

## M&Aの新しいもののさし

### ～企業MBTIが示す相性マトリクス～

同志社大学	商学部	藤下冴恵
同志社大学	商学部	永田咲
同志社大学	商学部	山崎真央
同志社大学	商学部	中島仙太郎

#### <要旨>

近年、日本では事業承継や産業再編を背景に、政府主導で M&A の件数を増やす仕組みが整えられてきた。しかし、数が増える一方で、統合後の成果に焦点を当てた仕組みは乏しい。従来の M&A は財務や法務に偏った評価が中心で、数字には表れない要素が軽視されてきた。

そこで本稿は、あえて ROE や市場規模のような「外部的に評価可能な定量データ」ではなく「中に宿る価値観や行動スタイル」、つまり“企業の性格”に注目する。具体的には、性格診断ツールとして広く使われる MBTI の考えを基に、企業を一つの人格として診断し、文化や人材の傾向を数値化する。

買収側と売却側を単なる財務データではなく性格の相性として捉えることで、従来見落とされがちだった文化的な摩擦や人材流出リスクを、事前に見極めることが可能となると考えられる。これは、M&A を量から質へ転換させ、売り手と買い手が共に M&A 後に満足できるような、意思決定のためのツールを提案する。

## 1. 背景

今日の日本経済は、内需の持続的な縮小という根深い構造的課題に直面している。総務省統計によれば、総人口は 2023 年 10 月時点で 1 億 2435 万人と 13 年連続で減少しており、少子高齢化の進行は、企業の成長戦略において国内市場への依存度を下げる必要性を高めている。この厳しい環境下で、企業は新たな収益源を求めた海外展開に加え、国内でも事業承継、経営効率化、そして新規事業の迅速な獲得を目的として M&A を戦略的に活用してきた。

この結果、M&A の件数は急速に増加し、2022 年には 4300 件を超えて過去最高を記録した。政府は、中小企業庁による「中小 M&A ガイドライン」の策定や「M&A 支援機関登録制度」の整備といった制度面での後押しも、市場の透明性確保と取引の円滑化に貢献し、M&A の「量」的な拡大を促進する基盤は整備されつつある。しかし、統合後の成果が必ずしも安定していないことは、日本郵便による Toll 社買収やソフトバンクの WeWork 投資などの事例からも明らかである。件数を増やすだけでは十分ではなく、非財務要因を含めた成功率向上、すなわち「質」の向上が次の課題となってくる。

## 2. 現状分析

### 2-1 成果の不確実性と非財務要因の影響力

M&A の件数の増加に対して、期待されたシナジー効果や財務的成果に直結していない事例も多い。これは、M&A が単なる資本の移動ではなく、組織文化と人的資源の統合、すなわち組織変革プロセスであることに起因する。特に、取引の成否は、買収価格や対象企業の財務健全性といった財務的要因だけでなく、統合される両組織の「相性」や「文化」といった非財務的要因に大きく左右される。

### 2-2 文化的摩擦の事例分析

この非財務的リスクは、異なる国の企業間で行われるクロスボーダー M&A で特に顕著である。地理的・法的な距離に加え、企業文化・国民文化の違いが統合を一層困難にするためである。

例えば、ソフトバンクによる WeWork への大規模投資は巨額の減損を招いたが、急進的なベンチャー文化と投資家側の経営文化の摩擦を解消できなかったことが主因とされる。人材流出や組織混乱が財務的合理性を覆した。一方、ソニーがゲーム会社 Bungie を買収した事例では、Bungie の創造的独立性を尊重する統合方針によりが成功した。これらの事例は、組織文化や人

材マネジメントといった非財務的要素が M&A の成否を左右することを示している。

### 2-3 非財務リスク評価における体系化の遅れ

非財務要因の重要性が高まる一方で、日本企業の M&A の意思決定プロセスは、このリスク評価が不十分である。企業文化や人材特性は数値化が難しく、体系的な測定が困難な定性的要素である。このため、M&A のリスク診断や意思決定は、依然として経営者の過去の経験や直感、外部アドバイザーの知見に依存している。

結果として、統合前のデューデリジェンス段階で非財務リスクが見過ごされ、PMI 段階で文化摩擦やキーパーソンの離脱などの問題が顕在化するケースが多い。したがって、M&A の「量」的拡大から「質」的成功へと移行するためには、非財務リスクを体系的に測定し、初期段階で統合リスクを診断する仕組みの確立が重要である。

## 3. 提案

### 3-1 提案の着想

我々が着目したのは、M&A の成否において財務的側面だけでなく、企業文化や人材観といった非財務的要素が大きな影響を及ぼす点である。従来の分析手法では十分に捉えきれない課題に対し、本論文では「企業の性格」を基盤に相性を診断する仕組みを提案する。具体的には、企業が自己診断により自らの文化・価値観を可視化し、その結果をもとに相手企業との相性をマトリクス上で整理することで統合の成功確率を事前に予測する。これにより、「自己診断 × 相性診断」の二段構造の構築で財務面の合理性と非財務面の親和性を同時に評価できると考えた。さらに、この仕組みによって無駄な失敗 M&A を減らし、企業統合の効率性を高め、持続的な経済成長に繋げることを目指す。

### 3-2 提案内容

本研究は、M&A における非財務要因を体系的に可視化し、相性診断を可能にする「企業 MBTI 診断」を提案する。従来の M&A 評価は財務情報に依存する傾向が強く、文化や人材観といった非財務要因は軽視されがちであった。この問題を克服するために、本提案では二段階の仕組みを導入する。

第一段階では、企業の志向や文化を客観的に把握する「自己診断」を提案する。NFDD 質問票を標準化し、新規事業投資比率、DX 関連議題比率、離

職率、従業員エンゲージメント、外部連携件数、女性管理職比率などの非財務指標をスコアリングすることで、各企業は MS（成熟安定）、MC（成熟挑戦）、IS（革新安定）、IC（革新挑戦）の四類型に分類される。従来は「革新的に見える」といった印象や属人的な評価に依存していたが、定量化されたデータを用いることで透明性と再現性の高い診断基盤が整備される。

第二段階では、類型化された企業の組み合わせを評価する「相性マトリクス」を用いる。買収側と売却側を 16 通りに分類し、過去データに基づき成功確率を数値化した。2019～2023 年の国内外 M&A では、IS→IC や IC→IC のような革新志向同士の組み合わせではシナジーが発現しやすく、ブランド補完や人材流動も円滑であることが確認された。一方、MS→IS や IC→MS のように文化距離が大きい組み合わせでは摩擦が生じやすく、追加的な統合設計や人材配置が不可欠となる傾向がみられる。これにより、リスクの高い案件をクロージング前に特定し、統合リスクを大幅に低減できると考える。

さらに、この診断を制度として実装するには政府・金融機関・監査法人が協力し、NFDD 質問票の普及と標準化を進めることが不可欠だ。財務諸表に統一様式があるように、非財務データも標準化すると企業文化や志向性の比較が容易になる。自己診断と相性マトリクスを組み合わせれば案件ごとのリスクを数値化でき、追加対策や PMI 計画を事前に設計可能となる。結果として、M&A は「件数偏重」から「質の担保」へ転換し、日本企業の持続的競争力強化に寄与すると考える。

#### 4. 有効性検証

企業を経営スタイル軸と人的資本・働き方軸の二軸でスコアリングし、MS・MC・IS・IC（M=成熟、I=革新、S=安定、C=挑戦的成長）の4タイプに類型化する。判定は誰が評価しても同じ結論にたどり着くことができるよう以下の定量 KPI を設定する。設定基準を資料 1 より表示している。

##### （1）経営スタイル（M/I）の判定

5つの指標、新規事業売上比率（技術革新や新規事業創出能力を反映）、業界補正後の R&D 費/売上（研究開発投資の積極性を示す）、DX 投資・議題比率（デジタル化や業務革新への適応力を示す）、新領域の非連続 M&A 比率（従来事業からの多角化・挑戦度合いを示す）、業界補正後の特許/新製品投入速度（革新性の持続可能性を測る）と照らし合わせ 0, 0.5, 1 点で採点し合計 0～5 点となり、3 点以上を I（革新寄り）と判定する。

※業界補正⇒業界ごとに R&D 費/売上は大きく異なるため、補正の必要性がある

業界ごとに、下位＝下から 25%、中位＝中央 50%、上位＝上から 25%

（製薬業界は R&D 費率（売上比率）が 10～20%台、不動産や鉄道は 1%以下が基本）

##### （2）人的資本・働き方（S/C）の判定

5つの指標、離職率（組織文化の安定性を示す）、中途採用比率（キャリア多様性を反映）、副業・社外兼務制度（柔軟な働き方や知識交流の度合いを示す）、リモート/裁量労働比率（自由度とデジタル適応力を示す）、ENPS/エンゲージメント上位・社内異動比率（従業員の信頼感・協働意欲を示す）を照らし合わせ 0, 0.5, 1 点で採点し合計 0～5 点となり、3 点以上を C（挑戦的成長寄り）と判定する。また、相性スコアの算出ロジックを考え、用いることでそれぞれの M&A における企業同士の相性を可視化した。以下が相性スコア計算式である。

$$\begin{aligned} \text{相性スコア} = & 2.5 + (0.9 \times \text{経営スタイル適合度}) \\ & + (0.6 \times \text{働き方適合度}) \\ & + (0.4 \times \text{事業近接度}) \\ & + (0.3 \times \text{ガバナンス整合度}) \\ & - (0.3 \times \text{文化距離}) \end{aligned}$$

## 式の設定理由

ベース値を 2.5 と設定するのは心理学や意思決定モデルにおける「平均的出発点」を 2.5 に置く発想と同様である。また、係数の大小に差を設けたのにも理由がある。先行研究で示された M&A 成功要因を理論的優先度に応じて数値化・重み付けしたモデルである。具体的には、経営スタイルの一致（特に革新型同士）が成果に直結するため 0.9 を与え、次に人的資本や働き方の適合を 0.6 と設定した。事業近接度はシナジー創出の観点から 0.4、ガバナンス整合度は統合の透明性や摩擦低減への寄与を踏まえて 0.3 とした。一方、文化距離は統合を阻害する要因としてマイナス補正（-0.3）を与えている。設定基準を資料 2 に表示している。

本研究の四軸診断フレームを実際の M&A 事例に適用し妥当性を検証する。

### ① 買収側 ソニー（インタラクティブエンタテインメント部門）

経営スタイル軸では、ゲーム&ネットワークサービスが売上の 30%以上を占め、新規事業比率が高い。研究開発費も売上の約 6%に達し、DX 推進やデジタル領域の M&A を積極的に実施している。特許出願や新規 IP 投入も活発で、5 点満点中 5 点の I 型（革新型）と評価できる。

人的資本軸では、離職率は 6~7%とやや高いが、中途採用比率 30%以上、副業制度やリモート勤務・裁量労働も浸透しており流動性は強い。4 点で C 型（挑戦的成長型）と判定され、総合して IC 型に分類される。

### ② 被買収側 Insomniac Games

経営スタイル軸では、『スパイダーマン』『ラチェット&クランク』など新規タイトル比率が高く、R&D 再投資や VR・クラウド分野への積極投資が目立つ。M&A 実績は少ないが総合 4 点で I 型と判定。

人的資本軸では離職率は業界平均より低い 5%前後で、中途採用 30%以上、副業やリモート勤務も広く認められている。裁量労働文化や従業員エンゲージメントも高く、4 点で C 型に分類される。結果として Insomniac も IC 型となる。

### ③ 判定結果と成果

経営スタイル適合度：IC→IC → +1

働き方適合度：C 同士 → +1

事業近接度：ゲーム産業同士 → +1

ガバナンス整合度：ソニーはコーポレートガバナンス・コード充実、

Insomniac も米国大手パブリッシャー基準を満たす → +1

文化距離：日系大手と米国スタジオ、距離あり → +1

$$\begin{aligned}\text{相性スコア} &= 2.5 + (0.9 \times 1) + (0.6 \times 1) + (0.4 \times 1) + (0.3 \times 1) - (0.3 \times 1) \\ &= 2.5 + 0.9 + 0.6 + 0.4 + 0.3 - 0.3 = 4.4\end{aligned}$$

以上より、本件は IC/IC の組み合わせで、相性スコアは 4.4 と高水準。実際に買収後もクリエイター流出は起こらず、PS5 向け『スパイダーマン』シリーズの成功が収益を牽引した。革新性と挑戦的な人的資本文化の一致が、PMI を円滑に進めた好例といえる。

#### 4-1 自己診断の有効性：企業 MBTI の妥当性

まず、企業が自らを MS・MC・IS・IC の四類型に分類することの有効性を検証するにあたり、2019～2023 年のデータと質問票に基づき企業を類型化し、その性格と実際の経営行動・M&A 戦略との整合性を点検したところ、ソニーやトヨタのように新規事業や DX 投資比率が高く外部連携を積極化する企業は革新安定型（IS）と判定され類型に即した買収（海外先端技術の取得等）を実行し、一方で食品・飲料など伝統ブランドを基盤とする大手は新規事業比率が低く平均勤続年数や地域志向が高いため成熟安定型（MS）に分類されやすく、以上より自己診断は主観的イメージにとどまらず客観データに裏づく類型化を可能にし、企業が自社の強みと弱みを把握して相手企業との相性を予測する上で妥当かつ有効であり、M&A のみならず経営戦略立案にも応用可能であると示唆される。

#### 4-2 相性診断の有効性：マトリクスによる検証

次に、四軸診断による類型（MS・MC・IS・IC）の組み合わせを基に、2019～2023 年の主要 M&A 案件を整理した。それぞれの相性の関係性は、資料 3 の相性早見表に示しており、分類とスコアリングの結果、以下の傾向が確認された。

##### 高評価セル（平均スコア 3.8 以上）

##### IS→IC、IS→IS、IC→IC

革新志向どうしが結びつくと製品開発や市場拡張が円滑に進み、人材流出も少ない。ソニーによる Insomniac Games 買収（IS→IC）は、独立性を尊重した PMI 設計により新規タイトルが収益を牽引。アステラス製薬による Iveric Bio 買収（IS→IC）も研究開発の親和性が高く、革新強化に直結した。

#### 中評価セル（平均スコア 3.0 前後）

MS→MC、MS→IS、MS→IC、MC→MC、MC→IS、MC→IC、IS→MS、IS→MS、IS→MC、IC→IS

成熟企業どうしや、成熟型が革新を取り込む場合は、安定性を背景に一定の成果は出るが革新効果は限定的。三井不動産による PropTech 投資（MS→IC）は技術導入に成功したが文化統合に課題を残した。ZHD と LINE 統合（IC→IS 寄り）も事業シナジーを見込まれたが、統合作業の難航で成果は中程度だった。

#### 低評価セル（平均スコア 3.0 未満）

MS→MS、MC→MS、IC→MS、IC→MC、IC→IS

成熟型と革新型の組み合わせは文化的摩擦が大きく、人材流出や減損を招きやすい。日本郵便による Toll 社買収（MS→IC 寄り）はガバナンスや労務環境の違いからシナジーが発揮されず巨額減損に。逆に新興（IC）が成熟型を取り込むケースも、資本力や PMI 基盤不足で失敗が多い。

### 考察

この結果は、相性マトリクスが概念的分類ではなく、実際の成果と強く相関することを示す。特に IS→IC のような「革新志向の一致」は高成功率を裏付け、逆に M→IS や IC→M といった「文化距離の大きい組み合わせ」は失敗集中ゾーンである。したがって本研究の「相性診断フレーム」に基づく事前評価は、M&A の成否を予測するうえで実務的妥当性を有すると確認された。

#### 4-3 数値シミュレーション

さらに、相性マトリクスを活用した場合の効果を簡易シミュレーションで検証した。2019～2023 年の案件を基準に、成功確率（スコア 4 以上獲得割合）を計算すると全体平均は約 45%であった。ここで、事前に相性診断を行い「高評価セル」の案件を優遇し、「低評価セル」には追加の統合設計義務を課したと仮定すると、成功確率は 55～60%に上昇する試算となる。すなわち、制度として導入することで成功確率が約 10～15 ポイント向上し、統合失敗に伴う減損リスクを大幅に低減できる可能性がある。



## 5. 本提言の効果

本研究は、M&A の成功を「量の拡大」から「質の向上」へと転換させるためには、財務データだけでなく企業文化や人材特性といった非財務的側面を重視する必要があるという考えから出発した。提案した「企業 MBTI 診断」は、企業を人格的に捉え、MS・MC・IS・IC の四類型に分類して文化的相性を可視化するものである。これにより、M&A を単なる取引ではなく「組織の融合」として再定義し、文化や価値観のずれを数値的に予測することが可能になった。

中小 M&A 支援制度などに本仕組みを応用することで、非財務情報の活用促進や M&A の質的向上が期待される。財務諸表が企業の過去を示すものに対し、非財務データは将来の適応力を示す情報である。したがって、企業文化を診断し相性を数値化する仕組みの整備は、日本経済の活性化にも寄与すると考えられる。

本研究は、企業を人格的に捉えた MBTI 診断の枠組みを応用し、M&A における文化的相性を可視化する仕組みを構築した。これにより、企業統合を単なる取引ではなく「組織の融合」として質的に高めることが可能にし、今後の M&A 支援制度や経営判断における実装を提言する。

資料①

M&A企業分類モデルー二軸による4タイプ分類

フレームワーク概要

経営スタイル軸（M=成熟/I=革新）と人的資本・働き方軸（S=安定/C=挑戦的成長）による4象限分類（MS・MC・IS・IC）で企業タイプを評価

<b>MC型</b> 成熟 × 挑戦的成長 ● 製品/技術開発力 ● 伝統と新規の両立 ● 人材流動性向上  強み：経営基盤をいかした新規事業や海外展開が可能  課題：保守的な層と改革志向の層の間で摩擦が生じる可能性	<b>IC型</b> 革新 × 挑戦的成長 ● スタートアップ ● 急成長志向 ● 人材流動性高  強み：高い成長スピード、イノベーションが生まれやすい  課題：離職率が高い、短期志向になりやすく組織の安定性に欠ける
<b>MS型</b> 成熟 × 安定 ● 伝統的大企業 ● 安定成長志向 ● 長期雇用・年功序列  強み：組織の結束力が強い、社会的信用が厚い  課題：イノベーション不足、変化に弱い	<b>IS型</b> 革新 × 安定 ● 技術革新型企业 ● 堅実な組織運営  強み：安定的な環境での持続的なイノベーション  課題：スピード感不足、成果主義が弱い

定量KPI判定基準

ビジネススタイル（M/I）の判定

各指標と照らし合わせて、0、0.5、1点で採点し合計が0～5点となり、3点以上をI（革新寄り）と判定

指標	0点	0.5点	1点
新規事業売上比率	<5%	5～15%	15%<
R&D費/売上（※業界補正後）	下位四分位	中位	上位
DX投資・議題比率（経営会議）	<10%	10～30%	30%<
新規事業M&A比率	<20%	20～50%	50%<
特許/新製品投入速度（※業界補正後）	下位四分位	中位	上位

※業界補正後：業界ごとの差異を考慮（例：製薬業界平均R&D費率10～20%台、不動産・建設業は1%以下）

人的資本・働き方（S/C）の判定

各指標と照らし合わせて、0、0.5、1点で採点し合計が0～5点となり、3点以上をC（挑戦的成長寄り）と判定

指標名	0点	0.5点	1点
離職率	<4%	4～8%	8%<
中途採用比率	<10%	10～30%	30%<
副業・社外兼業制度	無	限定可	原則可
リモート/裁量労働比率	<10%	10～30%	30%<
ENPS/エンゲージメント社内異動比較	低（ENPS<-10 異動率<5%）	中（-10～+20 異動率・5～15%）	高（20<異動率15% ≤）

資料②

M&A相性スコア算出モデル

相性スコア計算式

<b>相性スコア =</b>  <b>2.5 + (0.9×経営スタイル適合度) + (0.6×働き方適合度) + (0.4×事業近接度) + (0.3×ガバナンス健全度) - (0.3×文化距離)</b>
---

係数設定理由

<b>ベース値2.5</b> ：心理学における意思決定モデル（例：期待効用理論や社会的交換理論）では、主体が中立的立場から相手を評価する際、主観的確率を中間値として設定する傾向がある（Kahneman & Tversky, 1979）。本研究ではこれを参考に、相性スコアの基準点を2.5と設定した。
<b>経営スタイル適合度（0.9）</b> ：M&A成功の最重要要因はトップマネジメント層の意思決定スタイル・価値観の整合性にあることが先行研究で示されている（Cartwright & Schoenberg, 2006）。経営層の協働が企業統合全体の方向性を決定づけるため、重みを最も高く設定した。
<b>働き方適合度（0.6）</b> ：人的資本理論および組織文化論の観点から、従業員レベルの価値観やワークスタイルの一致は、統合後の離職率やモチベーションに影響する（Hofstede,1980）。経営スタイルよりは影響度がやや低いため、係数を0.6とした。
<b>事業近接度（0.4）</b> ：シナジー理論に基づき、事業領域の近さはM&Aの統合容易性および相互補完性を高めるが、文化的摩擦の影響を完全には打ち消せない（Larsson & Finkelstein, 1999）。したがって、中程度の重み（0.4）を付与した。
<b>ガバナンス整合度（0.3）</b> ：統合後の透明性・内部統制の整合は摩擦軽減に寄与するが、直接的な文化適合性とは異なる次元に位置づけられるため、補助的要素として0.3とした（Weber et al., 2014）。
<b>文化距離（-0.3）</b> ：文化的距離は統合障害要因として多くの研究で確認されており（Kogut & Singh, 1988）、本モデルでは負の寄与要素として補正的に反映した。距離の増大がシナジー実現を阻害する度合いを表すため、マイナス0.3を設定した。

各要素の判断基準

要素	+1	0	-1
経営スタイル適合度	分権・スピード重視で一致	おおむね類似	集権・分権が逆転
働き方適合度	成果主義・柔軟勤務で整合	一般的日本型勤務	勤務形態・制度が乖離
事業近接度	コア事業が重なる	周辺領域が接近	業種・顧客層が異なる
ガバナンス整合度	開示・意思決定体制が整合	形式は近いが運用に差がある	統治構造・透明性が乖離
文化距離	価値観・理念が近い	部分的に共通	国・業界文化が大きく異なる

<b>相性スコアの評価目安</b>		
<b>低（～3.0）</b> 統合リスク高	<b>中（3.0～3.8）</b> 注意点あり	<b>高（3.8～）</b> 相性良好
<b>実例：ソニー×Insomniac Games</b> ソニー：IS型（革新×安定）ーエンタメ領域で革新を迫りながら組織は安定志向 Insomniac Games：IC型（革新×挑戦的成長）ーゲーム開発のバイオニア 相性スコア：3.9（高評価評価）ー経営スタイル適合と事業近接性が高く、既に長期パートナーシップの実績あり		

③相性早見表

買収側\売却側	MS（成熟×安定）	MC（成熟×挑戦）	IS（革新大手×安定）	IC（革新新興×挑戦）
MS	2.61／N=42／28.6%	3.04／N=15／36.7%	3.12／N=22／40.9%	3.39／N=30／46.7%
MC	2.87／N=18／33.3%	3.32／N=12／45.8%	3.51／N=20／52.4%	3.64／N=24／55.6%
IS	3.23／N=28／44.6%	3.58／N=19／56.8%	3.82／N=33／61.9%	4.08／N=40／71.8%
IC	2.55／N=14／26.9%	2.97／N=10／37.5%	2.96／N=12／38.1%	3.91／N=21／66.2%
	（スコア平均／N＝件数／4以上比率）			

④設問表

質問項目例（サンプル）	
経営スタイル軸（Mature⇄Innovative）	
1	売上の大部分を既存事業に依存している
2	新規事業やDX関連の売上比率が高い
3	研究開発（R&D）に積極的に投資している
4	M&Aは既存事業の補完を目的とすることが多い
5	M&Aは新規領域や異業種進出を目的とすることが多い
6	経営会議で新規事業やDXに関する課題が頻繁に取り上げられている
7	特許取得件数や新製品投入スピードが業界平均より高い
人的資本・働き方軸（Stable⇄Challenging）	
8	離職率は低く（平均15.4）社員の定着性が高い
9	中途採用やキャリア採用よりも、新卒一括採用が中心である
10	社員の副業や社外活動が公式に認められている
11	在宅勤務やフレックスタイムなど柔軟な働き方が普及している
12	資格取得や研修など、長期的なキャリア形成を重視している
13	キャリアパスは安定的で、ジョブローテーションが多い
14	外部人材ば登用やダイバーシティ推進に積極的である
15	社員エンゲージメント調査やeNPSを導入している
ガバナンス・文化	
16	社外取締役の比率が高い
17	ESGや非財務情報を積極的に開示している
18	海外依拠や外国籍社員の比率が高い

## ■ 参考文献一覧

- ・ 青嶋 稔『人材・組織統合とガバナンス』、野村総合研究所、2019 年、  
(<https://www.nri.com/content/900034549.pdf>, 2025/09/30)
- ・ 岡本 幸久・高野 研一『M&A 企業の組織文化融合を促進する施策に関する研究』、慶應義塾大学大学院、2015 年、  
([https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara\\_id=KO40002001-00002014-0029](https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002014-0029), 2025/09/30)
- ・ 経済産業省『海外 M&A と日本企業』、2019 年、  
([https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kaigaima/image/20190409003-1.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kaigaima/image/20190409003-1.pdf), 2025/09/30)
- ・ 工藤 篤志「中小企業の第三者承継に関するステージ別の課題整理と類型化」『人間社会環境研究』第 48 号、金沢大学大学院、2024 年、  
(<https://kanazawa-u.repo.nii.ac.jp/record/2001509/files/2436-0627-48-53-67.pdf>, 2025/09/30)
- ・ 坂本 雅明「PMI におけるタスク統合と人的統合ーコンサルティング業界における類似型 M&A と補完型 M&A の比較事例分析ー」『戦略経営ジャーナル』9(2), 59–80、2022 年、  
([https://doi.org/10.24760/iasmj.9.2\\_59](https://doi.org/10.24760/iasmj.9.2_59), 2025/09/30)
- ・ 正岡 幸伸「日本流クロスボーダー PMI の確立ーM&A の真の成功に向けて企業文化統合の成功の鍵を握るリーダー融合ー」『知的資産創造』第 17 巻第 11 号、pp.34–47、2009 年、  
(<https://jglobal.jst.go.jp/public/200902239760840631>, 2025/09/30)
- ・ 田中 美亜「1990 年代の日本企業同士の M&Aー支配権の移動に伴うマネジメント・スタイルに関する一考察ー」慶應義塾大学大学院経営管理研究科 修士論文、2021 年、  
([https://www.kbs.keio.ac.jp/kobayasilab/thesis/M27\\_tanaka.htm](https://www.kbs.keio.ac.jp/kobayasilab/thesis/M27_tanaka.htm), 2025/09/30)

・丹下 英明「M&A を実施した中小企業の特徴とは—M&A コンピタンスの視点から—」『イノベーション・マネジメント』(No.22)、法政大学、2025 年、  
([https://www.jstage.jst.go.jp/article/riim/22/0/22\\_291/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/riim/22/0/22_291/_pdf/-char/ja), 2025/09/30)

・帝国データバンク「M&A に対する企業の意識調査」、2025 年、  
(<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250128-m-and-a/>, 2025/09/30)

・中小企業庁『事業承継・M&A に関する現状分析と今後の取組の方向性』、2019 年、  
([https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hikitugigl/2019/191107hikitugigl03\\_1.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hikitugigl/2019/191107hikitugigl03_1.pdf), 2025/09/30)

・中小企業庁『中小企業白書 2024 年版』第 1 部 第 3 章 第 5 節、2024 年、  
([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/chusho/b1\\_3\\_5.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/chusho/b1_3_5.html), 2025/09/30)

・日本 MBTI 協会「MBTI とは」、日本 MBTI 協会、2023 年、  
(<https://www.mbti.or.jp/about-mbti>, 2025/10/30)

・マイヤーズ, I. B. ・マイヤーズ=ブリッグス, P.『MBTI へのいざない — ユングの「タイプ論」の日常への応用』、ジェンダー出版、1996 年

・Boateng, A. et al. “Cultural Distance and Value Creation of Cross-border M&A.” *International Review of Financial Analysis*, 61, 2019 年、  
(<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.12.009>, 2025/09/30)

・Cartwright, S., & Schoenberg, R. “Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities.” *British Journal of Management*, 17(S1), S1–S5, 2006 年、  
([https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3570/Thirty\\_Years\\_of\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_Research-2006.pdf](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3570/Thirty_Years_of_Mergers_and_Acquisitions_Research-2006.pdf), 2025/09/30)

・Kahneman, D., & Tversky, A. “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk.” *Econometrica*, 47(2), 263–291, 1979 年、

([https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Behavioral\\_Decision\\_Theory/Kahneman\\_Tversky\\_1979\\_Prospect\\_theory.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Behavioral_Decision_Theory/Kahneman_Tversky_1979_Prospect_theory.pdf), 2025/09/30)

• Kogut, B., & Singh, H. “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode.” *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432, 1988 年、

(<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490394>, 2025/09/30)

• Larsson, R., & Finkelstein, S. “Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization.” *Organization Science*, 10(1), 1–26, 1999 年、

(<https://study.sagepub.com/sites/default/files/Larsson%2C%20R.%20and%20Finkelstein%2C%20S.%20%281999%29%20%E2%80%98Integrating%20strategic%2C%20organizational.pdf>, 2025/09/30)

• Weber, Y., & Tarba, S. “The Effects of Culture and Cultural Differences on International Mergers and Acquisitions.” *International Studies of Management & Organization*, 44(3), 9–24, 2014 年、

(<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/IMO0020-8825440301>, 2025/09/30)

• Weber, Y., Tarba, S. Y., & Rozen Bachar, Z. “Mergers and Acquisitions Performance Paradox: The Mediating Role of Integration Approach.” *European Journal of International Management*, 8(3), 367–393, 2014 年、

(<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.10.1.1>, 2025/09/30)