



# 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。



## 論文内容の要旨

本論文は、製造業（ものづくり企業）における M&A について、買収企業・被買収企業の持つ事業的・技術的領域の関わり合いがそ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を分析した研究である。

本論文は、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を再解釈し、市場関連性をより精緻化させた事業関連性に置き換えることで、技術関連性と事業関連性の組み合わせによって「品質に対する認識枠組み」が異なり、そのことが事業統合時に様々な品質コンフリクトを生み出す原因となるという理論フレームワークを構築している。さらにそこから得られる含意として、買収企業と被買収企業における技術関連性と事業関連性の関係から、M&A によってもたらされる価値創造領域の大きさと品質コンフリクトの発生レベルに差異が存在し、M&A の成否に影響を及ぼすという仮説を提示している。

この仮説を証明するために、本論文では M&A に関するアンケート調査を実施している。その結果、以下の事実が示された。第 1 に、技術関連性・事業関連性の組み合わせによって、発生するコンフリクトの内容が異なる。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。第 3 に、技術関連性・事業関連性の組み合わせによって生じる品質に対する認識枠組みは、仮説と概ね整合的である。したがって、技術関連性・事業関連性の組み合わせによって買収企業・被買収企業間に品質に対する認識枠組みのずれが存在し、それを原因として異なる性質のコンフリクトが発生することで、買収後の相乗効果獲得に影響を与え、M&A 事例自体の成否へとつながるという理論モデルと、アンケート調査の検証結果には整合性が確認される。

一方で、アンケート結果では統計的な有意性が確認できなかった項目や、仮説通りの結果が確認できなかった項目も散見されることから、本論文では追試としてインタビュー調査を実施し、理論の補強と修正を試みている。その結果、以下の点が明らかとなった。第 1 に、当初想定していた以上に LM 企業が品質を意識している傾向が出るのは、日本企業が持つ品質への意識の高さや、自社を LM 企業とカテゴライズしている B to B 企業に品質への高いこだわりがあったことによるものである。第 2 に、事業統合において、M&A への経験・知識や、両社の組織が技術・品質を相互理解の共通機軸にしている

## 学位論文審査要旨

氏名 高木 淳

論題 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

審査 平成30年3月

神戸大学

## 論文審査の結果の要旨

かどうか、その成否に大きくかかわっている。第 3 に、コンフリクトを回避する手段として、ビジョンの共有とそれを継続的に保持するための対話、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、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。これら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、本論文はこうした結果を考慮した上で最終的な品質に対する認識枠組みのモデルを提示し、修正仮説を導いている。

本論文の学術的貢献として、以下の点が挙げられる。

第 1 に、これまで直接的に研究されてい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。本論文は、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従来の事業戦略研究・イノベーション研究で得られる様々な知見の中から、M&A による組織・事業統合の成功確率に影響を及ぼす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ている。第 2 に、コンフリクト研究に対して新たな知見を与えた点である。本論文は、M&A とその事業統合という前提条件のもとで、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、そこから発生するコンフリクトを想定し、理論フレームワークを示している。第 3 に、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として捉え、それに対する実証を試みた点である。

加えて、本論文はいくつかの実務的な示唆も与えている。

第 1 に、M&A を実施する前に両社の技術的・事業的な距離感を分析することで、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推測できる。第 2 に、想定される品質コンフリクトは、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。第 3 に、品質管理や開発業務の統合において想定されるコンフリクトを事前に確認することは、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る。これらは、日本企業が実際に M&A を実施し、事業の統合作業を行う際に有益な教訓となるであろう。

一方で、本論文にはいくつかの限界も散見される。第 1 に、品質に対する認識枠組みがどのような過程を経て形成されるのかについては明確に言及されておらず、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に対して解答がなされていないこと、第 2 に、アンケート調査のサンプルには同じ技術関連性や事業関連性を持つ企業同士の M&A に回答が集中しているといった偏りがあり、また、各仮説に振り当たる観測数が充分でないことから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つたため、結論の頑健性をさらに高める必要が

あること、第3に、M&Aの成否を技術関連性と事業関連性の組み合わせのみに焦点を合わせて論じており、M&Aの意思決定にいたる様々なプロセス（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等）を意図的に抜き落としていること、等が挙げられる。ただし、こうした指摘はいわば望蜀の願いというべきものであり、決して本論文の本質的な価値を損ねるものではない。

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

平成30年3月7日

審査委員 主査 准教授 山崎 尚志  
教授 原 拓志  
教授 藤原 賢哉