

日本の系列企業群における企業プロフィールと業績の関係 分析モデル

A Model for Analyzing Relationship between Company Profiles and Business Performance in Japanese Keiretsu

博士前期課程 商学専攻 2020 年度入学

宇田川 博文

UTAGAWA Hirobumi

目 次

1. はじめに
2. 論文の構成
3. 各章の紹介
4. おわりに

1. はじめに

日本の産業構造の大きな特徴の一つとして、系列企業群の存在を指摘することができる。大企業の多くが系列企業群を形成し、その従業員数は全会社企業の半数近く（約 40%）に上るなど、系列企業群は日本経済に大きな影響を及ぼしている。特に、出資関係を伴う企業グループは、親会社、子会社、孫会社等の階層構造（Tree 構造）を形成して強く結束し、系列企業群の中核をなしている。

一方、系列企業群における出資会社（親会社、投資会社等）と被出資会社（子会社、関連会社等）は、出資により支配従属の関係となるが、そのガバナンスは単純な指揮命令系統に基づくものではなく、企業間の多様な働きかけにより総合的に展開されている。また、この働きかけにより被出資会社の事業活動はさまざまな影響を受け、結果として系列企業群全体の活力や業績が左右されることになる。本研究は、系列企業群における出資会社と被出資会社との企業間関係（組織間関係）を「管理と支援」の視点で捉え、その強弱による影響を分析することで、系列企業群におけるガバナンスのあり方を示唆しようとするものである。

2. 論文の構成

本論文は、下記の通り序論、本論（全 2 部 5 章）、結論から構成されている。

【序論】

【本論】

第1部：日本の系列企業群における管理と支援＞

第1章：系列企業群における管理と支援の組み合わせフレームワーク

第2章：系列企業群における管理と支援の適合性

第2部：日本の系列企業群における被出資会社のプロファイル分析モデル

第3章：系列企業のプロファイルを用いた業績の分析モデル

第4章：管理と支援の強弱を組み込んだ企業プロファイルの分析モデル

第5章：被説明変数に主成分分析を導入した業績集約化指標分析モデル

【結論】

3. 各章の紹介

序論では、「研究の目的」や「本研究の進め方」、および「前提条件と限界」等を述べることで、本研究の理論的基盤を整理している。本論の第1部（第1章と第2章）では定性的アプローチにより、また第2部（第3章～第5章）では、定量的なアプローチにより、それぞれ管理と支援の強弱による業績指標への影響と、ガバナンスのあり方を検討している。さらに、結論では、研究成果のまとめと今後の課題について整理している。

本論の第1部第1章では、本研究の前提となる日本の系列企業群の概要と「管理と支援」の概念を整理し、系列企業群における管理と支援の位置づけを明らかにしている。さらに、「管理と支援」をその強弱の組み合わせで4つのタイプに分類し、それぞれのタイプが被出資会社へ及ぼす影響を簡潔に表すことができる「管理と支援の組み合わせフレームワーク」を提案している。このフレームワークにより、「強い管理」と「強い支援」の組み合わせが被出資会社にとって必ずしも良い影響を及ぼすとは限らないこと、また「弱い管理」と「強い支援」の組み合わせが被出資会社のモラルや創造的事業活動に良い影響を与える可能性があることを指摘している。なお、これらの分析成果は、第2章以降の議論の基盤となっている。

第2章では、第1章の「管理と支援の組み合わせフレームワーク」を踏まえて、被出資会社に関して特定の状況を設定し、その状況ごとに適合性が高いと推測される管理と支援の強弱の組み合わせ（以下、管理と支援のタイプ）を分析している。具体的には、被出資会社の状況を成長段階（設立期、成長期、成熟期、衰退期）で分類した場合、設立期や衰退期では「強い管理」の重要性が高く、成長期や成熟期では「強い支援」の効果が高まることを指摘している。また、被出資会社の状況を出資会社との事業の関連性の高低と収益力の高低で4つに分類した場合は、出資会社との事業の関連性が高く、かつ収益力が高い被出資会社では「弱い管理」と「強い支援」の組み合

わせの適合性が高くなり、事業の関連性が低くて収益力も低い被出資会社では「強い管理」と「弱い支援」の適合性が高まることを示唆した。これらの適合性の分析により、被出資会社において現在適用されている管理と支援のタイプと、適合性の高いタイプを比較することで、系列企業群のガバナンスの妥当性や見直しを検討することが可能になった。

第2部の第3章では、出資会社と被出資会社との企業間関係の特徴を定量的に分析するための基本的な枠組みの構築を試みている。まず、出資会社と被出資会社との関係を表す企業間関係情報から被出資会社の企業プロフィール（従業員規模、出資形態、出資比率、出資会社との取引状態、企業ブランド）を設定し、事業活動の成果と見なすことができる企業情報から個別業績指標（総資産、純資産、売上高、純利益）を設定した。次に、その企業プロフィールを説明変数とし、個別業績指標を被説明変数とする回帰モデル（数量化理論Ⅰ類）を提案し、特定の系列企業群において実証分析を行った。この分析により、従業員規模と出資形態、および企業ブランドが個別業績指標と高い関連性を示すことを確認した。また、この回帰モデルが、系列企業群における管理と支援の影響を分析する上で、有効な手段となりうることを示すことができた。

第4章では、第3章の回帰モデルを拡張して、管理と支援の強弱を企業プロフィールに組み込んだ分析モデルを提案し、その実証分析を行った。こうした分析の結果、「強い支援」が総資産、純資産、売上高に正の影響を与えること、また「強い管理」は売上高に正の影響を及ぼすが、純利益には負の影響を及ぼす可能性があることを確認した。これにより、管理と支援の強弱が個別業績指標と強く関連しており、系列企業群のガバナンスのあり方を検討する上で有効な指標になりうることを示唆した。また、系列企業群のガバナンスでは、被出資会社の状況に応じて適切な管理と支援のタイプを選択し、絶えず見直しを図ることが求められることを指摘した。一方、当該系列企業群では、「弱い管理」と「強い支援」による影響を考慮すると、スチュワード型のガバナンス（被出資会社をスチュワードシップ理論のスチュワードと見なした場合のガバナンス）が展開されている可能性があることを示唆した。このように、管理と支援の強弱を企業プロフィールに組み込むことで、系列企業群のガバナンスの姿勢（スタイル）を推測することが可能になった。

第5章では、第3章と第4章で設定した個別業績指標を主成分分析によって集約化して1つの指標（以下、業績集約化指標）にし、それを被説明変数とする新たな分析モデル（数量化理論Ⅰ類と主成分分析を組み合わせたモデル、次式参照）を提案した。

$$\sum_{t=1}^q \alpha_t y_{tk} = z_k = \sum_{i=1}^{m+2} \sum_{j=1}^{n_i} \beta_{ij} d_{ijk} + \varepsilon_k$$

$$\sum_{k=1}^p \varepsilon_k^2 \rightarrow \min$$

i : 数量化理論 I 類のアイテム ($i=1,2,\dots,m+2$),
 j : 数量化理論 I 類のカテゴリー ($j=1,2,\dots,n_i$),
 k : サンプル ($k=1,2,\dots,p$), t : 左辺の変数番号 ($t=1,2,\dots,q$),
 y_{tk} : 被説明変数, d_{ijk} : 説明変数 (ダミー変数),
 z_k : 被説明変数の総合得点 (第 1 主成分得点),
 α_t : 左辺のパラメータ (被説明変数 y_{tk} に対するウェイト),
 β_{ij} : 右辺のパラメータ (カテゴリー・ウェイト), ε_k : 残差

また、特定の系列企業群で実証分析を行い、第 4 章の結果と比較することで、この提案モデルの妥当性や有効性について検討した。その結果、業績集約化指標は個別業績指標を端的に集約化しており、企業プロフィールと強い関連性を示すこと、また分析の効率化や大局的な見地からの検討を可能にすること、さらに個別業績指標の分析と組み合わせることでより多角的な検討ができることを確認した。特に、「管理の強弱」は売上高と純利益で逆の影響を示しており、系列企業群のガバナンスのあり方を検討する上で特に重要な要素であることを示唆した。さらに、実証分析を行った系列企業群では、被出資会社の組織能力と経営の自由度、および従業員のモラルが、業績向上に貢献している可能性が高いことを指摘した。

4. おわりに

以上の議論と分析により、次のような成果を得ることができた。

- ①管理と支援の強弱の組み合わせが、被出資会社に与える影響を明らかにした。
- ②本研究で提案した各モデルが、管理と支援の影響を分析する上で有効性を発揮しうることを確認した。
- ③組織能力、経営の自由度、従業員のモラルが、被出資会社の業績向上に貢献する可能性を示唆した。
- ④本研究で提案した一連の分析プロセス（管理と支援の組み合わせフレームワーク、個別業績指標と業績集約化指標の分析モデル）が、系列企業群におけるガバナンスのあり方を検討するための新たなアプローチになりうることを示した。

これらの議論と分析により、系列企業群のガバナンスでは、被出資会社を単なる収益源や経費削減ための下請け組織として捉えるのではなく、系列企業群における新規事業開発や組織活性化の基盤として位置付け、適合性の高いガバナンスを展開することの重要性を示唆した。また、そのためには、現在の管理と支援の状況を把握してその影響を分析し、より適切なガバナンスへと改善していくことが求められよう。

＜あとがき＞

シニア大学院への入学の動機は、学究への思いというより、会社員人生の軌跡の確認や後輩達への恩返しといった漠然としたものでした。入学時のリサーチクエストも単純で、「子会社を活性化するためには子会社を自由にすべきではないか」というあいまいな内容でした。入学の際の研究テーマは「活力のある企業グループ形成のための親会社によるガバナンスと子会社の自律性について」でしたが、研究の具体性や実現性に欠けていました。

入学後に、研究姿勢や研究手法、および統計学などを学ぶにつれ、リサーチクエストも現実的になり、「親会社と子会社の関係を客観的に分析することができないか」に変わってきました。さらに、指導教授から「抽象化は美しい」というサジェスションを受けて目からうろこが落ちました。現役の会社員時代は、「具体的に」が業務上の基本姿勢でしたが、研究では必ずしもそれが良いとは限らないということを感じました。その結果、リサーチクエストも「親子関係を管理と支援という概念で分析することで、系列企業群のあり方を示唆することができるのではないか」へと変化しました。一方、「神（真実）は細部に宿る」という名言がありますが、指導教授からの「数式化することで本質が見えてくる」という教えも心に深く残りました。

こうした経緯により、管理と支援という抽象的な概念を用いて、業績という量的データを分析する現在の研究方法にたどり着くことができました。本研究の限界は、客観的な判定基準のない管理と支援の強弱という要素を定量的分析に含んでいる点にあります。他方で管理と支援という抽象的な概念を組み込むことで、系列企業群のガバナンスのあり方に広がりや奥行きが生まれるのではないかと期待しています。今後も抽象化と細部にこだわった研究を続けていきたいと考えています。

最後に、さまざまなサジェスションやインプリケーションを与えてくださった指導教授の山下先生と、貴重な授業の教鞭を取っていただいた風間先生、村田先生、出見世先生、西先生、藤川先生、また多くのアドバイスをいただいたシニア大学院生や若い同僚の皆様へ心から感謝申し上げます。