

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 24 日現在

機関番号：34506

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25285128

研究課題名(和文) 日本企業の収益創造と成長性に関する国際比較研究

研究課題名(英文) Research for Corporate Profitability-building of Japanese Companies

研究代表者

加護野 忠男 (KAGONO, Tadao)

甲南大学・学長直属・特別客員教授

研究者番号：80030724

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 13,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、日本企業の収益創造と成長性について、北欧の卓越した企業、とりわけスウェーデン企業との国際比較の視点から理論的及び実践的示唆を得ることである。スウェーデン企業は、小型の海外M&Aをうまく活用し、統合プロセスでは中長期の時間軸でコアバリューの浸透を図り、機能統合や企業文化の統合を実現している。海外事業展開では、コアバリューの浸透を粘り強く図って、人材の活用と育成につなげている。成長戦略のベクトルを海外に向けて収益創造を図る日本企業にとって、グローバル成長戦略や人材育成システム、コーポレートガバナンスについて、スウェーデン企業をベンチマークする意義は大きいと言える。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to explore the way of corporate profitability-building of Japanese companies through an international comparison with Swedish leading companies. Swedish companies expand their business globally with small-scale cross-border mergers and acquisitions(M&As). After M&As, they strive to introduce the core values from the perspective of the company's long-term growth strategy, and integrate various business functions and promote the fusion of the corporate culture. In overseas development, Swedish companies build up their core values as corporate philosophy to develop and utilize human resources. Our research provides useful guidelines for Japanese companies on developing global growth strategy, human resource management and corporate governance from the perspective of an international comparison with Swedish leading companies.

研究分野：経営学

キーワード：収益創造 北欧企業 スウェーデン企業 経営戦略 コーポレートガバナンス M&A グローバル人材育成 国際比較

1. 研究開始当初の背景

(1) 近年、日本、アメリカ、ヨーロッパの主要先進国の経済が成長力の不足に悩んでいる。とくに、日本企業は現在、東日本大震災からの立ち直りに懸命であるが、この20年にわたって日本経済の成長を担うような新事業や産業の創出が不足するという構造的な問題を抱えている。日本企業の多くは、バブル崩壊後の「失われた10年(あるいは20年)」を事業構造の再構築、すなわち事業の選択と集中で乗り切ってきた。

(2) だが、日本企業が中長期的な視点から事業構造の再構築に取り組んできたかという点については、業界の特性もあるものの見解の分かれるところであろう。事業部の担う技術開発は、事業の再活性化や短期的利益に結びつかない技術開発の忌避や投資の抑制を招きがちである。収益力回復のための事業の選択と集中は不可避であるが、技術やノウハウの喪失につながりうることも否定できない。重要なことは、中長期的視点から自社の成長戦略の枠組みのなかで収益創造のための事業構造の再構築を進めることである。

2. 研究の目的

本研究の目的は、日本企業の収益創造と成長性について、経営戦略論とコーポレートガバナンス論の理論的視角から、企業家活動と資源動員、事業システムと価値連鎖、株主構成と労働組合、人事教育制度、コアバリューと成長指標、国際化拠点形成プロセスなどを主要な論点として、内部開発やM&Aによる新たな事業開発を通じた事業構造の再構築、ならびにドメインの再定義と成長との関係に焦点を当てて分析し、北欧の卓越した企業とりわけスウェーデン企業との国際比較の視点から理論的及び実践的示唆を得ることである。

3. 研究の方法

(1) 本研究では、主として経営戦略論とコーポレートガバナンス論を理論的基盤として依拠するが、経営組織論、国際経営論、ベンチャー企業論、事業システム論、企業家活動などの視点を融合させて研究目的に取り組む。具体的には、新事業開発、ドメインの定義、事業システム、コーポレートガバナンスからの分析視角に加えて、企業家活動、国際化拠点形成プロセス、株主構成と投資家の企業家や研究者のキャリアと蓄積の効果などの多面的視点から分析する。

(2) 文化的・制度的な背景が収益創造力の中核となる経営者の企業家的発想や行動、国際化プロセスに及ぼす影響とその効果の分析のために、北欧とりわけスウェーデンの国際的な企業(アトラスコプコ、ボルボ、エレクトロラクス、アクゾノーベル、IKEAなど)の先進事例とペアワイズになりうる日本の主要企業との国際比較分析を試みる。

(3) 調査手法は、財務関係公表資料、関係

者へのヒアリング調査及びフィールド調査を併用する。収益創造力の構築には、事業構造再構築の中心である経営者の組織内部での相互関係とともに組織外部の利害関係者との相互作用が重要である。本研究では、スウェーデン企業と利害関係者(組織)間の相互作用の実態をヒアリング調査で明らかにしたい。科研費プロジェクトが開始される前の平成24年度から予備的に現地調査を行い、25年度から27年度にかけては、本格的にスウェーデン企業とスウェーデン発の北欧企業のフィールド調査を並行して行う。

(4) 調査から得られたデータの関連性を考慮した包括的なデータベースを構築し、国内外の大企業の収益創造と成長の関係性について、新事業開発にかかわる企業家活動と価値連鎖の形成、新事業開発と国際化拠点形成プロセスにおける利害関係者との関係、

事業構造の再構築が組織の成果指標と制度、とりわけ人材育成のあり方に及ぼす影響、経営者のビジョンの浸透と共有のためのグローバルなマネジメントという4つを主要な点として系統的な分析を試みる。日本企業の収益創造力研究を企業における新たな事業の構築という事業創造レベルの視点からだけでなく、コーポレートガバナンスと国際経営レベルでの拠点展開の観点からも検討し、経営戦略、経営組織、コーポレートガバナンス、企業家活動、国際経営を融合させた統合的なフレームワークの構築を試みる。

4. 研究成果

本研究の成果として、大きくはグローバル戦略と本社の役割、グローバル人材育成システム、コーポレートガバナンスの諸側面に関する知見をあげることができる。下記にその主な点を挙げる。なお、この項目に関する成果は、「5. 主な発表論文等」の図書である。

(1) スウェーデン企業のグローバル戦略は、その背後に明確なコアバリューをもち、成長指標に対する考え方もアメリカ企業などとは異なっている。スウェーデン企業はコーポレートアイデンティティを大切にし、デザインや品質にこだわったクオリティ重視のものづくりをグローバル戦略の基軸にしている。スウェーデン企業のクオリティ重視は限られた市場セグメントの顧客に高い素材を使った高級な仕様の商品をつくることを意味しない。スウェーデン国民の個性や生活者の意識を尊重し、手ごろな価格で商品の多様化を図って、個性を無視した画一的な商品をつくらないという、企業のモノづくりと製品戦略に反映されている。スウェーデン本国の顧客に価値を提供して成長の基盤をつくったが、規模の小さい国内市場に頼らず、国内での成果を「てこ」にグローバル化を進めた。そのプロセスでは、比較的小型の海外M&Aをうまく活用して積極的に進めてきたことが特徴的である。

(2) スウェーデン企業のM & A戦略とその統合では、緩やかな統合のプロセスにおいて、したたかで粘り強いコアバリューの浸透を図っている点が特徴的であり、階層と効率性を重視したプロセスとは本質的に異なっている。M & Aのメリットは、買収プレミアムを支払ってでも「時間を買う」ことにあるが、スウェーデン企業は単にスピーディな組織統合を目指しているわけではなく、組織の融和とコアバリューの浸透を重視して統合の土壌づくりから始め、時間をかけた緩やかな統合を目指している。

企業は規模の大小にかかわらず、コアバリューをもつ。コアバリューは企業とそこで働く人々にとって何が重要なかを反映し、企業の意思決定や戦略立案の基礎となるとともに、従業員の活動やステークホルダー（利害関係者）との対話の拠り所となる価値観である。本研究では、コアバリューを企業の信奉する基本的な価値観として捉えている。

スウェーデン企業は、中長期の時間軸でM & Aの統合プロセスを設定し、自社のコアバリューの浸透を図るための土壌づくりから始め、買収された企業の人材の有効活用と自社の人材育成につなげている。本研究で事例調査の対象とした、アトラスコプコ、ボルボ、B T、エレクトロラクス、アクゾノーベルなどの企業に共通する特徴である。

(3) グローバル企業の本社の役割について、「小さな本社」か「大きな本社」かの議論の背後にある分権化と集権化の次元で捉えるのではなく、ペアレンティング (parenting) 機能で考える必要性を新たに指摘した。本社傘下にある事業部門は、部門ごとに製品・サービスをもとに競争戦略を策定して実行に移す。その策定プロセスに本社がコミットして影響力を及ぼすことで事業単位の業績の改善につながるとき、ペアレンティングの優位性があると考えられる。

M & Aは、組織統合した後の業績を確保することが何より大切である。本研究からは、成長戦略の手段としての海外M & A戦略では、買収する側の企業の論理だけでなく、買収される側の企業にとって、グッド・ペアレントの役割を果たしてくれるのかという、買収される側の企業の視点からその効果を考える必要性を確認できる。よりよいペアレンティング機能の実現には、買収した側の本社とともに、買収された側の子会社の役割も重要となる。とりわけ、人材や製品ブランドなど買収された側の経営資源を買収後も最大限に活用するには、子会社から本社に対する積極的な働きかけが必要であるといえる。

本研究では、スウェーデン企業と日本企業のそれぞれがM & Aをする側とされる側の事例を取り上げて分析した。ボルボがUDトラックを新組織に統合する際、段階的なプロセスを踏むことで買収される側のUDトラックの不安感の払拭に成功した。買収プロセスでは、グループ傘下に収めた当初は従

来どおりの経営を維持し、融合のための土壌づくりに時間をかけている。日本企業の海外M & Aに関しては、豊田自動織機によるB T Industry (BT) の買収が、買収される側からM & Aを提案した興味深い事例として取り上げたが、その統合プロセスでは、豊田自動織機は組織統合を急がず、B Tの経営を当面維持する決断を下す。企業買収から数年間は互いに干渉せず、従来の経営体制を維持することに合意し、豊田自動織機のグローバル化に協力する対等な戦略的パートナーとしてB Tを位置づけた。

(4) スウェーデン企業は、グローバル人材の育成に資するユニークなシステムを確立しており、海外M & Aによる成長戦略とグローバル人材の育成を課題とする日本企業にとって有意義な示唆を得ることができる。そのシステムでは、コアバリューの共有という組織の不動点の確立とともに、社員の自主性の尊重が人材流動性のカギとなっている。たとえば、アトラスコプコのインターナル・ジョブ・マーケットシステムは自主性とダイバシティ重視の設計思想をもつシステムであり、国際的に移動するエキスパッツの人事異動から短期間限定のプロジェクト採用まであらゆるレベルの人事に対応している。

このシステムは、海外事業展開のなかで、中長期を見据えた人材育成を自己申告によって図り、キャリア形成に本人の意思を反映させる。M & Aを成長戦略の柱としてきた同社は、買収した企業の統合プロセスでコアバリューの浸透を重視し、時間をかけた緩やかな統合プロセスを採っている。このシステムは、緩やかな統合プロセスに伴ってコアバリューの浸透を図っていくことと有機的に関連することで成り立っている。

また、I K E Aの事例では、人材を採用する際、最も重視するのは学歴や職歴ではなく、「I K E Aの理念を共有できるか」であった。採用面接では、経歴よりも就職希望者の人間性を掘り下げ、イケアの理念を共有できるかを判断基準とする。この考え方は、「コワーカー」と呼ばれる正社員の採用には新卒と中途採用の区別がなく、正規採用プロセスの外にもパートからコワーカーへのパスがあり、新卒採用制度が日本法人以外の法人にはないことに反映されている。

(5) 本研究の事例から、スウェーデン企業は、グローバルに組織統合しながらも不動点としてのコアバリューがローカルな特性を失っていないことがわかる。

たとえば、ボルボはグローバル企業としての地位を確立してからも、ストックホルムではなくイエーテボリに本社がある。本業を売却するという思い切った手段をとってグローバル展開してもローカルな特性を失っていない。鉄粉ビジネスに特化したグローバルニッチ企業のヘガネスは、スウェーデンの片田舎と言ってもいいヘガネスにある本社を動かさない。さらに、そこに幹部人材の育成

機関「ヘガナスアカデミー」を設け、全社員のなかから幹部候補としての人材をグローバルに事業展開する地域から選抜し、発祥の地の本社へ集めて教育し、経営者人材を育成している。

創業の地のローカルな空間のなかで、幹部候補の人材育成を通じて自社の価値観の浸透や考え方・スキルの伝承を徹底し、グローバル展開の不動点を確立している。このことは、地域に拠点を置く日本企業の海外展開に有意味な示唆を与えている。

(6) コーポレートガバナンスについては、スウェーデン企業における戦略立案・実施の前提となる重要なファクターと考え、その制度・実態に関わる既存研究の収集・分析を広範囲に行った。それに加えて、経営史学の観点から、あるいは、会社法学の観点から、それぞれ研究を進めている専門家を招聘して研究会も実施した。そうした研究会を開催することで、我々の研究グループが専門とする経営戦略・組織論の観点だけではなく、より多角的な観点からのスウェーデン企業におけるコーポレートガバナンスの制度・実態の把握が進んだ。さらに、たとえばエレクトロラクスにおいてなど、現地における調査でもガバナンス構造に関する実態が調査された。

こうした取り組みの成果として、スウェーデンにおいては、財団を代表とする大株主がガバナンスの主要なプレイヤーとして活動していることが明らかにされるとともに、そうした特徴と実施されてきた戦略との関連性も明らかとなった。たとえば、アトラスコプコやエレクトロラクスでは国際化拠点形成に十分な時間をかけているが、これの背後にあるのは長期的な視野で経営者の監視を行うガバナンス構造であること、つまり長期的な視野を持つ大株主の存在があること、といった関係が明らかとされた。

なお、スウェーデン企業とスウェーデン発の北欧企業のガバナンスについては、実地調査を取り纏めた結果を書籍として来春に公開する計画を進めている。

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5件)

SHIMONO, Yoshitaka, Strategy for Global Growth through Cross-border M&A: Case Study on Acquisition of a Swedish Company by a Japanese Company, 名古屋市立大学経済学会ディスカッションペーパー、査読無、607巻、2016、pp.1-17

河合 篤男、変革型人材像の育成経路測定に関する一考察 変革指向性に係る質問項目をめぐって、名古屋市立大学経済学会ディスカッションペーパー、査読無、606巻、2016、pp.1-10

河合 篤男、企業のイノベーション促進を目指して、時局、査読無、4月号、2016、pp.32-33

山田 幸三、スウェーデン流グローバル成長戦略に学ぶ、季刊ひょうご経済、査読無、126巻、2015、pp.6-9

今井 希、「実践としての戦略」の課題に関する一考察、近畿大学短大論集、査読無、47巻、2014、pp.13-23

〔学会発表〕(計3件)

吉村 典久、株式会社統治の多様な姿 株主、従業員(組合)、財団などが果たしてきた役割、日本経営学会第89回大会、2015年9月3日、熊本学園大学(熊本県・熊本市)

UENO, Yasuhiro and Michael Butler, International Comparisons of Corporate Strategy, Structure, and the Role of Corporate Headquarters, Strategic Management Society Special Conference, May 29, 2015, University of St. Gallen (St.Gallen, Switzerland)

SHIMONO, Yoshitaka, Management of Global Integration in Cross-border M&As, International Federation of Scholarly Associations of Management 2014 World Congress in Tokyo, Sep. 4th 2014, Meiji University(Tokyo)

〔図書〕(計1件)

加護野 忠男、山田 幸三、下野 由貴、今井 希、中央経済社、スウェーデン流グローバル成長戦略、2015、240

6. 研究組織

(1) 研究代表者

加護野 忠男 (KAGONO, Tadao)
甲南大学・学長直属・特別客員教授
研究者番号：80030724

(2) 研究分担者

山田 幸三 (YAMADA, Kozo)
上智大学・経済学部・教授
研究者番号：40240014

上野 恭裕 (UENO, Yasuhiro)
関西大学・社会学部・教授
研究者番号：30244669

河合 篤男 (KAWAI, Atsuo)
名古屋市立大学・経済学研究科・教授
研究者番号：10275117

吉村 典久 (YOSHIMURA, Norihisa)

和歌山大学・経済学部・教授
研究者番号：40263454

下野 由貴 (SHIMONO, Yoshitaka)
名古屋市立大学・経済学研究科・准教授
研究者番号：20379473

今井 希 (IMAI, Nozomu)
近畿大学短期大学部・短期大学部・特任講
師
研究者番号：60610508