

<博士学位論文要旨>

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

横浜国立大学大学院 環境情報学府 博士課程後期 (2016年12月修了)

蔣 瑜潔

Technological capability building trajectory in late-comer firms leveraging external resources: The case of Geely Auto's M&A and Alliance growth strategy

JIANG Yujie

Yokohama National University
Graduate School of Environment and Information Sciences

要旨

本研究では、中国後発企業が外部経営資源の活用を通じて短期間で達成した技術能力構築プロセスを解明するために、吉利汽車の事例を取り上げ、定性分析を行った。その結果、新たな制約条件を克服して短期間で技術能力を構築するためには、外部経営資源を獲得するための限定された統合マネジメントが有効であること、及び獲得されたそれぞれの経営資源を組織内で伝達して活用するためのコア人材の役割と現場オペレーターの教育方法が重要であることが判明した。

ABSTRACT

This paper investigated the compressed technological capability building trajectory leveraging external resources in Chinese latecomer firms, using an in-depth case study of Geely Auto. This research finds that 'Limited Integration Mode' clear the limited content of integration and adjust it dynamically to acquire external resources, limited core members transfer from existing units to newly formed unit and operators 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.

1. 本論文の理論的・現実的背景と位置付け

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。この成長機会をうまく利用するためには、外部経営資源を獲得するためのM&Aマネジメントと、獲得したそれぞれの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能力が欠かせない。これまでのM&Aマネジメントの既存研究では、技術能力を一定程度構築することに成功した企業が行ったM&A事例を研究対象としてきたが、そこでは企業間の組織統合がなされることを暗黙の前提として議論が進められてきた。しかし、近年、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、短期間で成果を上げるためには無理して統合しない方が好ましい一方で、買収した先発企業の経営資源を活用するための統合も求められ、M&A経営課題はさらに複雑・困難なものになっている。また、かつての日韓後発企業と異なる制約条件に直面する中国後発企業は、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。こうした中、今日における中国後発企業は、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ためには、①複雑・困難なM&A経営課題を解決するマネジメント努力、②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という点で、日韓などかつての後発企業とは異なる仕組みが求められていると考えられる。

2. リサーチデザイン

本論文では、以上で示した問題意識に基づき、中国民営自動車メーカーである吉利汽車の技術能力の構築過程を対象として、定性的な分析を行った。データとしては、2012年から2016年にかけて中国で現地調査を行ったインタビュー調査に基づく一次データと、新聞、出版物記事など公表されている二次データの双方を用いた。吉利汽車を選択した理由は、①積極的にM&Aや戦略的提携を行い、新たな提携・買収相手から技術能力構築に必要な経営資源を獲得・活用していること、②中国後発企業の民営自動車メーカーの中で、代表的な企業であること、③急速な企業成長を

達成する中で、研究開発から生産販売まで技術能力の向上という面で、一定の成果を出していること、の3点である。

3. 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

本論文の第二部では、吉利汽車がスウェーデン高級車メーカーであるボルボ・カーズを買収した事例を取り上げ、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マネジメント努力を検討した。

本事例では、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るというマネジメントが有効であった。そのため、買収した直後に従業員を安定させ、事業運営を軌道に乗せることに焦点を定め、「吉利は吉利、ボルボはボルボ」基本戦略方針が発表され、吉利汽車はボルボ・カーズ従来の事業に基本的には関与しないことを明確にした。そして、当初懸念されたボルボ・カーズからの人材流出を防ぐことができた。この結果、事業運営が軌道に乗り、そこで、注力すべき焦点が知識共有のための両社間の信頼性の構築と双方の組織ルーチンの理解に変わり、「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」という戦略が 2011 年に公布された。2013 年にはスウェーデンで共同 R&D センターが設置され、次世代小型車製品をめぐる組織統合に焦点が移った。このように、時間を経れば、ある時点で統合が無理であっても統合可能となるため、注力すべき焦点を時間の流れとともにダイナミックに変動させることには意味がある。注力すべき焦点を変化させる中で、新たな統合分野を選定、業務分担や責任・権限の関係の変更などが行われていった。この結果、両社の強調関係が深まるにつれて、両社の間の組織間交流システムの構築が一層重要になっていった。そのため、最高経営層での交流のための新取締役会と組織間交流機構である VGDC が設置され、CEVT や沃爾沃亞太合資公司などの関連する企業も巻き込む形で常時交流を行うようになり、研究開発から生産販売、人材育成まで組織統合と併存に関する課題が、そこで検討されるようになった。

以上のように、M&A を通じて外部経営資源を獲得する際には、一部の事業内容に限定して組織統合を

図った上で、時間の経過とともに統合する分野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が有効である。こうした限定された統合マネジメントを実現するためには、ある時点で統合すべき焦点を明確に定めること、及び、組織統合を進めてその成果を実現するための組織間交流システムの構築がカギとなる（図 1 を参照）。

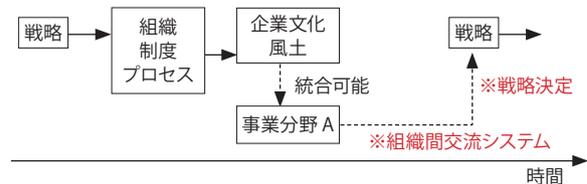


図 1 限定された統合マネジメント

出拠：筆者作成

4. 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

M&A の相手側企業から経営資源を獲得すれば、それを自動的に組織内で伝達して活用できるわけではない。人材不足や高い離職率といった制約条件に直面する中国後発企業は、獲得したそれぞれの経営資源を短期間で組織に内部化する上での困難に直面する。本論文の第三部では、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を取り上げ、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、獲得した経営資源を組織内で伝達して活用するための組織学習メカニズムを検討した。

今日の中国では、離職率が高いため、外部から採用される技術専門家が企業に留まらないという問題を抱えている。また、一定以上の能力を持った人材不足が深刻であるため、業務区分を明確にして、技術ファンクション出身の専門家に限定して技術能力構築のための高次学習の役割を担わせる余裕はない。そのため、1997 年に設立されて以来、吉利汽車は短期間で管理出身の A 氏、購買出身の B 氏や財務出身の C 氏など技術ファンクション以外の出身を含めて、この役割を担わせた。このような限定された組織上層部メンバーは、新規事業拠点への技術導入に伴う立ち上げ業務を幅広く担当する中で、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ながら、新しい価値体系や規範を作り上げていった。同社では、こうした組織内部で育成された少数コア人材の役割が重要

表 1 制約条件を克服するための組織学習メカニズム工夫の中韓日比較

		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

であった。

一方、急速に事業拡大している吉利汽車においては、現場オペレーション能力を有する人材が大量に求められている。しかし、人材不足と高い離職率のため、中国では入社してから現場オペレーターの低次学習能力を育成する余裕がない。そのため、吉利汽車は産学連携教育システムを築いて、入社する前の学生への教育を行っている。同社は教育機関（学校）と共同で教材や授業内容を検討・作成したり、経営管理・技術専門家を教師として学校に派遣したり、インターンシップや産学共同研究することなどを通じて、教育支援を行っている。日常業務や日々の業務改善などの現場オペレーション能力を育成する上では、こうしたシステムの方が社内 OJT より有効である（表 1 を参照）。

5. 結論と今後の課題

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。

本論文のこのような発見は、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。第一に、本論文は新興国後発企業の技術能力構築プロセスに関する議論を補強するとともに、そのプロセスの時間短縮が実現する要因を明らかにすることを試みた。第二に、本論文では、統合と非統合を同時に追求しながら、ダイナミックに変動する複雑・困難なものになりつつある M&A の経営課題の解決方法に焦点を当てて、企業成長戦略における外部経営資源を獲得するマネジメント上の課題を、より正確に捉える方向を示した。第三に、獲得されたそれぞれの外部経営資源の組織内部化にとって重要となる組織学習理論において、企業ミクロ的視点から、組織学習を進むための経営環境が整えていない際に、いかに制約条件を克服して、そして、組織学習メカニズムの多様性を提示し、既存の研究を補うこととした。

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」に関する初歩的な議論の一つに過

ぎない。そのため、今後の研究の方向としては、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。とくに、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、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。第三に、より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、理論化させる必要がある。

参考文献

Haspeslagh, Philippe C., and David B. Jemison (1991). *Managing acquisitions: Creating value*

through corporate renewal. New York: Free Press.

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.

安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』白桃書房.

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.

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.

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・鈕欽 (2016) 「中韓日自動車企業技術追趕下的知識吸收能力構建对比研究」『現代日本経済』3 (207), pp62-72.