

研究論文

京セラのアメーバ経営

—日本を代表する経営管理方式の仕組み—

Amoeba Management in Kyocera
— A Typical System of Management Control in Japan —

上總 康行*

- I. JAL の経営再建とアメーバ経営
- II. 京セラで実践されてきたアメーバ経営
- III. アメーバ組織の特徴
- IV. 部門別採算と時間当り採算
- V. 機会損失を回避する利益連鎖管理
- VI. アメーバ経営のフィードフォワード型予実管理
- VII. 日本を代表する独自の優れた管理会計システム

京セラ株式会社（本社：京都市）は、創業者の稲盛和夫氏の強烈なリーダーシップと独自の経営管理方式であるアメーバ経営によって急成長を遂げてきた。アメーバ経営は、京セラフィロソフィ、アメーバ組織、時間当り採算を基軸として展開されるが、京セラのみならず、KDDIなどのグループ各社、買収企業にも採用されて、著しい成果をあげてきた。2010年1月に倒産した日本航空を再建するため、無給で陣頭指揮に当たった稲盛和夫氏と3人の京セラ関係者の活躍は目覚ましかった。日本航空にアメーバ経営が導入され、わずか1年7カ月で業績がV字回復して再上場が果たされた。これを一大契機として、内外を問わず、京セラのアメーバ経営に関する関心が一気に高まった。

本稿では、かかる京セラのアメーバ経営とそこで展開される管理会計について具体的に解明する。

キーワード：京セラ、アメーバ経営、部門別採算、時間当り採算、利益連鎖管理、事前管理、フィードフォワード型予算管理、機会損失、日本航空

* 京都大学名誉教授、福井県立大学名誉教授

I. JAL の経営再建とアメーバ経営

最近、日本では京セラ株式会社（本社：京都市，以下京セラと略記する）で実践されてきたアメーバ経営に対して従来にも増して大きな関心が集まっている。その最大の理由は、日本を代表する二大航空会社の1つである日本航空株式会社（本社：東京都，以下JALと略記する）が倒産（会社更生法の適用）し、そのV字回復に京セラのアメーバ経営が一役買っていたからである。

2010年1月19日、JALが会社再生法の適用を申請し、事実上、倒産した。同年2月20日、証券取引所（東京、大阪、名古屋）の市場第一部から上場廃止となった。同年4月、国内外の不採算路線からの撤退が発表され、同年8月、大幅な人員削減を柱とした更生計画が東京地裁に提出され、同年11月、この更生計画が認められた。同年12月、企業再生支援機構から3,500億円の公的資金が投入され、金融機関も5,215億円の債権放棄に応じて、同機構の管轄下で本格的な再建が始まった。これより先の2010年1月、当時の鳩山由紀夫首相から京セラ名誉会長の稲盛和夫氏がJAL再建を要請された。稲盛氏はこの要請を受けて、同年2月、JALの代表取締役会長に無給で就任し、JAL再建の陣頭指揮に当たった。そして、2011年3月、会社更生手続を終結し、2012年9月19日、破綻後2年7カ月という短期間で再上場を果たし、「奇跡のV字回復」と称賛された（上総[2014] pp.14-15）。

2010年2月、JALでは稲盛会長と大西社長の下で、大幅コスト削減、経営陣の意識改革、アメーバ経営の導入という三大経営改革

を柱とする経営再建が開始された。まず大幅コスト削減を実現するため、①航空機の小型化とシンプルな機種構成に再編、②赤字路線からの撤退、③16,000人の人員削減、④すべての職種で30%の給与、⑤年金制度の大改定という外科的大手術が行われた（大西[2012] pp.5-6）。

次にJAL経営陣の意識改革を行うため、リーダー教育とJALフィロソフィ制定が行われた。破綻後5カ月後には、京セラの支援を得ながら、役員と主要部長級50人を対象とする合計17日間のカリキュラムを組んだリーダー教育が実施された。このリーダー教育は、その後も管理職を対象に展開され、2年間で3,000名が受講した。この他にも、一般社員に対して年4回のフィロソフィ教育が行なわれた。この教育と並行して、JALフィロソフィが検討され、40項目にわたるJALフィロソフィ手帳が作成された。現場の本部長が社員一人ひとりに手渡すというセレモニーも行われた（大西[2012] p.8）。

外科的大手術と経営陣の意識改革に続いて、京セラで開発されたアメーバ経営が導入された。KCCS マネジメントコンサルティング株式会社（本社：東京都，以下、KCMCと略記する）の代表取締役会長森田直行氏が、JAL再建のため、稲盛会長の「懐刀」としてJAL副社長に就任され、アメーバ経営の導入を通じてJAL再建に尽力された。アメーバ経営を導入するため、①組織改革、②部門別採算制度、③業績報告会が実施された（森田[2012]）。

三大経営改革によってJALは見事に復活した。その立役者は稲盛和夫名誉会長と彼が開発したアメーバ経営であったと言っても過

言ではない。このアメーバ経営を広く日本企業に普及するため、2006年4月、KCCSから分離独立してKCMCが設立された。図1は、アメーバ経営の導入実績を示したものである。

以下では、最近日本で注目が集まっている京セラのアメーバ経営について、詳細に検討する。

Ⅱ. 京セラで実践されてきたアメーバ経営

1. 京セラとアメーバ経営

京セラは、1959年4月、創業者の稲盛和夫氏を中心にしてその7名の同志とともに京都市右京区西ノ京原町にファインセラミックを製造・販売する京都セラミック株式会社（現京セラの前身、資本金300万円）として創業

された。その後、このベンチャー企業は、優れた技術と類まれなる稲盛社長の経営能力、独自の経営方法であるアメーバ経営、さらには日本の高度経済成長の波に乗って順調に成長を遂げ、2014年3月には、連結ベースで、株主資本1兆9,100億円、総資産2兆6,367億円、売上高1兆4,473億円、当期純利益887億円、グループ会社数230社、従業員数69,789名の巨大企業となった。

アメーバ経営とは「会社全体の組織を機能別・役割別に細分化し、臨機応変に変化させ、それぞれの組織が、『時間当たり採算』という統一した評価基準により部門別に採算を求め、全社員に経営者意識を醸成することを可能にしてきた京セラ独自の経営システムです」（KCCS [2004] p.4.）とされている。疑いもなく、京セラはアメーバ経営によって急成

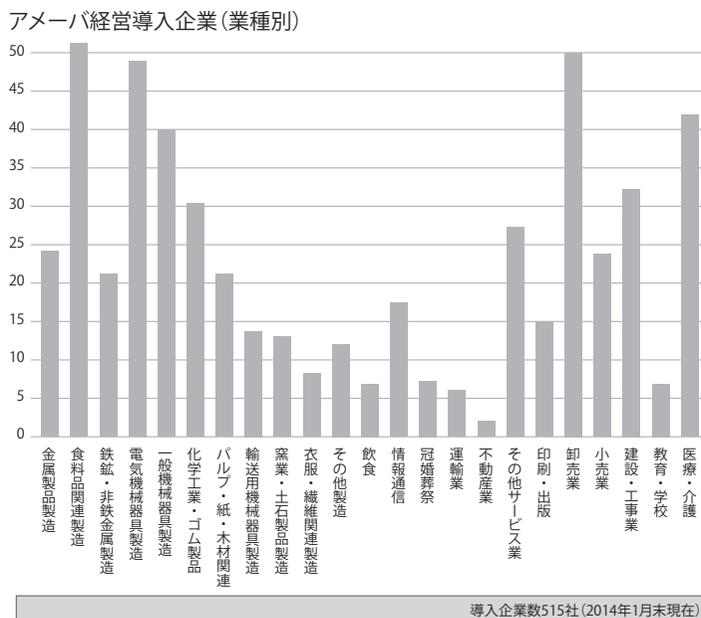


図1 アメーバ経営の導入実績（2014年1月末現在）

出所）KCMC 公式 HP より入手。

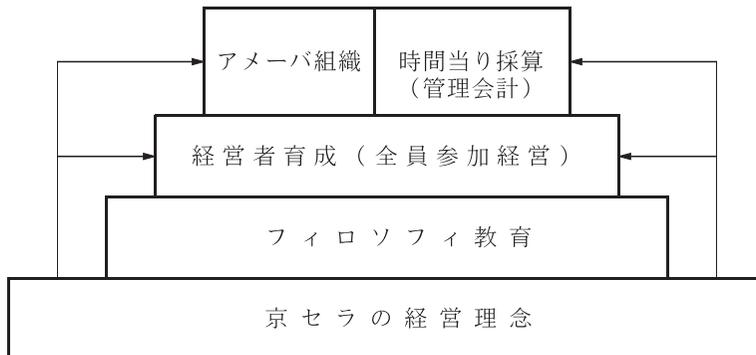


図2 アミーバ経営の概念図

出所) 上總 [2008] p.7.

長を遂げてきた。図2は、京セラのアミーバ経営の概念図を示したものである。

京セラのアミーバ経営は、創業者である稲盛和夫氏が自ら創意工夫し実践してきた経営実践であるが、それは強烈な経営理念（フィロソフィ）とそれを全従業員に会得させるフィロソフィ教育を基礎として展開されている。以下、京セラの経営理念、フィロソフィ教育、経営者育成（全員参加経営）、アミーバ組織、そして京セラ管理会計の要である時間当り採算について順次検討することにしてしよう。

2. 京セラの経営理念とフィロソフィ教育

京セラの公式ホームページには、社是、経営理念、心をベースに経営する、という京セラフィロソフィが掲げられている。社是は「敬天愛人」であり、「常に公明正大、謙虚な心で仕事にあたり、天を敬い人を愛し、仕事を愛し社会を愛し、国を愛する心」とされている。経営理念は、創業2年目、若い社員との労使交渉の中で、「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こと」と定められた（稲盛

[2006] p.26)。さらに「心をベースに経営する」に関しては、京セラの創業当初から、「信頼できる仲間同士という、心と心の絆が京セラの経営のベースとなっている」（稲盛 [2006] p.22) のである。創業者である稲盛和夫氏は、かかる信頼できる仲間とともに、セラミック技術者として、またベンチャー企業の経営者として経営実践に挑戦することになったが、そこでの実体験や経験則に基づいてまとめられた人生哲学が京セラフィロソフィに他ならない。「この京セラフィロソフィは、『人間として何が正しいか』を判断して、人として当然持つべきプリミティブな倫理観、道徳観、社会的規範にしたがって、誰にでも恥じることのない公明正大な経営、業務運営を行っていくことの重要性を説いたものです」（京セラ [2009] p.6）とされている。

この京セラフィロソフィを全従業員に徹底するため、教育研修制度がグローバルな規模で展開されている。京セラの教育研修制度では、教育プログラムとして、フィロソフィ教育（国内および海外）、マネジメント教育、職能別教育、技術教育、職種別教育、その他の6つのコースが用意されている。

特筆すべきことは、フィロソフィ教育が国内および国外において、経営幹部、中堅社員、社員という全社員に対して実施されていることであり、国内のパートタイマーについても同様にフィロソフィ教育が行なわれている（京セラ [2009] p.42）。聞取調査によれば、稲盛和夫名誉会長と伊藤謙介前会長（現在は退任）の二人が特別に免除されているだけであった。表1は、社員教育受講者数（2011年度）を示したものである。

この表で注目すべき点は、受講者数が合計88,076名に達していることである。京セラの連結ベースの従業員数が71,489人（2012年3月期末）であったので、平均して、従業員1人当たり年間1.23日間の社員教育を受けていることになる。しかも、その93%以上がフィロソフィ教育に集中しているのである。これほどまでにフィロソフィ教育を重要視する企業は、国内外ともに希有である。逆に言えば、それほどまでに、フィロソフィ教育が京セラのアメーバ経営にとって必要であるという証左であろう。

Ⅲ. アメーバ組織の特徴

アメーバ経営の中核をなすアメーバ組織は、基本的には、職能部門別組織を基礎として編成される。アメーバ組織の編成原理を整理す

れば、次のとおりである（KCCS[2004]p.47）。

①まずアメーバ組織はライン・スタッフ制組織として編成される。ライン部門は利益を生み出す「採算部門」であり、プロフィットセンターと位置づけられる。スタッフ部門は利益を生まない「非採算部門」であり、コストセンターである。

②次にライン部門が製造部と営業部とに分離される。それらはそれぞれ製造アメーバと営業アメーバと呼ばれるが、もちろん両者はともに利益を生み出す「採算部門」であり、プロフィットセンターである。他方、スタッフ部門は利益を生まない「非採算部門」であり、コストセンターであるが、必要に応じて、経営管理部や研究開発部などに分離される。

③さらに製造部や営業部が採算可能な範囲で、より小さなプロフィットセンターである下位アメーバに分割される。逆にアメーバが統合されることもある。

ここで、①と②はアメーバ組織の組織編成原理であり、③はその分割統合原理である。第一の組織編成原理とは、ライン部門である製造部と営業部はそれぞれ採算部門として編成されるというものである。この原理のもとで、アメーバ組織はライン採算制組織（line profitable organization：LPO）として編成される。第二の分割統合原理とは、すべてのライン部門が連続プロフィットセンターとし

表1 社員教育受講者数（2011年度）

単位：名

教育名	フィロソフィ教育		マネジメント教育	職能別教育	技術教育	合計
	日本国内	海外				
受講者数※	60,696	21,740	448	1,925	3,267	88,076

※実績は京セラの教育担当部門が主管している教育を対象としています。
出所）京セラ [2012] p. 26.

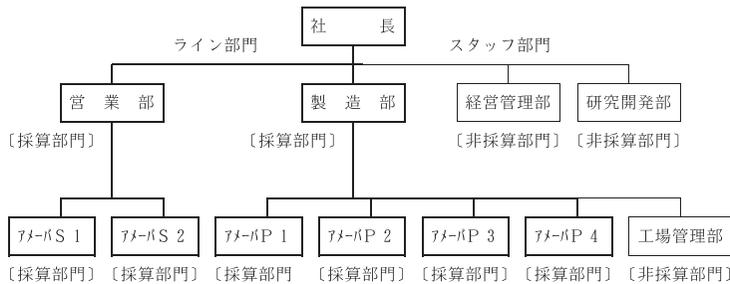


図3 ライン採算制組織としてのアメーバ組織

出所) 上總・澤邊 [2006] p.170. 一部加筆.

て分割または統合されるというものである。図3は、アメーバ組織を例示したものである。

この図3では、製造部と営業部がそれぞれ採算部門であり、経営管理部と研究開発部が非採算部門である。製造部には、製造アメーバP1から製造アメーバP4までの4つの下位アメーバが、営業部には営業アメーバS1とS2という2つの下位アメーバがそれぞれ組織されている。

一般的には、アメーバ組織の「状況に応じて臨機応変に変化する」という特徴に注目が集まっている。しかし、それは第二の分割統合原理である。アメーバ組織の最も重要かつ基本的な原理は、第一の組織編成原理である。

IV. 部門別採算と時間当り採算

1. 部門別採算

通常、売上高は営業部門で認識されるが、アメーバ経営では、売上高は製造部門で認識される。これは、「値段は市場で決まり、利益は製造で生まれる」(KCCS [2004] p.67)という京セラの独自の認識に基づくものであり、「常に市場を意識して生産を行なう体制

にする」(KCCS [2004] p.67) ためである。製造で生まれた利益のうちから、営業部門へは営業口銭 (営業手数料=売上高×口銭率) として利益の一部が分配される。

アメーバ経営では、各アメーバの利益が計算されるが、京セラではこのアメーバ利益のことを特に「部門別採算」と呼んでいる (KCCS [2004] p.60).

〔製造部門〕

製造アメーバ利益

$$= \text{売上高} - \text{製造経費} - \text{営業口銭} \cdots \textcircled{1}$$

〔営業部門〕

営業アメーバ利益

$$= \text{営業口銭} - \text{営業経費} \cdots \textcircled{2}$$

〔会社全体〕

全社利益

$$= \text{製造アメーバ利益} + \text{営業アメーバ利益} \cdots \textcircled{3}$$

$$= (\text{売上高} - \text{製造経費} - \text{営業口銭})$$

$$+ (\text{営業口銭} - \text{営業経費})$$

$$= \text{売上高} - \text{製造経費} - \text{営業経費} \cdots \textcircled{4}$$

アメーバ経営では、製造部門が営業部門に対して営業口銭を支払うことになるが、このことは、商品の委託販売と同じ原理で部門別採算が計算されているのである。また、特に重要なことであるが、製造経費および営業経

費には労務費が含まれていない。その理由は、労務費がアメンバーリーダーの管理可能費ではないこと、そして「経営の本質」である「売上最大、経費最小」の追求は、労務費の抑制ではなく、従業員の創意工夫によって経営効率を向上することにあるとされている (KCCS [2004] p.62)。

2. 時間当り採算

アメンバー組織では、「全員参加経営」(KCCS [2004] p.4) の下で人に重点を置き、アメンバー組織の運営を通じて経営者意識を醸成し、つねに時代に則した新しいリーダーを育てているということが強調されている。とりわけ、創業以来京セラでは、全従業員の信頼関係に基づく「大家族主義」が貫かれている (KCCS [2004] p.38)。それは「機能体」ではなく、「共同体」としての組織が全面的に強調され、強烈的な企業文化を作り出している。

大家族主義が強調される理由の1つは、細分化したアメンバー組織の自己利益のみを追求する部分最適化ではなく、あくまでも会社全体の利益を最大化する全体最適化を目指しているからである。とりわけアメンバー間の「値決め」交渉では、大家族主義にみられる「アメンバーの枠を越えて全体を理解する」(KCCS [2004] p.38) ことが強く求められる (上総・澤邊 [2005] p.101)。

かくして、京セラでは、大家族主義の下で、「会社の経営数字をオープンにして、全従業員で経営状態を共有し合いパートナーシップで経営する」(KCCS [2004] p.4) という全員参加経営が貫かれている。そこで、改めて部門別採算の内訳を見てみよう。

$$\begin{aligned} \text{部門別採算} &= \text{労務費} + \text{残余利益} \\ &= \text{従業員給与} + \text{経営者報酬} \\ &\quad + \text{内部留保} + \text{税金} \cdots \textcircled{5} \end{aligned}$$

上記⑤式によれば、部門別採算（アメンバー利益）は、従業員給与、経営者報酬、内部留保、そして税金から構成されている。税金を控除した上で、将来の投資とリスクに備えて一定額の内部留保を確保すれば、残りの利益は従業員と経営者で分配できることになる。この利益分配の仕組みは、全員参加経営を目指すアメンバー経営の真髄である。

さらに、アメンバー経営では、アメンバーリーダーが「原価管理ではなく、付加価値の創出を目指す」ために、時間当り採算がアメンバーの業績評価基準として採用される (KCCS [2004] p.56)。

時間当り採算は、各アメンバーに共通して、次のように計算される (KCCS [2004] pp.58-59)。

$$\begin{aligned} \text{時間当り採算} \\ &= \text{アメンバー利益} / \text{総時間} \cdots \textcircled{6} \end{aligned}$$

⑥式における総時間は労働時間を意味している。具体的には、『総時間』とは、各アメンバーに所属する従業員の1カ月間の『定時間』と残業時間、間接部門からの『共通時間』、他アメンバーからの『振替時間』を合計したものである。アメンバー間で応援などが発生した場合には、実績時間の振り替えを行ない、また、間接部門の総時間についても応分に割り振る (KCCS [2004] p.105) とされている。

時間当り採算は、アメンバー経営のための中軸的利益概念であるが、京セラでは、「時間当り付加価値」とも理解されている。時間当り労務費は時給を意味しているので、自分の食い扶持である時給を越える時間当り採算を

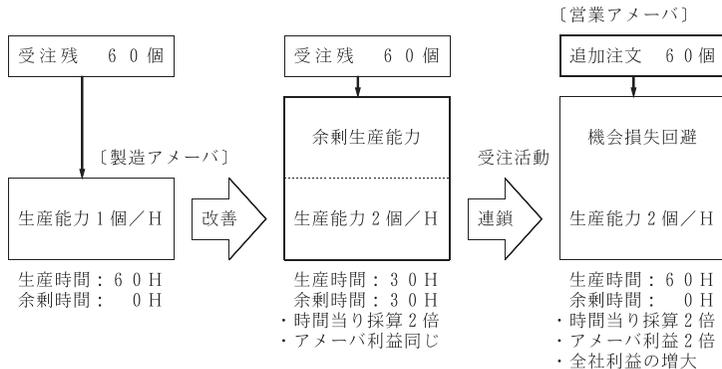


図4 利益連鎖管理のメカニズム

出所) 上總 [2007] p.13. 一部加筆.

稼ぐことの必要性はだれにも容易に理解できる。まさに全員参加経営を可能にする管理会計の仕組みである。

V. 機会損失を回避する利益連鎖管理

アメーバ経営では、かかる時間当り採算を管理基準として、京セラフィロソフィの教育→強烈な願望と高い持続的目標→生産スピードアップ→時間当り採算の向上→余剰生産能力の創出→機会損失の創出→追加注文による余剰生産能力の解消→機会損失の回避→全社利益の増大という一連の連鎖プロセスを通じて利益連鎖管理 (profit chain management: PCM) が展開されることになる (上總 [2007] p.13)。この利益連鎖管理には、発生した機会損失を回避する方法として、(1)速度連鎖効果と (2)余剰生産能力の他部門利用が含まれている。

(1) 速度連鎖効果——利益連鎖管理には、1つのアメーバのスピードアップが他のアメーバのスピードアップを連鎖的に引き起こしていくメカニズムが内包されている。それは、個別アメーバの努力によって崩れた同期化状

態を利用して、緊張状態を生み出し、それを契機としてより高いレベルで新たに同期化をはかる仕組みである。時間当り採算を介してアメーバ間で生じるこの経営改善のダイナミズムは、余剰生産能力の全社最適化を促す「速度連鎖効果」(Speed Linkage Effect: SLE) に他ならない (上總・澤邊 [2005] p.103)。そして、このアメーバ間で生じる速度連鎖効果こそがアメーバ組織が機能部門別組織の下で編成されなければならない基本的な理由である。図4は、利益連鎖管理のメカニズムを示したものである。

いま、アメーバ組織には、製造アメーバと営業アメーバがそれぞれ1つずつ含まれており、受注残: 60個、生産能力: 1個/時間であると仮定しよう (上總 [2008] pp.20-21: なお数値は潮 [2008] pp.156-158に統一した)。この条件では、60個の受注残を生産するのに60時間必要となる。ここで、京セラフィロソフィの教育を受けた製造アメーバリーダーが生産スピードアップに成功して、生産能力が2倍となり、1時間当り2個となったとしよう。受注残60個の生産時間は30時間に半減する。製造アメーバの時間当り採算は

2倍になるが、アメーバ利益そのものは不変である。全社利益も変わらない。それだけに終わるならば、生産能力に余剰が生じるだけである（上総 [2000] pp.100-101）。重要なことは、明らかに30時間の余剰生産能力が存在しており、したがって機会損失が発生しているという認識である。

かかる状況において、営業アメーバリーダーは朝礼等を通じて余剰生産能力＝機会損失が発生していることを知らされる。彼もまた京セラフィロソフィの教育を受けているので、同じく強烈な願望と高い持続的目標を持って、製造アメーバで生じた余剰生産能力を解消するため、営業活動のスピードアップによる追加注文の獲得に努力することになる。追加注文60個が獲得できれば、生産能力の余剰をすべて解消される。したがってまた機会損失も回避される。この結果、製造アメーバの時間当り採算は当初の2倍となる。そればかりではない。製造アメーバと営業アメーバの利益もそれぞれ2倍となり、全社利益の増大に大きく貢献する。営業アメーバの活動による追加受注によって機会損失が回避されることになる。

(2) 余剰生産能力の他部門利用——他方、あるアメーバのスピードアップによって生じた余剰生産能力（余剰人員）の一部を他のアメーバに貸し出すことにより、崩れた同期化

状態をもとに戻すことができる。つまり、時間当り採算の分母である「総時間」には「振替時間」が含まれるため、余剰人員を他のアメーバに貸し出し、振替時間をマイナスにして総労働時間を減少させることにより機会損失が回避され、時間当り採算を向上させることができる（潮 [2007] p.156）。

VI. アメーバ経営のフィードフォワード型予実管理

通常、予算管理では、予算が編成・実行された後に、「予算－実績＝予算差異」が把握され、この予算差異の原因を突き止めて、その原因を排除する対策を実行する。毎月、実績を把握し、予算差異がゼロになるまで繰り返される。通常の予算管理は、結果が起ってから行動するというフィードバック型予算管理であり、それは事後管理である。しかし、アメーバ経営では、フィードフォワード型予算管理が行われており、それは事後管理とは似て非なる事前管理に重点を置いている（上総 [2010 b] pp.83-84）。

京セラのフィードフォワード型予算管理は、3カ年ローリングプランの策定、予定策定、予実管理という3つのプロセスから構成されている。図5は、京セラの予実管理システムの仕組みを示したものである。

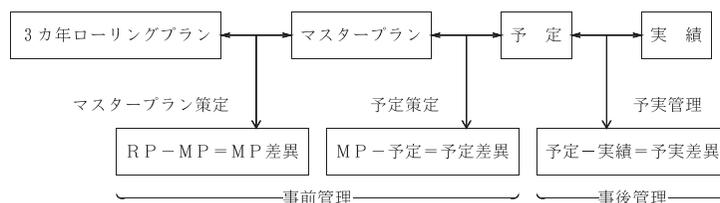


図5 京セラの予実管理システムの仕組み

この図によれば、マスタープラン策定では、3カ年ローリングプラン（RP）と呼ばれる中期経営計画が設定され、その第1年度がマスタープラン（MP）の基礎となる（KCMC [2010]）。

次に社長方針と経営方針が経営者の「思い」として発表され、これ実現するため、各アメーバでは、次年度のマスタープランが策定されるが、ローリングプランとマスタープランとの差異がマスタープラン差異（MP 差異）として認識され、このMP 差異がゼロになるまで、何度もマスタープランが検討される。社長ヒアリングを経て必要な修正を施した上で全社のマスタープランが確定され、同時にそれが3カ年ローリングプランの第1年度分となる。マスタープランは経営者とアメーバリーダーの「共通の思い」であり、次年度の必達目標である。このマスタープラン策定はもちろん事前管理である。通常、マスタープランの数値は前年度をかなり大きく上回っている。聞取調査によれば、ある部門では前年度比で20%を越えるとされている（KCMC [2010]）。

次に、各アメーバリーダーはこのマスタープランを達成するため、1年間を通じてアメーバを管理することになるが、その際に必達目標である予定が毎月策定される。この予定策定では、マスタープランと予定との差異が予定差異として認識され、この予定差異がゼロになるまで、何度も予定が策定される。ここでも経営者の思いがアメーバリーダーの思いとして予定に浸透するまで繰り返されるのである。この予定策定は、結果を知ってから行動する事後管理ではなく、明らかに将来起こりうる結果を予測して行動するフィードフ

ォワード型予算管理、つまり事前管理である（丸田 [2005] 第5章参照）。

予定が確定されると、この予定の必達を目指して月次さらには毎日のアメーバ管理が行われることになる。月末には、予定と実績とが把握され、予実差異が認識される。同様に各年度の予定累積額、実績累積額、さらに予実差異累積額も把握される。予実差異がゼロになるまで、日次管理の積み重ねを通じて、原因の究明、対策の検討、実行という月次の予実管理が繰り返される。同時に、原因を除去する行動計画を検討する次月の予定策定も行なわれる。ここから、予実管理は事後管理ではあるが、事前管理である予定策定も同時に進行するので、外見的には両者を区別することはかなり難しい。しかも京セラでは、事後管理ではなく、事前管理を重視している（KCMC [2010]）。その結果、予実管理は事前管理の様相を強く持つことになる。

VII. 日本を代表する独自の優れた 管理会計システム

以上、本稿では、京セラの管理会計実践を検討してきたが、これらの検討結果をアメリカの巨大自動車会社であるゼネラル・モーターズ社（GM）のそれと比較すれば、表2のとおりである。

かつてGMでは、資本利益率を中軸的利益概念として、投資決定、価格戦略、予算管理の展開を可能にする管理会計システムがチャート・システムとして利用された。それが世界一の巨大企業としてのGMの発展を支えてきた大きな要因の1つであった。他方、京セラでは、時間当り採算を中軸的利益概念として、細分化したアメーバ組織の部分最適

表2 GMと京セラの管理会計の比較

要素	会社名	ゼネラル・モーターズ	京セラ
経営形態		分権的経営	大家族主義経営
組織構造		事業部制組織	アメーバ組織
中軸的利益概念		資本利益率	時間当り採算
管理方式		事後管理	事前管理
管理会計システム		チャート・システム	予実管理システム

出所) 上總 [2010] p.86.

化と全体最適化を同時に可能にするPCM (利益連鎖管理) が予実管理システムの下で展開されている。京セラはこのPCMにより大躍進を遂げ、日本を代表する超優良企業となった。時代と国籍を越えて、京セラの管理会計システムは、GMの管理会計システムと比べても全く遜色ない。京セラの管理会計システムは、激しい国際競争時代に十分耐える純国産の優れた管理会計システムの1つに他ならない(上總・澤邊 [2006] pp.188-189)。

最近、中国でも、アメーバ経営の導入が進んでいる。KCMCは、2012年6月、上海市に京瓷阿美巴管理顧問(上海)有限公司(名誉董事長:稲盛和夫, 董事長:森田直行)を設立した。すでに多くの中国企業において、アメーバ経営を普及するためのコンサルティング活動が始まっている。

例えば、日本のカーテン業界で急成長を続ける中堅企業の株式会社カズマ(本社:福井市, 社長:数馬國治)は、中国でカーテンを製造するため、杭州数馬裝飾工藝品有限公司(中国浙江省杭州市, 2003年8月設立)、富陽数馬裝飾工藝品有限公司(中国浙江省富陽市, 2006年7月設立)をすでに本格稼働させているが、本年4月より京瓷阿美巴管理顧問(上

海) 有限公司の経営指導を受けてアメーバ経営の本格的な導入が始まった。今後、中国でも、日本を代表する経営管理方式の1つであるアメーバ経営が広く普及することになるだろう。

【付記】

2014年6月28日、中華人民共和国において京セラフィロソフィを積極的に普及しようとしている、いわば「中国盛和塾」を意味する稲盛和夫(北京)管理顧問有限公司からの招待を受けて、浙江省杭州市にある浙江省人民大会堂で開催された2014稲盛和夫経営哲学杭州報告会において「京セラのアメーバ経営—日本を代表する経営管理方式の仕組み—」というテーマで特別招待講演を行った。本論文は、この特別招待講演の原稿に若干の加筆修正を加えたものである。この稲盛和夫経営哲学杭州報告会に招聘していただいた稲盛和夫(北京)管理顧問有限公司の曹仙雲董事長と郭紅波董事、さらに京瓷阿美巴管理顧問(上海)有限公司の前総経理(現特別顧問)の藤井敏輝氏に深甚の謝意を評する次第である。また稲盛和夫(北京)管理顧問有限公司の于艶さんには、講演の内容を同時通訳して

いただいた。彼女の適切な通訳なくして、杭州人民大会堂の3階席までぎっしり埋めつくした2,000人もの聴衆に私の講演内容は十分に伝わらなかっただろう。併せて謝意を表したい。

【参考文献】

- ・稲盛和夫 [2006], 『アメーバ経営一ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社。
- ・潮清孝 [2008], 「京セラ・アメーバ経営の時間当たり採算公式と利益連鎖管理」『企業会計』第60巻第3号, pp.151-159.
- ・大西賢 [2012] 「日本航空の今」*Amoeba Management Report*, Vol.6, pp.4-9.
- ・上總康行 [2000] 「原価計算はスピードにいかに対応してきたか」『企業会計』第52巻第8号, pp.100-101.
- ・— [2007] 「京セラの大家族主義経営と管理会計—アメーバ経営と時間当たり採算—」『管理会計学』第15巻第2号, pp.3-17.
- ・— [2008] 「GMと京セラの管理会計比較研究」『立教経済学研究』第61巻第4号, pp.1-25.
- ・— [2010] 「アメーバ経営の仕組みと全体最適化の研究」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営学—理論と実証—」第2論文, KCCS マネジメントコンサルティング, 2010年11月.
- ・—・澤邊紀生 [2005] 「京セラのアメーバ経営と利益連鎖管理 (PCM)」『企業会計』第57巻第7号, pp.97-105.
- ・—・— [2006] 「次世代管理会計のフレームワーク」上總・澤邊編著『次世代管理管理会計の構想』第1章, 中央経済社.
- ・京セラ [2009] 『CSR 報告書2009』京セラ。
- ・— [2012] 『CSR 報告書2012』京セラ。
- ・— [2010], 公式 HP 「社是・経営理念」
<http://www.kyocera.co.jp/coMPany/philosophy/index.html>
- ・京セラコミュニケーションシステム (KCCS) [2004], 『京セラアメーバ経営ゼミナール』配布資料, 第9版, 2004年10月11日.
- ・KCCS マネジメントコンサルティング (KCMC) [2010], 「聞取調査」代表取締役副会長藤井敏輝氏, 2010年6月1日, 京都支社 (京都市下京区).
- ・丸田起大 [2005] 『フィードフォワード・コントロールと管理会計』同文館出版.
- ・森田直行 [2012] 「日本航空再建への取り組み—企業経営の原点を考える—」*Amoeba Management Report*, Vol.6, pp.10-13.