

平成 21 年 3 月 31 日現在

研究種目：基盤研究（B）  
 研究期間：2006 年度～2008 年度  
 課題番号：18330084  
 研究課題名（和文） 組織間インタラクションを通じた経営資源の獲得、業績の回復・改善と  
 経営自律性の維持  
 研究課題名（英文） Corporate Turnaround and New Growth: Acquisition of Business  
 Resources From Other Organizations, and Managerial Autonomy  
 研究代表者 赤岡 功（AKAOKA ISAO）  
 県立広島大学・学長  
 研究者番号；10025190

## 研究成果の概要：

本研究の目的は、企業再生の日台韓比較により、企業再生を分析する理論的フレームワークの構築に提言し、またその実践法を探究することにある。研究に当たって、日本・韓国・台湾の企業データや事例を精査し対比させるといった研究手法を用いた。本研究の発見は以下のようによまとめることができる。第 1 に、各地域企業の経営危機の度合い、業績の悪化から回復までの再生パターン、戦略、プロセスの異同が浮き彫りになった。第 2 に、1 つの事例を包括的に見る場合、長谷工や、ハイニックス、Acer 等には再生のためのビジネスプランがそれぞれ存在したことが示された。特に倒産という生存の危機に陥り十分な資金が無い場合、債権の整理を含む危機の安定化、経営権の強化が再生成功のカギとなるということは長谷工やハイニックスからの示唆である。第 3 に、各国/地域企業の再生には異同が生じるメカニズムを解明するためには、制度面要因の精査は必需条件である。その点を踏まえ、本研究はさらにいくつかの要因を洗い出した。例えば、国/地域間の企業規模、労働流動性、技術の調達先は企業間関係（中間組織）か市場かなどである。このように、本研究は研究上未開拓分野の企業再生理論の構築に向かって一歩前進したと考える。また、再生定義を数値化する基準の精査、韓国の企業データ分析、企業の再生前後の構造変化の考察なども今後の研究課題となる。

## 交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2006 年度	4,200,000	1,260,000	5,460,000
2007 年度	5,800,000	1,740,000	7,540,000
2008 年度	4,000,000	1,200,000	5,200,000
年度			
年度			
総計	14,000,000	4,200,000	18,200,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：企業再生、再生の定義、組織同一性、キャピタル・マネジメント、国際比較

## 1. 研究開始当初の背景

弱小の後発企業がトップ企業をキャッチアップするのも、また、競争優位の企業がそ

の優位を長期にわたり維持するのも決して容易なことではない。しかし、破格の成功体験をもつ企業は、その過去の栄光ゆえに、と

りわけ強い慣性が働き、自己変革には大きな困難が伴う。しかし、変革に失敗して倒産するとその影響は社会的にも深刻なものとなることが多い。したがって、企業にとっても社会にとっても自律的企業再生の研究の深化が求められていた。

## 2. 研究の目的

本研究は、国際的に強者であったが、種々の要因で、業績が悪化した企業の競争力の再構築についての組織間関係論をベースにした理論的・実証的研究である。その目標は、日韓台の研究者の密接な協力により国際比較をしつつ、多様な事例の調査・分析を行い、実践的な知識の蓄積をはかるとともに、近年、発展している組織間関係論の理論的発展を目指すことにある。

日本、韓国、台湾をみると、この困難に対して果敢に自己改革を行い再び競争優位を回復してきた企業もいくつかある。たとえば、松下電器産業は、コンピュータ産業から撤退し、好業績であったが次第に不調になり、変化の早いこの産業で約 20 年間のブランクののち、それまでの経営上の慣行を改めて、提携によりコンピュータ産業に再参入し、競争力を強化し、かつ経営の自律性を維持している。また、自動制御機器等で大きな成功を収めてきたオムロンは、とりわけ、新鋭の高収益企業キーエンスの追い上げにあい、苦悩しつつキーエンスに近い経営モデルを採用し、好調路線に復帰している。

韓国、台湾においても、性格や程度は異なるが、成功体験企業の自己モデルの変革例はあり、これらの企業の自己変革と競争優位の回復・再構築のプロセスを、日本の企業と比較し調査分析することによって、企業が環境に創造的に働きかけるとともに変化に適応し、新たな競争優位を構築してきた道筋を明らかにする。そして、組織の自己変革の理論の構築・深化をはかる。

## 3. 研究の方法

本研究では、研究全体の流れを理論編・実証編と分け、さらに実証編は、総論・データ分析・聞き取り調査による事例分析という 3 つの方法でアプローチした。

【理論編】：特に企業再生プロセスについて、理論的文献をレビューし、企業再生に影響を与える要因について比較した。

【実証編・総論】：Lewin & Kim (2004) に基づき、歴史的・社会経済的要因についての比較を行うと同時に、台湾・韓国への計 2 回の現地調査を実施して、日本・台湾・韓国それぞれにおける企業再生の特徴を比較した。

【実証編・データ分析】：日本・台湾・

韓国の企業財務データを分析し、各国企業の再生に見られる財務的特徴を調査した。

【実証編・聞き取り調査】：個々の再生事例について、実際企業内で何が起きていたのか、そのプロセスやメカニズムを明らかにする目的で、日本企業の聞き取り調査と平行して、台湾 2 回、韓国 2 回、計 4 回の現地調査を実施した（の現地調査回数を除く）。

## 4. 研究成果

前述した研究目的に基づき、ここでは、まず学術誌に公表された研究成果を中心に、現地調査で得られた知見や事例考察からの発見を紹介し、企業再生の日台韓比較とその実践法を探究する。各事例の含意を総括しつつ、理論構築へのインプリケーションや今後の課題を最後にまとめる。

これまでに日本企業の再生についての研究は数多くなされてきた(三品、2006;許斐、2006、他)。しかし、これらの研究は、個別の事例研究に集中し、日本企業の経営再生の現象と特徴を具体的に捉えたものは少ない。また、日本企業の再生特徴を浮き彫りにするためには、他国の再生企業と対比する必要があるが、先行研究ではアジア経済危機に影響される国の再生度合いを生産額や投資額といった経済指標で分析するものにとどまる。

日本では、大幅な赤字から急速に業績を回復し世間の注目を集めた企業はいくつか挙げられる。韓国の場合もアジア経済危機の際、倒産間際から脱出した企業が少なくないと推測できる。われわれは日本と同様の企業再生現象は、アジアの他の国や地域にも見られるか否かという問題意識から出発し、他国・地域の再生事情の調査に着手した。しかし、まず、「企業再生」の状況をどう定義するかが問題になる。一般的には「企業再生」の状況については、業績悪化の状態から回復した状態を指すことが多いが(宇田川等、2005)、明確な定義はない。そこで、我々は企業の再生の定義について暫定的に「経営が危機的な状態、あるいは業績が大幅に悪化した後、業績が鮮明に回復したケース」というイメージで企業の実態をみることにした。ところが、台湾で調査を行った結果、その定義に該当する事例がそれほど多くないことが確認できた。また、台湾企業には大幅な業績の悪化から急速に再生に成功した事例が少ないのに対し、経営が望ましくない状況に突入する前に事業転換や多角化により成長を持続させるという事例が多いことも明らかになった(陳・井村、2007)。この研究を通じて、企業が危機に陥る状況が異なる可能性が高いため、様々な企業の再生状況を照らし合わ

せ、企業再生の定義を再度吟味する必要があると考えた。

< >台湾企業には深刻な赤字から V 字回復を果たした事例が少ないことから、企業データ分析によって日本と台湾企業の再生の全体像を捉えてみた。2005 年売上高上位 100 社を対象として、1990-2005 年にそれらの会社の赤字に陥った回数と連続性（この研究では赤字サイクルと定義する）等を精査した。その結果、日本と台湾企業の経営再生において異なる再生の様態を示している可能性が高いことを明らかにした。具体的には、

台湾の企業には危機レベルにならない程度の業績不振の現象があった。しかも、日本に比べて、一度業績を落としても、翌年に回復した企業が多かった。日本の企業は赤字サイクルが 2 期、3 期以上の割合が高いのに対し、台湾の企業は 3 期以上の場合は見られなかった、また台湾企業は赤字に陥っても 1 期で、浅い V 字のように業績の回復を見た場合が多い。日本企業は 2 期から U 字のように緩やかに回復した傾向が見られる、といった結果を得られた（陳・井村、2007：学会報告、Imura & Chen, 2007; Imura & Chen, 2008）。この結果を台湾調査の結果と照合すれば、台湾企業には深刻な危機に陥って急速に回復した事例はそれほどなかったが、危機レベルの低い再生はあったと思われる。また、有名な再生事例以外の日本企業も網羅できた。ただし、この場合の再生では、日本企業が赤字から回復するにはかなりの時間を要したことが示された。

一方、韓国企業の再生事情について、姜・平野（2008）は現地調査によって韓国の最も競争力の高い半導体産業の現状と課題という側面から捉えてみた。他国に比べ、韓国の半導体産業は付加価値の相対的に低いメモリーに偏重し、周辺産業が弱く、海外への依存が高いといった課題が挙げられる。これらの課題は韓国企業の再生を特色づける原因になる可能性が高いことを示唆した。

< >企業データの分析結果を受け、日本と台湾企業それぞれの再生特徴とその違いが生まれる原因を確認するために、業績が落ち込んで危機的な状態から回復を果たした日本、台湾、韓国企業を選定し事例研究を行った。産業の選定に当たって、同業種の企業を意識した。日本企業は、パナソニック（電機産業）、日産、マツダ（ともに自動車産業）、長谷工コーポレーション（建設業、以下は長谷工と略称）韓国企業にはハイニックス（半導体産業）、現代・起亜（自動車産業）、台湾企業は宏碁（パソコン産業、以下、Acer）

裕隆（自動車）等を調査対象として選定した。データ分析と異なり、事例研究では、以上の企業の再生プロセスを各段階で行われる戦略に分解し精査することによって、各企業間の再生に差がある原因を探り出すことを目的としている。

日本企業の事例では、長谷工は総合建設会社であり、80 年代後半の多角化とバブル崩壊後の資産処分失敗などが原因で、1996 年 3 月決算期に大幅な赤字に転落した。長谷工の再生プロセスを精査した結果、同社は責任者が主導権を持った革新的な財務構造調整（債務の全額免除など）と厳格な現金管理、

ステークホルダーの信頼を回復させる強力なリーダーシップの発揮、銀行や協力会社などのステークホルダーの支援、都市マシオン事業への集中という戦略的フォーカスと建設事業に関するコア・プロセスの改善、などの戦略によって再生を遂げたことが明らかになった。長谷工の事例では、再生のための戦略を執行する際に、財務構造の調整からステークホルダーの支援、コア・プロセスの再構築といった戦略が順次に展開された可能性が高い（姜・平野、2008：学会報告、2009）。

韓国の半導体企業ハイニックスの再生戦略は長谷工のそれと相似する。ハイニックスは 1997 年のアジア経済危機の際に現代電子と LG 半導体との合併で発足され、2002 年に負債と急激な半導体価格の下落により売却の危機に立たされた。ハイニックスは売却危機から業績を回復したプロセスでは、事業構造・財務構造（現金管理等）の改革、新しい CEO の任命によるステークホルダーの信頼の回復、財務構造改革によるステークホルダーの支援、コア技術の改善（従来の生産ラインによる生産能力の向上と新製品の開発等）といった戦略が取られた（姜、2008：学会報告）。

台湾では再生の事例がほとんど見られないが、コンピュータメーカーの Acer は業績悪化の状態から再生を遂げた貴重な事例の 1 つである。Acer は OEM 先顧客への過度依存から経営危機を招いたが、分社化という手段によって、新生 Acer によるブランド事業と、Wistron による従来の機能（＝生産機能）の再構築という 2 つの再生を自力で行ってきた。陳・井村・平野（2008；学会報告、2009）によれば、Wistron による競争優位再構築のプロセスでは再生戦略が順次に展開、特に成長戦略がより重視されることが明らかになった。このように、再生の段階によって行われる戦略を具体的なレベルで明らかにした

のは、本研究の理論へのインプリケーションの1つである。また、1つの企業再生をめぐる多数の企業が再生主体となる場合、再生主体間の相互的なレバレッジ効果が存在するため、これを1つの再生パターンとして提言できる。

ほかの再生事例では、例えばパナソニックや現代・起亜などが興味深い再生パターンを示している。パナソニックの再生は競争優位の再構築に起因し、再生の手法には共通の技術プラットフォームやグループの統合などの戦略を採っていた。韓国の現代自動車は、90年代の経済危機の際、倒産の危機に直面した起亜自動車を買収し、再生を図った。再生策の焦点は、収益から利益重視への財務構造健全化、組織シナジー、最高経営者による品質ドライブであった。分析の詳細は後日にまとめて公表する予定である。

### 【研究成果の総括】

日本・韓国・台湾の企業データや事例を精査し対比させることによって、各地域企業の経営危機の度合い、業績の悪化から回復までの再生パターン、戦略、プロセスの異同が浮き彫りになった。事例の国際比較を行うために、制度面要因と経営面要因を考慮する必要があるが(Lewin & Kim, 2004)、本研究は一般化できるように制度面要因の影響をなるべく排除した。以下では、それぞれの事例の比較から得られた知見をまとめた。

#### (1)再生の定義について

事例研究を通じて、研究開始当時に直面した「企業再生」の定義問題を再検討した。当初経営が危機的な状態、あるいは業績が大幅に悪化した後、業績が鮮明に回復したという「V字回復」の定義に対し、われわれは企業再生を捉える指標として危機の度合い、同一性の維持の2つを導入した。同一性については、さらに以下の3つの指標を勘案した。

資本(所有)構成：日本の日産やマツダ等の事例から、資本の所有構成の変化があるか否かを確認する必要がある。

経営者：代表権を持つ人物の入れ替りの程度や、社長と取締役の構成の変化、代表者を選任する母体の変化で定義する。

従業員：日本では会社に対する従業員のイデオロギーが強いことから、中堅管理者の変化の程度という指標を取り上げる。

これらの指標を数値化し、各事例のそれぞれ指標の度合いを測る予定である。ここでは一例を示すが、例えば、日産の資本構成においてはルノーの持ち株率は1/3を超えている。資本(所有)構造の同一性という指標を照合すれば、再生前後の日産の組織同一性は

低いと推定できる。このように、企業再生を捉える(測る)指標の数値化と測定を今後の課題とする。

#### (2)再生パターンについて

本研究では様々な事例を取り上げたが、1つの事例を包括的に見る場合、長谷工や、ハイニックス、Acer等には再生のためのビジネスプランがそれぞれ存在したことが示された。さらに、企業が危機的な状態から脱出し競争優位を再構築していくプロセスでは、再生戦略が順次に行われる可能性が高い。先行研究によると、企業再生プロセスは縮小段階と成長段階に分けられる(Pearce II & Robbins, 1993等)。各事例の再生プロセスの段階と行われた戦略を照り合わせると、危機の度合いと危機初期の資金充足度は縮小段階の戦略に大きな影響を与えたといえる。特に倒産という生存の危機に陥り十分な資金が無い場合、債権の整理を含む危機の安定化、経営権の強化が再生成功のカギとなるということは長谷工やハイニックスからの示唆である。

#### (3)仮説の提示

当初、各国/地域によって変革の契機となる要因や変革の手段が異なると予想されたが、本研究は主に企業データ分析や事例研究などの手法によって察知しにくい再生事例や再生パターンの異同を探り出し、またそれぞれの事例を国際比較できる指標や再生に必要な要素を明らかにした。これによって、研究上未開拓分野の企業再生理論の構築に向かって一歩前進したと考える。

しかし、各国/地域企業の再生に異同が生じるメカニズムに関しては、制度面要因の精査は必須条件である。その点を踏まえ、本研究はさらにいくつの要因を洗い出した。例えば、国/地域間の企業規模、労働流動性、技術の調達先は企業間関係(中間組織)か市場かなどである。また、再生定義を数値化する基準の精査、韓国の企業データ分析、企業の再生前後の構造変化の考察なども今後の研究課題となる。

このように、本研究のインプリケーションとして、逆境に立つ企業による優位性回復に向けた自己変革という視点から競争優位や能力の形成を分析する点にあり、理論の構築や実務面の応用に提言できると考える。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 8 件)

陳韻如・井村直恵・平野実「台湾企業の再生プロセスを通じた競争優位再構築 -

Acer/ Wistron のケース・スタディ」『九州国際大学経営経済論集』15(2・3), pp. 1-30, 2009, 査読なし

姜判国・平野実「長谷工コーポレーションの再生 - ターンアラウンド理論の検証」『県立広島大学経営情報学部論集』1(1), pp.71-83, 2009, 査読なし

姜判国・平野実「韓国半導体産業の現況と課題」『広島県立大学論集』11(2), pp.63-73, 2008, 査読なし

Naoe Imura & Yun-ju Chen, "Comparisons of Corporate Recovery Process in the East Asia," *IFSAM 9<sup>th</sup> World Congress, 2008 IFSAM 9<sup>th</sup> World Congress Abstract*, 2008, refereed.

Naoe Imura & Yun-ju Chen, "Corporate Recovery in Asia: The Japanese and Taiwanese Perspective," *AJBS 21<sup>st</sup> Annual Conference Proceedings & Membership Directory*, pp.338-351, 2008, refereed.

Naoe Imura & Yun-ju Chen, "Asian Corporate Regeneration: a Comparison with Past and New Convergences," *IRSAM Third Annual Conference on Global Asian Perspectives, UNESCO, Proceedings W8-4*, refereed.

陳韻如・井村直恵「台湾企業の再生事情と事例 - 台湾調査レポート」『九州国際大学経営経済論集』14(2・3), pp.111-134, 2008, 査読なし

Naoe Imura, "Factors for Strategic Business Exit: Exit from Inter-organizational Networks," *IFSAM World Congress*, pp.651, 1-28, 2006, refereed.

[学会発表](計 12 件)

姜判国・平野実「長谷工コーポレーションの再生 - ターンアラウンド理論の仮説検証」韓日経商学会第 23 回韓日経済経営国際学術会議, 2008.8.22. (韓国)江原大 学校

李在鎬「組織理念の浸透とチームワーク重視の人的資源開発 - トヨタのホワイトカラー育成」日本労務学会第 38 回全国大会, 2008.8.3. 立教大学

Naoe Imura & Yun-ju Chen, "Comparisons of Corporate Recovery Process in the East Asia," *IFSAM 9<sup>th</sup> World Congress*, 2008.7.27. (中国)復旦大学

Naoe Imura & Yun-ju Chen, "Corporate Recovery in Asia: The Japanese and Taiwanese Perspective," *AJBS 21<sup>st</sup> Annual Conference*, 2008.6.29. Bocconi University, Milan, Italy.

陳韻如・井村直恵・平野実「台湾企業再生の特性と分社化を梃子にした競争力再構築過程の再検討」2008 年度組織学会研究発表大会, 2008.6.7. 神戸大学

李在鎬「トヨタのホワイトカラー開発と組織構造」日本労務学会中部部会, 2008.3.22. 愛知学院大学大学院栄サテライトセンター

姜判国「ハイニックスの再生」経済学共同国際学術大会, 2008.2.19. (韓国)延世大 学校

姜判国・平野実「韓国半導体産業の現況と課題」韓日商経学会, 2007.8.24. 札幌大 学

陳韻如・井村直恵「アジアにおける経営の再生 - 日本と台湾との比較」2007 年度組織学会研究発表大会, 2007.6.3. 京都産業大 学

Naoe Imura & Yun-ju Chen, "Asian Corporate Regeneration: a Comparison with Past and New Convergences," *Third Annual Conference of Global Asian Perspective co-organized by ERUDIT, IRSAM, ISMEA, ISTED, IUED, CEFC & CREC*, 2007.6.8. UNESCO, Paris, France.

陳韻如・伊藤衛・伊吹勇亮・長内厚・神吉直人・朴唯新「産業競争力向上を促す学研都市のシステム・デザイン - 台湾新竹サイエンス・パークの事例検討」, 日本経営学会第 80 回全国大会, 2006.9.7. 慶應義塾大 学

Naoe Imura, "Factors for Strategic Business Exit: Exit from Inter-organizational Networks," *IFSAM World Congress*, pp.651, 1-28, 2006, refereed.

[図書](計 1 件)

平野実『国際合併企業と知識創造』晃洋書房, 2007, 1-151.

[産業財産権]

出願状況(計 件)

該当なし

取得状況(計 件)

該当なし

[その他]

シンポジウムの開催

(1)タイトル:「企業経営シンポジウム: 今、企業経営を考える グローバルマーケットでいかに生き残るか」

(2)開催場所: 県立広島大学(広島キャンパス)教育研究棟 2-2451 室

(3)開催日時: 2009年3月7日(土)  
13:00~17:00

(4)シンポジウム内容

- ・基調講演: 武石彰氏 (京都大学教授)「自動車産業における企業間分業:イノベーションへの知識マネジメント」
- ・研究報告とディスカッション  
李在鎬氏 (星城大学准教授)「韓国の自動車部品調達と日本からの示唆」  
姜判国氏 (県立広島大学教授)「韓国ハイニックス半導体の再生」  
陳韻如氏 (九州国際大学准教授)・井村直恵氏 (京都産業大学准教授)「台湾Acer/Wistron社の再生を通じた競争優位の再構築」

6. 研究組織

(1)研究代表者

赤岡 功 (AKAOKA ISAO)  
県立広島大学・・・学長  
研究者番号: 10025190

(2)研究分担者

姜 判国 (KANG PAN-KUK)  
県立広島大学・経営情報学部・教授  
研究者番号: 50405510

平野 実 (HIRANO MINORU)  
県立広島大学・経営情報学部・准教授  
研究者番号: 00405507

井村 直恵 (IMURA NAOE)  
京都産業大学・経営学部・准教授  
研究者番号: 10367948

李 在鎬 (LEE JAEHO)  
星城大学・経営学部・准教授  
研究者番号: 40342133

陳 韻如 (CHEN YUN-JU)  
九州国際大学・経済学部・准教授  
研究者番号: 00389404

伊吹 勇亮 (IBUKI YUSUKE)  
長岡大学・産業経営学部・講師  
研究者番号: 60410255

(3)連携研究者

なし