

管理会計的技法からみる 我が国中小企業文化の一考察 —ダム経営、トヨタ生産方式、アメーバ経営の検証から—

石 井 宏 宗
(日本工業大学専門職大学院
技術経営研究科専任教授)



< 要 旨 >

本研究は、我が国の経営者が考案した管理会計的技法の視点から、我が国における中小企業文化を考察し、その本質と現代経営における影響を再評価することを目的としている。本研究は日本文化と中小企業文化の関連性に焦点を当て、石井(2018)「日本文化と我が国中小企業文化の親和性モデル」をフレームワークとして採用している。次に、我が国の希代なる経営者が考案した管理会計的技法を概説する。具体的には、松下幸之助のダム経営、大野耐一のトヨタ生産方式、稲盛和夫のアメーバ経営である。

ダム経営は、経営資源の管理、市場変動への対応、価格設定と顧客価値、キャッシュフローと金融健全性を重視する技法である。トヨタ生産方式は、多品種少量生産、無駄の排除、ジャストインタイム、自動化、意識変革を重要視する。アメーバ経営は、売上最大化、経費最小化、時間の測定、一人ひとりのプロフィットセンター化に焦点を当てている。これらの技法はそれぞれ、経営資源不足時に対する蓄え、米国の大量生産に対するアンチテーゼ、時間の重要性と全員の収益意識に基づいている。これら要素を「日本文化と我が国中小企業文化の親和性モデル」に照らし合わせた所、全ての要素がこのモデルと合致していることが明らかにされた。

希代の経営者が考案した管理会計的技法は、その枠を超えた経営哲学と呼べるものである。単なるカネ儲けや資金繰り充足の技法に留まらず、経営者と従業員の関係、組織文化、さらには社会への影響という広範な視点から、日本的経営の深層を探る重要な手がかりを示唆している。ダム経営は有事に社員全員で乗り切る事、トヨタ生産方式は日本独自技法のあくなき探究という差別化技術、アメーバ経営は一人ひとりが個人商店の収益感覚を持たせるプロフィットセンターという技法の隠れたる本質が浮かび上がる。それぞれの企業が中小企業だった頃、経営者みずからが苦難の末に考案した共通点にも含意がある。

目次

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. はじめに | 4. 結果と検証 |
| 2. 我が国の中小企業と日本文化の関係性 | 4-1. ダム経営と5タラント |
| 3. 我が国の経営者が考案した主な管理会計的技法 | 4-2. トヨタ生産方式とテイラリズム |
| 3-1. 松下幸之助のダム経営 | 4-3. 稲盛和夫のアメーバ経営とTD-ABC |
| 3-2. 大野耐一のトヨタ生産方式 | 5. むすび |
| 3-3. 稲盛和夫のアメーバ経営 | |

1. はじめに

我が国における産業構造は、中小企業が全体の99.7%を占め、特に創業100年超の老舗企業が世界全体の半数以上と言われている事が特徴である。失われた30年、世界と比較して低い労働生産性、後継者不足等からのM&Aの隆盛は事実としても、この産業構造の在り方は変わらない。我が国の中小企業は、日本経済の底堅い下支え役なのである。清成 et.al (1996) は、中小企業が大企業と異なる3つの主要な特性を指摘している。まず、非組織的意思決定の重要性である。中小企業は、所有と経営が分離されていないため、迅速かつ柔軟な意思決定が可能であり、これが大企業との重要な違いである事を取り上げている。この特徴は、経済構造を活性化させる刷新機能として、特に先進国での中小企業において重要である。次は、市場シェアと競争環境である。中小企業は市場シェアが低く、常に市場競争にさらされている。こ

の厳しい生存環境は、中小企業を市場メカニズムの具現者とし、彼らの強靭さを生み出す要因となっている。最後は、経営資源の限定性とニッチ市場への特化である。中小企業は、大企業に比べ経営資源が限られており、この資源の格差が存在する。そのため、中小企業は大企業とは競合しないニッチ市場への特化や独自技術による製品の差別化を図っている。また、大企業との下請生産関係などを通じて、外部資源を利用する双利共生型の存続形態も存在すると論じられている。

しかしながら、これら一般的に論じられる中小企業の特徴だけで、その強靭さと持続性を解明する事は困難であろう。誰も理解するように、企業の血液としての資金が枯渇すれば企業存続は不可能である。ひとつ言える事は、社歴ある多くの我が国中小企業は、この命題に応え続けて来たという事実である。本研究では、資金繰りを絶やさぬ自己金融の創出という先達の叡智を、管理会計的な視点から我が国中小

1 中小企業庁が、令和5年6月27日に総務省と経済産業省が公表した「令和3年経済センサス-活動調査」にもとづき、我が国の中小企業数を集計した統計資料を参考とした。

2 管理会計に特定共通する定義は存在しない。たとえば、欧米の管理会計はR.アンソニーの予算管理論などが有名である。一方、我が国の管理会計は櫻井 (2019) に代表される経理業務をも包括する広義のものである。また、簿記においては原価計算等の狭義な領域を指し示す。本研究は、企業の資金繰りについて、経営実務をも内包する広義な管理会計的な視座から研究するものである。

企業文化の特徴を一考するものである。顕著な成果を上げた我が国経営者たちが展開した、資金繰りの充足に繋がる管理会計的技法を分析し、その中に見られる我が国中小企業文化の本質を明らかにするのである。その代表的事例として、現代に語り継がれる松下幸之助のダム経営、大野耐一におけるトヨタ生産方式、稲盛和夫によるアメーバ経営を取り上げる。

松下幸之助のダム経営は、資源の有効活用と長期的な視野に立った経営戦略の重要性を説くものである。大野耐一のトヨタ生産方式は、生産工程における無駄の排除と効率化を目指し、世界的な生産管理法の標準を確立した。また、稲盛和夫のアメーバ経営は、組織内の小規模な単位を活用して意思決定の迅速化と責任感の強化を図る手法であり、経営の分散化と徹底した成果主義を推進するものである。これらの経営技法は、単なる手法の呈示に留まらず、経営者と従業員の関係、組織文化、さらには社会への影響という広範な視点から、我が国中小企業文化の深層を探る重要な手がかりを提供するであろう。今では大企業となった企業の事例ばかりであるが、これら技法が考案された時分において、それぞれの企業はまだ中小企業であった。要するに、これら技法は大企業から生まれたアイデアではなく、経営資源が十分ではない中小企業経営者が絞り出した叡智の蒸留なのである。

本研究は、資金繰りを絶やさぬ先達の技法を、管理会計的な視点から我が国中小企業文化の特徴として一考し、その本質を再評価し、現代経営における位置づけと影響を検証することを目的としている。この探求を通じて、管理会計

の視点から見た我が国中小企業文化の特質とその普遍性、そしてその将来への展望を明らかにするのである。本研究の構成は以下の通りである。第2節では、本研究に用いるフレームワークとして、我が国の中小企業と日本文化の関係性を研究した、石井（2018）における「日本文化と我が国中小企業文化の親和性モデル」を取り上げる。第3節は、日本人経営者が考案した代表的な管理会計的技法として、松下幸之助のダム経営、大野耐一におけるトヨタ生産方式、稲盛和夫が考案したアメーバ経営を概説する。第4節では、ダム経営、トヨタ生産方式、アメーバ経営の要点を管理会計的視点と対比する思想から、我が国中小企業文化の本質に迫る。第5節は本研究の発見事項とまとめについて述べる。

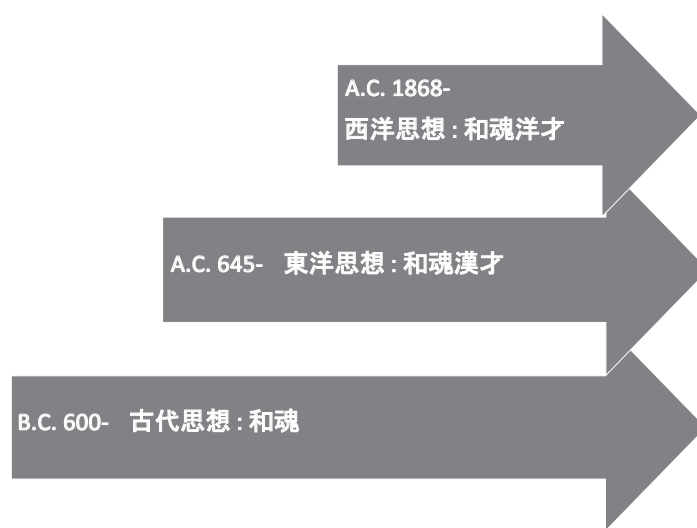
2. 我が国の中小企業と日本文化の関係性

本研究で取り上げるダム経営、トヨタ生産方式、アメーバ経営は、石井（2018）で示された「日本文化と我が国中小企業文化の親和性モデル」を用いて分析と検証を行う。石井(2018)「日本の中小企業文化と日本文化の親和性 - 宗教・思想的変遷からみる強さの本質 -」は、日本の文化形成と宗教・思想の変遷が、日本の中小企業文化に与える影響について分析および検証したものである。日本文化の歴史的背景から、その特徴が現代の中小企業文化にどのように反映されているかを明らかにしている。日本文化は古代神道の思想から始まり、自然との共生やアニミズムが文化の基礎を形成してきた。これらの要素は、日本人の倫理観や美意識に、いま

でも大きな影響を与える日本人の原風景である。中世に入ると仏教が伝来し、日本人の思想や言語、生活様式に深く根を下ろした。仏教は共生と感謝の精神を育み、日本文化の深化に寄与した。戦国時代から江戸時代にかけては、儒教や朱子学が広まり、倫理観や社会秩序に影響を及ぼしている。これらの思想は、社会的な

秩序や道德観を重んじる日本の文化を形成するのに寄与し、特に商業文化や教育に深い影響を与えた。近代に入ると、西洋思想の急速な流入により、日本の政治、経済、文化の西洋化が進行した。これらの変遷は、日本文化の多層性を形成する重要な要素と言える。

図表1 日本文化の多層性



出所：石井（2018）

これらの文化的小および思想的背景は、我が国が資源国ではない事も相成り、常時困窮するヒト・モノ・カネという経営資源の観点から、日本の中小企業文化にも深く影響を及ぼしていると考えられる。ヒトの面では、和を以て共同体秩序の精神が重視され、いわゆる「家族主義」など企業内での人間関係や組織運営に大きな影響を与えている。モノは、資源が十分ではない環境下で、もったいないという精神から、省エネ環境技術など日本独自の「差別化技術」を

創出する源泉にみえる。カネにおいては、相互扶助を基盤とした無³尽講を祖とする組合等の「マイクロファイナンス」が中小企業の経済的な基盤を支えてきた。

この研究の成果として「日本文化と我が国中小企業の親和性モデル」が導かれた。日本の中小企業文化が古代からの和魂を心棒としつつも、和魂漢才の東洋文化、和魂洋才という西洋文化を積極的に取り入れ、独自の文化を形成してきたことを示唆するものである。日本にお

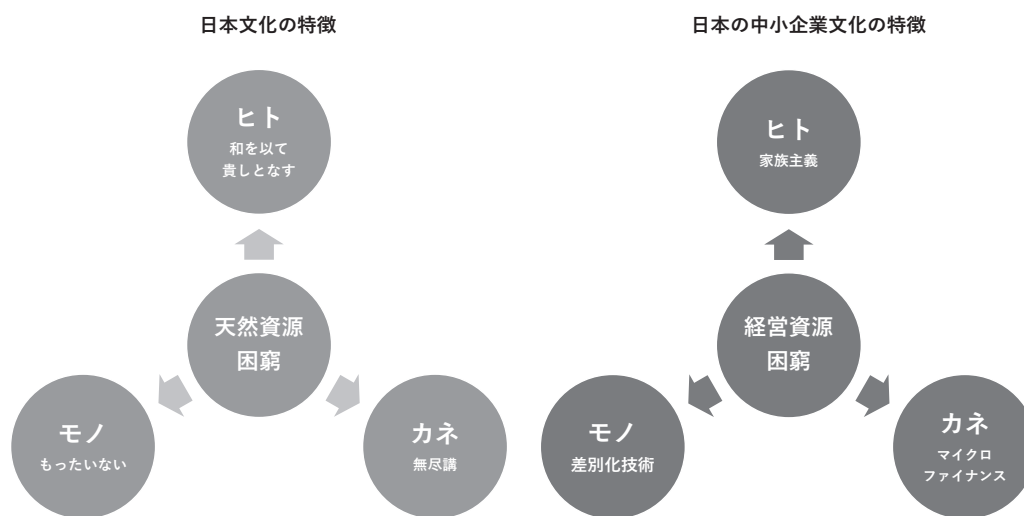
3 中世から近代にかけて、相互扶助の観点から「講」という組合のようなものを結成し、貧困者が出た場合等に金銭融通をし合う組織である。頼母子講（たのもしこう）とも言う。

ける文化的背景は、中小企業の強みとして機能し、共同体秩序、和を尊重する精神、相互扶助という日本古来の倫理観に根ざしていると考えられる。また、これらの特徴は、現代の日本経済において中小企業が果たす重要な役割を支える文化的基盤でもある。このように、我が国の中小企業文化は、歴史的な文化的変遷を経て形成された独自の特性を持ち、現代の経済社会において重要な位置を占めている事が分かる。

さて本研究では、ダム経営、トヨタ生産方式、アメーバ経営の事例を、「日本文化と我が国中

小企業の親和性モデル」と照らし合わせ、分析と検証を行うものである。まず第3節では、それぞれの管理会計的技法について先行文献から概観を行う。第4節においては、各々技法の管理会計の特徴と関連する要因を抽出する。次に、これらを「日本文化と我が国中小企業の親和性モデル」の構成要素である「家族主義」、「差別化技術」、「マイクロファイナンス」の3つに分類してみる。この結果に基づき、我が国の中小企業と日本文化について、管理会計的な観点から我が国中小企業文化の本質を探究するのである。

図表2 日本文化と我が国中小企業文化の親和性モデル



出所：石井（2018）を一部改変

3. 我が国の経営者が考案した主な管理会計的技法

3-1. 松下幸之助のダム経営

パナソニックの創業者である松下幸之助は、

ダム経営という経営技法を後世へ残している。ダム経営は、パナソニックが大企業になる前から松下幸之助が実践していた経営技法として知られている。松下幸之助が若い頃からの講話をまとめた冊子である松下（1999）『一日一話』から、ダム経営に関する記述の要約をみてみよ

う。ダムというのは、あらためて言うまでもなく、河川の水をせきとめ、たくわえることによって、季節の天候に左右されることなく、常に必要な一定量の水を使えるようにするものである。そのダムのようなものを、経営のあらゆる面に持つことによって、外部の諸情勢の変化があっても大きな影響を受けることなく、常に安定的な発展を遂げていけるようにするのが、ダム経営の考え方である。設備のダム、資金のダム、人員のダム、在庫のダム、企画や製品開発のダムなど、いろいろな面のダム、言いかえれば、余裕、ゆとりを持った経営をしていくことが肝要である、と述べられている。

しかし、これらダム経営に関する記述は、特に本研究が注目する資金繰りの源泉となる「資金のダム」の箇所など、いくぶん抽象的である。そこで、松下幸之助が個人商店経営時から大切にしている講話を集めた、松下（1973）『商売心得帖』をみってみる。「販売を成功するためには」では、どこの会社、商店でも販売に対する基本方針がありましようが、それはいわば筋書きであって、それを生かした味は百人百様のあらわれ方をします。その味は、販売にあたる人の仕事に対する熱心さ、仕事に対する努力から生まれてきます。すなわち、そういう販売の技術ともいべきものをみずからつちかい、備えている人によい筋書きをあたえれば、まさに鬼に金棒となり、販売に成功することまちがいないと思うのです、とある。また、「魂を入れた値段であれば」においては、同じ製品ですが、私の方はお添え物があるのです、私どもの魂をそえるのです、と申し上げたらいいと思うのです。そのように、あなたのお店の魂をプラスし

て価格を決定することが必要だと思いますが、いかがでしょうか。その、高いという場合には、自分の魂料が入っている、店の信用保証料が入っている。だから、なにかのときは私の方が責任を持ちますよ、ということ堂々と主張できるような商売でなくてはならないということです、という記述を見つけることが出来る。

さらに、「集金と支払いについていつも敏感に」において、さいきんは倒産件数もかなり多いということです。なぜ倒産したのか、それぞれにやむにやまれぬ事情があり、原因はいろいろでしょうが、その大きな原因の一つに、やはり放漫経営というものがあると思います。つまりつね日ごろから、集金と支払いというものに対する関心が、それほど敏感でなかった、ルーズにするつもりはなかったのでしょうか、売りさえすればよいということで、いつのまにか集金と支払いというしめくくりを第一義に考える感覚を失ってしまった、そのトガメが不況に際して、いろいろの支障となってあらわれてきたと言えるでしょう、と綴っている。

3-2. 大野耐一のトヨタ生産方式

大野耐一（1978）『トヨタ生産方式—脱規模の経営を目指して—』は、世界的にも革新的な生産方式として、トヨタ生産方式の精緻な理念と実践方法について詳細に解説されたものである。従来の大量生産方式いわゆるプッシュ型生産方式の限界を指摘し、生産効率とコスト削減の新たなアプローチを提示している。プッシュ型生産方式は大ロットでの生産を通じて量産効果を追求しているが、それは無駄を生み出す主要因であると指摘する。他方、トヨタ生産方式

の基本思想は徹底した無駄の排除にあり、主要な柱はかんばん方式に基づくジャストインタイム⁴とニンベンの自動化⁵である。ジャストインタイムは、必要な部品を必要な時に必要な量だけ生産ラインに供給することを意味し、在庫を最小限に抑えることが可能となる。

しかしながら、このシステムを完璧に機能させることは非常に困難であり、多くの変数が生産計画の変更をもたらす事になる。こうした変更は、前工程の問題が後工程に影響を与え、計画変更やラインストップを引き起こす原因となる。そのため、トヨタ生産方式では、後工程が前工程から必要な時に必要な量だけ引き取る小ロットのプル型生産方式である、かんばん方式を考案する事により、ジャストインタイム生産量の調整を可能としている。低成長時代における企業の主要なニーズは、生産性の向上に鍵があるとしている。これを実現するためには、社員全員の意識変革が不可欠であり、特に作り過ぎによる無駄の排除が重要と指摘する。この意識を徹底するため、トヨタ生産方式の展開においては、原因と結果の関係を理解するため、なぜを5回繰り返す自問自答の重要性など独自の思考法が考案されている。

結論として、生産効率の向上は無駄の排除によってのみ可能であり、これには過剰な人員、在庫、設備の削減が必要と説いている⁶。市場の多様化による多品種少量生産を、生産の平準化を調和させることは極めて困難である。しかしながらトヨタ生産方式は、プル型生産のかん

ばん方式によるジャストインタイム、ニンベンの自動化と汎用性を持たせた専用設備の開発によってこれらを凌駕している。このようにトヨタ生産方式は、生産現場における無駄の排除という観点から原価低減と資金繰りの充足を実現し、経営効率を大幅に向上させるシステムと帰結するのである。

3-3. 稲盛和夫のアメーバ経営

稲盛和夫 et.al (2017)『稲盛和夫の実践アメーバ経営』は、アメーバ経営の具体的な実践方法とその理念を詳述している。経営における哲学共有の重要性、アメーバ経営の具体的な運用ルール、そしてそれを支える稲盛会計学の原則に焦点を当てたものである。経営において最も重要な要素として、トップの考えや哲学を従業員と共有することが挙げられている。経営者と従業員が相互に理解し、支え合う関係を築くことに重点を置いている。アメーバ経営の目的は、従業員を共同経営者として育成し、それぞれの小さな経営単位いわゆるアメーバが独立採算で運営されるようにする事にある。部門別採算管理を通じて、どの部門が収益を上げているかを明確にする点が特徴である。アメーバ経営における組織作りの要諦は、アメーバ経営の三つの目的、すなわち全員参加経営の実現、経営者意識を持つ人材の育成、市場に直結した部門別採算制度の確立が条件となる。ここでは、組織を機能別に明確に分け、それぞれの機能がその役割を最大限に果たせるようにする事が

4 大野 (1978) によれば、ジャストインタイムの考案者は豊田喜一郎だという。

5 ニンベンの自動化とは、ニンベンの無い自動化とは異なり、機械任せではなく、あくまで人間が機械をコントロール可能な工程を意味する。大野 (1978) 曰く、豊田佐吉が発明した自動停止装置付自動織機がその原点という。

6 大野 (1978) は、効率化による「省人化」ではなく、実際に人員を削減する合理化いわゆる「少人化」を実現しない限り、無駄も経費も減らせない事を指摘している。

強調される。特に、アメーバ経営における採算管理の役割とその運用ルールの構築が重要であり、社員一人ひとりが自分の採算を理解し、経営に積極的に関与することで組織全体のモチベーションと生産性を向上させる事が出来るのである。

稲盛会計学を中心となるのは、「売上最大、経費最小」という経営の原理原則である。この原則に基づき、適切な会計処理ルールと運用体制を構築することによって、社員が自部門の採算に関与し、経営参加意識を持つことが促進される。こうしたアプローチは、単に数値を管理するだけでなく、社員の使命感や倫理観を高め、企業の健全な発展を促すことを目指している。稲盛会計学には具体的な7つの原則があり、一対一対応、ダブルチェック、完璧主義、筋肉質経営、採算向上、キャッシュベース経営、ガラス張り経営といったものである。これら原則は、会計を通じて社員の使命感や倫理観を高めることに重点が置かれ、社員が日々の業務において高い倫理観と責任感を持ち、経営に積極的に参加することを促すためのものである。

アメーバ経営では、経営管理部門が体制の中核に位置付けられる。この部門は、アメーバ経営のためのインフラを構築し、経営情報を正確かつ迅速に提供するとともに、会社資産を健全に管理する責務を持つ。経営管理部門は、日々の業務における正確な会計処理を保証し、経営者や社員に対して必要な情報をタイムリーに提供する重要な役割を果たしている。このようにアメーバ経営における採算管理と運用ルールの構築に焦点を当て、企業の健全な発展と社員のモチベーション向上に寄与する技法が呈示さ

れている。要するに、アメーバ経営は単なる経営管理技法ではなく、経営者と従業員が共有する深い哲学と、それを具体化するための厳密な運用ルールに基づくものであることを示している。そして、これらの原則が適切に運用されることで、組織全体の生産性と効率が向上し、最終的には企業の持続的な成長と経営理念が実現される事が述べられている。

4. 結果と検証

4-1. ダム経営と5タラント

ダム経営を管理会計の視点からみると、経営資源の管理について論じたものである事が分かる。設備、資金、人員など、経営資源の効果的な管理、これは管理会計における資源配分の最適化とリスク管理に直結する。前提となる背景は市場変動への対応であり、予測不可能な市場の変動に対し、経営資源をダムとして確保することで財務の安定性と経営の柔軟性を高めることが可能となる。その条件として価格設定と顧客価値があり、製品への魂を加味した価格は、顧客から認識された価値との間のバランスを意味する。価格設定はコスト構造と市場の認識を考慮に入れ、顧客に付加価値を提供し、企業の利益率を維持するための戦略的な意思決定である。さらにキャッシュフローと金融健全性は、集金と支払いに対する敏感さが、企業のキャッシュフロー管理と金融健全性の維持に不可欠である事を論じている。ダム経営はこれら側面を監視し、流動性リスクを最小限に抑えることで、運転資本の効率的な利用を可能にする管理会計的視座を有する。経営資源が限られる企業経営において、ダム経営は特に有事の際に

効力を発揮するものである。しかしながら、企業の血液である資金に余裕を持たせる事は、あらゆる企業が容易に出来るものではないだろう。経営者が胆力、忍耐の上で、時間をかけて構築する経営哲学である。

筆者は松下幸之助のダム経営を考える時、新約聖書のマタイ福音書に記された「5タラントのたとえ話」を照らし合わせている。この話は、主人が旅行に出る際に、3人の僕に当時の貨幣単位であるタラントを託す事からはじまる。一人目の僕には5タラント、二人目に2タラント、三人目は1タラントが渡される。5タラントと2タラントを受け取った僕たちは、それぞれの金額を使って商売をし、金額を倍に増やす。しかし、1タラントを受け取った僕は、タラントを地中に埋めて保管するだけで何の利益も生まなかった。主人が帰還した時、5タラントと2タラントを増やした僕たちは主人から賞賛される。一方、1タラントを埋めただけの僕は、その怠惰さを非難され、彼に与えられたタラントは5タラントを増やした僕に与えられてしまう。この話は、与えられた才能や資源を投資し、リスクをとって努力する宗教的な考え方を説いている。この宗教的たとえ話は、ROI (Return on Investment : 投資収益率) にも垣間見る事が出来る。この指標はデュボン式⁷と言われる技法に展開され、企業の収益性がどのような投資から生み出されているかを明らかにした。高いROIが達成された場合、デュボン

式分析を通じて、それが高い利益率、効率的な資産の使用、または高い財務レバレッジによるものかを判断できる。これにより、企業はより戦略的な意思決定を行うための洞察を得ることが出来る。新約聖書では投資からの利益は常に是なのである。

このように、有事のリスクを勘案して経営資源を貯蔵する前提のダム経営は、リスクと投資を励行する新約聖書とは対極的思想である事が分かる。本研究で取り上げる「日本文化と我が国中小企業の親和性モデル」は、資源困窮を前提とした日本的文化に基づく経営観が、現代の中小企業に色濃く残影している事を指摘したものである。松下幸之助は、戦前の二股ソケット⁸を製造した町工場、戦中の軍部統治下における困難、戦後の混乱期からの栄光、多くの理不尽と困難を克服してきた希代の経営者である。経営資源に乏しい中小企業は、有事困窮の中でも生き延びる事が求められる。ダム経営を資金面から見れば、いざという時の相互扶助を目的として資金を貯める無尽講、いわゆるマイクロファイナンス的思想の社内版とも言えるだろう。有事の際、その時、はじめてダムにある資金を活用するのである。ダム経営は、窮乏した環境に生ける日本的文化の土壌から生まれた叡智である。松下幸之助の経営思考は単純明快ではあるが、言うは易く行うは難し、実に深い経営哲学である。

7 デュボン式ではROIを3つの主要な要素、利益率 (Profit Margin)、総資産回転率 (Total Asset Turnover)、および財務レバレッジ (Financial Leverage) に分解する。利益率は、売上高に対する純利益の割合を示し、総資産回転率は、売上高を総資産で割ったもので、企業がその資産をどれだけ効率的に使用して収益を生み出しているかを示す。財務レバレッジは、企業の資産に対する資本の比率を表し、借入れによる収益性の向上を示す。

8 松下幸之助が発明したとされる、主電球の横に豆電球を備えた二股形状のソケットを指す。

4-2. トヨタ生産方式とテイラリズム

トヨタ生産方式を管理会計的な観点から分析し、その効果と実践方法について考察してみよう。トヨタ生産方式は従来の大量生産方式の限界を克服し、多品種少量生産を基軸とする無駄の排除を徹底する生産技法である。管理会計的視点からみると、この生産方式はコスト削減、効率的なリソース配分、生産工程の最適化に重点を置くものである。特にかんばんシステムに基づくジャストインタイムとニンベンの自動化は、在庫コストの削減、生産効率の向上、および品質管理の強化を全て同時に可能とする。したがって、トヨタ生産方式を支える柱は、ジャストインタイムとニンベンの自動化の二つである。ジャストインタイムは、必要な部品を必要な時に必要な量だけ供給するプル型生産方式であり、在庫コストの削減と資本の有効活用に大きく寄与する⁹。一方、自動化は異常発生時に機械を自動的に停止させ、問題の特定と解決を促す自動化は、品質保持と生産停止リスクの低減に効果を発する。品質の向上は長期的なコスト削減に繋がり、より良い効率的な生産システムの構築を可能にする。特に低成長時代における生産性の向上とコスト管理において顕著な効果を発揮するとされる。そのためにも、全社員の生産性向上に対する意識変革が重要である事が述べられている。この方式はリーン方式とも呼ばれ、いまでは世界標準の生産方式である¹⁰。

他方、トヨタ生産方式の対極にある生産思想として、少品種大量生産に適すると言われてい

るものはプッシュ型生産方式である。需要予測に基づいて製品を生産し、市場に供給する生産管理の方式である。この方式は、設定されたスケジュールに従って生産が行われ、製造された製品は在庫として保管される。プッシュ型生産は、20世紀初頭のF. テイラーによる科学的管理法に基づくテイラリズムや、古典的なフォード式生産方式のような少品種大量生産手法と親和性が高いとされる。一方、この生産方式はIE (industrial Engineering : 生産工学) へと発展し、システムの効率性、効果性、生産性を最大化するため技術を適用する工学分野に至っている。生産工学は、作業プロセスの設計、品質管理、生産計画、コスト削減など、生産管理の効率化と革新を牽引している。

少品種大量生産に適したプッシュ型生産方式、多品種少量生産に対応するプル型生産方式、共に管理会計分野の領域では重要な技法とされている。ただし、トヨタ生産方式が考案された動機が、プッシュ型生産方式をアンチテーゼとしている事を忘れてはならないだろう。大野 (1978) は、昭和20年8月15日の終戦直後に豊田喜一郎社長が全社員を集めた訓示について記している。その内容は、米国の自動車業界に数年で追いつき、追い越せというものであった。我が国が致命的敗戦を迎えた時、豊田喜一郎の経営者としての胆力に敬服の他、言葉は一切見当たらない。いかなる経営資源も瀕する敗戦下、全ての物資が揃う米国流大量生産方式に闘いを挑むモノづくりこそ、トヨタ生産方式が考案された原風景である。今でこそ、

⁹ 前田 (2008) は、トヨタ生産方式は創業期の厳しい資金繰りから考案された事を論じている。

¹⁰ トヨタ生産方式は海外研究者により、贅肉をそぎ落とす意味でリーン方式と呼ばれ、世界で幅広く知られている。

トヨタ生産方式はプル型方式やリーン方式として世界に名を轟かせる生産システムである。しかしながら、物資が無い窮乏した中で、米国流テイラリズムに打ち克つ日本独自の生産方式を実現するという全社員の意識変革こそ、トヨタ生産方式が考案された本質なのである。

4-3. 稲盛和夫のアメーバ経営とTD-ABC

管理会計的視座からアメーバ経営をみると、アメーバ経営は具体的な実践方法と、抽象的な経営理念の双方に焦点を当てた技法である事がわかる。前提となるのは経営哲学の共有である。経営トップの考えや哲学を従業員と共有することは、組織内の一体感と戦略的目標に対する理解を促進する上で重要である。次に、アメーバ経営の運用ルールが徹底され、従業員を小さな経営単位いわゆるアメーバの共同経営者として育成し、各アメーバが独立採算で運営される。要するに、部門別採算管理により各部門の収益性を明確にすることが目指されるのである。

稲盛会計学は、「売上最大・経費最小」という原則に基づき、適切な会計処理ルールと運用体制を構築することで、社員が経営参加意識を持ち、組織全体の収益性を向上させることができる。この際、測定ドライバーとなるものが「時間」である。各アメーバが時間を効率的に活用することで、社員は経営参加の意識を持ち、組織全体の収益性と生産性を向上させることが可能となる。さらに、経営管理部門は時間を基にした経営情報の提供と、会社資産の健全な管

理を行い、企業の財務健全性と戦略的意思決定を支援する。このように時間の効果的な管理と活用は、アメーバ経営において組織全体の持続的な成長に不可欠な要素である。

他方、同じく時間を用いた米国流の管理会計技法として、TD-ABC (Time-Driven Activity-Based Costing : 時間主導型活動基準原価計算) がある¹¹。TD-ABCは、従来の活動基準原価計算 (以下ABC) の問題点を解決するために開発された原価計算技法である。福田 (2009) は、ABCは個々の活動にかかわる全ての情報収集が必要条件であり、実践上での煩雑さを大きな課題として指摘している。この課題解消と効果的運用のためTD-ABCは考案され、その核心は各活動における測定ドライバーに「時間」を適用する事にある。この手法により、各製品やサービスのコストを簡単かつ迅速に算出することが可能になる。TD-ABCは活動の多様性が高く、従来の原価計算方法では正確なコスト計算が困難な、多品種生産やサービス業においても有効とされている。

このようにアメーバ経営とTD-ABCは、時間を測定の基軸とする事から、類似した管理会計技法のように見える。しかしながら、それは似て非なるものである。西山 (2015) は、アメーバ経営はプロフィットセンター¹²の一形態であり、時間軸での見える化、人の生産性に注目、全社業績との繋がりを意識させる共通費用の各アメーバへの割り振り、創意工夫を評価する長期的なインセンティブ、経営理念と経営哲学を独自の会計原則と関連付けている事を論じてい

11 この手法はロバート・S・キャブランとスティーブン・アンダーソンによって考案された。

12 西山 (2015) によれば、コストを予算内に抑える目標のコストセンター、収益予算を目標とするレベニューセンター、コストと収益を鑑み利益確保が目標のプロフィットセンター、資産に対する利益を確保が目標のインベストメントセンターがある。

る。またアメーバ経営では、人として何が正しいのか、¹³という判断基軸が重視されると述べている。全員がプロフィットセンターとして強い意識持ち、人として正しい行動の上で経営理念を実現するアメーバ経営の目的と、米国流の原価計算手法として実際的な運用を目的としたTD-ABCの大きな相違点である。なお、稲盛(2015)「稲盛和夫の経営論 真の企業家に学ぶ」によれば、アメーバ経営は京セラの創業当時、まだ収益がままならない頃、借入金返済のため高収益企業を目指し、稲盛和夫が考案した技法である事が記されている。また、稲盛和夫が若かりし頃、松下幸之助の講演会でダム経営を知り感銘を受け、それを実現するためアメーバ経営を想起したと言う逸話は有名である。

5. むすび

ここまで我が国の傑出した経営者が考案した、主要な管理会計的技法を概観した。ダム経営は、経営資源管理、市場変動対応、価格設定と顧客価値、キャッシュフローと金融健全性

が管理会計的技法の要素であった。トヨタ生産方式は、多品種少量生産と無駄の徹底排除、かんぱんシステムによるジャストインタイム、ニンペンの自動化、そして意識変革が重要である。アメーバ経営は、売上最大・経費最小、時間測定、プロフィットセンター、創意工夫、経営理念、人として何が正しいのか、等が主要要因であった。これらが考案された背景をみると、ダム経営は、米国流の投資概念とは一線を画す、経営資源窮乏時における有事の蓄えである。トヨタ生産方式は、物資充足の米国大量生産をアンチテーゼとした、全社員の意識変革の結実であった。そしてアメーバ経営は、全員が時間を大切にしたいプロフィットセンター、人として正しい行いの上で、経営理念を実現する事にある。これらの要素を本研究で用いる「日本文化と我が国中小企業文化の親和性モデル」に照らし合わせると、**図表3**の通りまとめる事ができる。結果として、全ての要素が「日本文化と我が国中小企業の親和性モデル」と合致している事が分かる。

図表3 日本文化と我が国中小企業文化の親和性モデルによる検証結果

	家族主義	差別化技術	マイクロファイナンス	対比する概念
ダム経営	有事を全社員で乗り切る事	経営資源の備蓄	いざという時の社内備蓄資金のための自己金融	新約聖書の5タラントたとえ話、ROIとデューボン式
トヨタ生産方式	全社員が意識変革を行う事	かんぱん、ジャストインタイム、自動化、プル生産方式	徹底した無駄排除から自己金融	テイラリズム、プッシュ生産方式
アメーバ経営	全社員が人として正しい事を判断基準とする事	アメーバ単位の経営、人件費は測定ドライバーの時間で配賦	全社員プロフィットセンター化による自己金融	効率的運用だけが目的の米国流原価計算方式TD-ABC

13 稲盛(2010)「君の思いは必ず実現する」など、稲盛和夫の著をみてみると、鹿児島県生まれの背景もあり、西郷隆盛の「敬天愛人」を人間における正しい行動の基軸としている事が読み取れる。

希代の経営者が考案した管理会計的技法は、その枠を超えて経営哲学と呼べるものである。単なるカネ儲けや資金繰り充足の技法に留まらず、経営者と従業員の関係、組織文化、さらには社会への影響という広範な視点から、我が国中小企業文化の深層を探る重要な手がかりを示唆している。ダム経営は有事に社員全員で乗り切る事、トヨタ生産方式は日本独自技法のあくなき探究という差別化技術、アメーバ経営は一人ひとりが個人商店の収益感覚を持たせるプロフィットセンターという技法の隠れたる本質

が浮かび上がる。また、それぞれの企業が中小企業だった頃、経営者みずからが苦難の末に考案した共通点にも含意がある。本研究は、これらの技法を通じて、我が国中小企業文化の現代的意義を再評価し、現代経営学におけるその位置づけと影響を検証することを目的としている。温故知新、不易流行、本研究の探求を通じて、管理会計的技法の視点からみた我が国中小企業文化の特質とその普遍性を見出すことが出来た。本研究が微力ながら我が国将来の展望に寄与すれば幸いである。

【参考文献】

- 石井宏宗 (2018) 「日本の中小企業文化と日本文化の親和性 - 宗教・思想的変遷からみる強さの本質 -」 『MBS Review』 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科.
- 稲盛和夫 (2010) 『君の思いは必ず実現する』 財界研究所.
- 稲盛和夫 (2015) 「稲盛和夫の経営論 真の企業家に学ぶ」 『ハーバードビジネスレビュー 9月号』 ダイアモンド社.
- 稲盛和夫・京セラコミュニケーションシステム株式会社 (2017) 『稲盛和夫の実践アメーバ経営』 日経BPマーケティング.
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式 - 脱規模の経営を目指して -』 ダイアモンド社.
- 清成忠男・田中利見・港徹雄 (1996) 『中小企業論 - 市場経済の活力と革新の担い手を考える -』 有斐閣.
- 五味文彦・鳥海靖 (2017) 『もういちど読む山川日本史』 山川出版社.
- 櫻井通晴 (2019) 『管理会計 第七版』 同文館出版.
- 菅正広 (2009) 『マイクロファイナンス』 中公新書.
- 中村新吉 (2001) 『倫理, 政治経済用語資料集』 駿台文庫.
- 西山茂 (2015) 「会計学から見るアメーバ経営」 『ハーバードビジネスレビュー 9月号』 ダイアモンド社.
- 福田哲也 (2009) 「時間主導型ABC (TDABC) の検討 - Robert S. Kaplan と Steven R. Anderson の所説を中心として -」 『経済系 第238集』 関東学院大学.
- 前田陽 (2008) 「創業期におけるトヨタ自動車の生産体制と原価管理意識」 『メルコ管理会計研究 2008. Vol.1』 メルコ学術振興財団.
- 松下幸之助 (1973) 『商売心得帖』 PHP.
- 松下幸之助 (1999) 『一日一話』 PHP総合研究所編. PHP文庫
- 中小企業庁 「中小企業・小規模事業者の数 (2021年6月時点)」 https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt