

## 論文要旨

---

### 企業文化創造の意義とリーダーの役割についての一考察 - ポスト M&A の統合過程を中心として -

指導教授 福島英史准教授  
2008 年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了  
企業家養成コース  
堀 峰生

本研究では、成功確率が低いとされている対等合併の難しさの要因を探ると共に、成功裡に統合を推進してゆくためには、経営トップは組織文化をどのように捉え、どのように行動すべきなのか、その役割を考察することによって、企業価値の向上という M&A 本来の目的達成に些かなりとも貢献することを目的としている。

筆者は、M&A に於いて重要なことは、制度的にあるいは組織構造的にスムーズに進めることにあるのではなく、組織文化というオブラートに包まれた、技術的資産・知識資産といった人に帰属する「見えざる資産」そのままの姿で、如何に壊さずに入手し融合するかにあるのではないかと考える。異なる組織文化をマネジメントしてゆくことにより、M&A の本来的意義を享受する。それが、結果的には株主価値の向上にも繋がるのではないかと、というのが筆者の問題意識である。

調査によれば、M&A が失敗する理由として「リーダーシップの欠如」「不明確なリーダーシップ」「企業文化の大きなギャップ」が挙げられている。M&A の統合過程に於いて経営トップは、異なった企業文化を持つ会社組織の人びとをどのように融和し協働させ、新しい企業文化を創造してゆくのか。そして、新たな価値をどのようにして成果として組織に取り込んでゆくのか。M&A 成立後の統合過程に於けるリーダーの役割と組織文化に焦点を当て、その方策について人的資源論的・組織論的研究を中心に行った。

本稿では、合併方式のなかでも日本では非常に多いとされ、又、難易度が高いと言われている対等合併の事例、なかでも対等合併比率が高い二つの業種、鉄鋼業に於ける JFE ホールディングスと銀行業に於けるみずほフィナンシャルグループのケースを取り上げた。研究方法としては、書籍、新聞及び経済雑誌等からの二次情報と一部経営幹部、社員へのヒアリングをベースに、両グループの統合・合併の足跡を辿りながら経営トップがどのように考え、どのような行動を取ったのか、そのリーダーシップとパフォーマンスを検証した。分析するために、John P.Kotter の「八段階変革」をベースに独自の二つの視点を加えたフレームワークを用いて、統合作業を成功裡に推進するためには、経営トップにはどのようなビヘイビアが求められるのかについて、二つの対等合併の事例に於ける成功・失敗要因を抽出した。