

会計「能力」を高める、経営を伸ばす

はじめに

皆さん、こんにちは。

本年最後の塾長例会です。どのようなお話をすればよいのかと思い、この数日、たいへん悩んでいました。

今日は、経営者として会計をどのように考え、振っていけばよいのか、ということについてお話をしてみたいと思います。

経営者としての「能力」を高める

◇人生と仕事の結果を決める三つのファクター
人生の結果、仕事の結果というものは、三つのファクターの掛け算で表されるということを、私はこれまで皆さんに話してきました。そのなかでもいけばん大事なのは「考え方」です。次に、人生を生きるのうえで「熱意」が大事になります。最後にくるのが自分の持っている「能力」です。

能力は、持って生まれてきたもので、人それ

きます。

一般に皆さんは気が付いていないのですが、その人がどの程度熱意を持っているのかによって、人生と仕事の結果にはたいへんな違いが出てきます。ですから、熱意というものを素晴らしいものにすれば、能力の差を超えて、素晴らしい結果を生むことができます。

たとえば、能力の面では、六〇点くらいの人が社会に出て、一生懸命に頑張ろうと九〇点の熱意で人生を生きていった場合、六〇×九〇で五四〇〇点という点数が出ます。

一方、学年でいつもトップクラスの成績で、能力が九〇点の人が自分の頭のよさを鼻にかけ、あまり努力もせず、四〇点の熱意しかなかった場合は、九〇×四〇で三六〇〇点という点数が出ます。前者は五四〇〇点で、後者は三六〇〇点ですから、相当な開きです。学生時代は頭があまりよくなかったとしても、熱意だけで大きな差がついてくるわけです。

◇「考え方」と「熱意」で

四二・一九五キロを全力疾走した京セラ
会社を設立していただいた四十五年前、二十七歳



それぞれ違います。たいへん優秀な成績で学校を卒業した人を除けば、平均点くらいの人が大半だと思います。平均点くらいで学校を卒業したとするのなら、五〇点、六〇点は採っていたのでしょうか。学年のなかでも優秀だという人は、各科目の平均が九〇点くらいでしょうか。点数にすれば、三〇点、四〇点ほどの差があるわけです。この差も自分には能力がないということを感じ、人一倍「誰にも負けない努力」を払う熱意を持つことによって埋めることができます。

のときに、自分たちが持っている能力、技術は決して優れたものではないと自覚していました。

それは、私の学校の成績がどうだったということではありません。会社を始めた昭和三十四年には、すでに名古屋に日本特殊陶業、日本ガイシといった立派な先発企業がありました。日本特殊陶業は、自動車エンジンに使う点火プラグをつくっている会社で、同時にファインセラミックスも一部で始めていました。日本ガイシは送電線の碍子^{がいし}をつくっている会社です。私が大学卒業後に勤めた松風工業は、この日本ガイシの素晴らしい技術力と強大な力に對抗できず、倒産をしています。

このような企業以外にも京セラという超零細企業に比べれば、はるかに立派な企業が陶磁器業界には存在しました。そういう点では、創業当初の我々は、能力がまったく等しい状態だったと思います。だからこそ、私は京セラが誰にも負けない努力、素晴らしい熱意で頑張っていたかなければならないと思っていた、という話は、すでに皆さんに何回か申し上げていると思います。

自分たちの取り柄^えは熱意しかないのだと思った私は、朝から晩まで必死に働きました。そのうちに創

業の仲間たちから、こんなに頑張ったのでは長続きしないのではないか、体力的にも続かないのではないかという声があがり始めました。そのような声に対して、私は次のように答えました。

「我々が競争している相手は、マラソンに例えれば、昭和二十年の終戦後すぐに走り始め、私たちのるか先を走っている人たちなのだ。そのマラソンレースに無名で能力のない選手、つまり私たちが十四年後に参加して走り出した。自分の調子に合わせて走っていたのでは、勝負にもならない。どこまで続くか分からないが、一〇〇メートル走と同じスピードで走り続けようじゃないか」

しかし、社員は「一〇〇メートル競走のスピードで、マラソンの四二・一九五キロが走れるわけがない」と言います。そこで、私はさらに次のように説きました。

「自分のペースで走って見たところで差はますます広がるだけだ。どこまで持続できるか分からないが、とにかく一〇〇メートルダッシュのスピードで走り続けようではないか」

そうして走り出したのが京セラの創業期です。無謀^{むぼう}にも近い情熱と努力で走り始めたわけでは

が、そのようにして走って行くうちに、次第に慣れてくるのです。一〇〇メートルダッシュのスピードを維持しながら長丁場を走ることが可能になり、こんなにちの京セラをつくってきたわけです。

能力がないから熱意だけでも考え、努力を重ねることで、先ほど申し上げたように、三六〇〇点と五四〇〇点の差が生まれてきます。ここへさらに考え方が掛け合われます。考え方には、よい考え方から悪い考え方で、マイナス一〇〇点からプラス一〇〇点まであります。そのため、人生や仕事に熱意よりもっと大きく影響するのです。

そんなによい考え方をしていないとすれば、点数にして一〇点ほどでしょうか。方程式にあてはめて計算すれば、能力×熱意の十倍にしかありません。私は盛和塾で二十年間、「どういう考え方をすべきか」ということに焦点を絞って話をしてきましたが、皆さんが素晴らしい考え方をしているのだとすれば、人生の結果、仕事の結果は十倍どころか、何十倍も良いものになっていくでしょう。

能力はあまりないかもしれないが、九〇点の熱意、九〇点の考え方があれば、数十万点を超える結果になります。一方、頭はよいけれども、熱意も

そこそこで、考え方もいい加減なものであったとき、その差は大きく広がっていきます。事業経営であれば、その差が会社の成長にそのまま表れ、素晴らしい立派な会社、平均的な会社、潰^{つぶ}れていく会社、という大きな差になっていくのです。

◇経営者が持つ会計能力の有無が経営の格差をつくる

特にいちばん大きな差がつくのが考え方です。ですから、能力がないのだということを前提にして、考え方を大事にしてくださいと毎回皆さんに話をしてきました。

しかし、もちろん能力も大事なことです。オレはあまり頭がよくないのだとあきらめるのではなく、経営者としての能力の点でも他人より優れたものにしていく必要があります。

この経営者としての能力のひとつに、会計があります。経営者である以上、この会計についてもマスターしなければなりません。どこまでマスターするかによって、経営の局面でも大きな差が生まれます。今日は、この人生・仕事の方程式のなかにある能力、つまり会計能力をいかに高めるかについて、お話を

しているかと思っています。

『稲盛和夫の実学』という本のなかで、「会計が分からんで経営ができるか」と記しています。この本はたいへんな反響を呼びました。特に大企業の経理、会計を担当している人たちから、我が意を得たりというような声をいただいています。

「今まで会社のトップにいろいろな話をしてきたが、なかなか聞いてくれず、理解してもらえなかった。稲盛さんの本を上司や社長に読んでもらったところ、経営には経理、会計がとても大事なのだということを分かってもらえた。本当によくこの本を書いてくださった」

経理、会計といえば、会社のなかでは地味な分野です。しかしこの本は、空理空論の経理学、会計学ではなく、経営者が実践するために書いた実学です。ベストセラーになり、何十万部も発行され、たくさんの人たちに読んでもらいました。

今日はその『稲盛和夫の実学』に書いてあることを、かいつまんで話をしていきます。

会社経営をしている皆さんが、実際にどこまで経理、会計を理解しておられるのか分かりませんが、皆さんのなかには外部の会計士事務所、税理士事務

所を発展していきません。

それでは、私の考える会計原則について、順にご説明をしていきます。

一「一対一対応」の原則

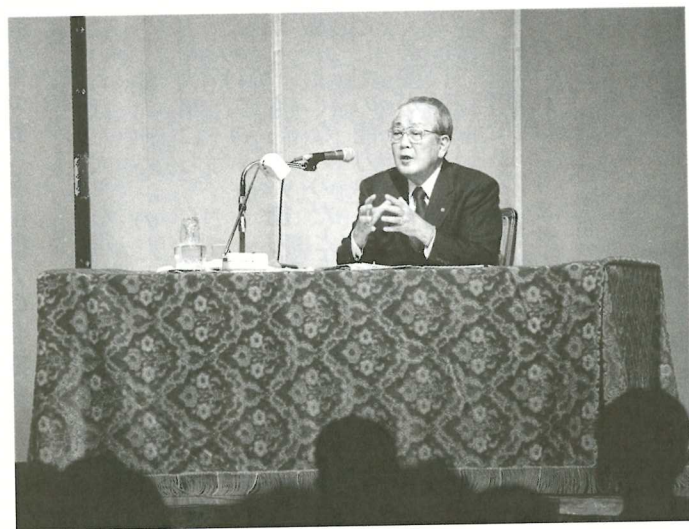
◇モノ、お金の動きと伝票を一致させる

私は経理、会計のなかでいちばん大事なことで、**「一対一対応」**で処理するということをあげてきました。

企業のなかでは、モノ、お金が動きます。現在の経理はそれらの動きをすべて複式簿記で処理をしていきますから当然、モノ、お金が動いたときは必ず伝票がついていきます。これが**「一対一対応」**です。

簡単に思ふかもしれませんが、それを守っていくことはなかなかできません。皆さんは、当たり前だとお考えかもしれませんが、大企業でも中小企業でも、実際には**一対一対応**が実行できていないのです。

それは、月次の決算について考えてみれば分かります。たとえば、今月は全然利益がなかったが、翌



所をお願いをして、経理、会計を見てもらっている塾生さんもたくさんいると思います。もちろん、そういうところをお願いをして経理、会計を見てもらうのも結構です。しかし、経営者であるトップが経理、会計というものを十分に理解し、それを分析する能力がなければ、会社というものは決して立派に

月は急に利益があがった。そのように変動する月次の決算を皆さんも見ると思いますが、これは**一対一**の対応ができていない証拠です。売上が大きく変動するのなら別ですが、売上が同じような場合には、本来、利益が大きく変動することはないはずですが。

利益が大きく変動すれば、利益があまり出ていない状態が正常な会社の体質なのか、利益がうんと出ているときに正常な姿なのか、判断できなくなります。月次ではアップアンドダウンがあり、マイナスになることもあります。最終的に半期、通期で決算を出すと利益が出ています。そういう決算を見て、皆さんは経理が正しく行われていると考えます。会計士事務所や税理士事務所が指導される方々も、それで諒（りやう）として多くの人がいます。しかしこれは、経営の実態を見ることはできないのです。

◇利益変動の原因はモノと伝票の不一致

これは私が若い頃に、アメリカの現地法人で経験したことですが、当時は日本の工場で製品をつくり、シリコンバレーに出荷していました。半導体関係の部品ですから納期は短いものでした。シリコンバレーにあるアメリカの半導体会社から、同じシリコン

バレーにある京セラの現地法人に連絡があり、「すぐに持ってきてくれ」とよく言われ、「明日、航空便でサンフランシスコ空港に着きます。すぐに通関手続きをしてお届けします」というように対応をしていました。

この現地法人では、たった三名ほどが働いており、私はその人たちの労いの意味も兼ねて、現地法人が設立されてから半年ほど経ったときにそこを訪ねました。京セラから現地法人に派遣されていた社員は、みんな経理が分かっていない人たちでした。そのため、会計については、サンフランシスコのダウンタウンで開業している、日系二世の公認会計士さんをお願いしていました。その会計士さんが一週間に一度くらい訪ねてきては、帳票、書類の記帳をしてくれていたわけです。

現地法人を訪ねた際、私はその会計士さんが作成してくれた月次決算書を見ました。そして、その決算書の内容について、伝票を使いながら説明してくれたのが、現地法人にいた日本を出て間もない営業担当の社員でした。彼は、理工系の大学を出ていすから、簿記も経理も何も知りません。若干英語ができるという理由で彼を派遣したのです。その彼が

物の仕入伝票が起こされていないのです。

日本から航空貨物で送っていますが、LC(信用状)を利用していため、品物を仕入れてから二週間後くらいに銀行を経由して現地法人に連絡がきます。

彼は、日本からの品物を受け取り、客先に納品し、



「先月はたいへん赤字が出ましたが、今月は黒字が出る予定です」といった説明をしてくれました。

日本から決まった価格で出荷します。半導体メーカーから注文をもらった値段はすでに決まっていたので、その差額で十分に営業マージンが出るような値決めをして出荷しているわけです。現地で通関し、乙仲業者おなかを使っても、十分に現地法人の事務所経費、人件費等が出るような値決めをして日本から出荷しているわけです。ですから、「先月は大きな赤字が出ました」と現地法人の営業担当は言うけれども、赤字が出るはずがないのです。

私が「赤字が出るはずがない。私はそういう仕組みにしている」と言うのですが、彼は「いえ、先月は大きな赤字でした」と言います。

当時は、私も我流で経理を勉強していましたから、それほど分かっているわけではありません。しかし、月次決算の書類、伝票等を見せたらうと、いろいろな問題が見えてきました。

日本から送られた荷物は乙仲業者を通じて通関し、関税を払って、半導体メーカーへすぐに納品されます。ところが、彼が納品伝票を起こして納品をするわけですが、その時点で日本から入ってきた品

売上をあげますが、銀行から連絡がきてから、仕入伝票を起こすわけです。つまり、まだ仕入が起こっていないのに売上が先に立つことになります。仕入伝票が次の月にあがってくる場合、原価ゼロで売上が立ちますから、その月は大きな利益が出るわけです。逆に、翌月には当月の仕入に加えて、前月の仕入まで加算されるので、同じ売上であったとしても赤字が出てしまいます。

月次決算書、伝票等から、そういうことが分かったものですから、現地法人の営業担当者に私は言いました。

「仕入がないのに売上があるわけがないだろう。先に仕入が起こってから売上が出るものだ」

「銀行の手続きに時間がかかるのであれば、銀行経由の支払伝票がなくても、君が品物を受け取ったときに仕入の記帳をしなければ計算が合わなくなってしまう。だから、必ず一対一の対応をするようにしなさい」

このように品物が動くときには必ず伝票もついていく、また品物を買ったときには購買伝票がついていく、このような経理、会計の基本が抜けてはならないのです。

現地法人ではその後、一対一の対応を徹底したことで、月次決算でも安定して収益が出るようになりました。

この話には、後日談があります。私もが上場をしようとしたとき、これをきっかけに親友となった中央青山監査法人の京都代表であった宮村久治先生に、当社の経理の監査をお願いしました。

上場の際の監査には、監査する側もたいへんな責任を伴います。投資家の人たちに間違ったデイスクリージャーをしたのはいへんな迷惑をかけることとなりますから、監査を引き受けてくださった宮村先生は一番に、シリコンバレーにあった京セラの現地法人へと飛んで行かれました。足元ではなく、いちばん遠く離れた現地法人ならば、ずさんな会計処理をしているはずだ、と思われたのです。

このような監査をする場合、会計士がまず調べるのは、事務所にある現金の残高です。現金の残高と現金出納簿との数字が合っているかどうかを調べて、もしそこに狂いがあるとすれば、すべてのものにいろいろな問題があるとにらむわけです。宮村先生も現地法人の現金出納簿と金庫を調べられました。しかし、経理に対してまったくの素人が経理処

ます。

会社から仮払をしてもらう場合には、仮払伝票を起こして経理へ提出し、経理の許可をもらって現金を受け取り、出張します。出張から帰れば、速やかに仮払金の精算をするのが通常です。しかし、「急いで出張しなければならぬから、とりあえず十万円貸してほしい」と、伝票も書かずに経理に頼んでしまうこともあると思います。社長が、顔パスで経理の女子社員に十万円を借りて出張に出た場合、この時点で、伝票がないわけですから、十万円の現金がすでに合わなくなっているのです。

さらに、出張から帰ってきた社長が、すぐに精算をしてくれればいいのですが、忙しさにかまけて精算をしないままになる。次の出張のときにも「五万円貸してほしい」と言って、伝票もないのに仮払金を受け続ける。こういうケースが社長や役員の場合、時にはあると思います。そして、それを真似して、部長も営業の担当者も同じことをする。結局、多くの仮払精算が半年や一年もかかってようやく済まされることにもなる。一般の企業ではこういう例がたくさんあるはずですが、これはすべて、一対一の対応がなされていない結果として起こることなのです。

理、会計処理をしているにもかかわらず、そこには一ドルの狂いもなく、さらに伝票を見ても、見事に一対一の対応ができていたのです。

「稲盛さん、あなたの会社の監査を頼まれたとき、技術系の社長で、創業から短期間のうちに、海外にもオペレーションを広げ、上場を果たそうとしていることから、ずさんな会計がなされているのではないかと思っていました。そのずさんな会計のままで上場してしまったのでは、監査法人としては重い責任を問われることになる。だから、それを見つけないためにずさんさがいばん表れていると思われる現地法人を訪ねたのですが、見事に一対一の対応がなされていた。パーフェクトな経理がなされていることに驚きました」

もう亡くなられた宮村先生からそのように褒めていただいたことを思い出します。

◆意図的な経理操作を防止する

少し大きな会社になれば、社長または営業担当者が急遽国内、海外に出張するというケースが多くなります。このとき、仮払で会社からお金を借りて出張をして、帰ってきてから精算をすることがあり

また一対一の対応が厳格に守られていれば、粉飾決算などの不正な経理操作も起こりようがないのです。

私自身、おかしいと思った話があります。若い頃、日本の有名な大商社の部長、課長さんと食事をしたときのことです。その席で、「〇〇君、おまえさんの隣の部署が今月、売上が少ないそうだ。ちょっと工夫して、売上を少し向こうへ貸してやってくれ」と、部長が課長へ言っているのです。それを聞いたときは、売上の貸し借りなど本当にあるのかと自分の耳を疑いました。

また、ある会社の部長さんが「このままだと今期の決算内容が非常に悪くなるので、なんとか売上を立てさせてくれないか」と、取引先の商社に頼んでいるケースも見聞しました。実際にモノの売買はないのですが、今期の売上を大きくしなければ赤字になってしまうから、なんとか売上を増やしたい。ついでに、期末に納品伝票を起こして、取引先の商社に納品をした形にする。商品は動かさず、伝票だけの納品です。そして、三月三十一日がその会社の決算日だとすれば、翌期の四月に入ってすぐに取引先の商社に返品伝票を起こしてもらい、商品はまった



く動かないで、返品伝票だけが動くわけです。

この場合、商社側には何も被害はありません。しかし、その会社は期末で売上があがり、利益もあがります。ところが翌月の次の期首には大きな赤字が出てしまう。このように、経理操作が行われるわけです。一対一の対応を守っていれば、こんなことはできません。しかし伝票とモノが一対一で動いていない場合には、このような経理操作ができてしまう

◇納品伝票がないために、

みんなの努力がムダに

一対一の対応の例として、こういうこともありました。

京セラがまだ小さい頃、東芝、日立、三菱電機などの日本の電気メーカーの研究所を相手にモノをつくっていました。これらの研究所で新しい真空管を研究開発することになったとき、「こういうセラミックスの絶縁材料がある、つくれないか」と研究者の人たちに聞かれ、私どもは「つくることができません」と言って引き受けたのです。

絶縁材料を使って新しい真空管をつくらなければならぬと向こうの人たちは燃えており、いつまでにつくってほしいと言ってきます。しかしたいへん難しい試作品のため、苦労しても苦労してもなかなかよいものができない。納期がギリギリになってきて、矢のような催促も受けます。「明日の何時までに持てなければ、研究がどうにもならない。徹夜をしてもつくりあげて持てこい」と言われるわけです。

何回も失敗した後、なんとか試作品が完成し、高温の炉から出てきたばかりのその試作品をすぐに箱

のです。

企業内に悪意のある人がいたり、気の弱い部長がいた場合には、社長からやかましく業績を問われたときに、止むに止まれず経理操作に手をつけてしまふ。騙すつもりはなかったとしても、今期の成績が非常に悪いので、売上を増やした形にして今期を取り繕う。そして、来期はなんとかして、正常の形に戻そうとする。悪意ではなく、気の小さい管理職の場合には、そういうことに手を染めてしまいがちになるわけです。

会社を騙すつもりがなかったとしても、自分の事業部の成績をよく見せようとして、苦し紛れに操作をしてしまう。その分を翌期、すぐに元に戻して正常な形にしようとしたが、それがうまくいかず、結局は雪だるまのようにふくらんでしまい、粉飾決算へとつながってしまうのです。

そういう意味でも、一対一の対応はたいへん大事なのです。一対一の対応では、モノが動いたら伝票もついていく。伝票だけが勝手に動いていくことは一切ありませんから、経理上の意図的な操作はできず、粉飾決算のようなことが起こらないわけです。

に詰め、営業の者が夜行列車に飛び乗り、東京にある研究所まで持って行きます。このような場合、夜中ですから、伝票を起こそうにも事務員も誰もいません。しかし、矢のような催促を受けているので、納品伝票をつけずに急いで持って出て、朝一番に研究所にお届けすることになります。

研究所の人は「ありがたい。よく間に合わせてくれた」と喜んでくれます。それを聞いた営業の者はホッと一息をついて、他の仕事もあるので、そのまま納品伝票のことをすっかり忘れてしまします。そして、一カ月、二カ月経ち、決算のとき、こちらの売掛金と向こうの買掛金がかつて帳面の照合をしたときに、合わないことが発覚するのです。

そのとき、試作品のことを思い出し、次のように言います。

「そういえば、伝票をつけずに納めた試作品がありました。それがこちらでは売上としてあがっています。○月×日、朝一番に納品に行き、研究所の○×さんに渡しました」

しかし、受け取った研究員の人が、それを覚えていない場合、伝票がないため売掛金がパアになり、何度も失敗を繰り返しながら、たいへんな思いをし

てつくった試作品をタダであげたことになってしま
うわけです。

納品をするときには必ず納品伝票を切り、向こう
から受領書に捺印^{なういん}をしてもらう。「たしかに受け取
りました」という受領書をもらわなければ、商売は
完結しないのです。

このようなことがあったので、「たいへん面倒臭
いように思えるが、こちらから納品書を持つて行き、
向こうから受領書に印をもらう。そのとき、初めて
その商品は向こうの買掛金にಾಗಿ、ウチの売掛金
にಾಗるとだ。必ず、伝票でそういう処理をしなけ
ればならない」と注意をしたことを覚えていますし、
京セラではそれを厳重に守ってきました。

◇売掛金、買掛金の処理も「一対一の対応」

たとえ大企業であつても、資金繰りは決してラク
なものではなく、支払をなるべく引き延ばしたいと
いうのが、一般的です。

たとえば、京セラでは昔こんなこともありました。
あるとき、納品先の大企業から経理に、「今月、お
たくからの買掛金を一千万円払います。取りにきて
ください」という電話がありました。営業は喜んで

しているのです。

「これでは、いつ納めた品物の入金なのか分から
ない。あなたが先方に行つて、それを聞いてきなさ
い」と、私は営業マンを論^{さとし}しました。

このような京セラの要求に「大企業のウチが一十
万円払うと言っているのに、どの分を払ってくれた
のか明細書をくれなどとやかましいことを言う中小
企業があるか」と、一時期、大企業の経理から不評
を買ってしまったことがあります。しかし、それは
大企業といえども、一対一の対応ができていない証
拠になるわけです。仮払金の問題、モノを動かさず
に伝票上だけで処理してしまう問題、いずれも今な
お一流の大企業で平然と行われているはずだ。

経理をしっかりとしたものにしようにと思えば、まず
は売掛金にしろ買掛金にしろ、すべての処理に一対
一の対応の原則が貫かれていなければならないので
す。モノが動けば伝票が動き、伝票が動けばモノが
動く。お金が動けば伝票が動き、伝票が動けばお金
が動く。モノ・お金と伝票を必ず一対一で動くよう
にするのが、経理処理にあつての第一の原則です。
この鉄則は、誰かに任せるのではなく、経営者で
ある皆さん自身が社内に伝え、また管理していかな

飛んで行き、一千万円をいただいてきます。「売掛
金は五千万円ありますが、とりあえず、その内の一
千万円だけを払ってもらいました」と、営業は喜ん
で帰ってきます。そのとき、私は次のように聞きま
した。

「その一千万円はいつ納めた、どの品物の代金な
んだ?」

「どの分の代金とは、向こうさんもおっしゃらな
いのです。五千万円の買掛金の内、とりあえずとし
て一千万円を払うとおっしゃっただけです」

私は「そんなものはもらつてくるな!」と叱りま
した。

大企業といえども、買掛金を払うとき、「いつい
つに買ったこの品物の代金を払います」とは言えな
い。つまり、大企業自身が一対一の対応をしていな
いわけです。一対一の対応をしていれば、今月は一
千万円しか払えないが、その内訳は何月何日に納品
してもらつた五十万円の商品がひとつ、何月何日に
納品してもらつた百二十五万円の商品がひとつとい
うように説明していくことができます。ところがそ
うではなく、グロスで一千万円だとくるわけです。
おそらく、大企業でもグロスで買掛金の消し込みを

ければなりません。会計士さんから一対一の対応が
できていないと言われて、すぐになんとかできるも
のでもありません。トップ自身が率先垂範^{そくせんすいはん}、そのよ
うな姿勢を示し続けなければ、絶対に守つていくこ
とはできないのです。

二 筋肉質の経営に徹する

◇不要な在庫を処分する

『稲盛和夫の実学』のなかで、私は「筋肉質の経
営に徹する」と言っています。

皆さんのところでも同じだと思いますが、在庫と
いうものがあります。製造メーカーだった場合には、
大きく分けて原材料の在庫、完成した製品在庫とい
う二種類の在庫があり、この二つを十分に管理して
いなければ、皮下脂肪がたまつていくように在庫が
増えていくわけです。これらの在庫を十分に管理し
て適正在庫に抑える努力はトップの仕事です。営業
や倉庫管理者が管理するのではなく、トップが見な
ければ、在庫は水膨れ^{みく}をしていきます。

水膨れするだけではありません。在庫となつてい
るもののなかには、すぐに商品価値のなくなるもの

がたくさんあります。

これも京セラが零細企業だった頃の話ですが、お客さんから真空管の試作をするために必要な絶縁材料を百個つくってほしいという注文をもらいました。それをつくって納める場合、百個の注文だからといって、百個分の原材料だけを仕入れてつくるわけではありません。不良品が出る可能性もありますから、余裕を見て百五十個ほどつくり、特に不良がなければ、余分な五十個は在庫として残ります。この五十個については、お客さんから引き続いて注文があればいいのですが、百個で研究が済んでしまった場合には、在庫には計上されているけれども、実質的には値打ちがないものということになります。

その製品は、注文をいただいたお客さんが研究をするために必要だったもので、他のところに持って行っても何の値打ちもなく、転売もできないもののに、そういうものを残しておけば、会計士さんはそれを在庫だと見なします。税務署もそれは在庫として、資産計上して税金を取ります。そのことに納得できなかった私は、税務署の人や会計士さんに言いました。

「お客さんから、同じものをさらに何個ほしいと

そのときには必ず税金を払うのですから、税務署さんも問題はないはずです。会計士さんも、売れたときに売上として立ててください」

そのように話をしたのですが、「それはあなたが勝手なことを言っているだけで、そういうものはない。これは在庫なのだから、この分は資産と見なし、税金も払ってもらいます」と返されます。そこで、私も「セラミック石ころ論」というものを展開して、必死に説明をしました。

「これは特定の注文でつくったもので、注文主のお客さんからすれば貴重なもので値打ちがあります。しかし、これを他社へ持って行けばただの石ころです。何の値打ちもありません。だから、私どもの会社の製品在庫としてはあげられません」

「在庫としてあげないのなら捨てなさい」

「捨てたら、あとで五個ほしいと言われたときに困るじゃありませんか。新しく五個つくるということはたいへんなことです。すぐに持って行けるようにしておかなければなりませんし、何より資源の無駄づかいになります。だから、とりあえず置かせてください」

「いや、置いておくわけにはいかない。あなたが



言われたときに、また新しくつくったのはいへんな手間がかかる。だから、百個の注文がきたときに五十個余分につくったのです。製品在庫と見なされていますが、現在、これは値打ちのないものです。ですから、次に注文があったときまではゼロにしておいてください。もちろん、お客さんから引き続き注文があったときには、それは当然売上に立ちます。

値打ちのないものだと言うのなら、私の見ている目の前で、それを金槌で壊しなさい」

このような経験から、 unnecessary 税金を払わされることのないように、私は資産として評価できないものはとことん処分していくようにしました。

皆さんのなかには、モノを仕入れて売る商売をしているところもあるでしょう。たとえば生鮮食料品みたいなものを扱っているとすれば、賞味期限切れになった在庫があり、捨てなければならぬのに、忘れて在庫にあがったままになっているケースもたくさんあると思います。または、腐るものではないが、古い品物で、去年に一度売っただけの商品がたくさん残っているケースもあるでしょう。そういうものを資産としてあげていたのでは、皮下脂肪がたまるように在庫としてふくれ上がります。そのような売れもしない皮下脂肪がついて肥満体になっていたのでは、会社は次第に脆弱な体質になっていきます。

まずはリーダー自身がそのような在庫の管理を徹底的に行う。また、在庫管理を部下に任せていた場合でも、それを徹底して正しく評価し、不要なものは処分していかなければなりません。

◇実際の耐用年数で設備を償却する

筋肉質の経営に徹していくための二番目は設備です。

京セラの場合、セラミックをつくるために金型が必要になります。精密な金型を使って製品をつくっていくわけですが、この金型は税法上、何年償却ということが決まっています。

昔、償却年数も知らない私が、会計士さんに償却年数を聞くと、「大蔵省のルールで金型は税法上、三年償却になっています」と言われました。

しかし、私たちが使っていたセラミックの精密な金型は、一般の陶磁器の金型のようなラフなものではなく高精度なもので、それは特定の用途にだけ使えるものです。高精度というだけではありません。使っている金属酸化物の粉は研磨剤にも等しい硬いもので、砥石で金型を摩耗まそうさせているようなものなのです。ですから、たとえば五千個の注文をもらい、プレスで五千個の製品をつくっても、そのあいだにかなり摩耗していきます。一万個も成型すれば、金型そのものが使えなくなります。そういう金型も三年償却扱いになるわけです。

さらに、先ほどの話にも関わってきますが、たと

っている我々のような企業は決して健全な経営ができませんと、強硬なまでの交渉をして、これを変えてもらったのです。

◇当座買いを徹底する

三番目は、原材料の在庫をあまり持たないということです。たとえばお菓子屋さんであれば、小麦粉、



えば、今使っている金型が、お客さんが注文してくれた百個の絶縁材料をつくるためのものだったとします。それは一回だけの注文で、続けて注文をもらえる保証はありません。ですから、本来その金型は一回で償却しなければならぬわけです。しかし、これが設備として扱われ、三年償却になったのでは、使い物にならないものが資産として計上されてしまっています。

ですから私は、金型は経費として一度に償却したいということを税務署に話しました。中小企業の若い経営者の文句など、なかなか認めてくれませんでした。したが、私は大阪国税局まで乗り込み、堂々と論陣を張ってきました。その結果、京セラだけ、金型は一回の経費で処分してもよいという特例をもらいました。

もともと大蔵省で決めていた金型の償却期間三年というのは、プラスチックなどの軟らかいものを成型するための金型が基準になっています。たとえばポリバケツを成型しているのであれば、三年も四年も金型を使いますから、三年間で償却することは可能でしょう。しかし、金型だからと十把じゅうは一絡いっしょくげにして三年償却にされたのでは、特殊なものをつくっ

砂糖、小豆あずきといった原材料を買います。そういう原材料の在庫もたくさん持たないようにすることが、健全でスリムな筋肉質の経営をしていくうえで必要になります。原材料の在庫をたくさん持ち、一方でできあがった製品の在庫もたくさん持っている。これはすべて資産として勘定されますから、一見するとリッチな会社のように見えますが、これはぜい肉が増えただけで、まったく意味のないことです。

小豆のような原料の場合、これは先物取引としても扱われているものですから、収穫のときには思惑買いなどがあり、相場が上下します。そのためお菓子屋さんでは、小豆は相場の安いときにまとめて買っているのではないかと思います。小豆に限らず、商品相場等で原材料の値段が激しく上下する場合には、安いときにまとめ買いをする。また、量をたくさん買うことで安くなることもあるため、一般的にまとめ買いは得であるというのが常識のようになっています。

そういうこともあって、原材料をなるべくまとめて買うことが、商売人の賢いやり方だと言われています。しかし私は、その逆を経営でやってきました。つまり、まとめ買いをせずに「必要なものを必要な

いました。

世間話などをしていううちに、「売れ残りを持って帰るのも重たいので、奥さん、買ってくださいよ。うんと安くしておきますから」という話になり、母親はサトイモ、サツマイモといった長持ちするものをまとめ買いしていました。重たいものを持って帰るのもたいへんだらうからという親切心から、母親は大量にそれを買うわけです。

そして、その日の夕飯のときに、母親が父親に「今日はあなたの知り合いの〇×さんが寄っていかれました。売れ残りのものを安く譲ってくれますというので、サツマイモを買ってあげたのですが、たいへん喜んで帰られました」という話をする、父親はふくれっ面をして、「また買ったのか」と母親を叱るのです。

母親にしてみれば、親切にしてあげたうえに、うんと安く分けてもらい、父親もきつと喜ぶだろうと思つて話したのに、父親はふくれっ面をしたうえに、母親を追及するものですから、私は子供ながら、父親のほう人間がなつてないと思つていました。

しかし、あるとき、学校から帰つてくると、母親が庭を掘り起こして、サツマイモを埋めようとして

のおやつにしかならない。安く買ったとしても家計の足しにもならず、何の意味もないのです。

近代経営とは何の関係もないように思われますが、私はこのおふくろの話を引用して、「まとめ買いはよくない、当座買いをしない」と言つてきたわけです。

理屈もなく、母親のその姿から当座買いの大切さを説明してきたのですが、あとで気が付いてみると、当座買いの効用は素晴らしいものがありました。当面必要なものだけ買うというものですから当然買値は高くなります。しかし、たとえ高くても当座買いをしているため、原材料の在庫はその月に使う分しかありません。原材料が使い物にならなくなる心配もありませんし、余分な原料もないため大切に使えます。

また期末になれば、どの会社も原材料の棚卸したいへん労力があるのですが、京セラにはその月の分の原材料しかありませんから、そのような労力もいりません。さらには、余分な仕入費用や倉庫での保管費用がいらなくなるために銀行に頭をさげて借入し、お金を工面する必要もなくなります。

そう考えてみれば、当座買いで若干高い値段で買

ときに当座買いをせよ」ということを言ってきたのです。社員からは「必要なものを必要なときに買ったのでは高くなります。まとめて買えば一―二割安くすると言っているのですから、安く買ったほうがいいではありませんか」という声が何回もあがりましたが、私は頑として拒否しました。

その説得の仕方が『稲盛和夫の実学』にも載っていますが、私は子供の頃に経験した母親の話をしました。私が小学生の頃、戦時中の話です。

鹿児島市内から十五―二十キロ離れたところに父親の田舎がありました。その親戚の人は、戦時中のことですから、天秤棒（てんびん）を担（か）いだり大八車に積んだりして、野菜などを鹿児島市内に売りにきていました。鹿児島市内を一通り売り歩いたあと、また田舎へと帰っていきます。

父親は当時印刷屋を営んでいましたから、農村出身者としては出世頭のほうだったのでしょう。そのため、親戚や知り合いの人たちは、野菜などの行商をしたあと、必ず私の家に寄つていかれました。母親はまた気さくで人がよかつたものですから、そういう人が家を訪ねてくれば、どうぞどうぞとお茶を勧めたり、お漬物やお菓子なども出してもてなして

いました。たくさん買ったため、土のなかに入れて保存しておこうというわけです。ところがその後母親が掘り返してみると、以前に埋めて、長いこと放つておいたサツマイモの半分ほどが腐りかけていたのです。仕方がないので、母親は包丁（かみ）を持ってきて、腐つた部分を切り取り、まだ大丈夫な部分をカゴに放り込んでいくのですが、大きなサツマイモも削り取られ小さなものになっていました。

次は私に声がかかります。「和夫ちゃん、ちょうどいいところに帰ってきたわ。今からサツマイモをふかしてあげるから、お友達をみんな呼んできなさい」と言われます。ガキ大将だった私は、「サツマイモが食べられるぞ」と、喜んで近所の仲間を集め、みんなでサツマイモを（ほお）焼くわけです。

そういうことが何回もあるうちに、父親が怒つていた理由が分かつたのです。つまり、「安物買いの銭失い」だったのです。父親は印刷工場の仕事に忙しかつたため、母親がしていることは分からなかつたと思います。母親は気がいいものだからたくさん買ってあげているが、きつと無駄づかいしているはずだということを見抜いていたわけです。腐らせたことで食べる部分も小さくなり、結局は我々子供たち

ったとしても、そのほうがはるかによいわけです。そして、必要なものしか持っていないから、会社として、健全な体質を保つことができることになるわけです。

◆売掛金と買掛金を減らす

四番目は売掛金と買掛金です。モノを売ったはよいが、お客さんはなるべく払わないようにするものですから、なかなか集金できません。

京セラの場合には、営業はモノを売るだけが仕事ではありません。売掛金の回収も営業の責任になっています。売掛金の分は銀行から借入をして積んでいますから、銀行に払う金利が発生します。売掛金が大きいくらむことで、支払金利も大きくなります。それをどうして減らしていくかが重要になるわけです。

買掛金も同じで、なるべく早く支払うようにして、買掛金も減らしていく。

経営者のなかには、モノを買い、買掛金が増えれば、買掛金の支払をなるべく引き延ばしたいという人がたくさんいます。たとえば、三カ月の手形を切って、三カ月後に現金で支払いますという形にして

引き延ばしていく。

買掛金が増えていけば、金利のかからない手持ちのキャッシュが増えることになりますから、一般にはよいことだと思われていますが、それは支払を三カ月、四カ月と一時的に引き延ばしただけで、必ず払わなければならないお金です。ところが経営者にしてみれば、会社に手持ちのお金が溢れてきますから、それがあたかも自分のお金であるかのような錯覚をしてしまいます。そのために経営を危うくしてしまうわけです。

自分のところで売った場合、なるべく早く売掛金を回収しようと思いますが、それは相手側と同じです。結局は、決められた取引条件の通りに支払をしていかなければなりません。ですから、私は売掛金も買掛金も増やさない経営を目指してきました。そのような経営が、ぜい肉をそぎ落とし、筋肉質経営の実現を可能にしたのです。

◆投機をしない

五番目は、投機をしないということです。額に汗して稼いだものしか利益としない。私にとって利益とは、自らの額に汗して働いて得たものであって、

苦勞せずに手に収めたものではありません。ですから、株式などの投機的なことは一切しない。これも筋肉質経営に徹するための大きな条件になります。

三 完璧主義の原則

一対一対応の話にも関連しますが、製造業の場合、製造工程の途中でちょっとしたミスをすれば、その製品はすべて不良品になってしまいます。ところが、管理部門、営業部門では、紙の上で処理していきますから、若干文字や数字が間違っても、指摘されれば消しゴムで消し、訂正をすることができます。そういう簡単に訂正できるようなミスを日常から見過ごしていたのでは、よい経営はできません。

お菓子屋さんでもそうだと思います。砂糖の量を少し間違っただけでも、できあがったお饅頭がいつもと違う甘さになり、商品にならないということもあります。お料理屋さんでも、少し調味料の入れ方を間違っただけで、お客さんに出せない料理になってしまいます。ちょっとしたミスとは言いますが、それが、すべてをゼロにしようような取り返しのつかないミスになりかねない。モノづくりの世界



とは、そのくらいシビアなものです。同様に経理も営業も、モノづくりと同じように、ちょっとしたミスで全部がパアになってしまうのだという意識を持たなければならぬのです。

つまり、完璧主義を貫いてもらうのです。「すいません。消しゴムで消して書き直します」というよ

うない加減なことを許さない。私はそういう完璧主義をみんなに要求し、厳しくチェックしてきました。会議などで出てくる資料の数字が少しでも狂っていたら、私はたいへん厳しく叱ったものです。

係長、課長、部長、重役、みんなが目を通してきた書類が会議の場に出ます。その書類を見たとき、誰もが気付いていない数字ミスがパッと見えてきて、「この数字はおかしいではないか」と厳しく追及したこともあります。常に有意注意で真剣に数字を見る習慣がついているものですから、私にはそういうものがよく見えてくるのです。

四 ダブルチェックの原則

企業経営をする場合、すべてのものがダブルチェックでなければなりません。ダブルチェックとは、経理のみならず、会社のなかの人と組織の健全性を守る「保護メカニズム」です。

ダブルチェックをすれば会社の業績向上に貢献するだけではなく、人を罪に陥れるようなこともなくなると思います。私は創業間もない頃から、あらゆる部門でダブルチェックを要求し、それを徹底させてき

ました。これは、人に罪をつくらせないシステムなのです。

たとえば入出金の取扱いの場合、一対一の対応で伝票が必ずありますが、その伝票を起こす人とお金を管理する人を分けてしまうのです。社長が経理のところへ仮払の請求をしてきます。一般にはこのとき、経理の担当者が仮払伝票を起こし、その担当者が金庫からお金を出して社長に渡します。ひとりの人間が伝票の記載とお金の授受をするわけですが、これをしてはならないというわけです。

会社の代表者印も同じです。代表者印は、支払手形にも小切手にも、あらゆるところで使われます。私は、それを自分で捺したことが一回もありません。私は忙しいため、走り回っています。ですから、経理部長に代表者印を預けるのですが、その経理部長が自分で勝手に代表者印を扱うことができないように、下の次長が代表者印の入っている金庫のカギを持っています。さらに金庫を開けると代表者印の箱があつて、その箱にもまたカギがかけられているのです。このカギは次長の下課長が持っています。このように二重三重のチェック体制をとっているのです。

たとえば、代表者印の必要な書類が経理部長のところにあがつてきた場合、経理担当の次長が金庫のカギを開け、印鑑の入った箱を出します。その箱のカギを課長が開けて、部長が代表者印を受け取り、捺印する。不正なことをしようと思えば、この三人が組まなければできないわけです。



これは疑っているわけではありません。代表者印がひとつあれば、何十億円の手形にでもハンコを捺すことができます。そうすると、悪さをしようと思わなくてもつい出来心で、「親戚が困ってお金を貸してくれと言ってきたら、五千万円だけ、会社のお金を貸してもらおう」ということになりかねない。ハンコが自由になれば、そういうことをしてしまう機会をつくってしまうのです。チェックシステムがなく、ハンコを自由に扱うことができたために会社のお金をついつい親戚の人に貸してしまった。真面目な人だから返してくれると思っていたが、それが返ってこないとなったときには、その人が罪に堕ちることになってしまいます。ですから、そういうことが一切できないようなダブルチェック、トリプルチェックのシステムにしようのです。

モノを仕入れるときも同じです。会社ですから、大きな設備を購入したり、いろいろとモノを購入します。京セラの場合、たとえば製造の担当者がこういう設備がある、こういう材料があるといったときに、直接その担当者が業者と話をし、値段を決めたり、注文をするようなことを一切できないシステムになっています。

製造の担当者は、こういうものが欲しくて、それはこういうところで売っていて、今はこのくらいの値段で買えるということを書いた購入依頼の伝票を切り、それを資材部のところに送ります。購入依頼伝票を見た資材部では、それを参考にして、ヨソでよりよいものを安く売ってはいないかと、たくさん業者と連絡を取り、見積りをとります。そして、よいものをいちばん安く買えるところに発注をするわけです。製造の担当者がA社から買ってほしいと言ったとしても、一切受け付けない。つまり、欲しい人と発注する人とが分かれていて、ダブルチェックになっている。そのため「私が買ってあげるから、私にもっと便宜を図ってほしい」などといった業者との不正が行われる機会がなくなるのです。

五 キャッシュベース経営の原則

「二対一の対応」「筋肉質の経営」「完璧主義を貫く」「ダブルチェック」という四つの原則の話をしましたが、そういうものを経理、会計の根幹に据えて、キャッシュベースの経営をしなければなりません。

海の沿岸諸国に売っていくというものでした。仕入れるものは、売り先の国にはあまりない品物です。ある所で喜んで売ってくれるものを仕入れて、別の所で売るわけです。船を使つた仕入と販売が終わると、売上から船主さんへの借賃、航海にかかった費用、仕入代金も差し引き、利益を出す。そして、利益である残つたお金を船長が何割、船員たちが何割というように山分けをする。そのすべてがキャッシュベースなのです。

現在の日本の漁師さんでも、そのようにしているところがあるかと思えます。たとえばマグロ漁の場合には、一航海が終わればマグロを市場に揚げ、競りにかけます。その売上から船を借りた船主さんにお金を払い、使った燃料代を払い、航海中に使った食料代等を差し引いて、残つたお金を船長、船員たちが決められたルールで分ける。あまり穫れなかったときは、一人ひとりのもらうお金も少なくなりません。だから、「マグロを一匹でも多く揚げようではないか」となり、船長と船員たちが一緒になって必死にマグロの群れを追いかけるわけです。私が言っている「売上を最大に、経費を最小にすれば利益が出る」ということが、この場合にはハッキリと見

私は「経営というものは難しく考える必要はありません。売上を最大に、経費を最小にするだけでいいのです」と言っています。しかし現在の近代的な会社経営、複式簿記を使つた高度な会計手法で経営をしていく場合、会計士に説明をしてもらわなければ、経営の実態が分からないようになっていくのです。

私も若い頃、経理部長から説明を受けましたが、分かりませんでした。

「分からないけれども、早く言えば、売上があり、経費があり、それを差し引きしたものが利益。それでいいのだな?」

「そうですが、それだけで経営はやっていけません」

「いいや、オレはそれでいく」

このように私は売上最大、経費最小で経営をしていくことに決めたのですが、これは自分で工夫をしていかなければできないものです。

中世、地中海貿易をしていたイタリア商人たちは、商売に長け、イタリアもそのためにたいへん栄えていました。そのイタリア商人たちの商売の方法は、立派な船を持ち、あるところで仕入れたものを地中

え、実感できるわけです。

私はこのキャッシュベースの経営という視点に立つて、皆さんにも「経営というものは、考えようによつては簡単なのです」と言っているのですが、損益計算書や貸借対照表では現金の状態が分かりにくいものです。現在の会社経営でしたら、売掛金、手形等がたくさんあって、「売上最大、経費最小」ということを言っても、さっぱり分からなくなってしまう。だから、工夫をしていかなければならないのです。

売上を最大に、経費を最小にして、それを差し引きて残つたものが利益になる。会計士さんがおっしゃっている会計の方法に独自の工夫をして、それが見えるようになれば、我々素人の経営者でも「売上最大、経費最小」というものを意識しながら経営をしていくことができるのです。

本日はここで終わり、次回は今回の続編として、キャッシュベースの経営とアメーバ経営についてお話をしようと思っています。

ありがとうございます。

※この文章は、二〇〇四年十二月十四日に盛和塾関東地区合同例会で行われたご講話をまとめたものです。