



# 稲盛和夫語録 & アメーバ経営

- 人間として何が正しいかで判断する
- 誰にも負けない努力をする
- 大善は非情に似たり

# 稲盛経営 12カ条

## 1 事業の目的、意義を明確にする

公明正大で大義名分のある高い目標を立てる。

## 2 具体的な目標を立てる

立てた目標は常に社員と共有する。

## 3 強烈な願望を心に抱く

潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望をもつこと。

## 4 誰にも負けない努力をする

地味な仕事を一步一步堅実に、弛まぬ努力を続ける。

## 5 売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える

入るを量って、出ざるを制する。利益を追うのではない。利益は後からついてくる。

## 6 値決めは経営

値決めはトップの仕事。お客様も喜び、自分ももうかるポイントは一点である。

## 7 経営は強い意志で決まる。

経営には岩をもうがつ強い意志が必要。

## 8 燃える闘魂

経営にはいかなる格闘技にも勝る激しい闘争心が必要。

## 9 勇気をもって事に当たる

ひきょうな振る舞いがあってはならない。

## 10 常に創造的な仕事をする

今日よりは明日、明日よりは明後日と、常に改良改善を絶え間なく続ける。創意工夫を重ねる。

## 11 思いやりの心で誠実に

商いには相手がある。相手を含めて、ハッピーであること。皆が喜ぶこと。

## 12 常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で

# 稲盛和夫のPhilosophy II

8 何か事を起こすときは、まず思い込まなければならない。強烈な願望を描き、心からその実現を信じるのが困難な状況を打開し、ものごとを成就させるのだ。

出典「成功への情熱」

9 理想を描き、どんな障害があろうと、まっしぐらに進んでいく。私はそんな生き方を、登山になぞらえ「垂直登攀」と呼ぶ。めざす頂が見えているからこそ、峻険な岩場に挑戦し、登ろうという気力が生まれるのだ。

出典「徳と正義」

10 「能力を未来進行形でとらえる」ことができる者が、困難な仕事を成功へと導くことができる。「何としても夢を実現させよう」と強く思い、真摯な努力を続けるならば、能力は必ず向上し、道はひらけるのである。

出典「アメーバ経営」

11 一日一日を懸命に生きれば、未来が開かれていく。将来を見過ごすということは、今日を努力して生きることの延長線上にしかない。

出典「成功への情熱」

12 信頼関係は自分自身の心の反映だ。たとえ、自分が損をしたとしても、人を信じていく。その中でしか、信頼関係は生まれぬ。信頼とは、外に求めるのではなく、自らの心の内にもとめるべきものなのだ。

出典「成功への情熱」

13 利己的な欲望が出てきたときに、意識してそれを抑え込もうとすることが必要だ。そうすることで、理性を発揮し、正しい判断を行うことができる。

出典「成功への情熱」

14 新しい事業を始める際に、もっとも重要なこと、それは自らに「動機善なりや、私心なかりしか」と問うことだ。動機が善であり、実行過程が善であれば、結果を心配する必要はない。

出典「成功への情熱」

# I アメーバ経営：企業発展の条件

## 判断基準の共有とアメーバ管理システム

判断の集積が現在の姿

- ・企業の現在の姿は、それまでの過程の節々で判断した蓄積である。
- ・企業が儲かるかどうかではなく、「人間として何が正しいか」という原理原則に基づいて物事を判断する。

### 1 判断基準、倫理観を共有する

- ・経営者の目の届くうちは、すべて経営者が判断できるが、会社が大きくなるに従い、幹部社員やリーダーたちに現場の判断を任せなければならなくなる。

社内の各部門が見える管理システムの確立

- ・すべての部門の状況が見える経営管理の仕組みを、会社の規模が小さなうちに確立することが大切。

# II アメーバ経営：マーケットに直結した部門別採算制度の確立

## 必要なのは過去の数字ではなく「現在の数字」

1 市場価値は常に変化する

- ・自由競争のもとでは、常に市場価値は変化し、製品の販売価格は、原価とは関係なく市場で決まる。

## 「売上最大・経費最小」を各部門が意識する

「売上を最大に、経費を最小に」が経営の原理原則

- ・売上はあらゆる知恵と工夫によって増やす一方で、経費は常に徹底して切り詰めていくことができる。その結果として、利益は自ずとついてくる。

2 原理原則に基づいた部門別採算制度の誕生

- ・売上や経費は、現場で日々生み出される。そのため、現場の各部門が売上や経費がどのように発生するのかを実感でき、自ら考え経営できるような仕組みを構築することが大切。

## アメーバ経営と報酬制度

2

- ・そのような人物が実力を発揮し実績を残すにしたがって、長期的に見てその処遇はふさわしいものになる。つまり、みんなのために一生懸命に働き、長期にわたり実績を上げた人に対して、その実力を正當に評価し、処遇に反映させている。
- ・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、京セラの成長を支えてきた経営の原則である。

## Ⅷ アメーバ経営：アメーバ経営が実現するもの

### 人間尊重の経営

#### アメーバは人間尊重の経営

1

- ・アメーバ経営は、経営者と従業員、従業員同士の信頼関係をベースにした全員参加の経営であり、「自分たちも経営者だ」という意識を持って、みんなが自分たちの目標に向かって、生きがいを感じながら働き、その成長を仲間と共に喜び、感謝し合うことができる。
- ・従業員自らが経営する喜びを感じられる経営であり、一人ひとりの労働を尊重する経営、それこそがアメーバ経営である。

### 誰にも真似できない事業にする

#### 優れた企業とは

2

- ・一般的に、先端技術をもった会社が優れた企業と評されるが、技術的な優位性は永続的なものではない。
- ・たとえ技術的に優れていなくても、どこでもやれるような事業を優れた事業にできるような経営をすることが、その会社の真の実力である。

製造部門時間当り採算表(例・略図:単位・円)

総出荷	15,000,000
＜社外出荷＋社内売＞	
社外出荷	8,000,000
社内売	7,000,000
社内買	3,500,000
総生産(製造の稼ぎ)	11,500,000
＜総出荷－社内買＞	
経費合計(使った費用)	8,700,000
原材料費	500,000
外注加工費	2,000,000
修繕費	50,000
電力費	100,000
...	...
...	...
...	...
金利償却費	100,000
内部諸経費	200,000
共通費	650,000
営業経費	1,000,000
本社経費	500,000
差引収益(儲け)	2,800,000
＜総生産－経費合計＞	
総時間(使った時間)	700
定時間	600
残業時間	60
振替時間	25
共通時間	15
当月時間当り	4,000
＜差引収益÷総時間＞	
時間当り生産高	16,428.6
人員	4

◎ 一般的な利益の捉え方

＜コストセンター＞

＜プロフィットセンター＞



製造・サービス部門



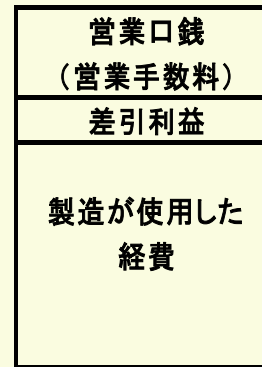
営業部門

売上高

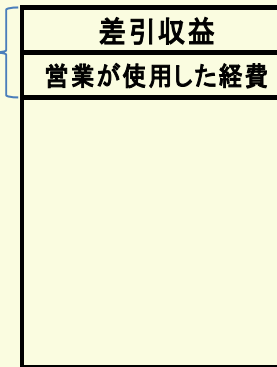
◎ アメーバ経営における利益の捉え方 (受注生産)

＜プロフィットセンター＞

＜プロフィットセンター＞



製造・サービス部門



営業部門

売上高

## 【総括】

・本資料は「週刊ダイヤモンド 2013年6月22日号:稲盛経営 解剖」および京セラグループのコンサルティング会社、KCCSマネジメントコンサルティング株式会社のテキスト「稲盛和夫 実践経営講座アメーバ経営編」の2つから抜粋しまとめたものである。

稲盛和夫の経営哲学を学ぶには、盛和塾での経営問答が多く記載されている、「こうして会社を強くする」(PHPビジネス新書)、「高収益企業のつくり方」、「人を生かす」、「稲盛和夫の実学経営と会計」(以上3冊、日経ビジネス人文庫)を繰り返し読むことで、現実の経営上の判断を更に深く学ぶことが出来る。

また、「アメーバ経営」(日経ビジネス人文庫)についても、同様な書籍が複数存在し、多くを学び取ることができる。

稲盛和夫が破産会社の日本航空を、わずか2年で劇的に再建したのは記憶に新しいが、その根底にあるのが「フィロソフィ」と「アメーバ経営」であることは明白である。

松下幸之助に続いて、経営の神様と賞賛されても決して言い過ぎではないと私は思う。

本資料を、定期的に繰り返し繰り返し読み続けることで、短い時間で効率よく、稲盛和夫の判断力の根幹に当たるものをお伝えできるであろうという確信をもって本資料を作成した。

本資料作成者 所信