

# 事業承継時のアメーバ経営を支援する場 —カネテツデリカフーズにおける幹部会議の役割—

近藤 大輔 (、浅石 梨沙、黒木 淳)\*

## 1. はじめに

近年、事業承継が実務では問題になっている。日本政策金融公庫総合研究所(2020)によれば、調査対象企業約4800社のうち経営者の約半数が廃業を予定していると回答している。また、事業承継の意向はあるが、後継者が決まっていない企業は22%あり、そのうち「現在後継者を探している」(7.6%)が一番多く、「後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない」(5.1%)が二番目に多かった。このように、事業承継において後継者が決まらずに困る企業は多い。

この点、現経営者から後継者へ事業を引き継ぐ際に、管理会計システムがどのように役立つのかは研究蓄積が乏しい。本研究ではアメーバ経営を導入したカネテツデリカフーズ株式会社(以下、カネテツ)をリサーチサイトとして取り上げ調査した。

## 2. 問題設定

### 2.1 事業承継と管理会計の先行研究

近年、日本の管理会計研究では事業承継が重要なテーマとして取り上げられ

---

立正大学経営学部准教授 Associate Professor, Faculty of Commerce and Management, Rissho University

西武文理大学サービス経営学部専任講師 Assistant Professor, Faculty of Service Management, Bunri University of Hospitality

横浜市立大学国際商学部教授 Professor, School of Economics and Business Administration, Yokohama City University

るようになった（中島、2019；近藤他、2020；2022；宗田・君島、2020）。

他方、海外では日本の少し前からファミリービジネス（同族経営）の論文の中で事業承継が重要なトピックの一つとして挙げられてきた（Prencipe et al., 2014; Songini et al., 2013）。これらのレビュー論文によれば、管理会計と事業承継の研究としては、質問票調査にもとづく定量的研究が多く、事例にもとづく定性的な研究は少ない。

数少ない事例研究のなかで、事業承継と管理会計について定性的に調査しているのが Giovannoni et al., (2011) と Bisogno and Vaja (2017) である。Giovannoni et al., (2011) では、イタリアのアパレル企業の調査を行い、管理会計が世代間および非ファミリーメンバーを含むファミリー・マネジメントチーム間での知識移転に貢献していることを指摘した。また、Bisogno and Vaja (2017) は、イタリアのワインメーカーの調査を行い、管理会計が事業承継で中心的な役割を果たし後継者育成に役立つことを指摘した。

## 2.2 事業承継とアメーバ経営

### 2.2.1 事業承継とアメーバ経営の研究プロジェクト

本研究は、2019年2月に京セラのアメーバ経営の導入コンサルティングを行っている京セラコミュニケーションシステム株式会社コンサルティング事業本部から「アメーバ経営コンサルティングの導入企業にはファミリービジネス企業が多く、スムーズな事業承継においてアメーバ経営がどのように役立つのかを研究してほしい」という依頼を研究代表者がもらったことから始まった。そこで、管理会計の若手研究者と京セラコミュニケーションシステム株式会社コンサルティング事業本部のコンサルタントでの共同研究チームを作り研究を進めている。

2019年7月には京セラコミュニケーションシステム株式会社コンサルティング事業本部のコンサルタントを対象に2010年1月から2019年6月までにア

アメーバ経営のコンサルティングをした企業についてアンケートを実施した。アメーバ経営導入企業のうち、アメーバ経営の導入の主目的および副次的目的が「事業承継である企業」が24社（21%）、「当初の導入目的に事業承継はないが無関係ではないと思う企業」が29社（25%）、「全く関係ないと思う企業」が61社（54%）であった。これらから、アメーバ経営導入企業のうち約半数が「アメーバ経営と事業承継に何らかの関係があると考えている」ことが分かった。

### 2.2.2 アメーバ経営と採算意識

アメーバ経営では係や班にあたるような平均10名前後の組織までが、アメーバと呼ばれる独立採算のプロフィットセンターとなる（三矢, 2003, 1-2）。つまり、会社の組織をできる限り細分化して、それぞれの組織の収益および費用を計算することで、従業員まで損益を見られるようにする。これによって、従業員も、経営トップと同じように採算数字に触れる機会が増え、経営トップと同じように利益を獲得しようとする採算意識が向上するようになると考えられる。

つぎに、アメーバ経営ではマスタープラン（MP）と呼ばれる年次の財務計画を策定する。MPは12ヶ月分が策定され、年初の開始月からの活動の指針となる。MPでは理想主義的に高い目標を設定することが求められる（澤邊, 2010）。また、年次レベルのMPを達成するように月次レベルの月次予定が策定される。月次予定は現実主義的に目標を達成できるように策定することが求められる（澤邊, 2010）。これらの年次のMPおよび月次予定の策定をつうじて従業員は採算意識が向上すると考えられる。

### 2.2.3 アメーバ経営とフィロソフィ

先に示したようにアメーバ経営は従業員の採算意識を高めるが、採算意識が部分最適な行動に走ることも多いことが指摘されている。これに対して、採算数値のプレッシャーからエゴを剥き出しにしていたアメーバリーダーたち

が、経営理念（フィロソフィ）によって、互いの立場を尊重できるようになり全体最適を志向するようになってきた事例も紹介されている（三矢，2010，pp.198-199）。

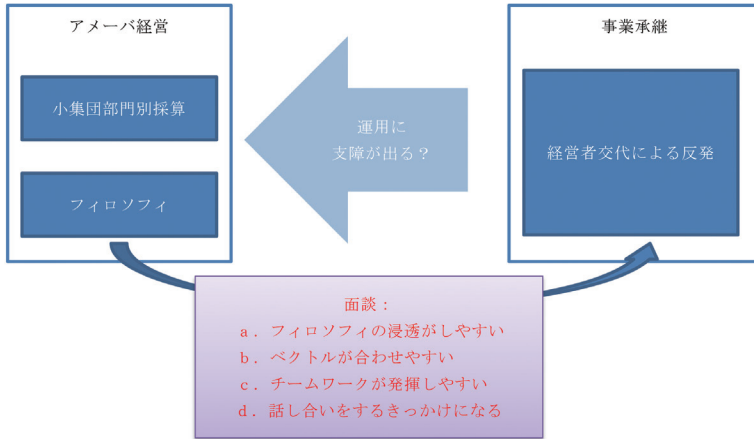
また、フィロソフィを浸透させる場としては朝礼におけるフィロソフィ手帳の輪読だけでなく、フィロソフィの勉強会，研修会があることが指摘されている（三矢，2010；近藤・三矢，2017）

#### 2.2.4 事業承継における経営者交代による反発

事業承継においては、後継者が特別扱いされること，後継者をまだ経営者として認めていないことによって、後継者に対してやっかみを持つ従業員が出てきてしまうなど、経営者交代による反発を持つ事例があることが指摘されている（落合，2016，p.173）。

経営者が交代するタイミングでアメーバ経営の運用に支障が出る場合も少なくない。この点，アメーバ経営の導入企業を調査した近藤他（2023）では，面談というコミュニケーションを活用してフィロソフィを実践することで，新社長を懐疑的に見ていた社員も聞く耳を持つようになり，経営者交代による反発が起こらなかった可能性があることを指摘している（図表 1 参照）。

図表1 近藤他（2023）のフレームワーク

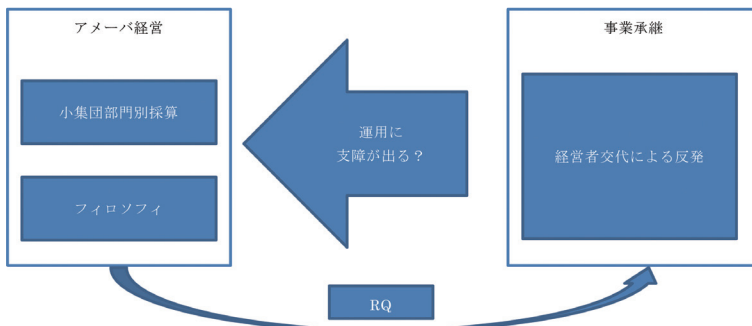


(近藤他, 2023 より筆者作成)

これらの先行研究も踏まえて、アメーバ経営の運用を支援するなんらかの場が反発を緩和することに役立つのではないかと考え、下記のリサーチクエスチョン（RQ）を設定して調査をすることにした。

RQ：アメーバ経営の運用において事業承継における経営者交代による反発をどのような場が緩和するのか？

図表2 本研究のリサーチクエスチョン



(筆者作成)

### 3. 調査デザイン

#### 3.1 リサーチサイトの選択

これらのデータも踏まえ、アメーバ経営導入と事業承継に関係があったと考えられる企業を複数ピックアップして調査依頼を試みた。そのなかで調査許可が得られた企業の一つがカネテツである。カネテツは見た目も味も本物のカニそっくりというカニカマ「ほぼカニ」で新たな市場を創ったと言われており、魚肉練り製品を製造・販売する食品メーカーである。

先代（現在の取締役会長）は1989年に社長に就任した。その後、2013年からアメーバ経営を導入した。2018年5月には当時、副社長であった後継者の発案で幹部会議が始まり、2019年に後継者は代表取締役社長に就任した（図表3参照）。

図表3 カネテツの社長交代と管理会計の変遷

|      | 1989年     | 2013年 | 2018年 | 2019年        |
|------|-----------|-------|-------|--------------|
| 経営者  | 先代社長      |       |       | 現社長<br>(後継者) |
| 管理会計 | アメーバ経営を導入 |       |       |              |
|      |           |       |       | 幹部会議         |

(筆者作成)

#### 3.2 調査方法

まず2023年3月6日のインタビューの事前準備としてカネテツのホームページ・新聞記事・雑誌に掲載されている情報を閲覧した。そして、インタビューに臨んだ（図表4参照）。

図表 4 調査概要

| 日時        | 方法     | 対象           | 時間  |
|-----------|--------|--------------|-----|
| 2023/3/6  | インタビュー | 取締役会長（先代）    | 66分 |
| 2023/3/6  | インタビュー | 代表取締役社長（後継者） | 76分 |
| 2022/3/15 | インタビュー | 取締役          | 73分 |
| 2023/7/10 | インタビュー | 営業本部長        | 30分 |
| 2023/7/10 | インタビュー | 製造本部長        | 30分 |

（筆者作成）

現在のカネツの代表取締役社長（以下、社長）と幹部会議に本研究では焦点を当てた。社長は1999年4月サントリーに入社、2008年5月カネツに入社、2013年4月取締役、2016年に専務取締役、2017年12月副社長、2019年12月に代表取締役社長となった。営業本部、管理本部、製造部門を経験し、副社長になったときに会社全体を見るようになった。

## 4. カネツの事業承継におけるアメーバ経営

### 4.1 経営者交代による反発

経営者の交代について取締役は以下のように答えた。

「社長自身も社長就任前から、ポイントとなる人とは十分なコミュニケーションはとってましたので、幹部の中でそういうのはほとんどなかったです」

このようにカネツの事業承継では経営者交代による反発はあまり見られなかった。

### 4.2 経営者交代による反発を緩和する幹部会議

#### 4.2.1 部門間連携を促す幹部会議

2018年5月の幹部会議の発足について社長は下記のように答えた。

「一番は経営幹部の結束を深めて一枚岩になって経営をしていきたいことでした。そこで、将来、私が事業承継をした後で幹部になるであろうメンバーを集めて幹部会議を発足しました」

そして、理念編纂も幹部会議で話し合われた。未来のカネテツについて社長は下記のように答えた。

「私が事業承継をするタイミングで理念を編纂していこうと思ってましたもんですから、私がこういうふうにしていきたいんだけど、どう思うっていうのをみんなと話をしながら作り込んでいきました。合宿をして、心を開いて、一緒に飲み食いして、お風呂入って、一日中、未来のカネテツについて話をしました」

理念編纂は、社長が大枠を作成し、幹部会議で確認して決定された。2019年12月に社長就任後、2020年1月に「新経営理念」を社内で発表した（図表5参照）。

|       | <旧理念> | <新理念> |
|-------|-------|-------|
| ①事業領域 |       |       |
| 何を    | ネリモノ  | シーフード |
| どこで   | 食卓    | くらし   |
| 誰に    | 日本    | 世界    |

(カネテツ内部資料より筆者抜粋)



さらに、幹部会議で部門間連携が促されたことについて社長は下記のように答えた。

「その部門でそんなことやってるんやったら、うち、こういう部分で手伝えるとか、そこの部分被ってるからうちでやったらいいやんとかがいっぱい出てきて。それまでは、うちの部門はこういうふうにしますだったんですけど、各部門がどういうことをやっていくのかとかっていろいろ話をしてる中で、部門間の連携が進みましたね」

幹部会議後の部門間連携については取締役も下記のように答えている。

「普段からコミュニケーション自体はものすごく増えてると思います。もちろん会議の場で議論する場面もありますが、それよりも普段から必要に応じて、生産であったり営業であったり開発であったりっていうのがコミュニケーションを頻繁にとっています」

幹部会議メンバーである営業本部長は部門間連携について下記のように答えた。

『『カネテツって一致団結してるよね』って得意先メーカーさまに言われたんです。でも、それってやっぱり同じ釜の飯を食った連帯感だと思うんですね。幹部会議はそういう雰囲気があります」

#### 4.2.2 理念実行を促す幹部会議

経営会議は、当初は毎月実施していたが、幹部会議が毎月開催されてから四半期単位でのギャップ対策（先行管理）を討議しているため、四半期に1回の開催頻度が変わった（図表6参照）。

図表 6 幹部会議と経営会議

|      | 幹部会議  | 経営会議                   |
|------|---|------------------------|
| 頻度   | 毎月  | 3か月に1回                 |
| メンバー | 部長たち  | 幹部会議のメンバー、品質保証、原料調達、会長 |
| 内容   | 3か月先の見通しとのギャップ対策、9つの重点テーマ、部門間の連携、カネテツの将来について、など | 4半期の採算数字とアクションプランなど    |

(インタビューより筆者作成)

経営会議について社長は以下のように説明した。

「経営会議の頻度としては、今、3カ月に1回で開催しています。メンバーは、幹部会議の部長たちプラス、品質保証、原料調達、会長、取締役になります。採算表とアクションプランシートを使いながら、その前のクォーターでの取り組みの数字とアクションプランの報告と、次のクォーター、どういうふうな数字を目指していくのかを発表しています」

幹部会議について社長は以下のように説明した。

「幹部会議は、1カ月に1回やってます。部門長などの幹部が参加しております。主にディスカッションしてる内容としては、ギャップ対策ですね。いわゆる、見通しの運用のほうですけれども、3か月先の見通しに対して、そのギャップをどういう活動でどれくらい埋めて、どれくらいに数字持っていくんだっていうようなギャップ対策です。それから、全社で取り組んでる9つの重点テーマに対してリーダーが、それに対する取り組みと、これから先の、3か月先までの取り組みっていうのを発表しています。それに加えて、私が描く未来のカネテツの姿みたいなをして、それに対して各部門がどういう役割を果た

すのかなどを話し合います」

9つの重点テーマは下記の図表7のようになっている。

図表7 9つの重点テーマ

|      | 9つの重点テーマ                | 主な担当             |
|------|-------------------------|------------------|
| 売上最大 | ①壁超え事業の加速               | 営業本部, マーケティング部など |
|      | ②次の柱商品の開発・育成            | 開発部              |
|      | ③国内外でのカニかま拡販            | 開発部              |
|      | ④シーフード柱商品の開発・育成         | 開発部              |
|      | ⑤販促、P Rの強化              | マーケティング部         |
|      | ⑥製販開の連携による<br>売上・総生産最大化 | 生産本部             |
| 経費最小 | ⑦コストダウンの実行              | 生産本部             |
|      | ⑧ロス削減                   | 物流部/生産部          |
| 時短   | ⑨生産性の向上                 | 管理本部             |

(カネテツ内部資料より筆者作成)

さらに、幹部会議が理念実行を促す流れについて社長は下記のように答えた。

「報告をするような会議というよりは、みんなで意見を出し合って、あだこうだあって言いながら話しています。自部門だけの縦割りではなくて、横の部門とどういうふうに連携をして目標達成に向けて実行力をどう高めていくのかを話し合っています」

#### 4.3 幹部会議発足後の壁超え事業

幹部会議で重点的に話し合った壁超え事業について社長は下記のように答えた。

「当時、納豆とかお豆腐とかがあるスーパーの練り売り場にうちの練り製品が並んでたんですね。そこはわれわれの主戦場で、実に全社売り上げの 89 パーセントが練り売り場の売上でした。そういう中で、コアビジネスであるスーパーの練り売り場というカテゴリーの壁を超えるということで、鮮魚の水産売り場などにもわれわれの商品を展開していこうと開拓を進めました」

2020 年 6 月にフィロソフィ手帳が更新されたときには「壁を超える」という項目が新設された。そして、壁超え事業の展開について取締役は下記のように答えた。

「水産の売り場では、秋冬に鍋とかに入れるつみれを販売していました。秋冬は伸びるのですが、夏場が伸びないので、メンチカツを作りました。練り売り場の商品よりも、シーフードの具材が多く入ったもので、それにパン粉を付けて揚げるものです。水産売り場はもともと刺し身が非常に多くロスが多くなります。スーパーさんも夜遅くまで営業するようになり日持ちする商品のニーズもあって、社長が就任した 2019 年から壁超え事業として始めて、水産売り場でメンチカツを 2021 年に発売して、2022 年ぐらいから夏場に大きく数字になってきました」

2021 年に発売されたメンチカツについて営業本部長は下記のように説明した。

「メンチカツは営業担当が発案しました。それに沿って開発の担当者が商品化を進めるに当たって、いろいろ試作を重ねました。部門の垣根を越えて、開発担当と営業担当が、協力して、個々のヒアリングの中で積み重ねて会議に出しました」

これらの壁超え事業と幹部会議について社長は以下のように振り返った。

「2018年5月に幹部会議が発足した当時の常務が『今の会社は笛吹けども踊らずです。社長、会長が方針を出しても現場まで実行されない』としつこく言っていたのを、強烈に、私は覚えていました。そこで理念および方針の実行力を高めたいと思い、幹部会議では、われわれの実行力をもっと上げようという話を何回もしてきました」

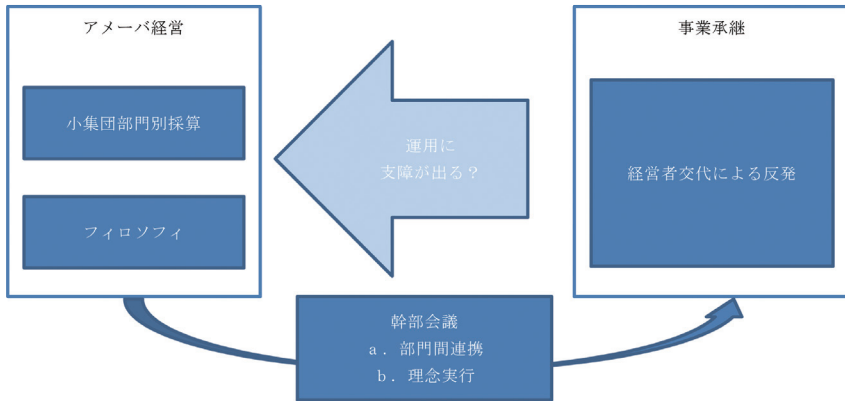
取締役も以下のように振り返っている。

「一番大きいのがスーパーの練り製品の売り場以外のチャネルへの拡販という壁超え事業です。これは幹部会議以降に、かなり加速してるかなと思います。なかなか新規の取り組みっていうのは、部門任せにすると動きが鈍くなるんですけども、幹部会議を通じてスピード感が出たと思います」

## 5. 考察

### 5.1 どのような場が経営者交代による反発を緩和するのか？

本研究では「アメーバ経営の運用において事業承継における経営者交代による反発をどのような場が緩和するのか？」というリサーチクエスチョンが設定された。これに対する答えは「幹部会議が a. 部門間連携, b. 理念実行を促すことによって経営者による反発を緩和させた」である。これを以下で考察する。



## 5.2 幹部会議と経営会議

社長が幹部会議を「報告をするような会議というよりは、みんなで意見を出し合って、ああだこうだって言いながら話しています」と表現したように、幹部会議では双方向のコミュニケーションが行われている。経営会議が数字の報告・発表が中心であるのに対して、幹部会議は議論や意見を出し合うことが中心となっている点が異なる。2018年5月より前は経営会議だけが毎月行われていた。2018年5月からは幹部会議が発足し、徐々に経営会議に置き換わるような役割を担うようになり、現在は、幹部会議が毎月行われ、経営会議は3か月に1回に変わった。

主たる会議が経営会議から幹部会議に移行したことは、理念をベースにした双方向の密なコミュニケーションを増やしたと考えられる。さらに、社長が発足した幹部会議が経営会議に置き換わることは、社員が会長から社長へ事業承継されていくことを理解しやすかったと推察される。これらのことで、幹部会議発足の目的である a. 部門間連携、 b. 理念実行が促進されたと考えられる。

## 6. おわりに

幹部会議という新しい場がアメーバ経営を導入する企業の事業承継において果たす役割を明らかにしたことが本研究の貢献である。

しかしながら、本研究はカネテツという一社の事例であることから発見事項の一般化には慎重にならざるを得ない。とくに本研究で扱った幹部会議および近藤他(2023)で扱っている面談など、アメーバ経営を象徴するような朝礼、フィロソフィ研修会、経営会議などといった場の組み合わせは多様になるであろう。今後は、これらの多様な場の組み合わせとフィロソフィ・管理会計がどのように結びついているのかも検討する必要がある。これは今後の課題としたい。

## 参考文献

- Bisogno, M. and G. Vaja. 2017. "The role of management accounting in family business succession", *African Journal of Business Management*, Vol.11, No.21 : 619-629.
- Giovannoni, E., M.P. Maraghini, and A. Riccaboni. 2011. "Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices," *Family Business Review* 24 (2): 126-150.
- 落合康裕. 2016. 『事業承継のジレンマ後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房.
- 近藤大輔・浅石梨沙・黒木淳・堀直樹・鈴木悠佑・安室朝常. 2020. 「管理会計がファミリービジネスの事業承継に与える影響～コマニー株式会社におけるアメーバ経営の事例研究～」『立正経営論集』Vol.52 No.2 : 81-92.
- 近藤大輔・浅石梨沙・黒木淳. 2022. 「事業承継と管理会計～六甲バター株式会社の後継者を育成したアメーバ経営～」『管理会計学』Vol.30 No.1 : 73-88.
- 近藤大輔・浅石梨沙・黒木淳. 2023. 「事業承継におけるフィロソフィの役割～イノチオアグリにおけるイノチオ面談の事例をもとに～」『産業経理』Vol.82 No.4 : 55-63.
- 近藤大輔・三矢裕. 2017. 「サービスの品質を高めるアメーバ経営ー日本航空株式会社客室サービスを変えた JAL フィロソフィ」『アメーバ経営の進化ー理論と実践』中央経済社 : 19-40. .
- 三矢裕. 2003. 『アメーバ経営論ーミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入』東洋経済新報社.
- 三矢裕. 2010. 「アメーバ経営の導入ーアクテックの事例ー」『アメーバ経営学ー理

- 論と実証一』KCCS マネジメントコンサルティング：184-210.
- 中島洋行. 2019. 「中小企業における事業承継と管理会計」『明星大学経営学研究紀要』Vol.14：165-180.
- 日本政策金融公庫総合研究所. 2020. 『中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）』[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings200124.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings200124.pdf)（2020年9月5日アクセス）.
- Prencipe, A., S. Bar-Yosef, and H. Dekker. 2014. “Accounting Research in Family Firms: Theoretical and Empirical Challenges,” *European Accounting Review* 23 (3): 361-385.
- 澤邊紀生. 2010. 「賢慮を生み出すアメーバ経営—経営理念を体現した管理会計の仕組み—」『アメーバ経営学—理論と実証—』KCCS マネジメントコンサルティング：89-114.
- Songini, L., L. Gnan, and T. Malmi. 2013. “The role and impact of accounting in family business,” *Journal of Family Business Strategy* 4: 71-83.
- 宗田健一・君島美葵子. 2020. 「ファミリービジネスにおける管理会計の導入と実践—老舗中小企業の事業承継を事例として—」『産業経理』Vol.80 No.2：63-77.