

問題提起

M&A 被買収企業が共通基盤を受容するプロセスの解明

— PMI における被買収企業役員の視点から M-GTA を用いた研究 —

Elucidating the process by which M&A acquirees accept common ground

— A Study Using M-GTA from the Perspective of Acquired Company Directors in PMI —

西本 圭吾

Keigo Nishimoto

要旨：本論文においては、買収企業が効果的な PMI を遂行するための組織能力（共通基盤）を解明し、また被買収企業に組織能力を転移するためのメカニズムを明らかにすることを目的とした。そのため、本論文では PMI において被買収企業に対する統制、協調、自律性の尊重の適度なバランスが有効であるとの仮説を設定し、それを実現するために買収企業が保有する組織的な経営統合能力を「共通基盤」と定義した上で、現実の M&A において有効に機能する「共通基盤」の諸要素を明らかにし、それらが統合プロセスにおいて果たす諸機能を解明することに努めた。

キーワード：構造的統合、協調性と自律性のパラドックス、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ

Abstract: The purpose of this paper is to elucidate the organizational capabilities (common ground) of acquiring firms to conduct effective PMI, and to identify the mechanisms for transferring organizational capabilities to acquired firms. To this end, we hypothesize that a moderate balance of control, cooperation, and respect for autonomy over the acquired company is effective in PMI, and define "common ground" as the organizational capability for management integration possessed by the acquiring company to realize this balance. I then identified the elements of "common ground" that function effectively in actual M&A transactions, and attempted to elucidate the functions they fulfill in the integration process.

Keywords: Structural Integration, Coordination-Autonomy Paradox, Modified Grounded Theory Approach

1. はじめに

本論文の目的は、PMI における被買収企業役員の視点から、M&A 被買収企業が共通基盤を受容するプロセスを解明することである。PMI とは、Post Merger Integration の略で、M&A 実行後にシナジーを実現し、企業価値を最大限に向上させるための統合プロセス全体を意味する。一般に企業の統合プロセスには、「経営統合：理念・戦略やマネジメントフレームの統合」、「業務統合：業務・インフラや人材・組織・拠点の統合」、「意識統合：企業文化や社風の統合」の三段階があり、そ

の膨大な範囲に渡る統合を成功させるためには、全体との整合性を取りながら個々の統合作業を適切に進める必要があるといわれている。

中長期の価値創造や企業価値向上を実現するには、M&A が欠くべからざる成長戦略の一つであるが、一般に M&A の成功確率は低く、特に M&A 成立後の統合において失敗するケースが多い (e.g. Larsson and Finkelstein 1999, Puranam 2009, Angwin and Meadows 2015)。一方で、M&A を持続的に成功させている企業も存在しており、それらの企業では共通して PMI を体系的に実施する能力が整備されていることが明らかに

Elucidating the process by which M&A acquirees accept common ground
 — A Study Using M-GTA from the Perspective of Acquired Company Directors in PMI —

なっている (e.g. Haspeslagh and Jemison 1991, Zollo and Meier 2008, Puranam 2009, 池上重輔 2019)。

そこで本論文においては、買収企業が効果的な PMI を遂行するための組織能力 (共通基盤) を解明し、また被買収企業に組織能力を転移するためのメカニズムを明らかにすることを目的とした。そのため、本論文では PMI において被買収企業に対する統制、協調、自律性の尊重の適度なバランスが有効であるとの仮説 (図 1) を設定し、それを実現するために買収企業が保有する組織的な経営統合能力を「共通基盤」と定義した上で、現実の M&A において有効に機能する「共通基盤」の諸要素を明らかにし、それらが統合プロセスにおいて果たす諸機能を解明することに努めた。

2. 研究の意義

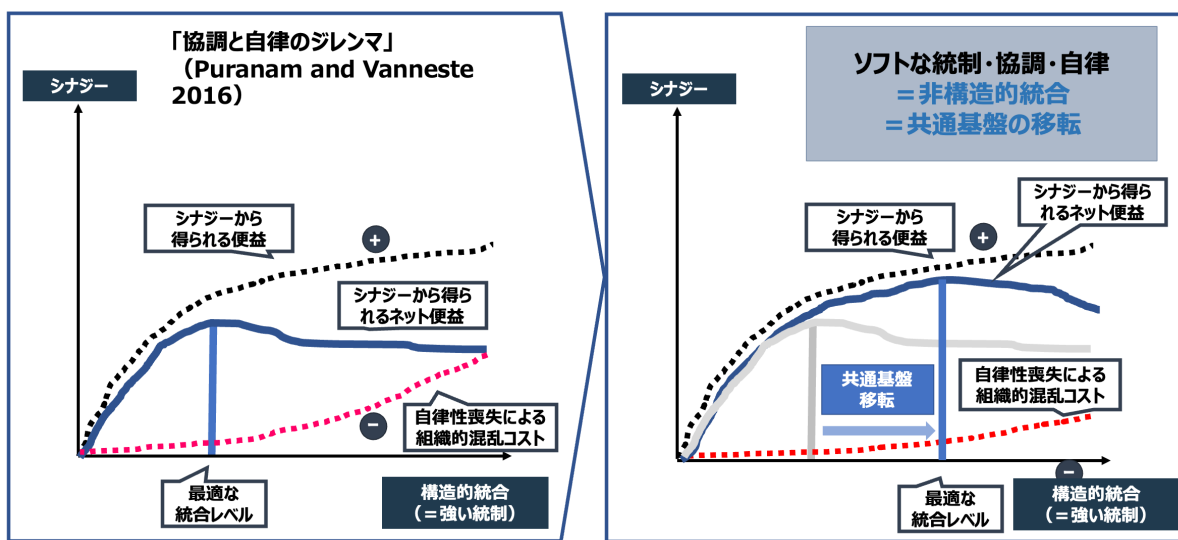
M&A とその複雑なプロセスである PMI の研究は、いまだに多くの未解決の問題を抱えている。本論文では、買収企業が保有する組織的な経営統合能力である共通基盤の諸要素を明らかにし、被買収企業に組織能力を転移

するためのメカニズムを解明することで、組織的な経営統合能力である共通基盤が買収企業から被買収企業へ円滑に移転されることによって、i) 形式的な統合メカニズムやそれによって生じる混乱のコストを回避し、ii) 結果として自律性喪失による組織的混乱コストを減らしつつ、協調によるシナジーから得られるネット便益を増やすことで、iii) 買収企業固有の PMI における統制、協調、自律性の尊重の適度なバランスを導く効果的な解決策の一つとなり得ることが確認できれば、このテーマに関する既存研究への問題提起として断片的な貢献ができると考える。

3. 先行研究

3.1 M&A の成功と失敗を分ける PMI の先行研究

M&A 研究においては、M&A 成立後の統合が M&A 成功の鍵を握るという考え方が強くなり (e.g. Angwin and Meadows 2015; Larsson and Finkelstein 1999)、「どのような条件で、企業買収するか?」から「どのように買収企業を選定し、統合するか?」へと重点がシフ



出所) 筆者作成、Coordination-autonomy trade-off in PMI. Source : Puranam and Vanneste (2016)

(出所) Coordination-autonomy trade-off in PMI. Source : Puranam and Vanneste (2016) をもとに筆者作成

図 1 仮説の図式

M&A 被買収企業が共通基盤を受容するプロセスの解明 — PMI における被買収企業役員の視点から M-GTA を用いた研究 —

トしてきた (Jemison and Sitkin 1986; 池上重輔 2019)。M&A の成功には PMI が重要な役割を果たしていることは、学者も実務家も強調している (Zollo and Meier 2008)。PMI のプロセスでは、通常、シナジーの獲得、顧客の混乱、構造的統合、従業員の維持、アイデンティティや独立性の喪失、顧客の維持、感情的トラウマ、地位の喪失、学習課題などに関する障害に直面する (Julia and Laurence 2018)。Haspeslagh and Jemison (1991) は、その代表的な著作の中で、買収企業が追求する価値創造の論理 (統合、拡張、探索) に基づく戦略的能力の移転と適用を PMI の中心に据えている。能力移転には、経営資源の共有、機能的なスキルや一般的なマネジメントスキルの移転などの形態があるが、それぞれに組織上の課題があり、異なるレベルの構造的統合が必要となる。そのため、能力移転の戦略的な必要性と被買収企業の組織的な必要性の両方を考慮して、4つの選択肢からなる「統合マトリクス」によって PMI の意味するところを整理している。買収企業と被買収企業の戦略的な相互依存関係の必要性と被買収企業が最適な経営を行うための組織的な自律性の必要性を考慮して、買収企業は吸収、共生、保全、保有のいずれかを選択するというものである。

また、PMI プロセスにおける組織設計の側面では、PMI 自体の知識の蓄積、調整、再展開による獲得能力の開発に関するものがある。Zollo and Singh (2004) は、単に知識を蓄積するだけでは有益な結果は得られないが、知識ストックの存在は、特に統合レベルが高いほど有益であるとしている。知識ストックとは、買収や PMI のプロセスを支援するための文書、ガイドライン、マニュアルなどのことである。知識の集中管理機能や M&A 機能などの組織的なメカニズムにより、PMI で蓄積された知識を蓄積、成文化、検索、更新し、新たな M&A 案件に再展開することが可能となり、時間をかけて複製不可能な独自の M&A ケイパビリティを構築することができる (Julia and Laurence 2018)。

買収企業が効果的に経営資源を統合してコンビネーション・ベネフィットを獲得し、経営資源の基盤を変えるためには、難しい選択を伴う適切な構造を定義しなければならない。買収企業にとって、組織構造の選択

は、経済的利益を享受するための統合の必要性和、被買収企業がしばしば要求する自律性の必要性和の最適なバランスをとる必要があるからである。正式な組織プロセス、コミュニケーション・チャンネル、グループ・アイデンティティに対する統合のプラスの効果は、「コーディネーション効果」と呼ばれている (Puranam 2009)。調整効果を実現する方法は、たとえば、情報システムの変換、人事部門の統合、販売統合など、数多くある (Zollo and Singh 2004)。しかしその一方で、高度な統合は対象企業の自律性を失わせ、イノベーション能力、人材確保、モチベーションなどに悪影響を及ぼす可能性がある。自律性の喪失効果と協調性の獲得効果の両方を考慮すると、最適な統合レベルでは、混乱のコストに比べて協調性のメリットが最も大きくなる。この緊張関係は、しばしば「協調性と自律性のパラドックス」 (Puranam and Vanneste 2016) と呼ばれている (Julia and Laurence 2018)。

3.2 構造的統合の定義

Puranam (2009) は、構造的統合とは、「買収企業と被買収企業の両方で行われている関連活動を、同じ組織の境界 (たとえば、部門、部署、ユニット) 内に配置すること」であると定義している。あるいは、「構造的統合 (一般的な合併後の統合とは異なる) とは、買収後に、以前は異なっていた組織単位が同じ組織単位に統合されることである (Haspeslagh and Jemison 1991, Puranam 2006, Paruchuri 2006, Puranam and Srikanth 2007)」と定義されている。買収の実施を研究している学者は、完全な吸収と自律的な組織の地位の維持の間の選択は、さらに細かい統合行動を形成する重要な初期決定であると述べている (Haspeslagh and Jemison 1991, Pablo 1994, Ranft and Lord 2002, Zollo and Singh 2004)。

また、Puranam (2009) が説明する構造統合のコストとは、構造的に統合された組織形態が実現することで、買収された組織の組織特性が恒久的に変化することによる長期的な影響である。簡単に言えば、構造的統合は、被買収企業の自律的な存在を終わらせるため、その革新的な能力を崩壊させる。構造的統合がなされた後、被買

Elucidating the process by which M&A acquirees accept common ground
 — A Study Using M-GTA from the Perspective of Acquired Company Directors in PMI —

収企業の発明者のモチベーションや生産性が低下する可能性がある。エージェント理論の議論によると、ユニットが統合されると、ユニットのパフォーマンスに影響を与える他のエージェントの数が増えるため、構造的統合は報酬と努力の関係性を弱めることが示唆されている。以前は別個の組織単位だったものがグループ化されると、ただ乗りが増えるため、より鋭いインセンティブを使用することができなくなる (Baker 2002)。

3.3 共通基盤の理論と定義

協調性を高めるための努力は、技術買収の場合のようにモチベーションの低下という点でコストがかかることが多い (Puranam 2006)。言い換えれば、買収企業は、外部から調達した組織能力を損なうことなく内部の組織能力に結びつけるにはどうすればよいかという点が課題となる。共通基盤を構築することは、このパラドックスを解決する方法であり、相互依存を調整し、破壊的な調整メカニズムに頼らずに連携を管理することができるからである。Puranam (2009) は、共有された知識の一形態である共通基盤が、組織間の活動を結びつけるのに役立つ強力な調整メカニズムとして機能し、外部の経営資

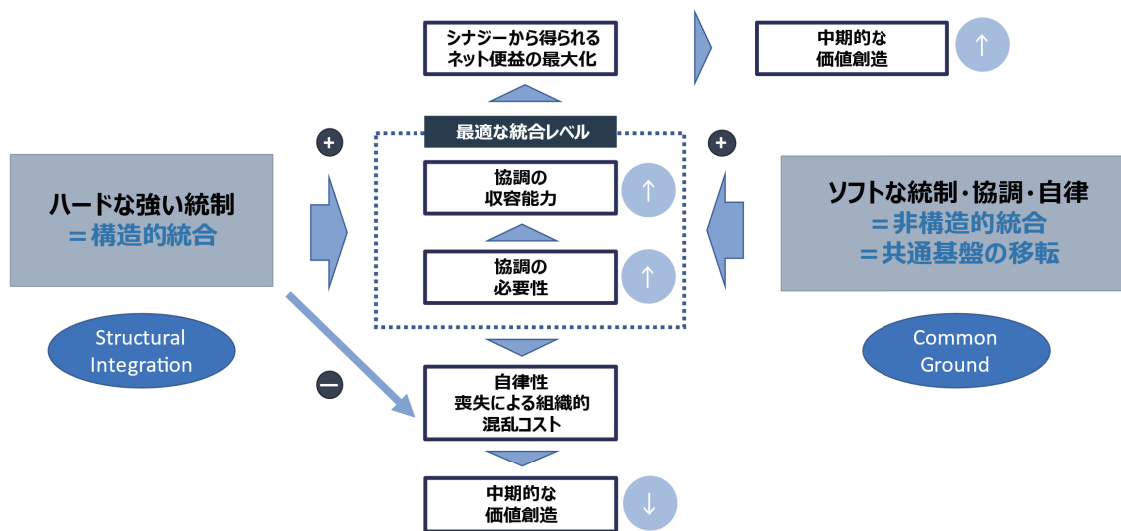
源の能力と内部の経営資源の能力を結びつける際に混乱のコストを課す可能性のある調整メカニズムの使用を回避することができるとしている。(図2)

よって、本論文における共通基盤は、「買収企業が組織的にシナジーを生み出しながら被買収企業を統合して行くために提供できる、固有の Business System や Methods などの一連の組織能力」あるいは、「PMI において被買収企業に対する統制、協調、自律性の尊重の適度なバランスを実現するために買収企業が保有する組織的な経営統合能力」と定義する。

4. 調査設計

4.1 分析方法

本論文は、個別インタビューで得られた意見を M-GTA で分析した質的研究である。M-GTA は Glaser らが提唱したグラウンディッド・セオリー・アプローチ (GTA) (Glaser, & Strauss 1967 / 後藤, 水野, 大出 1996) を木下が改良した質的研究法であり、特に i) 未着手の実在的領域の現象の解明と理論化に適している、ii) 定量的分析では説明が難しい複雑な人間行動、特に



(出所)「共通基盤の理論」(Puranam 2009) をもとに筆者作成

図2 共通基盤の理論

M&A 被買収企業が共通基盤を受容するプロセスの解明 — PMI における被買収企業役員の視点から M-GTA を用いた研究 —

プロセス性を有する他者との社会的相互作用の変化を説明できる、iii) 現象のダイナミズムを俯瞰させることで実践を促す、という特性 (木下 2003) を有するとされる。

被買収企業役員は、PMI という買収後の社会的環境に位置し、買収企業関係者や被買収企業の既存社員、取引先、協力外注先などの様々な社会的相互作用を通じて学習して行く。したがって、被買収企業役員の共通基盤に対する受容プロセスを彼らの視点から明らかにするという本研究の目的に合致していることから、本研究は M-GTA の使用が適切であると考えた。

4.2 研究対象・データ収集

対象者は、筆者が経営する企業 A グループのうち、連結後 2 年以上経過している、被買収企業の取締役や執行役員などの役員であること (被買収企業出身、企業 A からの出向者を問わず) であること、条件を含む 11 名とする (表 1)。なお、現在企業 A グループは、事業承継型 M&A をビジネスモデルに取り込んでいる。

データの収集は、インタビューガイドに従って、質問を反構造化面接法にて行う。調査期間は、2022 年 8 月から 9 月とする。面接の実施にあたり、面接者の訓練および質問の妥当性を確認する目的で対象者 3 名に事前調査を行う。本調査は、対象者のプライバシーを保護するように配慮し、筆者と対象者が 1 対 1 で、1 人に 1 回ずつ、60 分～120 分程度面接を行う。面接開始時、研究の趣旨と倫理的配慮について再度、口頭と書面で説明し同意を得る。対象者に質問の流れを説明し、面接内容は対象者の承諾を得てスマートフォンの録音ボイスレコーダーアプリに録音し、逐語録を作成しデータとして使用する。インタビューガイドの概要は次のとおりである。i) 事

前のアンケート調査内容を踏まえ、企業 A グループに参画した前と後で、トップ・マネジメント (経営管理)、フロント (顧客接点)、ミドル (ビジネスプロセス)、バック (ビジネスインフラ) の各項目において、統制 (コントロール)、協調、自律性の度合について、あなたの認識、評価について教えてください。その結果として、あなたが上手く行っていると思うところはどこですか?あるいは、今ひとつ上手く行っていないため、今後改善が必要と感じるところはどこですか?具体的なエピソードを交えて教えてください。ii) 企業 A の子会社化後、親会社と自社の社員の間に、企業 A 固有の Business System を浸透させるうえで、あなたが最も苦労されていることはどんなことですか?具体的なエピソードを交えて教えてください。また、親会社からどのようなサポートや改善があったらよいと思いますか?iii) 企業 A あるいは企業 A グループ各社に今後期待する、あるいは希望することは何かありますか?具体的な内容について意見を聞かせてください。なお、M-GTA の場合、強固に固めて質問しない。オープンクエスチョンから徐々に仮説が作れる質問構成にする。

4.3 分析手順

事前にアンケート調査を行い、企業 A (買収企業) と一緒になった前と後で、トップ・マネジメント (経営管理)、フロント (顧客接点)、ミドル (ビジネスプロセス)、バック (ビジネスインフラ) の各項目において、企業 A の代表取締役が被買収企業各社の何を統制 (コントロール) し、何を任せているかの視点をスコアリングする。他方、被買収企業役員である「受け手」が何をコントロールされ、何を任されているかの視点をスコアリングのう

(N=11)					
年齢構成	40代	4	役員経験年数	3年未満	2
	50代	3		3年以上	6
	60代	3		5年以上	2
性別	男性	11		10年以上	1
主たる業務	経営全般	3	転職回数	ない	3
	技術/製造部門	6		あり	6
	管理部門	1		3回以上複数あり	2
	営業部門	1			

表 1 対象者の属性

Elucidating the process by which M&A acquirees accept common ground
 – A Study Using M-GTA from the Perspective of Acquired Company Directors in PMI –

え、項目ごとに認識のずれ（パーセプションギャップ）を比較し、被買収企業の中期的な価値創造（パフォーマンス）に与える影響などを検証する。インタビュー内容は参加者の理解を得たうえでスマートフォンの録音ボイスレコーダーアプリに録音し逐語録とした後、その内容に繰り返し目を通し、M-GTA（木下 2003）による概念生成を行う。分析焦点者は「被買収企業役員」、分析テーマは「共通基盤を受容するプロセス」とする。

まず、分析テーマに関する箇所に着目し、分析焦点者の行為や認識の具体例に照らして解釈し、その定義をし、概念名がデータに密着しているか（grounded on data）検討する。概念生成後、概念名や定義、具体例（ヴァリエーション）、理論的メモで構成されたワークシートを用いて、個々の概念毎にワークシートを作成する。概念の定義は定義欄へ、テーマ決定に関して着目した箇所を具体例（ヴァリエーション）欄へ、データ解釈について考えたことは理論的メモとして記録する。データ収集と分析は同時並行で行う。データの解釈が恣意的に偏るの

を防ぐために継続的比較分析を行いながら、類似例だけでなく、対極例についての比較も行い概念を生成する作業を続ける。その後新たな概念生成が生じなければ理論的飽和化に達したとみなす。生成した概念と他の概念との関係を個々の概念毎に検討し、関係図にする。複数の概念の関係から分析結果をまとめ、その概念間の関係を簡潔に文章化（ストーリーライン）し、さらに結果図を作成する。

5. 分析結果

5.1 アンケート調査結果

5.1.1 認識のずれ（パーセプションギャップ）比較

トップ・マネジメント（経営管理）、フロント（顧客接点）、ミドル（ビジネスプロセス）、バック（ビジネスインフラ）の各項目について、企業A代表取締役と被買収企業役員である「受け手」の認識のずれ比較を行った。M-GTA分析に先駆けて実施したアンケート調査結

		統制度合		業績への好影響				統制度合		業績への好影響	
トップ・マネジメント（経営管理）項目		企業A代表取締役	被買収企業役員	企業A代表取締役	被買収企業役員	ミドル（ビジネスプロセス）項目		企業A代表取締役	被買収企業役員	企業A代表取締役	被買収企業役員
【M1】	自社の経営理念・ビジョン・行動規範の再構築	協調	協調	○	○	【Mid1】	新製品開発手法・ノウハウ	協調	自律	○	○
【M2】	自社のガバナンスの整備（職務権限規程の見直し等）	協調	統制	○		【Mid2】	オペレーション手法・ノウハウ／業務ルールの再構築	協調	協調		○
【M3】	自社の経営体制の再構築	協調	協調	○	○	【Mid3】	品質管理体系・ノウハウ（クレーム処理を含む）	協調	協調	○	
【M4】	自社の経営戦略、経営方針、重点活動計画、KPIの設定	協調	協調	○	○	【Mid4】	生産技術手法・ノウハウ	協調	協調		○
【M5】	自社の会議体の再定義や運営	協調	協調	○		【Mid5】	業務改善手法（QC活動）・ノウハウ	協調	協調		
【M6】	あなたの役割とミッションの再定義	協調	協調	○		【Mid6】	設備保全／設備の改廃（中長期の修繕計画）	自律	協調		
【M7】	コミュニケーション・インフラの整備	協調	協調	○	○	【Mid7】	生産計画・在庫管理	協調	協調		
【M8】	組織再編（グループ内外・自社内を問わず）	統制	協調	○	○	【Mid8】	SCMの見直し、生産拠点・物流拠点の統廃合	協調	協調	○	○
フロント（顧客接点）項目		企業A代表取締役	被買収企業役員	企業A代表取締役	被買収企業役員	バック（ビジネスインフラ）項目		企業A代表取締役	被買収企業役員	企業A代表取締役	被買収企業役員
【F1】	製品・サービスのラインナップ	自律	協調		○	【B1】	決算の早期化、税務処理（納税申告を含む）	協調	統制	○	○
【F2】	営業手法・ノウハウ	自律	協調	○		【B2】	内部統制整備	協調	協調	○	○
【F3】	マーケティング手法・ノウハウ	自律	協調	○		【B3】	人事・給与規程やインセンティブ体系の見直し	協調	統制	○	
【F4】	顧客管理・コミュニケーション	自律	協調		○	【B4】	人事評価制度の見直し	協調	統制	○	
【F5】	業務改善／業務ルールの見直し（貿易管理・ノウハウを含む）	協調	協調		○	【B5】	ITシステム統合	協調	協調	○	○
【F6】	営業拠点の統廃合	協調	協調			【B6】	人事交流・配置転換・出向等	協調	協調	○	
【F7】	与信管理・ノウハウ	協調	統制	○		【B7】	知的財産権管理や許認可管理・ノウハウ	協調	協調	○	○
【F8】	同業他社や業界団体との交流	自律	自律			【B8】	人材育成／研修や教育の共同実施	協調	協調	○	○

（出所）筆者作成 注）統制度合のスコア区分：自律/3.6未満、協調/3.6以上7.6未満、統制/7.6以上、業績への好影響のスコア区分：3.5以上を○表示

表2 アンケート調査結果

M&A 被買収企業が共通基盤を受容するプロセスの解明 — PMI における被買収企業役員の視点から M-GTA を用いた研究 —

果は以下のとおりである (表 2)。

5.1.2 有効に機能する共通基盤の構成要素

分析の結果、有効に機能する共通基盤として、i) トップ・マネジメント (経営管理) 項目: [M8] 組織再編、[M4] 自社の経営戦略、経営方針、重点活動計画、KPI の設定、[M1] 自社の経営理念・ビジョン・行動規範の再構築、ii) フロント (顧客接点) 項目: [F4] 顧客管理・コミュニケーション、[F5] 業務改善/業務ルールの見直し、[F7] 与信管理・ノウハウ、iii) ミドル (ビジネスプロセス) 項目: [Mid1] 新製品開発手法・ノウハウ、[Mid8] SCM の見直し、生産拠点・物流拠点の統廃合、[Mid2] オペレーション手法・ノウハウ/業務ルールの再構築、iv) バック (ビジネスインフラ) 項目: [B1] 決算の早期化、納税処理、[B2] 内部統制整備、[B8] 人材育成/研修や教育の共同実施などが効果的な構成要素であることが明らかになった。

5.2 インタビュー調査に基づく M-GTA 分析

11 名のインタビュー調査データに基づく、M-GTA 分析の結果、21 の概念、5 サブカテゴリー、2 カテゴリーが生成された。PMI における被買収企業役員が共通基盤を受容し、前向きな行動を起こすまでのメカニズム (表 3) をまとめると、次のとおりである。

カテゴリー 1. 【最適な統合レベルを目指す主体的活動】は、[協調の必要性をもたらす動機]、[社員の協調の収容能力を高め、シナジーを生み出すための取組み] の 2 つのサブカテゴリーから成り、被買収企業役員が買収企業との協調の必要性を痛感し、社員の協調の収容能力を高めながら、シナジーを生み出すための様々な取組みに至るまでの一連の動きを示し、最適な統合レベルに到達するまでの被買収企業役員の心身の動きを表していた。カテゴリー 2. 【共通基盤の移転実施過程の認識と行動】は、[共通基盤の必要性をもたらす動機]、[共通

カテゴリー(2)	サブカテゴリー(5)		
	心理的要因 (Why)		社員への行動 (To Be/To Do)
	動機	懸念	
1.最適な統合レベル (What/Where)	①		②
2.移転プロセス (How)	③	④	⑤

カテゴリー 1. 最適な統合レベル (What/Where)
= 【最適な統合レベルを目指す主体的活動】

カテゴリー 2. 移転プロセス (How)
= 【共通基盤の移転実施過程の認識と行動】

サブカテゴリー ① 動機: [協調の必要性をもたらす動機]

サブカテゴリー ② 行動: [社員の協調の収容能力を高め、シナジーを生み出す行動]

サブカテゴリー ③ 動機: [共通基盤の必要性をもたらす動機]

サブカテゴリー ④ 懸念: [共通基盤を受け入れることへの葛藤]

サブカテゴリー ⑤ 行動: [社員の共通基盤受け入れへの不満を解消する行動]

(出所) 筆者作成

表 3 被買収企業役員が共通基盤を受容し、前向きな行動を起こすまでのメカニズム

**Elucidating the process by which M&A acquirees accept common ground
— A Study Using M-GTA from the Perspective of Acquired Company Directors in PMI —**

基盤を受け入れることへの葛藤)、〔社員の共通基盤受け入れの不満を解消する取組み〕の3つのサブカテゴリーから成り、被買収企業役員が共通基盤と真摯に向き合い、自身の葛藤を乗り越え、社員の理解を得るための様々な取組みに至るまでの一連の動きを示し、共通基盤の移転実施過程における被買収企業役員の心身の動きを表していた。

5.2.1 全体像としてのストーリーライン

21の概念の関係から分析結果をまとめ、その概念間の関係を簡潔に示したPMIにおける被買収企業役員が共通基盤を受容するプロセスのストーリーラインは、次のとおりである。(カテゴリーは【 】, サブカテゴリーは〔 〕, 概念は〈 〉で示す)

【最適な統合レベルを目指す主体的活動】においては、被買収企業役員が、〈技術承継の難しさと解決すべき課題〉や〈幹部・役職者の育成に対する危機感〉、あるいは〈過去の慣習からの脱却に向けた苦労〉といった、〔協調の必要性をもたらす動機〕を意識するようになっていた。

その結果、被買収企業役員は、〈社員自らが考え、主体的な意見を持って提言できる癖をつけるための意識付け〉や〈縦組織ゆえの強みとリスクを踏まえた物づくりの改善努力〉の必要性を強く感じ、〈親会社と被買収企業社員との板挟みによる葛藤を乗り越えた橋渡し役〉を担いながら、〈社員にグループ会社の一員という認識を芽生えさせるための努力〉や〈売上重視から粗利重視への意識改革の環境づくり〉といった、〔社員の協調の取容能力を高め、シナジーを生み出すための取組み〕が今後より一層求められると考えるようになっていた。

【共通基盤の移転実施過程の認識と行動】においては、まず被買収企業役員に〔共通基盤の必要性をもたらす動機〕として、〈経営体制の原則維持方針に対する安心感〉や〈基本的な営業方針や顧客・仕入先対応に関する自律性の尊重〉、あるいは〈教育、研修プログラムの充実に伴う基礎体力の強化〉といった前向きな要因を見出すことができた。また、〈営業専任部門設置によるシナジーへの不安と期待〉や〈ビジネスインフラ整備による見え

る化の推進と適応ストレスの解消〉に直面しつつ、共通基盤移転に対する可能性とメリットに大いなる期待を寄せていることが分かった。

一方、被買収企業役員が〈高い業績目標数値に対する不満とプレッシャー〉や〈品質保証にかかるQMS導入へのマンパワー不足〉、〈部下の人事考課や業績評価結果に対する説明責任への不安〉を抱えつつ、〔共通基盤を受け入れることへの葛藤〕と真摯に向き合っていることを垣間見ることができた。

その結果、〔社員の共通基盤受け入れの不満を解消する取組み〕として、〈管理・間接業務が増えたことに対する社員の不満解消と業務の効率化〉や〈取引プロセスの変化に対する社員の不満解消〉の必要性を感じた上で、〈経営の目指す方向性やビジョンなどにお仕着せの受止め方をする社員への理解を得る行動〉に率先して取り組みながら、〈内部統制、ガバナンス、コンプライアンス意識強化に対する地道な努力〉や〈業務改善や提案制度、QC活動などによるボトムアップの推進〉に尽力していた。

5.2.2 結果図

上述のストーリーラインを結果図に表すと以下のとおりである。(図3)

6. ディスカッション

6.1 発見事実と議論

トップ・マネジメント(経営管理)項目における業績への影響に関する認識差については、〔社員の共通基盤受け入れへの不満を解消する行動〕の一つとして、〈経営の目指す方向性やビジョンなどにお仕着せの受止め方をする社員への理解を得る行動〉を取っていることが背景にあることが推察された。これは、親会社から色々と提起される内容は当然あるべき姿であり、親会社・子会社という関係から行けば、ある程度親会社に寄せていくしかなく大きな違和感はないが、他方、実際手を動かして働く子会社社員の認識が必ずしも一致していないため、円滑に理解を得られるために心を砕いて地道な努

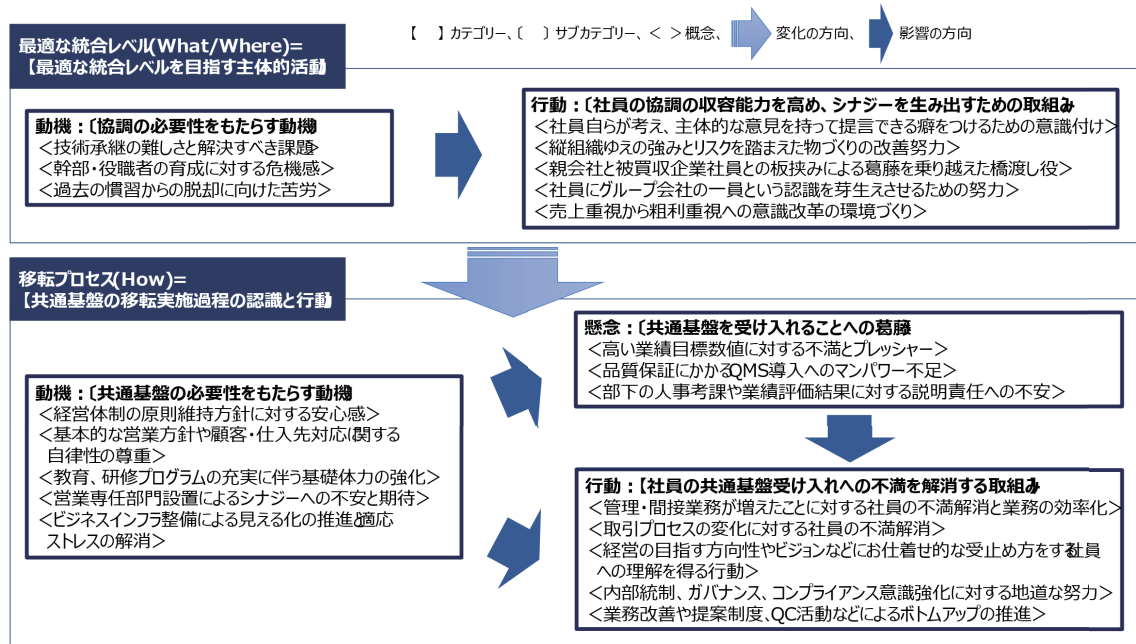
M&A 被買収企業が共通基盤を受容するプロセスの解明 — PMI における被買収企業役員からの視点から M-GTA を用いた研究 —

力をしているということであった。よって、『M1』自社の経営理念・ビジョン・行動規範の再構築、『M3』自社の経営体制の再構築、『M4』自社の経営戦略・経営方針等に関する認識差を縮めるには、年1回開催する企業Aグループの経営方針発表会や、各社毎の社員会議、あるいは、定期的な社外取材による情報発信活動等を通じて、これまで以上に将来を見据えたビジョンや経営戦略、経営方針などを被買収企業社員へ浸透させる努力と工夫が必要であると感じた。

フロント（顧客接点）項目における業績への影響に関する認識差については、〔共通基盤の必要性をもたらす動機〕の一つとして、〈営業専任部門設置によるシナジーへの不安と期待〉を抱いていることが背景にあることが推察された。これは、被買収企業では、高度な技術営業的な知識が求められるため、営業専任部門を設置せずにきたが、親会社から営業専任者を受け入れて、営業専任部門を設置したことにより、これまでになかったシナジーを期待している反面、不安もあるということであった。よって、『F2』営業手法・ノウハウ、『F3』マーケティング手法・

ノウハウに関する認識差を縮めるには、設計・製作等の技術的な領域以外の間接業務的な役割を徐々に巻き取りながら、寄り添い、並走し、ともに考えながらサポートすることで、これまで以上に被買収企業役員や被買収企業社員に対して、営業専任部門設置によるシナジーへの不安を払拭するための努力と工夫が必要であると感じた。

ミドル（ビジネスプロセス）項目における業績への影響に関する認識差については、〔共通基盤を受け入れることへの葛藤〕の一つとして、〈品質保証にかかるQMS導入へのマンパワー不足〉が背景にあることが推察された。これは、被買収企業役員が、QMSの重要性を理解しているものの、部下の力量評価や教育などの面で実務をこなしながら対応するだけの余力がなく、マンパワー不足であると感じているということであった。よって、『Mid3』品質管理体系・ノウハウ（クレーム処理を含む）に関する認識差を縮めるには、QMSにおける品質可視化進捗管理、クレーム分析や具体的な取組み進捗確認管理、社員の力量評価や教育などの面で、様々



出所) 筆者作成

図3 被買収企業役員が共通基盤を受容するプロセス

**Elucidating the process by which M&A acquirees accept common ground
— A Study Using M-GTA from the Perspective of Acquired Company Directors in PMI —**

なツールやフレームワークを提供するだけでなく、寄り添い、並走し、ともに考えながらサポートすることで、これまで以上に被買収企業役員や社員に対して、品質保証にかかる QMS 導入へのマンパワー不足を解消するための努力と工夫が必要であると感じた。

バック（ビジネスインフラ）項目における業績への影響に関する認識差については、〔共通基盤を受け入れることへの葛藤〕の一つとして、＜部下の人事考課や業績評価結果に対する説明責任への不安＞を抱いていることが背景にあることが推察された。これは、被買収企業には業績目標管理シートによる個人評価や業績連動賞与がなく、一律支給が原則であった。また、人事考課も社長が直接実施してきた経緯があり、部門長である役員が直接評価、判断、推薦することがなかったため、慣れておらず、評価結果に対する説明責任に不安を覚えるということであった。よって、〔B3〕人事・給与規程やインセンティブ体系の見直しや〔B4〕人事評価制度の見直しに関する認識差を縮めるには、人事考課や業績評価に関する様々なツールやフレームワークを提供するだけでなく、定期的な人事考課者研修や業績評価結果説明会を丁寧に行うなど、これまで以上に被買収企業役員に対して、部下の人事考課や業績評価結果に対する説明責任への不安を払拭できるようにするための努力と工夫が必要であると感じた。

6.2 考察

本論文における一連の分析結果による発見事実と議論を踏まえ、そこから導き出されたインサイトとして、PMI において被買収企業に対する統制、協調、自律性の尊重の適度なバランスが有効であることが示唆された。また、それを実現するために買収企業が保有する組織的な経営統合能力である共通基盤を転移するには、被買収企業の企業風土や特性を見極めつつ、自律性を尊重すると共に、強固な科学的手法や精神的支柱となる理念的手法を用いて、効果的なバランスの最適解を探りながら、被買収企業役員や社員が持続的にレシプロカル（互恵型）・シナジーを享受できるようにサポートする必要があると示唆された。

7. 結論

本研究では、M&A 被買収企業の役員が PMI という買収後の社会的環境に位置し、買収企業関係者や被買収企業の既存社員、取引先、協力外注先などの様々な社会的相互作用を通じて学習し、買収企業と被買収企業社員との板挟みによる葛藤を乗り越え、重要な橋渡し役を担うため、彼らの視点に着目した。

そして、買収企業が保有する組織的な経営統合能力である共通基盤の諸要素を明らかにし、被買収企業に組織能力を転移するためのメカニズムを解明した結果、共通基盤が買収企業から被買収企業へ円滑に移転されることによって、i) 形式的な統合メカニズムやそれによって生じる混乱のコストを回避し、ii) 結果として自律性喪失による組織的混乱コストを減らしつつ、協調によるシナジーから得られるネット便益を増やすことで、iii) 買収企業固有の PMI における統制、協調、自律性の尊重の適度なバランスを導く効果的な解決策の一つとなり得ることが確認できた。よって、PMI に関する既存研究への問題提起（＝新たな仮説）を得ることができたと考ええる。また、ここで解明された PMI のための共通基盤の有効性は、中小企業間の買収や事業承継型 M&A に限定されるものではなく、多様な企業間買収にも適応可能と考えられる。なぜなら、本研究で解明された有効に機能する共通基盤の諸要素やそれらが統合プロセスにおいて果たす諸機能、あるいはその転移メカニズムは、買収企業や被買収企業の規模や業種などに囚われず有効であると考えられるからである。本研究の成果が M&A の実践に活用されることで、より多くの企業買収が成功することを願うものである。

8. 研究の限界と今後の課題

本論文では、筆者が経営する中小企業、かつ事業承継型 M&A を手掛ける企業 A グループという 1 つの企業群のみの事例研究から分析を行っていること、また、データ分析期間の制約から、理論的サンプリングは、収集したデータの範囲でしか行うことが出来なかったことが研

M&A 被買収企業が共通基盤を受容するプロセスの解明 — PMI における被買収企業役員の視点から M-GTA を用いた研究 —

究の限界としてあげられる。よって、本研究の裏付けをより強固にするためには、他の複数の企業群でも同様の事象が見られるか、あるいは被買収企業役員以外の利害関係者（被買収企業社員、親会社役員、親会社の PMI 担当社員など）の視点から共通基盤の移転プロセスにどのような認識や行動が見られるかを検証する意義があることから今後の研究課題としたい。

9. あとがき・謝辞

筆者は、第一線のプロ経営者として、通算 24 年、経営現場の実践知と経営学の理論知の統合を推進してきた。本論文は、そのような実務からの問題意識に基づき、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程での研究結果に対して分析・考察を行ったものである。同研究科の指導教員である主査の平野正雄教授、副査の菅野寛教授、池上重輔教授には、問題意識や問題設定、仮説を考える上で、言語化、構造化において多くの示唆をいただくなど丁寧な指導をいただいた。また、京都大学経営管理大学院の山田仁一郎教授には、国内外の厳密な質的研究論文をご紹介いただき、GTA についても M-GTA が GTA の「国内流派」の 1 つの立場に留まる点など多くの示唆をいただいた。そして、本論文の仮説検証にあたり、筆者が経営する企業 A グループの被買収企業役員の方々には快くアンケート調査およびインタビュー調査に応じていただいた。ここに深く感謝の意を申し上げる。

参考文献

- Angwin, D. N., & Meadows, M. (2015), "New integration strategies for post-acquisition management", *Long Range Planning*, 48(4), 235-251.
- Baker, G. (2002), "Distortion and risk in optimal incentive contracts", *J. Human Resources* 37(4) 728-751.
- Becker, G. S., K. M. Murphy. (1992), "The division of labor, coordination costs, and knowledge", *Quart. J. Econom.* 107(4) 1137-1160.
- Clark, H. (1996), "Using Language", Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967), "The Discovery of Grounded theory: Strategies for Qualitative Research" /
- Haspeslagh, P.C. and Jemison, D.B. (1991), "Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal", New York: Free Press; Collier Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International.
- Jemison, D.B. and Sitkin, S.B. (1986), "Corporate acquisitions: a process perspective", *Academy of Management Review*, 11, pp. 145-163.
- Julia Bodner and Laurence Capron (2018), "Post-merger integration", *Journal of Organization Design*, <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0027-4>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999), "Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization", *Organization science*, 10(1), 1-26.
- Pablo, A. L. (1994), "Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective", *Acad. Management J.* 37(4) 803-836.
- Paruchuri, S., A. Nerkar, D. C. Hambrick. (2006), "Acquisition integration and productivity losses in the technical core: Disruption of inventors in acquired companies", *Organ. Sci.* 17(5) 545-562.
- Puranam, P., H. Singh, H. Zollo. (2006), "Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions", *Acad. Management J.* 49(2) 263-280.
- Puranam, P., K. Srikanth (2007), "What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions", *Strategic Management J.* 28(8) 805-825.
- Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009), "Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un) necessary", *Organization Science*, 20(2), 313-328.
- Puranam P, Vanneste B (2016), "Corporate strategy: tools for analysis and decision-making", Cambridge University Press, Cambridge
- Ranft, A. L., M. D. Lord (2002), "Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation", *Organ. Sci.* 13(4) 420-441.
- Shawn M. Clark, Dennis A. Gioia, David J. Ketchen, Jr., James B. Thomas (2010), "Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during

**Elucidating the process by which M&A acquirees accept common ground
— A Study Using M-GTA from the Perspective of Acquired Company Directors in PMI —**

- a Merger” , Administrative Science Quarterly, 55: 397-438
- Zollo, M., H. Singh (2004), “Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers” , Strategic Management J. 25(13) 1233-1256.
- Zollo, M., Meier, D. (2008), “What is M&A performance?” , Academic Management Perspectives 22(3):55-77
- 後藤隆, 水野節夫, 大出春江 [訳] (1996) 『データ対話型理論の発見－調査からいかに理論をうみだすか』新曜社
- 池上重輔 (2019) 「クロスボーダー M&A とクロスボーダー・アライアンスの統合マネジメント」『国際ビジネス 研究』第 11 巻第 2 号
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践：質的研究への誘い』弘文堂
- 芝原友範 (2019), 「中小企業の急速な国際化における外部専門家の支援プロセス－組織慣性の自制と同調による信頼構築のメカニズム－」『組織科学』, Vol.53 No.1:18-36
- 竹下浩 (2021), 「経営・心理学における GTA 評価基準の検討」『経営行動科学』, Vol.33 No.1・2:1-24

著者略歴

西本圭吾

2023 年早稲田大学大学院経営管理研究科修了 (MBA)。三井信託銀行、ソフトバンク/SBI、USEN/GAGA、CAS Capital を経て主に財務・経営企画畑を歩み、企業価値向上、業態転換、M&A 等に長年携わる。現職は、非破壊検査・マーキング・風環境試験の総合メーカーであるマーケティング(株)代表取締役社長。中小企業診断士。現在、京都大学経営管理大学院博士後期課程 (経営科学専攻) に在籍中。

【投稿受領日】 2022 年 12 月 13 日

【査読通過日】 2023 年 5 月 4 日