

2013 年度博士論文(要旨)

中国企業の国際M&A戦略における組織統合に関する研究
—コア・コンピタンス構築の視点から—

桜美林大学大学院 国際学研究科 国際人文社会科学専攻

薛 嬌

目次

序章 本論文の研究目的と枠組み	1
第1節 研究背景と問題意識	1
第2節 先行研究と本研究の意義	3
第3節 研究方法と論文の構成	6
第1章 M&A 研究の基礎的考察	12
第1節 M&A の基本概念	12
第1項 M&A、国際 M&A の定義	12
第2項 M&A の分類	14
第2節 M&A の歴史的展開	16
第3節 対外直接投資理論における国際 M&A の動機の考察	18
第1項 寡占理論	18
第2項 プロダクト・サイクル・モデル	19
第3項 内部化理論	21
第4項 折衷理論 (OLI パラダイム)	22
第4節 対外直接投資の主要な方式としての国際 M&A	25
第5節 M&A、競争優位およびコア・コンピタンスの関連性	29
第2章 競争優位の理論的展開とコア・コンピタンスに関する考察	32
第1節 競争優位の源泉をめぐる議論	32
第1項 グローバル競争戦略論	33
第2項 資源ベース論 (Resource-Based View)	37
第2節 持続的競争優位の源泉としてのコア・コンピタンスの考察	40
第1項 コア・コンピタンスの生成	40
第2項 コア・コンピタンスの発展	42
第3節 中国戦国時代の軍事思想・戦略からコア・コンピタンスへの示唆	46
第4節 コア・コンピタンスの概念と構成要素の再考	48
第1項 コア・コンピタンスの概念の再考	49
第2項 コア・コンピタンス構築のための必要な 4 要素	51
第3項 コア・コンピタンス構築のための必要な 4 要素の組織的關係	59
第5節 コア・コンピタンスの構築の視点からの M&A 戦略	61

第3章 国際 M&A における組織統合ー統合コンフリクトの発生メカニズムと対応策ー	64
第1節 組織統合の内容および統合コンフリクトの発生	64
第2節 国際 M&A における組織統合の影響要因	67
第3節 国際 M&A における組織統合問題への対応ー「組織」の形成ー	76
第1項 「組織」形成のための理論的アプローチ	76
第2項 既存の調査研究による検討	81
第3項 国際 M&A における組織統合の事例調査	89
第4節 知識の形成と阻害	93
第1項 知識の形成プロセス	94
第2項 知識の形成に対する阻害	97
第3項 知識の形成を促進するコミュニケーションと「場」	100
第5節 国際 M&A の組織統合におけるコア・コンピタンスの 4 要素の位置づけ	102
第4章 中国企業の国際 M&A および組織統合の課題	105
第1節 中国企業の国際 M&A の現状と特徴	105
第2節 中国企業の国際 M&A の動機	122
第3節 国際市場における中国企業の競争力	124
第4節 中国企業におけるコア・コンピタンスの重要性	130
第5節 中国企業の国際 M&A における組織統合の困難性	132
第5章 中国企業の国際 M&A における OICC モデル構築の試み	136
第1節 OICC モデルのコンセプトおよび位置づけ	136
第2節 コア・コンピタンス構築のための国際 M&A における組織統合	138
第1項 異文化コミュニケーションと組織統合マネジメント	138
第2項 組織学習による企業競争力の強化	144
第3項 人事統合、資源の再配置による競争優位性の構築	148
第3節 中国企業の国際 M&A における OICC モデルの提示	151
第6章 中聯重科による CIFA の M&A	157
第1節 中聯重科の概要と M&A による外部成長戦略	157
第2節 CIFA の概要と競争優位	159
第3節 中国の市場環境の変化と中聯重科の国際化戦略	160
第4節 準備期における M&A の推進	162
第5節 移行期・統合期における M&A の展開	165
第1項 異文化コミュニケーションー組織安定の維持ー	166

第2項	管理の現地化—人材の獲得—	168
第3項	資源の再配置—グローバル・システムの構築—	170
第4項	組織学習—知識・情報の受入と知識の創発—	172
第6節	M&Aによる中聯重科のコア・コンピタンスの構築	176
第7章	万向集団によるアメリカ企業の M&A	181
第1節	万向集団の事業の沿革	182
第2節	国際 M&A によるアメリカ市場での外部成長戦略	182
第3節	万向集団による UAI の M&A	187
第1項	準備期における M&A の推進	187
第2項	統合期における M&A の展開	190
第4節	万向集団による Neapco の M&A	191
第5節	M&A における万向米国の役割—「組織」の構築	193
第6節	国際 M&A による万向集団のコア・コンピタンスの構築	196
第8章	レノボによる IBM-PC 部門の M&A	200
第1節	レノボと IBM の事業沿革および M&A の背景	201
第2節	準備期における M&A の推進	202
第3節	移行期・統合期における M&A の展開	206
第1項	組織の安定の維持と初期効果の実現	207
第2項	ブランドの移行戦略と国際市場の強化	208
第3項	組織学習の推進と知識の受入・創発	213
第4項	人事・組織構造の統合と統合コンフリクトの発生	217
第5項	異文化コミュニケーションの推進	220
第6項	新しい管理体制の構築と統合コンフリクトの対応	221
第4節	M&A によるレノボのコア・コンピタンスの構築	222
終章	本研究の結論および今後の研究課題	226
第1節	本研究の要約と結論	226
第2節	中国企業の国際 M&A への提言と今後の研究課題	233
付録 I	—アメリカ製造業 L 社の日本子会社社長に対するインタビュー調査	240
付録 II	—北京金戈投資コンサルティング会社社長に対するインタビュー調査	241
付録 III	—中聯重科管理者に対するインタビュー調査	242
付録 IV	—万向米国総裁に対する聞き取り調査	243
付録 VI	—万向銭潮管理者に対するインタビュー調査	244

要 旨

本研究は、経営戦略論の重要な課題として注目されている国際 M&A における組織統合に焦点を当て、コア・コンピタンス構築の視点から中国企業の国際 M&A における組織統合の在り方について考察するものである。研究のプロセスとして、まず先行研究を踏襲して、中国戦国時代（紀元前 475 年～紀元前 221 年）の軍事思想・戦略の知見を援用し、グローバリゼーションが世界を席卷する今日のビジネス競争におけるコア・コンピタンスの概念を再考し、それを構築するために必要な要素およびそれらの組織的關係を明らかにした。そのうえで、国際 M&A の組織統合においてその諸要素をいかに構築するかを解明し、中国企業の国際 M&A における組織統合モデル(Organizational Integration for Core Competence: OICC モデル)を提示した。最後に、中国企業の国際 M&A の事例を取り上げ、OICC モデルの妥当性・有効性を検証した。

1. 問題意識

企業間競争がグローバルになるにつれ、業界再編による企業の成長・発展を目的にする国際 M&A が重要な経営戦略として注目されている。そして、国際市場への参入を図っている中国企業は先進技術、ブランド、管理ノウハウ、人材、グローバル販売網などの資源を獲得し、国際市場での競争力を高めるため、積極的に国際 M&A を展開している。周知のように、中国は 1980 年代初頭から十数年をかけて、計画経済から曲がりなりにも市場経済へと転換し、企業に経営に対する自主権を与えるようになり、ここにきて初めて企業の「経営戦略」が意味を持つようになった。しかし、中国政府側においては、中国企業の国際進出に関する法律、政策が完備されておらず、中国企業側においては、グローバル企業の管理ノウハウ、人材、国際進出の経験が不足していた。この背景の中、中国企業は多大なリスクを抱えながら、国際 M&A を展開し、結果として、失敗するケースが全体の 60%も占めていることが Deloitte の統計で分かった¹。しかし、国際進出が遅れている中国企業にとって、自社の資源のみで新たに進出するより、外国の企業を M&A する方がより短期間で効率的に国際市場へ参入することができるため、今後も国際 M&A は中国企業の主要な国際化の方式となると思われる。中国商務部によれば、2006 年に、中国企業による国際 M&A 総額は対外直接投資総額の 54.7%を占め、2008 年から 2011 年にかけて、中国企業による国際 M&A 総額の年間平均増加率は 44%になったという²。

このように、いかに国際 M&A を通して国際市場へ進出し、企業を成長させるかが中国企業にとって重要な課題となっており、国際 M&A で最も難しいと言われる組織統合のコンフリクトを回避

¹ <http://sh.xinhuanet.com/zhuanti2009/deloitte/4-5.pdf> Deloitte (2008)『中国企业并购后文化整合調査報告』2 ページ。

² 「商务部:跨国并购成中国对外投资新亮点」2012 年 12 月 21 日中国新闻网。

する方法を研究することが中国企業の国際化において大きな意味を持っていると考える。さらに、グローバル競争に参加する中国企業は持続的成長・発展をするため、コア・コンピタンスという企業の中核的な能力を持つことが必要になると考え、中国企業の国際 M&A におけるコア・コンピタンスを構築するうえでの組織統合の在り方を究明することを目的にした。

2. 先行研究

M&A に関する研究は、経済学、財務論、経営戦略論、組織論、人的資源管理論の幅広い分野において研究され、研究対象によって、財務業績を説明する M&A のパフォーマンスに関する実証研究、M&A のシナジー効果についての研究、多角化戦略の研究を中心とする事業関連性と業績の関係の分析、M&A の組織統合に焦点を合わせた企業文化の統合方法の研究、M&A の従業員に与える影響やコミュニケーション問題の研究などに分けられる。

Johan Brjoksten は M&A のパフォーマンスを研究するため、1955 年から 1965 年の 10 年間の製造企業の M&A の事例を調査し、16%の M&A は財務上で期待された効果が得られなかったという³。そして、その理由は財務、経営戦略、あるいは技術にあるという。そして、1997 年、Mark Sirower は 1979 から 1990 年までの 168 件の M&A 事例に対して調査し、66%の M&A は企業に損失をもたらしたという結果を発表した。

Ansoff (1965) は、2つ以上の関連する要素を有機的に結びつけることで、それぞれの要素の総和を上回る力を発揮できる M&A のシナジー効果を提唱した。1988 年、Michael Bradley、Anand Desai、E. Han Kim は M&A を行った 236 社について研究し、シナジーが利益を生み出し、そのようなシナジーの実現が M&A 後の統合と関連することを明らかにした。

Rumelt (1974) が、M&A の事業関連性と業績の関係の問題に着目し、アメリカ企業 246 社のデータを分析した結果、最もパフォーマンスが高かった戦略は「本業集約型」、「関連集約型」であり、最も業績が低かった戦略は「非関連受動型」であることを明らかにした。

Larsson (1993) は 55 社の M&A 事例について調査を行い、国民文化の相違が M&A における企業文化統合の大きな壁となり、M&A の対象を選択する際、企業文化だけでなく、国民文化への配慮が必要であると指摘した。また、Cartwright & Cooper は水平型 M&A における文化の適合性が良くない場合、従業員のモチベーションが低下し、組織統合、さらに M&A 全体に影響を与えると述べている。

Walsh は、1975 年から 1979 年までの 55 の M&A 案件の中、M&A された側の管理層の転職について考察し、それを M&A されていない 33 社と比較し、M&A の従業員に与える影響やコミュニケーション問題を研究した。そして、その後の 5 年間、M&A された会社の管理層の離職率

³ 潘愛玲 (2003) 『企业跨国并购后的整合管理』商务印书馆 3 ページ。原典: Brjoksten (1965), Cited in Lajoux & Weston (1998), *The Art of M&A Integration*, McGraw-Hill-Companies Inc.

59%に比べ、M&A されていない企業の管理職の離職率は 33%であることが分かった。その理由として心理的な面が大きく関係し、M&A に関わった管理者の役割の変化、および統合によるポストの減少などと考えられる。

近年、M&A については、日中両国でも多く研究されている。日本では、松江(2003)が業界内の M&A、グループ再編や外資系企業による M&A・合併の経営統合マネジメントについて研究している。また、中村(2003)は M&A におけるコンピタンスがマルチプル M&A に与える影響と企業の競争優位の関係について研究した。中村(2005)は企業価値をベースに、企業戦略論、財務戦略論、組織論の視点から、M&A マネジメントについて研究した。また、落合(2006)は法律学、商法の観点から M&A に対するアプローチを行った。西口(2007)は制度と文化の両面から M&A を成功させる人事や組織マネジメントの問題について研究した。そして、林(1993)が日本企業の M&A における組織統合について論じ、主に、人的資源や異文化の対応を中心に、日本企業の M&A の事例を取り上げ、組織統合を成功させる方法を提示した。

中国では、謝(2009)が国際 M&A の効果とそのリスクを分析した上で、中国企業が国際 M&A を行う際のタイミング、市場、および業界の選択について論じた。また、潘(2003)は文化と人的資源の面と財務の面から M&A の統合の問題について研究した。潘(2003)は、中国企業が国際 M&A を行う際に、文化の相違を認識した上、グローバル人材の育成が重要であると主張した。中国企業による国際 M&A がますます増加してきた現在では、陳・李(2010)が中国国内の環境、すなわち政策の支持、および国際経営環境の 2 つを総合的に分析し、M&A 戦略を立てることが重要であると主張した。また、李(2010)が中国企業による国際 M&A、および海外企業による中国企業の M&A の 2 つの視点から、企業の国際 M&A のパフォーマンスについて実証研究を行った。王ら(2010)は、技術獲得を目的にする中国企業の国際 M&A とパフォーマンスとの関連性について研究を行い、M&A を通して、技術を獲得した企業のパフォーマンスが上昇したという結果から、技術獲得が中国企業のコア・コンピタンスを強化する効果的な方法であると主張した。

3. 本研究の独創性と意義

上述のように M&A は多様な視点から研究されている。本研究では、これらの研究蓄積を総合的に検討することにより、国際競争において最も重要な要素であるコア・コンピタンスの本質を解明し、それを構築するうえでの中国企業による国際 M&A における組織統合の在り方を検討し、組織統合モデルを提示する。なお、本研究の独創性と意義は以下の通りである。

第 1 に、本研究では、中国戦国時代の軍事思想・戦略を経営学に取り入れ、今日の国際競争において、企業の持続的競争優位の源泉であるコア・コンピタンスの概念の再考およびその構成要素の検討が、経営戦略論に新しい視点を導入することになると主張する。また企業の競争優位については、外部市場におけるポジションを重視する競争戦略論、企業の有する独自性のある資

源や能力を主張する資源ベース論として研究されている。そして、知識とスキルに関する「集団的学習」といった「技術・技能面」の重要性を主張するコア・コンピタンス、さらに、知識とスキルを獲得・活用するプロセスといった「社会関係面」を重視する企業が全体として持つ組織的な能力すなわちケイパビリティ(Capability)の概念が提示され、企業の持続的競争優位の源泉について議論されている。しかし、これらの理論は企業の競争優位の源泉を考察する際に、1つの側面だけを捉え、変化し続ける企業の競争環境に瞬時に対応できるための柔軟性についての考えが欠けていると考える。したがって、企業の持続的競争優位の源泉となるコア・コンピタンスの概念を再考するうえで、それを構築するための要素を提示することは、経営戦略論に新たな課題を提供することができると思う。

第2に、文化論、組織論の知見を援用しつつ、国際M&Aにおける組織統合のコンフリクトの発生メカニズムを解明し、その対応策を検討するうえで、中国企業の国際M&Aに焦点を当て、コア・コンピタンス構築の視点から組織統合の方法を研究し、中国企業による国際M&Aにおける組織統合モデル(OICCモデル)を提示する。OICCモデルの検討にあたって、本論文で提示するコア・コンピタンスの構成要素を国際M&A実施後の企業のあらゆる業務を遂行する際に構築していくという視点から、「異文化コミュニケーション」、「組織統合マネジメント」、「組織学習」、「人事統合およびその他の資源の再配置」の項目に分け、コア・コンピタンスを構築するための国際M&Aにおける組織統合プロセスを総合的に研究する。これはコア・コンピタンスの研究と組織統合の理論に実質的な内容を与えることになると思う。

第3に、本研究で提示する中国企業の国際M&Aにおける組織統合モデル(OICCモデル)は国際M&Aの模索段階にある中国企業の国際M&Aに対して、実践的具体的な方策を提案し、中国企業の持続的成長を支えていけるものであると考える。これまでの研究では、コア・コンピタンス構築という視点から中国企業の国際M&Aについての研究が少なく、さらに、組織統合の具体的な実行モデルを提示する研究がほとんど見られないため、本研究の成果であるOICCモデルは中国企業の国際M&A戦略に理論と実践の両面において意義あるものであると考える。

4. 研究方法

本研究では、上記の問題意識と研究目的を出発点にし、先行研究を踏襲・補足し、コア・コンピタンス構築の視点から、中国企業の国際M&Aにおける組織統合の在り方を考察することを目的に、先行研究のレビュー、理論的考察、公的機関の調査報告書による分析、収集したデータによる分析、インタビュー調査、聞き取り調査による事例研究の手法を用い、研究を展開した。具体的に以下ようになる。

まずM&Aの定義、分類を明確にし、M&Aの歴史的展開を探るため、理論レビューを行った。そして、M&Aの動機、M&Aと企業の競争優位、コア・コンピタンスとの関連性を明らかにするた

め、対外直接投資理論を取り上げ、考察を行った。

次に、グローバル企業競争に勝ち抜くためのコア・コンピタンスの概念の再考、それを構築するための必要な要素および諸要素の組織的関係の考察においては、企業の競争優位の諸理論、中国戦国時代の軍事思想・戦略を取り上げ、議論を行った。そして、国際 M&A における組織統合のコンフリクトの発生メカニズムおよび対応策を解明するにあたって、国際 M&A における組織統合に関する理論考察と事例研究の両方を用いた。

さらに、中国企業の国際 M&A の現状、特徴、動機、さらに国際市場における中国企業の競争力、コア・コンピタンスの中国企業における位置づけ、さらにその組織統合の困難性の原因を明らかにするために、公的機関の調査報告書、収集したデータの分析、インタビュー調査、聞き取り調査、事例による実証研究の方法を用いた。

M&A、コア・コンピタンス、組織統合に関する先行研究や理論的考察、そして中国企業の国際 M&A の現状分析に基づき、コア・コンピタンスを構築するための中国企業の国際 M&A における組織統合モデル(OICC モデル)を提示した。OICC モデルの各項目が中国企業の国際 M&A 企業の業務遂行の中でどのように行われているかを考察し、OICC モデルの妥当性・有効性を検証するため、中国企業の国際 M&A の 3 つの成功事例を取り上げ、研究を推進した。

事例研究では、既存の文献資料、企業の公開資料、インタビュー調査、電話やメールの聞き取り調査という方法を用い、議論を展開した。

インタビュー調査の方法に関しては、質問票を事前に送り、各企業の関係者と面談し、その後、電話やメールを通じて、その調査の内容を補足した。ただし、中国の国際 M&A は比較的新しいテーマであり、現在、模索段階にある企業や政府がそれに非常に慎重であるため、その内容を公表することをためらう傾向がある。加えて、コア・コンピタンスはその企業の経営戦略と密接に関係するため、その情報提供を拒否することが多い。したがって、本研究では、中国企業の国際 M&A における組織統合に関する詳しい情報は、このインタビュー調査、聞き取り調査に加え、既存文献、または公開資料の収集の方法によるものとした。

5. 論文の要約と本研究結論

上記の研究方法を用い、本論文は序章と終章を除き、8 章から成っている。理論研究、現状分析、モデルの提示、事例研究によるモデルの検証というプロセスで議論を展開してきた。第 1 章、第 2 章、第 3 章では、それぞれ M&A と国際 M&A、競争優位とコア・コンピタンス、国際 M&A と組織統合についての理論的考察を行った。

第 1 章では、M&A の基本概念と歴史的展開を明らかにし、対外直接投資理論の視点から国際 M&A の動機について考察した。そのうえで、経営戦略論の視点から M&A と競争優位、コア・コンピタンスの関連性を検討した。

第2章では、競争優位の源泉をめぐる論争、コア・コンピタンスの生成と発展に関する先行研究を踏まえ、中国戦国時代の軍事思想・戦略の知見を援用し、コア・コンピタンスの概念を再考し、コア・コンピタンスを構築するために必要となる要素および諸要素の組織的関係を明らかにした。さらに、これをスムーズに推進するためには、M&Aにおける組織統合を適切に実施することが重要であると述べた。

第3章では、国際M&Aにおける組織統合に焦点を当て、理論的アプローチと既存の調査研究の検討、さらにアメリカ企業L社に関するインタビュー調査による実証研究に基づき、統合コンフリクトの発生メカニズムと対応策を解明し、コア・コンピタンスを構築するための諸要素の組織における位置づけを明確にした。

第4章では、中国企業の国際M&Aの特徴、動機を明らかにし、国際市場における中国企業の競争力を分析し、中国企業におけるコア・コンピタンスの重要性を検討した。さらに、中国企業が国際M&Aを通して、コア・コンピタンスを構築するための組織統合の困難性を明らかにした。

第5章では、これまでの理論的考察と現状分析の結果を踏まえ、コア・コンピタンスの構築という視点からの中国企業の国際M&Aにおける組織統合モデル(OICCモデル)を提示した。OICCモデルの検討に当たって、コア・コンピタンスを構築するための要素である「組織」、「知識」、「市場」、「コスト」に基づき、「異文化コミュニケーションと組織統合マネジメント」、「組織学習」、「人事統合、資源の再配置」の分析視角を設定し、理論研究と事例研究の両方を通して、国際M&Aにおける組織統合の在り方について議論した。

さらに第6章、第7章、第8章では、「中聯重科によるCIFAのM&A」、「万向集団によるアメリカ企業のM&A」(2社)、「レノボによるIBM-PC部門のM&A」の成功事例を取り上げ、コア・コンピタンスを構築するうえでの国際M&Aにおける組織統合の方法を考察した。具体的には、OICCモデルで提示した準備期、移行期、統合期に分けて、異文化コミュニケーション、M&A実施後の組織学習、人事統合およびそのほかの資源の統合・再配置、管理の現地化を中心に考察を展開した。事例研究を通して、以下のことを明らかにした。

(1) 中聯重科、万向集団、レノボ3社が、M&Aの準備期において、外部資源を利用し、M&Aを推進していることを明らかにした。これによって、M&Aのリスクが低減された。

(2) 3社の事例を研究した結果、中聯重科、レノボは組織統合の「移行期」を設けているが、これに対し万向集団のM&Aには「移行期」が見られず、「準備期」からそのまま「統合期」に入っていることが判明した。万向集団によるアメリカ企業のM&Aにおいて、「移行期」が見られなかった理由として、1つ目は万向集団の子会社である「万向米国」の存在、2つ目は筆頭株主になることによる経営権の獲得というM&Aの手段、3つ目は地域の活性化と雇用の確保という想いの浸透が挙げられる。統合方法によっては移行期がある場合とない場合があるが、どちらにせよ従業員の雇用の確保をはじめとする相手企業、相手国の利益を損なわないような組織統合の施策が重

要であると言える。

(3) 異文化コミュニケーションについては、3つの事例に共通する課題ではあるが、その方法は同じではなかった。万向集団の国際 M&A では、万向米国がコミュニケーションの「場」の役割を果たしており、企業の成長、雇用の増加、地域の活性化という統合目標を M&A される側の従業員、地域住民、アメリカ政府に伝達、共有したうえで、「人間の尊重、権限の委譲、成果の表彰」を中心とした万向集団の企業理念を M&A される側の従業員に浸透させ、これらによって組織統合を円滑に推進できた。一方、中聯重科とレノボの事例では、組織の安定を保つため、異文化コミュニケーションを促進する専門の統合チームを設立し、各種のイベントの開催を通して、双方の文化の理解を求め組織統合を円滑に推進した。

(4) OICC モデルにおいて「知識・情報の受入(M&A する側)→組織的応用/知識の創発→その成果の相手企業との共有・共用(M&A される側)」という組織学習プロセスを提示し、組織間での知識の受入と共有によって双方向の知識移転ができると提案したが、事例研究の結果、このプロセスに追加すべき項目として、双方の研究開発部門の合併による双方向の知識移転についても明らかにした。

(5) 人事統合およびそのほかの資源の統合において、M&A 実施後、M&A 双方の保有する販売網、購買ルート、サプライチェーンを統合している点は共通していたが、人事統合の方法はそれぞれ違った。

(6) 管理の現地化に関しては、3つの成功事例はそれぞれ違う方法を探っていた。まず、万向集団の事例においては、M&A の実施主体である万向米国は、地域の活性化と従業員の雇用の確保という想いと企業理念の浸透を軸に、相手企業に権限を委譲し、現地化管理を展開している。中聯重科の事例では、移行期において CIFA は完全な現地化管理を行ったが、統合期に入ってから、イタリアでは CIFA(イタリア事業部)が現地化管理をし、中国では CIFA(中国へ移転した事業部)が中聯重科と CIFA の共同管理を行っている。さらに、レノボの事例では、外部から人材を獲得し、リストラを行い、そして適切なタイミングで管理層を入れ替えることによって統合コンフリクトが生じた組織を安定させ企業を成長させた。ただしこのレノボで用いられた方法は、人事統合を行う能力がまだ不十分である中国企業にとって、リスクが高く、他の事例に簡単に適用できるとは言いがたい。したがって、中国企業による国際 M&A では、人事統合、管理に関しては、それぞれの事例に即した準備期での工夫が必要ではあるが OICC モデルで提示した「従業員全員の留任の上での資源の再配置」と「管理の現地化」という統合方法の方が中国企業の国際化の効果的な手段であると考え(中聯重科、万向集団はこのような統合方法を用いた)。

OICC モデルの各項目に沿って検証することを通して、以上のことを明らかにした。そしてこれ以外に明らかになったこととして、本論文で提示したコア・コンピタンスを構築するための4つの要素の実施順序の重要性が挙げられる。今回明らかになった順序は「組織」が最優先に取り組み

るべき要素であり、次に組織構造の統合の過程で「コスト」と「市場」が同時に形成されていき、最後に「知識」の統合があるということである。具体的に述べると、コア・コンピタンスを構築するための要素の 1 つである「組織」がほかの 3 つの要素を連結させ、強力な力を発揮させる役割を担っているということであり、今回の検証でこれが明らかになった。このように、本論文で取り上げた 3 つの事例における組織統合の方法は異なっているが、共通である点として、組織の安定を保つための異文化コミュニケーション、技術力を高めるための組織学習、コスト削減と市場シェア拡大のための組織構造の統合、すなわち組織に重点が置かれていることが挙げられ、これらが 3 つの成功事例の要因であることが判明した。

6. 中国の国際 M&A への提言

事例考察を通して、本研究で提示した OICC モデルの妥当性・有効性の検証ができた。そして、今後の中国企業による国際 M&A への提言として以下の 7 点を提案した。

- (1) 良質な外部資源(交渉など M&A を行う専門機関)の利用
- (2) 現地化管理における中国人監督役の役割の明確化
- (3) グローバルな視点での異文化コミュニケーションの推進
- (4) 研究開発への取り組みと技術力の向上
- (5) グローバル人材の育成
- (6) グローバル・スタンダードな企業管理システムへの転換
- (7) 雇用の増加をはじめとする社会的貢献への取り組み

7. 今後の研究課題

本研究の不足点と残された課題、および今後の研究課題として、次のことを考えている。

まず、事例研究の対象を増やし、成功例だけでなく、失敗事例も多く取り上げ、失敗した理由を探る。これを通して、OICC モデルの更なる応用、拡張の可能性を検証していく。

次に、本論文では研究方法の 1 つであるインタビュー調査では、今後、調査項目を更にブラッシュアップすることと、インタビューの対象者を増やし、調査内容に、多角的、客観的な視点を加えていく予定である。

また、本研究を通して、筆者は、中国企業の国際 M&A のあるべき姿として、「地域への貢献」、「知識の伝承」、「人材の確保」の 3 つを適切にかつ着実に実行していくことが重要であると認識できた。今後、本研究で得た成果を土台として、中国企業の国際 M&A において上述の 3 つの項目に焦点を当て、OICC モデルの拡張性の検証も含め、更に研究を深めていきたい。

参考文献

英語文献

1. Abell, D. F. (1993) *Managing with Dual Strategies*, Free Press, New York. (小林一・二瓶喜博訳(1995)『デュアル・ストラテジー:混迷の時代を生き抜く戦略』白桃書房)
2. Adler, N, J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, International Thomson Publishing. (江夏健一・桑名義晴監訳(1996)『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス)
3. Alidou, M. (2008), “Learning in Teams”, *Organizational Learning*, Issue 33, April 2008, p. 12.
4. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Inc., US.
5. Argyris(2007)「第 3 章「ダブル・ループ学習」とは何か」「第 4 章防衛的思考を転換させる学習プロセス」「第 5 章学習する組織へのブレークスルー」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳(2007)『組織能力の経営論—学び続ける企業のベスト・プラクティス』ダイヤモンド社 85～194 ページ。
6. Baden-Fuller, C. & C. Boschetti (1996), “Creating Competitive Advantage through Mergers”. in H.Thomas. & D.O`Neal eds, *Strategic Integration*, John Wiley & Sons Ltd, pp. 91-112.
7. Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳(1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
8. Barney, J. B. (1986), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, *Management Science*, Vol.32, No.10, pp. 1231-1241.
9. Barney, J. B. & G.A.Walter (1990), “Management Objectives in Mergers and Acquisition”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 79-86.
10. Barney, J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
11. Barney, J. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice hall, Upper Saddle River, new jersey. (岡田正大訳(2003)『企業戦略論:競争優位の構築と持続』下巻、ダイヤモンド社)
12. Barton, D. L. (1992), “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development”, *Strategic Management Journal*, Vol.13,

Summer Special Issue, pp. 111-125.

13. Berry, J. W. (1984), "Cultural Relations in Plural Societies: Alternatives to Segregation and Their Socio Psychological Implications", in N. Miller and M.B.Brewer, eds., *Groups in Contact*, Academic press.
14. Berry, J. W., Y.H. Poortinga, M.H. Segall & P.R. Dasen (1992), *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge University Press.
15. Botkin, J. (1999), *Smart Business*, the Free Press. (米倉誠一郎監訳、三田昌弘訳 (2001)『ナレッジ・イノベーション—知的資本が競争優位を生む—』ダイヤモンド社)
16. Bradley, M., A. Desai & E.Kim (1998), "Synergistic Gains from Corporate Acquisitions and their Division between the Stockholder of Target and Acquisition Firms", *Journal of Financial Economics*, Vol. 21, pp. 3-40.
17. Buckley, P. J. & M. Casson (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, (清水隆雄訳(1993)『多国籍企業の将来』文真堂)
18. Buono, A. F. & J.L.Nowditch (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions* (Jossey-Bass). (上田武・高梨智弘訳(1991)『合併・買収の人材戦略』日経 BP 社)
19. Cartwright, S. & C.L.Cooper (1993), "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 2, pp. 57-70.
20. Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, N. S., 4 (16), pp. 386-405.
21. Collis, D. J. & C.A.Montgomery (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-hill, New York.(根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳(2004)『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社)
22. Collins, T. M. & T.L.Doorley (1991), *Teaming up for the 90s, business One Irwin*, (監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳(1993)『グローバル・アライアンス戦略の実際—国際市場で競争優位を確保するために—』ダイヤモンド社)
23. Davenport, T. H. & L.Prusak (1998), *Working Knowledge: How organizations Manage What They know*, Boston Massachusetts: Harvard business School Press. (梅本勝博訳(2000)『ワーキング・ナレッジ:「知」を生かす経営』生産性出版)
24. Deiser, R. (1994), "Post-Acquisition Management: A Process of Strategic and

- Organizational Learning. G. V. Krogh, A. Sinatra & H. Singh eds”, *The Management of Corporate Acquisitions*, Macmillan, pp. 359-367.
25. Dunning, J. H. (1988), “Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach”, Chapter 1, pp. 13-40, in Dunning, J. H. (1988), *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London.
 26. Erik, Devos, Palani-Rajan, Kadapakkam, Srinivasan, Krishnamurthy (2008), “How Do Mergers Create Value? A Comparison of Taxes, Market Power, and Efficiency Improvements as Explanations for Synergies”, *The Society for Financial Studies*, Oxford University Press, pp. 1179-1211.
 27. Fiol, C. M. & M.A. Lyles (1985), “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
 28. Garvin, D. A. (1993), “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, July-August. (ダイヤモンド社編集部訳 (2003) 『学習する組織』の実践プロセス 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』3月号、104～105 ページ)
 29. Grabam, P. (1991), “Integrative Management Creating Unity from Diversity”, *Japan UNI Agency, Inc.* (榎本世彦訳 (2000) 『統合的マネジメント』 同文館)
 30. Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994), *Core Competence*, Harvard Business School Press. (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』 日本経済新聞社)
 31. Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press. (岩田慶治・谷泰訳 (1979) 『文化を超えて』 ティビーエス・ブリタニカ)
 32. Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations Software of the Mind*, McGraw-Hill International (UK) Limited. (岩井紀子・岩井八郎訳 (1995) 『多文化世界—違いを学び共存への道を探る—』 有斐閣。
 33. Huber, G. P. (1991), “Organizational Learning: The Contributing Process and the Literature”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.
 34. Hymer, S. H. (1960), (Published in 1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press. (宮崎義一編訳 (1979) 『多国籍企業論』 岩波書店)
 35. Jensen, M. C. (1989), “Eclipse of the Public Corporation”, *Harvard business*

- Review*, Sep-Oct. (「LBO アソシエーション」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990. 12-1月号 47~63 ページ)
36. Jensen, M. C. & W.H.Meckling (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No.4, pp. 305-360.
 37. Kogut, B. & U.Zander (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology,” *Organization Science*, Vol.3, No. 3, pp. 383-397.
 38. Larsson, R. & S.Finkelstein (1999), “Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization”, *Organization Science*, Vo.10, No. 1, pp. 1-26.
 39. Larsson, R. (1993), “Barriers to Acculturation in Mergers and Acquisitions: Strategic Human Resource Implications”, *Journal of European Business Education* 2(2), pp. 1-18.
 40. Lajoux, A.R. (1998), *The Art of M&A Integration*, McGraw-Hill Companies Inc, pp. 10-13.
 41. Markides, C. C. & P.J.Williamson (1994), “Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Summer Special Issue, pp. 149-165.
 42. Majid, M. (2007), “Cultural Factors in International Mergers and Acquisitions: When and Where Culture Matters”, *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, The George Washington University, United States of America, Vol. 6, Issue 7, pp.1-18.
 43. Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen (2001), *Global Marketing Management-2nd ed*, Wiley & Sons International Rights, Inc.(横井義則訳「第4章 グローバル・マーケティング戦略」横井義則監訳(2001)『グローバル・ビジネス戦略』同文館)
 44. McGrath, R. G., I.C.MacMillan & S.Venkataraman (1995), “Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, No. 4, pp. 252-253.
 45. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1988), *Stratdgc Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Safari*, the Free Press.(齊藤嘉則監訳、

- 木村充・奥澤朋美・山口あけも訳 (1999)『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社)
46. Morroin, M. (2006), *Knowledge, Scale and Transactions in the Theory of the Firm*, Cambridge University Press.
47. Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press. (梅本勝博訳 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社)
48. Pablo, A, L. (1994), “Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 803-836.
49. Porter, M, E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社)
50. Porter, M, E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1995)『新訂 競争戦略』ダイヤモンド社)
51. Porter, M, E. (1985), *Competitive Advantage*, Original English Language Edition Published from The Free Press. A Division of Macmillan, Inc., U.S.A. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985)『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社)
52. Porter, M, E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, the Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳 (1992)『国の競争優位』ダイヤモンド社)
53. Prahalad, C. K. & G.Hamel (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June. (坂本義実訳「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年8-9月)
54. Salter, M. S. & W.A.Weinhold (1980), *Merger Trends and Prospects for the 1980s*, Harvard University.
55. Sales, A. L. & P.H.Mirvis (1984), “When Cultures Collide: Issues of Acquisition”, in J.R. Kimberly and R. E. Quinn, eds., *Managing Organizational Transition*, pp. 107-133.
56. Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, an Imprint of the Crown Publishing Group, a Division of Random

- House, Inc. through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳(2011)『学習する組織—システム思考で未来を創造する—』英治出版社)
57. Shrivastava, P. (1986), “Postmerger Integration”, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 7, No.1, pp. 65-76.
58. Singh, H. & C.A.Montgomery (1987), “Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 377-386.
59. Sirower, M.L. (1997), *The Synergy Trap*, Free Press. (楊炯訳(2000)『协同効果的の陷阱—公司并购中如何避免功亏一篑—』上海遠東出版社)
60. Sirower, M. L. (1997), “The Measurement of Post-Acquisition Performance: Toward a Value-Based Benchmarking Methodology”, *Journal of Applied Corporate Finance*, New York University, and Stephen F. O’Byrne, Shareholder Value Advisors Inc. pp. 107-121.
61. Stalk, G. & T. M. Hout (1990), *Competing Against Time*, the Free Press. (中辻萬治・川口恵一訳(1993)『タイムベース競争戦略—競争優位の新たな源泉:時間—』ダイヤモンド社)
62. Stalk, G., P.Evans & L.E.Shulman (1992), “Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy,” *Harvard business Review*, Vol. 70, No. 2, pp. 54-66. (八原忠彦訳(1992)「戦略行動能力に基づく競争戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』17巻、第4号、4～19ページ)
63. Teece, D. J. (2007), “Explicating Dynamic Capabilities: The nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Issue 13, pp. 1319-1350. (ティース(2010)「第1章 ダイナミック・ケイパビリティ」渡部直樹編著(2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社)
64. Ulrich, D. & N.Smallwood (2004), “Capitalizing on Capabilities,” *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 6, pp. 119-127. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳(2007)『組織能力の経営論—学び続ける企業のベスト・プラクティス』ダイヤモンド社 475～508 ページ)
65. Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 190-207.

66. Walsh, J. (1988), "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 173-183.
67. Weber, Y., O. Shenkar & A. Raveh (1996), "National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions", *Management Science*, Vol. 42, No. 8, pp.1215-1227.
68. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

日本語文献

1. 青島矢一・加藤俊彦(2003)『競争戦略論』東洋経済新報社。
2. 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
3. 伊丹敬之(2000)「第1章 さまざまな「場」」伊丹敬之・西口敏弘・野中郁次郎編著『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社。
4. 石井真一(2003)『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
5. 磯村和人(2000)『組織と権威—組織の形成と解体のダイナミズム—』文真堂。
6. 薄井彰(2001)『M&A21世紀・2 バリュースタイル経営のM&A投資』中央経済社。
7. 江夏健一・首藤信彦(1993)『多国籍企業』八千代出版社。
8. 江夏健一・長谷川信次・長谷川礼(2008)『国際ビジネス理論』中央経済社。
9. 遠藤健哉(1995)「戦略的イノベーションと組織能力」三田商学研究第38巻第5号95～105ページ。
10. 太田正孝(2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館。
11. 小川正博(2003)「ケイパビリティ」による事業開発」、小川正博編著『中小企業のイノベーションII・事業創造のビジネスシステム』中央経済社。
12. 王吉法著 西川博訳(2008)『日中企業競争力の比較—現代中国企業の競争戦略—』現代史料出版。
13. 河合忠彦(2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣。
14. 監査法人トーマツ・トータルサービス部(2000)『よくわかるM&A』日本実業出版社。
15. 唐沢昌敬(1994)『変革の時代の組織』慶応義塾大学出版会株式会社。
16. 河野豊弘(1999)「コア・コンピタンスと組織構造」『日本経営学会誌』第4号3～17ページ。
17. 桑田耕太郎・田尾雅夫(2002)『組織論』有斐閣。
18. 桑名義晴(1992)「第3章 海外市場への参入方式」竹田志郎・島田克美編著(1992)『国際

- 経営論—日本企業のグローバル化と経営戦略—』ミネルヴァ書房。
19. 桑名義晴 (2010)「第 2 章 国際経営の革新と異文化経営」馬越恵美子・桑名義晴編著 (2010)『異文化経営の世界—その理論と実践—』白桃書房。
 20. 黄磷・範超 (2011)「後発企業の国際 M&A 戦略—レノボ・グループによる IBM の PC 事業部門の買収—」『多国籍企業研究』6 月、第 4 号 11~31 ページ。
 21. 白石弘幸 (2008)『経営学の系譜—組織・戦略理論の基礎とフロンティア—』中央経済社。
 22. 白石弘幸 (2010)『知識に関する組織能力と競争優位の研究』田中昭文堂。
 23. 薛嬌 (2012)「中国企業の国際 M&A における組織統合のコンフリクトに関する研究—事例から見る「非文化的要因」の影響を踏まえて—」『桜美林経営研究』3 月、第 2 号 71~86 ページ。
 24. 高井透「第 16 章 国際経営組織のマネジメント」江夏健一・首藤信彦 (1993)『多国籍企業』八千代出版社。
 25. 高間邦男 (2005)『学習する組織—現場に変化のタネをまく—』光文社。
 26. 竹田志郎・島田克美 (1992)『国際経営論—日本企業のグローバル化と経営戦略—』ミネルヴァ書房。
 27. 寺本義也 (1993)「序章 学習する組織」寺本義也・中西晶・土谷茂久・竹田昌弘・秋沢光『学習する組織』同文館。
 28. 徳田昭雄 (2000)『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書。
 29. 遠山暁 (2005)「ダイナミック・ケイパビリティの進化と学習プロセス—IT ケイパビリティの可能性に関連させて—」『中央大学商学論纂』46 巻 5 号 263~303 ページ。
 30. 十川廣國 (2002)『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂。
 31. 野中郁次郎・ディメンジョン研究会 (1989)『創造する組織の研究』講談社。
 32. 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社。
 33. 泉田健雄・代田郁保 (1986)『現代組織論の焦点』白桃書房。
 34. 野中郁次郎 (2002)「企業の知識ベース理論の構想」『組織化学』36 巻 1 号 4~13 ページ。
 35. 中村公一 (2003)『M&A マネジメントと競争優位』白桃書房。
 36. 中村聡一 (2005)『M&A と経営—価値志向のマネジメント—』NTT 出版株式会社。
 37. 中橋國蔵 (2001)「競争戦略論の発展」、中橋國蔵・當間克雄編著『経営戦略のフロンティア』東京経済情報出版。
 38. 中村久人 (2010)『グローバル経営の理論と実態』同文館。

39. 永野寛子(2007)「第 7 章 戦略論の系譜」渡部直樹編著(2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。
40. 西口尚宏(2007)『M&A を成功させる組織・人事マネジメント』日本経済新聞出版社。
41. 林倬史(2006)『イノベーションと異文化マネジメント新たなコンセプトを創り出す経営戦略―』唯学書房。
42. 林正(2008)「第 2 章 プロダクト・サイクル・モデルと対外直接投資」江夏健一・長谷川信次・長谷川礼編著(2008)『国際ビジネス理論』中央経済社。
43. 服部暢達「第 3 章 世界の M&A 市場の動向と日本市場の課題」落合誠一(2006)『わが国 M&A の課題と展望』商事法務。
44. 林伸二(1993)『日本企業の M&A 戦略』同文館。
45. 林伸二(1992)「国際間の企業の合併・買収(M&A)後の組織統合についての組織理論的研究」『青山学院大学総合研究センター研究叢書』、1992 年 7 月号 79-99 ページ。
46. 林倬史・関智一・坂本義和(2006)『経営戦略と競争優位』税務経理協会。
47. 藤井健(2001)「第 14 章 異文化マネジメント」江夏健一・桑名義晴(2001)『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館。
48. 丸川知雄・中川涼司編著 郭四志・今井健一・辻美代・才鑫著(2008)『中国発多国籍企業』同友館。
49. 馬場一樹・鶴川隆文・武田将兵・原田光太郎(2009)「M&A とシナジー効果」石橋孝次研究会 第 11 期。
50. 馬越恵美子(2000)『心根の経営学―等距離企業の実現を目指して―』新評論。
51. 馬越恵美子(2010)「第 1 章 異文化経営とその社会的使命」馬越恵美子・桑名義晴編著(2010)『異文化経営の世界―その理論と実践―』白桃書房。
52. 松江英夫(2003)『経営統合戦略マネジメント』日本能率協会マネジメントセンター。
53. 松行彬子(2000)『国際戦略的提携―組織間関係と企業変革を中心として―』中央経済社。
54. 松行康夫・松行彬子(2002)『組織間学習論―知識創発のマネジメント―』白桃書房。
55. 松行康夫・松行彬子(2004)『価値創造経営論―知識イノベーションと知識コミュニティー―』税務経理協会。
56. 水越豊(2003)『BCG 戦略コンセプト―競争優位の原理―』ダイヤモンド社。
57. 山倉健嗣(1993)『組織間関係―企業間ネットワークの変革に向けて―』有斐閣。

58. 山倉健嗣(2007)『新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係—』同文館
59. 山下洋史(2005)『明治大学社会科学研究所叢書:情報・知識共有を基礎としたマネジメント・モデル』東京経済情報出版。
60. 吉原英樹「R. バーンソン」入江猪太郎編(1974)『多国籍企業—12人の経済学者がえがく未来像』ダイヤモンド社。
61. 渡部直樹編著(2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。

中国語文献

1. 陳小洪・李兆熙(2010)『中国企業并購重組』中国發展出版社。
2. 柯銀斌・王夢(2010)「脱中入美:万向集团的国際 M&A」何志毅・柯銀斌(2010)『中国企業跨国并購 10 大案例』上海交通大学出版社。
3. 李梅(2010)『中国企業跨国并購績效的実証研究』(中国經濟發展与对外開放研究叢書)武漢大学出版社。
4. 李俊杰(2013)『中国企業跨境并購』機械工業出版社。
5. 潘愛玲(2003)『企業跨国并購后的整合管理』商務印書館。
6. 孫武(春秋)『孫子兵法・三十六計』第 10 章「地形篇」。
7. 孫武(春秋)『孫子兵法・三十六計』第 3 章「謀攻篇」。
8. 王謙等著(2010)『中国企業技術獲取型跨国并購研究』經濟科学出版社。
9. 王玉梁(2005)『中国:走出去』中国財政經濟出版社。
10. 文飭(2010)『并分天下—中国并購的游戏—』科学出版社。
11. 謝浩(2009)『跨国并購与中国企業的戰略選抉』人民出版社。
12. P, Nueno・朱晓明(2009)『管理的鏡子』上海遠東出版社。
13. 高鶴(2009)『并購案例評鑑』中信出版社。
14. 章小莹(2010)「聯合艦隊:中聯重科收購イタリア CIFA」何志毅・柯銀斌編著(2010)『中国企業跨国并購 10 大案例』上海交通大学出版社。
15. 章小莹・劉文綱(2010)「以小博大:聯想併購 IBM-PC 業務(2005年)」何志毅・柯銀斌編著(2010)『中国企業跨国并購 10 大案例』上海交通大学出版社。
16. 張小平(2011)『再聯想』機械工業出版社。

インタビュー調査・聞き取り調査資料

1. 北京金戈投資コンサルティング会社社長に対するインタビュー内容。
2. アメリカ L 社の日本子会社社長に対するインタビュー内容。
3. 中聯重科管理者に対するインタビュー内容。
4. 万向錢潮管理者に対するインタビュー内容。
5. 万向米国総裁に対する聞き取り調査の内容。

その他

1. JEITRO (2008.6)「中国企業の欧米戦略—万向集団—」『中国経済』特集 58～63 ページ。
2. JEITRO (2007.11)「中国企業の欧米戦略—聯想集団—」『中国経済』特集 62～75 ページ。
3. JEITRO (2013)「米国の貿易とオバマ政権の通商政策」『金融危機後のアメリカ経済報告集』桜美林大学学術シンポジウム、桜美林大学産業研究所、2013 年 3 月 14 日。
4. 田村考司(2013)第 5 報告「オバマ政権の先進製造業戦略の論理」『金融危機後のアメリカ経済』桜美林大学学術シンポジウム、桜美林大学産業研究所、2013 年 3 月 14 日。
5. (1993) *Encyclopedia Britannica*, No. 15, Vol. 8, pp. 34-35. (ブリタニカ百科事典)
6. <http://sh.xinhuanet.com/zhuanti2009/deloitte/4-5.pdf> Deloitte (2008)『中国企业并购后文化整合調査報告』。
7. UNCTAD (2001)『2000 年世界投資報告』中国財政経済出版社。
8. UNCTAD (2005)『2005 年世界投資報告』中国財政経済出版社。
9. 2012.1 「China Venture 2011 年中国并购市場統計分析報告」。
10. (2013.6.18) China Venture 「并购局中局:鼎暉等 16 家 PE 獲救 上市公司頻吞毒丸反制」。
11. 中聯重科アニュアルレポート(2007 年、2009 年、2010 年、2012 年)
12. 中聯重科企業年鑑(2007 年～2012 年)。
13. 万向集団アニュアルレポート(2012 年)。
14. 上海企業競争力研究センター公開資料 (2013 年 7 月 8 日)。
15. 中聯重科ホームページ。
16. CIFA ホームページ。
17. 万向集団ホームページ。

18. 万向米国ホームページ。
19. Neapco ホームページ。
20. レノボホームページ。
21. 弘毅投資 Hony Capital.ホームページ。
22. マンダリン・キャピタル (Mandarin Capital) ホームページ。
23. <http://zh.wikipedia.org/wiki> (ゴールドマンサックス)。
24. <http://ja.wikipedia.org/wiki> (IBM)
25. <http://ja.wikipedia.org/wiki> (TPG)
26. <http://ja.wikipedia.org/wiki/M&A>。
27. 「国際化聯想: 併購後の衝突」『三聯生活週刊』2013年3月11日。
28. 「商務部: 跨国并購成中国对外投资新亮点」中国新聞網 2012年12月21日アクセス。
29. (2013.6.19) 証券時報網 「焦点評論: 經濟減速倒逼政府職能轉換」。
30. カンブリア宮殿「ロート製薬の奇跡改革」2013年3月7日放送。
31. <http://money.163.com/10/1106/10> 網易財經 2013年5月29日アクセス。
32. www.sina.com.cn 全球財經觀察 2010年アクセス。
33. <http://business.sohu.com/> 「詹純新的国際化構想」2013年7月15日アクセス。
34. <http://www.people.com.cn/GB/paper66/13147/1179248.html> 人民網 2013/07/24 アクセス。
35. <http://www.chnpower.com/infomemo.asp> 「中聯重科: 国内国際縦横馳騁的獅子」2013年8月5日アクセス。
36. <http://news.lmjx.net/2009/200909/> 中国路面機械網「中聯重科国内首發 CIFA 混凝土噴射機械手」2013年7月25日アクセス。
37. <http://www.nbd.com.cn/articles/2013-07-19> 每經網「中聯重科三換 CIFA 董事長完成整合」2013年7月19日アクセス。
38. <http://business.sohu.com/> 「中聯重科海外併購 CIFA 即将收官」2013年6月28日アクセス。
39. <http://www.factorynetasia.cn/jp/news/430478/> 「中聯重科、101メートルのブーム車を開發—30階までの作業が可能」2013年7月28日アクセス。
40. <http://www.qipeiren.com/News/news-25594.htm> 「Neapco Holding 上海設立亜洲办事处」2013年9月5日アクセス。

41. J. Pomfret,(2011), “A Plan for New U.S. Jobs, from China”, in Washington Post.com.2013年9月13日アクセス。
42. P. Wonacott, (2004), “China Investing in Rust-Belt Companies”, The Wall Street Journal, Nov.26. 万向米国ホームページに掲載されている。
43. 新浪科技 <http://tech.sina.com.cn/it/2004-12-09>「快訊: 聯想股价出現受挫 跌幅達到7.5%」2011年6月20日アクセス。
44. <http://ido.3mt.com.cn/2005>年9月3日「新聯想加速統合」2013年7月5日アクセス。
45. <http://tech.sina.com.cn/it/2005-08-11>「購 IBM 電腦后聯想首季盈利」2013年4月13日アクセス。
46. <http://finance.qq.com/a/20120814/>2012年8月14日「聯想贊助奥运, 品牌价值翻一番」2013年5月17日アクセス。
47. <http://tech.sina.com.cn/roll/2005-07-22/>「新浪科技親赴日本: 探秘新聯想兩大研發中心」2013年7月16日アクセス。
48. 人民網 <http://www.people.com.cn/GB/it/IBM-PC>「業務累計虧損近10億美元 聯想面臨難題」2011年6月20日アクセス。
49. <http://news.mynavi.jp/news/2006/03/06/005.html>「レノボ、初のブランド PC「Lenovo 3000」ファミリーを発表」2013年7月5日アクセス。
50. 南方人力資源網 <http://www.southhr.com/HRmanage/boon/20060930>「聯想收購 IBM-PC 業務后的薪酬对接」2011年6月20日アクセス。
51. <http://www.360doc.com/content>「抹去 IBM 光環の Lenovo ThinkPad」2012年11月1日アクセス。
52. <http://tech.sina.com.cn/it/2012-10-11>「Gartner: 聯想首超惠普成全球最大 PC 廠商」2013年9月7日アクセス。