



M&AのPMIにおけるシナジーと経営管理システム

中坂, 優介

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2024-03-25

(Date of Publication)

2026-03-25

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8834号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100490059>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



学位論文審査要旨

氏名 中坂 優介

論題 M&A の PMI におけるシナジーと経営
管理システム

審査 令和 6 年 3 月

神戸大学

論文内容の要旨

本論文は、M&A において意図したシナジーをいかに効果的に生み出すかという問題意識に基づき、PMI (Post Merger Integration) における経営管理システムの使用および関連する要因が M&A 成果に及ぼす影響を明らかにしようとするものである。

第1章では、研究動機・目的を説明している。研究背景として、M&A 件数が伸びる中で PMI への取組みが不十分であり、M&A の成果を高めるためには、PMI において重要となる経営管理システムの使用について、管理会計研究の視点からの研究の必要性を説明している。

第2章では、PMI に関する先行研究を整理している。既存の研究では人的・組織的統合に焦点が当たっていること、そして、経営管理システムの使用方法やその他の要因によって、売手企業の業績や2社間のシナジー効果が変わる可能性について研究余地があることを整理している。

第3章では、PMI の成果に影響を及ぼすと考えられる管理会計研究の分析視点について関連研究を整理しており、事業部門コントロール、組織間の知識移転、組織学習やイノベーションの観点に基づき、コントロールレバーや組織間管理会計に関する先行研究を整理している。

第4章では、M&A のサポート業務に携わっている実務家に対するインタビュー調査の結果を記述している。

第5章では、文献研究、インタビュー調査に基づき仮説構築をしている。予算管理・業績管理情報の診断型使用 (DCS) が M&A 成果に正の影響を与えること、またこの場合、金銭的インセンティブが正の影響を与えること、研究開発の重要性が高い場合、予算管理・業績管理情報のインタラクティブ使用 (ICS) と非金銭的インセンティブが M&A 成果に正の影響を与えること、過去の提携関係によって醸成された信頼の強さは M&A 成果に正の影響を与えること、知識移転の活動が M&A 成果に正の影響を与えること、研究開発スタッフへのリテンションが研究開発関連の知識移転の促進に正の影響を与えることなどの仮説を設定している。

第6章では、リサーチデザインとして、分析モデル・測定尺度、検証のために用いた質問票調査のデータを説明している。

第7章では、記述統計を示した上で仮説の検証結果を記述している。リテンション

に関わる仮説の一部は仮説通りの結果が得られなかったが、その他の仮説については概ね仮説通りの結果が得られたことを記述している。

第8章では、仮説の検証結果に対する解釈やディスカッションを行い、本研究の結論を記述している。

第9章では、本研究の要約を行い、本研究の貢献点や限界、今後の課題について述べている。

論文審査の結果の要旨

本論文の特徴は、M&Aの成果を高めるための、PMIにおける経営管理システム使用のあり方について、売手・買手側双方の組織の独立性に伴う情報非対称性の問題、部門としてのコントロールの問題があることから、組織間管理会計、事業部門業績管理の視点で考察している点にある。

本研究の学術的貢献は次の点にある。すなわち、文献研究、インタビュー調査、売手・買手企業双方を分析対象としたサーベイに基づき、経営管理システムの診断型使用（DCS）やインタラクティブ使用（ICS）と成果との関係について検証を行い、予算管理・業績管理のDCSやICS使用がM&A成果へ直接的・間接的に影響を与えることを示したこと、研究開発目的のM&AかどうかによってPMIで取るべき施策が異なる可能性を検証し、研究開発の重要性が高いM&Aの場合、非金銭的インセンティブを導入することがM&A成果への正の効果を高めることを示したこと、知識移転への取り組みがM&A成果への正の媒介効果を検証したこと、売手企業社員へのリテンションについて多くの既存研究ではリテンションが重要であることは指摘されているが、知識移転、シナジー効果の観点から考慮するとリテンションが負の要因になる可能性を発見し、経営管理システム情報の利用方法や金銭的インセンティブの利用、リテンションの必要性など実務的なインプリケーションも明らかにしたことである。

仮審査においては、PMIにおける経営管理システムの使用に着目する必要性、導入前の買手企業における経営管理システム運用の厳格度などPMI前の状況とPMI後の状況の違いについて、PMIにおいて取られた施策がどのように影響したかについて説明する必要性、問題意識、リサーチクエスション、仮説間の一貫性を高める必要性、

事例研究加筆の必要性、サーベイの分析結果において、仮説通りの結果が得られなかった仮説についての解釈に関するさらなる検討の必要性等の意見が出された。本論文においては、仮審査における指摘に基づき、すでに収集したデータに基づく再検証、文献の追加等を行い改善がなされている。

他方、新たなデータ収集に限界があり、とくに、売手・買手企業の経営管理システムの水準や情報利用における厳格性の違い、双方の企業における経営管理システム使用に関する組織文化の違い、M&A をサポートする企業ではなく M&A 当事者企業へのインタビュー調査については、今後の追加データの収集、インタビュー調査に委ねざるを得ない等の限界も依然として残された。しかし、これらの課題は、本博士論文の学術的、実務的貢献を損なうものではなく、今後の研究課題とすることについて適当であると判断した。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

令和 6 年 3 月 5 日

審査委員	主査	教授	松尾 貴巳
		教授	梶原 武久
		教授	三矢 裕