

M&A 後の統合（PMI）研究の系統的レビューと今後の展望

西本圭吾*・柳 淳也*・山田仁一郎*

概要

M&A 研究においては、M&A 成立後の統合が M&A 成功の鍵を握るという考え方が強く（e.g. Larsson and Finkelstein [1999]; Angwin and Meadows [2015]）、M&A 後の統合（PMI）のプロセスでは、通常、シナジーの獲得、顧客の混乱、構造的統合、従業員の維持、アイデンティティや独立性の喪失、顧客の維持、感情的トラウマ、地位の喪失、学習課題など様々な障害に直面することが多い（Julia and Laurence [2018]）。よって、M&A とその複雑なプロセスである PMI の研究は、いまだに多くの未解決の問題を抱えていると言える。これらの背景を踏まえた本研究の目的は、PMI について既存研究で明らかになっていること、および、今後の展望に繋がるリサーチ・ギャップを特定し、今後の研究アジェンダを示唆することである。

キーワード：システムティック・レビュー、M&A、PMI（Post Merger Integration）、ナレッジ・ベースド・ビュー、ケイパビリティ

I はじめに

M&A 研究においては、M&A 成立後の統合が M&A 成功の鍵を握るという考え方が強くなり（e.g. Larsson and Finkelstein [1999]; Angwin and Meadows [2015]）、「どのような条件で、企業買収するか？」から「どのように買収企業を選定し、統合するか？」へと重点がシフトしてきた（Jemison and Sitkin [1986]; 池上 [2019]）。つまり、企業の合併や買収に関する一連の先行研究における重要な考え方は、買収後の統合プロセス（PMI）に関するものと言える。こうした一連の先行研究は、「すべての価値創造は買収後に行われる」（Haspeslagh and Jemison [1991]）という前提の上になり立っている。PMI 研究の主要な目的は、買収側経営者が追求する統合行動を説明し、これらの行動が買収側や被買収側に与える影響を理解し、そのプロセスがどのように価値創造に繋がるかを説明することである（Birkinshaw et al. [2000]）。

PMI とは、Post Merger Integration の略で、M&A 実行後にシナジーを実現し、企業価値を最大限に向上させるための統合プロセス全体を意味する。概して、企業の統合プロセスには、「経営統合：理念・戦略やマネジメントフレームの統合」、「業務統合：業務・インフラや人材・組織・拠点の統合」、「意識統合：企業文化や社風の統合」の三段階があり、その膨大な範囲にわたる統合を成功させるためには、全体との整合性を取りながら個々の統合作業を適切に進める必要がある（NRI トップ> ナレッジ・インサイト> 用語解説> 用語解説一覧> ポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）¹⁾）。

* 京都大学大学院経営管理大学院

1) <https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/lst/ha/pmi>; 2024 年 1 月 15 日閲覧。

PMI のプロセスでは、通常、シナジーの獲得、顧客の混乱、構造的統合、従業員の維持、アイデンティティや独立性の喪失、顧客の維持、感情的トラウマ、地位の喪失、学習課題などに関する障害に直面する (Julia and Laurence [2018])。買収企業が効果的に経営資源を統合してコンビネーション・ベネフィットを獲得し、経営資源の基盤を変えるためには、難しい選択を伴う適切な構造を定義しなければならない。買収企業にとって、組織構造の選択は、経済的利益を享受するための統合の必要性と、被買収企業がしばしば要求する自律性の必要性との最適なバランスをとる必要があるからである。正式な組織プロセス、コミュニケーション・チャネル、グループ・アイデンティティに対する統合のプラスの効果は、「コーディネーション効果」と呼ばれている (Puranam et al. [2009])。調整効果を実現する方法は、例えば、情報システムの変換、人事部門の統合、販売統合など、数多くある (Zollo and Singh [2004])。

その一方で、高度な統合は対象企業の自律性を失わせ、イノベーション能力、人材確保、モチベーションなどに悪影響を及ぼす可能性がある。自律性の効果は、被買収企業が構造的に統合されていない場合のみ実現する。自律性の喪失効果と協調性の獲得効果の両方を考慮すると、最適な統合レベルでは、混乱のコストに比べて協調性のメリットが最も大きくなる。この緊張関係は、しばしば「協調性と自律性のパラドックス」(Puranam and Vanneste [2016]) と呼ばれている。このため、この PMI におけるパラドックスを少しでも解消し、より多くのシナジーを創造する方法がないのだろうか、というのが Puranam and Vanneste [2016] の問題意識である。

このように M&A とその複雑なプロセスである PMI の研究は、いまだに多くの未解決の問題を抱えている。これらの背景を踏まえた本研究の目的は、PMI について既存研究で明らかになっていること、および、今後の展望に繋がるリサーチ・ギャップを特定し、今後の研究アジェンダを示唆することである。

II 研究方法

1 具体的な文献の選定手順

系統的レビューは、出版された文献を網羅的に文献検索し、レビューの決定、手順の明確化、結論の根拠の提出に基づいてバイアスを最小化できるため、本研究では経営学分野における系統的レビューの手法を採用する (Tranfield et al. [2003])。Web of Science を用いて、登録文献のトピック (タイトル・キーワード・抄録) に、「Post Merger Integration」という語が含まれる文献を検索した結果 (2023 年 6 月 23 日検索)、757 件の文献が得られた。本研究では PMI の概観を示すことが目的であるため、言語、ドキュメントタイプ、および分野などは限定していない。

レビュー論文を特定するために、上記の初期選定基準で選ばれた 757 件の中から、ドキュメントタイプが、「Review Article (総説)」であるものに限定して検索を行い、20 件の文献を絞り込んだ。さらに、すべての抄録・本文を読んだうえで、関連度の低い文献 3 件を除外し、レビュー論文 17 件を選定した。3 文献を除外した理由は、宇宙物理学領域、比較政治経済学、独砂糖研究所などに焦点を当てており、本研究の主旨から研究内容の関連度が低いと判断したためである。

続いて、本研究では、近年刊行された文献は被引用回数が少なくなるため、年平均被引用回数が



図 1 「Post Merger Integration」年代別被引用数と出版物数

出所：Web of Science より筆者作成

多い文献上位 60 件を抽出し、抄録・本文を読んだうえで関連度の低い文献 10 件を除外²⁾し、上位 50 件を選定した。

2 年代別被引用数と出版物数

2003 年（被引用数 3 件，出版物件数 2 件）までの間は緩やかな増加が見られていたが，2004 年（被引用数 14 件，出版物件数 9 件）以降，論文数は急激に増加し，2019 年には最大の出版物件数（76 件）がみられ，2022 年には最大の被引用件数（1,765 件）がみられた（図 1）。

3 文献掲載出版物名と引用トピック分野

表 1 は，掲載出版物別の文献数である。文献数 5 以上の「Post Merger Integration」文献が掲載されている出版物は、『Advances in Mergers and Acquisitions』が最も多く 37 件，次いで『Post-Merger Management: Value Creation in M&A Integration Projects』27 件，『Strategic Management Journal』17 件，『Journal of Organizational Change Management』14 件，『Physical Review D』13 件，『International Journal of Human Resource Management』12 件，『Long Range Planning』10 件と続いている。

表 2 は，引用トピック分野別の文献数である「knowledge Management」が 347 件と最も多く，次いで『Job Satisfaction』55 件，『Internationalization』49 件，『Corporate Governance』46 件，『Social Movements』29 件，『Gravitational Waves』26 件，『Antitrust』26 件，『Corporate Social Responsibility』10 件と続いている。

引用トピック分野別の文献数である「knowledge Management」が最も多いことに関しては，企業のナレッジ・ベースド・ビュー（KBV）の観点から知識の開発と統合の必要性が強調され，合併後の統合において特定のケイパビリティの必要性が示唆（Grant [1996]; Kogut and Zander [1992]; Szulanski [1996]）されているためである（表 2）。

2) 10 文献を除外した理由は，うち 5 文献は上述したドキュメントタイプが「Review Article（総説）」であるレビュー論文 17 文献に含まれることから重複を避けるために除外した。また，うち 4 文献は，宇宙物理学領域など他の学術領域に焦点を当てており，残る 1 文献は，病院による医師診療所の買収が価格と支出に及ぼす影響に焦点を当てており，本研究の主旨から研究内容の関連度が低いと判断し除外した。

表 1 文献掲載出版物名

出版物名	文献数	% / 757
Advances in Mergers and Acquisitons	37	4.888
Post-Merger Management: Value Creation in M&A Integration Projects	27	3.567
Strategic Management Journal	17	2.246
Journal of Organaizational Change Management	14	1.849
Physical Review D	13	1.717
International Journal of Human Resource Management	12	1.585
Long Range Planning	10	1.321
European Journal of Inernational Management	9	1.189
Journal of Business Research	9	1.189
Monthly Notices of the Royal Astronomical Society	9	1.189
International Business Review	8	1.057
Journal of Managemet Studies	8	1.057
Journal of World Business	8	1.057
British Journal of Management	7	0.925
European Journal of Information Systems	7	0.925
Management Decision	7	0.925
Organazation Studies	7	0.925
Scandinavian Journal of Management	7	0.925
Thunderbird International Business Review	7	0.925
European Management Journal	6	0.793
Lecture Notes in Business Information Processing	6	0.793
Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management	6	0.793
Human Relations	5	0.661
Journal of International Business Studies	5	0.661

出所：Web of Science より筆者作成

企業のナレッジ・ベースド・ビュー (KBV) における知識統合ケイパビリティとは、経営資源共有によるシナジーを利用し、一方の企業から他方の企業へ経営資源を投入、事業の強みを移転することで、買収を処理し、戦略的目標を達成するケイパビリティのことである。ケイパビリティは、買収側から被買収側へ譲渡、移転（他方の企業のメンバーに教えるなど）、いくつかの方法で共有することができる。

また、Capron [1999] は、経営資源の移転によって合併後のパフォーマンスが向上することを発見した。知識創造ケイパビリティとは、買収プロセスの管理、合併や買収の新しい現実における経営資源の移転と調整に特化した、潜在的に革新的な新しい実践と能力を生み出す企業のケイパビリティを指す。統合された企業間で実践を移転し統合するケイパビリティだけでは、新しい実践を創造するケイパビリティは確保できない。知識創造ケイパビリティによって、買収企業は、そもそも経営資源の異質性につながる新しい実践を開発することができる。先行研究では、このようなケイパビリティは、M&A の複雑な組織的努力を成功させるための前提条件であるとされている (Haspeslagh and Jemison [1991])。2つの組織の統合は、双方の個人が協力して経営資源とケイパビリティの移転、共有に協力することを学習する、インタラクティブで緩やかなプロセスである。統合プロセスの成功は協力に依存し、対立や様々な人事問題に対処するケイパビリティが必要である。合併後の統合では、対立、コミュニケーションの問題、従業員の抵抗、獲得した人材や経

表 2 文献引用トピック分野

Citation Topics Micro	文献数	%/ 757
Knowledge Management	347	45.839
Job Satisfaction	55	7.266
Internationalization	49	6.473
Corporate Governance	46	6.077
Social Movements	29	3.831
Gravitational Waves	26	3.435
Antitrust	26	3.435
Corporate Social Responsibility	10	1.321
Galaxies	6	0.793
Supply Chain	4	0.528
Public Administration	4	0.528
Health Insurance	3	0.396
Airlines	3	0.396
Economic Growth	3	0.396
International Students	3	0.396
Intellectual Capital	3	0.396
Customer Satisfaction	3	0.396
Evidence-based Practice	2	0.264
Industry 4.0	2	0.264
Big Data	2	0.264
Data Envelopment Analysis	2	0.264
Academic Development	2	0.264
School Leadership	2	0.264
European Union	2	0.264
Foresight	2	0.264

出所：Web of Science より筆者作成

営者の離職などの文化的差異が生じるため、経営資源の移転と統合は困難であり (Lubatkin et al. [1999]; Walsh [1989]; Weber et al. [1996]), 「それを支えることができる雰囲気を作ること (統合) が真の課題である」 (Haspeslagh and Jemison [1991])。

こうしたナレッジ・ベースド・ビュー (KBV) の観点は、PMI 研究において広範囲に影響を及ぼしている。

4 文献責任著者の所在国／地域

表 3 は、各文献の責任著者の所在国／地域別の文献数である。米国が 187 件と突出して多く、その後、英国 116 件、中国 91 件、ドイツ 86 件、フランス 66 件、フィンランド 39 件、オランダ 37 件、カナダ 35 件、イタリア 35 件、オーストラリア 31 件と続いている。

5 対象文献の要約

前述の選定手順を経たレビュー論文 17 文献 (レビューの目的、検索の焦点など) と、年平均被引用回数が多い 50 文献 (主なテーマ、研究・分析手法など) を特定のうえ、要約した (表 4 および表 5)。

表 3 文献責任者の所在国/地域

国/地域	文献数	% / 757
USA	187	24.703
England	116	15.324
People's Republic of China	91	12.021
Germany	86	11.361
France	66	8.719
Finland	39	5.152
Netherlands	37	4.888
Canada	35	4.624
Italy	35	4.624
Australia	31	4.095
Israel	28	3.699
Denmark	26	3.435
India	23	3.038
Switzerland	21	2.774
Norway	20	2.642
Austria	19	2.51
Japan	17	2.246
Spain	17	2.246
Sweden	17	2.246
South Korea	14	1.849
Taiwan	14	1.849
Scotland	11	1.453
Brazil	8	1.057
Portugal	8	1.057
Romania	8	1.057

出所：Web of Science より筆者作成

Ⅲ 分析結果

1 レビュー論文 17 文献

ドキュメントタイプが「Review Article (総説)」である全 20 文献から関連度の低い 3 文献を除外したレビュー論文 17 文献の抄録・本文を丹念に読んだうえで、レビューの目的や検索の焦点などを明らかにし、研究主題や研究関心に基づきカテゴリ分類 (表 6) と 2×2 のマトリクスによるカテゴリ分類【縦軸：「『組織内部の変化』から『組織の外部環境との関係』へ」、横軸：「『経営戦略 (技術・システム・プロセスなど)』から『文化・人間関係』へ」の 2 軸】を行った (表 7)。

1.1 研究者の着目点によるカテゴリ分類

レビュー論文 17 文献は、研究主題や研究関心に基づいた分類によると、1) 文化的・組織的差異と統合、2) 技術・イノベーションと価値創造、3) M&A プロセス、4) プロセス管理と統合後のパフォーマンス、5) 感情、人事統合および組織変化、6) 持続可能性と社会的責任の 6 つのカテゴリに分けることができる。

表 4 レビュー論文 17 文献の要約

No.	筆者 (出版年)	被引用 回数	年平均被 引用回数	レビューの目的	検索の焦点
1	Bjorkman et al. [2007]	337	18.72	国境を越えた企業買収における能力移転に文化的差異が与える影響に関する統合的モデルを提示する	能力移転と文化的差異
2	Puranam and Srikanth [2007]	244	13.56	買収者が技術買収を活用する 2 つの異なる方法を区別することに基づいて、統合パラドックスを理解するための代替アプローチを提案する	技術買収活用、協調と自律の最適組合せ
3	Ellis et al. [2009]	83	10.38	手続き的公正と情動的公正が、大規模な関連企業買収におけるディール後の価値創造に及ぼす独立的・相互作用的影響を調査する	ジャスティス (公正) の仕組み (制度差異)
4	Steigenberger [2017]	158	9.88	文化や方法論といったサブテーマに関する専門的なレビューを重複させることなく、概念的な枠組みによって M&A 統合に関する分散した視点を統合する	異質な知識を統合する概念フレームワーク
5	Vaara [2002]	213	9.26	合併後の統合やその他の組織変化プロセスの成功や失敗の物語の言説を検証する	合併後統合物語における成功と失敗の言説構成
6	Khan et al. [2020]	28	5.60	クロスボーダー M&A の PMI プロセスと落とし穴に関する理解を深めるための概念的枠組みを提示する	従業員の感情的レジリエンス
7	Caiazza and Volpe [2015]	55	5.50	クロスボーダー M&A プロセスに関する新たな知見を提示する	クロスボーダー M&A プロセス
8	Henningsson et al. [2018]	22	3.14	M&A における情報システム統合 (ISI) の役割について、研究間の統合については限定的であることから、この欠落を是正する	情報システム統合 (ISI) の役割 (制度差異)
9	Zhang et al. [2019]	17	2.83	新興国多国籍企業 (EMNCs) と先進国多国籍企業 (AMNCs) の PMI 比較を行い、今後の研究のアジェンダを策定する	EMNCs と AMNCs の PMI の詳細な戦略や行動パターン
10	Rossi et al. [2013]	25	2.08	技術主導型 (ハイテク) 産業の M&A におけるイノベーションと価値創造のプロセスを体系的にレビューする	技術主導型 (ハイテク) 分野の M&A 現象に関する新たな洞察提供
11	Parvinen and Tikkanen [2007]	31	1.72	M&A プロセスにおけるインセンティブの非対称性と、被合併企業の株主価値を破壊する可能性との関係を検討する	インセンティブの非対称性と株主価値破壊の可能性の関係検証
12	Schonreiter [2018]	6	0.86	PMI 段階でのプロセス調和に利用可能な方法論があるかどうかを調べる	プロセス調和に利用可能な方法論
13	Meglio [2009]	13	0.81	ハイテク産業における買収後のパフォーマンスとして何を測定しているかを調査する	パフォーマンス測定 (制度差異)
14	Chang-Howe [2019]	2	0.33	人事機能に焦点を当てたプロセス視点アプローチを追従させ、人事統合プロセスに関連する研究文献を最新にする	人事機能によるプロセス視点
15	Klok et al. [2022]	1	0.33	M&A 時 (プレ M&A、M&A 中、ポスト M&A) の感情に関する研究を体系的にレビューする	M&A 時の感情
16	Andriuskevicius and Streimikiene [2022]	1	0.33	エネルギー分野における M&A 取引と持続可能な開発の原則との関係を評価できるような実証的研究を体系化する	持続可能な開発とエネルギー分野の M&A 案件との相互関連性
17	Wollscheid and Rosdal [2021]	1	0.25	高等教育・研究活動分野における合併後のマイクロレベルのプロセスに与える影響を検証する	学術的アイデンティティと自己イメージ、文化的統合、職員反応、教育と研究という 4 つのテーマ

出所：筆者作成

1.2 2×2のマトリクスによるカテゴリー分類

レビュー論文 17 文献に対して、2 つの軸を用い、2×2 のマトリクスによるカテゴリー分類を行った。縦軸は、「組織内部の変化」と「組織の外部環境との関係」とに分類している。横軸は、「経営戦略 (技術・システム・プロセスなど)」と「文化・人間関係」とに分類している。

このマトリクスによる分類は、組織内部の変化と組織の外部環境との関係の両方に注目し、さらにそれらを経営戦略の側面と文化・人間関係の側面に分けることで、M&A 研究の複雑な分野を構造的に理解するための枠組みを提供するものである。以下に各カテゴリーの概要とそこから得られる示唆を説明する。

1.2.1 「組織内部の変化」 & 「経営戦略」

このカテゴリーの文献は、組織内部の変化および経営戦略の側面に焦点を当てている。技術買収の活用、情報システムの統合、手続き的公正の確保、パフォーマンスの測定、プロセス調和の方法

表 5 被引用回数の多い 50 文献の要約

No.	筆者 (出版年)	年平均被 引用回数	主なテーマ	研究方法/分析方法	組織/ ヒト	パフォーマンス/ プロセス
1	Zollo and Singh [2004]	28.35	統合の決定と能力構築のメカニズム	実証/定量/インタビュー・質問票	組織	パフォーマンス
2	Bauer and Matzler [2014]	24.60	相互依存関係とパフォーマンス	実証/定量/質問票	組織	パフォーマンス
3	Benitez et al. [2018]	17.50	情報技術 (IT) インフラの柔軟性	実証/定量/質問票	組織	パフォーマンス
4	Gomes et al. [2013]	16.55	異なる視点と PMI 成功要因との動的関係	理論/定性/文献レビュー	組織	プロセス
5	Birkinshaw et al. [2000]	16.38	多国籍企業の PMI 統合プロセス	実証/質的/インタビュー・質問票	組織	プロセス
6	Cloodt et al. [2006]	15.83	技術買収の重要成功要因	実証/定量/特許数・買収企業別データ	組織	パフォーマンス
7	Liu and Woywode [2013]	13.73	クロスボーダー M&A の統合アプローチ	実証/質的/インタビュー・質問票	組織	プロセス
8	Vaara [2003]	10.62	遅延をもたらすセンスメイキングの解明	実証/質的/インタビュー	ヒト	プロセス
9	Chakrabarti and Mitchell [2016]	9.88	空間地理学と買収戦略	実証/定量/地理的距離・買収企業データ	組織	パフォーマンス
10	Angwin and Meadows [2015]	9.78	混合法による PMI 統合の類型化の頑健性評価	実証/定量・質的複合/質問票	組織	プロセス
11	Bereskin et al. [2018]	9.67	企業文化の類似性と合併の意思決定	実証/定量/ESG スコア指標分析	組織	パフォーマンス
12	Larsson and Lubatkin [2001]	8.52	文化的衝突の原因と新たな処方箋提示	実証/定量/事例調査デザイン (メタ)	組織	プロセス
13	Huang et al. [2017]	8.43	権利距離価値	実証/定量/権力距離価値 (PDV)	組織	パフォーマンス
14	Zheng et al. [2016]	8.38	多国籍企業のパートナーリング・アプローチ	実証/質的/インタビュー	組織	プロセス
15	Yu et al. [2005]	8.32	統合プロセスに関するエスノグラフィー研究	実証/定量・質的複合/エスノグラフィー	ヒト	プロセス
16	Weber and Tarba [2010]	8.29	人的資源ブракティス	理論/定性/文献レビュー	組織	パフォーマンス
17	Zollo and Reuer [2010]	8.00	経験スピルオーバー (経験拡散効果)	実証/定量/インタビュー・質問票	組織	パフォーマンス
18	Cording et al. [2014]	7.90	従業員への行動と発言の整合性 (組織の真正性)	実証/定量/質問票・年次報告・アーカイブデータ等のマルチ	ヒト	パフォーマンス
19	Very et al. [1997]	7.59	相対的地位理論	実証/定量/質問票	組織	パフォーマンス
20	Angwin et al. [2016]	7.13	異なるコミュニケーション・アプローチ	実証/質的/インタビュー	ヒト	プロセス
21	Zhang et al. [2015]	7.11	リーダーシップ・スタイル	実証/質的/インタビュー	ヒト	パフォーマンス
22	Weber et al. [2012]	7.08	異文化間の対立下の人事管理のあり方	実証/定量・質的複合/質問票	組織	パフォーマンス
23	Schoenberg [2006]	6.94	パフォーマンス測定と比較調査	実証/定量/質問票	組織	パフォーマンス
24	Brannen and Peterson [2009]	6.67	異文化間の仕事疎外と成功促進の介入方法	実証/定量・質的複合/エスノグラフィー	ヒト	プロセス
25	Porrini [2004]	6.65	買収者の対象企業との提携体験	実証/定量/財務データ	組織	パフォーマンス
26	Piekkari et al. [2005]	6.42	共通企業言語の影響	実証/定性/質的/エスノグラフィー	組織	プロセス
27	Caiazza and Volpe [2015]	6.11	クロスボーダー M&A プロセス	理論/定性/文献レビュー	組織	プロセス
28	Weber et al. [2011]	6.00	統合アプローチの適合性	実証/定量/質問票	組織	パフォーマンス
29	Colombo and Rabbiosi [2014]	5.50	技術的類似性のイノベーション業績への影響	実証/定量/インタビュー	組織	パフォーマンス
30	Reus et al. [2016]	5.50	土地にまつわる特殊性のない知識の移転	実証/定量/質問票	組織	パフォーマンス
31	Francis et al. [2008]	5.44	正のクロスボーダー効果の検証	実証/定量/市場・財務データ	組織	パフォーマンス

出所：筆者作成

表5 つづき

No.	筆者 (出版年)	年平均被 引用回数	主なテーマ	研究方法/分析方法	組織/ ヒト	パフォーマンス/ プロセス
32	Melkonian et al. [2011]	5.31	従業員態度や行動の心理的メカニズム	実証/定量/質問票	ヒト	パフォーマンス
33	Hebert et al. [2005]	5.26	駐在管理職の活用と被買収企業存続への影響	実証/定量/地理的距離・買収企業データ	組織	パフォーマンス
34	Aklamanu et al. [2016]	5.25	人的資源管理の実践と社会関係資本	理論/定性/文献レビュー	ヒト	プロセス
35	Weber et al. [2009]	5.20	統合アプローチに対する文化的距離の影響	理論/定性/文献レビュー	組織	プロセス
36	Tanriverdi and Uysal [2011]	5.15	買収企業のクロスビジネス情報技術統合 (CBITI) ケイパビリティ	実証/定量/市場・財務データ	組織	パフォーマンス
37	Olie [1994]	5.00	合併プロセスにおける重要な促進要因	実証/定性/質的/インタビュー	組織	プロセス
38	Schweiger and Goulet [2005]	5.00	深層レベルの文化学習介入 (DCL)	実証研究/定量/質問票	ヒト	パフォーマンス
39	Lubatkin et al. [1999]	4.88	相対的地位の認識測定による離職理論	実証研究/定量/質問票	組織	パフォーマンス
40	Weber and Tarba [2011]	4.85	文化的衝突に最適な統合アプローチ	実証/定性/質的/インタビュー	組織	プロセス
41	Sarala [2010]	4.79	文化的差異と文化的適応要因	実証/定量/質問票	組織	パフォーマンス
42	Ranucci and Souder [2015]	4.78	暗黙知が M&A 成功に与える影響	実証/定量/質問票	組織	パフォーマンス
43	Moore [2011]	4.69	異なる集団間の「国民文化」の暗黙の言説	実証/定性/質的/エスノグラフィ・インタビュー	ヒト	プロセス
44	Briscoe and Tsai [2011]	4.31	顧客共有のネットワーク効果による価値創造	実証/定量/市場・財務データ	ヒト	パフォーマンス
45	Wijnhoven et al. [2006]	4.28	IT アライメントモデルと適切な IT 統合戦略	理論・実証/定性/文献レビュー・インタビュー	組織	プロセス
46	Pablo et al. [1996]	4.25	買収意思決定プロセスのリスク行動概念	理論/定性/文献レビュー	ヒト	プロセス
47	Colman and Lunnan [2011]	4.23	価値創造におけるアイデンティティの脅威	実証/定性/質的/インタビュー	組織	プロセス
48	Garfinkel and Hankins [2011]	4.08	リスク管理と垂直統合	実証/定量/市場・財務データ	組織	パフォーマンス
49	Teerikangas et al. [2011]	4.08	統合マネジャーの価値を生み出す役割	実証/定性/質的/インタビュー	ヒト	プロセス
50	Balogun et al. [2005]	3.95	境界を揺るがす実践	実証/定性/質的/インタビュー	ヒト	プロセス

出所：筆者作成

論、およびハイテク分野でのイノベーションと価値創造に関する研究が含まれる。この分野の研究は、M&A の成功を戦略的計画と効率的な統合プロセスの設計、実行に依存すると考え、組織内の技術的、プロセス的な調整と最適化が、M&A 後のシナジー創出と効率向上に不可欠であることを示唆している。

1.2.2 「組織内部の変化」 & 「文化・人間関係」

このカテゴリ文献は、組織文化、人間関係、および従業員の感情に重点を置き、組織内部の変化に焦点を当てている。能力転移における文化的差異、知識の異質性の統合、統合成功・失敗の言説的構築、人事統合プロセス、M&A 時の従業員の感情についての研究が含まれる。この分野の研究は、文化的統合と従業員の感情的調整が、組織変革を円滑に進め、長期的な価値創造を支援するために重要であり、組織文化の調和、従業員間の協力とコミュニケーション、従業員の感情の管理が M&A 成功の鍵であることを示唆している。

表 6 研究者の着目点によるカテゴリー分類

着目点	キーワード	筆者
文化的・組織的差異と統合	能力移転と文化的差異	Bjorkman et al. [2007]
	異質な知識を統合する概念フレームワーク	Steigenberger [2017]
	高等教育・研究活動分野の文化的統合	Wollscheid and Rosdal [2021]
技術・イノベーションと価値創造	技術買収活用, 協調と自律の最適組合せ	Puranam and Srikanth [2007]
	ハイテク分野の M&A 現象に関する新たな洞察	Rossi et al. [2013]
M&A プロセス	クロスボーダー M&A プロセス	Caiazza and Volpe [2015]
	EMNCs と AMNCs の PMI の戦略や行動パターン比較分析	Zhang et al. [2019]
	インセンティブの非対称性と株主価値破壊	Parvinen and Tikkanen [2007]
プロセス管理と統合後のパフォーマンス	ジャスティス (公正) の仕組み (制度差異)	Ellis et al. [2009]
	情報システム統合 (ISI) の役割 (制度差異)	Henningsson et al. [2018]
	パフォーマンス測定 (制度差異)	Meglio [2009]
	プロセス調和に利用可能な方法論	Schonreiter [2018]
	統合の成功・失敗の言説的構築の重要性	Vaara [2002]
感情, 人事統合および組織変化	従業員の感情的レジリエンス	Khan et al. [2020]
	人事機能によるプロセス視点	Chang-Howe [2019]
	M&A 時の感情	Klok et al. [2022]
持続可能性と社会的責任	持続可能な開発とエネルギー分野の M&A 案件との相互関連性	Andriuskevicius and Streimikiene [2022]

出所：筆者作成

1.2.3 「組織の外部環境との関係」 & 「経営戦略」

このカテゴリーの文献は、組織の外部環境との関係および経営戦略の側面に焦点を当てている。クロスボーダー M&A プロセス、新興国と先進国の M&A 戦略比較、インセンティブの非対称性と株主価値破壊についての研究が含まれる。この分野の研究は、外部環境との適応、異文化間の戦略的アプローチの比較、経済的利益と株主価値への影響を考慮することの重要性が示し、M&A が単に内部プロセスの問題ではなく、外部環境との関係構築と適応が成功に不可欠であることを示唆している。

1.2.4 「組織の外部環境との関係」 & 「文化・人間関係」

このカテゴリーの文献は、組織文化、人間関係、および従業員の感情に重点を置き、組織外部との関係に焦点を当てている。従業員の感情的レジリエンス、持続可能な開発と M&A の相互関連性、高等教育と研究分野における文化的統合に関する研究が含まれる。この分野の研究は、外部環境への適応と同時に、組織文化や従業員の感情の管理が、特に国境を越えた M&A や社会的責任の高い分野での成功に重要であることを強調し、外部のステークホルダーとの関係構築、文化的価値の統合、従業員のウェルビーイングへの配慮が、持続可能な成長と組織のポジティブなイメージ構築に貢献することを示唆している。

このマトリクスから得られる主な示唆は、M&A の成功が多次的な要因に依存しているということである。戦略的および財務的アプローチだけでなく、組織文化、人間関係、社会的責任、外部環境との相互作用など、様々な側面が M&A 後の統合 (PMI) の成功に不可欠である。また、組織内部の変化と組織の外部環境との関係の間には相互作用があり、組織がどのように内部の変化を管理し、外部環境と効果的に相互作用するかが、M&A の成功に大きく寄与すると言えよう。

2 年平均被引用回数が多い 50 文献

2.1 文献選定結果

年平均被引用回数が多い上位 50 文献の抄録・本文を丹念に読んだうえで、研究目的や主要な

表 7 2×2 のマトリクスによるカテゴリー分類

	経営戦略 (技術・システム・プロセスなど)	文化・人間関係
組織内部の変化	技術買収活用, 協調と自律の最適組合せ (Puranam and Srikanth [2007]) 情報システム統合 (ISI) の役割 (制度差異) (Henningsson et al. [2018]) ジャスティス (公正) の仕組み (制度差異) (Ellis et al. [2009]) パフォーマンス測定 (制度差異) (Meglio [2009]) プロセス調和に利用可能な方法論 (Schonreiter [2018]) ハイテク分野の M&A 現象に関する新たな洞察 (Rossi et al. [2013])	能力移転と文化的差異 (Bjorkman et al. [2007]) 異質な知識を統合する概念フレームワーク (Steigenberger [2017]) 統合の成功・失敗の言説的構築の重要性 (Vaara [2002]) 人事機能によるプロセス視点 (Chang-Howe [2019]) M&A 時の感情 (Klok et al. [2022])
組織の外部環境 との関係	クロスボーダー M&A プロセス (Caiazza and Volpe [2015]) EMNCs と AMNCs の PMI の戦略や行動パターン比較分析 (Zhang et al. [2019]) インセンティブの非対称性と株主価値破壊 (Parvinen and Tikkanen [2007])	従業員の感情的レジリエンス (Khan et al. [2020]) 持続可能な開発と M&A との相互関連性 (Andriuskevicius and Streimikiene [2022]) 高等教育・研究活動分野の文化的統合 (Wollscheid and Rosdal [2021])

出所：筆者作成

テーマを明らかにし、これらのテーマに関して、研究主題は何なのか、分析対象は誰なのか、買収側・被買収側双方の企業規模や所有構造（資本・買収後の統治構造等）等の特徴は何か、どのような調査を実施しているのか、評価指標は何なのかを中心に分析を行った。

2.2 発見事実

発見事実を研究者の着目点、分析対象、買収側・被買収側双方の企業規模や所有構造等の特徴、調査方法、評価指標の 5 つの観点から述べたい。

2.2.1 研究主題

研究者の着目点（全 50 文献）としては、知識移転・知識管理が 28%、買収側と被買収側の距離や差異が 26%、統合プロセスの成功・失敗の要因が 18%、統合プロセスの形態やアプローチが 16%、リーダーシップ、複数のパフォーマンス指標比較がそれぞれ 6% の順となっている。

知識移転・知識管理関連では、1) 知識の体系化、2) 土地にまつわる特殊性のない知識の移転 (N-LSKT)、3) 暗黙知などに着目していた。また、買収側と被買収側の距離や差異関連では、1) 企業文化の類似性と合併の意思決定、2) 買収後の対立に影響を与える文化的差異と文化的適応要因、3) 異なる集団間の「国民文化」の暗黙の言説が統合組織に与える影響などに注目していた。

統合プロセスの成功要因関連では、1) 合併文脈のコミュニケーションにおける、従業員組織へのコミットメントと合併のパフォーマンスの関連、2) 従業員の協力的態度や行動の根底にある心理的メカニズム（分配的公正、手続き的公正、相互作用的公正を含む三次元概念）、3) 従業員への行動と発言の整合性（組織の真正性）などに着目していた。統合プロセスの失敗要因関連では、1) 合併企業の信念や価値を調和的に統合するための処方箋、2) センズメイキングのプロセスから見た買収後の意思決定における障害となる具体的な特徴、3) 統合プロセスの遅れの根底にあるメカニズムなどに着目していた。

統合プロセスの形態やアプローチ関連では、1) クロスボーダー M&A プロセス、2) 多国籍企業の

表 8 研究主題

研究主題	No.	キーワード	筆者
知識移転・知識管理	1	知識の体系化	Zollo and Singh [2004]
	2	非地域特殊性の知識移転 (N-LSKT)	Reus et al. [2016]
	3	暗黙知	Ranucci and Souder [2015]
	4	経験スピルオーバー	Zollo and Reuer [2010]
	5	過去の提携体験	Porrini [2004]
	6	技術移転	Cloodt et al. [2006]
	7	人的資源管理・社会関係資本	Aklamamu et al. [2016]
	8	人的資源管理の実践・総合能力開発	Weber and Tarba [2010]
	9	異文化間の対立下の人事施策・管理	Weber et al. [2012]
	10	駐在管理職の活用	Hebert et al. [2005]
	11	IT インフラ	Benitez et al. [2018]
	12	クロスビジネス情報技術統合ケイパビリティ	Tanriverdi and Uysal [2011]
	13	IT アラインメントモデル	Wijnhoven et al. [2006]
	14	戦略顧客共有のネットワーク効果	Briscoe and Tsai [2011]
買収側と被買収側の距離や差異	1	企業文化の類似性	Bereskin et al. [2018]
	2	文化的差異と文化的適応要因	Sarala [2010]
	3	異なる「国民文化」の暗黙の言説	Moore [2011]
	4	アイデンティティの脅威	Colman and Lunnan [2011]
	5	共通企業言語	Piekkari et al. [2005]
	6	深層レベルの文化学習介入 (DCL)	Schweiger and Goulet [2005]
	7	文化的距離の影響	Weber et al. [2009]
	8	空間地理学	Chakrabarti and Mitchell [2016]
	9	権力距離価値 (PDV) の非対称性効果	Huang et al. [2017]
	10	技術的類似性	Colombo and Rabbiosi [2014]
	11	相互依存関係	Bauer and Matzler [2014]
	12	相対的地位理論	Very et al. [1997]
	13	相対的地位の認識測定を用いた離職理論	Lubatkin et al. [1999]
統合プロセスの成功・失敗の要因	1	従業員組織へのコミットメント	Angwin et al. [2016]
	2	従業員の心理的メカニズム (公正さ)	Melkonian et al. [2011]
	3	組織の真正性	Cording et al. [2014]
	4	異文化間の仕事疎外の解消	Brannen and Peterson [2009]
	5	異なる多元的視点	Gomes et al. [2013]
	6	合併プロセス促進要因	Olie [1994]
	7	信念や価値の調和的統合の処方箋	Larsson and Lubatkin [2001]
	8	センスメイキング	Vaara [2003]
	9	統合プロセス遅延のメカニズム	Yu et al. [2005]
統合プロセスの形態やアプローチ	1	M&A プロセス	Caiazza and Volpe [2015]
	2	統合プロセスの多様性	Birkinshaw et al. [2000]
	3	買収意思決定プロセスのリスク・行動概念	Pablo et al. [1996]
	4	マルチレベル視点の重要性	Liu and Woywode [2013]
	5	統合戦略の混合法・包括的評価	Angwin and Meadows [2015]
	6	パートナーリング・アプローチ	Zheng et al. [2016]
	7	文化的衝突に最適な統合アプローチ	Weber and Tarba [2011]
	8	統合アプローチの適合性	Weber et al. [2011]
リーダーシップ	1	リーダーシップ・スタイルの効果	Zhang et al. [2015]
	2	統合マネジャーの役割	Teerikangas et al. [2011]
	3	バウンダリー・シェイキング・プラクティス	Balogun et al. [2005]
複数のパフォーマンス指標比較	1	M&A パフォーマンス測定比較	Schoenberg [2006]
	2	正のクロスボーダー効果の検証	Francis et al. [2008]
	3	リスク管理と垂直統合の決定	Garfinkel and Hankins [2011]

出所：筆者作成

表 9 分析対象

調査対象	分類項目	割合 (%)	
分析対象 (全 50 文献)	買収側	54	
	買収側と被買収側 (合併企業を含む)	34	
	被買収側	12	
うち、ヒトを分析対象とした研究 (35 文献)	買収側の経営者・経営幹部などの意思決定者	71 {	
	買収側と被買収側双方の経営者・経営幹部などの意思決定者		40
	被買収側の経営者・経営幹部などの意思決定者		17
	買収側と被買収側双方の従業員		14
	買収側と被買収側双方の管理職社員・従業員		11
	買収側の管理職社員・従業員		9
	買収側の従業員		3
被買収側の従業員	3		

出所：筆者作成

統合プロセスの多様性、3) 買収意思決定プロセスのリスクに関する行動概念などに着目していた。うち、統合の類型論 (統合形態やアプローチ) では、Angwin and Meadows [2015] が、Haspeslagh and Jemison [1991] の買収後の統合戦略の 4 つの類型論 (吸収、保存、共生、保有) を概説し、その限界について論じ、新たに 2 つの強固な買収後統合戦略の類型 (集中治療と再配列) を提案している。また、Birkinshaw et al. [2000] が、「すべての価値創造は買収後に行われる」(Haspeslagh and Jemison [1991]) という前提の上に立ち、タスク統合と人事統合の 2 つの平行プロセスの効果的な管理を提案している。

2.2.2 分析対象

分析対象 (全 50 文献) は、5 割強が買収側の分析であり、買収側のロジックで語られている傾向があると言える。うち、ヒトを分析対象とした研究 (35 文献) においては、71% が経営者・経営幹部などの意思決定者を中心とした分析であり、彼らのロジックで語られている傾向があると言える。

2.2.3 買収側・被買収側双方の企業規模や所有構造等の特徴

買収側・被買収側双方の企業規模 (全 50 文献) は、買収側が中堅企業や中小企業のみ分析が 1 割未満であり、大企業のロジックで語られている傾向があると言える。一方、被買収側も中堅企業や中小企業のみ分析が 1 割強であり、大企業 (買収側) による大企業 (被買収側) の買収、統合ロジックで語られている傾向があると言える。

所有構造 (全 50 文献) は、所有構造の半分が合併を占めており、統合度合の高い構造的統合を対象とした研究が多い傾向にあると言える。

買収側と被買収側の国籍 (全 50 文献) は、被買収側の 6 割強が海外企業であるクロスボーダー M&A に関するものであり、文化的差異や権力距離の影響が問われる研究が多い傾向にあると言える。

分析対象企業のサンプル数 (全 50 文献) は、中規模 (30 件以上 200 件未満) 以上が 6 割強を占めて、規模の大きいサンプル調査を対象とした研究が多い傾向にあると言える。

買収側の業種 (全 50 文献) は、幅広い産業を対象としたサンプル規模の大きい研究を除くと、製造業が 5 割を占めており、第二次産業を対象とした研究が多い傾向にあると言える。一方、被買収

表 10 買収側・被買収側双方の企業規模や所有構造等の特徴

特徴	分類項目	割合 (%)
買収側の企業規模 (全 50 文献)	大企業	84
	小企業から大企業	12
	中堅企業	2
	中小企業	2
被買収側の企業規模 (全 50 文献)	大企業	40
	小企業から大企業	32
	中堅企業から大企業	16
	中小企業	10
	中堅企業	2
所有構造 (全 50 文献)	合併	50
	合併または連結子会社など多様	38
	連結子会社	12
買収側と被買収側の国籍 (全 50 文献)	同一国内 M&A	38
	クロスボーダー M&A	36
	同一国内およびクロスボーダー M&A	26
分析対象企業のサンプル数 (全 50 文献)	中規模 (30 件以上 200 件未満)	30
	大規模 (200 件以上 1000 件未満)	26
	小規模 (2 件以上 30 件未満)	20
	1 案件単独	18
	超大規模 (1000 件以上)	6
買収側の業種 (全 50 文献)	幅広い産業	48
	製造業	26
	金融機関 (銀行, 持ち株会社, 機関投資家を含む)	10
	ハイテク産業 (航空宇宙・防衛, コンピュータ・事務機器, 医薬品, 電子・通信など)	8
	医療産業 (ヘルスケア)	4
	交通・運輸産業	2
	専門サービス産業	2
被買収側の業種 (全 50 文献)	買収側業種と同業種	54
	中規模から大規模サンプル調査のため業種特定不可	42
	買収側業種と異業種	4

出所：筆者作成

側の業種 (全 50 文献) は、5 割強の被買収側の業種が買収側と同業種であり、水平型 M&A のロジックで語られている傾向があると言える。

2.2.4 調査方法

調査方法 (全 50 文献) は、主観的指標に基づく調査が 8 割を占めており、残りの 2 割は、年間特許数データと買収企業別データ分析、地理的距離と買収側データ分析、ESG スコア指標分析などの様々な客観的指標に基づき調査が行われていた。うち、エスノグラフィー研究 (5 文献) の研究者の立ち位置としては、研究者が買収側の経営陣と共に働き、経営陣に報告するコンサルタントの立ち位置で関与する事例、研究者が買収企業に入り込み、上級管理職を観察する立ち位置で関与する事例、クロスボーダー M&A の被買収企業に入り込み、全従業員を観察する立ち位置で関与する事例、研究者が買収側の人事部開発部門マネージャーとして、買収側組織の言語訓練政策の策定に深く関わり、買収側従業員を観察する立ち位置で関与する事例などが見られた。

2.2.5 評価指標

パフォーマンスや成功・失敗を測定する評価指標 (全 50 文献) は、主観的指標が 68%、客観的指標が 26%、インタビュー調査などの主観的指標と財務・株価などの客観的指標の組合せが 6% の順となっている。

表 11 調査方法

調査方法	分類項目	割合 (%)	
調査方法 (全 50 文献)	主観的指標	質問票調査 (年次報告書・アーカイブデータの併用によるマルチ分析を含む)	26
		インタビュー調査 (事例研究との併用を含む)	20
		M&A 文献レビュー分析	12
		質問票調査とインタビュー調査の併用	8
		エスノグラフィー研究とインタビュー調査の併用	8
		文献レビューとインタビュー調査 (事例研究との併用を含む) など	6
	客観的指標	年間特許数データと買収企業別データ分析, 地理的距離と買収側データ分析, ESG スコア 指標分析, 権力距離価値 (PDV) 分析, 市場・財務データ分析など	20
うち, エスノグラフィー研究 (5 文献) の研究者の立ち位置	<ul style="list-style-type: none"> ・研究者が買収側の経営陣と共に働き, 経営陣に報告するコンサルタントの立ち位置 (Vaara [2003]) ・研究者が買収企業に入り込み, 上級管理職を観察する立ち位置 (Yu et al. [2005]) ・クロスボーダー M&A の被買収企業に入り込み, 全従業員を観察する立ち位置 (Brannen and Peterson [2009]) ・研究者が買収側の人事部開発部門マネジャーとして, 買収側組織の言語訓練政策の策定に深く関わり, 買収側従業員を観察する立ち位置 (Piekkari et al. [2005]) ・研究者が被買収企業の臨時従業員として最終組立エリアのラインに入り込み, 被買収側従業員を観察する立ち位置 (Moore [2011]) 		

出所：筆者作成

2.3 考察

考察を研究者の着目点, 分析対象, 買収側・被買収側双方の企業規模や所有構造等の特徴, 調査方法, 評価指標の 5 つの観点から述べたい。

2.3.1 研究者の着目点

M&A 後の PMI では, 組織間の戦略的, 技術的, 文化的な統合をどのように推進するかが鍵であり, 買収側と被買収側との間の経験の共有, 相互理解, 相互作用, 相互依存が重要であると言える。また, 人的資源管理 (人事施策, 人材管理, 組織文化融合) が重要な要素であり, 組織の真正性とリーダーシップスタイルが, 統合過程での人的資源の効果的な管理に不可欠であると言える。

買収側と被買収側の距離や差異関連の要素は, 企業間の共通点と相違点を明らかにし, 円滑な統合の道を模索する上で重要であると言える。

2.3.2 分析対象

被買収側, あるいは買収側と被買収側双方の視点から分析すること, また, 買収側の経営幹部・従業員や被買収の経営幹部・従業員, あるいは双方の視点から分析することが, 多面的かつ公平性の観点から価値があると言える。

2.3.3 買収側・被買収側双方の企業規模や所有構造等の特徴

大企業 (買収側) による大企業 (被買収側) の買収のみならず, 買収側・被買収側双方ともに中堅企業や中小企業の視点から分析することも, 多面的かつ公平性の観点から価値があると言える。

表 12 評価指標

評価指標	分類項目	割合 (%)	
主観的指標	質問票調査・インタビュー調査（併用含む）による主観的指標	68	
	文献レビューによる鍵要因		46
	エスノグラフィー研究及びインタビュー調査による主観的指標		14
客観的指標	複数の客観的指標の組合せ	26	
	会計・財務指標		8
	買収成功指標（特許件数・買収完了確率）		4
	株式市場反応指標		2
	エスノグラフィー研究による会議の議論時間指標		2
主観的指標と客観的指標の組合せ	インタビュー調査などの主観的指標と財務・株価などの客観的指標の組合せ	6	

出所：筆者作成

主に構造的統合を前提とした合併に関する研究が多く、かつ被買収側の6割強が海外企業であるクロスボーダー M&A に関する研究であることから、文化的差異や権力距離の影響を考慮しつつ、統合度合の緩い連結子会社から統合度合の高い合併まで幅広い対象を分析できれば価値があると言える。

1 研究あたりの分析対象企業数の6割強が中規模（30 件以上 200 件未満）以上であり、広く浅く一定の評価基準で分析している研究が多いことから、単独あるいは少数のサンプル対象企業に対し、狭く深く臨床的に未知のギャップを埋める視点から分析ができれば価値があると言える。また、5 割強の被買収側の業種が買収側と同業種の水平型 M&A の研究であることから、垂直型 M&A あるいは異業種を対象とした分析ができれば価値があると言える。

2.3.4 調査方法

68%を占める主観的指標に基づく調査では、質問票調査やインタビュー調査が大部分であるが、質問票調査は、組織における人々がどのように自認しているか、また、買収側・被買収側などの相互作用の頻度に関するデータを提供できるが、質問票調査の設計者が知らないカテゴリーを測定することはできない。一方、インタビュー調査は、質問票調査によって明らかになった詳細を具体化でき、かつ鋭いインタビュアーは、行間を読み、明示的な発言の根底にある暗黙の言説を拾い上げることができるものの、インタビュアーが組織内のいくつかのグループを認識していない可能性があり、グループ間のデータを提供することもできるが、人々が意識している、あるいは積極的に語るような言説しか確認できない (Moore [2011])。

よって、依然として十分に解明されているとは言い切れない、M&A 後の PMI 研究において、参与観察から、フィールドワーク（見ること、聞くこと）を通じて学び、気付いたことをテキストワーク（書くこと）に落とし込むという組織エスノグラフィー（金井他 [2010]）を通じて、臨床的に未知のギャップを埋めることができれば価値があると言える。また、全体論的（ホリスティック）エスノグラフィーであれば、より伝統的なエスノグラフィー研究（Van Maanen and Barley [1984] など）を基礎として、異なる集団の暗黙の言説が互いにどのように影響し合っているかを評価する方法も提供することができる (Moore [2011])。さらに、研究者が観察者の立ち位置で関与するアクションリサーチ (Coghlan and Brannick [2014]) やオートエスノグラフィー (Elis and Bochner [2000]; Adams et al. [2015]) などのアプローチの研究がほとんどないことから実現できれば価値が高いと言える。

2.3.5 評価指標

先行研究では、会計財務・株式市場反応指標などの客観的かつ抽象的な指標に基づく評価結果もさることながら、買収側の経営者・経営幹部等の意思決定者などに対する質問票調査やインタビュー調査（併用を含む）による主観的かつ抽象的な指標に基づく評価結果を数多く採用している傾向がみて取れる。

買収の評価には、会計・財務指標のような定量的なデータだけでなく、株式市場の反応、特許出願などの革新的な指標、さらには質問票調査やインタビュー調査による主観的な指標を含む、多次元的な評価アプローチが重要であると言える。

パフォーマンスを定義する客観的指標には、会計・財務指標だけでなく、年間特許数、地理的距離、ESG スコア指標、権力距離価値（PDV）など様々な多面的な指標が採用されていると言える。

買収直後の短期的な成果と、長期的な成果の両方を考慮することで、買収の真の価値とその持続可能性を正確に評価することができるため、短期的・長期的視点のバランスが必要であると言える。

IV 結論

1 リサーチ・ギャップ

1.1 既存研究の到達点

分析対象に対する多角的視点：買収側、被買収側、買収側と被買収側双方と、買収側と被買収側の両方の視点から多角的視点での分析がなされている。ただし、依然として買収側の視点が優勢である。

様々な調査方法の採用：質問票調査（年次報告書・アーカイブデータの併用によるマルチ分析を含む）、インタビュー調査（事例研究との併用を含む）、エスノグラフィー研究などの主観的指標に基づく調査方法のみならず、年間特許数データ、地理的距離、ESG スコア指標、権力距離価値（PDV）など様々な客観的指標に基づく多様な調査方法が採用されている。

多次元的な評価指標の活用：財務・会計指標、株式市場反応指標、買収成功指標（特許件数や買収完了確率、複数の指標の組合せを含む）などの客観的指標のみならず、質問票調査、インタビュー調査、エスノグラフィー研究（併用を含む）に基づく主観的指標を含む多次元的アプローチが活用されている。

1.2 既存研究の限界点

中堅企業や中小企業からの視点の不足：大企業（買収側）による大企業（被買収側）からの視点に偏っており、買収側・被買収側双方ともに中堅企業や中小企業からの視点が不足している。

統合度合の緩い連結子会社からの視点の不足：主に構造的統合を前提とした合併、かつ被買収側の6割強が海外企業であるクロスボーダー M&A の視点に偏っている傾向があることから、文化的差異や権力距離の影響を考慮しつつも、統合度合の緩い、例えば、傘下企業群のフラットな位置付けから専門性や先進性を遺憾なく発揮できる集合体のような、ビジネスエコシステム（企業生態系）的な枠組みを構築している企業グループの連結子会社など、幅広い対象を分析する視点が不足している。

ヒトを分析対象とした被買収側からの視点の不足：依然として買収側の経営者・経営幹部等の意思決定者からの視点に偏っており、被買収側、特に被買収側の管理職社員や従業員、あるいは管理

職社員・従業員双方からの視点が不足している。

臨床的アプローチからの視点の不足：参与観察から、フィールドワーク（見ること、聞くこと）を通じて学び、気付いたことをテキストワーク（書くこと）に落とし込むという組織エスノグラフィを通じて、臨床的に未知のギャップを埋めるアプローチが不足している。特に研究者が観察者の立ち位置で関与するアクションリサーチやオートエスノグラフィなどのアプローチからの視点が不足している。

2 今後の研究アジェンダ

Haspeslagh and Jemison [1991] は、その代表的な著作の中で、買収企業が追求する価値創造の論理（統合、拡張、探索）に基づく戦略的能力の移転と適用を PMI の中心に据えている。能力移転には、経営資源の共有、機能的なスキルや一般的なマネジメントスキルの移転などの形態があるが、それぞれに組織上の課題があり、異なるレベルの構造的統合が必要となる。そのため、能力移転の戦略的な必要性和被買収企業の組織的な必要性の両方を考慮して、4つの選択肢からなる「統合マトリクス」によって PMI の意味するところを整理している。買収企業と被買収企業の戦略的な相互依存関係の必要性和被買収企業が最適な経営を行うための組織的な自律性の必要性を考慮して、買収企業は吸収、共生、保全、保有のいずれかを選択するというものである。

また、PMI プロセスにおける組織設計の側面では、PMI 自体の知識の蓄積、調整、再展開による獲得能力の開発に関するものがある。Zollo and Singh [2004] は、単に知識を蓄積するだけでは有益な結果は得られないが、知識ストックの存在は、特に統合レベルが高いほど有益であるとしている。知識ストックとは、買収や PMI のプロセスを支援するための文書、ガイドライン、マニュアルなどのことである。知識の集中管理機能や M&A 機能などの組織的なメカニズムにより、PMI で蓄積された知識を蓄積、成文化、検索、更新し、新たな M&A 案件に再展開することが可能となり、時間をかけて複製不可能な独自の M&A ケイパビリティを構築することができる (Julia and Laurence [2018]) とされている。

この先行研究を踏まえつつ、今般の系統的レビューを通じて、M&A 後の統合 (PMI) では、組織間の戦略的、技術的、文化的な統合をどのように推進するかが鍵であり、買収側と被買収側の間の経験の共有、相互理解、相互作用、相互依存が重要であるため、買収側と被買収側の距離や差異を認識し、企業間の共通点と相違点を明らかにしたうえで、円滑な統合の道を模索することが肝要であることがわかった。

特に、日本の中小製造業の事業承継の文脈³⁾においては、後継者不在や高齢化等の問題から技術

3) 「中小企業基盤整備機構によると、事業承継に関連した中小の M&A 成約数は 22 年度に 1681 件と 5 年前から 2.4 倍に増えた。M&A による事業承継を手助けする事例が活発になっている。中小企業は各地で地場の産業を支え、雇用の担い手として重要な役割をもつ。廃業すれば、地域経済に与える影響は大きい。中小企業庁の試算では、25 年に 70 歳超の中小経営トップ 127 万人が後継者を見つけられず廃業に追い込まれた場合、最大 650 万人の雇用が失われるという。中小企業庁は M&A による事業承継の可能性のある中小が国内に 30 万社ほどあるとみている。同庁担当者は『事業を引き継いだ側の企業の成長率が M&A の後に高まる事例は少なくない』と指摘する」（『日本経済新聞』2023 年 11 月 29 日付「中小 127 万社が後継者未定 政府、事業承継の M&A 支援」）。また、「政府は M&A を促すため、2024 年度の税制改正で中小企業の M&A に関わる税負担を軽くする。M&A が進めば後継者不在でも事業が続けられるほか、小規模な事業者には難しかった販路開拓や人事・総務部門の業務効率化といった効果も期待される。政府は従業員 2000 人以下の中堅企業も税優遇の対象とする。従業員数の伸び率も高く、国内投資も活発な中堅企業を支援することで、国内での投資拡大や人材育成を後押し

移転や技術承継の重要性が一層際立っており、その最適な移転手法の解明が期待されている。よって、円滑な知識移転や技術移転のメカニズムを解明することで、後継者不在や高齢化等の事業承継問題に対応するための新たな視点や解決策を提供することができるといえよう。

しかしながら、買収側のロジックに基づく、1) 知識の体系化、2) 経営共通基盤（①技術移転、②人的資源管理（HRM）と社会関係資本、③土地にまつわる特殊性のない知識の移転（N-LSKT）、④IT インフラなど）、3) 経験スピルオーバー（経験拡散効果）、4) 過去の提携体験、5) 異文化間の対立下の人事施策や人事管理のあり方、6) 暗黙知、7) 戦略顧客共有のネットワーク効果による価値創造などの知識移転や知識管理に着目する研究がこれまで多くみられるものの、PMI における買収側の経営共通基盤（買収側独自の経営管理システムなど）を単純に被買収側へ共有するだけではなかなか浸透しないケースがほとんどであることは周知の事実である。

買収側と被買収側という異なる組織間での効果的な知識共有の手法やその影響を探求するためには、買収側のロジックのみならず、被買収側の経営幹部や従業員が買収側の経営共通基盤などを受入れる際の動機付けや受容するまでの意思決定メカニズム、あるいはその思考プロセス、ストーリーなどを解明する必要がある。

それにもかかわらず、これまでのヒトを分析対象とした研究では、被買収側、特に被買収側の管理職社員や従業員、あるいは管理職社員・従業員双方からの視点が不足しているため、統合プロセスにおける被買収側の課題、経験、感情などに焦点を当てながら、被買収側の経営幹部や従業員が買収側の経営共通基盤などを受入れる際の障害を取り除きつつ、浸透するに至るまでの動機付けや意思決定、受容メカニズムを解明する価値が高いと言える。

また、臨床的アプローチからの視点が不足していることから、組織エスノグラフィーや全体論的（ホリスティック）エスノグラフィーを通じて、臨床的に未知のギャップを埋めるアプローチ、特に研究者が観察者の立ち位置で関与するアクションリサーチやオートエスノグラフィーなどに取り組む価値が高いと言える。

さらに、Larsson [1993] は、非常にデリケートなデータを詳細かつ文脈的に記述する必要があることから、ケーススタディが M&A 後の統合研究に特に適していることを示唆しているが、Web of Science を用いて検索する限り、「M&A 後の統合（Post Merger Integration）and 知識共有（Knowledge Sharing）and 組織エスノグラフィー（Organizational Ethnography）」の領域における実証研究がほとんど見られないことから、当該文脈におけるケーススタディに取り組む価値が高いと言える。

3 本研究の限界

本研究の目的は、M&A 後の PMI について既存研究で明らかになっていること、および今後の展望に繋がるリサーチ・ギャップを特定し、今後の研究アジェンダを示唆することまでに留まっている。よって、ここで示唆された研究アジェンダをもとに、M&A とその複雑なプロセスである PMI の未解決の課題に対する様々な実証研究が、今後具体的にこなされることが期待されること、系統的レビュー文献の検索範囲を英語論文に限定していること、また、書籍の章や学会報告等、「灰色文献」を含まないこと、などが本研究の限界として挙げられる。

する」（『日本経済新聞』2023年12月5日付「中小企業の後継者不足問題、政府どう対応？」）。

参考文献

- Adams, T. E., S. Holman Jones, and C. Ellis, *Autoethnography*, Oxford University Press, 2015. (『オートエスノグラフィ―』松沢和正, 佐藤美保訳, 新曜社, 2022年。)
- Aklamanu, A., W. Y. Degbey, and S. Y. Tarba, "The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: A framework for future empirical investigation," *International Journal of Human Resource Management*, 27, 22, 2016, pp. 2790–2822.
- Andriuskevicius, K. and D. Streimikiene, "Sustainability Framework for Assessment of Mergers and Acquisitions in Energy Sector," *Energies*, 15, 13, 2022.
- Angwin, D. N. and M. Meadows, "New integration strategies for post-acquisition management", *Long Range Planning*, 48, 4, 2015, pp. 235–251.
- Angwin, D. N., K. Mellahi, E. Gomes, and E. Peter, "How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes," *International Journal of Human Resource management*, 27, 20, 2016, pp. 2370–2397.
- Bauer, F. and K. Matzler, "Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration," *Strategic Management Journal*, 35, 2, 2014, pp. 269–291.
- Balogun, J., P. Gleadle, V. H. Hailey and H. Willmott, "Managing change across boundaries: Boundary-shaking practices," *British Journal of Management*, 16, 4, 2005, pp. 261–278.
- Benitez, J., G. Ray and J. Henseler, "Impact of information technology infrastructure flexibility on mergers and acquisitions," *MIS Quarterly*, 42, 1, 2018, pp. 25–44, A1–A12.
- Bereskin, F., S. K. Byun, M. S. Officer and J. M. Oh "The effect of cultural similarity on mergers and acquisitions: Evidence from corporate social responsibility," *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 53, 5, 2018, pp. 1995–2039.
- Birkinshaw, J., H. Bresman and L. Hakanson, "Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation," *Journal of Management Studies*, 37, 3, 2000, pp. 395–425.
- Bjorkman, I., G. K. Stahl and E. Vaara, "Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration," *Journal of International Business Studies*, 38, 4, 2007, pp. 658–672.
- Brannen, M. Y. and M. F. Peterson, "Merging without alienating: Interventions promoting cross-cultural organizational integration and their limitations," *Journal of International Business Studies*, 40, 3, 2009, pp. 468–489.
- Briscoe, F. and W. Tsai, "Overcoming Relational Inertia: How Organizational Members Respond to Acquisition Events in a Law Firm," *Administrative Science Quarterly*, 56, 3, 2011, pp. 408–440.
- Caiazza, R. and T. Volpe, "M&A process: A literature review and research agenda," *Business Process Management Journal*, 21, 1, 2015, pp. 205–220.
- Capron, L., "The long-term performance of horizontal acquisitions," *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 987–1018.
- Chakrabarti, A. and W. Mitchell, "The role of geographic distance in completing related acquisitions: Evidence from US chemical manufacturers," *Strategic Management Journal*, 37, 4, 2016, pp. 673–694.
- Chang-Howe, W., "The challenge of HR integration: a review of the M&A HR integration literature," *Journal of Chinese Human Resources Management*, 10, 1/2, 2019, pp. 19–34.
- Cloodt, M., J. Hagedoorn and H. Van Kranenburg, "Mergers and Acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries," *Research Policy*, 35, 5, 2006, pp. 642–654.
- Coghlan, D. and T. Brannick, *Doing Action Research in your own organization* (4th edition), SAGE, 2014. (『実践アクションリサーチ』永田素彦, 高瀬進, 川村尚也監訳, 碩学舎, 2021年。)
- Colman, H. L., and R. Lunnan, "Organizational identification and serendipitous value creation in post-acquisition integration," *Journal of Management*, 37, 3, 2011, pp. 839–860.

- Colombo, M. G. and L. Rabbiosi, "Technological similarity, post-acquisition R&D reorganization, and innovation performance in horizontal acquisitions," *Research Policy*, 43, 6, 2014, pp. 1039–1054.
- Cording, M., J. S. Harrison, R. E. Hoskisson and K. Jonsen, "Walking the talk: A multistakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity, and post-merger performance," *Academy of Management Perspectives*, 28, 1, 2014, pp. 38–56.
- Ellis, C., and A. P. Bochner, "Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject" in *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.), N. K. Denzin and Y. S. Lincoln Eds., SAGE, 2000. (『自己エスノグラフィー・個人的語り・再帰性—研究対象としての研究者—』藤原顕訳. 質的研究ハンドブック第3巻, 平山満義監訳, 北大路書房, 2006年。)
- Ellis, K. M., T. H. Reus and B. T. Lamont, "The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions," *Strategic Management Journal*, 30, 2, 2009, pp. 137–161.
- Francis, B. B., I. Hasan and X. Sun, "Financial market integration and the value of global diversification: Evidence for US acquirers in cross-border mergers and acquisitions," *Journal of Banking & Finance*, 32, 8, 2008, pp. 1522–1540.
- Garfinkel, J. A. and K. W. Hankins, "The role of risk management in mergers and merger waves," *Journal of Financial Economics*, 101, 3, 2011, pp. 515–532.
- Gomes, E., D. N. Angwin, Y. Weber and S. Y. Tarba, "Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance," *Thunderbird International Business Review*, 55, 1, 2013, pp. 13–35.
- Grant, R. M., "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 109–122.
- Haspelslagh, P. C. and D. B. Jemison, "Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal," New York: Free Press; Collier Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International, 1991.
- Hebert, L., P. Very and P. W. Beamish, "Expatriation as a bridge over troubled water: A knowledge-based perspective applied to cross-border acquisitions," *Organization Studies*, 26, 10, 2005, pp. 1455–1476.
- Henningsson, S., P. W. Yetton and P. J. Wynne, "A review of information system integration in Mergers and Acquisitions," *Journal of Information Technology*, 33, 4, 2018, pp. 255–303.
- Huang, Z., H. Zhu and D. J. Brass, "Cross-border acquisitions and the asymmetric effect of power distance value difference on long-term post-acquisition performance," *Strategic Management Journal*, 38, 4, 2017, pp. 972–991.
- Jemison, D. B. and S. B. Sitkin, "Corporate acquisitions: A process perspective," *Academy of Management Review*, 11, 1986, pp. 145–163.
- Julia, B. and C. Laurence, "Post-merger integration," *Journal of Organization Design*, 7, 3, 2018.
- Khan, Z., V. Soundararajan, G. Wood and MF. Ahammad, "Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: Rewards and the mediating role of fairness norms," *Journal of World Business*, 55, 2, 2020.
- Klok, Y., D. P. Kroon and S. N. Khapova, "The role of emotions during Mergers and Acquisitions: A review of the past and a glimpse into the future," *International Journal of Management Reviews*, 2022.
- Kogut, B. and U. Zander, "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology," *Organization Science*, 3, 1992, pp. 383–397.
- Larsson, R., "Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across casestudies," *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1993, pp. 1515–1546.
- Larsson, R. and S. Finkelstein, "Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization," *Organization Science*, 10, 1, 1999, pp. 1–26.
- Larsson, R. and M. Lubatkin, "Achieving acculturation in Mergers and Acquisitions: An international case survey," *Human Relations*, 54, 12, 2001, pp. 1573–1607.
- Liu, Y. P. and M. Woywode, "Light-touch integration of Chinese cross-border M&A: The influences of culture and absorptive capacity," *Thunderbird International Business Review*, 55, 4, 2013, pp. 469–483.

- Lubatkin, M., D. Schweiger and Y. Weber, "Top management turnover in related M&A: An additional test of the theory of relative standing," *Journal of Management*, 25, 1, 1999, pp. 55-73.
- Meglio, O., "Measuring performance in technology-driven M&As: Insights from a literature review," *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 8, 8, 2009, pp. 103-118.
- Melkonian, T., P. Monin and N. G. Noorderhaven, "Distributive justice, procedural justice, exemplarity, and employees' willingness to cooperate in M&A integration processes: An analysis of The Air France-KLM Merger," *Human Resource Management*, 50, 6, 2011, pp. 809-837.
- Moore, F., "Holistic ethnography: Studying the impact of multiple national identities on post-acquisition organizations," *Journal of International Business Studies*, 42, 5, 2011, pp. 654-671.
- Olie, R., "Shades of culture and institutions in international mergers," *Organization Studies*, 15, 3, 1994, pp. 381-405.
- Pablo, A. L., S. B. Sitkin and D. B. Jemison, "Acquisition decision-making processes: The central role of risk," *Journal of Management*, 22, 5, 1996, pp. 723-746.
- Parvinen, P. and H. Tikkanen, "Incentive asymmetries in the mergers and acquisitions process," *Journal of Management Studies*, 44, 5, 2007, pp. 759-787.
- Piekkari, R. and E. Vaara, J. Tienari and R. Santi, "Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger," *International Journal of Human Resource Management*, 16, 3, 2005, pp. 330-344.
- Porrini, P., "Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance?" *Journal of Management*, 30, 4, 2004, pp. 545-562.
- Puranam, P., H. Singh and S. Chaudhuri, "Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un) necessary," *Organization Science*, 20, 2, 2009, pp. 313-328.
- Puranam, P. and K. Srikanth, "What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions," *Strategic Management Journal*, 28, 8, 2007, pp. 805-825.
- Puranam, P. and B. Vanneste, "Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making," Cambridge University Press, Cambridge, 2016.
- Ranucci, R. A. and D. Souder, "Facilitating tacit knowledge transfer: Routine compatibility, trustworthiness, and integration in M&As," *Journal of Knowledge Management*, 19, 2, 2015, pp. 257-276.
- Reus, T. H., B. T. Lamont and K. M. Ellis, "A darker side of knowledge transfer following international acquisitions," *Strategic Management Journal*, 37, 5, 2016, pp. 932-944.
- Rossi, M., S. Y. Tarba and A. Raviv, "Mergers and Acquisitions in the hightech industry: A literature review," *International Journal of Organizational Analysis*, 21, 1, 2013, pp. 66-82.
- Sarala, R. M., "The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict," *Scandinavian Journal of Management*, 26, 1, 2010, pp. 38-56.
- Schoenberg, R., "Measuring the performance of corporate acquisitions: An empirical comparison of alternative metrics," *British Journal of Management*, 17, 4, 2006, pp. 361-370.
- Schonreiter, I. M., "Methodologies for process harmonization in the post-merger integration phase: A literature review," *Business Process Management Journal*, 24, 2, 2018, pp. 330-356.
- Schweiger, D. M. and P. K. Goulet, "Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: A longitudinal field experiment," *Organization Studies*, 26, 10, 2005, pp. 1477-1499.
- Steigenberger, N., "The challenge of integration: A review of the M&A integration literature," *International Journal of Management Reviews*, 19, 4, 2017, pp. 408-431.
- Szulanski, G., "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of the best practice within the firm," *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 27-44.
- Tanriverdi, H. and V. B. Uysal, "Cross-business information technology integration and acquirer value creation in corporate mergers and acquisitions," *Strategic Management Journal*, 38, 4, 2011, pp. 972-991.

- Tranfield, D., D. Denyer and P. Smart, "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review," *British Journal of Management*, 14, 3, 2003, pp. 207-222.
- Teerikangas, S., P. Very and V. Pisano, "Integration managers' value-capturing roles and acquisition performance," *Human Resource Management*, 50, 5, 2011, pp. 651-683.
- Van Maanen, J. and S. Barley, "Occupational communities: Culture and control in organizations," *Research in Organizational Behavior*, 6, 2, 1984, pp. 287-365.
- Vaara, E., "On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration," *Organization Studies*, 23, 2, 2002, pp. 211-248.
- Vaara, E., "Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization," *Journal of Management Studies*, 40, 4, 2003, pp. 859-894.
- Very, P., M. Lubatkin, R. Calori and J. Veiga, "Relative standing and the performance of recently acquired European firms," *Strategic Management Journal*, 18, 8, 1997, pp. 593-614.
- Walsh, J. P., "Doing a deal: Merger and acquisition negotiations and their impact upon target companies' top management turnover," *Strategic Management Journal*, 10, 1989, pp. 307-323.
- Weber, Y., D. Rachman-Moore and S. Y. Tarba, "HR practices during post-merger conflict and merger performance," *International Journal of Cross Cultural Management*, 12, 1, 2012, pp. 73-99.
- Weber, Y., O. Shenkar and A. Raveh, "National vs. corporate cultural fit in mergers and acquisitions: An exploratory study," *Management Science*, 42, 1996, pp. 1215-1227.
- Weber, Y. and S. Y. Tarba, "Human resource practices and performance of Mergers and Acquisitions in Israel," *Human Resource Management Review*, 20, 3, 2010, pp. 203-211.
- Weber, Y. and S. Y. Tarba, "Exploring integration approach in related mergers: Post-merger integration in the high-tech industry," *International Journal of Organization Analysis*, 19, 3, 2011, pp. 202-221.
- Weber, Y., S. Y. Tarba and Z. R. Bachar, "Mergers and acquisitions performance paradox: The mediating role of integration approach," *European Journal of International Management*, 5, 4, 2011, pp. 373-393.
- Weber, Y., S. Y. Tarba and A. Reichel, "International mergers and acquisitions performance revisited—The role of cultural distance and post-acquisition integration approach," *Advances in Mergers and Acquisitions*, 8, 2009, pp. 1-17.
- Wijnhoven, F., T. Spil, R. Stegwee and R. T. A. Fa, "Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective," *Journal of Strategic Information Systems*, 15, 1, 2006, pp. 5-28.
- Wollscheid, S. and T. Rosdal, "The impact of mergers in higher education on micro-level processes—A literature review," *Tertiary Education and Management*, 27, 3, 2021, pp. 257-280.
- Yu, J. S., R. M. Engleman and A. H. Van de Ven, "The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process," *Organization Studies*, 26, 10, 2005, pp. 1501-1528.
- Zhang, J. L., M. F. Ahammad, S. Tarba, C. L. Cooper, K. W. Glaister and J. M. Wang, "The effect of leadership style on talent retention during Merger and Acquisition integration: Evidence from China," *International Journal of Human Resource Management*, 26, 7, 2015, pp. 1021-1050.
- Zhang, Y., E. Enang and H. Sminia, "Post-acquisition integration of emerging market multinational corporations: A research agenda," *Multinational Business Review*, 27, 1, 2019, pp. 4-34.
- Zheng, N., Y. Q. Wei, Y. B. Zhang and J. J. Yang, "In search of strategic assets through cross-border merger and acquisitions: Evidence from Chinese multinational enterprises in developed economies," *International Business Review*, 25, 1, 2016, pp. 177-186.
- Zollo, M. and J. J. Reuer, "Experience spillovers across corporate development activities," *Organization Science*, 21, 6, 2010, pp. 1195-1212.
- Zollo, M. and H. Singh, "Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers," *Strategic Management Journal*, 25, 13, 2004, pp. 1233-1256.

池上重輔 「クロスボーダー M&A とクロスボーダー・アライアンスの統合マネジメント」 『国際ビジネス研究』
11 巻 2 号, 2019 年, 1-13 ページ。

金井壽宏, 佐藤郁哉, ギデオン・クンダ, ジョン・ヴァン-マーネン 『組織エスノグラフィー』, 有斐閣, 2010 年。