

修士論文（研究報告書）要旨

論文タイトル：「M&Aにおける文化的対立に関する研究」

学籍番号：AM20003

氏名：TSAI MENG TSE

指導教授：伊藤善夫 教授

【論文の構成】

- 第一章 問題意識と研究目的・方法
- 第二章 先行研究の整理
- 第三章 事例研究
- 第四章 仮説構築と実証方法
- 第五章 考察
- 第六章 結論
- 参考文献

【論文の内容】

1. 問題意識と研究目的

グローバル化の進展により、M&Aが増加しつつある。「M&Aは、ターゲット市場に迅速に参入し、時間ベースの投資リスクを短縮し、期待される成長と包括的なメリットを実現できる（芳賀、立本、2016, pp. 139-141）。」しかし、M&Aは成約を持って目的が達成されるわけではなく、企業文化の対立がM&Aの効果に影響を与える。三宅（2005, pp. 1-2）によると、新しい経営者はM&Aの実施による社員の動揺を占めることを怠ると、社員の不安・不信が増大し、重要な社員の離職などに繋がるおそれがある。以上の原因により、本研究は企業のM&A活動で如何に異なる企業文化を統合するかどうかについて調査研究する。そして、M&Aにおける文化対立を緩和する方法を探索することを目的とする。文化的な対立を緩和する方法を見つければ、将来M&Aを行う企業にとって大きな助けになる。

2. 研究方法

まず、M&Aにおける文化統合に関する概念を、先行研究に基づいて明確化する。先行研究と事例研究の発見に基づき、M&Aと企業文化への関連性を考え、仮説を構築する。仮説の構成概念を検討し設定する。日本の売上高上位2000社の上場企業を対象としたアンケート調査を行う。得られたデータを分析し、仮説を実証する。最後に、結論と今後の課題を提示する。

3. 先行研究と事例研究

企業文化の統合がM&A成功の可否を握る大きな要因であることは、国内企業、海外企業に共通する認識として一般的になりつつある。M&A後の2つの企業文化の相違の影響は、考慮されなければならない。なぜなら、文化的統合の過程で、買収会社は組織の企業文化を再定義し、2つの文化の違いを理解して調整する必要がある（呉2002, pp. 59-66）。文化的対立により、M&Aの利益を完全に実現することは不可能になる。胡（2007, pp. 116-120）の論文によると、「従業員関係の対立」と「仕事の対立」の問題が最も多い。従業員は元々異なる会社に所属していた。組織文化、価値観、行動スタイルが異なるため、従業員間の対立が非常に発生しやすくなっている。高尾・王・高（2009, p. 159）によると、「経営理念の浸透を、それぞれについては、①「行動への反映」は、経営理念を自身の行動に具体的に反映させているかどうかを示す次元、②「内容認識」は、経営理念の内容を理解・認知しているかどうかを示す次元、③「共感」は、個人の価値観で、経営理念を受容しているかどうかを示す次元となっている。「組織への信頼は組織の運営の基本要素である。信頼は日常的な交流においても、社会的協力を維持するために不可欠な要素である（Zucker, 1986, p. 58）。」事例を通じて、信頼感は理念浸透に影響する可能性がある」と

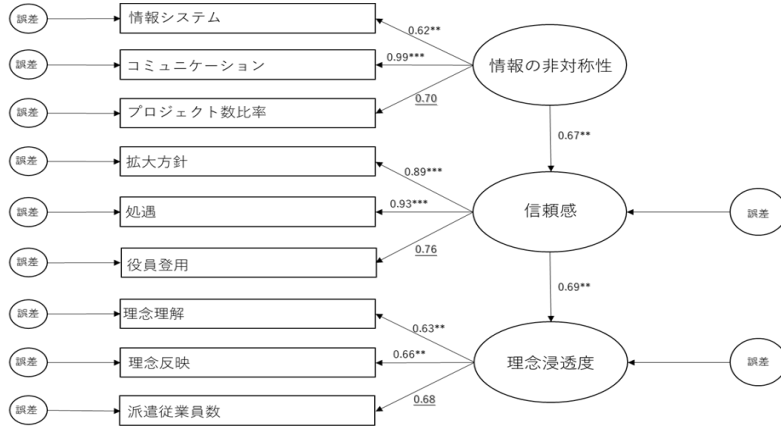
判断できる。そして、情報の非対称性は信頼感を影響する可能性がある。

4. 仮説の提示と実証結果

構成概念	項目数	Cronbach's Alpha	判定
情報の非対称性	3	0.758	0
信頼感	3	0.845	0
理念浸透度	3	0.745	0
モデルの適合度	χ^2 検定有意確率	CFI	RMSEA
計算結果	0.297	0.947	0.063
基準値	≥ 0.050	≥ 0.900	≤ 0.10
判定	0	0	Δ

組織のメンバーが相互の信頼を失うと、うまく運営することが困難になる。また、経営者と買収した従業員の間情報の非対称性は、非対称性が少ないほど、お互いの間の信頼が高まると考えられる。まず、「情報の非対称性を解消する努力が大きければ、買収企業経営者に対する被買収企業従業員の信頼感は大くなる。」と「買収企業経営者への被買収企業従業員の信頼感が大きければ、買収企業経営理念が被買収企業に浸透する。」という二つ仮説を構築した。本研究では SPSS を用いて、構成概念と質問項目との信頼性を分析の尺度にある「信頼性分析」を使用し分析した。仮説を構成する概念の三つ

Cronbach's Alpha 係数は 0.758、0.845、0.745 となった。0.7 以上であり、基準に基づき、一定の信頼性があることと判断できる。その後、IBM 社の Amos を利用し、構造モデルを推定した。 χ^2 検定有意確率、CFI、RMSEA 三つの適合指標を測定した。分析結果において、 χ^2 検定有意確率は 0.297 であり、5% より大きいため、仮説は棄却できない。また、適合度の指標については、CFI の値 0.947、RMSEA の値は 0.063 である。 χ^2 検定有意確率、CFI の指標が条件を満たした。RMSEA の値はグレーゾーンとなった。本研究のモデル設定が妥当であると判断する。



仮説のパス図を見ると、構造係数の推定値は 0.67 と 0.69、仮説に妥当性があると判断できる。(注: ***は 1% 程度で有意、**は 5% 程度で有意、標準化係数の下線 () は、推定値の係数を 1 に固定したため、確率が計算されないことを表す。)

5. 研究結果と今後の課題

本研究は先行研究及び事例研究を通じて、両社が統合されたとき、もし新経営者と従業員との間の信頼感が存在するならば、経営理念が浸透すること

を主張している (仮説①)。また、新経営者は被買収企業の潜在可能性を認識している。一方で、被買収企業従業員はそれを知らない可能性がある。このような情報の非対称性の存在が、信頼感を高めることができない主な理由である可能性があると考えられる。そのため、このような情報の非対称性の存在がなければ、信頼感を高めることができると主張している (仮説②)。本研究が提示したこれらの仮説が実証的に支持された。しかし、M&A において様々な要素が存在するため、今後の課題として、経営理念の浸透方法、また、信頼感に強く影響する別の要素の検討も必要と考える。

【主要参考文献】

1. 芳賀 裕子、立本 博文 (2016) 「M&A の効果と多角化戦略との関係に関する文献サーベイ」『赤門マネジメント・レビュー』, pp. 109-166.
2. 三宅 成也 (2005) 「経営者の交代を伴う企業買収における経営統合の組織マネジメントに関する研究」『神戸大学大学院経営学研究科忽那研究室』, pp. 1-49.
3. 吳盈潔 (2002)、「企業併購對組織文化與組織承諾之影響--以元大京華證券為例」、『國立中央大學人力資源管理研究所』, pp. 1-79.
4. 胡偉琦 (2007)、「衝突對員工態度與績效影響之研究-以新光及誠泰銀行合併為例」『銘傳大學管理科學研究所在職專班碩士論文』 pp. 1-151.
5. 高尾義明・王英燕・高嶺 (2009) 「経営理念の浸透と組織マネジメントに関する考察—ある製造企業の質問紙調査を通して」『経営哲学論集』, Vol. 25, pp. 158-161.
6. Zucker, L. G. (1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 53-111.