

アメーバ経営導入の成功要因に関する一考察

～JAL の事例を中心に～

浦野翔太

要旨(Abstract)

2010 年 1 月 19 日、日本航空(JAL)は 2 兆 3,000 億円という莫大な負債を抱えて経営破綻した。企業再生支援機構の協力のもと会社更生法に基づく更生手続きが開始され、政府による支援声明も公表されたものの、同社が抱える問題の大きさからその再建には長い年月を要すると思われていた。しかし JAL は、経営破綻からわずか 2 年 8 ヶ月で東京証券取引所に再上場を果たした。その立役者となったのが、京セラ創業者の稲盛和夫氏と、彼が JAL に持ち込んだアメーバ経営である。

アメーバ経営とは、企業をアメーバと呼ばれる小規模の独立採算組織に細分化し、経営者意識を持ったリーダーを社内に育成すると同時に、全従業員が経営に参画する「全員参加経営」を実現することを目的とした経営管理手法である。アメーバ経営は稲盛によって考案され、京セラがベンチャー企業としてわずか 28 名の従業員で運営されていた時代から、現在に至るまで実践され続けてきた経営管理手法であることから、企業規模に依らない成果を期待できるツールであると言える。また、製造業、非製造業を問わず、幅広い業種で導入されており、あらゆる企業に適合する万能の経営管理手法であるかのように思われる。しかしアメーバ経営の導入企業数は、2023 年 9 月時点で 941 法人にとどまっており、広く受け入れられているとはいいがたい現状である。そこで本論文では、アメーバ経営には何らかの成功要因が存在すると考え、先行研究において明らかになっているアメーバ経営導入における阻害要因を検討するとともに、成功事例として、JAL に対するアメーバ経営の導入について分析を行った。

アメーバ経営の導入は、①組織へのフィロソフィの浸透、②独立採算制度の導入という 2 ステップを踏んで実施される。フィロソフィとは稲盛が提唱している理念であり、「個として自部門を守ると同時に、立場の違いを超えて、より高い次元で物事を考え、判断することができる経営哲学」であるとされる。アメーバ経営を導入するにあたっては、このフィロソフィを企業の組織文化として定着させ、各アメーバの価値判断基準を統一する必

要がある。また、企業をアメーバと呼ばれる小規模組織に細分化し、各アメーバにおいて時間当たり採算と呼ばれる管理会計情報を用いて意思決定を行わせることから、独立採算制度を企業内に導入する必要がある。JAL の事例において、この 2 ステップがどのように実施されたのかを分析した結果、アメーバ経営導入の成功要因として以下のような 8 つの施策を導き出した。

まず組織へのフィロソフィの浸透においては、①従来の組織文化・組織構造から脱却すること、②企業独自のフィロソフィを策定すること、③経営層を優先してフィロソフィ教育を行うこと、④形骸化を防ぐために変化のあるフィロソフィ教育を行うことという 4 つの施策を通じて、全社員に共通の価値基準としてのフィロソフィを植え付けることが可能であるとした。次に独立採算制度の導入においては、①組織構造をバリューチェーンに沿った形態へと変革すること、②企業に適合した時間当たり採算表を策定すること、③サービスの品質を保証するための基準を策定すること、④在庫関連費を導入し、アメーバごとに安全在庫を管理させることの 4 つの施策が必要であることを指摘した。これら 8 つの施策を実行し、企業独自のフィロソフィの浸透、独立採算方式の導入が行われることによって、アメーバ経営は成功に導かれると考えられる。

本論文の課題としては、アメーバ経営の成功事例として JAL のケースしか取り上げなかった点が挙げられる。他の企業におけるアメーバ経営の適用に関しては、JAL の事例ほど十分な先行研究があるとは言えず、事例として取り上げることができなかった。よって、成功要因を分析するにあたり、JAL のケースに大きく依存する形となっている。今後は、アンケート調査等を用いて他のアメーバ経営導入事例を集め、成功要因をより精緻化していくことが望ましいと考えている。

キーワード(Keywords)：アメーバ経営、管理会計、日本航空、組織文化