

令和 6 年 6 月 16 日現在

機関番号：32618

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2023

課題番号：17K03893

研究課題名（和文）M&amp;A実施企業の組織マネジメント：トップの関与が研究開発活動にもたらす影響の解明

研究課題名（英文）Organizational Management in Acquisitions: The Role of Top Management in R&amp;D

研究代表者

篠崎 香織 (SHINOZAKI, Kaori)

実践女子大学・人間社会学部・教授

研究者番号：50362017

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：買収後の組織マネジメントに関する論文のレビューを行い、買収を成功に導く「タスクの統合」と「人の統合」という視点で整理した。

また、複数のM&Aを実施してきた二社の7つのケースについて、買収のタイプ、タスクの統合、人の統合の観点から一次データと二次データの分析を行った。その結果は次の通りである。経営者の方針に基づいて組織の体制が敷かれ、その体制は買収のタイプによって異なる。被買収主体への権限移譲や自律性の担保などは、買収実施企業にとって被買収主体の資源へのアクセスのしやすさにつながる。被買収主体から獲得した資源の活用を通じて新市場への参入を実現するなどのシナジー効果が出ている。

研究成果の学術的意義や社会的意義

買収後の組織マネジメントに関して、タスクの統合と人の統合の観点から先行研究の整理を行った。これは買収の際に配慮する点の総合的把握に寄与する。

また、同一企業による複数の買収に注目し、買収のタイプと買収実施企業の対応関係、買収実施企業の一貫した行動（ルーティン）を明らかにした。サンプルを増やすことで、企業や業界を超えて、買収において企業がとる共通の行動を捉えることが可能になる。買収が研究開発にもたらす影響を捉えようとする先行研究では、分析結果が、企業や産業の属性、買収のタイプ、獲得した技術の性質など、何に起因するのかが判然しないことが多い。本研究はそうした状況を改善する効果をもつ。

研究成果の概要（英文）：I reviewed the literature on post-acquisition organizational management and organized it in terms of “task integration” and “people integration” that lead acquisitions to success. I analyzed primary and secondary data obtained through interviews and from publicly available information on seven cases of two companies that had conducted multiple M&As, focusing on the type of acquisition, task integration, and people integration. The results are as follows: 1. The organizational structure is established based on the management's policies, and this structure varies depending on the type of acquisition. 2. Delegation of authority and ensuring autonomy to the acquired entity leads to easier access to the acquired entity's resources for the acquiring company. 3. Synergies, such as the ability to enter new markets through the use of resources not owned by the acquiring company, are realized.

研究分野：経営学

キーワード：買収 研究開発部門 トップマネジメント ルーティン 人の統合 タスクの統合

## 様式 C-19、F-19-1 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

M&A の効果を企業の研究開発活動との関連で捉える研究は多数行われてきたが (Ornaghi, 2009, Ahuja and Katila, 2001, Cassiman et al., 2005 等)、これらの研究では業績や特許の出願数など、アウトプットの増減に注目しており、M&A 後の研究開発部門内の活動がどのように変化したのかには目が向けられていない。我々は、この点に注目した分析を行い、「水平統合型」、「多角化型」、「垂直統合型」のどのタイプで M&A を実施しても、2割〜3割の企業では、研究開発における集中と選択が進展したことを明らかにした (永田・篠崎・長谷川, 2010)。一般的には、水平統合型の M&A は特定事業領域での市場占有率を高める効果を持つため、イノベーションから得られる利益の専有可能性を高める可能性があり、多角化型や垂直統合型の M&A は事業領域の拡大を通じて多様な技術機会をもたらす可能性があると考えられる。ただしこうした研究開発環境の変化も、研究開発部門内の変化と適合しなければ業績に結びつけることは難しい (篠崎・永田, 2013a, 2013b, 2014)。

Lubatkin (1983) は文献レビューを通して、成功している買収は再編後の組織マネジメントが効果的に行われていることを示した。しかし、M&A 実施後の組織マネジメントの難しさを取り上げる研究は枚挙にいとまがない (例えば、Chatterjee, Lubatkin, Schweiger, & Weber, 1992; Ranft & Lord, 2002; Kapoor and Lim, 2007; Lakshsh, 2007; Ahammad et al., 2016; Bresman et al., 1999; Vaara et al., 2012)。こうした状況において、経営トップの関与が買収後の研究開発部門にもたらす影響に注目する研究はあまり見当たらない。

### 2. 研究の目的

本研究は、成長戦略の一つのオプションとして M&A を選択した企業について、再編後の研究開発部門が機能するための組織マネジメントのあり方を明らかにする目的をもつ。被買収主体を吸収することがシナジー効果を生み出すことにつながるのか (Birkinshaw, Bresman and Håkanson, 2000)、経営者のどのような関わりが再編後の組織に効果的なのかを捉えたい。その際、複数の買収した経験を持つ企業の研究開発活動に注目することによって、買収の際のルーティンを明らかにする。

### 3. 研究の方法

本研究では、先行研究のレビューと整理、企業へのインタビュー調査による一次データと有価証券報告書や Annual Report、新聞記事、特許データなどの二次データの分析を行った。

Birkinshaw et al. (2000) によると、「タスクの統合」と「人の統合」によって買収が成功する。タスクの統合とは、経営上のシナジーを実現できること、人の統合とは、買収実施企業と被買収主体の従業員が統合に向けてポジティブな態度を持てることである。買収後の組織について研究開発を阻害する要因を明らかにした研究が多数行われているので、タスクの統合と人の統合の枠組みを使って整理した。また、買収実施企業と被買収主体の保有する知識基盤の差を減らすことが、組織のマネジメントに貢献すると考えられることから、これに関する研究のレビューも行った。

インタビュー調査は、複数の買収を経験してきた映像関連の企業と総合精密機器を扱う企業を対象に行った。前者は執行役員、営業担当者、開発兼知財担当者に、後者は執行役員に話を伺った (以下、A 社と B 社と記述する)。インタビューで聞ききれなかったことや疑問等はメールのやり取りを通して補完した。インタビュー調査では、それぞれの買収の背景、買収の際に経営者が示した方向性と方針、買収後の各部門の体制、買収による効果について聞いた。

二次データは、インタビュー調査を行う前の企業の情報収集や、インタビュー調査から得た情報を補完する目的で使用した。特許データは、研究開発テーマの把握、買収実施企業と被買収主体の研究者の連携あるいは独立の状況を把握する目的で使用した。

### 4. 研究成果

#### (1) 文献レビューの整理と分析結果

本研究ではまず文献レビューの整理を行った (図 1)。そして、「タスクの統合」と「人の統合」、「買収実施企業と被買収主体の保有する知識基盤の差を減らす行動」に影響を及ぼす要因という 3 つの視点から、A 社と B 社の買収の際の状況について分析した。それをまとめたのが表 1 である。表中の「同」は水平型の買収、「別」は保有する技術の重複がない垂直型の買収を意味する。「-」は該当しない場合に記載している。人の統合は、買収実施企業と被買収主体の態度が対象になる。A 社も B 社も買収相手との文化の違いなどによる衝突はあるが、関係者同士の密なコミュニケーションや指令系統の管理を通じて対応している。そのため、今回の分析では被買収主体が買収後の活動においてポジティブな状況にあるかの検討を行った。

A 社が実施した買収は、専ら相手企業からの提案によるもので、医療分野に関係している。そのため、経営者により「医療現場のあらゆる場所にわが社の製品を配置する」という目標が掲げられた。買収相手と保有する製品や技術に重複があると、自社製品に集約する (A-1)、重複部分を活かして新しい製品を上市する (A-2) など、異なる対応をとってきた。また、自社にない技術を活用して、新しい市場に参入する (A-1)、その市場での競争優位を強める

(A-2、A-4)、サービスで補強する(A-3)といった効果を生み出してきた。開発、製造、販売等の機能を持つ主体は、拠点も活動内容も独立性を担保し(A-1とA-4)、そうでない主体は本社やその営業所に吸収した(A-2、A-3)。前者の2つの主体とは基本的には分業、必要に応じて協働するという体制を敷いており、A社にとって必要な知識にアプローチできる状況にある。4つの買収において離職者はほぼいなかった。



図1 先行研究に基づく買収を実施する際のポイントの整理

表1 A社とB社の買収の際の組織マネジメントと成果

		映像環境ソリューション関連の企業				総合精密機器を扱う企業			
		A-1	A-2	A-3	A-4	B-1	B-2	B-3	
経営者の判断と想定(方針)	タスクの統合に影響を及ぼす要因	技術の関連性(自社にない技術の保有)	○	(○)	○	○	○	○	△
		知識基盤のシナジー効果	○	○	○	○	○	○	○
		買収企業の活用能力(成果への結果)	○	○	○	○	○	○	○
		マーケット	同・別	別	別	同・別	別	別	同
	人の統合に影響を及ぼす要因	自律性の担保(開発テーマ、活動自体)	○	○	○	○	○	○	△
		独立性の担保	○	○	○	○	○	○	△
		専門性の活用	○	○	○	○	○	○	△
		発明者の配置への配慮	○	○	-	○	○	○	○
	知識基盤の調整に影響を及ぼす要因	組織のフィットに向けた取り組み(権限移譲、研修会の実施など)	○	○	○	○	○	○	○
		リーダーシップの可視化	○	○	○	○	○	○	○
リーダーシップの継続性		○	○	○	○	○	○	○	
統合中のコミュニケーション・プロセス		○	○	○	○	○	○	○	
部署単位・個人での実施	統合メカニズム(Joint project)	○	○	-	○	○	○	○	
	買収初期段階の人材の維持	○	○	-	○	○	○	○	
	知識の差を埋める	○	○	○	○	○	○	○	
	知識吸収のモチベーションを上げる								
	買収企業の相対的吸収能力の高さ								
	ミクロな緊張感								

B社は「いつでもどこでも『精確に測る』」をスローガンに、技術獲得を目的に積極的に買収を行ってきた企業である。本社の米国販売会社がB-1を買収し、B-1'となった。そしてB-1'の保有技術をB社の技術と組み合わせることで新しい市場を拓いた。B社の海外の買収先は、B-1'の提案によることが多く(権限移譲)、B-2はB-1'が買収した企業である。B-2の技術の活用によってB社は先述の市場をさらにリードする立ち位置についた。B-3はB社とライバル関係にあった企業である。買収後も開発者は、単独あるいは複数人で特許出願をしており、開発者の自律性、独立性、専門性が担保されているように見える。しかし、拠点も人材も徐々に本社に統合し、重複する製品群は一部整理が始まっている。買収の際にB-3から離職者が出たが、ほかの買収のケースではほぼ離職者は出ていない。

二社の共通点は、トップの明確な方針に基づき、買収のタイプによって組織体制が生まれ、獲得した技術を活用してシナジー効果を出していることである。

## (2) 研究成果と残された課題

今回の研究を通して示すことができる成果は以下の2点である。

買収後の組織のマネジメントに関する先行研究について、成功に導く視点から総合的に整理したものは見当たらない。本研究でレビューできている文献は限定的であるが、図1のように整理したことは一つの成果といえる。先行研究では、経営者にとって統合は被買収主体を吸収することと捉えているが、本研究で取り上げたケースでは拠点も活動も吸収していないものがある。被買収主体の拠点が独立していることと成果の関係については引き続き検討していく。

二つ目の成果は、図1に基づいてA社とB社の活動状況をまとめたことである(表1)。まだ埋められていない項目があるが、同一企業が行った複数の買収に注目することで、①買収のタイプと買収実施企業の対応関係、②買収実施企業のとる一貫した行動(ルーティン)を明らかにした。また、サンプルを増やすことで、③企業を超えて、また業界を超えて買収の際に企業がとる共通の行動を捉えることができる。買収研究開発にもたらす影響を捉えようとするこれまでの研究では、分析結果が、企業や産業の属性、買収のタイプ、獲得した技術の性質など、何に起因するのかが判然しない傾向があった。本研究はそうした状況を改善する効果をもつ。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 Kaori Shinozaki, Akiya Nagata	4. 巻 11, 09
2. 論文標題 How Acquisitions Change Organizational Structures, Product Portfolio, and Market Positions	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING RESEARCH & TECHNOLOGY (IJERT)	6. 最初と最後の頁 328-332
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 篠崎香織	4. 巻 30
2. 論文標題 買収によるクローズド型およびインテグラル型製品アーキテクチャの強化	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 経営行動研究年報	6. 最初と最後の頁 76-80
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 篠崎香織	4. 巻 17
2. 論文標題 外部成長要因としてのM&Aの機能 - 資源の関連性を活かした事業展開のケース分析 -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 実践女子大学人間社会学部紀要	6. 最初と最後の頁 1-18
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.34388/1157.00002212	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 永田晃也・篠崎香織	4. 巻 2020-WP01
2. 論文標題 戦略ポジションと資源ポートフォリオの同時変更 - 特許データによるM&A の効果分析 -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 九州大学科学技術イノベーション政策教育研究センターディスカッションペーパー・シリーズ	6. 最初と最後の頁 1-8
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 篠崎香織	4. 巻 15
2. 論文標題 M&A実施企業の企業成長プロセス - 知識の獲得・蓄積・活用のマネジメント -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 実践女子大学人間社会学部紀要	6. 最初と最後の頁 13-25
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 篠崎香織	4. 巻 26
2. 論文標題 M&Aによる製品アーキテクチャの位置取り戦略	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 経営行動研究年報	6. 最初と最後の頁 49-53
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計5件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 篠崎香織・永田晃也
2. 発表標題 システム統合による顧客価値の共創 - 医療用映像システムの事例に基づく概念化の試み -
3. 学会等名 研究・イノベーション学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 篠崎香織
2. 発表標題 医療用モニターメーカーの製品アーキテクチャの位置取り戦略
3. 学会等名 経営行動研究学会第30回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 篠崎香織
2. 発表標題 M&Aによる企業成長に関する研究
3. 学会等名 研究・イノベーション学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 篠崎香織・永田晃也
2. 発表標題 M & A実施企業の資源マネジメント
3. 学会等名 研究・イノベーション学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 永田晃也・篠崎香織
2. 発表標題 M&A による戦略ポジションと資源ポートフォリオの同時変更
3. 学会等名 研究・イノベーション学会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------