

〈現代経営学全集〉

占部都美 責任編集

多 国 籍 經 営 論

吉原英樹 著

13

東京 白桃書房 神田

著者略歴

よし はら ひで き
吉 原 英 樹

昭和16年 大阪に生まれる。

昭和41年 神戸大学大学院経営学研究科修士
課程修了。

神戸大学経済経営研究所国際経営
部門助手を経て

現在 同助教授

主要著訳書 『行動科学的意思決定論』（白桃
書房，昭和44年），サイモン著
『新訳システムの科学』（共訳，
ダイヤモンド社，昭和52年）

多国籍経営論

〈現代経営学全集〉第13巻

昭和54年3月1日 初版印刷

昭和54年3月6日 初版発行

著 者 吉 原 英 樹

発 行 者 大 矢 順 一 郎

印 刷 者 堀 内 文 治 郎

* * *

発 行 所 株式 白 桃 書 房
会 社

101 東京都千代田区外神田5-1-15

電話(03)836-4781(代)振替東京0-20192

落丁・乱丁本はお取り替えます。

堀内印刷／浦野製本

書籍コード 3334-169351-6915

責任編集者のことば

多数の大学において、世にいうゲバ棒学生が猛威をふるい、多くの大学が一見荒廃の極致に達しているかに見える最中の過程において、この画期的な『現代経営学全集』が刊行の運びにいたったことは、その歴史的な意義はきわめて大きい。

この全集は、大学の荒廃の最中に生まれた不死鳥である。人類の長い歴史のあいだに、人種間の憎悪や敵愾心、思想やイデオロギーの対立や利害の衝突から、いくたの戦争、暴動や紛争を経験してきた。そのような人類の歴史的経験の一齣が、大学紛争のかたちで、現在、平和と知性の府である大学を舞台として、くりひろげられているのである。この大学紛争がどのような歴史的意義をもつかは、われわれの価値判断をこえたものであり、それは後世史家にまかせねばならない。しかし、どのような意味の戦争、暴動や紛争がおり、それが平和的な研究にたいしてどのように激しく妨害の石を投げつけようと、研究と教育の自由の火を1日も消さないで、燃えつづけさせることがわれわれ学徒の任務でなければならない。

現実には、多くの大学で、研究室や教室が暴徒学生によって封鎖されている状態である。多くの研究者が紛争の渦中にまき込まれ、研究に必要な平和な科学心さえ失いかけている状態である。この大学紛争の嵐のなかに、研究と教育の自由の火はもはや消えようとしている。このような事態において、なんとかして紛争の嵐に耐え、消えようとする研究と教育の自由の火を守りつづけようとするわれわれの断固とした決意と不撓不屈の努力が、この『現代経営学全集』のかたちに結実したのである。この大学の危機的な状態の最中において、あらゆる種類の困難を予想しながらも、あえてこの全集を発刊することによって、経営学学徒の研究と教育の自由の火に再点火し、その火を燃えつづけさせ、その火を燃えひろがせることが、われわれの期するところである。

日本経済は世界を驚かすような高度成長をつづけ、資本の自由化による国際化に呼応して日本の企業の国際競争力も一段と高められ、外貨準備高も未曾有の高水準に達している。現在の日本の経済と日本の企業の繁栄をもたらしているもっとも基本的な原因は、明治以来研究と教育に多大の投資を行ってきた事実によっている。それにもかかわらず、現在の大学紛争は、日本の繁栄の基礎である研究と教育の自由の根を無残にも掘りかえし、その根を枯らそうとしている。

この全集の発刊にあたって、大学紛争の渦中に立って一時的な憎悪や敵愾心に猛り狂っている学生のなかで、1人でも平和な科学心を取り戻し、また他方で、無気力な虚脱状態におかれている多くの学生のなかで、1人でも旺盛な研究心を取り戻してくれることを心から望んでやまない。

この全集の各巻の執筆者は、各分野において新進気鋭の学徒であり、各巻が珠玉の価値をもつものであることを信じて疑わない。この全集が日本の経営学界にたいして研究への情熱の火を燃えひろがせる役割をもつことを期待するばかりではない。それは、経営学にたいする新しい方法論を開拓し、そのうえで新しい経営理論と経営技術を展開したものであり、日本の経営界の実践の革新に裨益するところ多大なものであることを信じて疑わない。

最後に、この全集の発刊を困難な時期に引き受けて下さった白桃書房の大矢金一郎および順一郎両氏に厚く謝意を表したい。また、細部にわたって援助を惜しまれない同書房の照井規夫氏にも厚く謝意を表する。

昭和44年8月27日

責任編集者 占 部 都 美

は し が き

日本の多国籍企業の経営問題をテーマにして、最近 3, 4 年の間に書いた論文を中心に、それにいくつかの章を新たに書き加えて、一冊の書物のかたちにとまとめたものが、本書である。

経営問題一般に比較して、多国籍企業の経営問題の独特な性格は何か。とくに日本の多国籍企業にとって、重大な経営課題はいかなるものであるか。これまで日本ではどのような研究がなされてきたか。そしてそれらの研究に欠けているものは何か。このような問いに答えようとしたのが、第 1 章以下の三つの章である。

つづく第 4 章と第 5 章において、日本の多国籍企業とは具体的にどのような企業であり、それらの企業はいかなる特徴をもつかを明らかにした。日本の多国籍企業（製造業）として 37 社を選定して、それらの 37 社を、大企業一般と、また輸出指向企業 48 社と比較して、その特徴を明らかにした。また、米国の多国籍企業との比較も試み、日米両多国籍企業の類似点と相違点を明らかにするようにつとめた。

国際経営戦略の展開とそれに対応した海外管理組織の発展を、武田薬品工業、味の素、東レ、帝人、松下電器産業の 5 社の事例研究をとおして明らかにせんとしたのが、第 6 章以下の三つの章である。このテーマは大きなテーマであり、多くの変数が複雑にからみ合っているため、容易には分析できない。しかし、多国籍企業の経営問題の中で、この戦略と組織というテーマは最重要テーマの一つであることはたしかであるので、思い切って取り組んでみた。結果は、実態に接近し、重要な変数に見当をつけることができた程度にとどまり、本格的な研究は今後の課題として残さざるをえなかった。

所有政策は多国籍企業に特徴的な経営問題であるが、その所有政策のテーマとして、日本の多国籍企業に特有な商社参加型合併を第 9, 10 章でとりあげた。

第9章では、理論的な分析枠組を「商社参加型合併の緊張モデル」として定式化して、つづく第10章でそのモデルにしたがって事例研究を試みた。これらの研究は、総合商社そのものを真正面からとりあげてはいないが、総合商社のある一面に光をあてており、総合商社研究としてもみることができよう。

第11章以下の四つの章では、筆者の海外現地調査の結果をのべている。タイ（1974年）、オーストラリア（1975年）、インドネシア（1976年）と、調査時点からすでにかかなりの年月が経過してしまっている。変化のはげしい昨今の状態からみて、調査結果のうちにはこんにちでは妥当しなくなっているところもあるが、基本的にはいまでも参考になると考えたので、本書に収録した。

本書はこのように、日本の多国籍企業の重要な経営問題を幅広くとりあげ、それに理論的枠組にもとづいて分析を試みようとしたものである。いま全部の原稿を読み返してみても、本書の意図は半分も実現していないといわざるをえない。たしかにデータの収集と事例研究の点では、ある程度の努力の跡が認められるにしても、理論的枠組の構築は不十分なままに終わっており、そのため厳密な計量的分析を試みるまでに至らなかった。この反省を糧に、早速これから理論的枠組の構築に本格的に取り組み、厳密な計量的分析を試みたいと考えている。

本書の内容はこのように不十分であるが、それでもとにかく一冊の書物としてまとめることができたのは、多くの方々の御指導、御支援、御協力のおかげである。神戸大学経営学部の占部都美先生には、経営現象の見方と理論的分析の大切なことを御教示いただいた。経済経営研究所長で、筆者所属の国際経営部門の主任教授である井上忠勝先生は、自由な研究環境をあたえ、温かく研究を見守ってくださった。両先生の学恩を忘れることはできない。

米国留学中に師事したサイモン（Herbert A. Simon）とアンソフ（H. Igor Ansoff）両教授から、真に研究といえる研究は、新しい理論の構築、既存の理論を適用して行なう現象の分析、実践に役立つ概念や手法の開発のいずれかでなければならないことを教えていただいた。霍見芳浩教授（カリフォルニア大学ロスアンゼルス分校）は、ハーバード多国籍企業プロジェクトに親しく接近する

機会をあたえてくださった。さほど広くない研究室の数個のファイル・キャビネットに収められた手書のデータシートが、同プロジェクトのデータベースの本体であることを知った。また、ストップフォード (John M. Stopford) とフランコ (Lawrence G. Franko) の両教授がそれぞれひとりでイギリスの多国籍企業とヨーロッパ大陸の多国籍企業のデータベースの構築に取り組んでいる様子をまのあたりにみて、強い印象を受けた。筆者が日本の多国籍企業データベースの構築をはじめたのは、このときに受けた強烈な刺激のためであるといつてよい。

事例研究、海外現地調査、データ収集などにさいして協力を惜しまれなかった企業関係者の方々に、あつく謝意を表したい。これらの方々の協力がなかったならば、本書の研究はまったく不可能であった。これらの方々のお名前をここに記すことができないのが、まったく残念である。

入江猪太郎先生はじめ、多国籍企業研究会の諸先生方からは多くの御教示をいただいた。佐々木尚人氏(上智大学経済学部教授)は、筆者の研究の不備な箇所を指摘して、研究の前進するのを大いに助けられた。記して謝意としたい。

コンピュータによるデータ分析は、神戸大学経済経営研究所の機械計算室と京都大学大型計算機センターでSPSSプログラムを使って行なった。データ分析にあたっては、加護野忠男氏(神戸大学経営学部助教授)の教示を得た。また、菅田宏則氏(神戸大学大学院経営学研究科博士課程)の助力を得た。記して謝意としたい。

文部省科学研究費補助金、日本証券奨学財団、日本経済研究奨励財団、村尾育英会から研究費の援助を受けた。記して謝意にしたい。

本書の大半は既発表論文に加筆修正したものである。つぎの論文の本書への収録を許可された関係者の方々に感謝の意を表したい。

「国際経営論の接近方法」『国民経済雑誌』第135巻第3号、1977年3月(第1章)

「日本の多国籍企業の経営学的分析の視点」『経済経営研究年報』第26号(I)、1976年(第2章)

「ハイマーの多国籍企業論と日本企業の国際経営」『国民経済雑誌』第130巻第5号、

1974年11月（第2章）

「日本における国際経営の研究」同上誌，第130巻第1号，1974年7月（第3章）

「日本の国際的企業（製造業）リスト」『経済経営研究年報』第27号（Ⅰ・Ⅱ），1977年（第4章）

「商社参加の海外製造合併企業」『世界経済評論』1977年8月（第9章）

「なぜ商社離れが起きるのか」『中央公論・経営問題』1977年秋季号（第10章）

「在タイ日系の人事・労務管理」『国民経済雑誌』第130巻第6号，1974年12月（第11章）

「タイの日系企業批判について」同上誌，第133巻第2号，1976年2月（第12章）

「オーストラリアにおける日系企業の社会的評価」『経済経営研究年報』第26号（Ⅰ），1976年（第13章）

「インドネシアの日系企業の社会還元行為」『国民経済雑誌』第136巻第2号，1977年8月（第14章）

最後に，本書の出版を快く引き受けてくださった白桃書房の大矢順一郎，照井規夫両氏に深く感謝の意を表したい。

1978 年 12 月

吉 原 英 樹

目 次

第1章 多国籍企業の経営問題	3
第1節 多国籍企業の三つの研究テーマ	3
第2節 企業行動の国際的側面	6
1. 国内的企業	8
2. 輸出指向企業	8
3. 海外生産指向企業ないし多国籍企業	10
第3節 多国籍的な親子型企业集団	12
第4節 経営管理における政治と文化	16
第5節 多国籍経営論の特徴	22
第2章 多国籍企業の課題と分析視点	25
第1節 日本の多国籍企業の特徴	25
第2節 多国籍企業のプロダクト・サイクル・モデル	28
第3節 多国籍企業の相互投資	32
第4節 海外直接投資の米国型と日本型	37
第5節 経営の高度化と現地化	41
第3章 国際経営研究の展望	45
第1節 国際経営問題への関心喚起	45
第2節 国際経営研究の始動	47
第3節 国際経営論から多国籍企業論へ	49
第4節 国際経営研究の今後の課題	59
第4章 日本の多国籍企業	65
第1節 ハーバード・グループの多国籍企業	65

vi 目 次

第2節	多国籍企業の形態的定義と行動的定義	68
第3節	多国籍企業の選定基準	72
第4節	日本の多国籍企業リスト	79
第5節	日本の輸出指向企業	85
第6節	(付論) 海外投資先企業の種類	90
第5章	多国籍企業の概観	93
第1節	親会社の形態的特徴	93
第2節	親会社の行動特性	98
第3節	海外生産子会社の特徴	101
第4節	所有政策の特徴	109
第5節	海外のウエイト	119
第6章	多国籍企業の戦略と組織	125
	その1: 国際事業部型組織——武田薬品工業と味の素——	
第1節	テーマと分析方法	125
第2節	武田薬品工業の事例	129
1.	戦後の国際経営戦略の展開	129
2.	外国事業部の組織と機能	131
3.	国際事業部型組織の成立基盤	138
第3節	味の素の事例	141
1.	輸出戦略と貿易部(輸出部)	141
2.	海外生産と海外事業部	142
3.	地域別組織	146
4.	国際事業部型組織	149
5.	海外部門の相対的独立性	151
第7章	多国籍企業の戦略と組織	155
	その2: 輸出と海外生産の関係——東レと帝人——	
第1節	東レの事例	155

1. 輸出と輸出部	155
2. 海外生産と海外事業部	156
3. 二元的組織の基盤	162
4. 輸出指向子会社の管理	165
第2節 帝人の事例	167
1. 二元的な海外管理組織	167
2. 輸出部と海外事業部の統合	170
3. 国内と海外の調整機構	173
4. 輸出部と海外事業部の再分離	175
第8章 多国籍企業の戦略と組織	181
その3：グローバル構造への動き	
第1節 松下電器産業の事例	181
1. 輸出と松下電器貿易	181
2. 現地指向海外生産と海外事業部	182
3. 輸出指向の海外製造子会社	185
4. 海外事業部のスタッフ化	188
5. 松下電器貿易の位置づけ	190
第2節 事例研究からの若干の知見	194
1. 輸出比率の高い日本の多国籍企業	194
2. グローバル構造のない理由	198
第9章 商社参加型合併の緊張モデル	207
第1節 商社参加型合併とは	207
第2節 商社参加型合併の概観	208
第3節 製造企業と商社の緊張関係	216
第4節 商社パートナーの選択	220
第5節 商社参加型合併の理論	221
第10章 商社参加型合併の事例研究	229

vii 目 次

第1節	商社主導型の合併	229
第2節	商社参加型と不参加型の二分戦略	231
第3節	非本業における商社参加型合併	235
1.	インドネシアの医薬品製造子会社	236
2.	フィリピンの活性炭の製造子会社	238
第4節	国際経営における商社依存の低下	240
第5節	多国籍企業化と商社	245
第11章	タイの日系企業の人事管理	249
第1節	日系企業の賃金とボーナス	249
第2節	福利厚生	251
第3節	日系企業のタイ人管理者	252
第4節	日系企業における教育・訓練	255
第5節	日本人社員	258
第6節	日系企業の労働問題	262
第7節	タイ人管理者の登用問題	265
第12章	タイにおける日系企業批判	269
第1節	批判と実態のギャップ	269
第2節	外資系企業批判の原因	271
第3節	日系企業に特有な原因	273
第4節	日系企業批判への適応	281
第13章	オーストラリアにおける日系企業の社会的評価	285
第1節	タイの日系企業とオーストラリアの日系企業	285
第2節	日系企業のアンダープレゼンス	286
第3節	日豪貿易の性格	293
第4節	日本人社員の配慮と慎重な行動	296

第5節 開放的な外資政策の歴史	297
第6節 日系企業の「幸運」な環境	299
第14章 インドネシアの日系企業の社会還元行為	303
第1節 日系企業批判と社会還元行為	303
第2節 社会還元行為の実施状況	304
第3節 社会還元行為の現地側評価	308
第4節 社会還元行為の目的	311
第5節 社会還元行為の外部性	314
第6節 社会還元行為の限界	317

目 次

6-1 図	昭和22年の管理組織（武田）	132
6-2 図	昭和35年の管理組織（武田）	133
6-3 図	昭和52年の管理組織（武田）	134
6-4 図	昭和27年の管理組織（味の素）	141
6-5 図	昭和35年の管理組織（味の素）	144
6-6 図	昭和45年の管理組織（味の素）	147
6-7 図	昭和51年の管理組織（味の素）	149
7-1 図	昭和38年の管理組織（東レ）	159
7-2 図	昭和51年の管理組織（東レ）	160
7-3 図	分割的，二元的な海外管理組織	161
7-4 図	統合的，一元的な海外管理組織（国際事業部型組織）	161
7-5 図	昭和40年の管理組織（帝人）	169
7-6 図	昭和43年の管理組織（帝人）	171
7-7 図	昭和50年の管理組織（帝人）	174
7-8 図	昭和52年の管理組織（帝人）	176
8-1 図	昭和36年の管理組織（松下電器）	182
8-2 図	昭和46年の管理組織（松下電器）	184
8-3 図	昭和51年の管理組織（松下電器）	189
8-4 図	国際事業部	196
8-5 図	世界的製品別事業部制	199
9-1 図	商社参加度の説明	223
9-2 図	製造企業と商社間の緊張関係の発生	227
12-1 図	タイの日系企業批判の原因	279
13-1 図	オーストラリアの日系企業の「好評」の原因	300

表 目 次

1-1 表	在タイ外資系企業（製造業）の外人の数	19
2-1 表	米国の多国籍企業の成長のプロダクト・サイクル・モデル	29
2-2 表	欧米両企業の相互投資の推移	34
4-1 表	日本の多国籍企業（製造業）リスト	80
4-2 表	日本の輸出指向企業リスト	86
4-3 表	日本の国際的企業の規模分布	88
4-4 表	日本の国際的企業の業種分布	89
5-1 表	多国籍企業の規模	94
5-2 表	多国籍企業の収益性	95
5-3 表	多国籍企業の成長率	96
5-4 表	多国籍企業の成長率（売上高）の分布	96
5-5 表	多国籍企業の業種別集中度	97
5-6 表	多国籍企業の広告費と研究開発費	99
5-7 表	多国籍企業の製品多様性（ハーフィンドール係数）	99
5-8 表	多国籍企業の規模、収益性、成長性	100
5-9 表	海外生産子会社の設立時期	102
5-10 表	米国多国籍企業の海外製造子会社の時期別の増加数	103
5-11 表	多国籍企業化の時期	104
5-12 表	海外生産子会社の地域分布	104
5-13 表	海外生産子会社の国別分布	105
5-14 表	米国の多国籍企業の海外製造子会社の地域分布	106
5-15 表	海外生産子会社の業種（中分類）分布	106
5-16 表	海外製造子会社の業種（繊維と電気機器の小分類）	107
5-17 表	親会社と海外生産子会社の業種	108
5-18 表	親会社の出資比率（地域別）	110
5-19 表	日米多国籍企業の所有政策の比較	111
5-20 表	海外生産子会社（発展途上国所在）の設立時期と親会社の出資比率	113
5-21 表	海外生産子会社の業種（中分類）と親会社の出資比率	113
5-22 表	海外生産子会社の業種と親会社の出資比率（繊維と電気機器の小分類）	115
5-23 表	親会社の出資比率（繊維と電気機器、企業別）	116
5-24 表	海外生産子会社の日本側出資者	117
5-25 表	海外生産子会社の出資比率（日本側合計）	118

5-26表	多国籍企業の海外比率	120
5-27表	米国の多国籍企業の海外比率	122
8-1表	多国籍企業の輸出比率	197
8-2表	多国籍企業の海外生産における多角化	201
9-1表	海外生産子会社の業種と商社参加	209
9-2表	商社参加型合併の多い業種と少ない業種（小分類）	212
9-3表	海外生産子会社の設立時期と商社参加の関係	213
9-4表	海外生産子会社の所在地域と商社参加	214
9-5表	親会社別にみた商社参加型合併（繊維と電気機器）	215
10-1表	商社参加型合併の事例研究の要約	246
11-1表	日系製造企業のタイ人労働者の賃金	250
11-2表	日系企業とタイの公務員の初任給の比較	250
11-3表	日系企業（輸送機）の日本人社員の減員	253
11-4表	日系企業（繊維）の日本人減員計画	254
12-1表	タイの外資系企業に占める日系企業のシェア	274
12-2表	タイの日系企業（製造業・鉱業・農水産業）の操業開始の時期	274
12-3表	タイの貿易	275
13-1表	オーストラリア向け直接投資の最近の動向（国別）	286
13-2表	日本企業のオーストラリア向け直接投資の推移	286
13-3表	日豪間の貿易支収の推移	293
13-4表	日本企業の対オーストラリア直接投資の産業別分布	295
14-1表	インドネシアの日系企業の社会還元行為の例	307