

■ アメーバ経営を理解する

1. 経営管理フレームとしての基本的な特徴

アメーバ経営は、経営管理の仕組みの側面から見ると、「時間当たり」という利益効率指標を中核に置いた部門別採算管理手法であると言える。以下にその重要な特徴について述べる。

① 「時間当たり」という指標

- 「時間当たり」の求め方は以下の通りである。

$$\text{時間当たり} = \frac{\text{売上} - \text{人件費を除いた費用}}{\text{総労働時間}}$$

- 上式の分子は、いわゆる「付加価値」と基本的には同じである。「時間当たり」は、当該部門が生み出した付加価値をその当該部門の総労働時間で割ることによって求めた、当該部門の1時間当たりの付加価値生産性である。
- 上式の「人件費を除いた費用」は、財務会計の損益計算書の中の、売上原価および販売費と一般管理費から人件費だけを除いたものである。製造部門の労務費も除かれている。
- 「時間当たり」という指標には人件費の高低が影響しない。ここにアメーバ経営の重要な特徴の一つがある。例えば部門が2つあり一方の部門には年長者が多く人件費水準が相対的に高いという状況があっても、売上が同じで人件費を除いた費用が同じで総労働時間が同じであれば、「時間当たり」は同じになる。企業の利益を考えれば、「時間当たり」が同じなら平均人件費の低い部門の方が貢献度が高いことになるが、そこには焦点をあてない。部門別採算管理でありながら、社員の給与の高低という扱いにくい要素を問題にしない構造になっている。

② 採算管理対象とする部門

- 部門は利益を出す部門(PC)と利益を出さない部門(NPC)に分類し、NPCの費用および労働時間をPCに配賦した上でPCごとに採算をみる。
- 「時間当たり」を計算する上では、NPCから配賦される費用には人件費は含めない。時間は配賦される。
- 組織をPCとNPCに区分して、NPCの費用をPCに配賦するという方式は、他の部門別採算管理と同じであるが、アメーバ経営ではこの最小の採算管理組織をアメーバとよび、アメーバをどの単位で設定するかを非常に重要な問題としている。アメーバを設定するときのポイントとしては以下のようものがある。
 - アメーバは明確な付加価値を創出する企業内事業体として仮想できる組織であること。販売先は外部顧客である必要はなく社内部門であってもよい。その場合は社内売買を行う。
 - アメーバの大きさは問わない。複数の生産工程をもつ製造企業は工程単位にアメーバを設定してもよい。
 - アメーバは企業全体の目的と整合した企業内事業であること。しかし、その企業内事業が企業目的と整合しているかを客観的に判断するのは難しいかもしれない。例えば、社内の調達部門をアメーバととらえてよいかは判断に迷うケースが多いのではないかと。調達部門を独立したアメーバととらえることで、メンバーに独立採算の意識を持たせモチベーションを高めることは可能であろう。しかし、調達活動の付加価値を問題にすることが、当該製造企業の目的と整合しているかは判断が分かれそうだ。

③ 外部売上は製造部門で計上

- PC組織が販売部門と製造部門に分かれている場合、外部売上は製造部門に計上し、営業部門は外部売上から一定割合の営業口銭を分与されそれが部門の売上となる。
- この点もアメーバ経営の非常に重要な特徴であり、「製造企業は製造部門で利益を出さなければならない」という信念に裏打ちされている。外部に販売して利益が出るコストで製造するのが製造部門の使命だという考え方。
- 営業部門は販売代理店のような位置づけとなっており、外部売上の一定割合が「営業口銭」として与えられる。アメーバ経営の特徴とされる「マーケットに直結した採算管理」という表現は、製造部門も営業部門もともに部門としての収益が外部売上、あるいは外部売上に連動した営業口銭であることで実現されている。

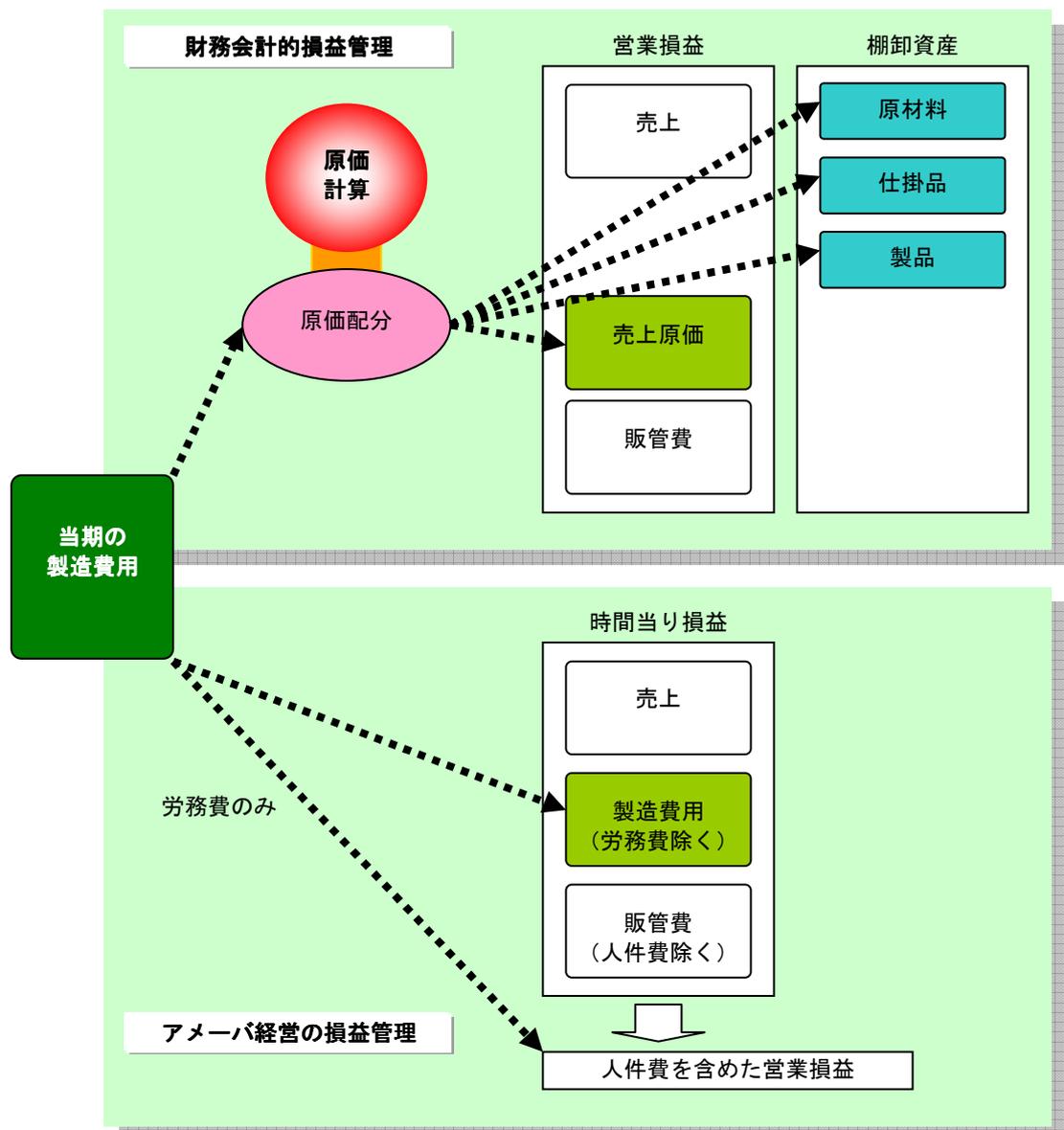
■ アメーバ経営を理解する

④ 在庫と仕掛品を採算管理上は無視

- 製造部門の採算をみる際に、当期に発生した製造費用から期末製品在庫分および期末仕掛品を控除するという手続きがない。当期に発生した製造費用のうち労務費を除いた金額はすべて最初に示した式の「人件費を除いた費用」に含まれる。
- この点もアメーバ経営の非常に重要な特徴である。在庫責任は製造部門が持っており、期首に比べて期末に製品在庫や仕掛品が増えた場合、費用は発生するがそれに見合う売上がないことからアメーバ経営では単純に製造部門の採算は悪化する。財務会計では在庫はそれが販売されるまで期間損益に影響を与えないが、アメーバ経営では原材料費を含めてすべての製造費用が発生した期間の損益に含まれる。もし、損益期間をまたがって計画的に在庫を積み増すようなことをすると、在庫を積み増した期間では、製造費用は発生するが売上がないので採算は悪く、在庫を販売した翌期の採算は良いという結果になる。

⑤ 原価計算の位置づけ

- 前項で述べた「製造部門の採算をみる際に、当期に発生した製造費用から期末製品在庫分および期末仕掛品を控除するという手続きがない」ことは、アメーバ経営という採算管理手法では原価計算を必要としないことになる。なぜなら、原価計算は製品毎の原価を把握し、期末の製品および仕掛品の評価額を決定することによって、当期の売上原価金額を決定する。しかし、アメーバ経営では、製品在庫や仕掛品の価額を無視し、発生した製造費用をすべて当期の採算に含めるからである。



■ アメーバ経営を理解する

- ただし、製品別の原価計算は損益管理のためだけに行われているのではない。販売価格を設定するためや財務会計上の棚卸資産の評価には欠くことのできない手続きであり、企業活動全体の中では不可欠である。
- 因みに、京セラの製品在庫の評価は売価還元法で行われている。有名な話であるが、最初私がこのことを聞かされた時には、それを教えてくれた人が誤解しているに違いないと思った。稲盛氏が粘り強く監査法人と交渉して勝ち得た成果だとのことである。

⑥ コストダウン活動との関係

- 製造企業にとってコストダウンは利益を左右する非常に重要な活動である。コストダウンで成果を得るには、製造原価要素を細かく分けその要素ごとに対策を立て実行していくことが必要となる。その中で原価計算はその成果を測るための必須の技術となる。
- しかしアメーバ経営では、製造部門も収益を出さなければ目標は達成できない。コストダウンだけでは評価されず、自分たちが作った製品が売れることによって発生する収益こそが評価の対象となる。製造というプロセスに閉じこもった努力ではなく、売れるようにするためにどうすればよいのかという視点を持たなければ目標は達成できない仕掛けになっている。この点がアメーバ経営への評価を分ける重要なポイントであろう。製造現場に販売を意識させるべきなのかどうか問われる。

■ アメーバ経営を理解する

2. 経営改善推進方法における特徴

① 経営理念の重視

- 経営管理は社員の努力と自己犠牲を求める。そして、なぜそれが必要なのかについて一定の説明を行うのだが、アメーバ経営ではその経営管理手法を支える経営理念を「フィロソフィー」とよび極めて重視している。
- 企業に勤める人間は、以下のような最低限のモチベーションはもっているはず。
 - ▶ 企業の業績と自分自身の報酬とは一定の連動性があるため、会社が儲かることは自分の利益につながるという意識。
 - ▶ 企業がどういう経営活動をするかは経営者の裁量に委ねられており、社員は経営者の指示に従って一定の期待値を上回る仕事をする事で報酬を受け取ることができるという意識。
- アメーバ経営は社員のモチベーションを上記の最低限のレベルから引き上げるために非常に労力を使う。その中でフィロソフィーへの理解と共感を高め、価値観を共有した一体感のある組織にすることが重要な課題となっている。
- 「フィロソフィー」は各企業の経営者の経営理念を示し、アメーバ経営に共通のものがあるわけではない。しかし、稲盛氏が著作や経営塾の活動において提示した経営思想の影響力は絶対的である。以下にいくつかキーとなる命題を上げる。
 - ▶ 大家族主義
 - ▶ 公明正大な利益追求
 - ▶ 仕事に労を惜しまない（プロ意識）
- 稲盛氏の思想は日本の伝統的な価値観と整合した「実直で人間味のある」経営思想であり、特別なものではない。多くの日本人にとって受入れやすいものである。むしろ、アメーバ経営におけるフィロソフィーの重視には、ごく普通のことであっても良いことを良いと認めそれらを文章にして意識的に共有することの決定的な重要性が認識されていると思われる。

② 全員参加の強調

- アメーバ経営では各アメーバのメンバー全員が目標を共有し、目標達成に向かって主体的に知恵を絞り協力しあうことが求められる。
- 経営管理手法において全員参加のコンセプトが強調されることはさほど珍しいことではない。アメーバ経営ではそのキーとなる「時間当り」の目標値と実績値をメンバー全員にそのままの数値で開示される。アメーバ経営の全員参加要請には、リーダーとメンバーが同じ目標値で改善努力を行い同じ数値で評価されるという分かりやすさと一種の公平感という補助エンジンが装備されている。
- 私自身があまり得意ではないので正当に評価できていないと思われる「コンパ（節目のタイミングでも開かれる宴会）」の運営も、重要な補助エンジンに違いない。

③ リーダー育成の重視

- アメーバ経営は全員参加を求めるが、同時にメンバー全員が十分な働きをするには組織を牽引するリーダーが欠かせないことを強く認識している。会社の中をどれだけのアメーバに分割するかは信頼できるリーダーが何人いるかによって決まると言われている。
- リーダー育成の重要な機会の一つが目標設定である。各アメーバの目標はリーダーが立てる。次章で述べる「採算表」の枠組みで売上や各費用項目に予定値を設定し、「時間当り」の目標が決まる。しかし、この目標の合計が会社としての業績目標となるので、経営者としてはできるだけ高い目標を設定してほしい。逆にリーダーとしては、この目標が一種のノルマとして課せられるので、ある程度余裕のある数値にしたくなる。この対立の中で、リーダーのモチベーションを高め、より高いレベルに目標を置くという姿勢を身に付けさせるとともに、高い目標を実現するための具体的な知恵出しと緻密な計画立案を促すことでリーダーとしての力量を向上させる必要がある。この局面では経営トップの指導力が問われることになる。

■ アメーバ経営を理解する

3. 採算表の構造

アメーバ経営で使用される基本的な管理帳票が「採算表」である。以下に採算表のサンプルを示し、その構造について述べる。

行	アメーバ 採算表項目	製造部門	販売部門	一般管理部門	全社
01	外部売上	1,000,000			1,000,000
02	営業口銭		60,000		60,000
03	社内売	300			300
04	社内買		300		300
05	総生産	1,000,300	59,700	-	1,060,000
06	原材料費	400,000			400,000
07	商品仕入	50,000			50,000
08	外注加工費	30,000			30,000
09	減価償却費	20,000			20,000
10	賃借料	20,000			20,000
11	水道光熱費	20,000			20,000
12	旅費交通費	20,000			20,000
13	:	20,000			20,000
14	製造費	580,000	-	-	580,000
15	減価償却費		4,000	3,000	7,000
16	賃借料		4,000	3,000	7,000
17	水道光熱費		4,000	3,000	7,000
18	旅費交通費		4,000	3,000	7,000
19	広告宣伝費		4,000	3,000	7,000
20	:		4,000	3,000	7,000
21	販売費・一般管理費	-	24,000	18,000	42,000
22	経費合計	580,000	24,000	18,000	622,000
23	社内金利	3,000	300		3,300
24	営業口銭	60,000			60,000
25	NPC配賦経費	17,285	715	-18,000	-
26	控除合計	660,285	25,015	-	685,300
27	差引収益	340,015	34,685	-	374,700
28	定時間	120	10	11	141
29	残業時間	15	3	2	20
30	応援時間	1			1
31	応援受時間		1		1
32	NPC配賦時間	12	1	-13	-
33	総時間	146	15	-	161
34	時間当り	2,329	2,312	-	2,327
35	人件費合計	200,000	20,000	18,000	238,000
36	人件費配賦	17,285	715	-18,000	-
37	営業利益(管理会計)	122,730	13,970	-	136,700
38	在庫・仕掛品の期首/期末増減、社内金利等の調整				3,400
39	営業利益(財務会計)				140,100

① 総生産 (行:01~05)

- 営業部門にとっての生産高は「営業口銭(02)」で、製造部門から外部売上の決められた比率で分与される。製造部門側は、控除金額の要素として(24)に記載される。
- アメーバ経営では、外部売上を持たないアメーバも収益組織(PC)として管理できるように、他のアメーバに対する社内取引の概念をもっている。そして、この社内取引の売買単価はアメーバ間で取り決めるというのが基本的なルール。「社内売(03)」と「社内買(04)」はその社内取引額を記載する項目で、総生産に対し、社内売はプラス、社内買はマイナスで計算する。

■ アメーバ経営を理解する

- 上記の採算表では製造部門アメーバが販売部門アメーバへ社内売上を 300 計上するという例になっている。いずれのアメーバにとっても主要業務ではない。しかし、製造部門を工程によって 2 つのアメーバに分けたような場合には、最終製品を作らないアメーバの主要な売上は後工程のアメーバへの社内売上になる。

② 控除合計 (行:06~26)

- 人件費以外の費用が(06)から(22)までに基本的には財務会計の勘定科目に準じて設定される。
- 「社内金利(23)」は、在庫、固定資産、売掛金等に関する責任を持つチームを明確にし、責任部門に金利を負担させる。安易な機械設備投資の抑制、在庫削減、売掛金の早期回収を促す。
- NPC 部門の経費は一定の基準に基づいて PC 部門へ配賦される。(25)
- 受益者負担の原則に基づいて、部門間の経費の付替えもできるだけ精緻に行うことが要請されている。

③ 差引収益 (行:27)

- 「総生産(05)」－「控除合計(26)」が差引収益。
- 「時間当り」を求める際の付加価値額となる。

④ 総時間 (行:28~33)

- 部門間の応援時間のやりとりも奨励されている。(30,31)
- NPC 部門の作業時間は一定の基準に基づいて PC 部門へ配賦される。(32)

⑤ 時間当り (行:34)

- 「差引収益(27)」÷「総時間(33)」＝「時間当り」

⑥ 営業利益(管理会計) (行:35~37)

- 採算表の差引収益には人件費が考慮されていないので、ここで人件費を含めた営業利益が示される。ただし、この段階では財務会計上の利益とは一致しない。

⑦ 営業利益(財務会計) (行:38~39)

- 以下のような調整が行われ、財務会計上の利益と一致させる。
 - ▶ 期首と期末の在庫および仕掛品の増減によって生じる差額。
 - ▶ 社内金利によって生じる差額。

4. おわりに

「時間当り」という管理指標は、公平でかつ分かりやすい素晴らしい発明だと思う。1 章でその点について触れた。しかし、アメーバ経営の導入で成果をだせるかどうかは、やはり 2 章で触れた運営方法についてのポイントや仕掛けを活用しながら、日常業務の中でリーダーとメンバーのパフォーマンスを如何にあげていけるかにかかっていると看做ざるをえない。そういう意味でアメーバ経営がリーダーの育成を最重要の課題としているのは示唆に富んでいる。

業種によってアメーバ経営を適用しやすい業種とそうでない業種があるというのも事実であろう。プロジェクト型で期間の長い製作過程を持つ注文で事業が成り立っている場合には、仕掛品を評価しない「時間当り」という指標で業績を評価するのは難しいに違いない。また、アメーバ経営を成功させるのに必要な要素として、給与体系と評価の給与へのフィードバックの納得性があると思う。アメーバ経営は給与というデリケートな要素をうまく隠して改善活動を進めようとする。しかし、給与は隠しきれないものではないので、給与体系が納得できないものであるならば、いくら全員参加と言われてもしらけてしまうに違いない。

当レポートでは言及しなかったが、アメーバ経営には「一対一対応の原則」や「ダブルチェックの原則」という指針がある。これらは正確な会計データを収集することを保証するためのものだが、同時に社員に不正をさせないための仕掛けでもある。稲盛氏がこれらのことを語る文章には、社員に不正をさせたくないという一種親が子どもを見るようなまなざしが感じられる。そういう要素も含めてのアメーバ経営なのだろうと思う。

最後に、私にアメーバ経営導入の現場に触れる機会をご提供いただいた F 社さんには心より感謝します。ご拝読ありがとうございました。