

稲盛和夫さん死去

90 歳

京セラ創業 日航再建



京セラとKDDIの創業者で、日本航空（JAL）の経営再建にも尽くした稲盛和夫（いなもり・かずお）さんが、24日午前8時25分、

老衰のため京都市内の自宅で死去した。90歳だった。京セラが30日、発表した。通夜と葬儀は近親者らで執り行った。後日、お別れの会を開く。▼7面▶評伝、25面▶科学・芸術を支援 鹿児島市生まれ。鹿児島大学工学部を卒業後、京都のセラミックメーカーを経営し、1959年に京セラ

ミック（現京セラ）を設立した。97年から名誉会長。70年ごろ、半導体の回路を保護する入れ物にあたるパッケージの開発量産に成功。会社を部門ごとの独立採算で運営する独自の「アメーバ経営」を確立し、高収益企業に急成長させた。電気通信事業の自由化に伴い、84年に第二電電企画

（後のKDDI）を設立した。その後、KDDI、日本移動通信（IDO）との合併によるKDDIの設立を主導。国内の長距離電話の料金引き下げや携帯電話の普及に寄与した。

84年に私費を投じて稲盛財団をつくり、科学・芸術分野の業績を顕彰する「京都賞」を設立。経営者が集まる経営塾「盛和塾」の塾長として後進の育成に力を注いだ。95年1月に京都商工会議所会頭に就任。65歳になった97年、経営の一線を退いた。その後、仏門入りを発表し、話題を呼んだ。政治にも積極的に関与し、旧民主党の「後見人」的な存在だった。2010年に当時の民主党政権の意向をうけてJALの会長に就任した。短期間で同社の業績を回復させ、2年8カ月で再上場に導いた。

逆境に咲いた真心

稲盛和夫さん「フィロソフィ」「アメーバ経営」枠超えて

京セラとKDDIを立ち上げ、2010年に破綻した日本航空（JAL）の経営再建にも尽力した稲盛和夫さん（90）が亡くなった。独自の経営哲学で多くの人を引きつけたほか、09年の民主党政権誕生を後押ししたことでも知られる。突然の訃報に、各界から悼む声が上がった。



稲盛和夫さん＝1984年

こと、歴史的な業界再編に至った。「真に国民のための通信サービスを提供しよう」という新たな大きな志が導いた（コメント）。

任を要請した国民民主党の前原誠司衆院議員は「極めて短期間でV字回復を遂げられたが、あれをやり切るのには稲盛さんしかいなかった。本当に感謝しても足りない」と語った。

立憲民主党の小沢一郎衆院議員は自身のツイッターで「日本には政権交代可能な成熟した民主主義が必要と認識され、（民主党と自由党の）民由合併と、その後の政権交代に強力なご支援をいただきました。お元気がうちに、もう一度政権交代をして、何とかご恩返しができると思っております。本当に残念でなりません」とつぶやいた。

族も面倒をみる」と悟ったという。その後、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という経営目標を掲げた。

た人々からは親しみやすい逸話も聞いた。JAL時代の秘書は「夜遅くホテルに帰るときには、よくコンビニに寄っておにぎりを買って帰られました」と明かす。出先では、牛丼チェーン店に頻繁に立ち寄った。京都の経済人からはこんな話も。京セラがスポンサーを務めるJリーグ「京都サンガ」の試合を観戦中、背後から大声が聞こえてきた。「なにやってんだ」。声援というより叱声。振り返ると稲盛さんだった。「負けず嫌いだっただけでしょう」

経営者である前に「人として」

【評伝】

稲盛さんは27歳で京セラを立ち上げ、一代で大企業に育て上げた。「人間として何が正しいか」などの経営哲学「フィロソフィ」は国内外で支持された。パナソニックホールディングスの楠見雄規社長は30日の会見で「たかさんの著書でも学ばせていただいた。非常に尊敬する経営者の一人で、心に少し穴が開いたような感じがする」と語った。

通信事業の自由化で84年に第二電電企画（後のDDI）を設立したのは、当時の電電公社による「独占はよくない」との思いだったという。その後、同業他社と合併してKDDIが生まれた。同社の田中孝司会長は「小異を捨て大同団結する

一つのことを起ころして、成長させ、継承するだけでも、そう容易に成し遂げられることはない。亡くなった稲盛和夫さんは、京セラと今のKDDIという二つの会社を設立し、日本を代表する企業に成長させただけではない。経営破綻の後、二次破綻の恐れもあったJALを短期間で再生させた。

「これほどの経営者は、もう現れないように思う。自ら関わった3社の設立、再建は、決して成功が約束されたものではなかった。むしろ無謀ともいえる挑戦だった。9年前のインタビューで「私の人生は逆境の連続でした」と話していた。その逆境を乗り越えてきた。稲盛さんは「力を合わせて、会社を立派にして、生活をよくしよう」と三三三晩、説得にあたる。技術者であり、経営の経験はなかった稲盛さんは「経営とは社員の一生、家

例え、京セラ設立3年目、高卒社員がボーナスと賃上げを求め、直談判に来た。60年安保の翌年である。要求が認められなかったら全員辞めるとも迫ってきた。稲盛さんは「力を合わせて、会社を立派にして、生活をよくしよう」と三三三晩、説得にあたる。技術者であり、経営の経験はなかった稲盛さんは「経営とは社員の一生、家

族も面倒をみる」と悟ったという。その後、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という経営目標を掲げた。

取材のときには、こちらの質問をじっと聞いて、言葉を選んでゆっくりと語った。支援してもらったり、助けてもらったりした人の話になると、得度の経験からか、そのたびに両手を合わせた。「常に謙虚であれ」「感謝の気持ちをもつ」とも説いていた。

稲盛さんの経営哲学は、国境、体制の枠を超え、多くの人の心に響いた。それだけに、企業の不祥事が相次ぐいま、稲盛さんが残した言葉を読み返す機会があってもいいように思う。（元編集委員・多賀谷亮彦）

稲盛和夫さんの生涯

- 1932年 鹿児島市に生まれる
- 55 鹿児島大学工学部卒業、京都の松風工業に就職。特殊磁器を研究
- 59 京都セラミック（現・京セラ）を創業
- 66 同社社長に就任
- 71 大阪証券取引所第2部、京都証券取引所に上場。（72年には東京証券取引所第2部に上場）
- 74 東京証券取引所と大阪証券取引所第1部に指定替え
- 83 若手経営者向けの経営塾「盛友塾」（のちの盛和塾）が発足。2019年末で閉塾
- 84 稲盛財団を立ち上げ、翌年「京都賞」を設ける。第二電電企画（のちの第二電電、現KDDI）を設立
- 85 京セラ会長兼社長。86年に会長
- 95 京都商工会議所会頭に就任（2001年に退任）
- 97 京セラ名誉会長に就任（05年に取締役退任）
- 2000 DDI、KDD、IDOが合併してKDDI発足。KDDI名誉会長に就任（01年最高顧問）
- 01 京セラの年間売上高が1兆円を突破
- 03 盛和福祉会、稲盛福祉財団を設立
- 05 鹿児島大学に稲盛経営技術アカデミー（現・稲盛アカデミー）を設立
- 10 日本航空（JAL）の再建を任せられ、会長に就任
- 12 日本航空名誉会長に就任（13年取締役退任、15年名誉顧問）。日本航空が再上場
- 13 京都大学から「名誉フェロー」の称号を授与
- 19 鹿児島県の「名誉県民」第1号になる。英国から名誉大英勲章KBEを受章



稲盛さんが残した主な言葉

「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」

京セラグループの経営理念。1961年の団体交渉で社員と三日三晩議論した末、将来にわたって従業員や家族の生活を守り、みんなの幸福を目指していくことが会社の長期的な発展に不可欠と考えて制定した。稲盛さんが関わったKDDIやJALの経営理念にも盛り込まれた。

「心を高める、経営を伸ばす」

1983年に始まった経営者を育成する「盛和塾」のモットー。89年に発売された稲盛さんの初刊のタイトルにもなった。「経営者自身が『心を高める』努力を怠ってはいけぬ。経営者が自分の器を大きくすれば、企業も必ず成長発展を遂げていく」と説いた。

「君の思いは必ず実現する」

若者たちに繰り返した言葉。同タイトルの著書は全国の少年院に寄贈した。「どんな逆境に遭遇しようとも、どれほど厳しい環境におかれても、くじけることなく、常に明るい希望を持ち、地道な努力を一步一步たゆまず続けていくなれば、自分が思い描いた夢は、必ず実現する」とも語った。

「人間として、正しいことを追求する」

人間は判断を繰り返して生きていく。迷ったり、悩んだりしたときは、正しいか、正しくないか善悪で考えるよう求めた。判断をするときにすぐに出てくるのは損得だが、善悪の基準で問い直す。正しく判断するために、稲盛さんは日々心を磨くことを強調した。

心を高める、経営を伸ばす ■君の思いは必ず実現する