

氏名	薛 嬌 (セツ キョウ)
本籍	中華人民共和国
学位の種類	博士 (学術)
学位の番号	博士 第067号
学位授与の日付	2014年3月27日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学位論文題目	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-

論文審査委員	(主査) 桜美林大学教授	桑 名 義 晴
	(副査) 桜美林大学教授	金 山 権
	桜美林大学教授	宮 下 幸 一
	早稲田大学名誉教授	江 夏 健 一

## 論文審査報告書

### 論文目次

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—組織安定の維持—	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	ーアメリカ製造業 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	ー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	ー中聯重科管理者に対するインタビュー調査.....	242
付録 IV	ー万向米国総裁に対する聞き取り調査 .....	243
付録 VI	ー万向銭潮管理者に対するインタビュー調査.....	244

## 論文要旨

本論文は、近年経営関係の学会と産業界で関心が高まっている中国企業の国際 M&A 戦略における組織統合に関する問題を、とくにそのコア・コンピタンス（中核能力）の構築の視点から研究したものである。近年、世界の多くの企業が国際化・グローバル化し、世界規模で経営活動を展開するにつれ、グローバル競争が激化してきているが、その生き残りや成長のための有力な経営手段として M&A 活動が活発になっている。とくに、中国やインドのような新興国企業は、先進国の企業に早く追いつき、グローバル競争に加わって成長を遂げるため、国際 M&A を活用するようになってきている。このため、わが国でも、中国企業の国際 M&A に関して研究する学者が増えているが、M&A に伴う文化（国民文化や組織文化）統合を研究対象にする論文が多い。本論文のように、企業の成長・発展に必要なコア・コンピタンス（中核能力）に焦点を当て国際 M&A と組織統合の問題にアプローチした研究はほとんどない。その意味では、本論文はきわめてユニークな研究といえる。加えて、本論文は先行研究を渉猟・レビューしたうえで、独自の分析モデルを構築し、それを使って中国企業の国際 M&A 戦略に伴う組織統合について実証分析を試みている。

さて本論文は、大別して序章、理論研究（第 1 章、第 2 章、第 3 章）、現状分析（第 5 章）、事例研究（第 6 章、第 7 章、第 8 章）、終章から構成されている。第 1 章の「M&A 基礎研究の展開」、第 2 章の「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」、第 3 章の「国際 M&A における組織統合—統合コンフリクトの発生メカニズムと対応策—」では、国際 M&A、競争優位とコア・コンピタンス、組織統合に関する先行研究を幅広くレビュー

している。第4章の「中国企業の国際 M&A および組織統合の課題」では、中国企業の国際 M&A および組織統合の現状を整理・分析するとともに、それに伴う困難性や諸課題を明らかにしている。第5章の「中国企業の国際 M&A における OICC モデル構築の試み」では、国際 M&A 戦略を展開し、組織統合を行う際に有効になるモデルの構築を試み、そのための重要なコンセプトや諸課題を議論し、OICC (Organizational Integration for Core Competence) という独自のモデルを構築している。第6章の「中聯重科による CIFA の M&A」、第7章の「万向集団によるアメリカ企業の M&A」、第8章の「レノボによる IBM-PC 部門の M&A」では、その OICC モデルを使いながら、この3社の国際 M&A 戦略に伴う組織統合の成功理由・要因などを分析し、そのモデルの妥当性を検証している。そして最後の終章の「本研究の結論および今後の研究課題」では、本研究から得られた成果に基づいて、今後の中国企業の国際 M&A に対するいくつかの提言を試み、かつ筆者自身の今後の研究課題についても言及している。

このように、本論文は近年の経営学、とりわけ国際経営論の分野においてきわめて研究価値が高いにもかかわらず、研究がほとんどみられない研究課題について、先行理論の研究、現状分析、分析モデルの構築、および事例研究による検証というように、現在の経営問題を研究するために必要なオーソドックスな研究方法を駆使し、その課題への接近を試み、説得力に富む十分な研究成果をあげている。その問題意識や狙いが明確で、論理展開にも一貫性がみられ、さらに独創性もあることなど、審査委員全員が総合的にみて、本論文は博士論文の水準に十分達していると判断した。

## 論文審査要旨

本論文は、最近の経営学、とりわけ国際経営論においてきわめて重要な研究課題になっているにもかかわらず、わが国ではほとんど研究がみられない視点からの研究に挑戦したもので、きわめて興味深く、研究レベルもかなり高い。まず、研究課題に関連する先行研究を渉猟・レビューしている。とくに中国戦国時代の軍事思想・戦略を本研究に取り入れた点は特筆に値しよう。次に、こうした先行研究をベースに独自の分析モデルを構築している。国際 M&A によって構築すべきコアコンピタンスと、それに伴う組織統合を行う際に重要となるファクター（組織、知識、市場、コスト）やそれを促進する手段（たとえば、異文化コミュニケーション、組織学習など）について議論しているが、この点に独創性が伺える。さらに、そのモデルを使って、インタビューや調査とアンケート調査によって中国企業の事例研究を行い、そのモデルの検証を行っている。その事例で研究対象にした会社も、2社については、他の研究にはみられないもので、この点でも、本研究にはユニークさがみられる。研究の問題意識と狙い、研究方法、論理展開などの面で申し分なく、さらに主張点にも独創性があり、今後研究者として「自立して研究活動」行い得る経営学分野の知識と研究能力を身につけている、という判断から審査委員全員が合格と判定した。

## 口頭審査要旨

まず、本人から 30 分のプレゼンテーションが行われた。そこでは 62 ページに及ぶパワーポイントのシートを駆使しながら、論文の要旨について説明がなされ、その後質疑応答が行われた。

審査委員から、先行研究と事例研究との関連性、OICC モデルの独創性や妥当性、OICC モデルと事例研究の関連性などについて質問されたが、いずれも明確な回答と説明がなされた。審査委員からは OICC モデルによる事例研究の分析がやや浅いという意見があったが、それは本論文の評価を覆すほどの大きな問題ではなく、今後の研究課題とすることになった。さらに審査委員から、今後の研究課題として OICC モデルを用いたより多くの事例研究の試みとそれに基づく一般モデル化の必要性、さらに新しい視点からの研究についても、アドバイスがあった。しかし、それらも今後よりレベルの高い研究を目指すためのアドバイスであり、結論として審査委員全員が口頭審査も合格であると判定した。