

報告タイトル：

日系企業の海外事業とコントロール・メカニズム：内部化理論を手掛かりとして

氏名 山内利夫 所属 筑波大学大学院

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

## 1. 研究目的 (Objective or purpose)

日系企業の海外投資の収益性は他の先進国企業より総じて低いが、海外事業の高成長と高収益を持続的に達成している企業もある。企業の業績は内部資源と外部環境に応じた組織構造の選択と適応行動に左右される。不確実性の高い環境で事業を営む多国籍企業は、組織の一貫性を保ちながら適応行動をとるため、統合メカニズムとなる「コントロール」を構築し、行使する。コントロールには公的なコントロールと組織的なコントロールが存在する。本報告は、海外事業を営む日系企業を対象とし、法的権利に基づく強力なグループ支配を可能にする公的なコントロールに焦点を当て、その強さと業績との関係を考察する。

## 2. リサーチ・クエスチョン (Research question)

内部化理論によれば、公的コントロールの強化は不確実性と取引コストを低減させる。不確実性の低減は事業の安定的成長に貢献し、取引コストの低減は収

益性向上に貢献する。但し、現地企業等との合併等は、公的なコントロールを弱めるものの、現地市場へのアクセスや安定取引等の利益をもたらすため、公的なコントロールの強さが業績の高さにつながるとは一概には言えない。本報告は、「公的なコントロールが強いほど、収益性・成長性が高い」との仮説に立脚し、内部化の度合いと業績の関係を検証した。

### 3. 研究デザインと方法論 (Research design/methodology)

公的なコントロールを強くしたい企業は拠点の子会社化を志向する。その結果、「グループ会社数に占めるマジョリティ出資会社数の割合」(以下、「マジョリティ出資会社の割合」)が高くなる。マジョリティ出資会社の割合の高低に企業の公的なコントロールの強弱が表れる。本報告では、内部化理論とコントロール、海外進出形態に関する先行研究を整理した上で、海外売上高を20年度以上開示している日系上場企業500社を対象とし、マジョリティ出資会社の割合と、成長性(連結売上高および海外売上高の20年度平均成長率)および収益性(連結売上高経常利益率)の関係を検証した。

### 4. 発見事項 (Findings)

サンプルは「強い公的なコントロールが高い業績を導く」という仮説とは一部異

なる結果を示した。マジョリティ出資会社の割合が 95-99%の企業群は収益性・成長性が最も高い。収益性は 70-74%、成長性は 60-64%の企業群を底として、マジョリティ出資会社の割合が高くなるほど上昇する。この事実は仮説と合致する。しかし、割合が 100%となると業績が低下する（以下、「完全なコントロールの次善パフォーマンス」）。逆に、割合が低い 50-64%の企業群（特に 55-59%の企業群）では収益性・成長性が高い（以下、「弱いコントロールの高パフォーマンス」）。仮説と整合しない企業の出現頻度は、割合が 100%の企業群は 143 社（サンプルの 28.6%）である一方、55-59%の企業群は 7 社（1.4%）である。

## 5. 理論的・経営管理上のインプリケーション (Theoretical/managerial implications)

先行研究によれば、国際事業経験が僅少または豊富な企業ほど強いコントロールを志向するが、成長過程では合併等によりコントロールが一時的に弱くなる。企業は成長過程と経験に応じてコントロールの強弱を動的に選択すると考えられる。この点に鑑みると、マジョリティ出資会社の割合が 100%の企業は強いコントロールに拘ることにより、進出形態の非合理的な選択や、国際事業の展開に有為な組織外ネットワークの未活用、社外に閉じることによる事業機会の

逸失に陥り、「次善パフォーマンス」である可能性がある。一方、「弱いコントロールの高パフォーマンス」の企業群は、マジョリティ化とマイノリティ維持のコストと利益を比較衡量し、コントロールを敢えて強化していない可能性がある。

## 6. 限界 (limitations)

本報告は、組織的なコントロール・メカニズムの業績に対する影響を分析していない。この分析は「弱いコントロールの高パフォーマンス」企業において特に意味がある。また、公的なコントロールの強弱に対する意思の変化のメカニズムの考察も必要である。先行研究は、経営陣の特性が意思の変化に影響を与え、組織の学習・適応能力が変化の受容に影響する可能性を示唆している。

## 7. 独自性と価値 (Originality/value)

本研究の独自性と価値は、開示情報をもとに日系企業のグループガバナンスの実態を明らかにし、内部化理論からみて特異な現象を検出したことである。実務的には、自社の事業特性に応じたマジョリティ出資とマイノリティ出資の組み合わせが高業績に資することを示したことが挙げられる。

以上