

第Ⅳ期

先進国入りとバブル後の迷走期

1970年代：高度成長後 — 現在

新たな社会ニーズに対応する大企業を 一代でつくりあげた経済リーダー

いな もり かず お そんな まさ よし
稲盛和夫 と **孫正義**

Kazuo
Inamori
1932 -



社員の幸福の追求と、社会発展への貢献
その経営哲学を実践し、世に広める

Masayoshi
Son
1957 -



差別をバネに、行動力と発想力を発揮
生まれながらのベンチャービジネス家

日本のGDPが西ドイツを抜き、アメリカに次ぐ世界第2位となったのが1968(昭和43)年。

その後の日本は、栄光の時を経て、転換期を迎える。それまでの成長路線が行き詰まりを見せ、規制緩和が叫ばれるようになる。官主導から、民主導への構造転換が始まったのだ。

第Ⅳ期は、京セラの稲盛和夫と、ソフトバンクの孫正義という、存命中のカリスマ経営者を取り上げる。

稲盛は若手経営者の育成に力を入れ、孫はその波乱万丈の生き方が多くの若者の共感を呼んでいる。

ともに通信事業に参入しており、通信自由化の時代、稲盛は第二電電、現在のKDDIを立ち上げた。そして

孫はまさに今、そのKDDIもライバルとし、世界も視野に入れた携帯電話事業に一心不乱に取り組んでいる。

もうひとつの2人の共通点は、ともに先見力にすぐれ、志が高いということだ。稲盛は京セラを立ち上げた

その日に「世界一になる」と社員に公言、孫は2010年に「300年成長する企業」というビジョンを掲げた。

2人はどんな境遇でそのリーダーシップを磨いたのだろうか。

参考・引用文献に関しては各期ごとの終わりにまとめて掲げる

すぐれた先見力で起業、そして事業拡大 世界レベルの企業目標を掲げ、 人と社会をリードする2人

い な も り か ず お
 稲盛 和夫 の前半生



Kazuo Inamori

- 1932 [昭和 7] 0歳 1月21日、父・稲盛^{けいせい}政市、母・キミの次男として鹿児島市薬師町(現・城西)に生まれる
- 1938 [昭和 13] 6歳 4月、鹿児島市立西田小学校に入学
- 1944 [昭和 19] 12歳 4月、鹿児島第一中等学校を受験するが失敗し、尋常高等小学校に入学
- 1945 [昭和 20] 13歳 3月、肺浸潤で病床にふせる。この時、『生命の真相』を読み、心のありようを考える。担任の勧めにより、私立鹿児島中学校を受験し合格、進学する
- 1948 [昭和 23] 16歳 4月、鹿児島市高等学校第三部に進学
- 1951 [昭和 26] 19歳 4月、大阪大学医学部薬学科の受験に失敗し、県立鹿児島大学工学部応用化学科に入学
- 1954 [昭和 29] 22歳 不況による就職難の中、教授の紹介で就職先が松風工業に内定
- 1955 [昭和 30] 23歳 4月、鹿児島大学を卒業し、松風工業に入社、特殊磁器(ニューセラミック)の研究に携わる
- 1958 [昭和 33] 26歳 7月、上司と対立し、退社を決意。かつての上司の青山政次と、その友人の西枝一江、交川有らの支援により、新会社の設立を決意する
- 1959 [昭和 34] 27歳 4月、京都セラミック株式会社を創業
- 1961 [昭和 36] 29歳 社員との団体交渉を機に経営理念を確立させる

ね ん ま さ よ し
 孫 正義 の前半生



Masayoshi Son

- 1957 [昭和 32] 0歳 8月21日、父・安本三憲、母・李玉子の次男として佐賀県鳥栖市鳥栖町無番地に生まれる
- 1964 [昭和 39] 7歳 4月、北九州市立引野小学校に入学
- 1970 [昭和 45] 13歳 4月、北九州市立引野中学校に入学するが、2学期には福岡県早良区に転居し、福岡市立城南中学校に転校
- 1973 [昭和 48] 16歳 4月、久留米大附設高校に入学。夏休みにアメリカに短期留学する9月、同校を退学
- 1974 [昭和 49] 17歳 2月、アメリカに渡り、語学学校に籍をおく
- 1975 [昭和 50] 18歳 9月、ホーリー・ネームズ・カレッジに入学
- 1977 [昭和 52] 20歳 カリフォルニア大学バークレー校に編入
- 1978 [昭和 53] 21歳 音声機能つき電子翻訳機を共同開発。父・三憲とともに、日本企業に売り込み、シャープと4000万円で契約する
- 1979 [昭和 54] 22歳 2月、アメリカで、ソフトウェア卸しの会社・ユニソン・ワールドを設立

Inamori



内弁慶で泣き虫の お母さんっ子だった幼少期

稲盛和夫は、1932(昭和7)年1月21日、鹿児島市薬師町(現・城西)で生まれた。西南戦争の激戦地であり、敗れた西郷隆盛が自決した「城山」と呼ばれる小高い丘の直下を流れる甲突川こうつきのほとりだ。父は呷市けさいち、母はキミといい、稲盛は次男である。のちに2人の男児、3人の女児が生まれ、7人兄弟となった。

呷市は印刷屋に勤めていた。腕がよくて実直な職人タイプの工員で、仕事は入念、納期は必ず守り、工賃に不平を言わない。その真面目な仕事ぶりが出入りの紙問屋に見込まれ、中古の印刷機を譲られた。家の離れにそれを据え付け、独立。仕事は、家の近くにあった鹿児島実業学校の入学願書、パンフレット、ノートなどだった。その他、手張りで紙袋もつくった。稲盛が生まれてすぐのことであった。

高校関連の印刷物より、紙袋製造のほうが需要が高かった。近所のおばさんたち3、4人に手伝ってもらうほどになり、キミが先生役になって彼女たちに紙張りを教えた。器用な呷市は紙をきれいに裁断した。

紙袋製造の仕事が増えると、今度は紙問屋が自動製袋機の導入を勧めてきた。何事にも慎重で、石橋を叩いて渡るタイプの呷市は最初は渋ったが、相手に「機械の支払いは何年先になってもいいし、売り先も紹介するから」と頭を下げて頼まれると、嫌だとは言えなかった。そのうち、「稲盛調進堂」の看板を掲げるようになった。

腕が立つのに欲がなく、無口。そういう父とは対照的に、母・キミは快活で勝ち気な女性だった。家事も仕事も、稲盛家の実権はキミが握っていた。

キミは自分の子供が友達と喧嘩して怪我でもしてこようものなら、箒ほうきを持たせ、「敵討ちしてこんね」とけしかけ、家を追い出した。

稲盛は内弁慶で泣き虫だった。母の着物の裾をぎゅっとつかんで離さず、ずっとついてまわった。母の袋張りが忙しく、放っておかれると、いつまでも泣いた。それも火のついたように。キミは「和夫は3時間泣く」といつも愚痴をこぼした。

1938(昭和13)年4月、稲盛は鹿児島市立西田小学校に入学する。式の後、母と別れて各クラスに分けられ、自分の席に着いた。先生が父兄に引き取りを願い、ぞろぞろと父兄が出ていくと、稲盛は泣き声をあげながらキミを追いかけた。仕方なく、キミは教室の後ろに残らざるを得なかった。その後も、そうやって学校に行くのを嫌がる稲盛を兄や母がなだめ、学校に行かせた。1年生が終わってみると、成績は甲乙丙のうち、オール甲だった。両親は驚き、近所に触れてまわった。

一転してガキ大将に 勉強には身が入らず

が、よかったのはそこまで、優等生と褒められたものの、真面目に勉強しようという気はさらさらなかった。家にも本というものが皆無、両親も「勉強しなさい」とはまったく言わない。当時は軍国主義の時代であり、ほとんどの少年の夢が軍人になること。軍国少年である。友達と戦争ごっこに興じ、いつしか勉強から足が遠のいてしまった。

稲盛はガキ大将になった。仲間を敵と味方に分けて、お前は斥候せっぽう、お前は伝令だ、と役を割り振った。大将たり得るには腕力が強いだけではダメで、草でつくった勲章を授けたり、おやつのカaramelをあげたりして子分をいたわり、可愛がる必要がある。稲盛はその役目をきちんとこなした。人の差配をするのに快感をおぼえていた。

稲盛がこうした腕白わんぱくに育ったのは、鹿児島独特の“郷中教育”の影響も大きかった。家臣の子弟を薩摩武士に育てあげるための教育であり、武士が消滅した明治以降も、小中学生が地域ごとに集まり、年長者が年少者の心身の鍛錬を行う場とし

て存続していたのだ。そこで叩き込まれたのは「勇敢は男子第一の美德、懦弱は男子第一の悪徳」という精神であった。

6年生になったが、成績はまったくさえない。クラスに色白で頭のいい、ハンサムボーイがいた。家柄もよく親は金持ちだ。たまたまクラスの担任が家庭訪問でその子の家に行って長居したばかりか、身ぎれいな母親から渡された風呂敷包みをありがたそうに受け取っている。他の家は簡単な立ち話で済ませているし、お土産などあげるわけがない。しかも、その担任、明らかにえこひいきをする。「これがわからない者、手を挙げて」と言い、ハンサムボーイが手を挙げると丁寧に教えるが、稲盛らが手を挙げると、「これがわからんのか」と怒り出す始末。これは許してはおけない。そのハンサムボーイをつかまえ、集団制裁を加えてしまったのだ。

翌日、担任につかまり、「あの子を特別扱いるのが許せない」と告げると、^{げんこつ}拳骨で殴られた。俺は悪くない、先生が悪いんだと心の中で叫び、痛みをぐっところえた。最後にはキミまで学校に呼び出され、キミが家まで稲盛を連れて帰った。

砂を噛むような思いで、痛みの残る口で夕食を食べていると、父が「和夫、学校でどうしたんだ」と尋ねてきた。「先生が特定の生徒をえこひいきするのはおかしい。先生が悪いんだ」と思いをぶちまけた。「お前は正しいことをしたと思っているんだな」と聞くので、「うん」と答えた。父はそれ以上何も言わなかった。父が自分の正義を認めてくれた。稲盛はただそれだけがうれしかった。

この事件の影響か、小学校6年最後の成績は全乙だった。1944(昭和19)年の春、この成績でも何とかなるに違いないと、地域の名門、鹿児島第一中等学校を受験するが、あえなく失敗。やむなく4月に尋常高等小学校に進学する。ついこの間まで自分の子分だった同級生が、一中の制服を着て颯爽と歩いていた。惨めな気持ちでいっぱいになった。

Column

稲盛と郷中教育

鹿児島に古くから伝わる『島津いろは歌四十七首』というものがある。

いにしへの 道を聞きても 唱へても
わが行ひに せずば甲斐なし

稲盛はこれを「先人の教えを聞き、その言葉を暗唱しても、それを実践することができなければ意味がない」と現代語訳する。稲盛も学んだ郷中教育の中でこの四十七首も暗唱させられた。西郷隆盛も郷中教育を受けたから、同じくそら語んじていただろうと稲盛は推測する。稲盛はこう述べる。

先賢の高邁な知識をどんなに学んでも、経営論や技術論をいくら習っても、道を究めようという強い信念、高い志、勇気をもって臨まなければ、身に心に深く刻み込まれることはありません。いざ実践しようというときに役に立たないのです

稲盛和夫『人生の王道 西郷南洲の教えに学ぶ』日経BP社
(郷中の詳細については、第1期・森有礼の項を参照のこと)

当時の死病、肺結核に感染

災いを呼んだ自分の心のありようを反省

その年の12月、満州で警察官をしていた叔父・兼一が一時、鹿児島に帰ってきていたのだが、この叔父の隣で寝た稲盛は、叔父の身体についていたシラミをもらったらしい。叔父が帰満した翌年の3月頃から、身体中をあちこち食われて赤い湿疹ができ、おまけに微熱が続いた。医者に行くと結核の初期症状である肺浸潤と診断された。

稲盛は絶望的な気分で床にふせった。父のすぐ下の弟夫婦がつい最近、結核で亡くなったばかりか、末弟までが罹患し、離れて療養中だった。し

かも今と違って、結核は不治の病であった。結核は空気感染すると信じていた稲盛は、その離れを通る際には移らないよう、鼻をつまんで駆け抜けたものだが、息が続かず、最後には苦しくて深呼吸してしまった。そんなにまでして結核から逃げようとしたのに、その魔手から逃れられなかったのだ。逆に、病床に座り、看病を一身に引き受けた父・峯市はぴんぴんしていた。

ある日、相変わらず寝ていると、近所の奥さんが『生命の實相』という本の全巻を稲盛の枕元まで持ってきてくれた。「和夫ちゃん、これを読んでごらんさい。きっといいことがある」と。著者は宗教教団・生長の家を率いる谷口雅春。その奥さんは、生長の家の熱心な信者だったのだ。何の本だかわからなかったが、稲盛は藁にもすがる気持ちで、むさぼるようにその本を読んでいくと、心を打つことなくだりがあった。

「ピストルの弾丸にあたるような人の心には、必ずどこかにピストルの弾丸と同じような、一徹な鋭い性質があって、その心の引力はピストルを引き寄せているに相違ない。心の内にそれを引き寄せる磁石があって、周囲から剣でもピストルでも災難でも病気でも失業でも引き寄せる。ここの道理がわかると、どんな災難にあっても病気にかかっても外に対して恨んだり小言をいったりする必要がなくなって、自分の好まない事件が起こってきたならば、自分の心の中にその好まない事件と同じものがあるということをかえりみて、そのよろしくない性質を心の中から取り去るようにすればよい」

これを読んだ稲盛はこう振り返る。

そこから逃げよう逃げようとしていた私がそういう目にあったのは、結核を気にする心が災い呼び込んでしまったのではないか。この事実を見ただけで、ああ、谷口さんがいっておられるのはその通りだと思った。たとえ自分が結核になっても、弟の面倒を徹底的にみるという父の献身的な肉親への愛は実に尊い。(中略) こういう大きな愛に包まれた父に

は結核菌は取り付きもしない。子どもながらに猛烈と反省したことを覚えている。この本は心のありようを考えるきっかけを私に与えてくれた

先生が開いてくれた中学への道 自らの強い意志で高校にも進学

波乱万丈だったその1年生の3学期末、担任の土井先生が、空襲警報が鳴り響く中をわざわざ訪ねてきて、「和夫君は見どころがあるから、一中をぜひ再受験すべきだ」と両親に説く。それだけではない。受験願書も届けてくれたばかりか、試験にも付き添ってくれた。が、結果は不合格。再度、土井先生が訪ねてきて、「まだ道はある」と、私立の鹿児島中等学校の受験手続きをしてきたという。二度の受験失敗に進学をあきらめていた稲盛だったが、その熱意にほだされ、受験。今度はみごと合格する。

1945(昭和20)年4月、鹿児島中学に入学する。その頃はアメリカ軍による空襲がひどく、とても勉強どころではなかった。8月6日、稲盛家も空襲により焼失する。

8月15日、玉音放送があって戦争は終わった。特攻隊員となり、使命をまっとうする志は打ち砕かれた。空襲から逃げ惑ううち、結核はいつの間にか稲盛の身体から退散していた。身体が元気になると、勉強にも力を入れた。成績の悪かった数学を中心に、小学校の教科書まで引っ張り出して復習にいそしむ。それ以来、数学は得意科目になった。

1948(昭和23)年3月、稲盛は鹿児島中学を卒業する。ちょうど学制改革の年にあたり、新制高校への移行期にあたった。稲盛は進学したかった。父は「兄弟が多いんだから働け」と言ったが、「田舎の土地を売れば学費は出る。高卒で働くから」と懇願し、最後は父が折れた。

4月、稲盛は鹿児島市高等学校第三部に入学する。稲盛の通っていた鹿児島中学、それに市立鹿児島高等女学校、市立鹿児島商業学校が統合

した学校で、各校の希望者がそのまま進学した。1950(昭和25)年3月、鹿児島市高等学校第一部と、稲盛の通っていた第三部普通科が合併して、玉龍高等学校となった。

高校では真面目に勉強したが、一方で、中学時代からの野球熱がますます嵩じていた。米の行商までして家計を支えていた母がある日、「苦勞して高校まで行かせたのに野球ばかり、お父ちゃんは遅くまで働いているのに」と小言を言った。

稲盛はその一言で野球をきっぱりやめ、翌日から父がつくった紙袋の販売に精を出すようになった。

袋の行商に精を出し 父を手伝う一方、またも 教師の熱心な勧めにより大学へ

大小10種類くらいの紙袋を、竹で編んだ大きな籠に積み上げ、自転車の荷台に載せて売り歩いた。最初は手当たり次第、店に飛び込んだが、効率が悪いことに気付くと、鹿児島市内を7つに分け、曜日ごとに回るエリアを決めた。平日は学校が終わってから、休日は朝から自転車のペダルを踏んだ。

ある日、とある店先で女性に呼び止められた。袋を売っている坊やはあんたか、うちは菓子問屋だから、袋を置いておけば、県下のたくさんの駄菓子屋が袋を買っていってくれるよと、ありがたい言葉をかけてくれた。その通りにすると、値段は叩かれたが、たくさん売れた。うわさを聞いた他の問屋からも注文が舞い込み、ますます袋が売れるようになった。販売が一人では追い付かず、中学を出たばかりの少年を雇い、自転車も用意した。稲盛はこう振り返る。

私の事業の原点はこの行商にある。三年になった時点で従業員込みでその仕事を兄に渡し、勉強に専念することにした

3年の秋になると、大学受験が学校の大きな話

題になり始めた。結核のこともあったので、大学で薬学を勉強したいと思い始めていた。ただ、兄は高卒で働いており、稲盛自身は高校に進学する際、父に「高卒で働くから」と言明していた。その兄が「和夫だけは大学にやらせてくれ」と両親に頼んでくれたが、「高校だけは、と言うから行かせたが、今度は大学か。お前の下に5人もいるんだぞ」と、普段はおとなしい父が珍しく怒った。

稲盛も、父がそこまで言うなら仕方ない、一番安定している地元の銀行にでも勤めるか、と思った矢先、稲盛が得意な数学の教師であり、稲盛自身も尊敬していた辛島という高校の教師が、「稲盛君は学校で一、二の成績だし、他の生徒にない何かもっています。どうしても大学に行くべきです」と、両親を説得しに家を訪れた。中学進学時と同じパターンだ。辛島は鹿児島中学の校長もつとめた人格者である。父もその言葉に折れ、奨学金とアルバイトで学費を自ら調達するならばという条件で、最後は進学を認めてくれた。

1951(昭和26)年春、大阪大学医学部薬学科を受験するが、不合格。浪人する経済的余裕はなかったから、試験日程が遅かった地元の県立鹿児島大学(のちに国立となる)工学部を受験し、首尾よく合格した。学科は応用化学科で、薬学と関係の深い有機化学専攻であった。

大学では苦学生 就職先は傾きかけた老舗企業だったが 卒論をきっかけに生涯の師と出会う

大学ではほとんど毎日、図書館に通いつめ、勉強に身を入れた。身体を鍛えようと空手部にも入った。ところが部員相手の練習中、その部員が稲盛の突きをよけきれず、口にまともに入り、前歯四本が折れる重傷を負ってしまう。それ以来、空手とはすっぱり縁を切った。

とにかく金がないので、服装はいつもジャンパーばかり、足には下駄だった。当然、アルバイ

トにも精を出した。百貨店の山形屋で夜警を長く続けた。

1954(昭和29)年4月に大学4年になり、就職活動が始まった。当時は朝鮮戦争による特需が一段落し、雇用情勢は悪化していた。求人は少なく、入社試験が受けられれば御の字といった状況だった。

稲盛の希望は、応用化学という専攻が生かせる石油方面だった。が、第一志望の帝国石油をはじめ、各社あえなく敗退。たとえ成績がよくても、コネもない新設大学の卒業生にはどこも狭き門だったのだ。

夏頃、有機化学の指導教官・竹下寿雄教授が「知人が働いているから、何とか採ってくれるだろう」と勧めてくれたのが、京都にある、高圧線の碍子^{がいし}を製造している会社、松風工業^{しょうふう}だった。聞いたこともない会社だったが、親を早く喜ばせたい一心で「お願いします」と頭を下げ、内定が決まった。

ところがよく聞いてみると、碍子は窯業であるから、有機化学の学生ではなく、磁器(セラミック)を研究している学生が欲しかったらしい。稲盛はあわてて無機化学の島田欣二教授につき、半年間、鹿児島^{いりま}島の入来^{いりき}粘土の研究に携わって、「入来粘土の基礎的研究」と題した卒業論文をまとめた。

この論文が大きな出会いをもたらす。卒論発表の際、その直前に鹿児島大学工学部の教授になった内野正夫という人物の目に留まり、「私は学生の多くの論文を読んできたが、これは素晴らしい。東大生顔負けだ。稲盛さん、あなたは立派なエンジニアになりますよ」と絶賛してくれたのだ。この内野は、のちに稲盛が京セラを興した際、たびたび相談に乗ってもらった生涯の師となる。

1955(昭和30)年4月、その松風工業に入社する。1906(明治39)年創業の同社は京都の名門企業の一つで、高圧碍子を日本で最初に製造するなど、一時は日本碍子(現・日本ガイシ)を凌ぐほどの勢いがあったが、当時は業績が悪化し、銀行管理も同然という赤字会社だった。しかも、

オーナー一族が争っていて給料がたびたび遅配し、労働争議も頻発していた。もっとも、稲盛がその事実を知ったのは入社後のことであった。

一時は退社を考えるも 気を取り直して仕事に没頭 仕事での好循環が生まれ出す

そんな会社でも、稲盛と一緒に入った同期は4人もいた。稲盛は製造部研究課に配属され、特殊磁器と呼ばれるニューセラミックス、なかでも高周波絶縁性の高いフォルステライト磁器の研究開発にあたることになった。

その日から寮に入った。これがまたひどく、幽霊屋敷と見まがうばかりのボロ家で、畳敷きだったが、その面影がないほどすり減っていた。新人5人そろっての同期会となったが、皆でこう誓った。「こんなボロ会社、早く辞めよう」と。

この言葉は現実になり、1年足らずのうちに2人が辞めた。さらにもう1人が松下電器に転職した。稲盛は残る1人と一緒に自衛隊の幹部候補生学校を受け、2人とも合格したものの、鹿児島の実家にいる兄に頼んだ戸籍抄本が届かない。結局、期限切れとなり、稲盛だけが取り残された。後でわかったことだが、手紙を受け取った兄が握りつぶしていたのだ。苦勞して大学まで出た弟がすぐに根を上げ転職とは何事か、というわけであった。

そんな事情は露知らない稲盛だったが、進退窮まってかえって吹っ切れた。不平不満を言っても仕方がないから、研究に没頭しようと気持ちを切り替えたのだ。汚い寮に住んでいるから気持ちが落ち込むのだと考え、研究室に住むことにした。鍋や釜、七輪、ふとんまで持ち込み、朝早くから深夜まで実験に没頭した。

すると、不思議なことに、すばらしい実験結果が出るようになってきた。いい結果を出すと、上司にもほめられる。仕事がおもしろくなって努力すると

またいい結果が出る。すると役員まで声をかけてくれるようになり、それを励みに努力を重ね、また高い評価を受ける。一人取り残され、心の持ち方を変えた瞬間、私の人生は転機を迎え、好循環が生まれ出した

その成果の一つが、フォルステライトの合成であった。当時、松下電子工業から、テレビのブラウン管の電子銃部分に使う絶縁用セラミック部品「U字ケルシマ」の注文が松風工業にきていた。提携先であるオランダのフィリップス社から輸入していたものを、国産品に替えたいのだという。松風工業は、そのU字ケルシマをフォルステライト磁器でつくるところまでは成功していた。問題は、原料となる鉱物が水分のないパサパサの粉末で、成形がやりにくい点であった。つなぎに粘土を使ってみたが、不純物が混ざるために物性が変わってしまい、性能が低下する。

稲盛はこの問題で連日、頭を悩ませていた。ある日、実験室の中で何かにつまずいて倒れそうになった。茶色の松ヤニのようなものが靴にへばりついてたのが原因だった。それは、先輩が実験で使っているパラフィン・ワックスであった。「これだ」と閃き、そのワックスをつなぎとして使ってみた。型に入れて成形すると、みごとな形になる。しかも炉に入れて焼くとワックスが燃え尽き、不純物が製品に混入しない。稲盛は天の啓示だと思った。その方式が正式に採用され、ただちに製品化された。研究開発したものが製品となり、お金になる。初めての経験であり、技術者冥利に尽きる出来事であった。

入社2年目にして 独立した開発部隊を任され 部下の志気を上げようと奮闘する日々

翌年の秋、こうした稲盛の働きが認められ、彼が率いる開発部隊は特磁課として独立する。それまでは研究課の一員として、研究の仕事とは別に、

特磁（特殊磁器）の製造にあたっていた。それが一つの部署になったのだ。主力製品は例のU字ケルシマ。肩書はなかったが、入社2年目の稲盛が実質的なトップであった。

製品の量産に対応するため、碍子部門の余剰人員を特磁課に回せ、という命令が上から来た。が、雑兵を集めてもいい製品はつくれないと稲盛が拒否。業績悪化で会社全体が沈滞ムードに陥っており、碍子部門の余剰人員といえ、定時はさして仕事をせず、安い給料を残業代でカバーしようというさもない根性をもった人間ばかりだったのだ。必要なら徹夜も辞さないが、不必要な残業は厳禁という方針を部下に貫いていた稲盛はどうしてもその命令を受け入れることができず、余剰人員の中から使えそうな人間だけを選び出して引き受けた。それ以外の足りない人員は、社長に直談判して京都駅前にあった職業安定所に求人を出し、雇い入れてきた。まるで中小企業の社長だった。

当時、セラミックの開発や製造は肉体労働そのものだった。稲盛は、粉まみれになり疲れ果てた部下の前で毎晩、語りかけた。仕事場、飲み屋を問わずである。

このセラミック部品がなければブラウン管はできない。我々は今、東大でも京大でもできないような高度な研究に従事している。実践なくしてセラミックの本質はわからない。すばらしい製品を世に送り出そうではないか

これまで何の関係もなかった我々がいっしょに仕事をする。これは何かの縁だと思わないか

ただ一度しかない人生だ。一日一日を無駄にすることなく力いっぱい生きていこう

稲盛は決して多くない給料の大半を鹿児島県の両親に仕送りし、残りは部下との飲み代に使った。

この特磁課が奮闘したものの、主力の碍子が振るわなかったことから、松風工業の業績はいつまで経っても上向かなかった。碍子製品の輸出を担当していた第一物産（のちの三井物産）が資金面のテコ入れをすることになった。事前調査のため

に、第一物産から調査団が派遣された。その団長が、物産さっての海外通といわれた吉田源三であった。

この吉田が稲盛に「会いたい」と言う。夜、指定された大阪のホテルで面会した。

なんと吉田は、鹿児島大学の内野教授と東大時代の同級生で、その内野から稲盛のことをよく聞いており、ぜひ2人で会いたいと思っていたのだという。

吉田は、自分のことは「吉田さん」でいいからと謙遜した上で、稲盛のことは「稲盛技師」と呼んだ。内野と同じく、まだ若造である稲盛を一人前の男として扱ってくれたのである。稲盛は、松風を立て直すには、進むべき方向をまず経営陣が社員に明確に説明する必要があると述べた。吉田はこう言った。「稲盛さん、あなたにはフィロソフィがある」。このフィロソフィは初めて聞く言葉だったが、妙に心に残った。のちに稲盛は京セラフィロソフィをつくっているが、ここに淵源があったのだ。

上司と喧嘩して退社 仲間や先輩と京セラを立ち上げる

松風工業に入って丸3年が経った。1958(昭和33)年4月、特磁課の主任になった。その3カ月後、思わぬ事件が起きる。日立製作所から、アメリカでは実用化されているセラミック真空管をつくれぬか、という引き合いがあったのだ。稲盛は得意のフォルステライト磁器を使って開発に取り組んでみたが、なかなかうまくいかない。そこに、前年、稲盛の特性をよく理解し、「稲盛の上に人を立ててはいかん」と言っていた青山政次(のちに京セラ社長)に代わって製造部長になっていた骨董屋あがりの人物が、稲盛にこう言った。「君の能力では無理だな。他の者にやらせるから、手を引いてくれ」

稲盛はぶち切れた。「無理というなら、私は会

社を辞めます」

寮に帰ると、退社のことを聞きつけた部下たちが押しかけてきた。稲盛が「自分で会社を興すか」と言うと、「自分もついていく」と異口同音に言う。元上司の青山までやってきて、「よし、何とか金を集めて会社をつくろう」と言っている。

青山には当てがあった。京都大学工学部の同窓、いずれも京都の配電盤メーカー・宮本電機製作所の西枝一江専務と、交川有常務の2人だ。しかも、西枝は松風工業の元社員で、上役と喧嘩して辞めてしまっていた。2人とも初めは首を縦に振らなかったが、稲盛の人柄と情熱を見込み、宮本電機の宮本男也社長ともども、出資を約束してくれた。

さらに、運転資金は銀行借入れが必要だった。西枝が自宅を抵当に入れて借りてくれた。「この家、銀行に取られるかもしれない」と言う西枝に対して、妻は「男が男に惚れたのですから、私はかまいませんよ」と笑っていた。宮本は「稲盛という青年に賭けるのだから、ムダ金になることもある」と断った上で、役員からも出資を募った。

こうして稲盛は1958(昭和33)年12月に松風工業を退社、翌1959(昭和34)年4月に京都セラミック(京セラ)を立ち上げる。社員は28名で、うち8名が松風の元部下だった。社長は宮本電機社長の宮本男也、青山が専務、稲盛が取締役技術部長であった。会社は京都市中京区西ノ京原町にあった。創業式典を行った日の夜、宴会でこう公言した。「まず原町一、そして中京区一を目指す。そうしたら京都一、次は日本一だ。最後は世界一を目指そう」

若手社員の反乱から悟った 会社経営の根本的な目的

最初の製品は、テレビ用のフォルステライト磁器製品だった。松下電子工業が大量に発注してくれたものだった。

ところが機械と人員に限られ、その人員も不慣

れな者が多かったので、炉から出てくる製品すべてが醜くひん曲がっていた。来る日も来る日も電気炉の責任者が徹夜を続けた。

「マラソンと同じでペース配分を考えたほうがいい」と稲盛に注進する社員もいたが、稲盛は聞き入れず、こう叱咤激励した。「われわれは業界全体の中で、後発のビリもビリ、全力疾走しても先頭に追い付けるかどうかわからない素人ランナーだ。せめてスタートだけでも、100メートルダッシュで行けるところまで行こうではないか」。原料の製造からやり直し、5日間の徹夜が続いた末、ようやく第一号の製品が出来上がった。

1年目、稲盛はじめ京セラの社員たちは、このように必死で働いた。そして、売上高2600万円、経常利益300万円の黒字決算となった。

翌年も順調だったが、3年目となった1961(昭和36)年4月、思わぬ事態が発生する。前年入社の高卒社員11名が「定期昇給の約束と給料における物価スライド制の採用」という要求書を稲盛に突き出したのだ。リーダーいわく、それが実現できなければ会社を辞めるという。

いくら話をしてもらちが明かず、家に連れて帰って話し合った。「来年の賃上げを何パーセントと言うのは簡単だが、実現できなかつたら嘘を言うことになる。俺はそれは言いたくない」「俺を信じられないというなら仕方ないが、辞める勇気があるなら、騙される勇気ももってほしい」

昼は会社の会議室で、夜は自宅で、という膝を突き合わせての交渉は3日3晩に及び、最後に1人だけが残った。稲盛は彼にこう言った。「騙すかどうか見してくれ。俺も腹にさらしを巻いてドスをつけておくから、お前もそうしろ。裏切ったら刺し違えよう」と。最後に彼は、稲盛の手を取って泣き出してしまった。

こうして危機は去ったが、稲盛の重苦しい気分はなかなか晴れなかった。田舎の両親の面倒も見られないのに、採用した社員の面倒は一生見なければならぬ。自分の技術を世に問うために会社

をつくったのに、俺も経営という因果な仕事を始めてしまったもんだなあ、と。

ところが数週間煩悶するうち、吹っ切れてきた。技術者としてのロマンを追うためだけに経営を進めれば、たとえ成功しても従業員を犠牲にして花を咲かせることになる。だが、会社には、もっと大切な目的があるはずだ。会社経営の最もベーシックな目的は、将来にわたって従業員やその家族の生活を守り、みんなの幸せを目指していくことでなければならない

そう思い始めた時、会社の応接間にかけてあった「敬天愛人」の書が稲盛に語りかけてきた。稲盛の故郷・鹿児島県の英雄、西郷隆盛が愛した言葉であり、この書は京セラ初代社長の宮本が、西郷の手に成る正真正銘の書を京セラの船出に、ということで贈ってくれたものだった。天を敬い、人を愛する。人間として正しいことを貫くのが「敬天」の意味だ。人間として正しいこととは、人を愛するということではないか。それが人間として一番大切なことなんだよ、と西郷が言っているようであった。

この体験から、稲盛は京セラの経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求する」と定めた。

ところが、何か足りない気がしてきた。従業員の面倒を見るだけではなくて、社会の一員として果たすべき義務が自分にはあると考えたのだ。そこでのちに、自らが生涯をかけて実現すべきこととして、先の経営理念に「人類、社会の進歩発展に貢献すること」を付け加えたのである。あわせて、「敬天愛人」を京セラの社是とした。

son



生まれは鳥栖の無番地 思い出はぬるぬる滑るリヤカー

孫正義は1957(昭和32)年8月21日に生まれた。在日韓国人三世であり、当時の名字は安本であった(現在は日本に帰化)。この出自がよくも悪くも孫のエネルギー源となったのは間違いない。

父は安本三憲^{みつり}、母は李玉子^{みつり}とあった。孫の下に、のちに2人の弟が生まれた。男ばかりの4人兄弟、上から正明、正義、正憲、泰蔵である。

当時、彼らが住んでいたのは佐賀県鳥栖市鳥栖町無番地、鳥栖駅に隣接した朝鮮集落だ。集落は上・中・下の各バラックに分かれ、孫の家は上バラックに属していた。鳥栖駅は鹿児島本線と長崎本線が交わるところで、1925(大正14)年にその建設が始まり、多くの朝鮮人工夫が働き、そのまま住み着いてしまったのだ。

韓国から日本にやってきたのは孫の祖父・孫鍾慶^{ソンジョン}だった。1930年代に大邱近郊から対馬海峡を渡ってやってきて、土地なしの小作農として働いた。祖母の李元照^{リウォンソク}が江原道よりやってきて2人が知り合い、結婚する。1934(昭和9)年のことである。彼らは7人の子供をもうけた。孫の父親は三憲といい、1936(昭和11)年に生まれた夫妻の長男であった。

三憲と玉子は見合い結婚だった。玉子は近所でも評判の美人だった。三憲は、一家を食べさせるために養豚、ヤギ飼い、密造酒づくりに従事していた。孫は中学を卒業したその日から、ウサギの行商からクズ拾いまで、働きづくめだった。

無番地という名前が示す通り、家はひどい環境だった。集落の脇にはドブ川が流れていて、大雨になると水があふれ出て、地面にあった豚の糞まで巻き込んで、バラックの中にも押し寄せてきた。そういう非常時でも、孫は膝まで水に浸かりながら必死に勉強していた。

孫は祖母の李元照^{リウォンソク}に特に可愛がってもらった。

その思い出を、2010(平成22)年6月25日に行われたソフトバンクの「新30年ビジョン発表会」の席で、写真を映しながらこう語る。

この写真のおばあちゃんは、私にとってとても大切な人です。14歳で日本に渡ってきて、14歳で結婚しました。韓国の国籍で、言葉もカタコトで、知り合いも頼る人もいなかった。(中略)私を子守してくれたのは、このおばあちゃんでした。おばあちゃんが「正義、散歩行くぞうー!」というときはいつもリヤカーです。リヤカーに乗って、しがみついて行く。そのリヤカーにはドラム缶を半分に切ったものが、3つ4つ積んであって、そこに家で飼っている豚の餌を、残飯を、鳥栖の駅前の食堂からもらってくるんです。そのリヤカーがすべるんです。ぬるぬるして、なんだか腐ったような臭いがして。雨上がりのでこぼこ道で、水たまりに落ちたら死ぬなあ、と思いつつながら「しっかりつかまっとけよー」とおばあちゃんに言われて、しがみついていくわけです……

孫は今でもこの祖母の口癖をおぼえている。「どんなに苦しいこと、辛いことがあっても、絶対に人を恨んだらいかんばい」

「天下国家を考えよ」と 父から言い聞かされた少年期

毎週、土日になると、約20名の孫家一族がバラックに集まるとは、祖父母を囲んで食事会を催した。大人たちは焼酎を飲み、最後はアリランやトラジといった朝鮮の歌を唱和した。

孫は、いつか皆を楽にさせてやりたい、この泥沼のような境遇から這い上がって、日の目を見せてやりたいと思っていた。

孫家の祖を辿っていくと、実は中国に行きつく。これは孫自身も知らなかったことだが、ノンフィクション作家・佐野真一の取材によると、1500年ほど前の中国に荀^{ソン}という武将がいて、一族で新羅に渡った。しばらく経つと、將軍家のまわりに荀姓が増えすぎてしまったので、同じ発音の孫姓^{ソン}

に改名させた。孫凝^{ソンワン}という部下がその最初で、彼が孫家の始祖にあたる。

その韓国で、孫家は両班^{ヨンバン}（コラム参照）の家系だった。李氏朝鮮を支えたエリート官僚である。どんなに貧しくても、孫家一族には強烈なプライドがあった。孫の父・三憲はその父から、孫は三憲から、プライドだけは絶対なくしてはいけなと口酸っぱく言われて育てられた。孫はこう振り返る。

親父は、僕がちっちゃいときからいつも言っていました。正義、俺の姿は仮の姿だ、俺は家族を養うために仕方なしに商売の道に入ったけれど、お前は天下国家といった次元でものを考えてほしいってね。だから、僕は小さいときから商売人になろうと思ったことは一瞬もないんですよ。商売って要するに、できるだけ安く買って高く売ることですね。でも事業家は違います。鉄道や道路、電力会社など天下国家の礎を作るのが、事業家です

孫家では、たとえ子供であっても男子の名前を呼ぶ時は必ず「さん」づけだった。男尊女卑の両班の世界である。孫の母親・玉子は長男の嫁だったが、食事の時は、下座の端っこで決まって残りご飯を食べていた。

Column

両班とは

李氏朝鮮における最上層の階級をいう。官吏の登竜門である科挙を独占し、文武官職につける世襲の支配階級である。その下に、医者、記者といった技術職に携わる中人、農業・商業・工業に従事した常民がいて、最下層が奴婢であった。つまり両班とは、日本における武士階級である。

両班は国家から土地と奴婢を受け、一方で納税、軍役、賦役などを免れた。その代わり、不眠の勉学を強いられ、儒教経典や歴史に通じていなければならなかった。時には大義のために

命も投げ出さなければならなかった。いかに貧しくても卑しい行動をとることはできなかった。1894年の甲午改革で他の身分制度とともに両班も廃止されたが、その遺習は1945年の日本統治の終わりまで続いた。

負けず嫌いの非凡な子ども 父親の口癖は「お前は天才だ」

孫は小さな時から非凡な子どもだった。とにかく負けず嫌いだった。幼稚園時代、一つ年上の兄と相撲をとった時、負けても参ったと言わず、兄のズボンの端を握って離さない。三憲が無理やり引き離したほどだ。その目を見ると、殺気を帯び、血走っていた。「こいつは根性あるな」と三憲が5桁までの足し算を口で言って教え、翌日、確かめたところ、全部合っていた。それから三憲は「お前は天才だ」と孫に何度も言い聞かせるようになった。

のちに、孫は佐野真一の「あなたの自信過剰ぶりはどこから生まれたのか」という問いに対して、こう答えている。

親父が、際限のないレベルで僕を褒めたからでしょうね。『お前は俺より頭がいい』って。僕は親父に怒られたことが一度もないんです。そういう環境で育ったせいか、自分が一生かけて本当に一生懸命やれば、相手が久光製薬であれブリヂストンであれ（引用者注：どちらも、孫の生まれ故郷に近い場所にある九州の大企業）、そしてトヨタであれ松下であれ、必ず抜けるという、まったく根拠のない自信だけはあったのです

小学校低学年の時、孫が祖母に口答えしていた。それを聞いていた三憲が「ばあちゃんがいなかったら、お前は生まれとらんやろうか。だから、ばあちゃんに口答えしたらあかんよ」と叱ると、孫

はそれに対して、「じゃあ口答えはしない。でも父ちゃんもしたらあかんよ。これからはばあちゃんと言いき争わないと約束するか、はっきりここで返事しろ」と追いかけてきた。三憲は2階に退散しようと、追いかけてくる孫を振り返ったら、顔が岩石のように大きく見え、両目から涙があふれていた。三憲はその顔を見て、この子は自分の子じゃない、社会のために使わなければ、と思ったという。

小学3年生の時すでに 事業家の片鱗を見せる

孫一家は、孫の小学校入学を機に鳥栖を離れて北九州市八幡西区に移り住んだ。その理由は2つあった。一つは、孫が通っていた鳥栖の幼稚園で、韓国人だからという理由で頭に石をぶつけられるという差別に遭ったことだ。「やーい、朝鮮!」。石は孫の頭にぶつかり、鮮血が飛び散った。大粒の涙が流れた。

もう一つは、父の三憲の仕事が養豚や密造酒づくりから金貸しに変わったからである。孫の祖母、つまり三憲にとって母である李元照がやっていた、水商売の女性を相手にした小口金融にその発端があった。三憲は自宅近くの黒崎に金貸しの事務所を構えた。今でいう消費者金融である。その理由は八幡製鉄所があったからだ。「鉄は国家なり」の時代、製鉄所は絶対潰れない、だから八幡の工員にいくら金を貸しても取りっぱぐれがない、という理由であった。

孫は引っ越した先の北九州で、北九州市立^{ひきの}引野小学校に入学した。1964(昭和39)年4月のことだ。

小学校時代の成績はよく、学年で1、2位を争うほどだった。そして、この小学校の頃から孫は、のちの事業家としての片鱗を見せていた。

消費者金融事業が軌道に乗った三憲は、新しい事業の種をいつも探していた。ひよんなことから

古い民家を借りることになり、そこで喫茶店を開こうと思いつく。2カ月後の開店を目指し、立ち上げ資金をできるだけ抑えるため、一家総出で店づくりが始まった。店名は「山小屋」とした。古びた内装を逆手にとって、川に落ちている石を拾っては壁に張りつけ、山に落ちている倒木を拾ってトーテムポールのオブジェをつくり、店内に据え付けた。

開業目前となってトラブルが起こった。コーヒー豆の卸屋が店に来たものの、「ここは交通の便も悪いから、絶対に繁盛しない。そんな店にうちの豆は卸せない」と帰ってしまったのである。三憲は怒った。絶対繁盛させてやると心に誓った。ところがそのための策が思いつかない。思わず、小学3年生だった孫に尋ねた。「天才正義よ、どうしたらいいと思う?」

孫はこう即答した。「タダで飲ませるしかないね。無料券を配ってお客を呼んだらどうだろう?」

このアイデアに三憲も最初は仰天したが、他に策もないので、それに賭けてみた。

絵がうまかった孫が券の下絵を描き、それを三憲が印刷屋に持っていき、無料券が完成した。リング箱3箱分もあった。それを三憲が街頭で配り、店内の準備は母・玉子が担当した。

蓋を開けてみたら、大成功だった。店は連日満員で、たとえコーヒーが無料でも、食べ物の注文がひっきりなしに続く。たちまち繁盛店として地域でも有名になり、遂には^{くだん}件のコーヒー豆の卸屋が店にやってきて、「豆を卸したいので、よろしくお願いします」と頭を下げた。

のちに、孫率いるソフトバンクは携帯電話の無料モニターキャンペーンや回線の公共施設への寄付を行い、大きな話題を呼んだ。それはこのコーヒー無料券にヒントを得たものに違いない。

孫家は会社勤めがない 不思議な一族

孫が10歳の頃、三憲はパチンコ業に転業する。三憲だけではなく、三憲の兄妹が何人も、それまでの養豚と密造酒製造からパチンコ業に商売替えをした。一時、三憲を筆頭にした孫一族7人兄妹のうち、6人が福岡と佐賀に56軒もの店を経営していた。うち最も成功していたのが三憲で、最盛期は20軒もの店を経営していた。

孫とは15歳離れた末っ子の泰蔵は、ネットベンチャーの草分け、インディゴの創業者であり、『孫家の遺伝子』という本で当時の様子をこう振り返る。

孫家というのは、ちょっと不思議な一族だと思います。うちの家族含めて、親戚中でサラリーマンがひとりもないのです。親戚のオジヤオバも、我が家と同じで事業をやっているせいか、親戚が集まると僕たちはいつも「大きくなったら、何するの」と、将来の夢を聞かれていました。どこかの会社組織に属するという発想がないので「大きくなったらどこに勤めるの?」とはならないのです。そこで「何をするの?」あるいは「店をやるのか会社をやるのか、ちょっといろいろ考えてみたら?」という質問になります(中略)人に言われて何かをやることよりも、自分で考え、たとえ失敗しても自分の道を切り開いていくほうが、絶対に面白いだろうという価値観。それが孫家の家風みたいなものなのではないでしょうか

しかも、泰蔵いわく、孫と三憲はよく似ているのだという。2人の共通点は「インフラ」に多大な関心があることだ。

のちの話になるが、孫がソフトバンクを成功させた頃、家族揃って国技館に相撲見物に行った。泰蔵含め、他の皆は初めて目にする国技館のスケールの大きさに目を奪われていたが、孫と三憲は違って、天井を見上げたり、周囲をきょろきょろしたりしながら、「ディズニーランドもすごい

が、相撲もすごいね」と話し込んでいる。よく聞くと、タニマチ(無償の後援者)をはじめとした、何百年も続く大相撲を支えるインフラについて話しているのだった。インフラやシステムに関心をもつ孫の遺伝子は、この三憲から受け継いだのに違いない。

愛読書は『竜馬がゆく』 高校時代、父の重病を転機に 実業家を志す

さて、孫は引野小学校を優秀な成績で卒業すると、近くの引野中学校に進学するが、同校には1学期の途中までしか在籍せず、母親の李玉子とともに福岡市早良区のマンションに引っ越した。県内屈指の名門高校、修猷館に一番多くの進学者を出す福岡市立城南中学校に転校したのである。それは孫自身が決め、転校に伴う諸手続きも自分一人でやった。部活動は引野中学時代に入っていたサッカー部がなかったので、剣道部に入った。

孫は礼儀正しく、明朗快活、リーダーシップもある生徒だったが、外には出さないものの、大きな悩みを抱えていた。自分が韓国籍であることに、である。3年時の教師には、将来は教師になりたいが、韓国籍だと教師になれないと聞いて悩んでいます、という手紙を書いたほどだ。その孫が皆の前でカミングアウトしたのは、3年の冬、仲のよい友人たちと福岡の天神に遊びに行った時だった。「実は僕、在日韓国系なんだ」と。

中学時代、孫は司馬遼太郎の『竜馬がゆく』を読んでひどく感動した。友人たちに龍馬がいかにすぐれた人物なのかを延々と語った。この本は孫の生涯において何度も紐解く座右の書となった。そこで描かれた龍馬の姿に大きく影響を受けた。

一度しかない人生、後悔したくない。思い切ってやろう。そのほうがずっとおもしろいではないか。人生の幕を閉じる瞬間、ああよかったと思えるような一生を送りたいと思った

孫は城南中学を卒業すると、修猷館と同レベルの名門、久留米大附設高校に進学する。1973(昭和48)年4月のことだ。入学して1か月が経った頃、城南中学時代の3年の担任をレストランに呼びつけ、学習塾経営の話を持ちかけている。細かいカリキュラムが書かれた紙をテーブルに広げながら、こう言ったのだ。「僕は学習塾を経営したいと思っています。でも高校生なので、表に出ることができません。そこで頼みがあります。先生、塾の経営者をやっていただけませんか」

その教師はさすがに、高校生に商売は早すぎる、せめて卒業まで待ったらどうか、と諭し、結局、孫はあきらめた。塾経営を思いついたのは自分の留学資金を稼ごうと思ったからだ。

孫がこれほど塾にこだわったのは、中学時代の経験によるものだった。3年生の1学期から、森田塾という著名進学塾に通い始めたら、ぐんと成績が上がったのだ。これなら九州一の難関、鹿児島ラ・サールも狙えるという折、三憲が吐血して入院した。長年の飲酒と過労によるものだった。1歳年上の兄、正明は高校を中退して父の会社を手伝い始めた。母も仕事を始めた。

孫はこう振り返る。

僕にとってはもう突然降ってわいたような家族の危機です。なんとしても這い上がらないといけない。どうやって這い上がるか。私は事業家になろうと、その時腹をくくったんです。一時的な解決策ではなくて、家族を支えられる事業を興すぞ。中学生のときに腹をくくりました

こうした家族を残して、鹿児島に行くわけにもいかず、とりあえず、自宅があった鳥栖にも近い久留米大附設高校に進学した。

韓国籍であることへの絶望と 自由なアメリカへの憧れと

1年生の1学期、孫の成績は抜群だった。そのままいけば東大合格も夢ではなかった。

夏休みになると、孫はアメリカの名門・カリフォルニア大学バークレー校へ、1か月の語学研修に出かけた。キャンパスは個性あふれる若者でいっぱいだった。国籍などまったく気にしていない風だ。孫は勇気がわいてきた。

同じ頃、孫はある本にひどく感動していた。日本マクドナルドの創業社長、藤田^{てん}田が1972(昭和47)年に著した『ユダヤの商法』だ。当時、日本の小売店や飲食業は産業とはいえないレベルにあった。そんな時代に科学的な経営を目指したマクドナルドの経営戦略に、非常に興味をもったのだ。孫はその本から「ノウハウがお金を生む」という重要なメッセージも読み取った。

孫はどうしても藤田に会いたくなかった。語学留学から戻った残りの夏休み、当時住んでいた久留米から日本マクドナルドに電話をして、藤田の秘書に取り次ぎを依頼した。電話口に出てくれるまで毎日だ。が、どうにも出てくれない。こうなったら直接会いに行こうと、アポイントもとらずに飛行機に乗った。羽田空港に着き、そこから秘書に連絡すると、こう言った。「私は藤田さんの本を読んで感激しました。ぜひ一度、お目にかかりたい。しかし、藤田さんがお忙しいことは重々承知しています。顔を見るだけでいいんです。3分間、社長室の中へ入れてくれれば。私はそばに立って、藤田さんの顔を眺めています。目も合わさない、話もしないということなら藤田さんのお邪魔にはならないんじゃないでしょうか……。私が今、話した通りのメモを作って、それを藤田さんに渡してくれないでしょうか。そのメモを見て、それでも藤田さんが“会う時間はない”と言うのなら、私は帰ります。ただし、秘書のあなたが判断しないでください」

熱意が通じ、藤田は15分だけ会ってくれた。そして、孫にこうアドバイスした。「私が若かったら、食べ物ではなく、コンピュータに関連したビジネスをやるだろう。君はコンピュータを勉強したらいい」と。

孫は2学期になるとすぐ担任の教師に、高校を辞めてアメリカに行く、と切り出した。驚いた教師が、「せめて高校卒業後にしたらどうだ」と言うと、孫はこう答えた。「それでは遅いんです。僕は実は韓国籍なのです。本当は日本の大学に進学して教員になるのが夢だったのですが、韓国籍だとそれが無理なんです。でも、アメリカに行けば違う。アメリカの大学を出れば、日本人は僕をもっと評価してくれるかもしれない」

とりあえず、教師が「校長先生に相談してみるから」と引き留めたが、孫のほうが一枚上手だった。校長先生にはもう話しておきました、というのである。

家族も親戚もちろん反対したが、最後は認めてくれた。最初に許可を出してくれたのが病床の三憲だった。ただし、条件があった。「1年に一度は帰ってくる。結婚する女性は東洋系だ」

『竜馬がゆく』も決断を後押ししてくれた。孫はこう言う。

龍馬も脱藩して江戸に出ましたよね。脱藩っていうのは、お家断絶になるような大きな罪ですよ。僕もアメリカに行ってしまうと、家族が断絶してしまうかもしれないリスクもあった。だけど、もし僕が兄貴と同じように、目先だけの商売をしたら、とりあえずの危機を脱することはできても、多くの在日韓国人のプライドを取り戻し、天下国家のために役立つ事業がやれなくなる。あくまで夢のまた夢ですが、そういう志はあったんです

米国の高校在学たった3週間で 大学入学検定試験に合格 コンピュータの可能性にも目覚める

1974(昭和49)年2月、孫はアメリカのカリフォルニアに渡り、サンフランシスコ郊外のホーリー・ネームズ・カレッジの構内にある英語学校に入学する。ここで英語を勉強すると、同年9月、同じサンフランシスコ郊外にある4年制公立高校、

セラモンテ・ハイスクールの2年生に編入した。

その孫が編入して1週間ほど経った頃、思わぬ“暴挙”に出る。周囲のクラスメイトがあまりに幼いので、「一刻も早く大学に行きたい」と校長に直談判し、高校3年に“進級”したのである。その後も片時も教科書を離さず、勉強にいそしむ孫の姿に打たれた校長が4年生への進級も許可してくれた。孫はこの機を逃さず、高校卒業を待たずに、アメリカの高校に行き始めてからたった3週間で大学入学検定試験を受験することにした。

検定試験は1日2科目計6科目で、3日間かかった。配られた問題を見て、孫は仰天した。その数の多さと難しさに、である。まともに立ち向かったら玉砕するだけだ。孫は大胆にも試験官に辞書の使用と時間延長を申し出る。聞き入れられない。孫は勇気を出して職員室に入ると教師に訴えた。熱意が通じたか、教師の1人が教育委員会に電話してくれ、その2つが許可された。孫は試験場に戻ると、必死で答案に取り組んだ。

2週間後、孫の下宿先に郵便物が届く。合格通知だった。こうしてわずか3週間でアメリカの高校を終え、1975(昭和50)年9月、ホーリー・ネームズ・カレッジの大学生になることができた。

猛勉強の日々が始まった。睡眠時間は長くても5時間で、それ以外の時間はほぼすべて勉強にあてた。食事の時も、入浴時も、車を運転しながらも教科書を手離さなかった。おかげで優秀な成績を収め、留学生として初めての学長賞を受けた。

勉強だけではなく、ビジネスも始めた。キャンパスのカフェテリアの前に学生がくつろげるスペースがあり、小さなキッチンが備わっていた。孫はここで、友人と協力して食堂を始めたのである。もちろん大学の事務局にかけ合い、許可をとった。

学生を2人雇った。営業時間は昼の2時間のみ、調理や片づけなどを入れると、孫らの労働時間は1日4時間だった。ヤキソバやワンタンスープなどの味が良くて値段が安いと評判になり、売上げは順調だったが、一緒にやった友人が売上げをこ

まかしているのがわかり、孫が初めて取り組んだビジネスは空中分解してしまった。

同じ頃、孫はコンピュータの可能性に目覚めている。行きつけのスーパーマーケットで、たまたま『ポピュラー・エレクトロニクス』という科学雑誌を買ったところ、1枚の写真に目を奪われた。インテルが新しく開発したコンピュータ・チップの写真だ。こんなに小さなものが人類の生活を一変させるかもしれない。その写真を切り取るとクリアファイルに入れ、片時も離さず持ち歩いた。藤田さんの言葉は本当かもしれない。孫はこう決意した。コンピュータにかかわる仕事に絶対につくんだ、と。

1日5分を使って 発明のアイデア出しに没頭

孫はホーリー・ネームズ・カレッジを2年足らずで終えると、1977(昭和52)年、憧れのカリフォルニア大学バークレー校に進む。編入試験を受け、経済学部の3年生になったのだ。

相変わらず、勉強漬けの日々。息抜きは、渡米後すぐに入った英語学校で知り合った大野優美というガールフレンドと遊ぶことだった。この女性はのちに孫夫人となる。

数学、物理、コンピュータ、経済学を熱心に学ぶ。この4つの成績はすべてAだった。

毎月20万円の仕送りを受けていた。父が働けないから、家族にとっては相当の負担だ。1日5分だけ、勉強以外の時間をつくろうと思った。その5分間を使って1か月100万円以上稼げる仕事は何か、真剣に考えた。

悩んだ末に思いついたのが発明だった。目覚まし時計を5分で鳴るようにセットし、毎日くる日もくる日も発明のアイデアを考え、発明考案ノートと名付けた帳面に英語で書きつけたのである。

そのうち、意外なものの組み合わせが斬新な発明に結びつくことに気付いた。ラジオとテープレ

コーダーでラジカセ、鉛筆と消しゴムで消しゴムつき鉛筆ができたように。

それを繰り返していくうち、さらにいいことを思いつく。その組み合わせをコンピュータにやらせることだ。孫は24時間使える大学のコンピュータ室に閉じこもって、そのためのソフトを開発した。コンピュータを計算機としてではなく、創造マシンとして使ったのだ。教官は大いに驚き、そして褒めてくれた。

1977(昭和52)年夏。使えそうなアイデアが250ほど生まれた。その中から孫が選んだのがスピーチシンセサイザー、辞書、液晶ディスプレイからなる音声機能つき電子翻訳機であった。

実は孫を訪ねて、祖母が二度ほどアメリカにやってきていた。その時、英語がしゃべれない祖母が海外に行っても困らないものが何かできないか、と考えたことがあり、それを可能にするのが件の翻訳機だったのだ。しかも、そのアイデアが閃いたのがトイレに座っている時だった。

音声機能つき電子翻訳機の完成 シャープへの売り込みに成功

アイデアはいい。問題は現物だ。だが、自分で試作機をつくるまでやったら、人生が終わってしまうかもしれない。孫は大学の研究者名簿を見て、かたっぱしから教授や助手に電話をかけ、有望な人物を探した。じきに見つかった。スピーチシンセサイザーの世界的権威、フォレスト・モーザー博士である。彼は9か国語の翻訳機をつくり、スピーチシンセサイザーをつけるという製品のアイデアそのものより、空港やキオスクでそれを売りたいという、孫の販売のアイデアの斬新さに惹かれた。

プロジェクトの報酬は時間単位で支払い、特許料を分配する割合も明示。孫の情熱にほだされ、モーザーは協力を約束、自分が指導しているチャック・カーソルという研究員を紹介してくれ

た。彼がハードの設計・制作を担当した。さらに、カーソルが紹介してくれたフランク・ハーヴィがソフトを担当した。

1978(昭和53)年9月、ようやく日本語の試作機が完成する。あとは売り込みだ。前年夏、孫は世界初の電子翻訳機のスペックを書いた手紙を日本の家電メーカー各社に送付していた。その数、約50社である。そのうち、10社ほどから返事が来ていた。

孫は帰国し、各社を訪問する。1社目の松下電器は門前払いに等しく、2社目の三洋電機もダメ、3社目のキヤノンは興味を示した。次に本命の一つであるカシオに行くと、予想に反してけんもほろろの対応だった。そして最後のシャープ。孫は日本で初めて電卓を開発したシャープを大本命とおいていた。しかもシャープには、前年、たまたまシリコンバレーで知り合った中央研究所所長の佐々木正がいる。孫は大学でコンピュータ研究のサークルに入っており、シリコンバレーに通っていたのだ。

孫は父親の三憲を呼び出し、2人で、奈良県天理市にあったシャープの中央研究所で佐々木に会う。佐々木は風呂敷包みから取り出された翻訳機を気に入り、買い取りを決める。特許の契約金として4000万円が支払われる。孫は大喜びだった。佐々木はドイツ語版、フランス語版のソフト開発を孫に依頼した。契約料の合計は1億円となった。事業家・孫正義の誕生であった。彼はその資金を元手に、1979(昭和54)年2月、ソフトウェアの卸しを行うユニソン・ワールドをアメリカに設立した。

2人はそれからどうしたか。どうなって今があるのか。足跡を手短かに振り返っておく。

Inamori



セラミックの可能性をとことん追求 経営の教訓を後進に指導

稲盛はその後、1966(昭和41)年5月、京セラの社長に就任する。34歳、創業8年目であった。

京セラはIBM向けIC用の集積回路基板の受注に成功したことで、製品の海外輸出が急増し、1968(昭和43)年夏にロサンゼルス事務所を開設。翌年には現地法人・京セラインターナショナルを設立する。

1970年代は京セラ、多角化の時代だった。稲盛は従来の電子工業用セラミック部品の分野にとどまらず、他の分野に積極的に歩みを進めた。具体的には、宝石、工具、人工歯根、人工関節、太陽電池などで、それらをセラミックでつくったのだ。

1970年代後半から80年代前半にかけては、電卓やキャッシュレジスターのメーカーであるトライデントや、車載用トランシーバーをつくるサイバネット工業、写真機製造のヤシカなどを相次いで合併。いずれも経営が傾き、京セラが救済を頼まれた形だった。

1984(昭和59)年6月には、通信の自由化とともに、電気通信事業にも進出、第二電電企画(のちの第二電電)を設立している。

この第二電電に関しては、孫正義と稲盛が火花を散らしたことがある。1986(昭和61)年12月24日、孫が第二電電のオーナーである稲盛に、電話番号の前に4桁の番号を回さずとも、自動的に最も料金が安い回線に接続できるアダプターを売り込みに行ったのだ。孫が29歳、稲盛は54歳だった。孫には新日本工販(現・フォーバル)社長の久保秀夫が同行していた。

稲盛の答えは明快だった。「50万個買うから、うちだけに売ってくれませんか」

孫はなかなか首を縦に振らなかった。新電電の他社にも売りたいからだ。

しかし、とうとう孫は根負けした。稲盛の迫力

に負け、50万個を20億円で第二電電だけに売る、という契約にサインしてしまったのだ。完敗だった。ホテルに帰ると、珍しく気落ちした孫が「惨めだな、大久保さん」と、ぼつりと言った。

翌日、再び2人は稲盛を訪れた。無理やりサインさせられたという感触が強かったので、契約書を返してほしい、と言いに行ったのだ。さすがの孫も声が震えていた。稲盛は大いに怒ったが、契約書は返してくれた。そして案の定、第二電電は同じ機能のアダプターをすぐに開発した。

こうして、稲盛と京セラの知名度が上がっていくと、経営を教えてほしい、という要望が若手経営者から稲盛に頻繁に寄せられるようになった。それが形になったのが、自主勉強会「盛和塾」だ。最初の会合が京都で開かれたのが1983(昭和58)年だった。盛和の「盛」は企業の隆“盛”、「和」は“和”合を表わすが、その2文字は稲盛和夫の4文字のうちの2文字でもある。

最初は関西方面限定で活動していたが、日本のあちこちで組織ができ、1991(平成3)年には全国組織が発足。1992(平成4)年から、塾生が全国から集まって勉強する全国大会が毎年催されている。現在は海外にも塾生がいる。特に中国において、稲盛の経営哲学は人気が高い。同塾によると、現在の塾生数は合計9605名(2014年11月末時点)で、塾数は国内54塾(7441名)、海外25塾(2164名)である。

塾長・稲盛は初めて来た入塾生にこう語りかける。

本当にいい経営をしたいのなら、従業員の人たちを少しでも幸せにしてあげたい、社会に貢献したいといった公明正大な大義名分を持つことが大事です。自分がお金儲けをしたいとか、親から受け継いだ家業をさらに大きくしたい、といった自分本位の気持ちだけでは、従業員は喜んで働いてくれないでしょう。自ら起業したにせよ、親から経営をバトンタッチされたにせよ、企業経営者になられた以上は、それを社会的な意義のある仕事だと受け止め、経営

者自らが率先垂範、一生懸命まじめに立派な経営に努めなければいけません。そのように心を高めることが経営を伸ばすことにもつながるのです。まず心を磨き、立派な人間性を身につけてください

この盛和塾塾頭の活動だけではない。稲盛は1997(平成9)年6月に、京セラ、DDI(第二電電)とも名誉会長に職に就き、自らが立ち上げた会社に関しては経営の第一線から身を引いたものの、最近では請われて、経営破綻したJALの会長となり、アメーバ経営(小集団による部門採算制)とフィロソフィ(経営理念)重視という京セラ流のやり方で再生を成功させた。リーダーとしての役割はまだ終わっていないようだ。

SON



事業と投資を同時並行 情報革命の旗手になるという志

1980(昭和55)年3月、孫はカリフォルニア大学バークレー校を卒業後、日本に帰国する。大学を卒業したら日本に帰るという約束を母としていたからだ。もろもろの準備を整え、1981(昭和56)年9月、日本ソフトバンクを福岡県大野城市に設立。事業内容はパソコン用のソフトウェアの卸売業だ。

ただし、同社が飛躍のきっかけをつかんだのは、パソコン関係の出版物の制作販売だった。そこで知名度を獲得し、ソフト流通業としての地歩を急速に固めていく。

1983(昭和58)年、そんな孫を病魔が襲う。重い肝炎にかかってしまったのだ。5年の生存も危ぶまれた。社員にも言えない。銀行に漏れたら、融資が止まってしまうからだ。

孫は病室で泣いた。まだ25歳だった。結局、この肝炎との闘いに約3年を費やす。孫の命を救ってくれたのは、父・三憲がたまたま新聞記事で見かけた医師だった。その医師が唱える肝炎の

画期的治療法が効いたのだ。

1988(昭和63)年7月、ソフトバンク・アメリカを設立、アメリカへの再上陸を果たした。1990(平成2)年7月には日本ソフトバンクからソフトバンクに社名を変更。ソフトの卸売業としてスタートとした同社だが、米国企業・ビジネスランドとの提携によるパソコンを使ったLAN(ローカル・エリア・ネットワーク)の構築事業に注力。が、同社の苦境により、合併を解消せざるを得なくなった。

1995(平成7)年以降はインターネットの爆発的普及の波に乗り、時間を金で買うがごとく、数々の買収や提携案件を手がける、世界のコンピュータ見本市であるコムデックス買収、コンピュータ関連出版の米最大手ジフ・デービス買収、メディア王のルパート・マードック率いるニューズ・コーポレーションとデジタル衛星放送事業について提携、米最大手の検索エンジン会社であるヤフーの筆頭株主化、全米証券業と提携してのナスダック・ジャパン創設、日本債券信用銀行の株式取得などである。

21世紀に入ってもその流れは止まない。日本テレコムを買収し固定通信事業に、ボーダフォンを買収し携帯電話事業に、そして、福岡ダイエーホークスを買収して福岡ソフトバンクホークスとし、プロ野球業界に参入したことは記憶に新しいところだ。

2010(平成22)年6月25日、孫は「ソフトバンク新30年ビジョン」を発表した。具体的には、①情報革命で人びとを幸せに、②世界のトップ10企業になる、③時価総額200兆円規模、④グループ企業を現在の800社から5000社にする、⑤300年成長する企業、⑥(孫の後継者養成プログラム)ソフトバンクアカデミアの開校、という6項目からなる。

その後も、東日本大震災をきっかけに、自然エネルギーを開発するSBエナジーを創設したり、心をもつロボット、ペッパーを引っ提げてロボッ

ト事業に乗り出したりするなど、その事業欲は相変わらず旺盛である。この男の動くところ、必ず猛烈な風が吹くのだ。

〔参考・引用文献〕

- 稲盛和夫『稲盛和夫のガキの自叙伝』日経ビジネス人文庫、2004
- 稲盛和夫『アメリバ経営 ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社、2006
- 稲盛和夫『ど真剣に生きる』NHK出版、2010
- 稲盛和夫『人生の王道 西郷南洲の教えに学ぶ』日経BP社、2007
- 加藤勝美『ある少年の夢 京セラの奇蹟』NGS、1984
- 井上篤夫『志高く 孫正義正伝 新版』実業之日本社文庫、2015
- 佐野真一『あんぼん 孫正義伝』小学館、2012
- 孫泰蔵『孫家の遺伝子』角川書店、2002
- 『ブリタニカ国際大百科事典』ティビーエス・ブリタニカ、1975

TEXT= 荻野進介
イラストレーション= チカツタケオ