

## 論文

## 日本の経営手法の中国企業での実施可能性と課題

～京セラのアメーバ経営の導入をめぐる～

寶 少 杰\*

## 要旨

アメーバ経営と稲盛経営フィロソフィは日本社会、そして京セラ、あるいは日本航空といった企業社内の「土壌」で誕生し、実践されてきた。企業社内の「土壌」は企業によってそれぞれの特徴があり、その企業の文化に基づいて形成されるが、社会の風土や慣行、文化に深く繋がっており、普遍性も存在する。また、企業の「土壌」はその中に存在している様々なルールによって形成され、様々な内容が含まれているが、我々が特に注目したいのは雇用・労働に関するルールである。京セラ、日本航空などの日本企業でうまく実施されているアメーバ経営と経営フィロソフィが、何故、中国企業でうまく実施できないのか。その理由は、雇用管理・仕事管理に関するルール、つまり雇用管理・仕事管理に関する「土壌」が異なっていることにあるのではないかと筆者は考える。本稿では中国企業3社の事例を取り上げて、そこで行われたアメーバ経営の導入を考察してその失敗した原因を探った。

## キーワード

アメーバ経営, 稲盛経営フィロソフィ, 中国企業, 雇用慣行, 常識

---

\* 立命館大学経営学部 助教。

## 目 次

1. はじめに
2. アメーバ経営とは
3. アメーバ経営の成功導入の条件
4. アメーバ経営の導入をチャレンジした中国企業の実態
  - 4-1 中国企業 A 社の事例
  - 4-2 中国企業 B 社の事例
  - 4-3 中国企業 C 社の事例
  - 4-4 事例企業 3 社のアメーバ経営導入の分析
5. 日中企業を取り巻く環境の違いを無視してはアメーバ経営の導入は成功できない
6. おわりに

## 1. はじめに

日本航空の再建を契機として、京セラ株式会社（以下では「京セラ」と略す）と KDDI の創業者で、平成時代の「経営の神様」と呼ばれる稲盛和夫氏のみならず、同氏が経営実践の中において編み出したアメーバ経営と経営フィロソフィは世界で大きな関心を集めるようになった。実際にも特に日本の隣国である中国において、近年中国経済の「新常态」で苦しんでいる中小企業の経営者の中に稲盛経営フィロソフィを熱心に学び、アメーバ経営の導入に熱心に取り込もうとする者が数多く現れてきた。「アメーバ経営とは何か」、「稲盛経営フィロソフィはどのような内容なのか」。日本で稲盛和夫氏の著作やアメーバ経営、稲盛経営フィロソフィに関する著書が刊行されると、直ちに中国の出版社によって中国語訳版が出版され、そしてどれもベストセラーとなっていく。これまで、稲盛和夫氏が書いた著書『生き方』（中国語では『活法』）は中国の多数の出版社に刊行され、累計販売量はなんと 270 万冊にも上る。稲盛和夫（北京）管理顧問有限公司がメインな事業として行っている中国版盛和塾も中国全土で拡大され、ほぼすべての省や重要都市において地方分塾が設定されており、塾生の人数も一万人を超えようとしている。

アメーバ経営と稲盛経営フィロソフィとの人気の急上昇とともに、中国では一瞬にして数多くの「稲盛和夫のアメーバ経営の導入を手伝う」とするコンサルティング会社が誕生した。しかしこれらのコンサルティング会社の多くは「ニセモノ」であり、いわゆる「アメーバ経営の専門家」たちも実際に稲盛和夫氏の著書を何冊読んでいただけで、アメーバ経営の本質をよく把握していない人がほとんどであるという（京瓷阿美巴管理顧問（上海）有限公司課長ヒアリング調査記録、2016年11月12日）。彼らはアメーバ経営の巨大人気から利益を得ようとしたのである。したがって当然でありながら、ニセモノのアメーバ経営コンサルティング業務を受けた企業は、そのアメーバ経営の導入が失敗で終わってしまい、結果として、中国企業経営者の間で

は「アメーバ経営は中国企業に合わない」や「アメーバ経営は言われているほど有効な経営手法ではない」など、ため息が漏れ始めた。アメーバ経営と稲盛経営フィロソフィの正当性と有効性を証明するために、2012年、京セラグループの、アメーバ経営コンサルティング事業を展開する京セラコミュニケーションシステム株式会社（KCCS）は中国の上海で初の海外子会社である「京瓷阿美巴管理顧問（上海）有限公司」を設立し、中国の混乱で且つ熱いアメーバ経営コンサルティング市場に参入してきた。しかしこれまで、本家本元の「京瓷阿美巴管理顧問（上海）有限公司」でも中国でアメーバ経営と経営フィロソフィの導入コンサルティング業務がうまく実施できておらず、京セラや日本航空、そして多くの日本の盛和塾の塾生企業のような大きな成功を収めることができていない。

アメーバ経営と稲盛経営フィロソフィは日本国内では効果的であり、多くの企業はその導入に成功できているが、中国企業の成功事例はなかなか聞かない。なぜなのか。アメーバ経営は本当に中国企業に合わないのか。アメーバ経営と稲盛経営フィロソフィを中国企業に導入して機能させるためにはどうすれば良いのか。多くの中国企業の経営者たちも、本家本元の「京瓷阿美巴管理顧問（上海）有限公司」も、どのようにすればアメーバ経営が中国で本来の威力を発揮することができるのかについて深刻に悩んでいる。

本稿において、筆者は上記した問題を考え、京セラのアメーバ経営と稲盛経営フィロソフィを中心として中国企業の事例を踏まえながら、日本の経営手法の中国企業での実施可能性と課題を探りたい。

## 2. アメーバ経営とは

では、アメーバ経営とは何か。以下では主にアメーバ経営と稲盛経営フィロソフィの本質と特徴を考察する。

アメーバ経営は、稲盛和夫氏が自身の経営実践を通じて編み出した小集団部門別採算制度である。企業組織を6～7人の小集団に組織し、組織ごとに「時間あたり採算」(＝売上高－経費)÷総労働時間を算出し、時間あたり採算の最大化を図る。小集団は経営環境に応じて「自由自在」に変形でき、まるで単細胞生物のアメーバのようであるため、「アメーバ経営」と呼ばれるようになった。小集団部門別採算制度では、一つのアメーバを一つの小さな企業と見なされ、アメーバのリーダーはその小さな企業の経営者として見なされる。したがって企業内に存在する組織間の協力・協業関係を、アメーバ間では取引関係として成立させるのである（図1と図2を参照）。

まず、図1はアメーバ経営の組織イメージ図である。ごく一般的な事業部制の企業組織しか見えないが、実際にアメーバ経営において、一般の企業組織と大きく異なっている点とし

て、生産現場における最末端の組織である「工程 1」、「工程 2」と「工程 3」は「アメーバ」と呼ばれる組織であり、採算組織である。そして図 2 は京セラの製造部門の生産工程を例にし、工程間の売買関係を表した図である。「原料工程」アメーバにおいて、各種のセラミック原材料は要求された割合で配合された後、次の「成形工程」アメーバへ「販売」される。「成形工程」アメーバでは求められた製品の形に応じて成形作業が行われ、また経費と利益が乗せられ、次の「焼成工程」アメーバへ「販売」される。最終的に「加工工程」アメーバで最終製品が完成され、社外へ出荷されるが、仕組み上では、社内各工程間の取引によって利益が各工程に分散して計上されるということになる。しかし各アメーバの人員の規模が異なり、もちろん最終的な業績も違ってくる。各アメーバの経営業績を比較させて競争のメカニズムを入れるために、アメーバ経営では「時間あたり採算」という指標を利用して各アメーバの経営業績を測っている。

つまり、仕組みから見れば、アメーバ経営は一種の管理会計である。京セラでは、アメーバ経営の仕組みと京セラ会計学が決めたルールに従い、企業組織の細分化と各細分化されたアメーバ間の取引関係を成立させることによって、企業の工程という最末端レベルの小さな組織で「収入最大、経費最小、効率最高」の実現を追求する。しかし、アメーバ経営はたんなる管理会計だけではない。アメーバ経営はすべての従業員に経営者の意識を持たせ、全員参加の経営を実現できる経営システムなのである。

アメーバ経営を実施するそのメリットとしては、①組織が小さいため、経営成果はすぐに数値で表示されるため、当事者意識を引き出しやすい。組織の構成員が少ないため、個人の頑張りや直感的に把握できる。そして個人の貢献分はそのまま数値として明確に反映されるため、アメーバメンバーの行動がどのようにアメーバの業績に影響しているかはすぐに理解できる。②アメーバ経営の成果はすぐにわかるため対策は取りやすい。財務会計の結果は財務期間終了後、ある程度の時間をかけて財務処理のルールに基づいて計算、処理され、最終的に財務諸表の形で表示されるが、アメーバ経営における管理会計の結果は毎日のように集計・計算され、計画の数値とも比較分析されるため、問題があればすぐに発見でき、対策もすぐに講じることができる。③アメーバのリーダーは中小企業の社長のようにアメーバの経営に責任を持たなければならない。意思決定も業績管理も、メンバーたちへの高いモチベーションの維持も、考えなければならない。そのため、人材育成の効果もある。アメーバ経営は経営者意識と組織運営能力を持つ人材を養成できる人材育成システムであるとも言われている。

しかしアメーバ経営の実施にはデメリットもあり、最大のデメリットは、部分最適を意識・追求しすぎてしまい、全体最適、つまり会社全体の利益を追求することが会社経営の根本目的であることを忘れてしまうことである。毎日のように各アメーバの経営数値が時間あたり採算で表示されていると、アメーバのリーダーもメンバーも自然にその数値に目を向いてしまい、

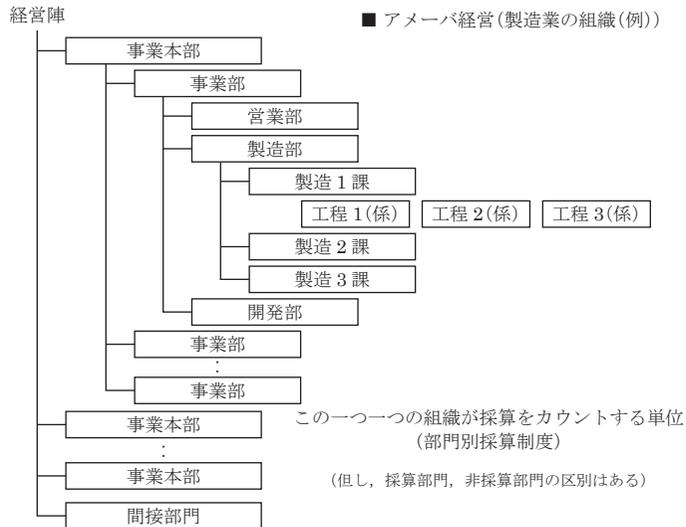


図1 アメーバ経営の組織イメージ図

出典：稲盛和夫（2010）

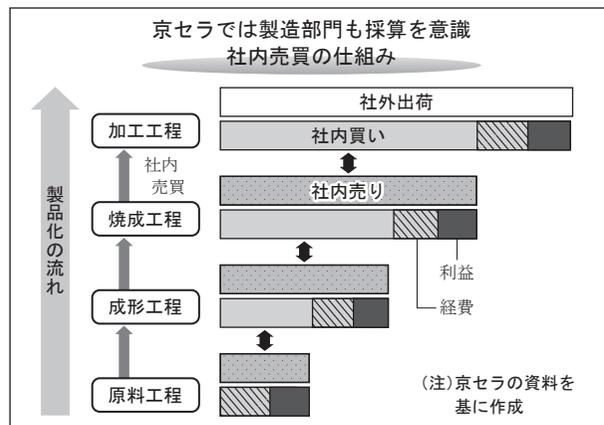


図2 アメーバ経営における社内売買の仕組み

出典：稲盛和夫（2010）

如何にすればアメーバの時間あたり採算を最大化できるかを常に考えてしまうのである。このような状況になってしまうと、個々の労働者にとっても毎日、経営数値に追い込まれ、仕事がつらく感じるのみならず、企業組織にとっても部分最適と全体最適のバランスが崩され、企業経営そのものが行き詰まってしまう恐れがある。したがって稲盛和夫氏は「経営にはフィロソフィが必要不可欠だ」と強調し、「アメーバ経営と稲盛経営フィロソフィは車の両輪であり、どれもなくてはならない存在である」としている。

稲盛経営フィロソフィは、稲盛和夫氏がその企業経営の実践から、儒教文化や仏教文化、そ

して「人間として何が正しいか」などを融合して提唱してきた「経営の原点」と呼ばれる考え方である。「誰でも経営ができる」は全員参加の経営を提唱する稲盛和夫氏の持論である。しかし経営には常に様々な判断が求められるが、すべての従業員にいつも正しい判断をしてもらうことは至難の業である。では、何を判断の基準にすべきか。京セラのすべての従業員に経営判断の基準を提供するために、稲盛和夫氏は「六つの精進」や「経営 12 ヶ条」、「人生・仕事の成果＝考え方×熱意×能力」、「利他の心」などが代表とされる、「人間として何が正しいか」をベースにした仕事や人生に持つべき考え方を整理し、フィロソフィとした。

したがって稲盛経営フィロソフィはアメーバ経営のベースとなっており、アメーバのリーダーやメンバーたちは稲盛経営フィロソフィに基づいて、アメーバ経営の仕組みの下で日常の仕事を遂行している。すなわち図 3 のようである。

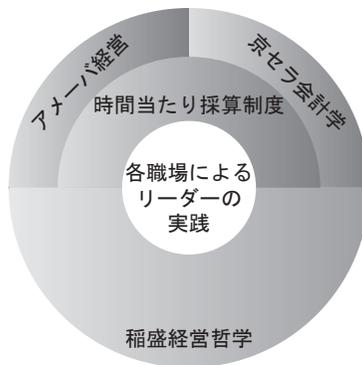


図 3 アメーバ経営と稲盛経営  
フィロソフィとの関係

出典：京セラ「アメーバ経営研究会」資料

### 3. アメーバ経営の成功導入の条件

アメーバ経営と稲盛経営フィロソフィは日本国内でも導入する企業が多く存在しており、稲盛和夫氏の経営学を学ぶ中小企業の経営者も多くいる。ではアメーバ経営と稲盛経営フィロソフィをうまく機能させるためには、どのような条件があるか。一般的に、少なくとも以下の 9 点のような要件が必要であると筆者は主張する。

①企業経営者は成功するまでやり遂げることを覚悟して決心する。

アメーバ経営と稲盛経営フィロソフィを自社に導入することは、それまでの経営を改革することを意味する。したがってこのプロセスには必ず苦痛と困難が伴う。これまでの経営とマネジメントのあり方に慣れてしまっている社員たちからの反発もあれば、新しい経営への不慣れによる様々なところで様々な矛盾や衝突も現れてくる。このような場合に直面した場合、経営

者の内心の強さが問われる。これらの問題や困難に対して根性よく解決へ頑張るか、あるいは周囲からの疑問や圧力、そして改革の困難に負けてしまい諦めてしまうか、経営者のこの時の決断はアメーバ経営と稲盛経営フィロソフィが成功して導入できるかどうかを決める一番重要なポイントとなる。

②アメーバ経営の本質をしっかりと把握できる。

確かにアメーバ経営は京セラという製造業企業から最初に実施し始めた経営手法であるが、製造業以外の企業に適応できないわけではない。その本質を把握することができれば、サービス業や飲食業、様々な業界の企業に適応できる経営手法である。そして導入企業もそれぞれ個性があり、京セラと全く同じような製品を生産している企業でも経営者や従業員が違うため導入する際にもその企業の現実に合わせて相応しいアメーバ経営を導入・実施すべきである。一番ダメなやり方はやはりアメーバ経営の本質を理解しないまま、京セラのアメーバ経営をコピーすることであろう。

③組織の明確：会社のビジネスモデルとバリューチェーンをしっかりと理解し、プロフィットセンターとコストセンターを明確に設定できる。

会社のビジネスモデルとバリューチェーンをしっかりと理解することは、アメーバ経営の組織構造を再構築するための第一歩であり、アメーバ経営を導入するにあたってもっとも重要なステップだと過言ではない。日本航空を再建する際にも、路線統括本部を最重要なプロフィットセンターとして設定したことが、日本航空の再建に半分の成功を収めたとも言われている（森田 2014）。

④仕組みの構築：アメーバ間の売買（あるいは協業）関係が成立し、内部取引価格（あるいは協力対価）も合理的に設定できる。

アメーバ経営の仕組みは分かりやすいが、実際にその実施にあたって、もっとも難しい作業は内部取引価格の設定である。アメーバの経営業績と直接に関係しているため、どのアメーバでも仕入れ（支払）価格を安く抑え、販売（受取る）価格を高く設定しようとする。しかしそこでアメーバのリーダーたちはやはり自分のアメーバに有利な価格設定をしたい、一方では全体最適や自分のところの利益をばっかり考えてはいけないという難しい判断に迫られる。京セラでは市場価格に基づき、稲盛経営フィロソフィの中で関係アメーバ間のリーダーたちの徹底的な議論と交渉を通じて内部取引価格が設定される。

⑤情報の公開：ガラス張りの経営が実現できる。

アメーバ経営を実施するためにはガラス張りの経営が必要である。ここでいうガラス張りの経営とは、経営者が占有したがる売上高や利益率などの財務情報はもちろん、各アメーバの取引価格や時間あたり採算額なども含み、すべてが公開され、全社員に共有されることを指している。ガラス張りの経営を実施することは、社内の情報共有不足によるコミュニケーション効

率の低下問題も解決でき、経営陣と従業員の間、そして部門間、アメーバ間における信頼関係も構築・維持することができ、人間関係や雰囲気の良い職場に実現することができる。

⑥情報の正確性：各アメーバの収入、経費と総労働時間は正しく計算できる。

前述したとおり、アメーバ経営は各アメーバの収支を管理する管理会計であり、時間あたり採算はアメーバの経営業績を測るための唯一の指標である。したがって時間あたり採算、すなわちアメーバの収入、経費、及び総労働時間のすべてを正しく測定・計算しなければならない。数多くの経営データの中に、1つだけでも正確に測定できないと、最終的に計算した時間あたり採算の金額は正確ではなくなり、信ぴょう性も失っていき、アメーバのメンバーたちのアメーバ経営に対する熱意も失っていくに違いない。したがって稲盛和夫氏は「京セラ会計学」の「七つの会計原則」において「完璧主義の原則」と「ダブルチェックの原則」の重要性を強調している（稲盛 2000）。

⑦経営哲学の共有：全社で稲盛経営フィロソフィが共有・浸透されている。

前段でも述べたように、アメーバ経営の実施には稲盛経営フィロソフィの共有と浸透が不可欠である。フィロソフィはアメーバのメンバーたちが経営判断を下すための判断基準でもあり、毎日「時間あたり採算」という数値に追われ、従業員たちの疲れた心を救う支えでもあり、アメーバの部分最適と会社の全体最適とのバランスを取ってくれる重要な機能も担っているのである。したがって会社の経営トップから現場の作業員まで経営フィロソフィが共有・浸透されていることは、アメーバ経営の導入と実施にとって必要不可欠である。

⑧社員の考え方：全従業員は心から経営者の立場に立って仕事を考え、真剣に働く。

これは前項の内容と深く関係している。企業組織に所属され、特に規模が大きく、分業が細かい企業組織の中に置かれると、多かれ少なかれ誰にでもセクショナリズム的になってしまいがちである。特にアメーバ経営を導入・実施すると、責任をもって所属するアメーバを運営するため、セクショナリズムの傾向はより強くなる。しかしどのような組織にとっても、セクショナリズムが強すぎると、組織の中では排他的になってしまい、組織間の壁が次第に厚くなり、通風性も悪くなり、「大企業病」になってしまう。したがって稲盛和夫氏はその経営フィロソフィの中で「心を高め、経営を伸ばす」を高く掲げ、全従業員に対して経営者の立場に立って仕事を考え、従事することを呼びかけているのである。

⑨インセンティブ：企業の人事労務管理制度が整備されており、特に労働者のモチベーションを引き出すためのインセンティブは金銭面より精神面を重視し、過激な成果主義を実施しない。

成果主義の報酬制度について、稲盛和夫氏はいつも以下のような話をしている。「京セラは現在でも成果主義の報酬制度は採っておりません。これは社内の人間関係を壊すと思っています。…今では会社が大きくなりましたので、大きな部門については利益を計算するようにして

いますが、昔はすべて時間あたり採算表で経営をしておりました。」（稲盛 2009）。「アメーバ経営とは一種の成果主義です。一般に言われている成果主義と違うのは、成果が報酬と連動しないところです。業績を上げた人々は社内で賞賛されますが、処遇は変わりません。業績が上がれば全社員の給料が上がるのです。業績と報酬を連動させた成果主義では、社員は欲望と二人連れで仕事をしてしまう。これではうまくいきません」（稲盛 2016）。さらに、実際にアメーバ経営の中でアメーバの経営業績を測るための唯一の指標として利用してきた「時間あたり採算」の設定も、賃金など金銭面における悪影響を避けたかったからである。「…一時間あたりどれだけの付加価値を出したのかを『時間あたり』という形で表現するようにしました。この部門がいくら利益を出したかを計算する場合には、人件費を経費の欄に入れなければなりません。しかし、そうすると少人数のアメーバの場合、その部門の課長、係長の給料や従業員の給料まで全部わかってしまうことになります。それでは会社の中の雰囲気が悪くなると思いますので、あまり赤裸々に社員の給料まで公開しないために、人件費は経費に入れませんでした。入れない代わりに、総時間で付加価値を割った時間あたりの付加価値を計算して採算性の指標としたのです…」（稲盛 2009）。また、森田（2014）も「成果主義は企業を壊す：成果主義の場合、業績が伸びれば給料は大きく上がるが、逆の局面では年収は大幅ダウンになる。最も踏ん張らねばならないところで、モチベーションはどんどん低下していき、悪循環が始まる」と述べている。

上記の9点は筆者が考えたアメーバ経営がうまく導入・実施するための前提条件であり、どれかが欠けていては、アメーバ経営は導入されていても、その本来の威力を発揮することができないだろう。

#### 4. アメーバ経営の導入をチャレンジした中国企業の実態

本稿の冒頭では、中国企業がアメーバ経営を導入・実施しても日本企業の京セラや日本航空のような大きな成功を収めた事例はないと紹介した。果たして、アメーバ経営の導入をチャレンジした中国企業はどのようにしていたのか。本章では、これまで筆者が訪問した3社の中国対象企業の事例を考察し、その特徴を整理していきたい。

ちなみに3社ともアメーバ経営の導入をチャレンジしたが、A社とB社はそれぞれ外部のコンサルティング会社の業務支援を受けたのに対して、C社は独自でアメーバ経営の本を読んで、本の中に書かれたことを参照しながら自らアメーバ経営の導入を試みた。A社とB社にコンサルティング業務を提供した会社は同一企業ではないが、いずれも本家本元の「京瓷阿美巴管理顧問（上海）有限公司」ではなかった。

#### 4-1 中国企業 A 社の事例

中国企業 A 社は浙江省のある工業団地に本社を置いている B2B の製造業企業である。従業員数は 110 名で、年商は 8 千万人民元であり、事業規模は大きくないが、技術者出身の創業社長のワンマン経営で何とか 20 余年間を経営してきた。「製品の品質は会社の命だ。」いつもこの話を口にしてしている A 社の技術系社長は常に製品の高品質を追求してきたため、会社の製品は業界において良い評判を得ているが、経営管理の混乱で生産効率が上がらず、受注があっても納期が守れず、A 社長はようやく経営管理の重要性を認識し、2017 年春からアメーバ経営を導入して会社の経営管理を軌道に乗せようと考えた。しかし、スタートを切ってからわずか 2 ヶ月でアメーバ経営の導入を諦めたのである。

果たしてその当時の状況、及びその失敗した理由とは何か。

冒頭でも紹介したように、A 社長は技術者出身のワンマン経営者である。昔の国有工場のエンジニアであったこともあり、製品の品質に強くこだわっているが、会社のマネジメントにおいては昔の中国国有工場のものと同じく同様な、すでに時代遅れのような制度が多く存在していた。それでも会社は A 社長のワンマン経営の下で続けられてきたのである。そのため、A 社長には自負があった。ヒアリング調査では A 社長は筆者に対して以下のような話をした。

「アメーバ経営について、私はまだよくわかっていない。それからうちの会社を変えることは大変難しい。今回はこの 2 つのことがわかったよ。あのコンサルティング会社の方の話を聞いて、最初は『これは素晴らしい』と、宝を発見したような気持ちがあった。今年 3 月の時だった。すぐにも導入しようと思った。彼ら (=コンサルティング会社の方: 筆者注) は会社に来て、様々な側面に対して現場調査を実施してもらい、調査結果は、まあ、大変ですねと。すべてがダメだと。会社の組織構造から様々なマネジメントのあり方まで、全部ダメだと。まあ、ダメだとわかっていたのだが、『じゃ、どうすれば良いか』と聞いて、彼らは『次回来る時にソリューションを持ってきて説明する』と言って、帰った。1 週間後、彼らは再びやってきた。ほぼ 1 日をかかって、会社の組織構造からマネジメントのすべての制度まで、どのようなステップを踏んで改革していこうと説明してくれた。…彼らの話はまあ一理があった。私も会社を変えないといけないと思ったから、『わかった、お願いします』と契約書にサインした。しかしそこから大変だった。最初の会社の組織構造の変更からも大変だった。『余剰』だと言われた 5 つの部門が削られるわけだけれど、そこには昔から私とずっと一緒に会社を引っ張ってきた古参社員は何人もいた。部門がなくなると彼らは会社に居場所がなくなるわけだから、私のところにやってきた。最初は私も彼らにリタイヤしてもらおうと思っていたが、実際に彼らが私の前に現れてきたら、『家に帰れ』とはさすがに言えなかった。結局、コンサルティング会社の方に譲ってもらって、彼らを会社に残ってもらうことにした。」(A 社長ヒアリング調査記録, 2017 年 7 月 31 日)

「各工程間に取引関係を持たずという話を聞いて、最初は“面白い”と思っていたが、実際にやってもらって見て、なんかややこしくて面倒だと感じた。従業員たちからも面倒だという話もよく聞くようになって、それから稲盛経営フィロソフィの勉強もたくさんの時間が取られて。もともと効率がよくないのに、時間の無駄遣いだね。結局、私はコンサルティング会社の方に契約停止の申し入れをした。まあ、うちの会社はたぶん、アメーバ経営を導入できるタイミングがまだ来ていないかもしれない。」（A 社長ヒアリング調査記録、2017年7月31日）

長い引用になってしまったが、以上の引用からわかるように、A 社長はアメーバ経営を導入するための経営者としての「覚悟と決意」はまだできていない。「すべてがダメ」、「全部ダメ」という言葉から、これまで自身がやってきたことのすべてが否定された時の失意感が味わえる。またその自負感と失意感、そしてアメーバ経営と稲盛経営フィロソフィに対する認識が足りないことから、次第に「面倒だ」、「時間の無駄遣いだ」と逆ギレし、A 社は結局、2ヶ月でアメーバ経営の導入を諦めたのであった。

#### 4-2 中国企業 B 社の事例

中国企業 B 社は河南省に位置するファッション業界の B2C 企業である。独自のブランドを立ち上げてこれまで約 20 年間経営してきており、社員数は約 700 名である。高級感が溢れるデザインや品質の高い縫製で中国の富裕層消費者に評価され、中国のファッション業界においては一目置かれる存在と成長してきており、売上高は 2.5 億人民元程度である。ところが連続 2 年間で売上高は、3 億人民元という目標を突破することができず、B 社創業社長は社内の無力感を感じ始め、その原因は社内の乱雑した経営管理にあると認識した。2015 年、B 社長は稲盛和夫氏の中国語版著書『活法（生き方）』に出会い、その後にも何冊のアメーバ経営に関する本を読み、コンサルティング会社のアメーバ経営に関する講座を何回も聞き、2016 年の夏からアメーバ経営を会社に導入して会社の経営管理を一新することを決断した。

「稲盛和夫先生は大変素晴らしい哲学と経営手法を持っていますね。私はまずその考え方、つまり哲学に感動しました。『活法』という本を友人のオススメで読んで、本当に素晴らしいと思いました。すぐに大量に購入して幹部社員に配って勉強してもらいました。良い仕事するためにはやはり私たちの行動を指導してくれる素晴らしい哲学がないといけませんよね。」（B 社長ヒアリング調査記録 2016年7月16日）

上記した B 社長の話からわかるように、B 社長は稲盛和夫氏の経営フィロソフィに感動を覚え、まず稲盛経営フィロソフィを幹部社員たちに共有しようとした。ではそのアメーバ経営はどのように導入されたのか。

「『活法』に出会ってから、稲盛先生のことを常に意識するようになりまして、清華大学で開かれるアメーバ経営の講座に、4 人の幹部社員を連れて聴講しに参加しました。講師の方は稲

盛先生のことに詳しくて、そして稲盛先生が編み出したアメーバ経営もいくつかの事例を通じて紹介してくれました。その講座を聞いた後、幹部社員たちと議論して、今の会社にはアメーバ経営が必要だという結論を出しました。それで何社のコンサルティング会社と接触してそれぞれのお話を聞き、最終的に今のコンサルティング会社を選んでコンサルティング業務の契約を結びました。」(B 社長ヒアリング調査記録 2016 年 7 月 16 日)

「アメーバ経営の導入は大変です。最初、コンサルティングの先生に会社の状況を調べてもらいました。やはり全般的に変えないとアメーバ経営の導入ができないと言われました。私自身もずっと前から感じていました。正直に言いますと、私は会社の経営管理については本当にわからなくて、これまでなんとか会社を運営してきましたけれど、これ以上の成長は本当に難しいと感じました。これはやはり会社の経営管理全般に問題がたくさんありますから。実際に、アメーバ経営の導入は今まだできていません。コンサルティングの先生から『時期尚早』だと言われました。やはり慎重にやっつていかないと。私もその先生のご意見に賛同しています。会社の経営管理には問題だらけでしたから。これまではその先生の指導の下で、会社の組織構造も立て直してきましたし、今は稲盛経営フィロソフィの学習と浸透を行いながら、管理制度の見直しを実施している最中です…改革は様々な問題が出てきて大変ですけど、効果はありますね。特に幹部社員たちの意識が変わり始めたと思います。以前はセクショナリズムが強くて経営会議の時にケンカばかりしていましたが、今はむしろ協力しあっているようになってきたと思います。やはり頑張っつてすべての問題や困難を解決していかないといけませんね。このまま順調にやっつていけば、来年の半ば頃に、アメーバ経営の導入はできるのではないかと思っております。」(B 社長ヒアリング調査記録 2017 年 3 月 1 日)

再び長い引用になったが、B 社長の以上の話からは、B 社のアメーバ経営の導入は前段階の基礎作りと社員たちへの稲盛経営フィロソフィの導入から始まっていることがわかる。前述した A 社と同様に、B 社も、会社の経営管理には多くの問題が存在していた。しかし、B 社の経営者はそれを素直に認め、コンサルティング会社の意見を聞き入れ、慎重に経営管理の改革を推進している。

「アメーバ経営そのものの導入はまだ行っていませんが、ところどころにアメーバ経営の考え方や仕組みを、コンサルティングの先生に入れてもらいました。例えば売上高、計画と実際の数値、目標達成の進捗状況は毎日報告があがってくるようになりました。生産部門でも、毎日の品質管理の結果や生産効率の数値などを、当日の夜 10 時頃にデータがあがってきます。…『時期尚早』の理由を聞きました。やはりアメーバの業績と従業員の賃金額との関係について、コンサルティングの先生は、私たちの認識にはまだ問題があると指摘してくれました。実は幹部社員たちはいち早くもアメーバ経営を導入したくて、自らアメーバ経営の仕組みを設計してみました。各アメーバの収入は何か、経費は何か、特にその経費の中に人件費を入れま

した。そこはダメだったと。まあ、“時期尚早”だと私もそう思いますが、人件費を経費の中に入れなかったら本当に大丈夫かと心配しています。でもコンサルティングの先生はそう言っていますから、間違いないだろうと思いますけれど。」（B社長ヒアリング調査記録 2017年3月1日）

上記のこの話からも伺えるように、B社の経営者も幹部社員もアメーバ経営の早期導入を期待しているが、従業員たちの処遇をどう処理するかについてコンサルティング会社との間には認識上のギャップが存在しており、アメーバ経営の導入は難航していることがわかる。これはコンサルティング会社がアメーバ経営の早期導入に慎重な態度を取った一番重要な原因であろう。しかし会社の経営管理のところどころでアメーバ経営の考え方や仕組みを入れてもらい、満足できる効果もあったため、B社には若干の焦りがあるものの、アメーバ経営と稲盛経営フィロソフィの無事導入を目指して頑張っていることもわかった。

#### 4-3 中国企業C社の事例

中国企業C社もB社と同様に河南省に位置する企業であるが、事業内容は建築材料のセメントの製造と販売である。2010年頃以降、中国政府の不動産購入制限政策の影響を受け、中国の不動産業界はそれまでの急成長する勢いを失い、それに伴い建築材料市場も低迷し始めた。年商2億人民元で、1000人近い従業員を抱えているC社もセメント製品価格の継続的な低下で苦しんでいた。2013年からアメーバ経営と出会ったC社長はアメーバ経営を導入して自社の経営体質を鍛え、価格競争に強い会社になろうと決断したのである。しかしC社のアメーバ経営の導入と実施はやはり行き詰ってしまい、現在はすでに止まったままにある。

では、なぜC社のアメーバ経営は行き詰まったのか。前述したとおり、C社は外部のコンサルティング会社に頼らず、自ら刊行されたアメーバ経営に関する本を勉強し、そのまま自社の経営管理の中に実践へ移したのである。筆者から見ればかなり勇気のある行動であった。そしてC社でのヒアリング調査を通じて、C社では社長自身はアメーバ経営に対してある程度の認識があったものの、副社長レベルでは理解が不十分であり、積極性もかけており、社長に言われたとおりにやっているだけだと、筆者は感じた。その理由はC社長の以下の会社創業に関する話とC社副社長の話から伺える。

「我が社は家族企業で、実は副社長や幹部たちはみんな、私の兄弟や親戚です。昔は農民で一年間ずっと農作業をやっていましたよ。私だけは大学を卒業できて、高校の教師になれましたが、給料が安くて家族全員で食べていけなくて、仕方なく、兄弟や親戚たちを率いてこの会社を作りました。これまで約30年間、会社は大きく成長できて、彼らの貢献はやはり無視できませんね…最初は人が全然集まらなくて、すべて兄弟たちや親戚たちのおかげでした。今は会社に大学卒業生も入社してくるようになっていきますけれど…彼らは勉強できないかもしれな

いけれど、仕事の経験はいっぱい持っていますよ。」(C 社長ヒアリング調査記録 2016 年 5 月 5 日)

「僕にはアメーバ経営がまだわからないですね。まあ、簡単にわかるものでもないですけど。社長が『やれ』と言っていましたからやっていました。」(C 社副社長ヒアリング調査記録 2016 年 5 月 6 日)

つまり、幹部社員たちの学習能力と積極性はアメーバ経営がうまく導入できなかった重要な一因であった。では、C 社ではどのようにしてアメーバ経営の導入をチャレンジしたか。

「私は結構前からアメーバ経営の話を知っていました。2013 年頃でしょう。稲盛和夫先生の『活法』という本に出会って、すっかり稲盛先生のファンになりました。稲盛先生のすべての本を買っています。稲盛先生の講演会にもすべて参加しています。本当に素晴らしい方ですね。…セメント市場価格はみるみるうちに下落していて、会社の経営も厳しくなってきました。私はせっかくアメーバ経営も勉強していましたので、会社でやってみようと、2014 年の 10 月に決めました。たくさんアメーバ経営に関する本を買ってきて、中間管理職以上に配りました。まず読めと。そして 3 ヶ月を経て、みなさんはある程度アメーバ経営のイメージを共有した後、社内でも自分たちのアメーバ経営の仕組みを設計してみようと指示しました。そして設計案に対して議論を重ね、まあ、これでできるのではないかと、そのまま実践へ移しました。…最初はすぐに効果が現れました。現場の各工程を 1 つのアメーバにして、それぞれの収入と経費を各自計算してもらいました。すると、現場作業員たちもすぐに自分たちの収入と経費に対して重要視してくれるようになりました。例えば今月、どれほどの電気を使ったのか、前月と比べてどれほど上がったのか、下がったのか。物品費はどれほど節約できたのか。やはり自分たちの給料はそのアメーバの経営業績とリンクさせていますから、みんな一生懸命にコスト削減をしてくれましたね。これまで彼らはコストなんかたぶん考えたこともないでしょうけれど。」(C 社長ヒアリング調査記録 2016 年 5 月 5 日)

では C 社のアメーバ経営はどのようなところで行き詰まったのか。

「最初は良かったのですが、やっているうちに、徐々に問題が溢れてきました。例えば今でも悩んでいるのはアメーバの経営実績、アメーバ自身が算出した数値と財務部が出した数値と合わないことです。財務部の数値はいつも低いですね。これは技術的な問題だと思いますけれど、どうすれば良いかはまだわかりませんが、現場の人々は疑問を感じて、徐々に不信感へとなりました。アメーバ経営に対する熱意は一瞬で冷めました。要するに、自分たちの計算では経営業績がもうちょっと良くて、自分たちの給料ももうちょっと高くなるはずだと、現場のみなさんは主張します。でも財務部の計算は間違っているはずもありませんので。…現場レベルでのコスト削減も限界を感じました。最初はたくさんコストが削減できて、現場作業員のみなさんも『こんなに節約できるんだ』と興奮していましたけれど、今は結構頑張るところま

で削減できていて、作業員たちの給料も最初の時より上昇が難しくなってきました。これも彼らのモチベーションが低下した1つの理由でしょう。」（C社長ヒアリング調査記録 2016年5月5日）

以上の話から、C社のアメーバ経営が行き詰まったその現実はわかる。現場作業員たちのアメーバ経営へのモチベーションが低下したその背景には、やはり数値データの食い違いから会社財務への不信感の拡大、そして自分たちの給料がアメーバの経営実績とリンクさせたことによって、経営実績の改善が難しくなってきたとともに給料の上昇も渋くなってきたことがある。特に数値データの採取について、一部の経費科目の確定は「経験に基づいてテキトウに決めている」ことや、ダブルチェックが「面倒だから最初はやっていたが、すぐに辞めた」ことなど、実際のヒアリング調査で管理のずさんさもわかった。

#### 4-4 事例企業3社のアメーバ経営導入の分析

以上の内容を踏まえ、筆者のヒアリング調査を通じて感じたことも入れながら、中国企業3社のアメーバ経営導入は表1のように整理することができる。

表1 中国企業3社のアメーバ経営導入

	中国企業A社	中国企業B社	中国企業C社
事業内容	部品製造業	ファッション業	セメント製造
会社規模	売上高8000万人民币元 従業員数110名。	売上高2.5億人民币元 従業員数700名未満。	売上高2億人民币元 従業員数1000名未満。
導入時期	2017年春	2016年夏	2014年10月
導入理由	生産効率を高めたい。	売上高をさらに伸ばしたい。	コスト削減を実現したい。
導入方法	外部のコンサルティング会社の支援を受ける。	外部のコンサルティング会社の支援を受ける。	自力で勉強・設計して実践へ移す。
導入前の状況	経営管理の全般が混乱。	経営管理の全般が混乱。	不明
導入結果	2ヶ月で諦めた。失敗。	焦りは感じているものの、効果があったため、引き続き頑張っている。難航。	半年程度で行き詰まってしまい、現在は特に何もしていない状態。失敗。
経営者の覚悟	全くできていない。	ある程度できている。	できていない。
本質への把握	全くできていない。	ある程度できている。	できていない。
組織の明確	拒否	ある程度できている。	不明
仕組みの構築	面倒だと感じる。	まだできていない。	ある程度できている。
情報の公開	不明	ある程度できている。	ある程度できている。
情報の正確性	不明	前よりよくなってきている。	できていない。ずさんな作業。
哲学の共有	できていない。	ある程度できているが、まだ不十分である。	できていない。仕組みのところで苦勞されているうちに、哲学の浸透は無視されていた。
社員の考え方	不明	ある程度できている。	できていない。
インセンティブ	出来高給，成果主義的な考え方。	出来高給，歩合給，業績給，成果主義的な考え方。難航の原因。	社員の賃金とアメーバの業績と連動させる仕組みを取っているが，失敗。

出典：筆者作成。

前段の考察ですでにわかったとおり、筆者が訪問した 3 つの企業のアメーバ経営はいずれも失敗、あるいは難航という結果となっている。アメーバ経営を導入する理由は様々ではあるが、最終的に失敗、あるいは難航の原因はある程度共通性を有しており、それは「経営者の覚悟はできていない」、「アメーバ経営の本質は把握していない」、「情報・データの採取はテキストウに行われている」、「経営フィロソフィの共有と浸透はできていない」、および「インセンティブに関する考え方は成果主義的な考え方がメインで、社員の賃金をアメーバの経営業績と連動させがち」である。つまり、前述したアメーバ経営と稲盛経営フィロソフィの成功実施の条件はほとんどクリアできていないのである。前の 8 つの条件は諦めずに努力すればクリアできるが、ここで筆者が目しているのは「インセンティブ」という最後の項目である。なぜなら、中国企業は成果主義的な人事管理を好んでおり（竇，2013）、中国企業 3 社とも稲盛和夫氏の「成果主義は組織を壊す」という忠告を無視して成果主義的な賃金報酬制度を実施しているからである。なぜ中国企業はそこまで成果主義をこだわるのか。

### 5. 日中企業を取り巻く環境の違いを無視しては アメーバ経営の導入は成功できない

実際に、中国企業は成果主義をこだわる理由は、中国企業を取り巻く社会環境・雇用慣行にある。日本と中国は同じく東アジアの国でもあり、同じく漢字文化圏の国でもあり、同じく儒教文化と仏教文化をベースにしている国でもあるため、確かに多くの共通性を有してはいるが、社会体制やそれぞれの歴史の違いに応じて、日本と中国とは様々な側面で大きな相違点も多数存在している。特に労働に関して、日本と比べて中国の特徴は表 2 のとおりである。これらの相違点を無視しては、いかなる経営手法やマネジメントの方法などの完全移転も不可能である。

表 2 労働慣行に関する日中比較表

項目	日本	中国
労働市場	内部労働市場が発達。	外部労働市場が発達。
採用	新規大卒の一括採用がメイン。	中途採用が多く、経験・即戦力を重視。
雇用	終身雇用が依然としてメインな考え方。	契約雇用。
賃金	職能・役割給。成果主義もあるが能力主義がメイン。	業績主義，成果主義。
人事考課	実績も考慮するが、プロセスへ重視。コンピテンシー考課。	実績や貢献度を重視。数値重視。
帰属意識	企業組織への帰属意識は比較的に高い。	個人主義の考え方が主流。
労使関係	集団的，協調的な労使関係。	個別的，服従的な労使関係。

出典：筆者作成。

もともと、アメーバ経営と稲盛経営フィロソフィは日本社会と雇用慣行の中で誕生し、そして京セラの労働に関するルール、つまり人事労務管理の支えの下で実践されてきた。もちろん、京セラの人事労務管理も稲盛経営フィロソフィをベースにしてできているが、日本社会と雇用慣行の中という大前提を忘れてはいけない。したがって前掲図3はアメーバ経営と稲盛経営フィロソフィとの関係を現した図ではあるが、実際に両者の関係をより正しくあらわすためには労働に関するルール、つまり人事労務管理の要素も考えなければならない。すなわち前掲図3は図4のとおりになる。日本航空もKDDIもアメーバ経営を成功して導入した盛和塾の塾生企業も雇用や人事労務管理に関する認識やルールにはそれぞれの特徴が存在しているものの、日本の共通した雇用慣行の中にあるため、人事労務管理の考え方については共通したところが多い。したがって京セラで実施されているアメーバ経営と稲盛経営フィロソフィを微調整して、人事労務管理の調整がなくても、日本航空やKDDI、日本盛和塾の塾生企業で実施して成功する可能性は大きい。表2で紹介した日本部分の内容は日本企業や日本人にとっては「常識」である。まさに「常識」であるため、実際に、京瓷阿美巴管理顧問（上海）有限公司も、中国企業に対してアメーバ経営の導入を行う際に、日中の違いは感じているものの、人事労務管理に対する指導はほとんど行われていないのである。

しかしこれらの日本の労働に関する「常識」は中国の企業や労働者にとってまさに「非常識」であり、日本の「常識」の中で生まれたアメーバ経営を中国企業に導入する際に、中国企業の人事労務管理のあり方もある程度調整しなければ、日中間の労働に関する多くの差異を無視しては、成功し得ないだけでなく、むしろ危険である。



図4 人事労務管理を考慮したアメーバ経営と稲盛経営フィロソフィとの関係

出典：筆者作成。

## 6. おわりに

ではどのように調整すれば中国企業でもアメーバ経営の威力を発揮できるのか。この課題を研究することは非常に重要であるが、その前にまず解明しなければならないことは、日本の「常識」の中において、稲盛経営フィロソフィをベースにして生まれてきた、アメーバ経営の運営を支えている京セラの人事労務管理は具体的にどのようなものなのか、である。

本稿ではアメーバ経営が中国企業での導入失敗に注目し、アメーバ経営の実施条件と中国企業の 3 つの失敗事例を考察した上で、失敗の原因を実施条件と照り合わせて分析し、日中両国の労働慣行の違いを無視した経営手法の移転は困難だと指摘した。さらに以上のような問題も提起し、今後の研究課題として研究を引き続き進めていきたい。

### 謝辞

本稿は立命館大学稲盛経営哲学研究センターの研究プロジェクト「アメーバ経営と経営フィロソフィの実践における日中比較研究」(研究代表者: 竇少杰, 研究期間: 2016 年度~2017 年度)の研究成果の一部である。また本研究の実施にあたって、京セラ株式会社、京セラコミュニケーションシステム株式会社 (KCCS)、京瓷阿美巴管理顧問 (上海) 有限公司と稲盛経営哲学研究センターから多大なご協力を頂いた。中国企業の A 社、B 社、C 社からも現地調査へのご協力を頂いた。心から感謝を申し上げる。

### <参考文献>

- アメーバ経営学術研究会 (2010) 『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
- 稲盛和夫 (2000) 『稲盛和夫の実学—経営と会計』 日本経済新聞社
- 稲盛和夫 (2009) 特別講演録「アメーバ経営はどのようにして誕生したか」『アメーバ経営学』 丸善, pp.1-22.
- 稲盛和夫 (2016) 「新・経営の神様稲盛和夫が明かす “日本企業, 大復活のカギ”」『週刊現代』 (<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/49475?page=4> 2017 年 12 月 4 日確認)
- 竇 少杰 (2013) 『中国企業の人的資源管理』 中央経済社
- 三矢 裕 (2003) 『アメーバ経営論: 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
- 森田直行 (2014) 『全員で稼ぐ組織 JAL を再生させた「アメーバ経営」の教科書』 日経 BP 社

# The Possibility and Issues about Japanese Management Methods' Transferring to Chinese companies ～ About Kyocera's Amoeba Management System ～

Shaojie DOU\*

## Abstract

It is well known that Mr. Kazuo Inamori — who is emeritus chair at Kyocera Corporation — and his Amoeba Management System & Inamori Philosophy (“AMS&IP”) are very famous in China, and that a great number of Chinese companies are trying their best to introduce AMS&IP to their operations and management systems. But AMS&IP is not working well in China and we have so far not met with success. What are the causes of these failures? Why does AMS&IP work well in organizations such as Kyocera, KDDI, JAL and other Japanese companies, while working poorly in most Chinese companies?

While the “organizational foundation” of each company is usually derived from various institutional arrangements, our study or observation is centered on the practices of human resource management and performance management. We then consider that the biggest reason why AMS&IP does not work well in Chinese companies is that both the progress and the problems of introducing AMS&IP are embedded in the “organizational foundation” — in particular, in the respective human resource management systems of Chinese and Japanese companies.

## Keywords:

Amoeba Management System, Inamori Philosophy, Chinese companies, Organizational foundation, Common sense

---

\* Assistant Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University.

