同じように適用していくべき、まさに「原理原則」であると、私は考えています。

### 困難に真正面から取り組むことで「神の啓示」を得ることが出来る

さて、そうして正道を貫くには、「困難に真正面から取り組む」ことが必要となります。普通は、仕事において、また人生を生きていく上で、難しい問題にぶつかれば、みなそれを回避しようとしています。まわり道をしてでもいいから困難に遭遇することから逃れようとしています。または真正面から取り組んだのでは難しいからと、斜交はすかいから攻めようとしたりします。

そうではありません。困難に対しては、あくまでも真正面から取り組むという正攻法で臨むべきなのです。難しいことは承知の上で、「何としても解決しなければならぬ。絶対に逃げてはならない。どうしてもやり遂げなければならぬ」という切迫感を持って、真正面から困難にぶつかっていく。それがものごとを解決してい

た。

この「正道を貫き通す」ということが大切なのは、企業経営だけではありません。考えてみれば、我々は昨今、個々人の生き方から企業経営の舵取り、また国家政策や産業政策を考えるにあたって、正論や正道をとることなく、利害得失や損得ということを念頭にものごとを処理してきたように思います。

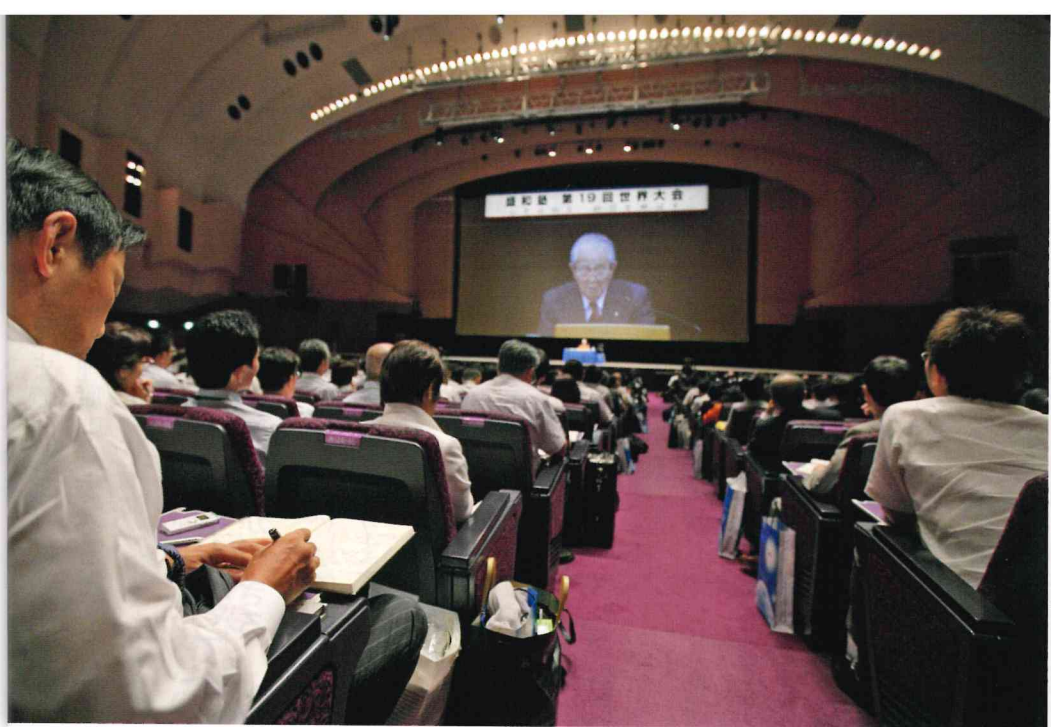
「人間にとって何が正しいのか」という観点から、ことの是非を議論し、正々堂々と「正道を貫き通す」ことが、あらゆる局面において求められていることを、私は今、痛切に感じています。旧来のしがらみを打破しようとするとき、たいへんな抵抗があり、反対もあるうかと思えます。確かにそれは困難ではありますが、その困難を真正面から受け止め、それを克服したところにはしか未来はないと考え、正しいと信ずる道を選択し、愚直に貫いていく勇気が、今こそ我々に求められています。

この「正道を貫き通す」、つまり人間として正しいことを貫くということは、人生や経営はもくにあたっての基本姿勢です。

そうして真正面から困難に対峙し、一進一退を繰り返しつつ、それでも努力を重ね、苦しみを抜いている瞬間に、「神の啓示」のようなものを見出すことがあります。「あつ、これはこうすればいいのか」と、長年悩み抜いたことが一気に解決に向かうことがあるのです。

困難なことに対して、真正面からぶつかり、「これでもか、これでもか」と悩み苦しむ抜いている最中にこそ、あたかも神が与えてくれたかのような解決のヒントが突如得られることがある。私はそれを「神のささやき」と呼んでいます。

苦勞し困り抜いている自分を助けてくれるために、神あるいは自然が援助の手をさしのべてくれたのではないかと思うことが、私の人生でも何回もありました。困難な状況の中でも歯を食いしばり、懸命に、誰にも負けない努力を重ねている、その健気な姿に神さまがほだされ、思わず解決のヒント、ひらめきを与えてくださったのだと、私は理解しています。



## 厳しい生き方をあえて選ぶ

思えば、困難に遭遇したとき、私はどうしても「正面突破」で解決をはかることしかできませんでした。経営でも技術開発でも、また製造でも営業でも、常に越えられないかのような困難に遭遇しました。その都度、その困難に真正面からぶつかっていき、決して手練手管を使い、策を弄し、解決をはかろうとすることはなかったように思います。

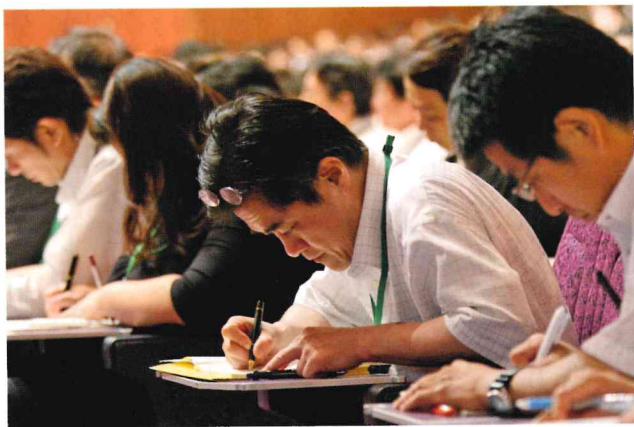
ときには策を弄し、手練手管を駆使すれば、もつともまくいくというようなこともあったのかもしれませんが。また、馬鹿正直に、真正面から困難にぶつかっていくことで、苦労も人一倍しなければなりませんでした。人からは「要領が悪い」と思われたことでしょう。しかし、「要領が悪くてもいい。そういう正攻法の生き方しか自分にはできないのだ」と思い、私は生涯にわたり、ただ正攻法を貫いてきました。

それは自分にも、また周囲にも、あまりにも高い目標を目指すならば、正しいと信じる道をまっすぐに突き進む、まさに「垂直登攀」の姿勢で挑むべきです。

私が、そのような「垂直登攀」の必要性を言い始めたのは、やはり松風工業時代にさかのぼります。

先にお話をしたように、私は部下や周囲の人たちから疎ま  
れ、諍られ、四面楚歌の状態に陥ろうとも、「人間として正しいことを貫いていこう」「自分が信じる道をまっすぐに進もう」と心に決めていました。

そういう中で、当時二十歳



厳しい生き方でした。ですから京セラを創業した後、幹部社員の中には、私についてこれられないような人も若干出てきました。そのようなとき、私はよく次のような話をしていました。

「我々は絶壁のような崖をまっすぐに登っていかなければならない。ロッククライミングのように、まっすぐに高い頂を目指していかなければならない」

つまり、「垂直登攀」です。特に高い目標を定め、それを達成するには、目標に向かってまっすぐに進んでいくことが大切です。それを登山にたとえ、前に立ちはだかる岩壁に遭遇して行く手を遮られるようなことがあるとも、まっすぐに頂を目指していこうと、社員に呼びかけていたのです。

行く手をはばむ幾多の困難を避け、安全で緩やかな道を迂回して進むほうが賢明かもしれませんが。しかし、易きにつき、迂回してゆっくり登っていこうとするうちに、当初描いた高い目標を見失い、道半ばで自分自身を納得させ終わってしまう危険性があるのです。



代半ばの青年であった自分の頭に、まっすぐに崖を登っていく、つまり垂直登攀に挑む姿が浮かびました。私は一度もそのような登山をしたことはありませんが、ハーケンを打ち込み、ザイルを掛け、一步一步急峻な崖を登っていく登山者の姿を脳裏に描き、それに自分を重ね合わせていたのです。

迂回すれば、もっと楽な登山道もあろうに、登山の技術や知識、経験もないような男が、垂直に切り立つ崖に真正面から挑み、まっすぐに頂上を目指して登っていくと懸命に努めていました。後ろを振り返ってみても、仲間は足がすくみ、誰もついてきていません。経営という「絶壁」をひとり登っていく姿は、それはたいへん孤独なものでした。

「厳し過ぎやしませんか。こんな急角度の岩山をまっすぐに登れと言われても無理なことです」「まっすぐに登るには高度な登攀技術も、豊かな登山経験も、また立派な道具も要る。それを素手で登るなど、言語道断です」と、周囲からは驚々たる非難を受けていました。

てくれるなら、私は絶対に垂直登攀をやめまい、どんな困難があろうとも貫いていくと心に決めました。そのときが、「垂直登攀」という考え方を私が明確に理解し、人にも言い始めた最初の機会なのです。

しかし実際には、私が松風工業を退社しようとしたとき、日頃そんな厳しい姿勢を貫いてきたにもかかわらず、一緒に粉まみれになって働いてくれていた仲間の中で、多くの心ある人たちが私を慕い、私の人間性を信じ、私の考え方を理解して、新しい会社へついてきてくれたのです。

そして、そのような心で結ばれたメンバーを中心に京セラを設立することになるのですが、京セラを創業してからも、まさに「垂直登攀」を貫いていきました。

一九八二年、京セラは多角化と国際化を通じて、さらに大きく成長を果たそうとしていました。そんな当時の京セラの経営方針発表会において、私はあるスローガンを高く掲げました。それは、次のようなものです。

それでも、「自分は何としてもまっすぐに頂上を目指し、登っていきたいんだ」と初志を貫き、崖に張り付いている。そうすると、一歩も動けなくなる者も出てくるし、「私はやめた」と言っただ落伍する者まで出てくる。そうして一人去り、二人去り、結局私についてくる人が誰もいなくなる、そのような恐怖感に襲われました。それでも過酷な岩山をまっすぐに登っていかなければならない。

松風工業時代にそんな垂直登攀のさまを思い描き、「今は部下を数十人も連れてU字ケルシマをつくっているけれども、そのうちにひとりもいなくなってしまうのではないか」という恐怖心が襲ってくるのが何度もありました。

そのようなときに、私は自分を鼓舞するために、その頃ちょうど結婚しようと考えていた妻に「みんなが私についてこなくなったときに、おまえだけは後ろから俺の尻を押ししてくれるか」と尋ねたことがあります。すると妻は、「ついていきます」と言ってくれました。

妻ひとりでも私を信じ、どこまでもついてき

「新しき計画の成就是只不屈不撓の一心にあり。さらばひたむきに只想え。気高く強く一筋に」

このスローガンを全社に示したのですが、実は昨年、経営再建のためにJALの会長に就任したときにも、更生計画の達成にはこのスローガンにうたわれた精神が大切だということから、JALの幹部や社員たちにもこの言葉を訴えていきました。また、社内報の表紙や各職場の壁にも掲示しました。

この言葉は、ヨガの達人である中村天風さん

強い思いで、共に切り開こう、再生への道

2010 9 Vol.13

# ROUTE

—それが私達の目指す「ルート」—

新しき計画の成就是  
只不屈不撓の一心にあり  
さらばひたむきに只想え  
気高く強く一筋に

JAL

スローガンを表紙に掲載したJAL社内報 2010年9月

の著書からお借りしたものののですが、その意味するところは、まさに「垂直登攀」そのものです。

高い目標を定め、それを達成するためには、どんな峻険な岩山であろうとまっすぐによじ登っていく。そこには一瞬のためらいもなく、わずかの妥協もない、ただひたむきに何の邪心もなく、一心不乱に岩山を登っていくというものです。それは、まさに「垂直登攀」の姿そのものです。

新しい計画、また高い目標を達成しようと思う人は、みなそのように「垂直登攀」に挑戦をしているはず。そんな気概がなければ、新しい計画を成就できるはずがありません。単にこういうことをしてみたい、これを達成したいと軽く思う程度では、新しい計画を実現し、高い目標を達成できるはずがありません。

「思い」というものは、強ければ強いほど実現をしていきます。同時に、先ほどのスローガンに「気高く」とあったように、その「思い」が美しく、汚れがないものでなければなりません。

生懸命努力をしている人であるはず。それにもかかわらず成功しない。実は両者の間には、紙一重なのですが、大きな違いがあります。

それは、困難という「壁を突破する」ことができるかできないかということです。成功しない人は困難にぶち当たったとき、垂直登攀を試みるどころか、「解決できないのではないか」と、ふと心の中に迷いが生じる。その逡巡こそが問題なのです。成功する人は、困難にぶち当たったときでも、「自分には無限の能力がある。努力をしさえすれば必ず解決できるはずだ」と楽天的に可能性を信じている、だからこそ成就するのです。

一瞬のためらいもなく、一分の疑問もなく、「やればできるはずだ。今はまだ能力がないかもしれないけれども、自分には無限の可能性があるはずだ。できるかできないかは、その可能性を信じて努力をするかしないかというだけの違いでしかない」と自分に言い聞かせていく。そう信じられる人だけが壁を突破することができるのです。

つまり、「思い」というものは強ければ強いほど実現をしていきますが、同時に、その「思い」というものが私心に満ちた汚れたものではなく、世のため人のためという気高く美しいものであればあるほど、成功の確率は高くなっていくのです。

何かを成そうとする人は、そんな「垂直登攀」の姿勢で挑まなければなりません。目の前にそびえたつ絶壁のような岩山の前に立ち、足がすぐみ、自分には登れないと考えていては、新しいことに挑戦し、それを成功させることは絶対にできません。気高く不屈不撓の一心を持ち続ける、つまり、何としても峻険な岩山をまっすぐに登っていくという強く純粋な思いを持ち続けることが、事業を成長発展させる要諦です。

### 無限の可能性を信じられるか どうかが成功と失敗を分ける

実はそのようにして、事業で成功をかちとる人と成功しない人の差は紙一重でしかないのです。成功しない人も、真面目で熱意を持ち、一

「これはちょっと難しい」と思っただけで、もうできません。「いや、少し実現が難しいと思っただけなんです。なんとかできるとは思っていますよ」というような曖昧なことでも駄目です。少しでも疑問に思い、不安が頭をよぎっただけで、その後でいくら「努力をすればできるはずだ」と自分に言い聞かせてみても後の祭りです。一瞬の逡巡、ためらい、疑問が精神力を萎えさせてしまうのだと、私は考えています。

つまり、「ちよつとどうかな」と思うか、「いや、できる!」と思うか、たったそれだけです。紙一重しか違いがないのです。

困難な状況の中で懸命に歯を食いしばり、粘り強く努力を重ねていく中でも、楽天的と思えるくらいに「絶対になんとかなるはずだ」と心の底から明るく可能性を信じられるような人であれば、新しいことに挑戦することはできません。

実際に、挑戦的で独創的な仕事ほど、粘りに粘り、努力を重ねていかなければ、達成することではできないはず。そのように粘りに粘っ

てやり抜くことができるという事は、そもそも「できるはずだ」と心の底で信じているからです。つまり、心の中に「必ずできる」という信念があるからこそ、際限のない努力を続けることができるのです。

「どうか？」、「うまくいかないかもしれない」と不安が頭をよぎるなら、長期間に渡り力強く粘り続けることなどできません。障害を乗り越え、やり切る闘志も湧いてきません。

つまり、成功と失敗を分ける境界は「心のあり方」にあるのです。気高く強い心を持って、「できる」と信じて、誰にも負けない努力を続けることができるのかできないのかということ、仕事も人生もすべて決まってくるのです。

## 知識を見識に、見識を胆識に まで高め、実行することが大切

もう一つ大切なことがあります。それは、「知識を見識にまで高め、見識を胆識にまで高める」ということです。安岡正篤さんが著書で「知識」「見識」「胆識」ということについて述べておら

れたことから、私もその話をするようになりました。

いろいろなことを知っている「知識」をひけらかすのは、評論家がすることです。たくさん文献を読み、博学で、豊富な知識を持っている。しかし、知識がいくらあったとしても、人間が生きていく上では大した意味はありません。ただの物知りというだけのことです。

一方、「あの人は見識を持っている」というのは、ただ単に知識を持っているという意味ではありません。たくさんの勉強をして知識を持った上で、その知識を通じて「こうでなければならぬ」という信念を持っているのです。

知識をただ持っているだけではなく、その知識を「こうでなければならぬ」という信念にまで高めていったときに、それは見識になります。自分が知っていることを通して、「こうでなければならぬ」と強く思うようになる。そのように知識をひとつの信念にまで高めたものが見識なのです。

しかし、さらにその見識の上があるのです。

物事は実行されて初めて成就するのですから、「こうでなければならぬ」と信念で思っているも、それが実行されなければ意味はありません。

そして、実行するためには、何としてもそれを実行していこうという強い意志や勇氣、いわば胆力を伴った「胆識」が要るわけです。つまり、知識を見識に高め、見識を胆識に高めることで、初めて物事を敢然と実行することができるのです。

特に我々は実業社会にいますから、いくら物知りであってもまったく意味はありません。また、こうでなければならぬという信念を持っているも、実行できなければ、それも意味はありません。我々経営者は胆識にまで高まったものを自分の中に持ち、実践していかなければならないのです。

たとえばみなさんは、毎年、経営計画、経営目標を立てられることと思います。その際に、社会情勢、市場環境、また自分たちの技術力等々、いろいろな条件を総合して、今期はこうしたい、今月はこうしていこうというふうに経営計画を



立てておられるはずで。

そのような経営計画を実行するとき、また経営目標の達成を目指すときに必要となるのが「胆識」なのです。強烈な、実行に向けた、岩をも通すような強い意志がなければ、経営計画は絶対に達成できません。

特に経済状況、市場環境が困難なときほど、胆識が求められます。いかに逆風下であろうとも、自分はこうでなければならぬ、こうしたいという見識を持って計画を立案したならば、それを実行に移し、完成させるだけの胆識が絶対に必要なのです。

## 経営は強い意志で決まる

私は「経営十二ヶ条」の七条で、経営には「岩をもうが強い意志」が必要だと説いています。また八条では、「燃える闘魂」が必要ですとも言っています。この「強い意志」、また「燃える闘魂」とは、まさに胆識のことなのです。

私は「強い意志」、また「燃える闘魂」を経営とんどでした。

最も悔しかったのは、NECさんを訪問したときのことです。その頃は本当に何も知らず、真空管を製造している部門の技術者に会わせていただきたいという一心でいきなり訪問し、守衛さんをお願いしたのですが、「急に来られてもダメです。誰に会うかもわからない人を入れるわけにはいきません」と門前で断られました。

それでもあきらめずに、何度目かの訪問でようやく技術者に会わせていただきました。しかし、その技術者の方が言うには、「あなたはうちの会社をよく理解しておられません。NECは住友系の企業なのです。だから、セラミック製品は同じ系列の日本特殊陶業や日本ガイシから買っています。京セラというような系列でもない、実績もない無名の会社に突然来られても、そこから買うことは絶対にありません」と、けいんもほろろに断られました。

受注を獲得するにも、そういう系列取引を含め、眼前に立ちほだかる障害を突破する方法が私にもわからないのです。同行した若い営業マ

者が持っていないければ、経営はできないと考えられています。もし業績が上がらないとすれば、それは経営者の意志が弱く、闘魂が足りないからだと思います。

「強い意志」といえば何か勇ましく、強く荒々しいものだと思われがちですが、私が経営に必要だと考えている「強い意志」とは、心の内から沸き出てくるような、静かではありますが、強烈な思いのことです。言葉をかえれば「ネバーギブアップ」、決して諦めない心であると私は考えています。

昔から私は、京セラの社内によく「もうダメだ」というときに仕事の始まり」ということを言うてきました。それは、私自身の若いときの経験から言い出したことなのです。

私は京セラを創業して間もない頃から、できただけの会社の売上、つまり社員の明日の食いつ扶持を確保するために新規客先の開拓を目指し、飛び込み営業を続けていました。しかし、知名度も信用も実績もない当時の京セラでは、売り込みに行ってもすげなく断られることがほんも落胆していましたが、私はリーダーとしてうなだれているわけにはいきませんので、「断られたときが始まりだ。困難な状況をどうやって打開するのかということを考えることこそが仕事なんだ」と、挫けそうになる若い営業マンを奮い立たせながら、自分自身にもそう言い聞かせていました。

そうして、どんなに難しく困難な状況があるうとも、「強い意志」をもって決して諦めることなく、粘り強く、お客さまを訪問し続け、受注活動に努めていきました。それをたとえるなら、水滴が大きな岩をうがつようなものでした。つまり、たった一滴の水では岩をくり抜くことはできませんが、それを果てしなく続けることで、やがて水滴といえども岩をもうがつことができるのです。

そんな岩をもうが強い意志で取り組み続けられ、血路は必ず開けるのです。実際に京セラはその後、系列でもなく、信用も実績も何もなく、不可能だと思われたNECからセラミック製品を受注することができるようになりました。そ



また酷なことに、主力であったエレクトロニクス部品は毎年大幅な値下げを繰り返してしました。一割や二割は当たり前、不況ともなれば同業者同士の競争となり、二割、三割はおろか、四割、五割というような大幅な値下げを要求されました。そのために五、六年も経てば、製品によつては十分の一以下になつていようなものさえあるのです。

つまり、単価が安く、年々値下げがあるというような困難な環境にありながら、京セラは創業以来、半世紀以上も営々と売上を積み上げていき、一兆円を超える売上を実現したばかりか、今もその成長性を失うことがないのです。

もう一つ、京セラの経営において特筆すべきことは、その収益性です。京セラはただの一度も赤字決算をしたことがありません。創業以来、半世紀以上の歴史を数え、売上も一兆円を超えるような規模にまで成長した企業で、そのような例は日本の経営史をひもといてみても希有なことであると思います。

また、単に赤字を記録していないといった消

れは東芝や日立、またソニーなど、他の大手エレクトロニクス企業も同様でした。

京セラとは、そのようにして岩をもうがつ「強い意志」をもって不可能だと思われた受注を獲得し、さらにはそのいただいた注文は、何としてもお約束通りにお客さまに納入をさせていたたくように努め、新しい顧客を次々に開拓し、業績を拡大してきた会社なのです。

それに、京セラが扱っていたセラミック製品は決して高価なものばかりではありません。たとえば、創業の製品であるU字ケルシマというテレビのブラウン管用のファインセラミック部品は、当時日本では京セラしかつくれないというたいへん難しい製品でしたが、それでも一個九円という値段でした。

つまり京セラという企業は、安価な製品を何十万個、何百万個という単位で注文をいただき、粉まみれになりながら懸命につくりあげ、お客さまに納品することで、営々と売上を積み上げていき、今日の一兆円にまで業績を拡大してきた会社なのです。

極的なことではなく、売上が一兆円を超えると、いう企業規模にあつても、二桁以上という高い利益率を維持し続けています。つまり、創業以来、半世紀以上にわたり、成長性を持続しながら、収益性も高いレベルを維持し続けているのです。

この間、大幅な為替変動がありました。ドルは三百六十円の時代からドルは八十円を切るまでに大幅に為替レートが変動しました。京セラは米国をはじめ、海外マーケットの開拓を積極的に進め、輸出比率が高い企業ですから、またドル建てで商売をしているために、為替変動は経営に大きく影響しましたが、それでも京セラは高収益を続けてきました。

### 可能性を信じることから 生まれる「強い意志」

このようなことは、まさに「強い意志」、また「燃える闘魂」が成し遂げてきたことだと私は考えています。私には、そのような経営体験があるだけに、「売上が伸びない」「採算が合わない」などというお話をお聞きすると、それは経営者

であるあなたの意志が弱いがために、また闘魂に欠けるがためではないかと、どうしても思ってしまうのです。

では、そのような「強い意志」というのはどこから出てくるのか。私の場合、いかに困難な状況の中でも、体の中から「強い意志」が自然に湧きあがってきます。それはやはり、私の心の中に、樂觀的なまでに未来の可能性を信じる心があるからだと思います。

先にもお話をしたように、可能性を信じているからこそ、いかなる困難に遭遇したとしても、「なんとかできるはずだ」「なんとかかなるはずだ」と思い、解決の道を探り続けることができるのです。そして、そのような思いがあるからこそ創意工夫をこらし、知恵を巡らし、困難な局面をいかに打開できるかということを必死に考え続けることができるのです。

そして大切なことは、この「考え続ける」ということです。私はどのような困難な局面でも、「今までの手法ではダメだが、他に方法はないか。必ず血路を開く手立てがあるはずだ」と懸命に

## 修羅場を克服する時に「燃える闘魂」が必要となる

私は、そのような「強い意志」がありさえすれば、どんなことも必ず「できる」と信じています。もちろん、それでも巨大なもの、強大なものに挑戦していくようなときには、どうしても気持ちに怯むことがあります。俗っぽい言葉でいえばビビることがあります。そのような状態を乗り越えていくときに必要になるのが「燃える闘魂」なのです。

経営では、競合するライバル企業と激しい企業間競争をする。またはお客さまと深刻なトラブルに陥る、さらには新規事業に挑戦するときなど、さまざまな局面で修羅場をくぐらなければならぬことがたくさんあります。そのようなときに、どうしても経営者には恐怖心が湧いてきます。「大丈夫だろうか」とビビり、足がすくむような困難な局面に遭遇するのです。

そのような修羅場を克服するときにこそ、「なくぞ」という「燃える闘魂」が必要になるの

打開策を考え続けました。いかに厳しく困難な状況であっても、あらゆる条件を考え尽くし、困難な状況を克服するための具体的な方法を考えていくのです。

「強い意志」ということは、そのような創意工夫、つまり課題解決に向けた具体的方法を考えるということと不即不離なのです。「強い意志」とは、ただ単に強く勇ましく、粘り強いということだけではありません。また、可能性を信じるだけでもありません。どうすれば困難な局面を打開できるのかという具体的な方策を徹底的に考え尽くすということがなければならぬのです。

私はひとつのことを考え出したら、来る日も来る日もそれを考え続ける習慣を持っています。いかなる困難があろうと、可能性を信じ、決して諦めることなく、粘り強く考え続け、あらゆる創意工夫を重ね、「これでもか、これでもか」と誰にも負けない努力を重ねるといふことでこそ、困難に思えた局面も打開していくのです。これが私が言う、岩をもうがつ「強い意志」ということなのです。

です。先にお話をした「強い意志」は、粘り強く闘い続けるための内に秘めたものですが、血で血を洗う修羅場で必要なものは、「絶対に負けるものか」という外にはほとぼり出るような「闘魂」だと、私は考えています。

私がそんな「闘魂」を燃やし、仕事に取り組んだ最初の経験は、松風工業でファインセラミックス材料の研究開発に励んでいたときのことかもしれません。

当時のセラミック業界には、名古屋に日本ガイシ、日本特殊陶業があり、東京には日本ステアタイトがあり、それらの企業が業界に君臨していました。私は新入社員でしたが、松風工業の重役たちが寄ると触ると日本ガイシの強さを、その技術力のすごさを話題にしていたことをよく覚えていました。

そして、マーケットで日本ガイシと競争となると、値段でも品質でもまったく太刀打ちできないというので、闘う前から諦めムードが漂うというくらいに負け犬根性が染みついていました。私はそういう職場で新入社員として働き始



め、足かけ四年間在籍しましたが、私自身は「絶対に負けるものか」と考えていました。

そんな私が京セラを創業し、市場で闘うことになった相手がくだんの日本ガイシであり、日本特殊陶業でした。かつては一世を風靡した老舗企業の松風工業でも勝負にもならないわけですから、吹けば飛ぶような、今できたばかりの京セラでは太刀打ちできないと普通は思うものですが、私は決してそうは思いませんでした。

日本ガイシ、日本特殊陶業を向こうにまわし、凄まじい闘志を燃やして懸命に受注活動に取り組み、開発や生産活動にあたっていきました。

その創業期、私が未だ中小零細企業でしかなかった京セラの社員たちに、ことあるごとに語りかけた「原町一になろう。西ノ京一になろう。中京区一になろう。京都一になろう。そして日本一、世界一になろう」ということも、単なる夢を語ったというだけではありません。眼前にそびえ立つ先発大企業にも「絶対に負けるものか」という、経営者としての強烈な「闘志」の表れであり、自分にも社員にも「燃える闘魂」をかき立てながら、業にやれるわけがない」という下馬評が新聞を賑わせました。それでも私は「燃える闘魂」をたぎらせ、巨大なNTTにチャレンジを繰り返していきました。

そして会社設立から二十七年が経過した現在、第二電電はKDDIとなり、今やその売上は三兆四千億円、利益は四千四百億円という、押しも押されぬ日本第二位の通信事業者に成長しています。

JALの再建もそうです。当初は二次破綻さえ危惧されていました。誰が史上最高の決算を予想したでしょうか。すべて最初から好条件があったわけでは決してありません。京セラもKDDIの経営も、またJALの再建もすべて、困難としか言いようがない悪条件ばかりが私の眼前に立ちふさがっていました。

しかし、私は困難な状況であればあるほど、真正面からその困難に対峙し、強く純粋な思いを抱き、未来の可能性を信じ、真摯に創意工夫と努力を重ねてきました。また、常に「強い意志」と「燃える闘魂」をたぎらせてきました。

仕事にあたることを促していたのです。

そのようにして、一丸となって「燃える闘魂」をかき立て、事業活動に取り組んでいった結果、かつては眼前にそびえ立っていたはずの日本特殊陶業を創業から十五年目に、また日本ガイシを創業から二十二年目に抜き去り、京セラは名実ともに世界一のセラミックメーカーに成長することができたのです。

また、二十七年前、私は第二電電をおこしました。当時、通信が自由化され、NTTが民営化されたにもかかわらず、先行するNTTがあまりに巨大で、日本の大企業といえどもどこも足がすくみ、この分野に参入してきませんでした。

新聞は連日、NTTに対抗する新電電が早く出てきてほしいものだと書き立てました。明治以来の電電公社が持つ資産、技術に太刀打ちできる企業はないということから、日本の大企業はみな尻込みし、誰も名乗りをあげません。そのとき私は「私がNTTに対抗する」とばかりに京都から手を挙げました。

日本中が仰天するとともに、「京都の一中堅企

**JMM** JAPAN  
MEDICAL  
MATERIALS

A Kyocera and Kobe Steel joint company  
**KYOCERA** / **KOBELCO**

# 人々の健康と 幸福に しあわせ 貢献します



## Creating a Healthier Future

日本メディカルマテリアル株式会社は、京セラ株式会社と株式会社神戸製鋼所の医療材料事業を統合した日本を代表するインプラントメーカーです。両社のコア・テクノロジーであるセラミックスと金属の材料および加工の技術を主力製品である人工関節や人工歯根に活かし、確かな技術力で世界の人々の健康に貢献することを使命としています。



【人工関節】



【人工歯根】



【人工膝関節】

京セラグループ  
日本メディカルマテリアル株式会社

大阪市淀川区宮原3丁目3-31 (上村ニッセイビル10F) 〒532-0003

<http://www.jmmc.jp/>



関節が痛い  
[kansetsu-itai.com](http://kansetsu-itai.com)



ココロ研  
ココロ研

<http://kansetsu-itai.com/>

そうすれば、いかなる困難をも乗り越え、京セラもKDDIも成長発展を果たすことができただけか、JALも経営再建の道を順調に歩み始めているのです。このことは、まさに企業経営における要諦を示しているかと私は考えています。

今日は「困難に打ち勝つ」ということをテーマに、お話を申し上げてきました。ここにお集まりの盛和塾生のみなさんもそれぞれ、困難な経営課題を抱えておられることと思います。そのようなみなさんに「何としても勇気を与えたい」と思い、お話し申し上げました。本日、私がお話をしたことが、そのような盛和塾生のみなさんにとって活路を開く一助ともなれば幸いです。

私は本年もJALの再建に取り組んでまいります。現在、東日本大震災の影響で旅客数が激減していますが、たとえいかなる逆風吹きすさぶ困難な状況の中にあっても、再び東京証券取引所に上場を果たす日が迎えられるように、さらに誰にも負けない努力を重ねていこうと考えています。

私はすでに七十九歳を迎えています。しかし、そのようにして私が先頭に立ち、困難に打ち勝つことがJALの社員たちの幸福の実現、ひいては日本経済の再生、さらには日本という国の再興の一助となるものと考え、本年も老骨にむち打ちがんばってまいりたいと覚悟しています。

盛和塾のみなさんにおかれましても、ぜひ、この盛和塾での学びを実践していただき、さらにそれぞれの企業を成長発展させていただきますことを心から願っています。それはみなさんの企業の従業員の方々の幸福を実現するのみならず、日本経済の活性化、ひいては人類社会の発展にも必ず貢献するはずですよ。

ここ盛和塾に集うみなさんが、そのようにしてそれぞれの企業を、またこの社会を、さらにはこの世界をよりよいものにする大きな渦の中心で活躍されますことを祈念申し上げ、盛和塾第十九回世界大会の講話の結びとさせていただきます。

〈本講話は二〇一一年七月六日世界大会での講話内容をまとめたものです〉