

# 多国籍企業の経営戦略と課題

保 永 昌 宏

## 目 次

1. はじめに
2. 海外進出要因
3. 多国籍企業の経営戦略
4. 現状と課題
5. おわりに

## 1. はじめに

多国籍企業は、さまざまな定義づけがなされている<sup>1)</sup>が、多国籍企業の基本的特徴は次の二つの点にある。

第一に、製造業企業の場合には、多くの国でたんにマーケティング、アフター・サービス、あるいはアSEMBリー（組立生産）を行なっているだけでなく、いくつかの国、たとえば5、6カ国以上で本格的な生産を行なっていることである。

第二は、海外事業の比重がかなり大きく、たとえば連結勘定をつくったときに総資産の20%とか25%とか以上が海外にあるとか、あるいは全従業員のうち4分の1以上が海外に勤務しているとかということである<sup>2)</sup>。

本稿では、世界における多国籍企業の強大な経営力を探り、直接投資を通して海外へ進出する要因を明らかにして、経営戦略の展開とその現状と課題について若干の考察を試みようとするものである。

## 〔注〕

- 1) 拙稿「多国籍企業における行動と論理」城西経済学会誌、第8巻第2号参照。

- 2) 小宮隆太郎稿「直接投資の理論」澄田・小宮・渡辺編, 多国籍企業の実態, 日本経済新聞社, 1972, pp. 166~167。

## 2. 海外進出要因

### (1) 産業立地上の要因

直接投資<sup>1)</sup>は、産業立地論の立場から、(a)資源指向型、(b)労働力指向型、(c)市場指向型の三つに分けられる。

#### (a) 資源指向型

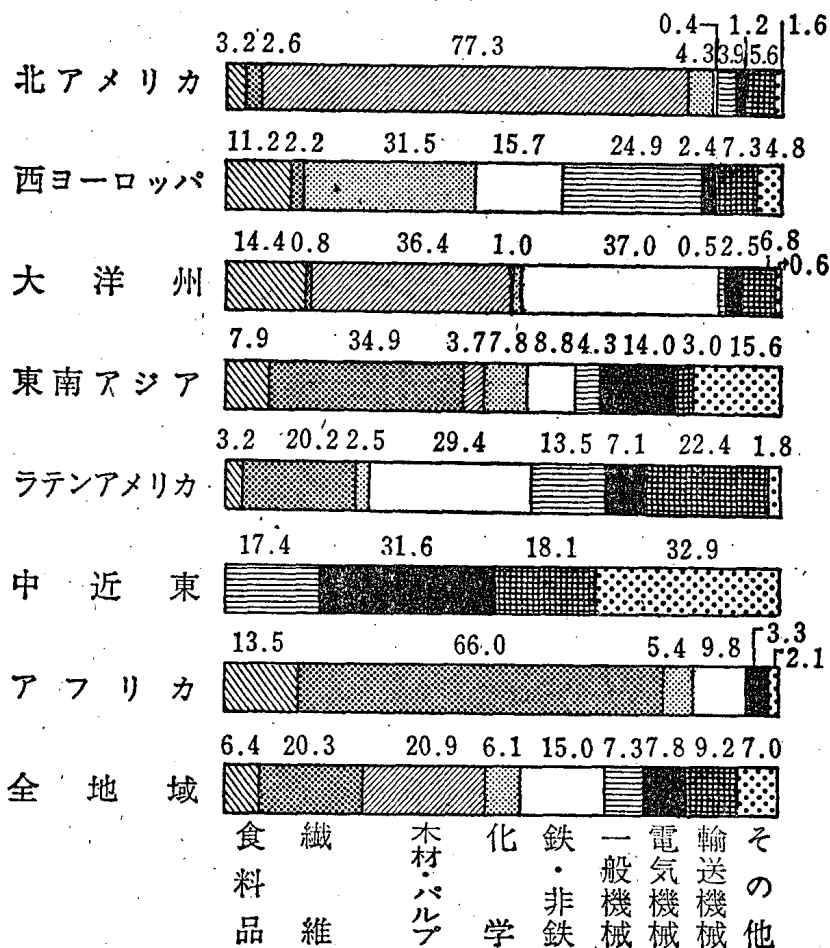
産業革命以後工業生産力の向上と共に、ヨーロッパ諸国が海外へ進出したのは、主として工業原材料の安定的供給を確保するためであった。すなわち、海外での石油、鉱石、森林などの天然資源の開発や農産物の栽培などを目的とした直接投資であった。地球に埋蔵されている天然資源は、偏在していることと自力だけでそれを開発できない発展途上国とがあることによって、先進国の海外直接投資は、技術力と資金力とを駆使して、発展途上国へと向かい必然的に天然資源の供給を確保しようとする結果になる。この型の直接投資は、天然資源の開発という性質上必然的に独占的となるので、植民地主義体制となる場合があり、民族主義思想の高揚とともに国際的紛争に発展する恐れが多分にある。発展途上国における外資系企業の国有化などの問題が生ずる。たとえば、1973年6月11日にリビアは、米石油会社（バンカー・ハント社）の国有化を、8月1日には、イランが、アバダン石油精製所、同油田の国有化を、さらに、10月7日には、イラクが、米メジャー（エッソ、モービル）のイラク内資産の国有化をそれぞれ発表した<sup>2)</sup>。

#### (b) 労働力指向型

海外の安い労働力を利用することを目的とした直接投資である。一般に、先進国における労務費は、高い傾向にあるので、発展途上国の安い労務費による生産を行なうことが考えられる。わが国の東南アジア地域への直接投資の4割近くはこの型の投資であるといわれる。（第2-1図参照）しかし、この型の直接投資は労働コストのメリットという性質上、資源指向型や市場指向型の投資

第2-1図 わが国対外直接投資残高の業種別構成比 (1971年度末)

—製造業内訳—



(備考) 図中数字は構成比(%)を示す。

(資料) 日本銀行資料

(出所) 通商産業省, 通商白書(総論)1973, P.204.

に比較して、規模が小さいのが普通である。

(c) 市場指向型

海外の市場において、商品の需要が十分にある場合、現地で生産し販売することを目的とした直接投資である。アメリカの直接投資が、ヨーロッパや日本に対して行なわれるのは、主にこの型の投資である。また、先進諸国間における直接投資も、先端技術産業をはじめとしたこの型の投資である。(第2-1表参照)

アメリカのヨーロッパに対する投資の中で、従来は英国向けが中心的な地位にあったが、62年にはEC諸国がこれにとって代った。ECに対するアメリカの投資は、57年から70年までの伸びが6.9倍増と全世界向け投資平均の3倍強

第 2—1 表 米国の海外製造業子会社の設備投資

(単位：100万ドル)

	実 績			計 画 (予測)	
	1968年	1969年	1970年	1971年	1972年
全 地 域	4,191	4,976	6,524	6,751	7,642
化 学	1,208	1,118	1,294	1,310	1,303
機 械	1,016	1,344	1,920	2,053	2,765
輸送機械	618	796	1,060	1,000	1,032
そ の 他	1,349	1,719	2,250	2,389	2,542
カ ナ ダ	854	1,036	1,159	1,110	1,061
中 南 米	575	611	669	698	890
西 欧	2,012	2,539	3,614	3,846	4,427
英 国	582	858	1,093	1,198	1,292
E C	1,195	1,440	2,191	2,323	2,757
西 独	424	607	955	1,044	1,208
日 本	227	268	374	460	638
中進諸国 (注)	295	306	395	400	405
ア フ リ カ	15	14	31	47	24
中 東	111	73	126	27	29
ア ジ ア	102	130	155	164	168
そ の 他	77	83	89	74	83

(注) オーストラリア, ニューゼaland, 南アを指す

(出所) Survey of Current Business 1971年9月号

日本貿易振興会, 海外市場白書, 1972, p. 27.

のペースを示している。また、アメリカの大企業の80%以上がヨーロッパ内に工場ないし子会社を設置するに至っている。ヨーロッパ諸国にとって、こうしたアメリカ資本の自国経済に及ぼす影響は大きい。たとえば、アメリカ資本は、EC諸国における精油設備能力の3分の1を支配している。製造部門のシェアを産業別にみると、自動車29%、電気機器20%、合成ゴム15%などとなっている。さらに細分化してその内容をみると、電子技術などの部門では圧倒的に強く、たとえば、エレクトロニクス分野のうち集積回路については95%、コンピュータ関係では80%のシェアを確保するに至っている<sup>3)</sup>。

アメリカ企業の海外投資の動機については、マグロー・ヒル社の調査や全米

商工会議所による調査資料によっても、市場の維持ないし拡大をはかるという市場指向型が最も多い。また、西独企業の対発展途上国への海外投資の動機調査においてもほとんど同様の傾向がみられるのである。(第2-2, 3および4表参照)

第2-2表 地域別にみた米国企業の海外投資動機

	西 欧		カナダ		中南米		アジア		アフリカ		全世界	
	順位	加重値	順位	加重値	順位	加重値	順位	加重値	順位	加重値	加重値	順位
既存市場へのサービス改善	1	687	1	419	1	491	1	414	1	190	2,120	①
関税および貿易制限	2	486	2	303	2	—	2	68	2	68	1,176	②
競争相手の先発的市場参入に対する阻止対策	3	316	3	178	3	255	5	220	3	57	1,026	③
輸送コストの節減	4	307	4	170	4	183	4	220	6	45	925	④
労働コストのメリット	6	242	6	104	5	179	3	245	5	47	817	⑤
原材料調達の可能性とコスト	7	186	5	153	6	153	6	156	4	50	707	⑥
米国産品に対する現地市場の拒絶反応	5	245	7	103	8	82	7	120	8	18	568	⑦
租税面での利益	8	152	8	91	7	151	8	117	7	34	545	⑧
付加価値関税制度を利用した対米逆輸入	9	53	9	37	9	48	9	52	9	5	195	⑨

(出所) 全米商業会議所資料  
日本貿易振興会, 海外市場白書, 1972, p. 26.

第2-3表 米国系企業の海外進出動機 (百分比)

主要動機	重 要 性 の 順 位					
	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位	重要でない
市場動機	57	14	13	12	4	10
貿易制限	20	35	31	11	2	15
投資規制	11	32	21	24	27	29
低賃金	5	9	28	48	48	39
その他	7	10	6	5	19	7
計	100	100	100	100	100	100
回答数	329	329	263	187	48	216

(出所) ECAT, *The Role of the Multinational Corporation in the United States and World Economies*, 1972.

澄田・小宮・渡辺編, 多国籍企業の実態, 日本経済新聞社, 昭和47年, p. 56.

第 2—4 表 西独企業の対発展途上国海外投資の動機

① 市場における地位の確保, その他の強制的動機	82%
② 新しい市場の開拓	62%
③ 租税および財政上の優遇措置	25%
④ 親善および友好	22%
⑤ 賃金が安いこと	18%
⑥ 原料供給の確保	12%
⑦ 自社の他部門製品の市場拡大	10%
⑧ 個人的動機	10%
⑨ 西独内の労働力不足	5%
⑩ 原料および資材の価格が安いこと	4%

(注) 重複回答方式による。

(出所) ハンブルク世界経済研究所調査 (1969)  
日本貿易振興会, 海外市場白書, 1972, p. 34。

このほかの理由としては、相手国の市場に対して防衛的投資が行なわれることが考えられる。以上のような調査結果では明らかにならないが、近年、公害発生型の製造工業は、国内工場を閉鎖して海外の発展途上国に工場を建設するとか、工場用地の取得難から、止むを得ず海外へ進出するというケースもみられる。今後は、これらの海外直接投資を公害輸出という事態にならぬように、厳しくチェックしなければならない。

〔注〕

1) 直接投資 (direct investment) は、証券投資 (間接投資) と違って、企業の経営支配を目的とする投資である。キンドルバーガー教授によれば「直接投資と他の国際資本移動との相違は、前者が程度の差こそあれ支配を伴い、加えてテクノロジーと、マネジメントを伴ったものであるという点にあった。そして、直接投資は支配と結びついたおそらく技術のような他の諸要素と結びついた資本の移動である」と規定されている。また、スティーブン・H・ハイマー教授は、長期民間資本移動は、企業支配を目的とするか否かによって、直接投資と間接投資 (証券投資) とに分けている。小宮隆太郎教授の見解は次の通り。直接投資とは、他国の企業 (既存あるいは新設) の経営に参加する目的で、その株式を取得すること (ただし、株式取得ではなく貸し付け lone の場合でも、親会社の子会社に対する長期貸付のように経営支配と関連している場合は、直接投資に含めるのが普通である)、および事業経営の目的で他国において工場、設備、動産等の事業資産を取得することをさす。経営参加は「過半数」majority である必要はないが、過半数に達しない “minority” の場合、たとえばパテントやノウハウを提供して、同時に少数株主となっている場合に、経営参加の意図があるのか、それともたんに利潤の分配を受けるためかを推定することは必ずしも容易でない。したがって統計上または税法上 (たとえば米国の利子平衡税) は、15%とか10%とかの一定比率以上の株主となっている場合を直接投資、それ以下の場合

を証券投資とみなすのが普通である。そこで、直接投資とは、企業が新しい事業分野、新しい市場、新しい地域へ進出することを意味し、企業成長の過程にみられる現象である。また新規の事業の設立による直接投資は、投資先の産業や地域にとって新規参入を意味し、買収や合併の場合でも、直接投資は関連の産業の市場構造に大きな変化を引き起こすことが多い。そこで直接投資の現象を理論的に解明するためには、企業成長の理論、産業組織論に基づいて考察する必要がある。このような観点からは、直接投資の主体である「企業」は、資本（投資資金）の集積というよりは、むしろさまざまな「経営資源」のかたまり（集合体）であると考えるのが適切である。「経営資源」というのは、外面的には経営者を中核とし、より実質的には経営管理上の知識と経験、パテントやノウハウをはじめマーケティングの方法などを含めて広く技術的・専門的知識、販売、原料購入、資金調達などの市場における地位、トレード・マーク（ブランド）あるいは信用、情報収集、研究開発のための組織などをさすのである。

直接投資の問題は、多国籍企業の問題と同意義ではないが密接不可分の関係にある。以上のことから直接投資の特質を例挙すると、次のようになる。（澄田・小宮・渡辺編，多国籍企業の実態，日本経済新聞社，昭和47年，p. 171 参照）

- ① 直接投資の対外投資残高は特定国に集中している。（表1）
- ② 直接投資の流れは必ずしも資本の過剰な国から、それが不足している国へ向かうのではない。
- ③ 直接投資の場合には他の生産要素の国際間の移動と異なり「相互交流」（cross-hauling）の傾向が著しい。（表2）
- ④ 特定産業への集中傾向が顕著である。

表1 主要国の直接投資残高内訳（71年）

（単位：百万ドル）

		日 本	アメリカ	イギリス	西ドイツ	4ヶ国合計	4ヶ国構成比(%)
総 計		4,481 <sup>1)</sup>	86,001	17,495 <sup>2)</sup>	7,380	115,357	100.0
業 種 別	鉱 石	}	6,720	1,266	285	} 34,102	} 29.6
	製 造		24,258	—	218		
	そ の 他		1,253	35,475	9,419		
		1,873	19,549	6,810	1,255	29,487	25.5
地 域 別	先 進 国 計	2,257 <sup>3)</sup>	58,345	12,716	5,736	79,054	68.5
	発 展 途 上 国 計	2,224	27,656	4,779	1,644	36,303	31.5
	西 ヨ ー ロ ッ パ	724	27,621	—	4,289	—	—
	北 ア メ リ カ	1,142	24,030	—	1,256	—	—
	ラ テ ン ア メ リ カ	707	15,763	—	1,087	—	—
	東 南 ア ジ ア	1,035	4,866	—	155	—	—
	中 近 東	370	1,657	—	60	—	—
	ア フ リ カ	114	2,869	—	382	—	—
	大 洋 州	391	4,876	—	151	—	—
	そ の 他	0	4,318	—	—	—	—

- (表1の)(備考) 1. 1) 外国為替及び外国貿易管理法による71年度末許可累計額。  
 2) 石油, 銀行, 保険を除く。  
 3) 大洋州は先進国に含めてある。  
 2. 国により多少分類基準が異なる。  
 3. 換算レートは, 1ドル=3.2225マルク=0.383772ポンドとした。

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

(出所) 通商産業省, 通商白書(総論) 1973, p. 196。

表2 直接投資の相互交流

to from	アメリカ	カナダ	西ドイツ	イギリス
アメリカ		22,800 (1970)	4,252 (1969)	7,158 (1969)
カナダ	2,834 (1969)		413 (1970)	618 (1969)
西ドイツ	1,796 (1952~70)	1,677 (1952-70)		594 (1970)
イギリス	3,496 (1969)	2,152 (1967)	2,153 (1970)	

(出所) 澄田・小宮・渡辺編, 多国籍企業の実態, 日本経済新聞社, 1972, の付録から作成。但し, 西ドイツから三ヶ国へならびにイギリスから西ドイツへの単位は百万マルク, その他は百万ドル。  
 ( ) 内は統計がとられた年。

- 2) 経済企画庁編, 世界経済白書, 昭和48年版, pp. 197~198。  
 3) 日本貿易振興会, 海外市場白書, わが国海外投資の現状, 1972年版, pp. 17~18参照。

## (2) 企業内部の要因

1960年代以降, 急速に世界の経済社会に大きな影響を与えてきた多国籍企業の存在は, すでに1870年代にまでさかのぼってみられる<sup>1)</sup>。多国籍化して, 海外へ進出することを可能にする企業内部における主たる要因を検討すれば, 次のような点にあると考えられる<sup>2)</sup>。

第一に, 海外での事業経営にさくことのできる経営資源の余力があることである。経営資源のなかには, 技術やブランドなどの他に経営スタッフや資金調達能力のようなものも含まれている。

第二に, 進出先で雇用, 金融, 税制などの面で負わされることの多いハンディキャップを十分克服するだけの経営および技術上の優位性を現地企業に対してもっていることである。もしそうでなければ, 進出しても, 現地企業と競争



していくことは不可能である。たとえば、アメリカ企業の海外進出をみてみると、主として、自動車、電気、化学などで、これらの産業は、経営力ならびに技術ともに世界の先端を行っており優位性が圧倒的である。

第三は、企業が国内で得る収益率よりも、海外での事業経営による収益率の方が高いということである。もしそうでなければ、企業がその限られた経営資源を危険の多い海外事業に投ずるはずがない。国内と海外とでの収益率<sup>3)</sup>の差がどの程度あればよいかは、危険負担の大小に依存すると考えられる。

レイトン (C. Layton) は、次のような事情をあげている。「ヨーロッパへのアメリカの直接投資の資本収益率は、1960年頃までは本国 (アメリカ) よりもかなり高かった。しかし、最近5年間に大きな変化が生じた。ヨーロッパにおけるブームの時代の収益は、もはや過去のものとなったようであり、他方、アメリカ自身の驚くべきブームの結果本国では記録的な利潤があげられている。かくして、ヨーロッパとアメリカの間の利潤率の格差はほとんどなくなった。それでも依然としてヨーロッパへの投資意欲は、衰えを見せていない。その理由としては、今や高利潤の魅力はなくなったが、そのかわりにアメリカでの長いブームの期間に分業が蓄えた多額の資金の有利なはけ口を見出そうということと、これに加えて、今日では、1950年代に比べて危険負担の要素が大幅に減少したので、以前よりは低い利潤でも、1950年代の高い収益率に劣らぬ誘因となっている<sup>4)</sup>。」

〔注〕

- 1) Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise*, Harvard University Press, 1970. 江夏健一・米倉昭夫訳, 多国籍企業の史的展開, ミネルヴァ書房, 1973, 第2章参照。
- 2) 渡辺太郎編, “直接投資は経済厚生を高めるか”, 多国籍企業特集, 週刊東洋経済臨時増刊, 48. 7. 11。
- 3) 収益率 (平均収益率) と限界利潤率——現実には海外での収益率は、国内の収益率に比べてきわだって高くはない。それにもかかわらず直接投資が活発に行なわれているのには、次の二つの理由が存在していると思われる。すなわち、第一に、企業にとって関心のあるのは、直接投資の全残高に対する平均的な収益率ではなく、新規の直接投資が生み出す限界利潤率である。平均収益率は低くても、限界利潤率が海外でより高ければ、新規の投資は国内より海外へ向けられるはずである。統計上に明らかにされているのは、いずれも平均収益率であって、限界利潤率ではな

い。

第二にトランスファー・プライシング (transfer pricing—移転価格—) の問題がある。すなわち、現地国がきびしい利潤送金規制を行なっている場合に利用される。海外で高利潤を出すことによって進出先国に与える影響を恐れて、海外での利潤を圧縮するために多国籍企業の内部で、親会社と海外子会社とのあいだで、あるいは海外子会社相互間で価格操作を行なうことがある。その場合には表面的には海外の利潤率が低く出ることになる。また、特定の市場における占有率を高めるためには、海外市場の需要条件、競争状態に応じてトランスファー・プライシングを操作することがある。具体的には、子会社に供給する部品・原材料などの価格を切下げ、子会社の製品コストを人為的操作によって切下げて、現地企業に対して有利な地位を確保し、市場支配を可能にするところの価格差別・ダンピングでいわば不公正な取引を取締る独占禁止法にもかかわる問題である。(渡辺太郎稿, “直接投資は経済厚生を高めるか” および菊地元一稿 “多国籍企業と国際的独禁政策の方向” 多国籍企業特集, 週刊東洋経済臨時増刊号, 48. 7. 11. 参照)

- 4) 小宮・中里・山口訳, C. レイトン・P. ユーリ, 現代の国際投資, 岩波書店, 昭和44年, pp. 22~23.

### 3. 多国籍企業の経営戦略

#### (1) 資金調達

多国籍企業は、多数の海外子会社を支配・統制していかなければならないが特に財務面の管理は最も重要な戦略の一つである。それは、子会社を有効に管理することで、主として本社でコントロールできる中央集権化 (centralization) の機構を採用している。これらは、資本支出 (capital expenditure) の面に最も良く表われており、とりわけアメリカ系多国籍企業は、一般に経営管理能力が一段と秀れている。IBMは、112ヵ国にまたがる56の子会社をもっているが、これらの子会社は、いずれもIBMワールド・トレード・コーポレーションの100%出資による完全所有の形態である。したがって、これら世界中にある子会社は、重要な決定事項はほとんど親会社の指示に従う方式がとられている<sup>1)</sup>。

多国籍企業として海外にある子会社の管理は、親会社で集中管理をする場合とそうでない場合とがあるが、それらの差異は、子会社が100%親会社によって支配されているか否かによるのはいうまでもないが、一般的傾向としてコンピューター・石油・化学・薬品などの業種は集権化の傾向が強く、電気(コンピ

ーター以外の)・自動車・機械・食品等では分権化の傾向がより大きいように思われる<sup>2)</sup>。

設備投資、企業買収・土地購入などの資本支出は、研究開発とならんで本社に集中される程度のもっとも高い事項の一つであるが、資金調達は、ある程度海外子会社に権限が委譲されているようである。たとえば、G.Eでは、現地での借り入れ(local borrowing)は子会社の自由で、本社の借り入れ保証を必要とする場合だけ、本社の承認を必要とするという方式がとられている<sup>3)</sup>。

従来、多国籍企業は、一般的に収益力が高いこともあって、資金調達は、内部留保・減価償却等の内部留保資金を充当していた傾向が強かったが、現在では現地の金融機関からの借り入れ、ユーロ・ボンドの発行などが増大してきている。(第3-1表参照)

第3-1表 米国系海外子会社の資金調達状況 (除カナダ)

	直接投資額 (百万ドル)			
	内部資金	現地調達資金	その他	合計
1968	1,129	2,209	112	3,450
1969	1,530	2,603	824	4,957
1970	2,250	2,992	1,528	6,770
計	4,909	7,804	2,464	15,177
構成比(%)	32.3	51.4	16.2	100.0

(出所) 澄田・小宮・渡辺編, 多国籍企業の実態, 日本経済新聞社, 昭和47年, p. 92.

米国のドル防衛強化による資金不足から、米国企業はユーロ・ダラーを運転資金のみならず設備資金にも活用するようになり、その有力な調達手段となったのが長期債としてのユーロ・ボンド(社債)である。米国系多国籍企業のユーロ・ボンド発行高は、65年の3億5,800万ドルから68年には20億9,600万ドルとわずか3年の間に6倍近くに増加し(ただし、69年は米国株式市場の不振を反映して一時減少)、多国籍企業とみられる米国企業上位50社中、実に33社が一度はユーロ・ボンドを起債したといわれるほどである。ユーロ・ボンドの公募は、ロンドンを中心とするマーチャント・バンカーのシンジケートに引き受けを依

頼する必要があるが、たとえば、米国の場合、親会社が起債すると、社債の利子を買手に支払う時に30%の源泉課税を米国で徴収される。そこで多国籍企業が一般的に用いる方法は、別個の国際金融子会社を設立し、そこを通じて起債するほか、国際的な資金管理をも行なわせることである。こうした実例としてダウ・ケミカル社が、1959年に金融子会社としてスイス法人の特殊会社、ダウ・ケミカル社AGを設立し、在ヨーロッパ子会社の資金調達を行なわせている。同時に、デュポン、モンサント、ユニオン・カーバイド、エッソなどヨーロッパに進出している米国多国籍企業は、在ヨーロッパ子会社に対する資金供給の目的で専門の金融子会社を持っている。このような金融子会社の設立場所を決定する要件としては、①源泉課税が行なわれていないこと、②現地での会社設立のコストが安いこと、③所得税が低いこと (tax haven) などが充たされていることが必要である。そこで設立地として注目されてきたのが、米国デラウェア州、ルクセンブルクでありキュラソーである<sup>4)</sup>。これらの諸地域における課税比較等を示したのが第3-2表である。

以上のように、多国籍企業の資金調達 (第3-3表) が内部留保による自己資金の充当だけでなく現地の金融機関からの借り入れおよびユーロ・ボンドの発行ならびに国際金融子会社の設立などによる多角的資金調達がなされてきた理由として、各国政府のとった政策の転換がある。すなわち、①米国においては、1965年2月以降、ジョンソン大統領の国際収支改善教書に基づき対外投融資規制が実施に移されたこと、②英国においても国際収支上の理由から、海外直接投資による収益の3分の2は少なくとも本国へ送金すべしとのガイド・ラインが設けられていること、③近年オランダをはじめ各国政府がインフレ回避等自国経済および通貨の擁護のため、多国籍企業に対し可能なかぎり外資をもち込まず、現地で調達するよう要望していること<sup>5)</sup> などの経済環境の変化に対応する必要性からである。

## 〔注〕

- 1) 澄田・小宮・渡辺編, 多国籍企業の実態, 日本経済新聞社, 昭和47年, p. 63 参照。
- 2) 同上書, p. 80。
- 3) 同上書, p. 81。

第3-2表 デラウェア州(米国)、オランダ領アンチル諸島(キュラソーはその一部)、ルクセンブルグ、オランダおよびバミューダ諸島金融子会社の課税比較

	デラウェア州 (米国)金融子会社 (80~20%所有)	オランダ領アンチル諸島金融子会社	ルクセンブルグ金融子会社 (持株会社)	オランダ金融子会社	バミューダ諸島金融子会社
1. 子会社が、その社債に対して支払う利子に対する源泉課税	なし	なし	なし	なし	なし
2. 子会社の社債発行に対する課税	なし	なし	額面額の0.1%	なし	なし
3. 設立経費					
a Contribution Tax	なし	(公証料の他なし)	引受済資本額の0.32%	払込資本額の2.5%(表示済だが未払込資本額90.25%)	授権資本額の0.25%
b 印紙税	なし	なし	発行済株式額面額の0.10%	なし	なし
c デラウェア州設立料	額面株の場合 授権資本1株 当り0.01ドル (2万株まで) 無額面株の場合 授権資本1 株当り0.005 ドル (2万株まで) (最低1.0ドル)				
4. 年間課税額					
a 所得税	課税対象所得のうち、最初の2万5,000ドルまで22%、これを越える分は45%プラス10%の付加税 (デラウェア州所得税は適用されない)	米国源泉税対象所得の場合、最初の5万3,000ドルまで24%、残部30%(米国から入る利子と払う利子との間に1%の開きが必要) 米国非源泉課税対象所得の場合、最初の5万3,000ドルまで2.4%、残部3%	なし	普通43%~46%	なし
b 発行有価証券に対する課税	なし	なし	総発行有価証券(株式と社債)の平均市場価額の0.16%	なし	なし
c デラウェア州法人特別事業税	最低10ドル				

(注) 1970年9月現在

(出所) 日本貿易振興会、海外市場白書、1972年版、p. 190。

- 4) 日本貿易振興会, 海外市場白書, 1972, わが国海外投資の現状, pp. 188~189 参照。  
 5) 澄田・小宮・渡辺編, 多国籍企業の実態, 日本経済新聞社, 昭和47年, p. 92。

第 3—3 表 海外子会社の金融形態 (資金調達パターン)

1. 親会社からの資金	(2) 現地通貨建中期・長期資金
(1) 持分証券発行	a 更新可能の当座貸越
(2) 親会社貸付	b ブリッジ・ローン
(3) オープンアカウント	c 中期ターム・ローン
2. 姉妹会社からの資金	d 再割可能の中期ターム・ローン
(1) 姉妹会社貸付	e リンク・ファイナンス
(2) オープンアカウント	f 債券発行
3. 外部留保利益	g 株式発行
(1) 利益留保	(3) ユーロ・ダラー短期資金
(2) 減価償却	a クレジットライン
4. 外部資金	b ユーロ・コマーシャル・ペーパー
(1) 現地通貨建短期資金	(4) ユーロ・ダラー中期・長期資金
a 当座貸越	a 一定金利ターム・ローン
b 手形割引	b 変動金利ローン
c 貸付	c ユーロ・ノート
d 他国通貨貸付 (Aribi Loan)	d ユーロ・ボンド
e ファクタリング	(5) 多国通貨建ローン

(出所) 日本貿易振興会, 海外市場白書, 1972年版, p. 186。

## (2) 税金回避

かつてアメリカ系多国籍企業は, 収益は本国に送金されないで現地国の子会社に留保されている限りは課税の対象とならなかった。本国よりも法人税率の低い現地国で, 収益は再投資に回した方が有利であり, 一般に発展途上国では税制などが整備されていないし, 経済開発上からも税制面の優遇措置によって企業の誘致政策をとっていることが多い。

多国籍企業は, 税金回避 (tax haven) のために税制上有利な諸国へ子会社を設立することを行なっている。スイス, モナコ, リヒテンシュタインなどの伝統的な逃避地から, 西インド諸島に至るまでかなりの回避国がある。(第3—2表および第3—4表参照)

税金回避国の条件としては, ①法人税など各種の税金が全くないか, あるいは極めて低税率であること, ②政治的に安定していて, 企業の自由な活動がで

第3-4表 税金回避国法人保有企業とその所有国の例

保有企業	所 有 国
A E G テレフンケン	スイス, ルクセンブルク
ジ ー メ ン ス	スイス, オランダ
オ リ ベ ッ テ ィ	ルクセンブルク
へ キ ス ト	スイス, カナダ, キュラソー, ルクセンブルク
B A S F	スイス, ルクセンブルク, キュラソー, パナマ
モ ン サ ン ト	スイス, オランダ領アンチル諸島
デ ュ ポ ン	ルクセンブルク
ダ ウ ・ ケ ミ カ ル	スイス
I B M	ルクセンブルク
G E	ルクセンブルク
キ ャ タ ピ ラ ー	スイス
ハ ネ ウ エ ル	ルクセンブルク

澄田・小宮・渡辺編, 多国籍企業の実態, 日本経済新聞社, 昭和47年, p. 99.

きること, ③交通・通信など輸送やコミュニケーションなどが容易である立地条件に恵まれていること, などである。

これらの条件にあった国に多国籍企業は, 子会社を設立しているが, それらの子会社の果たす機能は決して一律ではない。たとえば, 利益プール, ライセンス供与, 起債, 子会社への資金供給, 子会社間の資金移動, ディラーないしユーザーに対する金融などがそれらの子会社によって行なわれている。子会社によっては, これらのすべてを目的として設立されたものからディラー金融だけを目的としたものまで一概には論じえないようであるが, 税金回避国法人の大半は起債による資金調達を主たる目的とした金融子会社 (finance company) であり, 多国籍企業集団のための利益プール機関として役割を果たしているものは意外に少ないともいわれる<sup>1)</sup>。

多国籍企業集団のための利益プール機関としての税金回避を主たる目的とした法人が少ないといわれる理由としては, 次のような事情が考えられる。すなわち, ①税金回避国法人に対する税制上の優遇措置が廃止された。米国では, 1962年の歳入法 (Internal Revenue Code) の改正によって, 本国送金の有無にかかわらず税金回避国法人にかんするかぎりその収益計上時点で, 米国の親会

社はその金額を収益に計上しなければならないことになった。②主要各国の法制には著しい差異がなく、非経済活動地域への収益プールにはそれ程大きなメリットはないこと<sup>2)</sup>、などに基づくものと考えられる。

## 〔注〕

- 1) 澄田・小宮・渡辺編, 多国籍企業の実態, 日本経済新聞社, 昭和47年, pp. 98—99 参照。なお, 第3—4表の12社中, 利益プール機関としての機能を果たしているのは2—3社にすぎない。なお, ルクセンブルクでは外国から導入した資本の元利支払いには源泉課税が行なわれず, また外債発行に際して発行税がなく証券取引所の上場費用も安くすむことなどによって, 多国籍企業はここに多くの持株会社を設け(72年1月1日現在2,780社), ユーロ・ボンド発行にあたらせているといわれる。(日本貿易振興会, 「わが国海外投資の現状」, 海外市場白書1973, p. 259。
- 2) 同上書, p. 99。

## (3) 為替管理

多国籍企業の巧妙な国際的財務操作を通じて通貨投機の方は, 国際通貨上により大きな影響を与えているという見方がある。多国籍企業は多国籍なるがゆえに, その財務操作には外国為替が関連してくる。世界の各地に子会社を設立して管理機能を本社に集中していれば, 当然のことながら国際通貨の変動には敏感にならざるをえない。すなわち, 多国籍企業にとって, 為替リスクやインフレ等の財務上のリスクは直接損益にかかわるきわめて重大な問題である。したがってこれらリスクをいかに未然に防止するかはきわめて重要な事項で, そのためにはあらゆる対策が考えられ実行されている。それは先ず, 為替リスク・ヘッジ (risk hedge) の方法であり, その手段としては, ①短期流動資産と短期流動負債のスクエア維持, ②先物の売買, ③リーズ・アンド・ラグス (leads and lags) の実施 (親会社と子会社間, 子会社相互間の取引に伴う手形サイトの調整などの操作), ④送金時期の調整, ⑤現地での借り入れ, ⑥子会社増資時期の調整, などのあらゆる措置がとられており, しかもこれらの措置をきわめて効果的に組み合わせて危険に備えているのである<sup>1)</sup>。かくて多国籍企業の為替操作は, 為替変動における損失を回避する消極的な操作から, むしろ積極的な操作によって利益を得る戦略としてさえ行なわれる程に為替リスクに対する管理技術の向上は著しいものがある。



多国籍企業が国際通貨危機の元凶として非難されだしたのは、いまに始まったことではないが、為替リスクのヘッジは当然として、それ以上の投機的なことは事業会社の仕事ではないから一切行なわないという多国籍企業サイドの言明は空虚な響きを感じさせる。米国の関税委員会報告によると、民間部門でコントロールしうる短期資金は1971年末現在で2,680億ドルで、この金額は、世界の中央銀行や国際金融機関が同じ71年末現在で保有している外貨準備の2倍強に相当する。この資金の大部分は、米国に本拠をもつ多国籍企業と銀行および銀行から分岐した多国籍金融会社が保有している。したがって、この巨額な資金のほんの一部が移動しても、簡単に国際通貨危機を発生せしめうるであろうという予測は容易につく。多国籍企業の金融活動は、多国籍なる利点を生かし、合法的に一定の枠内で行なわれ、それは終局的にはキャッシュ・フローの管理に集中している。多国籍企業の財務上の行動には、4つの原則がある。すなわち、①資金はそれを必要とするところに移動しなければならない。②金利コストを最小限に押えなければならない。③為替リスクを回避しなければならない。④もうけられる時に十二分にもうけなければならない。

為替リスク、すなわち為替相場変動の危険は高金利によってしか回避できないかも知れないが、それは危険の測定と採算の問題であり、その目標も原則も変わることはない<sup>2)</sup>。かくして、為替管理も多国籍企業の財務上の戦略の一つとして機能することになるのである。

〔注〕

1) 澄田・小宮・渡辺編，前掲書，p. 100。

2) 足立禎，「外国為替市場」日経新書，昭和48年，pp. 164～167 参照。

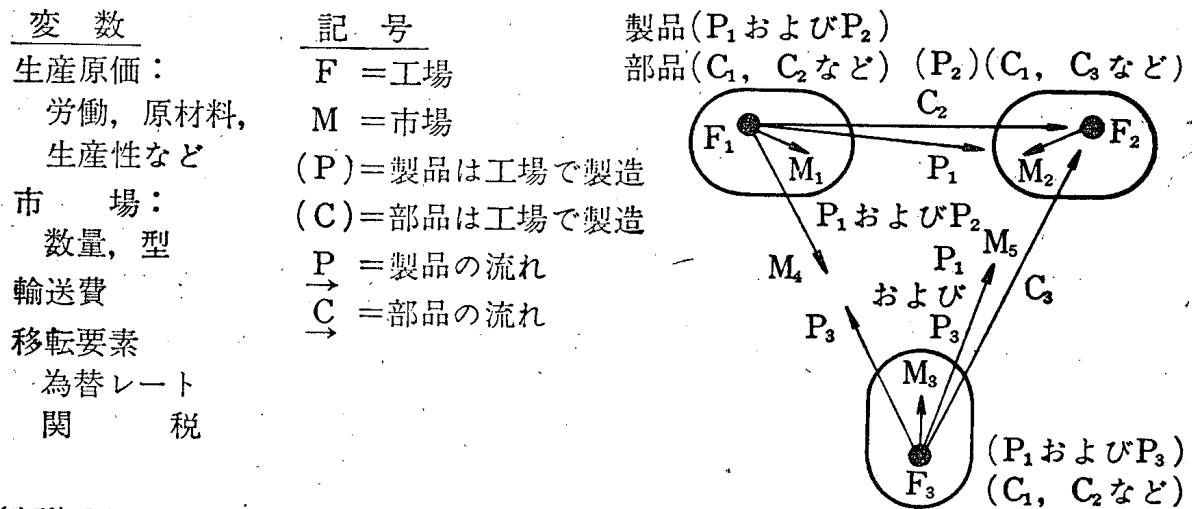
(4) ロジスティック・プラン

ロジスティックス (logistics) とは、元来、戦略・戦術などと同様の軍事用語であり、兵站学といわれて輸送、宿営、糧食などに関する最適の配置を意味していた。これが経営学上に使用されるようになり、とりわけ多国籍企業の経営戦略としてロジスティック・プラン (logistic plan) の重要性が認識されるよう

になった。多国籍企業におけるロジスティック・プランを要約すれば、統一・分散の戦略であり、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立っている。ロジスティック・プランの着想は、諸国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。すなわち、多国籍企業全体の立場から、生産原価を最低にしかも最も有利なところに製品を供給することを考えているのである。したがって、多国籍企業の展開するロジスティックスは、自然資源、労働、資本および技術、管理および企業者手腕などの国際的差別化にある経営資源を、最適の経済的成果の統一を達成するために非常に複雑なロジスティック・プランを解くために、プランナーは、コンピューターを装備して行なうのである<sup>1)</sup>。

これらのロジスティックスは、次のようなモデルによって表わすことができる。

第 3—1 図 経済的要因に基づくロジスティック・プランのモデル



(出所) John Fayerweather, International Business Management:  
A Conceptual Framework, McGraw-Hill, 1969, P.142.

第 3—1 図で示したように多国籍企業A社は、5カ国 (M<sub>1</sub>~M<sub>5</sub>) で経営活動を営んでおり、M<sub>1</sub>~M<sub>3</sub> の3カ国に工場 (F<sub>1</sub>~F<sub>3</sub>) をもっている。これらの配置は、3カ国間の市場における賃金、生産性および生産費などを比較して個々の市場における製品形態の違いによる需要量や輸送費および関税や為替レートなどを考慮してきめられている。

このうち2工場 ( $F_1$  と  $F_2$ ) は、一貫生産工場であるが、 $F_2$  だけは組立工場で  $F_1$  と  $F_3$  から部品の供給を受けている。 $F_2$  の部品の供給を受けるには、 $F_1$  および  $F_3$  のできる限り安いコストの方によるが、 $F_1$  工場からの  $C_2$  と  $F_3$  工場からの  $C_3$  が最もコストが安いから供給を受ける。完成品についての供給は、コストと各市場における需要によってきめられる。たとえば、 $F_1$  工場は、通常、最低のコストで供給すると考えられるので、 $M_4$  国の市場は、 $P_1$  を  $F_3$  工場からではなく  $F_1$  工場から供給を受けることになる。これに反して、製品  $P_3$  は、 $F_3$  工場から購入する。なぜかといえば、 $F_1$  工場は、製品  $P_3$  を生産していないからである。しかしながら、これらのいわば純経済的モデルの可能性は、国際貿易の流れを極大にすることよりむしろ国内の自己充足に注ぐ政府の行動によってゆがめられることもあるから、実際には制限されることもある<sup>2)</sup>。したがって、国際的ロジスティック・プランは、統一化にある程度の制限を受けることによって分散化を余儀なくされ、一層複雑で高度な戦略が展開されるようになるのである。

国際的ロジスティックスは、結局、原材料、部品、半製品および製品などをもっとも有利な条件で調達する面とそれらを最も有利な条件で生産し販売する面とである。以下で調達・生産・販売の各ロジスティックスの概要を示す<sup>3)</sup>。

#### ① 調達面のロジスティックス

原材料等の一括購入については、実際的ないし常識的なアプローチが一般的であるようで、経済性の原則ないし多国籍企業の利点を生かした集中的な管理を行なう場合もある。その場合、自製か外注かについても、経済性を優先して決定されているようである。また、スワップ操作も行なわれており、内部スワップ（自社および関係会社などのグループ間での部品、半製品、製品の交換を行なうこと）および外部スワップ（他の会社と、主として原材料、中間生産物、燃料などの振替供給を行なうこと）も標準化された物品のような場合には、しばしば行なわれている。スワップ操作によって、輸送費と関税の節約が可能になる。

#### ② 生産面のロジスティックス

工場立地と投資計画の決定および国際的生産分業体制であり、そのためには

中間生産物・物品の規格化・標準化をはかり、その互換性を高める必要がある。多国籍企業にとって、立地条件を決定する条件は、必ずしも経済的条件だけではなく、労働力の確保ならびに交通の便宜などから、文化・教育・治安等の条件も重要な考慮事項となる。国際的分業体制は、部品組立に依存する自動車、トラクター、コンピューターなどの分野では、生産品種、機種の種類、部品の互換性という観点から重視されている。中間生産物・物品の規格化・標準化は、先の国際分業体制を高めることと、互換性を高める必要性からの要請である。多国籍企業の親子会社間あるいは子会社相互間の部品の取引は、国際貿易のうちかなりの比重（英国の輸出のうち英国系および外国系多国籍企業の親子会社間取引約23%）を占めている。

### ③販売面のロジスティックス

顧客に対する商品の適時・適量の供給をはかることが販売面におけるロジスティックスの主題である。多国籍企業は経済的諸条件のみならず言語・宗教・習慣・文化等がそれぞれ異なるマーケットを相手に活動するものであるから、一般的にあって、市場の諸条件の差異は、生産面の各国間の差異よりもはるかに大きい。したがって、生産活動はグローバルな統合が可能であるが、マーケティングは本来ナショナルなものであるというのが一般的傾向でそれは一国の企業のそれと異なるところは少ないようである。IBMやパロースのようなコンピューターの分野でのグローバルなマーケティング方法や、それを通じての販売目標の設定・戦略の検討がなされ、それに基づいて各子会社別の毎年の予算が作成され実施に移されるというのはむしろ例外的である。多国籍企業特有の問題として、販売地域の分割という問題があるが、これは同一グループ内の複数の子会社が一つの地域で販売努力を重複させたり、ムダな競争を行なわないようにという考慮に基づくものである。これは通常、本社が販売地域（territory）を指定し、子会社は指定された販売地域以外での販売や輸出が禁止される。これが一国の経済政策に合致しないような場合には反感を招きやすいが、その実態は必ずしもよく知られてはいないようである。

〔注〕

- 1) John Fayerweather, *International Business Management: A Conceptual Framework*, McGraw-Hill Book Company, 1969. p. 141. 参照。
- 2) *ibid.*, pp. 142~143 参照。
- 3) 澄田・小宮・渡辺編, 前掲書, pp. 114~128 参照。

#### 4. 現状と課題

交通輸送機関の発達ならびに宇宙通信技術をはじめとする世界的コミュニケーション網の発達によってたしかに世界の時間的空間的な距離は大幅に短縮されてきた。しかし、世界各国は、言語、文化、教育、慣習、伝統、宗教などの面でそれぞれ独自の発展の歴史があり、容易には理解できない困難な問題もある。すなわち、国境という壁がある限り利害の衝突は避けられないだろう。

多国籍企業の存在は、あたかもこの国境線がないかのような錯覚を起こさせることさえある。ここに多国籍企業のとる行動とナショナリズムとの衝突の要因が潜んでいると思われる。また多国籍企業と労働問題も困難なものの一つである。

多国籍企業が進出先の国において、確固たる市民権を得るためにはこれらの課題を長期的見地から検討し解決しなければならないと思う。

##### (1) ナショナリズムの抬頭

ナショナリズム (nationalism) は、通常、愛国意識とか民族主義などを指す言葉として使われているが、結局、国境線 (border line) の存在する限り必然的に生ずるものと思われる。すなわち、「ナショナリズムとは、境界がはっきり定まった地域に居住し、共通した言語を話し、その民族の息吹きが表現されている文学をもち、共通した伝統に愛着をもち、そしてある場合には共通した宗教をもつ人々の集団の精神、感情あるいは情緒の状態である<sup>1)</sup>」と定義されるからである。

多国籍企業が進出先の国の国民感情やその政府の政策と衝突を起こした例は、これまでも相当ある。たとえば、アメリカのゼネラル・エレクトリック社 (G. E) が、フランスのマシン・ブル社を傘下に収めた場合などがその典

型としてあげられよう。これはG. E社がマシソン・ブル社を傘下に収めて、時のフランス大統領ドゴールを怒らせた事件として知られている。すなわち、1964年になってフランス政府は、はじめてアメリカ企業と本格的な意見の衝突をきたした。当時、フランスの事務機・電子機器メーカーのマシソン・ブル社が経営難に陥り、アメリカのG. E社がその買収を図ったが、それに対してフランスの大蔵大臣が拒否権を発動したのである。長い論争の末、フランス政府は結局、修正された形でG. E社の支配権を認めざるをえなかった。マシソン・ブル社は技術的な遅れのため、純国産メーカーとして再建することが不可能とわかったからであった<sup>2)</sup>。結果的には技術格差がひいては経営格差となり、どうしようもない事態に至り妥協したのであるが、フランス政府主脳陣のとった行動は、非経済的要素ともいべきナショナリズムにそくしたものと考えられる。フランス側からみれば、G. Eの行動は一種の侵略ないし征服と考えられ民族感情を刺激することになる。これらの事は発展途上国間では勿論のこと、高度な工業国家間でさえも生起する。G. E対マシソン・ブル、クライスラー対シムカ、クノール対コーン・プロダクツ（現在のCPCインターナショナルで西ドイツで起きた例）のような事例は、たんなる企業間競争の結果とは見ず、フランスまたは西ドイツ企業が、アメリカの企業に併呑されたという感情（民族感情）で受けとられているのである<sup>3)</sup>。

多国籍企業の経営活動は、たんに一国内における大企業が貿易を行なうのとは根本的に異なるのであり、ナショナリズムの抬頭によってやがてナショナル・インタレスト（national interest）との衝突へと発展して行く恐れが多分にある。進出先国の政府との衝突は、これ等の重大な問題の一つである。ナショナル・インタレストは、多国籍企業と投資国および投資受入国の双方に生ずる問題であるが、多国籍企業の行動から生ずる利害がそれぞれの国に対しても同一かまたは同一方向にあれば問題はないが、とりわけ進出先（投資受入国）の国益なり政府の政策や国策に反するような場合に困難な問題が生ずることを認識しておかなければならない。

元来、欧米諸国では外国からの直接投資は、すぐれた技術がもたらされ、国

内の雇用機会が増大することによって国民経済全体が豊かになるという理由から、積極的に導入したり歓迎する傾向が強かった。しかしながら、先述したG. E対マシソン・ブル事件のようにナショナリズムとの衝突ならびに重要な産業を外資に支配されることによる国益を損うこと等によって、近年、各国ともかなりの規制方針をうち出してきている。

このことは多国籍企業の行動と経営が、親会社の経営方針によって一元的に決定されるから、進出先の国の経済政策やナショナリズムとは必ずしも合致せず、ひいてはその国の国益を損う場合すらもひき起こすからである。

豊富な天然資源に恵まれ、政治的にも安定しているカナダには、アメリカを筆頭にヨーロッパ先進諸国が早くから直接投資をすることによって進出している。このような背景からカナダの経済は、これら外国系多国籍企業の経営活動によって大きな影響を受ける状況にある。そこでカナダ経済ないしカナダの国益と多国籍企業との関連において「ワトキンス報告」<sup>4)</sup>を検討することによってこれらの問題を明らかにしたいと思う。

「ワトキンス報告」は、カナダの政策決定に対する影響を次のように記している。「外国人所有によってカナダが支払う最大の犠牲は、アメリカの法律と政策がカナダに侵入することである。カナダにとって、本質的な問題は経済的な損失でなく、カナダの経済政策上重要な分野に支配力を失うことである。——中略（引用者）——外国の直接投資は、政策決定の場をカナダからとり去っていく傾向にあり、カナダ政府が全体の利益という立場から政策を遂行していくのを妨げる危険がある。外国の支配下にある子会社の政策決定の場に、カナダの民間人を増やしていくことは、カナダ人の意見を表明させ、カナダ政府の政策遂行上の橋渡しとなろう。より一般的には、カナダ全体の利益は、多国籍企業のかや、その上に及ぶ外国政府の力をはねのけていくだけの強力な政府を作り出すことによって達成されよう<sup>5)</sup>。」

ワトキンス報告にあるようにカナダ経済は、外国資本とりわけアメリカ資本の影響下におかれている。このような状態がカナダ経済にとって、果たして今後共真に有益であるか否かが重要な点である。（第4—1表および第4—2表参照）

第4-1表

アメリカの居住者によって 所有または支配されていた 割合	非居住者所有			非居住者支配		
	1926	1948	1963	1926	1948	1963
製造業	30%	35%	44%	30%	39%	46%
石油・天然ガス	—	—	54	—	—	62
鋳鉄業	28	32	54	32	37	52
鉄道の	15	21	9	3	3	2
その他の	23	16	23	20	24	4
産業・商業計	19	23	28	15	22	27

(出所) 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—ペリカン社、昭和44年、付録231頁による。

第4-2表

非居住者によって所有または 支配されていた割合	非居住者所有			非居住者支配		
	1926	1948	1963	1926	1948	1963
製造業	38%	42%	54%	35%	43%	60%
石油・天然ガス	—	—	64	—	—	74
鋳鉄業	37	39	62	38	40	59
鉄道の	55	45	23	3	3	2
その他の	32	20	13	20	24	4
産業・商業計	37	32	35	17	25	34

(出所) 第4-1表に同じ。

これまでみてきた「ワトキンス報告」によって、問題点やカナダ政府がとるべき政策については、ある程度明らかにされてはいるが、1970年7月にアメリカ議会の両院合同経済委員会が開催した「1970年代のアメリカの対外経済政策」というテーマの公聴会の席上、先に掲げた「ワトキンス報告」の責任者でもありトロント大学経済学教授でもあるワトキンス氏が、証言者として「カナダが犯した失敗」と題して証言した。それによると、「カナダの資源および第1次製造業の3分の2は外国資本によって支配され、第2次製造業の約5分の3は外国資本の支配下にある。外国資本の約5分の4は米国資本である<sup>6)</sup>」とまずカナダ産業の外国資本による支配（とりわけアメリカ資本による支配）を述べ、続けて「カナダは明らかにこの資本、技術、経営技術等の進出によっ



第4-3表 米国、英国、その他諸国のカナダへの直接投資<sup>1)</sup>

(単位：百万ドル)

	合 計	米 国	英 国	その他諸国
		%	%	%
1946	2,826	2,428 (85.9)	335 (11.9)	63 (2.2)
1947	2,986	2,548 (85.3)	372 (12.5)	66 (2.2)
1948	2,270	2,807 (85.9)	400 (12.2)	63 (1.9)
1949	3,586	3,095 (86.3)	428 (11.9)	63 (1.8)
1950	3,975	3,426 (86.2)	468 (11.8)	81 (2.0)
1951	4,520	3,896 (86.2)	497 (11.0)	127 (2.8)
1952	5,218	4,530 (86.8)	544 (10.4)	144 (2.8)
1953	6,003	5,206 (86.7)	612 (10.2)	185 (3.1)
1954	6,764	5,787 (85.6)	759 (11.2)	218 (3.2)
1955	7,728	6,513 (84.3)	890 (11.5)	325 (4.2)
1956	8,868	7,392 (83.4)	1,048 (11.8)	428 (4.8)
1957	10,129	8,472 (83.6)	1,163 (11.5)	494 (4.9)
1958	10,880	9,045 (83.1)	1,296 (11.9)	539 (5.0)
1959	11,906	9,912 (83.3)	1,384 (11.6)	610 (5.1)
1960	12,872	10,549 (82.0)	1,535 (11.9)	788 (6.1)
1961	13,737	11,284 (82.2)	1,613 (11.7)	840 (6.1)
1962	14,660	12,006 (81.9)	1,706 (11.6)	948 (6.5)
1963	15,502	12,785 (82.5)	1,761 (11.3)	956 (6.2)
1964	15,961 <sup>2)</sup>	12,959 <sup>2)</sup> (81.2)	1,933 (12.1)	1,069 (6.7)
1965	17,356	14,059 (81.0)	2,033 (11.7)	1,264 (7.3)
1966	19,008	15,570 (81.9)	2,046 (10.8)	1,392 (7.3)
1967	20,699	17,000 (82.1)	2,152 (10.4)	1,547 (7.5)

(備考) 1) 金額は簿価による(カッコ内は構成比)。

2) 前年までの統計と正確には比較不可能。

(出所) 1) 1946~62: *The Canadian Balance of International Payments, 1963, 1964 and 1965 and International Investment Position*, DBS, Ottawa, August 1967, p. 126.

2) 1963~67: *Quarterly Estimates of the Canadian Balance of International Payments, Second Quarter 1970*, DBS, Ottawa, Sept. 1970, pp. 48~51.

澄田・小宮・渡辺編, 多国籍企業の実態, 日本経済新聞社, 昭和47年, 付録統計資料, p. 321。

て利益を得たと考えられるかもしれない。しかしこれは必ずしもそうではない。一方においては外国資本に永久に奉仕するという懸念がある。1960年から1967年の間に、カナダの子会社及び関連会社は資本輸入の形で受け取ったものよりも利益として10億ドル多く、これにロイヤルティー、特許料及びマネジメントフィーを含めると20億ドルも多く親会社に送金している。対加直接投資は

資本の輸出という結果にはならず、米国への資本の流出となるのである<sup>7)</sup>」という見解を述べている。そして、「経済の支配権を失うことは現代の技術社会の核心のコントロールを失うことである。広汎な外資支配はカナダ経済を分工場経済にしてしまった。——中略(引用者)——研究開発は米国に集中していて、受入れ国の子会社は革新者ではなく永久に模倣の役割しか演じていないという指摘がなされたと思う。非能率というのはもちろん良くないが模倣だけというのも耐えがたいことである。分工場経済の広汎な影響はこれだけにとどまらない。国の経済政策が、他の国で決められたルールの枠内で分工場経済を管理するものに退化してしまう。独自にインフレを抑制し雇用を創造し、または一般に経済成長を実現するという能力は、今日のカナダには、ほとんど存在しないとよほどである<sup>8)</sup>」とさえ断言している。(第4—3表参照)

このような状況下にあるカナダにおいても、カナダ経済の外資支配に対する反応が表われてきた。すなわち、「カナダ経済の外資支配に対する唯一の解決策は、カナダにおける国有化、つまりカナダ人のために、カナダ人により所有され、支配されるカナダ経済である<sup>9)</sup>」という経済ナショナリズム思想の抬頭である。1972年5月には、カナダ政府は外国企業によるカナダ企業の買収を規制する「カナダ企業買収審査法案」を議会に提出したが廃案となり、73年1月旧法案を強化した「外資審査法案」を議会に提出し、12月に成立した。その概要は、この法律に基づき設立の予定される外資審査機関を通して、2万5千ドル以上の資産を保有するか又は3百万ドル以上の売上げを有する外資を対象とし、単にカナダ企業の乗取り防止だけでなく、新規投資又は既存外資が異なった事業分野に進出する場合に政府の事前許可を要するというものである。その際政府は、外資がカナダの経済・雇用に対する影響、カナダ人の事業参加の程度等の諸点を審査し、カナダ経済に著しい利益を与える場合にのみ承認を与えることとされている<sup>10)</sup>。

かくして、カナダのように長年経済開発を促進するために外資を歓迎していた国においても、外資による広汎にわたる産業支配は、自国の真の経済発展の実現に寄与するか否かということと、資源ナショナリズム思想の抬頭とがあ

いまって外資規制の方針がうちだされてきたのである。先進国が世界中の資源を意のままに浪費してきたという観点から、発展途上国は資源を自国の手にとりもどす手段として多国籍企業の活動を規制しながら産業の国有化を実施したりしてナショナリズムの高揚をはかってきた。産油国による石油の供給削減政策に始まって資源を産出する発展途上国は、資源の有限性という認識に立った資源ナショナリズム思想を展開しながら、自力による開発と先進国の技術援助によって take-off をはかる方針である。今後、多国籍企業は、こうした一連のナショナリズムの高まりの中で確たる経営理念に基づいた行動をとらなければならないだろう。

〔注〕

- 1) John Fayerweather, *International Business Management: A Conceptual Framework*. McGraw-Hill Book Company, 1969. p. 88.
- 2) R. Hellman, *The Challenge to U. S. Dominance of the International Corporation*, 1970. 小林規威監修, 田口統吾訳「多国籍企業の抗争」日本生産性本部, 昭和46年, p. 158.
- 3) 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, 別冊週刊ダイヤモンド所収, 1972.
- 4) *Foreign Ownership and the Structure of Canadian Industry-Report of the Task Force on the 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, 1969. 参考: カナダ産業構造特別委員会委員長だった M・H・ワトキンス教授が中心となって提出されたレポートなので略称「ワトキンス報告」として知られている。
- 5) カナダ産業構造特別委員会「ワトキンス報告」, p. 188.
- 6) *A Foreign Economic Policy for the 1970's; Hearings before the Subcommittee on Foreign Economic Policy of the Joint Economic Committee, Congress of the United States, — part 4: The Multinational Corporation and International Investment*. 米国議会合同経済委員会編, 藤原勝博・丹下正訳「多国籍企業の将来」—現状分析と未来性—サイマル出版会 1972, p. 199.
- 7) *ibid.*, 同上訳書, p. 199.
- 8) *ibid.*, 同上訳書, pp. 200~201 参照。
- 9) *ibid.*, 同上訳書, p. 203.
- 10) 経済企画庁編「世界経済白書」昭和48年版, 参考資料, pp. 49~50.

(2) 労働問題

海外直接投資をすることによって、投資受入れ先の国には新たに雇用の機会

が生じ雇用を増大させるという利点がある半面、それだけ多国籍企業の本籍地としての投資国では雇用の増大する機会を失うことになる。従って、労働の側面からみると多国籍企業と労働組合は、利害の対立する場合が起こる。労働の側面に与える効果としては、一般に次の事項が考えられる。

①投資受入れ国の雇用を増大し、経済成長に役立つ。②投資受入れ国の地域開発などに役立ち、労働者の生活環境や生活水準を向上させる。③国際的に労働条件の平準化を推進する契機となる。

これに対して投資国の労働組合にとっては、次のような点で弊害が生ずる。

①アメリカでは、アメリカ系多国籍企業が増大したために、アメリカ国内の雇用の機会が縮小して、失業率が高くなる原因となる。換言すれば、直接投資は、輸出機会と職場を輸出してしまうという労働組合側の主張となる。たとえば、シンガー・ミシンは、アメリカ国内の工場は一カ所しかなくアメリカで販売されているシンガー・ミシンの3台に1台はカナダ等にある海外子会社から逆輸入されているとみられる。②アメリカ系多国籍企業の一部に、労働組合を不承認とする傾向がみられる。これには、いかなる組合をも認めないタイプ（IBM、コダック、ジレット等）と筋肉労働者の組合は認めるが、職員の組合は認めないタイプ（フォード、グットイヤー、ミシュラン等）とがある。③団体交渉の力関係に変化がみられる。組合側が重視しているのは、多国籍企業は、ストライキによる生産減少を、他国の同企業の子会社による生産増でカバーしたり、またストライキを予想して他国で事前に増産しストックを蓄えておくなど、ストによる損害を最小限に食い止めることができる点である。④意思決定権が親会社にあつて、子会社にない場合、労使関係上の問題解決に際して、子会社にはいわゆる当事者能力がないため、組合とトラブルを惹起したり、あるいはそのためにストが発生したり等の例が報告されている<sup>1)</sup>。

多国籍企業と労働問題は、従来のように一国内の企業別組合などでは対応できない面を多くもっているので、労働組合も国際的組織へとその連携、協力を強化して行かなければならなくなってきた。1966年にIMF（国際金属労連）の自動車関係の労組がデトロイトとウオルフスブルクに集まり、GM、フォ-

ド、クライスラー、フォルクスワーゲン、フィアット、シムカ、ルーツの5大企業体ないしグループについて5つの自動車協議会を結成したのが始まりで、その後この協議会は、日産、トヨタ、BLMC、ルノー、プジョーについても設置された。IMFはその後1968年と71年に世界自動車会議を開催したり、農業機械、電気機械の多国籍企業についても同様のグループの組織化を始めている<sup>2)</sup>。UAW(全米自動車労組)のウッドニック委員長は、「巨大な経済権力の集中はつねに政治力、軍事力、警察力の集中にさえつながるものだ。それを避けるためには、米国だけでなく、日本や欧州の労働組合がときには別個に、ときには連帯して立ち向かう必要がある<sup>3)</sup>」と労働組合側の国際的協力の必要性を強調している。

そこで具体的な対策としては、どのように展開するかについて、ICF(国際化学労連)のレビンソン書記長は、次のような段階的な対応策を考えている。第一段階では、情報を十分蓄積し、関連会社の争議を支援する。第二段階では、同一企業の数カ国における組合が共同戦略をたて、数カ国において一斉交渉を行なう(備考参照:サンゴパンの例がこれに該当)。第三段階では、共通の要求を同時に企業に出し、同時に交渉が終わるように進める<sup>4)</sup>。

現在ではほとんどまだ第一段階の過程にあるので、第三段階までゆくには、各国の労働条件や賃金水準などが異なっている現状ではまだ相当時間がかかると思われる。しかしながら、EC6カ国におけるIMF傘下のフィリップス労組が、1967年以降、オランダのフィリップスのトップと年次定期協議を行なっており、これは団交ではなく諮問的な機能のものであるが、生産の移動や解雇等の問題の協議も行なっているといわれる<sup>5)</sup>。

このような定期的な協議方式は、今後の多国籍企業と労働組合とのあり方として一つの方向を示唆しているように思われる。

多国籍企業に対して、労組がとるその他の行動としては政府や国際機関への働きかけである。アメリカの労組は、アメリカの多国籍企業の規制を要求して議会、政府筋に強力に働きかけを行なっている。そのもっとも顕著な例が、AFL・CIOが実質的に起草したといわれるパーク・ハートケ法案<sup>註)</sup>である。

また、英国の場合は、TUC（労働組合会議）を通じた政府への働きかけで、国際機関（OECD、ILOなど）で多国籍企業の活動を規制する世界的ガイド・ラインの作成を要望している。しかし、OECDおよびILOでは、具体的な決議が採択されるまでには至っていない<sup>6)</sup>。これに対して、ECでは、ヨーロッパ株式会社法草案（Proposal for a Council Regulation embodying a Statute for European Companies）が起草された。これによるとEC域内で設立される株主有限責任と独立の法人格をもつ商事会社（Handelsgesellschaft）としてのヨーロッパ株式会社（Societas Europea — “S. E” と略称）の存在を想定し、その組織と運営に関する諸規定を定めたものである<sup>7)</sup>。この株式会社法は、アメリカ系巨大多国籍企業に対抗しうるヨーロッパ株式会社をつくるための法的基盤としての必要性からであると考えられる。このような規模と形態の会社が出現したときには、まさに多国籍労働組合運動（multinational unionism）が展開されなければならない。そこに多国籍企業の行動基準の制定の必要性が要請されよう。行動基準における労働面の内容としては、①いかなる国においても労働組合権の尊重（ILO条約・勧告の尊重）、②労使関係の慣行の尊重、③雇用計画や会社経理内容の公開などの内容がもられたものにならないだろう。

## 〔注〕

- 1) 澄田・小宮・渡辺編，多国籍企業の実態，日本経済新聞社，昭和47年，第4章参照。
- 2) 同上書，p. 237。
- 3) 激流の中の自由経済，第4部新ルールの模索，日本経済新聞，1973. 9. 5号。
- 4) 澄田・小宮・渡辺編，前掲書，p. 239。
- 5) 同上書，p. 239。
- 6) 同上書，pp. 241～243 参照。
- 7) 森川八洲男稿「ヨーロッパ株式会社法草案」の計算規定について，「会計」第104巻第3号参照。

## 〈備考〉 サン・ゴバン（Cie de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson）

フランスにおいてはもちろんヨーロッパにおける最大のガラスメーカーで、直接および子会社を通じ板ガラス、ガラス、プラスチック容器などの化学製品の製造販売か

ら石油精製、石油化学、原子力エネルギーなどの事業も営んでいる。1973年8月の国連の報告書「世界発展における多国籍企業」における、世界の多国籍企業ランキング211社（1972年総売上高10億ドル以上）中第94位を占め、総売上高1,914百万ドル、海外子会社設立国数は13で、これらの子会社の総売上高に対する売上高の割合は1971年で19%である。1969年に米国、西ドイツ、フランス、イタリアなど5ヵ国のサン・ゴパンの組合が賃上げ交渉を開始したが、そのとき10ヵ国のサン・ゴパン労組が世界協議会をつくり、そこで全体の意見が一致するまでは各国の個別交渉を終わらせないこと、他国でのストに対する物質的支援や超勤拒否をするなどを申し合わせ、結果として賃上げ交渉を成功に終わらせたといわれる。（澄田・小宮・渡辺編，多国籍企業の実態，日本経済新聞社，昭和47年，p. 239 参照。United Nations, Multinational Corporations in World Development, United Nations Publication, 1973, p. 133.）

#### 〈註〉 パーク・ハートケ法案

本法案は、AFL・CIO 理事会の諸提案を具体化したものといわれ、1971年9月にハートケ上院議員とパーク下院議員が「1972年外国貿易投資法案」として米国議会に提出したものである。この法案は(A)多国籍企業の対外投資規制(B)事実上すべての輸入品に対する数量割当の賦課を目的としたものでその概要は次の通りである。

(1)税制の改革——アメリカの多国籍企業が海外子会社であげた収益に対して、アメリカ本国に送金されると否とにかかわらず課税の対象とする。海外の子会社が外国において所得税、特許税などを徴収された場合に、その相当分だけ税額を控除するという従来の優遇措置を撤廃することや、特許権譲渡料や使用料、ライセンス手数料などについても課税対象とするなどである。(2)米国外国貿易投資委員会の新設——公・労・使の代表3人（上院の助言と承認のもとに大統領が指名する）により構成される FITC（米国外国貿易投資委員会）を新設する。FITC は現存の関税委員会に代わるものであり、輸入数量規制制度の運用等に当たる。(3)輸入品に対する数量割当の賦課——すべての輸入品に対して1965～69年の平均輸入量を基準とした数量割当を課する。割当量は、輸入量と国内生産量との一定比率を維持するために、当該品目の国内生産量にしたがって増減される。また大統領はある商品の対米輸出数量を規制する二国間または多国間取り決めを外国政府との間に締結する権限を有し、取り決め非加盟国の対米当該商品輸出をも規制することができるなど。(4)反ダンピング法および相殺関税法の改正、(5)エスケープ・クローズ規定の改正(略)(6)対外投資および技術輸出の規制——大統領は、対外投資により米国内の雇用が減少すると判断するときは、かかる対外投資を規制することができる。技術輸出規制が米国内の雇用増大に寄与すると判断するときは、米国特許権の所有者が特許品目を海外において生産し、あるいは海外の生産者に対して当該ライセンスを与えることを禁止する権限を有する。(7)その他、——輸出入銀行、AID（国際開発局）および労働統計局は、米国の輸出入、雇用等に関連した資料を公表せねばならない。米国に逆輸入される物品に対する関税上の優遇措置を撤廃する。（澄田・小宮・渡辺編，多国籍企業の実態，日本経済新聞社，昭和47年，付論1. 参照。）

## 5. おわりに

多国籍企業は、この10年間程の間に膨大な規模に成長し、国際経済に多大の影響を及ぼす存在になった。国連は、「世界発展における多国籍企業」と題した報告書を発表した。これまでの若干の考察からも明らかなように、多国籍企業が受入れ国と本国との双方に対して、緊張の原因となったり衝突を引き起こすことが避けられないとすれば、これらを監視する国際機関や調停機関の設置が必要であろう。国連の報告書は、多国籍企業が社会的責任を自覚し行動をしても、現実には緊張と衝突の発生が不可避的であるならば、これらを解決するためには国際的機構による手続の確立が考案されなければならないとして、次のような提案を行なっている<sup>1)</sup>。

① 適当な国際的討論の場の必要性

② 国連を中心にした多国籍企業情報センターの創設

③ 子会社利益に対する課税、対外投資、交渉のルールと手続、独占禁止立法環境規制について、各国の政策の国際的協調

④ 国際投資憲章を成文化し、国際貿易機構 (ITO) やガットのような機構を設立

⑤ 国連の主導権の下で設置された国際機関に、多国籍企業を登録させる

これらの中で、最も一般的に広く容認されるのは、国際投資憲章の制定であろう。しかしながら実現はそう容易なことではないと思われる。国際投資憲章は、①資本の自由化問題——投資(資本自由化)は主権国家がそれぞれの立場で、客観的に妥当と思われる投資要綱を設定し、経済成長のペースによって改定してゆくが、選択権はあくまでも主権国家にまかせる。②投資保証協定——各国政府間で投資保証協定を制定する。国連経済社会理事会、OECD、世銀などの場で、そのための委員会設置に協力する。③多国籍企業と現地国との利益調整を図るため、多国籍企業の現地国での行動論理の秩序をつくる<sup>2)</sup> というのが現段階での最大公約数的意見であろう。

[注]



- 1) United Nations, Multinational Corporations in World Development, United Nations Publication 1973, pp. 87~95参照。
- 2) 世界企業の新戦略(24) 日本経済新聞, 47. 2. 2号。

(1974. 5. 15)