

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケーススタディ：京セラのアメーバ組織

京セラの誕生

稲盛和夫は 1932 年、鹿児島市で印刷工場を経営する家庭の 7 人兄弟の次男として生まれた。1955 年、鹿児島大学工学部応用化学科（有機化学専攻）を卒業後、がいし（電気の絶縁器具）メーカーの松風工業に入社し、1958 年に退職する。1959 年、京都市で生まれた京都セラミック株式会社の 8 人の創業メンバーの 1 人となった。京都セラミックは従業員 28 人、資本金 500 万円のファインセラミックの専門メーカーであった。稲盛は 1966 年に社長に就任し、以降この会社のトップとして経営を続けることになる。

セラミックとは「粘土を焼き固めたもの」という意味で、もともとは陶磁器のことを指していたが、現代では「非金属無機材料で高温処理を受けたもの」という意味で使っている。このセラミックのうち、エレクトロニクス産業などに用いられる磁器は高い性能を要求されることからファインセラミックと呼ばれている。

京都セラミックはニッチともいえるセラミックの技術力で急拡大していく。1960 年には顧客企業が集積する東京へ出張所、1963 年に滋賀へ工場、1968 年には半導体産業のメッカであるアメリカカリフォルニア州シリコンバレーへ駐在員事務所を開設する。

翌年には鹿児島工場を新設、アメリカの駐在所を **Kyocera International ,Inc** として現地法人化する。ついでドイツにも現地法人を作る。1971 年には大阪証券取引所 2 部、京都証券取引所に株式を上場し、このエクイティファイナンスで翌年には京都市山科区に新本社を建設する。1974 年には東証、大証の 1 部へ指定替えし、「1 部上場企業」の仲間入りをする。設立からわずか 15 年である。

1982 年にはトランシーバーメーカーのサイバネット工業など 4 社を吸収合併し、同時に社名を京セラとした。同年、カメラメーカーのヤシカを買収した。ファインセラミック専門メーカーからの脱却の意思であり、ここが事業多角化のスタートとなった。

1984 年には通信解放（通信事業の規制緩和）を受け、三菱商事、ソニー、セコムなどからも出資を募り、第二電電（DDI）を設立する。稲盛は打倒 NTT

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

を宣言し、自らが第二電電の社長を兼務した。京セラの最大の多角化事業であり、京セラの名を世に知らしめる一大転機と言ってよいものであった。DDIはその後 KDD（国際電話を独占していた会社）、IDO（トヨタ、日本道路公団、電力会社などが作った携帯電話会社）と合併して KDDI となる。京セラを筆頭株主とする KDDI は固定電話、携帯電話（au ブランド）事業を行い、現在でも NTT、ソフトバンクと激しい戦いをくり広げている。

中 略

課 題

- 課題 1. アメーバ組織には経営から見てどんなメリットがあるだろうか？
課題 2. アメーバ組織には経営から見てどんなデメリットがあるだろうか？
課題 3. アメーバ組織は働く現場から見てどんな組織だろうか？