

# M & A と組織間関係

## ——組織間マネジメントの展開——

中 村 公 一

### 1. はじめに

企業は、経営活動を展開するなかで、独立した単独的な存在としてだけではなく、多くの他の企業と何らかの関わりを持っている。例えば、サプライチェーンにおいては供給業者、製造業者、物流業者、小売業者というように、消費者に届くまでには企業の連鎖が存在する。競合企業との間でも、競争関係だけではなく、共同開発や販売キャンペーンにおいての協力体制を築くという協調関係もみられる。地域社会との関係においても、地域の開発や活性化というプラスの面、環境汚染というマイナスの面で企業が大きな影響を与えている。

こうした現状があるなかで、企業をオープンシステムとしてとらえ、事業に影響を与える他の組織の存在を重要な外部環境として認識する考え方として組織間関係論という分野が確立された。つまり、企業は環境との相互作用のなかで存続しており、組織と組織の結び付きや調整が社会の動きを規定すると考えて、組織間関係論の議論が展開される（山倉, 1993）。

本稿では、組織間関係に関する数あるパースペクティブのなかでも、資源依存パースペクティブ、取引コスト・パースペクティブ、学習パースペクティブを取り上げる。そして、経営戦略のなかでも、組織間関係を形成することがテーマとなっているM&A（Mergers&Acquisitions）において、それらのパースペクティブではどのように解釈することができるのか検討する。M&Aの研究においては、プレM&Aを対象にしたものから、ポストM&Aを含んだ一連のM&Aプロセスを対象にするプロセス・パースペクティブという研究にシフトしてきた。M&Aでは、ポストM&Aの組織統合段階において組織間関係を構築することが課題となるが、プレM&A段階から組織間関係を考えていくことの重要性を指摘している。また、M&Aの組織間関係では企業の自律性と相互依存性という2つの相反する概念を考える必要がある。この点に関して、境界浸透性という概念を使い、組織間マネジメントの課題を検討する。

### 2. 組織間関係に関する理論的視点

#### 2.1 資源依存パースペクティブ

Pfeffer&Salancik（1978）によって集大成された資源依存パースペクティブは、組織間関係の形成・維持・転換とそのマネジメントについての分析枠組みを提示している（山倉, 1993）。組

組織が他組織との関係を持つのは、組織が存続し成長するために必要な資源を、他の組織が保有するためであると考え、自社に不足している資源を他社に依存している場合には、相互依存関係は強くなる。しかし、希少性の高い資源や経営上で重要な資源を他社に依存しているような場合は、その取引ができなくなった状況では大きな打撃を受けてしまう。そこで、取引における不確実性を低減するために、他組織への依存を調整するための組織間調整メカニズムとして、依存の操作そのものの違いによって3つに分類できる。

第1に、自律化戦略である。不確実性の源泉である外部組織に直接働きかけて、依存関係の吸収または回避を目指す方法である。他企業を吸収するM&A、取引を固定化する系列化、メーカーと供給業者が一体となる垂直的統合が具体的に選択される。第2は、協調的戦略である。不確実性の源泉である外部組織に間接的に働きかけて、相互依存関係を調整し、他組織と良好な安定した関係を構築する方法である。ある企業の役員が他の企業の役員を兼ねる兼任役員制、外部役員の受け入れ、他社との共同出資による新会社の設立である合併、同じ業種に属する企業をメンバーとする業界団体の設立などが選択される。第3は、政治戦略である。外部の第三者機関に働きかけることによって依存関係を操作し、不確実性を減少させる方法である。政党や議員に働きかけて、その団体に有利な政治的決定を行わせようとするロビイング、法規制の制定などによって行われる。

また、他組織と何らかの関係を構築すること以外にも、組織間調整メカニズムになるものとして、組織内に不確実性を予知し、対応する仕組みを形成する方法がある。まず、他組織の行動を迅速に把握し、組織内の意思決定に生かしていく情報システムの整備である。さらに、組織内に、外部環境情報の収集と処理のための専門部署を設置することも効果的であり、例えば環境問題に対しての環境対策室、顧客対策のための顧客相談室などがある。

つまり、資源依存パースペクティブでは組織に焦点を当てながら、組織を取り巻く環境としての他組織への操作可能性を重視しており、組織間関係における資源の交換・処分過程に着目している(山倉, 1993)。そして、関係者間の依存とパワーの関係を組織間調整メカニズムによって操作することを対象としている。

## 2.2 取引コスト・パースペクティブ

企業が資源の取引を行う場合、市場からの調達と組織内部で調達する方法に分けられる。市場取引では、取引相手を探す費用、契約に関わる費用、関係を維持するための費用である取引コストが発生する。取引コスト・パースペクティブでは、自社内部で資源の取引を行う内部取引コストと市場取引コストを比較して、総費用の少ない方が選択され则认为る。

市場取引のメリットとしては、高度な専門技術を要求する部品などは、外部から購入した方が品質も良く安い場合がある。また、共同開発の場合は、一社単独で行うよりも開発費の削減や技術力の強化にもつながる場合もある。一方、市場取引のリスクとしては、交渉相手が最適なパートナーであるのか断定できないという側面がある。納期の突発的な遅れなどは事前に予測することは難しく、今までの取引先から突然、取引を打ち切られるという不確実性も内在している。

企業間の取引が複雑化するなかで、市場と組織の二択ではなく、中間形態としてのネットワークや長期契約という方法も多くなっている。例えば、アウトソーシングという契約形態は、経営資源のすべてを自社内部で調達しようとせず、外部企業のもつ経営資源を積極的に活用し

ようとする戦略的手法である。企業活動の中核的業務は内部に保持し、それ以外の付加価値の上昇しない業務が外部化される。メリットとしては、人件費などの固定費の変動費化が行え、投資負担やコストの削減ができるというコスト面での効果がある。さらに、自社にはない専門性の高い技術やサービスが入手でき、コア業務に資源を集中することによって、他企業が模倣できない差別性を追求することができる。

取引コスト・パースペクティブでは、資源を取得する場合の取引コストの最小化という効率の面から組織間関係を考えている。現在のICT（情報通信技術）が企業活動に大きく影響を与える環境下では、取引の形態も複雑になっている。そして、ネット取引では一番安い価格で商品を提供できる業者の検索も可能であるので、従来の市場取引に比べると、取引コストを著しく削減することが可能になっている。

### 2.3 学習パースペクティブ

企業内部には存在しない知識や不足する知識を求めて、外部企業との関係を構築する場合がある。企業内部で知識を創造することは、強みを活用して徐々に成長を図るために、その過程で新しい資源や能力の学習が行われ、企業のコア・コンピタンスとして形成される。一方で、技術革新の激しい環境では、すぐに陳腐化する可能性もあり、新しい知識が創造される保証もない。企業外部から知識を取得する場合は、戦略的提携やM&Aという方法が行われる。この場合、組織間での知識の移転が行われ、新しい知識の創造へとつながっていく。

新しい知識を組織間で創造することを考える場合、次の3つの方法がある（Haspeslagh & Jemison, 1991）。第1に、経営資源の共有であり、従業員、工場、ブランドネーム・流通チャネルなどを共有し、規模の経済や範囲の経済を得ることを目的とする。第2に、知識の移転であり、製品開発、生産技術、品質管理などの暗黙知的な特徴を有する知識の移転である。その対象は見えざる資産であるために、管理の困難さを伴うが、企業のコア・コンピタンスとして形成されていくために競争上において有効なものとなりうる。第3に、マネジメント上のスキルの移転であり、経営者のリーダーシップや経営スタイルなどの移転である。業務のやり方に関する知識の移転として考えられる。

さらに、知識を一方的に移転するのではなく、企業間で新しい知識を創造するという学習的側面に関しても着目することができる（Vermeulen & Barkema, 2001）。組織間学習とは、情報や知識が組織間で相互交流し、新たに知識を形成・記憶することを意味する（松行・松行, 2002）。

組織間学習のタイプはいくつかに分類できる（吉田, 2004）。まず知識の内部化というタイプであり、他組織からの情報収集や知識獲得で得た収集情報を意味付けし、組織の集散的な意味体系や認知地図に組み込む。これが新たな行為を引き起こし、他組織との相互作用を促進し、学習が行われる（タイプⅠ）。知識の内部化にはもう1つのタイプがあり、他組織の資源や行動を模倣し、導入することによって学習が行われ、対象組織の知識体系や解釈枠組みの発展を目指すタイプである（タイプⅡ）。知識の内部化（タイプⅠとⅡ）では知識の移転が強調されている。次の組織間の相互学習過程のタイプは、知識を習得するとともに、他組織との相互連鎖的・協働的な学習活動を行うものである（タイプⅢ）。つまり、組織間での両方の企業にとって新しい知識の創造といえる。

そして、プロセス補完学習といわれるタイプは、全体的な学習を円滑に行うための補完的知識を獲得することを目的とする（タイプⅣ）。他組織の知的資産を分析する能力などが該当する。

組織間関係の形成・維持に関する経験の蓄積と伝播というタイプは、組織間関係を効果的に管理する方法の習得であり、学習の場に関する知識の学習である（タイプV）。このタイプIVとVは、組織間学習を促進するために行われるより上位レベルでの学習である。このような組織間学習が、経時的あるいは同時的に生じるという特徴がある。

つまり、知識の交流により、それを受け入れた側が独自に組織学習を行い、新たな知識創造プロセスが展開される。組織間学習の対象になる知識は、今までの組織内部では生成できないような特徴を有するものであり、外部から新たに取得することにより、企業のさらなる成長への要因となる。

### 3. M & A と組織間関係

組織間関係の代表的な形態であるM&Aは、企業間の結合を特徴とし、さまざまな分野から研究されている。ここでは、先に示した3つのパースペクティブからM&Aをどのようにとらえることができるのか検討する。

#### 3.1 M&Aと資源依存

Pfeffer & Salancik (1978) において体系化された資源依存パースペクティブは、多角化研究にはなかった新しい視点を提供する。多角化戦略におけるM&Aは、成長戦略として位置付けられたが、資源依存パースペクティブは経済的取引に注目することにより、組織間依存関係をマネジメントするための戦略として考える。

Pfeffer (1972) は、合併は収益性の向上や規模の経済性の追求というよりも、組織の相互依存の再構築を遂行し、組織の環境や取引の安定性を達成するために使われるメカニズムであると指摘する。つまり、企業は単独で存在するものではなく、他企業と何らかの関係を持ちながら存続している。その関係は他組織との依存と制約によるものと解釈され、組織が他組織に依存していることは、他の組織との取引において常に不確実性を伴い、自律性が制約されていることを意味する。

合併は、自組織の内部に依存関係にある組織を取り込んで、依存関係の吸収が図られる方法である。Pfeffer (1972) は、原材料を提供する企業などとの合併である垂直的統合は、所属する産業間での取引頻度が高く、取引量が多いほどその頻度も高くなり、運営に必要な取引に対する自社による管理を拡大するための手段であるとする。一方、同業種企業との合併である水平的拡大は、競争が激しい不確実性の最も高い市場集中度の場合に頻度が高くなり、取引関係におけるパワーを増大させ、競争より生まれる不確実性を減らすための手段となる。

つまり、資源依存パースペクティブによるM&Aは、企業成長や収益性の向上が目的ではなく、組織間の取引における相互依存性のマネジメントのために行われると解釈される。この考えは、期待した成果を上げないM&Aが多いことに対して、従来の研究を批判的に捉えたものであり、独自の視点を提供したものである。

#### 3.2 M&Aと取引コスト

取引コスト・パースペクティブは、資源獲得のための取引コストに着目している。M&Aには、相手企業から自社に不足する経営資源を補完するという面や、自社の強みをさらに強くするた



めに資源を獲得するという側面がある。

経営資源の獲得を目的としたM&Aは、市場拡大型M&Aと技術獲得型M&Aに分類できる(中村, 2003)。技術獲得型M&Aは、ソリューション関連技術の構築を目指す製造業を中心に行われている。企業が競争優位を構築し、それを持続させるためには、他企業が模倣できない独自性の高い製品を常に開発して市場に投入する能力と、開発スピードの短期化が重要である。しかし、持続的に新しい技術・製品を短期間で開発することは、技術変革の激しい環境の中では困難である。そこで、外部に有望な技術や開発能力を持つ企業がある場合には、そうした企業を買収することによって、自社内部の研究・技術開発機能の代替とする(Inkpen et al., 2000)。

市場拡大型M&Aは、対象とする市場ですでにビジネスを行っている企業を買収するので、販売面における海外進出を短期間のうちに軌道に乗せるのに効果を発揮する。金融業界などでは顧客の拡大を目的に、現地の金融機関の買収が行われる。金融業界では、多くの顧客を獲得するまでには、信用力を高め、顧客に密着した経営を展開していくことが課題となる。高い信用や評判を獲得するまでには長い年月を要し、そのための宣伝費用、実績などに多額のコストが費やされる。そこで、すでにある企業を買収することにより、短期間のうちに顧客基盤の拡大を目指す。また、ファッション業界のようにブランドが大きく関係する業界ではブランド買収が行われる。ブランドは、その価値を顧客に認知させ、プレステージイメージを構築するまでには長い時間と多額の広告宣伝費がかかる。そのために、すでに存在する有力ブランドの買収が効率的な場合もある。

このように、M&Aは技術、顧客からの信用、ブランドというような情動的経営資源の獲得を可能にする。情動的経営資源を組織内で作るには時間がかかり、十分な水準を持ったものを作ることができるかどうかは事前には分からない。そこで、自社開発する場合と外部獲得する場合でどちらが効果的なのかをコストの面から検討して選択される。有力ブランドの買収では、たばこ業界でJTが2007年に英ギャラハーを約2兆2,000億円で買収したように巨額の資金が必要になる場合もある。しかし、市場支配力の強化やブランド・ポートフォリオの拡充という視点からすれば、競合企業を買収候補企業を買収してしまった場合、企業へのダメージは多大になる。従って、将来に発生すると予測されるコストも勘案して、意思決定する必要がある。

### 3.3 M&Aと組織間学習

M&Aの統合プロセスは、企業間において単に資源の共有を行うだけではなく、重要な資源やケイパビリティを移転する段階であると捉えられる。しかし、一方的に移転するだけではなく、企業間相互で新たなものを創造するという学習的側面も統合プロセスにみることができる。近年、戦略的提携や合併事業においても知識創造的側面が強調されるように、M&Aが企業にとって価値を創造し、持続的競争優位を獲得できる有効な戦略になるかどうかは組織間学習に依存する。

Vicari (1994) ではM&Aの組織間関係について、知識の獲得と学習という視点から分類する。新しい製品市場や地域に参入し、新しい知識やノウハウを外部企業から獲得することを目的にしたタイプRと、発展のために新しい知識やノウハウを創造していく学習面を重視するタイプLである。タイプRは買収前の合理的な計画に基づいてポストM&Aの組織統合を実行していくもので、タイプLは新たな課題を追求するために両企業が協働しながら展開する。そして、今日では学習プロセスとしてのM&AであるタイプLの重要性が増していると指摘する。こうした傾

向は、買収企業の姿勢にも変化を与えている。Baden-Fuller&Stopford (1994) は従来の延長としての考えのうえでM&Aを実行している企業は、事業運営上の問題の基本的な原因解決には取り組まず、M&Aによって他の企業の力を借りることから解決策を図る傾向にあると指摘する。M&Aから何らかの効果を引き出すというよりも、取引それ自体を目的にしている。一方で、M&Aを戦略的手段の一つとして考えている企業は、まず社内に独自の能力を開発してからM&Aを実行し、優れた仕事のノウハウなどを移転する。さらに、被買収企業からは新しい能力・スキルを学習し、さらなる変革を目指すのである。こうした企業では、M&Aは企業変革を促進する手段としても捉えられている。

次に、M&Aにおける学習のプロセスについて、Baden-Fuller&Boschetti (1996) は、学習プロセスを個別機能レベルから捉え、既存の戦略的資産（資源やケイパビリティ）の移転だけではなく、もはや適当ではなくなったものは放棄し、独自の競争的価値を持つ新しい資産やケイパビリティを創造すること、さらにそれを行うスピードが重要な要因になっていると指摘する。つまり、学習とは単にケイパビリティなどを移転するだけではなく、不必要なものは破壊し、その上で新しいものが創造される。組織間学習を成功させるには、ある段階において学習成果を再評価し、それに従ってそれ以降の活動を再調整することが必要である。

このように、学習的側面から統合プロセスを捉えると、企業間の関係は協働的な特徴を有していることが認識できる。しかし、両企業の立場が同等であるわけではない。買収企業の方が常に主導権を持つことが、ポストM&Aのマネジメントを円滑に進め、学習効果を引き出していくには必要であると考えられる。

#### 4. M&Aにおける組織間マネジメント

##### 4.1 M&A研究のプロセス・パースペクティブ

M&A研究のプロセス・パースペクティブとは、プレM&Aの意思決定プロセスとポストM&Aの統合プロセスの両方に焦点を当てたものであり、M&Aを一連の流れの中で捉えている。M&Aの価値創造として、プロセス・パースペクティブでは、M&Aのプロセスから価値が創出されていくと考えている。

M&Aプロセスにおける両段階は独立的な関係にあるのではなく、相互依存的な関係として捉えられる。それは、意思決定段階からポストM&Aで行う統合計画を策定することは、その後に企業の進むべき方向を明確にするので、マネジャーは戦略的要因だけでなく組織的要因も考慮して対象企業を選択すべきである (Pablo, 1994)。また、友好的M&Aや敵対的M&Aという買収方法が、被買収企業の抵抗の程度に影響を与えるという側面もある。つまり、買収方法や買収形態は統合マネジメントにも大きな影響を与えるのであり、統合プロセスの重要性は、それを導く意思決定プロセスを説明しなければ認識できない。従って、プレM&AとポストM&Aは相互に関連し合っている関係であり、一連の流れとしてみていくことが必要となる。

さらに、プロセス・パースペクティブはM&Aによって企業がどのように変革していくのかというダイナミックな視点に立つものである。期待シナジーの実現に向けて、組織構造や組織システムの変革が行われ、このプロセスを時系列的に分析している。

#### 4.2 境界浸透性の概念

企業間の自律性と相互依存性の関係が、統合マネジメントにおいても大きな影響を与える。この点に関して、Borys & Jemison (1989) は境界浸透性 (boundary permeability) という概念を用いて説明する。境界浸透性とは、権限、パワー、資源、責任という要素をどれだけ相手側に伝えるのかということであり、組織構造や文化の違いが境界の厚さを決める。境界浸透性が高いことは、高い相互依存関係が作ることができ、効果的なM&Aのためには必要である。一方、境界が厚い場合に、あえて浸透性を高めようとするとは過干渉や圧力ととらえられる可能性があり、協働関係を阻害する恐れがある。従って、企業間で組織構造や文化があまりにも異なる場合には、個々の自律性を重視した方が統合プロセスを円滑に行うことができる。

Haspeslagh & Jemison (1991) は、統合アプローチについて統合プロセスにおける両企業間の関係を組織的自律性と戦略的相互依存性の2つの次元から、保持 (preservation)、吸収 (absorption)、共生 (symbiosis) の3つに分類する。保持的アプローチは、組織的自律性が高く戦略的相互依存性が低い場合であり、コングロマリットのような非関連型多角化企業にみられ、全般的な経営スキルのみが移転される。吸収的アプローチは、相互依存性が高い場合で、企業間の活動、組織、文化の完全な結合を意味する。共生的アプローチは、自律性と相互依存性がともに高い場合で、経営資源の共有は行われずに、機能的スキルの移転が行われる。

そして、企業はこのうちのどれか1つの形態を統合プロセスにおいて選択し、吸収や共生のように相互依存性が高くなるに従って、戦略的ケイパビリティや重要な経営資源の積極的な移転が実行されるために、組織的問題も発生しやすくなる。このように、自律性と相互依存性のトレードオフが問題になるのが、統合プロセスの特徴でもある。

#### 4.3 組織統合のための組織間マネジメント

組織統合は、企業間の経営資源を共有するだけではなく、戦略的ケイパビリティの移転や創造を伴い、潜在シナジーを具現化していく段階である。そのために相互関係が構築されるが、それは組織間協働が必要であることを意味する。組織間協働とは、2つ以上の多様な組織が結合して共同目標を達成することであり、相互作用を通じてさまざまな問題の共通理解を形成していく過程である (山倉, 1995)。そして、この活動を推進していくには、組織間の活動を調整する対境担当者や、協働のための仕組みやメカニズムの形成が重要な課題となる。

潜在シナジーを実現するための相互関係の構築は、企業の戦略面と組織面の変革を伴うものである。Porter (1985) は、水平戦略 (horizontal strategy) と水平組織 (horizontal organization) の有効性を指摘する。水平戦略とは、企業間の境界を排除するような戦略であって、相互関係の認識と探索を目的とした組織間横断的な一貫した長期的目標と行動プログラムである。買収企業と被買収企業が共通の戦略目標を持つことによって、共通目的を明確化し、協働意欲の生成を図るのである。

水平組織は企業間のコミュニケーションを促進することを目的とした、組織横断的な特徴のある組織機構やシステムを設置することである。被買収企業は買収によって買収企業の意向に従って経営がなされていくとは限らない。つまり、効果的なマネジメントを実行していくには、買収企業側からの積極的な経営介入が必要になる。そこで、組織間の調整と管理を行うことを目的としたプロジェクトチームや委員会を新たに設置し、さらに被買収企業の従業員達に対して教育訓練の実施やセミナーの開催、また彼らの不安や不満を解決するための話し合いや交流

の場を積極的に設けることから、買収目的や今後の方針を容認してもらい、コミュニケーションの活性化が図られる。つまり、変革に伴うさまざまな障害を分析し、それに積極的に対処していく姿勢を構築することが課題とされる。

M&Aにおける対境担当者としては、組織統合を専門の業務とする統合担当者の存在がある (Ashkenas et al, 2000)。統合担当者は、対人スキルや組織文化の違いを的確に認識できる能力を持っている人物が選ばれる。そして、企業文化や行動規範、価値観・倫理観などを幹部から末端の社員に至るまで浸透させることから、両企業間の結び付きを強め、企業全体の利益に対する立場から意思決定の質を向上させるために仕事を進めていく組織間を調整していく役割を担う。つまり、他の組織についての情報を探索・収集・処理する組織間コミュニケーションの重要な担い手である。

## 5. おわりに

M&Aは組織間関係のマネジメントを課題とする戦略である。本稿では、資源依存パースペクティブ、取引コスト・パースペクティブ、学習パースペクティブからM&Aの動機や目的について検討した。そして、M&Aではどのような企業を買収するのか、というようなプレM&Aに関する議論とともに、ポストM&Aにおける組織統合のためのマネジメントが課題となる。組織統合段階は、各企業の自律と相互依存というトレードオフの関係をいかにコントロールするのかということに焦点があり、境界浸透性という概念を使い、企業のM&Aに対する目的によって異なるタイプを選択することの有効性を論じた。

M&Aにおける組織間関係を促進するためには、その調整メカニズムが必要となる。戦略面と組織面において企業横断的な役割を担う専門担当者や組織体制の構築が行われる。そして、企業内にM&Aを推進させるような仕組みを作ることが、組織間マネジメントに関する組織能力を向上させて、M&Aは効果的な戦略手段として活用されるようになる。

## <謝 辞>

私は横浜国立大学大学院 国際開発研究科での博士後期課程を山倉健嗣先生にご指導頂き、2001年3月に『M&Aコンピタンスの形成と競争優位』によって博士号を授与されました。先生に初めてお会いした時に、私のM&Aマネジメント研究の基盤にもなったP.C.Haspeslagh & D.B.Jemisonの*Managing Acquisitions*を手渡され、まずはこの本を熟読しなさいというアドバイスを受けました。当時 (1998年)、まだ日本ではM&Aをマネジメントするという概念は一般的ではない状況でしたが、山倉先生は先端的な研究にも常にアンテナを張られており、ご指導を受けるたびに、私の研究の水準も上がっていきました。私の今までのM&Aマネジメントに関する研究は、山倉先生とお会いしていなかったらなかったかもしれません。公私ともに山倉先生には大変お世話になっております。先生の新しい門出を祈念いたします。そして、横浜国立大学でのご功績にあらためて感謝致します。



## 参 考 文 献

- 中村公一 (2003) 『M & A マネジメントと競争優位』白桃書房.
- 中村公一 (2006) 「企業成長と成長戦略－事業拡大の視点から知識創造の視点へ－」『駒大経営研究』第38巻第1・2号, pp.1-18.
- 中村公一 (2013) 「M & A 戦略の焦点－シナジー創出からコンピタンスの形成へ－」『駒大経営研究』第44巻第3・4号, pp.23-46.
- 松行康夫・松行彬子 (2002) 『組織間学習論』白桃書房.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』有斐閣.
- 山倉健嗣 (1995) 「組織間関係と組織間関係論」『横浜経営研究』第16巻第2号, pp.56-68.
- 山倉健嗣 (2007) 『新しい戦略マネジメント』同文館出版.
- 吉田孟史 (2004) 『組織の変化と組織間関係』白桃書房.
- Ashkenas, R.N. & S.C.Francis (2000) Integration Managers, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.108-116, (「インテグレーション・マネジャーの要件」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2001年2月, pp.70-83).
- Baden-Fuller, C. & C.Boschetti (1996) Creating Competitive Advantage through Mergers, (in H.Thomas & D.O' Neal eds, *Strategic Integration*, John Wiley & Sons, pp.91-112).
- Baden-Fuller, C. & J.M.Stopford (1994) *Rejuvenating The Mature Business*, Harvard Business School Press, (石倉洋子訳『成熟企業の復活』文眞堂, 1996年).
- Borys, B. & D.B.Jemison (1989) Hybrid Arrangement as Strategic Alliances, *Academy of Management Review*, Vol.14, No.2, pp.234-249.
- Dyer, J.H. & H.Singh (1998) The Relational View, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.660-679.
- Haspeslagh, P.C. & D.B.Jemison (1991) *Managing Acquisitions*, Free Press.
- Inkpen, A.C., A.K.Sundaram & K.Rockwood (2000) Cross-Border Acquisitions of U.S. Technology Assets, *California Management Review*, Vol.42, No.3, pp.50-71.
- Pablo, A.L. (1994) Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, pp.803-836.
- Pfeffer, J. (1972) Merger as Response to Organizational Interdependence, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, pp.382-394.
- Pfeffer, J. & G.R.Salancik (1978) *The External Control of Organizations*, Harper & Row.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年).
- Schweiger, D.M. (2002) *M&A Integration*, McGraw-Hill.
- Schweiger, D.M, E.P.Mitchell, J.L.Scott & C.D.Brown (2007) M&A as Linkages, (in D.Angwin ed, *Mergers and Acquisitions*, Blackwell Publishing, pp.299-328).
- Vermeulen, F.&H.Barkema (2001) Learning through Acquisitions, *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.3, pp.457-476.
- Vicari, S. (1994) Acquisitions as Experimentation, (in G.von Krogh, A.Sinatra & H.Singh eds, *The Management of Corporate Acquisitions*, Macmillan, pp.337-358).

[なかむら こういち 駒澤大学経営学部教授]

[2016年5月12日受理]