

古森重隆著「魂の経営」東洋経済新報社、2013年11月14日刊を読む

すべては戦いであり負けてはならない—世の中のルールと勝ち残るためのカー

1. 「負けてたまるか」

(1) ビジネスにおいても人生においても、私はいつもそう思いながら戦ってきた。

この言葉はある意味、日本人の原点であるとも言える。

(2) 富士フィルムの改革もそうだが、私にとっては、ビジネスも生きることも、すべて戦いだ。

(3) そして戦いであるからには、負けるわけにはいかない。

そのためには、どんな力を鍛え、どんな戦いをするべきか。

2. すべては勝つか負けるかの戦い

(1) 世の中は、すべて戦いであり、競争である。それが、社会の原理である。

これが私の持論だ。

(2) ライバルや敵との戦い。

時代の流れとの戦い。

運命に対しての戦い。

困難に対しての戦い。

壁や因習に対しての戦い。

そして、自分の弱さに対しての戦い。

(3) このように、世の中のすべては戦いなのである。

(4) そして、そこには「勝ち」あるいは「負け」という結果が生じる。当然のことながら、自ら負けたいと考える者はいない。だから、体を鍛え、知恵を絞り、闘争心を掻き立てる必要がある。そして戦い、その結果として栄枯盛衰があり、進歩や退歩が起こる。これが現実だ。まずはこの現実と向き合う必要がある。

(5) そんなことを改めてここで言うのは、最近世間で「戦い」を避けようとする傾向があるからだ。

(6) 「戦い」は勝者と敗者を生み出す。これは、ときには残酷な事実である。しかし、自分が敗者となって傷つくのを恐れたり、あるいは、自分が勝者となって相手を傷つけることを恐れて、戦いをずっと避け続けられる者ではない。

(7) しかし私にはどうも、最近の日本人からはそうした傾向が、つまり軋轢や摩擦を恐れ、「とりあえず仲良くやっ払いこう」という方向に考えが向きがちであるように思える。

(8) 残念ながら当社の社員にも「戦え」と言うと、真顔で「え、戦うんですか？」と聞き返してくる者がいる。

(9) 民主主義をモットーに、仲良く相談しながら、一生誰も傷つけないように生きていく。そんなことは不可能である。なぜなら、生きていくことは戦いであり、競争だからだ。それを避け続けようとする者も、受け入れてきた^も猛者と、いつかは戦う日が来るのだ。なぜなら現に、世界は今も激烈な競争をしているからだ。そして、そうなったら勝目はない。しかし、競争を嫌うぬるま

湯の風潮の中で、本当に負けることの悲惨さがわからない人たちが増えている。

- (10)ものわがりの良い、言われたことはちゃんとやる、そういう若者たちがたくさん送り出されてきた。しかし、それだけで果たして激烈な世界の競争に勝てるのかどうか。「絶対に勝つんだ」という気迫や気概が、どんどん薄れてきてしまっている。これでは勝てるはずがない。
- (11)もっと闘争心を持たないといけない。チャレンジスピリットを持たないといけない。真の実力を養わないといけない。そうでなければ、世界との競争で、吹き飛ばされてしまう。
- (12)世の中はすべて戦いである。誰もが皆、この当たり前のルールをまず受け入れ、負けないように日々努力をしなくてはならない。このことは、ビジネスにおいても人生においても同じである。

3. 終戦で知った負けることの惨めさ

- (1)富士フィルムにおける経営改革は、私にとって、まさに絶対に負けられない戦いだった。「負けてたまるか」という一心で、本業消失という創業以来の危機に立ち向かった。
- (2)もっとも私は、社長に就任して改革に着手するときに初めて、「世の中はすべて戦いであり負けてはならない」と考えるようになったわけではない。
- (3)私がそうしたことを考えるようになったのは、終戦後の体験からだ。
- (4)1939年、私は満州(現中国東北部)の奉天市(現瀋陽)に生まれた。終戦を迎えたのは5歳のときだ。日本と連合国との死力を尽くした戦いに決着がつき、日本は負けたのだ。あのときに見た終戦直後の光景は、今も忘れることはできない。
- (5)最後に参戦したソ連の兵が自動小銃を空に向け、ダダダッと連射してから家に押し入り、時計や貴金属を奪っていく。そんな暴動、略奪、強盗などが横行する、まったくの無政府状態だった。特に敗戦国の国民である日本人は略奪の標的にされやすかった。
- (6)奉天の地で商売をしていた父も、住民兼店舗の洋館を持っていたが、それらを引き払って日本に引き揚げるしかなかった。私たち家族も混乱の中で、地下の防空壕に逃げ込んだり、空き家に隠れたり、命がけの危険な日々を過ごした。
- (7)ある日、私は父から一本の小さな日本刀を渡された。父は何も言わなかったが、その意味を私はすぐに悟った。
「自分がいなくなったら、お前が母と姉を守れ」
- (8)父の言葉を待たずとも、自分が守らなければならないという感情が自然に湧き上がった。と同時に、国が戦争に負けたことが、子供心にも悔しくて仕方がなかった。
- (9)その後も日本への引き揚げは、困難を極めた。^{むがい}無蓋貨車に一昼夜揺られて着いた収容所で、1カ月ほど船を待たされた。このときの食事は、コーリヤンの赤いおかゆと芋のつるの味噌汁だけ。あとで聞いた話だが、この収容所では多くの子供たちが亡くなったそうだ。
- (10)やっとの思いで故郷の長崎・佐世保港に着いたのは、終戦の翌年9月のことだ。満州もひどかったが、日本も都市部をほとんど焼き払われて、文字通り焼け野原になっていた。戻って来た私は、着の身着のまま。リュックサック一つを背負っているだけ。
- (11)幼いながらに、国が戦争に負けたときの惨めさが骨身にしみた。負けることの悲惨さと悔しさが、痛いほどよくわかった。
- (12)私が真の実力をつけなくてはならないと考えるようになったのは、こうした原体験の影響が大きいと思う。

4. 負けなために基盤となる力を養う

- (1) 「負けてはいけない」という考えは、その後の私の生き方そのものとなった。東京大学に入学できたのも、そうした生き方の賜物^{たまもの}である。
- (2) 私が大学受験をした頃は、毎日四時間睡眠で勉強すれば大学に受かるが、五時間寝たら合格できないという「四当五落」が当たり前のように言われていた時代である。豊針^{たみぼり}を太ももに突き立てて勉強したという話を聞くくらいの熾烈な競争社会だった。そうした受験戦争を戦い抜けたのは、ひとえに「負けたくない」という気持ちの結果である。東大入学はそのときの一つの戦いであった。
- (3) もっとも、良い大学に入ればそれでいい、などと考えていたわけではない。私が人生を通して一番大事に考えてきたことは、人間として基盤となる力を養うことである。何が自分の実力を本質的に高めるのか、子供の頃からそんなことを考えていた。
- (4) 基盤となる力とは何か。本当の実力となりえるものである。人で言えば、たとえば強い頭脳、強い心や強い身体。会社で言えば、人材、カルチャー、技術力、財務力、営業力。こういった基盤的なものがなければ、どんな知識やテクニックを身につけようと、真に強いとは言えない。
- (5) 私は基盤となる力を養うために、高校時代から勉強の傍ら、本をたくさん読んだ。大学に進学する前に、受験勉強だけでなく読書にも没頭し、世界文学全集などはほぼ読み終えた。受験勉強だけでは基盤となる力は養えないと直感的にわかっていたからだ。
- (6) また、強い体を作ることも大切だ。私は、小さい頃から運動ばかりしていた。チャンバラごっこから水泳、陸上、野球、テニス、柔道と、とにかく体を動かし、鍛えた。

私が東京大学に入学した年、東大に体育会アメリカンフットボール部ができた。「これだ」と思って私が入部を決めたのは、やはり基盤になる力を養うためだ。
- (7) アメフトには「闘魂」「力」「スピード」「戦略」「チームワーク」という5つのものが少なくとも必須である。これらはそのまま人生にも経営にも通じる要素である。実際にその後、社会に出て、戦う競技がビジネスやマネジメントに変わっても、基本的に私はこのときのアメフトで培ったものをベースにして戦ってきた。それくらいこの競技が私に与えたインパクトは強烈であり、本当に身体と心——つまり基盤となる力が鍛えられた。
- (8) この姿勢は、社会人になってからも変わることはなかった。目先の仕事や成果にとらわれることなく、「どうやったら自分をもっと成長できるか」「何を学べば基盤となる力が養えるか」「どうやったらもっと立派な仕事ができるか」を常に意識しながら仕事をしてきた。このことは今、私の大きな財産になっている。
- (9) 会社も同じことが言える。基盤になる力、真の実力を養い、蓄えることが実に重要である。それらがあれば、何が起きても、何をしようにも良いパフォーマンスができるであろう。

P144 ~ 151

[コメント]

1年ほど前に経済同友会のイノベーション委員会で富士フィルムのイノベーションについての講演をお聴きし、どん底からはい上がった世界的企業の経営者はかくも真剣なのかと参加者全員が痛感した古森重隆氏の初めての著書。この章では、このあとに次のような文章が続く。

- (1)私が考えるビジネス5体論
 - (2)やさしさと大義がなければ「勝ち」にも「強さ」にも意味はない。
 - (3)ただ勝つのではなく、賢く、正しく、強く勝つ
 - (4)「基盤になる力」を養うために読んだ本
- 是非、全巻通読の上、御参考に。

— 2013年12月3日林 明夫記—