

令和 6 年 6 月 12 日現在

機関番号：23903

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20K01940

研究課題名（和文）クロスボーダーM&Aを通じたオープンイノベーションの研究

研究課題名（英文）Research on open innovation through cross-border M&A

研究代表者

下野 由貴（Shimono, Yoshitaka）

名古屋市立大学・大学院経済学研究科・教授

研究者番号：20379473

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、クロスボーダーM&Aを通じたオープンイノベーションについて明らかにすることを目的としている。具体的には、自動車産業におけるトヨタ系サプライヤーが、クロスボーダーM&Aを活用しながら、新たな価値を創造するプロセスを解明することである。

自動車産業を取り巻く環境が大きく変化している中、自社単独による既存事業の延長だけでは、新たに成長することが難しい時代に直面している。その打開策として、クロスボーダーM&Aを積極的に活用することは有効な手段の一つである。その効果を最大限に発揮するためには、M&A後の統合プロセスにおいて、被買収企業の自律性を確保する必要があることが明らかとなった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

従来、日本企業は自前主義によって成長を目指すことが多いと言われてきたが、近年は日本企業が関連するM&Aの件数は増加傾向にある。しかし、海外企業を相手とするクロスボーダーM&Aについては、件数は増えてはいるものの、それを成功に導くことは容易ではない。本研究では、同業種や異業種におけるクロスボーダーM&Aを通じて、成長を目指しているトヨタ系サプライヤーを事例として、クロスボーダーM&Aや、オープンイノベーションの在り方について明らかにし、経営戦略や国際経営に関する学術的意義を提示することができた。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to clarify open innovation through cross-border M&A. Specifically, it is to elucidate the process by which Toyota suppliers in the automotive industry create new value while utilizing cross-border M&A.

With the environment surrounding the automotive industry undergoing major changes, companies are facing an era in which it is difficult to achieve new growth simply by extending their existing businesses on their own. One effective way to break out of this situation is to actively utilize cross-border M&A. In order to maximize its effectiveness, it has become clear that it is necessary to ensure the autonomy of the acquired company in the post-M&A integration process.

研究分野：経営学

キーワード：クロスボーダーM&A オープンイノベーション 日本企業 トヨタグループ サプライチェーン バリューチェーン

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

現在、自動車産業を取り巻く環境は大きく変化している。第一は、既存事業から新規事業への転換である。従来のように、単に自動車を製造して、販売するだけでは、ビジネスモデルとして成立しない時代が近い将来訪れることが予想される。世間では、自動車業界は100年に1度の大転換期を迎えていると指摘されている。CASE(Connected:コネクテッド、Autonomous:自動運転)、Shared & Services:シェアリング)、Electric(電気自動車)や、MaaS(Mobility as a Service:サービスとしての移動)という考え方が広く共有されるようになってきている。自動車メーカーや自動車部品メーカーは、IT、IoT、電機などの従来とは異なる事業分野の企業との連携が不可欠となっているが、その連携の在り方については模索中である。

第二に、自前主義から外部連携への転換である。上述したように、IT、IoT、電機などの異分野の知識を獲得するためには、すべてを自ら手掛けることは多大なコストがかかる。日本の自動車企業は、かつては企業系列と呼ばれた比較的閉じたグループ内において、持続的なイノベーションを起こすことを得意としてきた。特に、トヨタ自動車を中心としたトヨタグループは、その関係に基づいて、持続的な競争優位性を構築してきた。しかし、そのトヨタグループでさえも、近年の大転換期に差し掛かり、企業間関係の在り方を大きく変えようとしている。

米国の経営学者、Henry Chesbrough が提唱したオープンイノベーションとは、「企業内部のアイデアと外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」である。従来、一部の大企業が人材や知識などの経営資源を保持し、企業内でクローズドなイノベーションを推進してきたが、現在はその優位性が薄れている。ベンチャーキャピタルの台頭、知的財産権の整備やそれを売買する市場の登場などによって、企業は外部から知識を獲得・購入する環境が整備されてきたからである。しかし、企業内外のアイデアを結合させて、新しい研究開発プロセスを生み出すオープンイノベーションという考え方は、理念としては理解できるが、実際に取り組み段階ではさまざまな困難が指摘されている。

企業内外の知識を結合し、新たな価値を創出するオープンイノベーションにはさまざまな手法が考えられるが、その一つとしてM&A(合併・買収)も含まれる。両方の企業が一つに統合される(あるいは、一方の企業が他方の企業を統合する)M&Aという手法は、単なる企業間提携や共同研究よりも一歩踏み込んだ関係の再構築であり、企業内外の調整コストを削減するための有効な手法の一つである。しかし、M&Aをテーマとした研究は、M&Aの実施手続きを法律の観点から論じた研究や、M&Aの対象企業の選定やM&Aのための資金調達をファイナンスの観点から論じた研究が多く、M&Aをマネジメントの観点から調査・研究している研究はあまりない。ましてや、国境を越えたクロスボーダーM&Aを戦略的・組織的に検討している研究は少ない。

2. 研究の目的

本研究は、クロスボーダーM&Aを通じたオープンイノベーションの可能性について明らかにすることを目的としている。すなわち、国境を越えた企業の合併や買収によって、外部の情報や知識を獲得して、新しい事業や技術を創造するためには、どのような戦略や組織のマネジメントが必要であるのか、という問いについて明らかにする。

具体的には、自動車関連産業におけるトヨタグループを研究対象として、100年に一度と言われる大変革期に対処するために、主として海外企業とのM&Aによって、企業内外の知識や資源をどのように結合し、新たな事業を創造していくのか、そのためにはM&Aを実施する側の企業とM&Aをされる側の企業の双方が、相手側に対してどのように働きかける必要があるのか、という問いに対して、ペアレンティング理論を用いることによって明らかにする。

3. 研究の方法

トヨタグループに属する豊田自動織機は、産業車両(フォークリフト)の世界シェア1位の企業であり、自前主義中心であったトヨタグループの中では、最も積極的にクロスボーダーM&Aを実施している。2000年、豊田自動織機はスウェーデンのフォークリフトメーカー、BT Industriesを買収し、産業車両市場における確固たる地位を確立した。さらに2017年、豊田自動織機はオランダのVanderlande社を買収することによって、単にフォークリフトを製造・販売するだけでなく、物流ソリューション事業を強化することをめざした。電子商取引が増大する中で、自動倉庫ビジネスを強化・拡大するための外部資源をどのように取り込み、企業内の資源や知識と結合させているのだろうか。

自動車を取り巻く環境が大きく変化している現在、自動車メーカーだけでなく、自動車部品メーカーも自動運転や電気自動車などに対応するための技術開発や新事業分野の創出の重要性が増している。そのような新規事業分野は変化のスピードが早く、また従来の延長線上にある改善程度のイノベーションでは、新しい価値を創出することは困難である。自動車部品メーカーの中でも、トヨタグループのデンソーは、早くからクロスボーダーM&Aに取り組みしており、サプライチェーンのグローバル化や新しい価値の創造に取り組んでいる。

本研究では、これらの企業に対して、インタビュー調査を行うことによって、研究の目的を明

らかにすることをめざした。

4. 研究成果

(1) 豊田自動織機のオープンイノベーション

2023年に日本企業が関わったM&A(合併・買収)の件数は、前年に比べて若干減少したものの、M&Aの金額は約5割増大した。M&Aの中でも、IN-OUT(日本企業が海外企業をM&Aすること)は、件数も金額も増加して、コロナ前の水準にまで回復した。このような日本企業と海外企業のM&A、いわゆるクロスボーダーM&Aを成功に導くことは難しい。

トヨタグループの一員であり、トヨタ自動車の源流である豊田自動織機は、2000年にスウェーデンのフォークリフトメーカー、BT Industries(以下、BT)を買収した。豊田自動織機は、手薄な製品ラインナップを補充し、競争が激しい欧州で成長するために、BTと戦略的提携の交渉を行っていたが、その途中でBTから「自社を買ってくれないか」と提案があり、それを受け形で買収が成立した。豊田自動織機は、太陽政策と称したPMIを実施することによって、時間をかけつつも着実に成果を上げている。太陽政策とは、イソップ寓話の北風と太陽になぞらえたものである。すなわち、北風のように、強引に豊田自動織機の仕事の進め方や価値観を押し付けるのではなく、太陽のように、BTが自主的に豊田自動織機のそれらを受け入れたいと思うまで、時間がかかっても待ち続けた。

買収から6年後、BTから「次の段階へと進もう」と提案があり、販売網を中心として両社の経営資源を統合し始めた。さらに数年後には、社名をBTからToyota Material Handling Swedenへ、製品ブランドの一部もBTからToyotaへと変更したことも、BT側からの発案であった。また、BTは自社の強みであるアフターサービスにさらに磨きをかけるために、トヨタグループのTPS(トヨタ生産方式)をベースとしたToyota Service Concept(TSC)というツールを考案して、サービスの質の向上や均質化をめざした。今やTSCは単なるサービスのツールに留まらず、企業の価値観を表現するものとしても機能している。その結果、2022年には長年3位に甘んじていた欧州での市場シェアを1位に押し上げた。豊田自動織機はその後、オランダや米国、ドイツの物流ソリューション企業を買収するなど、クロスボーダーM&Aを積極的に活用して成長をめざしている。

さらに、2017年には、豊田自動織機はオランダの物流ソリューション企業であるVanderlandeを買収した。単にフォークリフトを製造して販売するだけのビジネスモデルから脱却して、サービスやコンサルティングを含めた新しい価値を創造することをめざしたM&Aであるといえる。このVanderlandeの買収についても、豊田自動織機は太陽政策を実施している。しかし、BTの買収とは異なり、Vanderlandeの買収は豊田自動織機にとって異業種企業の買収であり、BTと同様のPMIがあれば、異なる特徴を有するPMIも見られた。親企業としてのペアレンティングに違いがあったといえる。また、VanderlandeのPMIは、先に買収されたBTという存在も大きいといえる。すなわち、豊田自動織機本社とBTの双方によるPMIがVanderlandeに対して実施されたことが特徴として指摘することができる。

最近の経営学では、心理的安全性という概念が注目されている。心理的安全性とは、組織の中で、率直に自分の意見を発言できる状況や対人関係のリスクを安心して取ることができる環境のことである。とかく、M&Aでは、買収した企業よりも、買収された企業(被買収企業)のほうが立場は弱く、卑屈になりがちである。被買収企業が持てる力を存分に発揮して、買収した企業との相乗効果を高めるためには、M&Aにおいても、被買収企業の心理的安全性を確保することが重要となる。

(2) デンソーのオープンイノベーション

デンソーは世界第2位の売上規模を誇るメガサプライヤーである。同社はサプライチェーンのグローバル化を進めるとともに、世界各国における現地化も推進している。しかし、その方法は国や地域によって異なっている。例えば、欧州では、地元の部品メーカーの一部を買収することによって、サプライチェーンのグローバル化と現地化を進めている。一方で、ASEANでは、日本の仕入先の多くが現地に進出しているために、日本流の取引をそのまま移転している部分もある。このように、グローバル化や現地化のプロセスが異なる各海外子会社に対して、デンソーはそれぞれの国や地域に適応したペアレンティングの機能を提供している。さらに、CASEなどの自動車を取り巻く新技術に対応するために、海外子会社間の調整を行うことも、日本本社が行う重要な役割となっている。特に、自動車の電動化は、海外子会社の役割を大きく変えることになり、サプライチェーンのグローバルな再編へとつながっている。

日本本社と海外子会社の関係だけでなく、海外子会社と海外仕入先との関係をどのように構築するのかという問題も、オープンイノベーションの推進には重要となっている。デンソーの日本本社や海外子会社は、海外仕入先にとっての親会社ではないが、一種のペアレンティングの機能を提供しているといえる。それは仕入先の育成・支援である。海外の仕入先に対しては、サブ

ライヤー・デベロップメントという育成・支援を行うことによって、仕入先の能力を向上させる必要がある。サプライヤー・デベロップメントは、自動車メーカーとティア1サプライヤーとの間だけでなく、ティア1サプライヤーとティア2サプライヤーの間でも同様に実施されている。ただし、企業規模が小さく、経営資源も相対的に乏しいティア2サプライヤーに対して、サプライヤー・デベロップメントを有効に実施することは難しい。デンソーは、特にASEANにおけるサプライヤー・デベロップメントを強化していることが明らかとなった。デンソーは、タイにおいて本国支援型サプライヤー・デベロップメントと現地主導型サプライヤー・デベロップメントを組み合わせながら、サプライヤー・デベロップメントを強化していることがわかった。ともすれば、ティア1サプライヤーによる一方的なサプライヤー・デベロップメントに終始しがちであるが、ティア2サプライヤーの自主性を高めて、持続的なサプライヤー・デベロップメントを実施することが求められる。ただし、同じ企業からサプライヤー・デベロップメントの支援を受けても、現実にはただちにその効果が表れる仕入先もあれば、そうでない仕入先もある。今後は、支援を受ける仕入先の視点に立ったサプライヤー・デベロップメントの研究についても、取り組む必要がある。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

| | |
|--|--------------------|
| 1. 著者名 Yoshitaka Shimono | 4. 巻 696 |
| 2. 論文標題 Supply Chain Risk Management | 5. 発行年 2024年 |
| 3. 雑誌名 Nagoya City University Discussion Paper Series | 6. 最初と最後の頁 1-10 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

| | |
|--|--------------------|
| 1. 著者名 Yoshitaka Shimono | 4. 巻 697 |
| 2. 論文標題 A Tier 2 Automaker Supplier's Customer Expansion Strategy | 5. 発行年 2024年 |
| 3. 雑誌名 Nagoya City University Discussion Paper Series | 6. 最初と最後の頁 1-10 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

| | |
|--|-------------------|
| 1. 著者名 Yoshitaka Shimono | 4. 巻 682 |
| 2. 論文標題 Decarbonization Strategies in the Automotive Industry | 5. 発行年 2023年 |
| 3. 雑誌名 Nagoya City University Discussion Paper Series | 6. 最初と最後の頁 1-8 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

| | |
|--|--------------------|
| 1. 著者名 Yoshitaka Shimono | 4. 巻 683 |
| 2. 論文標題 Supply Chain Transformation in the Toyota Group | 5. 発行年 2023年 |
| 3. 雑誌名 Nagoya City University Discussion Paper Series | 6. 最初と最後の頁 1-14 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

| | |
|---|--------------------|
| 1. 著者名 Yoshitaka Shimono | 4. 巻 675 |
| 2. 論文標題 A Dynamic Analysis of Profit and Risk Sharing in Supply Chains: A Case Study of the Nissan Motor Group | 5. 発行年 2022年 |
| 3. 雑誌名 Nagoya City University Discussion Papers in Economics | 6. 最初と最後の頁 1-20 |
| 掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

| | |
|---|--------------------|
| 1. 著者名 Yoshitaka Shimono | 4. 巻 676 |
| 2. 論文標題 Literature Review on Supplier Development: Toward Research Based on Suppliers' Perspective | 5. 発行年 2022年 |
| 3. 雑誌名 Nagoya City University Discussion Papers in Economics | 6. 最初と最後の頁 1-10 |
| 掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

| | |
|---|--------------------|
| 1. 著者名 横山衛・下野由貴 | 4. 巻 659 |
| 2. 論文標題 トヨタ流スピノフの論理：豊田自動織機とトヨタ自動車の事例研究 | 5. 発行年 2020年 |
| 3. 雑誌名 名古屋市立大学経済学会ディスカッション・ペーパーシリーズ | 6. 最初と最後の頁 1-19 |
| 掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計2件

| | |
|----------------------------------|-----------------|
| 1. 著者名 下野由貴 | 4. 発行年 2024年 |
| 2. 出版社 中央経済社 | 5. 総ページ数 - |
| 3. 書名 トヨタ式メガサプライヤーの成長戦略【出版確定】 | |

| | |
|---|-----------------|
| 1. 著者名 下野由貴 | 4. 発行年 2020年 |
| 2. 出版社 中央経済社 | 5. 総ページ数 240 |
| 3. 書名 サプライチェーンのシェアリングモデル：トヨタグループにおける付加価値の創造と分配 | |

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

| 氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号) | 所属研究機関・部局・職 (機関番号) | 備考 |
|---------------------------|-----------------------|----|
|---------------------------|-----------------------|----|

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

| 共同研究相手国 | 相手方研究機関 |
|---------|---------|
|---------|---------|