

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 6 月 8 日現在

機関番号：34419

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2020～2021

課題番号：20K22111

研究課題名（和文）企業買収後の組織再編能力の獲得と発展

研究課題名（英文）Learning and development of post-acquisition reorganization capabilities

研究代表者

中村 文亮（Nakamura, Fumiaki）

近畿大学・経営学部・講師

研究者番号：50879731

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,700,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の主な成果は、企業の組織再構築（reconfiguration）の経験が買収成果を高める関係にあることを明らかにした点である。買収は、多くの企業にとって持続的な成長を可能にするための重要な戦略的手段であるが、その成功要因は未だ十分に理解されていない。この課題に対して、本研究では、買収の成功確率を高める企業の経験要因を探索し、買収前の事業部門の新設、分割、結合、再配置、廃止、および売却を伴う一連の組織再構築の実施が買収成果を高めることを確認した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、自社内の再構築経験が与える買収への正の影響とその境界条件を明らかにした点である。買収と組織学習の先行研究では、買収成果を高める組織経験として、買収自体、提携、ジョイントベンチャー（JV）や売却などの他社と関わる取引行為に注目されてきた。本研究では、買収を管理して価値を生み出す能力は自社内での変革経験によっても獲得されることが示唆された。このような発見は、日本企業の買収の成功確率を高め、競争力の向上に貢献することが期待される。

研究成果の概要（英文）：The main findings of this research is an acquirer's previous business unit reconfiguration experience is positively related to acquisition experience. An acquisition is an important strategic tool for firms to enable sustainable growth, but the success factors remain poorly understood. To address this issue, this study explores the firm's experience factors that increase the probability of acquisition success and confirms that acquirer's previous reconfiguration experience that involves the addition, deletion, recombination or redeployment of business unit enhances an acquisition outcome.

研究分野：経営学

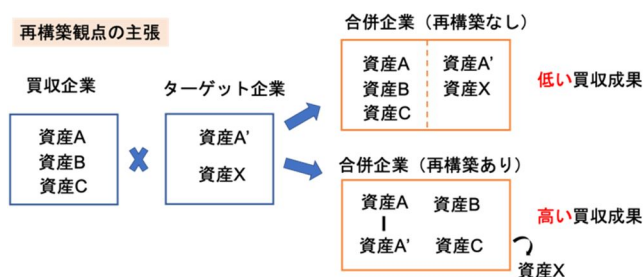
キーワード：企業買収 再構築 日本企業 組織学習

1. 研究開始当初の背景

買収は企業が持続的成長を志向するための欠かせない手段として活用されつつあるが、多くの取引で期待された価値の創出ができていない(Christensen et al., 2011)。この問題は全世界の企業にとって重要である。だが、後継者不足、国内市場の縮小や海外市場への展開などの少子高齢化の問題に対処するための選択肢である買収は、多くの日本企業にとって特に欠かせない戦略的手段と言える。

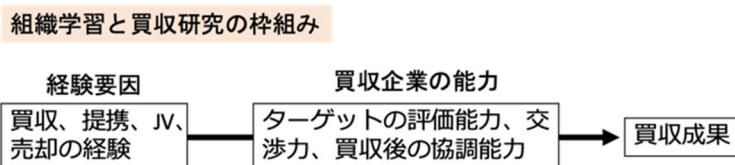
近年の買収に関する研究では、買収後の組織マネジメントに注目する中で、企業間の営業チャネル、製造能力や研究体制の組織の境界線を超えた資産の再構築が買収成果を高めることを報告している。つまり、買収後に重要な資産を再配置し、自らの資産と結合させ、そして不要な資産を売却することではじめて高い買収成果を得ることができる。

図1 買収後の再構築と買収成果の関係図



一方で、組織学習と買収の研究では、買収成果を高める企業経験として買収自体、アライアンス、ジョイントベンチャー (JV)や売却などの事業間取引に注目している。買収自体や類似する取引の経験は買収企業のターゲット企業に対する評価や交渉の能力を高める効果があることが報告されている。しかしながら、買収後の再構築能力を高める観点から、企業の経験要因への調査は十分にされていない。

図2 組織学習と買収に関する研究の枠組み

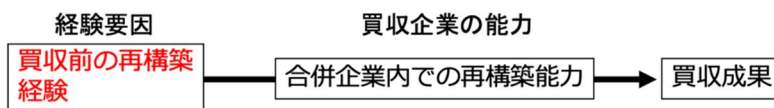


本研究では、買収後の再構築の重要性をふまえ、買収企業の再構築能力を高める経験要因を探索し、買収の成功要因を明らかにする。

2. 研究の目的

本研究では組織再構築の観点から、企業が買収前に実施する事業部門の再構築経験が買収成果に与える影響を調査する。この場合の再構築とは、事業部門の新設、分割、結合、再配置、廃止および売却を伴う一連の組織変革マネジメントを指す。組織の再構築は、企業が外部環境と内部環境の適合を目指し、競争力を高めるための施策であり、組織の再構築は買収後だけでなく日常的に実施される手段である。つまり、自社単独での再構築経験を豊富に持つ企業は、買収後のターゲット企業を含めた事業部門の全体最適化を促進し、買収成果を高める可能性がある。さらに、本研究では再構築経験の影響の境界条件についても調査し、いかなる条件下での買収において再構築経験が有効であるか検討する。

図3 本研究の理論モデル



3. 研究の方法

本研究では、2000年以降の日本の上場企業間の買収を対象にした独自データセットを作成し、定量分析を行った。当初は買収を実施した企業へのインタビューによる定性調査を行い、再構築経験と買収成果に関する仮説の構築と深堀を行う予定であった。しかし、コロナ禍による行動制限から基本的な聞き取り調査にとどめ、データベースを活用した定量分析に注力した。

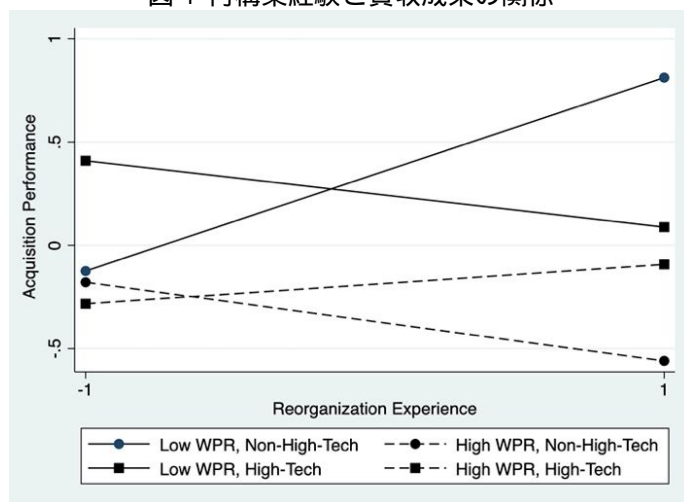
データベースの作成では、まずレコフ M&A データベースを用いて1996年から2020年までに実施された日本の上場企業間の全体買収の事例を収集した。その後、取引価格、買収後の3年以上は上場を維持、さらに企業業績の産業平均値の入手などの条件を考慮し、2000年以降の買収を主な分析対象とした。

本研究では、個々の買収に関して、買収企業の再構築経験、買収企業とターゲット企業の財務データを有価証券報告書、プレスリリース、レクシスネクシス、日経テレコンなどの有料データベースと公開情報を用いて収集し、作成したデータベースに統合した。

4. 研究成果

日本企業の買収を対象にした分析から、組織再構築の経験は買収後の財務的成果と正の関係にあることが示された。このことから、企業は買収前に組織を再構築することで買収後のターゲット企業を含めた事業再編の能力を学習し、合併企業内での資源再構築の効率性を高めていることが伺える。また、調査からは再構築経験の効果の境界条件も示された。買収と組織学習の研究では、企業は買収前の企業業績が低い時ほど過去に蓄積した経験を積極的に活用し、買収成果を高めようとするインセンティブを持つと言われている。そこで、買収時の企業業績と経験効果の関係についても検討した結果、買収企業とターゲット企業の平均的な取引前業績が低い場合ほど、再構築経験の効果が高まる関係にあった。また、組織の再構築経験が活用できる買収はターゲット企業の産業特性に依存することも考えられた。ターゲット企業がハイテク産業の場合、競争上重要な資源は技術に関する知識・ノウハウや特許などの無形資産であることが多い。このような資産は組織の境界構造によって規定されにくいために、再構築経験の効果が発揮されにくいと考えられる。分析の結果、ターゲット企業がハイテク産業の場合、再構築経験の効果が低減することがわかった。さらに、買収前の企業業績が低くかつターゲット企業が非ハイテク産業の場合、再構築経験と買収成果の正の関係が最も大きくなる3要因のモデレーションモデルが想定される。モデルを検討した結果、下記の図4のように3要因モデルが支持される結果となった。

図4 再構築経験と買収成果の関係



WPR: 買収前の買収企業とターゲット企業の業績平均、
High-Tech: ハイテク企業ダミー

本研究の分析結果は、買収を管理する企業の能力は、他社との取引による対外的経験のみならず、自社内の変革経験によっても得られることを示唆している。つまり、買収を活用し成長を志向する企業に対して、買収能力の獲得と発展のための幅広い手段を提案している。既存研究では、買収能力を形成する経験要因として、買収自体、もしくはアライアンス、ジョイントベンチャーや売却などの類似の企業間取引が提案されていた。しかしながら、これらの手段は実施コストが高く、またそもそも適切なパートナーがいなければ経験を積むことができない。一方、再構築は社内で完結可能であるために実施コストも低く、パートナーを見つける必要もない。つまり、経営者は企業の買収能力の形成において幅広い選択肢を使い分けることで、買収を通じた企業成長をより効果的に実現することが可能になる。

ただし、本研究では再構築経験が及ぼす負の影響も明らかになった。まず、買収前の業績が高い場合に再構築経験は買収成果に負の効果と及ぼしていた。この背景として、事前の業績が高い場合には、買収後に再構築を実施しても従業員からの理解を得られずに、かえって社内に混乱をもたらし、買収からの価値創造を低減させている可能性を指摘できる。また、上記の条件に加えて、ターゲット企業が非ハイテク産業であった場合は、さらに大きな負の影響が観測された(図4参照)。この結果は、事前の業績が高い場合において、非ハイテク企業では買収後の再構築が進みやすいために、従業員に必要以上の大きな混乱を生じさせている可能性がある。つまり、これらの分析結果は、再構築経験を活用できる状況はある程度限定されることを示している。

残された課題や今後の研究可能性も指摘する。本研究は、買収成果の代理指標として財務業績の買収前後の変化、具体的には産業調整 ROA を用いている。しかし、財務業績は企業の他の取り組みによる交絡的な影響を受ける可能性がある。例えば、買収後において経営者の交代、新製品の発表や法規制の変更などが生じた場合、企業の財務業績は大きな影響を受けることが予想される。そのため、今後の研究では、買収後の企業間のタスク統合の進捗程度、離職率やコミュニケーションの程度などの他の指標を使用することで、再構築経験の効果を包括的に検討する必要がある。そのため、質問票調査や事例研究などの他の分析手法を取り入れ、複合的なアプローチから再構築経験と買収成果の関係について調査していく必要がある。

また本研究では、個々の買収の戦略的文脈を考慮しておらず、より詳細な買収毎の戦略的背景を踏まえた上で再構築経験の役割を議論する必要がある。本研究では、一定規模以上の上場企業のみを買収取引を対象としているが、中小企業やスタートアップ企業を買収に関しても同様に再構築経験が活用できるか否かは改めて検討する必要がある。例えば、組織の構造、規則や文化が確立していない創業間もない中小企業を買収して再構築を実施すると、かえってターゲット企業の競争力を低下させる可能性がある。また、買収企業とターゲット企業の間組織文化の大きな隔たりがある場合、安易な再構築は買収後の文化統合を阻害する可能性がある。すなわち、再構築経験を活用できる状況を特定するために、より詳細な分析が必要となる。これらの結果は、2022年度組織学会研究発表大会で報告を行った。

また、作成したデータベースと理論整理から発展的研究にも取り組んだ。買収後の再構築が及ぼすターゲット企業の従業員の革新的行動への影響を検討した結果、負の関係性があることが示唆された。ターゲット企業の従業員は、自身の革新的行動に対して買収企業から社会 政治的なリスクを認知した場合に当該行動の程度を低下させるが、再構築を実施した場合にはさらに大きな低下が生じることが判明した。つまり、再構築の有効性は、ターゲット企業の従業員にミクロレベルの認知によっても変化することが考えられる。これらの結果は査読誌である経営哲学で発表予定である(採択済み)。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 中村文亮	4. 巻 -
2. 論文標題 被買収企業における人々のイノベティブ行動の規定要因:業績期待と自己イメージ期待の役割	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営哲学	6. 最初と最後の頁 -
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3件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 中村文亮
2. 発表標題 企業の再構築経験が買収成果に与える影響
3. 学会等名 2022年度組織学会研究発表大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 中村文亮
2. 発表標題 日本企業のM&Aの特徴と課題~クロスボーダーM&A成功に向けた示唆~
3. 学会等名 2021年度多国籍企業学会関西西部会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 中村文亮
2. 発表標題 被買収企業の人々のイノベティブ行動に関する実証研究
3. 学会等名 2021年度経営哲学学会関西西部会
4. 発表年 2021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
---------	---------