

2012 年度博士学位論文（要旨）

中国企業 M&A 活動に伴う組織文化統合活動に関する研究  
—その失敗の原因及び対応策を中心に—

桜美林大学大学院

国際学研究科

国際人文社会科学専攻

馬 大衛

# 目 次

序章 研究方向及び論文の枠組み	1
1. 本研究の研究背景及び問題意識	1
2. 本研究の研究対象及び研究の意義	2
3. 本研究の研究方法及び論文構成	4
4. 本研究の特徴及び課題	7
第1部 理論研究および本研究の仮説設定	9
第1章 企業のM&A活動と組織文化の関連性	9
第1節 企業のM&A活動に関する研究	9
第2節 世界的規模企業のM&A活動の歴史と実態	16
第3節 組織文化の理論的考察	21
第4節 組織文化論の登場及び先行研究	32
第5節 M&A活動に伴う組織文化統合活動の重要性に関する分析	45
第2章 本研究の仮説設定—5つの先行研究の理論を踏まえて	56
第1節 M&A活動の種類別で見る組織文化統合活動の必要性	56
第2節 M&A活動に伴う組織文化統合活動に関する先行研究	58
1. Berry氏の先行研究—文化統合モデルの確立	58
2. Buono氏らの先行研究—M&A活動に伴う組織文化統合活動の必要性	62
3. Nahavandi氏らの先行研究—M&A活動に伴う組織文化統合モデルの確立	65
4. Cartwright&Copper氏及びその他の先行研究	68
第3節 M&A活動における組織文化統合方法の検討及び仮説設定	76
第2部 中国企業M&A活動に伴う組織文化統合活動—事例分析を踏まえて	81
第3章 中国企業M&A活動に関する背景の分析	81
第1節 中国企業のM&A活動に関する理論的アプローチ	81
1. 中国企業のM&A活動の歴史及び特徴	81
2. 中国企業のM&A活動に関する背景分析	83
3. 近年中国企業M&A活動に関する新たな動き	91
第2節 事例から見た中国企業のM&A活動の諸問題	95
第3節 中国企業のM&A活動の諸問題の原因に関する分析	104
第4章 中国企業M&A活動に伴う組織文化統合活動に関する分析	107
第1節 組織文化の面から見た中国企業の各分野の特徴	107
1. 国民文化の面—国際比較の視点で	108
2. 中国の商業文化の特徴	112
3. 中国企業における狭義の組織文化の特徴	115

第2節	中国企業における組織文化統合活動に存在する問題点	118
第3節	中国企業における組織文化統合活動失敗の原因に関する分析	123
第4節	事例から見た企業組織文化統合活動への対応策及びその課題	154
第5章	事例研究その1—アリババ社の事例	163
第1節	アリババ社の発展の歩み	163
第2節	アリババ社の組織文化及びその組織文化統合活動	166
第3節	ヤフー中国社に対する M&A 活動及びその組織文化統合活動	172
第4節	アリババ社の事例から見た中国企業の組織文化統合活動の対応策	177
第6章	事例研究その2—レノボ社の事例	182
第1節	レノボ社の発展経緯	182
第2節	レノボ社の M&A 活動及びその組織文化	190
第3節	レノボ社 M&A 活動に伴う組織文化統合活動の比較研究	193
第4節	レノボ社の事例から見た中国企業の組織文化統合活動の対応策	207
第7章	中国企業の M&A 活動に伴う企業組織文化統合活動の今後の行方———仮説の分析結果から	210
第1節	中国企業 M&A 活動に伴う組織文化統合活動に関する仮説の検証	210
1.	仮説1の検証	210
2.	仮説2の検証	211
3.	仮説3の検証	213
4.	仮設外の新たな発見	215
第2節	中国企業 M&A に伴う組織文化の統合活動に関する分析及び提言	217
1.	事例から見た中国企業 M&A 活動に伴う組織文化統合活動の特徴及び問題点	217
2.	M&A に伴う企業組織文化統合活動の行方—狭義の組織文化から広義の組織文化へ	220
3.	中国企業 M&A に伴う組織文化統合活動の特徴の再認識及び提言	221
終章	研究の結論と今後の研究の課題および展望	224
1.	本研究のまとめ	224
2.	今後研究の課題および展望	227
	参考文献	229
	謝辞	236

# 要 旨

本研究は、主として中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動<sup>1</sup>、という具体的な統合策、統合方法に関する研究である。いわゆる組織文化統合活動とは、これまで異なる組織文化を有するいくつかの企業に対して、その組織文化の特徴に合わせて、組織内学習などの方法を通じて、互いの組織文化の接触による不適応や衝突などのマイナスの影響を抑え、各企業の組織文化を融合させ、企業内に最も相応しい組織文化を創り上げる方法のことを指す。組織文化統合活動を通じて、企業内部の組織文化の不具合による組織文化の衝突を有効に防ぐことが可能であり、ひいては企業全体の経営活動にも良い効果を与えることも期待できる。

次に、本研究の研究背景、及びなぜこの組織文化統合活動を取り上げるかの理由に関して検討する。

## 1. 本研究の研究背景及び研究目的

21 世紀に入り、グローバル時代の進展及び各業界における企業間競争が激化している中、企業の M&A 活動は、ますます世界中で注目されるようになった。21 世紀以降世界的規模企業の M&A 活動の公表金額から見ると、世界的規模各国の企業の M&A 活動はますます活発になり、その金額も年々増えつつある。世界的規模の経済回復、良好な融資環境の背景の下、それに業界再編、選択と集中などの企業戦略の原因に加え、企業の M&A 活動は、これから更に活発化になる期待感は、より一層高まってきた。

そして、今回世界的規模 M&A ブームの中に、特に注目すべき現象は、中国企業の M&A 活動である。改革開放後、目覚ましい成長を遂げた中国の経済発展はますます世界中の注目を集めた。特に 2008 年、世界経済が後退する中で、2008 年の中国の GDP 成長率は 8% 以上を実現した。世界経済の成長に対する貢献率においても、1978 年の 2.3%から 2007 年の 19.2%へと拡大し、<sup>2</sup>2008 年 20%を超え、無視できない存在になった。<sup>3</sup>凄まじい勢いで成長し続ける中国の経済発展の影響で、近年中国企業が関連する M&A 活動も、その金額及び件数は年々増え続ける傾向が強く見られる。

ところが、中国企業の M&A 活動は著しい成果を上げたにも関わらず、その内容から分析すると、関連ノウハウの欠如、手段の少なさおよび M&A 活動のタイミングのずれなど、数多くの問題点がある。これらの問題点に対して、近年中国政府及び企業側は様々な改革・改善活動を行い、一部分の問題点を解決、改善されつつあるに対して、企業側の意識の面などソフト面には、問題が存在する。その中に、企業の M&A 活動に伴う統合活動、特に M&A 活動成立後、如何に当該 M&A 活動に参加した各企業側の組織文化を統合するか、つまり組織文化統合活動という具体の対応方法に関しては、大部分の中国企業には依然として深刻な問題が存在する。今後中国企業の M&A 活動を行うために、この問題は必ず解決しなければならない。

なぜ企業の M&A 活動の中に、組織文化統合活動を研究対象として取り上げるかの理由に関して、林 伸二氏 (1993) の先行研究によると、企業の M&A 活動は、およそ 12 つのリス

<sup>1</sup> 本研究において組織文化とは、特別な説明をしない限り、企業の組織文化、企業組織文化のことを指す。それに、組織文化統合活動とは、企業の M&A 活動の際、企業の組織文化統合活動のことを指す。

<sup>2</sup> 「統計局：世界経済成長への貢献度、中国が最大」チャイナネット

[http://japanese.china.org.cn/business/txt/2009-09/29/content\\_18630478.html](http://japanese.china.org.cn/business/txt/2009-09/29/content_18630478.html) による筆者まとめ

<sup>3</sup> 人民网 <http://j.people.com.cn/94476/6814725.html> 参照

クに直面していると指摘されている。例えば、企業のリーダー、管理方式、組織文化、従業員の技能・モチベーション、報酬・昇進システム、管理者のパーソナリティ・年齢・管理水準などのリスクが存在する。<sup>4</sup>その中に、如何にこれまでと違う組織文化を持ついくつかの会社の組織文化に対応し、つまり組織文化及びその統合活動は、当該 M&A 活動の中に非常に大きなリスクがあり、慎重に対応すべきと林氏は指摘した。それに、Philip H. Mirvis&氏と Mitchell Lee Marks 氏 (2001) の先行研究によると、M&A 活動全体のおよそ 3 割前後のケースが失敗という結果で終わっている。<sup>5</sup>その失敗の原因の中に、組織文化に関連する問題、例えば組織文化の不適合や衝突など、全体のかなり大きな部分を占めていると指摘されている。さらに、2011 年デロイト・トーマツ社の調査によって、中国企業の M&A 活動失敗の原因の中に、組織文化及び組織文化統合活動に関連する問題は全体の 8 割以上を占めたため、非常に無視できない高い数値であることが分かった。<sup>6</sup>

したがって、如何に企業の M&A 活動において、これまでの自社と異なる組織文化に対応するか、つまり M&A 活動に伴う組織文化統合活動を通じて、組織文化を原因とする M&A 活動のリスクを抑えることは、当該 M&A 活動の成否に関わる重要な対応の一つである。中国企業は、外部及び内部環境の影響で、組織文化統合活動に関する関連経験、ノウハウの不足などの原因で、組織文化統合活動の失敗率は欧米企業より高く、現在中国企業側は解決しなければならない課題の一つである。そのため、その組織文化統合活動の実態を分析し、企業側の対応方法の不足、失敗の原因を究明し、今後改革すべき姿を明確にすることは、今後中国企業の M&A 活動にとって大きな意味があり、研究する価値が非常に高い問題と考えられる。

なぜ企業 M&A の活動において、組織文化を原因とする企業内部の衝突がしばしば発生したのか、なぜ中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動の失敗率は欧米より遥かに高いのか、その統合活動の失敗の原因は一体どこにあるのか、それに今後より良い組織文化統合活動を行うために、企業側は一体どのように対応すべきか、この 4 つの問題意識を念頭に入れながら本研究を行う方針である。

## 2. 本研究の研究対象及び研究の意義

本研究の研究対象は、上述のように企業、特に中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動という具体的な対応方法のことである。具体的に取り上げると、中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動の失敗の原因、及び今後これらの問題点に対して如何に対応すべきかの対応方法という 2 点が、本研究の研究対象である。

欧米の先行研究によると、元々異なる組織文化を有するいくつかの企業は、M&A 活動で急速に接近することによって、M&A 活動成立後新会社の内部組織文化の不具合などの原因で衝突が生じ、ひいては企業の経営にマイナスの影響を与え、M&A 活動を失敗の結果に導く可能性が高い。<sup>7</sup>ところが、全ての企業の M&A 活動は、企業組織文化を統合する必要がないことも事実である。たとえば、Mirvis&Marks 氏 (2001) は、企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動は、その事業の重なる程度、統合の程度及び難しさによってその統合活

<sup>4</sup>林 伸二 (1993) 『日本企業の M&A 戦略』同文館 p. 11 から p. 13 による

<sup>5</sup> Mirvis&Marks (2001) 「Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation」参照

<sup>6</sup> デロイト・トーマツの調査「跨越鸿沟 中国企业并购后文化整合调查报告」による [http://www.deloitte.com/view/zh\\_CN/cn/7039/7040/press-release/68f30b7412a94210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/zh_CN/cn/7039/7040/press-release/68f30b7412a94210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm) に詳しい

<sup>7</sup> Buono, Bowditch & Lewis (1985) 「When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger」Human Relations, Volume 38, Number 5, 1985 pp. 481 参照

動の必要性、内容などの面では全く異なると指摘している。したがって、研究対象を選定した以上、どのタイプの M&A 活動に伴う組織文化統合活動かに焦点を当て、分析する必要がある。

一部の研究者によると、企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動を考察する際、Merger と Acquisition、つまり合併と買収の 2 つを分けて組織文化統合活動を分析すべきと指摘されている。確かに、買収活動より、合併のほうが組織文化の接触がより広く、より頻繁であるため、組織文化の衝突を防ぐため組織文化統合の必要性が比較的高い。それに対して、例え一見組織文化の接触が比較的に頻繁ではない買収活動においても、組織文化の衝突が生じる可能性も存在する。さらに、本研究ではより広い面で M&A 活動を考察する。つまりいわゆる企業の M&A 活動は、単なる合併と買収だけでなく、その他に資本参加、企業分割及び業務提携などの経営活動もその中に含まれている。したがって、単なる Merger と Acquisition に分類し、考察する方法は多少相応しくないと考えられる。

それに対して、一部分の研究者の意見によれば、国内の M&A 活動と国際 M&A 活動（クロスボーダー M&A 活動）に分けて組織文化統合活動に関する調査を行うべきと指摘されている。確かに、国内の企業というより、外国の企業は、自社と異なる組織文化を有する確率が非常に高く、それを上手く融合するために組織文化統合活動は非常に必要な作業である。ところが、佐藤氏（2009）などの先行研究によると、当該企業の組織文化は、その外部にある国民文化と商業文化などの面から強く影響を受けることが事実であるが、企業自分の発展経緯、競争戦略などの企業独自の要素にも大きく関連している。したがって、国際 M&A 活動はともかく、例え国内の企業同士の M&A 活動でも、M&A 活動契約成立後新企業内部において組織文化の不適合が生じ、激しい組織文化の衝突が発生する可能性もある。そのため、単なる国内と国際 M&A 活動で分類することも多少不足しているところがあると考えられる。

筆者から見れば、企業の M&A 活動の形態（合併か買収か）、国別（国内かクロスボーダーか）などの分類方法と比べて、企業の M&A 活動の元々の狙い、つまり企業の M&A 活動を目的別で分ける方法がより相応しいと考えられる。いわゆる目的別の分類方法とは、企業側が M&A 活動を行う目的別に分類する方法を指す（具体的には第 1 章第 1 節参照）。その中には、ファンド型及び資源獲得型 M&A 活動では組織文化統合活動の必要性が比較的高くない（あるいは必要なし）に対して、シナジー戦略型 M&A 活動のタイプは新企業のシナジー効果を発揮するため、組織文化統合活動の必要性が比較的高い傾向が見られる。したがって、本研究においては、主として中国企業のシナジー戦略型 M&A 活動を中心に、その M&A 活動に伴う組織文化統合活動に関する考察を行う。

本研究の研究対象を明らかにした後、ここで本研究の方法について説明する。

本研究は主に企業、特に中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動、この具体的な対応方法の失敗原因及び今後の対応策を探る目的である。研究方法として、理論的アプローチと文献研究、さらに事例調査と合わせて研究を行うことである。より良い中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動の実態及びその失敗原因、対応方法を究明するために、本研究においては、これまでの資料に基づいて文献研究を徹底的に分析した上で、2 社の現地調査を通じてこの問題についてさらに探ってきた。

### 3. 本研究の研究方法及び論文構成

論文の構成に関しては、中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動の実態、その失敗の主な原因及び今後の対応方法を究明するために、主として 2 部に分けて検証を行う。

まず序章においては、本研究の研究目的、研究方法及び特徴と課題を明らかにし、なぜ

このテーマを自分の研究テーマとして取り上げるかの理由に関して理由を述べ、さらに研究の意義を明らかにした上で、研究の方向性を提示した。

第1部「理論研究および本研究の仮説設定」では、第2部の分析と事例研究の部分に先立ち、研究対象としてのM&A活動及び組織文化の在り方、両者間の関連性及び企業のM&A活動に伴う組織文化統合活動の先行研究に関する理論的にアプローチした。

具体的に言えば、第1章「企業のM&A活動と組織文化の関連性」では、本研究の2つのキーワード、つまり企業のM&A活動と組織文化を別々に取り上げ、その特徴及び両者間の関連性に対して分析を行った。

次の第2章「本研究の仮説設定—5つの先行研究を踏まえて」では、中国企業現在の状況と合わせながら、中国企業のM&A活動に伴う組織文化統合活動に関する自分独自の仮説を立てた。

この3つの仮説を検証し、さらに現在中国企業のM&A活動に伴う組織文化統合活動失敗の原因及びその対応策を探るため、本研究の第2部「中国企業のM&A活動に伴う組織文化統合問題—事例分析を踏まえて」においては、理論的アプローチ、文献研究及び現地調査という3つの方法を合わせて、現段階の中国企業のM&A活動に焦点を当て、そのM&A活動に伴う組織文化統合活動の各方面に関する分析を行った。

第3章「中国企業のM&A活動に関する背景分析」においては、中国企業のM&A活動に焦点を当て、欧米企業と異なる中国企業のM&A活動の歴史、特徴及びその流れを分析した。中国企業は欧米企業と違って、その歴史の短さ及び外部環境など様々な面において欧米企業との差が存在する。この中国企業のM&A活動に伴う組織文化統合活動独特の特徴及び問題点を理解するために、まずそのM&A活動の特徴を明らかにする必要がある。したがって本章においては、中国企業のM&A活動の歴史、特徴、なぜ近年ますます盛んになるかの理由、及びその中には一体どのような問題が存在するのかに関してデータ及び事例を取り上げて、分析を行った。

中国企業のM&A活動の特徴を明らかにした後、次の第4章では、中国企業のM&A活動に伴う組織文化統合活動に焦点を当て、研究を行った。本研究の第1章第1節において佐藤(2009)氏などの先行研究に基づき、自分なりの組織文化モデルを作った。このモデルに基づいて国民文化、商業文化、業界文化及び狭義の組織文化4つのレベルを考察することによって、現時点の中国企業組織文化の特徴を整理した。企業のM&A活動の際、企業側は組織文化と動活動に関してそのあり方及び特徴を明らかにした(第1節)。それに、2009年年末のデータを使い、中国企業のM&A活動に伴う組織文化統合活動の実態及びその問題点を分析し、なぜこのような状況を発生したかの原因及びその問題点について分析した。(第2節) 次の第3節では、さらに、国内M&A活動とクロスボーダーM&A活動2つの段階に分け、各段階において理論研究及び事例の文献研究を合わせて、中国企業のM&A活動に伴う組織文化統合活動失敗の原因を分析した。失敗の原因を明らかにした後、次の第4節では、如何に中国企業のM&A活動に伴う組織文化統合活動の問題点に対応するかに関して、本研究はハイアール社の事例を取り上げ、ハイアール社M&A活動に伴う組織文化統合活動の対応を分析しながら、今後の中国企業この問題に対してあるべき姿を提言した。

ところが、ハイアール社の事例では、依然として課題が存在し、限界を痛感した。そのため、現段階より効果的な中国企業のM&A活動に伴う組織文化統合活動の対応方法を究明するために、次の第5章と第6章では、現地調査を通じて2つの事例を取り上げ、自分独特の分析作業を行った。具体的に分析すると、まず第5章では、近年中国国内でますます注目を浴びつつあるアリババ・グループ社(以下アリババと略)の事例を取り上げた。

アリババはこれまでの国有企業と違って、完全にベンチャーから成長した民営企業であ

る。アリババ社の組織文化、M&A 活動に関する認識については M&A 活動に伴う組織文化統合活動に関する対応策およびその理念は、非常に参考すべきところがあり、中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動にも良いインパクトを与える動きも少なくない存在である。したがって、この第 5 章においては現地調査によって収集した社内資料を整理し、アリババ社組織文化統合活動の対応及びその特徴を整理した。

次の第 6 章では、中国の有名企業であるレノボ・グループ社（以下レノボと略）の事例を取り上げ、そのいくつかの M&A 活動に伴う組織文化統合活動に焦点を当て、考察を行った。レノボ社は、2005 年 IBM の PC 部門に対する M&A 活動をきっかけに、世界中の注目を浴びた。そのため、当該 M&A に関する研究が数多く存在し、組織文化に関する分析も少なくない。<sup>8</sup>言うまでもなく、IBM 社 PC 部門に対する M&A 活動の中に、レノボ社の組織文化統合活動においての問題点が少なくない。しかし、本研究の目的は中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動失敗の原因及び今後如何に対応すべきかのことである。そのため、レノボを代表とする中国企業はこの問題に対して対応の変化、進歩したところを認め、さらに現段階では問題が深刻であり、今後引き続き直すべきところを究明する必要がある。したがって本章においては、IBM 社 PC 部門との M&A 活動だけでなく、その前のレノボと“漢普”社の M&A 活動（1993 年）およびその後日本の NEC 社との M&A 活動を取り上げ、各 M&A 活動に伴う組織文化統合活動の流れを分析、比較しながら、レノボ社の M&A 活動に伴う組織文化統合活動においての改善点および存在している不足点を明らかにした。レノボ社の対応を分析し、現段階中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動の実態及び今後の改革すべき方向に関して自分の意見を述べた。

その後の第 7 章、「中国企業 M&A に伴う組織文化統合の行方——仮説の分析結果から」においては、第 2 部の理論的アプローチ及び事例研究の結果を踏まえ、第 1 部で設定した 3 つの仮説を検証し、これから中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合問題の対応策を探究した。

最後の終章では、本研究の理論的アプローチ、文献研究及び事例研究を通じて明らかにした結論を整理し、さらにこれから引き続き研究する必要がある課題を明確にし、今後の展望を行った。

#### 4. 本研究の結論

本研究は、中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動に焦点を当て、分析を行った。中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動に対して、筆者は本研究の中で、主にその失敗の原因、及びいかにこれらの問題に対応するかを中心に、理論的アプローチ、文献研究および事例研究に合わせて考察を行った。

まず中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動の独特の失敗原因は、主として以下の 2 点である：

##### ① 外部独特の環境の原因

欧米企業の 150 年以上の M&A 活動の歴史に対して、中国企業の M&A 活動の歴史は僅か 30 年前後である。その結果、欧米企業と比べて、組織文化統合活動を含めて、中国企業の M&A 活動に対する認識は未だに低い段階に留まっている。そのため、中国企業の M&A 活動の際、仕掛けた側だけでなく、仕掛けられた側も同時に組織文化、組織文化統合活動を重視しない姿勢が見られる。

##### ② 専門人材の不足による関連ノウハウ及び経験の欠如

<sup>8</sup> 例えば崔（2009）、楊（2010）及び唐（2010）などの研究が存在する。

次に、中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動失敗の原因は、上述の外部独特の環境や政府側への過剰な依存など外部環境の原因の他に、自社の専門人材不足、関連ノウハウ及び経験の欠如も一つ重要な失敗の原因と考えられる。

失敗の原因を明らかにした後、次に、如何にこれらの問題に対応し、失敗を防ぐ、つまり中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動今後の対応策に関する結論を整理する。

筆者はこの研究を通じて、組織文化統合活動を成功させるために、欧米企業の一般の対応策を重視しなければならないと同時に、中国企業の自社の現状に合わせて、独自の対応策も同時に必要であると考えられる。その独自の対応策は、主として以下の 3 点である。

#### ① 事前判断の必要性

大部分の中国企業は、現段階では組織文化統合活動に関する関連能力、ノウハウなどは依然として足りないため、M&A 活動を始める前に、組織文化統合活動に関する相手企業側の特徴に関する考察及び統合リスクの判断が極めて重要なことと考える。

#### ② 専門人材の育成

失敗の原因の部分で分析したように、中国企業は現段階 M&A 活動に伴う組織文化統合活動の失敗の原因の中で、専門人材の不足が一つの無視できない重要な原因であることが分かった。したがって、いち早くこの問題に関して自社の専門人材を育成することが、この問題に対応するには大きな意味を持っている。

#### ③ より広い範囲での対応

中国企業の M&A 活動の際、特に多角化型及びクロスボーダー型 M&A 活動の際、より確実に組織文化統合活動を成功させるために、ただこれまでの狭義の組織文化の面だけでなく、より広い範囲、つまり広義の組織文化面での対応も極めて重要なことである。

狭義の組織文化レベルの組織文化が比較的容易に統合できるに対して、他のレベル（国民・商業文化、業界文化）の組織文化はなかなか統合しにくく、あるいは統合不可能な部分がある。そのため、この部分に対してより柔軟な姿勢で、十分なコミュニケーションを通じて理解し合い、互いに信頼関係を築くことが、文化衝突を防ぎ、組織文化統合活動を成功させる最善の方法と考えられる。

したがって、狭義の組織文化統合活動だけでなく、より広い範囲で組織文化の差を認識し、対応することが、中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動を成功させるためには重要な対応策と考えられる。

上述のこの 3 点で分析したように、欧米企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動の対応策の他に、事前に状況を判断すること、専門人材を育成すること及びより広い範囲で対応することが、中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動今後の対応策として明らかである。

### 5. 今後研究の課題および展望

本研究では、中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動に対して、理論的分析、文献研究及び事例研究を合わせて、その失敗の原因及び今後の対応方法に関して分析を行った。本研究の結論を明らかにした後、この部分では、主として今後研究の課題について筆者の意見を述べる。

中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動の問題点、失敗の原因及び今後の対応策を見つけ出すことは、現在組織文化統合活動の失敗率が非常に高い中国企業にとって大きな意味を持っている。ところが、組織文化統合活動は、元々非常に失敗率が高いことであり、本研究の中に取り上げたダイムラー・クライスラー社の事例で取り上げたように、たとえ

欧米の経験豊富な企業にしても、一つの注意不足だけで失敗を招くケースも少なくない存在する。さらに外部環境の変化や政治的な原因などコントロールできない原因があるため、どの方法で対応しても、成功率を 100%に引き上げることは不可能である。したがって、如何により多くの調査を通じて、中国企業の M&A 活動に伴う組織文化統合活動を引き続き改善させ、その成功率を最大限に引き上げるかは今後引き続き研究すべき課題と考えられる。

それに、林 伸二氏（1993）などの先行研究の内容で示されるように、組織文化統合活動は、企業の M&A 活動の中に企業側は直面するいくつかの重要な問題の中の一つにすぎない。<sup>9</sup>したがって、中国企業は今後 M&A 活動の際、如何に組織文化統合活動を通じて組織文化という M&A 活動のリスクを上手く対応するかと同時に、バランス良く他の面のリスクに対応することも、今後研究の課題として引き続き研究する必要がある。

---

<sup>9</sup> 林 伸二（1993）『日本企業の M&A 戦略』同文館 p. 11 から p. 13 から筆者要約

## 参考文献：

日本語文献

(学術書)

- ・越後和典(1969)『規模の経済性』 新評論
- ・野中・加護野・小松・奥村・坂下(1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房
- ・Kotter, J.P. (1979), *Power in Management* 加護野忠男 谷光太郎 (1981) 訳『パワー・イン・マネジメント』白桃書房
- ・Pascale, R.T. and A.G. Athos (1981), *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster. 深田祐介 (1981) 訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社
- ・加護野忠男(1980)『経営組織の環境適応』白桃書房
- ・Ouchi, W.G. (1981), *Theory Z*, Addison-Wesley. 徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS ソニー出版、1981年
- ・Deal, T.E. and A.A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures* 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社、1983年
- ・Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row. 大前研一 (1983) 訳『エクセレント・カンパニー』英治出版
- ・Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社 1989年)
- ・河野豊弘 (1985)『現代の経営戦略：企業文化と戦略の適合』ダイヤモンド社
- ・梅澤 正(1990)『企業文化の革新と創造 会社に知性と心を』有斐閣
- ・Hofstede (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival McGraw-Hill* 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
- ・Kotter, J.P. and J.L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance* 梅津祐良 (1994) 訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社
- ・林 伸二 (1993) 『日本企業のM&A戦略』同文館
- ・梅澤正・上野征洋編 (1995)『企業文化を学ぶ人のために』世界思想社
- ・Adler, Nancy J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*, South Western Publishing 江夏 健一 桑名 義晴(1998) 訳 『異文化組織のマネジメント』第二刷 セントラル・プレス株式会社
- ・Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman(1997) *Winning through Innovation*, Harvard Business School Press 斎藤彰悟 平野和子(1997) 訳 『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社
- ・高橋 伸夫(1997)『組織文化の経営学』中央経済社
- ・村松 司叙・宮本順二郎 (1999) 『企業リストラクチャリングとM&A』 同文館
- ・金山 権 (2000)『現代中国企業の経営管理：国有企業のグローバル戦略を中心に』同友館
- ・馬越 恵美子(2000)『異文化経営論の展開「経営文化」から「経営文明」へ』学文社
- ・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
- ・薄井 彰(2001)『M&A21世紀〈2〉バリュー経営のM&A投資』中央経済社
- ・浅羽茂(2002)『日本企業の競争原理：同質的行動の実証分析』東洋経済新報社
- ・Edgar H. Schein(1999) *The Corporate Culture Survival Guide* 尾川丈一、片山佳代子訳 (2004) 白桃書房

- ・梅澤正 (2003) 『組織文化経営文化企業文化』 同文館出版
- ・井上 隆一郎 (2004) 『中国のトップカンパニー—躍進 70 社の実力—』 ジェトロ
- ・大橋英夫 (2005) 『現代中国経済論』 岩波書店
- ・中村総一 (2005) 『M&A と経営 価値志向のマネジメント』 NTT 出版
- ・Gerardo R. Ungson and Richard M. Steers(1997) *Korean Enterprise: The Quest for Globalization* 奥本 勝彦(2005) 訳 中央大学出版部
- ・徐 方啓 (2005) 『日中企業の経営比較』 ナカニシヤ出版
- ・菊池敏夫(2006) 『現代経営学(4 訂版)』 税務経理協会
- ・射手矢 好雄 布井 千博 周 劍龍 (2006) 『改正中国会社法・証券法』 商事法務
- ・海野素央 (2006) 『組織文化のイノベーション : 組織 DNA 浸透のための 15 の戦略』 同文館出版
- ・吉原英樹 欧陽桃花 (2006) 『中国企業の市場主義管理 : ハイアール』 白桃書房
- ・菊池 敏夫 (2007) 『現代企業論—責任と統治』 中央経済社
- ・楊 東 (2007) 『中国の M&A 法制—制度運用の実証分析』 中央経済社
- ・岩田奇志 岩田龍子 (2007) 『中国企業の経営改革と経営風土の変貌 : 経営革新はどこまで進んだか』 文眞堂
- ・岡部光明 (2007) 『日本企業と M&A 変貌する金融システムとその評価』 東洋経済新報社
- ・天野論文・大木博巳 (2007) 『中国企業の国際化』 独立行政法人日本貿易振興機構
- ・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
- ・大橋昭一・竹林浩志 (2008) 『ホーソン実験の研究 : 人間尊重的経営の源流を探る』 同文館
- ・村山元英 (2008) 『企業文化原論 : 経営の芸術力』 文眞堂
- ・清水勝彦(2008) 『経営意思決定の原点』 日経 BP 社
- ・松江 英夫(2008) 『ポスト M&A 成功戦略』 ダイヤモンド社
- ・馬越恵美子 桑名義晴 異文化経営学会 (2010) 『異文化経営の世界—その理論と実践(単行本)』 白桃書房

(学術論文)

- ・金山 権 (1994) 「中国への外国直接投資形態の分析—日本企業の進出を中心として—」 『アジア太平洋研究』 1994 年 第 1 号
- ・金山 権 (2009) 「中国の企業倫理」 『創価経営論集』 第 33 巻第 3 号 2009 年
- ・金 日坤(1999) 「東アジアの共生資本主義と儒教的経営」 『経営哲学論集』 1999 年 10 月、14 第 15 集
- ・周 宝玲 (2001) 「中国における日系合弁企業の現地経営」 『立命館経営学』 2001 年 9 月、第 40 巻 第 3 号
- ・中村久人 (2001) 「異文化接触と国際経営」 『経営論集 第 54 号』 2001 年 11 月
- ・柳井雅也 于殿文 (2003) 「中国におけるヒール産業の発展と立地」 『富大経済論集 49 (1)』
- ・矢口 暢久 (2003) 「チャールズ・スミスの M&A 講座 M&A における企業文化の問題(1)」 『MARR』 2003 年 9 月
- ・横尾陽道 (2005) 「企業文化論における分析焦点の変遷とその課題」 『北星論集(経)』 第 45 巻第 1 号 (通巻第 48 号)

- ・坂井澄雄(2005)「韓国進出日本企業の人事労務管理と労使関係の特徴」第5回日韓ワークショップ『韓国進出日本企業の労使関係』
- ・蘇 東水(2006)「東方経営哲学について」『経営哲学』2006年8月、第3巻
- ・朱 炎(2006)「中国企業の海外進出と国際経営」『日本貿易会月報』2006年12月 No. 643, pp. 5-11.
- ・朱 炎(2007)「中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題」『中国経営管理研究』2007年5月第6号, pp. 3-16.
- ・片岡幸雄(2008)「中国“走出去”戦略推進に向けての管理・奨励策」『岡山大学経済学会雑誌』第39巻4号
- ・佐藤 悠一(2008)「国民文化と組織文化:Hofstedeは何を測定したのか?」『赤門マネジメント・レビュー』2008年11月7巻11号, pp. 822-pp. 823.
- ・磯崎 典世(2008)「韓国の労働運動」『生活経済政策』2008.5 No. 136
- ・大川洋史 稲水伸行(2008)「M&Aにおける文化変容モデル: Agent-based シミュレーションによる検討」『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES』東京大学ものづくり経営研究センター
- ・大川洋史(2009)「文化変容モデルの誕生」赤門マネジメント・レビュー 8巻7号
- ・任 雲(2009)「国有企業業績「大躍進」の理由」『桜美林大学 産研通信 No. 75』
- ・尹景春(2009)「海外進出中国企業の現状及び課題」『文化論集第34号』2009年3月
- ・馬 大衛(2009)「鉄鋼業界におけるM&Aの比較研究」『桜美林国際学論集第14号』
- ・飛田努(2010)「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析」『立命館経営学』第48巻 第5号
- ・水野 一郎(2010)「ハイアール(海爾)の経営管理システムについて—中国の巨大家電メーカーの実態を探る—」『関西大学セミナー年報 2009』関西大学経済・政治研究所
- ・李東浩(2010)「中国企業の海外M&A行動—TCLの欧州進出から見る国際化の穴」『経済理論(和歌山大学)』353号 2010年1月
- ・姜紅祥(2011)「中国の「走出去」政策と対外直接投資の促進—技術獲得を中心に—」『龍谷大学経済学論集』Vol. 51 No. 1 July 2011

中国語文献：

(学術書)

- ・張 徳 劉 翼生(1991)『中国企業文化-現在与未来(第一版)』中国商業出版社
- ・楊 徳新(1996)『跨国経営与跨国公司』中国統計出版社
- ・張 維迎(1999)『企業理論与中国企業改革』北京大学出版社
- ・劉 光明(2000)『中外企業文化案例』经济管理出版社
- ・王 一(2001)『企業併購』上海財經大学出版社
- ・李 桂栄(2002)『創新型企業文化』经济管理出版社
- ・趙 光忠(2002)『企業文化与学习型組織策画』中国経済出版社
- ・劉 冀生 石 涌江(2003)『中国企業“走出去”戦略』新華出版社
- ・肖 勤福(2004)『中国“走出去”戦略研究報告』中共中央党校出版社
- ・王 志楽(2004)『走向世界的中国跨国公司』中国商業出版社
- ・劉 明・師 至潔・姜 美芝(2004)『聯想:文化締造伝奇』中信出版社
- ・陳 苑・郭習文(2005)『IBM: 随需应变』中国人民大学出版社
- ・鄧 洪波(2004)『中国企業“走出去”的産業分析』人民出版社
- ・李 飛(2005)『中国人民共和国証券法(修訂) 解釈』法律出版社

- 楊 潔 (2005) 『企業並購整合研究』 經濟管理出版社.
- 王 玉梁 (2005) 『中国：走出去』 中国財政經濟出版社
- 金·S·卡梅隆, 羅伯特·E·奎因著 謝 曉龍譯 (2006) 『組織文化診斷与變革』 中国人民大学出版社
- 廖 運鳳 (2007) 『中国企業海外並購案例分析』 企業管理出版社
- 張 軍など (2008) 『中国企業的伝型道路』 上海人民出版社
- 文 風 (2009) 『企業併購与文化統合の理論与実証研究』 武漢大学出版社

(學術論文)

- 冼 国明·楊 銳 (1998) 「技術累積、競争策略与發展中国对外直接投資」 『經濟研究』 1998 年第 11 期
- 蘇 勇 (1998) 「資產重組与文化融合」 『經濟管理』 1987(7) pp. 17-pp. 19
- 吳 蘇燕 (2000) 「世界并購潮浅析」 『世界經濟研究』 2000 年第 2 期
- 陳 志宏 (2000) 「全球企業并購的現狀、影響与启示」 『世界經濟研究』 2000 年第 1 期
- 黎 群 (2001) 「試論企業文化形成的机制与建設」 『北方交通大学学报』 2010(10)
- 庄 恩平 (2002) 「跨国企業文化的冲突与融合-戴姆勒克莱斯勒案例分析」 『管理現代化』 2002 pp. 53-pp. 56
- 江 暉 (2002) 「青啤兼并中的文化冲突与整合」 『中国酒』 2002 年第 2 期
- 王 爰林 (2002) 「企業文化中的并購整合」 『中外管理導報』 2002(2) pp. 61-pp. 63
- 魏 江 (2002) 「基于核心能力的企業并購模式框架研究」 『管理科学学报』 2002 年 02 期
- 闫 治民 (2002) 「并購是手段, 效益是目的, 整合是保障-对中国啤酒工業規模擴張潮的思考」 『酿酒科技;』 2002 年 05 期
- 闫 治民 (2003) 「中国啤酒業, 規模擴張狂潮背后的思考」 『中外食品』 2003 年第 4 期
- 張 亞莉 (2003) 「企業并購後的人事整合」 『財經科学』 2003 年 S1 期
- 邱 永明 (2003) 「合而不同-解析中外合資企業的文化冲突」 『企業研究』 2003(2) pp. 34-pp. 35
- 齊 安甜 張 維 吳 中元 (2003) 「试论我国企業并購的问题与对策」 『地质技術經濟管理』 2003 年 04 期
- 廖 泉文 李 鴻波 (2003) 「企業并購的文化整合動因、障碍分析及其模式選擇」 『管理觀察』 2003 年第 1 期
- 武 勇 (2005) 「TCL 并購湯姆逊公司的動機、風險与整合」 『管理現代化』 2005 年第 4 期
- 張 德 潘 文君 (2005) 「企業家為对危机的智慧-从中国古代管理思想中吸取榮養」 『中国人材』 pp. 50-pp. 51
- 孟 亮 顧 宏地 張 明堂 (2005) 「透視中国企業海外并購新趨勢」 『中国企業家』 2005 年 10 月
- 陶 海青 (2006) 「海爾的強執行力文化」 『中国現代企業報』 2006 年第 8 期
- 郭 冠清 (2006) 「文化因素对企業經營績效的影響研究」 『中国工業經濟』 2007 年 01 期
- 温 元凱 (2006) 「中国企業家的成功基因」 『企業管理』 2006 年第 12 期
- 仲 崇峰 段 万春 (2006) 「并購企業文化整合的路径依賴性研究」 『工業技術經濟』 2006 年第 5 期
- 葛 梅 (2006) 「TCL 与阿爾卡特并購案之研析」 『特区經濟』 2006 年 6 月
- 王 建軍 (2007) 「雪花啤酒：看不見硝烟的整合戰爭」 『销售与市场· 評論版』 2007 年第 4 期
- 王 珏 (2007) 「“中国經濟威脅論” 及其国家形象悖論」 『國際觀察』 2007 年 第 3 期

- 吳 勇毅 (2007) 「華潤雪花的擴張憂思」『企業管理』2007 年 01 期
- 柳 志亮 (2007) 「TCL 并購湯姆遜」 華南管理案例研究中心
- 庄 恩平 湯進華 (2007) 「跨国并購中的文化整合—上汽双龍并購案例跨文化剖析」『商業現代化』2007 年 22 期
- 馬 琳 (2008) 「浅析戰略成本管理的意義 以邯鋼集团為例」 『当代經濟』 2008 年第一期下
- 劉 瑞鵬 劉玉普 (2008) 「浅析国内企業的企業文化建設之路」『現代商業』2008 年 7 月
- 王 新興 (2008) 「淺議跨国企業并購中的文化冲突—以上汽双龍并購為例」『現代商業』2008 年第 30 期
- 周 永亮 (2008) 「回歸本質：中国企業的新潮流」 『企業管理』2008 年第 1 期
- 周 小虎 馬 莉 (2008) 「企業社会資本，文化取向与離職意愿」『管理世界』2008 年第 6 期
- 崔 保軍 (2009) 「企業并購后的文化冲突与管理」『科技管理研究』 2009 年第 6 期
- 沈 洁 (2009) 「企业并购中的人力资源整合问题分析」『法制与社会』 2009 年 21 期
- 郭 立 (2009) 「現代企業并購模式研究—以青島啤酒集团公司為例」『東北財經大學學報』2009 年第 6 期
- 楊 作媛 (2009) 「从戴姆勒克莱斯勒并購案論文化对跨国并購的影響」『現代經濟信息』2009 年 15 期
- 周 和平 (2010) 「快速前進的啤酒“航母”—北京燕京啤酒集团公司」『中国品牌』2010 年第 12 期
- 吳 定祥 (2010) 「TCL 收購阿爾卡特案」『市場營銷案例』 2010 年第 7 期
- 唐 濤 張 光進 羅輝 (2010) 「中国資源型企業海外并購入得失及启示」『商場現代化』2010 年第 3 期
- 李 威 (2010) 「企業并購中進行文化整合的基本思路与对策」『商業經濟』2010 年 03 期
- 張 艷 (2010) 「論企業并購入重組引發的企業文化冲突」『商場現代化』 2010 年第 26 期
- 楊 夢迦 (2010) 「以聯想并購 IBM 的 PC 業務為例談文化整合」『企業家天地(理論版)』2010 年 08 期
- 尚 宝明 (2010) 「企業并購中的文化整合風險管理」『合作經濟与科技』 2010 年 02 期
- 謝 守忠 (2010) 「企業并購中文化差异及文化冲突分析」『科技信息』 2010 年第 20 期
- 唐 炎釗 王 業峰 唐 蓉 (2010) 「中国企業跨国并購文化整合模式的動態選擇研究—基于聯想并購 IBM 的 PC 業務的案例分析」『戰略管理』 2010 年 02 期
- 劉 小荣 (2011) 「上汽并購双龍的跨文化分析」『經濟研究導刊』 2011 年第 12 期
- 王 舒層 林 翥 (2011) 「浅析中国資源型企業海外并購風險」『中国外資』2011 年第 16 期
- 李 衛宁 陳 科 (2011) 「TCL “諸侯文化” 对并購后整合的影響」『商業研究』2011 年第 2 期

英語文獻：

- J. W. Berry (1974) *Psychological Aspects of Cultural Pluralism: Unity and Identity Reconsidered* Topics in Culture Learning 1974 Aug
- Buono, Bowditch & Lewis (1985) *When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger*

Human Relations, Volume 38, Number 5, 1985

• Afsaneh Nahavandi & Ali R. Malekzadeh (1988) “Acculturation in Mergers and Acquisitions” *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1 (Jan., 1988)

• Philip H. Mirvis, Mitchell Lee Marks. Prentice Hall (1992) *Managing the merger : making it work* Beard Books Inc

• Hitt, Hoskisson, Ireland & Harrison (1991) “Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations” *Journal of Management March* 1991 vol. 17 no. 1

• Hitt, Hoskisson, Ireland & Harrison (1991) “Are Acquisitions a Poison Pill for Innovation?” *Academy of Management Executive* 5(4)

• Cartwright Susan & Cary L Copper (1993) “The role of culture compatibility in successful organizational marriage” *The Academy of Management Executive* May 1993;7.2; ABI/INFORM Global

• John W. Berry(1997) “Lead Article. Immigration, Acculturation, and Adaptation” *Applied Psychology: An International Review* 1997.46 (1)

• Rikard Larsson & Michael Lubatkin (2001) “Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case study” *Human Relations*; Dec 2001; 54, 12; ABI/INFORM Global

• Mitchell Lee Marks & Philip H Mirvis (2001) “Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation” *The Academy of Management Executive*; May 2001; 15, 2; ABI/INFORM Global

ホームページ :

- 中華人民共和國商務部 <http://www.mofcom.gov.cn/>
- 上海宝钢グループ <http://www.baosteel.com/>
- 河北省鋼鐵グループ <http://www.hebgjt.com/>
- 邯鄲鉄鋼グループ <http://www.hgjt.com.cn/>
- 德勤中国 [http://www.deloitte.com/view/zh\\_CN/cn/](http://www.deloitte.com/view/zh_CN/cn/)
- 青島ビール社 <http://www.1903beer.com>
- 雪花ビール社 <http://www.snowbeer.com.cn/>
- TCL グループ <http://www.tcl.com/>
- 上海汽車グループ <http://www.saicmotor.com/>
- 韓国双竜グループ <http://www.smotor.com>
- ハイアールグループ <http://www.haier.com/jp/>

- アリババグループ <http://www.alibaba.com/>
- Yahoo!中国社 <http://cn.yahoo.com/>
- レノボグループ <http://www.lenovo.com.cn/>
- 漢普管理咨询有限公司 <http://www.hanconsulting.com/>
- 日本電気 - NEC <http://jpn.nec.com/>