

中小企業における PMI 実践の多様性と統合能力の可視化 ー坂井製作所・オーエム産業・森長組の統合スタンスと 知識処理の比較考察ー

高橋 雄一郎

キーワード：M&A、PMI、統合能力、ソフト統合、ハード統合、暗黙知、形式知

1. はじめに

近年、我が国の中小企業においても M&A (Mergers and Acquisitions) が活発化しつつある。中小企業庁 (2022) によれば、中小企業の後継者不在や成長戦略の選択肢として、M&A は今や「存続と発展」の手段として注目されている。しかし、大企業と比べて、経営資源が限られる中小企業では、買収後の統合 (Post-Merger Integration: PMI) の成否が経営の持続可能性を大きく左右するにもかかわらず、PMI に関する実践知や支援ノウハウの体系化は未だ途上にある (中小企業庁, 2022)。

従来、PMI 研究では主に制度統合や業務効率化といった「ハード統合」に焦点が当てられてきた (Haspeslagh & Jemison, 1991)。しかし、近年では感情的配慮や文化的統合、知識移転といった「ソフト統合」の重要性が強調されつつあり、PMI の成功要因を「動的で文脈依存的なプロセス」として捉える視座が広がっている (Graebner, Heimeriks, Huy, & Vaara, 2017)。とりわけ中小企業においては、制度や人材の整備に加え、現場の暗黙知や価値観のすり合わせが、統合成功の鍵となることが多い¹。

しかしながら、現実には中小企業の PMI 実践に関する記録や分析は限られており、

¹ 本研究における「暗黙知」「形式知」の区別は、野中・竹内 (2020)『知識創造企業 (新装版)』に基づく。すなわち、「形式知」とは言語や図表、手順書などにより明示的に表現・伝達可能な知識であり、「暗黙知」とは個人の経験や信念、身体的スキル、価値観などに根ざし、言語化が困難な知識を指す。本研究では、この知識の性質を「知識処理の起点」として位置づけ、PMI における統合能力を考察する際の分類軸として活用している。

その多くが「成功・失敗」などの単純な成果論に終始し、統合過程における知識処理や統合能力の多様性には十分に踏み込まれていない（中小企業庁、2022）。その背景には、現場における暗黙知ベースの対応が多く、経験や状況に根ざした知見が共有・転用されにくいという構造的な課題がある。野中・竹内（2020）によれば、暗黙知は本来的に言語化が困難であり、他者との共有や組織内での蓄積には高度な翻訳プロセス（SECI モデル）が求められるとされている。加えて、中小企業の PMI 実践は公表される事例に限られており、支援機関が持つ知見やノウハウも個別の経験則にとどまっていることが多い。中小企業庁（2022）も、PMI 支援の伴走が一定程度進展している一方で、知見の形式知化や体系的な知識共有には課題があると指摘している。さらに、中小企業では経営者や幹部による属人的な意思決定が統合対応の現場に強く影響することが少なくなく、このような非公式かつ暗黙的なプロセスは、再現性や共有性を持った知識体系として整理されにくい傾向がある。そのため、PMI に関する知識は理論的・体系的にも整理が進んでおらず、実践知としての定着が難しいという問題がある。

このような課題にもかかわらず、現行の PMI 理論は依然として大企業や多国籍企業を前提とした議論が中心であり、中小企業特有のリソース制約や現場主導の意思決定、柔軟な組織構造に即した理論的枠組みは限定的である。これは、Graebner et al. (2017) が指摘するように、従来の PMI 研究が大企業や多国籍企業の事例を主な前提としてきたためである。特に戦略的整合性や組織構造の統合を中心に議論される傾向が強く、現場主導の柔軟な意思決定や非公式な調整といった中小企業特有の PMI 様式には焦点が当たりにくい（Graebner et al., 2017; Gomes et al., 2013）。

統合能力（Integration Capability）という概念も、従来は主に制度設計や組織構造の整合に重点が置かれてきた（Haspeslagh & Jemison, 1991）。また、統合の度合いを意思決定変数として定量的に扱った研究も、戦略的整合性や構造的統合の重要性を強調しており（Pablo, 1994）、知識の共有・再構成や文化の受容・融合といった“ソフトな処理能力”に関する定義や指標化は未だ定まっていない。Sarala & Vaara (2010) も、文化統合や知識転移の過程における意味づけ（sensemaking）や感情（emotion）の重要性を指摘しているが、それらが PMI における統合能力として理論的に体系化されるには至っていない。このように、統合能力を「知識処理・文化融合の能力」としてとらえる枠組みは、近年ようやくその萌芽が現れてきた段階にあるといえる。

本研究は、このような状況を踏まえ、情報が限られる中小企業の PMI 実践の可視化という困難なテーマに対し、三つの異なる事例（坂井製作所、オーエム産業、森長組）を通じて、統合方針や知識処理の様式に着目しながら、「統合能力とは何か」を再考す

ることを目的とする。特に、統合能力を「異なる組織・制度・文化を一体化するマネジメント上の能力」にとどめず、「統合方針と知識処理に応じて、文化・制度・知識を動的に設計・再構成するプロセス」として捉える視座を提示し、PMI の現場実践に内在する多様性と創造性の構造的理解を試みる。

さらに、本研究では、統合スタンス（統合関与度）²（ソフト統合／ハード統合）と知識処理の起点（形式知／暗黙知）の二軸を設定し、統合能力を四象限上に相対的に配置することで、統合様式の多様性を整理する萌芽的な枠組みを提示する。これは、PMI を静的な成果物や定型的フレームとして捉えるのではなく、「どのような背景と知識プロセスを通じて統合が構築されたのか」という問い直しに基づく理論的試みであり、統合能力の動態性と文脈依存性に焦点を当てた新たな視座を提供しようとするものである。

本稿の構成として、2. にて先行研究、3. で分析枠組み、4. で三社比較を実施する。続く5. で考察、そして6. で今後の課題について順次論じていくこととする。

2. 理論的背景と先行研究

本節では、PMI（Post Merger Integration）に関する理論的な潮流を概観したうえで、本研究が焦点を当てる「統合能力」と「知識処理様式」の関係について理論的枠組みを明確にする。

なお、本研究において「統合」とは、PMI 過程において両組織間に存在する制度・業務プロセス・文化・価値観・知識などの要素を、一定の目的のもとで選択的に接続・調整・再編する一連の実践的活動を指す。本定義は、Haspeslagh & Jemison (1991) による制度的統合の視点、Graebner et al. (2017) が示す文化的・感情的側面、Vaara (2003) が指摘する、PMI における意味づけの混乱や、解釈をめぐる政治的力学を踏まえたうえで、実務の現場で見られる統合の実態や特徴を反映して再構成したものである。これは単なる形式的な制度接合や機能統合にとどまらず、関係性の再構築や、組織メンバーによる意味づけや納得形成を含む、社会的・文化的プロセスを含意している。特に、本研究ではこの統合過程を、静的な完了状態ではなく、時間軸に沿って

² 「統合関与度（Integration Approach）」は、Haspeslagh & Jemison (1991) などの先行研究で用いられてきた概念であり、買収側が被買収企業に対してどの程度制度的・組織的な統合介入を行うかを示す。本研究ではこの理論的基盤を踏まえつつ、より実践的な姿勢や価値観の違いに着目する観点から「統合スタンス」という表現を用いて再構成している。

漸進的に構築される動的なプロセスとして捉える。この理解を前提としつつ、本節では PMI 研究の変遷、ダイナミックケイパビリティ理論との関連、中小企業 PMI の課題と支援枠組みとの関係を整理し、本研究の理論的位置づけと既存研究とのギャップを明らかにする。

2-1. PMI 理論の変遷と統合様式の多様性

PMI (Post Merger Integration) は、M&A の成否を左右する重要な過程であり、これまで主に大企業や多国籍企業を対象に研究が進められてきた。初期の研究では、PMI の成否を決定づける要因として「統合スピード」「制度統合の範囲」「シナジー実現」など、比較的定量的・構造的な側面が重視されていた (Haspeslagh & Jemison, 1991)。彼らは、PMI を“価値創造のための計画された管理行為”と捉え、組織設計や業務プロセスの統合を中核に置く、いわば制度設計中心の「ハード統合」アプローチを代表する立場にあった。

しかし近年では、Graebner et al. (2017) による PMI レビューをはじめとして、PMI は単なる静的イベントではなく、「感情」「関係性」「意味づけ」「学習」といった動的かつソフトな側面を含むプロセスとして捉え直されるようになってきている。とりわけ中小企業や文化的多様性の高い統合局面においては、制度整合の巧拙だけでなく、価値観の共有や知識の受容といった文化的統合が、PMI の成否を左右する重要な要因とされている。

このような理論的進展により、PMI における「統合の様式」自体が多様化しており、統合を一律的な成功モデルに当てはめることは困難になっている。実際、ある企業では制度整合や手続きの標準化を重視する一方で、別の企業では従業員間の信頼関係や価値観の共有といった文化的要素を統合の基軸とするなど、PMI の進め方には多様な実践が存在する（例として、地方の製造業では制度整合が重視される一方、IT ベンチャーでは文化的共感が軸となる場合がある）。こうした状況下では、経営戦略、組織文化、知識の特性、外部環境などに応じて、柔軟で適応的な統合を設計・運用することが求められる。

そのため、PMI における統合能力を適切に理解し、比較可能なかたちで把握するためには、統合様式の多様性を一定の視点から整理・類型化することが不可欠である。とりわけ、どのような統合方針のもとで、どのような知識が中心的に扱われるのかといった違いは、統合プロセスの性質や難易度に実務上も理論上も影響を及ぼすとされている (Graebner et al., 2017; Haspeslagh & Jemison, 1991)。こうした視座を踏

まえると、統合能力とは、単に制度や構造を整備する静的なスキルではなく、統合方針と知識処理に応じて文化・制度・知識を動的に設計し再構成するプロセスとして理解される。

2-2. 統合能力とダイナミックケイパビリティ理論との関連付け

PMIを進める上での「統合能力 (Integration Capability)」とは、異なる組織構造・制度・文化を組み合わせる過程で、戦略的に再設計し、環境や状況に応じて適応的に整合させる能力を意味する (Gomes et al., 2013)。これは単なる計画遂行能力ではなく、変化の中で学び、構造を再設計する能力として、いわば「マネジメント上の動的な能力」である。

この点において、本研究が着目する「統合能力」は、Teece et al. (1997) および Teece (2007) が提唱する「ダイナミックケイパビリティ (Dynamic Capabilities)」の枠組みと整合する。すなわち、

- ・感知 (Sensing) : 環境変化・ニーズ・リスクの感知
- ・補足 (Seizing) : 機会や資源をどう取り込むか
- ・再構成 (Transforming) : 組織や能力を再構成・再設計するプロセス

という三要素から成るダイナミックケイパビリティのうち、特に「Transforming³」は PMI における統合能力と強く結びつく。

こうした Transforming 能力の典型的な適用場面として位置づけられるのが、PMI における統合プロセスである。PMI とは、新たに獲得した外部資源や組織単位を取り込み、それらを既存の経営資源と再編・再構成することによって、企業全体としての一体性と機能性を再設計していく過程にはかならない。この意味において、統合能力は Teece (2007) が定義する Transforming 能力の具体的な適用領域の一つであると捉えることができる。さらに、Sensing や Seizing といったプロセスもまた、PMI の初期段階において、買収先との統合方針や組織文化の適合性を見極めるために必要な認識的能力として、理論的に関連づけることができる (Teece et al., 1997)。

加えて、PMI における統合能力は、知識の性質 (形式知／暗黙知) を適切に識別し、それに応じた受容・再構成・活用を図る能力でもある。これは、単なる情報の受け渡

³ 「Transforming」は Teece et al. (1997) および Teece (2007) のダイナミックケイパビリティ理論における中核概念であり、単なる「再構成」や「変革」にとどまらない意味を持つため、本研究では英語のまま表記している。

しではなく、「知識の発生源・共有可能性・活用可能性」を見極める組織的判断力を含む。このような知識の動態的把握と運用は、Teece（2007）が言及する能力の構成要素（microfoundations）—すなわち、認知・行動・ルーチン・制度といった要素の土台にある知識処理のあり方—にも通じるものであり、統合能力を知識処理の観点から再定義された Transforming の中核的構成要素と捉えることができる。特に中小企業においては、Transforming は短期間で一括的に完了するものではなく、現場の経験や価値観と対話しながら徐々に知識を再構成していく過程となる。その意味でも、統合能力は制度整合に加え、知識と文化の融合を設計・実践する動的な構築能力といえる。

2-3. 中小企業における PMI の特殊性と支援の課題

中小企業における PMI 実務は、大企業とは大きく異なる制約のある背景において行われる。具体的には、(1) 専任人材や PMI プロセスのノウハウが不足していること、(2) 制度整備よりも現場対応力や関係性維持に依存すること、(3) 暗黙知の共有が経営統合における鍵となること、などが挙げられる。これらの特徴については、中小企業庁（2022, 2024）においても言及されており、中小企業の PMI では、制度統合よりも現場との信頼関係の維持や暗黙知の継承が重視される傾向が強いとされている。これは中小企業の特徴である、組織規模の小ささや顔の見える関係性によって、業務や判断が形式知ではなく、経験に基づく暗黙知に依存しやすいという構造的特性とも一致する。

このような背景においては、PMI の成功を一律の制度統合モデルに委ねることは難しく、各企業の文化・技能・理念に応じて統合様式を設計することが求められる。すなわち、PMI においては、統合する側が相手企業の文化的特性に適応しながら、柔軟かつ段階的に統合を進める「企業文化適応型」の統合能力が重要となる。ここで言う「企業文化適応型」とは、単に文化を受け入れるという受動的な姿勢ではなく、制度の一律的適用を避けつつ、相手企業の価値観・行動様式・現場の慣行を尊重しながら、両者の文化をすり合わせ、再構成していくような統合実践を意味する。

しかしながら、このような統合様式は、現場の経験や対話に基づく暗黙知によって支えられているため、文書化・形式知化が難しく、第三者による評価や支援の対象とすることが困難である。中小企業庁による『中小 PMI ガイドライン』（2022）および『PMI 実践ツール活用ガイドブック』（2024）も、中小企業の支援枠組み整備を進めているが、いずれも制度整備や財務管理を中心とした内容が主となっており、文化的統合や知識の再構成といった“ソフトな統合能力”への支援は限定的である。こうした

点において、実務知と理論の接続には依然として課題が残されている。

本研究は、こうした課題に対し、既存理論を基盤としつつも、中小企業における統合能力の「構造的可視化」と「理論的基盤の萌芽的提示」を目的とするものである。統合能力を「統合方針と知識処理に応じて、文化・制度・知識を動的に再構成するプロセス」と再定義し、それを統合スタンスと知識処理様式という二軸上に相対的にプロットすることで、PMI における実践知の傾向と多様性を可視化する枠組みを提示する。これは、各統合様式を固定的に分類するのではなく、バランスや重点の置き方に応じた連続的な特性の把握を意図したものであり、今後の中小企業支援策や M&A 実務の設計に対して、柔軟で現場志向の示唆を与えるものである。また本研究は、PMI における統合能力を「制度整合の静的能力」から「統合方針と知識処理に応じて、文化・制度・知識を動的に再構成するプロセス的能力」へと再定義することで、統合能力とダイナミックケイパビリティ理論との関連付けや、知識ダイナミクスへの理論的架橋を図る萌芽的試みでもある。

次節では、これらの理論的背景をふまえたうえで、本研究が採用する分析枠組みと事例選定の方法論を提示する。

3. 分析枠組みと方法論

3-1. 研究アプローチと方法論的意義

本研究は、中小企業における PMI (Post-Merger Integration) という情報の非対称性や再現困難性を含む複雑な現象に対し、探索的なアプローチで実践知を理論的枠組みに整理しようとするものである。こうした対象には、定量的調査よりも「なぜ」、「どのように」統合が行われたのかを解明することを目的とした事例研究 (case study) が適している (Yin, 2018)。その中でも複数事例 (multiple-case design) を通じて、類似点と相違点を比較することで理論的洞察を深めることが可能となる。

Yin (2018) は、ケーススタディの強みとして、「現象が実際に生じている文脈を踏まえた記述と解釈ができること」、また「多様な情報源を柔軟に活用できること」を挙げており、本研究では、公開情報や公的資料、企業の公式発信など、実務的にアクセス可能な情報を素材として用いながら、三つの中小企業における PMI 実践を比較・整理する手法を採用している。インタビューなどの一次データに依存しない点は、事例の再現可能性や検証可能性、また実務家や支援者が利用しやすい知見の提示という点で、応用的な価値を持つといえる。

また、単一事例ではなく複数の対照的事例を選ぶことで、統合能力の違いや共通パターンを相対的に把握することが可能となり、概念的な枠組みの妥当性を高めることにもつながる (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018)。この点において、本研究の設計は、限られた情報資源の中でも最大限に理論的貢献を図る工夫を凝らしたものであり、今後の中小企業支援や実務設計に対しても一定の実用的含意を有している。

本研究では、PMI において求められる「統合能力」を、単なる制度設計や組織構造の整備にとどまらず、統合方針や知識処理のあり方に応じて、文化・制度・知識の枠組みを動的に設計・再構成するプロセスの能力として再定義する。この視点は、PMI プロセスにおける意味づけや感情の役割に着目した Graebner et al. (2017) の議論とも関連付けられる。

こうした見方は、これまで PMI 研究の主流であった、制度の整合性や統合スピード、組織設計といった「仕組みをどう組み合わせるか」という視点を補うものである。中小企業の PMI では、現場で働く人たちが納得し、共通の理念や価値観をつくりあげること、そして、言葉になりにくい知識や感覚をどのように共有・活用するかが、統合の成否を左右する重要な要素となっている。

こうした特徴に注目し、本研究では、三社の中小企業における PMI の事例をもとに、どのような統合能力がどのような場面で発揮されているのかを整理し、それらをいくつかの型（タイプ）として相対的にプロット可能な構造で可視化する。特に、統合における「スタンスの度合い」については、誰が統合を主導するのかという統制主体の明確化と、現場や従業員の価値観を基盤とした共創的統合かどうかという違いが重要である。本研究ではこれを「ソフト統合／ハード統合」として整理し、単なる制度移行の度合いではなく、「統制主体か価値観主導か」という視点から統合スタンスを連続的に評価しうる補完的な軸として設定している。加えて、統合過程で中心的に扱われる知識が、マニュアルや手順といった明示的な形式知なのか、あるいは経験や慣習、語られざる前提といった暗黙知なのかによって、知識の共有方法や再構成の難易度も大きく異なる。本研究ではこのような知識の性質の違いを統合プロセスの根本的な分岐点と捉え、「知識処理の起点（形式知／暗黙知）」というもう一つの軸を設定することで、統合能力を四つのパターンに分類し、それぞれの特徴と実務への応用可能性を明らかにする。この分類を通じて、PMI における中小企業ならではの知識の扱い方や、現場の実践に根ざした統合の進め方を、より整理された形で提示することを目指している。

本研究は、これらの実態に即した分類と記述を通じて、実務の中で働く人々が持つ

経験や判断力を、他の場面でも活かせるような形にまとめ、文化・制度・知識といった異なる要素をうまく組み合わせていくための手がかりを提供するものである。

3-2. 分析対象と選定理由

本研究では、坂井製作所、オーエム産業、森長組の三社を分析対象として選定した。これらの企業は業種・規模・地域性には違いがあるものの、いずれも中小企業としてM&A後の経営統合（PMI）に取り組んでおり、比較可能な範囲でその取り組みの全体像が把握できる。また、それぞれが異なる統合方針と知識処理の方法をとっている点で、本研究の分析枠組みにおける対照的な類型化が可能である。いずれの事例も、公開情報や公的資料、公式発表などにより一定程度の再構成が可能であり、事例研究の対象として適している。本研究の事例分析には公開情報や公的資料、企業の公式発信を用いており、インタビュー等の一次情報には依拠していない。そのため、各社の統合背景や当事者の意図に関する部分には一定の解釈が含まれる。一方で、多様な事例を横断的に分析可能であること、情報の再検証が可能で透明性が高いこと、実務家にとって入手可能な情報を基にしていることなど、応用的な意義も持ち合わせている。

- ・坂井製作所は、「理念共創」と「選択的統合」により、買収先との文化的融合を促した事例である。制度統合を一部にとどめつつ、ワークショップや対話を通じて共通価値を築いた点において、共創型統合能力の実践が見られる（Instagram 株式会社坂井製作所@岐阜, 2025 ; J-Net21, 2021）。
- ・オーエム産業は、買収後も被買収企業の制度や拠点・文化を維持し、徐々に経営統制を進めた点で、親会社による強制的な制度統一ではなく、現場の技能・文化を尊重しながら統合を進めた事例である。これは現場継承型統合能力を示す（日本政策金融公庫, 2016）。
- ・森長組は、理念や制度の整備、ガバナンス方針の明文化などを通じて段階的な制度整合を図った。比較的上位概念からの再設計によって統合を推進した点で、制度志向型の統合能力の特徴を持つ（神戸新聞 NEXT, 2023 ; 株式会社森長組公式 Web, 2025）。

以上のように、本研究が提示する「統合スタンス」と「知識処理様式」の二軸に照らしても、三社は明確に異なるアプローチを採っており、それぞれ異なる統合能力を代表する事例である。これらを比較することで、中小企業 PMI の多様な実践様式を浮

かび上がらせるとともに、統合能力の分類枠組みの妥当性を検討するうえで有効な対象となる。

3-3. 分析フレーム①：統合スタンスと知識処理の二軸モデル

本研究では、PMI における統合能力を、「統合スタンス（ソフト統合／ハード統合）」と「知識処理の起点（形式知／暗黙知）」という二つの軸によって整理し、四象限モデルとして可視化する。このモデルは、二軸を離散的に分類するものではなく、両軸の相対的な強度やバランスをもとに位置づけるポジショニング的枠組みである。そのため、実際の統合実践は単純な二項対立ではなく、ソフト統合とハード統合の補完的な活用や、形式知と暗黙知の混在的处理といった中間的な位置づけも含まれる。本モデルにより、中小企業 PMI における多様な統合実践を比較可能な形で分類し、それぞれの特徴と意義を明確に把握することが可能となる。これを視覚的に整理したのが表 1 である。表にすることで、各統合能力の位置づけや相互の関係性が直感的に把握できるようになる。

- ・統合スタンス：買収側がどの程度被買収企業の制度や文化に介入し、変革や統一を進めたかを表す。理念共創や対話的实践を重視し、現場の裁量や既存文化を尊重した統合は「ソフト統合」、一方で、ガバナンス設計やプロセス標準化などを通じた制度整備・業務統一・管理統制を中心とする統合は「ハード統合」と定義する（Haspeslagh & Jemison, 1991）。ただし両者は排他的ではなく、実際の統合ではその比重やバランスに濃淡が見られ、相対的な位置づけとして理解する必要がある。
- ・知識処理の起点：PMI の過程で優先的に扱われる知識の種類に着目する。マニュアルや業務規程など、明示可能な情報をもとに進める統合は「形式知起点」、経験や慣習、暗黙の行動規範を共有しながら進める統合は「暗黙知起点」とする（野中ほか, 2020）。この軸についても、両者は排他的ではなく、現場実践における知識の扱い方の重みづけや展開の仕方により、複数の知識様式が混在することが一般的である。

この二軸により、以下の四象限の統合能力が導出される。本節で提示する「共創型統合能力」「制度志向型統合能力」「現場継承型統合能力」「標準化主導型統合能力」は、本研究が仮説的に整理した枠組みであり、各軸の相対的な位置づけに基づくモデルで

ある。4. にて、実際の中小企業における PMI 実践と照らし合わせながら、これらの統合能力の特徴と意味について具体的に検討を行う。

表 1：統合能力の分類⁴

	ソフト統合	ハード統合
暗黙知起点	共創型統合能力	現場継承型統合能力
形式知起点	制度志向型統合能力	標準化主導型統合能力（理論上）

（出所：筆者作成）

3-4. 分析フレーム②：中小 PMI ガイドラインに基づく中小企業 PMI の再整理

中小企業庁が公表する『中小 PMI ガイドライン』（2022）および『PMI 実践ツール活用ガイドブック』（2024）では、PMI のステップは「M&A 初期検討」から「プレ PMI（M&A 成立前の取組）」、「PMI（集中実施期）」、「ポスト PMI（それ以降）」へと段階的に整理されている。この枠組みでは、M&A の目的確認、現状把握、方針検討、体制設計、関係構築などの実務が各ステップに対応し、企業が計画・実行・改善を体系的に進めるための進捗管理手法が提供されている（中小企業庁，2022，2024）。

本研究では、この基本構造を尊重しながらも、特に中小企業における PMI 実務の実態を捉えるために、「統合スタンス」と「知識処理の起点」に注目し、PMI プロセスを五つの取組として独自に再整理した。すなわち、①M&A の目的確認、②現状把握、③PMI 統合方針の設計、④PMI アクションプラン（経営統合）、⑤PMI アクションプラン（信頼関係構築）の五つの取組であり、これらは『PMI 実践ツール活用ガイドブック』（2024）に示される「取組の整理／進捗管理」とも概ね整合する（図 1 参照）。

こうして再整理された五つの取組は、PMI の各ステップと柔軟に対応しながらも、「制度整合と文化統合」「形式知と暗黙知」「統合設計と実践知」といった多層的な実践課題を構造的に可視化するものである。本分析枠組みはこのように、中小企業特有の PMI 課題に対し、既存ガイドラインの実務的活用を補完・発展させると同時に、理論的枠組みの構築に向けた足がかりを提供する。

⁴ 本モデルは相対的ポジショニングで活用可能であり、各企業の位置づけは絶対的分類ではなく、強調点の違いを示す。

①M&A の目的確認

この段階は、M&A によって達成すべき目的や将来像を明確化し、統合の軸となる理念や価値観を定めるプロセスである。中小企業では、単なる経営資源の獲得にとどまらず、技術継承、雇用維持、地域貢献といった非経済的要因が意思決定の背景にあることも多い（中小企業庁、2022）。こうした「暗黙の目的」を言語化・共有することは、Graebner et al.（2017）が指摘する「意味の整合性（meaning-making）」の確保に不可欠であり、PMI の共創的進行の前提となる。

②現状把握

M&A 成立前後において、被買収企業の制度・業務プロセス・文化・価値観といった現状を丁寧に把握し、統合対象と保持すべきものを判断する段階である。特に中小企業では、現場レベルでの感情や信頼関係の把握が統合の障壁となりやすく、トップ間だけでなく、現場との非公式な対話が重要である。Haspeslagh & Jemison（1991）も、PMI における文化的フィットの把握は初期段階の成功要因であると述べている。

③PMI 統合方針の設計

現状把握をもとに、統合の対象範囲・主導主体・スケジュール・介入度などを戦略的に設計する段階である。統合方針は、その後の PMI の「統合スタンス」に直結し、知識処理の困難度や現場抵抗の程度を左右する。これは、Teece（2007）が「ダイナミックケイパビリティの補足（Seizing）」において強調する、資源活用に関する戦略的判断と一致する視点である。

④PMI アクションプラン（経営統合）

組織再設計、制度整備、業務手順の統一、ガバナンス構築といった制度的統合を実行に移すフェーズである。中小企業では、トップダウンの標準化ではなく、現場の慣習や暗黙知への配慮が求められ、ボトムアップ的調整が統合の実効性を左右する。Sarala & Vaara（2010）は、PMI の制度整備が文化的・人的要因と連動しなければ抵抗や摩擦を招くと警告している。

⑤PMI アクションプラン（信頼関係構築）

制度面の整合に加え、現場の納得感や感情的受容を通じて信頼関係を再構築する長期的プロセスである。対話・共感・文化的意味づけといった“人”の統合こそが、知識継承や制度定着の鍵を握る。Vaara（2003）が述べるように、PMI の成功は制度論的な整合性以上に、社会的構成や感情面での再統合に依存している。

このように整理された五つの取組は、『PMI 実践ツール活用ガイドブック』（2024）

における PMI ステップと整合しながらも、「制度整合と文化統合」、「形式知と暗黙知」、そして「統合設計と実践知」といった観点を含む多層的な理解を可能にする補完的分析枠組みとして機能する。単なるフェーズの流れでは捉えきれない中小企業の現場知と統合能力の可視化に貢献する点で、ガイドラインの実務的深化に資する分析視座を提供するものであるといえる。

4. ではこの五つの取組に基づいて、坂井製作所・オーエム産業・森長組の三社の PMI 実践を比較し、それぞれの統合スタンスや知識処理の特徴を明らかにしていく。

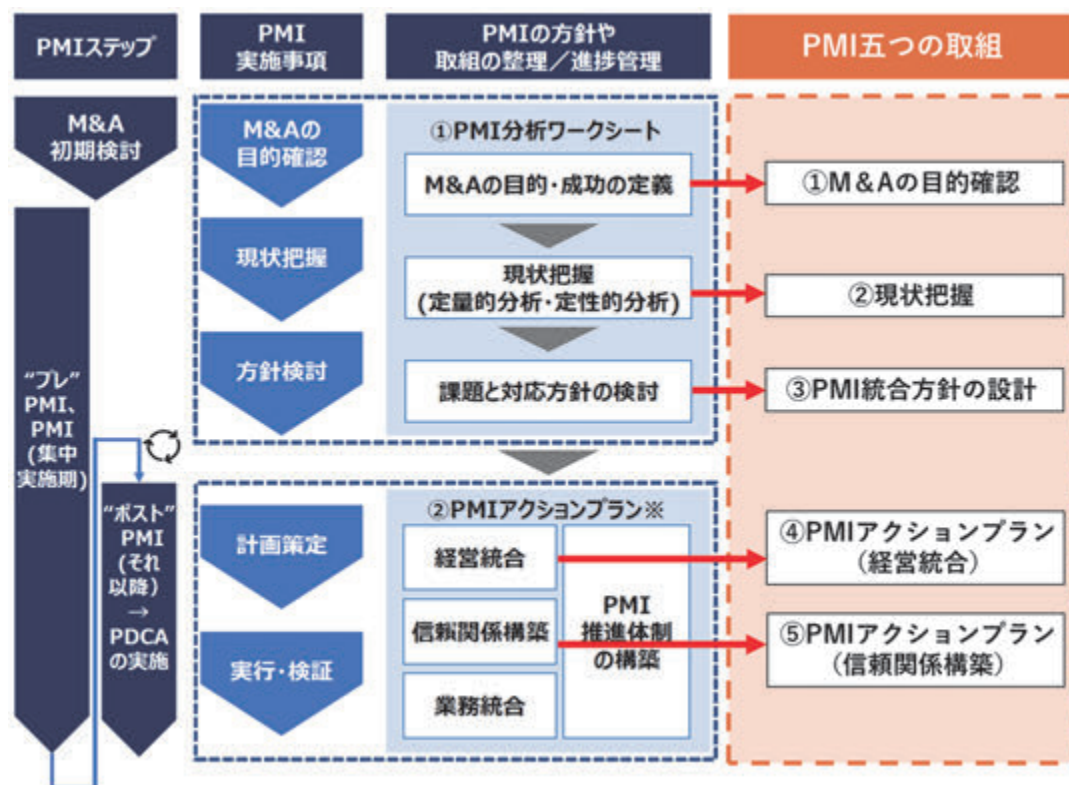


図 1：PMI 実践ツール活用ガイドブックによる実践ツールの全体像

（出所：PMI 実践ツール活用ガイドブックをもとに一部筆者修正）

3-5. 分析方法と資料

本研究の分析には、以下の公開情報・既存資料を主に用いた。

- ・ 中小企業庁『中小 PMI ガイドライン ～中小 M&A を成功に導くために～』（2022）
- ・ 中小企業庁『PMI 実践ツール活用ガイドブック』（2024）

- ・中小企業庁『PMI 取組事例集』（2024）
- ・企業の公式ウェブサイトおよび IR 情報
- ・各社の M&A の背景や統合プロセスに関する新聞・業界紙報道
- ・既存研究（Graebner et al., 2017 ; Pablo, 1994 ; Teece, 2007 など）

これらの情報をもとに、各社における「統合目的」「統合前の状況把握」「統合方針」「具体的な実践内容」「信頼関係の構築プロセス」という五つの視点から PMI 実践の全体像を整理した。これらの項目は、PMI 研究における統合過程の分析論点（Haspeslagh & Jemison, 1991 ; Graebner et al., 2017）をふまえつつ、特に中小企業における知識処理と文化的統合の視点を反映したものである。

各社の公開情報に基づいて PMI プロセスを探索的に再構成・比較し、知識処理の特徴や統合能力の発揮のされ方を分析する。インタビュー等の一次情報には基づかないため、あくまで文献と外部情報に基づいた解釈的な分析であるが、公開情報に裏付けられない推察や主観的な憶測は極力排除し、確認可能な情報の範囲内で構成している。特に 3-1. で述べたとおり、こうしたアプローチは①情報の再検証可能性が高く、②実務家や政策担当者にとってもアクセスしやすい知見の提供につながる点で意義がある。また、事例間の比較を通じて、一定の枠組み化を行うことにより、PMI における統合能力の類型整理や知識処理のパターンの仮説的提示を可能とする。

このように本研究は、探索的でありながらも実務適用性と理論的示唆の両立を志向するものである。

4. 三社比較分析と分類

本節では、3. で提示した分析枠組みに基づき、坂井製作所・オーエム産業・森長組の三社における PMI の取り組みを比較し、それぞれの統合能力の特徴と、その背景にある知識の扱い方や共有の仕方を明らかにする。さらに、四象限モデルに照らして各社の統合様式を位置づけ、それが中小企業の経営環境にどのように適しているか、その妥当性と背景を考察する。

4-1. 坂井製作所：共創型統合能力の実践

坂井製作所は、岐阜県各務原市に本社を置く 1952 年創業の老舗中小製造業であり、主に真鍮・青銅・アルミニウム・ステンレスなどの素材を用いた精密切削加工を得意

とする企業である。長年にわたり自動車部品や住設関連部品の加工技術を磨きながら、近年では美容機器分野への応用や短納期対応力の強化など、付加価値の高い加工業者として事業基盤を確立してきた（Instagram 株式会社坂井製作所@岐阜，2025）。

同社は 2015 年に株式会社サンエース、2020 年に野村精機株式会社をグループ化する形で M&A を実施しているが、いずれの買収においても「選択的統合」の方針を採用した点が特徴的である。すなわち、買収先の制度・文化を即時に統合するのではなく、一定期間その独自性を尊重し、相互理解と信頼形成を重視するプロセスを経て、段階的に価値観の共有を図るアプローチである。

この背景には、2015 年前後における中小製造業の経営環境の変化がある。円安の進行や消費増税による投資停滞、人手不足などの経済環境の中、地方都市では後継者不在や技術継承問題が深刻化していた（中小企業白書，2023）。坂井製作所はこうした状況下において、「地域の雇用と技術を守る」ことを買収目的に据え、単なる資本支配ではなく、人的・文化的資源の活用と共存を重視した統合スタイルを選んだ（J-Net21，2021）。

同社の PMI において特筆されるのは、「理念共創」の実践である。トップダウンでの価値観の押し付けではなく、グループ各社の中堅社員や若手社員を巻き込み、ワークショップ形式で経営理念を再構築するというアプローチを採用した。社員が「自分の言葉で語れる理念」の策定を通じて、単なる制度や手続きではなく、日常の行動基準となる価値観が共有されていった。このプロセスは、中小 PMI ガイドライン（2022）でも強調されている「納得感ある統合」「共感に基づく変革」の考え方と合致しており、文化的統合を促進する有効な手法といえる。

また、同社の Instagram 投稿（2023 年～2024 年）には、社員の日常や自発的な改善活動、SDGs への参加など、働く人の顔が見える組織文化が表現されている。これらの発信は M&A 成立から一定期間が経過したポスト統合期における文化定着の成果と考えられ、現場からの発信と参加が一体となった風土が読み取れる。（Instagram 株式会社坂井製作所@岐阜，2025）。このような取り組みは、Graebner et al.（2017）が指摘する「統合プロセスにおける感情・関係性・意味づけ」の重要性と整合し、組織的な知識と文化が“形式知としてではなく、体験的・共感的に共有”されていることを示している。

このような PMI の進め方は、Teece（2007）が提唱する「ダイナミックケイパビリティ」のうち Transforming に該当する。特に、統合方針・価値観・文化といった抽象度の高い要素を、ワークショップや日常的な実践を通じて明文化・共有化し、新たな組

組織の行動原理として再定義していくプロセスは、単なる業務の再配置とは異なる、意味と制度の両面を動的に再構成する営みといえる。これは、買収により外部から導入された知識や文化を、既存組織の枠組みと丁寧にしり合わせながら受容・再構成・活用していく能力であり、本研究で提唱する統合能力類型の中では、「共創型統合能力」に比較的近い特徴を持つ。

坂井製作所の統合能力は、制度の整備や業務手順の標準化ではなく、対話・共創・信頼を基盤に、暗黙的な価値観を共有・再構成し、新たな知識の循環を生み出す力にある。その意味で同社は、「ソフト統合×暗黙知起点」の領域に相対的に位置づけられる企業であり、本研究の四象限モデルにおいても、共創的統合能力の実践に最も近い事例の一つと評価できる。

4-2. オーエム産業：現場継承型統合能力の維持

オーエム産業株式会社は、岡山県岡山市に本社を置く中小製造業であり、主に表面処理加工や部品製造を手がける企業である。グループの一員である株式会社シンセー（石川県白山市）は、電気亜鉛めっき加工に特化し、自動車部品等の小ロット・多品種対応を得意とする熟練技術集団である。2013年にオーエム産業グループに加わったシンセーは、買収後も商号・拠点・事業内容を維持し、地域雇用や技術伝承を守る姿勢が貫かれている（オーエム産業株式会社公式 Web, 2024）。

この M&A が実施された 2013 年前後は、日本経済がアベノミクス初期段階にあり、円安と株高の進行により大手企業の収益が改善する一方、中小製造業にとっては設備更新や人材確保が難しい時期であった。とりわけ、地方の小規模企業では後継者難や高齢化が深刻化し、技術継承をとまなう M&A が政策的にも後押しされていた（中小企業白書, 2023）。このような経済および社会の環境要因は、シンセーのような熟練技能型企業の存続において、M&A を契機とした“持続可能な現場維持”の重要性を際立たせていた。

実際、オーエム産業は買収後も、シンセーの製造プロセスや現場体制に大きな変更を加えることなく、そのまま維持するという「非介入型」のスタンスを取った（日本 M&A センター, 2014）。その一方で、親会社としてのオーエム産業は、グループ全体の経営ガバナンスを再構築し、統合経営方針の明文化や業績管理体制の整備を主導している（日本政策金融公庫, 2016）。これは、制度的なガバナンス統合と現場の運用継続という“ハイブリッド型 PMI”ともいえる戦略であり、現場における信頼関係の維持と親会社主導の統制を同時に成立させた事例である。

特に注目されるのは、現場における暗黙知の活用と尊重である。シンセーには、長年の現場経験により培われた「作業勘」「品質の見極め」「段取り調整」など、言語化が困難な知識が多数蓄積されており、それらは一律の手順や制度では容易に移転できない（日本 M&A センター，2014）。オーエム産業は、こうした知見を標準化によって吸収するのではなく、むしろ既存現場での活用を優先させ、従業員のやりがいや自律性を損なわないように配慮していたと考えられる。

また、Facebook や YouTube などの広報メディアでは、従業員同士の交流イベント（社内運動会、バーベキュー）、工業高校との連携活動、テレビ CM 制作など、社内外の関係性を重視する文化が可視化されている（Facebook おかめ / オーエムグループ，2023）。これらは、M&A 実施からすでに約 10 年が経過した定着フェーズにおいて、文化的統合や信頼関係の構築が一定の成果を見せていることの表れと考えられる。統合当初の制度整備だけでなく、時間をかけて浸透した価値観や関係性が、広報や組織活動を通じて表出している点は、統合の持続的効果を示す重要な手がかりである。

こうした実践は、Graebner et al.（2017）が指摘するように、PMI が制度整合やスピードだけでなく、文化的関係性や信頼形成に依存する場面があることを体現している。統合能力の観点から見ると、オーエム産業の事例は、制度的なハード統合を行いつつも、買収先の現場文化・技能・知識を尊重・維持した点において、本研究で定義する「現場継承型統合能力」に比較的近い特性を有する。

特に、経営方針の明文化や統一的な管理体制を親会社主導で再整備した点は、統合方針の中心が制度・業務プロセスの統制に置かれていることを意味し、「ハード統合」としての性質が強い。この側面は、坂井製作所と同様に Teece（2007）の「ダイナミックケイパビリティ」における Transforming の一形態と解釈できるが、両社の違いは、知識の扱い方にある。すなわち、オーエム産業では、より高い比重で暗黙知に依拠し、買収先の技能や慣習を現場主導で受容・継承しながら、緩やかな制度統合と組織的学習を通じて競争優位を構築している点に特徴がある。

オーエム産業に見られるこのような PMI の進め方は、表面的には制度の変化が乏しいように見えるが、実際には現場における知識の再配置と文化の定着を促進している。そのため、本研究の四象限モデルにおいては、「ハード統合×暗黙知起点」の領域に相対的に位置づけられ、共創型統合能力とは異なる現場継承型統合能力の実践に最も近い事例の一つと評価できる。

4-3. 森長組：制度志向型統合能力の整備

森長組は、兵庫県南あわじ市に本社を構える中堅建設業者であり、創業 100 年を超える歴史を有し、土木・舗装・建築など幅広い分野で地域に根ざした事業を展開してきた。2023 年 8 月には、姫路市の建設会社・栗田建設を M&A により完全子会社化し、グループ企業として PMI (Post-Merger Integration) に着手した (神戸新聞 NEXT, 2023)。この M&A は、森長組にとっては施工エリアと受注機会の拡大、栗田建設にとっては後継者不在と代表の健康上の理由による円滑な事業承継が目的であり、両社合意のうえでの友好的統合であった (日本 M&A センター, 2023)。

PMI が実施された 2023 年前後は、建設資材の高騰、人材不足、建設 DX の推進、防災・減災への需要拡大といった構造的課題を背景に、地方建設業者の間で M&A が活発化していた時期であった (中小企業白書, 2023)。こうした外部環境の変化を受け、森長組は単なる事業拡大ではなく、将来的な持続可能性の確保と地域貢献を念頭に置いた制度的再構築を伴う統合を選択した。

森長組の PMI において特筆すべきは、初期段階から「感情の統合」に向き合う姿勢を明確に示していた点である。買収先である栗田建設の従業員説明会実施後、現場から反発や不安の声が上がり、PMI における感情的受容が喫緊の課題として浮上した。これに対し森長組は、外部の PMI 専門コンサルタントを導入し、従業員ヒアリングを通じて現場の懸念や違和感を可視化した。そのうえで、幹部中心の検討会議や定期的な方針説明会を設け、納得形成と価値観の共有を段階的に進めていった (PMI 取組事例集, 2024)。

このようなプロセスにおいて注目すべきは、制度の導入が一方的なものではなく、現場との丁寧な対話を通じて進められていた点である。本研究では「ソフト統合」とは、単に制度の有無ではなく、制度の設計・導入がいかに現場の共感や納得を基盤としてなされているかという「統合の進め方 (スタンス)」に着目する。こうした観点から見ると、森長組の制度整備は、共感と対話のプロセスと不可分であり、制度的統合を軸としながらも、現場の納得形成を重視する“ソフト統合”スタンスが色濃く表れた統合スタイルであったといえる。

実際、制度面においては、経営理念の再策定や中期経営計画の明文化、役職制度・権限体系の再構築といった整備が着実に推進されていた。森長組公式 Web では、「グループガバナンスの強化」「幹部人材の育成」「理念・行動指針の共有化」といった方針が明示され、これらは制度統合の中核的テーマとして扱われている (株式会社森長組公式 Web, 2024)。しかし、これらの制度整備も、現場の意見を踏まえて納得形成を図

りながら実施された点で、制度の“押しつけ”ではなく、“共感に支えられた制度の浸透”という特徴を備えている。

また、同社は広報活動においても、Instagram などを通じて従業員紹介、地域貢献活動、社内行事の様子を継続的に発信しており、制度と現場文化の橋渡しとしての役割も果たしている（Instagram moricho_official, 2024）。このように、理念・制度・文化を相互に関連させながら構築を進める森長組の統合実践は、Graebner et al. (2017) が指摘する「制度整合と感情的受容の並存」に対応する戦略的アプローチといえる。

さらに、森長組の PMI 実践は、前述の二社と同様に Teece (2007) のダイナミックケイパビリティ、特に Transforming の概念と整合する。ここでの Transforming は、単なる制度変更や経営資源の吸収ではなく、現場との対話や感情の調整を通じて、制度・理念・組織文化を一体的に再構成する多層的过程として遂行されている点に特徴がある。

以上を踏まえると、森長組の PMI は本研究の四象限モデルにおいて、「ソフト統合 × 形式知起点」の領域に相対的に位置づけられ、制度志向型統合能力に比較的近い特性を有する事例といえる。特に、制度設計と理念の明文化といった形式知の活用を軸に据えながらも、それを感情的納得や共感によって下支えする統合スタンスは、制度の機能性と受容性を両立させる中小企業 PMI の実践例として示唆に富む。

なお、同じく「ソフト統合」領域に位置づけられる坂井製作所と比較すると、森長組は制度整備の比重がやや高く、統合の進め方におけるソフト面の強度は相対的に低い。この違いは、感情への対応を重視しながらも、制度の構築と統制を戦略的に優先した森長組の PMI における実践的判断の表れといえる。

このような森長組の PMI プロセスは、『中小 PMI ガイドライン』における各ステップ（目的確認～信頼構築）を制度起点で体系的に踏襲しており、制度・感情・文化を一体的に扱うプロセス志向型の統合能力として高く評価できる。

4-4. PMI ステップに基づく三社の統合プロセス比較と統合能力の位置づけ

本節では、前節で提示した三社の PMI 事例分析を踏まえ、本研究が「PMI 実践ツール活用ガイドブック（2024）」の枠組みを参照しつつ再整理した五つの取組に基づき、各社の統合実践を比較・整理する。あわせて、それらの実践がどのように統合能力の違いへとつながり、相対的な統合スタンスや知識処理の傾向として表れているかを明らかにすることを目的とする。

まず「①M&A の目的確認」においては、坂井製作所が理念共創と地域貢献を明示的に統合目的としたのに対し、オーエム産業は熟練技術や既存現場の維持に焦点を置いており、経済合理性と共に関係性維持が重視されていた。森長組は後継者問題の解決と施工エリア拡大という戦略的意図を有しつつも、買収先の事情に配慮した友好的M&Aを志向している。

続く「②現状把握」において、坂井製作所は被買収企業の価値観や現場の課題を丁寧に理解し、時間をかけた共感形成を基盤としていた。オーエム産業は変化の必要性を極力限定し、既存制度や文化の尊重を優先するスタンスを取った。森長組は、ヒアリングを通じて被買収側の懸念を顕在化させ、制度導入前の感情的摩擦の解消に努めた点が特徴的である。

「③PMI 統合方針の設計」では、坂井製作所が選択的統合を通じて理念を共創的に再定義した一方、オーエム産業は既存現場を可能な限り維持する継承型の方針を採用している。これに対し森長組は、制度整備を上位方針として明確化し、理念や権限構造を制度として明文化するアプローチを取っている。

「④PMI アクションプラン（経営統合）」のフェーズでは、坂井製作所がワークショップ等を通じて理念共有を図ったのに対し、オーエム産業は統制の導入を行いつつも、既存の制度や運用体制を尊重したハイブリッド型の統合を進めている。森長組は外部コンサルの導入と定例会議を通じて制度浸透を促進し、制度統合の徹底を目指した点が際立っている。

最後の「⑤PMI アクションプラン（信頼関係構築）」では、坂井製作所が現場主導の共創的風土づくりを通じて納得と共感の醸成を重視したのに対し、オーエム産業は既存の技能・関係性を損なわない配慮により、現場のやりがいや誇りを維持しながら統合を進めている。森長組は制度と理念の同時浸透を目指し、エンゲージメント向上と制度理解の両立を図っている。

これらの違いは、単なる制度整備の有無ではなく、「統合のスタンス（ソフト統合／ハード統合）」と「知識処理の起点（暗黙知／形式知）」という二軸によって整理されるべきものである。以下の比較表（表2）は、三社の統合プロセスを、本研究が「PMI 実践ツール活用ガイドブック（2024）」の枠組みを参照しつつ再整理した五つの取組に基づいて要約したものであり、各社のPMIがどのように異なる統合能力へと発展していったかの過程を可視化している。

特に注目すべきは、各社のPMIスタンスがこの二軸に基づいて相対的に分布している点である。坂井製作所は現場を巻き込みながら理念や価値観の共創を重視し、暗黙

知の共有を通じて組織変容を促す統合スタンスにあり、「ソフト統合 × 暗黙知起点」の領域に相対的に位置づけられる。オーエム産業は、制度変更を最小限に抑え、現場の知識と関係性を守ることで暗黙知を継承するという統合のあり方から、「ハード統合 × 暗黙知起点」領域に比較的近い特性を示す。一方、森長組は、外部支援も活用しながら感情への対応を主軸に据え、理念と制度の同時浸透を図る体制を構築した点で、「ソフト統合 × 形式知起点」の領域に相対的に位置づけられる。

これらはそれぞれ、「共創型統合能力」「現場継承型統合能力」「制度志向型統合能力」という本研究の統合能力類型に最も近い事例と評価でき、各社の PMI における統合のスタンスや知識処理の違いが、どのように統合能力の特徴に結びついているかを理解するための実践の手がかりを与えるものである。

表 2：三社の PMI プロセス比較表

PMI 五つの取組	坂井製作所	オーエム産業	森長組
①M&A の目的確認	理念共創、技術継承、地域雇用の確保	技術の継承、現場維持、信頼関係の持続	施工エリア拡大、事業承継（後継者・体調）
②現状把握	価値観・現場課題の丁寧な理解を重視	制度や文化を尊重し、変更の必要性を限定	現場ヒアリングによる懸念・感情の可視化
③PMI 統合方針の設計	選択的統合と理念の共創的再定義	現場優先、極力変更を控えた継承方針	経営方針・理念を上位で整備し制度に反映
④PMI アクションプラン（経営統合）	経営＋現場でワークショップ、理念一体化	統制は行うが体制維持、既存制度に準拠	外部コンサル導入、定例説明会で浸透を試行
⑤PMI アクションプラン（信頼関係構築）	共創的風土、現場主体での納得重視	技能・関係性の継承と形式的変化の最小化	エンゲージメント醸成、理念と制度の同時浸透
全体としての統合スタンス	ソフト統合＋暗黙知：共創型	ハード統合＋暗黙知：現場継承型	ソフト統合＋形式知：制度志向型

（出所：筆者作成）

4-5. 統合能力四類型の構成と定義

本節では、中小企業における PMI (Post-Merger Integration) 実践の多様性を構造的に整理するため、「統合スタンス (ソフト統合／ハード統合)」と「知識処理の起点 (形式知／暗黙知)」という二軸に基づき、統合能力を四つの類型に分類する分析枠組みを提示する。この枠組みは、Graebner et al. (2017) が示した統合プロセスにおける感情・関係性・意味づけの重要性、Teece (2007) のダイナミックケイパビリティ理論、特に Transforming 概念に着想を得ながら、三社の実務事例に即して導出したものである。

以下の表 3 は、PMI における統合能力を「統合スタンス (ソフト統合／ハード統合)」と「知識処理の起点 (形式知／暗黙知)」の二軸から整理し、各象限に相対的に位置づけられる代表事例企業を対応させたものである。あわせて、Teece (2007) の Transforming の観点から、それぞれの企業が PMI を通じて再構成した中核的要素を明示している。

表 3： 統合能力による三社の相対的位置づけと Transforming 対象の整理（探索的分類枠組み）

統合スタンス	知識処理の起点	代表事例企業	統合能力の特徴	Transforming の対象
ソフト統合	暗黙知	坂井製作所	共創型統合能力	価値観・理念・文化
ソフト統合	形式知	森長組	制度志向型統合能力	制度・方針・理念体系
ハード統合	暗黙知	オーエム産業	現場継承型統合能力	統制制度・現場慣行
ハード統合	形式知	(未特定)	標準化主導型統合能力	手順書・業務制度・業務プロセス

(出所：筆者作成)

下に示す図 2 は、本研究で提示した四象限モデルに基づき、三社の統合実践を相対的に位置づけた可視化図である。それぞれの企業がどの統合能力に比較的近い特性を示すかを視覚的に整理することで、本節における各象限の解説がより直感的に理解し

やすくなるよう構成している。

第一象限の「共創型統合能力」は、ソフト統合 × 暗黙知起点の領域に整理され、坂井製作所が最も近い位置に相対的に位置づけられる事例である。理念や価値観を経営者と現場が共創し、現場主体の納得形成を通じて文化的融合を図る統合スタイルであり、Transforming の中でも「意味や価値の再構成」に主眼を置いた実践と解釈できる。

第二象限の「制度志向型統合能力」は、ソフト統合 × 形式知起点の領域に整理され、森長組が比較的近い特徴を有する事例である。制度やルールの整備を進めつつも、従業員との対話を通じて理念の浸透と納得形成を図り、制度と文化の両面から整合性を高めている点が特徴である。同じソフト統合領域に位置づけられる坂井製作所と比較すると、森長組は制度整備の比重が相対的に高く、現場の共創性よりも制度主導の枠組みの中で共感形成を進めている点で、ソフト統合の度合いはやや低いと評価できる。Transforming の観点では、こうした統合は「制度と価値観の同時再設計」に相当するプロセスと解釈できる。

第三象限の「現場継承型統合能力」は、ハード統合 × 暗黙知起点に整理され、オーエム産業が相対的に位置づけられる事例である。経営ガバナンスの整備や業績管理の標準化といった制度的統制を進める一方で、現場の技能・慣習・関係性といった暗黙知を極力変えずに継承しようとする姿勢が特徴である。これは、暗黙知を活用しながら制度と共存させる取り組みとしては、坂井製作所以上に「現場の文化を維持すること」へのこだわりが強く、ソフト統合ではなくハード統合でありながらも暗黙知の尊重度は最も高いといえる。Transforming においては、「統制制度と現場慣行の共存を模索する漸進的調整プロセス」として位置づけられる。

第四象限の「標準化主導型統合能力」は、ハード統合 × 形式知起点の統合様式であり、明文化された制度・手順・マニュアルに基づく迅速な統合を志向するスタイルである。しかし、本研究で扱った三社においては、制度主導で標準化を推進するような統合スタイルは観察されなかった。中小企業では、現場に根差した慣習や人間関係が統合の成否に大きく影響し、形式知に基づく画一的な統合は文化的摩擦や従業員の反発を招くリスクが高いためである (Graebner et al., 2017; Sarala & Vaara, 2010)。一方、大企業や多国籍企業においては、整備された制度基盤や統一プロトコルに依拠し、標準化を通じた迅速な統合が可能な環境が整っている場合も多く、文献上ではこのようなスタイルが広く論じられてきた (Haspeslagh & Jemison, 1991)。

この四象限モデルは、Transforming という動的能力が一様なアプローチではなく、

「文化」「制度」「知識」といった再構成の対象によって異なる多様な経路を持つことを可視化する構造である。したがって、本枠組みは PMI における統合能力の概念に“構造的可視性”を与えるものであり、既存の PMI 理論に対する補完的な提案となりうる。

また、本モデルは実務面でも有用である。経営者は自社の統合スタンスと知識処理の傾向を認識することで、統合設計時の選択肢を明確化し、組織摩擦や失敗リスクの回避に資する。また支援機関においても、対象企業の属性に応じた PMI 支援の設計や、共感形成を前提としたファシリテーションの方向性を見出す手がかりとなる。

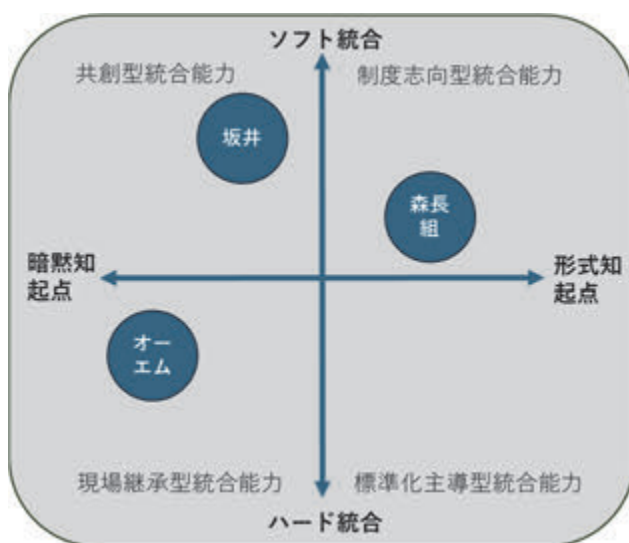


図2 統合能力の四類型による三社の分類

(出所：筆者作成)

次節では、この四類型モデルの理論的意義と、実務・政策支援への応用可能性についてさらに考察する。

5. 考察と理論的・実務的含意

5-1. 理論的含意：統合能力の再定義と PMI におけるダイナミックケイパビリティとの理論的関連付け

本研究が提案する統合能力の四象限モデルは、PMI の実践を「一回限りの制度移行」ではなく、「文化・制度・知識の動態としてのプロセス」として捉え直すものである。これは、Graebner et al. (2017) が示した統合の非線形性や、Sarala & Vaara (2010)

による文化的融合の動態的理解と共鳴しており、PMI 理論の現代的進展に応答する試みとして位置づけられる。

従来の PMI 研究では、統合のスピード、制度整合性、相互作用の頻度など、定量的・構造的な指標に基づく分析が主流であり、知識処理や現場での意味づけといった文化的・感情的側面への接近は限定的であった (Haspeslagh & Jemison, 1991)。特に中小企業における統合の実態を扱った理論は極めて少なく、統合能力の概念も「制度設計能力」に近い意味合いで用いられることが多かった。

本研究では、このような理解を再構成すべく、「統合能力」を単なる制度統一のスキルではなく、「統合方針と知識処理に応じて、文化・制度・知識を動的に設計・再構成するプロセス的能力」として再定義した。この視座により、統合とは単なる結果ではなく、現場における知識変換や関係性の再編を含む動的・発展的な営みとして捉えることが可能となる。

特に「知識処理の起点」(形式知／暗黙知)という分析軸を導入した点は、従来見落とされがちであった非制度的プロセス、すなわち暗黙知の共有、現場の納得形成、価値観の共創といった知的・感情的統合を統合能力の中核として位置づける契機となる。この枠組みは、Teece (2007) のダイナミックケイパビリティ理論、とりわけ Transforming 概念と高い親和性を持ち、統合能力を「環境変化に応じて知識と制度を再設計し、価値創造へ導く動的能力」として捉え直すことを可能にする。

また、共創型 (ソフト統合×暗黙知) や現場継承型 (ハード統合×暗黙知) のような、中小企業に特有の知識起点統合スタイルを可視化した点は、PMI 理論における統合様式の多様性と変容可能性を明確に示したものである。これにより、PMI 研究が単なる成功要因の探索から、「どのような知識が、どのように意味づけられ、どのように再構成されるか」という、知識ダイナミクスに焦点をあてた理論的探究へと拡張される可能性を示している。

5-2. 実務的含意：PMI 実践への応用と支援設計

実務の観点から、本研究の四象限モデルは、中小企業における PMI の「統合の作法」を可視化し、自社の状況や目的に即した PMI 設計を検討するうえで有効な実践的枠組みを提供するものである。特に、「統合スタンス」と「知識処理の様式」の違いに着目することで、制度・文化・技能といった多様な統合対象に対し、どのようなアプローチが適しているかを判断する手がかりとなる。

まず、ソフト統合かハード統合かというスタンスの違いは、M&A の目的や買収先の

文化的背景、技能基盤の成熟度などによってその適否が左右される。したがって、統合計画は制度統一の速度や範囲といった表面的な整合性だけでなく、「現場の納得性」や「文化的適合性」といった質的観点から設計されるべきである。たとえば、坂井製作所のように理念の共創や価値観の浸透を重視するプロセスは、短期的な制度整備には直結しないものの、現場の信頼や自律性を土台とした持続的統合（Sustainable Integration）を実現するうえで極めて有効である。

一方、形式知を基盤とした「制度志向型」や「標準化主導型」の統合スタイルは、マニュアルや業務手順が整備された中堅企業や多国籍企業においては高い効果を発揮するが、中小企業では制度基盤が脆弱なケースも多く、制度移植を前提とした急進的なハード統合は慎重を要する。むしろ、オーエム産業のように最低限の制度整合を確保しつつ、現場の熟練技能や関係性といった暗黙知の維持に配慮する「現場継承型」のアプローチは、中小企業における現実的かつ効果的な戦略といえる。

また、本モデルはPMI支援に関わる中小企業診断士や専門アドバイザーにとっても、支援対象企業の統合スタンスや知識処理傾向を初期段階で可視化することにより、よりの確な統合支援方針の立案を可能にする。たとえば、四象限モデルに基づいた簡易診断ツールやヒアリングシート、ワークショップ設計テンプレートなどを整備することで、支援者と企業との間で統合の方向性についての共通認識を形成しやすくなり、摩擦や齟齬の予防にも資するだろう。

このように、本研究の四象限モデルは、中小企業に特有の知識構造や文化的背景に即した多様な統合スタイルを分類・可視化するだけでなく、実務における統合設計や支援方針の具体化において、実質的な指針を与える枠組みとして機能しうる。

6. まとめ・限界・今後の課題

本節では、本研究の成果を総括するとともに、理論的・実務的意義、研究上の限界、そして今後の課題について考察する。

6-1. 理論的・実務的意義 — 中小企業発の知見と大企業への示唆

本研究は、中小企業におけるPMI（Post-Merger Integration）の多様な実践様式を可視化し、それを「統合スタンス（ソフト統合／ハード統合）」と「知識処理の起点（形式知／暗黙知）」という二軸からなる四象限モデルとして構造化する探索的試みであった。坂井製作所・オーエム産業・森長組という異なる業種・地域・統合経路を

もつ中小企業三社を対象に比較分析を行い、従来の大企業中心の PMI 理論では十分に捉えられてこなかった、現場知や理念共創、文化的相互作用のプロセスが、中小企業の統合能力としていかに発揮されているのかを明らかにした。

とりわけ本研究では、統合能力を「統合方針と知識処理に応じて、文化・制度・知識を動的に再構成するプロセス的能力」と再定義し、Teece (2007) のダイナミックケイパビリティ理論、特に Transforming の概念との理論的関連付けを試みた点に新たな意義がある。PMI を単なる制度移行やマネジメントの対象としてではなく、「意味の翻訳」「共創的な知識の再統合」という文脈依存型の知識変換過程として捉える視座は、Graebner et al. (2017) によるプロセス理論の流れにも関連付けることが可能である。

また、中小企業庁が提示する PMI 支援ツールにおいて制度や財務面が中心とされる中で、本研究は「知識処理の様式」および「統合スタンスの構造的理解」に着目した分析枠組みを提示することで、現場との共感を重視した実務支援への補助線を引いた点において、理論と実務の接合に一定の貢献を示したといえる。

なお、本モデルは企業を固定的に類型化するためのものではなく、あくまで知識処理と統合スタンスに関する傾向を視覚的に整理するものである。統合プロセスは現実には連続的であり、企業は象限間をまたいだハイブリッドな統合様式をとる場合も多い。したがって、本モデルは絶対的分類ではなく、相対的傾向を理解するための分析的フレームとして活用されるべきである。

本研究は中小企業における PMI (Post-Merger Integration) に焦点を当てたものであるが、提示した四象限モデルは、文化や知識を統合設計の対象とするという点で、大企業や多国籍企業における PMI 実務にも一定の含意を持ち得る。実際、近年では例えば富士フイルムやアクセンチュアのように、買収先との価値観や文化的背景を重視し、形式知だけでなく暗黙知や感情面を含めた柔軟な統合を志向する企業も増えているとされる (富士フイルムホールディングス, 2024; Accenture, 2024)。これらの傾向は、本研究で提案した統合様式の類型化が、組織の規模を超えて一定の説明力を持ちうることを示唆している。

このような背景を踏まえれば、本研究が提示した「統合スタンス (ソフト統合／ハード統合)」と「知識処理の起点 (形式知／暗黙知)」という二軸に基づく四象限モデルは、大企業における PMI プロセスを構造的に把握し、統合設計の選択肢を比較検討するうえでの有効なフレームとなる可能性がある。特に、企業が直面する PMI の複雑性が高まるなかで、組織文化や知識特性を組織変革の変数として捉え、それらの統合

様式を可視化する本モデルは、従来の PMI 理論に不足していた“プロセスの多様性”と“知の再構成”の視点を補完する点で理論的な意義を持つ。

一方で、こうした示唆が実際に大企業における統合実務にも当てはまるのかについては、今後の研究や実務事例を通じて検証していくことが求められる。たとえば、多部門にまたがる制度統合や、グローバルなブランド戦略の融合といったテーマに対しては、本研究で示したフレームワークでは十分に対応できない可能性もある。したがって、大企業における知識共有・文化統合の実態を把握するには、対象企業の組織構造や統合目的を踏まえた精緻な実証研究や、多層的な事例分析が必要となる。

もっとも、その検証にあたっては、大企業と中小企業とでは PMI を取り巻く制度的・資源的条件に大きな差があることにも留意する必要がある。中小企業では、統合専任の人材や部門が存在せず、経営者や幹部の属人的判断が統合実務を左右するケースが多く見られる。また、制度整合よりも現場対応力や顔の見える関係性、あるいは暗黙知の承継が重視される傾向が強い。そのため、本研究で対象とした三社のように、理念や価値観を統合の出発点とし、あるいは現場の慣習や関係性に基づいて統合が自律的に進行するようなケースは、大企業に多く見られるプロセス主導型の PMI とは、その構造や進行メカニズムにおいて本質的に異なる性質を有しているといえる。

他方、PMI において文化・制度・知識の統合が分離されず、一体的かつ相互依存的に進められる必要があるという点、また、その進め方が被買収側の従業員の定着や知識活用、さらには統合後の価値創出に大きな影響を及ぼすという点は、組織規模にかかわらず広く共有されている問題意識である。したがって、本研究の四象限モデルは中小企業の実践知から導出された枠組みではあるが、その構造的視座は、組織規模や業種の違いを超えて一定の示唆を与える可能性を持つ。

6-2. 限界と今後の課題

もっとも、本研究にはいくつかの限界がある。第一に、分析対象は三社に限定されており、業種・地域・統合形態において外的妥当性には慎重な判断が求められる。第二に、各企業の PMI 成果について因果関係を数量的に検証したわけではなく、主に公開資料やインタビュー情報に基づく定性的記述にとどまっている。第三に、提示した四象限モデルは萌芽的な理論枠組みであり、すべての PMI パターンを包括するものではない。

それでもなお、本研究は情報が限定されがちな中小企業の PMI という困難な領域において、現場の暗黙知や文化的実践に焦点を当て、そこから知識処理と統合能力の構

造を整理・類型化するという試みに挑んだ点において、一定の探索的価値を有していると考え。とりわけ、「制度的整合」だけでなく「文化と知の共創」を統合プロセスの本質と位置づけた視座は、今後の中小企業支援やPMI実務にとって一石を投じるものであり、実務と理論の“翻訳”に資する萌芽的な提案である。

今後の課題としては、四象限モデルの妥当性や再現性を検証するために、大企業や中堅企業を含むより多様な組織背景において実証的研究を進めることが求められる。その過程では、「どのような知識を、誰が、どのように再構成するのか」という統合設計の中核的問いを中心に据え、PMIが組織の成長戦略において果たす役割を再評価する必要がある。

また、統合能力とPMI成果（たとえば従業員の定着率、満足度、業績指標など）との関係を数量的に把握するための評価尺度の設計や、被買収企業側の視点を含めた双方向的モデルの構築、さらには時間軸を考慮した長期的なプロセス研究への展開も今後の重要な課題となる。こうした取り組みは、PMI理論の深化のみならず、実務家や支援者が直面する統合設計の現実的課題に対する有効な手がかりを提供しうるだろう。

本研究は、完成された理論体系ではないものの、文化・制度・知識という多元的構成要素を、現場の知見と結びつけながら動的に捉える思考枠組みを提示するものであり、実務と理論の架橋を志向する“萌芽的理論提案”としての意義を持ちうる。

小さな試みではあるが、この知見が、中小企業のPMI実務や支援の現場における現場実践と理論構築の橋渡しの一助となることを願ってやまない。

謝辞

本研究の遂行にあたり、終始一貫してご指導くださった本学准教授福田直樹先生に、心より感謝申し上げます。理論と実務を架橋するという挑戦的なテーマに対し、的確かつ温かなご助言を賜り、思考を深める貴重な機会を得ることができました。

また、本ゼミでともに学ぶ仲間たちと切磋琢磨しながら、初めて取り組んだビジネスレビューにおいて、互いの視点を交差させることで新たな気づきや発想が生まれ、学びの場として非常に豊かな経験となりました。ここに記して、深く感謝申し上げます。

参考文献

- [1] Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). 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), 395-425.
- [2] Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- [3] Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2013). 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), 13-35.
- [4] Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The process of postmerger integration: A review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-32.
- [5] Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. Free Press.
- [6] Pablo, A. L. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803-836.
- [7] Sarala, R. M., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and cross - vergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365-1390.
- [8] Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- [9] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- [10] Vaara, E. (2003). Post - acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4), 859-894.
- [11] Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and*

methods (6th ed.). SAGE Publications.

- [12] 中小企業庁 (2022) 『中小 PMI ガイドライン～中小 M&A を成功に導くために～』
- [13] 中小企業庁 (2023) 『2023 年版中小企業白書』
- [14] 中小企業庁 (2024) 『PMI 実践ツール活用ガイドブック』
- [15] 中小企業庁 (2024) 『PMI 取組事例集』
- [16] 日本 M&A センター (2014) 『M&A 成功ファイル特別編: シンサー&オーエム産業』
M&A Vol. 38, pp. 30-32.
- [17] 日本政策金融公庫 (2016) 『M&A に取り組む中小企業の実態と課題』 No. 2016-4
- [18] 野中郁次郎・竹内弘高 (2020) 『知識創造企業 (新装版)』 東洋経済新報社。

引用ウェブサイト等

- [1] Accenture. (2024). Annual report 2024
<https://investor.accenture.com/~media/Files/A/Accenture-IR-V3/home/accenture-fiscal-2024-annual-report.pdf> (2025 年 07 月 22 日アクセス)
- [2] Facebook おかめ / オーエムグループ
<https://www.facebook.com/okameweb?fref=ts> (2025 年 07 月 15 日アクセス)
- [3] Instagram moricho_official
https://www.instagram.com/moricho_official/ (2025 年 07 月 15 日アクセス)
- [4] Instagram 株式会社坂井製作所@岐阜
https://www.instagram.com/sakai_1952/ (2025 年 07 月 15 日アクセス)
- [5] J-Net21 下請け製造業の新ビジネスモデルを発信【株式会社坂井製作所】
https://j-net21.smrj.go.jp/special/covid-19/20210720_04.html (2025 年 07 月 15 日アクセス)
- [6] youtube おかめオーエムグループ
<https://www.youtube.com/channel/UCQ1a-K4t9vEperst80xpBSA> (2025 年 07 月 15 日アクセス)
- [7] オーエム産業株式会社公式 Web
<https://www.oms.co.jp/> (2025 年 07 月 15 日アクセス)
- [8] 株式会社坂井製作所公式 Web
<https://e-sakai.co.jp/> (2025 年 07 月 15 日アクセス)
- [9] 株式会社森長組公式 Web

<https://www.moricho.co.jp/> (2025 年 07 月 15 日アクセス)

[10] 神戸新聞 NEXT

<https://www.kobe-np.co.jp/news/keizai/202308/0016652958.shtml> (2025 年 07 月 15 日アクセス)

[11] 日本 M&A センター M&A 事例インタビュー vol. 141

<https://www.nihon-ma.co.jp/page/interview/kurita-moricho/> (2025 年 07 月 15 日アクセス)

[12] 富士フイルムホールディングス株式会社. (2024). 統合報告書 2024

https://ir.fujifilm.com/ja/investors/ir-materials/integrated-report/main/00/teaserItems1/01/linkList/0/link/fh_2024_allj_a4.pdf
(2025 年 07 月 22 日アクセス)