



M&A によるものづくりの統合 - 品質に対する認識枠組みからみた研究

高木, 淳

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2018-03-25

(Date of Publication)

2019-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7112号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007112>

※ 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。



博士論文

M&A によるものづくりの統合

- 品質に対する認識枠組みからみた研究

2018 年 1 月 15 日

神戸大学大学院経営学研究科

山崎尚志研究室

経営学専攻

学籍番号 138B407B

氏名 高木 淳

目次

第1章	序論 - 研究の動機と目的	1
1.1	研究の動機とリサーチ・クエスチョン	1
1.2	研究の目的と貢献	4
1.3	本研究の構成	6
第2章	リサーチ・クエスチョンの裏付け	8
2.1	事例1 - ダイキン工業株式会社による買収事例	8
2.2	事例2 - ヤマハ発動機株式会社の事例	9
2.3	発見事項のまとめ	10
第3章	アーカイブ・データから見るM&A市場のトレンド	12
3.1	M&A市場のトレンド	12
3.2	技術関連性からみた分析	18
第4章	文献レビュー	23
4.1	先行研究の位置づけ	23
4.2	M&Aと事業統合	24
4.3	製造業の開発・生産プロセスと品質概念	26
4.4	環境変化への対応と硬直性	30
4.5	コンフリクト研究	31
4.6	コンティンジェンシー理論	35
第5章	理論構築	38
5.1	事業関連性の概要	38
5.2	先行研究の理論的視覚 - ①認識枠組み	40
5.2.1	認識枠組み - 哲学的論点	41
5.2.2	認識枠組み - 構造主義的論点	42
5.2.3	認識枠組みについての議論	42
5.2.4	コンティンジェンシー理論と認識枠組み	44
5.2.5	認識枠組みが持つコア・リジディティ	45
5.2.6	認識枠組みの発生経路	48
5.3	先行研究の理論的視覚 - ②品質コンフリクト	49
5.4	研究課題の導出	56
5.4.1	価値創造領域についての視座	56
5.4.2	理論を導くためのフレームワーク	58
第6章	仮説の提示	63
第7章	構築した理論への考察	67
7.1	発見事項と理論的インプリケーション	67

7.1.1	発見事項のまとめ	67
7.1.2	理論的貢献	68
7.2	問題点と課題	69
第8章	実証研究 - アンケート調査	71
8.1	はじめに	71
8.1.1	回答企業・回答者の概要	72
8.1.2	データサンプルの概要	74
8.1.3	概念および測定項目	77
8.1.4	データサンプルの信頼性検証	80
8.2	品質コンフリクトの検証	80
8.2.1	品質コンフリクトの発生状況と分析結果	80
8.2.2	発見事項のまとめ	83
8.3	品質・技術の単一方向性の検証	84
8.3.1	品質優位性・価格競争力とLM/H分類の因果関係について	84
8.3.2	品質・技術の単一方向性の状況と分析結果	85
8.3.3	発見事項のまとめ	86
8.4	品質に対する認識枠組みの検証	88
8.4.1	測定モデルについて	88
8.4.2	検証結果の考察	89
8.4.3	発見事項のまとめ	97
8.5	アンケート調査のまとめ	99
8.5.1	技術関連性・事業関連性の操作化による結果	99
8.5.2	それぞれの仮説 (H1~H6) における観察結果と調査仮説	101
第9章	実証研究 - ケース・スタディ	105
9.1	はじめに	105
9.2	目的と確認事項	105
9.3	調査内容の報告	107
9.3.1	企業#1 - Phillips Electronics	107
9.3.2	企業#2 - Navico Group	112
9.3.3	企業#3 - ヤンマーエネルギーシステム株式会社	116
9.3.4	企業#4 - 日本板硝子株式会社	119
9.3.5	企業#5 - 機械部品メーカー	124
9.4	発見事項のまとめ	126
9.5	ケース・スタディのまとめ	128
第10章	発見事項とインプリケーション	130
10.1	発見事項のまとめ	130

10.1.1	修正仮説の提示	131
10.1.2	リサーチ・クエスチョンの考察	132
10.2	理論的インプリケーション	134
10.3	実践的インプリケーション	135
10.4	本研究の限界と今後の展望	137
10.4.1	本研究の限界	137
10.4.2	今後の展望	138

インタビューリスト

参考文献

図表 補-1 2008年～2012年製造業 M&A 集計

図表 補-2 M&A 関連先行研究一覧

図表 補-3 MA サーベイ調査票

図表 補-4 アンケート調査による M&A100 事例の概要

第1章 序論 - 研究の動機と目的

1.1 研究の動機とリサーチ・クエスチョン

日本企業によるM&A (Merger and Acquisition) 活動が活発化している。2006年には年間案件数 (IN-OUT・OUT-IN・IN-INを含む) が2,800件に迫る勢いでピークを迎えた後、リーマンショックの影響から2008年以降の数年間には減少傾向に転じたものの、2013年からは再び2,000件を超えるレベルで上昇を続けている。2017年度 (9月末日現在) も前年度同時期の案件数と比較して約10%増で推移しており、通年で前年度実績を上回することはほぼ確実な状況である。なぜ、企業はM&Aに向かっているのだろうか。

企業全体の成長を戦略的に達成するためには、内部成長と外部成長の2つの方向がある (加護野他, 2003)。M&Aとは、外部成長を狙った企業活動である。昨今、企業にとって企業買収はもはや社運をかけたイベントなどではなく、中長期経営戦略における持続的成長を実現するための手段のひとつとして企業活動に取り入れられている。

このように日常的におこなわれているM&Aであるが、日本企業が得意としてきたものづくり¹に注目してみた場合、買収企業が持つコア事業そのものの成熟度合いによってM&Aの狙いに次のような変化が現れる。

企業がディストリビューションの拡大期にある場合のM&Aは、以下のような特徴を持つ。この時期、自らが企画する仕様・品質・価格で新製品を開発し、全世界市場に向けて投入すれば、市場規模や販売エリア・市場占有率の拡大などオーガニックな成長にともなって売上が伸びていく。そのときのM&Aは、主に販売・サービスのアウトレットを増やす目的での買収や、生産規模を拡大するための買収が主流となる。この時期、企業は漸進的にもものづくりの組織能力を加速させる。新しい機能を搭載した新製品を常に品質を高めながらも、より安いコストで製造・販売できるように開発・生産プロセスを突き詰めていく。技術の進歩・品質の向上は競合他社に対する優位性を作り出し、顧客も新しい製品・機能に期待しているステージである。

¹ 本研究における製造業 (ものづくり企業) とは、市場・顧客の需要から商品を企画し、その実現に必要な要素技術の研究・製品開発を行い、その成果物を製造機能によって製品として生産・市場に投入している業種で、ハードウェア・ソフトウェアの組み合わせによって構成されている製品群を持つ企業をスコープとする。具体的には、レコフデータ (MARR) 40業種からなる製造業分野のうちで「機械」・「電機」・「輸送用機器」・「精密」を対象とする。これは、日本企業がものづくり品質を背景にして国内・海外市場での売上・シェアを獲得してきた分野であり、昨今の過当競争や新興国企業との競争といった大きな環境変化において持続的成長が困難となっている分野をハイライトするためである。

サプライチェーンが整備された後のM&Aは、以下のような特徴を持つ。この時期、顧客さえも気付いていない価値をもった製品を企画し、適切な仕様と品質・価格で狙った市場セグメントに向けて他社に先駆けて投入することによってのみ、売上を伸ばしていくことが可能である。そのときのM&Aは、新しい技術・開発リソースを求めての買収や、新しいサービスの展開・異なる事業立地を求めての買収が主流になる。この時期、製品の仕様・品質の向上は顧客の期待・要求に追いついてしまう。また、製品アーキテクチャーがモジュール化されることで、製造上の参入障壁は低下し、もともとローエンド市場やコンシューマー向けに安価で大量なものづくりをおこなっていた企業や、新興国市場で全く異なる品質基準でのものづくりをおこなっていた新興企業が、従来企業の主戦場であったミドルレンジ市場に参入を始める。従来企業は、自身の強みであった多機能や高品質・それにとまなうコスト構造が通用する場所であるハイエンド市場に追い込まれ、ニッチなセグメントに閉じこもっていくことが多い。

石井（2013）が分類した製造業の国際展開における段階（販売の国際化→生産の国際化→開発の国際化）に従ってM&Aの役割を見ていくと、ディストリビューションの拡大期は販売の国際化を狙ったものであり、サプライチェーンが整備された後は生産の国際化・開発の国際化へとその狙いが変化していく。

販売の国際化においておこなう自社の製品を市場に流し込むためのネットワーク拡大という位置づけのM&Aは、毎年あがってくる売上・利益によって容易に投資の回収が計算できるといわれる。既存の市場や製品・顧客に依存した、自社の買収スキルが主体の投資であるため、比較的難易度の低いM&Aである。

生産・開発の国際化においておこなう新規技術・サービス獲得のためのM&Aは、買収実施前には成功確率が読みにくい。買収後の事業統合（Post Merger Integration：PMI）において、新たに取り込んだ組織や技術を融合させる過程や、従来組織のものづくりプロセスで引き起こされる変化によって、初めてその投資価値が実現される。顧客の期待を超える新しい価値をもった製品・サービスが生み出されることを意図しての、自社・相手先の能力開発が主体の投資となる。勝ちパターンが案件ごとに異なるため、難易度の高いM&Aである。

実際に市場を見渡すと、買収後の企業価値創出が当初の思惑どおりには実現せず、多額の減損処理を強いられているケースが見受けられる。松本（2013）は、買収後10年以上経過した案件を対象とし、日本企業による買収金額100億円以上の海外企業買収を①買収企業存続条件、②継続保有条件、③利益成長条件の3段階によって成否の判定をおこなった結果、全体の4割以上が失敗しており、成功案件とみなされるものは1割にも満たないという研究結果を報告している。また、実際に起こった買収ケースを取り上げて統計的にその成否を分析した先行研究

では、「90年代以降のM&Aを通してみると、日本の上場企業間のM&Aは全体として株主価値創造につながっているが、創造される価値の大半は買収対象企業の株主が得ている」との結果を得ており、「これまでの研究は、おおむね合併の長期効果に関して否定的である」と指摘されている（宮島，2006；井上，2002；井上，2007）。

このように全般的な効果に疑問符がつけられる状況ではあるが、ものづくりのグローバル化と、世界的金融危機によって引き起こされた世界経済の低成長局面に直面する日本企業は、持続的成長を求めた事業構造の見直しやコアビジネスへの回帰・強化による収益性の強化と、新規セグメントへの再投資を急ピッチで進めている。我々が直面している急激な構造変化の時代において、M&Aは企業戦略実現のためのツールのひとつとしてますます重要になってきている。

こうした背景から、企業買収や事業統合・企業間提携を成功させるための深い洞察と実践的示唆の提示が実業界からは期待されており、その実現のためには実務を通しての経験則とアカデミックな領域で積み上げられた知見の融合が必須となろう。

では、いったい何が企業買収における経営統合の阻害要因となって、その成否を左右しているのでしょうか。一ノ宮（2013）は、60件の国内統合事例（統合成功49件、白紙撤回11件）の統計的分析をおこなった結果、経営統合成否の決定要因としては、過去へのこだわり・プライド、トップの対立・暴走、社風・文化の違い、問題の先送り、危機意識等の格差、主導権争い、決定・統合までの所要時間の7項目が寄与していることを導き出した。

しかし、国内外での様々な先行研究全般を見渡した場合、一ノ宮（2013）の研究と同様に各固有の要因の特定は進んでいるものの、その成否に至る過程を解き明かしているとは言い難い。企業が属する産業による違い、時代背景による違い、買収企業・被買収企業の組み合わせによる違い、そこに隠れる企業文化・歴史の違いなど、M&Aによる事業統合プロセスには様々な外的・内的・有形・無形な固有の要因が複合的に影響を与えているため、その因果関係の解明や理論の構築を困難にしている。

筆者は、典型的な日本のものづくり企業に身を置いて、いくつかのM&A事例に関わってきた。しかし、特に技術の融合・イノベーションの創出を狙った案件では、製品開発・品質管理の統合プロセスが容易ではないことを経験してきた。この実体験をとおして、企業間の製品開発・品質管理の中にはM&Aの成功・失敗につながるなんらかの重要因子が存在しているのではないかと推察している。買収企業・被買収企業のもつ技術的領域の関わり合いが、M&Aの成否にどのようなメカニズムで影響を与えているのか。これが、本研究において解くべ

き問いとなる。ここで言う技術的領域の関わり合いとは、①両社の持つ技術領域の類似性、②それを形作っている製品開発・品質管理のレベル差異、を想定している。

次の2つのリサーチ・クエスチョン（RQ）を設定し、M&A後の事業統合における阻害要因への理論的接近と実証を試みる。

- RQ1 M&Aによる価値創出において、元々は共通の目的・目標を共有していたにも関わらず、時間とともに組織間の不整合（コンフリクト）が表面化し、最悪の場合にはパートナーシップ自体が崩壊に至る。これを回避するための手立ては何なのか。
- RQ2 日本企業が従来得意としてきたものづくりが作り出すプロセス・仕組みのなかに、そのような組織間の不整合を生み出すメカニズムがあるのではないか。そのメカニズムは、何が主要因になっているのか。

1.2 研究の目的と貢献

従来のM&A研究では、方法論におけるいくつかの限界が見受けられる。

第1の限界は、M&Aによって獲得される成果物への成否判定の曖昧さである。多くの研究ではラージデータ・サンプルを用いて、財務諸表等での企業業績の変化や、イベント・スタディーによる累積異常収益率（cumulative abnormal return：CAR）の動き、開発投資金額・特許数・生産性などの増減をみて成否判定をおこなっている。これらのデータからは、M&Aがファイナンス面・オペレーション面にインパクトを与え得たかの判定はできるが、いかにその影響を与えたのかという経緯については何も語ってくれないという限界が指摘されている（Cassiman et al., 2005）。また、M&Aの規模が大きくない場合には、事業統合による相乗効果（synergy）が財務データや株価変動のボラティリティに覆い隠されてしまい、外部からは観察できないこともしばしばである。

第2の限界は、企業レベルのラージデータ・サンプルの分析からは、事業を買う側（買収企業）と売る側（被買収企業）の業態・事業内容がもつ特定の阻害要因を照射しきれないことである。特に、買収による無形的な相乗効果（intangibles）や不可視な阻害要因に対しての研究が進みにくいのはそのためである。

これらの限界を補い、定量的には見えない要因に光をあてるために先行研究で

おこなわれている手法として、買収案件の実務担当者へのインタビューによる内部情報・評価へのアクセスや、個別案件に対する事例研究といったアプローチがある。当事者である買収企業・被買収企業が買収案件自体をどう評価しているかを聞き取ることによって、当初の買収目的に対する成否を主観的に判定させるとともに、財務面からは表に出てこないインタangibleな買収効果への接近がおこなえる。また、企業レベルのデータとしては数字に表れないような買収規模であっても、ディールレベル・ビジネスユニットレベルでの事業的意味やインパクトの観測が可能となる。

一方で、定性的方法論をとった場合の限界についても指摘されている。ケース・スタディやインタビューによる案件調査は、ラージデータ・サンプル分析では得られがたい具体性や深さ・視点を研究に与えるものの、その代償として観測数が限定的となるために発見事実の一般化が困難となる。また、インタビュー調査では、認知バイアスの存在も考慮しておく必要がある。

しかし、多くの先行研究は、大きな枠組みのなかでの阻害要因の特定や、M&Aの成否との因果を検証することを目的としてきたため、上記で述べた方法論的限界は許容しながらも、様々な側面からの豊かな事実を明らかにしてきた。本研究はそれら先行研究の枠組みと成果に立脚しつつ、日本企業がこれまで得意としてきたものづくりにフォーカスする。そこで、それぞれの企業で独自に進化を遂げている製品や品質に対する仕組み・考え方の違いを定義付け、買収前に計画していた組織統合や相乗効果の創出に与える影響を考察していく。

本研究によって期待されるM&A研究への学術的貢献は、次の2点に集約される。

1. M&A後の事業統合における、ものづくり企業特有の阻害要因の存在を明らかにすること。
2. その阻害要因がM&Aにおける組織統合や相乗効果創出に与える影響と、そこから発生するコンフリクトとの関係性を理論化すること。

また、以下を示すことで実務への貢献を試みる。

1. うまくいった買収案件・うまくいかなかった案件を調べることで、その要因や成否を分けるメカニズムを探り出すこと。
2. 要因を特定することで、買収案件の失敗要因を事前に取り除く、もしくはその存在を感知するためのフレームワークを設定すること。

1.3 本研究の構成

本研究は、以下の研究課題によって各章が構成されている。

ここまでは序論として、本研究の動機と目的・貢献について述べてきた。第2章では、筆者がおこなった簡易インタビューを報告し、提示したリサーチ・クエスションの確からしさを確認する。第3章では、M&A市場におけるアーカイブ・データ²の分析から読み取れる事実を示しながら、日本の製造業やものづくり現場でおきている現状を振り返る。第4章では、各先行研究の位置づけとその論点を整理していく。第5章では、先行研究で振り返ってきたM&Aにおける成否要因についての理論的視点と、製造業での開発・生産プロセスと認識枠組み・そこで発生するコンフリクトについての理論的視点を重ね合わせる。それによって本研究における理論の構築を行い、第6章における仮説の導出につなげていく。第7章では、構築した理論の有用性をインプリケーションとして振り返るとともに、仮説導出における問題点と実証研究の実施に対する課題について触れておきたい。第8章では、アンケート調査による実証研究の分析結果を報告する。第9章では、アンケート調査・分析で観察された事柄を調査仮説として提示し、ケース・スタディによって追加検証をおこなう。第10章では、本研究における発見事項を全体のインプリケーションとしてまとめる。最後に、本研究における限界を明示し、今後の研究に対する導としたい。

² データ元：レコフデータ M&A専門誌MARR

図1-1 本研究の構成



第2章 リサーチ・クエスチョンの裏付け

序論において、本研究のリサーチ・クエスチョンを提示した。ここで述べた買収企業・被買収企業の技術的領域の関わり合い（類似性・レベル差異）は、研究テーマとして追究していくだけの価値があるのでしょうか。研究を進めていく前に、まずこの問いに答えておく必要がある。

もし、企業が製品開発・品質管理レベルの差異自体を認識しており、事業において問題を発生させうる遠因としてなんらかの手立てを講じている具体的な事例を示すことができれば、少なくともその存在はM&Aの結果に影響を与える可能性があるという点において、筆者の推察の確からしさと本研究で取り組んでいく意義を裏付けることができる。この目的のもと、2つの企業に対して「異なる市場に向けた品質基準」という観点からの簡易インタビューをおこなった。その結果と発見事項を報告する。

2.1 事例1 - ダイキン工業株式会社による買収事例

ダイキン工業株式会社（以下、ダイキン）は、2012年に米国Goodman Global Group Inc.（以下、Goodman社）を100%買収した。Goodman社の借入の借り換え分を含めて37億米ドルという大型買収に踏み切った動機・意義は、1) 住宅から大型ビル空調まで、ダクトとダクトレス、燃焼暖房を併せ持つ総合空調メーカーとして、世界最大の米空調市場でリーディングカンパニーの座を狙えるポジションを獲得する、2) 北米空調市場で環境貢献と事業拡大の両立を図る、3) Goodman社の強みを全世界に展開し、ダイキングループ全体の収益体質の改革に挑戦することと当時のプレスリリースに記載されている。

同社事業企画担当者へのインタビューによると、買収企業であるダイキンは品質上位、被買収企業であるGoodman社は品質下位の位置づけであることは、買収当時よりダイキン社内では公知の事実であった。一方で、米国・中南米市場でのGoodman社の高い市場占有率は、低コストでのものづくり能力によるものであることもわかっていた。品質上位のダイキンからみると、設計品質・製造品質ともに自社の品質基準を満たしていない項目も目に付いたが、ここに品質管理プロセスの移植・ダイキン品質の展開をおこなうと彼らの価格競争力を損なってしまい、結果としてGoodman社の強み・企業価値を毀損してしまう。それを回避するために、買収後の統合は基本行わない方針として、ダイキンの品質管理部隊を深く立ち入らせていない。

買収発表資料における事業運営方針にも、「既存事業体との合併や分割は当面

行わない」と述べられている。品質の差異から発生すると予見される組織間コンフリクトの回避と、Goodman社のコスト重視の経営体質・従来からの事業での強みと立ち位置を守るために、買収段階から一貫して経営の独立性を維持するという方針はぶれていない。

ものづくりの「品質差異」は、買収後の事業運営に著しい影響を与えうる要因であると認識している企業の存在を、この事例によって確認することができた。

2.2 事例2 - ヤマハ発動機株式会社の事例

ヤマハ発動機株式会社（以下、ヤマハ）は、アセアン地域に多くの二輪車生産拠点（10ヶ国・12拠点）を抱えている（表2-1）。1980年代以降にモータリゼーションが本格化したアセアンにおいては、他の地域とは異なる125cc前後の排気量の二輪車が販売の主流となっている。中国よりのコピー商品に悩まされた時期もあったが、市場や顧客がオートバイの持つ趣味性や快適性・安全性を重視するようになってきており、他の国内二輪メーカーとともにシェアを挽回し始めている。

表2-1 ヤマハ二輪車生産拠点（アセアン地域）

国名	現地子会社名称
インドネシア	PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
タイ	Thai Yamaha Motor Co., Ltd.
ベトナム	Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.
カンボジア	Yamaha Motor Cambodia Co., Ltd.
フィリピン	Yamaha Motor Philippines, Inc.
マレーシア	Hong Leong Yamaha Motor Sdn.Bhd.
台湾	Yamaha Motor Taiwan Co., Ltd.
中国	Chongqing Jianshe・Yamaha Motor Co., Ltd.
	Zhuzhou Jianshe Yamaha Motor Co., Ltd.
	Jiangsu Linhai Yamaha Motor Co., Ltd.
インド	India Yamaha Motor Pvt. Ltd.
パキスタン	Yamaha Motor Pakistan Private Ltd.

（出所）ヤマハ発動機株式会社 FACT BOOK 2016より筆者抜粋

横井（2010）によると、ローエンドカテゴリー（排気量50cc以下、および51cc以上250cc以下）の二輪車の日本への輸入が2000年以降急増している。その輸入元は中国と台湾である。ヤマハの場合、ローエンド機種を生産はほぼ全面的に

台湾工場に移管しており、そこからの逆輸入が数字として反映されている。

同社元開発担当者にインタビューしたところ、各海外生産拠点では日本向けのみならず、その国・地域で販売するための機種も生産している。車体のベースは同じものを使い、出荷先ごとの特殊仕様を加えて同じ生産ラインで流すが、日本向けとその他地域向けは生産の最終工程を分けている。海外市場では全く問題にならないような小さな塗装のムラも、日本の生産品質基準では不適合となってしまうためにそのような措置をとっている。新興国市場における中国メーカーを筆頭とする現地メーカーとの価格競争は熾烈で、もし日本の品質基準をそのまま当てはめて生産してしまうと、現地市場では認知すらされない品質価値（コスト）を付加してしまう。特に外観の部分については複数の選定・検査基準を設定することで、仕向け先別に異なった評価軸をもたざるを得ないのである。

1) コストプレッシャーの厳しい製品群・環境においては、コストと品質の間になんらかの制約条件が発生すること、2) 同じ商品であっても仕向けられる市場・顧客という外的要因によって許容される品質レベルが影響を受けるため、企業はそれに対して内部プロセス・評価基準を適合させて対応していること、以上の事実をこの事例によって確認することができた。

2.3 発見事項のまとめ

事例1（ダイキン）においては、買収企業・被買収企業間にある品質差異によって発生しうる組織上の問題が被買収企業の持つ強みに影響を与えてしまい、買収によって獲得した価値を損なってしまうというリスクを認識し、意図的に統合形態を調整している企業の存在を確認した。そこで発生する組織上の問題とは、どのような質のものなのだろうか。

事例2（ヤマハ）においては、製品の仕向地によって求められる品質レベルが異なり、意図的に製造上の品質基準を調整している企業が存在することを確認した。この事例では、同じ製品の品質許容基準をダブル・スタンダードにすることによって対応していたが、もっと深層での品質（設計基準・品質基準など）が企業間で異なっている場合に、それを整合させることが相当困難となることは想像に難くない。この品質の差異はM&Aの成否に重大な影響を与えうると推測されるが、実際の買収事例で検証した場合にどのような示唆が導き出せるのであろうか。

2件の事例で観察検証できた範囲においては、企業間の技術的領域の関わり合いがM&Aの成否における阻害要因ではないかという筆者の推察を否定するよう

な事実は確認されなかった。故に、この方向からさらに研究を進めていくこととする。

第3章 アーカイブ・データから見るM&A市場のトレンド

3.1 M&A市場のトレンド

過去30年間のアーカイブ・データ（表3-1）から日本企業のM&A活動を振り返ると、以下に示す特徴が確認できる。

1. 買収件数全体（IN-OUT・OUT-IN・IN-IN）は増加傾向である。
2. 発生件数からみると、IN-IN案件（国内企業の買収）が圧倒的に多い。
3. 直近10年の伸び率からみると、IN-IN案件は横ばい・減少で推移している。
4. 直近10年の伸び率からみると、IN-OUT案件（海外企業の買収）は増加傾向を示している。
5. 買収金額において、従来では見られなかったような大規模な案件が目立ち始めている。

長いスパンでみると、M&Aの案件数は飛躍的に増加している。1985年には年間のM&A発生件数はわずか200件程度であったものが、ここ数年では約10倍強、2,000件を超えるところまで成長している。

また、日本企業が仕掛けたメガM&A案件も増えている。ソフトバンクによるイギリスの半導体大手ARMホールディングスの買収約3.3兆円、サントリーによる米国ビーム社の買収約1.6兆円、前出のソフトバンクによる米国携帯電話サービス大手のスプリント社の買収約1.5兆円（いずれも買収発表当時の換算額³）など、国内企業による海外企業の超大型買収の実施がしばしば報道されている。

³ ソフトバンクによるARM社の買収は、2016年7月発表、買収金額240億ポンド。サントリー・ホールディング社によるビーム社の買収は、2014年5月発表、買収金額160億ドル。ソフトバンク社によるスプリント社の買収は、2013年7月発表、買収金額216億ドル。

表3-1 日本企業によるM&A活動の件数および買収金額

	件数				金額	
	IN-IN	IN-OUT	OUT-IN	計	総額	平均/件
1987年	206	158	18	382	6,839	18
1988年	218	291	14	523	15,547	30
1989年	245	388	12	645	61,747	96
1990年	268	463	23	754	44,804	59
1991年	309	301	28	638	17,986	28
1992年	253	186	44	483	12,516	26
1993年	234	120	43	397	10,965	28
1994年	249	196	60	505	7,956	16
1995年	255	222	54	531	47,831	90
1996年	320	239	62	621	17,822	29
1997年	453	224	76	753	22,418	30
1998年	488	236	110	834	34,785	42
1999年	721	266	182	1,169	180,984	155
2000年	1,066	368	201	1,635	116,152	71
2001年	1,190	289	174	1,653	83,095	50
2002年	1,352	264	136	1,752	49,511	28
2003年	1,352	213	163	1,728	59,511	34
2004年	1,681	320	210	2,211	122,523	55
2005年	2,129	411	185	2,725	117,608	43
2006年	2,174	421	180	2,775	151,267	55
2007年	2,020	367	309	2,696	125,177	46
2008年	1,824	377	198	2,399	126,376	53
2009年	1,520	299	138	1,957	77,864	40
2010年	1,194	371	142	1,707	67,788	40
2011年	1,086	455	146	1,687	109,801	65
2012年	1,221	515	112	1,848	125,300	68
2013年	1,400	499	149	2,048	79,000	39
2014年	1,558	557	170	2,285	93,382	41
2015年	1,661	557	205	2,423	162,140	67
2016年	1,818	562	198	2,578	168,585	65

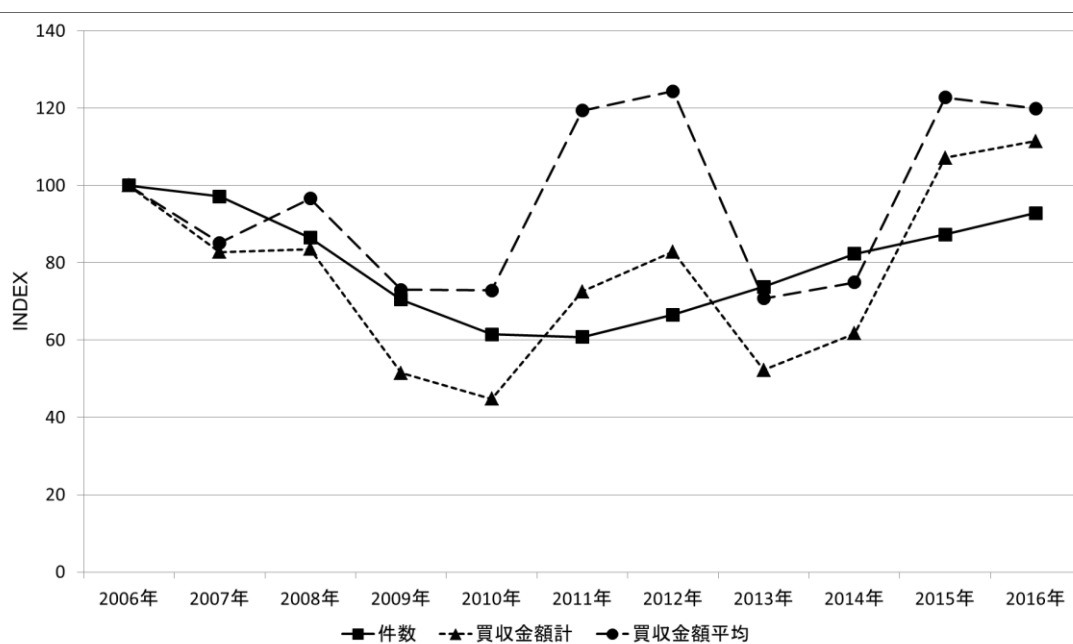
金額単位：億円

(出所) レコデータより筆者作成

なぜ日本企業は、大型の買収に踏み切っているのでしょうか。デフレ長期化による国内需要の鈍化や、円高による海外投資の割安感・国際財務報告基準(IFRS)によるのれん代に対する会計処理の変更(非償却化)が事業の海外シフトにむけて企業を後押ししているといわれるが、事業構造の変化によってコア事業で伸び悩む企業が次なる持続的成長局面を求めて、規模・範囲の拡大や事業立地の切り替え・新しい技術革新力の獲得に経営の舵を切っているというのが、その本当の姿なのではないだろうか。

2006年を起点としたM&A件数・買収金額計・買収金額平均の推移（図3-1）で直近の10年を区切ってみると、大型買収案件が発生した年の金額は突出しているが、大きな流れでは件数・金額ともに2006年のピーク時のレベルにようやく戻ってきた。

図3-1 2006年を起点にしたM&A件数・買収金額計・買収金額平均推移



(注) Index = 100

(出所) レコフデータより筆者作成

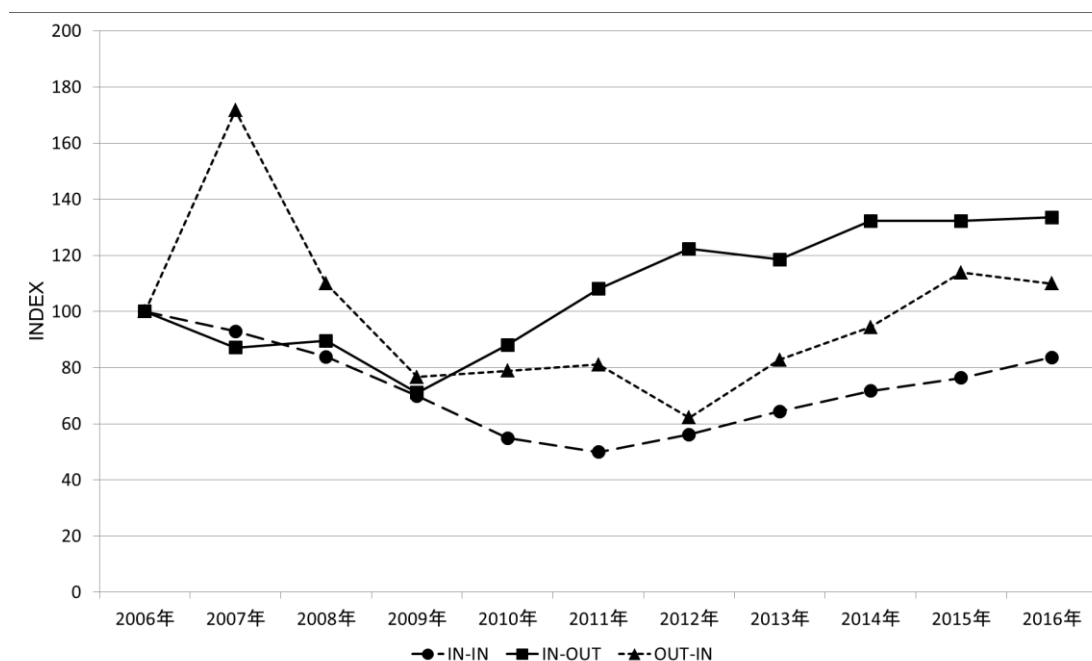
同じく2006年を起点とした買収形態による件数推移（図3-2）を見てみると、日本企業が海外企業を買収するケース（IN-OUT案件）が増えている。これは物理的な距離に加えて、企業文化・コミュニケーションを考慮するとより難易度の高い買収案件に企業がチャレンジし始めているという事実を示している。

営業的には販売拡大の場を海外市場に求め、ものづくり的には製造拠点の海外移転・地産地消へのシフトによるコスト競争力の強化と、為替リスクのヘッジを進めている。経営的には、事業領域の拡大・事業立地の転換を目指して、海外企業買収による新規技術の獲得・周辺技術や製品レンジの拡大に取り組んでいる。

M&Aの有識者を対象にしたアンケート調査を見ても、海外M&A戦略を後押しする要因はグローバル競争の激化や、アジアを中心とした新興国の経済成長と、少子・高齢化による国内市場の停滞・縮小が上位の回答となっている（表3-2）。

国内市場から海外市場へ企業の意識が向いていることが、定性的にも定量的にも裏付けられる。

図3-2 2006年を起点にした買収形態による件数推移



(注) Index = 100

(出所) レコフデータより筆者作成

表3-2 M&Aを動かした要因 (M&A有識者へのアンケート結果)

実施時期 (総括/予想)	1位	2位	3位
2011/2012	円高	国内市場の縮小・景気低迷	中国・アジアを中心とした新興国の経済成長
2012/2013	円高	国内市場の縮小・景気低迷	中国・アジアを中心とした新興国の経済成長
2013/2014	グローバル競争の激化	中国・アジアを中心とした新興国の経済成長	国内市場の縮小・景気低迷
2014/2015	国内市場の縮小・景気低迷	グローバル競争の激化	中国・アジアを中心とした新興国の経済成長
2015/2016	国内市場の縮小・景気低迷	グローバル競争の激化	企業の好業績
2016/2017	国内市場の縮小・景気低迷	グローバル競争の激化	中小企業の後継者問題

(出所) MARR Onlineより筆者作成 (<https://www.marr.jp/marr/category/enquete/>)

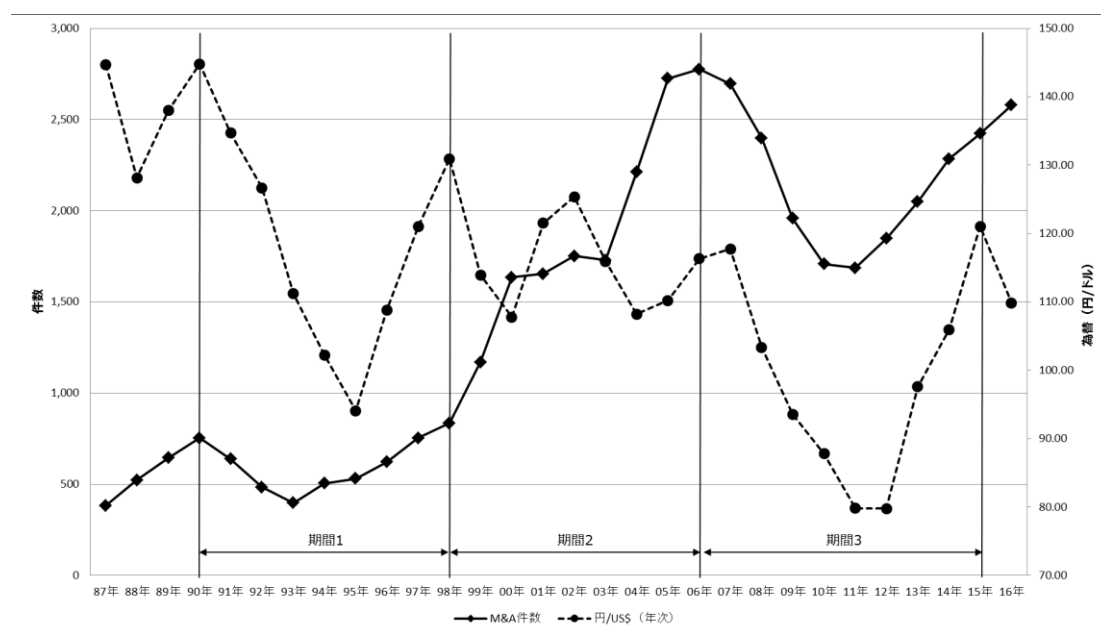
つぎに、日本企業によるM&A件数と為替の推移との関係性について注目してみる（図3-3）。1990年以降のM&Aの発生件数のパターンをみると、約8年間ごとに発生するトレンドの変化が確認できる。このサイクルは、為替の大きな動き・傾向に連動している。また表3-3は、全体（1990年～2016年）とそれぞれの期間におけるM&A件数と為替動向の相関係数を示している。全体では-0.3792と、為替とM&A発生件数には強い相関はみられない。しかしながら期間ごとの相関係数を算出してみると、為替の変動に対する企業行動の変化が読み取れる。これは企業の為替に対するエクスポージャーの度合いによっても変わってくると思われるが、本研究で製造業として定義付けている業種については総じて為替エクスポージャーが高いという報告がなされている（Ito et al., 2013）。表3-4で示したように、この相関係数が正の相関をもつ場合、つまり為替が円安に振れるとM&A件数が増える場合は、買収金額は円換算では割高になるものの、輸出による海外販売の伸びによって企業の収益構造が改善されたために、その余剰利益を使ってM&Aを積極的に進めたという流れ（企業の業績が買収ドライバー）である。逆に負の相関をもつ場合、つまり為替が円高に振れるとM&A件数が増える場合は、輸出による海外販売の伸びは鈍化するものの、買収価格が円換算では割安になるために、M&Aへの投資環境が改善されたという流れ（為替が買収ドライバー）である。

期間1（1990年～1998年）は、1ドル140円台から94円台に一気に円高が進行し、その後120円台まで回復した時期である。M&Aの年間発生件数は600～800件を平均的に推移しているが、大きな増減は確認できない。企業はバブル景気の崩壊の後処理と急激な円高傾向への対応に追われ、M&Aによる事業拡大に手を付けることができていなかったとみられる。この期間の相関係数は0.5558と、やや緩やかな正の相関がみられる。為替変動による海外事業への影響が、海外買収に取り組むための判断基準（企業の業績が買収ドライバー）になっていたと読み取れる。しかし、支配的ではない。

期間2（1999年～2006年）は、110円を底値として円高が進行した後に円安方向に反発を繰り返すというパターンにより、為替の動向が比較的予測しやすかった時期である。M&Aの年間発生件数は急激に増加しており、2006年のピーク（2,775件）まで右肩上がりが続けた。1990年後半より続いた米国でのITバブルが終焉した影響もあってか、2000年から2003年の間は1,700件前後で横ばいとなった期間が見られる。欧州連合による経済統合と自由化・ユーロ圏誕生への対応のため、日本企業が欧州拠点の設立や事業統轄を本格化させた時期と重なる。この期間の相関係数は-0.5217と、やや緩やかな負の相関に転換している。為替変動による買収価格への影響が、海外買収に取り組むための判断基準（為替が買収ドライバー）になっていたと読み取れる。しかし、支配的ではない。

期間3（2007年～2016年）は、117円台から一気に80円台を切るレベルまで円高が進行した。ハイパー円高の時代である。2008年には、米国でのサブプライムローンの不良債権化に端を発する金融危機が拡大した。世界的な経済不安からM&A発生件数も2011年に1,700件を割り込むところまで落ちたが、それ以後は再び2,000件を上回るレベルまで回復を続けている。2017年も前年度を上回る見込みである。振興国市場への事業拡大と、次なる持続的成長局面を求めての海外事業会社の買収が推進力となっている。この期間の相関係数は0.9189と、非常に強い正の相関を示している。為替変動による海外事業への影響が、海外買収に取り組むための支配的な判断基準（企業の業績が買収ドライバー）になっていたと読み取れる。

図3-3 日本企業によるM&A件数と為替の推移



(出所) レコフデータより筆者作成

表3-3 日本企業によるM&A件数と為替の推移（相関係数）

全体	-0.3792
期間1	0.5558
期間2	-0.5217
期間3	0.9180

表3-4 M&A件数と為替の推移（相関係数の解釈）

相関	為替	案件数	日本輸出 企業の業績	IN-OUT	OUT-IN
正	円安	増える	良い	割高	割安
	円高	減る	悪い	割安	割高
支配的要因				業績	為替
負	円安	減る	良い	割高	割安
	円高	増える	悪い	割安	割高
支配的要因				為替	業績

(注) 要因で為替とあるのは、買収価格の割高・割安感。
業績とあるのは、IN-OUTの場合は日本企業（買収）の業績による
財務的余力。OUT-INの場合は日本企業（被買収）の業績による
企業価値への影響。

3.2 技術関連性からみた分析

本節では、ものづくり企業によるM&Aでの事業統合における成否を分ける重要な要因であると推察される技術領域での関わり合い（以下、技術関連性（technology relatedness））に関して、その定義を明確にした上で、アーカイブ・データから日本での状況を検証する。

技術関連性とは、複数の企業を比較してみた場合に、それぞれのコア事業を支える技術の類似性のことをいう。Cassiman et al. (2005) においては、1) 事業統合前に同じ技術領域における開発プロジェクトを持っていた、もしくは2) 開発プロセスの同じような段階でのケイパビリティ開発に注力していた場合に、同じ技術的強みをもった領域であると定義づけている。一方で、1) 企業同士が異なる技術領域に立脚しているものの、片方の技術知識・ノウハウが他方の開発活動のために移転・統合された場合や、2) たとえ同じ技術領域にいる場合においても、開発プロセスの異なる段階でのケイパビリティを持っていた場合は補完的な技術的強みを持った領域であるとしている。ここでいう開発プロセスの異なる段階とは、企業が基礎研究に力をいれているのか、製品開発に力をいれているのかという開発ステージの違いのことである。

Cassiman et al. (2005) は、買収企業・被買収企業を技術関連性と市場関連性（market relatedness）に従って分類⁴、M&A案件に関与したキーパーソンへのアンケートを実施⁵、その結果分析から研究・開発活動（Research & Development :

⁴ 分類は、①調査対象企業に直接問い合わせ、②2名の調査員によるパブリック情報とのクロスチェック、③再確認は電話での追加調査というプロセスを踏んでいる。

⁵ 開発担当副社長、戦略担当副社長、もしくは同レベルの人物を対象として実施

R&D) への影響に対する実証をおこなった。

彼らは、技術関連性を上記の定義による同一技術領域 (Same Technology Fields : STF) ・ 補完的技術領域 (Complementary Technology Fields : CTF) , 市場関連性をライバル関係・非ライバル関係とし、以下のような2軸4象限でのフレームワーク (表3-5) で事例を分けた上で、①STF企業のライバル関係・非ライバル関係による比較、②非ライバル企業のSTF・CTFの比較によって技術関連性・市場関連性をそれぞれ操作化・分析している。

表3-5 Cassiman et al. (2005) におけるフレームワーク

		市場関連性	
		ライバル関係	② 非ライバル関係
技術関連性	① Same technology fields (STF) 同一技術領域	A	B
	Complementary technology fields (CTF) 補完的技術領域	-	C

① A⇔Bの比較によって市場関連性を操作

② B⇔Cの比較によって技術関連性を操作

(出所) Cassiman et al. (2005) から筆者作成

彼らの技術関連性に対する仮説は、以下のとおりである。

STFは同一技術領域に立地する企業同士の案件で、R&D活動における規模の経済を狙っての買収形態と定義づけている。リソースや開発案件の重複が見られるため、開発活動の合理化が発生しやすい。また、組織の大規模化にともなう非経済性も発生しうるため、開発組織の適正化が起こりやすい。

CTFは補完的技術領域に立地する企業同士の案件で、R&D活動における範囲の経済を狙っての買収形態と定義づけている。リソースや開発案件の重複が限定的であり、相乗効果の創出が行われやすい。開発人員の配置転換や相互乗り入れによる文化・知識の融合が起こりやすい。

では、実際に日本の製造業による買収案件では技術関連性 (STF・CTF) がどのような傾向で発生しているのか。またそれぞれの買収形態 (IN-IN・IN-OUT・OUT-IN) との関係がどうなっているのかをしてみる。データ元は、レコフデータ (MARR) による2008年から2016年までの全買収案件である。ものづくりをおこなっている「製造業」を、レコフデータの業種分類における機械・電機・輸送用機器・精密と定義し、関連企業1 (買収企業) がこれらの業種に該当するM&A案件2,126件 (うち32件は解消案件) を抜き出した。そして同業種間のディ

ールをSTF，異業種間のディールをCTFとして分類し，さらに買収形態が合併・事業譲渡・買収となっている1,477案件を事業・組織が統合されたものとして集計したのが表3-6である⁶。

2008 - 2016（累計）の全体の件数（***1）をみると，Cassiman et al.（2005）が買収後の統合による相乗効果が引き出しにくいと主張する同一技術領域（STF）で，かつ地理的な理由からPMI活動が困難なクロスボーダー案件（IN-OUT・OUT-IN）は，全体の約28%を占めていることがわかる。これに国内案件（IN-IN）のSTFをあわせると，全体の半数強の約52%を占める。逆に相乗効果を引き出しやすいといわれる補完的技術領域（CTF）もクロスボーダー案件・国内案件をあわせると約48%であることから，STF・CTFの割合には顕著な差異はみられない。一見すると，買収企業的意思決定においては，STF・CTFの違いが引き起こしうる開発プロセスへの影響についてそれほど考慮されていないと読み取れるが，時系列に沿ってデータをみていくと別の側面がみえてくる。2008年，2009年ごろまでは国内・海外ともにCTFの案件数がSTFを上回っていたが，それ以降はSTFの案件数がCTFを逆転している。業界そのものの再編が始まっていることに加え，持続的成長のために自社の保有技術に近いSTFの買収に傾注し始めたといえるのではないだろうか。また，その傾向がIN-IN案件よりもIN-OUT案件で顕著であることから，海外でのM&A案件においては，ビジネスの土地感のある自社と同じ業種・業界のSTF企業をターゲットにすることが多いことがわかる。つまり，不確実性の多い海外市場では，コアであるセグメントや事業・技術を中心に拡大させる方向での事業戦略がとられているという事実が見えてくる。

組織統合された件数（***2）では，STF案件の割合が全体件数（***1）よりも数ポイント高く出ている。これは，同一技術のほうが買収後に組織統合されやすいというCassiman et al.（2005）の発見事実と整合している。

⁶ 各年別のデータは資料として図表 補-1として添付

表3-6 国内企業による買収案件と技術関連性（2008～2016年累計）

事業年	買収形態	件数 ***1	割合 (%)	技術関連性	件数 ***1	割合 (%)	件数 ***2 (組織統合された 案件のみ)	割合 (%)
2008	技術関連性内訳			STF	110	0.425	81	0.479
				CTF	149	0.575	88	0.521
				年度小計	259	1.000	169	1.000
2009	技術関連性内訳			STF	112	0.489	78	0.517
				CTF	117	0.511	73	0.483
				年度小計	229	1.000	151	1.000
2010	技術関連性内訳			STF	111	0.550	76	0.547
				CTF	91	0.450	63	0.453
				年度小計	202	1.000	139	1.000
2011	技術関連性内訳			STF	103	0.557	79	0.603
				CTF	82	0.443	52	0.397
				年度小計	185	1.000	131	1.000
2012	技術関連性内訳			STF	130	0.537	85	0.556
				CTF	112	0.463	68	0.444
				年度小計	242	1.000	153	1.000
2013	技術関連性内訳			STF	129	0.529	96	0.533
				CTF	115	0.471	84	0.467
				年度小計	244	1.000	180	1.000
2014	技術関連性内訳			STF	131	0.567	107	0.608
				CTF	100	0.433	69	0.392
				年度小計	231	1.000	176	1.000
2015	技術関連性内訳			STF	129	0.533	98	0.544
				CTF	113	0.467	82	0.456
				年度小計	242	1.000	180	1.000
2016	技術関連性内訳			STF	138	0.531	113	0.571
				CTF	122	0.469	85	0.429
				年度小計	260	1.000	198	1.000
2008 - 2016 (累計)	IN-IN	1,090	0.521	STF	505	0.241	364	0.246
				CTF	585	0.279	358	0.242
	IN-OUT	768	0.367	STF	432	0.206	333	0.225
				CTF	336	0.160	255	0.173
	OUT-IN	236	0.113	STF	156	0.074	116	0.079
				CTF	80	0.038	51	0.035
総計				STF	1,093	0.522	813	0.550
技術関連性内訳				CTF	1,001	0.478	664	0.450
				総計	2,094	1.000	1,477	1.000
	除外 (★解消・修正案件)				32			
	総案件数				2,126			

MARR 2008～2016年 M&A全データ (グループ内M&Aを除く)

No. ***1: 業種：製造業のうち当事者1が「機械・電機・輸送用機器・精密」に該当するディールデータを抜粋 (★解消・修正されたデータ32件は除外)

No. ***2: 上記件数***1より、組織統合された案件として買収形態「合併・事業譲渡・買収」に該当するディールデータを抜粋 (資本参加・出資拡大を除く)、同業種間ディールをSame Technology Fields (STF)、異業種間ディールをComplementary Technology Fields (CTF) として分類。

(出所) レコデータによる全M&A案件データ (2008～2016年) から筆者作成

本研究は、ものづくり企業の組織・成員の中に醸成される品質に対する固有の仕組み・考え方の概念化と、その測定を目指している。その目的においても、企業が持つ技術による関わり合いの影響は欠かせないファクターと考えるため、Cassiman et al. (2005) による技術関連性 (STF・CTF) の概念を採用する。

本研究の中で使われる「品質」の定義であるが、藤本 (1997) は「一般に、製

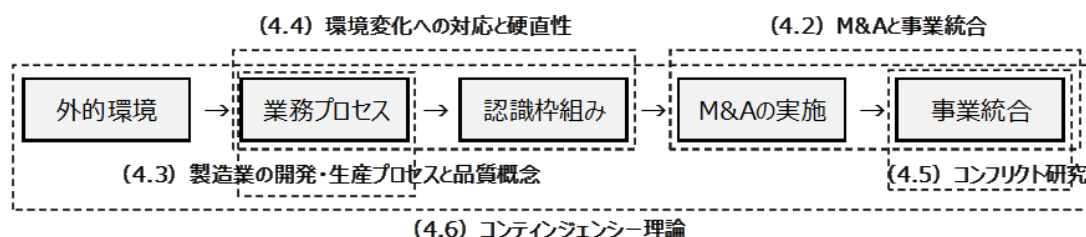
品のトータルな品質は設計品質と製造品質とにより決定される」と説明している。この考え方をを用いて、設計品質（製品開発）と製造品質（品質管理）を構成要素として品質をとらえることとする。

第4章 文献レビュー

4.1 先行研究の位置づけ

文献レビューに先立ち、理論構築の流れにおける各先行研究の位置づけを図4-1に示す。

図4-1 先行研究と理論構築の流れ



M&A実施の段階で考慮すべき事業統合の成否要因については、M&Aの発生件数でも圧倒的に事例の多い米国での研究を中心に振り返り、先行研究で積み上げられた発見事実を明らかにする（(4.2) 節）。

ものづくりにおける特有の仕組み・考え方については、製造業での開発・生産プロセスと品質概念の分野で先行する国内での研究を中心に論点をまとめていく（(4.3) 節）。

業務プロセスに影響を与える企業・組織に固有なものの方・考え方については、組織におけるコア・ケイパビリティと、そこから発生する硬直性にフォーカスして、様々な論者が異なる表現を使って明らかにしてきた諸概念を通じて整理をしていく（(4.4) 節）。

コンフリクト研究においては、March and Simon (1958) やJehn and Mannix (2001) によって構築された一般理論や宍戸 (2012) による概念のまとめを振り返ることによって、組織を統合する段階になって発生する組織内・成員間の葛藤とその仕組み・発生するコンフリクトのタイプについての理解を深めていく（(4.5) 節）。

市場・顧客の構造・要求の変化といった外部環境要因や、企業の成長段階といった内部要因によって組織構造や仕組み・考え方が強く影響をうけ、それに制御される形で進化していく開発・品質プロセスが品質に対する認識枠組み形成の起点になっていることを理論的に裏付けるのが、本研究のベース理論としてのコンティンジェンシー理論である（(4.6) 節）。

4.2 M&Aと事業統合

本節では、M&Aとその後の事業統合における相乗効果創出、その成否における諸要因、そこで発生する知識移転という観点から、M&A先進国である欧米に存在する先行研究を振り返る。「日本のM&A市場の経済性は、本質的な部分では驚くほど米国のM&A市場の経済性と似通っており、しかも最近になって一段と共通性は増している」（井上・加藤，2006）ことから、量的に豊富な欧米での研究成果を土台として、本研究で日本企業での研究を組み立てていくことには妥当性があるろう。

本研究においては、Cassiman et al. (2005) で示された技術関連性と市場関連性によるフレームワーク（表3-5）を中心として、その周辺の関連論文のレビューを進めていった。その内容に関しては、図表 補-2として一覧を本論文末尾に添付してあるが、その概観を以下に記しておく。

これまで頻繁に取り上げられてきた一般概念を振り返ると、技術・市場での関連性や知識の移転・知識ベースの絶対的/相対的なサイズ・資産やリソースの配分・M&Aの動機といった幅広い領域での研究が進んでおり、それに対する追試も充分におこなわれている。研究方法の観点からみると、ラージデータ・サンプルを統計分析して定量的見地から照射している研究（外から見える層へのアプローチ）と、対象事例に対してケース・スタディや、アンケート・インタビューを実施することでデータからは見えてこない定性的見地からインサイトを探り出している研究（外から見えない層へのアプローチ）がある。いずれの研究手法においても、欧米M&A市場の大きさからくる圧倒的な観測数や研究数が、その分析に広さと深さを与えている。

Cassiman et al. (2005) はアンケート調査によって、31件のM&A事例を技術関連性（技術が同一か補完的か）と市場関連性（企業がライバルか非ライバルか）の観点から分類し、その組み合わせによって開発プロセス（インプット・アウトプット・パフォーマンス・組織構造）がどう影響を受けているのかを分析した。その結果、補完的技術（CTF）を持った企業間のM&Aの場合は買収後の開発パフォーマンスが活発となる一方、同一技術（STF）を持った企業間の場合は買収後の開発レベルが著しく低下していることを確認した⁷。また、製品市場でライバル関係にあった企業間の場合は、そうでない場合と比べて開発の効率性向上が限定的であることも確認されている。

⁷ 本研究第8章5節において追試を実施（表8-23）。

表3-5のCassiman et al. (2005) におけるフレームワークで示したとおり、技術関連性と市場関連性の軸で事例を分類し、それぞれを操作することで統合後のパフォーマンスとの因果関係を探る手法はユニークであり、本研究がベース理論とするコンティンジェンシー理論における測定手法とも整合的である。

Cassiman et al. (2005) がSTFのケースで確認した開発規模の縮小傾向については、Colombo et al. (2015) も同様の研究をおこなっている。無形・暗黙のリソースを市場で交換することは困難であり、水平的買収・統合が1つの選択肢となると主張している。しかし、相乗効果を生み出すためには両社のリソースの再編や再配置・合理化が求められる。彼らは、水平統合型の買収において被買収企業が買収企業の組織に統合される場合、知識ワーカーのモチベーションを損ない、混乱を引き起こすということを確認している。ここでいう水平的買収・統合とは、Cassiman et al. (2005) のフレームワークでいう技術関連性がSTF、市場関連性がライバル企業の組み合わせであり、両研究の発見事実は整合している。

Bresman et al. (1999) は、資本が重要なリソースであった時代から知識が重要なリソースである時代となったことを示し、「知識の革新的な再結合 (innovative recombination of knowledge)」と「知識マネジメントの熟達者 (the masters of knowledge management)」が明日の市場における勝者の条件であるとした。それを困難とするような地理的・文化的距離が存在する場合は、ビジネスユニット間での知識移転プロセスにおける難易度が上がる要因になりうると指摘している。一方で、彼らは、グローバルな知識移転が価値をもつ理由は、しばしば新しいアイデア・刺激へのアクセスを提供してくれることであると述べている。また、組織内の社会的コミュニティ (Social community) という概念を用いて、「個人のかたまりの中で、共通の価値や信念がガバナンス・システムの前提条件を提供するときに、社会的コミュニティが生まれる」と説明している。

同じくBresman et al. (1999) は、M&Aでの事業統合とは2つの異なる社会的コミュニティが年月をかけて1つの社会的コミュニティになっていくことで、当初は限定的である情報のやり取りが統合とともに徐々に活発化してくるという前提のもと、知識の移転を促進する要因についての研究を行った。その結果、彼らは統合フェーズによって知識移転のパターンが異なることを発見した。すなわち、初期の知識移転の特徴は「強制的・一方的・一過性・形式知」である一方、後期の特徴は「ハイレベルな協働・リソースのシェア・異動・暗黙知」であった。

4.3 製造業の開発・生産プロセスと品質概念

本節では、組織における知識の内面化・暗黙知化に関する研究と、日本の製造業におけるものづくりとその品質の作りこみ・競争力をつくり出している内部要因・システムに関する先行研究から、ものづくりプロセスにおいて培われる組織能力や知識・プロセスを進化させていくスキルにフォーカスしていく。ここで示したいのは、技術・品質の単一方向性（常に向上させる方向にのみ進化しうること）に関する一般概念と、それに伴って組織で発生し内面化していく品質に対する仕組み・考え方である。

これまで様々な研究者によって、イノベーションを生み出す要因としての知識やスキル・特別な資源の存在についての多くの知見が蓄積されてきた。ここで共通している特徴・キーワードは、①暗黙知、②内面化、③不可視性、④進化、⑤性質不変性などがあげられる。これらをものづくり企業に当てはめて解釈したのが、藤本（2003）のいう「組織能力」である。それは、ある経済主体が持つ経営資源・知識・組織ルーティーン⁸などの体系であり、その企業独特のものであり、他者がそう簡単に真似できない（優位性が継続する）ものであり、結果としてその組織の競争力・生存能力を高めるものであると説明されている。

一般的に、企業が作り上げてきた品質管理・プロセスにおける差異を外から判別することは難しい。その仕組み・考え方は内面化・暗黙知化しやすい性質を持っており、それゆえに競合他社からの模倣を防御するための希少資源となりえる。藤本（2003）は、価格や知覚された製品内容・納期といった「特定の製品に関して顧客が直接観察・評価できる指標」である表層の競争力（表の競争力）に対して、顧客が直接観察できないが「企業の組織能力と直接結びついている指標」を深層の競争力（裏の競争力）と表現した。具体的には、生産性や生産リードタイム・開発リードタイム・開発工数・適合品質（不良率）・設計品質などが、この競争力を形作っている要素である。

これまでの研究において、技術管理論と組織能力（組織論）はいかに理論的に接近していったのであろうか。藤本（2002）がその過程について以下のように整理している。

⁸ 藤本（2002）、藤本（2003）の原文、March and Simon（1958）の翻訳においては「ルーチン」と表記されているが、本研究では全て「ルーティーン」と統一して表記する。

イノベーションは動的な現象であり、これを扱うイノベーションの経済学も進化経済学、新シュンペータ派的な色彩が強かった (Freeman 1982, 他)。その延長上に、組織能力 (capability, competence), つまり企業特種的で他社が模倣しにくく、しかも競争力に貢献するような経営資源・組織ルーティーンのパターンで企業間の競争パフォーマンスの差を説明しようという理論枠組が形成されてきたのである。そもそも、企業間のパフォーマンスの差異の分析から出発する上記のような競争力指向の技術管理論が、こうした組織能力論、特に動的な組織能力論の考え方に接近するのは当然の成り行きだったとも言えよう。

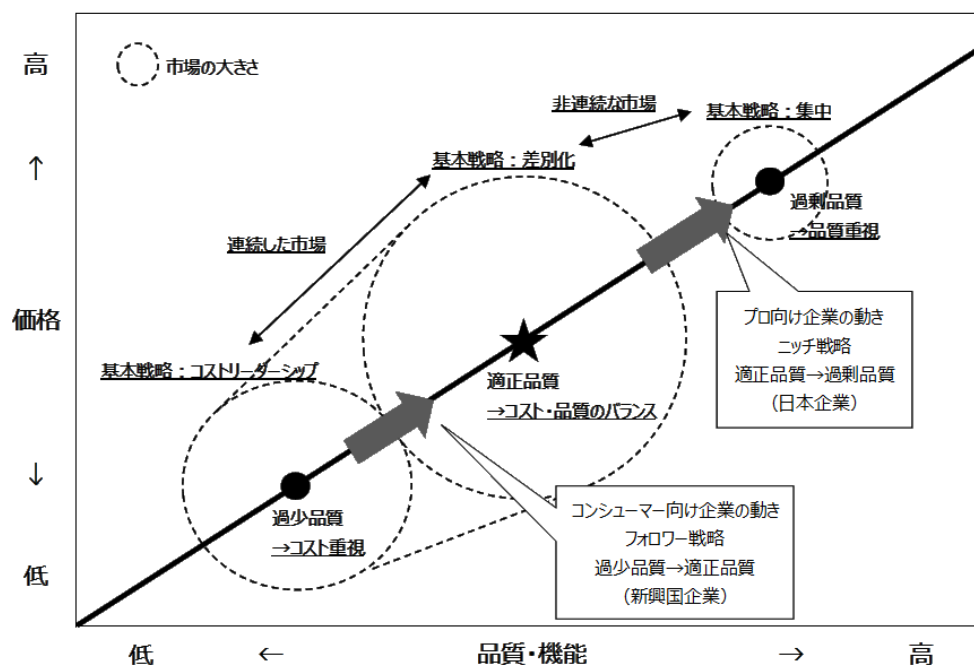
M&Aでのパフォーマンスを、組織能力的に捉えようとする本研究の試みは、藤本 (2002) が言う成り行きに沿っていると言える。

ものづくりにおける組織能力に関して、業務 (技術開発・品質管理) の観点から少し詳しく補足しておく。企業は厳しい製品開発競争において、顧客から他社との差別化要因として認知されうる品質やコスト優位性・製品力を獲得するために日夜努力を重ねている。市場で発生する品質問題や製品保証・顧客からの苦情への対処を通じて、独自の管理プロセスや考え方・勘所を積み上げていく。製品開発においては、積み上げられた品質管理プロセス・考え方に基づき、過去に起きた市場クレームの分析を行い、再発防止の手立てを製品設計に入れ込んでいく。生産面に対しては、製品設計段階から効率的なものづくりをおこなえるよう、開発部門・生産部門が一体となって設計に反映していく。また製品企画段階でも、製品の仕様や機能の取舍選択・操作方法・メニューの構成などに過去の経験・顧客評価を反映させ、デザイン・レビューを通して製品に注ぎ込んでいく。これらひとつひとつのインプットがノウハウの束となり、製品の総合的な品質の力として結実する。このノウハウの束の太さが、製品開発の組織能力であるといえるだろう。そして、この製品開発の組織能力は、品質を上げていく方向へと進化させていくことが大前提となる。TQC (Total Quality Control) 活動などを通して、カイゼンを積み重ねていくことで不具合撲滅を目指す企業活動である。

新宅・天野 (2009) は、「日本企業のこれまでの発展は、コスト上昇を最小限に抑えながら製品市場で上方へと移行するプロセスをたどってきた。」と振り返っている。図4-2でいうと、過少品質から適正品質へ向かう段階でものづくりの組織能力を磨き上げることで、市場シェアの拡大と海外市場進出に必要な競争力を身につけていった。しかしながら、ほとんどの日本企業が究極まで品質を研ぎ澄ませてしまった結果、既に顧客が期待する適正品質のレベルを超えてしまい、さらに上位の過剰品質へ向かってしまっている状況であると彼らは主

張している。確かに、顧客の認知するレベルを超えた品質であるにも関わらず、それを実現するために過敏なまでの部品選定や莫大な検証工数を発生させているがために、コスト構造・仕様ともに過剰となり、急速に製品の競争力を失っている面はあろう。一方で、安価に相応の品質でものづくりをおこなっていた新興国企業が、更なる規模の拡大と成長機会を求めてローエンド市場から従来企業が得意にしてきた販売ボリュームの大きなミドルレンジ市場へと参入し、世界中でシェアを拡大し始めている。価格競争に勝てない従来企業は、コスト高でもどうにかやっていけるハイエンド市場へ逃げ込むほかなく、販売ボリュームの乏しいニッチな業態へと押し込まれてしまう。これは現在の家電や、コンピューター・デジタルカメラなど、かつて日本企業が輝きを放っていた業界でみられる共通の現象である。

図4-2 品質と価格、企業の動きに関する概念



(注) 図中の下線と矢印・吹きだし部は筆者による加筆部分

(出所) 新宅・天野 (2009) での「適正品質と価格」をベースに筆者修正

この図4-2で示されるように、製品開発・品質管理における進化の方向には、常に下位から上位に向かう単一方向性が存在する。これについて、新宅・天野 (2009) は、

設計基準は通常は上げられることはあっても、下げることはめったにない。基

準を下げることは、安全性や耐久性を損なうものであり、その会社のブランド価値を毀損してしまう危険性をはらんでいる。したがって、少しでも良いものを設計したいという欲求をもっている現場のエンジニアが、安全性や耐久性を損なうリスクを冒すような設計基準を下げることは通常ない。

と説明している。新宅他（2014）は、日本の電機メーカーを対象としたヒアリング調査と大規模なアンケート調査を実施した結果、工場における現場パフォーマンスはコスト競争力以外では高いレベルを維持しているという事実を確認しており、上述の単一方向性という概念をエビデンスとして補強している。

また、加護野（1997）も同様に、もし企業が品質基準を落として儲けを重視するという選択をとった場合には、1) 技術や技能の発達・改善への意欲が生み出されなくなり、2) 愚直に品質を上げるという精神が邪魔者扱いされてしまう。これらによってもたらされる長期的な問題を考えれば、どうしても品質に愚直にこだわるが必要になってくると説明している。

なぜ企業、特に日本メーカーは、競争に勝てる安価なもの（品質的に下位なもの）を作ることができなくなったのであろうか。歴史的に振り返ると、日本企業が自動車・オートバイ・家電などで欧米市場に参入した際には、製品品質は現地メーカーより必ずしも優れているとは言えなかった。参入していく市場の下位層（ローエンド）から価格優位性で入り込み、徐々に品質を上げることによってブランド力を獲得し、上位層（ミドル）へと浸透していった。逆に、現在の日本企業がアジア等の新興国市場に拡大する場合には、品質的に最上位層（ハイエンド）から下位層（ミドル～ローエンド）へと押し広げていく必要がある。この場合には、コスト競争力の実現と品質優位性の折り合いをつけることが非常に困難となってくる。つまり、安価なもの（品質的に下位なもの）を作れないのではなく、品質優位性を保持したまま安価なものづくりを実現する新たなやり方を見つけられていないのである。

本研究は、新宅・天野（2009）が図4-2で示した、企業の市場における立ち位置と過少品質・適正品質・過剰品質のシンプルな結び付けをそのまま受け入れる立場はとっていない。ローエンド市場であれ、ミドル市場・ハイエンド市場であれ、そこで顧客に受け入れられる品質が適正品質と考えるほうが適切である。しかしながら、品質・技術の進化の過程に限定した場合には、それは常に高めていかなければならないものであり、一度高めたものは落としてはいけないという強い動機が企業・技術者のマインドセットとして存在する。故に、製品開発・品質管理という領域においては、その進化に単一方向性が存在するのは事実であろう。そして、その単一方向性が企業の事業立地選択における見え

ない制約条件になっていると考える点においては、新宅・天野（2009）と筆者の論点は一致している。

4.4 環境変化への対応と硬直性

本節では、組織が抱えてしまう環境変化への対応の難しさについての研究を振り返り、そのメカニズムを再確認しておく。これは、他社の製品・品質の作り込み方を容易に受け入れられない、根源的な理由を説明している点で重要な概念である。

加護野（1988）は組織の変動と環境適応を理解する前提条件として、1）組織内部のひとびとが環境をいかに見ているかという問題は避けて通れない、2）環境の見方が違えば、組織変動の必要性の認識や組織変動の方向も異なる、3）組織内部での「ものの見方」の違いは、ときには組織変動を促進し、またある時には組織の変化を妨げると説いている。同じく加護野（1988）は、価値観と規範よりもさらに上位にパラダイムが存在すると説き、「企業とそれを取り巻く世界についての基本的な知識としてのパラダイムは企業の基本的な価値と規範を正当化する根拠をあたえ、それによって、組織文化の共有を促進している」と概念化している。

Leonard-Barton（1992）の「コア・ケイパビリティの4つの側面」では、組織・成員の持つ価値観と規範（the values and norms）」は他の3つの側面である知識とスキル（employee knowledge and skills）とマネジメントシステム（managerial systems）・技術システム（technical systems）の中に宿るものとしてとらえられている。ここでいう価値観・規範とは、加護野（1988）のいう「ものの見方」である。

しかし一方で、外的環境に適応する過程で出来上がるコア・ケイパビリティは、組織の変化を拒む硬直性へと変容しやすいという側面もある。宮尾（2016）は様々な領域における先行研究を取り上げて、環境が変化した際に組織の適応を阻害している要因についての論理を整理した結果、それを阻害するメカニズムは組織能力要因や技術要因・制度・構造要因などにあるとまとめている。さらに加護野（1988）のパラダイム概念を使って、「組織も既存の制度・構造、組織能力、技術、開発プロセスを利用して新たな技術・製品を開発する。これらが、解くべき技術課題を特定するための枠組みとして働くため、同じパラダイムにおいて常軌的發展をすることは容易だが、パラダイムを転換することは非常に困難になるのである」と説明している。

企業は、自分のコア・ケイパビリティを最大限に利用して市場での経済活動を

おこなう一方、過去の強い成功体験が企業を縛りつけてしまうことで意思決定の自由度を硬直化させてしまう。これがコア・ケイパビリティの逆効果である、コア・リジディティ（中核的な硬直性）という概念である。優位性の源泉であるコア・ケイパビリティが外的環境要因の変化についていけなくなり、そこに取り残された状況にも関わらず、組織のルーティーン・ワークのみが業務の拠り所として稼動している状態がコア・リジディティであるともいえる。

Leonard-Barton (1992) は、コア・リジディティの発生を抑制しにくい理由を、①経済学的観点から、「コア・リジディティを攻撃することは、現行の経済基盤を壊しかねない。」、②政治力学的観点から、「現行のコア・リジディティを変更することは、組織や市場分野などそれぞれの領域で上に立つ者たちから、組織への忠誠心を奪いかねない。」、③行動学的観点から、「組織のルーティーンは深く染み込み、さまざまな慣習が支配している」と多方面の視点から説明している。

Abernathy (1978) は、生産性 (productivity) の向上を求めて生産プロセスを機械的にすることで、その革新能力 (innovative capacity) や柔軟性が硬直的 (rigid) になってしまうと指摘している。また、Christensen and Raynor (2013) は、大手企業は精緻化された資源配分プロセスに従って合理的な判断をおこなうため、今までの製品よりも性能・仕樣的に劣る製品の投入や、それまでと異なる製品評価の基準を採用することといった、彼らにとって非合理的と思える意思決定をすることができず、破壊的イノベーション企業に負けてしまう現象を「イノベーションのジレンマ」と表現したが、これも組織における意思決定プロセスにおけるコア・リジディティによるものと解釈できる。このように、企業における業務プロセスにおける様々な局面において、硬直性が発生してしまうのである。この硬直性と本研究における理論モデルとの関わり合いについては、第5章の理論構築において改めて説明をする。

4.5 コンフリクト研究

本節では、組織におけるコンフリクトそのものの概念についての先行研究を整理しておく。M&Aでの事業統合を困難にする要因として、本研究でおこなう理論構築において重要な役割を担う概念である。

企業が事業の買収・統合をおこなう場合に最も意識をするのは、効率性の改善による相乗効果をいかに生み出すかという点であることは論を待たない。この相乗効果とは、「企業の資源から、その部分的なものの総計よりも大きな一種の結合利益を生み出すことのできる効果」（加護野他，2003）と定義付けられ

ている。

ところが、事業の統合においては必ずしもプラスの効果ばかりではなく、マイナスの効果も発生しうる。その典型的な理由として、買収企業は自身の従来事業と「関連性があると考えため、新事業に本業の発想やものの見方が持ち込まれてしまう。たとえ新しい事業には既存の経営資源を有効に利用することができる面が少なくないとしても、新事業は基本的に既存事業と大きく異なっているということを経視してしまう」（加護野他，2003）ことがあげられる。

Hofstede (1991) は、人々（成員）の感情の背後に攻撃性のコントロールに関連する心理的ニーズと、未知のものに対する基本的な安全の確保に関連する心理的ニーズが存在することを指摘した上で、以下のように述べている。

不確実性の回避の程度が違う場合には、国際的な事業はどのようなやり方をしても、深刻な問題を抱えることになる。規則の意味することが国によって違えば、共同事業を行うのはむずかしいからである。

これは、クロスボーダーM&Aにおける事業統合の難しさを表しているとともに、「国際的な事業」を企業体による管理プロセスと、「国」を組織と置き換えることで、異なる管理プロセスの統合がいかに難しいかを表しているとも読み取れる。そこで抱える深刻な問題とは、上記で言う統合のマイナス効果なのである。このマイナス効果によって生み出されるのが、組織におけるコンフリクトである。

De Dreu and Weingard (2003) は、チームとして効果的に機能するために乗り越えるべき課題のひとつとしてコンフリクトを取り上げ、その定義について「実際のもしくは認知された差異によって生ずる成員間の緊張関係がもたらすプロセス」と述べている。また、March and Simon (1958) は、「最も一般的には、標準的意思決定メカニズムが停止し、個人・集団が行為の代替案の選択に難儀することを指す用語である」とコンフリクトの一般的定義を示している。

宍戸 (2012) は、①個人の中で生じる葛藤、②同じ集団内・異なる集団間で生じるコンフリクト、③企業間で生じるコンフリクトを示し、グローバル事業に取り組む日本企業において重要なのは集団内で生じるコンフリクトの取り扱いであると述べている。同じく宍戸 (2012) は、過去の様々な研究結果を取り上げ、企業活動のグローバル化の進展にともなって成員の国籍的・文化的多様性が増しており、集団内で生じるコンフリクトの現象に対して大きな影響を与え始めていると問題提起している。では、実際にはどのようなコンフリクトが発生するのであろうか。

コンフリクト研究では、特に90年代以降は、多次元視座という考え方が採用されている。これはコンフリクトには異なる種類のも存在するという見方のことで、多くの研究ではタスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトという2つのコンフリクトを想定してきた (De Dreu and Weingard, 2003, 他)。Jehn and Mannix (2001) は、ここに第3のコンフリクト概念であるプロセス・コンフリクトを追加し、これら3つのタイプによってコンフリクトと成果の関係についての議論をおこなった。

宍戸 (2012) は、それぞれの内容を以下のようにまとめている。

タスク・コンフリクトは、タスクに関する視座やアイデア、意見の対立が存在する場合に生じるコンフリクトである。協調的な方法によって解消されることで高い成果をもたらす。しかし、タスク・コンフリクトには別のネガティブな側面があり、それにとまなう異なる効果も確認されている。解消の仕方によって、ポジティブな側面・ネガティブな側面の二面性を持つ。

リレーションシップ・コンフリクトは、緊張状態や敵意、苛立ちを特徴とするような、人間関係上の衝突が存在する場合に生じるコンフリクトである。リレーションシップ・コンフリクト⁹が生じると、人間関係上の問題に対処するために多くの成員の時間やエネルギーが費やされ、成員間の協調的な関係が弱められる。

プロセス・コンフリクトはタスク自体の内容ではなく、タスクの達成のためのプロセスに関する意見の対立として定義されている。プロセス・コンフリクトは成果を大きく悪化させるという結果が、経験的な分析を通して検出されてきた。

March and Simon (1958) は、葛藤・対立を①個人的葛藤、②組織内葛藤・対立、③組織間対立に分類し、このいずれもがシステム内不均衡の表れであると述べている。過去経験量が大、決定状況複雑性が小であれば、主観的不確実性が生ずる確率は少ない。しかしながら、M&Aによる環境変化はこれと全く逆の状態である。買収企業・被買収企業が共有する過去経験量が限定的であるため、決定状況複雑性が増すことで組織というシステム内に主観的不確実性が生じやすくなる。買収後の価値創出がうまくいかないケースが非常に多いという経験的事実は、組織論からも理論的に説明されているのである。

買収側、被買収側で集団間対立が発生する必要条件を、同じく March and Simon (1958) の視座から考察してみる。対立が発生するのは、①能動的な共同意思

⁹ 宍戸 (2012) では「リレイションシップ」と表記されている。本研究においては、原文の引用も含めて全て「リレーションシップ」に統一して表記する。

決定の必要感（共同意思決定圧力）と、②目的差異，③現実についての知覚差異のどちらか，または両方が存在する状況である。①は対立を抑制する要素であるが，②，③は対立を刺激する要素である。これをいかに解消するかがポイントとなるが，組織内対立は常に目的対立というわけではなく，知覚差異に重きがある。組織内での場所の違いによって情報の質・量が異なり，この情報共有の不完全性に組織内共同意思決定圧力が加わった場合に，組織内対立が発生しやすい環境となる。一方，これを緩和できるのは，広範囲な情報の共有のための伝達経路確保である。①共通の情報源，②公式の情報処理技術，③非公式の情報経路が確保されていると，参加者間の情報共通性の向上に寄与するのである。いかに，この情報の非対称性を低下させられるかが，March and Simon（1958）から読み取れるコンフリクト軽減への示唆である。

次に，M&A後の組織統合・相乗効果創出を阻害しているコンフリクトの発生要因を議論していく上で必要となる，March and Simon（1958）による合理性の認知限界についても部分的に概念導入しておく。われわれは，情報が不完全な状況下において，情報が揃っているときとは異なる選択をするかもしれないという意味で，「主観」合理的ではあるが「客観」合理的ではない。選択は常に，現実状況の限定的で近似的で単純化されたモデル（状況定義）についておこなわれる。環境刺激が，過去に繰り返し経験してきた種類のものであれば，それに対する反応は高度にルーティーン化される。企業においては日々発生する意思決定・問題解決事項に対して，その組織がWeber（1905）のこのような組織構造・制度によって安定的・効率的に業務遂行を追求している場合は，上位組織から下部組織へ目的分化を行った上で組織内プログラムによって業務が細かくルーティーン化されている。March and Simon（1958）やWeber（1905）が明らかにした高度にルーティーン化される業務の中で形成される意思決定・判断基準のパターンによって，環境刺激に対する認識枠組みが組織・成員の中に形作られるのである。そして，ここにずれが発生した場合に違和感，つまりコンフリクトが知覚される。

以上がコンフリクト研究に関する振り返りと，本研究における中心テーマである認識枠組みへの導入である。宍戸（2012）は，欧米のコンフリクト研究を対象とした文献研究のまとめとして，コンフリクトという現象は文化の影響を大きく受けており，欧米と日本とでは検討すべき課題が異なる可能性が高いと結論付けている。上記の概念をそのまま本研究に持ち込んだ場合に，文化の違いによるシステムチックエラーが入り込むリスクは否定できない。しかしながら，本研究が対象としている日本のものづくり企業での品質・技術に関連したコンフリクトについての先行研究は存在しない。故に，本研究ではエラー混入のリスクを許容しながらも，欧米でのコンフリクト研究の成果をもって理論の構築

をおこない、実証研究によって仮説との整合性の検証をおこなっていく。

4.6 コンティンジェンシー理論

本節の目的は、なぜ環境適応理論（コンティンジェンシー理論）の視角を本研究での土台としているのか、その根拠を示すことである。

加護野他（1983）は、コンティンジェンシー理論の特徴を以下のように述べている。

- (1) 環境適応理論はもともと経験的な研究を通じて生みだされ、経験的な比較研究の枠組として利用されてきたものであり、国際的な比較研究の枠組としても有用である。
- (2) 環境適応理論は、包括的なフレームワークをもち、経営の諸現象とその相互依存関係を総合的にとらえうる。
- (3) 環境適応理論は、情報処理モデルをはじめ多様な分析パラダイムと両立可能であり、理論的な出発点として多様な発見事項と論理とを許容しうる。
- (4) 環境適応理論は、経営の諸現象を操作的に測定するための測定手法を提供できる。

企業買収における成否に影響を与える因果メカニズムを探り出すためには、M&Aをうまくやっている企業とうまくいかなかった企業の比較が必須である。特に、M&Aという企業活動における相互依存関係を総合的・操作的に測定していくための測定手法として、コンティンジェンシー理論のもつフレームワークが本研究における目的と合致している点はとりわけ重要である。

企業を取り巻く市場環境は、顧客からの要求や製品・価格競争・代替技術の登場など、変化のスピードが非常に速い。その環境変化に柔軟に対応していく中で、各企業はWoodward（1965）が指摘するように製造技術を最適化し、Burns and Stalker（1961）が指摘するように組織構造を選択し、Lawrence and Lorsch（1967）が指摘するように組織を「分化」「統合」していく。Chandler（1962）の命題「組織は戦略にしたがう」で示されているように、その企業が立脚する市場や、そこで勝ち抜いていくための戦略によって組織構造が規定されている。「企業は、環境の変化に適応するために、経営戦略を決定し、その戦略を成功させるために、組織構造を変革する」（占部、1980）のである。

ものづくり企業では日々の競争や事業活動を通して、ものを作るプロセスであ

る設計品質・技術や生産品質・技術の進化が進む。こうして、競合会社とのコストや性能・品質における差異化のための有形・無形の成果物が、長い年月を通して組織・成員の中に仕組み・考え方として堆積し、ものづくりにおける企業固有の仕組み・考え方として形成されていく。

占部（1980）はコンティンジェンシー理論を再訪する中で、「組織の技術や市場の環境の変化があまりなく、安定している企業では、機械的管理システム（mechanistic management system）が有効であり、これにたいして、技術や市場の環境の速度が速い企業では、有機的管理システム（organic management system）が有効である」こと、「機械的管理システムは、まず集権的管理を特徴としているが、さらに、複雑な職能別専門化が行われ、各職位の権限と責任の明確化が行われている」が、「有機的管理システムは、まず文献的管理を特色としている。各職位の権限と責任はとくに明細に規定されていないが、企業の目標の達成への関心が強く、そのために部門間に有機的な協働が行われる」とBurns and Stalker（1961）の主張をまとめている。この点は、ものづくり企業の組織構造を「品質」への管理体制・仕組みという面から照射した場合に見えてくる経験的事実とも符合している。「品質優位性」を戦略上のポジショニングとして採用した企業は国際標準規格（ISO9001）に対応した品質マネジメントシステムを遵守する重厚な組織になっていきやすい。そのような組織構造で変化の激しい市場環境についていくために、プロジェクト・マネジメントに異なるスタイルが生まれてくるわけである。「コスト競争力」を採用した企業は、権限移譲による意思決定のスピードアップとフレキシビリティを重視した事業運営をおこなっていくために、市場セグメントや製品群によって細分化された、よりフラット型組織構造を採用していることが多い。

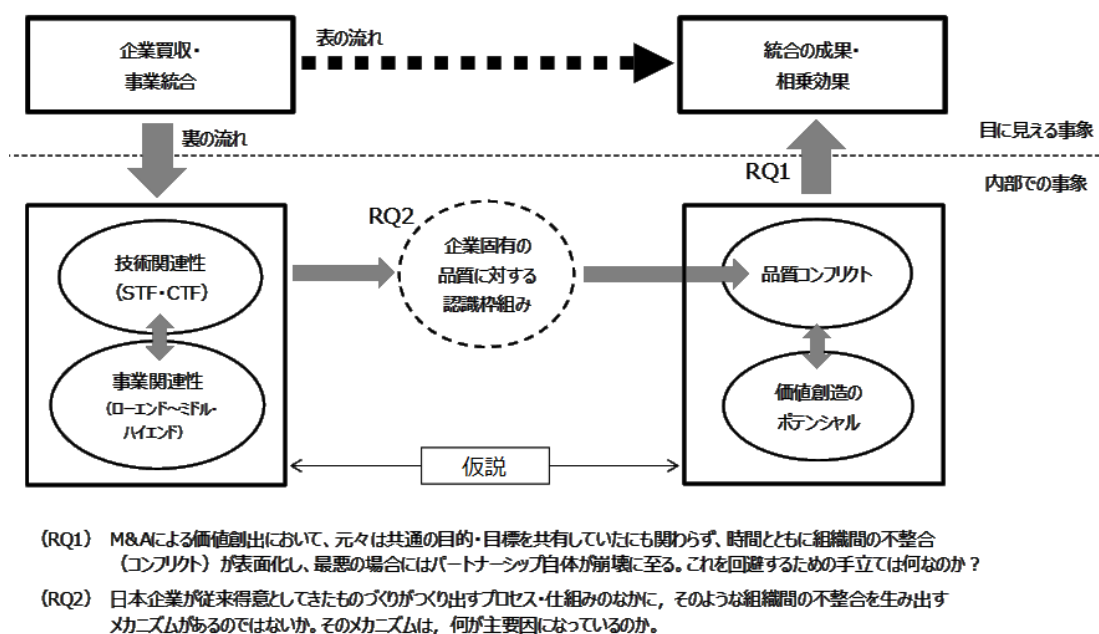
比較的新しいコンティンジェンシー理論の研究としては、岸田（2006）が過去の組織論における展開と環境操作戦略との関連を考慮して、次のように整理している。従来からの環境に対して合理的な戦略を立て、それに適合した組織をデザインするという想定に対して、組織構造・過程に合わせて環境を変える（選択する）というもう1つの環境適応パターンがある。企業が持つ中核技術を担う単位と、対境単位とを隔離できる範囲においては、後者の環境操作戦略（緩衝戦略・自律的戦略・協調的戦略）がとられる。しかしながら、より不確実性が増大し、中核技術を担う単位と対境単位とを隔離できなくなった場合に環境への依存性の管理（不確実性の回避）から、課業そのものの改変（戦略のシフトによる不確実性の吸収）が起こる。つまり環境操作戦略がとられた後に、更なる環境の変化に耐えられなくなった組織が組織デザインの改編をおこなうのである。企業買収とは戦略的意図による市場への環境操作であり、それと同時に組織活動の変化を強制的に起こすことをねらった事業活動であるといえる。そ

こでの相乗効果創出の阻害要因を考えていく上においては、外的環境に適応する過程で組織・成員に根付いていく企業固有の仕組み・考え方と硬直性が重要な役割を担っていることは明らかであり、そこに「組織の効率は、組織と環境との間の適合性に依存する」とするコンティンジェンシー理論の理論的特色との接点を見出すのである。

第5章 理論構築

本研究は、①買収形態の違いによってどのような種類のコンフリクトが発生しうるのかについてのメカニズムと、②事業統合において組織間で発生しうるコンフリクトのタイプと強度・その回避の方法を明らかにすること（RQ1）で、買収を合意したときに想定していた価値創造の実現に貢献することと、ものづくり統合の成否を左右している「品質に対する認識枠組み」の存在とその主要因を明らかにすること（RQ2）という2つの目的を有している。本章では、ここまでおこなってきた文献レビューに基づき、リサーチ・クエスチョンに答えるための理論モデルを提示する（図5-1）。

図5-1 本研究の理論モデル



5.1 事業関連性の概要

技術関連性については、第3章において詳しく述べた。本節では、理論構築に必要なもう1つの変数である「事業関連性」について定義付けをおこなう。

Cassiman et al. (2005) は技術関連性の軸に加えて、事業統合前の商業的な関係性がライバルであったか否かを市場関連性として分類していた（表3-5）。彼らの使った市場関連性とは、買収企業と被買収企業間の関係（内的要因）に着目した変数である。一方で、ものづくりの論点から見ていった場合、品質管理

に関連した仕組み（設計品質・製造品質）と、それに依拠する組織・成員の考え方に対しては、市場・顧客といった外的要因、つまり事業そのものにおける買収企業・被買収企業の立ち位置が強い影響を及ぼしている。この点については、第4章でのコンティンジェンシー理論との接点としても説明をおこなった。

本研究においては、この買収企業・被買収企業の市場における事業セグメントの組み合わせを「事業関連性」と呼ぶ。事業関連性を構成するのは、企業の基本戦略と品質の上位・下位概念である。

企業は、自分たちがコアビジネスを展開している事業セグメントによって、最適な基本戦略を採択する。Porter（1982）は企業の基本戦略を、①コストのリーダーシップ、②差別化、③集中として示した。企業がローエンド市場で他社に打ち勝つためにとる戦略はコストのリーダーシップであり、コスト面で最優位に立つという命題に従ったアクションが実行される。経営者や組織は、コストの統制に細心の注意をはらう。一方、市場のボリュームゾーンであるミドル市場での戦略は、自社の製品やサービスの差別化である。第一の戦略目標は他社との比較における差異の最大化を実現することによって、顧客の価格感性を下げることにある。しかし、この市場は規模の中でのシェア争いとなることが多く、顧客は差異実現にともなうコストが価格に転嫁されることを常に許容するわけではない。いかに相対的低コストの中で差別化を実現するか、経営者や組織は細心の注意をはらう。

もう1つの基本戦略は、特定の市場セグメントや製品の種類・販売地域などに企業の経営資源を集中させる戦略である。これは、ハイエンド・ニッチ市場において採用される。集中戦略は自社の得意としている領域に限定し、参入障壁による差別化を作りだすことに注力する。

つまり②差別化には、①と同様の規模を志向する差別化と、③と同様の集中を志向する差別化に二分される。この2つの差別化に従って、本研究における事業関連性はローエンド～ミドル市場（LM企業）とハイエンド市場（H企業）に分類する。

事業関連性におけるもう1つの重要な要素は、第4章で明らかにした「品質の単一方向性（品質の上位・下位概念）」である。異なるものづくりにおける品質には、単一方向性からくる上位・下位の位置関係が存在するという前提をおいた。市場における企業の立ち位置とそれによる基本戦略によって、そこで求められるものづくりのプロセス・考え方が変わる。そこに単一方向性が加わることによって、品質の上位・下位が発生する。つまり、事業関連性によって、買収企業・被買収企業の上位・下位の位置関係が決まるということである。

以上をまとめると、企業がおかれた市場環境、もしくは選択した事業セグメン

トによって企業がとるべき基本戦略が異なり、そこで必要となる製品のつくり方やコスト・品質（ものづくり）や、振り向けられる資源、組織構造・社内の管理プロセスが強く影響を受ける。結果として、その背後で醸成される品質をつくりこむ仕組みや考え方が、企業固有のものとして進化していく。とするならば、企業がコア事業としている製品のポートフォリオ（例えば、コンシューマーに向けた製品なのか、プロフェッショナルな顧客に向けた製品なのか）や市場セグメント（ローエンド～ミドル市場なのか、ハイエンド市場なのか）によって、品質に対する認識枠組み自体の基盤である価値観の違いを把握できるのではないかと。そして、その価値観の違いと、起こりうるコンフリクトの種類や度合いには因果関係があるはずである。

仮に、組織においてそれまで磨き上げてきた品質を下げる動機付けが発生する状況を考えてみると、1) プロ向け製品（ハイエンド市場）を販売する企業が、より大きなスケール獲得を目指してボリュームゾーンであるコンシューマー向け市場（ローエンド～ミドル）への参入を志向する場合や、2) 欧米市場・国内市場を中心とする先進国市場の成熟と販売量の逡減に伴い、アジアなど成長局面にある新興国市場でシェア拡大を目指す場合などが想定できよう。

しかし、企業活動の結果である市場を見渡しても、それに成功した事例をあげることは困難である。現実問題として、既に確立された品質基準や管理レベルを下位カテゴリーに向けて引き下げることが、企業にとって容易ではない。品質を落とすための基準が存在せず、どれだけ緩めたらどの程度の不具合率になるのかの経験値が組織内に蓄積されていないからである。これは品質の単一方向性の頑強さ（リジディティ）が表れていると言えよう。そして、単一方向性の中で生まれる企業間の品質における上位・下位の関係性によって、事業統合で発生するコンフリクトの性質が変わるとというのが事業関連性の中心をなす考え方である。つまり事業関連性は、第3章で定義付けた品質の構成要素の1つである「品質管理」を制御している。

5.2 先行研究の理論的視角 - ①認識枠組み

本章における理論構築に先立ち、「認識枠組み」とは何かを考察した後、本研究の中心的概念となる「品質に対する認識枠組み」を導入する。

加護野（1988）は、人々のもつもの見方・考え方（認識）が組織としての活動を制御していると述べている。

組織の中では、無意識なものもふくめ、常に無数の認識活動が行われている。

ひとびとの認識をぬきにしては、組織的協働を語ることは不可能である。極言すれば、組織的な協働は、すなわち認識活動であり、その産物だとさえ言えるかもしれない。

組織の変動という問題を考えるには、ひとびとの「ものの見方」, 「考え方」がいかに変化するかという問題を避けて通るわけにはいかない。

5.2.1 認識枠組み - 哲学的論点

哲学的な論点では、沢田(1975)は「私は私の風景的環境をもって(知覚しており、そしてそのなかで生きている)」としている。ここで知覚されるイメージは、「ある対象にかんして私がもつところの情報のある特定パターンである」と述べている。これはまさに、組織がある事象に対して意思決定を行う場合に拠りどころとしている、その組織独自のコンテキストからなる「認識枠組み」によって行動の様式やパターンが制御されていることを表現している。

余地(1992)も「認識枠組み」という考え方をを用いて、異文化の理解という行動について次のように解釈している。異文化というものは、自らが属する文化(同文化)の視点からみて異なる存在としての他の文化に対しての言及である。それはあくまでも相対的なものであり、異文化はそれ自体で異文化として存在・成立しているのではない。つまり異文化は創り出されており、それと比較することによって自分が属する文化を正当化(洗練)させているのである。言い換えると、そのような文化における相対主義に対して、我々は「認識枠組み」というものを通してその共約的な部分(核)を形式的に理解しようとしているのである。しかし、実際には文化の構成要素自体が変化をしているのだが、我々の意識の中ではその変化は「進化」していることが前提となっており、そうでないと許容されないと考えてしまう傾向にある。特にビジネスの局面においては顕著で、「いま、ここにいる自分」が過去からの到達点であり、今後はそこを起点に高まっていくべきとする進歩史観的な捉え方が色濃い。そして、文化やその構成要素は何らかの枠組みで切り取ることによって初めて、その違いが認識されるのである。しかしながら、認識のための枠組みを通してみるということは、その文化全体を理解するということではない。あくまでも、その認識枠組みによって把握された相手の文化が、自分とどのくらい離れた存在であるのかを認識することができるのみである。それは言いかえると、異文化との距離を知ることによって、自分の属する文化を再考する営みなのである。

5.2.2 認識枠組み - 構造主義的論点

では、自分とは異なる文化に対してアプローチする際に、我々が持ち出す「認識枠組み」はどうやって作りだされていくのであろうか。この問いについて考えていく上では、構造主義的な見方が理解促進の一助となる。

我々は常にある時代、ある地域、ある社会集団に属しており、その条件が私たちのものの見方、感じ方、考え方を基本的なところで決定している(内田, 2002)。物事を主観的に捉えるというのは、いったん自分のいる位置・視点を離れて、想像的につくりあげた俯瞰的な視座から自分や自分の周辺の事態を一望するということである。

自分が真ん中に固定的・静止的にいるのではなく、中心を持たないネットワーク形成運動があり、そのリンクの絡み合いとして主体(自分)は規定される(内田, 2002)。また、異なる文化の認識のための枠組みは、それぞれの文化がもつ言語にも例えられる。言語において、ある事象・物体の概念はあらかじめ与えられているのではなく、語のもつ意味の厚みは言語システムごとに違う。我々の経験は、使用する言語、それがもつ概念によって非常に深く規定されている。ひとつの事象が異なる言語のフレームワークを通過すると、その様相・意味が一変してしまうのである。Lévi-Strauss (1962) は、「あらゆる文明はおのれの思考の客観性指向を過大評価する傾向にある。」と批判したが、我々は自分の見ている世界だけが「客観的にリアルな世界」であって、他人の見ている世界は「主観的に歪められた世界」であると考えがちである。しかしそうではない。人間が社会構造を作り上げてきたと考えてきたがそうではなく、社会構造が人間をつくり出す。我々は何らかの人間的感情や、合理的判断に基づいて社会構造をつくり出しているのではない。社会構造は、人間的感情や人間的論理に先立って、すでにそこにあり、むしろそれがわれわれの感情のかたちや論理の文法を事後的に構成している。

我々が生得的な「自然さ」や「合理性」に基づいて、社会構造の起源や意味を探っても、決してそこにたどりつくことはできない(内田, 2002)。

5.2.3 認識枠組みについての議論

以上、様々な文献からの哲学的観点と、構造主義の観点から「認識枠組み」の概念についてみてきたが、筆者はものづくり企業が持つ「品質に対する認識枠組み」も同じような存在であると考ええる。

ものづくりにおける品質においても、それを作りだすための仕組みやプロセ

ス・考え方は、市場・顧客からの要求に呼応する形で我々の感情や論理に先立ってすでにそこに存在し、我々がそれに対する感情や論理を後から構成しているのである。それぞれの市場や顧客・自社の立ち位置においてもものづくり自体が独自の個性を持ち、その進化や発展の過程においても独自の道を歩むという性質のもの¹⁰である以上は、企業の数だけ異なるものづくりが派生していると考えるのが自然である。M&Aにおけるものづくりの統合において、自社にとっての「自然さ」や「合理性」にもとづいて他社のものづくりの仕組みやプロセス・考え方を理解しようとしても、結局は「主観的に歪められた世界」にしか見えないのである。

それを支配的な態度で変えさせようとするのか、お互いに自分の持っていないものを学びあうことで融合するのか、そこには意識的に踏み込まない形で共存を図るのか、時々々の環境条件によって統合のやり方も千差万別である。ということは、認識枠組みを通して両社の仕組みやプロセス・考え方の距離感を的確に把握し、事業統合の方法論を変えていくことができれば、そこから生み出される相乗効果の度合いも自ずと変わるはずである。

筆者はものづくり企業がもつ品質に対する「ものの見方」、 「考え方」も、加護野(1988)のいう組織変動の問題に含まれていると仮定した。ものづくり(開発・生産)での品質に対して組織・成員がそれをどう認識しているのかに着目し、その認識の枠組みがM&Aにおけるものづくりの統合と相乗効果の創出に影響する重要因子として存在していると考え。そして、その認識の枠組みのことを「品質に対する認識枠組み」と呼ぶ。

高木(2014)は、自身が属する舶用電子機器業界で発生した競合メーカーによる買収案件の事例研究をおこなった結果、「事業プロセスの近似性が高いメーカー同士のM&Aは、異なる品質のギャップを抱える。それは、統合の阻害要因である。」という仮説を導き出した。ここでいう「事業プロセスの近似性」とは、「品質に対する認識枠組み」の距離感のことであったと解釈できる。事例の分析においては、実務でおこなっている競合商品のベンチマーク・テストによって知りえた買収企業と被買収企業における品質差異とコスト構造を前提条件として、その近似性を把握することで、前述の仮説を導出している。しかし実際のM&Aの場面において、その前提条件にアクセスすることは容易でない。

「品質に対する認識枠組み」を構成している要素を特定し、これに代わる代理変数として測定することができれば、買収後の統合の難易度や対応策を事前に推定することができるのではないだろうか。

¹⁰ 拡散理論 : divergence theory

組織・個人が持つ物事に対する「認識枠組み」は、外部より直接測定することができない。そもそも、不可視な存在、測定困難なものを理論モデルの中心に置くことについては、妥当性の議論もあろう。しかし、その認識枠組みをものづくりにおける価値観である「品質」という範囲に限定すれば、買収企業・被買収企業間に存在する何らかの代理変数によって、それを捉えることができる可能性が見えてくるのである。

5.2.4 コンティンジェンシー理論と認識枠組み

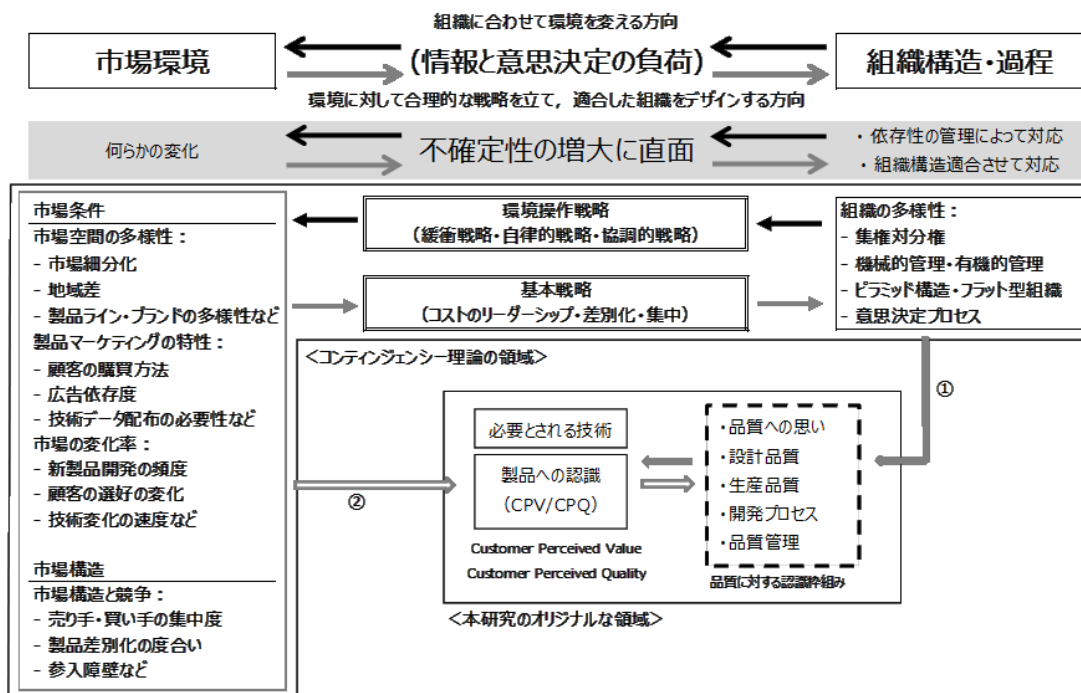
コンティンジェンシー理論における組織と環境との適合性・事業における基本戦略と、「品質に対する認識枠組み」との関係性を図5-2に示す。

製造業における開発・生産でのプロセス・品質管理のレベルは、顧客がその企業に対して要求・認識する品質（市場環境）によって支配的に影響を受ける。例えば、企業が販売対象とする市場が大量生産・規模の経済による低価格商品を志向しているコンシューマー向け（B to C）なのか、製品を使って生産活動をおこなうために安定性を重視するプロフェッショナルな顧客向け（B to B）なのかによって大きく異なる。製品の仕向け先が価格を重視する市場向けなのか、付加価値に対価を支払ってくれる市場向けなのかによっても同様である。

その企業の進化の度合い、つまり、起業したばかりのベンチャー企業と、古い歴史を持った老舗のメーカーでは、その内側に蓄積したスキル・経験・管理の仕組みや、ものづくりに対する考え方そのものの厚みが違う。企業は市場環境に対応できるように組織構造・制度を作り上げ、それに従って組織・成員の中にも考え方・仕組み（認識枠組み）が形成されていくためである。

図5-2に示されているように、市場環境が企業の基本戦略を通して組織のあり方を制御し、「品質に対する認識枠組み」を形作った結果として、市場に適合した製品が生み出される方向（図中①）と、生み出された製品に対する市場評価や急激な環境変化への対応を起点として、「品質に対する認識枠組み」が逆方向から市場に適合させられていく方向（図中②）がある。この双方向からの影響を受けながら、「品質に対する認識枠組み」はその姿を進化させていく。

図5-2 環境・組織・戦略と品質に対する認識枠組み



(出所) 野中 (1974)・岸田 (2006) をベースに筆者作成

5.2.5 認識枠組みが持つコア・リジディティ

「品質に対する認識枠組み」は、第4章4節で述べた組織の強みから発生するコア・リジディティと密接な関係があると考えられる。

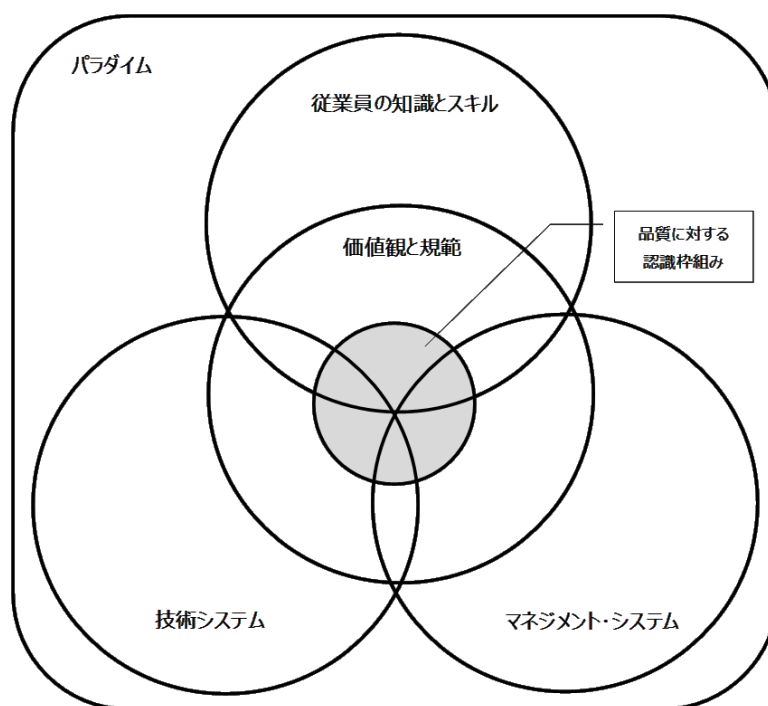
加護野 (1988) は組織認識論の人間モデルについて、「世界をつくり出し、そのなかで自分自身の意思をもとに意味の付与と決定をおこなう自由な存在であるが、その自由意志そのものが自分自身の知識によって制約されているという意味で、自らの知識にとらわれた存在」であると表現している。組織もまた、自らの知識・その枠組みにとらわれた存在といえよう。

前述のAbernathy (1978) が、コア・リジディティの一形態である「生産性のジレンマ」として示したインプリケーションに対しては、製品・製法という側面に限定して生産性と技術革新・弾力性に存在するトレード・オフな関係を示したものであり、理念系としてのモデルを成り立たせている前提条件が示されていないとの指摘もある。しかし、原 (1994) によれば、「一定の条件下においてはアバナシー・モデルの前提が成立することが認められる」としており、本研究で着目している「品質に対する認識枠組み」は市場戦略・工業経営における技術・市場・組織に限定した議論を展開しているため、その特定の条件下に包含されていると考えて差し支えないだろう。

宮尾（2016）は、市場創造型製品の開発という局面に限定した形ではあるが、「組織能力、技術、制度・構造による環境変化は、既存の製品評価の枠組みによる束縛として理解することができる」と述べている。これについては、「品質に対する認識枠組み」も全く同じことがいえる。既存の市場環境や、顧客・競争関係に対応していくために、ものづくり企業はその品質を高めていく。外的な環境要因に呼応する形で、企業は満足すべき品質水準を設定し、そのための管理プロセスや設計・品質基準を整備、ルーティーン化していく。そこに、「品質は高めるもの」・「品質クレームはゼロにすべきもの」というものづくりの究極をめざす価値観・規範が加わり、組織・成員のなかに形式知・暗黙知としての認識枠組みが形作られる。

本研究で捉えようと試みている「品質に対する認識枠組み」は、パラダイムや価値観と規範といった概念のもつ頑強性という特徴は共有しつつも、品質や管理プロセスに限定した領域での価値観と規範を構成する要素と捉えることができる（図5-3）。

図5-3 パラダイム・コア・ケイパビリティと認識枠組み



(出所) Leonard-Barton (1992) をベースに筆者加筆

コア・ケイパビリティの逆機能である、コア・リジディティの発生について、限定合理性のもとでの意思決定の面からも考察しておきたい。Simon (1965) は、

組織の影響のメカニズムを以下のように説明している。

①組織は、仕事をそのメンバー間に分割する。各メンバーに完成すべき特定のタスクを与えることによって、組織はメンバーの注意をそのタスクに向けさせ、それのみに限定させる。②組織は、標準的な手続きを確立する。ある仕事は特定の方法でなされなければならぬと、一度（あるいは、少なくともある一定期間）決めることによって、その仕事を実際に遂行する個人は、その仕事をどうやって処理すべきか毎回決めるわずらわしさから開放される。③組織は、オーソリティーと影響の制度をつくることによって、組織の階層を通じて、意思決定を下に（そして横に、あるいは上にさえも）伝える。

外的環境での変化と企業内部の認識枠組みにギャップが発生した場合でも、下部組織であるメンバーは割り当てられたタスクとの差異に気付くことができない。自分たちが守ろうとしている品質が、その時点での市場要求と合致しているかどうかを知るすべがないのである。

品質に対する進化的プロセスにおいて、組織の究極的な目標はゼロ・デフェクトとなる。その実現を目指して常に改善する方向に向かうべきものであり、それが品質に携わるものの存在意義（コア・ケイパビリティ）でもある。外的要因とのギャップを上位組織（経営）が認知したとしても、それを緩和する方向、つまり品質の基準を下げるということは、下部組織の存在意義・現在の枠組みを自己否定させるということの意味する。

このように、品質という領域はそれを常に改善し続けるべきものという性質、その単一方向性から容易にコア・リジディティが発生してしまい、それを下位方向に動いて解消することは本質的に困難である。この組織目的と外部環境の変化との適合について、再びSimon（1965）を引用しておく。

組織目的は、決して静的なものではない。生き残るためには、組織はその顧客にアピールするような目的をもたねばならない。（略）それゆえ、組織の目的は、顧客の価値観の変化につねに適応していかなければならない。（略）組織の行動は組織目的に向かっておこなわれているということは正しいが、それだけですべてのことを説明してはいない。なぜなら、組織の目的それ自体が、その目的の達成によって個人的価値が満足させられる人々（顧客）の影響を受けて、変化するからである。

市場・顧客の価値観に適合していくための組織目的としての「品質に対する認識枠組み」は、同時にその外部環境に強く影響を受けながら経時的に変化していく。つまり、その方向性に硬直性を持ちながらも、生き残りのために企業固有の変化を続けていく存在である。だからこそ、企業は現在の到達点にプライドを持ちながらも、さらに突き詰めていこうという終わりなきモチベーションが働くのである。

5.2.6 認識枠組みの発生経路

ここまで、先行研究で示されたコア・ケイパビリティや環境適合等の概念を用いて「品質に対する認識枠組み」の存在可能性を示し、その定義付けをおこなってきた。次に、この「品質に対する認識枠組み」の発生経路を示す（図5-4）。

企業がものをつくり、市場に投入し、それによって事業をおこなう場合、インプットは市場の要求や顧客からの要求事項であり、アウトプットはそれによって獲得される長期的な競争力と捉えることができる。インプットを受けて、企業は製品の企画・開発をおこない、それを製造する（企業のものづくりステージ）。その後、製品は顧客に届けられ、その価値を評価される（顧客の体験ステージ）。それぞれのステージの各段階において、企業が確保すべき品質とその向上のためのプロセスが存在する。これらが流れ込むことでいわゆる総合商品力（Total Product Quality）が形成され、アウトプットである長期的な競争力へとつながる。総合商品力が最終的に顧客に知覚される成果物であるため、企業はここでの競争力獲得にまい進する。

ものづくりから顧客体験の各段階でのプロセスや、日々の改善活動、市場クレームが発生した場合の原因究明・プロセス改善の取り組みを通じて醸成される認識や考え方が流れ込んで形成されるのが、「品質に対する認識枠組み」である。これはインプットとしての市場要求・要求事項を起点としての流れに加えて、外的環境要因の中で競合企業を打ち負かし、生き残っていくためのコンテイングメントな活動からも強い影響を受けながら、漸次的に変化を繰り返す。

「品質に対する認識枠組み」は企業内部からの作用（図5-4における縦方向の流れ）と、顧客の企業・製品に対する経験や認識という外からの作用（同、横方向の流れ）の双方向から影響を受けているのである。

この変化は成功体験が繰り返されて強固になったときに、革新的な動きが逡巡し、組織の思考パターンとして型にはまったスキーマへと姿を変える。ここは顧客からは直接知覚されない領域であるが、組織・成員の内面にもものづくりのマインドセットとして定着し、組織内でのコミュニケーション・意思決定を支

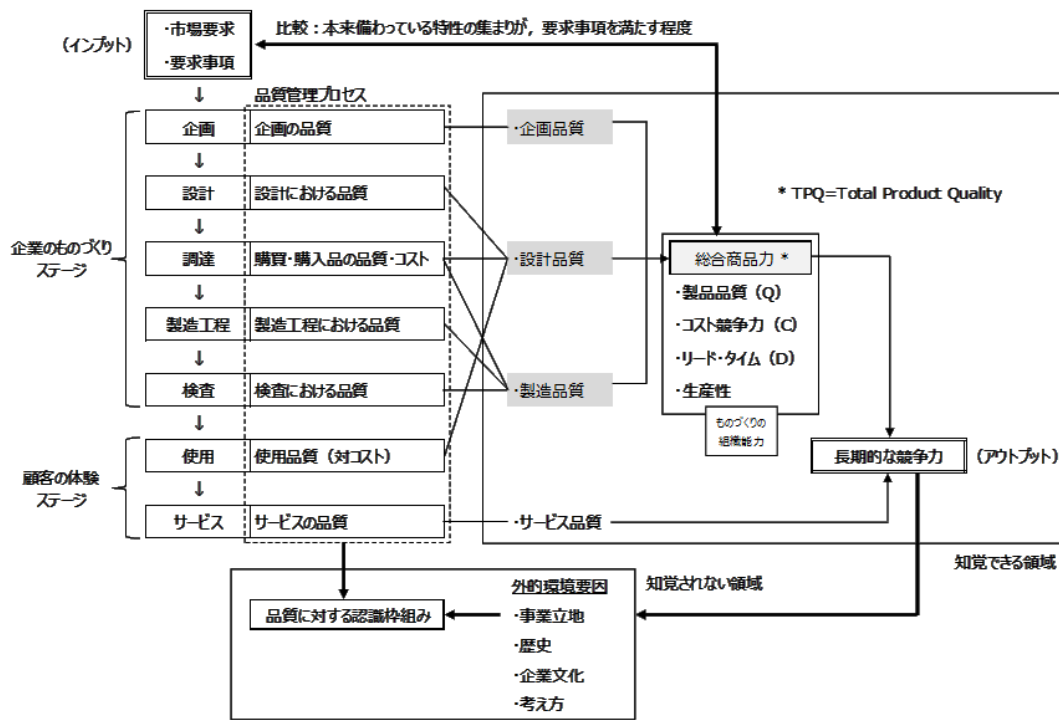
える認識枠組みとなる。

Schein (2009) は、「文化はグループが共有し、当然視している仮定の総和である。その仮定はグループがその歴史を通じて獲得してきたものである」と表現した。

また、Leonard-Barton (2001) は、「結局のところ、企業固有の知識は、たんに人を採用することによって得ることはできない。それは、時間をかけて成長させていかなければならないのだ」と表現している。

これらはどちらも、漸次的に変化する認識枠組みを表している。

図5-4 「品質に対する認識枠組み」発生経路概念



5.3 先行研究の理論的視角 - ②品質コンフリクト

第4章でおこなったコンフリクト研究への再訪によって、本研究に重要な関わりを持っているコンフリクトのタイプと異なる効果を確認した。本研究はコンフリクトの中でも、特にものづくりにおける品質に関わるコンフリクト（以下、品質コンフリクト）を、買収後の事業統合における阻害要因として取り上げて

議論している。この「品質コンフリクト」について、藤本（1997）の品質概念¹¹を用いることで次のように定義する。

品質コンフリクトとは「異なる企業がもつ品質プロセス（設計品質，および製造品質をつくり出すプロセス）を統合する場合に，実際の，もしくは認知された品質の認識枠組みの差異から個人・集団・企業に生ずる緊張関係」のことである。

また，品質コンフリクトを構成する4種類のコンフリクトを，以下のように定義する。

タスク・コンフリクト（ポジティブサイド）：異なる視点やアイディアの統合・意見の交換・暗黙知の表面化によって，高い効果につながる。（以下，TCP）

タスク・コンフリクト（ネガティブサイド）：相互の信頼・プライドを傷つけることで，集団の創発的状态が低迷する。リレーションシップ・コンフリクトを誘発する。（以下，TCN）

リレーションシップ・コンフリクト：人間関係の衝突から，緊張状態や敵意・苛立ちが生まれる。タスク処理能力が低迷し，成果を悪化させる。プロセス・コンフリクトを誘発する。（以下，RC）

プロセス・コンフリクト：タスク実現にあたっての資源配分や責任・意思決定の権限の所在についての対立で，成果を著しく悪化させる。（以下，PC）

M&Aにおいては，買収企業・被買収企業がもつ技術関連性と事業関連性の組み合わせに組織・成員が刺激されて，それぞれ異なるコンフリクトが発生する。組織間の不整合（コンフリクト）の発生を理論化するためには，意思決定における「最適基準・満足基準」についても触れておく必要がある。

March and Simon（1958）は，「選択に適した範囲の代替案・結果を発見するのに，どんな種類の探索他の問題解決活動が必要になるのかは，選択基準に依存する」とし，以下のようにその基準と満たすべき条件を定義している。

¹¹ 藤本（1997）は，「一般に，製品のトータルな品質は設計品質と製造品質とにより決定される」と定義している。

代替案が最適であるとは、すべての代替案を比較可能な基準の集合が存在し、その基準で当該代替案が他のすべての代替案よりも選好されるときである。

代替案が満足であるとは、満足できる中で最低の代替案を表現する基準の集合が存在し、当該代替案がその基準すべてを満たすか上回るときである。

この「最適基準・満足基準」の概念は、品質に対する認識枠組みにおいて重要な意思決定の基準を形作る。例えば、事業を「品質」・「コスト」という2つの価値観に単純化した場合、ハイエンドな商品セグメントやプロフェッショナル顧客向けB to Bビジネスを事業の中核にすえている企業は、「品質」を最適化すべき価値（最適基準）とし、「コスト」は満足すべき価値（満足基準）として意思決定基準を形成している。また、ローエンドな商品セグメントやコンシューマー向け大量生産・大量消費型ビジネスをコア事業としている企業は「コスト」を最適化すべき価値とし、「品質」は満足すべき価値として意思決定基準を形成している（表5-1）。つまり、事業関連性を見ることによって、その企業が優先している最適基準・満足基準を把握することができる。

表5-1 品質・コストのトレード・オフな関係と最適基準・満足基準

企業タイプ	判断基準	最適基準	満足基準
品質優位性重視企業 (ハイエンド市場・プロフェッショナル向け)		「品質優位性」	「コスト競争力」
コスト競争力重視企業 (ローエンド～ミドル市場・コンシューマー向け)		「コスト競争力」	「品質優位性」

本研究では、技術関連性と事業関連性の組み合わせによって、品質コンフリクトの発生とタイプの違いが決まると考えている。このロジックを、図5-5で示す。品質に対する認識枠組みへの2つの代理変数をつなぐのが、第3章で定義付けた「品質」の構成要素（製品開発・品質管理）である。

図5-5 技術関連性・事業関連性による制御ロジック

<u>代理変数</u>		<u>品質の構成要素</u>		<u>制御対象</u>
1) 技術関連性	→	製品開発	→	技術領域の距離感
2) 事業関連性	→	品質管理	→	品質の上位・下位

(注) 品質の構成要素は藤本（1997）を参照し，本研究第3章で示した。

1) 技術関連性

Cassiman et al.（2005）は，技術的関連性がR&Dプロセス（製品開発）への効果に対して決定的な影響力を持っているという仮説を支持している。本研究はこれと同じ前提をとる。技術関連性は，品質の構成要素である製品開発に関与し，買収企業・被買収企業の製品開発活動の距離感を制御している。

2) 事業関連性

事業関連性は，もう1つの品質の構成要素である品質管理に関与し，買収企業・被買収企業の品質における位置関係（品質の上位・下位）によって発生する品質コンフリクトと，そのタイプの違いを制御している。

表5-2は，2つの品質構成要素（製品開発・品質管理）を制御する技術関連性と事業関連性を，Cassiman et al.（2005）のフレームワークに重ね合せ，それぞれで想定される統合における課題とコンフリクトの発生についての想定を追記したものである。これが，本研究における基本フレームワークとなる。

表5-2 技術関連性と事業関連性によるフレームワーク¹²

		買収企業	被買収企業	技術関連性	
				Same (STF)	Complementary (CTF)
事業関連性	Scope	ハイエンド (H企業)	ローエンド～ミドル (LM企業)	領域1 ・R&D Inputs: - ・R&D Performance: -/+ ・R&D Focus: - ・R&D Time Horizon: - ・R&D Organization: 開発効率化・商品レンジ拡大 * 品質向上・価格競争力低下 →品質エンブリクがや発生しやすい	X
		ローエンド～ミドル (LM企業)	ハイエンド (H企業)	領域2 ・R&D Inputs: - ・R&D Performance: -/+ ・R&D Focus: - ・R&D Time Horizon: - ・R&D Organization: 開発効率化・商品レンジ拡大・ 知識移転 * 品質住み分け・価格競争力は向上 →品質エンブリク発生しにくい	X
	Scale	ハイエンド (H企業)	ハイエンド (H企業)	領域3 ・R&D Inputs: - ・R&D Performance: - ・R&D Focus: + ・R&D Time Horizon: - ・R&D Organization: 開発チーム再編 * 品質変化なし・価格競争力変化なし →品質エンブリクが発生する	領域5 ・R&D Inputs: + ・R&D Performance: ++ ・R&D Focus: + ・R&D Time Horizon: + ・R&D Organization: 知識移転・ジョイントプロジェクト * 品質変化なし・価格競争力変化なし →品質エンブリクやや発生しやすい
		ローエンド～ミドル (LM企業)	ローエンド～ミドル (LM企業)	領域4 ・R&D Inputs: - ・R&D Performance: - ・R&D Focus: + ・R&D Time Horizon: - ・R&D Organization: 開発チーム再編・知識移転・ ジョイントプロジェクト * 品質変化なし・価格競争力変化なし →品質エンブリク発生しにくい	領域6 ・R&D Inputs: + ・R&D Performance: ++ ・R&D Focus: + ・R&D Time Horizon: + ・R&D Organization: 知識移転・ジョイントプロジェクト * 品質変化なし・価格競争力変化なし →品質エンブリク発生しにくい

(注) 「+」はポジティブな効果を、「-」はネガティブな効果を表す。

(出所) Cassiman et al. (2005) の技術関連性・市場関連性のフレームワークを筆者修正

この基本フレームワークに従って、技術関連性・事業関連性によるそれぞれの領域で発生しうるコンフリクトのタイプについて考えてみる。

(領域1) 買収企業の事業立地がハイエンド市場・被買収企業がローエンド～ミドル市場 (H-LM)

品質に対して異なる枠組みを持つ組み合わせである。買収企業の品質基準が支

¹² フレームワークにおいて、CTFと事業関連性が異なる企業 (H企業・LM企業) の組み合わせは研究対象領域から外した。技術関連性と事業関連性がともに異なる組み合わせの場合は、ビジネスそのものが全く補完的になってしまうため、統合による相乗効果も創出されにくいと考えられるためである。Cassiman et al. (2005) においても同様であり、その考え方を踏襲している。

配的（最適基準）となる。下位品質に対しては受容不能性を抱えるため、相手の品質を自分たちの基準にあてはめようとする。タスク・コンフリクトが発生するが、下位品質側の信頼・プライドを傷つけてしまうためにネガティブ面が出やすい。その結果、リレーションシップ・コンフリクトへと発展する。

（領域2）買収会社の事業立地がローエンド～ミドル市場・被買収企業がハイエンド市場（LM-H）

品質に対して異なる枠組みを持つ組み合わせである。品質基準においては、買収企業の品質基準は支配的（最適基準）となれない。上位品質に対して不確実性・比較不可能性と直面するため、相手の品質を引き下げるための合理性・正当性が見出せない（技術・品質の単一方向性の議論より）。タスク・コンフリクトが発生するが、不確実性・比較不可能性を解消しようとして協業・学習行動が始まるためにポジティブ面が出やすい。

（領域3・領域5）買収企業・被買収企業の事業立地がともにハイエンド市場（H-H）

品質基準において同位で、それが最適基準であるため、品質優位性を求めた上位品質同士での争いとなる。お互いが受容不能性に直面するとともに、どちらが社内リソース・意思決定の権限を獲得するかで対立を引き起こしやすい。リレーションシップ・コンフリクトからプロセス・コンフリクトへとつながる。対立はSTF企業同士の場合に発生しやすく、認識枠組みに距離感のあるCTF企業同士では発生しにくい。

（領域4・領域6）買収企業・被買収企業の事業立地がともにローエンド～ミドル市場（LM-LM）

品質基準において同位だが、それが満足基準であるため、品質優位性を求めた争いにはなりにくい。コスト競争力の差異は存在するが、単一方向性はない、もしくは弱いためコンフリクトは発生しにくい。統合においては、文化の違いなどでタスク・コンフリクトが発生するが、お互いにコストと品質の最適化を目指しての協業・学習行動につながるためにポジティブな面が出やすい。学習行動はSTF企業同士の場合に発生しやすく、認識枠組みに距離感のあるCTF企業同士では発生しにくい。

以上の組み合わせをまとめたものが、表5-3である。

表5-3 技術関連性と事業関連性による発生コンフリクトの種類

		事業関連性 (買収企業) → (被買収企業) 買収企業の最適基準 ②			
		ハイエンド → ローエンド～ミドル (1)	ローエンド～ミドル → ハイエンド (2)	ハイエンド → ハイエンド (3)	ローエンド～ミドル → ローエンド～ミドル (4)
		品質 → コスト <品質：上位→下位>	コスト → 品質 <品質：下位→上位>	品質 → 品質 <品質：上位同位>	コスト → コスト <品質：下位同位>
技術 関連性	① 同一技術領域 (STF) (重複する領域あり)	<品質：上位→下位> (重複する領域あり) ⇒コンフリクト発生する	<品質：下位→上位> (重複する領域あり) ⇒コンフリクト発生しにくい	<品質：上位同位> (重複する領域あり) ⇒コンフリクトやや発生しやすい	<品質：下位同位> (重複する領域あり) ⇒コンフリクト発生しにくい
	発生コンフリクト (種類)	TCN~RC	TCP	RC~PC	TCP
	補充的技術領域 (CTF) (重複する領域なし)			<品質：上位同位> (重複する領域なし) ⇒コンフリクトやや発生しやすい	<品質：下位同位> (重複する領域なし) ⇒コンフリクト発生しにくい
	発生コンフリクト (種類)			RC~PC/NC	TCP/NC

TCN タスク・コンフリクト (ネガティブサイド)
 TCP タスク・コンフリクト (ポジティブサイド)
 RC リレーションシップ・コンフリクト
 PC プロセス・コンフリクト
 NC 発生しにくい

①STFという条件のもとに事業関連性 (1) と (2) を比較することによって、事業関連性を操作化することができる。品質の上位・下位概念と単一方向性の影響を検証する。

②事業関連性 (3) , および (4) という条件のもとにSTF・CTFを比較することによって、技術関連性を操作化することができる。Cassiman et al. (2005) で示されたSTF・CTFの影響を日本企業を用いて追試するとともに、(3) , (4) の比較によって最適基準・満足基準の差異によるコンフリクトの違いを検証する。

March and Simon (1958) によると、組織内対立は広範囲な伝達経路の確保によって緩和されるといわれている。しかし、コミュニケーションによる逆効果の存在も確認されている。石井 (2003) は、組織間コミュニケーションの非効率性について次のように指摘している。

組織固有の文化や考え方、用語は組織内のコミュニケーションを効率化にする。しかし、その一方で、これらは組織の外部とのコミュニケーションの阻害要因ともなる。これらの阻害要因は、組織内の人々が外部の情報を理解したり、獲得するのを困難にしてしまう。

実際にどのような形の情報伝達経路を設置することでコンフリクトを回避し、

事業・組織の融合と相乗効果創出を促進しているのか。また、組織固有のコミュニケーションで、経営統合が困難になっているケースがあるのかについても、本研究の中で実施する実証研究において明らかにしていくべきポイントである。

5.4 研究課題の導出

前節において、技術関連性と事業関連性の組み合わせによる品質枠組みの上位・下位概念と、そこから発生しうるコンフリクトの種類についてみてきた。ここでは、それぞれの組み合わせにおける価値創造領域についての視座を加えた後に、本研究における理論の構築を完成させる。

5.4.1 価値創造領域についての視座

技術関連性（STF・CTF）は、企業が立脚する技術領域についての概念であった。一方、事業関連性は、企業が立地する事業領域についての概念であった。これらは似て非なるものであり、お互いに影響を与えながらビジネスにおける価値を創り出している。

事業関連性と技術関連性によって品質に対する認識枠組み（品質の上位・下位概念と最適基準）を置き換え、その組み合わせによって発生する品質コンフリクトのタイプと価値創造領域を条件付けることで、事業統合の効果をモデル化する。

1) 技術関連性と事業の領域

同一技術領域（STF）で事業活動をおこなっている場合、異なる事業領域（H-LM・LM-H）なのか、同じ事業領域（H-H・LM-LM）なのかによってビジネスに必要とされる内部資源は異なる。補完的技術領域（CTF）で事業をおこなっている場合は、そもそも異なる内部資源によってビジネスをおこなっている。本研究では、CTFについては同じ事業領域（H-H・LM-LM）のみを取り上げ、異なる事業領域（H-LM・LM-H）は研究対象から除外した¹³。

¹³ 第5章表5-2の脚注を参照のこと

2) 事業関連性と開発資源重複

Chatterjee (1986) は、表5-4のフレームワークを使い、買収の形態による相乗効果のタイプとその経済効果についての研究をおこなった。Chatterjee (2007) においては、売上への貢献という視点を付け加え、関連はあるが水平統合でない形態 (related, non-horizontal) は相乗効果創出の可能性は大きいですが、それに対するリスクも大きいことを説明している。ここに、本研究での事業関連性の視点を加えたのが表5-4である。

同じ事業関連性をもった企業同士 (H-H, もしくはLM-LM) の場合、経営資源の重複は大きい。しかし、それらの企業が補完的技術領域 (CTF) である場合は、開発資源の重複は少ない、もしくは限定的である。異なる事業関連性をもった企業同士 (H-LM, もしくはLM-H) の場合、それらの企業が同一技術領域 (STF) であったとしても対象とする市場・顧客からの期待価値が異なり、企業のもつ最適基準・満足基準は異なる。事業に投入されている開発資源の重複も少ない。

表5-4 統合形態と相乗効果

相乗効果のタイプ	統合形態			出所
	関連あり		関連性なし	
	水平統合	それ以外		
市場パワー (販売単価増)	可能	-	-	Chatterjee (1986)
オペレーション (効率化)	可能	可能	-	
財務 (資金コスト改善)	可能	可能	可能	
販売 (売上増)	-	可能	-	Chatterjee (2007)
本研究のフレームワーク	STF H-H, LM-LM	STF H-LM, LM-H	CTF H-H, LM-LM	本研究
市場に関する知識サイズ	少ない	大きい	非常に少ない	Chatterjee (2007)
相乗効果の源泉	コスト削減	売り上げ増	財務コスト・効率化	
事業統合の狙い	規模	範囲	範囲・財務メトリック	本研究
重複する経営資源	多い	少ない	非常に少ない	
買収プレミアム	-	最も大きい =リスク大きい	-	Chatterjee (1986)
価値創造領域	キャパシティの削減	大きい、簡単ではない	少ない	Chatterjee (2007)

(出所) Chatterjee (1986) Table 1をベースに筆者作成

3) 組み合わせによる価値創造の方法と領域

ビジネスの領域が同一で開発資源の重複がある (STF/H-H・LM-LM) 場合、企業は販売パワー増大による単価のアップや組織変更・再編によるコスト削減

で相乗効果を追求する。重複しているキャパシティの削減¹⁴が起りやすい。この価値創造・相乗効果の追求の仕方によって、異なるタイプのコンフリクトが現れる。

ビジネスの領域が類似しており、開発資源の重複が少ない(STF/H-LM・LM-H) 場合、企業は市場セグメント・製品ポートフォリオの拡大による相乗効果を追求する。ものづくりによる価値創造領域は大きい、最適基準に差異があり、その創出は簡単ではない。

ビジネスの領域そのものが異なるため、開発資源の重複が少ない(CTF/H-H・LM-LM) 場合、企業はオペレーション・財務メリットによる相乗効果を追求する。ものづくりによる価値創造領域も限定的である。

組織における不協和と価値創造の関係について、Stark (2009) は次のように述べている。

多様な評価のフレームワークによる不協和は、単に目新しいものを生み出すスピードを高めるだけではない。いくつもの原理にもとづいた立場が並存することは、自然な帰結として、どの立場も当たり前のもので受け入れられなくなることを意味する。創造的な摩擦 (*creative friction*) が、組織として、基準の多義性によるいろいろな可能性に思考をめぐらす状況 (*organizational reflexivity*) を作り出すのである。

この主張によると、価値創造領域のポテンシャルを事業上の成果として具現化するためには、組織間での不協和の発生は不可避である。では、組織にポジティブな効果を与えられるコンフリクトや、それによる相乗効果が生まれやすい条件・企業の組み合わせは何なのか。次項で示すフレームワークの中で、さらに考察を加えていく。

5.4.2 理論を導くためのフレームワーク

前項まで、買収形態と品質コンフリクトの関連性・価値創造領域についての視座を整理してきた。それら全てを組み合わせることで、本研究における理論を導出していく。そのためのフレームワークを、表5-5としてまとめた。

¹⁴ 重複キャパシティの削減は、財務的にみるとポジティブな影響として現れるが、成員のモチベーションへのネガティブな影響を引き起こす。本研究では、後者の影響を重視している。

表5-5 理論を導くためのフレームワーク

No.	動機	技術 関連性	【INPUT】		ビジネスの 領域	開発資源 重複	【OUTPUT】			
			事業関連性				判定		ポイント	
			買収企業	被買収企業			効果			
1	立地	STF	ハイエンド向け (H)	ローエンド～ミドル向け (LM)	類似	少ない	コンフリクト・学習	品質コンフリクトがやや発生しやすい。	-1	1
							相乗効果	価値創造領域は大きい	2	
2	立地	STF	ローエンド～ミドル向け (LM)	ハイエンド向け (H)	類似	少ない	コンフリクト・学習	品質コンフリクトが発生しにくい。協業・学習行動は非常に発生しやすい。	3	5
							相乗効果	価値創造領域は大きい	2	
3	規模	STF	ハイエンド向け (H)	ハイエンド向け (H)	同一	あり	コンフリクト・学習	品質コンフリクトが発生する	-2	-4
							相乗効果	価値創造領域に影響を及ぼしやすい	-2	
4	規模	STF	ローエンド～ミドル向け (LM)	ローエンド～ミドル向け (LM)	同一	あり	コンフリクト・学習	品質コンフリクトは発生しにくい。協業・学習行動が発生しやすい。	2	0
							相乗効果	価値創造領域に影響を及ぼしやすい	-2	
5	範囲	CTF	ハイエンド向け (H)	ハイエンド向け (H)	異なる	なし	コンフリクト・学習	品質コンフリクトがやや発生しやすい。	-1	-1
							相乗効果	価値創造領域は小さい	0	
6	範囲	CTF	ローエンド～ミドル向け (LM)	ローエンド～ミドル向け (LM)	異なる	なし	コンフリクト・学習	品質コンフリクトは発生しにくい。協業・学習行動はやや発生しやすい。	1	1
							相乗効果	価値創造領域は小さい	0	

コンフリクト・学習：

品質コンフリクト・ 学習行動	A) STFで、両社の最適基準が品質優位性・満足基準がコスト競争力と同一、品質コンフリクトが発生する	-2
	B) STFで、両社の最適基準がコスト競争力・満足基準が品質優位性と同一、品質コンフリクトは発生しにくい。協業・学習行動が発生しやすい。	2
	C) STFで、買収企業の最適基準が品質優位性・対象企業の最適基準がコスト競争品質コンフリクトがやや発生しやすい。	-1
	D) STFで、買収企業の最適基準がコスト競争力・対象企業の最適基準が品質優位品質コンフリクトが発生しにくい。協業・学習行動は非常に発生しやすい。	3
	E) CTFで、両社の最適基準が品質優位性・満足基準がコスト競争力と同一、品質コンフリクトがやや発生しやすい。	-1
	F) CTFで、両社の最適基準がコスト競争力・満足基準が品質優位性と同一、品質コンフリクトは発生しにくい。協業・学習行動はやや発生しやすい。	1

価値創造領域：

ビジネス領域が類似しており、資源重複は少ない	2
価値創造領域は大きい	
ビジネス領域が全く異なり、資源重複は少ない	0
価値創造領域は小さい	
ビジネス領域が同一で、資源重複が大きい	
価値創造領域に影響を及ぼしやすい	-2

1) 品質コンフリクト・学習行動

A) STFで、両社とも最適基準が品質優位性・満足基準がコスト競争力と同一(H-H) = 品質コンフリクトが発生する。：

品質が最適基準で、同位にある企業同士のため、受容不能性による品質コンフリクトが最も発生しやすい組み合わせである。ここで発生するコンフリクトは、プロセス・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトであるため、組織の意思決定メカニズムに悪い影響を与えやすい(-2点)。

B) STFで、両社とも最適基準がコスト競争力・満足基準が品質優位性と同一(LM-LM) = 品質コンフリクトは発生しにくい。協業・学習行動が発生しやすい。：

品質が満足基準で、同位にある企業同士のため、受容不可能性による品質コン

フリクトは発生しにくい。コスト競争力においては単一方向性（上位・下位概念）が存在しないため、基準の差によるコンフリクトは発生するものの、ポジティブな面をもったタスク・コンフリクトとなる。組織内の不確実性を軽減するための協業・学習行動が始まるために、高い成果に結びつきやすい（+2点）。

C) STFで、買収企業の最適基準が品質優位性・被買収企業がコスト競争力 (H-LM) =品質コンフリクトがやや発生しやすい。：

品質上位である買収企業が、下位にある被買収企業の品質管理プロセスを改善しようと介入した場合に、受容不能性による品質コンフリクトは発生しやすい。ここで発生するコンフリクトは、ネガティブ面を抱えたタスク・コンフリクトに導かれるリレーション・コンフリクトであるため、集団内の創発状態に傷がつくことで成果が減少しやすい（-1点）。

D) STFで、買収企業の最適基準がコスト競争力・被買収企業が品質優位性 (LM-H) =品質コンフリクトが起きにくい。：

品質下位である買収企業が、上位にある被買収企業の品質プロセスを引き下げることが容易ではない（技術・品質の単一方向性の議論より）。品質コンフリクトは起こりにくい一方で、異なる最適基準・満足基準に起因したコンフリクトは発生しやすい。このコンフリクトは、ポジティブ面を持ったタスク・コンフリクトである。組織内の比較不能性・不確実性を軽減するための協業・学習行動が始まるために、高い成果に結びつきやすい（+3点）。

E) CTFで、両社の最適基準が品質優位性・満足基準がコスト競争力と同一 (H-H) =品質コンフリクトがやや発生しやすい。：

補完的技術領域の組み合わせではあるが、お互いに品質が最適基準であるため、相手企業の品質管理プロセスを改善しようと介入した場合に、品質コンフリクトがやや発生しやすい。ここで発生するコンフリクトは、ネガティブ面を抱えたタスク・コンフリクトに導かれるリレーション・コンフリクトであるため、集団内の創発状態に傷がつくことで成果が減少しやすい（-1点）。

F) CTFで、両社の最適基準がコスト競争力・満足基準が品質優位性と同一 (LM-LM) =品質コンフリクトは発生しにくい。協業・学習行動が発生しやすい。：

補完的技術領域の組み合わせではあるが、お互いに品質が満足基準であるため、受容不可能性による品質コンフリクトは発生しにくい。コスト競争力においては単一方向性（上位・下位概念）が存在しないため、基準の差によるコンフリクトは発生するものの、ポジティブな面をもったタスク・コンフリクトとなる。組織内の不確実性を軽減するための協業・学習行動が始まるために、高い成果に結びつきやすい（+1点）。

2) 価値創造領域

事業関連性が異なる企業（H-LM・LM-H）はものづくり文化・プロセスが異質であり、事業関連性が同一な企業（H-H・LM-LM）はものづくり文化が同質であるという前提を置く。

ビジネス領域が類似しており、資源重複は少ない（=価値創造領域は大きい）：
STFでビジネス領域は同じところにあるが、ものづくり文化が異質な企業（H-LM・LM-H）であるために、開発資源（知識・経験・情報）の重複は少ない。市場セグメント・製品ポートフォリオの拡大による相乗効果を追求するため、価値創造可能領域は大きい（+2点）。

ビジネス領域が全く異なり、資源重複は少ない（=価値創造領域は小さい）：
CTFでビジネス領域が補完的であるため、ものづくり文化が同質な企業（H-H・LM-LM）であっても、開発資源（知識・経験・情報）の重複は少ない。オペレーション・財務メリットによる相乗効果を追求するため、価値創造可能領域は比較的限定的である（0点）。

ビジネス領域が同一で、資源重複が大きい（=価値創造領域に影響を及ぼしやすい）：

STFでビジネス領域は同じところにあり、ものづくり文化が同質な企業（H-H・LM-LM）であるために、開発資源（知識・経験・情報）の重複が多い。開発組織の改編や同一プロジェクトの中止などによる効率化を実施すると、開発要員の動機付けに悪影響を与える。被買収企業の価値に影響を及ぼしやすい（-2点）。

3) 組み合わせによる想定（仮説）

上記の品質コンフリクト・価値創造領域それぞれの判定結果（ポイント）によ

って、計6パターン（3つの組み合わせ）に分類できる（表5-6）。この分類に沿って、次章で仮説を提示する。

表5-6 各ケースの価値創造評価

No.	動機	統合	価値創造	ポイント	評価	仮説
2	立地	進みやすい	可能性が大きい	5	もともと容易	H1
1	立地	進みにくい	可能性が大きい	1	容易	H2
6	範囲	進みやすい	領域が小さい	1	容易	H3
5	範囲	進みにくい	領域が小さい	-1	困難	H4
4	規模	進みやすい	影響を及ぼしやすい	0	やや困難	H5
3	規模	進みにくい	影響を及ぼしやすい	-4	もともと困難	H6

第6章 仮説の提示

(H1) STFでおこなわれる買収企業がローエンド～ミドル向け・被買収企業がハイエンド向けのM&Aでは、品質コンフリクトは発生しにくく、協業・学習行動が発生しやすい。一方で、価値創造領域は大きい。

技術関連性が高く、同一技術領域にある企業同士の買収・組織統合は、新組織における開発領域（インプット・アウトプット・パフォーマンス・組織・ミッション）において悪い影響が発生しやすい。しかし、買収企業がコストを最適基準としており、被買収企業が品質を最適基準としている場合は、品質下位である買収企業が上位である相手に対して品質管理の面で介入することは困難である。品質面では独立性を保ったままでの事業統合となるため、品質プロセス面でのコンフリクトは発生しにくい。それぞれが異質な文化を持っている上に、開発資源の重複は少ないため、買収後の相互乗り入れをうまく行った場合はタスク・コンフリクトのポジティブ面が発生する。

コンフリクト解消のための組織の協業・学習行動を通して、コンシューマー向け企業のもつ開発・生産面での効率性がうまくプロ向け企業に展開されると、それによる価格競争力のアップや、顧客のローエンド・ミドルレンジからハイエンドへの成長に寄り添える幅広い商品レンジ・市場立地拡大のメリットを享受できる可能性が大きい。

(H2) STFでおこなわれる買収企業がハイエンド向け・被買収企業がローエンド～ミドル向けのM&Aでは、品質コンフリクトが発生する。一方で、価値創造領域は大きい。

技術関連性が高く、同一技術領域にある企業同士の買収・組織統合は、新組織における開発領域（インプット・アウトプット・パフォーマンス・組織・ミッション）において悪い影響が発生しやすい。買収企業が品質を最適基準としており、被買収企業がコストを最適基準としている場合は、品質上位である買収企業が下位である相手に対して、品質管理の面で介入してしまうことが多い。コストが最適基準である企業のコスト構造や競争優位性に逆効果を与えてしまうため、被買収企業の信頼・プライドを傷つけ、タスク・コンフリクトのネガティブ面を誘発しやすい。これがリレーションシップ・コンフリクトに発展することで、組織の機能不全を発生させてしまう可能性が大きい。

何らかの方法で品質コンフリクトの発生を回避できた場合は、顧客のローエンド・ミドルレンジからハイエンドへの成長に寄り添える幅広い商品レンジ・市場立地拡大のメリットを享受できる可能性が大きい。

(H3) CTFでおこなわれる買収企業がローエンド～ミドル向け・被買収企業がローエンド～ミドル向けのM&Aでは、品質コンフリクトは発生しにくく、協業・学習行動はやや発生しやすい。一方で、価値創造領域は小さい。

技術関連性が低く、補完的技術領域にある企業同士の買収・組織統合は、新組織における開発領域（インプット・アウトプット・パフォーマンス・組織・ミッション）において影響が発生しにくく、買収後の開発パフォーマンスが活発となりやすい。買収企業・被買収企業がコストを最適基準としている場合は、品質管理の面で他者に介入することも発生しにくい。品質面では独立性を保ったままでの事業統合となる。それぞれが異質な文化を持っている上に、開発資源の重複は少ないため、買収後の相互乗り入れをうまく行った場合はタスク・コンフリクトのポジティブ面が発生する。

コンフリクト解消のための組織の協業・学習行動も起こりやすいが、本来の事業の関連性が低いために、商品レンジ拡大のメリットを享受できる可能性が少ない。

(H4) CTFでおこなわれる買収企業がハイエンド向け・被買収企業がハイエンド向けのM&Aでは、品質コンフリクトがやや発生しやすい。一方で、価値創造領域は小さい。

技術関連性が低く、補完的技術領域にある企業同士の買収・組織統合は、新組織における開発領域（インプット・アウトプット・パフォーマンス・組織・ミッション）において影響が発生しにくく、買収後の開発パフォーマンスが活発となりやすい。買収企業・被買収企業が品質を最適基準としている場合は、領域の異なる相手であっても品質管理の面で介入してしまうこともありうる。被買収企業の信頼・プライドを傷つけ、タスク・コンフリクトのネガティブ面を誘発しやすい。これがリレーションシップ・コンフリクトに発展することで、組織の機能不全を発生させてしまうリスクが存在する。

何らかの方法で品質コンフリクトの発生を回避できたとしても、本来の事業の関連性が低いために、商品レンジ拡大のメリットを享受できる可能性が少ない。

(H5) STFでおこなわれる買収企業がローエンド～ミドル向け・被買収企業がローエンド～ミドル向けのM&Aでは、品質コンフリクトが発生しにくく、協業・学習行動は非常に発生しやすい。一方で、価値創造領域に影響を及ぼしやすい。

技術関連性が高く、同一技術領域にある企業同士の買収・組織統合は、新組織における開発領域（インプット・アウトプット・パフォーマンス・組織・ミッション）において悪い影響が発生しやすい。買収企業・被買収企業がコストを最適基準としている場合は、品質管理の面で介入することは困難である。品質面では独立性を保ったままでの事業統合となるため、品質プロセス面でのコンフリクトは発生しにくい。買収後の相互乗り入れをうまくおこなった場合は、タスク・コンフリクトのポジティブ面が発生する。

コンフリクト解消のための組織の協業・学習行動を通して、販売規模の拡大が期待できるが、開発資源の重複も多いために開発組織・人員配置の変更・開発プロジェクトの中止などが発生しやすい。それによって、被買収企業の企業価値に影響を及ぼしてしまう恐れがある。

(H6) STFでおこなわれる買収企業がハイエンド向け・被買収企業がハイエンド向けのM&Aでは、品質コンフリクトがやや発生しやすい。一方で、価値創造領域に影響を及ぼしやすい。

技術関連性が高く、同一技術領域にある企業同士の買収・組織統合は、新組織における開発領域（インプット・アウトプット・パフォーマンス・組織・ミッション）において悪い影響が発生しやすい。買収企業・被買収企業が品質を最適基準としている場合は、領域の異なる相手に対しても、品質管理の面で介入してしまうことがありうる。被買収企業の信頼・プライドを傷つけ、タスク・コンフリクトのネガティブ面を誘発しやすい。これがリレーションシップ・コンフリクトに発展することで、組織の機能不全を発生させてしまうリスクが存在する。

販売規模の拡大が期待できるが、開発資源の重複も多いために開発組織・人員配置の変更・開発プロジェクトの中止などが発生しやすい。それによって、被買収企業の企業価値に影響を及ぼしてしまう恐れがある。

高木（2014）が示した『「事業プロセスの近似性」が高いメーカー同士のM&A

は、異なる品質のギャップを抱える。それは、『統合の阻害要因である』という仮説は、前述の仮説2と6のみを部分的に捉えたもので、その概念化が充分ではなかった。ここに技術・品質の単一方向性という新たな視座と発生しうるコンフリクトの分類を追加することによって、一層精緻に「品質に対する認識枠組み」を概念化するモデルになっていると考える。

第7章 構築した理論への考察

7.1 発見事項と理論的インプリケーション

これまで、序論で掲げた2つのリサーチ・クエスチョンに対し、Cassiman et al. (2005) が示した技術関連性と市場関連性の2軸でつくったフレームワークを再解釈し、市場関連性をさらに精緻化した「事業関連性」に置き換えることで、品質に対する認識枠組みと事業統合時に発生するコンフリクトの関係性についての理論を構築した。本章では、理論の構築作業をとおしての発見事項を整理し、そこから得られる理論的インプリケーションについて述べる。

7.1.1 発見事項のまとめ

第3章のアーカイブ・データによるM&A市場のトレンド把握を通じて、企業の持続的成長実現におけるツールとしてのM&Aの意義・位置づけを確認した。その中で、日本企業が関係するM&A事例数はデータを入手した1987年以降、大きな流れでは増加傾向であること、また、世界の経済状態や為替の動向に影響を受けながら、8年程度のサイクルをもってその動向が変わっていること、それぞれの期間における為替と発生件数の相関関係からM&Aのドライバーを明らかにした。さらに、同じデータを技術関連性から分析したところ、STF・CTFの違いによる開発プロセスへの影響については徐々に考慮され始めていることと、海外案件においては自社のコア事業に近いSTFでの買収がより選択されているという事実を確認した。

第4章の文献レビューでは、「M&Aと事業統合」と、「製造業の開発・生産プロセスと品質概念」、「環境変化への対応と硬直性」という3つの領域を概観したのち、コンフリクトに関する既存研究から異なるタイプのコンフリクトの概念化をおこなった。それぞれの領域における先行研究によって実証された内容と残された課題を明確にし、それに対する本研究の位置づけを確認することがレビューの目的であった。その結果、米国における幅広いM&A研究では様々な方法論でその成否要因の分析がおこなわれているが、日本企業が得意とするものづくりや、そこに宿る品質に対する認識枠組み、もしくはそれに近い概念からのアプローチをおこなった研究は存在しないことが明らかとなった。また、品質に起因して組織で発生するぶつかり合いに対しては、「コンフリクト研究」によって確立されてきた概念がそのまま通用することと、買収企業・被買収企業の技術関連性・事業関連性での異なる組み合わせによる期待効果と整合的であることを発見した。

これらのアーカイブ・データ分析と文献レビューでの発見事項に従って、第5章では本研究における中心概念となる「品質に対する認識枠組み」に対する概念化をおこなった後、フレームワークを提示することによって理論の構築をおこなった。外部より直接測定することができない組織・成員の認識枠組みに対して、その枠組み自体をものづくりにおける価値観である品質という範囲に限定すれば、買収企業・被買収企業間の技術関連性と事業関連性を代理変数として用いることでそれを捉えられる可能性があることを見出した。

以上が、理論構築をとおしての主な発見事項である。

7.1.2 理論的貢献

理論的インプリケーションは、次の3点でまとめられる。

第1に、これまで直接的に研究されることがなかった「品質に対する認識枠組み」という存在を、理論的・概念的に示した点である。先行研究で示されてきたものづくりにおける暗黙知や、その奥に存在する深層の組織能力・知識の源泉・企業パラダイムといった事業戦略研究・イノベーション研究で得られた知見の中から、M&Aをきっかけとした組織・事業統合の成功確率に影響を与えているメカニズムを見出し、それを理論的に裏付け、そこから導出される仮説を提示した。

第2に、日本企業を対象としたコンフリクト研究において、欧米のコンフリクト研究では着目されてこなかった「コンフリクトに対する成員の認識枠組みに影響を与える要因を特定するという課題（宍戸，2012）」に対して新たな知見を与えた点である。M&Aとその事業統合という前提条件をおいているものの、事業関連性に起因した品質の上位・下位概念によって作りだされる「品質に対する認識枠組み」に対してそこから発生するであろうと思われるコンフリクトを想定し、フレームワークの提示をおこなった。

第3の理論的貢献としては、製品を中心とした技術関連性・事業関連性を代理変数とした製品開発・品質管理の仕組み・考え方と外的要因との因果関係を、コンティンジェンシー理論をベース理論として捉え、それに対する実証を試みている点である。「品質に対する認識枠組み」という非常に限定的な範囲であり、それ以外の変数を捉え切れしていないという課題は残しているものの、その限定範囲のなかでの理論化をおこなった。

単にM&A研究という領域のみではなく、イノベーション研究や生産システム・コンフリクト研究・コンティンジェンシー理論と幅広い研究領域をつなぐ位置づけの研究であるため、次章以降の実証研究をとおして、それぞれの研究

に対してなんらかの貢献を果したいと考えている。また、本研究が中心にすえた組織・成員の物事に対する認識枠組みという考え方は、ものづくり企業での品質に対してのみならず、他の産業・別の領域における組織コンフリクトの発生を事前に把握するための手掛かりを与えうる概念である。

M&Aは、企業の持続的成長の維持とその戦略の実現において重要であるにも関わらず、当初想定していた相乗効果を引き出すことが非常に困難であるという現実がある。本研究が着目しているのは、今までのM&A研究で積み上げられてきた様々な成否要因に加えて、製品競争力の源泉としての「品質に対する認識枠組み」によって引き起こされる、組織的なノイズ（コンフリクト）についてである。そのノイズの発生源に着目することによって、ものづくり企業間のM&Aに宿る価値創造のための源泉を見つめなおすとともに、日本企業が直面している事業構造の変化と、それまで培ってきた従来の戦略が通用しないという現実問題に対する根本原因を再認識することが可能になると考えるのである。

7.2 問題点と課題

以上、本研究での骨格となる理論の構築と仮説の導出を進めてきた。この理論と仮説に対して定量的・定性的な実証研究による一般化の試みを次章以降で展開するが、その研究設計をより適切におこなうために現時点で考えうる課題と留意点を明確にしておく。

第1の課題は、統計的な確からしさを確保しながらも、各事例の特徴を把握できる程度の適切な企業数の確保である。できるだけ多様な側面からのデータ分析をおこないつつも、ケースが持つ事象の本質を捉えられるかがポイントとなる。

第2の課題は、組織が持つ認識枠組みという間口の広い概念を使っていることから、本研究が代理変数として捉えている技術関連性・事業関連性以外の要因が強い因果を持っている可能性がある。アンケート調査・ケース・スタディの中で、他の要因の影響についていかに感知していくのかに関しては考えておく必要がある。

第3の課題は、ものづくりに携わる企業同士での品質に対する認識枠組みに限定して研究を進めているが、開発プロセスにおける仕事の進め方そのものの差異についての前提条件をおいていない。品質優位性を最適基準におく企業は、開発イベントでの各段階で不具合をできる限りつぶしこんだ上で次工程に引き渡す、いわゆるウォーターフォール型の開発スタイルをとる場合がほとんどである。一方で、価格競争力を最適基準におく企業、特に開発スピードを重視し

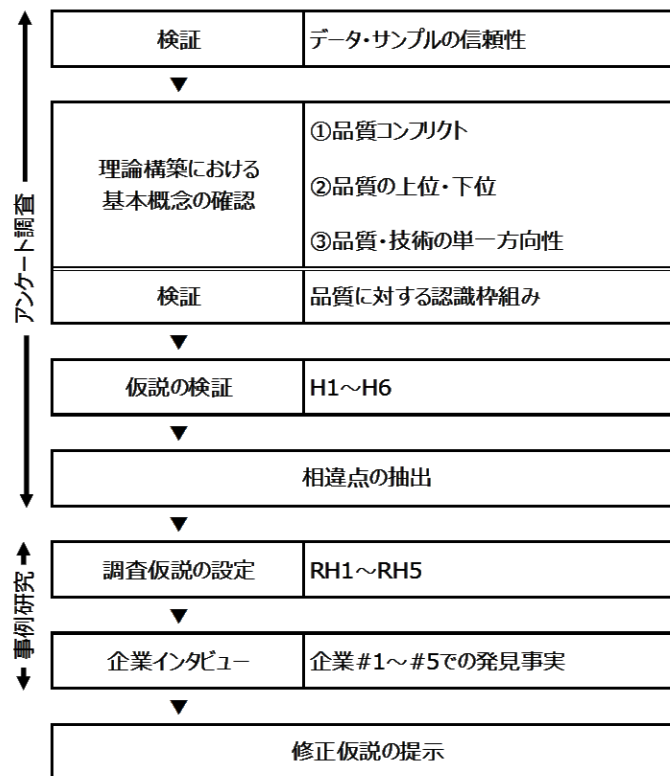
ている企業の場合は、各段階での不具合の存在は確認しながらも、開発ステップを進める中で製品の完成度を徐々に高めていくアジャイル型の開発スタイルをとっている場合が多い。仮にこれらの根本的な開発スタイルが違う企業同士が統合された場合は、そもそものプロセスを整合させること自体が困難であろう。そのような異なる開発プロセスの組み合わせは、今回の理論構築の想定に入っていない点をここに明記しておく。実際に実証研究の中で異なる開発プロセスを持つケースに突き当たった場合には、別枠での新たな考察を加えることで既に提示した理論・仮説を補完する必要がある。

第8章 実証研究 - アンケート調査

8.1 はじめに

実証研究の大きな流れを図8-1に示す。

図8-1 実証研究の流れ



第6章で示された6つの仮説を実証することを目的として、M&Aに関するアンケート・サーベイを実施した。本節では、調査自体の実施方法と回答者の属性を示したのち、そこで得られたデータセットの分析内容を報告する。本研究の理論構築に用いた基本概念である①コンフリクト研究、②品質の上位・下位、③品質・技術の単一方向性に関して確認された事実を検証したのちに、仮説に沿って品質に対する認識枠組みについての議論を展開する。

品質に対する認識枠組みについては、第5章で設計した分析のフレームワークに従って、以下の要領で検証する。

1. 同じ技術関連性という条件のもとにH・LMの組み合わせを比較することによって、事業関連性を操作化する。品質の上位・下位概念と単一方向性の影響を検証する。
2. 同じ事業関連性という条件のもとにSTF・CTFを比較することによって、技術関連性を操作化する。Cassiman et al. (2005) で示されたSTF・CTFの影響を追試するとともに、最適基準・満足基準の差異によるコンフリクトの違いを検証する。

事業関連性と技術関連性の組み合わせがものづくりにおける認識枠組みを形成し、それによってM&A後の事業の統合に影響を与える。この事象を分解したものがH1～H6の6つの仮説である。上記の基本概念①②③の検証結果にそれを否定するような事実が発見されず、それぞれの仮説における組み合わせと事例の成功・失敗の間に理論どおりの因果関係を見出すことができれば、本研究で主張している「品質に対する認識枠組み」の存在と影響が明らかとなる。

8.1.1 回答企業・回答者の概要

調査対象企業へのアンケート調査は、2017年7月～9月の間に以下の手順でおこなった。日本CFO協会サーベイ協力企業224社・日本マーケティング協会サーベイ協力企業12社・M&A専門誌MARR（2008～2016年）に掲載のM&A事例データよりM&A実施企業上位150社¹⁵、および国内外の任意58社、合計444社に対してアンケート調査票を送付した。回答の方法は、ウェブ経由、およびアンケート調査票への回答書き込みによる返信である。

アンケート調査票は、同一の質問内容からなる和文¹⁶・英文の2種類を作成し、国内企業・海外企業に対して同時に回答を依頼した。質問は、属性データについての12問（回答者・企業に関する質問、企業のものづくりに関する考え方についての質問が各6問）と、調査データとして買収後の相乗効果創出がうまくいった事例に関する質問、買収後の相乗効果創出に苦勞した事例に関する質問がそれぞれ19問であり、計50問で構成されている。うまくいった事例・苦勞した事例は、回答者が過去に関与した案件の中から重要であると判断されるものを

¹⁵ MARR掲載データからの上位150社を選別した手順について説明する。「製造業」をレコフデータの業種分類でいう機械・電機・輸送用機器・精密と定義し、対象企業1（買収企業）が日本企業で、かつ4業種に該当する事例1,082件を抜き出した。対象企業1を買収実施件数順に並べ、上位から150社をリストアップした。

¹⁶ 図表 補-3 MAサーベイ調査票

それぞれ任意で選択してもらい、どちらか一方しかない経験がない場合は該当する事例のみを回答してもらった。うまくいった事例・苦労した事例ともに全く同じ質問で構成されており、分析での比較をおこなえるように設計した。

回答企業数は、表8-1に示すとおりである。回答企業総数74社（内訳：国内企業51社、海外企業23社）、有効事例数119件（内訳：国内事例80件、海外事例39件）を回収した。回答率は、企業数で16.7%であった。回答者プロフィールの内訳は、戦略企画部門の責任者（部門長・部長クラス）が16名、本部セクションのなかのM&A担当者が12名、事業部の責任者（部門長・部長クラス）が9名などであった。回答企業の業種分類や、資産規模・創立からの経過年数については、表8-2・8-3・8-4を参照いただきたい。

表8-1 回答企業・サンプル事例

	企業数	有効数	事例数	構成比
国内企業	51	46	80	67.2%
海外企業	23	23	39	32.8%
合計	74	69	119	100.0%
国際度指数				0.49

(注) 国際度指数 = 海外企業事例数 ÷ 国内企業事例数

表8-2 回答企業の業種分類

業種分類	企業数	構成比
食料品製造	3	4.1%
繊維製造	2	2.7%
パルプ・紙加工	1	1.35%
化学製品製造	4	5.4%
医薬品製造・卸売	1	1.4%
ゴム・窯業・土石製品製造	2	2.7%
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	2	2.7%
一般機械製造	8	10.8%
精密機器製造	4	5.4%
電気・電子機器製造	16	21.6%
輸送用機器製造	10	13.5%
その他製造	2	2.7%
輸送サービス（陸運・海運・空運）	3	4.1%
ソフト開発・情報サービス	11	14.9%
通信サービス	1	1.4%
その他サービス	1	1.4%
未回答	3	4.1%
合計	74	100.0%

表8-3 回答企業の資産規模

総資産額	企業数	構成比
100億円未満	17	23.0%
100億円～500億円未満	13	17.6%
500億円～1千億円未満	6	8.1%
1千億円～5千億円未満	13	17.6%
5千億円以上	25	33.8%
合計	74	100.0%

表8-4 回答企業の創立からの経過年数

設立からの経過年数	企業数	構成比
10年未満	3	4.1%
10～20年未満	9	12.2%
20～30年未満	4	5.4%
30～40年未満	6	8.1%
40年以上	51	68.9%
未回答	1	1.4%
合計	74	100.0%

8.1.2 データ・サンプルの概要

分析に使用するデータセットは、アンケート調査で回答の得られた「買収後の相乗効果がうまくいった事例（以下、成功事例）」と「買収後の相乗効果の創出に苦労した事例（以下、失敗事例）」のデータを合わせたものである。全有効事例数119件のうち、本研究で設定した6つの仮説には100件¹⁷が合致した。表8-5に示したように、それぞれの仮説に適合した事例数の分布には偏りがある。もともと観測数が少ないH1や、H2・H4を成功事例・失敗事例に分けた場合には、さらに観測数が限定的となるため、統計的な有意性が確保できていない場合も多い。このアンケート調査における統計的有意性の限界については、第9章のケース・スタディによって定性的な側面からの補強をおこなっていく。

¹⁷ 図表 補-4 アンケート調査によるM&A100事例の概要

表8-5 サンプルの分布 - 6つの仮説 (H1~H6)

仮説	技術関連性	事業関連性		観察数				成功	失敗
		買収企業	被買収企業	Web	紙	合計	構成比		
H1	STF	LM	H	3	1	4	3.4%	2	2
H2	STF	H	LM	6	3	9	7.6%	3	6
H3	CTF	LM	LM	5	2	7	5.9%	5	2
H4	CTF	H	H	14	17	31	26.1%	19	12
H5	STF	LM	LM	9	5	14	11.8%	7	7
H6	STF	H	H	9	26	35	29.4%	20	15
仮説に該当しない事例				6	13	19	16.0%	9	10
合計				52	67	119	100.0%	65	54

サンプルの100件の業種分類構成は、表8-6に示した。製造業を中心とした16業種（未回答を除く）と、幅広い業界より回答を得ることができた。本研究のリサーチ・クエスチョン設定時には、機械・電機・輸送機器・精密機器の4業種をものづくり企業の代表として想定していたが、それらの業種からの回答は全体の52%（52事例）を占めている。事業領域と技術関連性・事業関連性は表8-7にまとめてあるが、同じ事業領域や同じ技術関連性・同じ事業関連性に回答が集中していることが観察できる。これがサンプルによるばらつきなのか、意味を持った偏りなのかは明らかにしていくべき問いである。

回答として報告されたM&A事例のタイプは、自国内で完結したIN-INが37.8%、海外関連案件（IN-OUT・OUT-IN・OUT-OUT）が62.2%であった（表8-8）。

表8-6 サンプルの分布 - 業種分類

業種分類	サンプル数	構成比
食料品製造	4	4.0%
繊維製造	3	3.0%
パルプ・紙加工	2	2.0%
化学製品製造	5	5.0%
医薬品製造・卸売	1	1.0%
ゴム・窯業・土石製品製造	3	3.0%
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	3	3.0%
一般機械製造	13	13.0%
精密機器製造	4	4.0%
電気・電子機器製造	23	23.0%
輸送用機器製造	12	12.0%
その他製造	2	2.0%
輸送サービス（陸運・海運・空運）	5	5.0%
ソフト開発・情報サービス	13	13.0%
通信サービス	1	1.0%
その他サービス	2	2.0%
NA	4	4.0%
合計	100	100.0%

8-7 サンプルの分布 - 事業領域・技術関連性・事業関連性

ディメンション	タイプ	観察数	構成比
事業領域	同じ事業領域（顧客層）	82	82.0%
	・同じ製品群（競争的な製品）	31	31.0%
	・関連した製品群（補完的な製品）	46	46.0%
	・全く異なる製品群	5	5.0%
	異なる事業領域（顧客層）向け	18	18.0%
	・同じ製品群（競争的な製品）	8	8.0%
	・関連した製品群（補完的な製品）	8	8.0%
	・全く異なる製品群	2	2.0%
技術関連性	STF	62	62.0%
	CTF	38	38.0%
事業関連性	H-LM	9	9.0%
	LM-H	4	4.0%
	H-H	66	66.0%
	LM-LM	21	21.0%
事例計		100	100.0%

表8-8 サンプル事例におけるM&Aのタイプ

ディメンション	タイプ	観察数		構成比
ドメスティックM&A	IN-IN	45		37.8%
国際M&A	IN-OUT	56	74	62.2%
	OUT-IN	8		
	OUT-OUT	10		
合計		119		100.0%

8.1.3 概念および測定項目

仮説の検証に用いる概念，および測定項目の概要を以下にまとめた（表8-9）。最初の3項目（品質コンフリクト・最適基準とLM/H分類・品質と技術の単一方向性）は，本研究での理論構築における基本概念である。第1に，品質のコンフリクトは，事例ごとに発生したコンフリクトのタイプを複数選択によって測定と検証をおこなった。第5章3節（品質コンフリクト）での定義に従い，5つの選択項目（ポジティブなコンフリクト1タイプ，ネガティブなコンフリクト3タイプ，およびコンフリクト未発生）を設定した。第2に，事業関連性における製品

ポートフォリオからみた企業分類であるローエンド～ミドル企業・ハイエンド企業と、それら企業が内部に形成していると想定した最適基準（価格競争力・品質優位性）との関係性についての確認をおこなった。それぞれの企業が製品開発において重要視する価値観を、5点尺度で測定した。第3に、品質・技術の単一方向性の存在についての検証を実施した。買収企業からみた被買収企業の製品開発・品質管理のレベルについて5点尺度で回答させ、買収企業・被買収企業の事業関連性（LM企業・H企業）の組み合わせから観察される整合性についての分析をおこなった。

最後に、品質に対する認識枠組みについては、①買収事例の成功・失敗の発生度合い、②製品開発・品質管理業務での業務プロセス・組織の統合における協業の状態、③-1 相乗効果による価値創造（新しい製品・技術）の実現の有無、③-2 当初の買収動機の達成度合い、④両社の経営統合の度合いという5項目で総合的に測定した。その上で、Cassiman et al. (2005) の手法を参考にした技術関連性（STF・CTF）と事業関連性の操作化によって、結果の比較分析をおこない、認識枠組みの存在についての考察を加えた。

表8-9 概念および測定項目の一覧

概念	測定項目	項目数	主な出所
品質エンブリク	<p>選択肢回答 (MA)</p> <p>どのような事例が製品開発・品質管理業務での業務プロセス・組織の統合において、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 異なる視点やアイデア・意見・知識の交流が起こり、革新的なアイデアや効果に結びついた。 ・ 相互の信頼感やアライドを傷つけてしまい、組織・個人に心理的な緊張関係が生まれた。 ・ 組織・個人間の衝突が発生し、業務の遂行に影響が出た。 ・ 組織間のリソース（人的・物的・予算的）な配分、意思決定権限の奪い合いが発生した。 ・ 特筆すべき問題は発生しなかった。 	1	De Dreu and Weingard (2003) 他 Jehn and Mannix (2001) 宍戸 (2012)
最適基準とLM/H分類の因果関係	<p>カテゴリ尺度 (SA)</p> <p>製品開発においてより重要視するのは、</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 絶対的に品質優位性 (2) どちらかという品質優位性 (3) どちらともいえない (4) どちらかという価格競争力 (5) 絶対的に価格競争力 	1	新宅・天野 (2009) March and Simon (1958)
品質・技術の単一方向性	<p>カテゴリ尺度 (SA)</p> <p>自社と他社の製品開発・品質管理のレベルについて、</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) かなり相手が高い (2) やや相手が高い (3) 同レベル (4) やや自社が高い (5) かなり自社が高い 	1	新宅・天野 (2009) 加藤野 (1997)
品質に対する認識枠組み	<ol style="list-style-type: none"> ① 事例の成功度 案件成功・失敗 (成功度指数) ② 協業の状態 学習行動 (P/N率) ③-1 価値創造の度合い 価値創造率 ③-2 買収動機達成度 カテゴリ尺度 (SA) 当初の買収動機に対して現時点での達成度は、 (1) 0% (2) 0~25% (3) 25~50% (4) 50~75% (5) 75~100% ④ 経営統合度合 カテゴリ尺度 (SA) 案件における両社の事業経営での統合度は、 (1) 0% (2) 0~25% (3) 25~50% (4) 50~75% (5) 75~100% 	5	-

8.1.4 データ・サンプルの信頼性検証

本アンケートにおける成功事例・失敗事例の分類は、M&Aを実施した回答者がその案件を成功と考えているか、失敗と考えているかという主観的評価をもっておこなっている。前項で示した評価項目での分析に入る前に、この主観的評価の信頼性について確認しておく。

表8-10は、それぞれの事例における事業統合の結果、協業によって新たな製品、あるいは新規の技術（要素技術・生産技術を含む技術全般）が実現したかどうかを示している。

表8-10 新たな製品、新規技術の創造率

	はい	いいえ	有効回答	価値創造率
成功事例群	41	14	55	74.5%
失敗事例群	19	25	44	43.2%
全体	60	39	99	60.6%

(注)「価値創造率」における比率の差の検定では、 $p < 0.01$ で有意性が確認できた。

成功事例群（55件）においては、74.5%の事例において新たな製品、もしくは新規技術が生み出されている（ p_1 ）。一方、失敗事例群のそれは43.2%であり（ p_2 ）、有意水準1%で帰無仮説（ $p_1 = p_2$ ）は棄却される。つまり、回答者が主観的に答えた成功・失敗の分類は、事業統合としての結果である製品・技術が作りだされたかという観点からは信頼できることが確認された。

8.2 品質コンフリクトの検証

8.2.1 品質コンフリクトの発生状況と分析結果

第5章の表5-3で示した事業関連性における買収企業・被買収企業の組み合わせと、そこで発生しうるコンフリクトのタイプについて検証する。具体的には、どのような事例（コンフリクトの状況）が、製品開発・品質管理業務での業務プロセス・組織の統合において発生・確認されたかという質問に対する回答を分析している。企業組織内で発生する品質コンフリクトは以下の3種類4タイプに分類される。

- 1a. タスク・コンフリクト（ポジティブサイド）（TCP）
- 1b. タスク・コンフリクト（ネガティブサイド）（TCN）
2. リレーションシップ・コンフリクト（RC）
3. プロセス・コンフリクト（PC）

表8-11が全体サンプルにおける検証結果である。表8-12・8-13は、それぞれ成功事例のみ・失敗事例のみに切り分けた場合の結果である。ここでは、発生したコンフリクトをコンフリクト（P/N）率（以下、P/N率）という指標で表す。

$$P/N率 = \{ (TCPの発生数) \div (TCN \cdot RC \cdot PCの発生数) \} \times 3 \quad (8.1)$$

ある1つのサンプルにおいてTCPとTCN・RC・PCの全てが発生した場合、P/N率 = (1 ÷ 3) × 3 = 1 となる。P/N率>1の場合は、よりポジティブなコンフリクトが発生している一方で、ネガティブなコンフリクトの発生は進んでいない。P/N率<1の場合は、ポジティブなコンフリクトの発生が少ない反面で、ネガティブなコンフリクトが多く発生していると解釈する。

表8-11 品質コンフリクト発生状況（サンプル全体）

回答数： n= 139
事例数： n= 87

買収企業	被買収企業	TCP	TCN	RC	PC	NC	わからない	合計	コンフリクト (P/N) 率	仮説の符号	結果との整合性
LM	H	3	3	1	0	0	0	7	2.25	+	○
H	LM	1	1	2	2	3	2	11	0.60	-	○
H	H	28	12	14	9	17	9	89	2.40	-	×
LM	LM	9	5	8	6	2	2	32	1.42	+	○
合計		41	21	25	17	22	13	139	1.95		
発生比率 (対回答数)		29.5%	15.1%	18.0%	12.2%	15.8%	9.4%	100.0%			
			45.3%								
発生比率 (対事例数)		47.1%	24.1%	28.7%	19.5%	25.3%	14.9%				

(注) NC: 特筆すべき問題は発生しなかった。
回答数は複数回答の総数
事例数は、総事例数 (100) - 「わからない」と回答された事例数 (13)

表8-12 品質コンフリクト発生状況（成功事例のみ）

回答数： n= 69
事例数： n= 49

買収企業	被買収企業	TCP	TCN	RC	PC	NC	わからない	合計	エンブリオ (P/N) 率	仮説の符号	結果との整合性
LM	H	2	1	0	0	0	0	3	6.00	+	○
H	LM	1	0	1	1	1	1	5	1.50	-	×
H	H	20	1	2	2	15	5	45	12.00 **	-	×
LM	LM	6	3	3	2	1	1	16	2.25	+	○
合計		29	5	6	5	17	7	69	5.44 **		
発生比率 (対回答数)		42.0%	7.2%	8.7%	7.2%	24.6%	10.1%	100.0%			
発生比率 (対事例数)		59.2%	10.2%	12.2%	10.2%	34.7%	14.3%				

(注) NC: 特筆すべき問題は発生しなかった。
回答数は複数回答の総数
事例数は、総成功事例数 (56) - 「わからない」と回答された事例数 (7)
**p<0.01 成功事例・失敗事例間の比率の差の検定

表8-13 品質コンフリクト発生状況（失敗事例のみ）

回答数： n= 70
事例数： n= 38

買収企業	被買収企業	TCP	TCN	RC	PC	NC	わからない	合計	エンブリオ (P/N) 率	仮説の符号	結果との整合性
LM	H	1	2	1	0	0	0	4	1.00	+	○
H	LM	0	1	1	1	2	1	6	0.00	-	○
H	H	8	11	12	7	2	4	44	0.80 **	-	○
LM	LM	3	2	5	4	1	1	16	0.82	+	×
合計		12	16	19	12	5	6	70	0.77 **		
発生比率 (対回答数)		17.1%	22.9%	27.1%	17.1%	7.1%	8.6%	100.0%			
発生比率 (対事例数)		31.6%	42.1%	50.0%	31.6%	13.2%	15.8%				

(注) NC: 特筆すべき問題は発生しなかった。
回答数は複数回答の総数
事例数は、総失敗事例数 (44) - 「わからない」と回答された事例数 (6)
**p<0.01 成功事例・失敗事例間の比率の差の検定

買収企業がローエンド～ミドルで被買収企業がハイエンド (LM-H) の組み合わせは、LM企業側から不確実性・比較不可能性の解消を目的とした協業・学習行動が始まるためにポジティブなコンフリクト (TCP) が出やすいという推定に対して、サンプル全体・成功事例・失敗事例のいずれにおいてもP/N率はポジティブ側 (P/N率>1) に振れており、理論とは整合的であった。

買収企業がハイエンド・被買収企業がローエンド～ミドル (H-LM) の組み合

わせは、相手の信頼・プライドを傷つけてしまうためにネガティブなコンフリクト（TCN・RC・PC）が発生しやすいという推定に対して、サンプル全体・失敗事例ともにP/N率はネガティブ側（P/N率<1）に振れており、理論と整合している。成功事例では同P/N率がポジティブに出ているが、成功事例においてはネガティブなコンフリクトの発生が抑えられていることが確認できる。

買収企業がハイエンド・被買収企業がハイエンド（H-H）の組み合わせでは上位品質同士での争いとなるため、プロセス・コンフリクトからリレーションシップ・コンフリクトへと進行していきやすいと推定した。これに対して、サンプル全体・成功事例ではP/N率がポジティブ側（P/N率>1）に振れており、理論とは整合していない。これは成功事例でのP/N率が12.00と著しく強く出ているため、全体平均はその影響を受けている。

買収企業がローエンド～ミドル・被買収企業がローエンド～ミドル（LM-LM）の組み合わせはコンフリクトが発生しにくく、よりポジティブな面が出ると推定しているが、サンプル全体、および成功事例で整合的な結果を得ることができた。失敗事例ではネガティブ側（P/N率<1）に振れているが、ネガティブなコンフリクトがより発生していることが確認できる。

次に、成功事例（表8-12）と失敗事例（表8-13）を比較した場合、それぞれのTCP発生率・ネガティブなコンフリクト（TCN・RC・NC）の発生率には大きな差（TCP発生率：42.0%⇔17.1%，TCN・RC・PC発生率：23.2%⇔67.1%）が認められる。P/N率は成功事例では5.44に対して、失敗事例では0.77である。事象として、成功事例においてはTCPがより多く発生していることが確認できる。成功事例と失敗事例の間で、合計に対するTCP発生比率の差を検定したところ、1%の有意水準で帰無仮説は棄却された。同様に個々の組み合わせで差の検定を実施した場合は、H-Hのみが1%水準で有意である。

8.2.2 発見事項のまとめ

本節では、買収企業・被買収企業の事業関連性の組み合わせによる、品質コンフリクトの発生の仕方の違いを検証した。理論で想定していたとおり、P/N率は成功事例では高く、失敗事例では低く出ている。企業間に異なる視点からのアイデアの統合や、意見の交換・暗黙知の表面化を発生させること（TCPの発生）は、企業買収の成功と因果関係があることがわかる。成功事例と失敗事例を比較してみると、成功事例（n=49）の59.2%でTCPが発生している一方で、失敗事例では31.6%であった。ネガティブなコンフリクトで同様に比較してみると、成

功事例の10.2%でTCNが、12.2%でRCが、10.2%でPCが発生している一方で、失敗事例の42.1%でTCNが、50.0%でRCが、31.6%でPCが発生している。

最後に発見事項をまとめる。第1に、今回は製品開発・品質管理業務でのプロセス・組織の統合において発生したコンフリクトに関する調査をおこなった結果、製品開発や品質管理の中にはポジティブ・ネガティブ両方のコンフリクトを発生させる要因が存在することがわかった。第2に、成功事例・失敗事例の比較においては、コンフリクトの出方に著しい差異がみられ、それについては1%水準での有意性が確認できた。第3に、他のコンフリクトと比較した場合、PCの発生率はTCN・RCよりも低めに出ている。PCが発生した組織は成果に著しい影響を受けるとされるが、PCにまでコンフリクトを進行させた事例は限定的であると言える。しかし失敗事例群においては、3割以上の案件でPCが発生している。

本研究では、それぞれの組織がもつ「品質に対する認識枠組み」によってコンフリクトが発生すると仮定し、ここまで議論を進めてきた。本節における分析においては、概ね理論で想定していたとおりにコンフリクトが発生している事実が確認できたことから、買収企業と被買収企業の技術関連性・事業関連性が変数としてコンフリクトの発生に効いていることの検証ができた。

8.3 品質・技術の単一方向性の検証

8.3.1 品質優位性・価格競争力とLM/H分類の因果関係について

本研究における大前提としての考え方である、企業の最適基準（品質優位性・価格競争力）と事業関連性（LM/H分類）との因果関係を確認しておく。表8-14は、「貴社は製品開発において、価格競争力と品質優位性のどちらをより重要視しますか。」という設問に対する回答の分析結果である。LM企業群に占める品質絶対企業（(1)と回答した企業）の割合は14.3%であるのに対して、H企業群のそれは29.8%である。逆にLM企業群に占める価格企業（(4)（5）と回答した企業の合計）の割合は19.0%であるのに対して、H企業群のそれは10.6%である。

表8-14 品質優位性・価格競争力とLM/H分類の因果関係

(n= 69)

回答		度数			割合		
		LM企業	H企業	合計	LM企業	H企業	
品質絶対	絶対的に品質優位性だ (1)	3	14	17	17.6%	82.4%	
	どちらかという品質優位性だ (2)	10	18	28	35.7%	64.3%	
価格意識	どちらともいえない (3)	4	10	14	28.6%	71.4%	
	どちらかという価格競争力だ (4)	3	4	7	42.9%	57.1%	
	絶対的に価格競争力だ (5)	1	1	2	50.0%	50.0%	
その他	わからない	0	1	1	0.0%	100.0%	
合計		21	48	69	30.4%	69.6%	
		品質絶対	14.3%	29.8%	品質	61.9%	68.1%
		価格意識	85.7%	70.2%	価格	19.0%	10.6%

- (注)
1. 品質絶対は (1) のみ
 2. 価格意識は (2) (3) (4) (5) の合計
 3. 品質は (1) (2) の合計
 4. 価格は (4) (5) の合計

統計的にはLM企業で品質絶対である確率 (P(a)) と、H企業で品質絶対である確率 (P(b)) においては、帰無仮説 (P(a)=P(b)) は棄却されない。これは観測数の限定性によるものであろう。しかしながら、P(a)=14.3%、P(b)=29.8%は符号的には理論と整合しているため、企業の最適基準と事業の関連性には因果関係が存在するとしておく。この議論における堅牢性の限界については、ケース・スタディによって補強を実施する。

8.3.2 品質・技術の単一方向性の状況と分析結果

前項で確認した企業の最適基準(品質優位性・価格競争力)と事業関連性(LM/H分類)には因果関係が成立しているという前提のもと、品質・技術における単一方向性(上位・下位概念)の存在を検証しておく。表8-15は、「相手先(被買収企業)のものづくりレベル(製品開発・品質管理)は、貴社と比較するとどのくらいでしたか。」という設問に対する5点尺度での評価をまとめたものである。

分析の指標は平均(x)を用い、 $x > 3$ であれば自社のほうが高いと考えており、 $x < 3$ であれば相手のほうが高いと考えていると判断する。同程度と考える場合は、 $x \approx 3$ に出ると推定する。

表8-15 自社と他社の製品開発・品質管理のレベルについて

全体 (n=100)											
買収企業	被買収企業	かなり相手が高い	やや相手が高い	同レベル	やや自社が高い	かなり自社が高い	わからない	合計	平均	仮説の符号	結果との整合性
LM	H	0	0	0	3	1	0	4	4.25	-	×
H	LM	0	0	0	2	7	0	9	4.78	+	○
H	H	9	6	12	18	17	4	66	3.45	+/-	○
LM	LM	1	6	7	5	2	0	21	3.05	+/-	○
合計		10	12	19	28	27	4	100	3.52		
発生比率		10.0%	12.0%	19.0%	28.0%	27.0%	4.0%	100.0%			

(注) 相手先(被買収企業)のものづくりレベル(製品開発・品質管理)について、「かなり相手が高い」を1、「かなり自社が高い」を5とするリッカート5点尺度(5点満点)で測定。

事業関連性の異なる企業同士(LM-H・H-LM)の組み合わせでは、いずれも平均点が「同レベル(3点)」よりも高く出ている。最も高い値を示したのは自社が上位のH-LMの組み合わせ(平均4.78)であり、これは理論での想定どおりであった。しかしながら、理論上は買収企業が下位であるはずのLM-Hの組み合わせにおいても、LM企業の方が相手よりもものづくりレベルは高い(平均4.25)と考えているのは理論と整合していない。買収企業・被買収企業が同位関係であるH-H(平均3.45)・LM-LM(平均3.05)は中央値3%の前後に分布しており、理論と整合的である。

LM-Hで想定した結果が得られなかった理由を推測してみると、1) 品質に高い意識を持つ日本企業の占める割合(67.2%)が海外企業のそれ(32.8%)を上回っていたこと(表8-1)、2) 価格競争力を絶対価値としつつも、納品先より高い品質管理を求められるB to B企業がLM企業のサンプル¹⁸として多く含まれていることが選択バイアスになっている、もしくは、3) アンケートの設計自体に問題があった可能性がある。品質・技術における単一方向性(上位・下位概念)については、概ね整合性の確認ができた。

8.3.3 発見事項のまとめ

本節では、ここまで企業の事業関連性(LM・H分類)と最適基準(品質優位性・価格競争力)の因果関係、および品質・技術の単一方向性についての妥当性を検証した。

自社が認識する市場での立ち位置と品質優位性・価格競争力との因果関係に関

¹⁸ 図表 補-4 アンケート調査によるM&A100事例の概要

しては、自分をH企業であるとした企業群のほうが、LM企業であるとした企業群よりも「絶対的に品質優位性である」と回答している比率が高いことがわかった。H企業群で29.8%、LM企業群で14.3%であるので、その差は15.5%である。逆に、LM企業群に占める価格企業の割合は19.0%であるのに対して、H企業群のそれは10.6%であった。その差は8.4%である。統計的有意性は確認できていないものの、H企業群が品質優位性を、LM企業群が価格競争力を最適基準においている割合は、その逆の組み合わせよりも高い傾向にある。

品質・技術の単一方向性に関しては、事業関連性の異なるH-LM企業の組み合わせにおいて自社のほうが高いと判断している傾向が出ている。事業関連性が同位であるH-H企業・LM-LM企業の組み合わせにおいては、その平均点が中間値付近に出ている。しかしながら、LM-H企業の組み合わせにおいては、理論における想定とは異なり「(かなり)自社のほうが高い」と答えている割合が多い。

以上の2つの視点からの分析結果を見ると、ある一点において理論との整合性が低く出ているところで符合している。それは、LM企業で品質優位性が重要と答えている比率が多い傾向((1)+(2)=61.9%)であることと、自社(LM)のほうが被買収企業(H)よりもものづくりレベル(製品開発・品質管理)が高いと答えている比率が多い傾向においてである。これは偶然なのだろうか。

前述した選択バイアスの存在について詳しく確認するために、アンケート調査で自社がLM企業であると回答した企業の業種をまとめたものが表8-16である。本研究での理論構築で描いていたLM企業像とは、大量生産型のコンシューマー向け製造業であったのだが、実際は品質を絶対とする製品特性・事業特性を持った企業群がLM企業全体の54.2%を占めていた。前項で推測していたとおり、選択バイアスの存在が確認できたので、この点には注視しながら、ケース・スタディでの調査項目を設計する。

表8-16 LM企業の業界と品質

業界	度数	品質絶対
輸送サービス（陸運・海運・空運）	4	
食料品製造	4	*
電気・電子機器製造	3	
精密機器製造	3	*
ソフト開発・情報サービス	3	
ゴム・窯業・土石製品製造	3	*
繊維製造	2	*
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	1	*
その他製造	1	
NA	2	
合計	24	13
比率		54.2%

(注) * 品質絶対企業選択の基準は、製品特性（食料品・精密機器）と事業特性（B2B企業：ゴム・窯業・土石製品製造・繊維製造・鉄鋼・非鉄・金属製品製造）とした。それ以外の業界は品質が絶対ではないという意味ではない。

以上を踏まえた結論として、企業の事業関連性（LM・H分類）と最適基準（品質優位性・価格競争力）の因果関係、および品質・技術の単一方向性の存在については妥当性を否定する事実は発見されなかったため、実証研究の次のステップへと入る。しかしながら、LM企業群の特性については、ケース・スタディにおける課題を残す結果となった。

8.4 品質に対する認識枠組みの検証

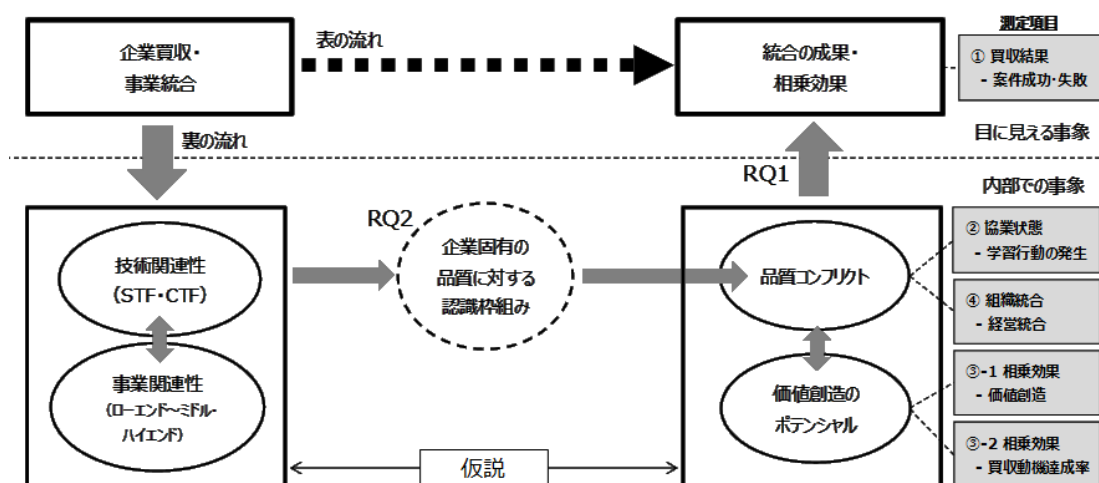
8.4.1 測定モデルについて

ここまで、理論構築における基本概念である①品質コンフリクト、②最適基準とLM/H分類の因果関係、③品質・技術の単一方向性について検証してきた。各仮説に振り当たった観測数が限定的であったために、統計的有意性が担保されていない部分は残るものの、提示した仮説とデータセットの分析結果が概ね整合的な傾向を示していることが確認できた。本節ではアンケート調査の分析をさらに一歩進め、品質に対する認識枠組みについて考察を深めていく。

品質に対する認識枠組みは、それぞれの企業・組織・成員の中に長い時間をかけて醸成されるものづくりのプロセスや考え方（哲学・組織文化）といった比較的インタangibleな存在であることは、本研究の中で繰り返し述べてきた。

本節ではその不可視な枠組みに、以下の方法でアプローチする。図8-2は、第5章で示した本研究における理論の視点¹⁹である。そこに追記してあるのが、それぞれの測定項目である。品質コンフリクトを②協業状態と④組織統合で、価値創造のポテンシャルを③-1 相乗効果 - 価値創造、③-2 相乗効果 - 買収動機達成率で計測し、その成果である①買収結果 - 買収成功・失敗をこのモデルにおける目的変数として観察する。技術関連性と事業関連性を操作した上で、測定項目①～④で理論との整合性が検証できれば、その間に形成されると仮定した「品質に対する認識枠組み」の存在は否定されないということになる。

図8-2 本研究の理論モデルにおける測定項目



8.4.2 検証結果の考察

前項の測定モデル（図8-2）に沿って、仮説の検証結果を報告する。

①買収結果 - 案件成功・失敗

総事例数100件について、成功事例として回答された事例群と失敗事例として回答された事例群を6つの仮説に従って分類した結果、成功事例が56件・失敗事例が44件となった。ここに偏りが発生した理由は、1) アンケート調査では成功

¹⁹ 第5章図5-1 本研究の理論モデル

事例・失敗事例の順に回答を求めたため、成功事例のみで回答を終了させた回答者が存在すると考えられること、2) M&Aを推進した担当者として、失敗事例を詳らかに報告したくないという心理的効果が働いた、と推測する。表8-17では、この偏りを成功事例と失敗事例の全体に占める割合が均等となるように補正した。ここでは成功率という指標（成功事例数÷失敗事例数）を使って、成否の度合いの判定をおこなった。成功率が1より大きい場合はより成功しており、成功率が1より小さい場合はより失敗している。成功率が1の場合は、成功事例数と失敗事例数が同数という意味である。より失敗しているのがH1・H2・H5で、より成功しているのがH3・H4・H6という判定となった。

(H1-H2)

どちらもSTFであるH1・H2では、価値創造のポテンシャルが発揮されず、いずれもネガティブ（成功率<1）な結果となっている。LM-H・H-LMという品質差異が存在する組み合わせの場合、コンフリクトが起りやすく、結果としてより失敗につながっていると解釈する。LM-Hの組み合わせのほうが協業・学習行動が発生しやすいため、H1がH2よりも成功率が高い点は理論と整合している。

(H3-H5)

同じ事業関連性（LM-LM）を持つ組み合わせである。CTFのほうが成功率はよりポジティブ（1.96）に出ている。これは、技術領域にある距離感のために、ものづくりにおけるぶつかり合いが発生しにくかったのであろう。逆に、STFでネガティブ（0.79）に出ているのは、同じ技術領域にある両者がものづくりにおけるぶつかり合いを引き起こした、もしくは重複するリソースが整理されたと解釈できる。いずれも理論とは整合的な結果である。

(H4-H6)

同じ事業関連性（H-H）を持つH4・H6は、ともにネガティブな方向に出やすいという想定に対して、いずれもポジティブ（成功率>1）な結果が出ているところは理論に整合しない。上記と同様に、CTFは成功率がより高め（1.24）、逆にSTFはそれよりも低め（1.05）に出ている点においては理論と整合的である。

表8-17 買収結果 - 案件成功・失敗

仮説				成功事例	失敗事例	合計	成功事例	失敗事例	合計	成功度	判定
				補正前			補正後				
H1	STF	LM	H	2	2	4	2.0	2.5	4.5	0.79	失敗 (-)
H2	STF	H	LM	3	6	9	3.0	7.6	10.6	0.39	失敗 (--)
H3	CTF	LM	LM	5	2	7	5.0	2.5	7.5	1.96	成功 (++)
H4	CTF	H	H	19	12	31	19.0	15.3	34.3	1.24	成功 (+)
H5	STF	LM	LM	7	7	14	7.0	8.9	15.9	0.79	失敗 (-)
H6	STF	H	H	20	15	35	20.0	19.1	39.1	1.05	成功 (+)
合計				56	44	100	56.0	56.0	112.0	1.00	
比率				56.0%	44.0%	100.0%	50.0%	50.0%	100.0%		

(注)補正方法：成功事例数と失敗事例数の全体に占める割合が同一となるよう、失敗事例数を補正した。
 成功度 = (補正後の) 成功事例数 ÷ 失敗事例数

①の結論： H4-H6の比較において理論どおりに出てない部分もあるが、お互いの上下関係は合致しており、全体の傾向としては整合的な結果であると判断する。

②協業状態 - 学習行動の発生

事例100件において発生したコンフリクトを複数回答にて回答させたところ、総数139件の回答数が得られた（表8-18）。事例平均で1.39件のコンフリクトが発生している。本章2節1項で説明したとおり、P/N率が1より大きい場合にはよりポジティブなコンフリクト（=学習行動）が発生しており、1より小さい場合はよりネガティブな状態にあると解釈する。

(H1-H2)

同じ技術関連性（STF）でのLM-H（H1）・H-LM（H2）の比較では、品質下位であるLM企業が買収企業の場合は、より学習行動が発生している（P/N率 2.25）。逆に、品質上位であるH企業が買収企業の場合は、より品質差異を原因とするコンフリクトが発生している（P/N率 0.60）。どちらの結果も、仮説と整合的である。

(H3-H5)

同じ事業関連性（LM-LM）でのCTF（H3）・STF（H5）の比較では、H3のP/N

率が3.00, H5のP/N率が1.13であり, CTF (H3) のほうがコンフリクトは発生していない。また価格競争力を最適基準にもつLM企業の場合は, 相手への学習行動が出やすいという仮説に対して, H3・H5ともにポジティブである。どちらの結果も, 仮説と整合的である。

(H4-H6)

同じ事業関連性 (H-H) でのCTF (H4) ・STF (H6) の比較では, H4のP/N率が2.25, H6のP/N率が2.73であり, STF (H6) ほうがコンフリクトは発生していない。仮説では, CTFのほうがコンフリクトを発生させにくい, 数値としては概ね同位とみなせる。品質優位性を最適基準にもつH企業の場合は, ネガティブなコンフリクトを発生させやすいという仮説に対して, H4・H6ともにポジティブである。仮説とは整合していない。上下関係は同位であるが, 双方ともに符号が異なる。

表8-18 協業状態 - 学習行動の発生

回答数: n= 139
事例数: n= 100

仮説				異なる視点やアイデア・意見・知識の交流が起こり, 革新的なアイデアや効果に結びついた。	相互の信頼感やプライドを傷つけてしまい, 組織・個人に心理的な緊張関係が生まれた。	組織・個人間の衝突が発生し, 業務の遂行に影響が出た。	組織間のリソース (人的・物的・予算的) な配分, 意思決定権限の奪い合いが発生した。	特筆すべき問題は発生しなかった。	わからない	合計	P/N率						
												TCP	TCN	RC	PC	NC	-
												POS	NEG			-	-
H1	STF	LM	H	3	3	1	0	0	0	7	2.25						
H2	STF	H	LM	1	1	2	2	3	2	11	0.60						
H3	CTF	LM	LM	3	1	1	1	1	2	9	3.00						
H4	CTF	H	H	18	8	9	7	5	2	49	2.25						
H5	STF	LM	LM	6	4	7	5	1	0	23	1.13						
H6	STF	H	H	10	4	5	2	12	7	40	2.73						
合計				41	21	25	17	22	13	139	1.95						
発生比率 (対回答数)				29.5%	15.1%	18.0%	12.2%	15.8%	9.4%	100.0%							
発生比率 (対事例数)				47.1%	24.1%	28.7%	19.5%	25.3%	14.9%								

(注) 回答数は複数回答の総数
事例数は, 総事例数 (100) - 「わからない」と回答された事例数 (13)
P/N率 = { (TCPの発生数) ÷ (TCN・RC・PCの発生数) } × 3
POS: ポジティブなコンフリクト
NEG: ネガティブなコンフリクト

②の結論: H4-H6の比較において理論どおりに出てない点が観察されるが, お互いの上下関係は整合しており, 全体の傾向としては整合的な結果であった

と判断する。符号の異なるH4-H6については、ケース・スタディによって理論の補強を実施する。

③-1 相乗効果 - 価値創造

両社の協業によって新たな製品、あるいは新規の技術（要素技術・生産技術を含む技術全般）が実現したかどうかに関するデータである（表8-19）。ここでは、価値創造率を指標として導入した。これが1より大きい場合はより価値を創造しており、1よりも小さい場合は価値を創造できていないと解釈する。

(H1-H2)

事業関連性の異なる組み合わせ（LM-H・H-LM）の場合、価値創造を実現する領域（ポテンシャル）が広い。しかし、技術領域が近い場合（STF）には、技術・品質面での介入を引き起こしやすい。以上が仮説における想定である。価値創造率はH1（LM-H）が1.00、H2（H-LM）が0.33となっており、どちらも新しい技術・製品をあまり実現できていない。特にH2の場合は、品質上位であるH企業がLM企業のものづくりに介入したために、価値創造を実現できるはずの領域の広さを活かせていない。H1の価値創造率は想定よりも低めであったものの、その傾向は理論と整合している。

(H3-H5)

事業関連性が同一な組み合わせ（LM-LM）の場合、技術関連性が補完的なCTFは価値創造領域が限定的である。一方で、技術関連性のあるSTFの場合は重複する領域・リソースが存在するため、組織面での調整によるマイナス面が出やすい。その観点で見ると、H3（CTF）・H5（STF）ともに価値創造率は1.33であり、若干プラス側に値が振れている。理論では、H5はマイナス側に振れやすいと想定しているため整合していない。しかしながら、LM企業が買収企業の場合に発生しやすい学習行動によって、想定以上に価値が生み出されたと解釈できる。

(H4-H6)

事業関連性が同一な組み合わせ（H-H）の場合も、技術関連性が補完的なCTFは価値創造領域が限定的であると想定した。しかしながら、H4（CTF）は価値創造率が4.17と、予想以上にその創造が大きく進んでいる。H6（STF）も1.19とプラス側に値が振れていることから、いずれも技術・品質面の介入が少なかつ

たのであろう。H4とH6の上下関係は整合しているものの、理論での想定とは異なる符合での結果が出ている。

表8-19 相乗効果 - 価値創造

仮説				はい	いいえ	合計	価値創造率
H1	STF	LM	H	2	2	4	1.00
H2	STF	H	LM	2	6	8	0.33
H3	CTF	LM	LM	4	3	7	1.33
H4	CTF	H	H	25	6	31	4.17
H5	STF	LM	LM	8	6	14	1.33
H6	STF	H	H	19	16	35	1.19
合計				60	39	99	1.54
比率				60.6%	39.4%	100.0%	

(注) 価値創造率 = 回答数 (「はい」) ÷ 回答数 (「いいえ」)

③-1の結論： H3-H5・H4-H6において理論どおりには結果が出ていない点が観察されるが、お互いの上下関係は整合しており、全体の傾向として大きな矛盾はない。

③-2 相乗効果 - 買収動機の達成率

買収当初に計画していた動機に対する達成度合いについてのデータである(表8-20)。平均(x)は各階級における中央値を使って算出しているため、 $0 \leq x \leq 0.875$ の値をとる。各仮説での平均と全体平均の値(55.87%)の上下関係を比較することで、理論との整合性の判定をおこなう。

なお、買収動機のトップ3は、①販売地域・商品レンジ・事業セグメントの範囲拡大(事例全体の59%)、②同業企業買収によるコア事業の強化・拡大(同51%)、③技術の獲得・製品開発におけるイノベーション(同33%)であった。

(H1-H2)

技術領域が近く、事業関連性の異なる組み合わせ(LM-H・H-LM)では、価値創造の領域(ポテンシャル)は大きい。買収企業がLM企業である場合は、ものづくりにおけるコンフリクトは発生しにくい。買収企業がH企業である場合は、相手先への介入が発生しやすい。このコンフリクト発生度合いの差が、買収動

機の達成率にも影響を与える。以上が仮説における想定である。H1 (LM-H) は買収動機を実現しやすいという想定に対して、達成度が62.50%と平均を上回っている。H2 (H-LM) は56.94%であり、こちらは平均並みである。どちらも理論に整合している。

(H3-H5)

事業関連性が同一な組み合わせ (LM-LM) での比較である。H3 (CTF) は、26.79%と達成率が低い。これは理論での想定を外している。H5 (STF) はマイナス側に出やすいという想定に対して、結果は51.79%と平均を下回っている。こちらは理論と整合している。

(H4-H6)

事業関連性が同一な組み合わせ (H-H) の比較である。H4 (CTF) は理論では若干マイナス側に出やすいと想定していたが、達成率57.92%と平均を上回っている。H6 (STF) はマイナス側に出やすいという想定に対して、60.66%と平均を上回る結果であった。H4は技術領域が遠いために、相手先への介入が発生しなかったと解釈できる。H6は理論と整合していない。

表8-20 相乗効果 - 買収動機の達成率

仮説				選択肢	0%	0～25%未満	25～50%未満	50～75%未満	75～100%	合計	平均 (%)
				中央値	0.0%	12.5%	37.5%	62.5%	87.5%		
H1	STF	LM	H		0	0	1	2	1	4	62.50
H2	STF	H	LM		0	2	1	3	3	9	56.94
H3	CTF	LM	LM		0	5	0	2	0	7	26.79
H4	CTF	H	H		3	4	3	7	13	30	57.92
H5	STF	LM	LM		0	5	2	1	6	14	51.79
H6	STF	H	H		1	4	4	13	12	34	60.66
合計					4	20	11	28	35	98	55.87
比率					4.1%	20.4%	11.2%	28.6%	35.7%	100.0%	

(注) 平均 (%) は、中央値 x 度数の平均

③-2の結論： H1-H2とH5は理論と整合しており、H4は解釈を加えることで不整合が緩和できる。H3・H6は結果が理論と整合していない。

④ 組織統合 - 経営統合

買収企業・被買収企業の事業経営での統合度合いに関するデータである（表8-21）。③-2と同様に、平均（ x ）は各階級における中央値から算出してあるため、 $0 \leq x \leq 0.875$ の値をとる。各仮説と全体平均の値（54.38%）の上下関係を比較することで、理論との整合性の判定をおこなう。

(H1-H2)

技術領域が近く、事業関連性が異なる組み合わせ（LM-H・H-LM）の場合、買収企業がLM企業の場合は統合を阻害する逆効果は発生しにくい。逆に、買収企業がH企業の場合は統合が進みにくい。以上が仮説における想定である。H1（LM-H）は、経営統合度50.00%と平均より低く出ている。H2（H-LM）の51.39%も平均より低い。H1はもう少し高くする想定ではあったが、品質水準が異なる企業同士であったために統合が進みにくかったと解釈すれば、理論との不整合は緩和される。

(H3-H5)

事業関連性が同一な組み合わせ（LM-LM）では、CTF・STFともに経営の統合は進みやすいと想定していた。しかしながら、H3（CTF）は26.79%と最も低く、H5（STF）も51.79%と平均を下回っている。いずれも理論とは異なる結果となっているので、ケース・スタディにおける仮説の補強を実施する。

(H4-H6)

事業関連性が同一な組み合わせ（H-H）では、上記とは逆に経営の統合は進みにくいと想定していた。しかしながら、H4（CTF）は56.05%と平均を上回り、H6（STF）は60.71%とさらに高く出ている。いずれも理論とは異なる結果となっているので、ケース・スタディにおける仮説の補強を実施する。

表8-21 組織統合 - 経営統合

仮説				選択肢	0%	0～25%未満	25～50%未満	50～75%未満	75～100%	合計	平均 (%)
					中央値	0.0%	12.5%	37.5%	62.5%		
H1	STF	LM	H		0	1	0	3	0	4	50.00
H2	STF	H	LM		0	2	3	1	3	9	51.39
H3	CTF	LM	LM		0	5	0	2	0	7	26.79
H4	CTF	H	H		2	6	6	2	15	31	56.05
H5	STF	LM	LM		0	4	2	4	4	14	51.79
H6	STF	H	H		1	5	4	11	14	35	60.71
合計					3	23	15	23	36	100	54.38
比率					3.0%	23.0%	15.0%	23.0%	36.0%	100.0%	

(注) 平均 (%) は、中央値 x 度数の平均

④の結論： H1-H2については理論と矛盾はない。ここで着目すべき点は、H3-H5・H4-H6の両方で符合が逆転し、理論との不整合が出ている点である。これは単にデータのばらつきから偶然に発生したとは考えにくい。起こりうる理由としては、1) この符号の逆転が発生した組み合わせには、仮説で想定していない別の変数が存在している、2) 理論の設計自体に誤りがある、のいずれかであろう。ここまでの分析結果を振り返ると、これ以外での顕著な不整合は発生していないため、別の変数を考慮した調査仮説を設定し、次章でのケース・スタディによって新たな知見の付加を試みる。

8.4.3 発見事項のまとめ

前節での①～④の測定項目の結果をまとめたものが、表8-22である。

H1-H2のまとめ：

H1 (STF, LM-H) は学習行動が2.25と高く出ているにも関わらず、付加価値の創出と経営統合は進んでいない。一方で買収動機の達成率が高い。結果として、成功度指数は1.00を下回っている。買収動機を見てみると、総回答数11件のうち「技術の獲得・製品開発におけるイノベーション」は2件のみである。これが買収動機の達成度が高い一方で、新しい技術・製品の実現が低く出ている理由であろう。また、品質差異による影響も無視できないファクターである。

H2 (STF, H-LM) は、学習行動・価値創造・経営統合度合いが一様に低い。

買収動機の達成率も平均を少し上回るのみである。その結果として、成功度指数が0.39と6つの仮説の中で最も低い。品質優位性を最適基準にもつH企業が、コスト競争力を最適基準とするLM企業にネガティブな影響を与えている点は理論と整合的である。

H1・H2ともに品質に対する認識枠組みに差異のある組み合わせにおいては、事例の成功度指数がどちらも低いという結果となった。これは、品質の上位・下位関係がこれらの測定項目に影響を及ぼした結果であろう。

H3-H5のまとめ：

H3 (CTF, LM-LM) は、学習行動が3.00と非常に強く出ている。価値創造は全体平均を下回り、買収動機の達成率・経営統合度合ともに最も低い値となっている。全体的には仮説と整合的であると言えるが、結果としての高い成功度指数(1.96)が他の項目の結果とマッチしていない。考える理由としては、事例数が7件と非常に限定的であることと、そのうちの5件(71.4%)が3年未満と新しい案件に偏っていることによるばらつきやバイアスの発生があげられる。

H5 (STF, LM-LM) は、学習行動の発生は1.13と低い。価値創造も1.33、買収動機の達成率・経営統合度合いも全体平均を下回っている結果として、成功度指数も0.79と低い。全ての測定項目において、仮説との整合性が高い。H3でデータの不整合が認められるものの、H3・H5の対比においては、STFであるH5のほうが低い成功度数を示している点は理論で想定したとおりの結果と言える。

H4-H6のまとめ：

H4 (CTF, H-H) では学習行動が2.25と活発に発生している。それ以外の項目(価値創造・買収動機の達成率・経営統合度合い)の値も高く出ており、結果として成功度指数も1.24とポジティブな結果となっている。全体的に仮説とは整合していないものの、高い学習行動が発生することによって結果が良い方向に影響を受けたと解釈できる。測定項目間での矛盾はない。

H6 (STF, H-H) でも学習行動が2.73と高い。価値創造は1.19と低めであるが、買収動機の達成度・経営統合ともに60%と全体平均を上回っている。買収結果の成功度指数は1.05である。6つの仮説の中では最も成功しにくいケースではあったが、高い学習行動の発生によって、成功度指数がプラス方向に結果が引き上げられたと解釈できる。H4・H6ともに仮説とは少し異なる結果となっているものの、測定項目間での違和感はない。

表8-22 品質に対する認識枠組みに対する検証結果

検証軸				①買収結果			②協業状態			③相乗効果				④組織統合					
				案件成功・失敗			学習行動の発生			価値創造		買収動機の達成率		経営統合					
				A1			Q30			Q29		Q18		Q24					
				(n= 100)			(n= 139)			(n= 99)		(n= 98)		(n= 100)					
仮説	技術	事業		No.	成功度 指数	仮説の 符号	結果との 整合性	P/N率	仮説の 符号	結果との 整合性	価値 創造率	仮説の 符号	結果との 整合性	平均 (%)	仮説の 符号	理論との 整合性	平均 (%)	仮説の 符号	結果との 整合性
		買収	被買収																
H1	STF	LM	H	2	0.79	++	△	2.25	+	⊙	1.00	+	△	62.50	++	⊙	50.00	+	△
H2	STF	H	LM	1	0.39	+		0.60	-	⊙	0.33	+	△	56.94	+	⊙	51.39	-	
H3	CTF	LM	LM	6	1.96	+	⊙	3.00	+	⊙	1.33	+-	○	26.79	+	△	26.79	+	×
H5	STF	LM	LM	4	0.79	-		1.13	+	⊙	1.33	-	○	51.79	-		51.79	+	
H4	CTF	H	H	5	1.24	-	△	2.25	-	△	4.17	+-	○	57.92	-	×	56.05	-	△
H6	STF	H	H	3	1.05	--		2.73	-		1.19	-		60.66	--		60.71	-	
合計					1.00			1.95			1.54			55.87			54.38		

(注) 1. 仮説の符号は表5-6を参照
 2. 理論との整合性は、
 ① 仮説の組み合わせ間の上下関係が仮説の符号と合致している場合は1点、合致していない場合は0点とし、
 ② 両者の符号が合致している場合は2点、片方が合致している場合は1点、両者とも合致していない場合は0点と採点し、
 上記①と②の合計点が3点の場合は⊙、2点の場合は○、1点の場合は△、0点の場合は×と判別した。

8.5 アンケート調査のまとめ

ここまで、品質コンフリクトの発生状況と最適基準とLM/H分類の因果関係・品質・技術の単一方向性・品質に対する認識枠組みという、本研究の理論構築での基礎をなす概念に対して検証をおこなった。結果として、いずれもその概念そのものを否定するような事実は発見することはできなかった。本項においては、1) 技術関連性・事業関連性を操作化することによる考察と、2) それぞれの仮説に対する考察をおこなう。個々の仮説において想定していなかった結果が観察された項目に対しては調査仮説として加筆・修正案を提示し、ケース・スタディでの調査項目とする。

8.5.1 技術関連性・事業関連性の操作化による考察

前節までの仮説の検証の結果より明らかになったのは、次の3点である。

第1に、技術関連性・事業関連性の組み合わせ(H1-H2, H3-H5, H4-H6)によって、発生しているコンフリクトの内容が明らかに異なっている。また、コンフリクトの発生状況には、成功事例・失敗事例での比較において統計的有意な差が確認できた。この発見事実より、2つのことが言える。まずひとつは、コンフリクトの発生状況と事例の成功・失敗にはなんらかの因果関係があるということである。もうひとつは、技術関連性・事業関連性の組み合わせによって、ものづくりにおける業務の統合における難易度が異なっているということである。

第2に、事業関連性におけるハイエンド企業（H企業）が品質を自社の絶対的な基準であると考えている割合は、ローエンド・ミドル企業（LM企業）のそれよりも高いということである。ここでは統計的有意性は確認できなかったが、傾向としては仮説と整合的である。また、品質・技術の単一方向性の検証においても、H企業では自社のほうが被買収企業よりも製品開発・品質管理において優れていると考えているケースが圧倒的に多い。しかしながら、LM企業においても、同様に自社のほうが優れていると考えている傾向が強い点は想定外であった。

第3に、品質に対する認識枠組みについての測定モデルを作り、各項目の分析をおこなったところ、1) H1-H2（STF, LM-H/H-LM）に関しては、5つの測定項目に対して比較的整合的な結果が確認された。つまり、事業関連性の異なる組み合わせ（LM-H, H-LM）においては、品質の差異に起因する異なる認識枠組みによって学習行動の発生に違いがみられ、それによる価値創造・経営統合についても想定した範囲での影響がみられた。2) H3-H5（CTF/STF, LM-LM）に関しても、経営統合の度合い以外の測定項目においては仮説と整合的な結果となった。3) H4-H6（CTF/STF, H-H）については、最も仮説とは異なる結果が出ている。これは、想定以上に学習行動が発生したことによる相乗効果と経営統合が実現したことを反映した結果であると読みとることができ、仮説のとおりではないものの、測定項目間の関係性において決定的な矛盾は確認できない。

以上による結論として、技術関連性・事業関連性の組み合わせによる品質に対する認識枠組みのずれが存在し、それが原因で異なる性質のコンフリクトが発生する。結果として、買収後の相乗効果獲得にも影響を与え、M&A事例自体の成否へとつながっているという本研究で提示した理論モデルと、今回のアンケート調査による検証結果には一貫性が確認できた。

ただし、今回のアンケート調査は限られたサンプルを用いて実施したものであり、必ずしも統計的な有意性が確認できていないという限界がある。また、仮説どおりの結果が確認できなかった項目に関しての追試も必要である。そこで次章では、複数企業に対してケース・スタディを実施することによって、それらの限界に対する補強と、品質に対する認識枠組みという概念の更なる一般化を試みる。その上で、M&Aにおける組織統合や相乗効果創出に与える影響・そこから発生するコンフリクトとの関係性と、成否を分けるメカニズムの解明・それを取り除く方法についての考察へと進んでいく。

本項の最後に、Cassiman et al. (2005) で示された技術関連性の追試を実施しておきたい。彼らの技術関連性に関する研究結果を、以下に再掲する。

STFでは、リソースや開発案件の重複が多く、活動の合理化や組織の適正化が起こりやすい。

CTFでは、リソースや開発案件の重複が限定的であり、相乗効果の創出や文化・知識の融合が起こりやすい。

表8-23は、技術関連性（STF・CTF）によるコンフリクトの発生状況である。STF・CTF間の統計的有意性は確認できていないことを、あらかじめ断っておく。

指標としてのP/N率を見ていくと、成功事例・失敗事例・サンプル全体の全てにおいてCTFのほうが高いことが見て取れる。Cassiman et al. (2005) で示された研究結果と本研究におけるアンケート結果には、整合性があることが確認できた。

表8-23 Cassiman et al. (2005) の追試

回答数 n= 139

事例数 n= 87

技術関連性		TCP	TCN	RC	PC	NC	わからない	Total	コンフリクト (P/N) 率
成功事例 (n=69)	STF	13	3	3	2	11	5	37	4.88
	CTF	16	2	3	3	6	2	32	6.00
失敗事例 (n=70)	STF	7	9	12	7	5	4	44	0.75
	CTF	5	7	7	5	0	2	26	0.79
合計 (n=139)	STF	20	12	15	9	16	9	81	1.67
	CTF	21	9	10	8	6	4	58	2.33
STFにおける発生比率	対回答数	14.4%	8.6%	10.8%	6.5%	11.5%	6.5%	58.3%	
	対事例数	23.0%	13.8%	17.2%	10.3%				
CTFにおける発生比率	対回答数	15.1%	6.5%	7.2%	5.8%	4.3%	2.9%	41.7%	
	対事例数	24.1%	10.3%	11.5%	9.2%				

(注) NC: 特筆すべき問題は発生しなかった。
 回答数は複数回答の総数
 事例数は総事例数 (100) - 「わからない」と回答された事例数 (13)

8.5.2 それぞれの仮説 (H1~H6) における観察結果と調査仮説

個々の仮説 (H1~H6) に目を向けることで、インタビュー調査に必要な調査項目の明確化をおこなう。

表8-24は、前節での品質に対する認識枠組みに対する検証で用いた表8-22に加筆をおこなったものである。そこに示されているのが、仮説での想定と符合的に一致していない結果がでた項目である。それぞれを振り返ることによって、ケース・スタディにおいて何を観察し・何を推論するのかの指針となる調査仮説を提示する。

表8-24 ケース・スタディにおける確認事項

検証軸					①買収結果			②協業状態			③相乗効果			④組織統合					
					案件成功・失敗			学習行動の発生			価値創造			買収動機の達成率			経営統合		
					A1			Q30			Q29			Q18			Q24		
					(n= 100)			(n= 139)			(n= 99)			(n= 98)			(n= 100)		
仮説	技術	事業		No.	成功度	仮説の	結果との	P/N率	仮説の	結果との	価値	仮説の	結果との	平均	仮説の	理論の	平均	仮説の	結果との
買収	被買収	指数	符号		符号	創造率			符号		(%)	符号		整合性	(%)	符号	整合性		
H1	STF	LM	H	2	0.79	++	△	2.25	+	⊕	1.00	+	△	62.50	++	⊕	50.00	+	△
H2	STF	H	LM	1	0.39	+	△	0.60	-	⊕	0.33	+	△	56.94	+	⊕	51.39	-	△
H3	CTF	LM	LM	6	1.96	+	⊕	3.00	+	⊕	1.33	+/-	○	26.79	+	△	26.79	+	×
H5	STF	LM	LM	4	0.79	-	⊕	1.13	+	⊕	1.33	-	○	51.79	-	△	51.79	+	×
H4	CTF	H	H	5	1.24	-	△	2.25	-	△	4.17	+/-	○	57.92	-	×	56.05	-	△
H6	STF	H	H	3	1.05	--	△	2.73	-	△	1.19	-	○	60.66	--	×	60.71	-	△
合計					1.00			1.95			1.54			55.87			54.38		

1) 仮説の検証結果

仮説1 (STF, LM-H) : 想定外の項目がみられる。学習行動が発生しやすく、最も価値創造の可能性が大きい組み合わせであるが、実際には成功度指数・経営統合が低く出ている。想定していたよりも、事業の統合が困難である可能性がある。

仮説2 (STF, H-LM) : 仮説に最も整合的な結果となっている。最も品質コンフリクトの起きやすい組み合わせであるため、成功度指数や学習行動・価値創造率・買収動機達成率・経営統合の全ての項目が低く出ている。成功度数や価値創造率は符号が逆転するほど、強く品質コンフリクトが発生したと解釈される。

仮説3 (CTF, LM-LM) : 想定外の項目がみられる。学習行動が非常に強く出しており、価値創造もプラスに出ている。しかしながら、買収動機達成率・経営統合ともに非常に低く出ている。それほどまでに、買収動機達成率と経営統合を妨げている要因は何だったのであろうか。

仮説4 (CTF, H-H) : 想定外の項目がみられる。技術領域が補完的なH企業同士の組み合わせにも関わらず、学習行動が出ている。買収動機達成率・組織統合もプラスに出ていることから、高い価値創造を実現したと解釈される。買収

動機と組織統合を逆転させた要因を探りたい。

仮説5 (STF, LM-LM) : 仮説に概ね整合的な結果となっている。技術関連性が高いために、学習行動が発生しやすいと想定していたとおりの結果が出ている。しかしながら、価値創造領域は限定的であるとの想定に対して、符合が逆転しポジティブな結果が出ている。なにが結果を逆転させる要因となったのであろうか。

仮説6 (STF, H-H) : 想定外の項目がみられる。品質コンフリクトが起りやすいという想定に対して、学習行動が強く出ている。それによって、買収動機の達成率も経営統合も非常に高く出ている結果、価値創造もプラスに符合逆転している。全ての結果を想定から逆転させた理由を知る必要がある。

2) 調査仮説 (Research Hypothesis : RH) の提示

想定外の項目が観察された、もしくは概ね整合的ではあるが確認すべき事項が観察された仮説1・3・4・5・6に対して、調査仮説を設定していく。

仮説1においては、品質下位企業が上位を買収する場合においても、その成功度と経営統合を妨げるコンフリクトが発生していると思われる。それは逆方向の品質コンフリクトなのであろうか。どのような性質のコンフリクトが発生しており、それは何が要因となって発生しているのかを調査する。

仮説3・仮説4・仮説5・仮説6においては、経営統合と買収動機の度合いの符号が全て逆に出ている。ここには、何らかの共通する因子が隠れているはずである。ここで着目した点は、LM企業同士の買収である仮説3・仮説5においてはマイナス側に振れていること、H企業同士の買収である仮説4・仮説6ではプラス側に振れている点である。

これに関して、意思決定における最適基準が品質優位性である点で一致するH企業同士には、技術・品質を抛りどころにするという点が経営における相互理解の共通機軸となっているのではないかという仮説を追加する。

これによって、ものづくりを中心とした経営の統合がプラスに振れやすいのではないか。逆に、価格競争力を最適基準にした企業同士の場合、ものづくりにおける技術・品質という共通機軸が相対的に低いため、その部分での経営統合がおこりにくいのではないか。その結果として、買収動機もH企業同士のほうがより実現しているのではないか。図8-3はそのロジックである。

図8-3 調査仮説のロジック (H3・H4・H5・H6)

<u>組み合わせ</u>	<u>最適基準</u>	<u>技術・品質への意識</u>		<u>経営統合における価値観</u>		<u>ものづくりにおける買収動機</u>
H-H	品質優位性	高い	→	共通機軸として働く	→	達成
LM-LM	価格競争力	低い	→	共通機軸として働きにくい	→	未達

以下に調査仮説を提示する。

調査仮説1 (RH1)

STFでおこなわれるLM企業がH企業を買収する場合においても、逆方向での品質差異（下位→上位）によるコンフリクトが発生しやすい。

調査仮説2 (RH2)

CTFでおこなわれるLM企業がLM企業を買収する場合においては、お互いの技術・品質という共通機軸が低いために経営の統合が進みにくい。技術関連性が低いために重複リソースは少なく、価値の創造ポテンシャルは存在する。

調査仮説3 (RH3)

CTFでおこなわれるH企業がH企業を買収する場合においては、お互いの技術・品質という共通機軸が高いために経営の統合が進みやすい。技術関連性が低いため重複リソースは少なく、価値の創造ポテンシャルは存在する。

調査仮説4 (RH4)

STFでおこなわれるLM企業がLM企業を買収する場合においては、お互いの技術・品質という共通機軸が低いために経営の統合が進みにくい。技術関連性が高いため重複リソースは多く、価値の創造ポテンシャルに影響しやすい。

調査仮説5 (RH5)

STFでおこなわれるH企業がH企業を買収する場合においては、お互いの技術・品質という共通機軸が高いために経営の統合が進みやすい。技術関連性が高いため重複リソースは多く、価値の創造ポテンシャルに影響しやすい。

第9章 実証研究 - ケース・スタディ

9.1 はじめに

前章では、筆者の実施したアンケート調査によって観察されたデータセットから、仮説に対する検証をおこなった。その試みは出来るかぎり「科学的」な研究方法・理論の構築を目指して進めてきたが、獲得されたデータ数に限りがあることや、それを6つの仮説に当てはめたことで、各々に振り当たる事例数がさらに限定的になってしまった。その影響から、分析結果は有意性の検証が不足したものとなっている。しかしながら、別の方法論を用いてその内容を検証することによって、その確からしさを補強することは可能である。King et al.

(2004) は、以下で示すルールに従うことでデータの質の改善は可能であると説明している。

- 1) データを作り出す過程を記録し、報告すること
- 2) 理論をしっかりと検証するために、できるだけ多くの観察可能な含意に関するデータを集めること
- 3) 測定の妥当性を最大化すること
- 4) 信頼できる方法でデータを収集すること
- 5) すべてのデータと分析は、できるだけ追試可能であるべきだということ

本章では、観察可能なデータを集めることを目的とし、上記のルールに沿ったケース・スタディを実施する。アンケート調査で得たデータへの定量的な分析で不足している部分を補いつつ、そこでは数値化されていなかった情報を付加することによって、仮説のさらなる補強をおこなう。

9.2 目的と確認事項

まず、ケース・スタディの目的と確認事項を明らかにしておく。

ケース・スタディの目的は、1) 仮説で想定していなかった結果が出た項目について重点的に調査をおこなうことで、新たな含意を探り出す、2) アンケート調査において統計的な有意性が確保できなかったものに対する補強をおこなうこと、である。

前章で提示した調査仮説1～5に対して、事前に設定しておいた以下の手順によって調査対象を選び出した。その選出プロセスは、出来る限り機械的に、無作為に実施できるよう設計した。

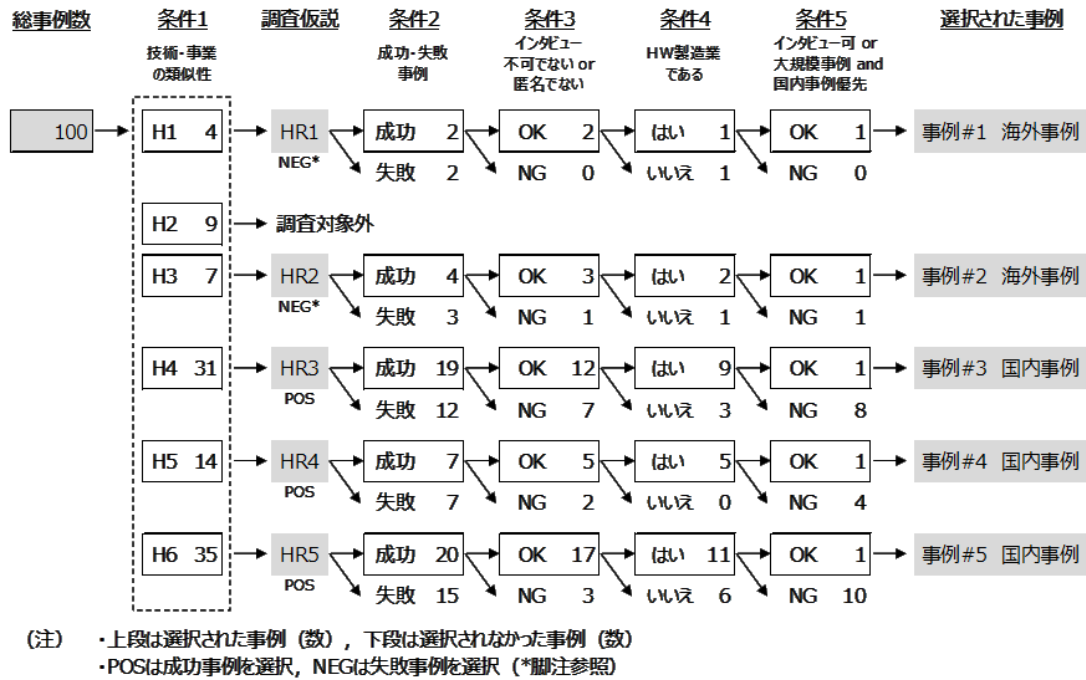
- (条件1) アンケート調査で回収した100件の事例に対して、調査仮説で立てた事業関連性・技術関連性に合致する全ての案件を選び出す。
- (条件2) 仮説での想定よりもポジティブな方向で結果が出ている場合は成功事例を、想定よりもネガティブな方向で結果が出ている場合は失敗事例を選択する²⁰。
- (条件3) アンケート調査において、「インタビュー調査を辞退する」と意思表示された事例、および匿名で回答された事例を除外する。
- (条件4) 回答された業界が、ハードな製品を作る製造業である事例²¹を抽出する。
- (条件5) インタビューを受けてよいと回答した企業、もしくは被買収企業の資産規模がより大きな事例を選択する。海外事例のみとなった場合を除いては、情報量を多く獲得できることが期待される国内企業を優先して選択する。

インタビュー対象事例の選択プロセスによる絞り込みの状況は、下記のとおりであった（図9-1）。条件4の段階で、RH1の対象企業は海外事例1件のみ、RH2は海外事例2件、RH3は国内事例4件、海外事例5件、RH4は国内事例4件、海外事例1件、RH5は国内事例6件、海外事例5件となった。条件5での最終選考の結果、3件の国内事例と2件の海外事例が選出された。国内事例に対してはインタビュー調査を、海外事例に対してはメールによる調査を実施した。

²⁰ * RH1は失敗事例からの選考とすべきであったが、インタビュー不可であったため、成功事例からの選択とした。RH2はポジティブに出ている項目、ネガティブに出ている項目が同数であったため、成功事例から選択することとした。

²¹ ハードでない製品を扱う業態として、具体的にはサービス業やソフトウェア開発・運輸サービス・化学製品製造等を除外した。

図9-1 インタビュー対象事例の選択プロセス



9.3 調査内容の報告

9.3.1 企業#1 - Phillips Electronics

STFでおこなわれる買収企業がローエンド～ミドル向け・被買収企業がハイエンド向けのM&Aとして、4年前にPhillips Electronics社のパーソナルケア事業部(以下、Phillips)が実施した米国企業の買収事例²²を取り上げる。このケースで確認したい調査仮説は、次に示すとおりである。

RH1 STFでおこなわれるLM企業がH企業を買収する場合においても、逆方向での品質差異(下位→上位)によるコンフリクトが発生しやすい。

ここでのLM企業(Phillips)が扱う製品はB to C向け耐久消費財(durables)であり、H企業(被買収企業)はB to B向け個別生産品である。

本事例においては、品質管理と開発業務の2つの領域においてコンフリクトの

²² 本事例については、インタビューを実施した相手がPhillipsのM&Aコンサルタントの立場であるため、守秘義務の関係から被買収企業の名前を明かせないとの条件のもと実施した。実施時期は3年～5年程前、被買収企業の事業規模はPhillipsと比較すると10%以下で、統合成功事例である。

発生が確認できた。異なる業務領域にもかかわらず、図9-2のように酷似した構図によって比較不能性が発生している点は示唆に富んでいる。この発見事実を中心に報告する。

1. 品質管理

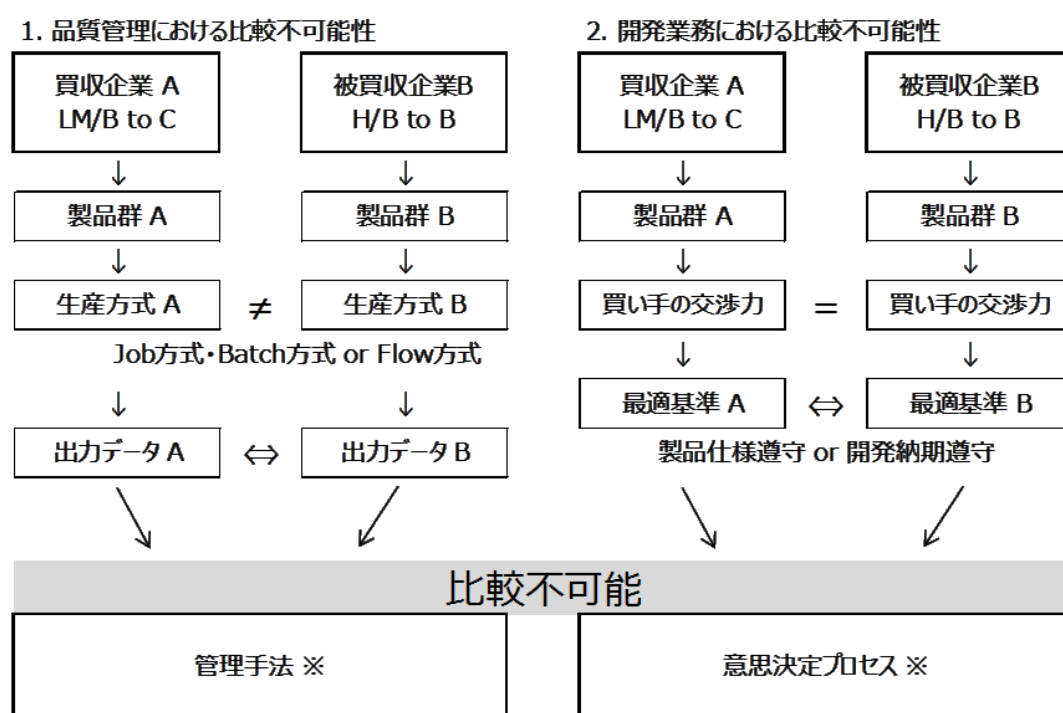
両社が採用していた品質管理プロセス自体には大きな違いはなかった。品質管理は基本的に、統計的な管理手法と故障モード影響解析（Failure Mode and Effect Analysis - FMEA）による生産プロセスの最適化をベースにしており、全世界で標準的に用いられている考え方であるからである。しかしながら、結果として品質管理の統合は困難を極めた。その理由は、そこで取り扱われるデータ（生産・検査）が、次の2つの要因に起因して全く異なっていたためである。1点目は生産量そのものの違いによるもの、2点目は取り扱う製品によって採用される生産スタイルの違いによるものである。たとえ同じ事業領域であっても取り扱う製品や生産量によって、人の手をかけて作り込むスタイル（job方式）やバッチで組み立てていくスタイル（batch方式）・組み立てラインに流すスタイル（flow方式）と、異なる生産スタイルが採用される。たとえ同じ品質管理プロセスをツールとして用いたとしても、そこに流し込むデータが異なる場合には、プロセスからアウトプットされる結果が異なるのは当然である。したがって、KPIとしての数値の変化に対する解釈や、それに対するアクションへの判断基準が異なることが、生産・検査データの比較不可能性を発生させてしまった。結果として、品質管理における混乱を引き起こした。

2. 開発業務

上述の品質管理プロセスにとおすための生産・検査データの比較不可能性に加えて、製品開発においても同様の事象が発生していた。それは、製品開発における優先事項（最適基準）の違いによるものである。B to C向け耐久消費財の場合、最優先されるのは計画した開発スケジュールを守り、顧客と営業が合意した商品リリース時期（introduction window）に商品を投入することである。たとえ製品仕様に妥協せざるを得ないとしても、予定どおりに開発を完了させることを重視する。これは流通における買い手の交渉力が非常に強いため、これを外すと売上に著しい影響を与えてしまうためである。一方でB to B個別生産品の場合、最優先されるのは事前に相手先と合意した仕様どおりにもものを作ることである。こちらは、たとえ開発スケジュールの遅延を許容されたとしても、製品仕様に妥協をすることは許されない。契約における買い手の交渉力が非常に強いため、これを外すと売上に著しい影響を与えてしまうのである。どちらも

同じ買い手の交渉力に起因するものではあるが、最優先すべき内容が異なるために開発プロセスにおける最適基準も全く異なる。この2つの異なる最適基準を抱えた開発組織の統合は、結果として混乱を引き起こした。

図9-2 本事例における比較不可能性発生の構図



※手法・プロセスとしては、全世界標準として企業・事業に関わらず共通

本研究で構築した理論では、上記でのコンフリクトはLM企業側からの学習行動によって緩和されると想定していた。どのような学習行動が発生したかをインタビューによって確認したところ、LM企業からの学習行動とH企業からの学習行動については興味の対象が異なっていた。

LM企業では、特に品質管理部門のメンバーがH企業の品質管理プロセスに興味を持つ。同じような統計的な管理手法と故障モード影響解析を用いているが、高い品質レベルを実現・維持するための考え方や着目点、組織の中での活動には明らかな差があるため、それを学ぶことに強い興味を持つ。H企業の品質管理部門は、それと比べるとLM企業への興味は低い。LM企業の品質管理手法から学ぶべきところは限定的であると考えからである。これは理論（単一方向性）で想定したとおりである。

一方、H企業では、特にマーケティング部門のメンバーがLM企業の販売促進

活動に興味を持つ。消費者に対して、製品やブランドの価値を訴える手法はH企業にはないため、それを学ぶことに強い興味を持つ。LM企業の販売促進部門は、H企業への興味は低い。H企業のマーケティング手法から学ぶべきところは限定的であると考えからである。アンケート調査でH企業からもポジティブなコンフリクト（TCP）の発生が報告されていたが、その理由の一端を確認することができた。

この事例においては、組織における学習行動が品質管理の比較不能性を上回ることができたため、最終的には成功事例になった。その詳しい経緯についてはメール調査では踏み込むことが出来なかった。また、企業#4での日本板硝子株式会社とのインタビューで確認された内容とも重複するが、特に耐久消費財を大量に生産する能力を身につけたLM企業が、価格競争の厳しい中で適切なコストを維持しながら、それを歩留まり高く作るのは高度な技術であると考えている点を新たな発見事実としてあげておく。

ここまでの発見事実をまとめる。

1. B to C・B to B間の品質管理・開発業務における比較不可能性が発生している。
2. 学習行動の領域は、事業関連性によって影響を受ける。
3. LM企業が持つ、強いコストプレッシャーのもとでの品質維持へのプライドが確認された。

これらが要因となり、LM企業がH企業を買収する場合においても、品質差異に起因したコンフリクトは引き起こされる。

結論としては、調査仮説（RH1）を支持する観察結果を得ることができたが、コンフリクトの発生要因についての追記が必要である（表9-1）。

表9-1 調査仮説（RH1）との整合性

No.	項目	確認事項	判定	対応
1	STF	どちらもパーソナルケア事業	○	-
2	LM-H	B to C向け耐久消費財-B2B向け個別生産品	○	-
3	逆方向での品質差異	価格プレッシャーの高い大量生産に対する技術者のプライド	×	調査仮説の修正
4	コンフリクト発生	品質管理・開発業務における比較不可能性	○	-
観察された学習行動		LM企業はH企業の品質プロセス、H企業はLM企業のマーケティング能力に興味を持っている。		
総合判定		調査仮説とは整合的である。ただし、No. 3による追記が必要。		

その他の発見事項：

1) PMIチャンピオン

では、以上で観察されたコンフリクトをいかに緩和し、解消していったのであろうか。彼らは、異文化間でのコンフリクトは起こるものだとの共通認識の上で、買収会社・被買収会社の双方から「PMIチャンピオン」と呼ばれる統合作業責任チームを任命している。このPMIチャンピオンは、組織・成員の間で起きているコンフリクトの発生をいち早く突き止めることがそのミッションである。彼らは両社のマネジメントチームと強いつながりを持っており、なにか問題が発生しそうになった場合はその内容をいち早く報告し、トップからその解決策のための指示を組織に伝達する。そして問題解決までの進捗状況を監視する役割を負っている。問題を早期に感知し、トップからの指示として解決に向けて組織を動かす仕組みを作っていた。

2) 事業統合の難易度

M&Aに際しての難易度に寄与する要因として、①取り扱う製品の生産方法と規模、②製品の生産量に起因する品質管理の違いに着目し、これらの組み合わせによって事業統合の難易度が変わっていくとPhillipsは考えている。買収対象企業の選定にあたっては、この点に留意している。

1. B to B equipment manufacturers (Job方式・Batch方式で工業製品を小量生産)
2. B to C equipment manufacturers (Flow方式で工業製品を大量生産)
3. B to B process manufacturers (プロセス方式で、化学・プラスチック・金属・ガラスといった素材を大量生産)
4. B to C process manufacturers (プロセス方式で、食料・飲料・洗剤といった一般消費財を大量生産)

事業の統合が比較的容易であるのは、同じ生産方法・同じ生産規模を持つ同じカテゴリーに属するもの同士となる1と1、2と2、3と3、4と4の組み合わせである。やや容易であるのは、プロセス方式の中での異なる生産物・同じ生産規模となる3と4の組み合わせである。やや困難であると考えられているのは、工場製品生産の中での異なる生産方式・異なる生産規模となる1と2の組み合わせであり、比較的困難・最も困難であるのはカテゴリーを超えた統合となる1と3、1と4、2と3、2と4の組み合わせである。これをまとめたものが、表9-2である。

比較的容易な組み合わせ (A) とされる1と1、2と2は、それぞれ本研究におけ

るH-H・LM-LMに該当する。また、やや困難な組み合わせ（C）とされている1と2はH-LM・LM-Hに該当すると解釈される。この観点から、本研究における全事例（100件）の分布（表8-7）をみると、H-Hが66件、LM-LMが21件と全体の87%を占めたのに対して、H-LMは9件、LM-Hは4件と全体の13%にしか過ぎなかった事実と整合的である。このサンプルの偏りは単なるばらつきではなく、企業が考える生産方式・生産規模の違いによる統合難易度に起因していたことが確認できた。

表9-2 生産方式・生産量による事業統合難易度の差異

				1	2	3	4		
				生産方法		Equipment manufacturers		Process manufacturers	
				事業関連性		B to B	B to C	B to B	B to C
				生産規模		小量	大量	大量	大量
1	EM	B to B	小量	A	-	-	-		
2		B to C	大量	C	A	-	-		
3	PC	B to B	大量	E	D	A	-		
4		B to C	大量	E	D	B	A		

(注) A: 比較的容易
 B: やや容易
 C: やや困難
 D: 比較的困難
 E: 最も困難

9.3.2 企業#2 - Navico Group

CTFでおこなわれる買収企業がローエンド～ミドル向け・被買収企業がローエンド～ミドル向けのM&Aとして、Navico社（以下、Navico）によるJeppesen社²³の電子海図ビジネス（以下、C-MAP）の買収事例を取り上げる。このケースで確認したい調査仮説は次に示すとおりである。

RH2 CTFでおこなわれるLM企業がLM企業を買収する場合には、お互いの技術・品質という共通機軸が低いために経営の統合が進みにくい。技術関連性が低いために重複リソースは少なく、価値の創造ポテンシャルは存在する。

²³ 当時、ボーイング社（米）の子会社であった。

2016年、Navicoは、自社が製造・販売するハードウェア（船舶用ナビゲーション）を動作させる上で必要なソフトウェア、およびデータベースを持っていたC-MAP社を買収によって獲得した²⁴。形としては垂直統合型M&Aであり、技術的には補完的な関係にある。買収後のビジネス統合の過程における、両社の技術・品質における共通機軸の存在と、技術関連性における距離感の影響を中心にメール調査をおこなった。

両社の、特に経営における意思決定プロセスそのもの（方法論としてのプロセス）に大きな差異はなく、混乱は発生しなかったことが両経営陣（買収企業・被買収企業）によって確認された。しかし、意思決定において使われる基準や、そこで許容されるトレード・オフ条件については差異が認められ、企業文化の違いをしばしば認識している。

また、両社には組織の構造的な違いが認められた。ハードウェアを製造するNavicoには、開発・品質管理部門とは独立したサービス部門が存在し、製品販売後に発生する市場クレームについてはサービス部門が対応している。製品設計に起因する重要なものだけが、サービス部門から品質管理部門に報告され、開発部門へとフィードバックされる階層的な組織体制である。一方、ソフトウェアを製造するC-MAPには独立したサービス部門が存在せず、市場で起こる不具合・顧客クレームは開発グループの中に作られたサポートチームに直接入り、開発チームで対応していく有機的な組織体制になっていた。これは買収以前からそうであり、買収後も組織変更は実施されていない。本研究の理論構築における第3の課題（第7章2節）としてあげた、開発スタイルの違い（ウォーターフォール型・アジャイル型）を持った事例と言える。この点が、特に開発業務における統合が進んでいない要因となっている。

経営を含むビジネスそのものはかなり独立させた形で維持・運営されており、人的な異動も発生していない。買収後も別個の企業体として事業が継続され、グループ企業としてのガバナンスによってC-MAPの経営における方向付けがおこなわれている。

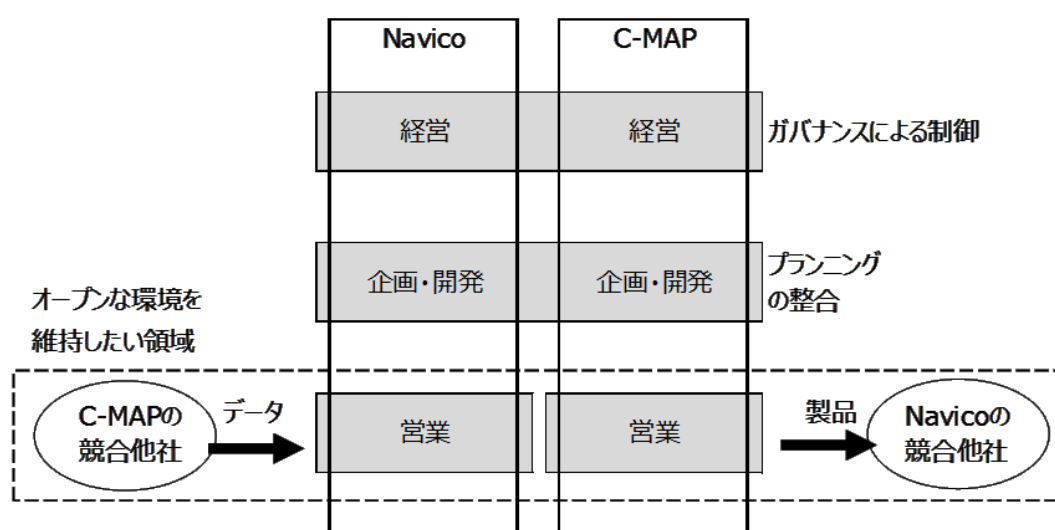
しかしながら、両社に技術的な交流が全くないわけではない。両社の製品（ハードウェア・ソフトウェア）の技術、および新製品の投入時期を整合させていくために、製品企画・開発計画段階においては定期的な会合が設定されて、買収後のやり取りはむしろ活発化している。つまり、企業ガバナンスと、製品としてのアウトプットを整合させるための製品企画・開発計画という2つのポイントで、両社がより強く結びついていることが確認できた。

²⁴ Navicoの株主であるファンド2社が買収を実行したが、実質的にはNavicoの戦略によるM&Aである。

では、なぜこの事例において買収企業は、被買収企業を完全に取り込んでしまわなかったのであろう。最近のコンシューマー製品を見ると、製品におけるソフトウェアの位置づけはより重要になっており、これをいかにシームレスに融合させ、最適化できているかによって顧客体験の差別化が作りだされている。Navicoも、製品の使用環境がマリンであるものの、まさにコンシューマー向けの製品ポートフォリオが事業のコアである。

この点についてさらに調査を進めていくと、図9-3の両社を取り巻く事業構造が見えてきた。NavicoはC-MAPの競合他社（複数）から異なるデータベースを購入し、ハードウェアを通じて顧客に提供することで製品価値を高めている。これを切られてしまうと製品力が低下するため、営業的にはデメリットが大きい。一方で、C-MAPも同じような状況を抱えている。C-MAPは開発したソフトウェア・データベースをNavicoにのみ提供しているのではなく、OEMサプライヤーとしてNavicoの競合他社（複数）にも販売している。このOEM事業は、C-MAPの経営にとって無視できない規模である。

図9-3 Navico社・C-MAP社の事業構造



以上のように、買収企業・被買収企業にとってお互いにオープンな環境を維持したい領域が一致しており、ここを統合してしまうとお互いの競争優位性を引き下げてしまう。それに対する現時点での解は、限定的な経営統合と緩やかな事業連携に見出している。ハードウェア・ソフトウェアという技術的には補完的な関係であったために、お互いの技術・品質における共通機軸が低かった点は事実である。学習行動は、特に製品のプランニング・投入時期を整合させる

という点において、企画・開発部門を中心に発生しており、協業による成果物としての新製品も実現している。技術イノベーションについては実現途上であるが、Navicoが別で買収した米国のベンチャー企業が持っていたクラウドベースの新技术を両社の接点として取り込むことによって、着実にその買収動機達成に向けて進んでいる。経営統合に関しては、進んでいないというよりも意図的に進めていないというのが事実であろう。

ここまでの発見事実をまとめる。

1. 経営における意思決定プロセスに差異はなかったが、使われる基準や、トレード・オフ条件については差異を認識していた。
2. 異なる開発スタイルを持った企業同士の事例であった。
3. 完全に経営を統合しない事業的な理由があった。

結論としては、調査仮説（RH2）を支持する観察結果を得ることができたが、理論の一般化においては事業形態における特殊性（開発スタイル・OEM事業）についての考慮が必要である（表9-3）。

表9-3 調査仮説（RH2）との整合性

No.	項目	確認事項	判定	対応
1	CTF	ナビゲーションと電子海図	○	-
2	LM-LM	どちらもコンシューマ向け事業	○	-
3	技術・品質の共通機軸が低い	ハードウェアとソフトウェア	○	-
4	経営統合は進みにくい	経営統合は実行していない。	○	-
5	技術関連性が低い	製品・技術ともに補完的である。	○	-
6	価値創造ポテンシャルは存在する	新製品として発売された。	○	-
観察された学習行動		製品開発における定例ミーティングを実施している。		
総合判定		調査仮説とは整合的である。ただし、事業形態に特殊性あり。		

その他の発見事項：

上記で明らかとなった2つの特殊性を抱えた事例であっても、パートナーシップの維持と相乗効果の創出にはネガティブなコンフリクトの回避が不可欠であることには変わりない。彼らが組織運営の上で気を配ったのは、次の点であった。1つは、意見の不一致が発生した場合に、早い段階でその問題に取り組み、解消していくことである。もう1つは、関与する組織・チームに意思決定権を渡しきってしまわないことで、経営責任者に潜在的な問題が上申され、必要に応

じてすぐさま介入できる体制を維持しておいたことである。これは、本投資に対する経営のコミットメントの表れともいえよう。また買収後の統合プロセスにおいては、多大なリソース・労力が必要となる。M&Aを実施したチームに任せ切るのではなく、様々な部署の多くの人間を関わらせることが非常に重要であるとNavicoは考えている。買収実施までの作業以上に、実施後の統合作業が相乗効果を生み出すためには重要であると考え、買収企業・被買収企業双方のより多くのリソースをそこにひきあてていた。これによって、組織の異なる階層・部署での学習行動がうながされているという側面も確認できた。

9.3.3 企業#3 - ヤンマーエネルギーシステム株式会社

CTFでおこなわれる買収企業がハイエンド向け・被買収企業がハイエンド向けのM&Aとして、ヤンマー株式会社（以下、ヤンマー）によるドイツのマイクロコージェネレーションシステム（以下、CHP²⁵）の開発・製造・販売会社であるRMB AG（以下、RMB）の買収事例を取り上げる。このケースで確認したい調査仮説は、次に示すとおりである。

RH3 CTFでおこなわれるH企業がH企業を買収する場合には、お互いの技術・品質という共通機軸が高いために経営の統合が進みやすい。技術関連性が低いため重複リソースは少なく、価値の創造ポテンシャルは存在する。

ヤンマーは、2014年よりRMBの子会社であるRMB/ENERGIE GmbHと欧州・北米市場を仕向地としたCHPの共同開発をおこなってきた。そこから一步踏み込んだ形で、RMBを海外向けCHPの開発・生産センター、および欧州での販売拠点とするために、2015年に同社の株式51%を取得し、子会社化した。

CHPとは、発電と熱供給を並行しておこなうシステムである。天然ガスを燃料として使って発電するが、同時に廃熱をつかって温水を作りだすため、非常にエネルギー効率²⁶が良い。このCHPを供給しているメーカーは多くない。完全にB to B向けの事業であるため、このCHPをコア事業とするRMBはH企業として分類するのが適切である。ヤンマーのエネルギーシステム事業も、高い技術力を

²⁵ 熱電併給システムはコージェネレーション（Cogeneration）といい、Combined Heat & Powerの頭文字をとってCHPと呼ばれる。

²⁶ 投入したエネルギーと回収したエネルギーの比率

ベースに高品質の商品を開発・製造するB to Bでのソリューション提供が事業の中心となるため、同様にH企業として分類される。RMBを買収する際の選定基準は、1) 品質意識が高いこと、2) ユニークな製品や、技術的な知見が多いことが決め手となった。買収時の戦略的な狙いは、欧州のCHPの開発・製造拠点としてRMBを位置付けていくことである。では、ヤンマーはなぜ自前でCHPを開発するのではなく、海外の企業を買収することにしたのであろうか。それは、市場によって求められる価値観が根本的に違うことからくる商品性の違いがあげられる。実際にヤンマーを初めとする日本企業でも、CHPを既に品揃えしているメーカーは存在する。しかしながら、日本市場で求められるCHPは発電という機能が主で、発電プロセスで発生する廃熱を活かして温水を沸かすという発想であるため、どれだけ効率的に電気を作りだせるかが競合上のセールスポイントとなる。欧州の場合、特に寒冷な気候の地域では温水を循環させる暖房システムが普及しており、極めて熱需要が大きいことが特徴としてある。つまり、欧州のCHPは温水（熱）が主であり、日本市場向けの製品を投入するのは得策ではないため、欧州市場に対応した製品の開発・製造のベストな方法をヤンマーは模索していた。また、ドイツはEU加盟国の中でも最大規模のCHP発電量²⁷を有しており、関連事業における技術の開発・ノウハウの蓄積も進んでいることから、国際的なエネルギーシナリオにおけるCHPの重要性と、速やかな国際競争力の獲得を考えた場合に、現地の需要にマッチした製品を開発・製造していた既存企業であるRMBを買収するべきとの判断に至った。

ヤンマーによる買収後、RMBの売上規模は大幅に伸びている。そのシナジーフローにおける主要因をみると、ヤンマーの販売網・営業力活用に加え、RMB自体の営業力の強化による①大手のディストリビューター経由の商売、②ボイラー会社へのOEMビジネス、③ドイツ全土への販路の拡大である。欧州域内での販売体制を強化し、事業の拡大を進めてきた。

RMBの持つ強い品質意識や技術力の高さをみて決めた買収であるため、RMB製品のブランドはそのまま残しており、製品開発や製造・品質管理における統合や相乗効果の創出は敢えておこなっていない。過去に北米向けの製品を共同で開発した経緯はあるが、RMBが日本的なプロセスや係数による管理を持たない技術主導のベンチャー企業であることは認識していたので、その自由な発想やスピードといったRMBの良い点を活用していくため、ヤンマーのやり方を押し付けるのではなく、最低限必要な開発・品質保証プロセスのみに限定して進めていった。

両社のコミュニケーションは、経営トップや営業・開発陣においては円滑にお

²⁷ (出所) 島尾 (2011) ・日本貿易振興機構 (2013)

こなわれているが、ものをつくるどころ、製造・品質部門においてはあまり進んでいない。事業戦略の中でのCHP事業の方向性は共有されているが、ヤンマーの長い歴史の中で積み上げられてきた製品開発・品質管理のプロセスに、どうRMBを組み込んでいくかについては今後の検討課題である。RMBのマネジメントは、ヤンマー品質とそれを実現するプロセスの導入については、自社の更なる品質アップに寄与するチャンスとして前向きにとらえている。

RH3に関して、この事例から読み取れることを述べていく。買収実行の判断においては、お互いの高い技術・品質がシナジーフローにおける共通機軸として働くことを期待する。しかし、その共通機軸が存在するから価値創造が起こるという事実は確認できなかった。価値創造を引き起こすためには、その共通機軸が最低限求められる条件であると考えられるほうが適切である。ものづくりの統合を実現していくためには、相手先の持つ技術や、品質プロセスを理解できる最低限の言語能力(相互理解のための語学力 + 技術的な理解力)は必須である。

また、CTFで発生する買収という観点では、それぞれの技術関連性が補完的であるが故に、相乗効果を生み出すまでに時間がかかる。この事例のように、製品の特殊性が強く、販売先に地域性がある場合には、買収企業・被買収企業間での販売面での協業効果も限定的である。

技術・製品の融合による相乗効果を狙った企業買収では、買収実施から効果が事業に貢献するまでの必然的な時差が発生する。事業として独立したまま成り立つ場合は、まず被買収企業の事業基盤の強化を先行し、スタンドアロンでの収益性を確保することが当面の命題となる。

ここまでの発見事例をまとめる。

1. 技術・品質の共通機軸は、価値創造に対する直接的ドライバーではなく、ものづくり企業の買収に求める最低条件であった。
2. お互いの技術・品質を理解できる言語能力が必須である。
3. CTFでの技術領域からの相乗効果の創出には時間がかかるため、被買収企業単独での経営的自立が求められる。

結論としては、調査仮説 (RH3) を支持する観察結果を得ることができたが、統合による相乗効果としての価値を引き出すフェーズではなかった。高い技術・品質を共通機軸としてトップ同士の相互理解は進んでいるが、ものづくりに関連する品質管理の部分には敢えて踏み込んでいない (表9-4)。

表9-4 調査仮説（RH3）との整合性

No.	項目	確認事項	判定	対応
1	CTF	欧州・日本市場では求められる価値観が全く異なる。	○	-
2	H-H	どちらもB to Bがコア・ビジネスである。	○	-
3	技術・品質の共通機軸が高い	技術面においてはお互いに持っていないものが明確である。	○	-
4	経営統合は進みやすい	経営統合は実施していないが、レビュー会議を毎月実施。	○	-
5	技術関連性が低い	CHPIは全く異なるニッチ製品セグメントである。	○	-
6	価値創造ポテンシャルは存在する	買収後に大幅な増収を実現した。	○	-
観察された学習行動		営業面・技術面からのサポート体制もあり。被買収企業はヤンマー品質に対する期待大きい。		
総合判定		調査仮説とは整合的である。		

その他の発見事項：

以上のように、買収動機に対しての実現に向けての途上にある事例であった。ヤンマーがM&Aをやる上において、大切にしている点がある。それは、被買収企業の経営者と将来のビジョンが共有できるかどうかである。単に共有するのではなく、その両社で描くビジョンに対して、被買収企業の経営者や、経営チーム・組織が今まで築き上げてきた思い・情熱を無理なくストーリーとしてつなげることができるかどうか。そして、そのつながりを買収する側が納得して理解することができるかどうか。このストーリーがしっかりと組織・成員の腹に落ちていないと、買収後必ず発生する様々な困難に立ち向かい、前に進んでいくことができない。その前に進むための方向性がビジョンであり、そのビジョンに強く結びつく成員個々の納得感が困難に立ち向かうパワーであると考えている。このビジョンや納得感も、相手を理解するために必要な共通言語と言える。

9.3.4 企業#4 - 日本板硝子株式会社

STFでおこなわれる買収企業がローエンド～ミドル向け・被買収企業がローエンド～ミドル向けのM&Aとして、2006年におこなわれた日本板硝子株式会社（以下、NSG）による英国ピルキントン社（以下、PLK）の買収事例を取り上げる。このケースで確認したい調査仮説は、次に示すとおりである。

RH4 STFでおこなわれるLM企業がLM企業を買収する場合においては、お互いの技術・品質という共通機軸が低いために経営の統合が進みにくい。技術関連性が高いため重複リソースは多く、価値の創造ポテンシャルに影響しやすい。

NSGは2006年6月に、英国発祥の名門企業であったPLKを買収した。買収目的は、1) シェアの拡大の実現と、2) 日本とアジアにほぼ集中していたNSGの事業領域を海外に広げることで、世界1位のガラスメーカーを創造²⁸することである。買収前の両社の規模を比較すると、NSGの売上は2,700億円、PLKは5,200億円、従業員数ではNSGは12,000人、PLKは23,600人であり、まさに小が大を呑むといわれた買収事例であった。その後、よりグローバル経営の進んでいたPLKの組織にNSG全体を入れ込んでしまうという発想で、経営のみならず、すべての事業・ファンクションの統合を実行している。

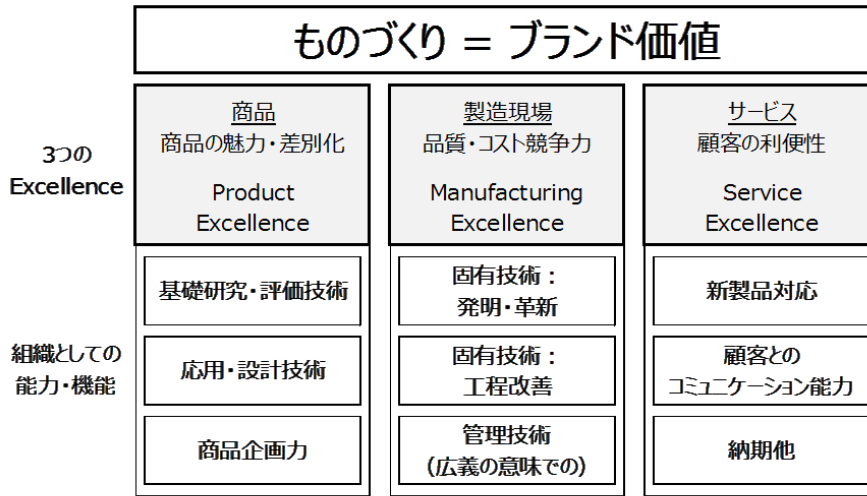
両社の事業関連性であるが、アンケート調査ではNSGはLM企業・PLKもLM企業と分類されている。これは事業全体の88%を占める建築用ガラスと自動車用ガラス、いわゆる大量生産品事業 - Commodity Mass Volume (CMV) を前提としての判断であった。

NSGとPLKには長い技術交流の歴史がある。NSGの前身である「日米板ガラス株式会社」は、1918年に日本資本と米国リビーオーエンスフォードグラス社（以下、LOF）の合弁で設立され、LOFより板ガラスの製造方法のライセンスを受けている。このLOFは、1986年にPLKに買収された。また、フロートガラス製法は別名Pilkington processと呼ばれるとおり、1959年にPLKが発明・商業化に成功したものである。つまり、NSGの持つものづくりに関する製造技術の根幹は、PLK、およびPLKの子会社であるLOFから来ているという事実からも、両社の技術関連性は極めて近い。このため、買収後に改めてNSGからPLKに対して技術やものづくりの固有技術等を提供することによって、シナジーフローを作りだすような領域は少なかった。

NSGにおいては、ものづくりという価値とその起源に関して、図9-4のように分解し、どの領域でシナジーが期待できるのか、それはどのように取り組むべきかという課題を認識して当たるのが肝心と考えている。

²⁸ 当時の業界1位は旭硝子社（日本）、第2位はSaint-Gobain社（仏）であり、PLKはシェア11%の第3位、NSGはシェア4%の第6位であった。

図9-4 ものづくりを支える3つのExcellence



(出所) 日本板硝子よりの提供資料をもとに筆者作成

各企業は、自身の事業・市場における自分の立ち位置によって、この3つのExcellenceのバランスを変えている。NSGは、このバランスのことをレシピと表現している。このものづくりを構成する機能の中には、明白な比較優位性が認識されやすいもの、されにくいものが存在する。出来上がった製品や、固有技術は目に見えるものでわかりやすい一方で、管理技術やサービスは相手に説明することが困難である。実際にNSGでも、3つのExcellenceの中にある「形に出して取り出しづらいもの、トランスファーしにくいもの」を実際のシナジーとして具現化するまでにはかなり時間の経過が必要となり、なかなか結実しなかった。また、統合の時点では、技術は日本の方が優れているはずであるという固定概念を持ったものが、NSGの技術陣の中にも多くいた。その感情は同じくPLK側にもあったはずだが、彼らはグローバル経営の経験が既にあったところがNSGと異なっていた。「ベストプラクティスはどこの国にも存在するものであり、これを見つけて活かすべきものである。」という考え方・発想が組織に浸透していた。品質においてどちらかが一方的に勝っていることは稀有であり、その違いを受け入れた上で取捨選択をシステムティックに判断できるかどうか、特にグローバルにおけるものづくりの統合には重要であるということが、この事例から読み取れる。

この調査仮説について、「ハイエンドならハイエンド、ミドルエンドならミドルエンド、そういうマーケット・ターゲットが同じような企業で、(物事を)よく考えている優秀なもの(企業)ほどぶつかる」とNSGは考えている。STFにおけるLM企業同士の案件として、調査仮説が前提としている「技術・品質の

共通機軸が低い」という点には合致していない。むしろ、両社の共通機軸は高い。技術関連性の高さが影響することで価値創造が促進された直接的な事実としては、両社のものづくりを完全に統合している点があげられる。

また今回の事例の特徴として、買収企業・被買収企業ともにM&Aに対する知識や、経験・能力（M&Aリテラシー²⁹）が高いということがある。両社が、マネジメント上でのお互いの役割をわかった上で行動しているので、1) 組織内のぶつかり合いを回避する力が強い、2) どこを融合させるべき・させるべきでないかの共通認識がある。この場合は、統合と相乗効果の創出への作業はスムーズに進むはずである。本研究の枠組みにおいては、各企業のもつM&Aリテラシーが与える影響については考慮をしていないが、事業統合にとっての重要な因子である可能性がある。

ここまでの発見事実を確認する。

1. この事例はLM企業同士の統合であるが、ものづくりへの意識が非常に高い。
2. 技術・品質に関する取組が高次元でおこなわれている。
3. 両社の事業・組織を完全に融合（fusion）させている。

結論としては、調査仮説（RH4）と根本的に整合していない面が観察される。それは、LM企業同士にも関わらず、技術・品質の共通機軸を強く持っていることと、経営統合のみならず、両社を完全に融合させている点である。この結果には、B to Bをコア事業とした素材メーカーがもつH企業としての特性が強く反映されている。ビジネス・パートナーよりのコストプレッシャーが強いことや、マスボリュームでの規模を重視した事業であることからLM企業として分類されるものの、買い手からの品質に対する圧力も非常に高いという側面を持っているために、H企業の特徴を帯びていることが確認された（表9-5）。

²⁹ Helfat et al. (2009) では、M&Aのケイパビリティと表現されている企業の能力。過去の経験から発展させてきたM&Aに関する知識ベースと、それを活用する実力。

表9-5 調査仮説（RH4）との整合性

No.	項目	確認事項	判定	対応
1	STF	どちらも全く同じ事業	○	-
2	LM-LM	CMV市場という意味でLMとの判定	○	B to Bへの考慮必要
3	技術・品質の共通機軸が低い	どちらも技術力の高い素材メーカー	×	B to Bへの考慮必要
4	技術関連性が高い	元々の技術は被買収企業が起源となっている。	○	-
5	経営統合は進みにくい	グローバル企業をめざし、深く経営統合を実施している。	×	B to Bへの考慮必要
6	価値創造ポテンシャルに影響しやすい	真のグローバル企業をめざし、着実に進んでいる。	△	-
観察された学習行動		Manufacturing Excellence Teamの創設，世界横断的なものづくり標準化への活動。		
総合判定		調査仮説とは整合的ではない。B to Bビジネスへの考慮が必要である。		

その他の発見事項：

この事例においては、日本企業と英国企業という文化の違いをどう克服していったのであろうか。先行研究も含めて、一般的には地理的な文化の差異（国内企業同士なのか、クロスボーダーなのか）を問題にすることが多い。それは全く軽視すべきものではないが、同じ業界、同じ製品群を持つメーカーのメンバーであれば、同じ言語（**language**という意味の言語ではなく、ビジネスにおける共通認識・知識といった相互理解のための素地のこと）を話しているため、コミュニケーション（相互理解）は比較的容易である。特にNSG・PLKの事例では、相互理解が進んでいた。

NSGは言語の問題よりも、メーカーとしてのものづくりの本質を理解できない人間が意思決定者となることが、コンフリクト拡大の根本的な要因であると考えている。問題が発生したときに、単に短期的・即効的な経済効果に頼った判断をしてしまうのではなく、現場（工場・市場）の理解から導き出される適切な指示によって問題を解決していくことが重要なのである。

世界28カ国に散らばる製造拠点における、ものづくりの「形に出して取り出しづらいもの、トランスファーしにくいもの」を共通言語化していくために、NSGでは国籍・勤務地も全く異なる15名からなるManufacturing Excellence Teamを編成している。彼らは世界横断的なものづくりの標準化を目指して、マニュアルの整備や、ワーカーの教育、さらには共通KPIを設定して、各工場のものづくり品質の状況をリアルタイムで監視している。これが、この事例におけるものづくりの統合における学習行動である。

NSGは真のグローバル企業を目指して、組織文化をさらに進化させようとしている。第1フェーズであったグループ内標準化（Global One Standard）による経営効率重視の段階を完了し、第2フェーズである地域・事業ごとの付加価値戦略

(Market-driven Regional Diversity) による新生NSGグループ実現に向けた再変革に入っている。その後にはかえる最終フェーズにおいて、グローバル企業の理想形 (Regional DiversityとGlobal One Standardの適正バランス) に到達して初めて、このM&Aの本当の目的に到達できると考えている。

9.3.5 企業#5 - 機械部品メーカー

STFでおこなわれる買収企業がハイエンド向け・被買収企業がハイエンド向けのM&Aとして、ある国内機械部品メーカー (以下、メーカー (J)) が同業種のドイツ自動車用駆動部品メーカー (以下、メーカー (D)) を段階的に買収した事例を取り上げる。このケースで確認したい調査仮説は、次に示すとおりである。

RH5 STFでおこなわれるH企業がH企業を買収する場合においては、お互いの技術・品質という共通機軸が高いために経営の統合が進みやすい。技術関連性が高いため重複リソースは多く、価値の創造ポテンシャルに影響しやすい。

2006年にメーカー (J) がメーカー (D) に資本参加したのが始まりで、そこから段階的に出資比率を引き上げていき、約10年越しで買収を完了させた。買収の狙いであるが、メーカー (J) はこの自動車用駆動部品を事業拡大のための戦略商品として位置付け、世界シェア上位の確保を狙っていた。既に日本国内や北米、そしてアジアにおいては同事業の拡大を進めており、次に狙うべき重要な市場は自動車メーカーの多い欧州であった。メーカー (J) は本案件から遡ること数年前に、フランスにおいて同様の部品を作るメーカーの合弁に参加し、欧州での事業基盤を固めつつあった。このメーカー (D) は元々あるドイツ自動車メーカーの内製工場がスピンアウトしてできた会社であったため、その自動車メーカーへの販売参入の機会として出資を決めた。

現在までの事業規模の推移をみると、元々狙っていた自動車メーカーへの参入は実現したが、他のメーカーへの展開はこれからであるため、売り上げ規模としては横ばいか、やや微減している状況である。メーカー (D) への出資を始めたときの当初計画としては、事業における相乗効果の創出も期待されていた。しかし、メーカー (D) の元々の事業自体のスムーズな立ち上げを重視したため、技術陣や品質保証の観点からの両社の乗り入れはほとんど実施していない。ものづくりの融合も進めていないため、製品・製造に関連した品質コンフリクト

は発生していない。しかし、メーカー（J）が持ち分の引き上げを実施し、経営権を握っていく過程において、財務的には積極策を好むメーカー（D）のオーナーとの経営上の主導権争いは継続的に発生した。TCN・RCは発生しなかったが、マネジメントにおけるPCは発生した事例である。

組織間での学習行動に関しては、メーカー（J）からの出向者が1名、技術的なサポートを目的としてメーカー（D）の組織に入っているが、日々の業務責任を負う指揮命令システムのポジションにはついていない。その他の学習行動・相乗効果としては、メーカー（D）が持っていた特別な切削技術を日本国内の工場でも立ち上げたという事実はあるが、全く同じ技術を移転したかどうかについては確認できていない。このように、両社の組織における学習行動の発生も非常に限定的であった。

ここまでの発見事実をまとめる。

1. 独立した事業として経営され、ものづくりの統合は実施されていない。
2. 実務上のコンフリクトは発生していないが、マネジメントにおいてPCが発生していた。
3. 技術関連性は非常に高い。

結論としては、調査仮説（RH5）を概ね支持する観察結果を得ることができた。買収完了時期から時間があまり経過していないために、本当の意味での経営統合はこれからである。技術の関連性については、被買収企業が開発機能を持たない製造会社であるために、生産面での品質管理における関連性にとどまっている。地産地消を志向する自動車産業の特殊性もあり、ものづくりを統合していないため、重複リソースの整理などは発生していない（表9-6）。

表9-6 調査仮説（RH5）との整合性

No.	項目	確認事項	判定	対応
1	STF	どちらも全く同じ製品を製造・販売している。	○	-
2	H-H	どちらも自動車メーカーへのB2Bビジネス	○	-
3	技術・品質の共通機軸が高い	どちらも技術力の高い自動車・機械部品メーカー	○	-
4	技術関連性が高い	被買収企業と同じ技術を日本に導入した経緯あり。	○	-
5	経営統合は進みやすい	100%の買収を終え、これから統合段階へ入るところである。	×	完了時期の考慮
6	価値創造ポテンシャルに影響しやすい	重複リソースはあったが、事業を独立させており影響なし。	△	-
観察された学習行動		ものづくりでの学習行動は確認されない一方で、マネジメント面でのコンフリクトは経験している。		
総合判定		調査仮説とは整合的である。買収完了時期の考慮が必要である。		

その他の発見事項：

以上のように、本事例では買収後のメーカー（D）のオペレーションは、立ち上げからオーガニックな成長をベースに運営されてきたことがわかる。そもそもメーカー（D）に開発組織がなかったために製品開発面での乗り入れがなかったことや、組織面での融合が最小限にとどめられたために、ものづくりにおける相乗効果の創出も限定的であった。しかし、これによって買収案件としての成否を判断すべきではない。メーカー（J）にとって、この自動車用駆動部品は全世界シェアも高く、事業戦略において非常に重要な製品分野である。欧州における事業拡大や、未開拓であったドイツ市場への参入と特定の顧客の取り込みへの切り札として実施したM&Aであったため、組織運営にとってボラティリティの高いものづくりの統合はおこなわず、出来るだけ切り離れた形でメーカー（D）が持っていた製品販売を継続・拡大しようとした意図が強かった。ここから導き出される1つの示唆は、買収企業の事業において、被買収企業の事業そのものの戦略的重要度・価値が高い場合には、被買収企業のオペレーションを出来るだけ統合せず、業務のプロセスやフローに変化を起ささない形で、スタンドアロンでの事業継続・拡大の実現を優先する傾向が出てくるということである。これは、両社の技術・品質の共通機軸が高くないと取りえない運営形態である。互いに共通言語があるからこそ、相手に事業を任せる形での運営が可能となる。この示唆に対する確からしさの確認と一般化は、今後の研究へのヒントとして置いておきたい。

9.4 発見事項のまとめ

各事例での観察内容にもとづき、調査仮説（RH1～5）を検証していく。

RH1 STFでおこなわれるLM企業がH企業を買収する場合においても、逆方向での品質差異（下位→上位）によるコンフリクトが発生しやすい。

特にB to C企業（LM）とB to B企業（H）においては、品質管理・開発業務における比較不可能性によるコンフリクトの発生が確認された。また、大量生産によるコンシューマー商品を製造するLM企業は、価格競争力を最適基準としながらも、強いコストプレッシャーのもとで品質を維持しながらものづくりをおこなうことに対するプライドを強くもっていることが観察された。逆方向での品質差異（下位→上位）とは、前述したプライドが一要因である。それ以外の要因については、今回の事例では観察されなかった。この範囲においては、調

査仮説を支持する観察事実が得られたと考える。

RH2 CTFでおこなわれるLM企業がLM企業を買収する場合においては、お互いの技術・品質という共通機軸が低いために経営の統合が進みにくい。技術関連性が低いために重複リソースは少なく、価値の創造ポテンシャルは存在する。

製品のプランニング・投入時期を整合させるという点において、企画・開発部門を中心に学習行動が発生しており、買収による成果物としての新製品も実現していた。ハードウェア・ソフトウェアという技術的に補完的な関係であったために、お互いの技術・品質における共通機軸は弱かった。調査仮説に対しておおむね整合的ではあったが、本事例が持つ事業構造の特殊性（異なる開発スタイル・受託OEMビジネス）の影響については考慮が必要である。

RH3 CTFでおこなわれるH企業がH企業を買収する場合においては、お互いの技術・品質という共通機軸が高いために経営の統合が進みやすい。技術関連性が低いために重複リソースは少なく、価値の創造ポテンシャルは存在する。

ものづくり企業の経営統合としては、高い技術・品質への意識が両社の共通機軸となって進んでいくことが確認できた。両社のもつ技術の優位性や、ものづくり・品質管理プロセスを相互に理解するためには、開発部門や、製造部門、品質保証部門が共通言語を持って議論できることが鍵となる。調査仮説を支持する観察結果を得ることができたが、事例自体が比較的新しい案件で、相乗効果としての価値を引き出すフェーズではなかった。

RH4 STFでおこなわれるLM企業がLM企業を買収する場合においては、お互いの技術・品質という共通機軸が低いために経営の統合が進みにくい。技術関連性が高いために重複リソースは多く、価値の創造ポテンシャルに影響しやすい。

技術関連性が高い相手同士は共通認識を持てる領域が広いために、よりM&Aリテラシーを発揮しやすい。この事例においては、両社の技術・品質への意識が共通機軸として強く働いていた。また、それによって経営の統合は、融合と

言えるレベルまで深く進行していた。調査仮説と根本的に整合していない面が観察された。B to Bをコア事業とした素材メーカーがもつH企業の特徴が強く反映されたためであろう。

RH5 STFでおこなわれるH企業がH企業を買収する場合においては、お互いの技術・品質という共通機軸が高いために経営の統合が進みやすい。技術関連性が高いために重複リソースは多く、価値の創造ポテンシャルに影響しやすい。

技術関連性が高く、同じ製品群を持っているH企業同士であるが、経営の統合にはあまり手をつけず、完全に独立した形態で被買収企業の事業・経営を継続していた。被買収企業のオペレーションに極力変化をおこさないように事業運営がおこなわれていた。これは、企業買収によって得た製品や顧客とのチャンネルが買収企業の事業戦略実現に大きな意味をもっていたために、敢えて相乗効果創出に踏み込まず、従来事業の継続を最優先したためであった。調査仮説を否定するような事実は発見されなかったが、「事業戦略における重要度」という新たな変数を付け加えることによって、理論が精緻化される可能性がある。

9.5 ケース・スタディのまとめ

以上のように、調査仮説（RH1～5）に従って5つの企業による買収事例を研究してきたところ、以下の4つの点が明らかになった。

第1に、LM企業群に想定していたよりも品質を意識している傾向が出るのは、アンケート調査における回答企業の特徴から既にみえていた要因、1) 日本企業が持つ品質への意識の高さと、2) 部品・素材といったB to B企業は自社をLM企業としてカテゴリライズしつつも、仕様・品質要求を最適基準として採用しているH企業型の特徴を併せ持つことに加えて、3) 企業#1や企業#4で観察された新たな要因であるLM企業特有のプライドがあった。それは、コンシューマー向けに大量生産をおこなっている典型的なLM企業は、強い価格プレッシャーの中で歩留まりを高めながら流通への商品供給義務を守ることは、別の次元での製造技術に裏付けされていると考えている点である。上記3つの要因によって、LM企業群において品質重視と回答している率が高かったことや、相手先よりもものづくり・品質のレベルが高いという回答が多かった理由が明らかとなった。

第2に、買収動機の達成や経営統合への技術関連性が持つ影響を考察してみた場合、事業統合における異なる2つの共通言語の存在がみえてきた。1つは、企

業#3や企業#4で観察されたような、M&Aへの経験・知識（M&Aリテラシー）の影響である。企業間での事業統合プロセスにおける相互理解においては、自分の立ち位置や振る舞いを制御している要素としてM&Aリテラシーが重要な役割を果たす。これについては、本研究では重要因子としてとらえていないため、別の研究による究明を待ちたい。もう1つは、両社の組織、特に経営陣が技術・品質を相互理解の共通機軸にしているかどうか、事業統合の進捗に影響を与え、結果として買収動機の実現度合いにつながっていることがわかった。

第3に、コンフリクト回避の情報伝達経路について観察したところ、企業#1においてはPMIチャンピオンというチームを作り、事業統合における問題を出来るだけ早期に感知し、トップにいち早く報告するというミッションを与えていた。同様に企業#2においても、M&A実施・統合チームから経営トップに問題・コンフリクトが速やかに報告されて、早い段階で組織としてそれを解消させる仕組みが作られていた。企業#3においては、買収企業・被買収企業のビジョンを共有するための対話に、特に経営チームにおいては惜しみない時間と労力を使っていた。なぜならば、この共有されたビジョンが、組織における日々のコンフリクトを回避する原動力になると考えているためである。企業#4においては、ものづくりの言語化のための専門チームが、世界中の組織を横断的に活動していた。観察された情報伝達経路をまとめると、① ビジョンを共有と、それを継続的に保持するための対話、②組織に起こっている問題を早期に感知し、アクションするための仕組み、③ものづくりの言語化による相互理解のための土壌づくりが重要であることがわかった。

最後に、買収企業の事業戦略においてM&Aの対象物の位置付けが重要であればあるほど、被買収企業の事業運営に変化を起こすことを抑制し、買収企業の事業からは出来るだけ切り離れた形で買収後の運営を続けていくという事例が観察された。これはアンケート調査の結果分析からは読み取れなかった側面であり、他の事例からのさらなる裏付け、一般化が必要であることを申し添えておく。

それぞれの事例を見ていくと、内容には細かい相違点が散見されるのは当然であるものの、上記が調査仮説に対する共通した見解となる。これらを踏まえながら、次章においてリサーチ・クエスチョンへの解を明らかにする。

第10章 発見事項とインプリケーション

10.1 発見事項のまとめ

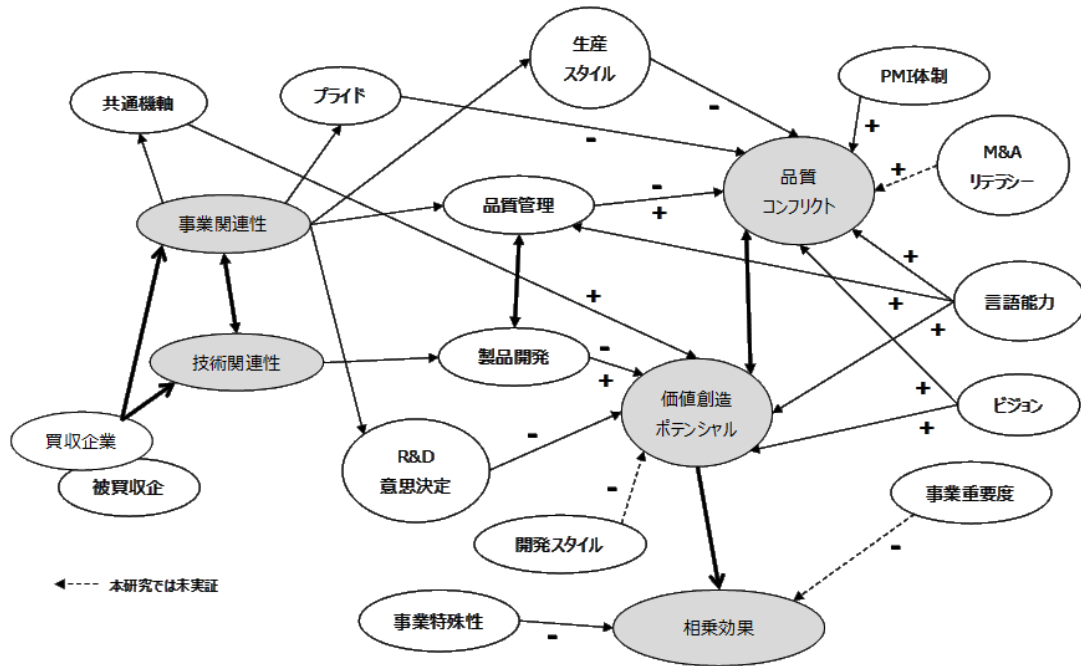
本研究はここまで、以下のステップによって技術関連性と事業関連性から発生する品質の認識枠組みに関する考察をおこなってきた。

1. 先行研究からの理論の構築と、研究フレームワーク・仮説の提示
2. アンケート調査による仮説の検証と、整合していない点からの調査仮説の提示
3. ケース・スタディによる調査仮説の検証と、理論の補強

ここまでの発見事項を踏まえ、品質に対する認識枠組みのモデルを示す（図10-1）。

理論構築をとおしての発見事項と、ケース・スタディでの発見事項が、品質コンフリクトと価値創造ポテンシャルに複合的に影響を与えていることが見てとれる。しかしながら、本研究では捉えられなかった要因も多くあろう。この複雑に絡み合った構図は、「品質に対する認識枠組み」の一端を照射しているに過ぎない。本研究では、事業関連性・技術関連性をとおすことでこの構図を明らかにすることが出来た。今後の研究によって、別の角度から異なる説明変数を設定していくことにより、「品質に対する認識枠組み」の別の部分が解明されていくと考える。

図10-1 品質に対する認識枠組みのモデル



10.1.1 修正仮説の提示

第6章で提示した仮説を、ケース・スタディで検証した調査仮説に従って以下のように修正する。

仮説1・仮説2・仮説4・仮説6については、現時点でこれを否定する事実は確認されていない。仮説3・仮説5についても同様であるが、事例の特殊性が認められたため、追試による確からしさの補強を必要とする。

(H1) STFでおこなわれる買収企業がローエンド～ミドル向け・被買収企業がハイエンド向けのM&Aでは、品質コンフリクトは発生しにくく、協業・学習行動が発生しやすい。一方で、価値創造領域は大きい。しかし、ローエンド企業がコストプレッシャーの高い大量生産型の事業をおこなっている場合には、それを実現する生産・開発の技術者に高いプライドが発生し、品質コンフリクトが発生することがある。(仮説1の追記による補強)

(H2) STFでおこなわれる買収企業がハイエンド向け・被買収企業がローエンド～ミドル向けのM&Aでは、品質コンフリクトが発生しやすい。一方で、価値創造領域は大きい。(仮説2の修正なし)

(H3) CTFでおこなわれる買収企業がローエンド～ミドル向け・被買収企業がローエンド～ミドル向けのM&Aでは、お互いの技術・品質という共通機軸が低いために経営の統合が進みにくい。品質コンフリクトは発生しにくく、協業・学習行動はやや発生しやすい。一方で、技術関連性が低いために重複リソースは少なく、価値の創造ポテンシャルは存在する。(RH2を採用。事例の特殊性の理由から追試が必要。)

(H4) CTFでおこなわれる買収企業がハイエンド向け・被買収企業がハイエンド向けのM&Aでは、お互いの技術・品質という共通機軸が高いために経営の統合が進みやすい。品質コンフリクトがやや発生しやすい。一方で、技術関連性が低いため重複リソースは少なく、価値の創造ポテンシャルは存在する。(RH3を採用。)

(H5) STFでおこなわれる買収企業がローエンド～ミドル向け・被買収企業がローエンド～ミドル向けのM&Aでは、お互いの技術・品質という共通機軸が低いために経営の統合が進みにくい。品質コンフリクトが発生しにくく、協業・学習行動は非常に発生しやすい。一方で、技術関連性が高いため重複リソースは多く、価値の創造ポテンシャルに影響しやすい。(RH4を仮採用。別のサンプルを使った再検定が必要。)

(H6) STFでおこなわれる買収企業がハイエンド向け・被買収企業がハイエンド向けのM&Aでは、お互いの技術・品質という共通機軸が高いために経営の統合が進みやすい。品質コンフリクトがやや発生しやすい。(RH5を採用。)

10.1.2 リサーチ・クエスチョンの考察

ものづくりにおけるM&Aにおいては、買収企業と被買収企業の持つ技術の関連性と、事業の関連性によって企業特有の品質に対する認識枠組みが形成される。アンケート調査やケース・スタディから、認識枠組みの違いによって引き起こされるコンフリクト・価値創造のポテンシャルの状況と、その結果としての買収事例の成功・失敗を分析したところ、概ね仮説に整合した結果を観察することができた。結論として、ものづくり企業のM&Aの事業統合プロセスに重要な影響を与えているのは品質に対する認識枠組みであるという本研究の考えは否定されなかった。実証研究での発見事実を反映させることで、本研究におけるリサーチ・クエスチョンの考察をおこなう。

RQ1 M&Aによる価値創出において、元々は共通の目的・目標を共有していたにも関わらず、時間とともに組織間の不整合（コンフリクト）が表面化し、最悪の場合にはパートナーシップ自体が崩壊に至る。これを回避するための手立ては何なのか。

アンケートの結果にも出ているように、技術面・品質面からくるネガティブなコンフリクトには進行性がある。業務上でのコンフリクト（タスク・コンフリクト（ネガティブ面））から、成員間の感情的なぶつかりあい（リレーションシップ・コンフリクト）が生まれる。経営資源の奪い合い（プロセス・コンフリクト）になると、組織レベルでの争いへと発展し、パートナーシップが崩壊していくのである。それを防ぐ手立てとして、複数のケース・スタディー（企業#1・#2・#4）において、以下の共通する発見事項があった。

1. 問題の発生をできるだけ早期に感知すること
2. 感知された事実が意思決定者に報告され、適切な指示として速やかに組織に展開されること

上記のための仕組みとして、トップマネジメントに直結した事業統合チームが編成されていたが、重要なのは形式としてのチームや仕組みなどではなく、①問題の早期発見、②的確な行動の実施である。

企業#3においては、両社で共有されたビジョンと被買収企業が元々持っていた事業への思いをシナリオとして無理なくつなげること、それを拠りどころとして成員が日々のコンフリクトを克服していくことで、経営的なコンフリクトに発展させないことが重要であるという示唆を得た。

また、企業#5においては、買収企業の事業戦略においてM&Aでの狙いの重要度が高い場合、敢えて統合による価値創出に共通の目的・目標をおかず、意図的に両社を独立させたままでの事業運営をおこなうケースがあることを観察した。これもコンフリクト回避に対する手立てと言えよう。

RQ2 日本企業が従来得意としてきたものづくりが作り出すプロセス・仕組みのなかに、そのような組織間の不整合を生み出すメカニズムがあるのではないかと。そのメカニズムは、何が主要因になっているのか。

企業は事業の立ち位置や、市場の動向・競合状態などの外的環境に適応してい

く過程で、自らのものづくりの姿を漸進的に進化させていく。自分たちはどの顧客層に向けて製品を開発・投入していくのか。顧客から要求される価格レベルと、期待される適正品質のレベルはどこを前提とするべきなのか。競合はどのポイントで優位性を実現してくるのか、自社はそれに対してなにを実現するのか。そのために求められるものづくりはどうあるべきなのか。これら多くの問いに自答しながら、製品の企画から開発・製造・サービスを実行している。その過程で醸成されていくのが、自社の品質に対する認識枠組みである。

買収企業と被買収企業の異なる認識枠組みをすり合せていくのに重要なのが、1) 見えにくいものづくり（技術・品質）を体系としてまず自分たちが理解をし、2) それをいかに言語化し、3) 相手に理解させられることができるかということである。ものづくりは製造現場のプラクティスに着目されがちだが、企業のもつ戦略とそれに基づくマネジメントシステムへのつながりとしてそれを説明できることが重要である。不整合を生み出すメカニズムは、現場での経験や知識を積み上げ、進化させること（藤本（2003）のいう深層の競争力）を拠りどころにしているというものづくりが持つ性質そのものであり、それを体系立てて相手に伝えられる形に落とし込むという努力があまりなされていないことにある。ものづくりはメーカーの競争優位性の源泉であるがために、意図的に外（競合）から見えにくい形にして日々の進化を繰り返していく。ところが、M&Aやその後の相乗効果創出においては、その外から見えにくい形（優位性の秘匿）が逆効果となり、ものづくりの不整合を解消しにくい要因となっていると言える。

10.2 理論的インプリケーション

本研究は、以下に示す3つの理論的インプリケーションを与えてくれる。

第1のインプリケーションは、コンフリクト研究に関連するものである。買収企業・被買収企業のもつ技術関連性・事業関連性の組み合わせによって、異なる種類のコンフリクトが発生していた。失敗案件を見るとネガティブなコンフリクトの発生率が高かったことから、ネガティブなコンフリクトを出来るだけ回避し、いかにポジティブなタスク・コンフリクトに誘導できるかが大きな意味を持つ。ネガティブなコンフリクトは、時間の経過とともにタスク上のコンフリクトから組織・成員間の感情や関係性の悪化へと発展し、最終的には組織間での経営リソースの奪い合いにまで発展してしまう。この進行をいかに防ぐかが重要であると認識している企業は、組織内での問題を出来るだけ早い段階で報告させて、その内容に応じてトップダウンでの指示が出せるような仕組みを作っていた。そうすることによって、組織における情報の非対称性を解消

していたのである。

第2のインプリケーションは、品質・技術の単一方向性に関するものである。ものづくりをおこなう企業は、日々の業務をとおして品質に関する考え方、管理プロセスを積み上げている。研究・製品開発の分野においては、優れている技術・劣っている技術、学ぶべき技術・そうでない技術といった、技術・設計そのものの分類はやりやすい。技術においては、良いものは良い、悪いものは悪いと知覚しやすいことに加え、設計書・企画書・図面のように言語化されている部分が多いからである。しかし、製造や品質管理の分野においては、過去の製造不良や市場品質クレームへの対応をとおして、設計のルール・製造組み立てにおけるルールとして経験・知識が堆積していく。当初は原因があつてルールが作られるが、時間の経過や世代交代などを経るなかで、なぜそのルールが出来たのか、なぜルールがそうなっているのか、その経緯が抜け落ちてしまうことが多い。ケース・スタディ（企業#4）で報告された、企業の理念と現場でのプラクティスのみが事業戦略から乖離して、シンボリックに生き残ってしまった状態である。ものづくりの分野は、品質・技術の単一方向性のみならず、それを他人に理解してもらうために必要な言語化が進みにくい領域であるがために、進化の経緯が忘れ去られる傾向にある。

第3のインプリケーションは、品質に対する認識枠組みに関してのものである。本研究において、この認識枠組みは不可視なものであると述べてきた。そのために、技術関連性と事業関連性という代理変数をもって、それぞれの企業がもつ認識枠組みにギャップを把握しようとして試みてきた。これまでのアンケート調査においても、ケース・スタディにおいても、その試み自体を否定するような事実は確認されなかったことから、品質に対する認識枠組みの違いが、異なる品質コンフリクトを発生させ、ものづくりにおけるM&Aの成否を左右しているという筆者の考えは否定されなかった。しかしながら、「ものづくり」の概念を商品の軸・製造の軸・サービスの軸からさらに細分化し、それぞれの要素を言語として表現し移転できるかどうかという視点から分類できることをケース・スタディから学んだ。不可視であると前提していた品質に対する認識枠組みを、可視・不可視の部分に切り分けていくことで、認識枠組みがどの要素によって支配的に構成されているかを解明できる可能性がある。本研究における理論には、さらに精緻化することができる余地が見えてきた。この点については、今後の研究課題としておいておきたい。

10.3 実践的インプリケーション

次に、本研究が企業のM&Aの実施、および事業の統合作業において与えうる

実践的なインプリケーションについて述べていく。

第1に、事業統合の方向感についての示唆である。M&Aを実施する前に両社の事業的・技術的な距離感を本研究の枠組みで分析すれば、組織的なコンフリクトの発生場所と特徴、価値創造への影響がある程度は推測されうるということが確認できた。事業関連性は品質管理を制御し、お互いの製品・ものづくりそのものとそれを作り出すプロセスに対する理解に不可欠な視角である。一方、技術関連性は製品開発を制御し、統合による価値の創造ポテンシャルに対しての理解を与えてくれる視角である。この2つの視角から推測される事柄を事業統合計画に反映し、買収前に組織内でのコンセンサスを取っておくことで、仮に買収後の相乗効果創出が予定どおり進まない場合においても、その進捗だけにとらわれることなく、両組織が正しい方向に進んでいるのか否かについての総合的な評価が可能となるはずである。特に、技術・製品の融合を狙ったM&Aにおいては、買収実行から相乗効果の創出までに数年単位の時差が出るため、この組織内、特に経営におけるコンセンサスがより重要である。

第2に、品質コンフリクトの対応についての示唆である。上記で発生にあたりをつけたコンフリクトに対して、その兆候が見えた場合にすぐさま手を打つことが重要であるということである。些細なコンフリクトがネガティブな方向に進行することで、タスクからリレーションシップ、さらにはプロセスにおけるぶつかり合いにまで発展していく。出来るだけ早い段階で対応し、さらには組織としてのアクションとなるような指示が発せられることが理想である。また、成功したM&A事例に共通した特徴として、学習行動や相互でのアイデアの交換など、ポジティブなコンフリクトがより多く発生していることも確認できた。①ネガティブなコンフリクトをおさえる取組み、②発生したらすぐに対応する仕組みと、③ポジティブな方向に組織を向かわせる力が必要となる。本研究によって、これらへのヒントが見つけれられたと考える。

第3に、ものづくりにおける示唆である。品質管理や開発業務におけるプロセス自体は、ISOへの対応やアカデミックな研究成果をとおして、標準的な手法としてグローバルに広まっている。しかしながら、そのものづくりで流す製品の生産方法やボリュームによって、そこで使われるKPIや出てくる管理データ・判断基準が異なってくる。これを統合しようとした場合にコンフリクトの発生源となることも、本研究でのケース・スタディによって明らかとなった。これを事前に確認しておけば、ものづくりにおける統合の可否や度合い、難易度に関する貴重な判断材料となりうる。また、お互いのものづくりを理解しあうために、仕組み・考え方の共通言語化という作業は膨大ではあるが、不可欠である。

そして最も大切なことは、そもそもの事業戦略とM&Aによる狙いにおけるス

トリーを明確にし、その中でのものづくりのあり方や統合で起こりうるリスクを理解した上で、敢えてそれに挑戦するのか、なぜそれに挑戦するのかを、買収企業・被買収企業双方が腹におちた状態で説明できるかどうかであろう。本研究をとおして得られた数々の示唆が、そのための一助となれば幸いである。

10.4 本研究の限界と今後の展望

10.4.1 本研究の限界

本研究にはいくつかの課題が存在する。1つめの課題は、コンティンジェンシー理論が持つ理論的限界に関連するものである。「コンティンジェンシー理論は結果志向的」（加護野，1980）であるがために、なぜ技術関連性・事業関連性の組み合わせによって異なる品質に対する認識枠組みが形成されてしまうのか、この基本命題に答えていないことがあげられる。ある関連性の組み合わせがどのように認識枠組みを作っているのか、それによっていかに市場環境や競争関係に適合しているのかを説明できていない。あくまで結果論として認識枠組みが形成され、その差異によってM&Aが異なる結果に導かれているということを説明しているにすぎない。異なる認識枠組みの形成の過程については、全く考察が及んでいないのである。

2つめの課題は、研究設計に起因する限界によるものである。まず、アンケート調査の分析においては各仮説に振り当たる観測数が充分でなかったために、結果の差に対する統計的有意性を確保することができなかった。本研究であげた理論の一般化には、さらに規模を引き上げた追試が不可欠である。また、品質の上位・下位概念にフォーカスするために、事業関連性をローエンド・ミドル企業とハイエンド企業と定義付けて、意図的に単純化した。このため、多くの異なる事業的要素³⁰がそこに混ざり込んでいる。本研究では、品質に対する認識枠組みの存在とM&Aにおける影響を観察することを目的としてきたが、今後の研究においてはこれらを切り分けて分析することで、認識枠組み形成の仕組みをより精緻にとらえることが可能であろう。

³⁰ 例えばB to C向けビジネスとB to B向けビジネス、コンシューマー向け大量生産品（durables）と大規模生産品（CMV）、新興国市場向けと成熟市場向けなど。

もうひとつの課題は、M&A全体をとおしての価値創造プロセスに関する考察である。本書では、コンティンジェンシー理論をベース理論として採用したために、技術関連性と事業関連性の組み合わせを起点として理論を組み立てた。しかしながらM&Aは、相手先の選定から価格や条件交渉を含めたディール・ストラクチャーと、PMI、さらにはその後のシナジー創出のための活動（Post PMI）と、時間的に長く、関わるメンバーも多い企業活動である。各段階において成否を制御している様々な要因が存在し、それらが複雑に絡み合って最終的な結果へとつながっている。このM&A全体のメカニズムについての探究は、これまでの多くの先行研究と、これからおこなわれていく新たな発見によって到達されるべき大きな課題である。

10.4.2 今後の展望

上述したとおり、本研究にはいくつかの課題が存在している。これらにいかにかアプローチしていくかが、今後の研究における切り口となる。ひとつめの展望は、定性的な研究によるものである。1つの事業体を事例として取り上げ、事業構造の変化や外的環境の変化に伴って品質管理プロセスや製品開発業がどう変わっていったかを時系列でみていくことで、品質に対する認識枠組みの形成プロセスを観察していくことが可能となる。これは、本研究とは全く別の方法論が必要となる。本研究とは違う方法論・理論からの追試をおこなうことで、構築した理論の堅牢性を高めていくことが出来ると考える。

もうひとつの展望は、定量的な研究によるものである。本研究と同じ理論・フレームワークを用いて、技術関連性と事業関連性のどちらかを別の要因に置き換えることである。例えば、事業関連性における企業タイプの見直し・細分化や本研究で確認されたM&Aリテラシー・事業戦略における重要度といった別の変数を追加し、さらにメッシュの細かい比較分析や異なった視点からの検証をおこなうことで、品質に対する認識枠組みが持つ構成要素を別の角度から照射することが可能となろう。

さらに別の展望として、本研究で用いたサンプルデータは国内企業・海外企業で構成されているが、これらを切り分けた分析はおこなわなかった。国内・海外で操作化せず、データ全体としての統計処理をおこなうほうが、よりグローバルに通用する一般化された事実をつかめるであろうと期待してのものであった。しかし、M&Aの難易度を制御している変数としては、企業の国籍や成員の考え方、文化の違いが非常に重要であることは、先行研究で明らかにされた揺るぎない事実である。本研究のデータを再分析することで、国内企業のものづ

くりの特徴・海外企業のものづくりの特徴の違いにも考察を広げられる可能性がある。

今後の研究によって、「品質に対する認識枠組み」のさらなる究明が進んでいくことを期待する。

インタビューリスト

本研究においてインタビューにご協力いただいた方々は、以下のとおりである。尚、守秘のため一部の社名と氏名は匿名とさせていただいた。

第2章 簡易インタビューによるリサーチ・クエスチョンの裏付け

ダイキン工業株式会社

元戦略担当 A氏

ヤマハ発動機株式会社

元開発者 B氏

第9章 実証研究 - ケース・スタディ

Praetimus

元Phillips Electronics M&Aアドバイザー Dr. Leon Ramselaar

Helix Advisors Ltd.

元Navico Advisor to the CEO Mr. Sverre Prytz

ヤンマーエネルギーシステム株式会社

経営企画部副部長 鈴木大介氏

日本板硝子株式会社

執行役員・社長付戦略特命事項 加藤雅也氏

機械部品メーカー

経営戦略本部経営企画部主査 C氏

経営戦略本部広報・IR部主査 D氏

参考文献

- Abernathy, W.J. (1978) *Productivity Dilemma - Road Block to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimore, John Hopkins University Press.
- Ahuja, G., and R. Katila. (2001) Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, 22(3), pp. 197-220.
- Barney, J.B. (1988) Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue: Strategy Content Research, pp. 71-78.
- Bresman, H., J. Birkinshaw, and R. Nobel. (1999) Knowledge Transfer in International Acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 30(3), pp. 439-462.
- Burns, T., and G. M. Stalker. (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Capron, L. (1999) The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions, *Strategic Management Journal*, 20(11), pp. 987-1018.
- Capron, L., P. Dussauge, and W. Mitchell. (1998) Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988-1992, *Strategic Management Journal*, 19(7), pp. 631-661.
- Cassiman, B., and M.G. Colombo. (2006) *Mergers and Acquisitions*, Cheltenham, UK • Northampton, MA: Edward Elgar.
- Cassiman, B., M.G. Colombo, P. Garrone, and R. Veugelers. (2005) The Impact of M&A on the R&D Process: An Empirical Analysis of the Role of Technological- and Market-Relatedness, *Research Policy*, 34, pp. 195-220.
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts and London: MIT Press.
- Chatterjee, S. (1986) Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 119-139.
- Chatterjee, S. (2007) Why Is Synergy So Difficult in Mergers of Related Businesses?, *Strategy & Leadership*, Vol.35 No.2 pp. 46-52.
- Christensen, C. M. and M. E. Raynor. (2003) *The innovator's Solution - Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・櫻井祐子訳『イノベーションの解 - 利益ある成長に向けて』翔泳社。)
- Cloodt, M., J. Hagedoorn, and H. Van Kranenburg. (2006) Mergers and Acquisitions Their Effect on the Innovative Performance of Companies in High-Tech Industries, *Research Policy*, 35(5), pp. 642-654.
- Colombo, M., P. Garrone, and L. Rabbiosi. (2004) The Impact of Mergers on R&D: An Empirical Analysis.
- Colombo, M., S. Moreira, and L. Rabbiosi. (2015) Acquired Inventors Productivity

- after Horizontal Acquisition Managing the R&D Integration Process, *DRUID society*, DRUID 15, Rome, June 15-17.
- De Dreu, C.K.W., and L.R. Weingart. (2003) Task versus Relationship Conflict and Team Effectiveness: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp. 741-749.
- Freeman, C. (1982) *The Economics of Industrial Innovation*, MA: MIT Press.
- Helfat C.E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, and S.G. Winter (2009) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ -組織戦略変化-』勁草書房。)
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill. (岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界-違いを学び共存への道を探る』有斐閣)
- Ito, T., S. Koibuchi, K. Sato, and J. Shimizu (2013) Rate Exposure and Exchange Rate Risk Management: The Case of Japanese Exporting Firms, *RIETI Discussion Paper Series*, 13-E-025.
- Jehn, K.A., and E.A. Mannix. (2001) The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *Academy of Management Journal*, 2001, Vol 44, No. 2, pp. 238-251.
- King, G., R.O. Keohane, and S. Verba (2004) *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. (真淵勝監訳『社会科学のリサーチ・デザイン - 定性的研究における科学的推論』勁草書房。)
- Larsson, R., and S. Finkelstein. (1999) Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization, *Organization Science*, Vol. 10, No. 1, January–February 1999.
- Lawrence, P. R., and J.W. Lorsch. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Cambridge, MA: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.
- Leonard-Barton, D. (2001) *Wellsprings of Knowledge - Building and Sustaining the Source of Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (阿部幸太郎・田畑暁生訳『知識の源泉 - イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社。)
- Lévi-Strauss, C. (1962) *La Pensée Sauvage*. (大橋保夫訳『野生の思考』みすず社, 1976年。)
- March J. G., and A. Simon. (1958) *Organizations - Second Edition*. (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ第2版 - 現代組織論の原典』ダイヤモンド社, 2014年。)

- Porter, M.E. (1982) *Competitive Strategy*. (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年。)
- Schein, E. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide*. (金井寿宏・尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化 - 生き残りの指針』, 2004年。)
- Simon H. A. (1965) *Administrative Behavior - A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. (松田武彦・二村敏子・高柳暁訳『経営行動 - 経営組織における意思決定プロセスの研究-』ダイヤモンド社, 1989年。)
- Singh, H., and C. Montgomery. (1987) Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.8, 377-386.
- Stark, D. (2009) *The Sense of Dissonance Accounts of Worth in Economic Life*. (中野勉・中野真澄訳『多様性とイノベーション - 価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム』マグローヒル・エデュケーション, 2011年。)
- Walter, G. A., and J. B. Barney. (1990) Research Notes and Communications Management Objectives in Mergers and Acquisitions, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp.79-86.
- Weber, M. (1905) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. (大塚久雄 訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店, 1991年。)
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organizations: Theory and Practice*, Oxford: Oxford University Press.
- 石井真一 (2003) 『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
- 石井真一 (2013) 『国際協業のマネジメント-欧米におけるトヨタの製品開発-』千倉書房。
- 一ノ宮士郎 (2013) 「経営統合の成否要因分析」『専修マネジメント・ジャーナル』 Vol. 3 No.1。
- 井上光太郎 (2002) 「日本のM&Aにおける取引形態と株価効果」『経営財務研究』第22巻第2号, 107-120頁。
- 井上光太郎 (2007) 「日本におけるM&Aの変化の必然性」CUC view & vision 24。
- 井上光太郎・加藤英明 (2006) 『M&Aと株価』東洋経済新報社。
- 内田樹 (2002) 『寝ながら学べる構造主義』文藝春秋。
- 占部都美 (1980) 「コンティンジェンシー理論の再吟味」『国民経済雑誌』第141巻第3号, 1-22頁。
- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論-企業における創造と革新の研究-』千倉書房。
- 加護野忠男 (1997) 『日本型経営の復権-「ものづくり」の精神がアジアを変える』PHP研究所。
- 加護野忠男編 (2003) 『企業の戦略 (現代経営学講座6)』八千代出版。

- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博（1983）『日米企業の経営比較-戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社。
- 岸田民樹（2006）『経営組織と環境適応』白桃書房。
- 沢田允茂（1975）『認識の風景』岩波書店。
- 宍戸拓人（2012）「我が国におけるコンフリクト研究の課題 -近年のコンフリクト研究に対する文献研究より-」Center for Japanese Business Studies (HJBS), Working Paper Series, No. 138。
- 島尾晶裕（2011）「ドイツのCHP戦略」IEEJ：2011年4月
- 新宅純二郎・天野倫文（2009）「新興国市場戦略論-市場・資源戦略の転換-」『経済学論集』第75巻，第3号，40-62頁。
- 新宅純二郎・稲水伸行・福沢光啓・鈴木信貴・横澤公道（2014）「電機産業の現場力調査：日本の現場の競争力を支える職場」『赤門マネジメント・レビュー』13巻10号（2014年10月），371-406頁。
- 高木淳（2014）「M&Aによるモノづくりの統合 -統合困難さに関する新しい仮説-」神戸大学経営学研究科専門職学位論文。
- 日本貿易振興機構（2013）「欧州の熱電併給（コージェネレーション：CHP）に関する市場および政策の動向～ドイツ・英国・フランスを中心に～」EU Market Trend Policy。
- 野中郁次郎（1974）『組織と市場-組織の環境適合理論-』千倉書房。
- 原拓志（1994）「アバナシーの「生産性ジレンマ」モデルに関する検討」『研究年報.経営学・会計学・商学』40，137-188頁。
- 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論 - トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣。
- 藤本隆宏（2002）「新製品開発組織と競争力 -我田引水的文献サーベイを中心に-」『赤門マネジメント・レビュー』1巻1号(2002年4月)。
- 藤本隆宏（2003）『能力構築競争-日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書。
- 藤本隆宏（2004）『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- 松本茂（2013）「企業買収の長期評価-日本企業によるクロスボーダー案件の事例研究」神戸大学大学院経営学研究科営博-い-256。
- 松本茂（2014）『海外企業買収失敗の本質』東洋経済新報社。
- 宮尾学（2016）『製品開発と市場創造-技術の社会的形成アプローチによる探求』白桃書房。
- 宮島英昭（2006）「急増するM&Aをいかに理解するか：その歴史的展開と経済的役割」RIETI Discussion Paper Series, 06-J-044。
- 横井克典（2010）「日本二輪企業の海外展開-現地生産拠点の発展と日本工場の新段階」『同志社商学記念論文集（60周年記念号）』372-402頁。

余地寛(1992)「認識枠組による異文化理解について」『科学基礎論研究』Vol.20,
No.4, 213-218頁。

図表 補-1 2008～2016年製造業M&A集計

事業年	買収形態	件数 ***1	割合 (%)	技術関連性	件数 ***1	割合 (%)	件数 ***2 (組織統合された 案件のみ)	
							件数	割合 (%)
2008 (単年)	IN-IN	165	0.637	STF	64	0.247	46	0.272
				CTF	101	0.390	58	0.343
	IN-OUT	76	0.293	STF	35	0.135	27	0.160
				CTF	41	0.158	28	0.166
	OUT-IN	18	0.069	STF	11	0.042	8	0.047
				CTF	7	0.027	2	0.012
2008 技術関連性内訳				STF	110	0.425	81	0.479
				CTF	149	0.575	88	0.521
				年度小計	259	1.000	169	1.000
2009 (単年)	IN-IN	150	0.655	STF	73	0.319	50	0.331
				CTF	77	0.336	46	0.305
	IN-OUT	54	0.236	STF	24	0.105	18	0.119
				CTF	30	0.131	21	0.139
	OUT-IN	25	0.109	STF	15	0.066	10	0.066
				CTF	10	0.044	6	0.040
2009 技術関連性内訳				STF	112	0.489	78	0.517
				CTF	117	0.511	73	0.483
				年度小計	229	1.000	151	1.000
2010 (単年)	IN-IN	101	0.500	STF	46	0.228	32	0.230
				CTF	55	0.272	37	0.266
	IN-OUT	65	0.322	STF	41	0.203	29	0.209
				CTF	24	0.119	17	0.122
	OUT-IN	36	0.178	STF	24	0.119	15	0.108
				CTF	12	0.059	9	0.065
2010 技術関連性内訳				STF	111	0.550	76	0.547
				CTF	91	0.450	63	0.453
				年度小計	202	1.000	139	1.000
2011 (単年)	IN-IN	95	0.514	STF	48	0.259	36	0.275
				CTF	47	0.254	30	0.229
	IN-OUT	63	0.341	STF	36	0.195	28	0.214
				CTF	27	0.146	18	0.137
	OUT-IN	27	0.146	STF	19	0.103	15	0.115
				CTF	8	0.043	4	0.031
2011 技術関連性内訳				STF	103	0.557	79	0.603
				CTF	82	0.443	52	0.397
				年度小計	185	1.000	131	1.000
2012 (単年)	IN-IN	107	0.442	STF	48	0.198	29	0.190
				CTF	59	0.244	30	0.196
	IN-OUT	107	0.442	STF	65	0.269	45	0.294
				CTF	42	0.174	31	0.203
	OUT-IN	28	0.116	STF	17	0.070	11	0.072
				CTF	11	0.045	7	0.046
2012 技術関連性内訳				STF	130	0.537	85	0.556
				CTF	112	0.463	68	0.444
				年度小計	242	1.000	153	1.000
2013 (単年)	IN-IN	117	0.480	STF	51	0.209	41	0.228
				CTF	66	0.270	46	0.256
	IN-OUT	99	0.406	STF	58	0.238	39	0.217
				CTF	41	0.168	32	0.178
	OUT-IN	28	0.115	STF	20	0.082	16	0.089
				CTF	8	0.033	6	0.033
2013 技術関連性内訳				STF	129	0.529	96	0.533
				CTF	115	0.471	84	0.467
				年度小計	244	1.000	180	1.000

図表 補-1 2008～2016年製造業M&A集計

事業年	買収形態	件数 ***1	割合 (%)	技術関連性	件数 ***1	割合 (%)	件数 ***2 (組織統合された 案件のみ)	
							件数	割合 (%)
2014 (単年)	IN-IN	116	0.502	STF	58	0.251	45	0.256
				CTF	58	0.251	35	0.199
	IN-OUT	90	0.390	STF	55	0.238	48	0.273
				CTF	35	0.152	29	0.165
	OUT-IN	25	0.108	STF	18	0.078	14	0.080
				CTF	7	0.030	5	0.028
2014 技術関連性内訳				STF	131	0.567	107	0.608
				CTF	100	0.433	69	0.392
				年度小計	231	1.000	176	1.000
2015 (単年)	IN-IN	108	0.446	STF	53	0.219	37	0.206
				CTF	55	0.227	34	0.189
	IN-OUT	110	0.455	STF	59	0.244	48	0.267
				CTF	51	0.211	43	0.239
	OUT-IN	24	0.099	STF	17	0.070	13	0.072
				CTF	7	0.029	5	0.028
2015 技術関連性内訳				STF	129	0.533	98	0.544
				CTF	113	0.467	82	0.456
				年度小計	242	1.000	180	1.000
2016 (単年)	IN-IN	131	0.504	STF	64	0.246	48	0.242
				CTF	67	0.258	42	0.212
	IN-OUT	104	0.400	STF	59	0.227	51	0.258
				CTF	45	0.173	36	0.182
	OUT-IN	25	0.096	STF	15	0.058	14	0.071
				CTF	10	0.038	7	0.035
2016 技術関連性内訳				STF	138	0.531	113	0.571
				CTF	122	0.469	85	0.429
				年度小計	260	1.000	198	1.000
2008 - 2016 (累計)	IN-IN	1,090	0.521	STF	505	0.241	364	0.246
				CTF	585	0.279	358	0.242
	IN-OUT	768	0.367	STF	432	0.206	333	0.225
				CTF	336	0.160	255	0.173
	OUT-IN	236	0.113	STF	156	0.074	116	0.079
				CTF	80	0.038	51	0.035
総計				STF	1,093	0.522	813	0.550
技術関連性内訳				CTF	1,001	0.478	664	0.450
				総計	2,094	1.000	1,477	1.000
除外 (★解消・修正案件)					32			
総案件数					2,126			

MARR 2008～2016年 M&A全データ (グループ内M&Aを除く)

No. ***1 : 業種 : 製造業のうち当事者 1 が「機械・電機・輸送用機器・精密」に該当するディールデータを抜粋 (★解消・修正されたデータ32件は除外)

No. ***2 : 上記件数***1より, 組織統合された案件として買収形態「合併・事業譲渡・買収」に該当するディールデータを抜粋 (資本参加・出資拡大を除外), 同業種間ディールをSame Technology Fields (STF), 異業種間ディールをComplementary Technology Fields (CTF) として分類。

図表 補-2 M&A関連先行研究一覧

研究	研究方法	概念	主な発見事項
Ahuja and Katila (2001)	世界中の医薬品メーカー72社をパネルデータ分析	Relative/absolute size and Relatedness	獲得した知識の絶対的サイズは、イノベーションパフォーマンスを強化。相対的サイズは同パフォーマンスを減少。両社の知識ベースの関係性がinnovation outputに非線形なインパクトを持つ。
Barney (1988)	定性的記述	Relatedness Hypothesis	・自分とターゲットの関係性を把握・評価するスキル ・他の企業とターゲットの関係性を把握・評価するスキル これによって完全競争状態を回避、不完全状態でM&Aを見つけ出して実行することが、normal return以上の超過収益を得るためには重要。
Bresman et al. (1999)	アンケート調査・ケーススタディ	Knowledge Transfer	統合フェーズによって知識移転のパターンが異なる。2つの異なる意識移転の形態が確認され、それらの要素は同一ではない。 初期：強制的・一方的・一過性・形式知 後期：ハイレベルな協働・リソースのシェア・異動・暗黙知
Capron (1999)	25人のCEOへのインタビュー、273件のアンケートから統計的に分析	Horizontal acquisition and performance	資産分割・リソース再配置は買収パフォーマンスに貢献するが、対象会社の資産・リソースに対して行われた場合はパフォーマンスを大きく損なうリスクが確認された。
Capron et al. (1998)	同上（同じソース）で分析	Horizontal acquisition and performance	リソースの面においては事業統合での両社の相対的な強さの非対称性が、リソースの再配置のパフォーマンスへの影響を増加させる。
Cassiman et al. (2005)	31のM&A事例を定性的に分析 アンケート、及びインタビュー	Technological and market-relatedness	・STFはR&Dプロセスをある領域に特化させ、技術競合状態を減らそうとする。 CTFはリソースを再配置して、技術のcritical massを作り出し、新たな能力を開発しようとする。 ・ライバル企業同士のM&Aは、R&D inputs, outputs, performanceにおいてネガティブな影響がある。
Chatterjee (1986)	1948～1976年間のUS\$10 mil以上の案件157件をデータ分析	Types of Synergy and Economic Value	Collusive synergy（水平統合によるシナジー）が最も価値を生み出している。平均的には、financial synergyのほうがoperational synergyよりも価値を生み出している。
Chatterjee (2007)	定性的記述	-	シナジーを生み出す買収は、その複雑さが新規競争相手による模倣をやりにくくする場合において競争上の優位性を作りだす。シナジーを追い求める買収において、その財の可能性を強調しすぎることほどのような企業でもよくある過ちである。
Cloodt et al. (2006)	パネルデータ分析（2429件）	Relative/absolute size and Relatedness	Non-technological M&Aはネガティブなインパクトが確認された。 Technological M&Aは、被買収企業の知識ベースの相対的サイズが大きいとパフォーマンスが悪化。知識ベースの絶対的サイズは、最初の数年間はパフォーマンスに良い影響を与えるが、その後はネガティブな効果が認められる。知識ベースの関係性は、曲線的なインパクトを持つ。
Colombo et al. (2004)	サンプルデータ（31の買収案件、62企業）	Complementary R&D activities・ Technology-related motivations・ Rival・Previous link	買収の形態がR&Dに異なる影響を与える。R&Dに重複・同じ製品市場という組み合わせはネガティブな影響。合理化によるモラル・近視眼的な開発に陥る。技術競争の減少。水平統合によるマーケットパワー増大・市場の寡占状態は、R&D投資への意欲・効果に対してマイナスの影響。CTFでの買収はR&D活動に効率性をもたらすという仮説は支持されていない。
Colombo et al. (2015)	水平統合型買収案件で、新しい組織に残った技術者の特許活動を分析	Acquired inventors Productivity	無形・暗黙のリソースを市場で交換することは困難。水平的買収・統合が1つの選択肢。しかし、シナジー効果を生み出すためには両社のリソースの再編・再配置・合理化が求められる。対象会社が買収企業の組織の傘の下に統合される場合、水平統合型買収は知識ワーカーのモチベーションを損ない、混乱を引き起こす。
Larsson and Finkelstein (1999)	ケースサーベイ（61ケース）	Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives	M&Aのシナジーは、二社の組み合わせにおける戦略的可能性・ディール後の組織統合の度合い・統合に対する従業員の抵抗感の少なさで決まる。
Singh and Montgomery (1987)	超過収益の検証 1975-80年の間に発生した\$100M以上の105件の買収案件	Related and unrelated transaction	関連企業の買収は、非関連企業の買収と比較するとよりリターンを生み出している。
Walter and Barney (1990)	サンプル・データ分析（32名）	Management Objectives	・従来の研究で言われていた3大動機は現れなかった。 ・特定のM&Aのタイプに対するゴールに関する研究と一貫性があった。 ・現在の市場を広げていくことが、concentric M&Aの強い動機。 ・Conglomerate M&Aは財務的な強さを背景におこること。 ・複数のゴールがM&Aにおいては重要であること。

- 5) 貴社の直近期末における総資産額についてご回答ください。(あてはまる番号1つに○)
- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. 100 億円 未満 | 2. 100 億円 ～ 500 億円 未満 |
| 3. 500 億円 ～ 1 千億円 未満 | 4. 1 千億円 ～ 5 千億円 未満 |
| 5. 5 千億円 以上 | |
- 6) 貴社は同業他社と比べて M&A を有効に活用できていると思いますか。
(あてはまる番号1つに○)
- | | |
|---------------|-----------------|
| 1. 全く活用できていない | 2. あまり活用できていない |
| 3. どちらともいえない | 4. それなりに活用できている |
| 5. うまく活用できている | |

貴社のものづくりに対する考え方について、下記にご回答ください。

II. ものづくりに関する一般的な質問

- 7) 貴社は製品開発において、価格競争力と品質優位性のどちらをより重要視しますか。
(あてはまる番号1つに○)
- | | |
|---------------|------------------|
| 1. 絶対的に価格競争力だ | 2. どちらかという価格競争力だ |
| 3. どちらともいえない | 4. どちらかという品質優位性だ |
| 5. 絶対的に品質優位性だ | 6. わからない |
- 8) 貴社は価格競争力に関して、仮に不具合発生率が半減するならば何%の原価アップまで許容しますか。(あてはまる番号1つに○)
- | | | |
|-------------|---------------|----------|
| 1. 全く許容できない | 2. 2.5% まで | 3. 5% まで |
| 4. 7.5% まで | 5. 10% か、それ以上 | 6. わからない |
- 9) 貴社の品質優位性に関して、仮に利益(粗利率)が倍増するならば何%の不具合率増加を許容しますか。(あてはまる番号1つに○)
- | | | |
|-------------|---------------|----------|
| 1. 全く許容できない | 2. 2.5% まで | 3. 5% まで |
| 4. 7.5% まで | 5. 10% か、それ以上 | 6. わからない |
- 10) 貴社は競合他社と比較した場合、総合的な品質レベル(設計品質・製造品質・サービス品質)はどのような位置付けであると認識していますか。(あてはまる番号1つに○)
- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. かなり改善する余地がある | 2. 若干改善する余地がある |
| 3. 同等である | 4. あまり改善する余地はない |
| 5. 改善する余地はほとんどない | 6. わからない |

11) ものづくりの考え方（品質管理・製品開発における仕組み・考え方）が、M&Aの事業統合の成否に占める割合はどの程度であるとお考えでしょうか。（あてはまる番号1つに○）

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. 非常に大きな割合である | 2. やや大きな割合である |
| 3. どちらともいえない | 4.それほど大きな割合ではない |
| 5. 全く大きな割合ではない | 6. わからない |

12) M&Aの過程において相手先（被買収企業）とのものづくりに対する考え方の違いが明らかとなった場合、ご回答者様のお考えに最も近いものはいずれでしょうか。（あてはまる番号1つに○）

1. ものづくりに対する考え方の違いが大きい場合、価値創出の期待があってもM&Aはするべきでない。
2. ものづくりに対する考え方の違いが大きい場合、資本参加・部分買収などリスクを抑えたM&Aにとどめて様子を見るべき。
3. ものづくりに対する考え方の違いが大きい場合、後日のリスクを抑えるために100%買収するべき。
4. ものづくりに対する考え方の違いは乗り越えられるものであり、買収の意思決定に影響しない。
5. わからない
6. その他（具体的に）

- ご回答者様が関与された買収案件の中から、買収後の相乗効果創出がうまくいった事例・ご苦労された事例をそれぞれ一つずつご選択いただき、現時点での社内での評価に関して下記にご回答ください。
- どちらか一方しかない場合、どちらか一方しかご経験されていない場合につきましては、該当する事例のみの回答で結構でございます。

買収後の相乗効果の創出がうまくいった事例

III. 買収案件に関する質問（1）： 買収後の相乗効果の創出がうまくいった事例

13) 選択された M&A 事例（本案件）は、何年前の案件になりますか。（あてはまる番号 1 つに○）

- | | | |
|---------------|--------------|--------------|
| 1. 1 年未満 | 2. 1 ～ 3 年未満 | 3. 3 ～ 5 年未満 |
| 4. 5 ～ 10 年未満 | 5. 10 年以上前 | |

14) 本案件は、次のどの形態になりますか。（あてはまる番号 1 つに○）

- | | | |
|---------|---------|---------|
| 1. 合併 | 2. 買収 | 3. 事業譲渡 |
| 4. 資本参加 | 5. 出資拡大 | |

- ・ 合併とは、2 社以上の企業を契約によって実質的に 1 社に統合すること
- ・ 買収とは株式取得・増資引受・株式交換等による 50%を超える株式の取得のこと（MBO 等も含む）
- ・ 事業譲渡とは、会社の資産・従業員・商権等が一体となった既存事業の譲渡・譲受・統合のこと
- ・ 資本参加とは、買収と同様の方法で 50%以下の株式を取得すること
- ・ 出資拡大とは、既に株を保有している当事者の 50%以下の追加取得のこと

15) 貴社と比較した場合、相手先（被買収企業）の規模はどの程度でしたか。

買収契約締結当時の資産規模の比較でお答えください。（あてはまる番号 1 つに○）

- | | | |
|----------------|----------------|----------------|
| 1. 10% 未満 | 2. 10 ～ 30% 未満 | 3. 30 ～ 50% 未満 |
| 4. 50 ～ 70% 未満 | 5. 70% 以上 | |

16) 本案件は、次のどの組み合わせになりますか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 自社が国内企業，相手先も国内企業
2. 自社が国内企業，相手先が海外企業（もしくは外資）
3. 自社が海外企業（もしくは外資），相手先は国内企業
4. 自社が海外企業（もしくは外資），相手先は海外企業（もしくは外資）

17) 本案件の買収動機は、つぎのどれに当てはまりますか。（複数回答可）

1. 同業企業買収によるコア事業の強化・拡大
2. 販売地域・商品レンジ・事業セグメントの範囲拡大
3. 垂直統合によるコア事業の強化・拡大
4. 新規ビジネスへの参入（多角化）
5. 技術の獲得・製品開発におけるイノベーション
6. グループ内再編・財務メリット・経営効率
7. ターゲット企業を競合に買われないための防衛的買収
8. 政策当局や取引銀行の推奨・指導
9. その他（具体的に）

買収後の相乗効果の創出がうまくいった事例

18) 当初の買収動機（上記 Q17）に対して、現時点での達成度はどの程度であると評価しますか。

ご回答者様の印象で結構です。（あてはまる番号 1 つに○）

- | | | |
|----------------|---------------|----------------|
| 1. 0% | 2. 0 ~ 25% 未満 | 3. 25 ~ 50% 未満 |
| 4. 50 ~ 75% 未満 | 5. 75 ~ 100% | |

19) 貴社を本案件実行に向かわせた最も重要な外部要因をお答えください。（複数回答可）

1. 国内環境の変化（国内市場の縮小・行き過ぎた競争環境・オンライン市場の拡大など）
2. グローバル市場への対応（新興国市場への販売拡大・製品の浸透度の低い先進国市場でのシェア確保・開発・生産拠点の海外移転など）
3. 技術革新（新技術の確立と市場の創設・電力源の多様化・高度化・環境への対応）
4. 社会構造の変化（市場・金融市場・産業社会の構造変化）
5. 同業他社による積極的な M&A ・拡大戦略
6. 株主やアナリストからの成長性に対する強い期待
7. その他（具体的に）

20) 貴社の事業は、どちらかという次のどのタイプに当てはまりますか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 高い価格帯（例えば、プロ向け・高級機種・成熟市場向け・高品質志向など）
2. 低い価格帯（例えば、コンシューマ向け・普及機・新興国市場向け・コスト志向など）

21) 相手先（被買収企業）の事業は、どちらかという次のどのタイプに当てはまりますか。

（あてはまる番号 1 つに○）

1. 高い価格帯（例えば、プロ向け・高級機種・成熟市場向け・高品質志向など）
2. 低い価格帯（例えば、コンシューマ向け・普及機・新興国市場向け・コスト志向など）

22) 相手先（被買収企業）との事業的な立ち位置、取扱い製品群の組み合わせは

次のどれに当てはまりますか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 同じ事業領域（顧客層）向けに同じ製品群（競争的な製品）を扱う企業
2. 同じ事業領域（顧客層）向けに関連した製品群（補完的な製品）を扱う企業
3. 同じ事業領域（顧客層）向けに全く異なる製品群を扱う企業
4. 異なる事業領域（顧客層）向けに類似した製品群（競争的な製品）を扱う企業
5. 異なる事業領域（顧客層）向けに関連した製品群（補完的な製品）を扱う企業
6. 異なる事業領域（顧客層）向けに全く異なる製品群を扱う企業

買収後の相乗効果の創出がうまくいった事例

23) 貴社と相手先（被買収企業）がコアとする技術領域は、どちらかという次のどれに当たりますか。

（あてはまる番号 1 つに○）

1. 同じ、もしくは類似した技術領域（同じ、もしくは近い技術を有している場合）
2. 異なるが関連性のある技術領域（同じ技術は有しておらず、技術的に補完性がある場合）
3. 全く異なる技術領域（同じ技術は有しておらず、技術的に補完性が少ない場合）
4. わからない

24) 本案件における両社の事業経営での統合度についてお答えください。

ご回答者様の印象で結構です。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 0%
2. 0 ~ 25%未満
3. 25 ~ 50%未満
4. 50 ~ 75%未満
5. 75 ~ 100%

25) 相手先（被買収企業）のものづくりレベル（製品開発・品質管理）は、貴社と比較するとどのくらいでしたか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. かなり相手が高い
2. やや相手が高い
3. 同レベル
4. やや自社が高い
5. かなり自社が高い
6. わからない

26) 本案件のものづくり面での統合（製品開発・品質管理）における難易度はいかがでしたか。

（あてはまる番号 1 つに○）

1. 非常に困難だった
2. やや困難だった
3. どちらともいえない
4. やや容易だった
5. 非常に容易だった
6. わからない

27) 本案件のものづくり面での統合（製品開発・品質管理）においては、どちらが支配的な立場・役割をとりましたか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 貴社が支配的であった
2. 相手先（被買収企業）が支配的であった
3. どちらともいえない

28) 本案件に関して、ものづくりに関する業務（製品開発・品質管理）の組織・プロセス統合における貴社、および相手先（被買収企業）の実務者（R&D 部門、技術研究所、製造部門、品質保証部門）の受け止め方は次のどれに近かったですか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 最初から最後まで反発していた
2. 最初はポジティブだったが、徐々に反発した
3. どちらともいえない
4. 最初はネガティブだったが、徐々に融和した
5. 最初から最後まで融和していた
6. わからない

29) 本案件での事業統合の結果、両社の協業によって新たな製品、あるいは新規の技術（要素技術・生産技術を含む技術全般）は実現しましたか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. はい
2. いいえ

買収後の相乗効果の創出がうまくいった事例

30) 本案件に関して、下記のような事例が製品開発・品質管理業務での業務プロセス・組織の統合において発生・確認されましたか。(複数回答可)

1. 異なる視点やアイデア・意見・知識の交流が起こり、革新的なアイデアや効果に結びついた。
2. 相互の信頼感やプライドを傷つけてしまい、組織・個人に心理的な緊張関係が生まれた。
3. 組織・個人間の衝突が発生し、業務の遂行に影響が出た。
4. 組織間のリソース（人的・物的・予算的）な配分、意思決定権限の奪い合いが発生した。
5. 特筆すべき問題は発生しなかった。
6. わからない

差支えない範囲で結構ですので、統合の際にうまくいった点・お困りになった点をお聞かせ願います。

31) 本案件の最終的な評価について自由に記述してください。

買収後の相乗効果の創出にご苦労された事例

IV. 買収案件に関する質問（2）： 買収後の相乗効果創出にご苦労された事例

32) 選択された M&A 事例（本案件）は、何年前の案件になりますか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 1 年未満
2. 1 ～ 3 年未満
3. 3 ～ 5 年未満
4. 5 ～ 10 年未満
5. 10 年以上前

33) 本案件は、次のどの形態になりますか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 合併
2. 買収
3. 事業譲渡
4. 資本参加
5. 出資拡大

- ・ 合併とは、2 社以上の企業を契約によって実質的に 1 社に統合すること
- ・ 買収とは株式取得・増資引受・株式交換等による 50%を超える株式の取得のこと（MBO 等も含む）
- ・ 事業譲渡とは、会社の資産・従業員・商権等が一体となった既存事業の譲渡・譲受・統合のこと
- ・ 資本参加とは、買収と同様の方法で 50%以下の株式を取得すること
- ・ 出資拡大とは、既に株を保有している当事者の 50%以下の追加取得のこと

34) 貴社と比較した場合、相手先（被買収企業）の規模はどの程度でしたか。

買収契約締結当時の資産規模の比較でお答えください。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 10% 未満
2. 10 ～ 30% 未満
3. 30 ～ 50% 未満
4. 50 ～ 70% 未満
5. 70% 以上

35) 本案件は、次のどの組み合わせになりますか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 自社が国内企業、相手先も国内企業
2. 自社が国内企業、相手先が海外企業（もしくは外資）
3. 自社が海外企業（もしくは外資）、相手先は国内企業
4. 自社が海外企業（もしくは外資）、相手先は海外企業（もしくは外資）

36) 本案件の買収動機は、つぎのどれに当てはまりますか。（複数回答可）

1. 同業企業買収によるコア事業の強化・拡大
2. 販売地域・商品レンジ・事業セグメントの範囲拡大
3. 垂直統合によるコア事業の強化・拡大
4. 新規ビジネスへの参入（多角化）
5. 技術の獲得・製品開発におけるイノベーション
6. グループ内再編・財務メリット・経営効率
7. ターゲット企業を競合に買われないための防衛的買収
8. 政策当局や取引銀行の推奨・指導
9. その他（具体的に）

買収後の相乗効果の創出にご苦労された事例

37) 当初の買収動機（上記 Q36）に対して、現時点での達成度はどの程度であると評価しますか。

ご回答者様の印象で結構です。（あてはまる番号 1 つに○）

- | | | |
|---------------|--------------|---------------|
| 1. 0% | 2. 0 ~ 25%未満 | 3. 25 ~ 50%未満 |
| 4. 50 ~ 75%未満 | 5. 75 ~ 100% | |

38) 貴社を本案件実行に向かわせた最も重要な外部要因をお答えください。（複数回答可）

1. 国内環境の変化（国内市場の縮小・行き過ぎた競争環境・オンライン市場の拡大など）
2. グローバル市場への対応（新興国市場への販売拡大・製品の浸透度の低い先進国市場でのシェア確保・開発・生産拠点の海外移転など）
3. 技術革新（新技術の確立と市場の創設・電力源の多様化・高度化・環境への対応）
4. 社会構造の変化（市場・金融市場・産業社会の構造変化）
5. 同業他社による積極的な M&A ・拡大戦略
6. 株主やアナリストからの成長性に対する強い期待
7. その他（具体的に）

39) 貴社の事業は、どちらかというときのどのタイプに当てはまりますか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 高い価格帯（例えば、プロ向け・高級機種・成熟市場向け・高品質志向など）
2. 低い価格帯（例えば、コンシューマ向け・普及機・新興国市場向け・コスト志向など）

40) 相手先（被買収企業）の事業は、どちらかというときのどのタイプに当てはまりますか。

（あてはまる番号 1 つに○）

1. 高い価格帯（例えば、プロ向け・高級機種・成熟市場向け・高品質志向など）
2. 低い価格帯（例えば、コンシューマ向け・普及機・新興国市場向け・コスト志向など）

41) 相手先（被買収企業）との事業的な立ち位置、取扱い製品群の組み合わせは

次のどれに当てはまりますか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 同じ事業領域（顧客層）向けに同じ製品群（競争的な製品）を扱う企業
2. 同じ事業領域（顧客層）向けに関連した製品群（補完的な製品）を扱う企業
3. 同じ事業領域（顧客層）向けに全く異なる製品群を扱う企業
4. 異なる事業領域（顧客層）向けに類似した製品群（競争的な製品）を扱う企業
5. 異なる事業領域（顧客層）向けに関連した製品群（補完的な製品）を扱う企業
6. 異なる事業領域（顧客層）向けに全く異なる製品群を扱う企業

買収後の相乗効果の創出にご苦労された事例

42) 貴社と相手先（被買収企業）がコアとする技術領域は、どちらかという次のどれに当たりますか。

（あてはまる番号 1 つに○）

1. 同じ、もしくは類似した技術領域（同じ、もしくは近い技術を有している場合）
2. 異なるが関連性のある技術領域（同じ技術は有しておらず、技術的に補完性がある場合）
3. 全く異なる技術領域（同じ技術は有しておらず、技術的に補完性が少ない場合）
4. わからない

43) 本案件における両社の事業経営での統合度についてお答えください。

ご回答者様の印象で結構です。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 0%
2. 0 ~ 25%未満
3. 25 ~ 50%未満
4. 50 ~ 75%未満
5. 75 ~ 100%

44) 相手先（被買収企業）のものづくりレベル（製品開発・品質管理）は、貴社と比較するとどのくらいでしたか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. かなり相手が高い
2. やや相手が高い
3. 同レベル
4. やや自社が高い
5. かなり自社が高い
6. わからない

45) 本案件のものづくり面での統合（製品開発・品質管理）における難易度はいかがでしたか。

（あてはまる番号 1 つに○）

1. 非常に困難だった
2. やや困難だった
3. どちらともいえない
4. やや容易だった
5. 非常に容易だった
6. わからない

46) 本案件のものづくり面での統合（製品開発・品質管理）においては、どちらが支配的な立場・役割をとりましたか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 貴社が支配的であった
2. 相手先（被買収企業）が支配的であった
3. どちらともいえない

47) 本案件に関して、ものづくりに関する業務（製品開発・品質管理）の組織・プロセス統合における貴社、および相手先（被買収企業）の実務者（R&D 部門、技術研究所、製造部門、品質保証部門）の受け止め方は次のどれに近かったですか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. 最初から最後まで反発していた
2. 最初はポジティブだったが、徐々に反発した
3. どちらともいえない
4. 最初はネガティブだったが、徐々に融和した
5. 最初から最後まで融和していた
6. わからない

48) 本案件での事業統合の結果、両社の協業によって新たな製品、あるいは新規の技術（要素技術・生産技術を含む技術全般）は実現しましたか。（あてはまる番号 1 つに○）

1. はい
2. いいえ

買収後の相乗効果の創出にご苦労された事例

49) 本案件に関して、下記のような事例が製品開発・品質管理業務での業務プロセス・組織の統合において発生・確認されましたか。(複数回答可)

1. 異なる視点やアイデア・意見・知識の交流が起こり、革新的なアイデアや効果に結びついた。
2. 相互の信頼感やプライドを傷つけてしまい、組織・個人に心理的な緊張関係が生まれた。
3. 組織・個人間の衝突が発生し、業務の遂行に影響が出た。
4. 組織間のリソース（人的・物的・予算的）な配分、意思決定権限の奪い合いが発生した。
5. 特筆すべき問題は発生しなかった。
6. わからない

差支えない範囲で結構ですので、統合の際にうまくいった点・お困りになった点をお聞かせ願います。

50) 本案件の最終的な評価について自由に記述してください。

本調査は以上となります。

アンケートにご協力いただき、誠にありがとうございました。

図表 補-4 アンケート調査によるM&A100事例の概要

事例 No.	業界	A: 成功 B: 失敗	投資形態	形態	技術 関連性	事業関連性		市場 関連性
						企業 1	企業 2	
1	一般機械製造	A	買収	IN-OUT	CTF	H	H	R
2	電気・電子機器製造	A	事業譲渡	IN-IN	CTF	H	H	NR
3	一般機械製造	A	買収	IN-OUT	STF	H	H	R
4	ソフト開発・情報サービス	A	事業譲渡	IN-IN	STF	H	H	NR
5	パルプ・紙加工	A	買収	IN-IN	STF	H	LM	R
6	NA	A	事業譲渡	IN-IN	CTF	H	H	NR
7	ソフト開発・情報サービス	A	資本参加	IN-IN	CTF	H	H	NR
8	電気・電子機器製造	A	買収	OUT-OUT	CTF	H	H	NR
9	ソフト開発・情報サービス	A	合併	IN-IN	STF	LM	H	NR
10	一般機械製造	A	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
11	電気・電子機器製造	A	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
12	ゴム・窯業・土石製品製造	A	資本参加	IN-OUT	STF	LM	LM	R
13	食料品製造	A	買収	IN-IN	CTF	LM	LM	NR
14	電気・電子機器製造	A	買収	IN-OUT	STF	H	H	R
15	輸送サービス（陸運・海運・空運）	A	資本参加	IN-OUT	STF	LM	LM	NR
16	NA	A	買収	IN-IN	CTF	LM	LM	R
17	化学製品製造	A	買収	IN-OUT	STF	H	H	R
18	輸送サービス（陸運・海運・空運）	A	資本参加	OUT-OUT	CTF	LM	LM	NR
19	一般機械製造	A	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
20	化学製品製造	A	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
21	その他製造	A	合併	IN-IN	CTF	H	H	NR
22	ゴム・窯業・土石製品製造	A	買収	IN-OUT	STF	LM	LM	R
23	繊維製造	A	資本参加	IN-IN	STF	LM	LM	NR
24	化学製品製造	A	買収	OUT-IN	STF	H	H	NR
25	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	A	買収	IN-OUT	STF	LM	LM	R
26	一般機械製造	A	買収	IN-OUT	STF	H	H	R
27	繊維製造	A	買収	IN-OUT	STF	H	H	NR
28	電気・電子機器製造	A	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
29	食料品製造	A	合併	IN-IN	STF	LM	LM	R
30	その他製造	A	合併	OUT-IN	STF	LM	H	NR
31	電気・電子機器製造	A	事業譲渡	IN-IN	STF	H	H	NR
32	電気・電子機器製造	A	買収	OUT-IN	CTF	H	H	NR
33	精密機器製造	A	買収	IN-OUT	STF	H	LM	R
34	電気・電子機器製造	A	買収	IN-IN	STF	H	H	R
35	輸送用機器製造	A	買収	OUT-IN	CTF	H	H	NR
36	食料品製造	A	買収	IN-OUT	STF	LM	LM	R
37	電気・電子機器製造	A	買収	IN-IN	STF	H	H	R
38	電気・電子機器製造	A	買収	IN-OUT	CTF	LM	LM	R
39	精密機器製造	A	事業譲渡	OUT-IN	CTF	H	H	NR
40	その他サービス	A	買収	IN-OUT	STF	H	H	R
41	輸送サービス（陸運・海運・空運）	A	買収	OUT-OUT	STF	H	H	R
42	輸送用機器製造	A	買収	IN-IN	CTF	H	H	NR
43	電気・電子機器製造	A	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
44	一般機械製造	A	資本参加	IN-OUT	STF	H	LM	R
45	ソフト開発・情報サービス	A	買収	IN-OUT	STF	H	H	NR
46	一般機械製造	A	買収	IN-IN	STF	H	H	NR
47	輸送用機器製造	A	事業譲渡	IN-OUT	STF	H	H	R
48	輸送用機器製造	A	合併	IN-OUT	STF	H	H	R
49	輸送用機器製造	A	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
50	電気・電子機器製造	A	買収	IN-OUT	STF	H	H	NR
51	電気・電子機器製造	A	買収	OUT-OUT	CTF	LM	LM	NR
52	化学製品製造	A	買収	OUT-OUT	STF	H	H	R
53	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	A	事業譲渡	IN-IN	STF	H	H	NR
54	輸送用機器製造	A	事業譲渡	IN-IN	STF	H	H	NR

事例 No.	業界	A: 成功 B: 失敗	投資形態	形態	技術 関連性	事業関連性		市場 関連性
						企業 1	企業 2	
55	ソフト開発・情報サービス	A	買収	IN-IN	CTF	H	H	NR
56	ソフト開発・情報サービス	A	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
57	一般機械製造	B	買収	IN-OUT	STF	H	LM	NR
58	電気・電子機器製造	B	買収	IN-OUT	STF	H	LM	NR
59	一般機械製造	B	買収	IN-OUT	STF	H	H	R
60	NA	B	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
61	ソフト開発・情報サービス	B	事業譲渡	IN-IN	STF	H	H	R
62	パルプ・紙加工	B	資本参加	IN-OUT	STF	H	LM	R
63	ソフト開発・情報サービス	B	事業譲渡	IN-IN	STF	H	H	R
64	電気・電子機器製造	B	買収	OUT-OUT	STF	LM	LM	R
65	ソフト開発・情報サービス	B	合併	IN-IN	STF	LM	H	NR
66	電気・電子機器製造	B	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
67	食料品製造	B	買収	IN-IN	CTF	LM	LM	NR
68	ソフト開発・情報サービス	B	合併	IN-IN	STF	LM	H	NR
69	医薬品製造・卸売	B	買収	IN-OUT	STF	H	LM	NR
70	電気・電子機器製造	B	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
71	輸送サービス（陸運・海運・空運）	B	買収	IN-OUT	STF	LM	LM	R
72	NA	B	事業譲渡	IN-IN	STF	LM	LM	R
73	化学製品製造	B	買収	IN-OUT	STF	H	H	R
74	輸送サービス（陸運・海運・空運）	B	資本参加	OUT-OUT	CTF	LM	LM	NR
75	一般機械製造	B	買収	IN-OUT	STF	H	LM	R
76	ゴム・窯業・土石製品製造	B	買収	IN-OUT	STF	LM	LM	R
77	電気・電子機器製造	B	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
78	繊維製造	B	出資拡大	IN-IN	STF	LM	LM	NR
79	一般機械製造	B	事業譲渡	IN-OUT	STF	H	LM	R
80	通信サービス	B	買収	OUT-OUT	STF	H	H	NR
81	電気・電子機器製造	B	買収	IN-IN	CTF	H	H	NR
82	電気・電子機器製造	B	事業譲渡	IN-OUT	CTF	H	H	NR
83	電気・電子機器製造	B	買収	IN-OUT	STF	H	H	R
84	輸送用機器製造	B	買収	OUT-IN	CTF	H	H	NR
85	電気・電子機器製造	B	合併	IN-OUT	STF	H	H	R
86	その他サービス	B	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
87	一般機械製造	B	買収	IN-OUT	STF	H	H	R
88	精密機器製造	B	事業譲渡	IN-IN	STF	LM	LM	R
89	ソフト開発・情報サービス	B	資本参加	IN-OUT	STF	H	H	NR
90	一般機械製造	B	資本参加	IN-IN	STF	H	H	NR
91	輸送用機器製造	B	事業譲渡	IN-OUT	STF	H	H	R
92	輸送用機器製造	B	合併	OUT-IN	CTF	H	H	NR
93	輸送用機器製造	B	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
94	輸送用機器製造	B	買収	IN-OUT	CTF	H	H	NR
95	電気・電子機器製造	B	買収	IN-OUT	STF	H	H	NR
96	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	B	合併	IN-OUT	STF	H	H	NR
97	精密機器製造	B	事業譲渡	IN-IN	STF	LM	LM	NR
98	輸送用機器製造	B	買収	IN-IN	STF	H	H	NR
99	ソフト開発・情報サービス	B	買収	IN-IN	CTF	H	H	NR
100	ソフト開発・情報サービス	B	買収	IN-IN	STF	H	H	R

Notes:

STF	Same technology fields
CTF	Complementary technology fields
H	High-end product portfolio
LM	Low-middle range product portfolio
R	Rivals
NR	Non-rivals