

稲盛和夫の経済思想と現代的意義

木 谷 重 幸 [京セラ株式会社 経営研究部 副責任者]

Economical Philosophy of Kazuo Inamori and its Contemporary Significance

KITANI Sigeyuki

[Deputy Senior Manager, Management Research Division, KYOCERA Corporation]

キーワード：稲盛和夫、経済思想、経済観、資本主義、道徳

【目次】

はじめに

第1章 自由経済社会の実現

- 1 節 自由経済への信念
- 2 節 市場の独占に対する反対
- 3 節 若き経営者としての体験
- 4 節 リバタリアニズムとの相違点

第2章 民主導の経済と小さな政府による財政再建

- 1 節 官主導経済の弊害
- 2 節 第3次行革審での経験
- 3 節 小さな政府による財政再建

第3章 実体経済の重視

- 1 節 実体経済から遊離した資本主義
- 2 節 日本における「ものづくり」論
- 3 節 額に汗した利益が貴い

第4章 「足るを知る」経済と「共生と循環の思想」

- 1 節 太陽電池への挑戦
- 2 節 共生と循環の思想
- 3 節 経済発展至上主義からの決別

第5章 普遍的な哲学・倫理の必要性

- 1 節 現代資本主義の問題点
- 2 節 資本主義黎明期における精神性
- 3 節 アダム・スミスの『道徳感情論』

4 節 現代社会における道德・倫理の必要性

5 節 稲盛哲学の共同体主義的発想

第6章 稲盛経済思想の現代的意義

1 節 稲盛経済思想の総括

2 節 普遍的な道德・倫理の確立

3 節 稲盛経済思想の現代的意義

【付属資料】 1990年代以降の主な経済に関する出来事

【参考文献】

【注】

はじめに

本稿は、戦後屈指の経営者と言われ、80歳となる現在でも京セラ名誉会長、KDDI最高顧問、日本航空会長を務める稲盛和夫氏（以下、敬称を略す）の経済思想に着目し、稲盛が総合雑誌などを中心に投稿した経済、経営に関する寄稿文や著書を通じて、稲盛の理想とする経済社会のあり方を考察するものである。

稲盛は日本を代表とする経営者、オピニオンリーダーの一人として1990年頃より、経済、政治、社会に関する数多くの提言を公表してきた。本稿では、稲盛がVOICEや文藝春秋のような総合誌等に寄稿してきた経済思想に関する提言を主な研究の対象としている。今回研究の対象とした提言は以下の通りである。

「このままでは資本主義もダメになる」 （『Voice』 1990年5月号）
「自由貿易体制と世界連邦」 （『Voice』 1991年1月号）
「根絶やしの思想 共生の思想」 （『Voice』 1992年4月号）
「日本企業、模倣改め独創性を」 （『日本経済新聞』 1992年6月18日）
「『共生と循環』の経営学」 （『This is 読売』 1993年5月号）
「不景気もまた良し」 （『voice』 1994年1月号）
「国民大衆が主役」（『新しい日本 新しい経営』 1994年6月9日発刊）
「最近の急激な円高に対する産業界のとるべき対応について」 （『京都商工会議所 会頭提言』 1995年3月9日）
「これじゃ、国も会社も潰れまっせ」 （『This is 読売』 1995年7月号）
「不採算品の輸出をストップすることにより円高の是正を」 （『京都商工会議所 会頭提言』 1995年7月28日）
「円高是正 わたしの緊急提言」 （『文藝春秋』 1995年9月号）
「地球と共生する工業社会」 （『Voice』 1995年9月号）
「資本主義の倫理面見直せ」 （『日本経済新聞』 1997年1月13日）
「減税社会への改革」 （『Voice』 1997年7月号）
「日本のとるべき経済政策」 （『産経新聞』 1997年10月20日）
「景気回復への緊急提言」 （『文藝春秋』 1997年12月号）
「勇気をもって撤回すべし」 （『産経新聞』 1998年3月6日）
「わが国の産業再生策についての意見」 （『京都商工会議所 会頭提言』 1999年5月27日）
「伝統活かし新・技術立国」 （『日本経済新聞』 1999年8月5日）
「モノづくり大国は必ず復活する」 （『Voice』 2000年1月号）

「『足るを知る』富国有徳の国に」 (『Voice』2001年2月号)
「日本を空洞化させない使命感」 (『Voice』2002年1月号)
「日本の経済・社会は『非常事態』今こそ体制と発想一新」 (『日本経済新聞』2003年6月10日)
「魔物に化ける資本主義」 (『Voice』2006年4月号)
「『利他』を貫く経営」 (『Voice』2008年1月号)
「新国家ビジョン」(『新国家ビジョン提言発表会』2008年10月15日)

これ以外にも、経済に関連する稲盛の著書、共著、講演についても、必要に応じて研究対象としている。これらの提言の多くは、1990年以降に発表されているが、年代別の特徴をみると以下のようなになる。

1990年代前半は、ソ連に代表される社会主義国の崩壊、環境問題の深刻化、貿易摩擦による日米関係の悪化など、当時の経済、政治、国際関係に大きな影響を与えた重要な経済問題に関する提言が中心であった。

1990年代後半になると、稲盛が京都商工会議所会頭を務めていた頃の提言が多く、経済倫理の問題、政府による経済産業政策のあり方など、今までになかった政治経済的な提言が多く発信されている。

2000年代には、産業の空洞化やものづくりのあり方、日本経済のあり方、資本主義のあり方、日本の国家ビジョンなどより視野の広い、マクロな視点からの提言が多く見受けられる。なお、1990年代から現在までの経済の動きに関しては、「1990年代以降の主な経済に関する出来事」を付属資料として巻末に付しているのご参照いただきたい。

本稿では、これらの提言の分析を通して、多岐にわたる稲盛の経済提言についてその背景を含めて分析を行い、稲盛の提言が描く理想の経済像を考察するとともに、これらの提言に通底する経済思想を明らかにしたい。

本稿の構成は、第1章で貿易問題、経済摩擦、日本市場の閉鎖性に関する提言を通して、自由経済、自由市場に対する稲盛の思想を概観する。その中で、稲盛の自由経済に対する主張と自由至上主義（リバタリアニズム）と稲盛の経済思想の相違点について考察する。

第2章は、日本経済を官主導から民主導に変革する提言および日本政府の財政再建についての論考に検証を加える。第3章では、現代の資本主義経済に対する稲盛の考え方について述べ、投資や金融商品を中心とする金融経済とものづくりなどの実物経済に関する考え方を考察する。

第4章においては、環境問題に関する稲盛の考え方として、「共生と循環の思想」を紹介するとともに経済発展至上主義に反対する思想として「足るを知る」経済を考察する。

第5章では、資本主義における道徳と倫理のあり方について、マックス・ウェーバーが説いたプロテスタンティズムの思想およびアダム・スミスの思想と対比することにより、稲盛の主張する普遍的な哲学、哲学のあり方を考察する。

最終章では、稲盛経済思想の総括を行うとともにそれらに通底する稲盛哲学と稲盛の理

想とする経済思想の全体像を考察する。

稲盛は、独自の経営哲学や経営学、戦後日本を代表する経営者としてその名が知られているが、稲盛がどのような経済観、社会観をもっているかという先行研究はほとんど見られない。

本稿を通して、現在の閉塞感に満ちた世界経済の問題解決の手がかりを与える経済思想として稲盛氏の経済思想を総合的に考察することにより、その現代的意義を提示したい。

第1章 自由経済社会の実現

本章では、稲盛の経済思想を探る上で重要な自由競争に対する考え方を、その背景および他の思想との比較とともに考察する。1節では、寄稿や著作を通して、稲盛の自由経済に対する考え方とその時代背景を明らかにする。

1節 自由経済への信念

1990年代の初頭、日米間では貿易摩擦が大きな経済問題として取り上げられていた。当時、国際収支において巨額の黒字を出し続けていた日本に対し、巨額の赤字を出し続けていた米国が、日本の市場開放、閉鎖的な商習慣の廃止、規制緩和を求めており、1989年に非関税障壁問題を協議する政府間交渉、日米構造協議が始まり、1990年に最終決着を迎えようとしていた。

このような日米間の経済摩擦に対して、稲盛は『Voice』（1990年5月号）に「このままでは資本主義もダメになる」と題して、次のような寄稿を行っている。

「米国側がいう日本の非関税障壁の1つに、『系列』の問題がある。（中略）日本には系列的馴れ合い体質ででき上がった社会体制があって、アメリカの人たちが日本へやってきて米国製品を販売しようとしても、日本の企業はなかなか買わない。日本ではなるべく同じ系列の企業から購入するというのが暗黙の前提になっているのである。（中略）そのために日本市場が非常にいびつな構造になって、新規の参入を許さない体制になっている¹⁾」と述べている。稲盛は、系列に代表されるような日本経済における不透明な商慣習、フェアでない商取引の存在を認めている。

また、日本の政治経済のあり方について論じた著書、『新しい日本 新しい経営』では、「私も京セラを創業して間もない零細企業のころ、大手メーカーからはほとんど相手にされず、やむなくアメリカの客先を開拓してしのいだ経験がある。（中略）こうして見れば、アメリカ側の主張は、ほぼ正しいと言わざるを得ない。問題はこの系列にかぎらない。日本の社会には、公正で自由な競争の障害となる閉鎖的な側面が数多く残っている²⁾」と記している。海外から見た日本市場の閉鎖性を自らの体験をもとに批判している。

これだけを見れば、アメリカ政府の主張する日本への市場開放を追認しているだけのようと思われるが、それは米国のためだけではなく、日本経済のためでもあると指摘している。同著の中で稲盛は「私は日本社会が成熟化し、国民のニーズも多様化している現在、日本経済が健全な発展を続けるためには、企業社会をオープンなものに変えていく必要があると思う。公正で自由な競争の中から本当に国民から支持された企業のみが発展するようになったとき、日本の経済社会は活性化される。

日本の企業社会を開放的なものに改革することは、単に通商摩擦をなくすためでもなく、海外企業からの輸入を増やすためでもない。それは日本企業社会そのものの健全な発展のためなのであるⁱⁱⁱと述べており、日本の経済社会が、公正であり、自由であるように改革していくことが、米国経済のためだけでなく日本経済の発展にとって欠くべからざるものであることを訴えている。

さらに、『Voice』（2006年5月号）の堺屋太一氏と対談の中ではこのように語っている。

「私はフェアであれば、全面的に自由な企業活動が認められるべきだと考えています。小泉首相は民間企業の活動の自由度を増すべく、『官から民へ』『構造改革なくして成長なし』と言いつけています。官僚も経済人も改革が進んでいるような錯覚を覚え、現在の小泉政権に満足しているようですが、私からみると、十分な改革の成果は出ていないように感じます。そもそも「規制緩和」では手ぬるい、『規制撤廃』を強力に推進しなければならないはず^{iv}」と発言している。

これらの提言からもわかるように、稲盛は自由な経済活動を推進するために市場に自由な参加ができるフェアな自由経済を理想としていることが理解できる。そのような自由経済を実現することが、日本経済を活性化するうえで不可欠と考えており、不必要な規制の撤廃、不公正な商取引の停止、貿易障壁などの自由競争の障害を取り除くべきであることを強く訴えている。

2節 市場の独占に対する反対

このように自由経済の実現を訴える稲盛だが、市場における独占の問題に関しては、どのような立場を採っているのだろうか。前述の稲盛は『Voice』（1990年5月号）では、次のような発言をしている。

「資本主義社会は巨大化、独占化を禁止しないと正常に機能しない社会である。資本主義が最もよく機能するのは、健全に自由競争が行われているときであろう^v」と資本主義における独占化、寡占化に対して異議を唱えている。

市場の独占を許すべきでないという稲盛の信念は強固なものであり、その信念は自身の行動にも現れている。その例が、1984年の第二電電（現在のKDDI）の創業である。1982年の土光臨調の最終答申により通信市場の自由化が実施されることになった。経団連等の大企業がコンソーシアムを組んで通信市場に参入してくれることを期待していた稲盛であったが、超巨大企業である電電公社に対抗するリスクが大きいため、どの企業も新規参入をしようとはしなかった。

稲盛は日本の通信市場を独占から開放するため、ベンチャー出身の自分が、新規参入をすべきではないかと考えるようになった。当時の京セラは、売上が2,000億円台の中堅企業であったが、稲盛は6か月にわたり、就寝前に「動機善なりや私心なかりしか」と自らの通信市場への新規参入の動機が、市場の独占に終止符を打ち、国民のためになる起業なのかどうかを確かめ、第二電電の設立を決意した。

第二電電は、長距離通信市場に参入し、サービスを開始するとともに、続いて、1987年には自由化された携帯電話サービス事業にもいち早く参入した。次々と新たな市場を開拓し、業績を伸ばした第二電電は、2000年、トヨタ自動車系の移動体通信会社IDOおよび国際通信のKDDと合併し、現在ではKDDIとなっている。第二電電の創業とKDDIの創

設を通して、稲盛は日本の通信市場の独占を打破し、自由な競争をもたらす中心的な役割を担ったのである。

さらに、稲盛は2010年2月に当時の鳩山総理の要請を受けて日本航空会長に就任した。稲盛は78歳の高齢であったにもかかわらず、大変多くの困難を伴う日本航空の再建を引き受けた。その際、会長就任の理由を3つあげているが、そのひとつの理由として、日本航空の経営が破綻すると、日本の航空業界が実質的に全日空の独占となってしまう。このことは健全な自由競争の市場を維持するため避けるべきことということを会長就任の理由にあげている^{iv}。

稲盛は市場の独占に対して一貫して反対する立場をとるだけでなく、経営者として自ら市場の独占を打ち破り、自由市場を守ることを実践してきた。それでは、このような稲盛の自由経済に対する思想と信念はどのような背景から生まれてきたのであろうか。次節では、稲盛の自由経済に対する信念が生まれてきた背景を探ってみたい。

3節 若き経営者としての体験

第二次世界大戦の終戦から14年を経た1959年、京都セラミック（現京セラ）は設立された。創業時の京セラは、新会社設立の際に支援を受けた宮木電機の倉庫の片隅を間借りしてスタートした零細企業であった。従業員は28名で稲盛の開発したセラミック絶縁部品を生産する京都の小さな町工場であった。

当時の京セラは、全く無名の零細企業であったため、創業当初の営業活動には何かと障害が多かった。当時のエレクトロニクス業界では、大手電機メーカーを中核にして、部品メーカーに至るまで、系列が存在しており、系列外の部品メーカーから製品を買ってもらうことは容易なことではなかった。

創業当時から実質的な経営者として活動していた稲盛は、経営を安定させるためセラミック部品の営業活動に力を入れていたが、電機メーカーの系列の壁に阻まれ、思うような受注活動をすることができなかった。まず、無名の部品メーカーでは、大手客先のアポイントメントを取ることもできなかった。何度も会社を訪れてやっと担当者に会えたとしても、系列会社に発注するからと言って断られた。粘った末にやっともらった注文は、他の部品メーカーがあまりに難しいので断った部品だった。

それでも、京セラの経営を軌道に乗せるためには困難な注文を受けるしかなかった。当時の京セラの技術水準ではとても無理と思われるような注文でも、あえて引き受けて、必死の努力により製品を作り上げて納品した。このような困難を伴う開発と生産を繰り返すことにより、1960年代の京セラは、日本の閉鎖的な市場環境にあっても、徐々にその販路を広げることができた。

国内市場だけでは、思うような販売活動はできなかった稲盛は、創業当初から海外市場の開拓に並々ならぬ意欲を見せた。当時、世界のエレクトロニクス産業の中心はアメリカにあった。創業4年目の1963年には、アメリカへ初出張を試み、手探りで営業活動を始めた。思うような成果をあげられなかったが、それでも諦めずに海外販路の獲得を目指し、毎年海外出張を繰り返した。

そうした地道な努力が、やがて身を結ぶことになる。シリコンバレーで当時黎明期を迎えていた米国半導体産業から、商社を介して、半導体用セラミック部品の注文をもらうこ

とができた。1964年には、トランジスターを収納するトランジスター・ヘッダーと呼ばれるセラミック部品を受注した。やがて集積回路が量産されるようになると、1969年には、ICを格納するセラミック多層パッケージの受注が舞い込んだ。こうして、米国半導体産業の進歩とともに、様々な種類の半導体用セラミックパッケージを半導体メーカーから受注するようになったのである。

また、1961年に稲盛は京セラ社長に就任すると同時に米国のIBM社より、その当時の戦略商品である大型コンピューター「システム360」の中核部分に使われるセラミックサブストレート基板を大量受注した。当時のセラミック業界の常識を超える高度な技術を要求されたが、全社一丸となってIBMの要求に見合う製品を納品することに成功した。

米国エレクトロニクス市場での京セラの成功は、閉鎖的な日本市場においても思わぬ効果をもたらした。当時の日本の電子産業は、海外の大手エレクトロニクス企業から盛んに技術導入を受けていた。そのため、IBMなどの国際的なエレクトロニクスメーカーで部品を採用してもらえるようになると、そのことを知った日本の大手電機メーカーからも同種の注文をもらうことができたのである。このようなブーメラン効果により、海外市場での成功が日本市場の開拓にも功を奏し、京セラが日本で急成長していく原動力になった。

このようにして京セラは、自由経済の国アメリカで、その恩恵にあずかることができた。このことは中小企業であった京セラが、総合電子部品メーカーとして飛躍するうえでの礎となった。これは京セラに限ったことではない。日本のベンチャー企業には、京セラと同様に世界市場での自由競争の中で、販売力や技術力を磨き、大きく成長していった会社が多いのである。

こうした体験から、無名の外国企業であろうと、技術力などの実力を持つ企業であれば、フェアに認めてくれるアメリカの自由競争、自由市場のすばらしさを稲盛は実感していた。日本の系列のような上下関係に縛られるのではなく、自由な競争により、新たな企業、産業が育っていく経済のダイナミズムを実感していたのである。

『Voice』（1991年1月号）「自由貿易体制と世界連邦」では、「日本をして、戦後世界経済の大国に押し上げた最大の条件は、自由貿易体制そのものであった。つまり自由貿易の一番の利益享受者は日本であったということが出来る¹¹⁾」と述べている。

京セラのみならずKDDI、日本航空等の経営により、経営者として、自由で公正な市場経済がいかに重要であるかを熟知していた稲盛は、日本市場の自由競争が確保されるべきであると考えており、外国企業に対しても、公正、公平に門戸が解放されるべきであることを終始主張している。

4 節 リバタリアニズムとの相違点

市場における公平公正な自由経済を標榜する稲盛であるが、自由な経済活動に至上の価値を置く自由至上主義者（リバタリアン）と思想的に同じであると考えられるべきであろうか。本節ではリバタリアニズムとの比較により、稲盛の自由経済の思想の明確化を試みる。

元来、欧州の自由主義（リベラリズム）は、市場に対する政府の過大な介入を防ごうとする主張であった。それに対して、米国を中心として起こった自由至上主義（リバタリアニズム）は、制約のない自由な市場を支持し、政府規制に反対すると同時に、財産権などの個人の基本的自由に対する侵害を認めない思想である。リバタリアンは、個人の自由を

守るためには、道徳や美徳の奨励にも反対するし、また、貧困層への所得の再配分などの経済政策にも否定的な見解を示している。

1980年代に米国のレーガン政権、英国におけるサッチャー政権は、「サプライサイド・エコノミクス」の名のもとに規制緩和や減税などの自由主義的政策を実施した。その後、1989年ベルリンの壁が崩壊し、社会主義が崩壊する中で、「市場主義」や「市場原理主義」という言葉が、マスコミを中心に流行するようになった。経済学の世界では、シカゴ学派のミルトン・フリードマン等を中心とするリバタリアンが、政府の「政策の失敗」を指摘し、市場の自由を守ろうとする自由至上主義の思想が、政界や経済界で一世を風靡した。

日本経済では、1990年のバブル経済崩壊以降、失われた十年と呼ばれる時代を過ごした。今世紀に入ってから、米国ではブッシュ政権、日本では小泉政権において、新自由主義の名のもとに市場の効率化や構造改革が政策目標となった。市場を自由化することにより経済成長を目指す、新自由主義政策が実施されたが、その一方で、社会における貧富の差が拡大し、人心の荒廃による犯罪の増加などの多くの問題も生み出した。

2008年に起きたリーマンショックでは、金融市場において自由化を押し進めた結果、サブプライムローン等に起因するバブル崩壊が起こり、世界経済の根幹を揺るがした。この問題は、さらに先進国の財政危機および欧州金融危機を誘発し、世界経済は未だに危機的状況を脱せないままである。

先に述べたように稲盛の経済思想は、自由競争の市場を推進し、規制緩和を進めるという点では、自由主義と共通している。その一方で、実は稲盛の経済思想には、自由至上主義と根本的に相容れない点が存在する。ここでは、その主要な相違点を3点指摘する。

1点目は、リバタリアニズムにおいては、個人の自由を絶対視するあまり、個人の持つ倫理や道徳に関して、他からの徹底した無干渉を主張する。つまり、道徳や倫理は、個人の自由であり、公的な組織、団体、集団などによる倫理や道徳の教育や影響力の行使に関して徹底した反対の立場をとる。

この点について、稲盛の経済思想は、第5章、第6章で詳しく述べるが、健全な社会をつくり、幸せな人生を送るうえで、普遍的な道徳や倫理の存在が不可欠であると考えており、リバタリアンの意見とは全く意見を異にしている。

2番目は、リバタリアニズムにおいては、自らの財産や才能、能力、労働の成果は、個人に帰属するべきものであり、他に奪われてはならないものと考え点である。リバタリアンは、課税などを通じて、所得の再配分が行われることに対しても反対の立場をとるし、自分の能力を発揮して得た報酬は自分のものであるという考え方である。

それに対して、稲盛の持つ哲学では、個人の才能は、特定の人のためにあるものではなく、人類社会のために偶然特定の個人に与えられたものであると捉えている。優れた才能は、世のため人のためにこそ使われるべきであり、その報酬は無制限に個人に帰属すべきものとは考えていない。また、優れた才能を発揮して得た財産であっても、世の中のために還元すべきものであると考えている。実際、稲盛は稲盛財団を創設し、京都賞を創設するなど様々な社会貢献を実践している。

3番目の相違点は、両者の主張の根底にある人間観である。リバタリアニズムにおいては、経済学の伝統的な考え方にもとづき、経済学のモデルとなる物事を自分の損得で判断するという経済的に合理的な人間像「経済的人間」を前提して経済理論を構築している。

一方、稲盛の経済思想においては、第6章で詳しく述べるように、人間は損得で物事を判断するのではなく、善悪で判断すべきであると説いている。人は「人間として何が正しいか」を追い求め、それを判断基準にして物事を判断すべきであると考えている。従って、稲盛が経済思想の前提としている人間観は、普遍的哲学や道徳を持ち、実践しようと努力する人間像であり、近代経済学における経済合理性で動く人間像とは相違している。

以上のような点から、稲盛経済思想における自由競争、自由経済の考え方というのは、表面的には自由至上主義と似ているが、大きな相違点を持っており、独自の経済思想であることが理解できる。経済的合理性を追求し、社会に共通する道徳の存在を否定する自由至上主義に対して、人間として持つべき普遍的哲学、道徳に重要性を置く稲盛の経営思想は、全く次元が異なる思想なのである。

第2章 民主導の経済と小さな政府による財政再建

前章では、稲盛の持つ自由経済に対する思想を取り上げたが、本章では稲盛の経済思想と政治思想を理解するうえで注目すべき民主導の経済と小さな政府による財政再建に対する論考について考察する。

1節 官主導経済の弊害

日本社会には、多数の法令や行政による規制が存在しているが、その中には長年改廃をされず、時代に合わなくなり、自由な経済活動の障害になっているものがある。こうした規制を緩和したり、廃止したりすべきであるという議論は、1980年代以降、日本においても盛んに行われている。臨時行政調査会、臨時行政改革推進審議会など多くの諮問機関が設けられ、様々な答申が行われてきた。しかしながら、国鉄民営化、電電公社の民営化等を除き、注目すべき改革の成果は未だ見いだせない。

前章で述べた通り、稲盛は自由な経済活動こそ、日本経済活性化の起爆剤であると考えており、一貫として規制緩和、規制撤廃の推進を主張している。それと同時に経済に関する過剰な規制や不当な干渉に反対の立場を採っている。自著『新しい日本 新しい経営』では、日本経済の現状についてこう語っている。

「自由経済システムは、市場での自由な競争の結果に信頼を置くことが基本だ。市場経済の原則は自己責任制である。リスクを負ってトライしてみて、失敗なら自分が損をして撤退する。そこから国民のニーズに合ったものが残り、成長していくのが自由経済というものである。

国民を信じず、失敗を許さず、認可したものはみな生き延びさせなければならないというのでは、市場経済の優れた特性を否定することになる。むしろ統制経済と呼んだほうがいいかもしれない。

この統制経済を象徴するのが、規制によって特定業界の保護を企図する護送船団方式である。大蔵省による金融業界のコストコントロールがその典型であろう。(中略)しかもこの方式は、業界の既得権益と一体になって現状維持に努め、イノベーションを抑え、現在の市場秩序を乱さないことを目的に企業の行動を規制している。つまり、新しい価値を生む創造的な企業が育ちにくい環境をつくっているのだ¹⁰⁾」。

日本経済の現状を稲盛は、政府や官僚による統制経済であると痛烈に批判している。こうした統制経済は、政府の護送船団方式の政策による業界の既得権益保護と相まって、自由で創造的な市場の育成を阻んでいると指摘している。前述の『Voice』（1990年5月号）では、その背景として明治時代から続く官僚制度にその根源があると述べている。

「一般の民間経営者は無知無能であるから、自由経済社会のなかで民間の自発的行為に任せておくと正しいことが行われぬ、お上が全体のことを考えて方向づけをするからそれに従いなさい、それが賢いやり方なのだということを意味する。ある時代においてはそれが正当な理由のあることとされたかもしれないが、明治以来の制度は硬直的になり、秩序は既得権益の擁護に変貌し、民衆の利益からはほど遠いものになっている。先ほどの言葉でいえば、明治以来の官僚制度による規制は、すでに正統性を失っているのである⁸⁾。

明治以前からの続く日本の官僚制度と既得権益の擁護という日本の問題点を指摘しながら、国民の利益という視点からの官主導の経済からの脱却を説いている。

しかし、日本経済が官の規制や統制によりつくられた官主導の経済になっていると批判する一方で、稲盛は、民間企業や日本国民に対しても、このような規制を是としている甘えの体質があると苦言を呈している。

「だが、ひとり官僚機構だけが責められてはならない。官が民を信用していないにもかかわらず、民の一部はそれに甘んじ逆に官に媚びている。官と業界が癒着して行うカルテルまがいの談合の横行は、民が官の威を借りて、国民の犠牲のもとに甘い汁を吸おうとする一例である。（中略）

市場競争で倒産する会社があれば、監視や指導が足りなかったとして行政当局の責任を追及し、むしろ規制をあおるマスコミにも問題がある。規制のあるところに利権が生まれ、利権は汚職の温床になる。そして、これらの社会的コストは、税金の形か不自然に高い物価となってすべて国民が負うのである⁹⁾。

官僚機構だけに問題があるのではなく、既得権益やお上に頼ろうとする国民の意識にも問題があることを主張している。規制により、利権を得ようとする一部の財界と政、官の利害の一致が、規制撤廃、自由経済の大きな障害となっているわけである。

日本経済が官主導の経済から民主導の経済に転回していくには、民間が官への依存体質を変えると同時に政、官が既得権益や利権を手放し、国民のために政策がどうあるべきかを判断基準にしなければならないのである。

2 節 第3次行革審での経験

1990年代前半、稲盛は行政改革の檜舞台に立つことになった。1990年、稲盛は第三次行革審（第三次臨時行政改革推進審議会）に参加し、部会長を務めることになった。

1990年の年末に第三次行革審の鈴木永二会長（当時三菱化成会長）より、稲盛の持っている経営哲学に感銘と共感を覚えたので、ぜひ「世界の中の日本」部会の部会長に就任して欲しいという強い要請があった。当時の稲盛は、第二電電や京セラの会長として活躍する多忙な日々を送っていたが、鈴木会長直々の要請により、第三次行革審のメンバーとして、行政のあり方や規制緩和について国政レベルの議論に参加することになった。

行政改革を強力に推進するために設立された第三次行革審は、当初、細川護熙氏（後に首相）が部会長の「豊かな暮らし」部会、元最高裁判事の角田禮次郎氏が部会長の「公正・

透明な行政手続き」部会、稲盛が部会長を務めた「世界の中の日本」部会の三つの部会から構成された。

「世界の中の日本」部会では、外交における基本理念の策定、政府開発援助、地球環境保全などのさまざまな行政のあり方について議論を行った。具体的制度としては、パスポートや運転免許の期間延長、車検の6カ月点検の廃止、行政文書のA4判化などの世界的標準からみた日本の諸制度の改革を提言し、1992年6月まで制度の見直し作業を行った。

次に第三次行革審の第二段階として、「縦割り行政是正」グループと「政府の役割を再検討する」グループが創設された。稲盛は「政府の役割を再検討する」グループの主査を務め、1993年10月までその任務を果たした。「政府の役割を再検討する」グループでは、政府事業と特殊法人の見直しを議論した。

ところが、実際に調査や議論を進める段階では、官僚から強烈な抵抗を受けることになった。稲盛は自著『新しい日本新しい経営』の中で、その体験を次のように述べている。

「驚いたのは、官僚による実質的な言論統制である。行革審は、メンバーが自由に発言できるように非公開とされている。にもかかわらず、私が審議会の席上である省庁の批判をしたとすると、なぜか常に翌朝、その省庁から電話が入るようになっていた。『先生は誤解されているようですので、ご説明にあがります』というのだ。そして、その省庁の政策には何の問題もないとの説明が、こちらがわかったと言うまで続くのである。

こんなことが度重なると、委員の中には発言を控える方も出てくる。立場が違えば意見が違うのは当然である。お互いの立場を尊重しつつ、正々堂々と議論を戦わせるのが民主主義のルールなのだが、それすらできないのだ^{xi}」。

行政改革を行おうとしても、霞ヶ関の中央省庁よりさまざまな方法により、言論を阻害するような抵抗を受けた経験を語っている。このような静かな抵抗が、行政改革、規制緩和の大きな阻害要因であることを指摘している。

そのうえ、霞ヶ関の中央官僚には、「政府や官僚は間違いを犯さない」という官僚の無謬性を是としている。前述の著書のなかで稲盛は次のように指摘している。

「行革審の審議会の大半の時間は、各省庁のヒアリングに費やされる。だが、ヒアリングの場で自分の属する省庁の実情を説明する官僚は、『何の問題もなくすべて順調です』というのが決まり文句だった。これに業を煮やしたある人が、『これじゃまるで、病人が医者を呼んでおきながら、実はどこも悪いところはありませんと言うようなもの』と揶揄していた。

彼らと議論を交わすうちに、なるほどそういうことかとわかったことがある。官僚の世界では、間違いは犯してもよいが、それを認めることはタブーになっているのだ。なかでも、自分の省庁の政策については過去のものを含めて絶対に過ちを認めない^{xii}」。

もし、政府や官僚が間違いを犯すことなく、反省すべき点がないというのであれば、原稿の社会秩序や業界秩序が理想のものということになり、行政改革は一切必要ないことになる。ところが、現代の社会状況は激変しており、去年正しかったことでも、今年には見直さなければならない時代である。日本のようにお上の無謬性という考え方は、現代において通用するはずがない時代遅れの考え方であることは明白である。

さらに同著のなかで、稲盛は行革審の現状と問題点について、以下のように総括している。

「行革審のメンバーは膨大な資料を読み、各界の有識者や官僚から意見を聞き、新しい制度を提案する。しかし、それを答申にまとめ閣議での了承を得る前に、各関係省庁の合意を得ることになっている。そこで少しずつ妥協をし、『落とし所』を探っていくのだ。これが、一見万能であるかのように見える行革審の実態である。マスコミに言わせれば『後退につぐ後退』という見出しになるが、このプロセスは変えようがなかった。

いずれにせよ、このようなプロセスを繰り返して答申をまとめ、内閣総理大臣に提出する。それが閣議にかけられ『最大限尊重する』旨の決定が行われる。これが行革審の一連の作業の流れである。

ところが最大限尊重すると閣議決定されても、実際は実行されないものが多い。もし実現される保証がないとすれば、行革審のメンバーがいかに苦心惨憺しても無意味に終わることになる。現在の政治システムの中で、行革審がどのような位置を占め、どのような権限を持ち、どこまでできるのか、実際は明確になっていなかったように思う。

3年間を振り返り思うことは、官僚との調整を前提に運営される行革審方式にはおのずと限界があるということだ。本来、行政改革は立法府をあずかる国会議員が自らの見識と良心で行うべきものであろう。そうすれば、官庁との無用な妥協を重ねる必要もなく、抜本的な改革がもっとスムーズにできるはずだ²⁴。

1990年前半に行われた行革審について、稲盛は多忙な中、民主導の経済をつくり、規制を撤廃するために全力で取り組んだが、それだけに行政改革の限界に深い失望感を抱いている様子うかがわれる。稲盛はこのような苦い実体験を持っているが、それでも前節で示した規制緩和や民主導の経済に対する信念が揺らぐことはなかった。

3節 小さな政府による財政再建

1990年代から現代に至るまで、日本政府の財政赤字は、悪化の一途を辿っている。この厳しい現実から早くから注目していた稲盛は、国家予算の健全化と小さな政府の実現を主張してきた。『文藝春秋』（1997年12月号）への寄稿文「景気回復への緊急提言」では次のような寄稿を行っている。

「これまで、日本は企業も個人も何か問題があるとすぐに政府に救済を求めた。海外から強力なライバルが現れると、国内に入って来られないよう政府に依頼した。景気が悪くなると緊急対策を求めた。また、自分の街に道が欲しい橋が欲しいと次から次へと政府へ要求していった。こうしたなにかも政府に頼る企業や個人が、結果として日本の政府を肥大化させてきたのである。

しかし、現在日本は国の長期債務だけでも350兆円ほど抱えている。国の租税収入は年間50兆円ほどしかないので、日本は年収の7倍の借金を抱えていることになる。企業であっても、個人であっても、困ったときに一時的に銀行等から借入れをすることはあろう。しかし、いつまでも借金を続けることはないはずである。もし、債務総額がこれほどの規模になれば、早晚破綻してしまうことは明らかなので、従業員や家族が一致協力して、どのような無理をしてでも、リストラを行ない、支出を減らそうとするのが当然である。

現在の日本にも同じことが言える。日本の国家財政は破綻寸前にあるのだから、政府と国民は一緒になって、歳出の削減に努めなくてはならないはずである。そのことが分かっているながら、まだ国債を発行してでも、公共事業を増やそうというのは、自ら破滅の道を

歩むことと同じである³³⁾」。

財政再建を日本経済の喫緊の課題であり、財政の健全化による国家債務の削減を訴えている。同じ寄稿文の中では、そのためには、国家の位置づけや国民の意識をまず改革する必要があることを指摘している。

「これまで慣れ親しんだ大きな政府から我々は決別しなければならない。(中略) 公正で自由な競争が保証されるような社会で、独立自尊の精神にあふれた企業が積極果敢に企業活動を展開する中で、日本経済が自立回復する。そのような社会を我々は築いていくべきなのだ。

実際、経済の再生に成功した米国や英国、カナダ、ニュージーランドなどはいずれもケインズ的な大きな政府から決別し小さな政府を実現している。つまり、規制緩和と行政改革などを勇氣を持って実行し、小さな政府を作り上げたのである。(中略)

日本も、大きな政府を維持し、古くから既得権益を得ている企業や利益集団を守る事を前提とした従来の発想から脱却しなければならない。規制が少なく、税金の安い小さな政府を築き、実際に日本経済を支えている企業や国民一人ひとりが、自らの力で経済を活性化させるようにしなくてはならないのである³⁴⁾」。

日本経済を再生する道は、従来からの大きな政府から脱却し、規制緩和や行政改革により小さな政府を実現する以外に方法がない。国家予算や補助金、既得権益に頼っている企業や国民の考え方を改め、第1章で述べたような自由な競争市場で自ら経済を活性化していく以外に方法はないことを説いている。

さらに政府の公共事業についても、抜本的な改革を求めている。

「従来、不況期に建設国債を発行して公共事業を行なうことは、景気を刺激するだけでなく、結果として国家資産を形成するのだから、何の問題もないといわれてきた。そのため建設国債も国の債務であることには変わりはないのだが、非常に安易に発行されてきている。(中略)

日本の国内総生産(GDP)が500兆円を超えるような巨額になった現在、国家予算を使ってそれを力づくで拡大させるようなことは所詮不可能なのである。だから、これまでのように国債を発行して公共事業を増額させたとしても、それはゼネコンなどの一部の業者を潤すだけで、景気全体を回復させることはできず、結局税金の無駄遣いになる。我々はこのことを十分に学んできたはずである。だからこそ、私はケインズの経済対策からの完全な脱却が今こそ必要だと思うのである。

日本も、大きな政府を維持し、古くから既得権益を得ている企業や利益集団を守る事を前提とした従来の発想から脱却しなければならない。規制が少なく、税金の安い小さな政府を築き、実際に日本経済を支えている企業や国民一人ひとりが、自らの力で経済を活性化させるようにしなくてはならないのである³⁵⁾」。

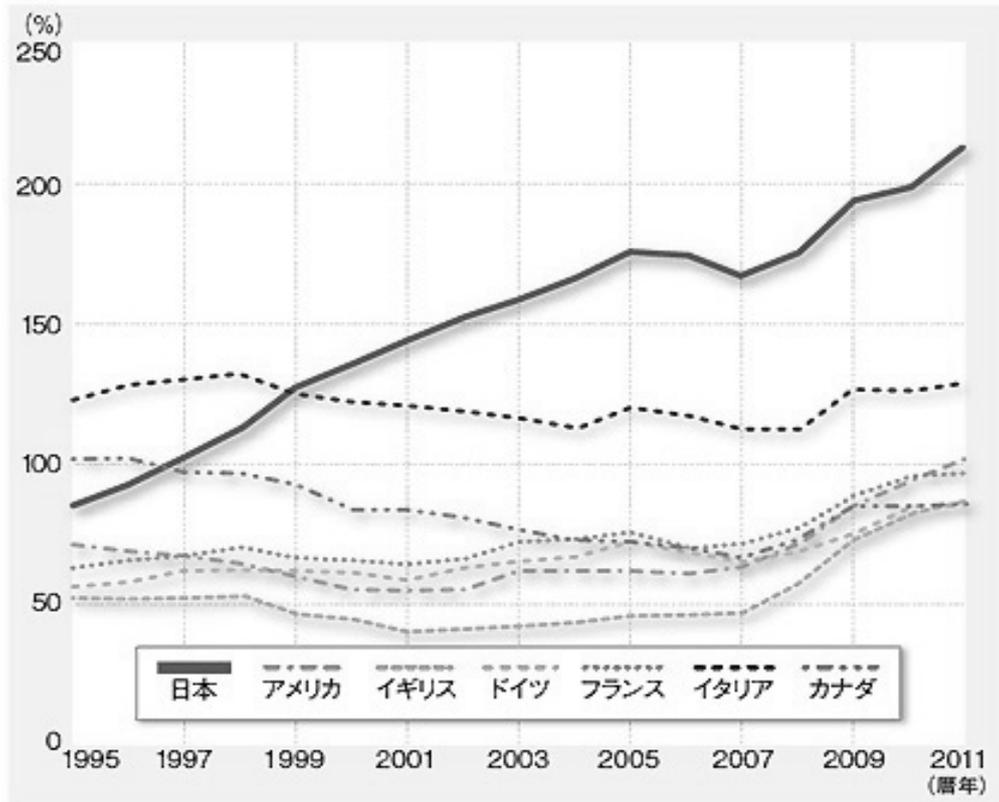
1990年代もバブル経済の崩壊と内需促進のため無駄な公共事業が継続しており、財政赤字が増大していた。無駄な政府予算を減らし、財政規律を守るにはケインズ的な景気回復のための財政政策を止めて、財政を黒字化し、国債の削減を断行すべきであると主張している。

14年前の稲盛の主張は、政府により実行されることはなかった。その結果、現在の国債等残高は、すでに倍増し、1,000兆円に達しようとしている。日本政府の債務残高のGDP

比はすでに200%に達しており、先進国の中でも非常に高い水準になっている。残念ながら稲盛の鳴らした警鐘は、現実のものとなってしまった。

リーマンショック後の欧州の金融危機がクローズアップされている現在、小さな政府を実現し、財政を健全化するという1990年代から稲盛が訴え続けている主張は、今まさに実行されるべき時を迎えている。

図1 債務残高の国際比較（対GDP比）



(出所) OECD "Economic Outlook 89" (2011年6月) ^{xvii}

第3章 実体経済の重視

1 節 実体経済から遊離した資本主義

現代の経済を見ると、物やサービスを扱う実体経済以上に金融派生商品に代表される金融商品市場が急速に成長し、経済の中心的な存在となりつつある。このような動きが、グローバルな金融市場を構築しているが、同時に世界経済の不安定化を引き起こすものになっている。このことは、リーマンショック以降の世界経済の動きを見ても理解することができる。

前述の『Voice』（2006年4月号）「魔物に化ける資本主義」の中で、稲盛は現代の資本主義についてこう述べている。

「近年、デリバティブ（金融派生商品）と呼ばれるものまで生まれ、急速に拡大してい

ます。トレーダーがパソコンを使って一瞬のあいだにすさまじい金額の資金を動かす。最近では、デリバティブの一日当たりの平均取引高が、12兆円以上に達しているといえます。

1997年のアジアの金融危機も、ヘッジファンドが大量の空売りを仕掛けたことがきっかけだといわれていますが、実際の現金は動いていないのに、一国の経済さえ危機に陥れてしまう。まるで虚が実を呑み込むがごとき世界の出現です。そのような高度な金融技術を駆使できなければ、現在の国際金融市場では生き残れない、というのですから恐ろしい話ではないでしょうか。

われわれ製造業に長年携わり、1個1円にも満たない製品を、工夫を重ねながら製造してきた者の立場から見ると、現在の世界経済はまったく実体のない、架空のものが大きな力を持ち、暴れまわっているという観さえ抱きます。

このような近年の傾向は、資本主義が本来めざした姿からすれば、正しいものなのでしょうか。はたして、資本主義は人類を幸せにする方向に進んでいるのでしょうか²⁴⁾。

最先端の金融経済が生み出す金融派生商品は、現在では実体経済を揺るがす規模に達しており、世界経済に深刻な影響を与えている。このような経済のあり方が人類を幸せにする方向なのかという稲盛の懸念は、2007年の米国のサブプライムローン問題、それに続くリーマンショック、現在の世界的金融危機により、現実のものとなってしまった。

金融経済は、マクロな世界経済にすでにこれほどの影響を与えているが、それだけにとどまらず、企業経営というミクロな分野においても、企業のあり方を変質させようとしている。稲盛は、機関投資家やファンドが企業経営に与える影響について以下のように警告している。

「この外資系ファンドは世界中からお金を集め、狙いをつけた会社の株を買い占めては、突然、『この会社は、自分たちの所有物だ』と宣言します。たしかに経済のルールからいって、株主が会社の所有者ということは間違いありません。しかし問題は、それまでその会社が何十年もかけて貯めてきた内部留保を、最近株主になったばかりの者が『われわれによこせ』と高い配当を要求し、またそれができないなら、会社を分割し、売却してでも利益を得ようとするのです。(中略) 彼らはその会社が自己資本に対し、どれだけの利益を上げたかという指標、ROE(自己資本利益率)を尺度にしています。日本企業が行なっているような、自己資本の割に利益が少ない経営をよしとしません。そこで『自己資本を減らすべきである』と主張して、内部留保の資金をもとに自社株買いを行なわせ、無理に株価を上げたり、株主への配当を大幅に増やさせようとする。そうすれば、株主の利益は増大するとともに、分母である自己資本が小さくなりますからROEは上がります。しかし会社の土台がやせていき、不況に弱い体質になってしまうのです。

これはまさに、先に述べたような『資本主義の生んだ魔物』が実物経済を壊していく縮図といえます。しかし、このままものづくりなど堅実な経営をしている企業を弱体化させていけば、実物経済が存在しなくなり、ファンドそのものも投資案件がなくなるのですから、彼らにとっても望ましい話ではないはず²⁵⁾」。

ミクロな企業経営においても、ファンドが大きな影響力を發揮し、会社経営のあり方そのものを変質させようとしている。稲盛の経済に対する考え方は、本業重視の立場であり、経済活動の中心は実体経済であるべきという立場に立っている。メーカーであれ、サービス業であれ、ビジネスというものは、顧客が喜ぶものであり、従業員の幸せになるもので

あり、株主や取引業者のためになるものでなければならない。

稲盛の思想にもとづけば、資本の論理だけで動く機関投資家の行動論理が、会社経営のすべてを決めてしまったのでは、実体経済が行き詰まり、優良な投資機会が減少するため、投資家も含めたすべての市場関係者にとって決してプラスにはならないという見解を示している。

2節 日本における「ものづくり」論

実体経済重視の思想は、稲盛のものづくりを重視する姿勢にも現れている。エンジニア出身で京セラを通じてものづくりに従事してきた稲盛は、日本文化の持つ「ものづくり」のすばらしさに注目している。

日本は伝統工芸の世界で、織物、染め物、陶磁器、日本刀などすぐれたものづくりの伝統を築き、継承している。そのDNAは現在のエレクトロニクス、自動車産業、機械産業、化学産業、繊維産業などのあらゆるものづくりの産業に活かされている。

これまでの経済学では、先進国においては、サービス産業や金融業などの産業が高度な産業であり、第1次産業、第2次産業は時代遅れの産業とされ、軽視されてきた。

稲盛はこのような経済観に反対しており、寄稿文のなかでも日本におけるものづくりの重要性を訴えている。『Voice』（2000年1月号）「モノづくり大国は必ず復活する」の中でこう述べている。

「モノづくりには、先ほど述べたように日本人の協調性に富み、忍耐強い、集団での行動を好むという特徴が大きな強みとなる。モノづくりに必要な手先の器用さは、中国や朝鮮半島の人々のほうが優れているかもしれない。しかし彼らには、日本人と同じような協調性や忍耐力がないために、私は日本人のほうが製造にはより適していると考えている。

（中略）

情報通信産業などと比較すると、モノづくりは時代遅れであり、付加価値も低いように見えるかもしれない。しかし、果たしてそうであろうか。私は40年前にファインセラミック部品メーカーとして京セラを創業した。そのとき、製造業は人間の知恵を注ぎ込むことにより、いくらでも付加価値を高められることに気がついた。（中略）

21世紀のグローバル競争の中で生き残れるのは、たとえ規模は小さくとも、自社でできないような高付加価値品を少量多品種製造できるような企業であろうと私は考えている³³」。

さらに『Voice』2006年4月号の堺屋太一氏との対談の中では、ものづくりの伝統を継承し、さらに発展させていくことについて、次のような提案を行っている。

「いまの日本のものづくりにもその伝統は息づいています。この精緻で精密かつ高度な技術を駆使して、芸術品と見間違ふような付加価値の高い製品をつくる——日本の製造業はそのような方向に特化していくべきではなかろうかと思えます。これまではヨーロッパの企業が、伝統に基づく質の高い製品づくりをして、世界から高い評価を得ていましたが、日本の製造業は、それ以上の質の高い製品づくりを行なえる潜在能力をもっているはずで

す。そのような付加価値の高い製品づくりには熟練の技が必要不可欠です。日本産業界の競争力の維持ということではなく、さらなる向上のために、ベテラン労働者をせめて65歳

くらいまで、現在の企業で雇用することを考えるべきではないでしょうか。また、そのベテラン労働者が、次代を背負う若者たちに、確実に技術伝承していけるようなシステムをつくる必要もあります。

さらに、「ものづくりの意義」をあらためて社会に訴えることが必要です。IT関連の仕事がもてはやされている現代では、若者の目には、ものづくりは汚く、苦労のみ多い仕事に映っているでしょう。(中略) そのような観点に立ち、ものづくりの面から若者たちを活性化させていくことを考えるのも大切ではないでしょうか。(中略) 実際に、最近若者たちのあいだで、手に職をつけようと木工など伝統工芸の親方に弟子入りする人が増えているという話を聞きます。このような「ものづくりへの回帰」の流れを、さらに促進する方向へもっていくべきです。

先端技術でもバイオテクノロジー分野、たとえばDNAの操作などは、まさに手先の器用さが問われる仕事で、ものづくりに通じるものがあります。また、試験管や顕微鏡を相手に地道な作業を続けるには、タフな精神力や忍耐力も必要です。その意味でも、たとえ先端テクノロジーの領域であっても、ものづくりの心を根幹に置くことが重要です。さらに、ものづくりの技と心をベースにして、新しい産業を興すことも必要です^{xii}」。

職人や技術者の高齢化により、ものづくり産業が衰えることで、日本経済の衰退も懸念される。若い世代に日本のものづくりの伝統や技能を継承すると堂に、新しい形のものづくり産業を発展させ、日本経済の活性化を訴えている。

また、『日本経済新聞・経済教室』(1992年6月18日)「日本企業、模倣改め独創性を^{xiii}」の中では、第4章で述べる共生や循環の思想を実践するため、経済活動においても、模倣をやめ、独創性を競う経済活動を行うべきであると説いている。独創的な研究開発により、京セラを京都の町工場から世界のファインセラミック部品メーカーへと成長させた稲盛の体験から、創造性あふれるものづくりが、過当競争による経済摩擦ではなく、企業や産業の棲み分けを生み出すわけである。

第二次世界大戦後の日本企業は、欧米企業を真似て追いつけ追い越せを合い言葉に高度成長を遂げてきた。そのおかげで日本は、世界第二位の経済大国にまでに成長したが、巨額の貿易黒字を生みだし、様々な経済摩擦を引き起こしてきた。そのような反省から、欧米企業とも共生しながら、日本企業が生き残って行くには、独自の技術を開発し、独創性のある製品やサービスを提供しなければならない。人類が自然と共生していかなければならないように、企業も模倣ではなく独創性を発揮することにより、他の企業と共存することができるのである。

3節 額に汗した利益が貴い

上記の議論の通り、稲盛は実物経済を重視し、自らのバックグラウンドであるものづくりの重要性に注目している。

こうした稲盛の価値観の背景には、どのような思想があるのだろうか。稲盛の会計思想を著した『稲盛和夫の実学 一経営と会計一』には、投資についての考え方が記されている。

「一九九〇年代初頭のバブル崩壊までに、幾度かバブルが膨らんではいける。一度火傷をしても、過ぎてしまうとたちまちにその痛さを忘れ、同じことを繰り返しているの

はなぜだろうか。(中略)

投機というのは、『ゼロサムゲーム』と言われるように、基本的に誰かがほかの者の犠牲の上に利益を得ることである。だから、もし投機的な利益を得たとしても、それは世の中に対して新たに価値を創り出したことにはならない。本当の経済的価値、すなわち人間や社会にとってプラスになるような価値は、投機的活動によって増加するわけではないのである。

企業の使命は、自由で創意に富んだ活動によって新たな価値を生み出し、人類社会の進歩発展に貢献することである。このような活動の成果として得られる利益を私は『額に汗して得る利益』と呼び、企業が追求すべき真の利益と考えている^{xxxii}。

稲盛にとって、利益とは本業でまじめに働き、汗を流しながら稼いだお金のことである。高度なデリバティブを駆使して、巨額の資金を右か左へ動かして儲けるようなお金のことではない。稲盛にとっての企業の使命とは、創意工夫により人類社会のために新たな価値を生み出すことである。

「私にとって投資とは、自らの額に汗して働いて利益を得るために、必要な資金を投下することであって、苦勞せずに利益を手にとめようとするのではない。私の会計学には投機的利益をねらうという発想は微塵もない。だから余剰資金の運用については、元本保証の運用が大原則であり、その中に投機的な資金運用のための『リスク管理』などはまったく含まれていない。

かつて『財テク』という言葉が当たり前のように使われ、企業の経理・財務部門でも一時的な運用利益を追ったあげくに、最終的には会社の根幹を揺るがすほどの甚大な被害をもたらすという例が数多く見られた。このようなことが起きるのは、自ら働いて得る利益を尊ぶという原理原則を経営者が無視した結果である^{xxxiii}。

稲盛の投機的な財テクに反対する思想と本業重視の考え方に対しては、異論を持つ方も多であろう。金を儲けるのに方法を問う必要があるのか、あるいは、少しでも高いリターンを求めて投資先を探すのは、経営者として当然の行為ではないかといった意見もあるであろう。

しかし、現代では、巨額な資金を動かし、少しでも高いリターンを得ようとする投機マネーが巨大な金融市場を形成しており、実物経済より経済的に大きな影響を与える存在となっている。デリバティブなどの投機マネーが、世界市場を駆け巡り、いかなる国家や中央銀行もその動きをコントロールすることは困難となってきた。そのため、金融危機、バブル崩壊などにより、マネーがいったん暴走を始めると、金融システム自体を機能不全、あるいは崩壊させる恐れがある。

稲盛の投資や資金運用に対する考え方は、現代の経営理論の常識からすると非常に保守的に映るかもしれない。しかし、会社をゴーング・コンサーン、長期的かつ安定的に発展させたいと望むなら、余剰資金をリスクの高い投機的な資金運用に当てるのではなく、将来性のある本業に投資するべきである。

稲盛の経営哲学のように、会社や経済を長期的に発展させていこうとするのか、あるいは、短期的な投資のリターンを最優先にするのかにより、投資に対する考え方は全く異なったものになる。どちらを選ぶかは、投資家の価値観によるが、日本の1990年代のバブル崩壊以降に発生した財テクの失敗や企業倒産の数々は、現在でも教訓とすべきであろう。

第4章 「足るを知る」経済と「共生と循環の思想」

本章では、地球規模で深刻化している環境問題に対する稲盛の思想を考察する。最初に長年におよび稲盛が取り組んでいる環境ビジネスを紹介し、その後、環境に関する稲盛の代表的な思想を示す。

1 節 太陽電池への挑戦^{xxv}

1973年に世界では第4次中東戦争を機に第1次オイルショックが勃発した。その体験を通して、稲盛は将来枯渇が予想されている石油資源に替わる新しいエネルギーを開発しなければならないと考えた。ちょうどそのとき、第1次石油ショックの直前に導入していた単結晶サファイアの製造技術、EFG法^{xxvi}を応用してシリコンのリボン結晶が生産できることを知った稲盛は、この技術をもとに太陽電池事業に参入することを決意した。1975年には、京セラ、モービル・オイル社、シャープ、松下電器産業等の日米5社が共同で出資し、太陽電池の開発、生産を行うジャパン・ソーラー・エネルギー社が設立された。

その後、石油代替エネルギーの開発がブームとなり、多くの企業が太陽電池事業に参入したが、1980年代でも太陽電池の技術的な進歩は遅々として進まず、太陽電池の市場は微々たるものであり、京セラの太陽電池事業も採算がとれない苦しい状況が続いた。1980年代前半には、JSECの合弁も解消され、京セラはすべての株式を買い取り、単独で太陽電池の開発を続けることになった。

1980年代後半から90年代初めにかけては、石油の需給が緩和し、多くの新規参入したベンチャー企業は倒産し、大企業も撤退した。世界全体の代替エネルギーに対する関心が薄れ、各国政府の研究開発予算も縮小し、ソーラーエネルギー冬の時代を迎えた。

そのような逆風下であっても、京セラは環境に優しいエネルギーを開発するという事業の目的を貫き、太陽電池事業の研究開発をあきらめず、応用商品の開発やコスト削減のための新技術の開発に力を注いだ。さらに、太陽電池の普及を促進するため、稲盛がリーダーシップを発揮し、官民がともに参加する太陽光発電懇話会（現、太陽光発電協会）を設立した。

1986年にチェルノブイリ原発事故が起こり、1990年代に入って地球温暖化が深刻な環境問題として取り上げられるようになると、世界の関心が再び自然エネルギーに向けられるようになった。1990年代半ばからは、先進国の政府が、太陽光発電の普及促進に徐々に力を入れるようになり、規制緩和や各種助成制度が開始され、ようやく太陽エネルギー産業に明るい兆しが見えてきた。

このように決して順風満帆ではなかったが、京セラは太陽電池事業をあきらめることなく、地道に事業を継続してきた。そのおかげで、2000年代に起こった住宅用太陽光発電装置の普及により、京セラの太陽電池事業は大きく飛躍することになった。

30年以上にわたり、京セラは環境ビジネス、ソーラーエネルギー事業に従事してきたが、このことは稲盛の環境問題に対して貢献したいという思いの強さを表している。

2 節 共生と循環の思想

1970年代にはすでに環境問題に大きな関心を寄せていた稲盛であったが、環境問題に対する危機意識は、1990年台のバブル崩壊後に一層強いものとなる。

当時、地球温暖化や環境破壊の問題は深刻化する一方で、その対策は遅々として進まなかった。そのような社会状況のなかで、稲盛は『Voice』（2001年2月号）の中で、「共生と循環の思想」を提唱している。

「自然界には『共生』と『循環』の2つの法則がある。生きとし生けるものすべては、ともに生きていかなければならないという『共生の法則』と、生成発展したものはやがて朽ち果てるが、その後には必ず新しい命が生まれるという『循環の法則』である。

この『循環の法則』についていえば、『倒木更新』といわれる現象がある。天を覆うような巨木が繁る森林では、太陽光線がさえぎられ、地面まで日光が降り注がない。そのため、種が落ちて巨木の周りには何も生えてこない。ところが、台風などによって巨木が倒れると、さんさんと太陽が地面を照らすようになり、やがて新しい芽が育ち、倒れた巨木から養分を吸収し、新しい木々が成長していく。こうして生命は循環していくのである^{xxvii}」

共生と循環の思想とは、自然の恵みを様々な生物が共有しながら、共存していくという生態系をベースとする共存共栄の思想である。自然界では、すべての生き物が循環することにより、バランスのとれた生態系を維持している。

それに対して先進国のライフスタイルは、大量消費と大量廃棄を前提に社会が形成されており、循環という思想は経済活動の片隅に追いやられ、顧みられなかった。大量消費、大量廃棄のもとでは、環境汚染、産業廃棄物の増加、資源の枯渇等の問題は、深刻になる一方であり、解決することはできない。

このままの物質文明を続ける限りは、人類が地球上で生存や繁栄を続けることは難しい。そのような認識から、稲盛は『Voice』（1992年4月号）の寄稿文のなかで、次のような提案を行っている。

「このような考え方（共生の思想）がわれわれ現代の日本人の遺伝子にも伝えられているのであれば、この考えを生かして、自由競争だけが大切という現代の支配的原理に少々の修正を加えていくことができるのではないか。すなわち、自由競争の原理に共生の原理を付加していくのである^{xxviii}」。

第1章で述べたように、稲盛の経済思想は、自由な経済活動を尊重する立場にあるが、自然や環境を守り、人類の存続を図るには、自由競争の原理に共生と循環の原則を加え、両者を満足させるような経済のあり方を求めるべきであることを説いている。

3節 経済発展至上主義からの決別

経済の原則として「共生と循環の原則」を導入することを説いている稲盛であるが、さらに、仏教思想を源とする「足るを知る」という思想を持つべきであることを『Voice』（2001年2月号）『『足るを知る』富国徳の国に』の中で述べている。

「人間もまた自然界の住人でしかない。はるか昔、人類が狩猟採集によって生計を立てていたときは、自然の摂理を理解し、食物連鎖の一環のなかで生きていることがわかってきたため、『足るを知る』生き方を本能的に実践していた。また少し時代が進んで、焼き畑農業をするころになっても、森林の再生能力を超えて森を焼き払わないように努めていたように、自然に『足るを知る』生活を営んでいたといえる。（中略）

しかし、このままでは欲望は際限なく肥大化しつづけ、経済発展至上主義のもと、地球

上の化石エネルギーも資源も使い尽くされ、環境汚染はとどまるところを知らず、結局最後には『循環の法則』にしたがって人類は滅亡してしまうだろう。

ならば、自然の掟である『共生』と『循環』の法則から離れた人類が生存するためには、人間だけに与えられた知性に基づく良識でもって自らをコントロールするしかない。われわれは自然環境から「足るを知る」生き方を再び学び、本能的な欲望にもとづく生き方ではなく、人間の英知で自らの欲望をコントロールし、破滅の一步手前で踏みとどまらなくてはならない^{xxx}」

現代社会においては、政府による経済政策の成果を、その国の経済成長率を尺度として評価することが多い。このことは、政府が目標とするGDP成長率が何%であり、それを達成することが、経済政策の成功の基準となっている。これは経済成長率を上げることが経済政策の最優先課題とする経済発展至上主義の表れと言えるものである。

すでに経済的に発展している先進国が、あくなき経済成長を追求することは、人類の欲望を際限なく膨らませて、さらなる大量消費を助長することになるのではないだろうか。稲盛は、経済発展至上主義から決別し、「足るを知る」経済に舵を切るべき時代に来ていると警鐘を鳴らしている。梅原猛氏との共著『人類を救う哲学』の中で、稲盛は次のように記している。

「私のように、企業経営者で『もはや経済成長は不要』という発言をする者は異端かもしれませんが、ただ、仏教を中心とした東洋思想を少し勉強した立場で考えると、いまの社会を見て、まず思い浮かぶのが、仏陀の説いた『足るを知る』という言葉です。

とくに先進国には、『もう十分に満ち足りているではないか』と、自国の成長よりも、後に続く発展途上国の成長を促すような経済政策がいま望まれているはずですが。そのときに必要なのが、この『知足』の考え方なのです^{xxx}」。

「足るを知る」という思想は、人間は富や繁栄を求め続ける存在とする従来の経済的人間像にはない思想かも知れない。しかし、現実の地球に資源の有限性の問題があり、環境破壊に対する生態系の許容範囲にも限界がある以上、あくなき人間の欲望、経済の成長を続けることは不可能である。

稲盛は東洋的な思想を源とする「足るを知る」という哲学を経済原理に導入することにより、環境問題を解決の方向に導くことを長年にわたり提唱してきたのである。

第5章 普遍的な哲学・倫理の必要性

稲盛の経済思想の理解する上で鍵となるのは、その根底をなす哲学、道徳、倫理である。本章では、1990年代まで世界を二分していた共産主義と現代の資本主義に対する稲盛の問題意識を提示するとともに、初期資本主義の前提となったプロテスタンティズムの倫理、経済学の父、アダム・スミスの道徳感情論の内容を検証することにより、稲盛の持つ道徳、倫理の思想を考察する。

1節 現代資本主義の問題点

現代の資本主義における問題点を指摘した稲盛の提言としては、『Voice』（1990年5月号）「このままでは資本主義もダメになる」が挙げられる。その中で稲盛は、共産主義の

崩壊に関してこのようにコメントしている。

「東欧における共産主義体制の崩壊については、普通いわれるように、たんに共産主義に対する自由主義、資本主義の勝利、もしくは、計画経済の破綻と市場経済の勝利というようにだけ考えてはならないのではないか。そこに見なければならぬ別の切口とは、1つは人間社会の基本要素としての精神性の軽視であり、いま1つは民衆の力の再確認という大きな時代の潮流である。これはいずれも共産主義社会だけでなく、資本主義社会でも、自分自身の問題として受け止めるべきテーマであると思うのである。(中略)

人間はただ物質的な刺激だけではなくて、達成感や、使命感をもってはじめて意欲に燃えて活動するものである。困難な仕事を達成して感じる人生の生きがい、あるいは社会や他人に対して何かをしてあげて感じる喜びといった、人間に与えられた高等な感情を否定し、真面目に意欲をもって働くことがむしろ損になるような方向へ人を押しやっていると、人は無気力になり、社会は確実に墮落する^{xxxi}」。

共産主義体制における精神性に関して、ソ連はいち早く計画経済を導入し、労働者にノルマの達成を強制するシステムを採用したのだが、そのことが中央集権による硬直的な経済運営と現場におけるモラルの低下をもたらした。共産主義が持つ唯物史観による精神性、宗教の欠如が、本来人間の持つ使命感、達成感を無視し、労働者を無気力にした。それはソ連国民の精神的退廃に拍車をかけ、ソ連の経済を衰退させ、社会体制の崩壊をもたらした。その一方で、現在の資本主義にも同様の問題が潜在していることを稲盛は指摘している。

「資本主義社会においても、人間の精神性は建前として否定こそされていないが、きわめて危うい状態にあるのである。それが証拠に、たとえば、米国における麻薬の蔓延は目を覆うばかりであり、米国のいわゆる双子の赤字（財政赤字、貿易収支の赤字）というの、根本は社会を構成する人たちのモラルの低下が経済のアクティビティを低下させているからであると思う。(中略) 結局、資本主義と共産主義というこの両経済体制は、繁栄と停滞ないし崩壊というように、表面では大きな差があるようにみえるが、実はこの差は、人間の心の働きというものに対して無視するか、否定するかの違いだけではないか。そして、その程度の差しかないとすれば、もし、このまま進めば、われわれの社会でも同じような破綻がくるのではないか。その意味で、ソ連・東欧での変化を他山の石として、よく考えておく必要があると思うのである^{xxxii}」。

共産主義の崩壊により、勝利したかのように見える資本主義であるが、人間の持つ使命感、精神性の軽視は、社会的な倫理の喪失やモラルの低下をもたらしており、とても樂觀できる状況にない。現代の資本主義は、かつての共産主義のような人間の精神性を否定まではしていないが、同様な道徳、倫理の喪失という問題を抱えているのである。

2節 資本主義黎明期における精神性

では資本主義とは、もともと精神性を軽視した経済体制だったのであろうか。この点について、稲盛は米国ケースウェスタン・リザーブ大学の講演で次のように指摘している。

「資本主義社会の黎明期が、まさにそうでありました。皆さんもご存知の通り、資本主義はキリスト教の社会、なかでもとくに倫理的な教えに厳しい、プロテスタントの社会から生まれています。初期の資本主義の担い手は、敬虔なプロテスタントの人々でありまし

た。

著名なドイツの社会学者であるマックス・ウェーバーによれば、彼らはキリストが教える隣人愛を貫くために、労働を尊び、生活は質素にして、産業活動で得た利益は、社会のために生かすということをモットーとしていました。

そのため、企業のリーダーは、公明正大な方法で利益を追求しなければならず、その目的は、あくまでも社会の発展に役立つことでした。つまり「世のため人のため」ということが、初期資本主義を担った、彼らプロテスタントの倫理規範であったといえます。また、その高い倫理観ゆえに、資本主義経済が急速に発展したともいえるのです^{xxxiii}。

マックス・ウェーバーは、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の中で、プロテスタンティズム（中でもカルヴァン派）において「現世において行う社会的な労働は、ひたすら神の栄光を増すためのものだ。（中略）社会的な実益に役立つ労働こそが神の栄光を増し、聖意に適うものと考えられることになってくる^{xxxiv}」と記している。プロテスタンティズムの宗教的メンタリティにより「独自の市民的な職業のエートスが生まれるにいたったのだ。市民的企業家は形式的な正しさの制限をまもり、道徳生活に欠点もなく、財産の使用にあたって他人に迷惑をかけることさえしなければ、神の恩恵を十分にうけ、見ゆべき形で祝福をあたえられているという意識をもちながら、営利に従事することができたし、またそうすべきなのだった^{xxxv}」とも述べている。

市民が持つ職業のエートスにより、プロテスタントを中心とする人々は、労働に精励して世俗的な成功を収めることが、神の栄光を増す行為であると捉えていた。こうしたプロテスタントのメンタリティが原動力となり、人々が精神的な動機により事業を成功させようと努力したことが、資本主義の発展に繋がったわけである。

欧州における資本主義の黎明期においては、宗教的な精神性や哲学がその基盤となっていた。このような精神的な拠り所は、欧州に限らず、後述する日本においても、また、建国期のアメリカ合衆国においても見られたものである。したがって、資本主義はその初期の段階においては、精神性や道徳を大切にしていた経済体制であったことが理解できる。

次節では、さらに経済学の祖であるアダム・スミスの道徳感情論を取り上げ、市場経済、自由経済の前提となる道徳的感情について考察する。

3節 アダム・スミスの『道徳感情論』

アダム・スミスは生涯の中で2冊の本を著作した。1冊は言うまでもなく、『国富論』であり、もう1冊は『道徳感情論』である。『道徳感情論』は、アダム・スミスの人間観、道徳観を明らかにした著作である。市場経済の前提となる人間の感情や道徳に対するアダム・スミスの考え方を理解するうえで重要な著作であり、この本により彼が説いた自由競争、市場経済の「見えざる手」の基盤が明らかにされている。

『道徳感情論』では、人間に本来備わっている感情として「共感」が取り上げられている。同書の冒頭には「人間はどんなに利己的なものと想定されうるにしても、あきらかにかれの本性のなかには、いくつかの原理があって、それらは、かれに他の人びとの運不運に関心を持たせ、かれらの幸福を、それを見るときという快樂のほかにはなにも、かれはそれからひきださないのに、かれにとって必要なものとするのである^{xxxvi}」と述べられている。

人間には同感 (sympathy) という、他人の感情を想像力により追体験する能力が備わっ

ている。その能力を使って他人の感情や行動についても日常的に判断している。人間は誕生し、成長する過程で、他人を喜ばせたいという欲求から、どのような行動をすれば親や兄弟、友達などを喜ばすことができるのかを考慮するようになる。スミスは説いている。

ところが、人の反応というものには個性があり、一定ではないので、あらゆる人を喜ばせることは、現実的では不可能である。そこで、他人の一方的な判断から自分自身を守るために、人間は自分と周りの人びととの間に裁判官を心の中に設けて、その裁判官の前で行為するようになる。つまり、心の中に「公平な観察者」をもうけることにより、その是認を得るように振る舞おうとするのである。人間は自分の感情や行動が、他人から認められ、心の中の公平な観察者に非難されないよう行動するわけである。

そのような人間の性質は、行動に関する2種類の一般的規則を生み出す。第1の規則は、公平な観察者が非難するような行為は行わないよう行動する「正義」の原則である。第2の規則は、自分の心の公平な観察者が称賛するような行為を行おうとする「慈恵」の原則である。ここで述べる「慈恵」とは、寛容、人間愛、親切、同情、友情などの人間としての優しさのことであり、他人から称賛されるような美徳のことである。

これらの行動に関する一般的規則により、人間は正義や義務の感覚を持つようになる。さらに社会が法を設けることにより、正義や義務に対する強制力を持たせることで、社会的秩序を維持している。また、人間が慈恵の精神を持つことにより、住みやすい快適な社会をつくることができる。自然の摂理により、人間はこの二つの一般的規則に従うようになる。これが道徳的な「見えざる手」となり、これに導かれることで人類は社会秩序を自然に形成することができる。

アダム・スミスは、さらに富は人間を喜ばせ、人からの称賛を集めるのに対して、貧困は人を悲しませ、他人から無視されることから、人間は野心を持つのだと言う。この野心こそが、経済を発展の原動力となり、貧困を減少させ、人々の生活を豊かにするものになる。

このような道徳的感情に対する分析を行ってきたスミスは、人間には二つの道が存在するとしている。ひとつは野心にもとづく「財産への道」であり、もうひとつは、心の中にいる公平な観察者に従う「徳への道」である。「財産への道」を歩む者には、富や地位を追い求める過程で、顧客や社員、関係者に対する愛や感謝に目覚め、「徳への道」を進む者もいる。その理由は、顧客は徳や知恵を持つ人に富と地位を与えようとする場合が多いからである。

しかし、このような筋書き通りにすべてが運ぶわけではない。人間の心は弱いものであるから、欲望や利己心に負け、心の中にある公正な観察者、すなわち、人間の良心の言うことを聞かずに、罪や利己的な行為に走ることもある。特に「財産への道」を歩む者の中には、富の誘惑に負け、法や道徳を破る者も現れる。この場合、「財産への道」が「徳への道」との間に矛盾を起し、社会秩序を乱すことになる。

アダム・スミスは、人間が欲望や野心に負ける弱さを持っていることは認めているが、財産を求めるためにアンフェアな行為をすることは、許されるべきでないと考えていた。人間は「財産の道」を進むが、基本的には「徳への道」に進むことができると考えていたのである。

アダム・スミスは、人間が本来持っている道徳的な感情に注目し、それをもとに社会秩

序が自然に形成されていくと考えた。このような道德、倫理の自律的メカニズムがあるからこそ、自由経済のもと、市場は「見えざる手」により合理的に機能し、経済を発展へと導くのである。

したがって、アダム・スミスの経済学においても、人間の持つ道德、精神性は非常に重要視されており、第1章で述べたリバタリアン（自由至上主義者）のような思想とは異なることが理解できる。

4節 現代社会における道德・倫理の必要性

それでは、アダム・スミスが説く道德的感情やマックス・ウェーバーが明らかにしたプロテスタンティズムのような精神性は、日本にも存在したのだろうか。

近代日本の黎明期である江戸時代において、すでに商売に対する倫理や道德を説いた思想家が存在したことを稲盛は『日本経済新聞・経済教室：資本主義の倫理面見直せ』の中で示している。

「日本でも江戸時代中期、資本主義の萌芽(ほうが)が見られたころ、石田梅岩という思想家が『商いにおける利潤追求は罪悪ではない。武士が禄(ろく)をはむのと、商人が利潤を得ることは同じである。ただし、商いは正直にすべきで、けっして卑怯(ひきょう)な振る舞いがあるてはならない』と、商いにおける倫理観の大切さを教えた。日本でも資本主義が生まれようとするとき、企業は正義を追求すべきであり、そのために企業人は高い倫理観を持つべきであると広く教えられていたのである^{xxxvi}」

江戸時代の日本には、石田梅岩のような商道德を説く思想家がすでに存在していた。ところが、江戸時代から現代へと時代が流れる間に日本社会も大きな変貌を遂げ、現代においては経済界の倫理観の低下を示すような事件が次々に起きている。『Voice』(1994年1月号)の中で稲盛はリーダーの持つべき倫理観について次のように語っている。

「日本が近代国家へと移行したときは、明治維新を境にして、江戸末期よりもストイックなまでに厳しい倫理観で裏打ちされた指導者たちが少なくなってしまったため、まだ文明の未発達な地域でよく見られるような、潤滑油的な贈収賄の観念が残ってしまった。(中略)ゼネコンの今回の談合や、裏献金の問題、また使途不明金の問題、さまざまな業界における談合の問題、そういう問題は、一方的に非難できるものではなく、ほんとうの意味での資本主義、自由経済のなかにおいて、われわれはいかにあるべきかということをやはり根本から問い直し、それに耐えうる厳しい、自己を律するような倫理観が必要だと考えます^{xxxvii}」。

先に述べた初期資本主義におけるプロテスタンティズムやアダム・スミスの道德感情論と稲盛の経済思想には、共通点が存在する。人間における道德、倫理の重要性とそれらが自由な経済活動に与える影響の重要性を強く認識している点である。社会の構成員が自己を厳しく律する道德、倫理観をもっているからこそ、自由な市場を形成できるのであって、根本となる道德、倫理観を失えば、自由な市場が存立することは困難になるということである。

ただし、稲盛の人間に対する見方は、アダム・スミスほど楽観的なものではなく、より現実的なスタンスに立っている。人間は本来、愛や慈悲の心を持っているのだが、放っておくと欲望や誘惑に負けることもあり、利己的な行動に走ることもある。したがって、第

6章で詳述するが、経営者のようなリーダーはもちろんのこと、すべての人間が、常に自らを反省し、利害得失を超えて、「人間として何が正しいか」という判断基準を持つように努力すべきであることを説いている。

5節 稲盛哲学の共同体主義的発想

稲盛は、人間として普遍的な哲学、道徳を持つこと、それを会社において共有することを提唱している。本節では、道徳に関して、リバタリアニズムとは対照的な現代的思想であるコミュニタリアニズム（共同体主義）を取り上げ、稲盛哲学との共通性を明らかにする。

コミュニタリアニズムとは、1980年代になり成立してきた道徳、政治哲学の一派である。道徳や宗教に関して自由と中立性を守るというリベラリズムの主張に反対して、道徳や美徳について「共通善」の復興を提唱している。道徳や倫理の基盤となるコミュニティ（共同体）の重要性を認識していることから、このような名称で呼ばれるようになった。最近、ハーバード大学での講義がNHKで放映され、日本でも注目を集めているマイケル・サンデル教授などの哲学者が中心メンバーとなっている。

アメリカ合衆国の建国当時、美徳を尊ぶ市民による自己統治を目指す「共和主義」が重要な役割を果たしたが、その後、共和主義の思想は徐々に後退していった。第二次世界大戦後は、リベラリズムがアメリカで全盛期を迎えたが、その中心となった政治哲学者ジョン・ロールズは、正義というものは、善き生き方に対する特定の価値観に依存しないことを主張した。ロールズの思想には、人間は一人ひとりが自由で、独立した人間であるという個人主義的な人間観が存在している。

これに対して、コミュニタリアニズムは、人間は様々な属性を持っており、コミュニティやグループの構成員であり、そのメンバーとして道徳的責任を負っているという考え方に立脚している。サンデルの思想は、コミュニティに共通する善である「共通善」が存在し、善に向かって人格を向上させることを重視している。

コミュニタリアニズムは、稲盛の哲学、道徳に対する考え方と共通する点がある。稲盛は京セラの経営を始めるにあたって、経営理念を定めるが、その経緯を『Voice』（2008年1月号）で次のように語っている。

「私が創業した京セラも、設立当初は『稲盛和夫の技術』を世に問うことを目的とする、いわば利己的な目的の会社であった。だが創立3年目に、社員から賃上げを保証せよと団体交渉を受けたことをきっかけに考えを改め、「経営理念」を定めた。それは、『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』というもので、事業に携わる社員全員が物質的にも精神的にも幸福になることをめざし、さらには人類社会の進歩、発展に貢献することを企業の目標に掲げるというものであった。以降、この『経営理念』に従って、企業経営にあたってきた^{xxxx}」。

社員はいったん入社すれば、その会社の盛衰により人生が左右される。その事実に着目した稲盛は、全従業員の幸せと社会への貢献を経営の理念として掲げた。このような経緯で生まれた経営理念であったが、その後の京セラの経営に大きな影響を与えたという。

稲盛の持つ経営哲学は、会社は従業員や社会など繁栄のためにあると考え、会社を共同体として捉えている。その構成員の間で普遍的な経営哲学や道徳を共有することにより、

会社を繁栄に導こうとする考え方である。このような思想のもとに、稲盛は京セラ、KDDI、日本航空などを経営し、これらの会社を発展させることに成功している。

さらに稲盛は、1983年から盛和塾と呼ばれる経営塾をボランティアで主催しており、その中で稲盛の経営哲学や経営思想を中心に経営のあり方を教えている。これらを塾生との間で共有することにより、塾生を経営者として育て、塾生企業の経営に貢献している。盛和塾は、2011年11月末現在で、塾生数7,300名余り、塾数は日本国内54塾、海外9塾（ブラジル、アメリカ、中国）の合計63塾となっている。

これだけ多くの経営者が、ともに経営哲学を学ぶということは希有なことであるが、稲盛はこのような経営塾においても、経営哲学をともに学び、共有化するという試みを行い、盛和塾は急速に成長している。

社会で個人主義的な文化が浸透する中、一般的には、組織や集団において哲学や道徳を共有することとは、困難とされているが、稲盛は会社組織や経営塾においても、それを実践している。このことは、単に哲学や道徳を提唱するだけではなく、コミュニティ内で共有するという実践例として特筆に値する。

第6章 稲盛経済思想の現代的意義

これまで1990年代から現在までの稲盛の経済に関係する提言を基にして稲盛の主要な経済思想を考察してきた。最終章では、その経済思想を総括することにより稲盛の経済思想の全体像を示すとともに、稲盛思想の持つ現代的な意義を明示する。

1節 稲盛経済思想の総括

これまで第1章から第5章までで述べてきた稲盛の主な経済思想を総括すると次の7点に要約することができる。

【稲盛経済思想の要点】

1. 自由経済社会の実現
2. 民主導の経済
3. 小さな政府による財政再建
4. 実体経済の重視
5. 「足るを知る」経済
6. 共生と循環の思想
7. 普遍的な哲学・道徳の必要性

稲盛の経済思想の基本は、民間企業が自由に競争し、切磋琢磨する自由経済を実現することにある。民主導により経済活動が行われ、企業が自由に創造力を発揮し、イノベーションを起こすことにより、新しい価値を創造して人類、社会の発展に寄与することである。

そのためには、政府は民間ではできない公的な職務に専念して、あらゆる無駄を廃する小さな政府を実現することが求められる。そうなれば、現在、先進各国が直面している財

政悪化を食い止め、財政再建により巨額の国家債務問題を克服することが可能となる。

また、資本主義経済全体を俯瞰するならば、米国等を中心として金融工学により生み出されたデリバティブやその他の金融商品が急速な勢いで増加しており、実体経済をはるかに凌ぐ勢いで成長している。金融商品の膨張は、世界各地で金融危機を引き起こす原因にもなり、経済の不安定化を招いている。また、実体経済のあり方をも歪めており、世界経済の安定化のためにもものづくりなどの実体経済を重視する経済運営に軌道修正する必要がある。

さらに、グローバルな視点から地球環境問題や資源の枯渇が、人類存亡にかかわる喫緊の課題となっている。これらの問題を解決するためには、経済成長を政策の最優先目標とする経済発展至上主義からの脱却を図り、人類のみ繁栄するのではなく、自然と調和する「足るを知る」経済を実現しなければならない。このような経済を実現していくためには、人類は「共生と循環の思想」を経済活動の根底に持つ必要がある。現代社会では、大量消費と大量廃棄を前提にして経済活動やライフスタイルが設計されている。共生と循環の思想は、自然の恵みを人類だけでなく様々な生物とともに共有しながら、生物や資源が循環することにより、バランスのとれた生態系を維持しながら、すべての生き物が共存共栄する社会を目指す思想である。

これらの稲盛の経済思想の根底に一貫して流れているものは、人間は普遍的な哲学、道徳を持つべきであり、それに基づいて行動すべきであるということである。

自由な経済社会を築くためには、人々が正しい道徳、倫理を持つことが前提となる。民主導の経済、財政再建を実現するにも、行政改革を断行し、社会の繁栄のために既得権益を得ている人々がそれを手放すという「無私」の思想がなければならない。「足るを知る」経済を構築するには、人間の肥大化した欲望を抑え、地球上の生物や環境と共生する哲学や道徳が求められるのである。

経済社会の構成員が、人間として普遍的な哲学や道徳を持ち自立することにより、はじめて官に頼らない民主導の自由な経済が実現でき、環境問題も解決の方向に向かうことになる。

2節 普遍的な哲学、道徳の確立

それでは、稲盛の主張する普遍的な哲学、道徳とは、どのようなものなのか。稲盛の哲学の原点は、京セラ創業期にある。経営者として何の知識も経験も持っていなかった稲盛は、新会社を経営するのに何をよりどころにすればよいのかわからず、悩み続けた。工学部出身の稲盛は、経営学に関する知識や相談できる経営者仲間も持たなかったため、会社経営に関する判断を「人間として何が正しいのか」を基準にすることとした。

この判断基準について、『Voice』（1997年11月号）では、このように語っている。

「人間として普遍的に正しい判断基準とは、簡単にいえば、公平、公正、正義、努力、勇気、博愛、謙虚、誠実というような言葉で表現できるものである。現在の厳しい競争社会のなかで、このような判断基準をもち、それに従い、事業を進めていくべきだといっても、それは、綺麗事にすぎないと思われるかもしれない。

しかし、実際にそのような判断を重ねていけば、社会の発展に貢献できるだけでなく、結果として企業や個人にも大きな利益が与えられる。逆に、最初から自分の会社や自分自

身の利益にとらわれた判断を続けるなら、結局、失敗してしまう。自分の心のなかに、人間として普遍的に正しい判断基準を確立し、それに従い行動することが成功への王道なのである^{xi)}」

経営学の世界では、大企業の経営には、戦略やマーケティング、ファイナンスなどの経営理論、経営手法が必要であると考えられているが、稲盛はこのような基本的な判断基準に従って会社を経営してきたという。そのことが、京セラ、KDDI、日本航空の経営を成功へと導いたと振り返っている。

さらに稲盛は、第5章で引用した『Voice』2008年1月号の中で、利他の思想に関して次のように語っている。

「利他の心に基づく経営は、結果として会社を、想像を超えてはるかに大きく発展させることになった。従業員を思いやる経営が、その献身的な協力を得ることにつながったからである。私は何よりも社員のことを考え、昼夜を問わず働いた。(中略)「社長はわれわれ従業員のために身を粉にして働いているのだ」と気づいて初めて、社員は本気で働こうと思うようになる。(中略)

私はまた、会社の株式をできるだけ、従業員にももたせ、『会社は皆のもの』であることを示した。さらには、経営情報をできるだけ社員と共有することが大切だと考え、未上場の時代から、売上や利益、納税額などを公開し、経営者として私が公明正大な経営をしていることを明確に示した。(中略)私は企業とは株主だけのものではなく、まずは社員、そして社会のためのものであると考えている。

それは私の信念でもある。まずは、その企業に生涯をかけて懸命に働く社員の物心両面の幸福を実現させるためにこそ、企業は売り上げの拡大や収益性の向上につとめなければならない。それが結果として、社会そして株主にも貢献することになるのである^{xii)}」。

このような経営哲学は、企業を単なる営利のための組織と見るのではなく、社会に貢献する共同体的性格を帯びた組織として捉える企業経営のあり方を提示している。

稲盛が説く普遍的な哲学、道徳においては、「人間として何が正しいか」で判断するという「正義」の思想と従業員や顧客、株主、社会など「世のため人のために尽くす」という「利他」の思想が中核を成している。このことは前章で述べたアダム・スミスの『道徳感情論』とも相通じており、普遍的な哲学、道徳が、自由経済社会の前提となっていることの妥当性を示している。

3節 稲盛経済思想の現代的意義

世界経済はリーマンショック後、欧州の金融危機、世界各国の財政危機など、連続する経済危機に見舞われている。度重なる金融危機、各国の財政問題、グローバルな環境問題、国家間の格差問題、個人の格差社会など、現代社会を多くの問題が取り囲んでいる。

これらの問題の影には、現代の肥大化した人間の欲望がある。人間の際限ない欲望は継続的な経済成長を求めようになり、政府は恒常的な財政出動を繰り返してきた。そのため各国政府の財政赤字は増え続け、今では欧米日の多くの国々で財政破綻のリスクが高まっている。人間の欲望が生み出した投機マネーの暴走は、世界経済を攪乱し、格差問題は世界の深刻な社会問題になりつつある。

環境の問題も資源の大量消費や環境汚染により、地球の温暖化や環境破壊を引き起こし

ている。足るを知らず、自然を破壊しても大量に消費したいという人類の欲望、利己心が問題を深刻化させている。

こうした経済問題の数々は、各国民に閉塞感を与えている。多くの政治家、官僚、経済学者がこれらの問題の解決に当たっているが、一向に解決策が見つからない。従来の学説や経済モデルも効果的な処方箋となりえてはいない。

その原因はこれらの問題の根底には、哲学や道德の問題が存在しており、それらの問題を避けて通ることができないからである。現代が抱える深刻な経済問題は、財政支出、金利、通貨量等の経済政策だけで解決できる問題ではなく、すべての経済制度、社会制度の根底にある思想、哲学から変えるべき問題である。

言い換えれば、我々が持つ哲学、価値観を「利己」から「利他」へ大きくシフトさせなければ解決できないのである。人類として共有すべき哲学、道德、倫理を見直し、「利他」の立場に立つ共通善から、新たな文明、経済制度、金融制度、環境対策などを再構築しなければならない。

「利他」の思想は、世界の宗教や道德に共通する善なる価値観である。稲盛の経済思想には、この「利他」の思想が一貫して流れている。稲盛は経営者出身ではあるが、その思想は、経済、経営に限らず、哲学、道德、文明、科学にまで及んでいる。稲盛の持つ経済思想、社会思想およびその基盤となる哲学を体系化し、現代社会の抱える諸問題に対して再構築する研究は、世界の深刻な経済問題を解決する手掛かりとなりうるのである。

現在まで稲盛の経済思想は、一部を除き^{xlii}、未だ体系的な研究がなされていない。本稿では、稲盛の経済思想の全体像を描くことに力点を置いたため、詳細まで議論することができなかったが、近い将来、より総合的な研究が行われることを期待したい。

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、鹿児島大学稲盛アカデミーの吉田健一氏に大変お世話になりました。本研究は筆者と吉田氏が相談のうえ、稲盛和夫の政治・経済に関する提言をそれぞれが役割分担して分析しようと思ひ立ち、研究を進めました。執筆の途中でも、吉田氏よりアドバイスをいただきましたことを深く感謝致します。

【付属資料】

1990年代以降の主な経済に関する出来事

1989(平成元年)	ベルリンの壁崩壊
1990(平成2年)	株価暴落はじまり、夏頃急落、バブル経済崩壊始まる 日米構造問題協議最終決着
1991(平成3年)	牛肉とオレンジの輸入自由化スタート ソビエト連邦消滅、独立国家共同体成立
1992(平成4年)	欧州連合条約（マーストリヒ条約）が調印される
1993(平成5年)	E C 12か国による単一市場が発足 ウルグアイ＝ラウンド決着
1994(平成6年)	米国の対日貿易赤字593億ドル
1996(平成8年)	京都で地球温暖化防止会議（COP3）開催 アジア経済危機始まる
1999(平成11年)	ユーロが始動
2001(平成13年)	ブッシュ大統領就任、小泉内閣スタート 中国WTO加盟
2002(平成14年)	世界同時株安の様相、世界的IT不況
2003(平成15年)	米英軍がイラク攻撃、フセイン政権は崩壊
2007(平成19年)	参院選で自民歴史的惨敗、民主第1党に、与党は過半数割れ サブプライム問題により米経済失速 郵政民営化スタート
2008(平成20年)	米証券大手リーマン破綻、米国発の金融危機が世界に波及
2009(平成21年)	米国オバマ大統領就任 衆院選民主党圧勝、民主党政権誕生
2010(平成22年)	日本航空が会社更生法の適用を申請

【参考文献】

- (1) アダム・スミス『道徳感情論上・下』岩波文庫（2003年）水田洋訳
- (2) 堂目卓生『アダム・スミス』中公新書（2008年）
- (3) マックス・ヴェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の経済』ワイド版岩波文庫（1991年）
- (4) 小林正弥『サンデルの政治哲学』平凡社新書（2010年）
- (5) マイケル・サンデル『これからの正義の話をしよう』早川書房（2010年）
- (6) ミルトン／ローズ・フリードマン『選択の自由』日本経済新聞社（1980年）西川千明訳
- (7) ミルトン・フリードマン『資本主義と自由』日経BP社
- (8) 八代尚宏『新自由主義の復権』中公新書（2011年）
- (9) 根井雅弘『市場主義のたそがれ—新自由主義の光と影—』中公新書（2009年）
- (10) 稲盛和夫『新しい日本 新しい経営』TBSブリタニカ（1994年）
- (11) 稲盛和夫『ガキの自叙伝』日本経済新聞社（2002年）
- (12) 渋沢和樹『挑戦者』日本経済新聞出版社（2010年）
- (13) 稲盛和夫『日本への直言』PHP研究所（1998年）
- (14) 稲盛和夫『稲盛和夫の実学—経営と会計—』日本経済新聞社（1998年）
- (15) 稲盛和夫・堺屋太一『日本の社会戦略』PHP研究所（2006年）
- (16) 稲盛和夫・梅原猛『人類を救う哲学』日本経済新聞社（2009年）
- (17) 稲盛和夫 ケースウェスタン・リザーブ大学講演「企業倫理とリーダーシップ」（2002年10月18日）
- (18) 稲盛和夫 ソーラーエネルギー30周年「感謝の会」記念講演（2005年9月2日）「私と太陽電池との出会い、新規事業への挑戦」

【注】

-
- i 稲盛和夫『Voice』（1990年5月号）「このままでは資本主義もダメになる」
 - ii 稲盛和夫『新しい日本 新しい経営』TBSブリタニカ（1994年）P.70
 - iii 稲盛和夫『新しい日本 新しい経営』TBSブリタニカ（1994年）P.72
 - iv 稲盛和夫・堺屋太一对談『Voice』（2006年5月号）「日本は企業人が支えている」
 - v 稲盛和夫『Voice』（1990年5月号）「このままでは資本主義もダメになる」
 - vi 日本外国特派員協会における講演「日本航空の現状と課題」（2010年10月20日）の中で日本会長に就任の理由の一つとして「3つ目は国民の皆様、すなわち利用者の皆様のためです。もし、日本航空が破綻してしまえば、日本国内での大手航空会社は1社だけとなってしまいます。そうしますと、一社独占となり、競争原理が働かなくなってしまう。運賃は高止まりし、サービスも悪化してしまうでしょう。それは決して国民のためになりません。資本主義経済は、健全な競争があって、初めて国民はそのメリットを享受できるのです。それは、航空業界も例外ではなく、公正な競争条件のもとで、複数の航空会社が切磋琢磨する中で、利用者により安価でより良いサービスが提供できるようになるはずで、そのためにも、健全なライバルとしての日本航空の存在は必要だと考えたのです」と述べている。
 - vii 稲盛和夫『Voice』（1991年1月号）「自由貿易体制と世界連邦」
 - viii 稲盛和夫『新しい日本 新しい経営』TBSブリタニカ（1994年）P.91
 - ix 稲盛和夫『Voice』（1990年5月号）「このままでは資本主義もダメになる」

- x 稲盛和夫『新しい日本 新しい経営』TBSブリタニカ (1994年) P.92~93
- xi 稲盛和夫『新しい日本 新しい経営』TBSブリタニカ (1994年) P.83~84
- xii 稲盛和夫『新しい日本 新しい経営』TBSブリタニカ (1994年) P.83
- xiii 稲盛和夫『新しい日本 新しい経営』TBSブリタニカ (1994年) P.82
- xiv 稲盛和夫『文藝春秋』(1997年12月号)「景気回復への緊急提言」
- xv 稲盛和夫『文藝春秋』(1997年12月号)「景気回復への緊急提言」
- xvi 稲盛和夫『文藝春秋』(1997年12月号)「景気回復への緊急提言」
- xvii 財務省ホームページより転載
- xviii 稲盛和夫・堺屋太一対談『Voice』(2006年4月号)「魔物に化ける資本主義」
- xix 稲盛和夫・堺屋太一対談『Voice』(2006年4月号)「魔物に化ける資本主義」
- xx 稲盛和夫『Voice』(2000年1月号)「モノづくり大国は必ず復活する」
- xxi 稲盛和夫・堺屋太一対談『Voice』(2006年4月号)「魔物に化ける資本主義」
- xxii 稲盛和夫『日本経済新聞・経済教室』(1992年6月18日)「日本企業、模倣改め独創性を」
- xxiii 稲盛和夫『稲盛和夫の実学 -経営と会計-』日本経済新聞社 (1998年) P.92-93
- xxiv 稲盛和夫『稲盛和夫の実学 -経営と会計-』日本経済新聞社 (1998年) P.90
- xxv 稲盛和夫 ソーラーエネルギー30周年「感謝の会」記念講演 (2005年9月2日)「私と太陽電池との出会い、新規事業への挑戦」を参考にした
- xxvi EFG法 (Edge Defined Film-fed Growth) : 複雑な形状の単結晶を育成する生産方法
- xxvii 稲盛和夫『Voice』(2001年2月号)『『足るを知る』富国有徳の国に」
- xxviii 稲盛和夫『Voice』(1992年4月号)「根絶やしの思想 共生の思想」
- xxix 稲盛和夫『Voice』(2001年2月号)『『足るを知る』富国有徳の国に」
- xxx 稲盛和夫・梅原猛共著『人類を救う哲学』PHP研究所 (2009年) P.52~53
- xxxi 稲盛和夫『Voice』(1990年5月号)「このままでは資本主義もダメになる」
- xxxii 稲盛和夫『Voice』(1990年5月号)「このままでは資本主義もダメになる」
- xxxiii 稲盛和夫 ケースウェスタン・リザーブ大学講演「企業倫理とリーダーシップ」(2002年10月18日)
- xxxiv マックス・ヴェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』ワイド版岩波文庫 (1991年) P.166~167
- xxxv マックス・ヴェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』ワイド版岩波文庫 (1991年) P.356
- xxxvi アダム・スミス『道徳感情論 上巻』岩波文庫 (2003年)
- xxxvii 稲盛和夫『日本経済新聞・経済教室：資本主義の倫理面見直せ』(1997年1月13日)
- xxxviii 稲盛和夫『Voice』(1994年1月号)「不景気もまた良し」
- xxxix 稲盛和夫『Voice』(2008年1月号)『『利他』を貫く経営』
- xl 稲盛和夫『Voice』(1997年11月号)「経営者の王道」
- xli 稲盛和夫『Voice』(2008年1月号)『『利他』を貫く経営』
- xlii 主な例として伊藤幸男著『稲盛経営哲学の拓く地平』名古屋経済大学叢書 (2010年) があげられる