

日本多国籍企業の内部化戦略：アジアにおける直接投資を中心として

王, 忠毅

<https://doi.org/10.15017/3000120>

出版情報：経済論究. 94, pp.115-139, 1996-03-31. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

日本多国籍企業の内部化戦略

—アジアにおける直接投資を中心として—

王 忠 毅

目 次

1. 問題意識
2. 海外子会社支配の必要性
3. アジアにおける直接投資の支配戦略
4. 子会社支配と内部化戦略
5. むすびにかえて

1. 問題意識

内部化 (internalization) とは、「企業内に市場を作り出すプロセスである。企業の内部市場は、欠陥のある正規 (または外部) 市場に代替し、資源配分と流通上の問題を、経営管理命令 (administrative fiat) を用いて解決する¹⁾」。こうした企業行動を基礎とする内部化理論を援用して、海外直接投資ないし多国籍企業の存在理由を説明しようとする動向が近年注目を集めている。それは、ダニング、バックレー＝カソン、ギディーおよびラグマンらを中心とするレディング学派 (Reading School) によるものであるが、とりわけ内部化の概念を海外直接投資の一般理論として構築しようとするラグマン (1981) の功績が大きいと思われる。周知のように、ラグマンは主に先進国におけるアメリカの多国籍企業の直接投資を分析対象として研究を行っている。それによって、ラグマンは、多国籍企業の内部化行動を、国際的次元にまで拡張して、企業が何故貿易に代替する外国市場への参入方式として、ライセンスよりはむしろ完全所有子会社による直接投資を選好するのかを説明しようとする。

戦後、日本の海外直接投資は、1969年10月から5回の段階的自由化措置をへて1985年のプラザ合意を契機として、海外直接投資は飛躍的に増加している。

そして、近年になって直接投資を急増させる中でアジア向けの投資も顕著な拡大をみせ、アジアの多くの国で日本は第一位の投資国となった。しかしながら、先進国におけるアメリカの多国籍企業の直接投資とは対照的に、ラグマンの言う完全所有子会社による直接投資の論理は、発展途上国、特にアジアにおける日本の多国籍企業の直接投資にも当てはまるのかどうかは問題である。ラグマンによれば、もし多国籍企業が、合併企業、技術提携によって海外進出すれば、多国籍企業の知識優位性を失う危険が生じる。そこで、多国籍企業はその優位性を維持するために完全所有子会社による進出を選好せざるを得ない。つまり、ラグマンは親会社が子会社の企業経営を100%出資によって完全に支配しなければならないと主張している。しかし、親会社は子会社を支配するために果して出資比率を必ず100%あるいは過半数にする必要があるかどうかは疑問である。実際に、アジアにおける発展途上国の多くは外資に対して現地資本との合併を条件づけている。さらに、外国資本による過半数投資もしばしば制限されている。例えば、タイの外国企業規制法の施行により、指定業種については外国企業のタイ・マジョリティ化が行われている。マレーシアにおいて製品輸出比率20%未満の場合、外資出資比率は最大30%の範囲でしか認められない²⁾。それにもかかわらず、様々なアンケートやヒアリング調査によれば、特にアジアにおいて、大半の日本企業は何らかの形で投資先企業を支配している³⁾。

本稿では、特にアジアにおいて日本企業の海外直接投資における現地子会社に対する経営支配の問題について、主に通産省の調査報告に基づき、現地子会社の企業経営の意思決定に影響を与える資本関係およびそれ以外の要素を取り上げて検証する。それによって、アジアにおける日本企業の海外直接投資において、現地子会社に対する本社企業の支配戦略およびその実態を明らかにする。最後に、日本企業のアジア向け海外直接投資における内部化戦略の意義を試論的に考察を行う。

注

- 1) Rugman, A. M. 1981, *Inside the Multinational*, Croom Helm. (江夏健一・

- 中島潤・有沢孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房、1983、9頁。
- 2) 日本貿易振興会『世界と日本の海外直接投資』1992ジェトロ白書・投資編・433頁。
- 3) 例えば、日本輸出入銀行『わが国海外投資の現況と展開方向』1974年3月、高倉信昭『海外進出の企業戦略』財経詳報社、1992年8月。

2. 海外子会社支配の必要性

周知のように、海外直接投資は単なる貨幣資本の輸出にとどまらず、これに経営管理や技術、知識が付随し、さらに経営参加や企業支配もともなっている。その中で、もっとも重要な特徴の一つは現地子会社の企業経営に対する支配権の取得にある。IMFの定義によれば、「直接投資とは、投資家が属する国以外で事業活動を行う企業に対して継続的に関与していく権利を獲得するために行われている投資をさす。投資家の目的は、企業経営に関して有効な発言をすることにある⁴⁾」。また、OECDの資本自由化コード⁵⁾では、直接投資を「いずれかの企業と永続的な経済関係を樹立する目的で行われる投資で、特に当該企業の経営に実質的影響力（議決権付株の10%以上所有）をもつもの」と規定する。つまり、直接投資問題の焦点は、「継続的に関与していく権利」や「有効な発言」、「企業経営に実質的影響力」などを取得すること、つまり企業経営に対する支配力を取得することにあると思われる。そして、各国の直接投資の統計における支配力を取得する基準として、出資比率がしばしば用いられている。具体的には、投資家が企業経営に関与していく方法として、議決権付株を取得することによって、株主総会を経由して当該企業の経営に実質的に影響を与えるという制度的なものである。さらに、この出資比率基準は企業経営に対する影響力のない証券投資とその影響力のある直接投資という投資行動の規定として用いられている(OECD)。しかし、出資比率が証券投資と直接投資を分類する恣意的な基準にすぎず、二つの投資行動の決定的な差異である支配力の有無を区別することはできない。他企業の経営に対して実質的な支配力を有するかどうかを判断するには、より詳細な企業研究を必要とする。この問題については、

次節の海外子会社に対する日本企業の支配戦略においてさらに詳しく議論する。二つの投資行動の区別について、証券投資は主に貸付や証券ポートフォリオによる利益の獲得であり、直接投資は主に投資先企業に経営参加してその事業活動による利益を獲得するものである。ここで問題となるのは事業活動による利益を獲得するために何故支配を必要とするのか、投資先企業を支配できなければその事業活動による利益を獲得できないのかということである。つまり、企業が海外直接投資を行うにあたって現地子会社を支配しなければならない理由は何であろうかということである。この問題について、ハイマー(Hymer, 1976)は二つの理由を挙げている。すなわち、「外国企業に対する支配は、その当該外国企業とその他の国の企業との間の競争を排除する目的のために必要とされる。もしくは、一定の技術と一定の能力に対する報酬を完全に掌握する目的のために、支配が必要とされる⁶⁾」。つまり、それは企業間競争の排除による利益の増大および優位性の有効な利用による報酬の獲得である。

まず、企業間競争の排除に関するハイマーの論点を検討してみよう。これについてハイマーは次のように述べている。

「対外事業活動の理論は、企業理論の一部である。それは、一国の企業経営と他国の企業経営の間の多様な関係に関連している。さらに厳密に言うると、それは、一国の企業経営が他の企業によって支配されたり、数カ国の企業経営が同一の企業によって支配されたりする条件に関連している。それは、企業の垂直的統合と水平的統合の度合いを決定する問題である。対外事業活動の分析に用いられる道具と、企業の国内事業活動の分析に用いられる道具とは、本質的に同一のものである。しかしながら、事業活動が国際的である点とその企業が一国規模の企業であるという二点において重要な相違がある⁷⁾」。

以上、ハイマーによれば、対外事業活動の問題は明らかに産業組織の範疇にある。ハイマーは、一国内の産業組織の問題を海外まで拡張することによって、対外事業活動を世界全体の産業組織問題として取り扱っている。そして、企業

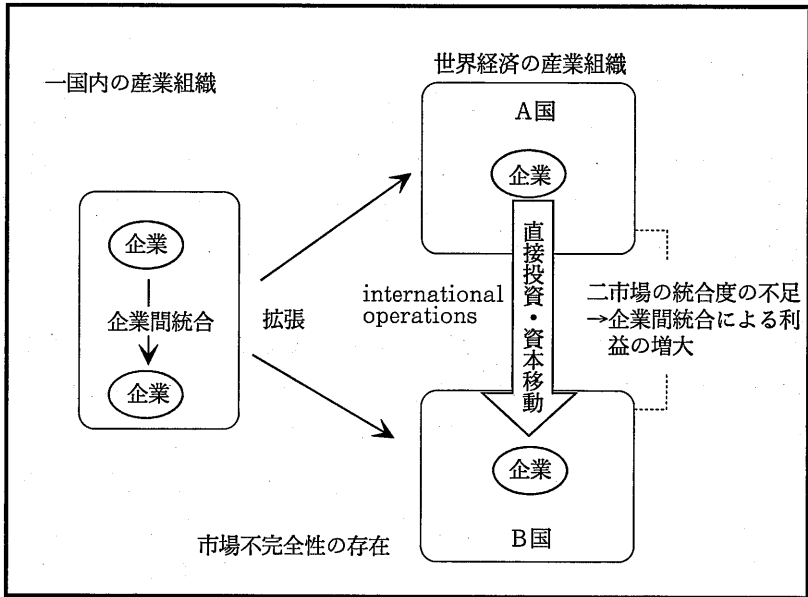
間競争の排除については次のように述べている。

「国を異にしている企業が、しばしば、市場を通じて、相互に関連し合っている。これらの企業は同一の市場において売手として競争しているか、あるいは企業が相互に売手と買手になっている。もし、そのような関係が存在するならば、各国に別々の企業をもつより、すべての企業を支配する一つの企業を持つ方が有利であろう⁸⁾」。

つまり、一国内において、競争関係が存在している二つの企業が合併あるいは統合すれば、その二企業間の競争を排除することができる。それによって、企業間競争のために投下された不必要な資金を節約できるため、企業の総利益は増加する、例えば、流通チャンネルの共同使用や共通の研究開発による重複投資の節約および共通の販売管理による価格競争の回避などによって、企業の総利益は増加する。この概念は国際間の二つの企業にも適用できる。ハイマーは、国家間の文化や言語や商慣習などが異なることによる統合度の不足（不完全性の程度が高い）という問題を企業の対外事業活動と関連づけている。つまり、この統合度の不足の度合いが大きければ大きいほど、企業の統合活動による利益も大きくなる。換言すれば、もし市場参入が困難でないならば、市場を支配するメリットは少なくなる。このような観点に基づいて、ハイマーは、直接投資を国際間の二つの企業の統合活動（すなわち、対外事業活動：international operations）と結びつけた資本移動とみている。図1はハイマーの対外事業活動の概念を示したものである。

つまり、一国内の経済と世界経済はともに市場の不完全性によって特徴づけられている。したがって、産業組織論の範疇においては、一国内の企業間統合と国境を跨る企業間統合（いわゆる直接投資）の動機も同じであろう。すなわち、競争の排除による寡占的利益の享受は、他国企業（あるいは国内企業）を支配（＝統合）する動機となる。周知のように、一国内において、競争関係にある二つの企業あるいは取引関係にある二つの企業の存在はしばしば紛争を引き起こし、そしてこの紛争を排除するために企業間統合が常に利用されてい

図1 ハイマーの対外事業活動の概念



る。同様に、

「ある場合には、対外事業活動は、現実的もしくは潜在的な貿易が存在するという理由だけによって発生する。貿易は、一国の企業を他国の企業と接触させるが、この接触は、しばしば紛争を引き起こす。したがって、対外事業活動はこの紛争を排除する一つの手段である⁹⁾」

と考えられる。そして、この紛争を排除するために、投資先企業を支配する必要性が現れてくるのである。

ハイマーは投資企業が投資先企業を支配するもう一つの理由を次のように述べている¹⁰⁾。一般に、国内企業は外国企業に対して優位性を持っている。というのは、国内の企業はその国内に関する情報すなわち自国の経済、言語、法律および政治に関する優れた情報にめぐまれるという一般的優位性を持っているからである。企業は海外に進出しようとするれば、この不利な点を埋め合わせる

ための特殊優位性を持たなければならない。そして、「企業の中には、特定の企業活動に特殊優位性を持つものがあり、それらの企業は、対外事業活動を行うことによって、これらの優位性を有利に利用することができる¹¹⁾」。さらに、これらの優位性を有効に利用するために、企業はその企業戦略を完全に遂行するための十分な支配権を手に入れる必要がある。これによって、投資家は一定の技術と一定の能力に対する報酬を完全に獲得することができる。つまり、ハイマーは、多国籍企業が特定のスキルあるいは能力への報酬を完全に獲得するために投資先企業に対する支配の必要性を強調している。

多国籍企業についての一つの重要な特徴は、知識や技術に関する企業特殊的優位性を持っていることである。ラグマンも企業特殊的優位性に関する支配の重要性を次のように述べている。すなわち、「知識生産に対する正規市場の欠落に代替するものとして、多国籍企業は、自らの内部市場を創造するが、その内部市場では、在外子会社の情報使用を監視できるし、また親会社（あるいは他の知識生産者）へ支払う使用料により資金を回収することもできる¹²⁾」。ここでいう内部市場の創造とは、取引を企業の経営管理命令に取り入れるルートの創出、すなわち取引先を自社の支配下に収めるということ意味する。ラグマンが言っている直接投資とは、完全所有子会社による大規模現地生産とマーケティングの展開である。というのは、もし企業が、合併企業、技術提携によって海外進出すれば、企業の知識優位性を失う危険が生じるからである。したがって、多国籍企業はその優位性を維持するために内部市場の使用を選好せざるを得ない。つまり、企業が海外直接投資をおこなうに当たって投資先企業を支配するには少なくとも二つの理由が存在している。すなわち、企業間競争の排除による利益の増大および企業特殊優位性の維持によるそれに対する報酬の獲得である。しかし、ここで注意すべきことは、ラグマンが投資先企業に対する支配問題について資本関係すなわち出資比率に重点を置き、投資先企業を支配できる資本関係以外の要素を見落としているということである。さらに、ハイマーは支配 (control) の概念についてその論文の中で明示的に示していないが、支配を獲得する方法について次のように述べている。「資本移動は、ある程度まで、外国企業の株式取得のために必要となる。そしてそれによって望まし

い支配がかちとられる¹³⁾」。ハイマーはラグマンほど100%出資による支配力の取得を強調していないが、基本的に出資関係という制度的な側面を支配のポイントとして重視していると考えられる。この点については第四節でさらに詳しく議論する。

では、多国籍企業は如何にして現地子会社を実質的に支配できるのか。単純に考えれば、多国籍企業は100%出資して現地で子会社を設立すれば子会社を完全に支配できる。しかし、特にアジアの発展途上国において、100%出資の子会社がかかり厳しく制限される、あるいは地元企業との合併を要求される場合がしばしば見受けられる。したがって、100%出資という資本関係による支配が制限される場合において、多国籍企業が如何にして現地子会社を支配するのかが問題となる。次節において、われわれはアジアにおける日本企業の海外直接投資を取り上げ、日本企業による出資関係以外の要素による支配力の構築という問題を見てみよう。

注

- 4) ディアンス・ジュリアス著 江夏健一／長谷川信次監訳、1991『グローバル企業と世界経済』ミネルヴァ書房、39頁。
- 5) *Code of Liberalisation of Capital Movement*, OECD 1986.10. p. 27.
- 6) Hymer, Stephen Herbert, *The International Operations of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*, PH. D., M.I.T., Published from The MIT Press in 1976 (宮崎義一編訳『多国籍企業』岩波書店、1979、20頁)
- 7) 同上書、23頁。
- 8) 同上書、31頁。
- 9) 同上書、63頁。
- 10) 同上書、29頁。
- 11) 同上書、28頁。
- 12) Rugman, 前掲書、29頁。
- 13) ハイマー前掲書、22頁。

3. アジアにおける直接投資の支配戦略

アジアにおける海外子会社に対する日本企業の経営支配の問題については、

以下の幾つかの側面から検討する。すなわち、出資比率、資金調達問題、人的関係および技術依存度などの側面からアプローチする。まず、出資比率を見てみよう。表1は日本側出資比率別現地法人分布を示したものである。

表1 日本側出資比率別現地法人分布

(単位：%)

	出資比率	25%未満	25%超 50%未満	50%	50%超 75%未満	75%超 100%未満	100%	合計
80年度	アジア	11.9	32.2	8.3	16.7	2.1	28.8	100
	全地域	10.7	11.1	5.7	10.4	5.4	56.7	100
83年度	アジア	8.8	33.6	8.1	11.5	10.2	27.8	100
	全地域	6.9	11.9	5.3	4.9	11.4	59.6	100
86年度	アジア	19.6	28.3	6.9	9.7	8.9	26.6	100
	全地域	14	8.8	3.9	3.8	8.3	61.2	100
89年度	アジア	3.9	29.3	6.8	12.1	11.4	36.5	100
	全地域	2.2	5.9	2.6	4.4	9.6	75.3	100
92年度	アジア	9.1	24.7	6.4	13.2	12.7	33.9	100
	全地域	6.2	5.1	2.1	4.3	10.6	71.7	100

注：80年度の第3項目は50%より大95%未満、第4項目は95%以上100%未満。
全地域とは、アジアを除くその他の地域。

出所：通産省産業政策局第1, 2, 3, 4, 5回の海外事業活動基本調査『海外投資統計総覧』, 1983, 1986, 1989, 1992, 1995年版より作成。

表1からわかるように、80年度にアジアを除く全地域における日本企業の海外子会社に対する出資比率をみると、100%所有を含む過半数所有が全体の72.5%を占めている。そして、この比率が遂年に増加して92年度には86.6%まで増加した。つまり、5社に4社は日本側がマジョリティを握っている。日本企業の海外直接投資において100%完全所有子会社の比率が80年代の5割から90年代の7割まで増加したのは、特に近年日本企業が海外子会社に対して所有による支配を重視しているという紛れもない事実を物語っている。しかしながら、アジア地域に限定して見てみると、100%完全所有子会社の比率は80年度の28.8%から92年度の33.9%までわずか5ポイントしか増加していなかった。これは主にアジアにおける発展途上国政府の厳しい外資規制によるものと考えられる。例えば、タイでは、原則的に100%輸出志向でなければ完全所有子会社の設立は認められていない。インドでは、外資比率は原則として40%以下に制限

されている。つまり、日本企業がアジア地域で、完全所有ないし過半数所有によって子会社を支配しようという戦略はかなり困難な状況にある。

ここで問題となるのは、日本企業はアジアにおける海外子会社の企業経営を実質的に支配しているのか、もし支配しているのであれば、如何にして支配しているのかということである。

以下では、この問題について、企業経営に大きな影響を与える出資比率以外の幾つかの要素を取りあげて検討する。まず、企業活動を展開するための必要不可欠な資金調達問題を見てみよう。

日本企業の海外直接投資の資金調達の内訳について、通産省産業政策局が3年に1回行っている海外事業活動の基本調査である『海外投資統計総覧』は、それについての唯一の継続的な公的調査報告書である。日本企業の海外投資動向に関しては、この報告書によってある程度の傾向を捉えることが可能である。

まず、現地子会社の設備投資資金調達の状況を見てみよう。表2は日本企業の現地子会社の設備投資資金調達の内訳を示したものである。

表2 日本企業の現地子会社の設備投資資金調達

(単位：%)

	1980年		1983年		1986年		1989年		1992年	
	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア
自己資金	51	55	45.7	45.1	59.3	54.1	44.9	49.2	42.2	38.2
出資者からの借入	9.3	4.2	17.5	25.7	5.9	2.4	14.2	11.8	8.8	2.4
現地金融機関借入	16.1	26	27.9	20.8	22.5	26.5	27	29.4	39.8	51
その他	23.5	14.8	8.9	8.4	12.3	17	13.9	9.6	9.2	8.4

注：その他という項目は現地政府の補助金を含む。

出所：表1に同じ。

表2からわかるように、全体として自己資金による設備投資資金調達は若干低下してきているが、依然として資金調達総額のおよそ半分を占めている。アジア地域を見てみると、現地子会社の設備投資資金調達は、89年度までは主に自己資金によって賅われていた。しかし、92年度には特に現地金融機関からの借入が自己資金による調達を上回って設備投資資金調達総額の51%まで急激に増大した。設備投資資金を借入金で賅う場合には、長期的なものが一般的な形態

である。したがって、この点については現地子会社の長期借入金を検討する必要がある。表3は現地子会社の長期借入金の内訳を示したものである。

表3 現地子会社の長期借入金内訳

(単位：%)

	1980年		1983年		1986年		1989年		1992年	
	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア
出資者からの借入	39.4	28.8	52.8	61.1	44.3	51.1	31.6	30.6	30.1	24.3
うち日本	63.1	91.7	70.9	88.9	81.8	78.9	87.1	89.3	68.8	79.1
現地外銀から借入	39.8	48	34.4	30.1	26.8	26.1	32.5	36.3	27	34.7
現地邦銀から借入	(注)	(注)	12.8	8.8	28.9	22.8	35.9	33.1	42.9	41
その他	20.8	23.2	—	—	—	—	—	—	—	—
うち日本	7.9	4.8	—	—	—	—	—	—	—	—

注：外銀と邦銀両方を含む。

出所：表1に同じ。

表3からわかるように、全地域において長期借入金に占める出資者からの借入は、83年度の52.8%から92年度の30%まで次第に減少してきているものの、その中に占める日本の出資者からの借入の割合は70~90%であり、依然として高い比率を占めている。現地金融機関からの借入について、現地外国銀行からの借入はおよそ3割で大きな変化は見られない。むしろ、注目すべき点は、現地邦銀からの借入が83年度の12.8%（アジア8.8%）から92年度の42.9%（アジア41%）まで持続的に増大しているということである。つまり、アジアを含む全体として、長期借入金における出資者からの借入は次第に現地邦銀からの借入に取って代わられる傾向にある。しかし、これは、現地子会社の信用力が増大している、あるいは資金調達側において親会社から自立する傾向にあるということ必ずしも断言できない。というのは、現地金融機関からの長期借入金の中で、本社の債務保証による借入はおよそその半分を占めている¹⁴⁾からである。つまり、為替リスクの回避（特に1985年以降）や日本の銀行の国際的な金融サービス網の確立などによって、親会社が自ら融資するというよりも、むしろ債務保証という形で現地邦銀を経由して子会社に資金を供給した方が有利になってきたのであろう。つまり、海外子会社の資金調達は依然として親会社に依存していると思われる。

最後に、現地子会社の短期借入金の状況を見てみよう。表4は現地子会社の

表 4 現地子会社の短期借入金

(単位：百万円，%)

年 度	1980				1983			
	全地域		アジア		全地域		アジア	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
出資者からの借入	101,868	3.1	23,942	2.9	146,828	5.3	26,410	3.5
うち日本	62,399	1.9	21,170	2.6	89,705	3.2	16,149	2.1
現地金融機関借入	3,021,501	91.7	739,536	90	2,641,357	94.7	738,482	96.5
うち日本	—	—	—	—	1,488,374	53.4	371,028	48.5
その他	171,947	5.2	58,081	7.1	—	—	—	—
うち日本	5,041	0.2	995	0.1	—	—	—	—
総額	3,295,316	100	821,559	100	2,788,185	100	764,838	100
うち日本	67,413	2.1	22,165	2.7	1,578,079	56.6	387,177	50.6

出所：通産省産業政策局第 1, 2 回の海外事業活動基本調査『海外投資統計総覧』
1983, 1986年版より作成

短期借入金の内訳を示したものである。

表 4 からわかるように、1980年度に短期借入金総額に占める現地金融機関借入の割合はおよそ 9 割に達している。1983年度において、現地金融機関からの借入と現地邦銀からの借入は区別されているため、日本企業と現地邦銀との結合関係は一層明らかになる。すなわち、1983年度に短期借入総額に占める現地邦銀からの借入額は過半の 53.4% を占めている。これは日系在外子会社と現地邦銀との間に運転資金面における緊密なつながりが存在するということの意味している。

結論的に、特にアジアにおいて日本の海外直接投資の設備投資に関する現地子会社の資金調達は今まで主に自己資金によって賄われていたが、現地邦銀からの借入に取って代わられる傾向がある。また、長・短期借入金についても現地で調達される傾向がある。そこで、長・短期借入金という側面からみれば現地子会社の資金調達は本社から自立し現地化していく傾向があるように見える。しかし、ここで注意すべきことは、前述したように、現地金融機関からの長期借入金の中で、本社の債務保証による借入がおよそその半分を占めているという事実であり、現地子会社の資金調達は実質的に依然として本社企業に大きく依存していると考えられるということである。また、後述するように、子

会社の長期資金調達の意味決定は、その8割以上が親会社の事前承認を必要としている。つまり、アジアにおいて日本企業の出資比率は高くはないにもかかわらず、海外子会社の経営に不可欠な長・短期借入金の調達から見れば、海外子会社は本社企業の資金もしくは信用力に大きく依存し、また長期資金調達を行う前に本社企業の承認を得なければならないため、本社企業は子会社の企業経営にかなりの影響力を持っていると考えられる。

日本企業の在アジア海外子会社に対する支配戦略について、資本関係において親会社が100%出資しているのはおよそ3割にすぎないにもかかわらず、子会社の資金調達の側面において本社企業はかなり大きな影響力を有している。しかし、この段階において、現地子会社の企業経営を親会社が実質的に支配しているということはまだ断言できないであろう。というのは、子会社の企業経営や財務状況が健全であれば、資金調達ルートは必ずしも親会社に依存する必要性がないと考えられるからである。以下では、出資関係および資金調達以外の要素を取り上げて、現地子会社の企業経営に対する本社企業の影響をさらに検討する。

まず、現地子会社の企業経営において、親会社の事前承認の必要な事項を見よう。表5はそれを示したものである。

表5からわかるように、現地子会社の企業経営の意味決定において、従業員の雇用・解雇、賃金引き上げ、製造方法の変更および販売条件の変更などを除くほとんどの重要な意思決定事項が親会社の事前承認を必要としている。特に役員の任免、利益処分および子会社の設立などの重要な意思決定は9割以上が親会社の承認を得なければならない。その中で、役員の任免権を掌握することは、経営権の行使に直接に携わる取締役を選任、変更する力を有する、あるいは取締役会を制する有力取締役を任免する実権を有するということを意味する。これらの意思決定事項の事前承認は80年度から92年度まで持続的に上昇している。さらに、利益処分、新規設備投資の決定、子会社の設立および長期資金調達の決定など財務とかかわっている重要な意思決定事項においては、8割以上が親会社の事前承認が必要である。その中で、特に長期資金調達の意思決定については、前述したように現地借入金の約半分が親会社の債務保証による

表 5 親会社の事前承認の必要な事項

(全産業ベース、複数回答、単位：%)

事前承認事項	1980年		1983年		1986年		1989年		1992年	
	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域
役員の任免	91.5	92.5	91.4	93.3	91.3	92.8	90	92.7	94.3	95.2
従業員の雇用・解雇	12.8	18.1	11.6	17.7	13.1	17.7	13.1	17.4	12.9	18.5
賃金引き上げ	26.3	29.6	26.1	30	27.7	30.6	25.2	27.7	28.2	31.5
利益処分	87.9	89	87.2	89.1	87	89.2	82	84.4	89.5	90
新規設備投資の決定	79.6	80.4	74	74.8	77	78.4	75.6	74.4	83.7	83.4
製造方法の変更	55.1	51.1	42.2	34.1	41.8	36.1	33.5	28.6	43	39.7
販売条件の変更	36.8	36.3	28.7	29.4	29.5	29.2	27.4	27	35.5	34.7
研究開発投資の決定	56.5	56.9	42	41.4	50	49.3	44.8	43.2	57.3	57
子会社の設立等	—	—	86.1	88	89.4	91.4	89.5	91.4	94	95.3
長期資金調達決定	—	—	—	—	—	—	73.7	77.9	82	84.7
一定額以上の寄付	—	—	—	—	—	—	50.8	55	64	65.9
その他	31	34.8	30.7	30.3	37.9	40.2	—	—	—	—

出所：表 1 に同じ。

ものであるため、資金を調達する前に親会社の認可を必要とするのは当然であろう。つまり、日本企業が海外直接投資をおこなえばおこなうほど、特に財務的な側面において現地子会社に対する支配も相対的に強まっていると考えられる。ここで、特に注意する必要があるのは、アジアにおける完全所有子会社の比率がおよそ30%に過ぎないという事実である。問題はこのような状況で本社企業が如何にして役員の任免、利益処分、子会社の設立や資金調達などの重要な意思決定に対して大きな権限を持つことができるのかということである。この点について、現地パートナーの構成を見てみよう。表 6 はアジアにおける現

表 6 アジアにおける現地パートナー分布

(単位：%)

	1980年度	1983年度	1986年度	1989年度	1992年度
現地政府・政府系機関	5.1	5.9	7.6	6	7.8
現地メーカー	22.8	20.5	17.9	23.3	25.6
現地販売会社	16.4	18.9	19.6	17.8	16.7
現地金融機関	5.8	6.4	7.2	6.5	6.7
現地の個人	38.1	35.5	32.8	31.4	27.1
第 3 国企業	4.9	4.6	5.8	4.7	5.8
その他	6.7	8	9.1	10.3	10.3

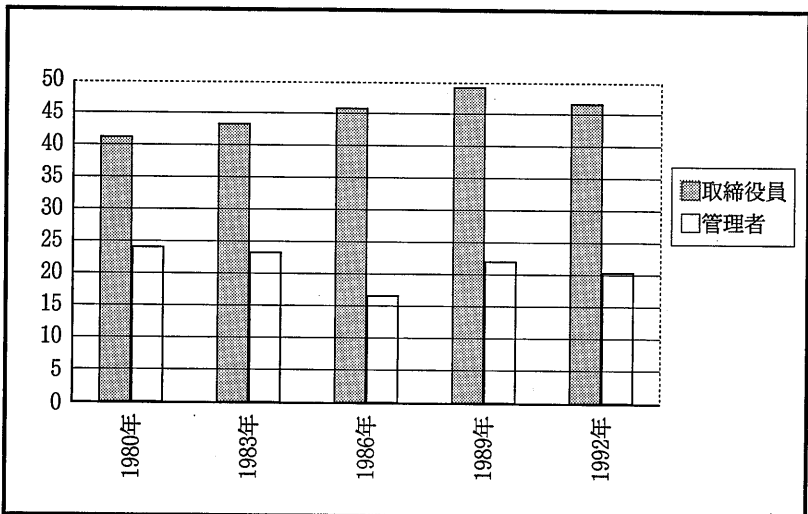
出所：表 1 に同じ。

地パートナー別分布を示したものである。

表6からわかるように、アジアにおける現地パートナーは主として個人および現地メーカーからなっている。つまり、アジアにおいて、日本企業はおもに経営能力・経験の乏しい個人や資金力のある華僑、あるいは技術力のない現地メーカーをパートナーとして選び、一方経営能力と技術力を合わせて本社の発言権を確保すると考えられる¹⁵⁾。ちなみに、従業員の雇用や賃金問題、製造方法および販売条件の変更などの項目は親会社の介入が少ない。これらの項目は現地の事情と深く関連しているため、現地の事情に詳しい現地子会社に委ねられているものと考えられる。しかし、ここで注意しなければならないのは、特に雇用や解雇などの人事問題に関する現地子会社の権限はあくまでも一般的な従業員に限られるということである。現地子会社の役員や部門別責任者などの重要なポストの決定権は一般的に親会社にある。これについては図2と表7に示されている。

図2からわかるように、アジアにおける現地子会社の取締役役員の中で日本側から派遣されているのはおよそその4割である。そして、日本側から派遣され

図2 アジアにおける現地法人の取締役役員・管理者の日本側派遣比率(%)



出所：前掲表に同じ。

た管理者も全体のおよそ2割を占めている。

表7 アジアにおける現地法人の部門別責任者の日本側派遣比率
(単位：%)

	1980年	1983年	1986年	1989年	1992年
最高責任者	57.9	59.9	61.5	63.9	67.8
次席責任者	—	—	62.3	62.9	64.7
人事・労務	36.4	35.8	43.4	39.7	40.2
経理	51.9	55.9	53.8	48.6	48.3
販売	52.6	57.1	52	49.8	51.1
仕入れ	54.9	55.7	48.3	43.5	44
研究開発	51.8	55.8	45.7	49.1	50.6
企画・調査	—	—	—	50	51.2

出所：前掲表と同じ。

表7はアジアにおける現地法人の部門別責任者の日本側派遣比率を示したものである。表7からわかるように、現地子会社のすべての部門責任者においておよそ半分が日本側によって派遣されたものである。そして、最高責任者および次席責任者の派遣比率はそれぞれ67.8%、64.7%の高い水準にある。特に、80年度から92年度まで最高責任者の日本側派遣比率は一貫して増加している。つまり、人的な側面からみても、子会社の経営に対する本社企業の関心度は一層高くなってきているように思われる。

次いで、本社企業と現地子会社との技術的つながりという側面を見てみよう。表8は現地子会社の技術の主な導入先を示したものである。

表8からわかるように、92年度において現地子会社の技術の主な導入先はおよそ9割が日本側出資者企業である。この比率は80年度から92年度まで継続的

表8 日本企業の現地子会社の技術の主な導入先

(単位：%)

	1980年		1983年		1986年		1989年		1992年	
	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域	アジア	全地域
日本側出資者企業	90.6	86.5	90.9	89.4	91.9	88.6	90.8	88.5	94	90.3
その他の日本企業	5.2	4.9	4.3	3.6	9.1	4.6	4.6	3.9	2.6	2.1
現地企業	2.8	6.4	2.8	4.6	0	4.6	2.6	5.8	2.2	6.1
第3国企業	1.4	2.2	2.1	2.5	0	2.2	2	1.8	1.3	1.5

出所：前掲表と同じ。

に上昇傾向にある。特にアジアにおいて80年度から92年度までこの比率は一貫して9割以上を維持し、92年度の時点では94%にまで上昇している。また、その他の日本企業および第3国企業からの技術導入は徐々に減少している。アジアにおける現地企業からの技術導入は極めて少ない。もとより、技術や知識というものは中間生産物であり、一般的に、多国籍企業が開発した技術や知識については適当な販売市場が存在しない（ライセンス市場が存在するといってもその価格決定は困難であろう）。そのため、多国籍企業は技術や知識に対する外部市場の欠如を克服するために、自ら内部市場を創出する必要がある。つまり、多国籍企業は知識や技術に対する報酬を獲得するために、優位性が消散する恐れのない完全所有子会社を設立することによって、その知識や技術を当該子会社に提供するという手段を選択せざるを得ない。そこで、アジアのような完全所有子会社設立の困難な地域においては、多国籍企業は子会社に技術を提供すべきではないと考えられる。しかし、もし多国籍企業がその子会社の経営を実質的に支配できるならば、優位性が消散する恐れが大幅に緩和される。また、出資比率を問わず、一般的に、現地子会社の親会社に対する技術依存度が高ければ高いほど、現地子会社に対する親会社の発言力は強くなると考えられる。この場合、親会社が子会社を支配する源泉は出資という資本関係ではなく、企業の生産活動とかかわっている技術をコントロールすることにある。しかし、ここで注意すべきことは、親会社が子会社に技術を供与するだけでは必ずしも子会社の経営や生産活動を支配できる保証がないということである。例えば、子会社が親会社から供与された技術を親会社とまったく異なった生産活動に転用すれば、親会社はその経営や生産活動に介入する余地も少なくなる。つまり、技術供与によって、親会社が子会社の経営や生産活動を支配できるかどうかを検証するためには子会社の生産活動の内容や主な取引先などを検討する必要がある。表9は製造業における現地子会社と本社企業との関係を示したものである。

表9からわかるように、アジアにおいて、およそ85%の海外子会社は本社企業と同一製造工程（半製品、最終財を含む）を行っている。つまり、アジアにおいて、日本企業の海外子会社の85%は親会社の技術に依存している海外の生

表 9 製造業における現地子会社と本社企業との関係

(単位：%)

	北米	米国	中南米	アジア	アセアン	NIES
本社企業と同一製造工程	54.9	55	61.2	65.3	66.4	65.4
原材料を半製品にする工程	4.3	4.1	7.5	7	9.1	5.6
半製品を最終財にする工程	9.3	9.5	13.4	13.4	15.1	9.5
上記以外の工程	11.3	11.9	11.2	6.6	7.4	4.7
販売子会社	19.8	19	6.7	7.5	2	14.2
仕入子会社	0	0	0	0.2	0	0.4
金融子会社	0.5	0.5	0	0.1	0	0.2
	中東	ヨーロッパ	EC	オセアニア	アフリカ	
本社企業と同一製造工程	22.2	47.4	48.2	33.3	72.2	
原材料を半製品にする工程	33.3	3.1	3.3	10.5	0	
半製品を最終財にする工程	22.2	8.6	8.2	21.1	27.3	
上記以外の工程	11.1	7.2	6.9	10.5	0	
販売子会社	11.1	32.5	32.4	22.8	0	
仕入子会社	0	0.5	0.5	1.8	0	
金融子会社	0	0.7	0.5	0	0	

出所：通産省産業政策局第 5 回の海外事業活動基本調査『海外投資統計総覧』, 1992年
版より作成。

産拠点である。ここでは、特に技術供与にとまなう生産の内部化が存在する。すなわち、出資関係の強い海外子会社ならともかく、出資関係の弱い子会社も原材料を半製品、半製品を最終財にする生産工程が親会社の技術に依存しており、親会社の国際的生産活動に組み込まれているのである。この場合、経営支配の源泉は、親会社が技術を具現した生産設備や生産技術および半製品という原材料を独占的に供給することにあると考えられる。また、親会社は子会社が生産する製品の重要な買手であるということを見落としてはならない。

表10は製造業における日本向け輸出に占める企業内取引の比率を示したものである。

表10からわかるように、アジアにおける海外子会社の日本向け輸出では鉄鋼、繊維、化学などを除く多くの業種においてその 8 割から 9 割が親会社を含めたグループ企業によって買い取られている。さらに、表 9 からわかるように、大半の子会社は親会社と同一生産工程を行っているため、親会社からの技術供与は事業活動の展開に欠かせない重要な要素となる。特にこの場合におい

表10 アジアにおける子会社の日本向け輸出に占める
企業内取引の比率

(製造業, 売上高, 単位: %)

	1986年	1989年	1992年
食料品	87	70.8	85.4
繊維	57.7	50.4	36.1
木材・紙・パル	27.7	65.1	57.9
化学	83.9	40.2	49
鉄鋼	100	13.8	29
非鉄金属	99.2	16.5	82.6
一般機械	94.7	98.5	96.7
電気機械	73	60.3	90
輸送機械	46	35.7	73.9
精密機械	86.1	50.8	96.5
石油・石炭製品	0	0	0
その他製造業	88.5	85.2	67
合計	76.5	58.9	84.2

出所：通産省産業政策局第3, 4, 5回の海外事業活動
基本調査『海外投資統計総覧』, 1989, 1992,
1995年版より作成。

て、多国籍企業は子会社の企業経営に対して強い発言力を持っている。その具体的な手段は外国投資引揚げという撤収戦略である。無論、100%所有の完全子会社はこの問題が存在しないと思われる。しかし、出資比率が厳しく制限され、技術への関心度の高い発展途上国において、この技術による支配は常に多国籍企業によって利用されている。つまり、多国籍企業は特に技術への関心が高い点を利用して、自社の経営方針に反する問題があったときは撤収という手段を使用できる¹⁶⁾。

以上、われわれはアジアにおける親・子会社の出資関係、資金調達、人的関係および技術供与を含めた日本企業の子会社に対する支配戦略を取りあげた。その結果、これまでの日本企業の海外子会社に対する支配戦略は、特にアジアにおいて出資関係に一部依存しながらも、人的関係、資金調達、技術供与および取引関係などが重要な手段として活用されていることが明らかにされた。

ここで、特に注意する必要があるのは、親会社と子会社との人的関係、資金調達、生産工程および技術関係から見れば、日本企業の子会社支配戦略は実質

的に子会社との取引、資金調達および生産活動を内部化（取引を自社の経営管理意思決定に取り入れる）することにその礎を置いていることである。そして、アジアにおける海外子会社に対する日本企業の支配形態は資本参加という制度的な内容を強調するものではなく、少数所有にもかかわらず企業経営の意思決定の中核的な所在の掌握を強調するものである。

注

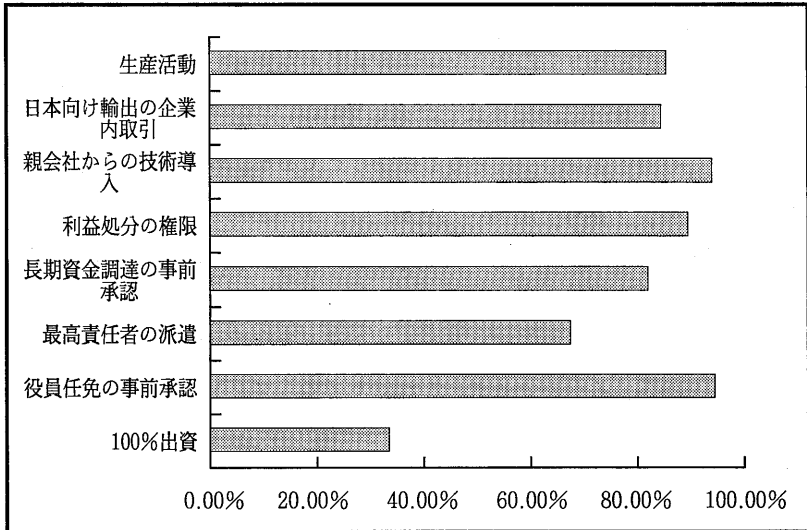
- 14) 通産省産業政策局第5回の海外事業活動基本調査『海外投資統計総覧』、1995年版、33頁。
- 15) 高倉信昭、前掲書74～79頁。
- 16) 例えば、自動車用プレス部品の大手メーカーであるプレス工業は、1981年にプレス工業30%、大倉商事10%の日本側計40%、台湾の鉄鋼商社である春源鋼鉄60%の出資で台湾で「中日衝壓工業」という合弁会社を設立した。当該合弁会社は米フォードと提携している現地の自動車メーカー、福特（フォード）六和汽車向けに商用車フレームを生産してきた。しかし、合弁会社が設立されたころから商用車の需要が伸び悩んだことから、合弁会社の生産も低水準にとどまっている。こうした中で、春源鋼鉄側から受注拡大をねらいに、設備投資のための増資の提案があった。これに対しプレス側が、厳しい経営環境の中で設備投資することはリスクが大きいとして増資を拒否したことから、1984年にプレスが合弁会社から撤退することが決まった（日経産業新聞、84年11月28日）。

4. 子会社支配と内部化戦略

前節では、日本企業が海外子会社に対する支配戦略を見てきた。しかし、企業の海外直接投資の展開において、そのような支配戦略は本質的に何を意味しているのか。この問題を答えるためにはまず子会社に対する経営支配の性格を明確にしなければならない。

前節で明らかにされたように、親会社の海外子会社の経営意思決定に対する影響力は一カ所に集中するのではなく、企業活動において広範囲にわたっている。それは、役員派遣ないし役員任免権の掌握、資金調達の援助、生産技術の供与、中間財の供給、製品の重要な買手、そして経営意思決定に関する細かな事前承認事項などを含んでいる。図3はそれをまとめたものである。

図3 アジアにおける海外子会社に対する支配状況



出所：表1と同じ。

図3からわかるように、株式所有による支配権の取得という制度的な内容においては、100%所有の完全子会社がわずか30%に過ぎないが、およそ9割以上の親会社が取締役任免権や取締役の権限を握っている。次に企業経営の最高意思・経営政策の決定においてはおよそ70%の海外子会社の最高責任者が親会社によって派遣されたものであり、親会社はこれについての実権をほとんど掌握している。そして支配の成果とその帰属内容においてはとくに利益処分について9割の子会社が親会社の承認を得る必要がある状況下にある。つまり、親会社は子会社の取締役の任免権、最高意思・経営政策の決定権そして利益分配の意思決定権などを実質的に完全に掌握していると言えよう。したがって、アジアにおいて、海外子会社は親会社からの出資比率が低いにもかかわらず、子会社の機能としては親会社の完全所有子会社と全く同じような性格を持っていると考えられる。

ラグマンはいう。「多国籍企業とは、親会社の縮小複製品 (miniature replicas) を海外に設立することによって、その企業特殊な技術優位の利用を監視することのできる組織である¹⁷⁾」。日本企業の海外子会社の生産工程や親会社か

らの技術供与状況および前述の幾つかの支配戦略などから見れば、その海外子会社はまさに親会社の縮小複製品であり、そして親会社の様々な事前承認事項による厳密な監視を受けている。ここで注意しなければならないのは、ラグマンが特にアメリカ多国籍企業を念頭において100%完全所有の海外子会社を強調しながらこの論理を主張しているということである。92年度においてアジアの日本企業の海外子会社の出資比率において、100%完全に親会社に所有されているのはわずか3割しかない。つまり、アジアにおける海外子会社に対する日本企業の支配形態はアメリカ企業のような資本参加という制度的な内容を強調するものではなく、少数所有にもかかわらず企業経営の意思決定の中核的な所在の掌握を強調するものである。これによって、アジアにおける海外直接投資において、日本企業は100%出資の完全所有子会社を設立しなくてもラグマンの言う内部化戦略をおこなうことができる。しかしながら、この支配形態は特にアジアの発展途上諸国の外資政策や経済環境によって生み出された特殊なものであり、決して日本企業の海外子会社支配政策の一般的な形態とは言えない。なぜならば、アジアを除くその他の地域の100%所有完全子会社は7割にも達しているからである。つまり、支配形態が異なるにもかかわらず、アジアにおいて子会社の企業経営は完全に親会社の経営政策の一環として取り込まれ、親会社の支配下にある。そして、この支配力はラグマンの言う多国籍企業の内部化行動の必要条件である。簡単に言えば、多国籍企業にとって、二つの企業間の市場取引を企業内に取り入れ、経営管理命令によってそれを決定するためには取引先企業を完全に支配する必要がある。また、もし多国籍企業が、合弁企業や技術提携によって海外進出すれば、企業の知識優位性を失う危険が生じる。したがって、多国籍企業はその優位性を維持するために完全所有子会社による直接投資を偏好せざるを得ない。これはラグマンが100%所有の子会社に固執する理由でもある。子会社に対する支配力行使について、ラグマンが見落としたのは株式所有比率以外の要素である。

つまり、多国籍企業は子会社を完全に支配して正規市場での取引を企業内部の意思決定の一環として取り入れ、知識・技術の内部市場を形成することによって前述の企業間競争を排除し、自社の特殊優位に対する報酬を獲得するこ

とができる。その結果、多国籍企業は海外直接投資をおこなうにあたって、前述の二つの目的を達成するために子会社を内部化するのが必然的な帰結であろう。そして、アジアにおける日本企業の直接投資について、100%完全所有子会社がわずか30%に過ぎないにもかかわらず、その海外子会社はラグマンの言う100%完全所有子会社と同様に機能しているように思われる。

注

17) ラグマン前掲書、9頁。

5. むすびにかえて

本稿では、海外直接投資の問題を、(はじめて産業組織論における企業行動というマイクロ水準から考察する) ハイマー、および(コース、ウィリアムソンによって開発された内部化の理論をさらに精緻化して国際的次元にまで拡張する) ラグマンの論説に基づいて現地子会社に対する支配の必要性を取りあげて整理した。そして、アジアにおいて日本企業が如何にして現地子会社を完全に支配できるのかを検討した。それによって、日本企業の海外直接投資において、現地子会社に対する本社企業の支配戦略およびその実態が明らかになった。アジアにおいて、日本企業は現地子会社に対する出資比率が低いにもかかわらず、(1)生産物に対する統制、(2)首脳部人事の任免、(3)資金調達および利益分配に対する統制、(4)現地事業活動の拡張に関する意思決定、という子会社の四つの主な企業政策の領域を実質的に完全に支配している。アジアにおける現地子会社に対する多国籍企業の支配形態は資本参加という制度的な内容というよりも、むしろ意思決定の中核的な所在の掌握という実質的なものである。近年では、アジアにおいて日本企業による合弁事業やライセンスなどの直接投資形態が目立つようになってきている。しかし、上述したように、日本企業は合弁事業やライセンスなどのような投資形態を採っているにもかかわらず、投資先企業は実質的に日本企業の完全所有子会社として機能している。そして、そのような支配戦略によって、日本企業は子会社を完全に支配して本来正

規市場での取引を企業内部に取り入れ、知識・技術の内部市場を形成する、企業間統合を行うことによって、企業間競争を排除し、自社の特殊優位に対する報酬を獲得することができる。このような日本企業のアジアにおける子会社についての分析から明らかなように、日本の多国籍企業にとって海外直接投資をおこなうにあたって海外子会社を完全に支配するという内部化をおこなうためには、必ずしもラグマンのいう完全子会社という形態を採る必要がない、すなわち、所有比率の低い海外子会社を100%完全所有子会社と同様に機能させることができるのである。したがって、このような海外子会社の機能的な側面からみれば、われわれはアジアにおける日本企業の海外子会社を親会社の準完全所有子会社と位置づけることができるであろう。換言すれば、特に完全所有子会社を設立することが非常に困難であるアジア地域において日本企業が採っている「複合的な支配形態¹⁸⁾」はラグマンのいう完全所有子会社としての直接投資の補完的な形で機能している。

日本企業の親会社は、世界各地に立地する多数の子会社を統括して、技術、資金調達への支援、部品資材供給の国際調達ネットワークなどを構築・整備しようとしている。第3節での分析からわかるように、日本企業が現地子会社を支配できるための基盤は主として資金調達、技術優位や緊密な取引関係などにある。しかし、ここで問題となるのは、アジアにおける現地子会社が企業活動の展開につれて徐々に親会社から技術を習得してさらにそれに基づいて新しい技術を開発し、そして資金的な側面も自立化できるようになると、株式の過半数を保有する現地株主と少数株式を保有する日本企業との力関係が逆転されてしまうということである。つまり、日本企業が現地子会社を支配する基盤が消散するならば、海外子会社は完全所有子会社として機能できなくなるだけでなく、逆に日本企業の強力な競争相手に一転する可能性は生じてくる。このような事態が生じれば、日本企業が如何にして対応していくのが問題となる。日本企業がアジア地域から完全に撤退するのは非現実的である。そのため、日本企業は海外子会社との間で如何にして内部的な異文化コンフリクトを解消し、現地子会社に同一の企業グループの一員としての意識を持たせ、さらに現地で内部化された経営資源をより積極的に活用することによってグループ全体の利

益を最大化するようなこれまでと全く異なった新しい進出戦略の構築の必要性に迫られてくるものと思われる。そして、この新たな進出戦略の構築については今後に残された重要な課題である。

注

- 18) ここでいう複合的な支配形態とは、親会社の海外子会社の経営意思決定に対して、単なる株式の取得による関与だけではなく、実際に企業活動の様々な分野において実質的な影響力を行使する。それは、役員派遣ないし役員任免権の掌握、資金調達の援助、生産技術の供与、中間財の供与、製品の重要な買手という緊密な取引関係、そして経営意思決定に関する細かな事前承認事項などを含んでいる。

参 考 文 献

1. Buckley, P. J., Casson, M. C. 1976, "The Future of the Multinational Enterprise" Published by The Macmillan Press Ltd.
2. Code of Liberalisation of Capital Movement, OECD 1986. 10 P. 27.
3. Coase, R. H., "The Nature of the firm", *Economica*, vol. 4, November 1937. pp. 386-405.
4. Dunning J. H. and A. L. Rugman, 1985, "The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment," *American Economic Review*, Papers and Proceeding, Vol. 75, May, pp. 228-232.
5. Hymer, Stephen Herbert, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Ph. D., M. I. T., published from The MIT Press in 1976. (宮崎義一編訳『多国籍企業』岩波書店, 1979)
6. Rugman, A. M., 1981 "Inside the Multinational" Croom Helm. (江夏健一・中島潤・有沢孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房, 1983)
7. Williamson, O. E., 1975, *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
8. 板木雅彦, 1985「多国籍企業と内部化理論——S ハイマーから折衷議論にいたる理論的系譜とその検討(上)(下)——」『経済論叢』京都大学, 第136巻第2号, 5.6号。
9. 片山伍一・後藤泰二, 1983『現代株式会社の支配機構』ミネルヴァ書房。
10. ディアンス・ジュリアス著 江夏健一/長谷川信次監訳, 1991『グローバル企業と世界経済』ミネルヴァ書房。
11. 徳永正二郎, 1989「実質的経営支配と投資の新形態」(上)(下)『世界経済評論』世界経済研究会, 2.3月。