

企業活動の国際化

稲 葉 元 吉

序 論

企業活動が国境を超えて展開されはじめたのは、もちろん今世紀にはいつてからの現象とはいえない。その歴史は、商業活動の歴史とともに古いと考えられる。しかし貿易による財の取引や証券取得による外国企業との結びつきとは別に、ある国の企業が本国以外にも生産拠点を拡大し、しかもそのような企業が多数登場するにいたったのは、すぐれて最近の事柄に属する。このように企業活動の国際化が進展した結果、現在では先進諸国の主要企業について、その国際的側面に触れることなく、経営問題を論ずることは、もはや著しく困難となるにいたったのである。そこで本稿では、企業活動の国際化に伴う重要な経営問題の幾つかを、国内企業から多国籍企業への転換のなかで、考えてみることにしたい。

国際経営への進展

企業がおこなう海外業務は、基本的には商品・技術・資本などの経営資源の動きとしてとらえることができる。商品について企業から流出する側面に注目するならば、それは商品輸出となり、また企業に流入する側面に注目すれば、それは商品輸入となる。同様に、技術に関する企業への出入は、技術供与・技術導入となり、また資本についてのそれは、資本進出・資本導入となる。海外事業政策の作成にあたって、企

業経営者が最も苦心するところは、以上のような諸活動をどのように組合せるべきかという点にある。しかし本論では、国内企業がその事業活動を国外に進展させていく過程をとくに念頭においているので、商品・技術・資本等の、企業への「流入」側面については、殆んど論及すべき点はない。

さて、国内企業が国際化を開始するにあたり、一挙に直接投資・海外生産へと突入することは、通常は殆んど考えられない。けだしあまりに大きな危険 (risk) を負うことになるからである。換言すれば、図1 (Newbould, G. D., Buckley, P. J. and Thurwell, J. 1978) に示される1~5の諸経路のうち、最初から1を採用する例は、殆んどないといえるであろう。そこで企業の安全性の観点から、海外進出する場合、まず商品輸出という形の戦略が採用されることになる。

商品輸出を通じ国際化を展開する場合、当初

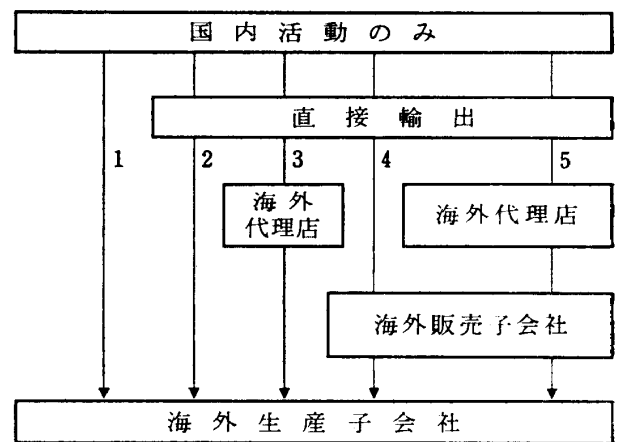


図1 海外生産子会社設置までの諸経路

いろいろな問題に直面するが、その際、構造的にとくに重要な論点となるものは、いうまでもなく海外市場に対する流通経路の設定である。海外への流通経路が設置されてはじめて企業は、実際に財の取引が可能になるばかりでなく、またそれを通じ、経営上の各種の情報を入手することができるからである。

ところで過去において商品輸出は、殆んどの場合、貿易業者に依存して行われていた。かれらは貿易業務や相手国市場に精通し、自己の販売網をもっているのだから、進出企業側はリスクの負担が少なく済む利点をもつ。しかしその反面、相手国内の顧客に自社の製品を積極的に販売しうるか否かは、貿易業者・仲介業者の営業努力に左右されるという、大きな弱点をもつ。そこでこのような弱点をもついわゆる間接輸出方式から、しだいに直接輸出方式を採用する企業が多くなって来た。従来国内企業が貿易を通じ国際化しはじめるのも、実際にはこの時点からであるといえよう。

直接輸出は、製造企業がみずから積極的に販売活動を展開しうると同時に、市場情報をも直接に把握しうるといふ利点をもつが、しかし反面、流通経路の設定に多くの費用と時間と人材とを必要とする難点をもつ。相手国内における流通経路の選定基準は、直接輸出方式において現地販売会社を設置する場合と、ほとんど変りはない。相手国の同業企業の流通経路を調査することによって、相手国における流通経路を比較的容易に知ることができる。流通経路の形成は、その国の歴史や経済、さらには慣習等により影響を受けることは避けられないが、新たに流通経路をつくる場合には、過去にとらわれず、現在もっとも合理的で長期に安定したものをつくるようにつとめるべきであろう。

商品輸出にあたっては、流通経路以外にもつぎのような点を現実重視してゆかなければならないことは、当然であろう。すなわち、(i)輸出に適する商品の開発とその価格政策、(ii)市場情報の入手とその分析、(iii)相手国内におけ

る販売促進、広告等の諸活動がこれである。

商品輸出がなんらかの事情で不利あるいは不可能な場合には、技術供与または資本進出というかたちでの海外業務活動が考えられる。たとえば相手国側がおこなう関税率引上げなどの輸入制限措置は、商品輸出をしばしば不利あるいは不可能な状態にさせる。ところでこのような状況は、相手国側の事情で商品輸出が困難になった場合にはほかならないが、しかしその反面、進出企業側の事情で、商品輸出以外の方法で海外進出をはたそうとする積極的な理由もまた存在する。いなむしろそのような積極的な理由こそ、技術供与や資本進出といったかたちで、企業が国際化してゆくより深い基盤であることは、あらためて言う迄もない。

まず技術供与（ここでは便宜上、ライセンス契約もあわせ論ずることにしたい）の場合を取上げよう。これは、他の進出方法では実際には相手国に進出することが困難なとき、とくに重要な意義をもつ、相手国政府が、自国への商品輸入や資本導入を許容しない政策をとっているような場合が、これである。また中小企業が、資本進出は不可能であるが技術供与なら可能であるといった場合にも、もちろんこのかたちの海外進出が採用される。さらに、高度に集中的な産業に所属する企業が、海外子会社と同一のマーケットで競争することの愚を回避し、互いの製品にクロス・ライセンスを与えることができるような場合には、経営的に双方に有利な状態が生ずる。しかしこのような利点をもつ反面、現実には技術供与方式を用いて国際化していく企業は、必ずしも多くはない。なぜなら同時に、つぎのような難点を指摘することができるからである。すなわち、(i)その技術を利用することによって生ずる製品の相対的優位性を、利用者側企業は正当に評価することができないかもしれない。(ii)技術供与を受けた企業は、ひとたび技術を取得してしまった後では、その対価の支払いに容易に応じないかもしれないし、また技術情報を第三者に洩らしてしまうか

もしれない (このような事態を予測して、通常は、契約に際し保険条項をおりこむことになるが、しかしそのことがまたライセンス・コストをかなり高めることになる) 危険性の問題がこれである。

なお技術供与は、いうまでもなく、資本面における企業間の問題ではないので、進出企業側が現地企業に役員を派遣するか否かの問題は、生じえない。

資本進出による国際化は、これを大きく2つに分けることができる。すなわち、(i)直接投資 (投資家が、投資対象たる外国企業を、直接管理しようとする意思をもつ場合) によるそれと、(ii)証券投資 (投資家が、投資対象たる外国企業を、直接管理する意思をもたない場合) によるそれとである。多国籍企業論の対象になると同時に、社会的にもきわめて重要な意味をもつものが、これら双方のうち前者であることはいうまでもないであろう。したがって、本論では主として、前者すなわち現地生産を含意する直接投資形態を取上げることにしたい。

海外への直接投資

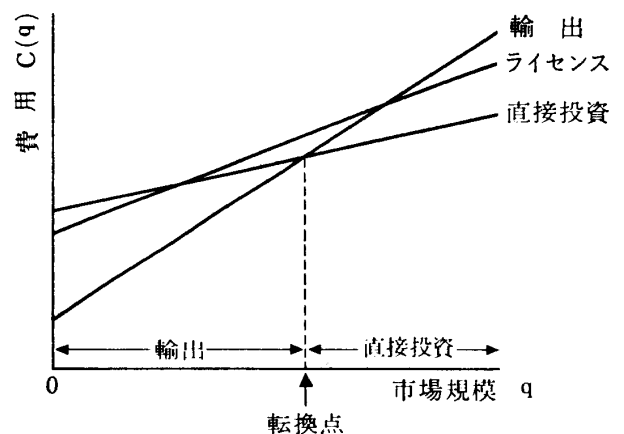
海外に直接投資しようとする場合、どのような時点でそれに踏切るかは、もちろんかなり微妙な問題である。しかしこれにかかわる数多くの議論のなかでも、Buckley & Casson (1981) のそれはもっとも説得的である。その概略はすなわち次の通りである。

まず輸出の場合、本国の工場設備に余裕があればそれを十分に稼働させることによって輸出量を伸ばすことができるが、この時は、企業の負担する固定生産費は殆んど無視しうるものと考えられる。他方、受入れ国に流通網を設置すれば、別の固定費負担が生じてくる。変動費負担は、輸出の場合、高いと想定しうる。なぜなら変動費の中に、変動生産費が含まれるのみならず、輸送費や関税も含まれることとなるからである。

つぎにライセンス契約の場合には、技術情報の不正使用を監視するための固定費が、技術利用企業の固定生産費に附加されるため、固定費の総額は、おそらく輸出の際の固定費を上回ることになるであろう。他方ライセンス契約の場合には、輸送費や関税は不要であるから、おそらく変動費は輸出の場合より低いものとなるであろう。

さらに海外直接投資の場合には、固定費はライセンス契約のときよりも高いものとなるであろう。なぜなら経営者は普通、新規の生産設備を導入しなければならず、かつ独自の流通網をも設置しなければならないからである。また同様の推論により、直接投資の変動費はおそらくライセンスの場合より低いであろう。

かくて国際化を進めた企業にかかる費用負担は、費用曲線を線型 (linear) のものと仮定すれば、図2のようになるであろう (ただしここではライセンス契約は、なんらかの事情で完全には有効に利用されないと仮定されているため、その費用は固定費の面で輸出より高く、また変動費の面で直接投資よりも高いものとして描かれている)。図2において明らかなことは、市場が拡大するにつれ、輸出から海外直接投資に転換することが有利となる。この屈折点がすなわち海外直接投資に踏切る時点にほかならない。



注: この例では、ライセンス契約が選択されることはない。

図2 海外直接投資へのタイミング

さてこのように海外投資の機が熟すると同時に考えるべきもう1つの重要な決定事項は、投資対象についてである。すなわち新しく現地企業を設定するかあるいは現地の既存企業を買収するかを選択である。このいずれを選択するかに際しては、つぎのような諸点を考慮することが重要であろう。

まず新規設立の場合、一方で、(i)過去にわずらわされることなく最新の状況の下で自由に判断を下しうる、(ii)経済活動に刺激が与えられ失業問題が緩和されるであろうとの期待から、相手国政府から支持を受けやすい等の利点を得られるが、しかし他方、既存企業を買収方式にもつぎのような利点が存在する。すなわち、(i)相手国で事業を開始するに当り直面する文化的、法律的、管理的な問題に、継承された知識を通じて容易に取り組むことができる。(ii)相手企業のもつ貴重な資産、たとえば販路、商標、情報、技術等を入手しうる。(iii)従来からの競争枠組を大きく変化させることがないので、受入国市場に参入しやすい。しかしこの買収にはまた短所も指摘できる。買収対象となる企業の評価が難しいと同時に、新たに買収した企業を既存組織の一部に組入れることに幾多の困難を伴うといった諸点がこれである。

企業がなんらかの形でその業務活動を国際化しても、それがたとえば技術供与にとどまっているかぎり、自己の意思を現地企業の経営政策のレベルに反映させることはできない。したがって既に述べたごとく、進出企業が主体性のある経営意思決定を海外の関連企業にまで及ぼそうとすれば、その企業に対する出資比率の如何が、きわめて大きな意味をもつ。所有関係が、企業とその海外関連会社との連結基盤をなしているからにはほかならない。

合弁企業のうち100%所有の完全子会社は、現地企業に対する進出企業側のコントロールが完全に確保されるから、現地受入国の法律制度にとくに違反しないかぎり、基本政策の形成面で進出企業側の意思が貫徹されないことはな

い。IBMを始めとする多国籍企業の多くはそのような立場を欲するが、しかしこれは合弁企業というより「完全子会社」と称すべきで、この場合には進出企業と海外関係会社との間に、とくに調整を要するような問題は生じない。これに対し一定比率で合弁企業に出資している場合は、つぎの3つに分類できる。すなわち第1は、できれば完全子会社が望ましいが、しかし過半数を超える株式保有ができるならば、合弁企業に参加する場合である。これは政府の圧力、現地パートナーから得られる便益、進出企業に対する現地の国民感情等を考慮した場合に、しばしば採用される戦略である。この所有形態においては、審議の途中いくつかの異論が出されたとしても、経営政策は基本的に進出企業の意向に沿って作定されることが可能である。第2に、現地企業との間にちょうど同じ比率で参加する場合である。この場合には、現地企業の経営者と進出企業の経営者とがいわば対等のかたちで企業経営上の権限を行使する。この場合、進出企業は正確には支配的株主ではないので、完全子会社や多数保有の子会社と比較し進出企業側の影響力は小さいが、しかし現地経営者は構造変化にかかわるような重要な決定事項につき、たえず進出企業側との共同意思決定を想定しているため、進出企業による意思決定への直接関与が期待できる。しかし現地企業の具体的な実施計画については、できるかぎり現地側の自律性を尊重し、またその結果についてのみ報告を求めるようになっている。第3は、株式の少数保有(過半数未満)の場合である。これは、進出企業が現地企業に間接的に関与する場合である。換言すれば、現地側出資者が実質的に経営権を行使する。そして進出企業からの現地派遣員は、現地合弁企業の政策形成に関して補佐・助言・勧告の機能をはたすにとどまるのである。進出企業側において海外事業の展開の経験が浅く、とくに現地の事情について知るところが少ない場合、人材の確保と経験の習得のため、あえて少数保有で海外に進出する事例はか

なり多い。

以上、合併企業について進出企業から現地企業への出資比率を、3通りに区分して取上げたが、ここから明らかなことは、完全子会社に近ければ近いほど、進出企業側の意思で現地企業に対し集権化の態度をとるか分権化の態度をとるかを自由に決定しうるのに対し、出資割合が減少するにつれてその選択の幅が狭くなる。進出企業の本社と、その海外関係会社との関係は、一般に「海外関係会社管理規程」として、全社的に制度化されているが、その内容を知ることすなわち、海外関係会社への管理体制を知るもっとも確かな方法なのである。

海外活動の一環として現地合併企業を設立することの意味は、とくに論及する迄もなく明らかである。しかし合併企業は、現地経営者側の意向をなんらかの程度で汲上げざるを得ないので、自国において蓄積した優位性をもって海外にも自由な発展をしようとする国際企業にとっては、不都合なことが多い。とりわけつぎのような経営政策をとる場合には、現地企業に対する進出企業側の、強力なコントロールが不可欠である。そのためかれらは、完全子会社による進出形態を選好し、あるいは従来合併企業であったものをしだいに完全子会社に転換せしめようとするのである。

- (1) 差別化商品に対するマーケティング技法の使用
- (2) 製造原価削減のための生産設備の合理化
- (3) 原料に対する支配力の強化
- (4) 他企業に優越する技術情報の機密保持
- (5) 効率経営に関するマネジメント能力の維持と拡大 (ストップフォード & ウェルズ, 1976; フェアウエザー, 1975等)

国際企業は一般に、その企業特有の優位性を、とくに知識・情報・技術の諸側面において保有している。したがってかれらがこの相対的優位性を常に維持・拡大しようとするのは、いわば自然の性向であるといえよう。事実、大部分の国際企業は斬新な知識を生みだすべく、た

えまなく研究開発活動を行ってきたのである。いうまでもなく企業独自の技術や知識の優位性保持には、関係会社を内部化していくことが最善の道である。海外直接投資によって国際企業は、それがもつ知識優位が世界的規模で拡散するのを規制、監視することができるからである。直接投資に較べれば、たとえばライセンス供与に危険が多いことは明らかである。なぜなら後者の場合、国際企業が巨費を投じて獲得した情報の独占的支配を一挙に失なう可能性があるからである。このようなとき、海外関係会社をみずからの直接的管理下におくことによって、企業はある意味で正当な報酬を得ることができるのである。ここに、企業が国際化を進めてゆくとき、結局は、商品貿易でもなく技術供与でもない、直接投資することへ傾斜する最も基本的な根拠が見出される (A. M. Rugman, 1981)。そして実はこの海外直接投資こそ、国際企業とは異なるいわゆる「多国籍企業」を生成させた基本要因なのである。

以上、企業の海外活動をきわめて概略的に取上げてきた。すでに明らかなように、国境を越えて物財や資本や情報が移動する現象をとらえ、それを企業の海外業務活動と称するならば、そのような現象は歴史上古くから見出される。しかし近年にいたって多くの巨大企業が海外に生産拠点をもつに及んで、多国籍企業の存在が大いに注目されることとなった。議論の背景となった現実的基盤が米国系巨大企業 (たとえば石油精製の Exxon, コンピュータの IBM 等) であったことは、いうまでもない。今世紀初頭のアメリカ系企業の海外生産拠点はわずかに100余であったが、1968~69年には少なくともその数は9700余に達したばかりでなく、米国系製造企業の従業員数をイギリス1国だけに限ってみても、1914年には1万2千人程度であったものが、1963年には44万2千人余に及んでいること等に、双方の時期の比較を読みとることができよう。

多国籍企業 の概念

「多国籍企業 (multinational corporation)」なる用語が使われはじめた時期は、比較的近年である。周知のごとく1960年、Carnegie Institute of Technology 主催の Graduate School of Industrial Administration 創立10周年記念シンポジウムで、D. H. Lilienthal が最初に用いたといわれている。彼はいう、「アメリカの企業は、大規模・中規模のそれを問わず、いろいろなかたちで外国で事業活動を展開している。ここにいう事業活動とは、外国企業に対したただに証券投資のような、金融上の関係をもつにすぎない場合を指しているのではない。また商社を意味しているのでもない。会社が管理責任を負う生産・販売の事業活動を、ここでは念頭においているのである。このような企業すなわち、1つの国に本拠をもつと同時に、外国の法や習慣のなかで事業展開している会社を、私はとくに多国籍企業と定義する」(Anshen, M. and Bach, G. L. ed., 1960) と。

また Business Week 誌 (April 20, 1963) は、「多国籍企業 (multinational company) とは、つぎの2つの基準に合致したものをいう。第1にそれは、少なくとも1つ以上の外国に定着した生産拠点、あるいはその他のかたちで直接投資していること、および第2にその経営者は、世界的な視野のもと、市場開拓、生産活動、研究開発等について、世界のいずこにも適用可能な多種多様な政策決定を行なっていること、これである」と、述べている。

もちろんこれら以外にも極めて多数の定義が、いろいろな論者から提起されているが、ここではおおよそ次のような概念を提示しておくことにしたい。すなわち、それは、複数の国で生産活動をおこない、かつそれらを一元的な指令のもとに統括している、巨大企業のことである、と。ここでとくに強調されているものが以下の4点であることは、おのずと明らかであ

る。

- (1) 複数の国
- (2) 生産活動
- (3) 一元的指令
- (4) 巨大企業

ところでこのような意味における多国籍企業 の概念に関連し、「多国籍化」を測定する操作的な基準をも、ここであわせ示しておきたい。実証研究に際し、少なからざる便宜を与えるであろうと思われるからである。この目的のためには D. A. Heenan & H. V. Perlmutter (1979) の研究が大いに参考になるであろう (図3参照)。

なお多国籍企業の主要な特徴を挙げてみると、上述した概念に示された(1)~(4)の4点のほか、さらにつぎの2点が暗黙のうちにそこに含意されている事は明らかであろう。すなわちその第一は、多国籍企業における基本政策は、広く世界的な視野から決定されていることであり、第二は、そのような経営政策を具体化してゆくため、世界的な管理組織をもっていること、これである。第二の点は後に詳述する。

多国籍企業の一典型としてしばしば IBM コーポレーションの例が挙げられるが、以下同社に関する若干の数値を示し、多国籍企業のイメージを浮かび上らせてみよう。

IBM 社の場合、1978年現在、世界全体での販売額は211億ドルであり、またその海外進出度をみると、販売額比率において52%、利潤額比率において50%、資産額比率において48%、雇用量比率において44%である (宮崎, 1982)。ここから、いずれの数値も約半分が海外子会社によって占められていることは明らかであろう。さらにIBM社の1976年現在の資料によれば、同社の海外進出状況は表1の通りである。このうち IBM ワールド・トレード・コーポレーションの内訳は次のごとくである。

研究所; スイス(基礎研究所), イギリス, フランス, 西ドイツ, オランダ, スウェーデン, オーストリア, カナダ, 日本の9ヶ国に各々1

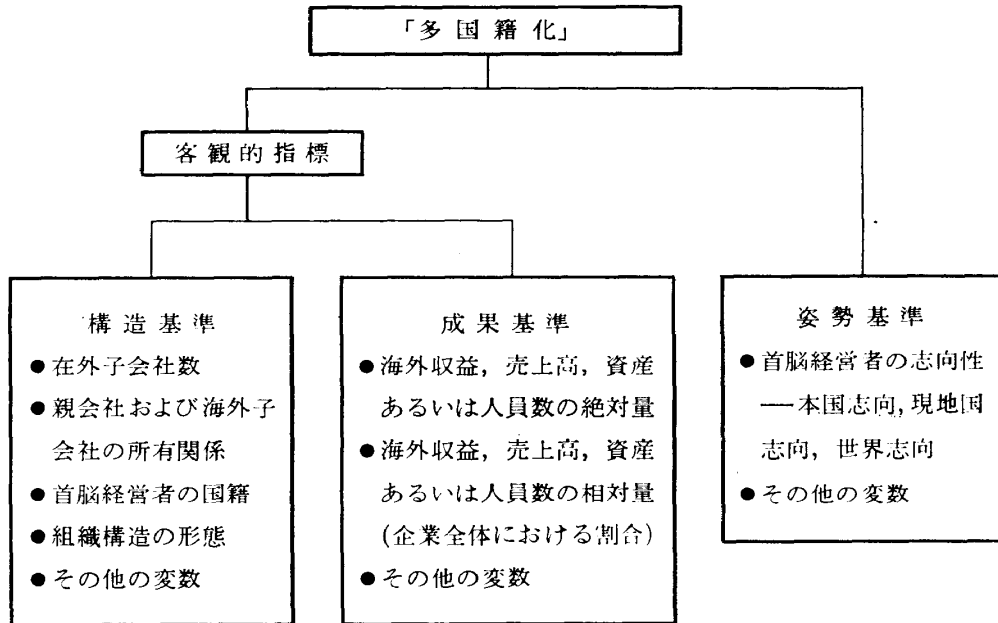


図3 多国籍化の指標

表1 IBM コーポレーションの概要 (1976年現在)

	IBM コーポレーション (全体)	アメリカ IBM	IBM ワールド・トレード社	
			ヨーロッパ・中 東・アフリカ	南北アメリカ・ 極東
所在国	128	1	82	45
社員数	317,000	180,000	97,000	40,000
製造工場	41	18	14	9
研究所	29	20	7	2
サイエンティフィック・センター	13	3	8	2
教育センター	112	28	49	35
データ・センター	235	—	150	85
営業所	約 700	約 150	約 300	約 250

つずつ。

製造工場; 上記9ヶ国のほか, イタリア, スペイン, メキシコ, コロンビア, ブラジル, アルゼンチン, オーストラリアを加えた16ヶ国に23工場。

このほか127ヶ国に約550の営業所, 235ヶ所のデータ・センター, 84都市に教育センター, 10都市にサイエンティフィック・センターを配置し, 取引に用いられる通貨は70種類以上, 管理運営に使用される言語は, 23カ国語に及ぶといわれている。

また IBM 社はかつて, イタリアと日本において, 当時最新の“IBM system 3”の生産を開始するにあたり, つぎの3項目を詳細に検討した上で決定を下したといわれている(宮崎, 1982)。

(i) 世界中に分散している技術能力を, 最適費用で利用するには, 世界のどこで研究開発を行なうべきか。

(ii) アメリカを含むすべての国の主要市場で, 競争にうちかつためには, 世界のどこで生産活動をなすべきであるか。

(iii) もっとも急速でもっとも有利な販売量の成長を確保するには、世界のどこに製品販路を見いだすべきか。

ここに研究開発、生産、販売の選択にあたって、つねに世界的視点から政策決定を行なっている、IBM社の姿勢をみるができる。

多国籍企業の構造

海外進出する企業が、当初一時的に採用する海外子会社への組織化の方法は、持株会社方式に似ている。すなわち海外子会社が、親企業と緩やかな財務関係で結ばれるかたちである。この初期における自主的な子会社の時期を、多国籍企業の海外事業における局面1とよびうるであろう。この段階ではもちろん、前述した定義における「一元的指令」が行き届いているとは、とうてい言い難いのであるが、管理組織的にはここから議論を始めることが適切であろう。つぎに局面2は、本格的な組織統合の時期であり、ここでは国際事業部あるいは国際統括本社が設置される。この場合、国際事業部は普通、国内事業を導く戦略には従わないものとされている。局面3では、世界的視点から首尾一貫した経営戦略がたてられ、海外事業組織は、社内の他組織と緊密な関連がつけられるように再編成される。以下、米国系国籍企業が迎った組織構造の変化の諸局面を、ストップフォードとウエルズの研究(1976)に従って略述してみよう。

まず、設立された少数の海外子会社が、当初大幅な自主性をもちえたのは、米国系製造企業が殆んど積極的な戦略構想をもちえなかったからであるといわれている。すなわち海外生産における初期の投資はたいてい防衛的な性格をもつものであり、当初殆んど偶然に獲得した海外市場を失うかもしれないという脅威に対する、いわば止むを得ざる反応であったのである。この場合、子会社へ派遣される役員は、事実上経営上の決定と行動について全権を与えられてい

た。子会社が親会社との間にもつ殆んど唯一の接触は、配当の本国への送金であった。このような子会社の自由裁量の大きさは、つぎのような理由によるものと考えられる。すなわち、初期の海外投資は相対的に小規模であるので、企業業績全体の結果には重大な影響をもっていない。また当初は、海外事業の管理に経験のある経営者が殆んどいないため、子会社の成否をどのように判断すべきかについて、明確な基準も存在しない。これらの点から、効果的な管理システムを導入することが難しいことは、明らかであった。

多国籍企業はしばらくは、この非組織的な状況をそのまましておくであろう。子会社が小規模で全体的にみて大した意味をもたない限り、とくに直接管理への必要性はあまり強くないからである。しかし、子会社が成長し経営資源が蓄積されてくるにしたがって、管理体制の強化がこころみられるようになる。さきのストップフォードとウエルズの研究によれば、調査した170社のうち60%の企業は、第5社目の海外子会社を獲得するまでに、国際事業部への組織改革を行っていた。

つぎに国際事業部設置の段階が来る。ここでは通常、海外子会社の全般管理者は、社長直属の国際事業部長に報告する。しかしこの点を除くと国際事業部は、国内事業部と同一視しえない側面を数多くもっている。国際事業部の基本的な職務は、いうまでもなく子会社活動の調整にある。調整の意図は、個々の子会社が個別的に活動する場合に到達しうる水準を越えて、全体的に業績を向上させることである。たとえば海外子会社間に財・サービスの移転がある場合に、振替価格を操作すれば全体としての課税総額を減らすことが可能となるが、このような操作は、一部の子会社の利益を減少させることになるので、本社のコントロールがなければ、この種の措置はとりにくいであろう。

しかし国際事業部が海外子会社の重要な決定問題について集中的にこれを取扱おうとして

も、それにはかなり強い制約がある。すなわち諸外国の現地事情がそれぞれ別々であるため、自己の管轄下にある海外子会社の情報 (data) をすべて国際事業部で作成・処理することは容易でないからであり、またそれができないならば子会社の競争力を維持するには、変化に迅速に対応できなければならないが、それには現地経営者の自主的な行動が不可欠であるからである。

国際事業部の集権・分権への力は、個々の企業の諸事情によっていろいろである。しかし製品戦略との関係でいうならば、ごく限られた種類の製品を生産している企業、あるいは成熟期にある製品を安定した技術で生産している企業の場合には集権化への傾向が強く、また逆に、多角化しつつある企業、あるいは急速に変化しつつある技術状況下や市場状況下の企業は、相対的に分権化への傾向が強い。

図4は、国際事業部組織の基本構造を示したものである。このような組織がつけられる段階では、情報処理システムと専門的全般管理者層に相当の投資が行われる。その結果習得された知識と技能とにより、企業はやがて程度の差こそあれ、新規事業進出への柔軟性を身につける。かくて国際事業部がつけられると、企業は新たに海外進出が行ないやすくなる。

いくつかの企業では、国際事業部を国際統括

本社に変更しているが、これはいわゆる完全子会社で、役員や取締役会のメンバーは兼任である。国際統括本社の社長は、親会社の副社長である。この種の構造によって多国籍企業は、その職能別の専門技術を世界的規模の経営に応用することができる。

国際事業部の規模が大きくなると、それを生みだした力そのものが、その解体を促進する。たとえば経営者は、世界的視野にたつて生産の調整をした方がよいと考えるかもしれない。グローバル構造への移行の決定的な時点は、G. H. Clee & W. M. Sachtjen (1964) によれば、最高経営者が、主要な政策決定は本社がこれを行なわなければならない、これによって全社的な利益に役立つ世界的視点を維持することができる、と認識する時点である。米国系企業の場合、いくつかのものは1960年代後半に、以下の3種類のいずれかのグローバル構造に転化した。すなわち (i) 世界的製品事業部制組織 (図5, W. A. ディムザ著, 荒川訳, 1974), (ii) 世界的地域事業部制組織, (iii) 世界的職能部門別組織, これである。

これらの構造はいずれも命令一元化の原則に基づいている、すなわち一人の管理者が事業の特定部分にもっぱら責任をもち、また一人の上司が従がっている。その結果とくに (i), (ii) の事業部制組織の場合には、各事業部間の意思疎通

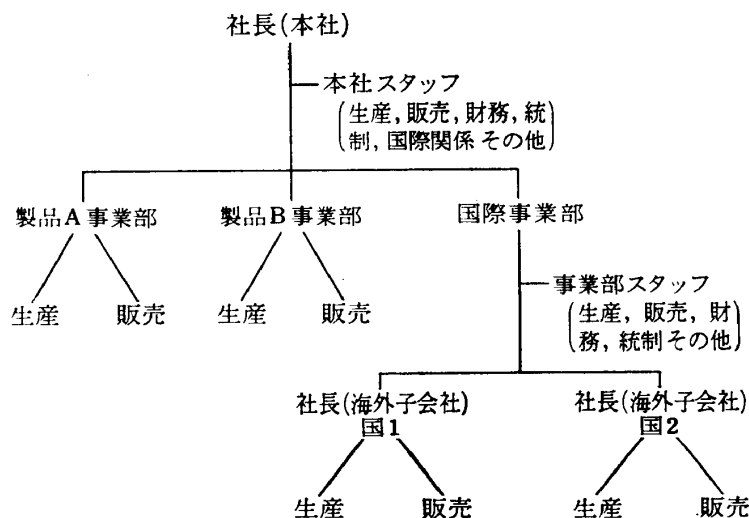


図4 国際事業部

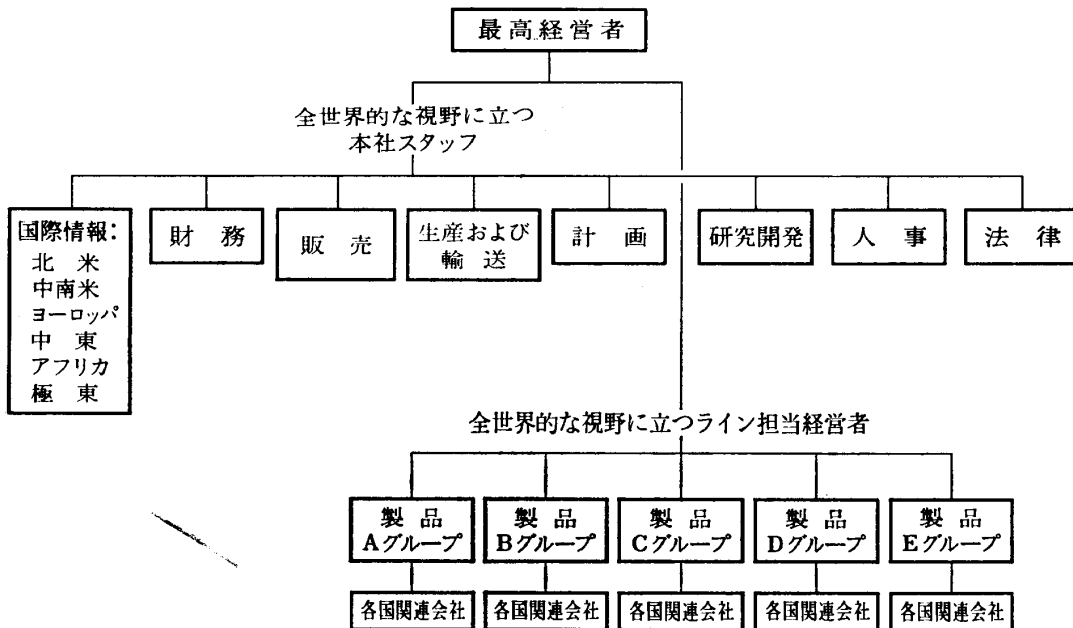


図5 製品ライン別の多国籍企業の組織構造

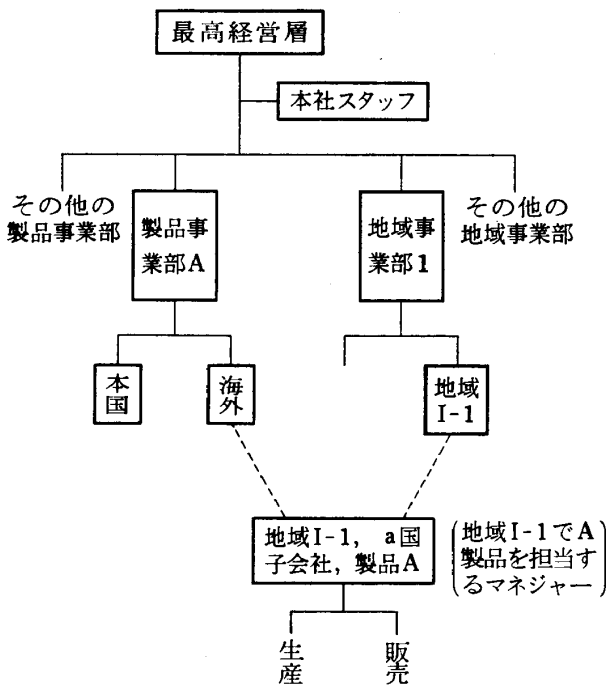


図6 グローバルマトリックス

が円滑さを欠くことになる。この問題を解決するため、事業部間の境界にまたがる責任をもつスタッフ・グループ、あるいは経営委員会を導入する企業が現れてきた。またさらに進んで、現地企業の全般管理者が二元もしくはそれ以上

の報告関係をもって活動する組織をつくっている企業も存在する。世界的な製品事業部と地域事業部が、海外子会社に対する統括権を分割して編成される、いわゆる「グリッド構造」〔図6, (山倉, 1984)〕がこれにほかならない。

グローバル構造のうちどれを採用すべきかの判断は難しい決定である。なぜならその判定には、各組織の長所・短所を比較考量しなければならないが、その評価が実際にはかなり難しいからである。しかしこの問題については、Huchinson (1976) による表2が、大いに参考になるであろう。

海外子会社の管理

以上、多国籍企業の組織構造をとりあげ論じてきたが、つぎにこのような仕組みを基盤に、多国籍企業は、海外関係会社を具体的にいかに管理しているのかという点を取上げてみよう。これにより海外関係会社の主要問題がいったいどのようなものであるのかが、明瞭になると思われるからである。

ところですでに述べたごとく、多国籍企業に

表 2 国際企業構造の選択基準

全社的に 考慮すべき事項	組織構造	国際事業部	グローバル 製品事業部制	グローバル 地域事業部	グローバル マトリックス
急速な成長		M	H	M	H
製品の多様性		L	H	L	H
高度技術		M	H	L	H
経営者の不足		H	M	L	L
緊密な本社統制		M	H	L	H
緊密な政府関係		M	L	H	M
資源配分の基準					
製品上の配慮		L	H	L	M
地域上の配慮		M	L	H	M
職能上の配慮		L	M	L	H
相対的成本		M	M	L	H

(注) H=戦略課題との適合性の程度が高い
L=中程度
M=低い

おける本社と海外関係会社との関係は基本的には、「海外関係会社管理規程」に制度化されている。そこでこの面から、本社の決定権に帰属する主要項目を具体的に提示してみることにしよう。

現地企業の株式を多数所有している場合の、多国籍企業本社の主要な意思決定事項は、次の通りである（栗山，1972）。

- a) 総務企画関係
 - イ) 新增設，撤収
 - ロ) 増減資，社債発行，合併，解散
 - ハ) 株主総会，取締役会の開催，付議事項
 - ニ) 定款，重要な諸規程，規則の制定，改廃
 - ホ) 株主異動
 - ヘ) 重要な契約の締結，更改
- b) 人事，労務関係
 - イ) 人事計画
 - ロ) 事業会社への出向，復帰（役員，社員）
 - ハ) 派遣役員の人事考課
 - ニ) 出向者の給与，報酬等重要な労働条件の決定
- c) 販売，購買関係

- イ) 新製品の開発および販売
- ロ) 重要な販売契約，購買契約の締結，変更，取消
- ハ) 重要な販売価格，原料購入価格の設定，変更
- ニ) 重要な販売ルート，販売市場の決定，変更
- d) 生産関係
 - イ) 生産設備の増設，重要な工事の施行
 - ロ) 重要な生産計画の設定，変更
- e) 経理関係
 - イ) 年次予算および決算案（配当処分案を含む）
 - ロ) 有価証券の取得，処分
 - ハ) 重要な資金計画と担保設定
 - ニ) 本社による債務保証
- f) その他重要事項

ところで企業活動を円滑に進めていくには、以上列挙したような諸事項について、たえず誤りのない意思決定が下されてゆかねばならないが、そのためには決定前提となるべき情報の入手が不可欠である。そこでさらに以下、多国籍企業の本社と海外事業会社との間にどのような

データが流れているか、それを海外事業会社から本社へ向う報告事項のリストとして掲げてみよう (栗山, 1972)。

報告事項リスト (上掲の決定事項記載の事前申請事項以外のもの)

(1) 月次および四半期報告

- イ) 収益予想および経営概況
- ロ) 貸借対照表, 損益計算書
- ハ) 生産および販売計画および実績
- ニ) 資金計画および運用状況
- ホ) 原料, 資材購入計画
- ヘ) 在庫計画
- ト) 出向者給与明細書
- チ) 四半期経営指標一覧

(2) 年次報告

- イ) 年次経営概況 (実績, 翌年見通し, および重点政策, 一般経済市況)
- ロ) 工場建設実施計画および実施状況
- ハ) 生産および販売実績
- ニ) 資金運用実績
- ホ) 在庫計画
- ヘ) 貸借対照表
- ト) 損益計算書
- チ) 剰余金処分計算書
- リ) 株主総会議事録
- ヌ) 定款, 組織図, 就業規則, 労働協約

なお本社は、海外子会社が作成した書類を中心に、原則として年一度定期的に子会社の監査を行なうとともに、海外事業の責任者会議を招集して諸事情を聴取する。

ところで IBM に典型的にみられるごとき多国籍企業は、いわば世界的な拡がりをもって活動している関係上、その全体的な経営・管理は、一国内のそれに較べはるかに複雑である。海外子会社のある各国で生ずるさまざまな事件——通貨の切上げ切下げ、各種の国際的緊張、地震・洪水等の天災、大規模なストライキ、クーデタの発生など——は、それがいかに遠くで起ったものであろうとも、多国籍企業とりわけその本社に、重大な影響を及ぼさずにはおかな

いであろうからである。そこで Clee, G. D. and A. Di SPicio (1959) の指摘するごとく、多国籍企業においては、とくにつぎの2つの特徴をもつ情報システムの構築が必要となる。すなわち (i) 機敏さ (sensitivity) と、(ii) 簡潔さ (simplicity) とである。

まず前者についてみれば、多国籍企業は、経済的、政治的に不安定な国と関係することが多いので、各地の変化に本社経営陣が機敏に対処しうるような、そういった経営情報システムが要求されるのである。

つぎに後者については、以下のようにいうことができるであろう。すなわち、国際的な経営活動には、多種多様な言語および通貨が用いられる。これに加え貿易、関税、法規制等絶えず変化する複雑な諸制度がある。したがって本社に報告するに際しては、子会社が1ヶ国語、1通貨の簡潔なレポートに翻訳することもまた、多国籍企業の経営情報システムに不可欠な1つの重要な特徴なのである。このような報告システムがあってはじめて、本社の経営首脳部は、国境を越えて政策の決定、計画の承認、実績の評価といった一連の責任を果たしうるのである、と。

なお、海外子会社の管理問題について考える時、上述してきたような明示的かつ公式的なコミュニケーションのほかに、価値観、認識体系、規範、態度、習慣等の共通性による相互理解の重要性を指摘しないわけにはゆかない。けだし後者による相互理解こそ、言語によるコミュニケーション、文書によるコミュニケーションの基盤であるからである。もちろん本稿では、言語や行動、さらにはその基礎に存在するいわゆる「文化」的側面を議論する余裕はないが、一言だけそれがもつ重要性について論及しておかなければならない、けだし、多国籍企業における本社と海外子会社、あるいは海外子会社間の文化差異は、けっきょくそれらの間のコミュニケーション上の諸困難をひき起こし、さらにまたそのことが管理上の幾多の問題を生み出して

ゆくからである。たとえば2人のフランス人マネジャーは、たとえ相互に違った個性をもっていても、2人が永年共通の文化的背景のなかにいるのであれば、かれらは比較的容易に相互の意思を伝達し了解しあうことができるであろう。しかし、多国籍企業にとっての最大の問題点は、共通の規範や期待をもたない、異質の文化に属する人々の間に、意思の疎通を図らなければならないところにある。組織があるいは人間の協働が相互理解の上に築かれている現実をみるならば、コミュニケーション問題こそ最も基本的なレベルの経営問題なのである。各文化相互間の相異の範囲は、たとえば言語や習慣さらには「時間」「空間」「契約」といった概念に示されるような、比較的観察され易い事柄についての特徴 (E. T. Hall, 1960) から、仕事に対する期待および他者に対する信頼度といった心理的特徴 (M. Haire, E. E. Ghiselli, and L. W. Porter, 1965) にまでわたっている。文化的経験がこれらの諸点においてたがいに異なっている経営管理者・一般従業員は、たとえかれらが表面上同じ共通の言語を用いたとしても、相互了解はまったく不完全にしか得られないのである。多国籍企業は、国内企業であれば当然の事柄として無視しうるような、そういった各国の文化構造にまでかかわる企業対応策が要求されるのである。

多国籍企業の受入国への影響

多国籍企業は、すでに述べたごとく、直接投資すなわち現地企業の直接支配を意図している。したがって、たんに利益配分にあずかるべし

影響を与えるかについて、若干の考察をくわえておくことにしたい。

多国籍企業は、ジャーナリスティックに取上げられるとき、しばしばその影の部分 (dark side) のみが強調せられるが、そしてそのこと自体はもちろんきわめて大切ではあるが、しかし現実にはまた幾つかの注目すべき貢献を、受入国に齎らしていることは否定しえない。たとえばつぎのような諸点は、すでによく知られているところである。すなわち、

(1) 受入国側は、多国籍企業の優れた生産技術を導入しうること、またときに技術導入をきっかけに、自主的な技術開発への努力が刺激されること。

(2) 多国籍企業の参入によって、受入国側に雇用の拡大がはかられうること

(3) 合理的な経営管理方式が導入されるとき、受入国側の企業経営に近代化が促進されること、

(4) 市場に対し競争の刺激が与えられ、その結果、資源配分の効率が高まること、

(5) 多国籍企業のもつ国際的な販売網の利用により、受入国側の貿易拡大を期待しうること、これである。

このようにして多国籍企業は、一方で無視しえざるプラス効果を現地国に与えていることは、否定することはできない。またそれであるからこそ、近年、たとえばアメリカが日本企業の米国進出につとめて積極的な姿勢をみせているのであろう。

しかしそれと同時に他方、もちろん多国籍企業に問題がないわけではない。いなむしろそれは、きわめて深刻な影響を現地国側に生じさせたことも事実であり、またそのような問題点を

ル社にアメリカ企業ゼネラル・エレクトリック社が直接投資した際の衝撃は、その1例にほかならない。

1960年代には既に相当数のいわゆる多国籍企業問題が発生したが、それ以降のものを含めて概観してみると、おおよそ次のような問題点が浮かび上ってくるであろう。

(1) 多国籍企業が受入国の労働慣行を守らない場合、労使関係上の社会問題をひきおこすこと

(2) 競争が激化し産業秩序が混乱する可能性があること。また多国籍企業の支配力によって、受入国の産業が支配されるおそれがあること、

(3) 多国籍企業が受入国の経済政策に非協力的な態度をとるとき、長期的な経済構造の改善や、短期的な景気調整の円滑な遂行を阻害すること、

(4) 受入国側の生産資源が、多国籍企業を通じてときに国外に移転してゆくこと、

(5) 多国籍企業が受入国に政治的に介入したり、また政府高官と癒着したりする場合があること、

多国籍企業に上記のようなマイナス側面があることは、国家間の協調がとりわけ重視されなければならない昨今、やはり国際的に重要な問題提起をしたといえるであろう。そこでこのような問題を解決あるいは予防すべく、多国籍企業に対する行動基準が、しだいに多くの国の間で求められるようになった。1976年6月にOECD(経済協力開発機構)の閣僚理事会で採択された「国際投資及び多国籍企業に関する宣言」は、このような国際的な要求に対する一つの回答であった。同宣言には勧告書として「多国籍企業の行動指針」なる文書が附されている。

以下この文書に盛り込まれた幾つかの論点を部分的に提示する(福田, 1976)が、われわれはこれにより、国際協調を維持しつつ多国籍企業の経営がこんご如何にあるべきかを知ることができる。

〔一般方針〕

多国籍企業は、受入国の樹立した一般政策を十分に考慮すべきである。とくに産業育成、地域開発、環境保護、雇用機会の創出、技術革新の促進、技術移転を含め、それらの国の経済的ならびに社会的発展に関する目標に対し、妥当な考慮を払うべきである。また現地の地域社会および利害関係者との、緊密な協調に努めるべきである。

海外子会社の役員の任命にあたり、国籍による差別をなくすべきである。多国籍企業は受入国に政治介入すべきでなく、また公職にある者に対し賄賂を提供すべきでもない。

〔情報公開〕

多国籍企業は受入国の公衆の理解に資するため、下記の事項を含む関連情報を重大な支障のない限り、少なくとも年一回は公表すべきである。

- (i) 親会社の名称・所在地、主要関連会社の所有構造
- (ii) 進出国の名称並びに親会社及び関連会社の当該国における主要業務
- (iii) 企業全体及び国別関連会社毎の販売高
- (iv) 企業全体及び国別関連会社毎の新規投資
- (v) 企業全体の資金源泉及び使途の計算書
- (vi) 国別関連会社毎の平均従業員数
- (vii) 企業全体の研究開発費
- (viii) 親会社及びその各関連会社の価格政策
- (ix) 公開情報作成上の会計方針

〔競争〕

多国籍企業は、受入国の競争規定にしたがうとともに、反競争的な企業買収等の不当な方法で、市場支配力の優越的地位を濫用することは、これを差控えるべきである。また購入業者、販売業者、特許実施権者に対し事業活動について不当な拘束を与えるべきではない。

多国籍企業は、国際的もしくは国内的なカルテルに参加し、またはそれら競争制限的效果を促進するような行為を差控えるべきである。

〔財務〕

多国籍企業は、とくに流動性対外資産(多国籍企業が海外に有する、一年以内に現金化する資産)及び流動性対外負債(海外に有する、支払期限一年以内の負債)の管理に際し、受入国の国際収支政策及び信用政策を十分考慮にいれるべきで

ある。

〔筆者注〕 この条項は、多国籍企業のもつ巨額の短期資金の移動が、為替相場の変動や国際的な通貨不安を増幅させないようにすることを意図したものであろう。

〔雇用及び労使関係〕

多国籍企業は、事業活動が行われるそれぞれの国の法律・規則・慣行等の枠内において、以下のような指針に従うべきである。

- (i) 従業員の権利の尊重
- (ii) 従業員代表に対する便宜・情報の供与
- (iii) 雇用及び労使関係に関する、受入国以上の基準の遵守
- (iv) 現地労働者の雇用の促進
- (v) 重大な事業活動の変更に関する事前通告
- (vi) 事業撤退を理由とする威嚇の自制
- (vii) 権限ある経営者側代表との交渉

〔科学・技術〕

多国籍企業は、可能なかぎり、工業所有権（通常特許権、実用新案権、意匠権、商標権の総称）及び知的所有権（工業所有権、著作権の総称）の保護に留意しつつ、事業活動において技術の急速な普及を可能にする慣行を採用すべきである。

〔筆者注〕 この条項は、多国籍企業の現地技術開発への貢献を認めつつも、技術独占がもたらす受入国側への悪影響を除去あるいは予防すべく設けられたものである。

結 論

企業活動の国際化は、異常な事態でも生じない限り、今後進展こそすれ後退することはありそうもない。そこでいまや経営行動の基本的側面を論ずるに際しても、これを省略することは不可能な時代に入ったといえよう。本論文では、このような意味をもつ企業の国際的な側面を考察したが、もとよりそのごく基礎的な点をいくつか挙げるにとどまっている。国際経営研究がある意味で成熟期をむかえつつある現在、わが国にも優れた業績が発表されている〔1例として吉原 (1979)〕ので、詳細はすべてそれ

らに譲らなければならない。

参 考 文 献

- 1) Anshen, M. and Bach, G. L., *Management and Corporations 1985*, The McGraw-Hill Book Company, 1960
- 2) Buckley, P. J., "Managing Multinational Organizations" in Pickering, J. F. & Cockerill, T. A. J. (ed.), *The Economic Management of the Firm*, Philip Allan Publishers, 1984
- 3) Buckley, P. J. and Casson, M., "The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment" *The Economic Journal*, 9, 1981
- 4) *Business Week*, "Multinational Companies, Special Report" April 20, 1963
- 5) Clee, G. H. and Di. Scipio, A., "Creating a World Enterprise" *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1959
- 6) Clee, G. H. and Sachtjen, W. M., "Organizing a Worldwide Business" *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1964
- 7) ディムザ, W. A. 著 荒川孝訳『多国籍企業の経営戦略』日本生産性本部 1974
- 8) フェアウェザー, J. 著, 戸田忠一訳『国際経営論』ダイヤモンド社 1975
- 9) 福田 博著『多国籍企業の行動指針』時事通信社 1976
- 10) Haire, M., Ghiselli, E. E., and Porter, L. W., *Managerial Thinking*, John Wiley & Sons 1965
- 11) Hall, E. T., "The Silent Language in Overseas Business", *Harvard Business Review*, May-June, 1960
- 12) Heenan, D. A. and Perlmutter, H. V., *Multinational Organization Development* Addison-Wesley Publishing Company, 1979
- 13) Hutchinson, J., "Evolving Organizational Forms" *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1976
- 15) 栗山盛彦稿「国際事業会社管理」『組織科学』6 (2), 1972
- 15) 宮崎義一著『現代資本主義と多国籍企業』岩波書店 1982
- 16) Newbould, G. D., Buckley, P. J., and Thurwell, J., *Going International—The Experience of Smaller Companies Overseas* Associated Business Press 1978
- 17) OECD, "Declaration on International Investment and Multinational Enterprises", 1976
- 18) Rugman, A. M., *Inside the Multinationals* Croom Helm Ltd 1981

- 19) ストップフォード, J. M. and ウェルズ, J. T.
著, 山崎清訳「多国籍企業の組織と所有政策」
ダイヤモンド社 1976
- 20) 山倉健嗣稿「経営戦略と組織」都筑栄編著,
『現代企業経営論』新評論 1984
- 21) 吉原英樹著『多国籍経営論』白桃書房 1979

[いなば もときち 横浜国立大学経営学部教授]