

## 実践的経営論の原理的分析

－稲盛和夫「アメーバ経営」に学ぶ経営学原理論－

裴 富吉

Theoretical Analysis of Amoeba System;  
The Business Principles to Learn from  
INAMORI Kazuo's the Practical Management  
BAE Boo-Gil

### ＝もくじ＝

- I はじめに－問題意識－
  - ① アメーバ経営
  - ② 着眼点
  - ③ 稲盛和夫の略歴
  - ④ 文献整理
- II 付論－経営思想史の構想序説－
  - ① 経営学史の研究手法
  - ② 経営思想史の構想
  - ③ 政治思想史の示唆
- III 稲盛『アメーバ経営』各章の主張
  - 第1章「ひとりひとりの社員が主役」
  - 第2章「経営には哲学が欠かせない」
  - 第3章「アメーバの組織づくり」
  - 第4章「現場が主役の採算管理－時間当り採算制度－」
  - 第5章「燃える集団をつくる」
- IV 経営学への含意分析
  - 1) 「利益概念」
    - ① トヨタと京セラ
    - ② 利益管理の考えかた
    - ③ 計画利益の実現可能性
  - 2) 「付加価値」
    - ① 時間当り採算表：時間の重要性
    - ② 付加価値論と剰余価値論
    - ③ 京セラの「付加価値」観：その1（マルクス経済学の含意）
    - ④ 京セラの「付加価値」観：その2（ボーナス問題）
  - 3) 「経営管理－組織体制－企業理念」
    - ① 会社概要
    - ② 経営理念
    - ③ 労務理念
    - ④ 家の倫理と資本の論理
- V 京セラ「アメーバ経営」の真価
  - ① アメーバ経営
  - ② 経営哲学の思想史的な意味
  - ③ 企業の目的は利益追求
  - ④ 京セラ経営理念

お断わり：本稿は、『中央学院大学商経論叢』第22巻第2号，2008年2月に掲載された論文を，PDF文書形式にととのえ公表したものである。本稿の引用に当たっては，同上雑誌〔の頁〕に依拠することを願います。

## Ⅰ はじめに－問題意識－

### ① アメーバ経営

2006年9月15日に公刊された稲盛和夫『アメーバ経営－ひとりひとりの社員が主役－』（日本経済新聞社）は、「究極の稲盛流・経営管理手法」「独創的『管理会計』の集大成！」とその〈帯〉に宣伝された著作である。けっして理論書ではない、実業人によるこの著作を一読して感得できたのは、経営学が理論的に把握する「原理的出発点からその体系内容の全体にまで」関連する論及がなされている点である。

「アメーバ経営」という一見奇異な表現をまとった本書は、会社経営においては「企業を動かすリーダーに『人間として何が正しいか』という哲学、倫理がなければならない」、「正しい哲学、倫理が欠如していれば、外部のいかなる規制や制度があろうとも機能しないからである」と、「企業のコンプライアンス（法令遵守）」の精神を強調している<sup>1)</sup>。

しかし、会社経営者がそのように、一般論をもって社会倫理的に「正しい発言」をしたところで、あくまで表向きの理念表明であることも否定できない。産業界の実際にあっては日常茶飯事である「法令遵守精神の稀薄さ」・「企業倫理姿勢の不明確さ」は、「正しい哲学、倫理」に背く企業の行動を、いくらでも記録してきた。稲盛和夫の見解もひとまず、「眉唾もの：きれいごと」として受けとめ、疑ってかからねばならない余地がある。

稲盛はともかく、「企業が健全に発展していくためには、誰が見ても正しい『経営哲学』と、それにもとづく『経営管理システム』を確立することが不可欠である」と確言する。より具体的には、「確固たる経営哲学と精緻な部門別採算管理をベースとした経営手法」、「組織の末端に至るまでの経営実態を正確かつタイムリーに把握する『管理会計制度』が必要である」。そのために、「会社の組織を『アメーバ』と呼ばれる小集団に分け、社内からリーダーを選び、その経営を任せることで、経営者意識を持つリーダー、つまり共同経営者を多数育成した」というのである。いいかえれば、「各アメーバのリーダーが中心となって計画を立て、全員の知恵と努力により目標を達成していく。そうすることで、現場の社員ひとりひとりが主役となり、自主的に経営に参加する『全員参加経営』を実現している」というのである<sup>2)</sup>。

### ② 着眼点

筆者は、稲盛『アメーバ経営－ひとりひとりの社員が主役－』の冒頭に記述された以上の中身を聞いて、これは、経営学の歴史的な展開のなかで披露されてきた「各種の理論」を踏まえて、分析をくわえる価値のある対象であることに気づいた。いいかえれば、同書には、経営学的な視点に照らして興味ある「各種の主張」が含蓄されている。

つまり、経営学従来理論領域でいえば、経営哲学－倫理、経営戦略－組織－リーダーシップ、経営管理会計、目標管理－小集団管理、全員参加経営など、日本経済の高度成長

---

1) 稲盛和夫『アメーバ経営－ひとりひとりの社員が主役－』日本経済新聞社、2006年、3頁。

2) 同書、4-5頁。

時代を企業経営の基盤においてささえ、そして「日本的経営論」に関する議論においてもすでにとりあげられてきた管理・運営の概念・手法が、数多く開陳されている。それゆえ、これらの諸論点には経営学の関心を向けて考察する価値がある。

そこで本稿は、資本主義的企業経営に対する経営学研究がこれまで蓄積してきた諸理論・諸概念が、実業界の経営者が構想し、実践する会社経営において、どのように反映され活用されてきたのか、また逆に、実際界における管理実践的な業績・成果が、どのように経営理論のなかに摂取・消化・解釈され、位置づけられてきたのか考察してみたいのである。

### ③ 稲盛和夫の略歴

稲盛和夫は1932年鹿児島県に生まれ、鹿児島大学工学部を卒業した。1959年京都セラミック株式会社〔現京セラ〕を設立し、社長・会長を経て、1997年より名誉会長を務めている。1984年には第二電電（現KDDI）を設立し、会長に就任、2001年より最高顧問である。1984年に稲盛財団を設立し、「京都賞」を創設した。毎年、人類社会の進歩発展に功績のあった人々を顕彰している。また、若手経営者のための経営塾「盛和塾」の塾長として、後進の育成に心血を注いでいる<sup>3)</sup>。

### ④ 文献整理

【稲盛和夫の執筆物の分類】 稲盛和夫自身の著作および稲盛和夫に関する著作に関して、以下のような分類をほどこしてみた。ただし、◎-1と◎-2と◎-3の区分は絶対的なものではなく、基本的には重複する内容も多い。また、関連の文献をすべて網羅するものでない点も断わっておきたい。

#### ◎-1 「会社経営に関する自叙伝的な著作」

『稲盛和夫の実学－経営と会計－』日本経済新聞社、2000年。

『稲盛和夫のガキの自叙伝』日本経済新聞社、2004年。

『アメーバ経営』日本経済新聞社、2006年。

#### ◎-2 「人生・経営・社会哲学論的な著作」

『稲盛和夫の哲学』PHP研究所、2003年。

梅原 猛（共著）『新しい哲学を語る』PHP研究所、2003年。

『敬天愛人－私の経営を支えたもの－』PHP研究所、2006年。

堺屋太一（共著）『日本の社会戦略－世界の主役であり続けるために－』PHP研究所、2006年。

『人生の王道－西郷南洲の教えに学ぶ－』日経BP社、2007年。

#### ◎-3 「盛和塾の指導的な著作」

『成功への情熱－PASSION－』PHP研究所、2001年。

盛和塾事務局編『稲盛和夫の実践経営塾』PHP研究所、2002年。

『【実学・経営問答】高収益企業のつくり方』日本経済新聞出版社、2005年。

---

3) 同書、奥付の右頁。

『稲盛和夫の経営塾－高収益企業のつくり方－』日本経済新聞出版社，2007年。前著の改題本

◎－4 「稲盛和夫の経営思想を称賛する他者の著作」

曹 岬雲『稲盛和夫の「人生の方程式」』サンマーク出版，2007年。

曹 岬雲『稲盛和夫の「成功の方程式」』サンマーク出版，2007年。

この曹の2冊は，中国語原本『稲盛和夫成功方程式』（中国大百科全書出版社）を，日本語版では分冊したものである。

◎－5 「社 史」

京セラ40周年社史編纂委員会編『果てしない未来への挑戦－京セラ 心の経営40年－』京セラ株式会社，2000年1月。

この社史は，京セラ創立の1959〔昭和34〕年4月から1999〔平成11〕年3月まで40年史を対象に記述している。本書の構成は大きく，経営編・技術編・資料編からなる。本書の経営編には，ほぼ4頁の1項目の割合で「稲盛名誉会長のことば」が散りばめられている。その目次となる「出典一覧」は巻末に掲示されている<sup>4)</sup>。この「稲盛名誉会長のことば」は，前掲の◎－1，◎－2，◎－3全体にわたる内容を含んでおり，新書判あるいは文庫本1冊分に相当する記述量がある。

なお，京セラのホームページにある「創業者 稲盛和夫」<sup>5)</sup>は，出版物の案内というページで，稲盛和夫の執筆物を，経営，思想，提言，自伝・その他，その他の出版物・ビデオ等について，という5つの分類に整理，紹介している<sup>6)</sup>。

◎－6 「アメーバ経営論を総体的に解明した著作」

三矢 裕『アメーバ経営論－ミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入－』東洋経済新報社，2003年。

本書は，京セラ「アメーバ経営」そのものをしてることができる文献である。

なお，日本経済新聞2007年9月25日は，日本経済新聞社・サンマーク出版・PHP研究所・日経BP社の4社提供による，全面広告2頁「稲盛和夫を読む」を掲載し，稲盛の既刊と新刊の主著を宣伝していた。

## II 付 論－経営思想史の構想序説－

### ① 経営学史の研究手法

---

4) 京セラ40周年社史編纂委員会編『果てしない未来への挑戦－京セラ 心の経営40年－』京セラ株式会社，2000年，460-461頁〔本文の頁の記載は459頁までしかないが，この頁になる〕。

5) <http://www.kyocera.co.jp/inamori/index.html> 2007年8月12日検索。

6) <http://www.kyocera.co.jp/inamori/publication/index.html> 2007年8月12日検索。挽文字『管理会計の進化－日本企業にみる進化の過程－』森山書店，2007年，巻末「参考文献」315-328頁には，京セラのアメーバ経営に関する文献が網羅されている。

筆者はいままで、「経営思想史の方法」を構想し、その考えかたを具体的に説明する機会が、なんだかあった。本稿では、最近公表された他者の著作のなかに関連する論究をみつけたので、これを利用しながらあらためて、経営思想史の立場・視点を解説することにした。

経営学史学会は、毎年度開催する大会で発表された論題を1冊の本にまとめ、発行しているが、2006年5月熊本学園大学で開催された当該大会の経営学史学会年報第14輯には、吉原正彦の「経営学史の研究手法—『人間協働の科学』の形成を中心として—」が収録されていた。まずこの吉原の同稿より、筆者の本稿に関連する箇所を紹介する。

経営学史の研究は経営学の理論史であり、科学者の“科学する”という行動過程を解明するに当たってその概念的枠組こそが、批判的検討の研究対象となる。というのも、理論と実践を結合させる鍵は、概念的枠組＝「首尾一貫した事実の知識」：「ものごとについては有効な思考方法」に存するからである。経営学史の研究は、その概念的枠組が科学者の経験をとおしてつかみえた、いかなる宇宙観にもとづくのか、その宇宙観をどこまで徹底させ、概念構築に反映できているのかを問うのである。

経営学の理論史的研究は、単なる理論研究でもって理論から経験をみるのではなく、その理論をささえ前提する「経験の世界」に対する「とらえかた・世界観・宇宙観」を問い、その「経験の世界」において「科学の世界」を観るのである。そのために「学としての経営学」は哲学をおこない、探求する。

すなわち、実践性と科学性を有する経営学に問われている根本的課題は、「経験の世界」と「科学の世界」の結合をめざし、「経験という具体的実在」をとおして「抽象的観念の意味」をどのような概念構築をするのか、哲学的な考察を要請されている。「理論と実践の結合」を追求する経営学は、この任務を哲学にゆだねるわけにはいかない<sup>1)</sup>。

## ② 経営思想史の構想

以上の見解に関しては、筆者が「経営思想史の構想」として提示した図表1を参考にしたい<sup>2)</sup>。図表1はその下部に「図補2 経営思想の三角形〔基本形〕」を描いている。そして、図表1の上部にある「図補1 経営学史と経営思想史の関連」の「三角形の頂点」上にさらに位置する「逆三角形」は、「経営理論の歴史」（経営学の理論史）である。これらをもって、前段で「経営学史の方法」に要請されていると説明のあった「経験：現実の世界」を、総体的に表現できていると考えてみた。

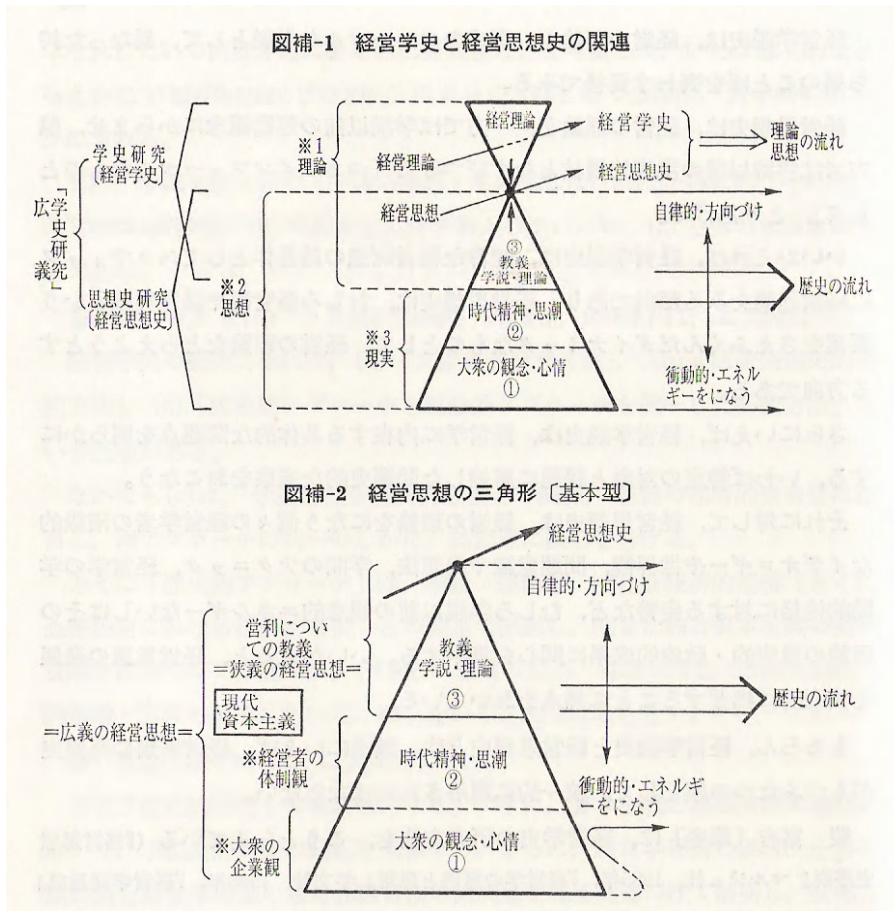
この図表1「経営思想史の構想」が表現しようとする対象は、「経営学史の研究手法」に関するものであるよりは、「経営思想史の対象領域」の全体像である。その図解中例えばとくに、三角形の「下層 - 中層 - 上層 (①⇔②⇔③)」という三層構造のうちでも、

---

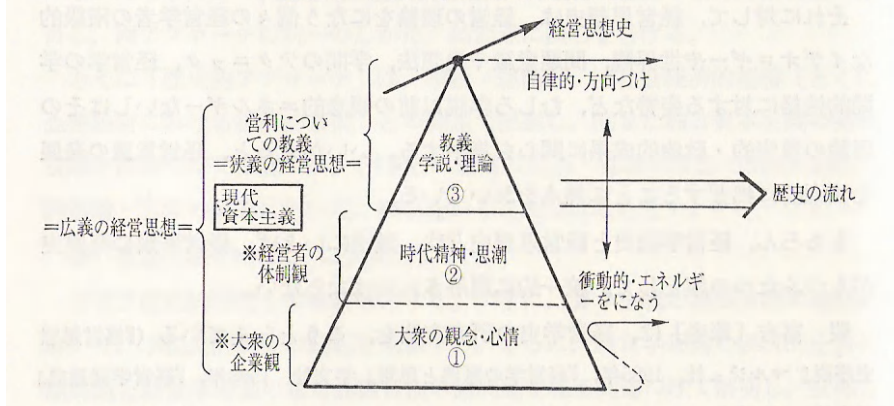
1) 経営学史学会編、経営学史学会年報第14輯『経営学の現在—ガバナンス論、組織論・戦略論—』文眞堂、2007年、吉原正彦「経営学史の研究手法—『人間協働の科学』の形成を中心として—」83頁、82頁、89-90頁参照。

2) 國島弘行・池田光則・高橋正泰・裴 富吉『経営学の組織論的研究』白桃書房、1992年、220頁。

図補-1 経営学史と経営思想史の関連



図補-2 経営思想の三角形〔基本型〕



図表 1 経営思想史の構想

③「教義・学説・理論」〔筆者はこれを「狭義の経営思想」と呼んでいる〕に焦点をしばりながらも、この三角形全体を統合的に考察しようとするのが「経営思想史の立場」である。

経営学者はどこまでも、三角形の最頂点に立つ立場から経営思想を理論史的にかぎって分析しようとする。これに対して経営思想史の研究は、この三角形の全体を踏まえ、三層構造の最上層に位置する③「教義・学説・理論」〔「教義の経営思想」〕を手がかりに、②「資本主義の時代精神・思潮」や①「大衆の観念・心情」までの経営思想全域〔筆者はこれらを「広義の経営思想」と呼んでいる〕を、総体的にとりあげ考察しようとする。

以上の説明を敷衍すれば、「経営学史の方法」は広義において「経営思想史」の全域を含む。逆にいえば、「経営思想史の構想」は「経営学史の方法」を前提する。理論研究を主とする経営学史は、経営学者・研究者の厳密な理論や一貫した主張を対象にするが、思想研究を主とする経営思想史は、経営者・労働者・消費者などから一般市民にまで視野を広げて、彼らが企業に対して抱く思想（「想像するイメージ」ないしは「一定限度は具体的に把持する」会社像など）に研究の対象を求める。

一方で、経営学者の理論・学説を、ときには必然的に関連させてその思想的な側面を研究するのが「経営学史」の立場であり、他方で、経営者たちの経営思想や、ときには必要に応じてその理論的な要素も研究するのが「経営思想史」の立場である。

### ③ 政治思想史の示唆

米原 謙『日本政治思想』（ミネルヴァ書房，2007年）は、「経営学の理論史」ではなく「経営思想史」を考えるうえで参考になる「政治思想（史）の考えかた」を説明している。米原は図1表でいえば、その三角形の下層から上層に向かって「さまざまな抽象度」のある「3段階の思想」に言及する。

第1は、明確に自覚されず論理的にも表現されない、たとえば「社会〔あるいは会社〕に対する意識」〔産業社会全体や企業広告に対する、認知的には漠然とした消費者の意識〕。

第2は、言語によって表現されるが、断片的・個別的・直感的な表現に留まっている、たとえば「世論」など〔経営者の政治観、消費者団体が欠陥商品に関してもつ一定の見解・批判〕。

第3は、体系的・論理的に表現され、ある程度の一貫性と永続性をめざした、政治に関する主張である〔たとえば、政党の綱領〕〔経営者の理念・信条など〕。

政治思想（史）が主な対象とするのは、第3の範疇・階層に位置する思想である。社会意識や世論の次元での「思想」は、むしろ固有の意味での政治思想を規制する文脈<sup>コンテキスト</sup>としてあつかわれる。つまり、政治思想（史）は、一定の歴史的・政治的・社会的な文脈を背景に書かれた主張<sup>テキスト</sup>の分析を主題とする。

どんな政治的主張も、客観的状況<sup>コンテキスト</sup>と無縁にはなされない。したがって、特定の政治的主張の背景には、その発言者が意識あるいは無意識のうちに前提とした状況が、構造化されたかたちで表現されている。書き残された主張のなかに、文脈がどのように構造化されているかを分析し、その思想（家）の営みをもつ潜在的な普遍的価値を探ること、これが政治思想（史）の中心的課題である<sup>3)</sup>。

米原は、思想表現の背景にあるコンテキスト〔背景 - 状況〕は、さまざまな要素の複合だから思想を評価する基準も単一ではありえずとして、その基準を3つの側面から説明する。

- 1) 「歴史的基準」……当該の思想（家）がその時代の歴史的課題をどこまでの確に意識化し、適切な回答を出したかを問うものである。
- 2) 「論理的基準」……当該の思想（家）の表現がどの程度首尾一貫しているか、また考察にどの程度の深みがあるかを評価の軸にする。
- 3) 「社会的基準」……当該の思想（家）がもつ社会的影響力を基準とする。

米原はさらに、思想表現のテキストには4つの位相が存在すると指摘している。それは「字義的解釈」「寓意的解釈」「道徳的解釈」「秘儀的解釈」である<sup>4)</sup>。

ここで、政治思想史が「客観的状況<sup>コンテキスト</sup>」と称したものは、経営思想史では「経験の世界」を意味する。本稿が検討する稲盛和夫「アメーバ経営」は、「経営思想」の三角形でいえば、どこまでも稲盛個人の経営思想に結実したその上層部に位置する「京セラ風の経営理念」と「その実践」を意味すると同時に、それが経営思想の頂点を占めることによって、

3) 米原 謙『日本政治思想』ミネルヴァ書房，2007年，まえがき ii 頁。〔 〕内補足は筆者。

4) 同書，まえがき iv 頁。



「特定の経営理論」にまで昇華しうる可能性＝足場も確保できたことになる。

### Ⅲ 稲盛『アメーバ経営』各章の主張

#### 第1章「ひとりひとりの社員が主役」

大学の工学部を卒業した稲盛は、京都の碍子メーカー「松風工業」に就職する。だが、新しい上司の研究部長と新製品の開発をめぐり意見が対立し、技術者としての夢を実現できないことを悟り、その場で退社した。しかし、幸いにも創業資金を支援してくれる人々がいて、松風工業からついてきた7名と京都セラミック（現京セラ）を創業する。

最初からオーナー経営者としての道を歩ませてもらい、信頼できる仲間同士という心と心の絆が、京セラの経営の基礎となった。京セラ創業のベースは「人の心」である。アメーバ経営のベースは「人の心」である。ときには競争することがあっても、アメーバはおたがいに尊重し、助けあわねば、会社全体としての力を発揮できない。そのためには、会社のトップからアメーバの構成員にいたるまで、信頼という絆で結ばれていることが前提となる。

京セラの経営理念は、「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こと」と定めた。従業員は京セラを「自分の会社」と思い、あたかも自分が経営者であるかのように懸命に働いてくれるようになった。つまり、アメーバ経営は、小集団独立採算により全員参加経営をおこない、全従業員の力を結集していく経営管理システムである。それには、全従業員がなんの疑いもなく全力で仕事に打ちこめる経営理念・経営哲学の存在が必要である<sup>1)</sup>。

京セラのユニットオペレーションである「アメーバ」の呼び名は、その小集団組織がまるで細胞分裂を自由自在に繰り返す「アメーバ」のようだ、と表現したある従業員のことばから生まれた。採算単位であるアメーバは、明確な意思と目標をもち、みずから成長をつづけようとするひとつの自立した組織である。

各組織を独立採算制で管理するには損益計算が不可欠になるが、専門的な決算書では素人にわかりにくい。そこで、会計知識をもたない人でもわかるように、損益計算書に工夫をくわえ、わかりやすくした「時間当り採算表」を作成した。これは、「売上を最大に、経費を最小にすれば、その差である付加価値も最大になる」という経営の原則を、採算表のかたちで表したものである。なお、この採算表には売上に相当する項目を設けて、その下に必要な経費項目（労務費を含まない）を挙げ、その差を集計することで採算が一目でわかる仕組みになっている。

「時間当り採算表」は、小集団のリーダーが現場での採算管理を容易にできる。現場のメンバーも、この採算表は容易に理解できるから、すべての従業員が経営に参加することができる。つまり、リーダーを育てると同時に、経営に関心をもち、経営者マインドをもった従業員を社内に増やしていくことができる。会社の状況をオープンにすることで、従

---

1) 稲盛和夫『アメーバ経営－ひとりひとりの社員が主役－』21頁、22頁、23頁、26-27頁。

業員の参加意識を高め、やる気を引き出すことができる。アメーバ経営は京セラの経営管理の根幹に置くことを決めた。アメーバ経営は、経営管理の側面から京セラの急成長を推進する原動力となった。

要するに、アメーバ経営は、経営哲学をベースにした、会社運営にかかわるあらゆる制度と深く関連するトータルな経営管理システムである。このアメーバ経営には、大きく分けてつぎの3つの目的がある<sup>2)</sup>。

a) 「第1の目的－市場に直結した部門別採算制度の確立」

めまぐるしく変化する市場においては、製品を作っていく過程で、タイムリーに原価を管理する必要があった。経営者にとって必要なものは、会社はいま、どのような経営状態にあり、どのような手を打てばよいのかを判断できる「生きた数字」である。人は「そんなことは当たりまえでしょう」というが、「売上を最大に、経費を最小にする」ことが経営の原理・原則であることに気づいた。この原理・原則にしたがい、ただひたすら努力した結果、事業は急速に拡大し、採算はさらに向上していった。

経費を最小にするには、会社全体を小さなユニットオペレーションに分割し、そのユニットがおたがいに社内で売買するような仕組みを設ければよい、ということになった。アメーバ経営システムの原形は、小集団による部門別採算制度に始まった。それぞれのユニットが「売上を最大に、経費を最小にする」という経営原則を実感しながら、自主的に経営していくことができる。このことを京セラでは「社内売買」と呼び、アメーバ経営の大きな特徴となっている。経営者はそれぞれのユニットから上がってくる採算状況をみながら、どこが儲かっているのか、損をしているのか、という会社の実態をより正確に把握することができる。京セラではアメーバ経営システムの原形ともいえる、小集団による部門別採算制度が始まったのである<sup>3)</sup>。

さらに、アメーバリーダーには、経営計画・実績管理・労務管理・資材発注まで各アメーバの経営全般が任されている。

アメーバという小さな組織であっても、それを経営するとなれば収支計算をしなければならず、最低限の会計知識は必要になる。そこで考えだしたのが「時間当り採算表」である。それは、各アメーバの収入と経費だけでなく、その差額である付加価値を計算する。その付加価値を総労働時間で割り、1時間当りの付加価値を計算する。

このように「時間当り採算表」では、自分の属するアメーバが1時間当りどれだけの付加価値を生み出したのかということが、簡単にわかる仕組みになっている。また、「時間当り採算表」の予定と実績を対比させることで、事前に立てた売上予定・生産予定・経費予定などの進捗状況を、アメーバリーダーはタイムリーに把握でき、必要な手をすぐに打つことができる。

くわえて、社内売買をおこなうことは、品質管理の面でも、大きな効果を発揮する。つまり、社内売買ごとに「品質の関所」が設けられ、品質がチェックされる<sup>4)</sup>。

---

2) 同書、44頁、29-30頁、31頁。

3) 同書、35頁、37頁、40-41頁。

4) 同書、41頁、42頁、43頁。

#### b) 「第2の目的－経営者意識をもつ人材の育成」

京セラはまた、「人間としてなにが正しいか」という基準を会社経営の原理・原則として、それをベースにすべてを判断することにした。それは、公平・公正・正義・勇気・誠実・忍耐・努力・親切・思いやり・謙虚・博愛ということばで表される、世界に通用する普遍的な価値観である。

会社の規模が拡大し、経営者や各部門の責任者が、会社全体を管理することが不可能となったときでも、組織を小さなユニットオペレーションに分けて独立採算にしておけば、そのリーダーが自分のユニットの状況を正しく把握できる。リーダーは、少人数の組織であるがゆえに、日々の仕事の進捗状況や工程管理などの組織運営を容易におこなうことができ、特別高い管理能力や専門知識をもたなくても、自部門の運営が的確におこなえる。

アメーバ経営を始めたおかげで、共同経営者としての自覚をもったリーダーが京セラには数多く誕生した。必要に応じて組織を小さなユニットに分割し、中小企業の連合体として会社を再構成する。そのユニットの経営をアメーバリーダーに任せることによって、経営者意識をもった人材を育成していく<sup>5)</sup>。

#### c) 「第3の目的－全員参加経営の実現」

全従業員が、労使共通の目的のために、おたがいに協力しあえることが理想である。そのモデルを日本の伝統的な「家族」に求めた。ここでいう家族とは、家族の構成員である祖父母・父母・子どもたちが、自分たちの家族のために、みんなで一生懸命がんばるといふ伝統的な家族である。親は子を思い、子は親を思いやる。家族がりっぱに成長し、家が発展していくことにみな喜びを感じるという運命共同体、会社経営のベースとなる「大家族主義」である。

みんなが会社の現状や問題点を理解すれば、私の悩みと従業員の悩みが共有化され、ひいては、従業員の経営者マインドを育てることにつながる。アメーバ経営では、会社を小集団に分け、リーダーが中心となりメンバー全員が経営に参加する。そのさい、アメーバや会社の経営状況に関する主要な情報は、朝礼などをとおして全従業員にすべて開示されている。このように、会社の情報をできるだけ開示することで、全従業員が自主的に経営に参加する土壌ができあがり、全員参加経営が必要となる。

従業員ひとりひとりがそれぞれの持ち場・立場で、自分のアメーバのために、ひいては会社全体のために貢献しようとする。さらに、アメーバリーダーやメンバーがみずからの目標を立て、それを達成することにやりがいを感じる。そうなれば、前従業員が仕事によるこびや生きがいをみだし、一生懸命に努力する。こうして、従業員は個人の能力を最大限に高め、人間として成長することができる<sup>6)</sup>。

## 第2章 「経営には哲学が欠かせない」

第1章との重複を避けて、なるべく簡潔に引照したい。

京セラのアメーバ経営は、「嘘をいうな、人をだますな、正直であれ」といい、「公平

---

5) 同書、36頁、47頁、48頁。

6) 同書、53頁、56頁、57頁、57-58頁。

・公正・正義・勇気・誠実・忍耐・努力・博愛」という価値観を大切にす、**「自分たちも経営者だ」という意識をもち、生きがいを感じながら働き、その成果を仲間とともに喜び、感謝しあえる「人間尊重の経営」なのである**<sup>7)</sup>。

京セラは、社外からも実力と人間性を兼ね備えた人材を獲得するよう努め、定期採用や中途採用の区別もなく、学閥など派閥も作らず、若くとも能力と人望のある人材を積極的に登用してきた。「実力主義」は、アメーバ経営の重要な組織運営の原則であり、京セラの成長をささえてきた「経営の原則」なのである<sup>8)</sup>。

とりわけ、「リーダーには経営哲学が必要である」のは、リーダーが公平な審判となつて、アメーバ経営における部門間の利害対立を正しく解決し、個と全体の利益を同時に追求しようとすることを可能にするためである<sup>9)</sup>。

アメーバ経営の要点は、第1に「明確な収入が存在し、かつ、その収入をえるために要した費用を算出できること」である。第2に「最小の単位の組織であるアメーバが、ビジネスとして完結する単位となること」である。第3に「会社全体の目的・方針を遂行できるように分割すること」である。アメーバ経営の要諦は、アメーバ組織をつねに最適なものするためどう切り分けるといふことこそ、このアメーバ経営の始まりであり、終わりである<sup>10)</sup>。

製造業のばあい、工程ごとにアメーバ組織を作れば、アメーバ間で仕掛品を売買できるようになる。各アメーバの仕事をよくわかっている経営トップが、そのアメーバにかかる経費や労力を社会的な常識から正しく評価し、それに見合う売値として「アメーバ間の値決め」を公平に決めることになる<sup>11)</sup>。

最先端の技術をもっていなくても、平凡な仕事で高収益経営を実現することは可能である。たとえば、地味で平凡な事業であっても、キラリと光るものにする。それこそ、アメーバ経営の真骨頂である<sup>12)</sup>。

### 第3章「アメーバの組織づくり」

アメーバ経営においては、アメーバ単位にまで採算管理が徹底されるため、経営トップは会社の動きが隅々までみえるようになり、アメーバの事業運営についての的確な指示や指導をおこなうことができる。こうして、アメーバ経営をおこなうことにより、末端のアメーバ組織を活性化し、会社全体のエネルギーを最大限にまで引き出すことができるのである<sup>13)</sup>。

京セラは、製造 - 営業 - 研究開発 - 管理の基本的な役割を、つぎのように位置づけ、「機

---

7) 同書、80頁、83頁、85頁。

8) 同書、88-89頁。

9) 同書、78-79頁。

10) 同書、61頁、62頁、64頁、69頁。

11) 同書、70頁、73頁。

12) 同書、94頁。

13) 同書、116頁。

能があり、それに応じて組織がある」「ひとりひとりが使命感をもてる組織に」しようとしている。

製造 ……お客様を満足させるものづくりをとおして付加価値を創出する。

営業 ……販売活動（受注から入金まで）をとおして付加価値を創出し、同時にお客様の満足度を高める。

研究開発……市場ニーズにもとづいた新製品・新技術を開発する。

管理 ……各アメーバの事業活動を支援し、会社全体の円滑な運営を促進する<sup>14)</sup>。

つぎに、「経営者の視点からビジネスがみえる組織にする」ためには、「若い人材をリーダーに抜擢し、育成する」ことが必要である。「適切な人材がいるから新事業に進出する」というのが、稲盛和夫の鉄則である。「組織を分けて事業を伸ばす」のである。アメーバ組織を細分化するための3つの条件は、第2章のなかでも触れたが、現在の京セラにおいて細分化されたアメーバの数は、約3千にいたっている<sup>15)</sup>。

京セラでは、すべてのモノとカネは「1対1対応の原則」にもとづいて管理され、実績と残高の数字も、つねに「1対1対応の原則」で整合性を保つように管理されている。経営管理部門は、実績とともに残高の管理を徹底し、また必要に応じて各部門に資産の適正な管理を促すことにより、会社資産の健全なる管理と運用を促進する役割を担っている<sup>16)</sup>。

#### 第4章「現場が主役の採算管理－時間当り採算制度－」

稲盛『アメーバ経営』は全5章257頁で構成され、127-210頁の第4章が分量としては一番多い。しかし、第1章である程度記述されている内容でもあるので、ここでも重複を避けて引照することにした。

a) この第4章はまず、「1 全従業員の採算意識を高めるために一部門別採算の考え方」に触れる。「売上最大、経費最小」という原理・原則で、経営をシンプルにとらえる採算管理の手法とする。「現場が活用できる管理会計手法」として考案したのが「時間当り採算表」である。

時間当り「採算表からアメーバの姿がみえてくる」。「時間当り採算表」は、現場の従業員の汗と努力の結晶であり、アメーバの姿を正しく写しだしてくれる「鏡」なのである。「全アメーバ、全従業員の力を結集する」のは、「アメーバ同士が社内で競い合うのではなく、各アメーバが関連する部門と調和を図りながら、自発的に力を伸ばしていくことが、会社にとって理想的な姿だと考えている」<sup>17)</sup>。

「標準原価〔計算〕方式とアメーバ経営の違い」は、製品の市場価格を基礎に、社内売買により市場価格が各アメーバに直接伝えられ、その社内売買価格をもとに生産活動がおこなわれる点である。さらに、製造のアメーバが独立したプロフィット・センターであるため、製品の売値で利益が出せるように、アメーバが責任をもってコストを引き下げよう

---

14) 同書、97頁、99頁、101頁。

15) 同書、105頁、109頁、110頁、111頁、105頁。

16) 同書、125頁。

17) 同書、129-132頁、137-138頁、139頁。

とする。つまり、与えられた標準原価で製品を作ることではなく、市場価格のもとに、みずから創意工夫をしてコストを引き下げ、自分の利益を少しでも多く生みだすことが製造部門のアメーバの使命なのである。これは、従来の管理会計の思想を根底から覆す、斬新な経営システムといえる<sup>18)</sup>。

b) 第4章はつぎの題目は、「2『時間当り採算表』から創意工夫がうまれる」である。ここでは「アメーバにおける採算管理」が、さらに具体的に説明される。「営業部門も製造部門もプロフィット・センター」なのである。それぞれのアメーバが、より高い「時間当り××費」を目標として、一定水準以上の数字を達成しようとする。そのさい「目標や成果を金額で表す」ことになる。「社内のあらゆる伝票にはモノの数量に加え、金額を表記する」のは、「現場が日々の実績数字を把握し、改善改良をおこなうため、「1円という小さな単位まで正確な金額で記載することで、きめ細かな採算管理を支える」ためである<sup>19)</sup>。

「時間当り採算表で運用管理を統一する」<sup>20)</sup>ことの意義は、こう説明できる。

つまり、「タイムリーに部門採算を把握する」ことができ、「時間意識を高め、生産性を上げる」ことできる。アメーバ経営における時間当りの採算制度は、現場の指標に「時間」という概念をもちこむことによって、従業員ひとりひとりに時間の大切さを自覚させ、仕事の生産性を向上させている。このことは、自部門の採算を向上させるだけに止まらず、会社全体の生産性を高め、市場競争力を強化している<sup>21)</sup>。

c) 第4章はさらに、「3京セラ会計原則の実践」を語る。それは「人間として何が正しいか」を基礎に判断する。具体的には最初に、「1対1対応の原則」、「ダブルチェックの原則」の厳守である。くわえて、「完璧主義の原則」（たとえば不良品ゼロ）、「筋肉質経営の原則」（ムダな経費をなくす）、「採算向上の原則」（会社を繁栄させていくための必要条件）、「キャッシュ・ベース経営の原則」（会計上の利益と手元のキャッシュ・ベースとのあいだに介在するものをできるだけなくす）、「ガラス張りの原則」（公明正大な会計の結果を正しく情報開示）などがある<sup>22)</sup>。

こうしてアメーバ経営は、全員参加経営をめざしているゆえ、経営者だけが会社の現状を把握するのではなく、全従業員が会社の経営状況を見ることができ透明な経営に注力していた<sup>23)</sup>。

d) 第4章はつづけて、「4実績管理のポイント」を、「部門の役割にもとづく活動結果が採算表に正しく反映される」、「公平・公正かつシンプルである」、「ビジネスの流れを『実績』と『残高』でとらえる」という3項目で説明する。実績と残高をつねに関連づけてとらえることは、会社としての経営数字に矛盾がないように、あらゆる瞬間において

---

18) 同書, 131頁, 132頁, 135頁, 136頁。〔 〕内補足は筆者。

19) 同書, 140-146頁, 146頁, 148頁, 149頁, 149-150頁。

20) 同書, 153頁。

21) 同書, 150頁, 151頁, 152-153頁。

22) 同書, 155頁, 156頁, 158頁, 160頁, 161頁, 162頁, 164頁, 165頁。

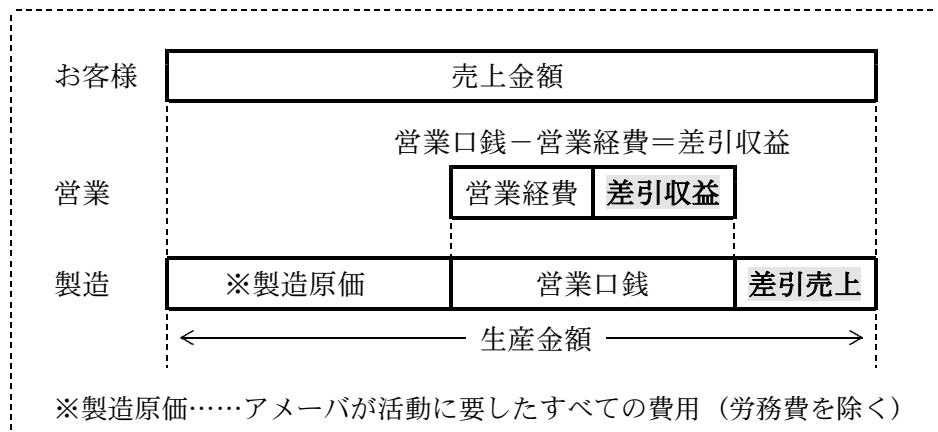
23) 同書, 166頁。

「1対1の対応」を成立させることである<sup>24)</sup>。

e) 第4章はとくに、「5 収入のとらえかたー市場価格と連動させる」ことを強調する。アメーバ間で社内取引をおこなうための、「社内売買」として収入をとらえる仕組を含めて、アメーバ経営には収入をとらえる3つの仕組がある。

①「受注生産方式」……京セラは、創業当初から「お客様が値段を決める」という市場価格を前提として経営をおこなってきた。したがって、原価を積み上げて製品の売値を決めていくのではなく、まず市場価格ありきと考え、その価格で十分な利益が上がるように徹底的にコストダウンするようにしてきた。つまり、「原価+利益=売値」という考えかたではなく、「売値-原価=利益」であると考えて、売上最大-経費最小に徹するよう経営してきた。

稲盛和夫は、「実際にモノを作る製造部門こそが利益の源泉である」ゆえ、「製造部門が市場情報を直接受けとり、それを生産活動にすぐ反映させるべきだ」と考える。そこで、市場価格の動きが社内の製造部門のアメーバの収入に直接連動するよう、お客様への売上金額をそのまま、製造部門の収入に相当する生産金額となるようにした。一方、製造部門とお客様の仲介をおこなう営業部門は、売上に対する一定率を口銭（手数料）として製造部門から受けとり、それを収入としてとらえるようにした<sup>25)</sup>。



出所) 稲盛和夫『アメーバ経営』177頁。

図表2 受注生産方式の収入

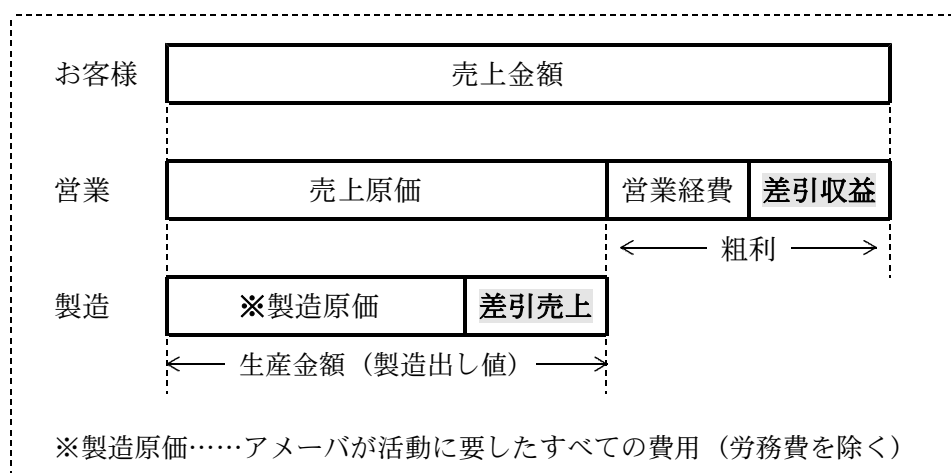
受注生産方式の収入は、図表2のように表現できる。一般の企業であれば、製造部門は目標とするコストの範囲内で製品を作り、「利益は営業部門が生みだす」と考える。だが、京セラでは、営業部門が製造部門から一定の口銭を受けとり、そのなかで営業活動に要する経費を賄うと同時に、若干の利益を上げる仕組にしている。これにより、「利益の源泉は製造部門にある」という意識を徹底している。つまり、市場動向に応じて製造部門が総生産を伸ばし、経費を最小限に抑えることで、より大きな利益を生みだすことができる。

24) 同書, 167-172頁, 172頁。。

25) 同書, 174-175頁, 176頁。

製造部門は売値の変化により、その採算に大きな影響を受けるため、自部門のコスト削減に止まらず、お客様とどのような値段交渉をすべきなのか、今後の受注動向はどうなっているのか、といったことを営業といっしょに考えて動くようになる。その結果、製販一体の経営が実践できる<sup>26)</sup>。

②「在庫販売方式」……従来の受注生産方式では、受注してから生産し、顧客に直接納品するという形態であったため、販売店や卸などの流通網の必要性はほとんどなかった。しかし、京セラがさまざまな分野に多角化をすすめた結果、カメラやプリンタ、再結晶宝石など、流通網を駆使して広く市場に販売する事業を展開するようになった。そのため、在庫を保有して販売するという、図表3のような「在庫販売方式」が必要となった。



出所) 稲盛和夫『アミーバ経営』183頁。

図表3 在庫販売方式の収入

この在庫販売方式では「原価仕切価格による製品の引渡しはしない」。市場価格をもとに営業 - 製造間で決められた社内売買価格が、製造出し値となっている。そのため、市場動向や販売予測を基礎に営業が製造に発注をかけるように、営業 - 製造間で受発注管理がなされている。これにより、営業が市場の変化に対して客観的に判断をしたうえで生産指示を出し、その指示にもとづいて製造が生産することになっている<sup>27)</sup>。

在庫販売方式も、市場価格の下落が社内に直接伝えられ、各アミーバの採算に反映されるので、各アミーバが市場の変化を直接感じとり、採算を維持・向上するためのアクションを迅速にとれるようになる。「在庫管理は営業の責任」であり、「営業経費を最小にする」努力を怠ってはならない<sup>28)</sup>。

③「アミーバ間の社内売買」……これは、図表4のように表現できる<sup>29)</sup>。

26) 同書, 178頁, 181頁。

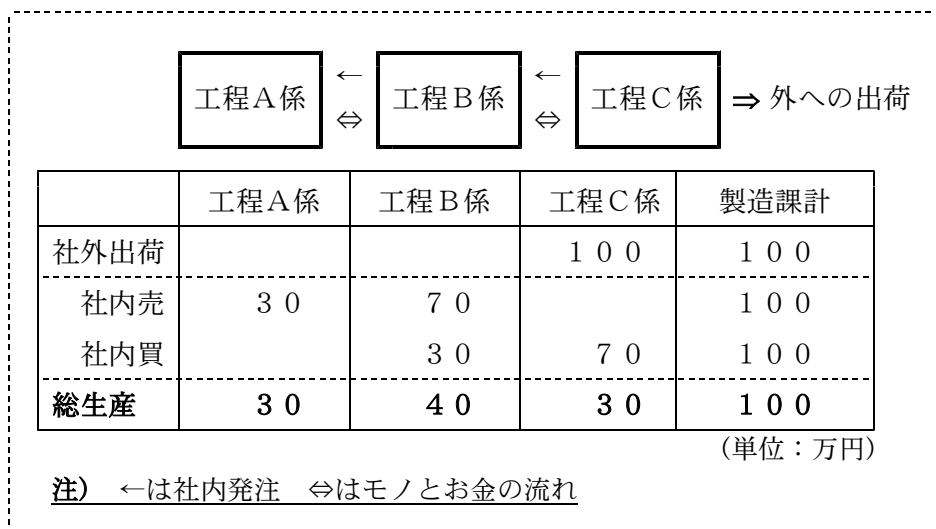
27) 同書, 182頁, 184頁。

28) 同書, 185頁, 186頁, 187頁。

29) 同書, 190頁。



アメーバ間をモノが流れていくときには、いわゆる原価ベースではなく、みずからの付加価値を含めた社内売買価格での受け渡しがおこなわれる。こうした流れにしたがい、アメーバは独立採算により経営をおこなっている<sup>30)</sup>。



出所) 稲盛和夫『アメーバ経営』190頁〔の内容を崩さず表記を多少加工〕。

図表4 アメーバ間の社内売買

	工程A係	工程B係	工程C係	製造課計	営業部門
社外出荷			100	100	
社内売	30	70		100	
社内買		30	70	100	
<b>総生産</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	
支払口銭	3	7	10	20	
受取口銭		3	7	10	10
<b>営業口銭の負担額</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	

出所) 稲盛和夫『アメーバ経営』192頁。

(単位：万円)

図表5 営業口銭の負担額

④「営業への手数料も各アメーバが公平に負担する」

この点は、図表5に表現されている。そして「1品1品の採算を考慮する」ことによって、各アメーバは、自分たちの置かれている状況、すなわち市場価格や生産性や歩留りなどを考慮して、1品1品の採算をシミュレーションしながら値決めをおこなう。そのなか

30) 同書, 191頁。

で各アメーバリーダーは、経営者としての商才が養われていく。フィロソフィも体得していく。こうして「市場のダイナミズムが社内に形成される」ことによって、アメーバ間の競争意識が醸成され、結果的に会社全体の競争力が高まっていくことになる<sup>31)</sup>。

f) 第4章は、「6 経費のとらえ方—実態を正しく把握し、きめ細かく管理する」ことにも触れている。これは「購入時点で経費を計上」し、それも「キャッシュベースの原則」で計上する。そして、アメーバの活動に直結しない経費（間接共通経費など）は、アメーバにとって直接管理できない費用ではあるけれども、納得できる基準、いいかえれば「受益者負担の原則」にしたがい、各アメーバに配賦している。

また京セラでは、人はコストというより、付加価値を生み出す源泉であると考えられている。「労務費」は経費としてあつかわず、アメーバの総労働時間を計算し、その総時間で付加価値である差引売上を割ることで、「時間当り」を平均労務費を計算している。労務費を無視しているわけではなく、「時間当り」の損益分岐点がどのあたりかを、つねに認識している。そのばあい、時間当りの採算制度では、各アメーバの労務費ではなく、総時間に着目し、「時間当り付加価値の観点」から採算管理をおこなっている。

最近では、製造や営業の課単位以上の組織については、労務費を経費項目として含む損益計算書を作成して、税引き前利益を算出し、総合的な採算管理資料として活用している。そのさい、「経費を細分化する」ことで、眼光紙背に徹する経費管理をおこなおうとするのである<sup>32)</sup>。

g) 第4章は最後に、「7 時間のとらえ方—部門の総時間に注目する」。採算表では、時間当りの付加価値を指標としているため、日々の経営活動においては、時間という概念が採算を決める重大な要素となる。重要なのは、製造にかかった時間（投下時間）だけでなく、その部門の総時間に注目している点である。それは、実際の製造活動をおこなっている稼働時間以外の時間も採算に大きな影響を与えるからである。アメーバリーダーやメンバーは、おのずと「時間の重要性」を認識することになる<sup>33)</sup>。

## 第5章「燃える集団をつくる」

「1 自らの意志で採算をつくる—採算管理の実践」は、マスタープラン年度計画を立てて、目標設定でベクトルを合わせ、月次単位の採算管理を予定するとき、積み上げ数字を全体でオーソライズしながら、アメーバ内で目標を共有し、日々の進捗状況を全員が把握することによって、予定完遂への強い意志をもって実行すると語っている<sup>34)</sup>。

「2 アメーバ経営を支える経営哲学」は、「昨日よりは今日、今日よりは明日と、与えられた仕事に対し、改善、改良を続けることがアメーバ経営の基本である」と述べる。より具体的にいえばそれは、「事業を永続的に運営する」ために「能力を未来進行形でとらえ」、「営業と製造はともに発展するもの」として「つねに創造的な仕事をする」こと

---

31) 同書、194頁、195頁。

32) 同書、196-200頁、201頁、203頁、204頁、205頁、206頁。

33) 同書、207頁、208頁。

34) 同書、213-223頁。

である<sup>35)</sup>。

そして、アメーバリーダーは、「ひとりひとりのアメーバを強くする」ことで、「『会社全体のために』という意識を持つ」ことが必要となる。「自らのアメーバを守り、発展させることが前提だが、同時に、会社全体のことを優先するという利他の心を持たなければアメーバ経営の成功させることはできないのである」。その意味でも「リーダーは先頭に立ち、現場に任せきりにしない」ことである。「アメーバ経営では、事業部長など、責任の重いリーダーほど先頭に立ち、人1倍の努力をしなければならない」<sup>36)</sup>。

なかでも、「値決めとは、経営の死命を制する問題であり、リーダーが全神経を集中しておこなわねばならないものである」と強調したうえで、この「値決めとコストダウンを連動させる」方法を考え抜く、そして「大幅な値下げをしようと、何としても採算を出すのだ」という強い使命感をもったリーダーの存在が、会社の命運を分かつことになると強調されている<sup>37)</sup>。

「3 リーダーを育てる」は、「アメーバ経営は、リーダーを育成し、全従業員の経営者意識を高める究極の教育システムである」と断定している。「会議での発言を通して考え方を正す」ことも、人材育成において重要な要点となる。稲盛和夫いわく、ことばとは「言霊」ことだまであり、その人の「心」や「魂」がおのずと表れるものである。「高い目標を立て、毎日を全力で生きる」必要がある。「事業の意義と判断基準を共有する」ことも要求される<sup>38)</sup>。

## IV 経営学への含意分析

### 1) 「利益概念」

#### ① トヨタと京セラ

稲盛和夫の創造した京セラ流「経営方式」は、日本型経営の1典型と位置づけることが可能である。トヨタ自動車は、もっとも成功したと評価される日本企業の生産様式：「トヨタ生産方式」<sup>1)</sup>を創造し、世界の最先端をゆくトヨタイズム<sup>2)</sup>を結実させている。トヨタはいまや名実ともに、製造業の代表業種である自動車生産において「世界標準」を誇示している。ハイブリッド車の開発 - 実用化でもその先端を走っている。トヨタは、世界的次元において名声を博する日本の有名会社である。

野村正實『トヨタイズム－日本型生産システムの成熟と変容－』（ミネルヴァ書房、1993年）は、大野耐一のトヨタ生産方式に関する考えかたを、以下のように論及している。

---

35) 同書、236頁、232頁、230頁、235頁、236頁。

36) 同書、241頁、242頁、244頁、245頁、246頁。

37) 同書、224-227頁、229頁。

38) 同書、248-249頁、250頁、252頁。

1) 大野耐一『トヨタ生産方式－脱規模の経営をめざして－』ダイヤモンド社、昭和53年。

2) 野村正實『トヨタイズム－日本型生産システムの成熟と変容－』ミネルヴァ書房、1993年。

まず、企業の利益は「売値－原価＝利益」で計算される。

つぎに、売値は市場の実勢で決まる。1 会社が売値を決めることはできない。売値は会社に与えられた条件である。

さらに、利益をどれだけ出せるかは、会社がいかに原価を下げるができるかにかかっている。トヨタ生産方式の目的は、モノの作りかたの合理性を追求し、ムダの徹底排除で、原価低減をおこなうことである。改善の結果の判断は、どの程度原価低減にむすびついたか、が中心となる<sup>3)</sup>。

トヨタで基幹職を努めた技術者は、こういつている。

まずA車の販売価格を決めるのだが、「カローラなら150万円ぐらい」のようなイメージをユーザー側がすでにもっているため、販売価格はトヨタ側よりも、実は市場に決定権があるといえる<sup>4)</sup>。

こうしたトヨタの利益「観」が、本稿が論及してきた稲盛和夫のそれとほぼ同一であることは分明である。稲盛はこういつていた。「理想の値段とは、お客さんが許してくれる範囲で最高の値段でなければならず、それは1点しかない」<sup>5)</sup>。「お客様の要求と願望をすべて満たしながら、利益を最大限まで伸ばすこと、これがビジネスの本質なのです」<sup>6)</sup>。

稲盛『アメーバ経営』の第4章「5 収入のとらえかた－市場価格と連動させる」は、「受注生産方式」に触れ、こういつていた。

京セラはまず市場価格ありきと考え、「お客様が値段を決める」という市場価格を前提に経営をおこなう。つまり、原価を積み上げて製品の売値を決めるのではなく、その価格で十分な利益が上がるように、徹底的に原価低減する。「原価＋利益＝売値」という考えかたではなく、「売値－原価＝利益」であると考え、「売上最大－経費最小」に徹するよう経営するのである。

京セラは、トヨタのように世界最高水準に近い売上－利益額を誇るほどではないけれども、21世紀に入ってから売上は毎年度1兆円を超えている会社である(後掲、図表7参照)。この京セラもトヨタと同じに、「売値－原価＝利益」という管理会計上の利益観を明示していた。

## ② 利益管理の考えかた

ここで、昭和31〔1956〕年9月にダイヤモンド社「経営全書」の1冊として公刊された朝川帛二『利益管理』を参照する。なお、同年7月、通商産業省産業合理化審議会管理部会は、通産大臣あてに「経営方針遂行のための利益計画」を答申していた。朝川帛二はその部会に所属する委員の1人であった。

朝川『利益管理』は序文で、こう述べている。

---

3) 同書、33頁。

4) 青木幹晴『元トヨタ基幹職が書いた全図解トヨタ生産工場のしくみ』日本実業出版社、2007年、94頁。

5) 稲盛和夫『稲盛和夫の実践経営塾』PHP研究所、2002年、67頁。

6) 稲盛和夫『成功への情熱－PASSION－』PHP研究所、2001年、141頁。

企業益というものは天恵として与えられるものでなく、企業自らが獲得することでなければならぬという思想が生まれ、ついで利益の計画化ということを基本理念ともしてくる。さらに企業経営の採算化は絶対に可能であるという信念にまで進むが、この利益確保には、企業に関して誰をも犠牲にしない新しい創生から求めるという精神的信仰にまでおよんでいるのが、わたくしの唱えている利益管理の全体であり、また本書の内容全般に一貫しているところでもある<sup>7)</sup>。

朝川はさらに、利益観念に関してこう主張する。

「利益管理といわれる思想の中には、あくなき利潤の追求ということではなく、競争場裡において落伍しない最低限度の採算経営を必要とはするが、常に公共的思想の立場から、社会性の問題が密着しているところの利益観念でなければならない」<sup>8)</sup>。こうした利益観念を提示した朝川は、「利益を計画化する経営」として「利益計画とは、投資者・従業員・消費者の3者を犠牲にしない収益計画と、費用計画とによって構成されることではない」と断わったうえで、さらにこう述べる。

従来の偶発的経営法ともいえるべき、「企業の経営を適正にすることによって、その結果として利益を確保せんとする経営管理方式」である

α) 収益－費用＝利益〔または損失〕

ではなく、新しく唱導されてきた科学的経営法である

β) 収益－利益＝費用

でしめしうるところの、「適正な期待利益を先ずもって想定し、これを目標として計画費用を策定し、これによって経営を指導しようとする経営管理方式」を採るべきである<sup>9)</sup>。

古川栄一『利益計画のたて方』(森山書店、昭和31年11月)は、戦後における「利益管理に関する研究は」「わが国企業の実体に基礎をおいた朝川帛二博士の先覚的研究が、きわめて大なる貢献をなしている」といい、前述の、通商産業省産業合理化審議会管理部会の財務管理部会が発表した「経営方針遂行のための利益計画」(通商産業省産業構造審議会編『利益計画と統制組織』日刊工業新聞社、昭和44年参照)は、今後この問題の発展に対して重要な意義を有すると述べていた<sup>10)</sup>。

古川も、「利益計画の利益は、たんに見積費用を控除した計算的結果として算定された見積利益ではない……。それはあくまで最高経営者が、その実現を要求している将来の利益でなければならない。「その意味で、この利益は経営管理上の目標としての意義を有している」。「利益計画に示される利益は、あらかじめ計画化された実現目標であり、それが反って他の計算要素たる予定収益と予定費用を拘束しているわけである。このことは利益計画の樹立にとって、きわめて重要である」<sup>11)</sup>とあって、「利益計画を科学的に樹立

---

7) 朝川帛二『利益管理』ダイヤモンド社、昭和31年、序文3頁。

8) 同書、11頁。

9) 同書、13-14頁。

10) 古川栄一『利益計画のたて方』森山書店、昭和31年、序1頁。

11) 同書、8頁。傍点は筆者。

し、これを企業の経営管理のために役立てようとする経営者」<sup>12)</sup>が採るべきその立場を、 $\beta)$ 「収益－利益＝費用」に求めている。

古川栄一は結局、利益管理が最高経営者としての企業全体の統一観的な立場からなされる総合管理といわれるのは、それが「収入－費用および利益の相互関係」に基礎をおいた利益計画の樹立と、それによる統制がその中心的課題とされているからだというのである<sup>13)</sup>。

しかし、京セラの稲盛和夫が利益管理に関して実践的に使用する方策は、 $\alpha)$ 「収益－費用＝利益」であり、同時に「売上を最大に、経費を最小にする」という考えかたである。一般に、目標利益率を表わす方法には、金額としての利益、売上高利益率、資本利益率があるが、結局は「金額としての利益〔または損失〕」において集約される点に、この $\alpha)$ 式の究極的な意味がある。

$\beta)$ 「収益－利益＝費用」の考えかたなのであれば、松本雅男・畠山芳雄編『ポリシー・メーカー経営方針と利益計画』(白桃書房, 昭和36年)もいうように、個々の問題について経営方針を個別的に決定し、これらにもとづいて企業全体の予想利益および予定資本額を見積り、これから予想総資本利益率を計算する。そしてこれを、別に見積もった希望利益率と比較し、両者を調整して達成目標たる計画利益率を決定するのである。その過程のことはとくに利益計画と名づける<sup>14)</sup>。

はたして、 $\alpha)$ 「収益－費用＝利益または損失」と $\beta)$ 「収益－利益＝費用」とのあいだには、とりたてて強調するほど意味の断層があるのか。これは筆者の抱く基本的な疑念である。いいかえれば、 $\beta)$ 式は $\alpha)$ 式を全面的に否定したものかという問題意識を、筆者は感じるのである。 $\alpha)$ 式は生産－販売の「過程そのもの」を重視した概念であるのに対して、 $\beta)$ 式はその過程の「結果＝利益」を強く意識した概念である。

### ③ 計画利益の実現可能性

前段、松本・畠山『ポリシー・メーカー経営方針と利益計画』は、「予想利益」と「希望利益(率)」とを調整して「計画利益(率)」を算出する。

もっとも、「予想利益」は、当該の会社が活動領域を置く市場構造－競争上の地位を意識、判断して、企業戦略的に〈予測〉した金額であり、「希望利益」は、企業内部において生産－販売政策的に積み上げられ〈期待〉した金額である。それゆえ、この両額を無理やり突き固めて「計画利益」の金額を出してみたところで、経営主体の〈予想：予測〉と〈希望：期待〉とが絡みあうなかで策定された「利益計画」は、当該産業部門においてそれぞれ個別的・特殊的に固有である「市場の危険や不確実性」に対面させられてこそ、樹立するほかないものである。そうであれば、その利益金額に関して不可避である不確実性の各種要因も、ますます強まる。

---

12) 同書, 16頁。

13) 古川栄一編『利益管理』税務経理協会, 昭和41年, 18頁。

14) 松本雅男・畠山芳雄編『ポリシー・メーカー経営方針と利益計画』白桃書房, 昭和36年, 32頁。

「計画利益」が、「予想利益」あるいは「希望利益」のどちらに向かってよりよく近づくかどうかは、産業部門・業種における経済・市場事情によって、いいかえれば、寡占状態の有無や強弱によって影響を受けて大きく左右されるのである。

宮坂正治『フル・コスト・プリンシプル』（森山書店、1977年）は、「法則」ではない「行為的主体存在の論理（山本安次郎の提唱概念）」を意味する「フル・コスト・プリンシプル」について、こう解説する。

「総費用に慣例的な合理的なマーク・アップ率の利潤が加えられたフル・コストと、売上高総収入との均衡の点に、価格や産出量が決定されるというのがフル・コスト・プリンシプルである」<sup>15)</sup>。

つまりまず、経済情勢（需給関係）の動向や市場構造（企業競争上の位置関係）の特性に強く影響を受ける「売上高総収入」の価格水準は、「フル・コスト」の経営策定による価格水準そのものを、押し上げたり引き下げたりする圧力要因になっている。つぎに、ひとまずその「売上高総収入」対「フル・コスト」にもとづく利益「率→金額」が決定されたとしても、「売上高総収入」をより「最大に」し、かつまた「フル・コスト」を制約する総費用（経費）をさらに「最小に」とする努力によって「経営利益の増大」を実現しようとする点に、企業経営主体の行為的な原理・原則がみとれる。

京セラの経営方針にみとれる利益政策は、「売上高総収入」を前提にしたうえで、「フル・コスト・プリンシプル」の發揮に最大限の努力を傾注するものと理解できる。

稲盛は、付加価値や利益を生み出す製造業であるのに、「製造で利益を出す」システムになっていないことが、そもそも問題だという。製造が利益を目標とせず、「目標として与えられた原価」で要求された数量を達成できればよい、とするのは問題だというのである。原価計算の発想だと、製品の供給者が価格を決めることとなり、まずコストありきで、そこから供給者の論理で市場を動かそうとする。しかし、実際は、売値は市場で決まるのだから、供給者の論理でいくと市場に痛いしっぺ返しを受ける。

製造部門をコストセンターとして運営する、いいかえれば、製造に「これだけはこの原価で作れ」と目標原価を与えても、目標までは努力するがそれが到達点となり、原価はそれよりなかなか低くはならない。製造現場をコストセンター化することは、製造の現場を市場から切りはなし、現場に市場の現実感覚をうしなわせ、やる気を阻害させてしまうことになる<sup>16)</sup>。

稲盛は「製造部こそが利益を出す源泉である」と主張し、実践もしてきた。「原価+利益=売値」のように、まず利益額を目標に設定したうえで原価管理をおこない、つぎに原価低減に努力する「近代的な利益管理の考えかた」ではなく、「売値-原価=利益」という「旧来の損益分岐点的思考」<sup>※</sup>に則して「売上最大-経費最小」に徹するという姿勢を構え、生産-販売の管理体制を推進したのである。

ここで、「原価+利益=売値」と「売値-原価=利益」の2つの等式を比較して考えてみたい。

---

15) 宮坂正治『フル・コスト・プリンシプル』森山書店、1977年、101頁。

16) 稲盛和夫『稲盛和夫の実学-経営と会計-』日本経済新聞社、2000年、187頁、188頁。

「原価＋利益＝売値」では当初より、一定の利益が目標に定められる。そして、これに対して許される範囲内の「原価の管理」として、諸経費の削減・低下が努力される。だが、「売値－原価＝利益」では、「売値（売上）」も「原価」もそれぞれ同時に、「増大させて最大に」し、「削減させて最小に」するという目標を追求しながら利益獲得に邁進することになる。

近代的利益管理の方式と、これが「旧い管理の概念」だとみなした「フル・コスト」観とのあいだには実は、それほど径庭がない。近代的利益管理の基本概念が、「経営主体の行為的な努力」を重視するあまり、「売値－原価＝利益」を軽視した「原価＋利益＝売値」の実現に偏倚したのである。

戦後日本の会計学者が、欧米の経営管理会計論に倣って提唱した「利益管理」の基本構想、すなわち、 $\alpha$ )「収益－費用＝利益〔または損失〕」を全面的に、 $\beta$ )「収益＋利益＝費用」にとって代えようとする考えかたが、むしろ極論であった。両概念は、使いわけられながらも併せて、価格政策分析においては応用される必要がある。問題は、どちらの「概念＝考えかた：関係式」を採るかではなく、分析する対象をより適切に認識するためには、どの概念を当てはめればよいかということなのである。

**注)** 損益分岐点分析に関する戦後の本格的な理論研究は、國弘員人『損益分岐点論』中央経済社、昭和29年（國弘員人『新版損益分岐点新講』ダイヤモンド社、昭和42年）に始まる。國弘は新版昭和42年において、朝川帛二『プロフィット・マネジメント－トップ・マネジメントの扱う利益図表－』ダイヤモンド社、昭和27年は、「實際家の立場からの研究書である」と分類している<sup>17)</sup>。会計学におけるこの研究領域は、「経営費用論」「費用（原価）管理論」などの題名で論じられてきた。戦前より1950〔昭和25〕年ころまですでに出そろっていた、関係の主要な学者の氏名は、関連の主著を公表した年代順に、池田英次郎、吉田良三、中西寅雄、大塚一朗、古川栄一、山城 章、福田誠一、溝口一雄、などである。

## 2) 「付加価値」

### ① 時間当り採算表：時間の重要性

京セラは、確固たる独自の経営哲学のもとに精緻な部門別採算管理を実行している。会社の組織を「アメーバ」と呼ばれる小集団に分け、社内からリーダーを選んでその経営を任せ、経営者意識をもつリーダーであるべき共同経営者を多数育成してきた。いわゆる全員参加経営である。

そこで、「時間当り採算表」が、アメーバという小さな組織単位＝部門をもって収支計算をするために考えだされた。それは、各アメーバの収入と経費だけでなく、その差額である付加価値を計算する。その付加価値を総労働時間で割り、1時間当りの付加価値を計算して「時間当り採算表」を作成した。これは「売上を最大に、経費を最小にすれば、その差である付加価値も最大になる」という経営の原則を、採算表のかたちで表わしたものである。

---

17) 國弘員人『新版損益分岐点新講』ダイヤモンド社、昭和42年、22頁。



稲盛『アメーバ経営』2006年の第4章に紹介されていた実際の「時間当りの採算表」<sup>18)</sup>を、ひな型を用意してより簡素に表現したものが、『稲盛和夫の実学—経営と会計—』(日本経済新聞社、2000年)にかかげられている。これを図表6としてつぎに引用しておく。

京セラはまた、モノとカネを「1対1対応の原則」で管理し、実績と残高の数字もつねに「1対1対応の原則」で整合性を保持している。経営管理部門は、実績とともに残高の管理を徹底し、また必要に応じて各部門に資産の適正な管理をうながし、会社資産の健全なる管理と運用を図っている。

製造部門アメーバ 時間当り採算表 (例)			
項目		計算式	金額
総出荷 (グロス生産高)	(千円)	A (= B + C)	60,000
社外出荷	(〃)	B	35,000
社内売	(〃)	C	25,000
社内買	(〃)	D	10,000
総生産 (ネット生産高)	(〃)	E (= A - D)	50,000
控除額	(〃)	F	30,000
(内訳) 原材料費	(〃)		10,000
外注加工費	(〃)		5,000
⋮	(〃)		⋮
⋮	(〃)		⋮
⋮	(〃)		⋮
⋮	(〃)		⋮
⋮	(〃)		⋮
⋮	(〃)		⋮
⋮	(〃)		⋮
差引売上 (付加価値)	(〃)	G (= E - F)	20,000
総時間	(時間)	H	4,000
時間当り	(円/H)	I (= G / H)	5,000

**【解説】**

「総出荷 (グロス生産高)」は、アメーバが客先に対して直接出荷する製品の生産高である「社外出荷」に、社内の他のアメーバに提供したモノやサービスの生産高である「社内売」をくわえたものである。

しかし、それはまだアメーバの収益の中心となる概念でない。その「総出荷」から、他のアメーバから購入した「社内買」を差し引いたあとの「総生産」(ネット生産高)こそが、製造アメーバの収益をしめす指標である。この「総生産」が、アメーバの生産実績とされ、アメーバ経営における重要な指標となる。

出所) 稲盛和夫『稲盛和夫の実学—経営と会計—』119頁。

図表6 製造部門アメーバ 時間当り採算表 (例)

18) 稲盛『アメーバ経営』142-145頁。

古川栄一編『利益管理』(税務経理協会, 昭和41年)は, こういつていた。

利益計画においては単に, 売上高と総費用との均衡点を基礎とするだけでは, 時間的要素がまったく捨象される。一定期間における販売予想高を前提とした使用総資本の回転速度を考慮するにあいには, そのために必ず利益計画に時間的要素がくわえられることになり, それは立体的計画として樹立される<sup>19)</sup>。

次段は, 「時間当り採算表」や「1対1の対応」の原則・原理に則った「アメーバ経営方式」に関して, 少し長めの引用となる。

京セラにおいてこの時間当り採算と会社決算とを結びつける役割を果たしているのが, 月次決算書である。月次決算では, 時間当り採算の「時間当り付加価値」と, 会社決算上の利益とを結びつけ, 各事業部が決算上の利益において会社全体にどの程度貢献しているのかを具体的に示している。すなわちこの月次決算報告とは, 各事業部ごとの時間当り採算実績を決算書のフォームで表現したものであり, 毎月早々に全社の事業部に配付されている。

時間当り採算は経営管理と呼ばれる部門が作成しているが, 月次決算報告は経理部門が作成し, 時間当り採算にはあらわれない人件費を費用として計上して利益を計算している。また, この月次決算報告では事業本部ごとに製造アメーバの「生産ベース」の採算と, 営業アメーバの「売上ベース」の採算とを一体化し, 製品在庫分の生産利益を控除して, 会社決算で用いる「売上ベース」の業績に変換している。

基本的には, 月次決算も各アメーバの動きを「1対1の対応」によって集約したデータベースにもとづいて作成されるものであり, 時間当り採算と同じ事実を表現しているものである。そして決算期末には, この月次決算の累積に, 主として仕掛品の「期末実施棚卸」による各棚卸資産の期末評価を中心とする「決算修正」を加えて, 会社の決算書とするのである。

アメーバ経営では, アメーバが自らの責任で作成する月次予定および年次マスタープランが重要な役割を果たしている。アメーバ経営の本質は, アメーバのメンバー全員が現在の自らの姿を文字通りリアルタイムで正確に把握し, 目標を達成するために必要な行動を即座に次々ととっていけるということである。そのためにもアメーバはあらかじめ自ら立てた年次のマスタープランや月次の「採算予定」を自らの明確な目標として位置づけ, それに対し実績がどうなっているかをつねに完全に認識できるようにしなくてはならない。このために, 時間当り採算表は, 当月の予定およびマスタープランと実績とが簡単に対比できるような様式になっているのである<sup>20)</sup>。

「時間当りの採算表」の意図でもわかるように稲盛は, 時間的要素を重要視する。京セラでは, 人はコストであるより, 付加価値を生み出す源泉である。「労務費」は経費ではない。労務費を無視しないで, 「時間当り」の損益分岐点を強く意識している。「時間当りの採算制度」は, 各アメーバの労務費ではなく, 総時間に着目して「時間当り付加価値

---

19) 古川編『利益管理』27頁。

20) 稲盛『稲盛和夫の実学－経営と会計－』129-130頁。

の観点」から採算管理をおこなうのである。

## ② 付加価値論と剰余価値論

稲盛和夫『アメーバ経営』は、収入から労務費を除く控除額や経費を差し引くと付加価値が計算されるといい、その控除額や経費には労務費を含めていない。というのは、労務費は各アメーバで統<sup>コントロール</sup>制できない性質をもつからだと説明されていた。労務費じたいは、会社の採用方針、人事や総務に関連する方針により、その金額がほぼ決まってしまうため、アメーバの責任者が労務費を統<sup>コントロール</sup>制することは困難である。したがって、アメーバリーダーが管理できない労務費ではなく、生産性をとらえるうえで重要な「時間」の管理に主眼をおいている。付加価値である差引売上を総労働時間で割れば、1時間当りに生み出した付加価値である「時間当り」が計算される<sup>21)</sup>。

なかんずく京セラにおいて労務費は、その水準はどうあれ固定費の性格を有していて、会社がわが完全に管理可能な費目なのである。あとは、京セラ経営管理体制のもとで働くアメーバ組織の各従業員たちが、「時間当り採算」においてどのくらい能率的に仕事をこなし、効率的に成果を上げ、付加価値を創造したか、つまり、全社的にみてどのくらい利益獲得に貢献したかが関心事になる。

福田誠一『固定費の理論』（森山書店、昭和31年）は、「固定費は時間的単位の中で観察されたものでなければならぬ<sup>22)</sup>」といていた。京セラは、賞与<sup>ボーナス</sup>を年2回7月と12月に支給しているが、経営管理会計の実践＝「時間当りの採算」を基礎に置いて労務費を固定費そのものとして把握・統制すると同時に、とくにめだつてよい業績のとき以外、臨時ボーナスを支給しない賃金体系とすることで、労務費に対して変動費の要素を含ませないように工夫してもいる。

付加価値会計論のある著作は、こう説明する。

付加価値会計上における付加価値は、企業の経営的努力によって生まれた経済価値である。経営的努力は必ず労働力の投入を必要とするから、付加価値は企業の生産的成果であると同時に、労働に対する分配分である賃金などの人件費を、そのなかに含んでいる。付加価値は人件費の原資となるものであるが、人間の労働力こそは、付加価値を生むもつとも重要な要素である<sup>23)</sup>。

しかし、京セラの、経営管理会計における労務費の位置づけは、能率の増進・生産性の向上がどのくらい達成されたかという問題からひとまずはなれて、「会社の採用方針、人事や総務に関連する方針により、その金額がほぼ決まってしまう」費目であった。

ここまで話がすすめば当然、カール・マルクスの経済学の基本的な見解にも聞かねばなるまい。

マルクスは、資本主義的生産過程を労働過程と価値増殖過程の統一として、後者の側面が本質的重要性をもち、価値を創造する抽象的労働の対象化過程の量的大きさだけが、つ

---

21) 稲盛『アメーバ経営』147頁。

22) 福田誠一『固定費の理論』森山書店、昭和31年、77頁。

23) 青木 脩・後藤幸男・山上達人編『付加価値会計』中央経済社、昭和52年、8頁。

まりその時間的延長だけが資本家にとっての問題であると規定した<sup>24)</sup>。

資本主義的生産過程において、資本価値が貨幣から労働過程の諸要因に転形され、生産手段と労働力として区別される資本の2つの構成部分は、価値増殖過程においてその機能上の区別を明確にしめしている。資本のうち「生産手段→労働手段と労働対象」に転態される部分は、生産過程でその価値の大きさをかえないので「不変資本(c)」と名づけられる。また「労働力」に転態される部分は、生産過程でその大きさをかえるので「可変資本(v)」と名づけられるが、この部分はその購買に支出された価値の等価と、これを越える剰余価値をとともに、新価値として創り出すのである<sup>25)</sup>。

さて、生産過程の開始に当って投下された資本価値は、 $c + v$ である。剰余価値を $m$ でしめせば、生産過程の終わりに出現する商品の価値は、 $c + v + m$ である。ところが、不変資本 $c$ は剰余価値 $m$ を生み出す過程では不可欠の条件であるが、それ自身ではなんら剰余価値 $m$ を生み出すわけではない。不変資本 $c$ の価値は、生産物中に同じ大きさで再現するだけであり、剰余価値 $m$ はただ、可変資本 $v$ の価値増殖の結果としてのみ生まれる<sup>26)</sup>。

$m/v$ が剰余価値率であり、 $m/c + v$ が利潤率である。ここでは、絶対的剰余価値と相対的剰余価値の違いに関する説明は省略する。

付加価値会計を研究する会計学者が、「企業の管理的な見地からすれば、付加価値を利益と人件費とに適正分配することこそが究極の目標であり、付加価値財務会計制度における付加価値概念のいかにとらわれる必要は全く存しない」<sup>27)</sup>、と断言している点に留意しておきたい。だから、批判的会計学者もこう指摘している。

付加価値は、「人件費プラス利潤」として会計資料を用いて計算される。だが、この概念を導入することによって、一方では賃金を付加価値生産性に比例するものとして抑制し、他方では資本による収奪部分を会社分配分として正当化して、資本家の合理化を合理化する。そして、付加価値計算に用いられる会計資料が歪曲されているとすれば、計算される付加価値もまた、歪曲されたものとならざるをえない<sup>28)</sup>。

マルクス経済学がどのように企業経営の利潤＝利益を認識していたかはともかく、資本主義生産過程において資本家・経営者が、調達した不変資本 $c$ と可変資本 $v$ を結合して剰余価値 $m$ を生成させ、利潤 $p$ (利益)を獲得する。そこでその生産過程の進展内容を「搾取説」をもって観察するか、それとも、京セラの「時間当り付加価値の観点」でのように認識して、会社経営に利用するかが論点ともなる。

付加価値生産性は「付加価値÷(労働+資本)」という式で表わすことができる。しかし、投入要素としての資本と労働をどのような方法で評価するかが問題となる。付加価値

---

24) 宇佐美誠次郎・宇高基輔・島 恭彦編『マルクス経済学講座第1巻 マルクス経済学入門』有斐閣、昭和38年、79頁。

25) 同書、80-81頁。

26) 同書、81-82頁。

27) 青木 脩『付加価値会計論』中央経済社、昭和48年、182-183頁。

28) 横倉久夫『会計学—通説とその批判—』ミネルヴァ書房、1983年、14頁。

はフロー概念であるのに、資本をストック概念で把握したら、両概念の入りみだれた生産性の説明になってしまう。労働の評価も困難である。労働を労働者数として計算すると、貨幣評価した資本と合算できない。各種の計算方法が提案されているが、多くの支持をえられるような方法は、まだ開発されていない<sup>29)</sup>。

問題は、付加価値の増加が利益の増加と一致するかどうかである。それゆえ、付加価値概念の新しい社会的な理念は、1人当りの人件費を増加させつつ企業利益をも増加させようとする点に、その本質がある。この考えかたは、人件費を費用と考える従前の利益観からはみいだせないものである<sup>30)</sup>。

さらに、ほかの付加価値会計学者もいうように、「現代企業がその経営環境である株主、債権者、従業員、関係当局、地域住民、消費者の変貌に対処し、経営成績の指標として適合性のあるものが、利益ばかりでなく、付加価値もその一つである」<sup>31)</sup>からには、マルクスの剰余価値概念をさらに十全に踏まえた、付加価値概念に関する本質論的な究明が要求されている。

### ③ 京セラの「付加価値」観：その1（マルクス経済学の含意）

京セラは、「利益の源泉は製造部門にある」という意識を徹底させ、付加価値概念に固有の問題性を解決するための工夫を講じてきた。製造部門が目標とするコストの範囲内で製品を作り、「利益は営業部門が生みだす」とは考えないで、営業部門が製造部門から一定の口銭を受けとり、そのなかで営業活動に要する経費を賄うと同時に、若干の利益を上げる仕組にしている。

つまり、京セラは市場動向に応じて製造部門が総生産を伸ばし、経費を最小限に抑え、より大きな利益を生みだしている。売値の変化は、製造部門における採算に大きな影響を与えるため、自部門のコスト削減に止まらず、顧客とどう値段の交渉をすべきか、今後の受注動向はどうなるのかといったことを、営業といっしょに考えて動くのである。その結果、製販一体の経営が実践できる。

京セラのいわば、価格策定の基礎となる原価管理的な制度は、「時間当たり付加価値の観点」を積み上げる方向で実施されている。そこでは、マルクスの剰余価値搾取論から付加価値会計論の議論にまでつらなる、独自の「製造経営の計算制度」が構築されている。「利益の源泉は製造部門にある」という「時間当たり採算表」は、「売上最大、経費最小」という原理・原則のもと、「利益目標を制御基準とする操<sup>オペレーショナル</sup>作的な展開」<sup>32)</sup>の、現場＝作業部門における具体的な実践例といえる。

以上の論及をあらためて、稲盛自身に説明させよう。

アメーバ経営においては、独立した経営組織であるアメーバが自ら設定する主要な目標は、そのアメーバの生産高と付加価値であって原価ではない。これはアメーバが独立

---

29) 中原章吉『企業付加価値会計論』中央経済社、昭和54年、242頁。

30) 青木『付加価値会計論』180頁、181頁。

31) 中原『企業付加価値会計論』40頁。

32) 津曲直躬『管理会計論－企業予算と直接原価計算－』国元書房、昭和52年、124頁。

した経営単位である以上、当然のことであろう。つまり、アメーバ経営では、与えられた標準原価より実際に原価を少しでも低くするという原価管理のみを行うのではなく、一つの経営主体として、まず受注をできるだけ多く獲得し、その受注にもとづく生産を最小の経費で実現できるよう計画し、実行するのである。最小の経費で最大の価値をつくり出し、結果として「付加価値」を最大にする。この活動を通じてアメーバは、つねに挑戦を続ける創造的な集団となる<sup>33)</sup>。

経営管理会計の任務は、各階層の経営管理者の「経営管理職能—計画・組織・調整・統制」に役立つ会計情報の提供を目的とする計算である、と定義されている<sup>34)</sup>。だが、京セラの「時間当り採算表」は、アメーバ組織の展開によりその任務を最小の組織単位＝作業部門にまで降ろして徹底させ、従業員全員に経営管理者としての行為者的な意識をもたせる、いわゆる全員参加経営とするための体制をとっている。

いずれにせよ、剰余価値率の  $m/v$  だけをもって、企業経営の利潤  $p$  [利益] の源泉を説明することには、無理がある。 $m$  に対する  $v$  だけに力点を置いて考え、 $m$  に対する  $c$  の貢献（たとえば直接材料費、製造間接費）を排除したマルクスの搾取説は、極論である。利潤率の  $m/c+v$  [=  $k$ ] の視点も不可避だからである。しかし、資本主義的企業経営における価値計算の現実では、その利潤 ( $p$ ) 率の分母が「 $c+v$ 」 [=  $k$ ] であるため、 $m$  に対する  $k$  の関係において混濁が生じるほかなく、 $c$  と  $v$  が別々のときの「区別の関係」が曖昧化する。かといって、 $m/v$  だけの分析と議論だけでは、問題の対象を網羅できない。

製造業のばあい、「人件費÷付加価値（売上高－（材料費と外注費））」である労働分配率（%）は、 $m$  に対する「 $c$ 」と「 $v$ 」の「個別的な関係性」から、 $m$  に対する「 $c+v$ 」 [=  $k$ ] として「総体的かつ相対的な関係性」へと変換させられている。こうして、マルクス経済学における、「 $c$  と  $v$ 」ならびに「 $c+v$ 」 [=  $k$ ] のそれぞれが「 $m$ 」に対して発生させる概念関係の問題は、会計学研究における付加価値会計の議論に対しても重要な関係を有している。そこには、「企業努力による生産性向上の結果としての付加価値の増加が最低目標利潤額を支え、かつ、増加させうるものである」<sup>35)</sup> という現実の問題がある。

前述で稲盛は、「利益の源泉が製造部門である」点に関連させて、付加価値概念に固有の問題性を解決するためには、「利益は営業部門が生みだす」とは考えないが、営業部門も営業活動に要する経費を賄いながら若干の利益を上げる仕組みにしている、と主張した。これはまさしく、生産過程における  $m$  に対する「 $c$ 」と「 $v$ 」、販売過程における  $m$  に対する「 $c+v$ 」 [=  $k$ ] の関係 [→  $p$  : 利潤・利益] を強く意識したうえで、会社全体の利益観を表現したものがある。

批判的会計学者はさらに、こう論及している。

資本制会社は、労働力に充てられる「 $v$  : 可変資本」部分を「後払い」できるけれども、

---

33) 稲盛『稲盛和夫の実学—経営と会計—』122頁。

34) 松本雅男『管理会計概論』春秋社、1964年、23頁。

35) 青木『付加価値会計論』186頁。

生産資本などに投入された「c：不変資本」部分は、販売・営業活動の遂行に要する諸経費とともに「先払い」しなければならない。今日における生産性概念は、原理的に資本制社会という歴史的規定のもとでの「剰余価値率」 $[m/v]$ を意味し、現実の仮象としては「利潤に対する寄与度」 $[m/k]$ に歪曲され、その「成果」いかんによって賃金分配率も単に、その寄与度の逆数として規定されている<sup>36)</sup>。

京セラでも本質的には、労務費が「v：可変資本」部分であり、「後払い」される費目であることにはかわりはない。だが、この労務費に対しては経営費用政策的にあらかじめ、「先払い」勘定的な枠どりが嵌められている。この操作に関していえば、「固定費」や「変動費」という区分とは、若干方向を異ならせた議論も要求される。

稲盛いわく、「京セラには実績のよい事業部や部門がたくさんありますが、そのことにより給与やボーナスが直接左右されるようにはしていません」。「私も技術者出身なので、本来なら給与を決めるルールをもっと合理的で説得力のあるものにしたかったのですが、……あえて年功序列的な要素を残す賃金制度にしたのです」<sup>37)</sup>。

これは、京セラにおける労務費が「会社の採用方針、人事や総務に関連する方針により、その金額がほぼ決まってしまう」費目であることを理由に、従業員が自分の働き具合によって期待してよいはずの「ボーナスの多寡」への反映を緩衝化するための既定方針である。みかたによってそれは当然、賃金原資の節約策に過ぎないと片づけられてもよい、京セラの経営方針といえる。

稲盛は結局、生産性向上に貢献した従業員に報奨を与えず、「目標達成者には報酬ではなく栄誉と賞賛を」<sup>38)</sup>与えるのが、自分流の成功報酬「観」だと宣言していた。「私は金銭だけでは人間をモチベートできないと思っていましたので、一生懸命に働いて高い時間当りを出し、会社に貢献してくれた人たちに対して、みんなで栄誉を与えるということをしてきました」。「間接部門についても同様です」。「私は各部門の業績を直接反映させる形で、ボーナスや処遇に差をつけてませんでした。そうして、会社の業績が大きく伸びた時には、みんなの努力に対して、公平に報いるように全従業員に臨時ボーナスを出しました」。「会社を個人のための回り舞台にするのではなく、全従業員が心をひとつにして、みんなの幸せを追求する舞台にすべきだと思います」<sup>39)</sup>。

アブラハム・H・マズローの心理学やダグラス・マグレガーの自己実現の経営観<sup>40)</sup>を平然と無視できる創業経営者の根性には感心するが、それでもこうした稲盛の主張は、注意

---

36) 荒川邦壽『現代の経営分析』中央経済社、昭和48年、139頁。〔 〕内補足は筆者。

37) 稲盛和夫『【実学・経営問答】高収益企業のつくり方』日本経済新聞社、2005年、158頁、159頁。

38) 同書、161頁。

39) 同書、161頁、162頁。

40) アブラハム・H・マズロー、原 年廣訳『自己実現の経営—経営の心理的側面—』産業能率短期大学出版部、昭和42年。フランク・ゴープル、小口忠彦訳『マズローの心理学』産業能率短期大学出版部、昭和47年。ダグラス・マグレガー、高橋達男訳『新版企業的人間的側面』産業能率短期大学出版部、昭和45年。

して聞く余地がある。

年功序列制賃金体系は、経営費用的にみれば「固定費」の性格をもつから、これを「変動費」化する必要があると、しばしば主張されてきた。いまや日本の企業では、そのような変質は現実の動向になっている。しかし、京セラは年功序列制賃金を残すことにより、あえてそうした方途には向かわずに、労務費に「変動費」と同じ性格をもたせることにこだわっている。その「固定費」的な性格も残存させてもいる。

ピリー・E・ゲッツ『経営計画と統制』（原著 1949、日刊工業新聞社、昭和38年）は、固定費と変動費の分類・区分の程度は絶対的ではなく、検討すべき経営問題の次元<sup>ディメンション</sup>、および予想期間の長さによって決まる、と説明している<sup>41)</sup>。経営費用論でいえば、公表利益や総費用が同じ金額であっても、費用分解の方法、つまり固定費と変動費の区分のしかたによって、損益分岐点は変化するものである。いいかえれば京セラは、労務費の「変動費」として変動する幅を抑えこむ工夫をほどこすとともに、労務費の「固定費」的な性格をより低めの水準に安定させようとする努力を怠っていない。

#### ④ 京セラの「付加価値」観：その2（ボーナス問題）

稲盛は「目標達成者に対するボーナス支給」は不公平であり、全従業員に対する動機づけや志気昂揚にはなりえないと考えた。そうしたボーナス支給の方法を、「現場の各部門の採算状況を『利益』というドライな表現ではなく、時間当たり付加価値というマイルドは指標を使って表現している」<sup>42)</sup>と説明していた。

京セラのボーナス支給の特徴は、業績のとくによいときに全員に支給される臨時のボーナスがあるけれども、それ以外には、各部門の業績を直接反映させるかたちでボーナスや処遇に差をつけていない。わけても、「目標達成者には報酬ではなく榮譽と賞賛」という非金銭的な処遇が与えられるだけであり、ボーナス査定によって特別の「報奨的な支給」はなされない。

しかし、会社の業績は、財務諸表の「数値：利益」をもってこそ集約的に表現できる事実を差しおいて、その代わりに「付加価値の概念」を介在させて、ボーナス支給をマイルドに表現したというのは、もの足りない説明である。

京セラにおける「時間当りの採算表」は、財務諸表の「数値：利益（または損失）」に集約・積算されていく「付加価値計算」表である。稲盛の「収益－費用＝利益」観は、「生産の付加価値」⇔「従業員のボーナス」⇔「会社の利益」間で連動させてよい相互関係を、限定的・臨時的にしか、すなわち、会社の業績が大きく伸びたときにしか認めていない。この観点はよくも悪くも、資本制会社経営者の「経営目的＝利潤の追求」の立脚点を如実に表現している。

批判的会計学者は、以上の議論に関して興味ある指摘を与えている。

付加価値の定義において、それが重要な意味をもつ点は、それが「創造された富」と

---

41) ピリー・E・ゲッツ、今井 忍・矢野 宏訳『経営計画と統制』日刊工業新聞社、昭和38年、54頁。

42) 稲盛和夫『【実学・経営問答】高収益企業の作り方』160頁。



して定義されていることではなく、企業を「協調するチーム (co-operating team)」として概念化し、この「チーム」の構成は株主、他人資本提供者、労働者ならびに政府という4つの集団（ただし、企業それ自体も加えると5つ）から構成され、しかもこれら「チーム」構成員の協調的努力によって「チーム」構成員に帰属する富＝「利益」が稼得されるという思考方法である。……そこには資本主義的生産関係の本質である資本・労働関係、労資（使）間の非和解的な敵対関係が消え失せ、むしろ協調関係のみが強調されているのである。つまり、そこにおいては企業を特定の利害を超越した「中立的存在」として定置し、付加価値は企業にかかわる利害関係者集団の協力的関係・貢献を示す指標として把握されているのである<sup>43)</sup>。

高田 馨『経営成果の原理』（千倉書房、昭和44年）は、「要するに、節約性、生産性の要求は企業内のすべての活動、すべての職位階層に課せられている」<sup>44)</sup>といていた。この意見は同時に、製造業において付加価値を創造できる中心的な業務集団が、現場の労働者たち以外にない点も意味していた。現場の作業では、節約や能率だとか経済性や生産性だとか「手段的目的」が強調されるのに対して、最高経営者の仕事ではまさに、収益や費用だとか利益や損失だとか、会社全体の「最終目的じたい」が関心事となる。

高田 馨『成果分配論』（丸善、昭和46年）は、さらにこう分析している。

もし利潤分配を賃金と理解すると、賃金の下方硬直性のゆえに、利潤分配がつねに大きくならねば従業員は納得せず、業績低下のときには当然に利潤分配分を低下しなければならないのに、それが事実上できなくなり、利潤を圧迫することになることにあるとおもわれる。……このような態度は、一方において、労使協力を前提としながら、他方において、業績低下の場合の従業員の納得に疑念を抱くという意味で、思考の不徹底性がある<sup>45)</sup>。

稲盛は、業績が顕著に伸びたときだけ特別にボーナス支給を加算し、それも全員一律にすることで、通常 of 信賞必罰的なボーナス支給を忌避した。現場の労働者から最高経営者へとつらなる経路をたどれば、「節約、能率、経済性、生産性」という概念も間違いなく、「収益と費用、利益や損失」という概念まで到達する。だが、その到達への道筋の全貌を観察できる立場にある最高経営者は、「収益と費用、利益や損失」の全社的観点そのものを、アメーバ組織の単位組織＝部門を構成している現場の労働者に対して、意識させることはできる。だが、最高経営層の管理職以下、現場の全従業員までが「同一の経営次元」に立っている、という共有意識を完全にもたせられるかどうかはわからない。

高田『成果分配論』は、臨時にかぎった京セラにおけるボーナス支給加算の真意を、こう説明している。

実際の期末のボーナス（後払い労働所得）の決定においては、利潤分配では、直接に利潤により決定される。これは付加価値分配において間接的（労働所得変動→ボーナス

---

43) 敷田禮二・山口 孝編著『批判会計学の展開』ミネルヴァ書房、1987年、182-183頁。

44) 高田 馨『経営成果の原理』千倉書房、昭和44年、94頁。

45) 高田 馨『成果分配論』丸善、昭和46年、77頁、78頁。

変動) であるのに対して根本的に異なることになる<sup>46)</sup>。

おそらく、労組や従業員の圧力がなかったならば、いわゆる『労働問題』がなかったならば、経営者は利潤分配にふみ切ったかどうか疑わしい。労組や従業員からの圧迫に対応するための利潤分配を用いるうちに、労使協力観の必要と有用性を自覚した経営者が多いとおもわれる<sup>47)</sup>。

京セラにおいて独自である賃金分配政策は、よりよい成果の達成を全従業員に対して要求しておきながら、その達成者に対する報酬・評価を基本的には、非金銭的な「荣誉と賞賛」においてしか与えていない。稲盛は、「京セラでは、人はコストであるより、付加価値を生み出す源泉である」といつていた。

アメーバ経営のもとで働く現場の労働者は、「収益と費用、利益や損失」=『コスト』まで考える必要はなく、「節約、能率、経済性、生産性」=『付加価値』そのものに関心をもつだけでいいのである。業績がとくに好調なときのみ、京セラの従業員に臨時に加算して支給されるボーナスは、特別に「利益(利潤)から直接支給されるもの=コスト」であり、付加価値そのものではないから重視しなくてもよいことになる。すなわち、京セラにおけるボーナスの全体的な理解・観念は、通常のものとは顕著に性質を異ならせている。

京セラは、「経営がわがボーナスを賞与と呼ぶ」、通常ならば「企業利益の一部を配分するという考えかた」を、部分的、限定的に認めてはいる。また、「労働組合がわが一時金と呼ぶ」、本来ならば「毎月受けとるべき賃金がまとめて支給されるという考えかた」は、否定するわけではないけれども、賞与としての業績連動的な性格を無視している。利益の源泉が付加価値であるのにもかかわらず、両者の関連性を積極的には認知したがない。京セラにおける収支計算上の利益は聖域のように映る。

「経営がわの考え=資本の論理」にしたがえば、企業が赤字になったときはボーナスを支給する必要はない。しかし、日本の会社はたとえ赤字を出したときでも、いくらかのボーナスを支給している。この実態は、ボーナスの本質が賞与と一時金を併せた性格をもっていることを教えている<sup>48)</sup>。

京セラのばあい、「企業利益の一部を配分する」点に関していえば、業績がとくに伸びたときのみ認める「部分的、限定的なボーナス加算の意味」しかもたせていない。この賃金政策にみてとれる経営姿勢は、はたして、なにを意味するのか。そこに推理できるのは、「恒常的に黒字を上げている」京セラが通常会社とはちがひ、企業が赤字になったときでも、7月と12月2回のボーナス支給を減率するという賃金政策を認めない一線である。もっとも、赤字の経営状態と無縁である京セラに関して、そのような想定問答を設定しても無意味なことかもしれない。

以上の理解にまちがいがなければ、京セラの経営管理制度=アメーバ経営に関しては、つぎのような疑念が生じてくる。

---

46) 同書、81頁。

47) 同書、77頁。

48) 佐藤博樹・藤村博之・八代充史『新しい人事労務管理』有斐閣、1999年、95頁。

- ◎ 「従業員が原材料や消耗品、動力費等を節約して、付加価値を増加する努力……すなわち、原価の節約の努力をしたときは、その節約の一部を還元する制度によって〔従業員が〕はげまされる」ことが困難にならないか。
- ◎ 「品質向上・収入の増加・生産の増加・販売量の増大等の付加価値を増加するすべての諸項について労働者に関心をもたしめることができる」といえるか。
- ◎ 結局、「労務費の一部を節約しても、……その節約分は従業員に再配分される」ことがないとすれば、「労働能率が上昇し、原価が節約され、また生産が増大した」という結果をえられないのではないか<sup>49)</sup>。

日本生産性本部生産性研究所編『成果配分－三者配分に関する14の意見－』（日本生産性本部、昭和33年）は、前述で批判的会計学者が触れた問題点を、こう記述していた。

正義と経済の現実という観点からすれば、生産性の向上の成果は労働者、業者、消費者に分配されるべきである。それは単位当りの利潤の幅を低めて販売量を増加することによってえられる利益は、労働者には賃金の増加、消費者には価格の引下げ、企業主には利潤の増加となるわけである。このようにして、国民全体が生活水準の向上を通じて、国民経済の生産性向上の利益にあずかることができるのである<sup>50)</sup>。

進藤勝美『労使関係と成果分配』（森山書店、昭和46年）は、アレン・W・ラッカーによる「ラッカー・プラン」の成果分配論について、こう論じている。「ラッカー・プラン」では、全体経済における生産分配の法則が、個別企業における一定分配率の存在を基礎づけている。しかし、日本の企業におけるラッカー方式の導入は分配率の原理を棚上げにし、賃金を生産性に連動させるというラッカー・プランの意義を生かしていない<sup>51)</sup>。

フレデリック・G・レジュア編、進藤勝美訳『スキャンロン・プラン』（日本能率協会、昭和36年）も、付加価値分配論の基本思考を、「労働側は労務費の節約から、会社側は資産の活用（たとえば単位コストの引き下げなど）から、それぞれ利益を得るようにすべきだ、というのがプランの根本の考え方である」と説明している<sup>52)</sup>。けれども、「新しい型の提案制と賞与プランを含むすぐれた労使協力のプランとして」の「スキャンロン・プラン」<sup>53)</sup>に束縛されない独自の「労務費」観を、京セラのアメーバ組織における「時間当り採算」は展開している。

レジュアらもいうようにたしかに、「最も重要な結論は、人間資源は、かなり能率の高い、利益のあがっている製造会社においてさえ、明らかにまだ活用されていない潜在能力をもっている」ゆえ、「生産性向上の最も有望な唯一の資源である人間の労働意欲の究明

49) この段落は、河野豊弘『新版近代賃金管理論』ダイヤモンド社、昭和33年、85頁を参照。

〔 〕内補足は筆者。

50) 日本生産性本部生産性研究所編『成果配分－三者配分に関する14の意見－』日本生産性本部、昭和33年、102頁。

51) 進藤勝美『労使関係と成果分配』森山書店、昭和46年、187頁。

52) フレデリック・G・レジュア編、進藤勝美訳『スキャンロン・プラン』日本能率協会、昭和36年、40-41頁。

53) 同書、〔訳者あとがき〕227頁。

に……今後には大いに期待がもてる」<sup>54)</sup>という「考えかた」を、提示していた。だから、京セラ稲盛和夫は、人生・仕事の結果＝「考え方」×「熱意」×「能力」という等式関係を強調してもいた。

以上までの論及において登場した批判的会計学者の見解は、どうしても教条的な論調が避けえないという難点を有していた。しかし、京セラ流「アメーバ経営」における「時間当たり付加価値の観点」を、批判的に考え深耕するために有益・参考となる意見もある。実は、稲盛和夫が京セラを経営していく過程において当初遭遇した「労働者的な反体制イデオロギー」の問題は、批判的会計学者が指摘する資本制会社内の「協調と敵対との緊張関係」より必然的に発生せざるをえないものであった。

### 3) 「経営管理 - 組織体制 - 企業理念」

#### ① 会社概要

京セラ株式会社 (KYOCERA Corporation) は、1959年4月1日に設立され現在 (2007年3月期で)、資本金 115,703百万円、従業員数13,604名、売上高 (連結) 1,283,897百万円、当期純利益 (連結) 106,504百万円の企業である。川村 誠を代表取締役社長に置き、グループ会社数 184社を数え (2006年8月1日、現在京セラ (株) 含む。持分法適用関連会社は除く)、グループ従業員数 61,468名を抱える (持分法適用関連会社は除く。2006年3月31日現在)<sup>55)</sup>。

京セラの過去18期 [1990～2007 (平成2～19年) 3月期] 分の業績 (連結) を、つぎの図表7にみよう。

事業部門別売上高の比率 (連結, 2006年3月期) は、こうなっている。

ファインセラミック製品関連事業	5.9%	半導体部品関連事業	11.4%
ファインセラミック応用品関連事業	9.9%	電子デバイス関連事業	22.0%
通信機器関連事業	19.4%	情報機器関連事業	21.1%
光学機器関連事業	1.3%	その他の事業および調整	9.0%

また、日本国内と海外における売上高とその比率をみると、つぎのように海外が約6割を占めており、世界的な次元においてに産業活動を展開している会社であることがわかる。

日 本 ……	474,980 百万円 (41.2%)	} (58.8%)
アメリカ ……	253,696 百万円 (21.5%)	
ア ジ ア ……	198,731 百万円 (16.8%)	
ヨーロッパ……	184,351 百万円 (15.6%)	
そ の 他 ……	( 5.9%)	

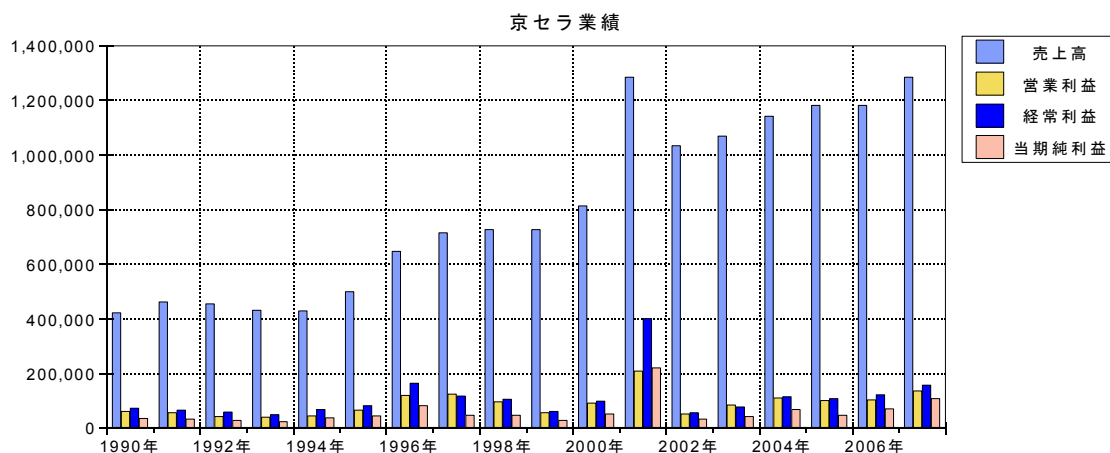
京セラの大学学部卒初任給は、大企業の一般相場並み、2006年度実績で20万2千円である (大学院修士了は、22万4千円)。とくにずば抜けた水準の初任給を用意しているわけでもなく、業界の平均水準を意識した賃金額である。また、2007年3月決算期において京セラでは、平均給与に時間外賃金と賞与を含む平均年間給与額は、629万5,061円である。この金額も業界平均からかくべつはなれるものではない。

54) 同書、163頁、173頁。傍点と〔 〕内補足は筆者。

55) 以下、京セラホームページ <http://www.kyocera.co.jp/> を参照。2007年8月3日検索。

各年3月期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
1990年	421,032	60,026	71,573	33,827
1991年	461,233	55,580	65,239	32,250
1992年	453,499	42,298	57,978	27,123
1993年	431,599	39,374	49,192	23,944
1994年	427,698	43,503	68,380	36,796
1995年	498,566	66,358	81,221	43,277
1996年	647,155	118,455	163,769	82,526
1997年	714,765	124,801	116,425	45,650
1998年	725,312	95,513	105,380	47,047
1999年	725,326	55,770	61,800	28,245
2000年	812,626	92,151	97,468	50,345
2001年	1,285,053	207,200	400,222	219,529
2002年	1,034,574	51,561	55,398	31,953
2003年	1,069,770	83,388	76,037	41,165
2004年	1,140,814	108,962	115,040	68,086
2005年	1,180,655	100,968	107,530	45,908
2006年	1,181,489	103,207	121,388	69,694
2007年	1,283,897	135,102	156,504	106,504

(単位：百万円)



出所) 京セラホームページ <http://www.kyocera.co.jp/> 2007年8月3日検索, 『日経会社情報』各号より作成。

図表7 京セラ業績1990年3月期～2007年3月期

◎ 「過去の業績に関する経営分析」

後藤 弘『のびる会社の経営分析』(ぎょうせい, 昭和56年), 同『図と表で解説する成長企業の経営分析』(同文館, 昭和59年), 日経ビジネス編『【続】良い会社』(日本経済新聞社, 1990年)などが, 京セラの業績を会計数値を手がかりに分析している。

まず, 後藤『図と表で解説する成長企業の経営分析』昭和59〔1984〕年に聞こう。

高収益 - 高成長型の典型といわれた京セラも、過去10年間〔昭和49年3月期から昭和59年3月期〕は、1本調子で伸びてきたわけではない。減収減益期もあり、売上成長率1.3%の時期もあった。しかし、昭和49年3月期と昭和58年3月期の貸借対照表と損益計算書などをもとに会社の体質を判定すると、そのみごとな体質と構造に驚嘆するのみである。昭和58年3月期は、自己資本率が実に81.7%という高率をしめしている。昭和58年3月期における総合判定は、「体質」「収益性」「成長性」すべてA評価で申し分ない<sup>56)</sup>。

つぎに、日経ビジネス編『【続】良い会社』1990〔平成2〕年に聞こう。

1990年1月1日号『フォーチュン』誌は、表紙絵関連記事で京セラをとりあげ、「独創技術とあくなき企業家精神でハイテク市場をリードするアメリカ型企業」と紹介した。

京セラは1989年8月、アメリカの電子機器用コネクタメーカーのエルコ社、1990年1月、大手コンデンサーメーカーのAVX社の大型買収を実現した。しかし、京セラが同期決算見通しの減額修正を発表した1989年8月28日、電機・ハイテクの値がさを中心に株式市場が急落し、「京セラ・ショック」が起きた。

当時、京セラ最大の需要家である電機業界が1987年以降、3年連続2桁増益を達成する見通しのなかで、京セラの業績失速はいかにも不自然であった。1986年3月期以降、2期連続で収益が落ち、1988年はようやく上向きに転じたものの、営業利益の回復は鈍かった。目につくのは売上の伸びの鈍いことと、売上高付加価値率が思うように伸びていない点である。その背景として見逃せなかったのが、京セラの収益の屋台骨である半導体パッケージの市場構造じたいの変化であった。「良い会社」の条件のひとつに「変化への対応力」があるが、当時の同社はその点でやや精彩を欠いていた。

京セラの売上高付加価値率は1988年で43.0%であり、電子部品業界平均が25.9%だから、依然高水準にちがいない。しかし、その5年まえまでは47.7%、昭和50年代までは50%台を維持していた。労働生産性に置きかえてみると、従業員1人当りの付加価値額は前期実績で1020万円で、電子部品業界平均（1030万円）をわずかに下回っていた。これは「成長力減退症」といえる。売上高3千億円前後で大企業病にかかり成長が頭打ちになりつつあるというには、まだ早すぎる。どこが問題なのか。

京セラはよくも悪くも、組織の集中力を生み、高収益企業をささえてきた「稲盛会長の独特の経営思想」に依存してきた。だが、「最近〔当時〕の会長は分刻みの殺人的なスケジュール。はたで見ていてかわいそうなくらいですよ」。「京セライズムの神通力が末端まで浸透しにくくなってきたのではないか」。「最近の多角化の動きをみていると、完成品に近い分野になればなるほど他社への追従が多くなって、焦点が絞りが切れない感がある」。しかし、京セラの成長が止まってしまうわけではない。「いまはちょうど踊り場」。

「同社を待ちうけているのは、そこそこの利益を上げながら息長く安定成長を図る『普通の会社』への道かもしれない<sup>57)</sup>」。

図表7「京セラ業績1990年3月期～2007年3月期」は、ちょうど1990年3月期からの業

---

56) 後藤 弘『図と表で解説する成長企業の経営分析』同文館、昭和59年、103頁、105頁、114-118頁。

57) 日経ビジネス編『【続】良い会社』1990年〔9月〕、91-98頁。

績をしめしていた。1994年度まではとくに、京セラが業績でいえば「踊り場」で呻吟していた時期といえる。1990年代後半以後の業績はもちなおしてはいるものの、21世紀に入ってから、かつての高成長精鋭企業のイメージというよりは安定成長的な大企業の風格を醸しだしている、と形容したほうがいい。

◎「最新の業績に関する分析」

小林規威『日本の国際化企業－国際化と経営パフォーマンスの関係性－』（中央経済社，2007年）は、2006年3月期決算における京セラの業績を、同業種他社7社とともに国際的視野より経営分析－企業評価をくわえている<sup>58)</sup>。図表8をみたい。

企業名	売上高 (百万円)	売上高 純利益率 (%)	総資産 純利益率 (%)	株主持分 比率 (%)	有利子 負債比率 (%)	研究開発 費比率 (%)	1株当 り利益 (%)	海外売 上高比 率 (%)
京セラ	1,181,489 (1,180,655)	5.89 (3.9)	3.6 (2.6)	66.7 (67.3)	7.28 (8.26)	4.86 (4.6)	371.7 (244.9)	60 <sup>#</sup> (60)
TDK	795,180 (657,853)	5.5 (5)	4.8 (4.1)	76.1 (79.1)	0.7 (0.023)	5.7 (5.5)	333.5 (251.7)	78 (72)
ローム	387,790 (369,023)	12.45 (12.2)	5.1 (5.2)	82.7 (85.2)	0 (0)	8.7 (8.75)	416.4 (380.2)	60 (56)
アルプス	709,613 (643,630)	2.26 (2.5)	3.5 (3.2)	37.1 (34.2)	20.1 (25.2)	6 (6.59)	103.7 (89.7)	77 (75)
ミツミ	236,738 (238,988)	0.6 (0.47)	0.8 (0.6)	48.9 (45.1)	20.7 (21.6)	6 (5.4)	18 (14.4)	60 (59)
日本電産	536,828 (485,861)	7.6 (6.9)	7.2 (6.9)	46.6 (42.8)	14.2 (15.4)	5.43 (5.3)	285.5 (479.7)	69 (64)
村田製作所	490,784 (424,468)	11.9 (10.73)	6.4 (5.5)	83 (83.7)	0.9 (0.1)	7 (7.7)	262.5 (205)	73 (68)
イルピーダ メモリ	241,554 (207,028)	▲1.9 (3.97)	▲0.8 (1.6)	33.6 (39.2)	40 (31.5)	10 (9.5)	▲48.8 (107.6)	49 (59)

註記) 上段は2006年度，下段( )内は2005年度。下掲，小林『日本の国際化企業』60頁，表6-10「電子部品メーカーの経営パフォーマンス評価」もあるが，ここでは直接引用しない。

出所) 小林規威『日本の国際化企業－国際化と経営パフォーマンスの関係性－』中央経済社，2007年，58頁，表6-9「電子部品メーカーの経営パフォーマンス」。

図表8 2006年3月期京セラ業績－同業種他社との比較－

- 売上高……京セラは2006年3月期決算で，電子部品メーカー中，最大の売上高1,181,489百万円を誇る。売上高純利益率は平均すると5.89%であり，同業種では中位である。しかし，総合電機メーカーの1.55%に比べて高水準にある。
- 利益性……上記のとおり売上高純利益率は5.89%，総資産純利益率は3.6%であり，

58) 小林規威『日本の国際化企業－国際化と経営パフォーマンスの関係性－』中央経済社，2007年，57-61頁。

同業種ではともに中位である。

- 安定性……株主持株比率は66.7%で高い。有利子負債比率7.28%も悪くない。この業種の分析では、利益性の高い企業が安定性も高くなるという当然の傾向が読みとれる。
- 創造性……研究開発費は4.86%であるが、売上高に対する比率であるから、売上高一番の京セラと他社の比較するさいは留意が必要がある。
- 1株あたりの利益……371円70銭で高いほうである。
- 海外売上高比率……60%。この比率は海外での儲けを反映するものとなる。
- 経営パフォーマンスの評価……18点である。小林規威の設定した評価基準によれば、この経営パフォーマンスの評点 (p) が15点以上、海外売上高比率 (r) が50%以上をしめしており、「国際化チャンピオン」といえる。

なお小林は、「(p) 15~25点 × (r) 20~50%未満」を「国際化チャレンジャー」、「(p) 15点未満 × (r) 50~90%」を「経営パフォーマンス・チャレンジャー」、「(p) 15点未満 × (r) 20~50%未満」を「問題児」というふうに整理・分類し、これらを4象限に表現している<sup>59)</sup>。

## ② 経営理念

京セラのホームページにおいて「会社案内」の箇所には、稲盛和夫名誉会長の写真がかげられ、「社是」である「敬天愛人」が特筆大書されている。この「敬天愛人」の謂いは、「常に公明正大 謙虚な心で 仕事にあたり 天を敬い 人を愛し 仕事を愛し 会社を愛し 国を愛する心」である。京セラの経営理念は、「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こと」であった。

稲盛和夫はさらに、こういつている。

心をベースに経営する。

京セラは、資金も信用も実績もない小さな町工場から出発しました。頼れるものはなけなしの技術と、信じあえる仲間だけでした。会社の発展のために一人ひとりが精一杯努力する、経営者も命をかけてみんなの信頼にこたえる、働く仲間のそのような心を感じ、私利私欲のためではない、社員のみんが本当にこの会社で働いてよかったと思う、すばらしい会社でありたいと考えてやってきたのが京セラの経営です。

人の心はうつろいやすく変わりやすいものといわれますが、また同時にこれほど強固なものもないのです。その強い心のつながりをベースにしてきた経営、ここに京セラの原点があります。

稲盛は、京セラの経営管理方式を具体的にはこう説明していた。本稿の既述部分を参照しながら、再度整理する。

従業員は京セラを「自分の会社」と思い、自分が経営者であるかのように懸命に働く。京セラには、全従業員が全力で仕事に打ちこめる企業理念・経営哲学が存在する。それが具体的に表現されるのが、経営管理制度としてのアメーバ経営である。これは、小集団独

---

59) この段落4行のみ、同書、33頁。



立採算により全員参加経営をおこない、全従業員の力を結集する。とりわけ、その経営管理システムを集約的に表現する管理手法「時間当り採算表」は、小集団のリーダーによる「現場での採算管理」を可能にする。現場のメンバーたちもこの採算表を容易に理解できるから、すべての従業員が経営に参加している。

つまり、リーダーを育てながらも同時に、経営に関心を持ち、経営者意識<sup>マインド</sup>をもった従業員を社内に増やしている。会社の状況をオープンにして、従業員の参加意識を高め、やる気を引き出すのである。京セラではアメーバ経営が経営管理の根幹に置かれ、急成長を推進する原動力となった。

稲盛は、こういう留意も与えている。

アメーバ経営は一つの経営システムではあるが、それは単なる経営手法ではない。経営手法なら衣装のように、方法や手順さえ学べば簡単に身にまとうことができるが、アメーバ経営は手法面だけを単純に導入しても正常に機能はしない。アメーバ経営の基盤には、先にのべた京セラフィロソフィがなければならないのである。京セラの経営理念は、前述のように「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こと」というものであるが、このように経営の目的が経営者の利益のためではなく、全従業員の幸福を願うものであるため、トップも各アメーバに対し、何のためらいもなく一生懸命働くことを真正面から求めることができる<sup>60)</sup>。

要するに、アメーバ経営は、稲盛和夫の経営哲学<sup>システム</sup>を基礎にして、会社運営にかかわるあらゆる制度と深く関連する全体的な経営管理制度なのである。

### ③ 労務理念

稲盛は、「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」<sup>61)</sup>。そして、京セラの労務管理体制にかかわる理念をこう主張していた。

- 1) 京セラの理想は、全従業員が労使共通の目的のためにおたがいに協力しあえることである。稲盛はそのモデルを日本の伝統的な「家族」に求めた。それも、運命共同体、会社経営の基礎となる「大家族主義」である。
- 2) 親は子を思い、子は親を思いやる。家族がりっぱに成長し、家が発展していくことにみな喜びを感じるといったふうに、みなが会社の現状や問題点を理解すれば、私〔稲盛〕の悩みと従業員の悩みが共有化され、「従業員の経営者意識<sup>マインド</sup>」も育つことになる。
- 3) アメーバ経営は、会社を小集団に分け、リーダーを中心にメンバー全員が経営に参加する。そのさい、会社の情報はできるだけ開示されるから、全従業員が自主的に経営に参加する土壌もある。「全員参加経営」である。

稲盛和夫『敬天愛人－私の経営を支えたもの－』2006年は、第2部「『フィロソフィ』

---

60) 稲盛和夫『敬天愛人－私の経営を支えたもの－』PHP研究所、2006年、115頁。

61) 稲盛『稲盛和夫の実学－経営と会計－』91頁。傍点は筆者。

の根底にあるもの—京セラの考え方—の「1 人生の方程式」で、あらためて、稲盛流の人生哲学をこう解説している。

◎ 人生・仕事の結果＝「考え方」×「熱意」×「能力」

ここで、「能力」は先天的なもの：知能，運動神経，健康などであり，零点から100点まで。

つぎに、「熱意」は努力といいかえていい：やる気，覇気，意志などであり，零点から100点まで。

最後に、「考え方」は，もっとも重要な要素：人の魂から発する生きる姿勢であり，マイナス100点からプラス100点まで。

稲盛は断言する。自分は長年，この方程式にもとづいて仕事をしてきた。この方程式でしか，自分の人生や京セラの発展を説明することはできない。この3つの要素をかけあわせるため，人生や仕事の結果は大きなちがいとなって表れてくる<sup>62)</sup>。そして，「京セラ成長の原点」となった稲盛「経営理念」がもっとも重視するのは，「マイナス100点からプラス100点まで」採点の幅が置かれた「考え方」である。

森 五郎編著『現代日本の人事労務管理—オープン・システム思考—』（有斐閣，1995年）は，資本制会社の人事労務問題に関する基本的な体系を，要員管理→人事異動管理→教育訓練・能力開発管理→勤労意欲の管理（モラルとモチベーションの管理）→就業条件管理→賃金管理→企業福祉管理→従業員関係秩序の管理→労使関係管理→従業員満足管理という内容に求めている。

以上の体系に合わせて人事労務管理論は，生理学的・心理学的な観点にもとづいて「人的能率」を，「肉体的・精神的素質」→「学習プラス練習」→「能力〔技能 - 知識 - 経験〕」→「衝動〔能率性向+意欲〕」という関連構造にみいだしている<sup>63)</sup>。しかし，そこには，稲盛流の分類項目：「考え方」そのものに相当する項目はない。というのは，この「考え方」というものはむしろ，上段のような「→をもってつながる諸項目の全体」にかぶさっている「経営者イデオロギー」だからである。

稲盛によれば「能力」は先天的なものであり，「熱意」は意志力しだいであり，そしてとくに，「プラス100点からマイナス100点までの評価基準」で設定される最重要の項目が「考え方」であった。この「考え方」においてこそ，経営者イデオロギーの特異な迫力が発散されている。いわば，「わが社の創立者＝稲盛和夫の企業イデオロギー」に対峙する従業員たちは，京セラの仕事のために大なる「熱意」をもって，「能力」を十分に発揮できる「その考え方」をもたねばならない。京セラの従業員たちは，稲盛の「考え方」に対して一生懸命に賛同し，仕事に従事することが期待されている。

2007年8月現在，京セラ労働組合（無所属，上部加盟団体なし）の中央執行委員長を務める大森信吾は，同労組ホームページでこう挨拶している。

京セラ労働組合は発足以来，京セラフィロソフィを軸として，労使同軸，責任二分論

---

62) 稲盛『敬天愛人—私の経営を支えたもの—』120-121頁，125頁。

63) 吉田和夫『現代賃金論』法律文化社，1965年，35-36頁。

の考え方のもと、人の心をベースとした活動を行なってきました。また、常に未来への夢を描き続けながら、関係する人々の物心両面の幸福をめざして活動を展開してきました<sup>64)</sup>。

京セラ創立者の経営理念に倣い、「人類、社会の進歩発展に貢献する」ために、「全従業員の物心両面の幸福を追求すること」を支持する京セラ労組委員長のこうした発言は、京セラという会社の持続的な好業績の反映であるのか、それとも、その好業績に貢献する労組がわの矜持によるものか。

稲盛は、人生・仕事の結果＝「考え方」×「熱意」×「能力」のなかでも「考え方」についてだけは、従業員に対して、「プラス100点からマイナス100点までの評価基準」を当てはめていた。企業イデオロギーとしての稲盛和夫「経営理念」が、その「プラスとマイナスの200点もの振幅」において、「プラス100点」を追求せよと高唱した。

こうした独自の発想を放つ企業イデオロギーは、その本源的な衝動性と機能の計画性に特徴をみだすべき「資本の利潤追求という衝動性」を動力としている。つまり、現代イデオロギーの基本的範型は、「非理性と理性の共存」を自己展示している<sup>65)</sup>。

#### ④ 家の倫理と資本の論理

社会人類学者中根千枝は、日本の家族集団やその意識に対する会社組織の社会的な関係について、このように背景を分析していた。

日本の家族が孤立し、ソトに対するネットワークが貧しいのと同じように、日本のあらゆる集団は孤立化の傾向がみられます。すなわち、それぞれの集団の成員が同様な他の諸集団の成員と機能の高い関係をもっていません。このような集団をつなぐ方法としてつねに使われるのがタテの関係であるわけです<sup>66)</sup>。

つぎに、経営社会学者の渡瀬 浩の見解を聞きたい。

集団が家族制度化すると、この家族制度化された集団の原理は従属であるが故に、このたての倫理は組織のハイアラキー即ち縦の管理原則に重なるから、組織目的という観点からいえば正に有効な変貌ということになる。かかる事態を認めること、さらに進んで積極的にこの基礎の上に経営ポリシー乃至経営原理を打樹てることが「経営家族主義」である<sup>67)</sup>。

さらに、日本企業における家族主義的経営理念に関して実証的な研究をすすめてきた経営社会学者間 宏の発言も聞いておこう。

日本では、従業員1人1人が、「会社全体のことを考えろ」、とか、「経営者になれ」、とか主張される。まず上位集団を優先的に考えるのが望ましいというのが、日本の社会での集団間価値序列の特徴である<sup>68)</sup>。

---

64) <http://www.kyocera-union.jp/> 2007年8月9日検索。

65) 加藤尚文『企業イデオロギー論』至誠堂、昭和45年、17頁、20頁、19頁。

66) 中根千枝『家族を中心とした人間関係』講談社、昭和52年、169頁。

67) 渡瀬 浩『経営の社会理論』大阪府立大学経済学部、昭和38年、149-150頁。

68) 間 宏『日本的経営－集団主義の功罪－』日本経済新聞社、昭和46年、73頁。

経営理念のもっとも具体的な展開である労務理念は、会社経営のなかでもとくに、代表的かつ象徴的な性質を有し、実際的な効力も発揮するものである。稲盛は、アメーバ経営、経営者意識にもとづく全員経営参加の実行のためには、会社経営の基礎として「大家族主義」の精神、日本伝統の「家族」、「家の発展」という「運命共同体的な社会理念」が必要だと提唱していた。

日本が生んだ個性的な会社経営者の1人に出光佐三がいる。石油精製業出光興産を1代で築きあげた出光佐三の経営理念は、出光興産編『出光のTPM－全員参加の精油所経営－』（日本プラントメンテナンス協会、1994年）に、こう説明されている。

出光興産は1911〔明治44〕年創業以来、「人間尊重」「大家族主義」「消費者本位」を基本理念として、人間の可能性を追求する「人間尊重の事業経営」を実践してきた。それは「人を中心とした経営」だといわれている<sup>69)</sup>。

出光佐三のその基本理念3点には、稲盛和夫流「アメーバ経営」が企業内外に誇示する会社の理念と共通するものが含まれている。出光興産のばあい、なかでも「大家族主義」は、「事業経営の基礎でもある社員の育成にあたっては、家族主義的な愛情鍛練と信頼によって社員は育つと考え」、「人事制度にも同様にこの考え方を反映して、自由でのびのびと安心して仕事に取り組める環境を作ってきた」<sup>70)</sup>。

しかしながら、21世紀にもなって「経営家族主義」「家中心の社会理念」を会社経営者が提唱するには、その主観的な意図はともあれ、もはや時代遅れの感を否めない。家族社会学の研究動向に聞くまでもなく、いまでは、家や家族という概念区分をもっては把握できない「日本社会における集団と個人」における人間の結合形態が、各種生まれているからである。

経営学者三戸 公は、『家の論理－第1巻 日本的経営論序説－』、『家の論理－第2巻 日本的経営の成立－』（ともに文眞堂、1991年）を公刊した3年後に、『「家」としての日本社会』（有斐閣、1994年）も上梓して、こう展望していた。

最近の労働市場、労働事情の変貌は凄まじい。だが、いかにフリーターやアルバイト・パート等の非家族的家成因が増加したところで、新規学卒者一括採用で家族的家成員を採用することを会社側が欲し、またそれに応じる学生層が存在するかぎり、家の論理は日本企業に流れつづけるであろう。

20世紀末の現在、日本もまた大きく揺らぎ、日本社会の伝統的な組織原理としての家の論理も大きく揺らぎ、問われている。日本の家は新しい内外の環境に適応すべく大胆な脱皮が要請せられている。家の論理を旧来のまま墨守することはもはや許されない。

---

69) 出光興産編『出光のTPM－全員参加の精油所経営－』日本プラントメンテナンス協会、1994年、9頁。出光佐三自身が「出光興産の経営理念」を説明した著作は、『人間尊重五十年』春秋社、昭和37年、『マルクスが日本に生まれていたら』春秋社、昭和41年、『日本人にかえれ』ダイヤモンド社、昭和46年、『出光佐三対談集 永遠の日本－2600年と300年－』平凡社、昭和50年、出光興産株式会社社長室編『働く人の資本主義』春秋社、昭和44年などがある。

70) 同書、10頁。

それには、明治維新における五箇条の御誓文にかわる新しい理念がグローバルな視野に立って掲げられることが不可欠である<sup>71)</sup>。

三戸 公『家の論理－第1巻 日本的経営論序説－』は、日本主義的な家族主義的経営理念に関する間 宏の見解も検討している。

上述の引用に言及のあった「家の論理」や「その倫理的価値観」を、大きく様が変わりさせている21世紀の時代潮流は、先輩格に当たる出光興産 - 出光佐三の経営理念はむろんのこと、京セラ - 稲盛和夫の経営理念に対しても、その未来妥当性に関して根本的な疑問を投げかけている。

ましてや、今日における資本主義的企業経営は、一流会社大企業となればなるほど多国籍にまたがる製造 - 販売活動をおこなっており、国際的な事業経営の展開・対応をなさねばならない。末廣 昭『ファミリービジネス論－後発工業化の担い手－』（名古屋大学出版会、2006年）は、「グローバル化、経済自由化の時代にファミリービジネスは、どのような企業形態をとるのか？」と問い、「『経営者企業』が、ファミリー・ビジネスに取って代わるという傾向が強まっている」と答えていた<sup>72)</sup>。

発展途上国における資本主義企業経営の問題に関する議論だからといって、日本の会社の問題究明にそぐわないとはいえない。末廣『ファミリービジネス論』の提起する問題に関してはさきを走ってきたのが、明治以来、資本主義体制を推しすすめてきた日本企業の実態でもある。すでに、京セラの売上のうち約6割は、海外における販売によるものである。

とはいえ、守屋貴司『日本企業への成果主義の導入－企業内「共同体」の変容－』（森山書店、2005年）は、こういうふうには日本の製造大企業を観察している。

日本の大企業は、1990年代〔バブル経済崩壊〕以降の日本経済の大変動のもと、旧来型の「競争と協調」という矛盾した制度の核である企業内「共同体」（「閉じられた共同体」）を、どこまで存続・維持できるか大きな問題となった。集団的な協同を必要とする日本の製造大企業が、日本国内にどこまで高付加価値製品の生産拠点を残せるかにかかっていた。トヨタのように、国内工場に高級自動車生産を残したり、キヤノンなどの精密機器大企業のように、研究開発や設計、生産技術などの付加価値の高い部分を、意図的に日本国内に残している大企業では、日本国内の雇用を維持することができ、企業内「共同体」を維持することが可能である<sup>73)</sup>。

京セラが、トヨタやキヤノンと同類の体質を有する日本の製造大企業であることは、衆目の一致するところである。

---

71) 三戸 公『「家」としての日本社会』有斐閣、1994年、44頁、232頁。

72) 末廣 昭『ファミリービジネス論－後発工業化の担い手－』名古屋大学出版会、2006年、22頁、301頁。

73) 守屋貴司『日本企業への成果主義の導入－企業内「共同体」の変容－』森山書店、2005年、130頁、133-135頁参照。

## V 京セラ「アメーバ経営」の真価

### ① アメーバ経営

アメーバ経営の要諦は、アメーバ組織をつねに最適な単位に切り分けることにある。すなわち、「会社全体の目的・方針を遂行」するために、「明確な収入に対応する費用の算出」ができる「事業として完結する最小単位のアメーバ組織」に分割することにある。

京セラが設立された1959〔昭和34〕年の翌1960〔昭和35〕年9月、通商産業省産業合理化審議会管理部会による答申「事業部制による利益管理」が公表されたあと、その研究成果として公刊された書物が、古川栄一代表、古川栄一・中山隆祐・青木茂男・鴈本 弘『事業部制のすすめ方』（経林書房、昭和35年）である。

答申「事業部制による利益管理」（昭和35年9月公表）は、前回の答申「経営方針遂行のための利益計画」（昭和31年7月公表）の研究の展開から逐次、その研究内容の発展をみたものであり、「利益管理の分権化に」「その重点がおかれている」ものであった<sup>1)</sup>。

中村常次郎編著『事業部制－組織と運営－』（春秋社、1966年）は、「最高管理組織としての中央本部のもとに、製品別または地域別に業務諸活動が部門化され、しかも、各部門が、利益責任単位（a profit center）として形成される管理組織の一形態である」と定義した<sup>2)</sup>。

占部都美『事業部制と近代経営』（ダイヤモンド社、昭和35年）は、事業部制を、つぎの図表8の左欄にしめした3つの要素に表現していた<sup>3)</sup>。この図表8は、事業部制の経営組織と京セラのアメーバ経営－組織に関する説明を比較するために整理したものである。また図表9は、事業部制が成立するための3つの条件を三角形に表現したものである。

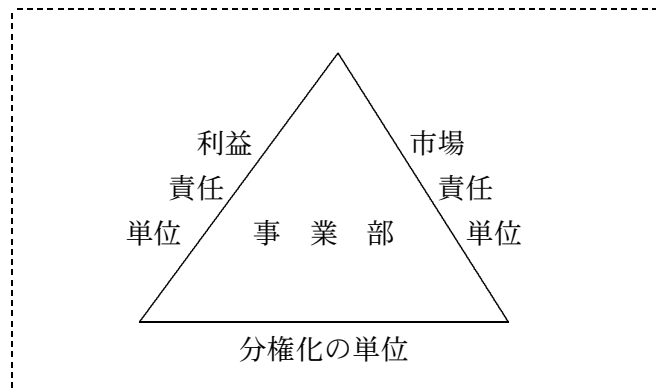
事業部制の組織特性（占部都美）	アメーバ経営の組織特性（京セラ）
事業部は「分権化の単位」であること。	「会社全体の目的・方針を遂行することが」できること。
事業部は「利益責任単位」であること。	「明確な収入に対応する費用の算出」ができること。
事業部は「製品責任単位」または「市場責任単位」であること。	「事業として完結する最小単位のアメーバ組織」に分割すること。

図表8 事業部制とアメーバ組織

1) 古川栄一・中山隆祐・青木茂男・鴈本 弘著『事業部制のすすめ方－解説「事業部制による利益管理」－』経林書房、昭和35年、19頁、21頁、22頁。なお本書の題名に関しては、「古川栄一・朝川帙二・小野寛徳・河野豊弘共著」という〈まちがえた〉表記が、本書の背文字には印字されている。箱および中表紙は前者の表記なのであるが、しかも奥付には「代表古川栄一」とのみ記載されている。

2) 中村常次郎編著『事業部制－組織と運営－』春秋社、1966年、51頁。

3) 占部都美『事業部制と近代経営』ダイヤモンド社、昭和35年、45頁。



出所) 占部都美『事業部制と近代経営』ダイヤモンド社, 昭和35年, 45頁。

図表9 事業部制の3要素

京セラのアメーバ経営における最小単位としてのアメーバ組織も、事業部制のそうした3つの要素を、相似形的に具備した職場組織の単位部門であることになる。しかし、事業部制とアメーバ組織には決定的な相違点がある。事業部の分権化は、「利益責任単位」と「製品 - 市場責任単位」を具備しているゆえ、アメーバ組織単位における「時間当り採算」に比べると、外部市場を意識する程度では、組織管理の構造的な次元において性格を異ならせている。

事業部制としての分権化は、大会社組織内の階層構造でいえばもとは、せいぜい「何々部」単位において問題になるだけである。だが、アメーバ組織における最小の単位部門は、できるかぎり、「下層の作業現場（課→係→班）まで」形成されうるものである。京セラの現社長が「全員参加がアメーバ経営の目的。大企業はトップダウンになりがちだがボトムアップも大事だ」<sup>4)</sup>と強調しているように、分権化の組織管理政策を現場作業まで徹底させたアメーバ経営の組織形態は、「利益管理のための付加価値を実現する」うえでの効率的な条件を、より小さい部門単位において実現させようとするものである。

三矢 裕は、従来型の「事業部制・カンパニー制の分権化モデル」とアメーバ経営型の「分権化二軸モデル」を、図表10に表現している。

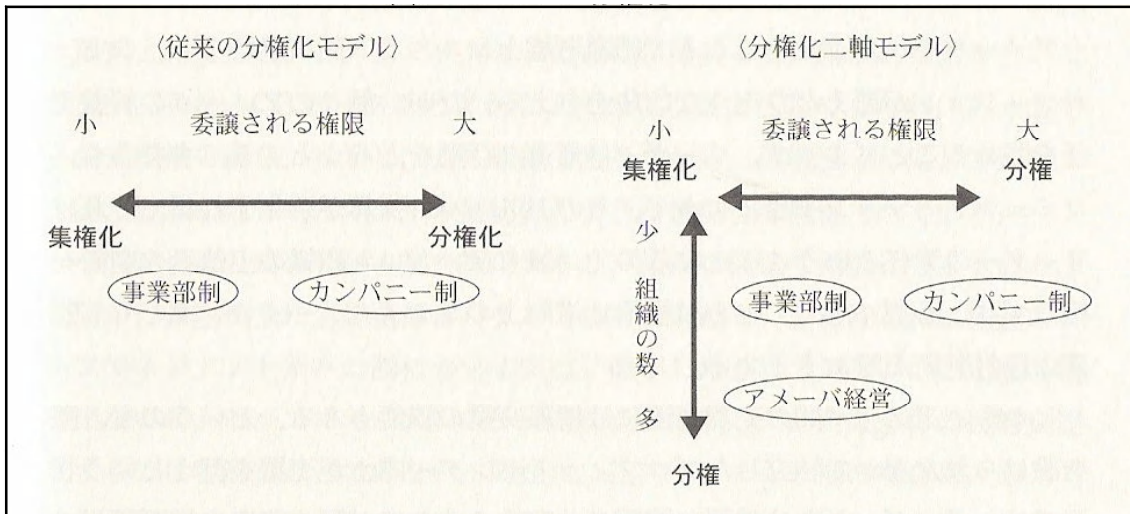
日本の実業家を紹介するある書物は、京セラ - 稲盛和夫をこう記述していた。

合成エメラルドなど、高度の機能・物性を持つファインセラミックスの商品化にも成功し、その技術的志向を掲げて、企業が大きくなっても小人数の細胞に分割し、その細胞が物の選択や人員、品質管理などを行うアメーバ経営を展開して話題を呼んでいる。

〔稲盛和夫は〕複合技術時代を先取りした男ともいわれ、京都が育てたベンチャーマンの典型<sup>5)</sup>。

4) 『日経産業新聞』2007年6月8日。

5) 『ビジュアル版・人間昭和史⑤ 実業界の巨頭』講談社, 昭和61年, 233頁。〔 〕内補足は筆者。



出所) 三矢 裕『アメーバ経営論』東洋経済新報社、2003年、127頁参照。

図表10 分権化モデル—従来型とアメーバ型—

現在の京セラは、ベンチャー企業そのものと呼ぶには似つかわしくないほど巨大化している。けれども、京セラの製造現場においてアメーバ経営が吹きこまれつづけているかぎり、ベンチャー企業そのものではないにせよ、その組織精神が近いなものかを、いいかえれば、現場で働く従業員にも「経営者意識」を鼓吹させようと努力している。

2007年6月に『日経産業新聞』は、京セラに関するつぎのような報道をしていた。

アメーバに改めて焦点があるのは危機感からだ。戦後ベンチャーを代表する京セラだが、組織が大きくなれば「指示待ち族」が増えるのが企業の常。アメーバ経営の形骸化も静かに進んでいた。IT（情報技術）バブル崩壊が重なり、デジタルカメラからの撤退など赤字事業の立て直しに追われた。

川村社長が〔20〕05年の就任当初から掲げたのが、「現場力・実現力の強化」。アメーバ経営本来の全員参加意識が徹底されれば、自発的に動くボトムアップ型の製造や営業、開発の現場ができあがると考えた。〔20〕06年度に「アメーバ経営への原点回帰」を掲げ、全社レベルでようやくそれが実ってきた<sup>6)</sup>。

## ② 経営哲学の思想史的な意味

出光佐三の出光興産の人事政策には定年がないという定評があった。しかし、従業員は自分の体力や気力の限界を感じるまでもなく、実質的には定年があった。出光の社員たちは、賃金面でとくべつ優遇されなくても出光精神にしたがってよく働くと評価された。もっとも、出光で従業員が録を食むかぎり、簡単には反逆できない企業風土がある。

京セラの飲み会「京セラコンパ」に、全従業員が喜んで参加しているわけではない。平均的にみれば好調な業績の京セラが、業界で飛びぬけて高水準の給与を支給しているわけ

6) 『日経産業新聞』2007年6月5日。〔 〕内補足は筆者。



でもない。そうした実情にすべての従業員が満足しているともいえない。京セラの一定の評判を聞きつけたある大学の就職課は、京セラに好感をもてず、大学生に薦めないといった話もある。

したがって筆者は、伊藤幸男「京セラフィロソフィまたは稲盛和夫の経営哲学—求道的精神による経営と資本主義の可能性—」（『名古屋経済大学経営学部開設記念論集』2003年3月25日）のように、京セラ-稲盛和夫の「経営哲学・経営の実践・経営者としての軌跡」<sup>7)</sup>を、稲盛和夫自身の著作に聞いただけで執筆し、しかも賛美一辺倒に聞こえる論調を創作することには、疑問を感じる。

稲盛が、「京セラが労使の立場を超えて一致団結する企業風土をつくる上で、確固たる基盤となった」<sup>8)</sup>経営理念を口にしたとき、労働者がわと使用者がわが手をたずさえて働くための「両者の基盤」が、無条件に同一のものとして存在していないことは、常識的にも理解がいくものである。

大橋英五『経営分析』（大月書店、2005年）は、企業活動における「会計の諸機能」を、つぎのように分類し、全体的に関連づけている。

- イ) 「総体としての会計」が、まず最初にある。これは、以下の3つの会計ロ) ハ) ニ) を包括する立場にあり、企業活動を総合的に統制-管理し、会社資本の蓄積計画を遂行するための会計である。
- ロ) 「公表会計（財務会計）」。これは、利益の費用化などによる利益確保を促進し、利益の拡大の根拠を制度化するための会計である。
- ハ) 「実質的な会計」。これは、企業活動の実質的な認識による統制-管理をするための会計である。
- ニ) 「目標としての管理会計」。これは、企業活動を目標化し、より高い利益を実現するための会計である<sup>9)</sup>。

京セラのアメーバ組織=現場部門で働く従業員が、これら会計の諸機能のなかで実際に関与する〔できる〕会計制度は、上層部が統制-管理するハ) を介しての、ニ) の部分だけである。イ) 企業会計全般の問題は、現場従業員にとってまったく手の届かない高層に位置している。ロ) も、圏外に置かれた企業会計の問題である。最高経営者だけがイ) の立場にあって、会計政策的に、ロ) をてこに、ハ) ニ) を管理し、指導「する=できる」立場に立っている。

「管理される立場」と「管理する立場」という労使の区別は、「会計制度」のどこにまで関与できるかによって、その立場の相違がより明確化される。「働かされる者の立場」と「働かせる者の立場」とは、基本的に目線が異なる。同じ目標を共有できたとしても、それを下から上を見上げるのか、上から下を見下ろすのかの相違は意味が大きい。

---

7) 伊藤幸男「京セラフィロソフィまたは稲盛和夫の経営哲学—求道的精神による経営と資本主義の可能性—」（『名古屋経済大学経営学部開設記念論集』2003年3月25日、38頁。

8) 稲盛和夫『【実学・経営問答】高収益企業の作り方』日本経済新聞社、2005年、129頁。

9) 大橋英五『経営分析』大月書店、2005年、10頁、第1-1図「会計の機能」を参照して文章化。

アメーバ経営によって「時間当りの採算」が、各部門の組織単位において実施されていても、経営管理各層における両者の基本的な位置づけが、終局的に同一のものになりえないかぎり、そういっておかねばならない。その基本的な相違点は、経営組織の規律・秩序を維持するうえで当然・必然の差異である。そこで、その埋めがたいが埋めなければならない溝を架橋するために、京セラ創立者の経営イデオロギーが発揚されているわけである。

筆者はさきに、「京セラの従業員たちは、稲盛の『考え方』に対して一生懸命に賛同し、仕事に従事することが期待されている」ことに触れた。京セラの「社是」は「敬天愛人」である。京セラの経営理念は、「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こと」である。

だが、経営計算的な目的に則していえば、事業部制会計の根幹となっていた「部門費計算」の地点においてこそ、「配賦基準と配賦方法のきめかたにカギがあり、原価管理と利益計画を前提とした価格操作のポイント」<sup>10</sup>がみいだされるということ、京セラのアメーバ組織という現場部門でものつくりに従事している人たちが、どのように理解しているか、あるいはどのくらい客観的に認識できているかという問題があった。

京セラの社是「敬天愛人」の謂いは、「常に公明正大 謙虚な心で 仕事にあたり 天を敬い 人を愛し 仕事を愛し 会社を愛し 国を愛する心」であるとされた。しかし、これも、会社組織のどの地位にいるかによって、各従業員が意識し関与できる範囲も大きく伸縮する。おのずと限界や制約もある。

### ③ 企業の目的は利益追求

前述において筆者は、「資本の利潤追求という衝動性」を動力とする企業イデオロギーは、その「本源的な衝動性」と「機能の計画性」に特徴をみいだせること、つまり、その「非理性と理性の共存」でもある「自己展示的な本性」に触れてみた。だが、「敬天愛人」が文字どおり、アメーバ組織をとおして内外に浸透していくというべき積極的な根拠はない。アメーバ経営のいきつく先も、やはり「会社の利益」という最高目的である。

新原浩朗『日本の優秀企業研究 企業経営の原点－6つの条件－』（日本経済新聞社、2003年）は、優秀企業に6つあるというものの最後の条件に、会社がお金以外の「世のため、人のためという自発性の企業文化を埋め込んでいること」を挙げていた。しかし、同時にこうもいっていた。「お金」は企業を統治する最終的な意味での理念にはならないけれども、利益は重要であり、企業が世の中・社会への貢献を継続するためにも必要不可欠である。必要な利益をきちんととることが、企業活動の上では絶対条件であり、義務である。

一方、優秀企業は、利益を上げることは前提であるが、けっして利益が上がりさえすれば、なんでもよいとは思っていない。継続的社会貢献が優秀企業の目的であるが、そのためには手段として利益が必要である。だから、利益が目的になるのとはちがう。優秀企業には、企業とは「利益を上げることを通じて長期にわたり社会に貢献することを目的とす

---

10) 敷田礼二・近藤禎夫『原価公開－経済民主主義への布石－』新日本出版社、1976年、171頁。

る」という企業観がある<sup>11)</sup>。

新原浩朗がもってまわって表現した目的観は、逆立ちした詭弁である。企業が利益を継続的に上げなければ、社会貢献も継続的に遂行できない。自明なことである。利益あつての社会貢献であり、その逆が真理なのではない。社会貢献のまえに利益がある。こんな単純でわかりきったな歴史のかつ論理的な因果の関係に、ややこしい修辞を充てて、弄ぶような理屈を展示しても、それほど意味はない。

2006年9月初旬、慶応義塾大学で開催された第80回日本経営学会で、岡本大輔が「企業の社会性－企業評価の立場から考える収益性・成長性と社会性の関係－」という研究報告をした。

岡本は、「企業のための社会性」の意義をもっとも重視し、「長期の維持発展」を企業経営の最高目的においたうえで、このために「収益性（短期）」と「成長性（中長期）」と「社会性（超長期）」が要求されると関連づけた。しかし、「社会性は、高業績にとって十分条件とはいえないが、少なくとも必要条件ではある、という結論である」という尻抜けの実証的裏付けしか、あるいは「社会性要因の経済性要因に対するプラスの効果が…確認された」という程度の、消極的な確認しか入手できなかった<sup>12)</sup>。

筆者は、「収益性（短期）」と「成長性（中長期）」と「社会性（超長期）」というような「目的観の関連づけ」に疑問を抱く。収益性は短期でいいとか、成長性は中期でいいと断言する会社経営者が実際にいるのか？ 社会性も、短期的にも中長期的にも実現できるに越したことはない。収益性・成長性・社会性すべてに関して、長期・中期・短期それぞれにおける「時間的な認識・企画・展望」が要求されている。

そもそも、「収益性＝短期」と「成長性＝中・長期」と「社会性＝超長期」と規定する根拠が、「企業の現実的な観察ではない」という意味合いで、説得的ではない。

小宮一慶『M&A大再編で消える会社、伸びる会社』（ビジネス社、2007年）は、利潤という文字にかこつけたかのような記述をしている。

顧客が満足する商品やサービスを提供することが、結果的に、従業員、株主、仕入先、さらには税の支払いという形で国家を潤すことにつながる。良い商品やサービスを提供している限り、企業活動そのものが社会貢献となるのだ。社会も潤い、自分たちも潤う。これはいつの時代でも、ビジネスの本質である<sup>13)</sup>。

たとえば、バブル経済の破綻以降、企業支援にもとづくスポーツ活動がつぎつぎと廃止されていった背景には、会社の利益獲得力の衰退があった。野村総合研究所（NR I）の“NEWS *letter*”（第24号、2004年8月）は、三崎富査雄「企業スポーツの撤退」にこう解説させている。

---

11) 新原浩朗『日本の優秀企業研究 企業経営の原点－6つの条件』日本経済新聞社、2003年、222-224頁参照。

12) 岡本大輔「企業の社会性－企業評価の立場から考える収益性・成長性と社会性の関係－」、日本経営学会編、経営学論集第77集『新時代の企業行動－継続と変化－』千倉書房、平成19年、105-117頁参照。

13) 小宮一慶『M&A大再編で消える会社、伸びる会社』ビジネス社、2007年、195頁。

日本では、プロスポーツであるプロ野球やJリーグを除き、編成チームによって競技するトップリーグは、約90%が企業スポーツチームによって構成されている。2004年のアテネオリンピックに出場した日本人選手の52%は、企業に所属していた。企業スポーツが日本の競技スポーツをささえ、スポーツレベルの維持・向上に大きく貢献してきた。

しかし、1991年から2000年までの10年間、各種スポーツから撤退する企業はあとを絶たず、2000年に撤退の頂点を超えたとはいえ、撤退企業数は総じて増えている。1991年から2003年までの撤退企業数を挙げると、2→4→11→9→6→9→12→44→60→47→33→32→8であり、下線を付した1998年から2002年までの5年間は2桁でもずいぶん多い。

もともと日本での企業スポーツは、社員の体力増強や福利厚生を目的に戦前にはじまった。戦後、労使紛争が激化していく1950～1960年代は、社員が一体感を保つ「社内求心力」の手段として、1970～1980年代には、自社の「宣伝・広告」のために、企業スポーツが位置づけられてきた。だが、1990年代に景気の低迷がはじまると、スポーツから撤退していく企業が増えていった。それは「会社の業績悪化によるリストラ」策とみられ、スポーツチームをもつ意義をみいだせなくなった企業が、不景気を理由にスポーツから身を引いていったのである。

スポーツチームを、なんのためにもつのか。企業はいま、チーム所有の理念についてあらためて考えるときにきている。これからの企業にとっての理念のひとつは「社会貢献」であると考えられる。とはいえ、いくら「社会貢献」がすばらしくても、企業がチームを維持するコスト負担が大きければ、継続は不可能である。最近はこの負担を軽減するために、地域や自治体がチームを支援していくとりくみが、すこしずつはじまっている<sup>14)</sup>。

ピーター・F・ドラッカーは、企業目的に「顧客の創造」をかかげ、このために必要な会社の仕事が技術革新と市場活動であると主張したうえで、「必要最低利益 (required minimum profit)<sup>15)</sup>」の概念を提唱した。しかし、この概念は、けっして利益の最大限追求を否定しないどころか、言外の真意では、利益獲得を大いに勧奨していた。日本の経営学者岩尾裕純は、ドラッカーのこの必要最低利益観を、「これ以上の利益は空想に近い」<sup>16)</sup> 概念だと断定している。

「世のため、人のため」という麗雅・高邁な経営理念を標榜する現代の資本制会社は、なによりもさきに「自社のため」にこそ、最低限必要な利益を十分・満足に、それでもできるかぎりたっぷり、上げつづけなければならない。それでこそまた、社会貢献の実現も可能となる。京セラ稲盛和夫の「敬天愛人」も、利益からはじまる問題であり、社会貢献からの問題ではない。ただし逆にいえば、苦しいときの「神」頼みならぬ「経営理念」頼み

---

14) [http://www.nri.co.jp/publicity/n\\_letter/2004/pdf/nl20040801.pdf](http://www.nri.co.jp/publicity/n_letter/2004/pdf/nl20040801.pdf) 2007年8月19日 検索。三崎富査雄「企業スポーツの撤退」、野村総合研究所(NRI)“NEWS letter”第24号、2004年8月参照。傍点は筆者。

15) ピーター・F・ドラッカー、野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営 上』ダイヤモンド社、43-54頁、64頁。

16) 岩尾裕純編著『講座経営理論 I 制度学派の経営学』中央経済社、昭和47年、〔岩尾裕純〕446頁。

もありうるだろう。

京セラの業績の歴史についてはすでに、こういう分析がなされていた。

1980年前後の10年間における京セラの体質は、驚嘆するほどみごとであり、高収益 - 高成長型の典型といわれた。だからか、既述のように京セラが1989年8月28日、決算見通しの減額修正を発表すると、電機・ハイテクの値がさを中心に株式市場が急落し、「京セラ・ショック」が起きたほどである。当時、売上高3千億円前後で大企業病にかかり、成長に陰りが出るのは早すぎるなどといわれたあげく、京セラの将来は、そこそこの利益を上げながら息長く安定成長を図る『普通の会社』への道かもしれない、とまでいわれた。

もともと、21世紀に入って京セラの業績評価は好評であり、「国際化チャンピオン」と称されてもいた。なお、京セラにおけるスポーツ支援は陸上競技部で顕著であり、「1987年にアスリートセンターを国分工場の一角に建設するなど、全社挙げて活躍を応援してきた」<sup>17)</sup>。

#### ④ 京セラ経営理念

三矢 裕『アメーバ経営論』(東洋経済新報社, 2003年)は、「アメーバ経営の導入に伴い、組織、管理会計、経営哲学が有機的に結合しはじめる。そして、アメーバリーダーとしての役割を任命された人々が、企業家的なリーダーシップを身につける」ことになり、「人材育成が可能となる」という認識を示している。そのさい、「京セラでは、稲盛氏の経営哲学をまとめて京セラフィロソフィが、コントロールのための『信条』のシステムおよび『事業倫理境界』のシステムの両方の役割を果たしている」<sup>18)</sup>点を、強調する。

しかし、三矢『アメーバ経営論』は同時に、稲盛和夫の経営哲学・経営理念がリーダーの活動にとって判断基準であることを指摘できても、その詳細にまで踏みこんで分析していない。そのため、経営哲学・経営理念の中身じたいが重要であると考えた立場の人びと〔本稿の筆者がこれに相当しよう〕にとっては、アメーバ経営のメカニズムを説明したとは認められない。同書の関心は「下位に位置するアメーバに偏っていた。たとえば、トップマネジメント層がみたアメーバ経営の全体像を描くことはできていない」とも断わっている<sup>19)</sup>。

挽 文子『管理会計の進化－日本企業に見る進化の過程－』(森山書店, 2007年。本文313頁)は、全編の半分近くを京セラの論及に充てた著作であるが、アメーバ経営を牽引する稲盛和夫流の「企業理念を実現させるためには、採算を向上させる必要がある」と結論していた。なぜなら、京セラの「アメーバ経営も、経営哲学と会計学の実践を共に相当重視し続けなければ企業理念を実現させることが難しい、実は非常に難しいシステムである」からである<sup>20)</sup>。

---

17) 京セラ40周年社史編纂委員会編『果てしない未来への挑戦－京セラ 心の経営40年－』京セラ株式会社, 2000年, 226頁。

18) 三矢 裕『アメーバ経営論』東洋経済新報社, 2003年, 208-209頁, 143頁。

19) 同書, 228頁。〔 〕内補足は筆者。

20) 挽 文子『管理会計の進化』森山書店, 2007年, 289頁, 306頁。

稲盛の経営理念は、「商売を円滑に進め、適正な利益を得ること」は「経営の手段」であると強調している。だが、その「手段であるはずの利益」を獲得してこそ、「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こと」も達成できるのであって、けっしてその逆ではなかった。問題は、資本主義社会経済における企業経営を強制的に動機づけるほかない営利原則の原発性・優先性を、どう解釈し受容するかである。資本制会社の営利原則に関する歴史的な理解は、その順逆を論理的にとりちがえて説明するわけにはいかない。

譬えていおう。「ヒヨコ」もこれが成長した「ニワトリ」もともに、「ニワトリ」である。ところが、大きくりっぱになった「ニワトリ」だけを見て、もともと「ヒヨコ」だった点を忘れ、自分〔ニワトリ〕の出自〔ニワトリもヒヨコだった事実〕を否定するような理屈が、「利潤＝経営の手段」観である。

なおここで、「ヒヨコ」とは「利益」、「ニワトリ」とは「利益プラス社会貢献」を、それぞれ意味する。「ニワトリ」は、いわば「利益＝ヒヨコ」を産む生き物でもある。「社会貢献」は会社の「利益」の一部分を充当して遂行・実現される。「社会貢献」を熱心にする会社は、これを認められてまた、利益を増やせる機会をえることができる。

亀井辰雄の論稿「経営理念と経営教育」（昭和39年10月）は、こう述べていた。

利潤<sup>(ママ)</sup>追及は今日においても私企業にあってはやはり最高の原理である。ただし古い昔のように無限の追求が事実上不可能であること、そしてその追求が同時に社会的責任を果たしつつ行われる点において相違があるのである。利潤追及は今日においてはむしろ、企業者ないし出資者との主観的關係を離れて、経営体としての立場から附加価値生産として、見られなければならないし、この意味において国民所得の源泉としての経営機能が国民経済との関連において強調せられる<sup>21)</sup>。

資本制会社の経営理念が利益（利潤）を軽視したり否定したりしたら、資本主義の存立基盤そのものを認めない結果となり、それでは議論すら成立しなくなる。利益以外にあれこれ、ほかの企業目的をかかげたところで、会社の成長・発展にとって必須・根幹である利益目的が軽視されることは絶対ない。結局は、利益目的を中心に会社の諸目標に関する議論をするほかない。

「企業経営にとって、国際化は経営目的達成の手段や方向づけではあっても、それ自体が目標ではない」<sup>22)</sup>。

「最近、社会貢献に積極的だと企業の株価は高くなる、という統計的結果がいくつか国際学界で報告されており、それをどう解釈するか、……国際コンファレンスでも議論となった。『会社は株主のもの』という通説が正しければ、利益を社会貢献に回せば株価は低落するはずだ。このパラドックスが問うているのは、会社は誰のもの？ 会社と社会の関

---

21) 亀井辰雄「経営理念と経営教育」、日本大学『商学集志』第34巻第1～4合併号、昭和39年、82頁。

22) 小林規威『日本の国際化企業－国際化と経営パフォーマンスの関係性－』中央経済社、2007年、2頁。

係は？ という基本問題だ」<sup>23)</sup>。

会社においては、社会貢献のために利益が最低必要限に不可欠と断わりながらも、その目的が利益ではないと主張するのは、「量的水準に関する議論」を単純に「質的な問題」にすりかえた自家撞着である。利益を上げなくてはそれこそ、会社はにっちもさっちもいなくなる。会計制度はその要請を客観的に、かつ主観的にも計算するための、もっとも重要な企業制度の一環である。

梅澤 正『組織文化 経営文化 企業文化』（同文館、平成15年）は、「進化する経営のキーマイクター」を、「構造 (structure) → 効率 (efficiency) → マーケティング (marketing) → 戦略 (strategy) → 文化 (culture)」という階層的発展に表現していた<sup>24)</sup>。会社文化におけるそうした関連鎖状の後者＝上方にいけばいくほど、「非理性と理性の共存」のうちでも、「非理性」の抽象観念が理想論的に先行する傾向が強くなり、すなわち、経営理念の存在価値が発揮しうる空間が拡張されていくのである。

稲盛和夫は、その人の「心」や「魂」がおのずと表れることばが「言霊」<sup>ことだま</sup>であるといっていた。京セラでは、各従業員が「高い目標を立て、毎日を全力で生きる」必要があり、「事業の意義と判断基準を共有する」ことも要求されている。だが、それらが「最高経営層の管理職」と「底辺の現場の従業員」とのあいだで無差別に保持され、均質に認識されるという保証はない。

京セラ40周年社史編纂委員会編『果てしない未来への挑戦－京セラ 心の経営40年－』（京セラ株式会社、2000年）は、まず社是の「敬天愛人」をかかげている。つぎの頁には、a) 「経営理念」2項目、「企業姿勢」、「経営の手段」を記し、そのさらにつぎの頁には、b) 「稲盛経営12ヶ条」を列挙している。以上につづくもう2頁分は、c) 「京セラ精神」である第1節「京セラビジョン」、第2節「京セラの人間性」、第3節「京セラマンの考えかた」、第4節「結び」を列記している<sup>25)</sup>。

以上のうち a) と b) は、京セラの代表者である稲盛和夫が悟り、語った、最高経営者のための総括的な経営理念である。そして、c) は、京セラの従業員たちが具体的に遵守し、実現すべき細目の行動基準である。a) と b) が、c) に論し、問い、実行を迫る関係、いわばそうした上下の関係において、会社の秩序・規律を徹底させようとする経営者精神が、各頁の記述の行間からにじみ出ている。

京セラ名誉会長の稲盛和夫は、道徳や美徳の重要性を訴える経営者の1人である。それは氏の経営哲学の根幹のひとつとあっていい。創業まもない頃に、小集団独立採算経営を導入した経緯についてこう語っている――それはただ収益のためでなく、従業員とその家族の生活を守ることが目的であったが、それは彼らの幸せ、さらには人類、社会の進歩発展を目指すためのものである。そのことが、従業員との対話のなかで確認された。その過程で、従業員全員参加が原則となったという。資本家対労働者という構図で

---

23) 『日本経済新聞』2007年10月30日「〈私の履歴書〉青木昌彦 ②9」。

24) 梅澤 正『組織文化 経営文化 企業文化』同文館、平成15年、160頁。

25) 京セラ40周年社史編纂委員会編『果てしない未来への挑戦－京セラ 心の経営40年－』京セラ株式会社、2000年、381-385頁。

はなく、会社をオープンにすることでやる気を引き出すことができた、という<sup>26)</sup>。

読みかたにもよろうが、経営理念であっても一般の人生訓にも聞こえるのが、京セラ稲盛和夫の企業イデオロギーである。このことは、われわれが資本主義経済社会のなかで生きていくほかないとすれば、その精神的倫理と心情的論理が発揮させる必然的な帰趨である。

最後に、平川克美『株式会社という病』（NTT出版、2007年）から、少し長めに引用しておく。

どこまでいっても会社の目的とは、利益を最大化するということになる。本質的には会社にはそれ以外の目的は存在していない。そして、その目的は私たち人間の目的でもある。ただし重要なことは、会社にとっては、それは唯一の目的であるが、人間にとってはいくつかある目的のうちのただ一つでしかないということである。

別の言い方をすれば、会社の本来の目的は、会社で働く人間の目的とも、社会全体の目的とも一致してはいない。正確には、一致することもあれば一致しないこともある。

ひとが、不条理と知りつつこの「会社の目的」に従うのは、利益の最大化をどのようにして合理的に達成してゆくのかという会社の命題に、不思議なことにほとんどの場合、喜々として従うからである。それは、人間というものが一つの目的のために、いくつかある他の目的を見ないようにするということである。

もちろん、自らの保身のために面従腹背するということも多いだろう。しかし、往々にして、不条理ではあっても、会社の命令は絶対であるという「天の声」には従わざるを得ないと考えてしまうことの方が多いだろう。場合によっては、違法な行為でさえ倫理的な痛みなしに、実行するということがありうるのである。会社は、利益を最大化するという目的の下で、一貫した合理性ある行動規範を社員に要求する。この規範は、もし利益の最大化という目的を除外した場合には、ほとんど何らの意味のない規律や命令によって組み立てられている。しかし、目的を達成することを至上の命題とするならば、それらは規律や命令以上の、価値観となりうるのである。ここでは、個人の主体的な価値観があって、会社がつくられるのではなく、会社の目的が社員の価値観を生み出すのである。会社に対するロイヤリティの強い社員ほど、この価値観に従順であるのはいままでもないことだろう。この会社の価値観が瀰漫するとき、ひとはその価値観の中でしか考えられなくなる。個人にとっても唯一の課題は利益の最大化であるというように、本当はそれは、会社というものが作った便宜的な価値観であって、個々の人生にわたる価値観のうちの、部分的なものであるはずである<sup>27)</sup>。

もっとも、民主主義市民社会において自由な意識をもつべき会社の従業員が、自分の仕事をとおして「国を愛する心」を育むべしと、経営理念で強制される必然的な理由も義務もない。しかし、京セラの創設者はそれを社是に唱え、公然と会社内で従業員に要求する。「要求する立場」と「要求される立場」の差は大きく、無視できない。

---

26) 野中郁次郎・紺野 登『美徳の経営』NTT出版、2007年、39頁。

27) 平川克美『株式会社という病』NTT出版、2007年、97-98頁。



斎藤貴男『カルト資本主義－オカルトが支配する日本の企業社会－』（文藝春秋、1996年）は、稲盛流京セラ哲学を一刀両断する。斎藤は、「稲盛和夫の持論と行動」を「なにもかもが矛盾している」と批判したうえで、「“稲盛哲学”ないし“京セラフィロソフィー”は、その実どこまでも人間を企業に縛りつけ、奉仕させるために内面から操り、究極の奴隷とする呪術的便法に過ぎない」と、切り捨てている<sup>28)</sup>

稲盛のオカルトへの関心には明確な目的があったことを示している。彼はオカルトを、あくまでも企業経営、もっと言えば従業員の労働のモチベーションに役立てる便法として活用したかったのである。

あくまでも現世的利益追求と一体となって受け入れられる稲盛の宗教的言辭。彼はオカルトや人生を語りながら、その実、企業の、経営者の論理こそ絶対的普遍的な価値観だと言っているとしか思えなかった。

稲盛はヒトラーを敬愛してやまない。さすがに公の席や著書の中ではあまり触れないが、身内意識の強い盛和塾の場では、あの殺戮者を一再ならず絶賛していた<sup>29)</sup>。

－2007年8月16日 最高気温 40.9度  
観測史上日本新記録 残暑厳しき日－

---

28) 斎藤貴男『カルト資本主義－オカルトが支配する日本の企業社会－』文藝春秋、1996年、155頁。

29) 同書、139頁、159頁、121頁。