

2013 年度博士論文

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

## 序章 本論文の研究目的と枠組み

### 第1節 研究背景と問題意識

交通や通信の発展につれ、人と人、企業と企業、そして国と国の交流が頻繁になり、従来、国内で生産された商品は特定地域での販売がほとんどであったが、現在では、世界の異なった地域へ簡単に販売することができるようになった。世界の市場がオープンになるに伴い、企業間競争が激しくなり、業界再編が要求された。その中で、M&A は重要な経営戦略の1つとして認識されている。

一方、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、ここに来て初めて企業の「経営戦略」が意味を持つようになった。また、改革開放政策によって、中国の巨大市場を狙っている世界の有力な多国籍企業が軒並み中国に進出し、中国企業が外資企業との国内市場での苦闘の中で、企業の競争力を培うようになった。1990 年代末から、中国政府はそれまで外資企業の受け入れを中心にした政策を、中国企業の対外直接投資を促進する政策に転換するようになり、中国企業の目は世界へ向かうようになった<sup>1</sup>。さらに、2001 年の WTO 加盟による世界市場へのアクセスの改善に支援され、中国企業の対外直接投資が急増した。その中で、特に多いのは中国企業による海外企業の M&A である。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%となり、M&A は今後も中国企業の主要な国際化の方式となると思われる<sup>2</sup>。

中国企業が国際 M&A を積極的に推進している理由として、中国政府の政策の影響のほか、中国経済の高度成長がもたらす経済構造の変化が挙げられる。2001 年以降、中国の GDP(国内総生産)が毎年プラス成長を遂げ、中国経済の高度成長が世界中に注目されている。しかし、このような経済の高度成長につれ、人件費が上昇し、中国生産のコスト優位が弱くなっている。従来、中国は安価な労働力を有するため、「世界の工場」として位置付けられたが、現在では、労働

---

<sup>1</sup> 中国政府が対外投資を奨励する「走出去」政策を正式に公表したのは 2001 年であるが、1990 年代末から、それに関する検討が始まった。詳しくは、王玉梁(2005)『中国: 走出去』中国財政経済出版社 2~7 ページ、ご参照されたい。

<sup>2</sup> 「商務部: 跨国并购成中国对外投资新亮点」中国新闻网 2012 年 12 月 21 日アクセス。

生産コストが上昇したため、多くの外資系企業が生産工場を中国から東南アジアへ移転するように動き出した。そのため、これまで外資系の下請けとして存続してきた多くの中国企業が新たな生存の道を模索しなければならない状況になっている。

企業が持続的な発展を図るためには、他社より優れている組織能力、さらに自社独自のコア・コンピタンス(中核能力)を保有しなければならない。このような組織能力は企業に持続的競争優位をもたらし、持続的成長をするために不可欠である。しかし、これまでの中国企業は労働集約型の生産に集中していたため、技術・人材の蓄積、ブランド力の強化などを重視しなかった。ところが、現在、人件費の高騰などにより、中国企業はコスト優位だけでは生存できなくなり、国際市場で生存・発展するための組織能力を強化する体制を構築しなければならなくなっている。一方、国際 M&A は短期間に自社の製品、技術、人材、国際市場を補完することができるため、企業の中核事業や中核能力といわれる「コア・コンピタンス」を構築・強化する戦略として使われている。国際市場へ出遅れた中国企業にとって、国際 M&A はコア・コンピタンスを構築し、企業の競争力を迅速に強化し、世界の有力な多国籍企業と肩を並べるための最も効果的な方法であり、中国企業の国際化において大きな意味を持っていると認識できる。

しかし、M&A は大きな便益の反面、そのリスクが非常に高い。M&A をするために、企業が数年前から準備をし、そして高額な投資をしなければならない。場合によっては、企業が全力を挙げて、投資を行うことになるため、M&A が企業の存続に大きく関連している。近年、国際 M&A を飛躍的に増加させている中国企業が、世界中の注目を集めているが、実際には、M&A に苦しんでいる中国企業が多く存在する。Deloitte 社の『中国企業のポスト M&A における文化統合調査報告』によると、中国企業による M&A のうち、60%が期待される効果が得られておらず、その主な理由は、組織統合の困難性にあるという<sup>3</sup>。すなわち、中国企業が本格的に国際化したのは 2000 年以降であり、多国籍企業の組織管理や経営戦略に関する知識や経験が不足しているため、中国企業が国際 M&A に伴う組織統合を適切にコントロールできず、企業全体に大きなダメージを与える結果になっている。

以上のことより、国際 M&A における組織統合を効果的に展開することはコア・コンピタンスを構築する上で必要であり、中国企業の国際市場における競争力の強化に大きな影響を与えると考えられる。このような問題意識を持ち、本論文では、中国企業が国際 M&A を行う際に、コア・コン

---

<sup>3</sup> <http://sh.xinhuanet.com/zhuanti2009/deloitte/4-5.pdf> Deloitte (2008)『中国企業并购后文化整合調査報告』2 ページ。

ピタンスを構築するための組織統合の在り方を究明することを目的に、以下のリサーチ・クエスチョンを設定した。

- ① 今日の国際競争におけるコア・コンピタンスの概念およびそれを構築するためどのような要素が必要なのか？
- ② 国際 M&A における組織統合の統合コンフリクトはどういう状況の中で発生するか？
- ③ 統合コンフリクトが発生する前に、いかに回避するのか？そして発生したら、どのように対応するのか？
- ④ 中国企業の国際 M&A および組織統合にどのような課題があるか？
- ⑤ 中国企業は国際 M&A を実施する際に、組織統合をいかに行ったら、コア・コンピタンスが構築・強化されるのか？
- ⑥ 本研究で提示する組織統合モデル (Organizational Integration for Core Competence: OICC モデルと略称) は実際の中国企業の国際 M&A の中で適用するのか？

## 第 2 節 先行研究と本研究の意義

M&A は従来から多くの分野において研究され、その内容から主に経済学、財務論、経営戦略論、組織論、人的資源管理論に分けることができる<sup>4</sup>。そして、その研究対象によって、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が挙げられる。

M&A のパフォーマンスに関する研究の第 1 人者は、Johan Brjoksten である。彼は 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<sup>5</sup>。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

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 潘愛玲(2003)『企業跨国并购后的整合管理』商務印書館 3 ページ。原典: Brjoksten(1965), Cited in Lajoux & Weston(1998), *The Art of M&A Integration*, McGraw-Hill-Companies Inc.

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。

M&A のシナジー効果についての研究では、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すること、すなわち、シナジーがあると提唱した。また、シナジーを販売シナジー (Sales Synergy)、生産シナジー ( Operating Synergy)、投資シナジー ( Investment Synergy)、経営シナジー ( Management Synergy)の 4 つに分類している。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。

また、M&A の事業関連性と業績の関係の問題についての研究では、Rumelt (1974)が、多角化戦略を分類し、各戦略と企業のパフォーマンスの関係を、アメリカ企業 246 社のデータから明らかにした。この調査を通して、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。すなわち、関連のない分野に多角化するよりも、関連のある分野に多角化するほうが良いというのである。

M&A に伴う企業文化の統合の問題の研究について、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、買収対象を選択する時、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。

そして、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について、1988 年、Walsh は 1975 年から 1979 年までの 55 の M&A 案件の中、被買収側の管理層の転職について考察し、それを買収されていない 33 社と比較した。その後の 5 年間、被買収会社の管理層の離職率 59%に比べ、買収されていない企業の管理職の離職率は 33%であった。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関係があると考えられる。

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買収・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 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 がますます多くなってきた現在では、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。

このように 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(紀元前 475 年～紀元前 221 年)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。企業の競争優位の研究において、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が見られる。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」を重視するケイパビリティの概念が提示され、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したうえで、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できると考える。

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。そのうえで、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われる。

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 に理論と実践の両面で意義あるものであると考える。

### 第 3 節 研究方法と論文の構成

本研究では、上記の問題意識とリサーチ・クエスチョンを出発点にし、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、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、中国企業の国際 M&A における組織統合の在り方を以下に明らかにする。

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、理論レビューを行う。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、考察を行う。

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關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、議論を展開する。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その対応策を解明することにあたって、国際 M&A に

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研究する。

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、事例による実証研究の方法を用い分析を展開する。

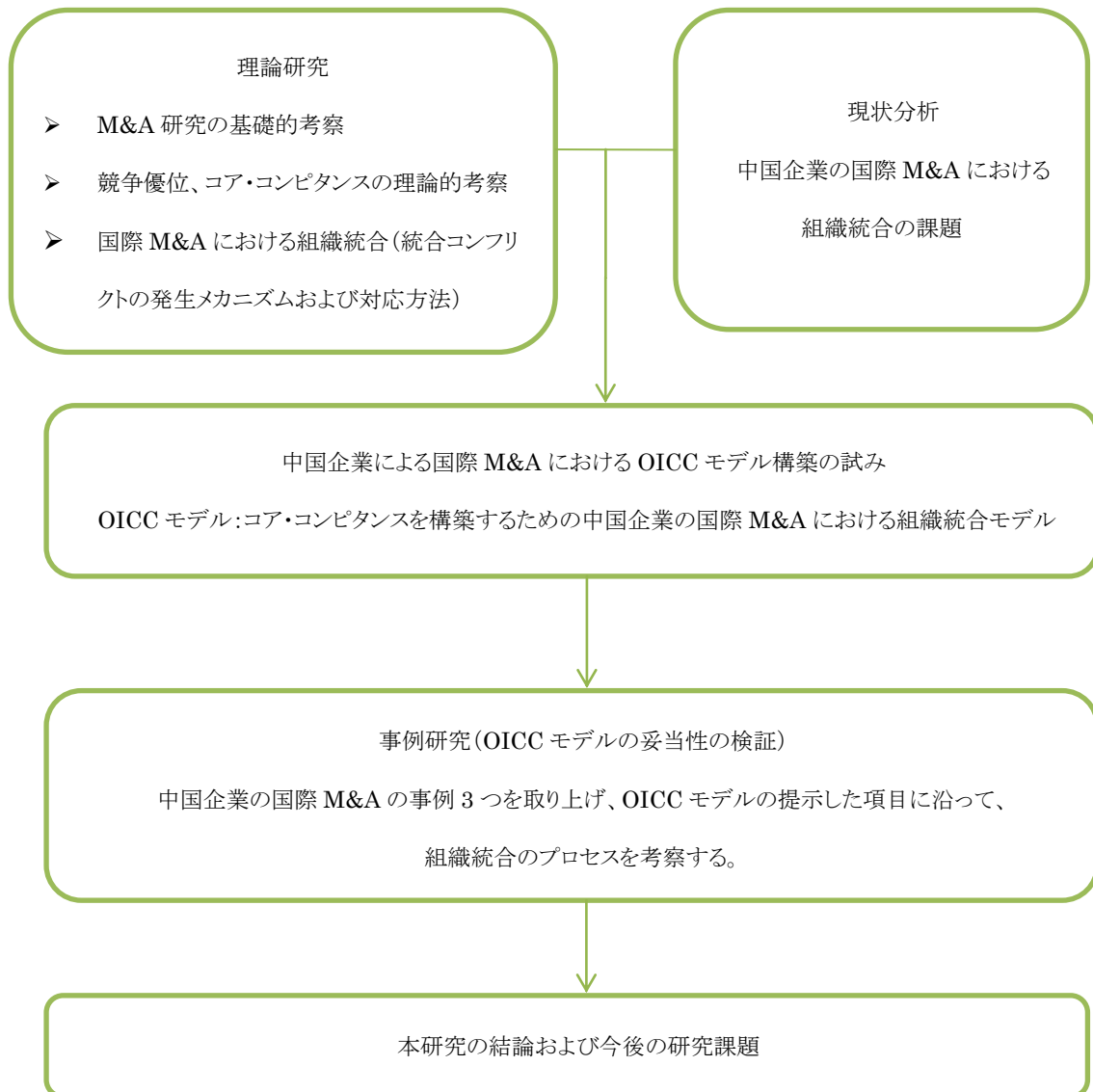
M&A、コア・コンピタンス、組織統合に関する先行研究や理論的考察、そして中国企業の国際 M&A の現状分析に基づき、コア・コンピタンスを構築するための中国企業の国際 M&A における組織統合モデル(OICC モデル)を提示する。OICC モデルの各項目が中国企業の国際 M&A 企業の業務遂行の中でどのように行われているかを考察するうえで、OICC モデルの妥当性・有効性を検証するため、中国企業の国際 M&A の 3 つの成功事例を取り上げ、研究を推進する。

事例研究においては、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考察を展開する。

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、本研究における中国企業の国際 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する。

以下、本論文の枠組みを提示し、論文の構成を説明する(図 1)。

図1 論文の枠組み



本論文は序章と終章を含め 10 章から構成され、各章と節の概要は以下の通りである。

序章では、研究の背景・問題意識を明らかにし、先行研究を踏まえたうえで、本研究の意義を提示する。そして、研究方法を説明し、研究フレームワークを提示したうえで、論文の構成を明らかにする。

第 1 章「M&A 研究の基礎的考察」においては、第 1 節では、M&A、国際 M&A の定義と分類を明確にする。第 2 節では、M&A の歴史的展開を探って、M&A の発展の各段階の特徴を明らかにする。第 3 節では、対外直接投資の理論視点から、国際 M&A の動機を考察する。第 4 節では、なぜ国際 M&A が対外直接投資の主要な方式となったかについて検討する。第 5 節では、

経営戦略の視点から M&A と競争優位、コア・コンピタンスとの関連性を検討する。

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」では、持続的競争優位の源泉であるコア・コンピタンスの概念と構成要素の考察が中心となる。第 1 節では、競争優位の源泉に関する諸理論を取り上げ、時代の変遷に伴った競争優位の源泉の理論系譜を探る。第 2 節では、1990 年代以降、Hamel & Prahalad によって提唱された競争優位の源泉となるコア・コンピタンスの内容について原点に立ち返り、詳細に議論する。第 3 節では、中国戦国時代の軍事思想・戦略を取り上げ、戦争で勝利するための重要な要素を検討する。第 4 節では、競争戦略論と軍事思想・戦略の両方を踏まえ、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環境におけるコア・コンピタンスの概念とそれを構築するための必要な要素の試論を展開し、そのうえで、諸要素の組織的関係を検討する。さらに、第 5 節では、コア・コンピタンスを構築するための M&A 戦略の役割を明らかにする。

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、後続の第 4 章「中国企業の国際 M&A における組織統合の課題」に先立ち、M&A における組織統合の困難性を中心に検討を行う。第 1 節では、組織統合の内容および統合コンフリクトの発生について考察する。第 2 節では、国際 M&A の組織統合に影響する要因を明らかにする。第 3 節では、文化論と組織論を中心とする理論的アプローチ、既存の調査研究における検討のうえ、アメリカ企業 L 社の国際 M&A について調査し、国際 M&A における組織統合問題の対応方法を探る。第 4 節においては、コア・コンピタンス構築のための必要な要素の 1 つである「知識」の形成プロセス、知識の形成を阻害する要因、さらに知識の形成を促進する方法について検討する。第 5 節では、コア・コンピタンスを構築するための「組織」、「知識」、「市場」、「コスト」の 4 つの要素の組織統合における位置づけを明らかにする。

第 4 章の「中国企業の国際 M&A および組織統合の課題」においては、第 1 節では、中国企業による国際 M&A の現状を述べ、2000 年から 2010 年までの中国企業による国際 M&A のデータを収集し、中国企業の国際 M&A の特徴を分析する。第 2 節では、なぜ中国企業は国際 M&A を行うのかについて検討し、国際 M&A の動機を明らかにする。第 3 節では、公的機関の調査報告書のデータに基づき、国際市場における中国企業の競争優位を推計する。第 4 節では、中国企業におけるコア・コンピタンスの重要性を検討し、なぜ中国企業はコア・コンピタンスを構築しなければならないのかを明らかにする。第 5 節においては、中国企業の国際 M&A を行う中国北京にあるコンサルティング会社の社長に対するインタビュー調査の内容に基づき、コア・コンピ

タンスを構築するための中国企業の組織統合の困難性を解明する。

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」においては、上記の理論研究、実証研究を踏まえ、コア・コンピタンス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(本論文では OICC モデルと称する)を提示する。まず、第1節では、OICC モデルのコンセプトおよび本論文における位置づけを明らかにする。続く第2節では、コア・コンピタンスを構築するための必要な要素に基づき、「異文化コミュニケーションと組織統合マネジメント」、「組織学習による企業競争力の強化」、「人事統合、資源の再配置による競争優位性の構築」の3つの分析視角を設定し、コア・コンピタンスを構築するための組織統合の方法を検討する。そして、第3節では、上記の検討結果を踏まえ、OICC モデルを提示する。

第6章、第7章、第8章では、OICC モデルの妥当性を検証するため、「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の国際 M&A における組織統合の方法を考察する。具体的に 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 実施後の組織のマネジメント、組織学習、人事およびその他の資源の統合・再配置などを中心に、考察を展開する。各事例における組織統合のパターンや内容によって、項目の設定が異なるが、考察するポイントは同じである。

なお、事例研究として、中聯重科、万向集団、レノボの3社を選んだ理由は以下の3点である。

(1) この3社による国際 M&A は資金調達から統合まで中国政府の支援や優遇を受けることなく、市場競争の中で、企業自身の能力で国際 M&A に成功した事例である。中国社会の発展傾向を見れば、今後、中国企業が国際 M&A を行う際に、政府からの支援がますます少なくなり、企業自身の能力で M&A を実施する必要があると判断し、このような事例を選んだ。

(2) この3社による4つの事例では、M&A の双方の国際市場における位置づけと M&A の方法がそれぞれ異なっている。M&A の双方の国際市場における位置づけでは、冒険型 M&A (中聯重科による CIFA の M&A、レノボによる IBM-PC 部門の M&A) と保守型 M&A (万向集団によるアメリカ企業(UAI、Neapco)の M&A)<sup>6</sup> となり、M&A の方法において、事業譲渡(レノボによる IBM-PC 部門の M&A)、株式譲渡(万向集団によるアメリカ企業の M&A)、さらに、完全子会社(中聯重科による CIFA の M&A) という異なるパターンとなっている。本研究で提示した

<sup>6</sup> 本論文では、企業の規模、技術力、知名度において、買収側企業が被買収側のより低い、買収金額が大きい、さらに、M&A が買収側企業の主要な事業において重要な位置を占めるケースを「冒険型 M&A」と呼ぶ。そうではない場合を「保守型 M&A」と呼ぶ。

OICC モデルの妥当性と有効性を検証するため、このような異なるパターンの国際 M&A の事例を選んだ。

(3) この 3 社の国際 M&A における組織統合のプロセスが異なり、それぞれの特徴が鮮明である。中聯重科においては、相手企業の組織管理の独立性を維持させると同時に、大規模な組織再編を行ったのに対し、万向集団においては、万向米国というアメリカ現地子会社が M&A の実施主体として雇用の確保、地域の活性化を前提にして、相手企業の経営権を取得し、権限を委譲すると同時に、企業理念の浸透を軸にする統合手法を用いる。一方、レノボによる IBM-PC 部門の M&A では、双方の完全な融合を目的にし、販売網から技術、人事、文化まですべて統合する。これによって、一時的に組織統合コンフリクトが生じたが、2010 年以降、レノボは一転して国際市場で黒字転換となり、競争力が急速に高まった。本論文の研究成果でもある OICC モデルの適用の普遍性を検証するため、このような異なる特徴を持っている事例を選んだ。

本論文の最後である終章では、本論文における理論研究、現状分析、事例研究を通して得られた研究成果を示す。そして、本研究の締めくくりとして、中国企業の国際 M&A へのいくつかの提言と今後の研究課題について述べる。

## 第1章 M&A 研究の基礎的考察

### 第1節 M&A の基本概念

#### 第1項 M&A、国際 M&A の定義

M&A は、一般的に企業の合併や買収の総称である。英語の表記では *Mergers & Acquisitions* となり、中国語訳は「兼并和收购」で、通常「并购」と呼ばれる<sup>7</sup>。具体的に言うと、「企業を取得しようとする際には買収者やその子会社などに吸収合併させるほか、買収先企業の株式を買収して子会社化する手段が用いられることから、およそ企業の取得という効果に着目して合併と買収を総称するものである。」<sup>8</sup>という。

*Encyclopedia Britannica* (1993)によれば、「合併とは、2つまたは2つ以上の企業が1つの企業になることであり、通常では、一方の企業が他方を吸収する吸収合併となるが、そのほか、両方の企業を解散して、新しい企業を設立する新設合併もある。」<sup>9</sup>という。そして、合併の方法は①現金あるいは証券で他の会社の資産を買う、②他の会社の株式を買う、③新株を発行し、それを他の会社の株主の所持株式と交換することによって、資産と負債を獲得する、の3つである。一方、「買収はある企業が他の企業の一部あるいは全部の株式を買収することによって、所有権を取得する行為である。また、経営権の移転を伴わない戦略提携を包括する広義の M&A の概念と戦略提携を包括しない狭義の M&A がある。」具体的に言うと、狭義の M&A には合併(吸収合併と新設合併)と買収(株式買収と資産買収)があるのに対し、広義の M&A には合併と買収のほか、さらに経営権の移転を伴わない資本参加、合併設立、業務提携が含まれる。

しかし、経営学分野での M&A に関する文献では、「合併」「買収」「M&A」を区別せずに使われていることが多い。中村(2003)はマネジメントの視点からの M&A 研究において、「「買収」は企業の経営戦略の1つの手段として、ある企業の所有権を取得する行為であり、その関係の対等性が高い場合が「合併」である。」<sup>10</sup>と定義している。

国際 M&A は企業の国際化によって生まれた新しい企業活動である。Word Investment

<sup>7</sup> <http://ja.wikipedia.org/wiki/M&A>

<sup>8</sup> 同上サイト。

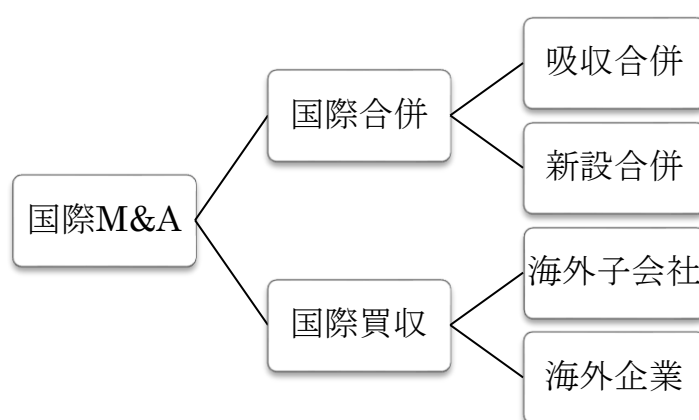
<sup>9</sup> (1993) *Encyclopedia Britannica*, No. 15, Vol. 8, pp.34-35.

<sup>10</sup> 中村公一(2003)『M&A マネジメントと競争優位』白桃書房 11 ページ。



Report(2000)によると、国際 M&A には国際合併と国際買収がある<sup>11</sup>(図1-1)。また、国際合併は、企業が本国以外の企業と資産、経営の結合を通して、新しい法人を成立する行為であると定義している。国際買収は、企業が本国以外の企業の一部あるいは全部資産あるいは株式を取得した上、相手企業の資産と経営権を獲得する行為であると定義している。

図1-1 国際 M&A の基本方式



出所:UNCTAD(2001)『2000年世界投資報告』中国財経出版社 221 ページ。

M&A に比べて、国際 M&A も同じように、合併と買収の 2 つの形態があるが、国際 M&A の対象は外国企業、その子会社、または外国企業の一部門となる。そのため、国際 M&A を行う際に、対象国の法律、文化、言語、および労務に関する制度などの相違に直面し、国内の M&A に比べ、組織統合の困難性や失敗のリスクが高い。したがって、本研究では、最も重要かつ複雑である国際 M&A における組織統合を対象に、企業のコア・コンピタンス構築の視点から研究することであるため、これまでの M&A の定義を踏まえて、中村(2003)の定義を軸にし、「国際 M&A」という用語を「国際合併」と「国際買収」の両方を包括的に捉える。そして、国際 M&A に関する文献では、「クロスボーダー M&A」という用語を用いることがあるが、本研究では「国際 M&A」という用語に統一することにする。

<sup>11</sup> UNCTAD(2001)『2000年世界投資報告』中国財経出版社 211 ページ。

## 第2項 M&A の分類

M&A は対外直接投資の一種の方式として行われ、企業の所属する業界、投資目的、取締役会の関係、M&Aをされる側の企業の経営状態、そしてM&Aの当事者の所属する市場および国籍など様々な要素によって、M&A の形態が異なってくる。ここでは、監査法人トーマツ・トータルサービス部(2000)、谢浩(2009)、徳田(2000)、中村(2003)の先行研究に基づき、M&A の分類をまとめる(表1-1)。

表1-1 M&A の分類

分類基準	類別
当事者の所属業界の関係による分類	水平的 M&A 垂直的 M&A 多角化型 M&A
当事者の目的による分類	戦略型 M&A 投資型 M&A
当事者の取締役会の関係による分類	友好的 M&A 敵対的 M&A
売却側の経営状態による分類	積極的 M&A 消極的 M&A
当事者の所属する市場の関係による分類	IN-IN 型 M&A OUT-OUT 型 M&A IN-OUT 型 M&A OUT-IN 型 M&A

出所:監査法人トーマツ・トータルサービス部(2000)、谢浩(2009)、徳田(2000)、中村(2003)に基づき、筆者作成。

### (1) 当事者の所属業種の関係による分類

当事者の所属業種の関係によって、M&Aは垂直的M&A、水平的M&A、多角化型M&Aの

3種類に分けられる。企業が所有する製品を基に、新たな市場や販売網を開拓する場合、自社と類似の製品を持つ企業を対象に水平的 M&A を行う。類似の市場で競争する企業同士の M&A であるため、規模の経済性と取引の内部化によるコスト優位と市場の支配力の強化の効果がある。業界全体の生産能力の過剰によって、供給が需要を上回る時、国際市場の競争の激化による外資系企業が国内市場への参入を拡大する時と、企業間の様々な合意と市場の独占行為が法律では禁止される時<sup>12</sup>、以上のような状況の中で競争力を向上させようとする時に水平的 M&A が見られる。このタイプの M&A は以上のような効果があるほか、リスクが少なく、統合しやすい特徴がある。そのため、水平的 M&A は企業に最も好まれる手段として多く使われている。しかし、同一業界の M&A は独占的になる恐れがあるため、政治的な制限あるいは禁止がされる場合もある。内部化モデルによれば、取引を内部化すれば、市場の不完全性を回避し、取引コストが削減可能であるという<sup>13</sup>。そのため、同一商品の異なる生産段階に従事する企業同士が、川上に進出するための技術や製造設備などの獲得を目指す時、川下に進出するための販売チャネルの獲得を目指す時、取引を内部化し、コストを削減することを目的に、垂直的 M&A を選択することが多い。また、異なる業種の企業同士は新市場への参入を目的とし、多角化型 M&A を行う。これによって、事業の相互補完によるシナジー効果やリスク分散のメリットが得られる。

## (2) 当事者の目的による分類

当事者の目的によって、M&A は投資型 M&A と戦略型 M&A の2つに分けられる。投資型 M&A は短期的な金融収益を目的とする投資である。しかし、投資型 M&A は投機的な色彩が強いため、大型 M&A の場合では金融危機を引き起こす可能性がある。そのため、世界の国々がそれに大きな警戒感を持っている<sup>14</sup>。それに比べ、戦略型 M&A は事業展開上の戦略目標の達成や、単独企業で獲得する以上の効果であるシナジーの実現<sup>15</sup>を目的とし、企業の長期的な成長戦略の視点から行う M&A である。

## (3) 当事者の取締役会の関係による分類

買い手側と売り手側の取締役の関係によって、M&A は友好的 M&A と敵対的 M&A に分けられる。当事者の取締役会の合意を得て、経営支配権を移転させる場合は友好的 M&A となり、その反対は敵対的 M&A となる。敵対的 M&A の手段としては、上場企業の株を市場で買い集め

<sup>12</sup> 謝浩(2009)『跨国并购与中国企业的战略选择』人民出版社 18 ページ。

<sup>13</sup> 徳田昭雄(2000)『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書 47～48 ページ。

<sup>14</sup> 前掲、謝浩(2009)、23 ページ。

<sup>15</sup> 中村公一(2003)『M&A マネジメントと競争優位』白桃書房 12 ページ。

か、TOB によることになるかの 2 つがある。

#### (4) 売却側の経営状態による分類

売り手側の経営状態によって、M&A は積極的 M&A と消極的 M&A に分けられる。文字通り、事業戦略上一定の目的を実現するための M&A を、積極的 M&A といい、経営が困難な状況になった企業の救済などの要因に基づく M&A を消極的 M&A という。

#### (5) 当事者の国籍による分類

当事者の国籍によって、IN-IN 型 M&A (国内企業同士の M&A)、OUT-OUT 型 M&A (外国企業同士の M&A)、IN-OUT 型 M&A (国内企業の外国企業への M&A) と OUT-IN 型 M&A (外国企業の国内企業への M&A) がある。そして、IN-OUT 型と OUT-IN 型が当事者の一方が海外であるため、それはクロスボーダーと呼ばれる<sup>16</sup>。

## 第 2 節 M&A の歴史的展開

M&A の歴史を探ることに当たって、Salter & Weinhold の著書 *Merger Trends & Prospects for the 1980s* における 3 つの展開期をベースに、さらにその後の特徴的展開を加えて、その歴史を 5 つの段階に分けて、検討する。

#### (1) 第 1 次展開期 (1895 年～1905 年)

M&A の歴史を振り返ってみると、19 世紀末から 20 世紀初頭にかけて、M&A の原形が欧米企業の中で出現した。そして、アメリカ自由資本主義の発展に従って、独占資本主義が出現した。経営者が市場を独占し、利潤を追求するため、同一産業内における水平的 M&A が多くなってきた。その時期の M&A には、石油業を始め、鉄道、鉱業、製造業など基幹産業の M&A が相次ぎ、アメリカ経済の集中度を大きく上昇させた。しかし、その後、株価が高騰した結果、経済の発展が氷河期に入り、1903 年から 1904 年にかけて、M&A 活動が沈静化した。

#### (2) 第 2 次展開期 (1920 年～1950 年)

1920 年代に入り、世界各国の経済回復により、生産と消費が増加し、大きな市場が形成された。それを機に、企業レベルでは、とりわけアメリカの企業が発展するチャンスを得た。それと同時に、寡占を目的とする垂直的 M&A が中心となる第 2 次 M&A の波が出現した。前述のように、第 1 次展開期では、基幹産業の M&A が中心となったのに対し、第 2 次展開期では、金融、公共部門

<sup>16</sup> 中村聡一 (2005) 『M&A と経営—価値志向のマネジメント—』NTT 出版社 17 ページ。

のM&Aが多く見られた。そして、第1次展開期におけるM&A活動の沈静化と同じように、M&Aの活発化がもたらした株価の高騰がM&A活動を再びどん底に落とした。1930年代の世界不況および世界大戦を通じて、M&A活動が最も低い水準となった<sup>17</sup>。

### (3) 第3次展開期(1950年代半ば～1973年)

第2次世界大戦の影響で低迷となったM&Aが、1954年から1969年の間、復活した。そして、1967年から1969年の3年間、アメリカ企業のM&Aは10,858件まで達した。一方、日本は1960年代から、高度成長期に入り、企業のM&Aも頻繁に行われるようになった。1969年、日本企業のM&Aが1,163件となり、鉄鋼業と自動車業の大型M&Aが主役となった。この時期では、反トラスト法の強化により、企業のM&Aに関する規定が厳しく、従来のような水平的M&Aと垂直的M&Aができなくなったため、非関連業務分野へと多角化し、企業の成長を目的とする国際M&Aと多角化型M&Aが多く見られた。そして、第3次展開期におけるM&A活動が第1次、第2次と同じように、1973年の深刻な経済不況によって終焉を迎えた。

### (4) 第4次展開期(1980年代～1990年代)

1980年代に入り、M&A活動が再び開花期を迎えた。しかし、ベトナム戦争を経たアメリカが過剰設備や経営不振が大きな問題となったため、M&Aにより経営の支配権を握ったうえで、リストラをすることがこの時代におけるアメリカ企業のM&Aの特徴となる。そのため、第4次展開期におけるM&A活動がしばしば超大型のM&Aとなり、注目を集めた。そして食品、自動車、化学、医薬、石油、鉄鋼、通信など幅広い分野まで拡大し、またM&Aの対象地域は欧米の主要先進国まで拡大し、M&Aの方式も多様化した。

### (5) 第5次展開期(1990年代後半～2000年代初頭)

1990年代後半から、グローバル規模の第5次M&A活動の展開期がやってきた。1995年、世界各国のM&A総額は前年より51%増加し、8,660億ドルとなった。その後M&Aの件数が年々増え、規模や範囲が拡大しつつあった。そして2000年、インターネットの普及と通貨統合によって<sup>18</sup>、企業がM&Aバブルを迎えた。世界企業の国際M&Aの取引総額が初めて1万億ドルを突破し、11438億ドルに達した。その金額が1999年に比べ、50%も増加し、M&Aの件数が

---

<sup>17</sup> Salter, M. S. & W.A. Weinhold (1980), *Merger Trends and Prospects for the 1980s*, Harvard University, p. 3.

<sup>18</sup> 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 66～69ページ。

FDI の 85%も占めた<sup>19</sup>。また、世界最大規模とも言われるイギリス無線通信会社(Vodafone-Air Touch)によるドイツ Mannesmann 社の M&A がその年の 11 月に行われた。その取引総額の 1480 億ドルが 1993 年の国際 M&A 総額よりも多い<sup>20</sup>。そして、2001 年になると、先進国の M&A が一転し、取引総額が 2000 年の 11,438 億ドルから 6,010 億ドルまで急落し、件数も明らかに減少した。その後、先進国の企業の M&A が平穏なペースで推移し、第 5 次 M&A 活動の展開期が終焉を迎えることになった。

従来と比べ、第 5 次 M&A 活動の展開期には 2 つの大きな特徴があることが分かる。1 つは、M&A 総額が今までなかった勢いで急速に増加したことである。もう 1 つは、発展途上国である中国企業による国際 M&A の台頭も大きな特徴である。90 年代、中国の家電業界が大型 M&A を行って企業再編が進展し、その後、海外企業に対する M&A 活動も活発になった。

M&A 活動の歴史的展開を考察した結果、以下のことが分かった。

まず、歴史的に M&A 活動が先進国を中心に展開している。そして、M&A 活動の発展が波線のように頂点とドン底を繰り返している。また、各展開期の終焉が M&A 活動が頂点に達した後で到来している。さらに、世界の個々の活動の間にいつもある種の法則が存在すると同じように、産業の発達と M&A 活動には、そのような法則が存在し、お互いに影響を与え合っている。

### 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

国際 M&A は対外直接投資の 1 つの手段として、多国籍企業を中心に、グローバル規模に展開され、その動機は経営学、経済学において研究されている。この節では、後述の M&A と競争優位の関連性の考察に先立ち、対外直接投資理論を用い、国際 M&A を行う動機の理論的考察を行う。

#### 第 1 項 寡占理論

Hymer(1960)によれば、「自国企業は、自国に関する情報すなわち自国の経済、言語、法律、および政治に関する優れた情報にめぐまれるという一般的優位性を持っている。外国人にとって

<sup>19</sup> 前掲、UNCTAD(2001)、18 ページ。

<sup>20</sup> 前掲、謝浩(2009)、34 ページ。

は、このような情報を入手するための費用は、かなり高くつくことであろう。」<sup>21</sup>という。しかし、なぜ高額な費用を負担するにも関わらず、企業は対外投資を行うか。Hymer(1960)は、「競争の排除と事業活動能力における優位性の保持」<sup>22</sup>が対外投資の理由であると指摘する。

まず、競争の排除については、Hymer(1960)は、「国を異にしている企業が、しばしば、市場を通じて、相互に関連し合っている。これらの企業は同一の市場において売り手として競争しているか、あるいは、企業が相互に売手と買手となっている。もし、そのような関係が存在するならば、各国に別々の企業を持つより、すべての企業を支配する一つの企業を持つ方が有利であろう。」<sup>23</sup>と述べている。すなわち、国籍が異なる企業が不完全競争の市場での垂直、または水平の取引を行っている状況で、これらの企業間に競争が存在し、かつ新規市場への参入が困難である。このような状況であれば、企業が独自に行動するより、M&A などにより集権的意思決定を行うほうが利潤は増大する。

次に、優位性の保持について、Hymer(1960)は「一産業に属する企業であっても、すべての企業が必ずしもその事業活動能力において等しいとはかぎらない。いくつかの企業は、特定の生産活動においてかなりの優位性を保持している。これらの優位性の保持が、企業をして一つの業種または他業種の対外事業活動に向かって手を広げることを可能にさせるであろう。」<sup>24</sup>と述べた。そして、優位性保持のため、提携、または M&A を行い、総合利潤を最大化させる。

## 第2項 プロダクト・サイクル・モデル<sup>25</sup>

Vernon(1966)はアメリカ企業の輸出、および対外直接投資を説明するため、プロダクト・サイクルというモデル<sup>26</sup>を提起した。そこでは、アメリカ、他の先進国、発展途上国の3つの市場が想定されて、製品の各段階と立地箇所の選択に着目されている。まず、アメリカの技術集約的企業が新製品の開発と生産をアメリカ国内で行う。そして、製品の需要の拡大につれ、当該製品が標

---

<sup>21</sup> 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 29 ページ)

<sup>22</sup> 前掲、Hymer, S. H. (1960)、(宮崎義一編訳(1979)、21 ページ)

<sup>23</sup> 前掲、Hymer, S. H. (1960)、(宮崎義一編訳(1979)、31 ページ)

<sup>24</sup> 前掲、Hymer, S. H. (1960)、(宮崎義一編訳(1979)、35 ページ)

<sup>25</sup> Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 190-207.

<sup>26</sup> プロダクト・サイクル・モデル(Product Cycle Model-PCM)によれば、製品が生産から消滅まで、新製品段階、成熟段階、標準化段階という3つの段階を経るといふ。

準化し、成熟段階に入る。この段階では、価格競争が生じ、企業は生産費用を下げ、規模の経済性を追求するため、大規模の投資を行う。価格の低下に伴い、アメリカ以外の先進国で製品に対する需要が高まり、アメリカ企業は当該製品の輸出を拡大する。さらに、標準化段階に入ると、アメリカ以外の先進国市場での需要が頭打ちになり、熾烈な価格競争に伴い、発展途上国における需要が増加する。そこで、発展途上国における生産、およびそこへの輸出が始まる。しかし、新製品がアメリカ市場からアメリカ以外の先進国の市場へ輸出する段階においては、新製品が模倣され、輸出先の自国企業の保護政策による輸入制限などの問題が生じる。この状況を回避するため、アメリカ企業は直接投資を行う。

PCM (Product Cycle Model) は 1960 年代までの世界経済体制の中でのアメリカ企業の対外直接投資を反映し、アメリカ企業の多国籍企業的成長を説明している。吉原 (1974) は PCM の貢献として、国際的成長を目指す企業にとって、新製品段階では研究開発能力、成熟化段階では近代的生産管理能力、マーケティング能力、組織管理能力が、そして標準化段階においては、さらにコスト削減能力が求められることが明らかになったと述べている。

しかし、環境の変化につれ、PCM の限界が生じ、現在の多国籍企業活動を説明するには不十分となっている。林正 (2008) は、現代の先進国の企業間競争は常にアメリカ企業による他国への参入によって決定づけられるわけではないと指摘する。彼によると、優れた技術や知識を迅速に獲得するため、企業は対外直接投資を行う。また一方、優位性を構築するため、優れた環境を求め、先進諸国へ参入する企業も存在する<sup>27</sup>。中村 (2010) は論者たちの PCM に対する批判を以下のようにまとめている。まず、新製品の開発と導入が必ずしもアメリカから開始とは限らない。次に、製品ライフ・サイクルの短縮化につれ、各段階を踏まない製品も存在し、新製品段階から現地生産され、世界的規模で販売される新製品もある。また、国際生産の分業体制によって、生産工程の一部のみを外国に移転するケースが多く存在する。さらに、革新的な技術優位をもたなくとも中位技術や適性技術によって多国籍化している企業については説明できない<sup>28</sup>。

---

<sup>27</sup> 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 33 ページ。

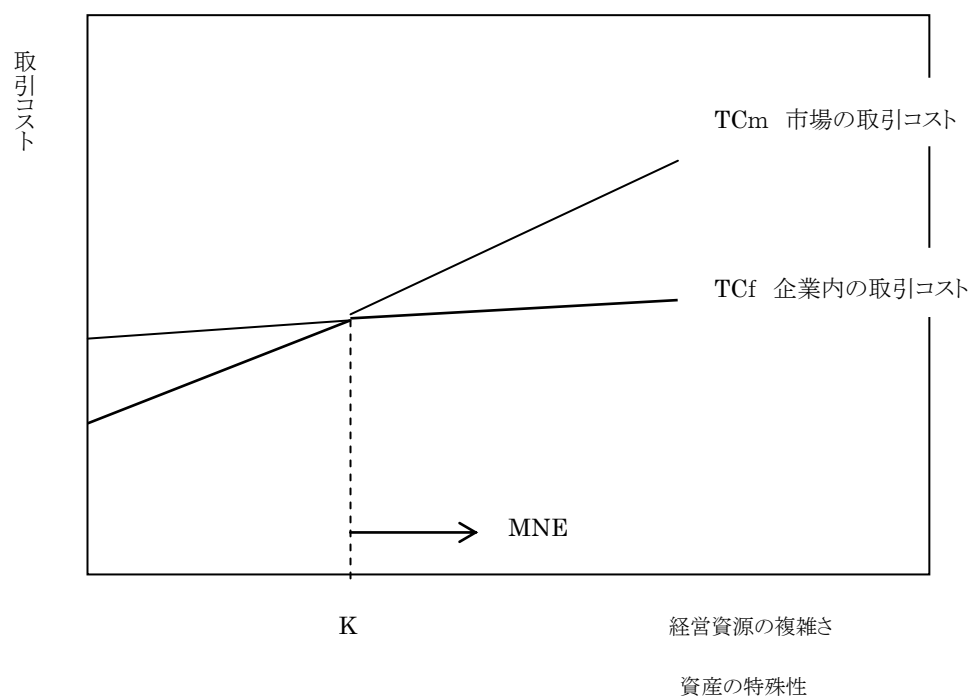
<sup>28</sup> 中村久人 (2010) 『グローバル経営の理論と実態』同文館 28 ページ。



### 第3項 内部化理論

PCM 以降、多国籍企業への多くの理論的アプローチを統合し、国境を越えて行われる取引を不完全な市場に任せるのではなく、取引が企業内に内部化される根拠を示すことで<sup>29</sup>、多国籍企業の生成・発展と行動原理を説明しようとするのが内部化理論である。内部化とは、企業がもつ製品や技術、情報などを、市場で他の企業に貸与したり、販売するのではなく、市場に代わる場を企業内部に自ら創り出すことによってそれらを行う行為である<sup>30</sup>。内部化理論によれば、市場、もしくは企業内で取引を行う際に機会主義が存在する。そして、市場取引に伴う機会主義と企業内取引に伴う機会主義の発生メカニズムが異なるため、それを予防と制御をするためにかかる取引コストも異なる。国境を越えて行われる取引が市場で行われるか、それとも企業内で行われるかの決め手は取引コストである。企業内の取引コストが市場の取引コストより少ない場合、企業は内部取引を選び、多国籍企業が生まれる。

図1-2 取引コストと内部化



出所: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 67 ページ。

<sup>29</sup> 前掲、江夏健一・長谷川信次・長谷川礼(2008)、65 ページ。

<sup>30</sup> 前掲、中村久人(2010)、29 ページ。

内部化理論によると、技術、知識、ノウハウ、ブランド、信用などの無形資産が使い減りしないから、内部化によってコスト削減と生産性の向上が期待される。特に、このような無形資産の複雑性が一定のレベル(図1-2における K)を超えると、取引を内部化したほうが取引コストが節約される。一方、Buckley & Casson(1976)によれば、技術、知識、ノウハウなどが企業の優位性につながり、ライセンス供与によって企業の優位性が損なわれる恐れがあるため、企業が取引を内部化させ、企業の優位性を守る<sup>31</sup>。国際 M&A は取引の内部化の手段として活用されている。

このように、内部化理論は、取引が市場ではなく、企業内で調整される根拠を提示し、コスト負担の軽減や優位性の獲得や保持の側面から多国籍企業を不完全な市場の代替物としてとらえた。

#### 第4項 折衷理論 (OLI パラダイム)

折衷理論は、製造業に従事する多国籍企業による海外での生産活動がなぜ可能なのか、どの方式で参入するのか、どの国で行うのかの一連の問題を解明する理論として、1970 年代後半、Dunning により提唱された。折衷理論によれば、多国籍企業によるグローバル規模での生産活動の海外移転の決定要因は、自社独自の資産である所有特殊的優位 (Ownership-Specific Advantages)、受入国のビジネス環境を表す立地特殊的優位 (Location-Specific Advantages)、参入方式に直接関連している内部化優位 (Internalization-Incentive Advantages)、である<sup>32</sup>。これら 3 つの頭文字により折衷理論は OLI パラダイム、または折衷パラダイム (Eclectic Paradigm) とも呼ばれる。折衷理論の具体的な内容は表1-2の通りである。

---

<sup>31</sup> 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 72 ページ)

<sup>32</sup> 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.

表1-2 国際生産の折衷パラダイム

1. 所有特殊の優位(ほかの国籍の企業以上に、ある国の企業(またはその関連会社)が持つ優位性)	
a.	生産財、および／もしくは、目に見えない資産から生じる優位性  製品革新、生産管理、組織・マーケティングシステムの革新能力;成文化できない知識、経験を積んだ人的資源の「バンク」、マーケティング、ファイナンス、ノウハウなど。
b.	共通管理の優位性
i.	既存企業の子会社が、新設会社以上に持つ優位性 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 主に企業規模と既存の市場による優位性。例えば、範囲の経済性、多角化、独占的なパワー、優れた資源の利用。</li> <li>• 排他的、優先的に市場へのアクセスが生ずる優位性。例えば、労働力、天然資源、資金、情報など優先的にアクセスし、獲得できること。</li> <li>• 製品市場への優先的アクセス。</li> <li>• 最小限の費用での親会社の資源へのアクセス。</li> <li>• シナジーの経済性(生産の調整だけでなく、購買、マーケティング、資金調達などの調整も含む)。</li> </ul>
ii.	多国籍であるから生じる優位性 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 多国籍であることが、幅広い機械を提供し、上記の優位性を一層強める。</li> <li>• 国際市場へより有利なアクセス、および／もしくは、それに関する優れた知識へのアクセス。たとえば、情報、資金調達、労働力など。</li> <li>• 要素賦存、市場の面にみられる地理的相違を利用する能力。</li> <li>• 異なった通貨地域、および／もしくは政治的シナリオによって生じるリスクを分散したり、減らしたりする能力。</li> </ul>
2. 内部化優位(例:市場の失敗を回避することで、または、市場の失敗を利用することで、内部化を魅力的にする優位)	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 調査や交渉費用の回避</li> <li>• 所有権を保護するために必要な費用の回避</li> <li>• 買い手の不確実性(例えば、技術や販売されるものの性質や価値)</li> <li>• 市場が差別の価格を認めない場合</li> <li>• 売り手が、中間財や最終製品の品質を確保する必要性</li> <li>• 相互依存の活動から生じる経済性を獲得する(上記の b.)</li> <li>• 先物市場の欠如を補償すること</li> <li>• 政府の干渉を回避する、たまは利用すること(数量割り当て、関税、価格統制、税率の違いなど)</li> <li>• 投入物(技術を含む)の供給や販売条件を管理すること</li> <li>• 市場の販路(起用層企業が利用しているものも含む)を管理すること</li> <li>• 競争(あるいは反競争)戦略として、相互援助、略奪的な価格の設定、移転価格のようなビジネス慣行を実施できること</li> </ul>
<p>3. 立地特殊の変数(これらは、自国、または受入国での優位性になる)</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 天然資源や作り出された資源の賦存および市場の空間的分布</li> <li>• 投入物(労働力、エネルギー、原材料、部品、半製品など)の価格、品質、生産性</li> <li>• 国際輸送や通信コスト</li> <li>• 投資の誘因とそれを思いとどまらせる誘因(成果の要求を含む)</li> <li>• 製品取引に対する人為的障壁(例えば、輸入規制)</li> <li>• 社会やインフラの基盤(商業、法律、教育、輸送、通信など)</li> <li>• 国家横断的イデオロギー(言語、文化、ビジネス慣行、政治などの違い)</li> <li>• 研究開発、生産やマーケティングを集中することの経済性</li> <li>• 政府の経済システムや戦略、つまり資源分配の制度的枠組</li> </ul>

出所: 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, p. 27.

Dunning(1988)は折衷理論を構成する 3 つの優位性と企業の参入方式との関連性を表1-3のように提示している。

表1-3 海外市場への代替的供給方式

供給方式	所有特殊的優位	内部化優位	立地特殊的優位
対外直接投資	Yes	Yes	Yes
製品・サービスの輸出	Yes	Yes	No
契約による資源移転	Yes	No	No

出所：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, p. 28.

表1-3のように、企業が海外市場へ参入する際に、どのような方式であっても、所有特殊的優位は不可欠である。そして、内部化優位が働く場合に、輸出の方式が考えられる。さらに、立地特殊的優位が加わる場合、対外直接投資が検討される。換言すれば、対外直接投資を行う企業は所有特殊的優位、内部化優位、立地特殊的優位の 3 つの優位性を揃えることが必要である。

#### 第4節 対外直接投資の主要な方式としての国際 M&A

前節では、対外直接投資の理論を用い、多国籍企業が海外で生産活動を展開する理由を探った。国際 M&A が対外直接投資の 1 つの手段であるため、上記の理論は多国籍企業による国際 M&A を展開する理由の解明に大きな参考になる。しかし、周知のように、対外直接投資には国際 M&A のほか、新設という方式がある。上述の理論が多国籍企業が対外直接投資を行う際に、なぜ新設ではなく、国際 M&A の方式を採るかについて説明していない。したがって、国際 M&A が行われる理由を解明するには、国際 M&A における先行研究を取り上げ、検討する必要がある。

Barney(2002)は企業価値とパフォーマンスの視点から、M&A が行われる理由として、(1)企業存続の確保、(2)フリー・キャッシュフローの存在、(3)エージェンシー問題、(4)経営者の傲慢、

(5) 標準を上回る利益を得られる可能性、の 5 つを挙げている<sup>33</sup>。

(1) 企業の存続の確保

企業は存続のため、時に M&A を行う必要に迫られる。特に、競合する他のビディング企業<sup>34</sup>すべてが特定のタイプの買収によって効率性や効果を向上させることができている場合、M&A 行動に乗り遅れると、自社が競争において不利になる可能性がある。この場合、M&A の目的は標準を上回る利益の獲得ではなく、標準レベルの利益を確実に確保することとなる。例として規制緩和による他業界からの参入や需要の伸び悩みから近年のアメリカの銀行業界における M&A の場合がそれに該当すると言える。他の例として金属採掘業界や製薬業界でも同様のことが発生している。

(2) フリー・キャッシュフロー

M&A 戦略が期待される確実な標準的な利益の創出が、フリー・キャッシュフローを生み出している企業にとって魅力的なものとなっている。これは「企業内においてプラスの正味現在価値を持つすべての案件に投資が行われた後で、なおも投資されるべき資本として企業が所有しているキャッシュの額」<sup>35</sup>のことであり、この定義によればこれに該当する企業の内部にはプラスの価値を持つ投資プロジェクトはもう存在せず、標準的な利益の創出が期待できる M&A 戦略は現実性の高いオプションとなっている。例として規制による制限、健康への懸念、需要拡大の鈍化によるたばこ業界が挙げられる。

(3) エージェンシー問題

Jensen&Meckling (1976) によれば、エージェンシー理論は企業の所有者である株主と経営上の意思決定者である経営者の間に存在する情報の非対称性やインセンティブ問題によって生じるエージェンシー・コストを低減させるために、M&A が行われると指摘する<sup>36</sup>。Barney (2002) によれば、M&A はビディング企業の株主に価値をもたらさなくても経営者に利することができる。彼は、この場合には 2 つのパターンがあると指摘する。第 1 として企業経営者は M&A を活用し、自分自身という人材への投資(時間やエネルギー、金銭、能力の投資)を自社内で分散させることができる。例えば、ある企業が狭い範囲の業界で事業展開している場合、経営者は自社に特殊

<sup>33</sup> 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 190~195 ページ)

<sup>34</sup> ビディング企業とはターゲット企業の買収をめぐる競争への参加者である。

<sup>35</sup> 前掲、Barney, J. (2002)、(岡田正大訳(2003)、192 ページ)

<sup>36</sup> 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.

化した自分自身の「人的資本」を多角化することが困難であるが、自社の事業のそれと密接な関係を持たないキャッシュフローを持つ企業を買収することによって、自社の倒産確率が減らされ、そして自身の「人的資本」の多角化ができる。第2としてM&Aを通じて、経営者は自社の企業規模(売上高や資産規模などで計測できる)を急速に増大させることができる。そして、経営者の報酬が企業規模と密接にリンクしている場合には、企業規模の増大とともに経営者の報酬額を増やすことができ、迅速に企業規模を拡大させるのにM&Aは最も安易な方法である。

#### (4) 経営者の傲慢

企業が標準的な利益しか生まないにもかかわらず、経営者はM&Aを行うもう1つの理由として、経営者の傲慢の存在が挙げられる。これはビディング企業の経営者が「ターゲット企業の現経営陣よりも、自分たちのほうがターゲット企業の資産をより効率的に経営・運用できる」という強い思い込みによる非現実的な信念である。このような信念に基づいて行動してしまうと、たとえ実際にはプラスの経済的利益をもたらさない買収であっても経営者はM&Aを実施することを公表し、その時点で企業の経済価値にマイナスの影響を与える可能性を示している。

#### (5) 標準を上回る利益を得られる可能性

経営者がM&Aを行う最後の潜在的理由として、M&Aによる標準を上回る利益を獲得できる潜在的可能性があるという点が挙げられる。M&Aは複雑な企業戦略であり、平均的に見れば、M&Aは企業に標準的な利益しかもたらすことができない。しかし、「ある条件」の下では、ビディング企業がM&A戦略によって標準を上回る利益を獲得することが起こりうる。

このように、Barney(2002)の上記5つの視点から企業がM&Aを行う動機について検討した。

一方、潘(2003)は企業が国際M&Aを行う理由として、市場優位の獲得、時間優位の獲得、規模の経済性、資源の獲得、シナジー効果の5つを挙げている<sup>37</sup>。

まず、市場優位の獲得について、前述の寡占理論によれば、企業が競争相手を排除し、迅速に市場を獲得するため、対外投資を行う。そして、M&Aを行うことを通して、対象国の市場に迅速に参入し、対象企業の保有する技術、知識やノウハウを獲得する。これによって、企業の総利潤を最大化させる。

次に、新設に比べ、M&Aの方式の方が、時間を節約できる。新設の場合では、必要な資源の蓄積、立地の選択、工場の建設、生産設備の整備、新たな人事の配置などを行うことが必要であ

<sup>37</sup> 前掲、潘愛玲(2003)39～42ページ。

るため、長い時間がかかる。しかし、M&A を行う場合では、上記の作業を行う必要がないため、参入タイミングをキャッチし、短時間で迅速に市場参入することができる。グローバル化と技術革新の進展とともに、製品のライフ・サイクルが短縮し、顧客ニーズが多様になっている今日の市場競争においては、競争相手より早く市場需要の変化に反応することが企業にとって非常に重要である。

また、規模の経済性には生産規模による経済性と経営規模による経済性がある。国際 M&A を通して、企業が自社の経営資源を補充・調整し、企業の生産コストを下げる。また、M&A を通して、企業が製品の生産ラインを維持する状態で、生産部門の再配置を行い、生産を製品別、地域別で行うことによって、大量生産によるコストの削減だけでなく、生産の専門性や製品の品質の向上も期待できる。さらに、M&A を通して、企業の規模が迅速に拡大し、海外市場のニーズに合わせて、研究開発を行う。

さらに、M&A は対象企業の資源を快速に獲得する最も有効な手段である。M&A を通して、まず、企業が対象企業の販売ルートおよび対象企業の持つ顧客との信頼関係を獲得することができる。それに、対象企業の管理者を獲得し、管理方法を学習することができる。国際 M&A を行う際に、直面する問題の1つは対象国の国情、文化上の衝突や摩擦である。このように対象企業の管理者と管理方法を全般的に獲得することによって、組織上の衝突を回避することが可能である。さらに、M&A を通して、対象企業の特許、ブランド、長期間に渡って蓄積された信頼性、研究開発能力、技術、人材を獲得することができ、企業の競争力が向上し、企業の成長を短期間で実現することができる。

最後に、世界各国間の交流が緊密になり、国際分業が進んでいる今日、国際 M&A を行うことを通して、各企業の立地優位を最大に発揮し、保有する資源を効率的に配置することができる。このような優位性の結合が、企業にシナジー効果をもたらす可能性がある。シナジーとは、複数の事業の結合による価値が、各々の事業が単独して存在する時の合計価値を上回ることである<sup>38</sup>。企業が M&A を行うことに伴い、技術、人材、製品、生産設備や拠点、販売ルートや顧客、ブランド、資源権益など様々な経営資源を獲得し、自分の持っている経営資源と組み合わせることによって、新しい価値を創造し、すなわち、シナジー効果が実現することが考えられる<sup>39</sup>。

---

<sup>38</sup> 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.

<sup>39</sup> 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。



Devos ら(2008)によれば、シナジー効果の源泉はファイナンシャル・シナジー (Financial Synergy)とオペレーティング・シナジー (Operating Synergy)である<sup>40</sup>。ファイナンシャル・シナジーとは M&A 活動に伴う被買収企業の株式および資産の引き継ぎ、そして取引内部化による取引費用の減少がもたらした税務面のシナジーであり、主に税の控除がある。そして、オペレーティング・シナジーには市場支配力と生産効率性があり、市場支配力は企業が製品の価格・量・品質に影響を及ぼす能力であるが、企業が M&A を行うことによって、市場のシェアを拡大させ、超過利益を生み出し、シナジーが実現する。そして、企業の市場支配力が高ければ高いほど、その産業を独占状態に近づき、企業の超過利益が多くなる<sup>41</sup>。また、生産効率性は、営業費・経営費の削減、規模の経済によって実現するものである。M&A を通して、当事者双方の生産能力、経営的強みが結合され、また、生産量の増大につれ、平均費用が減少される。それによって、企業の利益が増加し、生産効率性によるシナジーが実現する。

## 第5節 M&A、競争優位およびコア・コンピタンスの関連性

Barney(2002)の研究に比べ、潘(2003)の研究には戦略的な視点からの考察が見られる。次に取り上げる M&A の研究は、前述のより更に「競争優位の構築と企業成長」に注目している特徴がある<sup>42</sup>。

企業間競争が激しい中、市場や顧客ニーズに対応するため、企業が新規事業を展開することが必要となっている。そのため、新製品の開発から販売まで一連のプロセスを整えるため、企業内部に蓄積された経営資源を再配置しなければならない。そして、企業に存在しない資源を自社内部で新たに構築するか、またはそのような経営資源を有する企業に対し M&A を行うかを選択することになる。Deiser(1994)は、環境変化が激しい今日では、新規事業分野に必要な資源をすべて企業内部で調達・開発する場合には、長い時間がかかるため、競争に遅れてしまうことになるかもしれないと主張する<sup>43</sup>。Collis & Montgomery(1998)によれば、「企業による戦略選択

<sup>40</sup> 前掲、Erik,Devos, Palani-Rajan, Kadapakkam, Srinivasan, Krishnamurthy (2008), pp. 1179-1211.

<sup>41</sup> 前掲、中村公一(2003)、13 ページ。

<sup>42</sup> 中村公一(2003)、Wernerfelt(1984)Deiser(1994)、Collis and Montgomery(1998)、Barney&Walter(1990)の研究が見られる。

<sup>43</sup> 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.

は、現在有する資源の保有と新しい資源を獲得・蓄積するスピードに制約される」<sup>44</sup>という。すなわち、企業が市場で購入できない資源を短期的に獲得・蓄積することが重要である。また、Barney&Walter(1990)によれば、企業が必要とする経営資源を企業内部で蓄積するより、それを有する企業に対し M&A を行った方がより早く目標を達成し、企業を成長させるという<sup>45</sup>。Wernerfelt(1984)が M&A が取引市場では交換不可能の経営資源を一括で入手する機会を提供すると指摘する<sup>46</sup>。桑名(1992)によれば、国際環境の変化が速くなっていた今日では、企業は新設子会社で経営資源を投入し、販売網を構築するには非常に時間がかかるため、M&A を行い、海外市場への参入時間を短縮し、顧客ニーズに迅速に対応するという<sup>47</sup>。

また、技術関連の企業では、M&A を通して、相手企業の優れた技術やノウハウおよび人材を獲得することによって、企業の競争力を高めることが可能である。資源ベース論(Resource-Based View)によれば、企業内部の独自の経営資源が競争優位の源泉となる<sup>48</sup>。そのような資源が短期間には入手できない。たとえ有望な事業領域が見えても、そこで戦うために必要な経営資源をすぐに調達することができない<sup>49</sup>。また、Hamel & Prahalad(1994)によれば、「コア・コンピタンス(Core Competence)は才能であり、スキルである」<sup>50</sup>という。したがって、M&A を通して、獲得した経営資源が企業の競争優位およびコア・コンピタンスになる可能性があると考えられる。

さらに、M&A を通して、当事者双方が蓄積した経営資源の再配置や統合によって、新しい資源が生まれ、シナジー効果を得る可能性があると考えられる。しかし、この場合では、両社の経営資源には必要なものと必要でないものを分別し、必要でないものを取り除く必要があるため、組織統合のコンフリクトが発生する可能性がある<sup>51</sup>。そこで、M&A における組織統合が非常に重要と

---

<sup>44</sup> 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 44 ページ)

<sup>45</sup> Barney, J. B. & G.A. Walter (1990), "Management Objectives in Mergers and Acquisition", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 79-86.

<sup>46</sup> Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 175.

<sup>47</sup> 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)、71~73 ページ。

<sup>48</sup> Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, Vol.32, No.10, pp. 1233.

<sup>49</sup> 青島矢一・加藤俊彦(2003)『競争戦略論』東洋経済新報社 97 ページ。

<sup>50</sup> Hamel, G. and 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 226 ページ)

<sup>51</sup> 組織統合コンフリクトについては、本論文の第3章第1節で詳しくご説明する。また、先行研究によって「組織統合の困難性」という表現もあるが、本論文では、特別な説明がない限り「組織統合コンフリクト」と「組織統合の困難性」を区別しないことにする。

なっている。組織統合に関しては、第 3 章で詳しく検討する。

## 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

以上の論述では、企業がM&Aを通して獲得した経営資源が企業のコア・コンピタンス、または競争優位になる可能性があることが明らかになった。しかし、すべての経営資源が競争優位やコア・コンピタンスになるのではないため、どのような資源が競争優位になるか、そしてどのような資源がコア・コンピタンスになるか、また、競争優位とコア・コンピタンスにはどのような関係があるかを明らかにする必要がある。その上で、企業がいかにコア・コンピタンスを構築するのかを探りたい。

### 第1節 競争優位の源泉をめぐる議論

企業の競争優位について、Hymer(1960)は、「企業の競争優位というのは、企業が他の企業より低コストで生産要素を手に入れることができるか、または、より効率的な生産関数に関する知識ないし支配を保持しているか、あるいは、その企業が流通面の能力において優れているか、生産物差別を持っているかのいずれかのことである。」<sup>52</sup>と指摘する。

Bain(1957)によれば、コスト優位性を生み出す原因は特許、廉価な生産要素の購買先、独自の戦略物質の供給ルート、新規参入企業への生産要素の供給への原点による要素価格の上昇、新規参入企業への高い利子率を課すような資金市場状態であるという。また、彼は生産物差別による優位性が生じる要素として、既存の商標と会社知名度、特許によって製品デザインの優位性を支配する、有利な販路を挙げている(表2-1)。

表2-1 既存企業の優位性とそれらの発生原因

既存企業に絶対的なコスト優位性を生ぜしめる典型的な原因

1. 特許としてか、あるいは企業秘密としてかいずれかの方法で、既存企業が生産技術を支配していること。(このような支配によって、新規参入者は、最適技術を入手することが不可能となるか、さもなければ、その技術仕様のために差別的な特許料を支払わされることになる。)
2. 既存企業にだけ廉価な購入価格を許容する生産要素市場(たとえば労働市場、原料市場等)

<sup>52</sup> 前掲、Hymer, S. H. (1960)、(宮崎義一編訳(1979)、35～37 ページ)

の不完全性、新規参入者に供給されることを禁止した既存企業による戦略物質供給において劣位におかれるか、その代償に差別的な高価格を要求されることになる。

3. 効率的な新規参入企業による需要に対する生産要素の供給を、指定市場あるいは部分市場の範囲に限定すること。このため新規参入が増大することによって目に見えて要素価格は上昇することになる。
4. 既存企業より潜在的な新規参入者に高い利子率を課すような資金市場状態。(このような状態は、明らかに効率的な企業に対する絶対的な資本必要量の増加につれて、既存企業に対する優位性の源泉説いて有効に作用するものと思われる。)

#### 既存企業に生産物差別を生ぜしめる典型的な原因

1. 既存の商標と会社知名度に対する買手積年の選り好み、ただし、狭い少数の買手間に限られたものを除く一般的なもの。
2. 既存企業が特許によって製品デザインの優位性を支配すること。それによって新規参入者を排除するか、差別的な特許料を課すことが可能となる。
3. 既存企業が有利な販路を所有し、契約の上で支配すること。その場合には、それ以上の販路への供給は、完全弾力的ではなくなる。

出所: 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 36 ページ)、原出所: Bain, J. S. (1956), *Barriers to New Competition*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, pp. 15-16.

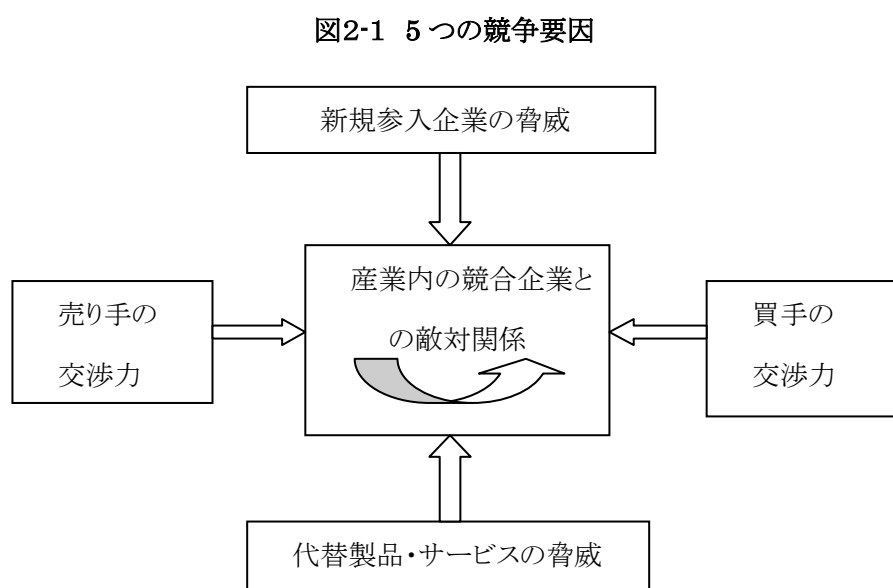
このように、企業の競争優位は企業内部の資源が生じるコスト優位や差別化による市場での有利なポジションにある。しかし、1980年代以降、競争優位の源泉は経営学分野における重要な課題として大きな関心を集め、その研究が進展してきている。

## **第1項 グローバル競争戦略論**

競争優位の源泉というテーマに関する研究は1980年 Porter の市場志向戦略論の提示によって注目された。Porter(1980)によれば、産業の競争状態、ひいてはその産業に所属する企業

の利益率に影響を及ぼす要因は大きく 5 つに分類される<sup>53</sup>。これらの要因は、「5 つの競争要因 (The Five Competitive Forces)」,あるいは単に「5 つの要因 (Five Forces)」と呼ばれている。その内容は、①新規参入企業の脅威、②代替製品・サービスの脅威、③買い手(顧客)の交渉力、④売り手(供給業者)の交渉力、⑤競争業者間の敵対関係、である(図2-1)。

産業の構造を分析する際、この 5 つの要因を分析することで、自社の強みと弱みを把握でき、そして、それに応じて、自社の業界構造を変え、企業の収益性を最大にする。

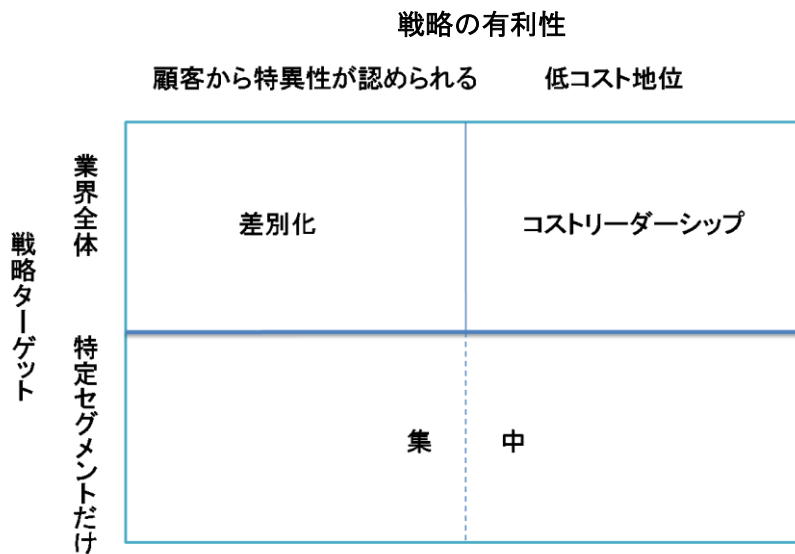


出所:Porter, M, E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社 18 ページ)

一方、Porter(1980)は企業の収益性を最大にするため、業界の構造分析だけでは不十分であり、業界内の有利な競争上のポジションを有することが重要であるという。Porter(1980)によれば、有利な競争上のポジションを有するため、①コスト・リーダーシップ、②差別化、③集中(この中には、コスト集中と差別化集中の 2 つがある)の 3 つの基本戦略が考えられる(図2-2)。

<sup>53</sup> 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 17~71 ページ)

図2-2 3つの基本戦略



出所: 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 61 ページ)

コスト・リーダーシップ戦略は自社の属する産業内で競争企業よりも低いコストを達成する戦略である。一般的に、企業が標準品を大量に生産・販売することによって、製品のコストを競争他社より低くするという規模の経済性を追求し、コスト上の競争優位を得る。

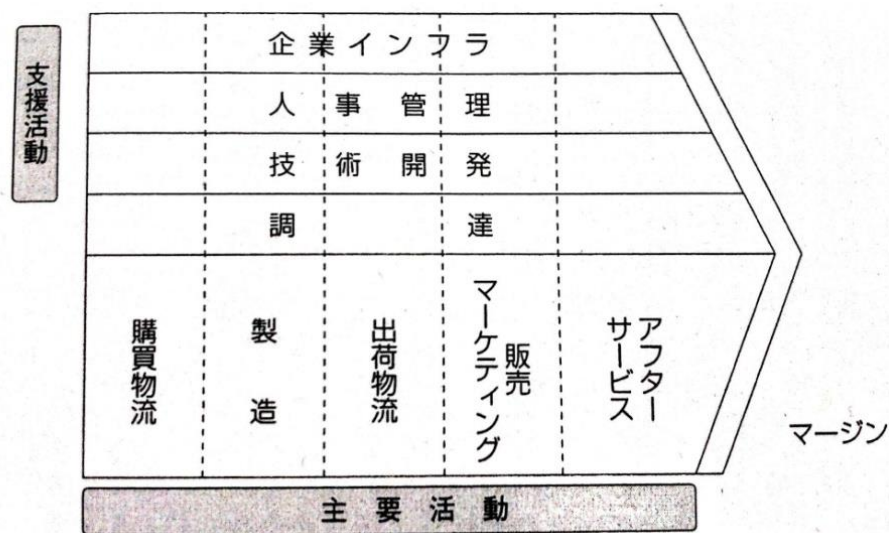
差別化戦略は顧客が重視する次元に沿って、自社を産業内で特異性のある企業にする戦略である。すなわち、顧客のニーズに合わせて、自社しかない製品やサービスを提供することである。差別化を実現する手段として、製品の性能、品質、デザイン、アフターサービス、支払い条件、販売方法などにおいて、自社の特徴的なものを創る。そして、企業が差別化に成功すれば、製品価格が少し高くても、顧客に認可されるので、高い収益が得られる。

コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略が業界のセグメントを広く取って、そこで競争優位を確保しようとするものであるのに対して、集中戦略は顧客、製品、市場など特定のセグメントを絞って、それに適合する戦略を展開し、競争相手を排除することである。図2-2が示したように、集中戦略はコスト・リーダーシップ、差別化の1つ、もしくは2つと結合して展開される。Porter(1980)によれば、集中戦略はコスト・リーダーシップ、差別化の2つの基本戦略と同時に結合して展開することが可能である。これによって、企業が特定のセグメントの中で、競合他社よりコスト、または差別

化による優位性を持つことができる。

他方、Porter は 1985 年の著書『競争優位の戦略』の中で、価値連鎖 (Value Chain) という概念を提唱し、上記の優位性を生み出す具体的な源泉について論述した<sup>54</sup>(図2-3)。

図2-3 価値連鎖の基本型



出所: 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 49 ページ)

価値連鎖は研究開発、生産、販売、人事など企業の経営活動の連結と企業の付加価値との連鎖関係を表す。ここで言う企業の経営活動は主活動と支援活動の 2 つ大別され、そして、付加価値はマージンのことである。価値連鎖理論によれば、企業の経営活動のそれぞれが、製品のコスト削減に貢献し、また、差別化の基礎を創造する。すなわち、企業の経営活動が企業の競争優位を確保でき、競争優位の源泉であると言えよう。企業の競争優位の源泉となる主活動と支援活動の具体的な内容が表2-2のようである。

<sup>54</sup> 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 3～77 ページ)



表2-2 主活動と支援活動の内容

主活動	購買物流	製品の原材料・部品などを外部から受領し、貯蔵し、配分する活動。
	製造	原材料・部品などを最終製品に変える活動。
	出荷物流	製品を集荷し、保管し、買い手に届けるまでの活動。
	販売・マーケティング	買い手が製品を買えるよう手段を提供し、買いたくなるように仕向ける活動。
	サービス	製品の価値を高めたり、維持したりするサービス活動。
支援活動	調達活動	部品、資材、機械などの調達。新しい供給業者の資格判定、供給業者の能力監視などの活動である。
	技術開発	部品の設計、プロセス・エンジニアリング、材料研究、市場調査といった活動である。
	人事・労務管理	社員の募集、採用、教育、給与の支払いなどの活動。
	全般管理	本社経営、企画、財務、経理、法務対策、対政府関連業務など、多数の活動の集合体。

出所: 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 49 ページ)

Porter は、以上の支援活動が主活動をサポートし、それらの活動の連結によって、コスト・リーダーシップや差別化という競争優位を確保できると主張する。このように、Porter は、コスト・リーダーシップ集中戦略、差別化集中戦略によって、有利な競争上のポジションを創造することが企業の競争優位を確立すると主張する。そして、そのような競争優位の源泉は企業の経営活動と緊密に関連している。

## 第2項 資源ベース論 (Resource-Based View)

前述のように、Porter の市場志向戦略論は企業の競争優位の源泉が競争上のポジションと立地など企業外部にあると主張する。一方、それを強く批判したのは資源ベース論の論者たちである。

資源ベース論によれば、企業の収益性に格差(競争優位)が生じる原因は企業内部の独自の

資源であるという<sup>55</sup>。その考え方は、競争優位を得るには、外部環境よりも企業特殊な資源に着目すべきであるとするものである。

Wernerfelt(1984)が、資源の代替可能性が資源保有者の収益に影響を与え、代替可能性が低い資源の保有者の収益が高く、逆の場合では、収益が低いと指摘する<sup>56</sup>。また、彼が「資源ポジション障壁」が企業の収益に影響を与えると論じる。彼によると、資源ポジション障壁とは、「ある者がすでに経営資源を保有したという事実が買収を行う企業のコストや収益に不利に作用する状態」<sup>57</sup>である。そして、このような資源ポジション障壁を構築するには、模倣困難な経営資源を蓄積することが重要である。すなわち、代替困難<sup>58</sup>と模倣困難<sup>59</sup>の経営資源が企業の競争優位を生じさせると主張する。

その後、伊丹(1984)が『新・経営戦略の論理』という著書において、「見えざる資産」という概念を提示した<sup>60</sup>。彼によると、見えざる資産には、技術的ノウハウ、顧客ロイヤリティ、ブランド・イメージ、流通チャネルの支配力、従業員のモチベーションの高さ、組織風土などがあると指摘する。また、このような「見えざる資産」が外部から調達するのが困難であるため、固定性が高い資源であるという。彼は、このような固定性が高い資源こそが企業の競争優位を構築する源泉になると指摘する。その「固定性が高い資源」については、Barneyも1991年の論文で言及している。Barney(1991)によれば、「異質で、移動困難な性質を有する経営資源が企業の競争優位を生み出す」<sup>61</sup>という。さらに、彼は企業に競争優位をもたらす経営資源には、異質、移動困難、価値がある、希少性、模倣困難、代替困難の性質を有すると指摘する<sup>62</sup>。

青島・加藤(2003)は、資源ベース論に立脚し、競争優位をもたらす経営資源の条件として、「競合相手が簡単に真似することができない」、「事業領域や提供すべき顧客の価値との一貫性」の2つを挙げている<sup>63</sup>。

まず、競合相手が簡単に真似することができない資源には3つの状況がある。

(1) 真似するのにコストや時間がかかる。

<sup>55</sup> 前掲、Wernerfelt, B. (1984), pp. 172-173.

<sup>56</sup> 前掲、Wernerfelt, B. (1984), pp. 173-175.

<sup>57</sup> 前掲、Wernerfelt, B. (1984), p. 173.

<sup>58</sup> ここでは、「代替可能性が高い資源」が「代替困難」という用語を使用する。

<sup>59</sup> Wernerfelt, B. (1984)の原文では「attractive resources」(魅力的な資源)であるが、ここでは経営学に関する日本語訳書に一般的に使われる「模倣困難」という用語を使用する。

<sup>60</sup> 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社 48~50 ページ。

<sup>61</sup> Barney, J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-100.

<sup>62</sup> 前掲、Barney, J. B. (1991), pp. 105-106.

<sup>63</sup> 前掲、青島矢一・加藤俊彦(2003)、97~107 ページ。

この場合では、資源の保有する企業より長期間、高いコストを払わなければ、その資源を獲得できない。そのため、競合他社が真似するのにかかるコストの差、そして時間の差が自社の競争優位の源泉となる。そして、高いコストと長い時間をかけて、入手した資源の価値が低下する可能性があるため、先行して経営資源を入手したり蓄積したりした企業には、新規参入者に対する優位性が生じる。そのため、この種の資源に基づく競争優位を獲得するには、先見性とそれを実現する行動力が必要である。すなわち、資源の価値を判断する能力だけでなく、競合他社より早く行動し、それを確保する能力がきわめて重要である。

## (2) 模倣の困難さ

これは経営資源の性質上で真似することが難しいという状況である。例えば、資源自体が見えない、または、複雑で把握しきれない資源がある。

## (3) 経営資源が招く「矛盾」

この場合では、競合他社が「真似しようと思えばできないことはないけれども、真似できない」という状況が生じる。例えば、長期にわたって形成した仕組みやパートナー関係が、簡単に変えられない。そこで、これまでの仕組みやパートナー関係が当社の優位性であっても、場合によって、弱みの源泉となるかもしれない。その結果として、急速に新興企業が台頭し、既存の大企業が凋落してしまう。技術革新が生じることによって、かつての競争優位の源泉であったものが企業経営の足かせとなってしまふ可能性がある。すなわち、ここで言う「矛盾」とは、従来の戦略ないし事業システムと矛盾するような状況が生じ、既存企業は他社の経営資源を真似すると、自社の競争優位の源泉を壊してしまうということである。

次に、事業領域や提供すべき顧客の価値との一貫性については、青島・加藤(2003)は「自社の保有する経営資源や能力が、顧客に価値をもたらす上で役に立たないのであれば、それは競争優位の源泉とはなりえない。したがって、自社が顧客に提供しようとする価値との一貫性が、競争優位をもたらす経営資源の2つ目の条件となる。」<sup>64</sup>と述べている。

このような資源ベース論に対して、Mintzberg et al.(1988)は企業の特有能力の開発や既存能力の補完、もしくは代替、さらに新しい能力の開発をいかにするかを疑問視し、ストックとしての資源を想定したものの、それをいかに獲得・改善するかについて言及していないなどの問題点を挙げている<sup>65</sup>。また、同様の指摘が十川(2002)の研究にも見られる。十川(2002)によると、資源

<sup>64</sup> 前掲、青島矢一・加藤俊彦(2003)、105 ページ。

<sup>65</sup> Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1988), *Strategic Safari: A Guide Tour*

ベースで位置づけられた「資源」はストックとしての資源であり、それが蓄積されてゆくプロセスや資源の改善・開発といった問題は、その検討の範囲内にはない、とされる。すなわち、蓄積された資源をいかに配置して競争優位を確立するかといった問題は明らかにされても、組織が資源活用能力の改善を試み、あるいは技術的資源の改善を図るといった企業における組織プロセスの問題をブラック・ボックスとして処理している。競争優位は絶えず時間の経過と共に戦略的に更新されなければならないものであるため、資源をストックとして捉える資源ベース論は企業の持続的競争優位の源泉を十分に説明できない<sup>66</sup>。

## 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

### 第1項 コア・コンピタンスの生成

1990年代に入り、このような資源ベース論に対する指摘を踏まえて、それを補完・発展させる理論が登場した。それらの理論は資源ベース論に立脚した上で、さらに資源ベース論では説明が不十分であった資源の開発や更新といった組織能力に注目し、企業の持続的競争優位の源泉を議論する。

1990年、Prahalad & Hamelが「The Core Competence of The Corporation」という論文を発表し、コア・コンピタンスの概念を提示した。これは、1980年代に急速に競争力を高めた日本企業に対する観察から生まれたものである<sup>67</sup>。彼らによれば、1980年代半ば以降、規制緩和、グローバル競争の激化、不連続な技術発展、消費者ニーズの変化などによって、企業環境は急速に変化し、企業構造的移行期に入り、それと共に競争の基礎も大きく転換した。たとえば、情報技術の発展、および低価格でよりよいサービスへの消費者ニーズの高まりが既存の産業構造が破壊され、異なる業界の融合などを生み出した。このような事態に直面し、多くの企業はリストラクチャリング (Re-structuring) やリエンジニアリング (Re-engineering) という技法を導入したが、雇用機会や世界市場で多くの機会を失った。しかしその主な問題点は、これらの戦略は競合他社に

---

*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 298～302 ページ)

<sup>66</sup> 十川廣國(2002)『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂 32～33 ページ。また、永野(2010)も同じ観点を述べている。永野(2010)によると、資源ベース論は経営資源のストックとしての性質に焦点を当てたもので、ストックとしての資源の育成や組み合わせによって活用する能力について触れられていないという。(渡部直樹編著(2010)、179 ページ)

<sup>67</sup> 青島矢一・加藤俊彦(2003)『競争戦略論』東洋経済新報社 90 ページ。

先制する方法ではなく、競合他社に追いつく方法である。アメリカ自動車業界が生産コストや品質面で日本メーカーに追いついたのを祝っている間に、日本の自動車業界は今までにない高性能エンジンやハンドリング性能の開発、快適な乗り心地の追求、斬新なデザイン、ニッチ(隙間)市場に向けた新車開発などの新しいチャレンジ目標を設定していた<sup>68</sup>。

そこで、Pralhad & Hamel はコア・コンピタンスという新しい概念を提示した。彼らによると、競争優位を生むコア・コンピタンスは、「組織内における集団的学習であり、生産技術を調整する方法、複数の技術的な流れを統合するもの」<sup>69</sup>という概念である。すなわち、コア・コンピタンスは経営上のノウハウ、技術上のノウハウ、経験、知恵などといった、より目に見えない無形の経営資源の共有による範囲の経済性の源泉でもある。たとえば、カシオは、小型化技術、マイクロプロセッサ設計技術、材料科学技術、超薄型精密ケーシング技術といった独自の中核技術を保有するが、それぞれの技術は独立した単一の技術として使用されるならば企業にとっての持続的競争優位への貢献は限られたものとなる。したがって、集団的学習によって、技術が統合・活用され、企業の技術力が向上される<sup>70</sup>。

Hamel & Prahalad(1994)によれば、「コア・コンピタンスとは、顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術」<sup>71</sup>である。具体的に以下の3つの条件を満たさなければならない<sup>72</sup>。

第1に、コア・コンピタンスは、顧客に認知される知識を他の何よりも高めなければならない。コア・コンピタンスとはスキルであり、それがあから企業は高付加価値を顧客に提供することができるのである。

第2に、コアの企業力として認められるためには、ユニークな競争能力、独占的に企業力を所有するだけでなく、特定企業の企業力のレベルが他社に比べて数段優れていることでなければならない。換言すれば、業界のどこにもあるような能力はコア・コンピタンスと見なせない。

第3に、企業力に基づく新製品や新サービスの具体的なイメージが描けなければならない。すなわち、コア・コンピタンスの1つの重要な機能は、新製品・新市場への参入の基礎を形成するということである。

そして彼によれば、コア・コンピタンスは企業力であるため、頻繁に使われることによって、減る

---

<sup>68</sup> 前掲、Hamel, G. & C.K.Prahalad (1994)、(一條和生訳(1995)、7~23 ページ)

<sup>69</sup> 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、7 ページ)

<sup>70</sup> 前掲、Pralhad, C. K. & G.Hamel (1990)、(坂本義実訳「コア競争力の発見と開発」7 ページ)

<sup>71</sup> 前掲、Hamel, G. & C.K.Prahalad (1994)、(一條和生訳(1995)、254 ページ)

<sup>72</sup> 前掲、Hamel, G. & C.K.Prahalad (1994)、(一條和生訳(1995)、260~264 ページ)

ことがなく、価値が高まる。また、独自の競争力があり、顧客価値を高めたり、顧客コストを低めたりすることができるため、コア・コンピタンスが競争優位の源泉になる<sup>73</sup>。

Collis & Montgomery(1998)が企業にとって、存続し、成長するため、価値ある資源を認識し、構築し、配置することが重要であると指摘する<sup>74</sup>。小川(2003)によれば、企業が優れた高性能な設備のような物的資源を持つだけでなく、その設備を活用する熟練技能者が持つ他社では模倣できない機械技術や加工した高精度な製品が企業に優位な競争力をもたらす<sup>75</sup>。すなわち、企業が競争優位を保有するには、高性能な設備のような物的資源より、能力に注目すべきである。Abell(1993)によれば、コンピタンスは人間に付随する実行能力ないしノウハウであり、従業員が退職するとその人のコンピタンスは企業から離れるという。また、彼が企業能力の「独自性」と「中核性」について言及した。彼によれば、独自能力は当該企業を競争相手から区別する能力である。中核能力<sup>76</sup>は企業の成功の鍵となる能力である<sup>77</sup>。このように、企業の競争優位の源泉が初期の資源ベース論の「資源の蓄積」から、企業の中核能力(コア・コンピタンス)へ転換している。

## 第2項 コア・コンピタンスの発展

コア・コンピタンスの概念の提示にしたがって、競争優位の源泉に関する議論の焦点は資源そのものから資源活用能力へ変化している。そして、近年の企業競争優位性の研究では、コア・コンピタンス論において主張されたスキルや技術、およびそれを学習していく重要性を認めただけで、さらにスキルや技術を生み出すためのビジネス・プロセスの構築の重要性に関心が集まるようになってきている。

Barton(1992)は「企業のコア・コンピタンスとは競争優位の基盤となる知識のセット」<sup>78</sup>であると定義する。具体的に、従業員の知識とスキル、それらが埋め込まれた技術システム、知識を創造しコントロールするマネジメント・システム、知識および知識創造プロセスに内在する価値と規範か

<sup>73</sup> 前掲、Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994)、(一條和生訳(1995)、265～266 ページ)

<sup>74</sup> 前掲、Collis, D. J. & C.A. Montgomery (1998)、(根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳(2004) 16 ページ)

<sup>75</sup> 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 15 ページ。

<sup>76</sup> 「中核能力」は`core competence`の日本語訳であり、文献によって「コア・コンピタンス」に訳したものもあるが、本論文では、特別の説明がない限り、同じ意味として使用する。

<sup>77</sup> 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 144 ページ)

<sup>78</sup> Barton, D. L. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol.13, Summer Special Issue, p.113.

らなる。これらは相互作用を持ち、事業活動における様々な行為の蓄積、およびその企業の有する成功の経験に基づく信念を反映した知識のシステムをなす。

Kogut & Zander(1992)が企業の競争優位の源泉は企業における知識とそれを活用する能力であると指摘する。彼らによれば、個人が保有する知識がグループ、組織、あるいはネットワークという社会的コミュニティを通して、共有・移転され、組織をより良く機能させるという特徴があるという。既存の知識を企業内外での学習を通して、新しい知識を創造したり、技術機会を活用したりする能力が企業に競争優位性をもたらす<sup>79</sup>。すなわち、知識の獲得とそれを獲得するための学習、統合と活用に注目するのである。

白石(2010)によれば、知識は活用のプロセスによって価値が高まるという特徴があり、放置されたり、活用を狭い範囲に限定されたりすると蓄積が進まないという<sup>80</sup>。この論点は資源ベース論が資源そのものを強調することに対する批判である。また、白石(2010)によれば、知識を獲得・共有し、創造し、活用する組織能力は、企業の競争優位性を規定する最も本質的な要因である。企業間競争の1つの重要な側面は企業の収益性である。それは企業が市場にどれほど認可されているかを計る最も直観的な部分であるが、そこから深いレベルへ追求すれば、そこに潜んでいる組織能力がある。企業が市場競争に勝つため、優れた製品を顧客に提供しなければならない。このような優れた製品は埋め込まれる独自性がある知識によって生じるものであるため、製品の独自性の源泉は独自性のある知識であると言える。また、環境の不確実性が増加するとともに、企業が長期的な競争優位を保つために、連続的に新製品を創造しなければならない。これらの新製品は知識の結晶であるから、継続的にこれを創造する組織能力は実は新しい知識を創造する組織能力と見なすことができる。そのため、知識に関して優れた組織能力を有する企業は、知識共有の仕組みや組織的知識創造が促進される条件を整備し、新しい知識を継続的に創造し、短いリードタイムで革新的で価値の高い製品・サービスを形成することができるし、さらに環境変化を先取りする形で新製品を創出しようという<sup>81</sup>。

一方、コア・コンピタンスの論点を批判・発展させ、企業の競争優位性をもたらす知識やスキルを生み出すためのビジネス・プロセスの構築の重要性を説明する理論として、ケイパビリティ(Capability)の理論が注目されている。

---

<sup>79</sup> 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.

<sup>80</sup> 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 171 ページ。

<sup>81</sup> 前掲、白石弘幸(2010)、15 ページ。

Stalk, Evans & Shulman(1992)は「ケイパビリティは戦略的に理解された一連のビジネス・プロセスである」<sup>82</sup>と定義した。この理論は、資源ベース論とコア・コンピタンス論が主張する「企業内部の移動困難な異質な資源が競争優位の源泉となる」という観点に対する批判といえる。ケイパビリティ論によれば、企業が独自の知識を構築して競争優位を獲得し、コア・ケイパビリティを強化するとかえって優位性を喪失させるというジレンマが存在するという<sup>83</sup>。

その後、このような一連のビジネス・プロセスより、さらに変化や進化を意味し、資源や能力を変化させる潜在能力を主張するため、ダイナミック・ケイパビリティの概念が提示された。具体的に、ダイナミック・ケイパビリティは、機会・脅威を感知・形成し、機会を活用し、企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要な時には再構成する能力である<sup>84</sup>。Teece(2010)は、ダイナミック・ケイパビリティを急速な技術の変化の状況における企業レベルの競争優位の基礎とみなしている。彼によると、企業が優れた(模倣不可能な)ダイナミック・ケイパビリティをどの程度発展させ利用するかによって、企業が想像・収集する無形資産の性質や量が決まり、またそれにより、企業が稼ぐ経済的利益のレベルが決まるという<sup>85</sup>。すなわち、ダイナミック・ケイパビリティが企業の保有する知識や技術をどの程度まで発揮できるかに影響し、企業の収益性と緊密に関連するといえよう。また、彼はコンピタンスを企業資源として認識し、ダイナミック・ケイパビリティとの違いを主張する。彼によれば、もし企業が資源(コンピタンス)を所有しているものの、ダイナミック・ケイパビリティが欠けているのならば、その企業は、短期的には競争的なリターンを得るチャンスを持つが、運がよかったときを除いては、資源(コンピタンス)は、長期的な超競争的なリターンを持続させることはできない<sup>86</sup>。Ulrich & Smallwood(2004)はコア・コンピタンスとケイパビリティの違いを主に「組織の技術能力」と「組織の社会関係能力」として指摘する。彼らによれば、コア・コンピタンスもケイパビリティもどちらも組織能力であるが、両者の焦点には違いがあるという<sup>87</sup>(図2-4)。

<sup>82</sup> Stalk, G., P.Evans & L.E.Shulman (1992), “Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy,” *Harvard business Review*, Vol. 70, No. 2, p. 62.

<sup>83</sup> 渡部直樹(2010)「第2章 ケイパビリティ論とは何か」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 74～75 ページ。

<sup>84</sup> 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 3 ページ)

<sup>85</sup> 前掲、Teece, D. J. (2007), (ティース(2010)、48 ページ)

<sup>86</sup> 前掲、Teece, D. J. (2007), (ティース(2010)、54～55 ページ)

<sup>87</sup> 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)



図2-4 能力のマトリックス

	個人	組織
技術・技能面	① 個人の職務能力	③ 組織のコア・コンピタンス
社会関係面	② 個人のリーダーシップ能力	④ 組織のケイパビリティ

出所: Ulrich, D. & N.Smallwood (2004), "Capitalizing on Capabilities," *Harvard Business review*, Vol. 82, No. 6, p. 480. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳(2007)480 ページ)

図2-4が示したように、コア・コンピタンスは組織の技術や技能面(**Technical**)での能力を強調するのに対し、ケイパビリティは社会関係面(**Social**)での能力を強調する。このように、資源ベースを能力ベースの観点から見ると、競争優位の構築に当たり、コア・コンピタンスとケイパビリティは相互補完的な概念として捉えられる。永野(2010)は、技術的な強みであるコア・コンピタンスを構築・活用していくには、社会関係的なケイパビリティが不可欠となるため、「経営資源の組み合わせ」よりもむしろ、それらを組み合わせる組織メンバーの総体的な能力こそが競争優位の源泉として重要であると指摘する<sup>88</sup>。

企業の競争優位の源泉に関する研究の1990年以降の進展を考察してみると、資源ベース論に立脚し、それを批判しながら発展させていることが分かる。そして、近年になると、知識や技術、およびそれを学習する能力より、知識や技術を創造し、活用する能力が競争優位の源泉とする見解が多くなっている。しかし、知識や技術の保有、または学習することが現在の企業競争において、競争優位を構築するには不十分になっていると考えられる。そこで、ケイパビリティの概念が提示され、知識や技術を活用するビジネス・プロセスが重要であると主張される。それが確かに企業競争として非常に重要な組織能力になるが、ケイパビリティをどのように組織の中で機能し、競争優位性を作っていくかに関する議論が不十分であると考えられる。一方、知識ベースの論点では主張する競争優位の源泉となる知識を獲得・共有・創造・活用する能力が企業にとって確かに

<sup>88</sup> 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 183 ページ。

重要であり、企業の競争優位につながると認めるが、長期的な視点から見ると、企業が持続的に発展していくにはそれだけでは十分ではないと考えられる。現在、多くの知識が知的財産権に関する法律によって保護されている中でも、多くの新知識や新製品が直ちに模倣され、世界中に共有される。それによって、企業の競争力が減少し、企業の収益性に大きく影響してしまう。そこで、知識、または知識の獲得や活用する能力が企業の持続的競争優位をもたらす「コア・コンピタンス」として十分ではないと考えられる。そこで、企業のコア・コンピタンスとは一体何かという質問を念頭に入れながら、中国戦国時代(紀元前 475～紀元前 221 年)の軍事思想・戦略を取り入れ、異なる分野から競争優位性の源泉を考察してみる。

### 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

このように、コア・コンピタンスの概念が提示されて以来、資源ベース論が経営戦略論の主要なパラダイムとなり、多くの論者がそれを基盤にして、競争優位の源泉に対する理解が広がった。そして、その後、コア・コンピタンスの概念や内容が、「組織内における学習と統合」から「スキルや技術を生み出すプロセス」へ進展し、さらにコア・コンピタンスの概念の補充として「ケイパビリティ」の概念が提示され、コア・コンピタンスが強調する「技術・技能面の能力」に対し、「脅威を感知し、機会を利用し、企業の資産を向上させ、再構成する社会関係面での能力」の重要性が主張されるようになった。このように、企業の競争環境が絶えず変化する中で、コア・コンピタンス、すなわち、企業の中核的競争力の内容も変化し続ける。そのため、コア・コンピタンスの概念およびその内容は経営学、とりわけ競争戦略論において非常に重要な課題となっている。

一方、「戦略」というのは、現在、経営学で一般的に使われているコンセプトとなっているが、元々軍事用語であり、本来の意味として、戦争に勝つために、戦場に到達するまでの段階で用いる計画である。というのは、勝利者になるため、経営戦略と軍事戦略には共通なものが存在すると考えられるからである。中国では、「商場は戦場如く」という言葉がある。したがって、この節においては、中国の軍事思想・戦略の知見を援用し、コア・コンピタンスの内容を考察する。

中国戦国時代(紀元前 475～紀元前 221 年)に、孟子およびその弟子らの著書『孟子・公孫丑下』の原文の一部を引用し、戦国時代の軍事思想を探ってみる。

孟子曰、「天時不如地利。地利不如人和。三里之城、七里之郭、環而攻之而不勝。夫環而攻之、必有得天時

者矣。然而不勝者、是天時不如地利也。城非不高也。池非不深也。兵革非不堅利也。米粟非不多也。委而去之、是地利不如人和也。故曰、『城民不以封疆之界、固国不以山谿之險、威天下不以兵革之利。』得道者多助、失道者寡助。寡助之至、親戚畔之、多助之至、天下順之。以天下之所順、攻親戚之所畔。故君子有不戰。戰必勝矣。』<sup>89</sup>

日本語に訳すと、次のようになる。孟子曰く、「天の時は地の利に如かず。地の利は人の和に如かず。三里の城、七里の郭、環りて之を攻むれども勝たず。夫れ環りて之を攻むれば、必ず天の時を得ること有り。然れども勝たざるは、是れ天の時地の利に如かざればなり。城高からざるに非ざるなり。池深からざるに非ざるなり。兵革堅利ならざるに非ざるなり。米粟多からざるに非ざるなり。委てて之を去るは、是れ地の利人の和に如かざればなり。故に曰はく、『民を域るに封疆の界を以てせず、国を固むるに山谿の險を以てせず、天下を威すに兵革の利を以てせず。』と。道を得る者は助け多く、道を失ふ者は助け寡なし。助け寡なきの至りは、親戚も之に畔き、助け多きの至りは、天下も之に順ふ。天下の順ふ所を以て、親戚の畔く所を攻む。故に君子戦はざること有り。戦へば必ず勝つ。」と<sup>90</sup>。

すなわち、孟子の軍事思想は「天のもたらす幸運は地勢の有利さには及ばない。地勢の有利さは人心の一致には及ばない。三里四方の内城と七里四方の外城を持つ程度の、たいして大きくもない町を攻囲しても勝てない。そもそも攻囲を行っていけば、必ず天のもたらす幸運が訪れるときがある。それなのに勝てないのは、天のもたらす幸運が地勢の有利さには及ばないからである。城壁が高くないわけではない。堀が深くないわけではない。武器が鋭くなく、防具が頑丈でないわけではない。食料が足りないわけではない。それなのに、これらを放棄して退却せねばならなくなるのは、地勢の有利さが、人心の一致に及ばないからである。だから、「民衆を領内のとどめるのに、盛り土による境界線を使わず、国の守りを固くするのに、地形の険しさを頼らず、天下を自らの威令の下に敷くのに、軍事力の優越を用いない。」というのである。正しい道を心得ている者は、多くの援助が得られ、正しい道を失っている者は、少ない援助しか得られない。援助が少ない者の、極端な場合には、親戚さえもこれに背き、援助が多い者の、極端な場合には、天下さえもこれに従う。天下が従うところを以て、親戚さえも背くところを攻める。だから、君子は戦うまでもないの

<sup>89</sup> 孟子(戦国)『孟子・公孫丑下』第1章。

<sup>90</sup> <http://members.jcom.home.ne.jp/diereichsflotte/XunziMencius/>天の時は地の利に如かず地の利は人の和に如かず。

だ。戦えば必ず勝つ。」<sup>91</sup>である。

中国の軍事著作『孫子兵法』においても、このような「天、地、人」の関係についての論述がある。『孫子兵法』の「地形篇」では、「知彼知己、勝乃不殆；知天知地、勝乃不窮。」<sup>92</sup>という観点が述べられている。すなわち、作戦する際、「彼を知り己を知らば、勝ち危からず、天を知り地を知らば、勝ち全し」ということである。また、「謀攻篇」では、勝利を握る条件として「上下同欲者勝」<sup>93</sup>が挙げられる。すなわち、「同じ目標に向かって上下一体化ができる軍隊は勝利が得られる」というのである。ここで言うのは、すなわち、「人の和」の重要性である。このように、中国古代の軍事思想・戦略では、「天、地、人」が勝利を収める重要な要素であると主張されている。そして、歴史上では、この理論は多くの軍の勝利に導いた。

#### 第4節 コア・コンピタンスの概念と構成要素の再考

前述のように、中国の軍事思想・戦略においては、「天、地、人」の要素が重要であり、「天の時、地の利、人の和」が揃えば、勝利を得ることができるということから、軍事分野における競争優位の源泉は「天の時、地の利、人の和」であると言えよう。一方、経営学における競争優位の源泉に関する議論の焦点は、外部市場におけるポジションを重視するか、または、企業の内部資源を重視するかということである。そして、コア・コンピタンスの概念の提示によって、企業の内部資源を重視する資源ベース論が脚光を浴び、それに対する理解も企業の独自な資源から、それを獲得、調整、学習する能力へ広がった。さらに、ケイパビリティ論はコア・コンピタンスの主張する知識とスキルといった「技術・技能面」の重要性から、さらにそれを獲得・活用するプロセスといった「社会関係面」へと転換した。

このように、これまでの理論では、外部、または内部の論争から、さらに「技術面」と「社会関係面」の論争へ進展し、企業の持続競争優位性をもたらす「組織の能力」の本質を探究してきた。しかし、これらの理論は持続的競争優位の源泉を考察する際に、1つの側面だけ捉える傾向が見られる。急激に変化し、不確実性が増加している企業環境において、長期的に存続し、競争優位性を保有するためには、1つの側面で考察するのは十分とはいえない。したがって、この節に

---

<sup>91</sup> <http://members.jcom.home.ne.jp/diereichsflotte/XunziMencius/>天の時は地の利に如かず地の利は人の和に如かず。

<sup>92</sup> 孫武(春秋)『孫子兵法・三十六計』第10章「地形篇」。

<sup>93</sup> 孫武(春秋)『孫子兵法・三十六計』第3章「謀攻篇」。

においては、先行研究を踏まえ、上述の軍事思想・戦略を経営学に取り入れながら、外部と内部の両方から、コア・コンピタンスの概念を再考し、そのうえで、コア・コンピタンス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を明らかにする。

## 第1項 コア・コンピタンスの概念の再考

前述のように、Prahalad & Hamelによれば、コア・コンピタンスは集団的学習であり、生産技術を調整する方法、複数の技術的な流れを統合するものであるという。また、彼らは、コア・コンピタンスとは技術やスキルであると主張する。一方、知識ベースの論者によれば、コア・コンピタンスは知識とそれを活用する能力である。いずれにしても、コア・コンピタンスの重要要素は「知識」であることが分かる。一方、河野(1999)がコア・コンピタンスは他社が容易に模倣できない競争優位を獲得し、それを持続するために必要な組織的能力であると指摘する<sup>94</sup>。換言すれば、コア・コンピタンスは企業の組織能力であり、持続的競争優位を構築するための土台、すなわち、持続的競争優位の源泉であると言えよう。企業が存続するために、競争に勝ち続け、利益を創造しなければならない。製造業の企業は常にイノベーションを行い、新製品を顧客に提供する、IT業界の企業は常に技術更新や製品のグレード・アップを考えなければならない。これらの製品や技術を更新するためにはそれに相応する知識が存在しなければならない。

Porterによれば、競争戦略には差別化、コスト・リーダーシップ、集中の3つの形態がある。白石(2010)は、差別化とは、業界内の多くの買い手が重要だと認める属性を1つまたはそれ以上選び出し、これに関して自社製品に独自特性を形成する戦略であると指摘する。また、彼によれば、このような独自特性は製品に埋め込まれる知識に独自特性があるために生じるのであり、本能的には製品に独自特性の源泉は製品に埋め込まれる知識の独自特性にあるという<sup>95</sup>。しかし、前に述べたように、知的財産保護法の制定や現実に存在する多くのコピー製品が知識には模倣される特性があると説明できるため、それだけでは、企業の持続的競争優位の源泉として不十分ではないかと考えられる。また、20世紀半ば、世界で最も高い技術力やイノベーション能力を持っていると言われるフェアチャイルドセミコンダクター(Fairchild Semiconductor)が大量の管理

<sup>94</sup> 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。

<sup>95</sup> 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14ページ。

層やキーマンの離職によって、売却されるという結末となった<sup>96</sup>。というのは、従業員が安心して仕事である良好な企業環境がなければ、高い技術力やイノベーション能力があっても、企業は競争優位性を維持することができない。

一方、技術や製品のイノベーションを行うには、膨大な資金が必要となり、その保証がなければ、決してイノベーションが実現できない。たとえば、製薬会社が新しい薬品を開発したい場合、それに関連する設備の導入、原材料の購入、開発チームの設立、収益性が出てくるまでに繰り返し実験するのにかかる時間への代価など、そのすべての支出が企業のほかの部門またはほかの製品から得た利益から出る。そのため、強力な資金がイノベーションするためのバックグラウンドとして確保しなければならない。筆者は2011年に日本にあるアメリカ企業の子会社を訪問し、その子会社の社長に企業のコア・コンピタンスやM&Aについてインタビュー調査を行った。同社は成長するため、これまで多くの企業に対しM&Aを行ったが、そのM&A対象の多くは技術力の強い中小企業であることが分かった。同社の社長によると、「強い技術力を持っている中小企業は資金が不足しているため、さらなる発展を求めるには資金力の強い企業に売却するしかない」と語った<sup>97</sup>。

このように、技術力やイノベーション能力だけで企業が持続的競争優位に立つことが困難である。また、優れた知識や技術の持ち主が発展をするため、強力な資金が必要となり、強力な資金の持ち主が競争力を高めるため、優れた知識や技術を求める。というのは、企業の有する資源または能力は個々に存在するだけで、企業に何の競争優位も与えられない。企業が持続的競争優位性を得るために、一種の資源または能力だけでなく、複数の資源や能力を統合し、相互連結・作用によって、組織的能力として形成することが重要である。

企業のコア・コンピタンスは、その企業に持続的競争優位性をもたらさなければならない。企業の存続や発展の重要な条件は企業の収益性であり、企業の経営戦略がいくら優れていても、収益性を高めなければ何の意味もない。そして、企業が収益性を高めるために、顧客に高い付加価値の製品やサービスを提供し、顧客価値を実現することが重要である。したがって、高い顧客価値が実現できる企業は競争の勝利者であり、持続的競争力の持ち主であると言える。

したがって、本研究で主張するコア・コンピタンスは高い顧客価値を実現できる企業能力である。このような能力を実現するには、企業に個々に存在する資源や能力を相互連結させ、組織記憶として形成させる「資源の組み合わせる能力」である。そして、高い顧客価値を実現するには、低い

---

<sup>96</sup> Fairchild Semiconductor について、本節の第2項の4において詳しく述べる。

<sup>97</sup> アメリカ製造業企業L社の日本子会社の社長に対するインタビューによるものである。

コスト、高い技術革新能力、大きな市場、さらに企業の成長を促進する調和な組織環境によって構築された組織システムが必要である。

このような能力は経営資源の価値を最大限にさせ、さらに、組織システムの中に潜んでいるため、他社に簡単に模倣されない。また、この能力は企業の技術や知識のイノベーションを促進し、製品の研究開発の基礎を形成する<sup>98</sup>。さらに、このような能力は頻繁に使われることによって、減ることがなく、価値が高まる。そのため、このような資源の組み合わせる能力は企業の保有する資源を組織的に連結させ、相互に促進する組織システムを構築できるため、コア・コンピタンスであり、企業の持続的競争優位の源泉となる。

## 第2項 コア・コンピタンス構築のための必要な4要素

前述のように、個々に存在する資源や能力を相互連結させ、組織記憶として形成させる「資源の組み合わせる能力」はコア・コンピタンスとなり、企業に持続的競争優位性をもたらす。このようなコア・コンピタンスの概念に重要なのは資源や能力の組織的な連結であると考えられる。そして、本研究で主張するコア・コンピタンスを構築するために必要となる低いコスト、高い技術革新能力、大きな市場、企業の成長を促進する企業風土を「コスト」、「知識」、「市場」、「組織」の4つとして、検討することにした。

### 1. コスト

企業は収益を目的にして、企業活動を行っている。収益を向上させる方法としては、売上を高めること、コストを下げることの2つの方法が挙げられる。グローバル競争が激しくなるにつれ、企業は競争優位性を得るために様々な工夫をしているが、その中で、どの国の企業にとっても、第一に重要なのは、コスト・リーダーシップによる競争優位性の獲得である。

世界の国々が国内に保有する産業を見ればわかるように、先進国の諸企業の生産活動の多くは中国、東南アジア、南アフリカなどの発展途上国にあるが、研究開発関連の部門が先進国に置かれている。Porterによれば、世界の国々の有する資源は異なり、豊富な天然資源、廉価かつ優秀な労働力など様々な資源が異なる国にあるという。このため、世界各国の企業が外国の企業

---

<sup>98</sup> Hamel and Prahalad (1994)はコア・コンピタンスの1つの重要な機能として、新製品・新市場への参入の基礎を形成することを指摘する。詳しくは、Hamel and Prahalad (1994)、(一條和生訳 (1995)、260~264 ページ)、または本論文第2章第2節を参照されたい。

より本国独自の優位性を持ち、そのような比較優位を利用すれば、競争優位を得ることができる。現在、グローバル化の進展にしたがって、同じ国で同じ競争優位を図ろうとしている企業が多くなっているため、比較優位を得ることが一層難しくなっているが、このような比較優位が完全に存在しなくなったとは一概に言い切れない。たとえば、同じように労働コストの削減を目指し、中国で生産活動を展開している企業では、業種、市場シェア、顧客ターゲット、生産拠点と販売市場の間の距離や輸送方式によるコスト、さらに管理システムなど、様々な面において相違点が見られる。そのため、中国で生産拠点を設置すれば、すべて同じ競争条件になり、何の競争優位も得ないのではないと考えられる。もちろん、現在、発展途上国の人件費が上昇し、先進国の企業は上昇した人件費と輸送費、さらに輸送リスクを計算し、それと自国で生産するのと比較し、自国で生産するほうのコストが低いから、自国へ回帰するケースも見られるが、多くの企業は発展途上国の人件費による優位性を利用し、生産活動を行っている。そして、そこで獲得した収益を自社の研究開発部門へ投入し、研究開発を行い、製品の改良やイノベーションを行う。

前にも取り上げたように、Porter(1980)によれば、企業の収益性を最大にするため、業界内の有利な競争上のポジションを有することが重要である。そのような有利な競争上のポジションを有するためにコスト・リーダーシップ、差別化、集中の 3 つの基本戦略があると指摘する。製品が成熟段階に入ってから、強力なマーケットが差別化製品の研究開発の資金を提供することができれば、企業が有利なポジションに位置し、競合他社より競争優位性を保有する。しかし、市場が成熟し、製品が標準段階に入ると、ライバル企業は技術を獲得し、価格やコストは市場占有率に反映するようになる<sup>99</sup>。また、この段階において、製品の最良の仕様が完成してから、過剰生産が起こりやすい。たとえば、1970年代、アメリカ自動車会社、化学会社、半導体会社が競争において優位に立つため、大規模工場を建設し、その結果生産過剰に陥り、熾烈な価格競争に突き進んだ。この場合には、コスト・リーダーシップが市場防衛の有力な武器として機能する。この時期には、価格が購買者の意思決定を支配するようになっているため、コスト・リーダーシップを獲得した企業は、競合他社が市場から退出するまで製品の市場価格を引き下げることができる。すなわち、一種の製品が商品化してから市場から消えるまで、最良のコスト構造を持つ企業が最後の勝利者として生き残る<sup>100</sup>。

<sup>99</sup> 前掲、Collins, T. M. & T.L.Doorley (1991)、(監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳(1993)、152 ページ)

<sup>100</sup> 前掲、Collins, T. M. & T.L.Doorley (1991)、(監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳(1993)、28～29 ページ)



## 2. 知識

現在、競争環境の不確実性が高いため、競争に勝つ条件が常に変化している。ある国で生産工場を設立し、低コストの製品を世界中に販売することで、コスト・リーダーシップで他社より優位に立った企業が、政治の問題や文化の衝突によって、工場が壊されたり、従業員がストライキを行ったり、工場が正常に稼働できなくなり、瞬時に膨大な損失を被るケースがある。また、製品の多様化を追求し、市場競争を行った通信業界では、突然にアップル社の生産した iPhone で全世界の市場を席卷したケースもある。このように、企業は単にある地域でコスト優位を獲得するだけでは、持続的な発展をするには不十分であり、リスクが大きい。そのため、世界市場の動向、顧客ニーズ、技術の変革、政治・社会状況を迅速に察し、それに適応できる製品や企業の構造などを素早く調整できる能力が重要である。そして、このような能力を形成するには、新技術に関する知識・情報、先進的な企業組織の管理ノウハウが不可欠である。

Collins & Doorley (1991)は、企業の売上高を一定にする場合、コスト・リーダーシップを構築するため、技術改良、生産性改善、比較優位の有する地域への移動、低コスト生産をする下請け企業契約、他企業と共同事業による規模経済性の追求の 5 つの方法があると指摘する<sup>101</sup>。技術改良、生産性改善などの変革を行うには、一定の知識を保たなければならない。

遠藤(1995)によれば、企業が持続的に競争優位を創造していくために、新製品の開発や製品の品質を高水準に保つことなど最終製品ないし事業レベルでの競争を考えなければならない。そして、製品の開発や品質の向上において競争優位を維持することには、企業の組織能力と保有する諸資源が他社より優れていることが必要な条件となる<sup>102</sup>。Botkin (1999)は企業が将来に向けて発展するには、知識をビジネスの資源として統合し、知識の経済的価値にレバレッジをかけることが必要であると指摘する<sup>103</sup>。遠山(2005)は、「既存知識や経験での依存度は低くなり、むしろ状況を特定化した新知識をすばやく創造することが必要になる。」と述べる<sup>104</sup>。

Morroni (2006)は知識が重視された理由として以下の 5 つを指摘する<sup>105</sup>。

(1) 経済のグローバル化による海外の潜在的脅威である。国際競争の圧力が増大することに

<sup>101</sup> 前掲、Collins, T. M. & T.L.Doorley (1991)、(監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳 (1993)、152～153 ページ)

<sup>102</sup> 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 98 ページ。

<sup>103</sup> 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 13 ページ)

<sup>104</sup> 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 279 ページ。

<sup>105</sup> Morroin, M. (2006), *Knowledge, Scale and Transactions in the Theory of the Firm*, Cambridge University Press, pp. 51-54.

よって、企業は高頻度でイノベーションを行わなければならない。そしてイノベーションを行うには、知識が必要となる。

(2) サービス業、特にヘルスケア、教育などを専門とする事業分野の成長である。これらの事業での業務においては、知識の必要度が高い。

(3) 製品の多様性、差別化の重要性の増加である。製品の多様化や差別化を図るために、新しい製品のモデルを求めなければならない。その場合、R&D、デザイン、マーケティングなどにおける知識が必要となる。グローバル競争においては、標準化製品が企業にもたらす競争力がますます低下している。したがって、企業が競争力を構築するために差別化を図ることが必要である。

(4) 技術革新の加速である。特に、新材料、新エネルギー、環境工学、輸送、宇宙工学、情報技術(ネットワークや電気通信)などの産業における技術の革新が急速になっている。その中で、特に情報技術の活用はこれらの産業の発展においては、非常に重要な役割を果たしている。これらの産業の発展が、技術的、専門的な知識の取得が重要となっている。

(5) 複数の技術で生産するマルチテクノロジー製品の増加、商品に含まれる技術の数の増加とサービスの特徴の強化である。これらの商品を創出するには複数の技術領域における知識の蓄積が必要である。

松崎(2006)では、知識には「形式知」と「暗黙知」が存在し、それぞれ競争優位性と関連しており、まず、形式知とは数学的表現、技術仕様、マニュアルなど言語を介して表すことができる知識であるのに対し、暗黙知とは、個々の人が積み重ねた経験のような主観的な知識であり、言語や文章、数字などで表現することができないと指摘する。たとえば、目に見えない技術、スキル、マネジメント、ノウハウといったインタンジブル資源のように、形式知は形として捉えやすいため、組織内や組織間で簡単に移転でき、競争優位性を維持することが困難であるのに対し、暗黙知は形式化として表現することが難しいため、特定の企業を基盤にする時だけ機能させることになる」と指摘する。すなわち、移転困難という特性があるため、企業の持続的競争優位の源泉として重視されるが、特定の企業の保有する知識そのものが持続的競争優位になるのではなく、新しい知識を継続的に探求、創造するために、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源をマネジメントする能力が重要であり、知識は、共有し利用することによって豊かになり、価値が高まるため、いかに組織の知識創造を製品イノベーションと連動させながら、個人の知識が組織全体の知識に昇華して

いくつかという組織の統合能力が持続的競争優位の構築の鍵となると指摘する<sup>106</sup>。

世界中で話題になった有名な事例「HY 戦争」は知識の重要性を説明する一例である。1981年、新しい工場の建設を機に、ヤマハは世界最大のオートバイ・メーカーになると宣言した。ホンダはこの挑戦に応じて、前代未聞のスピードで次々と新しい製品を市場に投入して反撃した。ホンダは1年半の間に113モデルを新たに市場に投入し、全製品ラインを2回更新したことになる。その中に、ホンダはオートバイのデザインをファッション化し、顧客に新鮮な商品を提供することに成功した。また、ホンダは四バルブ・エンジン(その後、自動車用エンジンの基礎となった)やコンポジット、直接ドライブなどの新しい特徴や技術を導入して、製品の技術レベルを高めた。ホンダの急速なイノベーションに直撃されたヤマハはオートバイの市場シェアが大幅に縮小し、H・Y戦争が最も熾烈な時には、12ヶ月の在庫を抱えてしまった。ホンダは多様性と差別化、さらに急速な製品イノベーションの展開によって世界最大のオートバイ・メーカーの地位を守った。

「HY戦争」はよく時間の重要性を説明する事例として取り上げられる。しかし、時間競争に勝つために知識による技術イノベーションが不可欠である。ホンダの素早い変化について、Stalk & Hout(1990)は3つの理由を挙げている<sup>107</sup>。①ホンダは攻撃する前はすでに100を超える新しいモデルの開発に取り組んだ。②製品の開発と製造に必要な、突発的に起きた膨大な支出の増加を迅速に承認した。③組織的な革新に取り組んで、新製品の開発、導入、製造を行った。このような戦略によって、ホンダはそれまでよりずっと早く生産できるようになり、見事に勝利を収めた。

また、近年、技術イノベーションと商品多様化で注目されたのは日本のロート(ROHTO)製薬である。同社は1899年胃腸薬のメーカーとして設立された。わずか2年で目薬へ事業拡大し、1988年、アメリカのメンソレータム社を買収し、事業の多角化を展開した。それ以来、胃腸薬、目薬、メンソレータム、という三本柱を軸に次々と新製品を顧客に提供し、手堅い経営を続けていた。さらに、2004年、入社半年の新入社員の提案で、わずか半年で商品化されたスキンケアブランド「肌研」を発売し、2012年、その商品が日本の化粧品市場での売り筋が第1位となっていた。2012年、ロート社の売り上げが、10年前に比べ倍増している。ロート社では、社員が会長と直接にコミュニケーションできる仕組みが作られ、肩書や序列による若手社員の発想や柔軟性の発揮に対する障害を除き、個人の考えが重視される。これによって、社員の提案がダイレクトにトップへ伝達することができるため、個人の知識を組織化する時間が短縮され、顧客のニーズへの対応が

<sup>106</sup> 松崎和久(2006)『戦略提携マネジメント基本全集 4』学文社 136~140 ページ。

<sup>107</sup> 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 64~67 ページ)

タイムリーにできる。ロート社の山田社長によれば、企業の強みは知識であるが、それを絶えず更新しなければ、企業発展の足かせになる可能性がある。多くの企業が強みを認識し、それを維持しようとする傾向があるが、競争環境がつねに変化しているため、それに合わせてイノベーションをすることが重要である<sup>108</sup>。

一方、イノベーションは企業にとって重要であるだけでなく、国の発展においても非常に重要である。アメリカは1970年代以降、製造業からサービス業へ産業構造を転換したため、製造業の空洞化が進んだ。また、2007年に始まったサブプライム危機の影響で、アメリカの金融・経済が大きく後退し、アメリカ経済は1930年代以降では最大の不況に陥った。このような背景の中では、オバマ政権が発足し、製造業の再活性化によって、アメリカ経済再建を図った。その中、製造業の再活性化の決め手はイノベーションであるとしている。2009年9月、オバマ政権は先進製造業戦略の中核として『イノベーション戦略』を打ち出し、科学技術・イノベーションが持続可能な経済成長のための柱として位置づけられている。さらに、2012年、『アメリカの競争力とイノベーション能力』(2012年1月)、『先進製造業で競争優位を獲得する』(2012年7月)のような製造業関連の報告書が発表され、イノベーションによる製造業の活発化を国家戦略として推進する政策動向が見られる<sup>109</sup>。

このように、知識は技術イノベーションの土台として、企業、とりわけ製造業の持続的競争優位の源泉であり、企業の存続、および国の経済発展に大きく関連している。Collins & Doorley (1991)が強力な技術による組織の製品イノベーションが競争上の優位性を実現する手段であると指摘する。彼らによれば、すべての市場は絶え間ないイノベーションという環境の中で運営され、技術革新によって、質的变化が起きる。また、新しく改善された技術は、既存製品の新しい用途を展開する。また、技術の飛躍的発展に企業のスピーディーな対応が要求される。特に、製造や通信関連産業では、新しい技術に迅速に反応し、対応しなければならない。たとえば、生産技術やセンサー技術、測定技法といった分野に関連する部品産業に生きる企業に競争上の地位は、より優れた技術の出現によって変化するため、対応が遅いと敗退させられてしまう<sup>110</sup>。

このように、イノベーションは企業、そして国家の生存・発展において重要な役割を果たしている。そして、知識およびそれを活用する能力がイノベーションを行うための原材料としている。

<sup>108</sup> カンブリヤ宮殿「ロート製菓の奇跡改革」2013年3月7日放送。

<sup>109</sup> 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。

<sup>110</sup> 前掲、Collins, T. M. & T.L.Doorley (1991)、(監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳(1993)24～27ページ)

### 3. 市場

このように、国際競争において、コスト・リーダーシップ、先進技術に関する知識や情報を有することが重要である。コスト・リーダーシップの構築が国際市場の大きさに影響される。市場が大きい場合、規模の経済性や範囲の経済性が実現し、コストが低減できる<sup>111</sup>。一方、知識や情報は技術イノベーションをするためには不可欠である。イノベーションを行うには、膨大な資金が必要となるため、多くの企業がイノベーションの重要性を認識しても、資金面の問題でイノベーションを行うことを断念する。そこで必要となるのは膨大な資金を提供できる大きな市場である。

Collins & Doorley (1991)によれば、競合他社より競争優位を先取る企業は、新技術や市場を認識し、調査研究や販売部門を活用した企業であるという。彼は、競争優位を構築するために行った技術の研究開発に多額の資金が必要であるため、世界的規模の販売で高利益を生み出す積極的な市場へのアクセスが重要であると指摘する。新規参入者が成功するには、既存の参入者より何倍もの経営資源を必要とするため、強力な技術開発とマーケティングが重要になってくる。すなわち、製品と製造工程の開発での成功には、独創性だけでなく、継続的かつ組織的な、全般にわたる組織革新に左右されるのである。というのは、企業競争には絶えず研究開発を行うことが必要になり、継続して研究開発に必要な資金を投入することが重要である。そのため、すでに国境を越えた企業間競争が企業に収益をもたらす、研究開発の資金供給ができるような大きな市場が成功の条件となる。特に、市場が成熟段階に入り、支配する市場の拡大につれ、製品のグレード・アップや製品の多様化をするために多額の研究開発資金が必要である。この場合、製品と市場の組み合わせによって研究開発を支える資金を提供することができる企業が勝利者となる<sup>112</sup>。

企業は急速に多国籍企業へ成長し、製品の開発や技術イノベーションに必要な資金を確保するため、国際市場でのグローバル・マーケティング・ネットワークを確立することが重要である。多くの企業は製品開発、生産ラインの革新、経営力の磨きなどに注目し、そして、製品が投入してから、市場を開拓しはじめる傾向が見られる。しかし、国際競争の不確実性が高いため、新製品が市場に投入されたとたん、市場が急激に変化し、成長していくことが多い。この場合、高収益をも

---

<sup>111</sup> Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen (2001), *Global Marketing Management-2<sup>nd</sup> 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 127 ページ)

<sup>112</sup> 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 24、27～28 ページ)

たらず急成長の市場を開拓し、占有率を拡大しようとしても、間に合わない。したがって、企業の国際市場の確保は国内市場の整備と同時に進めなければ、競争に遅れてしまう可能性が大きい<sup>113</sup>。

このように、今日、製品のライフ・サイクルは短縮化しているため、売上の確保が緊急に求められている。そして、売上を確保するため、新事業開始の時点から、前述のコスト・リーダーシップを握るほか、技術イノベーションするために必要な資金を提供できる大きな市場が重要である。

#### 4. 組織

ある企業は合理的なコスト構造、優れた知識、大きな市場を保有すれば、競合他社より競争優位に立つことができると考えられる。ただし、長期的な視点で考えれば、その企業は持続的に競争優位性を得るために、優れた組織環境を構築することが必要である。

前述のように、コア・コンピタンスを構築するには、低いコスト、高い知識能力、大きな市場と優れた組織環境が必要である。優れた組織環境は「コスト」、「知識」、「市場」を相互連結させる土台となっている。従業員が働きやすい、モチベーションを高めるような組織環境がなければ、ほかの要素が個々に存在するだけで、組織全体の能力へ変化し、「組織」のコア・コンピタンスとなることが困難である。なぜならば、これらの要素が組織的に連結されなければ、時間が経つにつれ、その資源や能力が減っていくため、企業の持続的競争力が形成できないからである。

フェアチャイルドセミコンダクター (Fairchild Semiconductor) は設立されてわずか一年間で売上高 50 万米ドル、従業員数 100 人の企業まで成長し、アメリカ・シリコンバレー (Silicon Valley) で成長の最も早い企業として知られるようになった。そのスピーディーな成長を果たした理由は優れた技術イノベーション能力であると言われる。現在幅広く利用されている集積回路の技術はフェアチャイルドセミコンダクター社のエンジニアである Kilby によって発明された。その後、中国やフィリピンで生産活動を行い、市場を拡大し続け、1958 年の売上高は 2 億ドルまで達した。ここまで、同社の発展を見ると、圧倒的な技術優位で大きな発展を果たした。しかし、その後、トップ管理層の管理上の問題で中間管理層の間で不満が生じ、中間管理者や技術者の離職が相次いだ。技術力を失った同社は売上高が大幅に減少し、1979 年、フランスの会社によって買収された。このように、安定な組織環境がなければ、先端的な技術、大きな市場を保有しても、その価値

---

<sup>113</sup> 前掲、Collins, T. M. & T.L.Doorley (1991)、(監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳 (1993)、149～150 ページ)

を効果的に発揮することができない。そのため、安定な組織環境は企業の成長や発展において極めて重要である。

特に、M&A が盛んになっている今日では、組織の安定の維持や調和する組織の構造が多国籍企業にとって、第一に考えるべき課題となっている。河合(2004)は組織文化や他の差異から生ずるコンフリクトの処理能力や問題が発生する時の高い管理能力をM&Aによる企業の外部成長の実現メカニズムの重要な要素として指摘する<sup>114</sup>。2001年、世界最大のプロバイダー(インターネット接続会社)AOL(America Online)が老舗メディア企業タイム・ワーナーを買収し、伝統メディアとインターネットサイバー・メディアにおける「メディア帝国」が期待されたが、それがまったく発揮できず、失敗に終わった。その主因は環境の変化、融合効果についての誤算であるが、企業文化の相違に起因する人材の流出も原因の1つと見られる<sup>115</sup>。

今日の技術や市場がダイナミックに変化する環境では、競争優位のある経営資源を長期に維持することは極めて困難である。従来、市場へ先取りの業者が新規参入者に対し、独占的な優位性を持ち、そして、市場で有利なポジションを持っている企業が競争相手に対し、コスト、差別化などにおける優位性を持ち、さらに、独自の技術を保有する企業が競争相手に対し、価値の高い製品・サービスを顧客に提供でき、持続的競争優位を有することである。しかし、現在、市場の国際化や技術革新の加速により、市場での独占的な優位が不可能になり、新技術が即座に模倣され、コピーされる。したがって、今日の企業競争におけるコア・コンピタンスは一種の資源または能力で形成されるのではなく、複数の資源や能力を体系化し、さらに調和する組織(安定な組織)の中で連結することによって生まれると主張したい。換言すれば、調和する組織がなければ、強力な技術力や市場があっても、企業全体の能力として機能できないと考える。

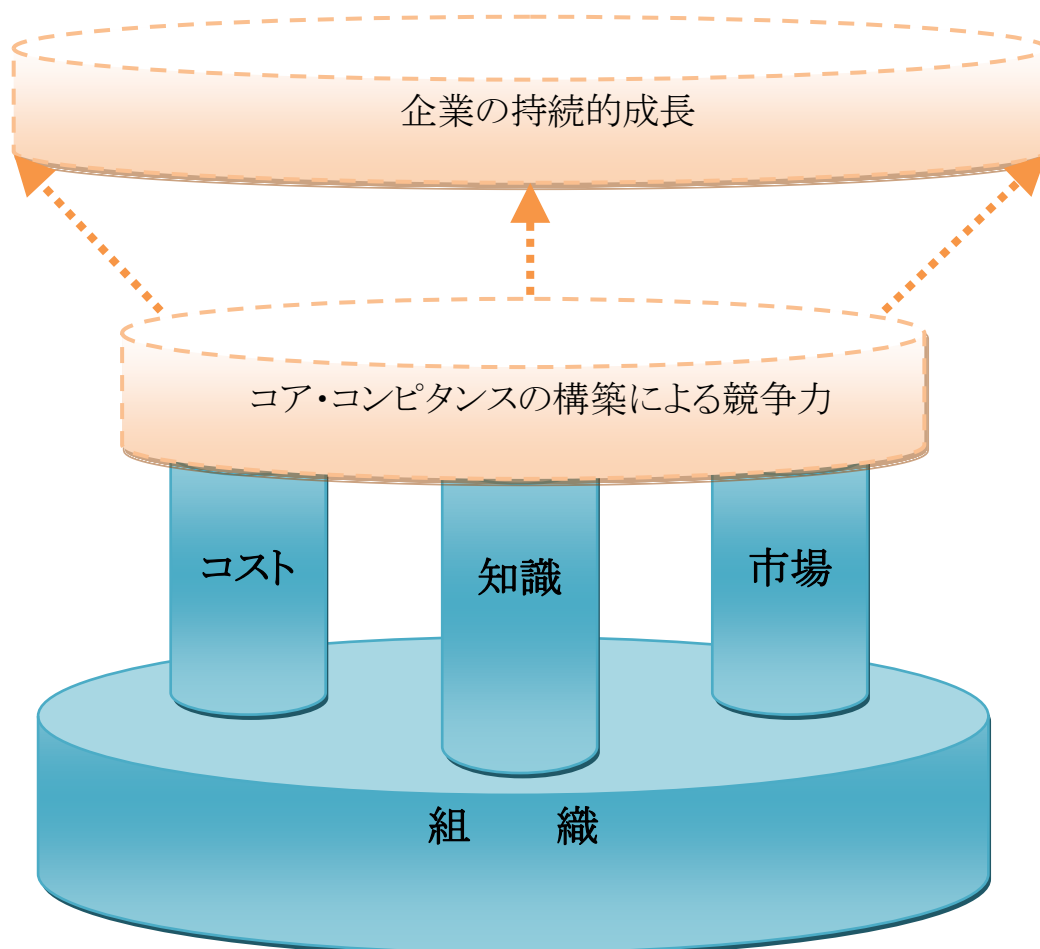
### 第3項 コア・コンピタンス構築のための必要な4要素の組織的關係

上述の4つの要素の重要性とコア・コンピタンス構築の際に果たした役割から、これらの4要素の組織的關係を以下の図2-5のように考える。

<sup>114</sup> 河合忠彦(2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣 179 ページ。

<sup>115</sup> 前掲、河合忠彦(2004)、179 ページ。

図2-5 コア・コンピタンス構成のため4要素の組織的關係



出所:筆者作成。

前述のように、コア・コンピタンスを構築するため、組織内部、外部の資源を統合、活用を通して、「コスト」、「知識」、「市場」、「組織」という4つの要素を形成することが重要である。すなわち、グローバル競争に参加する企業にとって、いかに競合他社より低いコストで付加価値の高い製品を顧客に提供するかが競争に勝ち抜くための重要な条件であり、特に製品が標準化段階に入ってから、低コストで競争できる企業こそ、勝者となる。また、グローバルネットワークや情報通信の発展につれ、顧客ニーズが多様化している。そのような顧客ニーズに迅速に対応するため、絶えず技術イノベーションが必要となる。このようなイノベーションを行うベースとなるものは知識である。このように、仮に、ある企業は低コストで付加価値の高い製品を開発することができたとして、それを市場へ投入しなければ何の意味もない。ここで必要なのは大きな市場である。市場が大きければ



大きいほど、製品のコストを下げるのが容易になり、そこから得た利益を技術開発へ投入し、製品の改良や開発を促進させることができる。しかし、安定な組織環境がなければ、3つの要素が個々に存在し、上述のような相互作用ができない。そこで、3つの要素を緊密に連結させ、相互作用させるための基盤となるのは4つ目の「組織」である。

そのため、コア・コンピタンスを構築するには、まず、安定な組織基盤を確保し、その上で、3つの柱を立て、さらに、組織の中で連結することによって、相互促進・補強し、企業のコア・コンピタンスとして強力な作用を発揮する。このコア・コンピタンスこそ企業の持続的競争力の源泉となり、企業の持続的成長を支えていく。

## 第5節 コア・コンピタンスの構築の視点からのM&A戦略

Markides & Williamson(1994)によれば、コンピタンスは売買することが難しく、市場取引で獲得することができない。彼らによれば、企業のメンバーが日々の職務を遂行する中から知識や能力が蓄積され、コンピタンスになる。しかし、各事業部門で発展していく独自のコンピタンスは、その事業部門に閉じ込まれる可能性があるため、意識的に共有の仕組みを設ける必要がある<sup>116</sup>。

McGrath, MacMillan & Venkataraman(1995)が企業のコンピタンスが新規事業へ進出する時に伴う資源の獲得、結合、および資源の再配置によって形成されるものであると指摘する。そして、組織メンバー間の学習や気づき、そして信頼性のある協働がコンピタンスを向上させるための前提である<sup>117</sup>。一方、Barney(2002)によれば、企業が多角化をする中で蓄積された経営資源や能力が企業のコンピタンスとなる。彼によれば、「コア・コンピタンスとは企業がこれまで構築してきた技術、経営知識や経験・知恵などを新しい多角化事業に移転し、適用することで形成される」<sup>118</sup>という。さらに、形成されたコア・コンピタンスが企業の新たな多角化事業の土台にもなる<sup>119</sup>。

<sup>116</sup> Markides, C. C. & P.J.Williamson (1994), "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Summer Special Issue, pp. 153-154.

<sup>117</sup> 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, 255-256.

<sup>118</sup> 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 79 ページ)

<sup>119</sup> 前掲 Barney, J. (2002), (岡田正大訳(2003)、79 ページ)

以上の論述で分かるように、Markides & Williamson(1994)は、コア・コンピタンスが企業内部で蓄積されるものであると主張する。そして、企業内部で蓄積された各々のコンピタンスが有効な組織構造によって、企業全体のコンピタンスになっていくという。一方、McGrath, MacMillan, & Venkataraman(1995)と Barney(2002)が企業の新規事業の展開、事業の多角化の視点からコア・コンピタンスの蓄積および獲得方法について論じた。第1章において、企業が事業の多角化を図るため、M&A活動を展開すると述べた。また、第2章では、新規事業を展開する際に、経営資源を迅速に獲得し、そして参入の時間を短縮するため、直接投資より M&A のほうが好まれると論述した。したがって、企業が M&A を通して、経営資源の獲得、結合、および資源の再配置によって、コア・コンピタンスが構築されると思われる。

Collins & Doorley(1991)は、ビジネスの革新が起こるペースが速くなってきたため、革新的技術の開拓分野における競争が極めて激しいため、それを自社内の資源にのみ頼るのでは、達成不可能であると指摘する。また、彼らは、企業が研究開発のための情報や資源の探索・収集手段として、大学や他の研究機関との提携、共同研究開発、新興企業への投資、リーダーの地位にある会社と合弁企業の設立を挙げている。

現在、ますます多くの新興国の企業が国際化を進展している中、前述の方法は新興国の企業にとって通用しているとは言い難い。新興国の企業には、①市場参入が遅れている、②国際市場シェアが小さい、③研究開発能力や技術力が弱い、などの特徴があるため、上記のような方法を実行するには困難である。国際化を展開している多くの新興国の企業は国際市場へ迅速に参入し、先進国企業の経営資源を獲得するため、提携より、さらに強固な企業関係を構築できる国際 M&A という手段を選択する。先進国の企業と提携の場合では、相手の市場へ参入し、市場のシェアが拡大できても、組織間における企業の技術の移転・獲得が非常に困難であるため、M&A という手段を利用し、相手と強固なパートナー関係を構築することによって、技術の移転や組織学習が可能になる。また、M&A を通して、自社では十分に保有していない資源を他社から獲得・統合・活用し、それによって新しい組織の変革や知識の創発が生まれる可能性がある。これは企業が競争力を向上させるための重要なプロセスであり、持続的競争優位の源泉であると考えられる。

一方、M&A は組織の安定性への影響が大きいという弱点がある。前述のように、多くの M&A の失敗の原因は組織の不安による人材の流出である。ここでは、M&A によるコア・コンピタンス構築のジレンマが存在する。M&A によって、国際市場シェアの拡大、製品の付加価値の向上、製

品のリードタイムの短縮、組織能力の強化が実現される一方、M&A に伴う変革による組織の不安や混乱が懸念される。M&A 実施後、組織が安定な状態に保ち、人事統合が順調に進めば、上記の「コスト」、「知識」、「市場」の 3 つの要素が「組織」の中での相互の関連性を強め、組織的に機能し、コア・コンピタンスとして構築される。その反面、M&A 実施後、人材の離職、組織の対立など組織の混乱が生じる。組織の混乱を早い段階で解決できなければ、組織がバラバラになり、獲得した資源も組織的に連結できなく、企業のコア・コンピタンスが構築されない。したがって、M&A によってコア・コンピタンスを構築するには、組織統合の困難性を克服することが重要かつ緊急な課題である。

### 第3章 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—

今日の多国籍企業競争の動向を見ると、コア・コンピタンスを構築し、国際市場で急速な成長を果たすための企業戦略としてM&Aが注目されている。企業環境が急速に変化している状況において、それに対応するためには自社内の既存資源だけでは難しい場合が多く、また自社の資源だけで新規事業を立ち上げるには時間がかかり過ぎるためM&Aが注目されている<sup>120</sup>。M&Aによってコア・コンピタンスを構築し、組織能力を向上させるためには、資源を獲得するだけでなく、それを活用する必要がある。その際、企業文化や制度が異なる組織同士が結合し、自社の保有する資源と外部から獲得した資源の統合を行うことになる。しかし、すでに述べたように、統合の困難性を回避できない場合が多く、このことがM&Aが失敗する主な原因であると言える。したがって、この章では、組織統合の内容や統合コンフリクトの発生メカニズムおよびその影響要因を明らかにし、それに対していかに対応するかを検討する。その上で、コア・コンピタンスを構築するための組織統合の在り方を検討する。

#### 第1節 組織統合の内容および統合コンフリクト<sup>121</sup>の発生

先述したM&Aにおける組織統合の困難性から、実際に組織統合を行う際に、それを回避できず、統合コンフリクトが発生することが多い。したがって、組織統合の効果的な方法を究明する前に、組織統合にはどのような内容があるのか、そして、組織統合を行う際に、どのようなコンフリクトが起こるのかを明らかにする必要がある。

組織統合とは複数の企業が共同の目標を達成するための組織間活動および資源の調整である<sup>122</sup>。その内容は主に、事業の統合、組織構造とシステムの統合、人的資源の統合、組織文化の統合の4つの側面に分けることができる<sup>123</sup>。(表3-1)

<sup>120</sup> 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 50 ページ。

<sup>121</sup> 本論文では、組織統合の困難性と統合コンフリクトは同一意味として使っている。

<sup>122</sup> Pablo, A.L. (1994), "Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective", *Academy of Management journal*, Vol. 37, No. 4, p. 803.

<sup>123</sup> 薄井彰(2001)『M&A21 世紀・2 バリュースタイルの M&A 投資』中央経済社 175 ページ。

表3-1 組織統合の内容とコンフリクトの発生する原因

組織統合の内容	統合対象	コンフリクトが発生する原因
事業の統合	製品、生産ライン、マーケティング、営業、研究開発プロジェクト	同一機能の統合に伴う工場の閉鎖や従業員の削減が生じる従業員の不満。
構造とシステムの統合	権力の集中度、組織形態、会計システムや報告システム	M&A する側における傲慢な態度と M&A される側における過度の防御。 M&A の交渉の時に参加するメンバーと実際に M&A を実行する時のメンバーが同一ではない。 M&A する側の企業が M&A される側の企業に対するシステムの強制的な統合。
人的資源の統合	M&A 当事者の従業員	M&A 当事者が保有するスキルや経験の違いから生じる考え方のギャップ。 M&A 実施後、従業員の雇用・給料・異動・昇進などに対する不安によって、従業員が精神的なダメージを感じ、職場に対する信頼を失い、混乱や失望感を引き起こす。
組織文化の統合	組織構成員の間で共有される信念	異なる国民文化や組織文化によるメンバー間のコミュニケーション・ギャップ。

出所:薄井彰(2001)175 ページ、中村公一(2003)34~36 ページ、Shrivastava, P. (1986), pp. 68-72、Sales, A. L. & P.H.Mirvis (1984) pp. 107-112、Singh, H. & C.A.Montgomery (1987) p. 377、に基づき、筆者作成。

M&A における事業統合には、M&A を行う企業同士の製品やその生産ライン、あるいはマーケティングや営業、さらに研究開発プロジェクトの統合がある。また、M&A に伴う組織構造やシステムの統合には権力の集中度、組織形態、会計システムや報告システムがある。そして、M&A における人的資源の統合は、M&A 当事者の従業員に対する再配置などがある<sup>124</sup>。最後に、M&A における組織文化の統合の課題は、文化の定義によって異なっているが、ここでは、組織文化の

<sup>124</sup> 前掲、薄井彰(2001)、176~181 ページ。

統合は組織構成員の間で共有される信念<sup>125</sup>がその対象となる。

事業統合について、Singh & Montgomery (1987)は、M&A における事業統合を行う際、同一機能の統合によって、企業がより効率的に運営できる体制を構築することができ、規模の経済性や範囲の経済性をもたらすことになる」と主張する<sup>126</sup>。しかし、同一機能の統合の場合、工場の閉鎖や従業員の削減が行われる可能性がある。工場の閉鎖によるリストラが従業員の不満を生じ、コンフリクトを引き起こす可能性が高いため、組織間の調整やコントロールが非常に難しい<sup>127</sup>。

組織構造とシステムの統合について、Shrivastava (1986)は、M&A 実施後の組織構造やシステムが統合されることによって、その当事者の中に円滑なコミュニケーションを確保することが可能であると指摘する<sup>128</sup>。また、中村公一(2003)は、情報システムを統合することによって、外部環境の将来に対する不確実性を低減し、システムを維持・管理コストが削減され、仕事の効率化が図られるであると指摘する<sup>129</sup>。しかし、M&A による組織構造やシステム統合にも様々な困難が潜んでいる。その原因は、①M&A する側における傲慢な態度と M&A される側における過度の防御がある。②任期満了や転職などの理由で、M&A の交渉の時に参加するメンバーと実際に M&A を実行する時のメンバーが同一ではない<sup>130</sup>。Collins & Doorley (1991)においてもこのような指摘がある。彼らによれば、企業の経営陣は3年とか5年ごとに人事異動することが多いため、パートナーシップの開始時点と市場性のある技術が移転できるようになった時点では社内のスポンサーが変わっていることがしばしばあるため、コミュニケーション・ルートが変わってしまい、深刻な問題に陥ることになると指摘する<sup>131</sup>。③M&A する側の企業が M&A される側の企業に対して、システムの強制的な統合を実施する場合がある<sup>132</sup>。このように強制的に実施される場合は、M&A する側の対応が M&A される側の従業員の敵意や抵抗を招き、統合コンフリクトが生じる可能性が高いと指摘する。

<sup>125</sup> 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. 107-112.

<sup>126</sup> Singh, H. & C.A.Montgomery (1987), "Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, p. 377.

<sup>127</sup> Shrivastava, P. (1986), "Postmerger Integration", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 7, No.1, p. 65-76., Baden-Fuller, C. & C. Boschetti (1996), "Creating Competitive Advantage through Mergers", in H.Thomas. & D.O'Neal eds, *Strategic Integration*, John Wiley & Sons Ltd, p. 91.

<sup>128</sup> 前掲、Shrivastava, P. (1986), pp. 68-72.

<sup>129</sup> 前掲、中村公一(2003)、34~36 ページ。

<sup>130</sup> 前掲、Shrivastava, P. (1986), pp. 68-76.

<sup>131</sup> 前掲、Collins, T. M. & T.L.Doorley (1991)、(監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳(1993)、135 ページ)

<sup>132</sup> 前掲、Shrivastava, P. (1986), pp. 68-76.

人的資源の統合について、Shrivastava(1986)は、M&A における人的資源の統合を行う際には、M&A する側の企業が M&A される側の企業の従業員を吸収し、配置しなければならないと指摘する。そして、そのような組織の再編の際に、組織を有効に機能させることが非常に重要であり、それを実現するために、特に重要なのは双方の企業の人材、およびその知識、技術、経験の確保と融合であると指摘する。しかし、M&A に伴う人事の統合が管理層から一般従業員まで範囲が広く、そして、双方の保有するスキルや経験が異なるため、両者の間で考え方のギャップが生じ、従業員の離職が発生すると指摘する<sup>133</sup>。また、中村(2003)は、M&A 実施後、従業員が雇用・給料・異動・昇進などに対し不安に思い、ストレスや精神的なダメージを感じるため、職場に対する信頼を失い、混乱や失望感を引き起こすと指摘する<sup>134</sup>。Buono & Nowditch (1989)は、M&A が従業員にもたらすストレスや精神的なダメージは時間の経過とともに、自然に解消されるケースがあるが、自分の組織が失われたという喪失感が自分の中に潜んで、相手の組織に反感を持ち続けることになると指摘する<sup>135</sup>。

組織文化の統合について、桑田・田尾(2002)は、M&A における文化の統合は、組織構成員の間で共有される信念の統合・融合であると指摘する<sup>136</sup>。文字通り、「信念」というのは目に見えないものであるが、それが M&A 後の統合の成否に大きな影響を与えと言え。

## 第2節 国際 M&A における組織統合の影響要因

このような組織統合コンフリクトが発生する原因について、山下(2005)は、組織には現状を守ろうとする「慣性」が存在し、組織内で共有されてきたパラダイムが転換されたり、組織が変革されたりする時に、その慣性によって抵抗する力が働くのであると指摘する<sup>137</sup>。桑田・田尾(2002)は、1 つの組織の中の人々がお互いに価値を同じくし、使命感を共有することになると同時に、他の組織の人々との違いを認識し、競争相手あるいは敵と見なし、自分の組織の仲間と団結し、相手を負かそうとする感情になるからであると指摘する<sup>138</sup>。M&A を通して獲得しようとする重要な管理

<sup>133</sup> 前掲論文 Shrivastava, P. (1986), pp. 70-71.

<sup>134</sup> 前掲、中村公一(2003)、37 ページ。

<sup>135</sup> 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)

<sup>136</sup> 前掲、桑田耕太郎・田尾雅夫(2002)、176~181 ページ。

<sup>137</sup> 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 161 ページ。

<sup>138</sup> 桑田耕太郎・田尾雅夫(2002)『組織論』有斐閣 253 ページ。

層および技術者が M&A する側の組織に対し敵意を持ち、さらに離職するといった結果が M&A の結果に重大な損失を招くことになる。そのため、従業員の異動と再編だけでは、統合をうまく進めることが難しく、組織の文化の統合も同時に推進することが重要であると考えられる。

M&A を行うことは異なる 2 つの組織文化が接触することを意味する。Sales & Mirvis (1984) によれば、人々が自分の所属する組織と異なる文化と接することによって、初めてそれを意識するようになる<sup>139</sup>。そして、自社の文化を美化し、他社の文化と対立する傾向がある。

林 (2006) によれば、文化的多様性による組織構成員の間での WIN-LOSE の関係の形成が統合コンフリクトの発生原因であるという。また、文化的多様性が存在することで、メンバーの価値観・考え方が大きく違うため、コミュニケーション・ギャップが生じ、それぞれの主張する論点が異なっている。そして、自分と違う意見を排除しようとする結果、組織内で不満が生じ、組織の分裂を引き起こすと指摘する<sup>140</sup>。馬越 (2000) は、「人間は意識的、無意識的に、コミュニケーションを駆使して、他の人々の行動や価値観に影響を及ぼしている。人は文化的背景を選択する余地はほとんどなく、コミュニケーションは文化的背景に依存していると言える。」と指摘する<sup>141</sup>。すなわち、人は自分の持つ文化を当たり前になり、自分が意図した意味を相手に理解させようとする傾向がある。しかし、コミュニケーションは各々が影響を受けてきた文化によって大きく異なっているため、意図伝達の際に相手が理解できなかつたり、誤解したりする可能性がある。馬越 (2000) は、このようなコミュニケーションの際に生じる意図伝達の障害がコミュニケーションのギャップである。コミュニケーションのギャップはコミュニケーションに参加する人々が不信感を抱き、さらにそれが深刻化すると、敵意が生じ、悪循環となる可能性があるとして指摘する<sup>142</sup>。

Hofstede (1991) によると、「文化は集合的に人間の心に組み込まれるものであり、集団によってあるいはカテゴリーによってそのプログラムは異なっている」<sup>143</sup>という考えの基に、HERMES サーベイという大規模な調査を実施した。この調査結果は、多国籍企業である IBM の 40 カ国の現地法人の社員 116,000 人に対して 1968 年と 1972 年に、それぞれ回答を得たことが後に判明し

<sup>139</sup> 前掲、Sales, A. L. & P.H.Mirvis (1984), pp. 107-133.

<sup>140</sup> 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 119 ~120 ページ。

<sup>141</sup> 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 71 ページ。

<sup>142</sup> 前掲、馬越恵美子 (2000)、80 ページ。

<sup>143</sup> 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 5 ページ)



た<sup>144</sup>。彼はこの膨大なデータを分析した結果、上述のパターンとして、1980年に4つの次元を指標として示した<sup>145</sup>。

(1) 権力格差指標(PDI:power distance index)

権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状態を予期し受け入れている程度を示すものである。ラテン系欧州諸国、アジア、アフリカでは高く、アメリカ、非ラテン系欧州諸国では低い。

(2) 個人主義指標(IDV:individualism index)

個人主義とは個人と個人の結びつきが緩やかな社会のことで、人はそれぞれ、自分自身と肉親の面倒を見ればよいという考えである。集団主義はその反対であり、人は生まれた時からメンバー同志の結びつきの強い内集団に統合される。内集団に忠誠を誓うかぎり、人はその集団から生涯にわたって保護されるような社会である。欧米は高く、中南米は低い。

(3) 男性度指標(MAS:mascularity index)

仕事の目標に関する14の質問項目を設け、あなたの理想とする仕事にとって何が重要かを尋ねている。日本、イタリア、オーストリア、スイスは高く、デンマーク、オランダ、ノルウェー、スウェーデン等の北欧諸国では低くなっている。

(4) 不確実性回避指標(UAI:uncertainly avoidance index)

ある文化の成員が不確実な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度と定義している。ラテンアメリカとラテン系欧州諸国、地中海沿岸諸国、日本、韓国が高い。

(5) 長期志向指標(LTO:long-term orientation index)

Hofstedeはその後の10年間に10カ国と3地域を加え調査、分析した結果、1990年に新たに5つ目の次元として、「長期志向／短期志向」指標を創出した。この次元は何よりも真理を探究しようという傾向と関連しており、儒教ダイナミズムとも呼ばれ、持続性(忍耐)、地位に応じた序列関係とその遵守、儉約、恥の感覚など長期に対して志向する度合いのことである。中国、香港、台湾、日本、韓国等の東アジア諸国で高くなっている。彼は儒教的な価値観と経済成長との間に相関性を見出している。

また、Trompenaarsは、1979年から世界50カ国、30社の同じ学歴と職務の100人以上の社員、合計15,000人に対し、15年間に渡り、特定の状況下においてどの方法で問題を解決するかについて、人との関係、時間との関係、環境との関係という3つの視点から、文化による違いを調

<sup>144</sup> Berry, J. W., Y.H. Poortinga, M.H. Segall & P.R. Dasen (1992), *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge University Press, p.330.

<sup>145</sup> 前掲、Hofstede, G. (1991)、(岩井紀子・岩井八郎訳(1995)、27～177ページ)

査・分析し、1993年に、7つの次元として指標を創出した<sup>146</sup>。

(1) 普遍主義／個別主義(universalism vs. particularism)

普遍主義の人はルールを好み、例外を認めない傾向があり契約を非常に重視する傾向がある。個別主義の人は、状況によって異なった判断をする傾向があり、ルールを一つのガイドラインとして考え、むしろ人間関係を重視する傾向がある。プロテスタント系の国では普遍主義の傾向が強い。普遍主義の人は十分に時間をかけて、個別主義の人と人間関係を構築する必要がある。

(2) 個人主義／集団主義(individualism vs. communitarianism)

個人主義とは個人を主体に考える傾向であり、集団主義とは共通の目的を主として考える傾向である。イスラエル、ルーマニア、ナイジェリア、カナダ、欧米は個人主義的色彩が強い。フランス、中国、日本では、集団主義の傾向がある。この2つが相容れるには明確な目標を与え、個々のイニシアティブを重視し、責任をはっきりさせる必要がある。

(3) 中立的／感情的(neutral vs. emotional)

これは感情をどの程度表現するかを示す次元としての指標である。最も中立的なのは、エチオピア、日本、オーストリアで、スペイン、イタリア、フランスは感情的な度合いが強い。中立的な人が感情的な人とうまくやるには、相手に暖かく接し、情熱を持って応えること、話の中心は人であり物ではないことを知ることが重要である。反対に感情的な人が中立的な人とうまくやるには、交渉の前にできる限り書類を準備し、具体的な話題を中心にするのが大切である。

(4) 特定の／拡散的(specific vs. diffuse)

特定のとはビジネスの上下関係や肩書が仕事の場に限られている場合であり、拡散的は、仕事以外の私生活もこの立場が浸透している場合である。アメリカ、イギリス、スイス、北欧は特定のであり、中国、ネパール、ナイジェリア等が拡散的である。拡散的な文化は一般論から入って時間をかけて具体的なポイントに至るが、特定の文化は具体的な核心の部分から話を進める傾向がある。後述するホール(Hall, 1976)のコンテキスト論に照らして、コンテキストをコミュニケーションする者同士が共有する前提条件とすれば、拡散的な文化は高コンテキスト文化で、特定の文化は低コンテキスト文化であると言える。

(5) 業績／属性(achievement vs. ascription)

その人の業績によって社会的評価が決まる文化と、年齢や階級や学歴などの属性によって評

---

<sup>146</sup> Trompenaars の7つの次元についての記述は、前掲、馬越恵美子(2010)、8～11ページから引用したものである。

働される文化がある。プロテスタント系の国が業績を重視し、カトリックや仏教やヒンズー系の国が属性を重視している。業績重視の文化の人は年配で立場が上の人を交渉のチームに配置して相手の地位を尊重するように配慮し、属性重視の文化の人はデータを十分に準備し、実務知識のある人を担当にすると、両者が歩み寄ることができる。

#### (6) 時間との関係(attitudese to time)

時間に対する感覚も文化によって様々であり、過去と現在と未来の関係に国の文化による差が明確に出ている。ロシアやベネズエラは過去、現在、未来の間のつながりが切れているが、フランス、カナダ、ノルウェーでは過去、現在、未来がオーバーラップしており、特に日本やマレーシアでは重なる部分が大きく、過去、現在、未来が緊密な関係があることが示唆される。

#### (7) 環境との関係(attitudese to the environment)

環境との関係には、自然をコントロールしようとする姿勢と自分は自然の一部として存在するという2つのアプローチがある。このことはまた、自分の人生を自分でコントロールしようとする姿勢と自分以外の認める姿勢との違いを表したものである。欧米は総じて自分でコントロールしようとする傾向が強く、ロシアや中国は弱くなっている。

Trompenaars の研究は、実務上の適切なアドバイスを提示している点で Hofstede のモデルよりも応用しやすいという評価があるが、Hofstede と Trompenaars の調査には、それぞれ一長一短がある。どちらもそのことを理解して使用すれば十分に役立つと言える。

これらの指標に加え、Hall(1976)は、「人々が互いに深くかかわり合っている文化をコンテキスト化の度合の高い文化(high-context cultures)と定義し、この場合においては簡単なメッセージであっても深い意味をもって伝わっていき、対照的に、個別化の度合いが強く、ある意味で疎外され、分断化されている文化をコンテキスト化の度合の低い文化(low-context cultures)と定義し、この場合においては、人々が関わりあうことは比較的少なく、その文化的自尊心を損なうことはない。」<sup>147</sup>と指摘する。さらに、世界の文化には「高コンテキスト(high-context)文化」と「低コンテキスト(low-context)文化」があり、前者は、人々の結びつきが強く、非言語コミュニケーションへの依存度が大きい文化であるのに対して、後者は、人々の結びつきが弱く、言語コミュニケーションへの依存が大きい文化である。このことより、高コンテキスト文化の人と低コンテキスト文化の人がコミュニケーションをとるのはそう簡単ではないと指摘する。例えば多民族国家のため低コンテ

---

<sup>147</sup> 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 52 ページ)

クスト文化であるアメリカ人とほとんど単一民族国家と言ってよい高コンテクスト文化である中国人が同じ組織で一緒に仕事をしたとしたら、お互いの文化を理解していないと、コミュニケーション・ギャップが生じ、その行動にミスマッチが頻発することになると言えよう。

このように、前述の Hofstede の 5 つの指標と Trompenaars の 7 つの指標に、このコンテクストの概念を加えることで、異文化コミュニケーションを実施する上で注意すべき指標が揃ったと言える。

Collins & Doorley (1991)によれば、戦略的パートナーシップは、以下の 4 つの理由で文化的に対立する可能性があるという<sup>148</sup>。

- (1) 大企業と中小規模企業の経営スタイルの相違による。
- (2) 製品の市場サイクルの状況に応じて適切な製品を提供していく場合のマネジメント様式の相違による。
- (3) 各国固有のビジネス慣行の相違による。
- (4) 各企業固有の経営スタイルの相違による。

Collins & Doorley (1991)によれば、大企業と中小企業の経営スタイルの相違は、企業ベンチャーに伴う困難な問題を生むという。大企業は、投資に関し所定の基準にしたがって意思決定し、複雑な組織構造を持つ。社内には多くのグループがあり、所定のプロジェクトについてそれぞれの利害を持っている。一方、中小企業では、一人か二人のごく少数の人によって速やかに意思決定されることが多い。ここでは従業員の間の日々のコンタクトによる非公式的なコミュニケーションが社内の情報交換の基本的スタイルとなっている。そして、企業規模だけでなく、国によってマネジメントの様式とビジネスの慣行が異なる。たとえば、アメリカの企業は交渉の初期段階から法律的な議論を展開しようとする傾向があり、多くの場合、ヨーロッパの経営陣より率直で直接的な表現が多い。フランスの企業は、独立性が強く、お互いに相談をあまりしない傾向にある。イギリスの企業は新たにビジネスの主導権を取ろうとするときに、慎重で想像力に乏しいような印象を与える<sup>149</sup>。

また、このような異なる文化の接触が文化の対立を生じさせるだけでなく、文化の変容も発生させる。異なる文化が接触することによって起きた「文化変容」について、Berry (1984)が「同化」、

<sup>148</sup> 前掲、Collins, T. M. & T.L.Doorley (1991)、(監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳(1993)、133~134 ページ)

<sup>149</sup> 前掲、Collins, T. M. & T.L.Doorley (1991)、(監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳(1993)、134 ページ)

「部分同化」、「分離」、「脱文化」の4つのタイプに分けて研究した。まず、M&Aに伴う文化の同化とは、M&Aされる側がM&Aする側の文化を抵抗なく受け入れることである。この形式の文化統合は、M&Aされる側が相手側の文化を高く評価し、相手の文化に魅力を感じる場合が見られる。また、部分同化とは、構造やシステムは相手のものを受け入れるが、文化は自社のものを維持することになる。この形式の文化統合は、相手の文化に魅力を感じながらも、自社の文化を保ちたい時に見られる。そして、分離は、M&Aされる側がM&Aする側の文化に対し魅力を感じず、M&Aする側のすべてに対し抵抗感を持ち、M&Aされる側が独立した会社のように分離・維持される形態である。さらに、脱文化とは、組織の構成員がM&Aする側へも、M&Aされる側へも文化への欲求がなく、両方の従業員とも自らの文化を保つ意欲がなく、相手側の文化にも魅力を感じない状態である<sup>150</sup>。

さらに、林倬史(2006)は、国際M&Aの場合には、異なる国民文化や組織文化を持つ複数の組織が1つの組織に統合され、もしくは既存の組織が変革されることになるため、国籍の異なる組織の構成員の持つ習慣、風土、価値、信念、または行動基準、ひいては昇進、賃金、福祉制度まで配慮し、統合しなければならない。このような異なる価値観を有する組織を統合するのは極めて難しく、組織統合のコンフリクトが発生しやすいと指摘する<sup>151</sup>。Weber, Shenkar & Raveh(1996)は、国民文化と組織文化の両方の影響を受ける組織を統合するには非常に困難であると指摘する<sup>152</sup>。Majid(2007)は、国民文化が管理者の投資リスクに対する態度に影響し、そして、そのようなリスクに対する態度がM&A実施後の不確定性のある組織に対するマネジメントの方法に影響する。一方、国民文化の影響を受けた管理者は異文化に対する理解が異なるため、M&A実施後の組織の管理に大きく影響すると指摘する<sup>153</sup>。

Terpestra(1991)によれば、組織統合に影響する要因は言語、宗教、価値観、法律、教育、政治、科学技術と文化、社会構成であるという(表3-2)。

---

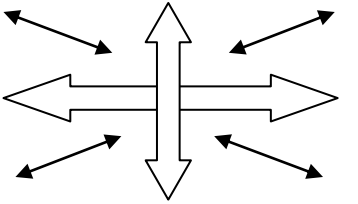
<sup>150</sup> Berry, J. W. (1984), "Cultural Relations in Plural Societies: Alternatives to Segregation and their Socio Psychological Implications", in N. Miller and M.B. Brewer, eds., *Groups in Contact*, Academic press, pp. 11-27.

<sup>151</sup> 前掲、林倬史(2006)、119~120 ページ。

<sup>152</sup> Weber, Y., O. Shenkar & A. Raveh (1996), "National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions", *Management Science*, Vol. 42, No. 8, pp. 1215-1227.

<sup>153</sup> 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, pp. 2-3.

表3-2 国際ビジネスにおける社会・文化環境

<p><b>言語</b></p> <p>日常用語、言語の階層、書面用語、国際用語、オフィシャル用語、口語用語、複数言語主義</p>	<p><b>宗教</b></p> <p>神聖な場所(物)、禁忌、哲学、休日、礼拝、儀式、信念と規範</p>	<p><b>価値観</b></p> <p>時間、富裕、業績、変化、仕事、冒険、科学的方法</p>
<p><b>法律</b></p> <p>習慣法、独禁法、成文法、国際法、外国法、規則、本国法</p>		<p><b>教育</b></p> <p>大学教育、高等教育、職業教育、人的資源、初等教育、計画、中等教育</p>
<p><b>政治</b></p> <p>民族主義、国際利益、主権、思想体系、帝国主義、政治リスク、権力</p>	<p><b>科学技術と文化</b></p> <p>交通、都市化、エネルギー、科学、宣伝、発明、道具と対象物</p>	<p><b>社会構成</b></p> <p>親縁関係、社会の流動性、社会制度、社会階層、権力構造、地位体系、団体利益</p>

出所: 潘愛玲(2003)『企業跨国并购后的整合管理』商務印書館 63 ページ。

原出所: Terpestra, V.(1991), *The Cultural Envirment of International Business*, South-Western Educational Publishing p. xiv.

まず、潘(2003)は、言語は一種の文化であり、世界各国を緊密につなげる鍵である。世界中に約 3000 種の言語が存在し、それぞれの言語がその国または地域の独特の文化を形成すると指摘する<sup>154</sup>。筆者は中国語講師の経験を通して、言語が人の考え方に大きく影響することが分かった。我々が外国語を勉強する時に、自国の言語のメカニズムを用いて、外国語を構文にしようとすることが多い。また、同じ国の人が大体同じところを間違ったり、理解するのに苦労したりするのである。たとえば、中国語の文法は主語、述語、目的語という順番に対し、日本語の場合では、主語、目的語、述語という順番になる。そのため、日本人が中国語を勉強する際に、目的語となる名詞の部分をも動詞となる述語の部分より先に言いがちである。また、中国語には、敬語の構文がなく、男女の用語も基本的に同じであるのに対し、日本語には、複雑な敬語の構文が存在し、男性用語と女性用語も分けている。そのため、日本語を勉強する中国人は敬語が難しい、男性用

<sup>154</sup> 前掲、潘愛玲(2003)、65～66 ページ。

語、女性用語が煩わしいと感じる。さらに、日本語と中国語における敬語文化の違いで、中国人と接する日本人が中国人の言葉遣いに対し、違和感がある。そのため、外国語を勉強すると同時に、言葉だけでなく、その国の人の考え方も理解しなければならない。それと同様に、国際 M&A を行う際に、経営者または管理者が相手国の言語と考え方を熟知するのは、相手国の市場の状況を理解し、コミュニケーション・ギャップを避けるのに重要かつ必要な条件であると考えられる。

次に、潘(2003)は、宗教というのは、国際政治や国際ビジネスに影響する重要な要因であると述べている。たとえば、世界では、イスラムとカトリック教を信仰する人は 8 億人以上存在する。そして、宗教は国の法律や日常生活にも影響を及ぼす。たとえば、仕事する時間、祝日、祭日、礼拝、食物などがその国の宗教によって決められる。そして、宗教を信仰する人は宗教に対する忠誠心が非常に強く、それに反する行為は絶対に許されることがない。そのため、国際 M&A の場合、相手国の宗教に関する規則や習慣を深く認識し、それを尊重しなければならないと指摘する<sup>155</sup>。

一方、価値観は宗教からの影響を受けながらも、人々の時間や金、社会などに対する認識に影響するため、国際ビジネスにおいては、異なる価値観を持っている人やその組織は M&A に対する理解も異なる<sup>156</sup>。たとえば、アメリカ人は新しい物事に対し旺盛な好奇心を持ち、チャレンジ精神も高いため、国際 M&A に対し抵抗がなく、受け入れやすい。しかし、日本人は企業が従業員を終身雇用し、家族の一員のような存在であると思い込んでいるため、M&A のような企業の独自性を破壊する企業行動に対し抵触が強い<sup>157</sup>。このように、宗教、価値観など、文化の違いによって、人々の物事に対する考えや態度が大きく異なっている。したがって、このような文化の多様性が M&A 実施後の組織統合に大きな影響を与えることになる。

また、潘(2003)は、国際 M&A の場合、相手国の法律やコンプライアンスに違反したため、それが白紙に戻ったり、また、それらに対する理解が不十分であったため、組織の対立やコンフリクトが生じたりする可能性もあると指摘する<sup>158</sup>。それに加え、筆者は政治要因も M&A に影響すると考える。最も身近な例を挙げると、日本と中国は歴史と領土問題で、長年にわたって不安定な状態になっている。特に、近年、尖閣諸島(中国側では「釣魚島諸島」と称する)の問題が原因で、日中関係がさらに緊迫化している。その影響を受け、中国へ進出する日系企業が減少すると同

---

<sup>155</sup> 前掲、潘愛玲(2003)、65～66 ページ。

<sup>156</sup> 前掲、潘愛玲(2003)、65～66 ページ。

<sup>157</sup> 前掲、潘愛玲(2003)、65～66 ページ。

<sup>158</sup> 前掲、潘愛玲(2003)、65～66 ページ。

時に、中国から撤退する日系企業が増加する傾向見られる。その理由は、中国に進出した日系企業が現地で被害を受け、企業に大きな損失を被ったからである。

さらに、潘(2003)は、教育、科学技術の水準の相違が M&A における組織統合に影響すると述べている。教育水準と方針によって、国民の考え方が異なる。そのため、教育、科学技術の水準の差が大きければ大きいほど、M&A 実施後の組織統合が難しいと指摘する<sup>159</sup>。特に、科学技術のレベルが低い国または企業は M&A を通して、先進的な科学技術を獲得しようとするため、相手企業の従業員の反感を招きやすい。そして、最後に、潘(2003)は、社会構成が M&A 実施後の組織統合に影響すると指摘する。社会構成が似ている国の企業間での M&A の成功率が高く、それに対し、社会構成の差異が大きい国の企業における M&A の組織統合が困難であり、リスクが高いと指摘する<sup>160</sup>。たとえば、アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリアなどの先進国での M&A の発展のスピードが速く、統合にも大きな支障がないのに対し、先進国と発展途上国の企業、または、欧米企業とアジア企業による M&A の場合、統合が困難となる。

このように、国際 M&A の場合、言語、宗教、価値観、法律、政治、科学技術、社会構成といった 8 つの要因が組織統合に影響するので、国際 M&A の双方の所属する国におけるそれらの差異が大きければ大きいほど統合のリスクが高い。

### 第 3 節 国際 M&A における組織統合問題への対応－「組織」の形成－

前述のように、M&A における組織統合には様々な統合コンフリクトが発生し、M&A の効果に大きく影響する。そして、コア・コンピタンスを構築するために、M&A を通して、資源を獲得・再配置することによって、コア・コンピタンスの構成要素であるコスト、知識、市場のバランスを整えると同時に、組織の形成を重要視しなければならない。組織を形成する際に、最も大きな阻害要因は組織統合のコンフリクトの発生である。したがって、この節では、国際 M&A における組織統合の問題に対応し、組織統合のコンフリクトを回避・解決する方法を検討する。

#### 第 1 項 「組織」形成のための理論的アプローチ

<sup>159</sup> 前掲、潘愛玲(2003)、65～66 ページ。

<sup>160</sup> 前掲、潘愛玲(2003)、65～66 ページ。



前述のように、国際 M&A を行う際に、異なる国籍、社会環境、法律、言語、習慣、風土などを持つ複数の組織が統合されるため、意思伝達が上手くできず、コミュニケーション・ギャップが生じる可能性がある。太田(2008)によれば、多様な文化は客観的なものに対する解釈の多様性や新しいアイデアの創発ができる反面、曖昧さ、複雑さ、混乱の増大という弱点があるという。また、物事に対する理解が異なるため、コミュニケーションにおける意思伝達の障害が生じ、行動の統一が困難になる<sup>161</sup>。しかし、文化的多様性は場合によって、組織に良い働きができる。山倉(2007)によれば、組織構成員に共有されている価値・規範・信念が組織文化であり、それは認知・価値のレベルとなる組織の潜在的側面に注目するという。そして、組織文化は学習を通じてメンバー間で共有し、組織に組み込まれていくという。山倉(2007)によれば、組織文化は次のような機能を果たしているという。まず、調整機能である。組織文化はメンバー間の相互作用を秩序化し、メンバー間に共有された価値・規範を形成することによって、組織へのコミットメントを創り、内部調整という機能を果たしている。次に、環境適応機能である。組織文化は不確実な環境に直面し、組織構造では対処できない時に、対立を解決し、協力関係を形成するための前提を与える<sup>162</sup>。

Grabam(1991)によれば、人間は見解の相違、価値の相違、利害の相違をコンフリクトとして考えがちで、心の底から嫌悪感を持っているが、それらの諸相違点は人々の生活が持つ最も本質的な特徴であるという。そのため、コンフリクトを「悪いもの」として偏見を持って見る代わりに、また、それを制圧すべきものとする代わりに、われわれは、コンフリクトを広く受け入れることができるし、活用することもできる。コンフリクトを正当な相違の表現として取り扱ったなら、それは、より広範な解決方法を発見することができ、その解決方法は、コンフリクトに関与する双方の相互の利益を調整するのである<sup>163</sup>。そして、Grabam(1991)は、そのようなコンフリクトに関与する双方の相互の利益を調整する方法として、支配、妥協、統合の3つを指摘する<sup>164</sup>。

#### (1) 支配

人が権力を持って、それを行使できるなら、それがコンフリクトを解決する最も容易な方法になる。しかしながら、支配によって得た勝利は被支配者側を鎮めるものであるため、短期間的な組織の安定を保つことができるが、弱者側の強さが構築されたとたん、それを維持するには難しくなる。

<sup>161</sup> 太田正孝(2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館 169 ページ。

<sup>162</sup> 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 39~41 ページ。

<sup>163</sup> 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 101~103 ページ)

<sup>164</sup> 前掲、Grabam, P. (1991)、(榎本世彦訳(2000)、103~113 ページ)

## (2) 妥協

「支配」というものが有効に機能することが困難であると認識したとき、人々は「妥協」という方法に移っていく。妥協は対立の双方が主張するものの中に妥協点を発見し、お互いの譲り合いによって対立を調和するものである。しかし、実際のところでは、コンフリクトの組織において、対立の双方の持つ権力が異なるため、権力の強い側は対立に有利な時間と場所を選び、その結果を決めてしまうようである。この点から見て、妥協は積極的な支配や強制的な問題解決より柔軟になっているが、権力に基づいて駆け引きをするという点は支配と同じようである。そのため、妥協は友好的なものであるものの、能率的なものではない。

## (3) 統合

一つの問題の解決に際して、双方の利害関係を認める解決方法が発見される時、そして、双方の利益を損失することがない時、統合は生じているのである。統合は、対立の双方に損失を与えず、双方の利益を維持する方法である。しかしながら、コンフリクトを解決するよりよい手段としての統合は、まだ一般的に利用されていない。

一方、唐沢(1994)は、企業家的組織における統合を達成するには、組織の中核的な人材の能力に応じて権限を委譲し、直接の接触を通して議論を進め、会社の進むべき方向性を理解し、情報を共有するといった高度な参加が重要であると指摘する。これによって、支持が深まり、統合しやすくなる。しかしながら、この方法は中核的な人材に対する頼りが大きいと、中核的な人材の管理能力が低く、部下に対する意識も低い場合、さまざまな問題を発生させる<sup>165</sup>。

磯村(2000)は、組織の対立を調整・回避するための方法として組織の権威の確立と維持を指摘する。彼によれば、組織の権威の確立とは対立の調整の中から組織の意図と目的を提示して、それを人々に受容されることを意味する。すなわち、多様な利害、感情、欲求を持つ個人の間から共通利害を見つけ出し、それらを組織の意図と目的として明確に表現することである。それらが受容されるとき、公式組織は成立し、組織権威も確立されるという<sup>166</sup>。Barnard(1968)は協働体系としての公式組織の成立にあたって、コミュニケーション(相互の意思が伝達できる人々がいる)、貢献意欲(それらの人々は行為を貢献しようとする意欲)、共通目的(共通目的の達成を目指す)の3つが必要条件とする<sup>167</sup>。

<sup>165</sup> 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 150～160 ページ。

<sup>166</sup> 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 156～159 ページ。

<sup>167</sup> 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 85 ページ)

組織の対立は個人が組織に参加し、組織に貢献する活動の中で顕在化し、個人が組織の意図と目的を決定したり、それを実行しようとする行動において対立が表面化するのであるため、実行すべきことを命令というコミュニケーションとして形成し、組織を調整する。そして、それが受容され、実行されることで組織の活動を進行していく。一方、組織構造においては、組織のヨコの対立とタテの対立がある。ヨコの対立が起きる場合、上級管理者によって調整することができるが、タテに対立が起きると、それを調整するものがない。そのため、組織権威の維持はタテの対立を回避しようとする形で機能する<sup>168</sup>。

このように、利害の多様性は対立を生み出すと同時に共通利害を発見する基盤となり、協働への意志と組織の意図と目的の提示を促す。そして、組織の意図と目的が人々によって受容されることによって、公式組織は成立する。では、このような組織の意図と目的をいかに受容されるかについて、磯村(2000)は、受容は知的に行われるものだけでなく、個人の行動を支配するような協働意欲とする感情で行われると指摘する。そして、組織の意図と目的の受容と協働意欲の確保は表裏一体をなしている。また、彼によれば、協働意欲の確保は意図的な要因の提供によって行われるが、公式組織が成立する場面では、組織の意図と目的が行動として受容されるため、コミュニケーションが重要である<sup>169</sup>。

山倉(2007)によれば、組織におけるコミュニケーションは、組織における二人以上の構成員あるいは複数の部門間の情報交換および意味形成プロセスであるという。そして、この情報交換や意味形成プロセスは、複数の人々の間で意味が伝えられ、解釈され、新たな意味を形成・共有していく意味形成過程でもある。そして、情報に多義的な意味がある時、この情報の多義性はコミュニケーションを通じて減少していく<sup>170</sup>。すなわち、コミュニケーションを通じて、情報に対する解釈の多様性を減少し、共同な認識を形成することによって、対立を回避することになるであろう。このような組織におけるコミュニケーションの機能について、山倉(2007)は以下のように指摘する<sup>171</sup>。

(1) 内部統合機能。

組織におけるコミュニケーションが円滑に稼働することによって、組織構成員の行動の予測可能性が高まり、協働を確保・促進することができる。

(2) 組織構成員の価値共有という機能。

<sup>168</sup> 前掲、磯村和人(2000)、157～158 ページ。

<sup>169</sup> 前掲、磯村和人(2000)、164～165 ページ。

<sup>170</sup> 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 37 ページ。

<sup>171</sup> 前掲、山倉健嗣(2007)37～38 ページ。

組織内コミュニケーションは組織構成員の意味形成であり、彼らの相互理解を通じて、共通の認知図式が形成され、価値共有を図ることができる。

(3) 環境適応機能。

組織が環境に適応するためには、環境から情報を感知し、その情報を組織の関連部門に伝達することが必要である。こうした適切なコミュニケーションがなければ、組織の環境適応は難しい。

一方、石井(2003)は企業間の組織や資源の異質性を克服し、コンフリクトを回避する上では、組織間コミュニケーションが重要であると指摘する<sup>172</sup>。山倉(1993)は、組織間の情報交換や意味形成のプロセスとして捉えられる組織間コミュニケーションには、次のような機能があると指摘する<sup>173</sup>。

(1) 組織間調整の機能。

組織間コミュニケーションが円滑に進むことによって、組織間の行動の予測可能性が高まり、組織間の協力体制を維持することができる。

(2) 組織間の価値共有という機能。

組織間コミュニケーションは組織間の意味形成でもあり、組織間の相互了解を通じて、共通の認知図式が形成され、組織間の価値共有を図ることができる。

(3) 組織間の取引を円滑にするという機能。

組織間コミュニケーションによって、組織間の資源交換が行われる。それは、組織間関係が資源交換と情報交換という2つの側面を持っていることの反映でもある。

このように、コミュニケーションは組織内だけでなく、組織間においても情報交換、意味形成のプロセスとして認識され、組織活動の円滑な展開や組織構成員の価値共有や組織の環境への適応などにおいて重要な役割を果たしている。

理論的アプローチを通して、組織における相違を調整し、組織に潜むコンフリクトを回避する方法として、コミュニケーションが重要であることを明らかにしている。一方、国際M&Aの場合では、異なる国籍を持ち、異なる環境で育ち、異なる生活習慣や考え方を持っている人間が組織において協同作業を行わなければならない。そのため、自分と異なっている人の行動や思考の仕方に対し、違和感を感じ、そして日常業務の中でそれを顕在化する。このような相違がコミュニケーションを通して相手に理解してもらえなければ、組織統合のコンフリクトまで発展する可能性がある。

<sup>172</sup> 石井真一(2003)『企業間提携の戦略と組織』中央経済社 18～19 ページ。

<sup>173</sup> 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 73～74 ページ。

異文化におけるコミュニケーションにおいては、第3章第2節で述べた「異文化経営論の古典的理論であるホフステード・モデル」に示す5つの指標(1)権力格差指標、(2)個人主義指標、(3)男性度指標、(4)不確実性回避指標、(5)長期志向指標、および経営コンサルタントの視点による異文化経営論としてのトランペナーズ・モデルに示す7つの指標(1)普遍主義／個別主義、(2)個人主義／集団主義、(3)中立的／感情的、(4)特定の／拡散的、(5)業績／属性、(6)時間との関係、(7)環境との関係、およびHall(1976)の言うコンテキストの概念それぞれについて、M&Aする側とM&Aされる側の相違点の有無を確認し、違いがある場合は、それに対して適切な対応をすることで、異文化の対立を回避することが重要である。

一方、M&Aは不確実性が高いため、実際に行う場合では、組織統合がどのように行われているのかを考察する必要があると考える。そのため、以下では、国際M&Aにおける組織統合に関する調査研究を取り上げ、その結果を検討してみる。

## 第2項 既存の調査研究による検討

### 1. 林による国際M&Aにおける組織統合方法の日米比較研究<sup>174</sup>

Morse & Martin(1987)が28社の約200件のM&Aに対し、M&Aにおける組織統合を成功させた原因について調査した。そして、その調査を通して、アメリカ企業のM&Aにおける組織統合を成功させるために、次の6つの鍵が重要であることを明らかにした<sup>175</sup>。(1)ビジョンを創造している。(2)M&A情報をオープンかつ正確に伝えている。(3)両社の優れた人材を識別している。(4)新会社の利益を第一に考える。(5)管理者の最大関心事を最優先している。(6)買収側経営者を理解させる。

(1) ビジョンを創造している。

新会社の将来構想を創造し、特に被買収側の経営者に新しい会社へのプライドを植え付ける。このビジョンの創造は経営戦略の策定の前提であり、また戦略そのものでもある。ビジョンが経営戦略に具体化され、それに基づいてM&A戦略が策定されるため、ビジョンはM&Aの動機でも

<sup>174</sup> 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、林伸二(1993)『日本企業のM&A戦略』同文館113～134ページ。

<sup>175</sup> Morse, N., Feldman, M. & K. Martin (1987), "The Right Way to Combine Managements", in Rock, M. L. edit, pp.311-323. ここでは、前掲、林伸二(1992)、79～99ページ、林伸二(1993)、116～118ページを参照した。

あり、目的でもある。

(2) M&A 情報をオープンかつ正確に伝えている。

M&A の関連情報の伝達では、通常 M&A される側の主要な人材には M&A 前に十分な情報を流し、合意を形成し、それ以外の人たちには M&A 後もしくは契約締結の直後に説明し、合意を形成することが多い。M&A の情報をできるだけ多くの公式、非公式の会合を通して、正確に双方の従業員に伝える。

(3) 両社の優れた人材を識別している。

組織統合における人材の獲得の最も良い方法は、両社の人材の管理能力を評価するために、外部のコンサルタントなど客観的な第三者を利用する方法である。その理由は、まず、コンサルタントは管理能力の評価技法を数多く持っていて、それに熟達していて回答も早い。また、M&A する側はコンサルタントに依頼することで、M&A される側に人員選抜の公平性を伝えることができる。このような人員選抜の姿勢は M&A される側に対し公平感を与え、感情的不満を抑制する可能性を高める。その結果、M&A される側は M&A する側に対し好意と信頼を寄せる可能性を高めることが可能である。

(4) 新会社の利益を第一に考える。

両社がそれぞれの立場から自己の利益より新会社の利益を優先するという合意を形成し、統合チームを作り、両社の強みを新会社で実現するように努力する。特に、M&A される側を M&A する側とは別個の独立の組織として位置づけた場合、①M&A する側と M&A される側との間の信頼関係、②M&A される側に対する M&A する側のチェック体制、③M&A される側内部の管理システム、という 3 つの要因が適正に構築されなければ、両社の統一行動は取れない。

(5) 管理者の最大関心事を最優先している。

特に優先すべきものは管理者の責任と権限の範囲、部下の数、管理職位また肩書といった問題である。このような問題の解決には従来の経験の中では最も有効であったやり方を踏襲するのが良い。そして、その方法の採用を管理者に明確に知らせる必要がある。これによって管理者の不確実性知覚が縮小され、安心感、満足感も高まる。

(6) M&A される側に、M&A する側の経営者について理解させる。

M&A される側の管理者に、M&A する側の情報や M&A の目的などを認識させることが非常に重要である。M&A する側について認識することによって、無責任な噂などが生じる社内の不安を鎮静化させることが可能である。これは両社間の信頼関係を形成していくうえで非常に重要な

点である。

林(1992)が Morse & Martin (1987)の研究結果に基づき、1988年から1989年の2年間に34社(そのうち有効回答が11社)の日本企業に対して国際M&Aにおける組織統合問題について調査を行った。そして、その調査を通して、日米企業による国際M&Aの組織統合の方法やその特徴が明らかになった<sup>176</sup>(表3-3)。

表3-3 国際M&Aにおける組織統合問題の日米比較

比較研究の項目	アメリカ	日本
ビジョン	十分に実行されていない(仮)。	明確に設定し、経営戦略を策定する。
M&A 情報	M&A 当事者双方のオーナーの間で情報交換を行う。	M&A する前に、M&A される側の主要な人材と情報交換を行う。
人材選抜・識別	リストラが多い。	全員雇用(その判断はM&A前に行う。)
新会社の利益	弱者が強者に吸収される。	1つのグループとして収益を考える。
管理者への対応	M&A される側の管理者が解雇され、中間管理層が過剰である。	M&A される側の主要な人材の主張を慎重に対応する。
M&A する側の経営者の態度	不十分である(仮)	場合によって、M&A する側の経営者はM&A される側に出向き、理解してもらう。

出所: 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ページに基づき、筆者作成。

(1) ビジョンを創造している。

日本企業は明確なビジョンを掲げ、それを実現するために経営戦略を策定し、その戦略実現のためにM&Aを実行する。そして、日本企業では稼ぎや将来転売するために低価格で買収するという経常利益拡大のためのM&Aがあまり見られない。通常は事業の持続的発展、多角的発展という営業利益拡大のためにM&Aを行う。したがって、それを実現するための明確なビジョンが要求される。

<sup>176</sup> 林(1992)、林(1993)によれば、アメリカ企業の国際M&Aの組織統合の失敗の経験が多いため、日本企業の国際M&Aの組織統合についての研究では、アメリカ企業は前述のような6つの鍵を十分に実行されていないと想定し、日本企業について考察したという。

(2) M&A 情報をオープンかつ正確に伝えている。(関連情報の開示)

アメリカ企業はたとえ友好的買収の場合でも、M&A 情報は M&A する者と M&A される側の経営者との間で主として交わされているようである。一方、日本企業は、M&A 契約が締結される前に M&A される側の主要な人材と慎重に情報交換を行い、M&A 実施後に予想されるさまざまな問題の確定・対応措置についての合意を行う。このような違いが存在する理由の一つは日本企業が合意に基づく運営を重視し、力による運営、いわゆる専制的管理を組織全体として採用しない。もう一つは、日本人の異文化に対する不安、臆病さ、差別が考えられる。

(3) 両社の優れた人材を識別している。(人材選抜)

欧米企業では、M&A 後、解雇、レイオフ<sup>177</sup>が見られるが、日本企業は全員雇用である。その理由として、M&A 実施後の混乱回避、M&A 交渉の円滑化が考えられるが、基本的には日本企業の場合、M&A される側の事業発展が M&A する側の戦略上必要であると考えられる。M&A される側の全員雇用は従来通りの人員で M&A する側の人材・資本・技術的サポートの基に一層当該事業で発展してほしいとの願いの現われである。それに加えて、日本企業には従業員を単なる労働力として見ないという傾向があると言える。

(4) 新会社の利益を第一に考える。(新会社の利益の最優先)

アメリカ企業の M&A では、弱者利益は強者に吸収されてしまうことが一般的である。しかし、日本企業は経営戦略上 M&A される側の発展、特に収益力の向上が不可欠であるため、最終的には自分のため、企業全体のために、M&A される側の発展を促し、M&A される側のレベルアップに取り組む。M&A によって M&A される側から短期的に利益を吸い上げることは考えず、あくまでも中・長期的視野に立って、自社もしくは企業全体の発展のために M&A される側を位置づけ収益力の強化を目指す。したがって、日本企業は M&A 後の M&A される側の管理・運営について明確な方針を持っている。

(5) 管理者の最大関心事を最優先している。

アメリカ企業では M&A 実施後しばしば管理者が解雇される。中間管理職の過剰が問題になり、GP(Golden Parachute)<sup>178</sup>の適用が問題になる。通常、アメリカ企業に M&A される企業の管理者の最大関心事は職場確保と報酬という点からも、アメリカ企業は M&A される側の管理者のこ

<sup>177</sup> レイオフは、不況による操業短縮などに際し、余剰となった従業員を景気回復後に採雇用する条件で、一時解雇する制度である。日本では、「一時帰休制」の意に用いることもある。

<sup>178</sup> GP(Golden Parachute)は敵対的 M&A に対抗する防衛策の 1 つである。敵対的買収を仕掛けられた場合に、企業が経営者に高額な退職金を支払う契約をする。ことにより企業価値が毀損することになるので、買収意欲が削がれる効果を持つ。



とにあまり関心を払っていないようである。しかし、日本企業は慎重すぎるほどにM&Aされる側の主要な人材の主張に配慮し合意を形成する。勝者の論理を敗者に一方的に押し付けることはしない。

(6) M&A される側に M&A する側の経営者について理解させる。

日本企業は M&A される側の自社戦略における重要性や規模によって、M&A される側に出向き、自社の企業理念を説明している。一方、アメリカ企業は特にそのような特徴が見られないということである。

林の研究では日米の比較をし、日本企業の国際 M&A における組織統合の特徴を分析したが、この研究の対象企業には①買収対象が中小規模の企業である、②友好的買収である、③M&A される側に労働組合がない、あるいは力が弱い、④M&A する側はすべて当該事業分野で日本の有力企業である、の4つの条件があると指摘する。そして、比較研究を通して、国際 M&A における組織統合への対応方法には、日本企業の方が望ましいと指摘する<sup>179</sup>。

## 2.Habeck, Kroger & Tram (2000) の国際 M&A における組織統合方法の調査<sup>180</sup>

Habeck, Kroger & Tram (2000) は、A. T. カーニーが 1998 年から 1999 年にかけて、グローバル規模で行った企業の PMI (Post-Merger Integration) 調査結果<sup>181</sup>をベースに、企業の PMI において問題が起こりやすい領域を抽出し、M&A における組織統合方法について論じる。そして、ビジョン、リーダーシップ、成長、初期成果、企業文化、コミュニケーション、リスクマネジメントの7つの領域が M&A における組織統合の問題点として抽出された。

彼らの研究によれば、明確なビジョンは企業に方向感覚を与え、異なる組織を1つにする M&A 実施後の組織変化に迅速に対応する必須条件であるという。M&A を行う前に、顧客、技術力、競争相手、コスト、企業文化などを包括的な評価をし、適切なビジョンを立てることが重要である。なぜならば、そのようなビジョンによって、従業員がビジネス活動を承認し、前向きで組織の変革を期待することになる。しかし、現実では、企業が M&A を行う時に、ビジョンより、顧客層、

<sup>179</sup> 前掲、林伸二(1992)91 ページ、林伸二(1993)、126～127 ページ。

<sup>180</sup> Habeck, M., F.Kroger & M.R.Tram (2000), *After the Merger: Seven Rules for Successful Post-Merger Integration*, Pearson Education Limited, London. (岩本朗訳(2000)『勝利する企業合併—合併後の統合を成功に導く7つの法則—』ピアソン・エデュケーション)

<sup>181</sup> A. T. カーニーは 1926 年に米国で創立された世界トップクラスのグローバル戦略経営コンサルティング会社である。当該会社が 1998 年から 1999 年にかけて、グローバル規模で 115 件の企業 M&A の PMI (Post-Merger Integration) について調査した。調査の結果によれば、58%の M&A は最初に設定された目標に達成できなかったという。(A. T. カーニー株式会社東京オフィス プリンシパル 岩本朗 in Habeck, M. M., F.Kroger & M.R.Tram (2000) 記者あとがき)

生産ライン、財務データなど表面的な要素で、2つの企業の「相性」を判断し、M&Aを実行する傾向がある。その結果は従業員の理解を得られず、組織の混乱を招くことになる。したがって、相性の判断はビジョンと戦略が確立してから考えることであると、彼らは指摘する。

また、リーダーシップについて、彼らが、M&A後に速やかに経営陣を確立し、人材の流失を防ぎ、かつ最小限に抑え、内部の人間の才能と知識を最大限に活用することが企業のビジョンに潜在する成長のチャンスを活かすと主張する。彼らによれば、リーダーをM&Aの早い時期、もしくはM&Aを行う前に固め、そしてM&Aが成立すると各新組織のリーダーがリーダーシップを発揮し、社内のコミュニケーションを図って、透明性を確保し、M&Aを受容する雰囲気を創出することが統合を成功させる重要な一環であるという。しかし、現実ではリーダーシップの緊急性が軽視され、M&Aが成立後、リーダーシップの空白が見られる。また、リーダーがM&Aの組織統合の早期の順調に満足し、その後の統合への対応で油断してしまうことがある。これらは統合を失敗させる理由となり、軽視することができない。

成長について、本論文の第1章第5節で述べたように、企業が成長するためにM&Aを行う。成長とは、2つの企業の経営資源を統合、活用し、成長シナジーを実現し、企業に付加価値を創造することである。しかし、現実では企業がシナジーを「コストの削減」として誤解をし、注目を集める。前に述べたが、Devos, Erik, Kadapakkam, Palani-Rajan, Krishnamurthy, Srinivasan (2008)によれば、シナジー効果にはファイナンシャル・シナジーとオペレーティング・シナジーがあるという。したがって、ここで言うコストの面でのメリットがファイナンシャル・シナジー（効率の相乗効果ともいう）となるが、M&Aによる企業成長というのがオペレーティング・シナジーとなる<sup>182</sup>。そして、M&Aを行う企業にとって、企業の成長を図るほうがより長期的な視点であると思われる。Habeck, Kroger & Tram (2000)が、M&Aの現状からみれば、効率の相乗効果が完璧に達成されることはほとんどなく、たとえ達成されたとしても、それが企業の存続と関係がないため、M&Aの付加価値として、企業の成長を重視すべきであると指摘する。

初期成果とはM&A実施後まもなく実現される効果的で持続性のある成果で、言葉に行動を伴わせるものである。初期成果が現れると、従業員のモチベーションが上がり、M&Aが理解され、承認されやすくなる。しかし、A. T. カーニーの調査結果では、ほとんどの企業は初期成果を企業内部だけに注目し、企業外部にある得意先や調達先との関係などを軽視することが分かった

---

<sup>182</sup> ここで言うコスト削減が、内容から理解すれば、ファイナンシャル・シナジーというが、効率の相乗効果ともいう。また、M&Aによる企業成長というのがオペレーティング・シナジーというが、成長の相乗効果ともいう。ここでは、同じ意味として使用する。

183。また、初期成果を達成する方法としては、M&A 後の減員や工場の閉鎖などによるコスト削減が多いが、その結果は統合コンフリクトが起こり、組織統合を失敗させる。したがって、初期成果を顧客、知識の領域で上げるべきであると考えられる。

文化に関する定義が様々あるが、前述のように、本論文では、組織文化は組織構成員の間で共有される信念と定義している。現在、企業文化は M&A における組織統合の重要な一環として注目を集める中、それが M&A の失敗の原因にされるが多くなっている。しかし、Habeck, Kroger & Tram (2000) が従業員の行動様式や利害の対立、そして公にしたい理由をすべて「文化の違い」と決めつける場合が少なくないと指摘する。文化の統合にはどの状況にも絶対に適用する方法がないが、Habeck, Kroger & Tram (2000) によれば、主に「文化の強制」、「文化を別々のままにしておく」、「文化を混合する」という 3 つのアプローチがあるという。文化の強制的統合が M&A を行う時に最も一般的に用いられる方法である。この方法による統合を成功するためには、新しい文化を導入する理由とその文化がビジネス環境により相応しいのかを明らかにし、その上で、迅速に、徹底的に導入することが重要である。また、2 つの組織が全く違った市場で活動する場合には、1 つの市場で成功した文化が他の市場で必ず通用するとは限らないため、この場合では、文化を別々にした方が良い。さらに、文化を混合するという方法では、企業が持っている長所を生かし、複合文化を創出することが可能であるため、この方法は非常に有意義であるが、実行するには最も困難である。

コミュニケーションは、M&A 実施後の組織統合においては、組織の安定、組織の構成員の協働を図るための重要な手段である。Litwin & Stringer (1968) によれば、組織構成員間のコミュニケーションと相互作用によって、組織文化を変革・創造させることが可能であるという<sup>184</sup>。しかし、A. T. カーニーの調査結果から、実際の国際 M&A では、企業が M&A 実施後に、財務や組織構造の統合を重視し、パートナーとのコミュニケーションが不足していることが分かった。

Habeck, Kroger & Tram (2000) によれば、コミュニケーションを成功させるために、まず、対象グループのニーズを理解しなければならない。

Habeck, Kroger & Tram (2000) が主張する 7 つの問題点の最後はリスクマネジメントである。M&A 活動が複数の企業が 1 つになる、または企業活動が統合されるということになるため、それ

---

<sup>183</sup> 前掲、Habeck, M., F.Kroger & M.R.Tram (2000)、(岩本朗訳 (2000) 同上訳書 101~120 ページ)

<sup>184</sup> Litwin, G. H. & R.A.Stringer, Jr. (1968), *Motivation and Organizational Climate, Division of Research*, Havard Graduate School, Cambridge, Massachusetts. (占部都美監訳・井尻昭夫訳 (1974) 『経営風土』白桃書房 181 ページ)

に相応のリスクが存在する。そして、M&A を通して、高い収益や企業の成長を実現するため、リスクを回避するのではなく、リスクを認めることが重要である<sup>185</sup>。

以上の論述は、林(1992、1993)が Morse & Martin(1987)の調査に基づき、行った研究の結果と Habeck, Kroger & Tram(2000)が A. T. カーニーの PMI 調査結果をベースに、行った研究結果である。そして、その 2 つの研究結果をまとめてみると、アメリカ企業の国際 M&A と日本企業の国際 M&A における組織統合を成功させる方法には以下のような点が重要になる(表 3-4)。

表3-4 国際 M&A における組織統合を成功させる方法

① 明確なビジョンを設定する。
② M&A 情報を双方が共有する。
③ M&A 実施後、M&A される側の従業員の全員を留任させる。
④ M&A 実施後、グループ全体の利益を最優先に考える。
⑤ M&A される側の管理者と人材の意見に慎重に対応する。
⑥ M&A を M&A される側に理解してもらう。
⑦ M&A 前に人事を固め、M&A 後すぐに各組織のリーダーが就任し、リーダーシップを発揮する。
⑧ 企業の成長を重視すべきである。
⑨ M&A 実施後直ちに初期成果を出す。(顧客価値の実現や知識の創出などにおける初期成果がより長期的な視点となる)
⑩ 異文化への柔軟な対応。(文化の強制、文化を別々のままにする、文化を混合する)
⑪ お互いに理解するためにコミュニケーションを積極的に行う。
⑫ リスクへの対応は、回避することではなく、認めることが重要である。

出所: 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。Habeck, M., F.Kroger & M.R.Tram(2000), *After the Merger: Seven Rules for Successful Post-Merger Integration*, Pearson Education Limited, London. (岩本朗訳(2000)『勝利する企業合併—合併後の統合を成功に導く7つの法則—』ピアソン・エデュケーション)に基づき、筆者作成。

<sup>185</sup> Litwin, G. H. & R.A.Stringer, Jr. (1968)、(占部都美監訳・井尻昭夫訳(1974) 189～216 ページ)

表 3-4 で挙げた 12 項目は日米企業における国際 M&A の成功例から抽出した重要課題である。しかし、その内容を改めて見ると、その中で最も重要なのは、コミュニケーションと組織の管理能力であることが分かる。第 11 項目で明らかにコミュニケーションの重要性が提示されたほか、明確なビジョンの設定、M&A の情報の双方での共有、被買収側の M&A への理解が挙げられている。そして、それらを実現するために必要となるのはコミュニケーションであると考えられる。一方、M&A される側の従業員の全員留任、M&A 実施後のグループの利益の優先、M&A される側の管理者と人材への慎重な対応、M&A 前の人事計画、企業成長への重視、初期成果の実現、異文化への柔軟な対応、リスクへの対応など、これらの項目を実現するために求められるのは M&A する側の企業の管理能力であると考えられる。まず、M&A 実施後、M&A する側の企業は M&A される側の企業の所有権を獲得すると同時に、M&A される企業の従業員への適切な対応が求められる。林(1992、1993)、Habeck, Kroger & Tram(2000)の調査研究によれば、日米企業における国際 M&A の成功例では、M&A 実施後、M&A される側の従業員を全員留任させる。しかし、M&A される側の企業と M&A する側の企業における組織上の重複している機能を統合する場合、M&A される側の企業の従業員をいかに合理的に配置するかが M&A する側の企業の管理能力によって違う。また、M&A 前に人事を固め、M&A 後、迅速に人事調整を行い、リスクに向き合いながら組織問題に対応し、そして、組織全体の利益を優先し、直ちに成果を上げるというのも管理者の能力に大きく関連する。さらに異文化へ柔軟に対応するには、管理者の異文化への理解や国際 M&A の経験といった管理者の素質が重要となり、結果として管理者の管理能力次第ということになると考えられる。

### 第 3 項 国際 M&A における組織統合の事例調査

前述のように、国際 M&A における組織統合の困難性の原因は、「文化の相違によるコミュニケーション・ギャップ」と考えられている。また、それを回避するために、異なる文化をお互いに尊重することと、組織の権威を維持すること、さらにコミュニケーションを積極的に行うことが重要であるという。また、Morse & Martin(1987)、林(1992)、Habeck, Kroger & Tram(2000)の研究に基づき、企業が国際 M&A を行う場合には、組織統合をいかに成功させるかについて検討した。

ここでは、組織統合の理論が企業の実際の M&A 活動の中でどのように応用されているか、そして、前述した組織統合を成功させる方法の適用性を明らかにするために、2011 年 7 月、筆者は

アメリカ製造業の L 社の日本子会社の社長に対し、同社のアメリカ本社の国際 M&A についてインタビュー調査を実施した。

インタビューの目的は、当該企業が国際 M&A をした後、組織統合をいかに行ったのかを検討し、前述した研究結果と合致しているのかを検証することである。

L 社は 1996 年に設立された電子通信関連企業である。本社はアメリカのセントルイスにあり、従業員は世界で約 12,000 名である。同社は 1996 年から数多くの M&A を実施したが、そのほとんどが成功している(表3-5)。

表3-5 L 社アメリカ本社の企業概要(2011 年 7 月時点)

設立時間	1996 年
所在地	アメリカセントルイス
社員数	約 12,000 名
売上高	約 1300 億円(2008 年)
事業内容	アプリケーション、デジタル無線通信アンテナ製品、総合 EMI 関連

出所:社内資料により作成。

その 1 例として、L 社による台湾の C 社の国際 M&A が挙げられる。C 社は台湾にある収益能力の高い小さな電子通信機器の製造会社である。2005 年 1 月、L 社が C 社との M&A に合意した。M&A を行う前に、双方の管理層が M&A 実施後の統合について話し合っ、従業員にもその情報を公開した。台湾の C 社が収益の高い会社であるが、その規模が小さく、古い建物の中に位置し、仕事の環境が良くない。そのため、C 社の従業員に、M&A 実施後、仕事の環境の改善、L 社のアメリカ市場を C 社と共有することになると約束した。一方、L 社が C 社の高い収益性と C 社の持つコア技術と優れた企業文化が M&A の狙いで、それらを本社へ移転することが目的である。このように、双方の従業員に M&A がもたらすメリットを明確に説明し、M&A を理解してもらった。

そして、M&A 後の組織統合においては、C 社の管理層が全員留任し、管理方法や人事制度もそれまでと同様にした。加えて、アメリカ本社と台湾子会社の管理層が週に 1 回テレビ会議を行い、お互いが企業の今後の戦略や M&A に関する統合問題についてのコミュニケーションを図る。また、本社から、L 社や C 社の従業員にメールを送り、M&A の成果報告を積極的に行う。このよ

うに、管理システムや賃金制度などが変更されず、その組織をそのまま存在させることが従業員に安心感を与えた。また、仕事の環境が改善され、M&A による初期成果が報告されることによって、従業員のモチベーションが上がり、組織の安定も保った。

この事例から分かるように、L 社による C 社に対する M&A における組織統合では、L 社が C 社の組織システムや管理制度などを従来のまま維持し、M&A する側と M&A される側の経営上の独立性を保った。このような統合方法を選んだ理由は、M&A をする前の C 社の経営が好調で、利益の出る会社であり、優れた技術や企業文化が存在するため、組織の変更をする必要がなかったからである。また、C 社の規模が小さいため、従業員の一人一人が重要な役割を担って、組織構造の重複や余剰な人事配置がなかった。加えて、合理的な組織構造の中で、従業員の仕事の効率が高く、管理層による戦略の計画や実行も早い。このような優れた企業文化が L 社の管理層に高く評価され、M&A する側となる L 社の企業文化に取り入れられた。こうして、C 社は従来の管理方法で L 社の子会社として存続し、組織統合のコンフリクトが発生することがなく、コア技術の移転や組織文化の融合を順調に進めたのである。

インタビュー調査を通して、同社による国際 M&A にはいくつかの特徴があることが分かった。

(1) M&A を実施する目的は「利益を増大させる」ということである。この事例では、M&A によって、L 社は C 社の収益を共有することになるだけでなく、C 社の保有するコア技術も獲得することになる。そのコア技術が L 社の所有する資源と融合することによって、高い付加価値を創造する可能性がある。

(2) M&A される側に明確なビジョンを示し、M&A に関する情報を従業員に開示し、M&A に対し十分に理解させる。この事例では、C 社に対し、経営環境の改善や市場の共有などのビジョンを明確にし、C 社の従業員に安心感を与えた。

(3) 自社より小さい会社を M&A の対象にする。自社より規模が小さく、競争力の弱い会社に対し、M&A をする場合、組織統合のリスクが小さい。それに、自社より小さい会社だけでは不十分であり、必ず業績が好調で、利益の出る会社である。いくら小さな会社であっても、利益さえ出せば、それが M&A 対象として検討される。このような企業を M&A をするには、大きな組織の変革をする必要がないため、組織統合のコストや時間が節約され、M&A の効果がすぐに現れる。

(4) M&A 実施後、M&A される企業の組織構造や人事制度を従来のままに維持し、従業員全員を留任させる。この点について、M&A の対象の経営状況によるものであるが、この事例では、C 社が優れた経営状況や組織システムを持つため、人事異動をする必要がなかった。

(5) 定期的にコミュニケーションを行い、技術や文化の移転を積極的に行った。この事例では、C社からL社への移転が見られる。すなわち、小さい会社が大きい会社へ移転することになる。前述したようにアメリカ企業の国際M&Aでは、規模の小さい方が大きい方に吸収されるが、L社の場合では、小さい方が大きい方に文化や技術を移転することになっている。

(6) M&Aによる初期成果を双方の従業員に報告する。その効果は組織を安定させ、統合コンフリクトを回避させる重要な要素である。

また、インタビュー調査を通して、L社は、組織統合が失敗する理由としては、M&A後の賃金・福祉制度の変化、人事異動、リストラ、管理方法の変化など、実際の利害にかかわることによる組織の混乱と人材の流出が挙げられ、異文化への対応については、特に行っていないことが分かった。ただし、異文化の存在を軽視するのではなく、ただ文化というのが、目に見えないものであるため、捉えるのが非常に難しい。さらに、L社の場合では、異文化の存在およびその組織に対する影響を過剰に強調するのも危険であるという考えである。そのため、異文化の存在とそのリスクを重視しながらも、特に強調せずに、組織の制度やシステムに定着させ対応している。以上の論述から、

表3-4の各項目は、L社の場合には以下のようなになる(表3-6)。

表3-6 国際M&Aにおける組織統合を成功させる方法(L社の場合)

チェック項目	○	△	×	備考
①明確なビジョンを設定する。	○			
②M&A情報を双方が共有する。	○			
③M&A実施後、M&Aされる側従業員の全員を留任させる。	○			
④M&A実施後、グループ全体の利益を最優先に考える。			×	C社の利益がL社に吸収される。
⑤M&Aされる側の管理者と人材の意見に慎重に対応する。	△			すべて任せている。
⑥M&AをM&Aされる側に理解してもらう。	○			
⑦M&A前に人事を固め、M&A実施後すぐに各組織のリーダーが就任し、リーダーシップを発揮する。		△		人事異動がなかった。
⑧企業の成長を重視すべきである。	○			



⑨M&A 実施後直ちに初期成果を出す。(顧客、知識の領域での初期成果がより長期的な視点となる)	○			知識の移転、顧客、市場の共有
⑩異文化への柔軟な対応。(文化の強制、文化を別々のままにする、文化を混合する)	○			
⑪お互いに理解するためにコミュニケーションを積極的に行う。	○			
⑫リスクへの対応は回避することではなく、認めることが重要である。	○			

出所:インタビューの内容に基づき、筆者作成。

注:○=よく実施されている。△=どちらでもない。×=十分に実施されていない。

以上のインタビュー調査結果で分かるように、L 社の場合では、前述した組織統合の方法にほとんど当てはまることになっている。しかし、L 社はこのような方法に沿って国際 M&A を行っているのではない。M&A の組織統合には絶対的に適用できる法則がなく、場合によって、柔軟に対応することが重要である。また、M&A する側企業の国籍や買収目的、そして M&A の形態によって、組織統合の方法が異なっている。しかし、以上の調査結果は、国際 M&A における組織統合に伴うコンフリクトを解決し、安定した組織環境を構築するには効果的である。それらが、本論文の研究目的であるコア・コンピタンスの構築に一見して直接な関係がないが、実は安定した組織環境がコア・コンピタンスを構築するための前提条件であり、それを実現させる土台である。そして、コア・コンピタンスを構築するには知識や技術の獲得や融合が必要であるため、組織学習がそれらのプロセスとなり、不可欠である。一方、Fubini, Price & Zollo(2007)によれば、組織統合において、学習は重要な目標の 1 つであるが、統合プロセスの厳しいストレスの中で学習するのが非常に難しいので、組織が安定するまで学習意欲をできるだけ抑えたほうが良いという<sup>186</sup>。したがって、安定した組織環境がなければ、コア・コンピタンスの構築が不可能であると思われる。

#### 第 4 節 知識の形成と阻害

知識は「知識の獲得」と「知識の創造」の 2 つのパターンから形成される。知識の獲得では、まず組織構成員が知識を獲得し、そして、それを組織的に共有することによって、組織の知識として

<sup>186</sup> Fubini, D., C.Price & M.Zollo (2007), *Mergers: Leadership, Performance and Corporate Health*, Macmillan Publishers Limited. (横山禎徳監訳・清川幸美訳 (2007)『ポスト M&A—リーダーの役割—』ファーストプレス 47 ページ)

形成される。そして、知識の創造は、共有される知識をさらに組織的に創造し、新しい知識を生み出すことである。

## 第1項 知識の形成プロセス

白石(2010)は、個人による知識の獲得には3つの方法があると指摘する。まず、直接経験による知識獲得である。彼によれば、従業員は取引先から競合他社や市場の動向に関する話を聞いたり、顧客からクレームや要望が出れば対応法を考えたり、また職務の遂行過程で様々な判断を迫られたりするような日常的な経験から学ぶことができるという。そのほか、読書や教育、他人からの伝達もある種の経験からも知識を取得することができるという。次に、情報やデータの処理による知識取得である。すなわち、情報やデータが知的加工されることによって、知識が生まれるということである。また、白石(2010)は、個人による情報やデータの処理で取得される知識には、新しい製品や戦略の創造に機能するイノベーティブな知識も含まれると指摘する。最後に、読書や研修を通じた知識取得である。彼によれば、組織においてメンバーは、各種の研修会やセミナーを通じて講師から知識を取得することもあるという。そして、その講師が内部のメンバーである場合には、受講者にとっては知識の獲得であるものの、組織によって知識が獲得・伝達・共有されたということになる。一方、講師が外部の人間である場合には、外部に存在する知識を組織内部へ伝達されたため、組織にとって新しい知識が入手されたと見なす<sup>187</sup>。

しかし、外部からにせよ内部からにせよ取得した知識を個人だけで保有するのは組織にとって何の意味もないため、組織的に共有することが重要である。白石(2010)は「営利組織である企業において、知識は単に組織メンバーに保有されているだけでは価値を生まない。使われて、初めて価値を生む。」<sup>188</sup>と述べている。彼によれば、個々のメンバーが独自に知識を抱えている場合には、それを主体的に活用できるのは保有する当該メンバーだけであるため、組織的価値が小さいが、それが組織的に共有される場合、新製品開発などに利用されることができると、生まれる価値は大きくなるという<sup>189</sup>。さらに、共有・共用された知識が組織の中での相互作用によって、更新され、創造されることができる。

個人の知識を相互作用、そして組織的に共有することを通して、新しい知識を触発するために

<sup>187</sup> 前掲、白石弘幸(2010)、60～70ページ。

<sup>188</sup> 前掲、白石弘幸(2010)、92ページ。

<sup>189</sup> 前掲、白石弘幸(2010)、93ページ。

は、組織での学習が有効であると考えられる。そのため、学習は「個人」で行われるのではなく、「組織」で行われなければ大きな価値の創造が期待できない。一方、「学習する組織」という概念は1970年代末、ハーバード大学教授のArgyrisによって提唱され、そしてマサチューセッツ工科大学のSengeによって、体系化され、現在でも経営学における重要な課題として研究されている。

Senge(1990)が、「学習する組織は人々が絶えず、心から望んでいる結果を生み出す能力を拡大させる組織であり、新しい発展的な思考パターンが育まれる組織、共に抱く志が解放される組織、共に学習する方法を人々が継続的に学んでいる組織である」<sup>190</sup>と述べている。Garvin(1993)が、「学習する組織とは、知識を創造・習得、移転するスキルを有し、既存の行動様式を新しい知識や洞察を反映しながら変革できる組織である」<sup>191</sup>と指摘する。また、白石(2008)は「学習する組織とは、組織メンバーを学習すなわち知識獲得の主体として尊重し、すべてのメンバーが学習に向けて動機付けられている組織である」<sup>192</sup>と定義している。

そして、このような学習する組織の中で展開される学習については、高間(2005)によれば、「学習とは経験と環境の変化に対応し、自ら新たな知識・技術・行動・思考・態度・価値観・世界観を獲得したり、生成したりすることである」<sup>193</sup>という。Fiol & Lyles(1985)が、組織学習とは、組織の所有する知識をより良く理解することによって、組織行動を改善するプロセスであると指摘する<sup>194</sup>。Huber(1991)が、組織学習は組織の情報を処理することによって、組織行動の潜在力に変化を生じさせる一連のプロセスであると定義する<sup>195</sup>。また、Senge(1990)によれば、世界は相互のつながりをより深め、ビジネスはより複雑になっている中、組織学習は企業のイノベーション能力やチームワークの構築、そして変化する環境に適応できる知識の更新を迅速に行う有効な手段として一層重要となっていると指摘する<sup>196</sup>。寺本(1993)によれば、組織学習とは組織の新しい価値を形成するためのプロセスであるという<sup>197</sup>。Alidou(2008)によれば、組織学習を通して、組

<sup>190</sup> 前掲、Senge, P. M.(1990)、(枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳(2011)、34 ページ)

<sup>191</sup> 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)

<sup>192</sup> 白石弘幸(2008)『経営学系譜—組織・戦略理論の基礎とフロンティア』中央経済 141 ページ。

<sup>193</sup> 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 150~151 ページ。

<sup>194</sup> Fiol, C. M. & M.A.Lyles (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.

<sup>195</sup> Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and the Literature", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.

<sup>196</sup> 前掲、Senge, P. M. (1990)、(枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳(2011) 34~55 ページ)

<sup>197</sup> 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(1993)『学習す

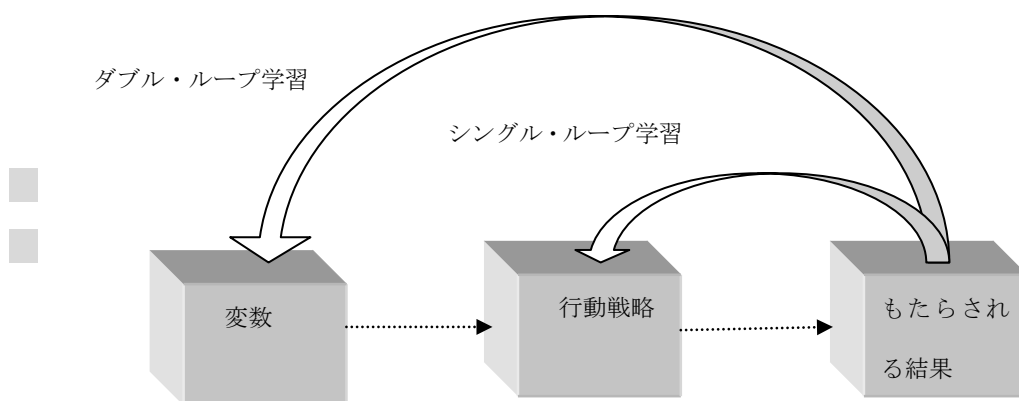
組織の構成員がお互いに助け合うことになり、特に問題を解決する場合には、組織のメンバーがそれぞれの視点から考え、問題を解決する方法を提案することになるという<sup>198</sup>。

このように、学習する組織、そして、組織学習は既存の知識を組織的に共有し、さらに環境の変化に対応できるような新しい知識を創造し、組織の潜在力を最大限に引き出すような役割を果たしている。

現在、学習する組織、そして組織学習の重要性が多くの企業に認識されて、そしてそれを積極的に行っている。しかし、学習を行っているにも関わらず、組織に新しい知識を生み出すことができず、価値の創造が見られない。

Argyris (2007)によれば、組織学習にはシングル・ループ学習とダブル・ループ学習の2つのパターンがあるという(図3-1)。

図3-1 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習



出所:Argyris (2007)「第3章 「ダブル・ループ学習」とは何か」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 91ページ。

シングル・ループ学習は既存の方針を維持・持続したり、目的を達成したりするプロセスであることに對し、ダブル・ループ学習は既存の方針や目標を掘り下げるプロセスである。すなわち、シングル・ループ学習は協力的思考であるが、ダブル・ループ学習は議論や臨機応変などによって、

る組織』同文館 8 ページ。

<sup>198</sup> Alidou, M. (2008), "Learning in Teams", *Organisational Learning*, Issue 33, April 2008, p. 12.

問題点を発見し、解決するような考え方である。したがって、シングル・ループ学習は皮相的なもので、ダブル・ループ学習は深層的なものである。一方、Argyris (2007)は組織学習とは、学習を防げる情報や行為を見つけ、修正するためのプロセスであると定義する。そのため、より深層的な批判的なダブル・ループ学習が企業に価値を創造し、企業成長の原動力となる<sup>199</sup>。

このような効果的な組織学習を行うために、白石 (2010)は組織のメンバーの持っている能力や意欲が異なっているために、まず、能力や意欲の高いナレッジ・ワーカーを認識し、その人たちにとって魅力的な組織を作らなければならないと指摘する<sup>200</sup>。一方、Argyris (2007)は、一般的に、人々に学習を促すために十分な学習意欲と適切な態度が重要であると思われるが、企業の場合では、効果的なダブル・ループ学習を行うには、学習者の意欲だけで進められるものではないと指摘する<sup>201</sup>。その理由は、学習ということは人々が行動を計画し遂行していくときに、物事をどのように認識し、あるいはどのように思考していくかという知的な方法に深く関係しているというのである<sup>202</sup>。すなわち、ダブル・ループ学習が効果的に行われない理由は、その組織の構成メンバーの心理的要因にあると言えよう。

## 第2項 知識の形成に対する阻害

前述のように、知識を形成するため、従業員に存在する知識を組織的に共有・共用し、さらに組織学習によって新しい知識を創造しなければならない。そして、組織学習にはシングル・ループとダブル・ループの2つのパターンがあり、多くの企業はシングル・ループの学習ができるが、ダブル・ループの学習が困難である。

では、なぜダブル・ループ学習が難しいのか。その理由について、Argyris (2007)は「防衛的思考」と「防衛的組織慣行」が組織学習を阻害すると指摘する。まず、「防衛的思考」というのは、組織の管理者が問題に対処する際に無意識に自分が蓄積してきた問題解決のプログラムを起動し、解決法を検討することである。このような心理的慣習が一般的に存在し、人々の行動を左右する。たとえば、われわれは蓄積してきた知識や専門に応じた規範と信条、いわゆる「信奉する行動

<sup>199</sup> 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」 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 85～153 ページ。

<sup>200</sup> 前掲、白石弘幸 (2010)、79 ページ。

<sup>201</sup> 前掲、Argyris (2007) 第4章 129～130 ページ。

<sup>202</sup> 前掲、Argyris (2007) 第4章 130 ページ。

理論」を持っている一方、実際に緊急事態に対処する時に依拠する「実用理論」も持っている。そして、実用理論は主に「一方的に支配権を握り、利得を最大限にして損失を最小限に抑え、対立的な感情を抑えて、可能な限り合理的であろうとする。」<sup>203</sup>という4つの目標から成り立っているため、「信奉する行動理論」と矛盾していることがほとんどである。「実用理論」を用い、行動するのは、「非難と危険、当惑と無能の露呈を避ける」<sup>204</sup>ことを目的としている。このような行動パターンは極めて防衛的で、効果的な学習は期待できない。一方、「防衛的組織慣行」には組織の運営方針や業務、行動が含まれ、それらはすべて人々が当惑したり、非難を受けたりすることを防ぎ、同時に、その当惑や非難の内容と原因を分析することも防いでいる。たとえば、面子を立てることを考えたり、相手への配慮をしたりすることで、表現があいまいになり、不都合な問題に言及しないままである。このような組織の慣行が個人の防衛的思考より組織学習への弊害がさらに大きい<sup>205</sup>。

このような「防衛的思考」や「防衛的組織慣行」が組織の中で普遍的に存在し、根本的な問題解決やイノベーションを阻害する。一方、国際 M&A の場合では、このような心理的障害がさらに顕在化するため、組織統合を阻害する可能性がある。M&A 後の組織では、調整・統合すべきものが多くあり、従業員の協働意欲が低下するため、組織の合理的な統合に対し、無関心または防衛的な姿勢を見せる。組織内では、自分の中で蓄積してきた思考方式で組織を調整し、不都合なことを回避する傾向がある。一方、M&A によって構成された組織間関係では、統合後組織の安定などを配慮し、そこに存在する問題を解決しようとしなない防衛的な行動が見られる。このような行動が M&A 後の組織の一時的な安定を維持することができるが、長期的に見れば、それが組織の発展を阻害することになる。

一方、白石(2010)によれば、知識の共有・共用に伴う問題には個人の心理や利害に関連するもの、部門間にある立場の相違に関連するもの、企業間で働く競争上の思惑に関連するものがあるという。すなわち、共有・共用の障害は個人、部門、企業の3レベルで発生するという<sup>206</sup>。

#### (1) 個人レベルの障害

個人のレベルで生ずる知識の共有・共用の障害は主に、知識を提供する側の知識を開示することに対する心理的抵抗と受け入れる側のプライドや自己実現欲求からの心理的抵抗がある。すなわち、知識の提供側は自分がこれまで苦勞して築いてきた知識を他人に開示し、簡単に利用さ

<sup>203</sup> 前掲、Argyris (2007) 第5章 178 ページ。

<sup>204</sup> 前掲、Argyris (2007) 第5章 178 ページ。

<sup>205</sup> 前掲、Argyris (2007) 第5章 176~180 ページ。

<sup>206</sup> 前掲、白石弘幸 (2010)、95 ページ。

れることに対し抵抗がある。一方、受け入れる側は他人から知識を取得するのは他人のまねをするという意識が強いため、知識の共有は進まない。さらに、大きな組織の場合では、異なる場所や異なる時期の個人間で知識を共有し、共用することになる。当面のコミュニケーションではないため、知識の伝達の困難性が生じ、知識の共有・共用がさらに困難になる。

## (2) 部門レベルの障害

部門間の知識共有・共用の場合では、双方の心理的障害が個人レベルのそれよりもっと強くなる。企業の規模が大きくなるにしたがって、各部門の分担が専門化し、組織の分業が高度化する。そのため、各部門のメンバーがその部門を中心にするような思考や行動パターンが形成し、部門独自の文化が形成される。これによって、メンバーは会社より自分の所属部門への帰属意識が強くなり、自分の部門の利益を第一に考えるようになる傾向がある。すなわち、組織全体の利益を最大化ではなく、部門の利益の最大化を図ろうとすることである。このようなメンバーの行動は組織全体の知識の共有・共用を阻害する。

## (3) 企業レベルの障害

白石(2010)によれば、企業レベルの障害が生ずるのは複数企業間で知識の共有・共用を行う場合であるという。というのは、M&A、国際 M&A における知識共有・共用では、企業レベルの障害が生じるであろう。彼は、このような企業間での共有・共用は、企業間の垂直的統合、または水平的統合によって、その様相は大きく変わってくると述べ、この2つの形態の統合における知識の共有・共用の障害を分けて論じている。まず、系列内で取り組む際、すなわち垂直的統合の場合では、共有・共用されようとする知識が統合に参加するすべての企業にとって価値のあるものとは限らない。というのは、たとえば、原材料供給業者から、小売業者やサプライチェーンにおける情報共有は、メーカーにとっては生産の合理化などにつながりメリットは大きいものの、納入業者のような主体にとってはそうとも限らない。次に、同業企業間で取り組む際、すなわち水平的統合の場合では、お互いは競合関係にあるため、知識の共有・共用による知的触発より「機会主義」によるリスクの方が大きい。したがって、このような関係での知識共有・共用は少ない<sup>207</sup>。

このように、知識の共有・共用の障害はそれぞれの範囲で生じる。そして、国際 M&A の場合、個人レベルの障害、部門レベルの障害、組織レベルの障害のどちらでも起きる可能性があり、さらに同時に起きる可能性も十分に考えられる。M&A の目的や M&A に参加する企業の保有する

<sup>207</sup> 白石(2010)は、企業レベルの障害において、本論文で取り上げた系列内で取り組む際の障害と同業企業間で取り組む際の障害のほか、さらに、ユーザーと取り組む際の障害について論じている。詳しくは、前掲、白石弘幸(2010)、98~101ページを参照されたい。

知識の非対称性によって、そのような障害の様相が異なってくる。多くの M&A は知識の提供が一方的である。技術提携にも同じような非対称性が存在する。そのため、契約で規定した時間より早くも提携関係を解消するケースが多い。一方、M&A は買収または合併という資本関係のある連携方法を採用しているため、契約を解消するようなパターンがなく、一つの組織として成功するか失敗するかという2つの選択肢しかない。高いリスクがあるものの、提携より緊密な関係、すなわち「共存共栄」の関係を結びついているため、適正なマネジメントをすれば、知識の獲得や共有・共用ができると考えられる。ただし、M&A の場合では、知識の共有・共用における心理的障害のほか、組織の変化による従業員の不安や M&A する側に対する敵意などを慎重に対応しなければならない。すなわち安定した組織がなければ、知識の形成が不可能である。しかしながら、組織の安定を保ち、組織を形成すれば、利害一致となっている複数の組織における知識の共有・共用への心理的な抵抗が軽減されることが考えられる。

### 第3項 知識の形成を促進するコミュニケーションと「場」

繰り返しになるが、企業が国際 M&A を行う場合では、組織文化の相違だけでなく、国民文化も異なってくるため、予想できない衝突や摩擦が発生することを完全に回避することができない。国際 M&A が成立後、組織の構成員が初めて自社の文化を意識するようになり、両者を両極端に置き、対立する傾向がある。このようなコンフリクトが存在することが組織にとって大きなリスクとなるため、それを解決しなければ、自社本来の持つ組織の価値とシステム間の協働が崩れてしまう可能性がある。そのため、M&A 活動の当事者は相手と積極的に接触し、お互いの文化を理解し協力するよう行動しなければならない。また、M&A によって獲得した知識やスキルを孤立の状況では、知識の相互作用や知的触発は起こらないため、組織的知識創造には組織の中の複数の人の間のコミュニケーションが重要な役割を果たす<sup>208</sup>。Doz (1997) が、M&A に関する知識やスキルを個人や小さなグループの間で共有すると同時に、相互にコミュニケーションをすることによって、より広い範囲で知識やスキルを共有することが企業のコア・コンピタンスの構築に有益であると指摘する<sup>209</sup>。

池田 (2000) によれば、コミュニケーションは人間の間で行われる知覚・感情・思考・言語・文字

<sup>208</sup> 前掲、白石弘幸 (2010)、121 ページ。

<sup>209</sup> Doz, Y. L. (1997), "Managing Core Competency for Corporate Renewal", in Campbell, A. & K.S.Luchs, eds, *Core Competency- Based Strategy*, International Thomson Business Press, pp. 53-57.



そのほか視覚・聴覚を伝達する媒介であるという<sup>210</sup>。また、山本(2011)によれば、「コミュニケーションは、意味のあるシンボルを創造し共有する過程であり、自己や他者を位置づけること、および、それに基づく相互作用によって成立することである」<sup>211</sup>という。換言すれば、コミュニケーションには送信と受信の両方が存在し、いわゆる双方向性がある<sup>212</sup>。したがって、コミュニケーションは人間の間で知覚・感情・思考・言語・文字、そのほか視覚・聴覚を伝達することによって、相互作用・影響するプロセスであると定義したい。

山本(2011)によれば、組織的知識創造を推進するには、コミュニケーションに参加する人がコメント、質問、フィードバックをすることが重要であるという<sup>213</sup>。彼は、対面的なコミュニケーションをすることによって、お互いの経験を共有することになり、また質問という刺激に触発されると、個人内コミュニケーションも活発になると主張する。そして、個人内コミュニケーションによる発想が対人コミュニケーションを通じて外在化され、また解釈などを通じて個人内コミュニケーションが豊かになり、知識創造を促進することになる<sup>214</sup>。そのため、コミュニケーションが知識創造には大きな役割があると思われる。

コミュニケーションをするには「場」が必要となる。野中(2002)が「場」の存在を組織的知識創造の促進条件の1つとして挙げた<sup>215</sup>。彼によると、「場」が知識の出会いや相互作用の土台となり、組織的知識創造を活性化する条件である。白石(2010)によれば、「どんな組織的な知識も個人が取得した知識を源泉とする一方、個人の知識が複数メンバー間で共有・共用され、より価値の高い知識に発展するためにはそのための「場」が必要となる」<sup>216</sup>という。

M&A における組織統合には、その「場」がさらに重要となる。伊丹ら(2010)によれば、M&A によって、歴史、生い立ち、習慣、言葉遣いなどが異なる人々が統合されるため、違和感の連続であるという<sup>217</sup>。彼らが、M&A 後、従業員が新組織に対し信頼、自由、基礎的情報からなる諸要素もすべて欠如した状態であるため、組織構成員が力を合わせてシナジー効果を確保するのが難しいと指摘する。そのような状態の中で、組織が1つの集団として存在し、バラバラにならないよ

<sup>210</sup> 池田健一(2000)『コミュニケーション』東京大学出版会 3 ページ。

<sup>211</sup> 山本志都(2011)『異文化間協働におけるコミュニケーション—相互作用の学習体験化および組織と個人の影響の実証的研究—』ナカニシヤ 40 ページ。

<sup>212</sup> 前掲、白石弘幸(2010)、122 ページ。

<sup>213</sup> 前掲、山本志都(2011)、59 ページ。

<sup>214</sup> 前掲、山本志都(2011)、59 ページ。

<sup>215</sup> 野中郁次郎(2002)「企業の知識ベース理論の構想」、『組織科学』36 卷 1 号、7 ページ。

<sup>216</sup> 前掲、白石弘幸(2010)、135 ページ。

<sup>217</sup> 伊丹敬之・日本能率協会コンサルティング(2010)『場のマネジメント—実践技術—』東洋経済新報社 212 ~213 ページ。

うに「場」が働きかける<sup>218</sup>。ただしこのような「場」はオフィスなど物理的な空間だけでなく、組織において知識、情報を処理し、人々がコミュニケーションを行う共有空間や情報システムのサーバースペースでもある<sup>219</sup>。伊丹ら(2010)は「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである」<sup>220</sup>と定義している。すなわち、「場」とは物理的な空間というより、むしろその本質は知識の相互作用の枠組みであり、容れ物である。職場で人の振舞による情報発信は情報以外に相手の感情も伝わり、その感情がその空間にいる他の人たちに影響を与え、そこにいる人たちが同じような気持ちや感情を持つようになる<sup>221</sup>。このように、共有空間にいるメンバー間の対話や相互作用、対立の中から新しい知識が生まれるというのは「場」の役割である<sup>222</sup>。青島・延岡(1997)は、組織的知識創造の「場」として有効性が高いのは新製品開発のためのプロジェクト・チーム・タスクフォースであり、そのような組織が知識の移転・蓄積に働きかけ、継続的な組織学習活動の結節点とみなせる<sup>223</sup>。

## 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

このように、国際 M&A における組織統合は組織マネジメントの分野の中で最も重要な一環となっている1つである。組織は人によって構成され、そして、複数の人間によって構成される組織にはその人の持つ文化の相違が存在する。さらに、組織を超え、国境を超えると、そのような異質な文化を統合する困難性やリスクが大幅に増大する。

第3章の第4節において、コア・コンピタンスの概念と構成要素について論じ、コア・コンピタンスはコスト、市場、知識、組織によって構成されると提示した。そして、第4章の第1節から第5節にかけて、主に組織、知識の形成とそれらの形成を阻害する要因について論じた。図2-5で示したように、4つの要素がそれぞれ独立に存在するのではなく、相互に関連していることが分かる。そして、その中で関連性を結びつける重要な役割を果たしているのは「組織」である。「組織」の形成を阻害するのは組織統合コンフリクトであり、その発生メカニズムが多様である。それを回避・調

<sup>218</sup> 前掲、伊丹敬之・日本能率協会コンサルティング(2010)、213～215 ページ。

<sup>219</sup> 前掲、白石弘幸(2010)、136 ページ。

<sup>220</sup> 前掲、伊丹敬之・日本能率協会コンサルティング(2010)、64～65 ページ。

<sup>221</sup> 前掲、伊丹敬之・日本能率協会コンサルティング(2010)、66 ページ。

<sup>222</sup> 前掲、白石弘幸(2010)、137 ページ。

<sup>223</sup> 青島矢一・延岡健太郎(1997)「プロジェクト知識のマネジメント」、『組織科学』31 巻 1 号 23 ページ。

整するために、組織構造の調整やコミュニケーションが重要である。そして、知識を形成するため、学習を促進する組織環境を整備しなければならない。それによって、個人の知識を組織的共有し、組織の知識を M&A 実施後の組織で共有・共用し、さらに組織的知識創造が期待できる。

では、「コスト」と「市場」の形成はどのように行われるかという点、ここでは、M&A の一般的な統合パターンを見てみよう。多くの企業は M&A を行ってから、まず、重複している部門の統合、人員の削減を行う。これによって、企業の出費を減らし、コストを削減する。そして、契約通りに、相手企業の市場を獲得し、商品の販売を開始する。しかし、この段階で、多くの企業が直面するのは従業員の離職、組織間の対立、新しい市場の顧客の不信感など組織にマイナスとなることである。さらに、このような組織の問題が早い段階で解決されなければ、組織を動揺させ、企業の経営活動に影響を及ぼすことになる可能性がある。

そのため、M&A 実施後、まず組織を安定させるため、組織統合の「移行期」を設けることが重要であると考えられる。この期間において、コミュニケーションを行い、相互の理解を促進し、M&A による従業員の不安と組織間の対立を低減する。M&A が行われた直後は、メディアによる報道、株価の変動、株主からのプレッシャーなどの影響を受け、組織の状態が最も不安定になる。そのため、この時期において、組織統合を行うのは非常にリスクが高く、組織が混乱状態になりやすい。したがって、コミュニケーションを行うことによって、組織の構成員の十分な理解を得た後、効果的な統合が期待できると考えられる。

一方、組織の安定を保ちながら、相手の市場の情報を獲得し、顧客のニーズに合わせて、新製品の共同開発を図る。この段階では、組織間または組織内での学習が行われる。そして一方的な知識の取得より、双方の共同開発によって新しい知識を創発することが双方の技術人材の知識伝達への心理的な障害を軽減することができると考えられる。学習や共同開発、さらにコミュニケーションの促進を通して、双方の理解が深まり、不安や反感が軽減される。そして、新製品が共同の市場へ投入され、顧客の信頼を得て、この時点で、初めて、M&A が成立すると言える。そして、組織、知識、市場が形成されてから、考えるべきなのはコストである。すなわち、コア・コンピタンスを構築するための M&A における組織統合のプロセスにおいては、「組織」、「知識」、「市場」、「コスト」の順に実施することが重要である。

そこで要求されるのは組織管理能力である。まず、M&A 前に M&A 対象の識別を正確に行われなければならない。自社資源と相手の資源を分析し、統合計画を作る。そして、M&A 後、コミュニケーションを行い、M&A 実施後のビジョンをより深く理解させ、経営方針、国民文化や組織文

化などについての交流を促進し、従業員を安心させる。そして、柔軟な組織構造の中で、組織学習を展開する。そして、コミュニケーションと組織学習が円滑に進んだうえで、M&A 前の統合計画と M&A 実施後における組織の現状との調整を行い、組織統合を推進し、コストの削減や市場の拡大を実現する。

## 第4章 中国企業の国際M&A および組織統合の課題

前述のように、交通や通信などが発達になっている今日、新製品が簡単にコピーされ、企業の保有する知識や技術もグローバル規模で模倣されるようになってきている。このような競争環境においては、国際市場で勝ち抜くために、従来のように1つの優位性を保有するだけでは、不十分になっている。企業を持続的に発展されるために、最も重要となるのはコア・コンピタンスの構築である。そして、コア・コンピタンスを構築するための組織、知識、市場、コストの4つの要素がM&Aによって形成されることが可能であると主張してきた。そしてコア・コンピタンスを構築するには、M&Aにおける適切な組織統合の方法や、高い組織統合能力を有することが重要である。

近年、中国企業の国際市場での動きが世界の国々に注目されている。特に、中国企業による外国企業のM&Aが活発になっている。そこで、本章においては、中国企業の国際M&Aの現状、およびその特徴を分析し、中国企業の国際M&Aの動機を探る。そして、中国企業の国際市場での競争力を分析し、中国企業におけるコア・コンピタンス構築の重要性を明らかにする。さらに、中国企業の国際M&Aにおける組織統合の困難性が生じる理由を解明する。

### 第1節 中国企業の国際M&Aの現状と特徴

19世紀から20世紀にかけて、アメリカ企業はグローバル規模でM&A活動を展開していた。一方、中国は戦争、そして戦後の復興に全力をあげていた。1979年に入り、ようやく社会や政治が安定し、経済の発展に目を向けるようになった。そこで中国政府が打ち出したのは「改革開放政策」である。経済発展の初期段階では、資金や政策支援などが不足していたため、海外進出に動き出す企業はまだ少なかった。しかし、改革開放政策によって、中国企業が海外に行くだけでなく、中国という膨大な市場も世界の企業に開放するようになった。そのため、多くの外資系企業が中国に進出するようになった。外資系企業の進入によって、中国市場の競争環境が変化し、中国の国内企業が大きな打撃を受けた。このような国内と国外の環境変化、さらに中国政府の政策上の支援によって、中国企業の海外市場への進出が積極的に展開しはじめた。2001年、中国のWTOへの加盟を機に、その動きが本格化した。

UNCTAD(2000)によれば、1987年には中国企業による国際M&Aの件数は皆無だったが、2002年では、1,000件超となり、そして、2006年になると、15,000件近くまで増加した。そして、

中国企業による国際M&Aの件数が全世界の国際M&Aの総件数比率では、2006年に14,000件を超え、世界全体に対し、初めて1%を突破し、1.69%となった(表4-1)。

表4-1 中国企業による国際M&Aと全世界の国際M&Aの比率

年	全世界の国際M&Aの総量	中国企業による国際M&Aの件数	比率
1987	74,509	0	0.00%
1988	115,623	17	0.01%
1989	140,389	202	0.14%
1990	150,576	60	0.04%
1991	80,713	3	0.00%
1992	79,280	573	0.72%
1993	83,064	485	0.58%
1994	127,110	307	0.24%
1995	186,593	249	0.13%
1996	227,023	451	0.20%
1997	304,848	799	0.26%
1998	531,648	1,276	0.24%
1999	766,044	101	0.01%
2000	1,143,816	470	0.04%
2001	593,960	452	0.08%
2002	369,789	1,047	0.28%
2003	296,988	1,647	0.55%
2004	380,598	1,125	0.30%
2005	716,302	5,279	0.74%
2006	880,457	14,904	1.69%

出所: 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 23ページ、一部修正。原出所: [www.unctad.org/templates/page.asp?intitemid=3198&lang=1](http://www.unctad.org/templates/page.asp?intitemid=3198&lang=1) (UNCTAD サイト)

また、UNCTAD (2005) の統計によると、2002～2005 年、中国企業による海外企業を国際 M&A した金額はそれぞれの 10.47 億ドル、16.47 億ドル、11.25 億ドルとなり、M&A の取引総額が中国 FDI 総額の半分以上も占めた<sup>224</sup>。年代から見ると、中国企業の海外進出はちょうど先進国による M&A の熱意が冷めた 2001 年以降から、国際 M&A のうねりが高まったのである。また 2006 年以降、世界的な金融危機による海外資産価値が低迷する中、中国企業の海外進出がさらに加速化した。近年、レノボによる IBM-PC 部門の M&A、中国海洋石油の 185 億ドルでのアメリカ・ユノカル社の M&A 宣言、蘇寧電器による日本家電量販老舗ラオックスの M&A、さらに吉利汽車によるボルボの M&A などの案件が世界中に報道され、注目を集めた。そして、2009 年、中国企業による海外での M&A 総額が 300 億ドルを超え、過去最高額を記録しているという<sup>225</sup>。ここでは、2001 年から 2010 年にかけて、中国企業による国際 M&A 活動についての情報を収集・整理し、その特徴を見出す(表4-2)。

表4-2 2001～2010 年中国企業による国際 M&A 一覧表

時間	中国企業	対象企業	金額	業種	国/地域	目的
2001	海信	韓国大宇南アフリカ工場	400 万ドル	電子機器	南アフリカ	市場の獲得 資源の確保
2001	万向集団	アメリカ上場企業 「UAI」	42 万ドル	自動車 部品（製造業）	アメリカ	販売網の 獲得
2001	華立集団	フィリップス CDMA モ バイル通信部門	18,000 万ド ル	電子機器	アメリカ	CDMA 技術の獲得
2001	ハイアール集 団	イタリア・マイニガイティ 社傘下の冷蔵庫工場	700 万ドル	家電	イタリア	市場の獲得
2001	美的	三洋電機の電子レンジ 事業部	23.5 億 円 (2,939.85 万 ドル)	家電	日本	電子レンジの製 造技術と生産設 備の購入
2001	京東方	HYNIX 社所有の	2,250 万ドル	電子機器	韓国	生産技術、マー

<sup>224</sup> 前掲、UNCTAD, *The World Investment Report 2005*, Annex Table B. 4, p. 327.

<sup>225</sup> 米プライス・ウオーター・ハウス・クーパーズ「金融」NNA. ASIA 2009 年 12 月 17 日。

		STN-LCDとOLED事業				ネット、ノウハウの効率的吸収
2002	中国海洋石油(CNOOC)	インドネシア、スペイン Repso-YPF 社所有の油田とガス田	58,500 万ドル	エネルギー	インドネシア	石油資源の獲得
2002	中国海洋石油(CNOOC)	インドネシア、米 BP からガス田の権益購入	27,500 万ドル	エネルギー	インドネシア	石油資源の獲得
2002	中国石油天然ガス(CNPC)(ペトロ・チャイナ)	インドネシア、米 Devon Energy 社が所有する油田とガス田	21,600 万ドル	エネルギー	インドネシア	石油、ガス資源の獲得
2002	上海電気集団	日本秋山印刷機械	900 万ドル	機械	日本	技術の獲得
2002	上海海欣集団	アメリカ Glenoit 社紡織部門	2,500 万ドル	紡績	アメリカ	販売ネット、ブランドの獲得
2002	上海汽車	韓国 GM 大宇自動車科学技術会社 10%株式取得	5,970 万ドル	自動車	韓国	市場と技術の獲得
2002	TCL 集団	ドイツのテレビメーカー・シュナイダー	820 万ユーロ (1,036.79 万ドル)	家電	ドイツ	ヨーロッパ市場への進出
2002	チャイナ・ネットコム	アジア・グローバル・クロッシング(アメリカ)	8,000 万ドル	電機通信	アメリカ(アジア)	通信ネット資源の獲得
2003	京東方	韓国ハイニクス半導体傘下のハイディス(Hydis)の TFT-LCD 事業	38,000 万ドル	電子機器	韓国	液晶技術の取得



2003	托普軟件	米 Quixit Inc.(上場ペ ーパーカンパニ ー)M&A	20 万ドル	ソフト	アメリカ	裏口上場
2003	中国石油天 然ガス (CNPC)ペト ロ・チャイナ	アメリカのアメラダ・ヘス 社のインドネシアにお ける油田権益の 50% の M&A	8,200 万ドル	エネ ル ギ	インド ネ シア	石油資源の 獲得
2003	中国海洋石 油・中国石化	British Gas 社のカザ フ権益の一部	123,000 ( 2 社合計)	エネ ル ギ	カザフ ス タン	石油・天然ガス 資源の獲得
2003	中国海洋石 油(CNOOC)	オーストラリア、海上ガ ス田に 25%資本参加、	34,800 万ド ル	エネ ル ギ	オース ト ラリア	ガス資源の獲得
2003	三九集団	日本富山県の漢方薬 製造会社東亜製薬	30,000 万ド ル	医薬品	日本	業務の拡大
2003	安彩高科	アメリカコーニング社生 産ライン	4,990 万ドル	電子部 品	アメリカ	生産規模の 拡大、先進技術 の獲得
2003	TCL 集団	アメリカ DVD 機製造企 業 Govedio 社	500 万ドル	家電	アメリカ	ブランドの獲 得
2003	新大陸電腦	ドイツ水晶部品メーカ ーJQG 社株式取得	1,000 万ドル	電子部 品	ドイツ	市場、技術の 獲得
2003	北京四維	イギリスの特殊車メー カーJohnson を買収	未公開	自動車	イギリス	技術の獲得
2003	中芯国際	モトローラの天津半導 体工場	未公開	半導体		市場や技術 の獲得
2004	TCL 集団	フランス・トムソンとテレ ビ受像機と DVD プレ ーヤを開発する合弁会 社を設立	4.5 億ユーロ ( 56,90 万ド ル)	電子機 器	フランス	市場や技術 の獲得

2004	TCL 集団	フランス・アルカテル社の携帯電話事業	5,500 万ユーロ ( 6,956.74 万ドル)	電子機器	フランス	市場や技術の獲得
2004	瀋陽機床集団	ドイツの工作機械メーカー・SCHIESS	800 万人民元 (126.56 万ドル) 200 万ユーロ (252.97 万ドル)	機械	ドイツ	市場や技術の獲得
2004	Shanda Games (盛大遊戯有限公司)	韓国 Actoz Soft 社	9,170 万ドル	娯楽	韓国	垂直的內部化
2004	レノボ	IBM-PC 部門	175,000 万ドル	電子機器	アメリカ	ブランドと市場の獲得
2004	冠捷科技 (TPV テクノロジー)	蘭フィリップス社の PC モニター製造事業及びフラットテレビ製造事業	35,800 万ドル	IT サービス	オランダ	市場、ブランド、技術の獲得
2004	上海汽車	韓国雙龍自動車	50,000 万ドル	自動車	韓国	市場と技術の獲得
2004	中国海油石油 Muturi 会社	イギリス天然ガス (BG) 社が所有するインドネシア Muturi の 20.77% の株	10,510 万ドル	エネルギー	イギリス	石油、天然気資源の獲得
2004	上工申貝	ドイツ DA 社の 94.98% の株	1,700 万ユーロ ( 2,150.27 万ドル)	マシンメーカ	ドイツ	市場と技術の獲得
2004	新疆中基実	フランス・缶詰メーカー	700 万ユーロ	食品	フランス	市場の獲得

	業	のコンサルヴ・ド・プロヴ ァンス社	(885.40 万ド ル)			
2005	中国海洋石 油	アメリカ・ユノカル社	1,850,000 万 ドル	エネ ル ギ ー	アメリ カ	未成 立
2005	上海汽車	イギリスの MG ROVER 社の高級モデ ル、「ROVER」75 と 25 の生産設備および知的 所有権	6,700 万ポ ン ド ( 100,500 万ドル)	自動 車	イギ リス	市場 と技術 の 獲得
2005	南汽集団	イギリスの MG ROVER 社の「MG」ブ ランドの使用権及び知 的所有権	5,000 万ポ ン ド ( 7,862.87 万ドル)	自動 車	イギ リス	コア 技術 の 獲得
2005	北京第一機 床 (BYJC)	ドイツ大型工作機械製 造会社コブルグ (Waldrich Coburg) 100%株式買収	未公開	機 械	ドイ ツ	技術 情報 の 共有
2005	中国石油天 然ガス (CNPC) (ペ トロ・チャイ ナ) の 100% 子会社の中 海国際	カナダ、カザフスタン PK石油会社	418,000 万ド ル	エネ ル ギ ー	カザ フス タン	石油 資源 の 獲得
2006	藍星集団	フランス Adisseo	4 億ユー ロ (50,600 万 ドル)	食 品	フ ラン ス	市場 の 獲得
2006	中国建設銀	アメリカ銀行 (アジア)	125,000 万ド	金 融	ア メリ カ	金融 技術 や

	行	株式有限会社100%の株式	ル			マネジメントノウハウの獲得
2006	サンテック	日本 MSK 会社	16,000 ～ 30,000 万ドル	太陽電池	日本	市場の獲得
2006	中国銀行	アジア最大の航空機リース会社、シンガポール・エアクラフト・リーシング・エンタープライズ	96,500 万ドル	金融	シンガポール	豊富なキャッシュフローを生かし、金融技術やマネジメントノウハウの獲得
2006	中国工商銀行	インドネシアのハリム銀行 90%の株式交換	未公開	金融	インドネシア	同上
2007	チャイナ・モバイル	パキスタン・パクトル (Paktel) 社	24 億人民元 (38,000 万ドル)	電気通信	パキスタン	パキスタン市場への参入
2007	中国投資会社	米国の投資ファンド、ブラックストーン 10%の株式	300,000 万ドル	金融	アメリカ	技術とノウハウ
2007	中国工商銀行	南アフリカ標準銀行 20%の株式	550,000 万ドル	金融	南アフリカ	同上
2007	海輝軟件集団	アメリカソリューションビジネス会社 Envisage Solutions 社。アメリカ進出拠点に。	約1,000万ドル	IT サービス	アメリカ	市場参入
2007	南京汽車	ベトナム Long Giang 集団傘下 EMC 社 10% 株式取得。代理販売促進。	不明	自動車	ベトナム	市場の獲得

2007	中集集団	蘭 道路運送用設備 製造会社 BuegIndustriesB.V. のコンテナ製造部門	1.08 億ユー ロ(13,670 万 ドル)	機械	オランダ	業務領域の 拡大 開発の技術及 び生産設備の 獲得
2007	ハイアール	三洋電機のタイ冷蔵庫 工場(三洋電機は冷 蔵庫から撤退)	不明	家電	日本(タ イ)	技術の獲得 及び国内市場 シェアの拡大
2007	万向集団	米 動力・伝導システ ムモジュール製造会社 AI 社の 30%株式取得	2,500 万ドル	機械	アメリカ	現地調達を 可能にし、コスト の削減、資源の 最適化を図る
2007	民生銀行	UCBH Holdings Inc. 9.9%株式取得、 筆頭株主へ。中国企業 初アメリカ金融機関買 収。	234,200 万ド ル	金融	アメリカ	海外顧客と管 理チームの獲 得、グローバル 融資土台の形 成。
2007	中国中鋼集 団	Zimbabwe Mining and Smelting Co.(Zimasco)の 92% 株式取得	10,000 万ド ル	鉱業	ジンバブ エ	鉱物資源(ク ロム)の獲得
2007	慧栄科技 (SiliconMoti on)	韓国の RFID 設計会 社 Future Communications IC (FCI)	9,000 万ドル	電子部 品	韓国	移動TVの業 界へ進出し、総 合ソリューション を提案でき、韓 国市場を狙う
2007	中国投資会	米投資銀行 Morgan	500,000 万ド	金融	アメリカ	戦略的投資

	社(CIC)	Stanlet の9.9%の株式取得	ル			(低迷の株式を購入、長期的利益を見込む)
2007	雅戈尔集团 (Youngor)	米服装大手 KELLWOOD 参加の XinMa 集団とSMART 社	12,000 万ドル	アパレル	アメリカ	販売チャンネルを拡大し、業界リーダーとしての地位を固め、利益も増収する
2007	傅氏国際(大連)双金属線有限公司	米バイメタル(サーモスタットメタル)製造会社 Copperweld Bimetallics, LLC,	2,250 万ドル	電子部品	アメリカ	業界のリーダー地位を確立し、グローバル化を促進し、生産経営の効率を向上する
2007	中国国家電網(State Grid Corporation of China)	フィリピン電網運営権	296 億人民元 (468,300 万ドル)	インフラ	フィリピン	海外進出、グローバル化を促進する
2007	中国平安保険	オランダ・ベルギー系の金融大手フォルステイス 4.18%の株式	270,000 万ドル	金融	オランダ・ベルギー	技術とノウハウ
2008	重慶博賽鋁業集団	豪のニッケル開発会社 フォックス・リソースの 11%の株式	未公開	エネルギー	オーストラリア	ニッケル資源の獲得
2008	中国海洋石油(CNOOC)	ノルウェーの同業アウ イルコ・オフショア	250,000 万ドル	エネルギー	ノルウェー	資源の獲得

	の子会社・中海油田服務					
2008	中国石油化工 工 (SINOPEC)	カナダの石油会社タニ ガニーカ社	200,000 万ド ル	エネ ル ギ	カナダ	シリアにある 石油資源の獲 得
2008	中鋼集団	豪、鉄鉱資源開発会 社・Midwest	130,000 万ド ル	鉄業	オースト リア	鉄鉱資源の 獲得
2008	首都鉄鋼集 団	豪の資源中堅マウン ト・ギブソン社	1 億 6,250 万 豪 ド ル (15,839 万ド ル)	鉄業	オースト リア	鉄鉱資源の 獲得
2008	杭州南車時 代電気	カナダの半導体メーカ ー、ダイネックス・パワ ー75%の株式	1,672 万カナ ダ ド ル (1,634.54 万 ドル)	電子機 器	カナダ	技術の獲得
2008	レノボ	IBM PC 受託生産会 社であった Sanmina SCI Corp 社	約 10,000 万 ドル(推測)	電子機 器	アメリカ (メキシコ)	北米市場へ 進出し、生産ノ ウハウを吸収す る
2008	中聯重科	世界第 3 位のコンクリ ート機械メーカーCIFA 社(イタリア)買収合併	3.755 億ユー ロ(47,490 万 ドル)	機械	イタリア	技術、 ノウハウ
2009	中国有色金 属建設	テラミン・オーストラリア	1,000 万豪ド ル(974.7 万 ドル)	鉄業	オースト リア	亜鉛鉄鉱資 源の獲得
2009	中国有色鉄 業集団	豪、ライナス・コーポレ ーション	2 億 5,200 万 豪 ド ル (24,562 万ド ル)	鉄業	オースト リア	レアアース資 源の獲得

			ル)			
2009	中国石油天然ガス (CNPC) ペトロ・チャイナ	シンガポール、ケッペルグループから 45.5% のシンガポール石油株	100,000 万ドル	エネルギー	シンガポール	石油資源の獲得
2009	中国石油化工 (SINOPEC)	スイスの石油会社アダックス	83 億カナダドル (811,400 万ドル)	エネルギー	スイス	石油資源の獲得
2009	CNOOC と SINOPEC 連合	米石油大手マラソンオイルのアンドラ沖合の石油鉱区権益 20%	130,000 万ドル	エネルギー	アメリカ	石油資源の獲得
2009	中国国有投資 (CIC)	カザフの国営石油会社カズムナイガスの探鉱・開発会社の預託証券 11%	93,900 万ドル	鉱業	カザフスタン	鉱物資源の獲得
2009	ハイアール	ニュージーランドの家電メーカーのヒッシャール・アンド・パイクルの 20% の株式	5,000 万ドル	電子機器	ニュージーランド	技術の獲得
2009	中国五鉱集団	オーストラリアの OZ ミネラルズ	138,600 万ドル	鉱業	オーストラリア	資源の獲得
2009	吉利汽車	豪、自動車変速機メーカー (DSI) 社	7,000 万豪ドル ( 6,822.9 万ドル)	自動車	オーストラリア	技術、ノウハウ
2009	中国石油化工 (SINOPEC)	スイス石油会社アダックス (Addax)	724,000 億ドル	エネルギー	スイス	石油資源の獲得
2009	四川騰中重	米 GM の大型車ブランド	15,000 万ドル	機械	アメリカ	ブランドの



	工	ド「ハマー」	ル			獲得
2009	吉利汽車	スウェーデンの高級車 ブランド・ボルボ	200,000 万ド ル	自動車	スウェー デン	ブランドの 獲得
2009	北京京西重 工	米、デルファイのブレ ーキ部門など買収	9,000 万ドル	機械	アメリカ	技術の獲得
2009	蘇寧電器	日本家電量販のラオッ クスの 27.36%の株式	5,700 万人民 元(901.74 万 ドル)	家電	日本	経営ノウハウ の取得
2010	山東如意集 団	大手アパレルメーカ ー、レナウン株式の約 40%を買収し、筆頭株 主になった。	40 億 円 (5,039 万ド ル)	アパレ ル	日本	ブランドを生 かし、アジアで の販路の拡大
2010	比亞迪 (BYD)	日本金型大手オギハラ の工場	未公開	自動車	日本	技術力や ブランド
2010	武漢鉄鋼集 団	ブラジル、MMX 社 21.5%の株式	40,000 万ド ル	鉱業	ブラジル	鉄鉱石資源 の獲得
2010	中広核集団	オーストラリア、ウラン 開発商 Energy Metals 社 70%の株式	10,000 万ド ル	エネ ルギー	オース トラリア	1.3 万トンウ ランを確保

出所:各種の資料に基づき、筆者作成。

注:表の中の「ドル」は「米ドル」のことを指す。そして各単位を 2012 年 5 月 23 日のレートで米ドルに統一して計算した。

1 人民元=0.1582 米ドル 1 円=0.01251 米ドル 1 豪ドル=0.9756 米ドル 1 カナダドル=0.9778 米ドル

1 ユーロ=1.2658 米ドル 1 ポンド=1.572574 米ドル

表4-2から中国企業の国際 M&A には、以下のような特徴があることが分かる。

(1) M&A の規模が小さく、対象企業が経営不振の時期による M&A が多い。

2001 年から 2010 年の案件を見れば、M&A の金額が増大しつつあるが、UNCTAD において認定された大型 M&A の基準(10 億ドル以上)を上回ったケースが少ない。また、金額から

見て分かるように、中国企業の国際 M&A の対象の多くは経営が低迷している企業である。経営の好調な会社を M&A をするには、多額の費用がかかるため、対象企業が経営不振や倒産直前にある企業に対して M&A を行うのが中国企業の国際 M&A の特徴である。しかし、このような企業を対象とする M&A には大きなリスクが伴う。2002 年、中国の国内市場で著しい成長を果した TCL が長期間にわたって赤字のフランス家電老舗シュナイダーを買収した M&A はその一例である。欧州の貿易規制を回避し、さらにシュナイダーの所有する市場を獲得することが、その M&A の目的であった。しかし、2003 年、新シュナイダー電子有限会社の上半期決算が 2000 万香港ドルの赤字が出たと TCL 社が発表した<sup>226</sup>。TCL 側は組織を再編し、10 ヶ月をかけてシュナイダーの在庫品を処理した上、欧州市場を向けてテレビや AV 製品ラインを開発すると計画したが、結果としては、それが実現せず、シュナイダーブランドも世界の顧客から見離された。

(2) 大型国資企業、および製造業の企業が国際 M&A の主体となっている。

中国の国際 M&A の主体は中国海洋石油、中国石油天然ガス、中国石油化工、首都鉄鋼集団、中国有色鉱業集団を代表する大型国資企業、およびレノボ、上海汽車、南京汽車、吉利汽車、蘇寧電器、TCL 集団、ハイアールを代表する中国製造企業となっている。

(3) M&A の目的は資源と技術の獲得に集中している。

中国海洋石油、中国石油天然ガス、中国石油化工など大型国資企業は資源獲得を目的にする M&A が多く、M&A の相手も資源関連の企業である。また、国資企業による M&A のほとんどは国の支援を背景にして行っているため、規模が大きい。これらの M&A は、企業レベルでの意思決定というよりも中国政府による国家意思の反映の方が強い。また、製造、通信、IT 業界などの製造業企業が海外の先進技術を獲得するため、国際 M&A を行っている。ただし、これらの M&A の規模がまだ小さく、レノボによる IBM の PC 部門の M&A のような世界の M&A 市場においても注目されるような事例がまだ少ない。

(4) 2006 年から金融機関の M&A が多くなってきている。

これは、金融機関の海外進出の増加と中国政府の支援政策があるからである。また、中国の四大銀行の海外上場、外貨準備を背景にした国家外貨投資を行う中国投資会社(CIC)の成立もその原因となる。

(5) 先進国・先進地域の企業に対する M&A 数が伸びている。

近年、資源獲得型 M&A 以外、中国企業の国際 M&A の対象のほとんどは先進国・地域の企

<sup>226</sup> www.sina.com.cn 全球财经观察 2010 年アクセス。

業である。そして、アメリカ、日本だけでなく、ヨーロッパを対象とした M&A が目立っている。前述した M&A の歴史からもわかるように、従来、先進国の企業による途上国の企業の M&A が中心であったが、現在、中国はそれと逆方向の M&A を行っている。その理由として、先進国への進出は、各種制度が完備され、競争優位を維持するための基盤が確保されているが、発展途上国へのそれは市場経済のインフラが未整備であるからと言えよう。

このように、2001 年から 2010 年までの十年間の中国企業による国際 M&A には前述のような特徴があることが分かった。そして、2011 年以降の中国企業による国際 M&A の特徴を考察するため、中国の大手金融情報サービス会社である「China Venture 中投集団」の報告書をベースに、2011 年以降の中国企業による国際 M&A の特徴も明らかにし、今後の動向を予測したいと考える。

2011 年の中国企業による国際 M&A が 190 件であり、2009 年の 92 件に比べ、107%の増加となった。公表金額は 2535 億元であり、2009 年の 748.2 億元より 239%増となった。そして、M&A の対象企業の業界は 19 種類となり、その中、エネルギー業界における国際 M&A の数が最も多く、全体の 33%を占め、取引金額が 1155 億元となり、全体の 46%も占めている(表4-3)。

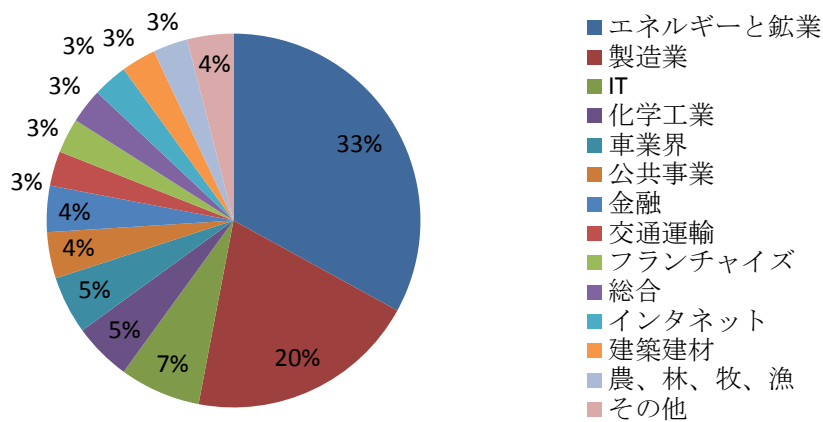
表4-3 2011 年中国企業による国際 M&A の取引規模

業界	件数	件数 (金額が公表されたケース)	披露金額 (億元)	平均金額 (億元)
エネルギーと鉱業	52	41	1155.12	28.17
公共事業	5	5	545.95	109.19
化学工業	9	6	542.45	90.41
製造業	43	25	114.7	4.59
農、林、牧、漁	6	3	42.06	14.02
フランチャイズ	6	4	36.07	9.02
車業界	6	6	24.91	4.15
インターネット	7	3	19.3	6.43
金融	8	5	14.29	2.86
総合	10	4	13.54	3.39

交通・運輸	5	4	8.53	2.13
建築・建材	4	3	6.75	2.25
通信	5	2	4.06	2.03
IT	14	9	3.62	0.4
医療・健康	3	2	2.66	1.33
食品・飲料	4	1	0.35	0.35
文化・メディア	1	1	0.19	0.19
不動産	1	1	0.04	0.04
旅行	1	0	0	0
合計	190	125	2534.58	20.28

出所:2012.1「China Venture 2011 年中国并購市場統計分析報告」7 ページ。

図4-1 2011 年中国企業による国際 M&A の件数比率(業界別)

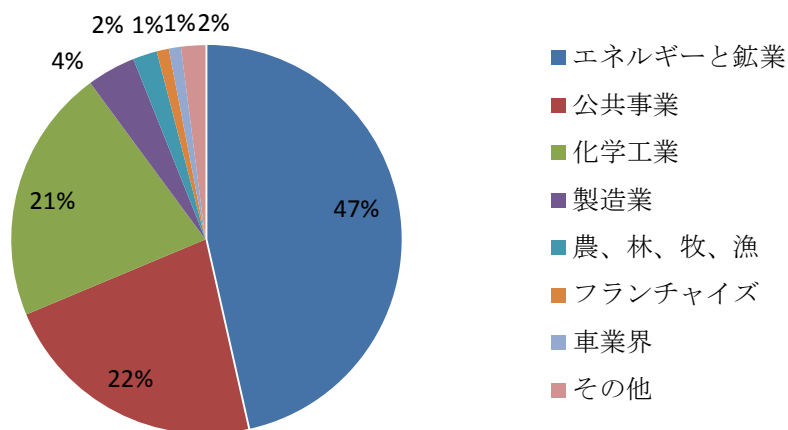


出所:2012.1「China Venture 2011 年中国并購市場統計分析報告」に基づき、筆者作成。

投資件数の比率を見ると、エネルギー業界における国際 M&A の数が最も多く、全体の 33%を占め、そのほか、製造業や IT 業界がそれぞれ 20%、7%を占めている(図 4-1)。さらに、投資金額の比率を見ると、エネルギーと鉱業が圧倒的に多く、47%も占めている(図4-2)。さらに、国際 M&A の対象国を見てみれば、上位 3 位まではアメリカ、オーストラリア、カナダであり、件数はそれぞれ 37 件、19 件、17 件となる。そして、投資金額はカナダ、アメリカ、イギリスの順で、そ

れぞれ 442 億元、377 億元と 359 億元となる(表4-4)。

図4-2 2011 年中国企業による国際 M&A の金額比率(業界別)



出所:2012.1「China Venture 2011 年中国并購市場統計分析報告」に基づき、筆者作成。

表4-4 2011 年中国企業による国際 M&A の投資国別(上位 10 位)

投資対象国	M&A 金額(億元)	件数
カナダ	442.3	17
アメリカ	377.1	37
イギリス	359.2	7
ノルウェー	321.5	2
オーストラリア	237.8	19
ポルトガル	225.8	1
ブラジル	128.7	8
ハンガリー	106	1
イスラエル	91.6	2
ドイツ	49.1	15

出所:2012.1「China Venture 2011 年中国并購市場統計分析報告」 9 ページ。

上記のデータから、2011 年も中国企業の国際 M&A は依然として資源と技術の獲得を主要な

目的とし、そして、先進国への投資を拡大している。このような特徴が現われた理由には以下のことが考えられる。まず、エネルギーを開発する期間が長く、それに伴うコストが高いため、M&A によって、生産段階までの時間を短縮し、コストを削減することができる。それに、経済発展とともに、中国政府のエネルギーへの重視が該当業界の M&A を推進している。また、製造業における国際 M&A の件数が多い理由は海外の企業、特に先進国の企業の保有する技術、ブランドおよび海外市場を獲得するためであると考えられる。さらに、2006 年、世界的な金融危機による海外資産価値が低迷する中、中国企業の海外進出が加速し始め、そして、2011 年、ヨーロッパの債務危機の影響を受け、売り上げの低迷と従業員の給料の圧力の中で経営破綻に直面する企業が増加し、中国企業による国際 M&A が加速した。

一方、2013 年 1 月 22 日、中国工信部、発改委、財政部<sup>227</sup>などが『主要業界の企業における M&A の推進に関する意見』を公表し、自動車、鉄鋼、コンクリート、船舶、アルミ、レアアース、電子情報、医薬品、農業の 9 つの業界には、投資の重複、生産能力過剰、不正競争などの問題が存在すると指摘し、これらの業界における M&A を推進することは政府の主要な目標となると明示した。上記の 9 つの業界は中国の伝統的な産業であり、それらの企業のほとんどが上海証券取引所(略称は上証所)に上場している。公表された『意見』に対し、中国証券監督管理委員会(略称は中国証監会)は「上場企業の合併施策」と「上場企業の買収施策」に関する検討を 2013 年の上場企業に関する監督管理制度の重要な内容として取り組み、M&A 市場の自主性を高めるよう指示した。政策に応じ、上記の業界をはじめとする中国企業は M&A に対しさらに関心度が高くなり、積極的に展開するようになっていく。2013 年 1 月から 5 月の間、中国移動通信(チャイナ・モバイル)、百度(バイドゥ)、蒙牛乳業、携程旅行などの大手企業をはじめ、上証所(上海証券取引所)、深交所(深圳証券取引所)、港交所(香港証券取引所)、NASDAQ(ナスダック)に上場している 33 社の中国企業が M&A へ動き出した<sup>228</sup>。以上の論述を通して、M&A、国際 M&A が中国企業の主要な戦略、中国政府の主要な経済政策として今後も推進されると推論できる。

## 第 2 節 中国企業の国際 M&A の動機

これまで、中国企業の国際化は企業自身の発展の要求によるというより、むしろ国家政策の推

<sup>227</sup> 中国工信部(MIIT)は中国工業情報化部の略称である。発改委(NDRC)は国家発展改革委員会の略称である。財政部は日本の財務省に相当する。

<sup>228</sup> (2013.6.18) news.chinaventure.com.cn「并購局中局:鼎暉等 16 家 PE 獲救上市公司頻吞毒丸反制」

進によるものであった。しかし、現在は、交通や通信の発展につれ、世界各国の市場の連結がますます緊密になり、企業間の競争もグローバル規模になっている。そのため、中国企業にとって、国際化は政策の推進よりも企業自身が発展するうえで必要不可欠な活動となっている。この節では、中国企業の国際市場における競争優位の考察に先立ち、中国企業の国際 M&A の動機、すなわち、なぜ中国企業が国際 M&A を行うかについて検討する。

従来、多くの中国企業は先進国の企業の下請けとして OEM 生産を行い、海外市場へアクセスしたが、現在は多くの中国企業が、国際 M&A により海外市場への直接アクセスを求めるようになった。このような変化が現れた理由を以下に示す<sup>229</sup>。

1 つ目は、先端技術と最新情報の獲得である。前述のように、中国企業はコスト上の優位性だけでグローバル競争に参加し、生き残るのは非常に困難である。日々多様化している顧客ニーズに迅速に対応するためには、最新の市場情報と高い技術力が必要となる。後述の中国浙江省にある自動車部品を製造する大手企業の万向集団は、自動車の制度装置の生産技術を獲得するため、アメリカ UAI を M&A することにした。M&A を通して、万向集団は相手の技術を学習し、自社の技術力を高めようとした。また UAI を M&A することによって、UAI の保有する市場を獲得し、アメリカ市場の最新情報を迅速に万向集団の本社へ伝達しようとした。

2 つ目は、相手企業の販売網の獲得である。周知のように、中国企業が国際化したのは欧米や日本企業に比べ非常に遅く、国際市場での競争力も低い。そのため、国際市場で自社独自の販売網を構築するのは非常に時間がかかる。そこで、国際販売網を有する企業を M&A することによって、それを獲得することは非常に有効である。たとえば、万向集団は UAI を M&A した後、万向の生産した制動装置の製品を UAI ブランドとして UAI の販売網を利用し、OEM の方式で相手企業の市場と顧客を獲得しようとした。

3 つ目は、相手企業のブランドの獲得である。これまで、中国企業は OEM の方式で海外企業の下請けとして製品の生産を行ってきた。すなわち中国企業として海外企業からの注文を受け、製品の生産活動を行い、そして、OEM を依頼する側の企業が自社ブランドとして販売し、利益を獲得してきた。このような方法を用いて、相手企業は中国の安価な労働力を利用し、コストを削減し、そして、国際市場で自社ブランドとして販売することによって、高い利益を獲得してきている。一方、下請けとして製品の生産を行う中国企業はわずかな利益しか得られなく、そのままでは企業の競争力を高めることもできない。そこで、国際 M&A を行うことができれば、相手企業の技術

---

<sup>229</sup> 王謙等著(2010)『中国企業技術獲取型跨国并購研究』経済科学出版社 27～31 ページ。

や流通チャンネルだけでなく、ブランドも獲得することができる。例として、レノボが IBM の PC 部門を M&A することによって、IBM の Think Pad のブランドを獲得し、レノボの国際市場での知名度を高めた事例がある(第 8 章で詳しく述べる)。

4 つ目は、国際 M&A を通して、国内資源と海外資源の統合が実現できることである。M&A を実施すれば、相手企業の資源を獲得するだけでなく、双方の資源の統合によって、資源の効果的な配置が可能になる。すなわち国際 M&A を行うことによって、中国企業は中国と相手国の 2 つの市場を利用し、生産、販売、研究開発に関する資源を統合し、最適な配置を行うことができる。たとえば、M&A 実施後、生産活動を中国で行う製品の場合は、安価な労働力によるコスト上のメリットが得られ、共同で製品の研究開発を行うことによって、中国企業の技術力を高めることが期待できる。また相手国で生産活動を行う製品の場合では、カントリーイメージや相手企業のブランドの知名度を利用することによって、消費者の製品に対する信頼性が高まることが考えられる。すなわち、M&A 実施後、双方の資源を企業内部のものとして管理できるため、資源の統合・再配置によって、企業利益の最大化を図ることができる。

### 第 3 節 国際市場における中国企業の競争力

1979 年、中国の改革開放以来、多くの外資系企業が中国に根づけるようになってきている。それらの企業は中国国内の膨大な市場による強力な購買力を狙っていると同時に、安価な労働力による生産コストの削減もその目的の 1 つである。このような背景の中、中国企業がこれらの企業の下請けとして、加工貿易やブランド委託生産を中心とした委託生産を行い、中国は「世界の工場」として、グローバルビジネスの中で位置づけられた。一般的に、外資系の下請けとして生産するのは、中国の安価な労働コストを利用できる労働集約型産業の製品であるため、中国が比較優位にあると判断される。中国の製造企業はこのような比較優位を利用することで、相対的に競争力が強いと言える。

しかし、これらの製品の生産のほとんどは製造加工段階の一部に存在し、枢要な部品は依然として国外から輸入され、あるいは国外の技術に依存して製造されている。よって、全ての部品が中国で製造された製品は、中・低級品に位置づけられることが多く、品質や付加価値もあまり高くないため、市場においては「ローエンド」に位置づけられている。「ローエンド」、「ハイエンド」とは、国際分業システムにおける垂直分業システムからもたらされた用語で、技術価値と付加価値の低



い動労集約型の製品が「ローエンド」と称され、技術価値と付加価値の高い資本集約型の製品が「ハイエンド」と称される<sup>230</sup>。

1990年代以来、多くの中国企業がグローバル競争に参加するため国際市場へ進出し、事業の多角化を企業の中核戦略として位置づけてきた。しかし、事業の多角化の拡大につれ、企業全体と経営単位との情報の非対称性が強まり、企業の市場予測能力と各部門の管理能力が低下し、多角化戦略の失敗が数多く存在する。その主な原因は、中国企業は中核技術を持っていないからである<sup>231</sup>。先進国の有力企業の発展プロセスを見れば、中核的な技術を中心に多角化を展開することが一般的であることが分かる。しかし、中国企業がそれを持たずに、多くの市場へ参入するため、結局、従来の労働コストの比較優位だけでグローバル競争に参加することになってしまっており、製品としては「ローエンド」のままであるため、企業の競争力の向上に結びついていかないと言える。コスト優位で勝負する中国企業は研究開発に対して重要視しているとは言えず、その結果、他社の製品を真似たりすることで、商標や知的資産の違反を問われ、裁判となった事例が少なくない。

世界各国および企業の研究開発能力を評価するため、一般的に「技術活動指数」と「人的資源指数」が採用される。UNCTAD(2005)によれば、技術活動指数は人口百万人あたりの研究開発人材の数量、取得した特許の数、出版した科学出版物の数のことである。人的資源指数は国民の文字認知の比率を指している。その中に、年齢別で受けた教育経験の比率も計算される。このような評価の基準に基づき、117ヶ国が研究開発能力について評価された(表4-5)。

表4-5が示したように、得点によって3つのグループに分けられ、それぞれ、高レベル、中レベル、低レベルとなっている。各グループには39の国/地域が含まれている。そして、スウェーデンの得点は0.979であり、最も高い点数となっている。アンゴラが0.019点で、最も低い得点となっている。日本は0.885点であり、先進国の中で中間の位置を占めている。そして中国は74位で、中レベルの中でほぼ最下位となっている。台湾と香港はそれぞれ15位と45位となり、いずれも中国大陸より点数が高い。一方、本章の第1節における、2001年から2010年までの中国企業による国際M&Aの事例から分かるように、エネルギー関連産業以外の場合では、中国企業の国際M&Aの対象国は先進国である。そして、表4-5を見れば、中国企業の国際M&Aの対象国は高レベルのグループにある国に該当することが分かる。このように、研究開発の能力を獲得するこ

<sup>230</sup> 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 56～57 ページ。

<sup>231</sup> 前掲、王吉法著 西川博訳(2008) 59～60 ページ。

とが中国企業による国際 M&A の大きな目的であると言えよう。

表4-5 世界各国の研究開発能力指数比較(2005年)

高レベル			中レベル			低レベル		
順位	国/地域	得点	順位	国/地域	得点	順位	国/地域	得点
1	スウェーデン	0.979	40	ヨルダン	0.595	79	スリ・ランカ	0.317
2	フィンランド	0.977	41	グルジア	0.593	80	ボツワナ	0.315
3	アメリカ	0.927	42	チリ	0.576	81	アルジェリア	0.312
4	デンマーク	0.926	43	キプロス	0.566	82	ベトナム	0.295
5	ノルウェー	0.923	44	ウズベキスタン	0.564	83	インド	0.285
6	オーストラリア	0.92	45	中国香港	0.563	84	サルバドル	0.279
7	カナダ	0.907	46	レバノン	0.555	85	ザンビア	0.278
8	イギリス	0.906	47	ルーマニア	0.554	86	モロッコ	0.277
11	日本	0.885	48	南アフリカ	0.548	87	インドネシア	0.261
12	ニュージーランド	0.879	49	ブラジル	0.529	88	ケニア	0.26
15	中国台湾	0.865	54	タイ	0.488	89	シリア	0.246
16	フランス	0.863	59	メキシコ	0.469	90	オマーン	0.232
18	ドイツ	0.85	64	フィリピン	0.423	91	ドミニカ	0.211
19	韓国	0.839	74	中国	0.358	92	ナミビア	0.218
26	シンガポール	0.748	75	イラン	0.346	117	アンゴラ	0.019

出所:UNCTAD(2005)『2005年世界投資報告』中国財政経済出版社 102 ページ、2001年時点、データ選別。

一方、先進国の企業が海外で研究開発を行うのは現地市場の状況をもっと正確に把握し、そして技術的に独占しようとするためであるが、発展途上国の企業が海外で研究開発を行うのは、先進国の技術力と人材を獲得するためである。そのため、グローバル企業の研究開発に投入す

る費用からその企業の所在地の技術レベルを把握することができる。2002年、研究開発に支出した費用が最も多い国はアメリカであり、その次は、日本、ドイツ、フランス、イギリス、韓国、中国、カナダ、スウェーデン、イタリアとなる。そして、これらの国の研究開発に支出した費用は全世界のその89.7%を占めている。2003年、研究開発の費用の上位20位のうち、アメリカ企業は8社、日本企業は4社、ドイツ企業は3社、スイス企業は2社、スウェーデン、イギリス、フィンランド企業はそれぞれ1社となっている。そして、中国企業の中、研究開発に投入する費用が最も多い中国石油天然ガス(CNPC ペトロ・チャイナ)と中国石油化工(CINOPEC)は、それぞれ219位と337位となっている(表4-6)。

表4-6 世界各国企業の研究開発(R&D)経費ランキング

順位	企業	国/地区	R&D 費用(百万ドル)
1	フォード	アメリカ	6841
2	ファイザー	アメリカ	6504
3	クライスラー	ドイツ	6409
4	ジーメンス	ドイツ	6340
5	トヨタ	日本	5688
6	ジェネラル・モーターズ	アメリカ	5199
7	パナソニック	日本	4929
8	フォルクスワーゲン	ドイツ	4763
9	IBM	アメリカ	4614
10	ノキア	フィンランド	4577
11	グラクソ・スミスクライン	イギリス	4557
12	ジョンソン・アンド・ジョンソン	アメリカ	4272
13	マイクロソフト	アメリカ	4249
14	インテル	アメリカ	3977
15	ソニー	日本	3771
16	ホンダ	日本	3718
17	エリクソン	スウェーデン	3715

18	ロッシュ	スイス	3515
19	モトローラ	アメリカ	3439
20	ノバルティス	スイス	3426
219	中国石油天然ガス (CNPC ペトロ・チャイナ)	中国	265
337	中国石油化工(CINOPEC)	中国	167

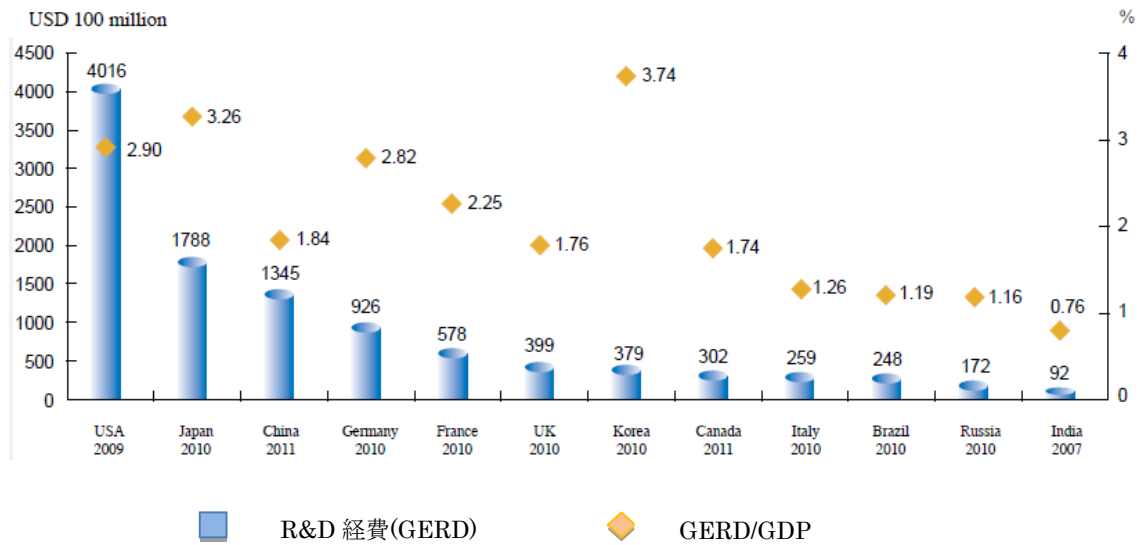
出所:UNCTAD(2005)『2005年世界投資報告』中国財政経済出版社 109 ページ、2003年時点、データ選別。

上記の内容から、2005年時点まで、中国企業は研究開発に対する投資がまだまだ少なく、それを軽視していたことが分かる。近年、中国の件費の上昇が中国製造業企業に大きなダメージを与え、従来の労働コストの比較優位がますます弱くなっている。このような背景の中、中国企業や中国政府が技術力、研究開発能力の重要性を認識し、研究開発への資金提供を増加している。2010年前後のデータによれば、中国企業が研究開発に投入した資金はアメリカ、日本を続き、世界3位となっている(図4-3)。そして、2011年時点では、研究開発者数は世界で最も多く、2,882,900人となっている。しかし、図4-4が示しているように、中国における研究開発者数と中国労働者総数の比率はまだかなり低い水準に止まっている。このことから、2012年時点では、中国企業の研究開発能力が先進国企業に比べまだ低く、国際市場においては、まだ劣位に位置していることが分かる。

前述のように、労働コストで比較優位に位置づけられていた中国企業は研究開発能力への重視が十分ではなかった。この理由は、中国市場の膨大な購買力が中国企業の市場優位を構築していたからであると言える<sup>232</sup>。13億の人口による巨大な物質需要は、中国市場が売り手市場として成立させ、製品を提供する側の立場が高く、消費者のニーズを考えなくても、生産されたものがすぐに販売できた。しかし、現在、外資系企業の中国市場への進出につれ、中国企業が本格的な市場競争に直面するようになり、従来の市場優位が存在しなくなっている。むしろ、消費者の高付加価値の製品のニーズの増大により、品質があまり高くない中国製品がますますローエンド市場に限られて、ハイエンド市場において競争力が弱くなっている。

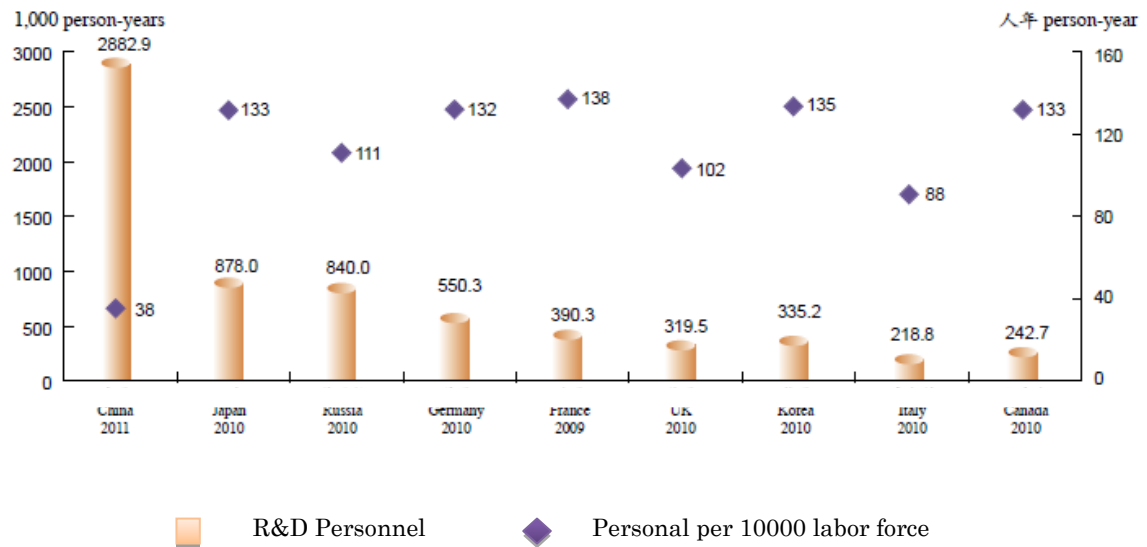
<sup>232</sup> 前掲、王吉法著 西川博訳(2008)59～60ページ。

図4-3 世界各国 R&D 経費の比較



出所: (2012)『中国科技統計数据』中華人民共和国科学技術部 42 ページ。

図4-4 世界各国 R&D 人数の比較



出所: (2012)『中国科技統計数据』中華人民共和国科学技術部 45 ページ。

このように、安価な労働力によるコスト優位と膨大な国内市場による購買力という中国企業の強みだけではこれからのグローバル競争では勝てなくなっている。付加価値の高い製品を提供することこそ企業の持続的競争力となり、グローバル競争で勝ち抜くための重要な条件である。付加

価値の高い製品を提供するため、低コストのほか、高い技術力が必要となる。そして、それを国際市場へ販売することによって、企業が収益を得る。しかし、低コスト、高技術力、大きな市場への販売力の3つを実現し、さらに維持させるには高い組織管理能力を有しなければならない。近年、海外資源を獲得し、企業成長を図るため、多くの中国企業が海外企業をM&Aするように動き出した。そして、M&Aによって、相手国の市場への進出を実現し、海外市場を拡大しつつある。しかし、中国企業の国際化は欧米や日本企業より遅く、組織管理のノウハウも欠けているため、M&A実施後の企業の内部を適切に管理できずに、組織の混乱が生じるケースが少なくない。そのため、市場を獲得したものの、技術力を高めることができず、企業の競争力が向上されない場合が多い。さらに、M&A実施に伴う膨大な資金と先進国企業の高額な人件費が企業の大きな負担となり、従来のコスト優位も失われる状況になっている。そのため、中国企業はグローバル競争において、従来のコスト優位を維持しながら、技術力を向上させ、高付加価値の製品の開発により国際市場シェアを拡大することが必要であり、このことを企業の競争力を強化するための重要な課題として設定し、取り組んでいくことが重要である。

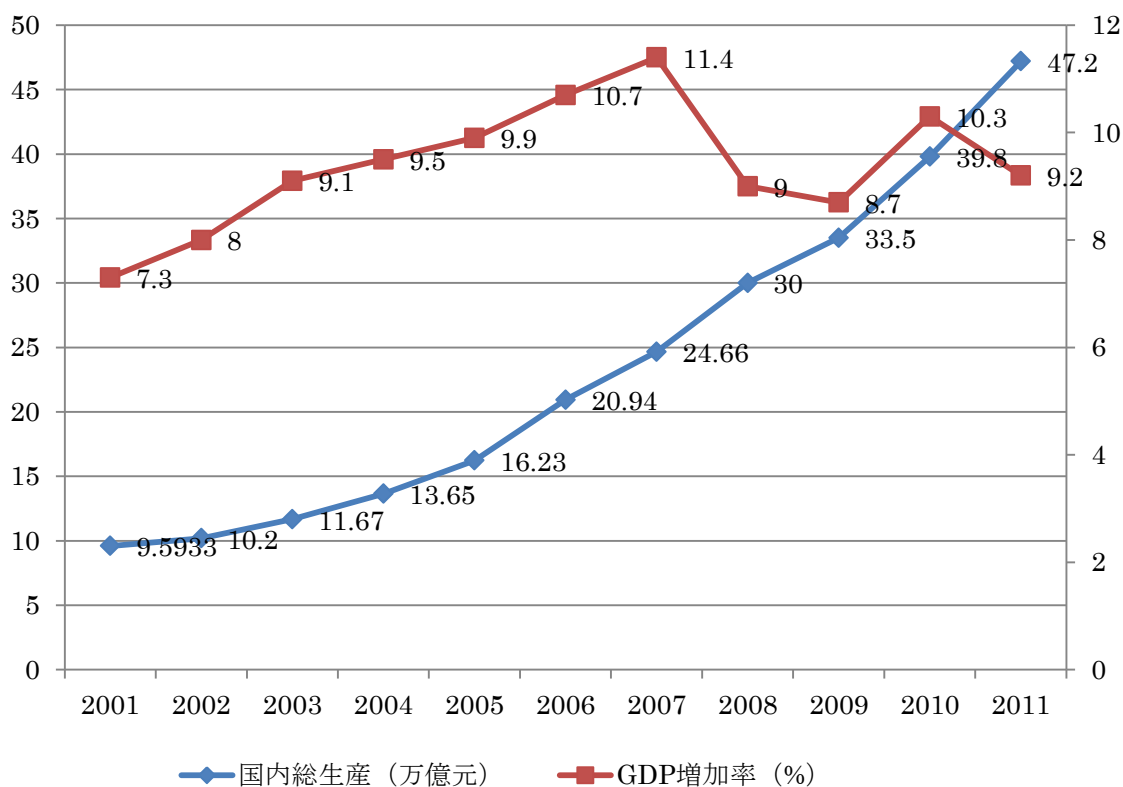
#### 第4節 中国企業におけるコア・コンピタンスの重要性

前述のように、中国企業は国際市場において、労働コストの比較優位においては有利であるが、技術力、製品の付加価値の面においては先進国の企業に比べ、競争力が弱く劣位にある。特に現代の企業環境は、消費者のニーズの変化、新技術の開発、環境破壊や地球温暖化の進行、環境保全への関心の高まりなど、多様な要因により、不確実性が増し、急速に変化しているため、その企業環境の変化に耐えうる能力が企業にとって不可欠であり、持続的に成長するために必要な条件であると言える。そのような環境に適応するため、前述の高い技術力のほか、優れた学習能力、高い組織管理能力を加え、国際市場シェアを拡大していくことが必要となる。これらは、すなわち本論文で提示したコア・コンピタンスを構築するための必要な要素である。

コア・コンピタンスの構築が中国企業にとって重要となった1つの要因として、中国経済の高度成長による比較優位が弱くなったことが考えられる。2000年代に入り、中国政府は経済発展に大きな期待感を寄せ、GDP(国内総生産)が右肩上がりに上昇し、中国経済は高成長を遂げた。2008年、世界的金融危機が発生し、その影響を受け、中国経済の成長する勢いが弱まってきたが、2010年、また高成長を回復した。そして、2011年、中国GDP成長率は再度低迷する状況と

なった<sup>233</sup>(図4-5)。また、ここ十数年、政府の市場への干渉の中で、中国経済は教育、法律、医療、などの分野で先頭に立ち、大きな成長を果たしたが、独占産業や政府関係者の経済活動への不正参加などが依然として存在し、さらに、貧富の差の増大、環境の破壊などさまざまな問題が生じた。このような中国経済と社会環境の変化につれ、人民元が上昇し、人件費も高騰してきたことも併せて、中国企業は従来のように環境を破壊し、安価な労働力に依存した発展をすることができなくなってきている。

図4-5 2001年以來中国経済 GDP 増速



出所: (2013.6.19)証券時報網「焦点評論: 經濟減速倒逼政府職能轉換」による。

また、コア・コンピタンスの構築が中国企業にとって重要となったもう 1 つの要因として、外資系企業の中国離れという現象の発生が考えられる。近年、人件費の上昇、国際運輸費用の高騰、中国製品の品質問題などにより、外資系企業の生産拠点が中国から東南アジアへ移転したり、

<sup>233</sup> (2013.6.19)証券時報網「焦点評論: 經濟減速倒逼政府職能轉換」。

国内へ回帰したりするような現象が見られはじめている<sup>234</sup>。このような企業の動きが、中国企業、および中国社会に大きな影響を与えられと考えられる。まず、外資系企業が工場を中国から国外に移転することによって、中国国内で大量の失業者が出る。2010 年末の時点で、在中外資系企業の数 は 70 万社となり、約 4500 万人の中国労働者を雇用している<sup>235</sup>。これらの企業が中国から国外に移転すれば、大量の失業者が出てくる。また、中国の税金収入の 22%、工業付加価値の 28%、輸出入総額の 55%、技術導入の 50%<sup>236</sup>は外資系企業によって創出されている。これらの企業の撤退は中国のあらゆる面に影響する。さらに、これまで、外資系企業の下請けとして存続してきた中国企業が倒産の危機に直面することになる。現在、中国の人件費が年間 18%~20%の水準で高騰し、世界的な不況、北米およびヨーロッパ市場の飽和の影響も重なり中国企業の輸出の市場が縮小している<sup>237</sup>。

このように激変している環境の中では、中国企業は従来のように中国国内の膨大な購買力、安価な労働力、外資系企業への依存だけでは存続できなくなり、グローバル競争に参加することに迫られている。そして、グローバル競争で勝ち抜くため、前述のような高い技術力、優れた学習能力、高い組織管理能力、大きな国際市場シェアを保有するために積極的に M&A を実施し、それに伴いコア・コンピタンスを構築していくことが重要である。

## 第 5 節 中国企業の国際 M&A における組織統合の困難性

本章の第 2 節で述べたように、中国企業が海外の企業を M&A する目的は、その企業の保有する市場、技術、ノウハウ、ブランド、商標権などを獲得するためである。換言すれば、中国企業は技術力が弱く、国際市場のシェアが小さいため、国際 M&A を通して、自社資源を補足し、国際市場における競争力を高める必要がある。しかし、中国企業の国際 M&A の事例を見れば、組織の管理上の問題で統合が難航し、組織全体に影響を及ぼしたケースも少なくない。そこで、中国企業の国際 M&A における組織統合の困難性の原因を解明するために、筆者は 2011 年 7 月、北京金戈投資コンサルティング会社を訪問し、代表取締役社長 Kim Woodard 氏に対しインタビューを行い、その後、メールや電話を通じて情報収集を行った。Kim 氏は M&A の実践で 20

<sup>234</sup> 日本貿易振興機構 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。

<sup>235</sup> <http://money.163.com/10/1106/10/6KQ37A5Q00254JO3.html> 網易財經 2013 年 5 月 29 日アクセス。

<sup>236</sup> 同上。

<sup>237</sup> 北京金戈投資コンサルティング会社社長 Kim 氏に対するインタビューによる。



年の経験を持ち、とりわけ投資計画や投資戦略の仕事に長年にわたって従事している。彼は中国企業の国際 M&A における組織統合の困難性が生じる原因には以下の 5 つがあると指摘した<sup>238</sup>。

(1) M&A が成立する前の対象企業の選択と統合戦略の策定が不十分である。

1970 年代、日本企業はアメリカの有名なオフィスビルやゴルフコースなどを対象に M&A を行い、結果として、大きな損失を被った。現在、中国企業も同じようなことをしている。中国企業は国際 M&A を行う前に明確な戦略や計画がなく、相手企業に対する調査も不十分である。

(2) M&A を行う専門機関を利用しない。

国資企業と民営企業の中には、優良な投資銀行、法律事務所、会計事務所の国際 M&A における役割が重要であることを、十分に理解していない企業が多い。また、彼らが専門の投資機関への市場金利をベースにする費用の支払いを拒否するため、国際的な投資機関は中国企業のことを「取引困難(difficult to deal)」と「安い(cheap)」クライアントとして見なしている。中国大手企業である Sinopec(中国石油化工グループ)、四大銀行(中国銀行、中国農業銀行、中国工商銀行、中国建設銀行)が国際 M&A を行う際に、McKinsey や Goldman Sachs のような有力な投資機関を利用しない。その理由は中国大手企業としての「面子」、およびそれを重視する株主を満足させるためである。一方、中小企業は、最も基本的な専門機関の支援すら受け入れず、そして市場金利をベースにする費用の支払いを拒否し、専門機関のアドバイスを聞こうとしない。その結果、M&A 前のデューディリジェンス(Due Diligence)が非常に不十分で、M&A 後の組織が構造化されず、またアーン・アウト条項<sup>239</sup>(Earn-Out Provision)やエスクロー<sup>240</sup>に関する規定(Escrow Provisions)などポストディール(Post-deal)の保護情報を把握しないまま、M&A の契約を結ぶ。これらが M&A 実施後の組織統合に多大なリスクをもたらし、組織統合が一層難しくなる。

(3) M&A の成立前に、明確な組織統合に関する計画を持っていない。

<sup>238</sup> インタビューの時間:2011年7月1日、9月20日、10月11日。

<sup>239</sup> 「アーン・アウト条項(Earn-Out Provision)」とは、将来の業績に応じて報酬を支払うことを記した条項そのものを指す。買収代金の支払い条件については全額一括払いと分割払いの方法がある。分割払いがとられる理由は、買い手側が自らのリスクを軽減させるためであり、最終買収契約書で売り手との間にいくつかの条件を設定し、それが一定期間内に満たされた場合にのみ、あらかじめ定められた買収価格代金を支払う旨の約束をすることが通常で、こうした取引をアーン・アウト・ディールという。

<sup>240</sup> 「エスクロー(Escrow)」とは売り手と買い手の間に第三者である金融機関を介して、条件付で譲渡金額を決済する仕組みのことである。第三者である金融機関に、証書(停止条件付捺印証書)の交付とともにエスクロー勘定を開設し、買い手はその勘定に譲渡代金を入金して保管しておき、売り手との間に設けた条件が満たされた時に、その勘定から譲渡対価が売り手に支払われる方式。

企業が国際 M&A を正式に契約する前に、詳細な統合計画を立て、そして M&A が成立した後、それを直ちに実行しなければならない。しかし、中国企業の経営者たちは、自分の思った通りに、ものごとを進めることができると思い、M&A を成立させる前に、明確な組織統合計画を立てない。そのため、M&A 実施後の組織統合は M&A される側の財務データに基づき行うことになり、M&A の収益にマイナスの影響を与える。このような状況になると、企業はそれを回復させるのに、長期間を要するので、企業の収益が予測より大幅に低下することになる。

(4) M&A の対象企業を管理する能力が不足している。

M&A の対象企業に対する管理能力の不足が中国企業の国際 M&A を失敗させる大きな要因である。これは中国企業の経営者たちの多くが認識していることである。実は、多くの中国企業が北米やヨーロッパでの M&A を望んでいるが、M&A 実施後の組織管理上の問題で、断念せざるを得ないケースが多い。1970 年代の日本、韓国、台湾の企業も同じような問題があったが、彼らは国際化の経験の中で海外資産を効果的に管理する方法を学習し、成長を果たした。このような問題が発生するのは、文化の相違であるかもしれないが、それより根本的な原因は国際ビジネスの経験が不足しているからであると考えられる。また、文化の差異が組織統合に対する影響が大きいため、それも重視しなければならない。しかし、中国の国資企業の場合では、海外の経験のない共産党の幹部が M&A 対象企業へ赴任し、M&A を管理することになるため、M&A が失敗するリスクが一層高くなる。

(5) M&A 相手国の法律およびコンプライアンス(Compliance)環境を十分に理解していない。

北米、ヨーロッパ、日本など、先進国における商法、政府規制およびコンプライアンスの監査は、中国のそれらより遥かに進んでいる。法律は法律であり、政治的な関連を持つ人々にも例外がなく、完全なコンプライアンスが期待され、適用される。労働法はその一例である。中国企業はアメリカやヨーロッパの国々の労働法、およびそれと労働組合との相互作用などを十分に把握していないため、問題が生じやすい。それに、証券法、税法のコンプライアンスは中国企業が直面するもう 1 つの問題となる。

このインタビューから、中国企業による国際 M&A の組織統合の困難性の原因は、M&A 対象、統合計画、管理能力、法律およびコンプライアンスのさまざまな面にあるが、これらの困難性の原因の本質は管理人材の不足であると言える。しかし、現在においては、文化の相違や文化の衝突が、M&A、特に国際 M&A の失敗の理由として頻繁に強調される。そして、中国人は中国文化が世界で最も優れたものであり、国際関係や国際ビジネスの両方に大きな意味を持っていると

強く思い込んでいる傾向がある。これに対して、Kim氏は、文化の相違が組織統合に大きな影響を与え、慎重な対応が必要となるが、それを組織統合失敗の理由として過剰に強調すべきではなく、それ以外に経営者の管理上のミスや不正な投資が失敗の大きな理由であり、それを隠すために文化の相違を言訳にしている可能性もあると指摘した。また、彼は「大学時代に私は中国の歴史を専攻し、中国の歴史や中国の文化に魅力を感じ、それらが中国の経済成長の基本的な要因であると信じている。しかし、国際貿易や対外投資の中にグローバルなビジネス慣行が存在するため、中国企業の経営者や管理者たちはグローバルなビジネス慣行についても認識しなければならない。ただ、マイクロレベルと実際の取引まで、彼らの認識と行動を調整するには時間や経験が必要となる。」<sup>241</sup>と述べていた。

筆者はこのインタビューを通して、中国企業による国際M&Aにおける組織統合の困難性が生じる理由には、上述のような外部要因と内部要因の両方が存在することを明らかにした。しかし、それらの外部要因と内部要因の中に、中国企業の国際M&Aの組織統合に影響する根本的な困難性が存在すると考える。Kim氏はM&Aを行う専門機関を利用することがM&A後の組織統合を適切に行う方法であると指摘したが、その必要性が高い理由は、中国企業には国際M&Aに関する知識と経験が豊富な人材が不足しているからであると言える。具体的には、M&A対象が適切ではない、明確な統合計画がない、さらに相手企業に対する調査が不十分であるといった問題に対応できる人材が不足しているということである。これらの問題を解決していくためには、国際M&Aに関する経験を重ねた人材を中国企業内で育成していく必要がある。またKim氏は、組織統合が適切に実施されなかった理由として、M&A相手国の法律やコンプライアンス環境を十分に理解しておらず、国際M&Aを行ったからであると指摘したが、これも中国企業の中に国際ビジネスを精通する国際化人材が不足していることが根本的な要因であると言える。合わせて、中国企業による国際M&Aにおける組織統合の困難性は様々な面によって発生するが、その根本的な要因は国際企業を管理する能力が不足していることであると言える。

---

<sup>241</sup> Kim氏に対するインタビューによる。

## 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

### 第1節 OICC モデルのコンセプトおよび位置づけ

ここまで、本論文では、M&A、国際 M&A の基本概念、およびその動機について考察し、M&A を通して、企業は競争優位を獲得し、コア・コンピタンスを構築することが可能であると論じた。一方、競争優位に関する研究が従来から多く存在し、その源泉やその内容も時代と共に変化し続ける。その中で最も注目されたのは企業の競争優位の源泉は企業外部のポジションなのか、それとも企業内部に保有する資源なのかについての議論である。そして、最近、多くの学者が企業内部に保有する資源を重視する「資源ベース論」に立脚し、競争優位の源泉となるものについて研究している。また、1990 年代に入り、競争優位の源泉を説明する新たな概念が生まれた。それは、本論文の中心の 1 つとして取り上げた「コア・コンピタンス」である。

前述のように、Prahalad & Hamel が 1980 年代の日本企業の高度成長の原因を研究し、企業の競争優位はその企業のコア・コンピタンスによって生まれると指摘する。さらに、コア・コンピタンスは組織内の集団的学習、生産技術を調整する方法、複数の技術的な流れを統合するものであると定義されている。その後、経営学において、コア・コンピタンスが批判されながら、精緻化され、現在、企業の持続的競争優位の源泉として注目されている。一方、企業の競争環境は常に流動的・不確実性が高いため、企業に持続的競争優位をもたらす「源泉」もつねに変化していると考えられる。そのため、今日の企業競争において、持続的競争優位の源泉となる「コア・コンピタンス」とは何か、それがどのようなものから構成されるかについて検討する必要があると考える。

また、第2章第3節で述べたように、経営戦略と軍事思想・戦略において、勝利者となるための方法には共通点が存在していると考え、コア・コンピタンスの概念と構成要素を検討する前に、中国戦国時代(紀元前 475 年～紀元前 221 年)の軍事思想・戦略を用い、競争優位の源泉について考察を行った。そして、「天」、「地」、「人」の視点から、戦争で勝利を収めるための条件について考察し、戦争において、最も理想的な状態は「天の時、地の利、人の和」の 3 つの要素を揃えることであると考えた。しかし残念ながら、実際の状況では、3 つの要素が兼備されることはほとんどない。よってこの 3 つの優先順位を考えると、「天の時より地の利、地の利より人の和」という順序になる。すなわち、戦争において、勝利を決める重要な条件は「人の和」であると言える。

同じように、企業経営において、組織にとって、最も重要なのは、「組織の和」である。「組織の

和」というのは、良好な組織風土・文化を有し、従業員の協働意欲を引き出させる組織環境である。これは、組織の持続的発展を支える最も基本的な条件である。しかし、今日の企業競争では、組織環境の整備と共に、絶えずイノベーションを行う能力、イノベーションを支える膨大な資金を提供する市場、製品ライフ・サイクルによるコスト競争に耐える能力が要求される。よって、今後の企業競争においては、本論文の第 3 章で論じたコア・コンピタンスを構成する 4 つの要素である、「組織」、「知識」、「市場」、「コスト」<sup>242</sup>が不可欠である。また、企業間の競争がグローバル化している今日、企業がいかに迅速に世界中の資源を統合し、その競争優位を構築するかが重要になっている。そして、M&A が企業にとって外部資源をワンセットで獲得する手段として、多くの企業で実施されてきている。

しかし、M&A、特に国際 M&A は複数の企業間で実施することになり、それぞれの国に存在する習慣、宗教、言語、法律、ビジネス慣行などが異なっているため、組織統合によるコンフリクトというリスクが発生しやすくなる。それを回避し適切に組織統合を進め、M&A を成功させるには、M&A 対象の選択、M&A 計画の策定、M&A 実施時の人材への慎重な対応、初期成果の達成に加えてお互いの文化を尊重し、コミュニケーションを促進する環境、風土などが重要である。さらに、知識を獲得するため、M&A による従業員の心理的障害を取り除き、組織学習を展開することも重要である。

近年、中国の経済発展は著しく、中国企業による国際 M&A の動きが世界中に注目されるようになってきている。そして、投資額、件数、進出地域、投資業種などが年々増加し、世界経済が不況の中、中国企業による国際 M&A の勢いがさらに強まってきた。しかし、中国企業の国際化はまだ初期段階に止まり、経験や能力が不足しているため、組織統合による M&A の失敗が多い。特に、中国企業による国際 M&A では、相手企業の中核的な部分となる技術、ブランド、市場などの獲得を目的にすることが多いため、相手企業の従業員の抵抗や敵意を招きやすい。このように、中国企業による国際 M&A には組織統合の困難性が多く、適切に対応できなければ、組織に大きな損失をもたらす可能性が考えられる。中国企業にとって、安価な労働力に依存するだけでは、今後の国際競争において存続することが困難になっている。それに対応するため、筆者は OICC モデル(Organizational Integration for Core Competence)を考案した。

OICC モデルとは一言でいうと、中国企業による国際 M&A を実施する際のコア・コンピタンス

---

<sup>242</sup> 本論文では、コア・コンピタンス構築のための M&A における組織統合のプロセスにおいて、「組織」、「知識」、「市場」、「コスト」の順に実施することが重要であると主張した。詳しくは、第 3 章第 6 節をご参照されたい。

構築のための組織統合モデルである。このモデルは国際 M&A の中でも特に難しいとされている中国企業による国際 M&A への対応と位置付けている。具体的には、コア・コンピタンスを構成する上記の 4 つの要素に基づいて、「異文化コミュニケーションと組織統合マネジメント」、「組織学習による企業競争力の強化」、「人事統合、資源の再配置による競争優位の構築」の 3 つの項目に分けて、第 2 節で説明する。

## 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

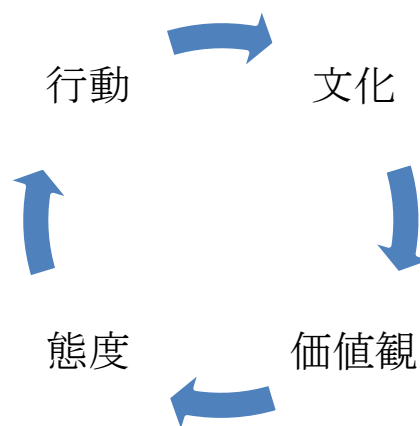
### 第 1 項 異文化コミュニケーションと組織統合マネジメント

第 2 章第 4 節で述べたように、本論文では、コア・コンピタンスは高い顧客価値を実現できる企業能力であると定義した。そして、このようなコア・コンピタンスを構築するには、それぞれ単独の資源、または能力だけではなく、複数の資源、能力を相互連結・促進し、組織記憶として形成し、組織全体の能力として成長させていくシステムを構築することが重要である。企業に持続的競争優位をもたらすコア・コンピタンスは、「組織」、「知識」、「市場」、「コスト」の 4 つの要素から構成されると主張したが、国際 M&A の場合、複数の組織が統合に参加するため、その相違によって組織の混乱が生じる可能性が高い。そして、混乱している組織においては、競争力が生まれなため、M&A 実施後、第一に考えるべきことは組織の安定であると考え。すなわち、「組織」の構築が最優先である。そして、その効果的な方法はコミュニケーションである。人、または組織に存在する種々の相違がコミュニケーションを通して、顕在化するため、人は自分と相手との相違をはじめて認識し、相互に理解し合おうという意欲が現れると言える。

これまでの国際 M&A の多くは組織の混乱を招いて失敗したが、その中でも特に多く言われている要因は文化の相違である。文化というのは抽象的な概念であるが、組織の中では、従業員の考え方、仕事の仕方、人と接する時の態度や行為などによって具現化される。それらがこれまでの生活や仕事の環境によって異なるため、コミュニケーションをする際に、理解しにくく混乱が生じやすい。特に国際 M&A の場合では、異なる国の組織の構成員の持つ言語、性格、習慣、価値観、受けた教育のレベルなどが異なるため、それを行動として表現する際に、意思伝達の障害が生じ、誤解を招きやすいと言える。Adler(1991)は、人間の持つ価値観、態度、行動の複雑な相互作用が文化に反映されると指摘する。彼女によれば、「個人は自分の人生と周囲の世界について

て持っている価値観を通じて、文化やその規範的特性を表現する。次に、こうした価値観が、ある状況の下で、より適切で効果的と考えられる個人の行動様式に対する態度に影響を与える。絶えず変化している個人や集団の行動パターンが、最終的にはその社会の文化に影響を与え、その循環が再び始まる。」<sup>243</sup>という。すなわち、個人の持っている文化、価値観、態度、行動が相互作用し、影響し合う(図5-1)。そして、このような文化と行動の相違による組織の混乱を克服するため、M&A 活動が行われる前の準備段階から M&A 成立後の統合段階まで、適切なコミュニケーションを行うことが重要である。

図5-1 人間行動に与える文化の影響



出所: 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 15 ページ)

西口(2007)は、M&A の各段階においてコミュニケーションを行う必要があると指摘する。そして、各段階における重要なポイントや対策を図 5-2 のように示している。

<sup>243</sup> 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・プレス株式会社 15 ページ)

図5-2 企業統合の各段階におけるコミュニケーションの勘所

	統合作業初期	統合作業中期	統合作業後期	統合段階
時期	統合案件のプレス発表実施～統合作業開始	各種の戦略や枠組み、制度などの骨子形成	企業統合の成立目前、各種以降準備が佳境	企業統合成立後、1～2年程度の定着期
重要テーマ	従業員の不透明感や漠然とした不安感の軽減 コミュニケーション・プランの全体像の構築	検討中の各種計画内容に関するリスクマネジメント	「受け手」(従業員)の立場に立った情報の交通整理	現場の意識・認識ベースでの事実の把握、および継続的モニタリング
対策例	両社経営トップの「肉声」のトーン合わせ 統合に関する「社内マーケティング」戦略	経営トップによる直接説明(訪問形式、メディア活用形式の双方あり)	PMOによる総量コントロール	従業員意識調査の実施

出所: 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 203 ページ。

西口(2007)によれば、統合初期では、統合が公表されると同時に、統合の目的や数値、今後の計画が社内外に開示される。社内では、PMO(Project Management Office)をはじめとする各種統合推進組織が立ち上がる。この時期の主要な目標は従業員の不透明感や漠然とした不安を軽減し、今後のコミュニケーション・プランの全体像を構築することである。そして、統合作業中期になると、M&Aによる組織の動揺、ショックが軽減されるが、組織の具体的な制度や仕組みに関する計画の伝達によるストレスや拠点の統廃合や人員削減の具体内容に対する関心が生じる不安が蓄積していくことがこの時期の特徴である。そのため、この時期におけるコミュニケーションの主要な目標は統合計画の内容に関するリスクへの対応方法についての検討である。そして、統合作業の後期に入ると、新会社発足時に必要となる各種制度や仕組み、人事異動などが従業員に明示され、営業、研究、製造など部門別に研修が用意され、個別最適と全体最適を一致す



るようにコミュニケーションの総量をコントロールする。最後に、統合段階においては、新会社が発足し、異なる国、または企業の従業員が1つの職場で働くようになる。M&A 契約の内容によって、職場の物理的な統合がないままの場合もあるが、仕事の流れや部分的な人事異動、部門間の統合などを通して、異なる会社の従業員が接触することになる可能性が高い。この場合、仕事のやり方、考え方、人との接し方などの相違による食い違いが生じ、対立が起きてしまう。この段階において、重要なのは、組織内の対立を客観的かつ速やかに把握し、解決することである<sup>244</sup>。

このように、国際 M&A の場合では、多様な文化、価値観、態度、さらに行動を持つ組織構成員が相違を認め、相手の行動を正確に理解し合うため、適切なコミュニケーションが不可欠である。一方、これらのコミュニケーションを効果的に行うためには、M&A 実施後の組織のリーダーの高い管理能力が要求される。M&A 実施後、多様な文化が接触し、統合されるため、国際 M&A の組織は文化的多様なグループになっていると言える。このようなグループを管理するには、グループの全員が状況を同じように把握し、理解し、対処することがより難しくなり、そのコミュニケーションにおいては、誤認、誤解、誤った評価など組織の団結を破壊することが起こりやすい<sup>245</sup>。そして、このような態度や知覚的なコミュニケーションの問題が、生産性を低下させる可能性があり得る<sup>246</sup>。しかし、効果的なマネジメントがされれば、文化的に多様なグループに存在する潜在的な生産性を引き出すことができる。

Adler(1991)によれば、文化的に多様なグループは幅広い人的資源を持つため、同質グループに比べると、より創造的に機能し、高い生産性を発揮する可能性を持っているという。ただし、その文化的に多様なグループが効果的に機能するため、組織のマネジャーは常にそれぞれのメンバー間の見解の相違を調整し、新しいアイデアを収集して、特定の意思決定や行動に関して、メンバーの同意を得るように、異文化による創造性と組織の団結を調整しなければならない<sup>247</sup>。

中国企業による国際 M&A の場合では、M&A の対象は先進国の企業が多く、「冒険型 M&A」が多い。その場合、通常の国際 M&A よりさらに高い統合能力が必要となる。一方、第4章で述べたように、中国企業はグローバル化の歴史が浅く、経験が不足しているため、国際企業を管理する人材と能力も不足している。また、中国の政治・社会の中で、中国企業は独自のビジネス慣行を形成してきたため、企業の成功要素が国際ビジネスのそれと異なる。そのため、国際 M&A

<sup>244</sup> 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 203～220 ページ。

<sup>245</sup> 前掲、Adler, N, J.(1991)、(江夏健一・桑名義晴監訳(1996)、126～127 ページ)

<sup>246</sup> 前掲、Adler, N, J.(1991)、(江夏健一・桑名義晴監訳(1996)、127 ページ)

<sup>247</sup> 前掲、Adler, N, J.(1991)、(江夏健一・桑名義晴監訳(1996)、131 ページ)

実施後の組織統合に混乱が生じやすい。M&A 投資の専門家である Kim 氏は「中国企業は国内市場で地域と国の関係、および共産党との関係を利用し、重要な資源へのアクセスをし、成功を収める事例が多いが、海外市場に進出する際には、競争に成功するための要素が違い、このようなメリットがなくなってしまう。また、中国の国資企業と民営企業の上級管理システムは、人間関係の上で構築されている。しかし、国際市場ではそれが通用しない。」<sup>248</sup>と指摘した。また、Kim 氏は自らの経験を取り上げ、中国のビジネス慣行を述べた。以下は彼の発言である。

「先日、私は浙江省のある機械製造企業の社長と一緒に国際 M&A について商談する機会があった。欧米では、クライアントと会議を行う場合、正式な会議室で、管理職の人々に資料を配布し、正式な議題に従って、たとえば、アメリカやヨーロッパでの機械部門の M&A には、どのような潜在的なメリットとリスクがあるかを説明するのが一般的である。しかし、その社長に勧められ、ゆっくりと 2 時間余りお茶を飲み、その後食事に行った。中国では、このような M&A に関する原価やプロジェクト日程のような重要な項目について話し合う場であっても、それが公式化されていない。実際のところ、私たちは、豪華な家具が揃い、若い女性が給仕している特別な空間の中でお茶を飲みながら、ついでに M&A プログラムの話をしていた。重要な点は、彼の会社の責任や M&A の課題を背景に持ちながら、お茶と食事を通して、私たちは個人的なつながりを強めていくことである。このようなことは私たちの国際的なクライアントには絶対ないことであろう。」<sup>249</sup>

このように、中国企業の管理者は中国独自のビジネス慣行を持ちながら、ビジネスを展開している。それは国際 M&A の組織にはもちろん通用しない。しかし、国際化の経験の中で海外資産のマネジメント方法を学習し、成長を果たした 1970 年代の日本、韓国、台湾の企業と同じように、近年、国際ビジネスの経験の増加にしたがって、中国企業は国際市場に通用する管理方法やビジネス競争の方法を学習し、それを非常に早く変化させている。

中国企業による国際 M&A が盛んになった今日、グローバル企業の管理能力の欠如が M&A に大きな影響を与えるため、それを改善しなければならない。多国籍企業を管理する人材の要件として、藤井(2001)は①異なる価値観を受け入れることができる、②異文化環境において的確な状況判断ができる、③異文化環境においても理解可能な指示が出せる、④本社と海外子会社を

---

<sup>248</sup> Kim 氏に対するインタビューによる。

<sup>249</sup> Kim 氏に対するインタビューによる。

つなぐキーパーソンになれる、⑤業務を遂行するための管理能力がある、の 5 つを挙げている<sup>250</sup>。このようなグローバル人材を社内で育成するには長期間が必要となり、また、人材の流動性が高いため、育成した人材が転職するリスクもある。そのため、国際 M&A を推進している中国企業にとって、外部から管理人材を獲得し、さらに組織学習を通して、組織全体の管理能力を向上させることが効果的である。すなわち、中国企業による国際 M&A の場合、外部獲得と社内育成の両方の結合を通して、グローバル人材を確保することが重要であると考えられる。

国際 M&A を通して、相手企業の管理者をそのまま資源として獲得することができるが、多くの M&A には、管理層や一般従業員の解任、辞職、新しい人事の調整などの組織再編が伴う。このような統合方法は、国際 M&A の経験の豊富なグローバル企業に適用できるが、国際 M&A の経験と管理人材が不足している中国企業にはリスクが大きく、M&A 実施後の組織に不利であると考えられる。そのため、中国企業による国際 M&A においては、相手企業の管理者を特別な事情がない限りそのまま留任させ、中国側が監督役など組織管理に直接に関与しないポジションに管理者を派遣し、相手企業の文化を認知させ、管理方法を学習させることが望ましい。それと同時に、中国と外国の文化の両方を理解できる優秀な留学生を選抜し、グローバル管理者へと育成することが重要である。これによって、M&A 実施後の従業員の不安や対立を回避し、相手企業のノウハウを吸収することができる。

これまでの例を見ると、多くの中国企業が国際 M&A を行ってから、直ちに相手の組織に中国側の管理者を派遣し、結局、管理方法、習慣、態度、考え方、価値観などの相違によって、対立が生じ、組織が混乱してしまう。その具体例として、中国の四維によるイギリスの Johnson の M&A の事例を以下に示す。

中国の現金輸送車の生産・販売会社である四維は 2004 年イギリス現金輸送車メーカー Johnson に対し、株式取得による M&A を始め、2007 年時点で、全株式を取得した。M&A が成立した直後、Johnson の社長が辞職した。その事態に対応するため、四維は中国から海外で留学した経験とグローバル企業で仕事した経験がある管理者 2 名を派遣し、Johnson の人事、財務、サプライチェーンを管理させることにした。しかし、このような人事の異動が M&A 実施後の組織に大きな混乱をもたらし、統合コンフリクトを起こした。2007 年の年次計画を立てる時に、中国側の管理者とイギリス側の管理者の間で技術イノベーションを優先するか、生産コストの削減を優先す

---

<sup>250</sup> 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 212 ページ。

るかに関する意見の対立が見られ、そしてそれを迅速に解決できず、対立がますます深刻になり、結局、イギリス側の管理層が辞職した。その後、衝突による組織の混乱を沈静化させるため、中国側の管理層が中国に戻り、Johnson の社長に Johnson の元技術部門のマネジャーを任命した。このような管理層の対立が組織の混乱を生じ、組織の安定を破壊した<sup>251</sup>。

ここで問題となったのは、双方の管理者のマネジメント方法の相違による対立である。M&A においては、M&A される側の従業員は M&A する側に対し、敵意や不安を抱え、組織の安定にマイナス影響を与えやすい。そして、M&A する側が M&A される側より競争力またはブランド力が高ければ、そのマイナス感情が弱い、そうでない場合、マイナス感情が強く、対立が生じやすい。そのため、この場合では、相手企業へ管理者を派遣し、敵対的な態度を持っている従業員を管理するのは非常に困難であると考えられる。

## 第 2 項 組織学習による企業競争力の強化

前で述べたように、企業が競争力を高めるため M&A を行う。そして、企業が持続的競争力を強化するため、コア・コンピタンスを有しなければならない。一方、コア・コンピタンスの要素は「組織」、「知識」、「市場」、「コスト」から構成される。そして、前述のように、国際 M&A の場合、「組織」を構築するため、絶えず適切なコミュニケーションを行い、さらに管理を現地化することが重要である。それを通して、相手企業の文化や管理ノウハウを学習し、自社組織の管理能力を高める。

M&A の目的によっては、相手企業の先進技術や製造ラインを獲得し、自社組織へ移転することが主要な統合作業となることもある。この場合は、M&A が成立した後、直ちにそれを行うと組織の混乱が生じやすいため、まず、前述の組織の安定を確保することが重要である。組織が安定したうえで、相手企業の技術やノウハウの獲得を図る。そして、すでに述べたようにその効果的な方法は組織学習である。

M&A の統合内容によって、学習は組織内と組織間の 2 つのパターンで行われることになる。M&A 双方の組織が完全に 1 つの組織として生まれ変わる場合では、その学習は組織内で行われることになるが、M&A 双方の組織がそれぞれ独立して存在する場合は、その学習は組織間で行われることになる。松行(2004)によれば、企業の組織は、顧客調査、研究開発、業績評価、

---

<sup>251</sup> この事例は P, Nueno・朱晓明(2009)『管理的鏡子』上海遠東出版社 1～25 ページに基づき、整理したものである。

競争企業の製品分析などの企業活動を通じて、新しい知識を獲得する。そして、この新しい知識は、組織内で情報流通をして、新しく認識・理解され、最終的に共有される。また、共有される知識を組織記憶として保持するには、メンバーの摩擦、情報流通および情報の組織的解釈、情報蓄積の規範および方法、蓄積された情報の配置・修正が必要である<sup>252</sup>。

また、組織間学習は、組織内学習を含め、情報や知識が組織間で相互交流し、新たに知識を形成・記憶するプロセスである<sup>253</sup>。すなわち、組織間学習はそれぞれの組織における学習を行ったうえで、それらの情報や知識が組織間で連結され、そして、獲得した新しい知識を組織内での学習を通して新たに記憶する。それを M&A の場合に対応してみると、M&A 実施後、相手の組織から新しい知識や情報を獲得し、組織間学習を行う。そして、それを M&A 実施後の組織に導入し、従来の知識と融合するため、組織内で学習を行う必要がある。したがって、M&A の場合、完全に組織内学習と組織間学習を分けることなく、それらを同時に行う必要がある。松行(2004)は、組織間学習には、①異質かつ大量の知識を流出入させることでの学習効果が大きい、②ダブルグループ・ラーニング<sup>254</sup>を発生させる可能性が大きい、③旧来の学習のもつ慣性を打破する、という 3 つの特性があることを指摘する<sup>255</sup>。まず、組織間学習においては、外部から異質的な情報や知識を受け入れることになるため、それを組織間で相互浸透をし、知識連鎖が形成され、それによって蓄積された知識をさらに組織内での学習を通じて、知識の生成が期待される。また、異質な情報や知識に遭遇した場合、相手の組織の規範、判断基準、価値観、世界観まで探索し、学習しようとする。さらにそれを自社の組織と比較し、自社の既定の構造や方針を再考し、問題点を発見し、それを変革しようとする行動が起きる可能性がある。さらに、組織内部で行われる学習には既定の規範が存在し、それに対する再評価を退けるため、既定の状況から逸脱することが困難である<sup>256</sup>。

Argyris(2007)はそのような既定の状況を再考することを回避する理由は「防衛的思考」と「防衛的組織慣行」という人間の心理的慣習であると指摘する<sup>257</sup>。そして、このような心理的慣習を改善し、組織変革を促進するため、コミュニケーションがそれと共に行われることが必要である。

国際 M&A の場合、買収される側の従業員が M&A に対し敵意や心理的抵抗を持ちやすいた

---

<sup>252</sup> 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—』税務経理協会 62 ページ。

<sup>253</sup> 前掲、松行康夫・松行彬子(2004)、66 ページ。

<sup>254</sup> 本論文の図 3-2 をご参照されたい。

<sup>255</sup> 前掲、松行康夫・松行彬子(2004)、66 ページ。

<sup>256</sup> 前掲、松行康夫・松行彬子(2004)、66~68 ページ。

<sup>257</sup> 第 3 章第 5 節をご参照されたい。

め、買収する側の組織への知識や技術移転が自己組織の利益を破壊する行為であると見なし、それを拒否する行動に出ることが考えられる。その場合、組織間学習を効果的に行うことができず、前述のような特性による組織変革が得られない。特に、中国企業による国際 M&A では、相手企業の知識や情報の獲得を目的にする場合が多いため、組織間学習と組織内部での学習の実現が非常に重要である。多くの中国企業が国際 M&A を行う際に、契約上では相手企業の研究開発センターを獲得することになる。そのため、M&A が成立後、中国側から技術者を研究開発センターへ派遣し、技術を学習する。しかし、仕事に対する態度、やり方、言語の相違によって、お互いに誤解が生じ、学習が困難である。さらに、M&A 双方の技術力の差が大きい場合、一方的な技術移転が多い。この場合では、相手企業の従業員の反感を招き、技術者の辞職など組織に不利な事態まで発展する可能性がある。

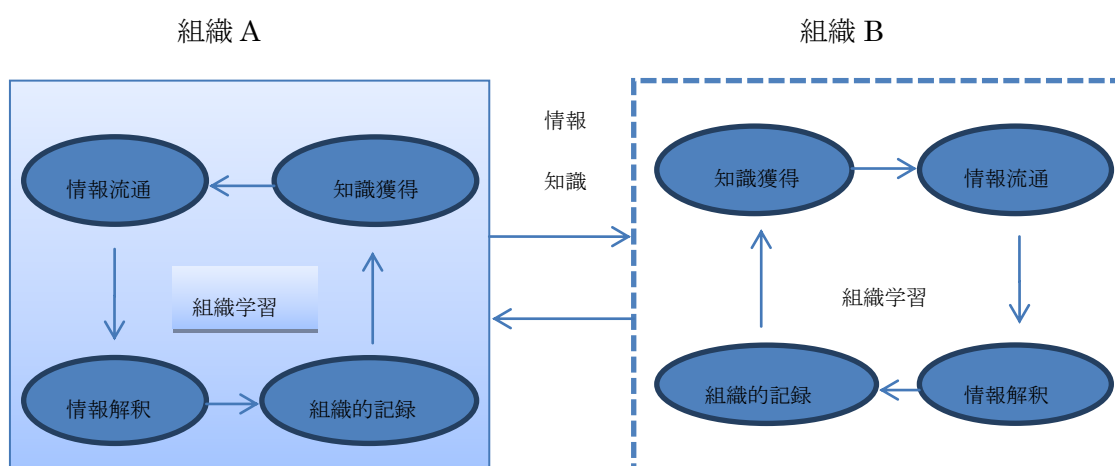
このような不利な事態を回避するため、適切なコミュニケーションのほか、M&A 後の組織の学習方法を考えなければならない。企業が M&A を行い、相手企業から先進技術や管理ノウハウを獲得するのは競争力を高めるための効果的な手段である。しかし、上述のように、従来の組織の持つ慣習の相違がコミュニケーション・ギャップを起し、知識の移転ができなくなる。これは一見、文化の衝突が主要な原因となるが、実は、それは買収される側の従業員の組織に対する防衛的思考であると考えられる。すなわち、相違に対する抵抗より、むしろ利益が損なわれることに対する不安である。現在、交通や通信が高度に発達し、ビジネスだけでなく、あらゆる分野での国際交流が盛んになり、自分と異なる民族・国民文化と接触するのは日常的なことになっている。そして、単一文化より異文化が我々の生活に新鮮感を与え、そこから新しいアイデアが生まれたりすることもある。このような有益な効果が生まれるのは、我々が異文化に対する好意的な態度によるものであると考えられる。自分の中に存在する慣習と異なるものが現れた時に、それに対し興味を持ち、それを理解しようとする姿勢を見せることが異文化コミュニケーションを促進する。それによって、自分の中に存在する防衛的思考を抑え、相違を受入れはじめる。一方、国際 M&A の場合、学習やコミュニケーションに参加するメンバーは M&A する側と M&A される側という立場に立つ組織であるため、防衛的思考を起動し、自分の組織が破壊されないように、相違を拒否する。そのため、相違や学習が双方にもたらすメリット、そして、組織の存続や従業員の利益を損なわないことを M&A が実施される前の段階で明確にするべきである。それによって、従業員の不安がある程度解消され、M&A に対する態度が「敵意」から「観察」へと変化する。さらに、一定の期間が過ぎると、M&A の初期成果を出すことによって、M&A される側の従業員の態度がさらに「観察」か

ら「協力」へ変化すると考えられる。

また、M&A 実施後の統合内容によって、組織内学習、組織間学習、または両方が行われることになるが、いずれにしても M&A 相手から技術や管理に関する知識・情報を獲得することになる。この場合、片方から知識・情報の移転だけでは組織学習が継続することが難しいが、双方向的な知識・情報の移転、または情報提供が重要である。

また、このような知識や情報の双方向的な移転と通じて、新しい知識が生まれる可能性がある。松行(2004)によれば、組織間に情報や知識が双方向的に移転、交換、交流し、それらを受け入れた組織が組織学習を行うとともに、新しい知識を形成し、知識創造をするという。そのプロセスは、まず、環境から情報あるいは知識を取り入れ、組織の中で学習を行う。そして、複数の組織の中で、相互に組織間学習を行う<sup>258</sup>(図5-3)。

図5-3 組織間学習のプロセス



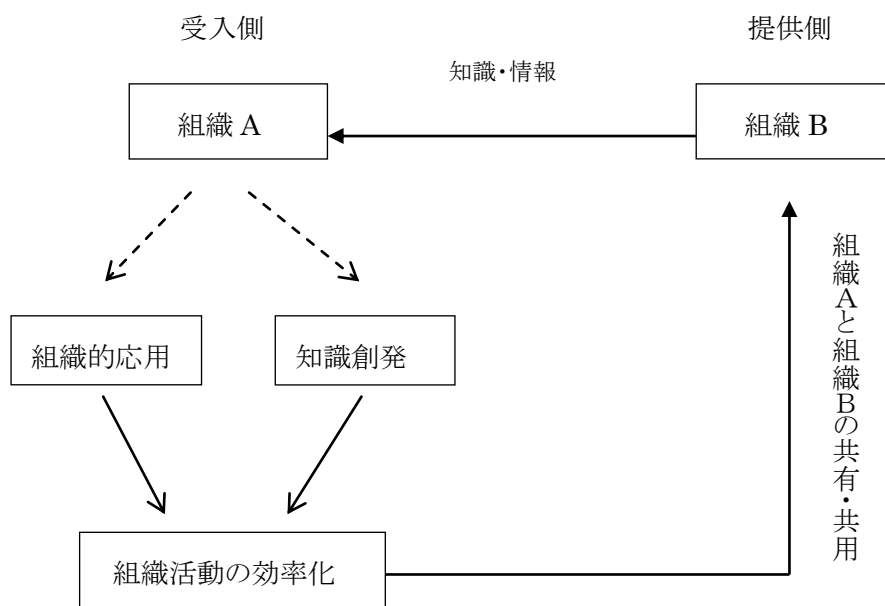
出所: 松行 彬子 (2004)『価値創造経営論—知識イノベーションと知識コミュニティ』税務経理協会 92 ページ。

それを M&A のプロセスに対応すると次のようになる。まず、M&A を通じて、相手企業から知識・情報を獲得する。そして、経営情報システムや個人間のコミュニケーション、あるいは企業内の業務、制度などを通して、企業内に流通し、組織成員間において共有化されることになる。このような学習を通して、個々の組織がパートナーから知識や情報を獲得し、それを自己組織の内部で共有し、組織の知識として蓄積される。一方、上記のように、中国企業による M&A の場合では、相手企業からの技術移転が多く、知識・情報の提供が一方的に行われるため、提供する側が

<sup>258</sup> 前掲、松行康夫・松行彬子(2004)、91～92 ページ。

M&Aによるメリットを感じず、学習に対する抵抗的な心理が強まる。そのため、組織間学習のバランスを取り、学習を持続的・効果的に行う M&A における組織学習プロセスを以下のように考える(図5-4)。

図5-4 M&A における組織学習プロセス



出所:筆者作成。

まず、受け入れ側である組織 A が組織 B から知識・情報を得て、それを組織的に応用したり、知識を創発したり組織活動を効率化する。その結果を提供側である組織 B にフィットバックして、顧客に高い付加価値の製品を提供し、企業全体の競争力が高まる。さらに、そこから得られた経済的収益が組織全体に還元し、M&A の初期成果を実現する。このようなプロセスを通して、組織学習のバランスが補正され、持続的な組織学習が行われると考えられる。

### 第3項 人事統合、資源の再配置による競争優位性の構築

本論文の第1章で既に述べたように、M&A を通して、相手企業の資源を迅速に獲得することができる。そして、第4章では、中国企業が海外の資源を獲得するために M&A を行うと述べた。



なぜなら、これまで取られてきた海外企業との合併会社の施策では、中核的な技術の取得が難しいため、国際 M&A を行う必要がある。

経済発展が進んでいる中国には、富裕層がますます多くなり、品質、デザイン、さらにブランド力を追及するようになってきているため、中国製品が安さだけでこれからの競争に勝つことができない。そのため、国際 M&A を行い、先進国企業のブランド、技術、市場を獲得し、自社資源との再配置を通して、競争力を高めなければならない。M&A 実施後の組織統合は資源を再配置する手段となり、それを効果的に実行することが重要である。中国企業による国際 M&A に、多く見られるのは、両社の生産部門と研究開発の統合である。すなわち、コストを節約するため、相手企業の実業部門の作業を中国に移転し、そして、技術力を獲得するため研究開発部門に中国の技術者を派遣するのである。このような方法は中国国内の低い生産コストと相手企業の高い研究開発能力を利用し、優位性を構築することが期待される。しかし、M&A 実施後の組織に不安定という特徴があるため、このような統合方法は非常にリスクが高く、組織の混乱が生じる可能性が大きいと考えられる。なぜならば、生産コストの節約を目的に生産部門の作業を中国へ移転するため、当然ながら相手企業の従業員を解雇するか、または別の部門へと移動するかということになる。そして、このような、組織構造改革に伴う相手企業の従業員のリストラが、組織の安定性を破壊してしまう可能性がある。揺れる組織環境の中で、中国側から研究開発部門へ技術者を派遣し、それを獲得しようとするのは、従業員の帰属感を喪失させ、組織統合コンフリクトの発生を加速させてしまう。

また、中国企業による国際 M&A の抱える大きな課題はやはり先進国の高い人件費問題である。多くの中国企業はそれによる膨大な支出に悩まされ、M&A 実施後、リストラを行う。このような行動は、現地政府、労働組合、M&A 相手企業の従業員に反発され、企業に大きな影響を及ぼし、M&A が失敗してしまう可能性も考えられる。

有名な事例として、中国上海汽車による韓国雙龍の M&A<sup>259</sup>が挙げられる。1990 年代末、アジア金融危機の影響を受け、韓国雙龍汽車が巨大な赤字を抱え、1999 年、破産を宣告し、債権銀行がそれを管理することになった。そして、2003 年以降、雙龍の経営回復を機に、債権銀行が雙龍の持ち株を売却しようとして買い手を探し始めた。2005 年 1 月、上海汽車が債権銀行の持つ 48.92%の雙龍の株式を購入し、後、51.3%まで増加した。上海汽車にとって、雙龍を買収することを通して、雙龍の所有する知的財産権を獲得するほか、生産作業を中国へ移転することができ

<sup>259</sup> この事例は、李俊杰(2013)『中国企業跨境并购』機械工業出版社 265～266 ページによるものである。

る。これによって、両社の資源を最適に配置し、有益性を高めることが期待される。しかし、このような組織統合を行うには、雙龍の元従業員のリストラが必要となるため、M&A が雙龍側の従業員に反対された。しかし、上海汽車側は従業員の反対をそれほど重視せず、M&A を実施し、そして、雙龍の一部の製品の生産を中国へ移転することとリストラを発表した。このことは雙龍側の従業員に激しく反対され、さらに 49 日間も続く大規模なストライキへと発展した。結局、リストラ計画を白紙に戻し、混乱した状態が収まった。しかし、2008 年、金融危機の影響を受け、雙龍の高い人件費と過剰な従業員が上海汽車にとって大きな負担となったため、リストラの計画が再度公表された。そして、同じように、労働組合に反対され、結果として、雙龍が再度破産を宣告し、上海汽車は大きな損失を被った。

このように、国際 M&A 実施後の組織の混乱の多くは人間の抵抗心理によるものである。そして、このような抵抗心理は自己利益が損なわれそうになる時に強まってくる。そのため、抵抗心理を克服するため、従業員の自己利益を確保させなければならない。一方、国際 M&A を行い、組織統合を通して、重複している作業や部門を廃止し、資源の最適な配置を図り、組織活動の効率性を実現することが企業の目的である。そして、重複している作業や部門を廃止することに伴い、余剰人員のリストラが必要となる。それによって、組織活動の効率性の実現だけでなく、膨大な人件費を省くことができる。しかし、M&A 実施後の組織の混乱を引き起こす最も多いと言われるのは従業員のリストラである。リストラは組織の安定、従業員の帰属感・安心感を喪失させるため、組織の機能を回復させるには時間がかかる。

そのため、M&A 実施後、合理性を追求しながら、資源を最大限に組み合わせ、組織の効率性を高める方法として、相手から移転されたものに対し、自己組織からも相手に資源を移転するという「Give and Take」の資源統合方法が考えられる。たとえば、中国の低コストを利用し、部品の生産を中国へ移転すると、相手企業の元生産部門の従業員の配置ができなくなってしまう可能性がある。そのため、同じ生産作業でも、商品別、市場別、機能別で細分される場合があるため、それを利用し、調達時間、運輸費用、消費者ニーズなどを考慮し、アジア市場、欧米市場、またはそれよりさらに細分化することによって、双方の生産部門の作業内容を変更・統合・調整する。これによって、リストラをせず、業務統合を行い、生産性が高まる可能性があると考えられる。当然、M&A の当事者の実際の状況によって、統合の仕方が異なるが、根本的なものは同じである。すなわち、M&A 実施後の組織は非常に不安定であるため、リストラを行うことが組織の混乱を加速させるに違いない。そのため、資源を統合する際に、リストラをなるべく避け、サプライチェーンや

購買ルートなどの資源統合を通して企業全体の収益能力を強化することが重要である。

人事やそのほかの資源統合の方法に関して、万向銭潮の管理者は以下のように語った。

「中国企業にとって、M&A を通して国際市場へ進出し、企業成長を図ろうとすれば、相手企業の従業員を受け入れたうえで、組織統合を行わなければならない。従業員数を維持したまま、いかに資源統合を行い、収益を拡大させるかを考えなければならない。それを簡単な例に例えると、100 人で 100 個のケーキを保有する A グループ(被買収側)と 100 人で 50 個のケーキを保有する B グループ(買収側)の間で M&A を行う場合、M&A 後、200 人が 150 個のケーキを保有するグループ AB になる。この場合、M&A 後、A グループの人のケーキの所有数が 100 人あたり 75 個のケーキとなり、M&A 前より少なくなったため、B グループに対し反感を持ち、M&A を不満に思うのが当然のことである。この状況を解決するため、2 つの統合策がある。1 つ目は、150 個のケーキの数に合わせて、50 人を減らす。2 つ目は、200 人の人数を変えず、その人数に満足できるように 50 個のケーキを増やす。当然、2 つ目の統合策が良いであろう。」<sup>260</sup>。

実際では、M&A を通して人のほか、市場、生産ライン、技術、ブランド、サプライヤーなど様々な資源を獲得することができるため、人件費の支出が増大する反面、資源の統合を通して規模の経済性による生産コスト、購買コスト、運輸コストなどが削減される可能性がある。また、M&A を通じて、市場が拡大されたため、収益の増大が期待される。そのため、中国企業は国際 M&A が成立した後、いかに従業員を減らし、コストを削減するかより、いかに事業統合をし、すべての従業員の能力を引き出し、企業に利益を創出するかを考えたほうが組織の安定の維持、企業の持続的発展に有利であると考えられる。

### 第 3 節 中国企業の国際 M&A における OICG モデルの提示

このように、本論文においては、国際 M&A における組織統合の困難性の生成メカニズム、コア・コンピタンスの構成要素、そして、それを構築するための統合方法について検討し、M&A 各段階でのコミュニケーションや管理の現地化、組織学習、M&A 実施後の従業員全員雇用の上での資源の再配置がコア・コンピタンスを構築するために重要であると述べた。しかし、これだけではまだ不十分である。西口(2007)は M&A を「統合作業初期」「統合作業中期」「統合作業後期」

<sup>260</sup> 万向銭潮管理者に対するインタビューによる。その具体的な統合方法は、第 7 章で説明する。

「統合段階」<sup>261</sup>の 4 つに分け、組織統合におけるコミュニケーションについて論じた。M&A の成功は組織統合だけに決められるのではなく、M&A の準備段階での目標企業の選択、デューデリジェンス (Due Diligence)<sup>262</sup>、ビジョンの設定、統合計画の策定などがいかに行われてきたかが M&A 実施後の組織統合に影響し、M&A の効果を左右する。また、第 4 章の第 6 節で述べたように、M&A 実施後の組織が不安定であるため、直ちに組織統合を行うより、一定の期間を設け、コミュニケーションを行い、相互の理解を深め、M&A 実施後のビジョン、統合計画、M&A が双方にもたらすメリットなどを従業員に公開し、組織の安定を確保する。そして、組織の安定と従業員の M&A に対する理解を得たうえで、組織統合段階に入る。この段階では、組織学習を行い、人事異動、部門調整、購買システムの構築、サプライチェーンの統合など本格的な統合が始まる。すなわち、国際 M&A のプロセスを準備期、移行期、統合期の 3 つに分けて、組織統合を推進することが組織の安定を保ち、リスクが低減されると考えられる。そして、これまで述べた異文化コミュニケーション、組織学習、人事統合、資源の再配置に基づき、コア・コンピタンスを構築するための組織統合の方法を以下の図 5-5 のモデルで示す。

図 5-5 に示したのはコア・コンピタンスを構築するための国際 M&A における組織統合モデル (OICC モデル) である。このモデルは中国企業が国際 M&A において直面する組織統合の困難を解決し、企業の持続的競争優位の源泉となるコア・コンピタンスを構築するための統合プロセスを提示する。

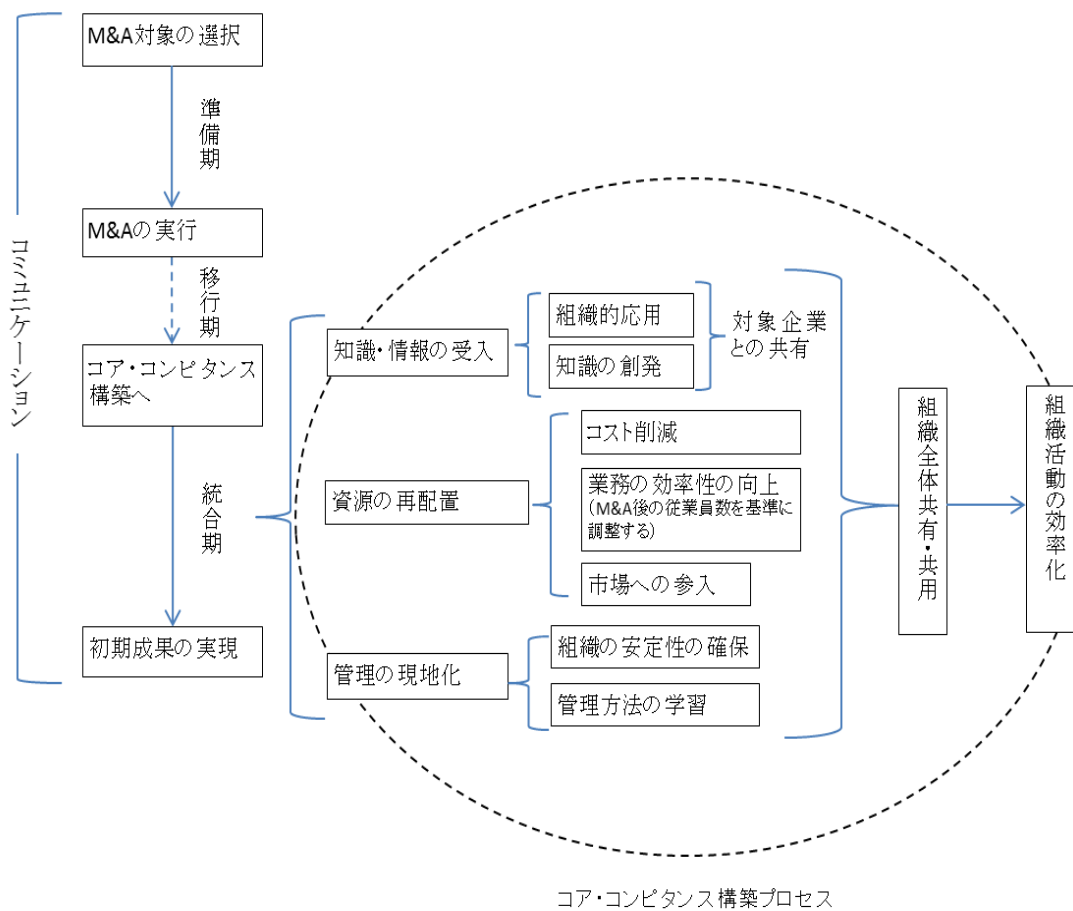
それでは、図 5-5 に示した各項目の関連性について説明する。まず、組織の安定を保つため、国際 M&A の実行にあたって、準備期、移行期、統合期に分けて、各段階において適切なコミュニケーションを行う。準備期では、M&A の目的、統合計画 (特に人事に関して給与、転勤、リストラなどについて)、取引構造、融資などの準備をする。そして、移行期、すなわち M&A 成立後から本格的に組織統合 (主に人事統合) が始まるまでの期間では、組織統合の計画を具体化し、実施の方法、時期、内容をすべて明確する。さらに、統合期に入って、第 2 節で述べたように、組織学習、人事統合、資源の再配置を行う。繰り返しになるが、組織学習にあたって、知識の一方向的な移転ではなく、双方向的な知識移転が重要であるため、OICC モデルにおいては、知識・情報の受入、そして対象企業と共有するという項目を設定した (この項目では、図 5-4 に示した組織学

<sup>261</sup> 本論文の第 5 章、図 5-2 をご参考ください。

<sup>262</sup> デューデリジェンス (Due Diligence) とは、投資家が自らの投資対象の適格性を把握するために行う調査活動全般のことである。M&A の時に行われるデューデリジェンスには、事前予備調査と事前詳細調査の 2 種類があります。

習プロセスを取り入れている)。また、上述のように、資源の再配置にあたって、リストラをなるべく避けたいうえで、資源の統合・再配置を行い、コストを削減し、組織の効率性を向上させる。さらに相手の市場へアクセスする。再三述べたように、国際 M&A における組織統合では、人材を確保するため、組織の安定を保つことが最も重要なことである。また、中国企業の特徴でもある「グローバル人材の不足」ということを改善するため、M&A 実施後の組織の管理を現地化し、相手の管理ノウハウを学習し、それを組織全体に取り入れる。さらに、知識、人材、市場、およびそのほかの資源の統合がもたらした効果を組織全体で共有・共用し、組織活動の効率性を向上したうえで、初期成果を実現する。このような初期効果が更なる組織統合を促進する。このような統合プロセスを通して、組織安定を確保したうえで、知識の獲得、人材の獲得、コストの削減、市場の拡大、管理能力の向上などの効果を得て、組織のコア・コンピタンスを構築すると考えられる。

図5-5 中国企業の国際 M&A における OICC モデル



出所:筆者作成。

次に、図5-5が示した各項目を具体的に検討する。まず、企業は市場の変化、または企業の発展戦略といった要素で M&A 対象を定める。そして、目標企業について、デューディリジェンスを行い、ビジョンを設定し、それに基づいて統合計画を立てる。この段階では M&A を実行するための準備作業を行うため、「準備期」と言う。この段階は組織統合と直接に関連していないが、組織統合の効果に大きく影響する。特に、相手企業がなぜ売却することになったかを明らかにするのは非常に重要である。たとえば、筆頭株主の負債によって売却されるか、または、組織内部の管理問題で経営不振になり、売却を検討するか、その理由によって、M&A 実施後の組織統合の難易度が変わる。株主の問題によって売却される場合、企業自身の経営に大きな問題がなく、管理方法の改良や人事の統合が特に必要ない。一方、組織内部の管理問題で経営不振になり、売却される場合、M&A 実施後、管理方法の見直しや管理者の解任、従業員の統合などが必要とされる。この場合、M&A する側の高い組織統合能力や優れたマネジメント人材が要求される。しかし、前に述べたように、国際市場へ進出する中国企業が抱えている大きな問題の 1 つはグローバル企業を管理できる人材の不足である。そして、M&A を通して、管理人材を獲得し、管理方法を学習することが中国企業による国際 M&A の目的の 1 つである。したがって、中国企業にとって、外部要因で売却することになった企業を M&A の対象として選ぶことが M&A を成功させる可能性が大きいと考えられる。また、M&A のビジョンを明確に設定することが組織統合をスムーズに進めるのに必要である。明確なビジョンが組織の将来像を明らかにし、組織に方向感を与えるため、従業員に理解されやすい。

そして、準備作業を終え、本格的 M&A を実行する。再三述べたように、M&A 実施後の組織は非常に不安定であり、小さなことでも組織の対立を引き起こす可能性がある。そのため、M&A 成立から組織統合を始めるまでの間という「移行期」を設ける必要がある。そして、移行期においては、すでに「準備期」においては公開した M&A のビジョン、目的、統合計画などをさらに具体的に説明し、両国の持つ文化やコミュニケーションの仕方、そして、両社の経営理念、仕事のスタイルについて交流を行い、相互の理解を求める。さらに、従業員の M&A に対する心配事を把握し、それを解決する。これによって、従業員の心理的不安や M&A に対する防衛的心理がある程度緩和されると考えられる。このような心理的抵抗を消除することは、次のステップをスムーズに進めるための踏台である。ただし、移行期はあくまでも双方の意図や統合計画をさらに理解されるための期間であるため、移行期の期間が長くならないように注意する必要がある。移行期が長くなると、組織がバラバラになり、従業員のモチベーションが低下してしまう可能性がある。そして、準備

段階での作業によって、そのまま「統合期」に入る場合もある。すなわち、いずれにしても、適切なコミュニケーションを通して、双方の理解を得ることが組織の安定を保つ重要なカギとなる。

組織の安定を確保したうえで、コア・コンピタンスの構築に向けて、本格的な組織統合を進める「統合期」に入る。統合期においては、M&A の目的に合わせて、コア・コンピタンスの各要素を構築するように、資源の獲得・調整を行う。

中国企業の場合では、まず、相手企業から技術・情報を獲得し、自社システムへ導入する。中国企業による技術獲得を目的とする M&A では、相手は先進国の企業の場合が多い。そのため、技術・情報の移転が主要な統合方法となる。

一方、先進国の企業の技術がそのまま中国企業の生産ラインに導入すれば、それが必ず最適な統合とは限らない。なぜならば、先進国の人件費が高いため、人工的生産より先端機材を使用した方がコスト的に良いが、中国では、人件費が安いと、機械を購入するより労働力を利用した方がコスト上で有利となる可能性がある。そのため、先進国の最先端の技術を獲得するより、中国企業の保有する資源に適した技術・情報を獲得し、それを自社資源と融合し、組織的に応用する。さらに、獲得した知識・情報が自社資源との接触によって、新しい知識を創発する可能性がある。そして、このような学習の成果を相手組織へ逆移転し、そこから更なる知識の創発を図る。

また、中国企業の強みという、「低生産コスト」であると言える。そして、相手企業の場合では、技術力が高い、組織配置が合理的、優秀な従業員を持っているなど、具体的な企業によって異なる。しかし、中国企業が M&A を通して、獲得しようとするのは中国企業が不足している部分であるため、その不足している部分を相手から獲得し、自社の強みとなる「低生産コスト」のメリットを相手に提供することによって、資源の最適な配置を図ることができる。これによって、組織全体のコストと生産の効率性が改善される。

ただし、前にも述べたように、組織の混乱、統合コンフリクトの発生原因の多くはリストラであるため、国際化の初期段階に位置している中国企業にとって、リスクが高いことである。仮にリストラが従業員の不満を引き起こし、ストライキを行った場合、中国企業はいかに対応するのであろうか。M&A 実施後、相手企業の管理者や技術者の辞職を防ぐため、中国企業は、そのような緊急事態に対応することが今の段階では困難であると考えられる。そのため、相手企業の従業員を受け入れることを M&A を行う前提として認識する必要がある。

さらに、M&A 実施後の組織の安定を保ち、組織統合の時間を短縮するため、相手企業の管理を現地化することが重要である。前に述べたように、M&A 実施後、中国企業は相手企業に管

理者を派遣することによって、組織の対立が生じ、組織に大きな影響を及ぼした。これは組織に存在する種々の相違に対する心理的抵抗であると考えられる。そのため、自己の組織を最も良く理解しているその組織の人が組織管理を行い、中国企業から監督役など管理に直接関与しないポジションに人を派遣し、相手の管理方法を学習することが良いと考えられる。そして、このような組織統合が組織全体にどのような効果をもたらしたかを示さなければならない。それは統合の初期成果という。そして、従業員のモチベーションはその初期成果によって引き出され、更なる組織統合を促進する。

以降、第6章から第8章に、中国企業による国際M&Aの成功事例を取り上げ、OICCモデルで提示した各項目に基づき、それぞれの事例における組織統合プロセスを考察し、OICCモデルの妥当性を検証する。



## 第6章 中聯重科による CIFA の M&A<sup>263</sup>

2008 年、中聯重科はイタリア建機大手の CIFA を買収したと多くのメディアに報道され、世界中からの注目を浴びた。しかし、この買収も多くの中国企業と同じように、組織の対立や混乱など組織統合の困難が生じ、企業の経営状況が深刻になるのではないかと懸念された。このような疑問の声の中、同社は速やかに組織統合を行い、海外市場での成長、技術力の向上など、M&A によるシナジー効果を見せてくれた。これまで国際 M&A に挑んだ多くの中国企業は、組織統合が上手くできず、大きな損失を負ったが、なぜ中聯重科は国際 M&A の経験やグローバル人材の不足などの問題を抱えながらも、国際 M&A に成功したのか。このような疑問を解明するため、同社の国際 M&A における組織統合プロセスを考察し、OICC モデルの各項目を検証する。

### 第1節 中聯重科の概要と M&A による外部成長戦略

中聯重科(ZOOMLION)は 1992 年に創立された中国の建機・重機の大手メーカーである。同社では、「至誠无息, 博厚悠远」<sup>264</sup>、「信任管理、分層管理」<sup>265</sup>が理念として確立しており、年平均成長率(Compound Annual Growth Rate: CAGR)が 65%以上となっている。同社は世界で最も製品ラインが豊富で、およそ 800 種類の製品を有することが特徴であり、その中で、コンクリート機械とクレーン機械は世界 2 位となっている。そして、中国の建機・重機の発展を支えてきた研究開発人材および外部資源の獲得・統合能力は同社の強みである<sup>266</sup>(表6-1)。

現在、中聯重科は中国の 13 ヶ所に工業団地、世界 40 ヶ国に子会社を有し、80 ヶ国に製品を販売しているグローバル企業である。事業運営に関しては、独自の製品開発を中心にした内部成長戦略だけでなく、中国市場での製品ラインの獲得、市場の拡大をするための M&A を中心に

---

<sup>263</sup> この事例では、主に、高鶴(2009)『并购案例評鑑』中信出版社 216~231 ページ、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)『中国企業跨国并购 10 大案例』上海交通大学出版社 196~217 ページ、中聯重科のホームページ、アニュアルレポート、web 資料などの文献と並行して、インタビューの内容に基づき、整理したものである。2012 年 8 月 11 日、筆者は中国広東省広州市にて中聯重科の管理者(匿名)に対し、インタビュー調査を行った。その後、メールや電話を通じて、質問を補足した。

<sup>264</sup> 「至誠无息, 博厚悠远」は、『中庸』第 26 章によるものであり、「誠実な心を持ち、絶えず学習を通して知識を蓄積し、実力を高める。」という意味である。

<sup>265</sup> 「信任管理、分層管理」とは、「従業員との信頼関係を重視し、階層別管理を実施する体制」という意味である。

<sup>266</sup> アニュアルレポート(2012)、21~22 ページによる。

した外部成長戦略も効果的に展開している<sup>267</sup>。

表6-1 中聯重科の企業概要(2013年7月時点)

企業名	中聯重科(ZOONLION)
設立時間	1992年
所在地	中国湖南省長沙市
従業員数	30,000人以上
資本金	77.06億元
事業内容	建設機械、土工機械、特殊車両、油圧部品など
上場状況	同社は深圳証券交易所(2000年10月)、香港証券交易所(2010年12月)上場済

出所:中聯重科ホームページにより作成。

1990年代以降、中国は経済の発展とともに、インフラ建設も加速し、道路、鉄道、建物などの建設現場が全国各地で増え続け、建設機械の需要が増えた。これは、同業界を活性化させたと同時に、企業間の競争も激化させた。1997年、中聯重科は「技術、資本、市場」<sup>268</sup>という3つの要素の連結、事業の多角化を目的に、中国国内でのM&Aを主要な企業戦略として策定した。

2002年、中聯重科は1.27億元で湖南機床廠を買収し、同社の鋸関連製品の研究開発・生産の拠点として組織統合を行った。続けて2003年、中聯重科は696.3万元で浦沅工程機械有限公司を買収した後、2004年、環境衛生機械メーカーの中標実業を買収した。M&A実施後、中聯重科は業務を細分化し、各企業が専門性の高い事業部として独立運営するように組織構造を変革させた<sup>269</sup>。その結果M&Aの効果が組織の収益能力において現れ、2003年、湖南機床廠の売上高は前年同期比200%増加し、そして、浦沅工程機械有限公司の売上高は前年同期比81%増となり、営業利益は前年同期の21倍となった<sup>270</sup>。M&A実施後の組織統合の方法について、中聯重科の取締役会会長である詹純新は「誠意を持ち、双方の企業と従業員の利益を最優

<sup>267</sup> 中聯重科ホームページによる。

<sup>268</sup> 前掲、章小莹(2010)、208ページ。

<sup>269</sup> <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。

<sup>270</sup> 前掲、章小莹(2010)、209ページ。

先に考え、リストラをせず、元管理層を維持したままで統合を推進することが、中聯重科の組織統合の特徴である。」<sup>271</sup>と語った。

2005年、中聯重科は「専門化、株式化、国際化」を中心とした戦略を打ち出し、M&Aを加速した。2007年、中聯重科は2.15億元で長沙建設機械研究院有限責任会社の所有する設備と工場および長沙商業銀行の株式所有権を取得した。2008年、同社は陝西新黄工機械の全株、湖南自動車車軸廠の82.73%の株、華泰重工の82%の株式を取得し、さらに常德信誠液圧有限会社を買収した。一連のM&Aを通して、中聯重科は規模を拡大しただけでなく、コンクリート機械から土工機械、クレーン機械、路面機械、環境衛生機械まで豊富な製品ラインを構築し、製品の多角化を実現した<sup>272</sup>。

国内でのM&Aを通して競争力を高めた一方、同社は国際市場への製品輸出を推進していた。製品の輸出地域は北米、南米、ヨーロッパ、中東、北アフリカ、東南アジア、ロシアなどが含まれている<sup>273</sup>。そして2008年、中聯重科はイタリアの建機メーカーであるCIFAを買収し、グローバル企業へと成長するための重要な一歩を踏み出した。

## 第2節 CIFAの概要と競争優位

CIFAは1928年に創業されたイタリアの家族企業である。同社はコンクリート・ポンプ車、コンクリート・ポンプ、コンクリート・ミキサー・トラック、コンクリート・ポンプ機械車両など建機の生産、販売が主要な事業となり、国際市場において、ドイツのPutzmeisterとSchwingに次ぎ、第3位を誇るコンクリート建機大手メーカーであった(表6-2)。CIFAの製品は、東ヨーロッパとロシア市場において、他社より価格が安いわりに性能が良いという特徴があったため、それらの地域で高い市場シェアを占めていた<sup>274</sup>。

2006年、イタリアのファンドのマゼンタ(Magenta)はCIFAの72.5%の株式を取得し、CIFAの最大株主になった。その後、CIFAは生産から、設計、研究開発までイノベーションを推進し、コンクリート製品の生産能力と収益能力を高めた。イノベーション実施後、CIFAは年間1200台のコンクリート・ポンプ関連の製品と3000台のコンクリート・ミキサーを生産し、それぞれ売上高の

<sup>271</sup> 前掲、「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。

<sup>272</sup> 前掲、章小莹(2010)、209~210ページ。

<sup>273</sup> 前掲、章小莹(2010)、210ページ。

<sup>274</sup> 前掲、高鶴(2009)、221ページ。

60%と20%を占めていた。

表 6-2 CIFA の企業概要(2007 年時点)

企業名	CIFA
設立時間	1928 年
所在地	イタリア・ミラノ
従業員数	984 人
事業内容	コンクリート・ポンプ車、コンクリート・ポンプ、コンクリート・ミキサー・トラック、コンクリート・ポンプ機械車両など

出所:高鶴(2009)『并购案例評鑑』中信出版社 221 ページにより作成。

以前から、CIFA は研究開発能力が非常に高く、同業界をリードする最先端技術を多数保有し、その中で、トンネル建設に良く使用される「ショットクリート・ロボット」の技術は現在も世界で屈指である<sup>275</sup>。また、CIFA はイタリア国内において、7つの生産拠点を有し、世界 70カ国にて販売拠点を設立し、ヨーロッパ、中東、北アフリカ、オーストラリア、アメリカ、メキシコなどの市場で製品を販売している。2007年、CIFA のコンクリート・ミキサー・トラックとコンクリート・ポンプ機械車両がそれぞれイタリア国内市場の 80%と 70%、西ヨーロッパ市場の 23%と 20%、東ヨーロッパ市場の 15%と 20%、中東市場の 10%と 8%を占めていた。2005年から2007年にかけて、CIFA 製品の売上高の年平均成長率は 20%となっていた。このように、CIFA は国際市場で高い知名度、グローバルな販売網、高い技術力、優れた品質とアフターサービスを保有する有力企業であったが、中国市場においては、中国本土の建機大手である中聯重科と三一重工が、国内市場の 80%を占めていたため、CIFA の製品の中国市場での販売が低迷していた<sup>276</sup>。

### 第3節 中国の市場環境の変化と中聯重科の国際化戦略

本章の第1節で述べたように、1990年代以降、中国政府によるインフラ建設の推進が、建機業

<sup>275</sup> <http://news.lmjx.net/2009/200909/20090901153701.shtml> 中国路面機械網「中聯重科国内首発 CIFA 混凝土噴射機械手」2013年7月25日アクセス。

<sup>276</sup> 前掲、高鶴(2009)、221～222 ページ。

界の発展を促進した。しかし、インフラの整備・拡充とともに、中国国内の建機市場の需要が縮小していった。2003年、中国国内の固定資産の投資は27.7%増加したのに対し、2007年、それが24.8%に減少した<sup>277</sup>。また、中国の建機企業は、競争力を高めるため技術イノベーションを行い、生産能力を向上させた。このように、中国国内の建機市場では、需要の縮小と企業の生産能力の向上により、企業間におけるシェアの競争が一層激しくなっていた<sup>278</sup>。そこで、中聯重科は中国国内市場環境の変化による企業発展の限界を認識し、国際市場の拡大、それに向けた技術力の向上を最重要な課題とした。

2006年、中聯重科は3～5年以内に、自社ブランド製品の40%を国際市場で販売することを国際化戦略の目標として設定した。これを達成するためには、①さらに高い品質、②国際市場に認知されるブランド、③国際市場の機会と脅威を敏感に識別する能力、④国際M&Aを行う能力、という4つの具体策を提示した<sup>279</sup>。④の国際M&Aを行う能力について、詹純新会長は「国際M&Aは相手企業のグローバルな販売網、ブランドを迅速に獲得し、競争力を高める効果的な手段である。中聯重科はこれまで中国国内でのM&Aを通して、組織統合のノウハウを蓄積してきたが、それをいかに国際M&Aに応用し、国際市場の資源を自社資源と効果的に統合するかが重要な課題である。」<sup>280</sup>と述べた。しかし、これらの国際化戦略を実現するには、国際市場に対応できる製品の研究開発能力、製品の性能、デザイン性などがまだ低く、グローバル企業を管理できる人材も不足していた。

当時の中聯重科が抱えていたこれらの問題点は現在も多くの中国企業が国際化をする際の大きな障壁である。このような障壁を無くすため、1つの考え方として、企業間の提携を通して、従業員の海外研修や海外視察などのコミュニケーション活動を展開し、国際企業の先進的な生産技術と管理ノウハウを学習する方法がある。しかし、このような緩やかな連結では、グローバル企業の管理ノウハウや技術、とりわけ中核的な技術を学ぶには非常に難しい。その主な理由として、知識の共有・共用、組織学習の困難性が挙げられる。これには第3章第5節で述べたように、人間の「防衛的思考」や「防衛的組織慣行」、さらに、「個人、部門、企業の3レベルで発生する知識の共有・共用の阻害」がある<sup>281</sup>。このように提携によって構築してきた組織間関係には競争する部分と協力し合う部分が存在するため、上記のような防衛的心理が生じやすく、管理ノウハウや生産技

<sup>277</sup> 前掲、高鶴(2009)、219ページ。

<sup>278</sup> <http://business.sohu.com/>「詹純新的国際化構想」2013年7月15日アクセス。

<sup>279</sup> 前掲、「詹純新的国際化構想」2013年7月15日アクセス。

<sup>280</sup> 前掲、「詹純新的国際化構想」2013年7月15日アクセス。

<sup>281</sup> 詳しくは、本論文の第3章第5節をご参照されたい。

術の移転を阻害すると考える。一方、提携以外の考え方として、国際 M&A を行う方法がある。これは目標企業の事業内容と保有する市場、M&A 契約内容、さらに M&A 後の組織統合の方法によって、競争する部分がなくなるため、管理ノウハウや生産技術などの組織学習が効果的に行われると考える。中聯重科は国際 M&A の方法を採用することによって、目標を達成することができたと考える。次の節で同社の CIFA に対する M&A について述べる。

#### 第 4 節 準備期における M&A の推進

中聯重科は国際 M&A を国際化戦略の主な手段として位置づけ、国際進出の切口となる M&A の目標企業を探しはじめた。一方、2007 年 10 月、CIFA の筆頭株主であるマゼンタ (Magenta) が多額の負債のため、CIFA を売却することにし、入札を募り始めた。第 2 節で述べたように、CIFA は中国以外の国際市場で大きな知名度を持つ有力企業であり、大きな販売網、ブランド力、先進的な技術、さらに優秀な人材を持っている。中聯重科はこのような資源が自社の国際化戦略において必要であると判断し、CIFA の買収を検討しはじめた。

M&A の交渉過程において、中聯重科は「専門の投資会社の利用」と「コミュニケーションによる理解の獲得」という方法を用いた。2008 年 1 月、中聯重科は専門の M&A コンサルタント会社に依頼し、CIFA に対しデューディリジェンス (Due Diligence) を行い、CIFA の状況を把握した。その後、同社はイタリアに行き、M&A について CIFA の管理層と直接話し合った。そして従業員の理解を得るため、CIFA に対し、①中聯重科と CIFA は 1 つの家族になること、②中聯重科と CIFA のブランドが同時に存在できること、③CIFA の管理層と従業員の安定や、CIFA の経営の独立性を保つこと、という 3 つの約束をした<sup>282</sup>。2008 年 9 月、M&A への取り組みが本格的に推進され、M&A が成立した。M&A によって、CIFA は中聯重科から資金を獲得し、経営を維持することができると共に、中国の低労働コストを利用し、ヨーロッパ市場での競争力をさらに高めることができた。一方、中聯重科にとっては、M&A を通して、同社が最短の時間で世界最大のコンクリート機械メーカーになり、国際市場での地位が確立された。また、前述のように、CIFA は高い技術力や労働生産の効率性、優れたグローバル企業の管理ノウハウを持つ有力企業であるため、CIFA から技術、管理ノウハウ、国際市場での販売網、およびブランドの獲得ができたと考える。

今回の M&A の特長として、中聯重科が独自で行ったのではなく、米ゴールドマンサックス

---

<sup>282</sup> 前掲、章小莹 (2010)、197 ページ。

(Goldman Sachs)、北京弘毅投資顧問有限公司(Hony Capital)、マンダリンキャピタル(Mandarin Capital)の3社の資本参加によって4社共同でM&Aを行ったことが挙げられる。中聯重科はCIFAの60%の株式を取得し、提携パートナーの3社が残りの40%(ゴールドマンサックス12.92%、弘毅18.04%、マンダリンキャピタル9.04%)を保有し、合計2億7100万ユーロで、CIFAの全株式を買収した<sup>283</sup>。このような買収方法を選んだ理由は「提携パートナーであるこの3社の知名度と国際M&Aの経験を利用し、M&A後の組織の安定を保ち、組織統合を進めるためである。」<sup>284</sup>と中聯重科の管理者は語っている。

中聯重科と提携する3社がそれぞれの持っている特長を以下に述べる。まず、弘毅は中国本土企業の投資を対象にする専門な投資会社であり、中聯重科の株主でもあるため、中聯重科の企業戦略を熟知している。次に、マンダリンキャピタルは中国(国家開発銀行と国家輸入出銀行)とイタリア資本(イタリア第2大銀行とIntesa Sanpaolo S. P. A.)によって共同設立したプライベート・エクイティファンド(Private Equity Fund)であり、その主な業務は中国企業のグローバル化の加速とヨーロッパでの流通経路の拡大、そして、ヨーロッパ企業の中国での投資をサポートすることである。最後に、ゴールドマンサックスは1869年に設立された世界で最も歴史が長く、規模が大きな投資銀行であり、本社はニューヨークにあり、ロンドン、フランクフルト、東京、香港など世界の有名な金融センターに子会社を有する国際投資を行う専門機関であり、豊富な国際M&Aの経験を持っている<sup>285</sup>。この3社の提携によって、中国の文化、イタリアの文化、そして国際社会のビジネス慣行を熟知するM&Aの専門チームが結成され、買収監査や買収価格の客観的な評価だけでなく、その後の組織統合も全面的にサポートできる体制が構築された<sup>286</sup>。

そして、中聯重科と同じように投資者となった上記の3社は、M&A後の資金のリターンの上昇や国際M&Aに関する税務の問題などを考慮した上、以下のようなM&Aの取引構造を設計した(図6-1)。

---

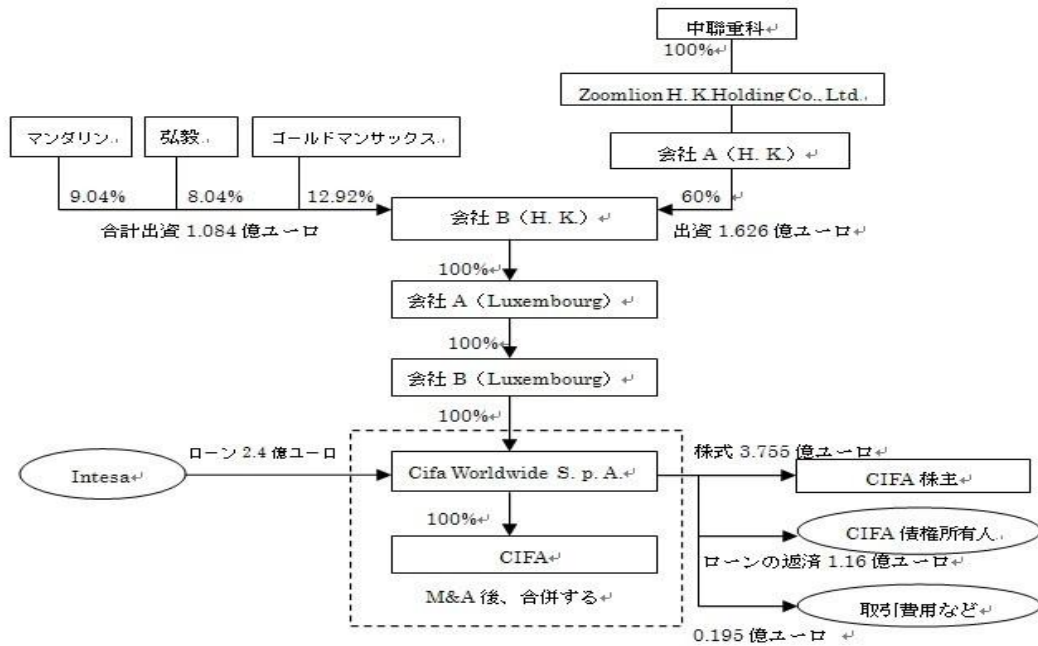
<sup>283</sup> 前掲、高鶴(2009)、224～225 ページ。

<sup>284</sup> インタビューによる。

<sup>285</sup> <http://www.mandarincapitalpartners.com.cn>(マンダリン・キャピタルホームページ)、<http://www.honycapital.com>(弘毅投資ホームページ)、<http://zh.wikipedia.org/wiki>(ゴールドマンサックス)による。

<sup>286</sup> インタビューによる。

図6-1 中聯重科による CIFA の M&A の取引構造



注:会社 A(H. K.)は Zoomlion overseas Investment management (H. K.) Co., Limited である。

会社 B(H. K.)は Zoomlion Cifa (Hong Kong) Holdings limited である。

会社 A(Luxembourg)は ZoomlionCifa (Luxembourg) Holdings S.a.r.l である。

会社 B(Luxembourg)は Cifa (luxembourg) Holdings S. a. r. l である。

出所:章小莹(2010)「聯合艦隊:中聯重科收購イタリア CIFA(2008)」何志毅・柯银斌編著(2010)『中国企业跨国并购 10 大案例』上海交通大学出版社 199 ページに基づき、筆者作成。

この取引構造により M&A 後の企業の運営コストを最小限にさせることができた<sup>287</sup>。まず、中聯重科は 100%出資で香港に子会社(中聯香港)を設立した。そして、中聯香港がさらに子会社 A (Zoomlion Overseas Investment Management (H. K.) Co., Limited)を設置した。そして、会社 A がマンダリン、弘毅、ゴールドマンサックスと共同出資で会社 B (Zoomlion Cifa (Hong Kong) Holdings Limited)を創立した。さらに、この会社 B がルクセンブルクで完全子会社 A (ZoomlionCifa (Luxembourg) Holdings S.a.r.l)を設立した。そして会社 A が子会社 B (luxembourg) Holdings S. a. r. l)を設立した。さらに、会社 B がイタリアで子会社 Cifa Worldwide S. p. A.を設立した。最後に、このイタリアの子会社が CIFA のすべての株式を買収し、CIFA と合併した。

<sup>287</sup> 前掲、章小莹 (2010)、198～199 ページ。



また、組織統合計画に関しては、中聯重科、CIFA、さらに3社の提携パートナーがM&A統合チームを設立し、人件費コスト、製造コスト、調達コスト、販売ルートなどを調査し、購買、生産、ブランド、チャンネルを含めてあらゆる面からM&A後の統合計画を立てた。CIFA側の事情として、①従業員は会社の近くに住むことが多い、②労働力の確保が難しい、③人件費が高いという特徴がある。これらの状況に対して、普通に考えるとCIFA側の従業員を大幅に削減し、安価な労働力を彼らの拠点に派遣することで人件費を解決しようとする場合が多い。しかし、今回の体制ではCIFA側の従業員を削減せずに解決する方が得策であるということが予め認識できていたので、生産は中国で、組立はイタリアでというように、それぞれの国に適した組織構造を実現することができた。具体的に言うと、従来、CIFAで行われたコンクリート・ポンプの生産が部品の生産と組立の2つに分けられ、部品の生産が中聯重科で行われ、そして、それをイタリアへ輸送し、イタリアで組立を行うというものである<sup>288</sup>。

生産、組立、出荷などの部門間の統合をする際に、従業員全員を留任させるというのは中聯重科によるCIFAの組織統合の特長である。従業員全員を留任させ、元CIFAの部品生産部門の従業員を組立部門と出荷部門へ移動させて、これによるCIFAの組立能力や出荷能力の向上を図った。この方法は本事例の成功理由の1つであると考ええる。また、購買コスト、ブランド、市場などの資源統合においては、①CIFAのヨーロッパでの購買コストが中聯重科より低いため、中聯重科はそのルートを利用し、購買コストを削減する、②M&A契約通りに、両社のブランドを共存させ、CIFAと中聯重科はそれぞれ、ハイエンド市場とミドル・レンジ、ローエンド市場に重点を置く、③中聯重科は中国市場を中心に、CIFAは欧米市場を中心に販売を行う、ように計画していた。このような統合の場合は、両社がターゲットとする市場が異なるため、競争の関係にならず、また、相互補完的性格を持つ両社の資源は、双方にメリットをもたらし、両社の利益を一致させる<sup>289</sup>。このような企業間関係の構築は、このM&Aを成功させたもう1つの理由であると考ええる。

## 第5節 移行期・統合期におけるM&Aの展開

前述のように、中聯重科は中国建機業界での有力企業であり、数多くのM&Aを経て、技術イノベーションを行い、企業の競争力を向上させた。CIFAは中国以外の国際市場において優れた

---

<sup>288</sup> インタビューによる。

<sup>289</sup> インタビューによる。

ブランド力、市場、技術力、そして管理能力を持つ大手企業である。よって、この M&A は中国の有力企業による世界の有力企業の買収であると言えるが、この M&A は、買収側が被買収側より規模が小さく、競争力が弱いといった「冒険型 M&A」である。

このような M&A では、被買収側の従業員が自社より競争力の弱い会社に吸収されるというイメージが強いため、従業員の不安による組織の混乱が生じやすい。組織の混乱を回避するため、中聯重科は、M&A の準備段階において、①国際的な投資機関との提携を通して、買収側の知名度を高める、②M&A 成立前に、コミュニケーションを行い、詳細な統合計画を策定する(特にブランドの共存と従業員全員の留任に関する約束)、③大株主の負債による売却というような目標企業を選択する、というような準備をした。このような準備は M&A 後の組織統合の推進に重要な役割を持っていたと考える。

まず、「国際的な投資機関との提携」は、CIFA の従業員の「中国企業に吸収された」ということに対する不信感を軽減させると同時、国際 M&A の経験豊富な提携パートナーが統合マネジメントにおいても大きな支えになる。そして、「コミュニケーションと詳細な統合計画の策定」は、M&A の目的、双方の企業にもたらすメリット、CIFA の存続問題、従業員の給与、転勤、リストラなどに対する従業員の不安を解消するために必要である。さらに、「目標企業の選択」においては、CIFA が大株主の負債のため売却されるということで、双方が「敵対関係」ではなく、中聯重科の M&A への出資が CIFA 側に歓迎されるため、M&A に対する理解が得やすい。

一方、第 5 章の第 2 節で述べたように、国際 M&A の場合では、異なる国の組織の構成員の持つ言語、性格、習慣、価値観、受けた教育のレベルなどが異なるため、それを行動として表現する時に、意思伝達の障害が生じ、誤解を招きやすい。そのため、準備期において組織の混乱を引き起こす要因を最大限に回避し、M&A 成立後の組織統合を慎重に推進することが重要である。

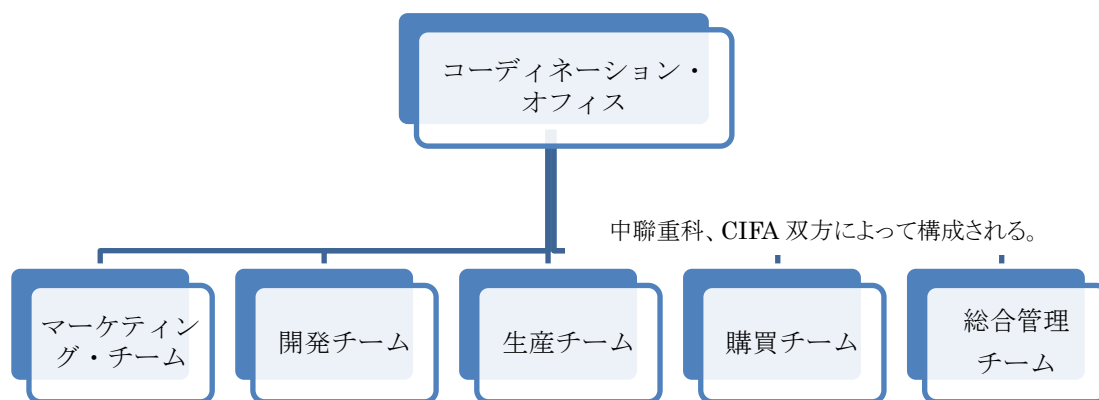
### 第 1 項 異文化コミュニケーション—組織安定の維持—

M&A 実施後、統合コンフリクトが発生することを回避するため、中聯重科は、コミュニケーションに焦点を置き、CIFA に対して、謙虚な態度が徹底され、CIFA 側の管理層や従業員と交流す

際に、「買収」という言葉を避け、「協力」という言葉を使用した<sup>290</sup>。また、同社は、双方の文化を尊重するうえでの行動規範の判断基準として、「寛容、共有、責任、規則、共同发展」の組織統合の理念を明文化し、双方の理解、資源の共有、組織に対する責任、新組織の規則の遵守、さらに双方の共同发展という組織の意図を明確にした<sup>291</sup>。このような組織の意図の明確化によって、従業員への重視、組織統合の公平性、さらに双方の利益が一致しているというメッセージが従業員に浸透し、安心感を与えた。詹純新会長によれば、「相手企業の従業員との信頼関係の構築、双方の組織の利益および各組織と組織全体の利益の一致は組織統合を円滑に行うために必要である」<sup>292</sup>という。

また、両社が共同に「M&A 統合委員会」を立ち上げ、それぞれの管理層がその構成員になり、組織統合に伴う問題を総括的に対応した。また、中聯重科側は「コーディネーション・オフィス」を編成し、その下に、マーケティング・チーム、開発チーム、生産チーム、購買チーム、総合管理チームを設立した(図6-2)。そして、CIFA 側がそれぞれのチームに対応する担当者を配置し、中伊両方の迅速な対応を図った<sup>293</sup>。

図6-2 コーディネーション・オフィスの構造



出所：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 206 ページに基づき、筆者作成。

<sup>290</sup> 前掲、章小莹 (2010)、205～206 ページ。

<sup>291</sup> 中聯重科アニュアルレポート(2012)、15 ページ。

<sup>292</sup> 前掲、「詹純新的国際化構想」2013 年 7 月 15 日アクセス。

<sup>293</sup> 前掲、章小莹 (2010)、206 ページ。

双方のコミュニケーションの窓口となるこの統合システムにおいて、各チームは週に1回、中国とイタリアの両方の管理層がテレビ会議を開き、組織統合に関するあらゆる事項を確認し、双方の意見調整が行われた。さらに、組織統合を推進するため、2008年7月、CIFA側の管理層が中聯重科の本社所在地である湖南省長沙市を訪問し、組織統合の方法について交流を行い、統合計画がさらに具体的に策定され、統合の施策が定められた<sup>294</sup>。

第3章第4節で述べたように、国際M&Aの場合では、国民文化、組織文化の相違がM&A後の統合コンフリクトが発生する要因となるが、人間はすべての相違に対し抵抗するのではなく、自己利益が損なわれる時、または損なわれる可能性があると判断した時に、敵対的態度が起動され、相違を受け入れず、拒否するのである。また、M&A後、被買収側の従業員が敏感になりやすく、買収側の意図を誤って認識し、解釈し、評価する可能性があるため、緊密かつ適切なコミュニケーションを通して組織の意図を明確に伝達することが重要である。この事例において、双方の組織は利害関係が一致している関係であることが、コミュニケーションを通して双方の従業員に理解された。これはM&A実施後の効果的な組織統合を促進する要因の1つとなっていると考える。

## 第2項 管理の現地化—人材の獲得—

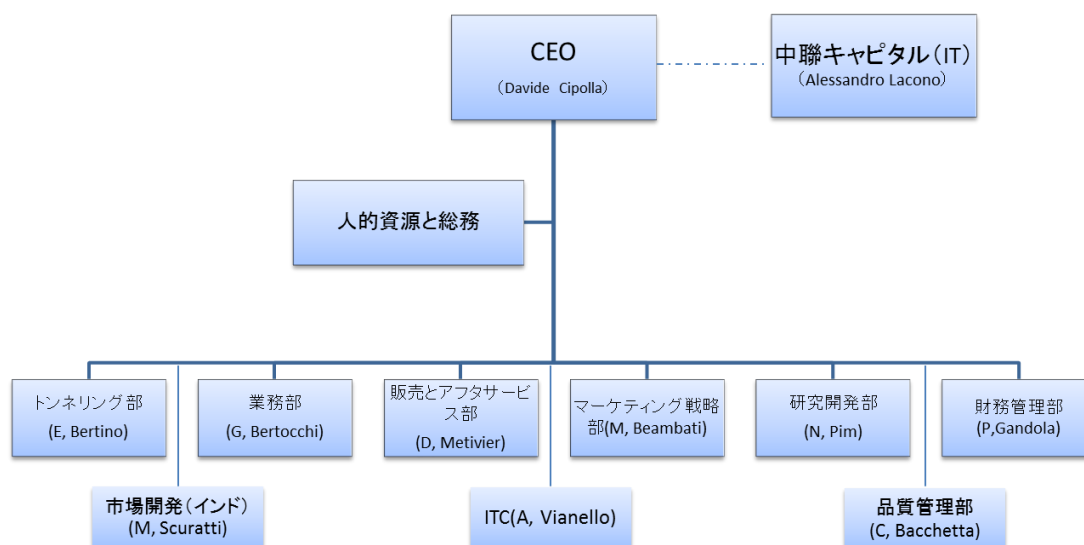
組織人事の統合を推進するに当たって、中聯重科は「意人治意、高度自治」<sup>295</sup>という統合方針を発表し、CIFAの元取締役会会長を留任させたいえ、中聯重科の副総裁として任命した。また、CIFAの元CFO(最高財務責任者)がCIFAのCEOとして任命され、新CIFAの管理体制がCIFAの元管理者によって構築された。しかし、組織業務を遂行する上で、新CIFAのCEOが財務関係では優れたノウハウを持っているが、組織管理に関しては中聯重科の期待とのギャップがあったため、現職のCEOが後任を推薦した。2代目のCEOも新しい体制の構築や中聯重科との統合を上手く推進できなかったため、中聯重科は3代目のCEOの任免をCIFA側に要請した。そして、3代目のCEOを任命するに当たって、中聯重科はCIFAの管理層の意見を集め、CEOに相応しい人を選別した結果、CIFAに長年に努め、企業の経営に詳しい元CIFAの製品とサプライチェーン管理のマネジャーであるDavide Cipollaが新CIFAの3代目のCEOとして

<sup>294</sup> 前掲、章小莹(2010)、206~207ページ。

<sup>295</sup> 「意人治意、高度自治」は、イタリアの会社がイタリア人によって管理される、高度な独自の管理を実現するという意味である。

任命された<sup>296</sup>。Davide Cipolla をはじめ、元 CIFA の経営陣が新しい管理チームを構築し、CIFA と中聯重科の統合を進めた(図6-3)。

図6-3 M&A 後の CIFA の組織構造(2013 年 8 月時点)



出所:社内資料に基づき、筆者作成。

このように、M&A 後、CIFA が 3 回の CEO の任免を行ったが、中聯重科から 1 名の管理者の派遣もなかった。「CIFA の経営について CIFA の管理層が一番詳しいし、CIFA という組織に愛着があると思うので、CIFA の人間に CIFA を管理させることが一番良いであろう。また、CIFA の歴史が長く、先進的な組織管理ノウハウを持っている。M&A を通して、相手の管理方法を学習し、それを中聯重科の組織に取り入れることが目的であるが、中国から管理者を派遣することが双方の組織にマイナスな影響を与えるかもしれない。」<sup>297</sup>と中聯重科の管理者が語った。このような海外現地主義の運営方法は、統合の効率性の考えによるものであるが、中聯重科の管理人材の不足という課題の重要性も認識できる。そこで、信頼できる管理者をいかに組織に持続的に貢献させるかが人材の不足よりさらに重要な課題であり、そのような施策として、インセンティブ・シス

<sup>296</sup> <http://www.nbd.com.cn/articles/2013-07-19/759549.html> 毎経網「中聯重科三換 CIFA 董事長完成整合」2013 年 7 月 19 日アクセス。

<sup>297</sup> インタビューによる。

テム(Incentive System)の強化が挙げられる<sup>298</sup>。

中聯重科による CIFA の M&A では、管理の現地化が実現できた理由は、CIFA が優秀な管理人材を有していたからである。前述のように、CIFA は大株主の負債によって売却されたが、優れた技術、市場、管理ノウハウを持っている。そのため、CIFA 組織内の管理体制の変更が不要であるが、CIFA の資源を中聯重科との共有・共用できるような統合システムを構築することは M&A 後の課題である。一方、組織管理の問題や技術力の低下が原因で経営不振に陥った企業を M&A するには、組織変革を徹底的に行う必要があるため、M&A される側の高い組織統合の能力が要求される。しかし、中国企業は、国際 M&A の経験がまだ少なく、組織統合に関するノウハウが十分に蓄積されていないため、組織の混乱に対処する能力がまだ低い。そのため、そのような企業の M&A は、現段階の中国企業にとって、まだリスクが高く、統合には困難がある。中国企業にとっては、適切な相手を選択し、現地化管理を通して国際 M&A の経験を蓄積しながら、グローバル企業の管理能力を高めることが望ましい。

### 第3項 資源の再配置—グローバル・システムの構築—

これまでの中国企業による国際 M&A の事例を見れば分かるように、相手企業の国際市場、技術、ブランド、管理ノウハウを獲得することが M&A の目的となるケースが多い。しかし、組織統合コンフリクトの発生が原因で、そのような資源の移転・統合ができなかった事例も少なくない。第4章で述べたように、統合コンフリクトが生じる大きな要因の1つは、M&A 実施後の工場の閉鎖や人員削減による従業員の不満や不安である。

このような統合コンフリクトの発生を回避するため、中聯重科は従業員全員を留任させるという方法を採用し、試行錯誤しながら、戦略的に統合を推進した。一方、前述のように、先進国の人件費が非常に高く、それを支払うことが中国にとって大きなコスト負担になるため、多くの中国企業がこのような高額な人件費に苦しみ、結局、人員削減という方法を選択せざるを得なかった。しかし、中聯重科は効果的な資源統合を通してグローバル・サプライチェーン(Global Supply Chain)、グローバル・購買システムを構築し、人員削減をせず、業務の一体化・集約化を実現した。

2009年12月、中聯重科の麗谷工業団地で CIFA グローバル・サプライチェーンの中国拠点  
が建設され、「廠中廠」生産活動が始まった。「廠中廠」は、中聯重科の工場の中にさらに CIFA

<sup>298</sup> 前掲、中村公一(2003)『M&A マネジメントと競争優位』白桃書房 150 ページ。

の工場を設置し、独自の生産活動を行うと同時に、それを相互に促進し、技術移転や共同開発を行う組織構造である。M&A 契約通りに、これまで CIFA で行われたコンクリート・ポンプの生産工程が、部品の生産と組立の 2 つに分けられ、そして、部品の生産が「廠中廠」へ移転され、組立が CIFA のイタリア拠点で行うように組織構造が調整された。そして、CIFA の元生産部門の従業員が出荷部門や組立部門へ移動させられた。また、中国に移転してきた CIFA の作業のうち、機能別、市場別によって、中国側の従業員に行われるものと CIFA の従業員によって行われるものがある。具体的には、労働集約型部品の生産が中国側の従業員に行われ、技術集約型かつアジア市場の需要が多い部品の生産が中国に移転してきた CIFA 側の従業員によって行われる。このような調整によって、生産拠点から顧客までの距離が短縮されたため、輸送コストの低減だけでなく、組織の効率性の向上もできた。また、中聯重科は CIFA の購買ルートを利用し、ヨーロッパを含め、グローバル・購買システムを構築し、規模の経済性によるコスト削減を図っていた<sup>299</sup>。2012 年、統合されたグローバル・購買システムが中聯重科に 6000 万元の購買コストを削減し、同社の研究開発や製品の多角化に資金面でサポートした<sup>300</sup>。

これまで、中聯重科は主に中国市場を中心にビジネスを展開したため、欧米市場でのシェアがまだ小さいのに対し、CIFA は欧米市場でのシェアが大きいものの、アジア市場、特に中国での販売が低迷していた。M&A 実施後、中聯重科は CIFA の欧米での販売網を利用し、欧米市場でのビジネスを展開すると共に、CIFA の製品が中聯重科の販売網を通して、中国国内やアジアへ販売するように体制を調整した。さらに、CIFA はハイエンド市場を中心に製品を提供するのに対し、中聯重科はミドル・レンジ、ローエンド市場を中心にビジネスを展開し、2 つのブランドを同時に存在させることによって、ハイエンド市場からミドル・レンジ、ローエンド市場まですべての顧客に対応できるような仕組みを確立した。中聯重科にとって、CIFA のブランド力は時間とコストをかけて長い歴史を通して築かれ、市場での知名度が確立されたため、その価値が高い。それらの獲得は、時間短縮やリスク回避の効果につながった<sup>301</sup>。

2009 年、M&A 後の中聯重科のコンクリート機械関連分野の純利益が 35.34 億元となり、2008 年に比べ、62%増加した。そして、2012 年、中聯重科はコンクリート機械関連分野での純利益が 120 億元まで上昇し、中国のコンクリート機械市場の 52%を占め、第 1 位になった。さらに、国際市場においては、M&A 後から 5 年が経った現在、中聯重科の国際市場での販売ルートが

<sup>299</sup> インタビューによる。

<sup>300</sup> <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。

<sup>301</sup> インタビューによる。

20%増となった<sup>302</sup>。

#### 第4項 組織学習—知識・情報の受入と知識の創発—

前述のように、中聯重科は中国国内で多くの M&A を通して、製品の多角化を実現させたと同時に、部門の専門化、業務の細分化などの組織体制の改革も行った。2007年、同社は長沙建設機械研究院を買収して以来、研究開発が同社の中核的な事業として位置づけられている。同社は技術イノベーションに焦点を置き、研究開発への資金投入を拡大し、技術力が同社の強みとして構築され、中国国内市場での競争力が高まった。しかし、国際的な有力企業に比べ、その技術力がまだ不十分であり、国際市場で持続的成長を図るためには、高い技術力を保有することが必要不可欠であると認識された。そのため、CIFA に対する M&A を通して、先進的な技術に関する知識・情報を獲得することが中聯重科の重要な狙いである。

しかし、イタリアと中国の件費の差が大きいと、機械作業に対する依存度が異なる。すなわち、イタリアの件費が高いため、少人数で機械作業を行うほうが、生産性が高いわりに、生産コストが低い。一方、中国は労働力が安価であるため、高額な機械を購入するより、人工的な作業のほうがコストが節約される。そのため、CIFA の技術がそのまま中聯重科に移転するのは、自社技術とのリンクができず、吸収が難しいという状況になる可能性がある。また、前述のように、CIFA と中聯重科の製品が市場におけるポジションが異なるため、その市場に対応する製品を開発するために必要な技術力が違う。そのため、中聯重科は、自社の製品の研究開発に必要な技術の指導という組織学習を展開した。

このような手法のメリットは、まず、相手の技術を全般的に受け入れるより、技術指導を受けながら学習した方が自社組織への導入・解釈・組織的記録がしやすくなる。その理由は、M&A 後、相手の先進技術をそのまま自社へ導入すると、これまでの組織知識と上手くリンクできず、混乱が生じやすくなるからである。「M&A 後、相手のすべての資源を自社へ移転するのは、相手企業の従業員に不安を感じさせるから、組織の安定が破壊される可能性が高い。また、大量な資源を一気に吸収するのは、消化不良になる。中聯重科は統合初期では、製品開発にクリアできない技術上の問題に対し、CIFA 側から技術者が派遣され、技術の指導を行った。このほうが従業員に安心

<sup>302</sup> アニュアルレポート(2009)、(2012)による。



感を与えるし、われわれもその技術を吸収しやすい。」<sup>303</sup>。

また、相手の管理方法と技術を学ぶため、中聯重科は従業員を CIFA へ短期派遣をし、工場見学や研修を行わせた。「従業員の派遣は異文化の直接的な接触になるため、M&A 後の組織の安定を破壊しやすいから、われわれも非常に慎重であった。しかし、人間はやはり『尊重』、『信頼』ということを求めているから、誠意があれば、異文化のコミュニケーションも上手くいくと思う。中聯重科は相手の企業、従業員の利益を損なわないように常に心がけているから、その誠意が相手に伝わったと思う。」<sup>304</sup>

このような組織学習の成果は新製品の誕生という形で現れた。2009年2月、CIFAの協力で、これまでポンプ車の開発に当たって、クリアできなかったロングアームの技術が新製品に導入され、中国で初めてのシックス・アーム 50メートルのポンプ車の研究開発に成功した<sup>305</sup>。このようなM&Aの成果が従業員のモチベーションを向上させ、その後の共同研究開発において重要な役割を果たしていたと考えられる。

2009年末、中聯重科はCIFAと新しい技術の創発に向けて、共同研究開発を行うための組織構造の調整を始めた。CIFAのコンクリート・ポンプ、ミキサー、トンネリングの一部の研究開発チームが中聯重科麗谷工業団地に移転され、中聯重科の子会社であるコンクリート機械会社と事業合併をし、中聯・CIFAコンクリート国際事業部(「廠中廠」)として成立し、現在「コンクリート機械国際管理会社」になっている。そこで、主に中聯重科・CIFAの複合技術・複合ブランドの製品の研究開発が行われる(図6-4)。コンクリート機械国際管理会社において、製品の研究開発、設計に関する事業部がCIFA側によって管理され、マーケティング、財務、販売、アフターサービス、戦略部門が中聯重科側によって統括される。特に、トンネリング製品部が単独な部門として設置されていることから中聯重科の戦略的意図が明らかである。前にも述べたように、近年、中国のインフラが整備されるとともに、建設機械の需要が減少した。一方、沿岸地域のインフラ建設が減少したのに対し、中国内陸でのインフラ建設が徐々に進展しはじめた。中国内陸には、山が多く、鉄道や道路を造るのにトンネルを作らなければならない。中聯重科はこの大きな市場動向を先読みし、CIFAのトンネリング技術を利用して、トンネル建設によく使用されるショットクリート・ロボットの研究開発に取り組んでいる<sup>306</sup>。

---

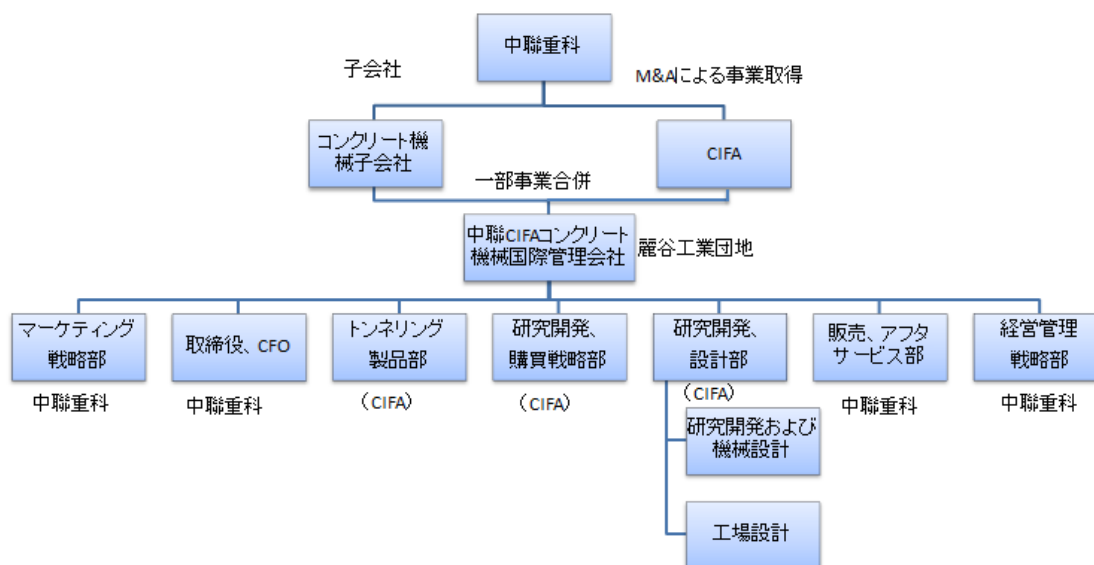
<sup>303</sup> インタビューによる。

<sup>304</sup> インタビューによる。

<sup>305</sup> 中聯重科企業年鑑。

<sup>306</sup> インタビューによる。

図6-4 M&Aによる合併事業部(廠中廠)の組織構造(2013年8月時点)



出所:社内資料に基づき、筆者作成。

「廠中廠」の設立後の2010年、中聯重科は21.8億元の開発投資を行い、CIFAとの技術統合や移転を含めた研究開発を主要な事業として推進した。技術の統合が中聯重科に大きな技術変革をもたらし、新製品の開発を加速させた。2011年2月27日、中聯重科とCIFAの技術統合から生まれたZoomlion-CIFA複合技術となるコンクリート・ポンプ車「藍色關愛」が北京で公表された。Zoomlion-CIFA複合技術には業界最新のシックス・アームポンプ技術、K-TRONICインテリジェント安全ファブリック制御システム、長い伸縮ブームポンプ X アウトリガー技術、ハイパワーポンプ技術、車両エネルギーインテリジェント制御技術の5つが含まれ、中聯重科とCIFAの知識創発の成果であると思われる。同年、中聯重科はCIFAのロングアーム技術が導入された炭素繊維ブーム車を開発し、2012年、技術イノベーションを通して、世界で最も長い101メートルの炭素繊維ブーム車が開発された。従来の6組の車軸を持つ80メートルブーム車に比べ、新しい製品は1組の車軸を増加するだけで、ブームの長さが21メートルも延長し、ブーム車の世界記録を刷新した<sup>307</sup>。また、「炭素繊維を採用する7段折りたたみブームの重量は従来の製品より40%以上軽減され、従来の鉄鋼製ブームの疲労問題を解決し、使用寿命も20年以上になる。また、炭素繊維の油圧シリンダーを世界で初めて採用し、ブーム車の総重量は従来に比べ15%以上軽減した。また、油圧装置の強度が向上し、使用寿命も長くなり、ブーム車のメンテナンス難度も下がった。

<sup>307</sup> 中聯重科企業年鑑、アニュアルレポートによる。

た。」と中聯重科の中央研究院院長の付鈴氏が語った<sup>308</sup>。

知識の受入・共有を通して、中聯重科の技術力が大きく向上し、競争力が強化された。その成果として市場シェアが拡大された。2012年、中聯重科のロングアーム技術が融合されている製品が中国市場の50%を占め、コンクリート関連製品の売上高が2011年の3倍となり、中国市場の52%を占めた。また、ミキサーの研究開発にも大きな成果が見られた。「廠中廠」が発足後、CIFAはミキサーロールとT型羽根の技術を供与し、それを中聯重科の製品に取り入れ、中聯重科のミキサーの機能や品質が大幅に改良された。これによって、2012年、中聯重科のミキサーの売上高が30億元以上となり、中国市場シェアが2011年の8%から24%まで上昇した<sup>309</sup>。

このような組織学習の効果が見られた理由として、以下のように考える。

(1) 中聯重科とCIFAの製品は異なる市場の顧客に提供するため、マーケティング上では競争関係ではなく、すなわち利害関係が一致している。

(2) 中聯重科は高い学習能力を有する。M&A前の中聯重科は、数百名の高学歴技術者で構成される研究開発チームや業界内トップレベルの設備を有し、その研究開発能力が中国国内同業界では高かったため、吸収能力が高く、獲得した知識・情報が迅速に組織内部に浸透される。

(3) 適切な組織学習の方法とそれを促進する組織体制が構築された。中聯重科の組織学習の方法は「技術指導」と「共同開発」である。組織統合の初期段階では、「技術指導」が採られ、知識の受入を行った。そして、その成果として製品が開発され、組織の収益能力や市場が強化された。このような初期成果を持ち、「共同開発」というより緊密な組織学習が行われ、それを促進する組織システムも構築された。この組織システムの中で、研究開発が行われるだけでなく、前述したCIFAの部品の生産なども行われる。そして、市場との距離が短縮されたことによって、情報収集とコスト削減が強化され、組織活動の効率が向上した。

松行(2004)は、異質かつ大量の知識を流入させることで、相手の組織の規範、判断基準、価値観、世界観まで探索しようとするため、学習効果が大きいと指摘する。なぜならば、異質な情報や知識に遭遇した場合、自社の規定の構造や方針を再考し、問題点を発見し、それを変革しようとする行動が起きる可能性があるからである<sup>310</sup>。一方、Argyris(2007)によれば、組織の問題点

<sup>308</sup> <http://www.factorynetasia.cn/jp/news/430478>「中聯重科、101メートルのブーム車を開発——30階までの作業が可能」2013年7月28日アクセス。

<sup>309</sup> 前掲、「中聯重科海外併購CIFA即将收官」2013年6月28日アクセス。

<sup>310</sup> 第5章第2節をご参照されたい。

を発見し、解決するようなプロセス、すなわちダブル・ループ学習を妨害するのは人間の相違に対する「防衛的思考」と「防衛的組織慣行」であるという<sup>311</sup>。すなわち、自分の中で蓄積してきた思考方式と異質な情報・知識が現れる場合、防衛的思考を起動し、相違を拒否する可能性がある。そのため、大量かつ異質な知識・情報を外部から流入させることが組織の受入拒否を引き起こし、知識の創発や技術イノベーションを妨害する可能性がある。しかし、中聯重科とCIFAのM&Aの事例では、このような相違を受け入れず、拒否する心理が、適切な組織学習プロセスと合理的な組織構造によって回避することができた。その成功要因は、組織学習を通して獲得した知識を自社組織へ応用したり、新しい知識を創発したりした後、相手企業とその成果を共有・共用することであると考えられる。

## 第6節 M&Aによる中聯重科のコア・コンピタンスの構築

以上では、OICCモデルの各項目にしたがって、中聯重科によるCIFAのM&Aの組織統合プロセスについて考察した。同社の組織統合の特長は以下のように整理できる。

### (1) 適切なコミュニケーション

適切なコミュニケーションの役割は、「利害関係一致の伝達」と「従業員の将来に対する不安の解消」である。中聯重科はCIFAの企業体質を十分に把握したうえで、両社の資源が相互補完的性格であると認識し、M&A後双方に成果を上げることができると判断し、それを具体的な統合計画として提示した。また、同社の経営理念である「至誠无息，博厚悠远」<sup>312</sup>は、同社の「人間への尊重、従業員への重視」という文化を形成し、M&Aにおける異文化コミュニケーションにおいても、それが相手に伝わって、企業の信頼の獲得を促進した。それと並行して中聯重科は、中国とイタリアという異文化におけるコミュニケーションにおいて、第3章第2節で述べた「異文化経営論の古典的理論であるホフステード・モデル」に示す5つの指標(1)権力格差指標、(2)個人主義指標、(3)男性度指標、(4)不確実性回避指標、(5)長期志向指標、および経営コンサルタントの視点による異文化経営論としてのトランペナーズ・モデルに示す7つの指標(1)普遍主義／個別主義、(2)個人主義／集団主義、(3)中立的／感情的、(4)特定の／拡散的、(5)業績／属性、(6)時間との関係、(7)環境との関係、およびHall(1976)の言うコンテキストの概念それぞれについて、中国

<sup>311</sup> 第3章第5節をご参照されたい。

<sup>312</sup> 注260をご参照されたい。

とイタリアの相違点の有無を確認し、違いがある場合は、それに対して適切な対応をすることで、異文化の対立を回避していった。

#### (2) 従業員全員の留任

人事統合に関して、人員削減を行わず、CIFA の経営の独立性を保つという約束が相手企業の従業員に安心感を与え、M&A に対する抵抗が低減された。これは、その後の組織構造の改革の推進において、重要な役割を果たした。

#### (3) 相手企業の現地化管理

M&A が成立して以来、CIFA のイタリア拠点の管理層に中聯重科からの派遣者は一人もいない。同社は国際 M&A だけでなく、中国国内での M&A においても同じようにしている。相手に権限を委譲することによって、組織間の信頼感が高まり、相手企業の管理者の管理能力が最大限に引き出されると考える。

#### (4) 組織学習体制の構築

M&A 実施後、中聯重科は「技術指導」と「共同研究開発」の 2 つの方法を用い、組織学習を行った。統合の初期段階では、中聯重科は組織の安定を保つため、「技術指導」という緩やかな組織学習の方法を用い、自社の技術イノベーションに成功した。そして、組織間の信頼関係の構築につれ、中聯重科は CIFA の一部の事業と合併し、中国で「廠中廠」を設立した。「廠中廠」は CIFA の製品が中国市場にアクセスするための拠点でありながら、両社の共同研究開発の拠点でもあるため、両社にとって、「廠中廠」において、それぞれのメリットを獲得でき、双方向的な資源の移転ができたと考える。このような組織体制が、更なる組織学習を促進し、M&A によるシナジー効果の創造につながった。

#### (5) ブランドの共存

前述のように、CIFA のブランドは中聯重科にとって非常に価値が高いものであり、その獲得によって、国際市場参入の時間とリスクが削減された。両社のブランドの共存は CIFA の従業員にとっては、従来の組織の利益が損なわれない安心感につながり、中聯重科にとっては、国際市場の多様なニーズに同時に対応できる仕組みの構築における重要な戦略となった。これによって、中聯重科は国際市場に対応できる多様な価値のあるブランドを創造することができた。

#### (6) 専門機関の M&A への資本参加

中聯重科は多くの中国企業と同じように、「グローバル人材と国際 M&A 経験の不足」という課題を抱え、CIFA の M&A に対して非常に慎重であった。M&A の成功の可能性を最大限にする

ため、同社は国際 M&A に経験豊富な投資機関と提携し、取引を行った。専門機関の選択基準として、①中国の文化、相手企業の文化の両方に熟知している、②財務数値での利益だけでなく、企業の長期的な発展をするための企業構造の改革を行う能力を持っている、③株主、従業員、顧客などすべての利害関係者の利益を損なわないように M&A の交渉を進める、ということが重要視されている。

中聯重科は以上のような統合プロセスを通して、「コストの中国化、技術・ブランドの国際化」を目標に、中国の低生産コストと中聯重科・CIFA の高い技術力を融合させ<sup>313</sup>、自社のコア・コンピタンスを構築・強化した。

まず、M&A 実施後、両社の部門間の統合を通して、資源配置の最適化による業務の一体化・集約化が実現され、コスト削減の効果が見られた。中聯重科アニュアルレポート(2009)によれば、「廠中廠」において、中聯重科は「拧毛巾、降成本」<sup>314</sup>の戦略を用い、製品の設計、生産、在庫、購買などにおいて、生産材料の利用率や生産作業の効率性、生産と在庫の効果的な連結、購買の価格などの面においてコスト削減を行い、企業全体のコストを節約することができた。また、CIFA は中聯重科の低生産コストを利用することによって、ヨーロッパ市場においてコスト優位に立ち、製品のコスト・パフォーマンスを高めた<sup>315</sup>。

次に、両社の販売網を統合することによって、国際市場のシェアが拡大された。2006 年、国際コンクリート機械市場の 5%しか占めなかった中聯重科が、2010 年、第 2 位に躍進した。そして 2012 年、中聯重科のコンクリート建機の国際市場でのシェアが 2011 年より拡大しただけでなく、ミキサー、車ポンプ、ミキシングステーションの製品の中国市場シェアがトップとなった。さらに、2012 年、中聯重科は 10000 台のミキサーを市場で販売したことで、同社のミキサーの国際市場シェアが第 1 位になった。一方、「廠中廠」の発足と共に、CIFA の製品が高い技術力、低コストという競争優位性を獲得し、中聯重科の中国市場での販売網を利用して、中国市場での販売が全面的に展開された。さらに、両社のブランドの共存によって、国際市場の多様な顧客ニーズに対応できるような体制が構築され、国際市場での競争力が強化された<sup>316</sup>。

合わせて、組織学習を通して、中聯重科の研究開発能力が強化された。CIFA のロングアーム技術、トンネリング技術の導入によって、中聯重科はシックス・アームポンプ車、ショットクリート・ロ

<sup>313</sup> アニュアルレポート(2009)、33 ページ。

<sup>314</sup> 「拧毛巾、降成本」とは、「タオルを絞るようにコストを下げる」である。

<sup>315</sup> アニュアルレポート(2009)、28～29 ページ。

<sup>316</sup> アニュアルレポート(2010)、(2012)による。

ボット、「藍色關愛」シリーズのなど多くの製品の開発に成功し、中国市場での技術の優位が強化された<sup>317</sup>。これによって、顧客のブランドへの信頼性が高まった。2012年、「中国ブランド価値ランキング」において、中聯重科は172.58億元のブランド価値で第74位となり、2011年より5位上昇した<sup>318</sup>。

さらに、組織管理システムの改革によって、管理能力が高められた。まず、中聯重科はCIFAと組織学習をスムーズに展開するため、研究開発管理システムの改良、研究開発人材の登用、研究開発投資の拡大、知識創発への助成金制度の整備など一連のイノベーションを行った。また、国際化に応じて、中聯重科はCIFAの先進な管理手法を参考に、企業内部の人材の選抜と育成の制度を充実させ、年齢構成、学歴、専門分野などの面において、管理層の構造を調整し、海外留学や海外での仕事の経験者の採用を増加し、管理人材の国際化の推進体制を整えた<sup>319</sup>。さらに、「至誠執著之心、仁義博愛之情、自強不息之志」<sup>320</sup>といった企業文化の力を発揮させ、組織内部の安定の維持と外部市場における競争力の向上を図り、企業の迅速な発展を実現した<sup>321</sup>。

このように、2008年9月、中聯重科によるCIFAのM&Aが成立して以来、両社は効果的な統合を通して、組織の安定性を維持しながら、コストの削減、市場の拡大、研究開発能力と組織管理能力の向上など大きな成果を上げ、企業の収益能力を高めた(図6-5)。

図6-5に示すように、2009年、中聯重科の売上高は207.62億元であり、2008年に比べ53.24%増となった。そして、2010年、2011年の売上高はそれぞれ321.92億元、463.22億元となった。2012年、中国の機械建設市場の飽和状態が顕在化し、コンクリート機械を除く、トラッククレーンや掘削機などの販売台数が激減した。2012年、中国トラッククレーンの販売台数は2.30万台であり、前年比35.10%減となったが、掘削機の販売台数は11.56万台であり、前年比35.20%減となった。このような厳しい市場環境の中、2012年、中聯重科の売上高は480.71億元となり、前年比3.77%増となった<sup>322</sup>。

---

<sup>317</sup> 中聯重科企業年鑑による。

<sup>318</sup> アニュアルレポート(2012)、15ページ。

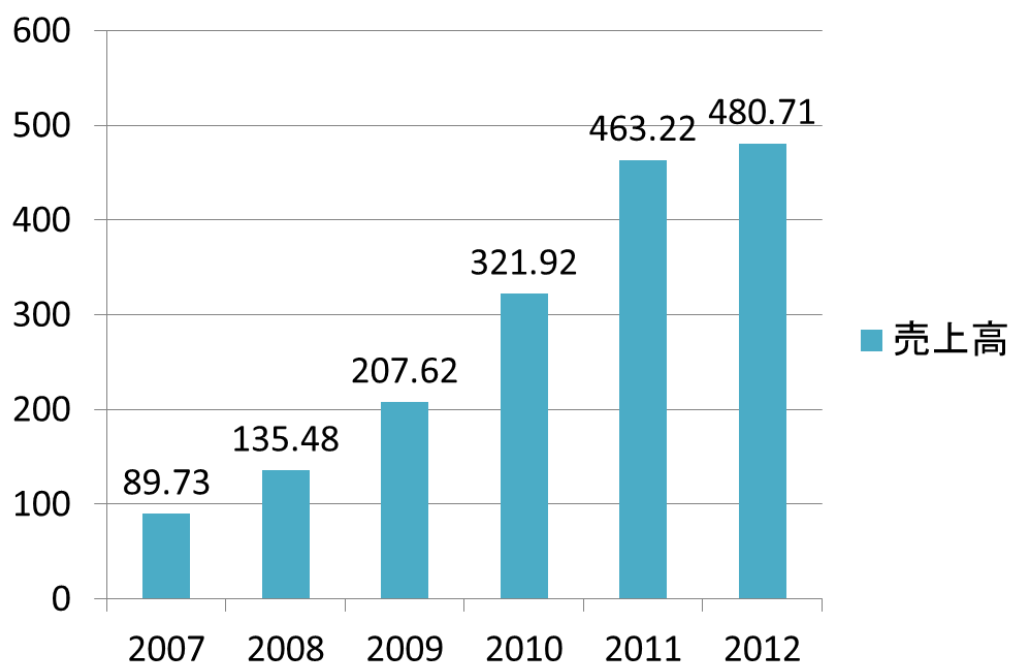
<sup>319</sup> アニュアルレポート(2009)、27ページ。

<sup>320</sup> 「至誠執著之心、仁義博愛之情、自強不息之志」とは、「誠実かつ執着な心、仁義かつ博愛の感情、絶えず努力する志」である。

<sup>321</sup> アニュアルレポート(2009)、26ページ。

<sup>322</sup> アニュアルレポート(2012)、12ページ。

図6-5 中聯重科の総売上高(単位:億元)



出所:社内資料に基づき、筆者作成。

中聯重科による CIFA の事例は、「中国企業国際化の成功事例の代表」として多くの経営者に注目される<sup>323</sup>と同時に、2010 年 12 月、同社の取締役会会長がイタリア・レオナルド委員会から 2010 年度「レオナルド国際賞」を授与され、CIFA の買収を通して、イタリア社会に対する貢献が称えられた<sup>324</sup>。

<sup>323</sup> 前掲、「中聯重科海外併購 CIFA 即将収官」2013 年 6 月 28 日アクセス。

<sup>324</sup> 中聯重科企業年鑑による。



## 第7章 万向集団によるアメリカ企業の M&A<sup>325</sup>

第6章で取り上げた中聯重科の例に示すように、国際 M&A は中国企業の国際化の主要な方法として位置づけられている。中聯重科の事例はイタリアの CIFA を完全子会社として M&A をしたことが特長であるが、本章では中国企業がアメリカの多数の企業を M&A した成功事例として、万向集団 (WANXIANG) の事例について述べる。

万向集団は創業当時の中国社会の背景、創立者の社会地位、さらに企業の大胆な戦略で中国では民営企業の国際化の成功の典型としてよく知られている。同社は中国企業としてはかなり早い時期にアメリカでの本格的な展開を決意し、1993 年に万向米国を設立した<sup>326</sup>。当時としては成功事例もほとんどなく挑戦的な取り組みであったが、同社の優れた企業理念の浸透を軸にアメリカという異文化の環境において、その違いを上手に吸収し業績を向上させた。そしてこのようにして積み重ねた経験から国際 M&A というリスクの高い手法に対しても、そのノウハウを獲得し、他社には真似のできない独自の国際 M&A 手法を用いて 2000 年から 10 年間の間にほぼ毎年国際 M&A を実施し、そのほとんどが成功している。その中の顕著な成功事例として、2001 年ナスダック上場企業である UAI に対する国際 M&A と 2006 年の Neapco 社に対する国際 M&A の事例が挙げられる。ここで 2000 年以降、万向集団がアメリカにおいて実施した M&A を紹介し、万向集団の成長戦略とその特徴を明らかにする。そのうえで、上述の UAI、Neapco の事例を取り上げ、万向集団の国際 M&A の手法を考察し、その具体的な成功要因を解明し、OICC モデルの有効性を検証する。

ただ、この 2 つの事例に関する記事、文献が少なく、インタビュー調査とメールによる聞き取り調査の量にも限界があることが予想されたが、この企業の国際 M&A 手法は興味深い特徴があり、今後の中国企業の国際 M&A の主流になる可能性を感じたので敢えてこの事例を研究することにした。

---

<sup>325</sup> この事例は、主に万向銭潮管理者に対するインタビュー内容、万向米国総裁倪頻氏にメールによる聞き取り調査を中心に整理したものである。李俊杰 (2013)『中国企業跨境并購』機械工業出版社 225～251 ページ、柯銀斌・王夢 (2010)「脱中入美：万向集団の国際 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 37～53 ページ、P. Nueno・朱晓明 (2009)『管理的鏡子』上海遠東出版社 58～78 ページ、JEITRO (2008.6)『中国経済』特集「中国企業の欧米戦略—万向集団—」58～63 ページ、万向集団のホームページなどが補足資料として使用した。

<sup>326</sup> 前掲の文献においては、万向米国の設立時間が 1994 年となっているが、万向米国のホームページにおいては、「1993 年」と記載してあるため、本論文では、「1993 年」にした。

## 第1節 万向集団の事業の沿革

万向集団(以下万向と略称)の前身は1969年創立された人民公社農業機械修理工場である。創業から40年以上にわたって、万向は当時の人民公社農業機械修理工場から、自動車部品を中心に、バイオ技術、農業、金融、不動産など多角的に事業を展開する多国籍企業にまで成長した<sup>327</sup>。万向の国際化は中国の社会背景と深く関連している。1970年代、国有企業が中国市場を独占し、民営企業が中国市場で存続することが困難になってきたため、同社は海外進出を図った。1984年、同社は製品品質の良さを評価され、アメリカの第3大自動車部品サプライヤーであるZellerから3万セットのユニバーサル・ジョイントの受注に成功し、中国の自動車部品業界初のアメリカ市場に参入する企業となった。翌年、Zellerと年間20万セット、5年間で計100万セットのユニバーサル・ジョイントの供給契約を締結した<sup>328</sup>。この実績から1992年、万向は「多角化と国際化」の戦略目標を設定し、特にアメリカを対象とした産業、製品、市場、人事、資本の最適化を行い、多角化と国際化に着手した。

1993年には前述の万向米国を設立し、1994年1月、万向の中核企業である万向銭潮株式有限会社(以下万向銭潮と表記)は深圳証券交易所に上場し、中国国内の証券交易所に上場した初の郷鎮企業<sup>329</sup>となった<sup>330</sup>。1996年、規模の拡大、生産能力の向上、事業の多角化を図るため、同社は中国国内において一連のM&Aを行い、企業の急速な成長を果たした<sup>331</sup>。同社はISO9000、QS9000品質システム認証を取得し、1997年と2000年、GM、フォードと提携し、国際標準の品質保障体制を構築した<sup>332</sup>。

## 第2節 国際M&Aによるアメリカ市場での外部成長戦略

2000年に入り、万向集団はアメリカ市場においてほぼ毎年国際M&Aを展開し、急速な成長を遂げた。2010年には、同社は売上高約800億元の中国最大の自動車部品サプライヤーにまで成長した。

<sup>327</sup> JETRO(2008.6)『中国経済』特集「中国企業の欧米戦略—万向集団—」58ページ。

<sup>328</sup> 「グローバル化の方向モード」万向集団ホームページ、2012年1月30日アクセス。

<sup>329</sup> 郷鎮企業とは郷や鎮が興した集団または個人経営の企業である。1958年に「社隊企業」(人民公社または生産隊の経営する企業)が生まれ、1980年以後の人民公社の廃止に伴って郷鎮企業と改名し大きく発展した。

<sup>330</sup> 前掲、李俊杰(2013)、226ページ。

<sup>331</sup> 前掲、P. Nueno・朱曉明(2009)、60ページ。

<sup>332</sup> 万向集団ホームページによる。

以下に、アメリカ市場における同社の M&A の経緯について紹介する<sup>333</sup>(表 7-1)。

表 7-1 万向集団によるアメリカ企業の M&A<sup>334</sup>

時間	対象	手法	内容
2000.04	Zeller	事業譲渡 (共同)	市場、ブランド、特許
2000.10	LT	株式譲渡 (35%)	組立拠点、車輪ボスの技術
2001.08	UAI	株式譲渡 (21%)	自動車制動装置システム、摩擦材料 技術、市場、供給契約
2003.09	Rockford	株式譲渡 (33.5%)	市場、供給契約
2005.06	Powers& Sons	株式譲渡 (60%)	技術、市場
2006.06	Neapco	株式譲渡・事業譲渡	ドライブシャフトの技術、市場
2007.07	AI	株式譲渡 (30%)	市場、供給契約
2008.01	AC	事業譲渡	ドライブシャフト事業
2009.03	DS	事業譲渡	ステアリング・シャフト事業
2009.10	Visita-Pro	事業譲渡	自動車温度コントロール設備の技術

出所:前掲、李俊杰(2013)226～230 ページ、柯銀斌・王夢(2010)47～49 ページ、P, Nueno・朱曉明(2009)65～68 ページ、万向集団ホームページに基づき、整理したものである。

1998 年、万向のパートナーであるユニバーサル・ジョイントメーカーの Zeller がアメリカの高額な人件費による生産コストの高騰に絶えきれず経営不振となり、万向に 1,936 万ドルで売却することを打診した。万向は Zeller の有するブランド、特許、販売網の獲得を目的に、同社に対する調査を行った。結果として万向は、その時点での Zeller の価値に比較して提案された金額が高すぎると判断し、この国際 M&A の実施を見送った。その後 2000 年に、アメリカの LSB が Zeller の工場と従業員の獲得を目的に M&A する意向を表明した際、万向は双方が狙っている対象が重複せず LSB との共同出資なら妥当と判断し、直ちに LSB に共同出資による M&A を提案して、Zeller のブランド、特許、販売網を獲得した。万向の投資額は工場と従業員を含んでいないため

<sup>333</sup> この部分の記述は、前掲、李俊杰(2013)226～230 ページ、柯銀斌・王夢(2010)47～49 ページ、P, Nueno・朱曉明(2009)65～68 ページ、万向集団ホームページに基づき、整理したものである。

<sup>334</sup> 万向米国総裁倪頌氏に聞いたところ、万向集団の M&A の対象となった上記の企業名を開示できないということであったため、LT、AI などの略称で表記する。

2年前に提案された1,936万ドルより遥かに安い42万ドルであった<sup>335</sup>。M&A実施後、万向米国と万向銭潮は中国で合弁会社を設立し、それまでZellerがアメリカで生産していた全製品を中国で生産することに切り替え、獲得したZellerのブランド、特許、販売網を利用して、Zellerブランドのままアメリカ市場で販売を行った。このM&Aを通して、アメリカ市場における万向の売上高は年間500万ドル増加した<sup>336</sup>。これらZellerの無形資産と中国の安い労働力、7年間の万向米国で養った経験・ノウハウを融合させることで競争力の高い事業にすることができたが、無形資産だけのM&Aでは工場と従業員が無く、そこにある技術・情報を得ることができず、万向はこれらの技術・情報を吸収するため、その半年後に万向はアメリカ自動車の車輪ボス・サプライヤーであるLTの35%の株式を購入し、アメリカでの車輪ボスの組立拠点を獲得した。LTの従業員とは異文化コミュニケーションになるので、通常ならば統合コンフリクトなどが発生し、かなりの時間と試行錯誤が必要とされるが、1993年の進出から7年間の間に万向米国で養った経験・ノウハウのおかげで工場と従業員を合わせた最初のM&Aとしては比較的短期間で融合ができたと言える。

続く2001年8月、万向は株式取得の方法を用いてアメリカUniversal Auto Motive Industries Inc. (以下UAIと表記)をM&Aした。UAIは1981年に創業し、1994年にアメリカ・ナスダックに上場した自動車ブレーキ部品製造大手であった。1990年代以降、UAIは自社の保有する摩擦材料の生産に関する先端技術の優位性を強化するため、自動車の制動装置事業における集中戦略を展開し、不採算事業の売却と制動装置事業の買収を行った。一連のイノベーションを通して、同社の制動装置製品の生産ラインが完備され、多様な顧客ニーズに対応する能力が構築されて、アメリカハイエンド市場において自社ブランドが確立された<sup>337</sup>。しかし、2001年から、アメリカ国内では、人件費と原料価格の高騰により、製造業の生産コストが上昇した。また、中国では、安価な労働力による競争優位を持ち、アメリカ市場へ進出する企業が多くなった。このような内部環境と外部環境の変化によって、アメリカ製造業企業は熾烈なコスト競争に突き進んだ。Porter(1980)、Collins&Doorley(1991)によれば、市場が成熟し、製品が標準段階に入ると、コスト・リーダーシップが市場防衛の有力な武器として機能するという<sup>338</sup>。しかし、UAIは集中戦略を目的にするM&Aを行い、技術イノベーション、製品ラインの改良に成功し、技術優位については強化されたが、反面、大規模な資金投入がコストを上昇させ、資金調達が困難となった。

<sup>335</sup> 前掲、李俊杰(2013)、227～228ページ。

<sup>336</sup> 前掲、柯銀斌・王夢(2010)、42ページ。

<sup>337</sup> 前掲、李俊杰(2013)、228ページ。

<sup>338</sup> Porter(1980)、Collins, T. M. & T.L. Doorley(1991)において、このような見解が見られる。詳しくは、第2章第1節、第4節をご参照されたい。

2001年、UAIの株価が高値の時の10%までに暴落し、ナスダックがUAIに上場廃止を要請した<sup>339</sup>。一方、万向は2000年から自動車の制動装置へ事業展開をし、それに関連する技術や市場の強化を同社の目標として推進していた<sup>340</sup>。そのためには、UAIの技術、ブランド、市場が万向の自動車制動装置への事業展開において必要であり、万向の資源を補足する存在であった。2001年、万向は280万ドルでUAIの21%の株式を取得し、UAIの筆頭株主となり、UAIに対してM&Aを実施した<sup>341</sup>。この際、注目すべき点として、万向は組織の安定の維持に対して他社とは違う独自の手法を用いた。この詳細については、第3節で述べる。

UAIに対する国際M&A実施の後、2003年から、万向はアメリカ市場でのM&Aをさらに加速した。同年9月、万向はアメリカのRockfordの33.5%の株式を取得し、筆頭株主となった。Rockfordは1890年に創立された世界最大のドライブシャフト・サプライヤーであり、ドライブシャフトの発明者でもある。M&Aを通して、万向は長期の供給契約を結び、同社のアメリカ市場での販売網を拡大した<sup>342</sup>。そして、2005年6月にアメリカ自動車部品メーカーのPowers & Sons (PS)の60%の株式を購入した。その後、万向は、これまでのノウハウを活かし、両社の自動車部品を統合させ、新しい製品として販売した。

2001年にUAIに対するM&Aを実施した後の5年間で更に蓄積した異文化コミュニケーションのノウハウを利用し、続く2006年、万向はアメリカ自動車ドライブシャフトメーカーNeapcoに対して、国際M&Aを実施した。Neapcoは1924年に創立されたドライブシャフトメーカーで、2003年にアメリカPE(Private Equity Fund)のCarlyle GroupにM&Aされた経緯があるが、その後2006年に万向に国際M&Aされた。このM&Aを通して、両社は規模を大きく拡大し競争力を高めた<sup>343</sup>。その詳細については第4節で述べる。

続けて2007年7月、万向は2,500万ドルでアメリカAIの30%の株式を取得し、筆頭株主となった。AIはモジュール・アンセンブリ(Module Assembly)、物流管理会社であり、アメリカの7つの州に組立工場があり、大きな市場シェアを保有していた。M&A実施後、万向は、中国で購買センターを設置し、AIの購買先を万向に切り替えた。さらに、2008年1月、万向の子会社であるNeapcoがFord傘下のAutomotive Components Holdings(AC)のミシガンにあるドライブシャフトの生産工場の業務と資産を買収した。2009年3月、万向はアメリカのDriveSol

<sup>339</sup> 前掲、柯銀斌・王夢(2010)、48ページ。

<sup>340</sup> 前掲、李俊杰(2013)、228ページ。

<sup>341</sup> 前掲、李俊杰(2013)、228ページ。

<sup>342</sup> 前掲、李俊杰(2013)、229ページ。

<sup>343</sup> 万向米国総裁倪頻氏に対する聞き取り調査による。

Worldwide Inc. (DS) のステアリング・シャフト事業を取得し、同年 10 月、アメリカ自動車温度コントロール設備サプライヤーの Vista-Pro への資本参加をした。

上述のことから分かるように、短期間で複数の M&A を行うのは万向の特徴である。M&A、とりわけ国際 M&A の場合では、目標の選択から、調査、交渉、統合まで非常に複雑な作業であり、特に統合段階では、統合コンフリクトが発生することを回避するため、細心かつ厳密な管理が必要である。そのため、企業は長い年月を重ねて、両社の統合を推進するのが一般的である。万向はこのように短期間で複数の M&A ができた理由は、同社の独自の M&A 手法にあると言える。

その手法について、順を追って説明する。

#### (1) 株式取得による経営権の獲得

万向がアメリカの 10 社に対する M&A の中に、ほとんどの場合、株式取得の方法を採用した。万向はまず相手企業の経営権を取得するため、相手の株式を購入し、筆頭株主の地位を確保して、その企業をコントロールできるようにする。しかし、本論文で取り上げた中聯重科、上海汽車、北京四維をはじめとする多くの中国企業は相手企業を完全子会社として M&A を実施している。その理由は、完全子会社の場合、相手企業に対するコントロールの度合いが高く、資源を移転・統合しやすいからである<sup>344</sup>。柯銀斌・王夢(2010)によれば、万向が相手企業を完全子会社しなかった理由は、完全子会社である「万向米国」の存在であるという<sup>345</sup>。

#### (2) 目標企業の選択

万向は M&A の目標企業を選択する際に、以前から業務関係があり、相手企業の状況を把握していることが前提であった。上記の Zeller はその一例である。同社は 1984 年から、万向とユニバーサル・ジョイントの供給契約を結び、買収される前まで万向と 16 年間のパートナー関係であった。また、LT は万向からタイヤホイールの供与を受け、万向のアメリカ最大のクライアントであった。Rockford は 1995 年から万向のクライアントとなり、2000 年に両社は戦略提携を行った<sup>346</sup>。このような企業を目標企業として選択したことで、相手の状況の理解不足による失敗や統合コンフリクトの発生を回避することができ、統合が速やかに行われた。

#### (3) 比較的小規模の M&A

万向はこれらの企業の株式の一部、または事業の一部を M&A をし、取引金額が通常の完全

<sup>344</sup> 同社は 2012 年 12 月、パートナーから CIFA の 40% の株式を購入し、CIFA の全株式を取得した。これは相手企業に対するコントロールの度合いを強化するためである。(中聯重科アニュアルレポート(2012)による)

<sup>345</sup> 前掲、柯銀斌・王夢(2010)、42 ページ。

<sup>346</sup> 前掲、柯銀斌・王夢(2010)、39 ページ。

子会社より少なかったため、企業の資金調達に対し影響が少なかった。

#### (4) 組織統合の手法

第3節では、万向によるUAIのM&A、そして、第4節ではNeapcoのM&Aを取り上げ、保守型M&Aの独自の組織統合の手法を考察し、OICCモデルを検証する。同社が行った多くのM&Aの中、上述の2の事例を取り上げる理由について以下に述べる。まず、UAIの事例については、中国で初めての民営企業によるアメリカ・ナスダック上場企業のM&Aであるため、研究対象にした。次に、Neapcoの事例は非上場企業をM&Aする例であり、これまで研究されておらず、情報も少ないことが予想されたが、このような状況下でもOICCモデルが正しく当てはまるか検証するため、敢えてこのM&Aを研究対象として取り上げた。

### 第3節 万向集団によるUAIのM&A<sup>347</sup>

#### 第1項 準備期におけるM&Aの推進

本章の第2節で述べたように、UAIは1994年に米国ナスダックに上場した自動車制動装置メーカーであり、自動車制動装置においては、先進的な生産ラインと摩擦材料の生産技術を持ち、アメリカにおいては大きな市場を占め、自社ブランドも市場に認可されていた。しかし、1990年代以降、アメリカにおける人件費と材料費の上昇によって、アメリカの部品製造業全体が低迷し、同社は経営が困難な状況に陥った。一方、万向は安価な生産費、原材料費を有しながら、アメリカ市場へ進出し、コストにおいて優位に立ち、技術と市場のグレード・アップを図ろうとした<sup>348</sup>。こうして、万向はUAIをM&Aの目標企業として視野に入れた。

アメリカの自動車産業は古くから五大湖周辺の豊富な石炭と鉄鉱石、五大湖の水運を利用してこの地域一帯で発展していたが、中国企業の台頭により、ほとんどの会社の業績が低迷し、それを象徴する言葉として、低迷したこの付近一帯はRust Beltと呼ばれている。すなわち、人件費の高騰で配置されていく工場群はRust Belt「錆びた帯」と呼ばれ、雇用も減少し、深刻な社会問題となっていた<sup>349</sup>。万向の優れた点として、企業理念の浸透を軸とした独自の手法で、UAI

<sup>347</sup> この事例は、万向銭潮の管理者(匿名)に対するインタビューによるものである。

<sup>348</sup> 前掲、李俊杰(2013)、230ページ。

<sup>349</sup> 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。

を始めとする Rust Belt 一帯の企業を M&A し、その従業員の雇用も確保して彼らの生活を維持する<sup>350</sup>方法を見出したことが挙げられる。

M&A の交渉において、万向は「万向米国」を介し、アメリカの専門の投資会社である VEMI (Venture Equities Management, Inc.) に依頼し、UAI の資産評価を行い、M&A の交渉を推進した<sup>351</sup>。VEMI は万向米国の関連会社であり、万向の戦略的意図を理解しており、万向にとって、VEMI は信頼性の高いパートナーであった。UAI の筆頭株主になり、その市場、技術、ブランドを獲得し、アメリカでの市場を拡大するという万向の狙いに対して、VEMI は取引コストを最小限に、相手企業に対するコントロールの権限を最大限にするように交渉を進めた。UAI に対する調査を通して、万向は UAI の経営不振は高い生産コストによるものであることを把握し、中国のコスト優位性を利用すれば、経営が好転できると認識した<sup>352</sup>。

M&A の交渉をさらに進めるため、万向の M&A 担当者は UAI の管理層と株主に会い、M&A のメリットと統合計画について話し合い、双方の理解を求めた。UAI にとっては、まず、万向からの資金注入によって、UAI の資金調達問題が解決され、UAI の経営が継続できる。また、万向との資源統合を通して、UAI は中国の安価な労働力を利用し、生産コストを削減でき、国際市場における競争力を高めることができる。一方、万向にとっては、UAI を M&A することによって、UAI の自動車制動装置に関する先進的な生産技術、国際市場、ブランドを獲得し、それを自社の新規事業へ導入することによって、通常の新規事業に参入するための時間とリスクが削減できる。また、M&A を通して、万向はアメリカ資本市場に参入することができる。双方の M&A の目的を明確にしてから、両社の従業員、特に UAI の従業員の M&A に対する不安を低減させるため、万向米国総裁倪頻氏は「M&A 実施後、我々は人員削減をせず、企業の成長と雇用の増加に取り組んでいく」<sup>353</sup>と明確な統合方針を示した。この方針が彼らにほとんど抵抗なく受け入れられた理由として、万向は自社の利益だけでなく、前述の Rust Belt 一帯に自社が進出しても彼らの雇用を確保し衰退させずに活性化させたいという万向の強い思いが彼らに伝わった<sup>354</sup>ことが挙げられる。

相手企業の状況を把握し、従業員の理解を得たうえ、万向は VEMI の協力の下で、M&A 後の組織統合計画を作った。具体的に、①万向から UAI へ管理者を派遣せず、UAI 管理の独立

<sup>350</sup> 前掲、P. Wonacott, (2004)、万向米国ホームページによる。

<sup>351</sup> 前掲、李俊杰 (2013)、232 ページ。

<sup>352</sup> インタビューによる。(万向銭潮)

<sup>353</sup> 前掲、P. Wonacott, (2004)、万向米国ホームページによる。

<sup>354</sup> 前掲、P. Wonacott, (2004)、万向米国ホームページによる。



性を維持する、②万向は UAI の販売網を利用し、製品を販売する、③UAI の一部の生産作業を中国へ移転する、④UAI ブランドを中国市場へ導入する、⑤UAI の技術を自社へ導入する、⑥アメリカ資本市場に参入する、となっていた。2001 年 8 月、万向は 280 万ドルで UAI の 21%の株式を取得し、UAI の筆頭株主になり、1000 人の従業員を傘下に収めた<sup>355</sup>。

前述のように、M&A の手法としては、完全子会社にする方法と完全子会社にしない方法がある。完全子会社にするメリットは相手企業をコントロールしやすく、統合リスクが低い。一方、デメリットとして、投資金額が多くなる。完全子会社にしない場合は、投資金額が少なく済む反面、相手企業をコントロールしにくく、統合リスクが高いと言われている。万向は後者を選択したが、優れた企業理念と Rust Belt 地域の活性化への想いが M&A 後の組織を一丸にさせ、統合リスクを少なくすることができた。

万向の手法の特長の 1 つとして、万向と関連の投資会社である VEMI が UAI に対して求めた 3 つの約束が挙げられる。1 つ目は、供給契約の締結である。契約によると、UAI は万向から毎年 500 万ドル以上の製品を購入する。仮に 500 万ドルに達してない場合、実際の購買金額と 500 万ドルの差額の 20%を万向へ支払わなければならない。また、UAI はこれまでの中国市場における自動車部品の購買先を万向に切り替える。万向はそれらと同じ価格で提供する。2 つ目は、契約違反の際の対処方法である。M&A 契約によると、万向は UAI の 21%の株式を取得するが、UAI が①で述べた契約の内容に違反した場合、万向は UAI の創業者の所持株(19.9%)を取得し、UAI の 53%の株式を獲得することができる。3 つ目は、ナスダック上場の保障契約である。UAI は万向に買収される前に、資金調達の問題が原因に、株価が暴落し、ナスダックから上場廃止が要請された。しかし、万向は UAI を M&A する狙いの 1 つはナスダックへの上場であったため、それが M&A の条件として UAI と契約を結んだ。具体的に、M&A 後の 90 日以内に、ナスダックが UAI の上場廃止の要請を撤回しなければ、万向はその後の 15 日以内に M&A 契約を撤回する権利がある<sup>356</sup>。このような 3 つの約束は万向の M&A のリスクを最小限にし、相手企業へのコントロールの度合いを最大限に引き上げ、UAI に対して大きな力を行使できた。このような厳密な M&A 契約ができたのは、万向米国のアメリカで長年に渡って蓄積してきた経験によるものであると言える。

---

<sup>355</sup> インタビューによる。(万向銭潮)

<sup>356</sup> 前掲、李俊杰(2013)、233～234 ページ。

## 第2項 統合期におけるM&Aの展開

M&A実施後、計画通りに、UAIの管理の独立性が維持されたまま、UAIのこれまでの購買先を万向の中国国内の子会社である万向錢潮に切り替え、供給契約が実行された。これによって、万向錢潮の製品のアメリカでの販売量が拡大され、年間2000万ドルの売上が増加された<sup>357</sup>。また、UAIに提供する製品の品質確保のため、中国工場の生産技術のグレード・アップを促進することもできる。また、UAIの生産コスト問題を解決するため、UAIの生産を万向錢潮の工場に切替え、UAIの工場は万向とUAIの研究開発拠点として存続される。これによって、UAIの製品のコスト・パフォーマンスが高められ、海外市場での競争力が向上された<sup>358</sup>。

UAIの技術を学習するため、同社に技術者の派遣を要請し、組織学習を展開し、生産技術の指導を行った。学習をするにあたって、一般的に言われている技術供与、または移転に対する抵抗的心理が、万向錢潮とUAIの間にも存在する可能性があった。たとえば、万向錢潮がUAIの先進的な生産ラインの内容を知るにつれて、相手に警戒心を抱かせ、技術上の交流に関しても積極的な姿勢が見られないことも十分に考えられた。しかし、万向米国は長年蓄積した組織統合のノウハウを用い、適切なコミュニケーションを通して、相手の技術者に安心感を与えたため、上述のような問題は発生しなかった。また、逆の場合も同様に、通常は中国人がアメリカで共同研究開発を行う際に、相手企業の技術者に上述の警戒心を抱かせてしまうが、万向とUAIの場合では、上述の組織統合のノウハウがあったため、UAIのアメリカ拠点において両社の製品の研究開発がスムーズに行われ、技術イノベーションや知識の創発ができた。さらに、両社の製品の統合を通して、新しい製品が生み出され、アメリカ市場へ販売するようになり、シナジー効果が得られた。また、人事統合においては、M&A実施後、リストラを行うことが一般的であるが、万向とUAIの場合は、上述の理由により、従業員のリストラをせずに統合ができた。

他にも重要な要素があるのではないかと考え、万向錢潮の管理者にインタビューした。その結果、「万向が対象企業を選択する際に、最も重要視するのは、まず、相手企業が万向の既存市場を補足する資源を持っているかどうか、そして、相手企業の衰退した要因は企業内部にあるか、それとも外部環境にあるか、また、相手の技術を吸収することによって、万向の生産技術のグレード・アップができるかどうか、である。そして、外部環境の影響を受け、業界全体の衰退や企業経

<sup>357</sup> サーチナ「中国郷鎮企業、初の海外上場企業買収」2013年8月30日。

<sup>358</sup> インタビューによる。(万向錢潮)

営の不振に陥った企業の場合では、それを自社資源との統合を通して改善できるかを評価し、M&A を実行するかどうかを決める。このような企業が内部の経営や財務管理においては、大きな問題がないため、M&A 後、組織の大きな変革をする必要がない。そのため、M&A 後の組織の安定を保ちやすい。」<sup>359</sup>ということが分かった。万向錢潮の M&A 対象である UAI はアメリカ部品製造業全体、特に Rust Belt 一帯の衰退の影響を受け、経営不振に陥ったが、優れた技術や大きな販売網を持っていたため、万向錢潮の理想的な相手となった。M&A 後、UAI の管理層が会社の管理を行い、万向錢潮の資金提供で経営状況を改善した一方、万向錢潮は UAI の販売網を通して、自社製品を販売することによって、市場を拡大し、さらに、相手の技術を自社生産ラインへ導入することを通して、製品の品質や生産能力を高めた。これによって、両社がそれぞれのメリットを得て、顧客価値を実現した。

#### 第4節 万向集団による Neapco の M&A<sup>360</sup>

この節においては、万向による非上場企業である Neapco の M&A を取り上げ、その統合の手法を考察する。前述したようにこの事例は非上場企業を M&A する例であり、これまで研究されておらず、情報も少ないことが予想されたが、このような状況下でも OICC モデルが正しく当てはまるか検証するため、敢えて研究対象として取り上げた。

2001 年の UAI との M&A 実施後の 5 年間で更に具体的に蓄積した組織統合のノウハウを利用し、続く 2006 年、万向はアメリカ自動車ドライブシャフトメーカー Neapco に対して国際 M&A を実施した。M&A の準備期において、Neapco 側は Lincoln International<sup>361</sup> をアドバイザーとして万向との M&A を推進した<sup>362</sup>。通常の国際 M&A の場合では、M&A する側が専門の投資会社を利用することが多いが、この M&A の場合では、M&A される側となる Neapco がそれを利用したが、万向はそれを利用しなかった。その理由として、同社がこれまでアメリカで行った国際 M&A を通して多くの経験を蓄積したからであると考えられる。

M&A を通して、万向は Neapco の保有するドライブシャフトの技術と国際市場での販売網を獲

<sup>359</sup> インタビューによる。(万向錢潮)

<sup>360</sup> この事例は、万向米国総裁倪頰氏へメールでの聞き取り調査によるものである。

<sup>361</sup> Lincoln International (リンカーン・インターナショナル) は複数の地域(マルチ・ローカル)、複数の産業(マルチ・インダストリー)に専門性を持ちながらも、組織としての一体性を持ったグループである。2009 年は全世界で 95 件以上の M&A 他のアドバイザー案件を完了すると共に、2008 年にオフィスを開設したイギリス、日本、スペインで活発な活動を展開した。

<sup>362</sup> 聞き取り調査による。(万向米国)

得ることによって、製品の付加価値を増加することができるのに対し、Neapco は中国のコスト優位性を利用することによって、アメリカ市場において、競争力を高めることができる。双方のメリットを明確にしたうえ、M&A を推進した。Neapco も Rust Belt 一帯に位置する企業であり、前述した万向の Rust Belt 一帯を活性化したいという強い想いとその企業理念に共感し、UAI 同様、スムーズに M&A が行われた。M&A 実施後、Neapco のほとんどの自動車部品の生産が万向銭潮に移転され、Neapco は研究開発、デザイン、高付加価値の製品の製造と組立の拠点とサプライヤーとして万向銭潮をサポートするように機能転換をした。また、万向銭潮の製品を OEM の方式で Neapco ブランドで販売するようになった<sup>363</sup>。

統合期に入って、双方の資源を最適に配置するため、組織統合を推進した。人事統合において、万向は Neapco の管理の独立性を維持させ、管理者を派遣せず、人員削減も行わなかった。万向米国総裁倪頻氏は「M&A 実施後、長年蓄積してきた組織統合のノウハウを活かし、双方の組織の競争力が向上され、雇用も増加されたため、統合コンフリクトが特になく、双方において非常に良いコミュニケーションができた。」<sup>364</sup>と語っていた。

技術移転において、Neapco と万向銭潮はお互いに技術者を派遣し、技術指導や研修を行った。さらに組織学習を推進し、知識の創発を促進するため、両社はドライブシャフトの製品において共同研究開発を行うようになった。通常、技術の移転は従業員の反対や反感を招くことが多く、特に共同研究開発の場合、文化の相違による対立や衝突が生じやすいが、なぜ万向はそれをスムーズに推進できたのかと疑問を抱えながら、倪頻氏に質問をしたところ、「万向の企業風土が人を尊敬し、従業員に権限移譲をし、その成果について表彰し、双方が win-win になることを目指す風土であるからだ」<sup>365</sup>という回答が得られた。また、聞き取り調査を通して、2006 年以降現在まで万向の中国拠点に常駐している Neapco のアメリカ人技術者、そして、その逆に米国に常駐している中国人技術者両方が存在していることが分かった<sup>366</sup>。通常の国際 M&A では、外国企業の技術者は中国の異文化に馴染めず常駐したいと思う人は少なく、自分が担当する技術領域の伝承が終わったら帰国するのがほとんどである。しかし、同社の場合、中国に拠点を設立して、アメリカ人技術者がそこに7年間という長期間常駐できている。このような円滑な融合は中国企業の

---

<sup>363</sup> 聞き取り調査による。(万向米国)

<sup>364</sup> 聞き取り調査による。(万向米国)

<sup>365</sup> 聞き取り調査による。(万向米国)

<sup>366</sup> 聞き取り調査による。(万向米国)

国際 M&A においては非常に稀であり、万向のコア・コンピタンス構築のための要素の 1 つである「組織」が特に優れた強みとなっていると言える。

この M&A を通して、Neapco の競争力が向上され、2008 年、同社は Ford 傘下のドライブシャフト事業を買収し、現在、35 万平方フィートも及ぶ最先端の生産工場とデトロイトにあるドライブシャフトの設計、OEM 製品の技術サポートセンターを有するまでに規模を拡大した<sup>367</sup>。

このような M&A の効果の実現によって、互いの信頼関係が一層強まり、2011 年、Neapco は遂に上海でアジア全体を統括する拠点を設立するに至った。これは M&A 実施後、成長してきた Neapco のアジア系自動車サプライヤーに技術支援およびプロジェクトサポートを提供し、アクセル、ドライブシャフト、ディファレンシャルとアルミダイキャストなどの部品に関するグローバル調達サービスを通じてお客様をサポートすることが目的であった<sup>368</sup>。Neapco の最高経営責任者 Robert Hawkey は「上海事務所は我々国際市場でのクライアントを拡大するための重要な一歩であり、中国での事業拡大、市場拡大するための重要な一歩である。これらすべてが我々の顧客価値を実現するための競争力を高めてくれる。」<sup>369</sup>と語っていた。

この M&A を通して、Neapco は M&A された当時より 10 倍までに成長し、多くの雇用を実現した。また、万向銭潮は M&A する前より 10 倍以上規模を拡大し、現在も急速に成長をしている<sup>370</sup>。

## 第 5 節 M&A における万向米国の役割—「組織」の構築

中国企業による国際 M&A において最も困難であると言われる組織統合が、万向の場合では、ほとんどの場合が順調に進んでいることに、筆者は感銘を受け、この会社の原動力となっているものは何かを調査してみた。

その結果として判明したのは万向集団が優れた企業理念を持ち、それを軸に本社だけでなく、アメリカの子会社「万向米国」にまで浸透させ、業務を展開できているということである。その具体的な内容を紹介すると、次のようなものである<sup>371</sup>。

---

<sup>367</sup> Neapco ホームページ。

<sup>368</sup> Neapco ホームページ。

<sup>369</sup> <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。

<sup>370</sup> 聞き取り調査による。(万向米国)

<sup>371</sup> 万向集団のホームページによる。

「企業の存在目的」:「①新たな顧客価値を創造するため、②株主の利益創出のため、③従業員の成長・キャリアアップのため、④社会の繁栄に貢献するため。」

「経営目標」:「10年で売上高10倍」

「管理目標」:「人、モノ、金のそれぞれについて、その価値を最大限に引き出すこと」

「仕事における行動目標」:「一日一つの実行、1ヶ月に一度は、新しいことに挑戦しよう」、「1年に一度は大きなことに挑戦しよう」、「一生に一度は有意義なことをしよう」

「企業精神」:本音で話し、結果について恐れず行動しよう。

「企業論理」:外部に対しては誠実に、内部に対しては忠誠心を持って行動しよう。

「人材育成方針」:人材育成・採用にあたっては「徳」の有無を重視する。

「徳」が有れば「才」がなくても教育して「才」を習得させることができるが、

「才」があっても「徳」がない人は「徳」を教育で習得させることはできない。

これらをホームページに掲載し、会社の内外に周知させていることで、従業員一人一人に常にそのことを意識させている。また万向のこのような優れた風土が自社の利益だけでなく前述の Rust Belt 一帯に自社が進出しても彼らの雇用を確保し衰退させずに活性化させたいという万向の強い想いが彼らに伝わり、この企業理念に共感しているからであると言える。

前述したように、万向集団は1993年とかなり早い時期に万向米国を設立し異文化への環境適応をしてきたが、これまで、筆者はそのことについて深く考えたことはなかった。しかし、組織統合の速さ、M&A 効果の実現、特にアメリカ人技術者の7年間の中国常駐という事実に対し、その理由について考察した結果、以下の点に着目した。

第1の点は、前述の4つの「企業の存在目的」の中にある「①新しい顧客価値を創造するため、④社会の繁栄に貢献するため」という部分である。同社の主要事業は「品質の高い多種多様な部品の製造・販売をすること」であり、事業を展開していくにあたり、アメリカ人技術者にも適切な異文化コミュニケーションの方法をとりながら、この目的を共有したと推測される。アメリカの企業では会社と従業員の間では給料の話題のみがなされることが多いが、このケースでは技術者にこのような理念を共有して社会に貢献したいという欲求に働きかけるプロセスは新鮮だったといえる。

第2の点は、前述の4つの「企業の存在目的」の中にある「③従業員の成長・キャリアアップを実現するため」という点である。これについても、アメリカ人技術者とこの目的を共有したと推測される。アメリカの企業では、自分の成長は自分で投資をして実現するもので、会社は支援しないというのが一般的なので、この目的すなわち会社が自分を教育してくれるということの共有は彼らに大きな

インパクトを与えたと推測される。

加えて、前述の「人材育成方針」の、「徳」が有れば「才」がなくても教育して「才」を習得させることができる」という点も、彼らの「成長したいという欲求」に合ったと推測される。

以上の2つの点はアメリカ人技術者に対して給料で引き止めるのではなく、彼らの「貢献」と「成長」の意識に働きかけモチベーションを高めているため、中国での7年に渡る常駐を可能にさせているものと言える。

それとは逆に、中国人技術者の長期間のアメリカ常駐を可能にしているのも、これと同様の理由で、彼らの不安・不満を払拭しモチベーションを高めているためと言える。

繰り返しになるが、万向米国は1993年に設立された万向のアメリカにおける拠点であり、その主要な役割は万向に対して、アメリカ市場をはじめとする国際市場を開拓することである。万向米国は設立当時、アメリカのシカゴの工業団地にあり、資本金は2万ドルであった。同社はグローバル企業として成長することを目標にしていたため、会社のほとんどの管理をアメリカでは知名度の高い会計事務所や法律事務所に委託し、アメリカ企業の基準で管理をした。このことは万向米国のアメリカ市場での信頼度を高めるのにおいて大きな役割を果たした<sup>372</sup>。万向は海外市場の情報、技術、資源と緊密にリンクさせるため、海外に研究開発拠点を設置し、迅速に市場の動向を把握したうえで、技術、品質、価格を設定し、それを中国国内へ伝達し、生産活動を行った。このような戦略の実施を通して、万向の中国拠点とアメリカ拠点が緊密に結びつき、生産と販売活動が順調に展開してきた。1998年、万向銭潮と万向米国はQS9000というアメリカの自動車メーカー（主としてビッグ3：フォード、GM、ダイムラー・クライスラー）への部品サプライヤーに義務付けられる品質システム規格認証を取得した。これはISO9000の要求事項に自動車特有の要求がプラスされたもので彼らと取引するには必須の認証であり、取得するにはかなり高度な組織能力が必要であった。

人材登用において、万向米国は中国人の社長が陣頭指揮で、現地主義を採り、アメリカの社会、法律、ビジネス慣行、言語などに精通するチームを構築した。これによって、万向がアメリカ企業をM&Aする際に、中国企業によるM&Aに対する不安や不信感が低減され、コミュニケーション・ギャップも少なく、文化の衝突による組織の混乱も回避できたとと言える。

しかし、万向の好調と逆で、Rust Belt 一帯のアメリカ製造業の低迷によって、失業者が増え、

---

<sup>372</sup> 前掲、柯銀斌・王夢(2010)、44～45 ページ。

人々が政府に対し失望していた<sup>373</sup>。それに対し、万向米国総裁倪頻氏は Rust Belt にはアメリカ製造業の希望があると信じ、雇用を確保することを前提し、Rust Belt 一帯の企業を M&A した<sup>374</sup>。M&A 実施後、倪頻氏は万向の企業理念を相手へ浸透し、Rust Belt の活性化という目標を設定し、従業員と共有した。このような従業員の利益、企業の利益、地域の利益という企業活動の目標がアメリカ人およびアメリカ政府に共感され、組織統合を積極的に協力するようになった。M&A 実施後、万向はアメリカ人の多すぎた休暇を削減し、給与水準を引き下げて、彼らの雇用を安定させた<sup>375</sup>。

2011 年、万向米国はアメリカの 14 の州において、28 の工場を持ち、5600 人の雇用を提供した<sup>376</sup>。中国の元国家主席胡錦濤氏が「万向米国は中国企業がアメリカに安い製品を提供するだけでなく、アメリカに雇用をもたらすこともできると証明した。」と高く評価した<sup>377</sup>。また、万向米国の急速な発展が万向の国際化を加速させたと同時に、万向は中国とアメリカとの貿易において貢献した点でも両国政府に表彰され、「万向米国はアメリカ西海岸で発展が最も早く、管理が最も優れている中国企業である」<sup>378</sup>と高く評価された。

## 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

前述のように、万向は M&A 戦略の展開を通して、中国の民営企業から多国籍企業へと成長を遂げた。通常の中国企業による国際 M&A と同じように、M&A 実施後、中国企業のコスト優位性と相手企業の技術優位性を上手く結合するため、生産と研究開発の移転や統合を行い、資源の配置を最適化する。そして、双方の販売網を利用し、市場シェアを拡大することができる。このような組織統合を通して、本論文で提示したコア・コンピタンスを構築するため必要となる 4 要素の「コスト」、「市場」、「知識」が形成される。万向のアメリカにおける国際 M&A も同じような統合方法を行った。しかし、万向の国際 M&A の最大の特徴は万向の保有する優れた企業理念の浸透と進出する地域への貢献という想いの共有という点である。

これまで述べたように、M&A 実施後の組織は非常に敏感になり、不安定な状態であるため、

<sup>373</sup> 前掲、P. Wonacott, (2004)、万向米国ホームページによる。

<sup>374</sup> 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。

<sup>375</sup> 前掲、P. Wonacott, (2004)、万向米国ホームページによる。

<sup>376</sup> 前掲、李俊杰 (2013)、236 ページ。

<sup>377</sup> 前掲、J, Pomfret, (2011), Washington Post.com. 2013 年 9 月 13 日アクセス。

<sup>378</sup> <http://www.people.com.cn/GB/paper66/13147/1179248.html> 人民網 2013/07/24 アクセス。



組織統合に対する抵抗が生じやすい。特に、リストラの伴う組織統合が統合コンフリクトを引き起こすことが多い。しかし、万向の事例においては、企業の収益だけに注目するような組織統合ではなく、人を尊重し、顧客、株主、従業員、社会全体に利益を創造するためにM&Aをし、組織統合を推進していた。特に、経済が低迷し、失業者が増加している地域を活性化しようという思いがM&Aされる側の企業や政府に共感させ、M&Aが支持されるようになった。

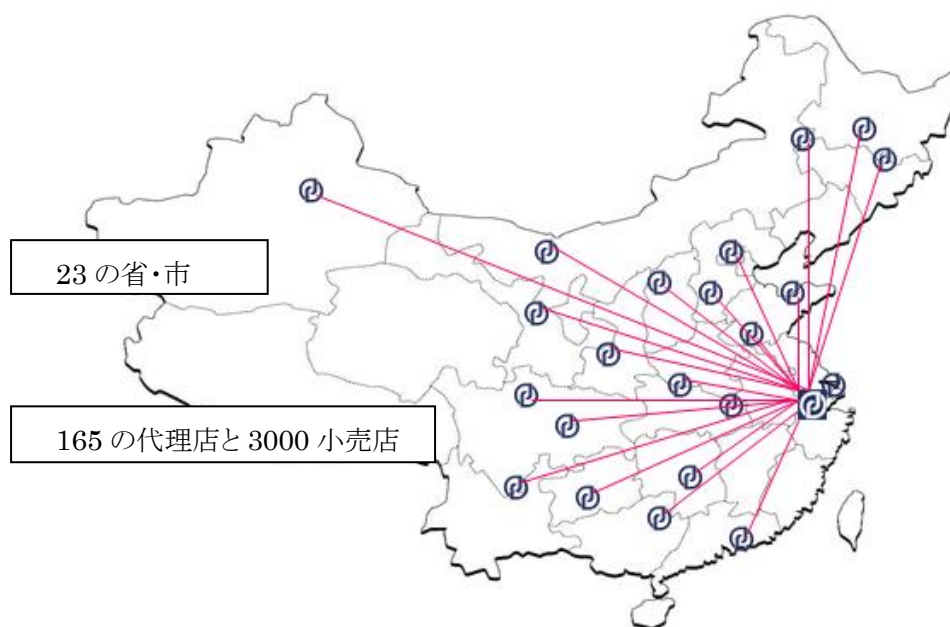
異文化の存在が国際M&Aにおける組織統合の失敗の理由として多く言われる中、万向は異文化の環境の中で自社の文化を相手に浸透すると同時に、従業員の雇用の確保、地域の活性化という思いを相手と共有し、中国とアメリカという異文化におけるコミュニケーションにおいて、第3章第2節で述べた「異文化経営論の古典的理論であるホフステード・モデル」に示す5つの指標(1)権力格差指標、(2)個人主義指標、(3)男性度指標、(4)不確実性回避指標、(5)長期志向指標、および経営コンサルタントの視点による異文化経営論としてのトランペナーズ・モデルに示す7つの指標(1)普遍主義／個別主義、(2)個人主義／集団主義、(3)中立的／感情的、(4)特定の／拡散的、(5)業績／属性、(6)時間との関係、(7)環境との関係、およびHall(1976)の言うコンテクストの概念それぞれについて、中国とアメリカの相違点の有無を確認し、違いがある場合は、それに対して適切な対応をすることで、異文化の対立を回避していった。本論文の第4章でも述べたが、異文化というのは、複数の人間が存在する組織なら、どこにも見られるものである。特に、現在、多国籍企業がますます多くなり、一つの組織に複数の国の従業員が働いており、むしろ異文化が組織に多様性をもたらし、知識の創発なども期待される。ただ国際M&Aの場合では、異文化がマイナスの存在であり、組織統合の失敗の理由として捉えられることが多い。実際には、異文化が組織に与える影響は多国籍の組織においても、国際M&Aの組織においても同じであるが、異文化の主体となる人間の意識が違ふと考える。多国籍企業の組織に存在する異文化の主体となる人間は、組織の帰属意識が強く、利益が一致しているのに対し、国際M&Aの組織に存在する異文化の主体となる人間は組織に対する帰属意識が弱く、利益が一致しない、もしくは対立しているように思う傾向がある。そのため、従業員の組織に対する帰属意識を喪失させず、M&A後の組織の利益を一致させることが組織統合を成功させる重要な点である。

万向の国際M&Aにおいては、企業理念の浸透を軸とした独自の異文化コミュニケーションの展開、従業員の雇用の確保、地域の活性化という施策が異文化を持つ従業員での不安を払拭し、安定かつ団結する組織を構築できた。万向のこの手法はOICCモデルに示すコア・コンピタンスを構成する4つの要素の1つである「組織」が独自の強力な要素になっており、ほかの3つの要

素を連結させ、強力な力を発揮させている。このことから本論文で提示した OICC モデルの有効性が検証できたとと言える。

国際 M&A 戦略を通して成長を遂げた万向は、中国の 23 の省・市において 165 の代理店と 3000 の小売店を設立し<sup>379</sup>、2009 年、中国国内市場の 65.04%を占めるに至っている<sup>380</sup>(図7-1)。国際市場においては、アメリカとヨーロッパに 18 の子会社を有し、世界の主要市場で販売活動を行っている(図7-2)。市場が強化されたと同時に、万向の研究開発能力も向上された。2007 年から 2009 年の 2 年間、万向が技術開発に 2.5 億元を投入し、161 項目の技術開発を完成し、7 つの技術特許を取得し、第 16 回中国企業管理現代化創新成果賞の第 2 位に入賞した。また、万向の主要製品であるユニバーサル・ジョイントの品質が先進国企業のレベルに達した。さらに、国際 M&A を通して、万向は先進的な生産ラインの管理手法を学習し、生産の効率化を実現し、先進国の高い技術力と中国の低生産コストとを統合することによって、万向の総コストが下がって、企業の収益が向上した(図7-3)。

図7-1 中国における万向集団の販売網

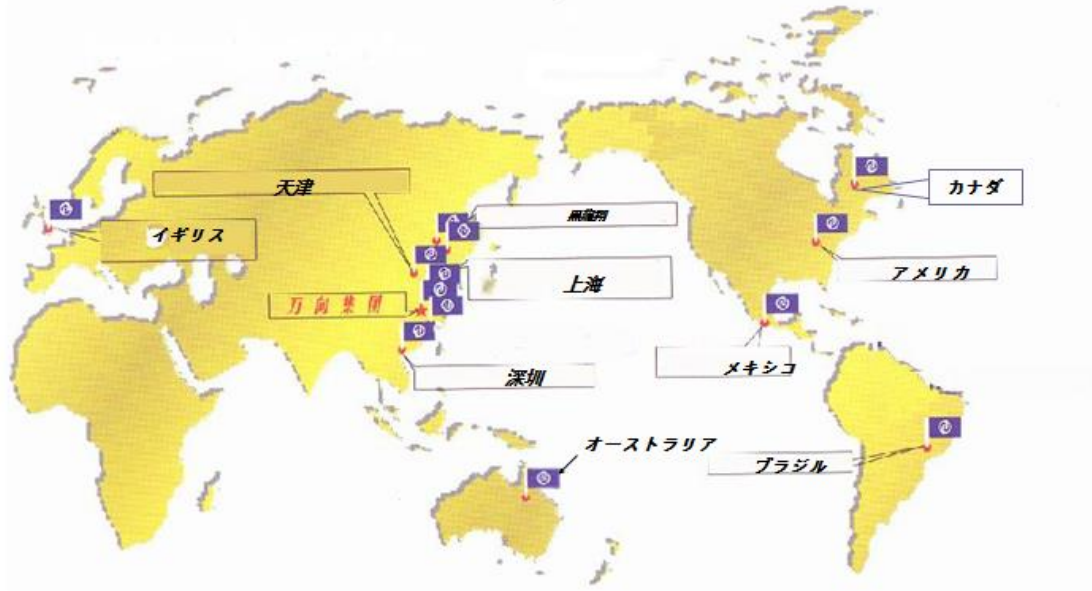


出所:万向米国ホームページによる。

<sup>379</sup> 万向集団公開資料による。

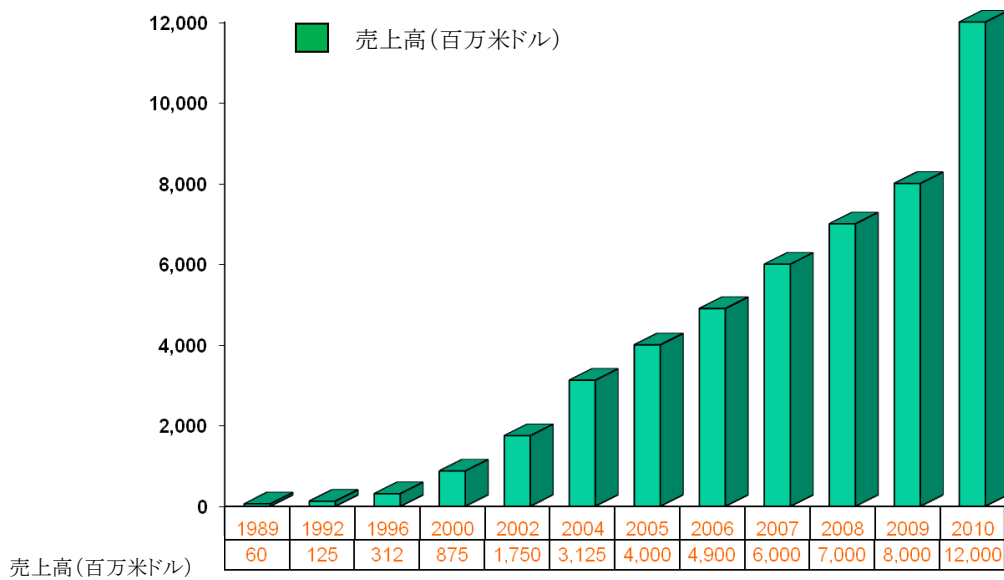
<sup>380</sup> 上海企業競争力研究センター2013年7月8日公開情報による。

図7-2 万向集団の国際市場システム



出所: 万向米国ホームページによって作成。

図7-3 万向集団の売上高(1989年～2010年)



出所: 万向米国ホームページによる。

## 第8章 レノボによる IBM-PC 部門の M&A<sup>381</sup>

1990年代、中国政府の対外投資の奨励策が打ち出されて以来、中国企業は国際化を主要な戦略として取り組み、国際市場での著しい成長を見せていた。その中で特に注目されているのはレノボである。同社が2004年、IBM-PC部門に対するM&Aを実施し、双方の企業の知名度の大きな違いから、このM&Aは厳しく評価された。M&A実施後、レノボは大胆な戦略を策定し、両社の組織統合を推進した。しかし、組織統合の推進と共に、内部では従業員の離職、組織の対立など統合コンフリクトが発生し、外部ではアメリカ発の世界的金融危機の影響を受け、レノボの経営が連続の赤字となり、一時的に資金調達が困難になっていた<sup>382</sup>。M&A実施後の経営不振と組織の混乱の発生から、このM&Aは組織統合の失敗例として多く取り上げられた。

しかし、一連の組織改革を経て、2010年以降、レノボは黒字転換に成功し、国際市場における競争力が急速に高まった。これまでの中国企業による国際M&Aの事例を見れば、組織統合コンフリクトが発生することによってM&Aが失敗してしまう例が多いが、レノボのように、組織統合コンフリクトが発生したにもかかわらず、組織がまた安定した状態に戻り、組織統合が成功した事例として中国企業の国際M&Aの中では非常に稀である。

この章では、レノボによるIBM-PC部門のM&Aの事例を取り上げ、それを準備期、移行期、統合期に分け、考察する。統合期において、統合の時間軸に沿って考察を行うのではなく、統合の内容から、ブランド移行、組織学習による技術移転、人事統合、組織構造改革という視点に分けて考察する。これによって、一時的に組織混乱が生じた理由とその後の組織の安定の維持に成功した要因がどの段階にあるのかを探り、OICCモデルを検証する。

この事例は第6章、第7章で述べた事例とは異なり、巨大企業の一部とは言え、大企業に匹敵するような部門への国際M&Aの事例である。それゆえ、コストにおいてかなり不利な条件になることを承知したうえでM&Aを行い、成功に至るまでかなりの苦労と時間を要する結果となった事例である。筆者はぜひこの特殊なケースに対して、OICCモデルの有効性を検証したいと思い、事例として選んだ。

<sup>381</sup> この事例では、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114~139ページ、文旻(2010)『并分天下一中国并購的游戏—』科学出版社16~27ページ、李俊杰(2013)『中国企業跨境并購』機械工業出版社55~91ページ、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、レノボのホームページ、企業公開資料、webサイトなどに基づき整理したものである。

<sup>382</sup> 前掲、文旻(2010)、22ページ。

## 第1節 レノボとIBMの事業沿革およびM&Aの背景

レノボの前身は1984年に創立された中国科学院計算技術研究所新技術発展公司(新技術公司と略称する)である。新技術公司は1985年からPCの代理店としてAST、HP、IBMのパソコンおよびその周辺機器を販売していた。1988年、新技術公司は香港でのビジネスを展開するとともに、香港聯想科学技術有限公司(レノボ香港)を設立した。1989年、新技術公司は社名を変更し、北京聯想集团公司(レノボ北京)となった。1994年、レノボ香港は香港証券取引所に上場し、低価格の家庭用パソコンを中心事業として展開した。1996年、レノボ香港の製品は低価格かつ実用性の高い家庭用PCというコンセプトで、レノボ北京の中国国内の販売網を利用し、国内市場で圧倒的な優位を獲得し、デスクトップ・コンピューターの販売量が業界トップとなった。同年、レノボがノートPCへ事業を展開し、中国国内市場を中心に販売を開始した。1997年、レノボ北京とレノボ香港が合併し、現在のレノボ・グループ(中国では、聯想集団)となっている<sup>383</sup>。

2000年に入り、DELLやHPなど外資系企業が中国市場へ参入するにつれて、中国国内での競争が激しくなり、レノボの市場シェアが次第に減少した。中国国内市場での発展の限界を認識したレノボが「高い技術力と優秀なサービスを有するグローバル企業」へ成長するという企業のビジョンを設定し、研究開発と事業の多角化に取り組んだ。2003年、社名を従来の「聯想」から英語の「Lenovo」に変更し、国際化へと戦略転換をした<sup>384</sup>。

一方、IBM<sup>385</sup>は1911年に創設され、当時、主要な事業内容は従業員の勤務時間記録システム、計量器、自動食肉薄切り機、そしてコンピュータの開発にとって重要なパンチカード関連機器などの製造・販売であった。現在、同社はコンピュータ関連のサービスおよびコンサルティングの提供と、ソフトウェア、ハードウェアの開発・製造・販売・保守、およびそれらに伴うファイナンスを主要な事業として行い、アメリカに本社を置き、170ヶ国に事業を展開し、世界で8ヶ所の基礎研究所、24ヶ所の製造施設を持っているグローバル企業である。同社はコンピュータ産業の黎明期からコンピュータ事業に携わり、現在でもコンピュータ関連企業の大手企業である。同社は高収益と豊富な資金力を背景に基礎科学の研究に力を入れ、年間4000件以上の特許を取得し<sup>386</sup>、ワトソン研究所やチューリッヒ研究所からはノーベル賞受賞者を輩出している。特にメインフレーム

<sup>383</sup> <http://appserver.lenovo.com.cn/About/history.html> レノボホームページ。

<sup>384</sup> レノボホームページ。

<sup>385</sup> IBMの企業概要は<http://ja.wikipedia.org/wiki/IBM>を参考し、整理したものである。

<sup>386</sup> 2008年では、4186件の特許が認定された。2001年～2007年の間では、年間3000件前後であった。詳しくは、<http://ja.wikipedia.org/wiki/IBM>をご参照されたい。

市場では世界的に IBM がほぼ独占状態であり、現在主流のパーソナル・コンピュータは、IBM の PC がベースとなった PC/AT 互換機である。商用初の高級言語、オペレーティング・システム、ハードディスク、フロッピーディスク、RISC プロセッサ、RDB と SQL 言語、TCP/IP 以前にネットワークの標準規格であった OSI のモデルになった SNA など、IBM によって開発された。

しかし、1990 年代にはコンピュータのダウンサイジングの潮流により IBM の主力であったメインフレームは当時の市場に適応せず、IBM の業績は急速に悪化した。1993 年 1 月 19 日、IBM は 1992 年度会計での 49 億 7000 万ドルの損失を発表した。これは単年度の単一企業による損失額としてはアメリカ史上最大であると言われた。この損失以来、IBM は事業の主体をハードウェアから、ソフトウェアおよびサービスへと移し、不採算部門の売却、世界規模の事業統合、顧客指向の事業経営を行い、独自のシステムと独自の OS による顧客の囲い込みをやめ、オープンシステムを採用したシステム・インテグレーター事業へ戦略を大きく転換し、コンサルティングを含むサービス、ソフトウェアなどからなるビジネス・ソリューションに重心を置くようになった。2003 年、IBM は不採算となった PC 部門を売却すると決め、国際化を企業の主要な戦略として推進しているレノボが、その理想的な買い手として選ばれた。

## 第 2 節 準備期における M&A の推進

レノボは自身の国際 M&A の経験の不足や国際 M&A の複雑性を考慮したうえ、世界で知名度の高い投資会社である McKinsey や Goldman Sachs に依頼し、共同でサプライチェーン、研究開発、特許、財務、人的資源など、13 の部門においてそれぞれデューデリジェンスチームを作り、IBM に対する調査を展開した。また、M&A 取引の資金調達と M&A 実施後の組織統合を円滑に進めるため、レノボはアメリカの投資ファンドの TPG (Texas Pacific Group Capital)、NC (Newbridge Capital)、GA (General Atlantic) の 3 社にレノボの株式取得を打診し、3 社の資本参加による共同投資を図った。

レノボは上記の 3 社を選んだ理由がこの 3 社の持つ特長にある。まず、TPG は 1992 年に設立されたアメリカの投資ファンドであり、株式を公開していない企業、将来有望な新興企業、または再建途上にある企業に出資ないしは融資した上で優良企業に育てあげていき、その上で投融資を他に転売して収益を上げる会社である。現在テキサス州フォートワース、カリフォルニア州サンフランシスコ、イギリスのロンドンにおいて、オフィスを設置し、世界最大の PE (Private Equity)

の1つである。同社はかつてIBM-PC部門の入札に参加したため、IBM-PC部門の状況を把握し、それに関する統合計画も立てた<sup>387</sup>。次に、NCはTPG資本参加によって設立された投資ファンドであり、主にアジア、ラテンアメリカなどの新興国市場において投資を行い、アジア、とりわけ中国の投資事情に詳しい。2004年5月、12.35億元で深圳発展銀行の17.89%の株式を取得し、その筆頭株主となり、中国国内の銀行の経営権を取得した最初の外国投資者となった。最後に、GAは1980年に設立された投資ファンドであり、主に、ソフトウェア、エネルギー、不動産、小売業への投資を行い、現在、さらにサービス業、IT業界、金融業界へと事業拡大をしている。同社の常務が1970年代ごろ、IBMで重要なポジションに着いており、IBMの業務、文化などを熟知していた。この3社との提携によって、中国、アメリカの双方の国民文化、ビジネス慣行などを熟知しているチームが結成され、M&A後、IBMの従業員、大口顧客、サプライチェーンの流失を防ぐことが期待された<sup>388</sup>。

3社の提携パートナーとの協定によれば、IBM-PC部門のM&Aが成立した後、新レノボの取締役会が最大12人で構成され、うち4名は独立役員<sup>389</sup>であり、2名はレノボの元管理者である。そして、TPG、NC、GAからそれぞれ1名を派遣することができる。このように、TPG、GA、NCの3社が合計3.5億ドルのレノボの株式を取得し、レノボの株主となった。レノボはそのうちの1.5億ドルをIBM-PC部門のM&Aに使った。そのほか、BNPパリバ(BNP Paribas フランス)、ABNアムロ銀行(ABN AMRO オランダ)、スタンダードチャータード銀行(Standard Chartered bank イギリス)、中国工商銀行アジア(中国)をはじめとする20の銀行から約6億ドルの貸付を受けた<sup>390</sup>。

2004年12月29日、レノボはアメリカ外国投資委員会(CFIUS)にIBM-PC部門のM&Aを申請した。そして、2005年1月、30日間にわたった初期審査が終わりに向かったころ、アメリカ政府がM&Aに対する懸念を示した。レノボの筆頭株主であるレノボホールディングスは中国政府が直轄する中国科学院であるため、IBM-PCが買収された後に、中国政府がそれをコントロールし、IBMとアメリカ政府との業務を引き継ぐことになった場合、アメリカの国家安全に影響するとアメリカ政府が判断した。この結果、CFIUSが45日間の審査期間を設け、レノボについて調査した。

---

<sup>387</sup> <http://ja.wikipedia.org/wiki/TPG>。

<sup>388</sup> 前掲、李俊杰(2013)、61~63ページ。

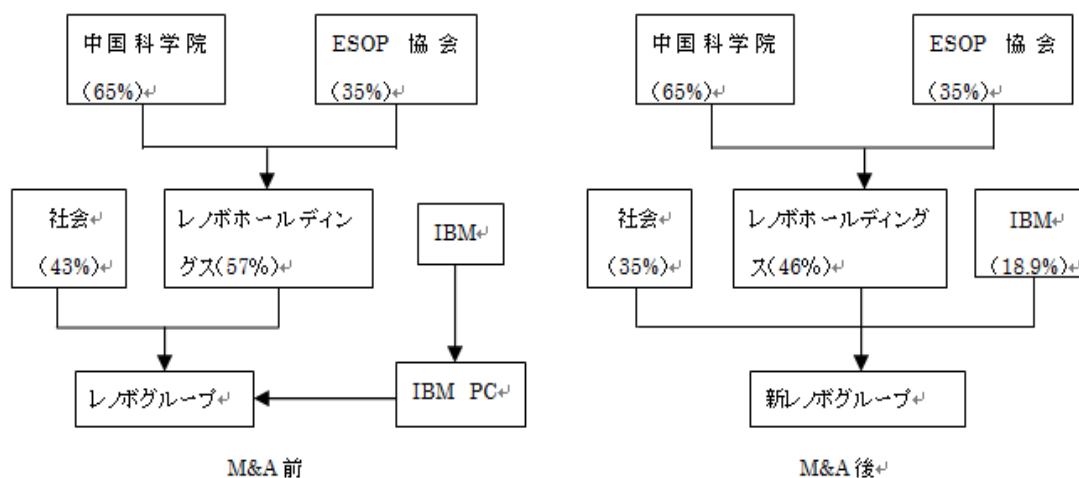
<sup>389</sup> 独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役また社外監査役である。社外役員よりも、会社の経営陣からより独立した存在で、一般株主保護の観点から、証券取引所は、上場会社に対して1名以上の独立役員を確保することを義務付けている。

<sup>390</sup> 前掲、李俊杰(2013)、65ページ。

M&A を順調に進めるため、レノボは IBM が保有するアメリカ政府の大口顧客を買収対象から外した。このように、2005 年 3 月 9 日、レノボは CFIUS の M&A への許可を得た<sup>391</sup>。

2005 年 5 月 1 日、IBM-PC 部門の M&A を正式に調印した。取引金額は 17.5 億ドルであり、うち 6.5 億ドルの現金、6 億ドル相当のレノボの株式、さらに IBM の 5 億ドルの負債が含まれる。M&A 実施後、レノボが IBM の PC 業務、「Think」のブランドとそれに関連する生産、販売など、および日本、アメリカにおける研究開発センターを含むすべての業務を継承することになると同時に、IBM の従業員の流失を防ぐため、レノボの本社を IBM 社のアメリカ拠点へ移したうえ、IBM の元従業員もレノボのアメリカ拠点に留任させた。そして、レノボホールディングスがレノボの 46% の株式を保有し、レノボの筆頭株主となった。IBM がレノボの 18.9%の株式を獲得し、レノボの第 2 位の株主になった(図 8-1)。

図 8-1 レノボの株主構成比較



注: ESOP とは Employee Stock Ownership Plan (従業員による株式所有計画) の頭文字をとったものであり、企業拠出による従業員に対する退職時雇用者株式給付制度を指す。

出所: P, Nueno・朱晓明(2009)『管理的鏡子』上海遠東出版社 110 ページ、一部修正。

両社の契約内容は具体的に以下の 5 つとなった<sup>392</sup>。

<sup>391</sup> 前掲、李俊杰(2013)、65~66 ページ。

<sup>392</sup> 前掲、李俊杰(2013)、58~61 ページ。



#### (1) ブランドの獲得

双方の契約によると、買収後の 18 ヶ月以内、「IBM」の「Think」ブランドと IBM のグローバル販売網を利用する。18 ヶ月から 40 ヶ月の間、レノボは「IBM」ブランドの製品、そして製品の表に「Lenovo」ブランドと裏に「IBM」ブランドを表記したジョイント・ブランド製品を販売することができる。そして、40 ヶ月から 5 年の間、レノボは「IBM」ブランドを使用する際に、「IBM 授権」という表記をしなければならない。というのは、こうすることによって、「IBM」ブランドを使用することを通して、「Lenovo」ブランドの国際知名度を上げていくことができるからである。

#### (2) 従業員の移籍、慰留計画

M&A 実施後、IBM-PC 部門の従業員はレノボの従業員に移籍することになる。そして、移籍による従業員の流失を防ぐため、レノボと IBM は 3 つの条項の契約を作った。第 1 に、従業員がレノボに移籍後、法律の特別な規定がない限り、IBM と同様の給料をもらえること、また、レノボは IBM と同様な定年退職計画と他の福利厚生計画を IBM の元従業員に提供する。第 2 に、レノボは従業員を引き留める責任がある。事業譲渡時に IBM は管理層に慰留金を一回のみ支払う。レノボは移籍した IBM の元従業員に、事業譲渡一年後までに、長期的な慰留計画を提示する。第 3 に、事業譲渡から 2 年間の間には、過去 1 年に両社のいずれに現職あるいは前任の従業員をお互い雇用しないことを約束した。そして、IBM は従業員の慰留計画の支援として、2 年以内にレノボに 4700 万米ドルを支払うことになる。

#### (3) 移行期サービスの提供

M&A 実施前に、IBM-PC 業務は IBM の 1 つの部門として IBM のほかの事業部との連携が多いが、PC 事業をレノボに事業譲渡した後に、支障なく運営できるように、IBM は財務会計、プロモーションサービス、アフターサービス、一般調達、仕入れや販売などにおいて移行期サービスを提供する。

#### (4) 深圳にあるノートパソコンの生産工場の獲得

M&A 実施後、レノボは IBM の中国深圳にあるノートパソコンの生産工場を獲得することになる。IBM は 1994 年に、中国長城計算機深圳株式会社と合弁会社(長城国際情報製品有限公司、略称長城国際)を設立し、それを通して、2000 年に深圳にてノートパソコンの生産工場を建設した。IBM は長城国際の 80%の株式を保有するが、相手から残りの 20%の株式を取得してから、レノボに譲渡する。

#### (5) 5 年間の戦略提携契約の締結

まず、IBM は自社のグローバル販売網を通してレノボのパソコンを販売する。そして、IBM は顧客サービスをする中で、優先的にレノボのパソコンを使用する。一方、レノボは顧客の貸付サービスやアフターサービスに関して、優先的に IBM を使用する。さらに、IBM は 5 年以内、社内使用パソコンの 95% がレノボによって供給される。

このように、M&A 実施後、レノボは IBM-PC 部門の資源を一気に獲得し、パソコン業界において世界第 3 位のグローバル企業に躍進した。しかし、この M&A を通して、レノボは相手企業のブランド、市場、技術などを獲得すると同時に、かなり大きな人件費を負担することになった。このような不利な条件の国際 M&A であったため、資源の獲得による規模の拡大だけでは企業の持続的発展には不十分であった。企業は組織の安定を保ったうえで、双方の資源の統合を通して、市場を拡大しながらコストを最小限に抑え、知識においても完全に融合させることでコア・コンピタンスを構築することが重要である。

### 第 3 節 移行期・統合期における M&A の展開<sup>393</sup>

前述のように、レノボと IBM の国際市場における知名度の大きな違いから、この M&A は世界中に注目され、M&A の効果が懸念された。近年、国際市場における競争力を高めるため、自社より競争力の高い外国企業に対する M&A、すなわち「冒険型 M&A」を実施する中国企業が多い中、レノボによる IBM-PC の M&A が中国では「蛇が象を飲み込む」と厳しく評価されていた。このような世界中の M&A に対する態度が、株式市場に大きく反映された。2004 年 12 月 9 日の SINA ニュース速報によれば、香港取引市場に上場したレノボの株価は 2.575HK ドルで取引を終え、前日に比べ 3.74% を下落した。一方、IBM、Dell の株価はそれぞれ 0.57% と 1.33% の上昇が見られた<sup>394</sup>。

この M&A に対する懸念は主に以下のようなことから生じた。① IBM ブランド力の低下。M&A 実施後、IBM-PC が中国企業の一部になるため、そのブランド力が下がり、市場に認められなくなる可能性がある。② 大口顧客の減少。アメリカ政府関連の売り上げは IBM-PC 部門の総売り上げの 6% から 7% を占めたが、その部分を M&A 対象から外したため、大口顧客が減少し M&A

<sup>393</sup> この事例の組織統合を考察する際に、組織統合の時間軸を沿って記述するのではなく、本論文で提示した OICC モデルに基づき、内容別で組織統合のプロセスを考察するため、時間の順番は少し乱れている可能性がある。

<sup>394</sup> 新浪科技 <http://tech.sina.com.cn/it/2004-12-09/1131473457.shtml>「快讯：联想股价出现受挫 跌幅达到 7.5%」2011 年 6 月 20 日アクセス。

実施後、IBM-PC 部門の赤字がさらに深刻になるのではないかと懸念がある。③高い人件費の負担。IBM-PC 部門が約 9600 名の従業員を所有し、人件費が非常に高いにも関わらず、レノボは双方の組織の安定を保つため、リストラをしない、賃金制度を変更しないと約束した。そのため、IBM-PC 部門の負債、さらに膨大な人件費をレノボが負担することができるのかが懸念された。

## 第 1 項 組織の安定の維持と初期効果の実現

このような様々な不安の声の中、新レノボが発足し、組織統合を推進しはじめた。顧客、株主、従業員など利害関係者の信頼を得るため、新レノボ発足後の第一の目標は「組織の安定の維持と初期効果の実現」であった。従業員の心理的不安を取り除き、組織を安定させるため、新レノボは「レノボ中国」と「レノボ国際」に分けられ、CEO に IBM の元副総裁 (Stephen M. Ward) を迎え、人材登用、製品開発、流通、コミュニケーション戦略のすべての権限が任された。レノボの元 CEO であった楊元慶が新レノボの取締役会会長に就任し、同社の元取締役会会長であった柳伝志が非業務実行役員となった。また、M&A 実施前の契約内容にしたがって、レノボ側から 3 名の独立役員と提携パートナーから 3 名の役員、IBM から 2 名の監察役が派遣された。このようにして、新レノボの取締役会が構成された。

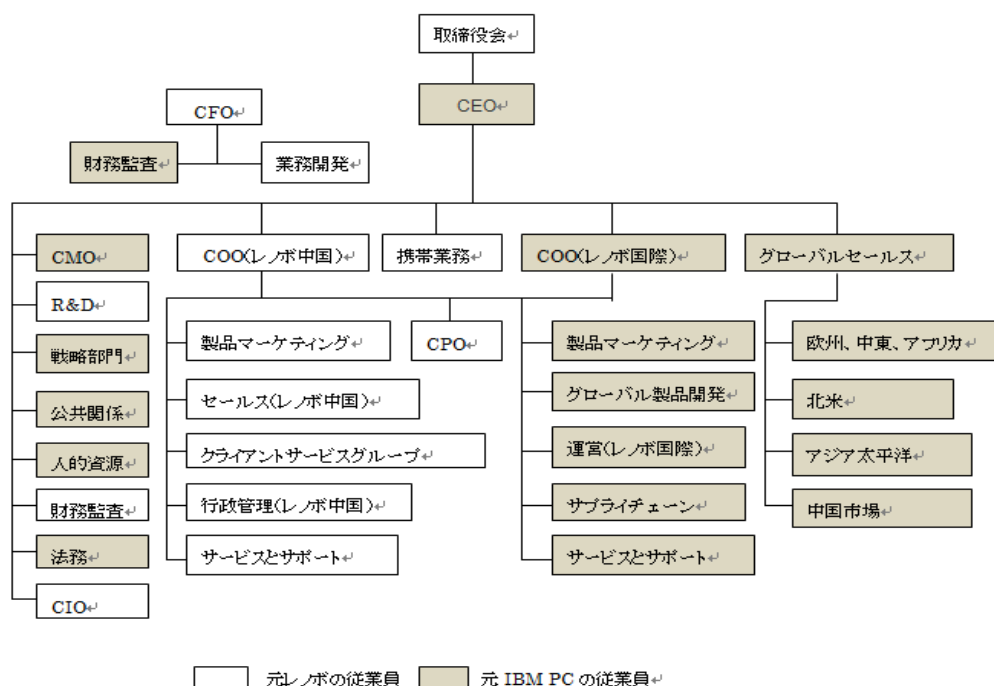
新レノボの CEO に就任した Ward が、新しい組織の管理チームを構築する際にも、従来の管理体制を維持し、国際市場への販売、マーケティング、研究開発などの部門が元 IBM の従業員によって管理され、13 名の管理層チームのうち 8 名が元 IBM の管理者で、半数以上を占めていた (図 8-2)。Ward は、「新レノボが成立する初期段階において、最も重要なのは大口顧客を確保し、企業の収益能力を保ち、一般従業員や管理層の安定性を維持し、インテルやマイクロソフトとの協力関係を深め、さらに管理層チームを作る」<sup>395</sup>と述べた。

初期成果を実現するためには、大口顧客を確保することが重要である。Ward をはじめとする新レノボの管理層が大口顧客を訪問し、IBM-PC ブランドがレノボに M&A されても、従来と変わらないと相手に説明し、新レノボに対する信頼を求めた。さらに、メディアを利用し、M&A された IBM-PC 部門の従業員、管理構造、販売公式、サービスなどを従来のままにすることを公表し、利害関係者の信頼を求め、新組織に対する不信感や不安を低減させた。

<sup>395</sup> 張小平 (2011)『再聯想』機械工業出版社 119 ページ。

従来の体制のままで運営したことが功を奏して、M&Aを申請してから8ヶ月後の2005年8月11日、レノボは「本年度第1四半期中の前60日間、M&Aによる1000万ドルのシナジー効果が見られ、6月まで、売上が前年同期比234%増加となった」<sup>396</sup>と発表した。この初期成果の実現は従業員、顧客など利害関係者に安心感を与え、レノボに対する信頼性を高めた。

図 8-2 管理層の構造図(M&A直後)



出所: P, Nueno・朱晓明(2009)『管理的鏡子』上海遠東出版社 111 ページ。

## 第2項 ブランドの移行戦略と国際市場の強化

契約によって、5年間でThinkPadブランドが「IBM」から「Lenovo」へ完全に移行することになっていたため、M&A実施後、ThinkPadブランドを円滑にレノボへ移行することがレノボの組織統合戦略において重要な位置づけとなっていた。第6章で取り上げた中聯重科によるCIFAの国際M&Aでは、両者のブランドが共存し、それぞれ異なる市場においてマーケティング戦略を展

<sup>396</sup> <http://tech.sina.com.cn/it/2005-08-11/0713689642.shtml>「購IBM電腦后聯想首季盈利」2013年4月13日アクセス。

開いたのと違って、レノボは IBM から ThinkPad ブランドを自社へ移行することが目的であった。そのため、レノボにとって最大の難点は IBM 時代の「ThinkPad」ブランドの市場におけるポジションとレノボ製品の市場におけるポジションをいかに上手く融合するかということであった。以下では、まず、IBM 時代の「ThinkPad」ブランドの市場におけるポジションを紹介し、「ThinkPad」はどのようなブランドなのかを明らかにする。そして、レノボは「ThinkPad」の市場ポジションをいかに戦略的に転換したかを考察する。最後に、レノボはどのようなブランド戦略を展開し、「ThinkPad」の市場を拡大したかを解明する。

### 1. IBM「ThinkPad」の市場ポジション

ThinkPad は 1992 年に IBM によってハイエンド市場に向けて発売されたブランドである。その設計、規格、材料、およびブランドの理念はすべて日本の大和研究所によって生み出された。そのシンプルな外観とディスプレイを開いたときの機能美との対比は、「松花堂弁当」をモチーフとしたというエピソードとして海外でも「Japanese Bento Box」と紹介されるほど、日本の様式美と深く関連している。また、印象的な赤いキャップのデザインで ThinkPad の代名詞となったトラックポイントは、キーボードのホームポジションから手を離さずにポインティング操作ができるようにするために採用されたもので、利用者の使いやすさを最優先に考える ThinkPad の開発姿勢の象徴でもある<sup>397</sup>。

ThinkPad の研究開発においては、トラブルや使うシーンを想定し、試作機から量産直前の製品まで、電源オンの状況での自由落下試験、LCD ストレストテスト、防塵試験、開閉試験、片持ち落下試験、拷問試験、防滴下試験が行われ、信頼性の高い製品を顧客に提供し、その技術性、革新性、安全性がノートパソコン業界をリードした。レノボに M&A される前の ThinkPad の技術革新は以下となる(表8-1)。表 8-1に示すように、1992 年、業界で初めて TFT 液晶ディスプレイとトラックポイントを搭載したノートパソコン ThinkPad700c が開発され、その翌年には、現代型のノートパソコンとして初めて NASA のミッションで宇宙を飛行する ThinkPad750c が誕生した。また、1994 年、ノートパソコンとして業界で初めて CD-ROM ドライブを搭載する ThinkPad755、1995 年、キーボードのデザインに革命をもたらす「バタフライキーボード」を搭載する ThinkPad701c が開発された。その後、DVD-ROM ドライブ搭載の ThinkPad770、取り外し可能なウルトラベース搭載の ThinkPad570 が生まれ、その技術力が業界をリードした。2000 年に

---

<sup>397</sup> レノボホームページによる。

入り、IBMはThinkPadの生産ラインを統合し、全世界での販売台数が1000万台に到達となったノートパソコンとして業界で初めて無線機能を内蔵したThinkPadiシリーズの開発を成功した。その後、さらに技術イノベーションをし、セキュリティチップ搭載型、ハードディスクドライブを衝撃から保護するアクティブプロテクションシステム搭載型、さらに指紋認証装置搭載型など驚くべき新機能を実現し、画期的な成果を実現した<sup>398</sup>。

表 8-1 IBM-ThinkPadの技術革新

時間	商品型番	特徴
1992年	ThinkPad700c	TFT液晶ディスプレイとトラックポイント搭載
1993年	ThinkPad750c	初めてNASAのミッションで宇宙を飛行するPC
1994年	ThinkPad755	CD-ROMドライブ搭載
1995年	ThinkPad701c	バタフライキーボード搭載
1996年	ThinkPad560	軽量、携帯便利
1997年	ThinkPad770	DVD-ROMドライブ搭載
1998年	ThinkPad600	軽量、携帯便利かつ高性能、スワップドライブ・ドロワー
1999年	ThinkPad570	取り外し可能なウルトラベース搭載
ThinkPad 生産ラインの統合		
2000年	ThinkPadi シリーズ	ThinkPadiシリーズで初めての無線機能内蔵
2001年	ThinkPad i シリーズ	セキュリティチップ搭載
2003年	ThinkPad i シリーズ	ハードディスクドライブを衝撃から保護するアクティブプロテクションシステム搭載型
2004年	ThinkPad i シリーズ	指紋認証装置搭載型
2005年	レノボへの事業譲渡	

出所:レノボのホームページ「ThinkPad20周年」およびほかの資料を参考に筆者作成。

このように、ThinkPadはデザイン性、品質、機能性のすべてが高水準であり、市場において

<sup>398</sup> レノボホームページによる。

高級で洗練されたビジネス用パソコンと位置付けられていた。定価は一般の個人消費者にとって高く、10,000 元から 40,000 元の間となったため、その顧客は価格よりブランド力と信頼性を重視するビジネス向けの大口顧客であった。IBM の ThinkPad はそのブランド力と信頼性が業界で高い知名度を持ち、国際市場で 3500 以上の表彰を受けた<sup>399</sup>。

## 2. 市場ポジションの戦略的転換とブランドの移行

M&A 実施後、レノボはこの強力な ThinkPad ブランドおよび中核技術を持つ大和研究所を傘下に収め、不採算であった IBM-PC 部門の収益能力を高めるため、ローエンド市場への展開を決断した。まず、国内においては、2006 年に入り、ハイエンドビジネス市場向けのパソコンより一般消費者向けのローエンドパソコンの需要が増加したため、レノボは従来のハイエンド市場向けの特異な機能を外し、従来の製品より低価格で実用性の高い製品を投入した。その結果として、2006 年、ThinkPad の新製品である R51e が発売以来の最低価格となった 5998 円で販売された<sup>400</sup>。

一方、海外市場においては、レノボは ThinkPad シリーズを小売店での販売を開始し、従来のハイエンド市場からミドル・レンジ市場へ転換した。2006 年、ThinkPad はアメリカ市場で 3 回の値下げを行った。1 回目は、5 月、Sonoma 搭載の ThinkPad が定価から最大 42%を下げて販売された。2 回目は、7 月、ThinkPad の X60、T60、R60、X41 が大幅な値下げで販売された。3 回目は、2006 年末、ThinkPad の X、T、R、Z の 4 つのシリーズが値下げられ、その中で、Z、R、T シリーズが 1,000 ドル以下まで下げられた<sup>401</sup>。このように、ThinkPad はビジネス用高級ブランドから一般消費者向けのブランドへイメージ転換された<sup>402</sup>。

2007 年 11 月 1 日、レノボはノートパソコンに「IBM」ロゴの使用を停止し、すべての市場での製品に「Lenovo」ロゴのみ表記すると発表した。これによって、レノボは M&A 契約上の 5 年より 2 年も前倒ししてブランドの統合・移行を終えた<sup>403</sup>。

<sup>399</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、118 ページ。

<sup>400</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、119 ページ。

<sup>401</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、120 ページ。

<sup>402</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、120 ページ。

<sup>403</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、120 ページ。

### 3. レノボの「ThinkPad」ブランドの推進戦略と国際市場の強化

レノボ傘下に移行してきた「ThinkPad」ブランドの顧客信頼性を強化するため、2008年、レノボは北京オリンピックのトップスポンサーになり、会場で使用するパソコン、サービスを提供し、オリンピックの情報システムの運営を担当した。結果から見れば、北京オリンピックを通して、レノボの知名度が高まり、企業の競争力が強化されたが、当時、この戦略を実施するにはレノボにとって次のリスクが存在した。①資金調達リスク。レノボが北京オリンピックのトップスポンサーになった2005年から、年間6,000万から8,000万ドルの資金を国際オリンピック委員会（IOC：International Olympic Committee）に提供しなければならない。またオリンピックを機に、ブランドを宣伝する場合、3億ドル以上の費用がかかる。しかし、2003年、レノボの年間収益は10億人民元となり、3億ドルはレノボの保有するキャッシュの総額であった。そのため、オリンピックのトップスポンサーとして活躍するには、レノボの運転資本が回らなくなる危険性が潜んでいた。②サービス提供のリスク。オリンピックにおいて、レノボはITサービスを十分に提供できるかが最も大きなリスクであった。レノボはオリンピック会場での情報伝達、成績公表および会場全体の管理システムを担当し、それに相応する設備やサービスを提供した。それを上手くできれば「Lenovo」ブランドを宣伝することになるが、故障があった場合、「Lenovo」は信頼性の低い製品の代名詞になってしまう恐れがあった<sup>404</sup>。

資金調達において、レノボはオリンピックに必要な資金を段階的に投入することにした。2007～2008年度、レノボの売上高は163.5億ドルで、純利益は4.8億ドルとなったため、オリンピックで活躍するための準備ができた。サービス提供において、レノボは細かい心がけと技術力を用い、オリンピックをサポートし、オリンピックの盛況が世界中に報道されている中で、「Lenovo」ブランドが世界中に知られ、国際市場での競争力が強化された。レノボの大胆な戦略の効果が企業の収益に現れた。2009年第3四半期、中国市場においては、レノボのThinkPadの販売量が前年同期比22%増となり、国際市場においては、販売量が前年同期比17%増となった。また、2009年の国際市場シェアが2008年の7.3%から8.7%まで上昇し、レノボに5,308万ドルの純利益を創出した。さらに、2011～2012年度では、中国国内市場シェアが32%まで増加し、第一位となった<sup>405</sup>。

このように、IBM時代の「ThinkPad」とレノボの製品の市場におけるポジションが異なるが、ブ

<sup>404</sup> <http://finance.qq.com/a/20120814/006314.htm> 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。

<sup>405</sup> 前掲、李俊杰（2013）、72ページ。



ブランドの移行を通して、レノボの国際市場での知名度が向上され、中国国内のみならず、国際市場においても販売量が増加し、企業の収益能力が強化された。

### 第3項 組織学習の推進と知識の受入・創発

ブランドの移行と密接しているのは、IBM-PC 部門の先端技術のレノボへの移転であった。それを実現するため、M&A を通して獲得した IBM-PC 部門の保有する日本の大和研究所とアメリカのラーレー研究所<sup>406</sup>の技術をレノボの中国にある研究所へ移転させ、組織学習を促進する体制を構築することが重要であった。

本章の第1節の冒頭で述べたように、レノボの前身は中国科学院計算技術研究所新技術発展公司である。そして、レノボが設立されてからもずっと中国科学院はレノボの主要な研究開発機関となっていた。しかし、ほかの中国政府系の研究機関と同様、レノボの研究開発部門を本社の直轄管理とし、製造と販売を分離していた。そのため、研究開発と市場情報との伝達をタイムリーに行うことができず、研究成果は市場で売れる製品とは結び付かなかった。1996年、レノボは初めて社内で研究開発部門とマーケティング部門を設置し、研究開発と市場情報の伝達の効率性を高めようとした。2000年から、レノボは聯想中央研究院がリードする二段階の組織構造への再編を模索しながら、上海、深圳、成都において研究開発センターを設置し、中国国内での研究開発体制を整えた<sup>407</sup>(図 8-3)。

2005年9月30日、レノボは中国北京研究開発センター、日本の大和研究開発センター、アメリカのラーレー研究開発センターの業務を統合し、CTO(最高技術責任者)である賀志強<sup>408</sup>氏によって統括すると発表した(図 8-4)。M&A 実施後、IBM から約 250 人の技術者が大和研究開発センターへ移った<sup>409</sup>。M&A 実施後、人材の流出を防ぎ、技術者の潜在力を最大限に引き出すため、レノボは従業員全員を留任させ、研究開発体制、人事制度、賃金制度、評価制度を IBM 時代のままで、研究開発への投資を減らさないこと承諾した<sup>410</sup>。このような明確な約束は相

<sup>406</sup> ラーレー研究所はアメリカノースカロライナ州にあり、デスクトップ・コンピューターの研究開発、ソフトウェアの開発、全製品の企画と品質コントロールを中心に業務を展開している。

<sup>407</sup> 前掲、黄磷・範超(2011)、18 ページ。

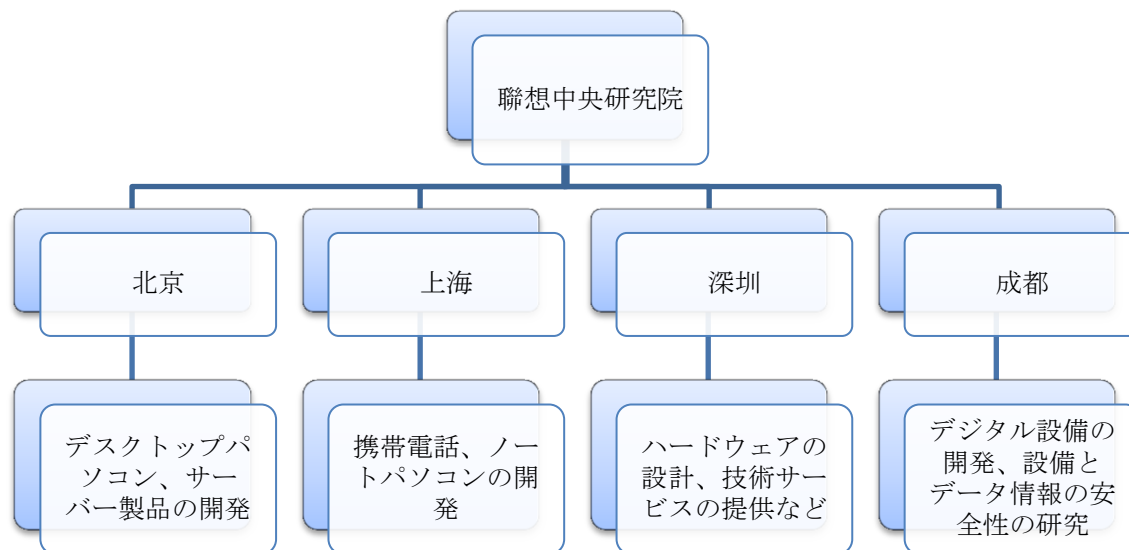
<sup>408</sup> 賀志強氏は聯想中央研究院の初代院長で、M&A 後、研究開発センターを統括する CTO(最高技術責任者)となった。

<sup>409</sup> <http://tech.sina.com.cn/roll/2005-07-22/>「新浪科技亲赴日本:探秘新联想两大研发中心」2013年7月16日アクセス。

<sup>410</sup> 前掲、黄磷・範超(2011)、24 ページ。

手の従業員の将来に対する不安を低減させ、組織の存続に対する安心感を高めた。

図 8-3 レノボの研究開発の組織構造(M&A 実施前)



出所:レノボのホームページに基づき、筆者作成。

IBM 時代の PC 部門は毎年赤字で、IBM の事業の主体がハードウェアから、ソフトウェアおよびサービスへ移行するにつれて、PC 事業は脇役となった。2004 年 12 月 31 日、IBM がアメリカ証券取引会 (SEC) に提出した PC 部門の財政関連報告書によれば、IBM-PC 部門は 3 年間連続して赤字となり、2001 年では 3.97 億米ドルで、2002 年では 1.71 億米ドル、2003 年では前年同期比 43% 増となり、2.58 億米ドルであった<sup>411</sup>。しかし、レノボは大和研究所とラーレー研究所の保有する技術力と人材の価値を認識し、パソコン事業をレノボの中核事業として取り組み、M&A された後、主役になるという安心感が従業員のモチベーションとなり、組織の安定と組織学習を促進した。

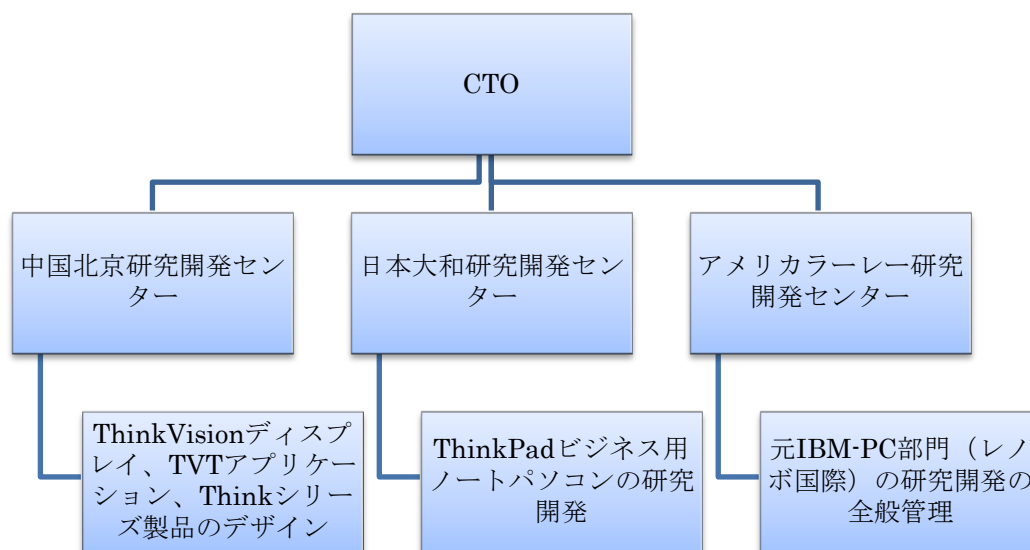
知識の受入・創発を促進するため、レノボは 2 つのパターンの組織学習を行った<sup>412</sup>。第 1 に、技術指導と社員研修であった。大和研究所の技術者は中国へ派遣され、中国の開発チームにおいて品質管理、製品総括、エンジニアリングに関する重要なポジションが任せられ、高い効率で

<sup>411</sup> 人民网 <http://www.people.com.cn/GB/it/1065/3095636.html> 「業務累計亏损近 10 億美元 联想面临难题」2011 年 6 月 20 日アクセス。

<sup>412</sup> 前掲、黄磷・範超 (2011)、26~27 ページ。

変革を行い、管理方法や開発技術などを中国側に浸透させた。また、中国から年に4回ぐらい大和研究所へ技術者を派遣し、研究開発プロジェクトに参加し、新しい知識を受入れた。第2に、双方で共同研究開発を行った。M&A実施後、レノボは「Lenovo3000」ブランドの開発プロジェクトを立ち上げ、中国北京の研究開発部門と大和研究所と共同で新しいブランドの製品開発を行い、異質な知識の相互作用、相互促進による知識創造を図った。2006年3月、共同開発の成果として「Lenovo 3000」ファミリーの研究開発に成功した。「Lenovo 3000」ファミリーはデスクトップパソコン「Lenovo 3000 J100 Small Desktop」とノートパソコンの「Lenovo 3000 C100 Notebook」で、スモールオフィスやホームオフィスユーザーをターゲットにし、最小構成価格はそれぞれ57,540円、84,000円となっていた。この価格設定は中小企業にとっても手ごろであった。また、ソフトウェア・ツール「Lenovo Care」により、ユーザーの手間を必要としない安心なコンピューティング環境を提供できる<sup>413</sup>。

図 8-4 レノボの研究開発の組織構造(2005年7月時点)



出所:レノボのホームページに基づき、筆者作成。

一方、前に述べたように、ThinkPad は従来、機能性と安全性を追求するビジネス向け大口顧客向けの高価な製品であったが、M&A 実施後、価格と実用性を重視する一般の個人消費者と中小企業向けの手ごろな製品に市場でのポジションへ転換した。一般の個人消費者の多様なニ

<sup>413</sup> <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」2006年3月6日アクセス。

ーズに対応するため、製品のライフ・サイクルを短縮し、低コストでデザイン豊富な製品を提供することが重要である。双方の技術者がそのような市場ニーズに応じて「ThinkPad SL シリーズ」の開発に取り組んだ。

ThinkPad SL シリーズは ThinkPad としては初めて Intel Centrino2 を搭載して投入されたモデルであり、形、色とも ThinkPad であるが、随所に Lenovo3000 シリーズを引き継いできた部分を持ち、従来の ThinkPad との違いがある。特徴として、s30 シリーズにも使われていたミラージュブラックを採用する。そして、ThinkPad では初めてグラフィックチップに GeForce を採用するなど、単なるビジネス向けではなく、コンシューマ向けパソコンとして意識している。また、従来、ThinkPad 製品は多様な機能が付くため、テストの項目が多く、量産するまで時間がかかるが、ThinkPad SL シリーズは評価項目を少なくしたため、評価期間が従来の 3 分の 1 まで短縮した<sup>414</sup>。さらに、デザインの多様性と低コストで中国市場において成功を収めたレノボ中国の開発チームが担当する「IdeaPad」の経験の影響を受け、大和研究所で開発された ThinkPad Edge が伝統の ThinkPad のイメージを変え、「弁当箱」の外見ではなく、丸い角となり、天板の色が赤と黒から選択でき、天板のつやの有無も選択出来るようになった<sup>415</sup>。

このような組織学習を通して、ThinkPad の新しい市場ポジションに対応するように製品開発に成功し、国際市場シェアが拡大された。現在、レノボでは 1000 人以上の研究開発チームが組織され、ラーレー研究所、大和研究所<sup>416</sup>、北京研究所のほか、さらに深圳、上海、厦門、成都、南京<sup>417</sup>において研究開発拠点を有し、レノボ PC から携帯電話、テレビ、企業向けの製品までの研究開発を携わっている。このような研究開発能力の向上は、組織学習の成果によるものであると言える。双方の共同研究がスムーズに行われた理由として、適切なコミュニケーションを通して「利害関係が一致している」ということと、「人員削減をしない」ということを従業員に伝えて、理解を得たからであると考えられる。すなわち、レノボ傘下に入った「ThinkPad」はレノボの事業と一体化し、「ThinkPad」の存続や発展がレノボの発展と緊密な関係となっているため、双方の利害関係は一致している。また、M&A 実施後、楊元慶はレノボ・ジャパンの従業員に、リストラをしない、人事制度を変えないことを約束したため、従業員は安心して残ることができ、従業員の離職もほとんど

<sup>414</sup> 前掲、黄磷・範超(2011)、26 ページ。

<sup>415</sup> レノボホームページによる。

<sup>416</sup> 2010 年 12 月末、大和研究所が神奈川県横浜市西区みなとみらいへ移転することになった。

<sup>417</sup> 2012 年 10 月、レノボは中国南京市において、携帯電話、ソフトウェア、サービスの開発を行う研究所を設置した。詳しくは、[http://www.jetro-pkip.org/html/ipshow\\_BID\\_2937.html](http://www.jetro-pkip.org/html/ipshow_BID_2937.html) をご参照されたい。

なかった<sup>418</sup>。

#### 第4項 人事・組織構造の統合と統合コンフリクトの発生

これまで述べてきたブランドの移行や技術移転がほとんどレノボ中国とレノボ・ジャパンにおいて行われ、人員削減も行われなかったため、組織統合を円滑に推進できた。しかし、前述のように、この M&A において、レノボはコスト面において非常に不利であったため、レノボはグローバル事業の統合による組織活動の効率化やコストの削減に着手せざるを得なかった。このグローバル事業の統合に大きな組織構造の改革と人事異動が伴い、統合コンフリクトが発生した。

2005 年末、新レノボの 2 代目の CEO に DELL の元副総裁である William, J, Amelio を迎えた。Amelio が就任した後、組織の効率性と収益性を高め、採算管理を徹底するため、「レノボ中国」と「レノボ国際」の資源統合に着手した。具体的に、まず、取引先の需要の変化によって迅速な対策を確保するため、レノボの本部をニューヨークからローリーへ移転し、管理層がもっと市場に接近できるようにした<sup>419</sup>。また、組織活動の効率性とコストの優位性を強化するため、IBM のデスクトップ・コンピューター事業部をアメリカから中国へ移転し、中国のデスクトップ・コンピューター事業部と合併した。このような組織構造の変革に、北米、オセアニア、ヨーロッパにおいて約 1000 人のリストラを伴い、2.5 億ドルの人件費支出が削減された<sup>420</sup>。そのうえ、さらに組織構造の合理性を高めるため、Amelio は大幅な人事統合を始めた。2006 年、レノボのグループ販売、サプライチェーンを統合するため、DELL から上級、中堅管理層をヘッドハンティングし、レノボの元管理チームのメンバーを変更した(表 8-2)。

人事調整後、新レノボの上級管理層に元 DELL(元 HP は 1 人、元マイクロソフト 1 人)の管理者が多く加入し、管理の業務内容はグローバル・サプライチェーンに集中していることが分かった。一方、M&A 実施前のレノボはグローバル・サプライチェーンの業務は劉軍によって統括された。劉軍は 1993 年にレノボに入社し、研究開発、戦略の策定、IT 業務など数多くの部門の管理職を経て、同氏が解任される前までレノボ・グローバルサプライチェーン副総裁を務めた。彼はレノボに対し高い忠誠心や奉仕の精神を持ち、他社の高い給料での誘いに動揺せず、レノボで働き続けた。しかし、新レノボ CEO である Amelio は同社のグローバル・サプライチェーンを迅速に統合

<sup>418</sup> 前掲、黄磷・範超(2011)、25 ページ。

<sup>419</sup> JETRO(2007.11)「中国企業の欧米戦略—联想集团—」『中国経済』70 ページ。

<sup>420</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、123 ページ。

し、競争力を強化するため、製品の供給やコスト削減において優れた業績と豊富な経験を持っている元DELL・グローバル・サプライチェーン上級副総裁であったGerry P. Smithの加入が必要と考え、劉軍氏を解任した。劉軍氏の離職がレノボ内部で管理層への不満や組織に対する不信感と失望感が生じ、従業員の退職が相次いだ<sup>421</sup>。

表 8-2 統合期における新レノボ管理層の人事調整(2006年末時点)

時間	レノボにおける職位	元の職位
2006年8月17日	レノボ・オセアニア総裁	DELL・中国地域総裁
2006年8月17日	レノボ・ジャパン総裁	DELL・日本地域セールス担当役員
2006年8月21日	レノボ・グループ上級副総裁(供給予測、定価を行う卓越センターの運営を管理する)	DELL・オセアニア副総裁
2006年8月24日	レノボ・グループ上級副総裁(グローバル範囲の顧客サービスを統括する)	DELL・グローバル副総裁(オセアニア、日本における顧客サービス)
2006年9月	グローバル・サプライチェーン上級副総裁	DELL・グローバル・サプライチェーン上級副総裁
2007年1月	グローバル物流副総裁	同上
2007年3月	レノボ・中国副総裁	HP(中国地域)ブランド担当役員
2007年(何月については未公開)	レノボ・グループ上級副総裁兼北米地域総裁	マイクロソフト

出所:企業公開資料に基づき、筆者作成。

このような状況の中、2007年、レノボはやむなく中国以外の地域を中心に1400人の人事異動および削減を行った。うち750人が先進国から生産地である新興国へ転勤させ、残りの650人がリストラされた。さらに、2008年、レノボの本部所在地であるローリーにおいて50人のリストラが行われた<sup>422</sup>。これによって、製品の生産・輸送・労働コストなどが削減でき、組織の収益が高まった。

<sup>421</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、128ページ。

<sup>422</sup> 2008年10月、新レノボはローリーにおいて50人を解任し、ほかの地域では企業の発展や市場の状況に

2007～2008年度では、レノボの売上高は163.5億ドルで、純利益は4.8億ドルとなり、この純利益の金額が今でも超えられていない<sup>423</sup>。コスト削減が中心となった組織改革が企業の収益面では即効的な効果が見られたが、国際化の初期段階にあるレノボにとって、企業の持続的発展を図るには、国際市場の拡大を同時に推進する必要がある。しかし、2007～2008年度、レノボの中国市場シェアが前年の34.6%から28%まで縮小し、さらに、2008年金融危機の影響で、レノボの国際市場シェアが7.3%となり、パソコンの販売量が大幅に下落し、9,672万ドルの赤字となった。大幅な市場シェアの縮小による損失が組織統合で節約されたコストを相殺させることができなかった<sup>424</sup>。

このような大規模なリストラや人事異動・削減によって、レノボの組織では、従業員の帰属意識の低下、文化の衝突、組織内部の対立が顕在化し、組織が不安定な状態になった。リストラを経験したある従業員が「レノボは我家ではない」という文章を書いて、リストラが従業員にもたらす帰属意識の低下や心理的な不安を語った<sup>425</sup>。また、人事異動・削減を経て、新レノボの上級管理層に元IBMと元DELLの管理者が加わったため、その人数は元レノボの管理者の人数を上回るようになった。このような人事異動・削減に対し、元レノボの管理層が不満を感じ、管理層の間の対立がますます深刻化した。「レノボが買収側なのに、どうしてレノボの管理層ばかり解任されるのか分からない」、「新レノボは組織に対し何の感情も持っていない欧米人に管理され、社内用語も英語に変え、もう中国企業ではなくなっている。」、「私たちはもうレノボにとって必要がなくなっている。」とレノボの元管理層が語った<sup>426</sup>。

このような組織の対立の中、2009年1月、レノボは新たにグローバル規模で2500人のリストラを行い、年間3億ドルのコストが削減された<sup>427</sup>。さらに、M&A直後の5つの地域のうち「アジア・オセアニア地域」と「中国地域」を一体化し、「新アジア・オセアニア、ロシア地域」の3つとして設置された<sup>428</sup>。このような調整を通して、新レノボの強力なグローバル・サプライチェーンが構築され、グローバル企業の管理システムが整備された。しかし、このような大幅な組織調整に「副作用」が伴っていた。経営の赤字、組織の混乱など組織再編に伴った問題が新レノボの発展の足かせと

---

よって判断するということで、具体的な数字が公表されなかった。

<sup>423</sup> 前掲、李俊杰(2013)、70～71ページ。

<sup>424</sup> 前掲、李俊杰(2013)、71ページ。

<sup>425</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、128ページ。

<sup>426</sup> 「国際化聯想：併購後の衝突」『三聯生活週刊』2013年3月11日。

<sup>427</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、124ページ。

<sup>428</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、124ページ。

なり、解決しなければ組織体制改革の効果が発揮できなくなった。

## 第5項 異文化コミュニケーションの推進

この国際M&Aでは、組織統合段階に発生する組織統合コンフリクトを回避・対応するため、新レノボ発足後、異文化コミュニケーションを促進するための「場」が構築された。

まず、新レノボ発足直後、「レノボグローバル文化統合チーム」が設立され、レノボ人事担当役員がチームリーダーとなり、レノボ、IBM、McKinseyの3社の戦略、文化統合の管理者がその構成員となった。また、2007年1月、文化統合と多角化戦略をさらに進めるため、レノボは「グローバル多角化統合室」を設置し、「レノボのグローバル新文化」の概念を打ち出した。「レノボのグローバル新文化」の概念には、レノボの価値観、行動基準、および成功を達成するための協働する方法などが明確に記述されている。この新文化の理念を全社へ普及させるため、グローバル多角化統合室が「評価と定着」「推進と個性化」「強固と浸透」「植え付けと奨励」の発展計画を策定し、2007年から2009年の間に4段階に分けて、それを推進した。2007年12月、レノボはグローバル規模で交流イベント「文化コンパス」<sup>429</sup>を行い、「レノボのグローバル新文化」で提唱された「パフォーマンスを追求する」、「勝利に向かう態度」、「イノベーションと共に前進する」、「誠意のあるコミュニケーション」についての理解が深められた。さらに、2008年11月、レノボでは管理層を対象に、会社の経営理念・経営戦略などに対する認識や「We are Family」の意識の強化を目的に、「文化サロン—TRUST」を開催した<sup>430</sup>。

このように、新レノボ発足後、異文化コミュニケーションに直ちに着手し、従業員の相互の理解を求めた。しかし、このような専門組織の設立やイベントの開催など文化統合を推進する手段が、自己利益が損なわれ、自己組織が破壊されることに対する抵抗心理を持っている従業員にとって、効果的ではなかった。本論文の第5章で述べたように、人間に相違に対する拒否や抵抗が生じる根本的な原因は自己利益が損なわれるといった意識があるからである。しかし、異質の情報や知識が接触することによって新しい知識の創発の可能性があると同じように、異質の組織文化が遭遇することを通して、組織の変革を引き起こすことが考えられる。だが、国際M&Aの場合では、そのような企業の行動自体が「自己利益の損失」のように相手企業の従業員に見られるため、相

<sup>429</sup> 「文化コンパス」とはレノボ社内におけるインターネット上での交流イベントである。

<sup>430</sup> 前掲、章小莹・劉文綱(2010)、126ページ。



違に対する拒否や組織の対立が生じやすい。その上、組織構造や人事において大きな変革を行った場合、そのような組織行動は支持されないと考えられる。

一方、給与制度においては、M&A 実施後、IBM 側の従業員がアメリカ企業の待遇基準に従って、給与が高く、福祉制度が充実する一方、レノボ側の従業員は中国の低い労働力コストという環境の中で作り上げた賃金制度を基準に低賃金、低福祉となっていた。IBM の PC 部門の元従業員の平均給与はレノボの同じレベルの職位の従業員の 2～2.5 倍にもなっていた<sup>431</sup>。IBM の PC 部門の一般従業員の年俸はおよそ 10 万ドルであり、また、IBM で 25 年間以上を働いた場合、さらに「Quarter Century Club」手当が支給された。それに比べ、レノボのトップ管理層の年俸はわずか 15～20 万元(約 23000～30000ドル)であり、IBM 側の一般従業員の給与よりも低いため、レノボ側の従業員の大きな不満が生じた。また、業績がよく、会社に利益をもたらすレノボの従業員が低い給与にもかかわらず、大幅な赤字が出ている IBM の PC 部門の従業員が高い給与となっていたため、レノボの従業員は不公平と感じた。一方、IBM の元従業員は、低コストの経営方針を貫いたレノボが IBM の賃金制度がそのまま維持できるのかについて疑問を抱き、不安を感じた<sup>432</sup>。

## 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

人事異動がもたらした組織の対立や従業員の不満を背景に、2009 年 2 月、Amelio をはじめとする管理体制が解散され、一旦退任となった元レノボの取締役会会長であった柳伝志が、新レノボの取締役会会長に就任し、新レノボ発足直後、取締役会会長となった楊元慶氏が Amelio 氏の後任として 3 代目の CEO に任命された。さらに、CEO、総裁のほか、成熟市場、新興市場、ThinkPad、IdeaPad、それぞれの責任者、CFO、人事担当役員の 8 人(うち中国人 4 人)によってレノボ執行委員会が設置され、月に 1 回会議を開き、企業のあらゆる業務について交流を行った<sup>433</sup>。新しい人事体制は少人数で企業全体の業務を統括することになっているため、企業戦略の策定の効率性が高まった。また、構成員の半分が元レノボの管理者で、半分は元 IBM または DELL の管理者となり、そのバランスの良さが従業員の不満や抵抗を低減し、組織を安定させる

<sup>431</sup> 南方人力資源網 <http://www.southhr.com/HRmanage/boon/20060930/15961.html> 聯想收購 IBM-PC 業務后的薪酬对接 2011 年 6 月 20 日アクセス。

<sup>432</sup> P, Nueno・朱晓明(2009)『管理的鏡子』上海遠東出版社 119～120 ページ。

<sup>433</sup> 前掲、李俊杰(2013)、71 ページ。

役割を果たした。

新しい管理体制が発足後、Amelio 時代に構築してきた強いグローバル・サプライチェーン構造がもたらしたコスト優位性を活用させながら、海外市場において中小企業や個人向けのレノボブランド IdeaPad 製品の開発を強化しながら、ThinkPad を中心とするビジネス大口顧客向けの製品と一般個人消費者向けの製品の開発に取り組んで、全製品で国際市場のシェアを拡大する戦略を展開した。このような戦略改革を通して、レノボは、中国市場において 32%のシェアを占め、DELLを上回って、第1位となった<sup>434</sup>。そして、国際市場においても好調となった。2011年1月、レノボは日本の NEC と合弁会社を設立し、PC 業務を日本市場へ導入し、同年8月、レノボはドイツの MedionAG の 51%の株式を取得し、ヨーロッパでの業務規模を拡大した。2011年第2四半期、レノボのパソコンの売上高は 59.2 億ドルとなり、国際市場の 12.2%を占めた。2011年第3四半期、レノボの売上高は 77.9 億ドルとなり、国際市場シェアは DELL を超え、13.5%になった。さらに、アメリカの大手 IT 市場調査会社である Gartner の統計によれば、2012年第3四半期では、レノボのパソコンが国際市場の 15.7%を占め、HP を上回って、世界第1位となった。そして、レノボの中国市場以外の収益は全体の 56.0%を占め、その国際 M&A の成果を物語っている<sup>435</sup>。

#### 第4節 M&A によるレノボのコア・コンピタンスの構築

すでに述べたように、レノボは IBM-PC 部門を M&A する目的は、ThinkPad ブランド、IBM の研究開発チーム、国際市場での販売網、グローバル企業の管理方法と人材の獲得であった。それを実現するため、新レノボ発足後、組織の安定性の維持を第一に考え、従業員全員を留任させたうえでの組織学習、ブランド移行などを行った。従業員全員を留任させたため、組織のために利益を創出しようとするモチベーションが生まれ、組織統合が円滑に進められた。

一方、この国際 M&A はレノボにとってコスト面において負担が大きく、企業のコア・コンピタンスを構築するためには、コストを最小限にする必要がある。そのため、レノボはグローバル規模でリストラを行い、グローバル・サプライチェーンなどのインフラ整備に着手した。それによって、統合コンフリクトが生じ、管理層の辞職など組織の混乱が発生した。しかし、2010年以降、レノボは中国

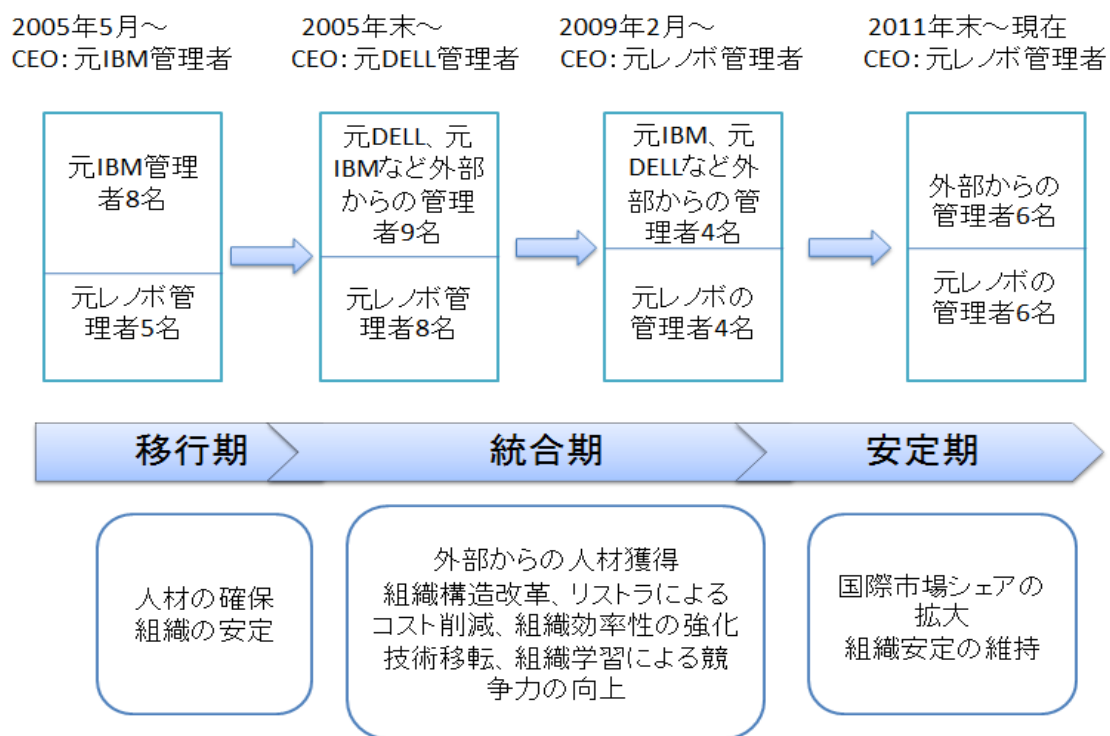
<sup>434</sup> 前掲、李俊杰(2013)、72 ページ。

<sup>435</sup> <http://tech.sina.com.cn/it/2012-10-11>「Gartner: 聯想首超惠普成全球最大 PC 厂商」2012年9月7日アクセス。

市場だけでなく、国際市場での経営が好調になり、競争力が急速に高まった。国際 M&A の場合では、一旦混乱状態になった組織がまた安定に戻る事が基本的に不可能であるが、レノボはそれに成功した。その主な理由は、M&A 実施後管理層における戦略的人事異動であると考えられる。

以下に、本章で考察してきた人事統合のプロセスを整理する(図 8-5)。

図 8-5 新レノボ発足後の管理層構成の変化および組織統合の内容



出所:筆者作成。

2005年5月、新レノボが発足した直後、元IBMの管理者が新レノボのCEOに就任し、13名の上級管理層によって構築された新レノボの管理体制のうち8名が元IBMの管理者で、5名が元レノボの管理者となっていた。この時期の主要な目的は組織の安定の維持と人材の確保であった。このような体制が新レノボに収益の増加をもたらし、M&Aによる初期成果が実現した。2005年末、DELLの元副総裁であるAmelioが新レノボのCEOに就任し、本格的な組織統合が始まった。この時期においては、主に外部から人材を獲得することによって、強力な統合チーム

を構築し、新レノボのグローバル・サプライチェーンを統合し、重複する事業を一体化させ、リストラなどによって人件費を削減し、市場と管理部門の関連性を緊密にし、組織の効率性を向上させた。この時点では、新レノボの上級管理層は全部で17名となり、うち8名が元レノボの管理者であった。このような大幅な組織構造の調整や人事改革を通して、2007～2008年度では、新レノボの売上高は163.5億ドルで、さらに、今でも破られていない4.8億ドルの純利益が創造された。しかし、このような調整、特にリストラと上級管理者におけるレノボ側の管理者数が少ないということによって組織の混乱、従業員の不満、帰属意識の低下、文化の衝突などの組織統合問題が生じた。さらに、世界的金融危機の影響を受け、新レノボの経営が深刻な状態に陥った。2009年2月、Amelioがリードした管理チームが解散され、元レノボ取締役役会会長であった柳伝志氏が新レノボのCEOに就任し、新しい組織体制の中で、国際市場の拡大と組織の安定の維持を中心とした国際戦略が始まった。この時点での上級管理層は8人体制となり、うち4人が元レノボの管理者であり、新レノボ発足後初めて半数になった。そして、6年の組織再編を経て、新レノボは先進的な組織構造、合理的な人事配置、優秀な研究開発チームが整備され、IT業界において国際市場シェア第1位に輝く本格的な国際化企業として成長した。2011年末、柳伝志氏のCEOの退任につれ、新レノボ発足直後、取締役会会長となった楊元慶氏がCEOを兼ねて再び取締役会会長に就任した。さらに、Amelio時代に解任された劉軍氏がアメリカでの研修を終え、再び新レノボの組織に復帰し、現在、新レノボ・グループの上級副総裁兼Idea事業部総裁として務め、個人、企業向けのデスクトップ・コンピューター、ノートパソコン、タブレット、およびスマートフォン、テレビ業務を統括する。

このように、Amelioをはじめとする管理チームがレノボの最もリスクの高い組織構造改革、人事の統合を完成し、新レノボの国際化に大きな基盤を築き上げた。すなわち、レノボは外部資源を導入することを利用し、自社のグローバル人材の不足という問題を解決した。この場合は、管理の現地化でもなく、管理者派遣でもなく、外部からの管理者の導入という新しい手法を採った。そして、この期間中、新レノボの管理層が不満を抱えながらも、先進的な管理方法を学習することができ、新レノボの組織能力を強化した。さらに、アメリカでの研修を経た劉軍氏がグローバル人材として新レノボ組織に加入することによって、新レノボの強固な管理体制が構築された。そして、現在、新レノボの上級管理層が12人によって構成され、うち元レノボの管理者が6名となっている。このように、レノボはIBM-PC部門を完全に吸収し、コストの削減、市場の拡大による組織の効率性、収益性の向上、そして技術移転、知識創発による研究開発能力の強化が実現した。そして、組織

統合に伴った組織の混乱や対立が新しい管理体制の構築によって改善された。

前述したように、この国際 M&A はレノボが不利な条件のスタートであり、OICC モデルにおけるコア・コンピタンスの 4 つの要素の「組織」の安定を図るために最初から異文化コミュニケーション施策が実施されたが、やはり最初の条件による膨大なコスト面の負担で大幅なリストラを回避することができなかった。この事例では、リストラが行われたが、結果として組織は安定し、IBM から移転されたブランドや技術を最大限に生かして、グローバル・サプライチェーンなど、インフラ整備によるコスト削減により、当初の失敗からかなりの時間をかけて、国際 M&A の成功事例として位置づけられるようになった。本来リストラをしないで国際 M&A をするのは理想的ではあるが、レノボのようにリストラが避けられない状況というのは今後も発生し得ると考える。この M&A を成功に導いた最も重要な要因は、一旦リストラの実行部隊として外部の人材に入社させ、一時的にその人たちにリストラを実施してもらい、その後新しい経営陣によって安定した組織を構築した手法にある。しかし、この手法は、現段階の中国企業にとってリスクが高いため、M&A の交渉段階で「リストラをしない」ことを前提に統合計画を策定し、組織統合を行ったほうが望ましいと考える。また異文化コミュニケーションにおいては、中国とアメリカという異文化におけるコミュニケーションにおいて、第 3 章第 2 節で述べた「異文化経営論の古典的理論であるホフステード・モデル」に示す 5 つの指標(1)権力格差指標、(2)個人主義指標、(3)男性度指標、(4)不確実性回避指標、(5)長期志向指標、および経営コンサルタントの視点による異文化経営論としてのトランペナーズ・モデルに示す 7 つの指標(1)普遍主義／個別主義、(2)個人主義／集団主義、(3)中立的／感情的、(4)特定の／拡散的、(5)業績／属性、(6)時間との関係、(7)環境との関係、および Hall(1976)の言うコンテキストの概念それぞれについて、中国とアメリカの相違点の有無を確認し、違いがある場合は、それに対して適切な対応をすることで異文化の対立を回避し、国際 M&A におけるコア・コンピタンスを構成する 4 つの要素のうちの 1 つである「組織」を強化していくことが重要であると言える。

## 終章 本研究の結論および今後の研究課題

### 第1節 本研究の要約と結論

本研究では先行研究を踏襲して、変化し続ける企業の競争環境の中での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を再考し、それを構築するために必要な要素を検討した。そして、コア・コンピタンスを構築するうえで不可欠となる国際 M&A における組織統合に焦点を当て、その統合コンフリクトの発生メカニズムと対応策の分析を理論研究と事例研究の両方を用いて展開してきた。また、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を踏まえ、中国企業の国際 M&A の実態考察を行ったうえで、M&A 実施後のコア・コンピタンスを構築するための組織統合モデル(OICC モデル)を提示した。さらに、中国企業の国際 M&A の成功事例を取り上げ、OICC モデルの妥当性を検証した。以下に本論文の要約および OICC モデルの検証結果について述べる。

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。具体的には、寡占理論、プロダクト・サイクル・モデル、内部化理論、折衷理論(OLI パラダイム)を検討し、企業が対外直接投資を行う理由を探った。そして、企業の存続の確保、フリー・キャッシュフロー、エージェンシー問題、経営者の傲慢、企業価値とパフォーマンスの視点、そして、市場優位の獲得、時間優位の獲得、規模の経済性、資源の獲得、シナジー効果といった戦略的な視点から国際 M&A が対外直接投資の主要な手段として行われる理由を明らかにした。さらに、M&A を通して競争優位、およびコア・コンピタンスが構築される可能性について論述した。

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關係を明らかにした。

競争優位の源泉となるものは企業の競争上のポジションなのか、企業内部の資源なのかをめぐる議論がなされている中で、「コア・コンピタンス」という企業の持続的競争優位の源泉についての概念が Hamel & Prahalad によって提示され、コア・コンピタンスは「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術である」と定義されている。それに対し、筆者は「コア・コンピタンスとは企業に個々に存在する資源や能力を相互連結・促進させる資源の組み合わせ能力である」と定義した。このような能力は企業内部またはその外部に存在するすべての利用可能な資源を効果的に配置することができ、企業活動の効率性を向上させ、高い顧客価値を実現する。そして、このような能力を構築するには、高い顧客価値を実現するための組織システムを整備しなければならないと考える。また、中国戦国時代の軍事思想・戦略の「天、地、人」の論点をコア・コンピタンスの理論に取り入れ、コア・コンピタンスを構築するには「組織」、「知識」、「市場」、「コスト」という 4 つの要素の組織的形成が必要であると提示した。企業がグローバル競争で勝ち残っていくためには低コストで、付加価値の高い製品を提供する必要があるが、そのためには低コストおよび知識強化によるイノベーションの実現、大市場への参入、そしてこれら 3 つの要素を緊密に連携させ、相互に作用させるための安定した組織が必要である。そのため本論文では 4 つの要素の 1 つである「組織」は、他の 3 つの要素である「知識」、「市場」、「コスト」を支え、強力な作用発揮させるための基盤として位置付けている。そしてこれら 4 つの要素の強固な連結によって企業のコア・コンピタンスが構築され、企業を持続的に成長させると考える。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。

第 3 章では、国際 M&A における組織統合について考察した。国際 M&A における組織統合には、人事異動、リストラ、機能が重複している工場や部門の統合・廃止など様々な組織の調整が必要になり、さらに、多様な社会・文化の影響を受けるので、統合コンフリクトが生じやすい。「組織」の形成方法の検討にあたって、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 社に関する事例調査に基づき研究した結果、異文化コミュニケーション、M&A の初期成果、従業員全員の留任などが重要であることが明らかになった。前述の 4 つの要素の 1 つである「知識」を構築するためには、組織学習の効果的な展開が重要であるが、人間の「防衛的思考」や「防衛的組織慣行」、さらに「利害に関連するもの」「競争上の思惑」などが「知識」の構築を阻害するため、コミュニケーションおよびその「場」の構築が重要になる。さらに、M&A 実施後、双方の資源の統合・再配置を通して、「コスト」、「市場」が構築されることを明らかにした。そこで、筆者は M&A 実施後、組織統合の「移行期」におけるコミュニケーションを通して組織の安定を保ち、そし

て、双方における共同開発や組織学習を推進し、従業員や顧客の信頼性が高まってから、部門の統合やそのほかの資源の統合・再配置を行うことが重要であると提案した。すなわち、M&A 実施後のコア・コンピタンスを構築するための M&A における組織統合のプロセスにおいて、鍵となるのは「組織」、「知識」、「市場」、「コスト」の順に実施することであると仮定した。

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。まず、2001 年から 2010 年までの中国企業による国際 M&A の事例の整理および公的機関の報告書に基づき、投資の規模、業種、金額、地域などの特徴を明らかにした。次に、中国企業による国際 M&A の動機は「先端技術と最新情報の獲得」、「相手企業の販売網の獲得」、「相手企業のブランドの獲得」、「国内資源と海外資源の統合」であることを明らかにした。そして、国際市場における中国企業の競争力について検討し、中国企業は先進国に比べ、中国の安価な労働力によるコスト優位性を有するが、研究開発能力やブランド力、組織管理能力が低いことを明確にした。しかし、近年、経済の発展につれ、中国の人件費が高騰し、従来、コスト優位に立っていた中国企業の競争力が弱くなってきている。また、その影響を受け、これまで中国で生産活動を行った外資系企業が生産工場を中国から東南アジアなど、労働コストのより低い地域へ移転している動向が見られている。したがって、このように変化しつつある外部環境において、それに適合したコア・コンピタンスを構築することが中国企業の持続的生存・発展において大きな意味を持つと考える。そこで、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探るため、中国のコンサルティング会社の取締役社長に対しインタビュー調査を行い、その結果、コア・コンピタンスを構築するための組織統合の困難性として、(1) M&A 成立前の対象企業の選択と統合戦略の策定が不十分である、(2) M&A を行う専門機関を利用しない、(3) M&A 後の組織統合に関する明確な計画を持っていない、(4) M&A の対象企業を管理する能力が不足している、(5) M&A をする対象国の法律およびコンプライアンス環境を十分に理解していない、という点が明らかになった。

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。まず、「組織」というのは、調和する組織環境、従業員のモチベーションを促進する良好な組織風土を有することである。それを構築するには、国際 M&A に参加する双方の組織間における適切なコミュニケーションの推進と適切な組織統合マネジメントの方法が要求される。そして、「知識」は組織の研究開発能力、学習能力などによって構成される。その形成を促進するには、組織学習が重要である。組織学習は一方向的な知識・情報の移転ではなく、双方向的な知識・情報の移転であるため、「組織」の形成を阻害するリスクが少ない。そこで知識・情報の提供または受入と組織全体の共有・共用のバランスを取るための効果的な組織学習のプロセスを提示した。次に、「コスト」、「市場」を形成するには、資源の再配置が必要である。それには、販売網、サプライチェーン、生産ラインなどの資源の統合、組織構造の改革、さらに人事統合が伴っている。しかし、人事の統合が従業員の不満、組織の混乱を生じさせ、「組織」の形成を阻害する可能性があり、さらに、中国企業が M&A 後の組織を管理する能力がまだ不十分であるため、従業員全員の留任を前提に、資源の最適な配置に取り組むことが重要であると提案している。

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。そのうち、中聯重科とレノボは知名度の高い投資機関と提携し、共同出資で M&A を行った。これによって、資金調達面で有利であるだけでなく、提携相手が M&A の顧問ではなく、M&A の実施主体である中国企業と同じような投資家の立場で M&A のリスク分析、統合計画などの事項の検討に参画することになり、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。レノボの場合では、2005 年 5 月、新レノボ発足直後、IBM の元副総裁が新レノボの CEO に就任したが、半年後の 12 月に、DELL の元副総裁が新 CEO に就任し、本格

的な組織統合が始まった。このことから、5月から12月の7ヶ月は移行期であると考えられる。一方中聯重科は、2008年9月、CIFAとのM&Aが成立して以来、CIFAへ管理者を派遣せず、CIFAの管理の独立性を維持しているが、2009年12月、両社の共同開発を推進するため、CIFAの事業の一部を中国へ移転することになった。そのため、M&A成立後から事業移転までの1年3ヶ月は移行期であると考えられる。この期間中、中聯重科はリストラをしないことを前提に、CIFAのサプライチェーン、購買ルート、販売網を統合し、グローバル・サプライチェーン、購買システム、販売システムの構築に着手した。このような「移行期」は組織の安定を維持し、組織統合を順調に推進するための土台であると考えられる。一方、万向集団によるアメリカ企業のM&Aにおいては、「移行期」が見られなかった。その理由は、万向集団のM&Aの実施主体は「万向米国」という万向集団の子会社である点にある。同社は1993年にアメリカで創立され、中国人の社長が陣頭指揮で、従業員の登用が現地主義となったため、万向集団のアメリカにおける国際M&Aは一般の国際M&Aと違って、国民文化などに起因するコミュニケーション・ギャップがほとんど見られなかった。また、万向集団の国際M&Aの多くは相手の筆頭株主になることを通して、相手の経営権を獲得するという手段を採ったため、相手企業の管理の独立性が高く、組織統合コンフリクトが生じることが少なかった。さらに、最も重要な点は、同社が進出する地域の活性化と従業員の雇用の確保という想いが従業員に理解され、従業員のM&Aに対する抵抗を回避できたことである。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つの事例に共通しているように見えるが、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、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、双方の研究開発事業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。万向集団、レノボの事例では、技術者を派遣し、技術指導または共同開発を行ったのに対し、中聯重科の事例では、事業合併を通して共同開発を行った。そして中聯重科、CIFA の技術者が同一の組織に入り、異文化の直接的な接触になっているが、大きな文化の衝突や組織の混乱が見られなかった。この事例から通常発生し得る「文化の相違」による組織の混乱は、適切なコミュニケーションを絶えずに行ったことで混乱を回避できたと言える。

(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。万向集団による M&A の場合は、株式取得による経営権の獲得であり、事業を合併せず契約を通して、相手の購買ルートを自社に集中させ、自社製品の販売量を増加している。合わせて相手の販売網を利用し、サプライチェーンを統合して自社製品の市場シェアを拡大している。中聯重科と CIFA、レノボと IBM-PC 部門の事例でも、完全子会社と事業取得という M&A の方法を用いて、販売網、購買ルート、サプライチェーンの完全な統合をしている。ただし、サプライチェーンを統合するには、通常、部門の再編が必要であるため、人事異動を伴うことが多く、国際化の初期段階にある中国企業にとって、最も困難な課題であると言える。中聯重科はグローバル・サプライチェーンの統合にあたって、生産、組立、出荷部門の再編を行ったにもかかわらず、従業員のリストラをしなかった。中聯重科の組織統合の方針は、組織構造の調整を通して、組織活動の効率性を高め、そして、生産、販売の総量を増加することによって、組織の収益能力を高めるということであり、これに従って組織統合を実施し、双方の保有するサプライチェーンの統合に成功した。レノボの場合はコスト面においては非常に不利な M&A 契約を実施せざるを得なかったため、企業を持続的に発展させるためには、リストラをせざるをなかった。これにより、従業員が不安や不満を感じ、組織の対立が発生したが、レノボには組織の混乱が生じた後、それを鎮静化させる管理能力があった。レノボによる IBM-PC 部門の事例では、人事統合を行う時、新レノボの上級管理層の半分以上は DELL、HP などの元管理層であった。すなわち、M&A 後の人事統合は外部から獲得した管理人材によって行われたのである。大規模なリストラ、組織構造の調整を経て、新レノボはグローバル企業としての組織システムを整備した。そして、組織の混乱を鎮静化させるため、「組織の混乱が生じた原因であるリストラ」を行った管理チームを解散し、レノボの元経営陣が新レノボの組織に復帰し、組織の安定化を確保した。このような経営陣の変更は

意図的・戦略的であるかどうかに関しては明確な資料がなかったが、現時点の新レノボの経営陣の構成を分析した結果、そのような可能性があるかと推測できる。これらのプロセスを経て、レノボも双方の保有するサプライチェーンの統合に成功した。

(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採用した。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、まず同社が進出する地域の活性化と従業員の雇用の確保という想いを従業員に理解してもらい、そのうえで経営理念の浸透を軸に、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、M&A相手は巨大なIBM-PC事業部であり、独立して運営するのではなく、レノボに完全に融合させる必要であったため、前述のような戦略的・意図的人事変革を通して組織統合を行った。そして、現在、新レノボの管理層は元レノボの管理層のほか、IBM、DELL、HP、Acerなどの有力企業の元管理者の加入が見られ、グローバルな管理チームが構成されている。レノボの事例ではOICCモデルと違って、人件費の削減、リストラ、管理層の調整が行われている。しかし、このような統合はレノボの管理者が行ったのではなく、外部から獲得した人材によって行われ、その後、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、企業のコア・コンピタンスを構築し、グローバル企業として成長を遂げた。しかし、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、このような統合方法はリスクが高く、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られる(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されるべき要素であり、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3つの成功事例の要因であることが判明した。

## 第2節 中国企業の国際M&Aへの提言と今後の研究課題

### 1. 中国企業の国際M&Aへの提言

本論文は理論研究・事例研究の方法を用い、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研究し、その統合プロセスをOICCモデルとして提示した。さらに、中国企業の国際M&Aの3つの成功事例を取り上げ、OICCモデルの妥当性を検証した。国際M&Aは中国企業にグローバル企業として国際市場へ躍進するチャンスを与えると同時に、大きなリスクも伴っている。これまでの事例を見れば分かるように、国際M&Aを通して、コア・コンピタンスの構築に成功した事例に比べ、国際M&Aに失敗し、組織能力が低下した事例の方が遥かに多い。今後、中国の人件費の高騰による生産における強みの弱体化や中国国内での消費の急増による輸出の減少とそれに伴う貿易黒字の減少など市場環境と社会環境の変化に伴い、中国企業にとって国際M&Aの手法は不可欠であると共にこれらの変化を先読みして進化させていくことが重要である。そのためには、M&A実施後の組織統合を上手く推進するための高い組織統合能力が必要である。ここでは、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点を提案する。

#### (1) 良質な外部資源(M&Aを行う専門機関)の利用

OICCモデルで提示したように、中国企業が国際M&Aを行う際は、「従業員全員の留任」を前提し、組織統合を行うことが重要である。しかし、従業員全員を留任させるには、M&Aの取引金額が高くなり、M&A実施後の組織統合における人事配置も難しい。そのため、通常M&Aの交渉において、交渉に参加する専門機関は取引コストを削減するため、取引内容に、M&Aをされる側の会社の従業員を削減する傾向がある。しかし、中国企業にとって、相手企業の従業員の中でも技術者や管理者は、コア・コンピタンスを構築するための重要な資源であり、組織の安定性を保つために不可欠である。そのため、M&Aの交渉を進める際は、M&Aをされる会社の従業員

を削減せず、他の部分を削減することで、自社の要望する取引金額が折り合うように、交渉を進めるような良質な M&A を行う専門機関を利用することが望ましい。

#### (2) 現地化管理における中国人監督役の役割の明確化

OICC モデルにおいては、M&A 後の組織の管理を現地化することが組織の安定を維持するために重要であるとした。しかし、M&A 契約によって、中国企業から従業員を派遣するケースもある。この場合には、相手企業の管理に直接に関与しない監督役として派遣することが望ましい。そして、中国側の監督役として必要な役割は、①M&A 後の組織目標を明確にする、②相手がその目標を正確に理解したかどうかを確認する、③正確に理解したと確認できたら、実行する方法は相手企業に任せる、④その実行する方法を事前に確認するの 4 つが重要である。

#### (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

本論文の考察を通じて、中国古来のビジネス慣行、中国のトップダウンの企業文化、近現代的な管理システムが中国企業の国際化に悪い影響を与えていることが明確である。近年、中国政府による企業体制改革および企業自身の改革が推進されているが、グローバル企業としての経営管理システム、企業風土などがまだ整備されていない。中国企業はグローバル企業へと成長するため、一層グローバルな視野を持ち、世界各国の企業とのコミュニケーションを展開することによって、異文化への理解を促進し、文化の相違を受け入れ、その違いを尊重して、知識・情報を学習する企業風土を作ることが重要である。このような企業風土が国際 M&A の組織統合を促進し、異文化コミュニケーションの障害を低減させることができる。

異文化コミュニケーションをするにあたって、言語の違いをどのように克服するかを考えておくことも重要である。欧米などの英語圏の企業を M&A する場合は、共通言語が英語となるのが一般的であるが、非英語圏の国の場合は、英語を使用せずに、お互いの言葉を、通訳を介してコミュニケーションを取ることが多いため、誤解が生じやすい。そのため、通訳を介さずに、当事者同士が直接英語などの共通語でコミュニケーションを取るのが効率的であると考え。国際ビジネスにおいて、円滑にコミュニケーションを行うため、社内で英語力養成の仕組みを整備し、普段から従業員の英語力と異文化の吸収能力を育成することが重要である。

#### (4) 研究開発への取り組みと技術力の向上

2000 年に入り、高成長を成し遂げた中国経済が中国社会に大きな変容をもたらし、人間の価値観から企業の経営理念まで「利益の追求」に傾いている。企業は顧客価値、従業員価値、社会的責任など利害関係者を満足させることを目標にするのではなく、経営者に利益をもたらすことが目的であり、いかに顧客に付加価値の高い製品を提供するかより、いかに企業が高い利潤を得るかが企業の目的となっている。このような経営目的では、製品の品質が低下し、「中国製」が安かろう悪かろうという製品イメージの代名詞となり国際市場では通用しない。国際市場で勝ち抜くため、安価かつ高い品質の製品を顧客に提供する必要がある。そのため、グローバル競争に参加する中国企業は「利益の追求」という短期的な目標から「顧客価値の実現」という長期的な目標へ転換しなければならない。そこで重要となる1つ目が技術力である。本研究を通じて、中国の研究開発能力指数、研究開発経費、研究開発の技術者数と労働者数の比率が先進国、特にアメリカや日本に比べまだ低いレベルに留まっていることが明らかになっている。そのため、企業は一層研究開発に取り組んで、技術力を高めることが企業の持続的発展において重要であると考えられる。そして、国際 M&A を通して、相手企業の技術を学習し、両者の迅速な融合を実現する。国際 M&A は当事者双方の技術力のギャップが大きければ大きいほど、統合の困難性が高い。相手の先進技術をスムーズに自社組織へ移転・導入し、組織記憶として形成させるには、自社の学習能力だけでなく、相手企業の技術とリンクできる自社の技術力が要求される。環境変化の激しい現代社会では、コア・コンピタンスの4要素の1つである「知識」もこれらを読み替えて柔軟でスピーディーに変化させていくことが重要である。この「知識」が変化する時こそ中国企業にとって新しい技術力で優位に立てるチャンスであると考えられる。新しい技術力が既存の技術に置き換わる例として、「顧客価値」が①環境に優しい電気自動車や、②人に対して安全で優しい自動ブレーキの車(人工知能、ロボット技術)、③パソコンやカメラの代替品としてのスマートフォンなどが挙げられる。

#### (5) グローバル人材の育成

中国企業による国際 M&A の組織統合においては、最も困難なのは人事統合であり、人事統合段階において統合コンフリクトが生じ、組織全体に大きなダメージを与える。本論文において、上海汽車による韓国雙龍の事例、北京四維によるイギリス Johnson の失敗事例を紹介した。このような人事統合の困難性が生じる根本的な原因は中国企業にはグローバル企業を管理できる人材が不足しているためであると考えられる。このような中国企業の現状に基づき、筆者は OICC モデ

ルにおいて、従業員のリストラをしないことを前提にする資源統合の方策を提案した。しかし、このような統合方法は現段階の中国企業による国際 M&A には通用するが、コア・コンピタンス構築の視点から考えれば、それよりグローバル人材を育成することがより重要な課題であると考えられる。しかし、従業員の流動性が高いという中国社会の特徴からして、企業が育成した人材が他社へ流失する可能性があるため、中国企業が人材確保の管理体制の構築も推進しなければならない。これを具体的に述べると、1 つの考え方として、人間には①獲得したいという欲求、②貢献したいという欲求、③成長したいという欲求があると言える。人材の流出防止のためには、地位や報酬を「獲得したいという欲求」に働きかけ、コントロールしようとする失敗する。人材の流出防止のために重要なプロセスとして、まずその会社が国際 M&A で進出する地域の活性化と従業員の雇用の確保という想いを従業員やその地域の人々、その国の政府に理解してもらうことが重要である。第 7 章の方向の事例で述べたように、方向はアメリカ国内の大きな社会問題であった Rust Belt における地域の活性化と従業員の雇用の確保への取り組みをそれらの人々について伝えることで皆のモチベーションを向上させた。次に、このような状態で企業理念の浸透を軸に、相手企業に権限を委譲し管理の現地化を展開するが重要である。その次に重要なのは、その理念を拠所にして仕事をし、社会に「貢献したいという欲求」に働きかけ、それを実感させ、合わせて十分な教育施策を示し、自分が「成長したいという欲求」に働きかけ、この会社にいれば他者よりも自らを成長させることができると実感させることである。すなわち、地位や報酬でコントロールするのではなく、貢献したいという気持ちや成長したいという気持ちに働きかけることで、人材の流出を防止するのが企業にとって望ましいと考える。

#### (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

国際 M&A 後の人事統合の困難性が生じる原因は上述の「グローバル企業を管理できる人材が不足している」という点のほか、「グローバル企業の組織管理システムが整備されていない」という点も考えられる。社会体制、経済発展段階の違いで、中国企業の管理システム、とりわけ賃金制度、昇進制度、インセンティブ・メカニズム、福祉制度など従業員の自己利益に緊密に関連している制度はグローバル企業に比べ遅れているため、国際 M&A の際、両者の企業制度の統合が困難となる。国際化を展開する中国企業にとって、グローバル・スタンダードな企業管理システムを構築することがグローバル人材の獲得、国際 M&A における組織統合の推進において不可欠であると考えられる。



## (7) 雇用の増加をはじめとする社会的貢献への取り組み

通常、M&A の場合では、コストを削減するため、組織構造の統合に伴い、リストラが行われ、統合コンフリクトが生じることが多いが、リストラをせずに雇用を維持したままで M&A するだけでも簡単ではない。しかし一歩進んで M&A した会社で雇用を増加させることを視野に入れて企業の業績目標を設定することで、その地域への大きな社会貢献、すなわち M&A してもらって良かったと皆に喜んでもらえるような取り組みをするのが望ましいと言える。本研究で取り上げた万向集団による国際 M&A の事例ではアメリカの Rust Belt 地域でそれに取組み、いかに企業を成長させ、雇用を増加し、地域を活性化させるかに着目し、組織統合を推進したため、国民やアメリカ政府に理解され、win-win の効果が得られた。このような組織統合の施策を手本にして、今後、中国企業が国際 M&A を進めていくことを主流にすべきであると考ええる。

本研究で提示した OICC モデルは、現在、中国企業が先進国企業に対して M&A を実施する際に有効であることが検証できたが、その応用としての拡張性もあると考ええる。具体的には、将来他の新興国企業が今の中国と同じように発展し、先進国企業に対して M&A を行う時に、今の中国企業と同じような組織統合問題に直面することになる。その時にも、このモデルは有効であると考ええる。

## 2. 今後の研究課題

本論文は先行研究をベースに、企業戦略論、競争戦略論、組織論、文化論、軍事思想・戦略の知見を踏まえ、持続的競争優位であるコア・コンピタンスの概念と内容を発展させ、競争戦略論に新しい視点を導入している。そして、理論研究、実証研究を用い、国際 M&A における組織統合の困難性を考察し、統合コンフリクトの発生メカニズムを明らかにした。そのうえで、中国企業の特徴に基づき、OICC モデルを提示し、コア・コンピタンス構築の視点から、国際 M&A における組織統合の方策を提案した。さらに、事例研究を行い、OICC モデルの妥当性を検証し、中国企業の国際 M&A の組織統合への提言を述べた。しかし、本論文の不足点と残された課題がまだ多い。これからの研究課題として、次のことを考えている。

まず、事例研究についてみると、研究対象を増やし、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の可能性を検証する。

次に、本論文では研究方法として、現状分析する際にアメリカの製造業 1 社と、中国の M&A コ

ンサルティング会社 1 社の関係者に対し、インタビュー調査を行なった。事例研究において、M&A に成功した中国企業 3 社を取り上げ、インタビュー調査、聞き取り調査、文献研究、公的機関の調査報告書、データによる分析の研究方法を採った。中国企業の国際 M&A における組織統合の困難性を考察する際に、本論文では、中国企業の国際 M&A を行うコンサルティング会社の社長に対するインタビュー調査を行い、その内容に基づいて検討した。今後は、インタビュー調査の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。この 3 つについて具体的に以下に述べる。

#### (1) 地域への貢献

M&A の対象や地域を選択する際に、自社の利益のみを考えるのではなくその地域の従業員や住民、その国の政府に対する社会貢献ができる状況かどうかを第 1 に考え、雇用については維持するだけでなく、増加させていけるかどうかまで考えることが重要である。そして彼らにこれらのことを説明しお互いに納得がいくまで共有する。そしてその上で企業理念の浸透を軸とした展開をしていく。

#### (2) 知識の伝承

従業員への求心力の重要な源泉の 1 つであるコア・コンピタンスの「知識」としての核となる技術力を維持、向上させる仕組みを自社の中に形成し、人が入れ替わってもその技術が当該中国企業の中に残り、伝承されるような状況になっていることが重要である。その核となる技術の習得およびそれを活かした製品で社会に貢献したいという思いを持って優秀な人材が集まることが知識の伝承につながる。

#### (3) 人材の確保

多角化の魅力に惑わされ、核となる技術がありながらそれを伸ばさず、安易に多角化に手を出して失敗した企業は、アメリカだけでなく日本や韓国にも数多い。よって中国企業も国際 M&A した後に、核となる技術を人によって左右されることなく会社の中に蓄積し、従業員がそれを使って社会貢献したい、成長したいという気持ちになるような求心力を醸成していく方向を目指すべきである。この求心力があれば従業員は仮に一時的な業績不振があったとしても転職せず逆に会社の業績を回復させようと努力し、強力な信頼関係が築かれる。そしてこの考え方は、複数の国

の企業に対する M&A を実施する際にも通用できる方法であると考える。

本論文では、中国の国際 M&A という比較的新しいテーマを取り上げ、研究を行ったが、現在、模索段階にある中国企業や中国政府が非常に慎重であるため、実証研究に限界があり、幅広い事例研究ができなかった。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。

## 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

### 貴社による台湾 C 社の国際 M&A についての質問項目

1. 2005 年貴社による台湾の C 社の国際 M&A について、以下の点を中心にお聞かせください。

- ① 目標企業の選択、②M&A 前の計画、③人事統合、④文化統合、⑤技術統合、⑥統合  
コンフリクトの発生と回避

2. C 社との M&A の場合、実際の状況に基づいて、下記の表の各項目に印(○/△/×)をお付けください。(注:○=よく実施されている。 △=どちらでもない。 ×=十分に実施されていない。)

チェック項目	○	△	×	備考
①明確なビジョンを設定する。				
②M&A 情報を双方が共有する。				
③M&A 後、被買収側従業員の全員を留任させる。				
④M&A 後、グループ全体の利益を最優先に考える。				
⑤被買収側の管理者と人材の意見に慎重に対応する。				
⑥M&A を被買収側に理解してもらう。				
⑦M&A 前に人事を固め、M&A 後すぐに各組織のリーダーが就任し、リーダーシップを発揮する。				
⑧企業の成長を重視すべきである。				
⑨M&A 後直ちに初期成果を出す。(顧客、知識の領域での初期成果がより長期的な視点となる)				
⑩異文化への柔軟な対応。(文化の強制、文化を別々のままにする、文化を混合する)				
⑪お互いに理解するためにコミュニケーションを積極的に行う。				
⑫リスクへの対応は回避することではなく、認めることが重要である。				

## 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

### 中国企業の国際 M&A における組織統合の困難性についての質問項目

1. 中国企業による国際 M&A の困難性が生じる原因についてお聞かせください。
2. 文化の相違や文化の衝突が組織統合の失敗の根本的な理由だと思いますか？
3. 中国の文化が国際 M&A にどのような影響を与えますか？
4. 中国企業による国際 M&A を成功させるためのアドバイスを頂けますか？
5. 中国企業の管理者と外国企業の管理者は国際ビジネスにおいてどう違うのですか？

## 付録Ⅲ－中聯重科管理者に対するインタビュー調査

### 貴社によるイタリア CIFA の国際 M&A についての質問項目

1. 文献によれば、貴社は CIFA との M&A の交渉においては、Goldman Sacha、Hony Capital、Mandarin Capital の 3 社を利用したというが、なぜこの 3 社を選びましたか？このようなメンバーが M&A の交渉にどんなメリットをもたらしましたか？
2. M&A 実施後、生産、組立など部門間の移転・統合がありましたか？詳しい状況をお聞かせください。
3. 人事においては、どのように統合しましたか？リストラが行われましたか？①リストラがあった場合には、組織の混乱が発生しましたか？②リストラがなかった場合には、中聯重科はイタリアの高額な人件費によるコストの上昇にいかに対処しましたか？
4. 貴社から CIFA へ管理者を派遣しましたか？①派遣した場合には、文化の対立や衝突がありましたか？②派遣しなかった場合には、なぜ派遣しかなかったのですか？
5. M&A を通して、市場の拡大、コストの削減ができましたか？どのようにしてできたのですか？
6. M&A を通して、貴社は主に CIFA のなにを獲得したいですか？技術の場合では、どのような技術ですか？それを獲得するために、どのような組織統合を行いましたか？技術者の派遣ですか？共同研究開発ですか？
7. 文化の衝突、従業員同士の対立など組織統合コンフリクトが発生しましたか？①発生した場合には、どのようなことで統合コンフリクトが発生しましたか？②発生しなかった場合には、なぜ発生しなかったのですか？
8. この M&A は中聯重科の企業戦略において、どのような位置づけですか？

ご協力、ありがとうございました。

## 付録Ⅳ－万向米国総裁に対する聞き取り調査

### 万向集団によるアメリカ Neapco の国際 M&A についての質問項目

1. Neapco はなぜ売却されましたか？
2. なぜ貴社は Neapco を M&A しようと思われましたか？
3. M&A の交渉において、M&A を行う専門の投資機関を利用しましたか？
4. Neapco の M&A は貴社の企業戦略においてどのように位置づけられていますか？
5. Neapco の強みは何ですか？貴社は M&A を通して、何を獲得したいですか？
6. Neapco のブランドがまだ存在しますか？
7. Neapco を M&A してから、ドライブシャフトの生産を万向銭潮へ移転しましたか？
8. Neapco の技術者が中国に派遣されましたか？
9. 技術移転は相手の従業員の反発を招くことが多いですが、貴社はそれに対応しましたか？
10. Neapco の技術者が中国に来て、技術サポートをした際に、中国とアメリカの国民文化の衝突や組織文化の衝突など組織の安定に悪い影響を与えることがありましたか？どのように対応しましたか？
11. Neapco の技術者が中国に常駐していますか？
12. 貴社の技術者が Neapco に常駐していますか？
13. 貴社と Neapco が共同研究開発を行っていますか？
14. 貴社から Neapco へ管理者を派遣しましたか？
15. 組織統合の際の対立など統合コンフリクトがありましたか？
16. M&A が両社にどのような効果がありましたか？
17. 万向にとって、M&A が成功できた最も大きな要因は何だと思えますか？

ご協力、ありがとうございました。

## 付録Ⅵ－万向銭潮管理者に対するインタビュー調査

### 万向集団によるアメリカ UAI の国際 M&A についての質問項目

1. UAI はなぜ売却されましたか？
2. なぜ貴社は UAI を M&A しようと思いましたか？
3. M&A の交渉において、M&A を行う専門の投資機関を利用しましたか？
4. UAI の M&A は貴社の企業戦略においてどのように位置づけられていますか？
5. UAI の強みは何ですか？ 貴社は M&A を通して、何を獲得したいですか？
6. UAI のブランドがまだ存在しますか？
7. UAI を M&A してから、組織構造においてどのような変化がありましたか？
8. UAI と貴社がどのような方法で技術移転を行っていますか？
9. 技術移転においてどのような困難がありましたか？
10. 貴社と UAI が共同研究開発を行っていますか？
11. 貴社から UAI へ管理者を派遣しましたか？
12. M&A 後、リストラを行いましたか？
13. 組織統合の際の対立など統合コンフリクトがありましたか？
14. M&A が両社にどのような効果がありましたか？
15. 貴社にとって、M&A が成功できた最も大きな要因は何だと思えますか？

ご協力、ありがとうございました。



## 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』(中国經濟發展与対外開放研究叢書)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択』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資新亮点」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](http://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発—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。