

誰でも知っている
起業家のサクセスストーリー京セラ①
稲盛 和夫● 評論家
板垣 英憲

● 剣術・薩摩示現流の厳しい稽古で鍛えられる

● 紙袋の行商で商才に気づく

● 新しい磁器「フォルステライト」合成に成功する

● ファインセラミックス技術で世界的企業に

「京セラ」は、ファインセラミックス技術で世界的企業として知られる。創業者・稲盛和夫が昭和三十四年（一九五九）に京都セラミックを設立し、社員はたった八人という町工場からスタートを切り、わずか十年後には株式上場を果たしたというまさに新興企業である。昭和五十九年（一九八四）には、IT社会の一翼を担うようになる第二電電（DDI、現・KDDI）を設立、京セラは今日、グループ全体で売上高一兆二〇〇〇億円を誇る名実ともに「新しい財閥企業」に成長を遂げて、さらに快進撃中である。

● 総勢九人の貧しい大家族で育つ

稲盛和夫は昭和七年（一九三二）一月三十日、鹿児島市薬師町（現在の城西町）で、父・畷市（けさいち）、母・キミの二男として生まれた。四男三女の上から二番目、和夫の下に二男、三女。家族は総勢九人の大家族である。

生家は、西南の役で敗れた西郷隆盛が自刃した城山の直下を流れる甲突川のほとりにあ

った。鹿児島市のほぼ中央に位置し、明治維新の功労者、郷里の誇りである西郷隆盛や大久保利通らの偉業が時空を超えて伝え続けられている風土のなかで幼少時代を送った。

父は、小さな印刷業を営み、真面目で、几帳面な人だった。経営もたいへん慎重で、人並みはずれて借金を恐れていた。母は、父とは正反対に、大変明るく、快活でどんな逆境におかれても明るさを失わない女性だった。和夫は、どちらかと言えば、母親に似ていた。

しかし、近所でも有名な甘ったれの泣き虫で、一度泣き出したらなかなか止まず、「三時間泣き」とあだ名を付けられた。

● 剣術・示現流の厳しい稽古で鍛えられる

昭和十三年（一九三八）年春、西田小学校に入学した。しかし、内弁慶で臆病な性格だったため、入学当初、母親が付き添ってくれない学校にも行けなかった。

それでも、何年か経つうちに学校の生活にも慣れ、次第にガキ大将ぶりを発揮するようになり、派閥のボスにのし上がった。

鹿児島では、江戸時代の薩摩藩以来、武士の子弟を寺子屋で鍛える独特の郷中教育が行われてきた。薩摩藩に伝わる剣術・示現流の厳しい稽古も行われ、子どもときから年長者が年少者の面倒を見るところから年長者が年少者の面倒を見るところという習慣がある。明治以降も鹿児島各地で先輩が後輩の小中

学生の心身を鍛錬していた。和夫もこの伝統的な教育を受け、鍛えられ、学業成績の良し悪しよりも、むしろグループをいかにまとめるかで、気持ちがいっぱいだった。

ボスともなれば、卑怯な真似はできない。そんなことをすれば、子分たちから直ぐに見放されてしまう。だから、負けると分かっている喧嘩もしなければならぬ。また、腕っ節が強いだけでは、だれも付いてこない。おやつを配ったり、相談に乗ったりと何かと気遣いも欠かせない。仲間との遊びのなかから、集団を率いるリーダーシップのあり方を身に付けていた。これが、後に京セラを世界的な企業として急成長させて行く原動力となる。

● 鹿児島第一中学校を受験し、不合格となる

和夫は昭和十九年（一九四四）春、名門・鹿児島第一中学校を受験した。だが、残念ながら不合格だった。教師に反抗的な態度を取り、鉄拳を食らったときがあり、内申書を悪く書かれたのが、災いしたらしい。やむを得ず、尋常高等小学校に入学した。

悪いことは続くもので、和夫は、結核に罹っていることがわかり、すっかり意気消沈してしまった。結核は、不治の病と恐れられていた時代である。

昭和二十年（一九四五）四月、鹿児島中学校に一年遅れながら、めでたく入学でき、昭

和二十三年（一九四八）修了した。このころ戦後の学制改革により「六・三・三・四制」が敷かれ、新制高校への移行期だった。

●「お前も働け」

大家族で家計が苦しかったので、進学するかどうか迷っていたとき、父が言った。

「お前も働け」

和夫は、鹿児島市郊外にあった父の実家がわずかながら土地を持っているのを聞いていた。そこで抵抗してみせた。

「あの土地を売ったらいい。卒業したら必ず就職するから」

父を説得して、ようやく承諾を得て、鹿児島市立高等学校第三部に進学し、二年後に玉龍高等学校に転校した。ところが、野球に熱中したため、母の怒りを買ってしまう。

「苦勞して高校に行かせたのに、遊びほうけてばかりいる」

この一言が胸にグサリと刺さり、野球をきっぱり止めた。



母と兄利則（右）と（5歳、鹿児島島の自宅）

●紙袋の行商で商才に気づく

次の日から、父が内職でつくっていた紙袋を自転車の荷台に積んで、行商にでかけた。菓子屋、八百屋、闇市などを回ったところ、品不足だったせいか、飛ぶように売れたのである。あまりにも忙しくなり、中学卒業生一人を雇い、商売はさらに繁盛し、福岡県からやってきていた同業者が舌を巻いて逃げ去った。和夫は、行商の成果により、自らの素質に「商才」があることを気づくとともに、驚いたようである。和夫は、三年生になったころ、この仕事を従業員込みで、長兄・利則に譲り、勉学に勤しむことを決めた。

●鹿児島大学工学部応用化学科に進学する

さて、次は、大学進学をどう決めるかである。結核に罹った苦い体験があったので、「薬学の研究をしたい」と考えていた。兄は高卒で働いており、下に五人の弟妹がいるため、気が引けて逡巡していた。すると、兄が和夫の気持ちを察して、父母に頼んでくれた。

「和夫だけは、大学にやらせてくれ」

いつもは大人しい父が、烈火の如く怒り出した。

「高校を出たら必ず就職すると約束したので許したのに、今度は大学か」

仕方なく、地元の銀行にでも就職しようかと思いをめぐらし、「大学進学は諦めます」と担任の辛島政雄教諭に打ち明けた。辛島教諭が、父に会いにやってきて、説得を始めた。

「稲盛君は、ほかの生徒にはない何かを持っているんです」

辛島教諭は、鹿児島中学の校長を務めた人柄者であり、教え子の才能をよく見抜くことのできる立派な教育者だった。この人物に熱心に説得され、頭を下げられて父は、困り顔

だった。

「奨学金を得て、アルバイトで学費を稼ぎ、家には一切負担をかけない」

この条件を呑み、父はやつと承諾してくれた。

昭和二十六年（一九五二）、大阪大学医学部を受験した。自信はあったものの、不合格だった。受験失敗は二度目で、ショックは大きかった。浪人する余裕はなく、地元の大立鹿児島大学（後に国立に移管）の工学部応用化学科を受験し合格、薬学と関係のある有機化学を専攻した。

●京都の碍子メーカーの松風工業に入社する

卒業して社会に出たら石油関係の研究開発がしたいと思っていた。

卒業を目前に控え、就職活動を始めた。当時は朝鮮戦争後の不況の最中で、厳しい就職活動を強いられた。地方大卒は、よほどのコネがないかぎり、どこもとってはくれなかった。

しかし、長岡京市にあった京都の碍子メーカーの松風工業に採用されることになった。昭和三十年（一九五五）、大学を卒業し、入社した。この会社は、高圧線を張る際の碍子（がいし）の製造会社だった。しかし、名古屋の会社との競争に負けて、給料が遅配する厳しい状況だった。高圧線用碍子には高周波の絶縁能力がなく、新素材の開発には起死回生の期待が込められていた。和夫は、新しいセラミック材料の研究開発に携わることになった。上司から命じられたのである。

「今後、テレビが全盛を迎えて受像器の製造が増えるので高周波用絶縁材料も大量に必要になるはずだ」

そう言われて、手探りで研究をしていた。ところが、会社は赤字経営で、金融機関か

ら支援を受けてようやく持ちこたえている状況だった。給料も遅配続きで、社員のだれもが、前途に不安を抱いていた。同期入社仲間が、まるで櫛の歯が抜けるように会社を去っていた。

和夫は自衛隊に幹部候補生として入隊しようと試験を受けて、合格した。ところが、兄の強い反対にあり、松風工業に留まる決意をし、腹を決めて研究開発に全力投球した。

和夫はセラミックについて、こう定義していた。「従来の碍子などとは違い、材料に粘土などの天然材料をそのまま用いず人工的に合成または精製されたものを使用する特殊陶磁器」

●新しい磁器「フォルステライト」合成に成功する

和夫が、最初に研究成果を会社から認められたのは昭和三十一年（一九五〇）、二十四歳半ばのことだった。フォルステライトという新しい磁器の合成に成功した。これは、テレビのブラウン管に使う高周波の絶縁性に優れたファインセラミックスの一種である。

だが、フォルステライトを合成しても会社に測定装置がなく、最初は必要な特性が得られるのかどうか分からなかった。未開地を手探りで進むような不安を感じながら、物性を調べるうちに、高周波用絶縁材として十分使えることが判明し、上司から大変褒められた。

しかし、松風工業で労働争議が起き、社外から新しい技術部長が就任してきて、課長たちを無視するような発言をしたため、入社三年目のころ、技術的な問題をめぐって上司と意見が対立した。相手のあまりに理不尽な物言いに、和夫は思わずカッとなり、口走ってしまった。

「それなら会社を辞めます」

●京都セラミックを創業する

退社を決断した。和夫が会社を辞めるといふ噂を聞いて、周囲の人たちが心配してくれ

た。「このまま君の技術を埋もれさせてしまうのはもったいない」

決意も新たに和夫は昭和三十四年（一九五九）、仕事仲間七人と連盟誓詞血判して京都セラミックを創業した。ファインセラミックを素材とする部品メーカーを発足させたのである。

ところが、新しい会社を立ち上げたものの、資金がなかった。そこでまず、スポンサー探しをすることになったのである。この辺りの経緯について稲盛和夫は、著書「敬天愛人」私の経営を支えたもの」のなかで、こう述べている。

「松風工業時代に私の上司であった青山政次氏は、私と同時に松風工業を退社し、新会社設立に参加することになった。青山氏の



松風工業時代、寮の自室で



松風工業入社



板垣英憲(いたがき・えいけん)略歴

昭和二十二年八月七日、広島県呉市生まれ。中央大学法学部卒業、海上自衛隊幹部候補生学校を経て、毎日新聞東京本社に入社、社会部、浦和支局、政治部・経済部に配属。福田首相、大平首相番記者、通産省、東京証券取引所などを担当。昭和六〇年六月、評論家として独立。著書は「松下幸之助」商売戦術三十九条」(経済界刊)など現在一二五冊を数え、年間講演回数は二〇〇回に及ぶ。

京都大学工学部電気工学科の同級生に、西枝一江氏と交川有氏がおられた。

西枝氏は、弁理士出身で、当時京都にある電気開閉器や配電盤を製造していた宮本電機の専務に就任されていた。交川氏は、特許庁出身で、同様に宮本電機の常務に就かされていた。青山氏の相談を受けた西枝、交川の両氏は、まず私と会って話をお聞かせいただいた上で、宮本電機の宮本男也社長を口説いてくださり、最終的にはこの三人を中心に投資していただくことになった」

新会社を立ち上げるとき、だれもが出資者集めに苦労するものである。いまは、大成功者である稲盛和夫にして、このような人々から支援されていたのであった。

【参考・引用文献】

- 「私の履歴書」(稲盛和夫著、日本経済新聞社刊)
- 「稲盛和夫のガキの自叙伝」(稲盛和夫著、日経ビジネス文庫)
- 「稲盛和夫の原点 ある少年の夢」(加藤勝著、出版文化社刊)

誰でも知っている
創業者のサクセスストーリー



京セラ②
稲盛 和夫

● 評論家 板垣 英憲

- 誓詞血判、一致団結を誓う
- 「世界一」を目標とする
- 松下電子工業から大量発注を受ける

● 松風工業を退社し、翌日結婚する

稲盛和夫は、敢然と独立を決意して、昭和三十三年（一九五八）十二月、松風工業を退社した。しかも、その翌日、特磁課という同じ職場にいた須永朝子とめでたく結婚したのである。簡素な結婚式を挙げて、別府と霧島に二泊の新婚旅行にでかけた。

朝子の父は、須永長春（本名・禹長春）といい、東大農業実科を卒業して植物の育種の研究で農学博士号を取得した学者だった。京都のタキイ種苗の農場長などを務め、戦後、実父の郷里・韓国に行き、疲弊していた農業の立て直しに尽力し、「韓国近代農業の父」と呼ばれていた。

朝子は、その四女である。和夫は後に、義父に会ったとき、分野こそ違え、同じ研究者として意気投合することになる。

● 同志七人がついてくる

独立して創業すると一口に言っても、不安だらけである。何と言ってもたった一人で事業を立ち上げることはできない。同志や協力

者が必要である。

和夫は、右も左もわからない弱冠二十七歳。一体、だれがついて来てくれるか。憤然として立つ高揚した気持ちに不安もよぎったに違いない。だが、案ずるよりは産むがやすしとは、よく言ったものである。

和夫の下には、松風工業を辞めて行動を共にすることになった同志七人（伊藤謙介、浜本昭市、徳永秀雄、岡川健一、堂園保夫、畦川正勝、青山政次）が集まってきた。和夫を含めて「八人の侍」である。最年長の青山正次（五十六歳）を除き、最年少の二十二歳から二十五歳までの若者はかりである。

しかし、血気にはやって松風工業に辞表を叩きつけて飛び出したものの、事業というものが成功するという保証はどこにもない。経営者は、失敗という最悪の事態を常に頭に入れていけば決死の覚悟を持って臨むべきであるという。けれども、物怖じしていたのでは、何事も前進はできない。若者ならば、若者らしさの無鉄砲も必要である。同志たちはみんな異口同音に言った。

「万が一、会社がうまくいかなかったときは、職業安定所に通い、アルバイトをしてでも稲盛さんの技術開発を支える」

和夫に人生を預けるといふ並々ならない決意である。すでに新会社設立をめざして奔走してくれている同志もいた。これもひとえに、

薩摩生まれのガキ大将の人徳の為せるワザであった。

● 誓詞血判、一致団結を誓う

感激のあまり、和夫は叫んだ。「今日の感激を忘れんように誓いの血判をしよう」

「賛成、異議なし」
岡川が誓詞を書き始めた。

「一致団結して、世のため人のためになることを成し遂げたいと、ここに同志が集まり血判する」

誓詞血判と言えば、赤穂浪士四十七人が主君・浅野内匠頭の恨みを晴らそうと、憎つき吉良上野介に対する仇討ちを誓約した「神文血判」が思い出される。だが、忠臣蔵は、主君の恨みを晴らそうというネガティブな血判であるのに対して、こちらは、新しい事業を立ち上げようというまるで正反対のポジティブな血判である。それでも一党を率いる和夫は、大石内蔵助の気分である。最初に署名し、小指の先を切つて血判した。

大石内蔵助はじめ四十七士の戦いは、内匠頭による刃傷事件から吉良邸討ち入りまでの約二十一月の「仇討ち成功のためのプロジェクト期間」であった。四十七士の行動の特徴は、次の三つのポイントに集約できる。

① 血盟的団結心（一致団結）



1958年、朝子との結婚式で

②少数精鋭的組織活動（一糸乱れない行動）
 ③戦略的情報収集管理（一点集中的情報活動）
 大石内蔵助は、希代の知将であり、見事な謀将であった。決死の覚悟を秘めたリーダーシップの發揮の仕方は現代の企業経営者にとっても、大変有益な手本となっている。企業経営者には、大石内蔵助と違い、「大願成就」の暁に、嘆きの人生ではなく、楽しみの人生が待っている。
 誓詞血判により、「血盟的団結心」を確認して、さあ、いよいよ新会社設立の準備である。文字通り、「星雲の志」を抱いての門出であった。

●「老壮青」三世代が一致団結して創立

和夫は昭和三十四年（一九五九）四月一日、京都市中京区西ノ京原町に宮本電機の倉庫を借りて、ここに本社を構えて、創立記念式典を開いた。

社名は、「京都セラミック」とした。世界に通用する「京都」に専門領域の特殊磁気の英語訳「セラミック」を組み合わせた。セラミックの世界で最先端を拓き、覇者となるうという若者ならでの強い意気込みをアピールしたのである。

初代社長には、筆頭株主の宮本男也（宮本電機社長）、専務には青山政次、取締役技術部長には和夫がそれぞれ就任した。松風工業の先輩であった北王路季正もかけつけていた。社員は、誓詞血判した同志をはじめ総勢二十八人だった。企業が持てるパワーを全開させるには、「老壮青」の三世代が一致団結して、業績を上げていくことに秘訣がある。それは赤穂浪士の討ち入りがよく証明している。吉良邸討ち入りまでのプロセスをトレースしていくと、「老壮青」の三世代がそれぞれの特性を活かしつつ、結束して事に当たっていたことがよくわかる。最長老の吉田忠左衛門（六十四歳）は兵法に通じ沈着冷静な副頭領として作戦参謀の役目を果たしていた。

アングロサクソン流の個人主義、実力主義、能力主義よりも、日本型の経営手法である年功序列、終身雇用制度の方が、メリットも多く、有効である。「京都セラミック」は、「老壮青」の三世代により構成されていた。初代社長の宮本男也（宮本電機社長）、専務の青山政次は、経営経験も豊かで、さしずめ、吉田忠左衛門といったところであった。

●「世界一」を目標とする

式典後の祝宴で挨拶に立った和夫は、気宇壮大な夢を語った。

「いまは、宮本電機さんの倉庫を借りて創業したが、いまにこの原町一になってみせようやないか。原町一になったら、西ノ京一の会社を目指そう。西ノ京一になったら、中京区一を目指しよう。次は京都一、京都一が実現したら日本一になろう。日本一になったら、もちろん世界一だ」

忠臣蔵が、吉良邸討ち入りまでの「約二十カ月」の短期プロジェクトだったのに対して、



創業時の本社社屋

和夫は「京都セラミック」の目指す先に、「原町一」「西ノ京一」「中京区一」「京都一」「日本一」「世界一」という幾重もの「上の目標」を設定していた。京都の町工場から世界をリードするグローバル企業に成長、発展させようという遠大なビジョンである。
 だが、和夫自身、ビジョンを実現するための具体的な道筋や方法などの「具体的戦略」を持っていたわけではなかった。前途は洋々とは言っても、はっきりした見通しはなく、実際には、さぞかし未開の荒野に踏み出した気分だったことであろう。
 新会社がスタートしてからも、和夫は、ことあるごとに、「日本一、世界一になる」と言い続けていた。言われた方は、「まだ言う」とると呆れ顔だった。
 だが、会社でも、飲み屋の席でも繰り返し、繰り返し聞かされているうちに、社員たちの耳から和夫の言葉が離れなくなり、みんな次第にその気になっていったという。和夫は、全社員に訴えていた。

「いまの工場は、たとえ貧弱であっても、志は、どこまでも高くあれ」

●「稼ぐに追いつく貧乏なし」

創業時の経営者が心がけねばならないのは、社員の給料として最低三か月分の資金は確保しておくことである。社員一人当たり、家族が三人から五人はいると考えると、社員わずか二十八人といえども、八十四人から百四十人もの大所帯の生活がかかっている。企業経営者には、それだけの生活を保障する重い責任が課せられている。従って、資金はいくらあっても多すぎるということはない。光陰は、矢の如く過ぎ去り、資金は湯水の如く出ていくからである。企業経営は、時間との競争であり、資金不足にならないようにするには、精力的に稼ぎ続けるしかない。それは、「稼ぐに追いつく貧乏なし」という言葉が、よく言い表わしている。

メーカーがよく稼いでいくには、自己資本率を高め、経営基盤を強化し、技術力を強化してアイデア商品を開発し、営業・販売力をアップしていくしかない。

●松下電子工業が大量発注

それ以前に、当面の仕事を確保して、収益を得る必要がある。和夫にとって幸運だったのは、創業早々から松下電子工業が大量発注してくれたことであつた。注文を受けたのは、テレビ用のフォルステライ磁器製品だつた。

フォルステライは、正珪酸マグネシウム(2MgO・SiO₂)の結晶が主体のセラミックのことである。とくに高周波特性に優れ、マイクロ波損失が小さい。この性質は、ステアタイトにも勝る。また高温絶縁性に優れ、熱膨張が大きいことから金属等と接合させること

も可能であり、表面が平滑である。今日は、電子部品のほか、回路基盤などに利用されている。

しかし、大量注文された喜びとは裏腹に、機械と人出が少なく、おまけに社員のほとんどが製造に不慣れで、熟練度が低く、一気に大量生産する態勢にはなかつた。それでも、泣き言を言っている暇はなかつた。歯を食いしばってでも、納期に間に合わせなくてはならない。できなければ、発注者との信頼関係は、一瞬にして消えてしまい、二度と仕事をもらえなくなるのは、目に見えていた。

「京都セラミック」への発注を別な企業に回せばいいだけのことである。

連日徹夜に近い作業が続ぎ、休む暇もなく働いた。もう心身ともに疲れ果ててきた。つくついても、つくついても、松下電子工業からの注文が続いた。当たり前前である。マラソンの



京セラ創業時のメンバーと（後列左から3人目が稲盛氏）

ようなもので、大企業の生産が止まることはないからである。止まったそのときは、商品の人氣が落ちたことを意味しているからである。

しかし、社員のなかから、ついに「マラソンのような長丁場に耐えられない」という声が出てきた。音を上げはじめたのである。これに対して、和夫は、朝礼で檄を飛ばした。

「今年一年一生懸命生きれば、来年が見えてくる。その瞬間瞬間を全力で生きることが大切だ」

一年間懸命に働き続けた結果、黒字決算という好業績を達成することができた。翌年も売上、利益ともに倍増を記録した。

ところが、三年目になって、若手社員が、突然、反乱を起こしてきたのである。

(つづく)

【参考・引用文献】

「私の履歴書」(稲盛和夫著、日本経済新聞社刊)

「稲盛和夫のガキの自叙伝」(稲盛和夫著、日経ビジネス文庫)

「稲盛和夫の原点 ある少年の夢」(加藤勝美著、出版文化社刊)



板垣英憲(いたがき・えいけん)略歴

昭和二年八月七日広島県呉市生まれ。中央大学法学部卒業、海上自衛隊幹部候補生学校を経て、毎日新聞東京本社に入社、社会部、浦和支局、政治部・経済部に配属。福田首相、大平首相番記者、通産省、東京証券取引所などを担当。昭和六〇年六月、評論家として独立。著書は「松下幸之助」商売戦術三十九条(経済界刊)など現在一二六冊を数え、年間講演回数は二〇〇回に及ぶ。

誰でも知っている
創業者のサクセスストーリー



京セラ③

稲盛 和夫

● 評論家 板垣 英憲

- 若手社員の話をじっくりと聞く
- 経営者としての責任を自覚する
- 世界行脚の苦労が実る

● 日本航空会長兼CEO就任を受諾する

鳩山由紀夫首相は、平成二二年(二〇一〇)一月三日、京セラの稲盛和夫名誉会長と会談し、経営再建中の日本航空の会長兼最高経営責任者(CEO)への就任を要請し、稲盛氏はこれを受諾した。鳩山首相は、京セラをベンチャー企業から世界的な企業グループに育て上げた経営手腕を高く評価。事実上倒産に追い込まれた日本航空の再建に大きな期待を寄せている。稲盛氏は「企業再生支援機構が立てている再生計画を着実に実行できれば、私は再生が可能だと思っている。中にいる社員の人のためにお手伝いしたい」と決意を示した。鳩山首相との会談後、記者団に「一年なので週三、四日の勤務でやらせてもらう。無給でやらせてもらう」と語っている。稲盛氏は、鳩山内閣の行政刷新会議のメンバーを務めてきたが、日本航空会長就任を受諾したのを機に辞任した。

大企業の実業家ながらも熱心な民主党支持者として知られており、民主党の小沢一郎幹事長とは新進党時代からの旧知の仲である。

また、本社がある京都市を地盤とする前原誠司国土交通相の後援者会長を務めていた。小沢一郎が二〇〇八年九月二日に民主党代表として再選された際には来賓として挨拶も行っている。

なお、日本航空は一月九日、日本航空インターナショナル、ジャルキャピタルとともに東京地方裁判所へ会社更生法の適用を申請して即日受理。同日中に企業再生支援機構が支援を発表。負債額は三社で約二兆三二二億円(二〇〇九年九月三〇日現在)、戦後4番目の大型倒産、事業会社としてはそごうグループを超えて最大規模の倒産となった。社長の西松遥以下取締役は即日辞任し、管財人が、二月一日の新体制発足までの間、仮の経営体制を指示した。専務執行役員の上原雅人が、グループCEO臨時代行に就任し、社内に管財人室が設置された。また、一月二〇日(アメリカ・一月一九日)、日本航空がニューヨークの裁判所へ連邦倒産法一五条の適用を申請。二月二〇日、東証一部・大証一部・名証一部上場廃止が決定した。

● 若手社員から要求書を突きつけられる

さて、話を本題に戻そう。

稲盛和夫は創業三年目の昭和三十六年(一九六一)四月、前年入社の高校卒社員一人から、突然、「要求書」を席に突き出された。要

求書には、「定期昇給とボーナスなど将来の保証を約束して欲しい」と書かれており、リーダー格の社員が、思いつめたような表情で言った。

「これを認めてくれなければみんな辞めます」

思いがけない若手社員の反乱に直面して、和夫は、面食らった。見かけが、いかにも労働組合の団体交渉のようであったからである。労働者には、日本国憲法により団結権、団体行動権、団体交渉権の労働三権が保障されている。労働者を使用するからには、経営者は、労働三権を侵すことはできない。侵せば、不当労働行為として経営者が罰せられる。だから、団体交渉が決裂すれば、デモやストライキを覚悟しなければならない。しかし、若手社員たちには、労働争議などと大げさなことを考えている雰囲気はない。むしろ「みんな辞めます」という言葉は、和夫の苦い経験を出させる響きがあった。松風工業を辞めたいと思いつめた結果、独立した自分を目の当たりにするような気がした。

しかも、若手社員の働きぶりには、少しも文句をつけようがなかった。正規の勤務時間である午前八時から午後四時四十五分までしっかり真面目に働き、そればかりか深夜までの残業が日常化していた。



海外出張へ旅立つ（左が稲盛和夫）

●じっくりと話を聞く

和夫は、何に不満を持っているのかを確かめようと考え、じっくりと話を聞くことにした。そのうちに不満の原因が次第にはっきりとわかってきた。

「中卒社員は、夜間高校に通うため、定時に退社できるのに、高校卒社員は、何時でも上司に付き合わされる」

「設立して間もない会社においても、将来の生活が保証されるのか不安である」

若手社員たちが、将来への不安をある程度解消してくれるものとして考えていたのは、何と言っても、やはり賃金であった。和夫が会社の将来性をいくら話しても説得力はなかった。若手社員たちは、譲ろうとしない。

「毎年のベースアップとボーナスを約束してくれなければ、辞めるしかない」
「例えば、もつともない分であった。」

●経営者としての責任を自覚する

会社でいろいろと応酬していても埒があかない。そこで自宅に連れて帰り、膝詰めでじっくり語り合うことにした。自宅と言っても、和夫は当時、京都・嵯峨野の広沢池の辺に立っていた市営住宅に住んでいた。部屋の間取りはたった二間であった。本当のところ、和夫にも、将来の保証を約束するだけの確信も自信もなかった。

「口で数字を示して約束するのは、たやすい。だが、実現できなかったらウソをつくことになるので、いい加減なことは言えない」

「オレを信じられないというのなら仕方がない。だが、辞める勇気があるのなら、だまされる勇気を持つてくれないか」

膝詰め談判は、三日間続いた。そのうち、一人、二人と和夫の説得にうなづき始め、最後は、一人だけが残った。

「男の意地だ」

そう言って、あくまで渋り続ける。和夫は、言った。

「もし、お前を裏切ったらオレを刺し殺してもいい」

この一言に、相手は和夫の手を取り泣き崩れたという。こうなると、男と男の信頼しかない。これは、和夫が、会社を経営することの意味と社員やその家族の面倒は一生みなくてはならないという責任を悟らされた瞬間であった。もつと大きく言えば、経営者としての自覚を得たということである。

●アメリカで会社回りして、成果ゼロ

和夫は、京都セラミックを創業当初から支えてくれていた松下電子工業からの受注に、いつまでもおんぶに抱っこしているわけにはいかないと考えるようになった。経営がうまく

くいつている間に、新しいユーザーを開拓しなければならぬ。

こう決断して、東京進出に乗り出し、出張所を設けた。だが、日本の商売には、信頼関係を築くのに、長い付き合いを要する。国内でさえ日本独特の商慣習が前途に障壁として立ちだかっていた。それならば、アメリカ進出だと思いつく。実力本位のアメリカなら評価されるに違いないと考えたのである。

昭和三七年（一九六二）夏、和夫はアメリカ・ニューヨークに飛んだ。商社の事務所に日参したものの、アポイントが簡単には取れない。夜討ち朝駆けまでして、ようやく会社回りができるようになった。相手は、製品の仕上りの良さに「オーワンダブル」と感嘆の声を上げてくれた。だが、結果は、惨敗。具体的な成果は、ゼロだった。



滋賀工場でのスキヤキパーティー（右端が稲盛和夫）

●世界行脚の苦労が実り始める

二年後、香港経由でヨーロッパ、アメリカに出張した。松風工業で貿易部長だった上西阿沙（後に京セラ副社長）が入社していて、同行してくれた。ウィーン、ローマ、ロンドン、パリと売り込み営業して回った。

だが、どこでも製品は高く評価されながら、注文が取れない苦しい状態が続いた。行く先々で、「どうして売れないんだ」と涙を流し、上西に慰められることもしばしばあった。

しかし、石の上にも三年とはよく言ったものである。世界行脚の苦労が実り始め、昭和三九年（一九六四）末、香港マイクロエレクトロニクス社、昭和四〇年（一九六五）には、米国フェアチャイルド社などからトランジスタ用セラミックビーズのまとまった注文が入るようになった。京セラの名声は世界に広がり、業績を伸ばし文字通り「世界の京セラ」へと成長、発展して行くことになる。

（次回は、ブリヂストン創業者 石橋正二郎）

【参考・引用文献】

「私の履歴書」（稲盛和夫著、日本経済新聞社刊）
 「稲盛和夫のガキの自叙伝」（稲盛和夫著、日経ビジネス文庫）
 「稲盛和夫の原点 ある少年の夢」（加藤勝美著、出版文化社刊）



板垣英憲（いたがき・えいけん）略歴

昭和二年八月七日広島県市生まれ。中央大学法学部卒業、海上自衛隊幹部候補生学校を経て、毎日新聞東京本社に入社、社会部、浦和支局、政治部・経済部に配属。福田首相、大平首相番記者、通産省、東京証券取引所などを担当。昭和六〇年六月、評論家として独立。著書は「松下幸之助「商売戦術三十カ条」」（経済界刊）など現在一二七冊を教え、年間講演回数は二〇〇回に及ぶ。

【お知らせ】



「大富豪に学ぶ商売繁盛20の教訓―商機をつかむ知恵と決断」（板垣英憲著、共栄書房刊、定価〓本体一七〇〇円十税）

本誌上におきまして平成二二（二〇〇〇）年一月号からスターとした「渋沢栄一に学ぶ」（六回連載）と平成二三（二〇〇一）年一月号から長期連載中の「誰でも知っている創業者のサクセスストーリー」の平成二二（二〇〇一）年一月号までに掲載した大豪商（三〇人）のなかから、とくに二〇人を選んで収録しています。

【内容】

教訓1 岩崎弥太郎「日の当たる商売、時流に乗る商売をしろ」

- 教訓2 伊藤忠兵衛「商機を逃してなるものか」
- 教訓3 渋沢栄一「私利を追わず公益を図る」
- 教訓4 浅野総一郎「世間に使えないものはない」
- 教訓5 福原有信「彼女たちの憧れをつかめ」
- 教訓6 小菅丹治「商売は二度の商いをしてはならない」
- 教訓7 鳥井信治郎「どうすれば大衆の口にのせられるか」
- 教訓8 豊田佐吉「発明によって国家に報いる」
- 教訓9 大倉喜八郎「だれも引き受けないうちに商機はある」
- 教訓10 五代目・岡田惣右衛門「大黒柱に車をつけよ」
- 教訓11 十代目・濱口儀兵衛「伝統産業に科学の光を当てよ」
- 教訓12 堤康次郎「儲けよう、儲けようと思えるだけでは、うまくいかない」
- 教訓13 小佐野賢治「片手にソロバン、片手に義理人情―外交・営業こそわが命なり」
- 教訓14 松下幸之助「すべての人から学ぶ」
- 教訓15 御手洗毅「実力だけがモノを言う」
- 教訓16 井深大「だれもやらない独創的な技術を開発せよ」
- 教訓17 本田宗一郎「やるからには、他人の後を追っかけるのではなく、アツと言わせるものをこしらえろ」
- 教訓18 稲盛和夫「いい技術や製品に対して見る目を持った人は、必ずいる」
- 教訓19 鈴木敏文「すでに持っている先入観で、新しいチャンスの芽を見逃すな」
- 教訓20 孫正義「事業家として進むべき道はコンピュータの世界だ」