

日本の多国籍企業論の展開

多国籍企業研究会 編著

法律文化社

は し が き

多国籍企業研究会は、去る1972年12月、東西合わせて約30名の研究者が集まり、学際的研究を行なうワークショップとして創設され今日に至っている。この間、研究会では、「日本的多国籍企業の研究・開発」という主要論題のもとに、主として文部省科学研究助成金によって研究を重ね、『多国籍企業』、『多国籍企業の経済』、『多国籍企業の経営』、『多国籍企業の財務管理』、『多国籍企業の国際統制』、『多国籍企業経営戦略の展開』、『日本の多国籍企業成立の基本条件』、『多国籍企業とナショナリズム』など、幾多の研究成果を世に問うてきた。しかしながら、この研究会では、これらの課題への接近に際し、研究会独自の凝集的、一枚岩的、均一質的な試験的仮説を予め設定し、それにそって議論を展開して行くといったアプローチをとることは敢えてしなかった。われわれが採択した研究方法は、むしろ、参加会員の自由な創意による独自の研究に委ね、それらの報告に基づいて集中討議をし、コンセンサスを導き出し、これらをまとめるといった方式を採ってきた。

確かに、異なる学際的分野の研究者が多数集まり、チームを組織し、コンシステンシのある研究成果を短期間にあげようとすれば、おそらく、当初の研究資料を収集する段階で、一連の試験的仮説を設定し、それが参加メンバーの共同研究上の指針として支持されるようにすることが、最も効率的な方法であろう。ハーバード大学の多国籍企業研究のプロジェクトにおいては、プロダクト・ライフ・サイクル論が、上記の意味での仮説であったわけである。このような定型化された先入観的仮定のしめつけが強ければ強いほど、集められた資料は、その仮説を実証するに好都合なもの

に偏し、理論的証明は、一見輝かしい様相を呈するであろう。しかしながら、それは、初めから結果が予定されていたことを確認するにすぎないのである。

ところで、近い将来において、かつてのようなジャンボーな技術革新は期待されず、諸国間の技術格差が縮小してきた現時点においては、上記ハーバード流の多国籍企業論は、いわゆる衰退寡占 (senescent oligopolies) 段階で行き詰まり、また、進出先国の国家主権の高揚によって、多国籍企業は追いつめられるに至った現状にあって、「米国型」多国籍企業は、変容を余儀なくされ、仮説の妥当性はますます疑わしくなっている。

多国籍企業という概念によって特徴づけられている「米国型」海外投資が、後発国である日本の企業による海外活動にどれだけ広範囲に存在するのであろうか。また存在するものは、萌芽的諸要素であって、やがては「米国型」の原型に成長するといった、いわゆる過渡的段階にあるにすぎないのであろうか。あるいはまた、「米国型」多国籍企業もまた変容をとげるものととらえ、わが国独自の「日本型」多国籍企業が別途に発展し、海外直接投資の米国型と日本型の両者が並存し、相互浸透を行なうような状態を招来するのであろうか。

われわれの研究会では、こういった問題接近への意識と方法とをもって、「日本の多国籍企業成立の基本条件」という課題をとりあげ、合同研究会を重ね、第一次試論として、その研究成果を雑誌『世界経済評論』に、分担執筆のかたちで、22回にわたって(51年9月号～53年10月号)連載してきた。本書は、それらの成果を同誌の発刊機関である世界経済研究協会の好意によって、ここに加筆、再編成をし、改めて世に問うこととなったものである。ここに記して世界経済研究協会事務局長荏沢嘉雄氏と編集部の大西芳幸氏に謝意を表したい。

本研究プロジェクトは、昭和53年度文部省科学助成金による研究の一環である。

なお一書にとりまとめる都合上、便宜的に本書は4部に分けたが、内容的にはそれぞれ他の部にも言及し、オーバーラップしていることは、一読いただければ直ちに判明する。それ故、読者は関心をもたれた章から読み始められても、各章はそれぞれ自己完結しているのでご理解いただけると思われるが、巻末の「総括的解題」からお読みいただくと、本書の全容がより明確に把握できる。

最後になったが、出版事情の厳しい昨今にあって、本書発刊の意義を認め、刊行を快諾された株式会社法律文化社並びに柴田穰社長に深甚なる感謝の意を表するしだいである。

1979年4月

多国籍企業研究会

執筆 者 紹 介 (執筆順)

小 林 規 威	慶 応 義 塾 大 学 教 授	(序章・総括の解題)
江 夏 健 一	近 畿 大 学 教 授	(第1章)
林 吉 郎	青 山 学 院 大 学 教 授	(第2章)
竹 田 志 郎	大 東 文 化 大 学 教 授	(第3章)
佐 藤 定 幸	一 橋 大 学 経 済 研 究 所 教 授	(第4章)
山 城 章	一橋大学名誉教授・山城経営研究所長	(第5章)
村 山 元 英	千 葉 大 学 教 授	(第6章)
萩 野 典 宏	甲 南 大 学 助 教 授	(第7章)
渡 部 浩 太 郎	神 戸 商 科 大 学 教 授	(第8章)
山 崎 清	東 洋 大 学 教 授	(第9章)
磯 田 敬 一 郎	神 戸 学 院 大 学 教 授	(第10章)
梅 田 恵 三	尾 道 短 期 大 学 教 授	(第11章)
安 室 憲 一	神 戸 商 科 大 学 助 教 授	(第12章)
吉 原 英 樹	神戸大学経済経営研究所助教授	(第13章)
木 下 昭	近 畿 大 学 助 教 授	(第14章)
斎 藤 優	中 央 大 学 教 授	(第15章)
小 原 喜 雄	小 樽 商 科 大 学 教 授	(第16章)
桜 井 雅 夫	アジア経済研究所・経済協力調査室長 中 央 大 学・成 蹊 大 学 講 師	(第17章)
入 江 猪 太 郎	神戸大学名誉教授・近畿大学教授	(終 章)
板 垣 與 一	一橋大学名誉教授・亜細亜大学教授	(総括の解題)
山 本 登	慶応義塾大学名誉教授・創価大学教授	(総括の解題)

も く じ

は し が き

序 章 多国籍企業研究の基本的視点の設定	1
1 基本的なアプローチ	1
2 本章の研究の目的と方法	5
3 わが国国際化志向企業経営者にみる多国籍化意識とそのため の計画立案の実態	7
4 わが国企業の組織形態にみる多国籍化路線との整合性	9
5 経営各職能分野にみる日本企業多国籍化の実態	11
6 内外企業多国籍化度の比較	16
7 むすびにかえて	18

第 I 部 多国籍企業の成長パターン

第 1 章 日本的国際経営論の現代的課題	25
は じ め に	25
1 「日本的」論の二面性	25
2 「理念」と「実践」の国際ミクス	28
3 日本の国際経営の評価	33
4 結びにかえて	38
第 2 章 日本の経営とコオポレート・プランニング	41
ま え が き	41
1 コオポレート・プランニングの本質的要素	42
2 日本的特質の不協和音	45
3 日本の多国籍企業19社におけるコオポレート・プランニング の実態	50
4 今後のパースペクティヴ	55

第3章 日本企業の多国籍企業化とマーケティングの役割	60
1 多国籍企業とマーケティング.....	60
2 多国籍企業化の「本格化期」の到来.....	61
3 米国市場と日本企業のマーケティング.....	64
4 日本企業の特徴とマーケティング.....	67
5 むすびにかえて.....	71
第4章 日本企業の多国籍企業化の可能性と限界.....	75
1 日本企業の多国籍企業化への圧力.....	75
2 「後発」多国籍企業としての日本企業	77
3 日本の多国籍企業化の限界.....	81
4 日本企業の多国籍企業化の諸特徴.....	85
第Ⅱ部 多国籍企業成立の前提条件	
第5章 多国籍企業の現代化と現地化	93
——MNCの日本的経営理論——	
1 近代企業の現代化——多国籍企業の現代化——	93
2 現代経営体と多国籍経営体の一般原理.....	94
3 わが国の前近代的生産と家業の特性.....	97
4 わが国特性としての三重構造論.....	98
5 日本的経営論の考え方進め方——KAEの原理——	100
6 ABCDの原理による日本の経営の改質の考え方.....	101
7 日本的経営論と多国籍経営論.....	103
8 現地化の問題.....	104
——日本型MNCの現代化的現地化——	
第6章 日本型経営文化の国際経営戦略特性	106
——インドネシアへの日本的経営の海外移転をめぐる——	
1 問題提起——はじめにかえて——	106
2 家族主義・集団主義経営移転の問題点.....	108
——個人と組織の文化横断的特性——	
3 経営文化の構造分析 (1)	113
——切り捨て、使い分けの論理による	
文化の複合性・変動性——	

4	経営文化の構造分析 (2) ……………	120
	——日本の経営のインドネシア現地化——	
5	組織の文化横断的研究……………	125
	——温情主義経営の限界——	
6	経営者・管理者の文化横断的研究……………	130
	——海外派遣の資格条件——	
第7章	多国籍企業行動と発展途上国の経済発展……………	137
	——輸出基地戦略生成の論理基盤——	
	は じ め に……………	137
1	先進国・後進国間における相互依存性形成と国際取引交渉過程のモデル……………	138
2	発展途上国における輸出促進行動とその経済発展……………	145
	結 語……………	153
第8章	日本企業の多国籍企業化の過程 ……………	155
	——日本的・特殊の条件をもった 日本企業の多国籍企業への課題——	
	視 点 の 設 定……………	155
1	海外市場拡大のパターン……………	155
2	拡大過程での内因・外因の対応関係……………	157
3	多国籍企業の成立……………	164
第9章	日本型多国籍企業をめぐる諸側面とその特徴 ……………	169
	ま え が き……………	169
1	世界的状況のなかのわが国企業……………	170
	——とくに日米関係について——	
2	類型的にみた日米海外投資の比較……………	174
3	東南アジア投資とその新たなガイドライン……………	178
4	む す び——日本型多国籍企業形成への諸条件—— ……………	183
第Ⅲ部	多国籍企業時代と総合商社の役割	
第10章	企業集団としての多国籍化 ……………	191
	視 点 の 設 定……………	191
1	企業集団における総合商社の位置づけ……………	191

2	総合商社独自の多国籍批判制約条件の克服	199
3	日本型多国籍企業への模索	204
第11章	在外合弁企業の特徴と現地化への対応	212
1	在外合弁企業の特徴と環境の変化	212
2	現地化への対応——発展途上国——	215
3	現地化への対応——先進資本主義国——	220
4	今後に検討を要する問題への対応	225
第12章	商社参加型合弁の歴史的考察	231
1	問題の所在	231
2	戦前における商社参加型合弁の検討	233
3	商社参加型合弁の増加	237
4	国内戦略と海外戦略の対応関係	244
むすび		248
第13章	商社参加の海外製造合弁企業	252
1	商社参加型合弁の分布	252
2	製造企業と商社の相互補完と利害対立	254
3	商社参加型合弁の緊張モデル	257
4	緊張モデルによる説明	264
第Ⅳ部	多国籍企業の経営過程の諸問題	
第14章	海外派遣マネージャーの再検討 ——アンケート調査から見た実態分析——	273
	はじめに	273
1	海外派遣者の実態調査	274
2	結語	280
第15章	日本型多国籍企業成立の技術的条件	282
1	日本企業の多国籍化の問題点	282
2	多国籍企業化の日本的特色	285
3	技術競争力の強化と技術管理の国際化	287
4	技術移転の制度化	290

5	む す び	293
第16章	多国籍企業に対する法的規制	295
1	多国籍企業からの挑戦に対する国家主権の反撃	295
2	多国籍企業に対して国家の規制権が及ぶ範囲	299
3	多国籍企業に対するわが国の法的規制	305
第17章	わが国企業の多国籍化をめぐる法律問題	310
	——アンケート調査の結果から——	
	ま え が き	310
1	調 査 目 的	310
2	調 査 要 領	310
3	調 査 結 果	312
終 章	日本の多国籍化展開の特徴	333
	——その4つの論点——	
1	多国籍企業の特徴	333
2	プロダクト・ライフ・サイクルに乗る	339
3	企業資本と経営支配	342
4	日本の経営の有効性	349
総括的解題	日本の多国籍企業をめぐる	
	は じ め に——研究の概要——	361
1	多国籍企業の成長パターンをめぐる	362
2	多国籍企業成立の前提条件	369
3	総 合 商 社 編	379
	——日本の多国籍企業活動を促進する要因——	
4	多国籍企業の経営問題	384
5	日本の多国籍企業をめぐる諸問題	393

序章 多国籍企業研究の基本的視点の設定

1 基本的なアプローチ

1 多国籍企業問題に対する基本的な視点

ロッキード事件発生以来、多国籍企業に関する論評には、批判的ネガティブなものが多い。もちろん、筆者も、一部多国籍企業の間で、巨大な資本と独占的な技術をテコにした、横暴でかつ関係国の立場からみればマイナスの効果をもつ行動が見られることを否定するものではない。弊害は除去する必要がある。

しかし、筆者は、一部弊害の存在は、全部を否定するものであってはならないと考えている。すなわち、国境・国籍の区別を越えて、経営資源の適正な配分を促進する媒体またはエージェントとしての多国籍企業には、人類のため今後も多くを期待しうられると思われるからだ。

したがって、本章を通じた多国籍企業に対する基本的な態度は、原則的にはその有用性を肯定し、例外的な弊害を排除するものということができる。

2 日本企業の多国籍化に対する基本的な姿勢

私見によれば、現時点に立つ多国籍企業の定義には、次の特色が備わっているべきであると考える。

① 多国籍企業の経営者は、国境・国籍の区別にとらわれず、グローバルなパースペクティブ(世界的な視野の広がり)やものの考え方、さらに戦略をもっていなければならない。

② 多国籍企業は、国家間の経営資源較差や法人活動を規制する法制度の違いの存在を、企業経営のため積極的に活用して活動を展開するロジスティックスをもっている。

③ グローバルなロジスティックスに支えられ、総合的な有機体として機能するため必要な組織やコントロールの体制を備えている。

④ 企業進出先受入国政府・社会の現地化・国民化への要請に対処し、その経営のやり方をアダプトさせていくための、十分なフレキシビリティをもっている。

以上に加え、企業規模や海外経営拠点数、海外生産活動の企業全体の活動に対する貢献度などを、多国籍企業を他から区別する規準として採用するものも少なくない。たとえば、ハーバード大学のレイモンド・パーノン教授を中心とする研究プロジェクトでは、「米国の多国籍企業とは、フォーチュン誌500社のリストに含まれ、6カ国以上で活躍している企業である」としている。しかし、結果からみて、このような定量的な規準に親しむものの多くが、多国籍企業だということは、それをもってまさに多国籍企業の最も普遍的な定義づけだと考えるのを正当化するものではない。より小型の企業経営のなかにも、定性的にみて、十分多国籍企業の実質をもつものが少なくないからである。このような観点から、筆者は、多国籍企業の定義づけを行うのにあたり、①から④に至る定性的なアプローチを中心とし、定量的な判断規準には、あくまで副次的、補完的な意味合いを認めるのにとどめている。

次に重要な問題は、現在わが国に、前述のような定性的、および定量的規準に見合う実質を備えた多国籍企業が存在するの否かということである。この点、筆者は、日本の国際化企業の間には定量的規準を満すものは少ないとしても、以下本章の研究が示すように、定性的規準からみて、多国籍企業の実態をもつ経営は、未だ殆んど皆無に近いのではなかろうかという考えをもっている。

以上に関連して重要なのは、将来に向かい、わが国にとり、多国籍企業の実質を備えた企業経営を育てることの実際的な意味あいであろう。

第一に、わが国には、多国籍企業を育てる現実の必要性がある。たとえば、米国ノース・カロライナ大学のジャック・バーマン教授の推計によれば、自由

世界の生産に占める多国籍企業を主軸とした国際生産の比重は、現在すでに20%を越しており、この割合は、1990年までには、実に50%に近づくという。すなわち欧米多国籍企業は、世界を経営の場とし、着実にその影響力を強めつつあるのである。もしわが国の経営が、自ら多国籍化の努力をおこたり、このような世界の潮流に乗りおくれることがあっては大変である。如何に豊かとはいえ、1億人の国内市場にのみ主たるより処を求めた経営をもってしたのでは、38億人の世界市場に立脚した経営と対等に競争することは極めて困難であろう。その結果はどうなるのか。それは世界における日本の富の減少であり、影響力の減退である。

第二に、これまでわが国の国際化企業は、投資や輸出の利益をすべて日本に吸い上げて、受入国の経済・社会開発に貢献することが少いという既成概念の存在のため、多くの批判の対象となってきた。このままで推移すると、今後の日本の海外発展には限界がある。

では、このような隘路を切り抜けるにはどうすればよいのか。この問いに対する解答が、進出先受入国社会に腰を落着けた多国籍型の経営の展開であり、また「受入国政府・社会の現地化・国民化への要請」にフレキシブルに対処しうる経営の姿勢に求められることはいうまでもないだろう。これに関連して注目すべきは、既述のように、現在のわが国において、このような展開や姿勢をもつ経営が極めて少ないという現実であろう。この点筆者は、無から有を生む努力の方が、既存のものを造りかえ、そのイメージ転換を計る努力よりも容易だという考えをもっている。それが筆者が、多国籍企業を定義づけるにあたり、その定性的な側面を強調し、そのような性格をもつ新しい日本の国際化企業開発の必要性を提唱する一つの大きなよりどころとなっている。

3 多国籍企業問題をめぐる概念の整理

多国籍企業問題が討議の対象とされるとき、そこには少なからぬ概念の混同と論理の飛躍が存在しているようである。

はじめに、「利益率が高く、成長率の大きな企業がイコール多国籍企業（国際化の進んだ企業）」という解釈がある。この解釈には、明らかに論理の飛躍と概念の混同がある。すなわち、確かに多国籍企業の中には、他に比べ成長率が大きく、利益率が高い企業が少くない。しかし、多国籍化していない企業の間にも、同様の成果を上げている経営が多いことも事実である。したがって、両者の間にある意味の相関関係は認められるにしても、経営効率の問題と、国際化の進行度との問題とは、原則として区別して認識すべきことがらであると考える。

次に、望まれる多国籍企業の経営を討議する場合、相当な識者の間にも、「良い意味の多国籍企業とは、進出地経営拠点で現地化の進んだ経営であり、現地化の進んだ経営とは、本社の海外経営拠点に対するコントロールの弱い経営である」という既成概念があるようだ。筆者の欧米多国籍企業現地調査の体験によれば、この考え方もまた必ずしも常に正しいとはいえない。すなわち、多国籍企業の経営の中には、本社のコントロールも強いが、現地化も大幅に進んでいるものが少くないからだ。ある意味では、本社のコントロールが強いからこそ、世界に広がる経営がバラバラにならず、しかも相当な現地化を推進するのだということもできよう（筆者はこの点、本社の海外経営拠点に対する支配・従属といった主観的・感傷的視点と、統轄・管理といった客観的・実利的視点とは区別して理解する必要があると考えている。）。したがって、われわれには、現地化の進行度と、本社コントロールの強弱度とを区別して認識することが必要と考える。

以上、筆者は、同じ多国籍企業経営に関連した問題であっても、その、① 利益・成長率（効率化）、② 国際化の進行度、③ 現地化の進捗度、そして、④ 本社コントロールの強弱を混同することの危険性を説明した。それでは焦点を、特定の多国籍企業の経営の評価に集めるとき、この4つのファクターは、どのような相関関係をもつものと理解せらるべきものなのだろう。

研究の現段階における私見によれば、その関係は序-1図に示すように、次の相関をもつものと理解している。

(イ) 国際化の進行度、現地化の進捗度、そして本社コントロールの強弱度は、それぞれ独立の変数を構成している。

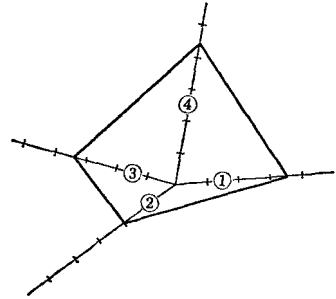
(ロ) 3つの独立変数のいろいろな組み合わせは、結果において、縦軸たる利益・成長率を決定する。

(ハ) 価値観の多様化した現在の経営において、単に利潤の極大化を目標とする効率万能主義の経営には、限界のあることが明白になってきた。

たとえば、ここで取り上げた「現地化の進捗度」といった変数は、必ずしも効率化を通じた利潤の極大化にはつながらぬ変数といえよう。しかし、このような変数ととり組むことなしに、多国籍企業が、ナショナルリスティックな1980年代を乗り切ることが難しい。それでは、このような異質の変数の効用を認めた場合の経営評価の基準とは何か。筆者はそれを、単純な利潤極大化の座標ではなく、より複雑で多角的評価に基づく立体的な概念、すなわち「衡平な意味での経営機会極大化」(optimization of business opportunities)の判断であると考えている。

(ニ) 筆者は未だ、以上のような概念を、計量的に表示する方法を知らない。しかしそれをビジュアルに画いてみるならば、序-1図に示したような四の変数をもつ立体の容積の大小により把握しうるのではないかと考えている。

序-1図 「衡平な意味での経営機会極大化」の観点からみた多国籍企業の経営評価への一試案



- ①国際化(多国籍化)進行度
- ②現地化の進捗度
- ③本社コントロールの強弱
- ④利益・成長率の大小

2 本章の研究の目的と方法

1 目的と方法

本章の目的とするところは、第一に、わが国企業にみる多国籍化の実態を明

らかにすることである。第二に筆者は、日本企業の多国籍化度を、欧米企業のそれと比較し、その対比の間に、わが国企業による多国籍化努力の問題点を探りたいと考えている。このような研究が、いわゆる「日本型多国籍企業」成立の可能性およびそのための条件の解明に役立てば幸いである。

本研究の基礎となるデータは、過去5カ年にわたり、筆者が、内・外で実施してきた一連の国際化企業実態調査に関連し、収集したものが中心となっている。

なお調査の対象となった国内企業には、海外投融資残高が多く、海外に5社以上の関連会社をもつ先発国際化企業で、13業種に分かれた22社が含まれている。この他、本社所在地および進出先、なかんずく東南アジアで調査した欧米系多国籍企業の多くは、米国IBM、英国ローヤル・ダッチ・シェル、そして西独ヘキストといった、典型的な多国籍企業である。

現実の国際化度＝多国籍化度の測定に当たっては、序-2図に示すように ① 本社中心、② 進出地重視、③ 地域的関連を意識した上での進出地重視、④ 世界的視野に立つ海外経営の管理、⑤ 世界的視野に立ち、しかもグローバルなロジスティックスを具備した経営

序-2図 多国籍化の進行度

