

CHEMICAL HERITAGE FOUNDATION

KAZUO INAMORI

Transcript of an Interview
Conducted by

Thomas R. Tritton

at

Kyocera International, Inc., San Diego, California
and Hotel Nikko Princess, Kyoto, Japan

on

19 April and 13 November 2010

(With Subsequent Corrections and Additions)



Kazuo Inamori

This oral history is designated **Free Access**.

Please note: Users citing this interview for purposes of publication are obliged under the terms of the Chemical Heritage Foundation (CHF) Oral History Program to credit CHF using the format below:

Kazuo Inamori, interview by Thomas R. Tritton in Kyocera International, Inc., San Diego, California and Hotel Nikko Princess, Kyoto, Japan, 19 April and 13 November 2010 (Philadelphia: Chemical Heritage Foundation, Oral History Transcript #0664).



Chemical Heritage Foundation
Oral History Program
315 Chestnut Street
Philadelphia, Pennsylvania 19106



The Chemical Heritage Foundation (CHF) serves the community of the chemical and molecular sciences, and the wider public, by treasuring the past, educating the present, and inspiring the future. CHF maintains a world-class collection of materials that document the history and heritage of the chemical and molecular sciences, technologies, and industries; encourages research in CHF collections; and carries out a program of outreach and interpretation in order to advance an understanding of the role of the chemical and molecular sciences, technologies, and industries in shaping society.

KAZUO INAMORI

1932 Born in Kagoshima City, Japan, on 30 January

Education

1955 Bachelor of Engineering, Applied Chemistry, Kagoshima University, Japan

Highlights of Professional Experience

1959 Established Kyoto Ceramic Co., Ltd. (present Kyocera Corporation);
Appointed to the Board of Directors

1966 Appointed President of Kyoto Ceramic Co., Ltd.

1969 Established Kyocera International, Inc., CA, U.S.A.; Appointed to the
Board of Directors

1984 Established Inamori Foundation; Assumed Presidency

1984 Established DDI Corporation; Appointed Chairman of the Board

1985 Appointed Chairman of the Board of Kyocera Corporation

1987 Established Kansai Cellular Telephone Co., Ltd. (present au
Corporation—a subsidiary of KDDI); Appointed Chairman of
the Board

1994 Established DDI Pocket Telephone Inc.; Appointed Chairman of
the Board

1994 Established Hotel Kyocera Corporation; Appointed Chairman of
the Board

1997 Resigned Chairman of Kyocera Corporation; Retained the position of
Non Representative Director and appointed Founder and
Chairman Emeritus

Resigned Chairman of the Board and Representative Director of DDI
Corporation; Retained the position of Non Representative Director and
appointed Founder and Chairman Emeritus

Resigned Chairman of the Board and Representative Director of Kansai
Cellular Telephone Co., Ltd. (present au Corporation); Retained the
position of Non Representative Director and appointed Chairman
Emeritus

2000 DDI Corp. merged with IDO and KDD; The title was changed from
Founder and Chairman Emeritus to Chairman Emeritus

2001 DDI Corporation changed the name to KDDI Corporation

2001 Resigned Chairman Emeritus and appointed an Honorary Adviser of
KDDI Corporation

- 2003 Established Seiwa Social Welfare Association; Assumed Presidency
 2003 Established Inamori Social Welfare Foundation; Assumed Presidency
 2010 Appointed Chairman of Japan Airlines Corporation; Assumed special
 adviser to the Cabinet
 2011 Japan Airlines International Co., Ltd changed its trade name to Japan
 Airlines Co., Ltd.; The title was changed from Chairman to
 Representative Director, Chairman

Current Responsibilities

Founder and Chairman Emeritus, Kyocera Corporation
 Honorary Advisor, KDDI Corporation
 President, Inamori Foundation
 President, Seiwa Social Welfare Association
 President, Inamori Social Welfare Foundation
 Representative Director, Chairman, Japan Airlines Co., Ltd.

Honors

- 1972 The 18th Okochi Memorial Grand Production Prize
 1974 The 16th Commendation by the Director of State for Science
 and Technology
 1979 Honorary Citizen of San Diego County, California, U.S.A.
 1984 National Medals of Honor with Purple Ribbon
 1988 The Academy of Distinguished Entrepreneurs, Babson College, U.S.A.
 1988 Honorary Doctorate, Science, University of Denver, U.S.A.
 1988 Honorary Doctorate, Humane Letters, Alfred University, U.S.A.
 1990 Honorary Citizenship of Shilong Town, Dongguan City, Guangdong
 Province, China
 1991 Jason Ammons Free Enterprise Award, Coastal Carolina College, U.S.A.
 1995 T. Keith Glennan Lecturer, Case Western Reserve University, U.S.A.
 1995 Henry Townley Heald Award, Illinois Institute of Technology, U.S.A.
 1995 Honorary Doctorate, Science, Cranfield University, U.K.
 1996 Honorary Citizen of Dongguan City, China
 1996 Doctor of Humane Letters, University of San Diego, U.S.A.
 1997 The 1997 Distinguished Leadership Award in Japan Society of
 Boston, U.S.A.
 1998 Lifetime of Innovation Award of the International Union of Materials
 Research Societies, U.S.A.
 1999 Honorary Citizen of Asuncion, Paraguay
 1999 Frontiers of Science-Rustum Roy Lecture, The American Ceramic
 Society, U.S.A.
 1999 John Francis McMahon Lecturer, Alfred University, U.S.A.

- 1999 Person of the Year, The U.S. Chamber of Commerce in Japan, Japan
- 1999 Honorary Doctorate, Kagoshima University, Japan
- 1999 Visiting Professor, Nankai University, China
- 2000 National Order of the Southern Cross, Brazil
- 2000 Honorary Professor, Xinjiang University, China
- 2000 Visiting Professor, Sun Yat-Sen University, China
- 2001 Honorary Citizenship of Guiyang City, Guizhou Province, China
- 2001 Honorary Doctorate, Science, The Pennsylvania State University, U.S.A.
- 2001 Honorary Professor, Northeast Normal University, China
- 2002 Concurrent Professorship, Nanjin University, China
- 2003 The 2003 Andrew Carnegie Medal of Philanthropy, U.S.A.
- 2004 Honorary President, Honorary Professor, Jingdezhen Ceramic Institute, China
- 2004 Envoy of Sino-Japanese Friendship, China-Japan Friendship Association, China
- 2005 Honorary Citizenship of Jingdezhen, China
- 2006 Honorary Doctorate, Engineering, Kyushu University, Japan
- 2006 Honorary Doctorate, Engineering, Case Western Reserve University, U.S.A.
- 2007 Herb Klein Civic Leadership Award, U.S.A.
- 2009 The “Entrepreneur for the World” Award, France
- 2010 Honorary Doctorate, Kyoto Institute of Technology, Japan
- 2011 International Citizens Award, Japan America Society of Southern California, U.S.A.
- 2011 Othmer Gold Medal, Chemical Heritage Foundation, U.S.A.
- 2011 Honorary Degree of Doctor of Science, San Diego State University, U.S.A.

Notable Civic and Professional Memberships

- 1984 Foreign Member, Royal Swedish Academy of Engineering Sciences, Sweden
- 1999 Distinguished Lifetime Member, The American Ceramic Society, U.S.A.
- 2000 Foreign Associate, National Academy of Engineering, U.S.A.
- 2001 Honorary Chairman, the Kyoto Chamber of Commerce and Industry
- 2001 Senior Advisor, China Friendship Foundation for Peace and Development (Inamori-Kyocera Western Development Scholarship Fund), China
- 2001 Economic Advisor for the Tianjin Municipal Government, China
- 2002 Trustee Emeritus, Carnegie Institution of Washington, U.S.A. (Trustee, 1990-2002)
- 2002 Honorary Consul, Republic of Paraguay
- 2010 Chairman of the board of directors, Kyoto International Conference Center

Publications

K. Inamori, *A Passion for Success: Practical, Inspirational, and Spiritual Insight from Japan's Leading Entrepreneur* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1995)

K. Inamori, *For People-And for Profit: A Business Philosophy for the 21st Century* (Kodansha International, 1997)

K. Inamori, *A Compass to Fulfillment: Passion and Spirituality in Life and Business* (New York: McGraw-Hill, Inc., 2009).

稲盛和夫

生年月日 昭和7年(1932)1月30日

学位 昭和30年(1955) 鹿児島大学工学部 卒業

履歴事項

昭和	34年(1959)	京都セラミツク(株)(現京セラ(株))を設立、取締役技術部長就任
	41年(1966)	常務、専務を経て同社代表取締役社長に就任
	59年(1984)	財団法人稲盛財団(現在は公益財団法人)を設立、理事長就任(現職)
	59年(1984)	第二電電企画(株)(のち第二電電(株))を設立、代表取締役会長就任
	60年(1985)	京セラ(株)代表取締役会長兼社長就任
	62年(1987)	関西セルラー電話(株)を設立
	6年(1994)	(株)DDIポケット企画を設立、代表取締役会長就任 (株)ホテル京セラ、代表取締役会長就任 (株)ホテル京セラ取締役相談役就任(現職)
	9年(1997)	京セラ(株)取締役名誉会長就任 (株)京セラマルチメディアコーポレーション取締役相談役就任 第二電電(株)取締役名誉会長就任 関西セルラー電話(株)取締役名誉会長就任
	12年(2000)	DDI、KDD、IDO3社合併により(株)ディーディーアイ(現KDDI(株)) 発足 同社取締役名誉会長就任
	13年(2001)	KDDI(株)最高顧問就任(現職)
	15年(2003)	社会福祉法人盛和福祉会を設立、理事長就任(現職)
	22年(2010)	(株)日本航空 会長(現職)
	23年(2011)	日本航空(株)代表取締役会長(現職)

主な現職	京セラ株式会社	名誉会長
	KDDI株式会社	最高顧問
	日本航空株式会社	代表取締役会長
	公益財団法人稲盛財団	理事長
	社会福祉法人盛和福祉会	理事長
	公益財団法人稲盛福祉財団	理事長

受章

昭和	47年(1972)	大河内記念財団「第18回大河内記念生産特賞」
	49年(1974)	科学技術庁「第16回科学技術庁長官賞」
	54年(1979)	(米国カリフォルニア州) サンディエゴ市名誉市民
	56年(1981)	内閣府「紺綬褒章」
	63年(1988)	(米国) バブソン大学「The Academy of Distinguished Entrepreneurs」 (米国) アルフレッド大学 名誉博士

		(米国) デンバー大学 名誉博士
平成	2年(1990)	(中国広東省東莞市) 石龍鎮榮譽市民
	3年(1991)	(米国) コースタル・キャロライナ大学「Jason Ammons Free Enterprise Award」
	7年(1995)	(米国) ケースウェスタンリザーブ大学にて「T. Keith Glennan Lecturer」に選出される
		(米国) イリノイ工科大学「Henry Townley Heald Award」
		(英国) クランフィールド大学 名誉博士
	8年(1996)	(中国広東省) 東莞市榮譽市民
		(米国) サンディエゴ大学 名誉博士
	9年(1997)	(米国)ボストン日米協会「Distinguished Leadership Award 1997」
	10年(1998)	国際材料研究協会連盟「Lifetime of Innovation Award」
	11年(1999)	(米国)アメリカ・セラミックス協会「Rustum Roy Lecturer」
		(米国)アルフレッド大学「MacMahon Lecturer」
		鹿児島大学 名誉博士
		(パラグアイ) アスンシオン名誉市民
		在日米国商工会議所「Person of the Year」
	12年(2000)	(ブラジル共和国) 「南十字勲章(Ordem do Cruzeiro)」
		(中国) 新疆大学 名誉教授
		(中国) 中山大学 客員教授
	13年(2001)	(中国)「天津市人民政府 経済顧問」
		(米国)ペンシルバニア州立大学 名誉理学博士 (Doctor of Science)
		(中国) 東北師範大学 名誉教授
		(中国) 貴州市名誉市民
	14年(2002)	(中国) 南京大学商学院 顧問教授
	15年(2003)	(米国)ワシントン・カーネギー協会「アンドリュー・カーネギー博愛賞」
	16年(2004)	(中国) 景德鎮陶磁学院 名誉院長、名誉教授
		(中国) 「中日友好の使者の称号」
	17年(2005)	(中国江西省)「景德鎮榮譽市民」、「景德鎮市人民政府高級経済顧問」
	18年(2006)	九州大学 名誉博士
		(米国) ケースウェスタンリザーブ大学 名誉博士
	19年(2007)	(米国)「ハーブ・クレイン市民リーダーシップ賞」
	21年(2009)	(フランス)「世界起業家賞」
	22年(2010)	(中国山東省) 青島市人民政府 経済顧問
		京都工芸繊維大学 名誉博士
	23年(2011)	(米国)南カリフォルニア日米協会「国際市民賞」
		(米国)ケミカルヘリテージ財団「オスマーゴールドメダル」
		(米国) サンディエゴ州立大学 名誉博士

公職歴等

スウェーデン王立科学技術アカデミー 海外特別会員
 ワシントン・カーネギー協会 理事

財団法人京都府国際センター 理事
アメリカ・セラミックス協会 Distinguished Lifetime Member
全米工学アカデミー 海外会員
（中国）天津市人民政府経済 顧問
京都商工会議所 名誉会頭
（南米）パラグアイ共和国 名誉領事
ワシントン・カーネギー協会 名誉理事

著書

「成功への情熱」（1996年 PHP 研究所）
「新しい日本 新しい経営」（1994年 TBS フリタニカ）
「生き方」（2004年 サンマーク出版）

ABSTRACT

Kazuo Inamori was born in 1932 in Kagoshima, Japan, which lies on the southern tip of Kyushu Island—the southernmost of Japan’s four largest islands. He was one of seven children. During elementary school, he was a very spirited child who loved science and also showed an interest in the machines that were in his father’s printing shop. When he was in the 6th grade, he contracted tuberculosis. During his illness he read a book by a Buddhist monk, and this sparked his interest in religion.

During World War II, his family’s home was destroyed by an air raid and the family afterward had to live very modestly. Though he had a scholarship, in order to afford high school and supplement his family’s income, Inamori made and sold paper bags.

Inamori had high grades in high school in both physics and mathematics. His mathematics teacher, who had previously been the principal of his junior high, was much impressed. This teacher not only persuaded Inamori to continue on with his studies beyond high school, but he also visited Inamori’s parents and convinced them to allow Inamori to go to a university. Inamori enrolled at Kagoshima University, where he majored in organic chemistry.

Graduating from Kagoshima University, Inamori’s first job was in research and development at Shofu Industries in Kyoto, Japan, where he quickly demonstrated enormous skill. He developed fosterite, the first person in Japan to do so, to serve as an insulator for high frequency radio waves. He then designed the mass production of high frequency insulator components made of fosterite. This led him to invent the electric tunnel kiln, used in sintering, which was then widely adopted in the industry.

Despite these successes at Shofu, after a strong difference of opinion with his superior, he decided to leave the company. Learning this, several of his co-workers joined him. In 1959, together with seven other colleagues, Inamori established Kyoto Ceramic, which later became known as Kyocera.

Inamori quickly secured for his company a contract from Matsushita Electronics Industries (now Panasonic), which called for Kyoto Ceramic to manufacture U-shaped Kelcimas (high-frequency insulator components for TV picture tubes). However, worried that his company was too dependent on Matsushita, Inamori sought orders from established Japanese manufacturers. Unfortunately, at that time his efforts did not meet with success, largely due to the Keiretsu (company affiliation) business network system. This led him to seek opportunities in the open markets of the United States. His first U.S. customer was Fairchild Semiconductor, which placed orders for silicon transistor headers. Then IBM placed large-volume orders for ceramic substrates. Inamori continued to develop and refine Cerdip packages and multilayer packages for the U.S. market. Kyocera’s fine ceramics business continued to grow and contributed greatly to the development of the U.S. semiconductor industry.

To avoid dependence on the semiconductor market, Inamori diversified Kyocera. Initially he turned Kyocera to the manufacture of photovoltaic cells, cutting tools, and bioceramics—all employing fine ceramics technologies. Later, however, through various mergers and acquisitions, he moved Kyocera into other areas—especially the manufacture of electronic information equipment, e.g. laptops, peripheral equipment, and telecommunications equipment.

When Japan’s telecommunications industry was deregulated in 1984, Inamori decided to establish DDI Corporation (Daini Denden) to compete against NTT (Nippon Telegraph &

Telephone Corporation), which up to then had monopolized the Japanese telecommunications market. Not having any infrastructure in place, DDI was forced to rely on microwave communications to establish long distance telecommunication networks.

Several years later, the Japanese government opened mobile communications to competition, and Inamori decided that DDI should enter into the cell phone business. This further contributed to DDI's growth and evolution. In 2000 DDI merged with KDD (Kokusai Denshin Denwa) and IDO (Nippon Idou Tsushin Corporation, which had been started by Toyota), to form KDDI, which today is the second largest comprehensive telecommunications company in Japan.

In 1984 Inamori also established the Inamori Foundation based on his rationale that we have no higher calling than to serve the greater good of humankind and society. One of the main functions of the foundation is awarding the annual Kyoto Prize, which honors those who have made extraordinary contributions to science, civilization, and the spirituality of humankind.

Inamori has also established the Inamori International Center for Ethics and Excellence at Case Western Reserve University (Cleveland, Ohio), which awards the Inamori Ethics Prize to those who practice model ethical leadership and have contributed significantly to the betterment of global society and mankind.

In 2010, the Japanese government asked Inamori to take the helm of JAL (Japan Airlines) and reconstruct this bankrupt firm. Responding to this special request, Inamori became chairman of JAL. In this capacity, he has focused considerable effort on educating JAL employees, changing their attitudes toward work and customers, as well as on instilling the ailing airline with his innovative management philosophy. By his actions he has been able to strengthen customer service and has quickly turned around and improved JAL's business performance.

Inamori attributes his overall success to his philosophy of love and caring. His motto is "Respect the Divine and Love People." In the end, he gives this advice to global leaders who face many challenges: "Disregard personal egos and act for the greater good and happiness of humanity based on your conscience."

INTERVIEWER

Thomas R. Tritton is president and CEO of the Chemical Heritage Foundation, an organization founded in Philadelphia in 1982 as a library, museum, and center for scholars. Prior to CHF, Dr. Tritton served as the 12th president of Haverford College. His academic field is cancer chemotherapy and his work is represented in over 150 publications. Before Haverford, he was a professor of Pharmacology for twelve years each at Yale University and the University of Vermont. At UVM he also served as Deputy Director of the Vermont Comprehensive Cancer Center, and as Vice Provost of the university. Dr. Tritton currently serves on the Boards of the Fox Chase Cancer Center, Ohio Wesleyan University, and the Greater Philadelphia Life Sciences Congress. He is also a member of the Corporation of Haverford College. In 2007, before assuming the CHF presidency, Tritton was at Harvard University, where he held the title of "President in Residence" at the Graduate School of Education. He worked with graduate

students in higher education, wrote and taught about leadership and the college presidency, and also designed a new course on “Social Justice.”

概要

稲盛和夫氏は、1932年、日本の南端、鹿児島市で誕生し、7人兄弟の次男として育ちました。小学校時代の稲盛氏は、負けん気の強い性格であり、父親が経営する印刷工場の印刷機に興味を持つ、科学好きな少年でした。小学校6年生のとき、結核を患い、宗教書を読んだことをきっかけに宗教に関心を持つようになりました。第二次世界大戦の空襲により実家が失い、貧しい生活をおくりました。奨学金をもらって高校に通い、家計を助けるために紙袋をつくり、行商を行いました。中学校の校長で、高校の担任であった数学の教師が、数学と物理の成績が優秀な稲盛氏に、大学に進学するよう勧め、両親を説得してくれました。そのおかげで、稲盛氏は鹿児島大学に進学し、有機化学を専攻して、熱心に勉学に励みました。

稲盛氏の最初の就職先は京都の碍子メーカー松風工業でした。彼は、新しいセラミック材料を研究し、日本で最初にフォルステライトの合成に成功しました。その材料を使ったテレビのブラウン管用高周波絶縁部品も開発し、その量産化も担当し、セラミック部品を焼成するための電気トンネル炉を発明しました。新製品の開発方針をめぐり、彼は上司と対立することとなり、退社を決意しました。

そのことを知った同僚も退社し、稲盛氏と7人の仲間ともに1959年に京都セラミック株式会社（現・京セラ）を設立しました。京セラの最初の取引先は、松下電子工業（現パナソニック）であり、ブラウン管用のU字ケルシマ（高周波絶縁部品）を受注しました。国内では系列により大企業との取引が困難なため、稲盛氏は競争が自由なアメリカ市場に目をつけ、市場開拓を始めました。米国最初の顧客となるフェアチャイルド・セミコンダクター社からシリコントランジスタのヘッダーを受注しました。IBM社からはセラミック・サブストレート基板を大量に受注しました。続いて、集積回路を保護するサーディップ・パッケージやマルチレイヤパッケージを開発し、京セラのファインセラミック事業は成長し、アメリカの半導体産業にも大いに貢献しました。

また、京セラはセラミック部品に限らず、多角化を推進しました。最初は、ファインセラミック技術を応用した太陽光発電、機械工具、バイオセラミックス等の分野に進出しました。その後、M&Aにより、ラップトップコンピューターなどの情報機器、周辺機器、通信機器等の機器ビジネスにも進出し、多種多様な事業展開により業績を伸ばしました。

1984年、日本の電気通信事業の自由化に伴い、それまで通信市場を独占していたNTTに対抗するため、稲盛氏はDDI株式会社（第二電電株式会社）を設立しました。インフラを持たないDDIは長距離通信にマイクロウェーブ方式を採用しました。また、移動体通信の自由化に伴い、稲盛氏はいち早く携帯電話事業に参入を決意し、さまざまな困難を乗り越えながら、DDIは成長を続けました。その結果、2000年にはDDIが存続会社となり、KDD（国際電信電話株式会社）とトヨタ系のIDO（日本移動通信）と合併して、KDDI社が誕生し、日本第2位の総合通信事業会社になりました。

日本政府の要請により、稲盛氏は経営破綻した日本航空（JAL）の再建を託され、2010年に会長に就任しました。稲盛氏は自らの経営哲学による社員の意識改革とカス

タマサービス強化により、日本航空を改革し、業績を一気に向上させています。

このような経歴を持つ稲盛氏ですが、その成功の理由は、愛と思いやりの哲学にあると考えています。稲盛氏のモットーは「敬天愛人」であり、彼の謙虚な人柄は、インタビューにも滲み出ています。

稲盛氏は「人のため、世のために尽くすことは人類最高の行為である」という理念のもとに1984年に稲盛財団を設立しました。その活動の一環として、科学や文明の発展、また人類の精神的深化・高揚に著しく貢献した方々の功績を讃える京都賞を毎年授与しています。また、稲盛氏はケースウェスタンリザーブ大学に倫理と叡智のための稲盛国際センターを設立し、模範的な倫理的リーダーシップを実践し、人類社会の向上に多大な貢献をした個人を顕彰する稲盛倫理賞を授与しています。

最後に、稲盛氏は多くの難問を抱える世界のリーダー達に対するアドバイスとして「エゴを離れ、人類の幸福ためにという大きな視点に立ち、良心に基づいて行動していただきたい」と提言しています。

聞き手

トマス・R・トリトン氏は、図書館、博物館および研究者のためのセンターとして1982年にフィラデルフィアで設立された団体、ケミカルヘリテージ財団の代表兼CEO（最高経営責任者）です。CHF（ケミカルヘリテージ財団）に就任する以前、トリトン博士はハバフォード大学の第12代学長を務めました。博士の専門分野は癌化学療法で、著作物は150以上も出版されています。ハバフォード大学に勤務する以前は、薬理学の教授としてイェール大学およびバーモント大学でそれぞれ12年間教鞭をとりました。また、バーモント大学では、バーモント総合癌センターの副所長および同大学の副学長を務めました。トリトン博士は現在、フォックスチェイス癌センター、オハイオ・ウェスリアン大学およびグレーター・フィラデルフィア・ライフサイエンス学会の理事を務めています。また、ハバフォード大学理事会のメンバーでもあります。2007年にCHF（ケミカルヘリテージ財団）の会長職に就任する前、トリトン博士はハーバード大学教育大学院において「客員学長」の称号を授けられました。この客員学長プログラム期間中、博士は大学院生と共に取り組んで、リーダーシップや大学の学長職について執筆や教授活動を行うとともに、「社会正義」に関する新たなコースも新設しました。

TABLE OF CONTENTS

Early Years	1
<p>Born in Kagoshima, on Kyushu Island, Japan, one of seven children. Father's printing business. End of Great Depression and devastation of World War II. Competitiveness emerges during career at Nishida Elementary School. Begins to study seriously while in junior high school. Enthusiasm for chemistry experiment. High school brings love of baseball. Bout of tuberculosis awakens spiritual longing; begins study of Buddhist thought. Excels in mathematics and physics at Gyokuryu High School. Wins scholarship for both high school and college. Sells paper bags to pay for schooling and supplement the family income.</p>	
College Years	13
<p>Attends Kagoshima University on scholarship. Majors in organic chemistry, wanting to develop drugs to cure disease, so majors in chemistry. Burgeoning petrochemical industry could also provide job for organic chemist, so he could help impoverished family. Three influential professors. Writes thesis on ceramics, with guidance from Professor Shimada.</p>	
First Job Years	16
<p>Accepts job with Shofu Industries in Kyoto, Japan. City prosperous, not damaged by war. Assigned to develop high-frequency insulators using ceramics. Invents tunnel kiln for sintering metal oxides. Develops kiln for Pakistani friend. Thinks of going to Pakistan when trouble with Shofu management surfaces. Instead leaves Shofu.</p>	
Beginning Kyoto Ceramics	26
<p>Starts his own company, Kyoto Ceramics, with seven friends who also left Shofu. Persuades Panasonic to be first customer for U-shaped Kelcimas for cathode ray tubes. Competitors already members of <i>keiretsu</i>, so Inamori turns to American market. First customer is Fairchild Semiconductor. Kyoto Ceramics makes headers for silicon transistors. Integrated circuits replace transistors, so Kyoto Ceramics makes CerDIP. Makes ceramic substrates for International Business Machines. Business booms.</p>	
Diversification Brings Name Change	53
<p>Solar battery research. Many merger and acquisitions. Begins laptop production, but stops. Company name changed to Kyocera to reflect different products. Twenty-five year anniversary trip for employees.</p>	
Expansion Years	70
<p>Japan deregulates telecommunications industry. Kyocera establishes DDI Corporation to compete, using microwave technology. Leads into early entry into mobile telephone business. Competes with IDO for mobile telephone permits. Inspired by ancient warrior code, Inamori gets regional electric</p>	

companies to join. Merges DDI with Toyota's IDO and KDD to form KDDI.
Unsuccessful foray into satellite telephones with Motorola.

Philanthropy and Philosophy 105

Motto: "Respect the Divine and love people." Inamori Foundation. The Kyoto Prize is an international award to honor those who have contributed significantly to the scientific, cultural, and spiritual betterment of mankind. Inamori International Center for Ethics and Excellence at Case Western Reserve University gives Inamori Ethics Prize. Final advice to world leaders is to act for the good of all the world's people.

Index 108

索引 112

目次

少年時代	1
<p>7人兄妹の一人として日本の九州鹿児島に生まれる。父親は印刷業を営んでいた。大恐慌が終わり、第2次世界大戦という苦しい時代が終わった。西田小学校時代に競争心が芽生えた。中学校で懸命に勉強をするようになった。化学の実験に熱中する。高校では野球に熱中した。結核により精神的なものへの憧れが芽生え、仏教思想の勉強を始めた。玉龍高等学校では数学と物理に秀でた。高校と大学の両方で奨学金を得た。学費を稼ぎ家計を助けるため、紙袋の行商をした。</p>	
大学時代	13
<p>奨学金を得て鹿児島大学で学んだ。病気を治す薬を開発しようと化学を専攻した。当時、石油化学産業が発展し、有機化学の仕事を得て、貧しい家計を助けたいと考えていた。3人の教授から影響を受けた。島田教授の指導の下、セラミックスについて論文を書いた。</p>	
最初の仕事	16
<p>京都の松風工業に入社した。京都の町は戦争による被害を受けず、栄えていた。セラミックスを用いた高周波絶縁体を開発した。金属酸化物を焼成するトンネル炉を発明した。パキスタン人の友人のために炉を開発した。松風工業経営者と衝突し、パキスタン行きを考えたが、行かず松風を退社した。</p>	
京都セラミツク創業	26
<p>自分の会社を立ち上げるため、同じく松風を去った7人の友と京都セラミツク株式会社を創業した。テレビのブラウン管用電子部品U字ケルシマの最初の顧客になるよう松下電子工業を説得した。確立された競合企業が既に系列に入っていたため、稲盛は米国市場に目を向けた。最初の顧客はフェアチャイルド・セミコンダクターだった。京都セラミツクはシリコン・トランジスター用ヘッダーを製造した。集積回路がトランジスターに取って代わったため CerDIP を製造した。IBM 向けにセラミック基板を製造 事業は急成長。</p>	
多角化で社名変更	53
<p>太陽電池の開発。多くの事業の合併と買収。ラップトップの生産を開始したが、中止した。多様な製品を反映し、社名を京セラ株式会社に変更した。創業 25 周年記念の社員旅行。</p>	

拡大期

70

日本は通信事業を自由化した。京セラは第二電電（企画）株式会社（DDI）を設立し、マイクロ波技術を用いて競争した。携帯電話技術への早期参入につながった。携帯電話許可を求めてIDOと競争した。戦国時代の領主にならい、地方電力会社の協力を得た。最終的にDDIはトヨタ系のIDO、KDDと合併し、KDDI株式会社となる。モトローラ社との衛星電話事業参入は成功しなかった。

社会奉仕事業と哲学

105

モットーは「敬天愛人」。稲盛財団。京都賞は科学や文明の発展、人類の精神的深化・高揚に貢献した人々を讃える国際賞。ケースウェスタンリザーブ大学「倫理と叡智のための稲盛国際センター」は「稲盛倫理賞」を授与。世界リーダーへの究極の助言は、世界の人々のために行動すること。

Index

108

索引

112

INDEX

A

All Nippon Airways, 101
aluminum oxide, 54
AMI Semiconductor, 47
amoeba management, 51, 79
ANA. *See* All Nippon Airways
Aoyama, Masaji, 26, 30, 31

B

Ban, Dr., 66
baseball, 9
Bell Labs, 39
Brazil, 104
Buddhism/Buddhist, 10, 104

C

Case Western Reserve University, 69
cathode-ray tubes, 28, 29
ceramic, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 27, 30,
38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 48, 50, 51,
54, 56, 66
forsterite, 19, 22, 23, 33
porcelain, 18, 19
steatite, 19
CerDIP, 40, 41, 42, 45, 46
Chemical Heritage Foundation, 1
Chicago, Illinois, 104
China, 49, 104
Chubu Electric Power Company, 85
Chugoku (region), Japan, 85
Cleveland, Ohio, 69

D

Daini Denden Planning, Inc., 63, 72, 73, 74,
76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87,
88, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98
DDI. *See* Daini Denden Planning, Inc.
Dendenkosha, 71, 72
See also Nippon Telephone and
Telegraph Corporation

DIP. *See* dual in-line package
dual in-line package, 46

E

Edo period, 18
electric-tunnel kiln, 20, 21
Enterprise Turnaround Initiative
Corporation, 100
Europe/European, 18

F

Fairchild Semiconductor, 39, 40, 41, 42, 43,
47
Frenchtown Porcelain Company, 39
Frenchtown, New Jersey, 39
Fukui, Kenichi, 67

G

Galvin, Robert, 87, 88, 89
GE. *See* General Electric Company
General Electric Company, 23
Great Depression, 2
Gyokuryu High School, 10

H

Harima, Hyogo Prefecture, Japan, 33
Hawaii, 104
headers, 39, 40
Hitachi, 22, 23, 37
Hokkaido (Island), Japan, 84, 85
Hokuriku (region), Japan, 85
Hong Kong, 39

I

IBM. *See* International Business Machines
IC. *See* integrated circuit
IDO. *See* Nippon Idou Tsushin
Iida, Makoto, 76
Inamori Ethics Prize, 69
Inamori Foundation, 63, 64, 70

Inamori International Center for Ethics and Excellence, 69
Inamori Library, 64, 90
insulators, 18, 19, 25, 28, 51
 high-frequency insulators, 18, 19
integrated circuit, 40, 41, 42, 43, 47, 48
Intel, 47, 60
International Business Machines, 44, 45, 46, 47
Iridium, 87, 88, 89, 90, 91

J

JAL. *See* Japan Airlines
Japan, 2, 7, 8, 10, 16, 17, 18, 28, 37, 48, 49, 55, 58, 72, 74, 78, 81, 83, 84, 86, 88, 93, 94, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107
Japan Airlines, 100, 101, 102, 103, 104
Japan Highway Public Corporation, 74
Japan National Railways, 74
Japan Solar Energy Corporation, 53, 55

K

kabuki, 63
Kagoshima Advanced Vocational School, 15
Kagoshima University, 13, 14
Kagoshima, Kagoshima Prefecture, Japan, 7, 11, 15, 17, 63
Kansai (region), Japan, 85
Karashima, Mr., 13
KDD. *See* Kokusai Denshin Denwa Co., Ltd.
KDDI, 81, 85, 94, 96, 97, 98, 99
Keiretsu, 37
Kilby, Jack, 40
Kitani, Shigeyuki., 1, 64
Kobe, Hyogo Prefecture, Japan, 81
Kokusai Denshin Denwa Co., Ltd., 85, 95, 96, 97, 98
Korea, 15, 49
Korean War, 16
Kyocera, 20, 23, 24, 33, 34, 35, 36, 42, 44, 46, 48, 50, 51, 52, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 70, 71, 72, 74, 76, 77, 78, 79, 87, 90, 91, 103, 106

Kyocera Solar, 56
Kyoto (City), Kyoto Prefecture, Japan, 16, 17, 58, 63, 69, 70, 81, 105
Kyoto Ceramic Company, 31, 43, 45, 56, 61
Kyoto Prize, 63, 64, 65, 68, 69, 102
Kyoto University, 67
Kyotronic 85, 56, 57
Kyushu (Island), Japan, 2, 84, 85

L

Lahore, Pakistan, 25
Lehman Brothers, 53
Los Angeles, California, 104

M

magnesium carbonate, 33
magnesium oxide, 19, 33
Manchuria, China, 15
Manchurian Light Metals, 16
Matsushita Electric Industry, 28, 30, 55
MicroTAC (Total Area Coverage) terminal, 87
Ministry of International Trade and Industry, 78
Ministry of Posts and Telecommunications, 93
Mitsubishi Group [*Keiretsu*], 77
Mitsui, 37, 77
Miyaki, Mr., 30
Mobil Oil Corporation, 55
mobile-phone business, 76, 81, 82, 83, 85, 88
Moore, Gordon, 39
Morita, Akio, 76, 84
Moriyama, Mr., 78
Motorola, 87, 88, 89, 90
motto
 "Respect the divine and love people.", 43, 44, 106
MPT. *See* Ministry of Posts and Telecommunications

N

Nagaokakyo, Kyoto Prefecture, Japan, 17

Nagoya, Aichi Prefecture, Japan, 83, 84, 85, 94, 95
Nakasone, Prime Minister Yasuhiro, 71
National Semiconductor, 47
New York City, New York, 104
Nippon Idou Tsushin, 81, 85, 94, 95, 96, 97, 98
Nippon Telephone and Telegraph Corporation, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 92, 93, 94, 95, 98, 99, 101
Nishida Elementary School, 4
Nobel Foundation, 67
Nobel Organizations, 67
Nobel Prize, 67, 68, 69
Nobel, Alfred, 67, 70
Noyce, Robert, 39, 60
NTT. *See* Nippon Telephone and Telegraph Corporation

O

Okuda, Hiroshi, 85
Okuyama, Yusai, 98
Osaka University, 14
Osaka, Osaka Prefecture, Japan, 81
Othmer Gold Medal, 106

P

Pakistan, 25, 26
Panasonic Corporation, 28, 29, 30, 31, 37
patents, 23, 24, 66
Philadelphia, Pennsylvania, 1
pusher-type tunnel kiln [*See also* electric tunnel kiln.], 21

S

San Diego, California, 61, 91
San Francisco, California, 58
sapphire, 54
Secom, 76
Seiwajyuku, 63, 104
semiconductors, 38, 47, 48, 51, 58, 60, 62, 66, 71, 103
Senmoto, Sachio., 78
Seventh High School, 15

Sharp Electronics, 55
Shiga Prefecture, Japan, 63
Shikoku (Island), Japan, 85
Shimada, Professor, 15, 16
Shofu Industries, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 61
silicon carbide, 21
silicon oxide, 19
silicon ribbons, 54
Silicon Valley, 48, 104
sintering, 20, 21
SiO₂. *See* silicon oxide
solar cells, 54, 55
Solid Logic Technology, 44
Sony Corporation, 76, 84
Southeast Asia, 49
Stockholm, Sweden, 67
Sumitomo Corporation, 37, 77
Sunaga, Asako (wife), 24, 26

T

Takamado, Her Imperial High Princess, 102
Takeshita, 15, 16
talc, 33
Tandy Corporation, 58
Telecommunications Business Act, 71
Telway, 81, 94
Texas Instruments, 40, 47
Tohoku (region), Japan, 85
Tokaido (region), Japan, 83
Tokyo Electric Power Company, 84
Tokyo University of Science, 66
Tokyo, Japan, 58, 63, 77, 78, 81, 83, 84, 85, 86, 94, 95
Toyoda, Shoichiro, 85, 98
Toyota Corporation, 74, 82, 83, 85, 94, 96
transistors, 23, 39, 40, 46
tuberculosis, 9, 10
Tyco Laboratories, 54, 55

U

Uchino, Professor, 15
United States of America, 2, 10, 18, 37, 38, 39, 48, 54, 58, 59, 60, 86, 89, 91, 104, 107

Occupation Forces, 10
U-shaped Kelcima, 28
Ushio, Inc., 76
Ushio, Jiro, 76, 98

V

vacuum tubes, 19, 22, 23, 39

W

World War II, 2, 9, 12, 14, 16, 18

索引

あ

IC.集積回路を参照
IBM.インターナショナル・ビジネス・マシーンズを参照
青山政次, 26, 30, 31
アメーバ経営, 51, 79
アメリカ合衆国, 2, 10, 22, 37, 38, 39, 47, 48, 54, 57, 59, 86, 89, 91, 104, 105

い

飯田亮, 76
IDO.日本移動通信を参照
稲盛財団, 63, 64
稲盛ライブラリ, 64, 90
稲盛倫理賞, 69
イリジウム, 87, 88, 89, 90
インシュレーター, 絶縁体を参照
インターナショナル・ビジネス・マシーンズ, 44, 45, 46, 47
インテル, 47, 59

う

牛尾治朗, 76, 98
ウシオ電機株式会社, 76, 98
内野 (教授), 15

え

ANA.全日空を参照
AMI.セミコンダクタ, 47
SiO₂.二酸化ケイ素を参照
江戸時代, 18
NTT.日本電信電話公社を参照
MPT.郵政省を参照

お

大阪市, 大阪府, 82
大阪大学, 14
奥田碩, 85
奥山雄材, 98
オスマー・ゴールド・メダル, 107

か

化学遺産財団, 1
鹿児島工業高等専門学校, 14
鹿児島市, 鹿児島県, 6, 14

鹿児島大学, 13, 14
歌舞伎, 63
辛島先生, 13
ガルビン, ロバート, 87, 88, 89
朝鮮, 14, 49
関西 (地方), 84

き

企業再生支援機構, 100
九州, 2, 84
京セラ, 19, 23, 32, 33, 35, 39, 48, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 66, 71, 73, 76, 78, 79, 90, 91, 103, 106
京セラソーラー, 54
京都 (市), 京都府, 17, 57, 63, 70, 82
京都賞, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 102
京都セラミツク株式会社, 31, 32, 43, 45, 56, 61
京都大学, 67
キョウトロニクス, 85, 56, 57
キルビー, ジャック, 40

く

クリーブランド, オハイオ州, 69

け

携帯電話事業, 76
系列, 37
ケースウェスタンリザーブ大学, 69
KDD.国際電信電話株式会社を参照
KDDI, 63, 80, 85, 94, 97, 99
結核, 9

こ

高周波絶縁材料, 17, 18
神戸市, 兵庫県, 82
国際電信電話株式会社, 85, 95, 97, 98

さ

サファイア, 54
酸化アルミニウム, 54
酸化シリコン, 19
酸化マグネシウム, 19, 32, 33
サンディエゴ, カリフォルニア州, 61, 91
サンフランシスコ, カリフォルニア州, 57

し

GE.ゼネラル・エレクトリックを参照

滋賀県, 63

シカゴ, イリノイ州, 104

磁器, 18

四国, 84

島田 (教授), 15, 16

ジャパンソーラーエナジー, 53

シャープ電子, 54

JAL.日本航空を参照

集積回路, 40, 41, 42, 46, 47, 48

焼結, 19

松風工業, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 32, 61

シリコンカーバイド, 21

シリコンバレー, 47, 104

シリコンリボン, 54

真空管, 18, 22, 39

す

ステアタイト, 18, 19

ストックホルム, スウェーデン, 67

住友商事, 37, 77

せ

盛和塾, 63, 103

世界大恐慌, 2

セコム, 76

絶縁体, 17, 18, 25, 28, 51

ゼネラル・エレクトリック, 22

セミコンダクター, 38, 47, 48, 51, 57, 59, 62, 65, 71, 103

セラミック, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 27, 30, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 51, 53, 56, 62, 65

セラミックデュアルインラインパッケージ (CerDIP), 40, 41, 42, 45, 46

千本倅生, 78

全日空, 101

占領軍, 10

そ

ソニー株式会社, 76, 84

た

タイコ・ラボラトリ, 54

第七高等学校, 14

第二次世界大戦, 2, 16

第二電電 (企画) 株式会社 (DDI), 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 87, 91, 93, 94, 95, 97, 98

太陽電池, 54

高円宮妃殿下, 102

竹下教授, 15, 16

玉龍高等学校, 10

タルク, 32

炭酸マグネシウム, 32

タンディ・コーポレーション, 57

ち

中国, 49, 104

中国 (地方), 84

中部電力, 84

朝鮮戦争, 16

つ

通商産業省, 78

て

DIP.デュアルインラインパッケージを参照

DDI.第二電電企画株式会社を参照

テキサス・インスツルメンツ, 40, 47

デュアルインラインパッケージ (ディップ), 46

テレウェイ, 82, 94

電気通信事業法, 71

電気トンネル炉, 20, 21

電電公社, 日本電信電話公社も参照

と

東海道 (地方), 83

東京, 57, 63, 76, 82, 83, 84, 85, 94

東京電力, 84

東京理科大学, 65

東北 (地方), 84

東南アジア, 49

特許, 23

トヨタ株式会社, 74, 82, 83, 84, 85, 94, 95, 98

豊田章一郎, 98

トランジスタ, 22, 39, 40, 41, 46

な

長岡京市, 京都府, 16

中曽根康弘 (内閣総理大臣), 71

名古屋市, 愛知県, 83, 84, 85, 94

ナショナルセミコンダクタ, 47

に

西田小学校, 4
日本, 2, 8, 10, 14, 16, 17, 18, 28, 33, 34, 37, 38, 44,
48, 49, 50, 54, 55, 57, 63, 70, 71, 72, 73, 76, 77,
81, 82, 83, 84, 86, 91, 92, 93, 100, 103, 104, 105,
107
日本国鉄, 73
日本電信電話公社, 71, 73, 76, 78, 79, 80, 81, 82,
92, 93, 94, 95, 99, 101
日本道路公団, 74
日本移動通信 (IDO), 82, 85, 94, 95, 97, 98
日本航空, 100, 101, 102, 103
ニューヨーク, ニューヨーク州, 104

の

ノイス, ロバート, 39, 59
ノーベル, アルフレッド, 70
ノーベル財団, 67
ノーベル賞, 67, 68, 70

は

パキスタン, 25
パナソニック株式会社, 28, 29, 31, 37
播磨市, 兵庫県, 32
ハワイ, 104
伴 (博士), 65
半導体. セミコンダクターを参照

ひ

日立, 22, 37

ふ

フィラデルフィア, ペンシルバニア州, 1
フェアチャイルド・セミコンダクター, 39, 40,
42, 47
フォルステライト, 22, 33
仏教, 9
福井謙一, 67
プッシャー型トンネル窯 [電気トンネル窯も参
照], 21
ブラウン管, 28
ブラジル, 104
フレンチタウン, ニュージャージー州, 38
フレンチタウン・ポーセレン・カンパニー, 38

へ

ヘッダー, 39, 40, 41
ベル研究所, 39

ほ

北陸 (地方), 84
北海道, 84
香港, 39

ま

マイクロ TAC (トータル・エリア・カバレッ
ジ) 端末, 87
松下電子工業, 29, 54
満州, 中国, 14
満州軽金属工業, 15

み

三井, 77
三菱グループ [系列], 77
宮木社長, 30

む

ムーア, ゴードン, 39

も

モットー: 「敬天愛人」, 43, 106
モトローラ, 87, 89
モービル石油株式会社, 54
盛田昭夫, 76, 84
森山信吾, 78

や

野球, 8

ゆ

U字ケルシマ, 28, 29
郵政省, 92

よ

ヨーロッパ, 18

ら

ラホール, パキスタン, 25

り

リーマン・ブラザーズ, 53
倫理と叡智のための稲盛国際センター, 69

ろ

ロサンゼルス, カリフォルニア州, 104