

中国企業による日本企業買収動機としての
企業文化の親和性

2020年 1月

城西国際大学大学院 経営情報学研究科
起業マネジメント専攻

佐藤 哲也

・投稿カテゴリー：学位請求論文

・題目：中国企業による日本企業買収動機としての企業文化の親和性

Affinity of Corporate Culture as a Motive for Acquisitions of Japanese Companies
by Chinese Companies

・投稿者：佐藤哲也

・連絡先：〒105-0021 東京都港区東新橋 1-9-2 汐留住友ビル 16 階

・メール：info@e-cmic.jp

・執筆者紹介

佐藤哲也

所属先：中国機械工業集団日本燕明株式会社 副社長兼 社長室直轄 M&A 事業室長
城西国際大学大学院経営情報学研究科 2018 年度特別研究生

専門分野：企業買収

中国企業による日本企業買収動機としての企業文化の親和性

Affinity of Corporate Culture as a Motive for Acquisitions of Japanese Companies by Chinese Companies

要旨

本稿では、経済不調の中でも中国企業により日本企業の買収件数の増加の理由を明らかにする目的で研究を行った。この現象を説明するために本稿では、欧米企業と比較して中国企業と文化的・経営的に親和性の高い日本企業を買収することにより、経営の引き継ぎなどの面で効率的であるため、買収直後から業績を高めることができる可能性が高く、これが中国企業の買収動機につながっている、という仮説を考案した。

本稿ではまず、仮説の検証をする前に議論の土壌を整えるために、「企業文化」および「企業文化間の親和性」の2つの定義付けを行った。まず、「企業文化」に関する代表的な研究であるペリグリュウ(1979)や、ディール&ケネディ(1982)の検討を行ったところ、ステークホルダーに対する「価値観」「行動規範」「行動パターン」という3つの要素の関係性の中で企業文化が形成されていくということが理解された。次に、「企業文化間の親和性」について、国や地域の「文化間の親和性」の研究を参考に定義付けを行った。その結果、ステークホルダーに対する「価値観」「行動規範」「行動パターン」が近いことであると結論付けることができた。

さらに、本稿の仮説では「企業文化間の親和性」が買収直後の経営効率に影響を与えていると考える。この点について具体的にこの2つの要素が相関していると考えられる論理的な道筋を、主にインターナルコミュニケーションおよび、協調問題解決の分野における学術的な成果に求めた。その結果、企業文化間の親和性が異文化間コミュニケーションの理論において、その成否に強い影響を及ぼすと考えられている「共通基盤」の形成に影響を与えるということが分かった。クラーク&ブレナン(1991)などにより、この「共通基盤」の形成が「コミュニケーションの質の高さ」につながるということ、そしてクランピット&ダウンズ(1993)らによって社内における「コミュニケーションの質の高さ」が企業の経営効率などの業績と相関関係があるということも明らかとなっている。すなわち、この件から「企業文化の親和性」が「共通基盤」の形成のしやすさを誘引し、これによりインターナルコミュニケーションの質が早期に上昇し、その結果、買収直後から経営効率が向上する、という具体的な道筋として捉えることができる、ということが分かった。

本稿では、仮説を検証するために第一に中国によって買収された日欧米の計20社の買収前2年と買収後2年のROEの値の変化を比較した。ROEの値が上昇しているのは、46.08%増加した日本企業のみであって、買収前2年から買収後2年にかけて欧州企業

は 63.58%の低下、米国企業は 22.69%の低下である、ということが示された。つまり各々の地域によって、経営効率の側面で大きな差が表現され、特に日本企業のみがプラスの成長率を示しているということが分かった。したがって、これによって仮説を裏付ける結果が導き出されたと言うことができる。しかしながら、ROE という経営指標自体が Return On Equity であり、株主が拠出した自己資本を計算に用いることで、企業が株主に対してどれだけの利益を上げたのか、ということをも明らかにする指標である。したがって ROE では企業自体の運営についての経営効率を必ずしも測ることができない。

そのため、「高 ROE 企業が高成長企業とは限らない」、「高成長企業の ROE は大きく低下する傾向がある」という問題点が指摘されており、厳密な仮説の検証に当たってはさらに精密に経営効率を計測することのできる方法を用いる必要があると考えた。

そのため、再度、中国企業に買収された日本企業および欧州企業、米国企業の計 20 社を設定し、それぞれの買収前後 2 年および、買収前後 4 年の経営指標の平均をそれぞれ算出した上で、経営効率性を分析するために DEA (CCR モデル) を導入し、検討を行った。ここでは、経営資源の効率的な利用の度合いを経営効率として検証した。その結果、中国企業に買収されたうち、日本企業が買収前から買収後にかけて各 2 年を比較してみたところ、平均で約 19%の経営効率値の上昇を実現していた一方、欧州企業は平均約-35%、米国企業においても-14%の経営効率値の下降が見られた。また、買収前後各 4 年の比較でも日本企業が 112%であるのに対し、欧州企業は-29%、米国企業は 18%となった。つまり、買収直後においては中国企業が買収した欧米企業と日本企業との間には経営効率の上昇に有意な差が生じており、この結果は本稿の中国企業による日本企業の買収動機についての説明を支持するものとなっていると考えられる。

キーワード：クロスボーダー, M&A, 中国企業, 対日直接投資, 経営文化

目次

はじめに

第1章 先行研究

- 1 これまでの中国企業による M&A に関する研究
- 2 日本と中国の企業文化間の親和性に関わる研究

第2章 企業文化の親和性

- 1 企業文化とは何か
- 2 「概念」系統の研究
- 3 「総和」系統の研究
- 4 文化間の親和性に関する先行研究の検討
- 5 文化間の親和性とは何か
- 6 企業が活動する領域
- 7 ステークホルダーの優先順位
- 8 小野(2013)「日米企業にみられる国の文化の影響」の検討
- 9 ステークホルダーと企業の関係性
- 10 企業文化の親和性

第3章 企業文化間の親和性と経営効率の相関

- 1 経営効率と企業文化
- 2 インターナルコミュニケーションの知見
- 3 協調問題解決の知見
- 4 協調問題解決の一分野としてのインターナルコミュニケーション
- 5 企業文化間の親和性の業績への影響
- 6 事例研究-Lenovo の事例による検討
- 7 事例の検討

第4章 リサーチのための前提情報

- 1 研究対象とした日本企業
- 2 欧州企業
- 3 米国企業
- 4 M&A について

- 5 M&Aのプロセス
- 6 DEAの基礎的な理解

第5章 ROEによる検証結果

- 1 日欧米企業のROE値比較による仮説検証
- 2 ROEの問題点

第6章 DEAによる検証結果

- 1 検証に使用した情報
- 2 結果

第7章 考察

- 1 検証結果の検討
- 2 日本企業買収の事例からの検討 - ラオックス
- 3 欧州企業買収の事例からの検討 - ボルボ・カーズ
- 4 事例の考察
- 5 仮説が否定される可能性

おわりに

参考文献

添付資料

Abstract

はじめに

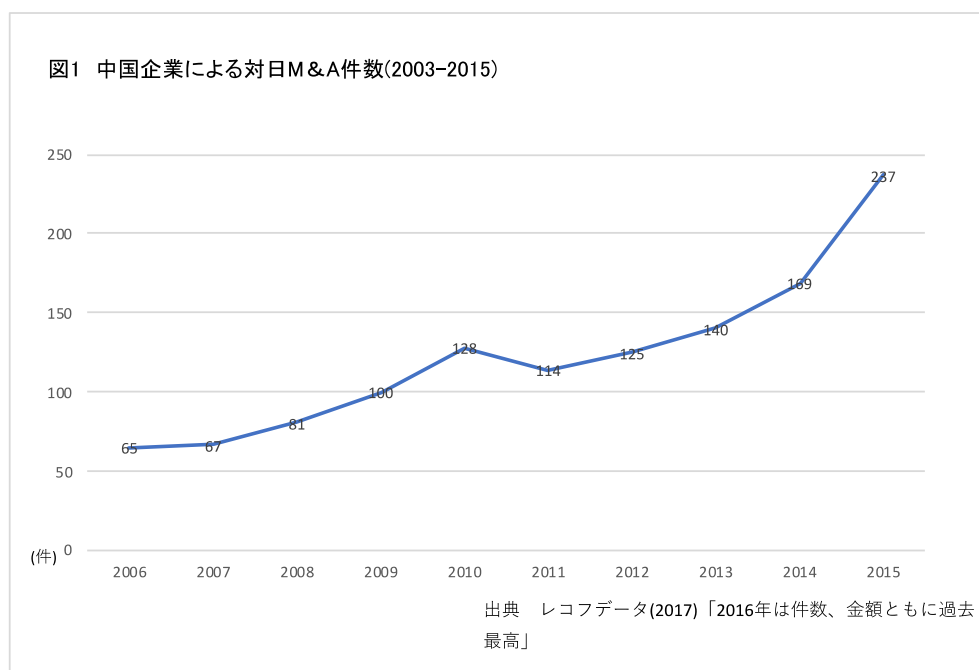
近年、中国企業による対外 M&A の件数は、国家自体の経済成長に伴って漸次的に増加している。本稿は、このうち、同様に増加傾向にある中国企業による日本企業買収の動機について明らかにすることを目的としている。1980 年代に至るまで世界でも第 2 位の経済大国としてその地位を保っていた日本も、1985 年のプラザ合意以降、バブル景気を経験したものの、その後、日本の実質経済成長率は 1990 年から 2010 年に至るまで一度も 5% を超えず、長期間に渡る景気の低迷を経験している。

この 2 つの状況は実際、矛盾しているように見える。つまり、伝統的な海外直接投資の理論からは、この現象について説明がつかないためである。企業が M&A を行う動機に関しては、多くの先行研究が存在している。例えば、ブラッドリー、デサイ&キム (1988)¹では M&A を行う動機としてシナジーを定義付けし、シナジー利得の推定方法を解説している研究として、これまで多くの研究において参照されてきている。同研究では米国において成功した TOB (take-over bid : 株式公開買付) について、1963 年より 1984 年までに実施された 236 件を分析した上で TOB 実施発表時の株価反応の測定を行っている。これによれば TOB は経済状態が変化し、利潤機会を利用するために買収企業より試みられたと予想されている。また、イベント・スタディによる株価反応の測定を行った結果、サンプル期間平均で買手企業は 1.0%、ターゲット企業は 31.8%、統計的に有意な累積超過リターン (CAR : cumulative abnormal return) を得ていると結論付けている。さらに買手企業とターゲット企業の両者加重平均による CAR は、全サンプル平均 7.3% の有意な値が示された。この両者加重平均値をシナジー利得と定義している。つまり、1963 年より 1984 年という経営手法や経済的な状況が大きく変わっていく中においても、両者加重平均値が 7-8% の間で安定的に推移しており、シナジー効果が平均的に安定して表現されていることを示唆した研究であったと言える。ブラッドリーほか (1988) では、この結果を基に成功した TOB を①成功した TOB からは統計的に有意な総シナジー利得を得ることができ、②ターゲット企業の株主は TOB で生じる利得の大部分の獲得を達成でき、③ターゲット企業の経営資源については最大の企業価値向上を図ることのできるビッドダーが最大の入札を行うため企業支配権を獲得する結果が得られる、という三つの結論を述べている。

ブラッドリーほか (1988) を基に M&A の動機づけを考えるならば、現在、経営状況の芳しくない状態が続いている日本企業を買収するよりも、欧米企業に対しての対外 M&A を実行する方が中国企業にとって M&A を行う上では最大の企業価値向上を図ることが可能であるはずだと考える。また、このような M&A 後の業績に関する予測が成り

¹ Bradley, M., A. Desai, and E.H. Kim. (1988). "Synergistic gains from corporate acquisitions and their division between the stockholders of target and acquiring firms". *Journal of Financial Economics* 21, 3-40.

立つからには、日本よりも欧米企業に対する買収動機が高まり、実際に対外 M&A の実施数も欧米企業に対する件数が圧倒的に伸びていくはずである。しかしながら、実際には日本企業に対する買収金額および買収数は年々上昇傾向にある（図 1・2）。なお、図 1 および 2 に示した数字はあくまで公表されているものであって、中国の経済統計に信憑性の欠如を投げかける言説²も多く見られる通り、非公表のものも合わせるとそのポテンシャルは数値に表現されている以上であるということが予想される。



² 代表的な例として Rawski (2001) や 梶谷 懐 (2018) などが挙げられる。

本研究の目的は、このように増加する中国企業による日本企業に対する M&A について、その買収動機の説明を試みることである。そして、この点を説明するためのシナリオとして、中国企業が日本企業と企業文化の側面から見て親和性が高いため、買収後の経営のしやすさが発生し、これが中国企業側から見て、日本企業を買収するプレミアムとして成立しており、買収動機の一つとなっているのではないかと、この研究仮説を立てた。

この仮説を検証するための方法として、中国企業に買収された日本企業および欧米企業、本研究が設定した一定の条件を満たしている企業をそれぞれ 20 社選別した³。その上で、一般的に経営効率を図る指標として利用される ROE 値を使って、日欧米企業の買収前 2 年と買収後 2 年の比較を行った。さらに、同じ企業に関して Data Envelopment Analysis（以下、DEA）を導入し、買収前後の経営効率値のより精密な分析を行った⁴。同手法は分析対象の経営の「効率性」について精密に分析することのできる手法であり、本研究の仮説の検証に当たっては適切な分析手法であると考えられる。もしも研究仮説が立証されれば、日本企業の経営効率が欧米企業の経営効率に比較して、買収直後の時期に経営効率の値の上昇がみられるはずである。つまり、中国企業から見た日本企業を買収した際のプレミアムとして働くはずの日本企業の経営のしやすさが働いているとすれば、欧米の企業に比較して買収直後から経営効率が高まっていると予想されるということである。これを確認するため、本研究では買収前 2 年と買収後 2 年の財務指標の平均値を DEA によって算出し、効率値の上昇率の比較を行う。欧米企業に比較して日本企業の上昇率が有意に高くなっていれば、仮説における経路が立証され、中国企業の日本企業を買収する動機には企業文化間の親和性を背景とする経営のしやすさが働いていると考えられる。

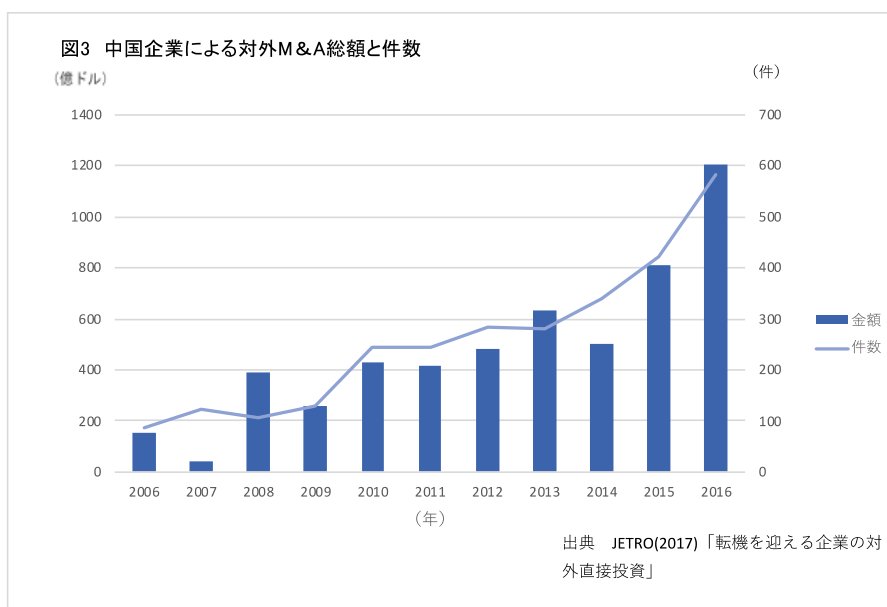
³ 財務データについては、日本企業について「eol 企業」、欧米企業について「D&B Hoovers」のデータベースを利用している。なお、米国企業については一部、「EDGAR」の併用も行った。

⁴ 具体的には、Banxia Software Ltd. の「Frontier Analyst」を利用した。
<https://banxia.com/frontier/>

第1章 先行研究

1-1 これまでの中国企業によるM&Aに関する研究

中国企業による対外M&A件数の増加は、近年の現象である。中国経済の急成長は2000年代に始まっているが、これに合わせて対外直接投資も急増している。中国の対外純投資は2764億ドルより1兆7907億ドルへと急増⁵し、2010年には日本からの直接対外投資を越す伸びとなっている。こうした2000年代から中国経済の成長に伴って増加してきた対外直接投資である。とりわけ、中国企業に対外M&Aは主要な手段として活用されてきている。中国企業による対外M&Aは2000年には12件に留まっており、買収総額はマイナス4億ドルであった。これが2016年には51件1,204億ドルとなっている。これは1999年から始まっていた政府が自国企業の対外投資を促す「走出去戦略」を2006年に強化したのが契機となっており、現在まで続いている傾向である。



このように中国企業による対外M&Aが活性化するのに伴い、これに対する研究成果も多くなってきてはいる。ただし、比較的新たな分野であって、欧米企業とは異なる論理により経済が動いている、という事情もあって、その意図や資源活用のメカニズムが十分に解明されるには至っていないと考えられる。

中国企業の対外M&Aの動機づけは、ポーテング、ケン&ティエンラ(2008)⁶の研究が

⁵ 何帆(2013)「中国の対外投資の特徴とリスク」『季刊中国資本市場研究』2013 Summer, 50

⁶ Boateng A., Qian W., Tianle Y., (2008). “Cross-border M&As by chinese firms: An analysis of strategic motives and performance.” *Thunderbird International*

ある。同研究では 27 件の中国企業の対外 M&A (2000 年-2004 年) に関しての動機づけについての研究がなされ、中国企業の対外 M&A の主要目的は国際市場への事業の展開、市場シェアの増加、技術・ノウハウといった戦略的資産の獲得にあったと述べられている。特に、中国企業による対外 M&A の対象は近年、先進国となってきていることや、産業においては製造業の中でも機械関連産業、コンピュータソフトウェアなどといったハイテク産業が多く見られるということが指摘されており、こうした事実から中国の対外 M&A が戦略的資産である先進国企業の高い技術力やノウハウの獲得を目的とする、という一般的な対外 M&A に関する研究結果と同様の傾向が見られるということが明らかになっている。ただし、この目的を中国企業が達成しているのか、という点については、中国の対外 M&A が 2006 年以降と、比較的近年に活発化しているため定量的な研究が難しく、この時点では実証が困難である。

また、椛山・龔(2013)は、如意科技のレナウン買収の事例研究をし、中国企業が日本市場へ進出する際の手法について明らかにする意図を持って研究を行っている。椛山・龔(2013)以前にもダニング(1981)やケイブス(1982)など、先進国の企業が本国でのノウハウや資源などを他国において活用し、国際企業としての発展にこれを活かすことに関する多国籍企業の理論的な研究は存在していた。ただし、中国などの新興国で生まれた企業が海外進出を果たす上でどのような方法を用いるのか、ということに関する研究は、椛山・龔(2013)が初めて本格的に取り組んでいると考えられる。そもそも、従来の多国籍企業の理論は本国でのノウハウや資源について他国の市場に投下することにより、他国への進出を果たすというものであったが、中国などの新興国が先進国へと進出すること自体が進出先企業に比較して資源やノウハウなどにおいて優位性を持っているという、この多国籍企業理論の前提が崩れてきている。この点を受け、椛山・龔(2013)は、既存の多国籍企業論がどの程度、このような事例に適応することができ、どの程度、理論を拡張する必要があるのか、ということ明らかにする目的で研究がなされている。結果としては①中国企業が日本企業の国際化エージェントとしての役割を果たす可能性、②日本企業の実力評価ギャップの可能性、③海外直接投資の古典説明とは異なる「新しい優位性構築プロセスそのものが中核となるような理論」⁷の必要性、の 3 つが結論として述べられている。このうち、①の「国際化エージェント」としての役割を中国企業が果たす可能性については、レナウンの事例研究により、当然、中国企業側からの視点では資本参加先の資源を活用し、自社単独で実施するよりも効率的に自国の市場を開拓するスプリング・ボード戦略を採っているように見えるが、日本企業の側から見ると、自社のみでは進展できなかった国際化を、中国企業によって買収されて初めて実行することができている、と見ることもできる可能性が示されている。「日本企業の実力ギャ

Business Review. 50, 259-70.

⁷ 椛山・龔(2013)「中国企業による日本企業への資本参加-レナウンと如意科技の事例を題材とした試論-」42

ップ」に関しては、クラーク&フジモト(1991)⁸、ポーター&タケウチ(2000)⁹などのように1980・90年代において世界的にも成功を収めてきた日本の製造業の競争力は、日本独特の生産マネジメントにおける品質管理能力の高さ、柔軟な生産システムや製品開発能力の高さなどの総合的オペレーション能力の相対的な高さがあったという知見が一般的であるとした上、このような日本独自の組織ルーティンが環境の異なる海外移転の実現を拒んできた要因であるとしつつ、こうした日本の優位性は日本企業自身が行っている評価ほど、新興国市場では評価されていないのではないか、という趣旨の議論がなされている。

また李石(2018)においては中国企業が対外直接投資を行うことについての決定要因を実証分析している。同研究は対外直接投資に関するデータベースの「China Investment Global Checker データベース」を使用して、企業レベルの情報が掲載される「Osiris 世界上市場企業データベース」と照合をした。さらに、この二つのデータソースを用いてオリジナルデータベースを作成した。これを用い、投資先国の政治・法制度などといった中国企業の対外投資に影響を及ぼす変数、とりわけ中国国有企業特有の対外直接投資の要因を明らかにした。結果から言えば、バックレイほか(2007)の結論と同じものとなった。すなわち、中国の対外直接投資フローが政治・法制度が比較的整備されていない国に向かう傾向を示している、ということである。ただし、バックレイほか(2007)では①中国の対外直接投資の中心は国有企業となっており、利益の最大化を求めている投資型とは考えられない、②中国国内の政治・法制度の実効力の低下により、中国企業にとっては中国と同じような政治・法体系を持つ国に投資を行いやすい、と述べられていた。これに対して、バックレイほか(2007)よりも、精密なデータを使った李石(2018)でも「整合的」である、との結果が導かれた。加えて、ダニング(1977, 2001)にも示されていることと同じように、李石(2018)も投資先国の大きな市場規模や豊かな天然資源、低労働賃金といった要素が中国企業の対外直接投資の決定要因として働いていると実証されている。さらに、こうした結論を発展させ、中国企業による投資先の国では、中国企業の集積の有無が、当該国向けの中国企業の直接投資が決定される要因として重要であると述べられている。これは生産費用逡減理論に基づいて、現地において中国企業の規模および経済性が働き、後進企業の投資が促進されると考えられる。ここまでに見てきた通り、中国企業による対外 M&A に関する研究では成果も徐々に積み重ねられてきているものの、解明されていない部分も少なくない。とりわけ、中国企業による日本企業の買収については、事例研究も含め、未だにサンプル数が少ないこともあ

⁸ Clark, K. and T. Fujimoto(1991), “ Product Development Performance: Strategy, Organization, and Performance in the World Auto Industry, ” *Harvard Business School Press*. (田村明比古訳(1993)『製品開発力』日本経済新聞社)

⁹ Porter, M. E., H. Takeuchi and M. Sakakibara(2000), “Can Japan Compete?” , *Perseus Publishing, London*

って、数少ない成果しか見られていない。したがって、本稿が取り上げる中国企業による日本企業の買収動機に関する研究についても明確な結論を導き出している学術的成果は存在していない。

1-2 日本と中国の企業文化間の親和性に関わる研究

劉・鷺尾(2010)は、日本語が「中国の歴史や文化の精髓を吸収」¹⁰して作られたと指摘した上、これによって、日本民族が「文明的な時代を切り開いた」¹¹と述べている。そのため、中国の文字、言語が橋渡し役となって中国から日本へと「古典文学、風習、習慣、歴史」¹²などが伝えられていったと述べられている。そして、このような漢字を始点とした文字や文化の輸出入が、「民族間の交流と発展を推進した」¹³としている。

また、陳(2018)¹⁴は華僑華人の日本への移住のうち、特に日本における中華街の形成に焦点を当てて論じている。とりわけ、日本で中華街が形成された理由や、その後、観光地化が進んだ理由などを「中国社会と日本社会との深いかかわり」¹⁵に起因しているとし、横浜中華街を中心に、日本で中華街が出来上がっていった歴史について考察を加えている。この中で、特に注目すべき点は、華人が日本に多く来訪した理由である。華僑華人の日本への移住は、16世紀まで遡ることができるが、当初、日本と中国との間の貿易は長崎のみに限られており、長崎は貿易港としてオランダ人など外国人にも開かれていた。この頃に唐船貿易が盛んになり、華商の日本への移住が進んだと見られる。この後、日米通商条約の締結により、長崎以外にも神戸、横浜、新潟、函館といった5つの港が欧米商人に開放されたが、ここで華人は大きな役割を果たす。華人の多くが欧米商人と日本人との間の「通訳」の役割を果たした訳である。欧米とは日本よりも早く上海や広州などで貿易を行っていたため、口頭でのコミュニケーションが可能であったし、日本人とも「漢字による筆談で意思疎通ができ」¹⁶る非常に貴重な存在がこの頃の中国人であった。こうした事情から中国人の多くは欧米人と日本人の商取引の仲介人「買弁」として来日した。この点は本稿での研究にも強い示唆を与えるものであると言える。異文化コミュニケーションというものを考える時にやはり、最初に問題となるのは言葉による意思疎通が図れるか否か、という部分であり、それを乗り越えた後に考え方、文化の違い、働き方の違いなどが表出してくることが多い。「買弁」の例から見ら

¹⁰ 劉明・鷺尾紀吉(2010)「中国語の日本語への影響」『中央学院大学人間・自然論叢』31, 166

¹¹ 同上

¹² 同上

¹³ 同上

¹⁴ 陳天璽(2018)「長崎から横浜へ・横浜中華街の変貌：広東系老華僑から福建系新華僑へ」『長崎多文化社会研究』4, 193-216

¹⁵ 同, 194

¹⁶ 同, 197

れるように、日本人と中国人は「漢字文化」の存在により、最初に問題となる「言葉による意思疎通」は他の地域との人との間よりも、早く解決されることが当時より多かったということであると言える。

ここまでに見てきたように日本と中国は「漢字文化」「儒教文化」という同じ文化を持つ圏内に位置する二国として考慮されることが少なくない。また、実際に中華街の成り立ちにおいて「買弁」が果たしてきた役割のように、この共通した文化が協働に当たって大きな役割を果たした例も見られる。このように異文化コミュニケーションという観点から考えるならば、本稿の仮説である「日本企業と中国企業間の文化的な親和性が M&A 後の協働に活かされることが予想されるため、中国企業の日本企業への買収動機を高める要因となっているのではないか」ということも十分に想定されるものであると言えるだろう。

第2章 企業文化の親和性

2-1 企業文化とは何か

本稿では、企業文化の親和性の高い企業は、M&A後の企業の組織統合に当たって文化的なコンフリクトが発生しないため、マネジメント負担が減少する、ということを前提として、次のような仮説を検証することを目的としている。

中国企業にとって欧米の企業に比較して日本企業の方が、より「漢字文化」「儒教文化」などの社会の根底に流れる文化的な要素が近いため企業文化間の親和性が高い。そのため、欧米の企業を買収する場合に比較して、日本企業を買収した方がよりM&A実施後のマネジメント負担の増加を抑えることができ、これがM&A直後の業績（経営効率）の上昇を招く結果を呼んでいると言える。そして、このことが中国企業にとっての買収に当たっての動機となっており、欧米企業に比べて不振にあえいでいる日本企業に対しても、中国企業がM&A件数を年々伸ばしている要因となっている、という訳である。

本仮説には、実際に財務指標を使用して実証をする以前に定義づけが必要な概念がいくつ存在する。すなわち、「企業文化」というものが具体的にどのように構成されているものであるのか、ということと、「(企業文化間における)親和性」とはどのように定義されるのか、ということである。この点を理解せずして、本稿における仮説の検証もその結果を理解することも叶わないと考える。

企業文化は非常に抽象度の高い概念であり、その定義付けが難しい。そのため研究者によって概念の定義が異なっている状況であり、経営学の分野では定義について「いまだに合意がなされていない」¹⁷と言える。しかしながら、同時に企業文化というものの、企業経営における重要性も多く指摘されてきている。例えば、企業文化の研究が本格的に開始される契機ともなったディール&ケネディ(1982)によれば、その企業が持つ文化が独自の「強い文化」であれば高業績へと導かれる、という結論が示されている¹⁸。ディール&ケネディ(1982)では「強い文化」とは、人が日常業務の中でどのように行動すべきか、ということの規定する非公式な規則の体系であると説明されている。なお、この「強い文化」と企業の業績については、その後の研究において議論がなされており、その後の企業文化の研究は、「強い文化」は企業が外部の環境へと適応し、時代に合わせて変革をしていくことを妨げてしまうという見解が主流になってきている¹⁹。この主張では「強い文化」の影響で組織内部の構成員の価値観や行動様式が硬直化し、経営戦

¹⁷ 佐藤悠一(2008)「国民文化と組織文化：Hofstedeは何を測定したのか?」『経営学輪講』7(11), 821

¹⁸ Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). "Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life". Boston: Addison-Wesley Longman. 15

¹⁹ Kotter, John P. & Heskett, J.L. (1992), "Corporate Culture and Performance, The free Press", 18

略の変革、組織構造の変革などに対して構成員自体が追従することが難しくなってしまう、という理由付けがなされている。

「強い文化」に関する議論の正否はともかく、このように企業文化および企業の業績の間に相関関係がある、ということは、これまでの研究の中で自明のこととして受け入れられてきていることである。この前提を受け入れるのならば企業の M&A の成功に関して、当該企業の文化同士の相性が強いエレメントとなっていると考えられる。しかしながら、この企業の文化同士の「親和性」について正面から議論をしている研究はこれまでのところ存在していなかった。そこで本章では企業文化をこれまでの研究から定義づけた上で、企業文化間の「親和性」について、社会学的な先行研究を行い、考察をした上で定義づけを試みる。本章では「企業文化」の「親和性」を定義付けることを一つの目的としているが、そもそも「企業文化」というものについての理解を進めなければ、これもままならない。そもそも「文化」という言葉自体が曖昧な概念である。

例えばこれまでの研究では以下のようにさまざまな研究者によって定義が考えられてきた。

表 1 企業文化の各研究による定義

研究者	定義
ペティグリュー (1979) ²⁰	組織が持っている象徴、言語、理念、儀式、伝統などの総体的概念である。
オーウチ (1980) ²¹	その企業の基本的な価値観と信念をその構成員に伝達する一連のシンボル、儀式的行事及び逸話からなる。
ディール&ケネディ (1982) ²²	組織の構成員に重要な意味を与える価値、神話、英雄、および象徴の総体である。
ペータース&ウォーターマン (1982) ²³	共有された価値観と信念である。

²⁰ Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, 24, 1.

²¹ Ouchi, W. (1980), "Theory Z : How American Business can Meet the Japanese Challenge", Reading -Mass Addison-Wesley. 23

²² Deal T.E. and Kennedy A.A. (1982). "Corporate Cultures" : The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 3.

²³ Peters, T. J. & R.H. Waterman Jr, (1982), "In Search of Excellence", Harper and Row. 32

加護野忠男 (1982) ²⁴	組織体の構成員に共有されている価値、規範、信念である。
デービス (1984) ²⁵	組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する、共有された 理念および価値のパターンである。
シェイン (1985) ²⁶	ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習したグループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的過程のパターンである。
河野豊弘 (1988) ²⁷	企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、または行動パターンの総和である。
梅澤正 (1990) ²⁸	企業が培養し定着させている価値と規範の総称であり、内容的には、①経営理念 や企業哲学など企業体としての価値観、②伝統・儀式・慣習・慣行などを含む社会の組織規範、③社員に共有された思考・行動パターン、という3種類の要素からされている。
シン (1992) ²⁹	ある特定の国が一般社会文化の影響を受け、企業組織から形成されたものであり、最高経営者と一般構成員とも含める組織全体の構成員が共有している価値意識及び行動様式である。
ハッチ (1993) ³⁰	組織構成員たちが共有している価値および仮定として人工物および象徴で伝達できるものである。
コノ&クレグ(1988) ³¹	企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通した考え方、意思決定の方法、目に見える行動パターンの総称である。

²⁴ 加護野忠男(1982)「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』16(1), 50

²⁵ Davis, S. M., (1984). “Managing Corporate Culture, Cambridge-Mass.”, Ballinger, 4

²⁶ Schein, E. H. (1985), “Organizational culture and leadership”, Jossey-Bass, 1

²⁷ 河野豊弘(1988)『経営戦略 企業の環境変化への挑戦』放送大学教育振興会、3

²⁸ 梅澤正(1990)『企業文化の革新と創造』有斐閣、7

²⁹ 慎侑根 (1992)『韓国の経営一現象と展望一』博英社、8

³⁰ Hatch, M. J. (1993) “The Dynamics of Organizational Culture”, Academy of Management Review, 18(4), 681

³¹ Kono T. & S. R. Clegg, (1998), “Transformations of Corporate Culture :

横尾陽道(2004) ³²	組織構成員の間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織構成員の間でみられる共通の行動様式である。
鎌倉夏来(2014) ³³	事業環境の変化の中で企業内に定着し、社員の間で共有されてきた価値観、行動規範である。

郭智雄(1996)6頁より筆者編集

各研究者の定義に共通していることは組織の構成員の間で共有されている「何か」こそが、「企業文化」であると言えるということである。しかしながら、研究者によってこの「何か」には幅があるし、加えて「親和性」についての議論を行うに当たって、より具体的な要素の抽出をした上で、それぞれの要素についての議論を進める必要があると考えられる。

では、「企業文化」という概念の構成要素はどのようなものであるのだろうか。そもそもある組織が一つの文化を持つということはどのような意味があるのだろうか。現在、それぞれの企業において共有されている価値観や規範、理念などは、企業によって大きく異なっており、その種類も多岐に渡る。したがって、この価値観や規範、理念などのうち、どのような点を重視して考慮に入れるのか、ということによって「企業文化」に関する理解は変わってくる。つまり、「組織文化」についての体系的な理解が必要となってくる。

シュワルツ&デービス(1981)の「組織文化マトリックス」のフレームワークでは、組織の構成員の間で共有されている「何か」について、社内に共有されている価値や規範、信念について「相互作用タイプ」のものと、組織内の「タスクタイプ」の2つの次元によって整理している。その上で、組織内の「相互作用タイプ」について組織全般、上司-部下間、同僚間、部門間の4つの種類に分け、「タスクタイプ」については革新、意思決定、コミュニケーション、組織編成、実行の監視、評価と報酬の6つの種類に整理している。

表2 シュワルツ&デービス(1981)「組織文化マトリックス」

タスク	相互作用			
	組織全般	上司-部下間	同僚間	部門間
革新	すばやいフォロアーであれ、革新は危険である。			

Experience of Japanese Enterprise”, Walter de Gruyter.

³² 横尾陽道(2004)「企業文化と戦略経営の視点-「革新志向の企業文化」に関する考察」『三田商学研究』47(4), 29

³³ 鎌倉夏来(2014)「研究開発機能の空間的分業と企業文化-繊維系化学企業の事例-」『人文地理』66(1), 39

意思決定	コンセンサスを求めよ	問題直視を避けよ	機会を待て	重要人物を参加させよ
コミュニケーション		失敗がわからないように情報を与えてはいけない	波風を立ててはならない	情報は権力であるから、他の部門に情報を流してはならない
組織編成	予算を達成している場合には自律性を与える	権力を集中させる		
実行監視	短期収益に着目する			
評価と報酬	仕事のできる者を管理職に引き上げる	忠実な者を評価する	リスクの少ない仕事をせよ	

シュワルツ&デービス(1981)36-38頁を元に筆者作成

この組織内の相互作用タイプおよび、組織内のタスクの二つの掛け合わせによって24つのセルにおいて価値および、規範、そして信念について調査し、組織文化の測定が可能であるとしたのが、シュワルツ&デービス(1981)の研究である。

同フレームワークは、組織内の人々が相互作用を与え、それぞれのタスクを実行していく、ということを示しており、これは企業体というものの存在価値を考慮に入れても理解のできるものであると言える。つまり、シュワルツ&デービス(1981)は組織が人々の相互作用を通じ、一定のタスクを遂行するために、企業体が存在しており、組織文化というものが人々の相互作用から形づくられ、これを規定することによりタスク遂行に影響を及ぼすものであると解釈しており、この考え方から相互作用とタスクという2つの次元に整理しているという訳である。ここから分かることは各企業の組織文化を作り上げていることは、当然のことながら、それぞれの価値、規範、信念について調査することが重要であるということである。

さてここまで見えてきた通り、企業文化についての定義は研究者毎に存在していると言わざるを得ない状況にある。しかしながら、その中でも共通点はいくつか存在してい

る。ここでは、これまでの研究を元に考察したことを以下の2点に整理して、本節のまとめとする。

第一にここまでに見てきたほとんど全ての研究者が「価値観」および「行動規範（判断体系）」に関して、企業文化を定義づける中で必ず言及をしている、ということである。つまり、これらの要素を無視して企業文化を定義付けることはできない、と見ることができる。さらに、このうちに階層が認められ、価値観から行動規範という順番で文化が形成されていくと考えられている。このように価値観が全ての文化の根底、土台を形成している、という点については研究者の間で同意されていることであると見ることができる。

第二に、研究の系統が2種類あるということである。企業文化の定義づけを観察すると、「象徴」「概念」などという言葉で結語されているパターンである。このパターンでは企業文化を一つの社員が判断をする際の行動を規定する体系や抽象的な認知的なかたまりとして捉えているものである。もう一方は、行動を積み重ねた結果、その総和が企業文化として形成されたというものである。後者の分類においては、企業文化とは、より流動的で発展していく存在として認識されていると言える。

ここまでに見てきたことから、企業文化の定義については「概念」として捉えられている研究（以下、「概念」系統）と、企業が積み重ねた行動の総和として捉えられている研究（以下、「総和」系統）とに分けることができることが分かった。またどちらの研究においても、企業文化を形成している要素として「価値観」「行動規範」および、各従業員の行動が何らかの形でこれと関わりを持っているということが明らかとなった。次節以降ではこれを受けて、企業文化の定義付けの各系統において企業文化というものがどのように捉えられているのか、ということをも明らかにしていく。

2-2 「概念」系統の研究

前節では、これまでの企業文化に関する研究を考察した結果、「概念」系統のものと、「総和」系統のものとに分類されるということをも述べた。そこで本節では、「概念」系統の研究の状況について掘り下げる。

「概念」系統の研究では、企業文化と社員の行動とは、別次元のものとして明確に区別される。すなわち、「組織構成員個々人の行動は、企業内で共有された価値観である企業文化から強い影響を受ける」という訳である。ここで重要なのは、この議論において社員の行動と企業文化とが別の次元で語られていることである。しかし、これは当然のことながら、企業の持つ「組織の神話、パラダイム、共有の意味体系、組織構成員の固有の価値判断体系」である企業文化と、社員の行動との間に何ら関係が存在しない、あるいは関係が希薄ということを示しているのではない。むしろ、社員の行動を支配する位置にあるより高次の認知可能な体系として企業文化が捉えられている。

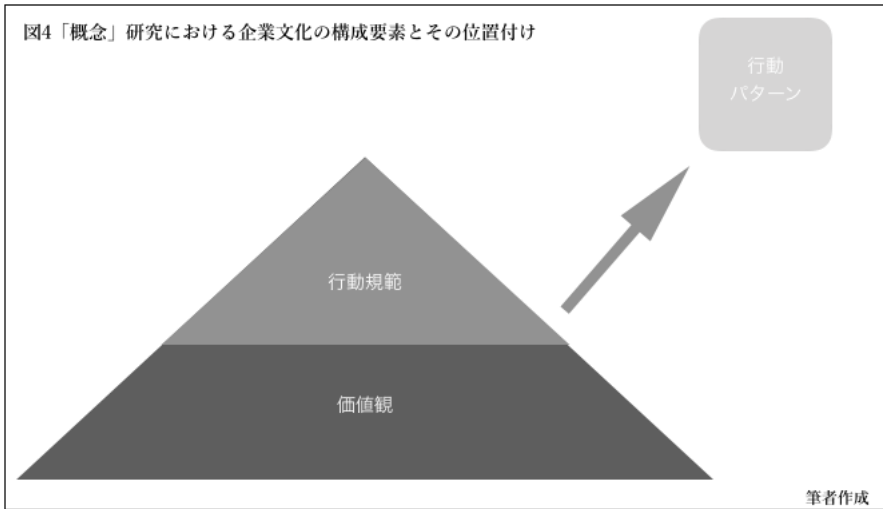
では、この「概念」系統の研究における「企業文化」とは具体的にはどのような構成要素に分解することができ、それらはどのように定義づけられてきたのであろうか。企業文化を一つの「概念」として捉える研究には、以下のような傾向が見受けられる。

企業文化とは、企業が重視する企業価値を基盤として、全従業員の行動、つまり企業活動全般に影響を及ぼす組織規範と言える。規範は、基本的には逸脱する行動は許されない。暗黙のルールで、組織に安定した帰属を望むなら、遵守することが求められる。違反した場合は、所属する組織に排除されたり拒否されたりする。(中略) 企業文化は、効果的な企業活動を展開するために、理念、方針、政策、立案などにおいて、極めて計画的、操作的に仕組まれ、従業員の行動に影響を与える。

横田澄司(2004)「企業変化の改変、強化による業績向上(1)」31頁

つまり、この系統の研究では、企業文化とは従業員が行動する際に参照とし、さらに「逸脱する行動は許されない」規範や理念、価値観などのことを指していると考えられる。そもそもディール&ケネディ(1982)に代表される「強い企業文化」論が経営学における「企業文化」研究の端緒を切ったとも見ることができるが、この中では「神話」という言葉が繰り返し使われており、「企業文化」とその結果としての従業員の立ち振舞いや、行動パターンが表現されるというまさに概念系統の捉え方をしていたと見ることができる。ディール&ケネディ(1982)と時を同じくして「強い企業文化」論を牽引したOuchi(1981)³⁴においても、日本の企業文化が、従業員の行動パターンに影響を及ぼし、結果として当時の日本企業の高い業績を生んでいたという因果関係を基にした考察がなされている。この点を考慮して、前節において確認した「価値観」「行動規範」「行動パターン」という三つの要素の位置付けを「概念」系統の研究に合わせて考えると、図4の通りとなる。

³⁴ Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley. (邦訳, ウィリアム・G. オオウチ (1981) 『セオリーZ: 日本に学び、日本を超える』(徳山二郎 監訳). CBS・ソニー出版.)



つまり、根底に企業における価値観が存在しており、これが行動規範に影響を与え、この二つの要素によって規定されることで企業文化というものが形成されているという訳である。その上で、従業員が、この行動規範によって規定された行動を取っていくことで企業文化が具現化される。これを社会側や外部のステークホルダーが見ることで、企業文化というものが対外的に認識されるという訳である。あくまで従業員の行動パターンが企業文化の外部に位置している、とするのがこの系統の特徴である。

2-3 「総和」系統の研究

デニソン(1990)は、企業文化は組織効率の関係性より、企業文化と形成のプロセスを捉えると、過去の歴史、現在の環境、将来という時間的な継続性が見られる、と述べている。デニソン(1990)に従うのであれば、現在における企業文化は過去の企業の歴史、現在の環境より何らかの影響を受けて形成されており、現在の企業文化を構成する「信念と価値」、「政策と慣行(行動パターン)」は互いに作用し合っていると考えている訳である。ある任意の時点において企業が保有している「価値観」というものは、過去、その企業が経てきた歴史や経験、業界の歴史などといった複合的な要素に影響を受け形作られ、これが従業員の「行動パターン」として形成され、企業外へと表出する。この結果、何らかの成果や結果というフィードバックが企業にもたらされ、これを受けて更に企業の「価値観」や「行動規範」が形成されていくということだ。

また、シェイン(1985)やコッター&ヘスケット(1992)においては、組織の成果やリーダーシップ、学習などといった様々な観点からの研究により企業文化が形成されていく過程について論じられているが、企業文化形成の初期の段階においては組織のリーダーたるトップ・マネジメントの価値観や信念に大きな影響を受けると述べられている³⁵。

³⁵ 河野豊弘(1993)「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』27(2), 48-49

その後、シェイン(1985)においては、組織内において組織構成員の集団的な学習が行われ、この結果、企業文化が形成され、定着していく。さらに、こうして学習された価値観や信念に基づいて組織行動が行われ、これにより組織が、その範囲内において合理的な行動を取るようになる。この結果、組織構成員の中で有効として認識される価値観や共通の行動パターンが定着していき、これが結果として企業文化として成り立っていく、という訳である。

ここまで見てきた「総和」系統の研究による企業文化の捉え方を図示すると以下のよう

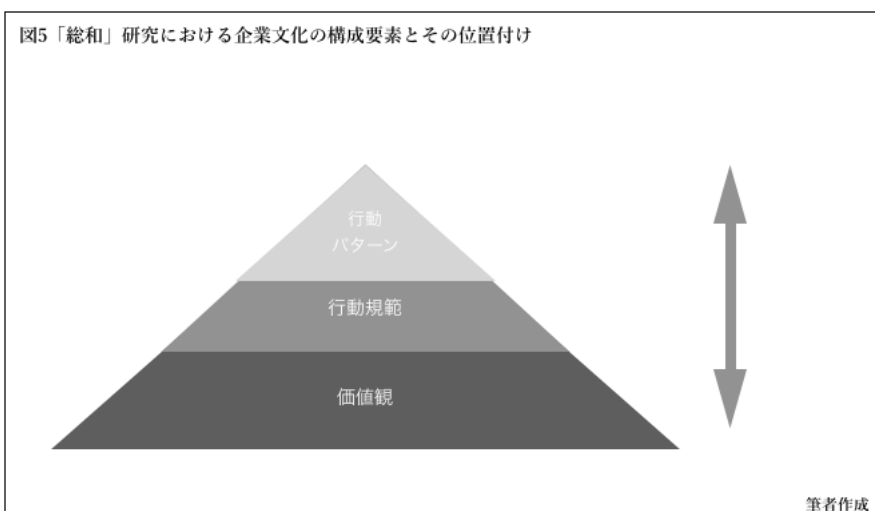


図5に示した通り、「総和」系統の研究では「行動パターン」が企業文化という概念の内部に位置しているという特徴がある。この系統の研究においては「価値観」「行動規範」「行動パターン」の三要素が、ピラミット構造になっており、互いに影響を与え合いながら、一つの企業文化を構成しているという理解が根底にある。

すなわち、従業員の「行動パターン」も組織内の「行動規範」あるいはより根底に位置する「価値観」へと影響を与えうる地位にあると考えられているということだ。

第二に、このように「行動パターン」も企業文化の内部に位置付けられることで、すべての要素に相互作用的な効果が認められているということである。「概念」系統の研究においては、どちらかと言えば、企業文化は固定的な存在であった。ある程度、変化のしない価値観というものが企業文化の土台としての役割を果たしており、これを源とする行動規範があり、「価値観」と「行動規範」の総称である企業文化が、従業員の行動パターンへと影響を与えている、という訳である。ここでは、作用の方向性を矢印で表現するとすれば、「価値観→行動規範」→「行動パターン」という一方通行なものであった。しかし、「総和」系統の研究ではこれが「価値観」↔「行動規範」↔「行動パターン」↔「価値観」…といったように、どの要素も企業文化を形づくる上で、影響を相互作用的に与え合う要素として捉えられている。このことから、企業文化全体も変動的

なものとして捉えられており、よりフレキシブルな解釈をする傾向にあると見られる。

さて、このように本章では企業文化の定義を「概念」「総和」の二つの系統に分けて論じてきた。両者は、企業文化の内部の構造や従業員の行動パターンについて解釈に違いがあるということが理解できた。

ただし、「概念」「総和」の両研究において共通することは、①企業文化に関する要素として「価値観」「行動規範」「行動パターン」という三つの要素が認められること、②「価値観」「行動規範」「行動パターン」の関係性の中で企業文化が形成、あるいは発展していくこと、の二点であると言える。したがって、企業文化とは企業の「価値観」「行動規範」「行動パターン」という三つの要素の関係性により成立している概念であると考えられる。

2-4 文化間の親和性に関する先行研究の検討

さて、「親和」という文言を辞書で引くと、次のようなものがある。

表2 「親和」の各辞書の定義

辞書名	説明
広辞苑(岩波書店)	親しんで相互に仲よくむつみ合うこと。親しみ結びつくこと。
大辞泉(小学館)	互いになごやかに親しむこと。なじみ、仲よくなること。
大辞林(三省堂)	①互いに親しみ、心を合わせること。②物質が化合すること。
国語辞典(旺文社)	①したしみ、やわらぐこと。②物質の化合。
三省堂国語辞典(三省堂)	①したしみ、なかよくすること。②ほかの物質とよくなじむこと。

筆者作成

ここで分かることは第1に、「親しんで相互に仲よくむつみ合うこと」(広辞苑)と「物質が化合すること」(大辞林)という2つの意味内容が「親和」という言葉には含まれており、一般に性質を表現する「性」という単語をこれに合わせる際には後者の「異なる物質がよく化合すること」という意味になる、ということである。この意味は本来は化学用語であり、その対象は「物質」であるものの、ここでは意味を広げて「2つの要素あるいはものが、互いによく馴染むこと」とする。この場合に、日中企業の企業文化間の親和性といった時には、「日本と中国の企業の経営文化が互いによく馴染み、化合すること」という意味になることが分かる。これで、「親和性」という言葉の意味自体は確定できたものの、まだ曖昧な印象を与えるのは、「文化」が「馴染む」とはどういうことを指すのか、ということをはっきりとしていないためであると考えられる。

ただし、これまでのところ、経営学において「経営文化間の親和性」の観点から企業買収などについて論じた研究はほとんど存在していなかった。したがって、本論では第

一に経営学以外の分野において既に言及のなされた「文化間の親和性」について検討を加えることとする。経営学の分野に限定せず、東アジア地域の「親和性」に言及のある先行研究のレビューを行う。これによって、「企業文化間の親和性」とは何なのか、ということをも明らかにし定義付ける。

2-4-1 王逸舟(2010)「東アジア共同体概念をめぐって 中国的視点から」

王(2010)では、研究背景としてまず米国における東アジア研究の権威であるスカラピーノ(Robert A. Scalapino)の次の言葉を紹介している。

世界的にも、この地域ほど、千差万別のなかから一致がさまざまな問題に遭遇していることを鮮明に示す地域はない。各民族の代表的な特性、文化類型、経済制度、政治制度が錯雑に入り組み、その種類の多さ、範囲の広さの面で、およそ人類が体験したすべての類型が含まれている。

王逸舟(2010)26頁

王(2010)はこうした背景を受け入れた上で、東アジア共同体概念の検討を行っている。その観点は以下の3つのレベルに分けられて行われている。地理的な意味での東アジアは比較的容易に取り出すことができる。その中でも区別するとしても、「小・東アジア」(主として、日本、中国、モンゴル、朝鮮半島および極東ロシアから成る北東アジア)と、「大・東アジア」(北東アジアおよび東南アジア、後者は今日の東南アジア[ASEAN]諸国)程度である。どちらにしても、地理学的な意味における東アジアは南アジア(インドなど)、西アジア(アラブ世界)などは含まれておらず、南太平洋諸国(オーストラリア)、北米諸国(米国、カナダ)および西欧諸国が含まれることはあり得ない。

また、この地理的な意味における東アジアと、文化圏的な意味における東アジアの位置は、王(2010)によれば一致している。むしろ、「前者は、後者の特殊な定位を強化したもの」であると換言もできる。文化人類学の説明に沿えば、文化的な東アジアでは基本的にはモンゴロイドが居住し、活動する範囲が含まれており、今日における語彙学的な意味における「黄色人種」が主に居住する国家グループであると見ることができる。この地域においては「人類最古にして特性に富む文明形態のひとつを代表」しており、「儒教文化、日本文化あるいは高麗文化等々の名称」が与えられている。いずれにせよ、東アジア地域内における「皮膚の色、容貌、言語と文字、飲食の習慣、建築の風格、気性などの面」での類似性は明らかである。

東アジア地域という概念を理解する上でエッセンスとなっているのは、この地理的・文化的な東アジアというレベルである。王(2010)は、東アジア地域について、「理想的状態では、”東アジア共同体“には独特の歴史的遺伝と文化的アイデン

ティティーンがあり、絶え間なく進化することにより育まれた風土と人情があり、人類進歩と世界文明の繁栄に対する貢献の現実的優勢と強大な潜在力を有している」と述べている。一般的に「西欧」という概念が存在しているが、東アジアという概念はこれと同等に確立されている概念であると王(2010)は述べている。

また、ここで重視されるべきことは地理的な東アジアと文化的な東アジアを観察する視角である。この際の例として、孔子の教えを引用しつつ、次のように王(2010)は述べている。すなわち、孔子の教えに「己所不欲求、勿施於人(=己の欲せざる所は人に施す勿れ)」というものがあるが、現代中国における著名な社会学者たる費孝通も「各美其美、美人之美、美美与共、天下大同(=自らの理想とすることを人になし、理想を共にすれば、天下は一つになる)」と記している。これに関しては日本や韓国などの他の東アジア地域でも類似していると考えられる思想や哲理が多く、「中和」、「中庸の道」などについては再検討されるべきであり、『和而不同(=和して同ぜず)』などは東アジア地域では周知の常識であって、「まさしくグローバルな共有知となりつつある」と評価している。

また、こうした東アジア地域における周知の常識の存在について王(2010)は「近年『東アジア的価値観』、『アジア的価値』として喧伝されるものの重要な構成部分」であって、「新たな時代における複雑な人間関係、社団関係、国際関係を処理する貴重な思想源泉」と述べている。

2-4-2 鄭躍軍(2005)「東アジア諸国の伝統的価値観の変遷に関する計量分析」

鄭(2005)において調査・分析されていることも、「親和性」という語彙を使ってはいないものの、中国、朝鮮半島、日本という主に北東アジアについての思想的な親和性についての言及を行った研究であると言える。鄭(2005)によれば、この地域における中核には儒教があり、これが歴史的に人々の人生観に影響を与え、ライフスタイル、価値観の形成に大きな役割を果たしてきている。

儒教の道徳思想は徳を感じ恩を返し、仁義忠孝を尊ぶ、ということを中心として倫理的、政治的な考えを述べており、修己治人の道理を追求するものである。この思想は、中国より朝鮮半島、ベトナムにまずは伝わり、5世紀になると日本にも伝わるなど、東アジアにおいて歴史や文化、政治、道徳などに大きな影響を及ぼしてきた、と鄭(2005)は述べている。ただし、鄭(2005)は儒教の各国の受け入れは「そのままの形ではなく、変容を受け、次第に独自の意識形態体系に至ったと考えられる」³⁶と述べている。

グローバリゼーションの時代に入った現代における東アジアは政治や経済だけではなく文化や学問などの多次元にわたる分野において交流がなされ、文化的

³⁶ 鄭躍軍(2005)「東アジア諸国の伝統的価値観の変遷に関する計量分析」161

多様性への相互理解がさらに求められる時代に入っている。この点には当然、M&Aが活発化しているということも含まれていると言えるだろう。こうした国際協力関係を成立させていくためには、伝統的な価値観の類似性や相違を明らかにした上、客観的に相互理解を深めていくことが不可欠である。こうした背景を受けて、鄭(2005)では統計科学的に適正に収集した「社会調査データ」の解析を行った。

具体的には2002年より開始された「東アジア価値観国際比較調査」から得ることのできたデータを下地として、中国、日本、韓国の伝統的価値観に着目し、比較を行っている。それぞれの国の文化や政治、経済などといった社会的要素の変化と男女別、あるいは年齢階層別の価値観の異同について価値観の構造の評価を行った。

分析には、2002年11月より2003年11月に中国本土の一部地域(北京市、上海市、杭州市、昆明市の中心部)、および香港全土、台湾全土、日本全国、韓国全国の8つの国と地域で実施された東アジア価値観国際比較調査を使用している。

ここでは鄭(2005)のうち、本章の論旨と関係の深い「儒教思想の視点からの伝統的価値観の変化」についての研究結果を概観する。

・ 儒教思想の視点からの伝統的価値観の変化

社会の変化および生活の質が変化していくにつれて、そこに住む人々についても意識の近代化や合理化が求められるようになった。そのため、鄭(2005)は「東アジアの人々の儒教思想を中心とする伝統的価値観も変わりつつあるに相違ないであろう」³⁷との予測を立てている。

この点について検証を行うために、次の質問を鄭(2005)は取り上げている。

・ あなたは次のような伝統的な価値観についてどう思いますか。

- A, 先祖を尊ぶべき
- B, 長男は両親の面倒を見るべき
- C, 妻は夫に従う
- D, 親が反対する結婚はしない
- E, 年上の人の意見に従う
- F, 家系を続かせるために息子は必要だ
- G, 男性は外で働き、女性は家庭を守るべき

その結果、全ての国と地域に共通していることは、「先祖を尊ぶべき」であると

³⁷ 同, 168

の質問への肯定的な回答数が多いことである。しかし、それ以外の項目については大きなばらつきが見られた。日韓において「長男は両親の面倒を見るべき」であるという質問項目については31%と45%と低い割合を示している一方で、他の国や地域では全て50%を示している。特に台湾および香港の割合はそれぞれ64%、67%と高い割合となっている。この点は中国本土および香港、台湾においては長男の家庭に対しての社会責任を重くみる傾向がある、ということを示していると考えられる。

他方で、「妻は夫に従う」という項目では韓国が64%と最も多く、台湾、香港、日本がそれに次ぐ数字を示している。反対に、中国本土では15%と最も低い。さらに「男性は外で働き、女性は家庭を守るべき」という項目についても同様の傾向が示されており、中国本土に比較して韓国や台湾、香港、日本では家庭における男性優位の意識が強い、ということが示されたと考えられる。

さらに、「親が反対する結婚はしない」という項目についても、韓国で32%と最高となっており、日本と台湾がそれに続いている。この質問については、中国本土では約5%の割合しか存在しておらず、大きな差が見られた。また、「年上の人の意見に従う」という項目についても、中国本土では3割程度であるのに対し、日本では約4割である一方で、香港、台湾、韓国についてはいずれも50%を超える割合が示されている。

さて、鄭(2005)ではここまでに見てきた分析を基に、国・地域の回答パターン分類をマトリクス図にしている。このうち、第一軸は「伝統的」と「近代的」を分ける軸であり、右側には伝統的価値観を支持する「伝統的国・地域」、左側に「近代的国・地域」が位置している。さらに、第二軸は「伝統的」または「近代的」の傾向の強さを表現する軸である。すなわち、第二軸に沿って上昇していけばいくほど、「伝統的」または「近代的」の傾向が強くと示されるという訳である。

この図によれば台湾や韓国、香港、日本、杭州、昆明、北京、上海は第一軸に沿っており、「伝統的」から「近代的」の順番に並んでいることが分かる。特に日本については第一軸の原点に近い場所に位置しており、全ての地域の間地点に存在している、ということが分かる。一方で、香港や台湾、韓国は北京や昆明、杭州に比較して伝統的価値観が強い地域であると考えられる。一方でこれに対して、上海においては北京、昆明、杭州に比較して伝統的価値観を否定的にみる傾向が強くなっている。鄭(2005)では、こうした結果を受けて、「経済発展や生活の質の向上がむしろ伝統的価値観にそれほど大きな影響を及ぼさないことを示唆している」³⁸と述べている。すなわち、鄭(2005)から導かれる一つの結論として、その地域や国家が伝統的に持っている文化についてはあくまで、その後の社会状況

³⁸ 同上

の変化によって強い影響を受けない、ということを示している。

2-4-3 角田弘子・鈴木達三(2006)「東アジア価値観国際比較調査」

角田弘子・鈴木達三(2006)では、日本人や各国の人々の価値観の一端を浮かび上がらせることに目的を持って研究を行っている。角田・鈴木(2006)では冒頭で、日本において「日本人の国民性調査」の初回からの回答を引用し、人々の自由回答法の形式での価値観を尋ねる質問とその答えが示されている。

東アジアについての「価値観調査」の自由回答の結果は以下の通りとなった。各国・地域の中において「一番大切なもの」を「家族」と回答した比率が最も高かったのは韓国 54.5%、日本 53.1%、シンガポール 33.8%となった。「日本の国民性」調査では、日本は自由回答法によるもので80年代および90年代の「家族や子供」の回答比率は40-50%となっており、2002年の調査においても第1位であった。「生活・健康・自分」という回答項目は、昆明が56.2%と高い比率を示しており、北京および上海が55.1%、香港54.8%、杭州53.8%となった。また中国本土と香港においては50%以上となっている。また、「愛情・精神」の比率が高く出ているのは、台湾15.6%、北京・シンガポール13.7%、上海10.8%となっている。

さらに、生活領域を7分野に分け、「あなたが重要だと思う程度に従って、1（重要ではない）から7（重要）の7点満点で評価をつけて下さい」という質問に対する回答結果を、評価7（重要）の回答選択率を示している。

日本においては分野の中で特に「家族・子供」に7点（重要）をつけた人の比率が1988年の調査において82.6%であったのに対し、2002年の調査においては80.1%となり、他の領域に比較して著しく高い比率となっている。この傾向は自由回答の調査の場合でも、7ポイント評定法の場合でも同様の結果が得られている。また、1988年と2002年の回答傾向の変化をしてみると、「職業や仕事」を7点（重要）とする比率が減少しつつ、「余暇・くつろぎ」を7点（重要）とする比率が、比較的増加傾向を示した。ただし、全体として14年間を通して安定しており、あまり急激な変化が無い、という特徴が示された。

2-5 文化間の親和性とは何か

ここまでに見てきた国や地域に関する文化に関する3つの研究では、国や地域などの一定の範囲の中における「文化」の親和性あるいは、価値観の遠近について論じられていた。このように、社会学などの分野では「文化」というものの親和性を理解しようという試みが多くなされてきている。では、こうした研究に共通して指摘されている点は、どのようなことであるだろうか。第一に、全ての研究において共通していることとして人間の活動領域の分類が研究の始点となっているということである。例

例えば、鄭(2005)では統計科学的に適正に収集した「社会調査データ」を使用して中国、日本、韓国の伝統的価値観に着目し比較を行っているが、それぞれの国の文化や政治、経済などといった社会的要素の変化に関するデータとなっている。こうした人間にとって重要ではあり、日常的に接するものに関して、それぞれどのような考え方を持っているのか、ということが文化間の親和性を研究する際には重要になっているということが分かる。

第二に、上記の領域は基本的に人生の中で経験することの事柄について論じられているということである。そしてさらに、その論じ方としては、その事柄についての思想や考え方、扱い方など、対象に関してある一定の軸を設定し、その軸の中での強弱によって文化同士に親和性があるか否か、の判定がなされているということである。角田弘子・鈴木達三(2006)の東アジア諸国の文化の遠近はまさに伝統的価値観に則しているか否か、という点で検討がなされた訳である。

このように、文化間の親和性に関する先行研究を整理すると次のことが理解できる。すなわち、ある地域や国家などの文化同士の親和性とは、その構成員が活動する領域に関係する事柄についての考え方、思想を総括したものであると定義付けるということである。また地域や国家というものを人間の一定の範囲における集団であると捉えるならば、これは企業文化というものにも当てはめることのできる可能性が高い。加えて、この定義をより具体的に詳細に理解するとするならば、その社会、組織や集団の構成員が①活動する領域の範囲において、②重視している事柄、③その事柄に関しての考え方、思想、関係性が親しい、という3点に論点が整理される。つまり、社会や集団の構成員が日常的に接する中で、重視している事柄（親族、職業、儀礼など）の優先順位と、その考え方や取り扱い方が近い、ということが文化間の親和性が近い、ということであると見ることができる。

2-6 企業が活動する領域

前節では経営学以外の分野において「文化」がどのように研究されてきたのか、ということを確認し、「文化」が持っている意味の本質に関する研究を行った。その結果、文化は、社会であれ組織であれ、その構成員が活動する領域に関係する事柄についての考え方、思想を総括したものであると定義づけることができた。この際に、その社会、組織や集団の構成員が、①活動する領域の範囲において、②重視している事柄、③その事柄に関しての考え方、思想、関係性が親しい、ということの意味する、ということ进行分析した。この3点が揃えば、あらゆる場面における文化の定義と、その親和性の測定が可能になると考えられる。

そこで、本章では前節までにおいて導かれた文化間の親和性の定義を企業文化間の親和性に転用し、導入するために、上記に述べた着眼点を中心として検討を行う。活動する領域とは、例えば先の角田・鈴木(2005)の研究で言えば、生活の7領域に当たるもの

である。当然のことではあるが、一人の人間が何らかの考えや思想を有するのは、自身が接触をする領域においてのみである。例えば、一般的に見て日本人がモロッコの中央銀行の政策についての賛否の意見を持つことは考えにくい。また、日常的にコーヒーを飲用している人の方がそうでない人に比較して、コーヒー豆の味に関心や趣向を持っているだろう。これはその人の日常生活にモロッコの経済状態や、コーヒー豆の味が関係するの否か、という状況の違いに起因している。つまり、人間は自身が関係している部分にのみ、価値観というものを生じさせているということになる。

これは組織においても同様であると言える。つまり、企業体などの組織においても自身の活動領域の範囲内においてのみ、価値観を保有しているはずであるということである。コーヒー豆を生産している企業が宇宙開発に関しての何らかの考えを有していることは考えにくい訳である。

さて、企業文化の根底に存在している価値観に影響を与える要素を理解するためには、ここまで見てきたように、まずは企業の活動範囲を設定する必要がある。では企業が活動する範囲はどのように設定されるべきであろうか。

ステークホルダーについてはさまざまな定義付けが行われている。経営学の文献において初めてステークホルダーという用語が使用されたのは、1963年のスタンフォード研究所の内部資料であり、ここではステークホルダーを「株主」と同義で捉えており、その支持を得られなければ組織として存在できないほど重要な集団を表現する用語として使われていた。つまり、そもそもステークホルダーという用語の根底には「組織の存在に重要な役割を果たす集団」という意味が含まれていると考えられる。その後、先述の通り、多岐にわたる定義がなされてきたが、例えばキャロル(1996)³⁹によれば、「企業が社会の視点より関係性を有し、企業組織が相互作用を持つあるいは相互依存するグループや個人」であるとされる。また、フリーマン(1984)では「組織目的の達成に影響を与える、あるいはそこから影響を受けるグループまたは個人」⁴⁰であると定義される。日本においても水尾(2001)が「顧客、従業員、株主、投資家、供給企業、競争企業、政府関係、NPO、地域社会、地域環境など企業を取り巻く内外の利害関係者」⁴¹としている。

つまり、これまでのステークホルダーの研究を参照するならば、その企業が活動する先には必ず、ステークホルダーが存在しているということになる。逆に考えるならば、企業が活動する範囲である限り、そこにステークホルダーが生まれてくるということである。なぜなら企業が活動する範囲には必ず利害が存在しており、あらゆる利害関係者

³⁹ Carroll, A. B. (1996), "Business & Society: Ethics and Stakeholder Management", South Western College Publishing, Ohio, 9

⁴⁰ Freeman, R. Edward. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman Publishing Inc, Boston Mass. 25

⁴¹ 水尾(2001)「企業社会責任とステークホルダーマネジメントシステム」64

をステークホルダーと考えるとすれば、企業の活動範囲に利害関係者が必ず、存在しているということになるからである。

例えば、クラークソン(1995)では、企業の社会的成果(Corporate Social Performance:CSP)についてステークホルダーの枠組みで考察を加えている。クラークソン(1995)によれば、彼の研究以前には企業の成功が株主という単一のステークホルダーの富の創造という要素でのみ語られてきているものの、企業の経済的で社会的な目的は主要なステークホルダー全体にわたって富と価値を生み出すことにあるとしている。

このように企業が何らかの活動をする際に、その範囲にはステークホルダーが存在している。企業の活動範囲がステークホルダーとそのまま同義になることはないものの、企業の活動範囲を企業の利害が及ぶ範囲であると解釈するならば、利害のある場所には利害関係者たるステークホルダーが必ず存在する。したがって、企業の活動範囲を考える時にステークホルダーを考慮することは必要不可欠であると結論付けられる。

2-7 ステークホルダーの優先順位

次に、活動領域内において接する事柄の中で、何が重要であるのか、という優先順位をつける必要がある。例えば、日本人と米国人との文化間の親和性について測定をする場合、コーヒーに関する考え方と家族に対する考え方では後者が重視されるべきである、ということは万人が認めるところだろう。これは人間の生活領域の中でおおよそ、家族の捉えの方がコーヒー豆の好みよりも人生に強い影響を及ぼすということである。

ある集団の文化同士の親和性を考える際にも、この考え方は転用できる。つまり、その集団の活動領域において何が重要であるか、という影響力の強弱について明確にしておく必要があるということである。この作業を経なければ、どの項目における価値観が近ければ両者の文化間の親和性が高いのか、という基準が曖昧になってしまい、客観性に欠ける評価しか与えることができない。そこでここでは企業が接する領域、すなわちステークホルダーのうち、どの部分に焦点をあてて文化間の親和性を評価するべきか、ということを検討する。

そもそも、企業の価値観の構成要素であるステークホルダーに優先順位をつけることなどできるのであろうか。当然、これまで、ステークホルダーに関する研究は多数行われてきた。これは先述の通り、「ステークホルダーは企業活動を規定し、企業もまたステークホルダーの活動を規定している」⁴²からである。では具体的にステークホルダーとはどのように定義付けられるのであろうか。

⁴² 山崎方義(2014)「BtoB企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの考察」『広報研究』18,78(78-90)

図6 企業の関係主体

	一次関係者 (Primary)	二次の関係者 (Secondary)
社会的関係者 (Social)	・地域社会	・政府と市民社会
	・供給者と取引関係者	・社会的、第三世界への関連団体など
	・顧客	・メディアや評論家
	・投資家	・取引業者
	・従業員と経営層	・競争業者
非社会的関係者 (Non Social)	・自然環境	・環境団体
	・人類以外の種	・動物愛護団体
	・未来世代	

出所：Wheeler,D.&Sillanpaa,M (1997),”The Stakeholder Corporation,Pitman Publishing,4-5

図6では、ウィーラー&シランパー(1997)によって整理されたステークホルダーの関係主体の整理が「一次的关系者」「二次的关系者」という軸と、「社会的関係者 (Social)」「非社会的関係者 (Non Social)」という軸の2軸で整理されている。この図から読み取れることは、ステークホルダーと一口に言っても、その要素は多岐にわたっているということである。また、一次的关系者のみならず、二次的关系者まで含めると、非常に広範にわたり、また、企業の業態や業界によって異なってくることが分かる。このようにステークホルダーという概念自体の定義付けは非常に困難である。

例えば、水村(2004)では、ステークホルダーの存在が一般企業に対しては適用可能であるものの、その構成要素については個別企業や業種、業態により異なる、と述べている。加えて、地理という空間軸によって異なっており、時間軸によっても異なると説明している。つまり、ステークホルダー間の関係を一般化することは、企業とステークホルダー相互の細分化の程度に依存して変化しており、厳密に行うことは困難であると述べている訳である。この水村(2004)の指摘は非常に的を射ていると考えられる。つまり「ステークホルダー」というものを検討する際には、その範囲を規定あるいは定義付けることは非常に困難であって、個別の企業や業態、業種によってそれぞれ行うべきことであるという訳である。また、これが過去と現在、そして未来においてそれぞれ異なる、ということは明らかである。このように考えれば、企業の活動領域を規定すると考えられるステークホルダーの構成要素自体も企業の活動範囲を規定するものであると考えることができる。

2-8 小野(2013)「日米企業にみられる国の文化の影響」の検討

さて、前節までに述べてきたことに従えば、まず企業組織における価値観はステークホルダーという活動領域の中で決定され、どのステークホルダーが存在し、そのうちのどのステークホルダーを重視するのか、ということによって親和性が測定される、ということになるだろう。

しかし、これだけでは決定的に企業文化の親和性を測定するための要素が欠けている。

つまり、企業文化の範囲がステークホルダーであるとするならば、例えば BtoC の業態を持つ企業において、顧客が優先順位の最も高い地位を占めている企業は現代において特段、珍しいものではないだろう。では、企業 A と企業 B が両者とも、ステークホルダーのうち顧客を優先順位の第 1 位としていた場合、この両者の企業文化が必ず、近いと言えるだろうか。残念ながら、一般的な経験から見れば近いとは限らないだろう。この結論が導かれるのは、ステークホルダーの優先順位だけではなく、接し方も問題となってくるためである。すなわち、ここから分かることは①企業の活動範囲がステークホルダーであり、②どのステークホルダーを重視しているのか、ということ以外に③そのステークホルダーに関する考え方や思想、という 3 つ目の要素が必要であるということだ。これは本章の冒頭でも述べた通りである。ではどのように、③ステークホルダーに関する考え方を整理し得るだろうか。本節では、小野(2013)の研究の検討を通してこの点を考察する。

小野(2013)は「企業が海外進出する際、もしくは国籍の異なった従業員を雇用した場合に直面する異文化マネジメント」⁴³が日本の企業でも必要とされるようになる、という問題意識の基、「企業文化に対して国の文化の影響を明らかにする」⁴⁴ということを目的としている。そこで小野(2013)では、企業文化の定義として「経営理念(社是)・価値観」をキーワードとして掲げ、2013年1月より6月にかけて各企業のホームページからこれらの情報を抽出し、次の通りの手順で分析を行っている。つまり、企業毎に様々な表記や表現方法を使用しており、さらに大量の文章で構成されている経営理念の内容を解釈・キーワード化し、同種や同義のものを同じカテゴリーに入れることで体系化をし、全体の傾向についての把握を行えるようにパレットチャートを使用して結果の可視化を行っている。

この結果を下地にして、全体的な傾向を単純化するために、各キーワードについて External(社外に向けた理念)あるいは、Internal(社内に向けた理念)に大きく分け、日本企業と米国企業の間において本質的に差が生じているのか、ということバイチャートを用いて分析している。

この結果、まず日本企業の経営理念に見て取れる傾向として次の4つの特徴があった。すなわち、①「社会貢献・環境への配慮」について書いた企業が半数以上であり、このうちに社会や商品に対する「安全」も含まれていること、②従業員などの社内に向けた「安全」な職場環境を提供することや、従業員の「安定・幸福」な職場環境を提供することなど、内向きのメッセージも多く見られること、③「技術・ものづくり」という言葉を利用して経営理念を明記している企業が存在すること、④礼節等といった精神論的な文言を経営理念の一つとして掲げている企業が散見されること、である。特に、②③

⁴³ 小野香織(2013)「日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響」『商学研究科紀要』77, 185頁

⁴⁴ 同上

④はアメリカ企業に見られない日本企業の特徴であると言える。日本企業の理念のうち、External (社外に向けた理念) が 45%であったのに対し、Internal (社内に向けた理念) が 41%となっており、外部と内部に向けたメッセージがほとんど同等の割合になっていた。このように社内・社外向けのメッセージがほぼ同数であるということが日本の経営理念の特徴であると言える。また、日本企業と米国企業とが異なる点として、High Context に関する経営理念が 14%にも及んでいるということがわかった。日本企業の経営理念についてキーワード化を進めていったところ、米国企業には見られないカテゴリの存在が浮き彫りになってきた。これは、「良識」「絆」「公明正大」等といった経営理念というよりもむしろ日本文化としての美德とされているような言葉を理念として掲げている場合が、当てはまるものである。小野 (2013) では当初の予定どおり External (社外に向けた理念) , Internal (社内に向けた理念) などといったカテゴリへの分類化ではなく、日本の国の文化を特徴づける一つとして High Context (高コンテクスト) と呼ばれるカテゴリを追加で設け、これを分類している。この結果として、本分類には実に 14%もの日本企業がカテゴリ化される結果となっている。

他方で、米国企業の経営理念について日本企業との比較において目立つのは「Customer Value, Shareholder Value (顧客満足・株主利益)」である。この点は日本および米国における企業の所有者に対するイメージや意識の違いが反映されているものであると考えられる。すなわち、「日本企業では顧客満足に関しては積極的に触れられていても、株主への貢献を明示的にうたうことは敢えて避けている」⁴⁵という訳である。さらに、Compliance に比較して Integrity (誠実・潔白であること) を明記している企業が多く、法令を守るだけでなく、倫理的な誠実さを重視している米国企業の傾向が表出する結果となっている。これは「文化を含め、異なったバックグラウンドを持つ従業員が多く働く米国企業では、このような価値観を明確にすることは必然的な結果」⁴⁶であると、小野 (2013) では評している。なお小野(2013)においては、米国企業の経営理念を大きく分けた結果、日本企業に存在していた High Context が米国企業の経営理念には存在しておらず、External (社外に向けた理念) , Internal (社内に向けた理念) のどちらかに分類されるということである。また、この2つの分類のうち、External (社外に向けた理念) にカテゴリ化される企業が7割以上を占めているという結果も日本企業に比較して対象的であると考えられる。

小野 (2013) のデータ分析の結果では、ハルの異文化モデル (高コンテクスト文化と低コンテクスト文化) との国の文化を切り口とするホフステード(1980)⁴⁷の5次元モデ

⁴⁵ 小野香織(2013), 前掲, 192 頁

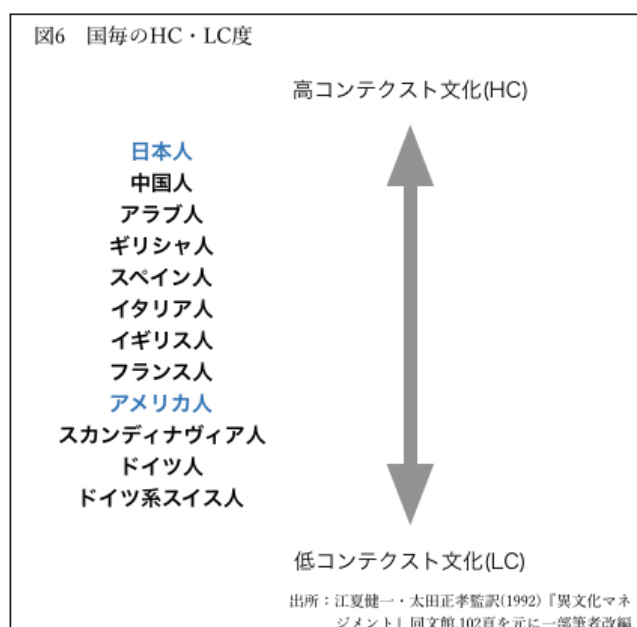
⁴⁶ 同上

⁴⁷ Hofstede, G. (1980). "Culture's consequences: International differences in work-related values". Beverly Hills, CA: Sage. (邦訳, G. ホフステード (1984) 『経営文化の国際比較: 多国籍企業の中の国民性』万成博, 安藤文四郎 監訳 産業能率

ルを元にした分析フレームワークを用いている。

ハル (1976)⁴⁸は、コミュニケーションの方法によって国や地域の差異を識別することができ、高コンテキスト文化においては人々の関係が深く、コミュニケーション情報は非明示的となり、低コンテキスト文化においては明示的なコミュニケーションを用いるという理論を構築している。日本人はこの中でも高コンテキスト文化に属しており、アメリカ人のコミュニケーションは低コンテキスト文化にある。

日本企業の経営理念や価値観は、High Contextに見られるように日本文化として美德とされている言葉や抽象的な表現が頻出しており、図6の各国人のコンテキスト度、低コンテキスト度の程度の差がそのまま表れた結果となっていると考えられる。



さらに、米国企業では“Integrity”を経営理念として掲げている企業が多かったが、低コンテキスト文化においては、ビジネシーンでコミュニケーションを通じ、絶え間なく誠実さ、フェアネスを表現することが必要であるとされる一方で、高コンテキスト文化においては一定のコンセンサスによりこれが保障されている社会であると考えられる。そのため、日本企業の分析結果では“Integrity”が上位に上がっていないのであり、日本企業は低コンテキスト文化に属していると考えられる。

ホフステード(1980)は、質問紙調査により、権力格差・個人主義・男性度・不確実性回避、長期志向・短期志向という5つの次元のモデルを作り出した。図5では、この長期志向および短期志向は、儒教の要素を取り入れた項目であり、ビジネスにお

大学出版部)

⁴⁸ Hall, E. T. (1976), “Beyond Culture”, Anchor Books

る視点が、長期志向に基づいているのか、あるいは短期志向に基づいたものになったものとなっているのか、ということ进行分析している。

図7 Hofstedeの5次元モデル

	日本	米国
権力志向	54	40
個人主義	46	91
男性度	95	62
不確実性回避	92	46
長期志向	80	29

出所 Hofstedほか(2010)

図8では、この2つの志向の度合いを国別にランキングしている。日本は長期志向から見て4位となっており、米国は23カ国のうち17位となった。東アジアは全体的に見て長期志向であるということが分かる。

図8 中国の価値観調査に基づいた23カ国の長期志向スコア

国・地域	スコア
中国	118
香港	96
台湾	87
日本	80
韓国	75
ブラジル	65
インド	61
タイ	56
シンガポール	48
オランダ	44
バングラデシュ	40
スウェーデン	33
ポーランド	32
オーストラリア	31
ドイツ	31
ニュージーランド	30
米国	29
英国	25
ジンバブエ	25
カナダ	23
フィリピン	19
ナイジェリア	16
パキスタン	0

出所 Hofstedほか(2010)

小野(2013)の研究では、「文化という定量化しにくいテーマに対し企業の経営理念・価値観というデータを分析・数値化すること」⁴⁹で、企業文化に対し国の文化の影響がある、ということ立証している。本章の目的はあくまで企業文化同士の親和性の定義づけであるため、国の文化との関連については詳しく検討はしないが、企業文化を定量的に検証している、という部分については検討の価値があるといえるだろう。

なお、小野(2013)では、External（社外に向けた理念）・Internal（社内に向けた理念）という社内のステークホルダーを重視しているのか、社外のステークホルダーを重視しているのか、という軸を導入して経営理念の検討を行っている。しかしながら、日本企業についてはこれ以外に「高コンテキスト」という項目を設ける結果となった。これは、「良識」「絆」「公明正大」などといった日本文化における「美德」を表現している理念を掲げている場合にカテゴライズする枠組みであり、実際に14%もの日本企業が分類されている。しかし、小野(2013)の指摘通り、これらは「経営理念というよりもむしろ日本文化として美德とされているような言葉を理念として掲示している」ことが想定される。したがって、そもそも経営理念としては含めるべきではない可能性が高い。また、このこと自体が、企業自身がプロモーション活動の一環として自社ホームページ上に掲載している「経営理念」の文言をそのまま、社内で作用している「企業文化」の表出として捉える小野(2013)の研究の限界を示している可能性もあるだろう。

2-9 ステークホルダーと企業の関係性

ここまでステークホルダーに関する考え方や思想について、小野(2013)の研究を元に検討を加えてきた。小野(2013)では企業文化に対しての国の文化の影響を検討している。では、ステークホルダーと企業文化との関係性については、どのように考察することができるだろうか。小野(2013)以外の研究の例も交えながら、ここでは以下の二点としてまとめた。

1つ目に、ハル(1976)の研究である。ハル(1976)ではあくまで、国・地域に関する検討を「コンテキスト」という概念の基、行ったものであった。しかし、小野(2013)において国と企業の文化における相関が認められたように、経営学における文化の検討においても考慮に入れるべきであると考えられる。例えば、職場のコミュニケーションについて検討した奥居(2009)⁵⁰でも、コミュニケーションの軸としてハル(1976)の「高コンテキスト」「低コンテキスト」という軸が導入されている。また、山崎(2005)⁵¹においても経

⁴⁹ 同、197

⁵⁰ 奥居正樹(2009)「職場におけるコミュニケーション・コンテキストのパターンに関する一考察」

⁵¹ 山崎克雄(2005)「経営地理学とは何か(その1, 文献研究及び定義)」『静岡産業大学論

営地理学およびハル(1976)が「コンテキスト」という概念を同じ意味で使用している、と説明されている。

すなわち、企業とステークホルダーとの関係性を理解する上で、企業とステークホルダーのコミュニケーションがハル(1976)の述べるところの、「高コンテキスト」でなされているものであるのか、「低コンテキスト」であるのか、という点は一つの関係性を理解するための補助線として作用すると考えられる。

2つ目に小野(2013)でも取り入れられたホフステッド(2010)の5次元モデル、とりわけ長期志向・短期志向の軸である。この理論は伝統的に企業文化・組織文化を理解する目的で多くの先行研究において検討がなされてきている⁵²。とりわけ、本研究にも関連の深い、異文化経営の文脈の中で必ずといって良いほど、言及がなされている理論である。ホフステッド(2010)の理論は、人や地域における人々の物事の選好を理解するためのモデルであるため、企業がステークホルダーの優先順位を決定から、ステークホルダーとの関係の仕方、コミュニケーションの取り方に至るまでを理解することができる。

このように、ステークホルダーとの関係性については、ハル(1976)によって示された「高コンテキスト」「低コンテキスト」の軸と、ホフステッド(2010)の5次元モデルを元に理解するべきであると考えられる。

2-10 企業文化間の親和性とは何か

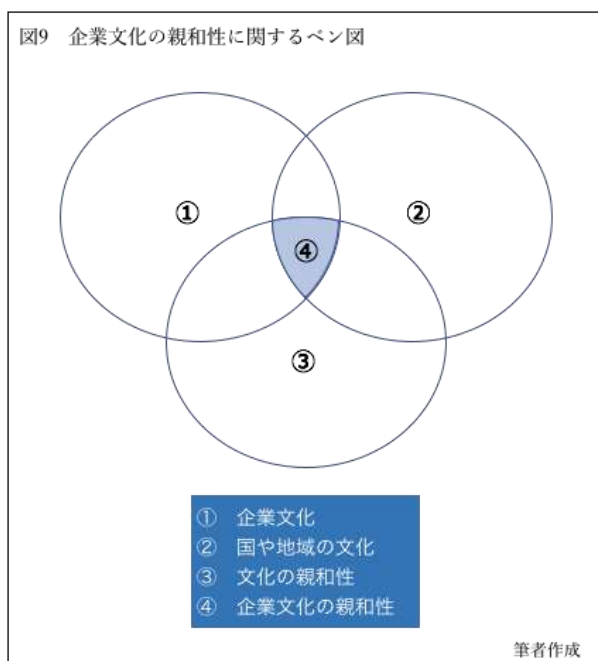
本稿の目的は、近年の日本企業の業績不振にもかかわらず、急速に件数を増やしている中国企業による日本企業の買収事例を基にして、その買収の動機を明らかにすることであった。本稿では中国企業による日本企業買収件数の増加には両企業における企業文化間の「親和性」が強い影響を与えているのではないかと、その仮説を立てた。その上で、もしも仮説が正しいとすれば中国企業により買収された欧米企業に比較して日本企業の方がより早期に経営効率を高めているのではないかと、考え、ROEという指標およびDEA法によって、これを検討することを目的としている。ここで問題となることは、仮説において述べていた中国企業と日本企業との間の「親和性」というものが経営学において定義付けられていない、ということであった。そのため、「欧米企業に比較して日本企業は中国企業との親和性があり、これが中国企業における日本企業買収動機の一つの大きな要因となっている」と結論付けたとしても、「親和性」というものを正確に捉えられていなければ有意な結果を導くことができた、とは言えないのではないかと考えた。

こうした経緯の中でここまでは、企業文化間の親和性という概念を理解するために「企業文化」、「文化間の親和性」という二つのパーツに分けて検討をした上、最終的に企業文化間の親和性をどのように捉えるべきか、ということ考察した。この結果、「①

集』11(1), 133-139

⁵² 代表的な研究として、佐藤悠一(2008)、藤田秀樹(2000)、陳塵(2015)等が挙げられる。

企業文化」「②国や地域における文化」「③文化間の親和性」および、「④企業文化間の親和性」の定義と、その関係性に関して理解できたことを、以下のベン図とともにまとめる。



まず、「①企業文化」とは自身の事業に対する「価値観」「行動規範」「行動パターン」が互いに影響を与え合いながら作られているものであると理解された。さらに、これまでの社会学の分野における研究から、「②国や地域における文化」はその国や地域に暮らす人々が日常生活の中で頻繁に接する事柄や、人生における重要な決断に関連して有している価値観や考え方のことを示している、ということが分かった。そして、この定義を基に、社会学の研究において示されていることを整理すると、「③文化間の親和性」とは、ある組織や社会の構成員が、その活動範囲内で日常的に接する事柄や重要な事象に関して有している価値観や考え方の遠近であるということが理解できた。

「④企業文化間の親和性」を理解するためにはこの三つの定義の重なった部分を抽出すれば良い。まず、「②国や地域における文化」の定義と「①企業文化」の定義を重ねて考えると、「その国や地域に暮らす人々」は、小野(2013)やオーウチ(1980)の議論より、「その企業に属する従業員」と換言できる。さらに「日常生活の中で頻繁に接する事柄や人生における重要な決断」は、前節の「企業文化」の考察より「ステークホルダー」であると言い換えることが可能であるため、ステークホルダーに関しての「価値観」「行動規範」「行動パターン」であると考えられる。最後に、「③文化間の親和性」とは、「構成員の有している価値観や考え方」であった。これを「企業文化」と重ね合わせて考えると、企業組織の「構成員」に当たる従業員の活動範囲である、ステークホルダー

にまつわる事柄についての価値観や考え方であるということが分かる。つまり、「企業文化間の親和性」とはすなわち、ステークホルダーに対する「価値観」「行動規範」「行動パターン」に近いことである、と定義づけることができる。そして、これに影響を与える要素としては、①ステークホルダーとのコミュニケーションの方法を、「高コンテキスト」「低コンテキスト」のどちらのコミュニケーションに近い形で取っているのか、②また、ステークホルダーとの関係を長期的な視点で捉えるか短期的な視点で捉えるのか、という視点が存在している、ということが理解できる。

第3章 企業文化間の親和性と経営効率の相関

3-1 経営効率と企業文化

そもそも、経営効率とは何であろうか。経営効率については、伊藤レポートの登場以降、日本において特にROEという指標と共に注目を集めてきた概念である。伊藤レポート2.0においても以下のように経営効率の重要性が述べられている。

企業が差別化を図り、競争優位を確保する上で鍵となる経営資源（インプット）や資産・負債、重要なステークホルダーとの関係等を特定し、それらを維持・強化するための投資を行い、効率性を高めていくことは、ビジネスモデルの持続可能性を支えるものである。

「伊藤レポート2.0」9頁

このように経営のサステナビリティの側面においても経営効率を高めていくことは非常に重要であると考えられる。M&Aを行い、企業の業績を維持、向上させていくことが平常よりも重視される局面においてはより、経営効率を高めることが必要となってくる。

経営資源はエディス・ペンローズ(1985)⁵³によればヒト・モノ・カネの有形財産と情報などの無形財産の総称である。経営効率上がる、ということは当然、「経営」というものの、「効率」である、と考えることができるため、このいずれか、あるいは複数、あるいは全ての要素の利用数を少なく、これまでと同等の成果を挙げることができるようになる、あるいはこれまで以上の成果を挙げることができるようになる、ということを目指していると解釈することができる。

さて、経営資源のうち、経営効率を測定する際に利用する指標は可視化が容易なヒ

⁵³ E. T. Penrose., (1985), “The Theory Of The Growth Of The Firm Twenty-Five Years After”, *ACTA UNIVERSITATIS UPSALIENSIS, Studia Oeconomiae Negotiorum* 20

ト・モノ・カネの有形資産である。例えば、現在、最も一般的な経営効率の単位として利用されている ROE は当期純利益を分子に置き、株主資本を分母に置いている。つまり、経営資源のうち「カネ」に着目した指標となっている訳である。また、本稿においても利用している DEA は、研究によって取り上げられている数値は異なる。例えば末松・町田・杉山・新井ほか(1997)⁵⁴では国鉄の民営化後の経営効率の推移について、入出力項目に費用（人件費, 人件費外営業経費）、作業量（職員数, 車両数）、事業量（車両キロ, 輸送人員数, 輸送トン数）、効果量（営業収入）を置いて測定を行っている。ここではヒト（人件費, 職員数, 輸送人員数）、モノ（車両数, 車両キロ数, 輸送トン数）、カネ（人件費外営業経費, 営業収入）がそれぞれ利用され、これらをどれだけ効率良く回せているのか、ということ「経営効率」として測定している。

つまり、「経営効率」とは、基本的には「いかに有形資産を効率的に利用できているのか」ということを表現している概念であり、正確な経営効率の値は、そのまま企業の業績を表現している、と言える訳である。本稿においては企業の業績のうち、特にこの「経営効率」という指標に着目して、企業文化間の親和性との関連を明らかにするものである。したがって、本章ではここまで述べた「経営効率」についての具体的な内容を把握した上で、いかに企業文化間の親和性が経営効率に影響を与えていくのか、ということについて考える。

3-2 インターナルコミュニケーションの知見

前節で述べた通り、本稿は企業文化間の親和性と「経営効率」の関係性を明らかにしなければ結果の検討を行うことが難しい。しかし、企業文化と「経営効率」の二者の関係性を明らかにしていく上で、その間に無数に存在するピースのうち、特に重要なものを取り上げ、そこをフックにしていかなければ議論自体が成立しない、と考えられる。では、この二者の関係性を明らかにするキーファクターとなっているのは何であろうか。

本稿ではこのキーファクターとしてまずはインターナルコミュニケーションについての知見を基に論述を始める。そもそも本稿の議論は、中国と日本、あるいは中国と欧米諸国という他国同士の企業における M&A という企業戦略の一つを取り上げ、この動機となっていることを明らかにする目的を持っている。この際に理解しなければならないことは、M&A 直後の社内においては社会背景や文化的な背景が異なる従業員の統合を図らねばならず、これに必ずコミュニケーションが関わっている、ということである。つまり、インターナルコミュニケーションの知識を持って理解を深めていかなければ、他国企業同士の M&A における企業文化間の親和性が働くメカニズム、さら

⁵⁴ 末吉俊幸・町田浩・杉山学・新井健・山田善靖(1997)「国鉄の分割・民営化とその企業効率変化：DEA 時系列分析による実証研究」『日本オペレーションズ・リサーチ学会論文誌』40(2), 186-205

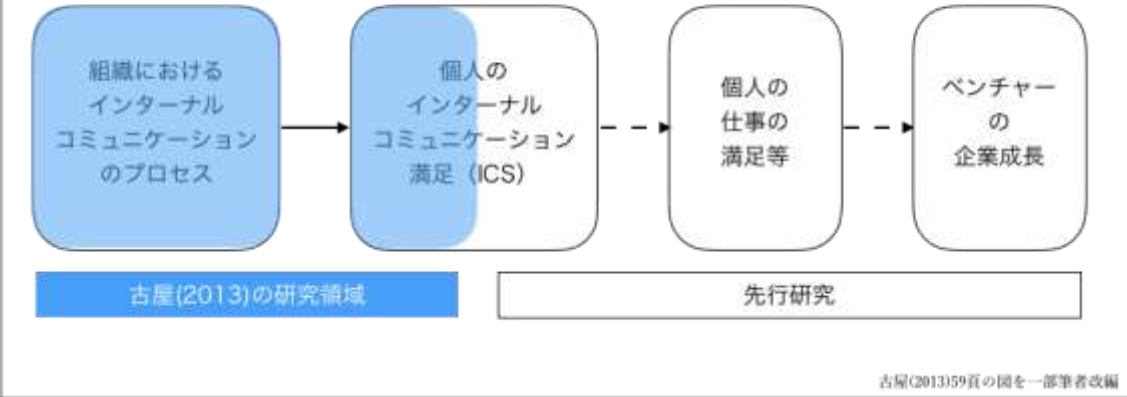
にそれが「経営効率」に与える経路というものを明らかにすることは叶わない、ということである。そこで本節ではまずはインターナルコミュニケーションの理論の整理をする。

古屋(2010)では、欧米やオーストラリア、アジアなどの諸外国における実証的先行研究を行い、結果として組織内部に向けた社内コミュニケーション（以下、インターナルコミュニケーション）の満足度が高まると仕事の満足、従業員の満足度、組織コミットメントが増すということが説明されている。とりわけ、インターナルコミュニケーション満足度を独立変数とした時の仕事の満足度を従属変数とすると、50%もの相関係数が示されるということが分かった。

さらに、この結果を受けて古屋(2012)ではそれまで存在していなかった日本語において日本企業におけるインターナルコミュニケーション満足度（ICS）を測定する尺度を考案し、ICSおよび仕事の満足度（Kongchan 1985, Pincus 1986）、生産性（Clampitt and Downs 1993）、組織コミットメント（Putti, Aryee and Phua 1990, Bambacas and Patrickson 2008）などについて正の相関が示されたことを報告している。このように社内におけるコミュニケーション満足度が高まると、それだけ企業の業績に影響を与える可能性が高いということが先行研究において示されている訳である。さらに、仕事の満足度に関する研究は2000年代に進展しており、例えば仕事の満足度が顧客満足度という社外のステークホルダーによる企業への評価への影響を認める研究が出てきている（Van der Wiele, Boselie and Hesselink 2002）。つまり、ICSが高まれば、社内の組織コミットメント、生産性などが上昇し、さらにこれが顧客満足度など、企業の業績に直接的に影響を及ぼす指標へと波及していく、ということが示されている訳である。とりわけ、この点は現実のビジネスシーンでも多く理解されており、例えば米国の大手企業の成長戦略でもICSが一つの重要な指標として取り入れられている研究⁵⁵もある。

⁵⁵ Downs, C., (1988), "Communication audits. Glenview, Scott Foresman.

図11： インターナルコミュニケーションプロセスが成長を促進するモデル
 (実線は直接的な影響、点線は間接的な影響)



そもそも、古屋(2010)が考案した ICS は、Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) に基づいた研究であった。CSQ は、ダウنز&ハウゼン(1977)⁵⁶によって提案されたものであり、コミュニケーションの満足度を 8 つの側面に分けて考えられている。

- (1)General Organizational Perspective(OP)：自社に関する情報についての満足度
- (2)Organizational Integration(OI)：自分の職場に関する情報についての満足度
- (3)Personal Feedback(PF)：自分のパフォーマンス評価のフィードバック満足度
- (4)Relation with Supervisor(RP)：上司とのコミュニケーション満足度
- (5)Horizontal and Informal Communication(HC)：同僚とのインフォーマルなコミュニケーション満足度
- (6)Relationship with Subordinate(RSO)：部下とのコミュニケーション満足度
- (7)Media Quality(MQ)：対面の話し合い、会議、書類、社内通知、メールなどの内容、量、頻度についての満足度
- (8)Communication Climate(CC)：従業員を組織のゴールに向けるための動機づけや働きかけ、会社のコミュニケーションに対する態度についての満足度

Downs, C.W. and Hazen, M.D. (1977) A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction., 訳は筆者による

これまでのインターナルコミュニケーションの研究では、この CSQ が定義した 8 つの範囲をそれぞれ、切り貼りしながら検討がなされてきた。例えば、Gray and Laidlaw(2004)は、オーストラリアの小売業界について、上記の 8 つの側面のうち、

⁵⁶ Downs, C.W. and Hazen, M.D. (1977) "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction". The Journal of Business Communication, 3, 63-73.

Relationship with Subordinate (RSO)を除いた7つの要素が、情報伝達の軸および関係構築の軸の2つの軸によって分類できるということを示している。

(1) 情報伝達の軸 (Informational Communication) : 受け取る情報の質と情報フロー(流れ)に関する満足度 (CC・OP・OI)

(2) 関係構築の軸 (Relational Communication) : 組織の他メンバーとのコミュニケーションによる関係構築に関する満足度 (MQ・HC・PF・RP・RSO)

Gray and Laidlaw (2004) 以外においても、以下の表3で示したようにCSQを用いた研究は多くなされてきている。

研究者	サンプル	変数	研究の成果
Kongchan (1985)	米国 西海岸大学の職員 有効回答150人 アンケート調査	・コミュニケーション満足 ・仕事の満足 ・組織コミットメント	・コミュニケーション満足と仕事の満足は正の強い相関がある。 ・仕事の満足と組織コミットメントは正の強い相関がある。
Gregson (1987)	米国 公認会計士 有効回答311人 アンケート調査	・コミュニケーション満足 ・仕事の満足 ・離職率	・コミュニケーション満足は仕事の満足を説明する変数である。 (58% variance) ・仕事の不満足は離職率を説明する変数である。(42% variance) ・コミュニケーション不満足は離職率を説明する変数である。 (36% variance)
Gray and Laidlaw (2004)	豪州 流通業の企業 有効回答127人 アンケート調査	・コミュニケーション満足	・CSQは、コミュニケーション満足と他の従属変数(仕事の満足、生産性、組織コミットメント、信頼、パフォーマンスなど)との関係性を調査する際に、有効な尺度として使える。
Akkirman and Harris (2005)	ドイツ系企業のトルコの子会社 有効回答68人 アンケート調査 (e-mail)	・コミュニケーション満足 ・コミュニケーションプロセス ・コミュニケーションインフラ	・計画的でよく準備された組織コミュニケーションの仕組みがあれば、バーチャルワーカーの環境でも、コミュニケーション満足はむしろ増加する。
Zwije-Koning and de Jong (2007)	オランダ 中学校の職員 有効回答165人 インタビュー調査	・コミュニケーション満足	・CSQは、コミュニケーション満足度調査に対して有効である。 ・質的調査CITを併用し、新たなディメンジョンを追加した。
Carriere and Bourque (2009)	カナダ 救急隊員 有効回答91人 アンケート調査	・インターナルコミュニケーションプラクティス ・コミュニケーション満足 ・仕事の満足 ・組織コミットメント	・コミュニケーション満足は、仕事の満足を説明する変数である。 (61% variance) ・コミュニケーション満足は、Affective commitment を説明する変数である。 (34.2% variance) ・コミュニケーション満足は、変革 (change) を引き出す。

古屋(2010)93頁の内容を基に一部筆者改編

しかし、古屋(2010)によればそれまでのICSの研究では「コミュニケーションを「価値の共有・創造」から「行動」にいたるまでのプロセス」として捉え、コミュニケーション

ョンプロセスの視点から研究しておらず、その結果、コミュニケーションプロセスがビジネスの現場に近い議論であって、企業の独自性が強く現れるために、「普遍的法則を引き出すには至っていない」ことが実情である、と述べられている。さらに古屋(2012)ではコミュニケーションプロセスを導入したインターナルコミュニケーション満足度の指標の作成を行った。この中では実際に国内企業に勤務する社会人 111 名のサンプルデータを欧米で 20 年以上にわたって実証実績がある CSQ に当てはめることで、実際に日本企業に勤務する社会人にも欧米の先行研究と同様に、Downs and Hazen(1977)の考案した 8 つのディメンションに分かれることが示されており、日本語版の CSQ の作成に一定の成功を収めている。

なお、ICS を理解するためにはハーズバーグの 2 要因理論との関連も理解しておく必要があるだろう。ハーズバーグの 2 要因理論とは、労働者が職場において、どのような点によって不満足を感じ（衛生要因）、あるいは満足を感じる（動機づけ要因）のか、ということについて理論化したものである。ハーズバーグは具体的に「組織メンバーの仕事への態度を規定する要因」が何であるのか、ということを探明する研究動機を持った。この際の「仕事への態度」とは仕事へのモチベーションと換言することができる。そして、この研究の結果、「達成」「承認」「仕事そのもの」「責任」および「昇進」の 5 つの要因が職務満足の決定要因として挙がり、他方で職務不満には「会社の政策」「経営」「監督」「給与」「対人関係」および「作業条件」が決定要因となっていることが分かった。また、ハーズバーグはこの 2 要因理論を、マズローの 5 段階欲求説と組み合わせ、衛生要因を「生理的欲求」「安全への欲求」と「社会的欲求」の一部、動機づけ要因を「承認欲求」「自己実現欲求」と「社会的欲求」の一部と密接に関連していると整理している。

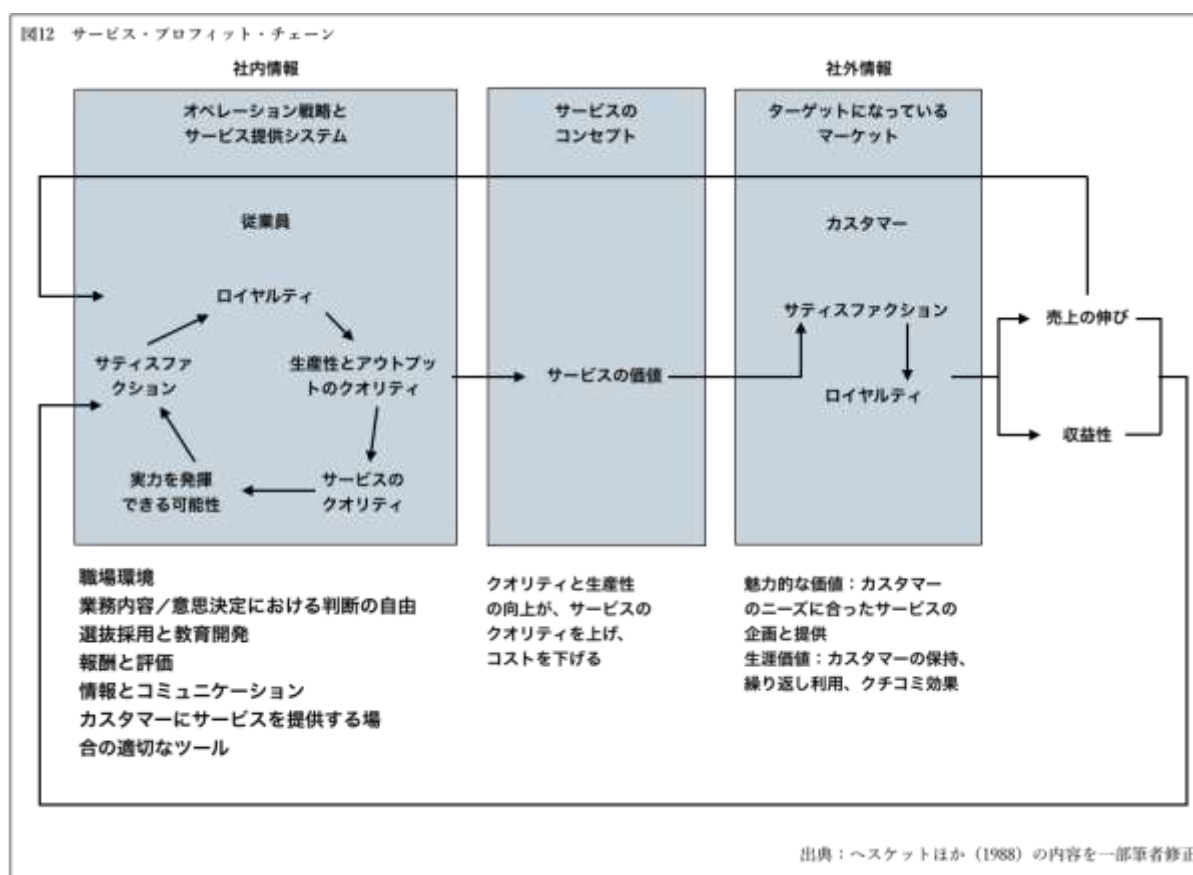
さて ICS は 2 要因のうち、「衛生要因」の「対人関係」に大きく影響を与えるものである。ICS が低くなれば、当然、職場における「対人関係」は悪化し、それが最終的には「衛生要因」の質の低下を招くことになると考えられる。ある意味でこれまでに見てきた通り、ICS が労働者の仕事の満足度、生産性、組織コミットメントなどと強い相関を見せたことも、ICS が「衛生要因」に影響を及ぼすからであるとも言える。

では、「衛生要因」の質が低下するということは、どのような意味を持つのだろうか。既に述べた通り、「衛生要因」は職場における「不満足」の度合いを表す指標であった。古川(2006)⁵⁷では知的労働者の生産性とオフィス環境との関連について実証研究を行っている。この中ではオフィスのソフトウェアやハードウェアの状況、設備の状況などにより知的労働者の生産性がどの程度、影響を受けるのか、ということを検討しているが、オフィス環境の比較対象として調査対象としている。結果として、「オフィス環境や設備などの項目は、有効性に焦点を当てた生産性向上のための十分条件ではないが必要条

⁵⁷ 古川靖洋(2006)「ホワイトカラーの生産性とオフィス環境」『Jornal of Policy Studies』23, 1-11

件である」⁵⁸ということが示された。すなわち、オフィス環境よりも「部門内や部門間における活性化したコミュニケーション状況や個人の革新性、組織の柔軟性、組織に対するコミットメント状況などを表す項目」がより、「有効性に焦点を当てた生産性の向上」への貢献を見せた、ということである⁵⁹。

また、ヘスケットほか(1998)ではサービス業を中心として従業員満足と顧客満足および、企業業績の関連について調査を行っている。これによれば、サービス・プロフィット・チェーンによって、その関係は整理されるとしている。



ヘスケットほか(1998)が主張していることは、売上の伸びや収益性などの業績の高低は、顧客ロイヤルティによって直接的には規定されるが、この顧客ロイヤルティに強い影響を与えるサービスの価値を作り出しているのは従業員の職務への満足および、自社へのロイヤルティ、そしてこれにより生み出された高い生産性である、という訳である。これを受け、ヘスケットほか(1998)では、従業員満足と顧客満足との間に 99%の因果関係があり、これらが企業業績に影響を及ぼしている、としている。

⁵⁸ 同, 9

⁵⁹ 同, 11

ここまでに見てきたことを一度、整理すると、次のようなことが言える。すなわち、第一にインターナルコミュニケーションの満足度はハーズバーグの 2 要因理論における「衛生要因」に影響を与える。そして、「衛生要因」の高低が影響を与えている従業員満足は、企業の業績に強く影響を及ぼす可能性が高い、ということである。つまり、インターナルコミュニケーションの質を高めることは自社の業績向上、経営効率にも影響を及ぼすと考えられるところである。

3-3 協調問題解決の知見

さて、前節ではインターナルコミュニケーションが、企業業績に影響を与えるということを見てきた。つまり、インターナルコミュニケーションの質を高めることは経営を行っていく上で非常に重要な要素であると言える訳である。ではインターナルコミュニケーションの質が高い、ということはどのような意味を持っているのであろうか。

インターナルコミュニケーションとは、「発し手（誰が）」「受け手（誰に）」「メッセージ（何を）」「メディア（どうやって）」「ウェイ（どのように）」コミュニケーションを取るのか、という要素に分けることができる⁶⁰。

インターナルコミュニケーションの質の高低の基準を理解する上では協調問題解決の見地が参考になると考えられる。協調問題解決とは、「なぜ、よい成果に結びつく協調活動とそうでないものがあるのか、効果的な協調と非効果的な協調との差はどこにあるのか」⁶¹という命題に対しての答えを探索する学術分野である。一見、単純そうに見える問題ではあるものの、「何を「よい協調」と見なすのか」といった見方やどういう場を用意するかという調査方法、得られたデータをどう分析するかという分析方法と複雑に絡み合い、慎重な検討」⁶²が必要となる分野である。この「よい協調」を理解することはまさにインターナルコミュニケーションの質が高い、という状態を理解することにもつながるだろう。インターナルコミュニケーションの質が高い、という状態はつまり、社内におけるコミュニケーションが円滑に行き、よい成果（＝業績の向上）に寄与することができている状態であると言えるからである。

協調問題解決の研究手法としては、個人特性に着目したものと、複数人数における会話、協調した問題解決の過程に着目したものの 2 つに大別される。例えば、ガーフィンケル(1967)は、日常生活の中で社会の構成員が実際に生活を構成する上で用いている方

⁶⁰ 古屋光俊(2014)「成長ベンチャー企業のインターナルコミュニケーションプロセスの構造解明-従業員の満足を実現する戦略的プロセスに関する探索的研究-」

⁶¹ 遠山紗矢香・白水始(2017)「協調的問題解決能力をいかに評価するか」『認知科学』24(4), 494

⁶² 同上

法を研究してエスノメソドロジーの立場を提唱したが、これを下地として西阪(1997)が会話分析を行ったり、グッドウィン(1981)が相互行為分析の研究を行ったりしている。この派では協調問題解決の解明として、集団としてどのように「会話」がなされているか、あるいは相互にどのような影響を与え合っているのか、という点が焦点となっており、個人特性には着目されないことが特徴的である。ただし、集団の中でも個人の「認知過程」に着目した研究の一群も存在している。クラーク&ブレナン(1991)の研究が代表的であり、この中ではコミュニケーションの中で共通理解の達成についての検討を行っている。

一方で、既に述べたように個人の特性に注目した研究の一群もある。富田・丸野(2005)⁶³は曖昧な構造の協同問題解決における思考進展過程の研究を行っている。この中では、思考の変化の過程を観察する目的で、3つの要素のうちの1つに議論スキルや、このスキルに関連の深い態度、特性を個人特性として研究を行っている。あるいは、市原・三輪・石井(2005)では個人特性として認知スタイルの1つの、思考スタイルに着目し、協同問題解決の過程で参加者が全ての役割に対し、相補的に関与した上、役割分担を生む「協調的な協同」が引き起こされるのか否か、という点を調査している。この「思考スタイル」とは心的自己統治理論の中で、スタインバーグ(1988)が提唱した概念であり、個人差を能力や学業成績ではなく、個人が自分の思考活動をどのように組織化して、管理するのか、という「考え方の趣向」で理解しようとするものである。

では、現在のところ、協調問題解決の分野ではどのような学術的成果が見られているのであろうか。既に述べた通り、同分野の研究は①集団、②個人という2つの観察対象を有している。この点を中心として同研究分野の整理をすると、以下の表4のようにまとめられる。

表4 分析単位と研究の焦点による協調問題解決研究の分類

焦点 \ 分析単位	二人以上	一人
会話	1. 集団としてのコミュニケーションのあり方	—
認知過程	2. 集団としての問題解決過程における共通認識の構築	3. 個人としての協調場面における認知活動

筆者編集

研究成果としては「協調問題解決」に当たって上手くいくための①集団としてのコミュニケーションのあり方、②集団としての問題解決過程における共通認識の構築、③個人としての協調場面における認知活動、という3点にまとめることができる。

まず、①集団としてのコミュニケーションのあり方に関する研究は、ガーフィンケルの提唱したエスノメソドロジーに立脚している、という点に特徴がある。例えば、西阪(1997)では日常生活における人々の活動やコミュニケーションについて「概念」へと昇

⁶³ 富田英司・丸野俊一(2005)「曖昧な構造の協同問題解決における思考進展過程の探索的研究」『認知科学』12(2), 89-105

華してしまうのではなく、個別事例ごとに記述に徹底するという姿勢を取る。この個別事例の分析結果を蓄積していくことで、社会秩序についての概観というものを得ることを目的としている。また、野渡(1987)はグループで作業を行う時にグループに対し、異なる役割の組み合わせを与えることによって、作業の時間や会話の内容、あるいは参加者の満足度が変化する、ということが示されている。

第二に、②集団としての問題解決過程における共通認識の構築に関する研究であるが、これは①集団としてのコミュニケーションのあり方に関する研究の文脈上にあるものの、参加者の問題解決および理解に関しての認知の過程に着目した研究となる。例えばクラーク&ブレナン(1991)は、コミュニケーションの中で話者および聞き手が共通して有している知識や信念のことを「共通基盤 (grounding)」と呼び、これを構築するプロセスを2つのフェーズに分けている。1つは提案フェーズであり、話者が情報提供をする段階であり、もう1つは受理フェーズであり、話者の提供した情報を聞き手が正しく理解できたことを確認する、という段階になる。この2つのフェーズを繰り返していく中で共通基盤が形成され、会話が実現されていく、と考えられる。

第三に、③個人としての協調場面における認知活動である。これは、②集団としての問題解決過程における共通認識の構築に関する研究と同様に、認知活動の過程について論じたものであるが、協調問題解決の中の「個人の認知の過程」に着目をしているという点で、研究対象が大きく異なっている。つまり①②の系譜の研究ではあくまで集団として問題解決を図る上でのコミュニケーションの研究がなされていたが、③の系譜ではあくまで他者とのコミュニケーションの中で個人の中で起きる変化を対象とした研究となっている。例えば、清水・三宅・増川(2002)では、思考能力が自身の信念とは異なる視点が意識されることにより広がり、これが所有している知識理解の抽象度を上げる効果があり、知識を応用する能力が高まり、新しい知識創造へとつながる、ということが述べられている。この個人の認知が広がっていく過程において、他者視点の獲得が重要であり、これに他者との対話が大きく関わっている、という訳である。また、三宅(1986)は人の学習能力として建設的相互作用というものを設定している。建設的相互作用は一つの命題に対して二人以上が各々の視点により解を見つけていく対話過程で、課題の遂行(実行役)およびモニタリング(モニター役)の役割交代が自然に起きていくことにより、各自が持つ解の抽象度が上がっていく、という原理のことを表現したものである。さらに三宅(1986)ではこの原理を検討するために、人の理解過程および知識の創造過程を捉えるため、対話データを分析するための2つの枠組みを用いている。第一は、役割交代をしていく中で「理解できる」と「理解できない」ことが自然発生的に交互に起きる、ということ認識するための発話分類であり、「理解している」心的状態の「同定」「提案」「確認」と、「理解できない」心的状態の「探索」「批判」「質問」とから構成されている。第二は、「理解したつもり」となっていた特定の「機能」について、再び混乱が生じることにより、これへの答えを用意するために機構を構成する下

位の諸機能に対して問いの掘り下げが起きる理解深化の構造のモデルである機能-機構ハイエラルキーである。

3-4 協調問題解決の一分野としてのインターナルコミュニケーション

インターナルコミュニケーションは、基本的にここまで見てきた協調問題解決が実際に使用される一つの場面として捉えることができる。すなわち、協調問題解決の場として企業が設定されているものとして考えることができる、という訳である。

ここで一度、協調問題解決の研究成果についてインターナルコミュニケーションとの関係において考えてみる。既に述べた通り、協調問題解決の研究の成果は主に、①集団としてのコミュニケーションのあり方、②集団としての問題解決過程における共通認識の構築、③個人としての協調場面における認知活動、という3点に集約される。ただし、このうち社内のコミュニケーションとの関連を見出すことができ、応用が可能であるのは、①②の分類に属する研究であると考えられる。③はあくまで、集団（二人以上）でコミュニケーションを取っていく中での個人の内部で起きる変化に着目しており、インターナルコミュニケーションというよりも従業員など個々人に対するマネジメントの問題に関わる分野であると言えるからである。

では、協調問題解決の研究分野のうち、①および②の分類に属する成果から、インターナルコミュニケーションに応用可能なものは何であろうか。そもそも協調問題解決は既に述べたように、(1)何を良い協調とするのか、ということをはっきりとした上で、(2)良い成果に結びつく協調活動は何か、ということを示すことが究極的な目的であった。ここではこの2つの視点から、①と②それぞれの研究成果をまとめる。

①集団としてのコミュニケーションのあり方に関する研究の中心をなす考え方は、既に述べている通り、ガーフィンケルのエスノメソドロジーである。エスノメソドロジーとは、そもそも既成の構造機能主義を中心とする社会学への批判から生み出されたものであり、人が社会の中で取る行為や発話が、その人がいる状況や文脈に依存しており、そのために日常的な相互行為の中で絶え間なく生成されているという立場を取るものである。

したがって、この立場を取る協調問題解決の研究では、事例研究を重ねていく方法が取られることとなる。西阪(1997)は研究課題を「あくまでも社会秩序をどうとらえるか」という問題であるとした上で、社会を個人の集まりと捉えるのではなく、人と人との「あいだ」に存在している、厳密的な意味においての「相互作用」的なものであるとの解釈を加えている。その上で、「理解」と「解釈」を区別し、前者のうちに「なにかをなにか」として解釈するという操作を含まない」とし、理解するということはあくまで「相互作用」上の能力であるとする。ただし、「解釈」が必要な場面も少なからず、存在しており、例えば「ラジオ・カウンセリングにおいて、司会者が相談者の「問題」を定式化

するという実際上の目的のため」⁶⁴になされたりする。つまり、「理解」は相互作用上に位置する行為論を前提とした概念であるのに対し、「解釈」とはそれ自体が独立した存在であると見ることができる訳である。

この西阪(1997)が述べた「よい協調」というものは、その状況や文脈においてどの程度、精度の高い「理解」をできているのか、ということによって明らかとなり、さらに「よい成果に結びつく」協調はその時々によって変化している、と考えるべきである。しかしながら、西阪(1997)の研究からも見て取れるように、この分類に属する研究ではあくまでその根本をエスノメソドロジーが貫いており、そのため、コミュニケーションや社会的な行為について構造的に明らかにするという立場を取ることができない。エスノメソドロジーがその人のいる状況や文脈に着眼点を置いている以上は、研究の方法として、具体的な相互行為において日常的な概念が個別の事例によってどのように使用され、それを通して何が成し遂げられているのか、を詳述することが前提となるからである。つまり、個々の現象の積み重ねにしかならず、ある目的に向かって相互作用を「意図的」に生み出すことが必要となるインターナルコミュニケーションへの応用が困難であると見るべきである。ただし、インターナルコミュニケーションに関して見れば、「よい強調」の「その状況や文脈においてどの程度、精度の高い「理解」をできているのか」という定義をそのまま利用することはできるため、その全てを参照できないものとして見ることは誤っていると考える。

他方で、「②集団としての問題解決過程における共通認識の構築の分類に位置する研究」では、「良い強調」に関して、どのように考えられるだろうか。②の分類の研究では集団において共通理解がどのように生成されていくのか、ということについて明らかにすることが目的であった。代表されるのが本稿でも検討したクラーク&ブレナン(1991)の「共通基盤」に関する研究である。

この分類に当たる研究では「良い協調」とは、いかに集団における質の高い「共通基盤」を形成するのか、ということに集約される問題であると言える。なぜならば、ここではコミュニケーションの秩序や破綻は「共通基盤」の形成の上に成り立っており、「よい成果に結びつく」協調を行うためには異なる視点を持った者同士が「その相互作用を通じて他者の視点に関する正しい概念を構築すること」⁶⁵が重要であると考えられているからである。なお、クラーク&ブレナン(1991)によれば「共通基盤」の作りやすさについては他者の属性(年齢、性別、性格、所属集団など)および自己と他者の属性の関係により変わる。

また、富田・丸野(2005)は協調問題解決に当たって、「人が持つ考えの変化、即ち既存の考えを捨て去ること(棄却)や修正をすること、新しく生み出すこと(生成)がど

⁶⁴ 西阪仰(1997)『相互行為分析という視点 認識と文化(13)』金子書房, 10

⁶⁵ 林勇吾, 三輪和久, 森田純哉「異なる視点に基づく協同問題解決に関する実験的検討」『認知科学』14(4), 618 (604-619)

のようにして起こるのか、その具体的な談話的・認知的過程やそれらを促進する要因を明らかにする」⁶⁶目的で研究をしている。すなわち、コミュニケーションの過程で個人の認知や考え方の変化に着目して検討をしている。なお、富田・丸野(2005)では研究に先立つ先行研究によって、協調問題解決における知識の再構築あるいは問題解決の促進を説明するモデルとして、(1)「(葛藤的あるいは協調的な)社会相互作用→認知的枠組の揺らぎ等の認知的変化→知識の再構築・問題解決の促進」⁶⁷という経路と、(2)「質問を受ける→その質問に応じて説明を行う→知識の再構築・問題解決の促進」⁶⁸という経路の2つに要約した。その上で(1)(2)のそれぞれの経路での発話が認識上の変化を起こし、その結果として思考の変化が促されているのか、ということを検討している。結果としては(2)の経路が全面的に支持され、(1)の経路も部分的に支持された。すなわち、協調的な発話については認知の変化を促進する効果を持っていたが、葛藤的な発話についてはこうした効果をもたらさなかったという訳である。

また、林・三輪(2011)はコミュニケーションの齟齬に関する他者視点の理解について研究されているが、この中では2つの仮説を検討している。一つ目は「事前のコミュニケーションの経験が、他者の立場に立った相互作用プロセスを発現させ、結論として他者視点の理解を促進するというもの」⁶⁹である。もう一方は「対話によるコミュニケーションは、チャットを介したコミュニケーションに比して、他者の立場に立った相互作用プロセスを発現させ、結果として他者視点の理解を促進する」⁷⁰というものである。結果としては第一の仮説は実験により支持され、第二の仮説は部分的に支持された。口頭の対話におけるコミュニケーションでは他者視点の理解が促進はされたものの、第二の仮説によって予測されたプロセスについては一部のみでしか確認することができなかった。また、仮説の検証に加え、他のコミュニケーションプロセスの関与があるのか、という点についても分析したところ、ターンテイキングという発話行動に着目すると、口頭によるコミュニケーションの方がチャットによるコミュニケーションに比較してターンテイキングの頻度が促進されるということが明らかになった。つまり、口頭によるコミュニケーションで「ターンテイキングが他者視点の理解を促進させるプロセスとして機能した」⁷¹ということが判明した。林・三輪(2011)では「事前のコミュニケーション経験」および、「コミュニケーションのチャンネル」を重視することがコミュニケーションの質を高めることが理解された。つまり、事前のコミュニケーションにより、「共通基盤」を獲得しておくことが重要となってくると考えられる訳である。

⁶⁶ 同上, 89

⁶⁷ 同, 90

⁶⁸ 同上

⁶⁹ 林勇吾・三輪和久(2011)「コミュニケーション齟齬における他者視点の理解」『認知科学』18(4), 582 (569-584)

⁷⁰ 同上

⁷¹ 同上

この②の分類の研究から明らかになっていることは、協調して一つの問題の解決に当たるコミュニケーションでは、「共通基盤」を有するか、作り上げていくことが重要であるということである。これは①においての一つの結論となっていたその状況や文脈において、精度の高い「理解」が質の高いコミュニケーションにつながっているという結論と重なるものである。林・三輪(2011)ではこの「共通基盤」の獲得に当たり、事前のコミュニケーションの重要性を明らかにした。これは元々ウーラ&クラーク(2001)において示されたグループでのディスカッションを活発にする方法として事前に相手とのコミュニケーション経験を持つておくことが重要である、ということが示されたことに由来している。またファッセル&クラウス(1992)でも何かしらの説明を他者に行う場合に、相手が説明の対象についてどの程度の知識を有しているのか、ということを知っておくことの重要性が明らかにされている。例えば、自身とは異なる文化的な背景を有している者とのコミュニケーションにおいてはグローバルに通用する表現により説明をしたり、自身が属する文化にのみ通用するような概念についての基本的な説明を行いながら、対話していく必要がある、という訳である。つまり、ウーラ&クラーク(2001)や、ファッセル&クラウス(1992)では、いずれも事前のコミュニケーションの存在が「共通基盤」形成に当たっては重要である、ということが支持されていると見ることができる。この点については既に見た丸野・富田(2005)でもフォローされていることである。つまり、検証の結果、協調問題解決においての知識の再構築あるいは問題解決の促進する経路として全面的に支持された「質問を受ける→その質問に応じて説明を行う→知識の再構築・問題解決の促進」という経路は、すなわち「質問」と「回答」によって、互いの知識や考え方のすり合わせが行われ、その結果として「共通基盤」が形成され、協調問題解決についての進展が見られるようになった、ということである。ここでもやはり、事前のコミュニケーションが「共通基盤」の形成に当たっては重要であるということがフォローされている。

3-5 企業文化間の親和性の業績への影響

ではここまでに整理されてきたことを、前章で考察した企業文化間の親和性についてのフレームワークに導入するとどのようなことが言えるだろうか。

まず、インターナルコミュニケーション研究の見地より、企業内のコミュニケーションの質の高さが、その企業の業績に大きく関わる、ということが確認された。そして、この際のコミュニケーションの質の高低については協調問題解決の学術的成果から考えるならば「共通基盤」が存在しているか否か、ということが重要である、ということが理解された。この「共通基盤」とは、クラーク&ブレナン(1991)によれば、話し手と受け手との間の相互的な知識であり、これには相手の年齢、性別、性格、所属集団などの文化的背景となる知識の存在が関係していると述べられている。では、この「共通基盤」を企業内のコミュニケーションの要素として、すなわちインターナルコミュニケー

ションにおける要素として考えるならば、どのようなことが言えるだろうか。

第一に企業内のコミュニケーションにおいて必要な知識と言えるものは、企業のビジネスに関する考え方であろう。インターナルコミュニケーションの満足に関する研究の見地では以下の8つの側面に分けられていた。

- (1) General Organizational Perspective(OP) : 自社情報についての満足度
- (2) Organizational Integration(OI) : 自分の属する職場の情報についての満足度
- (3) Personal Feedback(PF) : 仕事のパフォーマンスに対してのフィードバックへの満足度
- (4) Relation with Supervisor(RP) : 上司とのコミュニケーションの満足度
- (5) Horizontal and Informal Communication(HC) : 同僚とインフォーマルなコミュニケーションに関する満足度
- (6) Relationship with Subordinate(RSO) : 部下とのコミュニケーション満足度
- (7) Media Quality (MQ) : ミーティングや会議、書類、社内通知やメール等の内容、量、頻度に関する満足度
- (8) Communication Climate(CC) : 従業員を組織のゴールに向けて動かすための動機づけ、会社が持つコミュニケーションに対する態度に関する満足度

Downs, C.W. and Hazen, M.D. (1977) A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction., 訳は筆者による

これらの項目は全て、企業内においての自分と周囲の同僚、自分と企業の関係、あるいは自身が属する企業自体に関する情報について十分に交流が取れているのか、知識を有しているのか、ということを示す項目であった。つまり、企業に属している者が企業内でのコミュニケーションについての満足を得るためには自社のビジネスや自身が仕事をする上でのコミュニケーションが重視されるという訳である。つまり、インターナルコミュニケーションにおける「共通基盤」は自社のビジネスに関する考え方や知識の相互理解ということになるだろう。では、自社のビジネスに関する考え方や知識というものは、どのような要素に分けることができるだろうか。第一に、自社の理念やビジョンなどに関する知識である。例えば、松葉(2008)では、従業員満足と経営理念の従業員への浸透の度合いが相関する、ということを示している⁷²。理念やビジョンに関する知識は自身の属する企業の理解、すなわち従業員間の「共通基盤」を形成する上でも最重要な知識であると言えるだろう。第二に、製品・サービスや顧客に関する知識や考え方である。基本的に従業員が業務を進めていくのは、自社の製品・サービスに関して

⁷² 松葉博雄(2008)「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果-事例企業調査研究から-」『経営行動科学』21(2), 89-103

顧客との間で売買契約を成立させ、利潤の追求を行っていくという企業本来の目的を達成するためである。したがって、日常的なコミュニケーションにおいての「共通基盤」となるのは活動の中心である製品・サービスおよび顧客に対しての知識や考え方であり、これが欠落していれば、当然コミュニケーションの質が低下してしまう。第三に、自社がビジネスを進めていく国や地域についての文化的背景である。企業経営を行っていく上では企業が属する社会との関係は切っても切り離すことができない。

例えば、キッコーマンの北米進出がこの例として参考になる。キッコーマンは、飽和状態の日本国内における市場を考慮し、1957年から日本にしか存在していなかった「しょうゆ」という調味料を北米へと展開していく。現在、キッコーマンの名誉会長となっている茂木（2013）は「しょうゆ需要は人口増加率以上の伸びは期待できない」⁷³と語っており、日本国内においてしょうゆは各家庭において1日に使う量が決まっており、人口増加以外に需要が喚起される要素がなかったのである。こうした背景の中でキッコーマン内部では「市場は存在するものではなく創造するもの」であるとの思想の下、海外進出を行う経営判断を行った。したがって、ターゲットは当然のことながら現地に住むネイティブ層にあったと言えるのである。しかし、日本独自の調味料であったため、その販売力向上には現地において新たな食文化として取り入れてもらう必要があった。そのため、キッコーマンは「レシピの開発や店頭でのデモンストレーションなど、さまざまなマーケティング活動」に力を入れた。こうした努力の甲斐もあり、肉をしょうゆに浸す「テリヤキ」という調理法が米国内でも人気を集めるようになり、消費は順調に伸びていった。実際に、以下のようにキッコーマンは北米進出をはじめとする日本以外でのしょうゆ販売の考え方を述べている。

今でこそ日本食は全世界に注目され、その基礎調味料としてのしょうゆの認知度も高くなっています。しかし、当社が米国市場に本格的に進出したのは今から50年以上も前であり、その当時海外の多くの消費者は、生魚は口にすることは無く、日本式の豆腐はどこにも売ってはいませんでした。その当時から当社が心掛けてきたことは、日本食の調味料として売るのではなく、現地の食材、現地の料理としょうゆの組み合わせで新しい味、新しいおいしさを各地で創り出すことです。

深澤晴彦「キッコーマン国際事業-食文化の国際交流・上海万博を中心として-」2013年10月

つまり、キッコーマンが北米地域への進出を果たしていく中で重視していたことは、あくまで日本の調味料「しょうゆ」として製品を売るのではなく、「ソイソース」と

⁷³ 茂木友三郎(2013)「キッコーマン 茂木友三郎名誉会長 需要の創造こそ経営者の役割」『日経トップリーダー』340, 19

して現地化した形で自社製品を販売していくことであったと考えられる。北米進出当初、キッコーマンではオフィスの一角に商品研究開発室を設けた上、日本の技術者を常駐させ、セールスマンおよびホームエコノミストなど、現地の米国人の実生活の知識を得ながら、新商品の開発を進めていった。ホームエコノミストは、メーカーと消費者との間に入り、メーカーの提供する商品やサービスについて消費者のニーズを捉えるようにアレンジを加える役割を果たす職業であった。こうしたマーケティング活動の末に生まれたのが、1958年に発売された「Teriyaki」であった⁷⁴。Teriyakiは、しょうゆに香辛料などを加え、肉料理用の調味料として販売された。さらに1961年からはバーベキュー用のソースとして「Teriyaki BBQ Source」が発売になる。KIIはこのように、米国人の舌に合うようにしょうゆを「ソース」として再定義して、しょうゆ関連商品を売り出していった。こうした結果、「Kikkomanは米国企業だと思っていた」と言う米国人ジャーナリストが現れるまでに、北米においてキッコーマンは自社製品を浸透させるに至った訳である⁷⁵。つまり、キッコーマンが北米に進出した際の成功要因の一つとして、現地の文化的背景や理解を進めることができたことが挙げられる訳である。キッコーマンでは米国への進出当初より、現地化という方針を打ち出し、本社からの裁量移転が見られた。現地化については「現地従業員の活用」や、「現地にとけこむこと」を意識すること、「権限移譲」に留意した、と茂木(1976)⁷⁶では述べられている。「現地にとけこむこと」については「日本からの派遣員をまとまって住まわせず、いくつかの町や市に分散して住まわせる方針」⁷⁷が採用された。これは「日本人は、外国において、いわゆる、「日本人村」をつくりがちだが、それを避けようという考え方」を取ったためであるが、当初は「派遣員、とくに家族達にとって、大変なこと」であった。しかしながら、近所の米国人とコミュニケーションを取らなければならない状況になったことによって、最終的には「テクニカル・インストラクター達が帰国する時には、近所の米国人が名残を惜しんで、車で2時間程かかるシカゴのオヘア空港まで見送って」⁷⁸くれるようになった。また「権限移譲」についても、エグゼクティブ・コミティのメンバーに地元の弁護士・コンサルタントを加えることによって、茂木(1976)によれば「現地に即した意思決定」⁷⁹が行われるようになっていく。こうした努力の結果、1973年の現地工場のグランドオープンの際に、地元の人々が1万人以上、工場を訪れるに至った。キッコーマンはその後も成長を続け、現在では100カ国以上で醤油を販売するグローバル企業となっており、売上のうちの日本シェアは30%と海外進出に成功した企業として日本国内でも

⁷⁴ 松川佳洋(2014)「キッコーマンの海外展開によるアメリカ子会社の進化-バーキンショー理論による検討-」『多国籍企業経営』7, 123-145

⁷⁵ 茂木(2007)『キッコーマンのグローバル経営』生産性出版、33

⁷⁶ 茂木友三郎(1976)「アメリカ工場その後」『日本醸造協会雑誌』71(11), 834-836

⁷⁷ 同, 836

⁷⁸ 同上

⁷⁹ 同上

研究の対象となることが多い企業となっている。この要因の一つには「日本人村」を従業員たちに作らせず、現地の文化の理解を浸透させた上で進出を行ったことにあると考えられる。そうすることによって、現地の従業員の間にも米国という地域性についての「共通基盤」が作り上げられ、「Teriyaki」などの製品が生み出されたということがうかがえる。

このようにインターナルコミュニケーションにおいて「共通基盤」を形成するためには、①経営理念の浸透、②製品・サービス、顧客に関する知識、③活動地域の文化などについての理解、という三つが両社において共通していることが大切であるということが分かった。

さて、企業文化を形成している要素として「価値観」「行動規範」および、各従業員の行動が何らかの形でこれと関わりを持っていることとである、ということは前章で確認したことである。そして、この企業文化というものが近い、すなわち親和性が高い、ということは企業の利害が及ぶ範囲、あるいはステークホルダーに関しての考え方が近い、ということが確認された。そして、この考え方とはどのステークホルダーを重視し、どのような考え方の下、これとコミュニケーションを取っていくのか、ということを目指しているということであった。これはまさにインターナルコミュニケーションにおいて「共通基盤」がどの程度、強固に形成されているのか、ということを示している。つまり、企業が一つの目標に向かって事業を営んでいく上で共通する知識や考え方の基盤が近い、ということこそが企業文化間の親和性を決定付けていると考えるならば、これこそまさにクラーク&ブレナン(1991)が述べた「共通基盤」のことを指していると言えるからである。

さらに、「共通基盤」がどの程度、作り上げられているのか、ということがコミュニケーションの質の高さを決定し、さらにインターナルコミュニケーションに対する満足度により企業業績に強い影響を及ぼすということが支持されるとすれば、すなわちこれは企業文化間の親和性が高い場合には企業の業績が上昇する、という経路が支持されるということであると言える。インターナルコミュニケーションにおける「共通基盤」とは既に述べた通り、①経営理念の浸透、②製品・サービス、顧客に関する知識、③活動地域の文化などについての理解であり、まさにこれは企業の活動範囲に存在しているステークホルダーに関する知識や思想、すなわち企業文化間の親和性を図る要素と重なるものであると言える。つまり、企業文化間の親和性の観点から見れば、これを高めるためには企業同士における「共通基盤」を各社員間で作り上げることができるのか、ということがインターナルコミュニケーションの質に強い影響を及ぼしていると言える。

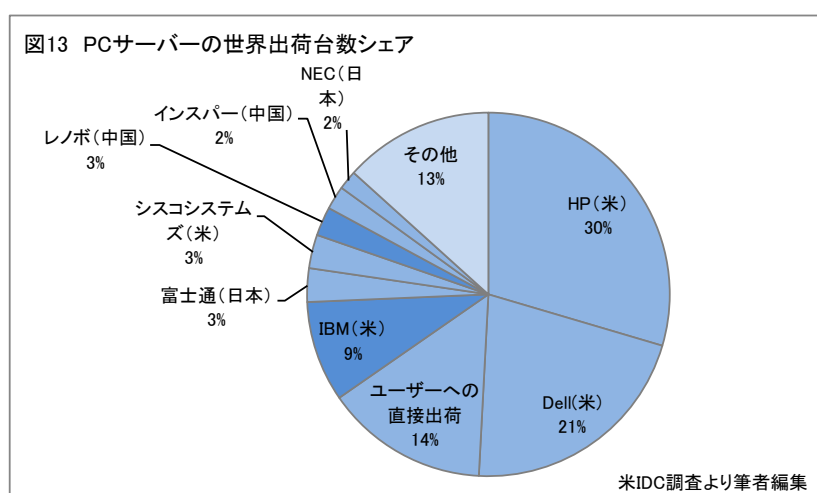
3-6 事例研究-Lenovo の事例による検討

では、ここで示したインターナルコミュニケーションの質の高低が業績へと影響を与えているということは、実際の現象として確認できるだろうか。インターナルコミュニ

ケーションは①経営理念の浸透、②製品・サービス、顧客に関する知識、③活動地域の文化という要素で形成され、そして M&A の実施後はこれを高めることがすなわち、企業文化間の親和性を高めるということを明らかにした。加えて言うならば、企業文化間の親和性が高ければインターナルコミュニケーションの質が高まり、それにより企業の業績が高まる可能性が高い、ということも示した。では実際の M&A の場面において、こうした現象は確認されるのであろうか。ここでは IBM の PC 部門を買収した Lenovo を例に取り検討をする。

3-6-1 当時の市場環境

IBM のサーバー部門が Lenovo によって買収された 2014 年時点で、同部門が属していた PC サーバー業界における世界出荷台数シェアは以下の通りとなっていた。



すなわち、Lenovo が 2.6%のシェアを占めており業界第 6 位に位置していたのに対し、IBM は 8.5%と業界第 3 位の地位にあったということである。しかし、IBM 自身はこの時点で PC サーバー部門の売却を目指していた。そのため、IBM の PC サーバー事業については富士通および米 Dell も売却先候補として挙がっていた。

IBM が PC サーバー部門を切り捨て、売却をしようという動機を持っていたことはこの業界における背景とリンクしている。米国の調査会社 IDC が 2013 年 4 月に発表した第一四半期の世界 PC 市場に関する調査結果では、出荷台数が前年の同期比で 13.9%も減の 7630 万台となっており、同社が 1994 年に調査を始めて以来、最大の減少率を示している。

さらに同社では 2013 年度の世界 PC 出荷台数予測の更新を行い、それまでの予測であった 1.3%減を一気に 7.8%減にまで変更している。なお、2013 年第 1 四半期の PC 出荷台数シェアランキングは以下の通りとなっている。

表5 2013年第1四半期世界PC出荷台数シェアランキング

順位	メーカー	2013年Q1 出荷台数	2013年Q1 市場シェア(%)	2012年Q1 出荷台数	2012年Q1 市場シェア(%)	出荷台数 伸び率(%)
1	HP	1,199万台	15.7%	1,572万台	17.7%	-23.7%
2	Lenovo	1,170万台	15.3%	1,170万台	13.2%	0%
3	Dell	901万台	11.8%	1,011万台	11.4%	-10.9%
4	Acer Group	615万台	8.1%	895万台	10.1%	-31.3%
5	ASUS	436万台	5.7%	540万台	6.1%	-19.2%
	その他	3,307万台	43.4%	3,674万台	41.5%	-10%
	合計	7,629万台	100%	8,864万台	100%	-13.9%

米IDC調査より筆者編集

これによれば、メーカー別シェア別に見ると1位は米国・Hewlett Packard (HP) となっているが、2位に中国・Lenovoが続いていることが分かる。また、3位には米国・Dell、4位に台湾・Acer Group、5位に台湾・ASUSTek Computerが続いている。

HPの出荷台数については前年比で23.7%減の1199万7000台となっており、業界全体の状態を反映する結果となっていることが分かる。2位のLenovoのみが横ばいであり、そのほかの上位企業が全て業界の変化を受けて、2桁台のマイナスとなっている。

ここまで見えてきた通り、PC業界については2013年当時、コンシューマ向けも含めたPC市場全体とエンタプライズ向けサーバー市場の2つに分けて見るべきであるということが分かる。

すなわち、PC業界全体としてはコンシューマ向けのスマートフォン・タブレット型端末の浸透により、漸次的に衰退してきている状況であったと言える。また、製品納入後のコンサルティングサービスを含めた市場であるサーバー市場に比較して、コンシューマ向け市場では、PCの製造販売のみならず、サポートに至るまでを製品として提供してしまうと、そのようなサービスを比較的必要としないスマートフォン・タブレット型端末市場に比較すると、人的・財務的リソースを割く必要が生じ、企業全体が非常に高いコスト体質になってしまう状況にあったと見ることができる。

2019年現在ではスマートフォンやタブレット型端末の耐用年数は上がってきているが、2013年当時では、端末購入時に通信キャリアとの2年縛りの契約を行うことが多く、耐用年数が短かった。これに比べてコンシューマPCでは、耐用年数が3-5年と長くなっており、PC買い替え需要が相対的には薄い状況にあった。

スマートフォン・タブレット型端末市場では、このようにコンシューマPCと比較すると、買い替えサイクルが短くなっており、当時はイノベーションのスピードが速くなっていた。また、PCについてはマイクロソフトのWindowsのOSが中心となっていたが、スマートフォンやタブレット型端末ではApple、BlackBerryなどの自社オリジナルのOSを中心とした開発が進んでおり、オープンソース化していたのはグーグルのAndroidのみである状況だった。PCメーカーではマイクロソフトへとライセンスの支払いが必要であり、さらにマイクロソフト開発のWindowsのOSに左右される状況にあったが、

Android ではライセンスの要求もなく、ある程度、自由な製品開発が可能であるという点も、スマートフォン・タブレット型端末への開発リソースの転換を後押ししている状況にあったと考えられる。

Lenovo および買収された IBM の PC 部門が属していた PC 市場においては上記のようにコンシューマ市場と、サーバー市場で異なる状況にあったと言える。この中で Lenovo は、コンシューマ市場に属しており、IBM は主に企業・法人向けのサーバー市場に属していた。

つまり、Lenovo が IBM の PC 部門を買収した意図は、今後の成長鈍化が予測されるコンシューマ向け PC 市場の市場環境を受け、IBM の PC 部門が属していたサーバー市場へと進出を果たす足がかりとして買収を行った、と見ることができる。

具体的に Lenovo による買収では IBM の PC サーバー事業の関連資産である特許権、生産や販売などの業務を買収し、全従業員 7500 人を引き継いでいる。

IBM のサーバー事業における事業環境は、市場シェアこそ一番手にあったが好ましくない状況にあったと言える。具体的には 1990 年代において、コンピュータのハード面でのサイズの縮小化によって、IBM の主力となっていたメインフレームが当時の市場へと適応することができず、IBM の業績が急速に悪化していた。IBM の PC 事業の損失⁸⁰は、2001 年で 3 億 9700 万ドル、2002 年時点で 1 億 7100 万ドル、2003 年には 2 億 5800 万ドルとなっていた。3 年連続で巨額の赤字を垂れ流す体質となっていた PC 事業部門はそのままの状態でも事業継続が困難な状態であったと言える。この損失を受けて IBM では、ソリューションおよびサービス面に経営資源の集中を行う方針を定めた上、不採算部門の PC 部門の売却を決めている。

3-6-2 IBM と Lenovo の経営理念について

さて、IBM の PC 部門は上記のプロセスによって IBM から Lenovo へとその所有者が変更された。あくまで今回の分析対象は PC 部門に限られるため、その分析に当たっては親会社の経営理念がどのように変化したのか、ということを確認する。

まず IBM の経営理念であるが、IBMers Value というミッションステートメントが設定されている。これは①お客様の成功に全力を尽くす、②私たち、そして世界に価値あるイノベーション、③あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任、となっている。小野(2013)のフレームワークに当てはめると、External に属する経営理念となっており、米国的な特徴である「Customer Value, Shareholder Value (顧客満足・株主利益)」が入った典型的な理念となっている、という事が分かる。

他方で Lenovo では、「テクノロジーのあり方を常に考えながら、世界をより面白くす

⁸⁰ 金哲敏(2017)「Lenovo 集団の経営資源獲得型対外直接投資—IBM パソコン部門買収を中心に—」『国際学研究』7, 30

ること、世界が抱える難題を解決すること」⁸¹を使命としており、「多くの人々が所有したいと思うようなパーソナルデバイスを創造し、より多くの人々が分かち合いたいと思うような文化を育み、世界中から尊敬を集めるような永続的で信頼される事業を推進する」⁸²ことが目標であるとされている。この Lenovo の経営理念も小野(2013)に当てはめれば External に属しており、さらに「Customer Value, Shareholder Value (顧客満足・株主利益)」を基礎に置いた経営理念となっているということが分かる。すなわち、両社の企業理念は小野(2013)のフレームワークで見ると、同じ分類と見ることが出来る。

では次に、M&A の実施後、IBM の PC 部門には具体的にどのような変化が見られたのだろうか。まずは社内の人事制度などの面から確認する。そもそも Lenovo が IBM の PC 部門の買収を行った時点においては、この買収の目的は IBM の PC 部門が持つ「ThinkPad」というブランドの獲得であったと見られていた。なお、実際に 2003 年 11 月に IBM から 15 億ドルでのパソコン事業部門の売却をしたいとの提案を受けてから、Lenovo は「延べ人数 100 人以上の交渉団を繰り返し IBM に送り、合併買収計画と事業統合案」⁸³の策定を進めた。この際の資産譲渡日の買収目標は、純資産額 3323 万香港ドルであった。この内訳は、49.9 億香港ドルの債務、1623 億香港ドルの有形固定資産、48.9 億香港ドルの無形資産および 1.37 億香港ドルのストックオプション報酬であった⁸⁴。他方でこの買収によって、Lenovo グループが獲得できる無形資産のブランド価値は約 98.95 億香港ドルであると見られていた⁸⁵。

このようにブランドの獲得を目指したと考えられる Lenovo であるが、M&A 実行後の株価を見てみると、直後は若干の上昇が見られたが、その後に 7.6% の大幅な下落が見られた。これはブランド獲得が M&A の目標であるとするならば、まさに Lenovo 自身によって「ThinkPad」というブランド力が低下されてしまうのではないかと、という疑念を市場が抱いたことが原因であったと考えられる。

さて、M&A 実行後の組織の統合については研究開発、生産、マーケティングなどの活動それぞれの部門において進められた。この統合化のプロセスは IBM、Lenovo と PC 事業部門が共同で、プロジェクト・マネジメント・オフィス (PMO) が形成され、この機関を中心に進められた。黄磷・範超(2011)では、PMO のスキームを以下の 4 点にまとめている⁸⁶。

⁸¹ Lenovo 「Who we are」 (最終閲覧日：2019 年 9 月 14 日)

⁸² 同上

⁸³ 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』4, 14

⁸⁴ 黄磷・範超(2011), 前掲, 187-188

⁸⁵ 黄磷・範超(2011), 前掲, 14

⁸⁶ 同, 17-18

① グローバル・サプライ・チェーン（GSC）の統合：規模の経済によるシナジー効果を発揮するため、Lenovo グループは中国に GSC 本部を設立し、グローバル・サプライ・チェーンの戦略立案、調達サービスの提供および部品と供給メーカーの統合の業務を一本化する。

② グローバル販売チャンネルとサービス体系の構築：買収後に、二種類のビジネスモデルの構築を強化する。一つは、Lenovo の中国の流通市場と小売市場における競争優位を十分に活用して IBM 中国の販売チャンネルを統合する。もう一つは、IBM の国際的な大口顧客に対する競争優位を活用してグローバル販売チャンネルを強化する。

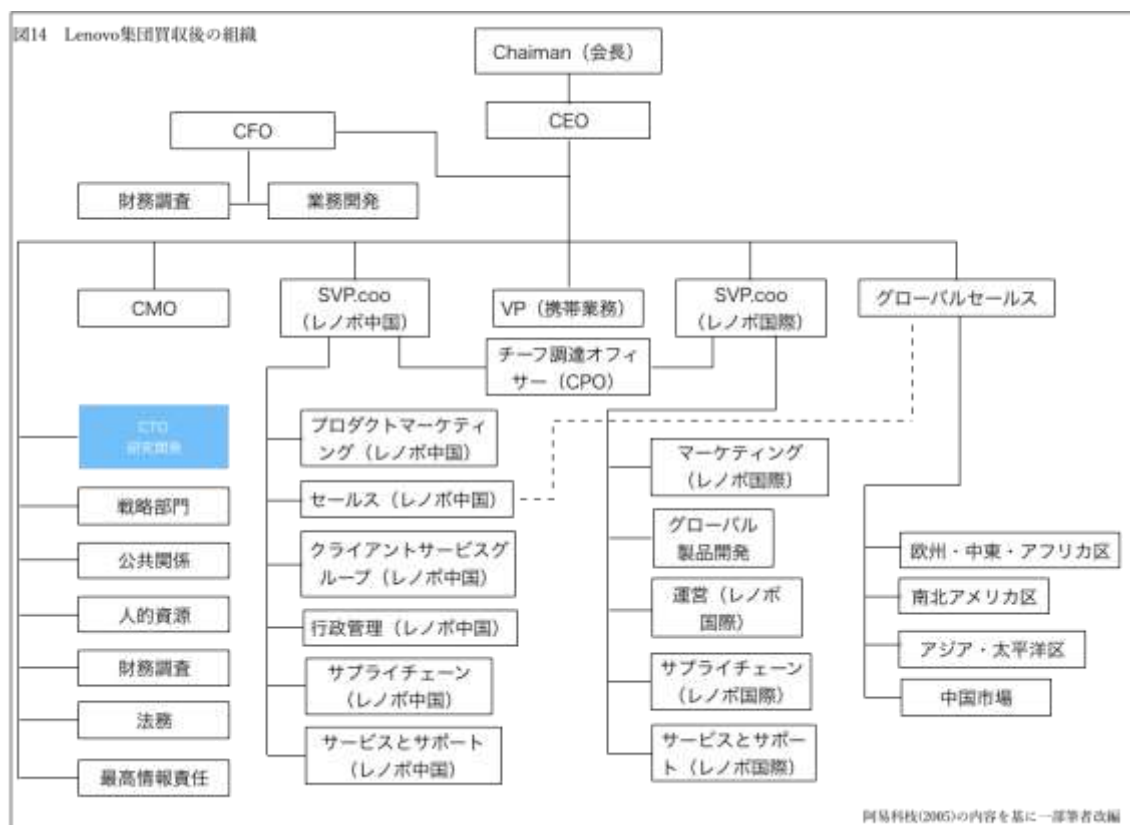
③ 研究開発への継続的な投入と技術優位性の維持：買収後、Lenovo は世界各国にある研究開発の資源を再配置し、日本にノートパソコンの核心技術を開発する R&D センター、中国にデスクトップ、消費者向けノートパソコンとソフト開発の R&D センター、そして、米国に研究開発プロジェクトのマネジメントセンターを置く。

④ 国際的な「Lenovo」ブランドの構築：買収当初では、業務を安定化させるために、「IBM」ブランドと IBM 社のグローバル販売チャンネルを利用する。過渡期において、Lenovo 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して、徐々に「Lenovo」ブランドの国際知名度をあげる。

ではこのスキームは実際に、M&A の実施後にどのように働いたのであろうか。M&A 以後、人材の流出を防ぎ、旧 IBM の PC 部門に属していた人材の能力を最大限に発揮する目的で、Lenovo では PC 部門に在籍していた約 9600 人の従業員を留任させた上、研究開発体制、人事制度、賃金制度および評価制度を IBM 時代のままとした。さらに、研究開発への投資を減らさないことを、買収前より約束していた。このような契約が明示されていたことによって、旧 IBM の PC 部門の従業員について、将来への不安を低減させることに成功し、組織を継続的に機能させる結果を生んでいる。この措置によって、IBM の元従業員の流出率は 2%以内に抑えられた⁸⁷。このように Lenovo は IBM の PC 部門買収後、部門内における精神的な動揺を小さく抑え、組織の安定と買収シナジーの発揮を目指して、人事制度などについて大きく動かさなかった。しかし、最終的に買収のシナジー効果を得るためにはやはり、Lenovo と PC 部門の 2 つのグループの統合が必要となる。そのため、買収後すぐに Lenovo の CEO に IBM のパーソナルシステムグループのゼネラルマネージャであった Stephen M. Ward, Jr（以下、Ward）の就任が決定され、人材登用や製品開発、流通、コミュニケーション戦略など、全ての経営的な側面における権限が付与された。さらにそれまで Lenovo の CEO であった楊元慶は会長に就任した。

⁸⁷ 張小平(2012)『再聯想』機械工業出版社、120

また、Lenovo の取締役会は 12 名で構成されていたが、そのうち 4 名は IBM の旧役員が独立役員として招かれた。この時の組織については、阿易科技(2005)では以下のような図にまとめられている。



すなわち、会長・CEOの下にCTO 直属の財務監査や業務開発を除く全ての組織が位置し、国際市場への販売、マーケティング、研究開発などの部門では元 IBM の従業員が管理職に就き、会社全体がコントロールされている、という図式である。この時、13 名いる管理層チームのうち、8 名が元 IBM の役員によって占められていた⁸⁸。なお、Wardによれば、IBM の PC 部門の買収後の Lenovo にとって重要なことについて「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」ことにあると述べている。すなわち、ここでの Ward の発言は、「Lenovo の買収により ThinkPad など、IBM が有していたブランド力が低下する」という批判に対抗する意味で、IBM の PC 部門が Lenovo 全体についてのマネジメントにむしろ主導権を握る形で関わっているということを企業内外に示す、ということが重視されているという考えを表明したものであると考えられる。また、メディアを利用して、IBM の PC 部

⁸⁸ 网易科技(2005)「联想中国發布 0 5 财年策略新管理層架 正式公布」

門の従業員、管理層および販売方法やアフターサービスなどは、これまで IBM が行ってきた方法を踏襲する、ということを発表し、これまでのステークホルダーに対して、Lenovo の買収後の事業の継続性に関する不安を払拭することを第一に実行している。実際にこの際の Lenovo の目標は「組織の安定の維持と初期効果の実現」となっていた。

研究開発の側面では Lenovo が M&A により獲得したものは、いずれも IBM の PC 部門の傘下にあるラーレ研究所（米国・ノースカロライナ州）と、大和研究所（日本・神奈川県大和市）であった。このうち、ラーレ研究所はデスクトップコンピュータの研究開発およびソフトウェアの開発、全製品の企画と品質の管理についての中心的な役割を有していた。他方で大和研究所は「ThinkPad」のビジネス用ノートパソコンに関する研究開発の中心としての役割を果たしていた⁸⁹。

この2つの研究所を Lenovo では以下のように再編成している。ここでは CTO をトップとして、研究開発センターが構成されていることが理解できる。Lenovo では M&A の実施後に「Lenovo 中国」と「Lenovo 国際」というようにそれぞれ、対象としている地域ごとに、事業部を分けて運営を行っていたが、さらにこれを開発部門については CTO の下で、研究開発部門を独立させた上、中国の北京研究開発センター、日本の大和研究開発センター、米国のラーレ研究開発センターの3つのセンターに編成された。さらに、これらの開発センターの中でも楊会長は、大和研究開発センターを「クラウン・オブ・ジュエル」と位置づけ、「IBM を買ったいちばん大きな理由は大和である」と述べるなど、大和研究開発センターを重視した研究開発部門の再構成を進めた。その結果、ノートパソコンの開発に関わっていた技術者、約 300 人が IBM より Lenovo ジャパンの大和開発センターへと席を移している。

小野(2013)の研究でも、中国と米国ではそれぞれの企業において、長期志向と短期志向といったように根本的な企業文化における価値観の相違が見られた。したがって、Lenovo と IBM という両国を代表するような企業の M&A に当たってはこの相違が円滑な統合を許さないと考えられる。Lenovo 自身もこの点については理解していたため、M&A の実施以後、「グローバル文化統合チーム」を立ち上げ、企業文化統合の機能をこのチームが担うこととなった。このチームは、異文化マネジメントについて豊富な経験を有する Lenovo、IBM、Mckinsey の三社の専門家により構成されていた。また、2007 年 1 月には文化の統合と多角化戦略についての推進を目的として「グローバル多角化統合室」が設立され、「Lenovo のグローバル新文化」（以下、新文化）という概念が提唱されるようになった。この「新文化」の中は、価値観や行動基準といった新たな Lenovo の企業文化の方向性が示された。また、この際の協働の方法についても明確に規定されており、まさに本稿で述べた「企業文化」というものを Lenovo 側が設定することによって Lenovo 社員および元 IBM の社員の融合を図る目的があったと考えられる。さらにこうした企業

⁸⁹ 丸川知雄・中川涼司(2008)『中国発・多国籍企業』同友館、90

文化を規定するだけでなく、新文化の浸透のために「評価と定義」「推進と個性」「強固と浸透」「植え付けと奨励」という 2007 年から 2009 年にわたる 4 つの段階に分けた企業文化の統合に向けた計画が策定された。

このように買収直後において、新文化の浸透が図られたにもかかわらず、社内では両社の文化の統合が円滑には進まなかった。例えば、M&A 実施後の離職率にこれが表れている。この点は先行研究においても両社の企業文化の相違によるものであり、これに従業員が馴染むことができなかつたことが原因である、と評価されている。つまり、本稿における定義に従うのならば、両社の従業員間における「価値観」および「行動規範」、そしてそれを規定するステークホルダーに関する考え方の統一が進んでいかず、このためインターナルコミュニケーションの質が高まっていかず、結果として離職率などの形でこの問題が表出している、と考えられる。買収から 10 年後の Lenovo の人事担当シニアバイスプレジデントである Gina Qiao (以下、Qiao) のインタビューでは「われわれは買収後、どのように戦略や製品、イノベーションを定義していくのかとともに、どのように従業員をつなぎ止めていくのかについて構想を練るところから始めた」⁹⁰と述べており、当初、市場において類似している価値観および作業文化を有しているため統合が円滑に進むと期待されていたものの、実際には Lenovo の従業員と旧 IBM 従業員の間で誤解が生じ、打ち合わせが前に進まない時期を経験したとしている。Qiao によればこのような企業文化間のコンフリクトにより統合のペースが低下し、2 年間の期間が過ぎ、必要なことは「製品・戦略」に関する知識や考え方のすり合わせではなく「企業文化」にある、ということが理解できた、と述べている。すなわち、「買収後、Lenovo ではさまざまな国から来た、さまざまな背景を持つ、さまざまな言語を話す人たちが働くようになった」ために、社内で「東洋人は物静かかつ謙虚で、意見を口にする前に熟考する傾向がある。西洋人はよりオープンかつダイレクトで、考えを共有することを好む傾向がある。そして考えを共有する際には、その場でフィードバックを求めようとする」⁹¹という違いによる誤解などが生じやすい状態にあった、という訳である。

実際に Lenovo は組織統合の後に、大きな困難にあることが客観的に見ても明らかであった。これが顕著に表れたのが前述の Ward の後任として米国・Dell の副社長であった William, J. Amelio (以下、Amelio) を任命した際であった。この結果、元 Dell の管理者層が数人、Lenovo に勧誘されることになった。Amelio は 2006 年 3 月に入ると、中国以外の地域におけるリストラチャリングを実施する。さらに 2007 年 4 月、2008 年 10 月、2009 年 1 月にもリストラを実行している。このことによって、人件費のコストが大幅に減少したものの、企業のトップ管理層の離職が相次いだ。

⁹⁰ ZDNet Japan 「解決すべきは「戦略」より「東洋と西洋の文化の違い」――レノボに見る多国籍化への軌跡」2015 年 7 月 28 日（最終閲覧日：2019 年 10 月 1 日）

<https://japan.zdnet.com/article/35067593/>

⁹¹ 同上

この中でも特に大きい出来事としては、2006年のLenovoのグローバル・サプライ・チェーン元副社長であった劉軍（リュウグン）の解任が挙げられる。劉軍は1993年、Lenovoへと入社し、研究開発、戦略策定、IT業務など多岐にわたる部門における管理職を経験し、グローバル・サプライ・チェーン副社長の地位についていた。そのため、Lenovoにとってみれば劉軍は企業の生き字引とも言える存在であり、彼自身もLenovoに対しては強い愛着と奉仕精神を持っており、他社による引き抜きにも目をくれずにLenovoでの勤務を続けてきた従業員であった。こうした性質を持った従業員を解任したことによりLenovo内部には動揺が広がった。そして、この劉軍の解任を契機として、従業員の離職が頻繁に起き始める。

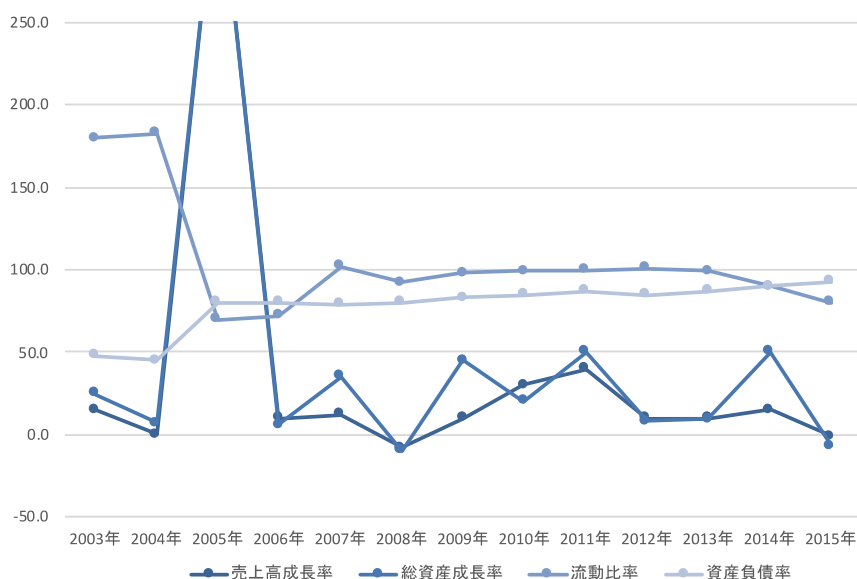
Lenovoは管理職を次々とIBMやDell、HPなどの欧米企業での経験が豊富な人材で揃えていくことにより、社内文化を一気に国際化することを目指した。しかし、この影響で劉軍のような古参社員の解任が行われ、社内に動揺が一気に広まってしまう結果となった。そのため、財務的に見ても成長がなかなか進まない状況が続く状態となった。

表6 Lenovo集团の財務指標(2002~2015年 単位:億ドル)

決算日	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
売上高	25.94	29.72	28.91	133.44	145.90	163.52	149.01	166.05	215.94	295.74	338.73	387.07	462.96	449.12
粗利益	3.84	4.34	4.26	18.68	18.50	24.50	17.42	17.90	23.64	34.46	40.74	50.64	66.82	66.24
税引き前利益	1.32	1.28	1.45	0.85	1.88	5.13	-1.88	1.76	3.58	5.82	8.01	10.14	9.71	-2.66
純利益	1.30	1.35	1.44	0.22	1.61	4.84	-2.26	1.29	2.73	4.73	6.35	8.17	8.29	-1.28
1株あたり利益(※)	0.14	0.14	0.15	0.02	0.02	0.06	-0.03	0.01	0.03	0.05	0.60	0.80	0.80	-0.01
流動資産	6.72	7.82	8.27	27.50	30.61	47.05	37.87	62.36	79.36	118.20	123.90	134.01	155.07	129.67
総資産	8.66	10.70	11.58	50.66	54.49	72.00	63.08	89.56	107.06	158.61	168.82	183.57	273.97	249.33
流動負債	3.21	4.23	4.45	31.99	35.26	44.88	41.06	64.19	80.33	118.10	120.91	134.62	174.48	157.60
総負債	3.21	4.90	4.88	40.16	43.15	55.87	49.97	73.50	88.71	134.13	142.02	153.32	232.90	219.07
株主資本	5.45	5.79	6.70	10.50	11.34	16.13	13.11	16.06	18.35	23.61	26.67	30.10	40.84	30.00

出所: 聯想集团有限公司(2003~2015)「聯想集团有限公司年報表」と道客巴巴網(2014)「聯想: 2003~2012年報表&財務指標」の基に筆者編集。(※)の数字の単位はUSDドル。

図15 Lenovo集团の財務比率の比較 (単位: %)



上記には Lenovo の買収前後における財務情報を掲載した。これによれば、例えば、IBM の PC 部門という当時の Lenovo にとっては「蛇が象を飲み込んだ」とも揶揄される状況であったため、買収直後の 2005 年に売上高成長率および総資産成長率が非常に高い水準になっているということが分かる。しかしながら、この 2 つの指標を見ても、その後、2010 年に至るまで細かな上下はありながらも、成長が進まない状況が分かる。

特に Amelio が CEO の地位にあった 2005 年から 2009 年にかけては財務上も低成長率が続き、業績が不振に陥っていた様子が見える。2008 年第 3 四半期には 9672 万ドルもの損失を出し、さらに続いて同第 4 四半期には損失が 2.64 億ドルまで達するなどしている。

3-7 事例の検討

さて、前節に見てきた IBM と Lenovo の事例を観察したが、ここから理解できることは何であろうか。

第一に、米国と中国という政治的な背景も全く異なる文化を背景とした企業同士の統合に当たっては M&A の実行後に大きな困難が予想されるということである。買収前に M&A 後のこうした苦境について予測をしていた Lenovo では、自社のみ力でこれを乗り越えようとするのではなく、IBM、Lenovo の PC 事業部門が共同で PMO を立ち上げ、両社の統合を協力して進めた。また、それだけではなく国際社会に対応した「新文化」を掲げた上、「評価と定義」「推進と個性」「強固と浸透」「植え付けと奨励」という 4 つの段階に分けてこれを社員の間に浸透していくように計画を整えていた。加えて、「グローバル文化統合チーム」を立ち上げ、企業文化統合の機能を担わせた。このチームについても異文化マネジメントについて豊富な経験を有する Lenovo、IBM、Mckinsey の三社の専門家により構成されていた。しかしながら、実際には両社の統合は円滑に進まず、Qiao のインタビューからも M&A 後、少なくとも 10 年間は組織統合が機能しなかった様子が見える。つまり、企業文化が大きく異なる企業同士の統合に当たっては、経営陣がそれを予測していたとしても、困難に打ち当たり、それを打開するまでに長期間を要する、ということが理解できる。

第二に、上記に述べたような組織統合を困難としているのは、Qiao によれば「製品・戦略」に関する知識や考え方のすり合わせではなく「企業文化」、とりわけ「東洋人は物静かかつ謙虚で、意見を口にする前に熟考する傾向がある。西洋人はよりオープンかつダイレクトで、考えを共有することを好む傾向がある。」と述べられているようにコミュニケーションのスタイルの問題である、ということが理解できた。この点はやはり、本稿で説明した通り、「共通基盤」の有無がコミュニケーションの質へ影響を与えている、という経路が支持されたと言える。また、IBM と Lenovo ように社会的な背景も大きく違い企業文化間の親和性が低い場合、「共通基盤」の構築まで長い時間がかかる、

ということが分かった。Qiao は同インタビューにおいて「Lenovo の従業員と IBM から移ってきた従業員の間が生じる誤解がもとで、打ち合わせが進まない」⁹²という状況が生じた、と述べているが、この誤解が生じている状態はまさに「共通基盤」が社員の間で形成されていないということを示しており、「文化の基礎は信頼」にあったということに気づいた、と述べている。また、Lenovo が文化的障壁を取り壊すことを積極的に推進して 7-8 年経った後に形成され始めたのは、「偏見のない文化」であると同氏は述べている。これはまさに、協調問題解決の見地に立てば「よい成果に結びつく」協調を行うためには異なる視点を持った者同士が「その相互作用を通じて他者の視点に関する正しい概念を構築すること」にある、ということと同じことを示しているものであると考えられる。したがって、IBM の PC 部門を買収した Lenovo の事例からはインターナショナルコミュニケーションの質が高まるためには「共通基盤」の形成がなされる必要があり、これは企業文化や社会的な背景が違う企業同士の統合に当たっては非常に膨大な時間を要する、ということが理解された。

第三に、組織統合が上手くいかなかった結果はやはり、経営指標にも表れるということである。2005 年に総資産成長率が大きく高まったのは、単純に IBM の PC 部門を足し算したことにより所有する資産が増えた、というだけであり、組織として成長したということではない。この数値を除けば、IBM の PC 部門という当時の Lenovo にとって「象」とも称されるような買い物をしたのに対して、効果が全く表れていないと見ることができる。特筆すべきことは買収より 10 年経過した 2015 年に至って再び純利益がマイナスの数値を示していることである。

このように、企業文化間の親和性と業績の関連性は現実の事例にも表れている、ということが明らかとなった。本稿では、第 4 章以降、この点をより一般的な現象として理解することができるのか、ということ DEA により明らかにする。

⁹² 同上

第4章 リサーチのための前提情報

4-1 研究対象とした日本企業

4-1-1 レナウン

山東如意グループの中核企業は「山東如意科技集団有限公司」である。この企業は1972年に紡績工場を営む国営企業として創設された。現在では中国最大手の繊維企業となっているが、2009年にはレナウンと資本提携を結んだ上、第三者割当増資を行った。この時点で、山東如意グループの、レナウン株の持ち株比率は41%にまで高まった。さらに、2013年には、山東如意グループに対し、さらに増資を行った上、持株比率は約53%にまで伸ばしている。これによってレナウンは山東如意グループの連結子会社となった。レナウンは1902年に大阪で衣料品の販売を手がける「佐々木商会」としてその歩みを始め、1923年に「レナウン」と改名、その後1960年代より女性の若年層に向けた衣料品メーカーとして売上を伸ばしていくこととなる。1990年代に至るまで、アパレルメーカーの中で世界最大の売上高を誇っていた⁹³。しかしながら、ユニクロなどのSPAの台頭により、ブランド力が低下し、2000年代に入ると本社ビルの売却や16もあった不採算ブランドの廃止など、リストラクチャリングを推し進めている状況であった。日本のアパレル業界は2007年を境として市場規模の縮小が進んでおり、個人消費の回復は見込めていなかった。

両者は買収を通じてWin-Winの関係にあったと言える。経営不振による壁に当たっていたレナウンにとっては、海外進出に関するノウハウ、販売・物流ネットワークを持っており、資金力にも富んでいる如意科技は魅力的であるし、一方で、レナウンが持つブランド力およびブランドマネジメントに関するノウハウは、如意科技が川下戦略へと自社事業を転換していく上で必要とされていたものであった。「RRMAP」プランに基づいてレナウンと如意科技は、2010年8月に北京において中国事業部の立ち上げを行い、「シンプルライフ」および「マーノ・ガーメント・コンプレックス」（以下、マーノ）の二つのブランドの店舗を中国で展開していくことになった。同事業部においては2011年8月に「北京瑞納如意時尚商貿易有限公司」という名前で合弁会社が設立された。この合弁会社については資本金の10億円のうち、レナウンが30%、如意科技が70%を出資した。この合弁会社の経営陣については、董事長を邸亜夫が、総経理をレナウン本社より派遣された大桐敏治が務め、副総経理には邸氏の娘が就いた。経営の実情は総経理であった大桐氏などの日本人社員がレナウンの中国出店関連業務を推進した上、董事長の邸氏はその指示や、決済の管理の役割を担っていたと言える。

また、如意科技は、さらにレナウンの中国市場への進出の援助を次々に行っている。例えば、2010年9月には邸氏がレナウンの新たな社長に就任した北畑氏を中国に招き、

⁹³ 岩崎剛幸(2012)『図解入門業界研究 最新アパレル業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』秀和システム, 154

レナウンの高い品質や緻密な販売戦略、日本ブランドの強みなどを中国でのビジネス展開における重要人物らに引き合わせてアピールを行った。ここでは、中国ブランドの会社社長や北京の高級百貨店代表や中国アパレル協会の関係者などの延べ 100 名にも及ぶ中国におけるアパレル業界の有力者が集まっていた。中国市場の中では、日本市場以上に人と人とのつながりが重要となるため、レナウンの中国国内における人脈の創出に、如意科技が一役買う形を取った訳である。

これに加えて、如意科技の協賛している 2011 年度の「中国服装論壇」(Ruyi・2011 China Fashion Forum) の中で、如意科技とレナウンは共同で出店を行い、邱氏と北畑氏が講演を行った。中国における最大級のアパレル展覧会「中国国際服装服飾博覧会」(China International Clothing and Accessories Fair, CHIC 2011)においても、レナウンが「シンプルライフ」「マーノ」「リズ」の 3 つのブランドを出店し、800 平方メートルの展示面積と、中国国内企業エリアに出店する日本ブランドとしては最大規模のブースを構え、ファッションショーを行った。

さて、如意科技は中国国内におけるレナウンの中国出店関連業務の推進役を果たす一方で、レナウン本社の見学も 2010 年 10 月に実施している。約 40 名にも及ぶ管理層幹部がレナウンの本社のオフィスと専門店を訪れ、財務予算管理や生産管理、経営管理のノウハウを学習した上、日本アパレル業界の変遷、市場開拓に関する研修を実施した。また、中国において合弁会社が正式に成立した後は、北京にレナウンの東京本社より社員教育の担当者が呼ばれるなど、日本ブランドが保有する高度で緻密な販売ノウハウを中国人販売員に伝えるための接客スキル研修が行われた。

4-1-2 ラオックス

ラオックスは日本全国に 40 店舗以上の免税店を展開する大手総合免税店である。そもそもは、創業者であった谷口正治が東京の墨田区において 1930 年に始めた電気器具の行商が創業に当たる。1939 年には谷口商店と名を改めている。

1976 年になると新会社であるラオックス株式会社が設立され、ラオックスという名称の下での営業を始める。1970 年代から 1980 年代前半にかけてオーディオ機器の販売、1980 年代からはパソコン関連の販売において業績を伸ばしていき、2000 年代初頭にかけて、家電量販店の最大手の一つとしての認知がなされていた。

しかし、2000 年代に入ると、パソコンの販売が落ち込み、さらに大型店舗の経営の状態が悪化したことにより業績が悪化していき、古くより所有していた郊外店を手放さねばならないまでに至った。こうした状況を受けて、2009 年に蘇寧電器からの出資を受け入れることとなった。この 2009 年の出資の時点で筆頭株主となっており、取締役を蘇寧電器からラオックスへと送り込むなどの対応が見られた。さらに 2011 年になると、蘇寧電器グループが保有していたラオックス株 34.28%をさらに過半数を超える 65.30%にまで上昇させ、ラオックスを子会社化する形となった。

中国企業である蘇寧電器の資本を受け入れる選択をしたことについて、買収された時点での社長であった山下巖は次のように述べている。

郊外店を閉鎖した後のラオックスがもつ一番の強みは、家電の免税販売事業です。とくに中国を中心としたアジア地域の人向けでは、国内トップレベルの力があると自負しています。ですので、中国企業とのコネクションはシナジーを発揮しやすいと考えました。

例えば、中国から来た観光客向けにラオックスが製品を販売し、帰国したら蘇寧電器が修理・サポート業を請け負うような形ができるといった効果が期待できます。また、ラオックスのブランドイメージは中国でも高いですから、蘇寧電器が中国にラオックスの看板を掲げた店舗を今後つくる可能性もあります。

蘇寧電器は約 900 店舗を構え、年商は 1 兆 4000 億円を超える中国の有力家電量販店です。その大手企業と組むことは、今のラオックスの強みを生かし、今後の成長を支える有力な基盤になると考えたのです。

週刊 BCN「ラオックス 山下巖・前社長インタビュー（上）」より抜粋

では実際にラオックスが買収される直前期の財務状況はどのようなものであったのだろうか。買収直前期に当たる 2009 年 3 月期の決算において売上高が 4064 億 8787 万円となっており、これは 2 年前の 2007 年 3 月期の 8067 億 1127 万円から、実に約 50% にまで落ち込んでいる。経常損失については 2009 年 3 月期の時点で 638 億 5338 万円にまで上っており、同様に 2017 年 3 月期決算の時点では 415 億 2526 万円となっている。この点からも、次第に損失が膨れ上がっていった状態であったということがうかがえる。

また、純資産額は 2007 年 3 月期の 2243 億 1083 万円であり、そこから 2009 年 3 月期には 454 億 1276 万円にまで落ち込んでいる。2 年で 1/5 にまで資産額が減っており、企業の体力が削がれていたという状況がうかがえる。

買収後、ラオックスは事業の中心を家電量販事業から、総合免税店へと移す変革を断行した。これは、蘇寧電器が持つ中国国内におけるコネクションを、日本全国に店舗を有するラオックスが利用することによって、シナジー効果が発揮されると考えられていたためである。実際に、日本は 2003 年より「ビジット・ジャパン事業」を開始させており、訪日外国人客数を急上昇させていた最中であった。2009 年時点でも、訪日外国人全体で約 670 万人、中国人だけをみても約 100 万人の規模の客数⁹⁴となっていた。さらに 2018 年には訪日外国人客数が全体で約 3100 万人、中国人だけの客数を見ても約 750

⁹⁴ 日本政府観光局「訪日外客数(年表)- ビジット・ジャパン事業開始以降の訪日客数の推移 (2003 年~2017 年)」

万人に及んでおり、この方針は成功であったと考えられる⁹⁵。

蘇寧電器から見れば、ラオックスが日本で有していた実店舗を免税店へと置き換えていき、自社の持つ中国人向け小売店のノウハウを注ぎ込むことで、経営の拡大を図ることを目指していたと考えられる。

この狙いは功を奏し、子会社化より7年経った2018年12月期の決算⁹⁶においては売上高1179億9950万円に達し、2009年3月期の約2倍近くにまで成長した。こうした状況の中で、2018年6月の朝日新聞社によるインタビューにおいて、ラオックスへの2009年の蘇寧電器による資本提供以降、社長となっている羅怡文は次のように述べている。

全国40店舗で600億円を売り上げる免税は、揺るぎのない中核事業だ。将来も成長するとみている。ただ、免税だけに頼ってはよくない。婦人靴事業やシャディの買収で収益の柱を多様化していく。

朝日新聞「ラオックス 中国企業傘下でどう変わった？社長に聞く」

2018年6月22日

このように買収を機としてラオックスは一気に免税店事業へと舵を切り、現在のところ、訪日外国人客数の増加という追い風を受けてこれに成功したと評価することができるだろう。ラオックスの詳細については、第7章の事例研究において取り上げている。

4-1-3 株式会社イクヨ

株式会社イクヨ（以下、イクヨ）は合成樹脂部品、ゴム部品などの自動車の内装部品を製造する企業である。1947年に株式会社イクヨ商会として設立され、1953年にはイクヨ化学工業株式会社へ商号の変更、1974年に現在の名称へとさらに変更された。2011年に大連日東塑料加工の日本法人が発行済み株式の30%を保有する筆頭株主となった。この時点でイクヨは神奈川県厚木市などに4つの工場を有しており、2013年3月期の連結売上高は前期比で30.4%減の約100億円、最終損益が約4億6500万円の赤字となっており、業績の低迷が見られていた。

4-1-4 昭和電線ホールディングス株式会社

昭和電線ホールディングス株式会社（以下、昭和電線）は、1936年から電線ケーブルを中心とした製品群の製造に当たってきた企業である。その後、電線ケーブルの開発において培った「ゴム」「プラスチック」「金属」などを中心とした素材や電機、振動、熱の調整をする部品の設計開発を通し、インフラ、通信、免制震などの事業分野において

⁹⁵ 日本政府観光局「国籍/月別 訪日外客数（2003～2019）」

⁹⁶ 買収を契機として、ラオックスは3月期決算から12月期決算へと移行した。

多くの製品の製造を行ってきている。昭和電線グループは富通集团有限公司が 2011 年に筆頭株主となっている。

昭和電線の経営理念は「昭和電線グループは、信頼の輪を広げます。」となっている。「信頼の輪」の具体的な対象としては「優れた技術と高い品質の製品・サービスを通じて、お客さまとの「信頼」を深めるよう努めます。」「健全な事業活動を通じて、従業員、お客さま、株主、地域社会のみなさまに「信頼」される企業価値を創造します。」「法令を遵守し、安全と地域環境への配慮を優先し、「信頼」される行動をひろげます。」という社外のステークホルダーに向けたメッセージが経営理念として掲げられている⁹⁷。またステートメントとしては、「Creating for the Future」となっている。これについても社会や顧客に向けた具体的なメッセージが発信されており、昭和電線の経営文化は External なものであると理解できる。

4-1-5 SJI

SJI は 1989 年に株式会社サン・ジャパンとしてソフトウェア開発事業を開始した企業である。2005 年に株式会社 SJI ホールディングスと名称変更をし、2017 年にはさらに株式会社カイカへと変更された。とりわけ金融機関のシステム構築に強みを持つソフトウェア開発企業である。

企業理念は「社員一人ひとりの個性を尊重し技術・経験等あらゆる英知を結集して、お客様に満足度の高いサービスを提供することにより、人々の豊かな生活に貢献します。」となっており、顧客に向けた External な経営理念を持っていると考えられる。

4-1-6 OM ソーラー

OM ソーラーは、1987 年に創業された太陽熱利用システムをはじめとする自然エネルギー利用技術の研究開発を行う企業であり、設立当時、東京藝術大学名誉教授であった奥村昭雄の「熱と空気をデザインする」という考え方を実現するための研究会として社の歩みが始まった。奥村昭雄自身、吉村順三設計事務所の所員時代に赤坂の NCR ビルにおいて、この「熱と空気をデザインする」ことの試行錯誤を始めている。NCR ビルでは三角形の平面を持っており、どの面にも日が当たる設計となっていた。そのため、日が当たっている面の熱負荷は太陽の移動に伴い、変動することとなる。この条件下において室内環境の変動を少なくするための仕組みとして考案されたことがダブルサッシュシステムであった。建築物は換気をせねばならず、常に新たな空気を取り入れ、同量の空気を排気している。排気される空気については、調節された室内の空気と同じ温度を持っている。ダブルサッシュシステムは、この空気を屋根までつながった二重のサッシュの間を送り込み、建物全体をある程度の温度を持った空気ですくことで、室内の気温

⁹⁷ SWCC 昭和電線ホールディングス「経営理念」（最終閲覧日：2019 年 9 月 25 日）
<https://www.swcc.co.jp/hd/company/idea.html>

の上下を防ぐという考え方を持ったものであった。結果としてNCRビルは他のビルに比較し、重油の総使用量が35%少ないという結果を出した。

OMソーラーはこのような奥村の省エネルギーのための試行錯誤を組織として実現していくために設立されたものである。OMソーラーでは、こうした背景もあり、自然の元々持っている力を利用し、快適な住宅を生み出す家づくりを目指している。「デザイン」「快適」「省エネ」という要素を考え方の基礎に置いている。

2010年に、OMソーラーは上海福卡建設工程と業務提携を結ぶことで合意し、上海福卡建設工程を割当先とする第三者割当てによる新株発行を行った。OMソーラー自身が中国市場へと興味を持っていたものの、断熱材の製造販売を中国で行う上海福卡建設工程との提携をすることにより、効率良く中国への進出が成立すると考えた。業務提携の具体的な内容は情報交換、宣伝広告、マーケティング活動などについて協同して行い、さらに中国の環境ビジネス市場においてOMソーラーシステムの普及および、市場拡大を目指す提携であるとしている。

4-1-7 ソルクシーズ

ソルクシーズは、1981年に設立されたシステムインテグレーター(SI)である。具体的な事業内容としては、経営戦略や情報システムに関するコンサルティング、ソリューションの提案と、それを実現するためのシステムの設計・開発、システムの保守や運用に至るまでのシステムライフサイクル全体についてのサービスの提供である。

SIの中でも独立系の事業者であり、主に生損保業界や証券、クレジット業界などの金融向けシステム開発が強みとなっている。

ソルクシーズはアルファベット表記で、SOLXYZとなる。これは社名がsolutionおよびXYZを組み合わせたものであり、「究極の問題解決の提供」を事業の根幹に置いているからである。企業理念としてホームページ上に存在しているメッセージは無いが、同企業はこの社名の由来から見ても顧客を向いたExternalな企業文化を持つ企業であると考えられる。

4-2 欧州企業

4-2-1 ピレリ(Pirelli)

ピレリは、1872年にジョバンニ・バッティスタ・ピレリによって創業された自動車タイヤメーカーである。2017年時点での世界タイヤ売上高ランキングによれば、ブリヂストンが10年連続で首位を確保した一方、2位以降はミシュラン、グッドイヤー、コンチネンタルA.G.、住友ゴム、そしてピレリと世界で6番目の規模を誇るタイヤメーカーとなっている。ただし、ピレリは2017年にトラック用、農機用タイヤなどのインダストリアル事業をPTG社として分離した上で、自身は消費財タイヤ事業に集中した結果、売上高を大幅に減らしている。PTG社自体も32位にランクインしており、2016年

の5位から一つ順位を下げたのはこのような要因があったと考えられる。

さて、2017年時点におけるピレリの全従業員数は3万8000名、エンジニアは1400名、従業員の30%がヨーロッパ、37%がラテンアメリカ、11%がアジア・パシフィック、9%が中東、4%が北米となっている。ピレリの製造拠点は世界14カ国、20工場にも及んでおり、世界でも有数のタイヤメーカーであるということが分かる。

ピレリが中国化工集団（China National Chemical, ChemChina）からの買収を受けたのは2015年3月のことであった。この時点で、中国化工集団は71億ユーロでピレリの発行済み株式の26.2%を保有した。買収前のピレリの財務状況は、2014年度の時点で売上高が6018万ユーロあり、従業員数は3万7561人となっていた。また、Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization（以下、EBITDA）は、1168万ユーロとなっていた。売上高については2010年の4848万ユーロから約25%の成長率であり、この間、常に右肩上がりの数字を示していた。さらに従業員数も2010年の2万9573人から約27%、EBITDAも2010年の654万ユーロから2014年の1168万ユーロへと、約80%近い増加率を示している。つまり、ピレリが買収された前年度の2014年における財務状況は決して悪い訳ではなく、むしろ順調に成長を続けていた、ということが言えるだろう。

なお、ピレリが属しているタイヤ市場シェアについては2014年時点で、1位が全体の14.5%を占めるブリヂストンであり、2位が13.7%でミシュラン、3位が9.1%でグッドイヤーであった。上位3社で約37%を占めている状況であるということが分かる。ピレリについては、4位の6.6%のコンチネンタルに続く、5位（4.4%）であった。この状況は2013年の上位3社で約38%を占める状況と変わらず、さらに遡ると2012年、2011年もほぼ変わらぬ状況であった。ピレリがこの状況を打開し、上位3社に迫る業績を上げていくためには大きな資金を元にした研究開発など、さらなる資金源が必要であったという状況にあったと考えられる。

4-2-2 クーカ（KUKA）

クーカは1898年に、Johann Josef Keller（ヨハン・ヨーゼフ・ケラー）とJakob Knappich（ヤーコブ・クナッピヒ）の両名により創業されたドイツの産業用ロボットメーカーである。1936年にはドイツで初となるスポット溶接ガンの作成など、溶接技術の新たな基準の確立に寄与する。

1960年代に入ると、ゴミ収集車両におけるヨーロッパのマーケットリーダーとしての地位を確立した。1970年には、KUKA GmbHはIndustrie-Werke Karlsruhe AGとの合併を経て、名称がIndustrie-Werke Karlsruhe Augsburg Aktiengesellschaftとなった。この時期、KUKAはこの略称であるIWKA AGとなった。本社はドイツのカールスルーエに置かれ、アウクスブルクにおいて事業分野が「環境技術」「溶接技術」「軍事技術」の3つに再編される。さらに事業転換を続けた同社は1972年にマグネットアーク溶接

機の第一号を発表し、この方式は現在においても最高の負荷に耐え得る部品の接合においても最適で安全な方法の一つとされている⁹⁸。1973年にはFAMULUSという名称の世界初の電気駆動式6軸型産業用ロボットの開発に成功する。KUKAはこのように、1970年代よりロボット工学のリーディングカンパニーとしての地位を確立する。

1996年にKUKAは世界初のロボットメーカーとして、オープンなPCを基礎とした制御システムへと期待をかけ、2007年にKR titanが市場に出された。これは可搬重量1000キログラム、リーチ3200ミリメートルの世界最大・最強の6軸産業用ロボットであった。

さて、KUKAのグローバル企業への変革は1981年に開始されている。この年に北米にも拠点を置くようになり、1997年にはシェルビー・タウンシップにKUKA Robotics社を創業した。アジア地域においても2000年にKUKA Robotics China Co., Ltd.が設立されるなど早い時期から進出が開始されている。

KUKAが美的集団に買収されたのは、2016年8月のことであった。売上高は2014年12月期決算においては約25億8400万ユーロに及んでおり、翌年の2015年12月期には32億3000万ユーロとなった。買収された年の2016年12月期は31億1000万ユーロと順調に業績を伸ばしており、さらに2017年12月期には41億1700万ユーロにまで急速に成長した様子がうかがえる。

また収益力を表現するEBITDAは買収直前期の2014年12月期に2億3300万ユーロ、2015年12月期には2億8500万ユーロとなっており、買収年である2016年12月期には2億2000万ユーロ、さらに2017年12月期には2億1100万ユーロと、微減となっている。

4-2-3 シンジェンタ

シンジェンタは2000年にノバルティスのアグリビジネス部門およびゼネカ(現 アストロゼネカ)のアグリケミカル部門の統合により、世界で初めてアグリビジネスに特化した企業としての歴史を開始した。本拠地はスイスにあるものの、農薬業界において最大手であることもあり、日本も含めた世界各地に現地法人を持つ企業となっている。世界7カ国(米国、英国、オランダ、インド、中国、スイス、フランス)にわたって、計8カ所の大規模研究所を所有しており、さらに、社内に在籍する社員の出身国は70カ国にも及ぶなど、非常に広範囲に事業展開を行うグローバル企業である、ということが分かる。

アグリビジネス業界におけるシンジェンタの業績は大きく、2002年にはイネのゲノ

⁹⁸ KUKA「KUKAの歴史」(最終閲覧日:2019年3月2日)

<https://www.kuka.com/ja->

[jp/kuka%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6/%E6%AD%B4%E5%8F%B2](https://www.kuka.com/ja-)

ム地図の発表、2005年には中国武漢の湖北省農学アカデミー湖北省生物農薬工学研究センター（Hubei Biopeptidicide Engineering Research Center：HEBERC）とその後3年にわたって新たな天然の化学物質の発見を目的とした共同研究を行った。2007年にも北京の中国科学院遺伝与発育生物研究所（Institute of Genetics and Developmental Biology:IGDB）と5年間の共同研究を行うなど、積極的に研究開発を行っていった上、中国化工集団に買収される前から中国の研究機関などとのつながりは深かったと言える。

2008年になると、熱帯気候の下で栽培可能な新種のテンサイの開発および市場導入の成功により、アグリカルチャービジネス界において大きな功績があるとされ、2008年度ワールドビジネス&ディベロップメント賞（World Business and Development Awards：WBDA）を受賞した。さらに続く2009年にはサイエンス誌の「Top 20 Biotechnology and Pharmaceutical Employers（バイオテクノロジー・製薬会社トップ20）」のうちの一社に選ばれるなど、アグリカルチャービジネス界における影響力は絶大なものとなっていった。

このように経営基盤が盤石であるまま、2016年に中国化工集団の買収提案を受け、約5兆3000億円もの中国企業としては最大の買収規模で傘下に入ることを決定した。これについては、シンジェンタジャパンの代表取締役社長である篠原聡明は以下の5点がシンジェンタの経営陣から説明されたとしている⁹⁹。

- (1) シンジェンタの長期的な事業戦略を尊重し、かつ戦略の継続性を認めてくれていること。
- (2) 私たちの技術を高く評価し、雇用を保障してくれていること。
- (3) 外資系企業の導入が進まなかった中国ではシンジェンタのシェアが5%に満たないこと。
- (4) 世界3位の農薬市場にシンジェンタの技術的なイノベーションを導入することで近代化が進められること。
- (5) 知的所有権などの問題が未整備のままである中国市場において世界ルールに則ったビジネスを定着させられること。

すなわち、この買収は未だに近代化が進んでいない中国というアグリカルチャービジネスにおけるフロンティアとも言える地域の巨大企業である中国化工集団の傘下に入ることにより、中国という地域への進出を達成することができる上、シンジェンタ自身は子会社となりながらも経営の自治を保障されている状況にあったためであると考え

⁹⁹ 週刊ダイヤモンド編「世界最大の農薬会社があえて中国資本傘下に入った理由-シンジェンタジャパン代表取締役社長 篠原聡明」（最終閲覧日：2019年4月1日）
<https://diamond.jp/articles/-/135290>

られる。つまり、シンジェンタの経営に対して中国化工集団が干渉を行わないという条件の下に買収が実行された事例であると言えるだろう。

4-2-4 PIZZA EXPRESS LTD

PIZZA EXPRESS LTD（以下、PIZZA EXPRESS）は英国においてピザチェーンレストラン「PIZZA EXPRESS」の経営をしている企業である。英国において、同国のピザの質に不満を持っていた Peter Boizot がイタリアより石窯などの取り寄せをし、Waudour street に一号店を 1965 年にオープンさせたのが始まりである。現在では世界に約 500 店のレストランを設けている。PIZZA EXPRESS の根底にあるのは 1965 年に Peter Boizot が最初のレストランを開店して以来、ピザ、店内の音楽や独特のデザインなど、統一されたビジョンの下に経営が行われてきたことである。PIZZA EXPRESS は 2014 年に弘毅投資によって買収され、中国企業への進出などを果たしている。

4-2-5 アボロン・ホールディングス

アボロン・ホールディングスは航空機リース業を営むアイルランドの同業界大手の企業である。2010 年に創業され、航空機メーカーに直接発注をし、新造機を仕入れ、これを航空会社にリースする第一次マーケットを得意とする企業である。Low Cost Carrier (LCC) の躍進などにより、航空会社の間では機材や資金を柔軟に運用するために航空機材のリースをする事業設計が一般的となっている。2018 年時点では世界の運航機材の約 4 割がリースによって構成されている。

アボロン・ホールディングスは 2016 年に「海航集団」の「ボハイ・キャピタル・ホールディングス (Bohai Capital Holding)」の完全子会社となった。その後、事業規模が拡大され、2018 年時点で保有機材が 562 機、メーカーへの発注は 328 機となる世界第 3 位のリース企業として成長した。なお、2018 年にオリックスの子会社である ORIX Aviation Systems を通じて約 30%の株式を取得されている。

4-3 米国企業

4-3-1 スミスフィールド・フーズ

スミスフィールド・フーズは、米国において 1936 年に設立された豚肉生産、食肉処理企業である。双匯国際の買収当時、米国で最大の豚肉加工業者となっていた。買収は 47 億ドルで成立している。これは 1980 年代よりスミスフィールド・フーズが米国内の食品企業などを買収していった結果である。1981 年に実施された Gwaltney 社や、2008 年に行われた Eckrich、Farmland Industries などの約 40 社を買収している。

同社では養豚より豚肉の加工販売まで一手にてがけており、主力市場である米国の他にも 12 カ国において事業展開をしていた。前年期中に当たる 2012 年 4 月期の売上高は 131 億ドルとなっていた。

スミスフィールド・フーズの買収は、双匯国際の世界展開を視野に入れた成長戦略と、米国内における豚肉需要の伸び悩みにより事業環境が厳しくなっていたスミスフィールド・フーズとの利害関係が一致した結果であると言える。

スミスフィールド・フーズの CEO であったラリー・ポープは、今回の買収について買収完了前の段階において、「株主には魅力的な提案で、両社が共に世界的な企業に成長できる機会だ」¹⁰⁰と述べている。豚肉の消費量は東アジア地域において多くなっており、特に中国も世界で 2 番目に多い豚肉消費量を有する国となっていることが分かる。

また、消費量の推移では、中国における消費量が持続的に伸びており、他方で米国においては 2005 年あたりで頭打ちとなり、その後、2012 年にかけて緩やかな下降線を辿っている。

スミスフィールド・フーズ側からすれば、こうした米国内の状況を受けて、成長を実現できるだけのポテンシャルを秘めた地域への進出を必要としており、双匯国際の買収提案はまさにこの方針にかなったものであったと見ることができる。ホープ CEO は、中国製食品の安全性が米国内で問題視されていることを受けて、「中国から米国に輸入することはない」とし、あくまで売却の目的が「中国への輸出拡大にある」¹⁰¹と説明している。

4-3-2 Ingram Micro

Ingram Micro は情報技術製品の販売代理店業を営む企業である。2016 年にはフォーチュン 500 において 64 位にランキングされている。Ingram Micro は 1979 年に南カリフォルニアに設立された。Ingram Micro は中国の HNA Technology により 2016 年に買収され、HNA Group に組み込まれた。

4-3-3 Glu Mobile

Glu Mobile はスマートフォンとタブレット型端末に向けた米国のモバイルゲームの開発企業である。2001 年にカリフォルニアにて設立された。2006 年には iPhone を買収し、2007 年に中国のモバイルゲーム開発者の MIG Information Technology を買収した。2015 年に Tencent により Glu Mobile の 15% の株式が取得された。

4-3-4 The Black Stone Group

The Black Stone Group は 1985 年に設立された大手の投資ファンド運用会社である。当初は一般的な投資ファンドと同様にバイアウト・ファンドのみの運営であったが、そ

¹⁰⁰ 日本経済新聞「米豚肉加工最大手を中国企業が買収へ 4750 億円で」2013 年 5 月 30 日（最終閲覧日：2019 年 6 月 1 日）

https://www.nikkei.com/article/DGXNASGM3002T_Q3A530C1EB2000/

¹⁰¹ 同上

の後不動産ファンド部門、ヘッジファンドなどの市場性オルタナティブ投資部門、財務アドバイザー部門という 4 つの事業分野への進出を果たしている。2007 年の上場時に中国投資有限責任公司により 30 億ドル相当の株式取得がなされ、関係強化が図られた。経営陣については親中家が多いことも特徴的である。

4-3-5 モトローラ・モビリティ

モトローラ・モビリティ (Motorola Mobility) は、元々、モトローラという企業であったところを、モトローラ・ソリューションズおよびモトローラ・モビリティに分割した結果、生まれた通信機器製造企業である。

モトローラのうち、モトローラ・モビリティの前身に当たるモバイル部門は、世界で最初の商用携帯電話となる Dyna TAC 8000X の開発をし、1989 年にはモトローラ方式が日本において認められたことを受け、日本においても携帯電話市場に参入している。その後、1998 年にノキアに取って代わられるまでは世界携帯端末の世界において市場占有率が 1 位であった。ノキアに首位の座を明け渡してからは、2 位に甘んじていたが、Motorola RAZR 以降にヒットした端末がなく、2008 年には 8.3% で第 4 位にまで転落した。これを受け、2008 年 3 月にはモバイル事業の分社化の計画が発表された。

2011 年 1 月にこの計画は実行に移され、モトローラ・モビリティの設立がなされ、CEO にはそれまで共同 CEO としてモトローラを率いてきた Sanjay Jha が就任した。同年 8 月に Google がこの企業を 125 億ドルで買収合意をし、2012 年 5 月にこの買収が成立した。

さらに、2014 年 1 月には Google が特許の大半を所有した状態のまま、Lenovo に 29 億 1000 万ドルで売却することを合意した、と発表した。2014 年 10 月にこの買収が成立し、100%子会社となった。

モトローラの主力事業はスマートフォン、タブレット型端末、スマートウォッチであった。モトローラの買収後、Lenovo は漸次的に統合を進め、買収から約 1 年半経過した 2016 年 3 月に PC 事業部が PC、タブレット、ファブレット、ゲーム、スマートホームを統括する「PC&スマートデバイス」事業部となり、OS に Windows、Chrome、Android を採用、そのトップには当時 Lenovo のプレジデントおよび COO を兼任していた元 Acer の Gianfranco Lanci が就任した。この再編によってモバイル事業部がスマートフォンに集中することとなった。

Lenovo がモトローラ・モビリティを買収した当時、同社は約 10 億ドルの赤字を出していた。2016 年 2 月の発表によれば、会計年度 2016 年度第 3 四半期 (2015 年 10-12 月) の決算においてモトローラ事業が赤字から脱却したとされている。

Lenovo はこのように巨額の赤字を垂れ流していた買収当時のモトローラ・モビリティを買収直後は赤字脱出に集中して取り組んできたと言える。赤字脱却を達成した後は、上記に述べたようにブランドを整理するなどし、自社への統合を推し進める作業に入っ

ている。これまでの Motorola ブランドを全面に押し出すのではなく、Moto by Lenovo、Vibe by Lenovo という 2 つのブランドに Lenovo が持つブランドの整理を行い、Lenovo 色を強める方向でモバイル事業の再編を進めている。

他方で、当時アジア太平洋地域最高マーケティング責任者であった Nick Roynolds は「Moto のロゴである M マークは世界中で非常に強く、すぐに Moto と認知される」と、モトローラのブランド力を認めており、完全に Motorola ブランドを消失させる方向ではない、という方針を明らかにしている。こうした背景もあり、基本的には、Lenovo のスマートフォンブランドは、Moto をハイエンドのセグメント、Vibe をそれ以外とする位置づけとなっている。

こうした経緯を見てもモトローラ・モビリティの Lenovo による買収は、そのブランド力の獲得にあったと見るのが妥当であると言える。中華系スマートフォンメーカーは、東南アジアを中心としてスマートフォンの海外展開を進めており、このような地域においては自社メーカーによって販路の開拓を行っていた。しかしながら、これはアジア圏内に限られる話であって、欧米地域においてはブランド力が弱点となり、苦戦を強いられていた。この点を示すように、NEC 側からしかけられた同社のスマートフォン部門である NEC カシオモバイルコミュニケーションズの買収を Lenovo に持ちかけた事例があったが、結果として Lenovo はこの買収を受けず、NEC が 2013 年にスマートフォン事業から撤退する結果となった。この買収を受けなかった理由として Lenovo は、「NEC カシオは世界的に見て、携帯電話としてのブランド力が弱い」と述べており、この時期の Lenovo のスマートフォン事業の買収は、ブランド力を判断の根拠として買収の可否を決定している様子がうかがえるところであった。

4-4 M&A について

M&A とは、「Merger & Acquisition」の略称である。以前、「M, A&A」との呼称であった時代もある。この呼称における 2 つ目の A は「Alliance (提携)」である。すなわち、実務上は M&A といっても、広義にその定義を取るとすれば合併と買収以外に戦略的連携や JV などといった分類も存在していると考えられる。本稿では、現在の実務上、M&A として扱われている企業の合併、買収、連携行為のうち、特に合併や買収などの企業の経営権を移転させる意味の含まれる行為を M&A として扱うこととする。

企業の合併は、ある企業と他の企業の法人格を 1 つにする組織的行為である。他方、企業の買収はある企業が他の企業の全部あるいは一部を買う行為のことを指している。買収の対価は、現金や株式などで支払われる。一般には「合併」と発表されているような事例においても実際には合併当事者のどちらかによる買収であることも多く、当事者のどちらかを買収社、一方を被買収社として扱うことが会計学上も基本となっている。

M&A は、経営戦略を推進していくための戦術の 1 つであるが、M&A 自体が目的化してしまい、無理に M&A が推し進められるような例も見受けられる。ここでは M&A の目

的化がどのように失敗を生むのか、ということを確認する意味で2018年11月に起きたRIZAPの事例について見る。

RIZAPグループ（以下、RIZAP）の2018年11月14日の業績下方修正の発表は、M&Aの失敗事例であると言える。2018年4-9月期連結決算で85億円の最終赤字に転落した事実と、2019年3月期通期も70億円の最終赤字を計上するとの見通しを発表した¹⁰²。この原因となっていたのが「負ののれん」の発生益であると言われている。「負ののれん」は、被買収企業における時価ベースの総資産よりも割安な価額での買収を行った際に、買収企業が計上する純資産と買収額との差額を指して言う。つまり、RIZAPでは、国際会計基準（IFRS）を採用しており、負ののれんは買収時に利益として計上するものである。しかしながら、買収価額が総資産よりも低くなるということは、それだけ経営あるいは会計上の問題を被買収企業は抱えているはずである。実際に、近年RIZAPが買収してきた企業は「継続企業の前提に関する重要事象等」が付けられていたものも少なくなかった。これは、債務超過や債務の返済が困難であり、企業自らが倒産する可能性を示唆するものである。2017年にRIZAP傘下に入った無料情報誌をサービスの軸としている「ぱど」、「ジーンズメイト」などは、この「継続企業の前提に関する重要事象等」がついていた。RIZAPはこのように、経営難に陥っている企業を買収した上、「負ののれん」を計上し、さらに被買収企業を再建してグループ全体を成長させる、という経営手法を取っていたと考えられる。しかしながら、「継続企業の前提に関する重要事象等」が付いた企業の再建は簡単ではなく、結果として「負ののれん」を獲得して利益計上を行う、ということ自体がM&Aの目的となっていた可能性がある。当然、M&Aを行った後に、被買収企業の再建の目処が立った上で次の企業を買収する、ということが基本であるが、RIZAPの社長である瀬戸氏は「結果として、再生を実現する前に、新たなM&Aをしてきた」¹⁰³と述べ、さらに「成長目標に向けた手段が目的のようになってしまった」¹⁰⁴と述べるなど、この点について自身で認めている。この結果として、2019年3月期の不採算事業の整理に伴う損失が通期で155億円も発生することや、実現もしていないの見通しに織り込んでいた「負ののれん」発生益が実現せず、2019年3月期の当初の予想であった230億円の営業利益は33億円の赤字へと下方修正された。さらに、前期7.3円だった配当の継続も断念、無配に転落することになった。

¹⁰² 日本経済新聞「RIZAP、「負ののれん」営業利益の6割に」2018年8月19日（最終閲覧日：2019年1月20日）

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ037873510W8A111C1000000/>

¹⁰³ Business Insider Japan「ライザップ、業績予想を大幅下方修正。M&A戦略凍結で、自らの体質は改善できるか」2018年11月15日（最終閲覧日：2019年8月21日）

<https://www.businessinsider.jp/post-179570>

¹⁰⁴ 日経ビジネス「瀬戸社長「M&A、手段が目的になっていた」」2018年11月16日（最終閲覧日：2019年8月21日）

<https://business.nikkei.com/atcl/report/15/110879/111500902/>

このように、M&A はともすれば打ち出の小槌のように使用され、大きな問題を引き起こすこともある手法である。したがって、そのプロセスを把握し、経営戦略との整合性を持って利用していくことが必要である。

製品やサービスは、ライフサイクルが存在しており、その市場は必ず衰退の時期がくる。そのため、1つの製品やサービスのみ、あるいは1つの地域のみ自社が集中してしまい、その市場の衰退と共に自社の衰退が引き起こされるといっても少なくない。そのようなことを避けるために企業は複数の製品やサービスを取り扱い、ライフサイクルを見据え、経営資源を効果的に傾斜配分するなどして経営のサステナビリティを高めていくことが望まれる。この中で成熟した事業において生まれた資金を、今後の成長分野や次世代のコア事業の育成に充てる1つの重要な手法がM&Aである。したがって、M&Aは自社のコアコンピタンスを明確に認識した上で、これを活かせる企業や事業を自社のものとしていくことを目的として行われるべきなのである。

ただし、M&Aが企業の経営戦略を実現する目的で使用される手法である以上、多様な目的が具体的には考え得る。このうち、主要なものは以下の7つである。

- ①事業規模を拡大し、規模の利益を追求する目的（水平的M&Aなど）
- ②仕入先や外注先、顧客などの買収によって事業のバリューチェーン変革をする目的（垂直的M&A）
- ③コア事業の強化をする目的
- ④将来性のコア事業を育てる目的（Corporate Private Equityなど）
- ⑤Corporate Venture Capital（以下、CVC）によってイノベーションの取り込みを図る目的
- ⑥新興市場に販売網を有し、現地企業とジョイント・ベンチャーを組織して、新市場への進出の契機とする目的
- ⑦M&Aを純投資として行い、投資のリターン獲得を目指す目的

このうち、⑦以外は何らかのシナジー効果を狙ったものである。シナジー効果については、財務シナジーと事業シナジーに分けることができる。前者は、M&Aの買収企業と被買収企業間の信用落差より生まれるものである。例えば、A社がB社を買収によって子会社化する際、M&Aの後に形成されるグループの資金調達について、より信用力の高いA社が集中して行うことでB社の資金調達に関する効率はM&A実行前よりも高くなる。これが財務シナジーである。

一方で事業シナジーは、A社が行っている事業とB社が行っている事業の間に生まれるシナジー効果である。財務シナジーに比較して実現が難しく、準備と実現ステップを明確に示す必要があるものである。当然A社とB社が合併した場合、売上高はA社の売上高+B社の売上高となるはずである。しかし、もしも事業シナジーが発揮できれば「A

社の売上高+B社の売上高<合併後の会社の売上高」となっていくはずである。この差額部分が事業シナジーであると言える。これについては、A社が食品の製造を行う企業で、B社が小売業の店舗運営を行う企業であった場合、A社の製品をB社の販売ルートで販売することにより、これまでに比較して売上高が高くなる可能性がある。これはクロスセリングと呼ばれる効果である。また、A社とB社が類似製品を販売している場合には両者の販売戦略や価格を適切に変化させることにより、売上高を伸ばす販売戦略シナジーなども考えられる。

このようにM&Aは経営戦略の一環として、主にシナジー効果を模索して行われるものであり、本稿ではこの認識に基づいて、中国企業による日本企業へのM&Aについての研究を行った。

4-5 DEAの基礎的な理解

包絡分析法(DEA : Data Envelopment Analysis) は米国で公立学校の教育プログラムを評価する目的で開発された。分析とは、例えば、足の速さ・売上・気温などのさまざまな要素を対象として行われるが、このDEAでは「効率性」を分析の対象としている。

経営学では「効率性」を評価する方法として、収益率(収益を基に経営効率を分析)や資本利益率(いわゆる、ROE)などの方法がある。しかし、これらの方法ではその企業の「効率性」を一側面からしか明らかにできておらず、総合的な「効率性」の判断と比較は難しくなってくる。例えば、収益率のみを比較し[A企業<B企業]と出たとしても、それがすなわち、経営効率性も[A企業<B企業]という結論に至るのか、といえば疑問符がつくと思われる。こうした問題を解決するために編み出されたのがDEA法である。そのため、DEA法では複数の項目を一度に扱い、それぞれの比較対象の単位が異なっていたとしても、取扱が可能な手法となる。

また、DEA法ではA企業、B企業、C企業…と比較を行う際に、それぞれの企業の特徴を加味して比較を行う。DEA法の特徴は以下の3つが挙げられる。

(1) 複数項目を用いた総合評価ができる

DEA法では複数の項目を1つの仮想的入力として取り入れ、それらを仮想的出力にまとめて算出するため、相対的な総合判断ができるような手法となっている。例えば、ある企業の部門ごとの効率性を評価した場合、部門によって持っている働きが違うため、単純に売上高・費用…などといった項目を評価の対象としても、実質的な比較ができるとはいえない。当然、民営企業の場合は、単純に売上高が大きくて費用が少ない、ということが高い評価になるのが一般的ではある。しかし、例えば、マーケティング部門ではどれだけ顧客数を稼いだのか、ということが評価基準となるし、営業部門では売上が評価基準となる。このように、異なる指標が比較対象となれば判断に困ってしまう。そこでDEA法では、マーケティング部門において

は客数を重視した評価を与え、営業部門では売上高を重視して評価を行う、といったように、どのような部門においても評価が不利にならないような結果を算出する。

なお、今回の研究では日本・欧州（場合によっては米国）と経営環境の違う地域を対象として分析を行う必要があるため、単純な ROE などの比較では分析が完全ではない場合が考えられる。分析手法として DEA 法を選択したのは、このような理由が背景となっている。

(2) それぞれの特性に見合った評価を与えることができる

例えば、企業の効率性を分析するために収益率のみを比較の項目とした場合。この場合には、基本的に回帰分析という手法が取られる。回帰分析では $[Y=2X+1]$ のような式を算出し、これに近い値を示しているのかどうか、ということが判断の根拠となる。したがって、回帰式から外れている場合には評価が低く出てしまう場合がある。

しかし、先程の例でいえば、例えば経営効率の企業間の比較を行う場合に、収益率で単純に比べてしまえば当然、営業部門の方がマーケティング部門よりも良い成績が出力されてしまう。そこで、DEA 法では営業部門には営業部門が得意な売上高にウェイトを置いた分析を、マーケティング部門では顧客獲得数にウェイトを置いた分析といったように、それぞれの得意分野にウェイトを置いた上での総合的な比較を行う。

(3) それぞれの特性に合った改善値を算出できる

これもこれまでに述べたことの延長線上にあることではあるが、DEA 法では分析対象、それぞれにとって最も有利になるように効率性を重視できるため、その分析対象がどの値をどのように伸ばしていくべきか、ということが明確に数値で示される。例えば、フランチャイズ経営を行っているコンビニエンスストアの中で A 店は売上高では B 店にはかなわないものの、売り場面積当たりの売上では勝っている場合を考えてみる。すなわち、A 店が最も有利になるには売り場面積当たりの売上にウェイトを置くことが望ましいということである。しかし、C 店はこの売り場面積当たりの売上にウェイトを置いた A 店と同じ効率性の算出を行った場合に、A 店よりも高い数値が出たとする。この場合には、A 店が目指すべき効率性の値は C 店のものになる。このように、それぞれの特性に合わせて各項目の具体的な改善値を把握することができることが DEA 法の特徴となる。

第 5 章 ROE による検証結果

5-1 日欧米企業の ROE 値比較による仮説検証

本研究の目的は、近年、急速に件数を増やしている中国企業による日本企業の買収事例を基にして、その買収の動機を明らかにすることである。つまり、1980年代まで国際経済の主演としての役割を演じていた日本企業も、1990年代以降の経済不調の結果、グローバル経済におけるプレゼンスの低下が見られる。このような背景がありながら、中国企業からの日本企業の買収事例は増加傾向を示している。2006年に中国政府が「走出去」の実施をしてから中国企業による海外直接投資の事例は著しく増加しているが、対日直接投資についてもこの例に漏れていない、という訳である。

この①日本企業の不調、②中国企業による買収数の増加、という2つの現象は、海外直接投資の伝統的な理論から見れば矛盾している。そして、本研究ではこの矛盾点に着目し、この伝統的な海外直接投資の理論と中国企業による対日 M&A の現実のギャップが生じている理由として、中国企業が日本企業と経営文化の側面から見て親和性が高いために経営の引き継ぎや、その後の経営のしやすさが理由となっているのではないかと仮説を立てた。すなわち、同じ東アジアという地域に属し、地理的あるいは文化的な側面において欧米の各国と比較して中国と日本との古くからの交流が、結果として買収後の経営効率を高める結果を生んでおり、これが中国企業による日本企業の買収動機を生み出しているのではないかと、いう訳である。

そこでまずは、経営効率を測る指標として最も一般的なものとして扱われている ROE を導入し、買収直後の経営効率を確認するために、買収前後 2 年間の平均値を比較した。

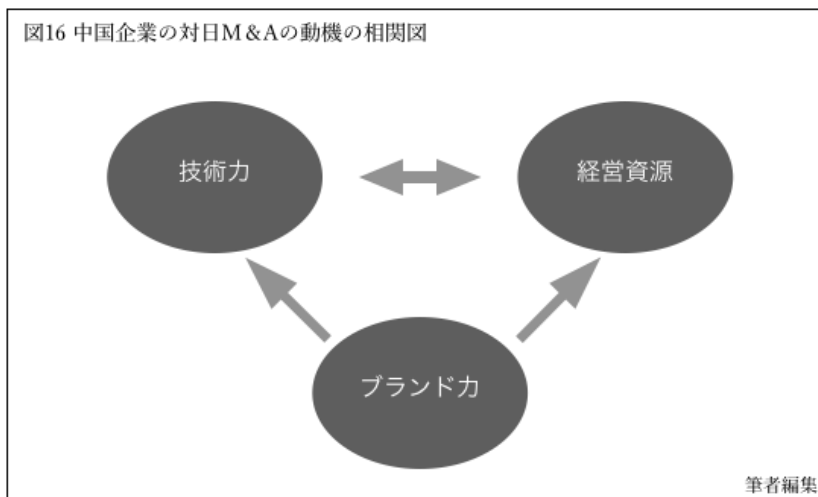
分析に先立って、これまでの中国による日本企業の買収事例のうち代表的なものを表 7 のように、それぞれの事例と、その買収動機についてまとめた。

表7：事例と買収動機

	①SUNTECH・MSK	②ハイアール・三洋電機	③山東如意・レナウン
経営資源	経営資源に関する動機は無し。	三洋電機の関係部門の人材をそのまま、買収後も登用するなど、経営資源に目的の一つがあった。	経営資源に関する動機は無し。
技術	SUNTECH社によるMSK買収には、主にMSK社が持っていたBIPVなどの技術ノウハウの獲得が動機を中心となった。	技術に関しては重複する部分も多く、無いと考えられる。	生産技術に関しては、山東如意がより高い能力を有していた。
ブランド	上記、技術力の裏付けとして、「日本企業というブランド」が「非常に高いプレゼンス」を持っていたと言える。	「AQUA」などのブランドをそのまま使用するなど、ブランド力に対する直接投資の側面も強く見える。	買収直後にレナウンが有していた「シンプルライフ」や「マーノ」を中国国内で展開させるなど、レナウンのブランド力及びブランド・マネジメントのノウハウの活用に主眼が置かれたM&Aであったと言える。

佐藤(2019a)を基に筆者編集

表7によれば、経営資源・技術の獲得に主眼を置いたM&Aを行う際にも必ず、日本企業のブランド力自体も買収動機の一つとなっているか、経営資源や技術の裏付けをする役割を果たしているということが分かった。この点については、図16のような相関関係が働いていると考えられる。



さて、このような分類を受けて、中国企業にとって欧米企業よりも日本企業の「経営難易度」の方が低いのではないかと、という仮説を立てた。そしてこの検証のために、中国によって買収された日欧米20社の買収前後各2年の経営効率についてROEの数値の比較を行った。その結果、以下の通りとなった。

表8 各企業のROE値(買収前後)

企業名	買収前	買収後	国
アポロン・ホールディングス	7.68	127.86	アイルランド
ピレリ	6.45	4.65	イタリア
Pizza Express LTD	259.44	-260.89	英国
シンジェンタ	14.95	11.22	スイス
ボルボ・カーズ	21.66	1.08	スウェーデン
クーカ	11.97	6.13	ドイツ
Caixa Geral de Depósitos	-2.45	-15.45	ポルトガル
OMソーラー	-4.69	-25.25	日本
昭和電線ホールディングス	-3.11	-8.81	日本
SJI	-0.46	0.35	日本
ソルクシーズ	-18.92	0.37	日本
イクヨ	-26.61	10.12	日本
レナウン	-3.93	0.74	日本
ラオックス	-174.46	-6.83	日本
Motorola Mobility	-28.90	28.24	米国
スミスフィールド・フーズ	5.81	10.82	米国
ブラックストーン・グループ	134.58	-19.69	米国
Ingram Micro	6.11	11.10	米国
AMCエンタテインメント	19.52	14.16	米国
Glu Mobile	2.23	-41.45	米国

※社名は当時

表9 ROE値の比較結果

	買収前(2年)	買収後(2年)	増減(ポイント)
日本企業平均	-52.68	-6.60	46.08
欧州企業平均	45.67	-17.91	-63.58
米国企業平均	23.22	0.53	-22.69

ROEについては、各企業の買収前2年のROE値と、買収後2年の値を表8のように算出した。その上で、表9に示したように、日欧米の各地域ごとの買収前2年と買収後2年の平均値を計算した。さらに買収前から買収後にかけて平均値がどのように増減しているのか、ということパーセントポイントにより比較した。

この結果、買収時期を境として、ROEの値が上昇しているのは、46.08%増加した日本企業のみであって、欧州企業は63.58%の低下、米国企業は22.69%の低下である、ということが示された。したがって、ここでは、中国企業が日本企業と経営文化の側面から見て親和性が高いために買収後の経営効率が日本企業の方が早くから高まる、という仮説を補強する結果が表現されたと見ることができる。

中国は20世紀から21世紀のはじめにかけて、発展途上国の中でも経済発展が著しい国の代表とされてきた。そのため、中国から他国に対する直接投資が活況になってきた2006年以降、現在に至るまで中国企業による他国の企業に対する投資は、アップヒル

型直接投資であると解されることが多くあった。前提としてそもそも、直接投資を行い、外国市場において現地企業と競争をするためには、投資を行う企業が何らかの競争優位性を有している必要がある。アップヒル型投資は、発展途上国から先進国への投資であるため、発展途上国の多国籍企業は①先進国と比較し、労働集約的な小規模生産技術、②発展途上国の現地で調達する原材料を使用しても生産できるような生産技術、③顧客との信頼関係から生まれる市場へのアクセス能力、といった競争優位性を持っていると考えられる。

一方でダウンヒル型直接投資は、先進国から発展途上国や同レベルの先進国へ行われる直接投資であり、そもそも多国籍企業の理論においてはこのダウンヒル型直接投資が基本である。例えばハイマー(1976)やバーノン(1966)においては、多国籍企業は先進国で誕生した上、発展途上国に対して国際事業展開がなされる、と考えられている。ダウンヒル型直接投資では、逆に①発展途上国に存在する企業よりも低コストで生産要素を手に入れることができ、②より効率的な生産関数に関する知識あるいは支配を保持しており、③その企業が流通面の能力に優れ、④製品差別化能力を有している、という訳である。

さて、中国は2010年代前期に「中所得国の罠」の回避が論じられることが多くなるなど、発展途上国である、という定義が定着していた。そのため中国の対外M&Aが語られる際にも、「アップヒル型直接投資」であるとの見解の上で論じられることが多かった。例えば、苑(2017)では「途上国から先進国へのアップヒル型直接投資の動機分析」というテーマにおいて、中国企業の対米直接投資について分析を行っている。しかしながら、現在行われている対日M&Aをはじめとする中国による対外直接投資は本当に「アップヒル型直接投資」であると言えるのだろうか。

本節において論じてきた事例を基に、この点について考察する。アップヒル型投資では、第一に投資元企業が先進国と比べ、労働集約的な小規模生産技術を有していることが基本となるが、この点については全ての事例で確認できる場所であった。SUNTECH、ハイアール、如意科技はそれぞれ中国国内に大規模な生産能力を有しており、日本企業の買収の目的はこの大規模な生産能力を活かしながら、日本のブランド力と相乗効果を発揮することにあつた一面があると考えられる。しかしながら、例えば、如意科技においてはレナウンのブランド力を活かしながらも、2010年から2016年に至るまでの6年間でレナウンのブランドを40から26に削減し、体質の抜本的な改革を行っている。これは、ダウンヒル型直接投資を行う企業が有していると考えられる合理的な生産に関する知識やマネジメント能力を如意科技が有していることが影響している、ということを示唆している。また、ハイアールによる三洋電機の買収では2011年10月の買収合意より、2012年に日本市場における営業が開始されたが、ハイアールと三洋電機が有していた「アクア(AQUA)」の2ブランドを合わせて日本市場の中でシェア5位へと躍進した。日本市場の中での躍進ということで、これはダウンヒル型直接投資の企業が流通面

の能力に優れているということを示していると見ることができる。

すなわち、中国企業の対日 M&A の事例からは、中国という国家が発展途上国から先進国に成長していく過渡期に合わせて、アップヒル型直接投資からダウンヒル型直接投資へと移行している様子が見て取れる。この中で日本のブランド力や生産技術は、この移行期において中国企業のこの移行を援助する役割を果たしている可能性がある。例えば、山東如意がレナウンの買収によって獲得しようとしたものは、レナウンが有していたブランド力およびブランドマネジメントに関するノウハウにあったと考えられる。そのために、第一にレナウン買収直後は、そのブランド力を利用しながら、中国国内において「シンプルライフ」や「マーノ」などの店舗を、第三者割当増資を行い、41%の発行済み株式を取得し、筆頭株主となった 2010 年 7 月から 1 ヶ月とすぐに北京において店舗の展開を行っている。これは山東如意グループがファッションブランドとしての力を、中国国内においても持っておらず、それを補完することのできるブランド力をレナウンが有していたということの証左であると言えるだろう。一方で、山東如意はレナウンの中国市場への店舗進出を助けながら、ブランドマネジメントのノウハウを獲得することも同時並行に進めている。そのために 2010 年 10 月に、レナウン本社の見学を行っている。

すなわち、ダウンヒル型直接投資を行う企業の有している「製品差別化能力」や「より効率的な生産関数に関する知識あるいは支配」を日本企業から吸収し、これまでの「生産工場」としての役割から、イノベーションを主導する立場の企業へと進化していく狙いがあったと考えられるだろう。

5-2 ROE の問題点

前節では、中国企業に買収された日欧米企業の買収前後の ROE を比較した。そして、この結果として、日本企業が欧米企業に比較して有意に買収直後から経営効率を高めている様子が少なくとも ROE という指標からは明らかになった。では、この検証結果を受けて、本稿の仮説である日本企業が欧米企業に比較して中国企業との親和性を有しており、それが発揮されることが期待された結果、日本企業への中国企業の買収動機が高まっている、という仮説が立証されたと考えることは妥当であろうか。本稿では仮説を立証するに当たって、さらなる定量的な分析を必要とする、と考える。その理由として ROE の経営効率の指標としての弱点の存在が挙げられる。ここでは、この ROE という指標の特徴と問題点について論じる。

まず、ROE の定義について再度、確認をする。ROE とは、Return On Equity の略であり、自己資本利益率のことを指す。この ROE は、株主が拠出した自己資本を計算に用いることで、企業が株主に対してどれだけの利益を上げたのか、ということ进行を明らかにする目的で主に用いられる。すなわち、株主として投資効率を測る指標であると言える。ROE では情報開示資料である有価証券報告書などにおいては「自己資本利益率」、決算

短信においては「自己資本当期純利益率」と書かれており、前者については期末自己資金、後者では期首と期末の自己資本の平均値で算出される。

また、政策保有株式は、上場企業同士が互いに株式を持ち合う場合、すなわち持ち合い株式のケースだけではなく、一方の上場企業のみが他方の上場企業の株式を一方的に保有するケースも含め、上場企業が他の上場企業の株式を保有している株式のことを指している。なお、ROE は以下の式で表される。

$$ROE(\text{自己資本利益率}) = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}}$$

つまり、その企業が保有する政策保有株式の含み益が減少すれば ROE は上がり、含み益が増加すれば ROE は下がるという関係性がある。なお、上記の式で表される自己資本とは払込資本金と内部留保の和である。つまり、ROE を上昇させるためには分子となる当期純利益の上昇か、分母の株主資本の減少が必要となるが、当期純利益を上げるためには本業や金融などの事業において利益を上げるか、特別利益などを計上することが挙げられる。また、分母の株主資本を減らす方法には自社株買いや配当の支払などが必要となる。

—ではなぜ ROE は企業の財務分析を行う上で、重要なのだろうか。そもそも企業の目的は、資本主義社会においては利潤の追求であり、その先にある「成長」にある。企業の成長には新たな製品・サービスの開発や新たな市場への進出が必要となる。このような企業の新たな挑戦には資金とリスクが生じる。この高いリスクが付随している資金については、銀行や債権からの調達は困難であるため、株主からの調達が必要となるのである。つまり、株主にとって資本のリターンは売上や営業利益ではなく、純利益であると言える。株主にとってはどの程度の投資で、どの程度のリターンがあるのか、ということが重要であるために ROE を重視することとなる。

なお、ROE は近年、コーポレート・ガバナンスの指標として用いられることが多くなっている。例えば、アサヒグループホールディングスは、現在、ガバナンスシステムの実行をしていると評される。アサヒグループホールディングスでは、『中期経営方針』の中で、「エクイティスプレッド（ROE-株主資本コスト）を重視した資本効率の向上」という方針を掲げている。このように ROE は、現在のコーポレート・ガバナンスにおいて重視される指標の一つなのである。こうした事情から日本でも ROE が企業の業績を図る指標として重んじられるようになってきたと考えられる。

ところで、ROE が日本において注目を集めたのは、伊藤レポートによるところが大きい。伊藤レポートとは、経済産業省が伊藤邦雄氏を座長とした「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係の構築～」プロジェクトの最終報告書の通称である。この報告書の目的は企業と投資家との対話を通じた持続的成長に向けた

資金の獲得と、企業価値を高めていくための課題の分析とそれに関する提言であった。内容としては、日本の資本市場の問題点としてショートターミズム(短期志向)を挙げ、これを抑制するために投資家とのコミュニケーションを図り、資本コストとROEを意識した経営を行っていくことが望ましいとされている。より具体的に述べるとすれば、次のような内容が伊藤レポートでは述べられている。すなわち、①持続的成長の障害となる慣習およびレガシーとの決別、②イノベーションの創出および高収益性の同時達成を目指すモデル国家を目標とする、③企業と投資家の間で「協創」をし、持続的価値創造を目指す、④株主資本を上回ったROEの実現を目指す、⑤企業と投資家による「高質の対話」を目指す、⑥全体最適の視点からインベストメント・チェーンの改革を目指す、というものである。

この伊藤レポートが契機となり、日本においてROE経営と呼ばれるようなROEを重視した経営スタイルが浸透してきた。そのため前節の検討においても、このROEを企業の経営効率を測る指標として用いた。ただし、その結果として何ら有意差は検出されなかったということは既に述べた通りであるが、この理由の一つとしてROEという指標に問題点がある可能性について以下において議論をする。

①高ROE企業が高成長企業とは限らない

表10 増益企業のうちROE低下ポイント上位10社

(百万円)	ROE (%) 低下ポイント	FY10	FY14	純利益 増益額	FY14	自己資本 増加額	FY14	株価騰落率 (%)
1 ファーストリテイリング	-10.1	22.6	12.5	12,865	74,546	332,942	618,381	346.6
2 ヤフー	-6.9	26.6	19.8	40,877	133,051	343,617	726,002	66.7
3 ソフトバンクグループ	-6.8	34.8	28.0	478,649	668,361	2,227,052	2,846,306	110.2
4 コマツ	-6.6	17.2	10.6	3,257	154,009	605,123	1,528,966	-16.4
5 住友金属鉱山	-4.5	13.8	9.3	7,151	91,113	421,108	1,051,224	22.9
6 アイシン精機	-3.2	10.4	7.2	7,675	77,318	474,380	1,161,200	51.0
7 東レ	-3.2	10.9	7.7	13,096	71,021	392,745	985,668	66.4
8 日本電産	-3.0	15.0	12.1	23,883	76,216	389,921	745,171	121.9
9 東京ガス	-2.2	11.4	9.2	361	95,828	210,595	1,069,515	99.0
10 日産自動車	-1.3	11.3	10.0	138,353	457,574	1,893,001	4,834,416	65.9

(注) 2014年末時点の時価総額上位100社を対象とした(金融除く)。株価騰落率は、2011年3月末～2015年3月末。
(出所) 各社資料およびシティグループ証券を参照した

上記は、日本の収益企業のROE低下ポイント上位10社である。これを見れば、高ROE企業には低収益・低成長の企業が多いということが分かる。すなわち、ROEのポイントが高いことと、収益率が良いことは関連していないという訳である。

②高成長企業の ROE は大きく低下する傾向がある

表11 日本の増益企業のROE低下ポイント上位10社 (FY04~FY14)

(百万円)	ROE (%) 低下ポイント	FY04	FY14	純利益 増益額	FY14	自己資本 増加額	FY14	株価騰落率 (%)
1 いすゞ自動車	-27.9	44.8	16.9	57,023	117,060	596,080	754,544	181.3
2 ヤフー	-27.1	46.9	19.8	96,530	133,051	629,943	726,002	-21.0
3 クボタ	-13.3	27.0	13.8	22,111	140,012	619,979	1,100,998	232.7
4 ANAホールディングス	-9.7	14.8	5.1	12,269	39,239	583,996	798,280	-12.1
5 HOYA	-9.3	25.8	16.5	28,669	92,804	312,125	590,014	63.3
6 日本電産	-9.0	21.1	12.1	42,761	76,216	583,131	745,171	139.3
7 東京エレクトロン	-8.5	20.3	11.8	10,287	71,888	307,320	639,485	37.2
8 ホンダ	-8.2	15.8	7.6	23,238	509,435	3,819,333	7,108,627	45.4
9 ファーストリテイリング	-7.2	19.7	12.5	40,662	74,546	436,032	618,381	616.4
10 テルモ	-5.9	13.1	7.2	11,335	38,470	353,572	573,445	96.3

(注) 2014年末時点の時価総額上位100社を対象とした(金融除く)。株価騰落率は、2011年3月末~2015年3月末。
(出所) 各社資料およびシティグループ証券を参照した

高成長企業の ROE は大きく低下する。2010 年より 2014 年度の間の高成長企業の中で ROE 低下ポイントの上位 10 社はどれも日本市場の中で代表的な成長企業であった。

このように、ROE を検討すると、必ずしも ROE が高収益・高成長をする企業を表現できているとは言い難く、前節においての検証に利用したように企業経営に関する効率性を測る指標として適しているのか否か、ということについて検討を要するものである可能性がある。

③資本コストとの比較を行う際の問題

伊藤レポートでは、「株主資本を上回った ROE の実現を目指す」ことが ROE に着目する理由の一つとして掲げられていた。資本コストとは、投資計画から得ることのできる予想収益の現在の価値を算出する場合に、資本市場において同等リスクの代替的証券投資が提供する収益率である。つまり資本コストは機会費用の概念に基づいたものなのである。

機会費用とは、投資家が証券投資という「機会」を放棄してまで、当該企業に投資するために諦めている収益であり、それ故に投資家が期待する最低の収益率であるという意味がある。このため、ハードルレートとも呼ばれている。なお、ROE はこの株主資本に対応する利益率であって、投資家である株主が要求する最低の期待収益率である資本コスト以上の ROE でなければ、株主は満足しない、という考え方である。そのため、株主が財務上の企業を評価する際の基準については、株主が期待している利益を確保した上で、さらにそれをどの程度、上回ることができるのか、ということが検討される訳であり、当然、資本コストの概念が用いられることとなる。

しかしながら、そもそも ROE と資本コストではその評価対象となる期間が異なっている。もしも、資本コストとの比較において ROE を用いる場合、将来の決算見通しに基づいた予想 ROE を用いるべきであるものの、資本コストを基準として ROE を検討する際に

は通常、既に決算された ROE が用いられる。この決算上の ROE が資本コストを下回ったとしても、その後の ROE が資本コストを上回る水準になるとの確度の高い予測が立つのであれば、当然のことながら株主価値は守られる訳である。このように、比較基準となっている期間が異なるために、伊藤レポートが述べているような ROE と資本コストの単純な比較は難しい。

また、企業収益の変動リスクに関する評価についても、もしもリスクが小さければ投資家の期待収益率は低くなるし、逆にリスクが大きければ期待収益率は高くなる。そのため資本コストは、企業ごとに異なる。

例えば「伊藤レポート」では、「8%を上回る ROE を達成することに各企業はコミットすべきである。もちろん、それはあくまでも「最低限」であり、8%を上回ったら、また上回っている企業は、より高い水準を目指すべきである。」¹⁰⁵と述べているが、これは基準となるはずの資本コストが抜け落ちた解釈であると言える。つまり、企業収益のリスクの上下によって、参照とすべき ROE の基準は変わるべきである。例えば、企業収益のリスクが小さく資本コストが 8%を下回る企業があったとしても、ROE の基準値には達していないとしても企業価値は高いと見るべきである。

ここまでに見てきたように、この数年で日本の企業分析の指標として一気に浸透してきた ROE であるが、この指標については必ずしも絶対的な基準とは言い難い問題点がいくつか挙げられる。したがって、前節の検証のみをもって、本稿の仮説が立証されたと考えることも可能ではあるものの、ROE という指標自体に仮説検証に当たったの妥当性を持っていたということ強く主張することが難しい。したがって、本研究ではさらに同様の仮説に基づいて DEA という ROE よりも精密な経営効率の比較を可能とする指標を利用して、仮説の検証を進める。ただし、ROE 値については現在多くの場面で企業の経営効率を測る指標として取り入れられており、信頼性が全く存在しない、という訳ではない。したがって、この後に行う DEA による検証の結果においても同様の傾向が示された場合には、本章で取り上げた ROE の検証結果についても仮説に関して、立証している結果として信頼できると見ることができると考える。

¹⁰⁵ 経済産業省(2014)「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係の構築～プロジェクト 最終報告書」6

第6章 DEAによる検証結果

6-1 検証に使用した情報

さて、DEAの導入にはまず、入力項目と出力項目を決定する必要がある。本研究では以下の通り、それぞれの項目を指標として選択した。

表12 本稿で使用した入力項目及び出力項目

入力項目		出力項目	
社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益

次に企業を日本と欧州、米国企業に分けて、選出する。この際にまずは研究の性質上、以下の特徴を持った日本企業を7社、選び出した。

- ①株式公開企業であり、IR情報の開示があること
- ②中国企業に買収され、実質的にも経営に中国企業が深く関わっていること
- ③中国企業による買収が2016年度以前に行われていること（買収後の2年のIR情報が得られること）
- ④買収前の段階で日本人が経営しており、日本の経営文化の下に経営が行われていると判断できること

これらの条件を基に、ラオックス、レナウン、OMソーラー、昭和電線ホールディングス、SJI、ソルクシーズ、イクヨの7社を選びだした。続けて、欧米企業を選出した。この結果、以下の20社が選出された。またDEAの実施に当たっては、「Frontier Analyst」¹⁰⁶を使用し、財務データの入手に関しても日本企業は「eol企業」¹⁰⁷、海外企業は「D&B Hoovers」¹⁰⁸、米国企業の一部については「EDGAR」¹⁰⁹を利用した。

¹⁰⁶ <https://banxia.com/frontier/>

¹⁰⁷ <https://www.pronexus.co.jp/solution/database/eol.html>

¹⁰⁸ <http://www.hoovers.com/>

¹⁰⁹ <https://www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html>

表13 DEAに使用した企業

企業名	国	業種
1 アポロン・ホールディングス	アイルランド	工業
2 ビレリ	イタリア	その他製造業
3 Pizza Express LTD	英国	外食業
4 シンジエンタ	スイス	農業
5 ボルボ・カーズ	スウェーデン	輸送用機器
6 クーカ	ドイツ	ファクトリーオートメーション
7 Caixa Geral de Depósitos	ポルトガル	金融
8 OMソーラー	日本	金属製品
9 昭和電線ホールディングス	日本	非鉄金属
10 SJI	日本	情報サービス
11 ソルクシーズ	日本	情報サービス
12 イクヨ	日本	輸送用機器
13 レナウン	日本	繊維製品
14 ラオックス	日本	小売業
15 Motorola Mobility	米国	通信機器
16 スミスフィールド・フーズ	米国	食品製造
17 ブラックストーン・グループ	米国	金融
18 Ingram Micro	米国	情報サービス
19 AMCエンタテインメント	米国	サービス
20 Glu Mobile	米国	情報サービス

なお、実際に利用した各企業の財務データについては添付資料として本稿の末尾に掲載した。

6-2 結果

表示された DEA 効率値の結果は以下の通りとなった。

表14 各企業のDEA効率値(買収前・後)

企業名	買収前(2年)	買収前(4年)	買収後(2年)	買収後(4年)	国
アポロン・ホールディングス	1	1	1	1	アイルランド
ビレリ	0.167	0.397	0.167	0.241	イタリア
Pizza Express LTD	0.574	0.809	0.028	0.249	英国
シンジエンタ	0.137	0.713	0.104	0.347	スイス
ボルボ・カーズ	0.196	0.701	0.164	0.564	スウェーデン
クーカ	0.102	0.184	0.07	0.199	ドイツ
Caixa Geral de Depósitos	0.792	1	0.465	0.804	ポルトガル
OMソーラー	1	0.187	0.819	1	日本
昭和電線ホールディングス	1	0.24	1	1	日本
SJI	0.662	0.199	0.564	0.196	日本
ソルクシーズ	0.916	0.178	0.532	0.193	日本
イクヨ	1	0.228	1	0.31	日本
レナウン	0.118	0.146	1	0.149	日本
ラオックス	0.139	0.235	0.88	0.149	日本
Motorola Mobility	0.107	0.237	0.151	0.707	米国
スミスフィールド・フーズ	0.235	0.447	0.098	0.504	米国
ブラックストーン・グループ	0.313	0.498	0.166	0.432	米国
Ingram Micro	0.508	0.74	0.451	0.75	米国
AMCエンタテインメント	1	1	1	1	米国
Glu Mobile	0.135	0.078	0.112	0.135	米国

さらに、表14に示した結果を日本・欧州・米国の三つの国と地域に分けて平均値を割り出した結果、以下の通りとなった。

表15 国毎の買収前後の経営効率の変化

	買収前(2年)	買収後(2年)	変化(各2年)	買収前(4年)	買収後(4年)	変化(各4年)
日本企業平均	0.612	0.734	19%	0.612	0.734	112%
欧州企業平均	0.467	0.305	-35%	0.467	0.305	-29%
米国企業平均	0.383	0.330	-14%	0.383	0.330	18%

DEA は 1 を取る企業を同じ入力・出力項目を入れた場合の最も効率的な経営を行っている事業体として評価し、それらの事業体と当該企業の距離を相対的に表現する分析方法である。したがって、スコアが 1 に近いほど、経営効率が良いと判断される。

このことを前提として、数値の結果を見てみると、買収前後各 2 年の経営効率の変化については、日本企業の平均値が 19%の上昇率を見せているのに対し、欧州・米国企業は中国企業による買収後の経営効率値が下降していることが示された。具体的には欧州企業が-35%、米国企業が-14%となった。また買収前後 4 年の経営効率の変化は、日本企業の平均値が約 112%の上昇率が示された一方、欧州企業は-29%、米国企業は 18%となった。

第7章 考察

7-1 検証結果の検討

日本経済は1989年のバブル崩壊以降、「失われた30年」とも呼ばれる経済不調が続いてきた。当然のことながら、こうした日本経済の状況下においては、日本企業の競争力も相対的に低下する。

一般的に考えるとすれば、このような中で日本企業に対する海外からの投資は二の足を踏むはずである。例えば、欧州や米国企業の方が日本企業に比較して相対的に競争力が高く、結局のところ、こうした地域に属する企業を買収した方が、中国企業自身の収益力や競争力が高まることは自明の理である、と考えられるためである。

しかしながら、既に本稿で述べた通り、日本企業に対する中国企業からの投資額は、2010年代に入ってから常に増加してきている。本研究ではこの点について地理的・文化的に親和性の高い日本企業を買収することで、欧州企業を買収した時に比較して、短期間を買収によるシナジー効果を得ることができるとの認識が日本企業への買収へとつながっているのではないか、という仮説を立てた。そして、この点を検証するためにROE値およびDEA（CCRモデル）によってそれぞれ中国企業に買収された日本企業7社と、中国企業に買収された欧州企業7社、米国企業6社の計20社についての買収前2年と買収後2年、および買収前4年と買収後4年の経営効率の増加率をそれぞれ比較した。

本研究の仮説が正しいとすれば、中国企業に買収された日本企業は、中国企業に買収された欧州企業に比較して、その経営のしやすさにより買収直後からすぐに経営効率の上昇率が高くなるはずである。

果たして、前章に示した通りDEA効率値の上昇率については、買収前後各2年の経営効率値は、日本企業の買収前2年の平均値と買収後2年の平均値を比較したところ、約19%の上昇率が見られ、一方で欧州企業は約-35%、米国企業は-14%と買収直後に効率の低下が見られているということが分かった。また、同様に買収前後各4年の経営効率値は、日本企業が買収前4年の平均値と買収後4年の平均値を比較したところ、112%の上昇率を示した一方で、欧州企業は-29%、米国企業は18%の上昇率であった。この結果だけを見れば、本研究の仮説は検証の結果、実証されたと考えられる。ただし、なぜ、このように効率値の上昇率に差が出たのか、という点については本研究で立てた仮説の他にも、いくつかの可能性が考えられるところである。したがって、この点も含め結果についての考察を深める必要があるだろう。

そこで本章では、日本企業および欧州企業のDEA効率値の差が、本研究における仮説通り、中国企業と日本企業との経営文化の側面における親和性、ひいては経営効率の差が欧州企業に比べて高いということが検出された結果であるのか、という点についてまずは日本企業と欧州企業のそれぞれ一社についての事例研究を行う。これらの企業は基

本的に中国企業による買収直後から経営効率の上昇が見られた企業である。業績が向上した日本企業と欧州企業のその経路の違いを研究することにより、DEAにより示された結果がどのような意味を持ち得るのか、ということをもまずは明らかにする。その上で、時期の違いや買収時の企業が属する国家経済の影響など、結果を仮説以外の経路で説明し得る可能性を考察する。

次節以降では、買収後の企業文化の親和性が、その後の買収企業の経営の仕方に大きな影響を与えた事例として、蘇寧雲商に買収されたラオックス（日本）および浙江吉利に買収されたボルボ・カーズを取り上げて検討を加える。

7-2 日本企業買収の事例からの検討-ラオックス

さて、検証の結果、第4章で示した経路が指示されたと考えることもできる。すなわち、「企業文化間の親和性」がすなわち「共通基盤の形成のしやすさ」につながり、「共通基盤」が形成されやすいことによって社内のコミュニケーションの質が向上し、それが結果として経営効率を向上させる結果を生んだ、ということが確認された。第4章の時点では、IBMのPC部門を買収したLenovoの事例から、上記の仮説の妥当性について検証を加えたが、この仮説において設定した経路が他の事例においても見られるのか、ということを検証する。

第4章で取り上げた事例では、業績の面および従業員（Qiao）の証言からも、企業文化間の親和性の低い企業同士は統合に当たって大きくコミュニケーションの面で問題を抱え、それが業績に悪影響を与える、ということが理解された。では、M&Aの直後に業績が向上した成功事例にも同様の経路は確認できるのであろうか。ここではラオックスの事例を確認しながら、この点を検討する。

7-2-1 買収当時の市場の状況

ラオックスが日本国内において1970年代から1980年代にかけて急成長を遂げたのは、現在のような免税店事業ではなく、オーディオ機器や、パソコン関連販売事業においてであった。すなわち、業種としては家電量販店に分類される。ラオックス自体、2000年代初頭においては2000億円以上の売上に達しており、大手家電量販店としての地位を得ていた。

その後、経営不振へと陥ることとなり、2009年に蘇寧雲商に買収される結果となる。では、この買収当時の日本における家電量販店業界はどのような状況にあったのだろうか。家電量販店はラオックスが買収された2009年当時、数社による寡占化が進行していた。これは、家電量販店のみならず小売業全体の傾向であったと言える。家電量販店業界においては各企業がM&Aを繰り返しながら、業界再編が進んでいた結果であると考えられる。

この傾向は、家電量販店業界全体における販売不振が続いたことが関係していたが、

この中であって 2005 年以降、唯一売上高 1 兆円以上を達成していたのはヤマダ電機であった。ヤマダ電機が当時、同業界の中で持っていた強みは、「コスト・リーダーシップ」であると言える。コスト・リーダーシップは、他社との戦略の差異をコストの側面で生み出し、顧客に他社と同じ商品やサービスを安価に提供することで、市場においての競争に勝とうという戦略のことを指している。

ヤマダ電機のコスト意識は、ヤマダ電機が拠点としていた群馬県に株式会社コジマ（以下、コジマ）が進出してきたことが契機となって芽生えたものである。この時期には、群馬県において第 1 位の家電量販店としての地位を得ていたヤマダ電機が、それまで安売りへと足を踏み入れる必要はなく、順調に売上を増加させていった。しかし、バブル景気の崩壊により顧客の価格への意識が過敏になっているという時流と、コジマの群馬県への進出を契機として、この状況は一変する。

ヤマダ電機はコジマとの価格競争に挑むよりも、アフターサービスの向上などの顧客満足度を上昇させることによって対抗しようとしたが、この結果バブル景気の崩壊という経済状況も相まって、営業赤字の累積する状況に陥ることとなる。この状況を脱却するためにヤマダ電機はコジマとの価格競争に乗り出し、それと同時にコスト管理の意識を高め、販管費の削減に挑戦していくようになった。このように、ヤマダ電機とコジマの争いに代表されるように、家電量販店においては 1990 年代の段階で価格競争が生じていた、ということが理解できる。

ヤマダ電機はコジマの群馬県進出を契機として、高コスト体質であった自社の営業スタイルを大幅に改善し、コスト削減を実現することにより 2005 年以降、唯一売上高 1 兆円以上の達成を実現している。

他方で、ラオックスが買収された 2009 年前後において家電量販店業界でリードする地位にいたのは、ヤマダ電機の他にヨドバシカメラ、ビックカメラ、エディオンであった。特にヨドバシカメラは他社と比較して、差別化戦略をとっており、顧客満足度が高かった。2010 年度、2011 年度には連続で「JCSI（日本版顧客満足度指数）調査」で家電量販店業界で 1 位を獲得している。このヨドバシカメラの高い顧客満足度はどのように生み出しているものなのだろうか。

ヨドバシカメラの高い顧客満足度を生み出している理由の第一は、店頭を用意されている商品の豊富さ、である。そのほかの家電量販店の製品ラインナップは当時、約 2 万アイテムだった一方で、ヨドバシカメラは東京の新宿西口、大阪の梅田などの都市部の店舗でも 50 万以上のアイテムを店頭に置いていた。このことにより、「ヨドバシカメラに行けば何でも揃う」というイメージを顧客に植え付けることにより成功していると言える。

第二に、ヨドバシカメラの質の高い人材育成である。当時ヨドバシカメラでは従業員の 80%以上が 3 級販売士資格を持っており、商品知識の豊富な従業員が顧客に対応できるような状況を作っていた、ということがこのことからうかがえる。

さらに、ヨドバシカメラでは従業員に対し、接客対応や商品知識、売り場作りなど、高い能力を求め、これを実現するために「チームヨドバシ」、「成果認定基準制度」の二つの人事制度を設けている。前者は、取扱の商品ごとにチーム分けしたものであり、チームごとに業績目標が設定され、チーム同士でこの目標に向かって知識や能力の補完を行い、教育し合うことによって売り場の総合力を高めることに寄与している。また、チーム内で切磋琢磨が行われることによって、自然と人材開発が行われる、ということもこの特長の一つであると言える。

一方で「成果認定基準制度」は、従業員の設定した目標と、実際の成果とを照合して、従業員の人事評価がされる方法であった。この方法では各従業員のポジションおよびジョブランクに合わせて設定されたオリジナルの成果基準を基に、従業員と上司が個人面談を行い、目標を設定することで、従業員が独りよがりな目標設定にならないように注力された。さらに、半年に一回ずつ設定される個人面談によって目標の達成度を確認し、従業員の能力開発の進展の程度を把握する、というシステムが構築されている。従業員の能力開発を個人の自律性に頼るのではなく、チームと組織、という2つの車輪で走らせることによって、従業員の成長を促す仕組みが取られている。

また、ヨドバシカメラでは2009年当時より積極的にIT技術の活用にあたっていた。例えば、いち早く独自のシステム構築によってネット通販の強化を行っており、時間指定配送、配送料無料などの配送サービスを実現している。

このように、当時、家電量販店を代表する2社はそれぞれ、マイケル・ポーターの戦略論に則れば、コスト・リーダーシップの発揮、顧客満足度を軸とした差別化戦略を取っていた、ということが明らかである。そして、そのレベルは一朝一夕には他社が実現することのできない位置にあったと考えられる。

7-2-2 企業自身の経営状況

ラオックスは2009年6月に買収されたが、この前年度に当たる2008年度3月期の財務状況について確認する。ラオックスの平成20年度3月期決算によれば、売上高は前年比26.9%減となる589億8100万円、営業損失が55億8500万円、経常損失が51億8900万円、純損失が59億9200万円となっており、非常に厳しい状況にあったということが分かる。

また、2008年度においては、赤字体質を改善するために改革断行の時期にあった。主力店舗の改装や、不採算店舗となっていた18店舗の閉鎖、早期退職制度などの実施を行った。さらに旗艦店舗であった「ザ・コンピュータ館」を売却することにより資産の圧縮を行い、59億9600万円もの有利子負債の返済をしている。この「ザ・コンピュータ館」は、東京・秋葉原にあった店舗であり、土地792平方メートル、建物が5416平方メートルであったが、このうちラオックスの土地は424平方メートル、建物については58.64%を所有していた。

「ザ・コンピュータ館」を閉店する理由について、当時のラオックスの広報担当者は、「ヨドバシカメラの秋葉原進出以降、売り上げ減少傾向に陥っていた。個々の店舗の売り上げは発表していないため、詳細はお話できないが、以前のような勢いがなくなり、利益貢献という意味でも、昔の状況ではなくなっている」¹¹⁰と、特に競合他社であるヨドバシカメラの名前を出して述べている。こうした市場の状況が作られた過程や、当時の市場を支配していたルールは、前項において述べた通りである。

なお PC 販売店事業は同社における急成長期を支えた分野であり、同店舗はその名称通り、旗艦店舗となっていた。この象徴的な店舗の閉店について、同担当者は「当社に限らず、PC 販売はどの店舗でも苦戦が続いていることは事実。IT の主軸が PC から、携帯電話など多様化する中で、今後の PC 事業をどうしていくべきか、見直しの時期に入った。PC 販売店の今後の方向性は、協議して決定する予定だが、下方修正を行なっている状況にある以上、売り上げが以前のままで新規開店は難しい」¹¹¹と述べ、同社の PC 販売店事業をこの時点で見直す方針があることも明らかにしている。

なお当時のラオックスでは、事業は①物品販売事業、②不動産賃貸事業、③その他の事業、の3つによって主に構成されていた。当然、このうち、①物品販売事業が中核事業であった。既に述べた通り、ヤマダ電機・ヨドバシカメラなどを代表とする競合他社との争いの中で、ラオックスは非常に難しい状況にあったと言える。2009 年度の有価証券報告書では、①物品販売事業の状況について、以下のように説明している。

当事業部門におきましては、赤字体質からの脱却を図るため、積極的なプロモーションと構造改革を進めて、既存店収益力の回復に努めてまいりました。しかしながら、家電業界での競争激化に加えてサブプライムローンを背景とした世界的な金融・経済危機による景気が急激に悪化したことから雇用環境・個人所有も悪化、消費マインドは萎縮し深刻な状況となりました。営業が苦戦する中、当社グループでは株式会社庄子デンキ、ラオックスヒナタ株式会社の事業停止に続きラオックス直営店舗の不採算店舗の閉鎖を進めてまいりました。期中にて直営店舗 15 店舗、子会社にて 19 店舗を閉鎖し、期末店舗グループ全体で 38 店舗と、店舗数が減少したこともあり、当期連結会計年度の売上高は 394 億 24 百万円と、価格競争及び閉店セールによる在庫処分による粗利率の低下もあり営業損失は、68 億 51 百万円と前年同期と比べ 9 億 35 百万円の減少となりました。(原文ママ)

ラオックス株式会社「2009 年度有価証券報告書」8 頁

¹¹⁰ PC Watch 「ラオックス、ザ・コン館を 9 月 30 日に閉店～資産売却で有利子負債完済～」2007 年 8 月 3 日(最終閲覧日：2019 年 10 月 10 日)

<https://pc.watch.impress.co.jp/docs/2007/0803/laox.htm>

¹¹¹ 同上

このように、状況としては競合他社のコスト・リーダーシップ戦略や、差別化戦略などに対抗する措置をラオックスが取ることができず、営業赤字を噴出する事態に陥っており、この状況から脱却するために不採算店舗を閉店していくことにより、事業全体を縮小していく方針にあった、と言える。

7-2-3 買収前後の経営理念の変化

さて、小野(2013)では経営理念を基に、国の文化と企業文化の相関性を明らかにしているが、ラオックスに関する事例研究でもこれを基にして、買収前後の経営理念を比較する。ラオックスは買収前後で、その事業内容を大きく転換させていることが非常に特徴的である。確かに、買収前からラオックスは免税店事業を行っていた。しかし、その規模は微々たるものであり、2009年度の有価証券報告書においても「デューティフリー事業は、現在の環境により一時的には縮小しておりますが、将来にわたっては大きな成長が見込めるものとして、デューティフリー事業の店舗と品揃えの拡大を図ってまいります。」¹¹²と書かれているだけであり、社内においても中核事業とする、という意識は少なくとも買収前の時点では、希薄であった様子うかがえる。

ラオックスが買収前、掲げていた経営理念としては、社名の由来ともなっていた「Lar」(家庭の守護神)と「Vox」(声)を合わせた「家庭に幸せを呼ぶ声」との標語の下、家族が幸せになる家電製品の販売を行うことであった。そもそも、本稿でも述べた通り、ラオックスは、1939年に設立された前身の谷口商店が源流となっており、この谷口商店は1948年に谷口電機株式会社と商号を変更して秋葉原に2店舗の家電量販店を展開したことを皮切りに、郊外型の量販店展開をしていた。

ラオックスでは買収後、中期経営計画を策定しており、これがいわゆる「経営理念」の役割を果たしている。第三次まで計画されており、第一次は「再生ステージ」、第二次は「成長ステージ」、第三次は「グローバルステージ」と位置づけられている。買収直後に立てられた第一次中期経営計画では2010年度から2014年度にかけての成長戦略が策定された。

これによれば基本方針は「日本の基盤再構築、そして中国へ向け成長・発展を遂げていく」という基本方針の下、「(1) 国内での新規2店舗の出店」、「(2) 中国に楽器・生活雑貨店をオープン」、「(3) 輸入・輸出で150億円規模の取扱」という具体的な目標が立てられている。さらに第二次中期経営計画では2015-2017年度にかけてのものとなっており、「3プレミアムの創出によるお客様満足度の向上」が掲げられている。3プレミアムとは、ジャパンプレミアムのことであるとされている。なお、このジャパンプレミアムとはラオックスの「第2次中期経営計画」¹¹³によれば、以下のように説明されてい

¹¹² 同、16

¹¹³ ラオックス株式会社「Investors Guide(2015年)」11(最終閲覧日:2019年9月25)

る。

いにしえより、日本には、世界が憧れを抱くほどの優れたプレミアム（価値）があります。

モノづくりは、細部までこだわった高い品質で世界の人々から圧倒的な信頼を寄せられています。サービスは、きめ細かな気遣いや「おもてなしの心」が世界中の人々を惹きつけてやみません。私たちは、こうした日本の誇る価値、いわば Japan Premium を世界中の人々にお届けするべく、ラオックスならではの視点と方法で Japan Premium の再発見、再構築、そして新たな創造にチャレンジしています。

ラオックス「第2次中期経営計画」11頁

第2次中期経営計画では、第二次「成長ステージ」がこのジャパンプレミアムを高めることによって会社全体の成長を押し上げる段階にあると説明されている。具体的には店舗のプレミアムとして説明される「充実した店舗ネットワーク」「高効率オペレーション」「グローバル対応のおもてなし接客スタイル」、MD のプレミアムとして説明されている「メイドインジャパン製品を中心に高品質で豊富な MD 展開によるプレミアム」、人材のプレミアムとして説明されている「グローバル人材育成によるプレミアム」が具体的な戦略として策定されている。こうした具体的な戦略を実行していくことにより、「『ジャパンプレミアム』の強みを全ての経営資源、全ての事業に徹底して行き渡らせる取り組みを推し進めて」¹¹⁴いく、としている。

さらに第三次中期経営計画に入ると、第二次までの段階でラオックスの再生、そして成長を下支えしたインバウンドビジネスから「グローバルライフスタイル」（ボーダーレス社会）のトップ企業へと成長していくことが目標として掲げられた。これは第一次中期経営計画の策定時より、第三次中期経営計画のフェーズでは「グローバルステージ」に到達するとの計画がなされており、この通りに着実に実行されている。

具体的には「インバウンドから、ボーダーレス社会へ」との標語と共に、格差社会の到来により社会が「多層化」し、個人重視の姿勢により価値観が「多様化」し、イノベーションが促進されることにより、「デジタル化」がなされ、社会全体のライフスタイルの変革により「世界基準により、新たなマーケットが出現」し、「グローバルがライフスタイル」の時代の到来が社会的な背景として予期されている。この中で、それまでの成長を牽引してきたインバウンド向けの物販（モノ消費）だけではなく、体験消費（コ

日)

http://www.laox.co.jp/wordpress/wp-content/themes/Laox_jp/images/ir/laoxIG2015_0610.pdf

¹¹⁴ 同、4

ト消費)のニーズへの対応によって「モノ」と「コト」の両輪による事業モデルの展開を謳っている。

ラオックスの経営理念の変化を見てみると、買収前の時点では、「家庭に幸せを呼ぶ声」と日本特有の High Context の経営理念が掲げられていた、ということが明らかである。同標語のみでは多くの人に何らかの具体的な価値観が伝わらず、日本国内の共通の価値観の共有や文化圏の中にいなければ理解されないメッセージとなっていた、ということがうかがえる。

他方で、買収後の経営理念は第一次中期経営計画の際に「日本の基盤再構築、そして中国へ向け成長・発展を遂げていく」、第二次中期経営計画時には「3 プレミアムの創出によるお客様満足度の向上」、第三次中期経営計画の時点で「グローバルライフスタイルのトップ企業」と、買収前に比較しても具体化されているということが理解できる。さらに、ハルのコンテクスト理論およびホフステードの国の文化の枠組みに当てはめると、External な企業理念に分類される経営理念が一貫して掲げられている、ということが分かる。

特に第二次中期経営理念の時点では「3 プレミアムの創出によるお客様満足度の向上」との経営理念となっており、小野(2013)の分析で見られた米国企業の特徴である「Customer Value, Shareholder Value」についての経営理念となっていることが分かる。しかしながら、ここで特徴的なことは「3 プレミアム」と抽象的な用語が入っていることである。「3 プレミアム」とは既に述べた通り、「店舗」「MD」「人材」の3つのジャンルにおいて Japan Premium を発揮できる状況を目指すものであった。Japan Premium はラオックスによれば「世界が羨むほどの日本ならではの価値」と説明されているが、これは非常に抽象度の高い言葉であり、読む者によって解釈が異なってくる可能性も高い。つまり、「High Context」な企業理念となっている、ということが理解できる。このように、ラオックスの買収後、経営理念については合理的な「Customer Value, Shareholder Value」を基礎に置きつつ、日本の企業文化に配慮して「High Context」な要素も含んだものに変えられた、と言えるだろう。

7-2-4 人事制度の変化など買収後の社内の変化

ラオックスを買収した後に第一に蘇寧雲商が行ったことは、事業の大幅な転換であった。すなわち、家電量販店としての小売事業を中核として位置づけられており、さらに世間からもそのように認知を受けていたところを、中国人を中心とする外国人をターゲットとする免税事業へと変換した、という訳である。実際に行収直後の2009年9月には本店を総合免税店として新装開店している。

これに伴って、社内の経営体制も大きく変更された。第一に、羅怡文の社長就任が挙げられる。同氏は1989年に上海より来日し、東京大学大学院経済学研究科研究生となり、1996年には横浜国立大学大学院経済研究科を修了した後に、1992年に東京に中文

書店を開店、中国語新聞の『中文導報』を創刊した。さらにその3年後、1995年には中文産業株式会社を設立、社長に就任し、その後も1997年に株式会社ラオックスコミュニケーションズ、2006年に上海新天地株式会社の立ち上げを行うなど、上海出身の在日起業家として活躍していた人物であった。

羅怡文の就任後、ラオックスはスピーディーに総合免税店として生まれ変わった。具体的には、中国市場では日本型家電量販店方式、日本のサブカルチャーについての情報発信に努めながら、訪日客として日本に送り出す情報提供の窓口業務を新しく作り、日本においても家電事業にこだわらず、多様な品揃えをもって、中国からの訪日観光客への対応を進めた。

例えば中国上海においては中高所得者層をメインのターゲットに据え、蘇寧雲商集団と共同でマスコミ広告の活用を行い、上海ローカル2紙を中心として新聞広告や新聞折り込みチラシを用いる戦略を取った。また、SNSにおいても中国版のTwitterである「微博」の活用を行い、店長が12万フォロワーを持ち、店舗の情報や新製品情報、電子版ビンゴの提供などを行っている。これは、上海店に限らず他の支店においても行われていることである。

すなわち、ここで行われたことは、それまでの日本人をターゲットとした日本製品を中心とした家電量販店事業の運営という業態から、蘇寧雲商集団の持つ中国国内におけるコネクションやネットワークを利用し、マーケティングを行った上で、日本に訪れた観光客に向けて免税店事業の運営をする業態への大きな変革である。そして、この業態に変更するに当たって、経営のトップは日中両国のビジネスに精通している羅怡文を就任させ、蘇寧雲商集団が主体となって行う事業構造へと配置転換が行われたと見ることができる。

ここまでに見てきたようにラオックスは、買収後に日本にも精通した中国人経営者であった羅怡文の下、非常にソリッドに改革がなされ、事業を大きく転換されたにもかかわらず、業績は向上していったことが分かる。

では、このような業績の向上はどのようにして達成されたものであると言えるだろうか。手がかりとなるのは、羅怡文の発言である。2010年11月に日本経済新聞が行ったインタビューでは「社内が中国の企業文化や経営手法に染まってしまったわけではないが、社員の意識は大きく変わった。投資ファンドの管理下にあった当時は経営方針が見えにくく、社員も内向きだったと聞く。今は、グローバル化という大きなビジョンのもと経営のスピードが上がり、社員に挑戦する機運が出ている」¹¹⁵と、買収後の企業内部の変化について述べている。この発言から見えてくることは、社員の意識改革が買収直後からのラオックスの業績の向上に寄与した、ということである。つまり、また「社内が中国の企業文化や経営手法」に染まった訳ではない、と日本社会へと配慮をしながら

¹¹⁵ 日本経済新聞「中国企業傘下での再建は？—ラオックス社長羅怡文氏（そこが知りたい）」2010年11月17日朝刊

も、「社員の意識」、「経営方針」が変化した、ということ述べている通り、「企業文化」の転換が非常にスピーディーに達成された結果、買収直後から業績を高めていくことができたのであると考えられていることがうかがえる。この点については完全に本稿における仮説と重なった説明がなされていると考えて良いだろう。

7-3 欧州企業買収の事例からの検討-ボルボ・カーズ

さて、前節ではラオックスの事例を取り上げ、日本企業と中国企業の文化的親和性がコミュニケーションにおける「共通基盤」に有効に作用し、その結果、業績の向上に寄与した、という例を確認した。しかし、本稿において取り上げた事例としては IBM の PC 部門を買収した Lenovo の事例と、ラオックスを買収した蘇寧雲商の事例のそれぞれ日米の企業、一つずつであった。米国企業において仮説に沿った流れにより経営不振に陥り、他方で日本企業では経営状態の向上が見られたからといって、それぞれ一事例のみのものであって、それぞれの事例が必ずしも本稿の仮説によって説明される現象であるとは言えない。そこで、ここでは、さらに欧州企業において中国企業によって買収された直後に業績が向上した例が無いのか、ということを確認する。

7-3-1 買収当時の各業界の特徴

ボルボ・カーズが吉利汽車に買収されたのは、2010年8月であった。まずは、この時期の自動車生産および販売状況を見る。2010年は、世界での自動車販売台数が7200万台に達し、2009年から11%も増加した。さらに、各自動車メーカーの2010年の販売台数は増加傾向を見せており、前年における2009年の販売台数下落とは対照的な傾向を見せた。

2010年に最高の成長率を示したのは韓国の現代起亜であり、前年比24%を記録している。また、ゼネラル・モーターズ、フォルクスワーゲン、プジョー・シトロエングループ、クライスラーなどが販売台数の業界平均水準11%を超える成長を見せた。

2007年にトヨタが第1位となってから2010年度に至るまで、世界の販売台数のトップ争いはトヨタおよびフォルクスワーゲン(VW)によって争われており、それまでのトップ企業であったゼネラル・モーターズ(GM)は、存在感を示すことができずにいた。しかしながら、2010年の販売台数ではトヨタが842万台でトップの地位を維持したのに対し、GMが839万台となり2位に上昇した。GMのこの時期における一日当たりの販売台数は3万台であり、ちょうどトヨタとの年間販売台数の差である、ということを見ると、かなりその差を縮めている。

なお、この年、同業界において象徴的な出来事であったのは、米国において新しい自動車燃費・排出ガス基準が発表されたことであった。米国では1970年にマスキー法が発表されたが、当時の自動車メーカー中、ホンダのCVCCエンジンを搭載した「Civic」以外でこの基準を満たすことができた車両が存在しておらず、数年で廃止にまで追い込

まれていた。欧州では、2010年の米国における基準設定に先立って2009年に自動車向けCO₂排出規制が立法化され、2020年以降に95g/kmまで規制を強化する方針が打ち出された。すなわち、2010年は環境規制が各国で自動車市場に対してかけられた時期であった。

なお、2010年の中国自動車市場については、中国自動車工業協会の発表によれば、国内自動車販売台数1806万台と前年比32.4%増加した。この中で乗用車は1376万台と同比33.2%増加、乗用車（トラック・バス）が430万台と同比29.9%となった。

2010年当時、中国の自動車メーカーは180社を超えており、以下の通りの販売実績ランキングとなっている。

表16 中国市場の自動車メーカーランキング(2010)

NO.	メーカー名	10年販売実績 (万台)	10年販売目標 (06年計画 万台)	提携外資メーカー
1	上海汽車	358.3	200.0	VW、GM・大宇、イベコ
2	東風汽車	261.5	120.0	日産、ホンダ、プジョーシトロエン、現代起亜
3	第一汽車	255.8	200.0	トヨタ、マツダ、GM、VWアウディ
4	長安汽車	237.9	135.0	スズキ、フォードマツダ
5	北京汽車	150.1	100.0	現代、サーブ、ベンツ
6	広州汽車	72.4	123.0	トヨタ、ホンダ、三菱、フィアット、日野
7	奇瑞汽車	68.2	70.0	
8	BYD	52.0	50.0	VW、ベンツ
9	華晨汽車	50.1	50.0	BMW
10	吉利汽車	41.5	50.0	
合計		1,547.8	1,098.0	

出所：国際自動車工業連合会(OICA)

なお、メーカーごとの2010年乗用車総販売量は以下のような結果となっている。

表17 乗用車販売台数 TOP10 (メーカー別) 単位:千台

2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
上海VW	241	上海VW	301	上海VW	396	上海VW	354	上海GM	325	上海GM	406	上海GM	495	一汽VW	499	上海VW	728	上海GM	1012
一汽VW	125	一汽VW	208	一汽VW	298	一汽VW	300	上海VW	250	上海VW	349	一汽VW	461	上海VW	490	上海GM	708	上海VW	1001
天津汽車	80	上海GM	111	上海GM	201	上海GM	252	一汽VW	240	一汽VW	345	上海VW	456	上海GM	445	一汽VW	669	一汽VW	870
上海GM	58	一汽夏利	95	広州本田	117	広州本田	202	北京現代	234	奇瑞汽車	302	奇瑞汽車	381	一汽豐田	366	北京現代	570	北京現代	703
神龍汽車	53	神龍汽車	85	一汽夏利	114	北京現代	144	広州本田	230	北京現代	290	広州本田	295	奇瑞汽車	356	東風日産	519	東風日産	661
広州本田	51	長安鈴木	65	神龍汽車	103	一汽夏利	130	一汽夏利	190	広州本田	260	一汽豐田	282	東風日産	351	奇瑞汽車	484	奇瑞汽車	617
上海奇瑞	28	広州本田	59	長安鈴木	100	長安鈴木	110	奇瑞汽車	189	一汽豐田	219	東風日産	272	広州本田	306	比亞迪	448	比亞迪	520
吉利汽車	22	上海奇瑞	50	上海奇瑞	85	吉利汽車	97	東風日産	158	吉利汽車	204	北京現代	231	北京現代	295	一汽豐田	417	一汽豐田	506
—	—	風神汽車	41	吉利汽車	76	神龍汽車	89	吉利汽車	150	東風日産	203	吉利汽車	220	吉利汽車	222	広州本田	365	吉利汽車	416
—	—	吉利汽車	40	風神汽車	65	奇瑞汽車	87	神龍汽車	140	神龍汽車	201	長安福特	218	長安福特	205	吉利汽車	329	長安福特	411

注：
(1) 2002年6月、天津夏利が第一汽車に吸収合併されたため、標記を「天津汽車」から「一汽夏利」へと変更した。
(2) 2004年、奇瑞汽車が上海汽車集団から独立し、社名を「上海奇瑞汽車有限公司」(「上海奇瑞」と標記)から、「奇瑞汽車有限公司」(「奇瑞汽車」と標記)へと変更した。
(3) 吉利汽車に関するデータには関連会社、「美日」や「華普」などの台数を含む。
(4) 交叉型乗用車は計上しない。
出所：CATARC

上位にはGMとVWが入っており、トヨタが10位に食い込むなど、未だに中国産の自動車メーカーが上位には食い込めていない。しかしながら、BYDおよび、吉利汽車が10位以内に入るなど、その後の中国産自動車メーカーの躍進が予想される結果となっている。実際に2018年現在で中国ブランドの乗用車販売台数は998万台となっており、乗用車の総販売総数の42.1%を占める結果となっている。

中国における自動車年間新車販売台数は2000年の200万台規模より、その後の10年間において1800万台規模にまで急成長している。2010年当時の中国における自動車市

場の特徴は次の通りであることが分かる。第一に、4位以下の外資系メーカー同士の競争が激しくなっており、2005年以降は大規模な入れ替えが起きようになっている、ということである。2005年よりも前にしばしばランクインしていた一汽夏利（元天津夏利）、神龍汽車、長安鈴木、風神汽車などがランク外となっていき、北京現代、一汽トヨタ、東風日産、長安フォードなどの新たな企業の登場が見られた。第二に、VWおよびGMに関連した上位3社が第一グループとなっており、4位以下のメーカーとの差を広げている様子がうかがえる。第三に、奇瑞汽車、吉利汽車という中国の国産メーカーが00年代を通じて安定して成長してきている、ということである。

このように上位を外資系メーカーが占めている状況が続いているものの、中国の国産メーカーが躍進する前夜の状態と読み取ることができるのが、2010年の中国自動車市場であったと考えることができるだろう。

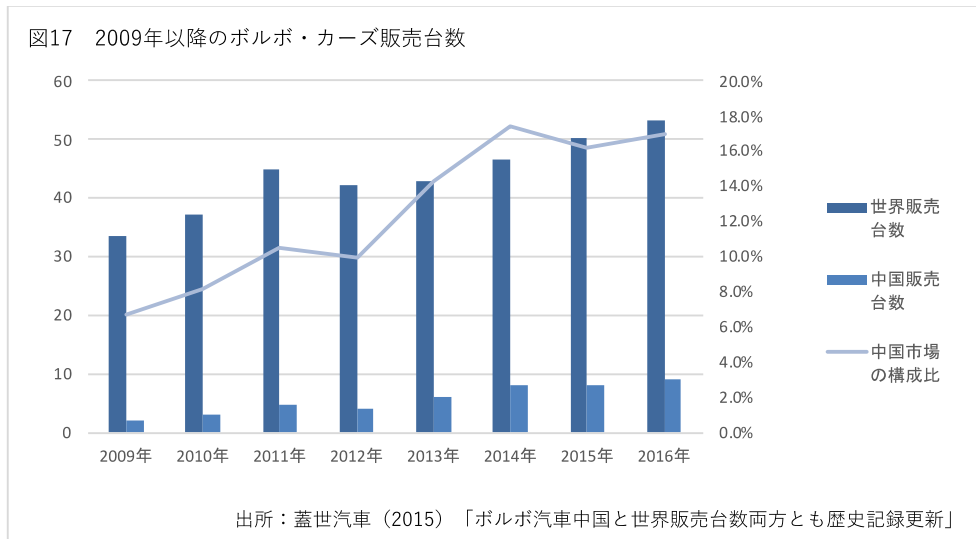
7-3-2 企業自身の経営状況

では買収当時の2010年時点、ボルボ・カーズの経営状態はどのようなものであったのだろうか。そもそもボルボ・カーズは吉利汽車に買収される以前、米国の自動車大手であるフォードモーターの傘下にあった。現在におけるボルボ・カーズの前身に当たるのはボルボ・グループの乗用車部門であり、欧州企業の中でも国際的な高級自動車ブランドとしての地位を確立していた。ボルボ・グループ自体は1927年、スウェーデンにおいて設立され、同グループではボルボ・トラックス、ルノートラック、マック・トラックス、UDトラックス、ボルボ・バス、ボルボ建設機械、ボルボ・ペンタ、ボルボ・エアロ、ボルボ金融サービスの9部門を率いる企業グループであった。1999年にフォードモーターが64億ドルでボルボ・グループの乗用車部門を買収し、これをボルボ・カーズとした。

フォードモーターに買収された以降のボルボ・カーズは業績の低迷を続けており、2009年には米国における販売台数が6万1435台にまで落ち込み、2003年の同地域における13万9384台の販売実績から55.9%もの落ち込みを見せた。世界での総販売台数についても2007年の時点で43.5万台、2008年には35万台、2009年には31.4万台と、年々、低下していつている状況にあった。2007年には母体であるフォードが約150億ドルの損失を出し、260億ドルの債務を抱えることとなり、フォード自身が倒産の危機に陥った。このためボルボ・カーズの売却先の検討を始め、2010年の売却に至ったと考えられる。

表18 2009年以降のボルボ・カーズの販売台数

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
世界販売台数	33.48	37.35	44.93	42.2	42.78	46.59	50.31	53.43
中国販売台数	2.24	3.05	4.71	4.2	6.11	8.12	8.16	9.09
中国市場の構成比	6.7%	8.2%	10.5%	10.0%	14.3%	17.4%	16.2%	17.0%



7-3-3 人事制度などの変化

吉利汽車およびボルボ・カーズの社内文化は、買収前の時点で大きく異なっていた。表19にまとめた情報の比較を行うと、両社の違いが大きいことが浮き彫りになる。

表19 吉利汽車とボルボ・カーズの相違点

	吉利汽車	ボルボ・カーズ
経営思想	省エネルギー・エコロジー	安心安全・環境への配慮
戦略	コスト優先	品質優先
製品カテゴリー	国民車	高級車
販売台数(2009年時点)	326,710	334,808
組織形態	トップダウン	ボトムアップ
従業員数	130,000人	190,000人
開発方式	リバース・イノベーション 多岐に渡る大量のプロジェクトの存在	伝統的なイノベーション モジュール型生産 少数のプロジェクトによる統一された研究・生産・販売
市場	新興国(中国)市場	欧米市場
チャネル	全球鷹・帝豪・上海英倫の3つのブランド	ボルボ・カーズブランドのみ

筆者編集

そもそも、少なくとも買収当時における吉利汽車の強みは安価に提供される自動車というコスト・リーダーシップ戦略にあった。他方でボルボ・カーズは、伝統的な歴史とブランド力を有し、安全性に定評がある高級車を提供する、という差別化戦略を取っており、両社の経営戦略は大きく異なっていた。したがって、こうした経営戦略の違いから、当然、社内の経営文化も異なっている、ということが予想される。

実際に①研究開発、②生産、③販売という自動車メーカーにおける経営要素のほとん

ど全ての側面において両社の文化は異なっていた。ここでは特に、研究開発を中心として、その違いを明らかにする。

第一に、安価な自動車の提供と高品質で安全性の高い自動車の提供という両社の企業としての目標が異なることから理解できるように、研究開発の体制は大きく異なっていた。ボルボ・カーズではオリジナルのノウハウを活かしてさらなる品質の向上を目指す研究開発の手法が取られていたのに対し、吉利汽車では企業の外部にある既存の知識を利用し、新興国市場向けの低コストで低スペックの製品の開発を求めている。このプロセスの違いは、モジュール型・インテグラル型の製品開発の違いに重ねることができる。

すなわち、ものづくりでは、機能群を製品の各部分（部品・コンポーネント・モジュール）に対応させ、「製品に関する基本的な設計思想」¹¹⁶である製品アーキテクチャが技術的な側面における重要な要素となる。どのような製品についても生産設備や治具、作業者、作業方法などといった生産工程においてシステム設計が必要であり、これは工程アーキテクチャと呼ぶことができる。アーキテクチャの種類は部品設計の相互依存度によって、モジュール型（組み合わせ）およびインテグラル型（すり合わせ）に分けることができる。すなわち、部品間の信号やエネルギーのやり取りがさほど必要ではなく、モジュール間のインターフェースは比較的簡素なものでも構わないモジュール型と、機能と部品が一对という訳ではなく、一つの機能がいくつかの部品に担われており、各部品の設計は繊細なものとなるインテグラル型の二種類に分けられる訳である。

この意味で自動車は本来、インテグラル型の代表的な工業製品である。自動車は、タイヤやサスペンション、エンジン、トランスミッションといったさまざまな部品の相互調整を必要としている。モジュール型の製品を取り扱う企業では部品同士のすり合わせを省略し製品展開ができる一方で、インテグラル型の製品においては部品間のすり合わせをいかに精度高く行い製品の完成度を競うのか、ということが重要となってくる訳である。さらに、企業を超えた連携までも視野に入れてモデル化をすれば、クローズ型とオープン型に分類することができる。すなわち、クローズ型はモジュール間のインターフェース設計が一企業の中に閉じており、オープン型は基本モジュールの間のインターフェースが業界全体で標準化した製品のことを指している。

一般に IT 企業の躍進とともに、オープン・アーキテクチャの議論が立ち上がり、企業戦略としても多くの場合でオープン・アーキテクチャが採用されるようになった。このオープン・アーキテクチャとは、「本来複雑な機能を持つ製品やビジネスプロセスを、ある設計思想（アーキテクチャ）に基づいて独立性の高い単位（モジュール）に分解し、モジュール間を社会的に共有されたオープンなインターフェースでつなぐことによって汎用性を持たせ、多様な主体が発信する情報を結合させて価値の増大を図る企業戦略」

¹¹⁶ 藤本隆宏(2003)「組織能力と製品アーキテクチャー—下から見上げる戦略論」『組織科学』36(4), 11-22

¹¹⁷である。すなわち、先述のオープン型およびモジュール型は、インテルやシスコシステムズなど、カリフォルニア州のシリコンバレーと呼ばれる地域において急成長を遂げた IT 企業において取られた手法であるため、シリコンバレーモデルとも呼ばれる。榊原(1997)では、シリコンバレーモデルが「情報化、すなわちコンピュータ・ネットワークの技術進歩」¹¹⁸を背景として発展してきたとした上で、①アウトソーシング、②コアコンピタンス、③ネットワークキング、④多産多死、というものが特徴であるとした。すなわち、経営上、必要な資源を外部より調達し、経営を身軽にすると同時にコアコンピタンスの内部留保を徹底し、自社の強みを活かせる体制を維持し、競争優位を確立していくことができるようになるという訳である。自社の強みにフォーカスをするコアコンピタンス重視の経営に関しては、アウトソーシングの積極的な活用が前提条件となっている訳であるが、シリコンバレーではこの前提を企業間で共有しているため、独特の企業間ネットワークが形成されることとなった。コアコンピタンスを各企業が持った上で、緩やかな連携 (loosely coupling) を持つネットワークキングを行う。このネットワークキングの関係性は流動的であり、契約期間も短いものである。さらに、企業自体も「多産多死」であり、ベンチャーキャピタリストを中心に多くのアイデアが実現し、検証され、淘汰される仕組みとなっている。

例えば、日本企業がこのうち、インテグラル・クローズ型のビジネスモデルであった自動車産業において成功したのは、この型と日本企業の経営文化の相性が非常に良かったからであると考えられる。すなわち、年功序列・終身雇用制、新卒採用の日本企業独特の文化がインテグラル・クローズ型のビジネスモデルとの相性が非常に良かったという訳である。

ボルボ・カーズはこの日本企業に近い組織形態と組織としての強みを有していたと考えられる。インテグラル・クローズ型の製造方法では、「タスクの相互依存性」により「組織内の統合（調整）活動」に負荷が与えられることを前提として、これに耐え得る能力のことを指している。

他方でこの対照となるのは「選択能力」である。選択能力とは、吉利汽車が自動車の部品を組み合わせて製品開発を行っているように、モジュール型のアーキテクチャを作成する際に最適なモジュールを「選択する能力」である。この議論の枠組みを前提とするならば、ボルボ・カーズは日本企業に近い、「インテグラル型製品」としての自動車を作っており、吉利汽車は 1997 年に設立されていることから理解できるように、シリコンバレーモデルを取り入れ、「モジュール型製品」としての自動車の製造に特徴がある企業であったと考えられる。

¹¹⁷ 国領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略-ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社, 21

¹¹⁸ 榊原清則(1997)「国家超越型企业とシリコンバレーモデルと：新しい企業モデルと日本企業の課題」『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』648

具体的には、吉利汽車において産学連携を加えた研究開発体制により、浙江汽車工程学院が吉利汽車の知識蓄積および各生産拠点から発生する問題のフィードバックを行うことによって、研究開発を進めていく体制になっているのに対し、ボルボ・カーズは研究開発センターおよび生産工場が直接、フィードバックをするというまさにクローズ型の研究開発体制を敷いていた。

吉利汽車の研究開発体制の中には、吉利本社の集団技術部および吉利自動車研究院、各生産基地の技術部門および浙江汽車工程学院という多くの要素から成っており、この中で吉利本社の集団技術部が、製品戦略の核としての役割を果たし、全社的な発展企画、管理、審査などの研究開発における司令塔の役割を担当していた。

また、吉利自動車研究院においては具体的な研究開発およびテストを行う役割にあり、各生産基地の技術部門は各工場に分散されており、生産現場の生産技術および製品の改善の努力を行う役割を果たしていた。また、浙江汽車工程学院については社内人材の育成、現場への人材の派遣、知識の再編などを行う技術専門大学院としての役割を果たしていたと見ることができる。

一方、ボルボ・カーズの研究開発体制では、既に述べた通り簡素なものとなっていた。基本的には本社および開発センター、生産工場の技術部のみで構成されており、本社の開発センターにおいてエンジニアリングデザインや工程エンジニアリングなどといった製品開発が行われていた。さらに、生産工場においては製品設計の中で現場の視点から見て改善すべき点の本社開発センターへのフィードバックが行われる仕組みとなっていた。

既に述べた通り、吉利汽車の製品開発はオープン・モジュール型で進められており、そのため製品の研究開発の体制は極めて細分化され、モジュールの組み合わせと多様化により新車を頻繁に市場へと投入するという方式を取っていた。ボルボ・カーズはこの一方で製品開発の細分化がなされておらず、モジュールも数少ないクローズ・インテグラル型の製品開発が行われていたと言える。

こうした背景から、吉利汽車では共通のプラットフォームを利用した車種でもスタイルやドアなどの外装の変更を通して顧客の趣向に合わせたプロダクト・アウトの方法をとっており、毎年4モデルを導入する、という戦略が採用されていた。製品プラットフォームについてはGEC (Geely Economic Car)、GBC (Geely Basic Car)、GMC (Geely Mid-size Car)、GLC (Geely Luxury Car) と GCT (Geely Compact Truck) の5つの基礎的な技術プラットフォームが用意されており、これを土台として15のプラットフォームが存在していた。2015年に至るまでにこれを利用して、42モデルの自動車を開発し、さらにこれらの部品の70-80%を共通化する、という目標を持っていた。

一方で、研究開発体制からも分かる通り、ボルボ・カーズにおいては基礎となっている製品戦略が単一モデルの長期的な販売にあった。ただし、1990年代から自動車のニーズが多岐に及んだことを受け、ボルボ・カーズではプロダクト・ライフサイクルを短

縮し、3つのプラットフォームにおいて毎年1モデルを投入する、という製品戦略を打ち立てている。つまり、一部分において製品開発のモジュール化が推進された訳である。これは両社の研究開発に関する差異は製品セグメントにおいても表れている。

7-3-4 実際に経営文化の与えた影響の評価

そもそも、M&A という手法を利用することのメリットは基本的にはシナジー効果の発揮および、買収企業にとっては時間節約効果が挙げられる。すなわち、吉利汽車にとっては成熟した海外高級ブランドを買収することによって、自身の製品の品質、ブランド力などの経営資源のレベルを一気に引き上げる狙いがあったと考えられる。

吉利汽車が買収当時持っていたビジョンは、海外高級自動車ブランドを目標とした発展であった。ただし、ここで問題となったのは、ボルボ・カーズのブランド価値の低下を買収により招かないことであった。この時期の中国企業による海外企業の買収によりしばしば指摘されることが、買収による買収先企業のブランド力などの価値の低下であった。特に自動車メーカーは、ブランド力とそれに付随する顧客のロイヤルティが重要な業界でもある。したがって、吉利汽車は自身の買収によりボルボ・カーズのブランド価値の低下を招かないようにすることに苦心していた。

この解決策として吉利汽車が考え出した方法は、吉利汽車とボルボ・カーズの経営自体を分離し、特に研究開発や生産、販売などの事業の根幹の部分を買収前の方法で行うというものであった。つまり、吉利汽車傘下にならながらもボルボ・カーズは独立企業としての運営戦略を取られる、という訳であった。

これにより、ボルボ・カーズは吉利汽車の資金と、中国市場におけるコネクション、中国内における生産体制の構築などを利用することができる上、基本的には買収前の経営体制をそのまま維持することができた。

一方で2012年3月にボルボの技術移転を含む提携契約を結ぶことにより、両社が小型エコカープラットフォームとその技術や高性能の小型エンジンおよびその技術、EV・HV・PHVなどの新エネルギー自動車技術における共通の技術を共同開発することを決定した。これは実質的には、既に述べた通り、技術的に劣る吉利汽車が、より高い技術レベルを持つボルボ・カーズから技術移転を受ける契約であると見て良いだろう。さらに、同年12月にはボルボ・カーズが今後数年のうちに使用停止を予定しているボルボ・カーズの自動車技術の一部を吉利汽車に移転することで合意した。

また、技術のみではなく、両社は人材の交流も積極的に進めており、例えばスウェーデンと中国の両国において求人活動を本格的に進めており、2020年までに従業員を3.3万人増員する目標が掲げられた。ボルボ・カーズの従業員には、帰国後の現在の職務の保証をした上、中国へと派遣する際には高報酬・高福利などの独自のインセンティブ制度を設けており、ボルボ・カーズの企業文化への吉利汽車側の強い配慮が見受けられた。

このように、吉利汽車はボルボ・カーズに対するM&A実行により、全世界において

のボルボブランドの自動車の所有権および使用权、エンジンや電子制御技術を含んだ特許 1 万 963 件、人材や開発チーム、完成車生産工場、世界における販売ディーラーなどといった吉利汽車が所有していなかった外部の経営資源の獲得に成功している。ただし、自動車企業の中では後発に当たる吉利汽車は、80 年以上にわたり、品質の向上に取り組み、強いブランドを有するボルボ・カーズとの経営統合を無理に進めることはせずに、ボルボ・カーズが有する経営資源の内容を把握しながら、人材交流や技術移転を慎重に推し進めることで、自身の品質向上やブランド力向上に努めている様子が明らかになった。したがって、ボルボ・カーズ買収の事例からは経営統合に当たって、経営文化の差異が浮き彫りになることが避けられ、ボルボ・カーズの経営の独立性が担保された上で、漸次的に吉利汽車がボルボ・カーズの経営資源を利用、ラーニングしている、という形態が明らかとなっている。

7-3-5 ボルボ・カーズの事例の考察

ボルボ・カーズは吉利汽車に買収された直後、経営効率の側面で大きな変化が見られなかった。これは他の欧米企業と比較しても、とりわけ中国企業の買収による影響が見られなかった事例であると言える。IBM の PC 部門の事例では Lenovo の内部に部門自体が取り込まれたという構図であり、単純に吉利汽車の傘下に置かれたボルボ・カーズの事例とは比較が難しい。しかしながら、中国企業の下で経営をしている、という点においては IBM の PC 部門は業績が悪化し、ボルボ・カーズは業績が微妙に向上している。この差は何によってもたらされたものであると考えられるだろうか。

そもそも、吉利汽車によるボルボ・カーズへの経営の参画は、事例を通して見てもみられなかった。つまり、経営統合が図られた事実は存在していない、ということである。これは非常に大きな意味を持つ。吉利汽車の強みは安価に提供される自動車というコスト・リーダーシップ戦略にある。ボルボ・カーズは、伝統的な歴史とブランド力を有し、安全性に定評がある高級車を提供する、という差別化戦略という両社は全く異なる経営戦略を有していた、ということは既に述べた通りである。一般的に M&A によって異なる経営戦略を持つ企業を買収した場合は、状況に応じてではあるが、買収企業の戦略の一部に組み込まれることが少なくない。これは IBM の PC 部門においても、ラオックスの事例においても確認されたことである。しかし、ボルボ・カーズの事例ではこのような経営戦略の統合は見られていない。

これは経営戦略だけではなく、①研究開発、②生産、③販売の全ての面において貫かれていたことであった。①研究開発、②生産、③販売という経営の 3 つの側面において同様の現象が見られた、ということは、吉利汽車がボルボ・カーズを買収した際に、その活用にあたっては自社内にボルボ・カーズを取り込もうとしていなかったという意識があったと考えることができる。例えば、①研究開発では、吉利汽車の製品開発はオープン・モジュール型、ボルボ・カーズはクローズ・インテグラル型という全く異なる製

品開発の方法が取られており、これを統一しようとするればさまざまな側面で大きな労力を必要とすることがうかがえる。そのため吉利汽車は「経営をスウェーデン人に任せ、吉利は投資者に留まるべきである」¹¹⁹との考えを買収後、早々に発表し、実際にほとんどボルボ・カーズの経営には携わることはしなかった。その一方で、技術的に劣る自社の従業員を積極的にボルボ・カーズに出向させるなどして、ボルボ・カーズの持つ技術やノウハウの獲得に努めた。これにより、吉利汽車は以下のような成長が実現できたと考えられる。

表20 吉利汽車の販売台数(2005-2014)

2005年	133041台
2006年	175653台
2007年	181517台
2008年	204205台
2009年	326710台
2010年	415843台
2011年	421611台
2012年	483483台
2013年	549468台
2014年	417851台

吉利汽車の各年度年報より筆者作成

加えて、販売台数のみならず吉利汽車はその技術面においても急激な成長を見せている。吉利汽車が2015年に市場に投入した「博瑞」は発売当初より、中国の国産自動車史上で最も高い質を持つ自動車であるとの評価が与えられ¹²⁰、中国における自動車の業界紙「中国汽車報」の中国自動車ブランド研究院が発表した「2017年度中国自動車ブランド総合ロコミ満足度トップ10ランキング」においても1位となった¹²¹。このような吉利汽車の質量共における成長は、ボルボ・カーズの買収なくしては達成できなかったと考えて良いだろう。ただし、これは吉利汽車という買収企業側から見た時のこのM&Aに与えられるべき評価である。では被買収企業であるボルボ・カーズから見ると、この買収はどのように評価されるだろうか。

まずボルボ・カーズにとって大きかったことは、再三述べている通り、その経営に吉利汽車が買収後、ほとんど関わりを持たなかったことである。これにより自治が確保さ

¹¹⁹ Science Portal China 「中国自動車業界の風雲児-李書福さんと彼の吉利自動車」2017年10月20日(最終閲覧日:2019年9月1日)

https://spc.jst.go.jp/hottopics/1711/r1711_chenx.html

¹²⁰ 盖世汽车网、2014年12月17日。汽车之家網、2015年6月28日。北京晨报、2015年7月20日。

¹²¹ 人民網日本語版「国産車ブランド総合ロコミ満足度番付 吉利博瑞が1位」2018年2月6日

http://japanese.china.org.cn/business/txt/2018-02/06/content_50431279.htm

れ、買収前に比較しても変わらずに自社の特徴である「全ての人を守りたい」¹²²という理念を中心とした経営を続けていくことができた。また企業文化の統合についても図られた形跡はない。これは2019年現在も続いており、ボルボ・カーズは「2020年までに新しいボルボ車に搭乗中の事故における死亡者または重傷者をゼロにすることを目指す」¹²³という独自の理念であるVision2020を掲げ、その経営に当たっている。また、吉利汽車が買収後すぐの段階で、「経営をスウェーデン人に任せ、吉利は投資者に留まるべきである」¹²⁴との考えを公表したことによって、市場にも安心感を与え、ボルボ・カーズのブランドを損なわれることがなかった。

次にボルボ・カーズの中国における販売台数は既述の通り、年々、急増しており、これは吉利汽車の販売網を使えるようになったことが強く影響していると考えられる。こうした経営資源の面における吉利汽車の援助もあり、2019年上半期（1-6月）におけるボルボ・カーズの新車販売台数は、同社上半期で過去最高となる34万826台となった。この中でも中国においては新記録の6万7741台の販売を達成し、前年同期比で10.2%となった。ボルボ・カーズの近年の好調はこのように中国市場への浸透が大きな役割を果たしているということは疑いないだろう。

ここで注意が必要なことは、被買収企業たるボルボ・カーズの好調は、中国企業がその経営にほとんど触れないことにより達成されたということである。つまり、このように買収直後からのボルボ・カーズの業績の向上はラオックスの事例とは異なり、経営への中国企業の不干渉により生まれたものであると考えることができる訳である。つまり、ボルボ・カーズの事例から理解できることは、少なくとも同社の買収直後からの業績の向上は、吉利汽車の資金力によりもたらされたものであって、買収によるシナジー効果などによるものではないということである。すなわち、同企業の高い業績については仮説の経路を否定するものではないということが理解できる。

7-4 事例の考察

さて、ここまではラオックスとボルボ・カーズの事例を取り上げ、それぞれ中国企業による買収直後から業績向上が見られた日欧企業の特徴の抽出を試みた。この結果として、中国による買収直後のこの2社の業績向上は、理由が異なっているということが明らかになった。すなわち、日本では経営者として日中両国の文化に精通する羅怡文が着任し、氏を中心として急速に社内文化の変革と、事業のリストラクチャリングが進めら

¹²² ボルボ・カーズ・ジャパン「Volvo. Recharged」

<https://www.volvocars.com/jp/why-volvo/human-innovation/volvo-recharged>

¹²³ ボルボ・カーズ「Vision2020」

<https://www.volvocars.com/jp/about/our-stories/vision-2020>

¹²⁴ Science Portal China, 前掲

れた。これにより、ラオックスは買収直後から業績が向上していったということがうかがえる。これにはやはり、日本企業と中国企業の文化間の親和性が働いている、と考えられる。企業文化間の親和性は本稿の研究によって、異文化コミュニケーションの質と強い相関のある「共通基盤」の形成のしやすさに影響を及ぼす、ということが明らかになった。ラオックスの事例はまさに両社におけるこの「共通基盤」の形成に当たって、日中両国における企業文化間の親和性が発揮され、結果として買収直後から業績の向上に成功した例であると見ることができる。

一方で、ボルボ・カーズの事例は、吉利汽車が買収後にボルボ・カーズの経営へのコミットメントをしない姿勢を貫いたからこそ、成功したものであると言える。実際に吉利汽車がボルボ・カーズに対して与えたのは、中国市場へのマーケティング上のアドバンテージと、豊富な資金である。これは既に述べた通り、中国企業と欧米企業との経営文化の相違を考慮した結果、「経営をスウェーデン人に任せ、吉利は投資者に留まるべきである」¹²⁵との考え、無理に両社の企業文化の統合を図らなかったことが功を奏した事例であると見るすることができる。ボルボ・カーズの事例に見て取れるように、中国と欧米企業の企業文化の隔たりを意識しながらも、この統合に挑戦したのが第4章において見たIBMのPC部門を買収したLenovoの事例であった。この統合では事前にIBM側の従業員とLenovo側の従業員のコンフリクトの発生を予期し、「新文化」を作り出し、この浸透に当たっては「評価と定義」「推進と個性」「強固と浸透」「植え付けと奨励」という4つの段階が計画的に設定された。また、「グローバル文化統合チーム」が立ち上げられ、このチームを中心に異文化マネジメントが専門家の指導の下、進められた。これにもかかわらず、Lenovoの事例では、その企業文化の統合に10年以上の期間を要したということは既に述べた通りである。

本章において行った事例研究により、日本企業については企業文化間の親和性が高いと中国企業から認識されていることから、買収直後より直接的な経営への参画が見られることが考察された。他方で欧米企業については、ボルボ・カーズの事例のように業績の向上に成功している事例は直接的に経営に参加するのではなく、資金や中国市場へのアクセスを与えるのみに終始している、ということが観察された。つまり、やはり日本企業に対しては元より企業文化間の親和性が高い、ということが中国企業には認識されており、これが買収の動機づけとなっている、ということが理解できるということである。

7-5 仮説が否定される可能性

7-5-1 日本企業の苦境からの立ち直りが数値に与えた影響

本章においてここまで見てきた通り、事例研究によって取り上げた企業については、

¹²⁵ Science Portal China, 前掲

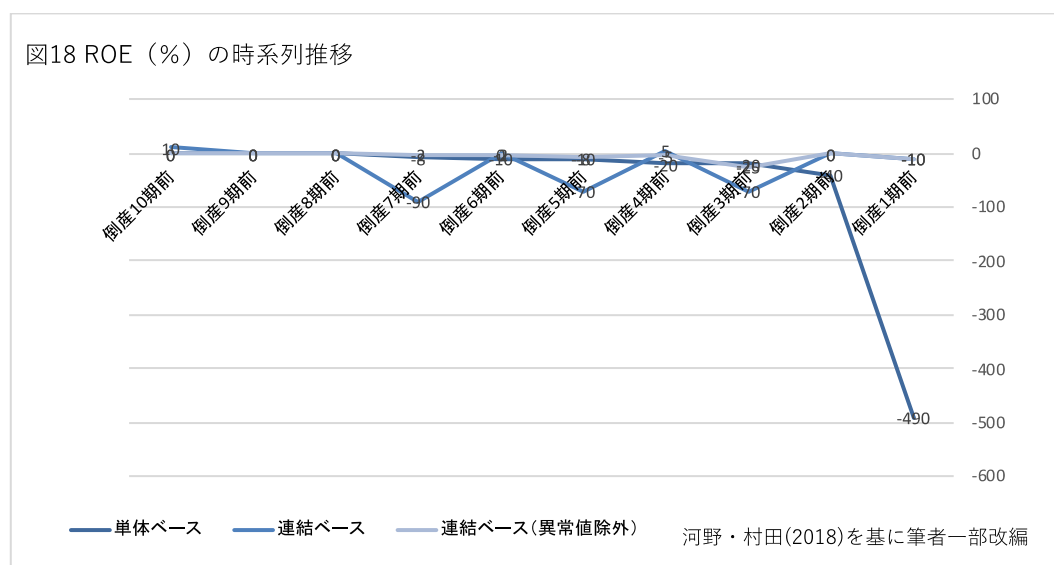
欧米企業よりも日本の方が、主に企業文化に関してはよりコンフリクトが生じていない、ということが観察された。しかし、未だに研究対象とできるような企業は数多くない。本稿でも DEA に利用したのは日欧米各社合わせて 20 社のみであったが、これは中国企業による対外 M&A の活発化が見られてから 15 年程度しか経過しておらず、サンプル自体も少ない上、財務情報という年数の経過が必要となる指標が蓄積していない状況にあるからであると言える。

では本当に、買収前後の DEA 効率値の日本企業側の急上昇は日本企業の苦境を単純に中国企業が立て直した結果であって、日本企業と欧州企業との DEA 効率値の差は、これが数値に現れただけであると言えるのだろうか。ここでは ROE の観点から考察する。

ROE とは本稿でも既に確認した通り自己資本利益率のことであった。ROE は、株主から得た資本である自己資本を計算に用いることにより企業が株主に対してどれだけの利益を上げたのか、ということをも明らかにする目的で主に用いられている。つまり、株主としてその企業に投資した結果の投資効率を測る指標であると言え、以下の通りの式により算出される値である。

$$ROE(\text{自己資本利益率}) = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}}$$

さて、河野洋介・村田雅彦(2018)¹²⁶によれば、倒産直前期の企業の ROE は恒常的に低い。すなわち、経営効率が漸次的に低くなっていくのではなく、倒産直前期の企業においては ROE が常に低くなってしまおうという特徴が示されるという訳である。



¹²⁶ 河野洋介・村田雅彦(2018)「企業倒産の予測可能性に関する考察」『桃山学院大学 学生論集』24, 115-140

つまり、ROE は株主の視点から企業の収益力および株主資本の利用効率を同時に評価する指標であるが、数値が高ければ高いほど、株主資本からより多くの利益を生み出しているという意味である。つまり、まさに経営効率を株主の視点から捉えたものであると言える。上記のグラフに示されているように倒産企業は単体ベースでの ROE と連結ベースでの ROE はゼロやマイナスの領域で推移をしている。実際にも、倒産企業には当期純利益ではなく、当期純損失が経常的に発生しているケースも少なくない。つまり、河野ほか(2018)の分析に基づけば、倒産直前期の企業は ROE が低く推移するということが挙げられる訳である。なお、添付資料には本研究で扱った 20 社の企業の財務指標の推移について表とグラフをそれぞれ載せている。

現在の論調の中では日本企業が中国企業に買収されると、必ずといって良いほど、「中国に頼らざるを得ないほど苦境に陥っている」という報道などがなされる。例えば山東如意グループによるレナウンの買収においては、買収直前期の 2010 年 2 月期（2009 年度）に ROE が-55%にまで落ち込んでおり、経営状態が非常に悪化していた、ということが分かる。また、ハイアールによる三洋電機の買収や、東芝の美的集団による買収についても、経営状態の悪化が中国企業による買収を呼び込んだとの見方が一般的である。

そもそも、欧米諸国が 10%以上の平均 ROE 値を保持していたのに対し、日本は長らく 10%以下の平均値をとってきている。ROE 値に対する経営者の意識も希薄であり、平均 ROE 値が初めて 10%を超えたのは 2017 年のことである。こうした状態を考えるに、ROE 値に限ってみれば中国側の人材が経営権を握るに至って、これまで ROE 値に対する意識の低かった日本人経営者に比べて、同数値を強く意識し始めたがために急上昇につながっている可能性もある。日本において ROE に注目が集まり始めたのが、欧米諸国に比較して近年であったからである、という可能性もある。

確かに、日本企業は軒並み経営不振に陥っていたということは本稿で取り上げた指標からも明らかである。しかしながら、これを単純に立て直したのみで DEA 効率値が高まったとは考えにくい。あくまで DEA 効率値は取り上げた DMU の中での効率性を算出するものであり、相対的なものであるからである。つまり、こうした状況を見るに、本研究における日本企業の効率値の急上昇が、買収直前の経営状況の悪化を、買収後に中国企業が急速に立て直したことによってのみもたらされたと考えることは難しいと言える。

7-5-2 時期による差

今回、研究に利用した企業は、日本側がレナウン(2012)・ラオックス(2009)・OMソーラー(2010)・昭和電線ホールディングス(2011)・SJI(2009)と、2000年代後半から2010年代前半にかけて買収されているのに対し、欧州企業はクーカ(2016)・ピレリ(2015)・シンジェンタ(2016)・PIZZA EXPRESS(2014)・ボルボ・カーズ(2010)となっており、米国企業についてもスミスフィールド・フーズ(2013)・モトローラ・モビリティ

(2014)・スーパーセル(2016)・アボロンホールディングス(2016)と、比較的 2010 年代中期に買収時期が集まっている。

これは、中国企業による対外 M&A が 2006 年の走出去から、一気に増えてきており、これから 13 年しか経っていないため、サンプル数が非常に少ない上、IR 情報が公開されているなどの本研究の対象となる企業が数社しか存在していなかったため、日欧の研究対象企業の買収時期を揃えることが困難であったという事情がある。こうした事情は、本研究のみが言及している訳ではなく、例えば、乾友彦・枝村一磨・譚篠霏・戸堂康之ほか(2013)でも、2010 年代前半の時点ではあるものの、「中国企業の対外 M&A は比較的新しい現象であり、長期間にわたるデータが手に入れにくいために、それほど多くの研究がなされておらず、しかもそのほとんどは少数のケースの分析」¹²⁷と述べられている。この事情は同研究から 5 年以上経った現在も継続している事情であると考えられる。

ただし、このような背景があったとしても、もしも時期の差がそのまま本研究の日本企業と欧州企業の経営効率の差につながっているとすれば、これを加味する必要がある。そもそも、経営効率は 5-10 年程度の時期の差によって、変化が起き得る指標であると言えるのだろうか。

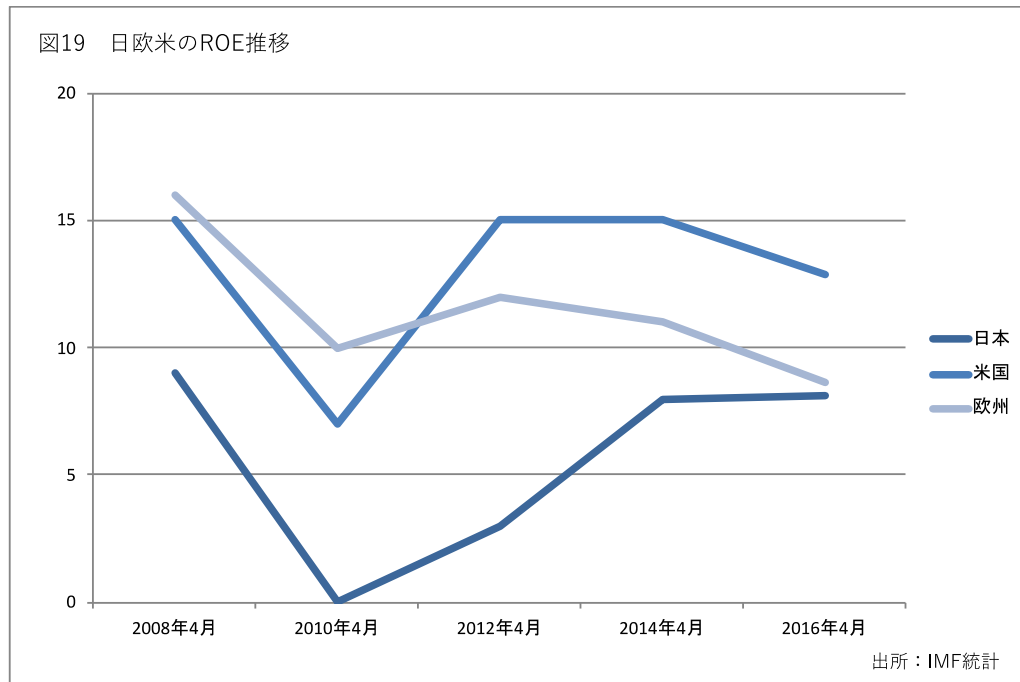
もしも、少なくとも本研究で採用した 2000 年代後半から 2010 年代前半の時期と、2010 年代中期の時期において経営環境に著しい変動が起きている場合、分析の際にこれを考慮に入れなければならないだろう。

そこで本節においては世界的な傾向として経営効率が時期によってどのように変動してきたのか、ということをも明らかにする。

(1) 地域別平均 ROE 値との比較

第一に日本および欧州、さらに参考のために米国の 3 つの地域における平均 ROE の数値は、どのように変遷してきたのか、ということをも明らかにする。それぞれの地域の ROE の推移および、ROE の改善幅 (2012 年末と 2016 年 5 月末) は次の通りである。

¹²⁷ 乾友彦・枝村一磨・譚篠霏・戸堂康之ほか(2013)「中国企業の対外 M&A は成功しているのか」3



2010年前後の時期は日本、欧州および米国のROE平均値がそれぞれ全て、2008年4月から減少傾向が示されている。ただし、特に日本のROEは2008年4月の10%近くから大きく下がっており、平均値がマイナスにまで落ち込んでいる。

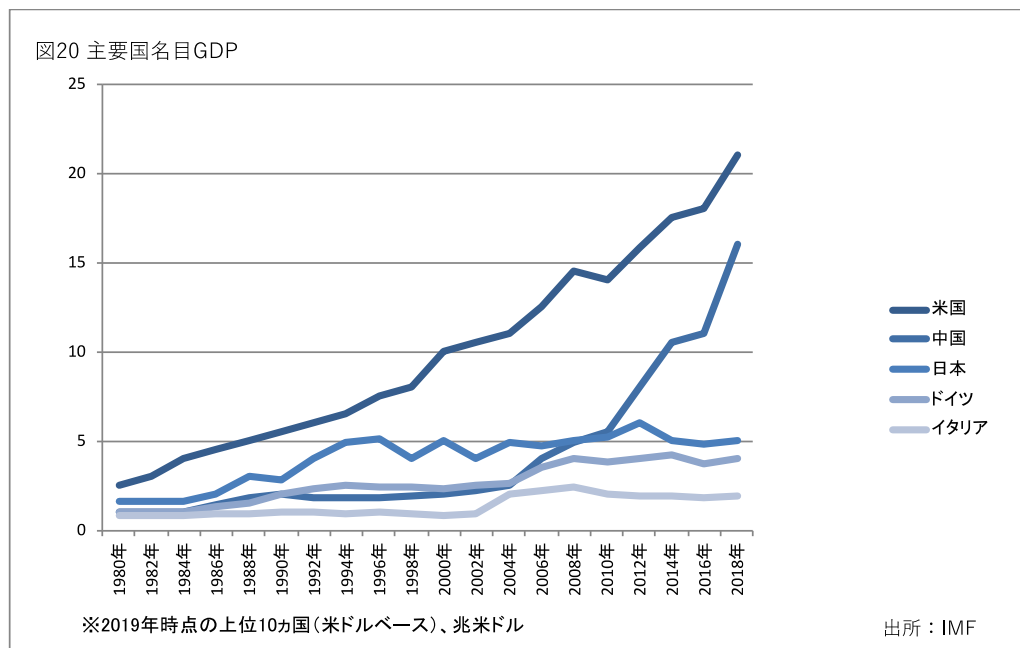
欧州については2010年4月期に一時的に落ち込んでいるが、その後、10-15%の範囲で推移し、2016年に8.6%に落ち込んでいる。すなわち、基本的に2010年前後からあまり大きな変化が見られない。

この2点から考えられることは、少なくとも平均ROE値からは今回の日欧の経営効率の上昇率の差が説明できないということである。例えば、日本企業のうち、ROEが大きく改善したのは、ラオックスとレナウンであったが、この2社のROEの上昇は、日本の平均ROE値が急下降していた2009年から2010年にかけて達成されているものである。

なお、欧州については、本稿で取り扱った2009年から2018年にかけての平均ROE値は10%前後で堅調に推移している。そのため、外的環境の変化によって、研究結果へと与えた影響は考慮に入れる必要はない、と考える。

(2) GDPの伸びとの比較

以下は、主要国の近年のGDPの変化である。目を引くのはやはり中国のGDPが、2010年あたりから、米国以外の国を引き離して伸びていることである。これは中国が、対外M&Aへと積極的になってきた時期と重なる。



さて、研究対象となった企業が属する日本・イタリア・ドイツについては、前年比名目 GDP 成長率が、概ね 1-2%の幅で推移している。したがって、GDP 成長率、ひいては国内経済の成長率が急速に高まり、内需の好調の影響を受けて、経営効率が急激に高まるなどといった影響が、少なくとも 2010 年前後から 2018 年にかけての各社に関しては与えられなかったと考えられる。

このように、平均 ROE 値および、名目 GDP 成長率の観点から見て、本研究の企業に関して研究対象とした企業の買収時期の差が、分析結果に与えた影響は少ないと考えられる。

おわりに

本稿では、近年、漸次的に件数が増えている中国企業による対外 M&A の中でも特に日本企業買収の動機について明らかにする目的で研究を行った。その際、研究仮説として中国企業の日本企業の買収については、欧米諸国よりも中国と文化的・経営的に親和性の高い日本社会に属する日本企業を買収することで、そのほかの地域に属する企業に比べて、経営の引き継ぎなどの面において利点があり、その結果、日本企業の買収動機へとつながっているのではないかと考えた。仮説の検証に際しては、まず、仮説の根幹となっている「企業文化間の親和性」の定義および、「企業文化間の親和性」が経営効率に与えていると考えられる経路の具体的な論理的な道筋を、主にインターナルコミュニケーションおよび、協調問題解決の分野における学術的な成果に求めた。その結果、企業文化間の親和性が、異文化コミュニケーションを成立させる上で非常に重要な役割を果たすと考えられる「共通基盤」の形成に影響を与える上、インターナルコミュニケーションの質の高さが企業の経営効率などの業績と関係がある、ということが導き出された。すなわち、研究仮説において「経営の引き継ぎなどの面において利点がある」としていた点は、「共通基盤」の形成のしやすさからインターナルコミュニケーションの質が早期に上昇し、その結果、買収直後から経営効率が向上する、という具体的な道筋として捉えることができる、という訳である。

そして、この仮説を検証するために中国企業に買収された日本企業および欧州企業、米国企業の計 20 社を設定し、第一に買収前 2 年と買収後 2 年の ROE の平均値の比較を行った。その結果、買収時期を境として、ROE の値が上昇しているのは、46.08 ポイントの日本企業のみであって、欧州企業は 63.38 ポイントの低下、米国企業は 22.69 ポイントの低下である、ということが示された。したがって、ここで仮説を支持する結果が示された、と見ることもできるが、ROE という指標が「企業の経営効率を直接的に図る指標」と言えるのか、という点について議論が存在していることと、あくまで自己資本、すなわち株主の投資効率を図る指標であるということとを考慮して、ROE 値の比較以外の方法で、経営効率を比較する必要があると考えた。そこで、精密に経営効率を計測することのできる DEA 法を導入した。

具体的には、それぞれの買収前後各 2 年および、買収前後各 4 年の経営指標の平均をそれぞれ算出した上で、経営効率性を分析するために DEA (CCR モデル) を導入し、検討を行った。

その結果、日本企業が買収前から買収後にかけて平均で約 19%もの経営効率値の上昇を実現していたのに対し、欧州企業は平均約-35%、米国企業においても-14%の経営効率値の下降が見られた。つまり、少なくとも買収直後においては中国企業が買収した欧米企業と日本企業との間には経営効率の上昇に有意な差が生じており、この結果は本稿の中国企業による日本企業の買収動機についての説明を支持するものとなっている。

と考えられる。なお、さらに業績の向上した日本企業である「レナウン」と、欧州企業である「ボルボ・カーズ」の事例研究を行った。その結果、前者は概ね、仮説で取り上げた「共通基盤」の形成のしやすさによってインターナルコミュニケーションの質が上がり、その結果として経営効率も早期に上昇した様子が観察された。一方で、後者は文化的なコンフリクトを予測して、そもそも中国企業側の経営陣が買収後に経営に当たらず、すなわち経営へのコミットメントをせず、自主性に任せた結果としてもたらされた業績の向上であったということが分かった。加えて、本稿において仮説の裏付けのために行った Lenovo による IBM の PC 部門の買収の事例では、買収前より企業文化の差異が意識され、文化的コンフリクトを乗り越えるために準備がなされていたにもかかわらず、結果として激しい企業文化のコンフリクトを経験し、これに伴って業績も低迷した様子が明らかとなっている。つまり、欧米企業においては、少なくとも事例研究で取り上げた企業においては、中国企業自身が買収後に経営に当たった場合には、異文化コミュニケーションに問題が生じ、業績の向上が阻まれるということが理解されたということである。また、経営効率が日本企業において早期に高まった結果については、仮説である「日中企業の企業文化間の親和性」という説明シナリオ以外のシナリオを考察したが、仮説以外に説得力のあるシナリオは本稿の研究の中では見て取れなかった。

このような点から、本研究における研究仮説は立証されたと考えられる。すなわち、中国企業は日本との企業文化間の親和性が高いと判断し、より他の地域よりも経営しやすいとの動機から日本企業を買収する、という結果となっていると結論付けられるところである。

ただし、本研究においては日本企業 7 社、欧州企業 7 社、米国企業 6 社の計 20 社のみのデータ・セットを利用した研究となっており、そのため本研究の結果をさらに検討するためには、さらに大規模なデータ・セットを利用した研究が望まれる。そもそも中国企業による対外 M&A が本格化したのは走出去が発せられた 2006 年以降のことであり、大規模な回帰分析などに耐え得るデータ量はまだ存在していない。つまり本稿で利用したデータ・セットが現在のところ検証をし得るデータ量の限界値ではあるが、今後、サンプル数が増えてくるに従って、これは解消していくだろう。経営指標を扱うという性質上、買収後、数年の経過が必要となる。そのため、これまでの中国企業の対外 M&A に関する研究分野は事例研究が中心となって牽引してきた。しかし、今後、中国企業のグローバル経済におけるプレゼンスは高まっていくことが予想され、より精密な研究が求められていく。この意味で本稿が行った経営指標を利用した研究が蓄積されていく必要があると考えられるところである。

謝辞

本研究を進めるに当たっては、城西国際大学大学院の教授である福島和伸氏および、関係各位に有益な助言と協力を頂いた。特に福島氏の協力なくして、本研究は完成し得なかった。深く感謝する。

なお、データの収集および分析にあたっては、筆者の勤務先である中国機械工業集団日本燕明株式会社のスタッフの皆さんのサポートに感謝する次第である。

参考文献

- Barkema H. G., Vermeulen F., (1998). “International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. ” *Academy of Management journal*. 41, 7-26.
- Bradley, M., A. Desai, and E.H. Kim. (1988). “Synergistic gains from corporate acquisitions and their division between the stockholders of target and acquiring firms” . *Journal of Financial Economics* 21, 3-40.
- Boateng A., Qian W., Tianle Y., (2008). “Cross-border M&As by chinese firms: An analysis of strategic motives and performance.” *Thunderbird International Business Review*. 50, 259-70.
- Caves, R. E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press.
- Clark, H. H., & Brennan, S. E. (1991). Grounding in communication. In L. B. Resnick, J. M. Levine, & S. D. Teasley (Eds.), *Perspectives on socially shared cognition* , 127-149.
- Janjigian, Vahan (2010) ‘Communism Is Dead, But State Capitalism Thrives’ , *Forbes*, Mar. 22
- Clampitt, P. G. & Downs, C. W., (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Carroll, A. B. (1996) ,” *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*” , South Western College Publishing, Ohio
- Clark, K. and T. Fujimoto (1991), “ Product Development Performance: Strategy, Organization, and Performance in the World Auto Industry, ” Harvard Business School Press. (田村明比古訳(1993)『製品開発力』日本経済新聞社)
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982).” *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*” . Boston: Addison-Wesley Longman.
- Davis, S. M., (1984). “*Managing Corporate Culture*, Cambridge-Mass.” , Ballinger, 4
- Downs, C., (1988), “*Communication audits*. Glenview , Scott Foresman.
- Downs, C. W. and Hazen, M. D. (1977) “A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction” . *The Journal of Business Communication*, 3, 63-73.
- E. T. Penrose., (1985), “The Theory Of The Growth Of The Firm Twenty-Five Years After” , *ACTA UNIVERSITATIS UPSALIENSIS, Studia Oeconomiae Negotiorum* 20
- Freeman, R. Edward. (1984), “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” ,

Pitman Publishing Inc, Boston Mass.

・Kotter, John P. & Heskett, J.L. (1992), "Corporate Culture and Performance, The free Press", 18

・Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981) "Matching Corporate Culture and Business Strategy". *Organizational Dynamics*, 10, 30-48

・Wheeler, D. & Sillanpaa, N. (1997), "The Stakeholder Corporation, Pitman Publishing

・Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24, 1.

・Porter, M. E., H. Takeuchi and M. Sakakibara (2000), "Can Japan Compete?", *Perseus Publishing, London*.

・Schein, E. H. (1985), "Organizational culture and leadership", Jossey-Bass

・Shimizu K., Hitt M.A., Vaidyanath D., Pisano V. (2004). "Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future", *Journal of International Management*. 10, 307-53.

・Seth A., Song K.P., Pettit R. (2002). "Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical analysis of foreign acquisitions of US firms", *Strategic Management Journal*. 23, 921-40

・Hatch, M.J. (1993) "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 18(4), 681

・慎侑根 (1992) 『韓国の経営一現象と展望一』 博英社、8

・乾友彦・枝村一磨・譚篠霏・戸堂 康之ほか(2013) 「中国企業の対外 M&A は成功しているのか」

・石川幸一「活発化する中国の海外投資(1)」『亜細亜 大学アジア研究所所報』124 号

・梅澤正(1990) 『企業文化の革新と創造』 有斐閣、7

・王逸舟 (2010) 「東アジア共同体概念をめぐって 中国的視点から」『国際問題』590

・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』4, 11-31

・网易科技 (2005) 「联想中国發布 0 5 财年策略新管理層架 正式公布」

・角田弘子・鈴木達三(2006) 「東アジア価値観国際比較調査」『行動計量学』33(1), 1-12

・何帆 (2013) 「中国の対外投資の特徴とリスク」『季刊中国資本市場研究』2013 Summer, 50

・加護野忠男(1982) 「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』16(1), 50

・河野豊弘(1988) 『経営戦略 企業の環境変化への挑戦』放送大学教育振興会、3

・河野豊弘(1993) 「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』27(2), 48-49

・河野洋介・村田雅彦(2018) 「企業倒産の予測可能性に関する考察」『桃山学院大学 学生論集』24, 115-140

- ・金榮慤・深尾京司・牧野達治(2010)「失われた20年」の構造的原因」
- ・金哲敏(2017)「Lenovo 集団の経営資源獲得型対外直接投資—IBM パソコン部門買収を中心に—」『国際学研究』7, 27-48
- ・経済産業省(2014)「持続的成長への競争力とインセンティブ—企業と投資家の望ましい関係の構築—プロジェクト 最終報告書」

- ・頼雅琮(2012)「中国企業の対外 M&A」『商大ビジネスレビュー』1(2), 133-152
- ・孫勝強「中国人と日本人の文化的異質性」『長崎国際大学論叢』第1巻(創刊号) 2001年3月, 179-183
- ・苑志佳(2007)「中国企業の海外進出と国際経営」『中国経営管理研究』6
- ・苑志佳(2017)「中国の対EU直接投資の動機・類型に関する分析(The Analysis on the Motives and Types of China's OFDI in EU)」『経済学季報』67(1), 69-105
- ・加護野忠男(1982)「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』16(1), 66-80
- ・佐藤悠一(2008)「国民文化と組織文化：Hofstedeは何を測定したのか?」『経営学論講』7(11), 821-832
- ・佐藤哲也・福島和伸(2019a)「中国企業による日本企業買収の事例研究」『城西国際大学大学院紀要』22, 103-126
- ・佐藤哲也・福島和伸(2019b)「企業文化の親和性についての一考察—M&Aの成功要因の研究の一端として」
- ・西阪仰(1997)『相互行為分析という視点 認識と文化(13)』金子書房
- ・坂本博(2003)「広西壮族自治区における工業企業の効率値分析」『日本地域学会第40回年次大会学術発表論文集』71-78
- ・榊原清則(1997)「国家超越型企业とシリコンバレーモデルと：新しい企業モデルと日本企業の課題」『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』648
- ・末吉俊幸・町田浩・杉山学・新井健・山田善靖(1997)「国鉄の分割・民営化とその企業効率変化：DEA時系列分析による実証研究」『日本オペレーションズ・リサーチ学会論文誌』40(2), 186-205
- ・杉山学(2010)『経営効率分析のためのDEAとInverted DEA—基本概念と方法論から、主観的な判断を加味できる応用モデルまで』静岡学術出版
- ・国領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社, pp. 21
- ・孫勝強(2001)「中国人と日本人の文化的異質性」『長崎国際大学論叢』1, 179-183
- ・鄭躍軍(2005)「東アジア諸国の伝統的価値観の変遷に関する計量分析」『日本版General Social Surveys 研究論文集[6] JGSS で見た日本人の意識と行動 JGSS Research Series』3
- ・張小平(2012)『再聯想』機械工業出版社

- ・ 陳天璽 (2018) 「長崎から横浜へ・横浜中華街の変貌：広東系老華僑から福建系新華僑へ」『長崎多文化社会研究』4, 193-216
- ・ 遠山紗矢香・白水始(2017) 「協調的問題解決能力をいかに評価するか」『認知科学』24(4), 494-517
- ・ 刀根薫(1993) 『経営効率性の測定と改善-包絡分析法 DEA による-』日科技連出版社
- ・ 富田英司・丸野俊一(2005) 「曖昧な構造の協同問題解決における思考進展過程の探索的研究」『認知科学』12(2), 89-105
- ・ 橋本昭祥 (2004) 「DEA 手法による都道府県評価」『東洋経済 統計月報』20-27
- ・ 藤本隆宏(2003) 「組織能力と製品アーキテクチャー下から見上げる戦略論」『組織科学』36(4), 11-22
- ・ 古川靖洋(2006) 「ホワイトカラーの生産性とオフィス環境」『Jornal of Policy Studies』23, 1-11
- ・ 古屋光俊(2014) 「成長ベンチャー企業のインターナルコミュニケーションプロセスの構造解明-従業員の満足を実現する戦略的プロセスに関する探索的研究-
- ・ 藤本隆宏・延岡健太郎(2003) 「日本の得意産業とは何か：アーキテクチャと組織能力の相性」
- ・ 丸川知雄・中川涼司 (2008) 『中国発・多国籍企業』同友館
- ・ 三原宏一郎(2010) 「会話の共通基盤形成のための多言語チャットツールの開発」
- ・ 茂木友三郎(2013) 「キッコーマン 茂木友三郎名誉会長 需要の創造こそ経営者の役割」『日経トップリーダー』340, 19-21
- ・ 劉明・鷺尾紀吉(2010) 「中国語の日本語への影響」『中央学院大学人間・自然論叢』31, 165-176
- ・ 山崎方義(2014) 「BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの考察」『広報研究』18, 78-90
- ・ 山田善靖・末吉俊幸・杉山学・貫名忠好ほか (1995) 「日本的経営の為の DEA 法：日本経済に果たす公共事業投資の役割」『日本オペレーションズ・リサーチ学会論文誌』38(4), 381-397
- ・ 横田澄司(2004) 「企業文化の改変, 強化による業績向上(1)-ジャック・ウエルチによる GE の経営-」『椛山女学園大学研究論集 (社会科学編)』35, 29-36
- ・ 米国・ビジネスウィーク誌 「The Business Week Global 1000」1989年7月17日号
- ・ 日本経済新聞「中国企業傘下での再建は？ーラオックス社長羅怡文氏 (そこが知りたい)」2010年11月17日朝刊
- ・ 日本経済新聞「米豚肉加工最大手を中国企業が買収へ 4750億円で」2013年5月30日 (最終閲覧日：2019年6月1日)
https://www.nikkei.com/article/DGXNASGM3002T_Q3A530C1EB2000/
- ・ 日本経済新聞「RIZAP、「負ののれん」営業利益の6割に」2019年8月19日 (最終閲覧

日：2019年1月20日)
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ037873510W8A111C1000000/>

・Business Insider Japan「ライザップ、業績予想を大幅下方修正。M&A戦略凍結で、自らの体質は改善できるか」2018年11月15日（最終閲覧日：2019年8月21日）
<https://www.businessinsider.jp/post-179570>

・日経ビジネス「瀬戸社長「M&A、手段が目的になっていた」」2018年11月16日（最終閲覧日：2019年8月21日）
<https://business.nikkei.com/atcl/report/15/110879/111500902/>

・SWCC 昭和電線ホールディングス「経営理念」（最終閲覧日：2019年9月25日）
<https://www.swcc.co.jp/hd/company/idea.html>

・ラオックス株式会社「Investors Guide(2015年)」11（最終閲覧日：2019年9月25日）
http://www.laox.co.jp/wordpress/wp-content/themes/Laox_jp/images/ir/laoxIG2015_0610.pdf

・ボルボ・カーズ・ジャパン「Volvo. Recharged」
<https://www.volvocars.com/jp/why-volvo/human-innovation/volvo-recharged>

・ボルボ・カーズ「Vision2020」
<https://www.volvocars.com/jp/about/our-stories/vision-2020>

・KUKA「KUKAの歴史」（最終閲覧日：2019年3月2日）
<https://www.kuka.com/ja-jp/kuka%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6/%E6%AD%B4%E5%8F%B2>

・Lenovo「Who we are」（最終閲覧日：2019年9月14日）
https://www.google.com/search?q=Lenovo%E3%80%8CWho+we+are%E3%80%8D&rls=com.microsoft:ja:{referrer:source?}&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=1I7SNJA_jaJP423

・人民網日本語版「国産車ブランド総合口コミ満足度番付 吉利博瑞が1位」2018年2月6日

http://japanese.china.org.cn/business/txt/2018-02/06/content_50431279.htm

・PC Watch 「ラオックス、ザ・コン館を9月30日に閉店～資産売却で有利子負債完済へ」
2007年8月3日(最終閲覧日:2019年10月10日)

<https://pc.watch.impress.co.jp/docs/2007/0803/laox.htm>

・ZDNet Japan 「解決すべきは「戦略」より「東洋と西洋の文化の違い」 --レノボに見る
多国籍化への軌跡」2015年7月28日(最終閲覧日:2019年10月1日)

<https://japan.zdnet.com/article/35067593/>

・週刊ダイヤモンド編 「世界最大の農薬会社があえて中国資本傘下に入った理由-シンジェ
ンタジャパン代表取締役社長 篠原聡明」(最終閲覧日:2019年4月1日)

<https://diamond.jp/articles/-/135290>

・Response 「イタリアのタイヤ大手、ピレリ…中国企業が買収」2015年3月25日(最終
閲覧日:2019年2月2日)

<https://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1503/24/news102.html>

・Science Portal China 「中国自動車業界の風雲児-李書福さんと彼の吉利自動車」2017年
10月20日(最終閲覧日:2019年9月1日)

https://spc.jst.go.jp/hottopics/1711/r1711_chenx.h

添付資料-本稿で使用した財務指標

・日本(単位：円)

付録1 OMソーラー

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2007	24	395,158,000	1,444,499,000	-61,621,000
2008	13	334,950,000	1,336,395,000	2,260,000
2009	27	400,157,000	1,395,243,000	35,623,000
2010	30	467,315,000	1,555,542,000	59,275,000
買収前平均	24	399,395,000	1,432,919,750	8,884,250
2011	33	495,722,000	1,533,715,000	19,355,000
2012	33	537,198,000	1,832,080,000	9,861,000
2013	33	518,657,000	1,680,838,000	23,056,000
2014	33	544,671,000	2,116,140,000	-63,466,000
買収後平均	33	524,062,000	1,790,693,250	-2,798,500

OMソーラー

	ROE
2009	2.52
2010	-11.9
買収前平均	-4.68
2011	-24.34
2012	-26.16
買収後平均	-25.25

付録2 昭和電線ホールディングス

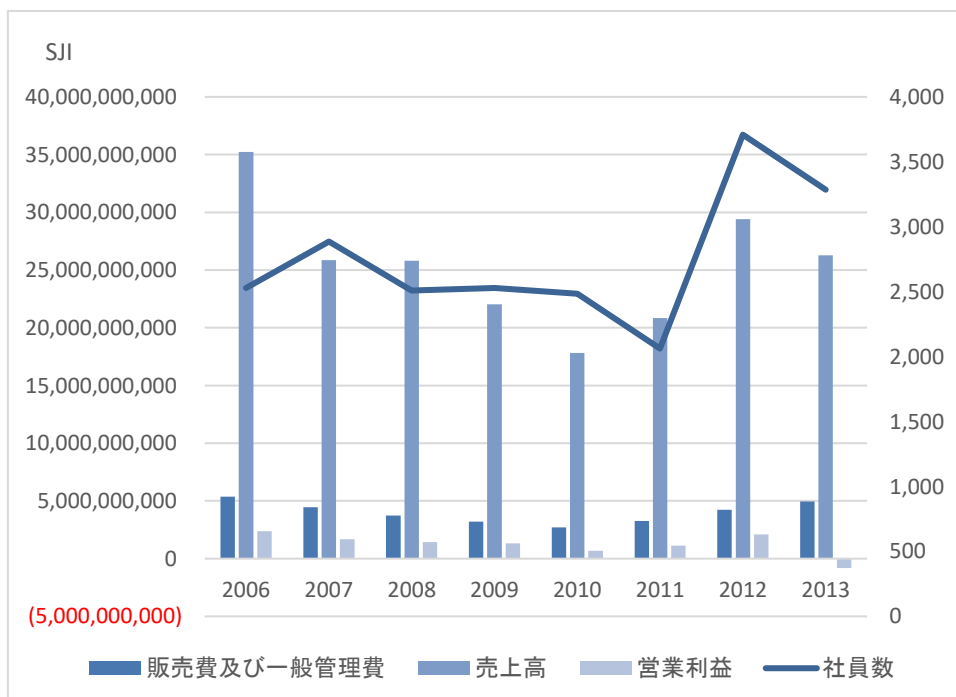
	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2008	4,965	20,420,000,000	184,898,000,000	-2,556,000,000
2009	6,181	18,645,000,000	141,397,000,000	-66,000,000
2010	5,869	16,985,000,000	165,512,000,000	2,533,000,000
2011	5,972	17,315,000,000	171,780,000,000	1,945,000,000
買収前平均	5,747	18,341,250,000	165,896,750,000	464,000,000
2012	5,752	17,376,000,000	169,798,000,000	1,126,000,000
2013	5,714	17,009,000,000	183,289,000,000	2,552,000,000
2014	5,401	16,925,000,000	181,693,000,000	1,236,000,000
2015	5,127	16,778,000,000	169,712,000,000	949,000,000
買収後平均	5,499	17,022,000,000	176,123,000,000	1,465,750,000

昭和電線ホールディングス

	ROE
2010	-7.01
2011	0.79
買収前平均	-3.11
2012	0.39
2013	-18.01
買収後平均	-8.8

付録3 SJI

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2006	2,529	5,375,129,000	35,241,995,000	2,386,671,000
2007	2,886	4,461,823,000	25,863,575,000	1,670,023,000
2008	2,510	3,727,175,000	25,794,955,000	1,441,689,000
2009	2,528	3,198,860,000	22,020,943,000	1,316,294,000
買収前平均	2,613	4,190,746,750	27,230,367,000	1,703,669,250
2010	2,485	2,710,509,000	17,812,301,000	692,496,000
2011	2,062	3,275,991,000	20,832,197,000	1,138,507,000
2012	3,709	4,234,997,000	29,405,502,000	2,097,417,000
2013	3,284	4,965,388,000	26,276,341,000	-805,211,000
買収後平均	2,885	3,796,721,250	23,581,585,250	780,802,250

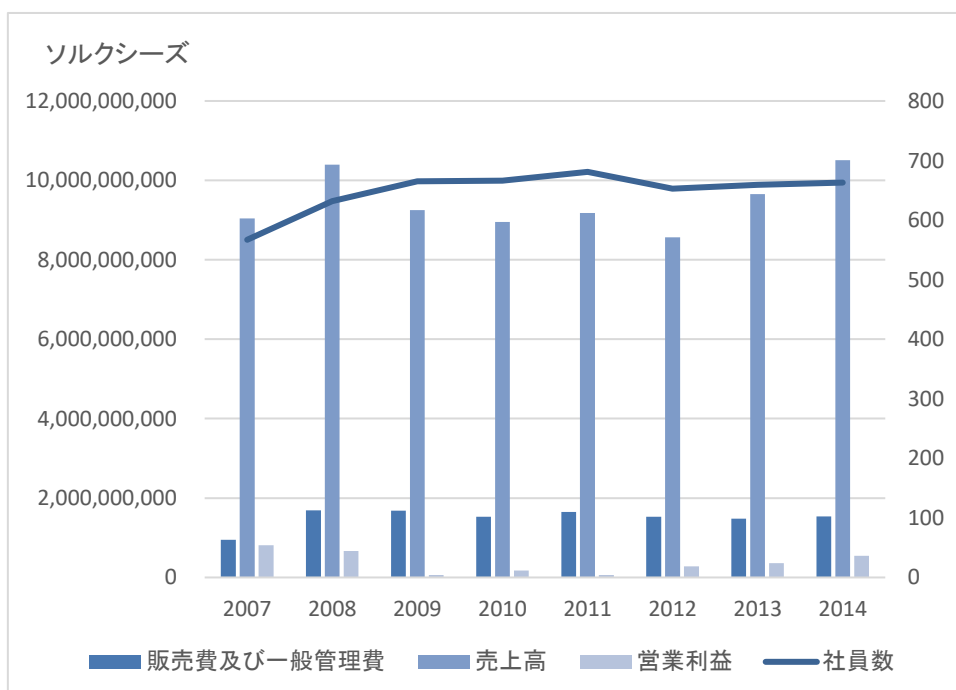


SJI

	ROE
2008	1.79
2009	-2.71
買収前平均	-0.45
2010	0.64
2011	0.07
買収後平均	0.35

付録4 ソルクシーズ

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2007	567	951,573,000	9,044,590,000	813,775,000
2008	632	1,690,811,000	10,397,934,000	663,898,000
2009	665	1,683,465,000	9,249,000,000	59,000,000
2010	666	1,524,798,000	8,950,000,000	178,000,000
買収前平均	633	1,462,661,750	9,410,381,000	428,668,250
2011	681	1,650,382,000	9,178,000,000	64,000,000
2012	653	1,526,452,000	8,570,000,000	280,000,000
2013	659	1,482,825,000	9,656,929,000	358,550,000
2014	663	1,533,666,000	10,507,839,000	541,916,000
買収後平均	664	1,548,331,250	9,478,192,000	311,116,500

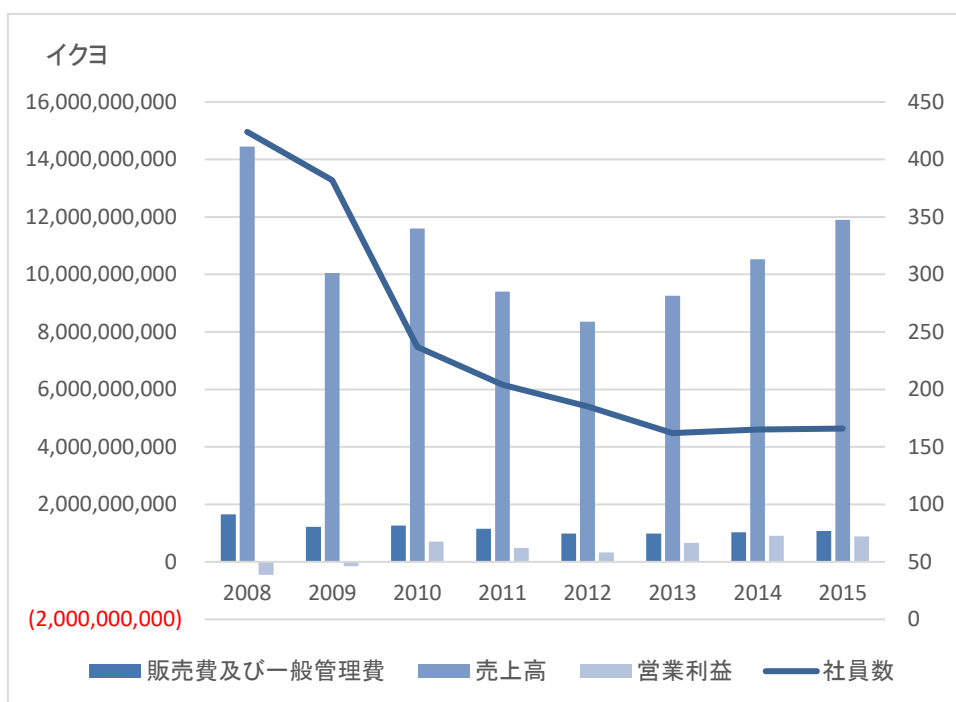


ソルクシーズ

	ROE
2009	-38.07
2010	0.23
買収前平均	-18.91
2011	-7.32
2012	8.06
買収後平均	0.36

付録5 イクヨ

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2008	424	1,654,130,000	14,446,403,000	-451,417,000
2009	382	1,222,569,000	10,049,434,000	-150,074,000
2010	237	1,261,550,000	11,597,292,000	701,067,000
2011	204	1,153,363,000	9,401,040,000	484,938,000
買収前平均	312	1,322,903,000	11,373,542,250	146,128,500
2012	185	985,117,000	8,358,338,000	324,964,000
2013	162	982,395,000	9,260,760,000	659,559,000
2014	165	1,034,113,000	10,526,543,000	911,204,000
2015	166	1,078,813,000	11,894,565,000	886,193,000
買収後平均	170	1,020,109,500	10,010,051,500	695,480,000

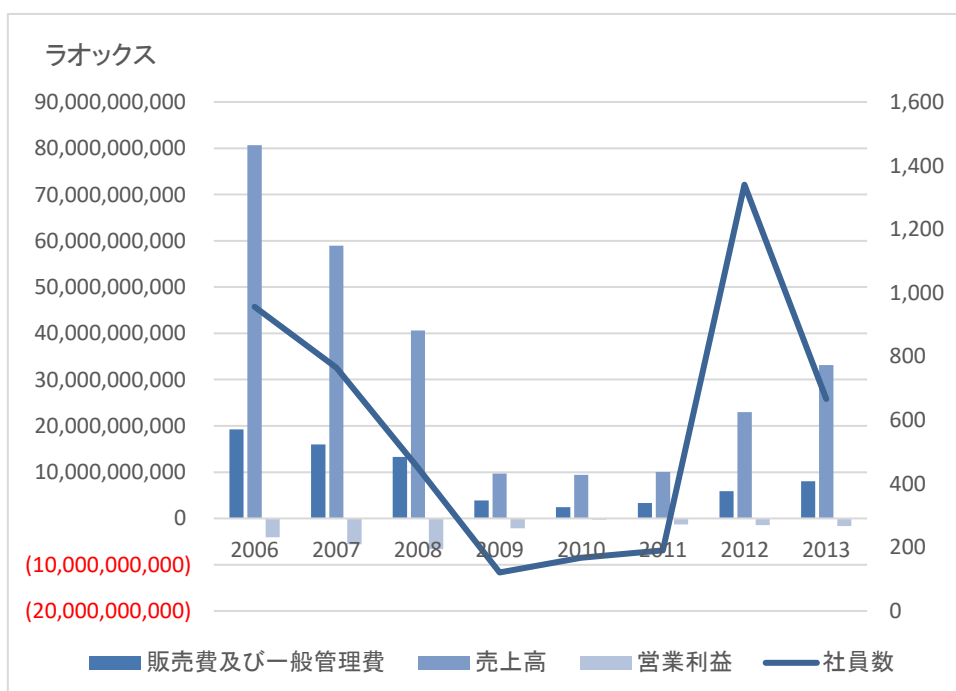


イクヨ

	ROE
2010	-58.36
2011	5.15
買収前平均	-26.6
2012	3.88
2013	16.35
買収後平均	10.11

付録6 ラオックス

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2006	956	19,240,424,000	80,671,127,000	-4,040,597,000
2007	765	15,990,531,000	58,981,092,000	-5,585,014,000
2008	450	13,308,076,000	40,648,787,000	-6,612,522,000
2009	121	3,875,557,000	9,693,999,000	-2,124,451,000
買収前平均	573	13,103,647,000	47,498,751,250	-4,590,646,000
2010	167	2,416,432,000	9,431,863,000	-243,527,000
2011	190	3,325,048,000	10,066,972,000	-1,283,841,000
2012	1,340	5,912,806,000	22,948,849,000	-1,430,232,000
2013	666	8,056,502,000	33,150,860,000	-1,664,717,000
買収後平均	591	4,927,697,000	18,899,636,000	-1,155,579,250

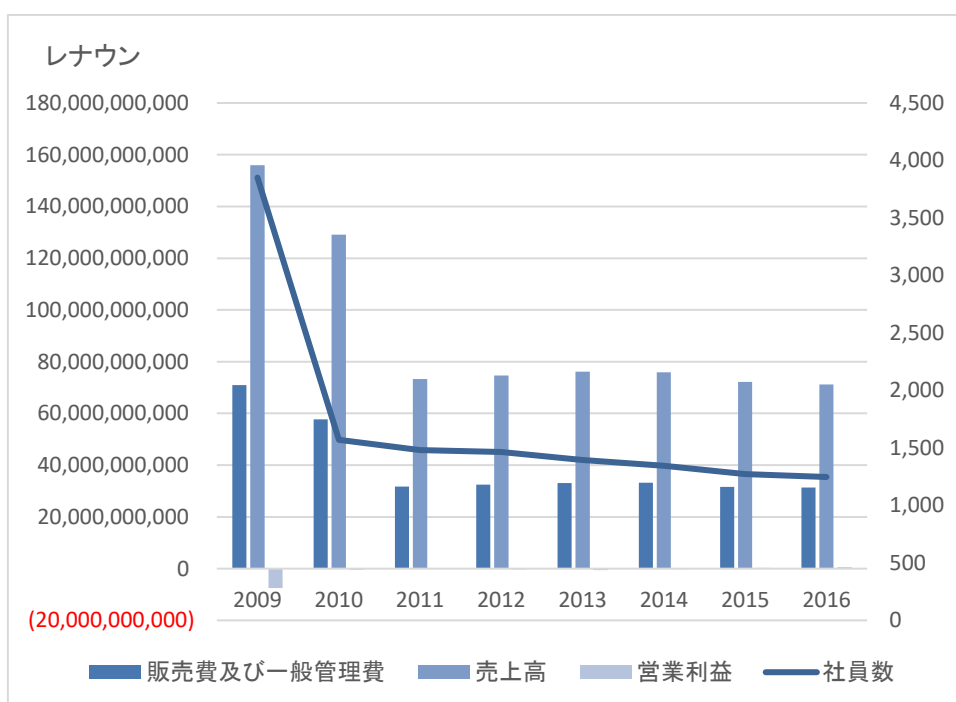


ラオックス

	ROE
2008	-276.55
2009	-72.36
買収前平均	-174.45
2010	-0.82
2011	-12.83
買収後平均	-6.82

付録7 レナウン

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2009	3,851	70,976,000,000	155,999,000,000	-7,520,000,000
2010	1,571	57,749,000,000	129,055,000,000	-458,000,000
2011	1,480	31,686,000,000	73,254,000,000	159,000,000
2012	1,464	32,527,000,000	74,603,000,000	-320,000,000
買収前平均	2,092	48,234,500,000	108,227,750,000	-2,034,750,000
2013	1,396	33,063,000,000	76,194,000,000	-513,000,000
2014	1,344	33,253,000,000	75,863,000,000	-146,000,000
2015	1,271	31,558,000,000	72,205,000,000	324,000,000
2016	1,247	31,310,000,000	71,215,000,000	586,000,000
買収後平均	1,315	32,296,000,000	73,869,250,000	62,750,000



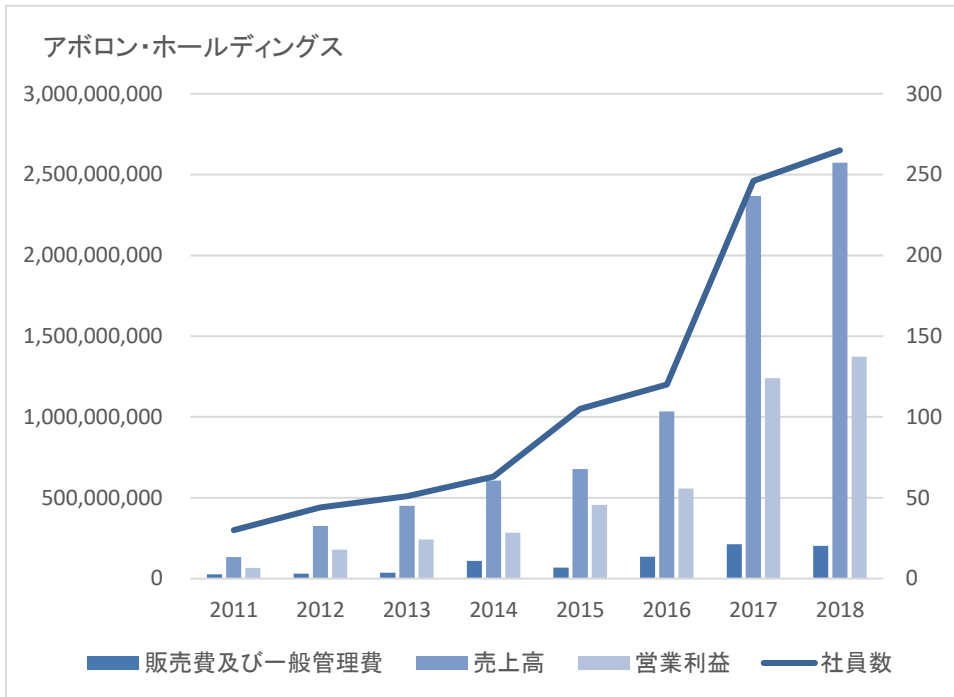
レナウン

	ROE
2011	-4.88
2012	-2.98
買収前平均	-3.93
2013	2.13
2014	-0.65
買収後平均	0.74

・ 欧州(単位 : €)

付録8 アボロン・ホールディングス

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2011	30	25,530,000	134,274,000	65,970,000
2012	44	29,816,000	325,897,000	179,194,000
2013	51	36,748,000	449,773,000	242,834,000
2014	63	110,147,000	606,018,000	284,841,000
買収前平均	47	50,560,250	378,990,500	193,209,750
2015	105	67,189,000	678,703,000	455,395,000
2016	120	135,950,000	1,035,125,000	557,994,000
2017	246	212,768,000	2,367,609,000	1,240,122,000
2018	265	203,521,000	2,573,521,000	1,373,796,000
買収後平均	184	154,857,000	1,663,739,500	906,826,750

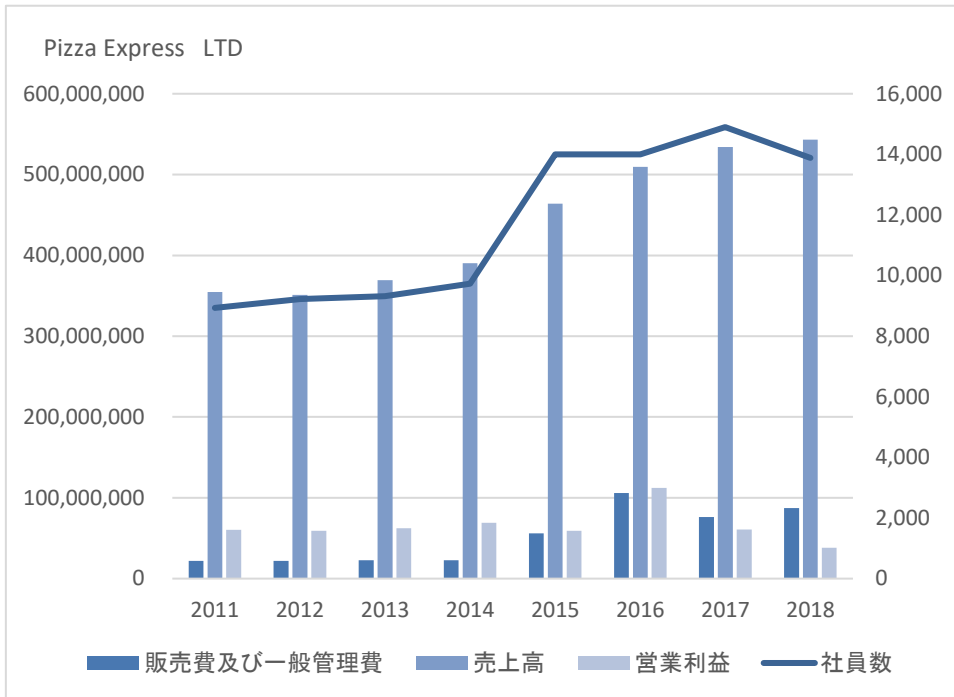


アポロン・ホールディングス

	ROE
2015	7.92
2016	7.43
買収前平均	7.675
2017	255.6
2018	0.12
買収後平均	127.86

付録9 Pizza Express LTD

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2011	8,934	21,979,000	354,503,586	60,549,000
2012	9,223	21,761,000	350,993,650	59,247,000
2013	9,325	22,568,000	369,467,000	62,384,000
2014	9,728	22,925,000	390,305,000	69,164,000
買収前平均	9,303	22,308,250	366,317,309	62,836,000
2015	14,000	55,839,000	464,100,000	59,011,000
2016	14,000	105,824,000	509,700,000	112,428,000
2017	14,900	76,348,000	534,243,000	60,610,000
2018	13,881	87,317,000	543,018,000	38,182,000
買収後平均	14,195	81,332,000	512,765,250	67,557,750

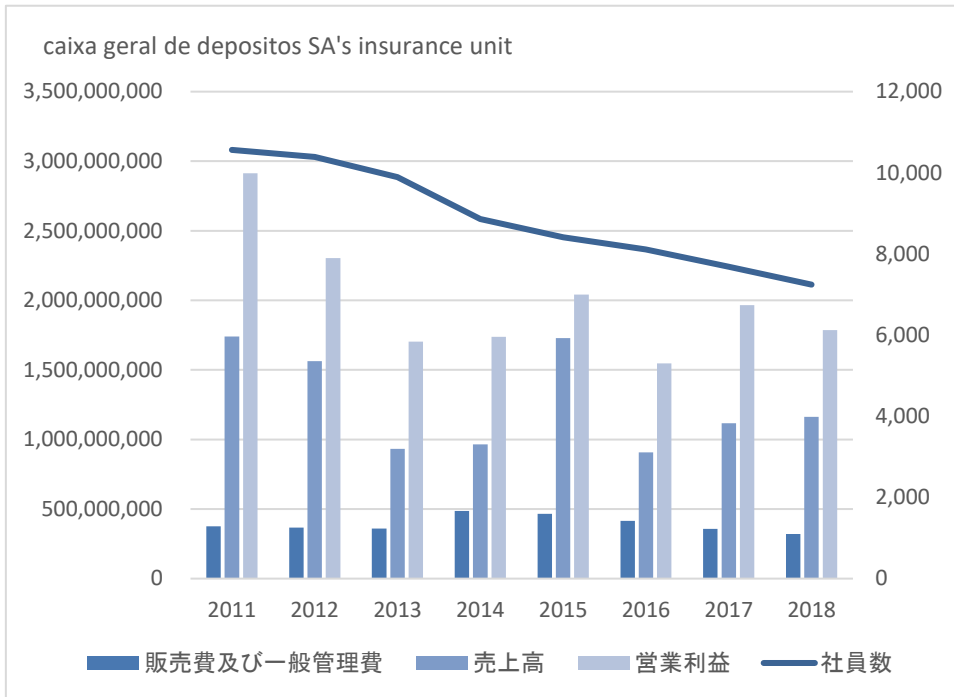


Pizza Express LTD

	ROE
2013	1617.81
2014	-1098.94
買収前平均	259.435
2015	-368.16
2016	-153.63
買収後平均	-260.895

付録10 Caixa geral de depositos SA's insurance unit

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2011	10,564	376,710,356	1,740,382,000	2,913,000,000
2012	10,392	367,046,232	1,563,966,000	2,303,000,000
2013	9,892	360,209,388	933,642,000	1,704,000,000
2014	8,858	487,393,000	964,495,000	1,738,000,000
買収前平均	9,927	397,839,744	1,300,621,250	2,164,500,000
2015	8,410	466,374,000	1,728,202,000	2,042,000,000
2016	8,113	415,867,000	907,934,000	1,547,000,000
2017	7,689	357,590,000	1,116,319,000	1,965,000,000
2018	7,244	320,056,000	1,163,667,000	1,786,000,000
買収後平均	7,864	389,971,750	1,229,030,500	1,835,000,000



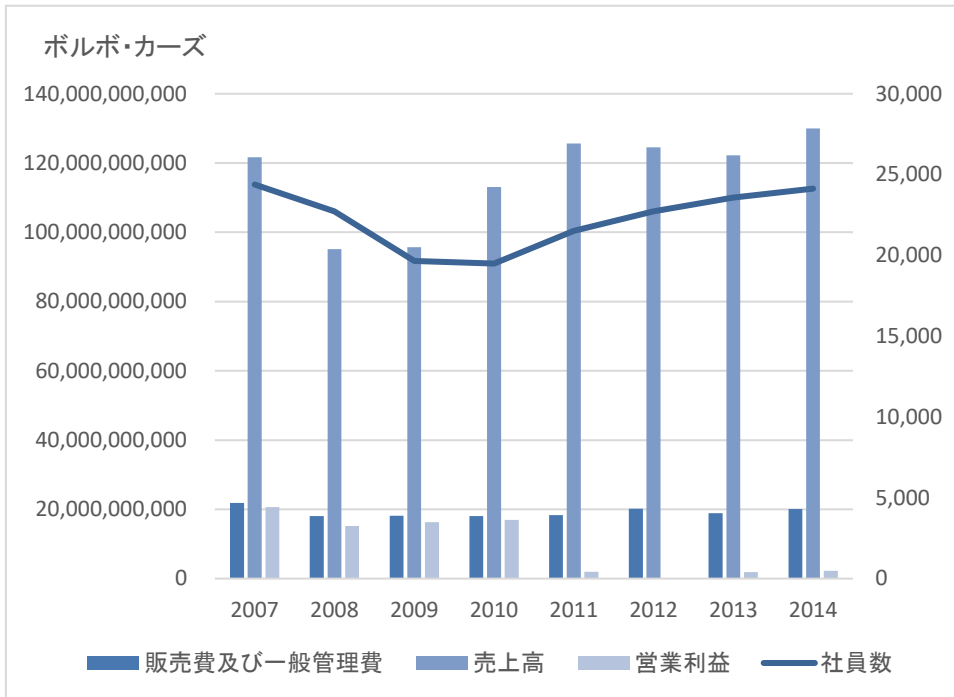
Caixa geral de depositos SA's insurance unit

	ROE
2014	-3.6
2015	-1.3
買収前平均	-2.45
2016	-32
2017	1.1
買収後平均	-15.45

付録11 ボルボ・カーズ

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2007	24,384	21,891,600,000	121,620,000,000	20,675,400,000
2008	22,732	18,072,800,000	95,120,000,000	15,219,200,000
2009	19,650	18,183,000,000	95,700,000,000	16,269,000,000
2010	19,494	18,096,000,000	113,100,000,000	16,965,000,000
買収前平均	21,565	19,060,850,000	106,385,000,000	17,282,150,000
2011	21,512	18,360,000,000	125,678,000,000	2,017,000,000
2012	22,715	20,171,000,000	124,547,000,000	66,000,000
2013	23,579	18,912,000,000	122,245,000,000	1,919,000,000
2014	24,124	20,117,000,000	129,959,000,000	2,252,000,000
買収後平均	22,983	19,390,000,000	125,607,250,000	1,563,500,000

(注)単位スウェーデンクローナ

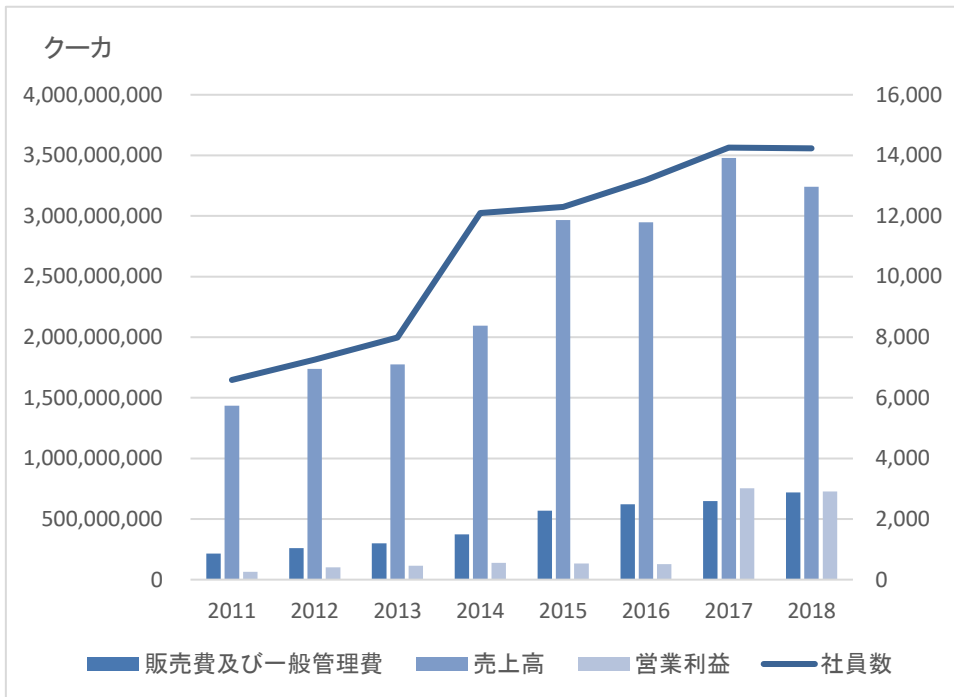


ボルボカーズ

	ROE
2009	1.96
2010	41.36
買収前平均	21.66
2011	4.19
2012	-2.04
買収後平均	1.075

付録12 クーカ

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2011	6,589	216,100,000	1,435,600,000	64,200,000
2012	7,264	260,900,000	1,739,200,000	102,500,000
2013	7,990	299,900,000	1,774,500,000	113,700,000
2014	12,102	372,700,000	2,095,700,000	138,200,000
買収前平均	8,486	287,400,000	1,761,250,000	104,650,000
2015	12,300	569,700,000	2,965,900,000	133,000,000
2016	13,188	622,700,000	2,948,900,000	127,200,000
2017	14,256	646,800,000	3,479,100,000	754,300,000
2018	14,235	718,500,000	3,242,100,000	725,900,000
買収後平均	13,495	639,425,000	3,159,000,000	435,100,000

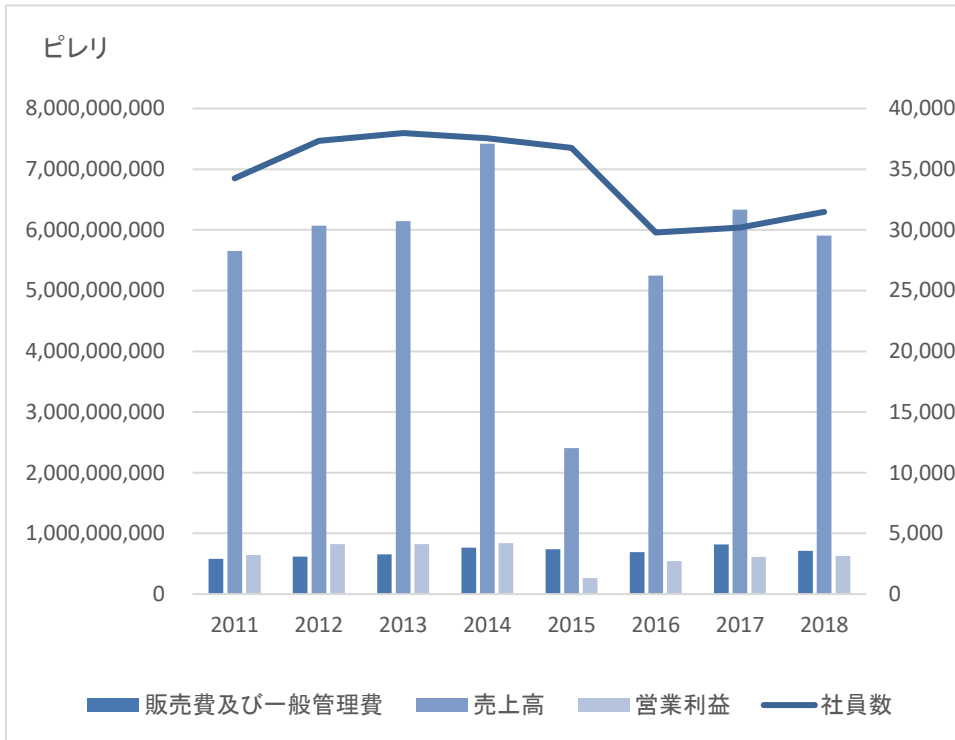


クーカ

	ROE
2015	13.09
2016	10.84
買収前平均	11.965
2017	10.98
2018	1.28
買収後平均	6.13

付録13 ビレリ

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2011	34,259	578,227,000	5,654,793,000	644,000,000
2012	37,338	615,503,000	6,071,535,000	820,800,000
2013	37,979	654,947,000	6,146,160,000	822,000,000
2014	37,561	763,040,000	7,420,550,000	839,150,000
買収前平均	36,784	652,929,250	6,323,259,500	781,487,500
2015	36,753	738,250,000	2,406,130,000	264,230,000
2016	29,787	693,580,000	5,249,360,000	546,130,000
2017	30,189	817,720,000	6,334,060,000	614,100,000
2018	31,489	712,840,000	5,909,520,000	626,610,000
買収後平均	32,055	740,597,500	4,974,767,500	512,767,500

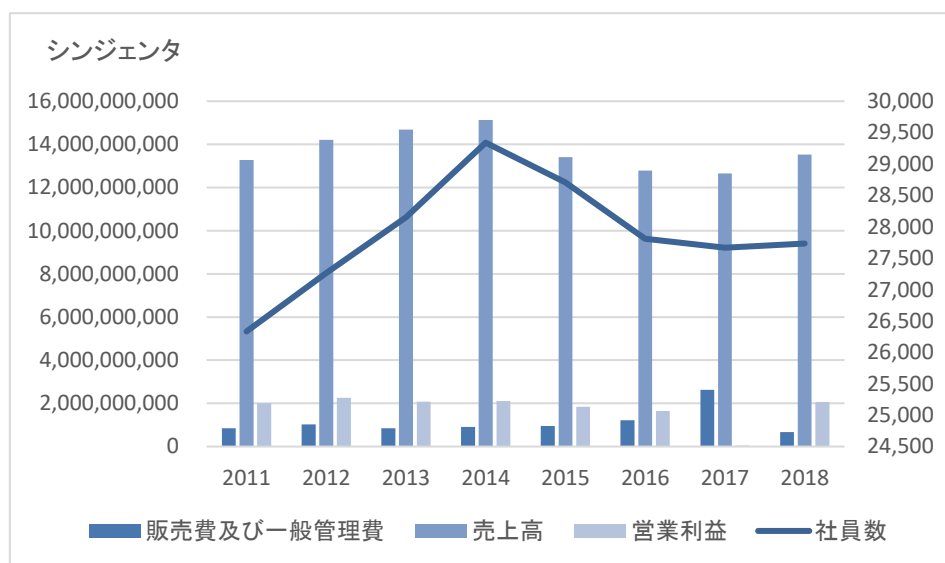


ピレリ

	ROE
2014	12.31
2015	0.59
買収前平均	6.45
2016	4.19
2017	5.11
買収後平均	4.65

付録14 シンジェンタ

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2011	26,333	853,000,000	13,268,000,000	2,009,000,000
2012	27,262	1,021,000,000	14,202,000,000	2,256,000,000
2013	28,149	846,000,000	14,688,000,000	2,086,000,000
2014	29,340	910,000,000	15,134,000,000	2,105,000,000
買収前平均	27.771	907,500,000	14,323,000,000	2,114,000,000
2015	28,704	956,000,000	13,411,000,000	1,841,000,000
2016	27,810	1,220,000,000	12,790,000,000	1,647,000,000
2017	27,669	2,634,000,000	12,649,000,000	54,000,000
2018	27,732	677,000,000	13,523,000,000	2,068,000,000
買収後平均	27.979	1,371,750,000	13,093,250,000	1,402,500,000



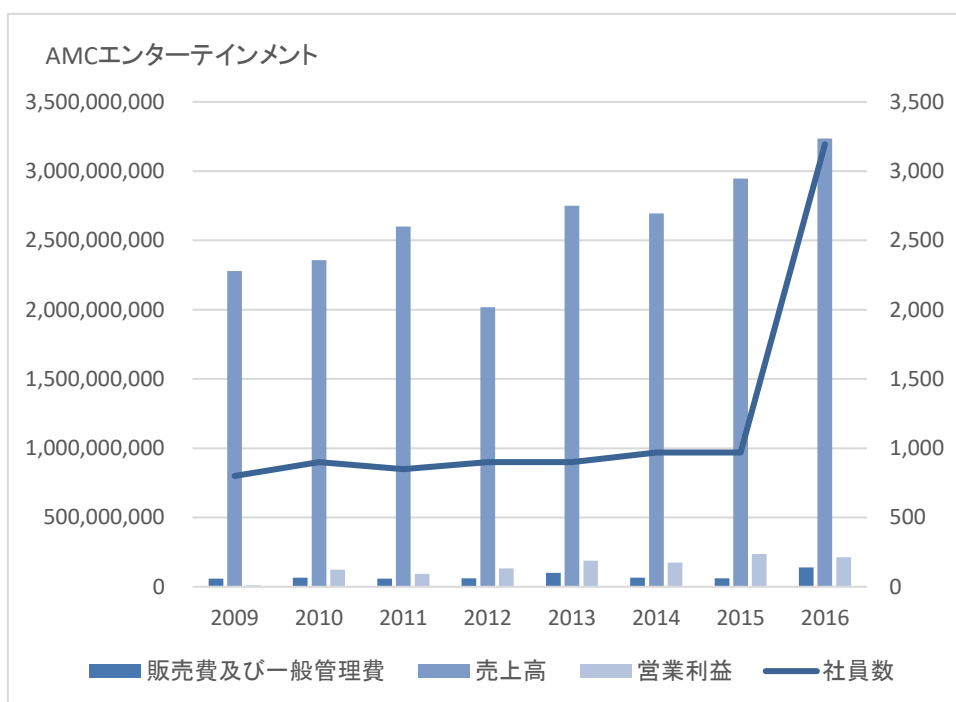
シンジェンタ

	ROE
2015	15.49
2016	14.41
買収前平均	14.95
2017	-1.23
2018	23.67
買収後平均	11.22

・米国(\$)

付録15 AMCエンターテインメント

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2009	800	59,278,000	2,279,626,000	10,128,000
2010	900	65,852,000	2,357,805,000	124,006,000
2011	850	59,646,000	2,600,594,000	94,137,000
2012	900	60,453,000	2,017,564,000	132,351,000
買収前平均	863	61,307,250	2,313,897,250	90,155,500
2013	900	100,171,000	2,749,428,000	189,014,000
2014	970	66,634,000	2,695,390,000	175,072,000
2015	970	61,610,000	2,946,900,000	237,057,000
2016	3,194	138,614,000	3,235,846,000	212,858,000
買収後平均	1,509	91,757,250	2,906,891,000	203,500,250

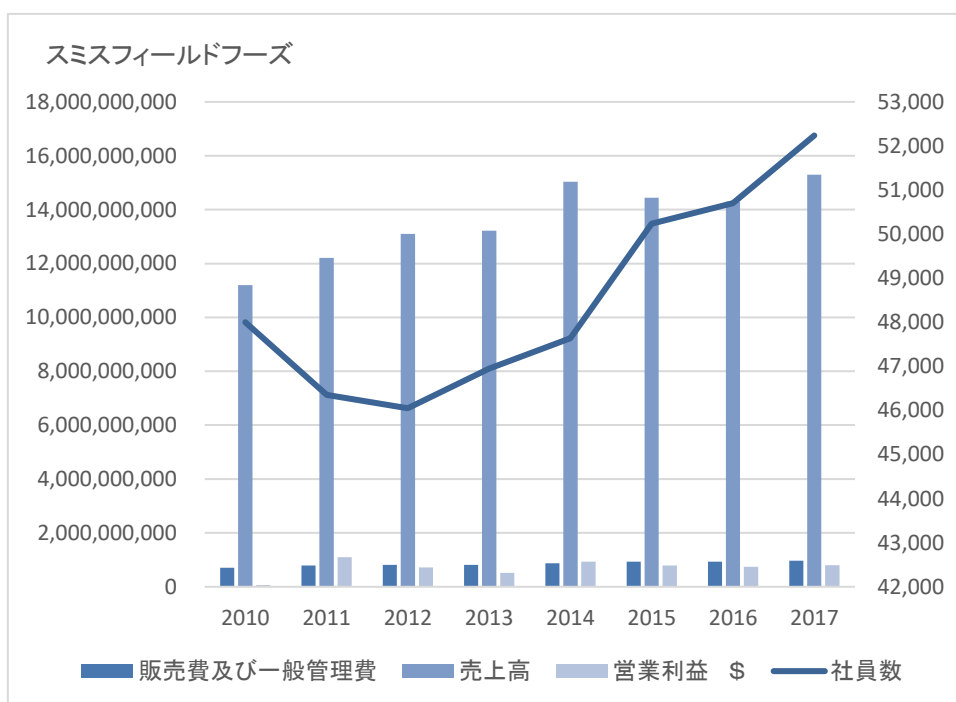


AMCエンターテインメント

	ROE
2011	37.34
2012	1.69
買収前平均	19.515
2013	24.08
2014	4.24
買収後平均	14.16

付録16 スミスフィールド・フーズ

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益 \$
2010	48,000	705,900,000	11,202,600,000	62,800,000
2011	46,350	789,800,000	12,202,700,000	1,095,000,000
2012	46,050	816,900,000	13,094,300,000	722,600,000
2013	46,950	815,400,000	13,221,100,000	519,300,000
買収前平均	46,838	782,000,000	12,430,175,000	599,925,000
2014	47,641	871,400,000	15,031,300,000	931,600,000
2015	50,236	931,300,000	14,438,400,000	793,800,000
2016	50,702	929,500,000	14,300,000,000	743,600,000
2017	52,238	963,900,000	15,300,000,000	795,600,000
買収後平均	50,204	924,025,000	14,767,425,000	816,150,000

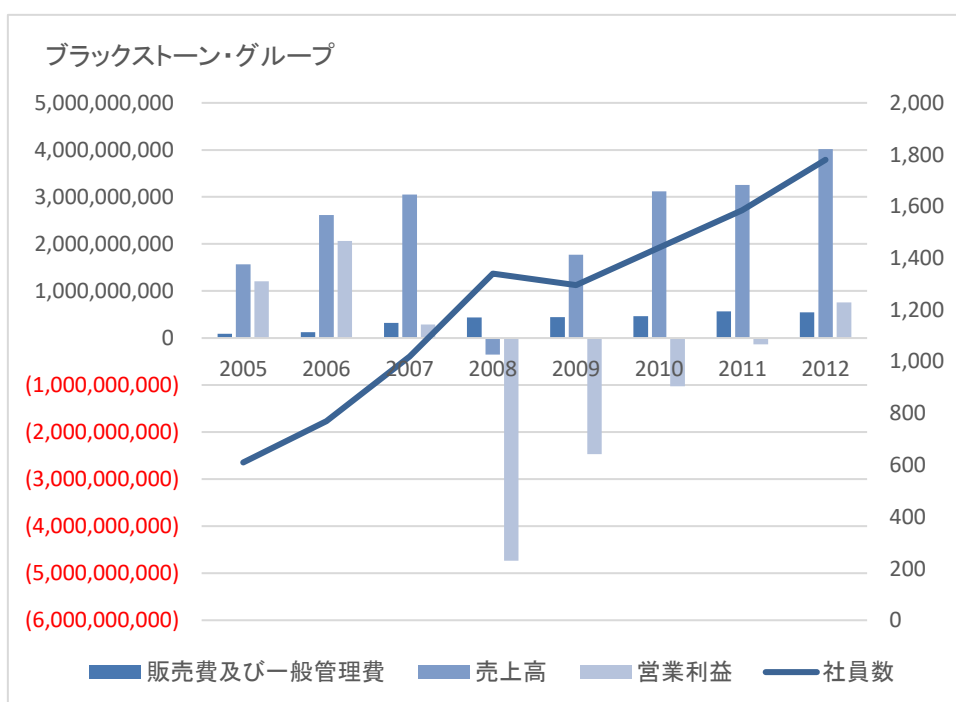


スミスフィールド・フーズ

	ROE
2012	7.27
2013	4.34
買収前平均	5.805
2014	12.25
2015	9.38
買収後平均	10.815

付録17 ブラックストーン・グループ

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2005	610	87,413,000	1,568,232,000	1,206,000,000
2006	770	122,395,000	2,617,429,000	2,064,000,000
2007	1,020	324,200,000	3,050,148,000	285,000,000
2008	1,340	440,776,000	-349,361,000	-4,736,000,000
買収前平均	935	243,696,000	1,721,612,000	-295,250,000
2009	1,295	443,573,000	1,773,699,000	-2,468,000,000
2010	1,440	466,358,000	3,119,342,000	-1,025,000,000
2011	1,585	566,313,000	3,252,576,000	-135,000,000
2012	1,780	548,738,000	4,019,441,000	759,000,000
買収後平均	1,525	506,245,500	3,041,264,500	-717,250,000

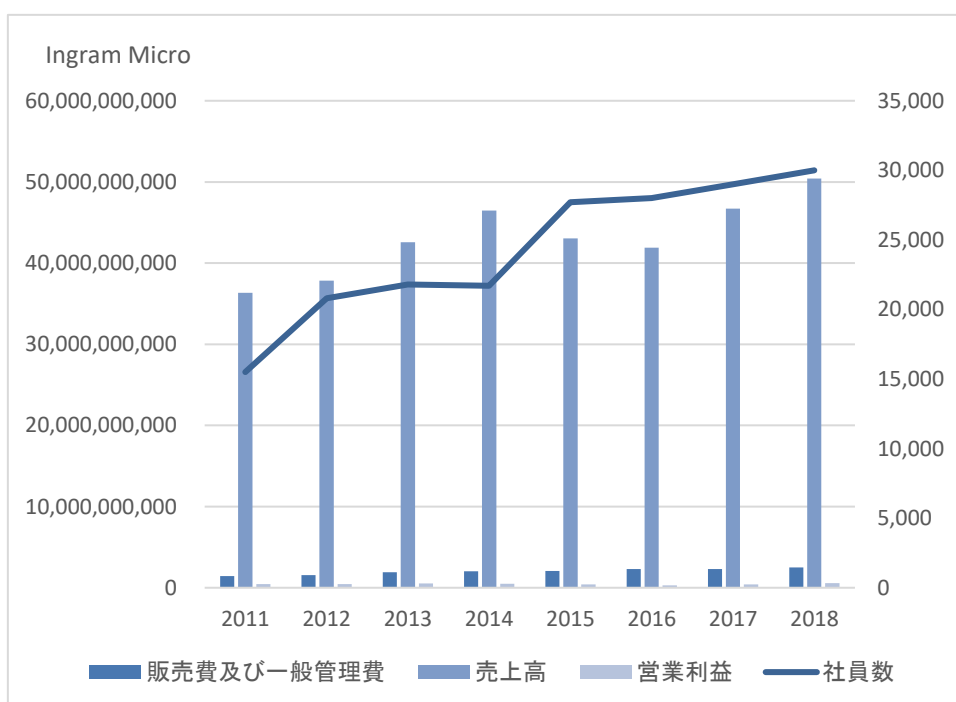


ブラックストーン・グループ

	ROE
2006	219.61
2007	49.54
買収前平均	134.575
2008	-26.26
2009	-13.12
買収後平均	-19.69

付録18 Ingram micro

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2011	15,500	1,431,955,000	36,328,701,000	458,646,000
2012	20,800	1,542,650,000	37,827,299,000	462,352,000
2013	21,800	1,891,573,000	42,553,918,000	514,875,000
2014	21,700	2,025,948,000	46,487,426,000	487,262,000
買収前平均	19,950	1,723,031,500	40,799,336,000	480,783,750
2015	27,700	2,076,500,000	43,025,900,000	415,300,000
2016	28,000	2,300,000,000	41,900,000,000	277,700,000
2017	29,000	2,300,000,000	46,700,000,000	408,700,000
2018	30,000	2,500,000,000	50,400,000,000	550,600,000
買収後平均	28.675	2,294,125,000	45,506,475,000	413,075,000

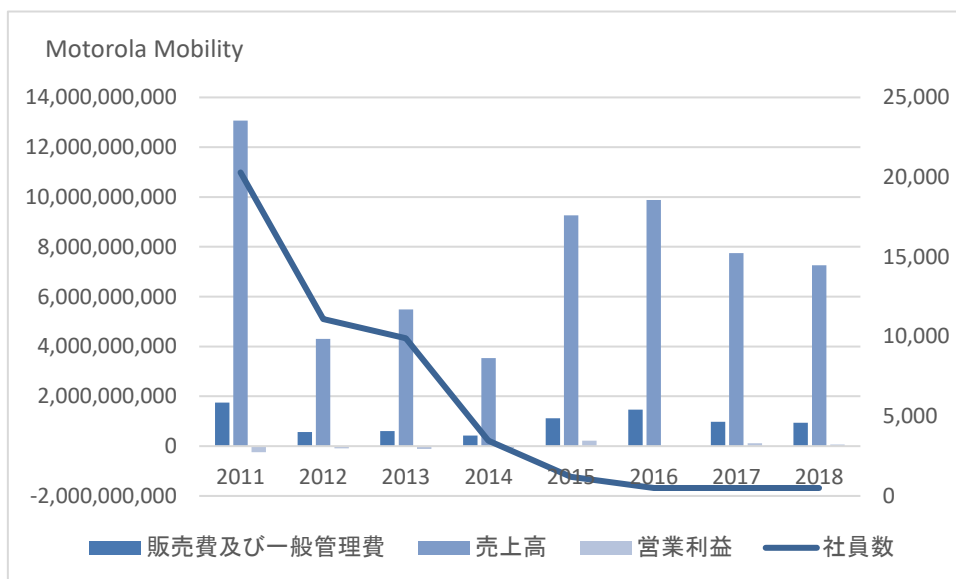


Ingram micro

	ROE
2015	5.42
2016	6.8
買収前平均	6.11
2017	11
2018	11.2
買収後平均	11.1

付録19 Motorola Mobility

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2011	20,293	1,745,000,000	13,064,000,000	-249,000,000
2012	11,100	559,780,000	4,306,000,000	-86,120,000
2013	9,900	603,460,000	5,486,000,000	-109,720,000
2014	3,466	423,744,000	3,531,200,000	-70,624,000
買収前平均	11,190	832,996,000	6,596,800,000	-128,866,000
2015	1,200	1,115,000,000	9,259,200,000	221,400,000
2016	500	1,471,360,000	9,880,640,000	-14,080,000
2017	500	979,920,000	7,746,300,000	118,980,000
2018	500	941,760,000	7,256,000,000	61,760,000
買収後平均	675	1,127,010,000	8,535,535,000	97,015,000

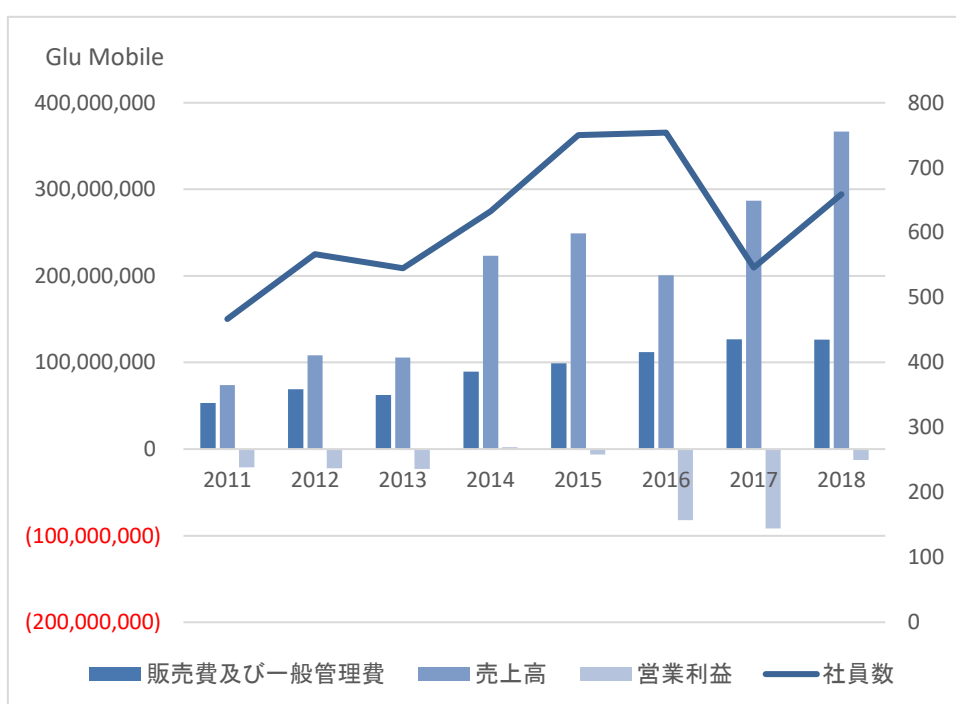


Motorola mobility

	ROE
2013	-85.38
2014	27.57
買収前平均	-28.905
2015	24.26
2016	32.2
買収後平均	28.23

付録20 Glu Mobile

	社員数	販売費及び一般管理費	売上高	営業利益
2011	467	53,075,000	74,025,000	-21,234,000
2012	567	69,019,000	108,183,000	-22,106,000
2013	545	62,427,000	105,613,000	-22,762,000
2014	633	89,303,000	223,146,000	2,065,000
買収前平均	553	68,456,000	127,741,750	-16,009,250
2015	750	98,948,000	249,000,000	-6,301,000
2016	754	112,104,000	200,581,000	-81,990,000
2017	546	126,845,000	286,827,000	-91,546,000
2018	659	126,601,000	366,561,000	-12,415,000
買収後平均	677	116,124,500	275,742,250	-48,063,000



Glu Mobile

	ROE
2014	7.46
2015	-3.01
買収前平均	2.225
2016	-32.43
2017	-50.47
買収後平均	-41.45

Abstract

In this paper, we conducted research to clarify the reasons for the increase in the number of acquisitions of Japanese companies by Chinese companies despite the economic downturn. In order to explain this phenomenon, in this paper, we devised the hypothesis that it was likely that a company could improve its performance immediately after the acquisition because of the efficiency in business succession, which would lead to the incentive to acquire a Japanese company that has a strong cultural and business affinity with Chinese companies compared to European and American companies.

In this paper, first, in order to prepare the ground for discussion before testing the hypothesis, we defined two definitions, "a corporate culture" and "an affinity among corporate cultures." First, a study of Pettigrew(1979) and Deal & Kennedy (1982), which are typical studies on corporate cultures, revealed that there are three elements of stakeholders: values, the codes of conduct, and the patterns of behavior. It was understood that a corporate culture is formed in that relationship. Next, we defined "the affinity among corporate cultures" considering the "the affinity among cultures" in countries and regions. As a result, we were able to conclude that "values", "the codes of conduct", and "behavior patterns" for stakeholders are close.

In addition, the hypothesis in this paper considers that "an affinity among corporate cultures" affects the management efficiency immediately after acquisition. In this regard, we have sought a logical path in which the two elements are considered to be correlated, mainly for academic achievements in the fields of internal communication and collaborative problem solving. As a result, it was found that an affinity among corporate cultures affects the formation of "the common base" that is believed to have a strong influence on the success or failure of intercultural communication theory. According to Clark & Brennan (1991) and others, the formation of "this common base" leads to "a high quality of communication", and Clampitt & Downs (1993) and others have clarified that "a high quality of communication" in the company has a correlation with business performance such as business efficiency. In other words, "the affinity of corporate culture" in this case has led to the easy formation of "a common base", which has resulted in an early rise in the quality of internal communication and, as a result, has improved the management efficiency immediately after the acquisition. It can be seen as a concrete path of doing.

In order to test the hypothesis, we first compared the changes in ROE values of a total of 20 companies in Japan, Europe, and the United States two years before and two years after the acquisition by China. It was shown that only the Japanese companies increased the ROE value by 46.08 points, and European companies decreased by 63.58 points and US companies decreased by 22.69 points during the two years before and two years after the acquisition. In other words, each region showed a large difference in terms of management efficiency, and only Japanese companies showed a positive growth rate. Therefore, it can be said that this has led to a result supporting the hypothesis. However, the ROE management index itself is Return on Equity, and it is the index that clarifies how much profit a company has made to shareholders by using equity capital for calculation that was contributed by shareholders. Therefore, ROE cannot always measure the management efficiency of the operation of the company itself.

For this reason, it has been pointed out that the problems such as "high ROE companies are not necessarily high growth companies" and "ROE of high growth companies tend to decrease significantly". We thought that it was necessary to use a method that could precisely measure the management efficiency.

Therefore, we again set up a total of 20 Japanese, European and US companies that were acquired by Chinese companies, and calculated the average of the management indicators for the two years before and after the acquisition and the four years before and after the acquisition, respectively. After that, DEA (CCR model) was introduced to analyze and examine the management efficiency. Here, the degree of efficient use of management resources was verified as management efficiency. As a result, among the companies acquired by Chinese companies, when Japanese companies are compared during the two years before and after the acquisition, the average efficiency of business operations increased by about 19% on an average, while European companies declined business efficiency by about 35% and US companies declined by 14%. During the four years before and after the acquisition, Japanese companies accounted for 112%, European companies -29%, and US companies 18%. In other words, immediately after the acquisition, there was a significant difference in the increase of management efficiency between European-American companies and Japanese companies. It is supposed to support that this result explains the motivation of Chinese companies to acquire Japanese companies.