

# 追悼・稲盛和夫氏

## 「なぜ経営に哲学が必要か」

[講演日]2017年2月20日 盛和塾 尾張開塾式

2022.8.30 日経オンライン

京セラ創業者で名誉会長の稲盛和夫氏が亡くなりました。90歳でした。日本航空(JAL)の再建でも手腕を発揮した稲盛氏。追悼の意を込めて、2017年2月20日の講演をまとめた記事を再掲します。謹んでお悔やみ申し上げます。(日経ビジネス電子版編集部)



本日は、「なぜ経営に哲学が必要か」というテーマで、盛和塾で学ぶ上で最もベースとなることについてお話ししたいと思います。

### 経営者の哲学と会社の業績はパラレルの関係

私はこの盛和塾では、「**経営者には立派な哲学が求められる**」「**経営者の哲学と会社の業績はパラレルの関係であり、経営を伸ばそうと思うならば、まずは経営者自身の心、精神性を高めなければならない**」、つまり、「**心を高める、経営を伸ばす**」ということを説き、盛和塾のモットーとしています。ここで言う「哲学」とは、その人が持つ考え方、あるいは人生観と言い換えてもいいかもしれません。経営者は誰でも、「人生はこうあるべきだ」とか、「自分の会社をこうしたい」という考え方なり人生観というものを持っているはずで

では、なぜ経営者の考え方が大切なのでしょう。それは、**経営者の持っている考え方によって、経営のすべてが決まってしまう**からです。もし皆さんの会社の経営がうまくいっていないとすれば、それは幹部が悪いのでもなければ、従業員が悪いのでもありません。大変失礼なことを言うようですが、それはただ1つ、トップである皆さんの考え方が間違っているからに他なりません。

そのことで思い出すことがあります。

京セラは中小零細企業からスタートして急速な発展を遂げていったわけですが、成長を続ける京セラに対して、昔、ある経営者から次のように言われたことがありました。「稲盛さん、あなたは会社が大きくなったのに、今でも休む間もなく朝から晩まで働いている。京セラが立派な会社になって相当余裕もできたのだから、もうそんなに一生懸命働く必要はないのではないか」その方は、事業を通じて、ある程度の個人資産をすでに持ち、会社も毎年数億円の利益を出していたことから、「もう使い切れないほどのお金がある。もうこれで十分ではないか。何でそんなにあくせく働かなければならないのか」と思っておられたようです。

そういう考え方を持っていたために、その方の会社は小さな会社でそこそこの利益を出すだけで、それ以上伸びていませんでした。ところが、その方は「いや、私も会社を伸ばしたい」とおっしゃいます。私に言わせれば、その方自身の考え方が会社を伸びないようにしているのですが、そのことに気づいていないのです。一方では「伸びなくてもいいとは思っていない」と言いながら、他方で「そんなに働かなくてもいいではないか。もっと楽をしたい、怠けたい」と思っている。そうした深層心理、考え方が、実は会社の業績を左右することになります。

「たった1回しかない人生なのだから、自分がどれくらいできるのかを試してみよう、一生懸命努力して、素晴らしい人生にしよう」と考える人もいれば、「たった1回しかない人生なのだから、そんなにあくせく働いて過ごすのはもったいない、もっと面白おかしく人生を楽しもうではないか」と考える人もいるはずです。

つまり、考え方は経営者が100人いれば100人、それぞれ違います。その考え方が、会社の成否を決めています。経営者が思っていること、考えていることがすべて自分の会社の業績に反映されるわけです。ところが、誰もそうだとは思っていません。「自分が何を考えているかで自分の会社が左右されるはずはない」と考えている方がほとんどです。

## フィロソフィのベースは人間として何が正しいか

では立派な会社を経営していくためには、どのような哲学、考え方を持つべきなのでしょう。具体的な項目を挙げながら、経営者に求められる哲学、考え方について順に説明していきたいと思いますが、まずは、私の経営哲学が誕生した背景についてお話ししたいと思います。

私は27歳で京セラを創業させていただきました。従業員28人のまだ小さな会社ではありましたが、創業するとすぐに決めなくてはならないことが山ほどありました。「これはどうしましょう」と次々に社員が相談に来ます。しかし、私はそれまでに経営の経験があるわけでもなく、経営の知識も持ち合わせていませんでした。また、親戚や知人に経営者がいたわけでもなく、相談できる人もいませんでした。それでも、経営者としてはそれらすべてに判断を下していかななくてはなりません。もし自分が判断を間違えればたちまちに会社は傾いてしまうのではないかと心配で眠れない日々が続きました。経営者は孤独だという言葉、私はしみじみかみしめました。

そのときに、私の場合には、「人間として何が正しいのか」ということを判断基準にしました。それは、子供の頃に両親や学校の先生から教えてもらった「やっていいこと、悪いこと」という基本的な倫理観です。

今考えてみれば、**経営の経験のない私が、そのようなプリミティブな倫理観をベースにして経営を進めてきたことが、京セラを成長発展に導いたと思える**のです。もし、そうした明確な判断基準がなかったなら、また若干でも経営の経験や知識があれば、「儲かるか儲からないか」「損か得か」を判断基準にしていたでしょうし、一生懸命働くというよりは、うまく妥協したり根回ししたりする術を覚えて、少しでも楽をしようとしたでしょう。もし私がそのような姿勢で経営を続けていれば、決して現在の京セラの姿はなかったはずで

この「人間として正しいことを貫く」ということを経営の判断基準に定めたわけですが、同時に、そのような判断基準に基づいて、日々どのようにして経営や仕事に当たっていけばいいのか、**その具体的な考え方と方法論を一生懸命に考えていきました。そしてそのような実践を通じ、経営や仕事のあるべき姿を考え続ける日々の中から、現在の京セラの企業哲学「京セラフィロソフィ」の原型のようなものを少しずつ編み出していきました。**

すでにこの盛和塾では、78項目にわたるそうした経営哲学を、私自身が詳細に解説してきたものが機関誌に掲載されており、2014年には、その内容をベースに、一般向けの書籍としてもサンマーク出版から『**京セラフィロソフィ**』のタイトルで発刊されています。それらすべての項目についてお話しすることはできませんので、本日はその中から、経営者に求められる代表的なフィロソフィについて企業の発展プロセスに従っていくつかお話していきたいと思います。

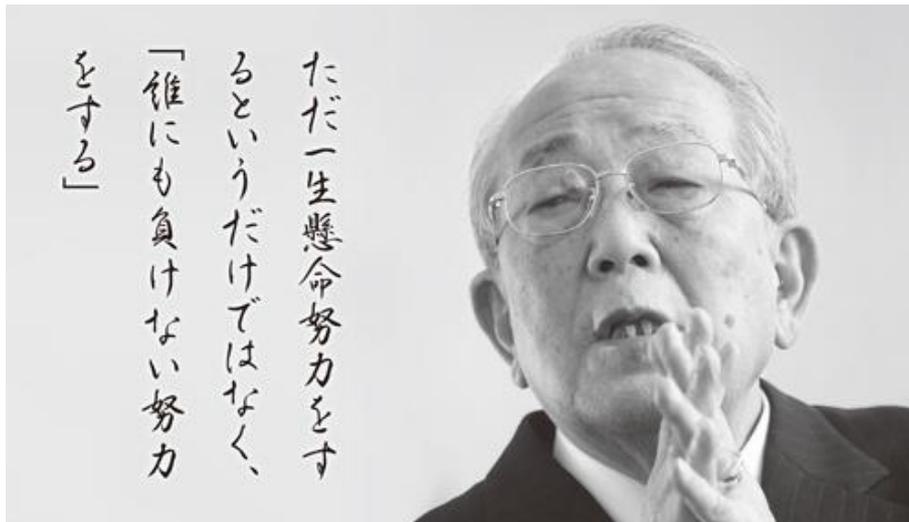
### 「誰にも負けない努力」は経営者の前提条件

第一に、起業した経営者に求められるのは、「誰にも負けない努力をする」ということです。だいたい、事業を起こした人は、自分の事業を成功に導こうと、必死に働くものです。そうした心構えを持っていない人は、そもそも経営者にはふさわしくありませんし、経営者になっただけではありません。本人にとっても、従業員にとっても、会社にとっても不幸なことです。つまり**「誰にも負けない努力をする」というフィロソフィは、経営者になるに当たっての前提条件**とも言えるものです。誰にも負けない努力をする経営者でなければならぬと私は思っています。

京セラ創業当時の私は、一生懸命に働き、努力をしなければ、会社の経営はうまくいかないだろうという恐怖心を抱いていました。そして、その恐怖心から一生懸命頑張ってきたわけですが、今日振り返ってみて、それは決して間違いではなかったと思っています。**どんな不況に遭遇しようとも、どんな厳しい環境が襲ってこようとも、人一倍努力していくことが、経営者としても人間としても最低条件**なのだということを、私は今でも固く信じています。

しかし、人に「一生懸命働いていますか」と聞くと、ほとんどの人の場合「はい、働いています」と返答されます。それでは意味がないと思った私は、「**誰にも負けない努力をしていますか**」「**誰にも負けないような働き方をしていますか**」と聞くようにしました。

あなたは自分では一生懸命働いていると言っているけれども、そんな働き方では不十分です。もっと真面目に、もっと一生懸命に働かなければ、会社でも人生でもうまくいきません。そういう意味で、私は「誰にも負けない」という言葉をつけて、ただ一生懸命努力をするというだけではなく、「誰にも負けない努力をする」という表現をしているわけです。



振り返ってみれば、私は 27 歳で京セラを創業して以来、今日まで、本当に毎日を“ど真剣”に生きてきました。80 歳を前にして、世のため人のためになるのであればと、半ば義侠心から日本航空の会長を引き受け、老骨にむち打ち、無報酬で再建に全身全霊を傾けたのも、私のこうしたフィロソフィに起因するものであったのかもしれませんが、**まさにそのフィロソフィが京セラを成長発展に導いたのであり、日本航空を再生させたのです。一生懸命に働くということ以上の、経営のノウハウはない**と言っても過言ではありません。

ぜひ皆さんもそのことを信じて、「誰にも負けない努力」によって事業を成功に導いていただきたいと思います。一生懸命頑張る、一生懸命努力するというだけではなくて、どんな人にも負けないような努力という意味で、「誰にも」という言葉を冒頭につけているわけです。

### 小心者が場数を踏むことで真の経営者に成長する

次に、起業し、いったん成功した事業を安定させるためには、「土俵の真ん中」で経営する、つまり**「慎重堅実な経営を行う」**ことが求められます。

世の多くのベンチャー起業家は、自らの才覚を頼みに、積極果敢に事業を展開し、一時的な成功を収めます。しかし、やがて無理な拡大路線により資金繰りなどに困窮し、企業を安定させることができず、あるいは経済変動の波に押し潰されて淘汰されていきます。一方で、数は少ないながらも、そうした試練に耐えて、経済変動をむしろ飛躍台として、業績を伸ばしていく企業もあります。

では、消滅していった企業と生き残った企業との違いはどこにあるのでしょうか。私は、それは「慎重堅実な経営を行う」という姿勢があったかどうかだと思います。ともすれば世間では、経営者とは大胆不敵で、生まれつき豪腕型の人でなければならないと考えられていますが、そうではありません。むしろ私は**真の経営者とは小心者でなければならない**とさえ考えています。**小心者が場数を踏むことで、自分を鍛え、人間性を高め、真の経営者に成長していく**のであろうと思うのです。



少しお恥ずかしいのですが、私自身の若いときの経験をお話したいと思います。  
先ほども述べましたように、京セラは、昭和 34 年に、資本金 300 万円、従業員 28 人、間借りの社屋という、まさに中小零細企業から始まった会社でした。それが創業から半世紀ほどが経過した現在では、売上は 1 兆 5000 億円を超える規模に達し、従業員は全世界で約 7 万人を擁するまでに成長しています。この間、経営のかじ取りを担ってきましたが、実は創業したときから、自分が果たして経営をしていけるだけの人間なのかどうか、不安で仕方がありませんでした。自分が経営者として適任なのかどうか、自信などなかったところか、疑問さえ持っていました。

専門の化学は大学 4 年間を通じ、よく勉強したとは思いますが、また社会へ出てからも研究部門で相応の力を発揮したとは思っていましたが、何せ鹿児島弁しか話せない田舎者でした。たとえば、社会に出てしばらくは、標準語で応答しなければならない電話を恐れていました。そばの電話が鳴ろうものなら、誰かにも出してもらい、胸をなで下ろすといったくらい、頼りない、田舎出の青年でしかなかったのです。ですから、自分が企業経営のかじ取りができるなどという自信は毛頭ありませんでした。たまたま、私の技術をベースに会社をつくっていただくことになり、私が経営に当たらざるを得なくなっただけのことです。

しかし、いざそのような立場になってしまえば、経営者である自分が下手をすれば、会社を潰してしまうことになります。また、私の技術を信用し、資本金 300 万円を出資してくださった方々、とりわけ自宅を担保に銀行から 1000 万円を借りていただき、運転資金を提供いただいた方の厚意に報いることができないどころか、大変な迷惑をおかけすることになります。

さらには、27 歳の青年でしかない私を信頼して、自分の人生をかけてついてきてくれた 7 人の仲間たち、また人生に明るい希望を抱く、中学を卒業したばかりの 20 人の若い社員たちを路頭に迷わせることになってしまいます。「**何としても、この会社を潰してはならない、何としてもこの事業を成功させなければならない**」、私の頭はもうその一念だけでした。  
また、もともと私は、父親譲りの大変な恐がりやで、いわゆる「ビビリ」な性質(たち)な上に、義理堅いところがあるのか、借金を極度に恐れていました。とにかく早く借金を返さなければならない、絶対に潰れない会社にしなければならない、そうすることで、**何としても従業員を守っていかなければならない**と、毎日そのことだけを強く思っていました。

それはその後、会社が順調に成長発展し、立派になっていったときも変わることはありませんでした。高収益を続け、財務内容も素晴らしいものとなり、東証上場を果たしてから、会社の将来が心配で心配でたまりません。私は現在 85 歳ですが、そんな思いは京セラを創業した 27 歳のときから、基本的にずっと変わることはありません。

実際、京セラを創業してから今日まで、経営環境は、決して「順風」なときばかりではありませんでした。ニクソン・ショックによる円の変動相場制への移行に始まり、オイルショックによる急激な受注減少、プラザ合意による大幅な円高移行、半導体分野における熾烈な日米貿易摩擦の影響、そしてバブル崩壊後の長い景気低迷、さらには IT バブルや近年のリーマン・ショックなど、様々な経済変動の波をまともに受けてきました。そして、そのような次々に襲い来る経済変動の中で、多くの企業が赤字に陥り、衰退し、淘汰されていきました。

しかし京セラは、そういう度重なる経済変動という試練に遭遇しても、創業以来今日まで、通期で赤字決算になったことは一度もありません。そうした堅実な歩みも、もともとは経営者である私の小心さ、心配性に端を発するものです。そのような私の性格ゆえに、いかなる経済変動にも耐え得るだけの盤石な経営基盤を構築することができたのです。

### 大胆さと細心さを併せ持つ

もちろん、経営者は小心者であるべきだからと言って、常にそういう態度でありさえすればいいというものではありません。重要な経営判断を迫られたときに、小心さや臆病さだけが前面に出ては、会社の命運を握る経営者としての役割を果たすことはできず、ダイナミックな経営のかじ取りもできません。当然ながら、時には大胆に決断しなければなりません。

そういう意味では、「大胆さと細心さを併せ持つ」というフィロソフィが求められるのだと思います。つまり、大胆さと細心さ、あるいは小心さという矛盾する 2 つの考え方を同時に持っていないければなりません。

常に大胆であってもいけませんし、いつも細心で、小心であってもいけません。また、その真ん中であらばいいというものでもありません。「大胆さ」と「細心さ」あるいはビビりの心の 2 つのものを綾織りのように織りなしていく。その両極端を兼ね備えていなければならないのです。それら 2 つは矛盾しています。しかし、その矛盾を矛盾とさせないことが大切なのです。私自身も、そうした相矛盾するものを持っています。ですから若い頃には「この前あれほど大胆だった自分と、今こうしてビビっている自分と、どっちが本当の自分なのだろう」と悩んだこともありましたが。そのようなときに米国の作家、フィッツジェラルドの次のような言葉に出会いました。

「第一級の知性とは、両極端の考え方を同時に併せ持ち、かつ、それを正常に機能させることのできる人間である」ここに述べられているように、大胆であるべきところでは大胆であり、細心でなければならないときには細心であるべきなのです。そのように両極端を併せ持ち、正常に機能させることでこそ、経営者は事業を安定した成長発展へと導くことができるのです。

## 「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」

[講演日]2017年2月20日 盛和塾 尾張開塾式

2022.8.31 日経オンライン



慎重堅実な経営によって会社を安定させるだけにとどまらず、異分野への進出も含め、「新しいことに挑戦する」「常に創造的な仕事をする」というフィロソフィも経営者には求められます。

企業の安定は、往々にしてチャレンジ精神を喪失させてしまう原因になりかねません。しかし、現状に甘んずるということは、すでに退歩が始まっていることを意味します。経営者が変化を恐れ、挑戦するマインドを失ってしまえば、その集団はやがて衰退の道歩み始めることとなります。つまり、経営者が現状に満足することなく、常に変革と創造を行うことができるかどうか、集団の運命を左右すると言って過言ではありません。そして、その変革と創造の中心に位置するのが、経営者本人なのです。

このことは、すでに成長した大企業だけの問題ではありません。今ここにおられる皆さんの企業においても、皆さん自身が、旧来のやり方にとらわれたり、新しいことに挑戦する気概を失ったりしていないか、今一度反省し、確認していただきたいと思います。例えば、かつて成功したビジネスモデルに固執し、新しい事業展開をすることに二の足を踏んでいないか。創業当初は経営者のトップダウンで迅速に行われていた意思決定が、リスクを恐れるあまり決断が遅くなり、大きなビジネスチャンスを逃すようなことになっていないか。

もし、皆さんの会社においてそのような傾向が少しでもあるとすれば、すぐに是正していかなければなりません。経営者自身が易きに流れようとする心を打破し、いかに困難であろうと、常に創造的なことに挑戦していくような組織風土をつくる必要があります。ぜひ、変革を恐れず、理想を描き、その実現のために自ら先頭に立って挑戦する、そのような経営者をめざしていただきたいと思います。

## 自分の能力を未来進行形でとらえる

また、そのように新しいことにチャレンジし、それを実現していくためには、「人間の無限の可能性を信じる」というフィロソフィが必要です。自分の持つ能力を、現時点で判断するのではなく、今から磨きあげることによって、それは限りなく進歩するものであると信じるのです。つまり、努力し、一生懸命チャレンジすることによって、人間の可能性は無限に発展していくのだということを知るべきです。現在の自分の能力をもって、「できる」「できない」を判断しているのは、新しいことは何もできません。たとえ今はとてもできないと思われるような高い目標であっても、未来のある一点で達成する、と決めてしまい、それを実現するために、現在の自分の能力を高める努力を日々続けていく。つまり、「能力を未来進行形でとらえる」ことが大切です。そのように未来進行形で自分の能力をとらえて、今から努力していけば、自分の能力は未来にはもっと高いものになっていくのだということを知るべきです。

これは、まさに、京セラが創業以来大切にしてきた精神です。創業間もない頃の京セラが生産していた製品は、「U字ケルシマ」という、テレビのブラウン管に使われていた絶縁部品、ただ一点のみでした。この単品生産のままでは経営は不安定であるため、新製品開発や事業の多角化が求められました。ただ当時の京セラに、そのために必要な技術の蓄積があったわけではありません。市場をかけずりまわり、お客様のニーズをお聞きしながら、ひたすら受注に努めていき、それを開発していくしかありませんでした。

しかしながら、生まれたばかりの小さな会社に注文を出してくれるようなお客様は、なかなかありません。引き合いをいただけるのは、どこの会社に頼んでも、「できない」と断られたような、技術的に難しいもの、あるいは採算が合わないようなものばかりでした。そういうものでも「われわれならできます」と言って受注し、設備も技術も人材もない、まさに「ないないづくし」の状態から、全員で苦心惨憺して採算が合うように製品をつくりあげ、納品していきました。

しかし、そのような挑戦の日々を続けることで、京セラはこの分野のパイオニアとして、ファインセラミックスを工業用材料として確立させることができたばかりか、現在では何兆円という規模を持つ産業分野へと成長させることができているのです。また、培ってきたファインセラミック技術を核に多角化を図り、今では素材から部品、機器、サービスに至る、広範な事業展開を実現しています。その根底に、「能力を未来進行形でとらえる」という考え方があったのです。

## 楽観的に構想し夢を広げる

そしてもう一つ、誰しも不可能と思えるような、新しいことへの挑戦を、単なる無謀なチャレンジで終わらせないためには、その進め方が大切になってきます。

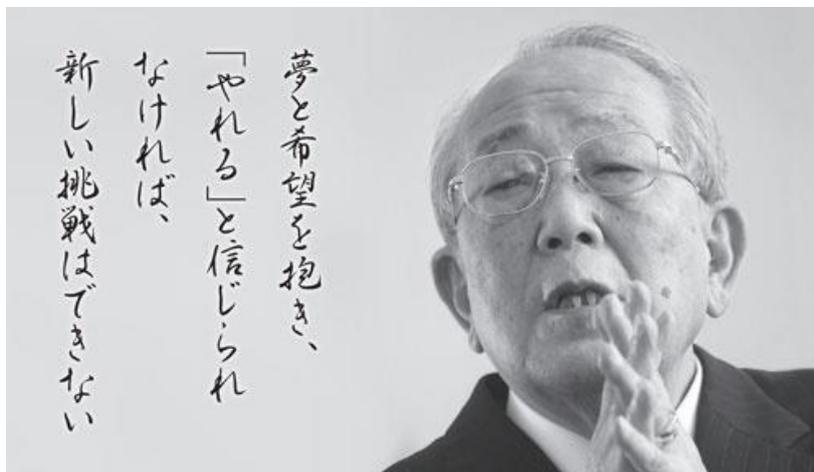
私は経営者として、「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」というプロセスで、創造的な領域での仕事を進めてきました。新しいことに挑戦していこうとする場合、どうしても「それは難しい」と考えてしまいがちです。それでは、なかなか始めようという気持ちになりません。ですから私は、最初に計画を立てるときには、「これはできる」「これはやれる」と楽観的に構想を練りました。しかし、楽観的に構想しただけでは計画はうまくいきません。実際にそれを計画に移していくときには、構想段階で簡単に考えたことをもっと悲観的に、そして綿密かつ緻密に練っていかなければなりません。そして実行する段階になったら、また楽観的に「いや、これはできるはずだ」と言って実行する。そういうプロセスで、私は仕事を進めてきました。

創業当時から私は、お客様のニーズに応じて、新製品開発や新市場開拓など、常に新しいテーマを考えていました。そして、ある程度考えがまとまると、すぐに会社幹部を集めては、みんなの意見を求めました。そのとき、目を輝かせてうなずいてくれる人もいますが、私がいくらか情熱を傾けて話をしても、冷ややかに聞いている人もいます。そんな人ほど、有名大学出身の優秀な人でした。私は一生懸命に全員がうなずいてくれるまで、さらに熱を込めて語りかけていきます。ところが突然、その冷徹な人が私の構想がいかにも無謀であるかということを出し出すことがありました。私は、大きな可能性を秘めた新しいビジネスについて、その着想を話しているだけのことから、細部に至るまで検証をしたわけではありません。それだけに、彼の否定的な意見のため私の熱もその場の雰囲気も冷めてしまい、もしかしたら大きく花開いたかもしれないビジネスの種が芽出ることなく終わってしまう、そんなことが幾度かありました。

優秀な人は、なまじ豊富な知識があるばかりに、新しいテーマであっても現在の常識の範囲内で判断してしまい、常に否定的なことばかり考えてしまうものです。

私はそのような経験を経て、新しい構想を話すときには、頭のいい優秀な人間ではなく、すぐに私の尻馬に乗って、情熱を燃やしてくれるような、少し腰の軽なおっちょこちょいなタイプの人間を集めて話をするようにしました。そのようなタイプの人間は、よく理解もしないうちから、「それは面白い。やりましょう」と私のプランに諸手をあげて賛同してくれます。ですから、私にしてみれば気持ちがよく、構想はさらに夢あふれるものへと広がっていきます。

私は、新しいことにチャレンジし、それを成就させるには、そのように、まずは楽観的に考える、ということが大切だと考えています。新しいことを成し遂げていくには、様々な困難が予想されるだけに、構想段階では、夢と希望を抱き、「やれる」と信じていかなければ、挑戦しようという気にもなりません。そのために、まずは超楽観的にとらえることが大切になるのです。



### 悲観的に計画し楽観的に実行する

ただし、そのまま楽観的に仕事を進めていって、必ず失敗をしてしまいます。

具体的に計画を練る段階では、悲観的にあらゆる条件を徹底的に考え尽くさなければなりません。そのために、ここで先ほどの冷徹で優秀な人を集めます。

私が構想を話すと、その優秀な人は「技術がありません、設備もありません」と、次から次へとネガティブでマイナスな条件を並べてくれます。プロジェクトのリーダーとして、私はそのようなマイナス要因をすべて列挙させ、一つずつ、その解決法を考えていきました。そのようにして、改めて計画を綿密に練り直し、実現の可能性を高めていきました。

そして、問題点をすべて洗い出し、シミュレーションを繰り返し、計画を完全なものにした後、**実行段階では、また楽観的な人間に選手交代させ、計画を推進させました。**新しいことを推進していくときは、往々にして**予期せぬ障害**が起こるものです。そのようなときに、悲観的になっていては、仕事が先に進まなくなるからです。**たとえどんな問題が起ころうとも、必ず克服できるはずだと信じ、情熱を傾け、一途に計画を推進していけるような楽観的な人材が、実行段階では必要となるのです。**

第二電電における移動体通信事業、現在の携帯電話事業への進出が、まさにこの「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」ということの実践でした。第二電電の創業そのものが、京セラにとってはまったく技術も経験もない分野への進出でしたが、創業間もない頃に議論された、携帯電話の前身である自動車電話事業への新規参入についても、当時誰もが無謀だと断じていました。当時の自動車電話は、大きな送受信機がトランクに積んであり、受話器が車内に設置してあるというものでした。また、通話料金も非常に高く、大企業の重役でもない限り使えないサービスでした。

京セラは IC 用セラミックパッケージを全世界に供給していましたから、「このまま IC が小型化していけば、大きな送受信機もやがて 1 枚の小さな IC となり、受話器に内蔵されるようになる。そうすれば普及が進み、何年か先には、必ず携帯電話の時代が来るはずだ」と確信していました。そのため、自動車電話事業が解禁になるとき、第二電電の役員会で、「必ず携帯電話の時代が来る。今この分野に参入すべきだ」と主張しました。

ところが、役員の中には NTT 出身や郵政省出身など、通信事業の専門家たちが多くおり、当時はまだ米国でも日本の NTT でも移動体通信事業が必ずしもうまくいっていなかったこともあり、否定的な意見がもっぱらでした。皆が猛反対する中で、1 人だけ「いや、会長が言われる通り、それは面白いと思います」と言った者がいました。幾分楽天的で、よくわけが分かっていないようではありましたが、「私は賛成です」と言うのです。

総スカンを食っているところに、1 人でも援軍がいたわけですから、私もうれしくなって、「お前はいいことを言ってくれる。みんなが反対してもいい。俺とお前の 2 人だけでやろう」と言いました。多数決でいけば、私の案は否決だったのかもしれませんが、第二電電の移動体通信事業は、こうしてたった 2 人が「楽観的に構想し」、「やろう」と言ったことから始まったのです。

そして、いざ事業を計画する段階では、選手交代して悲観的に考え尽くさなければなりません。実際に、参入すると決めた当初から大きな壁にぶつかりました。第二電電に続いて日本道路公団・トヨタ系の日本高速通信も移動体通信事業に参入を表明し、使用できる周波数帯の割り当ての関係から、同一地区では NTT 以外に 1 社しか営業できません。

私は、日本列島を単純に東西で分割して抽選によって決める方法を提案しましたが、相手は「首都圏は巨大市場だからぜひほしいし、中京圏は地元なのでどうしても譲れない」と主張します。一方、郵政省は抽選などは許されないということで、話し合いは平行線のままでした。このまま角突き合わせていたら、迷惑をこうむるのは国民だと思った私は、自分が引けば万事収まると考え、相手が望む首都圏と中京圏をあえて譲り、それ以外の地域で事業を行うことで合意しました。そのことを帰って第二電電の役員会で報告すると、ソニーの盛田さんやウシオ電機の牛尾さんから「まんじゅうのアンコは人にあげ、皮だけをもらってきたのか」とあきれられました。私はそれに対して、「負けて勝つという言葉もある。全力を尽くして、その皮を黄金の皮に変えよう」と答えました。私は当時、決してダメ元でそのように言ったわけではありません。その不利な条件で合意する前に、私の頭の中では既にある程度のシミュレーションができていました。

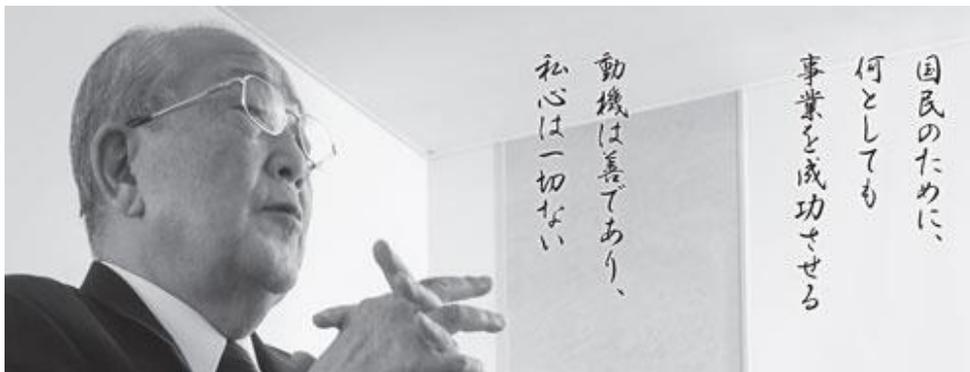
## 成功の見込みがあれば進んで貧乏くじを引く

すでに参入した長距離電話回線という軸に、ローカル網となる携帯電話会社を北海道、東北、北陸、近畿、中国、四国、九州、沖縄と「ぶどうの房」のように全国につくっていく。そうして長距離からローカルまで NTT の加入電話に依存しない一気通貫の通信ネットワークを形成することで NTT に対抗していこうという戦略です。

その戦略に立ち、できるだけ悲観的に計画していきます。つまり、ドル箱である首都圏と中京圏というまんじゅうの美味しいアンコを人に譲ったとしても、この事業は成り立つのかを綿密にシミュレーションしていくわけです。そして、その悲観的な計画に立っても、なお事業が成功する見込みがあればこそ、進んで貧乏くじを引くこともできたのです。こうして、悲観的に計画した後には、また楽観に戻ることが求められます。

「こんな不利な状況では勝てるはずがない」と思うのではなく、「国民大衆のためにも、何としてもこの事業を成功させなければならない。その我々の動機は善であり、私心は一切ない。」

**「人事を尽くせば、必ず天が助けてくれる」と純粋に成功を一途に信じるのが大切です。**



実際に、この使命感をもとに楽観的に事業展開していく中で、首都圏と中京圏以外の地域に設立したセルラー電話会社 8 社は、当初の心配とは裏腹に順調に業績を伸ばしていきました。また、圧倒的に不利な地域分割を克服して、首都圏・中京圏で事業を行う IDO との差を徐々に縮め、NTT に対しても想像以上に健闘する勢いを示しました。

このセルラーグループは KDDI 発足を通じて IDO を加え、現在は au となって売り上げ 4 兆 5000 億円に迫る KDDI の事業の中核を支えています。これも、移動体通信事業という新しい事業に挑戦するに当たり、楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行するというフィロソフィを実践したからこそ、成し遂げることができたことだと思います。

**企業の発展は、常に新しいことに挑戦し続けることで可能となります。** そのためには、今お話ししたように、**構想を練るときは、能力を未来進行形でとらえ、あくまで楽観的に、計画を練るときは徹底して悲観的に、そして実行するときには、また楽観的に取り組み、必ず達成させる。**

**このようなプロセスが必要であり、それを統括するのが、経営者なのです。**

**競争が激化し、それぞれの企業の独創性が問われる昨今、このように、常に新しいことに挑戦し、それを実現していくことは、今後経営者に求められるフィロソフィとして、さらに大切になってくるはずです。**