

人本主義企業の経営戦略と管理会計： 東海バネ工業を事例として

水 野 一 郎

- I はじめに
- II 人本主義企業と管理会計
- III 東海バネ工業株式会社
- IV 東海バネの経営戦略：人本主義経営アプローチ
- V むすびにかえて－残された課題－

I はじめに

各種統計で明らかにされてきているが、日本は高齢化や生産年齢人口の減少にとどまらず、人口全体が減少する社会に突入している¹。人的資源の重要性やその確保が要請されている中で人的資本経営とその開示も注目されてきている。かつてドラッカーが「人こそ我々の最大の資産である (People Are Our Greatest Asset)」(Drucker1974, p.300, 邦訳 348 ページ) と強調していたことやそれより以前にも「成長可能な資源は人的資源だけであることが明らかである。——中略——われわれが利用できる資源のうち、成長と発展を期待できるものは人だけである。」(Drucker1993, p.12, 邦訳 15 ページ) と述べていたことを思い起こすことも必要である。「事業は人なり」であり、「モノづくりの前にヒトづくり」であり、何よりも「ヒト」が重要なのである²。

伊丹敬之教授は、この「ヒト」が経済活動のもっとも本源的かつ稀少な資源であることを強調して、戦後の高度経済成長の下で発展してきた日本企業とくに大企業の経営の特徴を人本主義経営と名付けたが、実はこの人本主義経営は、優れた中小企業の経営にも生かされていたのである。それを顕在化させ、社会に広く認知されるようになってきたのは、坂本光司会長（人を大切にする経営学会）の『日本で一番大切にしたい会社』

- 1 人口問題をさまざま観点から分析している河合雅司氏が日本の急速な人口減少を「静かなる有事」(河合 2017) と警鐘を鳴らし、「人口の未来は予測ではない。『過去』の出生状況の投影である」(河合 2022) と指摘していることは重要である。そしてついに 2022 年の年間出生数が 77 万 747 人で、統計を始めた 1899 年以降で最少となり、初めて 80 万人台を割り込んでいる。
- 2 これは、松下幸之助語録として有名であり、松下幸之助著『実践経営哲学』の「人をつくること」の項目で経営理念に基づく人材育成の必要性を丁寧に説明している。なおこの『実践経営哲学』は松下幸之助が自らの経営思想や哲学を 20 項目で体系的に表現した名著であり、パナソニックの元副社長川上徹也氏によれば、この 20 項目は「山下跳び」で有名な 3 代目社長の山下俊彦社長が誕生したときに松下幸之助氏が「これで経営をやってくれ」と手渡された要綱だといわれている (川上 2012, 176 ページ)。

(2008年)であった³。同書は現在第1巻から第8巻まであさ出版から刊行され、人本主義経営と呼べるような会社を数多く、紹介され、ベストセラーとなっている。

これまで筆者は、付加価値会計の研究から人本主義の経営と会計の研究を展開し、最近では人本主義経営に基づく中堅中小企業の事例を探究してきた。そのため本稿では、まず伊丹教授が提唱している人本主義の意義とそれに関係する管理会計の役割について論じたうえで、中小企業ではあるが、わが国のバネ業界において独特の存在感を醸し出している東海バネ工業株式会社を事例として取り上げて、同社の人本主義に基づく経営戦略と管理会計を中心に考察していくことを目的としている。

II 人本主義企業と管理会計

1 人本主義企業と何か

人本主義企業とは企業経営において人本主義を実践している企業である。その人本主義を日本の経営の核心として特徴付け、「四半世紀近く、人本主義こそ日本企業の経営の本質と主張し続けて」(伊丹2009, 5ページ)こられたのが伊丹敬之教授である。伊丹教授は、「人本主義とは、資本主義に対照する意味での私の造語である」と指摘したうえで、「人本主義はヒトが経済活動のもっとも本源的かつ稀少な資源であることを強調し、その資源の提供者たちのネットワークのあり方に、企業システムの編成のあり方の基本を求めようとする考え方である」(伊丹2002, 42~43ページ)と述べている⁴。

そしてこのような「ヒト」を中心とする考え方は、世界でも存在している。インドのトップIT企業の一つで世界的なITサービス企業であるHCLテクノロジー(HCLT)がその一つである。同社の発展に貢献したヴィニート・ナイアー(Vineet Nayar) CEOは、HCLTの改革の過程で「従業員第一、顧客第二(*Employees First, Customers Second*)」を経営理念とした掲げ、改革を断行した。ナイアーCEOは「従業員第一、顧客第二」の取り組みについて、「もちろん、従来の常識に従えば、企業は常に顧客を第一としなければならない。しかし、どんなサービス産業でも、真の価値は、顧客と従業員の接触を通して創造される。したがって、従業員を第一とすることで、企業が顧客

3 本書を拝読して感銘を受けた筆者は、早速ゼミでもテキストとして学生と一緒に研究をはじめた。そして本書で取り上げられていた伊那食品工業に実際に学部と大学院のゼミ生全体でバスをチャーターして訪問し、見学してきた。

4 ただ人本主義という概念は、中国では「以人為本」としてかなり以前から使用されており、その意味は「人をもって基本と為す」ということであり、「人間が第一である」ということである。近年では中国の総合家電メーカーであるハイアールでは、企業の新たな計算体系を「従“資本主義”到“人本主義”」(資本主義から人本主義へ)に転換させることを主張している(ハイアールの『“人単合一双贏”的海爾』と題したパンフレット)。そこでは伝統的な財務諸表は資本中心(以資本為中心)であり、株主至上主義であるが、ハイアールの自主経営体の「三張表(損益表、日清表、人単酬表)」は従業員中心(以員工為中心)であると説明していた。

のために独自の価値を創造して、提供する方法に根本的な変化が生まれ、それが競合他社との差別化につながるのである。情熱に満ちた従業員と説明責任を果たすマネジメント層が組み合わせられれば、企業は企業自身にとって、顧客にとって、そしてその両者に関わる従業員個人にとって、驚くべき価値を創造できる」（Nayar, p.7, 邦訳書 13-14 ページ）と述べている。HCLT の改革を成功させてきた CEO だけにナイアー氏のこの指摘は重要な重みをもっている。

さらにこうした従業員第一主義経営は、アメリカでも存在し、社内の経済格差を是正し、従業員を大切に、手厚い福利厚生を実施しているジョン・マッキー（John Mackey）のホールフーズ・マーケットだけではなく、とくに有名な会社はサウスウェスト航空である。同社では創立以来、従業員第一主義の家族主義経営が実践されており、創立者のハープ・ケレハー名誉会長は「企業組織を永続的に成功させたいならば、従業員を家族として扱い、そして愛で導きなさい」と述べている（ケン・ブランチャード、コーリン・バレット 2012）。また 1978 年に小さなカシミヤセーターのメーカーから誕生し、今や世界最高級のアパレル企業と評せられるまでに成長してきたブルネロ・クチネリ社も人本主義企業である。同社の創業者であるブルネロ・クチネリは「品質、職人技、創造性、独自性、美の探求」を目指し「人間のための資本主義」を提唱し、人間主義的経営を実践している（ブルネロ・クチネリ 2021）。

なお筆者はこれまでわが国でこのような人本主義企業として京セラ、未来工業、日本経営、伊那食品工業、キリックス、メガネの 21、さくら住宅などを取り上げて考察してきた（水野 2013, 2015, 2017, 2020, 2021, 2022, 2023）。

2 人本主義のオーバーランと管理会計

伊丹教授は人本主義を提唱した十数年後、「人本主義という言葉が誤解されやすい概念でもある」と指摘したうえで、「人本主義のオーバーラン」について警鐘を鳴らしている。すなわち「人本主義企業とは、たんに『人に優しい企業』のことではない」のであり、「企業は、いかに人本主義といえども、経済組織体」であり、「慈善事業ではない」のである。「人本主義が変化への壁になっているかに見える現状、人本主義が経営のゆるみを生み出したと思われ兼ねないような現状が、たしかにあるのである。必要な改革をついたためらわせるような制度・慣行をこれまでの人本主義経営が築き上げてきたからであろう。だがそれは、制度・慣行の慣性・硬直化の問題であって、人本主義の原理そのもの問題ではない」（伊丹 2009, 124-125 ページ）のである。

こうした人本主義のオーバーランの危険性はあるものの、伊丹教授は「人本主義を捨てるという選択はすべきではないだろう」と述べ、人本主義のオーバーランの予防策は、「経済合理性、管理会計システム、個性」というキーワードにあるとしている。と

りわけ「情報システムの要になるのは管理会計のシステム」であり、「もともとカネとヒトのネットワークの二重がさねをしている人本主義は、ヒトとカネの両方の情報をきちんと共有する必要がある、情報負荷の高い経営の仕方なのである。そこで必要なカネの情報についてのシステムづくりがおろそかにされると、ヒトのしがらみばかりが全面に出てしまう。だから管理会計システムがことさらに重要なのである」(伊丹 2009, 478-479 ページ) と人本主義における管理会計の意義と役割を高く評価している。

3 付加価値管理会計の意義と役割

しかし人本主義企業のための管理会計と資本主義企業のための管理会計がまったく同じものではないはずである。人本主義企業の特質を生かし、それを支え、発展させるための管理会計を開発し、充実させる必要がある。筆者はその原型は、生産性向上運動と共に発展してきた付加価値会計に求めることができると考えている。周知のように付加価値とは、売上高から前給付(外部購入の財・サービス)を控除することによって得られる経営成果であって、それは当該企業が創出した価値であると同時に従業員を含む利害関係者への分配の原資となるものである。この付加価値概念を中心とした企業会計が付加価値会計と呼ばれるものであり、付加価値計算書の作成と公表を中心的課題とする財務会計的側面と高付加価値経営あるいは価値創造経営をめざす管理会計的側面を有している。付加価値管理会計の最大の特徴は、人件費を単なる原価・費用とはみなさずに付加価値から分配される労働成果と考えられており、労使が一体となりうる経営共同体理念を有しているところにある。

伊丹教授も EVA(経済付加価値)との関わりで「経常付加価値こそ企業の生み出すもの」(伊丹 2009, 148 ページ)として付加価値概念の重要性を指摘している。この「経常付加価値」は「企業が経常的に生み出している価値、という意味」とされ、「経常付加価値 = EVA + 人件費 + 自己資本コスト」の計算式を示し、そして「この経常付加価値を生み出すために企業の内部者はヒトとカネを投入している、と企業活動を概念化することができる。ヒトという投入は、人数という把握の仕方もできるし、人件費総額、という把握をしてもよい。どちらにせよ、企業としてどのくらいの大きさの人的投入をしたかの指標である。そして自己資本が、企業の内部者が投入する資金の総量を表す指標となっている。つまり、企業という経済組織体を、そうした内部投入を使って

5 このような伊丹教授の立場は変わっておらず、2015年の日経ビジネス誌のインタビューでは、「人本主義は死んでいませんか」という質問に対して、「少なくとも日本電産や京セラでは生きてるよね。どちらも社員に厳しい会社だけど、情がある。ついていけない人は自発的に辞めているんだろうけど、残った人たちは頑張るでしょ。両社に共通しているのは管理会計をきちんとやっていること。自分たちが頑張った成果がきちんと数字で表れる。これは大事です。会社は株主のものか、それとも社員のものか、というけど、人本主義をちゃんとやれば、株主にもメリットがあります」と回答している(日経ビジネス 2015年8月3日号 34-35頁)。

『経常付加価値』という価値を生み出している存在と考えれば、その結果生み出されている経常付加価値という指標は、企業への内部投入としての従業員と株主の間で分配すべき経済的な原資の大きさを示しているのである」（伊丹 2009, 149-150 ページ）と述べ、事実上、付加価値管理会計に繋がる説明をされているのである。

ここで年輪経営を掲げて有名な人本主義企業である伊那食品工業の塚越寛最高顧問の次の主張にも耳を傾けてみたい。「人件費ははたして、ほかの諸科目と同じような『費用』なのでしょうか。疑問です。人件費は、幸せを求めて働く社員たちの労働への対価であり、この支払いは企業活動の目的そのものです。当社では、『ファミリー』としての意識から、人件費の総額が多いことはいいことであると思っております。削減の対象とすべき『費用』ではないという考え方です」（塚越 2012, 52 ページ）。

そして付加価値管理会計として実務的に有用となるのは、売上総利益 \equiv 限界利益 \equiv 付加価値と理解したシンプルな管理会計ではないかと筆者は考えてきた（日本生産性本部「新たな付加価値分析に関する研究会（座長水野一郎）」編 2019）。中堅・中小企業では、限界利益を付加価値として理解し、限界利益 \equiv 付加価値を生産性分析や成果分配のために活用する事例も多いが、それも付加価値分析の範疇として考えることは可能である。1970年代のイギリスの付加価値会計でも管理会計的には限界利益として結びつけて用いられてきた（水野 1990）。キリックスグループでは、売上総利益を限界利益（ \equiv 付加価値）と理解して、それを人件費 40%、経費 40%、経常利益 20%（法人税 10% 当期利益 10%）に分配するように活用してきている（水野 2021）。

さらにここであらためて注目したいのが TKC の変動損益計算書である。かつて飯塚真玄氏は「誰にもわかりやすい業績管理のための指標を得るために、『外部購入原価』を変動費とみ、『限界利益』をそのまま『付加価値』（正味の稼ぎ高）として位置づけることをお勧めしたいのである」（落合・飯塚 1993, 239 ページ）と述べ、変動損益計算書は付加価値配分計算書としての役割を果たすことになる指摘されていた。限界利益 \equiv 付加価値と把握すると限界利益による損益分岐点分析や付加価値による生産性と分配性の分析の両方の機能が活用できるのである。「TKC ポリシー 21」はそのように活用できるような仕組みが構築されていた（落合・飯塚 1993 第 5 章）。中小企業会計学会第 8 回全国大会における飯塚真規 TKC 社長の記念講演「変動損益計算書：業績管理の決め手」は、中小企業管理会計にとって大変参考になるものであった。変動損益計算書の上段が商品・市場戦略の成果（必要条件）、下段が適正な成果配分の実現（十分条件）と位置づけられているのも付加価値管理会計と共通するものであった。

Ⅲ 東海バネ工業株式会社

以上、人本主義企業の意義と内容の説明、さらに管理会計との関係、特に付加価値管理会計の役割について説明してきたが、ここではそうした人本主義経営を具体的、実践的に展開している会社の一つの事例として東海バネ工業株式会社（以下東海バネとする）を取り上げて考察していく⁶。

1 会社概要と沿革

まず東海バネの会社概要と沿革について概観してみたい。東海バネの概要と沿革は次の通りである。

会社概要：

- 創業：1934年、本社：大阪市西区、工場：兵庫県豊岡市、資本金：9645万円
- 従業員：90名（本社33名・豊岡工場57名）、平均年齢：37.5歳（2023年1月）
- 売上高：18.9億円（2022年度）、営業利益率：8.9%（2022年度）
- 年間取引顧客：700ユーザー（登録顧客数4700ユーザー）、納期遵守率：99.99%、
- 代表取締役：夏目直一、顧問：渡辺良機（前社長）

沿革：

- 1934年3月 大阪で金属ばねの創業開始
- 1944年3月 東海バネ工業株式会社を設立
- 1995年8月 国際品質保証規格ISO9002を認証取得
- 2001年11月 兵庫県豊岡市の中核工業団地に21世紀型新工場を竣工
- 2001年12月 国際環境規格ISO14001を認証取得
- 2004年1月 関西IT活用企業百撰“最優秀賞”受賞
- 2005年4月 経済産業省IT経営百撰“最優秀賞”受賞
- 2006年4月 元気なモノ作り中小企業300社認定
- 2007年11月 兵庫県豊岡市の中核工業団地に皿バネ工場を竣工
- 2008年11月 ボーター賞受賞

6 本稿は、同社のホームページ、公開されている関連図書、雑誌、さらに講演とインタビューに基づいている。インタビューは管理会計学会関西中部部会（関西大学でオンライン開催）での渡辺良機顧問（前社長）の特別講演・質疑応答（2020年11月21日）、EH研究会による夏目直一社長の講演・質疑応答と豊岡工場見学（2021年4月19日オンライン）、立命館大学大学院経営管理研究科での渡辺顧問の講演と質疑応答（2022年7月8日）、第12回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞受賞報告会における夏目社長の講演（2022年9月5日）、人を大切にする経営学会関西支部による豊岡工場見学と夏目社長の講演・質疑応答（2023年10月4日5日）などである。同社の渡辺良機顧問と夏目直一社長、そしてこうした機会をいただいた関係の皆様には心より感謝申し上げます。

- ・2010年6月 兵庫県豊岡市神美台に煉瓦積みの新工場『啓匠館』竣工
- ・2016年6月 本社を大阪市福島区から西区へ移転。
- ・2018年12月 経済産業省の「地域未来牽引企業」に兵庫県の中核企業として選定
- ・2019年11月 渡辺良機顧問（前社長）財界「経営者賞」受賞
- ・2022年9月 日本でいちばん大切にしたい会社大賞（中小企業庁長官賞）受賞

2 東海バネの製品の特徴

同社のホームページでは主な製品が金属バネで、その種類として、熱間コイルバネ、冷間コイルバネ、皿バネ、板バネを挙げており、その特色として次のように整理されている。

(1) 高品質バネと高難度バネを支える高い技術力と開発力

(2) 多品種微量生産体制 → 平均受注ロット5個

(3) フルオーダーメイドの生産体制により1個から製作OK!

(4) シェア No.1 がある

・マシニングセンター用皿バネ・安全弁用コイルバネ、水門ゲート用安全装置・ゲートロボ

(5) 大型バネの製造も得意

・コイルバネ：材料径 Maxφ90mm・コイル外径 Maxφ600mm、皿バネ：外径 Maxφ600mm

(6) 万全の研究開発体制

(7) ISO-9001&ISO-14001&JIS Q 9100 の取得

そして2023年10月4日の東海バネの工場訪問時には同社の製品別出荷について次のような説明を受けた。多様なバネの製造能力を表すものとしての製品品種別出荷（金額比率）は、皿バネ37%、熱間コイルバネ23%、板バネ18%、冷間コイルバネ11%、その他10%となっており、また多様な領域に提供できる能力を表すものとしての分野別出荷（金額比率）は、エネルギー38%、精密機械35%、環境メンテ11%、航空宇宙8%、産業基盤8%、となっている。

IV 東海バネの経営戦略：人本主義経営アプローチ

中小企業基本法では、製造業の場合、中小企業を資本金3億円以下または従業員300人以下と定義されており、東海バネは典型的な中小企業である。現代経営学の泰斗として著名なドラッカー（Drucker, P. F.）は、中小企業の経営についても重要な示唆を与えている。ドラッカーは、中小企業のマネジメントについて「小企業は、大企業以上に組

織的かつ体系的なマネジメントをもたなければならない。確かに大仰な本社スタッフは要らない。込み入った手法や手続きも要らない。そのようなものをもつゆとりはない。だが高度なマネジメント (management of a high order) はもたなければならない。」(Drucker, 1974, p.649 上田惇生訳 66-67 ページ) と述べたうえで、中小企業のマネジメントに必要なものとして、中小企業は戦略をもたなければならない、有利に戦うことができるニッチを見つけなければならないことを強調している。

1 ポジショニング戦略

競争戦略論で著名なハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・ポーター教授は、「ある企業の競争戦略の目標は、業界の競争要因からうまく身を守り、自社に有利なようにその要因を動かせる位置を業界内に見つけることにある」(Porter 1980, p.4, 邦訳 18 ページ) と業界内における自社のポジショニングの重要性を指摘している。東海バネは創業以来、バネ業界の市場分析と自社のポジショニングの確認に努力してきている。1934年に創業した東海バネをめぐるバネ業界では、大量生産で価格競争が当たり前となっていた。そしていかに安く、多く作るかの世界になっていて、大手メーカーが参入していたのである。そのような中で後発の東海バネはまったく太刀打ちできない状況であった。そこで創業者の南谷三男氏は、当時のバネ業界の現状を踏まえて、生き残りをかけて、苛烈な競争を回避して、大手の大量生産方式のバネメーカーがやりたがらないような、手間がかかって仕方がない、単品で高品質のバネを生産する会社として発足させることにしたのである。すなわち現在のニッチな多品種微量生産の原型を作り出したのである。渡辺顧問によれば、創業者は「競争せずに生き残る」ことをめざしてきたとのことであるが、「競争しない」ことこそ最も有力な競争戦略であり、同社はバネ業界において競争しなくても良いポジショニングを確保できるように探究してきたといえるだろう。

現在も同社の経営幹部は、バネ業界を冷静に客観的に分析している。現在のバネ業界の国内市場は年々縮小して約 3000 億円となっており、その市場を約 3000 社のバネ製造メーカーが奪い合っている。もう少し詳しく見ていくと、バネ製品の自動車関連が 50% (1500 億円)、家電・弱電・情報通信機器関連が 35% (1050 億円)、その他が 15% (450 億円) となっている。同社の説明によれば、自動車関連のバネ製品の特徴は、①大量生産、②競合他社が多い、③価格競争激化、④見込み発注、となっており、いわばレッドオーシャンのような状況である。これに対して、その他のバネ製品の特徴は、①多品種中・少・微量、②競合他社が少ない、③価格競争が少ない、④オーダーメイド、となっており、比較的ブルーオーシャンのような状況である。

東海バネは、その他のバネ製品の範疇に入り、その特徴を深く掘り下げ、多品種微量

（平均製造ロット5個，平均金額7-8万円）のオーダーメイド分野に特化してきた。例えば，明石海峡大橋の土台部分を支えるバネや東京スカイツリーの揺れを抑制するための制振用バネ，人工衛星用バネをはじめ，発電所や製鉄所，工作機械メーカー，企業の研究開発部門，大学の研究室などで要望される特殊なバネを製造している。その市場規模は年間100億円程度だそうである。大量生産で薄利多売の1業種依存が高いバネ業界内において，東海バネは取引業者が26業種と多岐にわたり，顧客数4,700社以上の会社と取引し，年間受注件数は約2万件となっており，リスクの分散化を図っている。

2 人本主義に基づく経営戦略

(1) 東海バネの経営理念

企業経営における経営理念の重要性については，松下幸之助氏が早くから経営理念の確立が何よりも大切であると述べている（松下2007⁷）。また稲盛和夫氏は京セラの「アメーバ経営は『全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に，人類，社会の進歩発展に貢献する』という経営理念が，制度として具体化された経営システムなのである」（稲盛2006，84-85ページ）とまで経営の土台に経営理念が存在することの重要性を述べている。

東海バネも同社のホームページには，経営理念として「創業以来，ばね一筋：他の会社がやりたがらない仕事を引き受ける。それが創業時から変わらない，東海バネの『コア・コンピタンス』です」とまず述べたうえで，「当社は昭和9年の創業以来，常に『単品ばねでお困りのお客さまのお役に立つこと』を追求してまいりました。それは個人様・企業様問わず，単品ばねをご使用になる全ての方々に対して，製品の形や機能だけを提供するのではなく，ばねに関する何でも相談から出荷後のアフターケアに至る，総合的なお役立ちサービスを提供できてようやく実現すると考えています。これからも当社は，お客様のご相談やご要望に真摯にお応えし，『こんなばね屋があったら良いな』を実現するため，全社一丸となって汗を流してまいります。」と続けている。ここに同社の存在意義があり，最近注目されている表現であらわせばパーパスを表明しているの⁸である。そしてこの経営理念を体現したキーワードとして同社ではよく「東海らしく」

7 「私は60年にわたって事業経営に携わってきた。そしてその体験を通じて感じるのには経営理念というもの⁸の大切さである。——中略——いちばん根本になるのは，正しい経営理念である。それが根底にあってこそ，人も技術も資金もはじめて真に生かされてくるし，また一面それらはそうした正しい経営理念のあるところからうまれてきやすいともいえる。だから経営の健全な発展を生むためには，まずこの経営理念を持つということから始めなくてはならない。そういうことを私は自分の60年の体験を通じて，身をもって実感してきているのである」とはすでに紹介した有名な『実践経営哲学』の最初に述べていることである。

8 このようなパーパスという用語が欧米企業で広がってきたのは，おそらく2019年8月19日に米国の主要企業の経営者団体であるビジネスラウンド・テーブル（Business Roundtable）が「企業のパーパスに関する声明（Statement on the Purpose of a Corporation）」を公表したことがきっかけである。そこでは

あるいは「東海らしさ」が使われている。東海バネが誇る職人集団が心と技術を磨き上げ続けるための「教育の場」として建設された豊岡工場の啓匠館の煉瓦造りの壁面には、下記の写真のように、前社長の渡辺顧問が揮毫した「東海らしく」が刻まれている。



2023年10月4日筆者撮影

(2) 従業員持株制と全員参加経営

同社によれば、2018年3月から東海バネは所有も経営も完全非同族の中小企業になったそうである。同社の以前の株式構成は、創業者一族が筆頭株主で36%の株を保有し、次いで同社の役員4名、創業以来の顧客企業1社、従業員持株会、その他であった。それを同社は創業者一族の持株を購入し、役員保有株も役員持株会に集約変更し、残りを投資育成会社と従業員持株会に変更したそうである。これらによって同社の株主構成は、役員持株会、従業員持株会、創業以来の顧客企業、投資育成会社の4つの組織株主となり、すっきりした非同族会社となったのである。同社の株式は、役員と従業員の持株会が6割以上を所有しており、文字通り「社員のための会社」となったのである。そして、長く2代目社長を務め、東海バネの安定した着実な成長を実現させた渡辺顧問は、代表権を譲り、株主・役員でもない顧問に就任したのである。しかも社長退職時（顧問就任時）の挨拶は「あばよ」のひと言だったそうで、その後は社員の皆さんに「あばよ！ 顧問は（会社に）来んもんや」と話されているそうである。おそらく新しい社長や経営幹部に渡辺顧問流の心遣いを示されたのであろう。夏目社長はこれを

、株主だけではなく顧客や従業員、地域社会の便益をこれまで以上に尊重する方針を示した。この声明は短いものではあるが、米国における経営者の企業観の転換とも考えられる画期的な声明であり、とくに重要なステークホルダーである従業員には「従業員に投資する (Investing in our employees)」と約束し、「このことは、従業員に適正に支給し、重要な便益を提供することから始まる。それはまた、急速に変化する世界に向けて新しいスキルを開発するのに役立つトレーニングと教育によるサポートも含まれている。私たちは多様性と包括性、尊厳と尊敬を育む」と述べている。

「『あばよ』のダンディズム」とお話しされている（2021年4月19日夏目社長談）。

とくに渡辺顧問は、日頃から「会社の為に働かない」ということを社員に話されていたようで、この誤解を与えるような表現の真意は、社員の誰もが「社会から求められる」かけがえのない人財であり、東海バネでしか通用しない人財にならないこと、たとえ東海バネを出ても、社会でしっかりと通用する人財にならないといけないし、会社はそれを全力で応援するという、だそうである。このように社員の将来を考え、寄り添った経営を進めてきたのが「東海らしさ」なのである。

さらに夏目社長は、こうした創業者や2代目社長の渡辺顧問が築かれてきた企業風土を継承し、同社を「社員の社員による、みんなの会社」として位置づけ、社員全員が当事者になり、社長も役員も社員の役割分担の一つに過ぎないと理解し、これまで以上に自律的な活動を行う集団へと同社を進化させる使命を持っているという。このことは換言すると京セラの稲盛和夫氏がアメーバ経営の目的として常に語ってきた「全員参加経営」（稲盛2006）という表現が適切かもしれない。

全員参加経営の具体的な展開の一つが同社の組織横断型委員会活動である。その組織横断型委員会には3種類の委員会が設置されている。一つは「ひとづくり委員会」であり、東海バネの理念・らしさの継承と働き甲斐あふれる会社の環境を実現させていく役割をもっている。この委員会には「Jumpin'プロジェクト」というものがあり、社内広報冊子「Jumpin' Craftsman's magazine」を刊行している。2つ目は「ものづくり委員会」であり、東海バネの生産技術の改善と製品機能の向上で、お役立ちの質を進化させていく役割をもっている。3つ目は「ことづくり委員会」であり、お客様窓口の質と仕組みの改善で、顧客の幅広いお役に立ちに進化させていく役割をもっている。こうした組織横断型の委員会には社員全員が各部署から参加しており、「社員の社員による、みんなの会社」としての社員全員の当事者意識を醸成してきている（2021年4月19日夏目社長談）。

（3）人事評価と人づくり

東海バネでは、社員の人事評価の基本は、大企業で近年導入されている成果主義による「相対評価」ではなくて、個人の能力向上を中心とした「絶対評価」で実施されている。そのため社内技能検定制度をつくり、国家資格などの取得を支援する助成金制度も整備している。またそこではモチベーションを高めるための効果的なインセンティブ制度を創り挙げている。バネには関しては、「線ばね製造技能士」、「薄板ばね製造技能士」、「金属熱処理技能士」という3種類の国家資格があり、この3種類の1級資格をすべて取得した者に贈られる賞を「プラチナ賞」と呼んでおり、この「プラチナ賞」受賞者は下記の写真のように啓匠館に手形を残す栄誉が与えられている。



2023年10月4日筆者撮影

この「プラチナ賞」受賞者は、バネ業界全体で合計120名（2012年から2021年まで）であるが、そのうち29名が東海バネの社員であり、約24%を占めている。そして1級国家資格を2種類取得すると東海バネでは「金賞」として表彰し、アメリカ研修旅行を付与することになっている。さらに国家資格よりも厳しいと言われる社内技能検定制度に加えて、「東海らしく」なるための教育研修システムが整えられており、経営理念をしっかりと理解した人財（熟練工）として社員を育成する仕組みが創られている。

そして同社は離職率がほぼゼロときわめて低く、社員満足度が高い会社となっているが、その背景として給料も金融機関の評価によれば同業他社よりも100万程度高く（2020年11月21日渡辺顧問談）、有給休暇の消化率も100%である。福利厚生としては、結婚祝い金100万円、出産祝い金（第1子10万円、第2子20万円、第3子50万円、第4子100万円）、入学祝い金などが支給されている（坂本2013, 164ページ）。東海バネの教育費は一人当たり約10万円だそうである。

また隔週であるが週休3日制（平日1時間の超過勤務）も導入している。同社のフェイスブックを見れば、春の一大イベントとして家族感謝DAYが毎年実施されていることがわかる。これは4月に入社した新入社員から全従業員とその家族までが参加する恒例のイベントであり、東海バネは、バネだけを作る会社ではなくて人づくりが根幹にあるという考え方に基づいている。これらは松下幸之助氏の「モノづくりの前にヒトづくり」という経営哲学と共通するものである。

さらに同社のフェイスブックによれば、文化・体育活動を通じて、社員の親睦並びに

9 これは「事業は人なり」という言葉と共に幸之助語録として有名であるが、松下幸之助氏は『実践経営哲学』の「人をつくること」の項目で経営理念に基づく人材育成の必要性を説明している。労使一体、家族主義経営を進めるために松下の全従業員が参加する「歩一会」という組織も1920年には結成されている。また今や伝説になっているのが1927年の世界恐慌の際に従業員を一人も解雇しないで経営危機を乗り越えたことである。

健康の増進を図ることを目的としたクラブ活動があり、現在4つのクラブが活動している。その4つとは、①ALL BLUE（東海釣りクラブ）、②TGC（東海ゴルフクラブ）、③おとづくり委員会（東海バンドクラブ）、④東海スリジエ（東海バレーボールクラブ）である。その他にクラブ活動ではないが、健康支援活動としてTFC（東海フィットネスジム）もあり、健康経営にも配慮がなされている。

3 他社が真似出来ない徹底した差別化戦略

すでに述べてきたように創業以来、東海バネの経営戦略の基本は、多品種微量（平均製造ロット5個、平均金額7-8万円）の完全受注生産に特化してきたところにある。同時にそうした製品生産を深掘りするための高度な研究開発能力を維持、発展させてきた。原子力発電所で使用される40年間保証のバネや、橋梁に使用される100年保証のバネなど、耐久性を誇るものから、日本初の赤外線天文衛星「あかり」に採用された幅3ミリの極小バネのように精密さが求められるものまで、多種多様なバネを開発してきたのである。このような他社がとても真似できない東海バネのビジネスモデルを夏目社長は5つの要素に整理している（2023年10月5日夏目社長談）。この5つの要素を詳細に吟味していくと競争戦略論で著名な一橋大学大学院の楠木建教授が吉原英樹著『「バカナ」と「なるほど」』同文館出版（1988）を書評で取り上げ、「持続的競争優位の最強論理」と絶賛した内容と重なってくる（楠木2013 第3章）。

(1) 種類豊富なバネ用材料の約2年分の在庫

まず第1の要素は、約2年分のバネ用材料を在庫として保有していることである。このことを渡辺顧問がかつて会計専門家やコンサルタントなどにお話したところ、最初の反応がそんなキャッシュフローに負担をかけるような経営は止めた方が良いと言われたそうである（2020年11月21日渡辺顧問談）。通常の経営では在庫リスクが大きく、そんな「バカナ」と言うことになるのだが、夏目社長の次のような説明を聞くと、「なるほど」と感心をし、競争優位の原点を確認できる。①完全受注生産は不定期の受注体制であり3年ぶり5年ぶりの受注は日常のこと、②バネ用材料は市場に出回っておらず、材料メーカーに製造依頼するので小口調達は不可能なこと、③在庫があるから完全不定期な注文にも対応可能であり、実は非効率な材料在庫が非価格競争のプラットフォームになっていること。

(2) どんなバネでも作るための設備

第2の要素は、稼働率を気にしないどんなバネでも作るための設備を保有していることである。これもそんな「バカナ」と言うことになるのだが、夏目社長の次のような説明を聞くと、「なるほど」と感心することになる。①多品種微量のバネ製造には様々な工程ごとの設備が必要、②「出来ないバネは無い！」というのが東海バネの信条であ

り、それを貫くために年に数回使うかどうかわからない設備も導入、③稼働率を無視する設備充実が価値づくりのプラットホームになっていること。

(3) どんなバネでも作る社員

第3の要素は、どんなバネでも作る熟練した職人の存在である。どんなバネでも作れるような社員を育成し、抱えていることは非効率であり、そんな「バカな」と言うことになるのだが、ここでも夏目社長の次のような説明を聞くと、「なるほど」と感心することになる。①平均受注がロット5個のような製品は機械だけでは絶対完結しなくて手づくりが必要条件となる、②作った経験のない1個のバネでも躊躇無く挑戦するのが「東海らしさ」であり、その経験が将来に必ず生かせる、③他社が「出来ない、やらない」バネ作りに挑戦するような社員を育成するための教育、研修、労働条件、福利厚生を充実させている。

(4) 1個だからこそいつも確実な納期

第4の要素は、1個だからこそいつも確実な納期が可能となる。それほど高額なものではない1個というのはきわめて非効率であり、そんな「バカな」と言うことになるのだが、ここでも説明を聞いてみると「なるほど」となる。①1個だからこそ出来る納期にしか受けなくて確実な納期の仕組みを構築出来る、②全件の進捗と生産負荷量を常時把握するシステムで効率よりも納期優先で徹底管理する、③納期厳守率が99.99%となって顧客から安心と信頼を得ている。

(5) 顧客の困りごとに素早く対応する

第5の要素は顧客への対応についてであるが、こちらについては次節で詳しく紹介する。

以上のような、5つの要素をもつ東海バネのビジネスモデルは、同業他社にとって在庫リスクもあるし、手間ひまがかかり、非効率そのものであり、東海バネのような多品種微量の完全受注生産にはなかなか参入できないのである。つまり「模倣障壁」が高いのである。

ポーターは、「最良の防衛ポジションをつくる」ための「第一のやり方は、業界の構造を与件としてとらえて、それに会社の長所短所を適合させるのである」(Porter1980, p.4, 邦訳50ページ)と述べているが、東海バネが実践しているように考えられる。さらに興味深いことは、楠木建教授の次のような説明が東海バネのビジネスモデルに当てはまることである。少し長いが引用しておきたい。「成功している企業の多くが、一見して非常識(=バカな)、しかしよく見ると合理的(=なるほど)な戦略を実行しているという意味が込められている。競合他社にとって非合理に映る要素が含まれている戦略であれば、戦略それ自体が模倣障壁になりえる。『非合理』であれば競合他社はそも

そも真似しようとしな。その結果、「他社との違い」が長期的に維持される。かいつまんで言えばこれが『バカなる』の論理である。『バカなる』のほうが従来の模倣障壁の構築による防御の論理よりも、よほど自由で面白い」（楠木 2013 第3章）。

4 取引先と顧客、社会に対する戦略的対応

東海バネは、人本主義経営をベースにしたステークホルダーを重視する経営を進めてきている。最近注目されている表現で表せばパーパス経営ということになる。同社は2022年に「第12回日本で一番大切にしたい会社大賞（中小企業庁長官賞）」を受賞されている。渡辺顧問は「人を大切にする経営学会」の関西支部副支部長を長く務められ、早くから同学会の発展に尽力されてきている。同学会の坂本光司会長は、長年「人を大切にする経営」を探求されてきているが、そこでは「会社は経営者や株主のものではありません。その大小にかかわらず、従業員やその家族、顧客や地域社会など、その企業に直接かかわるすべての人々のものなのです。」（坂本 2008, 18 ページ）と述べたうえで、会社経営とは次のような「五人に対する使命と責任」（五方良し経営）を果たすための活動であると主張している。①社員とその家族を幸せにする。②外注先・下請企業の社員を幸せにする。③顧客を幸せにする。④地域社会を幸せにし、活性化させる。⑤自然に生まれる株主の幸せ（坂本 2008, 20-29 ページ）。そしてなによりも「会社を継続させること。これが企業の社会的使命なのです」（坂本 2008, 32 ページ）と強調している。

すでに①については詳しく紹介し、⑤についても社員持株制のため、これ以上の説明は不要であろう。したがってここでは②、③、④について考察していく。

まず東海バネは、取引先（協力会社）に対しては、同社の経営を支えてくださる事への感謝が一番だとして、パートナーシップを大切にしている。そのため、多くの会社が行っているような相見積もりを一切無くして、小切手や手形を用いずに基本的に100%現金での支払いをしている。同社のフェイスブックでは、バネ材料の鋼材を購入する取引先をパートナー企業と呼び、取引先である天彦産業との企業交流会などを実施し、コミュニケーションを図っている。また同社のホームページには、下請法を遵守し、取引先との共存共栄を図るとしている。

さらに地域社会や環境については、ホームページにCSRの基本方針が示され、SDGsのそれぞれの項目と関連付けて取り組み内容が紹介されている。

顧客への対応としては、1980年代からITの導入を進め、中小企業としてかなりの情報化投資をし、顧客管理をはじめ、営業や技術に関するさまざま情報システムの構築を図ってきている。また顧客の安心と信頼感を確保するために、品質を保証するISO（品

10 ITを活用する情報化戦略のきっかけは、通常の酒屋の3倍の売上を誇っていた「酒屋さん」を見学 〆

質保証システムである ISO-9000 シリーズや環境保全規格である ISO-14000 シリーズ) および JIS なども積極的に取得している。そして夏目社長によれば、顧客対応を次のように整理されている (2023 年 10 月 5 日夏目社長談)。

まず第 1 は、困った時は早く解決したいのが顧客の心情であり、それを適切に理解し、バネ技術の e-dictionary 型 Web サイトで顧客のバネで困ったことを無償解決し、顧客からの問い合わせについては、技術相談 1 時間&設計図面出図 6 時間を無料で対応することになっている。また東海バネ工業で製造された製品の製造データと図面は半永久的に保管しており、納入後のバネの保守と運用をサポートし、機器や設備の安定稼働を実現させ、計画通りのメンテナンスにも役立つような体制を構築している。

第 2 は、窓口対応を支える継続的なシステム開発の最速を狙って進めていることである。技術相談については、設計システム UNCL・メールワイズ・Web 設計ばねっとシリーズを構築し、営業相談についても営業システム TASUKAL やリオダ (Re Order System)、簡太郎 (CTI) という独自のシステムを作り上げてきた。これらによって、あらゆる種類、材質のバネを設計・製造するための熟練工の技術やノウハウがデータベース化され、作業者に必要な情報が即時に提供されるようになった。また職人技をデータ化して機械を制御・稼働させる技術も確立させた。顧客データベースの構築が早くから進められ、1983 年以来、すべての注文の設計・製造情報を記録している。そのため 10 年や 15 年に一度のバネの注文にも即時に対応できるようになっている。情報システムの整備と進化により、リアルタイムの製造負荷が把握でき、99% 以上の納期遵守率が可能となっている。これらのそれぞれのシステムについては、同社のホームページやフェイスブックで詳細に説明されている。

第 3 は、2003 年から Web サイトの充実とインターネットの活用が進められてきたことである。Web サイトは丁寧でよく考えられたサイトになっており、その後も年々改善されてきている。これによって顧客層が広がり、高付加価値、高収益を実現している。今や年間約 100 社の新規顧客は、ほぼ 100% が Web サイト経由になっている。Web サイトは英語でも構築されており、海外からの引き合いも出てきているようである。とくに同社のフェイスブックは、日本語での文章のあとに英語での表記が付け加えられているユニークなものとなっている。社員や顧客にとっても日本語と英語が並立しているので英語の学習にも有用なものとなっている。これらは国内のバネ市場の狭隘化・衰退への対応としてグローバルなニッチの市場を意識した戦略であろう。

※ した際に、その要因がパソコンによる顧客データベースに基づく販売活動にあることを知らされ、「目から鱗」というほどの感銘を受けたことにある (2020 年 11 月 21 日渡辺顧問談)。

V むすびにかえて－残された課題－

以上、本稿では、まず人本主義の意義とそれに関係する管理会計の役割について論じたうえで、中小企業ではあるが、わが国のバネ業界において独特の存在感を醸し出している東海バネを事例として取り上げて、同社の概要と沿革、人本主義に基づく経営戦略をポジショニング戦略、人本主義に基づく経営戦略、他社が真似出来ない徹底した差別化戦略、取引先と顧客、社会に対する戦略的対応に区分し、かなり詳細に考察してきた。これらによって東海バネがバネ業界においていかに競争優位を確保してきたかを理解することができたであろう。

残された課題は、こうした経営戦略の下での東海バネの管理会計についての考察である。東海バネは、創業以来赤字になったことはなく、渡辺顧問が社長になって以降は、営業利益率も10%前後で中小企業としては高収益であり、基本的に借金がなくて自己資本比率が高く財務も健全である。同社が2008年に一橋大学大学院国際企業戦略研究科が主催するポーター賞を受賞した際の審査基準の一つに収益性がある。興味深いのは投下資本利益率が同業他社よりも低いのであるが、分母の投下資本額が他社よりも多くの投資をし、かつ増加し続けていること、また分子の営業利益も「飛躍的に成長している」こと、さらに売上高も「年率9パーセント弱で一貫して増加」していること、などを評価していたことである。同社の15年前¹¹の評価であるが、その後もより着実に安定した成長を遂げてきている。一貫して値引きをせずに「言い値で買ってもらえる」会社をめざしてこられたので、そこにおける価格設定も「適切な利益」が確保できる「適切な価格」（2023年10月5日夏目社長談）でなければならないはずであり、製品原価も「適切」に計算しているはずである。

本稿の最初に伊丹教授の警鐘を紹介してきたように、人本主義のオーバーランを防ぐためにも管理会計が不可欠であり、人本主義経営に相応しい管理会計は付加価値管理会計であると述べてきた。以前、渡辺顧問に付加価値や原価計算について質問したことがある（2020年11月21日渡辺顧問談）。これについては付加価値を用いての労働生産性や労働分配率などを計算していないとの回答であった。ただ従業員の報酬や労働条件の改善、福利厚生費などの諸費用の原資を測定し、分配する何らかの計数管理をしているはずであり、そこにおける会計数値として何を重視されているのかが重要な関心事であ

11 ポーター賞は、製品、プロセス、経営手腕においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性がある戦略を実行し、その結果として業界において高い収益性を達成・維持している企業を表彰するため、2001年7月に創設された。名前は、ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授に由来している。なおポーター賞については、過去の受賞企業と受賞理由がポーター賞のホームページ（<https://www.porterprize.org/pastwinner/index.html>）に掲載されている。

るが、通常の制度会計上の売上高や営業利益、キャッシュフロー数値で判断されているのかもしれない。また原価計算については同社の製品が受注製品でもあるので個別原価計算を使用しているかどうかを尋ねてみたが、受注製品といっても多種多様な微量の製品で単価も低いので、テキスト的な意味での個別原価計算のような計算はしておらず、直接材料費に工数計算による経費を乗せて原価の計算をしているようである。ただ同社のホームページやフェイスブックによれば、納品スケジュールを管理する見積管理システム「TASUKAL」において適正な価格を瞬時に見積提示できるとのことであるので、各種の製品については過去のすべての注文の設計・製造情報がデータベース化されているため、ある種の標準原価管理システムが構築されており、それに基づいて見積価格が提示できるようになっていると考えられる。

当然のことであるが、原価情報は企業にとって最も重要な企業秘密の一つであり、その算定方法も社外には出したくないものである。中小企業の管理会計研究で企業のインタビューをした場合、会計担当者も少なく、テキストで説明されるような管理会計・原価計算を実施しているところは少ないのが現状であるが、簡易な会計システムをシンプルに活用し、コスト・パフォーマンスの優れた計数管理をしている会社もある。本稿の最初に紹介した売上総利益 \div 限界利益 \div 付加価値を活用したキリックスのシステムやTKCの変動損益計算書などもそうである。いずれにしる本稿は東海バネ研究については中間報告であり、同社の管理会計研究は残された課題である。

謝辞

佐藤誠二先生の退職記念号に執筆できたことは大変光栄です。振り返れば、40年前に筆者が鹿児島大学に赴任した時期に佐藤先生と出会い、鹿児島の3つの大学の会計学の先生達との研究会では、その学識の深さと幅広さに驚かされ、さらに関東での学会動向にも詳しく、多くの刺激と示唆を受けました。その後も刊行されたご著書のご恵送を賜り、感謝申し上げる次第です。昔から論客であり、酒豪であった佐藤先生の今後のご健勝とご健筆をお祈り申し上げます。

付記

本研究はJSPS科研費(基盤研究C)19K02028の助成を受けたものである。記して感謝申し上げます。

参考文献

(日本語文献)

飯塚真規(2020)『中小企業会計学会第8回全国大会講演資料』。

稲盛和夫(2006)『アメーバ経営-ひとりひとりの社員が主役-』日本経済新聞出版社。

伊丹敬之(2002)『人本主義企業:変わる経営 変わらぬ原理』日本経済新聞出版社(単行本初版は1987年筑摩書房より刊行)。

伊丹敬之(2009)『デジタル人本主義への道:経営の未来を見誤るな』日本経済新聞社((単行本初版は2000年刊行)。

落合孝信・飯塚真玄(1993)『中小企業の発展は戦略的な中期経営計画だ!』産能大学出版部。

- 河合雅司 (2017) 『未来の年表：人口減少日本でこれから起きること』講談社現代新書。
- 河合雅司 (2022) 『未来の年表：業界大変化』講談社現代新書。
- 川上徹也 (2012) 『女房役の心得：松下幸之助流お金の「教科書」』日本経済新聞出版社。
- ケン・ブランチャード, コーリン・パレット著佐藤利恵訳 (2012) 『世界でいちばん従業員を愛している会社』辰巳出版。
- 楠木健 (2013) 『戦略読書日記：本質を抉り出す思考のセンス』プレジデント社。
- 坂本光司 (2008) 『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版。
- 坂本光司 (2013) 『日本でいちばん大切にしたい会社 4』あさ出版。
- 日本生産性本部「新たな付加価値分析に関する研究会（座長：水野一郎）」編 (2019) 『高付加価値会計にむけた今日的な付加価値概念（CVA）：社会的価値と経済的価値の統合をめざして』日本生産性本部。
- ブルネロ・クチネリ著岩崎春夫訳 (2021) 『人間主義的経営』クロスメディア・パブリッシング。
- 松下幸之助 (2001) 『実践経営哲学』PHP 文庫（初版は1978年）。
- 水野一郎 (1990) 『現代企業の管理会計－付加価値管理会計序説－』白桃書房。
- 水野一郎 (2008) 「付加価値管理会計の展開－京セラアーマーバ経営を中心として－」『会計』第173巻第2号 84-94 ページ。
- 水野一郎 (2013) 「人本主義企業をめざす管理会計」『青山アカウンティングレビュー』第3号, 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究学会, 32-39 ページ。
- 水野一郎 (2015) 「価値多様化と管理会計－人本主義管理会計の可能性－」『会計』第187巻第2号, 1-15 ページ。
- 水野一郎 (2017) 「人本主義に基づく中小企業の管理会計」『関西大学商学論集』第62巻第2号 91-107 ページ。
- 水野一郎 (2020) 「多様な付加価値を適切に社員に分配する」『企業会計』Vol.72 No.7 46-54 ページ。
- 水野一郎 (2021) 「中小企業管理会計と分配の多様性」『関西大学商学論集』第66巻第3号 35-53 ページ。
- 水野一郎 (2022) 「ティール組織の意義と課題：メガネ21を事例として」『関西大学商学論集』第66巻第4号 51-72 ページ。
- 水野一郎 (2023) 「新しい資本主義と人本主義経営：さくら住宅を事例として」『関西大学商学論集』第68巻第1号 43-60 ページ。

(英語文献)

- Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HARPER, (上田惇生訳『マネジメント：課題、責任、実践（下）』ダイヤモンド社2008)。
- Drucker, P. F. (1993), *The Practice of Management*, HARPER, Originally published: Harper & Row, 1954 (上田惇生訳『現代の経営（上）』ダイヤモンド社2006)。
- Mackey, John, and Raj, Sisodia, 2014, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press, Paperback (鈴木立哉訳2014『世界でいちばん大切にしたい会社：コンシャス・カンパニー』翔泳社)。
- Nayar Vineet, 2010, *Employees First, Customers Second*, Harvard BusinessPress (穂坂かおり訳2012『社員を大切にする会社』英治出版)。
- Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press Export Edition 2004 (土岐・中辻・服部訳1995『新訂競争の戦略』ダイヤモンド社)

(Web サイト)

<https://www.tokaibane.com/2024年1月3日最終閲覧>

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an>

economy-that-serves-all-americans, Aug 19, 2019 2024年1月3日最終閲覧。

<https://www.porterprize.org/pastwinner/index.html> 2024年1月3日最終閲覧