

2016 年度 博士課程後期 学位論文

外部経営資源の活用を通じた後発企業の技術能力構

築プロセス：

吉利汽車の M&A と提携を通じた成長戦略

Technological capability building trajectory in late-comer firms

leveraging external resources:

The case of Geely Auto's M&A and Alliance growth strategy

横浜国立大学大学院 環境情報学府

環境イノベーションマネジメント専攻

責任指導教員：周佐喜和 教授

学籍番号：13TE903

蔣 瑜潔

YUJIE, JIANG

要 旨

今日において、中国後発企業は激化する国際競争の中で、失速・淘汰されつつある先発企業を買収することによって、かつての日韓後発企業より短期間で技術能力成長の機会を作り出している。しかし、技術知識や経営経験の蓄積が相対的に不十分な中国後発企業発の M&A では、組織統合と組織併存を同時に求めるために、複雑・困難なものになりつつありながら、かつての日韓後発企業と異なる制約条件を克服するために、新たな組織学習メカニズムの工夫を求められていると考えられる。本論文では、吉利汽車の技術能力構築過程の事例研究に基づいて、後発企業が外部経営資源の活用を通じて短期間で技術能力を構築する上で、複雑・困難なものになりつつある M&A 経営課題を解決するマネジメントと、厳しい新たな制約条件を乗り越えるための組織学習メカニズムについて考察した。その結果、M&A を通じて外部経営資源を獲得する際に、複雑・困難なものになりつつある M&A 経営課題を解決するマネジメントとして、ある時点で統合すべき焦点を戦略で定め、統合すべき焦点をダイナミックに変動させる限定された統合マネジメントは有効であり、それを実現する上で組織間交流システムの構築が重要であることを明らかにした。また、獲得されたそれぞれの経営資源を組織内部で伝達して活用する際に、人材不足と高い離職率という制約条件を乗り越えるために、技術以外のファンクション出身者も含めて、限定された組織上層部成員に、短期間で多くの立ち上げ業務を担当させることで育成されたコア人材の役割が重要であること、及び現場オペレーターを育成する上で、入社前にオペレーターを育成する産学連携教育システムの構築がカギとなっていることを明らかにした。

キーワード：後発企業、外部成長戦略、M&A マネジメント、組織学習能力、吉利汽車

Abstract

Chinese latecomer firms are growing rapidly by leveraging external knowledge by M&A and strategic Alliance compared to Japanese and South Korean latecomer firms in last centuries. However Chinese latecomer firms at a competitive disadvantage need to maintain assimilation and separation simultaneously after the establishment of M&A for achieving managerial synergy and minimizing emergent organizational conflicts, while requires a new trajectory of organizational learning capability building mechanism because of the high employee turnover rate and human resources shortage in China. This paper will embark on an investigation to show how it could be possible for latecomer firms in China to accomplish a fast development by the successful adoption of the external resource, illustrated by a single case study approach of Zhejiang Geely Group Holding Co. Ltd. This research finds that 'Limited Integration Mode' clear the limited content of integration and adjust it dynamically to acquire external resources, limited core members who are responsible to double-loop learning transfer from existing units to newly formed unit and operators who are responsible to Single-loop learning trained by dedicated education system intensified organizational learning capability to distribute and utilize various acquired external resources among organizational units, play an important role in Chinese latecomer firms to avoid high employee turnover rate and human resources shortage, build up technological capability rapidly.

Key Words: Latecomer firms, External growth strategy, M&A Management, Organizational learning Capability, Geely Auto

目次

第一部 本論文の理論的・現実的背景と位置付け	1
第一章 外部経営資源の活用を通じた後発企業の技術能力構築プロセス	1
第一節 外部経営の活用による中国後発企業の急成長	1
第二節 問題所在	8
第三節 論文構成	10
第二章 既存研究の問題点と本研究の視点	15
第一節 技術能力構築のダイナミクス	15
1. 企業の成長理論	16
2. 企業内部で漸進的な技術能力の蓄積	17
3. 外部経営資源の活用を通じる飛躍的な技術能力の構築	19
(1) 外部既存知識の学習による新興国後発企業のキャッチアップ	20
(2) 新たなイノベーションの源泉をグローバルに求めるメタナショナル型企業の台頭	22
(3) 外部経営資源を獲得するためのクロスボーダーM&Aの活躍	24
第二節 外部経営資源を獲得するためのM&A	26
1. M&Aの基本概念	27
2. 統合を前提としたM&A	29
(1) M&Aの統合分野と統合プロセスの分類	29
(2) M&Aの統合アプローチの各種類型と実現するための必要事項	32
第三節 獲得された外部経営資源を組織内部で伝達して活用するための組織学習 ...	35
1. 組織学習の基本概念	36
2. 組織学習能力を促進する必要事項	40
第四節 本研究の位置づけ：後発企業の時間圧縮の技術能力構築	44
1. 新興国後発企業よる先進国先発企業とのM&Aの活躍	44
2. 更なる時間圧縮成長した中国後発企業の技術能力構築プロセス	46
第三章 本論文の研究デザイン	49
第一節 研究手法	49
1. 統計データ研究の特徴と問題点	49
2. 事例研究の特徴	50
3. データ収集方法	50

4. 分析対象選定方法	52
第二節 分析対象：吉利汽車の概要	57
1. 自動車産業への参入（1997年～2001年）	59
2. ローエンド車製造を中心に（2001年～2007年）	61
3. ローエンドからミドル・ハイエンド車への飛躍（2007年以降）	62
第二部 M&A を通じた外部経営資源の獲得：限定された統合マネジメント	66
第四章 複雑・困難なものになりつつある M&A 実現に伴う経営課題	68
第一節 非統合型 M&A マネジメントの提出	68
第二節 統合型と非統合型 M&A マネジメントからの失敗	70
第三節 複雑・困難なものになりつつある M&A マネジメント：組織統合と組織併存を同時に求められる M&A マネジメント	75
第五章 吉利汽車とボルボ・カーズの M&A	78
第一節 買収前の吉利汽車とボルボ・カーズの経営形態の相異	79
1. 研究開発における両社の相異	80
2. 生産における両社の相異	86
3. 販売における両社の相異	88
4. 両社組織を統合するリスクと併存するリスク	90
第二節 買収された後、吉利汽車とボルボ・カーズの発展状況	93
1. 同時に追求される組織統合と組織併存	93
(1) 独自に既存製品改良と新製品研究開発	94
(2) 従来の生産システムの維持と独自の改良	95
(3) 両社の販売チャンネルの併存と独自の拡大	97
(4) CEVT を通しての次世代小型車製品に関する事業統合	98
2. 両社の事業振興と相乗効果	101
第六章 複雑・困難なものになりつつある M&A の経営課題を解決するマネジメント努力	107
第一節 組織統合と組織併存を同時に追求する鍵：限定された統合マネジメント	107
1. 迅速かつ簡明な戦略決定：注力すべき焦点を定め	108
2. 迅速に構築される組織間交流システム：ダイナミックに焦点を変動させ	111
第二節 結論とディスカッション	113

第三部 獲得されたそれぞれの外部経営資源の組織内伝達・活用：コア人材の特徴と現場オペレーター教育方法.....	118
第七章 不備な組織学習条件を乗り越える組織学習メカニズム	121
第一節 低い技術能力と日本型組織学習の役割分担.....	121
第二節 対立的な本国労使関係と韓国型組織学習の役割分担	123
第三節 新たな組織学習メカニズムが求められ：人材不足と高い離職率を直面する中国企業.....	125
第八章 制約条件を克服した吉利汽車の時間圧縮成長.....	129
第一節 飛躍しつつある新工場の生産技術能力と旧工場の閉鎖.....	129
第二節 高速に循環する組織学習サイクルと伴う経営方針の急変.....	132
1. 高級車から低価格車へ転換（1997年から2001年まで）	133
2. 低価格車に品質重視意識の加え（2001年から2007年まで）	138
3. 低価格車から品質強化のミドルエンド車、ブランド力づくりの高級車へ転換（2007年以降）	143
第九章 中国背景の新たな組織学習アプローチ.....	150
第一節 高次学習を担当するコア人材の特徴.....	150
1. かなり限定されて多様な職務出身のコア人材	150
(1) 管理出身の A 氏をめぐる DSI の買収事例：必要となる外部経営資源の獲得	152
(2) 購買出身の B 氏をめぐる「原動力」システムの改良事例：獲得された外部経営資源の改良	156
(3) 財務出身の C 氏をめぐるエンジンの開発事例：新しい価値体系や規範の樹立	159
2. 大量かつ多様な立ち上げ業務を短期間で担当させ・社内育成のコア人材	162
(1) 吉利一号車の試作による自動車業界への入門	162
(2) 臨海工場の建設による量産経験の蓄積と品質保障意識の強化.....	164
(3) 寧波工場の建設による現場改善意識の強化.....	166
第二節 低次学習を担当する現場オペレーターの育成方法.....	169
1. 入社する前に全社的な産学連携教育システムを通じる人材育成.....	171
2. 全社的な産学連携教育システムを通じる形式化と暗黙化した知識の伝達.....	174
第三節 結論とディスカッション	177

結び：新興国後発企業の技術能力の構築マネジメント	182
第一節 発見事項のまとめ	182
第二節 吉利汽車の事例が持つ特殊性と一般化可能性	189
第三節 迅速かつ簡明な戦略決定と組織間交流システム構築の必要性.....	191
第四節 多様な職務出身のコア人材と産学連携教育システムから現場オペレーター育 成の有効性	193
第五節 残された課題	197
謝 辞	199
参考文献.....	201

目次

図 1	急増する世界総 GDP に占める中国経済値のシェア（1990～2015 年）	1
図 2	中国企業多国籍化の主要目的	3
図 3	中国企業発 M&A 件数と金額（2008～2015 年）	6
図 4	中国企業発クロスボーダーM&A 件数と金額（2008～2015 年）	6
図 5	企業の内部成長戦略	19
図 6	外部経営資源活用による後発企業の技術能力キャッチアップ	22
図 7	グローバルに外部経営資源を活用するメタナショナル企業	23
図 8	M&A の統合分野の分類	30
図 9	M&A の統合プロセスの分類	32
図 10	M&A の統合アプローチの各種類型	33
図 11	組織学習の循環サイクル	39
図 12	外部経営資源の活用と組織学習を通じる技術能力向上	40
図 13	クロスボーダーM&A 実施額に占める新興国企業のシェア（2000～2013 年）	45
図 14	日韓台中液晶パネル供給能力の推移（2000～2016 年/億平方メートル）	47
図 15	中国自主ブランド自動車メーカーの販売台数ランキング（2015 年/万台）	53
図 16	吉利汽車の販売台数と売上高の変遷（1998～2015 年）	54
図 17	吉利汽車の特許数の変遷（1997～2015 年）	55
図 18	吉利汽車の第一車：「豪情」ワゴン	61
図 19	統合型 M&A マネジメント	68
図 20	非統合型 M&A マネジメント	70
図 21	複雑・困難なものになりつつある M&A 実現に伴う経営課題	76
図 22	吉利汽車の研究開発体制	82
図 23	ボルボ・カーズの研究開発体制	82
図 24	吉利汽車研究院での製品開発プロセス	84
図 25	ボルボ・カーズ本社が開発センターでの製品開発プロセス	85
図 26	吉利汽車とボルボ・カーズの販売スタイル（2009 年）	89
図 27	吉利汽車とボルボ・カーズの販売スタイル（2015 年）	97
図 28	CEVT の組織構造（2015 年）	99
図 29	CEVT での研究開発体制（2015 年）	100
図 30	吉利汽車買収実施前後の販売台数（2007～2015 年）	103
図 31	ボルボ・カーズ買収される前後の販売台数（2007～2015 年）	103
図 32	限定された統合分野とダイナミック変動	115

図 33	限定された統合マネジメントの影響要素	116
図 34	2014 年時点中国で離職する際の履歴年数	126
図 35	2014 年中国で産業別の平均離職率	126
図 36	外部経営資源活用による技術能力構築の「吸収不良」課題	127
図 37	飛躍しつつある新工場の生産技術能力と旧工場の閉鎖	131
図 38	吉利汽車の第一試作車：「吉利一号」	134
図 39	吉利汽車の第一車：「豪情」車	137
図 40	生産中止された「豪情」車、「美日」車と「優利欧」車	143
図 41	2015 年最美中国車：吉利汽車の「博瑞」車	146
図 42	2010 年版「tobe」電気自動車	148
図 43	K10 と K11「左中右」電気自動車	148
図 44	2014 年標準版「知豆」電気自動車	148
図 45	多様な出身職務のコア人材	152
図 46	大量かつ多様な立ち上げ業務を短期間で担当させることで少数コア人材の育成	169
図 47	全社的な産学連携教育システム	170
図 48	全社的な産学連携教育システムによる現場オペレーターの育成	177
図 49	吉利汽車のような中国後発企業の組織学習メカニズム	179
図 50	限定された統合マネジメント	191
図 51	戦略決定と組織間交流システム構築	192
図 52	外部経営資源活用による加速されている吉利汽車の技術能力構築	195

表目次

表 1	日韓中の代表自動車メーカーの発展プロセス.....	2
表 2	外部経営資源活用のために積極的に海外拠点を設置する中国企業事例	4
表 3	M&A と戦略的提携の優劣比較	24
表 4	中国後発企業による先発企業とのクロスボーダーM&A 事例の一部 (2008~2010年)	25
表 5	M&A プロセスの分類.....	28
表 6	組織学習の定義.....	37
表 7	組織学習のプロセス.....	38
表 8	組織学習の役割分担.....	41
表 9	組織学習循環サイクルの促進要因.....	43
表 10	日韓中代表自動車メーカーは累積生産が 100 万台に達した年数.....	47
表 11	主要インタビューのリスト	51
表 12	外部経営資源を活用するための吉利汽車の主要買収・提携 (1997~2015 年)	55
表 13	吉利汽車の概要 (2014 年)	58
表 14	吉利汽車の主要車種の値段 (2006 年)	62
表 15	吉利汽車の主要車種の値段 (2015 年)	63
表 16	買収実施前の吉利汽車とボルボ・カーズの経営形態 (2009 年)	79
表 17	吉利汽車とボルボ・カーズの製品セグメントと値段 (2010 年)	85
表 18	組織統合と組織併存を同時かつ多次元に進めるマネジメント(2015 年 12 月時点).....	93
表 19	組織学習制約条件を克服する人材条件.....	128
表 20	自動車メーカー企業世界 20 強ランキング (2015 年)	129
表 21	外部経営資源の活用とともに向上しつつある新工場の製品品質水準	130
表 22	高速に循環する吉利汽車の低次学習と高次学習サイクル	132
表 23	主要な外部経営資源活用 (第一段階)	136
表 24	主要な外部経営資源活用 (第二段階)	139
表 25	主要な外部経営資源活用 (第三段階)	144
表 26	中韓日後発企業の高次学習役割を担当するコア人材の相異.....	180
表 27	中韓日後発企業の低次学習の役割を担当する現場オペレーターの相異	181
表 28	制約条件を乗り越えるための中韓日後発企業の組織学習メカニズム	196

第一部 本論文の理論的・現実的背景と位置付け

第一章 外部経営資源の活用を通じた後発企業の技術能力構築プロセス

第一節 外部経営の活用による中国後発企業の急成長

今日において、新興国である中国経済は急速に成長している。国際通貨基金（IMF）が公開したデータによると、中国の GDP は 1990 年世界総 GDP（23,298,015 mil.US）の 1.70%を占めることから、2015 年世界総 GDP（73,170,986mil.US）の 15.01%を占めるようになった（図 1 を参照）。

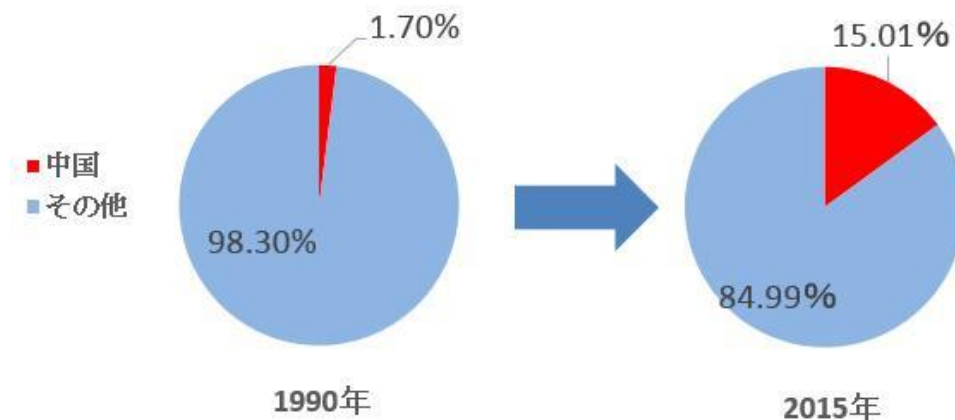


図 1 急増する世界総 GDP に占める中国経済値のシェア（1990～2015 年）

出拠：国際通貨基金¹に基づき筆者作成

このなか、現在新興国後発企業を代表する中国企業は、かつての後発企業であった日本企業と比べて速い企業成長を取った韓国企業の経験を上回り、更に短い時間のなかでかつ

¹ 国際通貨基金（International Monetary Fund）は 1944 年 7 月に設立され、現在 188 カ国で構成された国際連合の専門機関である。国際金融の安定性と金融に関する協力の推進、国際貿易の促進、高い雇用水準と持続的経済成長の促進、そして、貧困削減の実現に向け取り込んでいる。<http://www.imf.org/external/index.htm>。

での韓国企業が実現した成果を達成している。一例とするのは、日韓中の自動車メーカーの成長速度といった点で、日系自動車メーカーであるトヨタ自動車は約 30 年間をかけて、技術能力を構築して 100 万台の生産体制を整えた一方、韓国系自動車メーカーの現代自動車は 20 年弱、中国系自動車メーカーの吉利汽車は 10 年間もかからず、達成したことが挙げられる（表 1 を参照）。

表 1 日韓中の代表自動車メーカーの発展プロセス

トヨタ 自動車 (日本)	1926 年	1937 年	1950 年代まで	1950 年代～ 1970 年 代	1970 年代以降
	前身の豊田織機の設 立	トヨタ自動車 の設立	自動車事業へ挑 戦	自動車事業の基盤確 立	自動車主要構成部品の自 社開発能力
100 万台生産達成まで 29 年間、「Euro-NCAP ² 」 Corolla1.82 つ星（1998 年）、2.14 つ星（2002 年）、3.96 つ 星（2004 年）、4.28 つ星（2007 年）					
現代自 動車 (韓国)	1946 年	1967 年	1970 年前半まで	1970 年代～ 1990 年 代	1990 年代以降
	前身の現代自動車工 業社の設立	現代自動車の 設立	主に CKD 生産	Ford、三菱など技術導 入による自動車事業 の基盤確立	自動車主要構成部品の自 社開発能力
100 万台生産達成まで 18 年間、「Euro-NCAP」 Atoz1.79 つ星（2000 年）、Elantra1.79 つ星（2001 年）、i30 3.21 つ星（2007 年）、i30 3.93 つ星（2008 年）					
吉利汽 車 (中国)	1986 年	1997 年	2002 年	2005 年	2013 年以降
	前身の北極花電冰箱 廠の設立	吉利汽車の設 立	独自に 1.3 L エ ンジン開発成功	独自に 4AT 変速機開 発成功	1.0L-3.5L エンジン、 3-8AT・MT、6-7DCT、 CVT、3099 特許数、55 万台販売台数
100 万台生産達成まで 10 年間かからず、「Euro-NCAP」 EC74 つ星（2011 年）（同年 4 つ星取得車：Kia Picanto、三菱 i-MiEV、Jaguar XF、Jeep Grand Cherokee、MG6、Renault Fluence ZE など）					

出拠：筆者作成

² Euro-NCAP はヨーロッパ圏内で販売されている自動車の安全性を衝突実験と衝突予防性能試験により検証する自動車安全テストである。1997 年に設置された独立した消費者団体により実施される。<http://www.euroncap.com/en>。

こうしたかつての後発企業であった日韓企業より、中国後発企業を相対的に短期間で急成長させたのは、グローバルに分散している外部経営資源の獲得・活用ということがある。中国経営者向けの雑誌を代表する中国企業家³の調査によると、2013年に実施された中国企業が海外進出する主要な目的は、人材や経営経験、先端技術、ブランド力などの外部経営資源を獲得するためであることがわかった（図2を参照）。中国後発企業は短期間で自社技術能力を構築・向上させ、競争優位を築くために、積極的に世界中に分散している外部経営資源を獲得して、活用している（表2を参照）。

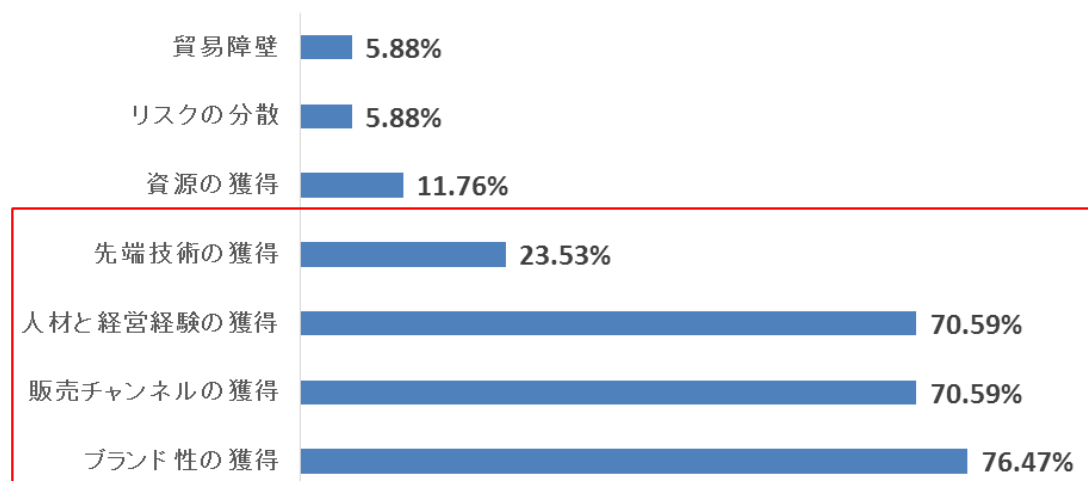


図2 中国企業多国籍化の主要目的

出拠：中国企業家2013年の調査に基づき筆者作成

³ 中国企業家雑誌とは、中国経済日報報業集団が1985年から主催した中国の企業経営者向けの専門の経営者雑誌である。現在は中国国家レベルの総合経済管理類雑誌である。中国即時な経済、管理、経営類の新経験、新理論などを発表する。
<http://mag.iceo.com.cn/>。

表 2 外部経営資源活用のために積極的に海外拠点を設置する中国企業事例

企業名	報道内容	出所
ハイセンス	同社は世界に 13 の生産拠点と 13 の研究開発センターがあり、北米、欧州、オーストラリア、アフリカ、中東、アジアに海外子会社を持っている。 現在、ハイセンスグループは南アフリカ、エジプト、アルジェリアなどで生産拠点を設置しており、世界 15 カ国に販売法人を有する。	共同通信 PR ワイヤー 2016/01/14 同社ホームページ 2016/01/24 アクセス
ファーウェイ	ファーウェイはドイツ、スウェーデン、アメリカ、インド、ロシア、日本、カナダ、トルコ、中国など各国に 16 の R&D (Research and Development : 研究開発) センターを設置しており、世界の全従業員の 45%にあたる約 7 万人が製品とソリューションの研究開発に従事。	同社ホームページ 2016/01/24 アクセス
長安汽車	長安汽車は 10 年前から自主イノベーションを開始、今ではイタリアにデザインリサーチセンターを設置し 200 人以上のスタッフを抱え、イギリスのノッティンガムにはパワートレーンの R&D センターがあり 100 人以上を雇用、更に東京に自動車の内装と商用車についての R&D センターを設置、米国にはシャシーの R&D センターを持つ。また、中国国内でも重慶、北京、上海に R&D センターが存在する。この方法を採用することにより、低コストで、効率の良い自動車の研究開発が可能。	新華網 2015/03/11
レノボ	日本、アメリカ、中国に研究開発の拠点を擁しています。ThinkPad は日本で、ThinkCentre、ThinkStation、ThinkServer についてはアメリカと中国で開発。3 カ所の製品開発センターが互いに切磋琢磨し、人材を交流しながら、協力し合うことでグローバルレベルでの品質工場を実現。	レノボ・セレクト 2013 年春号 4/96
ハイアール	ハイアールは世界で 5 地域に R&D センターを有しており、日本における拠点としてハイアールアジア R&D 株式会社は設立されました。現在、当社は、日本発のオリジナルブランド「AQUA」に関する技術開発を行うとともに、グローバルブランド「Haier」の新製品を中国・東南アジア、中東、欧州、インドなどに向けて開発。	同社ホームページ 2016/01/24 アクセス
伊利集団	中国伊利集団は同日、欧州生命科学の最高学府とされるヴァーヘニンゲン大学と共同で、「オランダに根ざし、欧州を見据える」研究開発の実体を設立したと発表。	人民網日本語版 2014/02/27

出拠：筆者整理

世界中から企業成長に必要となる経営資源を獲得できる手段としては、現在新興国後発企業を代表できる中国企業は、激化した国際競争のなか、失速あるいは淘汰される先発企

業⁴を買収することである (Rui and Yip, 2008 ; 黄, 2009 ; 李, 2013) 。このような激しい国際競争による先発企業の失速・淘汰は、かつての日韓後発企業になかった短期間で技術や情報を習得の潮流を作り、技術能力の成長の基盤とした機会を作り出した。

チーシン コーア シュウ ジュイ クウ
清科データベースのデータ⁵によると、中国における M&A 件数と総金額はここ数年間で急増している (図 3 を参照)。M&A 件数では、2008 年の 181 件から、2015 年には 2692 件と、約 15 倍に拡大した。M&A 総金額では、2008 年の 2365.95 億人民元 (約 4 兆億円) から、2015 年には約 4.4 倍に増加し、10437.25 億人民元 (約 18 兆円) に達した。そのうち、クロスボーダー M&A 件数では、2008 年の 33 件から、2015 年には 222 件と、約 8 倍に拡大した。クロスボーダー M&A 総金額では、2008 年の 594.90 億人民元 (約 1 兆円) から、2015 年には約 3.3 倍に増加し、1936.99 億人民元 (約 3 兆円) に達した (図 4 を参照)。

⁴ これら買収される先発企業は技術知識やノウハウなど経営資源を有しているものの、顧客の業績の悪化や経営陣の間の不和といった技術能力と直積関係がない原因で、失速して淘汰されることがある。

⁵ 清科データベース (Zdatabase) とは、中国における国際的な大手情報企業である清科集団が作ったデータベースである。中国 1992 年以來の中国で行った創業、投資、上場などのすべての経営情報を擁し、中国で最も信頼されているデータベースの一つである。
<http://www.zero2ipogroup.com/en/>。



図 3 中国企業発 M&A 件数と金額 (2008~ 2015 年)

出拠： 2015 年中国併購市場年度研究報告

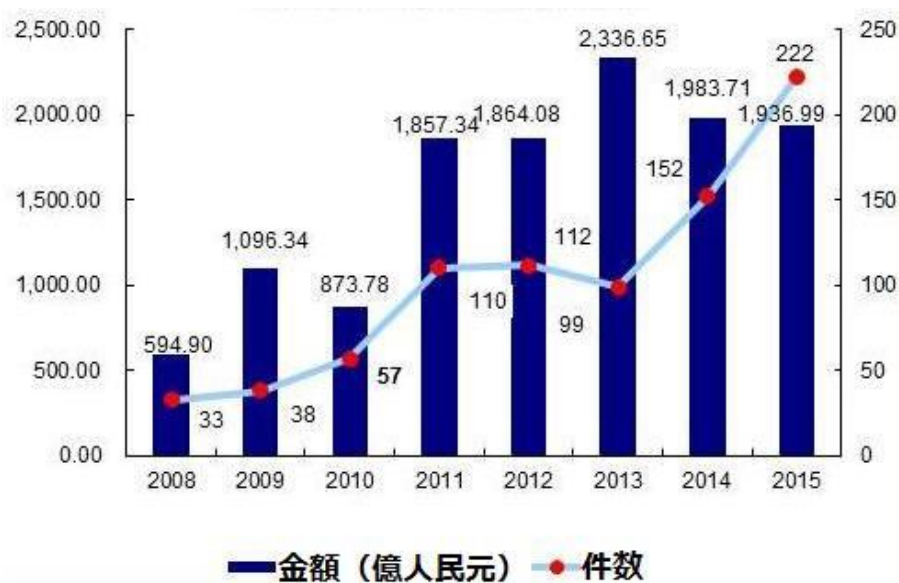


図 4 中国企業発クロスボーダーM&A 件数と金額 (2008~ 2015 年)

出拠： 2015 年中国併購市場年度研究報告

ここで注意すべきなのは、先発企業を買収することによって、短期間で企業成長に必要

となる技術や情報を獲得する機会を作り出したとしても、それを組織内部化でき、それより付加価値の高い技術能力へステップアップに繋がり、さらに、持続的に技術成長を実現できるとは限らない。M&Aの成功する確率に関するアメリカ McKinsey & Company 社⁶の調査によると、過去 20 年間中国企業発のクロスボーダーM&Aの成功率は 33%に留まり、技術能力を獲得するために図った M&A はほぼ全て失敗に終わったことがわかった。このように、膨大な資金や人的資源、長い時間をかけて M&A を遂行した中国後発企業の多くは、M&A を行う最初の目的を達成できず、大きな損失を抱えてしまっているのが実状である。その成長機会を捕まえ、必要となる経営資源を持続的に獲得・活用できるように、時間や資金、人的資源が限られ、組織内外環境とも変化した中国後発企業は、かつての日韓後発企業と違う創意工夫が必要となる。

ただし、経営資源が相対的に乏しいにもかかわらず、一部の中国後発企業は M&A を通して、急速な技術能力の構築・向上を実現しているのも事実である。一例とするのは、1980年代から 1990 年代にかけての中国七大自動車集団⁷の成立には、自動車メーカー間での買収・合併が重要な意味を持っている。そのうちの^{ディーイーチイチャョアジートワンゴンスー}第一汽車集団公司、^{シャーンハイチイチャョアゴーンイエゾーンゴンスー}上海汽車工業総公司、^{ドーンフォンチイチャョアジートワンゴンスー}東風汽車集団公司と、2005 年に成立された^{ジョーングオチャーンアンチイチャョアジートワンゴンスー}中国長安汽車集団公司是、現在中国の四大自動車製造企業グループ⁸にまで発展している。1997 年自動車産業に参入した中国民営自動車メーカーの^{ジーリーチイチャョア}吉利汽車は僅か 19 年間で、中国最大の民営自動車メーカーに成長し、2015 年グローバル自動車販売台数ランキングの第 17 位にまで達し、急速な企業成長を実現したが、その企業成長には活発な M&A

⁶ McKinsey & Company 社とは、1926 年にシカゴ大学経営学部教授のジェームズ・O・マッキンゼーにより設立され、アメリカに本社を置くコンサルティング会社である。現在アメリカ、欧州、アジア、南米、東欧など世界 60 カ国に 105 以上の支社を持つグローバルな戦略系コンサルティングファームとして知られる。全世界の主要企業を対象に、年間 1600 件以上のコンサルティング・プロジェクトを手掛ける。<http://www.mckinsey.com/>。

⁷ 中国最大の七つの自動車集団とは、第一汽車集団公司、上海汽車工業総公司、東風汽車集団公司、重型汽車集団公司、北京婦社工業集団総公司、躍進汽車集団公司と天津汽車工業総公司である。

⁸ 第一汽車集団公司、上海汽車工業総公司、東風汽車集団公司と長安汽車集団公司是国営企業である。

が大きく貢献している。1984年に設立された中国聯想集団は、2004年に米国の代表的なIBMのパーソナル・コンピューター事業部門を買収することによって、現在世界最大のパソコン企業に成長した。

では、グローバル的にM&Aを通じる後発企業の技術能力成長は実現され難いにもかかわらず、吉利汽車や聯想集団など一部成功した中国後発企業はどのようにマネジメント努力していたのか。本論文では、このような問題意識に基づき、よりミクロな企業レベルの分析を行い、M&Aを通して外部経営資源を獲得するマネジメント方法と、持続的に外部経営資源を組織内部化する・活用できるための組織学習メカニズムを明らかにし、そこにおける課題とその対策を検討していきたい。

第二節 問題所在

前述したように、現在の中国後発企業は、激しい国際競争によって失速・淘汰した先発企業を買収することで、かつての日韓後発企業より短時間で技術や情報を獲得できる成長機会を作り出している。ただし、先発企業を買収すれば、必ず買収される先発企業の技術や情報を組織内部化でき、それより付加価値の高い技術能力へステップアップに繋がれる、とは限らない。この成長機会を利用して、持続的に技術成長を実現させるために、経営資源や経営経験の蓄積が相対的に欠けている、グローバル競争のなか速く技術能力キャッチアップすべきな中国後発企業は、かつての日韓後発企業と違う創意工夫が必要となると考えられる。それは、外部経営資源を獲得するためのM&Aマネジメント（Sudarsanam, 1995；中村, 2003）と、獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内部で伝達して活用できるための組織学習能力である（Argyris and Schön, 1978；安藤, 2001）。

これまでの既存研究においては、技術能力を一定的に構築できていた企業は競争優位を強化するために行ったM&A事例を研究対象として議論されてきたため、組織統合を暗黙前

提とした M&A マネジメント (Nahavandi and Malekzadeh, 1988 ; Haspeslagh and Jemison, 1991 ; Zollo and Singh, 2004 ; 松江, 2008) を図ることには、経営資源や経営経験の蓄積が相対的に欠けている中国後発企業にとって、買収される先発企業から強い抵抗が示され、失敗しやすくなると考えられる。また、後発企業における組織学習を進める条件が必ずしも整えているわけではなく、かつての後発企業は自社が置かれる環境条件や発展経路、制約条件など制約要因を乗り越えるように、それぞれ異なっている組織学習メカニズムを工夫している (Kim, 1998 ; 山口, 2006 ; 曹, 2010)。こうしたなか、グローバルに M&A をはかつて、高い離職率や人材不足など新たな制約要因を直面している、更なる短期間で技術能力を構築している中国後発企業において、新たな組織学習メカニズムが求められると考えられる。

中国後発企業はグローバルに M&A 実施した後、どのように買収された先発企業から企業成長に必要な経営資源を有効的に獲得するのか。そして、獲得されたそれぞれの企業成長に必要な経営資源を組織内部で伝達して活用できるために、組織学習メカニズムはいかに築いているのか。本論文では、このような問題意識に基づき、積極的にグローバルに M&A を行い、企業成長に必要な経営資源をそれぞれのパートナーから学習することによって、技術能力を急速に構築した中国後発企業の代表である中国民営自動車メーカーの吉利汽車の事例研究を通して、検討する。

まず、外部経営資源を獲得するための M&A マネジメントについて、中国後発企業はグローバルに先発企業を買収する際に、外部経営資源を獲得して自社技術能力を構築・向上させるために、組織統合が求められる一方、買収される先発企業の社員全体のモチベーションの低下、両社間の組織コンフリクトの増加、コア人材の流出や組織統合に伴う経営資源やルーチンの崩壊を防ぐために、組織併存が求められる。ただし、経営経験の蓄積が相対的に欠けている中国後発企業は先発企業を買収する際に、組織統合と組織併存における経営課題を同時に直面することは、従来の企業より更なる複雑・困難化になった。こうし

た複雑・困難なものになりつつある M&A 経営課題を解決することに、マネジメント上の努力が求められる。本論文では、よりミクロな企業レベルの分析を行って、現在の中国後発企業による先発企業との M&A マネジメントを探索し、複雑かつ困難化した M&A 経営課題を解決するマネジメントを明らかにすることで、現在の後発企業の技術能力構築プロセスの特徴を把握しようとする。

また、獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内部で伝達して活用するための組織学習メカニズムについて、後発企業にとって、組織学習を進める条件は必ずしも整えているわけではない。後発企業が直面する社会文化や時代背景からの外部制約条件、経営資源の不足や組織文化の鈍性など内部制約条件を乗り越えるための組織学習メカニズムの工夫が求められる。かつて情報技術が未発達であった日本後発企業や、厳しい対立的な本国労使関係があったかつての韓国後発企業と違って、高い人員流動性と人材不足を直面する中国後発企業は、組織学習能力を有する人材が欠けている一方、育成された或いは中途際用された人材が社内に留まない。従って、中国後発企業はかつての日本後発企業と韓国後発企業とも違う、新たな組織学習能力への構築アプローチが求められることが必要であると思われる。本論文では、よりミクロな企業レベルの分析を行って、現在の後発企業における新たな組織学習メカニズムを探索し、その多様性に至る影響要因を解明することで、後発企業の技術能力構築プロセスの特徴を把握しようとする。

次節では、本題に入る前に、まず本論文の全体的な構成について記述することから始めよう。

第三節 論文構成

本論文は 9 章と最後の結びからなる 4 部構成をとっている。以下で、各章のあらましを紹介する。

第一部は第一章、第二章と第三章からなり、本論文で行う議論の理論的・現実的背景を提示し、本研究の位置づけを明確にする。

第一章では研究背景となる現象を紹介し、本研究の問題意識を提示した後、第二章では既存研究のレビューの続き、本論文の分析方法と対象などを説明する。企業の技術能力構築のダイナミクスを整理したなか、外部経営資源の活用による後発企業の急速な技術能力の構築の活躍を指摘した。そのなかでは、①組織統合を暗黙前提とした、先発企業発の外部経営資源を獲得する手段である M&A マネジメント;②獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内部で伝達して活用できるための組織学習メカニズムが注目されてきた。今日において、積極的に先進国先発企業を買収することによって、更なる時間圧縮成長した中国後発企業は、M&A を通して外部経営資源を獲得するマネジメント、そして、獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内部で伝達して活用できるための組織学習メカニズム、を解明する必要がある。本論文の分析によって、こうしたリサーチクエスションの解明を目指すといった、研究全体の方向性を提示する。続く第三章では、本研究の分析方法を説明し、本研究の研究対象となる中国民営自動車メーカーの吉利汽車の概要を紹介する。

第二部は第四章、第五章と第六章からなり、「M&A を通じた外部経営資源の獲得：限定された統合マネジメント」について、中国後発企業の民営自動車メーカーである吉利汽車はスウェーデン高級車メーカーのボルボ・カーズとのクロスボーダーM&A の事例から示す。

第四章において、既存研究で論じられてきた組織統合を前提とした M&A と違い、近年の研究において、非統合型の M&A が求められることを指摘する。しかし、組織統合による M&A の失敗と組織併存による M&A の失敗ともいろんな既存研究において互いに矛盾に指摘されている。組織統合と組織併存を同時に追求する中国後発企業は、複雑・困難なものになりつつある M&A 実現に伴う経営課題を直面する際、新たなマネジメント努力が求められる。

第五章において、吉利汽車とボルボ・カーズの M&A が実施される前、両社の経営形態の

相異を検討し、両社間に組織統合リスクと組織併存リスクがあったが、買収実施された後には、両社とも一定の経営成果を実現したという実態を述べる。これを理解しておくことは、M&A 実施後組織統合と併存を同時に追求するマネジメントを理解する背景も出発点にもなるものである。その後、吉利汽車とボルボ・カーズの M&A が実施された後、組織統合と組織併存を同時に追求することを詳しく紹介する。

第六章では、吉利汽車とボルボ・カーズとの買収が実施された後、組織統合と併存を同時に追求するマネジメントに至った経緯を取り上げ、複雑・困難なものになりつつある M&A の経営課題を解決するためのマネジメント努力に焦点を当てて分析を行う。

ところが、後発企業は M&A を実施すれば、企業成長に必要となる相手側の経営資源は自動的かつ持続的に組織内に定着できるわけではなく、技術能力の構築・向上を保証できないである。持続的に企業内部における不足点の発見とそれを補う外部経営資源の情報の把握、そして、それらの外部経営資源を順調に組織内部で伝達して活用するための、組織学習がカギだと言えるである。

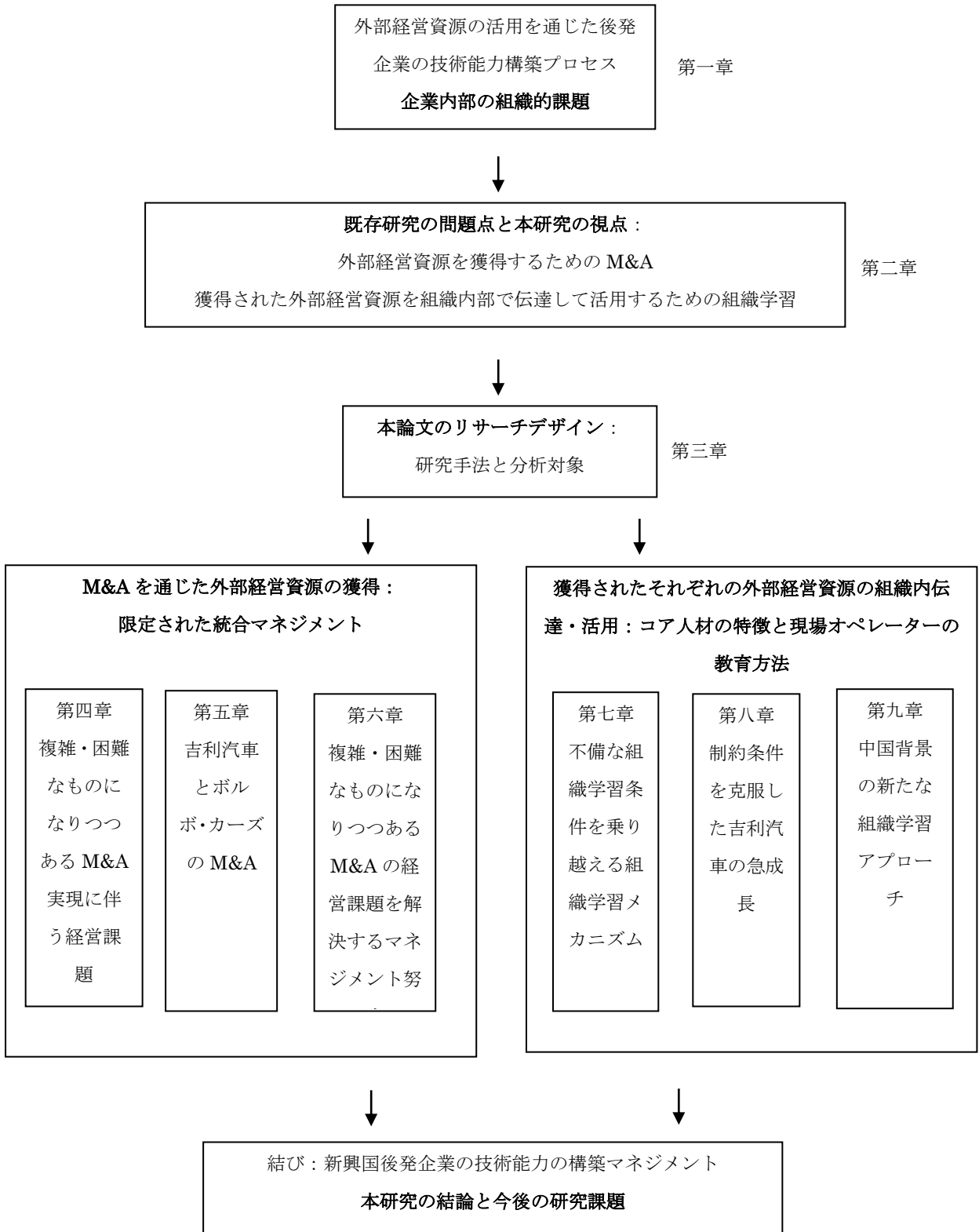
第三部は第七章から第九章までであり、「獲得されたそれぞれの外部経営資源の組織内伝達・活用：コア人材の特徴と現場オペレーターの教育方法」について、獲得されたそれぞれの外部経営資源の組織内伝達・活用を通じた時間短縮された吉利汽車の技術能力の構築・向上の歴史経緯から述べる。

第七章では、組織学習を進める条件は整えていないかつての日本後発企業と韓国後発企業は制約条件を乗り越えるために、独自の組織学習メカニズムの工夫を図ると指摘する。今日において、人材不足や高い離職率といった制約条件を直面する中国後発企業は獲得されたそれぞれの経営資源を短期間で組織内部で伝達して活用し難いという「消化不良」困難があると指摘する。第八章においては、吉利汽車発展の歴史経緯を三段階にわけ、各回で異なる買収・提携パートナーから企業成長に必要となる経営資源を利用して、時間短縮された企業全体的な発展に活用したことを示す。

第九章では、吉利汽車が急速に企業成長するなか、技術以外ファンクション出身も含めて総裁や副総裁までかなり限定された少数コア人材と産学連携教育システムを通じて育成された現場オペレーターが高次学習と低次学習の役割を果たした役割が示された。吉利汽車のような中国型学習能力アプローチにおけるコア人材の特徴と現場オペレーターの教育方法を整理したうえ、日本型組織学習メカニズムと韓国型組織学習メカニズムとの違いに着目し、異なる組織学習メカニズムに至る影響要因を検討する。

最後の結びでは、ここまでの議論をまとめた上で、その意味するところを論じ、本論文を締めくくる。そして、今後より発展させていかなければならない研究課題を提示する。

<本論文の構造>



第二章 既存研究の問題点と本研究の視点

第一節 技術能力構築のダイナミクス

企業の技術能力⁹は競争優位¹⁰を構築して企業成長させることにもっとも重要なものである。技術能力がない企業は持続的な企業成長を実現できなく、国際競争力を獲得・維持することができないと、既存研究で指摘されてきた (Pack and Westphal, 1986 ; Barney, 1991 ; 曹・尹, 2005)。今まで、こうした企業技術能力は基本的に、該当企業自身による意識的な組織学習努力と試行錯誤の過程を通して、漸進的に企業内部で¹¹蓄積される技術知識やノウハウなど経営資源に基づいて構築されていくと論じられてきた (Wernerfelt, 1984 ; 伊丹, 1984 ; Barney, 1991, 2002 ; Hobday, 1995 ; 高橋・新宅, 2002)。

ところが、近年新興国後発企業のキャッチアップやメタナショナル的企業の台頭などにおいて、企業の優位性の源泉となる経営資源を市場で取引して、短期間で技術能力を飛躍的に構築しようとしている (Kim, 1998 ; 末廣, 2000 ; Doz et al., 2001 ; 曹・尹, 2005 ; 川上, 2012 ; 赤羽, 2014)。各時代の各国の後発企業の技術能力構築には、時代変化とともに時間短縮化が顕著に見られる。第二次世界戦争が終わった後、技術能力を急激に構築・向上した日本企業は欧米先発企業をキャッチアップし、20世紀末にはGDP世界ランキング第2位の経済大国となった。そして、1960年代に韓国、台湾、香港とシンガポールといっ

⁹ 技術能力 (Technological Capability) とは、変化する経営環境を適応し、持続的に競争優位を獲得・維持するために、技術知識を通して、企業自身に有する既存の生産、開発、イノベーション技術を融合、改良、活用する能力である (Kim, 1997 ; 2001)。この技術知識は組織メンバー (経験、知識やノウハウ) と組織システムに付着する (Bell and Pavitt, 1995)。

¹⁰ 競争優位 (Competitive Advantage) とは、企業が競合相手よりも平均以上の成果を長期にわたって獲得できる能力と定義され、組織固有の模倣困難な経営資源を長期的かつ持続的に傾斜配分することによって、生産やロジスティックス、マーケティング、マネジメントなど様々な面において築かれる (高橋・新宅, 2002 ; 大滝他, 2006)。

¹¹ 重要な資源はそもそも取引が不可能であり、企業内で蓄積するしかないものとして、企業が戦略的に蓄積した資産のストックこそが、企業の優位性の源泉となる (Dierickx and Cool, 1989)。

たアジア四小龍とブラジルやメキシコといった南アメリカの各国の経済が台頭し、20世紀末から21世紀初頭に企業の技術能力の躍進は目覚ましかった(ファム, 2007)。さらに、1970年代末、中国政府は改革開放政策路線へ転換したのを皮切りに、中国経済の発展をもたらし、2010年にGDPは日本を抜いて世界第2位の経済大国となった。

こうした外部経営資源の活用を通して、顕著に時間圧縮されつつある後発企業の技術能力構築プロセスについて、欧米先発企業に基づいて議論されてきた既存理論の再検証と、日韓といったかつての後発企業に基づき検討されてきた議論の補強が求められてきた。

1. 企業の成長理論

変化しつつある政治政策や消費者習慣など外部経営環境のなか、企業はいかに競合他社と差別化できる競争力を形成維持しながら、持続的に企業成長を実現することについて、古くから多くの既存研究で議論されてきた (Penrose, 1959 ; Porter, 1980 ; Wernerfelt, 1984 ; 伊丹, 1984 ; Barney, 1991, 2002)。

Penrose(1959)の企業成長に関する古典である著作において、企業成長を誘発する重要な媒介は①企業内部の未利用資源の蓄積の拡大という「知識の量の増大」、②資源からサービスを引き出す方法の深化という「知識の進度の強化」だと指摘した。さらに、知識が増加すれば、企業家の外的環境に対する認識も変わり、新たな成長の可能性が発見されて、さらなる企業成長が実現可能とも言われていた。

また、伊丹・軽部 (2004) は、企業成長が可能となるのは、その企業が、①規模の経済¹²、②深さの経済¹³、③範囲の経済¹⁴、④組織の経済¹⁵、といった側面で他の企業に比べて効率

¹² 規模の経済とは、固定費用、大量生産技術の存在や買い手交渉力の存在などによって生じる。

¹³ 深さの経済とは、経験の蓄積によって知識水準が深化し、その活用を通して該当事業での効率性が改善されることによって生じる。

¹⁴ 範囲の経済とは、複数の事業で利用可能な共通資源の存在によって生じる。

性が高いことを指摘した。それによって、企業は競争力を持ち、持続的な企業成長を実現するからであるとする。そして、こうした点での効率性を高めるために、企業の中で行われる学習に、知識の深化と拡大が互いを誘発しあい、企業成長を遂げるという。つまり、知識は企業成長に最も重要な要素であることがわかった。

したがって、企業成長は企業が有する知識の深さと広がり of 構築・強化によって発展していくということが言える。言い換えれば、本論文の主題である後発企業の技術能力の構築には、知識の深さと広がりを増やしながらか発展していくプロセスがあるという視点が浮かび上がる。

では、こうした知識の深さと広がりをいかに増やしていくのか、既存研究での論述を次項から整理・議論する。

2. 企業内部で漸進的な技術能力の蓄積

既存研究では、企業成長の根幹である知識を、企業の外部環境から競争優位を築いて企業成長させる知識の特性を位置づけるポジショニング・スクール (Positioning School) と、企業内部から知識を蓄積していく資源ベース論 (Resource Base View) という2つの方向に大きく分けられる。

ポジショニング・スクールでは、産業組織論のフレームワークを企業競争戦略の分析に援用して、企業が自社の属する業界 (企業外部環境) において、企業競争優位を築いて企業成長の源泉を探った (Porter, 1980)。Porter (1980) は企業競争優位を築いて企業成長を決める要因を新規参入の脅威、代替製品の脅威、買い手の交渉力、供給業者の交渉力と競争業者間の敵対関係の5つに分類し、企業は業界からの5つの競争要因をコントロール、当該産業における自社に有利なポジションを作り、競合他社に打ち勝って、自社の投資収

¹⁵ 組織の経済とは、工程間の技術的関連性や取引コストなどを背景として生じる。

益率を最大化できるように事業を展開すれば、企業競争優位性を築いて企業の成長を持続できると主張した。Porter（1980）が提唱したポジショニング・スクールは企業競争優位性を築くのに企業成長の源泉を企業の外部に求めているため、同一の産業あるいは同一の戦略グループ属する企業の間採用される戦略が同一であり、企業の利益あるいは持続的な競争優位も同じであると推測される。

ところが、同一の産業あるいは同一の戦略グループに属する企業の競争優位性が大きく異なり、企業成長の速度もそれぞれ、その相違を説明できないという限界が指摘されてきた（Barney, 1991）。

1980年代なかばから、企業内部の独自性のある経営資源や組織能力の存在は企業競争優位性を築いて企業成長の源泉とする資源ベース論¹⁶は急速に注目を集めるようになってきた。Wemerfelt(1984)は、経営資源と収益性（競争優位性）を考察する出発点として、経営資源あるいは組織能力の保有が、競争優位性に結びつくと指摘し、他社が模倣困難¹⁷な経営資源を蓄積することで、企業の資源ポジション障壁は高まることも主張した。その後、企業が競争優位性を獲得するためには、価値有る資源のうち、希少性や模倣困難、代替不可能な経営資源あるいは組織能力が備わる必要があると、Barney（1991）は資源ベース論を詳述した。それらの経営資源は外部から購入・獲得するのではなく、時間をかけて企業内で蓄積してきた独自性を持つ経営資源を基盤とする戦略を策定・実行することの重要性も示唆される（伊丹, 1984 ; Barney, 1991）。こうした内部蓄積される知識こそは外部市場から購入することが困難であり、企業競争優位を築いて企業成長を構築・維持する源泉となる

¹⁶ 資源ベース論の萌芽は Selznick（1957）に遡れる。彼は社会学的視点から組織能力について言及し、周囲の環境変化に適合しうる企業の「環境適応力」あるいは「自己変革力」といった意味での組織能力の重要性を強調した。その後、Peurose(1959)は資源ベース的企業観の原型、つまり企業は経営資源の集合体であることを明示した。彼女は企業成長の要因を企業内部に探り、企業の間人（人的資源）が蓄積したノウハウ、知識や組織内に蓄積された多様な経営資源（生産設備、業務プロセスなど）の重要性も指摘した。

¹⁷ Wemerfelt(1984)が具体的に示した模倣困難な経営資源の例は、①生産能力（主に工場、生産設備等のハード面）、②顧客ロイヤルティ③生産の経験（経験曲線効果にみられる習熟度の向上）④技術的な優越性、である。

からである（伊丹, 1984）。

上述した既存研究によると、変化しつつある外部経営環境において、競合他社との持続的な競争優位性を維持して、持続的に企業成長を実現するためには、企業が長い時間をかけて企業内部で蓄積された独自性と移転困難な知識などの経営資源に基づいて、業界からの 5 つの競争要因をコントロールできるよう、所属する業界で自社に有利なポジションを得る企業活動を行う必要があるということが分かる（図 5 を参照）。

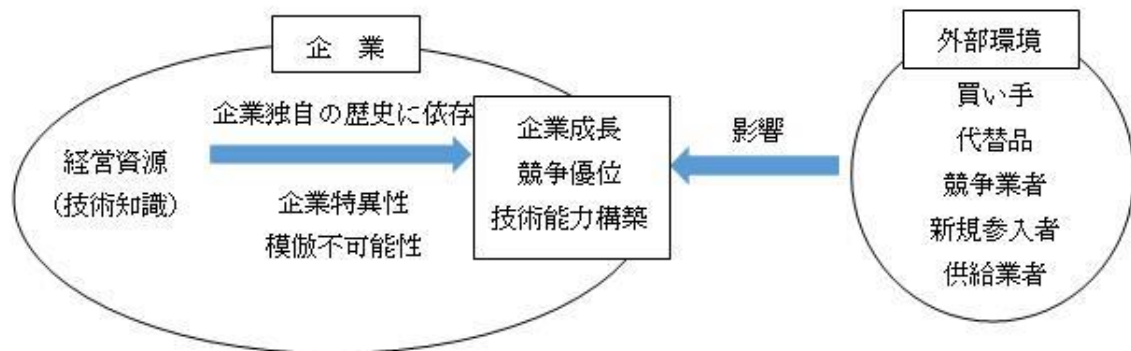


図 5 企業の内部成長戦略

出拠：既存研究に基づき筆者作成

既存研究の資源ベース論において、企業の競争優位性を構き持続的な企業成長することにもっとも重要なものである技術知識は、長い時間をかけて企業内部に蓄積された他社とは独自性が高く、模倣され難く、移転困難の経営資源を蓄積することを基盤に構築するものと思われる。

3. 外部経営資源の活用を通じる飛躍的な技術能力の構築

第二次世界戦争が終わった後に急激に技術能力を構築・向上した日本企業や、1970年代頃から高度成長を始めた東アジア新興国の後発企業は、先進国先発企業で開発された知識

や技術を導入、その技術の学習を通して、キャッチアップしようとしている（林, 1986 ; Hobday, 1995 ; 末廣, 2000 ; Kim, 1998 ; 曹・尹, 2005）。さらに、急激に変化しつつある外部環境への対応はますます複雑・困難となっている一方、企業の競争優位性を支える既存知識やノウハウなど経営資源が次第に陳腐化してしまうような内部課題もある。持続的に技術能力を構築・向上して、競争優位を維持する全ての経営資源を企業独自に開発・改良するには限界が来た。そのため、国際競争力を獲得・維持することに必要となる技術能力を構築・向上するために、最適な経営資源を世界中で探索・獲得・活用していく Nokia や ST Microelectronics などメタナショナル企業も現われた(Doz, et. al., 2001 ; Murtha, 2004 ; 浅川, 2006)。近年、激化した国際競争のなか、失速あるいは淘汰される先発企業を買収することによって、かつての後発企業より短期間で先発企業から技術や情報の流れを引き起こし、技術能力の成長機会を創り出した中国のような新興国後発企業は活躍しつつある（川上, 2012）。

以下では、既存研究で論じてきた外部経営資源の活用を通して、競争優位を構築して急速にキャッチアップする新興国後発企業と、競争優位性の獲得・維持に必要な経営資源を世界規模で探索・活用するメタナショナル的企業、グローバルに M&A をはかつて短期間で技術能力を構築・向上させていく中国後発企業は、いかに技術能力を構築・向上させるかのメカニズムをまとめてみる。

(1) 外部既存知識の学習による新興国後発企業のキャッチアップ

新興国後発企業は短期間で先発企業と技術能力のギャップを縮め、自社競争優位を獲得・維持するために、先発企業の買収、技術ライセンス、合弁企業の設立、下請け契約、先発企業の技術者の採用など、さまざまなチャネルを利用して、外部既存知識を学習

してキャッチアップしている(Hobday, 1995 ; 末廣, 2000)¹⁸。

このような外部既存知識の学習は長期的な取り組みであり、組織内に定着させ、さらに競争優位に繋がるまで、いくつかの段階が内在している(林, 1986 ; 曹, 1994 ; Hobday, 1995)。この学習の過程は連続的かつ累積であり、前の段階で形成された経営資源と組織能力は、次の段階の学習に影響を及ぼし、前の段階を抜かし次の段階に飛躍することは不可能だと指摘されている (Kim, 1998 ; 曹・尹, 2005)。

外部既存知識を利用して企業の技術能力を構築・向上して、競争優位を獲得・維持するプロセスを具体的に言うと、林(1986)と曹(1994)は具体的に学習するコンテンツとそれなり形成する能力によって、いくつかの段階を分けた。林(1986)は外部から獲得した技術を組織内に定着させるプロセスを5段階に分け、操作技術を習得する段階、導入された機械設備を補修する段階、修理技術の習得と一連の小改良の段階、設計技術を確立する段階と国産会による自習開発能力を構築する段階とした。曹(1994)はその後、学習段階(操作技術、Operation)、定着段階(導入機械の保全・管理、Maintenance)、改良段階(修理と一連の改善・改良、Improvement)、イノベーション段階(設計と企画、Innovation)、という4段階に簡明化した。Hobday(1995)は外部既存知識を学習する各段階を抽象化し、スタートアップ段階(Start-up)、模倣段階(Imitation)、改善段階(Improvement)とイノベーション段階(Innovation)に纏めた(図6を参照)

¹⁸ 競争優位の構築と企業成長に、後発企業が外部経営資源を享受できるという「相対的後進性の優位」があると、Gerschenkron(1962)が国レベルの角度から、後進国は既に先発国が開発した技術体系をより迅速にかつより安く入手できると最初に提示した。その後、「相対的後進性の優位」を享受できるように、後進国に一定の国内条件と主体的な能力、つまり、いかに「相対的後進性の優位」を内部化するかについて、多くの研究者達は議論してきた(大川・Rosovsky, 1973 ; 南亮, 1992)。例えば、大川・Rosovsky(1973)は日本を研究対象として、財閥と終身雇用制度は後進性の利益を内部化する能力の重要要素と指摘した。そして、南(1992)は日本の経済発展について研究し、人的資源の存在、情報網の発達、経営組織の近代化と資本財産業の発達という4点を挙げた。

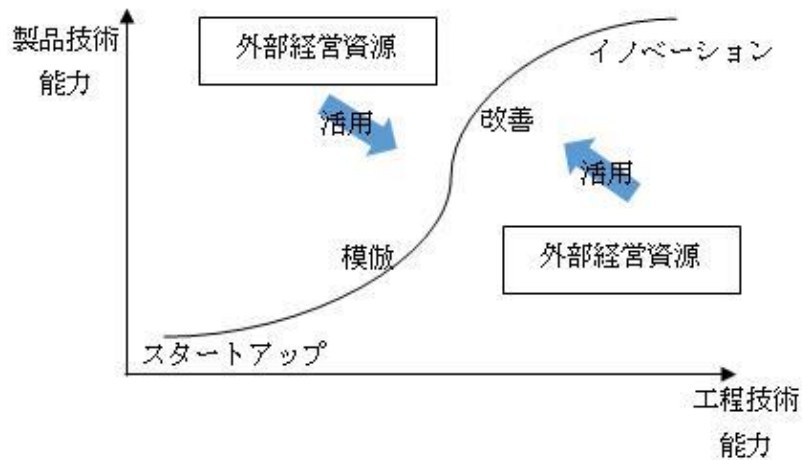


図 6 外部経営資源活用による後発企業の技術能力キャッチアップ
出拠：既存研究に基づき筆者作成

従って、今日において、新興国後発企業は短期間で先発企業との技術能力ギャップを縮まり、自社技術能力を構築・向上して、競争優位を獲得・維持するために、従来長い時間かけて経営資源を企業内部で蓄積するより、企業外部に存在する、先発企業が開発した技術や育成した人材など経営資源を獲得・活用して、急速にキャッチアップしている。

(2) 新たなイノベーションの源泉をグローバルに求めるメタナショナル型企業の台頭

今日において、急激に変化しつつある外部環境への対応がますます複雑・困難となっている一方、企業の競争優位を支える既存知識やノウハウなど経営資源が陳腐化しつつ、それらの外部環境変化に対応できる重要な知識や能力が世界規模で流動、分散する傾向がある。また、それらの知識や能力の所在や特性が時間とともに変化する。こうしたなか、2001年に Doz、Williamson と Santos はメタナショナル経営という概念を提示し、企業が世界中で優位性を確保し、自国の外部環境劣位にある企業にも新たな発展可能性を与えた。

メタナショナル的企業は世界規模で分散している経営資源を活用して自社技術能力を構

築・向上するプロセスは、アクセス(Sensing)、移転・融合(Mobilizing)、そして活用(Operating)という3段階に分けられる(Doz, et. al., 2001; 浅川, 2006)(図7を参照)。アクセス段階では、新たな技術や市場を予知して、それらに関する経営資源を入手する。その後、移転・融合段階では、アクセスした経営資源を本国や第3国に移転して、さらにイノベーションに向けて既存社内経営資源と融合する。最後は、新たに創造された知識や組織能力を日常のオペレーションに繋いで行き、急速に変化する外部環境へ対応しつつ競争優位を創出していく。

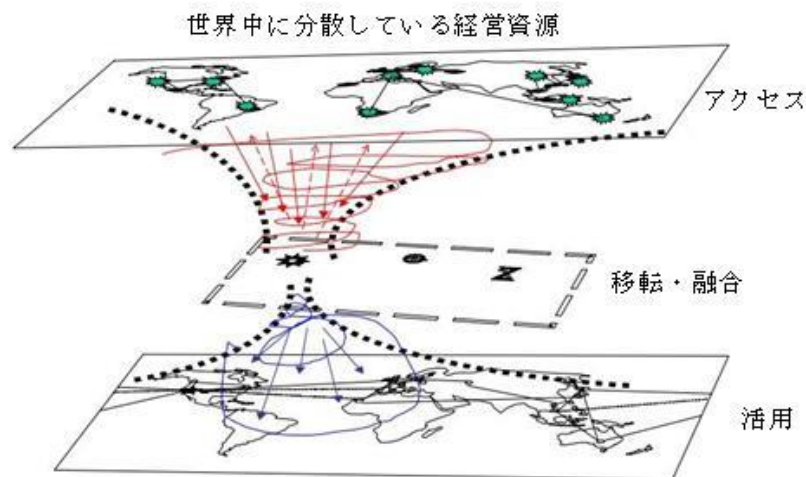


図7 グローバルに外部経営資源を活用するメタナショナル企業
出拠: Doz, et. al., (2001)

従って、今日において、プロダクト・ライフサイクルが短縮化し、急激に変化しつつある外部経営環境に対応するために、全ての技術や知識をを自社内部で開発・改良していくのではなく、重要かつ適切な知識や能力など経営資源を世界規模で調達する企業活動を行う必要があるを示唆する。

(3) 外部経営資源を獲得するためのクロスボーダーM&Aの活躍

今や、国際競争は更なる激化が起こっている。激しい競争の波をかいくぐり、技術知識やノウハウなど経営資源を有する先発企業は顧客の業績の悪化や経営陣の間の不和といった技術能力と直接関係がない原因によって（川上, 2012）、技術知識やノウハウなど経営資源を有しているものの、失速して淘汰されることがある。

こうした先発企業が擁する技術知識やノウハウなど経営資源を獲得する手段として、従来 M&A と戦略的提携という 2 つのストリームを中心に検討していき。そうした経営資源を有する企業を買収したり、戦略的提携したりして、必要な技術知識やノウハウを獲得でき、時間的なメリットも享受でき、素早く戦略的意図を達成できると既存研究で指摘された（Walter and Barney, 1990 ; Haspeslagh and Jemison, 1991 ; Sudarsanam, 1995 ; Chetty and Wilson, 2003 ; 石井, 2003 ; 松江, 2008,）。

ただし、外部経営資源を獲得する手段である M&A と戦略的提携は、両社組織をどこまで関与する企業の自主性、そして、将来における行動の確実性など、いろんな面から異なっている（表 3 を参照）。

表 3 M&A と戦略的提携の優劣比較

	経営資源		組織間関係		課題
	優位	劣位	優位	劣位	
M&A	相手の全ての経営資源を利用できる	膨大な投資費用と高い統合リスク	解消されず	柔軟に環境変化へ対応できず	組織統合の程度と方法
戦略提携	投資費用と統合リスクが相対的に低い	相手の全ての経営資源を自由に利用できず	環境変化へ柔軟に対応できる	解消されやすい	協調と競争関係の調整

出拠：既存研究に基づき筆者作成

表 3 によると、M&A は戦略的提携より、企業所有権を企業間で移転することで、基本的

に相手企業を全面的にコントロールすることが可能である。また、相手企業の優れた技術知識やノウハウなど経営資源を独占でき、迅速に経営資源の移転を実行でき、経営改善や生産性の向上など両企業間でのシナジー効果を最大に期待できるというメリットがある。したがって、競争劣位に置かれる後発企業は、先発企業である相手企業との交渉力やコントロール力を握って、短期間に、自社成長に必要となる経営資源を自由に利用できるために、協力関係が解消されやすく、相手企業の経営資源を自由に利用できない戦略的提携より、M&Aのほうが有効であると考えられる。

従って、現在の中国後発企業に、これら失速あるいは淘汰される先発企業を買収することによって、かつての後発企業より短期間で先発企業から技術や情報の流れを引き起こして、技術能力の成長機会を作り出すことができた（表4を参照）。

表4 中国後発企業による先発企業とのクロスボーダーM&A 事例の一部（2008～2010年）

買収側	時期	買収先	事業内容
大連遠東集団	2008年6月	Werko(独)	高速ドリル
中国南車集団	2008年11月	Dynex(加)	半導体製造
中国外運	2008年11月	Piraeus(ギリシャ)	港湾の運営
吉利汽車	2009年3月	DSI(豪)	世界2位のトラスミッション
大連遠東集団	2009年5月	Greenfield(米)	高速ドリル
中国工商銀行	2009年6月	東亜銀行(加)	香港東亜銀行から譲り受け
浙江盛世游艇	2009年7月	Dalla Pieta(イタリア)	クルーズのブランド、技術
宗申集団	2009年7月	Kasinski(ブラジル)	オートバイの生産販売
東軟集団	2009年8月	SESCA(フィンランド)	傘下3子会社、携帯用ソフト開発
湘潭電機	2009年9月	Darwind(オランダ)	風力発電設備の製造技術
聖龍集団	2009年10月	SLW(米)	自動車エンジン部品
京西重工	2009年11月	Delphi(米)	一部の自動車部品事業を買収
遼寧高科	2009年11月	エバテック(日本)	薄膜太陽光発電
神州数碼	2009年11月	SJI(日本)	ソフト開発
北京自動車	2009年12月	SAAB(スウェーデン)	部分資産、技術、特許
中航西飛集団	2009年12月	FACC(オーストリア)	航空機部品
温州誠隆	2010年1月	Pierre Cardin(仏)	中国でのブランド使用权

騰訊	2010年4月	Digital Sky Tech.(露)	情報・通信への投資
上海錦江国際酒店	2010年4月	Inter Continental(米)	米 Thayer と共同で、ホテル
中国漁業集団	2010年5月	Alejandro(ペルー)	漁業
美的電器	2010年5月	Miraco(エジプト)	家電
光明食品	2010年6月	CSR(豪)	再生エネルギー事業

出拠：李（2013）に基づき筆者作成

従って、今日において、新興国後発企業は短期間で先発企業との技術能力ギャップを縮め、自社技術能力を構築・向上し、競争優位を獲得・維持するために、従来のように、長時間かけて経営資源を内部蓄積していくのではなく、M&A といった手段で先発企業が開発した技術や育成した人材などの経営資源を獲得・活用することが、有効な方法であろう。

このように、今日において多くの企業、特に新興国後発企業は激化した国際競争や社内での経営資源制約など劣位の発展条件を克服するために、M&A を通して、世界規模で分散している外部経営資源の活用によって、技術能力の構築・向上プロセスが顕著に短縮されつつある現象が広がっている。こうした新興国後発企業は外部から技術能力の構築源泉を求めるマネジメントは、必ずしも長い時間をかけて企業の組織内部で蓄積された技術知識など経営資源に基づいて技術能力を構築・向上する企業内部成長戦略とは同じではない。

今日において、新興国後発企業の技術能力構築マネジメントを明らかにするために、外部経営資源を獲得するための M&A マネジメントを第二節で、獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内で伝達して活用できるための組織学習を第三節で、その主要な既存研究の内容を整理・議論する。

第二節 外部経営資源を獲得するための M&A

現在、新興国後発企業の外部成長戦略として、活用されている M&A について、多くの既

存研究では、組織統合を暗黙的な前提として、組織的自律性の必要性や戦略的相互依存の必要性にしたがって、企業文化の融合、経営システムと業務プロセスの一体化など、M&A実施後の統合プロセスと統合分野、統合程度の特定のパターンを決めて実施していくマネジメントに巡って、研究を展開している。

従来から M&A は企業外部からの成長戦略の重要な手段の一つとして扱われ、M&A を通じて企業の戦略的意図が最も迅速に達成されると多くの既存研究で検討されてきた (Barney and Walter, 1990 ; Sudarsanam, 1995 ; 中村, 2003 ; 松江, 2008 ; Christensen et al., 2011)。企業の成長に必要となる技術知識などといった経営資源を組織内部で蓄積する代わりに、そうした技術や情報を有する企業を買収することで、一括入手し、短縮された時間内で優れた企業の技術能力を獲得・活用する成長機会を享受でき、素早く戦略的意図を達成できると指摘されていた。M&A を通じる企業外部成長戦略を達成するために、M&A 実施後、いかに自社が必要とするさまざまな経営資源を有する外部の企業を自社に取り込むのか、は企業が直面する重要な経営課題である (Nahavandi and Malekzadeh, 1988 ; Philippe and Jemison, 1991 ; 松江, 2008 ; 青嶋, 2012)。

以下から、M&A の基本概念を整理したうえ、統合を前提とした M&A 実施後のアプローチのパターンを纏めることによって、静的な側面から、短縮された時間内で優れた企業の技術能力を獲得・活用する成長機会を享受するための M&A マネジメントの肖像図を描く。

1. M&A の基本概念

M&A (Mergers and Acquisitions) は、一般的に企業の合併と買収の総称である。合併 (Mergers) とは、一方の実態が解散して他方に法的に吸収される吸収型合併と、双方の実態が解散して第三の実態を設立する新設型合併のことを指す。買収 (Acquisitions) とは、ある企業が他の企業の一部あるいは全部の株式を買い取ることによって、所有権が企業間

で移転することを指す (Lajoux, 1998 ; 中村, 2003)。

ところが、経営学において、合併、買収と M&A を明確に区別せずに、ほぼ同一のものとして使われていることがほとんどである。それは、買収企業が被買収企業を組織的にも戦略的にも統合するケースが一般的だと認識され、企業買収後の統合問題は合併後の統合と同一の経営課題として議論されてきたからである (大野, 2013)。したがって、本論文では合併と買収を強いて区別せずに、M&A の定義を「ある企業の所有権を取得する行為であり、企業が期待した経営上の効果は経営資源・管理・技術の統合を通して、実現する一連の行為を指す」と認識して、議論を展開する。

M&A のプロセスとは、プレ M&A の準備段階と交渉段階、ポスト M&A の統合段階に分類される (Sudarsanam, 1995) (表 5 を参照)。準備段階では、戦略目標を達成するための手段とし M&A 戦略を立案して、投資銀行やコンサルティング会社などの外部アドバイザーを利用して、産業・競争企業分析、製品・市場分析を行い、候補企業を探索して絞り込んでいく段階である。交渉段階では、選択された企業に対する財務的評価から買収価格を算定し、実際に交渉を進めて契約を締結するまでの段階である。最後は、戦略目標を達成する実質的な段階に入り、つまり M&A される相手の経営資源を自社技術能力の構築・向上、そして競争優位の獲得・維持に繋がるよう、企業間で戦略・組織・文化の融合を図る統合段階である。

表 5 M&A プロセスの分類

準備段階	戦略目標の策定、買収戦略の立案、候補企業の探索・選別、戦略的評価	意識決定 プロセス	プレ M&A
交渉段階	入札競争、財務的評価・買収価額算定、交渉、取引締結		
契約成立			
統合段階	組織的・文化的適合の評価、統合アプローチの展開、両企業間の戦略・組織・文化の調和結果	統合 プロセス	ポスト M&A

出拠：中村 (2003)

Christensen et al (2011) は、M&A の主要な失敗要因は、戦略目的から外れた適切でない相手企業の選択、相手企業の価値に対して過剰な買収価格の支払い、M&A 実施後の組織統合が不適切、の 3 点だと指摘した。したがって、M&A の成功率を高めるために、相手企業の選択、M&A 価格の設定、M&A 実施後の統合がカギだと考えられる。松江 (2008) は、本来 M&A の「契約成立」と「成功」とは異なり、M&A の条件交渉に基づいた契約行為がなされることが、企業にとって実際に価値をもたらしたのかどうかは一概には判断できないと主張していた。つまり、こうした 3 つのカギのなか、M&A 相手の経営資源を獲得・活用して、技術能力の構築・向上と競合優位の獲得・維持に繋がることに、M&A 成立した後の統合段階で行われたマネジメントが、その「成功」を実現させる上で最も重要な要因のひとつだと見なされる。したがって、本論文では、M&A 実施後の統合に着目する。

以下では、統合を前提とした M&A 実施後のアプローチのパターンを纏めて、既存研究で議論されてきた、短縮された時間内で優れた企業の技術能力を獲得・活用する成長機会を享受するための M&A マネジメントの肖像図を描いてみる。

2. 統合を前提とした M&A

(1) M&A の統合分野と統合プロセスの分類

まず M&A の統合分野と統合のプロセスを纏めてみる。

松江 (2008) によると、M&A の統合段階において、統合作業の全体フレームワークとなる統合分野は、①戦略、②組織、③業務プロセス、④制度・システムと⑤企業文化の 5 つ領域がある (図 8 を参照)。

①戦略の統合とは、企業の中長期ビジョン、事業ドメイン、事業戦略と企業理念である。

戦略の統合とは、経営資源（人員再配分など組織構造や要員計画に影響を与えるもの、事業運営に関連する投資や資金運用など予算計画や資金計画に影響するもの）をいかに効率的に再配分すること、両社重複と非重複の事業ドメインをいかに扱ってシナジー効果を引き出すことを、戦略に反映することである。②組織の統合とは、あるべき組織を機能的に立案して新たな組織図を作り、職務権限のあり方を決定し、その枠組に適する人材を配置することである。③業務プロセスの統合とは、双方の業務のやり方を比較検証し、生産、物流、営業などの工程ごとに、よりローコストかつより高効率にしていける取引条件や各種基準・ルールなどの業務プロセスを作ることである。④制度・システムの統合とは、経営戦略や組織と整合する形で人事・給与制度を構築し、業績管理制度や労務関係などの経営管理制度を予め整合性を明確・定めることである。⑤企業文化の統合とは、企業としての共通の価値観、仕事に対する習慣など面での融合である。

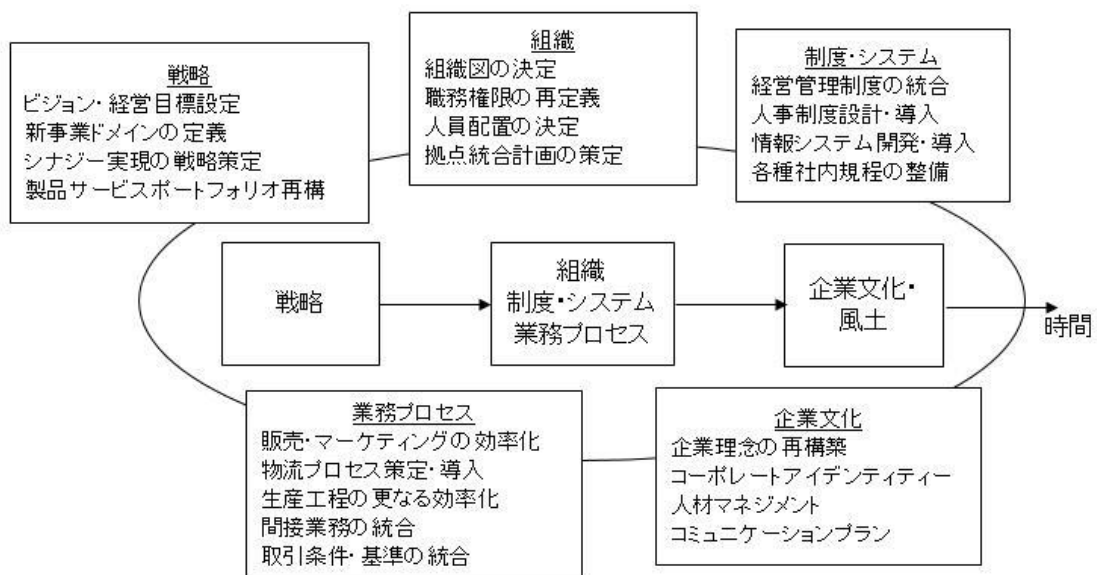


図 8 M&A の統合分野の分類

出拠：松江（2008）に基づき筆者作成

短期間で M&A される企業が有する経営資源を M&A 実施企業のものになるために、上述

した統合分野の全てを同時に図ることができなく、ある分野を統合したうえ、次の分野へする統合が順調に進められる順序はある。

青嶋・久保田（2012）は M&A 目標の達成度の測定を含めて、M&A 実施後のプロセスを第一段階の戦略統合、第二段階の業務統合と第三段階のモニタリングに分類した。それは、第一段階で、M&A 双方企業の経営陣同士と M&A 担当者間で、事業環境に対する共通認識を醸成し、統合後の戦略を策定してく；第二段階で、M&A 双方企業の各部門の間で、定められた戦略実行のために、業務を統合しながら、業務間コンフリクトを調整していく；第三段階で、M&A 双方企業の各部門の間で、目標達成に向けた進捗状況を管理し、達成度合いを見える化にしていく。

松江（2008）は M&A 成立される前の統合向けの準備を含めて、M&A 実施後のプロセスを四段階に分けた。第一段階で、M&A 双方企業のステークホルダーと従業員の期待を高め、統合に向ける不安を解消するとともに、経営目標と統合全体の進め方を策定する。第二段階では、M&A 双方企業の混乱を最小限に抑えながら、人事制度や情報システムなどの統合作業に着手する。第三段階では、第二段階で制度・システムや風土の統合作業を完了する。第四段階では、第三段階で業務面での統合成果に基づいて、従来のビジネスモデルを修正して、新たなビジネスモデルを構築し、次なる成長へ転換する。

前述した M&A の統合分野を M&A の統合プロセスに当てはまると：まず、M&A 双方企業の戦略を統合する、そして、企業の各制度とシステム、組織構造、業務プロセスを統合する、最後は、M&A 双方企業の企業文化や風土を再構築して次なる成長へ転換する（図 9 を参照）。

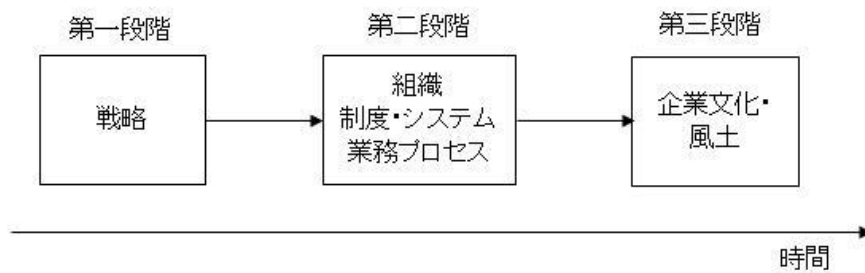


図 9 M&A の統合プロセスの分類

出拠：既存研究に基づき筆者作成

しかし、M&A の統合アプローチにおいて、統合領域と統合程度（統合プロセスの何段階まで進める）は、M&A 双方企業の組織的自律の必要性や戦略的相互依存の必要性にしたがって、必ず同じだとは限らない（Nahavandi and Malekzadeh, 1988 ; Haspeslagh and Jemison, 1991）。以下から、既存研究で検討されてきた主要な統合アプローチの特徴、実施される場合と成功のための経営課題を整理してみる。

(2) M&A の統合アプローチの各種類型と実現するための必要事項

既存研究では、M&A 双方企業の組織的自律性と戦略的相互依存性という 2 つの次元から、M&A 実施後の統合アプローチを主に、保存アプローチ、吸収アプローチ、共生アプローチという 3 つのアプローチに分類している¹⁹（Nahavandi and Malekzadeh, 1988 ; Haspeslagh and Jemison, 1991）（図 10 を参照）。

¹⁹ 自律性と相互依存性が共に低い場合、持株会社(Sepeartion)というアプローチも既存研究で言われている(Berry, 1983)。しかし、この場合、両社間には資本関係しかいなく、相手企業の経営資源を吸収して自社成長に活用することとはしないため、外部成長戦略の手段である M&A マネジメントとして、本研究で取り扱わない。

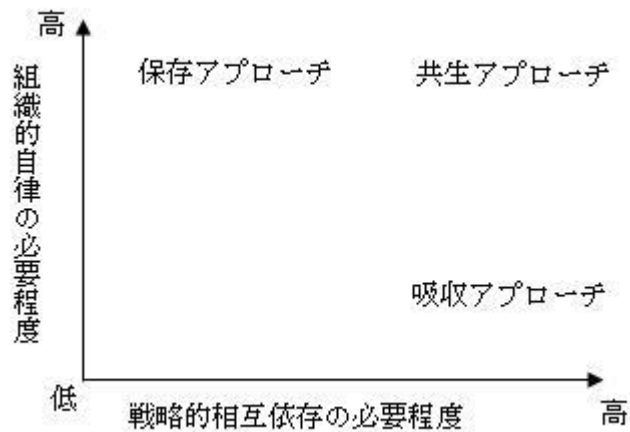


図 10 M&A の統合アプローチの各種類型

出拠：既存研究に筆者作成

保存アプローチとは、M&A 双方企業の組織自律性が高く、戦略的相互依存性が低い際に、戦略方向やビジョン、スタッフの動機付けなど経営スキルの統合を図りながら、業務プロセスや人事管理制度など機能スキルの独自性を維持するアプローチである (Haspeslagh and Jemison, 1991)。

このアプローチが実施される場合とは、M&A を実施した企業の観点から、他のビジネスモデルの多様性の許容度が相対的に低く、二つのビジネスモデルの異質性の程度が相対的に高い時、M&A 実施企業の観点から、自社のビジネスモデルの価値に与える評価と相手ビジネスモデルの価値に与える評価ともに低い時である (Nahavandi and Malekzadeh, 1988)。

このアプローチを実現するために、M&A される企業の異質性を継続させること、経営陣に自律性と意思決定権を与えること、意思決定に対して抗議や反論することを認めること、オペレーションを改善するための資源を提供すること、の 4 点が鍵となる (大野, 2013)。

共生アプローチとは、M&A 双方企業の組織自律性と戦略的相互依存性が共に高い際に、経営スキルの統合を行われず、生産管理技術やプロモーションなど機能スキルの統合が行

われるアプローチである(Haspeslagh and Jemison, 1991)。M&A 双方企業は互いに機能スキルを学習し合いながら、さらに戦略上の変化の段階を経て徐々に 2 社が一体化していくこともある (大野, 2013)。

このアプローチが実施される場合とは、M&A を実施した企業の観点から、他のビジネスモデルの多様性の許容度が高い一方、二つのビジネスモデルの異質性の程度が低い時、M&A が実施された企業の観点から、自社ビジネスモデルを高く評価しながら、相手ビジネスモデルを低く評価する時である (Nahavandi and Malekzadeh, 1988)。

このアプローチを実現するために、両社の社員の協力関係を促進する雰囲気づくり、被買収企業のマネジャーに業務上の責任を持たせること、綿密な移行計画によって統合作業を円滑にし、ベストプラクティスを見いだすこと、バウンダリーの保護とバウンダリーの浸透のバランスを取るために連続的に発生する困難な問題に時間をかけて対応すること、の 4 点が鍵となる (大野, 2013)。

吸収アプローチとは、M&A 双方企業の組織自律性が低く、戦略的相互依存性が高い場合に、企業の戦略から各制度とシステム、組織構造、業務プロセス、双方企業の企業文化や風土まで完全統合するアプローチである(Haspeslagh and Jemison, 1991)。

このアプローチが実施される場合とは、M&A を実施した企業の観点から、他のビジネスモデルの多様性の許容度と二つのビジネスモデルの異質性の程度とも低い時、M&A 実施企業の観点から、自社ビジネスモデルを低く評価しながら、相手ビジネスモデルの価値を高く評価する時である (Nahavandi and Malekzadeh, 1988)。

このアプローチを実現するために、統合プロセス実行前における統合の鍵となる問題点や統合範囲についての綿密な計画を立てること、統合プロセスにおいて不確実性を最小化するために社員や他のステークホルダーとコミュニケーションを行うこと、統合に伴う混乱を抑えるための日程計画と時間管理を行うこと、企業間で重複する部分を排除し、コスト削減を実現し、統一性と同時に相補的なケイパビリティを確保した後に統合努力が監

視できる構造を構築すること、の4点が鍵となる（大野, 2013）。

上述したことによって、M&Aを通して企業外部成長戦略を達成するために、M&A実施後、統合を暗黙的な前提として、組織的自律性の必要性や戦略的相互依存の必要性、M&A実施企業が相手企業のビジネスモデルの多様性を許容できる程度と双方企業のビジネスモデルの異質性の程度、M&A実施される企業が自社ビジネスモデルの価値と相手企業のビジネスモデルの価値に与える評価に従って、企業戦略の統一、経営システムと業務プロセスの一体化、企業文化の融合など、M&A実施後の統合分野、統合程度と統合プロセスの特定のパターンを決めて、慎重に実施していく必要がある。

ところが、M&Aを通して技術知識など外部経営資源を一度獲得すれば、自動的に組織内部に定着できるわけでもなく、持続的に外部経営資源を組織内部化する・活用し、短期間で企業成長を実現できるとは限らない。企業が自ら持続的に企業成長に要する経営資源を企業外部から感知して、そして組織内部化するための組織学習能力が欠かせない。したがって、今日において、M&Aを通じ、更なる時間短縮の中国後発企業の技術能力構築プロセスを解明するために、組織学習を促進するメカニズムを検討する必要がある。

次節では、組織学習の基本概念を整理したうえで、時間短縮される企業の技術能力構築プロセスを実現するための、組織学習を促進するメカニズムの肖像図を描いてみる。

第三節 獲得された外部経営資源を組織内部で伝達して活用するための組織学習

企業は常に変化し続ける外部経営環境を対応し、進歩し続けるために、継続的な自己学習こそ不可欠だと指摘されていた（Argyris and Schön, 1978 ; Huber, 1991 ; 安藤, 2001 ; 北居, 2014）。企業の経営理念や戦略目標と企業の現実とのギャップを知覚して、そのギャ

ップを埋めるための知識を獲得、組織内部で伝達・解釈・保存しながら、低次学習と高次学習との循環的な組織学習サイクルを経て、持続的な企業成長と競争優位性の獲得が図られると指摘されていた。

以下から、組織学習の基本概念を整理したうえで、組織学習能力を促進する必要事項を検討することによって、動的な側面から、短縮された時間内で優れた企業の技術能力を組織内部で伝達して活用できる成長機会を享受するための組織学習メカニズムの肖像図を描く。

1. 組織学習の基本概念

組織学習²⁰は、環境変化が激しい今日において、持続的な企業成長を実現するために、重要な役割を果たしてしている(表 6 を参照)。具体的にあげると、組織内外の変革を的確に感知させる役割、自己の組織の現状とギャップを知覚・認識させる役割、組織の問題や課題を発見させる役割、それらの変化の対応とギャップの埋めと問題の解決に必要な技術知識など経営資源を習得させる役割、がある (Huber, 1991)。

²⁰ 組織学習論は 1960 年代初頭に登場した。Cyert and March(1963)は組織の目標を達成するために、自らの業績と目標との差を比較して、次回同様な行動を起こす際に、その負のギャップを小さくするような組織適応プロセスを検証した。彼らより議論された組織の適応過程は組織学習と密接な関係にあるとしており、言い換えると、組織適応行動は適切な組織学習の結果というため、Cyert and March(1963)は組織学習論の先駆的な存在として見られている。そして、Cangelosi and Dill(1965)は小団体の知識発展プロセスを観察する研究で、「組織学習」(Organizational Learning)という言葉は初めて論文題名に使用したことをきっかけとして、「組織学習」という言葉はこの分野研究で普及され開始された。その後、2000 年まで多くの研究者達はこの分野研究への研究関心・議論を組織学習主体「Who」がどのような過程を経ていかに良い組織学習を実現するのか「How」に置いた (March and Olesen, 1976 ; Argyris and Schön, 1978 ; Fiol and Lyles, 1985 ; Huber, 1991 ; Kim, 1993) 。

表 6 組織学習の定義

組織学習の定義	
Argyris and Schön (1978)	組織が現在所有し、それに様々の組織活動の内容と結果のいかんを照合している価値基準の妥当性を吟味し、妥当性を失っている場合に新しいものに置き換える過程である。
Duncan and Weiss(1979)	組織が成功できると確信し、必要性あり、また実行できるような組織の変化を発見する能力の開発である。
Fiol and Lyles(1985)	より多くの知識と理解による改善行動のプロセスである。すなわち、知識、認識、また過去の行動、それらの行動の有効性と将来の行動の間の関連性についての開発である。
Probst and Büchel (1997)	組織の知識や価値基盤が変化し、問題解決能力と行動能力の改善に導くプロセスである。
安藤 (2001)	組織メンバー一人一人がそれぞれの立場から、組織における自己の役割や位置づけを自分なりに理解・解釈して、行動・価値観の修正や再構築をするプロセスである。

出拠：既存研究に基づき筆者作成

上述した組織学習の役割を果たすプロセスに関する既存研究は、主に組織を学習する主体と組織メンバーである個人を学習する主体として、検討されている（表7を参照）。

組織を学習する主体として、組織学習の役割を果たすプロセスを検討する際に、全ての組織メンバーは同じ企業の経営理念や戦略目標を持ち、知識や組織価値感の受け止め方と反応は無差別の存在として、検証してきた。例えば、Cyert and March (1963)の研究では、組織はまず現在の組織目標が達成容易か困難かについて、組織目標の水準を調整して、現状に適応する。そして、環境のどの部分に注意を向け、どの部分を見捨てるかを定める注意ルールを調整して、組織の探索活動を決定づける探索ルールを調整しながら、企業成長を図っていく、と論じていた。

組織メンバーである個人を学習する主体として、組織学習の役割を果たすプロセスを検討する際に、個人がそれぞれの立場や状況によって物事の受け止め方や反応に大きな違いが生じることに焦点を当て、検証してきた。例えば、安藤 (2001) の研究では、まず組織メンバーに企業の経営理念や組織目標、及び企業の現状について理解させたうえで、組織目標と一人一人組織メンバー自己の役割との関係を理解して、そして、こうした組織メンバ

一が認識できた組織目標の実現のための自己役割を果たすために、具体的な行動を転換する、と論じていた。

表 7 組織学習のプロセス

学習主体					
組織	Cyert and March (1963)	組織目標の適応	注意ルールの適応	探索ルールの適応	
	Daft and Weick (1984)	スキャニング	解釈	学習	
	桑田 (1992)	根源的仮定の集合	ビジネスレベル の知識学習	企業レベルの 知識学習	新根源仮定の制度化
組織 メンバー	March and Olsen (1976)	役割制約的な学習	傍観者的学習	迷信的学習	曖昧さのもとでの学習
	Hedberg (1981)	知覚の修正・転換		妥当性の検証・反応	
	Huber (1991)	知識獲得	情報配分	情報解釈	組織記憶
	安藤 (2001)	組織目標の知覚	組織目標と自己役割 との理解	抽象的な理解から具体的な行動 への転換	

出拠：既存研究に基づき筆者作成

上述したように、企業は経営理念や戦略目標と企業の現実とのギャップを知覚して、そのギャップを埋めるための知識を獲得、組織内部で伝達、解釈、保存している。こうしたプロセスの進行とともに、基本的な事務処理や様々なオペレーション管理など組織行動の修正・転換を積み重ねた結果、企業は低次学習²¹から組織行動の基盤となる組織価値観を転換する高次学習²²に進化する。そして、新たな価値感のもとで飛躍的に向上されたナレッジや様々なオペレーション管理など低次学習を積み重ねる。このように低次学習から高次学

²¹ Fiol and Lyles(1985)によると、低次学習は、行動レベル、ルーチン・レベルの修正である。組織のルーチンや日常業務など、日々の組織行動の改善・エラーの修正を行うことによって、組織に漸進的な向上を可能にする。この低次学習が発生しなければ、組織は基本的な事務処理、さまざまなオペレーション管理に支障が発生する。ただし、こうした低次学習は日常的な繰り返しの活動の効率化には役立つが、従来の延長線上にない新たな価値観を含んだ問題解決には繋がり難い学習である。

²² Fiol and Lyles(1985)によると、高次学習は、組織行動の基盤となっている価値レベルの疑問から始まる学習活動である。高次学習は当初の目標と行動の結果に不適合が認められた場合、行動面だけでなく、組織の価値や規範に遡って原因を考察し、当初目標に疑問を投げかけて新しい価値体系や規範を打ち立てようとする。高次学習の実現は、組織に大変革や非連続的な向上を可能にするとされている。

習を築きあげるために、再び基本的な事務処理学習へ、そして、再び低次学習という組織学習サイクルを通して、企業はこのような好循環で技術能力が構築向上されていく（図 11 を参照）。こうしたなか、外部経営資源の活用を通して、短期間内に技術能力を構築する新興国後発企業においては、外部経営資源の活用を通して基本的な事務処理や様々なオペレーション管理など組織行動の修正と転換を行って、相対的に短い時間のなかで、組織行動の基盤となる組織価値観を転換させて、新たな組織価値観に合わせる外部経営資源を活用して、技術能力を高めていく（図 12 を参照）。

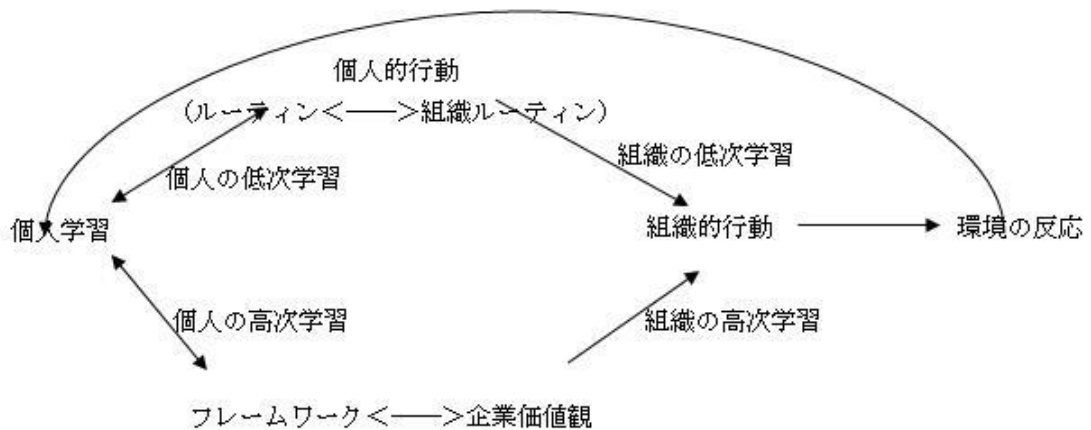


図 11 組織学習の循環サイクル

出拠：既存研究に基づき筆者作成

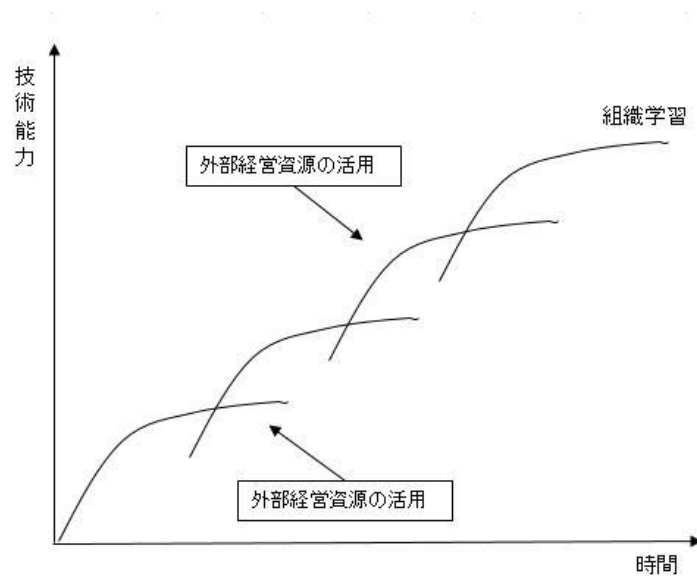


図 12 外部経営資源の活用と組織学習を通じる技術能力向上

出拠：既存研究に基づき筆者作成

では、短縮された時間内で優れた企業の技術能力を活用する成長機会を享受するために、組織学習能力を促進するための必要事項は何か、それをいかに組織学習から持続的な企業外部成長戦略の実現まで繋がるのかについて、次項で整理、検討していきたい。

2. 組織学習能力を促進する必要事項

持続的にそれぞれの外部経営資源を活用して技術能力の構築を実現するために、各組織メンバーは組織における自己の役割や位置づけを十分に理解・解釈し（表 8 を参照）、積極的に日々の仕事の実践で役割を果たしながら、低次学習と高次学習の循環サイクルを円滑かつ持続的に発生させていく必要がある。こうした組織学習循環サイクルを促進すればするほど、企業の外部成長が加速される (Fiol and Lyles, 1985; Nevis et al., 1995; 安藤, 2001)。

表 8 組織学習の役割分担

プロセス		役割	担当主体	
知識 獲得	生来の学習	必要となる知識の内外部探知	ファウンダー	
	経 験 学 習	組織の経験伝承	研究・開発・販売などに関し伝承する経験の選別	アドミニストレーターとリーダー
		組織の自己評価	組織に存在する諸問題と課題に関する情報の収集・共有と解決向けの評価	すべての組織メンバー
		組織の自主的な適応	組織が擁する知識の拡大と組織柔軟性の維持	組織システム
		意図しない体系的ではない学習	ランダムに	ランダムに
	代理学習	他の企業が擁する知識の検証	外部のコンサルタント、サブライヤーや専門展示会関係者など	
	接ぎ木	自社で擁していない知識の持ち込み	外部からスカウトされる人	
	探 索 と 注 意	走査	組織が適応すべき環境変化の走査	上層部マネジャー
		焦点探査	上層部組織メンバーは管理方針・行動へ、下層部組織メンバーは組織における日常問題へ焦点	すべての組織メンバー
		業績監視	企業業績と目標の差の評価	マネジャー
知識伝達		特定の知識を要するところと、その特定の知識を擁するところを繋げる	特定の知識を要すると擁する組織メンバー	
知識 記憶	廃棄学習	形骸化した既存価値と知識の察知と新たな価値と知識への転換	経営トップ	
	情報の貯蔵と復旧	組織運営の規則や戦略など形式知と暗黙知の貯蔵・復旧	組織システム、マネジャーとルーチンが付属する組織メンバー	
	コンピュータベースの組織記憶	電子化データベースによる形式知の形成	IT システム	
	認知マップとフレーム	知識解釈するための公式認識マップとフレームの形成	組織システム	
	媒介の豊富さ	流暢な組織内コミュニケーションを保障できる媒介の形成	組織システム	
	情報負荷の減少	情報負荷を減少できる組織デザイン	組織システム	

出拠：既存研究に基づき筆者作成

ここで、まず注意すべきなのは、個々の組織メンバーは企業内で果たしている役割が必ずしも同じではない。組織のなかで、誰はどのような役割をいかに果たしていくかは重要な経営課題の一つでもある。

例えば、Hedberg (1981) の研究では、経営トップは、既存組織理念や既存知識のうち、すでに時代遅れになったり妥当性を欠くようになったものを捨て去り、より妥当性の高いものに置き換える役割を占めると主張した。つまり、組織行動によって、引き起こされたエラーやギャップを組織価値感レベルまで遡って、組織低次学習から高次学習へ飛躍する役割がすべての組織メンバーではなく、経営トップのような上層部に位置づけられた。また、Marsden (1982) の研究では、アクセス・ルートと信頼性が欠けている知識を持っている側とその知識が欲しい側の間、知識の組織内他者への伝達という役割を担う組織メンバーの特性を検討して、コーディネーター、リエゾン、コスモポリタン、リプレゼンタティブとゲートキーパーという5つのタイプに分類した。Gould and Fernandez (1989) の研究では、これらの組織メンバーは、企業内部信頼性の強化を通しての企業内部ネットワークの強化、新たな知識の移転を促進する役割をメインとする組織内育成人材と、感知された新たな外部知識を企業内部への紹介、組織の新認識と評価、企業発展方針の総括指導という役割をメインとする組織外部からのスカウト人材に分けている。

そして、組織学習循環サイクルを円滑かつ持続的に発生させていく要因として、Nevis et al.(1995)は表9のように上げた。こうした10つの要因を実行するために、組織メンバーの人々がそれぞれの立場から組織における自己の役割や位置づけを十分に理解・解釈したうえで、積極的に日々の仕事の実践で役割を果たすことは、必要なのである(安藤, 2001)。

表 9 組織学習循環サイクルの促進要因

促進要因	具体的な内容
内外経営環境を常にスキャン	外部経営環境の情報の把握と理解、外部経営環境と企業内部経営環境との違いに対する好奇心
パフォーマンス・ギャップの明確化	理想と現実のギャップであるパフォーマンスの明確化、パフォーマンスの不足点を学習できるチャンスとして見る
観測方法への関心	新たな分野に入る時、観測要因を洗練化することに力を入れる、高効率な観測方法と学習活動に努める
挑戦心理	新たな物事の試しをサポートする、物事に対する好奇心を持つ、失敗を許す、組織システムの変わりを持続させる
オープンな組織風土	必要なときに必要な情報にアクセスできる、問題・失敗などの経験を公開・公有する、問題解決のための議論やコンフリクトなどを許す
持続的な教育	組織全体の組織メンバーの教育を維持する、個人能力とキャリアの成長をサポートする
多様性の寛容	仕事方式、プロセスとシステムの多様性の存在、その多様性の寛容、競争への寛容
組織全体の参加性	新しい発想や方法は組織全体の各層から提言される可能
リーダーシップの側面	明確な理念を貫徹できる、リーダーと組織メンバーとの頻繁な相互作用、積極的に教育プロジェクトに参加
組織内の各機関の側面	各機関がつながって、共同で問題解決や、学習していく

出拠：既存研究に基づき筆者作成

上述したことによって、圧縮された時間のなかで、外部から優れたそれぞれの経営資源を活用する成長機会を享受して、持続的かつ急速に企業外部成長戦略を実現することに、企業の経営理念や戦略目標と企業の現実とのギャップを知覚して、そのギャップを埋めるための知識を獲得、組織内部で伝達・解釈・保存しながら、低次学習と高次学習との循環的な組織学習プロセスを経る。そうしたなか、低次学習から高次学習へ、そして、再び低次学習に転換するような循環サイクルを円滑かつ持続的に発生させていくことが極めて重要である。それを実現するために、各組織メンバーが企業における自己の役割を十分に理解し、積極的に日々の仕事の実践で役割を果たせるかどうかは、企業外部成長戦略の成否

を大きく影響する、と分かった。

これまでの既存研究において、技術能力を定期的に構築できていた先発企業は競争優位を強化するために行った M&A 事例を研究対象として、議論されてきた。そのため、組織統合を暗黙前提とした M&A マネジメントを図ることは、経営資源や経営経験の蓄積が相対的に欠けている新興国後発企業がグローバルに先発企業の買収を説明するのに、限界があると分かった。また、M&A を実施すれば、企業成長に必要な経営資源は自動的かつ持続的に買収された先発企業から後発企業に定着できるとは限らない。持続的に獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内部で伝達して活用するために、各組織メンバーは組織における自己の役割や位置づけを十分に理解・解釈し、積極的に日々の仕事の実践で役割を果たせる組織学習能力が求められると考えられる、とも分かった。次節では、本研究のこうした位置づけについて、詳しく述べる。

第四節 本研究の位置づけ：後発企業の時間圧縮の技術能力構築

1. 新興国後発企業による先進国先発企業との M&A の活躍

近年において、とくに新興国後発企業はクロスボーダー M&A²³を通して (図 13 を参照)、激化した国際競争のなか、失速あるいは淘汰される他国の先発企業を買収することによって、先発企業から技術や情報の流れを引き起こして、技術能力の成長機会を作り出している (Rui and Yip, 2008 ; 黄, 2009 ; 李, 2013)。新興国後発企業は技術能力が高い・独自かつ完備化されたビジネスモデルを擁する他国の先発企業を買収することで、技術能力を獲

²³ UNCTAD の調査によると、2013 年、途上国・新興国の企業によるクロスボーダー M&A の実行額は世界全体の 56.5% を占め、先進国の企業の方 (43.5%) を初めて上回った。

得・活用するために組織統合が求められる一方、経営資源や経営経験の蓄積が相対的に欠けている新興国後発企業は買収される先発企業の競争優位と組織安定性を維持するために、組織統合ではなく、より柔軟に組織間関係をマネジできる組織併存が求められると思われる。

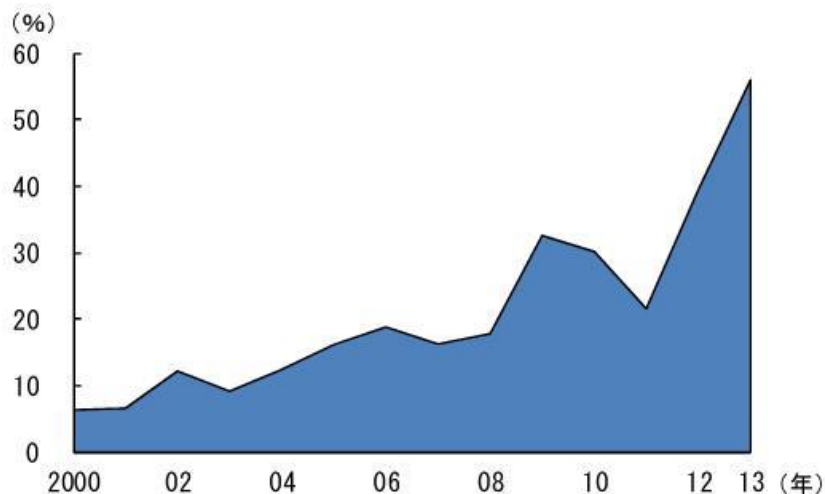


図 13 クロスボーダーM&A 実施額に占める新興国企業のシェア (2000~2013年)
出拠：UNCTAD²⁴(2014)

こうした新興国後発企業よる他国の先発企業との M&A は、組織統合を前提として検討されてきた既存研究が想定する範囲を超えて、複雑・困難なものになっていると思われる。つまり、経営経験の蓄積が相対的に欠けている新興国後発企業は先進国先発企業を買収する際に、組織統合と組織併存における経営課題に同時に直面しているため、従来の企業より M&A マネジメントは更なる複雑・困難化になった。そのため、既存研究からえられた知見を踏まえて、組織統合と組織併存とも求められている新興国後発企業による先進国先発企業との M&A を観察していくうち、更なる複雑・困難化になってきた M&A 経営課題を解決するためのマネジメントの努力について、補足していくべき点も現れてきた。

²⁴ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) は、193 の加盟国の間で常設の政府間機関として、また総会の補助機関として 1964 年に設置された。貿易と開発、それに金融、投資、技術、持続可能な開発の関連問題に総合的に対応する国連の中心的な機関である。 <http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>。

2. 更なる時間圧縮成長した中国後発企業の技術能力構築プロセス

各国の産業発展歴史から、新興国の産業は先進国の産業より時間短縮されつつある発展のプロセスが見られる。西欧から日本を経て、韓国・台湾、さらに ASEAN 諸国へ、先進国が経験した産業経済の発展のプロセスを短縮して歩んできた（大川, 1976 ; 渡辺, 1986）。渡辺（1986）や朝元（1996）は、1970年代から1980年代にかけて急速に経済発展してきた韓国と台湾の経験を取り上げて、その発展スピードがかつての日本の経験より速いと指摘した。1990年に液晶パネルの生産開始した日本は、1994年に生産開始した台湾と1995年に生産開始した韓国と比較すると、先発企業である。ところが、2003年に韓国の生産金額が日本を上回り、台湾も2005年に日本を上回った。2007年に、日台韓の生産金額の比率は19: 36: 45となった。さらに、2000年代末から発足した中国液晶パネル産業は急速な発展を遂げ、2018年に韓国を抜いて世界一を目指している（図14を参照）。要するに、後発であればあるほど、時間圧縮された産業発展プロセスが見られるであろう。

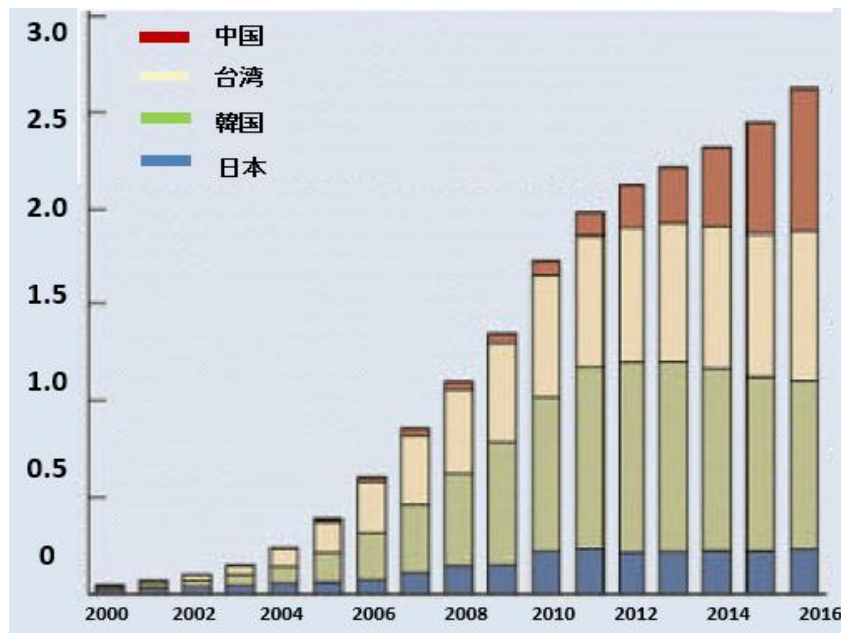


図 14 日韓台中液晶パネル供給能力の推移 (2000~2016年/億平方メートル)

出拠：日本経済新聞²⁵に基づき筆者作成

今日において、中国後発企業はかつての後発企業である日本企業と韓国企業より、更なる短い時間で、技術能力の構築・向上を図っている（表 10 を参照）。日本の代表企業であるトヨタ自動車は約 30 年間をかけて、100 万台の累積生産台数を達成した一方、韓国の現代自動車は 20 年弱でその目標を達したが、中国の民営自動車メーカーの代表の吉利汽車は 10 年ほどに収めた。

表 10 日韓中代表自動車メーカーは累積生産が 100 万台に達した年数

企業	国籍	設立	100 万台累積生産台数達成
トヨタ自動車	日本	1937 年	29 年間
現代自動車	韓国	1967 年	18 年間
吉利汽車	中国	1997 年	10 年間

出拠：筆者作成

²⁵日本経済新聞社の発行する新聞であり、日本ABC協会調べによると販売部数は 2015 年 1 月～6 月平均で朝刊約 275 万部、夕刊約 140 万部である。

http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ23HT7_U5A021C1MM8000/

このように時間短縮の技術能力の構築・向上は、新興国後発企業の組織学習のあり方に結びつき、技術や情報の流れを取り込み、蓄積し、活用しようとする新興国後発企業の努力によって駆動されたものである（吉岡, 2010 ; 川上, 2012）。こうしたなか、今日において、中国後発企業はどのように更なる短時間で技術能力を構築・向上していったのか、日韓などかつての後発企業組織学習メカニズムと比較して、再検討する必要がある。したがって、本論文では、既存研究を踏まえて、中国後発企業における組織学習アプローチを探索することによって、企業の外部成長戦略の理論や組織学習論など既存研究をよりバランスを取れた議論へ発展させていきたい。

本章では、外部経営資源の活用を通して新興国後発企業の技術能力の構築プロセスのなか、企業成長戦略論と M&A マネジメント論、組織学習論を理論的背景として、外部経営資源を獲得するための M&A マネジメントの静的な側面と、持続的に獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内部で伝達して活用できるための組織学習の動的な側面から、既存研究の論説と現在新興国後発企業に生じる現象を踏まえ、本研究の位置づけを確認した。

現在の新興国後発企業において、更なる短い時間のなかで技術能力の構築を実現させるために、更なる複雑・困難化になった M&A マネジメントの経営課題を解決するマネジメントの努力と、かつての日韓後発企業と異なる中国型組織学習メカニズムの仕組み、を解明することは、今論文の主題である。

このように本論文の中心課題を絞ったうえ、第三章では具体的なリサーチデザインについて詳しく述べたい。

第三章 本論文のリサーチデザイン

第一節 研究手法

本節では、本論文で用いる研究方法について検討する。

経営学における研究方法は、大きく二つに分類できる。第一は、大量なサンプルを使う定量的な統計データ研究であり、第二は、個別なケースを詳細に分析する定性的な事例研究である（藤本ほか、2005）。

以下では、両者の特徴を比較し、本論文で第二の方法を用いる理由について述べる。

1. 統計データ研究の特徴と問題点

第一の研究方法は大量なサンプルを使う定量的な統計データ研究である。

このように大量なサンプルを使う定量的な統計データ研究は、独立変数間の相関関係を確かめる場合や、原因と結果についての要因を事前に設定した研究仮説を検証する場合に、適切な研究方法である。しかし、その研究仮説を新たに構築したり、原因となる要因が結果を生み出すまでのプロセスを詳しく分析したりする上では、十分な説明力を持たない（Eisenhardt and Graebner, 2007 ; Yin, 2009）。

本論文が扱うリサーチ・クエスチョンは、すでに確立された仮説が存在するとは言えない問題領域である。現在の中国後発企業が世界中に分散している特異性が高い経営資源を感知、吸収、活用して、短期間で技術能力の構築・向上に成果を上げるために考えるべき要因について、完全な知見は得られていないからである。

つまり、本論文が対象とする問題は、仮説検証型ではなく、仮説導入型の研究が求められている問題領域である。従って、第一の研究方法である統計データ研究という法方論は、

適切とは言えないであろう。

2. 事例研究の特徴

第二の研究方法である事例研究とは、単一事例を詳細に分析していくことによって、大量サンプル調査からは認識できなかったプロセスや重大な現象を認識することを目標とする (Eisenhardt and Graebner, 2007)。単一事例を多面的に分析することによって、環境の中での変化について理解することが可能になる (Yin, 1994)。

このように単一事例を検討することで、従来考えられていなかった因果関係を想定することが可能になる。すなわち、従来原因とは考えられていなかった要因が実際には結果に作用している可能性や、原因となる要因の時間的変化が結果に及ぼす影響について、新たな知見を得ることが可能となる。

先述したように、本論文のリサーチ・クエスチョンは、十分な仮説が確立されているとは言いがたい問題領域である。第二章で述べたように、重要な点において、既存研究の間での見解の違いも見られる。このような問題領域には、第二の事例研究という方法論が適していると期待できる。言い換えると、現在の新興国後発企業はかつての後発企業の技術能力の構築程度と構築速度と異なり、なぜこうした相違が発生するのかを解明するために、一社に絞って後発企業の技術能力の構築過程から探すべきだと考えられる。

3. データ収集方法

本論文におけるデータ収集プロセスは以下の通りである。

まず、業界誌、学術誌、専門家による報告書、新聞、インターネット上でのニュース記事やビデオ画像などの二次資料により、吉利汽車の概要を把握した。それに基づき、企業

への現地調査のための質問表を作成した。

その後、2012年から2016年にかけて、中国で現地調査を行った（表11を参照）。吉利汽車の総経理、マネジャー、エンジニアや現場作業者などを対象として、インタビューを実施するとともに、社内資料の収集を行った。また、中国現地吉利汽車に関する戦略的提携・買収相手、サプライヤー、ディーラーや競合相手の関係者へにもインタビューを行い、外部経営資源の活用を通じた吉利汽車の技術能力の構築・向上を組織内部と組織外部から情報を収集した。それに加え、2013年にスウェーデンに設立された吉利汽車の研究開発センターCEVTの管理者とEメールを通して情報収集と確認を行った。

最後に、電話とEメールを通して、インタビューしたマネジャーやエンジニアから追加情報を収集するとともに、インタビュー内容の確認を行った。それとともに、業界紙、学術誌、専門家による報告書、新聞、インターネット上でのインタビュー記事とビデオ画像などの二次資料により、インタビュー内容の補足情報を収集した。

表 11 主要インタビューのリスト

面会日	場所	企業	所属
2012.1	重慶	重慶の喫茶店	BYDの研究開発者
2012.1	重慶	重慶の喫茶店	吉利汽車の購買職
2012.8.23	上海	上海 GM	生産技術者
2013.2.	成都	吉利汽車の成都工場	管理職、生産技術者
2013.2.	成都	ボルボ・カーズの成都工場	マネジャー、生産技術者
2013.8.26	上海	上海交通大学	吉利汽車の副総裁（元）
2013.8.27	上海	上海汽車（OEM）	管理職、生産技術者
2013.8.27	蘇州	ボッシュ（部品メーカー）	副総経理、生産技術者
2014.8.14	重慶	長安フォード（OEM）	広告職者、生産技術者
2014.8.15	重慶	博耐特実業（部品メーカー）	総経理、管理職、生産技術者
2014.8.18	成都	吉利汽車の成都工場	管理職、生産技術者
2014.8.18	成都	ボルボ・カーズの成都工場	マネジャー、生産技術者
2014.8.18	成都	四川トヨタ（OEM）	総経理、管理職

2014.8.20	常州	正力制鏡（部品メーカー）	管理職
2014.8.20	常州	飛拓模塑（部品メーカー）	副総裁
2014.8.21	上海	デンソーの R&D センター（部品メーカー）	管理職、研究開発者
2014.8.22	蘇州	ボッシュ（部品メーカー）	管理職、生産技術者
2014.8.25	北京	清華大学	吉利汽車の副総裁（元）
2014.8.26	北京	北京汽車（OEM）	管理職、生産技術者
2014.8.26	北京	英瑞傑汽車系統製造（部品メーカー）	総裁、管理職、生産技術者
2015.3.30	杭州	吉利汽車の本社	管理職
2015.3.30	寧波	吉利汽車の杭州湾工場	総経理、生産技術者
2015.3.31	嘉興	敏実企業の R&D センターと工場（部品メーカー）	管理職、研究開発者
2015.4.1	寧波	敏実企業の R&D センター（部品メーカー）	管理職、研究開発者
2015.4.2	台州	吉利汽車の路桥工場	管理職、生産技術者
2015.7.20	台州	吉利汽車の専門学校	管理職
2015.7.20	台州	吉利汽車の台州 V 工場	管理職
2015.7.21	台州	吉利汽車の路桥工場	管理職
2015.7.21	台州	吉利汽車の CMA 事業部	管理職、研究開発者
2015.7.22	寧海	鑫城汽车配件（吉利から DSI 事業を受け）	管理職、生産技術者
2015.7.24	杭州	吉利汽車の本社	人事職者
2015.7.25	嘉興	敏実企業の R&D センターと工場（部品メーカー）	研究開発者
2015.7.27	寧波	吉利汽車と Mando の合弁会社	管理職、マネジャー
2015.7.28	上海	アマダ企業（生産設備の製造企業）	総経理、管理職、生産技術者
2015.8.12	成都	吉利汽車の成都工場	副総経理
2015.8.17	成都	四川野馬汽車（OEM）	マネジャー
2015.9.1	北京	吉利大学	管理職、生徒

4. 分析対象選定方法

本論文の目的は、今日において、中国のような新興国後発企業は、経営資源や経営経験の蓄積が相対的に不十分と考えられるものの、どのように独自の施策を通して外部経営資源を獲得・活用することによって、急速に技術能力を構築・向上し、競争優位を獲得・維

持していくためのマネジメントのあり方について、検討することである。その中では、事例研究の主たる対象とした吉利汽車は、以下の3つの理由から分析対象に相応しいと考える。

第一に、吉利汽車は代表的な中国後発企業の1社である。2015年、吉利汽車の販売台数は51.01万台であり、中国自動車メーカー自主ブランドの販売台数ランキングで第6位、中国民営自動車メーカーランキングで第2位である（図15を参照）。2014年まで、連続4年間世界500強企業にランキング、連続12年間中国500強企業にランキング、連続9年間中国10強自動車メーカー企業にランキングされた。

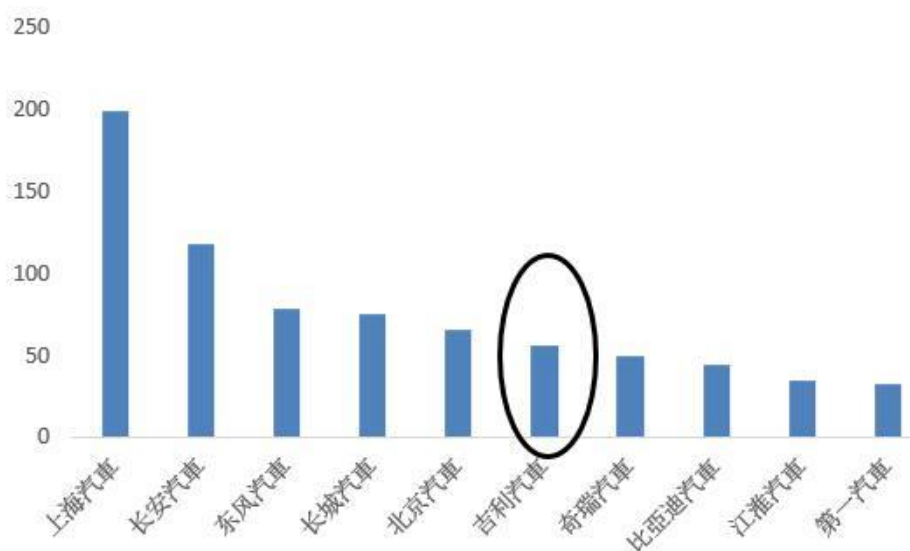


図 15 中国自主ブランド自動車メーカーの販売台数ランキング (2015年/万台)

出拠：中国汽車工業協会²⁶より筆者作成

第二に、吉利汽車は急速な企業成長を図っている（図16と図17を参照）。吉利汽車の販売台数業績については、18年間をかけて、1998年の200台ほどから2015年の51.01万台

²⁶ 中国汽車工業協会は1987年に成立され、国際自動車工業会の常任理事組織である。中国で最大の自動車情報組織であり、車種別生産・出荷台数、乗用車モデル別生産・出荷台数、メーカー別車種別自動車生産・出荷、新産業政策、環境規制、新エネ車産業支援策等、新政策情報を詳報する。<http://www.auto-stats.org.cn/ReadArticle.asp?NewsID=9200>。

に達し、約 2550 倍の増加をみた。2015 年に、中国の浙江とスウェーデンの Gothenburg に R&D センターを有し、イギリスの Coventry に新しい R&D センターも建設されている。そして、中国の上海、アメリカの Los Angeles、スペインの Barcelona とスウェーデンの Gothenburg に設計センターを設置し、グローバルに事業を展開している。

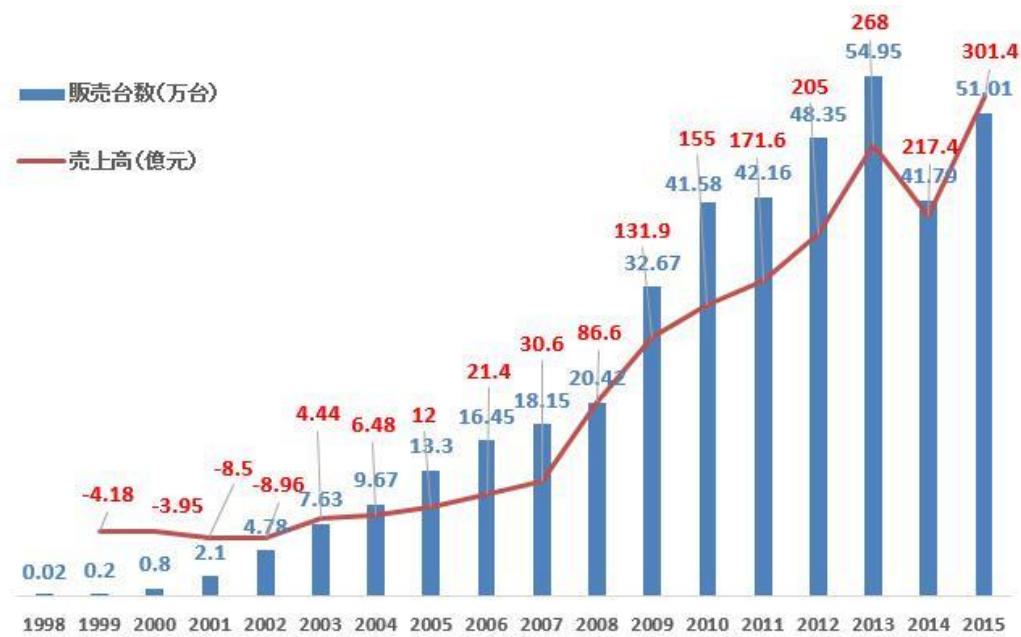


図 16 吉利汽車の販売台数と売上高の変遷（1998～2015 年）

出拠：吉利汽車の各年の年報より筆者作成

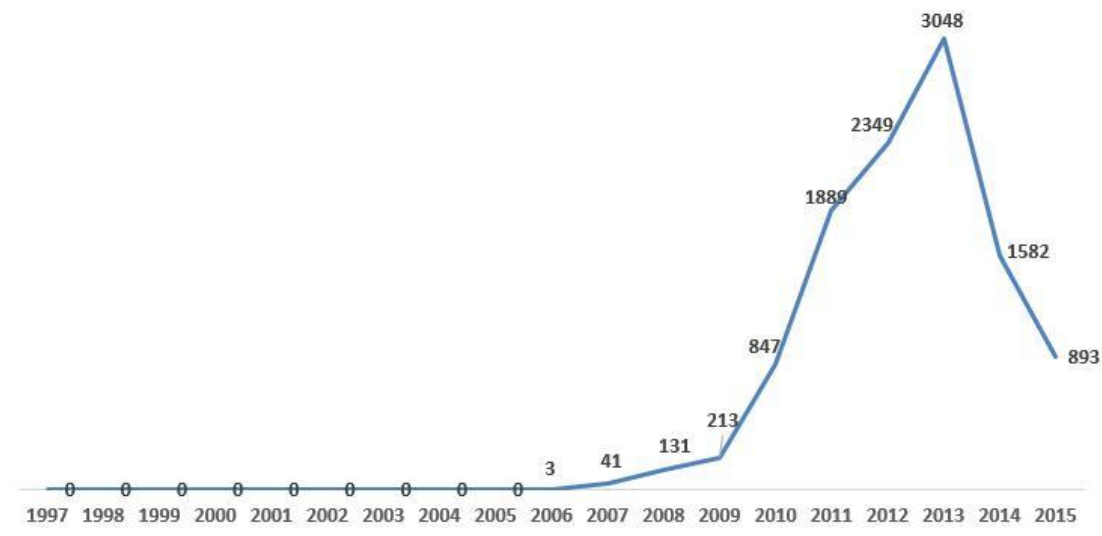


図 17 吉利汽車の特許数の変遷（1997～2015 年）

出拠：EPO²⁷データベースより筆者作成

第三に、吉利汽車は積極的に M&A や戦略的提携を行い、新たな提携・買収相手から企業成長に必要な経営資源を外部から獲得・活用している（表 12 を参照）。1997 年、吉利控股集团は四川省徳陽市の監獄用の護送車生産工場の買収により、自動車産業へ参入した後、吉利汽車が設立された。さらに、吉利汽車は積極的に M&A や戦略的提携を活用して、事業領域の拡大と競争力の獲得・強化に成功した。吉利汽車の急速な企業成長には、M&A や戦略的提携を通じる外部経営資源の活用は重要な役割を占めていると言える。

表 12 外部経営資源を活用するための吉利汽車の主要買収・提携（1997～2015 年）

時間	外部経営資源先	方式	ターゲットである外部経営資源
1997 年	徳陽監獄汽車廠	M&A	自動車の生産許可
2001 年	江南機器廠	M&A	セダン車の生産許可の獲得

²⁷ EPO(European Patent Office) は欧州特許条約に基づき設立された地域特許庁である。
<https://www.epo.org/index.html>。 2016/04/13 アクセス。

2002 年	上海傑士達公司	M&A	生産市場の整合
	イタリア自動車デザイングループ (ITCA/MAGGIORA/STOLA/PRINCE)	戦略的 提携	開発・生産技術
	韓国大宇自動車	戦略的 提携	開発・生産技術
2003 年	ドイツ Rucker 社	戦略的 提携	開発・生産技術
2006 年	イギリス Manganese Bronze Holdings 社	戦略的 提携	開発・生産技術 販売チャンネル
	国潤控股集团	M&A	株式市場で直接融資するための企業 上場
2009 年	オーストラリア DSI 社	M&A	変速機開発・生産技術
	台湾裕隆汽車	戦略的 提携	開発・生産技術 販売チャンネル
2010 年	浙江中譽汽車	M&A	商用車開発・生産技術 販売チャンネル
	ボルボ・カーズ	M&A	開発・生産技術
	米 Johnson Controls、浙江利民実業、 仏 Faurecia、韓国 Dae Yee Tech	戦略的 提携	部品開発・生産技術
	阿里巴巴	戦略的 提携	電子取引の販売チャンネル
	中国聯通	戦略的 提携	次世代自動車
2011 年	成都新大地汽車有限公司	M&A	生産許可
	韓国万都	戦略的 提携	制動機部品開発・生産技術
2013 年	イギリス Manganese Bronze Holdings 社	M&A	開発・生産技術 販売チャンネル
	康迪科技公司	戦略的 提携	EV 開発・生産技術
2014 年	イギリス Emerald Automotive 社	M&A	EV 開発・生産技術
	科力遠控股	戦略的 提携	ハイブリッド車開発・生産技術

2015 年	新大洋机电集团	戦略的 提携	EV 開発・生産技術
	アイスランド Carbon Recycling International	戦略的 提携	次世代自動車・燃料技術

出拠：新聞情報と内部資料に基づき筆者整理

第二節 分析対象：吉利汽車の概要

吉利汽車は中国有数の自主開発力を持つ自動車メーカーであり、中国の最初の民営自動車メーカーでもある。現在まで、吉利汽車は連続 4 年世界 500 強企業にランキング、連続 12 年中国 500 強企業ランキング、連続 9 年中国 10 強自動車メーカー企業など、上位ランキングされた²⁸。2015 年までに、吉利汽車は浙江省の寧波・路橋・慈溪・春曉、湖南省の湘潭市、山東省の済南、四川省の成都に生産拠点を配置した。そして、中国の浙江とスウェーデンの Gothenburg に R&D センターを有し、イギリスの Coventry 新しい R&D センターも建設されている。中国の上海、アメリカの Los Angeles、スペインの Barcelona とスウェーデンの Gothenburg に設計センターを設置した。同社は 1L から 2.4L までの自動車の車種と 3-8AT・MT、6-7DCT、CVT を揃えている。乗用完成車は 60 万台、エンジンと変速機はそれぞれ 60 万台の年生産能力を有するに至った。

²⁸ 吉利汽車のホームページに掲載されている。
<http://www.geely.com/introduce/intro/index.html>

表 13 吉利汽車の概要 (2014 年)

社名	ジーリーチイチョーアコーングウシエンゴーンズー 吉利汽車控股有限公司 (Geely Automobile Holding Limited)
設立	1997 年 6 月
総資本	37,280,150,000 人民元
売上高	21,738,358,000 人民元
従業員	18,000 人 (院士 3 人、国家千人計画 6 人、外国専門家数百人、博士 60 人、修士 800 人、エンジニア 4,700 人)

出拠：吉利汽車年報により筆者整理

吉利汽車の親会社である吉利控股集团は 1986 年 11 月に、浙江台州市の一郷鎮企業として、北極花電冰箱というブランドの冷蔵庫製造から発足した。同社はその後、住宅建設用材料や二輪車などいろんな業界に原資資本を投入したが、1997 年に、大衆向けの中国製の自動車を生産すると吉利控股集团は宣言した。そして、四川徳陽監獄の附属護送車生産工場の買収によって、自動車産業への参入を図った。

2016 年現在、吉利汽車は創業 19 年目であり、歴史のあるフォードやトヨタ、現代自動車など比べてみると、まだ揺籃期の若い自動車メーカーであると言って過言ではないだろう。しかし、創業してからわずか 19 年間にもかかわらず、吉利汽車は日韓自動車メーカー何十年間をかけて辿り着いた成果を実現していた。

以下では、吉利汽車の歴史経緯を、2001 年 11 月 9 日に国家発展計画委員会から正式に乗用車生産許可をもらった時点、2007 年 5 月 18 日にコスト重視から品質重視に戦略転換する「寧波宣言」を公表する時点を分岐点として、1997 年から 2001 年までを「自動車産業へ参入するため」の努力段階に、2001 年から 2007 年までを「ローエンド車を中心に」製造する段階と、2007 年以降を「ローエンドからミドル・ハイエンド車への飛躍」を目指す段階という三段階に分け、詳しく記述する。

1. 自動車産業への参入（1997年～2001年）

中国で乗用車生産がまだ国営企業の独占事業であった 20 世紀 90 年代、民営資本が乗用車の新規プロジェクトを設立することは、中国政府から厳しく禁止されていた。そのため、当時「劣等生」に見られる民営企業の吉利汽車は高賃金でも自動車事業に携わった経験者を招聘することが難かっただけではなく、公開で自動車の研究・調査することも厳しく禁止され、民営企業の吉利汽車による自動車の生産はほぼ不可能であった。

それにもかかわらず、吉利集団の創業者は周囲からの強い反対を押し切って、自動車製造を模索するようになった。1996 年、職制上の正式な組織はなかったが、ホクナンチイチャウア ジーザオチャーン 湖南汽車製造廠から商用車改装エンジニア 3 名を含め、少人数で自動車を調査・研究し、本格的に自動車の試作に着手した。政府から自動車生産は厳しく禁止され、同業の自動車メーカーからも支援も仰がずに、当時の吉利汽車の創業者達は何もかも自らゼロから探索しなければならなかった。同年ベンツとホンチイ紅旗の部品を組み合わせた「吉利一号」ジーリーイーハオの試作車が完成された²⁹。しかし、自動車製造技術力の蓄積がなく、ほぼゼロから出発した

²⁹ 当時吉利汽車の試作車の基本構想を検討し、ジョーングオドアーベンチー「中国的奔馳」（中国のベンツ社）という中国民族系高級車メーカーになるという方針を固めた。ベンツ乗用車と紅旗乗用車を分解して部品をスケッチし、一汽から紅旗乗用車のコア部品、つまりエンジン、変速機、シャシなどを購入して分析し、自動車を構成する部品を理解しながら、自動車の製造を試みた。そこで、吉利汽車が最初に作った乗用車は、ベンツ E200 乗用車と紅旗乗用車を原形にした「吉利一号」という車だった。分解したベンツ乗用車と紅旗乗用車の部品を用いて（紅旗乗用車のエンジン、サスペンション、タイヤ、シャシ部品、ベンツ乗用車のドア、ハンドルなど）、少数の部品は吉利集団の会長が香港などから持ち込み、その他の部品は手作業で作製した。コストダウンをするために、鋼板より合成材料を使用していた。このように、吉利汽車の最初の自動車の「形」を作り出せたが、該社に自ら製品開発を行う能力が全くなく、ただ単に部品を集めて組み立て、コストダウンするために鋼板を技術未熟な合成材料に変更したため、「吉利一号」は車体に大きな品質問題を抱え込んだ。まず、自動車製造原理への理解が欠如し、試作用図面も持たず、分解した部品を元に戻せなかった。部品を単純に組み立て、合わないところをハンマーで叩いて合致させ、現在から見れば乱暴な製造手法で生み出された「吉利一号」の車は、当然ながら雨漏りなど一般的欠陥のほか、ステアリング関連の安全面での大トラブルも頻発していた。さらに、合成材料を使用したため、車体の強度や耐久性は維持できず、「吉利一号」の車は間も無く変形した。車体強度を強化するために、合成材料を増厚するとともに倍増した車体重量の原因で、当時採用していた 3 気筒エンジンの出力では対応できず、エンジン関連トラブルも頻発して

「吉利一号」には品質問題が頻発した。さらに、当時、中国政府から民営資本の自動車産業への参入を厳しく禁止していたため、「吉利一号」試作車は失敗を余儀なくされた。

その後、吉利汽車は自動車生産許可がある企業に従属したり、^{ハーン ジョウ シイ ホウ ヨウ ジュオン}杭州西湖郵政
^{チョーア リヤーン チヤーン}車 両 廠 と自動車開発を提携したり、色々な形で合法的に自動車を製造できるよう、苦労と挫折を経験してきた。

1997年四川徳陽監獄の付属護送車生産廠の買収より、吉利汽車は小型バス生産の認可を得た³⁰。吉利汽車は四川徳陽監獄の付属護送車生産工場の元の経営資源（技術、人員など）を引き継いだ。この買収は生産認可を得ただけではなく、自動車製造の経験と知識が欠けている吉利汽車の初期自動車製造に欠かせない重要な意味を持っていた。1998年に設立された吉利汽車の最初の量産工場である臨海工場に、四川徳陽監獄の付属護送車生産工場から9人の自動車シニアエンジニアが支援を行った。1998年8月8日に吉利汽車の第一量産車「豪情」^{ハオ チン}が臨海工場出荷され、翌1999年製造された豪情車は1ヶ月ほどで1600台を売り切った。

しかし、当初吉利汽車が買収を通してもらったのは小型バス車の生産認可であり、それを転用する形で「豪情」というワゴン車（図18を参照）を生産していたが、実際に乗用車を製造の認可はまだ得られなかった。そのため、吉利汽車の第一工場である臨海工場は最初に自動車生産ではなく、二輪車の生産名義で建設されたものであった。このような窮地³¹は、2001年に中国がWTOへ加盟するまで続いた。

いた。そのような製造手法は半年も経たずに、全て廃棄を余儀なくされた。

³⁰ 1997年、吉利集團の会長は徳陽監獄汽車廠の70%の株式を2400万円で買い取り、^{スー チョウワン ジー リー ボー イン タイ チョーア ヨウ シエン ゴン スー}四川吉利波音汽車有限公司を設立した。その後、吉利汽車製造有限公司に社名変更し、その後、残り30%の株式も買い取り、臨海工場を設立した。

³¹ 1998年、当時国家計画委員会主任は、浙江省経済発展地域を視察する機会に、民営企業が乗用車生産に無資格であることにずっと堪えてきた吉利集團の会長は、壮絶な話を訴えた。“請国家允許民営企業嘗試、允許民営企業家做梦、請給我失敗的機會，反正虧了是自己的，不要国家一分錢。”（我々は国に金銭援助を一切要請しません。ただ一つお願いがあります。我々民営企業に夢を見るチャンスを下さい。民営企業に失敗を試みるチャンスを下さい）（王, 2011）。



図 18 吉利汽車の第一車：「豪情」ワゴン
出拠：汽車之家ホームページ

2. ローエンド車製造を中心に（2001年～2007年）

2001年中国のWTOへの加盟をきっかけとして、中国政府は海外自動車製造メーカーからの圧力に対抗するために、民営企業の自動車製造規制を緩和した。2001年11月9日、中国国家経済貿易委員会より公示した第六回中国自動車生産企業製品リストに吉利汽車のJL6360型が選ばれ、2001年12月26日、中国国家経済貿易委員会より公示した第七回中国自動車生産企業製品リストで、吉利汽車のHQ6360、MR6370とMR7130も登録された。

約4年間の乗用車「無認可」生産が終わり、吉利汽車は長年に集積された「欲望」が一気に開放されたように、急速に生産規模を拡大しながら、中国の乗用車市場のシェアを増大させようとした。生産規模の拡大だけではなく、研究開発能力工場にも吉利汽車は走り出していた。2002年に、吉利汽車は1.3LエンジンMR479Qを独自に開発成功した。その結果、従来天津豊田から供給されていた8A-FEエンジンのコストを半分以下に抑め、コスト優位性を強化した。また、吉利汽車は他社に先駆けて、当時中国系自動車メーカーが保有していなかった自動変速機技術の研究開発に着手した。2002年10月に自動変速機プロジェクトを立ち上げ、2005年5月20日に自主開発した4AT変速機が中国地方科学局から認可された。2006年に、吉利汽車は中国系自動車メーカーが初めて自主開発した高性能エンジンCVVT-JL4G18を試作成功させ、量産を開始した。

2007年まで、吉利汽車の臨海工場、寧波工場、上海工場と路橋工場^{ヨウリーオウ}で生産された優利欧、

スー ヨウ ジェン、ジー リー ジン ガー、ホロ プタ
 自由艦や吉利金剛、華普シリーズなど新車を市場に投入し、蘭州、湘潭、濟南と慈溪に新たな生産工場を設立した。当時約 17 万元（約 288 万円）かかる米国のフォルクスワーゲン社の「桑塔納」車と約 14 万元（約 236 万円）かかる天津汽車の「夏利」車は、一般消費者にとっては「贅沢品」であった。そうした中で、吉利汽車は中国国民の誰でも購入できる自動車を作るというミッションを掲げ、3 万元（約 45 万円）ほどの低価格車を投入し、中国市場で大衆車の「価格破壊」を巻き起こした（表 14 を参照）。その結果、吉利汽車は 2001 年の 2 万台の年間販売台数が 2007 年には 18 万台に引き上げ、6 年間で約 9 倍の急激な増加をみた。

表 14 吉利汽車の主要車種の値段（2006 年）

モデル	値段	生産工場
豪情	3.18～4.80 万元	臨海工場
美日	3.35～4.00 万元	臨海工場
優利欧	3.53～4.38 万元	臨海工場
自由艦	4.38～5.58 万元	寧波工場
吉利金剛	5.98～7.28 万元	路橋工場
華普海尚	5.69～5.69 万元	上海工場
華普海域	6.00 万元	上海工場
華普海炫	6.39～6.39 万元	上海工場

出拠：汽車之家ホームページにより筆者整理

3. ローエンドからミドル・ハイエンド車への飛躍（2007 年以降）

2007 年 5 月 18 日に吉利汽車が公表した「寧波宣言」³²において、該社は低価格・販売量重視を柱としたローエンド車中心の経営戦略から、安全志向・製品品質重視のミドル・ハイエンド車中心の経営戦略へと転換し、「造最安全、最節能、最環保的好事、讓吉利汽車

³² 経営資源が限られている吉利汽車は民営後発企業としての存続発展に、低価格戦略だけでは対応できないと判断し、自社の製品品質を高め、自動車の付加価値を高め、ブランド力の強化を図る方策を打ち出した。

走遍全世界」(最も安全で、省エネで、環境にやさしい車を作り、世界中に吉利の車を走らせる)という方針を打ち出した(表15を参照)。

表 15 吉利汽車の主要車種の値段(2015年)

モデル	値段	生産工場
豪情	3.18~4.80 万元	生産停止
美日	3.35~4.00 万元	生産停止
優利欧	3.53~4.38 万元	生産停止
華普シリーズ	5.69~6.39 万元	生産停止
熊猫	3.69-4.99 万元	臨海工場
自由艦	3.89-4.19 万元	寧波工場と蘭州工場
吉利金剛	4.59-6.59 万元	路橋工場
遠景	5.39-6.69 万元	湘潭工場
EC8	8.89-11.89 万元	濟南工場
GC7	6.29-7.99 万元	湘潭工場
GX7	6.99-11.99 万元	成都工場
豪情 SUV	12.29-15.29 万元	成都工場
海景	5.19-5.69 万元	上海工場
英倫 C5	4.99-6.39 万元	上海工場
英倫 TX4	22.80 万元	上海工場
帝豪	6.98-24.98 万元	慈溪工場
博瑞	11.98-22.98 万元	春曉工場

出拠：汽車之家ホームページにより筆者整理

吉利汽車がこのような戦略転換を行ったのは、激化した中国自動車市場における価格競争での苦戦による「低価格・低品質が好ましくない」、コスト競争に頼る危険性をしみじみ痛感したことだった³³。

まず、激化した価格競争で窮極に立った吉利汽車は生きる道を探さなければならなかつ

³³ 吉利集團の会長は次のような感想を語った。“当時は本当に辛かった。ただし、このような苦しい経験を耐え忍んだからこそ、地道に努力し、自動車の研究開発能力を身に付け、品質向上を徹底的に追求する吉利汽車のこれからの生き延びる路線を決心できた。”

た。2007年、外資系自動車メーカーはローエンド車市場への参入を加速し、韓国現代自動車「^{イラン トロア}伊蘭特」の車は10万元(約150万円)以下に値下げ、上海GM、一汽VWも値下げ方針を相次ぎ打ち出した。中国民族系自動車メーカーも生産量の増大とともに、過当競争による価格は引き下げられ、同年3月に東南汽車「^{サン リーラン ソーア}三菱藍瑟」の車をはじめ、価格を1万元(約15万円)ほど値引きする方針を示し、値引き率は20%にもなった。そのうち、吉利汽車は余儀なく「自由艦」の車を6万元(約90万円)ほどから5万元(約75万円)までの値下げを余儀なくされた。しかし、それにもかかわらず、同月に吉利汽車の販売台数は中国トップ10自動車メーカー企業ランキングから転落し、販売低迷が続いていた。

また、消費者から「低価格・低品質」という企業イメージをつけられた吉利汽車はイメージアップに迫られていた。2006年、吉利汽車の代表車である「自由艦」の車はChina NCAPスキームで「2つ星」³⁴しか格付けされなく、安全保護の最低基準の3つ星にも満たなかった。2006年にミドルエンド向けの新車種「^{ユエン ジェン}遠景」車のシミュレーション販売段階で、品質トラブルが発生し、消費者とディーラーからのクレームが頻発した。その結果、何億元の研究開発費が投入された「遠景」の車は僅か6.58万~10.38万(約995万円~156万円)の価格で市場投入したものの、消費者からは「3万元レベルの吉利汽車には10万元レベルに相応しい車は作れない」という揶揄があった。ミドルエンド製品のブランド力を捨て値下げするか、それとも販売不振のリスクを負って現在の企業イメージから脱出するのか、吉利汽車はまた窮地に追い込まれた。

その時、吉利汽車の経営管理者は、果敢に技術能力を構築・向上し、ミドル・ハイエンド車というブランド力の強化による競争力の保持という方針を固めた。吉利汽車は中国国内市場のみならず、グローバル市場でも高品質・安全性重視というスローガンを掲げ、自

³⁴ 2007年1月23日、中国自動車技術研究センターは2006年第二回China NCAPスキーム(中国新車評価規程)の結果を公表した。それは初めて中国自主ブランドも評価対象となったが、結果は決して吉利汽車に対して楽観できるものではなかった。評価対象であった一汽豊田皇冠、廣本思迪、奇瑞A5、比亞迪F3、一汽大衆速騰と吉利汽車の自由艦という6車種のうち、吉利汽車は最低得点28.6点で2つ星をつけられ、一汽豊田皇冠は47.7点であった。

主ブランド車のグローバル事業展開と市場拡大を図っていた。同社はグローバル的に買収と提携を図り、外部から評価の高い技術を獲得しながら、企業内部労働者の作業能力の強化や、生産設備の更新、サプライヤーシステムの完備などにも注力した。「豪情」の車、「美日」の車と「優利歐」の車の生産を停止し、吉利汽車は以後 4 万元(約 60 万円)以下の自動車を生産しないと宣言した (王, 2011)。寧波工場や路橋工場の生産ラインと設備を改造・更新すると同時に、工場の労働者全員に対し、操作技術の強化や品質意識の醸成などに力を入れた。そして、サプライヤーシステムの完備や、各モデルで品質問題が最頻発な部品 10 つを選び出して、サプライヤーと一緒に問題解決を図り、品質問題に関するクレームが一番多いトップ何十社のサプライヤーを淘汰した。それとともに、吉利汽車はオーストラリアの大手自動変速機メーカーである Drivetrain Systems International、スウェーデンの高級車ブランドボルボ・カーズ、イギリスの Manganese Bronze Holding などの買収を実施し、外部から必要となる経営資源を獲得し、自社の不足分を短期間で補足しようとした。

その結果、J.D. Power の 2014 年のアジア自動車ブランド力調査で、合計 67 社のうち、17 位に上昇、アジア自動車品質調査で、自由艦はコンパクト車セグメントで第 3 位を占め、ブランド信頼性調査では吉利金剛はコンパクト車セグメントでランキング 1 位を獲得した。そして、2015 年吉利汽車が発売したミドルエンド向けの新車種「博瑞」^{ボーウルイ}は 11.98 万～22.98 万(約 180 万円～346 万円)の価格で、中国消費者から「最美中国車」^{ズウイメイジョーングオチョーア}(一番美しい中国自動車)という高い評価を付けられ、中国外交部から「外事禮賓指定車」^{ワイシーリーボンジエーメンチョーア}(外交指定用車)と「駐華使節用車」^{ジュウホフシエージョーンチョーア}(中国駐在外交機構用車)にも指定された。

第二部 M&A を通じた外部経営資源の獲得：限定された統合マネジメント

前述したように、近年において、中国のような新興国後発企業はクロスボーダーM&Aを通して、激化した国際競争のなか、失速あるいは淘汰される他国の先発企業を買収することによって、かつての日韓後発企業より短期間で先発企業から技術や情報の流れを引き起こして、技術能力の成長機会を作り出している。清科データベースの統計によると、2015年に中国企業が実施したM&A件数は2008年の約15倍に増加し、2692件に達した。M&A総金額では、2008年の2365.95億人民元（約4兆円）から、2015年には約4.4倍に増加し、10437.25億人民元（約18兆円）に達した³⁵。

しかし、現在、中国のような後発企業の技術能力構築にM&Aマネジメントの戦略上の重要性が高まっている反面、M&Aの成功率は決して高いとは言えないという点も指摘できる。アメリカMcKinsey & Company社の調査によると、過去20年間中国後発企業発のクロスボーダーM&Aの成功率は33%ほどであり、技術能力の獲得を目的としたM&Aはほぼ全て失敗に終わった。膨大な資金・人的資源・時間をかけてM&Aを行なった中国企業の多くは当初のM&Aを行う目的を達成できず、大きな損失を抱えてしまっているのが実状である。

既存研究で検討されてきたM&Aマネジメントの知恵は必ず現在の中国のような新興国後発企業のM&Aに適用出来るとは限らない。従来、技術能力を構築した企業が競争優位を強化するために図ったM&A事例を主な研究対象として、組織統合を前提としてM&Aマネジメントを検討してきた。ところが、現在、新興国後発企業は先発企業を買収することに、先発企業の経営資源を獲得して自社技術能力を構築・向上させるために、組織統合が求め

³⁵ そのうち、クロスボーダーM&A件数では、2008年の33件から、2015年には222件と、約8倍に拡大した。クロスボーダーM&A総金額では、2008年の594.90億人民元（約1兆円）から、2015年には約3.3倍に増加し、1936.99億人民元（約3兆円）に達した。

られる一方、買収される先発企業の社員全体のモチベーションの低下、両社間の組織コンフリクトの増加、コア人材の流出や組織統合に伴う経営資源やルーチンの崩壊を防ぐために、より柔軟に組織間関係をマネジできる組織併存が求められる。経営経験の蓄積が相対的に欠けている新興国後発企業は先進国先発企業を買収する際に、組織統合と組織併存における経営課題に同時に直面することは、従来の既存研究で議論されてきた経営課題を超えて複雑・困難となった。

しかし、複雑・困難なものになりつつある M&A 実現に伴う経営課題に直面するにもかかわらず、聯想集団や吉利汽車など一部の中国後発企業は先進国先発企業を買収することによって、急速な企業成長を実現しているのも事実である。2004 年に、中国聯想集団は米国 IBM のパーソナル・コンピューター事業部門を買収することによって、現在世界最大のパソコン企業に成長した。2010 年に、中国吉利汽車はスウェーデンのボルボ・カーズを買収することによって、現在世界的に有名な大手自動車メーカーに成長した。

今日において、企業成長に M&A の重要性とそれを成功させる困難さが共に上げられるなか、経営経験の蓄積が相対的に欠けている中国後発企業はグローバルに M&A を実施することによって、短期間で技術能力を構築・向上するために、更に複雑・困難になった M&A 経営課題をいかに解決するのか、改めて探求する必要がある。本部では、吉利汽車とボルボ・カーズとの間に実施されたクロスボーダー M&A 事例を取り上げ、この点を明らかにしていきたい。

第四章 複雑・困難なものになりつつある M&A 実現に伴う経営課題

第一節 非統合型 M&A マネジメントの提出

第二章で纏めた既存研究において、一定的に技術能力を構築できていた企業が競争優位を強化するために行った M&A 事例を主な研究対象として、組織統合を暗黙的な前提として、M&A 双方企業の実情によって、異なる統合分野、統合程度と統合プロセスを進めることを検討した（図 19 を参照）。



図 19 統合型 M&A マネジメント

出拠：筆者作成

しかし、各種の調査によると M&A の成功率は 10%~30%³⁶と、かなりの低いレベルに留まっている。膨大な資金や人的資源、時間をかけた M&A の多くは、M&A が行われた最初の目的を達成できず、大きな損失を抱えてしまっているのが実状である。

こうした状況から脱出する方法を探るなか、企業統合そのものが M&A 成功の阻害要因と

³⁶ 企業合併の成功率の測定調査によると合併発表後の株主リターンを基準とした場合、83%の合併が失敗という結果である。AT カーニーの 1998 年から 1999 年にかけて行った 115 の合併事例の調査によると、58% の案件で当初に設定した価値目標の達成できていない。トーマツコンサルチングの調査によると 2007 年に M&A を実行した日本企業 162 社のうち戦略上の目標達成度が 80% 以上であると回答している企業は 27% であった (Kelly et al.,1999)。

なることを指摘している M&A アドバイザーも存在する (Harding and Rovit, 2004)。M&A 双方企業を統合することに、M&A 成功を阻害するいくつかのリスクが存在する。①M&A される企業の組織を M&A 実施する企業の組織構造に組み込むプロセスが複雑・困難であり、失敗するリスクがある；②企業統合に伴う経営資源やルーチンが崩壊されるリスクがある；③社員全体のモチベーションが低下するリスクがある；④コア人材が流出するリスクがある。こうしたなか、M&A の成功率を高める戦略として、非統合型の M&A が有効であると主張されてきた (Puranam and Srikanth, 2007 ; Kale and Singh, 2009 ; Christensen et al., 2011)。

Puranam and Srikanth (2007) は、技術あるいは知識を基盤としたスキルの獲得を目的として小規模のアントレプレナー型の企業を買収する場合、買収される企業の経営資源やルーチンを確保し、単独企業として市場プレゼンスを維持でき、スキルが付着するコア人材の流出と社員全体のモチベーションの低下を防ぐために、M&A 実施企業の独立性やアイデンティティを維持しつつ、買収される企業から協力ももらい、その資源や能力を学習するによって、買収実施する企業の競争優位や成長を強化する非統合型の M&A が有効であると主張した。

Kale and Singh (2009) は、世界市場に置ける存在感や競争優位性の強化を目的として新興国後発企業が先進国の大規模企業を買収する場合に、経営経験が相対的に乏しい新興国後発企業は複雑な統合プロセスを軽減し、先進国の大規模企業従来の優位性やブランド性を破壊せず、コア人材の流出と社員全体のモチベーションの低下を防ぐために、M&A 実施される企業の独立性やアイデンティティを維持しつつ、双方企業が保有する資源や能力を活用あるいは交換することによって、自社の競争優位や成長を強化する戦略的提携に近似する非統合型の M&A が有効であると指摘した。

Christensen et al.(2011)は、成長性の高いビジネスモデルを持つ企業を買収する場合に、買収実施する企業のビジネスモデルに買収される企業のビジネスモデルを統合すると、逆

に成長性が高いビジネスモデルの価値が破壊される恐れがあると指摘した。その場合、被買収企業のビジネスモデルを維持し自社のビジネスモデルを進化させる非統合型の M&A が有効であると主張した。

既存研究で論じられてきたように、一定的に技術能力を構築できていた企業が競争優位を強化するために行った M&A において、企業戦略の統一、経営システムと業務プロセスの一体化、企業文化の融合など、M&A 実施後の統合分野、統合程度と統合プロセスの特定のパターンを決めて、慎重に実施していく必要がある。その一方、近年の研究において、スキルの獲得を目的として小規模のアントレプレナー型の企業の買収や、世界市場に置ける存在感や競争優位性の強化を目的として新興国後発企業が先進国の大規模企業の買収、成長性の高いビジネスモデルを持つ企業の買収などの場合に、非統合型の M&A が求められてきた（図 20 を参照）、と提唱されている。

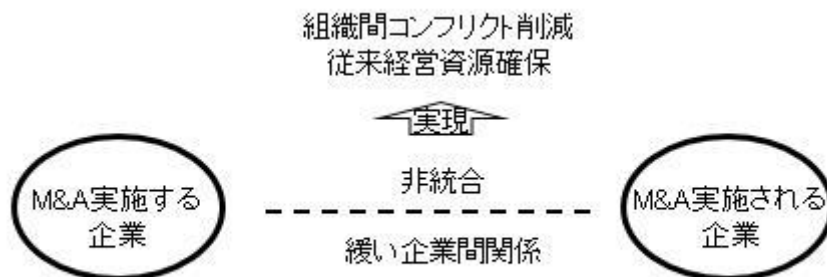


図 20 非統合型 M&A マネジメント

出拠：筆者作成

第二節 統合型と非統合型 M&A マネジメントからの失敗

既存研究では、組織統合を暗黙的な前提として M&A が検討されてきたものの (Nahavandi and Malekzadeh, 1988 ; Haspeslagh and Jemison, 1991 ; 松江, 2008 ; 青嶋, 2012)、近年非統合型 M&A の有効性も指摘され出した (Puranam and Srikanth, 2007 ;

Kale and Singh, 2009 ; Christensen et al., 2011)。

ところが、M&A は単純に統合あるいは非統合すれば成功できるものではない。中国企業が実施したクロスボーダーM&A を研究対象として、M&A の失敗要因を検討する既存研究においては、組織統合を行ったからこそ、M&A が失敗したという指摘が存在しながら(馬・王, 2008 ; 呉, 2010 ; 徐, 2002)³⁷、組織を統合しなかったからこそ M&A の失敗に導いたとも指摘されている(李, 2003 ; 蔡, 2006 ; 劉・汪・孫, 2007)³⁸。

2004年10月に、上海汽車工業総会社は5億ドル(約504.95億円)で韓国双龍自動車の48.92%の株式を取得した。2005年6月にさらに双龍自動車の持ち株を51.33%まで増加し、経営主導権を取得した。しかし、双龍自動車の買収を遂行してから5年の間に、上海汽車工業総会社の損失は30.76億元(約506.62億円)までに増加した。上海汽車工業総会社と双龍自動車の間における対立と、双龍自動車社の経営不振という問題は一層深刻化し、2010年8月にインド Mahindra 自動車メーカーは双龍自動車を買収するに至った。上海汽車工業総会社は5年という長期間をかけて、莫大な資金と人的資源を投入したにもかかわらず、技術の入手とブランド力の向上と言う買収の目的を達成できなかった。この事例は中国の最近30年間のM&Aの歴史の中で最大の失敗事例だと言われている。

上海汽車工業総会社と韓国双龍自動車との買収は2004年10月に成立した直後、ガバナンスを把握するために、まず上海汽車工業総会社は3名の管理者を韓国双龍自動車に派遣し、韓国双龍自動車の財務管理と生産業務の責任者に任命した。2005年1月に上海汽車工

³⁷ 馬・王(2008)は上海汽車工業総会社と韓国双龍自動車と買収事例を研究対象として、M&Aの失敗原因は、組織統合から導いた戦略、ガバナンス、人事と文化面から生じるコンフリクトである、と指摘していた。呉(2010)は失敗したTCLとフランスのAlcatel社をとの買収事例、徐(2002)は康佳が陝西如意電視機廠との失敗買収事例について、M&Aの失敗原因を同じく組織統合の失敗に指摘していた。

³⁸ 李(2003)はIT産業におけるM&A事例を対象として、非統合型のM&Aは買収実施企業従来の技術獲得などシナジー効果を出すための目的を実現できなく、1+1<1という結果が出たため、組織統合の必要性を指摘してきた。それに、蔡(2006)は欧米企業従来の経験に基づき、中国の経済環境と政治政策の影響などのなかで、M&Aを成功させることのために、組織統合が欠かせないと強く主張した。劉、汪、孫(2007)は万向集団のクロスボーダーM&A経緯を詳細に研究して、暗黙知の統合による万向集団の競争力を高まり、企業成長に繋がったと指摘した。

業総公司側から新会長に選ばれ、韓国双龍自動車の元会長とともに、韓国双龍自動車を管理することになった。2005年3月15日に、上海汽車工業総公司は韓国双龍自動車に5名の管理者を派遣した。韓国双龍自動車の会長は1名から4名までに増員され、そのうち、3名は上海汽車工業総公司側の人間が担当した。2005年11月の双龍自動車の取締役会で、双龍自動車の社長を交替させた。しかし、上海汽車工業総公司が韓国双龍自動車に次々と管理者を派遣する一方、韓国双龍自動車側は上海汽車工業総公司の管理者の能力や同社からの組織統合などを認めていない状況であった。その後、韓国双龍自動車の経営が悪化するのに伴い、不信が顕在化してきた。それにもかかわらず、2006年7月10日に、上海汽車工業総公司は双龍自動車の組織構造の変革のために、728人の工場労働者と204人の管理者、併せて986人の人員削減をするという要求を双龍自動車の労働組合に提出した。2006年8月、双龍自動車の代表理事として派遣された上海汽車工業総公司の人事担当である墨斐^{ムヒ}は着任した後、直ちに「組織構造調整プラン」を打ち出し、双龍自動車側の550人の従業員が削減された。

双龍自動車の従業員は、元社長の解任から550人の人員削減までに至る怒りを爆発させ、「玉砕ストライキ」³⁹が発生した。2008年に世界金融危機の発生により、双龍自動車は再び資金困難に陥った。資金危機を乗り越えるために、上海汽車工業総公司は双龍自動車の組織変革を加速させる方針を打ち出した。そのため、従来あった9の部門が4までに削減

³⁹ 2006年7月13日に、韓国双龍自動車の従業員は解雇に反対し、さらに「技術流出」を訴え、玉砕ストライキが始まった。7月21日に、150名韓国双龍自動車の従業員はソウルでデモを行った。8月9日に、150名韓国双龍自動車の従業員はソウル政府前に集会し、「韓国双龍自動車から上海汽車工業総公司への技術移転を中止する、韓国双龍自動車の組織改革を停止する、上海汽車工業総公司から韓国双龍自動車への投資を増加する」ことを訴えた。一方、上海汽車工業総公司の態度も強硬で、8月18日に、上海汽車工業総公司はストライキ終了まで韓国双龍自動車に投じた資金をすべて凍結することを決意し、さらに、韓国双龍自動車と現金取引がある企業の為替手形の決済を延期した。8月30日に、上海汽車工業総公司と韓国双龍自動車は、解雇を取り下げ、2009年まで毎年3000億ウォン（約265.61億円）を新車開発に投資するなどの協議が成立した。その結果、49日間が渡った玉砕ストライキは終決した。玉砕ストライキで、上海汽車工業総公司に1.6万台自動車生産の減少と2.75億ドルという経済的な損失が発生し、2006年には営業利益がマイナスとなった。

され、韓国国内の販売営業部は 10 から 5 まで削減されることとなった。しかし、以上のよ
うな「精鋭簡政」^{ジンルイジエンチョン}という組織変革計画は、双龍自動車の労働組合から強い反対を受けた。
2008 年 7 月に、双龍自動車の労働組合は上海汽車工業総会社がコア技術を外に漏らしたと
いう理由で、韓国検査院に双龍自動車総務処を捜査するよう要請をした。同年 12 月 16 日
に、双龍自動車の労働組合は上海汽車工業総会社から派遣された経営者を中国に帰国させ
ようとして、中国駐在韓国大使館前でデモを行なった。翌日には、双龍自動車の労働組合
はコア技術を外部に漏洩させたという理由で、上海汽車工業総会社から派遣された管理者
を拘束した。

以上により、上海汽車工業総会社と韓国双龍自動車の買収は、組織統合を積極的に実施
したことで、双龍自動車の社員全体のモチベーションが低下し、業務が進まなくなり、経
営資源やルーチンまで崩壊され、完全な失敗に終わった。

その一方、組織併存を実施したことで経営不振に陥ったことが組織統合によって逆転さ
れた中国聯想集団とアメリカ IBM の買収事例が存在する。

2004 年 12 月 8 日に、中国最大、世界第 9 位のパソコン・メーカーである聯想集団はア
メリカの代表的な IBM のパーソナル・コンピューター事業部門の買収を発表した。聯想集
団は 6.5 億ドル（約 665.73 億円）の現金、6 億ドル（約 614.52 億円）の株⁴⁰からなる合計
12.5 億ドル（約 1280.25 億円）と 6 億ドル（約 614.52 億円）の負債負担で IBM のデスク
トップとノートパソコンの事業、日本大和と米ノースカロライナ州の 2 つの R&D センター、
製造工場および販売ネットワーク、「IBM」ブランドの 5 年間使用权と「Think」ブランド
の永久使用权を獲得した。

買収実施した後、聯想集団は IBM の従来の技術能力、業務ルーチンの優れを認め、研究
開発から販売まで IBM に最大な自律性を与え、聯想集団が謙虚に IBM から学ぶという態
度で両社の組織統合を推し進めなかった。IBM でパソコン事業の統括者が CEO 兼董事局

⁴⁰ IBM は聯想集団の 18.9%の株式を持つことになった。

副主席に就任し、聯想集團の元 CEO が解任され、董事局主席になり、聯想集團の創業者の一人は非常勤取締役役に退いた。そして、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「聯想国際」として IBM から担当させ、従来の聯想集團の業務を「聯想中国」として聯想集團からの管理者に担当させ、統合せず併存させていた。そのうち、聯想集團は IBM との事業譲渡から 2 年の間には、過去 1 年に両社のいずれに現職あるいは前任の社員を互いに雇用しないことを明確にした。

ところが、モジュール化によるパソコン市場の低価格化、スマート・フォンなどの携帯型端末への市場移行による利幅縮小、リーマンショックによる世界経済の不況など時代背景において、IBM の PC 部門の買収による聯想集團の事業強化など目的の達成が遅れてしまい、成長が弱かった聯想集團は時代変化にうまく対応できなくなった。2008 年の決算に、聯想集團の売上高は前年同期比 20%減少の 36 億米ドル（約 3684.60 億円）であり、9700 万米ドル（約 99.28 億円）の最終赤字に転落した。こうしたなか、聯想集團の CEO が辞任し、聯想集團の元 CEO は聯想集團の CEO に復帰し、グローバル的に聯想集團と IBM の事業統合による復活、さらにシナジー効果を追求した。中国における R&D センターは「成本優勢」というコスト、日本における R&D センターは「世界一流的筆記本创新能力」という技術イノベーション、アメリカにおける R&D センターは「世界領先的研發/質量管理流程」というイノベーションと品質管理、に位置づけられた。そして、聯想集團と IBM の事業を統合して組織再編し、企業顧客を対象とする Think 製品シリーズと一般消費者を対象とする Idea 製品シリーズに製品別分け、新興国市場と先進国市場に市場別分け、聯想集團側に統括させることになった。翌年、聯想集團の決算発表によれば、2010 年同社の売上は 166 億ドル（約 16990.10 億円）であり、1.61 億ドル（約 164.78 億円）の税引前純利益を取得、黒字に転換し、世界で最も急成長するパソコンメーカーとなった。

以上により、中国聯想集團とアメリカ IBM のパーソナル・コンピューター事業部門の買収は、最初組織統合を実施しなかったことで、IBM から大きな抵抗が顕しなかったが、両

社の中にシナジー効果が弱く、時代変化にうまく対応できなくなり、赤字に転落した。2009年から聯想集団が率いて積極的に組織統合を図ることで、そうした劣勢を挽回した。

つまり、統合型 M&A において、両社の戦略や企業文化などを統合することでコンフリクトが増加され、競争優位に繋がる従来の経営資源が損なわれ、事業がうまく進めなくなっていき、失敗するリスクもある一方、非統合型 M&A において、両社の中に互いに関与しないことで、従来 M&A を実施した経営資源の獲得やシナジー効果の創出という目的を実現できなく、失敗するリスクもあることで、既存研究で対立する意見が存在する、とわかった。

第三節 複雑・困難なものになりつつある M&A マネジメント：組織統合と組織併存を同時に求められる M&A マネジメント

既存研究では、組織統合を暗黙的な前提として M&A マネジメントが検討されてきたものの、近年非統合型 M&A マネジメントの有効性も指摘されだした。ところが、M&A の成否を分けるのは、組織統合を行ったか、あるいは、組織併存を行ったかによって簡単に分けられるものではなくなってきた。上述したように、組織統合を行ったからこそ失敗した事例も、また、組織非統合を行ったからこそ失敗した事例も、少なくないとわかっている。

今日において、先進国先発企業との M&A の活用を通して、世界規模で新しい・異質性が高い経営資源を調達し、短期間で技術能力を構築・向上しようとする新興国後発企業は、先進国先発企業を買収した後、組織統合と組織併存を同時に求められる（蔣, 2014, 2016）。要するに、新興国後発企業のルーチンの改善、買収双方企業の間で重複する部分を排除してコストの削減、そして、相補的なケイパビリティを確保してシナジー効果の創出、を実現するために、買収双方企業は互いに技術能力や経営経験を取り入れ、戦略から組織構造、業務プロセス、制度・システムと企業文化までの統合が必要となる。その一方、技術能力や経営経験の蓄積が相対的に欠けている、組織構造が完備化されていない新興国後発

企業は先進国先発企業を買収する際に、従来から複雑な統合プロセスにおいて、買収される先発企業の社員全体のモチベーションが低下するリスク、両社間の組織コンフリクトが増加するリスク、コア人材が流出するリスク、そして、組織統合に伴う経営資源やルーチンが崩壊されるリスクがあるため、組織併存が求められる。

ただし、経営経験の蓄積が相対的に欠けている新興国後発企業は先進国先発企業を買収する際に、組織統合と組織併存における経営課題に同時に直面しているため、従来の企業より M&A マネジメントは更なる複雑・困難化になった。要するに、組織統合における、組織コンフリクトやストレスの増加、社員全体のモチベーションの低下、コア人材の流失、企業統合に伴う経営資源やルーチンの崩壊、などの経営課題に直面しながら、組織併存における、企業間で業務分担や責任・権限の関係、合意事項・ルールをめぐって、常に行われる協調コストの増加、独立している両社間で、利害関係をめぐる学習競争による組織学習の不効率、などの経営課題に直面する。それは、経営経験の蓄積が相対的に乏しい新興国後発企業にとっては、一層複雑・困難なものになっていると思われる（図 21 を参照）。

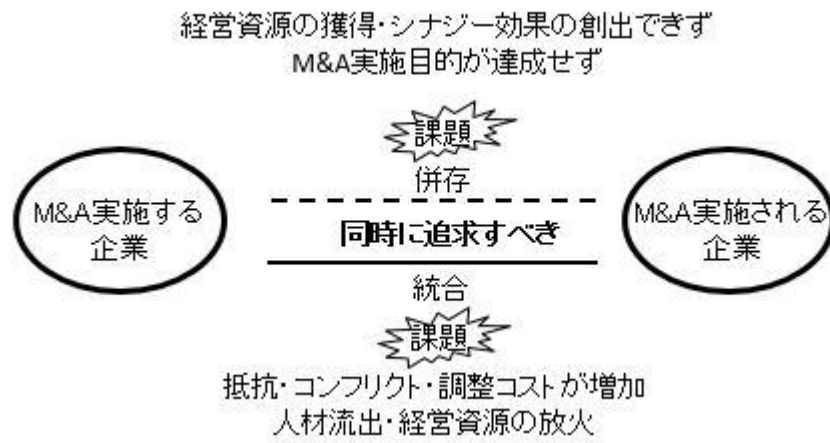


図 21 複雑・困難なものになりつつある M&A 実現に伴う経営課題
出拠：筆者作成

こうした複雑・困難なものになりつつある M&A の経営課題を解決するためのマネジメン

トの努力を解明するために、本部では、既存研究からえられた知見を踏まえて、組織統合と組織併存を同時に追求している、後発企業から先発企業を買収することによって急成長している吉利汽車とボルボ・カーズのクロスボーダーM&Aの事例研究に基づいて、詳しく検討していく。

第五章 吉利汽車とボルボ・カーズの M&A

本章では、2010年3月28日、吉利汽車は自社の技術能力を構築・向上させるために、アメリカの自動車大手フォード・モーターから歴史のあるスウェーデンの高級車ブランド企業、ボルボ・カーズ⁴¹を18億ドル（約1660億円）で買収したこと⁴²によって、必要となる技術知識やノウハウ、重要人材やブランド性など外部経営資源⁴³を獲得した事例を詳しく

⁴¹ ボルボ・カーズの前身は、ボルボ・グループの乗用車部門であり、ベンツ、BMW、アウディなどと同じく、国際的な高級車ブランドとして認識されている。ボルボ・グループは1927年にスウェーデンで設立された。同グループは、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部門を擁する企業グループである。1999年に、米国の自動車大手であるフォード・モーターは64億ドルでボルボ・グループからボルボ・カーズを買収した。それ以降、2010年まで、フォード・モーターのプレミアム・オートモーティブ・グループに属していた。しかし、買収して以降、ボルボ・カーズは利益を出せない状態が続いた。2009年に、最大市場のアメリカでの販売台数は61435台であり、2003年139384台の販売実績より55.9%減少した。また、世界での総販売台数は2007年に43.5万台、2008年に35万台、2009年には31.4万台と落ち込み続けた。2007年に、フォードは150億ドルの損失を計上し、260億ドルの債務を抱え、フォードは倒産の危険に直面することとなった。フォードは自社の資金問題を解決するために、ボルボ・カーズの売却を検討することとなった。

⁴² 吉利汽車は2002年頃からボルボ・カーズに注目するようになった。当時吉利汽車の企業内部会議で、吉利集団の会長は「我們要收購世界名牌沃爾沃！」（我々は世界高級車メーカーのボルボ・カーズを買収しよう！）と宣言し（熊, 2012）、「我們要為今後收購沃爾沃做好準備」（我々は今後ボルボ・カーズを買収することに、今からきちんと準備していかなければならない！）と提唱した（王, 2012）。2007年5月から、吉利汽車は低価格・販売量重視というローエンド車経営戦略から安全志向・製品品質重視のミドル・ハイエンド車経営戦略へと方針転換を始め、ボルボ・カーズの買収活動を本格的に開始した。2007年7月から2008年1月を渡って、吉利汽車はボルボ・カーズへの買収プロジェクトを立ち上げ、ボルボ・カーズの調査と買収戦略の策定を行われた。2008年1月に、吉利汽車はボルボ・カーズを買収する意図を当時フォードのCFOに初めて打ち出した。そのときから4年間に渡って交渉し、2010年3月28日、18億ドル（約1660億円）でボルボ・カーズを株式100%買収する最終契約をフォードとに調印した。2010年8月2日にロンドンで引継ぎ式が行われ、吉利汽車は現金13億ドルと証券2億ドル、合計15億ドルでフォードからボルボ・カーズの全株買収を完了した。そこで、3億ドルが少ない理由については、ユーロ安と当初高く見積られた年金の見直しによるものだと吉利側が説明している（李, 2013）。

⁴³ 吉利汽車が買収したのは、ボルボ・カーズ株式100%である。ベルギーのGent工場とスウェーデンのTorslanda工場の既存完成車工場、エンジンなどの部品工場、スウェーデン、部品サプライチェーンと世界各地にある約2500の販売店（欧州60%、北米30%）、9つの製品シリーズ（S40, V50, C70, C30, S60, XC90, XC60, V70, S80）および3つの新しいプラットフォーム（P1はコンパクト乗用車、P2は中型・大型乗用車、P24は大型乗用車向け）、関連特許2450件などであった。

検討していく。

第一節 買収前の吉利汽車とボルボ・カーズの経営形態の相異

吉利汽車とボルボ・カーズとのクロスボーダーM&A が実施される前、両社は地理的距離が遠いだけでなく、研究開発から生産、販売までの管理スタイルや業務プロセスなどの経営形態における異質性が大きかった（表 16 を参照）。

中国民営自動車メーカーである吉利汽車は 1997 年に設立されて以来、低価格戦略で中国自動車市場シェアの拡大を意図してきた一方、80 年間超え歴史を持つボルボ・カーズは環境にやさしい、安全性が高い、先進的な自動車生産技術を持ち、多くの優秀な人材も抱えてグローバルな事業展開をしている。こうした経営管理経験や技術能力が相対的に欠けている吉利汽車は、経営形態に異質性が大きい・技術能力が高いボルボ・カーズと付き合いながら経営資源を吸収して、新たな価値を創出するのは、容易な課題ではないと予測される。

表 16 買収実施前の吉利汽車とボルボ・カーズの経営形態（2009 年）

	吉利汽車	ボルボ・カーズ
設立	1997	1927
戦略	コスト優先	品質優先
ミッション	最安全、最エコ、最省エネルギー	安全性、環境性、収益性
製品の位置付け	国民車	高級車
販売台数	326,710	334,808
管理方式	トップダウン式 中国民営独資	ボトムアップ式 フォードの子会社
従業員	13,000 人、主に中国にいる 年齢層 20～45 歳 経験 2～7 年 企業文化への帰属感が低い	19,000 人、主に欧州にいる 年齢層 35～55 歳 経験 10～30 年 企業文化への帰属感が高い

研究 開 発	拠点	中国	スウェーデン
	セグメント	A、A、B	B、C、D
	プラットフォーム	GEC、GBC、GMC、GLC、GCT	P1、P2、P24
	開発方式	リバース・イノベーション プロジェクト・担当部門群といったマ トリックス大量プロジェクト	従来のイノベーション 13 モジュールプロジェクト、設計・生 産・購買・販売機能
生 産	拠点	中国	スウェーデン、ベルギー
	生産方式	継起的生産、部品付加的学習	併存的生産、全体的学習
	従業員機能	単純作業重複工	車の1/4以上組立、全体的な流れを把 握、そして、メンテナンスと品質確保 も担当
	権限	低い 研究開発に関与度が低い	グループごとに権限が高い 研究開発の関与度高い
販 売	市場	新興国市場 割合：中国 94%、其他 6%	欧米市場 割合：欧洲 60%、北美 30%、其他 10%
	チャンネル	全球鷹、帝豪、上海英倫の3ブランド で別々に販売	ボルボ・カーズの1ブランドで販売

出拠：新聞情報と内部資料に基づき筆者作成

以下では、まず吉利汽車とボルボ・カーズの経営形態における高い異質性と技術能力の差異を、研究開発面、生産面と販売面という三つの方面から具体的に説明する。

そして、第二章と第四章で整理した既存研究に基づいて、後発企業よる先発企業を買収した後、両社の組織統合を実施した場合でどういった統合リスクが現すのか、両社の組織併存を実施する場合でどういった併存リスクが現すのか、こうした統合リスクと併存リスクはどのように後発企業の技術能力の構築・向上を阻害し、さらに後発企業と先発企業の従来の競争優位まで損害するのか、その可能性について述べていこう。

1. 研究開発における両社の相異

長年蓄積されてきた技術知識やノウハウに基づき、より高い技術と品質を目指して新し

い製品を研究開発するボルボ・カーズと大きく異なり、吉利汽車は企業外部にある既存知識を活用し、短期間にリバース・エンジニアリングを取り組んで、新興国市場向けの低コスト、低スペック製品の開発を求めている。こうした異なる研究開発方策を実施するなか、両社の研究開発体制、製品開発プロセスおよび開発されていた製品のセグメントも異なっている。以下では、この三つの方面から研究開発面における両社の相異について、詳しく説明していきたい。

第一に、両社の研究開発体制で、吉利汽車は産学連携を加える研究開発体制で、ジョーア ジアーン チイ チョーアゴーン チュヨシ シュエ ユエン 浙江汽車工程院が当社の知識蓄積と各生産拠点で発生する問題をフィードバックする重要な役割を果たしている一方、ボルボ・カーズは研究開発センターと生産工場間に直接フィードバックするという簡潔な研究開発体制である。

吉利汽車の研究開発体制は、吉利本社の集団技術部、吉利自動車研究院、各生産基地の技術部門と浙江汽車工程院から成り立っている。中国浙江省杭州市における吉利本社の集団技術部は全体的な製品戦略の中心であり、会社の全面的な発展企画や管理と審査の役割を担当する。そして、台州市臨海県に立地する吉利自動車研究院は会社の具体的な研究開発とテストに関する執行の中心であり、全車種の具体的な研究開発を推進する。また、各生産基地の技術部門は各工場に分散され、生産現場の生産技術や製品の改善に努める。それに加え、浙江汽車工程院は企業の技術専門大学院として、社内人材の育成や教育そして現場へ人材の派遣、社外専門家による助言、研究強力関係の構築や現場からの改善改良された知識の構築工場などの機能がある（図 22 を参照）。

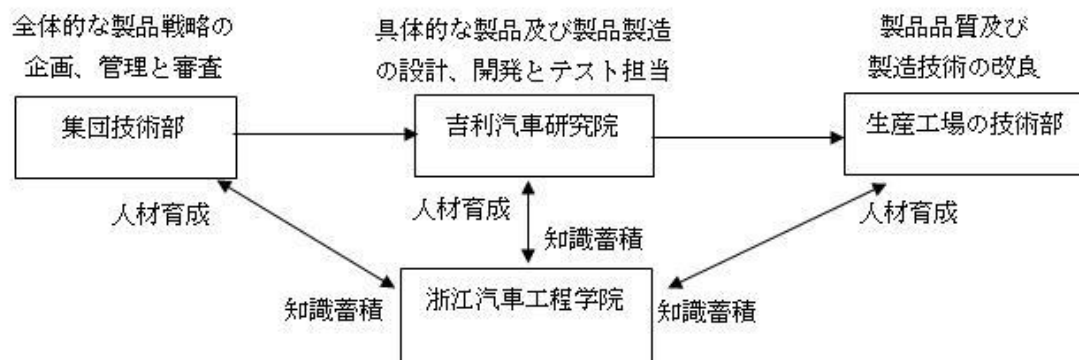


図 22 吉利汽車の研究開発体制

出拠：インタビュー内容に基づき筆者作成

その一方、ボルボ・カーズの研究開発体制はボルボ・カーズ本社の開発センターと生産工場の技術部から成り立っている。スウェーデンのヨーテボリ近郊のボルボ・カーズ本社の開発センターでエンジニアリングデザイン、工程エンジニアリング、スタイリングなど製品開発が行われている。そして、生産工場の現場作業車は製品設計などに改善すべき点を工場で発見し、フィードバックチャンネルを通して設計の変更を本社の開発センターに要請する。こうして、ヨーテボリでエラーの修正や製品設計の改良などを遂げ、また工場に流れていく（図 23 を参照）。

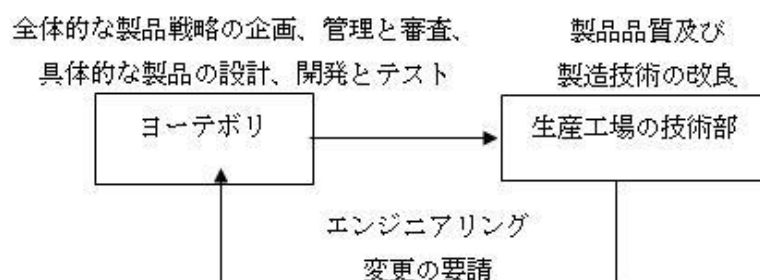


図 23 ボルボ・カーズの研究開発体制

出拠：インタビュー内容に基づき筆者作成

第二に、両社の製品開発プロセスで、吉利汽車は研究開発の内容を極めて細分化してモジュール化し、多数のモジュール部分の組み合わせとスタイルの多様化を通して、新車を頻繁に市場に投入する一方、ボルボ・カーズはそれほど細分化していなく、少数のモデルに集中して、相対的に少数のモジュール部分で開発する。

吉利汽車の製品開発プロセスとは、吉利汽車は共通プラットフォームを利用する車種はスタイルやドアなどの外装変更を通して多様化した顧客の嗜好を把握しようとしながら、プロジェクトプラス担当部門群といったマトリックス的な研究開発体制で、プロダクト・ライフサイクルを更に短くし、そして開発コスト、規模の経済、品質強化を追求していた。吉利汽車は新車をより頻繁に市場に投入し、毎年 4 モデルを導入する製品戦略を立てた。GEC (Geely Economic Car)、GBC(Geely Basic Car)、GMC(Geely Mid-size Car)、GLC (Geely Luxury Car) と GCT(Geely Compact Truck)という 5 つの技術プラットフォームを利用して、15 つの製品プラットフォームがあり、2015 年までに総合 42 モデルを出し、部品共通化を 70%~80%までに引き上あげる製品目標を打ち出した。そして、専門家委員会とプロジェクトマネジャーが製品開発に指導監督および責任を負っており、数十ユニットに組織化されていた複雑なマトリックス製品開発を繋がつて (図 24 を参照)、26 項完成車関係、13 項トランスミッション、ハイブリット、EV、軽量化関係を含める 95 項研究開発プロジェクトを行っていた。



図 24 吉利汽車研究院での製品開発プロセス

出拠：インタビュー内容に基づき筆者作成

その一方、ボルボ・カーズの研究開発体制としては、従来ボルボ・カーズの製品戦略としては、単一モデルを長期間に渡って販売することであった。1990年代中頃から、多様化しつつある顧客嗜好に対応するため、ボルボ・カーズはプロダクト・ライフサイクルを短縮するように、3つのプラットフォームに基づき、毎年1モデルを投入する製品戦略を立てた。ボルボ・カーズの製品コンセプト創造、設計・開発にモジュール・チームを導入し、製品開発期間を従来の9年以上を3~4年までに短縮した。ボルボ・カーズのモジュール化は、車両をエンジンから内装まで12分割、完成車チームを加え、合計13のチームを中心に行っている。そして、モジュール・チームは設計、生産、購買と営業のメンバーからなっていた。そして、各モジュール・チームを支援するための変革支援チームも設立し、繋がり役割も果たしている（図25を参照）。

ボルボ・カーズ本社の開発センター													
	ド ア	イン テリ ア	内部 トリ ム	運転 ユニ ット	エク ステ リア	フロン トエン ド	リア エン ド	ハ ッ チ	エレク トリッ ク	エン ジン	トラン スミッ ション	表面 トリ ム	完 成 車
設計													
生産													
購買													
営業													

} 変革支援
チーム

図 25 ボルボ・カーズ本社の開発センターでの製品開発プロセス

出拠：インタビュー内容に基づき筆者作成

第三に、両社が開発されていた製品のセグメントについては、表 17 でまとめたように、吉利汽車の研究開発体制と製品開発プロセスだけが異質性があるのではなく、それを通して開発されている両社製品は異なったセグメントで位置づけられている。吉利汽車は中小型車に集中して、新興国顧客に手頃な価格で国民車に位置づけている一方、ボルボ・カーズは中大型、欧米市場をターゲットとする高級車に位置づけていた。

表 17 吉利汽車とボルボ・カーズの製品セグメントと値段（2010年）

	吉利汽車		ボルボ・カーズ	
	モデル	値段	モデル	値段
微型車	吉利熊猫	3.69-4.99 万元	/	/
小型車	自由艦	3.89-4.19 万元	/	/
	吉利金剛	4.59-6.59 万元	/	/
	吉利金鷹	4.58-6.58 万元	/	/
コンパクト SUV	GX7	6.99-11.99 万元	/	/
コンパクト車	帝豪 EC7	6.98-24.98 万元	/	/
	TX4	22.80 万元	C30	22.50-40.00 万元
	華普系列	3.99-10.19 万元	S40	20.90-37.80 万元
	遠景	5.39-6.69 万元	V50	/
中型車	EC8	8.89-11.89 万元	S60	40.29-50.69 万元
	/	/	V70	/

中型 SUV	/	/	XC60	41.49-67.69 万元
	/	/	XC70	/
中大型車	/	/	S80	45.80-123.98 万元
中大型 SUV	/	/	XC90	68.80-122.80 万元
スポーツカー	/	/	C70	59.80-80.00 万元

出拠：汽車之家ホームページにより筆者作成

上述したような両社研究開発面における相異は、中国のような新興国後発企業における技術者の流動性が高く、個人に定着している経験や知識は組織性員の離職とともに失われる恐れがあるため、産学連携を通して知識やナレッジをいち早く組織の教育システムに保存させるべきという背景がある。ボルボ・カーズと異なり、吉利汽車の研究開発体制に浙江汽車工程学院は重要な位置を占めている。それに加え、吉利汽車は顧客規模が大きな大衆車市場において、顧客嗜好が多様で変化も速いため、顧客嗜好を応じて新車を頻繁に市場に投入しなければならない。一方、高級車に位置づけられたボルボ・カーズの顧客はボルボ・カーズの高い安全性・エコというブランド性に魅力されているため、多様な新車を市場投入するより、いかにブランド性を維持できる車を開発するかが重要な課題であるからだ。

2. 生産における両社の相異

生産面において、労働者の自主性と創意性を基礎にしているボルボ・カーズ生産システムは、フォード大量生産体制と「必要なものを、必要な時に、必要な量だけを作る」という **Just in time** トヨタ生産システムを学んできた機械的な作業を基礎にしている吉利汽車生産システムは異なっているところも多かった。以下では、両社の工場の従業員機能、権限配分、作業環境及びサプライヤーシステムを巡って、具体的に説明していきたい。

第一に、両社の工場の従業員機能について、吉利汽車は単純作業重複工である一方、ボ

ボルボ・カーズは多機能工を推奨している。吉利汽車は新興国の安い労働力を競争優位の一つの源泉とし、徹底的に細分化、断片化する単純反復の機械的な作業に、大量な労働力を導入し、短サイクル・タイム生産を求めている。このように、吉利汽車は労働者の基本能力をボルボ・カーズほど要求してなく、短期間で仕事を慣れるが、生産工程の全体像は労働者の視野に入れておらず、前後工程の間に起こるトラブルが発生しやすい課題もある。その一方、労働者の人間性を重視するボルボ・カーズでは、車の構造と生産工程の全体を常に作業車の視野に入れている。ボルボ・カーズのウッデバラ工場では労働者に最低限度でも車の4分の1を組み立てられるという基本能力を要求している。そして、生産工程の全体が常に視野のうちにあるため、労働者が自分の部分の作業だけではなく、前後工程への影響も配慮でき、より適切な作業方法、工具やスピードで生産する。

第二に、両社の工場従業員の権限配分について、吉利汽車で権限が管理職に握られているが、ボルボ・カーズでは現場従業員が有する権限が大きく、自律的な仕事配分・管理ができる。吉利汽車の生産工場では、作業チームは現場作業員、組長、班長、隊長という階層組織である。専門性の強い分野の作業、例えば、品質管理、生産計画やメンテナンスなどの作業と権限は専門ポストのスタッフに与え、生産エンジニアリングや製品開発に関わる設計改良の要請なども工場技術部のエンジニアが担当することになっている。その一方、ボルボ・カーズではボスがいないフラットな組織体制で、仕事の配分、品質管理や生産目標の設定などの権限も作業グループに与え、自律性が吉利汽車よりはるかに高い。そして、ボルボ・カーズの労働者は高い基本能力を有し、そして工場内で仕事しながら追加的に2分の1の組立さらに完全な1台の組立、品質管理、生産エンジニアリング、メンテナンスなども一般労働者が担当することがある。このような高い能力を有する労働者は車を組み立てる中に発見する製品設計に改善すべきな点を研究開発センターまでフィードバックし、ボルボ・カーズの製品開発に実際に参加することも可能になっている。

第三に、両社の工場作業環境及びサプライヤーシステムにおいては、吉利汽車の古い工

場は相対的に狭く、暗く、作業環境の整備も相対的に欠けているところがある。それは、中国民営企業が資金面の制限とコスト重視という経営方針という原因があると考えられる。サプライヤーシステムにおいては、民営自動車メーカーである吉利汽車は外資系自動車メーカーが築いたサプライヤー基盤を利用し難く、最初はほぼ全ての外資部品メーカーは吉利汽車への部品提供の要求を無視し、或いは不良品を高価格で提供するという不平等な契約をしていた。その結果、吉利汽車は多くの中国民族部品メーカーと提携・育成させながら、自社独自のサプライヤーシステム「協利会」を築いてきた。その一方、ボルボ・カーズの工場の特徴は工場内を明るくし、作業環境を綺麗に整え、従業員の休憩室や図書室などを整備している。2009年、ボルボ・カーズはTire1 サプライヤーは400社、Tire2とTire3 サプライヤーは3000社ほど⁴⁴、そのうち、大部分のサプライヤーはボルボ・カーズの欧州における工場の近くに置き、安定的に高品質の部品を提供している。

上述したような両社生産面における相異は、技術能力や資金面の制約を乗り越え、短期間のなかで急速に拡大するなか、吉利汽車は作業環境の整備が相対的に欠けている環境のなか、権限を管理職に集中しながら徹底的に細分化した単純重複作業である一方、ボルボ・カーズは作業環境を綺麗に整え、生産工場現場の自主性と創意性を生かしている。

3. 販売における両社の相異

販売面では、吉利汽車とボルボ・カーズの販売マーケットとブランドチャンネルも大きく異なっていることが分かった（図26を参照）。以下では、両社の販売マーケットとブランドチャンネルの違いについて、具体的に説明していきたい。

⁴⁴ ボルボ・カーズ 2009年の年報に登載されている。



図 26 吉利汽車とボルボ・カーズの販売スタイル (2009 年)

出拠：筆者作成

吉利汽車は発展途上国の国民車市場の獲得を目指し、吉利 (Geely)、上海華普 (Maple)、全球鷹 (Gleagle)、帝豪 (Emgrand)、上海英倫 (Shanghai Englon) の 5 ブランドを有していた。その内、古くからある「吉利」と「上海華普」という 2 つのブランドを廃止していき、「帝豪」に加え、「吉利」を「全球鷹」に融合させ、「上海華普」を「上海英倫」に融合させたの 3 ブランドに絞り込む計画があった。2009 年、中国市場では、271 社の 4S 店と 1,024 社の独立販売/修理店を通して、307,360 台を販売した。また、新興国 (中東、中欧、アフリカ、東南アジア及び南アメリカ) を中心に、34 社販売総代理及び 383 社販売/アフターサービス店を通して、34 カ国で 19,350 台の売上を実現した。

その一方、ボルボ・カーズは 1 つのブランドで、欧米市場を中心に高級車市場でのシェア獲得を目指す戦略を採っていた。2009 年、ボルボ・カーズは 2,300 社のディーラーを通して、100 カ国で総合 334,808 台の売上となった。そのうち、アメリカ市場では 61,426 台 (18.35%)、欧州市場では 164,474 台 (49.12%) であった。全社レベルの戦略の中で中国市場はあまり重視されず、1994 年に中国市場に進出し、中汽南方、上海世貿、大連尊榮の三社の総代販売理業者⁴⁵を通して事業展開していたが、2009 年の販売台数は 22,405 台 (6.69%) にとどまっていた。

⁴⁵ ボルボ・カーズの中国販売関係者にインタビュー内容から。

こうした両社販売面における相異は、両社の本国市場の規模、企業発展年数と戦略の違いに影響されていたと思われる。世界第一大自動車市場を抱える中国にある吉利汽車と異なり、スウェーデンに生まれたボルボ・カーズの本国市場は小さく、欧州とアメリカ市場を獲得しないと事業拡大の限界がある。それに加え、80年間超え歴史を持つボルボ・カーズは既に本国事業優位を構築して海外事業展開を支え、さらにグローバル的に事業運営できる一方、吉利汽車はまだ本国市場における事業建設と海外進出の初期段階であり、将来的にブランドの更なる統合と海外市場の拡大を予測できるだろう。大衆車に位置づけられた吉利汽車は海外展開する際に、トヨタやフォード、VW など大手自動車メーカーは既に市場シェアを山分けした先進国市場より、「未開拓」の新興国ローエンド市場のほうがまだチャンスがあるからであろう。

4. 両社組織を統合するリスクと併存するリスク

上記の内容によって、リバーズ・エンジニアリングを通して、短期間に新車を頻繁に開発し、生産工場で徹底的な作業単純化と人海戦術を通して、新興国市場に低価格国民車を販売する吉利汽車の経営形態は、単一モデルを長期間に渡って開発して、生産工場で労働者の自主性と創意性を活かして、先進国市場に高級車を販売するボルボ・カーズの経営形態との間に、高い異質性が存在すると言えるでしょう。

なお、唐炎釗と唐蓉 (2015)の研究によると、吉利汽車とボルボ・カーズの買収が成立する前、吉利汽車の社員、つまり買収実施する側は自社企業文化への帰属感が低い一方、ボルボ・カーズの社員、つまり買収される側は自社企業文化への帰属感、認可度が高いと分かった。Norderyd and Nolgren (2015) と呉 (2010) の研究によると、ボルボ・カーズ側当初は吉利汽車という中国民営企業の企業文化や経営形態に対して漠然とし、自社の将来

性に強い不安を持ち、吉利汽車による M&A に対して強い抵抗を示していた⁴⁶ことが分かった。

こうした場合、異質性が高い、買収されるボルボ・カーズから統合に強い抵抗心を持つ場合、統合型 M&A マネジメントを実行したら、以下の 3 つの側面からリスクが現れることが考えられる。

第一は、重要人材の流出リスクである。従来から、M&A は企業の社員に心理的衝撃、買収に関わる両社の経営スタイル、企業文化や価値観の相違などは社員に大きなコンフリクトとストレスを与える。特に、先発企業の社員は従来の企業への誇りを持ち、後発企業より買収され、企業がより低い技術と品質を目指す取り組みと不完備な経営システムに統合される、レベルダウンされることへの嫌感が更なる強くなる。そして、経営管理経験の蓄積が浅い後発企業は企業発展をうまくリードできるかどうか、今までの仕事は新興国市場に移されるかどうかなどについて、自社の将来性に強い不安感もある。さらに、競合他社も買収成立する前後の不安定な時期の「隙間」狙って、高給や将来性あるキャリアポスト提示で、会社の重要人材をスカウトされ、離職することも少なくないという。

第二は、調整コストの増大リスクである。従来、両社間の相違が大きければ大きいほど、統合範囲が広ければ広いほど、大きなコンフリクトとストレスを発生する恐れがある。異質性が高いビジネスモデルを統合する際に、特に、経営スタイル、組織構造、企業文化や価値観の相違などは大きく異なっているため、互いの責任・権限の関係の合意、組織構造の選択や業務プロセスの調整などに、莫大な時間や金など経営資源がさかれ、調整コストが増大する恐れがある。さらに、調整範囲と時間の拡大によって、長年慣れ親しんでいたやり方が、相手の見慣れないやり方と融合することで、新たなトラブルも発生する恐れが

⁴⁶ 吉利汽車からの買収提案に、当時ボルボ・カーズ側は強い抵抗を示した。ボルボ・カーズの技術者労働組合委員長をはじめ、技術者グループは他の資金提供先を探して、吉利汽車による買収を阻止しようと試みた。また、フォード傘下から離れるとともに、フォードから派遣されていたボルボ・カーズの社長兼 CEO、COO、中国地域 CEO などの経営者が離職することになったが、それ以外の主要な人材も続いて離職するのではないかと懸念される事態になっていた。

あり、従来の事業に悪影響を及ぼすこともある。

第三は、知識共有モチベーションの欠如リスクである。第三のリスクは第一と第二の間接的な結果とも言える。買収された先発企業は今までの仕事を新興国市場に移されことに心理的抵抗感を持っている。そして、組織構造や業務プロセスが異なっている両社の間に、知識共有に手間がかかる。そのため、後発企業は新しい・異質性が高い知識を習得するには、先発企業側は形式的に最低限の情報共有と技術指導しかしないというリスクがある。

ところが、現在吉利汽車のような中国後発企業では、クロスボーダーM&Aの活用を通して、世界規模で新しい・異質性が高い知識を調達・活用して、融合シナジー効果を追求している(Doz et al., 2001)。つまり、両社組織の融合を要している。その場合、非統合型M&Aが実施されたら、先発企業の技術知識やノウハウなど経営資源の獲得が実現されず、M&A実施された目的が実現されなくなる恐れがある。

従って、経営経験や技術知識、ノウハウといった技術能力の蓄積が欠けている吉利汽車は、技術能力が高い既存企業のボルボ・カーズとのM&Aを実施した後、ボルボ・カーズの経営資源を獲得して自社の技術能力構築に繋がるために、組織統合と組織非統合が同時に求められる。これは、既存研究で議論されてきた経営課題を超えた複雑・困難な経営課題に直面している。

では、吉利汽車はこうした経営難題をうまく解決できたのかどうか、まず、経営経験や技術知識、ノウハウなど経営資源の蓄積が相対的に欠けている吉利汽車は、いかにボルボ・カーズの自立性を維持しながら、ボルボ・カーズの経営資源を獲得・活用したのか、買収実施した後吉利汽車は図った仕組みを次節で詳しく検討していく。

第二節 買収された後、吉利汽車とボルボ・カーズの発展状況

1. 同時に追求される組織統合と組織併存

吉利汽車は世界規模で新しい・異質性が高い経営資源を調達・活用して、融合シナジー効果を追求している。スウェーデンの高級自動車メーカーのボルボ・カーズを買収した後、高い統合リスクと非統合リスクを防ぎ、両社とも事業運営を軌道に乗せ、一定の成果を実現するために、吉利汽車とボルボ・カーズは、両社従来からの経営システムの独立性を保持する一方、統合する部分を明示して実施している(表 18 を参照)。

表 18 組織統合と組織併存を同時かつ多次元に進めるマネジメント(2015年12月時点)

	既存技術製品			次世代技術製品		
	吉利汽車	ボルボ・カーズ		吉利汽車	ボルボ・カーズ	
研究開発	吉利汽車研究院	上海 R&D センター	ヨーテボリ R&D センター	吉利汽車研究院	CEVT	ヨーテボリ R&D センター
生産	継起的生産、部品付加的学習、協利会など中国系サプライヤー <u>独立</u>	併存的生産、全体的学習、Volvo Cars' global purchase system <u>独立</u>		A-、B <u>独立/統合</u>	A、A+ 張家口(中国) 台州(中国) 新たな工場 <u>統合</u>	B、C、D 級車 <u>独立/統合</u>
販売	<u>独立</u>	<u>独立</u>		/	/	/

出拠：筆者作成

吉利汽車はボルボ・カーズを買収した後、研究開発、生産と販売面において、両社従来からの経営システムを変更せず、吉利汽車側から導入した資金を利用して、ボルボ・カーズは独自に事業復興を図りながら、吉利汽車も事業強化を加速している。ただし、スウェ

ーデンに設置された吉利汽車の新たな R&D センターの CEVT で、両社の次世代小型車事業の研究開発、そして、中国張家口と台州で、次世代小型車事業の共同生産を図られている。

以下では、両社事業の併存と統合をどのように実行されているのかについて、詳しく記述する。

(1) 独自に既存製品改良と新製品研究開発

次世代技術製品の研究開発と既存技術製品の改良について、主に吉利汽車とボルボ・カーズでは独自に行われ、互いに関わりが少ないのが、現状である。

吉利汽車では、M&A 実施後、吉利汽車研究院は同社新製品の研究開発に占める位置がさらに強化されてきた。

まず、吉利汽車研究院は完備され、規模も拡大された。吉利汽車研究院の研究開発プロセスも更に完備化され、プロジェクト+担当部門群といったマトリックス的な研究開発体制でより短時間で数多くの車種を同時に開発することを可能にした。研究開発の基準やルールなども揃うようになり、「KMS」「GPLM」「技術手引き」が 24 冊 174 万字、「技術標準」が 33 巻 48 冊 720 万字、「開発プロセス」が 6 巻 52 冊 7 万枚、「講義録」が 49 冊、「論文集」が 19 冊、「DVD」などの視聴映像資料が 358 時間など、徐々に整ってきた。2014 年、同研究院は 2009 年のエンジニアは 1200 人から 2000 人超までの規模に拡大した。そのうち、博士学位を持つエンジニアは 31 人、修士学位を持つエンジニアは 301 人、中国「国家千人計画」に選ばれた最優秀の技術専門家が 5 人いる。

また、2014 年、吉利汽車が公表した新たなプラットフォーム戦略によると、従来 5 つのプラットフォームを全面的に革新させ、FE プラットフォーム、CMA プラットフォームと KC プラットフォームという 3 つの新しいプラットフォームを打ち出した。そのうち、FE

プラットフォームと KC プラットフォームは吉利汽車研究院で同社が自主開発したものである。

ボルボ・カーズでは、エンジニアや管理者など重要人材の流出が回避され、ボルボ・カーズ本社における開発機能も残され、吉利汽車からの資金支援を通して次世代技術の開発がスピートアップされた。

ボルボ・カーズ本社における開発機能が残され、独自に拡大された。2014年、ヨーテボリにある開発センターのスタッフは5,000人超となり、そのうち大部分は経験が豊富なシニアエンジニアである。そこで、ボルボ・カーズが吉利汽車からおよそ110億ドルの資金注入を受け、独自にボルボ・カーズの大型車用の新開発のモジュラープラットフォーム SPA (Scalable Product Architecture) とエンジンのプラットフォーム VEA (Volvo Engine Architecture) の開発が進めている。2013年にフランクフルトモーターショーで、次世代の高効率4気筒エンジン「Drive-E」が初披露された。「Drive-E」はボルボ・カーズが低燃費・経済性 (Efficient power)、ドライビングパフォーマンス (Electrification) と環境負荷の低減 (Environment) を追求する製品位置付けの重要な一環である。現在「Drive-E」はガソリン・エンジン/ディーゼル・エンジン合わせて8種、8AT (Automatic Transmission)、8MT (Manual Transmission) と6MTから構成されている。

(2) 従来の生産システムの維持と独自の改良

吉利汽車はボルボ・カーズとは、従来の生産システムの独自性を維持しながら、生産事業の拡大も図っている。

第一に、生産システムの独自性について、中国四川省成都市にある吉利汽車の成都工場とボルボ・カーズの成都工場の事例を用いて説明したい。両工場は同じ工業団地に隣接して建設されたが、互いに交流が少なく、全く別会社として事業運営している。

吉利汽車の成都工場の設備やラインの作り方に関して、中国民営企業らしく、設備が相対的に古く、密集して設置され、工場内がそれほど明るくない。設備に関しても、ABB などグローバルに活動する企業で製造されたものが、使用されている。しかし、他方で、溶接工程における自動化率の低さと、手動機械を並べた長大なラインなどがある。また、工場内の設備に関しても、地場メーカー製のものが多く見られる。成都工場では現場改善の重視と品質管理の強化を追求するために、「原動力」プロジェクトを導入し、「關鍵工序」を設置したり、現場改善の活動と個人キャリアを関連づけた工夫を行っている。

その一方、ボルボ・カーズ成都工場は先端的な設備を導入し、工場が広くて、明るくて、典型的な欧州系自動車メーカーの工場である。欧州と同水準の高い品質を保証するため、同工場にはボルボ・カーズのグローバル生産システム VCMS (Volvo Cars Manufacturing System) と品質管理システム ATACQ (Answer To All Car Question)が導入された⁴⁷。そして、隣の吉利汽車の成都工場と交流があまりない一方、常に欧州から 100 人ほどの技術者と管理者がボルボ・カーズの成都工場に 1 ヶ月ほどの短期派遣され、各部門の管理職ポストには長期駐在の専門家も 40 人ほど就いている。他方、ボルボ・カーズの成都工場からも 50~100 の従業員が生産技術、品質管理システム習得のため、欧州に短期派遣されている。サプライヤーシステムでも、吉利汽車の成都工場は「協利会」を通して中国地場部品メーカーを多数活用している一方、ボルボ・カーズの成都工場は Volvo Cars' global purchase system を利用している。

第二に、両社の生産事業の拡大について、吉利汽車は新興国における生産事業の進出と拡大を図りながら、ボルボ・カーズも中国市場事業と先進国における生産事業の進出と拡大を加速している。

2015 年、吉利汽車は寧波工場と慈溪工場、路橋工場、湘潭工場、成都工場、春曉工場及び濟南工場、年産 67 万台乗用車の能力を持つ 7 工場を有していた。従来の上海工場と臨海

⁴⁷ ボルボ・カーズ成都工場の関係者とのインタビュー内容による。

工場とも生産停止した。2013年に、Nordex と共同でウルグアイで設立した年産 2 万台のアッセンブリー工場を竣工した。2015年に、吉利汽車は BelAZ、SOYUZ と共同出資の方式で、ベラルーシで年産 12 万台の能力を揃えるアッセンブリー工場「BelGee」を設立した。現在、ロシア、ウクライナ、インドネシアと台湾で CKD と SKD 生産も順調に進んでいる。

その一方、2014年、ボルボ・カーズはヨーテボリ工場の生産能力を 20 万台から 30 万台に拡大し、2015年に中国成都、大慶、張家口で完成車とエンジン工場が全て量産開始された。そして、アメリカでの現地生産も加速し、パークレーに 10 万台の生産能力を持つ新たな量産工場を設置し、2018年に量産開始する計画を立てた。

(3) 両社の販売チャンネルの併存と独自の拡大

吉利汽車とボルボ・カーズは販売チャンネルも併存させ、吉利汽車が低価格国民車というブランドイメージで新興国を中心に、ボルボ・カーズが高級プレミアム車というブランドイメージで中国市場に加え、先進国を中心に、別々に販売している（図 27 を参照）。



図 27 吉利汽車とボルボ・カーズの販売スタイル (2015年)
出拠：筆者作成

吉利汽車の主な市場は中国を代表とする新興国市場である。2014年、吉利汽車の417,851台の販売実績の内、中国市場では、700以上のディーラーを通して、358,130台を販売した。また、新興国（中東、中欧、アフリカ、東南アジア及び南アメリカ）を中心に、38社販売総代理店及び476社販売/アフターサービス店を通して、35カ国で59,721台の売上を実現した。そして、同年、吉利汽車は販売のてこ入れとコスト削減に向けた組織再編の一環として、従来の全球鷹、帝豪、上海英倫3つのブランドを独自チャンネルで販売するため、2年間をかけて、中国国内で700以上のディーラーからなる販売網の合理化も進め、「吉利」という一つのブランドに絞り込む新たなブランド戦略を公表した。

その一方、ボルボ・カーズは「ボルボ・カーズ」という一つのブランドで、2014年100カ国以上の世界マーケットで総計465,866台と好調な販売であった。主な市場はアメリカと欧州など先進国市場である。スウェーデン市場では販売台数13%の6万台程度、アメリカ市場では販売台数12%の5.6万台程度、スウェーデン以外の欧州市場では販売台数39%の18万台ほど、その他は販売台数18%の8.4万台程度であった。これによると、ボルボ・カーズのマーケットはまだ先進国に集中していると分かった。そして、中国市場での販売代理店も200店舗ほどに拡大され、およそ8万台（17%）が販売された。

(4) CEVT を通しての次世代小型車製品に関する事業統合

吉利汽車とボルボ・カーズは、両社従来からの経営システムの独立性を保持するという一方、CEVT を通して両社の次世代小型車事業を統合することが明確にされ、そして、徹底的に貫徹されている。

吉利汽車の欧州研究開発センターCEVT (China Euro Vehicle Technology) は2013年9月に、ボルボ・カーズのスウェーデン研究開発センターの近くに設立された。CEVT では、吉利汽車とボルボ・カーズの双方からの優秀な技術者が参加し、両社が共用できる次世代

小型車用の CMA (Compact Modular Architecture) プラットフォームと関連部品を共同開発している。

第一に、CEVT のトップ経営層は吉利汽車とボルボ・カーズ双方の人材から成り立ち、両社の経営理念や発展方向の融合をはじまる。吉利汽車の総経理が取締役会長、ボルボ・カーズの CEO、吉利汽車の副総裁、吉利汽車の首席コンサルタントとボルボ・カーズ・サーブで研究開発の担当者から構成されている。CEVT の管理層は、CEO、CFO と人事に加え、製品開発をいくつかのモジュール部門に分類し、そして設計、製造技術と完成車部門を含め、それぞれの部門に技術管理者を任命し、そのうち、副 CEO (Business office) だけは吉利汽車から派遣された (図 28 を参照、赤い実線枠が付けられているのは吉利汽車側から派遣された人材、赤い点線枠が付けられているのは吉利汽車と公式仕事関係を持つ人材)。



図 28 CEVT の組織構造 (2015 年)

出拠：吉利汽車内部資料に基づき筆者作成

第二に、CEVT では、両社業務ルーチンの融合や、吉利汽車がボルボ・カーズを学習するための研究開発体制を築いた。吉利汽車とボルボ・カーズが共用できる CMA プラットフォームと関連部品を開発しながら、ボルボ・カーズからのエンジニアやコンサルタントも吉利汽車からの人材に、自動車開発製造販売などの関連分野の専門知識や経験などを教え、吉利汽車からの人材は中国市場ニーズや吉利汽車の文化などをボルボ・カーズに理解してもらうように、CEVT での全てのプロジェクトは吉利汽車側の中国人とボルボ・カーズ側

の欧米人が共同で担当している。プロジェクトプラス担当部門群といったマトリックス的な研究開発体制で、より短期間で数多くの車種を同時に開発することが CEVT で追求されている（図 29 を参照）。

プロジェクト	車種	アーキテクチャ	パワートレイン	シャーシ安全	内装	車体外装	電装	車体整合	設計	購買	R&D品質	生産工程
管理	CX11											
	CS11											
	CC11											
	CS12											
	BX11											
全てのチームは吉利汽車側の中国人とボルボ・カーズ側の欧米人が共同担当												

図 29 CEVT での研究開発体制（2015 年）

出拠：吉利汽車内部資料に基づき筆者作成

第三に、両社間での人員、情報の交流の頻度と効率を高めるため、中国での吉利汽車の研究開発センターの管理者が CEVT の管理者を兼ねるという制度と、人材派遣プロジェクトが導入されている。すなわち、一方の組織の部門の長は他方の組織で副部門長を務めるようになっている。また、中国でも CEVT 中国を設立し、CEVT スウェーデンと繋がっている。そして、CEVT を通して、吉利汽車とボルボ・カーズの CMA プラットフォームに関する次世代製品の交流委員会を設立し、毎月交流会議を開き、両社間での共同研究開発や、技術交流、生産販売面の資源の共有などに関係する課題を検討し、両社間の意思疎通の円滑化に重要な役割を果たしている。研究開発委員会、購買委員会、製造委員会、マスコミ委員会、ブランド建設委員会がある一方、吉利汽車とボルボ・カーズの製品を区別するための、設計委員会は設立していない。これによって知識と情報の共有化・一体化が図られている。CEVT が設立された直後に、吉利汽車は中国から 100 人ほどの人材をスウェーデンに派遣した。そして、2 年間あるいは 2、3 ヶ月のベースで中国人人材を継続的に派遣し

ている。2015 年末、CEVT では中国の吉利汽車及びスウェーデンのボルボ・カーズからのエンジニア約 300 人、並びにコンサルタント約 600 人、合計 1000 人ほどの規模に拡大された。

第四に、CEVT で開発される吉利汽車とボルボ・カーズの間で共有可能な次世代製品の量産を進展させるために、現在中国の台州と張家口で新たな完成車量産工場を設立する計画も進められている。49 億人民元の投資で台州に年産 20 万台 A+セグメント SUV 工場、47 億人民元の投資で張家口に年産 12 万台 A セグメント SUV とセダン車の工場、2016 年から 2017 年に量産開始する予定である。そこで、吉利汽車とボルボ・カーズの CMA プラットフォームに基づき、部品共通化が大きく進められる製品を共同で生産する事が予測され、両社間における更なる統合も予測されるだろう。

では、買収実施した後、こうした組織統合と組織併存を同時に追及している吉利汽車とボルボ・カーズの両社の発展状況はどうなっているのかについて、次節で紹介していきたい。

2. 両社の事業振興と相乗効果

以上で述べてきた通り、吉利汽車とボルボ・カーズとの間の M&A が実施された後、両社を安定化させるために、非統合型 M&A マネジメントが求められる一方、後発企業を買収による経営資源の吸収に統合型 M&A マネジメントが欠かせないことがわかった。従って、組織統合における組織構造統合プロセスの複雑・困難、社員モチベーションの低下、コア人材の流出、競争優位に繋がる経営資源やルーチンの崩壊などの経営課題と、組織併存における経営資源の獲得・融合ができず、シナジー効果が創出できず、M&A の目的が達成できずといった経営課題に同時に直面することになった。これは、従来論じられてきた「統

合型」あるいは「非統合型」M&A マネジメントを超えて複雑・困難となっている。特に、経験が欠けている後発企業に、こうした経営課題を解決するのは、更なる困難である。しかし、両社間のM&Aは以下に述べる通り、今日までに一定の成果を上げている。つまり、こうした複雑・困難な経営課題を一定的に乗り越えていると言えるだろう。

第一に、当初懸念されたボルボ・カーズからの人材流出は、結果として生じなかった。

このM&A案件に抵抗したボルボ・カーズの技術者労働組合委員長をはじめ、ボルボ・カーズ技術者の大部分が残留した。欧米市場では、一般従業員も含めて離職率は低かった。M&A実施後の2010年末の時点では、スウェーデンの従業員数は12,917人であり、2009年の13,928人より7.26%減少した一方、ベルギーの従業員数は4,484人であり、2009年の3,685人より21.68%増加した。その後、経営復興とともに各地の従業員数は徐々に増えていく。2014年末の時点では、スウェーデンの従業員数は16,022人であり、2009年の13,928人より15.03%増、ベルギーの従業員数は4,685人であり、2009年の3,685人より27.14%増加した、2014年世界全従業員数は24,139人であり、2009年の19,650人より22.84%拡大した⁴⁸。

そして、ボルボ・カーズの社内調査によると、買収される直前の時点では、M&A実施後の処遇などについて強い懸念が上がっていたが、M&A実施後の2010年末の時点では、「新会社」に満足していると回答した従業員の割合が84%に達したと言う、買収される前2009年に「会社」に満足していると回答した従業員の割合が82%であり、M&A実施後の満足度を更に高めた。その後、「新会社」へ満足していると従業員の割合が徐々に高めつつける。

第二に、単独ベースの両社の財務業績においても、両社ともに売上の回復・拡大が続いている。中でも2015年の吉利汽車の販売台数（図30を参照）は、2009年から56.14%増加し、51.01万台に達した。ボルボ・カーズも単独ベースで、世界全体では買収以前より27.8%増の、427,840台の販売台数を達成した（図31を参照）。

⁴⁸ ボルボ・カーズ各年の年報に記載されている。

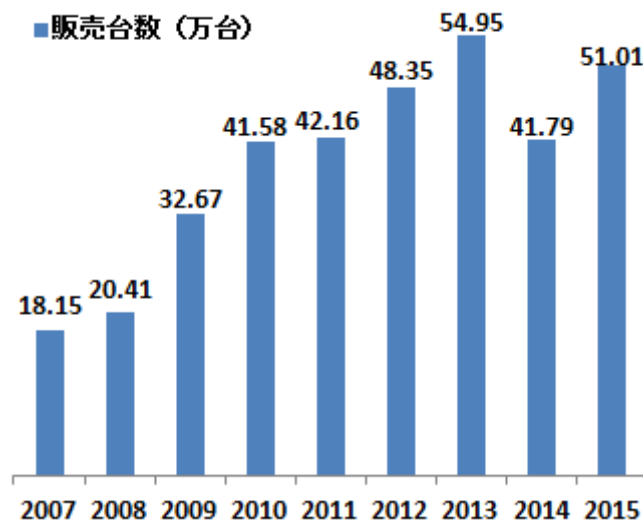


図 30 吉利汽車買収実施前後の販売台数（2007～2015 年）

出拠：吉利汽車年報に基づき筆者作成

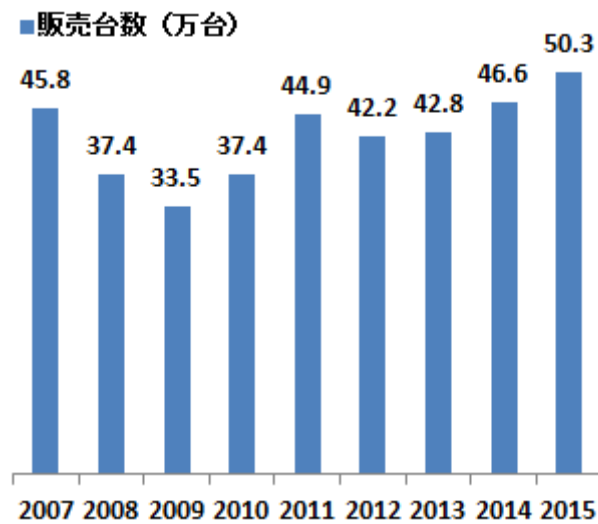


図 31 ボルボ・カーズ買収される前後の販売台数（2007～2015 年）

出拠：ボルボ・カーズ年報に基づき筆者作成

第三に、吉利汽車とボルボ・カーズとも互いの影響で一定の経営成果を実現していた。

2011 年に、ボルボ・カーズから改良してくれた吉利汽車の「帝豪 EC7」が、欧州の新

車安全基準「ユーロ NCAP」の衝突安全テストで初 4 つ星を獲得した。2015 年、ボルボ・カーズが開発した「天地」コンセプト車に基づき、元ボルボ・カーズ設計総裁・現吉利汽車副総裁 Peter Horbury の手を加えてた吉利汽車の新車「博瑞」(GC9) が発売され、中国消費者から「最美中国車」(一番美しい中国自動車) という高い評価を受け、中国外交部から「外事禮賓指定車」(外交指定用車) と「駐華使節用車」(中国駐在外交機構用車) にも選ばれた。吉利汽車はボルボ・カーズから学びながら、自主開発にも走っていた。自主開発した 6 速デュアルトランスミッションを搭載した新車も投入された。2014 年にアメリカの市場研究機関 J.D. Power and Associates が実施したブランド性調査結果によると、吉利汽車は中国民族ブランドランキングの第 5 位を占め、調査された総合 67 ヶブランドのうち、第 17 位を占めていた。そして、中国で新発売された車の品質調査では、吉利汽車「自由艦」はコンパクト車セグメントで第 3 位；車に対する顧客満足度の調査では、吉利汽車「自由艦」と「吉利金剛」はそれぞれのセグメントで第 1 位を占めていた。現時点までは、吉利汽車は中国とスウェーデンに R&D センターを設置し、スウェーデンのヨーテボリ、スペインのバルセロナ、アメリカのロサンゼルスと中国の上海に設計センターを設置した。

ボルボ・カーズ側は、吉利汽車から 110 億ドルの支援資金が導入された。ボルボ・カーズの大型車用の新開発のモジュラープラットフォーム SPA (Scalable Product Architecture) とエンジンのプラットフォーム VEA (Volvo Engine Architecture) の開発も進められた。2013 年にフランクフルトモーターショーで、次世代の高効率 4 気筒エンジン「Drive-E」が初披露された。2013 年 12 月に、ボルボ・カーズの上海研究開発センターで、吉利汽車からの助言を取り入れ、中国市場向けに改良されたロングホイールベース S60L の発売が開始され、2015 年にアメリカに輸出し始めた。ボルボ・カーズは中国高級車市場での顧客満足度を 2011 年から 2013 年の間に、ランキング圏外から 6 位まで上昇させた。2014 年 5 月にフルモデルチェンジが発表された XC90⁴⁹ は新開発の SPA プラットフォーム

⁴⁹ XC90 はボルボ・カーズが開発した最新な安全システム 2 つ、道路からの逸脱時の衝撃

を初採用した車種であり、2015年に量産開始された。また、2014年にヨーテボリ完成車工場の生産能力を20万台から30万台に拡大し、2015年までに中国成都、大慶、張家口で完成車とエンジンの量産工場、中国上海でR&Dセンターを設置した。アメリカでの現地生産も加速し、バークレーに新たな量産工場を設置し、2018年に量産開始の計画を立てた。

したがって、買収実施された後、ボルボ・カーズの自立性を維持しながら、ボルボ・カーズの経営資源を吉利汽車の技術能力の構築・向上と競争優位の獲得・確保を実現するよ
うに、前節で述べた統合リスクと非統合リスクを一応回避することができ、経営成果を収
めた。

本章によると、異質性が高い両社、新興国後発企業の吉利汽車は先進国先発企業のボル
ボ・カーズを買収した後、組織統合と併存を同時に追求しながら、両社の事業振興と相乗
効果を実現している。

両社従来からの経営システムの独立性を保持して安定性を持たすために、吉利汽車は吉
利汽車研究院の研究開発能力を独自に完備化させながら、新興国市場を中心に、従来「全
球鷹」、「帝豪」、「上海英倫」の3つのブランドの販売網とブランドを「吉利」に統合して
合理化させた。ボルボ・カーズは吉利汽車からもらった支援資金を利用して、ヨーテボリ
にある開発センターで研究開発の加速、中国市場における事業展開を図っていた。そして、
ボルボ・カーズの技術能力を吉利汽車の企業成長に活用するために、CEVTを通して限定
された両社の次世代小型車事業を統合していることがわかった。

その結果、吉利汽車の新車「博瑞」(GC9)は中国消費者から「最美中国車」という高い
評価を付けられ、ボルボ・カーズは中国高級車市場での顧客満足度を2011年から2013年
の間に、ランキング圏外から6位まで上昇させた。それに加え、2015年の吉利汽車の販売
台数は、2009年から56.14%増加し、51.01万台に達した一方、ボルボ・カーズも買収以前

から乗員を守る「Run-off Road Protection」システムと交差点などでの出会い頭衝突を防ぐ「Auto Brake at Intersections」システムを搭載する。

より 27.8%増の 427,840 台の販売台数を達成した。

ところが、両社組織を同時に統合と併存させながら、事業振興と相乗効果を実現することは、決して簡単ではなく、従来の既存研究を超えて複雑・困難になっている。組織統合における、組織コンフリクトやストレスの増加、社員全体のモチベーションの低下、コア人材の流失、企業統合に伴う経営資源やルーチンの崩壊、などの経営課題に直面しながら、組織併存における、企業間で業務分担や責任・権限の関係、合意事項・ルールをめぐって、常に行われる協調コストの増加、独立している両社の間で、利害関係をめぐる学習競争による組織学習の不効率、などの経営課題にも直面する。

経営経験と技術能力の蓄積が相対的に乏しい吉利汽車のような中国後発企業は、いかに従来の企業より複雑・困難なものになりつつある M&A 実現に伴う経営課題を解決してきたのか、そのマネジメントの努力について、次章で詳しく検討していきたい。

第六章 複雑・困難なものになりつつある M&A の経営課題を解決するマネジメント努力

第一節 組織統合と組織併存を同時に追求する鍵：限定された統合マネジメント

第五章では、吉利汽車とボルボ・カーズとの両社組織における異質性と技術能力の差異を研究開発、生産と販売の側面から詳しく紹介したうえ、両社組織を併存させる非統合リスクと両社の組織を統合させる統合リスクを論じてみた。そして、吉利汽車とボルボ・カーズとの買収が実施された後、両社とも迅速に事業を軌道に乗せ、シナジー効果を引き出し、一定の良い成果を実現したことを示した。吉利汽車とボルボ・カーズとの買収が実施された後、両社事業の独自性を維持しながら、CEVT を通じ次世代小型車製品に関する事業を統合している取り組みを示した。要するに、吉利汽車はボルボ・カーズを買収した後、両社従来からの経営上の自律性と組織構造上の独立性を維持する一方、一部の事業内容に限定して組織統合を図って、両社の組織統合と非統合のメリットを同時に追求していることがわかった。

ところが、こうした両社組織の統合と併存を同時に追求する M&A マネジメントにおいて、組織統合による経営課題と組織併存による経営課題にも直面することになった。いかに増加した組織コンフリクトと調整コストを抑えながら、組織統合を図っていくのか、それとともに、いかに組織学習を加速しながら、組織自律性を維持するのか。それは組織統合と組織併存を単独に検討してきた既存研究が想定する範囲を超えて、複雑・困難なものになっている。特に経営経験の蓄積が相対的に欠けている吉利汽車のような中国後発企業にとって、更なる複雑・困難化となっている。

経営経験や技術知識、ノウハウなど技術能力の蓄積が相対的に乏しい吉利汽車はどの

ように更なる複雑・困難化になった経営課題をうまく解決して、両社の事業振興と相乗効果を実現していたのか、本研究では、以下の2点はその鍵になると提言することができる。

1. 迅速かつ簡明な戦略決定：注力すべき焦点を定め

新興国後発企業は先進国の先発企業を買収した後、組織統合を図る場合、二つの組織、特に買収される先発企業側の従業員は、会社と社員自身の将来に対する不安が高まり、M&Aに対する強い抵抗が起きるなど社内の混乱を招きやすい。買収される側の従業員のモチベーションが下がり、重要な人材が離職するなど、企業本来の技術能力、さらに競争優位まで損なわれる恐れがある⁵⁰。買収される企業の組織を買収実施する企業の組織構造に組み込むプロセスが複雑・困難であるため、経営経験の蓄積が相対的に欠けている新興国後発企業は先進国先発企業を買収する際に、組織統合を成功させることは更に難しくなる。その一方、買収実施された後、組織併存すれば、技術能力の獲得を目的とした買収目的は実現し難くなり、企業間で業務分担や責任・権限の関係、合意事項・ルールをめぐって、常に行われる協調コストの増加、独立している両社の間で、利害関係をめぐる学習競争による組織学習の不効率が発生する恐れがある。

経営資源や経営経験の蓄積が相対的に欠けている吉利汽車は、このような社内の不安や混乱を除去し、従業員のモチベーションを上げ、重要人材を確保し、そして、ボルボ・カーズとの学習競争などの経営課題を防ぎ、ボルボ・カーズの経営資源を獲得・活用するために、その時点で注力すべき焦点を絞って統合を行いながら、その他の分野を組織併存させている。

2010年8月に、吉利汽車とボルボ・カーズのM&Aが実施された直後に、「吉利は吉利、

⁵⁰ ボルボ・カーズの技術者労働組合委員長をはじめ、技術者グループは他の資金提供先を探して、吉利汽車による買収を阻止しようと試みた。また、ボルボ・カーズの競争力の源泉ともなる人材も続いて離職するのではないかと懸念される事態になっていた。

ボルボはボルボ」という基本戦略方針が発表された。ボルボ・カーズ側では当初吉利汽車という中国民営企業の企業文化や経営形態に対して漠然とし、自社の将来性に強い不安を持ち、吉利汽車による M&A に対して強い抵抗心を示していた。吉利汽車からの買収提案に、当時ボルボ・カーズ側は強い抵抗を示した。ボルボ・カーズの技術者労働組合委員長をはじめ、技術者グループは他の資金提供先を探して、吉利汽車による買収を阻止しようと試みた。また、フォード傘下から離れるとともに、フォードから派遣されていたボルボ・カーズの社長兼 CEO、COO、中国地域 CEO などの経営者が離職することになったが、それ以外の主要な人材も続いて離職するのではないか、と懸念される事態になっていた。従って、買収直後にボルボ・カーズの従業員を安定させ、事業運営を軌道に乗せることに焦点を定めべく、「吉利は吉利、ボルボはボルボ」という基本戦略方針が求められた。当時、ボルボ・カーズ 7 名で構成される新取締役会には、吉利汽車からは会長を含めて、2 名しか派遣されなかった。ボルボ・カーズが従来から築いてきた組織構造、製品開発、生産販売に対して、吉利汽車側は基本的には関与しないという基本戦略方針を迅速かつ簡明に定めた。

こうしたように、当初懸念されたボルボ・カーズからの人材流出が防げ、事業運営も軌道に乗せた。2010 年度「新会社」へ満足しているというボルボ・カーズの従業員の割合が 2009 年の 82%から 84%に上がり、欧州従業員数も 17,401 人を維持した。ボルボ・カーズ単独ベースの財務業績においても、売上の回復・拡大が続き、2009 年の 33.5 万台から 2010 年の 37.4 万台に達した。従って、次の時点で、吉利汽車とボルボ・カーズの買収において、注力すべき焦点は「買収直後にボルボ・カーズの従業員を安定させ、事業運営を軌道に乗せること」から、「知識共有のための両社間の信頼性の築きあげと組織ルーチンの理解」に変わった。

2011 年 2 月に、「ボルボ・カーズの戦略の中心に、中国市場での発展という目標を加える」というボルボ・カーズの中国発展戦略が発表された。吉利汽車はボルボ・カーズ欧州の既存事業の自律性を維持しながら、110 億ドルの支援資金を導入し、ボルボ・カーズの大型車

用の新開発のモジュラープラットフォーム SPA とエンジンのプラットフォーム VEA の開発を進めることになった。それまで従業員数が 120 名に過ぎなかったボルボ・カーズ中国は、2020 年までに従業員を 3.3 万人にまで増やすという目標を掲げ、成都と大慶に 2 つの完成車工場、張家口にエンジンの量産工場、上海に R&D センターを設置することになった。ボルボ・カーズの従来の従業員に対して、中国への派遣に対してインセンティブ上の優遇措置（高い報酬、昇進の優遇、福利厚生や付加給付の優遇など）が導入され、帰国後に現在の職場も保証した。それとともに、ボルボ・カーズと吉利汽車の間での非公式と公式の人材交流の推進が図られた。ボルボ・カーズから吉利汽車に対して GMC プラットフォームの改良、車内空気清浄技術、GX7 モデルの安全性向上などに関する技術が供与されることになり、ボルボ・カーズの S60 も中国市場に適合されるように、吉利汽車との交流を通してロングホイールベースに改良されることになった。

こうしたように、知識共有のための両社間の信頼性を定期的に築き、吉利汽車とボルボ・カーズは互いにルーチンを理解したうえ、注力すべき焦点を「両社事業の自律性を維持しながら、次世代小型車製品をめぐる組織統合」に定めた。

2013 年 9 月に、吉利汽車とボルボ・カーズの共通の次世代小型車製品の R&D センター CEVT がスウェーデンで設立された。両社の既存研究開発、生産、販売事業の自律性が維持されながら、CEVT のトップ経営層は吉利汽車とボルボ・カーズ両方の人材から成り立ち、両社の経営理念や発展方向の融合を実施している。CEVT での全てのプロジェクトは吉利汽車側の中国人とボルボ・カーズ側の欧米人が共同で担当している。両社の間での人員、情報の交流の頻度と効率を高めるため、中国での吉利汽車の研究開発センターの管理者が CEVT の管理者を兼ねるという制度と、人材派遣プロジェクトが導入されている。CEVT で開発される吉利汽車とボルボ・カーズの間で共有可能な次世代製品の量産を進展させるために、現在中国の台州と張家口で新たな完成車量産工場を設立する計画も進められている。

以上のように、新興国後発企業の吉利汽車は先発企業のボルボ・カーズを買収する際に、限られている経営資源を最大限に利用しながら、組織統合に発生する組織コンフリクトやストレス、組織間の協調コストを最小限に抑えるために、その時点で注力すべき焦点を絞るほうが有効である。そして、時間をかければ、その時点で無理なところでも統合可能となるため、注力すべき焦点は時間の流れとともにダイナミックに変動する。

2. 迅速に構築される組織間交流システム：ダイナミックに焦点を変動させ

前述したように、新興国後発企業は先発企業を買収する際に、限られている経営資源を最大限に利用しながら、組織統合に発生する組織コンフリクトやストレス、組織間の協調コストを最小限に抑えるために、その時点で注力すべき焦点を絞るほうが有効である。そして、時間をかければ、その時点で無理なところでも統合可能となるため、注力すべき焦点は時間の流れとともにダイナミックに変動する。

ただし、注力すべき焦点は変化するために、新たな統合分野を定めるための協調、そして、業務分担や責任・権限の関係、合意事項・ルールをめぐる協調活動が必要となる。そうした協調活動を確保するための組織間交流システムの構築は肝心である。

2010年8月2日に、ボルボ・カーズの全株式の買収完了の発表と同時に、ボルボ・カーズの新取締役会が発表された。7名で構成される新取締役会には、吉利汽車からは会長を含めて、2名しか派遣されなく、ボルボ・カーズに最大の経営自律性を与えた。ただし、吉利汽車もボルボ・カーズをコントロールできるように、ボルボ・カーズの全ての経営方策に関して完全拒否権を持つことが明示された。のように、ボルボ・カーズの経営に関して吉利汽車側に完全拒否権が付与されたことによって、ボルボ・カーズの経営の自律性を維持しながら、吉利汽車側がボルボ・カーズのダモクレスの剣を握り、新しい取締役会に参加することで、今後の企業発展の最高経営層での意志交流チャンネルを築いた。これは、2011

年 2 月に、発表された「ボルボ・カーズの戦略の中心に、中国市場での発展という目標を加える」というボルボ・カーズの中国発展の戦略転換、そして、ボルボ・カーズと吉利汽車の今後の協力などが可能となった。

2010 年 11 月 5 日に、吉利汽車とボルボ・カーズの組織間交流システムの構築を進展させるために、意思決定機構として Volvo-Geely Dialogue and Cooperation Committee が設立された。この意思決定機構は吉利汽車の会長に加え、吉利汽車側とボルボ・カーズ側の主要経営者の 4 名ずつ、合計 9 名で構成されている⁵¹。同委員会は、毎年中国とスウェーデンで、1 回ずつ交流会議を開き、両社の間での共同研究開発や、技術交流、サプライヤーや販売チャンネルの共有、及び共同での人材育成など経営統合マネジメントに関する課題を検討し、両社間の意思疎通の円滑化に重要な役割を果たしている。この意思決定機構を通して、併存されている両社事業に互いに関与しないものの、これから両社ルーチンの改善、双方の間で重複する部分を排除してコストの削減、そして、相補的なケイパビリティを確保してシナジー効果の創出を実現する仕方を保障した。例えば、Volvo-Geely Dialogue and Cooperation Committee を通して、2012 年 3 月 9 日に、ボルボ・カーズから吉利汽車に対して GMC (Geely Mid-Size Car) プラットフォームの改良、車内空気清浄技術、GX7 モデルの安全性向上などに関する技術が供与されることになった。

2013 年 9 月に、吉利汽車とボルボ・カーズの共通の次世代小型車製品の R&D センター CEVT がスウェーデンで設立された後に、両社間の公式と非公式な交流は更に増えた。同年、両社の合弁企業の沃爾沃亞太合資公司を設立し、張家口と台州で両社共通の次世代小型車製品を生産するための 新たな工場の設置を準備開始した。吉利汽車とボルボ・カーズの共通の次世代小型車製品の開発、生産事業を円滑に進めるために、研究開発協力委員会、生産協力委員会、広報協力委員会、ブランド建設協力委員会など（設計に関する協力委員会は設置しなかった）を設立し、そして、非公式に人材交流も行う。CEVT で開発され、

⁵¹ 吉利汽車の 2011 年の年報で掲載されている。

張家口工場で生産される吉利汽車の新たな SUV の CX11 は 2017 年に発売される予定となった。ボルボ・カーズは吉利汽車の CX11 と共通プラットフォームを採用した SUV の新型 XC40 も 2017 年ジュネーブ・モーターショーで発表を予定している。

こうしたように、M&A が実施された後に、組織間交流システムを迅速に定めた結果、注力すべき統合焦点のダイナミックな変動を見据え、新たな統合分野を定めるための協調、そして、業務分担や責任・権限の関係、合意事項・ルールをめぐる協調活動を確保するルートができた。つまり、迅速に構築される組織間交流システムは、注力すべき焦点のダイナミックな変動を可能にした。

第二節 結論とディスカッション

現在、多くの新興国後発企業がグローバルに M&A を行い、激化した国際競争のなか、失速あるいは淘汰される先発企業を買収することによって、世界中に分散している経営資源を獲得しながら、急速な技術能力の構築・向上と競争優位の獲得・維持を試みている。本部では、吉利汽車とボルボ・カーズとの買収事例を検討することで、既存研究と異なる限定された統合マネジメントの有効性と、それを可能にする 2 つの鍵「戦略の迅速かつ簡明な決定」と「組織間交流システムの構築」の役割について検討したうえ、今日において新興国後発企業が外部経営資源を有効に獲得するマネジメントの特性を探ってみて、本部の結論を提示した。

グローバルに M&A を通しての外部成長戦略において、新興国後発企業のルーチンの改善、買収双方企業の間で重複する部分を排除してのコストの削減、そして、相補的なケイパビリティを確保してシナジー効果の創出、を実現するために、買収双方企業は互いに技術能力や経営経験を取り入れ、戦略から組織構造、業務プロセス、制度・システムと企業文

化までの統合が必要となる。従って、外部経営資源を獲得して自社技術能力を構築・向上させるために、新興国後発企業は先進国先発企業を買収する際に、組織統合が求められる。ところが、無理に組織統合を図れば、前述した上海汽車工業総公司与韓国双龍自動車の買収事例のように、買収された側から強い反発が発生し、ストライキや人材流出など組織内コンフリクトが頻繁に発生することで、失敗に終わる恐れがある。

その一方、買収される企業の組織を買収実施する企業の組織構造に組み込むプロセスが複雑・困難であるため、経営経験の蓄積が相対的に欠けている新興国後発企業は先進国先発企業を買収する際に、組織統合を成功させることは更に難しくなる。技術能力や経営経験の蓄積が相対的に欠けている、組織構造が完備化されていない新興国後発企業は先進国先発企業を買収する際に、買収される先発企業の社員全体のモチベーションが低下するリスク、両社間の組織コンフリクトが増加するリスク、コア人材が流出するリスク、そして、組織統合に伴う経営資源やルーチンが崩壊されるリスクがある。従って、新興国後発企業は先進国先発企業を買収する際に、組織併存が求められる。ところが、組織併存をそのまま持続させれば、前述した連想集団とアメリカ IBM の買収事例のように、買収された先発企業から強い反発が発生しなかったものの、両社間の協力関係が決して強くなく、買収実施された目的の技術能力の向上と競争力の強化が実現されず、その後、時代変化に乗れなくなり、失敗に終わる危険もある。

こうした状況で、組織統合と組織併存における経営課題に同時に直面しているため、従来の企業より M&A マネジメントは更なる複雑・困難化になった。こうした複雑・困難化になった経営課題を解決するために、「限定された統合マネジメント」の有効性が本論文で指摘される。つまり、従来の既存研究で論じられてきた戦略から組織・制度・プロセスに、最後に企業文化・風土を統合するマネジメント或いは組織併存マネジメントの直線プロセスと異なり、その時点で注力すべき焦点を絞った戦略から組織・制度・プロセスに組織統合を図り、そして、時間をかければ、その時点で無理なところでも統合可能となるため、

再び戦略統合に戻って、組織・制度・プロセスから企業文化・風土までに統合する曲線プロセスである（図 32 を参照）。

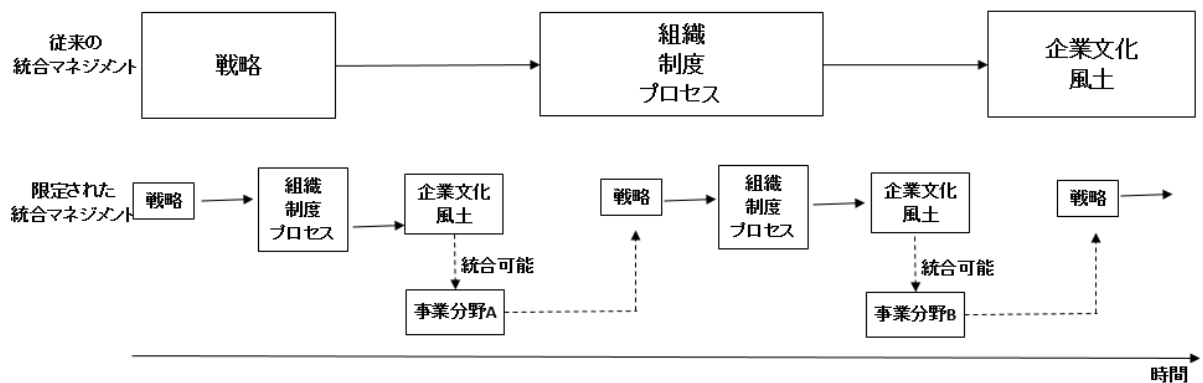


図 32 限定された統合分野とダイナミック変動

出拠：筆者作成

新興国後発企業は先発企業を買収する際に、限られている経営資源を最大限に利用しながら、組織統合に発生する組織コンフリクトやストレス、組織間の協調コストを最小限に抑えるために、その時点で注力すべき焦点を絞って、迅速かつ簡明に戦略で定めるマネジメントがカギとなった。そして、時間をかければ、その時点で無理なところでも統合可能となるため、注力すべき焦点は時間の流れとともにダイナミックに変動する。それに加え、注力すべき焦点は変化するために、新たな統合分野を定めるための協調、そして、業務分担や責任・権限の関係、合意事項・ルールをめぐる協調活動が行われる必要となる。そうした協調活動を確保するための組織間交流システムの構築はもう一つのカギとなった。それによって、組織ストレスやコンフリクトを緩和し、合意し難くうまく機能できない課題を解決し、双方事業展開をさらに推進することを確保する（図 33 を参照）。

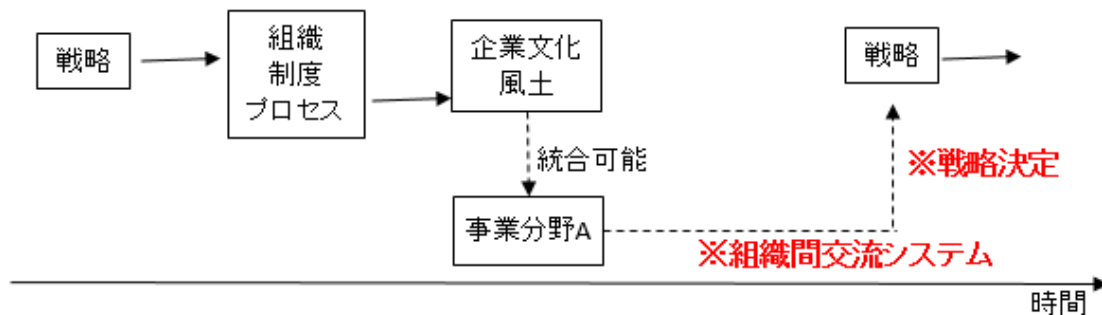


図 33 限定された統合マネジメントの影響要素

出拠：筆者作成

実務面について、吉利汽車とボルボ・カーズとの統合内容と統合分野において、企業文化、管理システム、ガバナンスやブランドを統合しなく、技術のイノベーションや製品生産、経営資源を統合するという M&A マネジメントの仕組みは、他の新興国後発企業が M&A 実施後統合分野を定めるのに参考になる、と示唆することができる。経営経験や技術知識、ノウハウなど経営資源の蓄積が相対的に乏しい新興国後発企業は先発企業の組織を統合する基礎が欠けているため、組織統合が行われれば、組織ストレスやコンフリクト、従業員のモチベーションの低下や重要人材の流出などのリスクが発生する恐れがある。また、先発企業のブランド性は既存組織のルーチンから成り立ち、新興国後発企業の組織ルーチンと統合すれば、従来のブランド性が損なわれる恐れがある。そのため、従来の事業内容を統合せずに、新たな技術の共同イノベーションや製品生産の規模の経済性の側面を明確に限定し、それ以外の部分を併存させることが有効であろう。

しかし、M&A を実施すれば自動的に買収される企業の経営資源が買収実施する企業の組織内に定着できるわけではなく、M&A を通して外部経営資源を一回獲得すれば、必ず企業の組織内部で伝達して各事業拠点で活用できるとは限らない。獲得されたそれぞれの外部経営資源は持続的に企業の技術能力構築・向上に繋がり、競争優位が築かれるとは限らな

い。企業成長に必要となるそれぞれの外部経営資源を的確に組織内部で伝達して活用して、飛躍的に技術能力の向上に繋げるための組織学習が進めないと、実現できない。

従って、今日において、吉利汽車のような新興国後発企業は、M&Aを通して獲得された外部経営資源を組織内部に定着させ、伝達して活用するために、どのように組織学習が進むための条件を整えているのか、どのように組織学習メカニズムを築いているのか、その組織学習能力の構築マネジメントにおける課題とその対応方法については、次部で具体的に検討していきたい。

第三部 獲得されたそれぞれの外部経営資源の組織内伝達・活用：

コア人材の特徴と現場オペレーターの教育方法

前部では、グローバルに先発企業を買収することによって、外部経営資源を獲得し、相対的に短い時間で技術能力を構築・向上してきた中国後発企業は、いかに組織統合と組織併存を同時に追求するという複雑・困難なものになりつつある M&A 実現に伴う経営課題を解決したマネジメント努力について、検討した。

今日において、経営経験や経営資源の蓄積が相対的に欠けている中国後発企業は、国際競争のなかで失脚した、経営資源を有する先発企業を買収することによって、かつての後発企業より短い時間で企業成長の機会を創り出している。しかし、新興国後発企業のルーチンの改善、買収双方企業の間で重複する部分を排除してコストの削減、並びに、相補的なケイパビリティを確保してシナジー効果の創出、を実現するために、組織統合が求められるが、組織統合における、組織コンフリクトやストレスの増加、社員全体のモチベーションの低下、コア人材の流失、企業統合に伴う経営資源やルーチンの崩壊、などの経営課題に直面することになる。買収される企業の組織を買収実施する企業の組織構造に組み込むプロセスが複雑・困難であり、技術能力や経営経験の蓄積が相対的に欠けている、組織構造が完備化されていない新興国後発企業は先進国先発企業を買収する際に、組織コンフリクトやストレスの増加、社員全体のモチベーションの低下、コア人材の流失、企業統合に伴う経営資源やルーチンの崩壊を防ぐために、組織併存が求められるが、組織併存における、企業間で業務分担や責任・権限の関係、合意事項・ルールをめぐる、常に行われる協調コストの増加、独立している両社の中で、利害関係をめぐる学習競争による組織学習の不効率、などの経営課題に直面することになる。

従って、限定された統合マネジメントは有効であると主張された。新興国後発企業は先

進国先発企業を買収するさいに、限られている経営資源を最大限に利用しながら、組織統合で発生する組織コンフリクトやストレス、組織間の協調コストを最小限に抑えるために、その時点で注力すべき焦点を絞って定めるマネジメントのほうが有効である。そして、時間をかければ、その時点で無理なところでも統合可能となるため、組織間交流システムを迅速に築いて、注力すべき焦点をダイナミックに変動させる、とも主張したい。

ところが、M&A をすれば相手側の資源が自動的に組織内に定着して活用するわけではなく、M&A を通して外部経営資源を獲得すれば、企業の技術能力が持続的に構築・向上され、競争優位が築かれるとは限らない。人材不足や高い離職率といった制約条件を直面する中国後発企業は獲得されたそれぞれの経営資源を短期間で組織内で伝達し難く、活用し難いという困難がある。M&A 実施後、双方企業間の課題を観察した結果、技術知識、ノウハウや経営経験の蓄積が相対的に乏しい吉利汽車のような中国後発企業は、なぜ短期間で持続的に企業成長に必要な経営資源を有する買収・提携先を感知でき、複雑・困難なものになりつつある M&A の経営課題に対応できる経営方策を打ち出せ、外部から獲得した経営資源を組織内部化して、そして、技術能力の構築・向上と競争優位の獲得・維持を実現してきたのか、という疑問に対して、前部で取り上げたような取り組みだけでは、十分に説明切れないと考えられる。

ここで、組織学習能力が欠かせないと言えるのである。ところが、後発企業にとって、組織学習を進める条件は必ずしも整っているわけではない。後発企業が直面する社会文化や時代背景からの外部制約条件、経営資源の不足や組織文化の鈍性など内部制約条件を乗り越えるための組織学習メカニズムの工夫が求められる。そのため、吉利汽車のような中国後発企業において、組織学習を進めるための条件をいかに整えているのか、組織学習メカニズムをいかに築いているのかについて、明確にすることは重要である。

本部では、外部経営資源を積極的に活用している吉利汽車の歴史経緯に沿って、かつての日本と韓国後発企業と異なる制約条件を乗り越え、新しい事業拠点での技術能力は旧事

業拠点より相対的短時間で超えていき、要するに、外部経営資源を組織内部で伝達して活用する組織学習が加速していたについて検討し、中国の社会部会や時代背景などの外部制約条件と、経営資源の不足や組織文化の鈍性など内部制約条件を乗り越えるための中国型の組織メカニズムの設計を示唆する。

第七章 不備な組織学習条件を乗り越える組織学習メカニズム

第二章で纏めた既存研究において、企業は常に激しく変化し続ける外部経営環境に対応しながら、進歩し続けるために、継続的な自己学習こそが不可欠だと指摘されていた。企業の経営理念や戦略目標と企業の現実とのギャップを知覚して、そのギャップを埋めるための知識を獲得、組織内部で伝達・解釈・保存しながら、低次学習と高次学習との循環的な組織学習サイクルを経て、持続的な企業成長と競争優位の獲得が図られると指摘されていた。ところが、後発企業における組織学習を進める条件が必ずしも整っているわけではなく、後発企業が直面する社会文化や時代背景からの外部制約条件、経営資源の不足や組織文化の鈍性など内部制約条件を乗り越えるための組織学習メカニズムの工夫が必ずしも同じではなく、組織学習の役割を担っている組織メンバーは必ずしも同じではない、と指摘される。

以下では、日本型と韓国型企业において、不備な組織学習条件を乗り越えるための組織学習メカニズムの工夫について、低次学習の役割を担当する現場オペレーターと高次学習の役割を担当するコア人材の側面から詳しく説明したうえ、中国型企业が直面している組織学習の制約を述べる。

第一節 低い技術能力と日本型組織学習の役割分担

かつての後発企業である日系企業は情報技術が未発達であった。技術能力を構築・向上するために、日本型組織学習メカニズムにおいて、長い期間をかけて努力し、組織横断的に多数の人員交流や OJT 教育訓練などを通して、漸進的に低次学習と高次学習を循環させていた。専門ファンクション出身の全ての上層部組織成員といったコア人材に「新しい組織価値体系や規範を打ち立ってる」という高次学習の役割と OJT 育成された現場オペレー

ターに「日々の組織行動の改善・エラーの修正を行う」という低次学習の役割を担当させる、という特性がある。それは、日系企業において安定した労使関係があるからこそ、業務をきちんと分類して、長い時間をかけて、知識を学習し技術能力を構築・向上させる人材を企業内で育成していくことは可能かつ有効だと思われる。以下では、日系企業の代表的トヨタ自動車の技術能力構築・向上経緯を用いて、日本型組織学習の役割分担を詳しく検証する。

1933年設立されたトヨタ自動車製作部門では、事業関係者全員のもとで、自ら自主開発という発展戦略を打ち出した。シボレー乗用車を分解して部品をスケッチし、自動車を構成する部品を理解しながら、エンジン試作用図面を自らつくった。その後、鑄造技術や、特殊鋼、工作機械、電装部品やゴム部品の研究開発も自ら探索しながら、自動車関係の専門人材を育成し、技術能力を構築・蓄積していく。そして、生産管理技術の進展に伴い、JIT、看板方式、自働化、QCサークル活動なども社内で提唱・完備されてきた(小林・金, 2012)。1980年に、日本の自動車生産は1,000万台を突破し、アメリカを抜いて世界一になった。こうしたなか、トヨタ自動車など日系自動車メーカーは世界各地で新たな生産工場を立ち上げ、従来組織内部で蓄積された生産管理技術や開発された製品、育成された人材など経営資源を新工場を活かすこととしていた。新たな生産工場では、初期段階では機械設備や治工具などの操作技術というものづくり能力を築くように、大量の現場作業員や専門ファクションのエンジニアを知識移転の担い手として日本から海外工場に派遣し、綿密なコミュニケーションやOJTを図る。その後、異常・変化への対応能力を築くために、少数の専門ファクションの日本人アドバイザーやシニアアドバイザーを派遣して現地人材を育成する。そして、徐々に現地人主導、現地人が自立できるように日本からのサポーターを減少しつつ、更に、現地から創出した新たなイノベーション成果を本国へ逆移転する際に、海外工場の現場作業員やエンジニアが知識移転の担い手になる場合もある(中山, 2003; 山口, 2006)。例えば、トヨタ自動車のアメリカのケンタッキー州における新工場はトヨタ日

本堤工場で蓄積された経営資源を利用して、建設された。そこでの生産立ち上げを準備する際に、堤工場のレイアウトや生産の流れなどをそのまま再現する。そして、自動車を製造できる技術能力をアメリカ新工場に伝達するために、アメリカ工場から堤工場に労働者が大量に派遣されて研修を行う一方、堤工場から多くの技術支援者を指導に派遣した。そして、問題解決や現場改善など能力・意識を伝達するためにも、堤工場とアメリカ工場と間で常に連携し、長期的な協働関係を持っていた(徐, 2012)。

つまり、日系企業を代表するトヨタ自動車は組織学習する際に、組織横断的に長い期間をかけて努力して、発展戦略の策定から日常業務の改善までの高次学習と低次学習の能力を経営管理層から現場作業員まで業務をきちんと分類し把握していた。日本型組織学習メカニズムにおいて、低次学習と高次学習の循環サイクルを実現するのは、専門ファンクション出身の全ての上層部組織成員といったコア人材に高次学習の役割、時間をかけて OJT 育成された現場オペレーターに低次学習の役割を担わせていることが分かった。それは、先発企業の欧米系企業より技術能力の蓄積が相対的に欠けていたなか、当時安定している日本の労使関係のもとで、時間をかけて、企業への帰属感・ロイヤリティが高く、ファンクション別の専門人材をきちんと社内で育成することが有効であると考えられる。

第二節 対立的な本国労使関係と韓国型組織学習の役割分担

かつての後発企業の韓国企業は厳しい対立的な本国労使関係があった。そのため、日系企業のように長い時間をかけて育成された多数の組織メンバーに低次学習と高次学習の役割を担わせるのではなく、対立的な本国労使関係という課題を克服するために、人を通しての知識の蓄積や移転をできる限り避けるようになった。韓国型組織学習メカニズムにおいては、進化した IT 技術を通して、暗黙知を形式知化し、組織メンバーに要する低次学習能力を下げながら、高次学習の役割を日系企業より少数のエンジニアや部長等上層部組

織成員といったコア人材に絞ってきた。以下では、韓国系企業を代表する現代自動車の事例を用いて、詳しく検証する。

1967年設立された現代自動車⁵²では現代グループの建設会社からの9人と他の自動車メーカーからの3人の技術者が中心であった(徐, 2004)。初期技術能力が物凄く欠けていた段階からいち早く脱皮するためには、現代自動車の管理者とエンジニア層主導で、積極的にフォードや三菱自動車など自動車関係企業と戦略的提携を結び、技術能力を獲得しようとした。1968年にフォードと「海外組立者契約」(Overseas Assemblers Agreement)を締結し、フォードから組立・A/S・資料など各分野別のマニュアルと部品の図面、サンプルなどの各種資料をもらい、フォードから現代自動車工場の生産準備の進行状況に合わせて各分野の技術者を支援に派遣する一方、現代自動車から海外へ派遣した技術者の研修も推進した。70年代に、彼らはイタルデザイン社とも設計図面、金型製作ようなプロトタイプ製作などに関して契約を結び、現代自動車の設計技術者を同社に派遣・訓練すると同時に設計作業に関する業務を熟知させた(徐, 2004)。早期の現代自動車は車体設計知識を獲得するために、社内の優秀な人材5名を選び出して専門チームを作り、それらのエンジニアをイタリアに1年半ほどイタリア自動車設計機関から技術を学ばせるように派遣したことを述べた。この5名のエンジニアはその後現代自動車の車体設計事業のコア人材となった(Kim, 1998)。また、現代自動車の組織の自己評価については、自動車事業を全体的に見る視野を持つ人材を当時の社内に擁していなかったため、3年間イギリスや日本の自動車企業から専門家を雇い、企業発展における問題の発見や知識の導入など役割を担わせていた(Kim, 1998)。外部から獲得された知識を組織内部で伝達するについては、韓国における厳しい労使関係という特殊な理由で、そうした知識移転の役割を果たしたのは、大量の現場作業者やエンジニアではなく、本社に属する生産技術本部がその任を負うと共にどんな知識が

⁵² 韓国自動車産業の開始は、始発自動車の京成精工が設立された1944年に遡れる。1962年に、日本政府と同じく、国内自動車メーカー及びサプライヤーを保護・育成するために、韓国政府は「自動車工業五カ年計画」政策を打ち出した。こうした中、現代グループは1967年12月に現代自動車を設立し、自動車産業に参入した(小林・金, 2012)。

要るのか、その知識がどこで擁しているのかを探知する役割や、そして、知識移転しやすくするための作業標準の作りや新技術の導入なども担当することになった。北京現代自動車の工場は韓国牙山工場で蓄積された生産技術や品質管理経験を継承する際に、韓国牙山工場のレイアウトや生産の流れなどを北京現代自動車の工場でそのまま再現したが、初期組長・班長クラスの少数人材を派遣する以外、人材のコミュニケーションは殆どなく、現代韓国本社における生産技術本部から作成した作業マニュアルや高度化された情報システムを通して、形式知化された知識を伝達していた(徐, 2012)。

つまり、韓国系企業は技術能力を構築・向上する際、対立的な本国労使関係といった経営課題を解決するために、韓国型組織学習メカニズムにおいて、人を通しての知識の蓄積や移転をできる限り避け、進歩した情報システムを通して、暗黙知を形式知化し、現場オペレーターに要する低次学習能力を下げながら、高次学習の役割を日系企業より少数のエンジニアや部長等の上層部組織成員といったコア人材に絞っていたことが有効であると考えられる。

第三節 新たな組織学習メカニズムが求められ：人材不足と高い離職率を直面する中国企業

今日において、かつての日韓後発企業と比べて中国後発企業は先発企業との技術能力のギャップが更に拡大され、急速に事業拡大と共に人材不足の深刻化、高い離職率の影響で人材の育成と育成された人材の確保が困難であるといった経営課題に直面している。この十年間、全国平均離職率を18%以内に押させてきた日本企業⁵³に対して、衆達朴信研究院⁵⁴

⁵³ 日本厚生労働省から公布したデータである。

http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/16-2/dl/kekka_gaiyo-01.pdf

⁵⁴ 達朴信研究院は、中国における人材資源管理研究について最も信頼されている研究機関の一つである。中国の80以上の業界、11000社以上の企業のデータをリアルタイムに把握している。<http://www.puxinhr.com/>

の調査によると、中国の平均離職率は高く、2013年の25.6%から2014年の28.8%に上った。そのうち、民営企業の離職率は32.5%であり、国営企業の8.2%、合弁企業の17.8%よりはるかに高い。そして、就職してから1年未満の従業員の35.5%は離職するという、中国企業、特に中国民営製造業において、人材の育成と人材の確保は物凄く困難である（図34と図35を参照）。

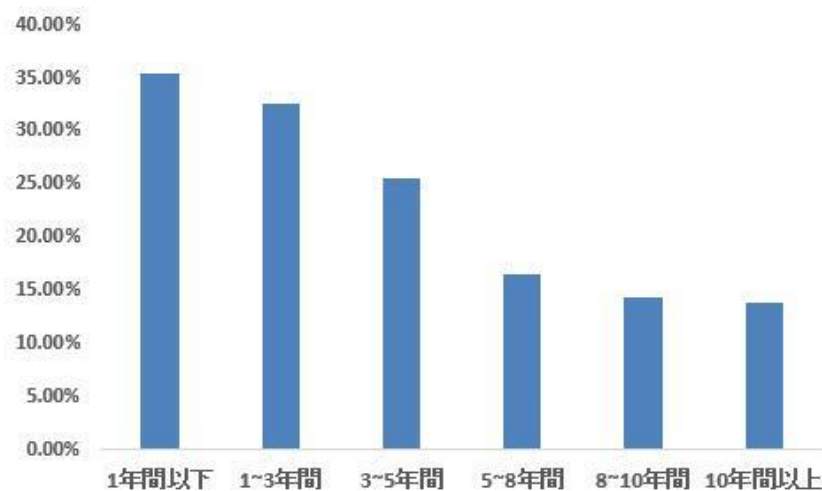


図 34 2014年時点中国で離職する際の履歴年数

出拠：衆達朴信研究院

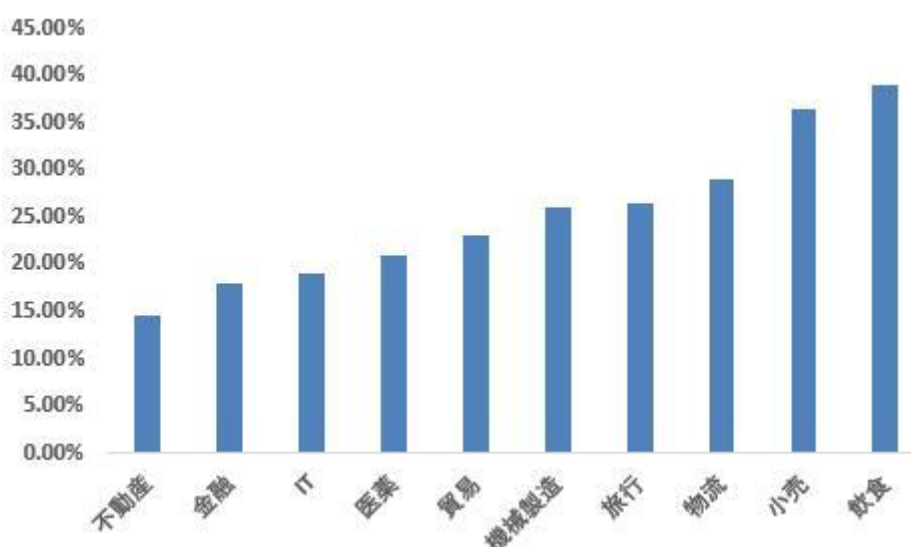


図 35 2014年中国で産業別の平均離職率

出拠：衆達朴信研究院

人材不足という課題を直面している一方、育成された人材が社内に留まり難い中国型後発企業は、獲得されたそれぞれの経営資源を短期間で組織内部で伝達して活用し難いという「消化不良」困難がある。つまり、新事業拠点で企業に対してアイデンティティを持つとともに、日常業務や現場改善の意識や能力を身に付けた人材を育成することに時間がかかり、育成されても企業に留まらない場合があり、そして、人材の離職とともに旧事業拠点で遇した問題に関する経験が新事業拠点で継続されず、旧事業拠点で獲得された外部経営資源を新事業拠点に伝達し難い恐れもある。従って、積極的に外部経営資源を相次ぎ変わる買収・提携先から獲得しても、次々と立ち上がる新事業拠点の技術能力がゼロベースから構築し、キャッチアップするまで時間がかかる恐れがある（図 36 を参照）。

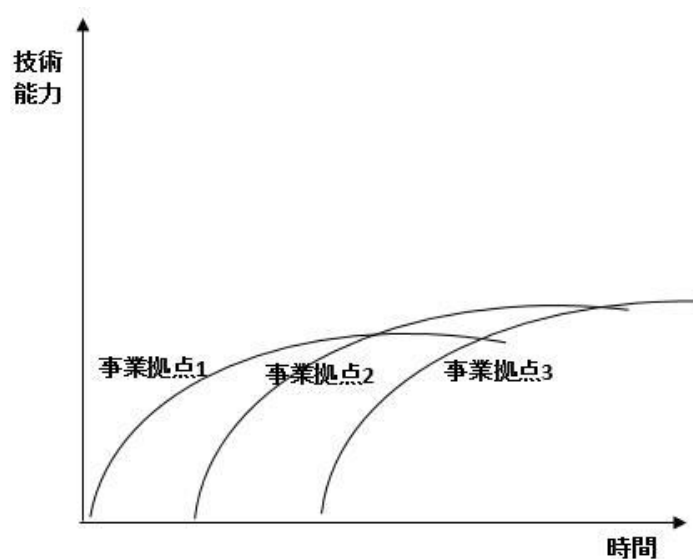


図 36 外部経営資源活用による技術能力構築の「吸収不良」課題

出拠：筆者作成

それにもかかわらず、外部経営資源を積極的に活用している吉利汽車は、新しい事業拠点での技術能力は旧事業拠点より相対的短時間で超えていき、要するに、外部経営資源を組織内部化する組織学習が加速していた外部経営資源を積極的に活用している。こうした

吉利汽車のような中国後発企業はかつての日本と韓国後発企業と異なる制約条件を乗り越えるために、日本型後発企業のように、「長い時間をかけて、じっくり人材を企業内で育成していく」ことができない。そして、韓国型後発企業のように、「情報システムを通して、暗黙知を形式知化し、組織メンバーに要する低次学習能力を下げる」で対立な労使関係を解決する必要がない。従って、人材不足と高い離職率に直面している中国後発企業に新たな組織学習工夫が求められ、高次学習の役割を果たすコア人材と低次学習の役割を担当する現場オペレーターの特徴や育成方法に相異性があると考えられる（表 19 を参照）。

表 19 組織学習制約条件を克服する人材条件

		吉利汽車型（中国型示唆）	韓国企業型	日本企業型
制約条件		人材不足と高い離職率	対立的な労使関係	情報技術未発達
コア 人材	特徴	?	技術ファンクション出身に集中、エンジニアや部長まで広がった組織上層部成員	技術ファンクション出身に集中、全ての組織上層部組織成員（韓国発よりも広がる）
	育成 手段	?	短期間で人材や知識など企業外部の経営資源を活用	長期間をかけて限定されたファンクション仕事をさせることで社内育成
現場 オペ レー ター	特徴	?	組織成員が育成した	組織成員が育成した
	育成 手段	?	情報システムを通じた形式知を重視した教育。入社後育成	OJT を通じた暗黙知を重視した教育。入社後育成

出拠：筆者作成

次章から、外部経営資源の活用を通して急速に企業成長を図っている中国民営自動車メーカーの吉利汽車の成長事例に基づいて、人材不足と高い離職率といった経営課題に直面する中国後発企業は、組織学習の条件の不備を乗り越えるための組織学習メカニズムを、詳しく検討していく。

第八章 制約条件を克服した吉利汽車の時間圧縮成長

前述したように、吉利汽車は短期間で飛躍的に技術能力を構築・向上してきた。そこには、外部経営資源の活用という重要な要因がある。同社は積極的に M&A をはかり、低次学習と高次学習の好循環サイクルを円滑に維持して、企業成長に必要となる経営資源をそれぞれの買収・提携パートナーから獲得して、組織内で伝達して活用し、技術能力を急速に構築してきた。本章では、吉利汽車の成長経緯に沿って、高い離職率と人材不足といった制約条件を克服して、獲得されたそれぞれの外部経営資源を同社の時間短縮成長に活用したについて、詳しく検討する。

第一節 飛躍しつつある新工場の生産技術能力と旧工場の閉鎖

1997年に自動車産業に参入した吉利汽車は、2015年までには7工場体制と年産67万台の完成車生産能力を整え、世界有数の中堅自動車メーカーに成長した（表20を参照）。

表 20 自動車メーカー企業世界 20 強ランキング（2015 年）

ランキング位	メーカー	販売台数（台）
1	トヨタ	1,007,3313
2	VW	993,7476
3	ルノー日産	805,9878
4	現代起亜	799,2898
5	GM	792,3958
6	Ford	621,7155
7	FCA	477,0674
8	ホンダ	467,3065
9	PSA	326,5248
10	スズキ	279,4593
11	BMW	228,4176

12	ダイムラー	226,6307
13	上海汽車	171,0356
14	マツダ	150,9528
15	長安汽車	131,7449
16	三菱自動車	112,2526
17	吉利汽車	110,6670
18	富士重工	97,4759
19	長城汽車	97,1909
20	東風汽車	92,0477

出拠：汽車之家ホームページによる筆者作成

同社は 20 年間に満たない期間で新しい生産工場を相次いで立ち上げていった。新工場を立ち上げる際に、積極的に新たな提携・買収相手を見出して、最先端レベルの生産設備や管理システム、あるいはそれらを体現した人的資源を新工場に導入した結果、短期間で技術力や管理能力を向上させ、製品の品質水準はますます高くなっていった（表 21 を参照）。

表 21 外部経営資源の活用とともに向上しつつある新工場の製品品質水準⁵⁵

		臨海工場	寧波工場	成都工場	慈溪工場	春曉工場
稼働開始		1998 年	2000 年	2009 年	2011 年	2015 年
提携 買収	相手	徳陽監獄汽車廠 (中国)	Daewoo (韓国)	弥栄 (日本)	Mando (韓国)	ボルボ・カーズ (スウェーデン)
	内容	生産許可、基本的な生産技術の提供	溶接工程、設計・金型技術の提供	機械工具の提供	制動部品の提供	安全性、品質コントロール技術提供
製品品質 水準評価	早期	豪情 3.23 (2004 年)	自由艦 3.53 (2005 年)	GX7 4.28 (2012 年)	EC7 4.36 (2014 年)	博瑞 4.69 (2015 年)
	現在	GX2 3.63 (2012 年)	自由艦 3.76 (2015 年)	GX7 4.51 (2015 年)	EC7 4.40 (2015 年)	博瑞 4.69 (2015 年)

出拠：汽車之家のホームページに基づき筆者作成

表 24 で示したように、2015 年稼働した春曉工場で生産された「博瑞」車は当年、消費

⁵⁵ 品質水準の評価は、中国の有名な自動車情報サイトである汽車之家による (<http://www.autohome.com.cn/>)、5 点満点の評価点 (2015 年 10 月 10 日アクセス)。

者からの品質評価が 4.69 ポイントに付けられた一方、1998 年に量産開始した臨海工場は 14 年間をかけて、2012 年に生産された「GX2」の車への消費者評価は 3.63 ポイントに留まり、さらに、将来は閉鎖される予定であることが 2012 年に発表された。また、2000 年に稼働した寧波工場では 10 年間をかけて生産した「自由艦」の車の品質評価を 3.53 ポイントから 3.76 ポイントまで上げたが、2009 年に稼働した成都工場では量産してからまもなくの「GX7」の車の品質評価は「自由艦」の車を上周り、3 年間で品質評価を 4.28 ポイントから 4.51 ポイントまでに高めた。2011 年稼働した慈溪工場で生産された「EC7」の車は 1 年間で、品質評価を 4.36 ポイントから 4.40 ポイントまで向上させた。従って、新しく設立された工場で生産される車の品質は古い工場で生産される車より、より短い時間でより高い品質評価が取れる、ともわかった。そして、新工場において生産技術能力が高まりながら、2002 年に稼働された上海工場が 2014 年に閉鎖され、1998 年に稼働された臨海工場と 2007 年に稼働された蘭州工場が 2015 年に閉鎖された。つまり、旧工場で生産される車の品質向上はスピードダウンし、旧工場の技術能力は停滞したまま、閉鎖に至った旧工場もあった（図 37 を参照）。

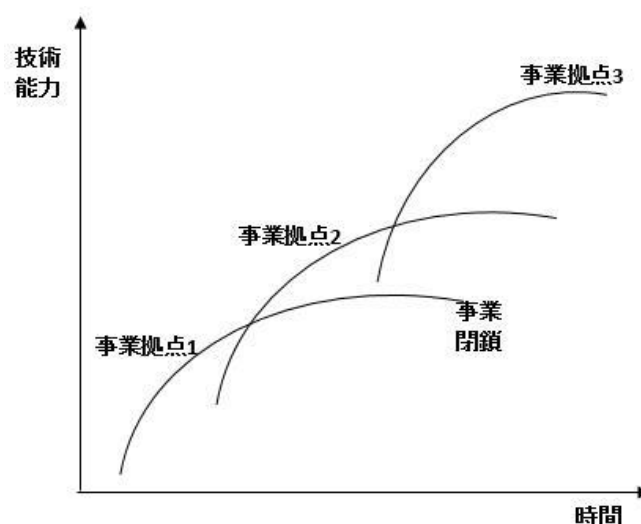


図 37 飛躍しつつある新工場の生産技術能力と旧工場の閉鎖

出拠：筆者作成

なぜ吉利汽車の新工場で生産される車の品質水準は旧工場より、相対的短時間で超えていったのか。なぜ吉汽汽車の旧工場で生産される車の品質向上はスピードダウンし、旧工場の技術能力は停滞したまま、更に閉鎖されたのか。その理由を次節で詳しく検討する。

第二節 高速に循環する組織学習サイクルと伴う経営方針の急変

吉利汽車は設立されてから 19 年間のなか、既に 3 回低次学習と高次学習の循環サイクルを回った（表 22 を参照）。こうしたなか、旧企業理念や経営方針のもとで建設された吉利汽車の旧工場は高速に循環する低次学習と高次学習サイクルに追いつけず、組織学習サイクルの循環とともに経営理念や方針などは変わり、旧工場でやり直しより、旧工場を閉鎖して新たな工場を建設することはより効率的である、ということである。

表 22 高速に循環する吉利汽車の低次学習と高次学習サイクル

時期		低次学習と高次学習循環サイクル			
一回目	1997～2001	高次学習	戦略：中国的奔馳（中国のベンツ車を製造）	→	戦略：造老百姓買得起的汽車（中国国民の誰でも購入できる自動車を製造）
		低次学習	自動車製造の基本技術に関する日常業務や組織行動の改善		
二回目	2001～2007	高次学習	戦略：造老百姓買得起的汽車（中国国民の誰でも購入できる自動車を製造）	→	戦略：造老百姓買得起的好車、讓吉利汽車走遍全世界（中国国民の誰でも購入できる良い自動車を作り、吉利汽車を全世界で走れ）
		低次学習	自動車の設計から研究開発、製造、販売までの技術に関する日常業務や組織行動の改善		
三回目	2007～今	高次学習	戦略：造老百姓買得起的好車、讓吉利汽車走遍全世界（中国国民の誰でも購入できる良い自動車を作り、吉利汽車を全世界で走れ）	→	戦略：造最安全、最節能、最環保的好車、讓吉利汽車走遍全世界最も安全で、省エネで、環境にやさしい車を作り、世界中に吉利の車を走らせる）
		低次学習	安全技術や電気自動車の開発、製造販売技術に関する日常業務や組織行動の改善		

出拠：筆者作成

吉利汽車の製品戦略を「中国的奔馳」（中国のベンツ車を製造）に位置づけた吉利集團の会長は「吉利一号」試作車の失敗経験を経て、経営資源が非常に欠けている同時同社の製品戦略を「造老百姓買得起的汽車」（中国国民の誰でも購入できる自動車を製造）に転換した。こうした製品戦略に従って、コストダウンを徹底的に追求するなか臨海工場を建設した。その後、天津豊田からエンジン調達トラブルなどの窮地を経験した吉利汽車は、グローバル事業展開意識が萌芽し、製品品質の重要性への認識も更なる高め、製品戦略を「造老百姓買得起的汽車」（中国国民の誰でも購入できる自動車を製造）から「造老百姓買得起的好車、讓吉利汽車走遍全世界」（中国国民の誰でも購入できる良い自動車を作り、吉利汽車を全世界で走れ）に転換して、寧波工場など製品品質重視が強化される工場を建設した。2007年に、吉利汽車は「寧波宣言」を公表して、「造最安全、最節能、最環保的好事、讓吉利汽車走遍全世界」（最も安全で、省エネで、環境にやさしい車を作り、世界中に吉利の車を走らせる）という製品戦略を打ち出し、春曉工場など安全性や環境性を追求する自動車生産工場が建設された。

以下から、吉利汽車が設立されてから19年間のなか、3回循環した低次学習と高次学習サイクルを詳しく検討する。

1. 高級車から低価格車へ転換（1997年から2001年まで）

1997年から2001年までの第一回目の低次学習と高次学習の循環サイクルでは、吉利汽車は「吉利一号」車の試作を通して、最初の高級車製品戦略を低価格車製品戦略に転換し、そして、相次ぎ買収先や提携相手を探し出し、協力関係を樹立し、低価格車製造向けに自動車産業の参入と基礎技術の獲得を図っていた。

1996年、職制上の正式な組織はなかったが、吉利集團の創始者のもとで、湖南汽車製造

廠から商用車改装エンジニア 3 名を含め、少人数で自動車进行调查・研究し、「中国的奔馳」（中国のベンツ社）という中国民族系高級車メーカーになるという方針を固めた。同年ベンツと紅旗の部品を組み合わせた「吉利一号」試作車が完成した（図 36 を参照）。彼らは「吉利一号」試作車に乗って、浙江省臨海市にドライブした。大勢の人々から注目を集め、「吉利一号」試作車の販売に関する問い合わせも寄せられきた。しかし、羅興らは湖南汽車製造廠で商用車の改装・修理に関する知識を蓄積してきたが、シャーシと乗用車の車体設計については全く経験がなかった。当時彼らは『^{ジー シェ ショーア ジー ショウ ツォーア}機械設計手冊』を参照しながら、直定規、製図板や鉛筆を使って「吉利一号」試作車を設計していた。このように、技術能力がほぼゼロから出発した「吉利一号」に品質問題が頻発した。それだけではなく、当時、中国政府は民営資本の自動車産業への参入を厳しく禁止していたため、彼らは浙江省臨海市で「吉利一号」試作車でドライブした後、間も無く政府からの禁止警告を受けた。「吉利一号」試作車は余儀なく失敗に終わった。



図 38 吉利汽車の第一試作車：「吉利一号」

出拠：新聞調査⁵⁶のホームページより

「吉利一号」試作車が失敗に終わったものの、「吉利一号」の試作を通して、吉利汽車の創業者は自動車製造、特に高級自動車製造に高い開発、設計、生産能力、サプライヤーとの深い組織間協力関係を要することを認識することになった。それらの能力を築いていない吉利汽車は、低コストで高級車を生産することに、品質と価格のバランスを保つことが

⁵⁶ 新聞調査は中国の中央テレビ局が作った番組である。そこで中国社会で発生する重大変革などの事件を調査して報告する。<http://tv.cctv.com/lm/xwdc/>。

できない事も、認識されようになった。「吉利一号」試作車に頻発した品質問題から、コストダウンを一方的に追求するだけでなく、自動車の安全性と信頼性を確保する品質の向上も配慮せざるを得ないという品質の追求意識も萌芽した。そのため、「吉利一号」車の試作で挫折を経験した吉利汽車の創業者達は、吉利汽車の市場位置づけを「中国的奔馳」（高級車）から「ザオ ラオ バイ シン マイ ドーア チイ ドーア チイ チョーア造老百姓買得起的汽車」（大衆車）に変更することになった。そのなか、「吉利一号」試作車の完成に欠かせない役割を果たした湖南汽車製造廠からスカウトした技術者は、吉利汽車が自動車産業へ参入する第一歩の肝心な役目を果たしたと言っても過言ではないでしょう。

中国で乗用車生産がまだ国営独占事業であった90年代、中国政府は「三大三小三微」⁵⁷体制で中国の乗用車生産許可を8社に限定した。そのため、民営企業での自動車の生産はほぼ不可能であった。それに加え、冷蔵庫、住宅建設用材料や二輪車などの事業を運営してきた吉利集団自身は自動車産業に関する技術知識やノウハウなどの経営資源の蓄積が全くなかった。従って、外部環境における厳しい政策制限と組織内部における技術能力の蓄積の欠如問題に直面していたスタート段階で、吉利汽車は乗用車生産許可と低価格車製造に最も基本的な技術の取得を主要目的として、買収・提携や外部人材のスカウトを通して外部経営資源の活用を図ってきた（表23を参照）。

57 「三大三小二微」とは、当時中国国内に無数に乱立する商用車生産の分散的な産業組織への反省と国内乗用車メーカーを外資メーカーから保護するという理由で、乗用車生産を8社に集約させる「三大三小二微」体制を作り上げた。1989年に中国政府は「三大三小」プロジェクトを発表し、1992年に「二微」を追加した。その中、「三大」は、ディーイーダー ジョーン チイ チョーア ヨウ シエン ゴン スー 第一大衆汽車有限公司、シェン ローン チイ チョーア ヨウ シエン ゴン スー 神龍汽車有限公司、シャーン ハイ ダー ジョーン チイ チョーア ヨウ シエン ゴン スー 上海大衆汽車有限公司である。「三小」は、ベイ ジン ジー ブク チイ チョーア ヨウ シエン ゴン スー 北京吉普汽車有限公司、ティエン ジン ウエイ シエン チイ チョーア チャー 天津微型汽車廠、グワン ジョウ ビキオ ジー チイ チョーア ヨウ シエン ゴン スー 広州標致汽車有限公司である。「二微」は、チャーン アン リーン ムク ヨウ シエン ゴン スー 長安鈴木有限公司、グイ ジョウ ハーン コーン ゴン イエ ソーン スー チイ チョーア ソーン チャー 貴州航空工業總司汽車總廠である。

表 23 主要な外部経営資源活用（第一段階）

時間	パートナー	方式	獲得した経営資源	
1996年	湖南汽車製造廠	スカウト	エンジニア 3名	自動車構造の認識萌芽
1997年	徳陽監獄汽車廠	M&A	自動車の生産許可と製造技術の獲得	
1998年	武漢理工大学汽車 工程学院	スカウト	研究者 7名	車体設計、トランスミッション、電子部品など技術の獲得
	天津汽車夏利	スカウト	技術部部长、エンジニア、オペレーター	自動車開発と製造技術の獲得
1999年	一汽設計九院	スカウト	エンジニア	工場設計技術の獲得
2001年	江南機器廠	M&A	セダン車の生産許可の獲得	

出拠：新聞情報と内部資料に基づき筆者整理

吉利汽車は自動車生産を合法化させるため、許可がある企業に付属したり、杭州西湖郵政車両廠と自動車開発で提携したり、いろいろな形で苦勞と挫折を経験してきた。そして、1997年四川徳陽監獄の付属護送車生産廠の買収により、吉利汽車は小型バス生産の許可を貰った。その後1988年、吉利汽車の第一量産工場である臨海工場は設立され、同年8月8日に、同社の最初の量産車である「豪情」車はラインオフした。このような成果を実現したのには、四川徳陽監獄の付属護送車生産廠の買収による取得した生産設備や量産技術のエンジニアの技術サポート、ウーハンリーゴーンダーシュエチイチャョアゴーンチュヨンシュエユエン武漢理工大学汽車工程学院から雇った研究者の研究開発技術のサポート、そして、ティエンジンチイチャョアシアリー天津汽車夏利からスカウトアウトした技術者とオペレーターのサポートが欠かせなかった。徳陽監獄汽車廠からシニアエンジニア9名と他の自動車メーカーからの技術専門家50名を雇って開発・製造技術を担当して、武漢理工大学汽車工程学院から研究者7名を含め、車体設計やトランスミッション、電子部品など技術を補足し、同社最初の研究開発組織を構成した。また、製造能力面では、天津汽車夏利から100人の熟練工をヘッドハンティングし、ジョアジアンチイチャョアジーイェジーシュウシュエユエン浙江汽車職業技術学院など専門学校から雇った新卒を加え、「師傅帶徒弟」プロジェクト⁵⁸を通して臨海工場の作業者を

⁵⁸ 「師傅帶徒弟」プロジェクトとは、熟練工と新入従業員は1年間の正式な契約を結び、OJTで根気よく熟練工は新人に技術指導するということだ。

育成してきた。このように構成された吉利汽車臨海工場の開発・製造組織から、当時中国国民車「夏利」を原形にして、吉利汽車最初の量産車「豪情」車を生みだした（図 39 を参照）。1999 年 11 月に改良された豪情車は、1 ヶ月ほどで 1600 台を売り切った。その後、吉利汽車は好調を持続し、販売台数が右肩上がり伸び続けてきた。



図 39 吉利汽車の第一車：「豪情」車

出拠：汽車之家ホームページ

臨海工場で製造された「豪情」車はある程度成功した一方、工場を設計・建設するに全く経験がなかった吉利汽車は第一工場である臨海工場のラインアウト設計などに不合理が沢山あった。そのような問題を解決するために、1999 年^{イーチイシヨウアジージュウユエン}一汽設計九院から X 氏⁵⁹を含め、一汽設計九院から定年に達した大量のシニアエンジニアを吉利汽車に再就職させた⁶⁰。彼らは吉利汽車の第二工場である寧波北崙工場の設計に、吉利汽車の実力と生産現状に合わせ、一方的に高自動化と先進的な設備を盲目的に追求するのではなく、人と機械の組合せを重視し、生産ラインを「^{チャイホーアシー}拆和式」に設計した。つまり、生産ラインをいくつかに分け、生産量と生産スピードによって生産ラインを組合せる。そのうち、^{ジョウグオコウアシュエユエン}中国科学院

⁵⁹ 1999 年一汽設計九院から吉利汽車に加盟した X 氏は、当時臨海工場の状況についてこう語った：先進的な機械が多い、自動化率が高い、大型スタンピング・プレスや溶接ロボットを有する一汽の生産ラインと比較したら、吉利汽車はこんなに劣悪な生産環境で「豪情」車を作り出したこと、困難を辛抱強く耐えて未来を切り拓く吉利人の開拓者精神と、自らの力で立ち直る努力に強く感服した！。

⁶⁰ 当時、一汽の経営管理者達は吉利汽車がまともに自動車生産できないと思っていたため、吉利汽車に一汽設計九院から定年に達したエンジニアが再就職することを許した。

^{ディースーショア ジーユエン} 第四設計院に頼んでプレス工場を設計してもらい、^{ジナンオーア ジーチュワンチャーン} 濟南二機床廠から最大2000トンの大型スタンピング・プレスを導入した。そして、自動化率も相対的に向上したと見られ、外国製の金型も一部で見られた。溶接工場を中国科学院第四設計院に頼んで設計してもらい、コア工程をABBロボットで、他の工程は作業員の手作業によって、メリハリを付けて溶接工程における自動化に工夫した。^{ナンチイショア ジーユエン} 南汽設計院が設計した塗装工場と中国科学院第四設計院が設計した組立工場では自動化率が向上し、海外から購入した生産機械も一部あった。このように、建設された寧波北崙工場の工場設計の合理性、及び生産効率は臨海工場より一層高くなった。

2001年、吉利汽車はセダン車を生産するために、当時セダンの生産許可を持つ湖南の^{ジアンナン ジー チイチャーン} 江南機器廠と^{ジアンナン ジー リー チイ チョアアヨウ シエン} 江南吉利汽車有限公司という合弁会社を設置し、MR7130（「美日」車のセダン版）を生産しようとした。しかし、同年11月に吉利汽車は国家「公告」にリストアップされたことによって、乗用車生産メーカーとして正式に認可され、自らセダン車の生産許可を獲得した。

この時期、吉利汽車は四川徳陽監獄の付属護送車生産廠の買収や江南機器廠との合弁など外部経営資源の活用が、当時極めて困難であった民営企業の自動車生産を合法化させ、存続させた。そして、同時に吉利人も自動車産業の基礎技術を身につけ、企業の発展方向を最初の「高級車」から^{ザオ ラオ バイ シン マイ ドア チイ ドア チョア}「造老百姓買得起的車」に転換という高次学習を図り、そして低価格大衆車という製品戦略を沿って、今後の発展方向とそれに求められる技術能力を少しでも明確にさせた。

2. 低価格車に品質重視意識の加え（2001年から2007年まで）

2001年から2007年までの製品戦略を「低価格車製品戦略に品質重視意識の加え」の第二回目の低次学習と高次学習の循環サイクルでは、吉利汽車は寧波工場や路橋工場での製

造經驗を通して、品質の重要性を意識し、「造老百姓買得起的好車、議吉利汽車走遍全世界」（中国国民の誰でも購入できる自動車を作る）というミッションを掲げ、相次ぎ買収先や提携相手を探し出し、協力関係を樹立し、品質強化するようになってきた。

2001年中国のWTOへの加盟をきっかけとして、中国政府が海外自動車メーカーからの衝撃に抗するために、民営企業の乗用車製造規制を緩和した。同年、吉利汽車はようやく中国国家発展計画委員会から自動車の生産許可をもらった。約4年間の乗用車「無許可」生産が終わり、長年渴望してきた吉利汽車の自動車生産「欲望」は一気に開放されるようになった。自動車生産技術能力を補足し、生産規模の拡大を加速するために、この時期、吉利汽車が買収・提携、人材取得などを通じた外部経営資源の活用は、主に自動車の研究開発、製造、販売技術の獲得と強化を目的としていた（表24を参照）。

表 24 主要な外部経営資源活用（第二段階）

時間	パートナー	方式	獲得した経営資源
2002年	浙江省地稅局	スカウト	企業管理、財務、人脈の獲得
	天津齒輪廠	スカウト	変速機開発・生産技術の獲得
	第一汽車	スカウト	エンジン開発・生産技術の獲得
	南汽菲亞特	スカウト	研究開発システムの完備化
	第一汽車	スカウト	生産管理技術の獲得
	第一汽車	スカウト	電子部品の技術の獲得
	上海傑士達公司	M&A	人材、工場、設備、技術などの獲得
	イタリア自動車デザ イングループ	戦略的提携	車体設計技術の獲得
	大宇グループ	戦略的提携	設計、開発、製造技術の獲得
2003年	Rucker	戦略的提携	車体設計技術の獲得
	上海VW	スカウト	企画・生産管理技術の獲得
2004年	第一汽車	スカウト	シャーシ開発技術の獲得
	大宇グループ	スカウト	完成車開発技術の獲得
	華晨汽車	スカウト	財務、人脈の獲得
	MBH	戦略的提携	開発・生産技術、販売チャンネルの獲得

2006年	華晨汽車	スカウト	設計、開発、製造技術の獲得、グローバル人脈
	国潤控股集团	M&A	株式市場で直接融資するための企業上場

出拠：新聞情報と内部資料に基づき筆者整理

2002年5月25日に、前浙江省地稅局からスカウトされた総會計師を吉利汽車のCEOに就任させた。これは、吉利汽車が家族型の民營企業から現代型企業への転換点となった⁶¹。彼がCEOに就任した後、吉利汽車における家族型の人事改革の重責を任せた。この改革のなか、当時吉利汽車の総裁である吉利集團の会長の兄が下ろされ、弟が上海傑士達^{シャーンハイジェシダー}から離職させ、吉利集團の会長の兄弟および最初に創業した親族や友人は吉利のトップ管理層から次々と降ろされた。そして、上海VWの総經理、万家樂^{ワンジャローア}財務の總監、一汽の副總裁、東風汽車研究院の院長など専門者十数名をスカウトし、人事、財務、生産管理部などの重要部署のトップポストの3分の2が変わった。それに、浙江省黄岩市の財務局長や省地稅局総會計師という管理職を務めてたため、管理と財務面の経験を積み、政府で働いていた経験も人脈も吉利汽車のその後の発展に大きな意味があった。彼は六大系統管理フレームワークを構築して吉利集團の企業管理システムを完備した。また、株式市場で直接を調達するために、彼が主導で2003年から全柴動力^{チュエンチャイドンリー}や国潤控股集团^{グオウルンコングクジートワン}と接触し、2006年香港上場企業の国潤控股集团を買収し、「買殼上市」という形で上場した。

その後、自動車研究開発、そして生産に関する技術を獲得・完備させるために、吉利汽車は相次ぎ技術関係および経営管理関係の専門人材をスカウトし、第一汽車技術センターの副総工程師から転職してきたエンジン開発と生産の専門家、第一汽車轎車分廠^{ディーイーチイチャオアジャオチャオアフェンチャ}の副工場長兼総工程師の吉利汽車への加盟は電子部品など技術を補足した。上海VWからスカウトした人材は企画・生産管理技術、第一汽車からスカウトした人材はシャーン開発

⁶¹ 当時、吉利集團の会長は家族型企業における弊害についてこう語った‘創業階段我們兄弟使勁往一處使，創造了一些奇蹟，但進入守業和壯大階段，副作用開始佔據主導地位，制度容易被架空’（創業の時、我々兄弟は心をつにして協力し合い、奇蹟を引き起こしたが、企業が拡大期に入ると、家族式の企業経営で皆は企業運営制度を守らず、企業発展の邪魔になる）。当時吉利集團の会長の弟は吉利集團の發展方針を守らず、1億元（約17.21億円）以上の損失が発生して、吉利集團は倒産直前まで追い詰られた。

技術、^{ホワ チェン テイ チョーア}華 晨 汽 車 からスカウトした人材は財務管理面から吉利汽車の能力を補足してきた。そして、技術開発と生産管理面も、大宇グループからスカウトした人材と日韓欧米の技術者も大勢集まっている。例えば、2005年吉利汽車より生産された中国初の国産変速機 JL-Z シリーズは、吉利集團の会長が 10 ヶ月「三顧の礼」で天 津 齒 輪 廠^{ティエン ジン チー ルン チャーン}からスカウトした総工程師⁶²が主導で開発した。彼は 2002年 10月から 2003年 6月まで変速機に関する設計図 298 枚を完成し、それは中国最初に自主設計した 1 セット全部そろっている変速機の設計図であった。そして、彼を主導に、吉利汽車における変速機の開発者、生産者を育成して、生産、品質管理の社内標準も制定した。

人材のスカウトによる外部経営資源の活用とともに、吉利汽車も積極的に戦略経営や買収を図っていた。2002年 12月吉利汽車はフェラーリやベンツの車体設計を担当したイタリア自動車デザイングループと戦略的提携をし、吉利汽車の家庭用セダンの設計を担当してもらった。同年、吉利汽車は大宇グループとも戦略的提携を結び、2004年までの吉利汽車の新車種の設計、開発そして製造を全面的にサポートしてもらった。大宇グループから技術専門家 14 人を 4 ヶ月吉利汽車に派遣し、吉利汽車のエンジニアに完成車設計プロセスの規範化と細かい設計技術を教えた。製造技術面では、プレス金型と部品の開発設計、そして品質管理などもサポートし、寧波北崙工場の溶接ラインの改良も担当してもらった。寧波北崙工場では 2000 トンのスタンピング・プレスとコア工程生産設備を導入、265 型新金型と 85 個セッティング治具を設計開発してもらった。そして、大宇グループと共同開発した「自由艦」車は 2005 年に一ヶ月での販売台数は 6000 台を超え、当時中国セダン車セグメントでの「ベストセラー」となった。

その後、2003年 6月 18日、吉利汽車はドイツ Rucker 社と車体設計について技術提携を結んだ。さらに、2006年北京汽車設計公司の^{ホワ グワン}華 冠 と台湾金型工場の^{フウ ジェン}富 臻 と戦略的提携し

⁶² 彼は吉利汽車に加盟した理由をこう述べた。‘当時私は吉利集團の会長に、私は変速機開発成功への自信が 3 割しかないと伝えたら、彼は即刻に変速機開発のリスクは会社が引き受ける、私は全力で貴方をサポートすると言った。その話しは私が吉利汽車に加盟した一番重要なカギであった’。

て、吉利汽車はシャーシ、トランスミッションや電気部品を担当し、他の両社は主に設計と相関製造技術を補足して、路橋工場で量産された「吉利金剛」車を開発した。2006年10月24日、イギリスMBH社と提携し、吉利汽車は1899年に設立されたMBH社で蓄積された設計、開発と生産技術の能力とそのブランド性、そして海外における販売ネットワークを狙いながら、中国でMBHタクシーを生産し始めた。その後、上海華普の事業と統合、上海英倫高級車ブランドを作り出した。

この時期、吉利汽車はいろいろな企業を買収、戦略的提携を結び、一汽や天津汽車など外部から技術専門家、熟練作業者を大量に雇い、自社に欠けている研究開発、製造、販売技術の獲得を強化し、凄まじい成長を成し遂げてきた。2007年までに、吉利汽車は臨海工場と寧波工場を含め、上海工場と路橋工場という4つの生産工場を稼働させ、蘭州、湘潭、濟南と慈溪に新たな生産工場を建設しながら、「豪情」の車と「美日」の車を含め、「優利欧」の車、「自由艦」の車、「吉利金剛」の車と華普シリーズなど多数の新車種を市場に投入した。それに、吉利汽車は2002年に1.3LエンジンMR479Q、2005年に4速変速機、2006年に高性能エンジンCVVT-JL4G18を独自に開発成功した。

この時期で、外資系自動車メーカーが中国国営企業と合弁会社を設立することにより、現地生産を進めていたが、乗用車の価格は15～25万元（約230～380万円）と高く、一般消費者にとっては「贅沢品」であった。そうした中で、「造老百姓買得起的好車、ザオラオバイシエンマイドニアハオチョーア議吉利汽車走遍全世界」（中国国民の誰でも購入できる自動車を作る）というミッションを掲げた吉利汽車は3万元（約45万円）を切る低価格車を投入し、中国市場で大衆車の「価格破壊」を巻き起こした。2001年の2万台の年間販売台数から2007年の18万台に引き上げ、吉利汽車の販売業績は6年間で約9倍の急激な増加をみた。こうして、再度低次学習と高次学習の循環サイクルを図った。

3. 低価格車から品質強化のミドルエンド車、ブランド力づくりの高級車へ転換（2007 年以降）

2007 年以降の製品戦略を「低価格車製品戦略から品質強化のミドルエンド車、ブランド力づくりの高級車製品戦略への転換」の第三回目の低次学習と高次学習の循環サイクルでは、吉利汽車は主に品質強化によるブランド力の作り・強化と、次世代技術開発の開発を実現するために、相次ぎ買収先や提携相手を探し出し、協力関係を樹立した。

2007 年 5 月 18 日に「寧波宣言」をきっかけとして、吉利汽車は低価格・販売量重視を柱としたローエンド車中心の経営戦略から、安全志向・品質重視のミドル・ハイエンド車中心の経営戦略へと転換し、「造最安全、最節能、最環保的好車、讓吉利汽車走遍全世界」（ザオ ズウイ アン チュエン ズウイ ジヌオン ズウイ ホワン バオ ドーア ハオ チャー ラン ジー リー チイ チョーア ソウ ビエン チュエン シー ジエ）（最も安全で、省エネで、環境にやさしい車を作り、世界中に吉利の車を走らせる）という方針を打ち出した。

この時期、吉利汽車は技術能力を構築・向上、ミドル・ハイエンド車というブランド力の作りによる競争力の獲得・保持という方針を固め、低品質の「豪情」の車、「美日」の車と「優利欧」の車（図 40 を参照）を生産中止し、「造最安全、最節能、最環保的好車、讓吉利汽車走遍全世界」を実現するために、更なるグローバルな買収、戦略的提携、そしてグローバル人材をスカウトし、外部経営資源の活用を加速している（表 25 を参照）。



図 40 生産中止された「豪情」車、「美日」車と「優利欧」車
出拠：汽車之家ホームページ

表 25 主要な外部経営資源活用（第三段階）

時間	パートナー	方式	獲得した経営資源
2007年	British Petroleum Group	スカウト	グローバル事業運営経験
2009年	オーストラリア DSI 社	M&A	変速機開発・生産技術
	台湾裕隆汽車	戦略的提携	開発・生産技術 販売チャンネル
	British Petroleum Group	スカウト	企業買収・合併事業経験
	FPT Industrial	スカウト	グローバル事業運営経験
	華泰汽車	スカウト	グローバル事業運営経験
2010年	浙江中譽汽車	M&A	商用車開発・生産技術 販売チャンネル
	ボルボ・カーズ	M&A	開発・生産技術
	Johnson Controls、浙江利民実業、 Faurecia、Dae Yee Tech	戦略的提携	部品開発・生産技術
	阿里巴巴	戦略的提携	電子取引の販売チャンネル
	中国聯通	戦略的提携	次世代自動車
2011年	成都新大地汽車有限公司	M&A	生産許可
	韓国万都	戦略的提携	制動機部品開発・生産技術
2012年	PSA Peugeot Citroen 2012	スカウト	マーケティング事業、ブランド戦略
	一汽 VW Audi	スカウト	マーケティング事業
2013年	Manganese Bronze Holdings	M&A	開発・生産技術 販売チャンネル
	康迪科技公司	戦略的提携	EV 開発・生産技術
2014年	Emerald Automotive	M&A	EV 開発・生産技術
	科力遠控股	戦略的提携	ハイブリッド車開発・生産技術

2015 年	新大洋机电集团	戦略的提携	EV 開発・生産技術
	Carbon Recycling International	戦略的提携	次世代自動車・燃料技術

出拠：新聞情報と内部資料に基づき筆者整理

この時期、吉利汽車は中国国内市場のみならず、グローバル市場でも高品質・安全性重視というスローガンを掲げ、相次ぎグローバル事業運営経験を擁する専門人材をスカウトし、自主ブランド車のグローバル事業展開へと拡大を図っていった。例えば、British Petroleum Group でイギリス、オランダ、アメリカ、韓国やフランスなど 20 カ国以上の M&A プロジェクトの担当者を吉利汽車の買収・合併業務総監としてスカウトした。FPT Industrial から中国区 CEO を吉利汽車海外担当副総裁として雇った。British Petroleum Group や ^{ホワ タイ チイ チョーア}華泰汽車など、グローバル事業運営に関する専門家は大勢集まり、短期間で世界中での買収・合併、戦略的提携を図ってきた。

2009 年 3 月 27 日に、吉利汽車がオーストラリアの大手自動変速機メーカーである Drivetrain Systems International を買収し、当時中国系自動車メーカーは保有しておらず、ほぼ全量が高価で海外メーカーから購入されていた 6 速自動変速機の開発・生産技術を獲得した。2012 年 6 月に中国で初の 6 速自動変速機を開発・生産できる吉利汽車の湖南省湘潭工場が量産開始した。2013 年、開発された 8 速自動変速機は吉利汽車の山東省済寧変速機工場で量産されることとなった。そして、現在浙江省寧波市春曉鎮で新たな自動変速機生産工場も建設されている。

2010 年 2 月に、^{ジョーア ジアーン ジョーン ユイ チイ チョーア}浙江中譽汽車の買収により、商用車の事業領域を拡大強化した。そして、2010 年 2 月に、吉利汽車は浙江中譽汽車の買収により、商用車の事業領域を拡大強化しようとした。吉利汽車は浙江中譽汽車が杭州市蕭山区に保有した工場設備、技術及び開発施設などを引き継ぎ、高級乗用車の改装事業を整備した。買収後、吉利汽車は浙江中譽の杭州での生産基地に吉利汽車工程学院と吉利汽車技術センターを建設したが、買収の主な目的である商用車の生産はうまく行かず、2012 年には「英倫」シリーズでの特

製商用車を発表することにとどまった。

その後、吉利汽車は引き続き、Johnson Controls や韓国万都、^{ジョーア ジアーン リー ミン シー イエ}浙江利民実業、Faurecia、Dae Yee Tech など自動車部品大手メーカーと協力関係を結び、慈溪工場で量産している「帝豪」^{ダイハオ}車向けのトランスミッションなど部品の開発・生産技術の補足、そして経済的な合理性を高めた。2011年に、吉利汽車の「帝豪」EC7モデルはJaguarのXF、RenaultのFluence ZEと同じく、Euro-NCAPテストで4つ星を獲得した。

そして、2010年に吉利汽車はスウェーデンの高級車ブランドボルボ・カーズを買収した。2011年4月に、ボルボ・カーズが発表した「^{ダイエン デイ}天地」コンセプト高級車の影響をうけ、吉利汽車は自社開発し、春曉工場で製造したミドルエンド向けの新車種「博瑞」の車を2015年に発売した(図41を参照)。「博瑞」の車は1198万～22.98万(約201万円～388万円)の価格で、中国消費者から「最美中国車」(一番美しい中国自動車)という高い評価を付けられた。そして、同年、「博瑞」も中国外交部から「外事禮賓指定車」(外交指定用車)と「駐華使節用車」(中国駐在外交機構用車)に指定された。



図 41 2015年最美中国車：吉利汽車の「博瑞」車
出拠：汽車之家ホームページ

グローバル事業運営に関する専門家を集めながら、世界で評価の高い技術を買収や提携を通して獲得し、競争力を追求してきた結果、吉利汽車は現在1Lから2.4Lまでの車種とエンジン、3-8AT・MT、6-7DCT、CVTを揃えている。J.D. Powerの2014年のアジア自動車品質調査によると、自由艦はコンパクト車セグメントで第3位を占め、ブランド信頼

性調査では吉利金剛はコンパクト車セグメントでランキング 1 位に上り、自動車ブランド性調査で、合計 67 社のうち、17 位に上った。そして、2015 年吉利汽車が発売したミドルエンド向けの新車種により吉利汽車僅か 19 年間で中国、更に世界有数の自主開発能力を持つ中堅自動車メーカーに成長した。

そして、次世代自動車の開発製造能力をいち早く構築・向上させるために、2009 年 8 月、吉利汽車は台湾裕隆汽車ユイロンチイチャウと小型車・EV の共同開発・販売で合意した。吉利熊猫を基にし、台湾やベトナム、フィリピンで、「tobe」ブランド電気自動車を販売した（図 42 を参照）。2013 年吉利汽車は康迪科技公司カンディーコーアジーゴーンスーと共同で浙江康迪電動汽車有限公司チイチャウアヨウシエンゴーンスーを設立して、電気自動車等の業務分野で研究開発・生産・販売を行い、2018 年までに 5000~1 万台の EV をカーシェアリング用に提供する目標を掲げた。そして、両社は共同出資で浙江左中右電動汽車服務有限公司ジョーアジアンズウオジョンヨウディエンドンチイチャウフウヨウシエンゴーンスーを設立して、浙江省杭州市で小型電気自動車「左中右」ズウオジョンヨウの貸し出しサービスを進めていた（図 43 を参照）。また、吉利汽車は 2014 年に科力遠控股コーアリーユエンコングと、2015 年に新大洋机电集團シンダーヤンジーディエンジートワンと戦略的提携し、電気自動車とハイブリット自動車の事業分野で走り出し、小型電気自動車「知豆」ジードウを量産開始し（図 44 を参照）、2014 年知豆は 8000 台の販売台数で中国全国電気自動車総販売台数の 3 割を占め、2015 年 1 月からの 10 カ月間で 12,652 台販売の好成績を収めた。それに加え、2014 年吉利汽車はイギリスの電気自動車メーカー Emerald Automotive を買収し、次世代タクシーの開発・生産能力のアップを期待し、電気自動車を含む次世代タクシーをロンドン市場をはじめ、中国を含む他国市場へも投入する目標を掲げた。さらに、2015 年、CO₂ から再生可能メタノールを合成する技術をもつアイスランドの Carbon Recycling International に 4550 万ドル出資し、同社次世代自動車の燃料技術などについて共同事業をやり始めようとした。



図 42 2010年版「tobe」電気自動車
出拠：汽車之家ホームページ



図 43 K10とK11「左中右」電気自動車
出拠：浙江左中右電動汽車服務有限公司ホームページ



図 44 2014年標準版「知豆」電気自動車
出拠：汽車之家ホームページ

なぜ経営資源や経験経験の蓄積が相対的に欠けている吉利汽車は急速に高速に循環する低次学習と高次学習サイクルを実現し、短期間で獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内で伝達して活用し、技術能力を急速に構築できたのか。次章では、中国を背景とした吉利汽車の組織学習アプローチに至る外部経営資源の組織内伝達・活用のマネジメントを

「高次学習の役割を果たすコア人材の特徴」と「低次学習の役割を果たす現場オペレーターの教育方法」に沿って、吉利汽車から示唆する中国型組織学習メカニズムの独特性を日本型と韓国型との違いを明確にしたうえ、詳しく検討したい。

第九章 中国背景の新たな組織学習アプローチ

前章で検討してきた内容によると、吉利汽車のような中国型後発企業において、人材不足と高い離職率といった制約条件を克服して、買収・提携パートナーから獲得したそれぞれの経営資源を組織内の事業拠点の間に伝達して活用し、短期間で技術能力を構築・向上したとわかった。本章では、獲得されたそれぞれの経営資源を組織内部で伝達して活用する際に、人材不足と高い離職率という新たな制約条件を乗り越えるための中国後発企業の組織学習メカニズムとして、吉利汽車において高次学習の役割を果たすコア人材の特徴と低次学習の役割を果たす現場オペレーターの教育方法を整理して、中国背景の新たな組織学習アプローチを解明したい。

第一節 高次学習を担当するコア人材の特徴

1. かなり限定されて多様な職務出身のコア人材

吉利汽車において、離職率が高いといった中国背景のした、外部から採用される技術専門家は企業に留まらない、企業へ忠誠度が高い人に絞るべきである。そして、人材は極めて不足であるため、業務をきちんと分類して、技術ファンクション出身人材に絞って高次学習の役割を果たせる余裕がない。そのため、吉利汽車においては、短期間で企業成長に必要な経営資源をそれぞれの提携・買収パートナーから獲得して、外部から獲得した経営資源を企業内部に伝達・活用し、新しい価値体系や規範を打ち立っているという役割を果たしているのは、総裁や副総裁までかなり限定された上層部組織成員に絞って、多様な職務出身のコア人材である。

彼らは吉利集団の創業早期から入り、研究開発、工場建設、原材料・部品購買、人事、

マーケティングなどの職位を務めてき、必ずしも技術エンジニア出身ではない。吉利汽車の急成長にともない、企業はそれまでになかった困難な課題にますます多く直面することになってきた。これら困難な課題を乗り越えるために、独自に解決方法を探りながら技術ファンクション出身に限って専門人材を育成する余裕がない。

図 45 で示したように、吉利集團の会長を中心に吉利汽車が創業してから加盟した管理出身、購買出身、財務出身、販売出身、さらにホテル経営出身など多様な出身職務のコア人材は、約 20 年間吉利汽車で働き、吉利汽車とともに成長してきたと言っても過言ではない。彼らは吉利汽車の研究開発、コストコントロール、品質管理やマーケティング目標を達成するために、管理技術、製品・生産技術などを一汽、二汽、上汽など企業や学校からの技術者、管理者をスカウトして、人事管理の専門家、財務管理の専門家、自動車開發生産技術専門家の徐濱寛や華福林らを通して補足する。また、政府政策方向の感知や人脈ネットワークの活用のために、政府の関連部門から人材を雇った。それに、グローバル事業を加速する際に、グローバル展開への人脈・知識を補足するために、アメリカダイムラーや華晨汽車、北京ベンツ・ダイムラー、中国 F.I.A.T.、イギリス BP 集團などから人材をスカウトして、国際提携やクロスボーダー M&A 相手の探しの人脈や、付き合いなどに必要となるものを補足している⁶³。

⁶³ 外部から獲得した人材は吉利汽車に対するコミットメントと帰属感は少数内部育成されたコア人材より低く、他の企業や機関で見に付けられた習慣や理念などは吉利汽車と一致しないところが少なくなく、だいたい吉利汽車で長く引き続けなく、同社の成長の一段と付き合いたら別れる。

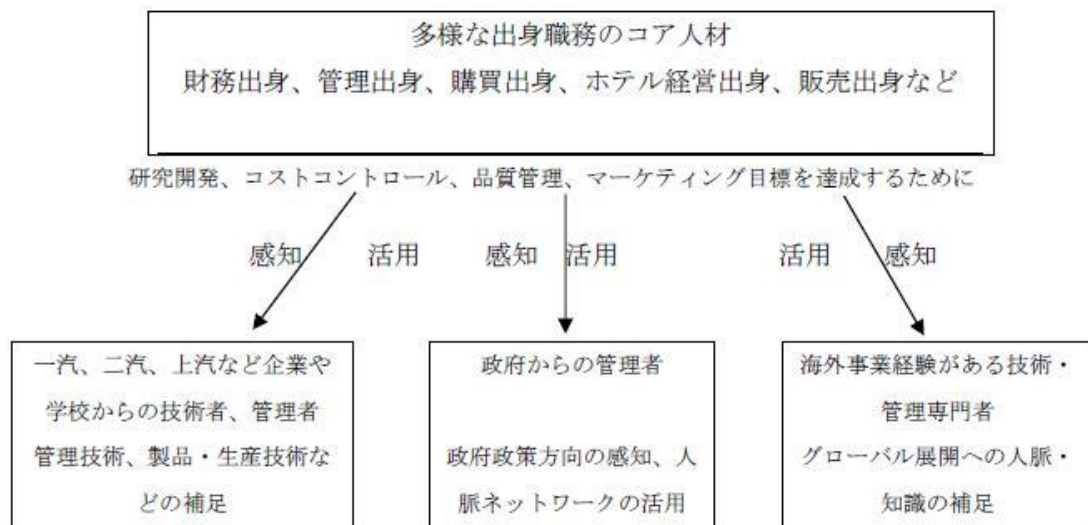


図 45 多様な出身職務のコア人材

出拠：新聞情報と内部資料とインタビュー内容に基づき筆者作成

では、吉利汽車において、多様な出身業務のコア人材は、具体的にどのように短期間で自社成長に必要となる経営資源を相次ぎ異なるパートナーから獲得し、そして、外部から獲得した経営資源を企業内部に伝達・活用し、さらに、新しい価値体系や規範を打ち立つという役割を果たしていたのか。

以下では、DSI を買収する際、管理出身の A 氏が果たした「必要となる外部経営資源の感知と獲得」という役割の DSI の買収事例と、購買出身の B 氏が果たした「獲得された外部経営資源の組織内改良と伝達」という役割の「原動力」システムの改良事例、財務出身の C 氏が果たした「新しい価値体系や規範の打ち立ち」という役割のエンジンの開発事例を巡って、より詳細的に検討する。

(1) 管理出身の A 氏をめぐる DSI の買収事例：必要となる外部経営資源の獲得

前述したように、浙江廣播電視大学の管理学を卒業した A 氏は 1995 年に吉利集団に入社

した。1997年に自動車産業に参入してから、吉利汽車研究院の院長、^{ジョーア ジアーン ジン ガーン}浙江金網汽車有限公司や^{チイ チョーア ヨウ シェン ゴン スー ジョーア ジアーン ルウ ホウ チイ チョーア ヨウ シェン ゴン スー}浙江陸虎汽車有限公司のトップ経営管理者などの職務を務め、製品の研究開発から、生産技術、品質管理やマーケティングまで担当し、短期間で豊富な自動車業務の経験と知識を蓄積してきた。本項では、管理出身のA氏は、2009年に吉利汽車がオーストラリアの大手自動変速機メーカーである、Drivetrain Systems International⁶⁴（以降DSIと略す）の買収⁶⁵で、果たした企業成長に必要となる外部経営資源の獲得という役割について、具体的に検討する。

従来から吉利汽車はコア技術として、自動変速機技術を求めていた。2000年代、中国系自動車メーカーは自動車のコア部品である変速機の開発・生産技術を保有しておらず、中国自動車メーカーの変速機はほぼ全量を高価で海外メーカーから購入していた。そのような不利な状況を変えるために、吉利汽車は2002年から変速機の自社開発に力を入れ、2005年5月に中国の初の国産自動変速機を吉利汽車が生産し、コストを約1万元（約15万円）から5000元（約7.5万円）までに引き下げた。しかし、当時開発されたJL-Zシリーズ変速機は排気量1.8L以下の車種に搭載されるものであり、排気量2.0L以上のセダンやSUVに必要となる6速変速機の開発・生産技術はまだ欠けていた。

そのため、2009年1月初旬、DSIの中国人株主からDSIが資金調達に行き詰り、倒産寸前という情報を入手した吉利汽車では、吉利集団の会長をはじめ、吉利汽車のトップ経営層は即座にDSIの買収を決意し、DSIのスタッフと買収に関する接触を開始した。吉利汽

⁶⁴ 1928年に設立されたDSIは自動変速機の研究開発・製造・販売の大手メーカーである。年間18万台の生産能力を持ち、世界で自動変速機を生産できる部品メーカーの2社のうちの1社である。オーストラリアで、DSIの本社と研究開発センターはVictoriaのSpringvalに設置され、生産工場はNew South WalesのAlburyに設置されていた。DSIが持つ工場の敷地面積は30万平方メートルがあった。その中、工場面積は3.6万平方メートル、研究開発施設は0.3万平方メートルであった。また、DSIは4DSGと6DSGの前後駆動と全駆動の自動変速機製品を生産でき、7DSG、8DSG、ハイブリッド変速機、DCT、CVTなどの製品も開発していた。優れた自動変速機生産技術を持つDSIはフォードに30年以上続くも部品を提供していた。韓国の双龍自動車、インドのM&M、ロシアのメーカーであるダガスにも長期間に渡り部品を提供していた。

⁶⁵ 2009年3月27日に、吉利汽車が5600万米ドルで6速変速機の開発・生産技術に優れているDSIを買収した。

車は DSI と接触してから 2009 年 3 月 27 日に買収契約を締結するまでの 3 ヶ月間、A 氏は重要な役割を果たした。

2009 年 2 月 16 日に、DSI は倒産を公表し、PricewaterhouseCoopers により委託管理された直後、吉利汽車のトップ経営層は A 氏と X1 氏⁶⁶をオーストラリアに DSI の技術能力の現地調査のために派遣した。現地調査の結果、本社トップに「DSI の製品は現在当社研究開発している製品に補完性がある」とフィードバックがあり、吉利汽車は DSI を買収する決意を固めた。

そして、2 月 25 日に A 氏は自ら吉利研究院の技術者と管理者を率いて、DSI を買収するためにオーストラリアに赴いた。A 氏はそこで最短時間で、オーストラリア政府、DSI の管理層、及び DSI の労働組合に、吉利汽車による買収方案を詳しく説明し、吉利汽車を通しての DSI の中国市場での開拓、吉利汽車による DSI 製品提供先の保証、さらに、吉利汽車から資金支援に基づく DSI の研究開発の復興などのメリットで説得し、買収される側の関係者からの好意と買収への支持を取得した。

それとともに、A 氏も急いでオーストラリア現地で DSI の買収に最適な法律、財務、買収事務関係の担当者を探し出して、法律事務担当を McKinsey & Company、財務事務担当を Ernst & Young、買収コンサルタント担当を LCF Rothschild Group に決定した。吉利汽車からオーストラリアに赴いたグループを財務と自動車業務に分けて事前調査・分析と買収交渉を進めながら、企業財務関連の交渉業務を X2 氏⁶⁷に任せ、具体的な自動車関係の交渉業務を X3 氏⁶⁸に任せ、状況進展に伴う新たな決断と対策は全て A 氏が自ら担当した。

⁶⁶ X1 氏は 2006 年に吉利汽車に加盟し、2013 年に吉利汽車から離職した。それまで、X1 氏は吉利汽車研究院院長を務め、同社自動車開発の総責任者を担当してきた。X1 氏は日本広島大学から機械工学博士学位を取得し、アメリカでダイムラー・クライスラーの技術総監の要職、中国で華晨汽車の研究開発センターの総経理を務めた。X1 氏は豊富な自動車技術の知識と国際ネットワークを擁している。

⁶⁷ X2 氏は 2004 年に吉利汽車に加盟し、現在まで吉利汽車の財務総責任者を担当している。吉利汽車に加盟する前、X2 氏は上海杜邦農化有限公司や華晨汽車で財務総責任者を務めてき、豊富な企業財務運営の知識と人脈ネットワークを擁している。

⁶⁸ X3 氏は 2003 年に吉利汽車に加盟し、2005 年に吉利汽車から一回目離職し、その後あら

3月1日に、A氏はオーストラリアに残されている業務をきちんと指示したうえ、中国に戻り、中国国家発展改革委員会と商務部に吉利汽車によるDSIの買収申請書類を申告し、買収手続きを進めた。

3月下旬、A氏は改めてオーストラリアに赴き、吉利集團の会長とともにDSIと最後の買収交渉につき、15社との買付け競争相手に勝ち、3月27日に、吉利汽車は5600万米ドルで、DSIの398人の研究開発人員、管理層人員と一般従業員、DSIの30万平方メートルの工場敷地（3.6万平方メートルの工場、3000平方メートルの研究開発施設、年産能力18万基）、4速・6速仕様の自動変速機の生産及び、8速自動変速機・デュアルクラッチ・トランスミッション(DCT)・無段変速機(CVT)の開発などにかかわる無形資産、工場、設備、と不動産を買収した。

その後、吉利汽車はDSIから技術を吸収し、2012年6月に中国で初の6速自動変速機を吉利汽車の湖南省湘潭工場で量産開始した。2012年12月まで、DSIの6速自動変速機は吉利汽車の6種のエンジン、11のシリーズの自動車に搭載し、中国で最初に自主開発したダブルクラッチ自動変速器である7DSGの開発にも成功した。そして、2013年、開発された8速自動変速機は吉利汽車の山東省済寧変速機工場で量産されることとなった。そして、浙江省寧波市春曉鎮で新たな自動変速機生産工場も建設されている。当時中国汽車工程学会理事長である張子虞^{ジャンズーユイ}は「吉利がDSIの買収により、中国自動変速機技術を一気に5年間加速し、中国自動変速機が海外輸入に依存する状況から抜け出した」と高い評価をした。

従って、DSIの買収は吉利汽車の企業発展、そして、中国自動変速機技術の向上に重要な意味を持っていた。DSIを買収する過程で、A氏はDSIの技術能力が吉利汽車の自動変速機事業への補足性の審査、買収を合意させるための外部媒介機関の活用、中国とオーストラリアとの間の文化・政治面などの繋がり、そして、吉利汽車とDSIの管理者・労働者・

ためて加盟した。それまで吉利汽車の研究開発、製造、そして外事などの業務を担当し、吉利汽車のCOO、上海華普の総経理など要職を務めた。X3氏は吉利汽車に加盟するまでに、上海納鐵福轉動軸公司や上海VWの総経理を務めてきた。X3氏は豊富な自動車技術の知識と人脈を擁している。

労働組合との架け橋には、無視できない重要な役割を果たした。要するに、管理出身の A 氏は、吉利汽車が世界中に分散している技術、人材や資金などを活用して急速な企業成長を図る際、必要となる外部経営資源を迅速かつ正確的に獲得することに、重要な役割を果たしたと言えるでしょう。

(2) 購買出身の B 氏をめぐる「原動力」システムの改良事例：獲得された外部経営資源の改良

本項では、吉利集団の創業初期から奮闘してきた、購買出身の B 氏は吉利汽車の路橋工場⁶⁹で「原動力」システムの改良事例を用いて、多様な出身職務のコア人材は社内不足の認識とその克服に、獲得された外部経営資源を組織内で改良して伝達することに果たした役割について、詳しく検討したい。

「ユエン ドン リー原動力」システムはトヨタの現場改善メカニズムを参考に、2000 年代寧波工場をはじめ、吉利汽車の各工場で提唱された。それは、現場作業員が自律的に生産方式を改善・技術を創新するモチベーションをアップさせる管理方式、管理思想と管理理念を指し、現場で異なる視点からの改善推進提案をボトムからトップまで順調に流れさせる仕組みを含めている⁷⁰。その成果として、寧波工場で「原動力」システムが実行されてから数年間、「問

⁶⁹ 路橋工場は吉利汽車の第 4 番目工場である。1997 年、台州市人民代表大会で吉利集団の会長は、台州市をアメリカのデトロイト市のような自動車産業大都市に作ろうと提案したが、台州市政府に否定され、うやむやのうちに終わらせた。2000 年以降、WTO の加盟により大きな影響を受けた中国の自動車産業は、飛躍的な成長期を迎えた。中国政府が民営資本や異業種企業の自動車産業への参入を積極的に支援し、吉利汽車は好調な成長をみせた。台州市の「スー ダー パン スー四大班子」（スー黨委、政府、人大、政協）は台州市の経済発展を促すために、台州市出身の吉利集団の会長に、工場建設の投資を誘った。2002 年 8 月 28 日に、

「ジョーア ジョーア ジン ガンチイ チョーア ヨウ シェン ゴン スー浙江金剛汽車有限公司」という名義で企業登録された台州路橋工場は建設開始された。工場建設の敷地面積は 182 万 m² があり、総合投資金額は 49.1 億元までであった。2004 年 11 月 28 日に工場完工し、完成車年産 15 万台、プレス、溶接、塗装、組立の 4 生産工程を有している。

⁷⁰ 「原動力」システムでは各等級従業員をトップ経営管理層、中間管理層と現場作業員に分け、それぞれの責任と権限を明確化した。「原動力」システムの核心となるトップ経営

題解決票」から創出された経済効益は 1.3 億円（約 22 億円）に登り、累積提案数は 3293 件、生産コストも 1991 万円/年（約 33626 万円/年）ほど下げた。組織全体の発展方向が統一され、組織内の各個人が自分の役割、責任と権限を認識した。そして、トップからの管理思想や理念を効率的に現場まで流し、現場からの改善提案や技術イノベーションなどを順調にトップまで上げ、トップとボトムの意思が有効的に繋がり、組織全体が好循環的に発展していく。

しかし、当時臨海工場の総経理を務めていた B 氏は臨海工場で「原動力」システムを普及する際に、現場からの邪魔や普及の不効率であった。それは、「原動力」システムに「奨励規制が曖昧」や「昇進昇格システムが不完備」といくつかの欠点があると、B 氏は認識し

管理層が「原動力」システムを理解したうえで、権力心を責任感と義務心に、統制方式から自律的に運営に、処罰管理中心から奨励管理中心に、管理理念を転換し、会社全体で徹底的に貫くことを担う。中間管理層はトップから現場へ命令を下達するのではなく、現場からの要求、提案をうまくトップへ伝え、現場生産・改良に援助する役割を明確にした。そして、現場従業員の様々な視点からの日々の改善推進提案は企業持続的な発展の源となるという主体化を明示した。そして、各等級の責任を担うにも、それぞれ相応しいプロジェクトを設置した。トップ経営管理層に総経理「ディヤオ チャア シュイ チウ調査需求」プロジェクト、中間管理層に「ウオ ウエイ シュヨウ チャン イー シエンチュウ バー リー我為生産一線出把力」プロジェクト、現場作業者に「ウエン ティー ジェ ジュエ ビヤオ問題解決票」プロジェクトを設置した。

総経理「調査需求」プロジェクトとは、全員向け匿名アンケート調査、総経理手紙箱、従業員面談など方法を通して、総経理は現場に存在する問題、従業員の需要などを把握して、集まった問題や提案を分類してちゃんと対応するプロジェクトである。例えば、生産改良に対する良い提案を精練し、今後の作業で実行すること、個人に対する意見や提言に対して、会社経営大会や会社ランチ会で明確に答え、今後の仕事で貫くこと、工場長や部長など経営管理層に求める需要は、スピーディかつ適切に対応し、支援すること、そして、従業員の日常生活を支えることなど。

管理経営層「我為生産一線出把力」プロジェクトとは、中間経営管理者は毎月一日が生産現場で働くプロジェクトである。その流れとしては、具体的な現場業務が決定された後、1 ヶ月半ほどの技能トレーニングを受け、理論知識テストと実践操作テストを合格した上、多技能員工頂崗証という資格証を授与する。その資格証を持つ人は毎月一日現場で働き、そのうち、優秀な人に奨励を与えることにして動機付ける。このように、現場と経営管理層の繋がりを強いて、現場を知る経営管理者を育成する。

現場従業員「問題解決票」プロジェクトとは、生産現場の従業員が自分で解決できない問題がある場合に、直接「問題解決票」に問題を書くプロジェクトである。担当者が「解決票」をみて、決定された期間内で対応すべきだ。生産性の改善につながった提案があれば、従業員の名前を付けて「〇氏改善」と呼ぶことや、キャリアに繋がるなどのインセンティブをしている。他方、関連部門と担当者はきちんと問題解決に力を入れることを保障するため、問題解決策の評価を問題提示者によって下す。

た。そのため、臨海工場から路橋工場に赴任した後、こういう問題を解決するように偉明氏は最初から対策を試みた。

昇進昇格システムを完備し、従業員の積極性を引き起こすために、臨海工場での従業員の昇進プロセスを7つの「シエン ジー ジエ ティー星級階梯」ステップに分けた。各「星級階梯」のステップに相応な手当が付けられ、最も多い場合、毎月の「星級階梯」手当は給料の倍になる可能性もある。現場作業員は「ジー ジュン シアーン ムウ基準項目」、「ホーア シン シアーン ムウ核心項目」、「ジア フェン シアーン ムウ加分項目」、「フオウ ジュエ シアーン ムウ否決項目」という4つの側面から点数がつけられ、100点ごとに「星級階梯」ステップを変更している。この点数評価システムは電子化され、従業員全員は自分の現状を把握したうえ、自身キャリア成長の追求とともに、会社全体の能力進歩と会社理念の浸透が実現されつつある。そして、従業員に「シエ シイ シエン学习型」、「アン チュエン シエン安全型」、「ジー スカン シエン技能型」、「チュウワン シン シエン創新型」、「シヤオ イー シエン效益型」、「ホーア シエ シエン和諧型」という同時に発展する六つの方向を明確にした。製品の品質、コスト、設備、改善・創新という方面から人事評価する。また、現場作業員を「班組」というグループに分け、各「班組」の間で競争させ、それによって工場技能が相対的に劣る面を見つけ出して、専門トレーニングプロジェクトを設置する。さらに、優秀個人と優秀班組を選定して、キャリア上昇とボーナスなどのインセンティブをつける。

その成果として、路橋工場で96%以上の従業員はその昇進・奨励制度を理解したうえで、積極的に現場改善、自身技能強化やイノベーションなどに務めようになり、新システムによって路橋工場での平均個人給料は2.57%上がった。

つまり、購買出身のB氏は旧工場で遭遇した問題に関する経験を新工場でも活かし、企業の不備な点を発見して改良する役割を果たしたことが分かった。その結果、新工場の立ち上げ時には、旧工場の良い点を取り入れ、悪い点を内部の努力と外部経営資源の利用で克服しながら、技術知識や管理能力、生産ノウハウを短期間で相対的に高い水準まで構築・向上できたと考えられる。つまり、吉利集団の創業初期からに奮闘してきた元老であるB氏は、吉利汽車が世界中に分散している技術、人材や資金などを活用して急速な企業成長

を図る際、外部から獲得した経営資源の組織内改良と伝達に、重要な役割を果たしたと言えるでしょう。

(3) 財務出身の C 氏をめぐるエンジンの開発事例：新しい価値体系や規範の樹立

湖北経済管理大学の財務学を卒業した C 氏は、1996 年に吉利集団に入社した。その後、吉利汽車の臨海工場の建設責任者、寧波工場の総経理などの職務を務め、製品の研究開発から、生産技術、品質管理やマーケティングまで担当し、短期間で豊富な自動車業務の経験と知識を蓄積してきた。本項では、財務出身の C 氏は、臨海工場で天津豊田とのエンジン調達トラブルによる吉利汽車でコア技術把握重視の意識を転換させたという役割について、具体的に検討する。

最初、研究開発能力が欠如していた吉利汽車は、1L 以下のエンジンを自社生産していたが、1.3L のエンジンは最初から天津汽車とトヨタの合弁会社の天津豊田汽車發動機有限公司（以降「天津豊田」と略す）から調達していた⁷¹。コア部品を外資系からの調達によって、豪情車の品質を維持し、1.3L エンジンに関する技術能力の欠如の問題も解決できると、当時の C 氏ら吉利汽車の経営層は考慮していた。

吉利汽車は天津豊田と結んだ最初の合意文書「ゴーン ホオ ジュワーン タイ シエ イー シュウ 供貨状態協議書」で、天津豊田は吉利汽車に 8A-FE エンジンと関連部品の提供、技術支援、並びにトラブル発生時の問題解決を義務づけた。さらに、吉利汽車は 8A-FE エンジンに「TOYOTA8A」商標を使うこと⁷²

⁷¹ 1996 年に設立された天津豊田は、最初の設計生産能力が年産 15 万基であり、8A-FE エンジンと関連部品を生産する予定だった。しかし、当時 8A-FE エンジンを搭載する金夏利車は販売不振に陥ったため、8A-FE エンジンの実際の生産は生産能力の半分に行かず、年間 7 万基しかいなかった。深刻な生産能力過剰の問題を直面する天津豊田は、当時 1.3L のエンジンの生産技術を持ってなく、外部からの調達を求めている吉利汽車と、8A-FE エンジンの供給について合意した。

⁷² 当時、吉利汽車は「豊田動力、價格動心」（トヨタの動力システム、手頃の価格）、「使

も、天津豊田から黙認された。ところが、吉利汽車の販売が徐々に増加するようになると、豪情車は、同じ 8A-FE エンジンを搭載し、価格が高い天津汽車の夏利車、トヨタのヴィッツ車、ヴィオス車の強力な競争相手になってき、天津豊田と吉利汽車の間に葛蔓が生じた。2000 年豪情車販売の好調に伴い 8A-FE エンジン需要は増加したところ、天津豊田から 8A-FE エンジンの供給価格を 1.75 万元/基（約 29.6 万円/基）から 2.2 万元/基（約 37.2 万円/基）に引き上げると、一方的な契約条件変更を打ち出してきた。その結果、豪情車の原価は一気に 15%ほど増、当時豪情車の市場価格は 5.8 万元（約 98 万円）であり、天津豊田からのエンジンのコストだけでその 4 割を占め、吉利汽車は赤字生産の窮地に追い込まれた。

当時吉利汽車のエンジン業務を担当する C 氏はいち早くこの劣勢を挽回するために、天津に供給価格の交渉に赴いた。一週間交渉を続けた結果、天津豊田からエンジンの供給価格を 4500 元（約 7.6 万円）の値上げから 4000 元（約 6.8 万円）に下げたが、8A-FE エンジンの品質保障や天津豊田からの技術支援は一切無し等、多数の不平等内容が契約に盛り込まれた。この契約内容が成立するまで、天津豊田は終始強硬かつ傲慢な態度で権益を主張し、吉利汽車は劣勢を挽回することができず、非常に不利な立場に陥った。

このような屈辱な挫折を経験した C 氏は、コア技術を世界先進メーカーに頼る危険性をしみじみ痛感することになった。外部技術の完全依頼による品質保証は長く続かなく、コア技術の自社独自開発による競争力の保持という方針を固める契機となった。C 氏は工場総経理役を辞め、自ら吉利汽車のエンジン開発・製造工場の工場長を務め、エンジン開発に専念することになった。そこで、C 氏は吉利二輪車エンジン開発のシニアエンジニアや、一汽などからヘッドハンティングしたエンジン専門家が集め、エンジンの原理的な構造に関してはトヨタ 8A-FE エンジンをモデルとし、独自に 1.3L エンジンを本格的に開発した。

用豊田 8A 発動機」(トヨタの 8A エンジンを使用)など、キャッチコピーで吉利汽車の品質保障を宣伝していた。豪情車のコスト優位にトヨタの高品質のブランド力を加えて、品質と価格の両方の欲求が強い中間層消費者層のニーズに吉利汽車は一致し、さらに売れるようになった。

試行錯誤を繰り返した結果、2002年に独自開発したMR479Qエンジンを完成した⁷³。MR479Qエンジンを持続的に改良し、品質保証するために、組長クラス⁷⁴以上の要員に、毎月最低一件の品質改善や創新改善プランの提案を義務づけた。また、品質改善の専門部門「チェン ミエン ティー シュヨン チャン ビン ジーリヤーン リーン ダオ シヤオ ズク全面提昇産品質量領導小組」が設立され、エンジン開発から生産までの各工程の問題を積極的に発見して解決していく。さらに、故障が頻発する部品に対して、「ジーリヤーン ジュヨン ガイ シアーン ムク質量整改項目」を立ち上げ、故障部品を徹底的に無くすことに力を入れているという。吉利汽車が自主開発したMR479Qエンジンは、吉利汽車を天津豊田による8A-FEエンジン問題の窮地から救い出した。それだけではなく、8A-FEエンジンを分解して構成部品を理解する時、吉利汽車のエンジニアは中国の道路状況、走行ニーズに対応するため改良されたエンジンの点火装置に存在する潜在的問題を探り出した。このように、自主開発を強め、先端技術を不断に追求することを通して、2006年に吉利汽車は中国系自動車メーカーとして初めて自主開発した高性能エンジンCVVT-JL4G18を試作成功し量産開始した。世界先進メーカーの技術を盲信せず、独自の研究開発と地道な改善改良の両面での方針をさらに吉利汽車で重視するようになった。

従って、財務出身のC氏は、エンジン調達トラブルを経験して、コア技術を世界先進メーカーに頼る危険性をしみじみ痛感することができた。彼は、当社の製品品質保証と技術能力の欠如問題の解決を外部技術に完全依頼することから、いくら難関であってもコア技術の自社保有による競争力の保持という方針に向け走り出し、新しい価値体系や規範の打ち立つことに、重要な役割を果たしていると言えるでしょう。

⁷³ MR479Qエンジンが開発成功した後、トヨタは8A-FEエンジンがブランド性と技術面でMR479Qより優れていると主張しながら、改めて吉利汽車とエンジン提供について交渉に来た。C氏はその時こう言った‘非常感谢你，為什麼呢？是你讓我明白了發動機，變速箱在整車裡的重要性，也更讓我明白了，作為一個主機廠來說，一定要掌握汽車的核心技術，也感谢你逼迫著我們把自己的發動機開發出來’（貴方に極めて感謝しています。なぜならば。貴方から私に、エンジン、変速機の重要性、そして、完成車メーカーにコア技術を把握しなければならぬと教えてくれました。貴方に迫られたからこそ、我々は必死でエンジン開発を行うことにしました）。

⁷⁴ 現場作業員→組長→班長→隊長→工場長→総経理（副総経理）→総裁（副総裁）、組長→課長→部長→総経理（副総経理）→総裁（副総裁）

本項によって、吉利汽車において、必ずしも技術エンジニア出身ではなく、多様な出身ファンクションの総裁や副総裁までかなり限定された上層部組織成員に絞って、少数コア人材は企業成長に必要となる経営資源を獲得して、自社適応に改良しながら、企業成長とともに企業当初の目標と行動の結果に不適合が認められた場合、組織の価値や規範に遡って原因を考察し、新しい価値体系や規範を打ち立つという高次学習の役割を担っていることは、わかった。

2. 大量かつ多様な立ち上げ業務を短期間で担当させ・社内育成のコア人材

中国において、離職率が高く、人材は極めて不足であり、短期間で企業成長を図るために、前項で述べた技術ファンクション以外出身も含める少数コア人材を社内育成しなければならぬ。そのため、吉利汽車において、短期間で広いファンクション・立ち上げ業務を担当させることで、コア人材を社内育成しようとしていた。

本項では、現在吉利集團の総裁役を務める C 氏は、1996 年に湖北經濟管理大学を卒業してからすぐ吉利集團に入社した。自動車と全く関係なく、会計を専門とした C 氏は財務審査員から、臨海工場の建設責任者、寧波工場の総経理、エンジン開発の担当、そして、吉利集團の副総裁、スウェーデン研究開発センターの取締役会長を短期間で経験し、吉利汽車が外部経営資源を持続かつ円滑に学習して急速に成長する上で欠かせない、コア人材に成長してきた経緯に沿って、検討した。

(1) 吉利一号車の試作による自動車業界への入門

1997 年、職制上の正式な組織はなかったものの、C 氏は吉利集團の会長のもとで、二輪

車生産名義で招聘した湖南汽車製造廠からの商用車改装のエンジニア 3 名と共に、少人数で自動車を調査・研究し、本格的に自動車の試作に着手しはじめた。

当時の試作車の基本構想が「中国的奔馳」（中国のベンツ車）という中国民族系高級車メーカーになるという方針であったため、ベンツ乗用車と紅旗乗用車を分解して部品をスケッチし、一汽から紅旗乗用車のコア部品、つまりエンジン、変速機、シャーシなどを購入して分析し、自動車を構成する部品を理解しながら、自動車の製造を試みた。そこで、吉利汽車が最初に作った乗用車は、ベンツ E200 乗用車と紅旗乗用車⁷⁵を原形にした「吉利一号」の車だった。分解したベンツ乗用車と紅旗乗用車の部品を用いて（紅旗乗用車のエンジン、サスペンション、タイヤ、シャシ部品、ベンツ乗用車のドア、ハンドルなど）、少数の部品は香港などから持ち込み⁷⁶、その他の部品は手作業で作り出した。コストダウンするために、鋼板より合成材料を使用していた。

このように、吉利汽車の最初の自動車の「形」が作り出せたが、同社に自ら製品開発を行う能力は全くなく、ただ単に部品を集めて組み立て、コストダウンするために鋼板を技術未熟の合成材料へ変更したため、「吉利一号」車に大きな品質問題を持ち込んだ。まず、自動車製造原理への理解が欠如し、試作用図面も持たず、分解した部品を元に戻せなかった。部品を単純に組み立て、合わないところをハンマーで叩いて合致させ、現在から見れば乱暴な製造手法で生み出された「吉利一号」車は、当然ながら雨漏りなど一般的欠陥のほか、ステアリング関連の安全面での大トラブルも頻発していた。さらに、合成材料を使用したため、ボディーの強度と耐久性は維持できず、「吉利一号」車は間もなく変形した。ボディ強度を強化するために、合成材料を増厚するとともに倍増した車体重量が原因で、採用していた 3 気筒エンジンの出力は対応できず、エンジン関連トラブルが頻発していた。そのような製造手法は半年も経たずに、余儀なく全て廃棄された。

「吉利一号」車の試作で挫折を経験した C 氏は、自動車製造に要する開発設計生産能力、

⁷⁵ 紅旗乗用車はベンツ乗用車を原形にしていた。

⁷⁶ 当時ベンツ車は中国大陸で現地生産されていなかった。

サプライヤーとの深い組織間協力関係をまだ築いていない吉利汽車が、低コストで高級車を生産することに、品質と価格のバランスを保つことができないと、認識するようになった。「吉利一号」車に頻発した品質問題から、コストダウンを一方向的に追求するだけではなく、自動車の安全性と信頼性を確保する品質の向上も配慮せざるを得ないという品質の追求意識も萌芽した。そして、C氏はその自動車製造経験、つまり大衆車グレードの製造に、最善の品質を追求する理念を次の臨海工場の建設と豪情車の製造に繋げ、武漢汽車工業大学自動車工程学院や天津汽車夏利などの企業から専門家を雇い、ディーラーとの関係構築などに努めた。

(2) 臨海工場の建設による量産経験の蓄積と品質保障意識の強化

1997年、C氏が臨海工場の総責任者として派遣された。「吉利一号」車の試作だけを経験にしてきたC氏は技術面で経験欠如による苦しみだけではなく、この仕事のいくつもの難関に直面してきた。

第一に、政策面で吉利汽車の自動車製造が禁止された。当時の中国政府は「三大三小三微」体制で中国の乗用車生産許可を8社に限定したため、吉利汽車の臨海工場は最初から二輪車生産の工場建設という名目で建設された。このような背景を受け、財務背景のC氏は工場建設に経験がないものの、知人を通して工場見学の名のもと一汽など自動車メーカーの製造工場を参考しながら、大手工場設計社より複数の小さいな工場設計社と密かに協力関係を構築し（吉利汽車の自動車製造のことを世に知られないために）、製品・工程設計から生産準備、設備管理など臨海工場建設を続けていた。

第二に、民営企業である吉利汽車は厳しい資金難に直面していた。80年代に建設された上海大衆の生産工場は総額100億元（約1725.23億円）超の投資資金をかけた。ところが、当時の吉利汽車では、C氏担当の臨海工場の建設に20億元（約345.05億円）ほどの資金

しかなかった。資金制約が大きいので、吉利汽車は設備や技術の導入に節約を基本方針とし、中古設備を多く導入し、自動化率が極めて低く、プレス工程から組み立てまでほぼ全て手作業で完成していた⁷⁷。

ただし、このような劣悪な創業環境の中でも、「吉利一号」車試作の経験の一連として、品質をできる限り追求するよう、臨海工場の生産工程の最後に、最先進な品質検査ラインを組立工場とエンジン工場に導入した。それは、厳しい生産環境で製品の品質問題に心配があり、製品を市場に出す前に、厳しい品質ガードを立ち上げようとの、C氏らの工夫が見られる。

また、品質保障するための製品開発・製造能力を構築するために、C氏らは外部からの技術専門家、熟練作業者を大量に雇用した。徳陽監獄汽車廠からシニアエンジニア 9 名、他の自動車メーカーからの技術専門家 50 名、武漢汽車工業大学自動車工程学院からの研究者 7 名を雇用し、同社最初の研究開発組織を立ち上げた。製造能力面では、天津汽車夏利から 100 人の熟練工をヘッドハンティングし、浙江汽車職業技術学院など専門学校から雇った新卒を加え、「師傅帯徒弟」プロジェクト⁷⁸を通して臨海工場の作業者を育成していった。

さらに、自動車市場から品質審査をうけるため、1998 年に臨海工場で多数の自動車ディーラーを集めて、最初に量産した豪情車の 100 台の実物を見せた。ところが、ディーラーからの「雨漏り」、「ブレーキ鳴き」、「ランプトラブル」、「車体表面不均一」など悪い評価は殺到し、「良い品質を達成しない製品は市場で売れない」と、吉利汽車の創業者達は改めて痛感した。その苦しみを教訓として、量産した 100 台の豪情車を全て廃棄した。豪情車製造に係わる作業者を技能検査試験によって再選考し、不合格者を解雇した。

⁷⁷ 1999 年に一汽から吉利汽車に加盟した X 氏は当時臨海工場の状況についてこう語った。“先進的な機械が多い、自動化率が高い、大型スタンピング・プレスや溶接ロボットを有する一汽の生産ラインと比較したら、吉利汽車はこんなに劣悪な生産環境で豪情車を作り出したこと、未来を切り拓く吉利人の開拓者精神と、自らの力で立ち直る努力に強く感服した。”

⁷⁸ 「師傅帯徒弟」プロジェクトとは、熟練工と新入従業員は 1 年間の正式な契約を結び、OJT で根気よく熟練工は新人に技術指導するというものだ。

その結果、1999年11月に新たに改良・製造された豪情車は、1ヶ月ほどで1600台を売り切った。その後、吉利汽車は好調を持続し、販売台数が右肩上がりでも伸び続けた。

「吉利一号」車の試作から、品質が企業の存立に係わるという認識を得たC氏は、臨海工場の建設によって、量産経験の蓄積と品質保障意識も強化され、工場内で作業者技能の向上、先進的な品質検査ラインによる品質管理の厳守、工場外で自動車ディーラーによる厳しい評価を何回も繰り返すことの重要性をさらに認識することになった、そして今後の事業展開に、例えば寧波工場では韓国大宇と戦略提携して、金型や溶接ラインの改良など品質強化に更に努めた。

(3) 寧波工場の建設による現場改善意識の強化

1999年に、C氏はまた寧波北崙工場⁷⁹の総経理に任命され、吉利汽車2番目の生産工場の建設という重要な役割を任せられた。

天津豊田とのエンジン供給トラブルを経験したC氏らは、コア技術を外部に頼るリスクを十分に思い知らされ、外部から技術専門家、熟練作業者を大量雇用しながら、一汽設計九院設計部からのX氏部長が吉利汽車に入社と同時に、定年に達した一汽設計九院からのシニアエンジニアを大量に雇い⁸⁰、寧波北崙工場建設の完成と生産技術の向上を追求してき

⁷⁹ 1998年台州市の市委書記は寧波市の市委書記に転任した。寧波市の経済発展を促進するために、当時規模の経済効果を求めて臨海工場を拡大しようとする台州市出身の吉利集団の会長に、寧波市で工場建設の投資を誘った。1999年3月3日、吉利汽車2番目の生産工場は、5億元の資本金で「寧波美日汽車製造有限公司」という社名で企業登録された。同年8月に寧波北崙工場は建設開始し、工場建設の敷地面積は67万m²がある。2000年に生産を開始し、初期の設計生産能力は年産5~6万台であり、最終的には年間生産能力を10万台まで順次高めていく予定があり、美日(豪情車を原形にした)の生産を行っていた。天津豊田とのエンジン供給トラブルを経験した吉利汽車の経営層は、コア技術を外部に頼るリスクを十分に思い知られたため、寧波北崙工場ではプレスから組立工程だけではなく、エンジンと変速機の開発・生産拠点である「寧波発動機公司」と「寧波変速機公司」ともいち早く準備を開始した。

⁸⁰ 当時、一汽の経営管理者達は吉利汽車がまともに自動車生産できないと思っていたため、吉利汽車に一汽設計九院から定年したエンジニアが再就職することを許した。

た。

寧波北崙工場建設の完備化の方面では、C氏は経験が豊富なX氏と共に、寧吉利汽車の実力と生産現状に合わせ、一方的に高自動化と先進的な設備を盲目的に追求するのではなく、人と機械の組合せを重視し、生産ラインを「拆和式」に設計した。つまり、生産ラインをいくつかに分け、生産量と生産スピードによって生産ラインを組合せる。そのうち、中国科学院第四設計院が設計したプレス工場では、濟南二機床廠製造の最大 2,000 トンの大型スタンピング・プレスを有している。自動化率は相対的に向上したと見られ、外国製の金型も一部で見られた。中国科学院第四設計院が設計した溶接工場では、コア工程をABBロボットで、他の工程は作業員の手作業によって、メリハリを付けて溶接する。南汽設計院が設計した塗装工場と中国科学院第四設計院が設計した組立工場では自動化率が向上され、海外から購入した生産設備も一部あった。このように、臨海工場の建設と製品生産を経験して能力を積んだC氏氏などの人材は、その経験を寧波北崙工場で活かし、外部から加盟したX氏などの人材の経験と能力を加え、寧波北崙工場の技術能力は臨海工場より一層高くなった。

生産技術の向上の面では、「吉利一号」の車の試作から豪情車量産、MR479Qエンジン開発の成功に至るまで、一連の鮮烈な苦戦記憶は、C氏に品質重視の経営理念を骨の髄まで浸透させ続けた。国営系・外資系より政策・経済・技術面からの支援をあえて全面的に享受することをせずに、民営系吉利汽車はある程度自前での努力によって、品質と価格のバランスを探ってきた。それを追及するために、吉利汽車は技術と品質とも優れていて現場改善を重視するトヨタ社の生産方式を勉強するようになった。しかし、生産技術や現場改善、品質管理などに関する暗黙知を持つ現場人材が欠けているため、トヨタ生産方式をそのまま実行することは困難だった。民営後発企業である吉利汽車は現場に必要となる大量の熟練作業者を全て国営自動車メーカーや外資系自動車メーカーからスカウトすることも、限界があった。そのため、吉利汽車の経営管理者達は自ら吉利方式GPS（Geely Production

System) を踏まえて、現場改善や品質管理、生産技能を推進させる社内システムを工夫し、現場改善・品質重視・イノベーション理念などを合理化し浸透させた。その中、寧波北崙工場の総経理 C 氏は今まで積んできた経験に基づき、吉利汽車の現場作業員のモチベーションをアップし、現場で異なる視点からの改善推進提案をボトムからトップまで順調に流れるように、「原動力」システムを寧波北崙工場ですべてで設けた。トップ経営管理層が明確にした企業発展方針に基づき、経営管理者は現場を支え、現場従業員はポジティブに生産現場の問題を発見して解決する。以上のように、問題を積極的に捉えるような文化を寧波北崙工場ですべてで貫き、自律かつ持続的な改善・創新が好循環で生み出された。「原動力」システムが実施されて以来、寧波北崙工場では毎年何千万元のコストが節約された。しかし、当時の「原動力」システムが依然として不完備なところがまだ多いため、吉利汽車の組織拡大とともに、各生産工場ですべてで存在していた課題を解決するよう、努力してきた。

寧波工場の建設を通して、C 氏はさらに豊富な現場経験を築き、靖昭烈など優秀な外部からスカウトした人材と一緒に働くことを通じて C 氏の自動車事業に関する専門知識や視野なども広がってきた。

上述したように、吉利集団に入社してから、財務出身の C 氏は短期間で集中的に大量かつファンクション多様な初期の仕事が与えられ、自動車の研究開発から生産販売まで全て経験させられ、C 氏が自動車産業に関する技術知識、経営経験や企業発展の視野をゼロから極めて急激に鍛えながら、吉利汽車発展における組織価値観や規範の不適合性を認識して、それを補足するために要する経営資源を積み重ねてきた。それらの欠点を補足するための経営資源を組織外部から探索し、組織内部で転換・改良し、新しい価値体系や規範を打ち立てるといった高次学習役割を果たせる能力を育成した。

中国において離職率が高く、急速に拡大しつつある吉利汽車において、専門人材は極め

て不足しており、業務をきちんと分類して技術専門人材に担当させることも困難がある。そのため、短期間で技術ファンクション出身を問わずに、多量かつ多様な仕事をさせることで、総裁や工場長までかなり限定された上層部組織成員を多機能人材に育成して、高次学習の役割を彼らに集中化するほうが有効である。こうしたように、彼らは、企業成長とともに急速に個人成長しながら、企業への帰属感とコミットメントも強化される。そして、短期間で多量かつ多様な仕事を担当させることで、彼らは旧事業拠点で遭遇した問題に関する経験を新事業拠点でも活す結果、新事業拠点の立ち上げ時には、旧事業拠点の良い点を取り入れ、悪い点を克服しながら、技術力や管理能力を短期間で相対的に高い水準まで構築できたと考えられる（図 46 を参照）。

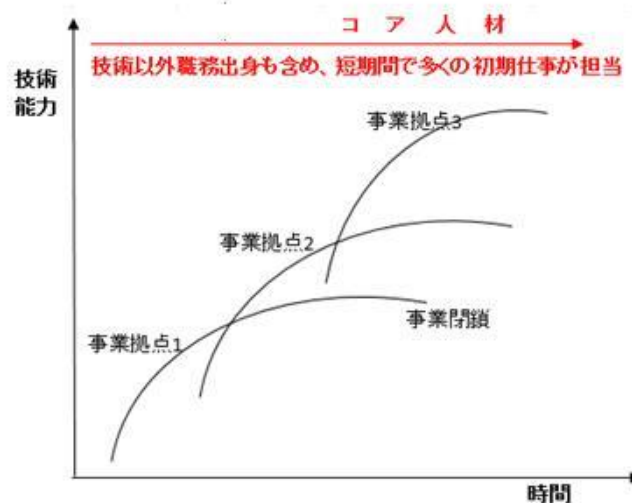


図 46 大量かつ多様な立ち上げ業務を短期間で担当させることで少数コア人材の育成
出拠：筆者作成

第二節 低次学習を担当する現場オペレーターの育成方法

前節で記述したことによって、吉利汽車においては、短期間で技術以外ファンクション出身も含めて、総裁や副総裁までかなり限定された上層部組織成員に絞って、多くの立ち上げ業務をさせることで、高次学習の役割を果たす少数コア人材を育成していることがわ

かった。

吉利汽車は全社的な産学連携教育システムを通して、吉利汽車の潜在現場オペレーターとなる学生を育成することで、外部から獲得されたそれぞれの経営資源を伝達して活用していし、現場オペレーターが新事業拠点で働き始めた当初から、「ものづくりの基盤」はゼロベースではなかった。言い換えると、企業現場オペレーターとなる学生が入社する前に、組織ルーチンや日常業務、日々の組織行動の改善・エラーの修正能力を一定的に身に付けさせ、低次学習能力の育成は産学連携教育システムを通して、進められている（図 47 を参照）。

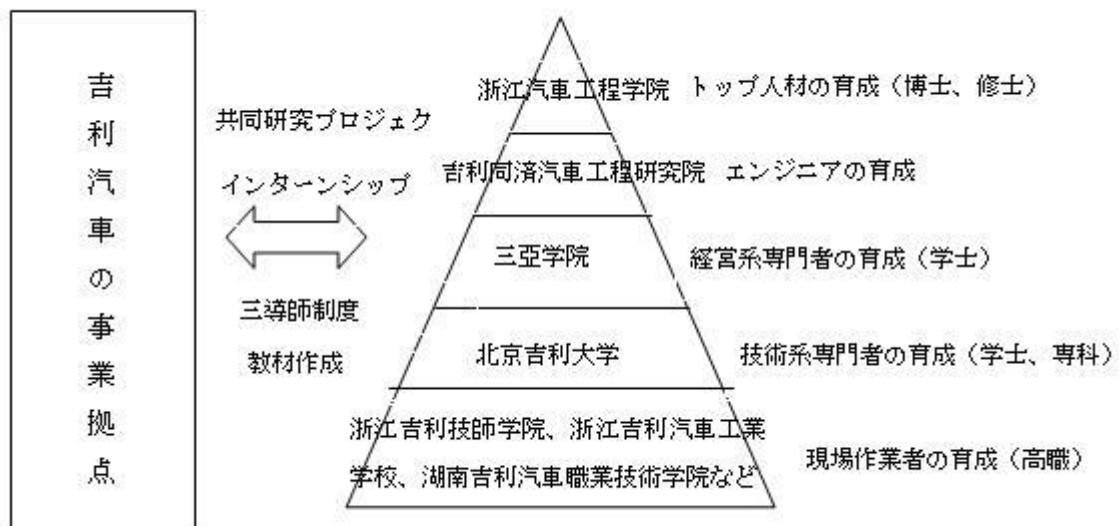


図 47 全社的な産学連携教育システム

出拠：内部資料とインタビュー内容に基づき筆者作成

2010年までに、吉利汽車の工場現場作業員の7割は吉利汽車が設立した学校、あるいは関係校から採用し、エンジニアや研究開発者の4割ほども吉利汽車関係で育成した。2012年までに、吉利汽車傘下の在校生は6万人ほどであった。

1. 入社する前に全社的な産学連携教育システムを通じる人材育成

中国において、離職率が高いため、入社してから現場オペレーターを育成する時間がなく、育成されたあるいは中途採用された現場オペレーターが企業に留まらない限界がある。そして、人材は極めて不足であるため、現場オペレーション能力を有する人材を大量に確保しなければならない。こうした制約条件を克服するために、吉利汽車は苦渋な経験を経て、入社する前に組織グループ内で設立された全社レベル産学連携教育システムを通じて低次学習能力を育成することに至った。

90年代に自動車産業に参入した際、まったく自動車製造の事業経験になかった吉利汽車にとって、自動車産業の専門的な人材の確保は最大の課題の一つであった。ところが、自動車産業の専門的な人材を外部から獲得することが物凄く困難であるということは、吉利汽車の創業者達が早い段階から痛感していた。

当時中国政府は民営資本の自動車産業への参入を厳しく禁止していたため、吉利汽車はオープンに自動車関係の専門家を招聘できず、湖南汽車製造廠で商用車を改装・修理する3人の技術者を通して、試作した「吉利一号」車に大きな品質問題⁸¹があり、失敗に終わった。そして、2001年中国のWTOへの加盟をきっかけとして、中国政府が民営企業の自動車製造規制を緩和したため、吉利汽車は乗用車の生産許可を取得したが、当時中国国内で形成された「三大三小二微」体制のもと、自動車関係の人材は第一大衆汽車や長安鈴木などに行き、経験がなく・資金がなく・政府からの支援も弱い民営自動車メーカーに誰も行きた

⁸¹ 自動車関係の専門者がいなく、湖南汽車製造廠から3名の商用車改装エンジニアがいたが、彼らはシャーシと乗用車の車体設計などについては全く経験がなかった。自動車製造原理への理解が欠如し、試作用図面も持たず、分解した部品を元に戻れなかった。部品を単純に組み立て、合わずところをハンマーで叩いて合致させ、現在から見れば乱暴な製造手法で生み出された「吉利一号」試作車は、当然ながら雨漏りなど一般欠陥のほか、ステアリング関連の安全面での大トラブルも頻発していた。さらに、合成材料を使用したため、ボディの強度と耐久性は維持できず、「吉利一号」車は間もなく変形した。ボディ強度を強化するために、合成材料を増厚するとともに倍増した車体重量の原因で、当時採用していた3気筒エンジンの出力は対応できず、エンジン関連トラブルは頻発していた。

くなかった⁸²。このように、吉利汽車は自動車生産の基本技術を身に付けるのに、物凄く苦労した。

このような課題を乗り越えるために、規模が小さい・自動車設計・製造する経験がない・政府からの支援も国営自動車メーカーより劣る民営企業であった吉利汽車は同業他社から優秀な実務経験がある人材を引き抜くことには無理があったと分かり、やむを得ず実務経験がなく、大学から自動車技術や企業運営に関係する専門知識を有する新卒学生を採用する策を打ち出した。1990年代前半、吉利汽車の工場敷地に「^{ジュワンジアロウ}專家樓」(自動車事業の専門家のビル)を設置した。そこで、吉利汽車の将来の発展の主力軍として高い給料で採用した中国最上位といわれる北京大学や人民大学などから90名ほどの新卒大学生を集結させた。

しかし、自動車技術や企業運営に関する専門知識を有する新卒学生の採用も吉利汽車が望む通りに行かず、高い学歴で管理職に就いた一流大学からの卒業生は、吉利汽車が求める前線での闘いに自身のプライドも実践能力も許せなかった。彼らは頭ばかりで実践力がなく、プライドも高くて、吉利汽車の艱難辛苦の生産現場への努力と覚悟がなく、真面目に働かなかった。つまり、吉利汽車が持つ企業発展理想とそれを実現するために求められる技術能力・苦労に耐える精神意識は、大学で育った人材像と一致していなかった。そのため、採用後間もなく、それらの大学生は相次ぎ吉利汽車から去ることになった。一流大学から優秀な卒業生を採用することによる人材補充計画は、このように失敗に終わった⁸³。

⁸² 当時吉利汽車の副総裁は自動車事業に関係する人材が吉利汽車に来たくない、以下のように語った。“一汽、二汽或者上汽，根本不可能為吉利這樣一個在他們看來不該進入汽車行業的民營汽車培養技術人才。”(一汽、東風や上汽などの従来「三大三小二微」の自動車メーカーで働いていた技術者らは、自動車産業に参入さえしてはいけない民営企業である吉利汽車に行くわけがないと、吉利汽車をものすごく軽視していた。)

⁸³ 吉利大学の創立者、初代学長は当時採用した一流大学からの学生の流出原因について、こう語った。“將軍になるために、まず兵士から前線での闘いべきだ。つまり、人以上に苦労してから、人の上に立つことが出来ると、我々企業側はそう思った。しかし、大学生はそう思っていなかった。大学卒業したから、苦労する必要がなく、兵士にならずに將軍になれると、彼らは思った。それは、大学教育から育った学生の理念と企業文化と窮極に衝

この失敗経験を通して、大学から直接採用した卒業生は企業の理念と衝突する可能性が高く、早い段階から学生に吉利汽車の企業理念を埋め込み、企業へのコミットメントを醸成する必要があると、吉利集団の会長をはじめ、吉利汽車の早期の創業者達は認識することになった。そのため、吉利汽車は中国中部の大学2校と杭州の大学1校と提携を行って、大学で吉利汽車からの奨学金を設定した。このように早い段階から在校生に吉利汽車のことを意識させ、卒業後に吉利汽車に就職する学生は会社理念に一致できるように期待していた。しかし、巨額投資した一方、大学で教育した学生から吉利汽車への理解、感じる魅力の程度、帰属感は、まだ吉利集団の会長らが期待したほど、形成されていなかった。

企業存続に関わる人材欠如の緊迫感と、企業発展を実現するための人材確保の苦しい経験は、吉利汽車の人材育成戦略をやむをえず、自社内部学校を設置し、そして、吉利汽車の事業拠点と吉利汽車の学校との産学連携戦略に転換させ、主力の従業員を吉利汽車自ら育成することになった。

1997年、吉利汽車の臨海工場が完成するとともに、一般作業員から作業長、メンテナンス要員を育成する専門学校を臨海工場の中に設立した。ドイツ系の職業教育機構と提携して、自動車製造、修理、品質管理、金型設計製造、生産ライン設計などの専門課程を開催し、臨海工場の現場事業を行う従業員を確保しようとした。そして、中国中科院院士を院長と学院コンサルタントとして任命した。2003年、2億元をかけて技術者、エンジニアを育てる中国最大の民営大学「北京吉利大学^{ペイ ジーリ ジー ローダー シュエ}」を北京で設立した。2005年、経営管理者を育成するために、海南省で「三亜学院^{サン ヤー シュエ ユエン}」を設立した。2007年、さらに自動車研究開発領域の専門者を育成するための「浙江汽車工程学院^{ジョーア ジーアーン チイ チョーア ゴーン チョヨン シュエ}」も設立した。他方、吉利汽車は新たな生産工場を設置する際に、必ず各工場の付近に専門学校⁸⁴を設立するか、あるいは既存の専門学校と戦略的提携を結んで、吉利汽車が望む人材を育成することに努めた。

突していたとわかった。”

⁸⁴ 例えば、湖南吉利汽車職業技術学院、成都汽車職業技術学校、成都航空職業技術学院、宝島職業技術学院など。

このように、望む人材像に合う学生を育成するために、吉利汽車は同社設立した学校と、関連学校で独自の人材育成システムを遂行した。2010年までに、吉利汽車の工場現場作業員の7割は吉利汽車が設立した学校、あるいは関係校から採用し、エンジニアや研究開発者の4割ほども吉利汽車関係で育成した。2012年までに、吉利汽車の傘下の在校生は6万人ほどに達した。

2. 全社的な産学連携教育システムを通じる形式化と暗黙化した知識の伝達

前述したように、吉利汽車において全社レベルの産学連携教育システムを築いて、入社する前に現場オペレーターの低次学習能力を育成しようとしている。以下の三つの方面から、吉利汽車と学校が共同で教材や授業内容を検討・作成することで、形式化した低次学習の知識を伝達・活用しながら、吉利汽車から経営管理・技術専門家を教師として学校に派遣し、インターンシップや産学共同研究させることで、暗黙化した低次学習の知識を伝達・活用しようとしている。

第一に、異なるパートナーから獲得した設計・開発・生産技術のノウハウや管理理念など経営資源を、管理者やエンジニア、現場作業員など吉利汽車の実務家は学校と一緒に学校の教材や授業内容の検討・作成するという産学連携教育システムで、形式化して組織に保存する。企業の実務家と学校は基礎知識と技能、素質能力、プロジェクト管理、リーダーシップという4つの項目に分け、授業で使用する職位説明書、資格認定テスト教材などを作り、企業が求める人材像を備えるように学校で学生を育成する⁸⁵。例えば、吉利大学では、「ジァオ ツァイ ジェン ショーア ビエン ゴン シー教材建設弁公室」と「ジァオ シュエ ジュワン メン ジァ ジェン タオ トワン教学専門家監導団」を設立し、学校側と吉利汽車の実務側と一緒に、「4+X」⁸⁶という教材作成・編集モデルに従い、専門課程教材

⁸⁵ 吉利大学の校訓「理論夠用，實踐為重，科技創新，人格本位」（必要な理論知識を勉強、実践能力は極めて重要、イノベーション能力を重視、人のあり方を基本に）から、吉利汽車が理論と実務能力両方を同時に重視することを見られる。

⁸⁶ 「4+X」モデルとは、4は国文、英語、パソコンそして人格本位という基礎課程教材、Xは専門課程教材という。

だけではなく、基礎課程教材も吉利自身で作成・編集・修正した。そのうち、基礎課程教材は吉利集団の会長自ら書いた『^{スウオ ウレン ジー ダオ}做人之道』、初代学長が書いた『^{ー スー シアーン： ウレン ゴーア ベン ウエイ}大思想：人格本位』を使用している。人力資源管理学部で使用している専門課程教材は吉利汽車の人力資源管理の関係者と共に、吉利汽車における「^{ジャオ ベン ベイ ジー}招聘配置」、^{ペイ シュイン グワン リー}「培訓管理」、^{シン チョウ グワン リー}「薪酬管理」、^{ジー シャオ グワン リー}「绩效管理」や^{ラオ ドン グワン シイ グワン リー}「労働関係管理」などに基づいて作成したものだ。そして、理論と実務能力を同時に強化するために、吉利汽車の技術専門学校では理論課程と実践課程の比率は3:7、それ以外の学校では5:5の比率に努めた。

第二に、「^{サン ダオ シー}三導師」制度を学校に導入し、吉利汽車の経営管理・技術専門家を教師として学校に派遣して、連携学校の教師を含め、三方から理論と最先端の実践知識をリアルタイムで多くの学生（吉利汽車の潜在組織メンバー）に伝えるという産学連携教育システムで、暗黙知も組織に保存される。例えば、2011年まで、吉利汽車は中国名門大学の前学長と両院院士を吉利大学の名義校長に、北京大学、清華大学、人民大学から500名余りの教授、副教授、そして、高級エンジニアやオランダの Leiden University やアメリカの Harvard University など海外から有名な学者や専門家を招き、合計1000人以上で学問・実務に堪能な吉利汽車教師団を結成した。浙江汽車工程学院は客員教授70名、専門家51名、そして自動車業界で世界的に有名な日韓欧米からの学者、専門家、自動車産業界・財経界で実務経験が豊富な管理者・技術者なども擁し、吉利汽車のトップ経営管理者や汽車研究院、人力資源部、販売公司、各生産工場の管理者・技術者も常に教師として講座を開いている。

第三に、学生の卒業論文の研究テーマは吉利汽車の企業運営と技術創新に関連した課題から選び出し、学生が学校での勉強と吉利汽車の発展に緊密に繋がるように、同社成長に要する知識やノウハウなどを研究し、保存する産学連携教育システムもある。それに加え、吉利汽車の生産現場を実感させるために、数多くなインターンシップチャンスを生徒に与えていた⁸⁷。卒業する前に、吉利汽車の工場へインターンシップすることを通して、現場

⁸⁷ 世界中に分布する吉利汽車の各生産工場と販売拠点、吉利汽車研究院、吉利汽車の本社

への理解を深め、正式的に当社に入社した後⁸⁸、組織ルーチンや日常業務、日々の組織行動の改善・エラーの修正など職場への適応、吉利汽車への理解、会社へのコミットメントの醸成時間を短縮した。

急速に拡大しつつある吉利汽車において、現場事業運営を確保するために、短期間で人材を大量に育成する必要がある。その一方、高い離職率と民営企業が直面する人材採用難という中国の時代背景から、入社してから人材を育成することに、「人材育成する時間が無い」と「育成された人材がすぐ離職する」といった経営課題がある。

そのため、全社的な産学連携教育システムを構築して、会社への信頼感、帰属感を持った学生を3~4年の教育プログラムを通して育成することに努めてきた。卒業生は吉利汽車で働き始めた当初から、吉利汽車に対してアイデンティティを持つとともに、学校教育を通して組織ルーチンや日常業務、日々の組織行動の改善・エラーの修正能力などを身に付けた人材として活用することができた。従って、吉利汽車に入社してから、現場で人材の低次学習能力の育成はなかったものの、彼らの低次学習能力はゼロベースではなかったと

や動力総成事業部など各学校の学生にインターンシップ機会を提供する。新しい生産工場の開設と同時に、吉利汽車は必ず専門技術学校や戦略的提携校を近接させて設置するという方針を採っている。同社が望む人材像に合うように学生を育成している。この学校では最後の半年から1年前に、全ての学生を吉利汽車の工場にインターンシップに派遣して現場の生産技術と改善意識を醸成させる実習課程項目を設けている。学生は卒業後、実習先と同じ工場に就職するのが原則になっている。例えば、吉利汽車の成都工場に四川航天高級職業技術学院と成都航空職業技術学院からのインターンシップ生を受け入れ、チームワークや仕事に対する責任感、苦勞に耐える精神を醸成するための軍事訓練、企業文化、理念、品質管理制度、行動規範制度などを持つようなトレーニングしたあと、インターンシップ生に現場作業指導者を付け、生産技能と現場作業安全の保護と改善意識・能力の育成に徹底した。毎日出勤した後、まず安全グッズ、生産設備や道具を点検することを徹底。仕事が終わった後、必ず生産現場を整理整頓。一日の仕事の反省・総結会議を開き、何が問題だったのか、今後何を注意してさらに改良していくのか、などについて反省・総結することを半年以上続く。

⁸⁸ ①インターン生→見習生→助手エンジニア→エンジニア→高級エンジニア→主管エンジニア→主任エンジニア→総エンジニア→シニアエンジニア；②インターン生→見習生→助手専員→専員→高級専員→XX師→高級XX師→専門家→シニア専門家；③インターン生→見習生→プロジェクト管理者→助手プロジェクト管理師→プロジェクト管理エンジニア→二級プロジェクト經理→一級プロジェクト經理→高級プロジェクト經理→プロジェクト總監；④インターン生→初級工→中級工→高級工→技師→高級技師→シニア技師→首席技師。

考えられる。それに加え、吉利汽車は全社的な産学連携教育システムを通して、各事業拠点が異なるパートナーから獲得した技術ノウハウや新しいナレッジが現場レベルの交流がすくなくとも、離職率が高くて、形式知や技術・管理専門家が教師として柔軟かつ広範囲で暗黙知を広げる形で、組織内に保存することが可能となった（図 48 を参照）。

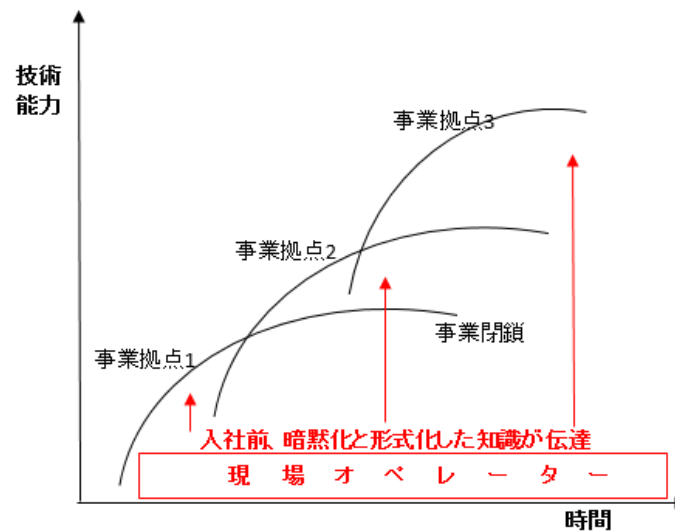


図 48 全社的な産学連携教育システムによる現場オペレーターの育成
出拠：筆者作製

第三節 結論とディスカッション

本部では、吉利汽車のような中国後発企業は持続的に獲得されたそれぞれの経営資源を組織内部で伝達して活用し、持続的に技術能力を構築・向上するなか、人材不足と高い人員流動性といった組織学習の制約を乗り越えるために、高次学習の役割を果たすコア人材の特徴と低次学習の役割を担う現場オペレーターの育成方法を検討した。それに加え、かつての日本後発企業と韓国後発企業の組織学習メカニズムとの違いを指摘し、中国型組織学習メカニズムの示唆を試みた。

第八章では、企業発展戦略の転換を分岐点に、吉利汽車発展の経緯を三回の低次学習と高次学習の循環サイクルに分け、各段階で買収・提携パートナーから企業成長に必要なそ

それぞれの経営資源を組織内で伝達して活用し、企業全体的な発展に活用したことを示した。

第九章では、A 氏と B 氏、C 氏といったコア人材と現場オペレーターから得たデータを整理して、吉利汽車のような中国後発企業における、高次学習の役割を果たすコア人材と低次学習の役割を果たす現場オペレーターの特徴とその育成方法を明らかにし、かつての日本後発企業と韓国後発企業と比較して、中国型組織学習メカニズムを示唆して、多様な組織学習メカニズムに至る影響要因の解明を試みた。

本部の結論としては、今日において、人材不足と高い離職率を直面する吉利汽車のような中国後発企業は、外部経営資源を活用するなか、コア人材に新しい価値体系や規範を打ち立つという高次学習の役割、現場オペレーターに日常業務や組織行動の改善という低次学習の役割を十分に理解させ、外部経営資源を組織内部化する学習能力を育成し、仕事実践で役割を果たしている（図 49 を参照）。短期間で技術ファンクション出身を問わずに、多量かつ多様な立ち上げ業務をさせることで、総裁や副総裁までかなり限定された上層部組織成員を組織内部で多機能人材に育成し、技術専門ファンクション出身かつ時間・手間がかかる日韓企業の高次学習の役割を果たすコア人材とする、とは異なる。全社的な産学連携教育システムを通して、入社する前に企業の潜在現場オペレーターとして学生の低次学習能力を育成することは、情報システムを通して入社した後現場オペレーターに形式化した知識を伝達する韓国企業と、時間・手間をかけて入社した後 OJT を通して暗黙化した知識を現場オペレーターに伝達する日本企業、とも異なる。

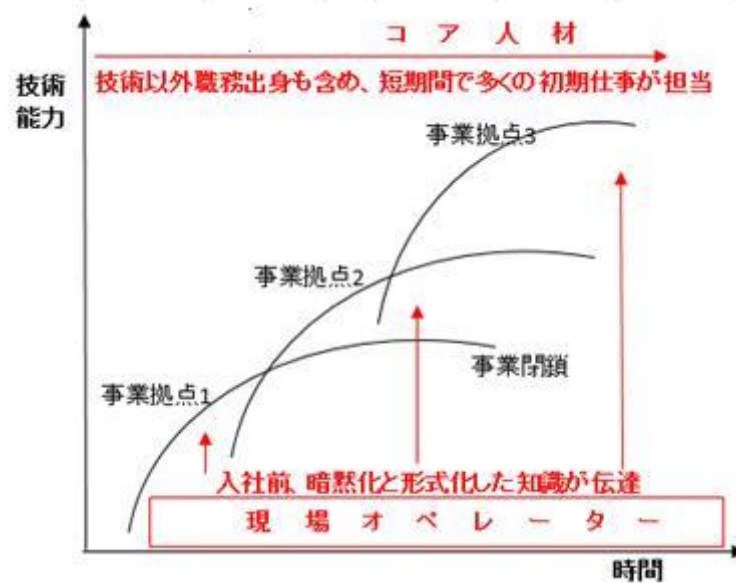


図 49 吉利汽車のような中国後発企業の組織学習メカニズム
出拠：筆者作成

本部の結論を以下の 2 点に要約し、詳しく説明する。

第一は、今日において、吉利汽車のような中国後発企業では、高次学習の役割を果たす少数コア人材は技術以外ファンクション出身も含めて、総裁や副総裁までかなり限定された上層部組織成員に集中していくということである。離職率が高いため、外部から採用される技術専門家は企業に留まらない。また、人材は極めて不足であるため、業務をきちんと分類して、技術ファンクション出身人材に絞って高次学習の役割を果たせる余裕がない。そのため、日韓企業と違い、短期間で技術以外ファンクション出身も含めて、総裁や副総裁までかなり限定された上層部組織成員に絞って、多くの立ち上げ業務をさせることで、旧事業拠点で遭遇した問題に関する経験を新事業拠点でも早くから活かし、新しい価値体系や規範を打ち立つ役割を担当できる少数のコア人材を組織内部で育成することになった（表 26 を参照）。

表 26 中韓日後発企業の高次学習役割を担当するコア人材の相異

		吉利汽車型（中国型示唆）	韓国企業型	日本企業型
制約条件		人材不足と高い離職率	対立的な労使関係	情報技術未発達
コア人材	特徴	技術以外ファンクション出身も含む。総裁や副総裁までの限定された組織上層部成員	技術ファンクション出身に集中、エンジニアや部長まで広がった組織上層部成員	技術ファンクション出身に集中、全ての組織上層部組織成員（韓国発よりも広がる）
	育成手段	短期間に広いファンクションの仕事と多くの立ち上げ業務をさせることで社内育成	短期間で人材や知識など企業外部の経営資源を活用	長期間をかけて限定されたファンクション仕事をさせることで社内育成

出拠：筆者作成

第二は、今日において、吉利汽車のような中国後発企業には、低次学習の役割を担当する現場オペレーターは全社的な産学連携教育システムを通して、入社する前に育成していくということである。急速に拡大しつつある吉利汽車において、現場事業運営を確保するために、短期間で人材を大量に育成する必要がある。ところが、人材不足と高い離職率という中国時代背景から、入社してから人材を育成することに、「人材育成する時間がない」と「育成された人材がすぐ離職する」といった経営課題がある。従って、日韓と違い、入社してからすぐ働ける人材を多く確保するために、全社的な産学連携教育システムを通して、入社する前に潜在の現場オペレーターとなる学生に日常業務や日々の組織行動の改善などの低次学習能力を育成し、新事業拠点で働き始めた当初から、「ものづくりの基盤」はゼロベースではなかった、と指摘できた。そのため、組織成員だけではなく、学校教師まで現場オペレーターの育成という役割を担当することになった。経営資源の感知と伝達は組織成員だけではなく、学校教師まで担当させることになった。ただし、学校で育成される学生は全て吉利汽車のような産学提携企業に入社するわけではなく、暗黙化と形式化した知識が学校で伝達された学生の一部だけ、つまり入社して組織成員になった学生だけが

低次学習の役割を果たしていくことがわかった（27を参照）。

表 27 中韓日後発企業の低次学習の役割を担当する現場オペレーターの相異

		吉利汽車型（中国型示唆）	韓国企業型	日本企業型
制約条件		人材不足と高い離職率	対立的な労使関係	情報技術未発達
現場 オペ レー ター	特徴	組織成員と学校教師が共同で育成した学生の一部	組織成員が育成した	組織成員が育成した
	育成 手段	学校教育を通じた暗黙知と形式知の双方を重視した教育。入社前育成	情報システムを通じた形式知を重視した教育。入社後育成	OJTを通じた暗黙知を重視した教育。入社後育成

出拠：筆者作成

本部で取り上げた吉利汽車における高次学習を担当するコア人材と低次学習を担当する現場オペレーターの特徴とその育成方法は、経営資源や経営経験の蓄積が相対的に欠けている中国のような新興国後発企業は持続的に外部経営資源を組織内部化する・活用でき、技術能力の構築・向上と競争優位の獲得・維持を実現するなか、新たな組織学習メカニズムの具体策として提案するものともなる。日本型、韓国型と吉利汽車型から組織学習メカニズムの多様性からみて、企業が置かれる時代背景とその独自の社会環境によって、企業内部経営環境に合わせて、制約条件を乗り越えるための適切な組織学習メカニズムを設計する必要があると考えられる。

結び：新興国後発企業の技術能力の構築マネジメント

本章では、本論文の文献レビューと事例分析を簡単に振り返りながら、分析結果が示唆するものと残された研究課題について考察する。まず、第一節では、文献レビューと事例分析の要旨をまとめ、その結果を整理する。第二節では、中国後発企業の民営自動車メーカーである吉利汽車の事例をベースに、外部経営資源を活用した後発企業の技術能力構築における課題を探ってきたが、中国民営自動車メーカー以外への適用可能性についてはどう考えたらよいかについて議論しておきたい。第三節と第四節では、外部経営資源を獲得する際に、複雑・困難なものになりつつある M&A の経営課題を解決するための「迅速かつ簡明な戦略決定と組織間交流システム構築の必要性」と、買収・提携先から獲得されたそれぞれの経営資源を短期間で組織内部で伝達して活用し難いという「消化不良」困難を解決する際に、「コア人材の特徴と現場オペレーターの育成方法」が実務面ならびに学術面に与える示唆について考える。最後の第五節では、本論文で取り扱うことのできなかった問題と今後の研究方向を提示し、本論文を締めくくる。

第一節 発見事項のまとめ

本節では、本論文における文献レビューと事例分析の要旨と発見事実を簡単にまとめていく。

まず、第二章の文献レビューでは、企業の外部成長戦略に関する既存研究を概観した上で、本論文の問題意識である「今日において、グローバルに M&A を図る中国後発企業は、いかに外部経営資源を獲得・活用して、短期間で技術能力を構築・向上するのか」に対する答えを既存研究の中に見つけた。他方で、既存研究のレビューを通して、本論文の問題意識に対する答えを探すために補っていくべき点も浮かび上がってきた。第一に、外部経営

資源を獲得するための M&A マネジメントにおいては、組織併存を追求するマネジメントについて、ほとんど触れられていない。それは、既存研究は技術能力を一定的に蓄積した先進国先発企業の M&A を対象として、組織統合を暗黙の前提として研究してきたためである。近年中国のような新興国後発企業は技術能力を構築・向上するために、グローバルに先発企業を買収して、技術能力を吸収するために組織統合をはかるべきである一方、自律性の戦略的重要性が高くなり、時間をかけて統合するよりも、短期間で成果を上げるためには、無理して統合まで持っていけない方が良く考えられた。要するに、組織統合と併存を同時に追求するマネジメントについては研究の余地が多く残されている。第二に、獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内部で伝達して活用できるための組織学習において、低次学習と高次学習の循環サイクルを円滑かつ持続的に維持する必要がある。それを順調に進めるために、組織メンバー役割分担の明確化とその実行という条件を整える必要がある。それに加え、かつて日本後発企業と韓国後発企業、現在の中国後発企業において、必ず組織学習を進めるための条件が整っているわけではなく、それらの制限を克服して、新たな時代条件を活用している組織学習メカニズムに多様性が出てくる。こうした多様性があらわれた理由、要するに、組織学習の促進要因や役割分担の違いから説明を試みて、企業の組織学習能力を構築する「プロセス」に注目して、コア人材と現場オペレーターといった組織メンバーレベルから経緯に沿って解明することも、本研究の狙いの一つであると指摘した。

第二部の第四章、第五章と第六章では、中国後発企業の民営自動車メーカーである吉利汽車はスウェーデン高級車メーカーのボルボ・カーズの買収事例を取り上げ、中国後発企業は M&A マネジメントを通して外部経営資源を獲得する際、両社従来からの組織の独立性を保持する一方、事業内容を限定して組織統合を図る方法、および組織統合と併存の分野と程度をダイナミックに変動させるプロセスについて、複雑・困難なものになりつつある M&A の経営課題を解決するマネジメント努力を分析した。

第四章において、既存研究で論じられてきた組織統合を前提とした M&A と違い、世界市場に置ける競争優位性の強化を目的として新興国後発企業が先進国の大規模企業の買収、などの場合に、非統合型の M&A が求められることを指摘した。しかし、今日の新興国企業の場合、中国上海汽車と韓国双龍自動車の買収事例のように、組織統合による M&A の失敗と、中国聯想集團と米国 IBM の買収事例のように、組織併存による M&A の失敗とも色々な既存研究において、互いに矛盾が指摘されている。組織統合と組織併存を同時に追求する中国後発企業は、複雑・困難なものになりつつある M&A 実現に伴う経営課題に直面する際、新たなマネジメント努力が求められると指摘した。

第五章において、吉利汽車とボルボ・カーズの M&A が実施される前、両社の経営形態を研究開発、生産と販売の三つの側面からの相異を検討した。まず、研究開発において、吉利汽車は企業外部にある既存知識を活用し、短期間にリバース・エンジニアリングに取り組んで、低コスト・低スペック製品の開発を求めている一方、ボルボ・カーズは長年蓄積してきた技術知識やノウハウに基づき、より高い技術と品質を目指して新しい製品を研究開発していた。そして、生産面において、労働者の自主性と創意性を基礎にしているボルボ・カーズ生産システムは、フォード大量生産体制とトヨタ Just in time 生産システムを学んできた機械的な作業を基礎にしている吉利汽車生産システムと異なっているところも多かった。さらに、販売面において、吉利汽車は発展途上国の国民車市場の獲得を目指しながら、ボルボ・カーズは欧米市場を中心に高級車市場でのシェア獲得を目指す戦略を採っていた。すなわち、買収実施前、吉利汽車とボルボ・カーズの経営形態の間に、高い異質性が存在していたと言える。こうしたなか、組織内ストレスやコンフリクト、従業員のモチベーションの低下や重要人材の流出などの問題を防ぎ、経営成果を出すために、両社従来のビジネスモデルを併存させ、事業の独自性を維持させることが求められる一方、両社経営資源の融合を通して吉利汽車の技術能力の構築・向上とボルボ・カーズの事業の復興も、合理的な選択肢であると指摘できる。買収実施後、吉利汽車とボルボ・カーズとも

一定の成果を上げていることがわかった。こうした、買収実施される前に両社経営形態における高い異質性と買収実施された後に両社が上げた成果を理解しておくことは、M&A 実施後組織統合と併存を同時に追求するマネジメントを理解する背景も出発点にもなるものであると論じた。

そして、吉利汽車とボルボ・カーズの M&A 実施後のマネジメントを「CEVT を通しての両社次世代小型車製品に関する事業統合」と「それ以外の両社事業の独自性の維持」に分けて、組織統合と組織併存を同時追求する複雑さと困難さを述べた。まず、研究開発において、両社は次世代技術製品の研究開発と既存技術製品の改良を独自に行い、吉利汽車はプラットフォームの統合と「博瑞」などによる新車発表、ボルボ・カーズも SPA と VEA プラットフォームの開発を進め、新車開発とモデルチェンジを加速している。生産システムにおいては、吉利汽車は新興国、ボルボ・カーズは先進国における生産事業の進出と拡大を加速しながら、中国市場における両社生産工場はまったく関与していない。さらに、販売面において、吉利汽車が低価格国民車というブランドイメージで新興国を中心に、ボルボ・カーズが高級プレミアム車というブランドイメージで中国市場に加え、先進国を中心に、別々に販売している。ところが、限定されている次世代小型車製品事業分野において、両社間での人員、情報の交流の頻度と効率を高めながら、CEVT 研究開発センターと張家口・台州での共同研究開発・生産の統合を促している、と述べた。このように組織統合と組織併存を同時に追求する吉利汽車とボルボ・カーズは共に事業復興、拡大して、シナジー効果を実現している、と分かった。

第六章では、吉利汽車とボルボ・カーズとの買収実施後、組織統合と併存を同時に追求するマネジメントに至った経緯を取り上げ、複雑・困難なものになりつつある M&A の経営課題を解決するためのマネジメント努力に焦点を当てて分析を行った。新興国後発企業は先発企業を買収する際に、限られている経営資源を最大限に利用しながら、組織統合に発生する組織コンフリクトやストレス、組織間の協調コストを最小限に抑えるために、その

時点で注力すべき焦点を絞って、「吉利は吉利、ボルボはボルボ」などの「戦略の迅速かつ簡明な決定」がカギとなった。そして、時間をかければ、その時点で無理なところでも統合可能となるため、注力すべき焦点は時間の流れとともにダイナミックに変動する。

Volvo-Geely Dialogue and Cooperation Committee などの「組織間交流システムの構築」はもう一つのカギとなった。後発企業が行った外部成長戦略に、外部経営資源を獲得・活用するためのマネジメントは既存研究が想定する範囲を超えて、複雑・困難になればなるほど、M&A 実施直後に、迅速かつ簡明な戦略策定と組織間交流システムの構築による両組織の安定化と今後の発展・回復方向の提示に努力すべきである、と指摘した。

ところが、M&A をすれば自動的に相手側の資源が組織内で伝達して活用できるわけではない。必要となる外部経営資源を的確に感知・獲得し、獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内で伝達して活用し、飛躍的に技術能力の向上に繋げるために、組織学習能力は欠かせない。新興国後発企業は組織学習を進める条件が必ずしも整っているわけでもない。人材不足や高い離職率といった制約条件を直面する中国後発企業は買収・提携先から獲得されたそれぞれの経営資源を短期間で組織内部で伝達して活用し難いという「消化不良」困難がある。こうした場合、現在の中国のような新興国後発企業はいかに制約条件を乗り越え、組織学習メカニズムを築いているのか。このように、第二部で浮上した疑問に対する答えを探るのが、第三部の第七章から第九章までの事例分析である。

第七章では、外部経営資源の獲得・活用を通しての技術能力の構築・向上に、低次学習と高次学習のダイナミックかつ持続的な循環サイクルを維持するための組織メンバーの役割の明確化の点で、かつての日本後発企業と韓国後発企業はそれぞれの制約条件を乗り越え、異なる組織学習メカニズムを築いていたと指摘した。経営資源の伝達などに有効である情報技術が未発達であったかつての日本後発企業は、長い期間をかけて努力し、組織横断的に多数の人員交流や OJT 教育訓練などを通して、漸進的に低次学習と高次学習を循環させていた。厳しい対立的な本国労使関係があったかつての韓国後発企業は、進化した情報技

術を通して、暗黙知を形式知化して現場オペレーターに知識を伝達しながら、高次学習の役割を日系企業より少数のエンジニアや部長等上層部組織成員といったコア人材に絞ってきた。そうしたうえで、今日において、高い人員流動性を直面している中国後発企業は人材育成する時間が限られる一方、育成された人材が社内に留まり難く、日本と韓国と違う新たな組織学習工夫が有効だと予測される、と指摘した。

第八章においては、外部経営資源を積極的に活用している吉利汽車の歴史経緯に沿って、新しい事業拠点での技術能力は旧事業拠点より相対的短時間で超えていき、要するに、外部経営資源を組織内部化する組織学習が加速していた、と指摘した。そして、企業発展戦略の転換を分岐点に、吉利汽車発展の歴史経緯を三回の低次学習と高次学習の循環サイクルに分け、各回で異なる買収・提携パートナーから企業成長に必要となる経営資源を学習し、それと伴う経営方針の急変と企業全体的な発展に活用したことを示した。具体的には、① 1997年から2001年まで、経営資源が非常に欠けている同社の製品経営戦略は「中国的奔馳」から「造老百姓買得起的汽車」に転換し、徳陽監獄汽車廠の買収や湖南汽車製造廠からの技術者のスカウトを通して、吉利汽車は自動車産業への参入と自動車製造の基本技術の獲得を実現した、②2001年から2007年まで、同社はグローバル事業展開意識が萌芽し、製品品質の重要性への認識も更に高め、製品戦略を「造老百姓買得起的汽車」から「造老百姓買得起的好車、讓吉利汽車走遍全世界」に転換し、韓国大宇やイギリス MBH との戦略提携や上海傑士達公司の買収、一汽など技術から重要人材のスカウトを通して、吉利汽車は自動車の設計から研究開発、製造、販売までの技術、ノウハウを獲得・強化し、中国市場で有数の民営自動車メーカーに成長した、③2007年から今現在まで、吉利汽車は「造最安全、最節能、最環保的好車、讓吉利汽車走遍全世界」という製品戦略を打ち出し、グローバル的に安全技術や電気自動車開発・製造技術を獲得・活用するように、色々な企業と戦略提携・買収し、重要人材をスカウト・活用し、2015年にグローバル販売台数ランキングの第17位に登った、といった歴史経緯があった。

続く第九章では、こうした吉利汽車のような中国型の新たな学習能力の構築アプローチとかつての日本後発企業と韓国後発企業の組織学習メカニズムの違いに着目し、少数コア人材の特徴と、全社レベルの産学連携教育体制を通じる現場オペレーターの育成方法を詳細に振り返ることによって、吉利汽車のような中国後発企業における、中国型示唆の吉利汽車組織学習メカニズムの独自性を探り、日韓後発企業と異なる多様性に至る影響要因の解明を試みた。情報技術未発達していたなか、かつての日本後発企業において、専門ファンクション出身の全ての上層部組織成員に高次学習の役割、時間をかけて入社した後に OJT を通じて現場オペレーターの低次学習の能力を育成していた。対立的な本国労使関係といった経営課題に直面するかつての韓国後発企業において、人を通しての知識の蓄積や移転をできる限り避け、進歩した情報技術を通して、暗黙知を形式知化、入社した後現場オペレーターに暗黙知を伝達することで低次学習能力を育成しながら、高次学習の役割を日系企業より少数のエンジニアや部長等の上層部組織成員といったコア人材に絞っていた。その一方、獲得されたそれぞれの経営資源を組織内部で伝達して活用する際に、人材不足と高い離職率という新たな制約条件を乗り越えるための中国後発企業の組織学習メカニズムとして、吉利汽車のように短期間で技術以外ファンクション出身も含めて、総裁や副総裁までかなり限定された上層部組織成員に絞って、多くの立ち上げ業務をさせることで、高次学習の役割を果たす少数コア人材を育成する一方、産学連携教育システムを通じて、入社する前に現場オペレーターとなる学生に、日常業務や日々の組織行動の改善などの低次学習能力を育成する組織学習メカニズムから示唆できる。

本論文で行った吉利汽車の事例研究から導き出された結論を一言でいうと、「外部経営資源の活用を通しての後発企業の技術能力構築に、外部経営資源を獲得するマネジメント努力と獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内で伝達して活用できるための組織学習メカニズムの構築には、工夫する必要がある」ということである。具体的には、後発企業は外部経営資源を獲得する際に、複雑・困難なものになりつつある M&A 実現に伴う経営課題

を解決するに、迅速かつ簡明な戦略決定と組織間交流システム構築がカギとなる。そして、後発企業は持続的に外部知識を組織内部化する・活用する際に、それぞれの制約条件を乗り越えるための組織学習メカニズムの工夫に多様性があり、短期間で技術以外ファンクション出身も含めて、総裁や副総裁までかなり限定された上層部組織成員に絞って、多くの立ち上げ業務をさせることで、高次学習の役割を担当できるコア人材を組織内部で育成する一方、全社的な産学連携教育システムを通じて、入社する前に潜在現場オペレーターとなる学生に、形式化と暗黙化した低次学習能力の知識を伝達・身に付ける。これが、第一章で提示した問題意識である「今日において、グローバルに M&A を図る中国のような新興国後発企業は、いかに外部経営資源を獲得・活用して、短期間で技術能力を構築・向上するのか」に対する、本論文の答えとなる。

以下では、本論文が導き出した結論が持つ実務的・理論的インプリケーションについて議論する。

第二節 吉利汽車の事例が持つ特殊性と一般化可能性

本論文では、中国後発企業の代表の民営自動車メーカーである吉利汽車の事例研究を行った。1 産業 1 社の事例研究であるため、該当産業の特殊性を踏まえた上で、本論文の事例分析から導き出される結論の特殊性、および一般化の可能性についても、検討しておく必要がある。

まず、吉利汽車の事例は、中国の自動車産業（李，1997；李，2009）、とりわけ民営自動車メーカーの特徴から考える場合、明らかにそれなりの特殊性を持つ。要は、中国政府の政策の影響が非常に大きいということである。中国政府の政策から、自動車生産許可の有無による市場参入の制限、自動車排気標準や補助金政策による企業発展方向の誘導は非常に強い影響力を擁する。そのため、中国後発企業の技術能力構築に必要な外部経営資

源の内容は、中国政府の政策に連動する可能性が非常に高いのである。第九章で取り上げた、三つの段階で吉利汽車は異なるパートナーから求める経営資源の相異は、こういった中国政府の政策とも深く関係していったことは分かる。

では、本論文が導き出した結論は、自動車メーカーの場合にしか通用しない特殊なものなのであろうか。決してそうではない。この議論は、後発企業は技術能力を構築・向上させるために、外部経営資源を持続的に獲得して活用しようとする、多くの産業および企業に適用可能であると考えられる。自動車メーカーの場合、多くの他産業より、研究開発から生産販売まで長い時間をかけて構築されている高い技術能力は必要とされる一方、中国民営自動車メーカーは 20 世紀前半の後発企業である日韓自動車メーカーより技術能力が低く、中国国営自動車メーカーより政府政策から支援や資金力も欠けていた。つまり、高い技術能力が必要とされる一方、技術能力の構築・向上により難しい制約条件を抱えていたといえよう。だからこそ、このような特性を持つ中国民営自動車メーカーが、外部経営資源を活用しての技術能力構築を検討することが、他産業へも多様な示唆を与えられる可能性は高いのである。

例えば、第二部で議論した、M&A マネジメントを通しての外部経営資源の獲得に、組織統合と併存を同時に追求することは、他産業でも同じ現象が観察される可能性が高い。短い時間内で、後発企業は自社技術能力を補うために、異質性が高い先発企業を買収して、組織統合による技術知識やノウハウの獲得と組織併存による組織安定や競争優位の維持を図ることは、決して中国民営自動車メーカーに限った現象ではないと考えられるからである。実際、中国国営自動車メーカーやさまざまな産業に属する多くの企業で、こういった現象が観察されている。

また、第三部において取り上げた「獲得されたそれぞれの外部経営資源を組織内部で伝達して活用できるための新たな組織学習メカニズムの構築」も、多くの産業へ適応可能である。今日において、後発企業は人材不足や離職率が高いという課題に直面しながら、技

術能力を構築する時間も短縮されつつある。この場合、有効かつ迅速に外部経営資源を獲得して組織内部化して、活用するための組織学習能力の構築が必要となること、そして、変化しつつある時代背景とことなる各国の経営環境に応じる組織学習メカニズムの構築アプローチの多様性の検討も必要となることは、外部成長戦略を図る多くの企業に当てはまると考えられる。

第三節 迅速かつ簡明な戦略決定と組織間交流システム構築の必要性

本論文の第二部の事例分析が示しているように、現在の新興国後発企業が M&A を通して外部経営資源を獲得する際に、自律性の戦略的重要性が高いと、統合プロセスに時間がかかる上に、M&A 実施された後のプロセスが複雑になって、そのマネジメントが大変になっている。このような既存研究で論じられてきたものより複雑・困難になった M&A 経営課題を解決可能するために、従来から備っている双方の経営上の自律性と組織構造上の独立性を維持する一方、一部の事業内容に限定して、双方組織統合を図る方法、要するに限定された統合マネジメントが有効である（図 50 を参照）。

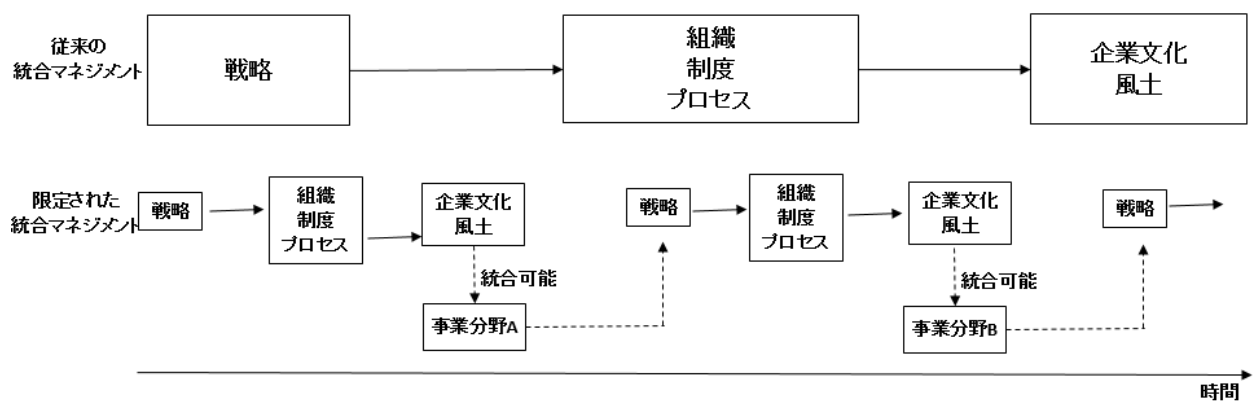


図 50 限定された統合マネジメント

出拠：筆者作成

こうした限定された統合マネジメントを実現したのは、迅速かつ簡明な戦略決定と組織間交流システム構築である（図 51 を参照）。組織統合と組織併存を同時に追求する M&A 経営課題は困難・複雑になればなるほど、限られている経営資源を最大限に利用しながら、組織統合に発生する組織コンフリクトやストレス、組織間の協調コストを最小限に抑えるために、その時点で注力すべき焦点を絞って定める戦略決定が更に重要となる。そして、時間をかければ、その時点で無理なところでも統合可能となり、注力すべき焦点は時間の流れとともにダイナミックに変動するため、組織間交流システムの構築も更に肝心となる。これは、本論文の至たる主張の一つである。

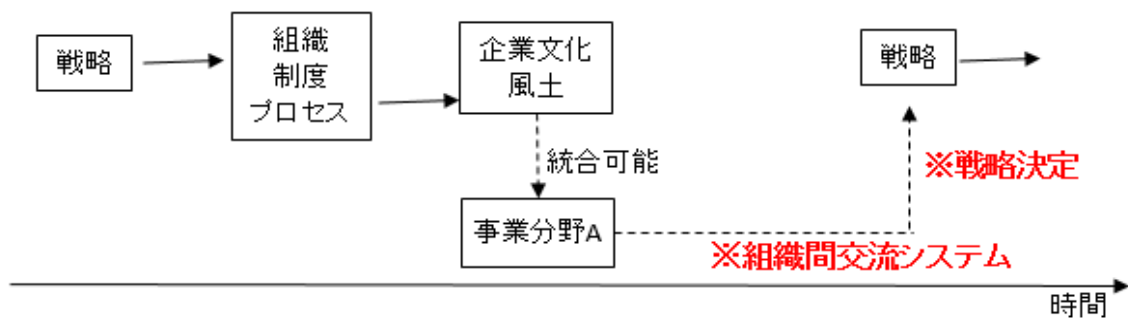


図 51 戦略決定と組織間交流システム構築

出拠：筆者作成

現在、多くの中国後発企業のような新興国後発企業がグローバルに M&A を通して、メタナショナル企業経営のように、世界中に分散している異質性が高い・技術構築に必要となる経営資源を探索・吸収・活用しながら、急速な企業成長を試みている。こうしたなか、組織統合による技術知識やノウハウの獲得と、組織併存による組織安定化と競争優位の維持を同時に追求する課題に直面する。自律性や戦略的重要性が高い新興国後発企業の場合、統合プロセスにも時間がかかる上に、M&A 実施された後のプロセスが複雑になって、マネジメント努力を探求する必要がある。これは、既存研究が想定する範囲を超えて、複雑・

困難なものになっている。

第二部で紹介した吉利汽車とボルボ・カーズの買収事例は、まさにそういった試みであった。そこから他社が学べる点は非常に多い。例えば、後発企業は M&A 実施後、統合する部分を企業戦略で迅速かつ簡明に定め、その他の部分を統合せずに併存させていくことと、組織間交流システムの構築によって、統合による組織ストレスやコンフリクトなどを最小限にしながら、シナジー効果を追求する。組織構造選択から発生する調整コストや、同じグループ会社に入った買収側と買収される側の間で価値配分と知識共有に発生する膨大な調整の負担を減らすことができ、相対的に短時間でシナジー成果を実現できると分かった。それに、経営経験や技術能力などの蓄積が相対的に乏しい新興国後発企業は先発企業の組織を統合する能力に欠けているため、組織統合が行われれば、組織コンフリクトやモチベーションの低下などのリスクを発生する恐れがある。先発企業のブランド性は既存組織ルーチンから成り立ち、新興国後発企業の組織ルーチンと統合すれば、従来のブランド性が損なわれる恐れがある。そのため、従来の事業内容を統合せずに、新たな技術の共同イノベーションや製品生産の規模の経済の側面を明確に限定し、それ以外の部分を併存させることが有効であろう。

本論文のこのような主張は、企業成長戦略論、とりわけ後発企業の外部成長戦略に関する既存研究に、新たな分析視点を加えるものである。すなわち、多くの既存研究が M&A マネジメントを組織統合の分野と組織統合程度で研究され、最近非統合型 M&A マネジメントも提唱されてきたが、本論文では、ダイナミックに変動する限定された統合型 M&A マネジメントに焦点を当てて、従来の既存研究で論じられてきた直線の統合プロセスと異なり、曲線の統合プロセスを指摘し、後発企業の成長戦略における外部経営資源の獲得マネジメント上の課題を、より正確に捉えるのである。

第四節 多様な職務出身のコア人材と産学連携教育システムから現場オペレー

ター育成の有効性

上述したように、中国のような現在の新興国後発企業が M&A を通して外部経営資源を獲得する際、更なる複雑・困難化となった M&A 経営課題を解決するためには、迅速かつ簡明な戦略決定と組織間交流システム構築が必要となる。しかし、M&A をすれば自動的に相手側の資源が組織内に定着するわけではなく、人材不足や高い離職率といった制約条件を直面する中国後発企業はそれぞれの買収・提携先から獲得された経営資源を短時間で組織内で伝達して活用し難いという「消化不良」困難がある。そういった外部経営資源を持続的に正確に感知して組織内部化を実現するためには、組織学習能力が欠かせない。組織学習能力を促進するために、低次学習と高次学習のダイナミックかつ持続的な循環サイクルの維持は重要である。組織学習を進める条件が必ずしも整っているとは限らないかつての日本後発企業と韓国後発企業を考えると、現在の中国後発企業は異なる制約条件に直面しているため、制約条件を乗り越える組織学習メカニズムの工夫は必ずしも同じではないと指摘できる。外部経営資源を積極的に活用している吉利汽車の歴史経緯に沿って、かつての日本と韓国後発企業と異なる制約条件を乗り越え、新しい事業拠点での技術能力は旧事業拠点より相対的短時間で超えていき、要するに、外部経営資源を組織内部化する組織学習が加速していたについて、第三部の事例分析から検討した（図 52 を参照）。

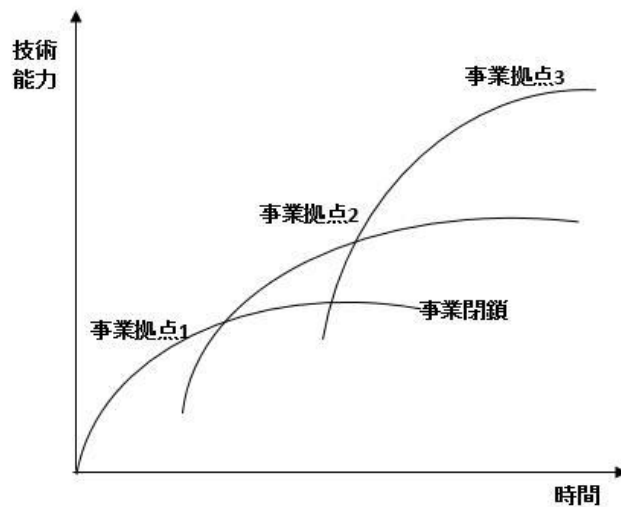


図 52 外部経営資源活用による加速されている吉利汽車の技術能力構築
出拠：筆者作成

人材不足と高い人員流動性に直面する吉利汽車のような中国後発企業は、急速に拡大しながら、技術専門人材は極めて不足しているため、日韓企業と違い、業務をきちんと分類して、技術専門人材に外部経営資源の感知と組織内伝達の役割を担当させる余裕がない。それに、人員流動性が高いため、外部から採用する専門家は企業に定着せず、技術ファンクション出身を問わずに、広いファンクション仕事と多くの立ち上げ業務を短期間でさせることで、高次学習の役割を担当できる多機能のコア人材を総裁や副総裁までかなり限定された上層部組織成員に絞って、余儀なく組織内部で育成することになった。そして、急速に拡大しつつある吉利汽車において、現場事業運営を確保するために、短期間で低次学習能力を有する現場オペレーターを大量に育成する必要がある。ところが、人材不足、高い離職率と民営企業が直面する人材採用難という中国時代背景から、入社してから低次学習の役割を果たす人材を育成することに、「人材育成する時間がない」と「育成された人材がすぐ離職する」といった経営課題がある。従って、日韓と違い、入社してからすぐ働ける人材を多く確保するために、全社的な産学連携教育システムを通して、入社する前に潜在の現場オペレーターとなる学生に日常業務や日々の組織行動の改善などの低次学習能力

を育成させると指摘できた。そのため、組織成員だけではなく、学校教師も現場オペレーターとなる学生に日常業務や日々の組織行動の改善などの現場オペレーション能力を育成する役割を果たすことになった。ただし、学校で育成される学生は全て吉利汽車のような産学提携企業に入社するわけではなく、学校で暗黙知と形式知とも伝達された学生の一部だけ、つまり入社して組織成員になった学生だけが低次学習の役割を担当し、伝達された知識を組織記憶することがわかった（表 28 を参照）。

表 28 制約条件を乗り越えるための中韓日後発企業の組織学習メカニズム

		吉利汽車型（中国型示唆）	韓国企業型	日本企業型
制約条件		人材不足と高い離職率	対立的な労使関係	情報技術未発達
コア 人材	特徴	技術以外ファンクション出身も含む。総裁や副総裁までの限定された組織上層部成員	技術ファンクション出身に集中、エンジニアや部長まで広がった組織上層部成員	技術ファンクション出身に集中、全ての組織上層部組織成員（韓国発よりも広がる）
	育成 手段	短期間に広いファンクションの仕事と多くの立ち上げ業務をさせることで社内育成	短期間で人材や知識など企業外部の経営資源を活用	長期間をかけて限定されたファンクション仕事をさせることで社内育成
現場 オペ レーター	特徴	組織成員と学校教師が共同で育成した学生の一部	組織成員が育成した	組織成員が育成した
	育成 手段	学校教育を通じた暗黙知と形式知の双方を重視した教育。入社前育成	情報システムを通じた形式知を重視した教育。入社後育成	OJT を通じた暗黙知を重視した教育。入社後育成

出拠：筆者作成

持続的に獲得されたそれぞれの外部知識を組織内で伝達して活用できるための新たな組織学習メカニズムに関する本論文の事例研究は、こうした企業への実践的なインプリケーションを示すと同時に、企業の成長戦略の既存研究において一定的な学術貢献をしていると考えられる。例えば、企業成長に重要となる組織学習理論において、組織学習能力を構築するなか、組織学習メカニズムは企業が立地する国や地域の特殊性、置かれる時代背景

に左右されることを示し、具体的にどのような状況でだれがどうすればよいのかを提示し、既存の研究を補うものといえよう。

また、本論文は新興国後発企業の短縮された技術能力構築プロセスに関する議論を補い、その特徴が反映されているものとも考えることもできる。新興国後発企業の成長戦略に関する最近の研究では、経営資源の活用の課題がよく指摘されている。とくに、いかに世界中から必要な経営資源を適切かつ迅速に感知、獲得、吸収、活用出来るに関する考察が必要とされている。その中で、本論文は中国後発企業が外部経営資源の活用を通して、技術能力をキャッチアップする事例に考察を加えることによって、既存研究を発展させたものとも考えることができる。

第五節 残された課題

以上のような学術的・実務的意義、および一般化の可能性はあるものの、本論文は「外部経営資源の活用を通じた後発企業の技術能力構築マネジメント」に関する初歩的な議論の一つに過ぎない。そのため、今後の研究課題や拡張可能性が大きなテーマであるともいえる。今後の研究の方向としては、以下のように考えている。

第一に、M&A 実施後のマネジメントをダイナミック的に探っていく必要がある。本論文の第二部で取り上げた事例研究では、戦略と組織間交流システムの迅速かつ簡明な定めは複雑・困難な経営課題に占める重要性とその機能を論じてきたが、ダイナミックに変化する注力すべきな焦点をいかに正確かつ有効的に絞り定めていくのか、絞り定めた注力すべきな焦点を巡っていかに迅速かつ有効的に組織統合をはかっていくのか、について詳細な議論までには至っていない。

第二に、後発企業の組織学習メカニズムの実態及び課題をより詳細かつ深く検討していく必要がある。とくに、コア人材になれる技術ファンクション以外出身の人材をいかに見

つけ出したのか、技術ファンクション以外出身のコア人材はうまく機能できるための権限・責任の体系、教師として学校に派遣させる経営者・技術者の特徴、をより詳細的に検討する必要があると思われる。また、第三部で取り上げた外部経営資源を学習するための後発企業の組織能力の構築を検討してきたが、それはあくまでも外部経営資源の吸収、模倣、改善段階までである。コア人材に集中化した高次学習役割と全社レベルの産学連携教育システムを通して入社する前に現場オペレーターの低次学習能力の育成実現といったメカニズムは、新興国後発企業が直面する人材不足や高い離職率、人材育成する時間が限られる一方、育成された人材が社内に留まないといった厳しい制約によるやむを得ざる対応の結果という側面が大きいかもしれない。従って、後発企業は今後こうした制約を克服し、技術能力を向上させてイノベーション段階までに至った後、外部から獲得される経営資源の活用と内部で創出される経営資源の割合が変化すると考えられる。そのとき、必要となる外部経営資源を的確に感知して、獲得された外部経営資源を組織内部化する際に、組織学習メカニズムがいかに変動していくのか、産学連携教育システムが知識保存に占める意味の再検討も必要だと思われる。

第三に、多様なサンプルと統計分析の研究方法を通じた実証分析から、得られた事実を一般化させ、理論化させていきたい。本論文では1産業1社の事例研究という研究方法を採用しているため、得られた事実を一般化し、理論化する上では、自ずと限界がある。そのため、今後より多様なサンプルと科学的な調査方法を通じた実証分析から、完成度の高い後発企業の外部成長戦略の分析フレームワークを構築していきたい。また、ここでの議論は他産業へどこまで適用できるかについても、自動車産業以外の産業や企業を対象とする事例研究と実証分析が必要である。

謝 辞

私にとっては横浜国立大学大学院に入学したことは、人生においてとって非常に重要な意味があると感じている。博士前期課程での2年間と博士後期課程での3年間は、研究者を目指すことの基盤を形成する期間である。入学時、自分の研究方向が明確ではなく、非常に迷ったことを覚えているが、多くの先生方からのご指導のもとで、少しずつ自分らしい、本当に研究したい道が見えてきた。

特に、指導教授である周佐喜和先生からは、丁寧なご指導の下で、多くのことを示唆して頂いた。もし周佐先生のもとでの学習の機会がなければ、現在の自分がいなかったと思う。周佐先生から、先行研究調査分析を通じて、論文を書くにあたって、オリジナルな視点で論じる重要性を説いていただいた。また、そのオリジナルな視点を洗い出すために、周佐先生によく相談にのっていただいた。周佐先生という良き指導者に巡り会えたことは、私にとって最高の幸運だと思っている。この場を借りて、周佐先生に心より感謝し、厚くお礼を申し上げます。

横浜国立大学で、副指導教授安本雅典先生と遠藤聡先生にも、沢山貴重なアドバイスを頂くことができ、また、東京大学経済学部の新宅純二郎先生と大木清弘先生、京都産業大学経営学部の具承桓先生、横浜国立大学国際社会科学府の河野英子先生と曹斗燮先生、中京大学経営学部の錢佑錫先生と伊藤清道先生、東北大学経済学部の金熙珍先生、法政大学社会学部の糸久正人先生、筑波大学ビジネス科学研究科の立本博文先生、札幌大学経営学部の中山健一郎先生、埼玉大学人文社会科学研究所の朴英元先生、成蹊大学経済学部の福澤光啓先生、立命館大学経営学部の向渝先生と経済学部の小林美月先生、日本大学経営法学科の臼井哲也先生、大阪産業大学国際経済学科の李澤建先生、城西大学経済学部の上山邦雄先生など、大変有意義かつ的確なご意見を賜わり、心から大変感謝しております。

また、本論文を執筆するにあたり、現地の調査訪問先で、ご多忙にもかかわらず、吉利

汽車をはじめ企業関係者の皆様からの懇切なご支援を下さったことも、ここに併せて感謝します。そして、RCA 国際交流委員会の渡辺直敬さんと根岸史修さんには、本論文を進めるにあたって貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。

筆者は横浜国立大学大学院の博士課程 5 年間を通じて、中国国家留学基金管理委員会から奨学金を頂き、また、中華人民共和国大使館教育処の鄧徳英さんと張浩帆さんからも激励していただき、中国政府からの強力なご支持がなければ、この 5 年間で研究に専念することは不可能だったと思います。改めて、心から感謝の意を表します。

最後に、私の留學生活に多大な影響を与え、いつも学業と生活など、全面的な犠牲を払って、私を支えてくれている両親に心より厚くお礼を申し上げます。本論文は、間違いなく両親の信頼と希望と愛情によってもたらされたものであり、この論文を親愛なる家族に捧げます。

今後も、筆者は研究を一步一步着実に前進していく所存です。

2016 年 12 月 12 日

蔣 瑜潔

参考文献

※英文

- Almeida, Paul. (1996). Knowledge sourcing by foreign multinationals: patent citation analysis in the US semiconductor industry. *Strategic management journal*, 17(S2), pp.155-165.
- Angwin, Duncan. (2007). *Mergers and acquisitions*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Angwin, Duncan N., and Maureen Meadows.(2015). New integration strategies for post-acquisition management. *Long Range Planning*, 48(4), pp. 235-251.
- Antonacopoulou, E. P. (2006). The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices. *Management learning*, 37(4), pp.455-473.
- Argyris, Chris, and Donald A. Schön(1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Vol. 173. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Axel Norderyd and Linus Nolgren (2015). *From Captivity to Emancipation: A case study of the effects on the acquired firm's strategic core competence from different post acquisition integration approaches*, Master Degree Thesis,University of Gothenburg,School of Business, Economics and Law.
- Balcet, Giovanni, Hua Wang, and Xavier Richet. (2012). Geely: a trajectory of catching up and asset-seeking multinational growth. *International Journal of Automotive Technology and Management* 19, 12(4), pp.360-375.
- Barney, J.B. and G. A. Walter. (1990), Managment objectives in mergers and acquisitions, *Strategic Management Journal*,11,pp.79-86.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp.99-120.
- Barney, Jay, Mike Wright, and David J. Ketchen. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), pp.625-641.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.:Prentice Hall.
- Bell, Martin, and Keith Pavitt. (1995). The development of technological capabilities. *Trade, technology and international competitiveness*, 22, pp.69-101.
- Berry, John W. (1983). Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. *Perspectives in immigrant and minority education*, 5, pp.66-77.
- Boari, C., & Riboldazzi, F. (2014). How knowledge brokers emerge and evolve: The role of actors' behaviour. *Research Policy*, 43(4), pp.683-695.

- Boateng, Agyenim, Wang Qian, and Yang Tianle. (2008). Cross - border M&As by Chinese firms: An analysis of strategic motives and performance. *Thunderbird International Business Review*, 50(4), pp.259-270.
- Borys, Bryan, and David B. Jemison. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of management review*, 14(2), pp.234-249.
- Burgers, Willem P., Charles WL Hill, and W. Chan Kim. (1993). A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. *Strategic management journal*, 14(6), pp.419-432.
- Cangelosi, Vincent E., and William R. Dill. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative science quarterly*, pp.175- 203.
- Cartwright, Susan, and Richard Schoenberg. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British journal of management*, 17(S1), S1-S5.
- Chen, Chi-Hsiang, and Ming-ji James Lin. (2011). An assessment of post-M&A integration influences on new product development performance: An empirical analysis from China, Taiwan, and HK. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), pp.807-831.
- Chen, Yuan Yi, and Michael N. Young. (2010). Cross-border mergers and acquisitions by Chinese listed companies: A principal–principal perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), pp. 523-539.
- Chetty, Sylvie K., and Heather IM Wilson. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1), pp.61-81.
- Cho, Hyun Dae, and Jae Keun Lee. (2003). The developmental path of networking capability of catch - up players in Korea's semiconductor industry. *R&D Management*, 33(4), pp.411-423.
- Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C., and Waldeck, A. (2011). The big idea: the new M&A playbook. *Harvard Business Review*, 89(3), pp.48-57.
- Cohen, Wesley M., and Daniel A. Levinthal. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, pp.128-152
- Cortes, M. (1978). *Argentina: technical development and technology exports to other LDCs*. Development Economics Department, World Bank.
- Cyert, Richard M., and James G. March. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ 2*.
- Daft, R. L., and Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), pp.284-295.

- Deng, Ping. (2004). Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications. *Business horizons*, 47(3), pp.8-16.
- Deng, Ping. (2009). Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion?. *Journal of World Business*, 44(1), pp.74-84.
- Deng, Ping. (2010). What determines performance of cross - border M&As by Chinese companies? An absorptive capacity perspective. *Thunderbird International Business Review*, 52(6), pp.509-524.
- Denison, Daniel R., Bryan Adkins, and Ashley M. Guidroz. (2011). Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions. *Advances in global leadership*, 6, pp.95-115.
- Dierickx, Ingemar, and Karel Cool. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), pp.1504-1511.
- Döös, Marianne, Peter Johansson, and Lena Wilhelmson. (2015). Organizational learning as an analogy to individual learning? A case of augmented interaction intensity. *Vocations and Learning*, 8(1), pp.55-73.
- Doz, Yves L. and Gary Hamel (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.
- Doz, Y. L., Santos, J., and Williamson, P. J. (2001). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Harvard Business Press.
- Duncan, A. (2007). *Mergers and Acquisitions*, Blackwell Publishing.
- Duncan, R. B. and Weiss, A (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in organizational behavior*, 1, pp.75-123.
- Dyer, J. H., and W. G. Ouchi. (1993). Japanese-style Partnerships: giving companies a competitive edge. *Sloan Management Review*, Fall, pp.51-63.
- Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale, and Harbir Singh. (2003). When to ally & when to acquire. *Harvard business review*, 82(7-8), pp.108-15.
- Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E., 2007, Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, 50, pp.25-32.
- Epstein, Marc J. (2004). The drivers of success in post-merger integration. *Organizational dynamics*, 33.2, pp.174-189.
- Fan, Peilei. (2006). Catching up through developing innovation capability: evidence from China's telecom-equipment industry. *Technovation*, 26(3), pp.359-368.
- Feiqiong Chen and Yin Wang (2014). Integration risk in cross-border M&A based on internal and external resource: empirical evidence from China. *Quality & Quantity*, 48, pp.281-295.
- Fiol, C. Marlene, and Marjorie A. Lyles(1985). Organizational learning. *Academy of*

management review, 10(4) , pp.803-813.

Frans A. J. Van den Bosch, Henk W. Volberda and Michiel de Boer (1999) . Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities, *Organization Science*, 10(5), pp. 551-568.

Ganeshan Wignaraja(2012) . Innovation, learning, and exporting in China: Does R&D or a technology index matter?, *Technology FDI and Asian Dynamism*, 23(3), pp. 224-233.

Gerschenkron, Alexander. (1962). *Economic backwardness in historical perspective: a book of essays*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Gould, R.V., and Fernandez, R.M.(1989). Structures of mediation: a formal approach to brokerage in transaction networks. *Sociological Methodology*, 19, pp.89-126.

Gulati, Ranjay. (1995a). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choices in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38, pp.85-112.

Gulati, Ranjay.(1995b).Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40,pp.619-652.

Harding,D. and S. Rovit. (2004). *Mastering the Merger*. Watertown, MA: Harvard Business School Press.

Hagedoorn, John, and Geert Duysters. (2002). The effect of mergers and acquisitions on the technological performance of companies in a high-tech environment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(1), pp.67-85.

Harrigan, Kathryn Rudie. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic management journal*, 9(2), pp.141-158.

Haspeslagh, Philippe C., and David B. Jemison(1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. in P.C. Nystrom & W.H. Starbuck(eds.), *Handbook of organizational design*, 1, New York: Oxford University Press, pp.3-27.

Heller, Daniel A. (2002). Learning from a Strategically Allied Firm. *Annals of Business Administrative Science*, 1(1), pp.17-24.

Hennart, Jean - Francois, and Sabine Reddy (1997). The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States. *Strategic management journal*, 18(1), pp.1-12.

Hobday, Mike. (1995). East Asian latecomer firms: learning the technology of electronics. *World development*, 23(7), pp.1171-1 193.

Holland, Wayne, and Alzira Salama. (2010). Organisational learning through

- international M&A integration strategies. *The Learning Organization*, 17(3), 268-283.
- Huber, George P(1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), pp.88-115.
- Hyder, Akmal S., and Lars Torsten Eriksson. (2005). Success is not enough: The spectacular rise and fall of a strategic alliance between two multinationals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), pp.783-796.
- Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi. (1995) . *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi. (1995) . *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Jiang Yujie. (2015).Catching up through international acquisition in Chinese later-come firms: How to maintain Assimilation and Separation simultaneously, *Proceedings of The 4th SYSBS International Symposium on Frontier Theories in Management*.
- Jiang Yujie. (2016).Technological capabilities building trajectory of Chinese late-comer firms: Loose intrafirm collaboration network and dedicated education system, *Proceedings of The 3rd Frontiers of Business Research in China International Symposium*.
- Johansson, N. H. K. S., and Kang, N. (2000). Cross-Border Mergers and Acquisitions: Their role in industrial globalization. , *OECD, Paris*.
- Johnson, Hazel, and Alan Thomas. (2007). Individual learning and building organisational capacity for development. *Public Administration and Development*, 27(1), pp.39-48.
- Kale, Prashant, and Harbir Singh. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here. *Academy of management perspectives*, 23(3), pp.45-62.
- Kale, Prashant, Harbir Singh, and Anand P. Raman. (2009). Don't integrate your acquisitions, partner with them. *Harvard business review*, 87(12), pp.109-115.
- Kang, Nam-Hoon, and Kentaro Sakai. (2000). *International strategic alliances*.
- Kelly, J., Cook, C., and Spitzer, D. (1999). Unlocking shareholder value: The keys to success. *M&A Global Research Report*, KPMG.
- King, Albert S. (1974). Expectation effects in organizational change. *Administrative science quarterly*, pp.221-230.
- Kim, D. H. (1993) . The Link Between Individual and Organisational Learning, *Sloan Management Review (Fall)*, pp.37-50

- Kim, Daniel H.(2009) and Organizational Learning. *The strategic management of intellectual capital* , 41.
- Kim, L. (1980). Stages of development of industrial technology in a developing country: a model. *Research policy*, 9(3), pp.254-277.
- Kim, Linsu. (1997). The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. *California Management Review*, 39(3), pp.86-100.
- Kim, Linsu. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization science*, 9(4), pp.506-521.
- Kim, Linsu. (2001). The dynamics of technological learning in industrialisation. *International Social Science Journal*, 53(168), pp.297-308.
- Kim, Linsu. (2004). The multifaceted evolution of Korean technological capabilities and its implications for contemporary policy. *Oxford Development Studies*, 32(3), pp.341-363.
- Kogut, B and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capacities and the replication of technology, *Organization Science*, 3, pp.383-397.
- Krug, Jeffrey A., and W. Harvey Hegarty. (2001). Research notes and commentaries: predicting who stays and leaves after an acquisition: a study of top managers in multinational firms. *Strategic Management Journal*, 22(1), pp.185- 196.
- Kumar, Nirmalya. (2009). How emerging giants are rewriting the rules of M&A. *Harvard Business Review*, 87(5), pp.115-121.
- Lajoux, Alexandra Reed. (1998). *The art of M&A integration*. New York.
- Lansbury, Russell D., Chung-Sok Suh, and Seung-Ho Kwon. (2007). *The global Korean motor industry: The Hyundai Motor Company's global strategy*. Routledge.
- Liu, Xiaohui, and Huan Zou. (2008). The impact of greenfield FDI and mergers and acquisitions on innovation in Chinese high-tech industries. *Journal of World Business*, 43(3), pp.352-364.
- Liu, Yipeng, and Michael Woywode. (2013). Light-Touch Integration of Chinese Cross - Border M&A: The Influences of Culture and Absorptive Capacity. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), pp.469-483.
- March, J. G., and Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3(2), pp.147-171.
- March, J. G., and Olsen, J. P. (1976). "Ambiguity and choice in organisations." *Bergen: Universitetsforlaget* 37.
- Marsden, P. V. (1982). Brokerage behavior in restricted exchange networks. *Social structure and network analysis*, 7(4), pp.341-410.
- Murtha, T. P. (2004). The metanational firm in context: Competition in

- knowledge-driven industries. *Advances in International Management*, 16, pp.101-136.
- Nadler, D.N., Shaw,R.B. and A.E.Walton. (1995) *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. Jossey-Bass Inc.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*,13, pp.79–90.
- Nevis EC, A DiBella and JM Gould (1995). Understanding organisations as learning systems, *Sloan Management Review*, Winter, pp.73-85,
- Meyer Nystorm, Paul C.and Starbuck, William H. (1982). To Avoid Organizational Crises, Unlearn, *Organizational Dynamics*; Spring84, 12(4), pp.53-65.
- Pack, H., & Westphal, L. E. (1986). Industrial strategy and technological change: theory versus reality. *Journal of development economics*, 22(1), pp.87-128.
- Penrose, Edith E. (1959) *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell.
- Porter, Michael. E (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries*, The Free Press.
- Porter, Michael. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press.
- Porter, Michael. E. (1998). Cluster and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, March-April, pp.137-145.
- Probst, G., and Büchel, B. S. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage of the future*. Prentice Hall.
- Puranam, P. and K. Srikanth (2007) What they do vs. what we know: How acquirers leverage technology acquisitions.*Strategic Management Journal*, 28(8), pp.805-825.
- Rui, Huaichuan, and George S. Yip. (2008). Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective. *Journal of World Business*, 43(2), pp.213-226.
- Senge, P. M.(1990) The leader's new work: building learning organizations, *Sloan Management Review*,32(1),pp.7-23.
- Selznick, Philip. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Row, Peterson and company.
- Schweiger, David M. (2002). *M&A integration: A framework for executives and managers*. New York: McGraw-Hill.
- Shrivastava, Paul, and Susan Schneider. (1984). Organizational frames of reference. *Human Relations*, 37(10), pp.795-809.
- Sørensen, Henrik B., and Torger Reve. (1998). Forming strategic alliances for asset development. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), pp.151-165.
- Sousa, Milton. (2008). Open innovation models and the role of knowledge brokers.

- Inside knowledge*, 11(6), pp.18-22.
- Stahl, Günter K., and Andreas Voigt. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), pp.160-176.
- Sudarsanam, P. Sudi. (1995). *The essence of mergers and acquisitions*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21, pp.925-939.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, *The Academy of Management Journal*, 44(5), pp.996-1004.
- Utterback, J. M. (1996). *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business Press.
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K., and Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), pp.1-27.
- Walter, Gordon A., and Jay B. Barney. (1990). Research notes and communications management objectives in mergers and acquisitions. *Strategic management journal*, 11(1), pp.79-86.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource - based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), pp.171-180.
- White, Steven. (2005). Cooperation Costs, Governance Choice and Alliance Evolution*. *Journal of Management Studies*, 42(7), pp.1383-1412.
- Yin, R. K., (2009), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications.
- Yoshino, Michael Y., and Srinivasa Rangan.(1995). Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization.
- Zhenzhong Ma, Yender Lee and ChienFu Patrick Chen(2009). Booming or emerging? China's technological capability and international collaboration in patent activities, *Technological Forecasting and Social Change*, 76(6),pp.787-796.
- Zollo, M. and Singh, H. (2004) Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capability in U.S. Bank Mergers. *Strategic management Journal*, 25, pp.1233-1256.

※和文

安保哲夫 (1991) 『アメリカに生きる日本的生産システム: 現地工場の「適用」と「適

- 応』東洋経済新報社.
- 安熙卓 (2015) 「韓国企業の人材育成の新たな展開」『経営学論集』25(4), pp.1-23.
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社.
- 浅川和宏 (2006) 「メタナショナル経営論からみた日本企業の課題: グローバル R&D マネジメントを中心に」『RETI Discussion Paper Series』経済産業研究所.
- 赤羽淳 (2014) 『東アジア液晶パネル産業の発展: 韓国・台湾企業の急速キャッチアップと日本企業の対応』勁草書房.
- 朝元照雄 (1996) 『現代台湾経済分析』勁草書房.
- 安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』白桃書房.
- 青嶋稔 (2012) 「日本企業の新興国 PMI における成長戦略の要諦」『知的資産創造』20(11), pp.8-19.
- 青嶋稔 (2012) 「新興国 PMI (買収後統合) ASEAN・インドで事業成長するために」『知的資産創造』20(11), pp.4-7.
- 青嶋稔・久保田洋介 (2012) 「日本企業の新興国 PMI における戦略統合プロセスの成功に向けて」『知的資産創造』20(11), pp. 20-31.
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』東洋経済新報社.
- 曹斗燮・尹鍾彦 (2005) 『三星の技術能力構築戦略』有斐閣.
- 曹斗燮 (1994) 「日本企業の多国籍化と企業内技術移転—「段階的な技術移転」の論理—」『組織科学』27(3), pp.59-74.
- 曹斗燮 (2010) 「韓国企業の中国ビジネス」『中国における日・韓・台企業の経営比較』ミネルヴァ書房, pp.99-114.
- 周炫宗 (2007) 「戦略的組織学習とホット・グループ」『三田商学研究』50(3), pp.253-263.
- 崔在濬 (2007) 「提携研究の現状と新しい分析枠組みの構築に向けて」『中央学院大学商経論叢』22(1), pp.93-102.
- 徐虎林 (2004) 『後発企業の成長にみる企業能力の構築プロセスに関する研究: 韓国現代自動車(株)のキャッチアップ・プロセスを事例として』横浜国立大学博士論文.
- 徐寧教 (2012) 「マザー工場制の変化と海外工場—トヨタ自動車のグローバル生産センターとインドトヨタを事例に—」『国際ビジネス研究』4(2), pp.79-91.
- 徐寧教 (2012) 「海外拠点における生産システムの進化: 生産システムの理想像の実現としての北京現代汽車の事例」『国際ビジネス研究』4(1), pp.95-107.
- ダニエル・A・ヘラー・藤本隆宏 (2015) 「自動車産業における M&A: 欧米メーカーとの資本提携の影響」『東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパー』No. 90.
- 勝岡隆史・平井孝志 (2009) 「M&A を真の成功に導く企業統合マネジメント」『視点——Business perspective from Roland Berger』Vol.59.
- ファム・ホアン・チュオン (2007) 『新興発展途上国におけるビジネス・アーキテクチャと

- 企業技術能力向上—ベトナム・オートバイ産業事例分析—』横浜国立大学博士論文。
- 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣。
- 藤本隆宏（2003）『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社。
- 藤本隆宏（2004）『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- 藤本隆宏・新宅純二郎（2005）『国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社。
- 藤本隆宏・新宅純二郎ら（2005）『リサーチ・マインド 経営学研究法』有斐閣。
- 藤本隆宏（2006）「自動車製品開発のプロセスと組織（1）」『東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパー』No. 61.
- 藤本隆宏（2006）「自動車製品開発のプロセスと組織（2）」『東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパー』No. 62.
- 藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター（2007）『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社。
- 富山栄子（2009）「中国民族系メーカーの対ロシア市場戦略——奇瑞汽車，長城汽車，吉利汽車のケース（特集 ロシアの自動車市場）」『ロシア・ユーラシア経済』923, pp.2-21.
- 林武（1986）『技術と社会——日本の経験』国際連合大学。
- 今井一孝（1998）「組織の学習について（上）」『経営志林』35(3), pp. 191- 200.
- 今井一孝（1999）「組織の学習について（中）」『経営志林』36(2), pp.23-31.
- 今井一孝（2000）「組織の学習について（下）」『経営志林』36(4), pp.33-41.
- 石井真一（1997）「競合企業間の協働における構造とプロセス：国際自動車共同開発・共同生産プロジェクト「ネッドカー」の事例研究」『六甲台論集 経営学編』44(2), pp.61-82.
- 石井真一（2003）『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
- 石井真一（2012）「日本自動車企業の国際事業展開にかんする経時的分析：1960年代から2000年代における輸出と海外生産を中心に」『経営研究』63(2), pp.175- 191.
- 伊丹敬之（1984）『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・軽部大（2004）「企業成長の四つの経済——規模、深さ、範囲、組織」『見えざる資産の戦略と理論』日本経済新聞社,pp.275-312.
- 金網基志（2008）「暗黙知の企業内国際移転と社会化の役割」『八戸大学紀要』37,pp.33-51.
- 川上桃子（2012）『圧縮された産業発展-台湾ノートパソコン企業の成長メカニズム』名古屋大学出版会。
- 上山邦雄（2009）『巨大化する中国自動車産業：調整期突入！』日刊自動車新聞社。
- 金熙珍（2015）『製品開発の現地化』有斐閣。
- 近能善範（2002）「「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造的埋め込み理論」（1）」『赤門マネジメント・レビュー』1(5), pp. 355-384.
- 近能善範（2002）「「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造的埋め込み理論」（2）」『赤門マネジメント・レビュー』1(5), pp.497-519.

- 北居明 (2014) 『学習を促す組織文化——マルチレベル・アプローチによる実証分析』有斐閣.
- 清水剛 (2001) 『合併行動と企業の寿命—企業行動への新しいアプローチ』有斐閣.
- 小林英夫・金英善 (2012) 『現代がトヨタを越えるとき—韓国に駆逐される日本企業』筑摩書房.
- 小林美月・新宅純二郎・朴英元・藤本隆宏 (2014) 「賃金高騰に直面した中国製造業の変貌」『赤門マネジメント・レビュー』13(6), pp.235-246.
- 黄磷 (2009) 「中国企業の海外直接投資と経営資源獲得戦略」『国民経済雑誌』199(5), pp.1-15.
- 具承桓 (2006) 「知識獲得戦略としての合併とその成功要因: カルソニックカンセイ社の合併プロセスとモジュール化戦略」『日本経営学会誌』17, pp.15-28.
- 具承桓 (2011) 「トヨタの R&D 垂直系列化と協働的研究開発システム (ロマノ・ヴルピッタ名誉教授記念号)」『京都マネジメント・レビュー』19, pp.105-129.
- 具承桓 (2013) 「日本企業の競争力の変貌と開発現地化問題の本質: 韓国自動車部品メーカー X 社の事例からみる開発現地化の再考」『京都マネジメント・レビュー』22, pp.89-110.
- 具承桓 (2014) 「現代自動車の成長とその要因分析に関する試論: 事業システムを中心に」『京都マネジメント・レビュー』24, pp.113-134.
- 具承桓 (2015) 「現代自動車グループのモジュール生産戦略の展開とその特徴—後発企業の危機対応とキャッチアップへの取り組み」『研究 技術 計画』30(3), pp. 201-216.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (2010) 『組織論 補訂版』有斐閣.
- 桑田耕太郎 (1992) 「ストラテジック・ラーニングと組織の長期適応」『組織科学』25(1), pp.22-35.
- 李春利 (1996) 「中国におけるトヨタ生産方式導入の源流」『経営史学』31(2), pp.31-64.
- 李春利 (1997) 『現代中国の自動車産業』信山社.
- 李春利 (2013) 「新興国企業のクロスボーダーM&A による海外事業展開」『東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッションペーパー』422.
- 李泰王 (2004) 『ヒュンダイ・システムの研究: 韓国自動車産業のグローバル化』中央経済社.
- 李澤建 (2007) 「中国自動車製品管理制度および奇瑞・吉利の参入」『アジア経営研究』13, pp. 207-220.
- 李澤建 (2008) 「中国民族系自動車メーカーの競争力形成分析——吉利汽車を中心として (第 2 部 自由論題)」『アジア経営研究』14, pp. 269-282.
- 李澤建 (2009) 『中国民族系自動車メーカーの発展経路: 奇瑞汽車の自社開発能力の構築過程を中心に』京都大学博士論文.
- 真鍋誠司・延岡健太郎 (2002) 「ネットワーク信頼の構築--トヨタ自動車の組織間学習システム」『一橋ビジネスレビュー』50(3), pp.184-193.

- 丸山恵也・カイサ エッレゴード・クリスチャン ベリィグレン (2002) 『ボルボの研究』 柘植書房新社.
- 松江英夫 (2008) 『ポスト M&A 成功戦略』 ダイヤモンド社.
- 松江英夫・篠原学 (2012) 『クロスボーダーM&A 成功戦略』 ダイヤモンド社.
- 松行康夫・松行彬子 (2002) 『組織間学習論—知識創発のマネジメント』 白桃書房.
- 松岡佐知・青嶋稔 (2012) 「日本企業の新興国 PMI における人材・組織の統合」『知的資産創造』 20(11), pp.44-55.
- 南亮進 (1992) 『日本の経済発展 [第 2 版]』 東洋経済新報社.
- 中原淳 (2014) 「職場における学習の探究」『組織科学』 48(2), pp.28-37.
- 中村公一 (2001) 「M&A の価値創造マネジメント: 適合性研究からプロセス研究へ」『駒大経営研究』 33(1), pp.1-60.
- 中村公一 (2002) 「マルチプル M&A による成長戦略: 戦略とマネジメントの課題」『駒大経営研究』 33(3), pp.31-55.
- 中村公一 (2003) 『M&A マネジメントと競争優位』 白桃書房.
- 中村公一 (2011) 「外部成長戦略と経営戦略論——M&A の戦略とマネジメントを中心に (経営力創成研究グループ)」『経営力創成研究』 7, pp.43-54.
- 中村久人 (2010) 「トランスナショナル経営論以降のグローバル経営論——メタナショナル企業経営を中心に」『経営論集』 75, pp.99-112.
- 中山健一郎 (2003) 「日本自動車メーカーのマザー工場制による技術支援—グローバル技術支援展開の多様性の考察」『名城論叢』 3(4), pp.35-58.
- 二村敏子 (2004) 『現代ミクロ組織論——その発展と課題』 有斐閣.
- 野中郁次郎 (1991) 「戦略的提携序説——組織間知識創造と対話 (戦略的グローバル・リンク-ジ)」『ビジネスレビュー』 38(4), pp.1-14.
- 延岡健太郎・藤本隆宏 (2004) 「製品開発の組織能力: 日本自動車企業の国際競争力」『東京大学ものづくり経営研究センター (MMRC) ディスカッションペーパー』 9.
- 大川一司・H Rosovsky (1973) 『日本の経済成長: 20 世紀における趨勢加速』 東洋経済新報社.
- 大川一司 (1976) 『経済発展と日本の経験』 大明堂.
- 大野和巳 (2011) 「企業連携戦略としての提携型買収と投資型買収—経営の自律性と業務連携を基軸とした企業買収戦略—」『青森中央学院大学研究紀要』 16, pp.51-70.
- 大野和巳 (2013) 「非統合型買収戦略の優位性と課題」『経営論集』 23(1), pp.109-123.
- 大滝精一・山田英夫・金井一頼・岩田智 (2006) 『経営戦略——論理性・創造性・社会性の追求』 有斐閣.
- 王淑珍 (2007) 「台湾の LCD 産業が持続的な進化から飛躍的な成長に転じた原動力——メタナショナル経営からの視角」『RIETI Discussion Paper Series』 07-j-021.
- 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略: 成熟産業の技術転換と企業行動』 有斐閣.

- 周佐喜和（1988）「グローバル戦略の展開と資源の相互利用」『組織科学』22(1), pp.71-82.
- 周佐喜和（1989）「グローバル成長のダイナミック・プロセス」『組織科学』23(2), pp. 19-34.
- 周佐喜和（1993）「企業内技術移転に関する一考察」『横浜経営研究』XIV(1), pp.105-113.
- 周佐喜和・曹斗燮（1995）「日系企業の技術移転と技術高度化——東南アジア子会社の事例から——」『国際ビジネス研究学会年報』 pp.146-162.
- 周佐喜和（1998）「東アジア日系企業における技術移転」『横浜経営研究』 19(2), pp. 197-210.
- 蔣瑜潔（2013）『中国自動車産業における PMI(Post Merger Integration)マネジメント』横浜国立大学修士論文.
- 蔣瑜潔（2014）「M&A を通じた中国民族自動車メーカーの成長戦略——異なるビジネスモデルの統合と併存を同時に追求するマネジメント——」第 30 回組織学会全国大会研究発表.
- 蔣瑜潔（2014）「M&A を通じた中国民族系自動車メーカーの成長戦略：異なるビジネスモデルの統合と併存を同時に追求するマネジメント」『国際ビジネス研究』6(2),pp49-62.
- 蔣瑜潔・周佐喜和（2014）「中国西部地域における自動車産業の変貌—中国民族系自動車メーカーの事例を中心に」『赤門マネジメント・レビュー』13(11),pp465-476.
- 蔣瑜潔（2015）「国際提携を通じた生産技術と生産管理能力の構築プロセス——中国の吉利汽車の事例」第 22 回国際ビジネス研究学会全国大会研究発表.
- 蔣瑜潔（2016）「外部経営資源の活用を通じた後発企業の技術能力構築プロセス—吉利汽車の M&A と提携を通じた成長戦略—」第 85 回国際ビジネス研究学会関東部会研究発表.
- 蔣瑜潔（2016）「中国と日本の企業経営の比較研究」第 86 回国際ビジネス研究学会関東部会研究発表.
- 末廣昭（2000）『キャッチアップ型工業化論：アジア経済の軌跡と展望』名古屋大学出版会.
- 末廣昭（2014）『新興アジア経済論——キャッチアップを超えて』岩波書店.
- 竹田志郎（1998）『多国籍企業と戦略提携』文眞堂.
- 谷口真美・延岡健太郎（2003）「経営モデルの融合プロセス：フォード資本提携強化後のマツダの経営革新」『国民経済雑誌』187(3), pp.1-17.
- 高橋伸夫（1997）『組織文化の経営学』中央経済社.
- 高橋伸夫・新宅純二郎（2002）「Resource-Based View の形成」『赤門マネジメント・レビュー』1(9), pp.687-703.
- 湯進（2009）『東アジアにおける二段階キャッチアップ工業化：中国電子産業の発展』専修大学出版局.
- 高橋伸夫（1998）「組織ルーチンと組織内エコロジー」『組織科学』32(2),pp.54-77.
- 田村豊（2003）『ボルボ生産システムの発展と転換—フォードからウッデヴァラへ』多賀出版.

- 手塚洋平・青嶋稔 (2012) 「日本企業の新興国 PMI における業務統合プロセス成功のポイント」『知的資産創造』 20(11), pp. 32-43.
- 板垣博 (2010) 『中国における日・韓・台企業の経営比較』 ミネルヴァ書房.
- 渡辺利夫 (1986) 『開発経済学——経済学と現代アジア——』 日本評論社.
- 向渝 (2011) 「中国自動車企業の合弁パートナー選択と提携形成——広州汽車とホンダの乗用車合弁事業を通じた分析——」『赤門マネジメント・レビュー』 10(10), pp.701-752.
- 山口隆英 (2006) 『多国籍企業の組織能力：日本のマザー工場システム』 白桃書房.
- 吉原英樹・白木三秀・新宅純二郎・浅川和宏 (2013) 『ケースに学ぶ国際経営』 有斐閣.
- 吉岡英美 (2010) 『韓国の工業化と半導体産業——世界市場におけるサムスン電子の発展』 有斐閣.
- 銭佑錫・清水剛 (2001) 「M&A 後のマネジメントと企業の生存」『M&A21 世紀バリュー経営の M&A 投資』 中央経済社, pp.173- 199.
- 銭佑錫 (2000) 「国際合弁企業の寿命：日韓合弁企業に対するイベント・ヒストリー分析（三戸公先生退職記念号）」『中京経営研究』 10(1), pp.145-164.
- 銭佑錫 (2002) 「国際合弁企業における日本型生産システムの移転」『赤門マネジメント・レビュー』 1(8), pp.567-606.
- 銭佑錫 (2012) 「自動車部品企業の生産現場能力に関する日韓比較」『中京経営研究』 21(1・2), pp. 19-32.
- 周炫宗 (2007) 「戦略的組織学習とホット・グループ」『三田商学研究』 50(3), pp.253-263.

※中国文

- 陳晨 (2014) 『SWOT 視角下的吉利併購 DSI 分析』（邦訳：SWOT を通じる吉利と DSI の買収事例分析）浙江工商大学修士卒業論文.
- 陳菲瓊・范良聰 (2007) 「基於合作與競爭的戰略聯盟穩定性分析」（邦訳：戦略的提携における協力と競争関係）『管理世界』 7(1), pp.2-110.
- 陳小波 (2005) 「民弁大學，中國教育的希望——北京吉利大学成功啟示」（邦訳：民営大学、中国教育の希望——北京吉利大学の成功からの啓発）『瞭望新聞周刊』 10: pp.87-91.
- 蔡柏良 (2006) 「整合是企業併購成功的關鍵」（邦訳：統合は M&A を成功させるカギ）『中國流通經濟』 20(11), pp.45-48.
- 段可慧・曲歌・劉暢 (2013) 「中國民族企業跨國併購策略分析——以浙江吉利控股集團三次跨國併購為例」（邦訳：中国民営企業のクロスボーダー M&A 戦略の分析——浙江吉利控股集團の事例研究）『科技和産業』 13(9), pp. 5-12.
- 馮根福・吳林江 (2001) 「我國上市公司併購績效的實證研究」（邦訳：我国上場企業の買収業績に関する実証研究）『經濟研究』 01: pp.54-61.
- 胡俊男・董大海・劉瑞明 (2011) 「橫向併購背景下的品牌整合——以美的集團為案例」（邦

- 訳：買収実施後のブランド整合——美的集團の事例研究)『管理案例研究与評論』04(2): pp.102-111.
- 蔣瑜潔・鈕欽 (2016)「中韩日汽車企業技術追趕下的知識吸收能力構建对比研究」(邦訳：日中韩型企業における知識吸收能力の構築プロセスの比較研究)『現代日本經濟』3(207),pp62-72.
- 蔣瑜潔 (2016)「中國企業跨國併購後的整合模式研究——以吉利集團併購沃爾沃汽車為案例」(邦訳：中国後發企業によるクロスボーダーM&A——吉利汽車とボルボ・カーズとの限定された統合マネジメント)『經濟與管理研究』In Press.
- 江詩松 (2011)『轉型經濟中後發企業創新能力的追趕路徑』(邦訳：後發企業のイノベーション能力のキャッチアッププロセス) 浙江大学博士卒業論文.
- 江詩松・龔麗敏・魏江 (2011)「轉型經濟背景下後發企業的能力追趕：一個公演模式——以吉利集團為例」(邦訳：後發企業技術能力のキャッチアップ——吉利集團の事例研究)『管理世界』, (4), 122-137.
- 江詩松・龔麗敏・魏江. (2011). 轉型經濟中後發企業的創新能力追趕路徑：國有企業和民營企業的雙城故事 (邦訳：經濟轉換するなか、後發企業のイノベーション能力のキャッチアッププロセス：国営企業と民營企業)『管理世界』12, pp. 96-115.
- 李國剛・許明華 (2010)『聯想併購以後』(邦訳：中国聯想集團がアメリカ IBM を買収した後) 北京大學出版社.
- 李欣 (2008)『企業内部“知識共享”程度及其阻碍因素的研究』(邦訳：組織内ナレッジ共有程度とその影響要因に関する研究) 南京大学修士卒業論文.
- 李俊傑 (2013)『中國企業跨境併購』(邦訳：中国企業発のクロスボーダーM&A) 機械工業出版社.
- 李海東 (2003)「整合不力與併購失敗」(邦訳：非統合による M&A の失敗)『經濟導刊』pp.89-93.
- 劉培林・賈坤・張勳 (2015)「後發經濟的“追趕週期”」(邦訳：後發經濟のキャッチアップライフサイクル)『管理世界』5, pp. 6-17.
- 劉煜 (2006)『我国企業集團内部資源共享研究』(邦訳：我国企業組織内經營資源の共有に関する研究) 哈爾濱工程大学博士卒業論文.
- 劉洋・魏江・江詩松 (2013)「後發企業如何進行創新追趕？——研發網絡邊界拓展的視角」(邦訳：後發企業のイノベーション能力のキャッチアップ——研究開發ネットワークの角度から)『管理世界』3, pp. 96-110.
- 劉文綱・汪林生・孫永波 (2007)「跨國併購中的無形資源優勢轉移分析——以 TCL 集團和万向集團跨國併購實踐為例」(邦訳：クロスボーダーM&A における暗黙知競争優位の移転)『中国工業經濟』(3).
- 羅黨論・劉曉龍 (2009)「政治關係，進入壁壘與企業績效——來自中國民營上市公司的經驗證據」(邦訳：政治關係、産業参入障壁——中国民營企業の經驗)『管理世界』5, pp. 97-106.

- 馬金城・王磊（2008）「所有者弱控制環境下跨國併購整合效率的缺失--以上汽併購雙龍為例」（邦訳：買収実施企業の弱コントロールによる M&A の失敗）『財經問題研究』(11),pp.105-110.
- 清科研究中心（2015）『2014 年中国并購市場年度研究報告』（邦訳：2014 年中国 M&A 年度研究報告書）.
- 冉龍・陳曉玲（2012）「協同創新與後發企業動態能力的演化-吉利汽車 1997- 2011 年縱向案例研究」（邦訳：共同イノベーションと後發企業技術能力の變化—吉利汽車 1997- 2011 年事例研究）『科學學研究』30(2), pp. 201- 206.
- 任廣新・陳葆華（2015）「基於產教協同模式開展課程標準建設的研究與實踐——以北京吉利學院人力資源管理專業產教協同為例」（邦訳：産業連携による課程基準建設の研究と実践——北京吉利大学人力資源管理専攻における産学連携の事例研究）『北京財貿職業學院學報』5, pp. 63-66.
- 施勇峰（2007）「吉利汽車研發轉型變遷：從模仿者到創新者」（邦訳：吉利汽車の研究開発の変遷：模倣者からイノベーション者に）『杭州科技』1, pp.59-61.
- 唐兵・田留文・曹錦周（2012）「企業併購如何創造價值——基于東航和上航併購重組案例研究」（邦訳：M&A 実施後いかに価値創造するのか——東航と上航の買収の事例研究）『管理世界』11, pp.1-8.
- 唐炎釗・唐蓉（2015）「中国企業跨國併購文化整合模式多案例研究」（邦訳：中国企業クロスボーダーM&A 実施後の企業文化の統合モデルに関する事例研究）『管理案例研究与評論』3(3), pp.225-235.
- 田志龍・李春榮・蔣倩・王浩・劉林・朱力・朱守拓（2010）「中國汽車市場弱勢後入者的經營戰略——基於對吉利，奇瑞，華晨，比亞迪和哈飛等華系汽車的案例分析」（邦訳：中国後發自動車メーカーの經營戰略——吉利，奇瑞，華晨，比亞迪と哈飛など中国系自動車メーカーの事例研究）『管理世界』8, pp.139-152.
- 王鳳彬・楊陽（2013）「跨國企業對外直接投資行為的分化與整合——基於上市公司市場價值的實證研究」（邦訳：多国籍企業の FDI の併存と統合——上場会社の市場価値による実証研究）『管理世界』3, pp. 148-171.
- 王海（2007）「中國企業海外併購經濟後果研究——基於聯想併購 IBMPC 業務的案例分析」（邦訳：中国企業発クロスボーダーM&A の効果研究——レノボと IBMPC の事例研究）『管理世界』2, pp. 94-106.
- 汪偉・史晉川（2005）「進入壁壘與民營企業的成長—吉利集團案例研究」（邦訳：産業参入障壁と民營企業の成長——吉利集團の事例研究）『管理世界』4, pp.132-140.
- 王自亮（2011）『經營改變世界』（邦訳：經營は世界を変わる）東方出版中心.
- 王自亮（2011）『風雲記——吉利收購沃爾沃全記錄』（邦訳：吉利とボルボ・カーズの買収記録）紅旗出版社.
- 魏江（2004）「基于核心能力的企業併購後整合管理」（邦訳：M&A 実施後の企業コア能力の

- 統合マネジメント)『科学管理研究』1, pp.31-36.
- 吳迎秋 (2010)『世界向東: 聚焦吉利收購沃爾沃案』(邦訳: 吉利とボルボ・カーズの買収事例) 廣東經濟出版社.
- 吳定詳 (2010)「企業文化整合: 跨國併購中的一道難題--TCL 收購阿爾卡夫失敗案例分析」(邦訳: 企業文化の統合: クロスボーダーM&A の難題)『對外商貿實務』(11),5:68-70.
- 熊江 (2012)『拿下沃爾沃——李書福傳奇』(邦訳: ボルボ・カーズを買収——李書福の伝説) 石油工業出版社.
- 奚艳燕 (2014)「民營企業跨國併購戰略的制創業過程研究」(邦訳: 制度による民營企業クロスボーダーM&A 戰略への影響に関する研究)『管理案例研究与評論』1, pp.1-21.
- 徐全軍 (2002)「企業併購後無形資源衝突整合的知識分析」(邦訳: M&A 実施された後暗黙知統合に関する研究)『南開管理評論』5(4), pp. 7-11.
- 姚明明・吳曉波・石湧江・戎珂・雷李楠 (2014)「技術追趕視角下商業模式設計與技術創新戰略的匹配——一个多案例研究」(邦訳: 技術能力のキャッチアップに商業モデル設計と技術イノベーション戰略の一致——多数の事例研究)『管理世界』10, pp.149-162.
- 於開樂・王鐵民 (2008)「基於併購的開放式創新對企業自主創新的影響——南汽併購羅孚經驗及一般啟示」(邦訳: M&A によるオーペンイノベーションから企業自主的なイノベーションへの影響——南汽と羅孚の経験と啟示)『管理世界』4, pp.150-159.
- 俞越 (2010)「吉利憑什麼——吉利轉型成功了嗎」(邦訳: なぜ吉利なのか——吉利汽車の戰略轉換が成功したのか)『浙商』5, pp. 54-58.
- 張軍元 (2010)『日本汽車產業創新研究』(邦訳: 日本自動車産業におけるイノベーション) 吉林大学博士卒業論文.
- 張新 (2003)「併購重組是否創造價值? ——中国證券市場的理論与實證研究」(邦訳: M&A 実施後の統合は価値創出できるのか——中国証券市場の理論と実証研究)『經濟研究』6, pp. 20-29.
- 趙文錯 (2011)『李書福經營真經』(邦訳: 李書福の經營經驗) 中國經濟出版社.
- 趙夕毅 (2009)『北京吉利大學營銷策略分析與優化』(邦訳: 北京吉利大学のマーケティング策に関する研究) 電子科技大學修士卒業論文.
- 邹東海・吳能全 (2011)「知識分享,組織政治与我国企業的知識困局」(邦訳: ナレッジ共有、組織政治と我国企業が直面するナレッジ難題)『經濟与管理研究』10, pp.60-69.
- 周小春・李善民 (2008)「併購價值創造的影響因素」(邦訳: M&A による価値創出の影響要因研究)『管理世界』5, pp.134-143.
- 朱瑞博・劉志陽・劉芸 (2011)「架構創新, 生態優化與後發企業的跨越式超趕——基於比亞迪, 連科發, 華為, 振華重工創新實踐的理論探索」(邦訳: フレームワークのイノベーション、エコシステムのアップグレードと後發企業の飛躍的なキャッチアップ——比亞迪, 連科發, 華為と振華重工の理論探索)『管理世界』7, pp. 69-97.