

## 日系多国籍企業における公的なコントロールと業績との関係性に関する考察

The stronger formal control, the better performance?: Study on Japanese MNEs

○山内利夫<sup>1</sup> 立本博文<sup>2</sup>

### 1. キーワード

グローバル化、グループ経営、コントロール、内部化理論

### 2. 要旨

本報告は、多国籍企業研究第 13 号所収「日系企業の海外事業におけるコントロール・メカニズム: 内部化理論と公的なコントロール・メカニズムに焦点を当てて」(山内・立本, 2020)を踏まえたものである。本報告では、「本社の国内外拠点に対するコントロールが、グループ全体の業績にどのような影響を与えているか」という問題意識から、出資による「公的なコントロール」に焦点を当てて分析した。具体的には、公的コントロールによる「支配の強さ」と、グループ全体の収益性、および海外売上高の成長性の関係を検証した。

仮説として、内部化理論に従うと、公的なコントロールが強くなるほど、不確実性の負の影響を抑制することができ、業績にプラスとなる。そこで、本報告では、日系上場企業 955 社を対象とし、公的なコントロールが強い企業群と弱い企業群の間、特に 100%群とそれ未満の群で収益性・成長性に有意な差はあるのかを検証した。手法として、分断回帰デザインによる 100%近傍での収益性・成長性ギャップ検証を行った。

結果、収益性は、理論平均値は 100%近傍で 95%信頼区間が一部重なっていた。一方、成長性は、100%となると低下し、100%近傍で明らかなギャップが存在した。本報告のサンプルは、収益性につき内部化理論の予測通りである可能性を示した一方、成長性につき内部化理論を踏まえた論理構成の限界を示した。

内部化理論に従うと、企業はマジョリティを取り続け、またコントロールの強さは固定的なものとなる。しかしながら、自社にないケイパビリティをもつ企業との連携し、相手に支配を委ねることもまた有用であると考えられる。公的なコントロールは、企業のステージや環境に応じて動的に変化すべきものであると考えられる。

本報告の限界として、データのサンプリングおよび組織的コントロールを考慮しないことによる、

---

1 筑波大学大学院

2 筑波大学ビジネスサイエンス系

バイアスの存在が挙げられる。しかしながら、日系上場企業をサンプルとして、内部化理論の有効性と限界を業績の角度から示したことに一定の意義があると考えます。今後の課題は、時系列的な分析を加えること、および組織的コントロールを加味することである。

### 3. 研究目的

本報告の目的は、「本社の、国内外拠点に対するコントロールのあり様がグループ全体の業績にどのような影響を与えているか」を統計的に分析することにある。コントロールには、出資による「公的な」ものと、市場原理および制度・手続きの運用ないし価値観の共有による「組織的な」ものがある。本報告では、法規制に裏付けられた強制力をもち、組織的なコントロールの土台となる、「公的なコントロール」に焦点を当てた。

### 4. リサーチ・クエスチョン

本報告は、公的コントロール(出資)による「支配の強さ」と、グループ全体の収益性、および海外売上高の成長性の関係性を主題とした。内部化理論に従うと、公的なコントロールが強くなるほど、不確実性の負の影響を抑制することができ、業績にプラスとなる。しかしながら、山内・立本(2020)は必ずしもその通りではない可能性を示唆した。そこで、本報告では、公的なコントロールが強い企業群と弱い企業群の間、特に 100%群とそれ未満の群で収益性・成長性に有意な差はあるのかを検証した。

### 5. 研究デザインと方法論

本研究では、まずサンプルを山内・立本(2020)の 500 社から 955 社に拡大し、同様の手法で企業数、収益性、成長性の分布を確認した。次に、分断回帰デザインにより、99.99%と 100%の間(カットオフポイント)で収益性・成長性が異なるか否かを検証した。予測式は、収益性・成長性を従属変数、マジョリティ出資会社の割合を独立変数、収益性・成長性に影響すると考えられる要素を統制変数として構築した。

### 6. 発見事実

マジョリティ出資会社の割合毎の分布、収益性・成長性の中央値・平均値のパターンは山内・立本(2020)と同様であった。検証の結果、収益性につき、理論平均値は 100%となると下がるものの、95%信頼区間が一部重なっており、「マジョリティ出資会社の割合が高い方が、収益性が高い」

という仮説は一部支持された。成長性につき、100%となると明らかに低下し、「マジョリティ出資会社の割合が高い方が、成長性が高い」という仮説に反する結果となった。

## 7. インプリケーション

本報告のサンプルは、収益性につき内部化理論の予測通りである可能性を示した一方、成長性につき内部化理論を踏まえた論理構成の限界を示した。企業が自社にないケイパビリティをもつ企業と連携することは有用である(Hamel, Doz & Prahalad, 1989)。そのために、企業は支配を相手に委ねることもある(Erramilli, 1991)。グループ内にマジョリティ出資会社しかない「閉じた」支配では、現地企業を活用できているか、疑問が残る。また、コントロールの強さは、内部化理論に従うと固定的となるが、企業のステージや環境に応じて動的に変化するべきものである。海外事業の成長加速のためには、公的なコントロールを弱めることを許容する必要もあると考えられる。

## 8. 独自性と価値

本報告は、コントロール・メカニズムを多元的に捉えた上で、公的なコントロール・メカニズムに焦点を当て、日系上場企業という限られたサンプルではあるものの、その範囲内で、内部化理論の有効性と限界を企業業績の角度から示した。

## 9. 限界と今後の研究課題

本報告の限界は二つある。第一に、海外グループ会社の所在地別・機能別情報など海外拠点データの考慮が不十分であったことである。第二に、「公的なコントロール」と補完的な関係にあると考えられる「組織的なコントロール」を捨象したことである。

今後の研究課題は二つある。第一に、「公的なコントロールは常に強いことが望ましいわけではない」との仮説から、時系列的・動的変化とその背景、ならびに業績への影響を事例を用いながら分析することである。第二に、「株式保有の有無」に依拠する従前理論の内部化判定基準を拡張すること、すなわち「公的なコントロール」のみならず、「組織的なコントロール」を加味することである。