

令和 2 年 6 月 10 日現在

機関番号：32641

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K17216

研究課題名（和文）アメーバ経営の歴史的形成過程に関する研究：1980年以降を中心に

研究課題名（英文）A study of formation process of Amoeba Management: after 1980

研究代表者

潮 清孝 (Ushio, Sumitaka)

中央大学・商学部・准教授

研究者番号：90551747

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、1980年代以降を中心に、アメーバ経営の変化・発展のプロセスに焦点をあて、外的環境や経営戦略に応じて、どのように管理会計システムが変化・順応しているかについて、分析を行うことであった。具体的な研究手法としては、インタビュー調査や資料・文献調査などに基づく定性分析である。

本研究においては、ミンツバーグの提唱する「ラーニング・スクール」と呼ばれる戦略概念に基づきながら、外的環境や組織戦略の変化などに応じ、アメーバ経営がどのような役割をもち、また、アメーバ経営自体が変化していったかについて、具体的事例を取り上げながら、具体的かつ詳細なプロセスを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究成果の特徴は、ミンツバーグが提示する「ラーニング・スクール」の戦略概念に基づきながら、アメーバ経営の歴史的な形成および変化のプロセスについて、明らかにした点にある。既存研究においては、暗黙裡に、「プランニング・スクール」における戦略概念をもとに分析が行われている。しかしながら、本研究においては、「結果として生み出された行動の束」として戦略をとらえている。そうすることで、アメーバ経営が、事前の計画としての戦略に従属的に規定されるのではなく、アメーバ経営を通じて、現場で日々生み出される最善策をいち早く拾い上げ、組織内に展開することで、組織の行動を変化させていることが明らかになった。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to analyze the development process of amoeba management, mainly focusing on 1980s and onward. It also examines how its management accounting system adapts to external environments and management strategy. Research method is qualitative based on interviews and archival data research.

The research relies on the Mintzberg's concept in strategy, "Learning School". It examined how Amoeba Management adapted to external and strategic change of the firm and, also, how it helped strategic changes of the firm, based on detailed illustration of cases.

研究分野：管理会計

キーワード：アメーバ経営 管理会計 戦略 ラーニングスクール

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

1965年頃にアメーバ経営が誕生したとされている。アメーバ経営の誕生やその後、仕組みとして確立するまでのプロセス(主に1970年代まで)については、潮(2013)やUshio and Kazusa(2013)をはじめ、本研究開始時点において、いくつか研究がなされてきた。

1980年代以降のアメーバ経営の特徴としては、大きく二点ある。一点目は、京セラが積極的に行ってきたM&Aにより、製造業以外の業種や、海外を含めた様々な組織文化のもとでアメーバ経営が実践されてきた点である。二点目は、アメーバ経営についての様々なルールが明文化され、コンサルティング事業として、グループ外の企業に対しても積極的に導入・展開が行われてきた点である。

このように、経営環境や経営戦略、さらには組織文化などが大きく異なり、また、時代にに応じて変化していく中でも、「アメーバ経営」は変化、適用し、今日でも数多くの企業で実践されている。そのようなアメーバ経営の変化・発展のプロセスについて理解することで、管理会計研究の理論的な進展につながることを期待される。

2. 研究の目的

上記の背景にもとづき、戦略や環境変化に応じて、アメーバ経営がどのように変化・対応してきたのか、また、その原理について、明らかにすることが研究目的である。下記にもある通り、質的な研究をベースに行うため、いくつかの事例を取り上げながら、アメーバ経営の変化、発展のプロセスを、具体的な事例とともに、理論的理解に基づきながら、詳細に記述を行うことを目的とする。

3. 研究の方法

主に、インタビュー調査、観察調査、アーカイブ調査(京セラ経営研究所や稲盛ライブラリーなどに保管されている資料など)、および文献調査による。合わせて、財務データも補完的に利用しながら、具体的なケースの分析を行った。

調査対象としては、京セラおよび京セラグループの他、上述のとおり、外的環境や業種、経営戦略などが異なる(あるいは変化する)なかで、アメーバ経営がどのように変化・発展するのかを明らかにするために、アメーバ経営の導入を行っている企業も含めることとした。

4. 研究成果

本研究の成果は、主に以下の二点に集約される。

(1)本研究の第一の研究成果は、Value Creation in Management Accounting and Strategic Management: An Integrated Approach(Wiley-ISTE)(2017年12月刊行)(Satoshi Sugahara, Nabyla Daidjとの共著)の出版である。主に、本研究の成果は、第2章と第3章において記されている。

既存の管理会計及びアメーバ経営研究においては、ここでは主に、Mintzberg et al(1998)における戦略概念における「ラーニングスクール」に依拠しながら、アメーバ経営の変化のプロセスについて分析を行っている。既存管理会計研究においては、同著において「プランニングスクール」と呼ばれるような、事前の精緻な分析に基づいてあらかじめ設定される「計画としての戦略」を暗黙のうちに想定しながら、当該戦略に対する組織や管理会計システムの在り方について議論がなされていることが多い。しかしながら、そのような議論の延長では、先に示したような、様々な組織、時代、環境変化において、アメーバ経営が幅広く利用されていることを理解するのは困難である。

それに対して、本研究では、戦略を事後的に形成される行動の束、と理解している。そこでは、事前の計画や分析よりも、日々現場で起きている事象や情報、またそれに対する現場の対応や知恵をいち早く吸い上げ、それを組織内で共有・展開することの重要性について着目している。「ラーニングスクール」における戦略概念を出発点とすると、管理会計システムは、それらを実行するための手段としてとらえられがちであるが、その成功は、「事前の計画」の成否に大きく左右される。また、刻一刻と状況が変化する中で、当初は正しかった計画も、途中で適合性を失うことも十分に考えられる。アメーバ経営においては、理解容易性を重視し、また頻繁かつ組織内の広範囲で簡易な計算を重視することで、従業員の知恵をいち早く吸い上げ、組織内で共有し、さまざまな状況変化に対して柔軟に対応できることが明らかになった。

(2)本研究の第二の成果は、『アメーバ経営の進化』(KCCS)(2017年3月)(分担執筆)の出版である。主に、本研究の成果は、第七論文において記されている。

ここでは、京セラとは異なる業種、企業において、アメーバ経営がどのように導入、カスタマイズされ、管理会計システムが機能、変化するプロセスについて分析されている。本研究以前の期間も含め、合計3年程度の間、同社におけるアメーバ経営の変化のプロセスを追っている。

同社におけるアメーバ経営の当初の目的は、京セラにおけるアメーバ経営の生成の歴史と似通っており、複数の工場における生産性比較およびその工場であった。すなわち、「時間当たり採算」を中軸利益概念として、月次ごとに各工場および工程の採算性を比較し、組織化の能率比較を行ってきた。

これらの比較は、当初結果数値ベースで実施されていたが、アメーバ経営の導入が進むにつれ、予定数値ベース（未来計算）に基づく議論へと発展していた。そのなかで、部門ごとの問題共有とともに、様々な対応策が検討、共有されることで、アメーバ経営そのものよりも、アメーバ経営の実践を契機として、各組織の様々な行動様式が変化（発展）していく様子が観察された。

このような変化は、先ほどのミンツバーグの指摘にも合致するように、管理会計システムの実践を通じて、組織内のベスト（ベター）プラクティスが、発掘・共有されることで、組織の在り方、ひいては、組織内の強み（および成長の方向性）が見直される契機となった事例であるといえる。すなわち、アメーバ経営自体が組織に応じて、変化・カスタマイズされるだけでなく、アメーバ経営の実践によって、組織の行動や戦略に変化がもたらされる具体的な事例であるといえる。

このように、今回の研究助成を通じて、アメーバ経営のみならず、管理会計研究における新たな知見を得ることができた。しかしながら一方で、当初予定をしていた、1980年代頃の経営者層に対するインタビュー等をはじめ、いくつかの点については、計画通りに進捗することはできなかった。それらについては、文献調査やアーカイブ調査などによってそれらを補完する形で、上記の成果を残すことができた。

なお、研究期間の後半においては、近年新たに登場した機械学習の手法を活用しながら、京セラの過去の財務データおよび資料などの文字データを分析することで、京セラおよびアメーバ経営の歴史的な変化のプロセスを、大量の量的および質的データに基づき分析する試みも行った。これらの成果については、研究期間内に明確な成果を残すことはできなかったが、今後の進捗に大きく寄与すると思われる。

<引用文献>

- 潮清孝 (2013) 『アメーバ経営の管理会計システム』中央経済社。
- Ushio, S. & K., Kazusa (2013) “The Development of Accounting Calculations as Chronological Network Effects: Growth Rings of Accounting Calculations”, *Journal of Accounting and Organizational Change* 9(4).
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. and Lampel J. (1998) *Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press (New York).

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 Sumitaka Ushio and Nobuhisa Yamamoto
2. 発表標題 Deep learning to predict corporate growth
3. 学会等名 Asia-Pacific Management Accounting Association, Anual Conference 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 Satoshi Sugahara, Nabyla Daidj and Sumitaka Ushio	4. 発行年 2017年
2. 出版社 ISTE Ltd	5. 総ページ数 165
3. 書名 Value Creation in Management Accounting and Strategic Management	

1. 著者名 アメーバ経営学術研究会編（第7章：丸田起大・潮清孝・上總康行著）	4. 発行年 2017年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 309頁（担当章31頁）
3. 書名 アメーバ経営の進化（担当箇所：第7章・アメーバ経営の導入プロセスと導入効果）	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----