

# ポスト・マージャー・インテグレーション (PMI) におけるガバナンス構造が知識移転に与える影響 ——武田薬品工業の事例を中心に——

徐玉琴氏 (明治大学)

経営資源（特に技術）の獲得を目的とする M&A を論じる場合には、「組織の統合メカニズムや知識の創造メカニズム」、および「買収企業の固有の R&D 能力」の分析が不可欠となってくる。とくに、クロスボーダー M&A における組織統合メカニズムが知識移転、知識の創造能力に影響を及ぼすものとされている。

M&A 後の組織統合アプローチについて、先行研究において示唆に富む指摘がなされてきた。組織統合アプローチの主要モデルとして、「保存アプローチ」、「吸収アプローチ」、「共生アプローチ」、「変革アプローチ」が提示されている。それらは組織を統合する際、文化の違いに配慮したうえ、意思決定権や R&D 部門などの自律性をどの程度に維持するかによって、M&A 成果がどのように変わるかを分類するものである。中でも、被買収企業が高い組織的自律性や自由度を維持できる「保存」型と「共生」型の 2 つ統合アプローチは知識移転や知識創造に貢献するものとされている。

しかし既存研究は、文化の違いに配慮し、「保存」型と「共生」型アプローチが知識創造に貢献するとしているものの、限界がある。それは、買収企業が組織構造上の高い自律性や自由度を持つ被買収企業を、どのようにガバナンスしていくのかについて必ずしも十分な検討がなされていない点である。多くの研究は、文化の違いがクロスボーダー M&A に与える影響について、自律性や自由度の高い組織統合アプローチを採用することで回避できるという分析にとどまっている。すなわち、「保存」型と「共生」型アプローチの特徴によって、クロスボーダー M&A に生じる文化の違いを克服でき、知識移転を促進できると想定した研究である。他方、買収企業が、自律性や自由度を持つ被買収企業の間には、意思疎通不能や、意思決定の遅れが生じる可能性がある。この意味では、組織構造上の自律性を持つ被買収企業をどのようにガバナンスしていくかという課題が生じる。

こうした認識を踏まえて、本研究では、自律性や自由度の高い「保存」型と「共生」型アプローチを採用する際、統合プロセスにおけるガバナンスも M&A の成果（例えば知識創造）に影響を与えるものとし、武田薬品工業の事例を通してガバナンス構造の実態を分析する。