

多国籍企業における行動と論理

保 永 昌 宏

目 次

- 1 はじめに
- 2 多国籍企業の定義
- 3 直接投資と海外進出決定要因
- 4 多国籍企業の組織形態—ナショナル・インタレストとの関連において—
- 5 おわりに

1. はじめに

第2次大戦後、世界の経済は自由貿易主義を基調として発展してきた。このことは単に貿易だけにとどまらず、やがて資本の自由化を促進するようになった。戦前にも、フィリップス（オランダ）、ネスル（スイス）、ユニリーバ（英・蘭）といったヨーロッパ系資本の大企業は、海外で生産を行ない事業を拡大していった。この間に、アメリカ企業のGM、フォード、スタンダード・オイルなどは海外進出を進めていたが、何といてもアメリカ系資本の企業の海外進出が増大したのは戦後のことである。戦火で疲弊したヨーロッパと共産圏諸国との間でアメリカは、政治的にも経済的にもその主導権を握ったのであった。かくして、こうしたアメリカの優位性は巨大企業を通して海外直接投資という形態でいかに発揮されるようになった。

1930年末のアメリカの対外直接投資残高は、78億41百万ドルにすぎなかったが、1960年には327億78百万ドルと約4.2倍に増加している。さらに、1970年に至って対外直接投資残高は780億9千万ドルとなり、この10年間に急増している。これは、1930年に比較して約10倍の伸び率を示しているのである。

これに対して、先進国の対米直接投資残高は、1960年にカナダが19億34百万ドル、西ヨーロッパが47億7百万ドル、日本は88百万ドルであった。この年のこれらの諸国を合計すると67億29百万ドルになる。10年後の1970年の先進国の対米直接投資残高は、カナダが31億12百万ドル、西ヨーロッパが95億15百万ドル、日本は2億33百万ドルであり、これら先進諸国の対米直接投資残高の合計額は128億6千万ドルとなる。1960年以降、先進諸国の対米直接投資は増加しているとはいえ、アメリカ一国が対外直接投資した額の $\frac{1}{6}$ にも満たない額である。(第1-1表および1-2表参照)

これらの数値の比較から、近年、アメリカの海外直接投資額の激増ぶりが明らかとなるだろう。この直接投資増大の主役を演じているのは、海外に進出した巨大企業であることは周知の事である。

第1-1表 主要国の直接投資残高内訳 (70年) (単位 百万ドル)

		日 本 ¹⁾	アメリカ	イギリス ²⁾	西ドイツ
総 計		3,596	78,090	15,814	5,769
業 種 別	鉱 業	1,127	6,137	1,245	260
	石 油		21,790	—	164
	製 造 業	963	32,231	8,471	4,453
	そ の 他	1,506	17,932	6,098	892
地 域 別	西ヨーロッパ	638	24,471	2,347	3,283
	北アメリカ	912	22,801	3,089	949
	ラテンアメリカ	559	14,683	1,083	1,001
	東南アジア	780	3,968	1,521	115
	中 近 東	334	1,645	65	38
	アフリカ	92	3,476	2,558	325
	大洋州	281	3,485	2,654	57
	そ の 他	—	3,561	88	—

備考 1. 1) 外国為替及び外国貿易管理法による70年度末許可累計額

2) 石油、銀行、保険を除く。地域別残高は68年

2. 外国により多少分類基準が異なる。

資料: Survey of Current Business, Dresdner Bank; Merkblätter für den Aussenhandel, Trade and Industry (Board of Trade Journal), 日本銀行。

出典: 通商産業省, 通商白書, 1972.

アメリカの1970年末の対西ヨーロッパ直接投資残高は年間輸出額の約2倍に達し、また西ヨーロッパ諸国の対米直接投資残高は輸出額の86%まで増加していることから、これら直接投資による海外生産額は輸出を大きく上回っているものとみられる。こうした欧米諸国における直接投資の地位の向上は、これまで貿易の補完的機能を果たしていたにすぎない直接投資が、今や貿易とともに

第1-2表 先進国の対米直接投資

	1960年	68年	70年	60~68年	60~68年	68~70年	68~70年
	投資残高 百万ドル	投資残高 百万ドル	投資残高 百万ドル	投資残高 伸び率	対米輸出 伸び率	投資残高 伸び率	対米輸出 伸び率
全 産 業				%	%	%	%
カ ナ ダ	1,934	2,659	3,112	4.1	13.3	8.2	11.1
西 ヨ ー ロ ッ パ	4,707	7,750	9,515	6.4	12.3	10.8	6.2
ベル ッ ク ス	157	273	338	7.2	9.5	11.3	△ 5.2
フ ラ ン ス	178	288	294	7.0	8.6	1.1	11.7
西 ド イ ツ	103	387	675	18.0	14.8	32.1	7.4
イ タ リ ア	71	92	100	3.3	13.7	4.3	11.5
オ ラ ン ダ	947	1,750	2,121	8.0	11.5	10.1	7.7
ス イ ス	773	1,238	1,550	6.2	10.5	11.9	5.3
イ ギ リ ス	2,243	3,409	4,110	5.4	11.1	9.8	3.6
日 本	88	181	233	9.4	17.0	13.5	20.6
製 造 業 ¹⁾							
カ ナ ダ	907	1,413	1,831	5.1	18.3	13.8	11.6
西 ヨ ー ロ ッ パ	1,501	2,941	4,061	7.8	14.0	17.5	5.6
オ ラ ン ダ	197	426	652	8.9	14.0	23.7	10.9
ス イ ス	395	863	1,152	9.1	10.7	15.5	4.6
イ ギ リ ス	698	1,076	1,391	4.9	11.3	13.7	2.3
その他西ヨー ロッパ	211	576	866	11.9	15.1	22.6	6.7

備考 1) 製造業の60年投資残高は、資料の制約により59年の残高。60~68年伸び率は、59~68年平均伸び率。

資料: Survey of Current Business, OECD 統計。

出典: 通商産業省, 通商白書, 1972。

欧米諸国間の経済交流の主役を演ずるに至ったともいえよう¹⁾。

海外進出した巨大企業は、政治的、経済的および社会的にも非常に大きな影響力を持っている。これらを分析し検討するためには、インターディシプリナ

リーな研究が必要であろう。本稿では、巨大企業が直接投資を通して海外進出するための諸要因ならびにこれらの企業の経営戦略上の観点からその組織形態（ナショナル・インタレストとの関連）に限定してそれぞれの概要を述べることにする。

〔注〕

(1) 通商産業省，通商白書，1972，291—292頁。

なお，1930年および1960年のアメリカの対外直接投資残高は，国際資本移動研究委員会編「資本自由化と海外企業進出」による。

2. 多国籍企業の定義

今日，世界各国でめざましい活動をして注目されている企業が，一般に国際企業とか多国籍企業，あるいは世界企業などと呼ばれている巨大企業である。

多国籍会社 (multinational corporation) という言葉を最初に使ったのは，TVA で有名なデイビッド・リリエンソール (David Lilienthal) が，1958年にフィラデルフィアにおいて演説した時であり，後に，1960年に一冊の小論集として出版されたといわれる¹⁾。

ビジネス・ウイーク誌は，1963年4月20日号で多国籍企業の定義づけを試みている²⁾。

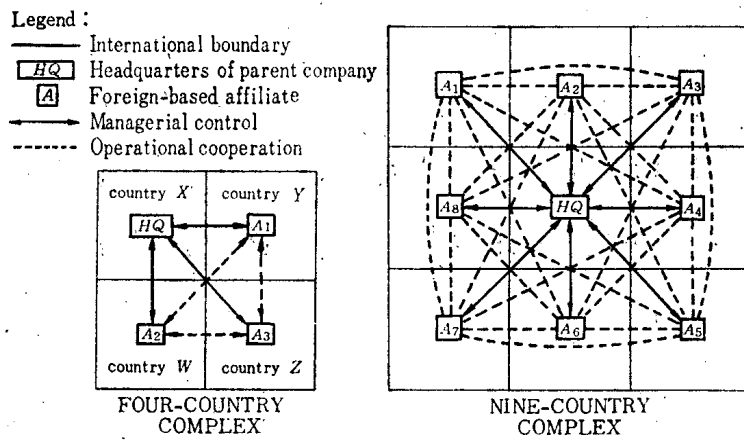
それによると，「多国籍企業とは，1つ以上の外国に定着した製造拠点あるいはなんらかの直接投資の形態を確保していること。また，経営者は，真の意味において世界的な見通しをもち，市場開拓，生産および研究に関するあらゆる基本的な意思決定を世界中のどこでもすぐに適用できることである」と記している。

ワシントン大学のエンデル J. コルデ教授は，「多国籍企業のどのような定義も基本的な見解としては，同時に異なった諸国で機能するところの多くの関連した事業制度である」と述べて³⁾，そのような企業の単純化した2つのモデルを示している。(第2—1図)

第2—1図の左側半分の入り組んだ4つの国は，本社（の会社）と3つの外国にある支店から構成されている。各々は，異なった国に設立している。単位を

構成する4つの異なった国はいっしょに機能する。本社（および国）からは、指揮と統制を発する。また、支店からは、製品、収益および情報を伝える。子会社間には、計画の協力、技術サービス、および会社内部間の取引に必要な活動上の内部の結び付きが存在している。

第 2-1 図



Spatial models of multinational enterprise.
 (資料) Endel J. Kolde, International Business Enterprise, 1968. P. 218より

第2-1図の右側半分の入り組んだ9つの国は、類似の協定であるが、その国内の企業実体の間はいっそう複雑に結び付いたネットワークを持っている。

これら2つのモデルは、すべての子会社が親会社にたいして直接の関係を持っているということで、単一中心型であり、また、その子会社は、規模、資格および経営上の自律権の点でたがいに匹敵するという点で勢力同等型である。そして、最後にコルデ教授は、これらの単純化した仮定は、どちらも特定の多国籍会社にあてはめる必要はないと述べている⁴⁾。

次に、アメリカン大学のハウ・マーチン教授は、現代の典型的国際企業として述べている。すなわち、「現代の典型的国際企業は、同様の生産分配活動を行なう子会社または支社が多数の国に配置され、母国に本社をもつ親会社がこれを所有し支配している」企業をあげて、この型に属する会社は、ドイツのバイエル、アメリカのプロクター・アンド・ギャンブル、スイスのネスル、オ

ランダのフィリップス、イギリスのレキット・アンド・コールマンなどの各社を記している⁵⁾。

最後に、企業の発展段階に応じて定義する2人の代表的見解をあげることにする。

リチャードD、ロビンソン教授の定義

(1) 国際企業 (international firm)

本国から輸出を通じて活動し、またおそらくは子会社や投資による活動も行なう。

(2) 多国籍企業 (multinational firm)

自社の事業目的を最も容易に達成できるような国々に企業力を拡大していこうとする。しかし、企業の所有権や意思決定権は、やはり本国人の手に握られる。

(3) 超国籍企業 (transnational firm)

多国籍企業ではあるが、その所有権や経営権が数ヵ国の出身者に握られている。

(4) 超国家企業 (supranational firm)

この最終段階になると、企業はもはや一国に所属しなくなる。将来は国際機関により管理され、その機関に税金を払うようになるかもしれない⁶⁾。

ハワードV・パールミュッター教授の定義

(1) 自民族中心的企業 (ethnocentric firm)

あらゆる重要な決定は、国内の本社で行なわれ全世界の子会社には中央集権的に伝達されるだけで、子会社にはほとんど決裁権がない。しかも、子会社の重要ポストは本社派遣の人物で占められる。人事考課や業績を評価する場合に本国の規準を用いる。報酬や誘因は外国の子会社よりも本社においてはるかに大きい。自民族中心的企業は、いかなるところで活動しようとも本国と同様に考えるのである。

(2) 多中心的企業 (polycentric firm)

多中心的企業は、文字通り中央とは半独立子会社としてゆるい結び付き

であり、かなりよく連邦と類似している。このような会社における経営者は、次のように言うだろう。「ローマ人には彼らの流儀でやらせよう。われわれは、そこで何が起きているかを本当には理解していないから。しかし、われわれは、彼らを信頼せねばならない。彼らが利潤を獲得する限りわれわれは、その背後に居るであろう。」自民族中心的企業のように中央集権的ではないので、子会社の自主的経営はできるが、財務管理、技術開発、一般管理などは本社で管理され、本社の役員は本社で行なうようにしている。多中心的企業は、活動するおのおのの国との同化を重視しており本国との連絡には重きをおかない。

(3) 地球中心的企業 (geocentric firm)

地球中心主義の考えは、ユニリーバ社の重役会議長の諸目標に関する陳述の中に要約されている。すなわち、「われわれはインディアン (Indians) をユニリーバ化 (Unileverize) して、われわれユニリーバ人 (Unileverans) をインディアン化 (Indianize) したいのだ」と。

地球中心主義の究極の目標は、本社および子会社ともに世界的視野のアプローチをすることである。国籍にかかわらず、最優秀の人物が各ポストに選ばれる。市場や資源だけでなく、アイデア、行動の規準、仕事の進め方、プラント建設の場所、R&D (研究開発) の指令、人材などは世界中で求められる。地球中心的アプローチの究極は、国家主義的偏見の排除であり、一つの宇宙船としての地球という概念の創造であるという⁷⁾。

これまでのところから明らかなように多国籍企業に対する定義は各人各様であり、未だ定まったものはない。ロビンソン教授の発展段階説における超国籍企業および超国家企業は、現在迄のところ存在していない。また、パールミュッター教授のあげる地球中心的企業もやはり存在していない。これらの定義は、各人各様とはいえ、同じ内容のところを異なった表現をしているところもある。現代の巨大企業 (big business) を指して、国際企業、多国籍企業、あるいは世界企業 (world enterprise) と呼ばれる場合があり、これらの呼称も必ずしも明確ではない。そこで、本稿では、現段階においては最も世界的な視野に

立って、1ヵ国以上に生産拠点を持って、グローバルな行動を展開している世界的巨大企業に対してかなり一般的にも用いられてきた多国籍企業という用語をあてはめて使用することにしたい。

(備考) リーディング大学のジョン H. ダニング教授も、国際的あるいは多国籍製造企業概念としては、1か国以上に製造設備(すなわち、工場、鉱山、製油所、流通直販店、営業所など)を所有しているかないしは管理する企業であると単純に定義している。(Jon H. Dunning, ed., *The Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin, 1971, p. 16)

また、世界企業という概念でとらえた先駆的文献としては次のものがあげられる。

C. H. Clee and A. Di Scipio, "Creating a World Enterprise" *Harvard Business Review*, Nov.~Dec., 1959.

[注]

- (1) Howe Martyn, *Multinational Business management*, Heath Lexington Books 1970. p. 1.
- (2) "Multinational Company" *Business Week*, April 20. 1963.
Ernest Dale, ed., *Readings in Management*, Mcgraw-Hill Book Company, 1965, p. 436.
- (3) Endel J. Kolde, *International Business Enterprise*, Prentice-Hall, 1968, p.218.
- (4) *ibid*, pp. 218-219.
- (5) Howe Martyn, *International Business*, The Macmillan Company. 1964.
吉崎英男訳, *インターナショナルビジネス*, 通商産業研究社, 昭和42年, 65頁。
- (6) Rainer Hellman, *The Challenge to U. S. Dominance of The International Corporation*, Dunellen Publishing Company, 1970, 田口統吾訳, *多国籍企業の抗争*, 日本生産性本部, 昭和46年, 28頁。
- (7) Howard V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, January-February, 1969, pp. 9-18.
高宮晋監訳, *国境を越える経営—国際マネジメント・シンポジウムの記録*, 日刊工業新聞社, 昭和47年, 第7章参照。

3. 直接投資と海外進出決定要因

中世においても、地中海沿岸地方を中心として冒険売買 (venture) が活発に

行なわれていた。15世紀も後半に入るとアメリカ新大陸の発見(1492)や、航海技術の向上とともに単なる商品の貿易にとどまらず、海外に居住して事業を起こすようにもなってきた。やがて、1599年には、イギリスでは、ロンドン東インド会社の母胎が成立し、1600年12月31日に至って、ついに東インド会社はエリザベス女王より15年を期限としてインコーポレートの特許状を賦与せられかくてカムパニー的外枠をもつ Joint-stock Company としての東インド会社が成立するに至ったのである。イギリスの東インド会社設立に刺激を受けたオランダでは、1602年に至ってオランダ東インド会社の設立をみたのである¹⁾。

18世紀中頃にはイギリスの産業革命を中心として、ヨーロッパ諸国にも次々と新しい技術の開発・移入が行なわれ、これらの諸国では低廉で確実な原材料供給源を求めて、海外へ進出し始めた。なかでも、イギリスが海外投資の分野でもっとも早くから有力な地位を占めていたのは、第1に、産業革命をいち早く経験し、工業生産増大に伴い海外からの原材料資源の輸入を必要としたこと。第2は、国内の生産活動の拡大と政治的安定が、国民の貯蓄を増大させ、かつての金融市場の中心地であったハンブルグやアムステルダムに代って、ロンドンに金融市場を急速に発達させたこと。第3は、イギリスの海外領土が、豊富な投資機会を提供し、またその投資リスクが他の地域より少く、時には資金の使途がイギリス人の法律にしたがって決定されえたことである²⁾。

これに対して、アメリカは、19世紀後半、カナダに対して、その豊富な木材鉱物資源を求めて進出している。また、当時の先進国イギリスに対しても、その当時の技術先端産業である電気機械、ミシン、印刷機等の分野へ進出している。しかしながら、第1次大戦前のアメリカは、世界的な対外投資の場において、依然として純債務国の地位に留まっていたのである³⁾。

アメリカが今日のような世界の主要な資本供給者となったのは、急速にそして突如として起こった。すなわち、第2次大戦後20年の間に世界の経済発展のための金融の中心地としてかつてのロンドンが演じた役割は、大部分アメリカの銀行によって引き継がれた。ことにアメリカの資本が世界各地で油田、工場、銀行、商店などを建設しあるいは購入した結果、1946年以降の20年間に、アメ

リカの対外直接投資は8倍に増加し、総額490億ドルに達したのである⁴⁾。

(1970年には、780億9千万ドル、第1—1表参照)。

このようなアメリカの海外直接投資の増大は、アメリカ系多国籍企業の活動結果にはかならない。「アメリカの挑戦」という著書を発表して大きな衝撃を与えた、セルバン・シュレベールは「これから15年もするとヨーロッパにおけるアメリカ企業こそが、ヨーロッパをだしぬいてアメリカ、ソ連につぐ、世界第3番目の経済力をもつことになるだろう。共同市場が9年目を迎えた現在、すでにヨーロッパ市場の組織の大もとはアメリカ的となっている」⁵⁾と述べている。このことは、アメリカ系資本によるヨーロッパ諸国への進出がいかに大きかったかを如実に示しているといえよう。(第3—1表参照のこと)

第3—1表 アメリカの直接投資残高 (各年末簿価) (単位: 億ドル)

	全世界	カナダ	ヨーロッパ	ラテン・アメリカ	オーストラリアその他	日本	その他
1960年	318	111	67	83	12	2.5	41
1961年	347	116	77	92	13	3.0	45
1962年	372	121	89	95	15	3.7	47
1963年	407	130	103	94	17	4.7	51
1964年	448	138	121	102	20	5.9	56
1965年	497	153	139	108	23	6.7	62
1966年	547	170	162	115	26	7.5	66
1967年	595	181	179	120	31	8.7	73
1968年	649	195	194	131	35	10.5	83
1969年	710	211	216	138	38	12.4	92
1970年	781	228	244	146	43	14.9	102

1970年末残高 先進国計 531 (68%) 発展途上国計 214 (27%) 国際機関 36 (5%)

資料: Survey of Current Business, Oct. 1971.

出典: 藤原一郎著, 資本自由化と多国籍企業, 日経文庫, 昭和47年。

アメリカの企業がこのように急激にヨーロッパへ進出するようになった動機は何であろうか。1960年にマグロー・ヒル社の経済部は、アメリカの何人かの事業家たちに対し、かれらが対外直接投資を決定する際にその動機となった主な考慮事項は何であったかという質問を行なった。これに対する回答は次のと

おりであった。

新市場の開拓	48%
利潤の格差	20%
輸入制限	16%
原料供給の確保	13%
競争	10%
労賃の格差	6%
その他	3%

このような回答の順位は、3年後の1963年に再度同じ調査を行なったときにも変らなかった⁶⁾。

アメリカ企業のヨーロッパへの進出は、GEをはじめとしてスタンダード・オイル等は1800年後半から1930年の間にも行なわれている。それらのおもな企業は、次の第3—2表に掲げた通りである。この表からもわかるように現在多国籍企業といわれる巨大企業のほとんどはすでにこの時期から進出して、着々とその地盤を強化していたのである。

第3—2表 第2次大戦前におけるアメリカ企業の対外進出のおもな事例

	イギリス	フランス	西ドイツ	日本
1880	(67)シンガー (83)エジソンズワ ンCo. (GE)		(82)GE	
90	(88)アングロアメ リカンオイル(ス タンダードオイ ル) (90)コダック		(90)スタンダード オイル	
	(96)ダイヤモンド マッチ (99)ウェスチング ハウス USM		(98)モービルオイ ル	(99)日本電気 (ウェスタンエレ クトリック)
1900	(01)アメリカンタ バコ			(00)インターナシ ョナル石油(スタ ンダードオイル)

10	(11) フォード	(10) I T R (のちの I B M) (16) フォード	(10) ホレリスマシン(のちの I B M) (13) オーチス・エレベーター	(05) 東京電気(G E) (11) 芝浦製作所(G E)
20	(20) モンサント (25) ボクスホール(G M)		(25) フォード (28) アダムオペル(G M)	(20) 日本 N C R (23) 三菱電気(ウエスチングハウス) (24) 日本フォード
30	(29) デュポン (30) P & G (37) レミントンランド		ウールワース (29) I T T	(27) 日本 G M 日本ビクター (32) オーチス・エレベーター

資料：稲葉清毅著，世界企業の経営戦略，ダイヤモンド社，昭和45年，46頁。

他方，この時期には，企業の第1期の合併ブームにあたり（1895～1904年）合併による消滅した企業数のピークは1899年に1208社をかぞえた。またU S スチール社（1901年），アメリカン製缶会社（1901年）ゼネラル・エレクトリック社（1892年），デュポン社（1903年）など現在のアメリカ資本主義を支配するビツ

第3—3表 欧米系多国籍企業の業種別分布

業種 国名	化 学	食 品	資源開 発石油	機 械 自動車	電 機	ガ ラ ス 雑 金 貨 属	計
アメリカ	22	5	6	27		21	81
フランス	4		1	2	1	3	11
オランダ	1	1	1		1		4
スイス	4	1		1		1	7
スウェーデン				1	2	1	4
ベルギー	1		1			1	3
ドイツ	3			3	2		8
イタリア	3			1			4
イギリス	3	1	2			1	7
ヨーロッパ計	19	3	5	8	6	7	48
合計	41	8	11	41		28	129

資料：S.E.Rolfe, Direct Investment in Atlantic Area.

注 アメリカの場合は1965年，ヨーロッパの場合は1967年の数字に基づいている。

出典：宮崎義一著，資本は国境を越える，朝日新聞社，昭和45年，126頁より。

グ・ビジネスの多くが、この時期に生まれ、はげしい企業合併をくりかえしたのであった⁷⁾。こうした経過をたどって生れたビッグ・ビジネスは、アメリカ国内市場の確保だけではあきたらず、海外直接投資による子会社を設立して、とりわけヨーロッパへ多く向ったのである。しかも、これらの企業は、秀れた技術開発力を持っているので、かつてのような原材料資源の安定供給確保を目指した進出から、技術を輸出するという形態にかわってきたのである。これらの推移は、第3—1表における1970年末残高の地域別内訳を参照されたい。

この事は、アメリカにかぎらずヨーロッパ系多国籍企業も同様の傾向を示し、いずれも技術開発投資の高い業種すなわち、化学、機械、自動車、電機等といった部門への割合が高いのである。

アメリカ企業の技術先端産業部門への進出割合が高いことは第3—3表で明らかであるが、これを裏付ける資料としてアメリカの研究開発投資額が他の諸国を大幅に上回っており、また技術水準も格段に高いことを示している。

(第3—4表および5表)

第3—4表 主要国の技術開発力

項目		国名				
		アメリカ	日本	西ドイツ	イギリス	フランス
技術水準 ①		100	29.1	43.7	27.7	23.0
研究開発資源の投入量 ②	研究投資額 (a)	100	8.5	11.0	9.8	11.0
	研究者数 (b)	100	29.0	11.3	10.4	9.1
	総合 $(\sqrt{a \cdot b})$	100	15.7	11.1	10.1	10.0
過去の技術開発パターン ③	技術輸出額 (c)	100	1.8	5.5	11.2	9.1
	技術革新数 (d)	100	5.4	18.9	24.3	2.7
	総合 $(\frac{c+d}{2})$	100	3.6	12.2	17.8	5.9
技術開発力指数 $(\frac{①+②+③}{3})$		100	16.1	22.3	18.5	13.0

出典：科学技術白書47年度。

先にみたマグロー・ヒル社の調査結果で明らかのように、企業が海外進出をする動機が市場の開拓にあるとすれば、この目的を達成するためにはどのような戦略を展開しまた考慮を払わねばならないであろうか。そこで、まずゼネラ

第3—5表 主要国の技術水準

指 標	国 名					
		アメリカ	日 本	西ドイツ	イギリス	フランス
特 許 出 願 件 数①	1960年前半	100	39.4	51.8	32.2	21.2
	1960年後半	100	46.7	54.9	33.1	23.2
技 術 貿 易 額②	1960年前半	100	13.6	23.2	19.1	19.4
	1960年後半	100	17.4	15.9	19.2	22.0
技術集約製品の輸出額③	1960年前半	100	13.4	73.1	58.6	26.3
	1960年後半	100	37.2	85.7	44.0	31.0
付 加 価 値 額④	1960年前半	100	10.2	22.4	15.7	14.1
	1960年後半	100	15.2	18.4	14.5	15.6
総 合 $\frac{①+②+③+④}{4}$	1960年前半	100	19.2	42.7	31.4	20.3
	1960年後半	100	29.1	43.7	27.7	23.0

注 技術集約製品としては、統計資料の制約上、化学製品、一般機械製品、電気機械製品、輸送用機械製品および精密機械製品を採った。

出典：科学技術白書47年度。

ル・フッズ社の海外事業担当副社長の経歴をもちマネジメント・コンサルタントとしても活躍している実務経験の豊かなG・D・プライソン氏の述べるところを検討する。プライソン氏は、次のような点を考慮すべき事柄としてあげている⁸⁾。

(1) 投資環境

政治情勢，国民の経済的産業的活動力，市場規模とその成長力，地理的環境と気象条件，金融事情，税制。

(2) 生産上の問題点

労働力の確保の難易と賃金水準，生産設備，用水，電力，輸送，不動産などの確保の難易とそのコスト，原材料，機械設備などの確保の難易およびそのコスト。

(3) 業種別と製品別の特種条件

上記3点にわたって概略すれば，投資環境の問題は，換言すれば，投資効率の問題になるだろう。生産上の問題点は，結局，生産要素のうち現地調達せねばならない内容についての判断である。そして最後の特殊条件は，市場の問題である。これら諸事項は，十分に調査研究してそれぞれの問題点を解決せねば

ならない。

海外進出をする際の企業の意思決定は、たんに国内利潤率より高い海外利潤率を求めるだけではない。海外直接投資をおこなう企業は、その意思決定センターから離れた政治的・法的環境の異なる地域において危険を覚悟し、参入のための諸障害にうちかつならば、国内よりも海外でより高い収益をあげることが可能であり、当然のことでもある。しかし、企業の多国籍化のためには収益が国内よりも海外の方が高いというだけでは十分でない。これが理由のすべてであるならば、資本は財の生産・分配にたずさわる企業を媒介にするよりも、むしろ既成の資本市場を通じて移動するであろう⁹⁾。言いかえれば、海外進出に際しては、現地企業よりもさらに高い収益をあげることこそが海外進出の目的であると言えるだろう。したがって、海外直接投資をおこなおうとする企業は、投資先における既存の企業あるいは潜在的競争企業にたいして優位をもっていなければならない。参入者にこうした優位がないとなると、意思決定の場が近くにあり、連絡に齟齬をきたすような長い連絡経路がないために、コスト安の事業活動をおこなうことのできる現地の企業によって追いだされてしまうであろう¹⁰⁾。

ここにいう現地企業に対する優位さこそが多国籍企業の潜在的競争力を示すところの特許、ノウ・ハウ、商標などで、豊富な資金力¹¹⁾に裏付けされたすぐれた技術開発力と経営管理であり、これらは経営戦略の構成要素を形成している。それゆえに、海外進出企業は、現地企業に対しては独占的競争における優位さを持っていないといけないのであり、その市場の状態は、したがって、直接投資が海外で成功をおさめるためには、財あるいは要素市場（最新技術などを含む）に不完全性が若干でも存在していなければならない。あるいはまた、政府や企業によって競争が阻害され、市場が分割されている状況が存在しなければならないのである¹²⁾。

また、アメリカ企業が対外直接投資をおこなうのは、被投資国政府が関税引き上げというへまな措置をとったためであるという説がある。すなわち、関税が輸入を妨げ、直接投資を助長する結果になっているのは確かである。つまり

かつてはその国に輸出を行っていた外国企業が、その国の関税引き上げに直面し、今後に予期される競争の機先を制する手段として、そこで現地生産を行なおうとする場合が少なくない。これがラムファルシー (A. Lamfalussy, *Investment and Growth in Mature Economics*, Oxford, Blackwell, 1961) のいう「防衛的投資」(defensive investment) に相当しよう。この投資は、正の利潤を目的とするものではなく負の利潤(損失)を防止するためのものである¹³⁾。

このような考えは、スティーブン・ハイマーおよびロバート・ローソン両教授の論攻の中にもみられる。すなわち、セルバン・シュレベールの「アメリカの挑戦」の中に展開されている議論に疑問をもち、一般に、企業規模と成長との間にはほとんど相関関係がないと結論している。そして、もしアメリカ企業がヨーロッパや日本のライバルよりも高い成長を遂げなかったとすれば、アメリカの挑戦という考えはどこからきたのであろうか。それは、少なくとも一部は近視眼的観察に基づくものだと示唆したい。ヨーロッパ人は、アメリカ企業がヨーロッパ市場においてシェアを増大しているのを見て脅威を感じたのである。しかし、世界市場全体をみるとアメリカ企業自身 EEC と日本の高度成長によって脅威を受け自らの相対的地位を保持するために対外投資を急速に拡大する必要があったという事実である。だれが挑戦を受けており、だれが挑戦しているのかについて見解の相違を理解するためには、アメリカの親会社(その子会社を含めて)の成長率 G_p 、その子会社の成長率 G_s 、アメリカ以外の企業の成長率 G_e の3つを区別することが有用である。この期間における事実を示すと次のようになる。

$$G_s > G_e \geq G_p$$

ヨーロッパ企業は、 G_s と G_e を比べてみて、挑戦を受けていると感じたのである。アメリカの多国籍企業は、 G_e と G_p とを比べてみてやはり挑戦を受けていると感じたのである。双方とも挑戦を受けていると感じたという事実は、一国籍の企業のもつ視界と多国籍企業のもつ視界との相違に源を発している¹⁴⁾。

これらの事情は、はじめに指摘したように海外直接投資は、量的には、アメリカの対外直接投資が、先進国の対米直接投資の額を大幅に上回っているが相

互に資本自由化を行なって活発に経済交流を促進することである。

多国籍企業が展開する経営戦略としては、ロジスティック計画 (logistic plan) がある。多国籍企業におけるロジスティック計画は、統一・分散の戦略が重要である。これは、生産単位のシステムと製品を市場に供給する製品の流れから成りたっている。このような計画の理想としては、国々間の流れが最大の利潤となる結合を達成することにある¹⁵⁾。

多国籍企業におけるマーケティングは、自然資源、労働力、資本および技術管理、人材などを世界的に統一した観点から、展開されるが、ここでは、ロジスティック計画の一項目として理解するだけにとどめておく。

〔注〕

- (1) 大塚久雄著作集第1巻(株式会社発生史論)岩波書店, 第3~4章参照。
- (2) 国際資本移動研究委員会編, 資本自由化と海外企業進出, 昭和44年, 1~2頁参照。
- (3) 同上書, 2頁。
- (4) 小宮隆太郎, 中里昌夫, 山口洋一訳, レイトン・現代の国際投資, 岩波書店, 昭和44年, 3~4頁。
- (5) J-J Servan-Schreiber, *Le Défi Américain*, 1967, 林信太郎・吉崎英男訳 アメリカの挑戦, タイムライフ・インターナショナル, 昭和43年, 13頁。
- (6) レイトン・前掲訳書, 19~20頁。
- (7) 宮崎義一著, 寡占, 岩波新書, 1972, 80頁参照, なお, 第2期の合併ブームは, (1925~1931)の期間で29年の大恐慌をはさむ時期。第3期の合併ブームは(1950~)現在も進行中で, 合併数は, 政府の規制にもかかわらず過去2回の合併企業数ピークを上回っている。また, 今回の合併ブームは, コングロマリット合併ブームという現象に大きな特徴がみられるという。宮崎義一著, 前掲書IIを参照のこと。
- (8) George D. Bryson. *Profit from Abroad-A Reveille for American Business*, McGraw-Hill, 1964, 小沼敏訳, 海外進出の経営戦略, ペリかん社, 昭和44年, 143頁。
- (9) C. Kindleberger, *American Business Abroad; Six Lectures on Direct Investment*, New Haven and London, Yale University Press, 1969.
小沼敏監訳, 国際化経済の論理, ペリかん社, 昭和45年, 26~27頁。
- (10) Kindleberger, op. cit., 前掲訳書, 27頁。
- (11) 豊富な資金力を持った多国籍企業は, 財閥との結びつきがみられる。とりわけ国

際財閥といわれる財閥である。国際財閥の動向に関しては、井上隆一郎著、国際財閥の戦略、ダイヤモンド社、昭和46年を参照されたい。旧米5大財閥系を中心とする米金融界と産業界の急速な連帯化がある。モルガン、ロックフェラー、FNCB、デュポン、メロンなどである。これらに関しては、日本経済新聞、昭和47年1月30日参照。

- (12) Kindleberger, op. cit., 前掲訳書, 28頁。
- (13) C. P. キンドルバーガー稿, “アメリカの企業はなぜ外国に出たがるか”, 東洋経済・臨時増刊資本自由化特集号, 昭和42年9月28日号。
- (14) C. P. Kindleberger, ed., The International Corporation: A Symposium, M. I. T. 1970. 藤原武平太・和田和共訳, 多国籍企業—その理論と行動, 日本生産性本部, 昭和46年, 70~72頁参照。
- (15) John Fayerweather, International Business Management: A Conceptual Framework, McGraw-Hill, 1969, p. 141.

4. 多国籍企業の組織形態——ナショナル・インタレストとの関連において——

多国籍企業は、究極的には市場支配を通して利益を最大にする戦略展開を試みると考えられる。こうした目標を達成するための組織形態は、世界的視野に立ち、本社を中枢としてすべての子会社を統一したシステムの1つとして考える。所有形態の面からみた場合、現地子会社を完全所有にするか、ジョイント・ベンチャー（合弁事業）にするかの問題がある。1920年の年末近く、ピエール・デュポンは、アルフレッドP・スローン・ジュニアが提出した、GM組織計画案をあっさり承認した。これは、イレネー・デュポンが却下したデュポン社案におどろくほどよく似ていたのである。どちらの案も自主的な現業事業部と本社幹部と専門スタッフから成っている総合本社（general office）の設立を提案していたのである。スローン案は、12月29日の取締役会で承認され、ただちに実施された。これによって作り出された機構は、GMの基本的な組織として今日まで存続している¹⁾。これはアメリカ経営史上画期的であったばかりでなく、近代的経営組織の模範でもあった。

また、GMは、海外の子会社100%所有という長年の方針も、基本原則とし

て元会長であったフレデリック・G・ドナーも認めていたのである。すなわちドナーは、事業子会社の完全所有を維持するという長年にわたるGMの政策はその能率的な世界的事業経営にとって不可欠であり、これまでと同じく今後も至上命令とされると結論が出されたことを述べていた²⁾。

ところが、GMの日本進出に際して、GMと日本のいすゞとの資本提携は、GMの所有比率34.2%の合弁事業でスタートしたのである。このような合弁事業形態になった裏にはわが国の資本自由化50%原則ということがあるにしてもこれは、GMの一連の経営戦略の転換を意味しているのである³⁾。

GMの経営組織形態の再編は着々と進められつつあり、多国籍企業における組織および所有の形態は、全世界的視野に立って統一した基本的経営戦略という面から再編成され変更されるのである。

フォードは、1956年以来、フォード・インタナショナルを設立して海外子会社の統轄を行なってきた。1967年までにヨーロッパの海外子会社は全海外子会社の生産の70%を占めるに至り、このような重要なヨーロッパを他の地域と同様に扱いアメリカ本国からリモートコントロールを行なうことは、現地の実情に即した政策決定が困難であり、迅速性も欠くという点から、フォード・オブ・ヨーロッパが設立されたのである。フォード・インタナショナル時代には、役員はすべてアメリカ人であったが、フォード・オブ・ヨーロッパの役員の $\frac{1}{3}$ 職員の $\frac{2}{3}$ はヨーロッパ人になった。こうして新たに編成されたフォード・オブ・ヨーロッパは、次のような機能を果たすといわれている。

- (1) 全ヨーロッパにおける長期計画の策定
- (2) ヨーロッパにおける子会社の活動の調整
- (3) イギリス、ドイツ両国市場を除いたヨーロッパ市場におけるマーケティング

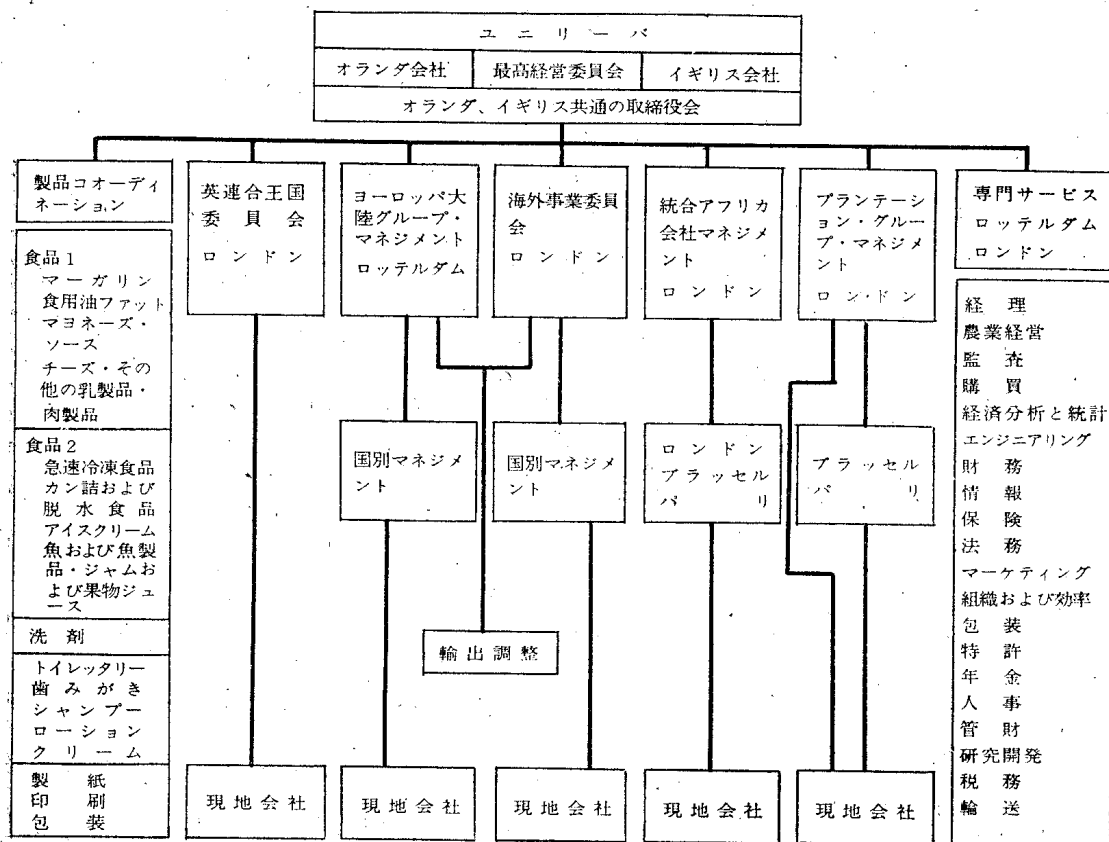
この結果、ヨーロッパにおけるフォードの子会社は、従来与えられていた権限の大部分を吸いあげられた。これらは特に、財務計画と投資計画、生産研究と車種開発、子会社相互の生産上の協力、販売計画とマーケティングなどの領域においてである⁴⁾。

海外事業部門が別個の子会社として独立した生産工場および販売会社の形態をとっている企業もある。たとえば、コカコーラやIBMの場合には、コカコーラ輸出会社やIBMワールド・トレード会社のような別の社長とスタッフをもち、独立経営を行なう別会社を設立している。このようなやり方は、機能上も納税上も有利である。こういった別会社は製品に対する管理、資金面での支配、特許や商標のライセンスを通じて、親会社と結びついている⁵⁾のである。

現在までのところ、超国籍あるいは超国家企業は存在していないが、国内と海外の区別がつかなくなる程に組織が一元化した構造をとる企業としては、フィリップス、ネスル、ロイヤル・ダッチ・シェル、ユニリーバなど古くから世界を市場としているヨーロッパ系多国籍企業に多く見られる⁶⁾。

参考：代表的多国籍企業の経営組織図

第4-1図 ユニリーバ社の経営組織



資料：Business International, Organizing for Worldwide Operations

出典：小林規威稿、経営の多国籍化と経営組織
日本型多国籍企業の探求、所収・別冊週刊ダイヤモンド。

ワシントン大学のエンデルJ, コルデ教授は, 多国籍企業の組織に関して次のように述べている⁷⁾。「戦後の期間で最も意義のある組織上の変更は, 外国貿易部ないし外国貿易事業部と国際会社制度とが入れかわったことである。この変化から, 現代の多国籍会社のほとんどすべての特殊な特徴を展開できる。この組織上の発想の変化は, 国際本社会社 (international-headquarters Company) 海外基地会社 (foreign-base company), 世界会社 (world company), および超国籍会社 (transnational company) の4つのプロトタイプモデルに分けることができる。要するに, 超国籍会社は, 事業会社のネットワークを連带的に経営するグループの管理センターとして思い浮かべられる。多中心的多国籍企業 (polycentric multinational firm) は, 現在多少存在している (ユニリーバ, ロイヤルダッチ・シェル) とはいえ, この計画にたいする国際経営者の姿勢は, 保留されたままである」と記して, 超国籍会社を除いた組織の構造モデルを図解している⁸⁾。

最後に, 合併事業に関して若干述べることにする。GMが長年貫いてきた完全所有の原則を転換してきたことはその背後にナショナリズムとの衝突をどのように緩和するかといった問題がひそんでいるように思われる。このような点からも合併事業の形態を考えることができる。合併事業は, しばしば, 親会社によって完全には所有されていない海外企業であると定義されている⁹⁾。しかし, 本稿では, 合併事業は, 異なった国から2つまたはそれ以上の経済的実体が, 永続きする原則で参加する企業である¹⁰⁾, と定義しておく。

合併事業形態をとる理由は, やはりナショナル・インタレストとの関連が大きいと思われるが, その他にも労働力や海外事業家の素養の増大等にもよる場合も考えられよう。また, アメリカでは, 1962年の歳入法において外国会社の50%以上を所有する親会社は, 利益を本国へ送金するしないにかかわらず, 合衆国の所得税を支払わなければならなくなったことである。しかし, 50%以下の場合にはこの要求に従わなくてもよいので, 海外で合併事業を行なう関心が増加し, とりわけ, 50%以上を所有する会社は, 税金逃避の国として合併事業が増加したのである。近年, 合併会社が増加するのは, 金の流出を防ぐための

合衆国政府の努力によっても促進された。海外直接投資に関する制限は、多くの会社に対して、海外資源から資金調達に至るまで、単独でよりも現地会社と一っしょにパートナーで成し遂げる方がいっそう容易であるのでやむなく従ったのである¹¹⁾、という見方もできるであろう。

合弁事業が成功を収めるか失敗に終るかは経営戦略の上からみても重大である。合弁会社が成功を収める場合には、一般的に、同等の強さで補完的位置にあるパートナー同士が設立したものである。パートナーの両者が同一規模でなければならぬという必要性はない。しかしながら、両者は、合弁会社設立に際して、そのどちらか単独ではその会社を経営し得ないようなやり方で、同等に重要な資産を持ち寄るべきであると考えられる¹²⁾。

海外子会社の経営は、事実上の経営支配が確立されていれば良い。したがって、合弁事業形態をとったとしても、特許、ノウ・ハウ・商標、高度な技術などを提供することにより、実質的な支配は可能である。合弁事業の形態は、ナショナル・インタレストに直面する多国籍企業が、ナショナリズムとの調和を考慮しながら、事実上の経営権を保持するかたちで所有から支配へと経営戦略の転換をはかったものと考えられよう。

そこで、合弁事業方式が望ましい場合とそうでない場合とを列挙すれば、次のようである¹³⁾。

(イ) 望ましい場合

- (1) 投下資金の節約
- (2) 危険の分散
- (3) 相手国国民感情の緩和
- (4) パートナーの経営能力、販売能力、資金能力、労働力等の活用による
現地特殊事情への適応
- (5) 法律の制約、または政府の指導等による外国完全子会社の設立の制限
- (6) 相手国の各種の恩典や特恵関係享受
- (7) 絶対的経営権でなくとも、実質的な経営権にて満足するとき

(四) 欠陥となる場合

パートナーとの意見の対立。国の政策変更にもなる事業の将来の不安定。これら上記の事項は、相対的比較の問題が多く含まれているので、多国籍企業の経営戦略の一環として判断されることになろう。

現実合弁事業形態で海外進出した多国籍企業の実態は、おおよそ次のようである。ハーバード大学のレイモンド・バーノン教授の調査研究結果によるとフォーチュン誌の会社番付 500 社のなかから、海外に 6 社以上の子会社をもつ 187 社の多国籍企業を選び出した。この 187 社中、単一産業に従事している会社は 13 社で、ジョイント・ベンチャーをとる割合は 17.3%、2 産業にわたる企業は、42 社で、ジョイント・ベンチャーは 24.8%、3 産業にわたる企業は、81 社で、ジョイント・ベンチャーは 32.3% となり、この資料からわかることは、製品多角化をしている企業の方がジョイント・ベンチャーの比率が高いことである¹⁴⁾。この他にも市場に不安定な要素がある場合などもジョイント・ベンチャー形態に進むものと思われる。

アメリカの多国籍企業は、これまで、合弁事業形態をとることをあまり好まないと言われている。これらの事情は第 4—1 表から明らかである。そこで、次に、アメリカの多国籍企業が固執する完全所有によるメリットをあげると、

- (1) 配当政策の弾力的運用
 - (2) 生産と販売の最適配分
 - (3) 利益操作が容易
 - (4) 経営効率の確保
 - (5) アンチトラスト法の回避
 - (6) 経営上技術上の秘密保持
- などが考えられよう¹⁵⁾。

したがって、合弁事業形態は、企業とナショナル・インタレストとの妥協の産物とも考えられる。多国籍企業とナショナル・インタレストの問題は、多国籍企業と投資国ならびに多国籍企業と投資受入国の双方に生ずる。多国籍企業と

第4—1表 187社のアメリカ系多国籍企業の所有形態別海外子会社数

(1967年現在)

地	域	完全所有 (95%かそれ以上)	過半数所有 (50%~94%)	少数所有 (5%~49%)	不明	計
全	地	5,143(65%)	1,457(18%)	660(8%)	667(9%)	7,927
カ	ナ	817(78%)	101(10%)	44(4%)	86(8%)	1,048
ラ	テ	1,195(62%)	365(19%)	197(10%)	167(9%)	1,924
メ	キ	230(56%)	79(19%)	61(15%)	42(10%)	412
ア	ル	115(61%)	36(19%)	20(11%)	16(9%)	187
ブ	ラ	173(65%)	48(18%)	16(6%)	30(11%)	267
ヨ	ー	2,221(65%)	651(19%)	227(7%)	302(9%)	3,401
E	C	1,025(61%)	351(21%)	137(8%)	162(10%)	1,675
フ	ラ	256(52%)	133(27%)	62(13%)	42(9%)	493
西	ド	293(64%)	84(18%)	26(6%)	53(11%)	456
イ	タ	188(61%)	70(23%)	19(6%)	33(10%)	310
E	F	1,037(74%)	196(14%)	53(4%)	119(8%)	1,405
イ	ギ	554(69%)	129(16%)	38(5%)	79(10%)	800
他	の	159(49%)	104(32%)	37(12%)	21(7%)	321
南	太	460(71%)	113(17%)	37(6%)	38(6%)	648
ア	ジ	450(50%)	227(25%)	155(17%)	74(8%)	906
日	本	72(31%)	71(30%)	65(28%)	25(11%)	233
イ	ン	29(34%)	23(27%)	28(32%)	6(7%)	186
ブ	ラ	112(67%)	28(17%)	20(12%)	6(4%)	106

資料：Raymond Vernon, "SOVEREIGNTY AT BAY"—The Multinational Spread of U. S. Enterprises—1971.

出典：日本型多国籍企業の探求，別冊週刊ダイヤモンド，1972，64頁より。

ナショナル・インタレストが衝突した一例をあげてみる。1960年米フォード2世は、イギリス・フォード社の持株を100%にするため、買収資金として、1億3000万ポンドをロンドンに送ろうとした。深刻なドル不足に悩んでいた時の大統領ジョンソンは、この送金を中止させようとした。だが、フォード2世は大統領に対して、企業にとっては国家利益よりも企業利益の方が重大であると回答して、ドルを送金してしまったのである¹⁶⁾。これこそまさに、多国籍企業の論理行動を如実に示した出来事であると思う。

多国籍企業とナショナル・インタレストに関しては、カナダの産業構造特別

委員会の報告書——ワトキンス報告の中に問題点が指摘されている。ワトキンス報告は、次のように述べている。「外国からの直接投資はカナダに経済的利益をもたらし、カナダの経済成長を高めるという積極的貢献をなした。しかし外国からの投資はまた損失をも発生させた。カナダが直接投資から最大限の純利益をうるためには、ひとえにカナダの政策にかかっているとして、カナダの執るべき政策として、(1)経済の競争性を強めること。(2)税制の運用と株式参加を増やすこと。(3)生産要素、特に経営技術の質的向上をはかること」。¹⁷⁾

これらの政策を忠実に実行することによってナショナル・インタレストもプラスとなるであろう。多国籍企業にとっては、今後ナショナル・インタレストとどのように調和して行くかが課題となるであろう。

〔注〕

- (1) Alfred D. Chandler, Jr. *Strategy and Structure*, M. I. T. press, 1962. 三菱経済研究所訳, 経営戦略と組織, 実業之日本社, 1967, 123~138頁。
- (2) Frederic G. Donner, *The World-wide Industrial Enterprise*, McGraw-Hill, 1967, 小沼敏訳, GMの世界戦略, ペリかん社, 昭和42年, 85頁。
- (3) 山崎清稿, 世界戦略としてのジョイント・ベンチャー, 日本型多国籍企業の探求所収, 別冊週刊ダイヤモンド, 1972.
- (4) 稲葉清毅著, 世界企業の経営戦略, ダイヤモンド社, 昭和45年, 199~201頁参照。
- (5) Howe Martyn, *International Business*, The Free Press of Glencoe, 1964 吉崎英男訳, インターナショナル・ビジネス, 通商産業研究社, 昭和42年, 151~152頁。
- (6) 高宮晋編, 海外経営研究会著, 海外経営戦略, ダイヤモンド社, 昭和45年, 268頁参照。
- (7) Endel J. Kolde, *International Business Enterprise*, Prentice-Hall, 1968, pp. 245~252. 参照。
- (8) *ibid*, 第16章の図表16-3, 16-5および16-6を参照されたい。
- (9) W. G. Freedman and G. Kalmanoff, *Joint International Business Ventures*, Columbia Univ. Press, 1961, p. 94.
- (10) Endel J. Kolde, *op. cit.*, p. 260.
- (11) *ibid*, pp. 261~263.
- (12) Sidney E. Rolfe. & Walter Damm, ed., *The Multinational Corporation in the World Economy*, Atlantic Council of the United States in Washington D. C.,

1970, 和田和・藤原武平太・細川恒共訳, 世界経済と多国籍企業—直接投資に関する大西洋会議—日本生産性本部, 昭和46年, 105頁。

- (13) 高宮晋編・海外経営研究会著, 前掲書, 186~187頁。
- (14) 山崎清稿“世界戦略としてのジョイント・ベンチャー”日本型多国籍企業の探求, 所収, 別冊週刊ダイヤモンド, 1972。
- (15) 稲葉清毅著, 前掲書, 183~189頁参照。
- (16) 田口憲一稿, “ナショナリズムと多国籍企業”日本型多国籍企業の探求, 所収, 別冊週刊ダイヤモンド 1972。
- (17) Task Force on the Structure of Canadian Industry, Foreign Ownership and Structure of Canadian Industry, 1968。
カナダ産業構造特別委員会, 小沼敏・村田憲寿共訳, 外国資本と国民経済——ワトキンス報告——ペリかん社, 昭和44年, 73頁参照。

5. おわりに

第2次大戦後に, 多国籍企業が発展した理由は, 以下の5項目に要約される¹⁾。

- (1) 無限の生命力と法律上の承認とによった会社形態の組織であること。
- (2) グローバルな戦略展開を容易にするためのコミュニケーションと輸送機関のはてしなく進歩したシステムがあること。
- (3) 先進国において, キャピタル・ファンド (capital funds) の集中があること。
- (4) 自国の成熟している市場とともに多くの国において市場が急速に成長したこと。
- (5) 共同市場および自由貿易協定を通じて, より大きな地域市場の創造があること。

このような理由によって, 世界中に進出した多国籍企業は, 豊富な資金力をバックにして, 世界的観点から経営戦略を一元化して, 経営資源の最適配分を行ない効率的な利用をして卓越した管理によって利潤の極大化を達成するのである。かくして, 多国籍企業は, いずれも海外で高い収益をあげ, 全体の収益の増加に役立たせている。米フォーブス誌の調べによると, スタンダード石油

ニュージャージー、モービル石油、IBMなどは、純利益の50%以上を海外で獲得している。(第5-1表)

こうした状況に直面するとき、今後わが国の産業界も多国籍化の研究を進めることが課題となろう。

第5-1表 米国多国籍企業の収益状況

(1970年)=単位百万ドル

企 業 名	A 純 売 上 高	B 海 外 推 売 上 計	B / A %	純 益	純 外 益 中 割 合 %	収 益 源
スタンダード石油 (ニュージャージー)	16,554	8,277	50	1,310	52	全 世 界
フォード・モーター	14,980	3,900*	26	516	24*	独, 英, オーストラリア
G M	18,752	3,563*	19	609	19*	全 世 界
モービル石油	7,261	3,267	45	483	51	カナダ, 中東
I B M	7,504	2,933	39	1,018	50	全 世 界
I T T	6,365	2,673*	42	353	35*	カナダ, 欧州, 南米
テキサスコ	6,350	2,540	40	822	—	全 世 界
ガルフ石油	5,396	2,428	45	550	21◎	中東, 南米, カナダ
スタンダード石油 (カリフォルニア)	4,188	1,885	45	455	26◎	中東, インドネシア, 南米
クライスラー	7,000	1,700*	24	△7.6	—	全 世 界
G E	8,727	1,393	16	329	20	南米, カナダ, 伊
キャタピラー・トラクター	2,128	1,118	53	144	—	輸出売上げ, 全世界
オキシデンタル石油	2,402	1,105*	46	175	—	中東, 南米, アフリカ
F・W・ウルワース	2,528	1,001	35	77	61	カナダ, 独, 英
イーストマン・コダック	2,785	874	31	404	19	全 世 界
ユニオン・カーバイド	3,026	870	29	157	—	全 世 界
プロクター&ギャンブル	3,178	795	25	238	25	英, 欧州, 南米
シンガ	2,125	775	37	75	—◎	欧州, 南米
ダウ・ケミカル	1,911	771	40	103	45	全 世 界
CPCインターナショナル	1,376	692	50	61	51	全 世 界

[注] * カナダを除く, ◎営業収入に基づく, ◎東半球のみ

資料: 毎日新聞 1971. 12. 2

備考: 外務省は47. 1. 15 澄田智前大蔵次官を団長とする「多国籍企業調査団」を欧米10ヵ国に派遣した。訪問先は、多国籍企業の本社・支社・政府・民間研究機関労働組合など170ヵ所、やがて、報告書が出される予定である。

[注] (1) Joseph L. Massie, Essentials of Management, 2nd ed. Prentice-Hall
1971. p.45. (1972. 7. 31)