

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 28 日現在

機関番号：34302

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380517

研究課題名(和文) 伝統的日本企業におけるドイツ的制度の移転プロセスの実態調査

研究課題名(英文) Survey on transfer process of the German management system into traditional Japanese companies

研究代表者

堀口 朋亨 (Horiguchi, Tomonaga)

京都外国語大学・外国語学部・准教授

研究者番号：20568448

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、伝統的日本企業におけるドイツ的制度の移転プロセスの実態を知るために、日独間でM&Aや国際合併がなされた企業をピックアップした。そして、被買収企業及び買収企業や買収後の組織変化とその実態についてヒアリング調査を実施した。つまり、ドイツ的システム導入において生じた課題について究明することを目指したのである。

ヒアリングは4社に対して行われ、そのうち3社は、日本法人のトップマネジメントが数時間に渡り回答をした。内容は多岐にわたり、非常に機密性の高い情報を知る得ることができた。研究成果として、研究発表を英語で3回、日本語で3回行い、書籍1冊と論文2本を上程した。

研究成果の概要(英文)：We chose that German companies created a joint venture with Japanese companies or made M&A, in order to know the actual condition of the transfer process of the German management system into traditional Japanese companies. The survey was conducted on an individual basis with acquired companies and bought-out companies, for the organization change and the actual condition and a thousand other details on the post-acquisition integration. The interview was performed to four companies and board members of companies responded. We were able to know very high confidentiality information, detailed and various. We presented 6 times on conferences and published one books and two papers.

研究分野：経営学

キーワード：国際合併 ドイツ企業 日本企業 企業文化 経営戦略

1. 研究開始当初の背景

ドイツ企業による日本企業の M&A は、バブルの崩壊以降着実に増加してきている。分野では、製薬・機械・自動車関連分野で多く、この 3 分野で全体の三分の二を占めている (Bebenroth 2004)。M&A の具体例を挙げると、製薬分野では、ベーリンガーインゲルハイムのエスエス製薬に対するもの、機械・自動車関連分野では、ボッシュのゼクセルに対するもの、ダイムラーの三菱自動車工業に対するものを挙げる事ができよう。近年では買収対象企業が、多くの従業員を雇用している歴史ある大企業であることが少なくなく、そのような企業が培ってきた日本の経営慣行に根差した企業制度や意思決定プロセスからドイツのそれへと非常に難しい変革が求められている。一般的に言って、日本とドイツ企業ではステークホルダー重視の経営が行われているとの説明がなされてきたが、両国の企業経営は大きく異なるものであるのは先学の研究 (たとえば、『ドイツの企業体制』(海道ノブチカ 2005)、『コーポレート・ガバナンスの日独比較』(小山明宏 2008)、『コーポレート・ガバナンスの国際比較』(高橋俊夫編著 2008) など) で明らかである。同じ類型ではあるが、日本のそれとは非常に異なっているドイツ的経営の諸要素のうち、何が移植され、いかなる問題が生じ、その解決方法にはどのような手法が用いられたかを究明することには学問的に意味がある。

外国企業による日本企業の M&A とその後の経営変化を検証したものとしては、次の文献を挙げる事ができる。欧米流の経営手法と日本の雇用・組織原理とが、どのような軋轢と対立を生じたかを検証するのを目的とし、日産自動車、中外製薬、新生銀行、匿名 2 社を定性的に研究した、『外資が変える日本の経営：ハイブリッド経営の組織論』(ジョージ オルコット、平尾光司、宮本光晴、山内麻理 2010) があり、アメリカ系、イギリス系、ドイツ系の製薬企業を対象に人事労務管理・労使関係を中心に実態調査を行ったものとしては、『外資系医薬関連企業の経営・労務管理・労使関係 ケーススタディを中心に』労働政策研究報告書 No.20 (稲上毅、藤本真、呉学殊、佐野嘉秀 2005) がある。ドイツでは、最も権威のある経営学の学術誌である Zeitschrift für Betriebswirtschaft が、労務管理分野にフォーカスした特集を組んでいる。(Ralf Bebenroth, Werner Pascha, 'Human Resource Management Issues of Foreign Firms in Japan', Zeitschrift für Betriebswirtschaft, special issue 3, 2011.)

本研究チームは、本研究課題に取り組む以前にも、ドイツ的経営の実態・機能性を解明するため、多くの聞き取り調査を行った。その中で浮き彫りになったのは、ステークホルダー重視型に類型される日本の経営とドイツ的経営の制度面にとどまらない機能性面での差異である。今日、外国企業による日本

企業の M&A が活発になってきているが、この現象は一時的なものではなく、世界の潮流でもあるので、ドイツ企業による日本企業の M&A は今後も増加していくとみるのが妥当であろう。同じステークホルダー重視型経営をしている日独両国の企業であっても、日本的・ドイツ的経営慣行の差異が、統合後の企業経営の障害となると考える。

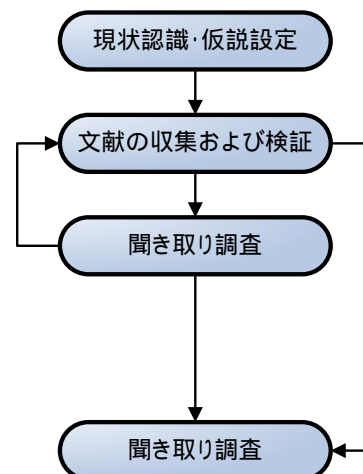
このような学問的、現実的課題を背景として本研究は開始されたのである。

2. 研究の目的

これまでのコーポレート・ガバナンスに関する計量的な研究では、営業利益、自己資本利益率やその増加率などを従属変数として、取締役構成 (社内・社外・人数など)、株主構成 (銀行・ファンド・一般投資家比率、株式持ち合い比率など)、資金調達方法 (銀行融資・社債・株式発行など) を独立変数とし分析を行ったものが過半である。しかしながら、このような方法では景気動向の影響によるバイアスを排除できない。そこで本研究では、経営者の経営判断および行動規範に与える、組織における掣肘の < 重み > を解明でき得るよう徹底的なヒアリングを行い、コーポレート・ガバナンスを静的に検証することを目的としている。

3. 研究の方法

本研究では、ドイツ企業と日本企業との国際合併企業の組織運営に関して検証を加えることを目的としている。企業買収と国際合併では、該当企業の経営に大きな差異が出る可能性があり、その差異について何らかの知見を得ることも目的としている。そこで、制度面の変化、制度の運用面の実態、意思決定方法、コーポレート・ガバナンスの在り方など広範な内容についてヒアリングを行った。聞き取りでは、日本で一定以上の成功を収めている日独合併企業、ドイツに買収された日本企業を選定し、それらの企業に対してアプローチを行った。さらにドイツの有力企業に多い同族企業にたいするヒアリングも重視し、それらの企業と上場企業との違いを見出すことも意識した。



4. 研究成果

本研究は、伝統的**日本企業**における**ドイツ的**の制度の移転プロセスの実態を知るために、日独間でM&Aや国際合併がなされた企業をピックアップした。そして、ドイツ企業が中心となった国際合併や企業買収において、被買収企業及び買収企業や買収後の組織変化とその実態についてヒアリング調査を実施した。そして、ドイツ的システム導入の各プロセスにおいて、コーポレート・ガバナンス、意思決定、人的資源管理などで生じた課題について究明することを目指したのである。調査では、コーポレート・ガバナンス、意思決定、モチベーションマネジメントにおける摩擦・改善因子を明らかにすることを試みた。ヒアリングは4社に対して行われ、そのうち3社は、日本法人のトップマネジメントが数時間に渡り回答をした。内容は多岐にわたり、非常に機密性の高い情報を知る得ることができた。しかしながら、余りに機密性の高い情報を得てしまったがために、それらを発表するに当たって、細心の注意を払うことを要求されている。そのため、論考を作成するプロトタイプの中で多々の確認作業が必要であり、通常よりも長い時間を費やす必要がある。

研究成果として、研究を内外で発表した。例えば、英語では、Comparison between Japanese and German Corporate Governance Structures and Their Organizational Performance 及び Governance and top management in Japanese-European joint ventures(共にIFSAM)があり、日本語では、「ドイツ大企業における執行役・監査役の構成の変化に関する研究」(日本経営学会)、「伝統的**日本企業**における**ドイツ的**の制度の移転に関する一考察」(国際ビジネス学会)などである。

それらの成果として、書籍1冊と論文2本を上程した。ただし、非常に有意義な情報を得たヒアリング調査の結果を研究期間中に論考として発表することができなかったのが非常に残念であった。それらの調査結果は、次年度中に学会発表を行い、併せて論考として発表する計画であり、それらに対して研究界から批判を受けたいと考えている。

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 2件)

Norihisa YOSHIMURA, Tomonaga Horiguchi, “Monitoring Functions in Corporate Governance: A Case Study of a Japanese Department Store”, The annals of the Economic Society, Wakayama University, 査読無, 20, 2016, pp.111-132.

堀口朋亨「共同決定制度が持つ含意に関する一考察 - 東ドイツにおける共同決定的な制度の運用実態について - 」『商学研究

』(関西学院大学商学研究会)査読無、64(3), 2017、pp.177-192.

〔学会発表〕(計 6件)

Norihisa YOSHIMURA, Tomonaga Horiguchi, “Comparison between Japanese and German Corporate Governance Structures and Their Organizational Performance”, IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) Conference, 2014, Meiji University, Tokyo, Japan.

Shinichi Ishii, Taiji Yoshimura, “Governance and top management in Japanese-European joint ventures”, IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) Conference, 2014, Meiji University, Tokyo, Japan.

堀口朋亨、「ドイツ大企業における執行役・監査役の構成の変化に関する研究」, 日本経営学会第89回大会, 2015, 熊本学園大学(熊本県熊本市).

堀口朋亨、「伝統的**日本企業**における**ドイツ的**の制度の移転に関する一考察」, 国際ビジネス研究学会 第22回全国大会, 2015, 日本大学商学部(東京都世田谷区).

Shinichi Ishii, “Global linking beyond lean: How did Toyota establish its offshore network”, DREAMT seminar, 2016, University of Pavia, Pavia, Italy.

堀口朋亨「ザクセンリンク社とVW社との合併事業に関する研究 - 戦略面からの検証 - 」, 多国籍企業学会関西支部会, 2016, 兵庫県立大学(兵庫県神戸市).

〔図書〕(計 1件)

石井真一『国際協働のマネジメント：欧米におけるトヨタの製品開発 2013』千倉書房, 2013, p.246

6. 研究組織

(1)研究代表者

堀口 朋亨 (Horiguchi, Tomonaga)
京都外国語大学・外国語学部・准教授
研究者番号：20568448

(2)研究分担者

吉村 典久 (Yoshimura, Norihisa)
和歌山大学・経済学部・教授
研究者番号：40263454

石井真一 (ISHII, Shinichi)
大阪市立大学・経営学研究科・教授
研究者番号：70315969