

平成 30 年 6 月 6 日現在

機関番号：13201

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03766

研究課題名(和文) PMIにおけるマネジメント・コントロール・システムの効果的な統合に関する研究

研究課題名(英文) Research on the Effective Integration of Management Control Systems in PMI

研究代表者

森口 毅彦 (MORIGUCHI, Takehiko)

富山大学・経済学部・教授

研究者番号：90293282

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、PMIにおける有効な「マネジメント・コントロール・システムの統合」に関する理論的枠組みを構築することを目的としている。そこで、多様なコントロール手段が組み合わさって機能するコントロール・パッケージとしてのマネジメント・コントロール概念に基づき、PMIに特有のコントロール手段をコントロール・パッケージの組み合わせに取り入れ、統合「プロセス」であるという点から「時間軸」の観点を取り入れ、この「時間軸」の観点を入れることによってパッケージ間の関係性を明確にした、「PMIにおけるマネジメント・コントロール・システムの統合フレームワーク」を提示した。

研究成果の概要(英文)：In this study, I aimed to construct the framework of the effective integration of management control systems in PMI. So, I examined and presented the framework based on the concept of management control as a control package in which various control means work in combination. This framework has next three characteristics. First, it incorporated PMI-specific control means into the control package combination. Second, it incorporated the viewpoint of "time axis" from the fact that it is an integration "process". Third, by including this "time axis" point of view, it clarified the relationship between packages.

研究分野：管理会計論

キーワード：M&A(合併・買収) PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション) マネジメント・コントロール・システム コントロール・パッケージ

1. 研究開始当初の背景

今日の激しいグローバルな競争環境の中で、わが国企業は生き残りをかけ、あるいはさらなる成長の機会を求め、国内外の企業を対象に活発な M&A (Mergers and Acquisitions: 合併と買収) を行っている。(株)レコフによれば、2013 年の日本企業の M&A 件数は 2,048 件で、前年の 1,848 件から 200 件、10.8% の増加となっている。[株式会社レコフデータ, 2014, p. 35] さらに、2017 年には日本企業の M&A 件数は 3,050 件で過去最多を更新している。[株式会社レコフデータ, 2018, p. 40]

このように M&A の成立件数は活況を呈している一方で、わが国企業における M&A の成功はその 3 割程度にとどまるとの指摘もなされている。[松江, 2008, p. 16]

そこで、M&A を成功へ導くためには、M&A の成立後、いかに効果的に統合を行いその成果をあげていくかが鍵を握るのであり、そのために M&A 後の統合プロセスである PMI (Post-Merger Integration: ポスト・マージャー・インテグレーション) をいかに効果的に行うかが重要な課題となるのである。

M&A の基本的な目的は、被買収企業との間にシナジーを生み出すことにあるといえるが、そのシナジーを発揮するためには、買収企業 / 被買収企業双方がもつ独自のシステムを統合し、2 つのシステムのベクトルをそろえる必要がある。つまり、PMI の中心的な課題は、「2 つの有機的かつ独立、完結したシステムを、いかにベクトルのそろった首尾一貫した 1 つのシステムに統合するか」[田村, 2009, p. 119] にあるのである。

しかし、PMI は、それまで独立して機能してきた 2 つの有機的システムを統合するという非常に困難な問題を抱えている。たとえば、システムの改変 / 統合により、従来のシステムでうまく機能していた組織が攪乱されるリスクが生じたり、旧システムでの既得ポジ

ションへの固執からシステム改変への抵抗感が高まったり、両社におけるシステムの主導権争いから妥協的な折衷型システムが採用され旧来のものより非効率となる可能性がある、などの問題が指摘されている。

このような、PMI における買収企業 / 被買収企業のシステムの統合問題は、マネジメント・コントロール研究の立場からすると、両社におけるマネジメント・コントロール・システムの統合をどのように進めるのか、成功する統合に必要な条件は何か、統合後の有効なマネジメント・コントロール・システムとはどのようなシステムになるのか、といった問題を提起するものである。そのため、PMI におけるマネジメント・コントロール・システムの統合に関する理論的枠組みの構築という研究を着想するに至ったものである。

2. 研究の目的

本研究は、M&A 成立後の PMI におけるマネジメント・コントロール・システムの有効な統合に関する理論的枠組みを構築することを目的としている。

そのため本研究では、次の 4 点に主眼を置いて分析を行い、「マネジメント・コントロール・システムの統合」に関する理論的枠組みを構築することを目指すものである。

(1) M&A と PMI に関する理論研究

今日、M&A は多様な目的と多様な形態で行われており、それに対応して PMI のあり方・考え方も大きく異なる。したがって、PMI ならびにそのプロセスで行われるシステム統合の問題に関する論点の整理を行うため、これまでなされてきた先行研究の包括的なレビューを行い、論点の明確化を行う。

(2) 企業における PMI の実態の解明

これまで、企業における PMI の実態については必ずしも明らかにされていない。そこで本研究では、質問票調査により、企業において PMI がどのように行われているのか、特に

システム統合についての実態を明らかにする。それによって、PMI ならびにそのプロセスで行われるシステム統合の問題に関する論点がよりいっそう明確になるものと思われる。

(3) 「マネジメント・コントロール・システムの統合」についての検討

本研究では、M&A 成立後の PMI において、買収企業 / 被買収企業双方がもつマネジメント・コントロール・システムを統合し、ベクトルのそろった首尾一貫した1つのシステムを構築するという「マネジメント・コントロール・システムの統合」についての検討を行うものであるが、このテーマはこれまでほとんど扱われることがなく、新たなマネジメント・コントロール研究の領域となるものであり、独自の観点からのマネジメント・コントロール研究を目指すものである。

(4) パッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムという視点

買収企業 / 被買収企業双方のシステム統合の問題を考える場合、そこには、組織構造や職務規程などのハードなシステムのみならず、組織文化や行動様式、コミュニケーション・プロセスなどソフトな要素も関係している。近年、マネジメント・コントロールは、コントロール手段としてハードなもの / ソフトなものなど多様なものが存在し、それがパッケージとして機能するという考え方が提唱されている。本研究では、マネジメント・コントロールをこのようなパッケージとして捉えることで、組織文化等を含むシステムの統合の問題に分析的な検討を加えるものである。

3. 研究の方法

本研究は、PMI における有効な「マネジメント・コントロール・システムの統合」に関する理論的枠組みを構築することを目的としている。

そこで研究計画としては、研究目的において指摘した本研究の主眼をおく分析ポイントにしたがって、まず、既存の理論研究のサーベイをとおして、M&A、PMI、マネジメント・コントロール、組織変革 / 統合などの概念を整理したうえで、PMI ならびにそのプロセスで行われるシステム統合の問題に関する論点を整理し、「マネジメント・コントロールの統合」に関する問題の所在、検討すべき課題を明確に規定する。

そして、PMI についての実態を明らかにするため、実態調査用質問票の具体的なストラクチャーの検討を行うとともに、アンケート調査の対象を選定し、アンケート調査を実施する。実施したアンケート調査の結果を分析し、企業における PMI の実態 / 課題等を明らかにする。

このような調査研究をとおして、PMI ならびにそのプロセスで行われるシステム統合の問題に関する論点を明確化し、PMI における有効な「マネジメント・コントロール・システムの統合」に関する理論仮説を構築する。そのうえで、さらなるサーベイや事例研究を通して、理論仮説を検証し、PMI における有効な「マネジメント・コントロール・システムの統合」に関する理論的枠組みを構築していくものである。

4. 研究成果

本研究は、M&A 成立後の PMI において、いかに効果的に被買収企業のマネジメント・コントロール・システムとの統合をはかり、一つの有効なシステムを作り上げるか、そのための「マネジメント・コントロール・システムの統合」に関する理論的枠組みを構築することを目的としている。

そこでまず、マネジメント・コントロール・システムの有効な統合に関する理論的枠組みの構築へ向けて、既存研究のサーベイをとおして、M&A、PMI、マネジメント・コント

ロール，組織変革／統合などの概念を整理し，M&A，PMI ならびに「マネジメント・コントロール・システムの統合」に関する問題の所在，検討すべき課題を明確化した。

特に，わが国企業を対象とした PMI に関する実態調査へ向けて，調査課題と研究の課題・方向性に関して大きく次の3点，(1)「M&Aの成功」に対する明確なビジョンと測定・評価方法の確立，(2) M&A の形態別・目的別の PMI の実態とあり方，(3) 今日的な PMI の成功要件，のそれぞれに関して重点的な検討・解明が必要であることを指摘した。

そして上記のような調査課題と研究の課題・方向性を踏まえて，わが国における M&A ならびに M&A 後の PMI についてのアンケート調査（「わが国企業における M&A と PMI（M&A 後の統合作業）の実態に関する質問調査」）を実施した。

調査の概要は，ダイヤモンド社のデータベースサービス D-VISION「役員・管理職情報ファイル」の東京証券取引所第一部・第二部上場企業 2,478 社（2016 年 2 月現在所収のデータ数）を対象に，M&A に中心的に関わると考えられる経営企画・社長室・経理財務部門等の代表取締役・役員クラスの方々に 2016 年 2 月 12 日に質問票を郵送し，179 通の回答を得ている（回収率 7.22%）。

アンケート調査の分析結果より，効果的な PMI のあり方を構想する際の主要な検討事項・課題として，M&A の形態（買収か合併か）に応じて適切な PMI のあり方を考えることが有用であること，PMI を成功裏に進めるためにその進捗状況について何をどうモニタリングするか，そして PMI プロセスをどう検証するか，「理念・ビジョン・目標・戦略・事業計画」といった進むべき方向性を明確に定めるための取り組みをまずしっかり行う一方で，制度やシステム面での統合に問題を抱えている点についてどう解決を図っていくか，成功へ向けて，組織内の水

平・垂直両面でのコミュニケーションラインをいかに作り上げるか，という4点を指摘した。

こうしたアンケート調査の分析結果や，これまでの理論研究で明らかとなった研究課題を踏まえ，また組織研究における「組織変革（organizational change）」の枠組みを援用しながら，本研究のテーマである「PMI におけるマネジメント・コントロール・システムの効果的な統合フレームワーク」についての検討を行った。

PMI における統合領域は，組織統合であるがゆえに広範にわたるものである。たとえば，松江 [2008] は，統合作業全体を，戦略，組織，業務プロセス，制度・システム，企業風土（カルチャー）の5つの領域に体系化できるとしている。また，前田編 [2014] では，PMI はそうした広範な領域について，「経営の PMI」（経営理念，戦略の統合），「業務の PMI」（業務・インフラ，人材・組織の統合），「意識の PMI」（企業風土や文化の統合）と，3つの段階を経て行われていくとされている。したがって，こうした広範にわたる統合領域を包含できるマネジメント・コントロールの枠組みが不可欠になると考えられる。

そこで，これまで行われてきたマネジメント・コントロール概念の展開を整理し，Anthony [1965] に代表されるような会計数値による公式的なコントロール概念から，今日，多様なコントロール手段が組み合わせられて機能するコントロール・パッケージとしてのマネジメント・コントロール概念へとその概念が拡張されてきていることを指摘した。

そうしたパッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムの議論を体系化した研究に，Malmi & Brown [2008] がある。彼らは，マネジメント・コントロール・システムはパッケージとして機能するという認識のもと，5つのグループ 計画設定

(planning), サイバネティック (cybernetic), 報酬 / 報奨 (reward and compensation), 管理的 (administrative), 文化 (cultural) から構成されるコントロール手段のパッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムのフレームワークを提示している。(図表 1 参照)

図表 1 マネジメント・コントロール・システムのパッケージ

文化によるコントロール						
クラン		価値		シンボル		
計画設定		サイバネティック・コントロール				報酬・報奨
長期経営計画	短期事業計画	予算	財務的測定システム	非財務的測定システム	ハイブリッド測定システム	
管理的コントロール						
ガバナンス構造		組織構造		方針・手続き		

[出所: Malmi & Brown, 2008, p.291, Fig 1 と p. 292, Table 1 をもとに作成]

このようなパッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムという概念は, PMI におけるマネジメント・コントロール・システムの統合フレームワークとして極めて有用であると考えられる。すなわち, マネジメント・コントロール・システムを多様なコントロール手段のパッケージという拡張した概念でとらえることで, PMI における広範な統合領域をコントロール手段ごとのパッケージとしてとらえることが可能になり, それぞれのパッケージにおける統合を考慮することが可能になるのである。それによって, PMI に有効なマネジメント・コントロール・システムの統合フレームワークを構築することができるようにとなると考えらえる。

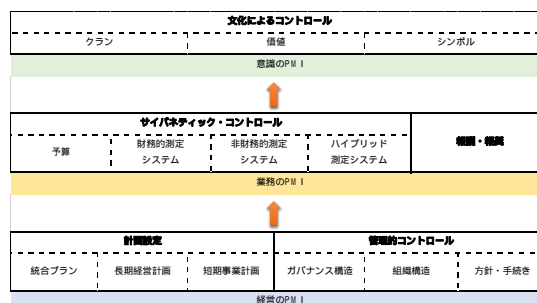
Malmi & Brown [2008] は, パッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムの今後の研究の方向性として, パッケージの組み合わせをどうするか, パッケージ内で各システムが相互にどう関連し合っているか, を明らかにすることであると指摘している。[Malmi & Brown, 2008, p. 297]

そこで, PMI に適合したコントロール・パッケージの組み合わせならびに, 各パッケージ間の関係性について検討を行うと, 一つの鍵となるのは, PMI における組織統合あるいはマネジメント・コントロール・システムの

統合は, 「プロセス」であるという点ではないかと考えられる。すなわち, 統合「プロセス」である以上, 「時間軸」を考慮に入れることが不可欠であるという点である。

そこで, Malmi & Brown [2008] による, パッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムのフレームワークに, 先の前田編 [2014] における「経営」, 「業務」, 「意識」という PMI の 3 段階についての議論を適用し, PMI に適合したコントロール・パッケージの組み合わせならびに, 各パッケージ間の関係性について図式化してまとめたものが図表 2 である。

図表 2 PMI におけるコントロール・パッケージと統合フレームワーク



[出所: Malmi & Brown, 2008, p.291, Fig 1 をもとに改変し作成]

このフレームワークは, PMI に適合したコントロール・パッケージの組み合わせを意識しており, また, 「時間軸」を取り入れ「プロセス」を強調した枠組みとなっている。

まず, コントロール・パッケージの組み合わせは, 図表の下段に「計画設定」と「管理的コントロール」を, 中段に「サイバネティック・コントロール」と「報酬・報奨」を配置しており, Malmi & Brown [2008] のオリジナルの枠組みとは「計画設定」の位置づけが異なる。また, 「計画設定」に「統合プラン」の策定を含めている。上段は「文化によるコントロール」でオリジナルと同様である。

そして, 下段の「計画設定」と「管理的コントロール」は前田編 [2014] における「経営の PMI」に, 中段の「サイバネティック・コントロール」と「報酬・報奨」は, 「業務の PMI」に, 上段の「文化によるコントロール」は「意識の PMI」に, それぞれの統合内

容から対応しているという位置づけになっている。

PMI のプロセスにおいてまず重要になるのは、前田編 [2014] により、(a) 組織体制の確立と、(b) 統合プランの策定であることから、「計画設定」と「管理的コントロール」を「経営の PMI」としてプロセスの最初に位置づけ、それをもとに統合プランそして中期計画 - 短期計画が PDCA サイクルとして「サイバネティック・コントロール」と「報酬・報奨」を通じて確実に実行されていくように「業務の PMI」が次のステップとして位置づけられ、そして新しいミッション・ビジョンの浸透をとおして、従業員が新しい価値観や思考様式にもとづき行動するように「意識の PMI」が最終的に位置づけられるという「時間軸」を踏まえた関係性になっている。

以上が、本研究の成果として提示する「PMI プロセスを踏まえたマネジメント・コントロール・システムの統合フレームワーク」の概要であるが、このフレームワークの意義は、

PMI に特有のコントロール手段をコントロール・パッケージの組み合わせに取り入れている点、統合「プロセス」であることから「時間軸」の観点を取り入れた形になっている点、この「時間軸」の観点をいれることによってパッケージ間の関係性を明確にしている点、に求められるものである。

PMI におけるマネジメント・コントロール・システムの統合に関する研究成果が限られている中で、そうした観点からのアプローチの必要性ならびに重要性を提起し、本テーマについてより具体的に検討・考察を加えていくための一つの契機を提供するものとなっている点においても、本研究には一定の意義があるものと思われる。

< 引用文献 >

Anthony, Robert N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston,

MA: Harvard Business School Press, 1965.

前田絵里編著、菊池庸介著『企業買収後の統合プロセス すらすら読める PMI 入門』中央経済社、2014 年。

Malmi, Teemu & David A. Brown, "Management Control Systems as a Package - Opportunities, Challenges and Research Directions", *Management Accounting Research*, 19, 2008, pp.287-300.

松江英夫『ポスト M&A 成功戦略』ダイヤモンド社、2008 年。

株式会社レコフデータ「2013 年の M&A 動向の概要」『MARR 2014 (M&A レポート 2014)』株式会社レコフデータ、2014 年。

株式会社レコフデータ「2017 年の M&A 回顧」『MARR』2018 年 2 月号。

田村俊夫『MBA のための M&A』有斐閣、2009 年。

5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 3 件)

森口 毅彦「M&A の成功と効果的な PMI 研究に関する一考察」富山大学経済学部 Working Paper, No. 300, 2016, 1-56 頁, 査読無。

森口 毅彦「わが国企業における M&A の成否評価と PMI の実態 ~ アンケートによる実態調査研究にもとづいて ~」富山大学経済学部 Working Paper, No. 306, 2017, 1-104 頁, 査読無。

森口 毅彦「M&A における PMI とマネジメント・コントロール・システムの統合」富山大学経済学部 Working Paper, No. 317, 2018, 1-34 頁, 査読無。

6 . 研究組織

(1) 研究代表者

森口 毅彦 (MORIGUCHI, Takehiko)

富山大学・経済学部・教授

研究者番号 : 90293280