

盛和塾でいかに学ぶか

— フィロソフィを血肉化する —

盛和塾塾長
稲盛 和夫

【プロローグ】なぜ盛和塾で学ぶのか

盛和塾で学ぶ意義、目的を考える

今回で23回目を数える盛和塾世界大会に、日本をはじめ、アメリカ、ブラジル、中国、台湾から、4,600名に迫る塾生の皆さんにお集まりいただきました。今年もまた、皆さんとこうして一堂に会し、お互いの心を高め合うすばらしい場が持てますことを、大変うれしく思います。

さて、私からは「盛和塾でいかに学ぶか — フィロソフィを血肉化する —」と題して、あらためて盛和塾で学ぶ意義、目的、そして学び方についてお話ししたいと思います。

皆さんご承知の通り、私がこの盛和塾を始めたのは、徒手空拳で創業した京セラを成長発展させていく中で私が体得した経営の



第1回 盛和塾全国大会 (1992年)

要諦をぜひ教えてほしいという、京都の若手経営者からの声に少しでも応えようと思ったことが、そもそもの発端でした。

以来、30年以上にわたり、少しでも世のため人のためになればと思いい、心血を注いでこの盛和塾活動を

続けてきたわけですが、その中で、「もし盛和塾に入塾していなければ、私の会社はつぶれていたかもしれません。盛和塾で学んで、目からうろこが落ちました。学んだ経営の要諦を実践することで、経営がうまくいくようになり、会社を救うことができ、従業員を路頭に迷わせることはありませんでした」という塾生の言葉に接することがあります。

そのようなお話を聞くたびに、私は「この盛和塾を続けてきて本当によかった」としみじみ思います。できれば、盛和塾に入塾したすべての塾生が自らの会社の業績を伸ばし、「盛和塾に入塾して本当によかった」と心底から思ってもらいたい、それが、私がこの盛和塾に寄せる切なる願いです。

ところが、中には、何のために盛和塾に入ったのかよくわからないという方がいます。せっかく盛和塾に入り、例えば5年も在籍しながら、経営の要諦も何もつかむことができないまま、また、盛和塾で学んだことを自分自身の経営に役立てることができないまま、入塾した意味がなかったと思い、去っていかれる方がいます。

一方、この盛和塾を青年会議所のように考えたり、有名な稲盛和夫を中心とした集まりだから、入っていれば何かよいことがあるだろうという程度の軽い気持ちで入塾したりした方もいらっしゃるだろうと思います。

あるいは、さまざまな経営者仲間とお付き合いができるからという漠然とした目的で入っている方もいらっしゃるし、心が通じ合う盛和塾の会合に出るのが楽しいから入ったのだという人もいらっしゃると思います。

もちろん、日ごろから私自身も盛和塾の塾生は「ソウルメイト」

であるとお話ししているように、似たような魂を持った人たちが引き寄せられて集まったのがこの盛和塾だと思います。だからこそ、いっしょにいると気持ちがよく、和気あいあいとして調和がとれた交流が行われるのです。そのような「ソウルメイト」と出会うことも、もちろん盛和塾で学ぶ目的の一つであろうと思います。

しかし、ただ単に和気あいあいと、意気投合した人たちが仲良く集まることが盛和塾の目的であってはなりません。あくまでも、盛和塾に入った塾生企業が成長発展し、「盛和塾に入って本当によかった」と思えるようであればならない。つまり、実際に業績を伸ばすという実績が伴わなければ、盛和塾で学ぶ意味がないと私は考えています。

経営者であれば誰もが、「自分の会社をもっと立派にしたい」「会社経営をもっと安定させたい」という願いを抱くはずです。特に、激変する市場環境にさらされているわれわれ中小企業経営者は、日々不安に苛まれています。少しでもよい経営を行い、立派な会社に成長発展させていきたいというのが、すべての経営者が心に抱く、最もベースとなる願いであろうかと思えます。

では、何のために業績を伸ばし、会社を立派にしなければならぬのでしょうか。それは決して経営者個人のためではありません。「従業員を幸せにしてあげたい」「従業員の誰もが生活の不安を抱くことなく、安心して会社に勤められると同時に、仕事に誇りと喜びを感じられるようにしてあげたい」、さらには「利益を上げ、税金を納めることを通じて、社会に貢献していきたい」というような公の目的のためでなければなりません。

つまり、何のために盛和塾に入ったのかと問われれば、「業績を

伸ばし、自分の会社を立派にしたい」ということになります。そして、なぜ会社を立派にしていきたいのかと問われれば、「従業員を幸せにしたい」「社会に貢献したい」ということになるわけです。

これは、京セラの経営の目的として掲げ、KDDIと日本航空にもその考えが受け継がれている「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」という理念に通じるものです。

この経営の目的を実現するために盛和塾に入塾したのだということ、あらためて認識していただきたいと思います。

世の経営者の中には、父や祖父のつくった会社を受け継ぎ、二代目、三代目として、「自分自身の給料を少しでも高くし、自分の財産を増やしていきたい。だから会社をよくしていきたいのだ」と考えておられる方もいらっしゃいます。

それに対して、この盛和塾では、そのような私的な願望を経営の目的にはしていません。全従業員の物心両面の幸福を追求していきたい、人類、社会の進歩発展に貢献していきたい、そのためにこそ会社を立派にしていくのだという、公明正大で大義名分のある経営の目的を掲げなければならないと、私自身の体験から教えています。

つまり、同じように「会社を立派にしたい」という願望を抱いていたとしても、われわれは自分がもうけたいがために、あるいは自分だけよければいいという利己的な目的ではなく、あくまで世のため人のためという利他的な目的のためにこの盛和塾に集っているわけです。

しかし、いくら従業員を幸せにしてあげたい、社会に貢献したい

と思っても、業績が伴っておらず、利益を十分に確保することができなければ、とても高邁な経営の目的を実現することはできません。

ですから、先ほどもお話ししましたように、盛和塾に入塾して業績をぐんぐん伸ばしたという実績がなければ、入塾した意味、甲斐がないと私は考えています。

フィロソフィを血肉化し、業績を伸ばす

業績を伸ばすために必要な経営の要諦は何か。それはただ一つ、皆さん自身がフィロソフィを繰り返し学び、血肉化し、実践すると同時に、社員と共有するという以外にありません。極端に言えば、社員とともにフィロソフィを血肉化すれば、経営は画期的に改善し、業績は必ず伸びるのです。

もちろん、企業を経営していくには、戦略・戦術の立案、営業や物流の体制、さらには管理会計や経理システムの構築など、具体的な経営の手法、手段の整備ということも、当然必要なことです。

しかし、フィロソフィを血肉化することができていなければ、いかにそうした手法、手段を整備したところで、砂上の楼閣となります。一方、私が説くプリミティブな判断基準であるフィロソフィには、そうした手法、手段を正しく運用していくための哲学が含まれていますから、フィロソフィを真に実践しさえすれば、経営にまつわるすべてをカバーすることができるのです。

そのことを、まさに日本航空の再生が示しているように思います。皆さんご承知の通り、日本航空の再建にあたり、航空運輸業には門外漢であった私が持っていったものは、フィロソフィとアメーバ経営の二つだけでした。

ただ実際には、アメーバ経営の本格的な導入までに時間がかかりましたので、再建初年度に私が頼りにすることができたのはフィロソフィだけでした。それでも、初年度に1,800億円の利益が出ました。その利益の大半はフィロソフィによる意識改革によって心が一変した、社員たちの地道な経費削減、またサービス向上に向けた、献身的な努力のたまものです。

機長・副操縦士、キャビンアテンダント、整備の人たち、手荷物等を飛行機に積み降ろしするグランドハンドリングの人たち。彼らが持ち場立場で「もっと経費を減らせる方法はないか」「どうすればお客さまによりよいサービスが提供できるか」と自主的に創意工夫を重ねてくれた結果が、劇的な業績回復につながったのです。それは、他でもありません、フィロソフィが社員一人ひとりの意識を変え、企業の体質をガラッと変えたからです。

ですから、私はこの盛和塾で、ただ単に「京セラの創業期はこうだった」と昔話をしたり、「経営にはフィロソフィが大切だ」と親念的なことを説いたりしてはなりません。皆さんの目の前で、日本航空という倒産した企業を再生して見せているわけです。

つまり、単に言葉でフィロソフィの内容を皆さんに伝えているだけではなく、実際に経営の現場でフィロソフィが通用するのだということ、証明して見せているわけです。フィロソフィにはそれほどの価値があること、それだけの威力があるということを皆さんに開陳しているのです。

それにもかかわらず、盛和塾で何年も学びながら、業績が低迷しているとすれば、非常にキツイことを言うようですが、それは

皆さんの勉強がまだ足りていない、つまり、フィロソフィを血肉化できていないからだと言わざるを得ません。

では、「フィロソフィを血肉化する」とは、どういうことなのか。それはフィロソフィをただ単に知識として知っているのではなく、自分の肉体に染みこませ、いついかなる場面でもフィロソフィに沿った行動がとれるということです。

知識として頭でフィロソフィを理解しているが、実際の行動では違うことをやっている、つまり「論語読みの論語知らず」では全く意味がありません。それでは、フィロソフィを知らないのと同じです。

自らの血とし、肉とし、人生の節々において、また日々の経営においてフィロソフィを生かすことができなければ、この盛和塾でフィロソフィを学ぶ価値はありません。

本当に日々の経営に悩み、必死になってフィロソフィを学べば、何回同じような話を聞いても、そのたびに新しい気づき、発見があるはず。そうではなく、「ああ、その話は前にも聞きました。もうわかっています」という程度の聞き方をしている方は、フィロソフィを本当の意味ではわかっていないし、血肉化もできていません。いくら言葉だけ学んでも、実践できなければ意味はないのです。

そのことを戒める言葉に、私が子供のころ、鹿児島で教わった「いにしへの道を聞いても唱えてもわが行いにせずば甲斐なし」というものがあります。これは、戦国時代の島津忠良という薩摩の武将が、子弟教育のためにつくった「日新公いろは歌」の冒頭を飾るもので、「いくら先人の立派な教えを読んでも、聞いても、また口に出して唱えても、自分が実行しなければ意味はな

い」ということです。

フィロソフィについても、一見するとあまりにもプリミティブなこと、簡単なことを説いているだけに、それを自分のものにして真剣に実行しようということができていないのではないかと思います。

実際、このような人間として正しい生き方を勉強して、身につけるといことは、決して簡単なことではありません。私自身も、果たして完全に実行できているかと聞かれれば、実は完全には実行できていないと言った方が正しいと思います。

聖人君子や悟りを開いた人であれば苦もなく実行できるのですが、われわれ一般の人間は、いくらすばらしい教えを学んでも、なかなかそれを実行することはできません。このことは、古来万人が認めるところでもあり、そのために、「日新公いろは歌」の冒頭で歌われ、今も言い継がれているわけです。

では、なぜ私は、そのような人間の習性があるにもかかわらず、フィロソフィを身につけ、血肉化しなければならないと言っているのでしょうか。

実際は、フィロソフィを血肉化し、実践しようとしても、なかなかできるものではありません。しかし、そのようにして「人間としてこういう生き方をすべきだ」「経営者として、こういうリーダーになるべきだ」ということを理解して、少しでもそれに近づこうと懸命に生きている人と、そう思わずに漫然と生きている人では、人生や経営の結果は全く違ってきます。体得できるかできないかではなく、折に触れて反省し、体得しようと努力を続けることが大切だと、私は思っています。

塾生の皆さんが社内でフィロソフィの浸透、共有に努めるにあたっては、よくよくこのことを理解した上で話をしなければなりません。大変悲しいことではありますが、フィロソフィを完全に実行できる人はいないのです。ですから、経営者である皆さん自身が、率直に社員に次のように言わなければなりません。

「私は、皆さんにフィロソフィを学べと偉そうに言っていますが、それを自分自身で実行できているわけではありません。いまだかつてフィロソフィのすべてを実行できたためしがありません。その意味では、まだ一介の書生であり、門前の小僧でしかありませんので、これから一生運をかけて、実行できるよう努力していくつもりです」

「しかし自分ができていないからといって、フィロソフィのことを教えなくていいというものではありません。少なくとも、「こうあるべきではないか」ということだけは、私も言わなければなりません。そうすることで、社員の皆さんが成長し、会社をさらに発展させてほしいからです。また、そのことが、今後の会社を発展に導くだけでなく、皆さんの人生にも役立つはずですよ」

フィロソフィを説くにあたっては、このような姿勢で話をしていくことが大切です。

私自身も含めて、フィロソフィをすべて完璧に実行できる人はいません。自分もできていないが、何とか自分のものにしようと努力を続ける行為そのものが尊いのです。

ぜひ塾生の皆さんには、フィロソフィをわかったつもりになるのではなく、社員とともに繰り返し学び、自らの血肉と化し、経営の現場で実践していただきたいと思います。

【STEP3】フィロソフィを数字に落とし込む

損益計算書を活用して売上最大、経費最小に努める

そのようにして、第1ステップとして経営者自身が率先垂範、社員の誰よりも懸命に働き、第2ステップとして社員を惚れさせるくらいの言葉で語りかけ、集団の力を糾合することができたなら、第3ステップとしては、損益計算書を使いこなし、フィロソフィを数字に落とし込むことが求められます。

社長自身が一生懸命経営にあたり、社員も協力してくれれば、おのずと業績は改善されていきます。しかし、景気にはアップ・アンド・ダウンがあります。景気が少し悪くなった時にはたちまち赤字になってしまうという問題に直面するはずです。

そのような時に必要になってくるのが、損益計算書を読みこなすということです。塾生の皆さんの中には、フィロソフィと損益計算書は別ものだと思っておられる方もいるかもしれませんが、そうではありません。フィロソフィを本気で実践しようと思えば、損益計算書に落とし込んで、数字に置き換えなければなりません。

企業経営は飛行機の操縦と同じです。経営者の皆さんはパイロットと同じです。コックピットに入り、操縦桿を握り、企業という飛行機の操縦をしなければなりません。その時には、コックピットにある計器盤の一つひとつをしっかりと見ながら、今この飛行機はどのような高度で、どのくらいの速度で、どちらの方向に飛んでいるのかを把握しながら操縦桿を握ります。

そのコックピットの中にある計器盤が損益計算書なのです。計器盤が読めなければ飛行機を操縦できないように、損益計算書を

使いこなすことができなければ会社の舵取りを行うことはできません。

例えば10億円の売上が7億円に落ちたことで、赤字になったとすれば、7億円に合うように経費を減らしていく努力をしなければなりません。損益計算書にある細かい勘定科目を一つずつ目を凝らして見ていきながら、減らせるものはないか、徹底的に探していくのです。そのように、減った売上に合うように経費を徹底的に減らしていくことが経営なのです。

一般には、「10億円の売上があった時には1割の利益が出ていたけれども、景気が悪くなって売上が7億円に下がったので赤字に転落した」ということは、仕方がないことだと思いがちです。しかし、それは当たり前のことではないのです。7億円になったら7億円に合うような経費を使う経営に転換する。そのためには損益計算書の勘定科目を、眼光紙背に徹するくらいに見ていくことが求められるのです。

そのように経費を最小にしていくと同時に、売上を伸ばしていく創意工夫が必要になります。売上が10億円から7億円に下がったのなら、それをまた10億円に戻すにはどうすればいいのか。いや、10億円どころか、15億円に伸ばしていくにはどうすればいいのかを考えていかなければなりません。

そのためには、営業はどういうことをしなければならぬのか。今までの製品では売上が伸びないのなら、今度はどのような新しい製品を扱うのか。新しい製品を扱うのなら、それをどこに売りにいけばいいのか。そうしたことも含めて、創意工夫をしながら、朝から晩まで走りまわって売上を伸ばす努力をしなければなら

せん。

そのようにして、損益計算書の勘定科目と朝から晩までにらめっこをしては現場へ飛び、経費削減の指示を与えては、またその結果を損益計算書でチェックし、さらに現場へ飛んで、売上拡大のための新しい指示を与えていくのです。それが経営です。ですから、本気で経営をしようと思えば、経営者は1分1秒たりとも他のことを考えている暇などありません。それが「京セラフィロソフィ」にある「売上最大、経費最小」の実践であり、「日々採算をつくる」ということなのです。

もちろん、私自身も元は技術屋ですから、京セラを創業させていただいた時には、損益計算書というものに対する知識は全くありませんでしたから、専門の人につくってもらっていました。しかし、会計士の方がつくられた普通の損益計算書では、実際の経営で使えません。そこで、実際に活用しやすいように、自分が理解できるような勘定科目に、細分化していきました。

また、1カ月間、売上最大、経費最小に努めた結果がどうであったのか、月末に締めてすぐに損益計算書ができあがらなければ、次の対策を打つことができません。2カ月も3カ月も前の数字を見て、売上が増えた、減った、利益が増えた、減った、黒字だった、赤字だったということがわかっても、何の意味もありません。経理部門が集計し、少なくとも月末で締めたら、1週間以内に損益計算書ができあがっていなければ、経営に生かすことはできません。

損益計算書を読み込み、数字に意志を込める

私の場合には、そのようにしてつくられた損益計算書、つまり

月次決算書の束を、昔は出張の時でもいつでも肌身離さず、必ず自分のカバンの中に入れていましたし、時には抱いて寝ることさえありました。勘定科目が細かく分かれており、部署ごとの採算が何十ページにわたって示されていますから、それを丁寧に勘定科目の1項目ずつ見ていくだけでも、1日や2日はかかります。ですから、常に手元に置いて読み込んでいったのです。

損益計算書には、一見、無味乾燥な数字しか並んでいません。しかし、本当に真剣に細かく見ていき、なぜこういう数字になったのかを考え抜いていけば、その数字から担当者の顔がありありと浮かび上がってきます。数字が経営の実態をこと細かに物語ってくれるのです。それは、どんな傑作の小説よりも面白い読み物になっています。ですから、出張して会社にいなくても、担当者のアクション、事業部の状況、会社の実態が手にとるようにわかるのです。

そのように、数字が語ってくれるドラマが鮮明に見えるくらいになるまで、損益計算書を読み込まなければなりません。

ところが、多くの経営者は経営をしているつもりでも、現場の実態が反映された数字を真剣に見ていません。見たとしてもチョロッと見ただけで、会計士や税理士の話を「ああ、そうですか」と聞いておしまいです。それでは、経営数字に対して、何の反省もなければ、改善の手も打たれないこととなります。

企業経営を行う以上、常に損益計算書を見ながら、具体的に会社、事業をどうしたいのか、経営者自身の意志を数字に込めていくことが必要になります。それが、この盛和塾で学び、実践するための第3ステップです。