



『稲盛和夫の実学 新装版 経営と会計』

稲盛和夫(著)
日経ビジネス人文庫(2025/10/3)
990円

【感想】

商売人なら知らない人はいない「経営の神様」、稲盛和夫氏の著書です。京セラとKDDIを創業し、一代で世界的企業へと成長させた日本を代表する実業家です。経営の根幹には「利他の心」「動機善なりや」という哲学があり、人間として正しいことを貫く姿勢は多くの経営者に影響を与えてきました。また、経営破綻した日本航空（JAL）の再建を無報酬で引き受け、わずか2年で黒字化させた手腕は世界的にも注目されました。著書『生き方』『アメーバ経営』は今なお読み継がれ、人生観と経営観の両面で指針を示し続けています。本書は、そんな稲盛和夫氏の経営と会計に関する考えがギュッと詰まった一冊です。もし要点を一言で表すなら、まさに帯に書かれている「**会計がわからんで、経営ができるか！**」に尽きます。本書は貸借対照表や損益計算書の読み方を解説する会計の教科書ではありません。むしろ、稲盛氏が“会社の数字”をどのように捉え、どのように経営に活かしてきたのかという「経営者のための会計思想」が語られています。稲盛氏は、数字は会社の状態を正直に映し出す鏡だと説きます。しかし、その数字は一見具体的に見えて、実は会社の膨大な情報をぎゅっと圧縮した非常に抽象的なものでもあります。社員の動き、現場の空気、取引先との関係、設備の稼働状況……こうした膨大な具体的事実を、私たちは細かいまま全て把握することはできません。だからこそ、会計という道具を使って、抽象化された「数字」という形で全体をつかむ。経営とは、この抽象化された数字を読み解き、未来に向けた判断をしていく営みだと強調します。本書が優れているのは、会計を単なる記録ではなく“経営の武器”として扱っている点です。数字の裏にある現場の実態や経営者の姿勢までを見ることが重要であり、曖昧な数字は必ず経営判断を狂わせる——そんな稲盛哲学が随所に込められています。

【以下、引用】

われわれを取り巻く世界は、一見複雑に見えるが、本来原理原則にもとづいたシンプルなものが見え隠れして複雑に映し出されているものでしかない。これは企業経営でも同じである。会計の分野では、複雑そうに見える会社経営の実態を数字によって極めて単純に表現することによって、その本当の姿を映し出そうとしている。

もし、経営を飛行機の操縦に例えるならば、会計データは経営のコックピットにある計器盤に現れる数字に相当する。計器は経営者たる機長に、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くてはならない。そのような計器盤がなければ、今どこを飛んでいるのかわからないわけだから、まとまな操縦などできるはずがない。

だから、会計というものは、経営の結果をあとから追いかけるだけのものでは決ではない。いかに正確な決算処理がなされたとしても、遅すぎでは何の手も打てなくなる。会計データは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なければ、経営者にとっては何の意味もないのである。

そのためには、経営者自身がまず会計というものをよく理解しなければならない。計器盤に表示される数字の意味するところを手に取るように理解できるようになれば、本当の経営者とは言えない。経理が準備する決算書を見て、たとえば伸び悩む収益のうめき声や、やせた自己資本が泣いている声を聞きとれる経営者にならないといけないのである。