

# 国際合併企業における 二重階層問題に対応する アプローチとその効果について

——日中合併企業の実証研究に基づいて——

李 新 建

## 要 旨

本論文の目的は、国際合併企業における二重階層問題に焦点を当て、これに対応するコントロールと信頼関係という二つのアプローチが、合併企業の業績にいかなる効果を及ぼすかについての研究をおこなうことである。日中の合併企業についての大量のサンプルに基づく実証分析は、次のような二つの興味深い結果をしめした。一つは、コントロールよりもパートナーとの信頼関係が合併企業の業績の向上に対してより効果的なアプローチである。いま一つは、コントロールの重要性が親会社の業績目標によって異なるということである。コントロールは輸出オリエンテーション業績に対しては、効果的なアプローチであるが、ローカルオリエンテーション業績に対しては有意な影響は見出すことはできなかった。

## 1. 国際合併企業における二重階層問題

国際合併企業とは2つ以上の親会社が共同で出資・設立し、少なくとも一つの親会社の本社がある国以外に立地している企業法人である。国際合併企業は法律적으로는親会社から独立しているものの、実際に親会社によって共

同運営されている<sup>1)</sup>。各々の親会社は合併企業的意思決定に積極的に関与している<sup>2)</sup>。しかし、それぞれの親会社が必ずしも一致した目標を持つ訳ではなく、合併企業におけるパートナーシップは、協調的な関係にあると同時に、自らの目標を追求する競争的な関係でもある<sup>3)</sup>。すなわち、合併企業のマネジメントにはそれぞれの親会社—典型的に2つ—によって影響されるという二重階層問題が存在する<sup>4)</sup>。したがって、国際合併企業は各親会社の要望に従って運営されることが必然であるとは考えられない。特に、出資比率が対等(二社出資では50%対50%)の場合は、合併企業的意思決定が合意に至るまでには、かなりの困難が予想される。

Madhok (1995) は合併企業のマネジメントにおけるこのような二重階層問題に対応するためには、二つの方法があると指摘している。第1はコントロールを中心とするアプローチである。出資比率に基づいて、合併企業的意思決定をコントロールすることによって、合併企業の運営を親会社全体の状況と調和させようとする考え方である。第2は信頼関係を中心とするアプローチである。パートナーとの信頼関係に基づいて、お互いが協力しあうことによって、親会社の効率を改善することができるという考え方である。また、Das & Teng (1998) もパートナーとの協調的な関係における不確実性に対応するため、コントロールの視点と信頼関係の視点があると主張している。これらの2つのアプローチは焦点が異なるものの、合併企業の運営に対して親会社が柔軟に関与し、親会社全体の運営を効率化させるという機能面においては共通している<sup>5)</sup>。

コントロールについては、業績との関係などについては諸研究の間でコンセンサスが得られていない部分もあるものの、長い間、国際合併企業に関する研究の重要な焦点の一つとされてきた<sup>6)</sup>。信頼関係のアプローチに関しては、信頼関係が業績に与える影響や信頼関係を構築するプロセスなどに多くの注目が集まっている。しかしその実証研究はまだ緒についたばかりである<sup>7)</sup>。本論文はコントロールと信頼関係という二つのアプローチに同時に焦点を当て、国際合併企業の業績に与える効果を検討することにする。

## 2. 日中合併企業に関する実証研究の重要性

コンティンジェント(contingent)な視点からみて、日中合併企業研究は国際合併企業のマネジメント研究において、重要な研究領域である<sup>8)</sup>。これは日本企業の国際事業におけるマネジメントの特異性と、中国における国際事業の展開のユニークさが重なり合っているためである。多くの研究者は、日本企業の国際マネジメントは欧米企業と比べて、海外現地企業とのコミュニケーションは非常に密接かつ詳細にわたり、意思決定面でも強くコントロールするといった顕著な特徴があると主張している<sup>9)</sup>。一方、中国における国際事業の展開は、他の国ではみられない課題に直面しており、いままでの国際ビジネスの理論に再検討を迫っている<sup>10)</sup>。例えば、Beamish (1993) は中国における国際合併企業の特徴を次のように要約している。「中国側のパートナーは政府機関である場合が他の途上国より遥かに多い。他の途上国においては、合併企業の設立に合意書がサインされるとほぼ確実にその通りに合併企業が立ち上げられると見なされるが、中国では実施される比率は半分にも至らない。合併企業の継続期間を契約書に記載することが要求される場合が多い<sup>11)</sup>。」

今までの日中合併企業に関する研究は、主に5つの課題に分析の重点が置かれてきた。それらは、①日本的経営の中国ビジネスへの移転、②日本企業の中国における事業展開の戦略的重要性、③日中合併企業のマネジメントの現状と特徴、④中国でビジネスを経験した日本人、あるいは駐在員の経験に基づいてまとめられた日中間の慣習、文化などの差異やコンフリクト、⑤中国ビジネスの成果あるいは撤退、である<sup>12)</sup>。これらの課題は相互に関連性を持っており、日中合併企業のマネジメントを理解するうえで多大の貢献をしたといえるが、次の二点から再検討が必要である。

第一は、日中合併企業そのものに限定している、あるいは日本企業のマネジメントの延長線上にあるものと考えて考察を加えている研究がほとんどであることである。日中合併企業が日本国内の企業と基本的に異なる形態をと

るため、国際合併企業のマネジメントという広い視点から議論することが必要である。第二は、ほとんどの先行研究はケーススタディの事例を通じて事実関係を明らかにするという方法を取ってきたことである。ケーススタディ自体は重要な研究方法であるが、一般性を高めるためには大量の調査データによって仮説を検証することが必要となる。しかし、このような試みはあまり実行されていない。

本論文では国際合併企業の二重階層問題に対応するコントロールと信頼関係のアプローチに焦点を当て、日中合併企業を対象とした調査から得られた大量のデータに基づいた実証分析をおこなう。

### 3. 仮説

#### 3.1 コントロールと業績

マネジメントコントロールとは、組織が下位単位および構成メンバーに影響を与え、組織の目標達成に向けて行動させるプロセスであると理解されている<sup>13)</sup>。国際合併企業というコンテキストにおいてコントロールとは、親会社が自社の利益を確保するために合併企業のマネジメントに対して影響を与えるプロセスであると定義されている<sup>14)</sup>。国際合併企業におけるコントロールの分析は、主に三つのテーマをめぐって研究されてきた。(1) コントロールの程度 (extent of control)、すなわち親会社によるコントロールの強さ、(2) コントロールの焦点 (focus of control)、すなわち親会社によるコントロールの範囲の広さ、及び (3) コントロールのメカニズム (control mechanisms) である<sup>15)</sup>。具体的なコントロールのメカニズムと範囲はともかく、親会社は自分の目標を達成させるために国際合併企業に対して一定のコントロールを行う<sup>16)</sup>。

国際合併企業におけるコントロール研究のパイオニアである Killing (1983) は、37社の国際合併企業のマネジメント状況を調査し、9つの意思決定の項目について各親会社の関与の度合いを検討した。それらの意思決定の項目は製品価格の設定、部門マネジャーの任命、売上高目標の設定、製品

デザインの変更、製造プロセスの変更などである。調査の結果、三つのタイプのコントロールに集約された<sup>17)</sup>。一つは「支配的なコントロール」(dominant control)であり、合併企業が、完全所有の子会社のように一つの親会社によって強く支配される。二つ目は「共同的なマネジメント」(shared management)であり、合併企業が両方の親会社から同時に同じウェートの影響を受ける。三つ目は特例のように見えるが、合併企業のマネジャーにかなりの経営権限を委譲し、親会社があまり関与しない。これは、その合併企業のマネジャーが過去に良い業績を挙げたことに起因していると考えられている。Killingの調査によると、支配的コントロールを特徴とする合併企業においては、比較的成功率が高い。親会社の間で目標の設定やマネジメント措置などに関する意見の不一致によって、生じるトラブルや非効率性を回避したためと考えられる。

一連の実証研究は Killing のこの結論をサポートしていた<sup>18)</sup>。例えば、Luo 達 (2001) が中国における国際合併企業を対象に実証研究し、外国側親会社によるコントロールの程度は外国側親会社の合併企業の業績に対する満足度と関連していることを証明した。しかし、それと相反する結果となる実証研究もあった<sup>19)</sup>。Beamish (1988) は一つの親会社による支配的なコントロールより、各親会社による共同的なマネジメントの方が合併企業の業績と関係していることを証明した。現地側パートナーの視点を導入し、積極的な協力を得ることによって、外国側パートナーの現地事情に対する未知がカバーされているからと考えられる。Aulakh 達 (1996) も出資比率に基づくコントロールとパートナーシップの業績との関係を検討したが、有意な関係は見出せなかった。著者達が複数の日本の多国籍企業にインタビュー調査をした結果、日中合併企業のマネジメントにおいてコントロールを重視して成功した例もあるし、両者の合意を重視し業績を上げた例もあった。

しかし、日本企業は一般的に海外事業に対して強いコントロールを行う傾向がその特徴とされている<sup>20)</sup>。日本のマネジメントが海外に移転されるのに困難があり時間がかかるため、あえて現地化を急ぐ必要がないという主張

もある<sup>21)</sup>。すなわち、知識移転の視点から見て一定期間において日本側によるコントロールは合併企業の業績に良いという考え方である。それに、中国側親会社が一般的に国際市場に関する知識を欠いているため、日本側によるコントロールの方が合併企業の輸出目標の達成を促進することができると考えられている。また、海外進出にさまざまなリスクを伴うため、それを抑制するには、日本側が主導的な役目を果たす必要があるという主張もある<sup>22)</sup>。したがって、日本側の視点からコントロールと日中合併企業の業績の関係について、以下のような仮説をもうけることができよう。

仮説1：日本側によるコントロールが日中合併企業の業績に正の影響を与える。

### 3.2 信頼関係と業績

信頼関係という概念は、様々な組織を対象として多様な観点から研究されてきた。多くの研究者に共通する定義は、「相手の動機あるいは行動に対してポジティブな期待を持ち、それにより生じるリスクも快く受け取ること」である<sup>23)</sup>。しかし、信頼関係は個人間の信頼関係と組織間の信頼関係に大別できる。個人間の信頼関係については心理学者や社会学者らが多方面からアプローチしてきたが、組織間の信頼関係に関しては近年になってマーケティング学者や戦略・組織学者らが注目し始めた。特に国際提携の分野において、Das & Teng (1998) は、合併企業、提携、資本参加などの異なった組織コンティンジェンシーがパートナーの信頼関係に強く影響していると主張している。合併企業におけるパートナーの信頼関係を、Madhok (1995) は相手が機会主義的な行動を起こさないと感じる確率であると定義し、構造的な要素と社会的な要素の二つから構成されていると指摘している。構造的な要素とは、資源の相互補完性によって生じたシナジー (synergy) が付加価値を生み出し、それがパートナー間の協力関係を引き出す誘因になることを意味している。社会的な要素とは、お互いを対等な関係として認識するこ

となど、パートナーシップ (partnership) に含まれている認知的な要素 (perception aspects) を意味している。本論文では日中合併企業におけるパートナー信頼関係について、Madhok (1995) の合併企業パートナー信頼関係の定義を採用するとともに、その信頼関係を次の3つの関連する要素によって把握する。それらは、(1) 構造的な要素、すなわち利益の互惠的バランス、(2) 認知的な要素、すなわち各レベルの人間が知覚している信頼感、(3) 感情的な要素、すなわち各レベルの友情である<sup>24)</sup>。

信頼関係を構築するにはコストがかかり、リスクも伴うことが指摘されている<sup>25)</sup>。しかし、信頼関係はパートナーの協力関係を推進するための有力な方法である。コントロールによって機会主義的な行動が生じる可能性を抑制するのに対して、信頼関係は相手の機会主義的な動機を縮小させる。信頼関係を有するパートナーシップには、お互いに互惠的な関係にあり、パートナーは十分な情報と了解に基づいて相手の行動を予測できる。さらに、高度な信頼関係のもとでは、相手を高く評価し、同じ立場から価値観を共有することによって、好ましい感情も生じる。したがって、パートナーは信頼関係に基づいた安心感から短期的利己性より長期的相互利益を重んじる<sup>26)</sup>。それに、信頼関係はパートナーの意思疎通を円滑化させ、コンフリクトが生じる可能性を減らし、合併企業の運営効率を高める。特に、個人関係を非常に重視する中国においては、信頼関係の重要性が格段に高いものと思われる。実際に、信頼関係の構築に失敗したために、合併企業の運営が行き詰まり、業績も悪化し、最後に清算されてしまったケースもある<sup>27)</sup>。したがって、信頼関係と合併企業の業績がポジティブな関係にあると考えられる。

仮説2：信頼関係が合併企業の業績に正の影響を与える。

### 3.3 コントロール、信頼関係と業績

前節では、合併企業の二重階層問題に対応する二つのアプローチとしてコントロールと信頼関係を取り上げ、それぞれが合併企業の業績に及ぼす効果

を検討した。本節ではこの二つのアプローチの効果を総合的に検討する。すなわち、合併企業の業績を確保するために、コントロールと信頼関係は二者択一なのか、同時に同じウェイトで重要性をもつものなのかについて議論する。

先行研究はこの点について二つの観点に分かれている。一つはコントロールと信頼関係が代替的な関係にあると考えている<sup>28)</sup>。コントロールは相手の行動に影響を与えることに対して、信頼関係は相手の協力的動機や行動に対してポジティブな期待をもたらす。信頼関係が高ければ高いほど、コントロールに対する必要性がなくなってくる。逆に、信頼関係が弱いほど、コントロールが必要とされてくる。言い換えれば、コントロールと信頼関係のどちらか一つを強調する必要があるが、コストをかけて両方とも強める必要性はない。

もう一つの観点はコントロールと信頼関係を並列な概念として扱い、二つのアプローチが同時に親会社の合併企業に対する影響を強め、目標達成を促進し、総合的な効果をもたらすという主張である<sup>29)</sup>。信頼関係が高くても、必ずしも低いコントロールを要求することはない。逆に、コントロールが強くても、必ずしも低い信頼関係と伴うこともない。即ち、コントロールと信頼関係は、親会社の目標達成を促進する意味において、お互いに補完的な(supplementary)関係にある。日本のマネジメントは人間関係を重んじる特徴が見られるが、しかし同時に、海外事業や子会社を強くコントロールする傾向もあると指摘されている。著者の日本多国籍企業に対するインタビュー調査でも、コントロールと信頼関係は二者択一のものとして扱われたより、両方とも重視するケースが殆どであった。したがって、本論文ではコントロールと信頼関係はお互いに代替的なものでなく、補完的な関係にあると考える。

コントロールと信頼関係の水準をそれぞれ高、低のレベルに分けると、四つの組合せのパターンが生じる。つまり、高いコントロールと高い信頼関係の組合せであるパターン1、高いコントロールと低い信頼関係の組合せであ

るパターン2、低いコントロールと高い信頼関係の組合せであるパターン3、及び低いコントロールと低い信頼関係の組合せであるパターン4である。パターン1の場合には、合併企業の業績が最も高く、パターン2とパターン3の場合には合併企業の業績が比較的中間的で、パターン4の場合には合併企業の業績が一番低いと考えられる。

仮説3：コントロールと信頼関係が両方とも高い場合には業績が最も高く、コントロールと信頼関係のいずれかが高く他方が低い場合には業績が比較的中間的で、コントロールと信頼関係が両方とも低い場合には業績が最も低い。

#### 4. 調査と分析の方法

本節ではアンケート調査によるデータの収集方法を説明し、仮説の各変数の測定尺度及びその有効性を明らかにする。

##### 4.1 調査対象<sup>30)</sup>

本研究の対象となった中国における日中合併企業は、日本側親会社が5%以上95%未満の資本金所有比率をもつ製造業の企業である。このような合併企業を「中国進出企業一覧」(三菱総合研究所, 2001年~2002年版)から抽出した。また、家電と繊維業界において7社の多国籍企業の中国事業担当マネジャーにインタビューを実施し、その際にもアンケート調査を依頼した。質問用紙は2001年1月に1015社の中国事業担当部署に配布し、一つのアンケート票に一つの日中合併企業の状況を回答するよう依頼した。アンケートは254通の回答が得られたが、完全所有子会社16社と非製造業合併企業23社は本研究の対象ではないために除外し、最終的に215社の製造業における日中合併企業から有効回答が得られた。回答者は、社長(36社)、取締役(31社)、国際部などの(副)部長(74社)、国際部などの係長など(74社)であった。

日本側が5%以上50%未満の資本金所有率を有するサンプルが24.2%, 50%の所有率を有するサンプルが15.8%, 50%以上75%未満の所有率を有するサンプルが39.1%, 75%以上95%未満を有するサンプルが20.5%であった。

日本本社の規模については、49%が5億円以上の資本金を有し、51%が5億円以下である。直近年度の売上高については49%が30億円以上で、51%が30億円以下であった。

#### 4.2 調査の項目

調査項目を設計する際には、まず先行文献で使われてきた測定尺度を数多く収集し、本研究の概念に適合するように修正した。また、数名の中国事業担当マネジャーの意見をもとに若干の変更が加えられた。

##### 4.2.1 コントロール

日中合弁企業における意思決定の14の項目について「完全に中国側が決める」から「完全に日本側が決める」というリッカートの5点尺度を用いて調査した。それらの項目は、「利益の処分」、「上級管理者の配置」、「戦略的な方向性」、「製品価格」、「教育訓練方針」、「報酬政策」、「財務コントロール」、「再投資政策」、「購買政策」、「生産計画」、「販売と流通」、「革新的な技術の導入及び開発」、「品質管理」、及び「従業員の採用と増員」であった。これらの項目に対する回答の平均値を算出して、コントロールの度合いとした。この指標はLee & Beamish (1995)の測定尺度を適用したものである。Cronbach's  $\alpha$ は0.96で、参考基準の0.70を大幅に上回り、測定項目の一致性を確認することができた。また、因子分析の結果、一つの因子に集約され、各項目の因子負荷量は0.69~0.87で、寄与率は67.31%であったので、調査項目の同一性も確認できた。

##### 4.2.2 パートナーとの信頼関係

日中双方の信頼関係は、次の四つの項目について「全くそう思わない」から「全くその通り」というリッカートの5点尺度に基づいて質問した。それらは、「両者は互恵的な関係を維持している」、「各階層において密接な個人交流が行われている」、「各階層において個人間に信頼感がある」と「各階層においてお互いに個人的親しい友情ができていく」の4項目であった。この4項目に対する回答の平均値を計算して、日中合弁企業におけるパートナーとの信頼関係を表す指標とした。この指標はKale, Singh & Perlmutter (2000)の測定尺度を適用したものである。さらに、因子分析によって信頼関係の項目の同一性を確認した(一つの因子に集約され、各項目の因子負荷量は0.88~0.91、寄与率は80.86であった)。Cronbach  $\alpha$ は0.92で、参考基準を大幅に上回っていた。

##### 4.2.3 業績

国際合弁企業の業績は各親会社の合弁企業における目標達成の度合いであると広範に理解されているので<sup>31)</sup>、本論文もこの定義を採用した。中国におけるアンケート調査に対する制約があり、本論文では日本側の視点から、日本人マネジャーが合弁企業の目標達成に対して評価したものを日中合弁企業の業績として定めた。

##### (1) 日中合弁企業における日本側親会社の目標

先行研究に基づいて、外国側親会社が中国における合弁企業に対して持つ具体的な目標として、次の項目を整理した<sup>32)</sup>。それらは、「利益」、「中国国内市場の開拓」、「第三国への輸出及び日本への逆輸入」、「現地の原材料の確保」、「現地の廉価な労働力の確保」、「優秀な人材の確保」、「中国側の製品企画、研究開発方法の習得」、「中国側による出資及び資金調達」、「中国流マネジメント方法の習得」、「本社又は他の海外現地法人への波及効果」の十項目であった。各項目の重要性は、調査対象において「重要性極めて低い」から「重要性極めて高い」というリッカートの5点尺度を用いて質問した。この10個の項目を因子分析した結果、三つの因子に集約された(表1)。第一

表1 日中合弁企業における目標に対する因子分析結果(Varimax 回転後)

	第一因子 (輸出オリエン テーション目 標)	第二因子 (学習目標)	第三因子 (ローカルオリ エンテーション目 標)
利益	0.353	0.076	<b>0.774</b>
中国国内市場の開拓	-0.256	0.213	<b>0.802</b>
第三国への輸出及び日本への逆輸入	<b>0.766</b>	0.023	-0.174
現地の原材料の確保	<b>0.592</b>	0.336	-0.027
現地の廉価な労働力の確保	<b>0.615</b>	0.347	0.064
優秀な人材の確保	<b>0.557</b>	0.281	0.412
中国側の製品企画, 研究開発方法の習得	0.01	<b>0.749</b>	0.239
中国側による出資及び資金調達	0.108	<b>0.708</b>	0.072
中国流マネジメント方法の習得	0.19	<b>0.756</b>	0.052
本社又は他の海外現地法人への波及効果	<b>0.585</b>	-0.1	0.193
固有値	2.205	2.007	1.549
因子寄与率(%)	22.05	20.071	15.491
累積寄与率(%)	22.05	42.122	57.612

因子に集約された五つの目標項目は輸出向けのものと見られるので、第一因子を「輸出オリエンテーション目標」と名づける。第二因子は中国側に学習する及び中国側に資源提供を期待する目標項目から構成されているので、「学習目標」と名づける。第三因子は中国国内市場向けの目標項目から集約されたものであり、「ローカルオリエンテーション目標」と名づける。第二因子の各目標項目の平均値は2.4以下であり、明らかに日本側親会社にとってそれほど目的とされていなかった<sup>33)</sup>。したがって、以降の分析では、第二因子の学習目標を除外し、第一因子の輸出オリエンテーション目標と第三因子のローカルオリエンテーション目標に焦点を当てることにする。この分類は、数多くの研究者による日本企業の中国進出の目標に関する議論とも一致している。彼らは中国における日系企業の役割をグローバルな生産基地と中国市場開拓と考えている<sup>34)</sup>。

## (2) 目標達成度と日中合弁企業の業績

アンケート調査では、各々の目標項目について、その達成の度合いは「非常に不満足」から「非常に満足」というリッカートの5点尺度で質問した。

第一因子に集約された五つの項目の目標達成に対する回答の加重平均値を算出して、「輸出オリエンテーション業績」とした。加重平均値のウェイトは前文で述べたそれらの目標項目の重要性に対する回答にした。同じく、第三因子に集約された二つの項目の目標達成に対する加重平均値を「ローカルオリエンテーション業績」とした。全ての項目の目標達成に対する加重平均値を「総合業績」とした。

## 4. 2. 4 業績に影響を及ぼす他の変数

コントロールと信頼関係以外にもさまざまな要因が合弁企業の業績に影響を及ぼすことが考えられる。本論文は、先行研究に基づいて、目標の明確性、外部環境に対する予測力、操業開始のタイミングを取り上げて、ダミー変数としての効果を検討する<sup>35)</sup>。

### (1) 目標の明確性

暗黙的了解に馴染むという日本の文化的特徴と対照的に、中国人従業員には明確な目標が必要であると指摘されている<sup>36)</sup>。著者達の日本多国籍企業に対するインタビュー調査でも同様な意見が聞かれた。したがって、目標の明確性は日中合弁企業の業績に影響を及ぼすことが考えられる。本論文は、O'Donnell (2000) の研究を参考にして、目標の明確性について二つの項目を「全くそう思わない」から「全くその通り」というリッカートの5点尺度で質問した。それらは、「合弁企業の目的は明確になっている」と「合弁企業の重要な目標は数字で表されている」であった。この二つの項目の回答に対する平均値を計算し、4を基準としてダミー変数にした。Cronbach  $\alpha$  (0.83) と因子分析(何れの項目の因子負荷量=0.93, 固有値=1.715, 因子寄与率=85.77%)で、この測定尺度の有効性を確認することができた。

### (2) 操業開始のタイミング

海外進出のタイミングは合弁企業の利益性、成長性、競争優位などに対する重要な影響要因であることが指摘されている<sup>37)</sup>。現地政府は最初に進出した外資系企業に対して、税務、土地の使用、エネルギーの供給などにおい

て優遇策を提供してきたので、初期に立ち上げた合弁企業は有利なポジションに立つといわれる。それに、初期段階では競争相手が少なく競争状況も厳しくないものである。後発の合弁企業と比べて早く操業した方が経験が長く、さまざまな現地知識を習得でき、更なる発展の有益な基盤となる。操業開始のタイミミングは、ライバルの外資系企業と比べて早いかどうかについて質問した。早いと回答したサンプルは1とし、そうでないサンプルは0とし、ダミー変数を作った。

### (3) 外部環境に対する予測力

中国のビジネス環境は急激に変化しており、その変動の趨勢をいかに迅速に把握し対応策を講じるかが外資系企業にとって大きなチャレンジとなっている<sup>38)</sup>。Luo & Peng (1999) の研究を参考にし、日本側マネジャーに対して、「競争状況」、「市場動向」、「原材料・部品調達状況」、「法律・条例・規制」、「その他の社会状況」という五つの環境要素について事前に予測できた程度を、「ほとんど予測不可能」から「ほとんど予測できた」というリッカートの5点尺度を用いて調査した。それら五つの項目に対する回答の平均値を外部環境に対する予測力の指標とした。Cronbach  $\alpha$  (0.86) 及び因子分析(一つの因子に集約され; 因子負荷量=0.73~0.84, 固有値=3.22, 因子寄与率=64.36%)で、これらの測定尺度の一致性と同一性について確認できた。

表2は上記の各変数に関する記述的統計と相関係数を示している。

## 5. 結果

仮説1と仮説2に対しては、重回帰分析を用いて、合弁企業の業績を被説明変数にし、コントロールと信頼関係を説明変数にして検討する。仮説3に対しては、ANOVA分析を用いて、四つのパターンの間に合弁企業の業績の差を検討する。

### 5.1 仮説1と仮説2に対する重回帰分析の結果

表3は六つのモデルに基づいた重回帰分析の結果を示している。モデル1、

表2 記述的統計及び Pearson 相関係数

	平均値	標準偏差	A	B	C	D	E	F	G	H
A コントロール	3.297	0.9297	1.00							
B 信頼関係	3.24	0.925	0.163*	1.00						
C 目標の明確性	0.549	0.4987	0.231***	0.378***	1.00					
D 外部環境に対する予測力	2.944	0.7990	0.018	0.395***	0.257***	1.00				
E 操業開始のタイムラグ	0.57	0.496	-0.032	0.031	-0.003	-0.008	1.00			
F ローカルオリエンテーション	2.847	1.0740	0.092	0.308***	0.295***	0.283***	0.131	1.00		
G 輸出オリエンテーション	3.179	0.7141	0.171**	0.351***	0.271***	0.315***	0.139*	0.351***	1.00	
H 総合業績	3.125	0.6944	0.180**	0.412***	0.360***	0.375***	0.154*	0.666***	0.912***	1.00

\*  $P < 0.05$ ; \*\*  $P < 0.01$ ; \*\*\*  $P < 0.001$ .

表3 重回帰分析の結果<sup>a)</sup>

変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
定数	1.471***	0.296	1.999***	1.390***	1.833***	1.070***
コントロール	0.066	0.059	0.178***	0.166**	0.169***	0.148**
信頼関係	0.299***	0.211***	0.319***	0.193***	0.384***	0.217***
目標の明確性	0.201***	0.123*	0.098	0.227***	0.170**	0.250***
外部環境の予測力	0.142**	0.142**	0.168***	0.168***	0.185***	0.185***
操業開始のタイムラグ	11.23	8.813	18.676	11.744	25.408	17.146
F-value	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
$P <$	0.099	0.190	0.153	0.236	0.197	0.310
$R^2$	0.090	0.168	0.145	0.216	0.189	0.292
Adjusted $R^2$	0.090	0.168	0.145	0.216	0.189	0.292
N	207	194	209	196	210	197

a) 各変数の標準係数と有意水準を明記する。  
\*\*\*  $P < 0.01$ ; \*\*  $P < 0.05$ ; \*  $P < 0.1$ .



3と5は、それぞれローカルオリエンテーション業績、輸出オリエンテーション業績と総合業績を被説明変数とし、コントロールと信頼関係を説明変数とした。モデル2、4と6は、業績に影響を及ぼす他の変数—目標の明確性、外部環境に対する予測力、及び操業開始のタイミング—も加えて重回帰分析を行った。全てのモデルにおいてVIF値 ( $\leq 1.32$ ) が低いので、多重共線性が存在しないことが確認できた。

表3によると、コントロールは、輸出オリエンテーション業績と総合業績に対して有意な正の影響を与えている (モデル3とモデル5では、 $p < 0.01$ ; モデル4とモデル6では、 $p < 0.05$ )。しかし、コントロールのローカルオリエンテーション業績に対する有意な影響を見出せなかった (モデル1とモデル2)。したがって、仮説1は部分的に支持される結果となった。

全てのモデルにおいて、信頼関係は三種類の業績に有意な正の影響を与えている (モデル1~6,  $p < 0.01$ )。したがって、仮説2は支持されることになった。また、外部環境の予測力、操業開始のタイミングと目標の明確性も合併企業の業績に正の有意な影響を及ぼしていることも確認された。

## 5. 2 ANOVA 分析の結果

コントロールと信頼関係の変数値は、3.5を基準にその以上を比較的に高い水準とし、その以下を比較的に低い水準とした。これによって、全サンプルは四つのグループに分けることができた。それらは、高いコントロールと高い信頼関係を有するグループ1、高いコントロールと低い信頼関係を有するグループ2、低いコントロールと高い信頼関係を有するグループ3、低いコントロールと低い信頼関係を有するグループ4であった。ANOVA分析を行い、四つのグループの間に業績の差を調べてみた。表4と表5は、その結果を表している。表4を見ると、四つのグループの間に、ローカルオリエンテーション業績、輸出オリエンテーション業績及び総合業績それぞれについて、有意な差 ( $p < 0.001$ ) があることが確認される。しかし、四つのグループを二つずつ細かく比較した結果 (表5)、グループ1は最も高い総合

表4 ANOVA 分析の結果

	コントロール	信頼関係	総合業績			ローカルオリエンテーション業績			輸出オリエンテーション業績		
			平均値	標準偏差	サンプル	平均値	標準偏差	サンプル	平均値	標準偏差	サンプル
グループ1	高い	高い	3.440	0.531	42	3.215	.876	42	3.464	.619	42
グループ2	高い	低い	2.987	0.827	46	2.564	1.089	46	3.087	.843	46
グループ3	低い	高い	3.414	0.507	51	3.268	.911	50	3.420	.558	50
グループ4	低い	低い	2.845	0.667	74	2.515	1.134	72	2.931	.678	74
全サンプル			3.129	0.696	213	2.845	1.078	210	3.186	.715	212
F-value			11.992			8.286			8.09		
P<			0.001			0.001			0.001		

表5 グループ間の Bonferroni 分析の結果

	ベースとなるグループ	総合業績		ローカルオリエンテーション業績		輸出オリエンテーション業績	
		平均値の差	標準偏差	平均値の差	標準偏差	平均値の差	標準偏差
グループ1	グループ2	0.452 ***	0.138	0.651 **	0.219	0.378 *	0.145
	グループ3	0.026	0.135	-0.053	0.215	0.044	0.143
	グループ4	0.595 ***	0.125	0.699 ***	0.199	0.533 ***	0.132
グループ2	グループ3	-0.427 ***	0.132	-0.704 ***	0.210	-0.333	0.139
	グループ4	0.143	0.122	0.048	0.194	0.156	0.128
グループ3	グループ4	0.569 ***	0.118	0.753 ***	0.189	0.489 ***	0.125

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

業績 (平均値=3.44) を得たものの、グループ3の総合業績 (平均値=3.414) と比べ有意な差が表れなかった。また、グループ4は最も低い総合業績 (平均値=2.845) となったものの、グループ2の総合業績 (平均値=2.987) と比較して有意な差が表れなかった。ローカルオリエンテーション業績、輸出オリエンテーション業績のグループ間の比較結果においても、同じ傾向が見られた。したがって、仮説3は部分的に支持される結果となった。

## 6. 考 察

前節の分析の結果、仮説2は支持され、仮説1と仮説3は部分的に支持されることが確認できた。本節ではこの結果に基づいて理論的考察を加える。

まず、仮説1では日本側の視点から、日本側によるコントロールが強い

れば合併企業の業績にポジティブな影響を与えると仮定した。実証分析の結果、総合業績においては、このような関係が確認された。しかし、業績をローカルオリエンテーション業績と輸出オリエンテーション業績に分けて見ると、後者とコントロールとの顕著な関係は支持されたのに対して、前者とコントロールとの関係は見出せなかった。この結果はパートナーの比較競争優位によるところが大きいと推測される。日本企業は国際マーケティングおよびグローバル生産には競争優位を持っており、日本企業によるコントロールは輸出オリエンテーション業績に影響を与えると考えられる。この点は、従来のコントロールと業績の関係についての複数の研究結果と一致している<sup>39)</sup>。一方、中国のパートナーは中国市場や中国ビジネスを熟知し、その変化に迅速に反応できることから、中国企業によるコントロールのウェートを高めることが、ローカルオリエンテーション業績に影響を与えることも考えられる。この点は、Aulakh 達 (1996), Beamish (1988), Li, P.P (1997) らの研究結果とも一致している。国際合併企業におけるコントロールと業績の関係は、従来からの研究対象の一つであるが、しかし先行研究では、合併企業の総合業績だけを検討し、実証研究の結果が分かっていたのである。前節で述べたように、コントロールが業績に良い影響を与えるという実証研究の結果もあったが、そうでない結果もあった。本研究は、国際合併企業の業績をローカルオリエンテーション業績と輸出オリエンテーション業績に細分類して、コントロールとの関係を明確化したことに意義が大きい。

仮説2は、信頼関係が合併企業の業績にいい影響を与えると仮定した。本実証研究の結果、このような関連性が顕著にあることが確認された。仮説3では、コントロールと信頼関係が補完的に業績に影響を及ぼすことを仮定して、具体的に、コントロールと信頼関係が両方とも高いグループ(グループ1)の業績は最も高く、両方とも低いグループ(グループ4)の業績は最も低く、そのいずれかが高く他方が低いグループ(グループ2とグループ3)の業績は中間的な程度にあると仮定した。この仮説の背後には、コントロールと信頼関係が業績に同じ程度で影響を与え、そのウェートは全く差が

ないことを想定していた。しかし、表4と表5を見ると、低いコントロールと高い信頼関係を有するグループ3の業績は、高いコントロールと低い信頼関係を有するグループ2よりはるかに高いことが分かった。すなわち、コントロールと信頼関係の重要性が違っており、信頼関係の方が業績にもっと効果的であることを示唆している。さらに、表3の重回帰分析の結果を見ると、信頼関係とコントロールの標準係数を比べて、前者は後者よりはるかに大きい：モデル1では0.299 ( $p<0.01$ ) 対 0.066 (有意でない)；モデル2では、0.211 ( $p<0.01$ ) 対 0.059 (有意でない)；モデル3では、0.319 ( $p<0.01$ ) 対 0.178 ( $p<0.01$ )；モデル4では、0.193 ( $p<0.01$ ) 対 0.166 ( $p<0.05$ )；モデル5では、0.384 ( $p<0.01$ ) 対 0.169 ( $p<0.01$ )；モデル6では、0.217 ( $p<0.01$ ) 対 0.148 ( $p<0.05$ ) である。

国際合併企業マネジメントに関する先行研究においては、コントロール、信頼関係と業績を同時に検討するものがなかった。本研究ではじめて業績への影響について、信頼関係がコントロールより効果的であることを検証した点は、注目に値する。このような結果は、合併企業という組織形態の本質を反映していると考えられる。合併企業の運営は、基本的に各パートナーの協力がなくては成り立たないものである。したがって、各パートナーからのコミットメントと円滑な協力関係が根本的に重要なこととなる。時間をかけてお互いに対する理解と認知を深めることによって築き上げたパートナー間の信頼関係は、本質的に相手の機会主義的な行動あるいは動機を縮小させるほか、長期的な目標を重視し、パートナーの協力関係を推進する。他方では、コントロールはパートナーの機会主義的な行動を抑制すると考えられるが、必ずしもパートナーとの協力関係を推進するとは限らない。すなわち、不適切なコントロールを実施すると、逆に機会主義的な行動やコンフリクトを引き起こすこともあるのである<sup>40)</sup>。強いパートナーは、権力に基づいて弱い相手に不利になるような戦略を強行する一方、弱い方はそれを克服或いは報復するために、却って機会主義的な行動をとる場合があるからである<sup>41)</sup>。特に、中国では規則やルールが欧米や日本ほど厳しくなく、信頼関係の効果

はコントロールよりもより顕著であることの原因にもなっていると推測される。

また、本実証研究では、目標の明確性、外部環境の予測力、操業開始のタイミングも日中合併企業の業績の重要なファクタであることが確認できた。

## 7. 結 論

本論文は、日中合併企業の大量なサンプルに基づいて、国際合併企業の二重階層問題に対応する二つのアプローチ—コントロールと信頼関係に焦点を当て、その業績に及ぼす効果を検討した。本研究によって得られた結果は、国際合併企業のマネジメントの理論研究及び実践に際しての指針を明確するうえで二つの点で大きく貢献するものと考えられる。第一に、業績に影響を及ぼすコントロールと信頼関係の関係について、より深い考察を加えたことである。従来の研究はコントロール、信頼関係、業績を同時に、かつ実証的に検討したものはなかったが、本研究で始めて信頼関係がコントロールより業績により効果的なアプローチであることが明確化された。

第二に、コントロールと業績との関連性は、従来から国際合併企業研究の焦点となっている問題であるが、各々の研究結果はまだ明確で一貫した結果が得られていない。本論文ではコントロールの業績への効果が親会社の目標によって異なるということが明らかになった。外国側パートナーによるコントロールは、合併企業の輸出オリエンテーション業績に対して効果的なアプローチであるが、ローカルオリエンテーション業績に対しては有効なアプローチではないのである。

しかし、本論文は日本側からのデータに基づいての議論であることに限界がある。今後の課題として、日本側と中国側両方のマネジャーからのデータを分析することができれば、さらに有益な検討ができるものと思われる。また、信頼関係の心理・文化的な側面、コントロールの具体的なメカニズムなども同時に考慮して検討することが、今後の重要な研究方向であろう。

## 注

- 1) Das & Teng (1998), p. 497; Shenkar & Zeira (1992), p. 56.
- 2) Geringer & Hebert (1989), p. 235.
- 3) Hamel (1991), p. 83-103.
- 4) Killing (1982), p. 121; Madhok (1995), p. 118.
- 5) Madhok (1995), p. 118.
- 6) Child & Faulkner (1998), p. 184-208; Li, P. P. (1997), p. 16-17; Luo, Shenkar, & Nyaw (2001), p. 41-42.
- 7) Aulakh, Kotabe, & Sahay (1996), p. 1006-1007; Child & Faulkner (1998), p. 45-61; Madhok (1995), p. 119; Parkhe (1993), p. 228-229.
- 8) Beamish (1993), p. 44.
- 9) Bartlett & Ghoshal (1989), p. 14-15; 榊原 (1997), p. 5.
- 10) Child & Tse (2001), p. 19.
- 11) Beamish (1993), p. 33-42.
- 12) Li (2002), p. 65-72.
- 13) Flamholtz, Das & Tsui (1985), p. 38.
- 14) Schaan (1983) — Geringer & Hebert (1989), p. 240. の引用による
- 15) Geringer & Hebert (1989), p. 236-241.
- 16) Das & Teng (1998), p. 493.
- 17) Killing (1983), p. 15-22.
- 18) Luo *et al.* (2001), p. 41-56; 杉田 (1996), p. 55-60; Yan & Gray (1994), p. 1478-1513.
- 19) Aulakh *et al.* (1996), p. 1026.
- 20) Bartlett & Ghoshal (1989), p. 14-15; 榊原 (1997), p. 5.
- 21) 加護野 (1997), p. 286.
- 22) 杉田 (1996), p. 69-70.
- 23) Rousseau, Sitkin, Burt *et al.* (1998), p. 394-395.
- 24) Li (2002), p. 121-126; 李・今口 (2003), p. 186-187.
- 25) Mayer, Davis & Schoorman (1995), p. 724-726; Rousseau *et al.* (1998), p. 395.
- 26) Aulakh, *et al.* (1996), p. 1009.
- 27) 寛・赤松 (1999), p. 178-180; Li (2002), p. 102-113.
- 28) Aulakh *et al.* (1996), p. 1006-1007; Ring & Van de Ven (1994), p. 104-105.
- 29) Das & Teng (1998), p. 495-496.

- 30) 本調査は慶應義塾大学高度化推進研究プロジェクトの援助を受けて実施された。詳細は今口・李・申 (2001) 参照。
- 31) Arifio (1995), p. 5-44.
- 32) Li, P. P. (1997), p. 21.; 日中投資促進機構の各次調査。
- 33) 今口・李・申 (2001), p. 198.
- 34) 今野ほか (1996), p. 4-6; 十川ほか (1997), p. 61; 日中投資促進機構の各次調査。
- 35) 統計処理上は、これらの変数を「コントロール変数」とも呼ぶが、本論文においては、国際合併企業におけるコントロールと誤解されかねないために、「ダミー変数としての効果」と表現した。
- 36) 園田 (1998), p. 182-184.
- 37) Isobe, Makino and Montgomery (2000), p. 468-481; Luo (1998), p. 391-404.
- 38) Luo and Peng (1999), p. 269-290; 日中投資促進機構の各次調査。
- 39) Killing (1982), p. 121-122; Luo, *et al* (2001), p. 41-56.
- 40) Frazier *et al* (1989), p. 56; Steensma and Lyles (2000), p. 831-848.
- 41) Provan and Skinner (1989), p. 202-210.

# 参考文献

- Arifio, M. A. 1995. *Inter-firm Collaborative Ventures: Performance and Cooperative Behavior*. Unpublished Doctoral Dissertation submitted to University of California, Los Angeles.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M. & Sahay, A. 1996. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, Special Issue, 1005-1032.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1989. *Managing across Borders*. Harvard Business School Press.
- Beamish, P. W. 1988. *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, London: Routledge.
- . 1993. The characteristics of joint ventures in the People's Republic of China. *Journal of International Marketing*, 1 (2), 29-48.
- Child, J. & Faulkner D. (1998) *Strategies of cooperation*, New York: Oxford University Press.
- . & Tse, D. K. 2001, China's Transition and its Implications for International

- Business, *Journal of International Business Studies*, 32 (1), 5-21.
- Das, T. K. & Teng, B. S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23 (3), 491-512.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S. 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10 (1), 35-50.
- Frazier, G., Gill, J. & Kale, S. 1989. Dealer dependence levels in reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing* (January) 53, 50-69.
- Geringer, J. M. & Hebert, L. 1989. Control and performance of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, (2), 235-254.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue, 83-103.
- 今口忠政・李新建・申美花 2001 日中合併(合作)企業のマネジメントに関する調査結果. 三田商学研究 44 (4), 195-222.
- 今野浩一郎・張紀潯・文大永・下田健人 1996 日系企業の経営と雇用管理——海外調査シリーズ No. 40 日本労働研究機構.
- Isobe, T., Makino, S. & Montgomery, D. B. 2000. Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: The case of Japanese international joint ventures in China. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 468-484.
- 加護野忠男 1997 日本型経営の復権 PHP 研究所.
- 算武雄・赤松弥太郎 1999 日中合併企業奮闘記—中国進出と撤退のドラマ—蒼蒼社.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Killing, J. P. 1983. *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger.
- Lee, C. & Beamish, P. W. 1995. The characteristics and performance of Korean joint ventures in LDCs'. *Journal of International Business Studies*, third quarter, 637-654.
- Li, P. P. 1997. The unique nature of international joint ventures in the People's Republic of China. In Stewart, S. & Carver, A. (eds), *Advances in Chinese Industrial Studies*, Vol (5), 13-34, JAI Press Inc.

- 李新建 (Li, X.) 2002. *Managing Japanese-Chinese Joint Ventures from the Japanese Perspective: Control, Trust and Performance*. Ph. D. Dissertation, Keio University, Tokyo.
- 李新建・今口忠政 2003 日中合弁企業におけるパートナー信頼関係の構築に影響を及ぼす要因 経営行動科学, 16 (3), 172-184.
- Luo, Y. & Peng, M. W. 1999. Learning to compete in a transition economy: Experience, environment, and Performance. *Journal of International Business Studies*, 2, 269-296.
- Luo, Y. & Shenkar, O. & Nyaw, M. K. 2001. A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy. *Journal of International Business Studies*, 32 (1), 41-58.
- Madhok, A. 1995. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 117-137.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- 日中投資促進機構 第3次 (1995年), 第4次 (1997年), 第5次 (1998年), 第6次 (2000年) 日系企業アンケート調査集計・分析結果. 日中促進機構.
- Pan, Y., Li, S., & Tse, D. K. 1999. The impact of order of entry and mode of market entry on profitability and market share. *Journal of International Business Studies*, 30 (1), 81-104.
- Parkhe, A. 1993. "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *Academy of Management Review*, 18 (2), 227-268.
- Provan, K. G., & Skinner, S. J. 1989. Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 202-212.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. 1994. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- 榊原清則 1997 企業組織に対する国際化の意義. 組織科学, 31 (1), 4-9.
- Shenkar, O. 1990. International joint ventures' problems in China: Risks and rem-

- edies. *Long Range Planning*, 23 (3), 82-90.
- , & Zeira, Y. 1992. Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 55-75.
- 十川廣国・岡本大輔・古川靖洋ほか 1997 中国の企業制度とマネジメントの分析—国有企業と合弁企業の経営比較—. 調査報告書.
- 園田茂人 1998 証言・日中合弁 大修館書店.
- Steensma, H. K. & Lyles, M. A. 2000. Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21, 831-851.
- 杉田俊明 1996 中国ビジネスのリスク・マネジメント ダイヤモンド社.
- Yan, A. & Gray, B. 1994. Bargaining power, management control, and performance in United States—China joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1478-1517.

(り・しんけん/慶應義塾大学商学部客員研究員, 現代経営学部非常勤講師)