

経営の右腕

元京セラ副会長、元日本航空副社長

森田 直行さん



もりた・なおゆき 鹿児島大卒。1967年、京都セラミック入社。専務などを経て2006年に京セラ副会長。10～12年に日本航空副社長。14年に経営コンサルティング会社NTMC（東京）を設立、社長就任。80歳。

哲学と仕組み 両輪で「奇跡」

私は稲盛和夫さんと同じ鹿児島大工学部出身で、設立9年目の京都セラミック（現京セラ）に入社しました。業績が伸びる中で稲盛さんが重視していたのが時間当たりの生産性です。当時は製造部門だけ導入し、

手計算で1カ月の収支をまとめていました。今でこそ多くの企業が行っていますが、この小集団による部門別採算の考えが「アメーバ経営」の原型です。製造部門はセラミックスの原料製

造、成形、焼結、研磨、出荷と各工程の採算を管理します。部門ごとの収支が毎月の会議で開示されるので、末端社員まで収益を意識するようになりました。時代はエレクトロニクス産業の勃興期。部室需要も伸び、経常利益率は30%台と業界でも類を見ない高水準でした。稲盛さんが編み出したアメーバ経営が京セラの強さの根源だったのは間違いないと思います。ただ、数字を追うだけでは不正が必ず生まれます。稲盛さんは正々堂々と利益を出すことを求め、「胸を張って仕事をしよう」と呼び掛けました。だからこそ「まかしや責任逃れをしようとする社員を稲盛さんは許しませんでした。社内では運動会をはじめソフトボールや駅伝大会、歌合戦まで実に行事が多く、チームワークの醸成に役立っていました。さらに稲盛さんは製造現場や飲み会に積極的に顔を出し、社員と語らう

時間を大切にしました。

稲盛さんが短期間で成し遂げ、「奇跡」とも呼ばれたのが日本航空の再建です。「一緒に来てほしい」と頼まれ、4人で乗り込みました。驚いたのは、事業利益に責任を持つ組織がなかったことです。運航、整備、営業、空港サービス部門それぞれの収支を合算しないと利益が出るかが分からない状態でした。

若手社員と採算管理の仕組みを作り上げた結果、1年目で営業利益が1800億円の黒字となり、翌期は東日本大震災の影響で旅客が落ち込んだのですが、利益はさらに伸びました。稲盛さんの経営哲学と新たな仕組みがかみ合い、桜が一斉に咲くようにJALが変わったのです。経営で最も大事なものは、事業の継続と社員を守ることです。経営者が稲盛さんから学ぶべきことは数多くあります。