

『稲盛和夫の実学 - 経営と会計 - 』を読んで

浅野 敬志

1. はじめに

21世紀はワールドトレードセンタービルの倒壊、エンロンとワールドコム倒産で幕を開けたといっても過言ではありません。米ソ冷戦が終わり、世界はアメリカ中心に回っています。それは政治だけでなく経済にもいえます。現に、日本に投資する外国人投資家のうちアメリカ人の占める割合は、非常に高くなっています。アメリカが日本に及ぼす影響力を考えると、アメリカで起こった出来事を対岸の出来事と捉えることは絶対にできません。

ところで、資本市場経済のバロメータである株式市場は、この二つの事件にすぐに反応しました。前者はアメリカへの攻撃として、後者はアメリカ資本主義の危機をあらわすものとして受けとめられ、株価は暴落したのです。特に、後者の事件は衝撃的でした。それまでアメリカでも売上高ランキングで10位以内に入っていた企業が2社も倒産したのですから。また、その企業規模だけでなく、会計帳簿をごまかして虚偽の利益を計上し、それによって株価を吊り上げ、経営者が会社から巨額の報酬を得ていたという点でも衝撃的でした。

経済は社会の信頼の上に成り立ちます。経済を支えているのは企業です。その企業への信頼がこの2社のスキャンダルで消え失せました。プリンストン大学教授で、非常に有名な経済学者ポール・クルーグマン氏でさえ、「それは衝撃的な事件であった。信じられないようなスピードで、アメリカ人の世界を見る目と自分自身を見る目が変わった。それまでわれわれは潜在していた現実の危険にまったく気付いていなかった。私は9・11について語っているのではない、エンロンのスキャンダルについて言っているのである」(「インターナショナル・ヘラルド・トリビューン」2002年1月30日)と語っています。企業の市場価値である株価が世界中で大暴落しましたが、これは企業に対する人々の信頼が失われた結果でしょう。

この批判の矛先が企業の監査法人(例えば、アンダーセン)や会計制度自体に向けられています。確かに、経営者の監視を怠り企業の信頼を失わせた監査法人の責任は重いです。また、経営者が容易に操作できる会計制度にも問題があるかもしれません。しかし、このスキャンダルの一番の原因は、経営者自身が倫理、哲学を忘れたことにあるはずで、今は経営哲学を再考するには最適の時期かもしれません。今回は、京セラの会長である稲森和夫氏の『実学—経営と会計—』(1998年10月発行)を取り上げ、彼がどのような哲学に基づき会計を行っている

かについて見ていくことにします。

2. 会計の必要性

この本は、1998年10月に日本経済新聞社から刊行されました。1998年という年は、前年11月の山一証券の破綻をきっかけに、日本長期信用銀行（長銀）や日本債券信用銀行などが破綻した年です。日経平均株価もそれまで節目とされていた15,000円を割り込み、日本経済はどん底の状態にあるといわれていました（今の状況の方が深刻ですが：2003年1月末現在）。

稲盛氏は当時の経営者の行動を冷静かつ客観的に分析し、こう述べています。「経営のあり方を見直し、抜本的な対策をとろうとしたのは少数であり、多くは不良債権を隠し、業績の悪化を繕うことに努めてきたのではないだろうか。そのため、日本の経営者は、その不透明さゆえに国際的な信用を失い、多くの不祥事を生み出すことにもなったのである」。

山一証券も長銀も破綻前は粉飾決算を行っていました。山一証券は通称「飛ばし」という手口を使って債務を帳簿から外し、負債の少ない健全な会社に見せていました。長銀は回収不能となっている不良債権をエル都市開発という受け皿会社を作って、そこへ肩代りさせていました。金融監督庁（現金融庁）は長銀の98年3月期決算を実質的に債務超過であると判定しましたが、帳簿上では債務超過に陥っているようには見えませんでした。この両社の倒産および粉飾決算により、日本企業は国際的な信用を失うことになったのです。

稲盛氏は、続けてこう述べています。「もし、中小企業から大企業に至るまで経営に携わるものが、常に公明正大で透明な経営をしようとして努めていたなら、また、企業経営の原点である「会計の原則」を正しく理解していたなら、バブル経済とその後の不況も、これほどまでにはならなかったはずである。」つまり、経営者が「会計の原則」を十分に理解し、それに基づき行動していたなら、バブル後の不況もこれほどまで続かなかった、と稲盛氏は考えていることがわかります。

世の経営者は会計を軽視する傾向にあります。会計といえば、事業をしていく過程で発生したお金やモノにまつわる伝票処理を行い、集計をする、後追いの仕事でしかないと考えられがちです。また、中小、零細企業の経営者の中には、税理士や会計士に毎日の伝票を渡せば、必要な財務諸表は作ってもらえるのだから、会計は知らなくてもいいと思っている人がいます。経営者にとって必要なのは、最終的にいくら利益が出たかということであり、会計処理方法は専門家だけがわかっていればよいとさえ思っている人がいるのです。

稲盛氏はこのような経営者と会計の認識が異なります。稲盛氏は、会計を「現代経営の中核」をなすものと考えており、経営に対する会計の役割をこう表現しています。「これらの数字（会計により算出された数値：筆者注）は、飛行機の操縦席にあるコックピットのメーターの数値に匹敵するものであり、経営者をして目標にまで正しく到達させるためのインジゲーターの役割を果たさなくてはならない」。

計器は機長に、刻々と変わる機体の高度、速度、姿勢、方向を正確かつ即時に示すことができなければなりません。そのような計器盤がなければ、今どこに飛んでいるのかわからず、まともな操縦などできるわけありません。稲盛氏が考える会計とは、計器盤のように、現在の経営状態をシンプルにまたリアルタイムで伝えるものです。決して、経営の結果を後から追いかけるためのものではありません。京セラが売上高1兆円（連結ベース）を超える大企業に発展したのは、稲盛氏が理想とする会計システムを早いうちから整備し、それに基づき実直に経営を進めたからだと思います。

3. 実践的基本原則

このように、稲盛氏は会計を非常に重要なものと考えていますが、実際にどのように経営に生かしているのでしょうか。この本の中で稲盛氏は、「経営のための会計」を実践していくために必要な7つの基本原則を紹介しています。本稿では、紙幅の都合上、(1) (2) (5) (7) についてごく簡単に説明するにとどめます。

〈実践的基本原則〉

- (1) キャッシュベースで経営する (キャッシュベース経営の原則)
- (2) 一対一の対応を貫く (一対一対応の原則)
- (3) 筋肉質の経営に徹する (筋肉質経営の原則)
- (4) 完璧主義を貫く (完璧主義の原則)
- (5) ダブルチェックによって会社と人を守る (ダブルチェックの原則)
- (6) 採算の向上を支える (採算性向上の原則)
- (7) 透明な経営を行う (ガラス張り経営の原則)

(1) キャッシュベースで経営する (キャッシュベース経営の原則)

キャッシュベースの経営とは、利益ではなく「お金の動き」に焦点を当てた、物事の本質に基づいたシンプルな経営を意味します。会計が生まれた中世イタリア商人の地中海貿易では、現金収支の計算がそのまま損益の計算になっていました。信用取引が発展するにつれて会計システムが複雑化しましたが、稲盛氏は会計の原点に戻って、本来もっとも重要な「キャッシュ」に着目して、それをベースにした経営判断を行うようにしているようです。

よく「勘定合って銭足らず」という言葉を耳にします。近年、黒字倒産する会社が多いからでしょうか。毎年決算上は利益が出ているのに、資金は底をついている会社が多いのです。これは、決算上の利益ベースで経営している結果でしょう。稲盛氏は、経営そのものを実際の「キャッシュ」の動きと「利益」とが直結するように近づけていくことを心がけているそうです。

(2) 一対一の対応を貫く (一対一対応の原則)

稲盛氏は、経営活動において動くモノまたはお金に伝票を対応させることを、「一対一対応の原則」と呼んでいます。これは一見当たり前のようですが、実際には様々な理由で守られていません。例えば、伝票だけが先に処理されて品物はあとで届けられることが、一流企業と言われる企業でも頻繁に行われています。また、主要な取引先あるいは子会社を使って、商品を移動させずに売上傳票を切り、架空売上を計上する企業もあります。

社内に一対一の対応を徹底させると、伝票だけが勝手に動いたり、モノだけが動いたりすることはありません。モノが動けば必ず起票され、チェックされた伝票が動きます。こうして作成される会計数値は事実のみを表し、誰も故意に数字を作ることができなくなります。このように、一対一対応の原則を徹底させることにより、社内のあらゆる数字を信頼できるものにすることができると、稲盛氏は述べています。

(5) ダブルチェックによって会社と人を守る (ダブルチェックの原則)

稲盛氏は“ダブルチェック”を人に罪をつくらせないための原則と捉えています。この点は稲盛氏の経営哲学に関係します。詳しくは後述しますが、その具体例として入出金の取り扱いなどを挙げています。

入出金の管理ですが、お金を出し入れする人と入出金伝票を起す人を必ず分けるべきとしています。例えば、入金があった場合はお金を扱う担当者が入金伝票を切って処理するのではなく、その入金にかかわる担当者、担当部署に連絡し、入金内容を明確にした伝票を起票してもらい入金処理をするようにしています。そうすることで、現金を個人の都合で使用することを防止しています。このようなシステムを作っただけでは確実に守らせることができないので、稲盛氏は現場に出向き、本当に守られているかどうか時々チェックしています。その行動の根底には、社員に罪をつくらせないという思いやりがあるようです。

(7) 透明な経営を行う (ガラス張り経営の原則)

稲盛氏は情報開示について次のように述べています。「ディスクロージャーとは、真実をありのままに伝えるということである。たとえ「よくない状態」が起きたとしても、勇気を持って社外に対し直ちに明らかにすることによって、逆に会社に対する信頼は高まっていく。困難に遭遇したときは真正面から立ち向かい、打開策を確実に実行していることを、正直に投資家に対して訴えればよいのである。」

京セラは日本だけでなくアメリカでも上場しているので、アメリカ企業と同様のディスクロージャーを行う必要があります。そのため、アメリカの会計基準に基づいて連結財務諸表を作成していますが、アメリカの会計基準は日本の会計基準よりも厳しく、企業の実態がより適切に財務諸表に反映されると言われています。例えば、退職年金の会計制度は従業員への退職金を企業の負債としてオンバランス化するものですが、アメリカが世界に先駆けて制度化し、日

本もそれに追随して制度化しました。

この年金会計制度がアメリカで大きく改められた際に、アメリカに上場している多くの日本企業は、日本の厚生年金制度がアメリカの会計基準の想定する年金制度とは異なったものであることを理由にして、「アメリカ流」の年金会計の適用について消極的な態度をとりました。しかし、京セラは躊躇なくアメリカ企業と同一の会計方法と開示内容による年金会計を適用したそうです。ディスクロージャーに対する稲盛氏の姿勢が表れていると思います。

4. 基本原則の背後にある考え方

稲盛氏は27歳のときに京セラを設立しましたが、技術者であったため、会社設立時には会計についてまったくの素人だったそうです。初めて貸借対照表を見たときには、「お金が二手に分かれて、両側にあるんだなあ」と思われたそうです。そんな稲盛氏が上のような原則を作り出したのですから、「現代の名経営者」といわれる理由がわかります。

稲盛氏には設立当初から経営哲学がありました。「原理原則に則って物事の本質を追求して、人間として何が正しいかで判断すること」がそうです。簡単に言えば、公平、公正、正義、努力、勇気、博愛、謙虚、誠実といった言葉で表現されるものです。この哲学があったからこそ、上のような会計の基本原則を思いつき、実践し、そして制度として社内に根付かせることができたのでしょう。

理屈に合わなかったり、道徳に反することを行えば、経営がうまくいくはずありません。稲盛氏は、自分が予想したものと実際の決算数字とが食い違う場合、すぐに経理の担当者から詳しく説明をしてもらったそうです。キャッシュベース経営の原則はこうした稲盛氏の経営姿勢から生まれました。つまり、利益が生じているのにキャッシュがないなんておかしいといった素朴な疑問を解決するために、利益をキャッシュに近づける経営を思いついたというわけです。この原則から、理屈に合わないことを絶対にしないという稲盛氏の強い意志が伝わってきます。

ただ、いくら経営者が素晴らしくても、その下で働く従業員が人間として正しいことをできるとは限りません。正しいと思っていることをそのまま実践できる人は、逆に少ないはずで、人の心はふとしたはずみで過ちを犯してしまう弱い面を持っています。稲盛氏は、人間のそうした面を否定するのではなく、仕方ないものと見ています。むしろ、だからこそ、人間に対し深い愛情をもたれているように思えます。だからといって、人のそうした間違いを許しているわけではありません。

稲盛氏は、人の心を最も大切にしているとも述べています。人の心はうつろいやすく不確かで弱い、だからこそ、人に罪を作らせないシステムが必要です。その代表例が、一対一対応の原則とダブルチェックの原則です。真面目な人でも魔が差してしまい、ちょっと借りて後で返せばいいと思っているうちに、だんだんとそれが返せなくなってしまい、大きな罪を作ってしまう。これは、管理に油断があったために作らせてしまった罪でもあります。出来心が起

こったとしても、それができないようなシステムがあれば、一人の人間を罪に追い込まなくて済みます。そのような保護システムは厳しいほど、実は人間に対し親切なシステムなのです。このシステムの背後には、人に罪を作らせないという、稲盛氏の優しさがあるというわけです。

5. おわりに

私自身、この本を読んで数多くのことを学びました。非常にシンプルで当たり前のことかもしれませんが、年をとるごとに忘れてしまいがちなことでもあります。みなさんも一度、この本を読まれることをお勧めします。それでは最後に、稲盛氏のメッセージで締めくくりにします。少し長いですが、そのまま引用します。

「そもそも、資本主義社会は、利益を得るなら何をしてもいい社会ではない。参加者全員が社会的正義を必ず守るという前提に築かれた社会なのであり、厳しいモラルがあつてこそ初めて、正常に機能するシステムなのである。つまり、社会正義が尊重され透明性の高い社会が築かれてこそ、市場経済は社会の発展に貢献できるようになる。そのためには、まず資本主義経済を支えている経営者が高い倫理観を持ち、全ての企業がフェアで公明正大な経営を実践していく必要がある。

ところが残念なことに、人間は常に完全ではない。いくら立派なことを言っている、誘惑にかられ、魔が差してしまうかもしれない。不正を犯してしまうかもしれないのである。このことは不祥事を起こした人々を調べればよくわかる。誰も最初から不正や犯罪を犯そうと思っていなかったわけではない。

この意味で、私は会計の果たす役割はきわめて大きいと考えている。なぜなら、会計において万全を期した管理システムが構築されていれば、人をして不正を起こさせないからである。また、万が一不正が発生しても、それを最小限のレベルにとどめることができるからである。

しかし、そのための管理システムは、決して複雑で最先端のものである必要はない。人間として普遍的に正しいことを追求するという経営哲学がベースにあれば、それは「一対一の対応」、「ガラス張りの経営」、「ダブルチェック」などの原則にもとづくきわめてシンプルでプリミティブなシステムで十分なのである。

このような会計の考え方やシステムは、不正を防ぐというだけでなく企業の健全な発展のために不可欠なものであり、逆にこのような会計システムがなければ、いくら立派な技術力があろうと、また十分な資金があろうと、企業を永続的に成長させていくことはできない。

京セラが順調に発展することができたのも、確固たる経営哲学とそれに完全に合致する会計システムを構築できたからだと考えている。」