

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 3 月 31 日現在

機関番号：25406

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2009 ～ 2011

課題番号：21330095

研究課題名（和文） 企業の再生・発展と企業間の戦略的業務・資本提携

研究課題名（英文） The turnaround and growth of a corporate: Strategic operation of business and capital alliance among corporates

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（和文）：本研究は、企業間連携による競争力の強化を利用し、さらに連携企業からの組織間学習により新たな戦略的優位を構築していく力を「連携経営力」として概念化した上で、企業が競争力を強化発展させていく過程について、海外研究者及び企業実務家と共同でその検証に取り組んできたものである。特に、日本や東アジアの代表的な企業として、パナソニックやソニー、三星、マツダ、フォード、現代自動車、起亜自動車についてモノづくり、ヒトづくりに留まらず、資金調達、世界立地やロジスティクスも含めた連携経営力の構築・向上について幅広い考察を行ってきた。連携経営力は、従来の企業間戦略的提携論と組織間ネットワーク論を結びつける、メゾのモデルとして今後のグローバル市場での競争優位と企業再生を説明する上で有用と思われる。

研究成果の概要（英文）：In this research, we have conceptualized the dynamic system to establish sustainable and competitive power by pooling synergy and learning in inter-relationships of companies as LMC (Linked Management Competence). Based on this concept, we have examined how these processes that have resulted in the turnarounds and reinforcement of dynamic competences took place in several major companies in Japan and East Asian countries. More specifically, we intended to investigate the financing, global locations and logistics, HRM and operation management, and SCM of Panasonic, Mazda, Ford, Hyundai Motor and Kia Motor. It was found out that LMC concept is useful and efficient to explain how the factors of strategic competitive advantages of organizations work out in the mezzo level perspective, enhancing the power of explaining about turnaround and growth of a corporate more than merely doing it through the perspectives of network systems (macro level) or strategic alliances (micro level).

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	4,500,000	1,350,000	5,850,000
2010年度	5,000,000	1,500,000	6,500,000
2011年度	4,900,000	1,470,000	6,370,000
年度			
年度			
総計	14,400,000	4,320,000	18,720,000

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：連携経営力、資本提携、パナソニック、現代自動車、企業再生、組織セット

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

### 1. 研究開始当初の背景

グローバルな企業間競争が熾烈化し、業界再編が多く業界で急速に進んでいる。90年代までの業界再編との大きな違いは、企業が資本市場の動きによりある日突然に存亡の危機を迎える恐れが大きいためである。ゆえに各企業は他社に負けない速さで市場での優位を確立し、資金調達もそれを含めた経営力の強化も高速で行わねばならない。このような時代の企業の競争力は、モノづくり、ヒトづくりなど深層での能力蓄積だけでは不十分で、資金調達・ロジスティックなどを含めて他社の連携システムを学習し、自社の連携システムを再構築していく経営力が求められる。

一般的状況下の、個別企業の「経営力」については、従来から理論的研究も実証研究も少なくはない。「経営力」を、企業再生論に位置づけると、具体的な倒産の危機という要因の下で、通常は困難な劇的革新がなされ、再生されており、個別企業による自律的再生の研究は多くなされている。しかし、企業競争がますます厳しくなり、かつ企業間連携が多くなってきている今日、1社の努力だけで再生を目指すのではなく、戦略的に連携を活用し、他社の強みを学習して再生しつつ、さらには新たに連携企業同士の連携を編成する戦略が、再生戦略の選択肢としてより一層、重要性を増している。

### 2. 研究の目的

本研究は、以下の点を究明することを目的とする。

(1) 近年のグローバル競争で求められる企業間連携と学習による競争力を「連携経営力」として概念化を試みる。

(2) 連携経営力へのアプローチには、組織間学習、共創、資源の共同利用を含んでおり、具体的には、モノづくり、ヒトづくりに留まらず、資金調達、世界立地やロジスティクスも含めた連携経営力の構築・向上における組織間ダイナミクスを主に考察していく。

(3) 共同研究陣により、日本のみならず、韓国、台湾などの主要企業での経営実践を精査し、比較検証を行う。

### 3. 研究の方法

本研究は、綿密な先行研究の上、定量的、定性的研究方法を複合的に駆使して行われた。定量的な研究方法としては、社会ネットワーク分析用のソフトウェアを応用して、パナソニックとソニーを焦点組織とする組織セットの資本ネットワークの変遷過程を克明に可視化した上で、焦点組織の成果との関

係を計量的に実証している。

一方で、連携経営力の具体的な展開のあり方については、徹底したフィールドワークを通じて裏打ちされている。フィールドワークの範囲は、日本、韓国、米国、タイ、台湾に及ぶものである。

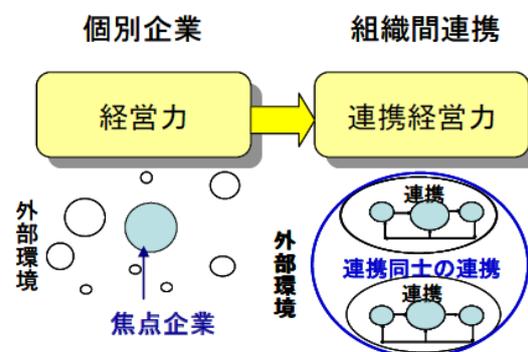
### 4. 研究成果

我々は「連携経営力」の概念を様々な角度から実証してきた。研究のプロセスにおいては、全体を3つのチームに分け、それぞれのチームが異なる手法、研究対象を導入した。

#### (1) 理論的枠組みの提示

複数の企業が関わる連携力を論じる従来の研究の多くは、単独企業間の資本提携と業務提携を分析の中心においてきた。これらの研究では、規模の経済のような経済的な要因、暗黙的談合のような政治的な要因、組織間学習の要因を連携力の主軸をなす要因として描かれている。

本研究は、企画段階から単独企業間の連携力にとどまらず、焦点企業を取り巻く組織セット内での複数の関連組織間の連携力、ひいては組織セット間の連携力に分析対象の次元を拡張し、複眼的に捉えてきた。



(出典：本研究の研究計画調査書による)

赤岡(2013)は、変貌しつつある日本型経営を体系的に説明する上で、焦点組織を中心とした戦略的連携体である組織セット全体を見据えた視点が有益であることを示している。同研究は、日本企業の労働市場と資本市場における市場原理主義の貫徹度の強弱を両軸として、資本・労働市場とも市場原理主義の性向が強いアメリカ型、資本・労働市場とも市場原理主義が相対的に弱い従来の日本型とした上で、現在の日本型経営は資本市場では市場原理主義が強いが、労働市場では従業員関係を重視する制度に再度回帰しているため、従来の日本型とは区別して「オメ

ガ型経営」と命名している。

## (2) エレクトロニクス産業における連携経営力の経時的分析

企業再生を試みる焦点企業の中には果敢にオメガ型経営を取り入れ、組織セット内外における企業間資本提携関係を見直すケースが多くみられる。特に、グローバル市場における新製品開発競争が激しさを極めるエレクトロニクス産業においてはそのような傾向が大きく、分析レベルとして組織セットをとらえる視点は、重要性を増している。

朴・陳(2011)は、パナソニックが深刻な業績不振に見舞われていた2002年と復活を遂げた2005年における、パナソニックとその関連会社や非連結子会社などとの資本関係の構造的変化をネットワーク図を用いて分析した。その結果が示唆しているのは、連携力における戦略的重要度により、パナソニックの組織セットは取捨再編されていたということである。同研究は、パナソニックの投下資本利益率という成果指標と資本ネットワークの変化とを関連づけることによって、組織セットの次元で企業再生の要因を究明するという新たなアプローチの方法を具体的に提示したものである。

Yousin Park and Yunju Chen(2012)はパナソニックグループとソニーグループの資本・取引ネットワーク関係について社会ネットワーク分析を用いて可視化し、両社の経営再生の可能性を企業間関係の再構築という観点で比較検討したものである。その結果、近年ソニーと関連会社群との資本関係のネットワークはオープン集約の性格が強いものに対して、パナソニックは内部ネットワークの中での集約を志向していることを計量的に検証することができた。即ち、組織セット内での資本関係も含めた連携力のあり方は、赤岡(2013)が示唆するよう、経営環境のドラチックな変化が圧力要因となり、戦略的重要度のふるいにかけられ、既存の組織セットが取捨再編される傾向にあるが、その具体的なあり方は、焦点組織の戦略に依拠するという解釈ができる。

一方、姜(2011)は、韓国の三星グループの事例を取り上げ、焦点企業である三星電子が組織セットの外に存在する数多くの一流のグローバル企業との複合的提携を介した組織学習を通じて急速に技術開発力を身につけてきたことを検証している。特筆すべきことは、三星が経営資源に恵まれていた時期のみならず、苦境に追い込まれていた時期においても、組織セット内の再編に大きく頼らず、オープンイノベーションの次元から活路を模索してきた点である。また、イノベーションの観点からソニーの成長戦略についても検討が進められており(姜(2013))、当該

分野における日韓比較研究に進展をみた。

## (3) マツダ・フォードと現代・起亜自動車の連携経営力についての比較研究

自動車分野においては、研究企画当初から日韓比較を中心に研究が進められてきた。

李・平野(2012)は、フォードの傘下で企業再生と成し遂げたマツダと現代自動車グループの中で危機から脱却し、グローバル市場で通用できる競争力を身につけた起亜自動車の2つのケースを比較分析し、企業連携力のあり方についての解明を試みた研究である。フォード・マツダ間の経営連携力は、経営権の譲渡に拘わらず互いに学習しあい、補完しあうという互恵的な関係を演出しながら、経営資源の共同利用は時間をかけて慎重に進めていたのに対して、現代・起亜グループの事例では、買収当初から、組織間学習よりは経営資源の集約と共同利用による連携経営力に傾倒していた。これらの事例研究より、連携経営力は、企業間関係のコンテキストに強く依存しているということが分かった。

李・平野(2013)は、さらに分析視点を組織セットに拡張させ、フォードグループとマツダグループ、旧現代自動車グループと旧起亜自動車グループとの関係が資本関係の推移と時系列に沿ってどのように変遷してきたかについても目を配っている。即ち、両陣営のサプライチェーンマネジメントにおいても、経営資源の集約に傾倒してきた現代起亜と互恵性と相互学習を標榜してきたフォード・マツダにおいて、その様相は大きく異なっているということが分かった。

また、マツダとフォードの海外事業部門における連携力については、井村・平野・陳を中心に丹念な海外実地調査(米国、タイ)がなされてきた。

他方、マツダの戦略については、研究協力の光田稔マツダ執行取締役の協力を得て、実務家講演会や東京本社へのフィールドワークが実現され(平野・李)、信頼性ある実証研究が達成できた。これにより、フォード傘下で再起に成功したマツダの経営陣がフォードから学んだ点として、グローバルな視点と情報力、財務管理、リーダーの人材育成、ブランド戦略に及ぶ、総合的組織間学習であったことを確認することができた。

これらの国内外のフィールドワーク研究から得たインプリケーションは他の研究成果にも反映されている。

以上の研究成果発表として、2013年1月26日県立広島大学でWayne State UniversityのKen Riopelle教授とJulia Gluesing教授を招聘して、フォード自動車のグローバル戦略に関する国際シンポジウムを開催した。同シンポジウムでは、フォード社の最高経営

者の経営戦略の変遷とエンジニアのリーダーシップ教育訓練の歴史的な展開とその成果と意義について、フォード社の幹部教育に直接関わってきた研究者との深いディスカッションを交わすことによって、我々が蓄積してきたフォードとマツダとの組織間学習を中心とした経営連携力に関する知見をより一層深めることができた。

#### 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 14 件)

- ① 赤岡功、日本企業の戦略と組織間関係－組織セッティング戦略、変貌する日本型経営グローバル市場主義の進展と日本企業(上林憲雄編著)、査読無、中央経済社、2013、125-142
- ② 李在鎬、平野実、自動車メーカー間連携経営力におけるプーリングとラーニング、実践経営、査読有、第 50 号、2013 年 8 月頃掲載予定
- ③ 井村直恵、ダイキン工業のグローバル戦略、京都マネジメントレビュー、査読無、21 巻、2012、印刷中
- ④ Yousin Park and Yunju Chen, An Exploratory Study for the Possibility of Turnaround of Panasonic and Sony by Social Network Analysis, Proceeding of the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management, 査読無, Vol.11, 2012, CD
- ⑤ 井村直恵、ホーム家具メーカーのグローバル戦略、京都マネジメントレビュー、査読無、19 巻、2011、61-79
- ⑥ 井村直恵、デザイン家具メーカーにおける独自能力の構築、京都マネジメントレビュー、査読無、19 巻、2011、81-103
- ⑦ 李在鎬、平野実、自動車メーカー間の統合志向の連携経営力における資源の共同利用と組織学習－フォード・マツダと現代・起亜との比較－、実践経営学研究、査読無、第 4 号、2012、29-36
- ⑧ 李在鎬、韓国自動車産業における完成車委託生産の意義－日本の委託生産との対比を通じて－、アジア経営研究、査読有、第 18 号、2012、47-56
- ⑨ 姜判国・平野実、三星電子の成長と戦略的提携－競争優位の構築と持続的成長のための競争戦略の特徴－、県立広島大学・経営情報学部論集、査読無、第 3 号、2011、19-31
- ⑩ 朴唯新・陳韻如、日本的経営の再検討：パナソニック社の再生事例を通して、2011 年度経済学共同学術大会発表論文集、査読有、2011、67-84
- ⑪ 李在鎬、平野実、企業再生と組織間連携シナジー－現代・起亜自動車のケース分析－、実践経営、査読有、第 47 号、2010、57-66

⑫ Yousin Park and Yunju Chen, A Centrality Analysis of the Transaction Relationships in Panasonic, Artificial Life and Robotics, peer reviewed, 15, 2010, 395-399

⑬ 赤岡功・武石彰・李在鎬・姜判国・陳韻如・井村直恵・光田稔・平野実、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－、県立広島大学経営情報学部論集、査読無、第 2 号、2010、207-225

⑭ 平野実、マツダの企業再生プロセス、経済学研究、査読無、第 59 巻 2 号、2009、7-83

〔学会発表〕(計 13 件)

- ① 姜判国、ソニーの成長とイノベーション戦略の特徴、韓日本経商学会、2013 年 02 月 22 日、韓国高麗大学
- ② 李在鎬、日本における純正カーナビゲーションシステムの開発と流通、日本経営学会関西部会第 595 回例会、2013 年 1 月 12 日、大阪市立大学文化交流センター
- ③ 李在鎬、平野実、自動車メーカー間の統合志向の連携経営力における資源の共同利用と組織学習－フォード・マツダと現代・起亜との比較－、実践経営学会第 55 回全国大会、2012 年 8 月 4 日、久留米大学
- ④ Naoe Imura, Manager's perception on enterprise risk and their impact on strategic action, the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management, June, 28, University of Limerick, Ireland
- ⑤ Yousin Park and Yunju Chen, An Exploratory Study for the Possibility of Turnaround of Panasonic and Sony by Social Network Analysis, the 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management, June, 28, University of Limerick, Ireland
- ⑥ 李在鎬、韓国自動車産業における完成車委託生産－日本との比較を通じて－、アジア経営学会、2011 年 9 月 18 日、龍谷大学深草学舎
- ⑦ 李在鎬、平野実、企業再生と企業間連携力の同質性と異質性、日本生産管理学会、2011 年 9 月 11 日、関西学院大学
- ⑧ 朴唯新・陳韻如、日本的経営の再検討：パナソニック社の再生事例を通して、韓日経商学会、2011 年 2 月 11 日、韓国中央大学
- ⑨ 赤岡功、対人関係としてのしごととしごととしての対人関係(統一論題・招待講演)、しごと能力研究学会第 3 回全国大会、2010 年 10 月 16 日、京都大学
- ⑩ 赤岡功、日本的経営と人としての労働(統一論題・招待講演)、日本労務学会第 40 回全国大会、2010 年 7 月 31 日、神戸大学
- ⑪ 姜判国、三星電子のビジネスモデル分析、

第 25 回 韓日経済経営国際学術会議、2010 年 8 月 18 日、韓国济州大学

⑫ Yousin Park and Yunju Chen, A Centrality Analysis of Transaction Relationship in Panasonic, 15th International Symposium on Artificial Life and Robotics, Feb. 2010, B-Con Plaza, Beppu, Oita, JAPAN

⑬ 赤岡功・姜判国・平野実・井村直恵・李在鎬・陳韻如、企業再生における経営資源の獲得と経営自律性の回復、国際ビジネス研究学会第 16 回全国大会、2009 年 10 月、横浜国立大学

[図書] (計 件)

[産業財産権]

○出願状況 (計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

○取得状況 (計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

[その他]

ホームページ等

## 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・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

陳 韻如 (CHEN YUN-JU)  
滋賀大学・経済学部・准教授  
研究者番号：00389404

李 在鎬 (LEE JAEHO)  
京都橘大学・現代ビジネス学部・准教授  
研究者番号：40342133

朴 唯新 (PARK YOUSHIN)  
宇部工業高等専門学校・准教授  
研究者番号：20435457

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：