

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 20 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530609

研究課題名(和文)ハイアールと京セラの管理会計システムに関する比較研究

研究課題名(英文)The comparative study about the management accounting system of Haier and Kyocera

研究代表者

水野 一郎 (Mizuno, Ichiro)

関西大学・商学部・教授

研究者番号：70174034

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、ハイアールと京セラの管理会計システムを比較研究することであった。ハイアールは、1990年代に急成長した中国の代表的な企業であり、京セラはアメーバ経営として各方面で注目されている日本の代表的な企業である。ハイアールの経営管理システムは成果主義経営であり、京セラの家族主義経営とは異なっている。しかし両社は、外部の市場を重視することや小集団による独立した採算計算制度をベースにした計数管理システムを採用しているところでは類似していた。とりわけ両社は、リーダーのカリスマ性と経営理念を重視していた。両社はこの点で共通であった。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research was to make the comparative study of the management accounting system of Haier and Kyocera. Haier is a typical company in China which grew rapidly in the 1990s. Kyocera is a typical company in Japan which attracts attention in every direction as amoeba management.

The subject of this research is comparing these both and searching for the universal management accounting system of East Asia. The business management system of Haier was performance-based system management, and Kyocera was family principle management. Both companies differ at this point. However, both companies were similar by thinking an external market as important, having adopted the self-support accounting calculation system by a small group, etc. Both companies were especially thinking a leader's charisma and a management concept as important. Both companies were similar at this point.

研究分野：会計学

キーワード：ハイアール 京セラ アメーバ経営 成果主義 自主経営体 経営理念 人本主義 付加価値会計

1. 研究開始当初の背景

本研究の遂行者は、これまで現代中国の企業会計制度、管理会計、社会関連会計などを研究してきた。この領域について科学研究費を3度受給し、一定の研究評価を受けてきた(平成8年度~平成10年度「現代中国の企業会計制度に関する研究」、平成14年度~平成16年度「中国における管理会計実務と教育に関する研究」、平成18年~21年度「中国における社会関連会計の現状と動向についての研究」)。また中国には、1994年に国際交流基金より半年間中国社会科学院に派遣されて以降、数度の在外研究、中国会計学会への出席、中国企業の訪問調査などによって中国の会計研究者との交流を継続的に実施し、信頼関係を築き上げ、研究上のネットワークを整備してきた。今回の研究対象であるハイアールについては、青島の有力大学である中国海洋大学の徐国君教授を通じて青島の本社を訪問したこともあった。

さらに京セラのアメーバ経営の研究についてもかねてより付加価値会計の研究から取り組んできており、永年の研究論文の蓄積だけではなく、京セラ本社、および鹿児島工場にも訪問調査をした経験があった。このようなこれまでの研究蓄積と形成されたネットワークを基礎として、両企業の経営管理・管理会計システムの比較・研究を進めていく背景と基盤が研究開始当初に存在していたのである。

2. 研究の目的

本研究は、1990年代に急成長した中国の代表的な企業であるハイアールとアメーバ経営として我が国でも各方面で注目されている京セラの管理会計システムを比較研究しようとするものである。ハイアールのシステムは成果主義経営であり、京セラとは明確に違っているものの、市場の重視や日常の小集団の計数管理では類似している点も多い。とりわけリーダーのカリスマ性や経営理念の

重視は、両社とも共通している。ハイアールのCEOである張瑞敏氏も「最近京セラの稲盛和夫氏のやりかたがハイアールに似通っていることを発見した」(社会経済生産性本部「生産性新聞」2085号[2003])と述べ、京セラの管理会計システムとの類似性に言及している。本研究の目的は、こうした張瑞敏氏の言及に注目しつつ、ハイアールの経営管理・管理会計システムと京セラのそれとを比較・研究し、東アジアの普遍的な管理会計システムを探求しようとするものであった。

3. 研究の方法

研究方法としては、研究期間内にまずハイアールと京セラの経営管理・管理会計システムに関する先行研究を文献的に整理することから開始した。ハイアールは上海に青島ハイアールを上場し、香港にハイアール電器を上場させているが、2社の年次報告書を時系列に丁寧に読み込んでいく作業も重要であった。最近ではCSR報告書や環境報告書も公表しているため、これらも精査する必要があった。またハイアールでは従業員の研修用に多くの冊子や資料が作成されており、これらの入手と読み込みも重要な課題となっていた。次に中国現地のハイアール本社・工場、上海または天津の京セラ現地工場、日本の京セラ本社・工場を訪問し、聞き取り調査を実施する。そしてこうした作業を踏まえてできる限り積極的にこの分野の研究者との意見交換を実現させることであった。以上のように本研究の研究方法は、文献研究とインタビュー調査が中心となっており、ハイアールと京セラの実態を明らかにすることが課題であった。

4. 研究成果

(1)本研究の初年度である平成23年度の研究計画としては、まずハイアールと京セラに関するこれまでの先行研究を文献的に整理し、各種資料を新たに収集すること、公表

されている年次報告書やアニュアル・レポートなども収集し、詳細な検討を加えていくこと、さらにハイアールについては中国現地で新しい資料の収集に努めること、であった。そのために中国の青島市にあるハイアール本社を訪問し、資料収集とともにインタビュー調査を実施する予定であった。これらについては実際に平成 23 年 8 月 20 日に青島のハイアール本社を訪問し、ハイアール集団の子会社で香港に上場しているハイアール電器の彭家鈞 CFO にインタビュー調査を実施し、またハイアール集団の首席財務官で譚麗霞高級副総裁にもお話しを聞くことができた。同時に本社で新しいハイアールの小冊子や書籍を購入することもできた。そしてこれらのハイアールと京セラの研究成果として日本会計研究学会第 70 回全国大会で「付加価値会計から人本主義会計への展開」をテーマとして研究報告をおこなった（平成 23 年 9 月 18 日）。さらに「京瓷的阿米巴経営の意義及特徴（京セラアメーバ経営の意義と特徴）」と題する招待講演を北京工商大学（平成 24 年 1 月 4 日）および湖南省の湘潭大学（1 月 7 日）において実施し、両大学の研究者との意見交換をおこなってきた。また本研究に関係する場合、会計学以外の学会や研究会にも機会を見つけて参加し、知見を広めてきた。初年度の研究計画として予定していた先行研究を文献的に整理し、各種資料を新たに収集することはほぼ達成できており、ハイアール本社でのインタビュー調査も青島の徐国君中国海洋大学教授の協力もあって実現できた。とくに中国企業の業績評価などを理解する上で青島では有力な家電メーカーであるハイセンス（海信）および青島ビールの財務担当者にインタビューできたことも大変参考となった。なおこうした活動はハイアールの張瑞敏 CEO にも伝わっていたようで、張 CEO が来日し、ハイアールの「AQUA ブランドデビュー記者発表会」（2012 年 2 月 15 日）に

おける講演で「日本の関西大学の水野一郎先生は我々のやり方と日本企業の比較研究をしています」と述べていた。この記者会見での講演の影響は大きく、NHK の宮本ディレクターはアジア企業の番組のために関西大学まで 2 回取材にやってきたのである。

(2)本研究の第 2 年度である平成 24 年度の研究計画は、引き続き資料の収集と文献研究を継続して実施すること、そしてインタビュー調査なども前年度に訪問できなかったハイアールや京セラおよびその関係機関を選択し、訪問調査をすることであった。平成 24 年 9 月 12 日に安徽省合肥市に立地する合肥ハイアールの工場を訪問し、閻部長より合肥ハイアール工場の現状や管理会計システム、原価計算方法について説明していただく機会をもった。また 9 月 13 日にはハイアールに吸収された旧三洋の合併企業である合肥三洋にもインタビュー調査を実施した。さらに合肥工業大学経済学院の朱衛陶院長などとハイアールと京セラのアメーバ経営について意見交換をすることができた。こうした平成 24 年度の研究成果としては日本原価計算研究学会第 38 回全国大会（2012 年 9 月 8 日）および関西部会（2013 年 2 月 18 日）で研究報告をおこなった。とくに後者は京セラの経営研究所で開催されたもので京セラコミュニケーションの方々との議論をすることができた。そして平成 25 年 3 月には湖南省長沙市にある日系企業の湖南平和堂を訪問し、前年 9 月の反日暴動の影響とその後の経営状況についてのお話しを伺った。これは今後の日系企業の方向性を考える上で重要な示唆を受けた。また安徽省合肥市の合肥ハイアール工場およびハイアールに吸収された合肥三洋でのインタビュー調査も実施できた。京セラについても京セラ経営研究所での原価計算研究学会の報告を通して京セラアメーバ経営の導入に関わっておられる京セラコミュニケーションシステムのスタッフ

の方達と議論することができた。

(3)本研究の最終年度となった平成 25 年度でも資料の収集と文献研究を継続し、これまで訪問してこなかったハイアールの日本本社でのインタビュー調査も実施し、ハイアールのアジア戦略や日本における業績評価システムやその方法を伺ってきた。そしてそれまでの研究成果を日本会計研究学会第 72 回全国大会の統一論題報告においてハイアールの管理会計システムを中心にした研究発表を行った(「中国における管理会計のイノベーション」平成 25 年 9 月 5 日)。また同年 12 月 24 日には、三洋に代わる合併相手としてアメリカの有力な家電メーカーであるワールドプールを選んだ合肥三洋を訪問し、その狙いを伺った。さらに 25 日には合肥ハイアールを訪問し、インタビュー調査を実施した。

(4) 3 年間の本研究の一定の結論としてハイアールと京セラの経営管理・管理会計システムの類似性と異質性については、次のように整理することができる。

両社の経営管理システムの類似性は、まず第 1 に両社の創業者が共にカリスマ経営者であり、独自の経営理念、経営哲学を堅持しており、同時に従業員に対する教育・研修も重視していることである。

ハイアールの経営理念として「敬業報国、追求卓越」(仕事を熱心にして国のために努力し、卓越性つまり創新を追求する)と「迅速反応、馬上行動」(迅速に反応して、ただちに行動する。つまり環境の変化に対応したスピードを重視)を掲げ、ハイアールの企業文化の核心は、「創新(イノベーション)」にあるとされている。また「完善了以人為本的企業文化」(海爾大学 2007 p.120) というようにヒトを基本にし、重視することを謳い、「海爾是海(ハイアールは海だ)」とし、(海のような大家族主義)を目標としている。ハイアール大学(研修施設)での従業員の定期

的研修が重視され、青島にある中国海洋大学には寄付講座が設定されていた。

京セラの社是は「敬天愛人」であり、京セラの経営理念は、「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」、京セラ経営思想は、「社会との共生、世界との共生、自然との共生」である。また京セラの創業者である稲盛和夫氏は、「もし、会社が、ひとつの大家族であるかのような運命共同体となり、経営者と従業員が家族のごとくお互いに理解し、励まし合い、助け合うならば、労使一体となり会社経営ができるはずである」と述べ、労使対立を氷解させる「大家族主義」を重要な視点としている。京セラ経営研究所(研修施設)での定期的研修はハイアールと同様であり、京セラの寄付講座も京都大学と鹿児島大学ではなされている。

両社の経営管理システムに関する第 2 の類似性は、経営システムに市場メカニズムを反映させようというところである。

ハイアールでは、競争意識を最大限に浸透させ、活用させようという観点から、企業内に「市場鏈」を導入している。この「市場鏈」とは、企業内部に企業外部の市場競争と市場取引の関係を導入し、内部化しようとするものである。例えば製造ラインであれば前工程の作業者を「仕入先」、後工程の作業者を「顧客」、作業内容を「商品」とみなすのである。また社内各部門間の相互関係も徹底した供給契約によって構築されるようになっている。

これに対して京セラでは会社組織を平均 10 名ほどの部門組織単位(アメーバ)を基礎組織にして独立採算制度を実施し、工程のそれぞれがアメーバとなり、アメーバ間の取引は市場価格をベースとして、市場に直結した部門別採算制度を確立している。すなわち「アメーバが互いに売買を繰り返すと同時に、アメーバごとの実績がタイムリーに把握

できる経営管理システムをつくったのである」(稲盛[2006]42頁)。

両社の経営管理システムの第3の類似性は、ヒト(人的資源)を重視し、経営者意識の醸成、全員参加経営の実現を目標としていることである。

ハイアールは、従業員を被管理者から自主的に経営するイノベーションの主体にまで変わらせることを目標とし、SBU経営メカニズムの構築へと進んでいる。

これに対して京セラでも経営者意識を持つ人材の育成をめざし、稲盛は「必要に応じて組織を小さなユニットに分割し、中小企業の連合体として会社を再構成する。そのユニットの経営をアメンバーリーダーに任せることによって、経営者意識を持った人材を育成していく」(稲盛[2006]48頁)と述べている。また全員参加経営の実現させるために、「アメンバーや会社の経営状況に関する主要な情報は、朝礼などを通して全従業員にすべて開示されている。このように会社の情報をできるだけ開示することで全従業員が自主的に経営に参加する土壌ができあがり、全員参加経営が可能となる。」(稲盛[2006]57頁)としている。

両社の経営管理システムの第4の類似性は、両社とも独自の計数管理制度と日次管理をしていることである。

ハイアールではそれぞれのSBUにおいて、作業者、プロジェクトマネージャー、プロダクトマネージャー、など各階層によって詳細な計算がなされている。また業績は報酬とリンクされ、その基本的な算式は次の通りである。

$$\text{報酬} = S(\text{索酬}) + S(\text{索培}) - T(\text{跳閔})$$

これに対して京セラではアメンバー経営の「時間当り採算制度」を採用しているが、その算式は次の通りである。

$$\text{総生産} - \text{経費}(\text{社外からの購入費} + \text{人件費以外} \\ \text{の販売費} \cdot \text{一般管理費} + \text{その他経費}) = \text{差}$$

引売上(付加価値)

$$\text{差引売上} \div \text{アメンバー構成員の総労働時間} = \text{時間当り差引売上(時間当たり付加価値)}$$

こうした計算が各アメンバーで毎日行われ、それによって業績管理に役立てられており、シンプルなので従業員にも理解しやすい成果計算となっている。

最後に両社の経営管理システムの異質性として、業績評価と金銭的報酬とのリンクについて指摘しておきたい。

ハイアールでは徹底した成果主義で業績評価と金銭的報酬はしっかりリンクされている。さらに高い評価は賞与と昇進に結びつき、低い評価は罰金と降格に結びついている。ハイアールだけではなく、現代の多くの中国企業はこのようなシステムになっており、旧社会主義の悪しき平等主義の批判の中で生まれてきたとも言われている。

これに対して京セラでは、いわゆる成果主義をとらず、アメンバーの業績を報酬制度とリンクさせない点に重要な特徴がある。稲盛は次のように述べている。「あるアメンバーがいくら『時間当たり』を高めたとしても、それによって多額の昇給や賞与が出るという、金銭により人の心を操るような報酬制度」をとっておらず、「信じ合う仲間たちから賞賛と感謝という精神的な栄誉が与えられる」(稲盛[2006]84頁)だけなのである。

京セラの場合、アメンバー内で目標を共有し、評価は個人よりもむしろアメンバー全員の組織評価が重視され、目標達成のプロセスも重視される(稲盛[2006]220~223頁)。また営業のように個人の力量に依存するアメンバーでも個人成績よりもチームワークが重視されている。人事管理は「実力主義」を原則としているが短期的な評価ではなくて能力のある人格者をじっくり評価して抜擢する。「リーダーには経営哲学が必要」とのことである(稲盛[2006]74頁)。中国でも京セラアメンバー経営に対する関心も高くなってき

ており、盛和塾が設立されており、今後の展開が注目される。

京セラアミーバの業績評価は、中長期的な安定的な雇用関係のもとでの評価方法であり、そのベースには企業の成長・発展を前提としているため、企業業績が落ち込みリストラを余儀なくされるときにどのように対応するかが課題である。

<引用文献文献>

稲盛和夫(2006)『アミーバ経営』日本経済新聞社
海爾大学(2007)『海爾 SBU 経営機制』(内部資料)

<参考文献>

曹岫雲(2007)『稲盛和夫の「人生の方程式」』サンマーク出版
遲双明編(2002)『首席執行官 - 張瑞敏經理法則 - 』中国商業出版社
藩雲良・蘇芳雯主編(2007)『海爾管理教程』中共中央党校出版社
海爾大学(2006)『OEC 管理手冊』(内部資料)
海爾企業文化中心(2006)『企業文化手冊：我是海爾、我微笑』(内部資料)
胡泳(2006)『張瑞敏如是說(第2版)』浙江人民出版社
孫 健(2002)『海爾的管理模式』企業管理出版社。
楊克明(2006)『創新經營—海爾人單一經營模式』北京大学出版社
海爾集團 <http://www.haier.cn>

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計3件)

水野一郎、中国における管理会計のイノベーション、會計、査読無、185 巻 2 号、2014、57-70

水野一郎、人本主義企業をめざす管理会計、Aoyama Accounting Review、査読無、Vol.3、2013、32~39

水野一郎、京セラアミーバ経営の展開—JALの再生を中心として—、関西大学商学論集、査読無、57 巻 3 号、2012、129-146

〔学会発表〕(計7件)

水野一郎、人本主義企業と管理会計—キーエンス・伊那食品・日本経営を中心として—、2014年1月18日、千里山会計学研究会、関西大学(大阪府吹田市)

水野一郎、中国における管理会計のイノベーション、日本会計研究学会第72回全国大会 統一論題報告、2013年9月5日、中部大学(愛知県春日井市)

水野一郎、中国における管理会計の動向理論と実務、日本管理会計学会関西中部部会統一論題報告、2013年6月15日、甲南大学(兵庫県神戸市)

水野一郎、京セラアミーバ経営と付加価値管理会計—人本主義企業をめざして—、日本原価計算研究学会2012年度関西部会、2013年2月18日、京セラ経営研究所(京都府京都市)

水野一郎、中国における原価計算の動向について—IMAの調査を中心として—、日本原価計算研究学会第38回全国大会、2012年9月8日、横浜国立大学(神奈川県横浜市)

水野一郎、中国における日系企業の現状と課題、第3回復旦大学・関西大学経済フォーラム基調報告、2012年6月22日、復旦大学日本研究センター(中華人民共和国上海市)

水野一郎、付加価値会計から人本主義会計への展開、日本会計研究学会第70回全国大会、2011年9月18日、久留米大学(福岡県久留米市)

〔図書〕(計2件)

水野一郎 他、関西大学出版部、中国経済・企業の多元的展開と交流、2011、356

水野一郎 他、同文館出版、アカウンティング4訂版、2011、203

6. 研究組織

(1)研究代表者

水野 一郎(MIZUNO, Ichiro)
関西大学・商学部・教授
研究者番号：70174034