



## 京都セラミック株式会社

青 山 令 道\*

会社設立 昭和34年4月1日  
 資本金 38億円  
 売上高 819億円  
 代表者名 取締役社長 稲盛和夫  
 社員数 4400名  
 本 社 京都市山科区東野井上町52-11  
 TEL (075) 592-3821  
 工 場 滋賀蒲生・鹿児島川内・鹿児島国分・滋賀八日市  
 営業所 関西・東京・東北・名古屋・九州松本・広島  
 総合研究所 鹿児島国分  
 関連会社 ジャパン・ソーラー・エナジー(株)  
 (株)クレサンベール  
 日本キャスト(株)  
 (株)クレサンベールエイド  
 サイバネット工業(株)  
 鹿児島エレクトロニクス(株)  
 (米国) KYOCERA INTERNATIONAL, INC.  
 DEXCEL, INC.  
 KYOCERA AMERICA, INC.  
 VICLAN, INC.  
 CERADYNE, INC.  
 AMERICAN FELDMÜHLE, CORP.  
 CERATEC, INC.  
 EMCON, INC.  
 (ヨーロッパ)  
 FELDMÜHLE KYOCERA  
 EUROPA ELEKTRONISCHE  
 BAUELEMENTE GmbH  
 (香港) KYOCERA (HONG KONG) LTD.

### はじめに

京都セラミック株式会社(京セラ)は、ファインセラミックスのトップメーカーとして、国内はもとより海外に於ても高く評価されている。ファインセラミックスは、電子工業をはじめ、あらゆる産業用部品として用いられ、目立つ存在ではないが、機器の基本的な構成部品として大きな機能を果たし、私達の生活のすみずみにまで役立っている。

そして、今、京セラは、ファインセラミック

\*青山令道(Yoshimichi AOYAMA), 京都セラミック株式会社, 常務取締役

スでつちかわれた独創的な技術と、パワフルな技術開発力、さらに抜群の企業力をベースに、電子部品材料から産業機械部品の分野へ、また通信機、事務器、オーディオ等電子機器、世界に先がけ量産化に成功した太陽電池と、それを用いたソーラシステム等代替エネルギー、そして人々の健康を守るバイオセラム、豊かであるおいのある生活をめざす、宝飾品クレサンベールをはじめとする文化産業の分野へと多面的に大きく飛躍しようとしている。

### 1. 人の心をベースにした経営観

京セラは、昭和34年、京都市に於て設立されたが、京セラの今日を築いた基は、京セラの設立の経緯と、現在にいたるまでつらぬかれた京セラフィロソフィとよばれる経営理念と、稲盛和夫社長の紹介を欠いては語れないといえる。

京セラを率いる稲盛和夫社長は、昭和30年鹿児島大学工学部を卒業後、京都の高圧碍子メーカーに入社、特磁課の責任者としてニューセラミックスの開発に心血をそそぎ、日本で最初にフォルステライト磁器の商品化や、アルミナ磁器の量産化に成功したが、会社との軋轢から当時の上司、部下8名と誓紙血判して独立し、しかも私利私欲にとらわれない多くの人々の善意と、私財をなげうっての応援にささえられて出発した。この当時の結束の強さが、今もって全社員に“京セラ運命共同体”の意識を定着させ、他社にない京セラの結束力の強さの源となっている。

創業当時、人も金も充分でない時、京セラは経営の寄り処を、人の心に求め、人の心程はかなくて移ろい易い頼りにならないものもない代りに、これ程強く頼りになるものもないと考え、その強固で信頼できる人の心を経営のベースにすえ、創業以来、今日まで一貫してそのこ

とをつらぬいている。

そして、このような京セラの考え方は、経営理念として、稲盛社長の同郷の士、西郷隆盛の言葉“敬天愛人”に集約され、常に公明正大、謙虚な心で仕事にあたり、人を愛し、仕事を愛し、会社を愛し、国を愛する心のもと、国際的な企業展開を行なっている。これほど見事に、会社の経営理念と事業展開、そして企業活動そのものが調和を保ち、その実現に会社員一致して邁進している企業は、他にも少ないのではないかと自負している。

## 2. 京セラの沿革

このような京セラは、昨年で創立20周年を迎えたが、その沿革を紹介する。昭和34年4月1日、京都市内の間借り工場で、現社長の他7人の技術者が、資本金300万円で、京都セラミックの株式会社を設立した。

資本も技術も充分でない京セラであったが、燃えるような情熱と、現社長を中心とした強い結束力のもと、無限の可能性を求めてのスタートをはじめた。

京都の片すみの中小企業では、いかに製品がすぐれていても、既存の産業界ではなかなか認められなかったが、それなら海外で売ろうと、本当に良いものは、必ず認められるはずだと、この無謀とも思える挑戦が、今日、京セラが世界企業として認められる礎であった。

そのような中で、日本の無名企業のセラミック製品が、IBM社から認められ当時世界最高のコンピュータに使用され、京セラの抵抗ロードが、TI社の宇宙通信機器用部品に採用されるに及び、国際企業としての位置付けと本格的なアメリカ進出がはじまった。

そして、このような背景のもと昭和43年、米国駐在員事務所を、昭和44年には、カリフォルニア・サニーバイルに現地法人京セラインターナショナル社を設立した。また、国内では、優秀企業として“第一回中小企業センター賞”を受賞、大飛躍を前に、現在の主力工場「鹿児島川内工場」を建設した。昭和46年には、ヨーロッパへの進出を果し、西独・プロフィングエンに、フェルドミューレ京セラ社を設立し、同時

期、米国では、米国有数の半導体メーカーフェアチャイルド社の工場を買収し、現地生産を開始、米国における展開は、その後、ハネウエル社の工場を買収し、米国法人の本社工場として現在に至り、LSI用パッケージをはじめとするセラミック製品の現地生産拠点となっている。

京セラの生産品目中、大きな柱となっているLSI用パッケージは、昭和43年開発され、現在、世界一の生産量を誇っているが、この開発に対し、昭和47年“第18回大河内記念生産特賞”が、さらに昭和49年“第16回科学技術庁長官賞”を与えられた。

昭和49年は、日本が石油ショックにおそわれ、不況に喘いだ時であったが、京セラも減収減益にみまわれた。この時、稲盛社長は、人員整理を行わず、全員で耐え会社を盛り上げていこうと、不況期こそ実力の発揮するところであると、積極策を展開した。このような苦難の中から、今日の京セラの未来を指し示す、異業種・異分野への展開がはじまった。その成果が、宝飾界に一大センセーションを巻き起した“クレサンベール”の宝石であり、エメラルド、アレキサンドライト、ルビー、オパールと次々と私達の生活を彩る宝飾品を生み出している。また、医学界に革新をもたらす人工歯根・人工骨“バイオセラム”として結実し、そして、代替エネルギーとして実用段階に達したシリコンリボン結晶による太陽電池であった。また、京セラは、セラミック製品の新たな分野を切り拓く、小型、高性能の電子部品群、そして、これらの技術を集大成し、さらに次元の高い分野の製品を創り出す電子機器の分野へと、着実に実現化に向って前進している。

このような積極的な新製品開発の一方、この間、京セラは、日本の企業として13年ぶりに昭和51年米国に於て、ADR（米国預託証券）を発行、さらに、昭和55年、株式のニューヨーク上場を果し、名実ともに国際企業として発展をつづけている。

現在、京セラは、京セラ本社の他、ジャパン・ソーラー・エナジー、クレサンベール、サイバネット工業など国内6社、京セラインターナショナル社をはじめとする米国8

社、ヨーロッパ1社、香港1社とともに、京セラグループを形成し、世界ネットワークのもと生産・販売活動を行なっている。そして、資本金300万円、社員7名ではじまった京セラは、資本金38億円、社員4400名をかぞえる企業となっている。

### 3. 京セラの経営の特長

京セラは、爆発的な技術開発力を持ち、かつ堅実な無借金経営を行ない、現在、企業力 No. 1 として評価されているが、この背景には、いくつかの企業特色がある。第一にあげられるのは稲盛社長を先頭とする会社員の旺盛な企業家精神、第二には、小さな会社の時から培ってきた企業力と、それをベースにした堅実経営、第三には、ファインセラミックスの技術を基盤にした異業種・異分野への多面的な展開、そして、それらすべてを支える“京セラフィロソフィ”とよばれる京セラの経営理念であるといえる。これについては先述したが、このような経営理念に裏打ちされた、京セラの姿の一端を紹介する。

京セラの経営戦略は、私達の生活のニーズに直結しているが、ともすれば、金もうけのためならどんな仕事にでも手を出すといったタイプの企業とは一線を画している。例えば、一時土地投機熱が巻き起り、そして苦境におちいった企業が多くあったが、このような中でも京セラは、土地投機は経営の邪道として一顧だにしなかったところに、理念の純粹さと気概の高さが示されているといえる。また、京セラは、21世紀をめざす最先端企業の中であって、激しい技術競争の先頭に立とうとしている。ひとたび開発テーマを設定すれば、これの実現に全力を傾注し、いままで一度しかテーマの旗をおろしたことの無い実績に裏付けされた技術開発力をもっている。また、京セラは無借金経営に象徴される堅実な経営を行なっている。これは、経営の単なる手法でなく、現場の末端まで徹底された日常の仕事を通じて会員経営にあたるという考え方と、その実践の中から生まれてきたものであるといえる。そのベースは、アメーバ組織と言われる、京セラ独自の組織体である。

これは、京セラの内部が、小さな生きた細胞

(アメーバ組織)に分けられており、アメーバの長は、その組織の経営のすべてをまかされ現場は自主管理される。これらの部署から、生産性向上の提案と実践がなされ、開発のアイデアが生まれ、会社の全組織が生き生きと息づいている。また、この小グループは、独立採算で運営され、単位組織が生み出した付加価値を、その生産に要した総時間で割ったものを時間当たりとよび、生産性と仕事の成果把握の基準としている。このように、ひとつひとつの組織が、中小企業と同じ根強い組織体となり、京セラを構成しており、自立したアメーバ組織からの燃えるような経営意識と、信頼関係をベースにした強靱な京セラ運命共同体が形成されている。

また、このような考え方と実践は、国内のみならず海外に於ても適用され、風俗習慣はちがえ、基本的な人の生き方、考え方には変わりないとする信念から、ともすれば、海外進出の時、その悪習にそまり撤退をよぎなくされる例もあるが、他とは異なり、米国の京セラインターナショナル社をはじめとする全海外関連会社においても、社是“敬夫愛人”の理念と、これを裏付ける強靱な組織作り、合理的な生産体制、さらに人を愛し理解しようとし、社員と膝つき合せて語り合う京セラコンパ、米国における経営の常識を破った、ノンレイオフ宣言など、京セラフィロソフィの理念のもと展開をはかっている。

これらのことが、京セラの国内外での成果を有らしめている大きな理由であると言える。

### 4. むすび

京セラの企業内容、製品などについては、他にも多く紹介されているため、そのような整理分類された表現の底にある、本当の京セラの姿ともいえるところを紹介しました。

企業活動は、経営者の理念と人格の表現されたものであるとも言われていますが、その反映でもある社員のみなごる活力と、相互の信頼関係こそが、不確実とも不透明とも言われる日本の未来を切り拓く、ただ一つの鍵であると信じ、京セラは、一步一步着実なあゆみをつづけてゆきます。