

学 位 請 求 論 文 要 旨

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 経営情報研究科

2018年度特別研究生

佐藤 哲也

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ー(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、そして克蘭ピット&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 ポイント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 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。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