

<b>Title</b>	中国企業におけるアメーバ経営の展開：宝鋼金属の事例を中心に
<b>Author</b>	ト, 志強
<b>Citation</b>	経営研究. 66(4); 197-206
<b>Issue Date</b>	2016-02
<b>ISSN</b>	0451-5986
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経営学会
<b>Description</b>	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

# 中国企業におけるアメーバ経営の展開

## 宝鋼金属の事例を中心に

### ト 志 強

#### 目次

- 1 はじめに
- 2 京セラのアメーバ経営方式
  - 2.1 京セラの経営哲学
  - 2.2 京セラのアメーバ組織
  - 2.3 京セラの時間当たり採算制度
- 3 宝鋼金属におけるアメーバ経営の導入と展開
  - 3.1 宝鋼金属のアメーバ経営の導入過程
  - 3.2 宝鋼金属のアメーバ経営の導入効果
  - 3.3 宝鋼金属のアメーバ経営システムの特徴
- 4 宝鋼金属のアメーバ経営システムと京セラのアメーバ経営方式との比較
- 5 おわりに

## 1 はじめに

中国経済は、1978年の改革開放以降、市場経済を拡大させながら、世界でも類を見ない著しい成長を遂げてきている。過去30年間、中国企業は欧米や日本など先進国から生産設備や技術を導入すると同時に、生産管理や品質管理、管理会計などの経営管理手法も積極的に取り入れている。こうした先進設備や技術の導入と良質かつ廉価な労働力が中国企業の競争力を生み出した重要な要素であるが、現代的な経営管理手法の導入と適用も競争力を維持・向上させるために必要不可欠な要素となっている。

こうした中で、多くの中国企業は、日本企業の実業管理手法であるトヨタ生産方式および全社的な品質管理や、日本の管理会計の手法である原価企画などを学び、実践してきた。近年、京セラのアメーバ経営も紹介され、研究されるようになった。一部の中国企業では、アメーバ経営を導入する試みが行われた<sup>1)</sup>。その中で成功事例として特に注目されているのは宝鋼金属の導入事例である<sup>2)</sup>。

本稿では、宝鋼金属の事例研究を通じて、中国企業におけるアメーバ経営の展開を考察する。まず、京セラのアメーバ経営方式を説明する。次に、宝鋼金属のアメーバ経営の導入過程を紹介し、そのアメーバ経営システムの独自性を分析する。最後に、宝鋼金属のアメーバ経営シ

テムと京セラのアメーバ経営方式を比較しながら、その共通点と相違点を明らかにする。

## 2 京セラのアメーバ経営方式

京セラ（全称：京セラ株式会社）は、京都に本社を置く電子機器や通信機器、情報機器、産業用工具、太陽光発電システムなど、多角的事業を展開している日本を代表する大手企業である。その前身は、1959年にファインセラミックスの専門メーカーとして創業された「京都セラミック株式会社」である。当初はテレビ用の部品を松下電器産業（現・パナソニック）に納めていた。1960年代、京セラはコンピュータのIC（集積回路）パッケージ事業の成功によって飛躍的に業績を伸ばした。その後、ファインセラミックの技術をベースに、次々と新しい分野を開拓してきた。同社は創業以来順調に成長を続け、業界トップクラスの収益性を誇る優良企業である。

京セラの飛躍的な成長と好業績を支えるのは、アメーバ経営と呼ばれる経営手法である。アメーバ経営とは、京セラの企業哲学を実現していくために創り出された手法で、会社の組織をアメーバと呼ばれる多数の小集団に分け、その小集団を独立採算で運営する経営システムである。そこで「時間当たり採算」という統一した評価基準に基づき、各アメーバに採算を求めることによって、全社員に経営者意識を醸成することを可能にする。京セラのアメーバ経営は、経営哲学、アメーバ組織、そして時間当たり採算制度から構成されている。以下では、京セラのアメーバ経営の仕組みを分析する。

### 2.1 京セラの経営哲学

企業は現実の社会の中で存在する社会的組織である。企業は長期的に存続・発展するために経営理念を明確にしなければならない。京セラの創業者である稲盛和夫氏は創業後の労使交渉の経験から経営理念の重要性を認識し、京セラの経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献することである」と定めた。これにより京セラという企業は、社会的存在としての存在意義が明確になった。従業員は京セラを「自分の会社」と見なし、会社経営に積極的に参加するようになった。そして、全従業員の間にも、大家族の一員としての仲間意識が生まれるようになった（稲盛，2006，26-27頁）。

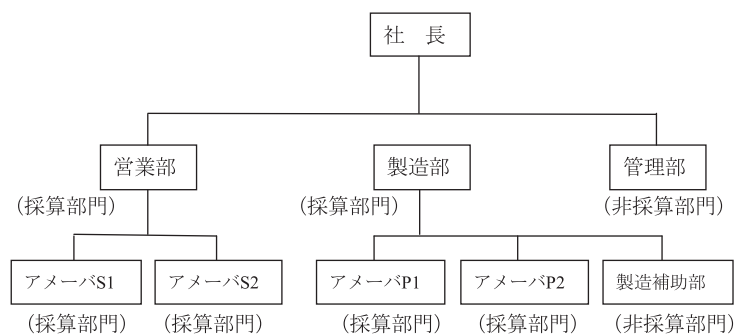
全従業員が積極的に経営に参加し、それぞれの立場で自らの役割と責任を自主的に果たそうとすれば、従業員は単なる労働者ではなく、共に働くパートナーとなり、経営者としての意識を持つようになる。こうした従業員の経営参加意識の高揚、モチベーションの向上が、京セラの強さの源泉となっている。

### 2.2 京セラのアメーバ組織

上述したように、京セラは小さなベンチャー企業としてスタートして、順調に成長し続けて

きた。企業の規模が大きくなると、製造、営業などの各組織が大きくなり、それまで見えていたムダがわかりにくくなっていくばかりか、個人の能力を発揮するのも難しくなってくる。そこで、そうした組織の弊害を取り除くために、大きな組織を小さな集団に分割し、各小集団があたかも1つの中小企業であるかのように、独立採算で自主的に事業展開できるようにした。小集団は製品別、工程別など、採算を見るうえで最適な単位に分かれており、経営環境に応じて組織、人数などが変化し、さらに分割して自己増殖していくことから、「アメーバ」と呼ばれるようになった（ト、2013、176頁）。図1はアメーバ組織を示したものである。

図1 独立採算組織としてのアメーバ組織



出所) 上総・澤邊 (2006) 170 頁第 1 図を一部修正。

### 2.3 京セラの時間当たり採算制度

このようなアメーバ経営を実現するために、管理会計手法は必要不可欠である。図1を見れば分かるように、アメーバは、社内間の売買、物品の仕入れ、生産管理、品質管理など経営全般において責任を持つプロフィットセンターである。その独立採算を行うために使われるのは「時間当たり採算制度」である。この採算制度はいわゆる京セラ管理会計である。

経営の基本原則は、売上を最大に、経費と時間を最小にすることにほかならない。売上から人件費を除く経費を差し引いた差引売上は、「採算（付加価値）」と呼ばれるが、単位時間当たりでどれだけの付加価値を生み出したかを示したものが、時間当たり採算制度である。

具体的には、時間当たり採算（付加価値）は次の計算式で算定される。

時間当たり採算＝〔総生産（売上高）－経費（人件費を除く原材料費など）〕

÷総時間（定時間＋残業時間＋部内共通時間）

ここでいう総生産（売上高）には、社内間の売り買い（社内売、社内買）もプラス・マイナスされており、そこから原材料費や諸経費を差し引いた総付加価値（差引売上）を、生産に携わったメンバーの総労働時間（総時間）で割ることで、各工程が単位時間にどれだけの付加価値（時間当たり採算）を生み出したかが算出されることになる。この算式であれば、組織の規模や生産品目の特性などの影響を大きく受けることなく、異なる生産部門間の経営状態を共通

の尺度で評価することが可能である。

京セラではこの時間当たり採算制度をまず、製造部門で採用し、次いで営業部門にも若干の改良を加えて適用していった。これにより、製販会議などの場で、各部門の出席者が互いの経営内容を共通の尺度で評価・検討することができるようになり、経営全体の収益力の向上にも大いに貢献してきた。

このようにしてアメーバ経営は、組織の効率性が徹底的にチェックされると同時に、責任が明確であり、細部にわたる透明性が確保されている。

### 3 宝鋼金属におけるアメーバ経営の導入と展開

宝鋼金属は、宝鋼金属有限公司の略称であり、宝鋼集団有限公司（以下、「宝鋼」と略称する）の完全子会社である。同社は2007年に設立され、金属包装、工業用ガス、金属製品、自動車販売・サービスを主要業務とする多角化企業である。宝鋼は中国の鋼鉄企業の中で最も多くの外国の先進技術を導入して、設立された現代的大型製鉄所である。1985年操業開始以来、経営業績において常に業界をリードしている。こうした優れた業績を上げ続けるために、宝鋼は生産技術・設備の面において競争優位を持ち続けるとともに、経営管理において絶え間なく革新を行ってきている<sup>3)</sup>。

宝鋼金属も宝鋼の経営DNAを引き継いで、経営革新に力を入れている。設立当初から宝鋼金属は、EVA（Economic Value Added: 経済付加価値）による価値創造経営を推進し、標準原価管理やKPI（Key Performance Indicators: 重要業績評価指標）システムなどのツールを活用してきた（範，2014）。価値創造経営導入の目的は次の二つである。一つは財務管理職能の役割を経営活動の結果としての財務数字の集計から、経営活動による価値創造の予測・測定・評価に転換することである。今一つは、「すべての経営活動を価値尺度により測定する」という考えを経営管理者の行動に浸透させることである。KPIシステムは、価値創造に関わる重要な要素を識別し、企業の方向性と目標を明確にする。しかし、いかに全従業員のやる気を引き出して、企業価値の創造にみんなの力を合わせるかは、大きな課題であった。そこで、注目されたのは京セラのアメーバ経営方式である。

宝鋼金属は経営理念や経営哲学の役割を非常に重視している。宝鋼金属の経営哲学は「宝鋼金属精神」と「宝鋼金属文化」から構成されている。宝鋼金属精神は、中国語で「勇於負責」（責任を果敢に負うこと）、「變革創新」（常にイノベーションを行うこと）、「誠信協同」（互いに信頼し、協力すること）、「創造価値」（価値を創造すること）、の16文字からなる。すなわち、経営管理者を含む全従業員は責任を持ちながら、協力し合ってイノベーションを行うことで、新たな価値を作り出していくことである。宝鋼金属文化は愛と信頼の文化で、「仁愛立司」（仁愛をもって、企業を経営する）の4文字で表現されている（宝鋼金属，2013）。すなわち、経営管理者と従業員との間、そして従業員と従業員との間に強い信頼関係を築き、一致団結し

て共通の目標を実現していくことである。このように、宝鋼金属の経営哲学・企業文化は、上述した京セラの経営哲学・企業文化に共通するところが多くある。こうした理由から、宝鋼金属のトップ・マネジメントはアメーバ経営が自社の経営改革に役立つ経営手法であると判断した。そして、全員参加、可視化経営、人材育成、価値創造といった四つの目的を実現すべく、アメーバ経営の導入を決断した。

### 3.1 宝鋼金属のアメーバ経営の導入過程

宝鋼金属は2013年に副総経理（副社長）をリーダーとするアメーバ導入推進委員会を発足させ、アメーバ経営の導入を正式に開始した。これまでの導入過程は三つの段階に分けられる。第一段階（2013年11月～2014年2月）は知識学習の段階である。まず、全従業員はアメーバ経営に関する資料を読んで、学習会などの場でアメーバ経営について議論し、理解を深める。そして、外部のアメーバ経営コンサルタントを講師として招き、経営管理者を対象に研修セミナーを開く。第二段階（2014年3月～2014年7月）は試験的に実施する段階である。まず、本社推進班を設立し、アメーバ経営の実施を指導、監督する。本社推進班は三つの工場をアメーバ経営の導入対象と指定し、小範囲でアメーバ経営を実施する。その中で成功経験を積み重ねていく。そして、三つの導入対象のうち、一つの導入実践を成功事例とした。第三段階（2014年8月～）は全面推進の段階である。この段階では、第二段階の成功事例をアメーバ経営の模範とし、それを順次ほかの工場や部門に普及させる。

宝鋼金属におけるアメーバ経営導入はアメーバの区分、内部価格の設定、採算表の設計、という三つの準備作業から着手した（範，2015）。最初の作業はアメーバの区分である。企業のすべての業務を分析したうえ、企業組織を大きく生産型アメーバ、営業型アメーバ、サービス型アメーバの三種類のアメーバに分けた。

二番目の作業は内部価格の設定である。設定方法は二つある。一つは市場価格法である。これは外部の市場価格をそのまま内部価格とする方法である。今一つは限界貢献三分法と呼ばれる方法である。これは宝鋼金属が独自に開発した外部市場価格が存在しない場合の内部価格の設定方法である。具体的には、製品の限界貢献を、生産、販売、職能部門にそれぞれウェイトをつけて分配するによって、内部価格を設定する。

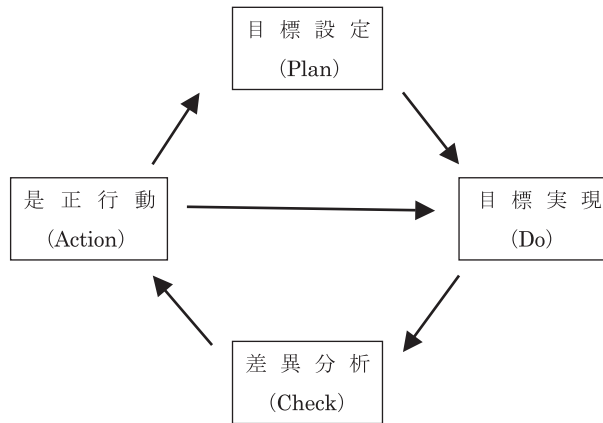
三番目の作業は採算表の設計である。京セラと同様に、宝鋼金属のアメーバの業績も時間当たりの付加価値によって評価される。具体的には、次の式で計算される。

$$\text{アメーバ貢献} = (\text{収入} - \text{費用}) \div \text{総作業時間}$$

アメーバの貢献数値の計算は日次および周次で行われる。採算表の項目はアメーバの類別により異なるが、採算表の形式は統一されている。

宝鋼金属では、具体的に図2のようにPDCAサイクルを回すことによってアメーバ経営を実施する。

図2 アメーバ経営実施のPDCAサイクル



出所) 筆者作成。

PDCAサイクルの第一ステップは各アメーバが達成すべき目標の設定である。目標の数値は歴史経験値や改善計画に基づいて設定される。最初に収入と費用の目標を設定する。そして、総作業時間を設定する。最後にアメーバ貢献の目標値を設定する。第二ステップでは、このように設定した目標を実現するために経営活動を行う。第三ステップは差異分析である。まず、毎日、毎週の貢献値を計算し、目標値との差異を算定する。そして、差異の原因を分析しながら、問題の所在を特定する。最後の第四ステップは第三ステップで確認された問題を解決するため、是正行動を行う。このように一つのサイクルが完了してから、次のサイクルに入る。

### 3.2 宝鋼金属のアメーバ経営の導入効果

宝鋼金属では二年間にわたるアメーバ経営の導入・展開を経て、様々な良い効果が表れ始めている。主に次の三つの効果が挙げられる。一つは組織構造の再構築を実現したことである。宝鋼金属は2007年の設立以来、高い成長を遂げてきたが、同時に組織の肥大化や意思決定のスピードの低下などいわゆる「大企業病」の症状も現れている。アメーバ経営の導入により、市場の激しい変化に適応できなくなっている企業組織を多数の市場に直結した独立採算の小集団の集合体に変身したことで、以上の問題を解決することができた。もう一つの効果は従業員経営意識の向上と人材の育成である。一つ一つのアメーバがあたかも一小企業のように経営されるため、アメーバの責任者(アメーバ長)は自分のアメーバの業績を上げるためにメンバーたちの協力を得ながら、日々努力をしなければならない。そして、良い業績を上げたアメーバ長は上位のアメーバ長に昇進される。また、一般の従業員も努力すれば、アメーバ長になる機会が与えられる。こうして自社の経営に精通した人材が輩出される。三番目の効果は経済的効果である。2014年度アメーバ経営を実施している三つの工場はどれも経営業績が向上している。

### 3.3 宝鋼金属のアメーバ経営システムの特徴

上述したように、宝鋼金属は、基本的に京セラのアメーバ経営を参考にしながら、アメーバ経営を導入・展開してきた。しかし、その導入・展開は単なる京セラのアメーバ経営を、そのまま自社に応用するのではなく、自社の状況に適合するように必要な要素を取り入れて、自社流のアメーバ経営システムを作り上げてきたプロセスである。宝鋼金属のアメーバ経営システムの特徴として次の四点が挙げられる。

第一の特徴は標準原価管理の差異分析手法をアメーバ経営に取り入れることである。具体的には、まず「差異＝実際－標準」という公式で時間当たり価値貢献差異を計算する。そして、時間当たり価値貢献差異を価値貢献差異と時間差異に分解する。さらに、価値貢献差異を固定費差異と限界貢献差異に分ける。このように、総差異を最も基本的な要素の差異に分解することによって、差異の原因を徹底的に追求していく。

二番目の特徴はアメーバ情報システムを構築することである。大きな企業組織を多数の小さいアメーバ組織に細分化して、各アメーバが上述したような PDCA サイクルで経営を行う場合、大量の情報を収集・計算・分析しなければならない。しかも、独立採算をする各アメーバの経営活動の方向を企業全体の目標実現に向けさせるために、統合的な情報システムが必要不可欠である。そこで、宝鋼金属は、すべてのアメーバの業務データを収集・計算・分析するための情報システムを開発した。この情報システムは、生産型アメーバ情報システムと営業型アメーバ情報システムから構成されている。

三番目の特徴は、業績評価システムの再構築である。アメーバ経営を導入する前、宝鋼金属では品質、生産量、完成品率、単位当たり消耗、安全環境保全の五つの指標を加重平均して、総合的に業績評価を行っていた。その中で特に重視された指標は品質、生産量、完成品率の三つであった。アメーバ経営の導入に伴い、業績評価システムも新たに開発されている。新しい業績評価システムはアメーバ貢献、品質、安全環境保全の三つの指標から構成されている、そのうち、アメーバ貢献のウェイトが一番大きい。

第四の特徴は、アメーバ長の選任・評価方法である。能力、考え方、情熱という三つの側面からアメーバ長を選任・評価する。また、アメーバ貢献の達成率により、九つの段階を設けて、アメーバ長の業績を数値化し、選任、罷免および昇進、降格の根拠とする。

## 4 宝鋼金属のアメーバ経営システムと京セラのアメーバ経営方式との比較

以上、宝鋼金属におけるアメーバ経営の導入と展開のプロセスを考察した。これによって明らかになったのは、宝鋼金属では京セラのアメーバ経営方式を、そのまま自社に応用するのではなく、自社の状況に適合するよう創意工夫しながら独創的なアメーバ経営システムを開発したことである。したがって、宝鋼金属のアメーバ経営システムと京セラのアメーバ経営方式の間には共通点も存在すれば、相違点も存在する。以下では、両者の共通点と相違点を明らかに



する。

主な共通点として次の三つが挙げられる。第一の共通点は経営哲学・企業文化を重視していることである。京セラではいわゆる「京セラフィロソフィ」が制定され、アメーバ経営活動の指針とされている。宝鋼金属では、「16文字企業精神」や「愛と信頼の文化」を全従業員の共有哲学とされている。第二の共通点は時間単位当たりの付加価値をベースにした管理会計システムを開発し、それをマネジメント・コントロールのツールとして活用していることである。第三の共通点は、全従業員が一丸となって、全員参加による経営を行うことである。そこで各アメーバ小集団の目指す方向を企業全体の目標実現に一致させることは全員参加経営の有効性の前提条件である。

主要な相違点として、以下の二つの点が挙げられる。第一点は、標準原価管理の分析手法を活用することである。京セラのアメーバ経営は、標準原価計算を採用していないため、「売価還元原価法」を用いて、決算報告表を作成する（稲盛，1998，139-141頁）。一方、宝鋼金属のアメーバ経営システムでは差異分析を用いて、アメーバ貢献の実際値と目標値の差異を計算・分解・分析する。

第二点は総合的業績評価システムの開発である。京セラのアメーバ経営は、時間当たり採算制度を用いて、業績評価を行う。そこで業績評価の指標として使われるのは、時間当たり付加価値（時間当たり採算）である。一方、宝鋼金属のアメーバ経営システムでは、時間当たり付加価値（アメーバ貢献）を最も重要な評価指標にしているものの、品質管理や安全環境保全も評価指標にし、総合的に業績評価を行う。

## 5 おわりに

本稿では、宝鋼金属のアメーバ経営の導入と展開の過程を紹介し、宝鋼金属のアメーバ経営システムの独自性を分析した。また、宝鋼金属のアメーバ経営システムと京セラのアメーバ経営方式を比較しながら、その共通点と相違点を明らかにした。

本稿で考察した宝鋼金属のアメーバ経営は今後、親会社である宝鋼で全社的に展開されていくと予想される。中国を代表する大型国有企業である宝鋼は中国企業のなか、世界の先進的な経営管理手法を最も積極的に取り入れる企業の一つである。そういう意味では、宝鋼金属のアメーバ経営の導入と展開は中国企業におけるアメーバ経営の導入と展開の先進的な事例であると言える。

しかしながら、今回の研究対象は代表的な企業とはいえ、一社だけである。故にこの研究で得られた結論を一般化するには、限界あることは言うまでもない。中国企業におけるアメーバ経営の導入の実態を明らかにするためには、より多くの事例研究を行うことはもちろん、アンケート調査も実施しなければならない。この点については今後の研究課題としたい。

## 注

- 1) 2010年に中国北京で設立されたアメーバ経営コンサルティング会社「稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司」や2012年に中国上海で設立されたアメーバ経営コンサルティング会社「KAMC（上海）」は中国企業を対象にアメーバ経営の導入を指導している。なお、中国で最初にアメーバ経営を導入したのは「陽光100置業集団」という不動産開発管理企業である（呉，2013）。
- 2) 宝鋼金属のアメーバ経営導入の成果は「2014年度中国管理会計最佳実践獎」（中国国务院財政部『新理財』雑誌主催）、「2014年度中央企業財務管理創新獎」（中国会計報主催）および「上海市企業管理現代化創新成果一等獎」を受賞している。
- 3) 宝鋼は中国企業の中でいち早く現代的な経営管理手法、たとえば、標準原価管理、総合予算管理などを導入することで有名である。宝鋼の原価管理や予算管理について詳しくは（ト，2006，2008）を参照されたい。

## 参考文献

## 日本語文献

- 稲盛和夫（1998）『稲盛和夫の実学—経営と会計』日本経済新聞社。  
——（2006）『アメーバ経営』日本経済新聞社。  
上総康行・澤邊紀生（2006）『次世代管理会計の構想』中央経済社。  
ト志強（2006）「中国における原価管理に関する一考察」『経営研究』第56巻第4号、246-263頁。  
——（2008）「中国国有企業における予算管理の展開」『経営研究』第58巻第4号、167-177頁。  
——（2013）「日中企業の業績評価システム」太田雅晴編著『イノベーションで創る持続可能社会』中央経済社、173-187頁。

## 中国語文献

- 宝鋼金属（2013）『宝鋼金属2013年度報告書』  
範松林（2014）『企業価値管理攻略』中国鉄道出版社。  
——（2015）「阿米巴経営模式在宝鋼金属的運用」『財務与会計』2015年4月号、51-52頁。  
呉影（2013）『阿米巴不是什麼』東方出版社。

# The Application of Amoeba Management in Chinese Enterprises: The Case of Baosteel Metal Corporation

Zhiqiang Bu

## Summary

This paper discusses the recent introduction and development of amoeba management in Chinese enterprises. First, the study elucidates the mechanism of amoeba management system that was pioneered by Kyocera Corporation. Second, the study explains the implementation of amoeba management system in Baosteel Metal Corporation, and analyzes the characteristics of Baosteel Metal's amoeba management system. Finally, it employs a comparative analysis to clarify the similarities and differences between the two companies' amoeba management systems.