

2026年3月24日

各 位

マークテック株式会社

## 代表取締役社長の博士（経営科学）の学位取得に関するお知らせ

マークテック株式会社（本社：東京都大田区、以下「当社」）の代表取締役社長 西本圭吾は、3月23日付で京都大学大学院 経営管理教育部 経営科学専攻 博士後期課程において、博士（経営科学）の学位を取得いたしましたので、ここにお知らせいたします。

### 記

当社代表取締役社長の西本は、日本の中堅・中小製造業における「事業承継型 M&A」を対象に、買収後の統合プロセス（Post-Merger Integration：以下 PMI）においていかにシナジーが創出されるかを学術的に探求してまいりました。

～中小製造業の「事業承継型 M&A」における PMI の動的プロセスを解明～

#### 1. 博士論文の背景と目的

近年、企業の成長戦略として M&A が定着する一方で、PMI の困難さに起因する失敗率は依然として高い水準にあります。特に中小製造業の M&A においては、被買収企業の人材に体化された「暗黙知」の承継と融合が不可欠ですが、従来の組織の制度や管理システムといった全体的な枠組みに着目する視点のみでは、現場の当事者間に生じる葛藤や意味の再構築といった人間中心の動的なプロセスを十分に解明できていませんでした。

本研究は、PMI を多様なアクターによる「省察的センスメイキング（reflexive sensemaking）」のプロセスとして捉え直し、買収・被買収双方のアクターがいかに意味を再構築し、価値を共創していくのかという動的構造の解明を目的としています。

#### 2. 研究の主要な知見

本論文では、国内製造業の事例を対象とした質的調査に基づき、以下の 3 つの実証研究を通じて「省察的センスメイキングの再帰的プロセスモデル」を提示しました。

- 感情の転換と信頼構築：過去に被買収経験を持つ買収側リーダーが、当時の「痛みの感情」を現在の PMI 実践において被買収側への「共感」へと転換させ、それが自己修正の経路として機能し、信頼関係の起点となることを明らかにしました。
- アイデンティティの再構築：M&A による意味（準拠枠）の崩壊に対し、被買収側アクターが日々の「実践」と「省察」を繰り返すことで、個人的な「統合感の獲得」と組織的な「適応ケイパビリティの創発」へと結実するプロセスを解明しました。

- ▶ 葛藤を触媒とした意味の共創：買収側経営陣と被買収側の現場の間に生じる「構造的な衝突」が、対話を通じて顕在化することで、互いの視点の偏りを自覚し、新たな意味を共創するための不可欠な「触媒」として機能することを示しました。

### 3. 今後の展望と理論的貢献

本研究は、PMI 研究に「省察」というミクロ的基盤を導入し、センスメイキング理論を未来創造の営みへと拡張した点に高い新規性があります。この知見は、人的資本に依存する現代組織が、異質な背景を持つアクター間でいかに統合と価値共創を成し遂げるかという課題に対し、普遍的な分析枠組みを提供するものであります。

### 4. 当社グループ経営における知見活用

当社グループは、主力である非破壊検査事業、印字・マーキング事業、風・環境試験事業において、1955年の創業以来、長年に渡りお客様に様々な製品・サービスを提供してまいりました。特に、当社グループは、「品質保証を通して社会に安全と安心を提供する」を企業理念とし、「品質保証を科学するモノづくり集団」として、日本・アジアから世界に通用するブランドをつくり、世の中を永続的に良い方向に変革して行く」を30年経営ビジョンとして掲げております。

また、Big Companyではなく、Good Companyによるエコシステム(MARKTEC Business System、以下「MBS」)(注<sup>1</sup>)を構築するという戦略的なビジネスモデルに取り組んでおります。具体的には、「④次世代を担う CEO 人材育成×③品質保証に関連するキラリと光る技術力&収益力を有する、後継者不在のため事業存続が危ぶまれる中小製造企業の事業承継=Good Companyによるエコシステム(MBS)」というユニークな事業構想の実現を目指しております。当社グループが少しでも多くの「技術力ある中小製造企業の技術」を承継することで、技術力があるにも拘わらず、後継者不在のため事業存続が危ぶまれる中小製造企業の雇用を確保しつつ、独自の技術、事業を継承し、後世に残すことが可能になると考えております。

このような事業構想の下、当社は、今回の研究成果で得られた「意味の共創」の知見を実務に活かし、組織の変革と持続的な成長を牽引してまいります。

### 5. 問い合わせ先

マークテック株式会社 管理本部 TEL. 03-3762-4451

以 上

---

(注<sup>1</sup>) MBS のパーパスは、「品質保証と社会課題解決を前進させるクリエイティビティの源となること」である。MBS の4つの柱は、①Fundamental、②Lean(Kaizen)、③Growth、④Leadership である(<https://www.marktec.co.jp/company/tabid/507/Default.aspx>)

(別紙)

## 論文要旨

■題目：「センスメイキングを通じた PMI のシナジー創出プロセス—中小製造企業の事業承継型 M&A に関する質的事例研究—」

### 1. 研究の背景と目的

M&A は企業の成長戦略として定着したが、PMI（合併・買収後の統合）の困難さに起因する失敗率は依然として高い。従来研究は、組織構造や管理システムといったマクロかつ静態的な要因分析に偏重し、統合の現場で生じるアクター間の葛藤や意味の再構築といったミクロかつ動態的な心理的プロセスは「未解明な領域」であった。本稿は、日本の中堅・中小製造業における「事業承継型 M&A」に焦点を当てる。当該文脈における M&A の成否は、被買収企業の中核人材に体化 (embodied) された知識や技能といった「暗黙知」の円滑な承継と融合にかかっている。形式的な制度統合だけでは達成し得ないこの課題に対し、本稿は、PMI を多様なアクターによる「省察的センスメイキング (reflexive sensemaking)」のプロセスとして捉え直し、その動態的構造を解明することを目的とした。グラント・リサーチクエスションとして「買収・被買収双方のアクターは、PMI のプロセスの中で、いかにして意味を再構築するのか」を設定し、質的実証研究を通じて理論モデルの構築を試みた。

### 2. 分析の視座と方法

理論的基盤として Weick(1995)のセンスメイキング理論を採用しつつ、従来の「追想的 (retrospective)」側面に加え、自己の準拠枠そのものを問い直し変容させる「省察的 (reflexive)」側面に注目した。研究方法は、国内製造業の PMI 事例を対象とした質的調査（事例研究）を採用し、定性分析を用いてアクターの主観的準拠枠（意味づけの枠組み）における変容プロセスを帰納的にモデル化した。

### 3. 実証研究の知見

本稿は、三つの実証研究により構成される。第一に、買収側 PMI リーダーの「感情」に着目した（実証研究①）。被買収経験を持つリーダーは、過去の「痛みの感情記憶」を、現在の実践において被買収側への「共感」へと転換させていた。このプロセスは、予期せぬ抵抗に直面した際、自らの過去と現在の関係性を問い直す「自己修正の経路」として機能し、信頼関係構築の起点となっていた。第二に、被買収側アクターの「アイデンティティ」再構築プロセスを追跡した（実証研究②）。M&A による意味崩壊（コスモロジー・エピソード）に対し、アクターは日々の業務における「実践」と、その経験を意味づけ直す「省察」の再帰的な循環を通じて危機を乗り越えていた。この個人レベルの意味構築の蓄積が、個人的次元の「統合感の獲得」と組織的次元の「適応ケイパビリティの創発」へと結実するプロセスが明らかになった。第三に、アクター間の「相互作用」と「傾注差異」の役割を解明した（実証研究③）。経営者、TMT（経営幹部チーム）、被買収側幹部の間には、構造的な「傾注の衝突」が生じる。しかし、対話的な場でこの衝突が顕在化すること

で、各アクターは自らの視点の偏りを自覚（省察）し、他者視点を獲得する契機を得ていた。すなわち、衝突と葛藤こそが、相互の準拠枠を揺さぶり、新たな意味を共創するための不可欠な「触媒」として機能していた。

#### 4. 結論と理論的貢献

本研究は、グランド・リサーチクエスションへの包括解として「省察的センスメイキングの再帰的プロセスモデル」を提示した。本モデルは、PMI を①危機的契機、②個人の省察とアクター間の相互作用による二重の再帰的連関、③アイデンティティの再構築と適応ケイパビリティの創発による機能的結合という三位相からなる生成プロセスとして概念化するものである。その理論的新規性は、個人の現象学的変容が、対話的相互作用を媒介し、組織秩序の変容へと結実する「創発的な連関ダイナミクス」を解明した点にあり、当初の対立が螺旋的に「意味の共創」へと昇華される動態を示した。本稿の貢献は多岐にわたる。第一に、PMI 研究に対し、その動態性を支える「ミクロ的基盤 (microfoundations)」として「省察」概念を導入した。第二に、センスメイキング理論を「生成的・再帰的」な未来創造の営みへと拡張した。第三に、感情研究におけるネガティブ感情が持つ省察への触媒機能や、アイデンティティ研究における危機を契機とした動態的な再構築プロセス、さらには傾注配分理論 (ABV) におけるボトムアップの傾注変容プロセスなどを明らかにした。本研究は、無形資産の統合が死活的となる日本の事業承継型 M&A という文脈に依拠するが、「相互主観的な意味構築の動態」という視座は、人的資本に依存する現代組織が直面する、異質な文脈を持つアクター間の統合と価値共創を理解するための普遍的な分析枠組みを提供するものである。

以上

#### ■これまでの公開論文：3件

・西本圭吾 (2023a). 「M&A 被買収企業が共通基盤を受容するプロセスの解明：PMI における被買収企業役員の視点から M-GTA を用いた研究」 『Business Model Association Journal』 23(1), 36-47. [https://doi.org/10.51020/bma.23.1\\_36](https://doi.org/10.51020/bma.23.1_36)

・西本圭吾・柳淳也・山田仁一郎 (2025b). 「M&A 後の統合 (PMI) 研究の系統的レビューと今後の展望」 『経済論叢 (The Kyoto Economic Review)』 198, 19-42.

<https://doi.org/10.57475/keizaironso.198.1.2>

・西本圭吾・柳淳也・崔麗超・山田仁一郎 (2025c). 「感情を起点とした PMI の省察的センスメイキング・プロセスー被買収経験を有する買収側アクターの視点からー」 『組織科学』 59(2), 18-

31. <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20260206-2>

以上