

## 研究ノート

## 日本航空株式会社の企業変革

依 田 祐 一\*

## 要旨

経営学において、持続的に成長する企業は、企業業績の面からも幾多の試練・危機を乗り越えながら、成長していると指摘される。例えば、Wiggins & Ruefli (2002) は、米国における 1972 年から 1997 年にわたる 25 年間、産業数 40, 6,772 社の企業業績の調査結果から、右肩上がりに卓越した企業業績を達成する企業は稀であり、極めてその達成は難しいと示しており、企業は成長と回復の局面を繰り返しながら、持続的な成長を遂げる点が指摘された。企業変革はどの企業にとっても重要な経営課題となりうるのである。

本稿は、企業破綻から再生した日本航空株式会社におけるフィロソフィに基づく企業変革の実践例<sup>1)</sup>に着目し、今後の研究論文に資する研究史料として、研究ノートとしてまとめたものである<sup>2)</sup>。

## キーワード

## 目 次

- 1 JAL の変革の経緯
  - 1.1 JAL の会社更生法適用と稲盛氏の代表取締役会長就任
  - 1.2 企業変革の成果
- 2 JAL フィロソフィによる意識改革
  - 2.1 意識改革着手と 6 つの原則
  - 2.2 リーダー教育
  - 2.3 新 JAL グループ企業理念の策定
  - 2.4 JAL フィロソフィの策定
  - 2.5 JAL フィロソフィの浸透プロセス
  - 2.6 顧客満足 No.1 に向けて
  - 2.7 サービスプロセスの一体運営
- 3 採算意識改革
  - 3.1 採算意識改革の必要性
  - 3.2 業績報告会
  - 3.3 部門別採算制度の導入

---

\* 立命館大学経営学部 准教授

2010年1月に会社更生法の適用を申請した日本航空（以下、JAL）は、企業再生支援機構による支援や京セラ株式会社の稲盛和夫名誉会長の代表取締役会長の就任を手掛かりに、企業業績を回復させ、2012年9月に東京証券取引所に再上場を果たし、その後に継続的に業績を維持し、再生した。本稿は、JALにおけるフィロソフィに基づくマネジメントによる企業変革の事例<sup>3)</sup>である。

以下に、インタビューリストを示す。同社の企業再生に直接携わり、中核的な役割を担った経営層及びマネージャーを中心に、半構造化インタビューを行った。

表 1 インタビューリスト

氏名	主な所属・役職	出身企業
大田 嘉仁 氏	京セラ 秘書室長 京セラ 取締役執行役員常務 日本航空 会長補佐・専務執行役員（2010年） 京セラコミュニケーションシステム代表取締役会長	京セラ
野村 直史 氏	日本航空 意識改革推進準備室長（2010年） 日本航空 意識改革・人づくり推進部長（2012年）	JAL
田中 雅浩 氏	日本航空 関連会社支援部 グループ長（2011年）	JAL
黒田 浩 氏	日本航空 マーケティング本部企画推進部 部長（2011年）	JAL
米山 誠 氏	京セラミタ 執行役員 日本航空 管財人室副室長（2010年） 日本航空 執行役員経営管理本部長（2010年） 日本航空 常務執行役員経営管理本部長（2012年） 京セラコミュニケーションシステム 常務取締役	京セラ
伊勢田 昌樹氏	日本航空 意識改革推進準備室（2010年） 日本航空 意識改革・人づくり推進部 グループ長（2012年）	JAL

## 1 JAL の変革の経緯

同社の企業変革の経緯の概要を表 2 に示す。

表 2 JAL の企業変革の経緯

2010年1月19日	東京地方裁判所に会社更生法適用を申請。企業再生支援機構のJALの支援を決定
2010年2月1日	京セラ名誉会長の稲盛和夫氏が代表取締役会長、JALの大西賢氏が代表取締役社長に就任
2010年2月19日	JALの上場廃止 更生手続きに着手
2010年5月	意識改革推進準備室始動

2010年5月26日	業績報告会を開始
2010年6月1日	リーダー教育を開始
2010年7月	稲盛会長の現場訪問の本格開始
2010年8月31日	更生計画案を裁判所に提出（同11月に認可）。
2010年12月15日	組織の改正と役員体制の変更，路線統括本部を新設，JALの植木義晴氏が本部長に就任
2011年1月19日	新しいJALグループ企業理念の制定，『JALフィロソフィ手帳』の発刊
2011年3月28日	会社更生手続の終結。3,600億のつなぎ融資は，2010年12月までに国庫に返済
2011年3月31日	2011年3月期に売上高1兆3,622億円，営業利益1,864億円を達成
2011年4月1日	株式会社日本航空インターナショナルから，日本航空株式会社に商号変更
2012年2月15日	・稲盛会長が取締役名誉会長，大西社長が代表取締役会長，植木路線統括本部長が代表取締役社長に就任 ・JALグループ2012～2016年中期経営計画の公表
2012年3月31日	2012年3月期に1兆2,048億円，営業利益2,049億円，経常利益1,976億円，当期利益1,866億円を達成
2012年9月19日	東京証券取引所第一部に再上場。3,500億円を国庫に返納
2013年3月31日	稲盛取締役名誉会長が取締役を退任
2013年3月31日	2012年3月期に1兆2,038億円，営業利益1,952億円，経常利益1,858億円，当期利益1,716億円を達成

出所：内部資料及びIR資料に基づいて作成

### 1.1 JALの会社更生法適用と稲盛氏の代表取締役会長就任

1953年に日本航空株式会社法（昭和28年法律第154号）の定めるところにより，日本航空株式会社が設立された。以降50年以上にわたり，国内線，国際線の輸送を担ってきた。1961年に東京証券取引所第二部に上場，1970年には第一部に指定され，1987年に完全民営化された。1992年には567億円の赤字を計上し，2003年以降の原油価格の高騰やSARSなどによる海外渡航者減，2007年以降の世界同時不況やリーマンショック等の外部環境下にあえぎ，厳しい経営状況が続いた。同社の経営状況から，国土交通省にて2009年8月に「日本航空の経営改善のための有識者会議」が開催され，2009年9月に前原誠司国土交通大臣の下で「JAL再生タスクフォース」が設置された。そして同社は2010年1月19日に会社更生法の手続を申請し，手続の申立に伴い，株式会社日本航空が証券取引所（東京，大阪，名古屋）市場第一部から上場廃止となった。事業会社として戦後最大の2兆3000億円の債務を抱え，債務超過は9,592億円（2010年3月）と大規模な会社更生法の適用となったのである。

企業再生支援機構による再生計画の概要は，人員削減（社員約16,000名），②給与制度の見

直し (給与の 2～3 割カット), 4 割程度の路線縮小等の事業規模の見直し, 収益改善による早期の V 字回復 (営業利益: 1 年目に 641 億円, 2 年目に 757 億円) というものであった。

京セラの創業者で, 当時名誉会長であった稲盛氏は, 高齢であった理由等もあり JAL 再生タスクフォースの方からの複数回の JAL 会長への就任要請を固辞していたが, 3 つの大義のために, 最終的に引き受けることとした<sup>4)</sup>。彼の考えた 3 つの大義とは<sup>5)</sup>, 第 1 に日本を代表する企業の破綻や 2 次破綻などの悪影響や再建できた際の好影響など, 日本経済への影響である。第 2 に再建を成功させれば, 残念ながら多くの社員に職場を離れてもらわなければいけないが, 残された多くの社員の雇用を守ることができることである。そして第 3 は, JAL が破綻すれば日本市場には大手航空会社が 1 社になってしまい競争原理が働きにくくなるが, 他方複数の航空会社が競争することにより結果的に利用者の利便性につながるからである。

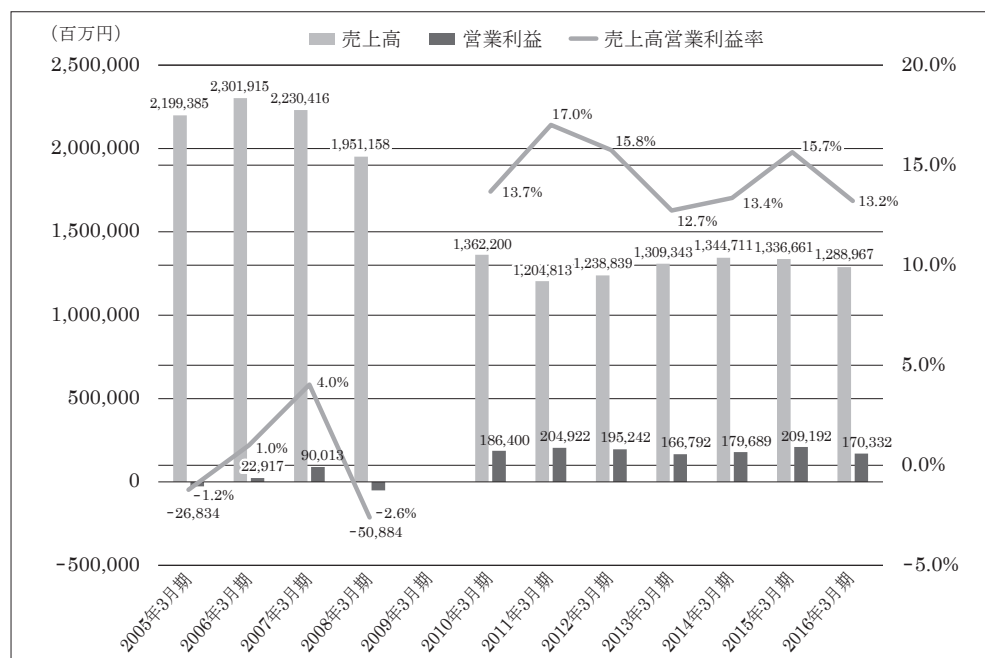
会社更生法が申請された翌月である 2010 年 2 月 1 日に稲盛氏は 78 歳で代表取締役会長に, JAL から大西賢氏が代表取締役社長に就任し, 2010 年 2 月より更生に向けた新体制が整った。稲盛氏の就任会見では, 同氏の経験としての経営思想 (フィロソフィ) と経営管理システム (アメーバ経営), そして人間としてのあるべき姿や持つべき考え方を JAL グループに伝え再建に取り組みたいと述べている<sup>6)</sup>。そして京セラから意識改革を担当する大田嘉仁氏<sup>7)</sup>, アメーバ経営を担当する森田直行氏<sup>8)</sup>, しばらくした後にアメーバ経営の専門の米山誠氏が加わり, JAL 再生に着手した。

## 1.2 企業変革の成果

本変革の経営成果は著しいものであった。5,215 億円の債権放棄, 株式の 100% の減資, 3,500 億円の企業再生機構からの出資 (後の 2012 年 9 月に国庫に返納), 16,000 人の社員減と社員の減給・年金減等といった厳しい更生計画<sup>9)</sup> の過程と自己変革を経て, 2011 年 3 月期<sup>10)</sup> は対外的な決算発表は無かったがグループ連結の売上高 1 兆 3,622 億円, 営業利益 1,884 億円と更生計画に対して大幅に改善された。そして, 2012 年 3 月期にはグループ連結の売上高 1 兆 2,048 億円, 営業利益 2,049 億円, 当期純利益 1,866 億円となり, 会社更生法申請後の 2 年 8 ヶ月の期間にて, 2012 年 9 月の東京証券取引所第一部への再上場につながった。会社更生法は決して万能でなく, 例えば 1962 年以降 2010 年 10 月までに 138 社に適用されたうち, その後消滅した企業が 59 社, 2 次破綻が 31 社 (うち 24 社が消滅) であり, 再建に成功してさらに再上場した企業は 9 社のみであり, また最短でも 7 年近くかかっていることから<sup>11)</sup>, JAL の例は困難を乗り越えている事例といえよう。

再上場後は, 2012 年から 2016 年の中期計画の期間において, 着実に売上を維持させつつ, 二桁の営業利益率を維持した。

図1 経営成果の推移



出所：IR 資料及び内部資料に基づいて作成

## 2 JAL フィロソフィによる意識改革

### 2.1 意識改革着手と6つの原則<sup>12)</sup>

既述の稲盛氏の就任会見で述べられた、同氏の経験としての経営思想（フィロソフィ）と人間としてのあるべき姿や持つべき考え方に基づく再建は、「意識改革」と表現されている。稲盛氏に「日本を変えよう、新たな KDDI 物語を作ろうじゃないか<sup>13)</sup>」と口説かれた大田嘉仁氏は、京セラから意識改革を担当すべく一緒に JAL に着任した。稲盛氏からの意識改革に関する具体的な指示はなく、案を作って持ってくるようにとだけ言われたという。大田氏は、重責が想像を絶する中で使命感を支えに考え続け、「6つの原則」を着想し、まとめたメモを稲盛氏に提出すると、「この通り進めてください」と稲盛氏からのメモがあり、嬉しい気持ちとともに構想のとおり進めたという<sup>14)</sup>。この同社の意識改革の柱となる6つの原則<sup>15)</sup>とは、(1) 自社の文化は自社がつくる。(2) リーダーから変える。リーダーの意識が変われば、部下の意識もかわる。(3) 全社員の一体感を持たせる（本社と現場にいる社員の接点を増やし、ベクトルを合わせる）。(4) 現場社員のモチベーションを少しでも高める（現場の社員の努力を認め感謝する）。(5) 変化を起こし続けることで本気度を示す。(6) スピード感を重視する（必要なことは一気呵成に実行する）という、京セラで長く稲盛氏と共に働いてきた大田氏にすれば目新しいこ

とでなく、普通の話であったという。大田氏の練った構想の大枠は、できるだけ早く経営幹部に対するリーダー教育を行い、そこから管理職にも同じリーダー教育を実施すること、そして JAL の新たな企業理念とフィロソフィを策定して、全社員の意識改革を行っていくことだった<sup>16)</sup>。表 3 に、同社の実施した意識改革の主な経緯を示す。

表 3 意識改革の主な経緯

2010 年 3 月	定例記者会見で、稲盛氏が意識改革とアメーバ経営で再建すると発表
2010 年 5 月	意識改革推進準備室の設置 (4 名)
2010 年 6 月	リーダー教育の開始。
2010 年 8 月	スローガン「新しき計画の成就是只不屈不撓の一心にあり さらばひたむきに只想え気高く強く一筋に 会長 稲盛和夫」の職場への貼り出し
2010 年 7 月	稲盛会長の現場訪問の本格開始
2010 年 7 月	新 JAL グループ企業理念策定に向けた取組開始
2010 年 8 月	JAL フィロソフィ検討委員会発足
2010 年 9 月	JAL フィロソフィ策定ワーキンググループ発足
2010 年 12 月	JAL フィロソフィ勉強会 (後のリーダー勉強会) (役員・部長級) の開始
2011 年 1 月	新 JAL グループ企業理念の制定、『JAL フィロソフィ手帳』の発刊
2011 年 2 月	JAL フィロソフィ手帳の全社員への配布。職場の朝礼での輪読等の開始。
2011 年 4 月	JAL フィロソフィ教育の開始
2011 年 12 月	JAL フィロソフィ発表大会の開始

出所：内部資料及びインタビューに基づいて作成

## 2.2 リーダー教育<sup>17)</sup>

大田氏の「リーダーから変える」の構想に従い、意識改革推進準備室が主導して、2010 年 6 月 1 日から 7 月 7 日までの約一カ月間で 52 人の経営幹部にリーダー教育を実施した。同室長の野村氏は、大田氏の一カ月間ほぼ毎日カリキュラムを組む要請に非現実的な点を感じていたが、大田氏の強い姿勢に、土曜日を含めた週 4 日間程度の計 17 回のカリキュラムを組んだという。それは、部門別採算制度導入の前段階として、7 月から各部門のリーダーによる本格的な業績報告会が開始されるために、その前段階として、経営幹部の考え方が変わっている必要性があったからというのも 1 つの理由であるという。

稲盛氏自らが、JAL への想いやリーダーのあるべき姿を初日に語り、「経営 12 カ条」や「六つの精進」などを伝え、双方向で議論するスタイルを中心に、週に一度の稲盛氏を交えたコンパが実施された。日常業務前後での実施、そして A4 表裏程度のレポートを 1 回の終了毎に自由記述で翌日までに稲盛会長と大西会長に提出するという内容だったが、全員がほぼ 100% に近い出席率であった。野村氏は、当初は重苦しく、ごちない雰囲気張りつめていたもの

の、グループディスカッションやコンパを重ねるごとに、一体感が高まったことを感じたという。また合宿でのコンパで朝方まで語り合う中でしっかりとベクトルが合い確かにひとつになったと実感する瞬間があったという。そして「稲盛会長の本気度がひしひしと伝わり、破綻後の危機感が共有され、リーダー自らが率先してやらないとダメだという思いに全員がなっていた」という<sup>18)</sup>。

### 2.3 新 JAL グループ企業理念の策定<sup>19)</sup>

大田氏の当初の構想どおり、意識改革をさらに進めるために、リーダー教育終了後まもなく新たな JAL グループ企業理念と JAL フィロソフィの策定に着手する。

リーダー教育で企業理念とフィロソフィが極めて大事なことを確信した大西社長は、リーダー教育の直後に JAL グループの企業理念を作り替える指示をし、役員が議論して決めることとした<sup>20)</sup>。稲盛経営フィロソフィの独自性は、従業員の幸福を第一に据えることで、従業員がやる気をもって仕事に取り組む点にあり、「全社員の物心両面の幸福の追求」という文言が、企業理念の冒頭に表現された。この点について最後の最後まで紛糾したという。それは、JAL は、債権者に多額の債権放棄を依頼し、株を紙切れとしてしまった立場であり、広範な人々に迷惑をかけた会社として、再出発に際して「全社員の物心両面の幸福の追求」を一番に掲げることにについて、企業再生機構の幹部を中心に役員の間でも強い反対意見があったのである。しかし、再生機構の幹部からの直接の再考依頼もこの点の大切さを確信する大田氏は断ったという。また大西社長は稲盛氏に相談した際に「経営理念は永久不滅だ。そういう風に思っつつくらなあかんのや」と稲盛氏に言われ、腹を決めることができたという<sup>21)</sup>。最終的に、2010 年 12 月末に全役員が了承し、「JAL グループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、一、お客さまに最高のサービスを提供します。一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。」とされた。その後、世間等からの新企業理念への批判は特に受けなかったという。

### 2.4 JAL フィロソフィの策定<sup>22)</sup>

新企業理念の検討に並行して、JAL フィロソフィを新たに策定する取り組みも始まった。8 月には JAL フィロソフィ検討委員会、9 月には JAL フィロソフィ策定ワーキンググループが設立された。同年内に新企業理念とともに JAL フィロソフィを策定して年明けに公表する計画である。ワーキンググループは、役員だけでなく部長級の社員も入れた十名で構成された。ワーキンググループは、京セラフィロソフィを参考にしつつ、独自の JAL フィロソフィをつくることとした。京セラフィロソフィは、78 項目あったが、ワーキンググループでは「JAL フィロソフィは三つぐらいの項目がせいぜいで手帳を作成するのは無理だ」という意見もあったという。しかし、大田氏は「フィロソフィには信じられない力がある。しかし全社員がよく



理解し、共有しなければ意味がなく、40～50程度は必要で、全社員が手帳として持つことが現場の意識改革につながる」と強く主張したという。京セラフィロソフィの各項目を吟味し、京セラと違ったエアラインとしての項目も生まれ、最終的に40項目にまとめられた。「京セラフィロソフィを単純に模倣、凝縮しただけでは社員は腑に落ちないという思いがあったからこそ、徹底的に議論したところに意義があったように思います」と策定メンバーの一人は述べる<sup>23)</sup>。構成は、第1部は「すばらしい人生を送るために」として一人の人間としての持つべき考え方が並び、第2部は「すばらしいJALとなるために」としてJALの社員としてのあるべきフィロソフィが編集された(JALフィロソフィ<sup>24)</sup>を添付資料1に示す)。

このJALフィロソフィの策定プロセスでは、JALの社員自らがつくらないとJALフィロソフィにならないため、大田氏は最初の数回と終盤のみ出席したという。そして、稲盛氏にワーキンググループメンバーが最終案を説明した際には、40項目の一つひとつに丁寧なコメントはあったが、大幅な修正を要するような指摘はなかったという。

そして経営破綻の一年後である2011年1月19日に、新たなJALグループ企業理念、JALフィロソフィ、そして企業ロゴとしての鶴丸の採用が発表された。

## 2.5 JALフィロソフィの浸透プロセス<sup>25)</sup>

意識改革の成否は、新たなJALグループ企業理念とJALフィロソフィの浸透にかかっており、全社、各部門、個人のレベルで多様な取組みが実施された(表4)。

表4 各組織・職場でのJALフィロソフィ浸透の取組みの概要

全社的な取組み	各本部・関連会社の取組み	個人的な取組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JALフィロソフィ委員会(会長・社長・一部役員)</li> <li>・ リーダー勉強会(役員・部長級)</li> <li>・ リーダー教育(リーダー・管理職)</li> <li>・ JALフィロソフィ教育(役員を含む全社員)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部署内独自で勉強会や仕組みを確立</li> <li>・ 朝礼時の輪読等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主勉強会</li> </ul>
JALフィロソフィの実践につなげるイベント・仕組み		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JALフィロソフィ発表大会</li> <li>・ JAL Awards</li> </ul>		

出所：内部資料及びインタビューに基づいて作成<sup>26)</sup>

### JALフィロソフィ委員会、リーダー勉強会、リーダー教育

全社的な取組として推進するために、JALフィロソフィ委員会が設置され、役員が構成メンバーとなり、年4回程度開催された。ここでは、リーダー教育やJALフィロソフィ教育の実施状況や課題を確認・議論する等、JALフィロソフィ推進に関わる基本方針の策定等の役割を担っている。また既述の2010年6月に実施された「リーダー教育」をもとに、役員・部



長級向けの「リーダー勉強会」とリーダー・管理職向けの「リーダー教育」に発展した。役員・部長級が参加し、役員が JAL フィロソフィの各項目についての発表を行い稲盛氏がコメントするプログラムを中心とした JAL フィロソフィ勉強会を 2010 年 12 月に開始し、2012 年 4 月からは、リーダー勉強会と名称を変更して、毎月 JAL フィロソフィに基づくリーダーに求められることに関する考え方等を学んでいた。最後にコンパを行い徹底的に語り合うという、リーダー教育の内容は、2010 年 6 月の内容を踏襲した。

### JAL フィロソフィ教育

役員、管理職、一般職を問わず全社員を対象に、2011 年 4 月から大規模に展開されたのが JAL フィロソフィ教育である。基本的に一回 2 時間のコースを年間 4 回受けるもので、毎年継続される。特筆すべきは、大田氏の方針から、役職や職種に関係なく、JAL グループ社員に加えて、委託先社員までもを含め、JAL として働く皆が同じテーブルにつき、一緒になって学習するスタイルを採ったことである。例えば、同じテーブルに、客室乗務員、整備士、地上職、パイロット等と一緒に座り、議論をするといった形式なのである。この形式は、役職の上下関係や組織・職種間の壁を取り払い、お互いを理解し、一体感を醸成する決定的に大事な役割を果たしたという。

また自社の文化は自社で作るという方針から、JAL フィロソフィ教育は、野村氏が率いていた JAL フィロソフィ推進部門を中心に、プログラムや教材の作成、教育の進行役まで自前で行ったのである。これまで外部講師による研修が中心だった JAL 社員にとっては画期的であった。2 時間の教育の進行役は、ファシリテーターと呼ばれ、現場社員が起用された。それは、教育参加者にとって、より身近な立場にいる現場社員の言葉の方が受け入れやすいのではないかと考えたからである。また、プログラムや教材の作成もファシリテーターが行うことから、自ずと教育の内容も現場社員の気持ちがよく理解された現場目線のものとなった。その結果、JAL フィロソフィ教育に対する否定的な反応は比較的少なかったという。

### 部門独自の取組み

JAL フィロソフィの浸透プロセスでは、全社共通の取組みに加えて、各組織や部署内で勉強会などが平行して確立されていった点が挙げられる。各組織のトップが定期的に JAL フィロソフィの必要性を語る勉強会や部署内で JAL フィロソフィを実施した社員を JAL フィロソフィ月間 MVP といった形で表彰する制度を設けるといった取り組みである。例えば、JAL スカイ大阪では、「JAL スカイ大阪 心の 10 か条」として、大阪弁を交えた働く社員の思いを 1 つにまとめたものを再作成し、浸透に活用している（添付資料 2）。また「JAL フィロソフィ ええやん大賞」という独自の表彰制度を運用している<sup>27)</sup>。

### 朝礼時の輪読

JAL フィロソフィ手帳は、大田氏の強い思いから、JAL グループ社員のみでなく、委託先

社員を含む、JAL の商品・サービスに携わる全員に配布された。職場の朝礼での輪読を行うと同時に、その日に実践する JAL フィロソフィ項目を決め、社員全員で実践することを心掛ける等の取組みを行うのである。

### 自主勉強会

従来は決められたマニュアルどおりに業務を実施することが推奨されていた文化があったが、JAL フィロソフィの導入により、社員の自主性の発揮が促され、それが社員の自主的な活動につながっている事例が散見された。それらは、自然発生的に、生まれた動きであり、「JAL フィロソフィを磨く会」等の自主勉強会の立上げもその一例である。

### JAL フィロソフィ浸透のイベント・仕組み：JAL フィロソフィ発表大会と JAL Awards

JAL フィロソフィ発表大会は、JAL フィロソフィの理解・実践に関するレポートを募集し、その中から真摯に学び、実践している社員に、体験発表をしてもらう大会である。大田氏から紹介された京セラフィロソフィ論文発表会の事例を参考に、野村氏らは JAL フィロソフィの一層の浸透と社員の自己成長を後押しする機会をつくり、また稲盛氏から直接話を聞いてみたいという社員の要望にも応える施策であったという。JAL Awards は、JAL フィロソフィの実践により優れた功績をあげた社員を褒め称えることにより、個を高め、組織の活性化を図ることを通じて、JAL グループ企業理念の実現に寄与することを目指した表彰制度である。

### JAL フィロソフィ浸透の手応え

「共通言語ができて、JAL フィロソフィの浸透も大きく進んでいくようになりました」、「多くの社員から、JAL フィロソフィができてから、ベテランから若手までも JAL フィロソフィをベースにどうあるべきか、という話を堂々とするようになりました、と言われたときはたいへん嬉しく思いました」と JAL フィロソフィ策定メンバーは述べる<sup>28)</sup>。野村氏は、「経営破綻を経験した社員がどん底の状態をさまよう中で、自分たちでつくった JAL フィロソフィだからこそ、その JAL フィロソフィは自分たちで実践していかなければならない。JAL フィロソフィが空気になるまで、つまり一人ひとりが血肉化するまで、意識改革は決して終わらない」という。

## 2.6 顧客満足 No.1 に向けて<sup>29)</sup>

JAL は、JAL フィロソフィ策定後、経営破綻後に初となる中期経営計画 (2012-2016) を 2011 年に構想した。その中で「お客さまが常に新鮮な感動を得られるような最高のサービスをご提供し、2016 年度までに「顧客満足 No.1 を達成する」と目標をおいた<sup>30)</sup>。具体的に、JCSI (Japanese Customer Service Index, 日本版顧客満足度指数) の再利用意向率・他者推奨意向率と明記し、客観的な第三者機関による指標を採用した。サービス本部で構想を担っていた黒田氏は「顧客満足をやるからには、自分たちは一度傷ついたこのブランドを再構築し、お客さ

まにまずは再度 JAL に乗ってみようと思っていただき、お乗りいただくこと、そして周りの方に JAL を薦めようと思っていただけたところまでやりたい、社員一人ひとりがこうした高い目標をもって再生に取り組んでいきたい、という思いからきた」という。加えて「自分たちのサービスをお客さまにご満足いただき、結果として、No.1 になりたいと思っている社員が多くいる会社であると思っていて、そういった社員一人ひとりの心に火をつけて、全員で力を合わせて取り組み、この目標を達成できなければ再上場への道は開かれなかった」と黒田氏はいう。

JCSI は、第三者機関の年単位の指標であるため、サービス企画部門は、毎日、顧客からの評価を収集できるデイリーバリュースコアという JAL 独自の調査基盤を構築し、その顧客評価指標により、PDCA を実施していくこととした。この指標は、タッチポイントごとの評価を 7 段階、全体の評価を 11 段階でお客さまに評価していただき、加えて良かった点や改善点を自由記述で、より具体的に評価していただき、その結果がデイリーで全支店に共有されるしくみである。国内線で月間約 2 万件、国際線で月間約 9,000 件の調査結果が収集される。黒田氏は、「JAL はプロフェッショナル集団なので、お客さまの痛みとして何が課題かが具体的に掴めれば、お客さま価値向上のサービス改善に自発的に取り組める、そういった向上心やプライドを現場は持っている」と考えていたという。

具体的に顧客満足を追求するために、運賃、予約・購入サービス、空港設備（ラウンジ・チェックインカウンター・セキュリティ等）、空港サービス（空港ヒューマンサービス）、機内設備（座席・機内エンターテインメントシステム等）、客室サービス（機内食、機内ヒューマンサービス等）、マイレージプログラムなど多くの検討すべき商品・サービスの領域がある中、特に機内に関わる商品・サービス強化は顧客満足向上のためには不可欠であった。例えば、経営破綻前では難しかった判断で、破綻後の JAL フィロソフィ導入後に判断・実施された象徴的な例として、通常席のクラス（Y クラス）の前後の座席間隔を 10.5 センチほど他社より広くする改善施策があった。この座席仕様の変更により座席数が相当減ってしまうことによる収益減が懸念され社内での侃々諤々の議論の末、収益面の効率性ではなくお客さまに最高のサービスを提供する方針から、座席間隔を広げ、最高の機内設備として、加えて我々のヒューマンサービスを強みとして、顧客からの選好性を向上させる意思決定をしたという。

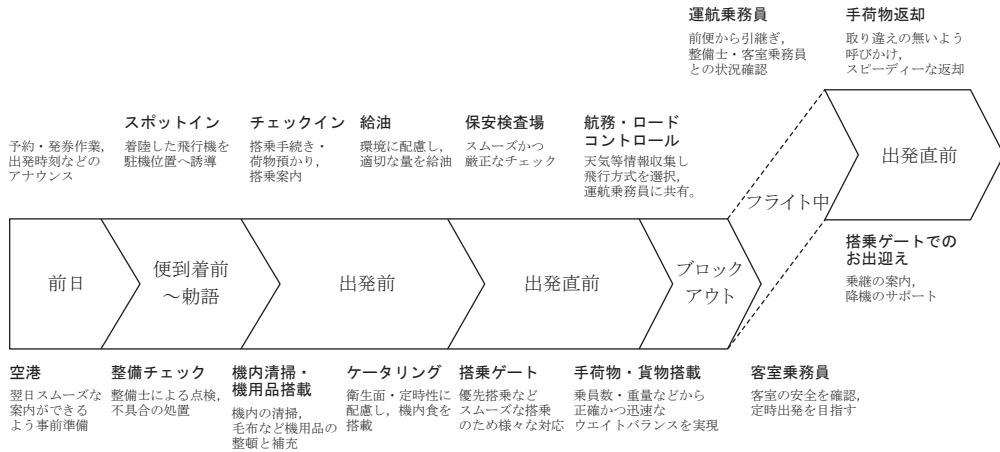
黒田氏は、統括する立場にいて、現場で「それで No.1 になれるのか、世界一になれるのか」と議論している、という話を聞いたことがあり、それを聞き、絶対世界一になれると思ったという。

## 2.7 サービスプロセスの一体運営

JAL フィロソフィ 40 項目の中で、「一人ひとりが JAL」および「最高のバトンタッチ」は、

サービス業である JAL ならではのフィロソフィであり、社内でも特に人気のあるフィロソフィだという<sup>31)</sup>。また稲盛氏は、当初 JAL を航空輸送事業ではなく「究極のサービス業」と定義した<sup>32)</sup>。「このことにより、どの部門もお客さまに喜んでもらうことを考え、仕事ができるようになったのがありがたかった」と大西社長は述べている<sup>33)</sup>。航空会社の大切なサービス品質に、定時性が挙げられる。JAL のお客さま視点の追求として、安全性を大前提としつつ、この定時到着率に示される定時性を重視してきた。図 2 に示す通り、JAL の提供するサービスは、多くの現場の連携が必須であり、これらの全ての現場が相互に連携して機能した時に守ることができるのがこの定時性という品質なのである。

図 2 定時性に向けたサービス間連携の概要



出所：アニュアルレポート 2016 及びヒアリングをもとに作成

「最高のバトンタッチ」は、各部門が夫々の責任を果たしつつ、次の部門にプロセスをつなげていく象徴的なフィロソフィとして実践されているという。また破綻前に見られなかった行動として、職種を超えたサポートがあるという。例えば、機内の乗客への対応について、地上職、客室乗務員や時には運航乗務員が一体となってサポートし合う姿があるという。

また、東日本大震災が発生した際に、新幹線や道路が寸断されてしまい、JAL は速やかに臨時便を編成して、現地に多くの便を速やかに飛ばした。機材、人員等の調整が容易でなく、破綻前では実現が難しかったであろう現場間の連携が速やかに一体感を伴って実現できたことに、意識改革の効果を強く感じたと JAL フィロソフィ推進を担った伊勢田氏はいふ<sup>34)</sup>。

### 3 採算意識改革

#### 3.1 採算意識改革の必要性

既述のとおり、稲盛氏は就任会見において、フィロソフィによる意識改革とアメーバ経営による採算意識改革を導入することを見込んでいた。そこで稲盛氏は京セラにおけるアメーバ経営に熟達する森田直行氏を JAL の副社長執行役員とした。そして京セラグループから森田氏に招かれたアメーバ経営の専門家であり、京セラミタにおける企業変革も経験している米山誠氏が常務執行役員・経営管理本部長に就任し、採算意識改革に着手することとなった。

JAL フィロソフィの第 2 部第 2 章は「採算意識を高める」というタイトルがあり、具体的なフィロソフィ項目として、「売上を最大に、経費を最小に」、「採算意識を高める」、「公明正大に利益を追求する」、「正しい数字をもとに経営を行う」と 4 項目が示され、既述の各種教育等により現場への浸透が進められた。

2010 年 7 月には本格的な業績報告会が開始され、そして翌 2011 年 4 月に JAL 本体に部門ごとに「売上を最大に、経費を最小に」する部門別採算制度が導入され、2012 年 4 月に JAL グループへの部門別採算制度の導入が始まった（主な経緯は表 5 のとおり）。

表 5 採算意識改革の主な経緯

2010 年 3 月	定例記者会見で、稲盛氏が意識改革とアメーバ経営で再建すると発表。アメーバ経営の導入の方向性を検討
2010 年 5 月	グループ業績報告会を開始、連結決算の月次化
2010 年 6 月	リーダー教育の開始（「会計実学：7 原則」を含む）
2010 年 7 月	JAL グループの本格的な業績報告会の開始
2010 年 8 月	JAL フィロソフィ策定に向けた取組開始、採算意識についても検討
2010 年 8 月	社内における値決め、運用ルールなどの検討開始（12 月まで）
2010 年 12 月	組織の大幅改正（路線統括本部の発足）
2011 年 1 月	JAL フィロソフィ手帳の発刊
2011 年 2 月	2 月の月次収支が初めて黒字化
2011 年 4 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部門別採算制度の JAL 本体への本格導入</li> <li>・予算制度からマスタープラン制度に変更</li> </ul>
2012 年 4 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部門別採算制度のグループ会社への本格展開開始</li> </ul>

出所：内部資料及びインタビューに基づいて作成<sup>35)</sup>

#### 3.2 業績報告会<sup>36)</sup>

稲盛氏らは、京セラで長年実践し続けてきた「業績報告会」を 2010 年 5 月より開始した。

各部門の代表者としての報告者一人の持ち時間が約 15 分から 20 分程度で、A3 用紙に数字が詰まった採算表に基づき発表する。先月の実績と今月の展開、次月をどう迎えるかについて説明するのである。従前の JAL では、月次のグループ全体の連結損益計算書は作成されておらず、月次の実績と計画を説明する場もなかったという。会議で稲盛氏は、2 ヶ月遅れの集計や数字の根拠を説明できない点などについて容赦ない叱責を飛ばしたという。

続いて、翌 6 月からのリーダー教育で意識改革が進んだ後に、7 月より本格的な月次の業績報告会が開始された。各部門が毎月の結果を持参することで、担当役員が懸命に勉強し、自部門を知るようになったという。例えば、費用を四半期から月単位に精緻化するなど、数字に対する意識が急激に高まった。稲盛氏は、収入、費用の確かな根拠に加え、予定に対して実績が上振れしても叱るという。それは、計画の精度を上げることを意味するからだという。

従来の JAL では繁忙期の 7～9 月で利益を出し、残りの 9 ヶ月はトントンか赤字だったが、稲盛氏の毎月毎回に亘る収入のぶれや収入に見合った費用を落とす努力への厳しい指摘により、秋から春も黒字化していき、閑散期として常に赤字であった 2 月を含め 2011 年度は 11 ヶ月の黒字、そして 2012 年度は 12 ヶ月全て黒字を計上した。これは JAL の長い歴史で初めてのことだったという。

稲盛氏は業績報告会が最も重要な会議だと言い、業績報告会は真剣勝負そのものだったという。そして幹部の採算意識が高まった要因は、リーダー教育でフィロソフィを学びリーダーとしての意識が芽生え、そして自分がコントロールしている組織の数字が全部出てくるからだ、とリーダー教育や業績報告会を経験した菊山英樹氏は述べている<sup>37)</sup>。

### 3.3 部門別採算制度の導入<sup>38)</sup>

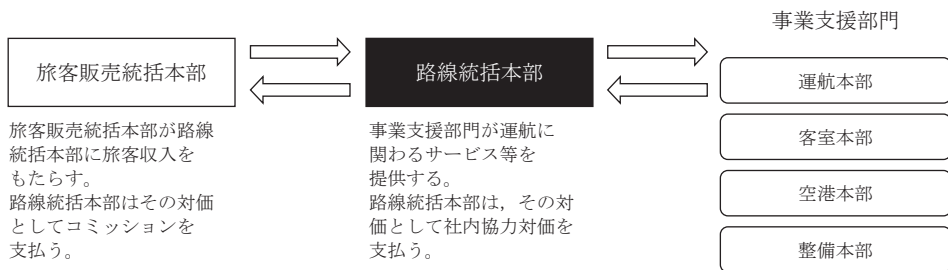
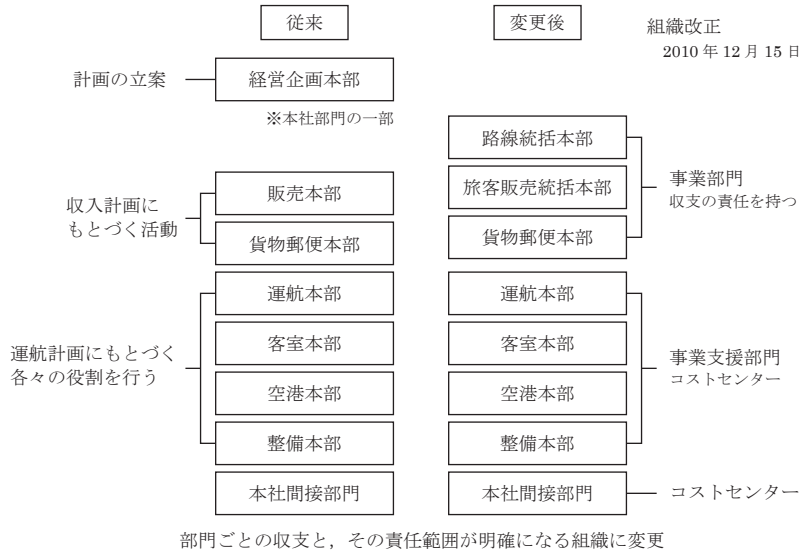
当時の JAL は予算制度を採用しており、経営企画本部がこの予算管理を担っていたが、収支の責任を負っているわけではなかった。京セラのアメーバ経営の視点から見ると、JAL の会計上の課題は、収支責任が不明確な点にあったという。稲盛氏は業績報告会で、誰がこの費用に責任をもつのか？、という観点からよく指摘したという。

#### 組織改正と社内協力対価方式

部門別採算制度の導入には、組織の編成が鍵を握っていたため、2010 年 5 月より組織改正プロジェクトが開始された。40 代前後、管理職前後のメンバー 20 名程度が思案を重ね、図 3 のように大幅な組織改正が行われた。いわゆるプロフィットセンターとして収支に責任を持つ部門として、路線統括本部が新設され、旅客販売統括本部、貨物郵便本部が設置された。また航空機の運航を担う運航本部、客室本部、空港本部、整備本部らは採算が見えるような工夫がなされつつ事業支援部門とされた。このタイミングで「社内協力対価」という新しい概念を導入し、事業支援部門は、事業部門と社内の取引を行うシステムとしたのである。具体的には、

旅客販売統括本部が稼いだ収入を路線統括本部が受け取り、対価として一定の手数料を支払う。事業支援部門の場合は、サービスを提供することにより、路線統括本部から対価を受け取るのである。つまり、新設の路線統括本部を軸として、各部門が採算管理上の責任を定量的に把握できる仕組みなのである。路線統括本部は、販売部門と協力して売上を最大にし、事業支援部門と協力して経費を最小化する舵取と収支責任を持つのである。また、各部門が責任をもってコスト管理を行い、創意工夫によって、利益を最大化するしくみであった。

図3 組織改正の概要



関連部門と連携しながら利益責任を担う

出所：内部資料をもとに作成<sup>39)</sup>

### 一便あたり収支

路線統括本部におけるチャレンジの1つは、一便当たりの収支をスピーディに把握することであった。これが把握できると、路線別の比較が可能となり、さらに路線別の空港、整備、運航、客室といったコストが比較可能となり、改善事項の根拠となるからである。収入は航空



チケットや貨物郵便の契約額などで容易に把握できた。問題は、一便あたりの費用の算定であった。そこで、機種と飛行距離別の原価を算出し、その原価をベースに一便ごとの単価を換算する方法をとった。膨大なプロセスである。機種は多種あり、サービスの協力項目は、部門ごとに多様である。また、本社部門からの配賦項目（例えば情報システム）もある。これらを紐解きながら、費用項目を整理したのである。運航翌日には、この一便あたりの概算の収支を把握することができるようになり、どのようにすればもっと利益を出せるのか、各部門が協調して実行するようになっていった。

現場に詳細な数字が公表され、便ごとの搭乗率に応じた収支が可視化された。タイムリーな数字をベースに経営が行われ、現場でも業績が共有されることで、採算意識が高まっていったという。既述のとおり、部門別採算表は幹部のためだけの表ではないと稲盛氏は常々共有した。経理・財務本部長の斉藤（典）氏は「会社の数字が全社員のものとなり、一人ひとりが数字を追っていくことで我々の業績ができてくるのだと実感できた」という。

一方、JAL フィロソフィの「公明正大に利益を追求する」という視点も重視された。例えば、地方路線において、一部に航空会社が単独で運航している。このような路線は若干高めの運賃になることがあったという。その際に、初代の路線統括本部長に任命され、後に代表取締役社長につく植木氏に対して、稲盛氏は「単独路線というのは、そんなに多くない地方路線のはずだ。そういうところで愛されてこそ幹線にも乗っていただけなんだ。だからこそあこぎに値段を上げるようなことはやめろ」と述べたという<sup>40)</sup>。そして単独路線の運賃設定に対する工夫がなされた。

#### 部門別採算制度のグループ展開<sup>41)</sup>

2012年2月に発表された新中期経営計画において、JALグループ全体で、高収益体質となる一環で、部門別採算制度のグループ会社への展開がうたわれた。中期経営計画策定中であったが、部門別採算制度のグループ会社展開は2011年9月に日本航空の整備本部を分社化したJALエンジニアリングにて先行実施された。そして2012年4月に本格展開され、羽田・成田空港の旅客ハンドリング会社であるJALスカイ、情報システムを管轄するJALインフォテックが皮切りであった。経営破綻以前は、親会社とグループ会社との間には「主従関係」の意識が強かったが、破綻後はJALとグループ会社は「対等な関係」と位置づけた。これによりグループ会社は自主経営を行うプロフィットセンターであり、親子会社間の値決めもマーケットプライスに則り、契約を行うという方針・運用に大きく転換された。

各社の導入プロジェクトは、KCCS（京セラコミュニケーションシステム）社などのアミーバ経営のコンサルティング支援をあおぎながらJALのグループ経営を推進する部門がコンサルティング支援を行った。グループ各社において社長直轄プロジェクトに設定してもらい、10

名規模で、経営管理部門 3 割、現場から課長級を含む 7 割程度というチームを創る方法であった。これは現場で納得感のある運用が可能な枠組みを構築する為だという。グループ展開の実務は膨大で、例えば、費用区分は各社別々であった為、一万行を超える勘定科目について、自社の努力でコントロール可能な項目かどうかなどの視点から選択していくといった詳細に及んだ。

グループ企業への展開が強力に推進され、2015 年度までに社員カバー率 93%、2017 年度までにグループ 30 社、社員カバー率 95% となり、JAL グループ全体で共通の経営システムにより日々の採算管理が行われている。

### 謝辞

本研究は、多くの皆さまに多大なご支援を頂戴しました。深謝申し上げます。

日本航空株式会社の事例につきまして、大田嘉仁様、野村直史様、田中雅浩様、黒田浩様、米山誠様、伊勢田昌樹様には、ご多忙のところ、豊富で貴重な資料をご提供いただくとともに、企業変革当時の経営実践内容についてインタビューを通じて詳細にご教示いただくとともに、本事例の草稿のご確認をいただきました。

京セラ株式会社経営研究部の木谷重幸様、添田裕美様には、京セラフィロソフィに係る情報提供やコメントなど多くをご教示いただきました。

加護野忠男先生（神戸大学名誉教授）には、月例の加護野研究会における発表の機会や個別のご指導等、研究内容に関する貴重な示唆をいただきました。

最後に、貴重な研究機会を創ってくださった故高津正紀先生及び稲盛経営哲学研究センターの皆さまに感謝申し上げます。

添付資料 1 「JAL フィロソフィ」<sup>42)</sup>

第 1 部 すばらしい人生を送るために	第 1 章 成功方程式 (人生・仕事の方程式)	人生・仕事の結果＝ 考え方×熱意×能力
	第 2 章 正しい考え方をもつ	人間として何が正しいかで判断する 美しい心をもつ 常に謙虚に素直な心で 常に明るく前向きに 小善は大悪に似たり，大善は非情に似たり 土俵の真ん中で相撲をとる ものごとをシンプルにとらえる 対極をあわせもつ
	第 3 章 熱意をもって地味な努力を続ける	真面目に一生懸命 仕事に打ち込む 地味な努力を積み重ねる 有意注意で仕事にあたる 自ら燃える パーフェクトを目指す
	第 4 章 能力は必ず進歩する	能力は必ず進歩する
第 2 部 すばらしい JAL となるために	第 1 章 一人ひとりが JAL	一人ひとりが JAL 本音でぶつかれ 率先垂範する 渦の中心になれ 尊い命をお預かりする仕事 感謝の気持ちをもつ お客さま視点を貫く
	第 2 章 採算意識を高める	売上を最大に，経費を最小に 採算意識を高める 公明正大に利益を追求する 正しい数字をもとに経営を行う
	第 3 章 心をひとつにする	最高のバトンタッチ ベクトルを合わせる 現場主義に徹する 実力主義に徹する
	第 4 章 燃える集団になる	強い持続した願望をもつ 成功するまであきらめない 有言実行でことにあたる 真の勇気をもつ
	第 5 章 常に創造する	昨日よりは今日，今日よりは明日 楽観的に構想し，悲観的に計画し， 楽観的に実行する 見えてくるまで考え抜く スピード感をもって決断し行動する 果敢に挑戦する 高い目標をもつ

添付資料 2 「JAL スカイ大阪 心の 10 か条 ～なんかいいやん♥小さな happy ちりばめたい～」<sup>43)</sup>

- 1. 健康                   ～健康あつての人生や！雪にも夏の暑さにも負けぬ丈夫な体～
- 2. 挨拶                   ～挨拶，ハツラツ，先手必勝や～
- 3. 笑顔                   ～笑顔は心の言葉やん～ YES, SMILE! YES, JOSA! ～
- 4. 学び                   ～ JOSA よ，大志を抱こか～
- 5. 採算性               ～浪速の商人魂見せたるで～
- 6. 言葉                   ～会話が仕事をスムーズにするねん～心の距離を縮める言葉～
- 7. 家族                   ～もし自分の家族やったら～
- 8. 仲間                   ～ JOSA 全員でひとつのチームやねん，大切な仲間を大切に～
- 9. 心・思いやり       ～思いやりのプロでいたんや～
- 10. 感謝               ～おおきに～

<注>

- 1) 例えば，Yoda (2017) では，戦後最大の製造業の倒産であった三田工業（後の京セラミタ，現京セラドキュメントソリューションズ）において，経営フィロソフィに基づく企業変革のマネジメントの有効性について述べている。
- 2) 同時に，経営学領域における教育用のケース教材として活用されることも期待される。
- 3) 本稿は，事例研究を採用している。それは，希少な実践例であり，中長期間（数年間）にわたる企業変革局面において，詳細が明らかにされていない企業の経営フィロソフィに基づくマネジメント方法（なぜ・どのように）を経時的に明らかにするためである。質的データを科学的な調査方法として，取り扱うために，Yin (1994) によるデータ収集の 3 つの原則を実施し，また具体的に以下のとおり，ケーススタディにおける質的データの信頼性を確保する。具体的には，複数の証拠源を利用し，証拠源の連鎖を維持した。当該事例を直接実践された経営層・マネージャーへの対面インタビューと提供された内部資料を基礎として，2 次データと 1 次データを相互に確認した。そして，草稿について，インタビューイーにより確認された。
- 4) 大田氏インタビュー（2017 年 3 月 27 日）をもとに記載
- 5) 大田嘉仁氏講義（於：立命館大学）（2017 年 12 月 14 日）をもとに記載
- 6) 大田氏インタビュー（2017 年 3 月 27 日）及び JAL ホームページ「日本航空 会長・社長就任にともなう記者会見」（[https://www.jal.co.jp/other/info2010\\_0201.html](https://www.jal.co.jp/other/info2010_0201.html)）（参照 2018 年 12 月 25 日）をもとに記載
- 7) 大田氏は新卒で京セラに入社してから 20 年以上の同社のキャリアがあり，稲盛氏が 1991 年の政府の行政改革審議会の部会長就任時より担当秘書になり，20 年以上にわたり稲盛氏の近くで同氏の経営を学んできた一人であった。
- 8) 森田氏は，アメーバ経営の実践を担い続けたキャリアを歩み，当時は他社にアメーバ経営導入支援を展開する京セラコミュニケーションシステム（KCCS）の会長を担っていた。
- 9) JAL 中期経営計画（2012-2016）3 頁
- 10) 盛和塾 119 号 101 頁
- 11) 大田嘉仁氏講演録（於：鹿児島大学）（2015 年 2 月 15 日）（吉田，2016，150 頁）及び帝国データバンク記事（<https://response.jp/article/2010/11/30/148626.html>）（参照 2020 年 2 月 14 日）

- 12) 大田氏インタビュー (2017年3月27日) をもとに記載
- 13) 大田氏インタビュー (2017年3月27日) をもとに記載
- 14) 大田氏インタビュー (2017年3月27日) をもとに記載
- 15) 大田嘉仁氏講演録 (於: 鹿児島大学) (2015年2月15日) (吉田, 2016, 152頁)
- 16) 盛和塾 118号 100頁
- 17) 盛和塾 118号 100-109頁をもとに記載
- 18) 受講者の菊山英樹氏 (当時 執行役員) によれば「サラリーマン意識から抜け出して、組織のトップとして人を引っ張っていくという意識が少しずつ出てくるようになった」という。意識が変わったリーダーが採算表で責任を持ち、フィロソフィを基準とした議論を戦わせるような組織運営のインフラができたことが、JALを大きく変えた要因だと思っています」という (盛和塾 118号 110-111頁)
- 19) 大田氏インタビュー (2017年3月27日), 野村氏インタビュー (2017年12月20日) 及び盛和塾 118号 112-119頁をもとに記載
- 20) 盛和塾 118号 112頁
- 21) 盛和塾 123号 142頁
- 22) 大田氏インタビュー (2017年3月27日) 及び盛和塾 118号 115頁をもとに記載
- 23) JAL フィロソフィ策定メンバー 大川順子氏インタビュー (盛和塾 118号 118頁)
- 24) JAL ホームページ “JAL Philosophy” (<https://www.jal.com/en/outline/conduct.html>) (参照 2019年2月21日) をもとに記載
- 25) 野村氏インタビュー (2017年12月20日) 及び盛和塾 118号 112-128頁をもとに記載
- 26) 野村氏インタビュー (2017年12月20日) 及び盛和塾 118号 122頁をもとに記載
- 27) JAL スカイ大阪 松田尚子・辻淳子氏による特別講義 (於: 立命館大学) (2017年9月29日) をもとに記載
- 28) JAL フィロソフィ策定メンバー 大川順子氏インタビュー (盛和塾 118号 118頁)
- 29) 黒田氏インタビュー (2017年12月20日) をもとに記載
- 30) JAL ホームページ “プレスリリース”, 2012年2月15日, JAL グループ 2012～2016年度 中期経営計画を策定 (<http://press.jal.co.jp/ja/release/201202/001363.html>) (参照 2019年2月23日) をもとに記載
- 31) 伊勢田氏インタビュー (2017年8月21日) をもとに記載
- 32) 盛和塾 123号 146-147頁
- 33) 盛和塾 123号 147頁
- 34) 伊勢田氏インタビュー (2017年8月21日) をもとに記載
- 35) 盛和塾 119号 101-114頁, 田中氏 (2017年12月11日) 及び米山氏 (2017年1月18日) インタビューをもとに記載
- 36) 盛和塾 119号 101-114頁をもとに記載
- 37) 盛和塾 119号 109-110頁
- 38) 盛和塾 119号 101-114頁, 田中氏 (2017年12月11日) 及び米山氏 (2017年1月18日) インタビューをもとに記載
- 39) 盛和塾 119号 118頁
- 40) 盛和塾 123号 155頁
- 41) 田中氏 (2017年12月11日) インタビューをもとに記載
- 42) JAL フィロソフィ (<https://www.jal.com/ja/outline/conduct.html>) (参照 2020年2月14日)
- 43) JOSA 10ヶ条 ([https://www.jal.co.jp/josa/our\\_business/clauses/](https://www.jal.co.jp/josa/our_business/clauses/)) (参照 2020年2月14日)

## &lt;参考文献&gt;

- 稲盛和夫（2012）『アメーバ経営』日経ビジネス人文庫
- 稲盛和夫（2014）『京セラフィロソフィ』株式会社サンマーク出版
- 大田嘉仁（2018）『JALの奇跡－稲盛和夫の善き思いがもたらしたもの－』致知出版社
- 吉田健一（2016）「稲盛アカデミー公開シンポジウム『経営哲学の浸透－JAL再生を題材として－』について」鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要，7巻，148-238頁
- Wiggins R. R. and T. W. Ruefli (2002) “Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance,” *Organization Science*, Vol.13, Issue 1, pp.82-105.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research 2/e*, Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房，1996年)
- Yoda Yuichi (2017) “Philosophy-based corporate transformation: The Case of Kyocera MITA Corporation,” *Asia Pacific Business & Economics Perspectives*, 5(1), pp.22-47.

