

## 移行経済における多国籍企業の成果決定要因

安藤, 直紀 / ANDO, Naoki

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 (科学研究費補助金) 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

5

(発行年 / Year)

2012-04

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年4月24日現在

機関番号：32675

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730310

研究課題名（和文） 移行経済における多国籍企業の成果決定要因

研究課題名（英文） Determinants of MNCs' performance in transition economies

研究代表者

安藤 直紀（ANDO NAOKI）

法政大学・経営学部・准教授

研究者番号：50448817

研究成果の概要（和文）：計画経済から市場経済への転換を進める移行経済に進出している多国籍企業の業績が、どのような要因に影響されるのかを研究した。多国籍企業が保有する経営資源が、移行経済における業績を向上させることを本研究は示した。また、未整備な法制度、地方政府の干渉、市場経済への移行度合いという移行経済の制度が、多国籍企業の業績に影響することを明らかにした。さらに、これら制度が経営資源の業績に対する影響を変化させることを示した。

研究成果の概要（英文）：This study explored factors that affect the performance of multinational corporations operating in transition economies where the reform from a planned to market economy is under way. This study showed that resources owned by multinational corporations improve their performance in transition economies. It also showed that institutions such as underdeveloped legal institutions, interference by local governments, and the degree of marketization affect the performance of multinational corporations. In addition, the study indicated that these institutions moderate the effect of the resources on the performance.

交付決定額

（金額単位：円）

|        | 直接経費      | 間接経費    | 合計        |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2009年度 | 500,000   | 150,000 | 650,000   |
| 2010年度 | 500,000   | 150,000 | 650,000   |
| 2011年度 | 500,000   | 150,000 | 650,000   |
| 総計     | 1,500,000 | 450,000 | 1,950,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学、経営学・国際経営

キーワード：国際経営、移行経済、制度理論、経営資源、中国

## 1. 研究開始当初の背景

中国、ロシア、中央及び東ヨーロッパ諸国を代表とする移行経済（Transition Economies）は、生産基地及び市場として多国籍企業にとっての重要性を高めているが、それに伴い、移行経済への海外直接投資（FDI）をいかに成功させるかが重要な課題になっている。これを受けて移行経済へのFDI及びそこでの子会社経営の諸問題に関して多くの先行研究が行われてきたが、どのような要因が移行経

済における企業のパフォーマンスに影響を与えるのかについては、まだ十分に研究が蓄積されていない。とりわけ、先進国を本国とする多国籍企業の移行経済における経営に関しては十分に研究が進んでおらず、多国籍企業の移行経済でのパフォーマンスを説明するフレームワークの開発には、一層の研究の蓄積が必要である。先行研究の多くは、移行経済での企業経営を、リソース・ベースト・ビューなどの既存の理論で説明しようと

試みている。しかし、リソース・ベースト・ビューをはじめとする既存の理論は、欧米先進国というコンテキストの中で形成されてきた。移行経済は、欧米先進諸国とは異なる制度的環境を持っており、これを考慮して適切に修正することなしに既存の理論を移行経済に適用することは困難であり、これが先行研究の限界として指摘することができる。

## 2. 研究の目的

先進国というコンテキストの中で発展してきたリソース・ベースト・ビューは、多国籍企業の海外でのパフォーマンスを分析するための理論的基礎になってきた。リソース・ベースト・ビューを多国籍企業の分析に適用した研究は、本国で形成したリソースを海外に移転し活用 (exploitation) することによって、多国籍企業は現地で競争優位を獲得すると主張する。この考え方は、本国と進出国の制度が類似しているという暗黙的な仮定に基づいている。多国籍企業の進出国が先進国である場合は、この仮定が満たされることが多い。しかし、移行経済は、多国籍企業の本国とは異なる制度的環境を持っていることが先行研究で指摘されている。この制度の違いが、多国籍企業のリソースの移行経済におけるレント創出能力を制限する可能性がある。ここから、移行経済での多国籍企業の経営を分析するためにリソース・ベースト・ビューを適用するには、移行経済というコンテキストを考慮する必要があるといえる。そこで本研究は、リソース・ベースト・ビューを移行経済に適用するために、制度理論をもう1つの理論的基礎として導入し、先進国とは異なる制度からの影響を考慮する。リソース・ベースト・ビューと制度理論という2つの理論に基づき、先進国を本国とする多国籍企業の移行経済でのパフォーマンスに影響を与える要因を分析し、移行経済における多国籍企業の経営活動に関する研究に貢献することが本研究の目的である。

## 3. 研究の方法

本研究は、移行経済として中国をとりあげ、中国に進出している日本企業を研究の主たる対象とした。中国は生産拠点としての重要性と、成長する巨大な市場のために、移行経済の中で最大のFDI受入国となっている。日本企業にとってもその重要性は増しており、日本は中国に対する投資国の上位に位置している。一方で、少なからぬ日本企業が中国において期待通りのパフォーマンスをあげられていないことも報告されている。これらを踏まえると、中国に進出した日本企業を研究対象とするのは妥当であるといえる。

本研究では、まず、先行研究のレビュー及び中国現地での日本企業へのインタビュー

調査を行い、そこから日本企業の中国でのパフォーマンスに影響を与える要因に関する仮説を導出した。次に、中国に進出している日本企業から質問票調査によって収集したデータを用いて、仮説の検証を行った。さらに、2次データを用いてパネルデータを構築し、サバイバル分析を行い、日本企業の中国でのパフォーマンスに影響を与える要因を分析した。

## 4. 研究成果

### (1) 研究1

先行研究のレビュー及び中国に進出している日本企業に対して行ったインタビュー調査から、多国籍企業の企業特異のリソースが、移行経済でのパフォーマンスに正の影響を与えるが、この関係を移行経済の制度がモデレートするというフレームワークを導出した。移行経済の制度は多次元からなると考えられている。本研究では、先行研究のレビュー及びインタビュー調査から、多国籍企業が直面する重要な制度的要素として、未整備な法的制度、地方政府による外国企業へのサポート、及び現地市場の競争の激しさを分析のフレームワークに含めた。このフレームワークに基づいた仮説を、中国に進出している日本企業から収集したデータを用いて検定した。統計手法としては、OLSを用いた。

本研究では、企業特異のリソースを製品技術、生産技術、経営ノウハウの3項目で測定した。分析の結果、日本企業が保有する企業特異のリソースは、中国における子会社のパフォーマンスを有意に改善するというリソース・ベースト・ビューに基づいて導出された仮説が支持された。本国とは異なる環境のために負うことになる *liabilities of foreignness* を克服するためには、現地の競争者に対する競争優位の源泉となりうる企業特異のリソースが必要であることを示している。この結果は示唆している。リソース・ベースト・ビューは移行経済という先進国とは異なるコンテキストにおいても、多国籍企業のパフォーマンス決定要因を分析するのに有効な理論的基礎になるようである。

しかし、制度的要素をモデレータとして導入すると、リソース・ベースト・ビューに基づいたフレームワークを修正する必要が生じることを本研究は示した。まずモデレータ自身の子会社パフォーマンスへの直接的な影響だが、未整備な法的制度は有意な負の影響、地方政府による外国企業へのサポートは有意な正の影響を分析結果は示した。現地市場の競争の激しさ自体には、有意な直接効果は見られなかった。未整備な法的制度は、法的制度が中国子会社の利益を保護する程度と効果的な執行の程度という観点から計測

された。また、現地政府による外国企業へのサポートは、地方政府が外国企業に対して与える情報や各種サポート、外国企業に対する政策という観点から計測された。さらに現地市場の競争の激しさは、競合企業の競争力、価格をはじめとする競争の激しさの程度という観点から計測された。

次に、これら制度的要素をモデレータとしてOLSを行ったところ、未整備な法的制度は、企業特異的リソースとパフォーマンスとの関係を負にモデレートし、現地市場の競争の激しさは正にモデレートすることが示された。地方政府による外国企業へのサポートは有意なモデレータとはならなかった。未整備な法的制度の中でも、知的財産権の不十分な保護が、優れた企業特異的リソースを保有している企業に大きい影響を与えると考えられる。知的財産権が十分に保護されていないために、現地企業の機会主義的な行動を警戒し、多国籍企業は企業特異的なリソースの現地への露出を制限すると思われる。このように、未整備な法的制度が取引コストを上昇させ、企業特異的なリソースが本来持っている形で活用されず、リソースのパフォーマンスへの正の影響が弱まると考えられる。

現地市場の競争の激しさは、その市場の市場経済への移行の程度を反映していると考えられる。競争の激しい市場では、市場経済を支える制度が整備され、先進国に近い制度的環境になりつつあると考えられる。そのような市場では、制度による取引コストの発生が抑えられ、企業特異的リソースを本国と同様に活用でき、リソースが本来持つレント創出能力が発揮されると解釈される。このため、現地市場の競争の程度が激しくなるほど、企業特異的リソースとパフォーマンスの関係が強まると考えられる。競争の激しさは、多国籍企業にとっての中国の重要性を反映しているとも考えられる。重要な市場である中国に対し、各国の多国籍企業はリソース・コミットメントの度合いを高めている。そのような市場では、いかに優れた企業特異的リソースを保有しているか、いかにそのリソースを活用するかが、競争優位を構築するための重要な要因になると考えられる。

現地政府による外国企業へのサポートは、有意なモデレータではなかった。現地政府は外国企業に対して様々な優遇措置を与えているが、同時に現地企業に対しても優遇措置を与えている。現地政府の目的は、外国企業をサポートすることよりは、むしろ現地企業の競争力を高めることにあると考えられる。そのため、現地政府は、より多くのサポートを現地企業に対して与えていると推測される。このために、現地政府による外国企業へのサポートは、企業特異的リソースと多国籍企業のパフォーマンスの正の関係を強める

にいたらなかったと考えられる。

研究1の結果は、移行経済における多国籍企業のパフォーマンスを説明するためには、リソース・ベースト・ビューに基づくだけでは不十分であることを示唆している。移行経済の公式的制度は、先進国に比べると整備の程度が低く、非公式的制度は特異的であることが多い。このため、先進国である本国において形成された企業特異的リソースが、移行経済において十分にレントを創出できない可能性がある。これを考慮に入れ、制度理論とリソース・ベースト・ビューを統合することにより、多国籍企業の移行経済におけるパフォーマンスを説明するフレームワークを構築する必要があることを本研究の結果は示している。

## (2) 研究2

移行経済、とりわけ中国において特徴的な非公式的制度である人的関係 (*guanxi*) が多国籍企業のパフォーマンスに与える影響を分析した。移行経済では、市場経済を支える公式的制度が未発達のため、それに代替する非公式的制度が発達する。人的関係は、非公式的制度の代表的なものである。公式的制度が整備されていない中で経済取引は、高い不確実性を伴うが、人的関係を通じた経済取引は、その不確実性を低下させる効果を持つと考えられている。

移行経済において、企業との人的関係や地方政府との人的関係が、企業のパフォーマンスを改善するという事は、既に多くの研究が報告している。しかし、その多くは中国企業をサンプルとしたものである。中国企業に比べ、先進国からの多国籍企業は、現地において人的関係を活用するケイパビリティが劣ると考えられる。そのため、多国籍企業が持つ現地企業や現地政府との人的関係が、多国籍企業のパフォーマンスを改善する方向に作用しないことも考えられる。そこで本研究では、研究1と同様に先行研究のレビュー及びインタビュー調査から仮説を導出し、同一のデータセットを用い、日本企業が中国現地企業及び地方政府に対して持つ人的関係の強さが、日本企業の中国でのパフォーマンスを改善するかどうかを分析した。統計手法としては、OLSを用いた。

本研究では、日本企業の中国現地企業との人的関係の強さを、バイヤー、サプライヤー、ディストリビューターとの人的関係という3項目で計測した。日本企業の中国地方政府との人的関係の強さは、地方政府の政治的リーダー、産業政策にかかわる官僚、法的制度にかかわる官僚との人的関係という3項目で計測した。データからは、現地企業との人的関係が強いほど、また現地地方政府との人的関係が強いほど、日本企業のパフォーマン

スが高いという仮説が支持された。次に、日本企業の中国での現地経験、中国の子会社の戦略的役割（現地での販売か、日本及び第三国への輸出か）、現地市場に関する知識が、人的関係とパフォーマンスとの関係をモデレートするかどうかを検証した。データからは、現地経験が蓄積されるほど、現地企業との人的関係が日本企業のパフォーマンスを改善する効果が弱くなることが示された。また、中国で生産した製品を輸出する傾向が高くなるほど、現地企業との人的関係がパフォーマンスに与える影響が弱くなることも示された。さらに、現地市場に関する知識が蓄積されるほど、現地企業との人的関係がパフォーマンスに与える影響が強くなることも示された。

分析から、多国籍企業にとっても、移行経済においては現地の企業や政府との人的関係を構築することがパフォーマンスの改善要因になることが示された。移行経済においては、市場経済を運営するための公式的制度の整備が不十分であり、かつ特異的な制度を備えていることが多い。このため、発達した制度の中で経営活動を行ってきた多国籍企業にとっては、制度的環境から生じる不確実性が増加すると推測されるが、現地企業や現地地方政府との人的関係を通して情報及びサポートを受け、不確実性を低下できると考えられる。また、人的関係を通じて、現地の希少なリソースにアクセスでき、それが多国籍企業のパフォーマンスを改善すると推察できる。先行研究では、人的関係の、移行経済の国内企業への影響が多く研究されてきた。このため、国内企業に対するように、多国籍企業に対しても人的関係がパフォーマンスの改善要因になるのかどうかは、十分に分かっていなかった。本研究は、移行経済における人的関係が、人的関係を活用するケイパビリティが弱いと思われる多国籍企業にとっても重要であることを示すとともに、先行研究に欠落していた、人的関係の多国籍企業への影響を示すことで、この研究分野に貢献したと思われる。

モデレータを導入した分析からは、日本企業の中国での経営経験が蓄積されると、現地企業との人的関係から受けるベネフィットが弱まることが示された。これは、現地での経験を通して、現地の制度的な特異性に関する知識が蓄積され、現地企業からのサポートを得なくても、現地の制度に対処できるようになるためだと解釈される。また、中国で生産した製品を現地では販売せず、日本あるいは第三国に輸出する傾向が高いほど、現地の経済主体とのインタラクションの程度が低くなると思われる。むしろ、輸出を戦略的役割としている子会社にとっては、本社や他の国にある子会社とのインタラクションの重

要性が高まると思われる。そのため、輸出を戦略的役割とする子会社にとっての、人的関係の重要性が低下すると解釈される。また、現地市場に関する知識を十分に蓄積した日本企業は、現地の特異的な制度の中でリソースを活用するケイパビリティを高めていると考えられる。このため、現地市場に関する知識を蓄積した日本企業は、現地企業との人的関係を通して得られるリソースを、自らのリソースと結合し効果的に活用することができ、このためパフォーマンスがより高まると推察される。先行研究では、人的関係がパフォーマンスに与える影響をモデレートする要素として、ホスト国レベルや産業レベルの変数が研究されてきた。本研究では、これまで研究されていなかった多国籍企業自体の特性をモデレータとして導入し、実証分析を行ったことで、この分野の研究に貢献したと思われる。

### (3) 研究3

2次データを活用し、中国進出日本企業のパネルデータを作成した。データの観察期間は1997年から2008年で、観察時点は97年、99年、01年、02年、03年、05年、07年、08年の8時点である。研究3ではこのデータを用い、中国からの撤退をイベントとするサバイバル分析を行った。COX 比例ハザードモデルを実行した結果、中国へのエントリー・モードが中国からの撤退に有意な影響を及ぼしていることが示された。すなわち、中国現地企業との合弁により設立された子会社のほうが、完全子会社に比べて撤退というイベントが発生する確率が高いことがデータから示された。

先進国とは異なる制度を持つ移行経済において、未発達で特異的な制度から生じる不確実性を低下させるために、多国籍企業は中国現地企業と提携し合弁というかたちで中国に進出することをしばしば選択する。これは、中国企業が、現地の制度を熟知しており、中国の制度の中でいかに行動すればよいかに関する知識を持っているからである。しかし、サバイバル分析の結果は、中国現地企業と共同で合弁会社を運営することにはリスクおよびコストを伴うことを示している。これには、共同で行うことから生じる意思決定の遅れや合弁会社をコントロールするために必要な労力、合弁パートナーに技術やノウハウがわたることを防ぐための仕組みの構築などが含まれると考えられる。制度的に先進国とは異なる移行経済に進出する際、多国籍企業はいかに制度の違いから生じる不確実性を下げるか、という問題に直面するが、現地パートナーとの提携は、不確実性を下げる手段となる一方で、共同経営から生じるリスクおよびコストを発生させるようである。

#### (4) 今後の研究課題

本研究は、移行経済における多国籍企業の研究に一定の貢献をされると思われるが、本研究には限界があり、今後研究すべき課題も残されている。

研究1では、中国における制度として、未整備な法的制度、地方政府による外国企業へのサポート、及び現地市場の競争の激しさという3要素を導入した。しかし、制度は多次元で構成された複雑な概念であり、本研究で扱った3つの要素では十分にとらえることができないと思われる。制度理論に基づいた先行研究では様々な方法で制度が操作化されてきたが、制度を構成する各次元をどのように操作化するかについては、アドホックに行われている。すなわち、実証研究ごとに制度を構成する要素が異なっており、制度がどのような要素によって構成されているかについては合意されたものがない。制度理論を適用して多国籍企業の新興経済における行動やパフォーマンスを分析するためには、制度がどのような要素によって構成されているかについて探求する必要がある。これを明らかにすることによって、各要素がどのようにリソースやプラクティスの移転、その活用に影響を及ぼし、多国籍企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるのかを分析することができ、また多国籍企業がどのように制度からの影響を克服するのかも分析することができる。すなわち、制度を構成する要素を探求し、その操作化を考案することが今後の研究課題の1つとして残されている。

本研究は、多国籍企業が保有する企業特異的リソースが、移行経済における多国籍企業のパフォーマンスを改善することを示した。しかし、研究1で示されたように、多国籍企業の本国と新興経済の間には大きな制度的差異が存在するため、本国の制度的環境の中で形成されたリソースを移行経済に移転しても、本国よりも低いレントしか創出できない可能性がある。このため、移行経済において正当性を得られるかたちでリソースを活用したり、修正することを多国籍企業は行うと考えられる。しかし、リソースの現地制度への適合は、現地での正当性の獲得につながるとは思われるが、リソースの本来の価値を失わせてしまう可能性もある。ここから、現地において正当性を得るためにリソースを適合させるという行動が、多国籍企業の業績を改善するかどうか、言い換えると、どのような場合に現地に適合的な行動が、経済的に合理的になるのかを今後探求していく必要がある。

研究3では、97年から08年を観察期間とするパネル・データを用いて分析を行ったが、このデータセットを活用してさらに分析

を深化させられると思われる。現在のデータセットに変数を追加し、分析を深化させることも今後の研究課題として残されている。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

① Ando, N. & Ding, D.Z. Managerial ties with local firms and governments: An analysis of Japanese firms in China. *International Journal of Business and Emerging Markets*. In press. 査読有

[学会発表] (計5件)

① Ando, N. & Ding, D.Z. Managerial ties and performance of foreign firms: An analysis of Japanese firms in China. *Academy of International Business*, 2011年6月27日、名古屋

② Ando, N. & Ding, D.Z. Managerial ties with local firms and governments: The effect on foreign firm performance. *Association of Japanese Business Studies*. 2011年6月24日、名古屋

③ Ando, N. & Ding, D.Z. Institutions and resources: Impact on foreign subsidiary performance in a transition economy. *Academy of International Business*. 2010年6月27日、ブラジル・リオデジャネイロ

④ Ando, N. & Ding, D.Z. The effect of institutions on foreign firm performance in transition economies. *Association of Japanese Business Studies*. 2010年6月25日、ブラジル・リオデジャネイロ

⑤ Ando, N. Firm's competitiveness, institutions and FDI performance. *KPA & KINFOMS International Conference*. 2009年5月30日、韓国・ソウル

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

安藤 直紀 (ANDO NAOKI)

法政大学・経営学部・准教授

研究者番号：50448817