

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、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、これから一生涯をかけて、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」

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。

## 【STEP1】必死に一生懸命働く

### 経営のステージ、ステップに応じて学ぶ

盛和塾で学ぶ意義、目的、またフィロソフィを血肉化することの大切さについては、すでにご理解いただいたことと思います。次に、盛和塾でいかに学ぶか、その具体的な学び方についてお話ししたいと思います。

私はこの盛和塾で、私が実際に京セラ、KDDIを経営して行く中で体得した、また日本航空を再建する中で実践してきた経営の要諦を皆さんに説いています。それは規模や業種・業態にかかわらず、あらゆる企業の経営に応用できる普遍的な経営哲学です。その具体的な内容はすでに発刊されている『京セラフィロソフィ』（サンマーク出版）の各項目に示されていますし、「経営12ヶ条」に凝縮されています。

しかし、それらの項目を塾生の皆さんが実践するにあたっては、個々の経営状況、経営のステップに応じてその活用の方法が異なってくるはずです。ただ単に念仏のようにフィロソフィの項目を唱えているだけでは、経営に生かすことはできないのです。

「人を見て法を説け」と言われるように、お釈迦様は仏法を説くにあたり、相手の気質や状況などを考えて、それぞれにあったやり方で行ったといえます。本来であれば私も、塾生一人ひとりの経営実態に合わせてお話をすべきなのかもしれませんが、すでに盛和塾の塾生数はグローバルで1万人近くに達しており、とてもその一人ひとりに合わせて説くことは不可能です。

ですから、私が説いた普遍的な経営哲学、フィロソフィを、塾

生の皆さん自身が自らの会社の経営実態、経営のステップに合わせて適切に応用していくというプロセスが必要になってくるわけです。

この盛和塾には、お父さん、おじいさんがやっておられた家業を継いだ二代目、三代目の方もおられれば、自分で創業した方もいらっしゃいます。また、事業の規模も現在抱えている課題もそれぞれ異なるはずです。私は、それぞれの塾生が現在立っている経営のステージに応じて、この盛和塾での学び方、実践の仕方も異なってくると思うのです。

今からそのステージ、ステップごとにお話しすることを、自分自身に照らし合わせ、考えていただきたいと思います。

## 誰にも負けない努力をする

第1のステップは、余計なことは考えず、ただ「必死に一生懸命働く」ということ、つまりフィロソフィで言う「誰にも負けない努力をする」ということを学ぶ段階です。

例えば、大学を出てサラリーマンとして勤めていた息子が、父親の会社に戻って経営者になるというケースがよくあります。もともとは、「親父がやっている会社は従業員が5人しかいない。そんな家業など継ぐのは嫌だ」と思ってサラリーマンになったのだけれども、父親が亡くなり、母親にせがまれて後を継いだというパターンです。

継いでみると、父親が一生懸命に経営していたおかげで、また従業員も何とかがんばってくれているものだから、売上もそこそこある。父親の時代からの信用もあって得意先もあり、利益もそ

こそこ出ている。そこへ、「今日から専務です」「社長です」と言って経営者になり、わけもわからないままに一生懸命にがんばる。これは、ベンチャーで会社を始めた場合でも同じですが、この経営の最初の段階では、ただ必死に一生懸命働くということ以外にはないのです。

しかし残念なことに、親から引き継いだ会社が何とかうまくいってれば、そんなことは考える必要がなくなってしまうのが普通です。「帰ってまいりました。親の後を継いで社長になりました」と言えば、地方の場合には「商工会議所に入ってください」「若いから青年会議所に入ってください」という誘いがあり、周囲からおだてられるようになります。

それでいっばしの経営者になったつもりになってしまいますが、実際には、経営者として会社の舵取りをどう行えばよいのか、考えたこともないわけです。当然、経営者は誰にも負けない努力をしなければならない、ということも考えるはずがありません。

このような段階にある経営者が、盛和塾に入塾し、にわかには社内で「経営理念が大事だ」「フィロソフィが大事だ」「アメーバ経営を導入しよう」と説いたところで、従業員はついてくるはずがありません。まずはトップが率先垂範、従業員の誰よりも必死で働き、後ろ姿でその経営の姿勢を示さなくてはなりません。

「経営とは、必死で働くことだ」。そのことで思い出すことがあります。それは、私が京セラを創業してまだ2、3年目の時に直接聞いた本田宗一郎さんの言葉です。

当時、経営について何も知らなかった私は、経営とはどうすればよいのか、経営者とはどのくらい働けばよいのか、全くわから

なかったものですから、京セラを創業させていただいた1959年4月1日から、本当に夜も寝ないぐらいに必死で仕事をしていました。言葉を換えれば、経営者になった恐怖感から逃れようと夜を日に継いで必死で働いたことを覚えています。

そのおかげで、京セラは初年度から10%の利益を出すことができましたが、それでも私は心配で仕方ありませんでした。ですから「一般の経営者はどのように経営しているのか」ということを知りたい衝動にかられました。

そのような時に、経営セミナーの案内がありました。有馬温泉で1泊して、リフレッシュしながら世の有名な経営者の話を聞くという内容でした。当時のお金で、費用が7、8万円したと思いますが、その講師の中に本田宗一郎さんがいたのです。

浜松の一介の自動車修理工場の経営者から身を立て、本田技研工業というすばらしい会社を築かれた本田宗一郎さん。当時は本田の二輪車が世界を席卷していたころで、ちょうど四輪車への進出を表明しようとしていた時期でもありました。

本田さんはどうやって会社をそのように発展させることができたのかを知りたいと思った私は、京セラをつくっていただいた恩師の西枝一江さんにぜひセミナーに行かせてほしいとお願いしました。

西枝さんからは、「経営については私が教えてあげているではありませんか。わざわざそんなものに行く必要はありません」と言われましたが、どうしても本田さんにお会いし、話を聞いてみたかった私は、次のように言いました。

「私は、日本で一流と言われる会社の経営者というのはどうい

う人たちなのか、とにかく見てみたいのです。そしてその経営者はどういう考え方で経営にあたっているのかを知りたいのです」

そのように懇願して、有馬温泉で開かれたセミナーに参加しました。行ってみますと、ほとんどが大阪の中堅企業経営者の方々に、私のように会社を始めたばかりの零細企業経営者というのは少なかったように思います。

その時に講師として現れた本田宗一郎さんは作業服、いわゆる菜っ葉服を着たまま出てきました。そしてその第一声が「だいたい高いお金を払って、温泉に入って浴衣をきて、あぐらをかいて話を聞こうという根性になっておらん。こんなところで話を聞いて何になる。そんなことにお金を使う暇があるなら、とっとと帰ってすぐに仕事をしろ。仕事が一番だ」というものでした。

その本田さんの講義を聞き、「そうか、とにかく脇目もふらずに必死にがんばれということなんだな」と思った私は、帰ってから、またひたむきに懸命に働きました。その結果が、今日の京セラをつくり上げたのだと思います。

ですから、盛和塾に入塾し、まだ経営とは何をすればよいのかということがわからない人には、「余計なことを考えるな。必死で働くんだ。誰にも負けない努力をするんだ」と教えるだけでもよいのだと思います。

特に、先ほどもお話ししたように、二代目、三代目として後を継いだ方は、現状で何とかうまくいっているものだから、必死で働くということすらも意識していない場合があります。「経営とは必死で命がけで働くことなのだ」ということがわかるだけでも、この盛和塾に入った意義があるわけです。

## 【STEP2】社員を説得し、惚れさせる

### 一人ひとりを社長のファンにする

経営者自身が率先垂範、必死で働くことを学び、実践できたなら、第2のステップは、「社員を説得し、惚れさせる言葉を学ぶ」段階です。

経営をしていけば、人を使うことがいかに難しいかということに必ず悩み始めます。例えば、たった20人しか社員がいないのに、弁舌の立つ若い社員に言い立てられて、社長がオロオロしているというケースがあります。そういう社員たちをいかに説得して引っ張っていけばいいのか、多くの経営者が悩んでいることと思います。

そういう時には、私が経営にあたる中で、実際に社員をどのように説得していったのか、また、集団を率いるリーダーとしてどのような言葉を使って語りかけてきたのかをつぶさに学んでいただきたいと思います。

社員一人ひとりを説得し、社長のファン、極端に言えば社長の「信者」に仕立てていかなければ、集団の力を結集した経営はできません。「給料を払うから働け」と言えば、もちろん働きますが、本当の意味で全力では働いてはくれません。社長に惚れ込み、社長を尊敬してくれるようにならなければ、社員の力は分散し、会社もベクトルを合わせることはできません。

特に、10人、20人しかいない小さな会社であればなおさらのこと、社員一人ひとりとの心の絆しか頼れるものはないわけです。10人、20人が本当に社長と一体になり、気持ちを合わせてくれるかどうかで、会社の命運が決まるのです。

一人の人間でも、その人を説得して惚れさせるのは簡単なこと

ではありません。ましてや、社員一人ひとりに「うちの社長は素晴らしい人だ。あの社長のためにがんばろう」と思わせるのは、並大抵のことではありません。ですから、説得し、惚れさせることができるだけの「言葉」を借りてでもいいから、使いこなさなければなりません。

### 社員の心を揺さぶる「言葉」を身につける

私自身、京セラを創業した当初は、どのようにして社員を説得したらよいか、大変悩みました。当時、私は27歳という青年経営者であったわけですが、自分より一回り以上も上の人や父親ほど年齢の離れた人を説得したり、時には厳しく叱ったりしなければならぬことさえありました。

説得をするとは、相手に「なるほどな」と思わせることです。しかし、まだ27歳でしかなかった私には、そのような権威もなければ、みんなが感心するような表現をする教養もありませんでした。

私の両親は小学校しか出ておらず、鹿児島の実家には、友達の家の書棚に並んでいるような、文学全集といった本らしい本もありませんでした。小学校、中学校でも、すでに戦時中でしたから、まともな勉強はできませんでした。そのため、いわゆる文学書に一切触れることなく、そのまま高校、大学へと進み、社会に出ていったわけです。

そんな私が、経営者としてみんなを説得しようと言葉を一生懸命勉強するわけです。誰かの受け売りでもいいから、格言や中国の古典を引用しながら、その局面局面に合った言葉を選んで、「こんなことではダメではないか」と叱ったり、「仕事はこういうふうにするべきだ」と諭したりしていきました。

しかし、工学部出身ということもあり、やはり文学的な表現には疎い方でした。時には、「今日は従業員を集めてこんな話をしたんだ」と家に帰って話すと、家内から「それを言うなら、こういう表現ではありませんか」と注意されることもあるくらいでした。

そんなことでは到底、従業員を説得することはできないし、人間として尊敬されることもないと思った私は、自分を磨くために懸命に哲学書や宗教書を読むようになりました。そうして自らの心を高めると同時に、哲学書や宗教書から得た先人の言葉を使って、精魂込めて従業員に語りかけていきました。

今でも、私の寝室の枕元には、常に10冊ほどの本が積んであり、どんなに夜遅く帰ってきてても、必ず寝る前に1ページだけでも読んでから寝るという生活を習慣にしています。そのように常に、繰り返し繰り返し学び続けなければ、自分の言葉にして語ることはできないのです。

私の場合には、宗教、哲学などのすばらしい本を読んで感銘を受けると、胸が詰まって先に進めません。赤線を引いて、1ページを読むだけで30分も40分もかかるという場合さえあるほどです。それぐらいの衝撃を受けるほどの読み方をぜひすべきだと思います。

読みやすい本だからと、サラサラっと読んで、決して身につけません。読み継がれていく本の中には、珠玉の言葉が散りばめられています。それを何回も読み返し、熟読・精読し、感動で先に進めなくなるというぐらいの読み方をしなければ、書かれている言葉を常日頃から使えるようにはならないのです。このことは、盛和塾の機関誌や私の著書を読む時も同じはずです。

ぜひ塾生の皆さんも、従業員の心を揺さぶるような言葉を説け

るようにするためにも、まずは自らの心を高めることに努めていただきたいと思います。

はじめは、私のフィロソフィを勉強し、「稲盛塾長はこういうことを言っている」と聞いて、それをそのまま社内に持ち帰り、オウム返しに従業員に話をするということでもいいのです。

それまでは、「会社発展に全面的に協力してほしい」と従業員を説得しようと思っても、どういうふうに説いたらよいかわからなかった。あるいは、社員に離反されることを恐れて、厳しく叱ることができなかった。その時に、例えば「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」という言葉を私のフィロソフィの中から知り、その言葉を使ってオウム返しに従業員に説くようになった、ということでもいいのだと思います。

そうして私の言葉を使って従業員に説いていく中で、また書籍を読んだりCDを聞いたりしていく中で、次第に私の考え方、言葉を自分のものにしていきます。そして、それにしたがってその塾生本人も心が高まり、従業員から惚れられるようなすばらしい人格を備えるようになっていくはずです。

そうすれば、「自分はこう思う」と持論を述べても、考え方が間違っていないし、人の心を揺り動かすような、感動的な言葉で話していくことができるようになります。その結果として、従業員がますます社長を信頼して、社内が結束し、活性化していくはずです。

このように、社員の使い方、社員とのコミュニケーションに悩んでいるという段階の塾生の場合には、その局面局面に応じた言葉を学び、実際に精魂込めて社員に語りかけて、社長に惚れさせていくという実践が必要になってきます。

## 【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、操縦桿かんじょうを握り、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、かんこうしはい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ないのか。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、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いければ、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になります。

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。