

氏名（本籍） わた なべ こう じ 渡 邊 浩 二（東京都）
学位の種類 博士（技術経営）
学位記番号 乙第9号
学位授与の日付 2019年3月19日
学位授与の要件 学位規則第4条第2項該当
学位論文題目 **M&Aによるイノベーションシナジー創造メ
カニズムの解明**
**～米国IT企業におけるM&Aによる知識移
転事例の組織論からの分析～**

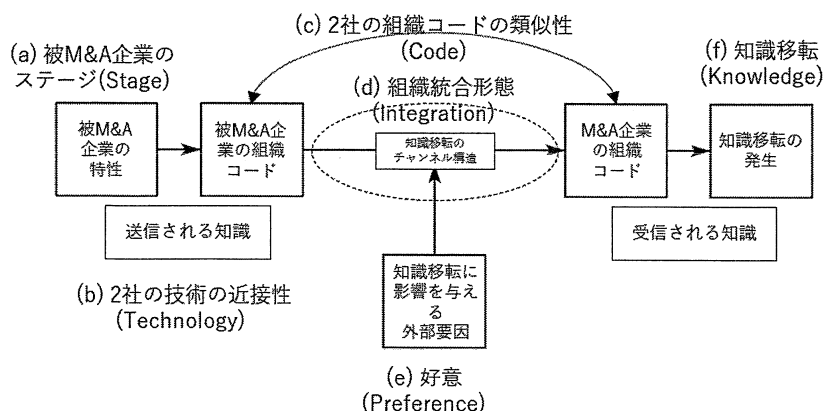
論文審査委員 （主査）嘱託教授 橋川 武郎
教授 佐々木圭吾 教授 宮永 博史
嘱託教授 坂本 正典 教授 平塚 三好
教授 宮永 雅好

論文内容の要旨

変化が激しく将来が予測しづらい市場環境下では、イノベーションを継続的に創出していくことができる能力を獲得することが競争優位性の源泉となる。イノベーションは知識の新結合により創出されるとすると、M&Aは多様な知識を短期間に獲得できるという観点ではイノベーションの創出にもっとも有利な手法である。しかし新結合を誘発するための円滑な知識移転という観点においてはもっとも不利な手法となる。なぜなら組織にはコミュニケーションを媒介する独自の組織コードがあり、これが一致しないと円滑なコミュニケーションは促進されないが、被M&A企業の組織コードは通常M&A企業の組織コードと大きくことなる状態にあるからである。この多様な知識の獲得と円滑な知識移転のジレンマを克服しM&Aによるイノベーションとそこからのシナジーを創出することに成功した企業において知識移転はどのようなメカニズムで発生し、どのような能力として組織に蓄積されているのだろうか。本研究ではこのような問題意識に立ち、M&Aによる知識の獲得からイノベーションがどのように創出されるかを組織論の枠組みで探索し、仮説を提示することを目的としている。

M&Aによって知識を獲得し、イノベーションを創造することに成功しているDisney, Cisco, J&Jの事例と、組織学習におけるプロセス枠組み、コミュニケー

ションモデルを組み合わせることで知識移転の分析枠組みを(図-1)の通り構築する。



(図-1) 知識移転の分析枠組み 出所)筆者作成

次にこの分析枠組みで米国 EMC社における 33 社の M&A 事例を QCA¹手法で分析した結果「好意(Preference)」という認識が円滑な知識移転にとっての誘因になるという仮説が導出された。これは M&A における組織統合という特殊な状況下において円滑な知識移転が「知識を移転したい」と思う被 M&A 企業と「知識を受け取りたい」と思う M&A 企業の相互認識によって、物理的、距離的な隔たりを超えて発生するということであり、高い道德水準、つまり共感や尊敬の念に基づいた「好意(Preference)」という概念に支えられた場がそれを可能にするということの意味している。

さらに不確実性の高い市場環境において効率的な情報処理を行うための組織分化の究極的な状態が M&A による組織統合であるという情報プロセッシングモデルとしての組織論の視点に立って考えると、M&A 成立後に組織統合を行わず、組織を保存した状態で知識移転をすることができる場を創出することができれば、「知識の探索」、「知識の活用」、「知識の円滑な移転」による「知識の新結合の誘発」という、異なる、場合によっては相反する状態をダイナミックに起動し、イノベーションを持続的に創出していくための組織能力として保持することができる可能性がある。これは M&A による組織統合が不連続の組織変革ではなく、既存の組織の中に埋め込み溶け込ませるタイプの経営行動であると、とらえられるということも示している。

¹ QCA とは集合論とブール代数を用いて、結果を生み出す原因条件が、どのような十分条件で発生するかを分析する手法であり、結果を生み出す原因条件や、その組み合わせを探り当てて得意としていることから、仮説構築に有効な手法である

Simon(1945)以来、組織論は科学的たらしとして人間の心理的要素を意図的に分析対象から外してきたが、Barnard(1968)が示唆した通り、心理的要素を抜きには組織の行動メカニズムは解明できないのではないかという点についても本研究で提示した仮説は含意している。

これまでの市場環境における M&A の目的は、規模の経済を中心とした経済合理性による成長が中心であり、そのため M&A を通してイノベーションを創出していくという視点での研究はほとんど存在していない。また M&A によるイノベーションはオープンイノベーションの一つであると考えられるが、従来からのオープンイノベーションの議論には、知識にはそれを創出した組織に依存する要素があり、知識を獲得したり咀嚼したりする能力も知識を創出した組織内に蓄積されるのであって、外部から情報だけを調達しても、イノベーションにつながる十分な知識の獲得には至らないという視点が欠落していると考えられる。これらの点を補い、従来の論理に新たな方向性の提示と、精緻化の可能性の探索を試みている点が本研究の意義である。

論文審査の結果の要旨

本論文では、後述する 6 つの論点について審査を行った。その作業のもつ意味を明確にするため、まず、本論文の概要を示しておこう。

オープンイノベーションが喧伝される今日、知識の外部獲得は、一方で知識の多様性の増加においてイノベーション創造(知識の新結合)に有利と推測できるが、しかし他方で組織コードの不一致により、知識移転の円滑度を低下させるため、イノベーション創造に不利となる。本論文では、このジレンマを解決して、イノベーションを創造するメカニズムを組織論の観点で解明するために、米国 EMC 社における 33 社の M&A 事例を、QCA(Qualitative Comparative Analysis)で分析した結果、次の結論が明らかになった。(1)獲得される側の組織から、獲得する側の組織に対する「好意」が、円滑な知識移転を誘発する。(2)知識移転において「組織統合」と「好意」の間には代替関係がある。(3)外部から獲得された組織知を円滑に移転するためには、獲得する側組織の好意を市場全体に対して上げておくことが重要な戦略となる。

これが本論文の概要であるが、審査委員会では、以下のような 6 つの論点を提起し、口頭試問を通じて、学位申請者の見解を質した。

- ① 「好意」・組織コードという概念の明確化。
- ② 33 社の M&A 事例やケース分析で取り上げた事例のバックデータの信憑性の検証。
- ③ 知識移転にフォーカスすることの意味の明確化。
- ④ 学位申請者が EMC 社に所属することと本論文との関連についての説明。
- ⑤ 論文題目に含まれる「イノベーションシナジー」の内容の明確化。

⑥ 知識の多様性・知識移転の円滑度とイノベーションとの関係についての説明。

口頭試問を通じて、学位申請者から、①③⑤の論点については、それぞれの概念・意味・内容を明らかにする説明がなされた。④の論点については、EMC 社に所属することで 33 社の M&A 事例に関する QCA 分析が可能になった旨の説明があった。⑥の論点については、「クローズドイノベーション」、「オープンイノベーション」、「M&A イノベーション」という 3 者の関係について、詳しい説明が行われた。これらの説明に対し審査委員会は、基本的にそれを了承した。

一方、②の論点については、サンプルのとり方（サンプル数が各 1 であること、M&A からヒアリング時期までの時間の経過）、データの客観性（好意の判断基準、結果現象である「イノベーション」の定義と判断基準）等をめぐって審査委員の一部から「学位申請者の説明には納得できない」との意見が出された。ただし、それは、審査委員会内の少数意見にとどまった。

以上のような経緯をふまえて、最終的に審査委員会は、「総合的に判断して本論文は学位授与に値する」との結論に達した。

本論文は、イノベーションを創造するメカニズムを組織論の観点で解明し新たな知見を導出したことから、博士（技術経営）の学位論文として十分に価値あるものと認められる。