

第4回稲盛和夫研究会シンポジウム

「松下幸之助と稲盛和夫——時代を超えて受け継がれる経営の原点——」

協力：株式会社 PHP 研究所・稲盛ライブラリー

開催日：2024 年 11 月 3 日

場所：京セラ株式会社本社 20 階大ホール

形式：Zoom によるハイブリッド開催

開会挨拶 宮本 又郎（稲盛和夫研究会会長、大阪大学名誉教授）

第1部 松下幸之助と稲盛和夫から学んだ経営の原点

講演① 佐久間昇二（ぴあ株式会社終身相談役、元松下電器産業株式会社副社長）

講演② 伊藤 謙介（元京セラ株式会社会長）

第2部 時代を超えて受け継がれる松下幸之助と稲盛和夫の理念

映像視聴「松下幸之助・稲盛和夫特別対談」（『Voice』1979 年 6 月号取材）

資料紹介 川上 恒雄（株式会社 PHP 研究所経営理念研究本部本部長）

井上 友和（京セラ株式会社稲盛ライブラリー研究課責任者）

研究報告 田中 一弘（一橋大学大学院経営管理研究科教授）

パネルディスカッション 進行：宮本 又郎

パネリスト：佐久間昇二／伊藤 謙介／田中 一弘／

沢井 実（稲盛和夫研究会副会長、大阪大学名誉教授）

開会挨拶

宮本 皆さん、こんにちは。稲盛和夫研究会会長の宮本又郎でございます。開会にあたり、ひと言ご挨拶を申し上げます。

稲盛和夫研究会につきましては、ご承知おきかと思いますが、4 年前の 2020 年に発足いたしました。稲盛和夫名誉会長の資料を一括所蔵している稲盛ライブラリーの資料を活用して、稲盛和夫研究の深化を図るという趣旨で成立した学術組織でございます。現在、研究者 17 名と稲盛ライブラリーのスタッフで構成しております。

活動としましては、年数回の内部研究会の開催、個人研究の推進、それに本日開催していま

す、外部にも公開するシンポジウムを年1回開いております。これらの活動や成果などについては、研究会のホームページ、研究会の機関誌『稲盛和夫研究』が閲覧できますので、関心のある方はご覧いただければ幸いです。

さて、本日の第4回シンポジウムは「松下幸之助と稲盛和夫——時代を超えて受け継がれる経営の原点——」をテーマとして開催することとなりました。今年は松下幸之助さんの生誕130年、稲盛和夫さんの三回忌にあたります。言うまでもなく、松下さんと稲盛さんは日本の歴史上、燦然と輝く偉大な企業家です。この両者の経営や哲学・思想を改めて振り返り、その共通性や独自性を明らかにすることを通じて、失われた30年を経て、新しいステージに向かおうとしている今日のために教訓を得たいというのが、本シンポジウムの趣旨であります。

キーノートスピーカーとして、元松下電器産業副社長佐久間昇二様と元京セラ会長伊藤謙介様をお迎えしています。佐久間さんと伊藤さんは、それぞれ松下幸之助さん、稲盛和夫さんに親しく、聲咳に接せられた方であります。本日はとっておきのエピソードなど、意義深いお話を伺えるものと楽しみにしております。佐久間さん、伊藤さん、よろしくお願いいたします。

稲盛さんの京セラにとって、最初の製品の納入先が松下電子工業でしたし、稲盛さんも松下さんの思想、理念に大きく影響を受けたと言っておられます。本日は、PHP研究所様のご厚意で、松下さんと稲盛さんが1979年に対談されたときの貴重な音声を初公開いたします。両者の交流の一端を垣間見ることができる大変興味深いものですので、皆さんお楽しみください。このことを含めまして、本日のシンポジウムはPHP研究所様の全面的ご協力をいただいて開催する運びとなりました。PHP研究所の皆様には厚く御礼申し上げる次第でございます。

本日は、会場参加約200名、リモート約500名、合計700名以上（事前登録者の概数）の参加をいただいております。このようにたくさんの方にご参加いただき、改めて松下さんと稲盛さんの人気といいますか、ご両人への関心の深さを私どもも再認識させられた次第です。

本日はちょっと欲張ったプログラムとなっております、スケジュールが非常にタイトです。そのため、ご参加の皆様からのご質問やご意見をお受けする時間を十分に設けることができませんでした。この点、予めご容赦いただきたいと思います。

それでは、長丁場ですが、何卒よろしくお付き合いくださいますようお願い申し上げ、開会のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

第1部 松下幸之助と稲盛和夫から学んだ経営の原点

講演①「松下幸之助に学んだこと」

佐久間昇二（ぴあ株式会社終身相談役、元松下電器産業株式会社副社長）

ただ今ご紹介をいただきました佐久間でございます。いつも申し上げるのですが、幸之助最後の直弟子でしたか、そういう紹介を受けると先輩からお叱りを受けまして、「おまえだけじゃない。最後の弟子の一人と言え」と。いつも司会者をお願いするのですが省略されますので、また先輩に怒られかねませんのでひと言申し上げておきます。

それから、お話ししているときに私は幸之助さんのことを「相談役」と申し上げます。「幸之助」と言うのはおこがましいですし、「幸之助さん」と言うのはいかにも馴れ馴れしい感じがいたしまして、申し訳ありません、「相談役」と申し上げたら幸之助さんのことだにご理解をいただきたいと思います。

私は、松下電器（現パナソニック）に入社したのが1956年ですので、もう68年経っております。相談役と私は年齢が37歳違います。私は父が38歳の時の子どもですので、ちょうど親父のような感じでございます。最初に相談役に報告に伺いましたのが、入社して、たしか5年目だったと思います。28歳でした。平社員でした。当時、相談役は65歳、現役の社長ばりの頃でございます。最後の報告に伺いましたとき、相談役は90歳になっておられました。私は53歳で常務をしておりまして、国内家電の営業責任者でした。最初にお会いしてから最後の機会まで25年間、ちょうど4分の1世紀、お仕えしたことになります。なお、その4年後、94歳で相談役が亡くなりましたけれども、明治・大正・昭和の三代にわたって見事に生き抜かれたわけでありまして。今日は、その最初の出会いのときと最後の出会い、そしてその間に1回報告いたします三つの事例を中心に、相談役についてお話をしてみたいと思います。

1. 最初の出会いで学んだ経営者として必要な五つのこと

最初に出会ったのが、1960年のことでございました。当時、私は本社の企画本部調査部で業界調査の担当をしておりました。ある日、企画担当の藤尾専務から、「社長が某ミシンメーカーの前払割賦制度を松下でもやりたいと言ってられる。一度そのことについてよく調べて、おまえの意見を聞かせてほしい」ということでございました。某ミシンメーカーというのは、当時、業界では第3位でありましたが、この前払割賦制度を導入してからぐんぐん成績を伸ばして業界のトップメーカーに躍り出ていました。それだけではなく、貸借対照表（BS）を見ますと現金をかなりたっぷり保有しているということで、おそらく相談役の目から見たら、すごい会社だな、いい会社だなというふうに思われたのだと思います。

当時、家電業界は冷蔵庫やテレビを売り出した頃でありまして、高額商品に当たりますので、割賦制度の導入について大変関心を持っていた時期でございます。私は、調べた結果、導入すべきではないという結論を出しました。そして専務にそのように報告いたしまして、これで私

の仕事は終わりだと思ったのですが、ある朝、専務に呼ばれて、三役会議でおまえが直接報告するようにという指示を受けました。三役会議というのは、当時、松下電器で松下幸之助社長、松下正治副社長（娘婿）、それから高橋荒太郎専務（相談役が最も信頼する大番頭）、この3人の方が合議で会社の重要事項を決めている会議でして、最高の決議機関になります。その会議に出席して報告をするように言われ、びっくりいたしました。通常、企画関係ですと担当専務か局長クラスが出ていくわけで、平社員が出ていくのはあり得ないことです。専務にそのことを申し上げますと「いやいや、社長がどうしても調査した人間の意見を聞きたいということだから、おまえが行くように」ということで、いよいよその三役会議の朝を迎えたわけでございます。

私が会議室に入っていきますと、正面にお三方が座っておられます。相談役を真ん中にして左右に副社長、専務。両サイドに関係者がおります。3人の席の前に一つ席がありまして、私がそこへ座るわけです。ちょうど裁判所で言いますと前に裁判官が3人座っていて、隣に検事と弁護団がいる中に被告が一人引っ張り出される感じで、私はがちがちになっていました。座りまして、正面の相談役を見ますと、体を乗り出して私をじっと見ておられます。それがすごく優しく、慈父のように感じまして、一遍にがちがちが取れてスムーズに報告ができたのです。そのときの印象が、まず第一に「これはすごい人だな」という気がいたしました。

報告が終わりますと、質問が二つございました。一つは、「君な、この調査、君の目で確かめたか。君の足で確かめたか」と。つまり、現場を自分で調べたかということが第一の質問でした。当然それはそうしているわけですので、説明をいたしました。そうしたら「わかった」と。

二つ目が、「でもな、君な、この会社は上場会社やろう。しかも、評判が非常にいい会社というじゃないか。そういう会社がやっていることをうちがやったら何であかんねん」という質問でございました。私は、「上場会社だからといって、あるいは評判のいい会社だからといって、その会社のやっていることをうちが真似るということは、判断の基準としてはいけないことだと思います。このことをやることが当社の経営理念に即しているかどうか、そこに価値判断を置くべきだと思います。その視点で言うと、この制度の導入は、当社はやるべきではありません」と申し上げました。

非常に生意気な言い方になったと思うのですが、そうしますと相談役は即座に、「わかった。やめよう」とおっしゃいました。これには逆に、私のほうが驚きました。通常ですと、「わかった。ありがとう。あとは3人で話して決めるからいいよ。ご苦労さん」で終わる話なのに、そうはならず、即座に「わかった。やめよう」とおっしゃった。これには実は大変驚きましたし、また大変な責任を感じました。ここ（スライド）に「最初の出会い しびれた この人のためなら」と書いてありますが、一遍に惚れてしまいました。そして、この人のためなら全力投球しようという気持ちになったのですが、同時に、経営者として必要な五つのことを学んだように思います。

一つ目は、経営の価値判断はあくまでも経営理念に即して行うべきであるということ、あるいは経営理念が価値判断の基準であるということ、を、まず明確にしているということがあります。二つ目には、「君の目で確かめたか」という徹底した現場主義があります。三つ目は、勘の大切さです。経営者として即断できる、それには鋭い勘が大切だということを教えていただいたと思います。相談役は、後ほど調べてみると、自分の経営判断の9割は勘だったと、勘の大

切さを強く言っておられるのが印象的でした。四つ目はコミュニケーションです。がちがちな私が親父に話しかけるように話せた優しさ、そのコミュニケーションのすばらしさをすべてに感じていかなければならないと思います。最後に、素直な心です。入社5年目の平社員の言うことでも素直に聞こうというその素直な心が、経営者としてひょっとすると一番大切なことかもしれません。この五つを学んだことは、私にとってすばらしい財産となりましたし、最初の出会いは本当に幸運であったと思います。

2020年に、原発事故裁判で有名な河合弁護士が東京新聞に手記を連載されていました。河合弁護士は某シンメーカーが倒産したときの担当弁護士をされたようで、その中にはっきりと「予約販売制度がこの会社を滅ぼした」と書いておられたことで、自分自身としては納得したというか、人の不幸を笑うわけにはいきませんが間違っていなかったのだなということを、強く感じたことを記憶しております。まず、最初の出会のお話を申し上げました。

2. ドイツ・ハンブルグでの教え

(1)「当社の経営理念を売ってほしい」

それから9年の歳月が流れまして、私は37歳になっておりました。当時、ドイツのハンブルグで、乾電池をヨーロッパで普及させるため、駐在員として13カ国を担当する仕事に就いていました。6月だったと思います。相談役がオランダのフィリップス社、高槻に松下電子工業というのがありましたが、その電子工業をつくったときの提携会社ですが、そこのお祝いの会に招かれてオランダに來られました。

その帰り道にハンブルグに寄られまして、イギリス、フランス、イタリアなどヨーロッパの各地にいた13人の駐在員を集めて、相談役との会議が行われました。会議の冒頭、相談役は「すまん」とおっしゃいました。「負けてるな、うちの商品は。苦勞をかけてるな」とおっしゃったのです。普通、日本から来る偉い方は、「もっとしっかり売らんかい」などと発破をかけることはされますが、自分の負けたことは認めようとされません。しかし、最高の経営者が「すまん。負けてるな」とおっしゃった。これは、変な話ですけども、駐在員としては本当に嬉しい気持ちでした。「ああ、苦勞をわかっていただいている」という思いがしました。その次に出た言葉が、「3年間、僕に時間がほしい」というものでした。3年の間に勝つ商品をつくって届けてやろう、3年間待ってほしいということを言われました。これもまた、駐在員にとっては大変嬉しい話でありました。

問題は、その後でした。「ところで、僕は3年間で勝つ商品をつくる。君たちは、その3年間で勝つ販売網をつくってほしい。強い販売網をつくってほしい。これが僕の願いや」とおっしゃいました。これにはちょっと驚きました。負けているとおっしゃったのです。3年間待てとおっしゃった。我々はその間辛抱して、商品が来たときには思い切ってやろうという気持ちになっていたときに、3年間で強い販売網をつくってくれというのですから、ちょっとこれはどうなんだという思いがしまして、駐在員が怪訝な顔ををしたのだらうと思うのです。それを代表して森さんという当時の駐在員の代表が、相談役、当時は会長に、「会長、お言葉ですが、今、商品は負けているとおっしゃった。売る商品がないのです。売る商品がないのにどうやっ

「強い販売網をつくったらいいのか、お教えください」とストレートに質問いたしました。相談役は、我々の顔をじっと見回しながら、「売るものはあるで。うちにとって一番売ってほしい商品があるねん」とおっしゃいました。「えっ?」と思いました。「経営理念を売ってほしいねん。うちの経営理念をお店に届けてほしいねん」、そうおっしゃいました。これにはあっけにとられました。おそらく全員ぽかんとしていたのではないかと思いますけれども、相談役は「ええか、頼むで」ということでその話を終わられました。

相談役が帰られてから、あれはどういうふう考えたらいいのだろうかということ、みんなでも考えました。というのは、私たちは、売るものは商品だと思っています。商品というのは、ラジオでもテレビでも、形のあるものです。値段がついていて、スイッチを押せば動く。よその商品とまともに比較できる。つまり商品売るのが売ることだと思っていますから、経営理念という形のない、目に見えない、値段もつけられない、そんなものをどうやって売らんだという疑問がまず出てまいります。しかし、相談役が言われるのはそういうことではないはずだな、何かあるなということ、いろいろ話し合った結果、こんな結論を出したわけでありました。

これを相談役流に言いますと、「ええか。君らな、テレビを君らがお客様に直接売ろうとしても、そうはいかんわな。ドイツでもフランスでもイタリアでも、卸屋さんがいるわな。あるいは、小売りの皆さんの協力を得ないと物は売れないわな。となると、我々がまず大事にしなければならないのはお店を選ぶことや。どういうお店に我々の商品を売っていただきたらいいのか、それを選ぶことが第一やな。そのときの選ぶ基準は何や。それはわが社の考え方に共鳴していただけるお店を選ぶことや。例えば、どんなにたくさん売ってくれても、安くたたき売するようなお店に任すわけにはいかんわな。だから、まず第一に我々がやらなければならないのは、当社の理念を相手に理解していただく、共鳴していただくことや。当社の理念って一体何や。どういう理念で売らなや。それは共存共栄の理念やな。もう一つはお客様第一の心、お客様大切な心やな。これをお得意様にお話しすることが大事や。

しかし、共存共栄、あるいはお客様大切な心をお得意様に言ったとしても、こうおっしゃるだろう。『みんなそういうことを言うで。わしらは言葉だけでは判断できんよ。どうやってそれを君らが現実のものにしてくれるのか、具体的なことを聞かないと判断できない。そして、実際に自分たちで手にしないと、本当には理解はできないよな』。さあ、それからが君ら現場の諸君の仕事や。ドイツやフランスやイタリアのお店に、こういうことで私たちはあなたと共存共栄の実を上げますという具体的な何か。例えば価格戦略、例えば商品戦略、例えばチャネル戦略、サービス戦略、宣伝・顧客戦略をこういうふうにしたいと思っています、こういうことをやりますとお示しをする。それを相手が理解すれば、商売のスタートが切れるはずや。あとはとにかく有言実行や。言うたことは必ず守る、そういうことを通じて信頼の輪をつないでいくことが大事なんや。だから商品売る前に経営理念を売ることが、当社の考え方なんだ」と、そういうことを教えられたのであります。

(2) 信頼関係の源は経営理念の相互理解と共鳴

日々悪戦苦闘が続くわけでありまして、それから7年経ちまして、帰国のときがまいりました。私は13カ国を乾電池を売りに歩いていたわけですが、その中で一番成績を上げてく

れていた代理店が、スイスにあるジョン・ライという代理店でした。そこへお別れの挨拶に参りました。チューリッヒから1時間ほど列車に乗っていく、ルツェルン湖畔にある会社です。昼飯を食べながら挨拶をしていたのですが、なぜそんな質問をしたのか今でも不思議に思うのですけれども、「ライさん、僕は日本に帰ることになった。しかし、ヨーロッパが大好きなので、もう一度ヨーロッパに戻ってきたいと思っている。ただし、そのときは松下を離れて、某メーカーの社員として来ることになるかもしれない。そのときは、長い友情があるのだから、また取引をしてね」という話をいたしました。ライさんは、「そんなことはないんじゃないの。もしあったとしても僕が取引をするのは難しいな」と。冷たい返事を受けました。「ライさん、あなたとは7年間の友情があるじゃないの。また、あなたはいつも僕と話をすると某メーカーの話をするじゃないか。そこへ僕が行くのだったら新たに取引先として加えてもらってもいいんじゃないのか」と言うと、彼は「いや、僕はその気はない。おまえとの友情は大切にしたいけれども、この話には乗らない。僕は松下一本でいく」と言いました。

なぜそこまで松下にこだわるのか聞きますと、三つのことを言っていました。一つは、幸之助さんの考え方が僕は好きだし、尊敬している。君らから、あるいは直接、幸之助さんのお話を伺って、その理念に共鳴しているということでありました。二つ目には、私をはじめ現地の駐在員が、このスイスのためにいかにあるべきかということと一緒に考えてくれた。そして、いろいろな施策を行ってきた。そのことが今、実りとしてある。それを捨てるわけにはいかないと。三つ目に、僕もナショナルブランド（当時）に投資をしてきた。それを捨てるわけにはいかないというようなことを言いました。

その答えは私にとって大変勇気づけられるものでありました。7年間、相談役の教えを守ろうと努力したことが、彼の言葉の中に現実として出されている。相談役が私たちに求めたものを彼がきちんと説明してくれたということで、経営理念を売ってほしいという、それが現実的になったことを理解しながら帰国したのでございます。

日本へ帰りましてから、相談役がハンブルグで言った言葉は思いつきだったのか、あるいはそういう考え方をずっと貫いていたのかを調べてみようと思ひまして、松下電器の営業史を調べていきますと、敗戦して1年経ち、国内の商売を再開したときに、相談役は全国の営業責任者を集めて、商売を再開するにあたっての考え方を述べておられました。「販売の衝にあたる者は、単に商品売るという観念ではなく松下電器の経営理念を買ってもらふ心でなければならない」「販売店各位、並びに一般需要家に対する松下電器の理念は一に“共存共栄”の理念である」という言葉が、国内の販売開始のときの言葉として残っております。

私なりに理解いたしますと、取引関係を開始・維持・発展させる最大の鍵は相互の信頼関係にある。その信頼関係を築き上げる源は、経営理念の相互理解と共鳴にある。理念で結ばれば、それが日常の取引の中で生かされる限り長い絆となり、相互繁栄の道につながる。経営理念の自分化・見える化・日常活動化が大事であり、社員一人一人の行動の中に理念を定着させることが大切だということだと考えております。以上が、私がハンブルグで教えをいただいた「経営理念を売る」ということについての理解でございます。

3. 最後まで業界の共存共栄を求め続ける姿に感銘

次に、最後の出会いになります。1985年4月、相談役は90歳になっておられました。私は53歳で、常務、国内家電営業担当という立場でございました。ある日、相談役のところへ参りまして報告をいたしました。報告を終わりますと、「君、広島の久保さんのところへ行くことはあるか」と聞かれました。「来週、新築祝いにお伺いすることにいたしております」と申し上げますと、「そうか。僕の手紙を持っていってくれないかな」ということで、手紙を託されました。広島の久保さんというのは、第一産業という、今のエディオングループになるのですが、当時は全国一の家電量販店でした。久保さんとは相談役が大変親しくされていて、久保さんは冗談に「佐久間君、僕は家電量販店のナショナルショップや」とおっしゃっていたくらい自負を持っておられる方でした。その久保さんへの手紙を託されたわけです。

手紙を携えて久保さんにお会いすると、久保さんはじっと全部読まれて、「佐久間さん、わかった。相談役に、お考えは決して忘れてはおりません。そのことを私は大切に考えていきたいと思うから、くれぐれもよろしくお伝えください」とおっしゃいました。また同時に、「あなたはいい上司を持って幸せやな」とおっしゃったのです。私は手紙を読んでいませんので、久保さんをお願いしてコピーをいただいて、帰って読ませていただきました。

当時、相談役は病院でほとんど寝たきりでしたが、私どもが会いに行きますと、きちんとした背広姿で、隣の部屋でお会いくださっていました。しかし、声がほとんど出ないのです。秘書の六笠君、これは長いことそばに仕えていた人ですが、六笠君が通訳をしてくれるというような状態で、普通の状態ではないときであります。何と便箋15枚に、綿々と訴えておられました。「二十数年前にあなたとお会いした。そのとき私がお願いしたことは、あなたは将来、家電の量販を背負って立つ人だから王道を歩んでほしい。覇道を歩まないでほしい。王者になってほしい。覇者にならないでくださいということでした。今の情勢を考えると、この心はますます強くなっています。ぜひ今後とも業界の発展のために、流通の共存共栄のために王道を歩んでほしい。覇者にはならないでほしい」ということが、切々と訴えられていたのです。最後まで流通面における共存共栄を求めている相談役の姿に接し、私は流通の経営責任者としてこの道を大切に行かなければならないと心を決めた次第であります。これが相談役との最後になりました。

相談役は、1989年4月27日に亡くなられました。94歳でした。当時、私は東京駐在の副社長をしておりました。お昼のニュースで知り、慌てて大阪へ駆けつけました。そして、西宮のご自宅に伺いまして、最後のお別れをいたしました。ちょうど夜も更けておりました。ご自宅の玄関を出ますと、暗いところから急にライトを浴びました。テレビ局が待機していて、弔問者にインタビューをしていました。私のところへアナウンサーが近づいてまいりまして、「佐久間さんですね。あなたが相談役とおつき合いされてきた中で一番大切なこと、印象に残っていることはどういうことでしょうか」という質問がございました。突然のことで準備をしていたわけではありませんが、私は「ハンブルグで教えをいただいた言葉が、私にとっては一番大切な言葉になっております」と申し上げました。そうすると「経営理念を売るというからには、どんな言葉で売られたのですか」という質問が返ってきまして、「共存共栄です」という話をい

たしました。

話はそれで終わったのですが、ご自宅から伊丹の空港へ行くまでの車の中で、やはりあのハンプブルグの出来事が自分にとって最も大切になっていることを強く感じ、最高の教えをあの場でいただいた。そして、そのことが私が生涯歩む道の道しるべになったということを感じたのでございます。

4. 教えに導かれて WOWOW 再建の道をひらく

最後にお話を申し上げたいのは、相談役が亡くなられてから4年後のことです。

私は WOWOW の再建を命じられ、パナソニックを離れて社長を拝命いたしました。全く別の業界でございます。当時の WOWOW は、経営破綻、倒産の危機にありました。放送開始後まだ2年でしたが、その年の売上が346億円で、赤字が単年度200億円、累計が800億円に達していました。放送業界のドン、日テレの氏家さんと言えば皆さんおわかりになるかもしれませんが、氏家さんのところに社長就任の挨拶に伺いました。氏家さんは私に「佐久間君、気の毒やな」と言うわけです。「あの会社はな、もう誰がやってもダメなんや。つぶしたほうがええねん」と言われたのですね。これから社長になる男にそう言われたので私もちょっとショックを受けましたけれども、逆にやったろうという気持ちになりました。しかし、経営再建のシナリオをどうすべきか。相談役の本をいろいろ読みましたが、そんなシナリオなど書いてありません。そこで、相談役が60年間経営者として歩んでこられた中で最大の危機は何だったのか。それはなぜそうなって、どう克服されたか。それを学べば、再建のシナリオが私なりに書けるはずだと思いました。

それをまとめたのが、「3つの心構え」と「7つの決め手」という10カ条です。この10カ条についてご説明する時間はありませんけれども、私はこれに基づいて再建のシナリオを書きながら、3年間で赤字をゼロにしようと思いました。200億円の赤字というのは相当の負担ですが、とにかく必死になって3年間でゼロにしようと思ったわけです。結果、何と62億円の利益が出るようになりました。

相談役の言葉に、「経営のコツこなりと気づいた価値は百万両」という言葉があります。そして、三つの大切なことがあると言っておられました。一つは、経営のコツというのは与えられるものではない、自らの力で習得するものだということです。二つ目は、実験の場が必要であるということです。「そのために事業部制や子会社制をつくった。その中で経営者を育て、経営のコツを習得させようと努力した。でも、それをやっても10人に1人コツを得てくれるかな」ということを言っておられました。三つ目は、システムや形だけ真似てもムダである。一番大切なのはそのシステムや形を生かす素直な心があるかどうかだということです。

いずれにいたしましても、与えられた場、あるいは自らつくり出した場で、この経営のコツを生かして立派に成果に結びつける。つまり、百万両の価値を使って、一千万両、いや一億両の新しい価値を生み出さなければなりません。それが残された我々の使命であり、相談役がつくり上げた経営のコツこなりと気づいた価値、その価値をいかに生かし、いかに結果に結びつけるかということが、私たちの大切な仕事であると思います。我々に残された最高の使命は、

百万両の価値を一億両にする、そのことではないかと思います。

以上、私なりに準備をいたしましたお話をさせていただきました。これで終わりたいと思います。長時間にわたりご清聴ありがとうございました。

講演②「稲盛和夫から学んだこと」

伊藤 謙介（元京セラ株式会社会長）

ご紹介いただきました伊藤でございます。先ほど佐久間さんからすばらしいお話をいただきまして、もう全部言っていたいただいたような感じがしております。私は「魂の転移——理念の継承——」ということでお話を進めさせていただきたいと存じます。

稲盛が亡くなってもう3年になるわけですが、最後に稲盛に会いましたのは亡くなる1週間前で、ご家族からお電話をいただきまして、稲盛の自宅に飛んでまいりました。そのときにはもうベッドで寝ておられ、「おお、よう来たな」という言葉をいただきましたが、もうあまり力が感じられませんでした。最後にいただいた言葉は「おまえも元気でね」というもので、最後まで優しさというものを持っておられました。世の中では、稲盛はものすごく厳しいという話だけが流布しており、若い頃には「狂セラ」と週刊誌に書かれるほどだったのですけれども、やはり優しさと厳しさの両方を持っていたリーダーではなかったかと思っております。

1. 「魂の転移」こそ稲盛経営の本質

私は「魂の転移」ということが、稲盛経営の本質ではないかと思っております。また、それは「理念の継承」と言い換えてもいいかと思います。京セラは、毎年、稲盛がスローガンを決めて、それを目標に全員で頑張ってきました。

例えば、昭和55年に稲盛が示したスローガンが、「思想の深遠なるは哲学者のごとく、心術の高尚正直なるは元禄武士のごとくにして、これに加うるに小俗吏の才能をもってし、さらにこれに加うるに土百姓の身体をもってして、はじめて実業社会の大人たるべし」という福沢諭吉の言葉です。翌年に稲盛が掲げましたのが「潜在意識にまで透徹する程の強い持続した願望、熱意によって、自分のたてた目標を達成しよう」というスローガンです。さらにその翌年は「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」というものでした。

この3年間のスローガンにあるように、ただ業績数字を上げるなどという文言は入っていないのです。そこに私は「魂の転移」といいますか、社員がどのような思いを持って一つの方向に突き進んでいくかということを言われているのだと思うのです。要するに「魂の転移」というのは、どのような思いで仕事をしていくかということを組織内で共有していくことを象徴的に言っているわけです。

稲盛はよく「相手の顔が紅潮するまで話さなかったら話になるか。自分は一生懸命話す。必死に話すから魂が抜けていく。自分の思いというものを魂込めて、相手に転移するぐらいに話さなければいけない」と言っていました。それを「魂の転移」というように、私は言っているわけです。私自身も日頃の仕事で「一生懸命しゃべるから相手の顔が紅潮する」とよく言ったものです。

稲盛は、思いというものが相手に伝わらなくてはいけないのだと言っているわけです。少し話して相手が理解できなかつたら、聞いているほうが悪いのではなく、思いというものを相手に転移するくらいまで話していない側の問題だというわけです。私はこの「魂の転移」ということが、稲盛の経営の根底にあるように考えています。「理念の継承」ということも、その思いの転移というものが組織全体に浸透して、社員みんながベクトルをそろえて頑張っていくということだと私は理解しています。

2. 魂の存在を理解した臨死体験

稲盛和夫の経営とは、「魂の存在を信じ、経営の根幹に置く」ことだと考えています。経営者が自らの魂を磨き、組織に伝え、集団の魂としていくことだと思うのです。しかし、まずは魂というものがあるのか、ないのかということになるわけですが、私のことで申し訳ないのですけども、少し経験をお話しします。

平成元年、社長になって1年も経っていない頃、金曜日だったと思うのです。京セラでは毎年、一斉に創立記念式典を開催します。私は三重県にある工場に行く予定になっていたのですが、朝方4時ぐらいでしたか、ものすごく胸が痛くなったのです。家内が近くにいたものですが、よかったのですが、ホテルだったら危なかったかもしれません。ベッドから起き上がり、おかしいなと思っているうちにもっと苦しくなって、ベッドから降りようとして倒れて頭を打ったものですから、救急車を呼んだわけです。

5時頃に救急車が来たのですけれども、どこも受け入れ先がありません。日赤もダメ京大もダメ、どこも受け入れられないと言われました。私は意識朦朧として家内と2人で救急車に乗っていたのですが、家内が救急隊員から「どこか知っているところはありますか」と聞かれているのがかすかに聞こえました。救急隊員が聞くのもおかしい話だと思うのですけれども、当時、京セラの本社が山科にあり、近くに産業医の病院がありました。「そこなら受け入れてくれるのではないか」という話を家内がしてくれて、その病院に運ばれました。

病院に着いて2時間ぐらいして医者が来てくれて、心臓がおかしいということがわかりまして、緊急で心臓の血管を風船で広げるカテーテル手術をやったのです。今は腕から管を入れますが、当時は足の付け根から管を入れていたので、私は目隠しをされてベッドに横になりました。その手術の最中に、意識を失ったために電気ショックを受けることになります。当時は今よりももっと強い電気ショックだったと思います。後で元気になってから身体を見ると黒ずんでいましたので、相当なショックだったと思います。

その電気ショックを受けたときに、意識を失って目隠しをしているのに、なぜかその場の光景が見えたのです。医師や看護師が必死に動き回っているところも見えましたし、心電計も見えました。そのとき私は、非常に気持ちのいい世界をさまよっていたのです。前日に円山公園で桜見物をしていたということはあるのですが、意識を失うと、きれいな桜並木が出てきまして、これはすごく気持ちのいい世界だな、こういう世界がずっと続いてほしいと思った途端に、ガーンと電気ショックを受ける、それが3回もあったのです。そのときに、先ほど言いましたように、自分が目隠しをして意識を失っているのに、医師たちの動きや心電計が見えてい

る、それが私は不思議で仕方ありませんでした。

後日、稲盛に見舞いに来ていただいたときにその話をしましたら、「それはおまえの魂が部屋の上のところから見ていたんだ」と、真剣にそうおっしゃいました。いわゆる魂が肉体から分離する幽体離脱です。私の魂が浮遊して部屋の上のほうからベッドに横たわる私の身体を見ていたと言われたのです。さらには、「早く元気になって出てこい。株主総会まであとひと月だ。おまえがやらなければ誰がやるんだ」ともおっしゃって、「厳しいな」とも思った記憶があるのですけれども、稲盛は魂というものは本当にあるということを言われていたように思うのです。

だから私は、魂の存在を信じるとともに、経営の一番もとにあるのも魂だと考えているのです。以来、魂の存在を確信し、その後の経営にも示唆をいただきました。やはり「魂の転移」ということを考え、経営をしなかったらいけないと思うのです。経営者はみんな、普通にさらっとは言うのですよ。みんな指示はするのですけれども、相手の顔が紅潮するまで話す幹部が今、京セラにどれだけいるか。

ここが非常に大事なところで、稲盛はよく必死になって経営方針を幹部に話すのですが、その幹部がうつむいて下を見ていたら「おまえ、何を下向いている。もっとしっかりオレの顔を見て聞かんか」と叱るのです。このようなことを経験した幹部の方がたくさんいらっしゃると思うのですが、やはりそういう点は厳しかったです。

当時は夜中まで働いていましたので、疲れて下を向いていたら「もっと顔を上げて聞かんか。そんな態度で経営なんかできるか」と叱られたことが私もあります。魂の存在を理解し、自らの魂から発した思いを、相手の魂にどう伝えていくかということが、結局は経営の要諦ではないかと思います。

本当に真剣に命がけで相手に伝えていくということが、非常に大事なことじゃないのかと思います。「魂の転移」ということをお話しさせていただきました。繰り返しになりますが、稲盛は魂の存在を本当に信じていたと私は思います。

3. 魂は存在する

もう随分前のことですが、たまたまテレビを見ていましたら、NHKで「臨死体験 立花隆 思索ドキュメント 死ぬとき心はどうなるのか」という1時間くらいの番組があって、魂はあるのかなのかということテーマに放送されていたのです。立花さんが海外を含めて50人ぐらいの方にインタビューをされて、半分は魂はあると言い、半分は潜在意識あるいは脳のイメージとして残ったものが出たのではないかと言い、ほぼ半々でした。立花さんも明確に結論づけられなかったのですが、私は魂というものはあるのではないかと改めて思いました。

ある会で、ノーベル賞を受賞された有名な科学者がいらっしゃって、この議論になりました。稲盛も横にいたのですけれども、私が魂はあるのではないかと行って臨死体験の話をしましたら、その方は「魂などない」と明確に言われました。科学的に証明できない、微妙な話だと思うのですけれども、稲盛は魂の存在というものを信じていて、その魂を社員にどう伝えるかがリーダーの使命であるとも言っていました。部下が何かで失敗すると、それはあなたの魂が伝わっていないからじゃないかということを、リーダーに懸命に説かれていました。

去年の10月、朝日新聞朝刊に興味深い記事が出ました。2023年のノーベル文学賞を受賞した、詩人で劇作家のヨン・フォッセに関するものです。記事によれば、「1959年ノルウェー生まれで、7歳の冬、地下室への階段で転び、ガラス破片で手首の動脈を切り、病院へ緊急搬送。人生の進路を決定づけた経験を語る。『出血多量で朦朧とした意識の中で、“何か”を見た。何かを見る自分を外部から見ているもう一人の自分を見た。このときから私は作家になったと思う』と。『死』との対峙、『自己と自己を他者と見るもう一人の自分の二重性』、『何か』とは神なのか、『自分とは何者なのか』、永遠なるこの『存在』の問いを、フォッセは問い続けている」という内容です。

私と同じような体験をされた方が、「神を見た」「だから私は作家になった」と言われていて、やはり魂というものの存在を感じておられる、こういう方でないとノーベル賞は取れないのかなとも思いました。なかなか難しい問題だと思うのですが、私はこれが稲盛経営の根底にある、一つの大切な認識ではないかと思っています。

こんなこともありました。ずっと昔の話ですが、30人ぐらいで幹部会をしていた頃の話です。あるとき、稲盛が透視ができる人を会議に呼びました。当時はユリ・ゲラーなどが活躍していた時代です。透視、要するに目隠しをして箱の中に入った紙に何が書いてあるかを当てるといのですが、稲盛は30人ほどの幹部がいるところで、「思いというものがいかに強い力を持つかということを見せたい」と言って、東京の一流大学の4回生の方を招き、実験を行いました。その方に目隠しをして全く見えない状態にして、別室で書いた字を鉛の容器に入れて、何という字が書いてあるのかを見事に当てさせたのです。私は横で見ていて、本当に不思議でした。

なぜ稲盛はわざわざ東京から人を呼んで、そういう実験を幹部の前でやらせたのか。それは、魂から発する思いというものがいかにすごい力を持っているかということを見せたかったのだと思います。

これが稲盛の経営の原点だと思うのです。だから、魂というところに着目しないといけないわけです。非常にファジーな話に聞こえますが、今まで縷々申し上げてきましたように、私は経営において、非常に重要な示唆をいただいたと理解しています。

4. 松風工業時代にフィロソフィが育まれる

京セラの前身となる松風工業時代に時計の針を戻したいと思います。

最近、松風工業と経営母体を同じくし、今も存続する株式会社松風で、セラミック硬貨が大量に発見されたことが報道されました。戦時中の金属が入手しにくい時代に、磁器で硬貨をつくり、それを流通させようとしたらしいのです。松風という名前を久々に見たのですが、松風工業は我々が辞めて7年ぐらいで会社を整理されたと聞いています。

松風工業はもともと隆々とした会社だったのですが、ジリ貧になっていき、私たちが入ったときには、労働争議で工場の周りには赤旗が立ち並んでいました。えらい会社に入ったなと正直思いました。碍子メーカーで、コンペティターには日本ガイシさんがありました。日本ガイシさんは今も名古屋で隆々とされていますが、松風工業は傾きかけ、碍子だけではダメ

なので、ファインセラミックス、当時でいう特殊磁器をやろうということになり、新しくつくった特磁課のリーダーになったのが稲盛だったのです。

私は他に行くところがなくて、偶然入った会社が松風工業で、たまたま稲盛が上司だったということで、運命的な出会いとしか言いようがありません。^{こうたり}神足工場という碍子をつくる大きな工場の片隅で、稲盛が新しいセラミックスの開発量産に取り組んでいたわけです（写真1）。

経営者は、起死回生の手と考えて打った新規事業だったのでしょうか。しかし、会社は労働者対使用者という対立関係の真っ只中にありました。労働組合は、経営者からお金をできるだけ絞り出せというような姿勢で、労使が完全に対立していました。その中で稲盛は一人敢然と、新しい材料、製品をつくることに邁進していました。

その最初の製品が、松下電子工業さん向けの U 字ケルシマというセラミック製の絶縁部品で、この頃から松下さんにお世話になっていたわけです。この U 字ケルシマに使われるセラミック材料を開発したのも稲盛で、私はそのもとで教育を受けてきました。

当時、松下さんはブラウン管の電子銃に使う U 字ケルシマを、オランダのフィリップス社から輸入されていたのですが、それを国産しようということで松風工業の稲盛に話があって、開発量産に取り組んだのです。「使ってやろう」、松下さんに採用してもらったわけですが、組合がストをしているものだから、工場の出入りが難しいのです。門の辺りに身体の高い組合員がずらり並んで、出荷させないようにしているのです。しかし私たち稲盛一門は、何とかそのストを破って中に入り、仕事を続けました。

当時、ブラウン管はものすごい勢いで量産されていましたが、U 字ケルシマがなければ量産が止まる。絶対に納めなければいけないということで、鍋、米、野菜まで持ち込んで生産を続け、毎晩スト破りをしては納品を続けました。当時国鉄の神足駅、今の JR 長岡京駅近くに工場はあったのですが、そこから松下さんまで、結構重い製品を持って通っていました。

松風工業



特磁課

神足工場(京都府長岡京市) 全景

写真 1

とにかく物をつくって納めなかったら、松下さんのブラウン管、テレビが世の中に出ない、絶対やらなければならないということで、本当に死に物狂いでやったのです。「お客様第一主義」、お客さんとの約束は絶対に守らなければいけないという京セラフィロソフィは、このときに生まれたのです。

稲盛は、自分の机の周りに「みんな集まれ」とよく号令をかけ、みんなに話をしていました。「働く意義とは～」「お客様を大切にすることとは～」というような話をしていました。京セラフィロソフィの根底には、松下幸之助さんから教わったことと、また自分たちで本当に苦しみ抜いて得たものがあって、それらが合わさって、今の京セラフィロソフィはできていると私は考えています。京セラフィロソフィの原点は、やはりこの松風工業時代にあると私は思っています。

苦しかったですけれども、いろいろ経験させていただきました。松下さんに納めてもしょっちゅう怒られて、納期のみならず、品質向上やコストダウン含め、本当にいろいろと教わり、鍛えられたという思いがあります。

5. 創業まもない頃から日本一の企業をめざす

京セラ創業時の写真はいろいろところで紹介されているので、ご覧になった方も多いかもしれません（写真2）。京セラは28人で創業しました。写真では、幹部が後ろに並び、中卒の新入社員たちが前方に並んでいます。田舎の学校でこの写真を見せて、「大企業ばかりねらったらいけない。辛酸をなめつつ、小さな会社から大きくすることをめざしたらどうだ」と言っ

京セラ株式会社 創業

稲盛和夫



1959年4月1日設立 資本金 300万円 従業員数 28名

写真2

たら、みんな NO でした。親御さんも首を振っていました。京セラの創業期のような、吹けば飛ぶような会社には行きたくないとのことでした。

創業時の製品は、先ほど申し上げた、松風工業で生産していた U 字ケルシマで、松下電子工業という松下さんの子会社に引き続いてお世話になりました。創業から何とかずっと利益を出し続けて、もう創立 65 周年ぐらいになるのですが、現役の方にも頑張ってもらって、稲盛の思想をみんなで共有しているからだと思うのですけれども、赤字決算は 1 回もありません。

会社は京都市中京区西ノ京原町というところにあつたのですが、とにかく原町一になる、京都一、日本一になるのだという思いだけはみんなにありました。

現役の方は知らないと思うのですが、創業するときに会社の名前は何という名前がいいかというので、「世界セラミック」とか、「西洋セラミック」「日本セラミック」などの案が出ました。しかし、「やはり京都に生まれたなら」というので、「京都セラミック」という社名になったわけです。そして、まずは京都一、やがては日本一になろうということで頑張ってきましたら、本当にファインセラミックスの分野ではそうになりました。

当時、私たちはみんな、京都一、日本一になると信じていて、何か集まるたびに、みんなで「京都一やで」「京都一にならんといかん」と言い合っていました。近くには、島津製作所さんとか大会社がいっぱいあつたわけですが、「そんなもん、負けたらいかん。とにかく京都一や」「京都一になったら日本一やで」と、しょっちゅう励まし合っていました。なぜそのような途方もないことを信じて、みんな一丸となってやれたかという、やはり魂でしょう。強い思いでしょう。稲盛はそれをもう必死でみんなに説いていました。その頃には、まだ京セラフィロソフィというところまで、思想的に固まっていなかったのですけれども、今に近い原型のようなものがあつたと思います。

思い出せば、大型の台風が来たときなどは、みんな会社に泊まり込みました。安普請の塀が倒れたらいけないので、パンツ一丁になって紐で引っ張っていたこともありました。支援してくださった宮木電機さんからお借りした間借りの社屋、それは古い板張りの建物で、人が上の階を歩いたらゴミがぼろぼろと落ちてくるので、「上を見ていたら目に入る」と注意していたほどです。そのような環境で、なぜみんなが京都一、日本一という思いになれたのか。みんな真剣に魂からそう思っていたからです。そうでなければ、ここまでの成長はなかったのではないかと思います。松下さんも一緒だと思うのです。企業というのは、そうして夢を描き、苦労を重ねながら伸びていくのではないかと思います。日本電産（現ニデック）の永守（重信）さんも「うちも一緒や。本社の 1 階に小さな小屋を展示しているけど、そんな掘っ立て小屋に 3~4 人でやとったんや」とよくおっしゃっていました。

これもよく紹介される京セラ創業の社屋の写真に写っている車は、京セラの車ではありません（写真 3）。稲盛はスクーターで通っていましたし、社員の多くは当時近くを走っていた市電で通っていました。

創業のときから、社屋前の土地で朝礼をやっている、20~30 人くらいが整列して、毎朝一人が、『道をひらく』という松下幸之助さんの書物を読み上げる。みんながその小さな手帳のような本を持っていて、当番が読んでは、自分の感想を述べ、リーダーがコメントするということを行っていました。だから、私たちの原点には、松下幸之助さんの思想があるのです。で

京セラ株式会社 創業（京都市中京区）



西ノ京原町にあった宮木電機の講堂を間借りする

写真3

すから、稲盛の思想も松下幸之助さんの思想に近いものがある。

松風工業時代、松下さんに商品を納入していたときに、稲盛が「松下さんの朝礼に参加させてもらえ」と言うので、お願いして朝礼に参加させていただいたこともあるのです。その頃から、松下さんでは綱領を皆さんで唱和して、仕事に臨んでおられました。それを見た稲盛が参考にして、『道をひらく』をひもときつつ行ったのが、京セラの朝礼の始まりです。

6. 稲盛和夫ならどう考えるか

社員が30人くらいのときから「日本一になる」と唱えていましたが、ただ会社が大きくなることだけが素晴らしいことではありません。大切なのは企業内容です。本当に内容のいい会社をつくらないといけない。いろいろところで話をしていると、「何で大きい会社にならなければいけないのですか」と問われることがあります。私はただ大きくなるだけではなく、業績がいいのはもちろん、社員が生き生きと働き、心から会社を愛し、みんなが尊敬し合っている、そういう集団でなければいけないと思うのです。ただ規模が大きいだけでは、決していい会社とは思いません。小さいより大きいほうがベターかもしれませんが、最高ではないと思います。

社是は、「敬天愛人」です。「敬天愛人」というのは、稲盛が尊敬していた西郷南洲が好んだ言葉で、鹿児島に行くと随所に「敬天愛人」が掲げられています。JRのトンネルの入り口にまで「敬天愛人」の額が掲げられ、驚いたことがあります。「常に公明正大謙虚な心で仕事にあたり、天を敬い、人を愛し、仕事を愛し、会社を愛し、国を愛する心」、今も現役の京セラ社員は、この思いで経営をしていると思います。

また、経営理念は「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」というものです。稲盛は、物の面でも心の面でも社員の幸せを追求するということを強く言っていました。物の面での幸せとは、昇給や退職金が保証され、経済的に充足できる会社をつくっていかないといけない。それには必ずしも図体が大きくななくていいけれども、内容のいい会社をつくっていくことが非常に重要だと思うのです。新入社員が将来定年になるときにも隆々とした、長期的に安定した会社でなければなりません。

そして、心の面でも充足していることが必要です。社員に喜んで働いてもらうためには、楽しいのは当然ながら、働きがいのある、みんなで助け合える会社をつくるのが、非常に重要だと思うのです。

そのような従業員の幸福を実現できるすばらしい会社になるように努めた結果、人類、社会の進歩発展に貢献していくことができる。そのような会社づくりに、経営者は努めなければいけないと思うのです。

稲盛は、必死でそのような理念をもとにした経営に取り組んでいました。それだけに、このようなことを言ったこともありました。「自分が死んだ後、いろんな局面があるだろう。そのときに稲盛和夫がこの場にいたら、どう考えるかということを、おまえたちは考えてくれ」。

創業者は経営理念をもとに経営をしていますから揺るぎはないのですが、後継者はそうはいきません。ですから稲盛は、「稲盛和夫ならどう考えるか」ということを問うように言ったのです。巨額の設備投資を計画するなど、大きな経営判断を行うときに、「稲盛和夫がこの場にいたら、どのように考え、何を言うかを考えてくれないか」ということを訴えたのです。それが、稲盛の遺言と私は考えています。

そうすることが、経営理念に沿って経営をすることになるのです。「物の面でも心の面でも充足した社員の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する」ということ、京セラの今の幹部は皆、このために仕事をされているのでないかと思うのです。私も現役のときは、格好よく言えば、この経営理念実現のためにのみ経営をしていました。忸怩たるものはありますけれども、それは間違いありません。

7. 経営理念を大切にす経営

経営理念を大切にす経営を例えて、私はよく「ノンタイタニック経営」ということをお話ししています。「タイタニック」という映画を皆さんご覧になったことがあると思います。私もアメリカ出張のときにホテルのテレビで見た記憶があります。船の先頭に美男美女が立っているシーンが印象的な映画です。

これは実話をもとにしています。1912年、イギリスからアメリカに向かう豪華客船が氷山にぶつかって、真っ二つに割れて沈没し、1,500名ほどの方が亡くなってしまった。その史実をもとに映画にしたわけです。

私は、それを経営になぞらえているのです。タイタニック号が会社で、船長さんは社長、会社のリーダーです。そして、氷山の海面上が業績、海面下に潜むのが経営理念とします。タイタニック号の船長は氷山の海面上の部分ばかり見ていた。こんなに小さな氷山であれば、この

5万トンもの豪華客船なら蹴散らしていけると思ったに違いない。ところが、氷山はその体積の8割ほどが海面下に沈んでいます。それに気づかず船を進めてしまったがために、船は沈没してしまった。

つまり、業績しか見ていない経営者は、その業績をつくるもとに経営理念があるということがわからなかった、あるいは知らなかったのではないか。そこに経営者の悲劇、リーダーの悲劇があるのではないかと私は思うのです。

稲盛はよく「高い山に登るのであれば重装備が要る」と言っていました。それと一緒になのです。低い山であれば重装備は要らない、しかしエベレストに登るのなら、それだけの重装備、いわば経営理念、哲学が組織に要るのだと申し上げているのです。

私が社長をしていた30年以上前は、経営理念の大切さを唱えても、新聞記者の方から「興味が無い。新技術やM&Aなどという話をしてもらわないと記事にもなりません」と言われたことがあります。しかし、経営にはどうしても、理念、哲学がなければダメだと思うのです。このことは、繰り返し申し上げたいことです。結局、経営とはここなのです。理念から、いろいろな経営施策も、また社員の行動指針も生まれるのです。

松下幸之助さんのもとで経営にあたられた高橋荒太郎さんは、取引先の企業に行きそこで物を買うか買わないかを判断するには、トイレに行ったらすぐにわかるとおっしゃっていたそうです。打ち合わせをする前にトイレに行き、もし汚なかったら買わないということです。それは、規律というものが無い組織でつくられた商品は買えないのだということです。部品の世界では100万個に1個というPPM管理をした品物でないと使ってもらえないでしょう。そのような規律を生む組織には、その根底に確固とした経営理念、企業哲学があるはずです。

私たちは、稲盛から朝礼などで、よく「まっすぐ並べ」と教育を受けていました。2,000人規模の大工場でも、軍隊式に見事にまっすぐ整列するので、「自衛隊より京セラのほうが規律がある」と冗談を言ったことがあるのですが、このまっすぐ並べる規律、それを育むのが、企業の哲学なのです。

以前、松下電子の社長さんとお会いしたときに伺ったのですが、松下幸之助さんが突然、名古屋の松下電子の工場を視察され、工場長と社長を叱られたことがあったそうです。それは、作業台に置いた鉛筆の先が向こうを向いているか手前を向くのかということでした。「作業員によって向きが違う。君たちは何を教育しとんのや」というのです。「鉛筆を置いたときに鉛筆の芯が向こう側に向いていては、ひっくり返すのに時間がかかる、手前に芯を向けんか」と強く叱られたという話をお聞きして、私は松下幸之助さんはすごい方だと改めて思いました。作業机の高さについても注意喚起をされたことがあったそうですが、高邁な哲学を語られる一方、現場寄りの繊細なことにも着目しておられる。本当にすごい方だと思います。

稲盛も同様で、現場で細かな指示をよく出していました。例えば、「工場は隅から使え」とよく話していました。「こんな広い現場全体で、なぜ電気を煌々とつけているんだ。工場フロアの一部にしか機械がなければ、使っていない場所の電気は消せ」ということです。帰るときには、「机上の書類を直角に置きなさい」という指導もよくしていました。

「まっすぐ並べ」という朝礼の話も同様です。大した話ではないように思うのですが、実はものづくりの世界では、このような細かなことへの配慮次第で大きな影響が出ます。そして、そ

れら規律はすべて理念、哲学が根底にあるのです。

8. 企業理念が希薄化したとき、企業の命運は尽きる

最後に、「経営理念と業績は連動する」ということを申し上げたいと思います。宮田矢八郎という研究者の方による、『収益結晶化理論』（ダイヤモンド社、2003年）という本があります。その中にあるのですが、売上や利益が多くなればなるほど、確固たる経営理念を持っている会社が多いのです。理念がある企業のほうが、売上が上がり、利益も上がる。そのことが、膨大な企業へのアンケート調査から科学的に明らかになっているのです。

お話を結ぶにあたり、「企業理念が希薄化したとき、企業の命運は尽きる！」ということを申し上げます。これはもう間違いないことだと私は思っています。京セラ社内で事あるごとに、このことを幹部、社員に訴えていますと、稲盛から褒められたことがあります。今も、企業不祥事が絶えず、また有名大企業が倒産するようなことが続いています。企業、組織というのは、手入りを怠れば一瞬のもとに崩壊しかねませんので、やはり経営者は魂から発した言葉で語り続け、常に理念というエネルギーを組織に注入し続けていく必要があります。

企業理念が希薄化すると、必ず何かが起こります。京セラも海外も含めれば7~8万人に及ぶ社員教育を怠ってはいけません。また、トップ、幹部は語り続けなければいけない。日本電産の永守さんは毎週、土曜日に工場に行って、2時間は話されているそうです。「すごいですね」と申し上げたら「2時間では足らんな」とおっしゃっていました。毎週、たくさんある工場、事業所をまわり、魂から理念を語り続けておられます。だからこそ成長発展を続けておられるのでしょう。

「魂の転移」、自らの魂が伝わるかのように、経営者が語り続けていかなければ、会社というのはうまくいきません。経営とはそういうものだとは私は信じています。

第2部 時代を超えて受け継がれる松下幸之助と稲盛和夫の理念

映像視聴「松下幸之助・稲盛和夫特別対談」

1979年4月6日

『Voice』1979年6月号取材

於：松下電器産業株式会社本社

1. 21世紀をめざしていくにあたり、現代の企業の問題点とは

松下 稲盛さん、お忙しいところ、本当にすみませんな。

稲盛 私では役者不足でもう、まことに恐縮でございます。

今、一番感じていますのは、高度成長から低成長へ移ったり、オイルショックがあったりしまして、非常に日本の経営者の方がみんな右往左往されて、どうすればいいかわからないと。

やっぱり見ておりますと、企業経営というものを本質からつかんでいらっしゃらなくて、本とかいろんなもので読まれたりして、経営とはこういうものだというふうに思っておられる。つまり通常の経営学の常識で経営をやっておられる。そうすると、ある一定のパターンで経済が動いているときは、それで大体人並みにいけるんですけども、変化が起こってきますと、根底から企業経営というものが……。

これは松下さんの一番のところでしょうけれど、本当に小さい商いを自分でやってこられた人、例えば物をつくって、自分で売りに行って、売ってお金を現金でもらって、それで支払い、従業員に給料を払ってというようなこと、そういう経営の原点みたいなものを知ってやってきた方ですと、どんなに基調が変化しようとも、商売の原理、経営の原理というのはそれしかないわけですから、うろたえないと思うんですね。

ところが、例えば一般の企業を並列に見ますと、利益率というのは売上の7、8%、銀行金利よりもちょっとまし程度出ますと、非常にいいということになっている。それ以上利益が出ると、儲け過ぎだといわれている。それは平均的な日本の企業の場合にそうであって、自分の企業でもう少し経営効率を高め、一生懸命商いに精を出せば、もっと利益があるかもしれないという気がするんですね。

つまり“常識”で動いておった状態が、あまりにもあり過ぎるんじゃないか。もっと今後は、おそらく21世紀に近づいていけばいくほど、エネルギー問題とかいろんな問題で社会・経済の基盤が変化していくだろうと思うし、本当に経営の原点というものを知った人が経営していなければ不安ではないだろうかという気がします。

その一つとして、いつも不思議に思うことがあるんです。私が昭和30年に松風工業という会社に入ったとき、月給が9,000円でした。今は私のところでも初任給10万を超えていますね。たしか11万か12万払っていると思います。25年ぐらいの間に12倍から14、5倍、給料を払うようになっているわけです。たまたま私が入った企業はつぶれて今はないんですけども、

その当時ご近所にあった企業はみんな今でも生きています。ところによっては門構えも変わっていない、建物も変わっていないんです。中に入ってみても、オートメーションで人が1人もいなくて動いているかという、フォークリフトだとかそんなものはちょっと変わっていますけれども、ほとんど昔と変わらんような仕事をしているわけです。

非常に不思議に思いますのは、昭和30年のときに月給を10倍払うとすれば——おそらく大企業の重役さんでも10万はもらっていなかったんじゃないかと思うんです——それこそ日本中の猛烈に優秀な大学卒業生だと思うんですけれども、そんなことをすれば会社がつぶれると思うたでしょうね。ところが今、二十何年経ちますと、あんまり変わらん仕事をしていて、15倍払ってやっておられるんですね、みんな。非常に不思議で、人間というのは、時代や環境が変わればそれに対応していく能力は持っているけれども、時代が変わっていかなければ、自らそういう条件を設定して変えることはできないという、そんな気がするんですね。

私どもは輸出が非常に多いものですから、総生産の六十何%ぐらい輸出なんです。その大半がドル建てなんですけれど、この前、40%、50%に近いぐらいの円高になっていったので、みんなつぶれるだろうと思っていたけれども、うちもつぶれませんし、よそもつぶれない。そうすると、それでつぶれないのだったら、円高が起こる前には、どの企業も売上利益率30%ぐらい出ているおかしくないはずなのに、そのときも利益率はやっぱり7%ぐらいで、円高になってもせいぜい5、6%で、ちょっと下がった程度だという、こんなおかしいことがあるんだろうかと思うんです。

ということは、つまり環境が変われば人間というのは変わるものであって、だから経営でも、もっと自分自身で本当に経営していれば、今の利益率ではなくて、もっと本当は利益が高く出せるはずなのに、自分でこんなもんやと思い込んでいるから出せないだけであって……。ところが、こんなもんやと思っているよりは先に時代がざーっと変わるものですから、結局は時代の後から追って変わっていかなきゃならん。同じ苦労して変わっていくのなら、時代が変わるよりも先に変わっていったら、もっと楽しながら変わっていけるはずなのだという、そんな感じがするんですけれど、いかがでございましょうか。

2. ダム式経営について

松下 あなたのお考えのように、時代とともに進んでいくのと、時代の一步後から行くのと、一步先んじて行くのとね、まさにあなたのほうのやり方はちょっと一步先を見てやっておられる。だから、あなたは切り開いてやっていっておられる。一般は、時代とともに、あるいは一步後に下がってついていくというところすな。あなたのおっしゃるとおりだと思います。あなたのお会社は理想的な事業をやっておられる、我々は普通の経営をやっている、という違いがあるわけや。

稲盛 いいえ、そうではございません。私がそういうことに目を開かせていただいたのは、実は幸之助さんのお話を京都で聞いたことがあるんです。もう17、8年前でございましょうか、たしか京都銀行さんかどこかで“ダム式経営”という話を聞かせていただいたことがあります。

会社をつくって2、3年目でございまして、会社経営のあり方で非常に困っていたときに、たしか聴衆の一番後ろのところに座って聞いておったと思います。そのときに実はものすごく感銘を受けたんです。

といいますのは、幸之助さんがダム式経営というものでなければならんというお話をされたわけですね。そうしましたら、講演が終わりましたとき、何百人かの人がいいましたが、そのうち一番下座のほうの私の周囲にいた中小企業の経営者が、みんなしまして「なんや、ダム式経営で余裕のある経営をしなさいと松下さん言うけれども、我々だってみんなそう思っとるわい。それが今、その日のお金に困って駆けずり回って、余裕がある経営ができないから聞きに来たのに、余裕のある経営をしなさいとおっしゃったんでは、何にも勉強にならへんやんなあ」と、こう言うているわけです。(笑)「幸之助さんは大成功されて、今、余裕があるから、あんなこと言わはるのであって、我々に話をしてくれるんだったら、こうすれば余裕ができるよ、こうすればダムがつくれるよと教えてもらわんと意味がないんや」と言っていましてね。質疑応答がありまして、1人の人が後ろのほうから「質問」といって、そういう意味のことを実は言ったんです。そしたら幸之助さんが、「そうですなあ……、そらやっぱし、ダム式経営をやろうと思わんといかんでしょうな、ハハハハ」といって笑われたわけです。(笑)そしたら、みんながなんかワッと笑って、後ろの下座の人たちも笑って、結局終わったことがあるんです。

そのときにガツーンと私を感じましたのは、余裕のない中小企業の時代から「余裕のある経営をしたい、オレはこういう経営をしたい」と、ものすごい強い願望を持って毎日一步一步歩いていると、何年かの後にはそうなるんであって、「やろうと思ったってできやせんや。何かやれる簡単な方法を教えてくれ」というような、そういう生半可な連中ではできない。できる、できないではなしに、まず「そうでありたい。オレは経営をこうしよう」という本当にものすごく強い願望を胸に持っていたら、自然にそういう方向に行くんだということを教えていただいたのに、そういう精神的なものについてはみんなあんまり好きじゃないものだから、何かもっとアメリカ的な経営のノウハウを教えてもらって、こうやったら余裕ができますよと教えてもらえるのかと期待していた。それで非常に失望して、実はすばらしいことを教えてもらっているのに感じていない、というような感じがしました。

ものすごい強い願望、「オレは自分の企業をこういう企業にしていきたい」という願望を、できれば非常に純粋なまでに高めた状態で持ち続けていればそうなるんだということをそのときに教わったものですから、そういうことで実は私は経営をやっておるんです。ですから、環境がこうだからこうしようというんじゃなしに……。

松下 あれは倉敷のときでしたかな。

稲盛 いいえ、それは京都でやられたときです。

松下 15年ほど前でしょう。

稲盛 はい、そうです。15年ぐらい前です。ダム式経営について最初言われて、ちょっと新

聞、雑誌に載った頃でした。

松下 そういうことを思っても、まことにそのとおりやと思わんと、いま稲盛さんのおっしゃるようにならんわけやな。稲盛さんはうまいことわかってくださったんやが、わかってくれはらへん人もあるわけや。それで今、稲盛さんは成功してはるわけや。わからん人は、まだ迷っている人があるかもわからんな。

稲盛 そういうものが非常に大事なんだと。ますます近代化し、科学万能時代みたいですがけれども、人間がやる以上、人間のもとというのは、やっぱりそういうようなものじゃないかという気がしますね。

松下 最近は多くの会社がダム式経営というものが必要であるということを思ってきて、“減量経営”とかなんやとか言うているでしょう。あれはダム式経営に入っているわけや。

金を借りていても、この金は普通は1億円借りないといかんところを5,000万円で辛抱できたというならば、ダムですわな。そういう頭があるから、「普通だったら1億円借りておくところを5,000万円にして、あとの5,000万円は今度にします」と、金の余力を預けておくというふうな方法がありますな。それをわかってくれないといけない。事細かに説明して、なるほどというほど、ダム式経営は易しい問題やないわけや。

3. 経営者にとって真の心の余裕とは何か

稲盛 逆に言いますと、私は余裕がありませんほうでしてね。よく友人にも言われるんです、京都の経営者の連中に。「もっと精神的に余裕がなけりゃ、いい考えは出ない。おまえみたいに朝から晩まで働いとったんじゃ話にならん」と。そういう表現では使われるんですけど、余裕というのは私の場合、なんか自分でぎりぎりぎりぎり仕事に打ち込んでいないと不安感があるわけですね。そのぎりぎり打ち込んでいるときに、やっぱり一番安心するといいますか、これだけ一生懸命やっているんだからという安心感があって、そこから何か生まれてくるような気がします。

本当に物理的な余裕があるときには、いわゆる“小人閑居して不善をなす”という調子で、ロクな考え方しか出てこないような気がするものですから、どうしても物理的にも精神的にも余裕のない状況に自分を追い込んでいって、苦しみもがきながら、そこから何かを抜いているという感じがするんです。世間では余裕というものが要るんだというふうに、よく私は注意されるほうです、逆に。

けれども、余裕というのは、やっぱり仕事を一生懸命やっていて、その中で精神的にゆとりがあるということであって、いわゆる暇があって出てくるものじゃない。一生懸命仕事をやっている中で、ふっと自分を見つめ直すことができる余裕、精神的な余裕があるかないか、というようなことじゃないかという気が私はするんですけれども、いかがでございましょうか。

松下 ぼくもそう思いますな。一生懸命にやっていたら、どこかに通ずる道がありますわな。だから、仕事なり研究は自分を忘れるほど熱心に追求に追求を重ねていかないとできませんわな。けど、それに終始したらそれで必ずできるかといったら、そうとも限らない。身の危険も忘れて夢中になるというようなところから、ポツとした勘が働く。それによってものが成り立つ。そういう熱心な態度は余裕がないかという、そうやないですわな。それでいいかどうかという問題になると、私はそこまで行かないといかんと思いますな。そこまで行っているけれども、なお余裕があるんだと。

稲盛 心の中にですね。私、それだと思いますね。それだと思うんです。

やっている中で、心に余裕がない人ですと、それで終わってしまうんですが、その瞬間は命をかけるぐらい血相を変えてやっているんだけど、ご飯を食べるとか寝るとかいうときには、ふっともとの自分に返れる余裕といいますかね。それが寝ているときまで血相が変わっているというなら、余裕がないというのかもしれないという気が、いまお話を承ってしたんです。

松下 だから、一を聞いてわかる人もあれば、二を聞いてもわからん、十ぺん聞いてもわからんという人もありますな。で、十一ぺん目によやくわかった（笑）という人もあります。さまざまですわな。せやけれども、わからないといかん。五へんぐらい考えてもわからんからやめておくというて、もうそれであきらめたらあきまへんな。だからぼくは「成功は成功するまでやめんこっちゃ」と、こう思ってますよ。

稲盛 ああそうですか。私も技術屋なものですから、研究開発をやりますと、「おまえのところの研究は非常に成功率が高いではないか。同時に何本ぐらい研究をやるんだ。いくつ研究をやって、そのうちいくつ成功するか」と聞かれて、「大体まあやったものは全部成功しますけど」と言ったら、「そんなバカなことがあるか」と皆さんに言われるんですが、私、やりますと——研究の連中も一緒になってやるんですが——成功するまでやるものですから、だから不成功というのがないだけでして。もう何年でもねばってやるわけです、どうしてもこれをやりたいと思うと。やっぱりそれが研究だという気がするんですけどね。もちろんその場合にも、経営に余裕がないとそれはできません。経済的に途中でやめなきゃならんかもしれませんが、十分余裕を持ってやっていると、あんまり頭がよくない人間でも、必死になって4、5年も経てば、大概のことはできると私は思うんでございますけれども。

松下 あなたのほうは模範的な業績を上げてますもんな。

稲盛 いえいえ……。

松下 驚嘆していますよ。

稲盛 実は、おべんちゃらみたいに見えますけれども、『PHP』の小さい本が出たとき、うちは

創業期から社員がみんなとって読んでおまして、半分強制的に“松下教”の信者ばかりです、私をはじめ。ですから、陰ながら私どもの師だと思っています。本当にその真似をして生きてただけです。

松下 いやいや、今どこへ行ってもね、あなたのほうの会社の経営というものを、みんな言うていますよ。京都セラミックのような経営をやらないとあかんなど。(笑)

稲盛 それは私どもがこちらから雑誌やら本やらで教わった行き方を真似てやっているんですが……。

4. 価値観の多様化と目的の共有について

松下 考え方はいろいろあると思うけれど、やはりみんなそれぞれ価値観も違えば、また個性も違うしね、そやから思う存分自分の特色を発揮して、思う存分個々にやりなさいと。しかし、東へ行くんですよ。我々の行く目的は山に登るんですよ、この山に登るんですよということだけは変わったらいかなわな、会社なら会社は。だから会社の目標というものは出しとかなないかん。会社の目標はこういうことをやるんやと。自動車なら自動車をつくるんや、だから飛行機をつくったらあきまへんど。(笑) だからね、この会社は自動車をつくる。自動車にはいい自動車もあれば悪い自動車もあるし、速い自動車もあるし遅い自動車もあるし、いろいろある。そのでき具合によってそれぞれの価値がある。けれども、自動車をつくるんやと。船をつくるんやありませんということだけは、はっきりしとかなないかん。だから、各個性をかためて、こうせえあせえというふうなことは言わないで、できるだけ自由奔放に仕事をさせたらいい。けれども、目的を誤ってはいかんということだけは言わないといかん。

稲盛 確かに国家とか地域社会、学校というところまでは——私はそれを自由な文化人とでも言うんです——自由人としての発想で、オレはこう思うとか、いろんなことがあっていいと思うんですね。ところが、そういう人が戦後の教育を受けてどんどん会社に入ってくるわけです。そうすると、例えば私も戦中っ子です。ただし、戦後の教育も受けています。戦前・戦中の教育と戦後の教育と、ガラッと違うわけですね。私どもは小学校は尋常小学校に入って戦前の教育、中学・高校と戦後の教育を受けている。私どもの世代というのは、ちょうど両方にまたがっているわけです。後半は戦後の自由な発想——学校の先生とも対等で、生徒会で先生を吊るし上げることも許された、そういう時代ですね。そういう時代を通過しますと、戦後の連中の自由な発想、自由人としての立場というのはよくわかるわけです。

ところが企業をやっていると、そういう自由な発想というのは、国家とか地域社会、町内会だとか学校まではいい。会社というのは、どうもそうではない。いまおっしゃったように、まさに登る山があるので、そこに登るんだ。

登山パーティーですと、あの山に登ると決めて、その山に登りたい人を集めたんであって、勝手なことをするために集めたんじゃない。オレはその登山パーティーのリーダーだ。「山はあ

れだ、登るよ」と、こうしますと、山に登りたいという目的だけは一緒だという人が集まります。ところが中には「夜は酒を食らおうが、それは勝手やないか。オレはおまえたちと一緒に山に登るんだ」と、こういうのがいますね。

ところが、明日は岩場にかかってロッククライミングをやらなきゃならん。24時間かかってもし登り切れないかもしれない。ザイルで登っている間に、後ろのやつがゆうべの二日酔いでふらふらしとったんではどうにもならんと思いますから、「酒もええかげんにせえ」と言わなきゃならん。そうすると、「なんでこういう制約を加えられなきゃならんのや」「いや、それは、山に登るためには、やっぱり最低限のルールが要るんだ」と。

つまり、ものを研究し、完成させるには、どういう心構えでなければならないかというのはおおよそわかっているものであって、ただ頭がよければできるというものじゃないんだ。日常の考え方というものも、最低限これだけはベースをそろえてくれなきゃ山に登ることはできないんだということを言いますと、相当、自由な発想というものを制限せざるを得なくなりますね。「あなたがいま言っているような考え方は小市民的な考え方で、市民としてはそれで十分です。けれども、うちの登山パーティーに入ってくれば、それじゃ困るんですよ。最低これだけは守ってくれなきゃ困る」ということを言っているわけです。

ますます文明が高度化して自由人的な発想の人が多くなってくる中で、ベクトルと考え方を合わそうというので言えば言うほど、新入社員の中には「なんやこのオッサン、親父にも先生にも怒られたことがないのに、なんで怒られなならんのや。勝手やないか」というようなことを言う。それとの葛藤みたいな感じなんです、今。

私なんかのやり方というのは、まさに保守反動の権化じゃなかろうかと思いますが、(笑)しかし登山パーティーだと考えれば、私はそれはやっぱり言うべきじゃないかと思うんです。それを「酒をいっぱい飲みたいやつは飲んででもいいんだ」とするのは、まさに登山パーティーのリーダーとしてその登山パーティーの生命まで預かっていますから、それはいいかげんなリーダーであって。責任感のないリーダーなら「あなたが飲みたいなら飲んで結構ですよ。明日どういいう岩場にかかろうと、死ぬのはあんたですからな」と、それでいいですけども、そうでない以上、やっぱり何回も登ったことのあるリーダーなら「そんなもんじゃない」といって教えなきゃいかんのではないだろうか。それをわからすことができるリーダーでなければ、今後の経営者にはなれないという気がするんです。

カッコよく「そりゃあわかるよ、わかるよ」と言っているのは、人がいいのではなく、逆に人が悪いのではないだろうかという気がするんですが、いかがでございましょうか。

松下 あなたのおっしゃるとおりでね、自分の持てる力を十分に発揮して存分にやりなさい。構わん。山にでも登られたらいいと。けれど、「山に登る」という目的ははっきりしている。そうすると勢い「こうせんと山に登れんやないか、そんなことをしたら登れんやないか」と言わざるを得ないですもん。目的があれば、自然に、それを達成するためには言うべきことを言わないといかんとなりますから。結局、山から下るような方向へ行ったら、「ちょっと待て、そらあかんで」と言っておかないといかんわけや。だから、原則は自由であっても、山に登るということははっきりしているんやから、山に登れないようなことをやったら、「ちょっと待て。

おまえの行ってるのは山から下るほうや。反対やないか。目的に反するやないか。目的に反することは許さん」と、こうなりますな。だから、あなたのおっしゃったとおりでいいと私思うんですよ。

稲盛 よく“人・物・カネ”というものをどう動かすかというのが経営だといわれていますけれども、私はそれよりもっと前に、その人が持つ精神的なもののほうがこの三つよりもっと大きいんじゃないだろうかと気が実はしているんです。ものを成功させ得る人というのが持つべき精神構造といいですか、そういうものがあるような気がするわけです。そういうものがわかった連中が何人いるかで企業の強さが決まるんじゃないだろうかとこのうに思うものですから、どうしてもみんなに考え方というものを伝えよう伝えようと思いますね。それは相当な時間、実際の技術的な問題の倍ほどそっちのほうに時間をとっているような気がします。

松下 つまり、制約がなくであり、あってないような状態やな。そういう状態において仕事をやることですか。

稲盛 それはもう本当に極意でございましょうねえ、制約があってないようなというのは。私なんか制約を一生懸命つくっていますけれども。(笑)

松下 何にもなしで行くと、どこへ行くかわからん。だから、ないようやけど、ぴしーっとあると。強いものがあると。

稲盛 それはいわゆる全人格といいますか、全き神様なら、あってなきがごとき制約の中で自由にやらせて、結局、なんぼ暴れさせても、仏様の掌の上だったというふうにできるんでしょうけど、私みたいな凡人だと、杵を締めつけて「この杵でやれ」というようなことを言っているんですけど……。 (笑)

松下 リーダーの程度に応じて、その杵を明瞭にするか、薄もやにするか、全くないようになるかということは、リーダーと非リーダーとの内容によりますわな。だから、これではいかんとか、この程度にしないといかんとかいうことを決めることは、第二の問題ですな。まず第一は、自由でいいと。しかし第二は、だからこういうふうに一生懸命やってくれ、だから君はこういうことをやれ、だから君はこれをやったらいかんと、こうなってきますな。その段階が十あってもいいわけですか。人々によって、リーダーによって、あそこは三つしか規則がない、あそこは十あると。十あってもうまくやっている、三つしかないけどうまくやっている。どちらでもいいわけや。だからそれはあなたが思うとおりやったらいいわけやな。

稲盛さんは、はたから見たらびっくりするほどうまくやっておられる。はたは十も二十もやっても一つも成功しない、あなたは十やったら十成功するというのは、そのコツを、あなた自ら自覚しているかどうかかわからんけれども、つかんでおられる。それでそうになっているんやと思いますな。だから稲盛さんのやったことは間違いないと。

稲盛 ありがとうございました。

松下 久しぶりにお目にかかって、大変結構でした。

稲盛 お元気で頑張ってくださいませ。

松下 さすが稲盛さんやな。

資料紹介「資料から読み解く松下幸之助と稲盛和夫の出会い」

川上 恒雄（株式会社 PHP 研究所経営理念研究本部本部長）

井上 友和（京セラ株式会社稲盛ライブラリー研究課責任者）

1. 松下幸之助の「ダム経営」論の背景

川上 PHP 研究所の川上でございます。今の対談は、弊社の『Voice』という雑誌の企画のために実施されたものなのですが、稲盛さんの声が非常に若々しく、経営者としてとても注目されていた頃です。一方の松下幸之助は、1979 年といえば松下政経塾を設立した年であります。もう晩年で、あと最後にこれから一仕事というような年代のときの対談だったということです。

対談の中ではいろいろなことが語られているのですが、今回はその中でもいわゆる「ダム経営」について、松下幸之助については私が、その後、稲盛和夫さんについては京セラ稲盛ライブラリーの井上さんが解説いたします。

松下幸之助の「ダム経営」、対談の中では「ダム式経営」と表現していましたが、どういう意味かということです。余裕のある経営と話していましたが、経営のあらゆる面にダムを持ち、必要なときに放流することで、外部環境の変化に関わらず安定した経営をしていくということです。ダムに蓄えるものにもいろいろあって、資金であるとか設備、在庫、企画、その他、人材にも余裕を持つべきだということを話したりすることもあります。特に資金のダムについては、稲盛さんが松下幸之助の講演を聞きに行ったときに参加者から質問が出て、「ダム式経営をやろうと思わんといかんでしょうな」と松下幸之助が答えた。ただ、質問された方は「松下電器さんみたいな、すでに余裕がある会社だから、そういうことが言えるのでしょう」といったようなことを述べたという話があったと思うのですが、確かに松下電器は資金が非常に潤沢な会社で、「松下銀行」とも呼ばれていました。

元から「ダム式経営」あるいは「ダム経営」という言葉を使っていたわけではなくて、これはかなり松下電器が大きくなってから使い始めた言葉であります。当初はわりと、資金よりもむしろ、設備のダムの必要性について話をしていました。価格競争が非常に激しくなっていた時代に、価格の安定化について、日本企業はちょっとダメなのではないか、アメリカの企業を見習って設備に余裕を持って価格を安定させていくことが大事だという話だったのですが、東京オリンピックの頃から非常に景気が悪くなりまして、それから資金に余裕を持つという意味で「ダム経営」という言葉を使うようになりました。

当時は高度成長が続く中で、急に景気が悪くなりました。そういう深刻な不況を経験したことがない新興の企業などは、銀行からたくさんお金を借りて非常に大きな投資をし続けて、初めはそれでうまくいっていたのですが、急に景気が悪化したので、倒産する企業がかなりあったということです。そこで松下幸之助が、資金に余裕を持つ「ダム経営」が大事なのだということを、「適正経営」とか、この後に田中一弘先生のお話にも出てくるかもしれませんが、「自然の理法」という表現を用いながら、訴えていたということでもあります。

稲盛さんが参加された講演会で、「松下電器は資金に余裕があるから『ダム経営』ができるの

でしょう」という話が質問者からあったと話しましたが、松下電器の歴史を見ますと、資金に余裕を持つために幸之助が必死になって努力していたという側面もあるということをお話したいと思います。

そもそも松下幸之助は、資金がないという恐怖に取りつかれていた面もあったのではないかと思います。長い間経営をやっていたから、昭和の初めの頃の世界的な大恐慌や戦争の時代も経験しています。対談の中では「経営の原理原則を貫く。外部要因がどうであろうと」という話がありましたけれども、松下幸之助にはやはり、そういう考え方に立脚するには資金がちゃんとなければダメだと。恐慌や戦争のような大きなことがあると、資金というのはあつという間に枯渇して、会社が存続しなくなるのだという考え方があったと思います。

特に昭和の初めの金融恐慌の経験が、非常に大きかったのだと思います。松下電器のメインバンクは住友銀行でしたが、当初はそうではなく、十五銀行でした。金融恐慌が始まる直前に住友銀行から取引をしたいという申し出があって、そのときに幸之助が取引の条件として「融資枠2万円を設定せよ」と強く要求したそうです。当時の住友銀行の担当者の証言によると、取引前からそういうことを要求するというのはあり得ないことであって、通常なら取引を始めてしばらくしてから融資枠を設定するそうで、住友銀行側は若干不快な思いをしたということでしたけれども、松下電器は非常に成長性が高いという判断に基づいて取引を開始したそうです。すると翌月の3月に、もう金融恐慌が始まるのです。メインバンクの十五銀行が経営破綻するということになりました。それで非常にお金の面では困るわけですが、融資枠を住友銀行に設定していたことで松下幸之助が安堵したというエピソードがあります。

幸之助のお金の借り方について、対談でも話が出ていましたが、戦前はこういうことをやっていたというのを、著書の中でこのように書いています。「銀行から金を借りるときに、1万円借りたらいいなという場合でもあらかじめ多めに2万円借りるのです。そして余分の1万円をそのまま定期預金にしておくようにしたのです。そうしますとこれは両建て預金と一緒に、高い金利を払って借りた金を安い金利で預けておくわけですから損です。しかし私は、それを損だと思わず、保険料だと考えていました。そうしておけば、必要なときにはいつでも引き出して使えますから、資金に余裕があります。そういうことを銀行から要求されてやったのではなく、自分のほうからしたわけです」ということで、多めに借りて、損をするのだけれども預金として預けておくということを、自分はやっていたという話です。それほどまでして、資金というものをきちんと確保していく経営をやっていたということです。

松下幸之助は金融恐慌の次に戦争の時代を経験しました。そして戦争直後にお金がなくなりました。その一番大きな要因は、戦時中に軍需工場をつくって、戦争が終わると戦時補償が入る予定だったのが、おそらくGHQの方針によって全く入ってこなくなったのです。一方で、その軍需工場などをつくったりするときに銀行から借りたお金はそのまま金利をつけて返済し続けなければならない、出ていくばかりで入ってくる金がないという状態に陥りました。そのときも住友銀行からお金を借りることができたのですが、それでも足りなかったということです。

それを何とか踏ん張って、1950年代になって成長の時代に入って復活はしていったのですが、1953年頃に不況になります。それ以前から、組織は事業部制を採用していたのですが、当時の事業部は自主責任経営という姿から遠く、資金についてはまだ会社全体でのどんぶ

り勘定だったといいます。松下幸之助が、そういうお金の使い方はどうなのかということで、内部資本金制度を定めました。事業部ができたならそこに資本金を充てて、事業部はその元手のもとで経営をやっていくということです。各事業部は、お金が足りればいいのですが、足りなくなったら外部の銀行から借りてはいけなくて、必ず本社の経理部門、“松下銀行”といわれていた部門から、しっかり金利も払って借りるような形で資金的にも自主責任で経営していくことにしました。したがって各事業部が経営を持続するには、収益を生むことが要請されます。あと、幸之助はよく「回収が大事だ」という話をしますけれども、そういうことも大切なことだとされ、現金回収を徹底するようになったとのこと。

1953年、非常に景気が悪くなったとき、松下幸之助は緊急経営懇談会を開催し、こういう話をしたそうです。「皆さんも、ひとつよくお考え願いたい。資本金も売上も5倍近くになったが、借金も同じように5倍になっているということは、決して金融の面が良化しているとはいえない、ということであります。資本の蓄積が多少できたにもかかわらず、なおかつ資金が要るということは、資本の使い方というものがきわめて杜撰であるというようなことも、一応いえるのではないかと思います。(中略) 必要だという金を、そのまま必要として考えるようなことでは、本当の経営はできないのであります」と。こういう厳しい話があって、松下電器は各事業部が資金面においても自主責任のもとで経営をしていくようになりました。したがって、各事業部は必ず収益を一定の、例えば利益率10%とか、そういう松下幸之助との約束のもとに経営をして、ちゃんとお金を回していくような経営をするようになったということです。

「原理原則」「自然の理法」を重視する経営というのは、稲盛和夫さんと松下幸之助に共通します。「原理原則」の経営をやるには、やはりお金がなければならぬということになりますので、きちんとお金をつくっていくということも、松下幸之助にとっては経営の「原理原則」であったと思います。また、「自然の理法」というのも、哲学的な言葉ですが、会社の実力に見合わないような変わったことをせず、経営の基本中の基本に徹して堅実に利益を上げていくこと、すなわち自然の理であるのだということです。

稲盛和夫さんは、先ほどの対談で「どんなに基調が変化しようとも、商売の原理、経営の原理というのはそれしかないわけですから、うろたえない」と、さらに松下電器の社内報「Pana News」の創業80周年特集号において「宇宙そのものもまた、この自然の理法でできている」ということをおっしゃっています。

松下幸之助もまた、「経営や商売は本来、成功するようにできている」のだと述べています。「本来」とは、自然の理にかなうような経営という意味です。人間には本来、繁栄、平和、幸福が与えられているのだから、その与えられている素質、潜在能力を十分に生かしていくような経営をしようということです。「本来」と「現実」、「自然」と「人間の知」というものを対比して語るのが松下幸之助のスタイルで、「ダム経営」というのも、「本来」そうあるべき経営の姿を自身で実現していくために行ったものだと思います。

以上で、短いですが、私から簡単に松下幸之助の「ダム経営」論の背景について解説させていただきました。

2. 稲盛和夫と「ダム経営」の実践

井上 では、大変僭越ではございますが、稲盛ライブラリーの井上より引き続き「稲盛和夫と『ダム経営』の実践」と題しまして、特に稲盛が「ダム経営」とどのように出合ったか、また、その後どう実践したのかについて、稲盛ライブラリーに収蔵されている資料を引用しながら、紹介させていただきます。

(1) 稲盛が語る松下哲学との出会い

まず、本題に入ります前に、稲盛と松下幸之助さんとの関係年譜を示します。

松下幸之助・稲盛和夫 関係年譜

1959年4月	松下電子工業へ納品するテレビのブラウン管部品（U字ケルシマ）の技術をベースに京都セラミック（京セラ）を創業
1965年頃	稲盛が松下幸之助の「ダム経営」の考え方に合う
1979年4月6日	『Voice』（1979年6月号）「対談 21世紀をめざして：借金するにも余裕を持って」（『松下幸之助対談集 経営静談』収録）
1980年3月	稲盛が松下政経塾評議員に就任（2005年3月まで） ※2009年3月まで相談役
1982年1月5日	毎日新聞「発想の革命 今こそ」（『松下幸之助発言集16』収録）※対談
1989年5月6日	稲盛初の著書『心を高める、経営を伸ばす』の刊行にあたり、松下幸之助が推薦文を寄せる
1989年8月	稲盛が「松下幸之助を悼む」を寄稿（『人間 松下幸之助の世界』）
1992年12月	稲盛が「思考と実行をかね備えた名経営者」を寄稿 （『松下幸之助発言集』月報第21号「私の中の松下幸之助」）
1998年5月5日	松下電器産業創業80周年特別記念講演で稲盛が「松下幸之助に学んだ経営哲学」をテーマに講演（「Pana News」創業80周年特集号に要旨掲載）
2014年11月	「Panasonic Headlines Quarterly」第1号（創業者生誕120年）に稲盛のインタビュー「私に残る松下幸之助」が掲載される

先ほどの講演にもありましたように、稲盛は京セラ創業前の松風工業時代に松下電子工業へテレビのブラウン管部品であるU字ケルシマを納品していました。その技術をベースに京セラを創業したわけですから、そこから両者の接点が始まっています。ご視聴いただいた『Voice』の対談は1979年ですが、稲盛自身のさまざまな発言によれば、1965年頃に幸之助さんの「ダム経営」の考え方に会ったと言っております。

ただ、PHP研究所の資料を見ても、あるいは稲盛ライブラリーに残っている資料を見ても、いつ、どこでこの講演を聞いたのかについては、実は真相が判明しておりません。今回、さまざまな資料をもとにこの真相を究明しようと試みましたが、結論を先に申し上げますと、明確な解答を導き出すことはできませんでした。しかし、そのヒントと言いますか、いくつか可能

性をご提示することはできるかと思います。

この関係年譜には、その後、稲盛がさまざまな機会に松下幸之助さんについて語った、それぞれの年月日を記載させていただいております。「ダム経営」との出会いについては、いろいろな寄稿、講演の中で語っています。

そして、先ほどの対談でも少し言及していましたが、1998年の松下電器産業創業80周年の特別記念講演の音声記録においても、京セラ創業期に『PHP』という雑誌を全従業員で購読しており、「京セラフィロソフィ」の原点が松下哲学なのだとということを明確に述べています。当時は毎日のように高槻の松下電子工業までスクーターで製品を持っていったり、技術の打合せをしにいったようですが、その際に「松下の社員の方々が朝礼で松下の『七精神』を唱和していらっしゃるのをしょっちゅう聞いていた」と振り返っています。そして、まさにこの「七精神」をはじめとする幸之助さんの考えをベースとして、「京セラフィロソフィ」をまとめたのだと述べております。

(2) ダム経営との出会い

そういった背景がある中で「ダム経営」に出合うわけですが、先ほどの対談の中でこういったやりとりがあったかと思います。幸之助さんのほうから「あれは倉敷のときでしたかな」と問われ、稲盛が「いいえ、それは京都でやられたときです」と回答し、さらに「15年ほど前でしよう」と聞かれ、「はい、そうです。15年ぐらい前です。ダム式経営について最初言われて、ちょっと新聞、雑誌に載った頃でした」と返す場面です。これについては、以前からPHP研究所と稲盛ライブラリー双方の資料調査をしてまいりましたが、京都で「ダム経営」について講演をしたという記録は残念ながら残っておりませんでした。

「ダム経営」について公式に幸之助さんが語られた内容で一番有力視されてきたのは、1965年2月11日に倉敷で行われた第3回関西財界セミナーです。当然、この講演記録は残っていますが、質疑応答の部分の音声が残っておらず、稲盛が語った質疑応答のやりとりについては、記録としては確認できないという状況になっております。

実質的には、今回、視聴していただいた1979年の対談がこのエピソードについて語った初出と言えますか、公開されたものとしては稲盛が語った一番初期のものです。その後、1982年の『松下幸之助全研究シリーズ5：素顔に迫る72人のエッセイ』（学習研究社、1982年）の中でも、同様の「ダム経営」のエピソードを寄稿しています（稲盛和夫「『ダム式経営法』に震えるような感激」）。

それからさらに10年後になりますが、幸之助さんが亡くなられた後、『松下幸之助発言集』の「月報第21号」に稲盛が寄稿した際も同じように「私が松下氏に初めてお目にかかったのは、もう二十五、六年前になるだろうか」と前置きした上で、京都の講演会で「ダム経営」の話を聞いたと述べております。

今回、資料をもとに実際どうであったのかについて調査しました。まず、1965年2月11日の関西財界セミナーについては、古い稲盛の直筆スケジュール手帳を参照すると、同日のメモとして「午前中面接 滋賀にて午後面接●● 誕生会（何人採用するか検討すること）」（●は判読不明）と記載されています。また、稲盛ライブラリーに収蔵してある滋賀工場「生産会議

資料」の1965年2月11日の概況を記載した箇所においても「社長、専務、常務、西田部長来社、地元就職志願者の面接及2月誕生会」と書かれており、稲盛の直筆スケジュール手帳と符合しています。このスケジュールの中で倉敷で行われた2月11日の関西財界セミナーに参加するのは物理的に難しいのではないかと考えます。

今回、新たに見つかった資料としては、「ダム経営」の講演があった1965年から2年経過した1967年の記録(1967年11月26日「幹部研修会」)があります。これは稲盛が自ら記したのではなく、社内で講話したものを当時の担当者が記録したものです。この中では、「2年くらい前の倉敷での財界セミナーのときにダム式経営法ということ言われた。私は聞いておりませんでしたが、そのセミナーの後の新聞によりますと、ダム式経営法と言われ、その中でやはり企業を運営する以上、余裕がなければいかんという話をされました」というふうに記載されています。この記録そのものの信憑性の検証が必要ですが、従来とは異なり、倉敷での講演そのものは直接聞いていないが、後に新聞等で「ダム経営」の考え方について知ったという語り方になっています。

稲盛ライブラリー収蔵資料を調査した限りでは、その後10年ぐらひは、この「ダム経営」に関することを話した記録は出てきませんでした。次に登場するのは、10年後の1977年の社内講話(1977年12月2日「事業本部長会議」)です。この中で、改めて「今から12、13年前に、私は松下幸之助さんの話を、初めて講演会で聞く機会があったのですが、松下さんはダム式経営法について話をされました」と語っており、これ以降、現在一般に知られている質疑応答の細かな点も含めた講演後のエピソードについて、同じような語り方で話をするようになります。

稲盛と松下幸之助さんの「ダム経営」との出合いについて、三つの可能性があると考えます。従来最も有力視されていたのは第3回関西財界セミナーの講演で出合ったということなのですが、これについては先ほど紹介させていただいた資料等から考えると、物理的に参加するのは難しく、可能性は低いのではないかと思います。なお、PHP研究所にも改めて確認していただきましたが、この関西財界セミナーの参加者の多くは大企業の経営幹部であり、当時の京セラから稲盛が参加する可能性は低いのではないかと認識でした。

2番目の可能性としては、1965年前後の他の講演で「ダム経営」に出合った、というものです。実は今回、シンポジウムを開催することが決まってから、複数の関係者から稲盛が「ダム経営」の話を聞いたのは「この講演ではないか」という連絡が寄せられました。私もその連絡をいただくたびに、稲盛のスケジュール手帳等を確認しましたが、残念ながら、今のところまだぴったりと合致する情報までたどりつけておりません。もし情報がさらにありましたら、お寄せいただければと思います。

3番目の可能性としては、先ほどの記録にあるように直接は講演を聞いていないが、新聞等で「ダム経営」の考え方に出合ったというものです。2番目かもしくは3番目のいずれかだと考えますが、いずれにしても真相はまだ解明できていないということです。

ただ、今回さまざまな資料を用いて調査しましたが、稲盛がいつ「ダム経営」と出合ったかということ自体は、あまり重要ではないと私は考えています。この「ダム経営」という考え方に出合って、稲盛が強烈な衝撃を受けたということが一番重要であり、その後、「ダム経営」を実践し、高収益経営を実現し、京セラを急速に成長発展させていったことこそが特筆されるべ

き事実であろうと思います。そのことが稲盛にとっての「ダム経営」との出合いの重要性を端的に示しているのではないでしょう。

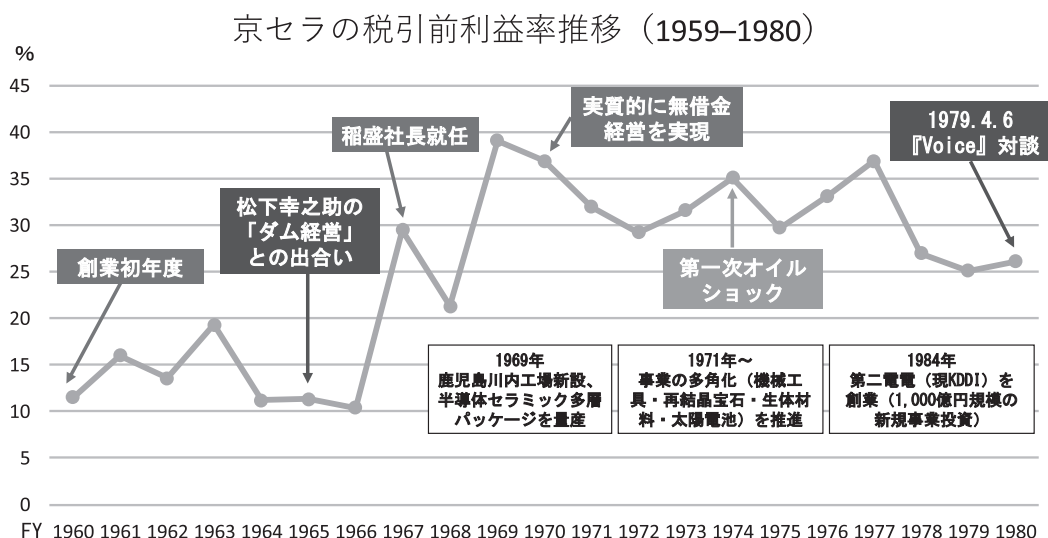
(3) ダム経営の実践

以下に示しているのは、京セラの税引前利益率の推移です（資料1）。京セラ創業から、稲盛が経営の最前線で舵取りを行っていた1980年までの数字で、ちょうど本日視聴いただいた特別対談が行われた頃までの利益の推移になります。見ていただきますとわかりますように、創業初年度から10%を超える利益率を出していましたが、その後、松下幸之助さんの「ダム経営」と出合う1965年頃までは、10%から20%の間で推移していました。その後、「ダム経営」と出合った翌年の1966年に稲盛が社長に就任しますが、ここから利益率が飛躍的に高くなっていきます。その後、最も高いときには利益率は40%近くあり、創業10年で実質的に無借金経営を実現しました。第一次オイルショックのときでさえも、30%を超える利益率を誇っていました。

一方で、ただ単に利益率を高めて内部留保を貯めていったのではなく、この間、1969年には鹿児島川内工場を新設して半導体セラミック多層パッケージを量産し、さらにオイルショックの前後には事業の多角化を推進していきます。そして、この高収益経営によって蓄積した手元資金を活用して、その後、1980年代には第二電電（現KDDI）を創業し、電気通信事業に進出していくことになります。そのベースとなる経営基盤を築いたのが、まさに「ダム経営」と出合ってから10年あるいは15年だったのです。

最後に、稲盛がこの「ダム経営」との出合いを振り返って語っている言葉を紹介させていただきます。日本航空を再建した後、ボランティアで経営を教える経営塾「盛和塾」の2017年の世界大会において講話した内容の抜粋です。

「創業まもない当時の京セラの財務体質はまだまだ脆弱でした。（中略）その後の京セラの高収益体質をつくり上げていく上で、その『ダム式経営』のお話は大変な推進力になりま



資料1

した。当時、京セラの売上は2億4,800万円、税引前利益は2,800万円、従業員は185人、資本金は2,500万円、自己資本比率はまだ30%前後でした。私自身は、どうすれば安定した経営を行うことができるのか、どうすれば強固な財務体質を築き上げることができるのかと、日々悩みながら経営に当たっていたときでした。(中略) 幸之助さんが言いたかったことはたった一つ、『思う』か『思わない』かということだけなのです。そのような強烈で持続した思いというものがあれば、その『思い』は現実のものになっていくはずです。実際に私はその後、さらに強い思いで余裕のある経営をめざし、取り組んでいきました。筋肉質の財務体質にするべく、毎年着実に利益を上げ続け、借金を速やかに返済するとともに、営々と内部留保を蓄積していきました。そして京セラは、創業10年ぐらいで実質的に無借金経営を実現し、創業15年目には総資産に占める自己資本の比率を70%近くまで高めることができました」

先ほども言いましたように、単にこうした盤石の経営基盤を築くのみならず、未来に向けた新たな投資、新規事業への進出も積極的に行っていたことが、先ほどのグラフを見ていただいてもおわかりいただけるかと思います。そのことがのちの京セラグループの成長発展をもたらしたのであり、その淵源をたどるなら、松下幸之助さんの「ダム経営」の教えにこそあったのだということをご理解いただいたのではないのでしょうか。以上で資料紹介を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

研究報告「松下哲学と稲盛哲学の共鳴」

田中 一弘（一橋大学大学院経営管理研究科教授）

1. はじめに

ただ今ご紹介いただきました一橋大学の田中です。これから「松下哲学と稲盛哲学の共鳴」というタイトルでお話しします。研究報告ということですが、日頃している研究を報告するというよりは、先ほどの松下幸之助さんと稲盛和夫さんの対談をダイジェスト解説するという趣旨で進めていきたいと思います。

はじめに、タイトルで「松下哲学と稲盛哲学」と言っていますが、この「哲学」は基本的には経営哲学のことであり、経営者としての哲学ということを問題にしているわけです。では経営哲学とは何か。その定義を最初におきましょう。別に変わったものではありません。「経営とは何か／いかにすべきかについての、その経営者の根本的な考え方」。しかし、それは「価値観と不可分の」考え方である。

ただ経営がどうあるべきかということを考えている経営者は多いと思いますが、自身の価値観と不可分の根本的な考え方を持っている経営者というのは、実はそれほど多くないのではないのでしょうか。ましてやこれが深く結びついている経営者は稀と言っているかもしれません。その稀の中の最も突き詰めたところにいるのが、このお二人だろうと思います。

経営哲学と似た言葉に、今日すでに何度も出てきていますが、「経営理念」という言葉があります。経営哲学と経営理念を、一応ここでは次のように区別をしてみましょう。経営哲学とは、経営者が、その人自身が個人として抱懐し、自らの判断と実行の基礎とするための根本的な考え方である。それに対して経営理念は、経営者が従業員あるいは取引先とも共有して、それに基づいて経営者自身も判断・実行し、また従業員や取引先にも実行してもらうための基本的な考え方である。

経営哲学と経営理念の関係は、このスライドのように考えることができます（図1）。経営理念の一番コアのところに経営哲学があり、経営哲学だけでは語り切れない部分とか、共有できるところをより広げていって、経営理念というものができあがっている。あるいは次のスライドのように、多少ずれがあることも考えられます（図2）。その場合、あまりに大きくずれて、両者が全く重なっていないのでは、経営者は自分の信念と関係のない、心にもないことを理念として語ることになってしまいます。それはおかしいですから、どこかに重なるところはあるのだけれども、しかし実は若干ずれているところもあるというケースです。

今回お話しする松下幸之助と稲盛和夫のお二人については、多分、前者が当たっていると思います。これからお話しするのはその中でも特に経営哲学に関わる、でもそれは経営理念と無縁ではなく、むしろ経営理念の根幹を成しているのが経営哲学だ、というふうに考えていきたいと思います。

次に、この報告タイトルにあるもう一つの言葉「共鳴」についてです。共鳴というのは、これは私が勝手に定義したものですけれども、「共通点」×「共感」という、二つの要素で成り

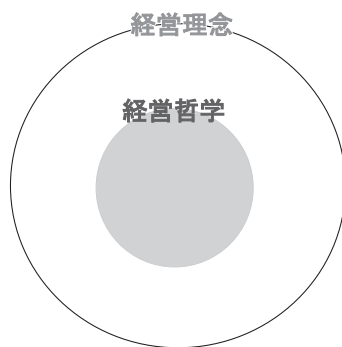


図1

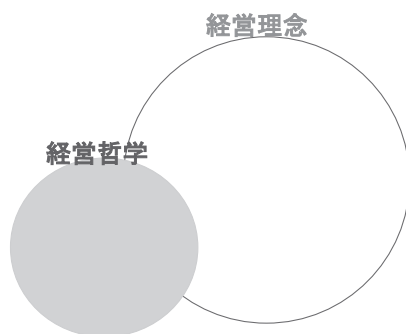


図2

立っている。二人の経営哲学の共通点というのは、客観的な事実に関して、経営とはこうあるべきだということの認識が、松下幸之助と稲盛和夫の間で（多くが）一致しているということです。もっとも、これは先ほどからお話が出ているとおり、そもそも稲盛さんが幸之助さんの哲学を学んだわけですから、一致して当たり前といえは当たり前なのかもしれませんが、そうしたある種の客観的な一致というものを、ここで共通点と言っています。

しかし、共通点があるだけで共鳴が生じるとは思えません。我々お互いの間でも、あの人と認識が一致している。でも、一致しているだけでその人と共鳴するかといえは、共鳴する人もいればしない人もいます。そこは何によって変わってくるのかというと、それは共感というものがあるかどうかでしょう。共感というのは、客観的ではなく主観的な確信を共有しているということです。共通点の基盤に対する主観的な確信（確たる信念）、この共感があって初めて両者の間に共鳴が成り立つということです。共通点だけであれば、一通り何か分析的な話ができるでしょうけれども、共感という主観的な確信を両者が共有しているということが大事なところだと思います。

冒頭申しましたように、これからお話ししようとすることは、松下哲学一般と稲盛哲学一般、これを全体的に比較しようというのではありません。そうではなくて、先ほどの映像視聴で語られた内容と前の登壇者の皆さんのお話、そこに関する限りでの「両者の哲学の共鳴」というものを考察していきます。言い換えれば、松下・稲盛対談についての経営学者からのダイジェスト解説ということになります。

この報告で取り上げる 〈共通点〉と〈共感〉

〈共通点〉（§ 2）

- ① 経営とは「理に従えば必ず成功するもの」
- ② 経営とは「任せて任せず」

〈共感〉（§ 3）

- ・前提としての「価値感受性」
- ② 「経営理念がもつ力」への確信
- ① 「天の理法」への確信

図 3

これから共通点と共感ということを見ていくわけですが、この報告で取り上げる共通点は二つあります（図 3）。一つは、①経営とは「理に従えば必ず成功するもの」だということです。それから、②経営とは「任せて任せず」という、この言葉は元は幸之助さんの言葉です。先ほどの対談ではこの言葉自体は明示的に出てきてはいませんが、お二人のやりとりの中に埋め込まれていたものを言葉に表せばこれであろうということです。

この共通点への認識、これに対する共感がどこにあったか。主観的確信として、例えば①の「理に従えば必ず成功するもの」という考え方をなぜ両者が確信したかということ、両者が「天の理法」というものに対して確信を持っていたからです。この確信を持てるかどうかは人によります。「理に従えば成功するだろう」ぐらいのことは誰でも言います。しかし、本当にそんなことで成功するのかなと、普通は疑っている。しかし、そこに疑いをさし挟まずに確信できるのは、この二人は「天の理法」ということを確信していたからだということで、①は①に対応するものとして下に書いてあります。

それから②、つまり「経営とは『任せて任せず』」だということですが、それを実際の経営で追求できたのは、幸之助さんと稲盛さんが共に②「経営理念がもつ力」というものを確信していたからです。これがあるの両者には共感があって、それで共鳴が生じているのだと思います。

2. 両者の共通点

(1) 経営とは「理に従えば必ず成功するもの」

では、両者の共通点から見ていきましょう。第一に、「①経営とは『理に従えば必ず成功するもの』」だということです。

幸之助さんは『実践経営哲学』（PHP 文庫、2001 年）の中でこうのことを言われています。「私は、基本的には企業経営はそうように外部の情勢に左右されて、うまくいったり、いかなかったりするものではなく、本来はいかなるときでもうまくいく、いわば百戦して百勝という

だからこそ 「成功するまでやり続ける」

■松下：五へんぐらい考えてもわからんからやめておくというて、もうそれであきらめたらあきまへんな。だから**ぼくは「成功は成功するまでやめんこっちゃ」と、こう思ってますよ。**

■→稲盛：ああそうですか。私も技術屋なものですから、（……）「おまえのところの研究は非常に成功率が高いではないか。（……）いくつ研究をやって、そのうちいくつ成功するか」と聞かれて、「大体まあやったものは全部成功しますけど」と言ったら、「そんなバカなことがあるか」と（……）。**私、やりますと（……）成功するまでやるものですから、だから不成功というのがないだけでして。**

図4

ように考えなければならないと思う」。これが先ほどの対談ではどのように現れていたかがこのスライド（図4）です。黒い四角は先ほどお聞きいただいた対談中の言葉であることを表しています。それから矢印は、その直前の言葉をそこからちゃんと引き継いだ応答の言葉であること、ただ単に別々の言葉を引っ張ってきて合わせたのではなくて、幸之助さんが「こう思ってますよ」と言ったら稲盛さんが「ああそうですか」と答えたということを表しています。

対談の中で、幸之助さんのこういう言葉がありました。「五へんぐらい考えてもわからんからやめておくというて、もうそれであきらめたらあきまへんな。だからぼくは『成功は成功するまでやめんこっちゃ』と、こう思ってますよ」。すると稲盛さんが「ああそうですか。私も技術屋なものですから、（……）『おまえのところの研究は非常に成功率が高いではないか。（……）いくつ研究をやって、そのうちいくつ成功するか』と聞かれて、『大体まあやったものは全部成功しますけど』と言ったら、「そんなバカなことがあるか」と（……）。私、やりますと（……）成功するまでやるものですから、だから不成功というのがないだけでして」と。この「成功するまでやめないのが成功だ」というのは幸之助さんの有名な言葉ですし、稲盛さんのこの発言も、成功するまでやめないのだと。稲盛さんのこのスタンスにはおそらく幸之助さんの影響もあったでしょう。

これだけ聞くと、いかにも昭和の経営者が「根性で最後までやり切るのだ」と言っているだけのように思われるかもしれませんが。もちろん精神的な、根性論的な要素もなくはないでしょうけれども、やはりそれだけではないのです。

それはなぜかという、そもそも「理」に従うのでなければいくらやっても成功するわけがありません。そんなことは幸之助さんも稲盛さんもわかっているわけです。「理」に従わずにただずるずるとやり続けても成功などするわけがない。ところが、そうはわかっている、いろいろな事情で「理」にはお構いなくずるずるやり続け、結局いつまで経っても成功しないということはあるでしょう。だから、ただ続けていれば成功するわけではなくて、「理」に従うということがなければいけない。

では、必ず成功をもたらすところの「理」とは何か。先ほど視聴した対談で語られた内容か

らどのような「理」が読み取れるかということ言えば、(a) 主座を保つ、(b) 熱意／強い願望を持つ、(c) 仕事に懸命に打ち込む、というこの3つが挙げられます。もちろん、他にもさまざまな（そして挙げるにより適切な）「理」がありますが、先ほどの対談に即して言えばこの3つでしょう。ただ、そうすると、先ほど「単なる精神論ではない」と言ったわりには、強い願望を持つとか、仕事に懸命に打ち込むとか、「結局、精神論ではないか」と思われるかもしれません。しかし、今言いましたように、もっと他にもあるのです。幸之助さんであれば、一番シンプルなのは「雨が降れば傘をさす」とか、稲盛さんであれば「人間として正しいことを正しいままに行う」とか、これらも大切な「理」なのですけれども、先ほどの対談ではそのことは言われていないのでそれは措くことにします。

まず一つ目の「(a) 主座を保つ」。これは幸之助さんが日本の伝統精神ということで、衆知を集める、主座を保つ、和を貴ぶということを言われた。その中の「主座を保つ」です（この言葉自体は、対談の中では使われていませんが）。「主座を保つ」というのは禅の言葉で言えば「随处に主となる」ということで、要するに主体性を保持して外部環境や相手に機先を制せられずに、むしろこちらが機先を制するという立場です。

そのことについて、先ほどの対談の中では、稲盛さんが「経営でも、(……) もっと本当は利益が高く出せるはずなのに、自分でこんなもんやと思い込んでいるから出せないだけであって……。ところが、こんなもんやと思っているよりは先に時代がざーっと変わるものですから、結局は時代の後から追って変わっていかなくちゃならん。同じ苦労して変わっていくのなら、時代が変わるよりも先に変わっていったら、もっと楽しながら変わっていけるはずなのという、そんな感じがするんですけど、いかがでございましょうか」と言ったことに対して、幸之助さんからは「あなたのお考えのように、時代とともに進んでいくのと、時代の一步後から行くのと、一步先んじて行くのとね、まさにあなたのほうのやり方はちょっと一步先を見てやっておられる。(……) 一般は、時代とともに、あるいは一步後に下がってついていくというところですね」と。この一步先に行くというのは、要は、機先を制すということで、自分が攻められる前にこちらが攻める、というように、相手や環境に対して、こちらが受け身にならずに主導権を持つことを言っています。

さらに、それに対して稲盛さんが「私がそういうことに目を開かせていただいたのは、実は幸之助さんのお話を京都で聞いたことがあるんです」という、これが先ほどのダム式経営の話です。本当に京都なのかどうかということは定かではないのですけれども、実はこのダム式経営ということ自体もまた、主座を保つというか、まさに自分が制せられないで主導権を握るということに他ならないわけです。

次のスライド（図5）にある◆印の発言は、先ほどの映像視聴では出てこなかったのですが、お聞きになったのは抜粋ですから、1979年のこの対談で、今回視聴しなかった裏で話されているところから出てきた、テープ起こしの中から拾ったものです。川上さんが、きれいに整理された本の中の言葉を紹介されましたけれども、このときの対談ではこう言っていたのです。

幸之助さんが「それは自分としてはね、銀行の預金やなくして、ぼくは自分の保険料やと思て払たわけや。そやってン、金に詰まったことないですワ。(……) それは銀行が要求するんやなくして、ぼくが自分のほうでやったわけですよ、ずっと」。それに対して稲盛さんが「いま

(a) 主座を保つ（随処に主となる）

（２）ダム経営（両建預金）

◆松下：それは自分としてはね、銀行の預金やなくして、ぼくは自分の保険料やと思て払たわけや。そやってン、金に詰まったことないですワ。
（……）それは銀行が要求するんやなくして、ぼくが自分のほうでやったわけですよ、ずっと。

◆→稲盛：（……）いまだったら、銀行が預けとけというのは、これは拘束預金みたいなものでしょう。松下さんがやられたように、倍借りて、半分私は置いときますと言われれば、それが要るときはまたいつでもお使いくださいと相手が言うはずですね。だいぶ違いますよね、無理やり拘束されるのと。

図5

だったら、銀行が預けとけというのは、これは拘束預金みたいなものでしょう。松下さんがやられたように、倍借りて、半分私は置いときますと言われれば、それが要るときはまたいつでもお使いくださいと相手が言うはずですね」と。まさに自分が機先を制しているということです。こういう機先を制するというのが、「主座を保つ」という言葉にしましたけれども、一つの経営のあり方であると。

もう一つが、「(b) 熱意／強い願望を持つ」ということです。これは先ほど「そらやっぱし、ダム式経営をやろうと思わんといかんでしょうな」ということで、このときに稲盛さんが「余裕のない中小企業の時代から『余裕のある経営をしたい、オレはこういう経営をしたい』と、ものすごい強い願望を持って毎日一步一步歩いていると、何年かの後にはそうなるんであって、（……）本当にものすごく強い願望を胸に持っていたら、自然にそういう方向に行くんだということを教えていただいた」と。この言葉は、願望だから精神論だと言われるかもしれませんが、しかし願望を持つことが実は合理的だということでもあるわけです。ただ単に精神論なのではなくて、こうやって自分がこうなるのだと言うことによって、事がきちんと前に進んでいくということを、稲盛さんは考えたわけです。

次に「(c) 仕事に懸命に打ち込む」ということ。これについても稲盛さんが京都の経営者仲間「そんなに朝から晩まで働いていたら、いい考えが出ないだろう」と言われるのですけれども、稲盛さんに言わせれば、そうではなくて、逆に日々一生懸命働いている中でいい考えが出てくるのだと。日々一生懸命働くと、そこにむしろ余裕が出てきて、その余裕がよい考え方を生むのだというロジックです。

それに対して幸之助さんも「ぼくもそう思いますな。一生懸命にやっていたら、どこかに通ずる道がありますわな。だから、仕事なり研究は自分を忘れるほど熱心に追求に追求を重ねていかないとできませんわな」と、こういうことだったわけです。

「理」に従えば必ず成功するというのですが、先ほども言いましたように、この対談では主座を保つとか、願望とか、懸命という「理」が抽出できましたけれども、それ以外にもいろいろな「理」があると思います。ただ、大事なことは、こうした「理」に従う限り必ず成功するというので、だから成功するまでやめなければ成功するということであって、ただ単に根性で

やれば成功するという事ではない。ですから、逆に「理」に従わないのだったら、いくら続けても成功はしない、これが経営だということが、一つ読み取れることだろうと思います。

(2) 経営とは「任せて任せず」

二つ目の共通点として、「経営とは『任せて任せず』」が挙げられます。元々は幸之助さんが人を育てる時の言葉として語ったことですが、これは人を育てるだけではなく、経営全般に言えるだろうと思います。経営学者の伊丹敬之先生は「経営とは、他人を通して事をなすこと」だと言います。他人を通して事をなすということは、任せなければいけないけれども、任せきりでいいのかということそうではない。そのときに生きてくる言葉が「任せて任せず」でしょう。

このことについて、幸之助さんは「制約がなくであり、あつてないような状態やな。そういう状態において仕事をやることすな」と。すると稲盛さん曰く「それはもう本当に極意でございましょうねえ、制約があつてないようなというのは」と。それに幸之助さんが応じて「何にもなしで行くと、どこへ行くかわからん。だから、ないようやけど、ぴしーっとあると。強いものがあると」。こういう、制約がないような、あるようなというところ、これが経営の極意だということです。

この「任せて任せず」ということを、では形として、仕組みとしてどのようにやるのか。それが松下であれば事業部制であり、京セラであればアメーバ経営であったわけです。ただ大事なことは、形だけで済むことなく、それにまさに魂を込めなければいけない。その魂を込めるのが両者にとっては「経営理念」だったのです。

先ほど、経営理念が経営哲学と違っているところは皆で共有するところだと言いました。では何を共有するのかというと、通常は次の二つを考えるわけです。一つは、⑦企業や事業活動の目的、何のためにやるのか。もう一つは、④経営行動の規範として、その目的の達成に向けていかに行動すべきかという、この二つです。実はこの二つを巡って、先ほどの対談では幸之助さんと稲盛さんの考えが微妙にずれているところがあるのです。ずれているのですけれどもそれがやがて解消されて、逆に幸之助さんから若き経営者、稲盛さんに対するアドバイスという展開になります。多少、順番を私が入れ替えたりはしていますが、こういうことです。

幸之助さんは最初、こういうふうに言っています。「みんなそれぞれ価値観も違えば、また個性も違うしね、そやから思う存分自分の特色を発揮して、個々にやりなさいと。こうせえああせえというふうなことは言わないで、できるだけ自由奔放に仕事をさせたらいい。しかし、我々の行く目的は山に登るんですよ、この山に登るんですよということだけは変わったらいかな。だから会社の目標というものは出しとかなないと。目的を誤ってはいかなということだけは言わないといかな」と。目的がきわめて重要だということを言いました。

それに対して稲盛さんは、自由な発想というのは、それは国とか地域とか学校であればいいけれども、しかし会社ではただ自由にやらせたらいいというわけにはいかないのではないか。「山はあれだ、登るよ（目標）」と言うと、山に登りたいという目的だけは一緒の人が集まる。ところが、中には「夜は酒を食らおうが勝手やないか。オレはおまえたちと一緒に山に登るんだ」というのがいる。だけど、明日は危険な山に登らなくてはいけないというときに、「酒もええかげんにせえよ」と言わなければいけない。これはつまり行動規範です。目的が何かだけで

はなくて、どう行動すべきか、あるいは行動すべきでないかという行動規範も言わなくてはいけない。そうすると、「なんでこういう制約を加えられなきゃならんのや」と言われるけれども、でもそれは山に登るという目的のためには最低限のルール、行動規範が要るのだということを書いて、その規範をかけるということに対して、自分は今、経営者として葛藤を覚えているというのが、稲盛さんの主張です。

幸之助さんはなるべく自由にやらせたいいい、目的はちゃんと明示しなければいけないが、やり方までいちいち言うのはどうかと言ったのに対して、稲盛さんが、いやいや、それだけではダメだから私は今いろいろ苦勞してるんですと言った。そのときです、幸之助さんが歩み寄って、「あなたのおっしゃるとおりでね、(……)『山に登る』という目的ははっきりしている。そうすると勢い『こうせんと山に登れんやないか、そんなことをしたら登れんやないか』と言わざるを得ないですもん。目的があれば、自然に、それを達成するためには言うべきことを言わないといかんとなりますから」と。つまり、目的に加えてそれを達成するための行動規範、この二つを言わなければいけませんね。だから、あなたのおっしゃったとおりでいいと思うんですよと。

ただ、先ほどの映像視聴でこのくだりをもう一回聞いていたら、「……」のところで幸之助さんは目的のことしか言っていません。行動規範のことは言っていなかったのが、本当に食い違いが解消したのかどうか、実はよくわかりません。もしかしたら、これは両者平行線だったのかもしれないのですけれど、最後に幸之助さんは「あなたのおっしゃるとおりでいい」と。

その上で、幸之助さんからは次のようなアドバイスがありました。「リーダーの程度に応じて、その枠を明瞭にするか、薄もやにするか、全くないようにするかということは、リーダーと非リーダーとの内容によりますわな。まず第一は、自由でいいと。しかし第二は、だから君はこういうことをやれ、これをやったらいいかと。その段階が十あってもいいわけですね。リーダーによって、あそこは三つしか規則がない、あそこは十あると。[それぞれでうまくいくな] どちらでもいいわけや。だからそれはあなたが思うとおりやったらいいわけやな」。

ということで、㊦目的と㊧行動規範を巡って二人の間で微妙な食い違いがあったにせよ、「任せて任せず」ということを経営の極意と捉えていた点において、両者は共通しているわけです。

3. 両者の共感

今までは共通点です。ここから先、共感についてお話しします。経営において任せきりでは困るし、かといって全く任せないのも困るだろうぐらいのことは、誰でも認識します。認識はしますが、「任せて任せず」を本気で実践できるかどうか。その分かれ目は、㊨の「経営理念がもつ力」に確信を持てるかどうかにあると思います。それから、㊩「理に従えば成功する」といっても、これを本当に信じて進むことができるかどうか。それを可能にするのが、㊠「天の理法」ということへの確信だと思います(図3)。

(1) 価値感受性

これらについて見ていく前に、その前提としてお話ししておかなければいけないことがあります

ます。幸之助さんも稲盛さんも、「価値感受性」——と私が勝手に呼んでいるもの——これがきわめて高い。価値感受性とは何か。多くの人が当たり前だと思って見過ごしてしまうような物事を「価値あるものだ」と直感的に感知する力です。

価値感受性というものはいったいどうして出てくるのか。その人の生まれ持った素質というのは当然あるでしょう。でももう一つ大事なのは価値への渴望、価値あるものをつかみ取りたいとか、自分の羅針盤になるような、あるいは自分のアンカーになるような普遍のものがほしい、それをすごく渴望しているということが、また一方で必要だと思います。この価値への渴望ということ言えば、経営者としての悩みとか、畏れとか、孤独感とか、こういうものは卓越した人物であればあるほど強いと思います。その孤独感を、幸之助さんも稲盛さんも強く感じていたはずですよ。

例えば、先ほどの「そらやっぱし、ダム式経営をやろうと思わんといかんでしょうな」と幸之助さんが言ってハハハと笑ったのに対して、「みんながワーツと笑って、結局それで終わった」のですが、そのときに稲盛さんはガツーンと感じた。先ほど井上さんが紹介された資料中の言葉を使えば「身が震えるような感動と衝撃を受けた」。『働き方』（三笠書房、2009年）という稲盛さんの本には、このことについてこう書いてあります。「答えにもなっていないと思ったのか、聴衆の間から失笑が漏れたことを覚えています。しかし、私はその瞬間、体中に電撃が走るように思いました。幸之助さんのつぶやきとも取れる『思わんとあきまへんなあ』という一言に込められた、万感の思いのようなものに打たれたのです」と。万感の思いのようなものに打たれたという、ここに人間の共感というものがあるはずですよ。

これができた経営者、この感覚を持った稲盛さんとその感覚を持たなかった多くの経営者、そこには価値感受性の違いというものがあっただろうと思われまふ。

先の対談の中でも、稲盛さんのこの述懐を引き取って幸之助さんがこう言っています。「そういうことを思っても、まことにそのとおりやと思わんと、いま稲盛さんのおっしゃるようにならんわけやな」と。やはり思う人と思わない人がいて「稲盛さんはうまいことわかってくださたんやが、わかってくれはらへん人もあるわけや。それで今、稲盛さんは成功してはるわけや。わからん人は、まだ迷っている人があるかもわからんな」と。ここに価値感受性の違いということが、そういう言葉では幸之助さんは語っていませんが、これが意味しているのは間違いなくそういうことで、幸之助さん自身もやはり価値感受性が高いわけですよ。

これは有名な逸話ですけども、昭和7年3月にある宗教団体のところに行って、信者の皆さんが熱心に奉仕をしている、そのことがずっと頭を離れなくて、その日の帰宅後も頭の中にあった。そのときに何を発見したかという、その夜に考えたことは、我々の事業というのもその宗教と同様に、聖なる事業であると。「私はここまで考えてくと稲妻のごとく頭に走るものがあつた。われらの経営こそ、われらの事業こそ、某教以上に盛大な繁栄をせねばならぬ聖なる事業である。それにもかかわらず閉鎖縮小とは何事だ。(……) 自分はこの殻から脱却せねばならぬ。そしてこの考えが強く強く私のところを打ったのであつた」(松下幸之助『私の行き方 考え方』PHP文庫、1986年)。その気づきがどれほど強いものだったかが、「強く強く」という繰り返しの表現から伝わってくるように感じられます。

(2)「天の理法」への確信

さて、話を本題に戻しましょう。二人の間の二つの「共感」について。このうち、「②経営とは『任せて任せず』」に関わる「②『経営理念がもつ力』への確信」については、それが両者の経営哲学の根幹であることは皆さんよくご存じでしょうし、先ほどの佐久間さんと伊藤さんのご講演が何よりそれを物語っていました。そこで、ここではもう一つの「①経営とは『理に従えば必ず成功するもの』」に関わる「①『天の理法』への確信」についてだけお話ししたいと思います（図3）。

「理に従えば成功する」というのは、誰でも頭ではわかっているでしょうが、実際に世の中そう甘くはない、理屈どおりにやったら成功するかどうかはわかりはしないではないか、というのが多くの人の思いでしょう。しかしこの二人はそうではない。「理」に従えば必ず成功すると確信していた。それはなぜかといえば、「天の理法」というものの力自体を確信していたからです。

『実践経営哲学』で幸之助さんは次のように述べています。「限りなき生成発展というのが、この大自然の理法なのである。だから、それに従った行き方というのはおのずと生成発展の道だといえよう。それを人間の小さな知恵、才覚だけで考えてやったのでは、かえって自然の理にもとり、失敗してしまう。大いに知恵を働かせ、才覚を生かすことも一面きわめて大切であるが、やはり根本は人知を超えた大きな天地自然の理に従って経営していくということではなくてはならないのである」と。通常、我々は、「理」に従ってとか合理的な経営というと、「大いに知恵を働かせ、才覚を生かす」という部分を想定しているはずですが。しかし、ここで言っている合理というのは、この部分にとどまりません。「人知を超えた大きな天地自然の理」に従って「合理的」な経営をする。ここまで進んで信じることができるかどうか、ここに違いがあるわけです。だから、合理ということの「理」の意味はもっと深く、客観的に証明できないかもしれない「人知を超えた」理、目に見えないけれども何か大きな理法というものがある。これが「天の理法」で、その「理」に従えば成功する、というわけです。

これも『実践経営哲学』からの引用ですが、「そういう生成発展という理法が、この宇宙、この社会の中に働いている。その中でわれわれは事業経営を行っている。そういうことを考え、そのことに基礎をおいて私自身の経営理念を生み出してきているわけである」と。冒頭言いましたように経営哲学と経営理念を概念的に区別するなら、経営理念の中核に経営哲学がある。幸之助さんの経営哲学として「自然の理法」ということがあり、この理法を基にして経営理念というものを生み出している、ということです。

では、稲盛さんにとっての「天の理法」とは何だったか。これもまた有名な言葉ですがけれども「宇宙の意志」と調和する心ということです。これは『京セラフィロソフィ』（稲盛和夫、サンマーク出版、2014年）の第1章の最初に出てくる項目です。ただ、我々が通常手にするサンマーク出版の市販本では最初に出ていますが、その元になった盛和塾版の『京セラフィロソフィ』では、第1章ではなく第2章にこの「宇宙の意志」と調和する心というのがありました。それを一般に向けてサンマーク出版から出版するときに、稲盛さん自身の意志で、「これは順番が違う。これは最初に置かなければいけない」という判断によって最初に置かれたのが、この「宇宙の意志」と調和する心です。「宇宙の意志」とは「一瞬たりとも停滞することなく物事を進化発展する方向へ進めていこうという流れ」のことで、これに和することによって必然的に

人は成功発展の方向へ導かれていく。「宇宙の意志」に調和するかどうか成否を分けるのだという事です。

実際、JALの再生でも、確かに「フィロソフィ」と「アメーバ経営」が重要だったのだけれども、その奥にあったものはこの世の絶対的な存在であり、それがやらせたと稲盛さんは考えていました。2012年7月の盛和塾世界大会での稲盛さんの言葉です。「『フィロソフィ』も『アメーバ経営』もすばらしい力を発揮しました。しかし、それだけでは決して日本航空の再建はできなかった。(……)ここにお集まりの(盛和塾の)皆さんも同様です。自分の力だけではなく、この世を統べる偉大な存在が応援してくれるような、あるいは宇宙の意志と同調するような経営や生き方を、ぜひしていただきたいのです」。大きな理法というものにかなったから成功したのだ、ということです。経営の根底を支え、物事を動かしているのが何かということ、稲盛さんはこのように考えていたのです。

4. 「実業界の王道派」の旗頭として

最後に「実業界の王道派」の旗頭としてということをお話しします。

先ほど佐久間さんの講演で、幸之助さんから第一産業の久保社長に対する手紙の中で「王道を歩んでほしい。霸道を歩まないでほしい」という言葉がありました。これは佐久間さんのご本の中から引用したものですけれども、「家電量販業界のリーダーである久保社長への『霸道に走らず、王道に徹してほしい』という願い、変化し続ける厳しい業界の中であってこそ王道を歩む精神を大切に、業界の正しい発展のために尽くしていただきたい旨などが、切々と訴えるように書かれていた」(『イノベーションは「3+7の物語」で成功する』PHP研究所、2016年)というのです。これが幸之助さんから久保社長に行って、そして佐久間さんに伝わって、さらに——我田引水のようなですけども——その話を聞いた今日ここに集う私たちにも伝わった。「王道を歩んでほしい」という幸之助さんのメッセージを、私たちも真摯に受け止めたいと思います。

王道・霸道ということ言うと、稲盛さんが孫文の1924年の神戸での発言を時々引用されています。孫文がこういうふうにしたというのです。「日本がこれからのち、世界の文化の前途に対して、いったい西洋の覇道の番犬となるのか、東洋の王道の干城〔=盾と城〕となるのか、あなたがた日本国民がよく考え、慎重に選ぶことにかかっている」と。これを受けて稲盛さん自身はこう言います。「企業経営において、長く繁栄を続ける、まさに『調和のとれた企業』をつくり上げていこうとするなら、そのように『徳』で治めていくしか道はない、と私は考えます」。この徳で治めていくというのが、王道です。

王道・霸道というのは儒学の概念で、徳(仁愛)をもって治めるのが王道、力(武力)をもって治めるのが霸道です。王道というのは、さらに別の言葉で言い換えれば、義／公／利他を本位として経営すること、それに対して霸道というのは義ではなく利、公ではなく私、利他ではなく利己、こうした自分本位で経営するものです。

幸之助さんの経営も稲盛さんの経営も、むろん王道を行くものです。こうしたお二人の経営、その哲学・理念の本質は、「先義後利」ということにあると私は思っています。今年の7月に出

版した拙著『先義後利の経営』（有斐閣、2024年）は洪沢栄一の「道德経済合一」「論語と算盤」をテーマにしたものですが、その中で実は稲盛さんや幸之助さんのことにも随分触れています。本書で論じたのが先義後利——義を先にして利を後にする——です。利を後にするというのは、利は二の次でどうでもいいということではありません。利も大事なわけけれども、それよりも先に義が来る、つまり義を本位にするという王道の経営を言っています。

先義後利には二つの意味があります。一つは「利よりも義を重んずべきである」という〔規範〕としての先義後利です。もう一つは「義を行えば利はついてくる」という〔真理〕としての先義後利です。今日のこの報告と関わりがあるのは、〔規範〕よりもむしろ〔真理〕のほうです。義を行えば利はついてくる、このことに確信を持つことによって、あくまで理（義）に従った経営を貫き、結果として経営（利）が成功する。このような「先義後利の経営」を実践して大きな成果をあげたのが、幸之助さんと稲盛さんに他なりません。その意味で、このお二人は現代における「実業界の王道派」の旗頭だと言えるでしょう。

ところが、昨今の状況はと言えば、コーポレートガバナンス改革にせよ、ESG経営・SDGs経営の進め方にせよ、むしろ「実業界の霸道派」が幅を利かせているように思います。

このことについてはもう詳しくお話しはしませんけれども、「実業界の王道派」には、まずお互いの間に共感があります。霸道派には共感などなく、せいぜい利害の一致があるだけでしょう。利害の一致だけではなくて共感があるかどうかということが、王道と霸道を分ける一つの指標です。

もう一つは、佐久間さんが強調されていましたが、共存共栄、これを実現するのは王道派に決まっているわけです。霸道派というのは自分の利益が本位ですから、共存共栄などする必要がない。しかし、王道派にとって共存共栄は、定義上、まさにこれを追求していかなければいけません。

共存共栄とは、ただみんなで仲よくやるということではありません。例えば、幸之助さんであれば取引先からの資金の回収をしっかりとやるのが、取引先との共存共栄の一番大事なことだと言っているくらい厳しい関係があります。稲盛さんも共存共栄と言っていますが、共存共栄にはその前提として厳しい競争がある。厳しい競争の中で共存共栄が出てくるということですから、決して甘いものではないのです。が、めざすところは自分だけの利益ではなくお互いが栄えることです。

その点で、やはりこのお二人は「実業界の王道派」の旗頭でしょう。

「王道の御旗につづけ！」

このひと言を締めくくりのメッセージとしてお伝えし、私からの報告を終えたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

パネルディスカッション

進行：宮本 又郎

パネリスト：佐久間昇二／伊藤 謙介／田中 一弘／沢井 実（稲盛和夫研究会副会長、大阪大学名誉教授）

宮本 これからパネルディスカッションを始めますが、時間が1時間弱と限られておりますので、ディスカッションのテーマを四つに絞らせていただこうと思います。最初に、今日のご講演、ご報告につきまして、そのフォーカルポイントを沢井さんにお話しいただきます。2番目に、ご講演では佐久間さんから松下幸之助さん、伊藤さんから稲盛和夫さんのお話をいただいたのですが、今度は逆に佐久間さんから見た稲盛さん、伊藤さんから見た松下さんについて伺いしたいと思います。3番目に研究者から見た松下幸之助と稲盛和夫ということで、経済史家・経営史家の視点で沢井さん、経営学者の視点で田中さんにお話しいただきます。そして最後に、松下幸之助と稲盛和夫の企業者活動の時代性と普遍性について皆さんのご意見を頂戴し、締めくくりたいと思います。

1. 本日の講演、報告のフォーカルポイント

沢井 お三方のお話の重要なところを要約してほしいということですが、全部重要ですので遂方に暮れておりますけれども、私が特に感じたことをお話しさせていただきます。

まず、佐久間さんのご講演では、松下幸之助さんとの三つの出会いを軸にお話しになりました。最初の出会いで五つのことを学んだと。価値判断の基準を経営理念に置くこと、徹底した現場主義であること、勘の大切さ、聴き上手であること・優れたコミュニケーション、最後に素直な心ということを指摘されたと思います。

それから、1969年のハンブルグでのお話がありました。当社の最高の商品である経営理念を売ってほしいということ、松下電器の経営理念を買ってもらう心、あるいは販売店各位並びに一般需要家に対する松下電器の理念は一に“共存共栄”の理念であること。さらに、非常に印象的でしたけれども、経営理念を自分化する、あるいは日常活動化する、社員一人一人に理念を定着させていくとはどういうことかというお話でした。

伊藤さんのご講演は、テーマが「魂の転移——理念の継承——」と、普段、魂とはだいぶ遠いところで生活している人間には身構えるような言葉だったのですが、これをどう理解すればいいのかなと最初は考えました。しかし、私でも少しついていけたことは、松風工業の航空写真が大変印象的で、碍子工場というのはこんなに大きかったのかと。昭和30年ぐらいだと思うのですが、神足工場はもっと小さいと思っていました。あれだけの大工場の端に特磁課という小さな職場があって、U字ケルシマがつくられていた。そこで連日連夜、少数の人間が稲盛さんを中心にいろいろな議論をしていたことから始まったわけです。多分それほどきれいとは言えないセラミック工場の片隅で語り合ったこと、聞かされたことが、20代そこそこの伊藤さんの気持ちをどれだけ高揚させたかは、私でも理解できますし、そのことを伊藤さんは「魂」

という言葉でしか言い表せなかったのだろうという思いで伺っておりました。それが、「魂の存在を信じ、経営の根幹に置く」ということの含意なのではないかと思いました。

一方で、これは相当実践的なメッセージだと思うのですが、非常にプラグマティックにといえますか、経営理念と業績は連動するという話もされました。

今日のお話には出てこなかったのですが、伊藤さんの著書『リーダーの魂』（文源庫、2010年）の中に「社員が会社のことを『うちの会社』と呼ばなくなって、『この会社』と言い始めたときに転落の始まりである」というメッセージがあります。お二人はお話の焦点として、やはり経営理念をつくり出した人、あるいはその語り部である経営者というのは決定的に大事であり、決定的な役割を担っているということ、そしてその経営理念を多くの人たちと共有していく仕組みの重要性を強調されていると感じました。例えば、京セラは創業時は二十数名でしたが、その10年後には1,200名ぐらいの会社になります。町工場から中小企業、中堅企業を超えて大企業に駆け上がるわけです。そういう急成長企業において、経営理念を共有していくとはどういうことかを議論されたのではないかと思います。

田中先生のご報告ですけれども、経営哲学という個人にまつわる事柄と、経営理念として広がりを持つ、従業員に共有されていくということを分けて考えるスタンス、そしてその公式を示していただいたと思います。共通点と共感が掛け合わされて共鳴を生むのだということ、お二人の経営者の関係性を語るキーワードとして述べられました。最後に「任せて任せず」、非常に有名な言葉ですが、ある意味その抽象的な言葉に仕組みとして形を与えたものが松下電器の事業部制、京セラのアメーバ経営であるというお話でした。

これらの論点については、今後さらに議論を深められればと思います。

2. 佐久間氏から見た稲盛和夫、伊藤氏から見た松下幸之助

宮本 2番目のテーマに移ります。佐久間さんから見た稲盛和夫さん、伊藤さんから見た松下幸之助さんについて語っていただきたいと思います。松下さんと稲盛さんは、非常に経営理念を重んじる経営者の代表的な存在です。ただ、皆さんは聞いておられて、理念や哲学だけで経営ができるものなのかという疑問を持たれたのではないかと思います。松下さんも稲盛さんも非常に論理的・合理的な経営者だったと思いますが、理念と、経営における合理性との関係をどのように理解すればよいか。

実は私は10年間ほど、伊藤さんのご講演のコーディネーターをやらせていただいた経験があるのですが、1度もアメーバ経営のことを話されませんでした。アメーバ経営について話してくださいとお願いしても、あれは基本ではない、基本は経営理念だとおっしゃっていました。経営理念と、松下さんなり稲盛さんの経営に相克や矛盾はなかったのか、あるいはどのように調和されてきたのか、そのあたりを伺いたいと思います。

佐久間 相談役と稲盛さんの共通の評価と、私から見た両者の違いについてお話ししたいと思います。共通点といえば、もうこれは私が申し上げるまでもなく、お二人は経営の神様とでもいうのでしょうか。堺屋太一さんがこんなことを言っています。「松下幸之助、本田宗一郎、稲

盛和夫の3人は日本の戦後を代表する経営者であり、特に松下幸之助と稲盛和夫に共通することは、それぞれがはっきりした経営哲学を持ち、それを実現したことである」。そういう意味で、戦後を代表する経営者としては、やはり稲盛さんと相談役のお二人が、経営の神様という評価を受けるようであります。

違いはどこから生まれてくるかということを考えたのですが、生い立ちにあるような気がいたします。相談役には、私から見ると三つの暗い影がございます。一つは幼少にして家が没落しています。和歌山の地主だったお父さんが米相場に失敗し、9歳で船場に奉公に出されるという家の没落があります。

二つ目には孤独。相談役は両親と8人兄弟で、本当は大所帯だったはずですが、お父さんも二人のお兄さんも相談役が11歳までで亡くしています。つまり、相談役は昔流の家長といいますか、男の子なので、11歳で家の一番偉い人になってしまった。お母さんも5人いたお姉さんも含めて20代ですべて亡くし、天涯孤独の身になっています。さらに自身の長男を生後数カ月で亡くしております。そうしたことから、孤独ということが大きな背景にあります。

三つ目は病気です。死ぬまでに10個の病気をしたともいいますが、特に結核、それから結核性腹膜炎、それと慢性膀胱炎、これは2カ月に1回再発していたようで、生涯病気に悩まされております。

この三つが相談役の暗い影として残るわけですが、それを相談役は見せません。むしろ「不健康またよし」「病者の経営」という言葉を生み出しています。そして、「不健康またよし」あるいは「病者の経営」の根源は、「任す」経営にあります。その哲学は先ほど田中先生からお話のございました「任せて任せず」で、その仕組みが事業部制であり子会社制です。「任せて任せず」というのは、相互の報告を通じて強められていく信頼の絆であり、それが支えになっております。

同時に、事業部制あるいは子会社制の中から、相談役に任され、育てられた多くの大名たち、また大番頭が松下電器の発展を支えてきた。要は「不健康またよし」の経営が、強い経営を生み出したということではないかと思うのです。その辺が、健康で、家族の皆さんと幸せな生活をされた稲盛さんとの大きな違いとして、経営にも表れているのではないかと思います。

伊藤 稲盛は、松下幸之助さんを尊敬していました。また、松下電器さんがどういう経営をされているかを、事あるごとに参考にしていた記憶があります。

例えば週休2日制を提唱されたのがたしか幸之助さんで、松下電器さんがすぐに取り組みされたと思うのですが、それが新聞紙上で報道されたとき、稲盛は「松下さんがやられるなら、うちもやろう」と言い出しました。その頃は土曜日も出勤していましたので、稼働日が1日少なくなってしまうは大変厳しいですということを申し上げても、「松下さんがやられるなら、我々は何としてもやらなければならない」と強く言われたことを覚えています。

中国での奨学金制度も同様です。松下幸之助さんが中国に奨学資金を出されたという話があったとき、稲盛も「京セラでもやろう」と言うのです。真似をするということではなく、いいことをされているので、京セラも資金的余裕があるなら取り組むべきではないか、ということでした。松下さんの後塵を拝するようですが、我々京セラも中国にいくつかの生産拠点を持っ

いるし、広大な市場でもある中国と友好的な関係を築いていかなければいけないというので、松下さんにならい奨学資金を出そうと考えたのだと思います。また同様に、世界を視野に経営していかななくてはいけないということから、アメリカなど京セラの現地法人がある国の子どもたちを日本に招くプログラムも実施しています。我々は、松下幸之助さん、松下電器さんを尊敬し、その後を追ってきたというのが実態です。

話が横道に逸れますけれども、稲盛とは本当はどのような人であったのかをお話したいとします。稲盛はすごい豪腕で、ワンマンのように見られているのですが、それは全然違います。私は非常に繊細な感性を持った人だと思っています。

JALの会長に就任するときも、世間では独裁式にひとりで決めたという捉え方をされているやに思いますけれども、実はひと月ぐらいの間、2、3日おきに4、5人の幹部を集めては、「オレはこう考えているけど、おまえたちはどう思う？」と意見を聞いていました。「再生は大変なお仕事ですし、我々は名誉会長のお身体を大いに心配しています」と申し上げて、みんな稲盛の年齢や体調を心配していました。すると稲盛は「そうか。もう一回考えてみるわ」と言う。そのようなことをひと月ぐらい繰り返していました。ものすごく繊細なのです。

また実際に、JALの再生にあたっても、京都から電話などで指示をすれば済んだかもしれませんが、稲盛は「東京に行く。幹部を少しだけ連れて行く。あとはおまえたちに任せる」と言って、JALに向かったわけです。そして向こうでは毎晩、幹部教育や座敷での京セラ流コンパで、話をしていたのです。その繰り返してJALの社員のメンタリティを変えていきました。普通はそこまでやらないと思うのです。食事も「いつもコンビニで握り飯か弁当を買っている」と言っていました。土曜日から日曜日によく京都に帰ってきて、奥さんのご飯にありつけるのですが、翌週すぐに東京に飛んで行く。

稲盛は、それまでは空路ではANA便にばかり乗っていたのに、急に「絶対にJALに乗る」と宣言していました。JAL再生を引き受ける前は、ANAのほうが社員教育がよくできていて、鹿児島に行くときなどはいつもANA便を指定していたのが、JAL再生に携わってからはJALにしか乗らず、社員にも「みんなJALに」と促していました。再生に臨む集中力はすさまじいものがありました。

幸之助さんも非常に繊細な方だったのではないかと思います。稲盛もものすごく繊細な感覚を持ったリーダーでした。「朝、歯を磨きながら昨日のことを反省する。昨日叱り過ぎた連中には、朝すぐに電話をする」とも言っていました。私もすごく怒られた後に、稲盛が飛んできて、「頑張れ」と励まされたことがあります。そういう優しい繊細な感覚を持った、優れた経営者でした。身内を褒めるようで申し訳ないのですけれども、本当にそういう人であったと思います。

3. 研究者から見た松下幸之助と稲盛和夫——その経営と経営理念・哲学の特質——

宮本 続いてテーマ3に移ります。松下さんも稲盛さんも、戦後の日本の企業経営や企業家について考える場合、絶対に欠かすことのできない存在です。経済史家・経営史家の沢井さん、経営学者の田中さんに、それぞれのお立場から両者の経営そのもの、およびその経営理念の特

質、さらに理念と経営の論理の調和、そのあたりについてお話ししたいと思っています。

特に、田中さんにお聞きしたいのですけれども、「天の理法」や「自然の理法」について、これは経営の論理のことではなく、これは人知を超えた理法だとおっしゃいました。渋沢栄一は北宋の儒学者であった程頤の「順理則裕」という言葉を座右の銘としていました。「理にしたがえば豊かなり」と読むのですが、この場合、「理」は論理、合理という意味とともに、「道理」「倫理」という意味を含んでいると解釈することができると思います。「天の理法」や「自然の理法」というものもそういう意味なのか、またこれは誰の耳にも聞けるものか、理解できるものか、聞くには何らかの修練が要るのか、ご意見を伺いたいと思います。

沢井 二人の経営の共通点と違っている点は何かというあたりからお話ししたいと思います。ビジネスの展開の仕方としてまず共通するのは、民需のビジネスであるということです。民需・軍需・官需があると思うのですが、両者とも基本的に民需ビジネスであって、軍需・官需ビジネスではない。なぜ軍需・官需ということを行ったかという、松下電器は創業以来、1世紀を超える会社です。もちろんその戦後の営みは有名ですが、第一次世界大戦期に創業し、1920年代、1930年代の戦時期をくり抜けてきました。この時代は、今我々が考える以上に軍需や官需が大きなウエイトを占めていて、例えば陸海軍の需要や、逓信省からの電線の需要を考えていただければわかると思います。それを称して「国鉄一家」という言葉があったり、戦後ですと「電電ファミリー」、もう聞いたことがないという方もいらっしゃるかもしれませんが、そのような言葉もかつてありました。そういうサークルの中にはいなかった会社であるというのが、共通点だろうと思います。そして、その事業経営を積極的に多角化していったと。松下はもちろん、戦時期は別として家電製品を中心に多角化し、京セラはさらに積極的に多角化していきました。

違いとしては、松下は消費者と対面した経営といいますか、直販体制を構築していくことができわめて大事です。一方、京セラは今の言葉で言えばB to B、納入先もプロであり、プロの納入先の信託をどうやって獲得するかが一番大きな課題であったという、そこに違いがあるように思います。

戦前の松下のケースで言いますと、メーカーと全国津々浦々の消費者との間には、基本的に問屋があったわけです。問屋の流通ネットワークがなければ物が届けられない世界でした。その問屋ビジネスを乗り越えて自らの流通ネットワークをどのように構築していくかが、創業期の、少なくとも1920年代までの松下の大きな課題でした。京セラの場合はB to Bビジネスなのですが、非常に早く、1959年の創業から間もなくアメリカ市場に出ていくわけです。国内市場を満たした後に出ていくのではなくて、国内市場を満たすためにもアメリカに出て、アメリカで名声を確立し、それを武器に国内の大手の需要家の信託を勝ち取るという、戦前の松下ではあり得ないようなビジネスを展開していきました。

一方、仕組みづくりという点で両者に共通点が見られます。松下は事業部制によって、規模が大きくなっても中小企業のクラスターといいますか、中小企業が寄り集まっているようなもののよさを維持していく仕組みを、1930年代には実現していました。また京セラも、アメーバ経営という言葉が出てくる前から、小集団活動を非常に重視しています。例えば1960年代後半

で言うと、ZD（ゼロディフェクト）運動と呼ばれる運動が展開されていて、それは少人数の作業グループごとに、職場のムダや誤りを排除するという共通の目標に向かっていく仕組みでした。また、職場会を頻繁に開いて大企業病になることを防いでいたように思います。

「任せて任せず」に戻りますが、「任せて」がうまく回るためには、任せるに足る組織なり個人なりが生まれていなくてははいけないわけです。幸之助さんの著書『道をひらく』（PHP 研究所、1968 年）の中に、非常に的確な指摘があったと思います。会社の一員であっても、実はそれぞれの勤務の成果によって暖簾分けをしてもらっているのだと。何百人、何千人という従業員一人一人が暖簾分けしてもらった人であり、その暖簾分けした個人に任せるのだという発想はよくわかります。ただ、難しいのが、「任せず」の解釈だと思うのです。任せっ放しではなくて、予想外のことが起こったときに、最終的な責任は任せた人間がとるのだということを明示的に言う。この二つがあって初めて「任せて任せず」が回るのだらうと思います。両者の経営はそのことを非常に意識的に実践し、その仕組みを追求したものとして、特筆すべきではないかというのが私の感想になります。

田中 論理と理念の調和が本当にうまくいったのかというところについてお話しします。論理とは要するに上手に稼ぐということなので、利益の「利」と言い換え、理念を正義の「義」と言い換えると、「利」と「義」の間に相克があるのではないかというご指摘ですが、相克という言葉と緊張関係という言葉とを区別して考えたいと思うのです。

相克というのは、「利」と「義」は本質的に一致しない。一致しないのだけれども、その一致しないものを何とか一致させなくてははいけないという状況です。一方で、本質的には一致するのだが、両者の間に緊張があって簡単にはいかないというのが緊張関係だとすると、幸之助さんも稲盛さんも、「利」と「義」を相克というより、緊張関係として捉えていたのではないかと思います。つまり、「利」と「義」は一致するはずだと。かといって普通にやっていたのでは容易に一致するわけにはいかない。「義」も追求するが、「利」もしっかり取らなければいけないという、それをどう両立させるかを考えたとき、初めから「本質的に一致しないのだから、何とかバランスを取らなくてははいけない」という意識でやっていたら両立しなかった。幸之助さんと稲盛さんはそうではなく、「本質的には一致するのだけれども、一致させるのは簡単ではない」という認識だったから成功したのだと思います。では、その間をつなぐのとは何かというと、まさに「天の理法」です。これが両者をつなぐはずなのです。

つまり、「天の理法」に従うということは、一方では「義」、正しいことを行うわけです。また一方で「天の理法」「生成発展の理法」は、これに従っていけば宇宙が発展する、あるいは冬に枯れた草木が春になって芽が出て葉が繁って実がなっていくという自然の営みに企業家として参画することであり、そうした「天の理法」に確信が持てれば、「利」と「義」は調和させられると思うのです。

先ほど宮本先生から「天の理法」は誰にでも聞けるのかというお尋ねがありましたけれども、頭で理解できるかという点では、大概の人は理解できるでしょう。問題は、「天の理法」というものに本当に確信、信頼をおけるかどうかというところで、これが誰にでもできるかというところ、難しい。誰にでもできるとはさすがに言い切れないと思います。

では、どうすれば「理」に確信が持てるのか、信頼できるのかというと、おそらく二つあって、一つは宗教心です。信仰を持っている人はそうしたものを比較的素直に受け入れやすいはずです。もう一つは理性の力です。特定の宗教に対する信仰を持っていない人でも、理性によってそれに近づくことはできるのではないのでしょうか。この理性に重きを置き、それによっていま我々が言っている「天の理法」に当たるものを聞き、これに従おうとした例として、哲学の世界ではストア派——後期ストア派で言えばセネカ、エピクテトス、マルクス・アウレリウスといった人たち——を挙げることができると思います。ですから、「宇宙の理法」を信じていたのは日本だけ、東洋だけではないわけです。どうやって「天の理法」を確信するに至るかという、彼らは理性を働かせることに徹したのです。理性に依拠することによって、「天の理法」を納得することは可能だと思います。

理性によって確信に至れる可能性があるとするれば、現代の多くの人々にもその道がひらかれるのではないかと、そんなことを考えています。

4. 松下幸之助と稲盛和夫の企業者活動——その時代性と普遍性——

宮本 最後のテーマに移りたいと思います。今日のシンポジウムのサブテーマは「時代を超えて受け継がれる経営の原点」になっております。つまり、松下幸之助さんや稲盛和夫さんの経営には時代性があるのか、あるいは今後も受け継がれるべき普遍性があるのかということです。

松下さんと稲盛さんの対談で、稲盛さんが1955年から1979年までの24年間で給料が10倍以上に増えたとおっしゃっていましたが、ここ30年は全然増えていません。それぐらい時代が違うのです。そういう意味では松下さんや稲盛さんは昭和・平成時代の企業家であって、今は通用しないのではないかと若い人は思うかもしれません。例えば、松下さんのダム式経営は今日ではどう評価されるでしょうか。今日ではPBR1以下の企業はダメだとか、余分な資産を持つな、余剰人員は抱えるな、収益性のない事業は早く見切れとか、自社株買いをしろとか、政策保有株はダメだとか、ダム式経営とはだいぶ違う経営が金融庁や資本市場で声高に主張されていると思うのです。

松下さんや稲盛さんのやってこられた経営が、いわゆる高度経済成長期、あるいは昭和・平成時代のものなのか、それともいつの時代にも通じる普遍性を持っているのか、そのあたりをまず沢井さんと田中さんにお話しいただきます。その後、今日は実際に経営に携わっておられる方がたくさん参加されていますが、今日の日本、また経済や企業に関して、佐久間さんと伊藤さんからこれらの方々へのメッセージをいただき、シンポジウムを締めくくりたいと思います。

沢井 今日議論したことが現代日本でどこまで通用するのかということですが、まず私は、二人の経営が時代性を色濃く帯びていたというのは確かにそうだろうと思います。例えば、松下電器の場合は創業100年を超えていると言いましたが、後発工業国日本が前提になっております。そして、経営ナショナリズムと言っていいものを刻印しているのではないかと思います。また、先ほども申しましたように軍官需ビジネスではないということです。京セラは1959年の創業です。我々は簡単に高度成長期と呼びますが、1959年に同時代の人は今が高度成長期

だとは思っていないと思うのですけれども、貿易立国、もっと正確に言うと輸出立国、そういう時代に生まれました。創業初期から輸出に進出し、海外で確立した名声を国内ビジネスに生かしていく会社であったと思います。

一方、読まれた方も多いと思いますけれども、三宅香帆さんが今年、『なぜ働いていると本が読めなくなるのか』（集英社、2024年）という新書を出されています。この場で紹介するとお叱りを受けるかもしれませんが、この本の結論は「全身全霊というのはもうやめませんか。全身全霊で疲れ果てて、スマホしかいじらなくなってしまうのですか。これからは半身社会ではないですか」と。賛成か反対かは別にして、面白い議論だと思うのです。ただ、私がこの議論で一つ気になるのは、「全身全霊＝長時間労働」という前提が置かれている点です。全身全霊ということと長時間労働とは別物であるわけで、その点が気になることです。

先ほど田中先生も引用された「随処に主となれば」というのは、今日取り上げた二人の経営者のメッセージと言っていると思うのですが、これには後があって「立処皆真なり」が続いています。要するに、どんな場所にいてもその場所で主人公になれ、そうすればそこが本当の世界になるということだと思うのです。ここで言う主人、^{あるじ}主というのは、言われたことをこなすような個人ではなくて、自分の頭で判断する、頑健な、今日の言葉で言えば「理」に従う個人であり、その自立した個人の集団のベクトルを合わせるのが経営理念である。このことが二人の経営者の普遍的なメッセージだと思います。

小関智弘という方は、昭和26年から50年ぐらい東京大田区の町工場で旋盤工をやった人で、私の大好きな人なのですが、この人の『大森界限職人往来』（朝日新聞社、1981年）を私は名著だと思っているのです。その中で、仕事を続けて腕を磨いていくことの原動力は、尊敬すべき仕事ぶりの同僚や先輩に出会うことではないか。ああいう仕事をしてみたい、ああいう仕事に近づきたい、それが自分の仕事の原動力だったという言い方をしております。

かつて、「GHQに配給された民主主義」という厳しい言葉がありました。民主主義は自ら獲得したものではなく、戦後日本でお米のようにGHQから配給されたのだと、そういうことを問題にする方もいました。お二人の経営理念はそのような配給されたものではなく、またそれが抽象的なものではなく、経営理念の具体的な姿が周囲の同僚、あるいは先輩の仕事ぶりの中に遍在しているのではないか。そういう意味で二人の経営者のメッセージは普遍性を持つのではないかと思うのです。

最後にもう一人だけ引用したいのですが、山田太一という方を皆さんよくご存じだと思います。「岸辺のアルバム」「あ・うん」など、有名なテレビドラマのシナリオライターだった方です。この方の『昭和を生きて来た』（河出書房新社、2016年）という素敵なエッセイがあって、その中にこういう一節があります。「私は組織に属していません。強固で大きな組織に属したこともない。ですから、組織内部の矛盾とか機微について利いたふうなことを言う資格は、私にはありません。ただ、外から組織に属する人を見たときの印象なり感想なら、多少は申し上げられるのではないか。組織の中の人と会うとき、この人ははみ出す人かそうでないかということが、すぐ頭に浮かびます。曖昧なはみ出し人間が組織に増えることが、私のような外側にいる人間には救いです」。つまりこれも、自分の頭で考えない限り、はみ出すことはないわけですから、大きなメッセージになっているのではないかと思うのです。はみ出す人間を抱えた組織

というものが現代的にはどんなあり方になるのかというのが、我々に問いかけられた課題ではないか、そのように思います。

田中 今、金融庁や資本市場から求められていることは、企業は環境としてやはりそれを受け入れる必要はあるでしょう。しかし、そうやって求められていることが本当に企業の長期的な発展のために正しい要求であるかどうかということは、見極めなければいけないと思います。真に追求すべき第一のことは「正しいこと」「本当に企業と社会の長期的な発展を導く指針」であって、「時代に合わせること」は——むろん大事ではありますが——第二位において考える必要があるのではないのでしょうか。今の社会が企業に求めていることが間違っている、あるいは正解とは言えない可能性だってあるわけです。そのことを考えなければいけない。そして私は松下さん、稲盛さんの哲学こそが、企業や社会の長期的な発展にとって不可欠だろうと思っています。

最近出た本で、哲学者のマルクス・ガブリエル氏の『倫理資本主義の時代』（斎藤幸平〔監修〕、土方奈美〔訳〕、早川書房、2024年）が注目を集めています。若くしてボン大学の哲学科教授になった方ですが、この本で著者が言いたかったことは、「企業の目的は善行であり、善行によって利益を得ることができる。これからめざすべき資本主義の姿はこれである」ということです。善行というのは、稲盛さんの言葉で言えば利他の経営であり、幸之助さんで言えば企業の本来の目的はお互いの社会生活・共同生活をよりよくすることだということでしょう。

つまり、「企業の目的は善行であり、善行によって利益を得ることである」、これが新しい資本主義のあり方だといって話題になっているわけですが、実はこうしたことはすでに幸之助さんや稲盛さんが言ってきたし、やってきたことなのです。この「倫理資本主義」が本当にこれからの新しい資本主義のあり方だとすれば、それは松下・稲盛の哲学とめざすところは同じだったという話になるでしょう。結論としては、両者の経営というのは、少なくとも理念や哲学という点では現代性というか、むしろ将来性を持ったものであろうと思っています。

宮本 最後に、松下さんや稲盛さんがご存命であれば、現代の経営者、あるいは政治家、さらに日本の社会にどんなメッセージを送られるだろうか、佐久間さんと伊藤さんには、このことを想像しながらお話しいただき、シンポジウムの締めくくりとしたいと思います。

佐久間 凡人がお答えするには大変難しい課題ですが、今、相談役がいれば何を考えるか、どういう手を打つかということを、私なりに二つの側面から見てみたいと思います。一つは経営者として、一つは政治の世界をどう見るかということです。

パナソニックグループの経営者として考える場合、第二電電を稲盛さんとともにつくった千本（倅生）さんのことを思い出します。実は、千本さんは稲盛さんと会う前に、相談役と会っているのです。相談役が88歳、千本さんが41歳のとき、当時、電電公社の技師であり技術長だった千本さんが会いにこられています。千本さんの要件が終わった後、今度は逆に相談役のほうからいろいろと質問を浴びせかけました。千本さんの書かれたものによりますと、「とにかく目をらんらんと輝かせて話を聞かれる迫力の激しさは、とても88歳には見えなかった。家電

のみならず情報産業に重点を置く時代が来るということを私は説明しました」ということを言っておられます。その後、相談役は千本さんをパナソニックグループの勉強会に呼んでいます。確証はありませんが、できれば千本さんにパナソニックに来てほしいと思っていたようです。

その次に千本さんがお会いになったのが稲盛さんです。ですから、相談役は千本さんを引き抜こうとして失敗し、稲盛さんに引き抜かれたということになるわけです。何がその差を生んだかということはありませんけれども、共通して言えることは、稲盛さんも相談役も、次の大きな流れを生み出す新しい事業をつくり出してくれる人物を探していたのは間違いのないわけで、千本さんが若い稲盛さんに賭けたということはよくわかります。

したがって今、相談役が存命であれば、同じように大きな可能性を含んだ新しい事業を生み出す果敢な挑戦者、若き挑戦者を見つけたい、そして彼に新しい事業を委ねたいと思うのではないか。そして、それがいつか今のパナソニックグループよりも大きな存在になる可能性を期待して、そういう選択をするのではないかと私には思えます。

二つ目の、政治の世界についてどういう提言をするかということですが、1977年に、30年後の21世紀初頭における日本のあるべき姿を描いた『私の夢・日本の夢 21世紀の日本』（松下幸之助、PHP研究所）という本を出版しています。一つは、国家の運営を株式会社と同じような考え方で行うべきだという「日本産業株式会社」という考え方を打ち出しています。二つ目には「無税国家」。国民は税金を払わない、むしろ国民にお返しできる国家にしたいと言っています。三つ目には「新国土創成計画」といって、山を削り、海を埋め、新しい国土をつくり出したいと。四つ目には「観光立国」で、観光省をつくり、観光を積極的に進めたいという四つの柱を基本に、30年後の日本を夢見ています。したがって、これから何をするかということになりますと、本の現代版をつくり出さなければならないと思います。1977年に『21世紀の日本』を出版後の1983年に「世界を考える京都座会」をつくり、知恵者が集まり、喧々諤々今後のプランを議論し合ったように、「新京都座会」をつくり、そこで新しいプランを考える、また松下政経塾に研究を委ねるなど、その中から、新戦略・新政策が生み出される。今、政治の世界に求められるとすれば、そういうことではないかと思っております。

伊藤 今、佐久間さんが第二電電の話をされました。

京セラの役員会で、稲盛から「新電電に財界が手を挙げないのであれば、自分がやりたい。みんなはどう思うか」という話がありました。私は通信の世界などわかりませんし、他の役員も同じなので、みんな黙っていました。そのときのことを、稲盛はいろいろなところで「京セラ役員は皆反対した」と言っていますが、実際はそうではなく、あまりにも世界が異なる話なものだから、皆わからずすぐに賛同できなかったというのが正直なところなのです。

「よく考えた上だが、誰も手を挙げないのであれば、手を挙げたい。内部留保してある1,000億円を黙ってオレにくれ」と言われ、我々は何も言うことがなかったので、ただ「わかりました」とだけ答えました。この第二電電もJALと同じように、やるかやらないか相当考えた聞いていますけれども、決まったからには全力集中で取り組まれた。佐久間さんがおっしゃったことに啓発され、実態はそんなことであったということを申し上げておきたいと思います。

もし稲盛が今も生きていれば、今の政治、社会に対して、やはり「利他」という話をするこ

思います。「自利利他」、つまり利他を行うことがひいては自分の利益になるのだという考え方で稲盛はずっと来ました。盛和塾の方からも、よく利他という言葉が出てきますが、稲盛は最後まで利他の思想、自分が儲かるだけではいけない、しっかり周囲、社会に貢献していこうという思想を持ち、実践していました。それが企業の社会的使命なのだとことを言い続けていました。我々はそれを遺言のように捉えています。

今、世の中でいろいろな問題が起こっていますが、やはり利他の心を忘れて自分のことだけを考えるがゆえに絶えず問題が起こる。自分のことばかり考えていたのでは世の中は成り立っていない、「他に良かれ」ということを稲盛なら申し上げるでしょう。

宮本 お二方から大変すばらしいメッセージをいただきました。ありがとうございます。

本日は5時間余に及ぶシンポジウムでしたが、あっという間に終わったような気がします。「時代を超えて受け継がれる経営の原点」がテーマでしたが、松下幸之助と稲盛和夫という巨人のことを半日で語り尽くすことは全く無理なことだと改めて痛感いたしました。しかし、来聴された方々がそれぞれに学びを得られたとすれば、意義あることであり、私どもとしては大変嬉しいことです。

あえて私のほうから総括する必要はないと思いますが、一つだけ申し上げます。19世紀から20世紀にかけてのドイツの偉大な経済学者であり社会学者であったマックス・ウェーバーは、人間を動かすものは二つあると言っています。一つは利害状況、つまり人間が行動するとき、得になるか損になるか、これが一つの判断基準になる。利があることが原動力になるということです。二つ目は理念で、これがその人がどこに行くか方向性を決める。ビジネスで言えばどのような目的で、どのような事業を志向するかといったことです。車で例えると、利害状況がエンジン、理念がハンドルということになります。理念なく、利害状況だけで行動する人は、ハンドルなき車と同じで、どこへ暴走するかわからない。松下さんも稲盛さんもこのことをよく理解していて、営利とともに理念や哲学のことをいつも考えていた。ご両人においては経営と理念・哲学とが分かちがたく結びついていたことを、皆さんのお話を聞いていて、改めて認識いたしました。

私ども稲盛和夫研究会は今後も活動を続け、年に1度シンポジウムを開く予定をしておりますので、またご参加くださればありがたく思います。それでは皆様、どうもありがとうございました。

※シンポジウム特集については基本的に当日の発言のままとしましたが、一部補足・修正を行っています。