

---

# 国際企業環境の理論

田 中 則 仁

---

## 1 は じ め に

企業はより有利な生産資源、より大きな市場を求めて国境を超えて行動してきた。その行動規範として、効率性の追求があったことは言うまでもない。従来から市場占有率最大化、利潤極大化、売上高最大化など、企業それぞれの<sup>1)</sup>具体的目標を追求してきた。

企業の行動は自国の経済、社会に影響を与えるばかりでなく、貿易、直接投資が行われれば、相手国の経済、社会にも同様の、あるいは相手国が発展途上段階にあればより以上の影響を及ぼすことになる。近年、日本企業の海外進出により相手国との経済摩擦はますます深刻の度を深めている。1960年代、繊維、鉄鋼の対米輸出は個別の財ごとの2国間の貿易収支不均衡を発生させ、1970年代には、不均衡がより広範な財に及ぶと、さらに通商摩擦に拡大した。そして1980年代、日本からの輸出がさらに増えると、アメリカでの自動車産業にみられるように、相手国の当該産業における一時帰休、解雇というかたちで失業問題を発展させることになった。2国間の不均衡が被投資国において失業を発生させるようになると、これはまさに政治問題となり、

---

1) 拙稿「企業の国際的拠点戦略と産業調整」国際経済学会年報『国際経済』 第39号、世界経済研究協会、1988年。

企業の行動自身にも効率性とは全く異なった次元の行動規範が求められてきている。<sup>2)</sup> 本稿の目的は、多国籍企業の行動をまず現象面から整理し、国際企業環境の枠組みを提示すると共に、現代の企業に求められている社会的責任<sup>3)</sup>を行動規範の次元で提示することである。

## 2 多国籍企業論のアプローチ

日本の産業構造がかつての輸入代替型から輸出指向型に変化してすでに久しい。この間に日本企業の海外進出は、単なる製品輸出から、販売拠点の設立、生産拠点の展開と相手国の経済社会と深く関わるようになってきた。企業の多国籍化の過程で、さまざまな分析がなされてきているが、全体像を捉えうるような包括的なアプローチには必ずしもなっていない。そこで本節では、多国籍企業論分析のための4つのアプローチと、さらに新しい要素を組み<sup>4)</sup>み合わせ、新しい視点での多国籍企業論の見方を考えていく。

図1では基本的な4つのアプローチを円で、そして地域研究の新たな視点を縦の軸として描いている。その軸は上方向に明示的な現象、すなわち政治制度、社会慣習の分析が必要なことを示し、下方向には黙示的な事象、つまり相手国や地域の歴史、民族、宗教、文化など異文化理解の基礎となる要素への考察が不可欠であることを示している。

### (1) 国際経済的アプローチ

---

2) Marris, Robin ed., *The Corporate Society*, The Macmillan Press Ltd., 1974.  
(今井賢一監訳『企業と社会の理論』日本経済新聞社, 1976年)

3) Bower, Joseph L. 「道德とは無縁な組織——効率の社会的・政治的帰結に関する研究」, R. マリス, 同上書 (1974) 所収。

4) 拙稿「企業の多国籍化戦略」月刊『貿易と産業』通商政策広報社, 1984年4月号から1985年2月号までの隔月号所収。

まず国際経済のアプローチから見てみよう。企業は資本、労働力、原材料、技術など生産要素の比較優位性を勘案して生産立地を考え、ときには海外へ進出していくことになる。日本企業の海外直接投資は、1985年以来第3のブームになっている。東南アジアへの進出が豊富な労働力と安価な賃金によるものであることは言うまでもない。相手国の技術水準が必ずしも高くない場合でも、日本から設備、機械、オペレーション技術を導入できれば、操業にとって大きな支障はないであろう。資本についても、資金の調達コストが安くつく場合には、企業にとっての問題はない。1980年12月以降日本の外国為替管理法は原則自由になっており、外国での起債、資本調達は容易になったが、相手国の資本市場の利点を活かしながら、生産、販売で得た利益を還元できれば、経済全体への貢献も大きい。技術については、すでに公表されているさまざまな技術を導入することもさることながら、最先端の技術開発がなされている地域に研究施設を設立することで、いわば集積の利益を享受することもできよう。現代の高度技術の場合には、研究開発中の新技術<sup>5)</sup>についての情報を集め安<sup>5)</sup>いことも広い意味での技術に関する利点と考えられる。

## (2) 国際経営的アプローチ

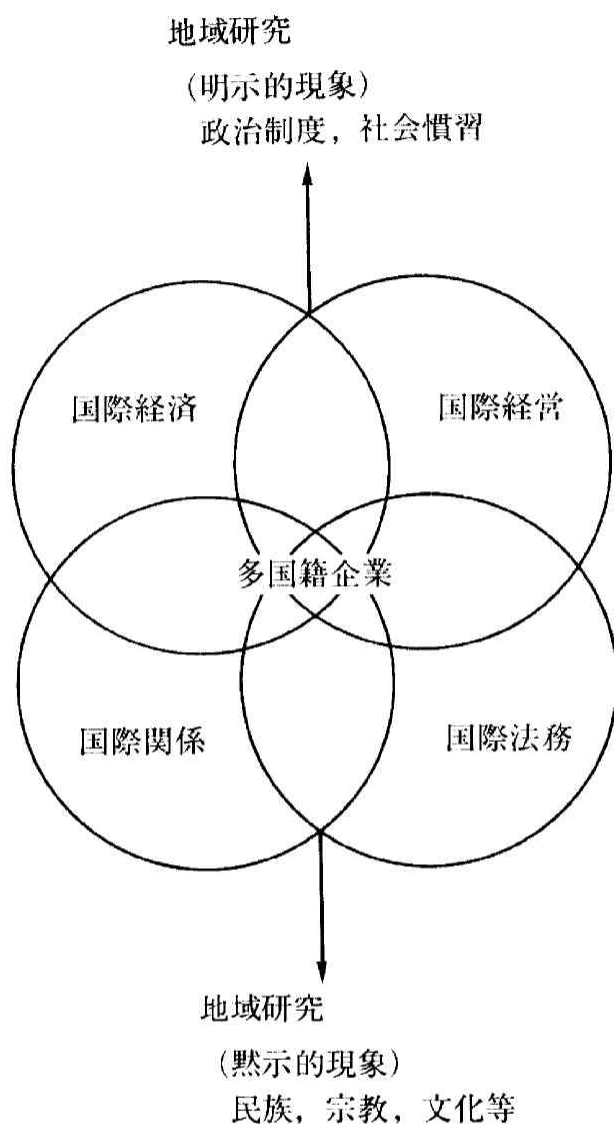
企業にとって最も主体性が発揮される国際経営のアプローチを次にみてみよう。経営政策の考慮する範囲は広範であるが、大きく分けて次の6点になろう。1) 経営戦略(投資計画、組織戦略を含む)、2) 生産管理、3) 労務人事管理、4) 経理財務管理、5) マーケティング、6) 研究開発などがある。

経営戦略の中でも投資戦略策定に際しては、海外直接投資のフイージビリティスタディーが重要になる。海外直接投資においては、企業としての経営判断だけではなく、相手国のさまざまな制度上の制約、規制などがあり、さ

---

5) 田中共編『米国の技術戦略』日経サイエンス社、1988年。

図1 多国籍企業論のアプローチ



らに国によっては宗教的背景，民族的な特色が労務人事管理に大きな影響を与えることになる。その意味で地域研究という新しい視点が必要になる（図1の縦軸）。地域研究の新しい軸については，後にまた触れることにする。

### (3) 国際法務的アプローチ

企業が海外で活動する場合には，必ず相手国の法律，規則との関係が発生してくる。これが多国籍企業論の国際法的アプローチである。企業が海外法人設立に際して関わるであろう法律，規則，行政指導などは法人設立登記に始まって，税制，外国為替管理，契約など実に多岐にわたる。

企業が多国籍化戦略を進める背景として，タックスヘブンに代表される税制上の優遇措置の活用がある。たとえばアメリカにおける投資税減税を利用した方が，日本で同額の投資を利用するよりコストが安価になり，ひいては投資の期待収益が高くなる場合には，企業はこのような税制上，法律上の特典を狙って多国籍化を促進するであろう。企業の多国籍化戦略の中で，経営戦略や国際経済上の環境分析に比べて，国際法務の研究はまだ十分とはいえない。特に日本企業の好調な業績や優れたマーケティング力に対して，競争ではなく，法律的な措置で対抗しようと政府に働きかける企業も外国に

はある。そのとき日本の企業はダンピング、あるいは欧米社会で最も忌避されるアンフェア(不公正)と批判されることのないような準備と対策が必要である。また中近東諸国との紛争の際にみられるように、イスラム法、すなわちシャリアーの支配する地域との法的債権債務関係で問題が生じたときには、国際私法の及ばない事態が発生することも想定しておかなければならない。<sup>6)</sup>

#### (4) 国際関係論のアプローチ

カントリーリスクという言葉がここ数年さまざまなかたちで取り上げられている。カントリーリスクの定義、内容についてまだ定まったものはないが、カントリーリスクをその国に内在する投資にとっての危険な要因としておこう。世界経済のマクロの視点では、カントリーリスクは累積債務問題として表面化している。またミクロの視点では企業の多国籍化戦略と密接に関係している問題である。企業が投資、資源調達、販売の相手国を分散し多角化する理由も、一つには各国の抱えているリスクを考慮しての行動である。企業が多額の資本と高度な技術を投資して設立した法人が、外貨事情やその他の政治的理由により活動を規制されてしまうことはこれまでも少なくない。ましてや政権の交代を機に企業が国有化されたりすることは是が非でも避けねばならない。今日の企業にとって、貿易の拡大と取引額の増加は、とりも直さずカントリーリスクの増加と表裏一体の関係にある。多国籍化戦略の進展とともに、国際情勢を正確に把握することがますます重要になってきている。

企業の国際化戦略は今後も進むであろう。これまで述べてきた4つのアプローチは、相互に補完的であり、いずれも不可欠の視点である。世界経済がこれからも拡大し、貿易、投資を通じての各国との関係がますます緊密の度

---

6) 拙稿「サウジアラビアにおける日本的経営の展開」村山元英・大泉光一編『日本型経営の現地資源化』白桃書房、1985年。

を増していくとするならば、それに伴う便益と費用、信用の度合、危険の度合などを冷静に分析していかなければならない。

### (5) 地域研究の軸

上記の4つのアプローチを縦に貫く軸として、地域研究の視点を図1で導入した。これは地域に対するより深く正確な理解をするためには、その国や地域の民族、宗教、文化等に関する理解と配慮が不可欠だからである。4つの各アプローチが基本的には投資をする側の立場にたった分析であるのに対して、地域研究の視点は相手国の中に身をおいて歴史、民族、宗教をも考察しようとするものである。企業が人によって成り立つ組織である以上、相手国の人々との接触は当然のことである。これまでは本社でのやり方をそのまま導入しようとする企業があれば、一方、外国の従業員も同じ人間なのだから話せばわかると安易に考える経営者も多かった。海外に進出しようとする企業の姿勢としてはこのいずれかの立場というよりも、その間でありさらにより深い理解と交流を目指すものでなければならない。地域研究の軸が相手国社会の中でさらにどのように伸びていくべきかは、後の節で改めて取り上げよう。

## 3 国際企業環境論の概念

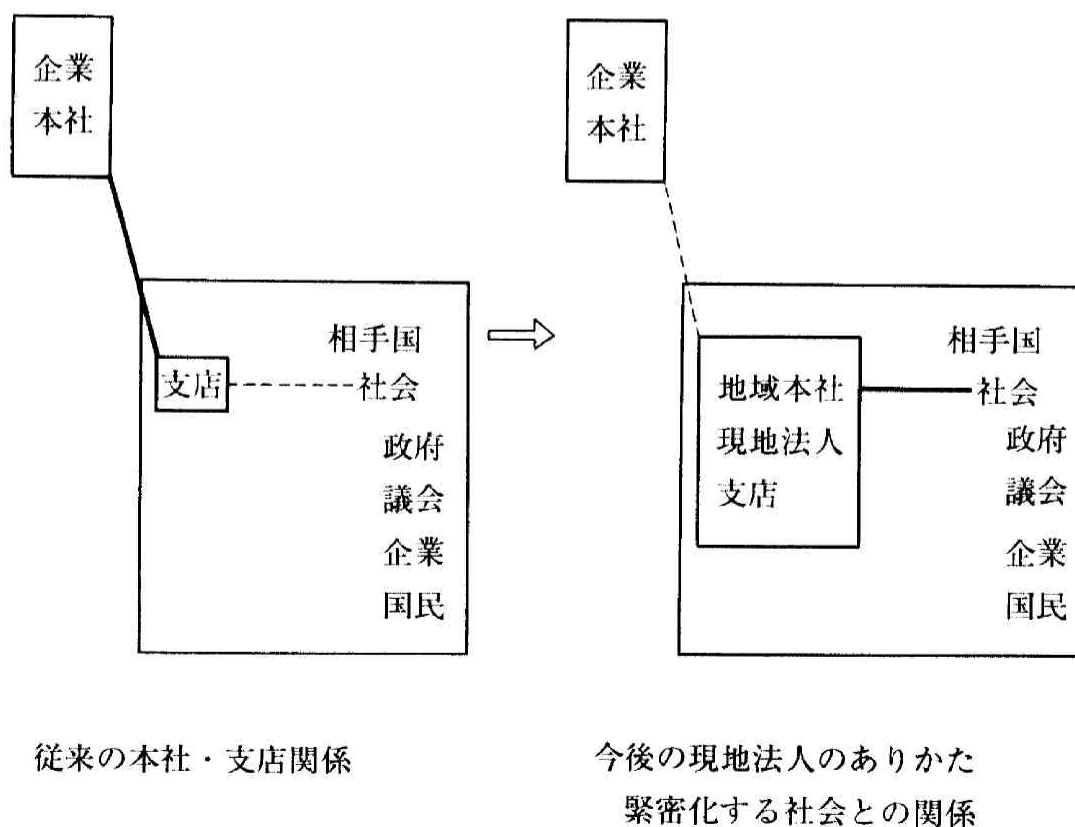
### 国際企業環境論とは

多国籍企業とは、2ヶ国以上において生産活動をしている製造業の企業、または事業活動を行っている企業、と最も広い定義をここではとっておく。多国籍企業の発展過程は、19世紀の世界経済の発展と同じく、アメリカを基点に始まり、プロダクト・ライフ・サイクルのようにヨーロッパ、そして日本へと続いてきた。多国籍企業の活動に関する研究は従来もっぱら直接投資の効率性を基準にした企業行動の視点からの分析であった。その際には、投

資国にある企業の本社と被投資国にある支店との上下関係をともなった組織の視点からの分析にとどまらざるを得なかった（図2の左側にある本支店関係）。

しかしすでに述べたように、日本と諸外国との間の貿易不均衡にみられる国際経済関係の問題は、主体である企業があくまで効率性を規範として行動してきた結果、相手国のある製品の市場に影響を与えるにとどまらず、相手国の産業構造への影響を通じて、労働市場、さらには経済の諸現象の変化に敏感な政治をもまき込むにいたった。その結果がどのように今日の日本の経済関係に影響を与えたかは、日米構造協議などにみられるアメリカあるいは諸外国からの厳しい批判を見れば明らかであろう。一例をあげれば、1987年7月のアメリカ議会で当時のレーガン大統領が日本を名指しにはしなかったものの、「いまアメリカが求めているのは、自由貿易ではなく、公平な貿易である。」と語ったことから窺える。ここで重要なことは、本来効率性を高

図2 企業組織と社会との関係の変化



め、それによってさらに望ましい資源配分の状態を達成しようとする自由競争、自由貿易の基盤とする効率性基準が、結果の公平を求め、競争条件の整備を求める公平性基準に移行してきたことである。経済の基本理念において、公平性が無視されてきたことはなかったし、現在でも、市場の欠陥を補完する目的からさまざまな財政支出がなされ、それによって社会的公平性を保とうという努力はなされてきた。しかしそれはひとつの国民経済の中で発生する市場の欠陥を、中央政府が補完するという1国の閉鎖経済モデルのなかのできごとであり、今日各国が直面している2国間、あるいは多国間の相互依存性を加味したグローバルの均衡状態をめざすものではない。多国間で複数の財市場にまたがり、さらに登場する経済主体が国内で、また対外的に相互に利害を異にし、対立するような状態が、いま検討しようとしている対象に他ならない。本節のはじめに指摘したように、海外直接投資によって企業が投資相手国に進出した際に、いま求められているのは、本社との関係をいかに保つかよりも、相手国社会でいかにして企業としての市民権を得、社会的な責任を果たせるかにかかっているといえよう（図2の右側にある現地法人与地域社会との関係）。この点は、先に述べた公平性の概念よりさらに踏み込んだ、より積極的な意味あいをもった企業の行動規範の問題である。国際企業環境論では国際経済関係の多国間のモデルを、国境をつなぐ主体に多国籍企業をおくことで経済上の接点を求め、企業と社会の関係をグローバルに捉えて論ずるものである。

#### 4 国際企業環境論のフレームワーク

国際企業環境論で取り扱う対象領域は非常に多岐にわたっており、マクロ経済の構造からミクロ経済の企業における経営管理、組織戦略にまでおよぶ。これらの多様な分析対象を図に示し、相互の関係を位置づけたものが図3である。

図3 国際企業環境論のフレームワーク

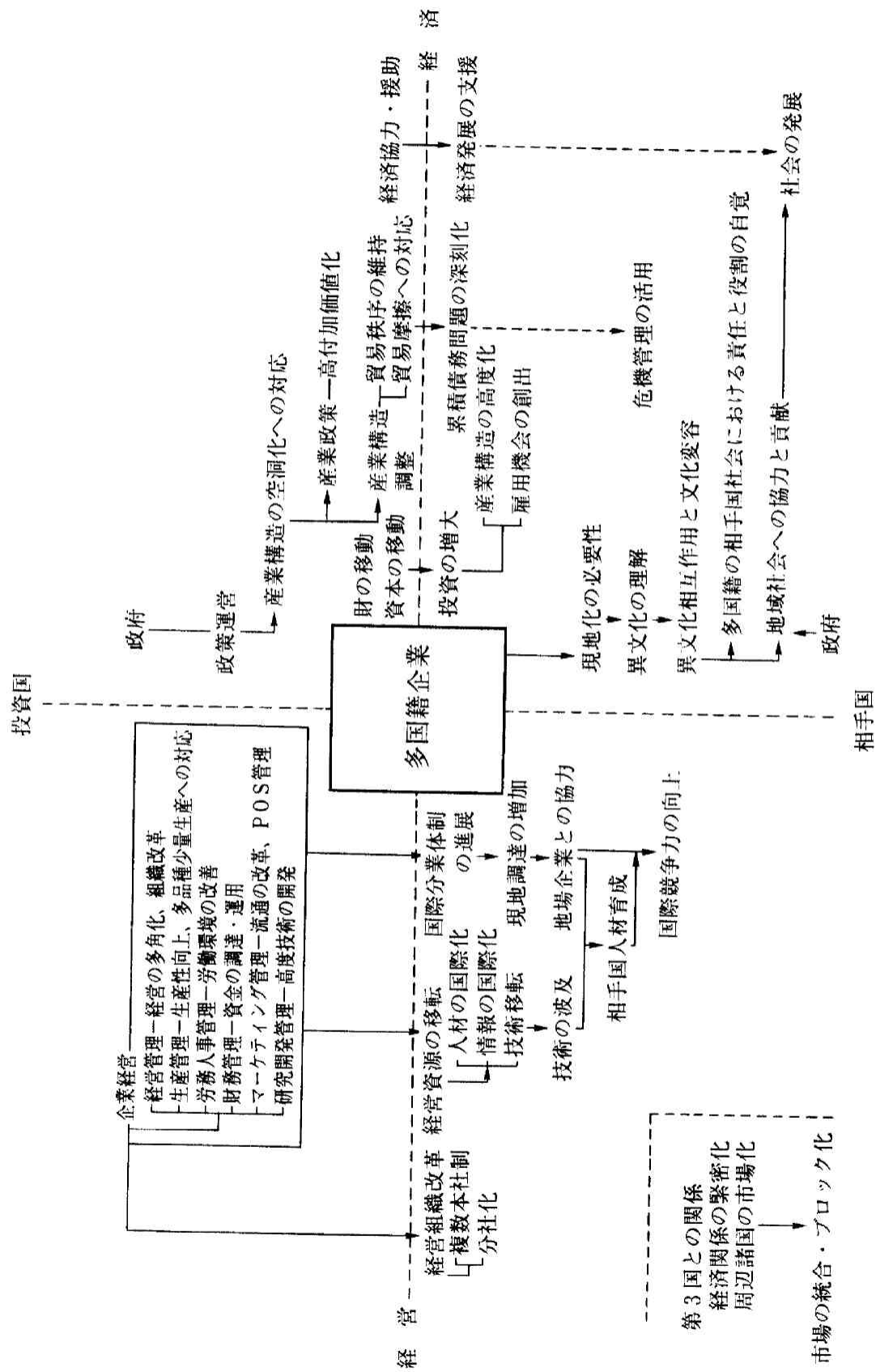


図3では、全体を4つの象限に分けている。第1象限は投資国の国内マクロ経済事象を扱い、第2象限は投資国国内のミクロ経済すなわち企業行動を示している。さらに第3象限では投資相手国のミクロ経済、相手国企業との関係、技術等の経営資源の移転問題があり、第4象限では相手国のマクロ経済との関係、さらに相手国社会との関わりをも含めて対象としている。これら4つの象限をつなぐ原点に多国籍企業が位置づけられており、多国籍企業の行動が、マクロ経済に対しても影響力を持ってくることを示している。そこで第2象限の企業の行動からまず見ていくことにしよう。

### (1) 企業の国際化戦略

企業は事業規模の拡大過程で、国内市場にとどまらず海外市場へも事業展開を計っていく。製造業では製品輸出を初めにてがけ、ついで3年から4年の市場開拓の後に、相手国に販売拠点を設け、さらに6年から7年後に生産拠点を設立するという姿が平均的にみられた。<sup>7)</sup> このパターンは産業によって、企業の製品群によって異なるであろうが、過去の日本企業の海外進出形態の一例になろう。

特に、1985年の先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議（G5）のプラザ合意以降のドル安、円高が企業の経営戦略に大きな影響を与えてきた。円の高騰によっても原材料などの輸入品価格が低下せず、一方、輸出した製品の現地販売価格が引き上げにくくなってくれば、その解決はもはや企業にとって国内にとどまることの難しさを痛感させただけであった。さらに加えて、経済摩擦の批判が企業の製品輸出に向けられるようになると、企業にとって日本国内で操業することは、むしろ経済合理性に反するようになってしまった。ここで日本とアメリカの製造業平均賃金を比較してみると次のようになる。

---

7) 拙稿「地域開発と産業の国際化」日本経済政策学会年報、第33号、『地域開発と産業政策』勁草書房、1985年。

表1 日米の製造業平均賃金（時間給換算・ドル表示）

	1985	1986	1987	1988
日本	6.99	8.24	9.82	14.31
アメリカ	9.54	9.73	9.91	10.14

出典：日本 労働省，アメリカ 商務省の統計各年版  
平均賃金を各年の為替レートの平均値で割った値

表1で注目したいのは、日米の平均賃金の格差が円高以降急速に縮小し、1988年には日本の賃金水準がアメリカのそれを超えてしまったことである。すでに指摘した企業の海外直接投資が、経営戦略として合理性を持つことは、この日米の賃金格差を見ても明らかである。敢えて言うならば、近年の日本企業の対米直接投資の増加は、アメリカという大きなマーケットで、低賃金の労働者を雇用できる利点があったからに他ならない。海外進出日系企業の進出動機として、現地生産、情報収集、経済摩擦回避などがあげられている。低賃金、労働力確保という理由は、対アジア投資の場合に限定されていたが、平均賃金水準でみる限り、対米投資でも当てはまりそうである。最近の日本国内における労働市場での人手不足問題は深刻の度を増しており、企業が国際化戦略をとることの新たな理由が生じてきているといえよう。

企業の国際化戦略は雇用確保、賃金コストの抑制という企業内部の必要欠くべからざる条件の変化によっても起こることがわかったが、次に企業が国境を超えて事業を展開するとき、投資相手国でどのようなことが起こるのかを、先の図3の第3象限にそくしてみよう。

## (2) 企業の現地化

第3象限の要点は国際分業体制の進展、経営資源の移転、経営組織の改革の3点になろう。国際分業は水平的分業、垂直的統合と合わせて、企業の拠点戦略に立脚した行動である。従来の国際分業の形態では、日本国内で生産

するには人件費等でコスト割れをする場合、労働集約的な製造工程のため、労働力が確保できない場合などが主であった。近年の海外直接投資では企業が世界戦略の中で各国の生産拠点をネットワーク化し、文字通りのグローバル・ロジスティクスとして拠点を位置づけてきている（拙稿，1988年）。

国際分業が現地調達を増やすようになってくると、進出企業の相手国産業構造との関係は、地場企業といかにして協力、協調関係を持てるかにかかってくる。その段階になると企業の持つ経営資源の移転がどのように進むかが問われてくる。技術者、経営者と現地雇用従業員との労使関係、人間関係さらには、経営情報の共有化など従業員の動機付けにつながるさまざまな努力が求められる<sup>8)</sup>。

相手国の技術水準、企業の対応等で一般化することは難しいが、技術移転に関しては、アジア諸国からみた日本企業の対応は、きわめて消極的に映っている。技術には最新の機械、機器や先端技術の特許等に代表される形の技術いわばテクノロジーと、現場の職人が経験と勘で身につけた技能いわばアートの部分がある。多くのアジア諸国が期待しているのは、先端技術であり、最新の研究成果に基づいたテクノロジーである。確かに先端技術は今後の発展可能性が大きく、投資収益も高いことから期待感が強いのであるが、相手国においてその技術を受け止め、さらに製品化を推進していくには、相当な技術力の蓄積が必要である。ところが多くの場合、発展途上国の地場産業の技術水準はそのような技術を自家薬籠中のものとするには不十分である。

技術は基本的にはさまざまな製造技術の積み上げの上で、高度技術が花開くのでなければ、所詮、脆弱な産業基盤の上の砂上の楼閣でしかない。技術はその国、その産業に最適な水準のものが導入されるべきだという適正技術の問題を、それによって発展途上国の成長をむしろ磐石にするために、考え

---

8) 佐久間賢「日系家電5社の現場管理スキルの国際比較」神奈川大学国際経営研究所『国際経営フォーラム』第1号，1989年。

ておく必要がある。

経営組織改革の視点は、近年企業がよりきめの細かい、相手国の現状にあった経営判断をする必要があるとの理由から、複数本社制や分社化の議論がなされている。<sup>9)</sup> 経営組織論からの発想とは別に、意志決定の現実的な対応としては、現地法人、支店が現地で判断し、決定していくことが不可欠である。日本企業では特に、本社が現地事情を正確には把握しないまま日本側の論理で判断することが現在でも多い。日本人役員が所詮、数年単位の駐在や出向で現地法人にくるのであれば、結局は日本を見ながら仕事をする事しかできなかったのであろう。しかし相手国におけるその企業の存在が、徐々に大きくなると、相手国事情を知らない経営判断というものはいない。東南アジア諸国で大きな成果をあげている企業、長年にわたって安定した経営を続けている企業は、現地法人への意志決定の分権化が進んでいる企業と考えてまず間違えない。<sup>10)</sup>

経営資源の移転で最初に直面し、最後まで残るのは人材育成の問題である。この点は進出企業からすると、教育研修、実務研修を施してもむしろその成果をもとに他社へ転職してしまうという定着率の悪さが、日本企業において深刻な問題になっている。詳細は別稿に譲るとしても、筆者がおこなった共同研究において、任用昇格などの処遇、権限の委譲を相手国の事情に合わせて対応することで、相当程度防げるとの結果がでていること指摘しておきたい。<sup>11)</sup>

---

9) 衣笠洋輔「日本企業の国際化戦略の新展開」神奈川大学経営学部『国際経営論集』第1号、白桃書房、1990年。

10) 拙稿「ASEAN 地域への産業協力の課題」国際経済学会年報『国際経済』第38号、世界経済研究協会、1987年。

11) 中小企業研究所『研修事業の海外展開と海外からの研修生受入れに関する報告』報告書番号 90-11、中小企業事業団、1990年。

### (3) 緊密化する国際経済関係

次に図3の第1および第4象限をみていこう。企業の多国籍化戦略で見てきたように、企業の海外直接投資は相手国経済に大きな影響を与えるばかりでなく、自国すなわち投資国にもさまざまな影響を及ぼしている。1980年代半ばに日本でいわれていた産業の空洞化がそれである。生産部門が海外に移転するために、国内の生産設備が遊休化し、余剰労働力が排出されて労働市場での失業が発生するとの考え方からでてきた。現実には1986年からの景気上昇局面に支えられて、鉄鋼業でも粗鋼生産量1億トンの状況で、空洞化論も忘れ去られた感がある。しかしながら、日本の産業構造が技術集約的な産業に移行し、第3次産業の付加価値比率が着実に上昇していることをみれば、製造業の内部で構造的な変化が進行していることは否定できない。

産業構造が調整過程にあることを想定すれば(拙稿前掲論文 1988年)、マクロ経済からの投資国と相手国(被投資国)の関係は、単に企業段階の貿易や投資を通じて行われる通商関係とは別の次元で対応していかなければならないであろう。経済協力・援助のありかたと基本理念は、ここで考えている企業の行動規範とは相容れないものがある。政府のおこなう経済援助は基本的には発展途上国の社会資本整備など、産業基盤を形成するものになる。これらの投資は工業化や経済発展にとって不可欠ではあっても、それから生み出される社会的な利益が長期にわたり、懐妊期間が長いため、企業の投資にはなりにくい。そのような社会資本整備は、したがって先進国の援助協力が必要になる。国際社会の一員として日本に対する期待はますます高まっている。国際企業環境論のフレームワークでは、相手国の投資環境整備という点で、二つの国をつなぐ役割と位置づけが、この経済協力・援助にあるといえ<sup>12)</sup>よう。

---

12) 拙稿「経済援助政策」黒川和美・大岩雄次郎編『ゼミナール経済政策』有斐閣ブックス、1991年。

さらに資本移動から派生してくる累積債務の問題は、金融資本市場にも影響を与えるであろう。企業環境にとっての重要な部分として、資金の調達、運用があり、実物面だけでない経済の事象を的確に捉え、理解していくためにも、累積債務問題に代表される国際資本移動の側面への考察が必要になる。<sup>13)</sup>

国際企業環境論のこれからの重要な課題になるものが、第4象限にあげた現地化の必要性以降の流れである。これまでの論点が発展途上国に固有の課題であったのに対して、現地化の要請、それに伴う諸課題は、海外進出企業が何処においても直面するであろう相手国の社会との接点を何に求めるかという問題である。外国にあつては社会慣習、制度など、その国の歴史、宗教、民族的特質から派生してきたものである。人間としては互いになんら変わることがないにも拘わらず、海外進出企業の失敗、撤退事例で例外なく挙がるのが、相手国のパートナーとの対立、労務人事上の問題であることを考えると、表現形態の違う文化に出会い、その文化といかに相互作用を保っていくかが、まず第1のポイントになる。そして相手の文化を異文化として忌避することは論外であるが、単に文化的な背景の違いを認め合うだけでは社会における企業のあり方として消極的な感を免れない。

むしろ相手国社会にどのようにしてとけ込めるか、その積極的な行動の規範として、いま企業に求められているのは、自国の社会と同様相手国社会における企業の社会的責任の自覚、敢えていうなら「社会性」である。企業が地域社会と共に行動し、発展していくことの意義を認めていかなければならない。日本製のさまざまな品物が世界の市場を席卷しているが、アジアの諸国において、日本製品の品質を除くと、日本に対する評価が必ずしも高くないのは、日本人の顔が見えないからだといわれている。日本人の暮しやものの考え方が、相手国の人々に伝わっていないその事実を、私たちは考えてい

---

13) 拙稿「金融・資本市場の市場開放」国際経済学会年報『国際経済』第36号、世界経済研究協会、1985年。

かなければならない。

## 5 む す び

国際企業として日本企業に限らず、多くの大企業が世界の市場で競っている。ここで改めて企業の行動規範に効率性だけではない、公平性、社会性という考え方を導入しなければ企業と社会はますます遊離し、均衡ある相互の発展は望めないであろう。残念ながら現状において社会との接点を密にして、<sup>14)</sup> 自らの行動を定めていこうとする企業は非常に少ないのが実態である。

企業行動の新規範として、効率性、公平性に続く社会性という考え方が定着するのは先のことなのであろうか。かりに人々の意識が、企業の倫理が変化するのに時間がかかっても、企業を中心とした「公的秩序の道德的基礎の<sup>15)</sup> 転換」がなんとしても成されなければならないであろう。国際企業環境論というフレームワークはそのときまでの過渡的な指針でしかないかも知れない。しかし新たな公的秩序を模索しつつ、常に企業と社会と相互依存関係を確立していく枠組みになるであろう。 (1990, 10. 記)

---

14) 松岡紀雄「EC 市場統合と企業広報」所収のアメリカ企業の社会貢献の背景に関する論述, pp. 74-75, 神奈川大学国際経営研究所『国際経営フォーラム』第1号, 1990年。

15) Burns, Tom「法人企業体制の原理」, R. マリス, 前掲書(1974)所収。