

# 国際ビジネス研究学会年報

1999 年

—アジアにおける国際ビジネスの再評価—

国際ビジネス研究学会編

Japan Academy of International Business Studies









# 目 次

## 統一論題

|  |    |
|--|----|
| 韓国の構造調整とコーポレート・ガバナンス形成：進捗と展望<br>深川由起子(青山学院大学) .....  | 1  |
| The European Union Strategy in East and South-East Asia: Progress,<br>Dilemma and Uncertainties<br>Philippe Debroux (広島市立大学) ..... | 27 |
| アジア進出企業の資金調達動向と邦銀のアジア戦略<br>勝 悦子(明治大学) .....  | 41 |
| アジアにおける日本自動車産業の国際分業の再評価<br>下川浩一(法政大学) .....  | 50 |

## 自由論題

### 国際経営と背景

#### 英語支配論と国際経営

|                  |    |
|------------------|----|
| 林 徹(四日市大学) ..... | 75 |
|------------------|----|

#### 新貿易理論誕生の背景と特徴

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 沢田和哉(早稲田大学系属早稲田実業学校) ..... | 88 |
|----------------------------|----|

### アジア経済と日系企業

#### アジアの経済危機下におけるベトナムでの外資系企業の経営

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 丹野 勲(神奈川大学) ..... | 117 |
|-------------------|-----|

#### マレーシア日系企業が直面する工場廃棄物の処理問題とその国際移動

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 薄上二郎(東京都立短期大学) ..... | 134 |
|----------------------|-----|

#### 東アジアにおける日本企業の経営：外部経営環境，市場，調達を中心として

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 伊藤賢治(岐阜聖徳学園大学) ..... | 150 |
|----------------------|-----|

#### アジア危機が直接投資に対して及ぼした影響：アジア危機後のアジア向け 直接投資

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 手島茂樹(日本輸出入銀行) ..... | 161 |
|---------------------|-----|

### 多国籍企業

#### グローバル化の進展と〈国内事業＝海外事業〉の統合軸：

##### 連結業績評価システムをめぐって

|                  |     |
|------------------|-----|
| 藤野哲也(長崎大学) ..... | 179 |
|------------------|-----|

#### 21世紀の日本的経営とグローバル・リーダーシップ：アンケートによる 実態調査分析

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 笠原伸一郎/酒井一郎/今井雅和(専修大学他) ..... | 190 |
|------------------------------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| 多国籍企業の進化と組織間学習  |     |
| 桑名義晴(千葉商科大学) .....  | 210 |
| 国際メガプロジェクトと世界標準   |     |
| 国際メガプロジェクトに関する総合商社のリスク管理戦略  |     |
| 山邑陽一(ニチメン株式会社) .....  | 231 |
| 国際メガプロジェクトを推進するコンソーシアム  |     |
| 古屋邦彦(日揮株式会社) .....  | 243 |
| 国際メガプロジェクトに対する評価  |     |
| 田口奉童(財団法人国際通貨研究所) .....   | 260 |
| 企業提携による世界標準の形成：製品規格からみた新しいパラダイムの<br>創出に関連して                       |     |
| 竹田志郎(横浜国立大学) .....  | 276 |
| 研究ノート   |     |
| 日本製造業の対韓進出に関する研究  |     |
| 鄭 守源(韓国東西大学) .....  | 289 |
| 米国の試験のコンピュータ化動向とその意義および影響：<br>経営大学院入学試験 GMAT の CBT 化と入学審査の効率化を中心に |     |
| 佐藤竜太(財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会) ....                                  | 308 |
| 英文要旨 .....  | 321 |
| 国際ビジネス研究学会会報 .....  | 333 |
| 付録  |     |
| 執筆要項  |     |

## 年報発刊にあたって

誠に時の経つのは速いもので、1994年7月国際ビジネス研究学会が創立されてから既に5年余の歳月が流れ去った。この間本学会は、毎年年次大会の報告を中心に年報を刊行し、既に4冊を数えることになった。そして本年の年報によって5冊目となる。

各年報の題名は、年次大会の統一テーマを採用しているが、『多国籍企業とグローバル化—80年代の進行と90年代の課題』、『日本企業の国際化の再検討』、『国際競争の新たな展開と多国籍企業』、『アジア企業とグローバル化』、そして今号『アジアにおける国際ビジネスの再評価』となっている。

われわれの学会が発足してからの90年代後半、多国籍企業を取り巻く環境は誠にダイナミックに変化し、それに対応して多国籍企業の行動も、日本多国籍企業を含めて多彩な展開を表出してきた。

本学会がこのような刺激的状況に真剣に取り組み、多角的な視点から分析を加えてきたことの一環は、右のような年報のタイトルに端的に示されている。しかも各年報は、国際ビジネスについての多岐にわたる自由論文も多数掲載しており、本学会の構成メンバーの豊かな多様性を表している。そして本学会のバラエティは、単に研究領域そしてディシプリンの多様性に止まるものではない。すなわち学界を代表する研究者、中堅研究者、若手研究者、さらに院生といった学会メンバーの世代別多彩性にも示されている。今日国際ビジネスが内包する課題はバラエティを増す一方であるが、これに的確に対応するには学会の対応能力のバラエティの増大が不可欠である。

幸い5年余にして本学会も500人を超える多彩な研究者を擁する存在となった。しかしよく考えてみれば、まだ年齢的には小学校入学以前の幼稚園の段階であり、本格的な成長を実現するのはこれからである。学会創立時の原点を顧み、国際ビジネスの多様な動きを適確に解明すると同時にその基本的潮流を冷徹に分析し、将来に残しうる知的公共財を創出し、日本内外の研究と実践に貢献するようお互いに努めていきたいものである。

1999年9月

国際ビジネス研究学会会長 岡本康雄

## 国際ビジネス研究学会役員構成

会 長

岡本康雄(青山学院大学)

副会長

小池和男(法政大学)

吉原英樹(神戸大学)

常任理事

石田英夫(東京理科大学)

稲葉元吉(横浜国立大学)

江夏健一(早稲田大学)

加護野忠男(神戸大学)

斎藤祥男(駿河台大学)

榊原清則(慶應義塾大学)

佐久間賢(中央大学)

竹田志郎(横浜国立大学)

安室憲一(神戸商科大学)

由井常彦(文京女子大学)

渡辺利夫(東京工業大学)

理 事

赤岡 功(京都大学)

安西幹夫(福島大学)

安保哲夫(帝京大学)

井沢良智(九州産業大学)

今田高俊(東京工業大学)

榎本 悟(広島大学)

太田正孝(早稲田大学)

小川英次(中京大学)

岸田民樹(名古屋大学)

桑名義晴(千葉商科大学)

坂野友昭(早稲田大学)

塩次喜代明(九州大学)

下川浩一(法政大学)

首藤信彦(東海大学)

大東英祐(東京大学)

中島 潤(広島市立大学)

中村久人(東洋大学)

西村捷敏(徳島大学)

林 吉郎(青山学院大学)

米倉誠一郎(一橋大学)

若杉隆平(横浜国立大学)

監 事

笠原清志(立教大学)

斎藤 優(中央大学)

新宅純二郎(東京大学)

平松一夫(関西学院大学)

二神恭一(愛知学院大学)

# 統一論題



## 韓国の構造調整とコーポレート・ガバナンス形成：進捗と展望

深川由起子(青山学院大学)

### はじめに

韓国は「財閥」(ジェボル)<sup>1)</sup>の相次ぐ破綻によって外貨危機に直面し、1998年より、IMF(国際通貨基金)の支援の下で構造調整を進めることとなった。借入に依存しつつ、野放図な投資を続ける「財閥」の過剰投資とこれによる金融危機、too-to-fail(大きすぎて潰せない)原則による政府の銀行・「財閥」救済といった循環は韓国では過去にも繰り返されてきたパターンに過ぎない<sup>2)</sup>。しかしながら、90年代には2つの条件が変化しており、かつてのように国内だけで金融危機を收拾させることはできず、通貨危機にまで直面することになった。

1つは規制緩和を受けて、外貨による借入が膨大な水準に達していたことである<sup>3)</sup>。しかも借入の多くは短期の借入・長期の運用といったミスマッチを伴っていた。このため、1度、対外信任が揺らぐと流動性危機が急速に発生し、国全体の外貨危機にまでつながった。また、もう1つの点は今回の危機が民間金融機関を中心とする債務によるものであったことである。韓国の金融機関は1980年代前半には事実上、全てが国営であったが、中盤には一応の民営化が完了していた。このため、財政的には比較的健全な政府が巨額の公的資金投入を約束しても、タイなどで既にパニック状態に陥っていた国際金融社会を納得させることはもはやできず、通貨の暴落を招いた。

しかもこうした金融・通貨の双子の危機に対し、「財閥」はその事業破綻ばかりではなく、さらに系列の総合金融会社<sup>4)</sup>の対外資金運用失敗などを通じても関与していた。そこで、韓国では長年の政経癒着の中で発生した「財閥」の放漫経営をめくり、経営監視や金融機関の融資体制など、コーポレート・ガバナンス(企業統治構造、以下特段のことわりがない限り、ガバナンス)の構築が注目を集めるようになった<sup>5)</sup>。その仕組み作りは危機の再発防止に向けた構造改革の中でも中核的位置を占めている。

本稿ではまず、具体的に何がどうガバナンス欠陥につながっていたのか、を概観したうえで、構造調整におけるこれまでのガバナンス構築への動きを整理・評価する。続いて経済主体である「財閥」の対応を通じ、新しいガバナンス構造がどう発展しようとしているか、を展望することとしたい。韓国の構造調整は依然、進行中であり、発展方向は必ずしも明確に定まったとはいえない。しかし、新しいガバナンスの在り方が今後の「財閥」組織と、その活力に大きな変化をもたらすことは確実であり、韓国経済の再生もまたこの発展に大きく左右されると考えられる。

## 1 IMF支援以前のガバナンス構造

### (1) 韓国におけるガバナンス論議

グローバル化の進展と共に、近年では外国の企業や投資家が経済活動の利害関係者として無視できない存在となった。しかしながら、多くの国でその調整方法は依然として過去の経緯や慣習によっており、先進国間では国毎に異なる調整方法<sup>6)</sup>が注目を集めて



きた。日本でもコーポレートガバナンスの構造が問われるようになったのは、90年代に入り、株式公開買付をめぐる米国との摩擦、あるいは金融市場の一体化が進むにつれ、株主への情報開示が強く求められるようになったことを契機としている。日本の場合はさらに、大量の不良債権処理などをめぐって利害関係の明確化が求められたこともガバナンス構築への大きな原動力となってきた。

一方、早くから資本輸出に転じた日本や台湾に比べ、資本不足を対外借入によって補ってきたその他のアジア各国は、今回の通貨金融危機・企業の大量破綻によって、事実上、初めて利害関係者としての外国企業・投資家との調整に直面した。とりわけ「財閥」が危機に大きく関与した韓国では、外国人投資家などに加えて、市民団体などからも「財閥」の政経癒着批判や責任論が強く上がり、「誰が「財閥」を統治するか」が問われるようになった。IMFとの合意に明示的な形でコーポレート・ガバナンス改革を盛り込んだのは韓国だけであり、改革に賭ける意気込みは政権交代と相俟って強いものであった<sup>7)</sup>。

坂本・佐久間(1998)が整理したように、「コーポレート・ガバナンス」についてはさまざまな定義が使用されているが、韓国で手始めに行われてきた作業はしたがって、「財閥」の大量破綻処理の過程での経営責任追及であった。所有と経営の未分離な巨大組織であった「財閥」では株主と経営者の関係を問うことは当面、不可能であった。このため、会長秘書室の解体などの形で会社組織構造から手がつけられてきたのである。

しかしながら、ガバナンスが論議されるようになった経緯を考えると、真に求められているのは膨大な公的資金投入＝租税負担と、失業負担を負うことになった国民や韓国社会に対し、経済運営を強く指導していた政府と「財閥」がもつ道徳的責任、およびそれぞれの説明責任である。つまり、ガバナンスは株主や金融機関と企業、といった狭義の関係ばかりでなく、政府や従業員代表としての労組から社会全体までを含む広範な利害関係者の関係のなかで追求されているといえよう。先進国間のガバナンス論議と異なる点は、さまざまな利害調整の仕組だけでなく、そもそも社会の公器としての企業観が成熟していないなかでこうした概念をどう持ち込むか、という性格が加味されている点であった。

したがって、会社機関構造の変革、株主権利の強化、情報開示など狭義のガバナンスに向けた制度的改革は急ピッチで進んでいるが、これらが広範な利害関係者によって実際にどのように運営されるかは、はまだ試行錯誤の段階にある。当面は(1)破綻した「財閥」処理をめぐる債権団の指導力と政府の介入、(2)破綻した「財閥」経営者の責任の取り方、(3)少数株主の権限行使、(4)外国人株主の権利行使、(5)労使紛争における経営者の対応などをめぐって、いくつかの動きがあり、これらを通じた利害関係者の位置付けは今後のガバナンス発展に大きな影響を残すと考えられる。

## (2) 「財閥」系企業の伝統的所有と支配

本格的な改革が開始される以前の韓国企業、とりわけ市場におけるプレゼンスの大きな<sup>8)</sup>「財閥」系企業は、初期の資本主義に特有の創業者およびその家族による所有集中および直接的な経営参画をその特徴としていた。組織が拡大し、上場企業が増大した

1980 年代後半以降は一族による直接所有は上位グループでは減少し、代わって系列企業の相互持ち合いに変化した。

企業の所有構造を表 1 によってみると、伝統的に韓国の上場会社のうち、最大の所有者は依然として個人で、1998 年でも 38.8% を占めていた。ただし、取引によって早くから上場に踏み切った企業では株式の分散がそれなりに進みつつあり、1980 年当時に比べれば個人は目立った減少傾向にあった。代わって大きくなったのが機関投資家、とくに銀行と外国人であったが、銀行は政府の強い指導下に置かれており、ポートフォリオ的 な所有を行っていたに過ぎなかった。他方、後者のシェアはまだそれほど大きくはなっていない。したがって、ガバナンス上、重要視されるのはやはり、個人・法人の所有であった。持株会社が規制される一方、「財閥」のオーナー家族や「財閥」系企業による銀行の所有も厳しく制限されてきたことから、創業者一族が直接、あるいは系列企業を通じて広範に企業の株式を所有してきたことを反映している。

97 年から 98 年にかけては機関投資家が大きく減少した一方、政府・公共機関が急増している。これは「財閥」系企業の破綻が相次ぐなかで、もとよりポートフォリオ的に企業を所有する傾向の強い銀行が株式の売却に走る一方、起亜自動車などにみられる企業や、第一銀行など銀行でも一時的国有化が行われたことを示している。他方、「財閥」の系列企業間での相互出資規制は撤廃されたが、法人企業は横ばいであった。ただし、構造調整の過程で外資導入が進んだことから、外国人の所有は拡大し、98 年には初めて 2 桁のプレゼンスを示すようになった。

表 1 韓国上場会社の株式分布(株式数比率, %)

|         | 1980 | 1985 | 1990 | 1993 | 1997 | 1998 |
|---------|------|------|------|------|------|------|
| 機関投資家   | 8.2  | 14.4 | 28.1 | 30.6 | 21.7 | 11.2 |
| 銀行      | 5.9  | 7.1  | 6.3  | 11.6 | 9.4  | 3.6  |
| 証券会社    | 2.2  | 7.4  | 5.4  | 5.3  | 2.1  | 1.3  |
| 投資信託    | —    | —    | 9.3  | 6.6  | 2.7  | 2    |
| 保険会社    | —    | —    | 6.3  | 6.5  | 6.4  | 3.6  |
| その他金融機関 | —    | —    | 0.9  | 0.6  | 1.1  | 0.7  |
| 法人企業    | 19.4 | 30   | 18   | 19.2 | 22.8 | 22.3 |
| 個人      | 56.9 | 52.5 | 51.6 | 41.3 | 39.8 | 38.8 |
| 外国人     | 2    | 2.6  | 2    | 8.8  | 9.1  | 10.4 |
| 政府・公共機関 | 14.5 | 0.4  | 0.1  | 0    | 6.6  | 17.3 |
| 合計      | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |

出所：証券取引所「株式」、各年度版。

こうした上場企業の中には「財閥」による所有が制限されてきた金融機関が含まれている。このため、「財閥」系企業だけを取り出してみると(表 2)、一族支配の傾向は依然顕著であることがわかる。創業者家族による所有は 80 年代後半に株式市場の開放が進んだこともあって、減少傾向をみせてきた。しかしながら系列企業による所有が依然として大きいため、全体では 97 年でも 30 大グループの平均で 43.0% が家族と系列企業による「内部保有」となっている。興味深いことに、より規模の大きな 5 大グループ

の方が、内部所有比率は高い。98 年に入ると、前述したように出資規制が撤廃されたことに加え、敵対的M&Aが許容されたことに対応した経営権防衛のため、系列企業間の出資は増大し、内部所有率を高めることになった。

表 2 韓国大企業の所有構造

|         | 1987 | 1990 | 1995 | 1997 |
|---------|------|------|------|------|
| 5大「財閥」  |      |      |      |      |
| 家族所有    | 15.6 | 13.3 | 12.1 | 8.6  |
| 系列社所有   | 44.7 | 36.3 | 35.6 | 36.6 |
| 合計      | 60.3 | 49.6 | 47.7 | 45.2 |
| 30大「財閥」 |      |      |      |      |
| 家族所有    | 15.8 | 13.7 | 10.5 | 8.5  |
| 系列社所有   | 40.4 | 31.7 | 32.8 | 34.5 |
| 合計      | 56.2 | 45.4 | 43.3 | 43.0 |

出所：公正取引委員会。

実際に30大グループの所有構造について個別データベースを作成したLim(1999)は、家族/系列企業の出資率(総資本金に対する家族と家族所有の系列企業所有の資本金のシェア)、および家族/系列企業の所有率(家族と系列企業それぞれの保有株式シェア<sup>9)</sup>)によって、韓国の「財閥」を4つのカテゴリーに分類した。これによると、30グループのうち、家族の直接出資率が大きく、所有度率も高いタイプ1は7、家族の直接出資率は低く、系列企業による出資が中心となっているタイプ3が10(現代, SKなど)、家族出資率が低く、家族の所有率も低くなっているタイプ4が11(三星, LG, 大宇など)であった。家族の直接出資が大きい、所有度の低いタイプ2はむしろ当然のことながら少なく、1グループに過ぎない。家族出資比率はタイプ1では平均で72.7%、家族の所有比率も同50.0%に達しており、もっとも低いタイプ4でさえ、それぞれ24.0%、10.5%に達している。タイプ4の三星のようにそれぞれが6.1%、12.5%といった例もあり、グループ内でもバラつきはあるが<sup>10)</sup>、全体としてはやはりまだ「財閥」は家族の出資にかなり依存し、同時に家族の持ち分も最大株主の地位を保全するだけに保たれているとみることができよう。

こうした構造の下では直接的な家族所有であればもちろん、系列企業を通じた持ち合いであっても、創業者一族は持ち合いの中核に位置する主要企業において、最高経営者(CEO)と取締役を兼任し、経営の意思決定と執行は一体化していた。このため最大株主である一族には経営監視のインセンティブは存在しなかった。他方、小額株主はその保護規定が明確な形で存在しておらず、とても監視の役割を果たすような地位にはなかった。巨大資本家である一族は相互出資や価格操作によってしばしば配当調節を行ったり、さまざまな形でのインサイダー取引を行って、小額株主と対立することもあったが、十分な規定のないまま、取立て彼らに訴訟されることもなかった。株主からの経営監視は機能しようがなかったのである。

では金融機関による監視はあり得たであろうか。「財閥」の事業・組織膨張が金融機関、とりわけ金融システムの中核に位置する都市銀行(マネーセンターバンク)にまでお

よび、都市銀行の貸出し資金が悉く「財閥」に集中する事態は銀行民営化後<sup>11)</sup>の政府がもっとも恐れたことあった。このため、銀行の大株主(総発行株式の1%以上所有)については厳しい条件が付けられ、株式分散が図られてきた。表3は改革前、1995年の銀行の所有を示す。銀行、とりわけ影響の大きな5大銀行の大株主は34.7%に限られ、大株主当たりの持ち分も2.9%と、分散が図られてきた。上位5大「財閥」の系列企業に対しては5大銀行の株式保有は8%まで、議決権なし株を含めて10%までの所有しか法的に許されており、実際、上位5大「財閥」はその許容範囲内一杯までの株式を所有していた。これは下位「財閥」(6位以下)の2.5%に対し、大きなシェアである。30大「財閥」以外の大株主も特定「財閥」色の薄い生命保険会社、証券安定基金などに分散が図られていた。

表3 銀行株式の大株主持ち分(表1に同、ただし1995年現在、%)

|         | 上位5大<br>「財閥」 | 6-30大<br>「財閥」 | 他大株主      | 大株主<br>合計  | 大株主当り<br>持ち分 |
|---------|--------------|---------------|-----------|------------|--------------|
| 上位5大銀行  | 8.0(2.4)     | 2.5(1.2)      | 24.2(8.2) | 34.7(11.8) | 2.9          |
| 他8大銀行   | 5.4(1.4)     | 2.6(0.6)      | 28.8(7.3) | 36.8(9.3)  | 4.0          |
| 地方銀行10行 | 4.2(0.8)     | 7.4(1.0)      | 33.0(9.7) | 44.6(11.5) | 3.9          |

注：( )内は平均法人株主数、大株主は総発行株式の1%以上を所有するもの。  
資料：財務部資料。

ただし、地方銀行の所有制限は15%であったから「財閥」による実質的所有・影響力行使は一層大きく、さらに総合金融会社(マーチャントバンク)や生命保険会社、証券、投資信託などについては制限はなかった。しかしながら銀行・証券が分離されてユニバーサルバンキングが認められないうちは、これら「第2金融圏」の「財閥」支配が銀行圏に深刻な影響を与えるとは考えられていなかった。

一方、先の表1に戻ると、1997年現在で銀行は上場企業の9.4%、98年には3.6%と93年水準に比べ、大きく後退したが、機関投資家としては一応、最大の存在となっている。しかし、「財閥」による銀行の株式保有が制限された反面、銀行によるノンバンク・企業の所有にも銀行法上の制限があり、10%以上の取得を図る場合には銀行監督院への許可を得ることとなっていた。また、銀行自身の株式が分散し、「主人のいない企業」となっていたうえ、何よりも政府が「財閥」からの影響力の強い人物を排除する名目で頭取人事までを掌握していたため(頭取推薦委員会<sup>12)</sup>)、政府以外の利害関係者の意思は銀行経営には反映されにくかった。したがって、銀行による企業の株所有およびその影響力は日本やドイツに比べて小さく、また、長く所有して経営監視するメインバンクとしての性格をもつよりも、ポートフォリオ投資の側面が大きくなった。むしろ頭取人事などにみられるように、銀行の役割は政府の政策関心を代表し「財閥」への資金膨張を食い止めることにあった。また、現実問題として、前述のように家族の直接所有や系列企業を通じて最大株主の地位を確保している以上、「財閥」に対して、銀行が議決権を行使することは難しかったからである。

### (3) 伝統的環境におけるガバナンス

(2) のような構造の下では英米流に株主からの経営監視もなく、また、日独のように銀行からの監視もない、つまり実質的に政府以外に監視機能がない、いわばガバナンスの空白が生み出されることになった。そして歴代の政権・政府が権力の維持のために、「財閥」の資金を必要とすることで、この空白は放置された。伝統的構造は、経済成長と共に肥大する「財閥」に対し、政府によるさまざまな支援と規制、つまり相互依存が間断なく行われてきた結果を反映したものであった。1960年代、軍事政権の下で国営化された銀行を通じた政策金融によって、政府は次々と重化学工業を支援した。企業は政策金融を得てこれを系列企業内で融通・拡大運用し、事業を多角化させて「財閥」化した。やがて1980年代になってその「財閥」の肥大が意識され始めると、政府は政策金融を廃止し、加えて銀行に中小企業向け貸出しの強制や「財閥」へのさまざまな融資規制<sup>13)</sup>を繰り返すことになった。しかしながら、こうした規制によって政府介入が増えるほど、金融機関の自律的判断の機会、審査へのインセンティブは失われ、金融は利害関係者達の恣意的介入や腐敗<sup>14)</sup>などによって硬直化し、非効率化して行った。銀行を傘下において「財閥」を監視しようとした政府の試みは結局、自らの腐敗と、硬直化した「官治金融」を生み出し、通貨金融危機への導火線となったのである。

通貨金融以前の政府は銀行を政府統制下に置く一方、伝統的に「財閥」系企業の公開を促進して株式市場を活性化し、直接金融による規律を優先しようとしてきた。資本市場の育成は1960年代後半には既に始り、政府は公開法人への優遇税制、特別償却制度などインセンティブを講じてきた。70年代には公開勧告に従わなかった企業にはさらに税制や融資制度を通じた懲罰的措置がとられたことさえあった。ただし、当初の上場要件は持ち分の30%以上を外部者所有とすること、とくに一部上場企業は小額株主を40%以上とし、創業者一族など「特殊関係者」の持ち分を51%以上にはできないとする等、かなり厳しいものであった。このため、直接金融の資金に魅力を感じつつも、オーナー経営者の殆どは経営権の保全と安定を優先させ、上場に消極的であった。

政府の意図通り、上場が急ピッチで進んだのは1980年代になってからのことであった。1つには上場条件の緩和、とくに外部者所有の規定が緩和され、外部者による10%以上の買入れが規制されたことであり、敵対的M&Aへの懸念が払拭されたことが大きかった。もう1つは、グループ内での相互出資規制が強化されたことであった。1980年代に入って公正取引法が成立した時点で、「財閥」の系列企業間相互出資<sup>15)</sup>は総資金の半分にも至る状況となっており、同法は純自己資本の40%を越えた他企業出資を禁じた。このため、グループ内での資金融通の限界に直面した「財閥」は直接金融に眼をむけざるを得なくなったのである。ただし、ガバナンスの点からみれば、外部者買入れが制限されたことにより、M&Aによる経営規律は失われることになった。こうした規制はやがて90年代に入って解除されたが、他方で自社株買いが許容され、「財閥」傘下の投資信託会社に自社株ファンドが設立されたりした。このため、経営権は防衛されてM&A規律は依然として機能しないばかりか、上場の意図であった株式の分散も遅延し、新規増資もまた進まないことになったのである。

しかも「財閥」の債務改善策としてとられた議決権なしの優先株発行(払込み資本金

の50%まで)は却ってその発行・売買による不公正取引で大株主を利する一方、少額株主の不信を買い、ガバナンスの点からはマイナスに作用した<sup>16)</sup>。既に「財閥」に大きく貸し込んでいる銀行や、「財閥」系を含めた投資信託会社など、機関投資家はその議決権行使において中立的か、もしくはむしろ経営者寄りとなる場合が多かった。危機直前にはオーナー経営者一族による恣意的資産流用や配当政策に機関投資家が歯止めをかけるケースも散見されるようにはなっていたが、グループ全体の会計にブラックボックスが多い以上、追求の手だてでは限られていた。前述のように、銀行所有に制限がある一方、機関投資家の大多数を占める「第2金融圏」の多くが「財閥」の支配下にあった構造では、彼らをもっとも正確な情報を握っていると考えられる系列企業に肯定的であるのはむしろ当然であり、機関投資家のガバナンスは強く効くはずはなかった。

最後に日本でみられたような従業員持株制による内部からのガバナンスが期待されたこともあった。1980年代後半から続いた労働争議、とりわけ賃上げ・待遇改善要求と経営情報の公開圧力は「財閥」の経営者をして初めて従業員対策による生産性回復を真剣に考えさせるほど、激烈なものであった。また政府からみても、従業員によって株主が分散することは望ましかった。このため、企業公開や有償増資時に2割までを従業員に割り当てる規定が作られ、実際の上場企業の圧倒的多数がこの制度をもつようになった。

しかしながら、家族所有や支配が人事掌握面でも行き渡っていた危機以前の構造では、従業員株はM&Aなどの経営権防衛には利用されたものの、従業員株主が経営を監視するほどの発言権をもつことは結局、極めて稀であった。

#### (4) ガバナンスをめぐる従来議論

明確な形でのガバナンス構造構築は始まらなかったが、「財閥」の肥大に対する漠然とした危機感<sup>17)</sup>は90年代には政治家からテクノクラート、金融界から一般国民に至るまで既に共有されるようになっていた。にもかかわらず経済改革がうまく進展し得なかった背景には民主化の過程で、改革に存在すると思われたさまざまなトレードオフに対し、「財閥」だけでなく、金融界、官僚、政治家といった既得権層の間でも、また、当然のことながら既得権層と対立する労組や市民団体などの新興層との間でもコンセンサスを作れなかったことが大きい。ガバナンス構築に向けた政策は他の経済政策との整合性においてもうまく組み合わせられず、また方向性そのものについても、韓国内の議論はまとまらなかった。

まず、政策面では①OECD加盟を目指した急速な市場開放、②国内の規制緩和、③硬直化する労働市場の3点で、「財閥」は新しいガバナンス構造を必要としていた。第一に、金融・資本市場開放日程によって金融機関が国際競争に晒されることが現実化すれば、「財閥」が行き詰まった場合、その規模の大きさを理由に(too-big-to-fail)、政府が金融機関に公的資金をつぎ込み、金融機関が「財閥」を保護・統制するといった伝統的構造は維持できなくなる。同時に、金融業を対外開放した以上は、国内で「財閥」だけに金融機関進出を差別する理由はなくなる。この結果、「財閥」の金融所有が深化すれば、政府は「財閥」の肥大を止める手だてを失い、「財閥」への経済力集中は一層深化

するのではないかと考えられた。つまり、金融機関を通じた政府の「財閥」統制と保護が不可能となった場合、誰がどうやって「財閥」経営を監視し、その破綻を処理するのか、という問題が生じたのである。

第 2 に、アドホックに積み上げられてきた歴代政権による「財閥」規制は、新規事業への進出・不採算事業からの撤退など、政府認可に至るまでの手間とコストを膨大なものにし、危機以前は国際競争力を削ぐ大きな要因として批判されていた。財界は強く経済活動の自由化を主張し、金泳三政権も規制緩和に強くコミットしたが<sup>18)</sup>、こうした規制緩和も 2 つの点で政府介入に代わるガバナンスの問題を突きつけることになった。

まず、財界の規制緩和要求の 1 つは、それまでは産業政策で調整されてきた主幹産業の設備投資自由化であった。しかしながら、政府の投資調整が外され、「財閥」は破綻しない、という原則の下に設備投資競争が起き、やがて過剰投資が発生した場合には誰がこれを調整するのか？金泳三政権はこうした青写真なく、自由化だけを進めた面があった。業種が多角化した韓国の「財閥」体制にあつては、日本型の業界痛み分け型調整は通用しない。また各企業のメインバンクが設備投資資金の面からこれを統制する力ももちろんなかった。予想通り、調整メカニズムが働かないまま過剰設備が発生すると、未曾有の巨額不良債権は国家全体の経済危機につながっていった。

同じような問題は金融部門にも存在した。金泳三政権は金融実名制度を推進した後、OECD加盟に向けた自由化に取り組み、国内の金融機関、とりわけ経験や専門能力をもたない一部の総合金融会社までに国際金融業務を許可した。しかしながら、自由化と共に許認可権の縮小した官僚機構は手間のかかる監督業務については甘いままであった。規制や指導がなくなるまま、金融機関は短期資金に依存した脆弱な運用構造<sup>19)</sup>、東南アジアやロシアなどリスクの高いポートフォリオ投資によって一時は巨額の利益を上げていた。監督機構がこうした実態を詳細に把握したのは、国際金融環境が大きく転換し、こうした問題点が国全体の流動性危機を招いた後になってからのことである。自由化後に政府がなすべきであった健全性規制の不足は、危機の深刻さに対する認識の不足、対応の遅れを通じて通貨金融危機の直接の引き金となった。

第 3 に、金融市場や財の市場が自由化され、市場調整機能が次第に拡大する中で、終身雇用と年功序列<sup>20)</sup>を前提とした労働市場だけが流動性を許容せず、硬直化したままであることはできなかった。10 年にわたる労働争議の継続によって、韓国の賃金は危機前には生産性に比して賃金が著しく上昇していた状態にあった。国際競争を展開する「財閥」にとって、競争力回復への道は整理解雇制度の導入によって人員を調整するか、或いは賃上げから次第に経営参画拡大に要求の焦点を移していた労組の取り込みを図るか、のいずれかであった。しかしながら、前者の試みは 1997 年には労組の激しい反対にあって一旦は挫折し、他方、後者の方も労組要求のさらなるエスカレート、経営権の侵害を恐れる「財閥」経営者達によってうまく内部ガバナンスの形で取り入れられることはなかった。オーナー経営者と労組の対立・相互不信は階層対立的な要素を孕みつつ、放置されることになったのである。

以上 3 点は要するに、政府、資本市場、労働市場それぞれと、民間企業すなわち「財閥」の関係再定立によるガバナンスの再定立を要請するものであった。しかし、「財閥」



自身はもちろん、政治家、官僚、金融機関、労組などそれぞれの利害は対立し続け、これらの関係はアドホックなままであった。

まず、「財閥」の側は当然、市場開放が始っても政府が影響力の大きな「財閥」を市場淘汰にまともに晒すとは考えない甘さがあった。政府はその甘えを許してはならないと決意したが、他方で現実的な企業破綻の処理法を欠き、債務の多い「財閥」の破綻が直ちに惹起する金融部門のシステミックリスク(経済全体のリスク)への準備をも欠いていた。韓国の通貨金融危機では大統領選挙前の政治的混乱ばかりが強調されがち<sup>21)</sup>だが、1996年の秋、30大グループの一角にあった三美グループ(特殊鋼)の破綻が翌年2月の韓寶グループ(鉄鋼)の政治スキャンダル、さらには中下位「財閥」の連鎖破綻を生み、8月の起亜(自動車)に至るまで、当時、副総理で財政経済院長官であった姜慶植氏を初めとするテクノクラートたちは、あえて「財閥」に救いの手を差し伸べないことが市場原理の確立につながる、と確信していた<sup>22)</sup>。

一方、大量失業の不安に怯えた労組と国民は起亜の無理な再生<sup>23)</sup>を望み、実質的破綻処理はさらに手間取り、より多くのコストをかけざるを得なくなった。結局、起亜自動車が国有化された後も、「財閥」の連鎖破綻は続いたが、「財閥」は不幸なことに、日常の運転資金などを手がける総合金融会社などを内部に抱えてもいた。未曾有の規模の危機で不安にかられた預金者が引き出しを続ける一方、総合金融会社などが争って市場からの資金引き上げを続けたことで、コール市場は一気に麻痺し、危機は「第2金融圏」から全体に拡散したのである<sup>24)</sup>。

次に、政府の総合危機対策<sup>25)</sup>が遅れたこともあったが、ここでは2つの情報問題があったことが指摘される。1つは先に述べたように政府による金融監督の不備、とりわけ金融機関のオフショア勘定の実態が正確に把握されていなかったことである。タテ割りの政府内情報伝達にも問題があり、危機に迅速に対応できなかった<sup>26)</sup>ことがあった。もう1つは企業-銀行間の情報非対称で、銀行が主要取引先に対する情報蓄積を行っておらず、審査能力を大きく欠いていたことがある。このため、いったん政府の金融支援が遅れ、実際に預金者の取り付けや金融機関相互の信用収縮が始ると、金融機関の疑心暗鬼は止まらず、パニックを加速させたと考えられる。

韓国でそれぞれの「財閥」に割り当てられていた「主要取引銀行」は一見、日本のメインバンクに似てはいるが、前述した通り、株の持ち合いには制限があり、口座を通じた銀行の経営モニタリングや、人的交流も少なかった。政府の意図はむしろ、「財閥」から銀行を隔離することであり、銀行が大きく「財閥」に介入する場合には「政治的恣意的圧力」<sup>27)</sup>を受けている場合が多く、銀行には「財閥」をモニタリングするインセンティブはなかった。また逆に、「財閥」にとっても銀行独自の判断による融資が行われない以上、適切な経営情報開示を行うインセンティブはない。他方、「政治的恣意的圧力」の当事者である政治家達は大統領選挙に熱中し、経済を省みることはなかった。したがって銀行は取り付けによって細った資金供給を中央銀行がいくら補ってくれたとしても、こうした構造の中ではもはや企業から見境なく資金を引き揚げるしかなく、信用収縮が進行した。

最後に整理解雇制導入をめぐる財界と労組の対立も妥協点を見い出すことはできな

った。それまでの労働争議の大規模化・長期化の場合、多くは政府が介入しており、オーナー経営者が自ら労組と対話し、解決する、といった事例は少なかった。しかも所有構造のところで述べたように、労使対話に当たる経営幹部の人事権はオーナーの権威の本質であったから、これが手放されることはなく、結局、政治や資金の圧力に比べ、内部の声が経営に反映される度合いは少なかった。こうした中で、労組は経営内容に不信感・不安感を高めるようになった。

他方、労組とは違った立場で「財閥」批判を強める市民団体、或いは取引先関係先は主に道徳的見地からオーナー経営者への批判を強めてきた。危機後の構造調整で三星自動車の損失を会長の三星生命株式持ち分の売却で穴埋めする問題について、法的にはそれほど問題がないにも関わらず、市民団体を中心に感情的反発が続いた<sup>28)</sup>のも、資本以外での人的責任を示せという要求に基づく、典型的な事例であった。構造調整の過程で以下、述べるように、ガバナンスの優先順位が株主であることは制度的にかなり明確になりつつある。しかしながら、この三星問題のように労組や社員を中心とした内部、或いは地域社会、消費者、取引先など広義の利害関係者が求めるガバナンスをどう実現して行くかは未だ方向性が見えないまま、となっている。

## 2 構造調整とガバナンスの構造の構築

強力な「財閥」の存在によってガバナンスの導入は行き詰まり状態にあったが、大部分の「財閥」の破綻とIMF支援後の改革はこれに風穴を明けた。OECD加盟時の留保条項であった敵対的M&Aの許容を含めて、金融・資本市場の開放は進み、金融機関や機関投資家などについてもまだ時間の余裕があると考えられていた外資の参入を前提とせざるを得なくなった。金大中政権は外資誘致に全力を挙げると同時に、通貨金融危機の責任を「財閥」に問う世論を追い風として、本格的な「財閥」改革に乗り出した。英米型ガバナンスを助言する投資銀行などの動きもあり、ガバナンスの制度構築は急速に進んできた。一連の制度改革とこれによって実現の目指されているガバナンスの方向はこれまでのところ、次のようなものと考えられる。

### (1) 構造調整におけるガバナンス設計

「財閥」による過剰投資が通貨金融危機を招いたとした韓国政府はまず、IMFとの合意により、透明性の向上と財務体質の改善を目指し、「財閥」改革の5項目を示した。当事者である「財閥」も政府に推進を誓った5項目とは①連結財務諸表の公開・作成、②相互債務保証の全面解消、③財務内容改善、④多角化事業の調整、⑤経営責任の明確化であり、基本的にはこれに沿って改革が推進されてきた<sup>29)</sup>。

まず、透明性確保では「財閥」自身にもその不透明な体質故に市場の疑心を招いた、という反省があり、制度は次のように速いピッチで整えられつつある。

①国際会計への移行：韓国は日本と同じ簿価主義をとっており、韓国の会計方式による含みを中心とした経営がなされていた。1998年には時価会計および国際会計基準への移行が合意され、準備が検討されている。

②結合財務諸表の開示：30大グループについて一部、危機前から作成・開示されて

いた「連結財務諸表」は中核企業の系列企業持ち分率<sup>30)</sup>を基準として発表されていたが、2000 年会計年度からの結合財務諸表ではオーナー経営者およびその家族など利害関係企業全てが含まれる「結合」指標<sup>31)</sup>に強化された。

③会計監査の強化：企業監査役の権限が強化されると共に、外部会計監査法人に対する罰則によって透明性の向上を図っている。以上に加え、金融機関については四半期毎の経営指標が作成・公開されるようになった。

次にガバナンスの設計は基本的には株主中心を目指しているが、所有と経営が未分離な現状ではまず、次のように「財閥」への経営責任追及の方が先に進められてきた。

①会長秘書室などの解体：オーナーの最高経営者が会長としてグループ全体に君臨し、これを補佐する秘書室や企画室などが商法上の根拠ないまま、グループ全体の重要意思を決定していたが、これを解体。オーナー経営者は重要企業の経営者として位置付けを明確化した。

②社外取締役および社外監査役選任の義務化：オーナー経営者の専横を防止するため、一族および内部昇進者以外の社外取締役選任を義務化。

ただし、①、②ではオーナー経営への歯止めは弱く、次の措置を拡大しながら、市場規律を強化することに期待がかけられている。

③少額株主の権限強化：資本金 1,000 億ウォン以上の企業では取締役・監査役解任請求権を 0.5%の持ち分から 0.25%に、会計帳簿閲覧権を 1.5%から 0.5%にて認定するなどの保護対象強化(1,000 億ウォン以下はそれぞれ 1%から 0.5%, 3%から 1%など)。累積投票制度の導入、集団訴訟、株主提案制度の改善などが進められている。

④機関投資家の議決権代理行使制度：機関投資家の議決権行使には従来、厳しい制限が課されていたが、これを 98 年 7 月より緩和。

⑤M&Aの活性化：外資法改正により、98 年 5 月より敵対的を含むM&Aを全面自由化。同時に構造調整を加速させるため、独占禁止法(競争制限性の基準=1 社 50%, 3 社合計 70%)の弾力的運用、審査期間の短縮などを決定した。

⑥公正取引法の強化：「財閥」内部の不正取引、系列企業間の株価操作などの調査・対処を強化。

⑦持株会社の部分的許容：99 年 4 月の改正で、M&Aなどによって構造調整を加速し、規律を強化するため、条件付き持株会社の許容を決定した。ただし条件は持株会社の負債比率が 100%未満、子会社の保有持ち分が 50%以上、孫会社の禁止などとなっており、現実にこれを満たす「財閥」はほぼない。

## (2) 構造調整の推進と優先度の変化

「財閥」改革の 5 原則は野心的なものであり、現実問題として全てを達成することは容易ではなかった。ガバナンス改善への努力は意気込んで始められたが、結合諸表発表の 1 年遅延などにみられるように、試行錯誤は避けることができなかった。実際に政府が力を注いできたのは流動性回復とマクロ経済回復に直結する構造調整としての②、③、④原則であり、①や⑤はその過程で議論されたに過ぎなかった。他方、財界の側には②-④の実現を急ぐあまりの政府介入について、さまざまな不満がくすぶることになった。

まず、政府がもっとも重視したのは③の負債比率を 200%以下縮小、それに④の多角化事業の絞り込みであった。自己資本比率が低いまま、韓国の金融機関からはもちろん、外貨での対外借入や放漫な企業手形発行などによって資金を調達していた企業体質の改善を目指し、以下が推進された。

①負債比率の引下げ：自己資本の 5 倍を越える借入金に対しては 2000 年以降、損金計上を禁止。ただし、銀行のデット・エクイティ・スワップ(債務の出資転換)を促進するため、銀行による他企業への出資限度は 10%から 15%に引き上げられた。

②リストラ計画の提出と債権団の承認：負債比率の圧縮、系列企業統廃合・整理、新規事業進出などについて計画を債権団に提出義務化。

また、負債比率だけでなく、競争力を省みず、同じような産業へ重複し、過剰設備を生む「非関連多角化」も「財閥」が従来から批判を受けていた点であった。政府は中核事業の絞り込みを誘導することにも強い力点を置き、リストラ計画の承認に置いてもこれを強力に推進しようとした。

さらに公正取引法によって相互出資が規制された後、「財閥」の多角化を支えたのは、信用力ある企業が系列企業の債務を保証する、②の相互債務保証であった。これによって新たに生まれたばかりの企業でも「財閥」系であれば、借入を増やし、事業を拡張することができたが、他方、信用を供与している中核企業の危機は即、グループ全体の危機につながる構造が生まれていた。こうした構造を問題視した政府は、1993 年以来、②の規制を強め、実際に 30 代グループ全体での相互債務保証は大きく減少傾向をみせてきた。しかしながら、97 年の信用収縮過程で破綻した「財閥」をみると、保証比率(自己資本に対する債務保証金の比率)は三美 740.7%、韓寶 309.4%、眞露 473.3%などと、いずれも高いものであった。

このため、政府は 98 年 4 月より、30 大グループの債務保証を 100%以内とし、超過分に罰則金利 3%を適用、さらに新規融資での債務保証を認めないなど厳しい措置をとりつつ、既存グループについては 2000 年 3 月までには全面解消を目指した。また、金融機関に対しても、債務保証によらず、厳しい審査による信用貸出しを推進する方針が示されてきた。

政府は当初、金融機関の整理を推進しつつ、企業部門については 98 年夏頃まで、①、②、⑤などによる圧力で構造調整が自然に進むことを期待したかのようであった。しかしながら、中下位「財閥」系企業を中心に当面の経営権が保持される和議申請が急増する一方、放置したままではそれらの処理さえは迅速には進まなかった。もともと情報蓄積が少ないことに加え、これらを処理すれば不良債権の増大が確実な銀行にとって、BIS 規制クリアを迫られながら自らが処理に踏み出すインセンティブはなかったのである。

他方、突然の金融機関整理や合併が次々に行われる中で発生した信用不安に対し、98 年後半から次第に預金者や投資家は下位銀行よりもむしろ、上位「財閥」系優良企業の社債や、上位「財閥」の系列ノンバンク、投信などに資金をシフトさせる結果となった<sup>32)</sup>。このため、上位「財閥」の流動性事情は大字を除いて著しく改善し、構造調整へのインセンティブはなくなった。

政府は 98 年 6 月、上位 5 大「財閥」系企業を含めた 55 社の退出を決定したが、5 大グ

グループはそのほとんどをグループ内合併などで吸収してしまった。これに業を煮やした政府は、以後、介入を深め、6位以下の「財閥」系企業については「ワークアウト方式」、5大「財閥」については「ビッグディール」方式によって構造調整を進めることとした。

まず、金融監督委員会は7月末までに債権銀行（都銀8行を指定）と合意した企業の財務構造改善計画を元に、6位以下の「財閥」系企業整理に着手した。この構造調整対象となった場合、1月間（資産調査が必要な際には3ヵ月）、融通手形を決済しなくても不渡りは猶予されるが、商業手形の決済が不能な場合には直ちに倒産処理されることとなった。高合、双龍、東亜、亜南、新湖、など15グループ・41社がこの「ワークアウトプログラム」を申請し、うち8グループ・21社については金融機関の出資転換1兆9,201億ウォン、新規融資8,637億ウォン、負債免除3,048億ウォンのほか、元利金償還猶予、利子免除などの支援措置が確定した。金融機関は負担が大きくなりがちなこの「ワークアウトプログラム」方式を拡大して適用することに必ずしも積極的ではなかったが、審査対象を絞り込みつつ、結局、98年12月までに14グループ、43企業にこの方式が適用された。

表4 企業部門の構造調整状況(1999年7月)

| 状況     | グループ名 | 系列企業数 |   |
|--------|-------|-------|---|
| 破産     | 起亜    | 全体    |   |
|        | 韓寶    | 全体    |   |
|        | 三美    | 全体    |   |
| 法定管理   | 現代    | 1     |   |
|        | 三星    | 1     |   |
|        | ハンファ  | 1     |   |
|        | ハラ    | 2     |   |
|        | 眞露    | 3     |   |
|        | ニューコア | 2     |   |
|        | 亜南    | 2     |   |
|        | 韓一    | 1     |   |
|        | 居平    | 3     |   |
|        | 和議申請  | 眞露    | 8 |
|        |       | ハイタイ  | 5 |
|        |       | ニューコア | 7 |
| 居平     |       | 5     |   |
| ワークアウト | 亜南    | 3     |   |
|        | 双龍    | 7     |   |
|        | 新湖    | 4     |   |
|        | 高合    | 4     |   |
|        | 東亜    | 1     |   |
|        | 碧山    | 3     |   |

出所：新聞報道より作成。

30 大グループ内の対象をみると、表 4 が示す通り、99 年 4 月現在で比較的破綻が速かった起亜、韓寶、三美は破産、ハンファ、ニューコアグループなどの 10 社が法定管理、眞露グループなどの 26 社が和議申請であるほかで、6 グループ 22 社が依然としてワークアウト対象となっている。

下位「財閥」の構造調整が進む中、政府の圧力を受けて、5 大「財閥」は 98 年 5 月初旬に一斉に構造調整計画を発表した。その内容は主力事業(企業)の絞り込み、企業売却・外資との連携による資金調達、統廃合などの合理化、および経営者一族の私産投入等から成っており、それなりに政府と合意した「財閥」改革 5 原則に沿ったものではあった。しかしながら、金融部門との同時調整推進を図る政府にとってその内容は十分な満足の行くものではなかった。政府は不良企業を抱えようとする「財閥」を「内部不公正取引」で取り締まりつつ、さらに厳しい構造調整を求め、基幹産業を握る 5 大「財閥」が事業交換を行うことにより、その財務改善と多角化是正、さらには産業調整の効果をねらった「ビッグディール」を推進することとした。98 年 10 月、財界から「自主的」に過剰設備投資と思われる対象業種およびその調整計画を提出させた政府は、債権団を全面に押し立てつつその推進を図った。対象業種は石油化学、精油、半導体、自動車、発電設備・船舶用エンジン、航空機、鉄道車両の 7 業種を選択し、産業毎に合併計画を提示したが、政府はこれに満足しなかった。実際、比較的順調に進展したのは現代グループがハンファエナジーを引き受ける精油部門のみであり、他の業種については経営権の争奪と、負債処理をめぐって具体策を講じることはできなかった。他方、個別企業支援との国際批判を恐れる政府も金融機関債権の出資転換や税制支援など支援を明確にしなかったことから交渉は膠着状態が続いた。12 月、再び政府と 5 大グループは各グループの戦略産業とこれに沿った構造調整案で一応合意した。今回は表 5 が示すように、系列会社・事業について大幅な絞り込みがなされており、政府もこれに一応の評価を与えた。

しかしながら、最大の懸案である自動車と半導体の統合問題は紆余曲折が続き、99 年 1 月に結局、三星自動車と大宇電子の事業交換で自動車産業を現代・大宇の 2 社体制に、半導体は LG が半導体を現代に売却することで三星と現代の 2 社体制となることが決まった。政府は方針に従わない「財閥」に対しては金融機関からの融資中断をちらつかせるなどして強い圧力をかけた。2 月にはついには青瓦台が直接、「ビッグディール 5 原則」(①企業の買収価格は将来の収益を踏まえたディスカウント・キャッシュフロー方式とする、②将来の収益価値判定は第 3 者機関に判定させる、③評価作業が長期化する場合は買収後の清算とする、④買収側の負担する支援や損失負担は最終買収価格で一括生産する等)を呈示し、政治が前面に出るに至った。それでも企業相互の利害調整は難航し、最大の問題であった三星自動車は 7 月に入って「ビッグディール」プログラムから離脱して独自に法定管理申請を行ったため、この部分は挫折をみた。結局、当初の 7 業種のうち、政府の思惑通りの統廃合が実現したのは 8 月時点で表 6 が示すように、半導体と精油だけであり、残りは依然、協議や交渉が続いている。

### (3) 政府介入と 5 原則の調和

以上、「ワークアウト」や「ビッグディール」はいずれもまだ進行中であり、その成

否は十分には問えない。しかしながら、政治の介入の深化と共に景気回復の命題と 5 原則には矛盾が生じた。韓国内においても次第に政府介入の限界が指摘されるなかで、コーポレートガバナンスへの議論が再燃することになった。

まず、「ビッグディール」によって負債企業を引き受けた企業にとって、一律に負債比率 200%以下を目指す③の目標を達成することは無理が生じた。表 7 は 97 年当時の 30 大グループが構造調整を経て 99 年 4 月にはどう変化したか、を示す。たとえば、比較的健全なグループでは全体に負債比率はそれなりに下がっている。しかしながら、起亜自動車を引き受け、さらに LG から半導体をも引き受けることでもっとも政府の「ビッグディール」政策に積極的であった現代グループは 5 大グループのなかで、大宇と共に負債比率が高いままであった<sup>33)</sup>。

また、④の点でも現代グループは本来は造船、自動車、建設など重工業型の「財閥」であったが、再後発であった半導体で LG からこれを引き受け、さらに液晶拡張などに進むことで実は多角化したともいえなくない。

また、②の相互債務保証は急速に解消されつつはあるが、他方で、同表は一斉に系列企業間の株の持合いが進展したことを示している。ここでも現代グループは家族の持ち分こそ減ったものの、企業間持合いを 98 年の 41.7 から 99 年には 50.5% に、大宇は 36.3% から 48.0% に増やした。

①の透明性原則についてはどうか。98 年 12 月決算 264 社の連結財務をみると、連結前の純利益 23 兆 6,400 億ウォンは連結後には純損失に転じ、28 兆 5,500 ウォンにも達する差をみせた。連結ベースでの売上は 81 兆 9,866 億ウォンも増大しており、損失の拡大は「ワークアウト」や「ビッグディール」が迫られるなかで、逆に内部取引きがかかり増大したことを暗示するものであった。実際、現代グループによる半導体「ビッグディール」前の現代電子株価つりあげ工作疑惑、三星グループによる自動車負債処理に向けた三星生命株のインサイダー取引など、不正摘発は引きも切らない。

最後に⑤の点についても、政府が前面に出て「ワークアウト」や「ビッグディール」を急げば、グループ全体を代表した迅速な意思決定は依然として大株主であるオーナー経営者に集中せざるを得ない。しかも金融機関の整理が一段落し、大幅に金利が低下した 98 年後半からは一時の緊張感は弛んできた。このため、和議申請中の企業はもちろん、「ワークアウト」や「ビッグディール」対象の企業でもオーナー経営者がその経営権を手放すことによって経営責任を明示した事例は極めて少数に止まっている<sup>34)</sup>。

結局、以上のように政府介入が自身の示した 5 原則との間に矛盾を生み出しつつある過程は、一応、枠組みは整っても韓国に先進国のようなコーポレートガバナンスが機能するためにはまだ幾多の基礎条件が必要なことを示している。



表 5 5 大グループの構造調整計画(1998 年 12 月現在)

|    |  |
|----|--|
| 現代 | 企業数：63→約30社                                    |
|    | 自動車 現代自動車，起亜自動車，現代精工車両など                       |
|    | 建設 現代建設，現代産業開発，現代エンジニアリングなど                    |
|    | 電子 現代電子，現代エレベータなど                              |
|    | 重化学 現代重工業，現代尾浦造船，現代精工，現代精油，現代石化学               |
|    | 金融・サービス 現代証券，現代火災，国民投資信託，現代総合金融など              |
|    | その他 現代経済研究所，プロ野球チーム，現代放送など                     |
|    | 非主力 現代鋼管，仁川製鉄，大韓国アルミ，東西産業，東海海運，韓国フランジ，現代重機産業など |
| 三星 | 企業数：65→40社                                     |
|    | 電子 三星電管，三星電子，三星コーニングなど                         |
|    | 金融 三星生命，三星証券，三星火災，三星カードなど                      |
|    | サービス 第一企画，ホテル新羅など                              |
|    | その他 三星経済研究所，中央日報など                             |
|    | 非主力 三星自動車，三星石油化学，三星エンジニアリング，三星航空，第一毛織など        |
| 大宇 | 企業数：41→10                                      |
|    | 自動車 大宇自動車，双龍自動車                                |
|    | 重工業 大宇重工，大宇精密など                                |
|    | 貿易・建設 大宇，京南建設など                                |
|    | 金融・サービス 大宇証券，大宇創業投資など                          |
|    | その他 大宇経済研究所，大宇レジャーなど                           |
|    | 非主力 大宇電子，オリオン電機，大宇電子部品など                       |
| LG | 企業数：53→30                                      |
|    | 化学 LG化学，LGエネルギー，LGカルテックスなど                     |
|    | 電子 LGソフト，LGマイクロン，LG情報通信など                      |
|    | サービス LG百貨店，LG流通など                              |
|    | 金融 LGクレジットカード，LG証券，LG火災など                      |
|    | その他 LG経済研究所，LGスポーツ，LGレジャーなど                    |
|    | 非主力 LG建設，LG金属，LG産電，LGエンジニアリングなど                |
| SK | 企業数：42→20                                      |
|    | エネルギー 大韓都市ガス，SKガス，SKCなど                        |
|    | 情報通信 大韓テレコム，SKコンピュータ通信，SKテレコムなど                |
|    | 建設・物流 SK建設，SK流通など                              |
|    | 金融 SK証券，SK生命など                                 |
|    | その他 SK経済研究所                                    |
|    | 非主力 ウォーカーヒルホテル，SK オキシケミカル，SK 商事，SK 製薬，京進海運など   |

注：大宇は99年8月に最終調整案を発表，自動車，貿易を除いて全て売却予定。

出所：各社発表より。

表 6 「ビッグディール」の進捗状況(1999 年 7 月現在)

| 業種                   | 計画    | 措置  | 進捗                         |
|----------------------|-------|---|----------------------------|
| 半導体<br>(成功)          | 2 社体制 | 三星電子そのまま<br>現代電子/LG 半導体合併                   | 現代半導体発足                    |
| 自動車<br>(失敗)<br>理,    | 2 社体制 | 現代自動車そのまま<br>大宇自動車/三星自動車合併                  | 三星自動車法定管理,<br>大宇危機         |
| 石油化学<br>(推進中)        | 6 社体制 | SK, LG, 大林, ロッテ,<br>ハンファそのまま<br>現代石化/三星石化統合 | 大林/ハンファ合併<br>統合合意, 外資誘致推進中 |
| 精油<br>(成功)           | 4 社体制 | SK, LG, 双龍そのまま<br>現代精油/ハンファ合併               | 現代精油発足                     |
| 発電設備<br>(推進中)        | 1 社体制 | 現代電工/三星重工統合<br>さらに+韓国重工統合                   | 合意推進中                      |
| 航空機<br>部品製造<br>(推進中) | 2 社体制 | 韓進航空そのまま<br>三星航空/大宇重工/<br>現代宇宙航空統合          | 大宇危機で推進停滞                  |
| 鉄道車両<br>(推進中)        | 1 社体制 | 現代精工/大宇重工/<br>韓進重工統合                        | 独占禁止法許可, 推進中               |
| 船舶エンジン<br>(推進中)      | 2 社体制 | 現代重工そのまま<br>韓国重工/三星重工買収                     |                            |

表7 30大「財閥」の変化

| グループ  | 系列企業数 |       |       | 負債比率    |          |          | 内部所有(家族) |       |       | 内部所有(系列企業) |       |       |
|-------|-------|-------|-------|---------|----------|----------|----------|-------|-------|------------|-------|-------|
|       | 1999年 | 1998年 | 1997年 | 1999.4. | 1997.12. | 1996.12. | 1999年    | 1998年 | 1997年 | 1999年      | 1998年 | 1997年 |
|       |       |       |       |         |          |          |          |       |       |            |       |       |
| 現代    | 62    | 62    | 57    | 482.8   | 578.7    | 486.6    | 5.3      | 11.2  | 13.8  | 50.5       | 41.7  | 41.6  |
| 三星    | 49    | 61    | 80    | 252.1   | 370.9    | 272      | 2.4      | 3.3   | 3.6   | 39.2       | 40.8  | 42.5  |
| LG    | 48    | 52    | 49    | 314.5   | 505.8    | 355.2    | 6.4      | 5.3   | 5.4   | 48         | 36.3  | 34    |
| 大宇    | 34    | 37    | 30    | 354.2   | 472      | 337.3    | 5.6      | 7.2   | 6.1   | 47.5       | 32.9  | 31.2  |
| SK    | 41    | 45    | 46    | 240.3   | 468      | 376.3    | 6.3      | 9.6   | 14.1  | 59.1       | 46.3  | 30.1  |
| 双龍    | 23    | 22    | 25    | -1403.3 | 399.7    | 407.5    | 5.6      | 4.3   | 3.6   | 44.1       | 30.4  | 37.5  |
| 韓進    | 21    | 25    | 24    | 458     | 907.8    | 557.9    | 16.5     | 17.5  | 18.7  | 22         | 22.7  | 20.3  |
| 起亜    | -     | -     | 28    | -       | -        | 521.9    | -        | -     | -     | -          | -     | 9.6   |
| ハンファ  | 21    | 31    | 31    | 332.6   | 1214.7   | 644      | 5.3      | 4.8   | 5.9   | 27         | 23.4  | 26.7  |
| ロッテ   | 28    | 28    | 30    | 117.8   | 216.5    | 192.2    | 5.8      | 3.4   | 3.4   | 23         | 21.4  | 19.4  |
| 錦湖    | 29    | 32    | 26    | 558     | 944.1    | 476.8    | 2        | 3.7   | 2.1   | 46.3       | 36.6  | 37.8  |
| ハラ    | 17    | 18    | 18    | 1460    | -1600.4  | 2241.8   | 16.6     | 17.6  | 18.7  | 16.5       | 29.5  | 30.8  |
| 東亜    | 15    | 22    | 19    | 898.6   | 359.9    | 353.4    | 3.2      | 11.5  | 12    | 50.1       | 42.4  | 42.2  |
| 斗山    | 14    | 23    | 25    | 331.8   | 590.3    | 699.4    | 13.2     | 12.4  | 13.4  | 39.2       | 36.1  | 35.9  |
| 大林    | 17    | 21    | 21    | 345.9   | 513.6    | 424      | 6.3      | 8.5   | 8.8   | 28.8       | 26.2  | 25.1  |
| ハンソル  | 19    | 19    | 23    | 346.2   | 399.6    | 291.7    | 2.2      | 4.7   | 3.7   | 22.7       | 27.3  | 33.2  |
| 暁星    | 17    | 21    | 18    | 281.3   | 465.1    | 372.7    | 11.9     | 12.9  | 13.6  | 24.7       | 26.7  | 30.7  |
| 東国    | 16    | 17    | 17    | 198.4   | 323.8    | 219.5    | 12.1     | 14.9  | 15.6  | 25.3       | 41.4  | 32.5  |
| 真露    | 17    | 15    | 24    | -587.8  | -893.5   | 1599.2   | 6.7      | 15.6  | 16.6  | 72.1       | 29.1  | 28.3  |
| コーロン  | 19    | 25    | 24    | 335.3   | 433.5    | 321.7    | 6.5      | 7.6   | 7.7   | 30.2       | 32.2  | 36.5  |
| 高台    | 8     | 13    | 13    | -701.2  | 472.1    | 591.8    | 2.5      | 6.4   | 8.6   | 14.6       | 32.5  | 30.8  |
| 東部    | 32    | 34    | 34    | 266.3   | 338.4    | 216      | 7.8      | 10.8  | 12.8  | 55.2       | 40.8  | 33.2  |
| 東洋    | 21    | 23    | 24    | 303.2   | 404.3    | 305.3    | 4        | 4.7   | 4.8   | 48.1       | 46.2  | 44    |
| ハイタイ  | 15    | 15    | 15    | -732.3  | 1504.3   | 656.4    | 7        | 4     | 3.9   | 44.9       | 26.4  | 24.9  |
| ニューコア | 18    | 18    | 18    | -       | 1784.1   | 1228.1   | -        | -     | 36.4  | -          | -     | 62.3  |
| 亜南    | 15    | 15    | 21    | 8354.2  | 1498.5   | 518.9    | 8.9      | 8.6   | 9.8   | 19.9       | 21.8  | 32    |
| 韓一    | -     | -     | 7     | -       | -        | 577.6    | -        | -     | 11.2  | -          | -     | 25.2  |
| 居平    | -     | -     | 19    | -       | 438.1    | 290.3    | -        | -     | 17.5  | -          | -     | 41.5  |
| 大象    | 14    | 20    | 25    | 268.3   | 647.9    | 423.6    | -        | -     | 15.7  | -          | -     | 36.2  |
| 新湖    | 21    | 28    | 25    | -685.7  | 676.8    | 435.5    | 7.3      | 9     | 9.9   | 23.3       | 22.7  | 23.3  |

出所) 公正取引委員会

まず、少額株主の権利や機関投資家の権利を保護しても、株式の分散そのものが不十分である。また機関投資家として大きな保険会社や投信会社などが既に「財閥」に握られてしまっているため、これも「財閥」経営者達を直ちに監督することにはならない。

では政府が主張しているように、銀行が債権者として前面に立ち、実際に「ワークアウト」や「ビッグディール」を主導できるか、といえばそれもまた容易ではない。繰り返し述べてきたように、強い政府統制下にあった銀行は本来の債権者としての審査情報を蓄積しておらず、「財閥」の内部取引きのなかには大きなブラックボックスが存在するからである。しかも実態として金融部門の改革の方がBIS基準のクリアを基準に強力に推進されていることから、金融機関は貸出し延長や、出資転換で少しでも不良債権が増大する可能性のある構造調整に積極的にはなれない。結局、これらを決定するのは金融機関への公的資金判断を握る政府であり、債権団の判断は決定的とはなり得ないのである。

さらに広義には一定の利害関係者である従業員、地域社会、消費者である市民団体などの声は、政府も、また「財閥」自身も財務構造改善に優先度を置かなかでは、それほど強くはならなかった。整理解雇制が導入され、失業者が増大するなかで、人事権を掌握するオーナー経営者への反乱はさらに考えにくくなり、労組も整理解雇を押し止めるのが精一杯の情勢が続いた。三星自動車の破綻で地域全体が大きな衝撃を受けた釜山地方や、「財閥」の不正取り引き告発などを続ける市民団体も、これらの声との接触に政治的インセンティブをもつ政府が「財閥」経営者よりも大きく介在するため、直接にオーナー経営者に影響をもつことはないままとまっている。

以上のように、枠組みだけは株式市場規律に向かいつつも、その条件はまだ整っていないため、利害関係者の調整は政府が行わなければならない。しかし、政府が介入するが故に、市場の機能はなかなか機能しない。たとえば債権者としての銀行の独自の判断は再び損なわれる。大宇グループの経営危機に際して、その影響力拡大を恐れた政府がとったのは、かなり強圧的に投信社や銀行団に大宇向け投融資を継続させることだったのである。構造調整の短期的目標＝経済再生と、長期的目標＝市場原理の確立、のパラドックスは当面、韓国にはついて回る。そして最後の砦となってきた銀行(マネーセクターバンク)は「財閥」の影響力拡大、持株会社許容の問題でさらに苦しい局面に立たされようとしている。

### 3 「財閥」の対応とガバナンスの形成方向

#### (1) 構造調整と「財閥」経営

「ワークアウト」や「ビッグディール」で政府に対する反発はあるものの、大多数の「財閥」が淘汰の波にさらされた現在、経営環境の激変はとりあえず、生き残った「財閥」自身にも十分に認識されてきた。政府の設計に対する「財閥」の対応は韓国のガバナンス形成を占ううえで、既にいくつかの方向性を暗示し始めている。

##### ① 活発化する金融業進出

まず、「財閥」にとっては98年一杯は流動性の危機を乗り切ることが先決であり、資金調達戦略も直接金融から間接金融へと大きくシフトした。同時に前表6で示したよ

うに、「財閥」はことごとく金融業を構造調整上の「戦略産業」と位置づけてきた。当面すぐには銀行買収が困難と考えられたため、「財閥」の注目はユニバーサルバンキングへの業壁撤廃を見越した保険、証券、投信、投資諮問などに集まった。さまざまな自由化によって、MMFやミューチュアルファンドなど金融商品の幅は大きく広がり、99年には安全性の一方、預金者の関心もまた、金利選好を強めて新しい商品に向かいつつあった。ミューチュアルファンドなどの場合、同一系列に対する投資は10%以内とする、などいくつかの条件はあるが、前述したようにファンド自体が1兆ウォンを越える巨大なものとなれば、10%といえどもまとまった金額になり、「財閥」もこれを無視できない。三星生命や大宇系の教保生命など大型生命会社の上場を目指す動きが活発化すると共に、LGのように保険業の弱いグループは金融再編に乗じた買収を展開しつつある。

残された「財閥」による銀行所有の可能性については政府の方針も二転三転している。しかしながら、金融部門の改革は業種内再編(銀行、証券、保険など)から業種を越えた再編に移行しつつあり、証券・保険などを「財閥」が所有している限り、もはや銀行所有は時間の問題となっている。また大量の公的資金をつぎ込んだ銀行の外資買収・出資強化に対する国民の反発も一部にはある。外資に代わる資金の出し手は「財閥」しかないことから、こうした反発が「財閥」に有利に働く可能性も排除できない。規制があったことから、三星生命などを通して、比較的まんべんなく多数の銀行に出資してきた三星が特定銀行への絞り込みを始めるなど、銀行所有への準備は着実に進みつつある。

### ②高まる投資家意識

「財閥」の金融業獲得と平行し、従来になく高まってきたのは投資家、とりわけ外国人投資家に対する意識である。金融危機に際し、もともと直接投資の形で外資を導入していた「財閥」系企業では外資への持ち分売却が目立った。また、優良大型企業ではDR発行の関係や、市場開放後のポートフォリオ投資の増大によって、外国人投資家が大株主となる場合が急速に増えてきた。欧米の年金基金などが理事会に代表者を送る事例も増えており、投資家への情報提供(IR活動の強化など)による説明責任は以前に比べればかなり切実なものとなった。99年の株主総会はほとんどの「財閥」系企業でかつてに比べれば長く、膨大な作業を経て行われることになった。ただし、政府が苦心する少額株主からの監視についてはまだ制度が始ったばかりで、今のところ目立った監視を發揮したケースは出ていない。

### ③M&Aへの対応：安定株主の確保

厳しくなった公正取引委員会の監視、結合財務諸表の導入、株主への情報開示圧力などにより、「財閥」の内部取引きには次第に歯止めがかけられつつある。しかし他方で流動性危機が一段落した99年からは経営者の関心は国内外からのM&Aから経営権を保持することに移っている。前述したように、グループ内の持合い比率が一斉に上がってきたのもこのためと考えられ、とくに安定株主としての系列機関投資家の役割は大きく増すものとみられる。三星のように、従来から戦略事業への出資で生命会社が中核的役割を果たしつつあった「財閥」では、安定株主からさらに進んで、事実上の持株会社に近い性格をもつほどグループの主要企業に出資する場合もある。また、激しい競争を繰り返してきた韓国ではこれまで考えられないことであったが、現代とLGの一部企業が株式

を持ち合う交渉などが報道されるようになった。

#### ④持株会社解禁への準備

事業や企業の統廃合や売却によって構造調整を迅速に進める名目で、財界には早くから持株会社解禁の要求が存在していた。「財閥」組織肥大への懸念を強く主張する市民団体の声もあり、また政府自身も構造調整 5 原則、とりわけ相互債務保証の完全解消と、負債比率の引下げ(持株会社は負債比率 100%以下)をその前提としてきた。しかし前述のように持株会社そのものは 99 年 4 月の法改正で資産総額のうち子会社の持ち分が 50% を越える場合には持株会社への転換が可能、とされた。既に外資との合弁企業に韓国で初めて持株会社設立を許可された SK を始め、三星、現代など上位グループは財務人事担当者による設立準備を進めつつある。持株会社が禁止されていても、実質的には各グループとも、持株会社的な機能を果たしてきた財団や中核企業は存在し、組織改編は比較的スムーズとみられる。日本企業同様、韓国「財閥」の関心も金融部門を取り込みながら、事業の多角化に成功した GE 型の組織に関心を示しつつあり、持株会社解禁の希望に拍車をかけている。

#### (2)ガバナンス変化の可能性と今後の課題

これまで述べてきたように、構造調整は政府の介入と共にマクロ経済立て直しに比重が移り、実際のガバナンス実現に向けた明確な方向性が示されたとはいえない。とりあえず、外資によるガバナンスが強化されつつあるのはほぼ確実で、今後はこれが収益・株価重視の経営への転換、計量的経営管理手法の取入れ、経営情報の管理強化など経営近代化につながるポジティブな面は期待できるといえよう。

反面、外国人取締役が存在する金融機関や企業にとって、政府の介入が耐え難くなり、摩擦が生じるような場合も想定し得るであろう。経営権防御を考える「財閥」ばかりでなく、産業政策型介入を捨て切れない政府の側からも外資企業や外国人投資家は無視し得ない存在になりつつある。とくに金融業への外資進出が急激に進んだ場合、金融監督機関に十分な先進金融知識が蓄積されている訳ではなく、簿外の不正取引摘発など新しい課題が生じることが予想される。こうした場合でも危機以前のナショナリズムに回帰することは考えにくい、外資に対抗し得る企業、金融機関の育成、という立場から再び「財閥」監視の機能が弱まる事態は避けなければならないであろう。構造調整の一段落・マクロの好転と共に、政府にとっては適切な健全性規制の維持、不公正取引の是正など、本来の市場機能の強化(Market Enhancement)機能をさらに強化することが課題となっている。

第 2 に株式市場からのガバナンスという点では、これまでみてきたように、「財閥」の金融所有の在り方と持株会社解禁が大きな影響力をもつと考えられる。政府は危機以前には「財閥」系ではなく、独立系の金融専門グループを想定したこともあった。外資が活用されると共に、今後は独立系銀行の合併や大型化、「第二金融圏」の取り込みなどが進んで行くと考えられることから、一層迅速な金融再編が「財閥」の金融支配を抑制する可能性は残っていよう。

また、もっとも必要な株式の分散が進めば、公開企業の多い「財閥」へのガバナンス

は自然に強化されて行くはずである。ミューチュアルファンドの急増などにみられるように、個人投資層はそれなりに存在しており、「財閥」に適切な情報開示をさせ、この層を育てていくことが重要となっている。

第3に、銀行のモニタリングには多くの期待はかけられないが、今回、限界はあっても初めて債権団が自分の問題として顧客の審査に当たった経験が無意味とはいえないであろう。とくに外資誘致に成功した銀行はとりあえず、「財閥」の資金力に対抗する大株主をもっている。先進銀行のノウハウを取り入れながら、地域や業種に密着した情報との組み合わせでこれを生かすことができれば、国際的プレーヤーとはいかなくても、「財閥」の国内事業や、取引中小企業をモニタリングすることは十分に可能であろう。こうした努力を通じて、従来の政府窓口機関から本当の意味でのメインバンクを銀行が果たす意味は小さくない。情報通信やハイテク業へのシフトが急激に進み、店頭市場がそれなりに機能し始めたとはいっても、韓国経済そのものはまだ「財閥」系重工業に支えられる面が大きい。熟練技術を支える長期の産業金融供給はまだ必要である。銀行は新しいメインバンクの性格を備えながら、株式市場を補完する本来の役割を果たすことが期待されているといえよう。

最後に、従業員など内部からのガバナンスの行方はもっとも不明確である。しかしながら、中下位「財閥」のいくつかでは今後、政府の方針もあり、創業者一族の追放→所有と経営の分離→生え抜き経営者による事業再建、といったケースが生まれつつある。中小企業の場合では破綻した企業で労組が基盤になって再建に取り組むケースが既に出ている。難しいと思われた「財閥」系大企業でもこのところは年功序列・年棒制への移行が急ピッチで進んでおり、ストックオプションなどが取り入れられつつある。また、取締役会の2元化で意思決定と執行を分離しようとする試みも多く取り入れられてきている。社外取締役や監査役の選任は初期段階でオーナー経営者の息のかかった人物が多く選ばれている。今後はこれらを実態に疎い学者や名誉職的な存在にするのではなく、法律家、専門経営者、エンジニア、或いは外国人などさまざまな角度から助言、監視を行える者を外部労働市場から活用し、実質化して行くことが組織防衛にもつながる道と考えられる。

#### 【注】

- 1) 韓国の「財閥」(ジェボル)は①持ち株会社や旗艦金融機関を所有しない、②水平的組織による創業者家族の強い直接経営支配、③きわめて広範な事業多角化など、戦前の日本に存在した財閥とは大きく異なる組織である(服部、1998などを参照)。
- 2) 1972年の金利引下げ・私債凍結、1980年からの重化学工業調整、80年代中盤の海運・建設合理化などのたびに金融機関を通して「財閥」は救済されてきた。こうしたサイクルについては深川(1997)を参照。
- 3) IMFとの合意が成立した1997年12月上旬、韓国政府は正確な対外債務そのものを把握しておらず、市場のパニックを加速した。規制緩和に沿った健全性規制が不足し、「財閥」系金融機関や企業の海外支店などを通じた対外借入・運用の実態はほとんど報告されていなかったからである。
- 4) 「総合金融会社」はマーチャント・バンクの一種で、銀行貸出が「財閥」系大企業



- の設備投資に向けられたのに対し、その運転資金や、中小企業の設備投資などを担うことで銀行との分業関係にあった。
- 5) 「財閥」に対する構造調整で当初、IMFが要請したのは、①連結財務諸表の作成・公表、②「財閥」参加企業間の相互債務支払保証解消であったが、韓国は自ら③負債比率の縮小、④技術的シナジー効果のない非関連多角化の是正、⑤経営責任の明確化を付け加えたとされている。とりわけ、⑤は政権発足時に「財閥」批判への世論が盛り上がり、注目された。
  - 6) 日本と欧米をめぐるコーポレート・ガバナンスのあり方については深尾・森田(1997)を参照。
  - 7) IMF合意当初、本来、IMFが得意とするマクロ経済安定化に加え、コーポレート・ガバナンスにまで踏み込んだ内容を合意したことにはさまざまな批判が寄せられた。
  - 8) 1995 年をみると、韓国の売上上位 100 社のうち、何らかの「財閥」グループに属さない企業は公営企業の浦項製鉄所とその子会社など、わずか4社しかなかった(深川, 1996)。
  - 9) 家族の資本金は系列企業間の所有にも重複して使用されている可能性があり、家族の株式所有をそのまま所有度とすることはできない。このため、Lim(1999)は以下によって調整を行っている。  
(調整後の)家族所有度 =  $\alpha / (1 - \beta)$  ( $\alpha$ : 家族所有のシェア,  $\beta$ : 系列企業による所有シェア)
  - 10) Limはそれぞれのタイプと①系列企業数、②系列間の株持ち合い、③内部所有、④事業年数、⑤事業集中度(非多角化)、⑥上場比率、⑦負債比率、⑧最高経営責任者(CEO)の年齢、⑨世代交代回数、⑩取締役の地位などから比較した。この結果、①タイプ1は企業数が少なく、系列企業間の持ち合いも含めた内部所有が大きい、②事業年数の長いものは家族よりも系列企業間の持ち合いが多い、③事業集中度の高いものはタイプ1に多い、④資金事情の良いところ、世代交代し、CEOが若いものはタイプ4に進む、⑤タイプ1の経営決定はCEOに集中するなど、予想された事実が実証された。
  - 11) 韓国の銀行は1980年に入って中盤まで続いた民営化作業前はすべて実質的に国公有・国公営であった。
  - 12) 9名で構成(3名の前任頭取、大株主・小額株主など4名、顧客代表2名)、現実には前任頭取が財務部の天下りである場合などもあり、選任はきわめて強い政府の統制下に置かれていた。
  - 13) 典型として1980年代の公正取引法強化による相互出資規制、盧泰愚政権下の「財閥」融資規制や業種専門化制度(3業種のみ新規融資を許可)等。
  - 14) 金泳三大統領(当時現職)の息子、国会議員、財務部など高級官僚たちを幅広く巻き込んだ韓寶鉄鋼への巨額融資事件はこの典型であった。
  - 15) 「財閥」系企業のお他企業出資比率 = 他企業株式保有 / 純自己資本
  - 16) 政府は優先株発行を1995年、再び25%以下に大きく制限した。
  - 17) 象徴的な事件として、三星グループが非「財閥」企業・起亜自動車の買収によって

- 自動車産業に参入しようとしたことに対する激しい世論の反発が挙げられる。
- 18) 金泳三政権の規制緩和の性格については深川(1998)参照。
  - 19) 海外資金の 70%以上が短期で調達され、長期で運用されていた実態が判明したのはIMFとの合意後である。
  - 20) 韓国では軍事政権時代に労組活動が厳しく制限されていた反面、雇用の維持と労働環境の漸進的改善は経営者の義務と考えられていた。また、儒教的風土と長年の高成長によって日本以上にカーブのきつい年功序列制度がとられていた。民主化によって、労組活動が自由化された後も経営上の理由で整理解雇することができず、年功序列もそのまま維持されていた。
  - 21) Lim(1998), Goldstein (1998)など。
  - 22) たとえば姜長官に対するインタビュー(中央日報, 1997年8月29日付など)。
  - 23) 30大「財閥」のなかで唯一、所有と経営が分離されており、自動車専業であった起亜自動車は「国民企業」と呼ばれ、国民一般に浸透している反「財閥」感情をベースに、1997年の夏は「起亜自動車を救う運動」が全国展開された。
  - 24) 当時、総合金融会社の監督権は銀行監督院でなく、財政経済院であったため、その利権保持や監督能力の不備を明るみに出すことへの懸念が迅速な行動への足かせになったという指摘もある。しかし、旧経済企画院の伝統的官僚には姜長官自身も含めて、「財閥」肥大へのもっとも効果的な歯止めは対外開放、という哲学があったことは良く知られている。
  - 25) 政府は金融麻痺に対応し、1997年8月に大規模な公的資金投入、起亜自動車とそのメインバンクであった第一銀行の国有化を含む政策パッケージを発表した。
  - 26) 東南アジア危機の余波や、これを受けた香港の金利引下げなどによって、総合金融会社など、金融機関の危機は国内の「財閥」連鎖倒産が本格化するよりも早く、1997年早々から海外で表面化していた。深夜の救済融資などを繰り返していた韓国銀行関係者は財政経済院や青瓦台関係者にまで危機を建議したが、取り上げられなかったと証言している(1998年経済聴聞会)。
  - 27) 典型的な事例として、1992年の大統領選挙で金泳三候補と対立関係にあった現代グループは政権半ばに妥協が成立するまで、長らく銀行の新規融資を中断された状態にあった。
  - 28) 三星生命は未上場であり、上場を政府が許容すればその株価上昇によって大株主は大きな利益を得ることができる。市民団体は事前の会長持ち分の調整と、上場による利益を「特惠」に当たるとして反発していた。
  - 29) 改革初期政策全般についてはWang and Zang (1998), Sohn and Yang (1998)などを参照のこと。
  - 30) 支配企業が持ち分 50%以上をもつもの、最大株主の持ち分率が 30%を超えるものを対象。
  - 31) 2000年実施予定案では 50%以下でも「他の投資者との契約や合意により議決権の過半数を所有する場合」「定款や契約によって従属会社の主要意思決定や執行業務に支配的な影響力を及ぼす場合」「理事会など法人の意思決定機関の構成員の過半

- 数を任命したり、解任できる場合」などを結合の対象として含めている。
- 32) 99 年に入って許可されたミューチュアルファンドは現代系投信が 6 兆ウォン、三星系が 2.5 兆ウォン、大宇系でさえ 1.4 兆ウォンなど、上位グループへ資金が集中した。
- 33) この表では LG も 99 年 4 月の負債比率が大宇に近いが、現代への半導体売却資金を計上すると、低まるものとみられる。
- 34) 三星が大宇の電子との事業交換を蹴ったことで、99 年 7 月からグループ全体が危機にさらされ、実質、「財閥」解体が決まった大宇については政府は当初、オーナーである金宇中会長の退陣を求めていた。しかし、構造調整の加速を図る過程で、「専門経営者」として留まる可能性を示唆するなど、その姿勢は大きく後退せざるを得なかった。

### 【参考文献】

- 青木昌彦『日本経済の制度』筑摩書房、1992 年。
- 『日本のメインバンクシステム』東洋経済新報社、1996 年。
- 伊藤邦雄「日本の会社制度とチェック機能——新たな日本型モデルを求めて」ビジネスレビュー、第 40 巻第 1 号、1991 年。
- 伊丹啓之・加護野忠男・伊藤元重『日本の企業システム 第 1 巻企業とは何か』有斐閣、1993 年。
- 坂本恒夫・佐久間信夫『企業集団支配とコーポレートガバナンス』文眞堂、1998 年。
- 鈴木健『メインバンクと企業集団』ミネルヴァ書房、1998 年。
- 染宮秀樹「米国コーポレートガバナンスの展開：株主と経営者の攻防」、『財界展望』1998 年 7 月、野村総合研究所。
- 西山忠範『日本企業論——株式会社制度の廃棄と新しい企業形態の構想』文眞堂、1995 年。
- 服部民夫『韓国の経営発展』文眞堂、1988 年
- 深尾光洋・森田泰子『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社、1997 年。
- 深川由起子「日米欧多国籍企業の東アジア戦略」総研調査 No. 57、1996 年、長銀総合研究所。
- 『韓国・先進国経済論』日本経済新聞社、1997 年。
- 『金泳三政権下の規制緩和』合田編「民主化以降の韓国」日本国際問題研究所、1998 年。
- 吉本靖「日本企業の IR」『財界展望』1998 年 2 月、野村総合研究所。
- 高東秀他「企業構造調整と破産関連制度二関スル政策法案」産業研究院、199. 8 (韓国語)。
- 全聖薫「銀行ノ企業統制役割」研究報告書、韓国金融研究院、1997、No. 3 (韓国語)。
- イ・ヨンギ『グローバル競争時代ノ韓国企業所有支配構造』韓国開発研究院、1996 年、ソウル (韓国語)。
- チェ・ソンノ「韓国ノ大規模企業集団」韓国経済研究院、各年版 (韓国語)。
- 韓国証券取引所「株式」各年 4 月。
- Gong, Byon Ho, "A Study on the Ownership Structure of Korean Chaebols," Economic

- Studies, Korean Economic Association, Voal.42., No.3., Seoul, 1995.
- Il Chong Nam, Joon-Kyung Kim and als. "Corporate Governance in Korea," KDI paper for Conference on Corporate Governance in Asia, March. 1999. Seoul.
- Jensen, M. and K. Murphy, "CEO Incentives-It's not how much you pay, but How," *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
- Ungki Lim, "The Pattern of Ownership Structure and Their Characteristics in Korean Conglomerates: with Cases of the 30<sup>th</sup> Largest Chaebols," Paper presented at the 2nd.
- Sangnam Forum, Seoul, March. 1999.
- Lee, Kyu-Uck, "Ownership-Management Relations in Korean Business," Lee-Jay Cho and Yoon Hyung Kim eds., *Korea's Political Economy: An Institutional Perspective*, Westview Press, 1994.
- Pozen, R. C., "Institutional Investors: The Reluctant Activists," *Harvard Business Review*, Jan/Feb., 1994
- Sohn Chan-Hyun and Yang Junsok, Korea's Economic Reform Measures under the IMF Program, Korea Institute for International Policy, Seoul, June. 1998.
- Roe, M., "Strong Managers, Weak Owners," Princeton University press, 1994
- Wang Yunjong and Zang Hyoungsoo, Adjustment Reforms in Korea since the Financial Crisis, Korea Institute for International Policy, Seoul, February, 1999.

The European Union Strategy in East and South-East Asia:  
Progress, Dilemma and Uncertainties

Philippe Debroux  
Hiroshima City University

**Abstract**

Until the mid-1980s, European firms have been slow to penetrate East and South-East Asian markets and establish a permanent presence through direct investments. Losing ground on their own European market, they did not have the financial, human and technological resource to compete with the US and Japanese firms on Asian markets. It is only when they had regain some competitiveness in Europe that they could start thinking about the development of a business strategies toward Asia. The recovery was the result of the progress of the European integration. It created a large single market and set of common rules which allowed European firms to expand and to recreate competitive advantages. Firms would not have succeeded however without radical changes in the way they govern and manage themselves. Since the mid-80s, European firms have started restructuring their business activities. At the end of the 90s, they are managed in a much more efficient way than it used to be. As a result, especially from the beginning of the 1990s on, trade and investments business relations between Europe and Asia have picked up remarkably. It was helped by the gradual opening of the Japanese and Korean markets to foreign interests and the increasing attractiveness of the Chinese and ASEAN markets. At the same time, the European Union started in the mid-1990s to establish institutional links. It proceeds bilaterally with a number of countries such as China, Japan and Korea, and with ASEAN on a multilateral basis. In accordance with the WTO and ILO rules, those initiatives aim to establish the adequate conditions to develop economic relations in the region. Similar to the transatlantic dialogue, it is believed by the European authorities that through a constant dialogue, it will be possible to reduce unfair trade practices and create a stable investment climate. However, large differences of opinion exist between the parties and it will take quite a lot of time to conclude meaningful agreements. The situation is exacerbated by the current crisis in Asia and the political and economic uncertainties it created in South-East Asia and in Korea. Due also to the remaining difficulties to make business in China it explains why the focus of interest of the EU and the European firms in the region is shifting toward Japan, the country offering the best business conditions and largest potential in Asia in the short and medium terms.

**Introduction**

European firms seemed to have underestimated the growth potential of the dynamic East and South-East Asian economies (in this article it includes Japan, the People's Republic of China, Korea, Taiwan and the ASEAN countries). Overall, EU multinational corporations are perceived as lagging behind their US and Japanese competitors, especially with regards to the establishment of local production facilities. Furthermore, there is also a question of image for the EU itself and for its companies. The false perception of the "fortress Europe" advertised by the US in the 1980s has proved slow to fade away and so is the inward-looking notion that goes with it. European companies were (and still are to some extent) seen as less dynamic and innovative by the Asian business community and the policy makers. It is confirmed year by year in the survey measuring the image of firms made by the Far Eastern Economic Review (FEER) of the top 200 companies in Asia. With some exceptions such as Nestle, BMW, Rolex, Louis Vuitton, Daimler-Benz and Philips, European companies fare much lower than US firms in the minds of Asian decision-makers in terms of high quality of products/services, financial soundness and innovation (see FEER each beginning of the year). There are also few European companies among the "most admired" or these that should "be emulated." Of course, such

surveys are based on perception reflecting partly socio-cultural stereotypes some Asian people may have vis-a-vis a number of European countries or companies. But, overall, it does provide one concrete indication of Europe's somewhat ineffectual presence in Asia.

However, perceptions may be sometimes out of lines with realities. The reality of the East Asia-Europe relationship is more differentiated than it appears at first glance. It is true that for reasons explained later in more details, European firms were too weak during the 1960s and 1970s to consider investments in Asia. When they recovered, they preferred to focus in the 1980s on investing in other markets, notably North America for market and technology access and neighbouring Southern European countries for cost-based production relocation. By tradition and industrial structure, they relied also more on trade than direct investment for accessing Asian markets. However, despite the lingering perception that EU's intercourse has weakened in comparison with its competitors, over the last 15 years, economic relations between Europe and East and South-East Asia have actually grown rapidly, and have reached levels which bear comparison with those between East and South-East Asian countries and the USA or Japan (Hilpert, 1998). More importantly, the EU's trade with East Asia was growing faster than its trans-Atlantic trade. It trebled between 1985 and 1992. The year 1991 marks a historic watershed in that respect. For the first time, trade between Western Europe and East and South-East Asia surpassed transatlantic trade. Since then, the gap has grown year by year until 1997 in favor of the trade with the Asia region. The region is now the EU's largest trading partner, taking more than 20% of the EU's foreign trade (Eurostat News Release, 1997). Contrary to conventional wisdom, Europe did better than the USA, who effectively lost market share. This is even more remarkable as the \$US depreciated against the DM and the Yen over the period as a whole (Hilpert, 1998). The EU is also increasingly sourcing its imports from Asia. Over the decade (1988-1997), EU imports from Asia registered an annual growth rate of twice the rate for total extra-EU imports (7% against 3.5%) (Pelkmans, 1997). Parallely, driven by this expansion of the economic relations, the EU-Asia ties have radically changed at institutional level from what they were 10 years ago, at both bilateral and multilateral levels.

## **1 A Growing European Economic Involvement in Asia**

The relatively late reaction of European companies and authorities to the East and South-East Asian development can be explained by different factors and events of political and economic nature. In the 1970s until the mid-1980s, European firms were operating in national socio-economic and political environments characterised by a number of intertwined problems: stagflation, a growing unemployment rate, a highly regulated business environment, public authorities trying to relaunch the economic machine through neo-Keynesian policies causing growing public finance deficits without creating new growth and wealth, a strong influence of a number of interest groups (including the companies themselves, enjoying a "national champion" status and lobbying for state protection on their own markets) leading to a slowing of the necessary reforms. At the EC (EU from 1992 on) level, the decision-making process was slow, uncertain and marred with a growing bureaucratism and lack of transparency. EU members were more eager to protect national vested interest than to move forward to create a really free single European market. As a result, the European markets remained fragmented with a myriad of non-tariffs barriers impeding free trade and hindering the competitiveness of European firms. Therefore, it is not surprising that suffering, with a few exceptions, from a low international competitiveness and profitability, they did not have the power and drive to extend their strategy to Asian markets. Losing market shares on their own European market vis-a-vis

the US and Japan in almost all the highest growth industries, they had to restructure first, then start to fight back on their home market before thinking about Asian ventures. Moreover, there was an overall lack of expertise on Asia at top managerial level and the very large majority of European companies would have been unable to operate in that region because of a lack of expertise at middle managerial level as well (Lasserre & Schutte, 1998). Even if they had been able to do so, there was anyway very little willingness to devise a comprehensive “Asian” policy because of doubts about the attractiveness of the Asian markets. At that time, there was only one large and developed market in Asia, Japan, and it was both one of the most competitive and closed market in the world. Lacking of the political clout of the US, due to the all encompassing relationship (including foreign affairs and defense) Japan has with that latter country, it was difficult for European companies to penetrate the rare sectors in which European products might have been competitive, such as in the aerospace, telecommunication or construction fields. In those strategic industries, political pressure from the US authorities had made market access constantly elusive to European competitors (Pelkmans, 1997). Moreover, to put a foothold in a country characterized by its high establishment cost and its slow payback, one of the best solution would have been the acquisition of on-going local businesses (Lasserre & Schutte, 1998). However, it was almost impossible to proceed through M&A in the same way European firms did in Europe and in the US (Debroux, 1996). From the late 1970s on, there was a very intense flow of information on business opportunities in Japan. European companies were fully aware of them. However, from their point of view, Japan was just a very expensive, highly regulated and risky country in which they could only expect a slow and uncertain return. It was an attractive market but the immense majority of European firms could not afford to devote enough of their limited resources to achieve a significant result. Before the launching of the AFTA project, ASEAN was at most a very incomplete preferential trading arrangement (PTA) far removed from a free trade area a la GATT. The ASEAN markets were small, fragmented, underdeveloped in term of consumption patterns and distribution networks, and business was controlled by local oligarchies closed to political power. To make a significant penetration in those markets would have required a lot of efforts without obvious reward, all the more that the longer-standing trade and investment links of Japanese and US companies with ASEAN countries, and the regional core networks created by them, enabled firms from those parts of the triad to secure longer-term competitive advantages over European firms. At last, the Chinese market was underdeveloped and politically controlled. The only big contracts obtained before 1979 were the result of state to state negotiations. All those reasons explain why, in terms of trade, EU companies relied for a long time more on direct exports than on establishing extensive networks and building production facilities in Asia. The trade relationship between the two areas-primarily the product of unregulated private sector activity- was significant and growing over time, but it could have been much greater in an era of strong growth and globalization if it had been coupled with direct investments. Consequently, the trade and investment involvement of EU multinationals in that region was below the “critical mass” beyond which a virtuous cycle of increased trade and investment can come into being.

In the 1980s, the situation in Europe led to changes in the European strategy of European firms and, afterwards, this induced also changes in their Asian strategy as well. There was an acceleration of the European political and economic integration process. The enlargement to the South in the beginning of the 1980s marked the reintegration of the Iberic peninsula into the European political and economic mainstream. Spain and Portugal offered not only new markets but also a favorable environment for direct investment encouraged and backed-up by subsidies

from the European Commission. For the large European companies, especially in labor intensive industries such as clothing and textile, but also in a number of capital intensive industries, such as chemical and pharmaceutical, it was not necessary to go to Asia to find both a pool of relatively cheap and reliable labor force and growing markets. The European enlargement progressed alongside with the deregulation of the European markets. It forced European firms to abandon their multidomestic strategies to become truly "European" firms. Starting from the mid-1980s with a strong acceleration in the 1990s, European firms strived to create pan-European marketing, sales and production systems, increasingly through mergers and acquisitions. It is only after the reinforcement of their position in Europe and after recovering a level of competitiveness in terms of R&D, production and marketing capabilities that they started on a much larger scale to consider Asian markets and look for Asian partners (Muller, 1991). It was helped by a shift of European public authorities towards a lowering of corporate tax burden, a loosening of the regulations in order to create a more flexible labor market, and a rapid development of liberalized capital markets. This phenomenon was observed even in countries with a social-democratic tradition and even under left of center governments. It is under social-democratic governments (or coalition including social-democratic parties), that large industrial and service public companies have been totally or partly privatized and the "national champion" policy abandoned by the Dutch, Belgian, Portuguese, Spanish, Italian and French. The market unification coupled with industrial and financing deregulation has made of large European firms much leaner and meaner competitors. Shifting from a credit-based financing to a use of capital markets for capital procurement, they are much keener than before to confront competition to improve their profitability. Making a better use of the high level human capital and technological basis which always existed in Europe, they are keeping their own even in high tech industries such as semi-conductors (Philips, SGS, Siemens) and information technology (SAP, Cap Gemini) were they had been written off a decade ago, or in traditional industries such as the automotive sector where they have rebuilt a competitive production system and recover a reasonably good profitability. Now, the changes in large firms is accompanied increasingly by venture businesses cropping out all over the EU thanks to the liberalized business environment and the development of a European venture capital industry (*Business Week*, February 8, 1999). The current spread of European firms' M&A activities all over the world is exemplary of the changes in their strategy reflecting the renewed global product and service competitiveness and the better financial shape.

The European integration process (including the recent monetary union) has given European firms the single internal large market and the single currency they needed to compete with the US and Japanese companies on an equal footing. As a consequence of the globalization of competition and the integration of Europe, companies and groups of companies which extend across the EU are on the rise. A process of Europeanization of company management is taking place, and authority is increasingly being shifted to European institutions (Muller, 1991). Now, the very fact that the European market is liberalized and unified means that the competition from outside is becoming much harsher. Far from creating a "fortress," the single market project has revealed hugely beneficial to US and Japanese companies. It was unrealistic to believe (and it would have been counterproductive anyway) that "national champions" would be transformed into "European champions," just shifting from the enjoyment of national protection to an EU-wide one. Contrary to conventional wisdom portraying it as a staunch bastion of protectionism, the European Commission, in charge of the implementation of the European competition policy, has fought relentlessly to create a competitive environment for



the last 15 years. The start of the single market project (Single European Act-1986) meant the end of protectionism, of the voluntary export restraint (VER), the GATT rules' waivers and the other policies used to control competition. The EU is a group of sovereign countries. So, initiatives have to be taken in respecting all members' political sensibility. Therefore, the liberalization process had to proceed gradually and with coordination among the members. It was done through the slow and complex bargaining process characteristic of the EU decisions. There was a consensus that social and political clashes had to be avoided but the trend towards a market liberalization has been unmistakable during the whole period. So, the very moment it was achieved, the European dimension became immediately just one intermediate step, necessary but insufficient to compete with global US and Japanese rivals and the other European companies. The pressure it induced helped European firms to understand the need to get access to high growth markets in Asia and in the other emerging markets, and to counter their US, Japanese and Korean rivals on their own markets.

European firms started to become more active on the Asian markets not just in trade but in term of direct investments when the Japanese market was opening gradually under constant US pressure, the People's Republic of China was offering a better environment for direct investment and an increasingly attractive internal market, and ASEAN markets were growing to the point that they were becoming attractive in term of openness, size and profitability. Currently, it is true that European firms have not yet caught up in term of direct investment with the US and Japanese firms. This can be explained by several reasons. First, since the 1980s they have massively invested in the US as a priority in terms of markets and access to technology. Second, at least as far as some continental small-and medium-enterprises based economies, such as Germany, Italy, Belgium, Austria and Switzerland (not a EU member), are concerned, it can be argued that these economies have traditionally shown a high exports-to-foreign-investment ratio (Hilpert, 1998). It may evolve somewhat with the globalization process but the argument remains basically true. Third, the prime investment motive for European companies in East Asia is still market access. This can be explained partly by the fact that, except for the Generalized System of Preferences (GSP), Asia does not receive any special preferences from the EU like the ACP (African-Caribbean-Pacific countries) or Mediterranean countries do. As a consequence, the intention to re-import manufactured goods from Asia, a pattern widely followed by American and Japanese companies, is of far less importance for European companies. For the latter, the economic distance between East Asia and their home European market is considerably higher. Moreover, there are other competitive investment locations available nearby in some less developed EU countries or regions, North-Africa (Tunisia and Morocco) and Eastern European countries for outward processing.

Nevertheless, the recent increase in European FDI to Asia suggests a departure from the earlier behaviour of European multinational corporations. Judged by the absolute volume and the relative shares, the trade and investment relationships between Europe and Asia are certainly not as strong as those between East Asia and Japan or between East Asia and the USA. The US has an overall stronger presence in the region than the EU, particularly in information technology and a number of services such as information, media and film and fast food (Segal, 1998). Moreover, the European position will continue to weaken in relative terms. Despite the current economic crisis, with the industrialization and growth of the NIES, the ASEAN countries and China the regionalization tendencies in East Asia will surely strengthen in the future. Therefore, Asian investments in Asia should progress rapidly. Nevertheless, European-Asian trade (and direct investment, starting in the 1990s) has been surprisingly dynamic in the

eighties and nineties, more dynamic, in fact, than the transatlantic economic relationship (Hilpert, 1998). Quite a number of European companies decided to make direct investments in ASEAN countries and in China in the first five years of this decade. More recently, the economic crisis and the industrial restructuring is helping the penetration of the two most difficult countries in the region, Korea and Japan, through tie-up of diverse forms and even through M&A. Most investments are in the financial sector for the time being but it should enlarge to manufacturing as well with the progress of restructuring in the two countries. Overall, European investments in Asia are still concentrated in chemicals, pharmaceutical, petroleum and machinery but a rapid growth is noticeable in electronics, telecommunication and automotive industries. Large chemical and pharmaceutical firms such as Hoechst, Air Liquide, Akzo or Beecham have a long-established presence in Asia, and have continued to build on it. The same can be said of Nestlé, L'oréal, Unilever, Siemens or Philips. They have carved a relatively large market share in mass consumer goods. Now they are able to combine gradually a resource-based strategy and a market based one. Not only are they producing and selling more in Asia but they are beefing up their R&D presence (Lasserre & Schutte, 1998). European automobile industry's market share in Japan and in China (essentially the German makers in both countries) is much bigger than the US one. Using skillfully its global production network (notably through the procurement of spare parts from Brazil), Volkswagen which has about 55% of the home-produced car market in the PRC is probably the most profitable automotive foreign maker in China (Interview in VW Shanghai, 1998). Engineering firms such as Asea Brown Boveri, Lyonnaise des eaux or Alstom-GEC are involved in airport terminal, nuclear power, water treatment, railroad (such as the high speed railroad network in Korea in the case of Alstom-GEC) and construction projects (Lehmann, 1998). British Telecom, Vodafone, Cable Wireless, Eriksson and Alcatel have a strong presence in the development of telecommunication networks, Nokia is the mobile phone leader in the region and the GSM norm has been considered as the standard during the 1990s (although quite substantial changes can be expected in the years to come in regards of telecommunication norms and standards). Airbus Industries is increasing slowly its market share, especially in China and South-East Asia. But in Japan too, ANA has purchased European airplanes and a number of Japanese firms such as IshikawajimaHarima, Fuji H.I and Mitsubishi H.I, some of the traditional key suppliers of Boeing, seem to be more open than before to collaborate as well in Airbus Industries' future projects (*Nihon Keizai Shimbum*, February 9, 1999). Moreover, besides the usual success of luxury French and Italian goods in the whole region, data show a strong presence of European leisure, hotel, retailing and financial services (Pelkmans & Shinkai, 1996).

Increasing the investment links between Europe and Asia required, first, efforts by companies themselves. For the reasons mentioned earlier, there was a growing awareness from top management of the necessity of a presence in East and South-East Asian countries. The European institutions, notably the European Commission and the European Parliament, provided an institutional setting to organize discussions between European and Asian businessmen, policy makers and intellectuals (European Institute for Asian Studies, *Understanding the Asian Values*, 1996). Given that the market place is generally thought, in both Asian and Western European countries, to be the best place to develop trade and financial relations, governments action was supposed to be limited to the building of information networks. Indeed, through a number of ancillary organizations to ASEM, the EU has made big efforts to building inter-regional networks and information conduits. Despite the progress mentioned earlier, with the exception of large multinational companies, European firms

typically do not have yet sufficient information about investment opportunities in Asia, and contacts with companies in the region remain limited. Networks are not as strong between East Asia and Europe as they are either across the Atlantic or across the Pacific. Thus building inter-regional networks and information conduit was considered strategically important by the policy elites of both regions. The European Commission also subsidized a number of educational programmes for young executives and students (for instance the ETP and Marco Polo projects). Thanks to that, many European managers have been and lived in Asia, they have been exposed to business practices and have a clearer idea of the opportunities offered than it used to be ten years ago. Now, European companies have at their disposal a wider pool of young executives well acquainted with Asia.

## 2 From Bilateralism to a Multilateral Approach

Public policies and institutional measures had also a role to play to improve the situation in the longer term. It is only in the 1990s that the European Union started to evolve in its relations towards a multipronged approach, encompassing both the traditional bilateral approach and a multilateral one. The ASEAN countries had been waiting for long time for credible signals expressing a greater EU interest in East and South-East Asia and they were publicly stating that the relationship with Europe was the weak link (Pelkmans & Shinkai, 1996). It is in 1994 that the European Commission has drawn the lines of its new Asia policy for the post-Uruguay Round era (Communication of July 13th from the Commission to the Council: Towards a New Asia Strategy, Com (94) 314 final). In December 1994 in Essen, the EU leaders endorsed the new Asian strategy: internal and external barriers to trade were to be gradually removed in the EU to facilitate Asian access to the internal market. The "New Asia Strategy" document is the first strategic document arguing for a higher priority of Euro-Asia economic and political relations at regional level. This led to the creation of ASEM (Asia-Europe Meeting). The launching of ASEM was all the more timely that there seemed to have a growing recognition on the part of the majority of the East-Asian economic policy-making community that their competitive advantage may be best served by an open, liberal international trade regime underwritten by adherence to a set of norms, principles and codified rules arbitrated by a multilateral body-the WTO. ASEM could stimulate a process of mutual understanding necessary to discuss the remaining obstacles to trade and investment. A regular dialogue could also be useful to deal with broader subjects such as education, think-thank and private sector exchange programmes, and increased cooperation in fighting terrorism, drugs and environment degradation (Pelkmans & Fukakasu, 1995). Starting from a completely informal stage (hence the term of "meeting" used at the request of the Asian countries to avoid any misunderstanding and problems with the US inside the more institutionalized APEC), the objective was to evolve little by little towards something similar to the Transatlantic partnership. Characterized for a long time by trade frictions in many industries, the US-EU relations have evolved into a complex multipurposes institutional compact. The EU and the US exchange market-access lists since 1984. The single market project (EC-92) has prompted intense consultations with the US and its agencies and business associations, in a number of fields such as norms and standards, public procurement, services and M&A control. The US and the EU are fast moving towards a broad recognition of their norms and standards. Despite a number of very serious remaining problems, until recently, the creation of a huge free trade zone encompassing NAFTA and the EU was considered as a remote but not unrealistic long term possibility (*Business Week*, February 8, 1999).

The shift of power from the transatlantic world provides room for the two Atlantic partners to pursue more differentiated foreign policies. Parallely, it also gives room to Asian countries to try to find ways to accomodate their divergence with the USA and the EU on some issues (Pelkmans and Shinkai, 1996). This means that the EU and the USA can at times act together to exert a pressure on an Asian country (or several at the same time). A few years ago, the US and the EU exerted conjointly a strong pressure on the South Korean government to force it to respect the OECD principles on organized labor and to stop to fuel a campaign aiming to decrease the consumption of imported goods. Now, South Korea, Thailand and Indonesia are pushed via the IMF to restructure their economies in line with Western global principles of free trade, transparent and clear regulations and accountable corporate governance. The US, followed cautiously by the EU, have for the last 25 years exerted a constant pressure on Japan in order to improve the market access.

Conversely, however, one of the transatlantic partners will increasingly try to find allies in Asia to exert a pressure on the other Atlantic partner. The US was quite successful in its quest for Asian allies against a perceived threat to the free trade principles represented by the EC 92 single market project. The EU found Asian allies to exert a joint pressure on the USA in order to negotiate the first financial service package in the WTO, mid- 1995. In the future, China and Japan seem ready to play that card systematically, be it to get technology and finance in the case of China (see the automotive, transportation and aerospace industries for example where European and US firms are systematically put into competition by the Chinese authorities, relaunching constantly an unhealthy and costly subsidies war among Western countries at the sole Chinese advantage), or to defuse the US political pressure when it becomes too strong in the case of Japan. On their part, ASEAN countries want the US to maintain a global presence in the region and powerful economic, technical and development links with Japan, Europe being considered as an alternative and counterweight to better bargain with the two main partners. By all means, ASEAN countries want to avoid becoming the backyard of any one of the Triad members. Hence, their willingness to diversify their interests. So, the changing distribution of economic power in the world makes a bargain possible, even if either the US or the EU objects to it. This is a far cry from the Atlantic domination of all the GATT Round since 1947.

There are complementarities between trade liberalization at multilateral, regional and bilateral levels but there might also be contradictions and conflicts because regional and bilateral liberalization may imply discrimination of others. It could happen for instance if the unconditional global opening of the EU goods and capital market is not matched by an unconditionally access to all countries, including the EU ones, of the future APEC achievement in terms of trade and investment liberalization. There is a continual danger in the US tendency to seek bilateral solutions under political pressures of the super-301 kind, notably with Japan, Korea and China. In such context, the EU position was that it was time to complement the fragmented approach by an interregional one, complementing but also competing with the Atlantic and APEC process. It was seemingly also the opinion of the Asian leaders, especially among the ASEAN members (Kondo, 1996).

True, the first ASEM meetings were no more than the "informal dialogue" requested by the ASEAN countries. Nevertheless, there was a willingness to strengthen cooperation on an equal footing and consider issues such as the environment, the cultural exchange and education. The EU suffers from the lack of knowledge in the region about its activities. Much more information should be provided to explain the nature and the objectives of EU policies in Asia. European universities welcome less than 1/10 of the Asian students going to the US. That is

why the idea of creating an Asia-Europe university programme accepted at the Singapore meeting of February 1997 was also welcome. Afterwards, more concrete discussion would be held progressively on the EU anti-dumping policy and the tariffs and quota removal, the boosting of the investments, the coordination of views on the liberalization of sectors like telecom and the implementation of new trade talks regarding quality standards, trade taxes and intellectual property rights (Eurostat News Release, 1996). In the longer term, cooperation in industrial projects could be considered. For instance, it was envisioned at the Bangkok meeting of ASEM in 1996 to jointly build a railway link with Europe's lines and to develop the Mekong river basin (Pelkmans and Balagoing, 1996).

### 3 Consequences of the Asian Economic Crisis: Dilemma and Uncertainties

Then, the sudden crisis in Asia is derailing somewhat the process. It appears more and more from the volatile socio-political situation in several Asian countries that the advocacy of global liberalization is not simply an international economics process. It has also serious domestic socio-political implications. To be successful it will not be sufficient for just the regional transnational policy communities in East Asia to be committed more or less to liberalization. Their position will need legitimating within the domestic political communities of their own civil societies. It is unclear if it is currently the case in some key countries such as Indonesia, Malaysia and Korea where important segments of the population or the leadership itself (in the case of Malaysia) are expressing their doubts and even opposition to the globalization process (at least if it just means compliance with US rules without consideration for the local situation). As a consequence, the growing instability and contradictory signals sent by Asian countries on key issues related to trade, investment and financial flows constitute a deterrent to the development of the regulatory framework which was thought to be a requisite to a growing long term involvement of European companies in the region. As stated before, from start, there was no strongly structured, let alone institutionalized agenda for ASEM. It was acknowledged that to create something similar to the Transatlantic Dialogue would require quite a long time in view of the large discrepancies in term of development and institutional environment (Debroux, 1997). Thus, nothing of the sort was expected from ASEM in the short and medium terms. Yet, a consolidation of its initial agenda and a modest degree of institutionalization had to come quite quickly for ASEM to be in a position to become a facilitator for both the multilateral and inter-regional economic dialogue in a tri-polar world. As a basic principle, a successful ASEM (and APEC) would remain consistent with the WTO principles of multilateralism. Now, the situation is such that recurrent bouts of economic nationalism are not excluded in Asia. The current rebound in Korea and Thailand may be just a temporary superficial phenomenon if deep reforms are not undertaken. Reforms are just going to start and are bound to cause severe social problems, especially in Korea. Very much is at stake in the whole region in the political stability of Indonesia but here too nobody can predict the outcome at this stage of the political reform process. Therefore, there is a danger that other Asian countries follow Malaysia in moving away from a diffuse, to a more specific, form of reciprocity in their investment and trading relations, putting the EU itself and the European companies into a difficult situation. The EU and the European companies realize that now is no time to turn their back on Asia if they want to reap the rewards of the region's recovery. Indirectly, the recession in Asia is pushing the US trade balance further down in the red and is rekindling trade frictions between the US and the EU (*Japan Times*, March 25, 1999). So, Europe's interest is in a rapid Asian recovery. However, it can only be done in a coordinated

way. International trade depends partially from the institutional frameworks, i.e., acceptance of similar rules of the game and the framework structures. So, in term of the expectations from ASEM, a growing number of question marks are raised. In institutional and regulatory terms, the political and economic unstability in Asia means that it is unlikely that regulatory problems such as the theory and practice of anti-dumping rules will be properly tackled in the foreseeable future between the EU and East and South-East Asian countries. It is especially true of those linked to the rules of origin and investment codes, all of which have been exacerbated as potential areas of conflicts by the evolution of preferential arrangements hiding under a loose interpretation of article XXIV of the GATT. At the company level, in such context of uncertainty, it is difficult to project a coherent picture of the future activities of European firms in Asia. In the short run, the favorable exchange rate and the financial disarray should allow to make significative forays on the South-East Asian markets and in Korea. This may be reinforced by the avowed willingness of some countries to open the doors more largely to foreign interest, be it through M&A, majority capital participation in local firms or simply acceptance of inwards FDI in markets so far protected. The developments in Asia have been labelled a "buying binge" (*Far Eastern Economic Review*, August 8, 1998) describing the increased inclination of foreign firms to enter East and South-East Asia through acquisitions. The main explanation of foreign firms to acquire rather than to build is attributable to the changed nature of location specific advantages, in particular those of economic and politico-legal character. Changes in the legal frameworks have made acquisitions easier in order to avoid the disappearance of ailing companies and the jobs that would go with them. Falling prices of real estate and the devaluation of local currencies are location specific determinants that favour of entering Asian markets through acquisitions. For instance, the growth of foreign investment in Korea in 1998, including acquisitions of local firms (Asia 99, 1999), show that some European companies are ready to take the risks following the liberalization of hostile take-over of Korean companies (UNCTAD, 1998). But for most of them, there are still too many inconsistencies. In general terms, in the whole region, the lack of credible information on the real financial state of most local firms and the volatile socio-political situation, especially in Indonesia, still make difficult to expect many breakthrough in the near future. The situation is very fluid and examples of the zigzagging restructuring and regulatory process in Indonesia, Thailand, Korea and Malaysia for instance, show that it is too early to say whether foreign interest will be able to take advantage of the promised liberalization moves. Despite limited success, most negotiations in Korea concerning the acquisition of local firms are stalled and mired in very difficult problems of assets evaluation, fear of unconsolidated hidden debts and the rigidity of the labour market (*Business Week*, January 25, 1999). The position of Thailand towards a greater opening to foreign capital remains very hesitating and ambiguous as is shown by the vacillating process at the parliament to create a more transparent regulating framework (*Far Eastern Economic Review*, February 17, 1999).

However, an Atlantic front pushing towards market liberalization too fast would be counterproductive. The same can be said of the implementation of Western environmental and labour standards. True, in view of the increasing importance of the labour element in organizational and national competitiveness, the EU can not tolerate large scale social dumping. The disrespect by a number of Asian countries of the International Labour Organization conventions (International Metalworker's Federation, 1992) is a so serious problem that the European countries are not ready to let it untouched. The fear that Asia's exports will undermine wage levels, and increase unemployment further, especially for the low skilled, is a

major political issue (Baldwin & Cain, 1997). Whatever some Asian countries may pretend (*The Strait Times*, April 5, 1995), labour issues (wages, working conditions, child and female labour, etc) are directly linked to trade and should therefore be discussed in the WTO. European countries and the European Commission understand very well that it is difficult for some countries in the current period of crisis to cope with stricter environmental and labour requirements. But, it is precisely because the crisis could be a new pretext to neglect that would lead to environmental disaster and large scale social dumping that a regulatory framework has to be devised.

The EU recognizes now that to impose sanction on developing countries is counterproductive. A gradual approach with economic incentives provided by the EU, other organizations and private concerns may be a better temporary solution. The recent agreement concluded on child labour with Pakistan engineered by the ILO and the EU shows that a compromise is possible (*Far Eastern Economic Review*, March 27, 1997). However, the EU has to act with extreme cautiousness in those matters. For instance, the EU is adopting a carrot and stick approach in some instances in order to obtain the right outcome with a minimum of coercion. It has introduced in January 1998 an additional (unspecified) preferential margin to countries that have adopted and applied certain ILO labour standards (Council Regulation (EC) No. 3281/94, Article 7). But, conversely, parts of the GSP could be temporarily withdrawn if a country is found to engage in any form of forced labour; fraud or failure to provide administrative cooperation as required for the verification of certificate of origin; obvious cases of unfair trading practices, including discrimination against the EU, etc. Whatever the incentive the approach may represent in some instances, there is a strong feeling in Asia that the real intention is not to encourage the beneficiary countries to ameliorate their labour and environmental standards but to protect EU's industry. Likewise, Asian countries continue to see the EU anti-dumping measures against their exports as a protectionist tool and not measures to assure the respect the rights of all the parties in a free and fair environment (Haflah Piei & Noor Aini Khalifah, 1998). Therefore, despite the cautiousness, there is a big danger of the EU (with the US) being accused of coercitive imposition of their own standards to assess the respect of trade rules, labour and environmental conditions in Asian countries.

Paradoxically, in view of the tremendous past and present difficulties, the Asian country where European companies are bound to make substantial progress in term of institutionalization of the relations and, subsequently, in terms of trade and investment in the foreseeable future may well be Japan. The deregulation process is under way and should accelerate in the following years. The Japanese market is already considered as much more open and competition-oriented than before by most European companies (EBC White Book, 1998). Japan is a democratic country abiding by the law. Country risk is close to zero and the political situation is likely to remain stable. No drastic changes can be expected in terms of public policy. Although Japan remains a high cost economy, it is becoming more affordable for potential investors. Labour markets are showing a growing flexibility; changes in the corporate governance system and the loosening of the intra-group relations make the establishment of business relations with Japanese companies easier than before (EBC White Book, 1998). All those elements will help to create a large number of opportunities to large and smaller European firms. If the deregulation process proceeds at a reasonable pace it is not unlikely that inwards foreign investments in Japan reach the level of those in the US and the EU. In view of the current enormous unbalance, it shows the potential offered by Japan in that respect. In recent years the EU has used the WTO settlement procedures the most possible to defend its position

in Japan in the case of market access difficulties and to counter any kind of perceived further pro-American bias going against free trade principles (Pelkmans, 1997). It has also made a close study of the US approach and its results in order to see whether elements of it could be incorporated into the EU approach. Problems are tackled with the collaboration of the Japanese authorities and formulated in the context of the Union's New Asia Strategy as set out in 1994. The EU wants to exploit the potential of the structures put into place by the 1991 Declaration: six-monthly meetings between Japan and the European authorities (Presidency/Commission) alternatively in Europe and Japan. So far, however, bilateral summits have been held under inappropriate conditions or not at all and there have been long delays in organizing Ministerial meetings with the Commission. As a consequence, the dialogue has hardly proceeded beyond the level of exchanges of views and information and there have been few examples of concrete cooperation (Debroux, 1997). Nevertheless, there is an understanding by both parties that EU-Japan relations must be based on a consistent, long term approach, backed up by regular assessment of results achieved.

In a more limited way, a similar story has unfolded with South-Korea. Japan and South-Korea have been disproportionately hit by anti-dumping actions of the EU, especially in the late 1980s and early 1990s. Almost permanent consultations over regulatory barriers and a major conflict over discriminatory treatment of patents (with a three years withdrawal of GSP for Korea) have preceded today's far more cooperative relations. It is therefore possible to make the case that the EU has felt it to be in its interest to exercise influence in Asia more systematically, so as to improve access to booming and lucrative markets. The greater emphasis on regulatory matters and the move away from confrontational tactics is expected to increase the effectiveness of bilateral attempts to open up. Indeed, one of the benefit of the deepening of the transatlantic relations has been precisely that the US and European sides routinely issue every spring detailed market access reviews of the other (Pelkmans, 1997). This allows to avoid the constant threat of sanction followed by reprisal, leading to a spiral of trade constraining measures that were common until the late 1980s on both sides of the Atlantic. The same should be possible with Asian countries as well in the future. This comment may seem ill-timed in view of the current growing trade frictions between the US and the EU but it probably remains valid in the longer term.

## Conclusion

Europe has rediscovered Asia and the implications are only beginning to be understood. Besides a range of factors and events which triggered a rethinking of the relations with Asia, one can mention the changes in the distribution of economic and military power lessening the importance of the transatlantic relations in relative term, the globalization of markets and a worldwide shift from governments to markets reinforced by the European integration process. At private level, European companies are now much better prepared to devise and implement an Asian strategy in terms of managerial expertise, networks of contacts, access to information and financial possibilities. They are also more competitive in many fields, not only in Asia but on all world markets. Companies coming to Asia are not only the large multinational corporations anymore. Many smaller firms are making inroads in the region. What they need now is a stable Asian environment in political and regulatory terms. In that sense, it would help to get the institutional support of the EU to facilitate the process of adjustment, politically and economically.

In institutional term, the EU has launched its New Asia Strategy in a reactive way in order



to regain part of the lost ground the last 15 years. It might be positively accepted by the ASEAN countries and by China and Japan on an ad hoc basis to serve as counterpower to the US. However, it will require a more pro-active policy to reequilibrate the relations in the region. First of all, there is a need for a more cohesive policy from the European countries. Asian countries are well aware of the division of the Europeans on key issues of foreign policy and security and on the limited role that the EU can play for the moment to harmonize national policies. In matter of trade and investment, the EU policy is systematically undermined by the rivalry among European states, notably Germany, France and the United Kingdom. Therefore, the credibility of the EU in Asia suppose a progress towards a common position of the Europeans vis-a-vis their Asian partners. Furthermore, conflicts over the best way to proceed are unavoidable. It can be expected that Asian people will always find the EU too centralist and too focussed on creating a complex regulatory machinery which may be difficult to manage and may lack of flexibility. Conversely, European people will certainly remain affected by the informality and lack of any centralization in Asian organizations and be baffled by the difficulties to enter into detailed agreements with their Asian partners. Therefore, the road is still long and will require a lot of adjustments from both parts if they want to go beyond splendid rhetoric and achieve concrete outcome.

### **【Bibliography】**

- Asia 99, Far Eastern Economic Review Yearbook, 1999.
- Baldwin R. and G. Cain, "Shift in US relative wages: the role of trade, technology and factor endowments," CEPR Discussion Paper, No. 1596, London, March 1997.
- Business Week*, "Korea: a Real Recovery," January 25, 1999, pp. 22-25.
- Business Week*, "The Atlantic Century ?," February 8, 1999, pp. 18-27.
- Council Regulation (EC) No. 3281/94, Article 7.
- Debroux Philippe, "The European Strategy towards Asia: an Assessment," *Hiroshima Journal of International Studies*, June 1997, Vol. 3, pp. 43-50.
- Debroux Philippe, "Japanese Mergers and Acquisitions: Overcoming Obstacles to Improved Systemic Efficiency," *Atlantic Economic Journal*, September 1996, Vol.24 No.3, pp. 244-256.
- European Business Council, White Book, 1998.
- European Institute for Asian Studies, "Understanding Asian Values," *Report of a Task Force*, Brussels, 1996.
- Far Eastern Economic Review*, "Buying Binge," August 20, 1998, pp.42-44.
- Far Eastern Economic Review*, Yearly survey on Companies in Asia, published at the beginning of each year.
- Far Eastern Economic Review*, February 17, 1999, pp. 18-19.
- Far Eastern Economic Review*, March 27, 1997, pp. 31.
- Haflah P and N. Aini Khalifah, "The Economic Setting," in Europe and the Asia Pacific, Maull, Segal and Wanandi, eds, Routledge, London, 1998, pp. 67-73.
- Hilpert H. "The Economic Setting" in Europe and the Asia Pacific, Maull, Segal and Wanandi, eds, Routledge, London, 1998, pp. 55-67.
- International Metalworkers' Federation, Malaysia and the ILO, Two Decades of Violating ILO Conventions, Geneva, 1992.
- Japan Times, "US punitive duties excessive," March 25, 1999, p. 15 .
- Kondo, Takehiko, "Asia-Oshu no Kankei Kyoka wo," *Nihon Keizai Shimbun*, February 24,

1996, p. 22.

Lasserre P. and H. Schutte, *Strategy for Asia Pacific*, MacMillan Business, London, 1998.

Muller Hans-Erich., *New Corporate Strategies in Europe*, Hans-Bockler Foundation, Dusseldorf, 1991.

Lehmann Jean-Pierre, "The Economic Setting," in *Europe and the Asia Pacific*, Maull, Segal and Wanandi, eds, Routledge, London, 1998, pp. 74-83.

*Nihon Keizai Shimbun*, February 9, 1999, p.9.

Pelkmans J. and A. Balagoing, "EU's New Asia Policies: twinning European and multilateral Interests," *European Institute for Asian Studies*, Brussels, 1996.

Pelkmans J. and H. Shinkai, "APEC: its meaning for Europe," *European Institute for Asian Studies*, Brussels, 1996.

Pelkmans Jacques, "Europe's Rediscovery of Asia Political, economic and institutional aspects," *Europa Institut an der Universitat Basel, Basler Schriften zur europaischen Integration*, Nr. 32, 1997.

Pelkmans J., and K. Fukakasu, *Evolving Trade Links between Europe and Asia: towards "open continentalism ?"* in: K. Fukakasu, ed, *Regional Cooperation and Integration in Asia*, Paris, OECD.

UNCTAD, *World Investment Report. Trends and Determinants*, New York, 1998.

Wallace William., *The Dynamics of European Integration*, The Royal Institute of International affairs, London, 1990.

## アジア進出企業の資金調達動向と邦銀のアジア戦略

勝 悦子(明治大学)

## 要 旨

- (1) アジア通貨危機は日系進出企業にさまざまな影響を与えた。それらは一様ではなく、内需志向型の企業進出と輸出志向型の進出企業では影響の度合いが異なっている。内需志向型企業ではとりわけ現地での信用伸縮が大きく影響し、操業率が急激に低下した。輸出指向型企業への影響度は現地調達比率や域外輸出比率により大きく左右されている。現地調達比率が低く部品等を輸入に依存していた企業は通貨安で輸入コストが増大し、逆に現地調達比率の高い企業は収益率が増大した。またアジア域内向け輸出比率の高い企業は影響度が大きかった。
- (2) アジアの日系現地法人の資金調達状況を見ると、本社送金以外の現地再投資分と現地調達の比率が 90 年代入り後増大しており、資金調達の「現地化」の動きが見受けられる。これは、①アジア地域所在の日系企業が北米や欧州など他地域所在のそれに比べ、安定した経常利益率を計上し内部留保が積み上がっていたこと、②近年アジア諸国において金融自由化と市場整備が進展し、外銀参入規制が緩和され、現地での資金調達が容易になったこと、がその背景にある。ただし、長期資金調達の制約は大きく、日系企業の資金繰りにおいて邦銀の役割は依然大きい。
- (3) 邦銀はアジアにおいて、①現地企業貸付、プロジェクト・ファイナンス、②日系企業取引、③香港、シンガポール市場での資金、為替ディーリング、④タイやマレーシア等のオフショア市場でのブックング、⑤デリバティブ、証券引受等を含む投資銀行業務、⑥国際シンジケート・ローン組成など、幅広い金融サービスを提供してきた。また、取引通貨が多種にわたることもあって、顧客向けキャッシュ・マネジメント業務、金利・為替情報提供などのサービスも積極的に行ってきた。さらに銀行によっては、運用、コンサルティング、リース業務などの周辺業務も手広く行い、日系のみならず非日系、ソブリン向け貸出債権を急激に積み上げた。
- (4) 通貨危機後、大手都銀はアジア地域からの撤退、業務縮小が目立っており、邦銀は戦略変化を迫られている。これは第 1 に、国内不良債権問題との絡みからの要請である。第 2 に、ジャパンプレミアムが急激に上昇し、国際業務に不可欠なドル資金調達のコストが増大して国際業務全般の見直しを迫られていること、がその背景にある。しかし、アジア地域の潜在的成長率は依然高く、日系メーカーを中心とする強固な生産基盤や技術移転を通じて、世界への供給センターとして位置づけられることには変わりはない。さらには来世紀に向けての、デジタル化、情報化の進展は、アジアでの新たな需要を掘り起こす可能性が高い。アジア経済はすでに日本経済に大きく組み込まれており、邦銀は長期的視野に立って、アジア戦略を再構築していくことが求められる。

## はじめに

アジア通貨危機から 2 年が経とうとしているが、アジア経済は最悪期を脱したとみられるものの、力強い回復からはほど遠い状況にある。信用収縮が顕著となるなか、とりわけ内需志向型の進出日系企業の収益性悪化が著しい。日本からの投資一巡や、域内需要の収縮が大きく影響し、アジア向け直接投資の減少も顕著となっている。とりわけアセアン主要 5 カ国向け直接投資は前年比 48% の減少(98 年実績)となり、2 年振りに対中国直接投資総額を下回った。なかでも政情不安の続くインドネシア向け直接投資(FDI)

が前年比 59%減、フィリピン向けFDIが同 49%と大きく落ち込んだ。投資国別にみると日本からの直接投資が 63%減と、大きな落ち込みを見せている。またこれに付随して貿易額の減少も目立っており、域内貿易の縮小がマクロ経済にも影を落としている。アジアを取り巻く環境の激変のなかで日系進出企業の経営戦略は大きく変貌を迫られているのが実情であり、これに伴って邦銀の戦略変化も顕著となっている。

もとより邦銀はバブル崩壊後の不良債権激増のもとで、自己資本比率を維持する必要性から資産圧縮に走っており、国際業務から撤退する企業が増大している。加えて不良債権増大により信用が急速に低下し、ドル資金調達のジャパンプレミアムが 97 年秋以降さらに上昇したことにより、在アジア企業の現地邦銀調達は一層難しいものとなった。一方、アジア通貨危機で大きな痛手を受けたアジア各国は、潜在成長率は依然高いものの中期的に停滞が続く懸念は残っている。市場の潜在成長力を見込んで現地販路拡大を目的に進出した企業は苦戦を強いられているのに加え、折からの円安のもとで日本の対外直接投資動向にも変化の兆しがみられる。資産の健全性確保の観点から、邦銀はリスク管理に重点を移しつつあり、国別格付けに対応するデフォルト率などを勘案して、アジア債権に対しても積極的に引き当てを行っている状況である。

本稿では、アジア通貨危機が邦銀のアジア戦略に如何なる影響を与えたのか、今後の邦銀のアジア戦略はどのように再構築されるのかを探ることとしたい。

## 1 アジア通貨危機後の日系企業の戦略変化

### (1) 日本企業の対アジア直接投資の動向

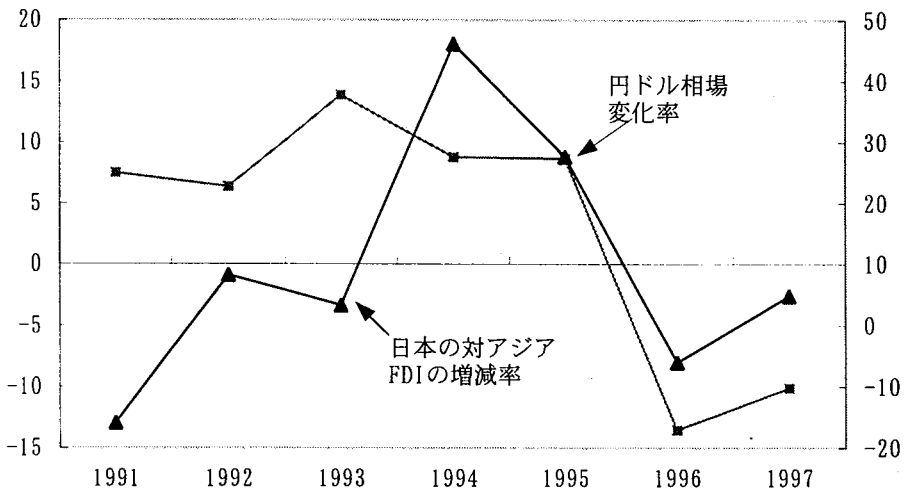
途上国への資金フローは近年急増しているが、とりわけアジア地域への資金フローは 90 年代入り後急激に増大した。96 年の途上国へのネット民間資金フロー 2,408 億ドルのうち 42%がアジアへの資金フローであり、投資形態別内訳をみると直接投資(FDI)形態がアジア向け民間資金フローの 57.6%(90~96 年ベース)を占めていた。これはラ米の 40.9%(同期間)を大きく上回る数値である。アジア諸国への多国籍企業の直接投資の拡大はアジア経済に多大な影響を与えた。

1つは、技術やノウハウ、マネージメント・スキルなどがホスト国に移転され、経済成長を高める作用をしたことである。直接投資の拡大は、生産設備に使用され、国内資本形成が拡大した。国内資本形成の拡大は途上国の生産フロンティアを増大させ、雇用の増大をもたらす。また現地販売の販路拡大は国内消費を刺激し、外国企業の子会社の輸出は、輸出、投資、生産という循環メカニズムをさらに刺激する。東アジア諸国での外国企業の活動は国によってばらつきがあるものの、非常に活発であり、全産業の雇用、売上げ、輸出それぞれに占めるシェアは非常に高いものとなっている。例えば外国企業雇用のシェアはシンガポールやマレーシアでは 5 割に近い水準となっている。対内直接投資が国内資本形成に占める割合をみると、シンガポール、マレーシア、中国におけるシェアが 20%前後と高い水準であった。日本輸出入銀行の資料によれば、アジア向けFDIのうち約 5 割が日本とアメリカからのFDIであり、両国ともアジア諸国が資本取引自由化を実施した 80 年代末に急増している。

標準的理論では、資本移動は各国間の生産要素賦存量の相違によって生じる。わが国

とアジアとの間での資本移動も中長期的には生産要素賦存量の差異によって生じている。大蔵省国際金融局統計で時系列で日本のアジアへの直接投資の推移をみると、バブル経済崩壊後 90 年から 93 年にかけて停滞したが、94 年以降再びフローの投資額は増大した。国別の投資動向をみると、台湾、韓国といった発展度合いの高い国への投資シェアが当初は高かったが、次第にインドネシア、フィリピン、タイ、マレーシアなどの中所得国へと投資対象国がシフトした。とりわけ 94 年以降は中国向け投資額が急増し、香港からの迂回投資も含め、中国ブームが起きた。図 1 は、アジア向け FDI の伸び率と円ドル相場の推移を示したものであるが、同図からも明らかなように、円高になると FDI の伸び率が高くなるといった相関関係があることがわかる。日本からの FDI は、円ドル相場の増価の時期にタイムラグを伴って増大していることがわかるが、これはとりわけ労働集約的製造業が生産基地をアジアへシフトさせたことによる。したがって、中長期的には生産要素賦存量が直接投資のフローに影響を与えるものの、より短期的にみれば、為替レートの変動が労働コストに影響を与え、それが FDI に強く影響するといえる。

図 1 円ドル相場と日本の対アジア FDI 増減率



出所：大蔵省『国際金融局年報』および IFS, *International Financial Statistics* より作成。

このような相関関係は、①円高になると国内製造のコストが増大し、生産要素コストの低いアジアへの生産基地のシフトを加速させたこと、②円高のもとで日米貿易摩擦が激化し、迂回輸出を行うために生産基地をアジアへシフトさせたこと、③EU 成立や NAFTA、メルコスールの成立などのもとで域内投資が増大したこと、などが背景にあると推察される。このように、円ドルレートの推移が直接投資動向に直接影響を与えていたとすると、前述のように直接投資のマクロ経済への影響が大であることから、アジア諸国にとって、円ドル相場の実物経済へのインパクトが相当程度大きいことが示唆される。

## (2) 二極化する日系企業の経営状況へのアジア通貨危機の影響

アジア危機以降現地でのクレジットクランチ(信用収縮)が顕著となるなか、とりわけ内需志向型の進出日系企業の収益性の急激な悪化が著しい。こうしたなかで前述したようにアジア向け直接投資の急減が顕著となっている。これに付随して貿易額の減少も目立っており、域内貿易の縮小がマクロ経済にも影を落としている。

現地日系企業の経営状況へのアジア通貨危機の影響をみると、二極化している様相がみてとれる。財務面では、後述するように日系企業は邦銀からの借入は外貨建てが主体であったので、外貨借入負担が急増し、自己資本の減少と資金繰りの急激な悪化がみられたことは各進出企業に共通している。しかし、内需志向型の企業進出と輸出志向型の企業進出では影響の度合いが大きく異なっている。通貨危機後アジア諸国の内需の落ち込みは著しかったので、内需志向型の企業においては、操業率が急激に低下した。また、アジア諸国における信用収縮は、とりわけタイなどの自動車ローンなどの現地の販売金融、消費者金融を崩壊させ、現地需要をさらに冷え込ませる要因となった。

一方、第3国輸出を指向したアジア進出日系企業では、内需指向型に比べ全般的に経営に与える影響度は軽微であった。しかし、部品産業などサブコンストラクターに制約のあるアジア諸国においては、現地調達比率の水準や各拠点の域外輸出比率によりその影響度は大きく左右されている(図2)。現地調達比率が低く輸入に依存していた企業は通貨安で輸入コストが増大し、収益を低迷させたが、逆に現地調達比率の高い企業は収益力が増大している。1999年の日本輸出入銀行アンケート調査によれば、通貨切り下げにより価格競争力が高まったとする企業は全体の25.2%にとどまっており、輸出指向型企業への好影響は限定的なものにとどまっていることが示されている。また、輸出相手国によってもその影響は異なっており、仕向先が欧米諸国の場合は影響は軽微であるが、アジア域内向け輸出比率の高い企業の影響は大きなものであったことが指摘できる。

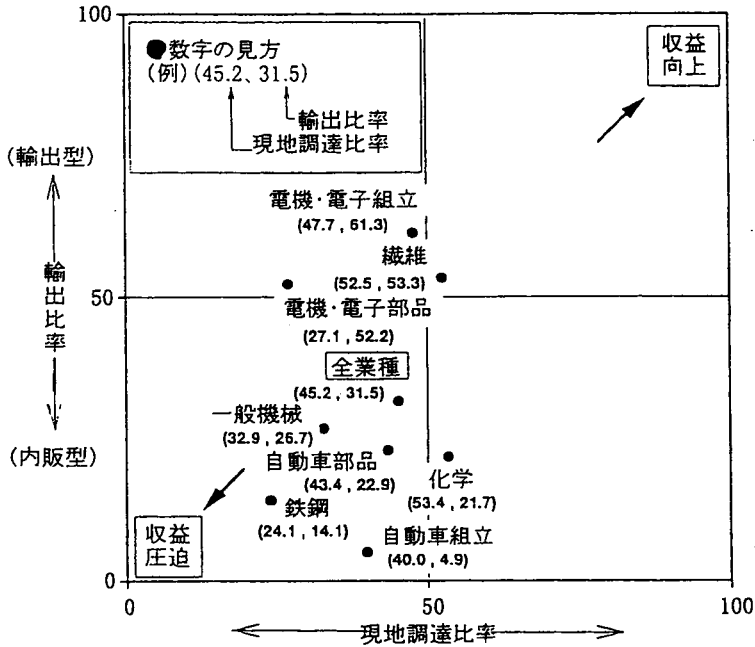
## 2 日系現地法人の資金調達状況

### (1) 近年のアジアにおける資金調達手段の現地化

日本輸出入銀行の資料によると、海外投融資実績額の資金調達の内訳は、本社送金分、現地再投資分、現地調達分の3分類からなっているが、アジア地域での動向をみると、現地再投資分と現地調達分からなる現地調達のシェアがとくに90年代入り後増大している。

このように「現地化」が進展した第1の要因としては、再投資が活発化していることが指摘できる。これは現地法人の内部留保が積み上がったことを背景としており、アジア地域所在の日系地場企業が北米や欧州など他地域に比べ安定した経常利益率を計上してきたことが指摘できる。なかでもNIES地域の企業の経常利益率が高く、NIES地域の現地化の進展が著しかった一因となっている。第2の要因としては、アジア諸国において80年代後半以降、金融自由化と市場整備が進展したことである。ASEAN諸国では外銀に対する参入規制が緩和され、また90年にはマレーシア(ラブアン市場)、93年にはタイでオフショア市場(BIBF)が創設され、現地での資金調達が容易になったことである。

図 2 ASEAN拠点の輸出比率・現地調達比率(業種別分布)



注：輸出比率＝ASEAN現地法人の売上総額に占めるASEAN域外への輸出額の比率。  
 現地調達率＝ASEAN現地法人の原材料・部品調達総額に占めるASEAN進出国およびASEAN域内での原材料・部品調達額の比率。  
 出所：日本輸出入銀行(1999)，p. 56。

現地化が進展した背景として、アジアにおいては依然として長期資金調達の制約が大きいことが指摘できる。これは金融仲介が間接金融主体であることと関連しているが、なかでも債券市場、とりわけ社債市場の発達が遅れていることがその主因として指摘できる。海外現地法人の長期資金の調達状況を、通産省の海外投資統計要覧でみると、アジアでは欧米諸国に比べ社債形態の負債残高に占めるシェアが極端に低く、長期銀行借入のシェアが高いことがわかる。なかでもASEAN諸国では社債での資金調達はほぼゼロにとどまっており、半面日本側出資者からの借入のシェアが高い。長期銀行借入の内訳をみると、現地邦銀からの借入の比率が高いことが指摘できるが、これは日本サイドのリレーションシップがその基盤にあると考えられる。

加えてその他借入のシェアが高いことも特筆される。長期その他借入のほとんどは、シンガポールや香港などのオフショア市場所在の邦銀経由の外貨建て借入と推測される。アジア諸国では現地通貨金利のボラティリティが高くアベイラビリティに制限があること、現地邦銀がリスク・ヘッジのためにドル資金をオフショアで調達しドル建てで貸出することが慣行化されていたこと、などがその背景にあるとみられる。これに対し、現地通貨建て融資についてはそのシェアは非常に低く、行われる場合でも短期のリボルビング方式でなされていた。もっとも、90年代入り後BIBFやラブアンなどオフショア市場が創設されたことにより、ドル建て資金調達の相当部分が香港、シンガポールから現

地オフショアへシフトした。これは、後述するように、邦銀がフルブランチ獲得のための実績作りのために、過当競争のなか、ドル建て融資を積み増したことが大きく影響している。

## (2) 通貨危機後の資金調達状況

通貨危機後の資金調達状況を日本輸出入銀行の資料でみると、資金調達状況に変化がみられることが看取できる。第1に、NIES諸国においては本社送金分が大幅に増加したことであり。とりわけ97年度に本社送金分が急増しているが、これは、韓国の子会社が通貨危機の影響で財務状況が急激に悪化したため、大規模なテコ入れ増資が行われたものと推察される。第2に、中国については本社送金分が減少すると同時に、現地調達分のシェアが増大した。これは新規進出が減少し出資のための本社送金が減少した半面、中国国内での業務拡大のため、地場銀行および邦銀からの資金調達が増大したためである。第3に、ASEANについても現地調達のシェアが増大した。これは、域内地場金融機関の不良債権増大のなかでクレジットクランチが表面化し、日系企業支援のために97年度末に東南アジア緊急支援対策のもとで輸銀融資が実施されたことが大きく影響したと推察される。

アジアで業務展開を行う日系企業にとっては、円滑な資金調達、資金手当が喫緊の課題となっており、後述する邦銀独自の問題からアジアでの邦銀ビジネスが縮小するなか、公的支援が民間を補完する形で、アジアビジネスでの資金供与に貢献しているといえる。中小企業については、本邦での収益悪化のもとで本社送金が絞られるなか、中小企業対策としての公的資金導入（政府中小金融機関融資など）もとられている。日系子会社にとっては、内部留保を潤沢にしておくことが、非常に重要な課題となるが、現地での収益低迷が予想されるなか、一層のリストラ、配当の抑制などの危機管理が必要となっており、一層の現地調達の必要性に迫られているのが実情である。

## (3) アジア進出企業の財務リスク

一方アジア通貨危機後、各国の為替相場制度は変動相場制に移行しており、為替変動や金利変動が大幅になるなかで、アジア進出企業にとっては、現地での財務リスク管理の高度化も喫緊の課題となっている。アジア進出企業の主要な財務リスクとしては、第1に為替リスクがある。現状アジア通貨はドルとの関係が緊密であるので、現地通貨の対ドル変動、ドル円変動を注視していく必要がある。またアジアの通貨市場は、先物市場や先渡市場などのヘッジ市場が整備されていないこともあり、為替リスクの管理手法の高度化は喫緊の課題となる。このため多国籍企業の場合は、子会社間の取引も多いので、企業全体での為替ポジションを把握して、為替ネットティングなど為替の集中管理を行うことが必要となる。

第2には金利リスクがある。現地通貨の金利が乱高下する傾向があることと、通貨によっては長期金利の利用が限定的であること、派生市場が整備されていないことなどから、現地通貨の金利リスクの管理技術の向上も必要となる。ドルや円、ユーロなど、複数の国際通貨の調達、運用も視野に入れ、金利リスクを管理する必要がある。さらには



資金繰り不安などの流動性リスクも大きい。とりわけ危機後の信用収縮のなかで現地での借入は大きく制約されており、流動性リスクが大きくなっていることが指摘できる。

海外生産の60%がアジア域内に集中している大手日系MNCの場合は、シンガポールに財務統括子会社<sup>1)</sup>を創設し、そこでは為替、資金の集中管理、資金の集中調達と分配、ネットィング、為替予約などを行っている。リスク管理を機動的に行うためには、情報を適格に収集し、機動的に対応することが必要であり、これを可能にするためにはこのように財務統括機能を現地にシフトさせることが必要となる。

### 3 アジア邦銀の業務戦略の変化

#### (1) 90年代前半の邦銀の進出ラッシュ

以上みたように、アジア進出企業にとっては、一層の資金調達の「現地化」の必要性に迫られているが、現地の長期資金調達市場が未整備な状況では、銀行の役割が非常に重要な意味をもつ。とりわけ、邦銀がアジア地域で如何なる業務戦略をとるかが非常に重要な鍵を握っているといえよう。

邦銀は、80年代にアジア地域への進出を加速させた。邦銀の海外拠点数は、80年代には北米地域が最大の拠点数を有していたが、94年末には1,106の海外拠点のうちアジア地域での拠点数が382と、北米地域を抜いて全地域の34%を占めるに至った。これは、バブル崩壊後企業の収益性が全般的に低下し対外直接投資額が急減するなかで、円高が加速した1990年代前半に、アジア地域への直接投資は引き続き増大したのと歩調を合わせたものである。前述したように、アジア地域の現地法人売上高経常利益率が北米地域や欧州地域に比べ高いことなど同地域の潜在的成長率の高さ、円高進行によるコスト削減の要請などがこうした動きの背景にある。邦銀がアジア進出を加速させたのは、このように、日系企業の企業行動に歩調を併せたものであり、また前述のように現地での資金調達に制約があるため、日系企業へのコーポレートファイナンスを拡充させるためのものでもある。

#### (2) 邦銀のアジア・ビジネス

日系企業の資金調達は、多くは間接金融によるものであり、なかでも邦銀に依存する度合いが高い。邦銀はアジアにおいて、①現地企業貸付、プロジェクト・ファイナンス、②日系企業取引、③香港、シンガポール市場での資金、為替ディーリング、④タイやマレーシア等のオフショア市場でのブックィング、⑤デリバティブ、証券引受等を含む投資銀行業務、⑥国際シンジケート・ローンの組成など、幅広い金融サービスを提供してきた。また、取引通貨が多種にわたることもあって、顧客向けキャッシュ・マネジメント業務、金利・為替情報提供などのサービスも積極的に行ってきた。さらに銀行によっては、運用、コンサルティング、リース業務などの周辺業務も手広く行い、日系のみならず非日系、ソブリン向け貸出債権を急激に積み上げてきた。これは、わが国経済の低迷のなかでアジアの潜在成長力が高いことや、日本とアジア諸国との経済関係の深化に加え、アジア諸国サイドの金融自由化、外銀参入規制の緩和、オフショア市場の創設などを背景に、アジアビジネスのニーズが急速に高まり、収益性の高いアジアビジネスが邦

銀の国際業務の中核に位置づけられてきたからである。

もっともアジア・ビジネスにおける競争激化は、一方でアジア経済のバブル化を促した。例えばタイでは金融規制緩和のなかで外銀参入規制の緩和やオフショア市場の創設が推進されてきたが、オフショア市場については 93 年 3 月に地場銀行 15 行を含む 47 行に BIBF (Bangkok International Banking Facilities) 免許が供与された<sup>2)</sup>。邦銀の多くはフルブランチ支店への昇格が認められていなかったため、その後邦銀間で BIBF 勘定経由のオフショア・ローンの取入による、フルブランチ免許獲得のための過大な融資競争が展開された。BIBF 勘定の内訳をみても、この間新規参入外国銀行の融資は全体の BIBF 勘定融資の半分以上を占めており、融資競争が国内主体の外貨建て債務を急増させたことが窺える。邦銀は日系企業だけでなく現地ファイナンス・カンパニーへの融資をも積極化し、これが結果的にアジアでの不良債権増大を招来することとなった。

### (3) 通貨危機後の邦銀の戦略変化と国際業務の縮小

通貨危機後、大手都銀のアジア地域からの撤退、業務縮小が目立っており、邦銀は戦略変化を迫られている。第 1 は、国内不良債権問題との絡みからの要請である。すなわち、大手長信銀の不良債権額はバブル経済崩壊後の平成不況のなかで急増し、自己資本が毀損して、融資回収を積極化したが、アジア地域での不良債権の増大も邦銀にとって足枷となり、アジアでの資金回収を促した。この結果アジア地域での邦銀融資額は急激に減少しており、97 年下半期はタイ向け融資が前期比 46% の急減、インドネシア向け融資が同マイナス 11%、韓国向け融資が同マイナス 35% となった。98 年上期もその傾向は続き、タイ 71% 減、インドネシア 30% 減、韓国 25% 減であった。第 2 に、97 年 11 月の拓銀、三洋証券、山一証券破綻以降ジャパンプレミアムが急激に上昇し、国際業務に不可欠なドル資金調達のコストが増大して、国際業務全般の見直しを迫られていることがある。BIS 統計で先進諸国のアジア国際融資の国別内訳をみると、邦銀のシェアは 96 年末には 32.3% と最大のシェアを誇っていたが、その後の融資回収のなかでシェアは漸次低下傾向をたどり、98 年末には 28.8% へ低下した。これとは対照的に欧州の銀行がシェアを拡大させており、96 年末には 42.2% であったものが 98 年末には 50.2% へと拡大しているのが特筆される。

### 終わりに

日本輸出入銀行のアンケート調査によれば、投資最重要先として ASEAN 進出企業の現在の生産体制を維持するとする企業が全体の 53% を占めているが、一方でアジア通貨危機後生産体制を見直すとする企業も 42% に上っている。しかし、アジア地域は潜在的成長率が高く、日系メーカーを中心とする強固な生産基盤や技術移転を通じて、世界への供給センターとして位置づけられることには変わりはないと見込まれる。さらには、来世紀に向け、デジタル化、情報化の進展は、アジアでの新たな需要を掘り起こし、新たな生産フロンティアが達成される可能性は高い。こうしたなかで、現在の苦境を親会社からの資金援助で乗り切ろうとする企業も多いが、日系企業は未だ腰が引けた状況である。これとは対照的に、米欧企業は危機を新たなビジネスチャンスと捉え、近年アジ

ア領域でM&Aを活発化させている。

アジア地域が引き続き世界の生産フロンティアとして位置づけられるためにはさまざまな施策が必要であろう。第1は、アジア・サイドで投資貿易自由化を一層促進させることである。AFTA(ASEAN Free Trade Area)やAICO(ASEAN Industrial Corporation)<sup>3)</sup>などがすでに発効しているが、これらのさらなる進展により、先進諸国との水平分業体制をさらに確立していくことが必要不可欠である。第2に、進出企業サイドからは、財務管理を一層効率化、高度化していく必要がある。キャッシュ・マネジメントや為替ネットティングにより財務をより一層効率化し、高度なノウハウのもとで規模の経済を享受していく必要がある。必要な管理システムを構築することも求められるが、そのためには、現地に財務統括機能を設置することが肝要となろう。第3に、邦銀もアジア戦略を再構築する必要がある。アジア経済はすでに日本経済に大きく組み込まれており、長期的視野に立って、アジア戦略を再構築していくことが急務である。企業進出をサポートするために周辺業務サービスを提供してだけでなく、香港、シンガポールなど国際金融市場での証券業務なども拡充していく必要がある。アジアと日本の経済関係の強化には、アジア通貨制度において円との関連を強めていく必要があるが、そのためには邦銀の役割は大きいといえよう。

#### 【注】

- 1) シンガポールにおいては、子会社誘致の目的で、OHQ制度やBHQ制度が導入された。財務管理、物品調達、研究開発、マーケティング、などの機能を有する統轄本部をシンガポールに設置する企業に対して、税制上の優遇措置を与えている。
- 2) 邦銀では旧三井銀行、旧東京銀行がそれぞれ1952年、1962年にバンコク支店を開設していたが、93年の認可により、三和、旧三菱、第一勧銀、住友、日本興銀、長銀の6行が新たにBIBF免許を取得した。
- 3) 95年のASEAN首脳会議の決定に基づき、96年11月に発行。AFTAの柱である域内共有有効特惠関税が2003年に完全実施になるのに先駆けて、これを一部前倒しして実効するもの。関税の引下げ、輸入製品の国産化率への繰入れを認めるもの。

#### 【主要参考文献】

Bank for International Settlement, *International banking and Financial Market Developments*各号。

勝悦子「アジア通貨危機とアジアの通貨システム」『アジア通貨危機と直接投資』第3章、(財)国際貿易投資研究所、1999年。

通商産業省『わが国企業の海外事業活動』各号。

日本輸出入銀行「1998年度海外直接投資アンケート調査結果報告」『海外投資研究所報』1999年。

村上美智子「東アジアにおける進出日系企業の資金調達」『FRI Review』富士通総合研究所、1998年。

## アジアにおける日本自動車産業の国際分業の再評価

下川浩一(法政大学/現東海学園大学)

### 要 旨

自動車産業がますますグローバル化していくなかで、近年成長著しいアジアの自動車産業の動向がこれまで注目されて今日に至っている。それは何よりも 21 世紀を展望する時、アジアの急速な工業化の進展に伴ってアジアの自動車市場がその巨大な人口(中国 14 億、インド 8 億、ASEAN 諸国 5 億)からみて、世界最大の市場となりうる条件を備えており、米、欧、日の先進国自動車市場が成熟化し大きな成長が望めなくなった今日、自動車産業の成長が期待できるのはとくにアジアであるという認識が深まってきていたからである。ただアジア地域の工業化と経済発展はとくに 80 年代以降目覚ましいものがあるとはいえ、ときとしては近年発生した通貨危機にさらされたりすることもあっていつも順調に発展するわけではない。自動車市場についてもこのことは当てはまり、韓国はすでに年産 100 万台に近い過剰能力を抱えるに至っているし、タイでは年産 60 万台近くまで上昇してきていた自動車産業が 97 年 7 月のパーツ危機のためにその半以下に下がってきている。アジア全域にわたっての金融秩序が回復安定を取り戻せばいずれはまた自動車産業は復活すると推測されるが、今後は通貨不安を背景にこれらアジア諸国なかんずく韓国、ASEAN 諸国からの域外への輸出の増大が起きるとともに、輸入部品の割高からくる部品の国産化率の上昇も予想される。このような 1 つの転機を踏まえてアジアの自動車産業が今後どのような展開をみせることになるかを展望しつつ、アジアにおける日本自動車メーカーのプレゼンスとくに直接投資と国際分業動向を分析し、併せてこのことが現地の雇用や技術移転に及ぼした影響について考察を加えることにしたい。

アジア国際通貨危機が発生する以前までは、日本の自動車メーカーのアジア戦略は、主としてアジアのなかでも ASEAN 地域を中心に国際分業を拡大しつつ、最大の潜在市場である中国については 21 世紀に向けての橋頭堡を確保しておけば良いというものであった。そして ASEAN-台湾-韓国を結ぶ国際分業もあくまで域内のは国際分業のかたちをとってきていた。それは何よりも域内の市場の拡大に期待をかけ、域内各国の国産化に協力していくなかで域内の分業を発展させるというものであった。そこでは通貨の下落に伴う輸入部品価格の急上昇とか逆に完成車輸出にドライブをかけるという発想はなく、2003 年に予定されていた AFTA の地域自由貿易圏の成立に望みを記して、AICO による国際分業の拡大で徐々に国際競争力をつけていくという考えが根底にあった。

今やアジア経済危機の発生で日本の自動車メーカーは国際分業の拡大をしばらく見合わせ、経済危機が収まるのを待って時間稼ぎをするか、それともやや冒険ではあっても国産化率を上げて輸出競争力を強化して積極的に打って出るかの選択に迫られている。この点では中国を含めたアジアの国際補完分業が進んでいる電機、電子産業が今や分業を一層強化してグローバル戦略のなかに位置づけ、域外への輸出強化に動いているのと対照的である傾向も見受けられる。

今後の展開は、当分は模様眺めに終始しても、いずれはグローバルな開発を含めた生産基地としてアジア地域の自動車国際分業を見直すときがやがてはやってくると思われる。

### はじめに

自動車産業がますますグローバル化していくなかで、近年成長著しいアジアの自動車産業の動向がこれまで注目されて今日に至っている。それは何よりも 21 世紀を展望する時、アジアの急速な工業化の進展に伴ってアジアの自動車市場がその巨大な人口(中国 14 億、インド 18 億、ASEAN 諸国 5 億)からみて、世界最大の市場となりうる条件を備

えており、米、欧、日の先進国自動車市場が成熟化し大きな成長が望めなくなった今日、自動車産業の成長が期待できるのはとくにアジアであるという認識が深まってきているからである。ただアジア地域の工業化と経済発展はとくに 80 年代以降目覚ましいものがあるとはいえ、時としては近年発生した通貨危機にさらされたりすることもあるが、いつも順調に発展するわけではない。自動車市場についてもこのことは当てはまり、韓国はすでに年産 100 万台に近い過剰能力を抱えるに至っているし、タイでは年産 60 万台近くにまで上昇してきていた自動車産業が、97 年 7 月のパーツ危機のためにその半分以上以下に下ってきている。

現在アジア全域の金融秩序は回復安定の兆しをみせつつあるとはいえ、今回の金融危機がアジアの自動車市場と自動車生産に与えた影響は極めて大なるものがあつたといえよう。確かに今年度に入って日本および欧米の自動車メーカーは ASEAN を中心としてそれまでとってきた減産体制に終止符を打ち、増産に切り替えつつある。したがって遅かれ早かれ、アジアにおける自動車産業は 21 世紀に向けて復活してくると推測されるが、約 2 年越しの経済危機と減産体制を経験したなかで、これまでのそれぞれの進出先国への技術移転とそれぞれの国ごとの国内市場重点の生産供給体制を中心に据えこれを補完する形でとってきた限定的な国際分業体制を見直し、かなり思い切った国際分業体制の構築に動いていくことが考えられる。経済危機の間にほとんどの自動車メーカーは減産に踏み切ったが、そのなかにあつてそれぞれの国の通貨安による域外への輸出拡大を図るとともに、輸入部品の割高に基づく部品の国産化率の向上と一層の地域内および地域間分業を強める準備を進めたと信ぜられる。これは明らかに経済危機による新たな転機が訪れたとあって良いだろう。このような 1 つの転機を踏まえて、アジアの自動車産業が今後どのような展開をみせることになるかを展望しつつ、アジアにおける日本自動車メーカーのプレゼンスとくに直接投資と国際分業の動向を分析し、併せてこのことが技術移転と部品産業に及ぼした影響について考察を加えることとしたい。

アジア国際通貨危機が発生する以前までは、日本の自動車メーカーのアジア戦略は、主としてアジアのなかでも ASEAN 地域を中心に国際分業を拡大しつつ、最大の潜在市場である中国については 21 世紀に向けての橋頭堡を確保しておけば良いというものであつた。そして ASEAN—台湾—韓国を結ぶ国際分業もあくまで域内の補完分業の形をとってきていた。それは何よりも域内の市場の拡大に期待をかけ、域内各国の国産化に協力していくなかで域内の分業を発展させるというものであつた。そこでは通貨の下落に伴う輸入部品価格の急上昇とか逆に完成車輸出にドライブをかけるという発想はなく、2003 年に予定されていた AFTA の地域自由貿易圏の成立に望みを期して、AICO による国際分業の拡大で徐々に国際競争力をつけていという考えが根底にあつた。

今やアジア経済危機の発生で日本の自動車メーカーは国際分業の拡大をしばらく見合わせ、経済危機が収まるのを待って時間稼ぎをするか、それともやや冒険ではあつても国産化率を上げて輸出競争力を強化して積極的に打って出ることへの選択に迫られている。この点では中国を含めたアジアの国際補完分業が進んでいる電機、電子産業が今や分業をいっそう強化してグローバル戦略のなかに位置づけ、域外への輸出強化に動いているのと対象的な傾向も見受けられる。

今後の展開は当分は模様眺めに終始してもいずれはグローバルな開発を含めた生産基地としてアジア地域の自動車国際分業を見直す時がやがてはやってくると思われる。このような点に関連して本稿では電機・電子産業の経験と対比しながら今後予想されるアジアにおける自動車国際分業の行方を探りその再評価を試みることにしたい。

## 1 アジアにおける日本自動車メーカーのプレゼンスと現地生産の歴史的経過

アジアにおいて日本の自動車メーカーは、いろいろな形でそのプレゼンスを深めてきているが、そのなかにあつて日本の自動車メーカーの影響力が非常に強いのは、台湾とASEANであつて、その次に関係が深いのは韓国であり、大陸国家である中国とインドについては、技術提携と先導試行型の進出がまだ始まったばかりである(表1, 図1参照)。とくに中国については、中国政府の堅持してきた三大三小二徴の国有企業中心の新規参入を限定的にしか認めない政策により、大型プロジェクトはVWによる上海プロジェクトに先を越され、主としてトラックとこれを中心とした技術提携が中心で、日本の自動車メーカーは、ほとんどこれといった有力な生産拠点をもってはいなかった。ただしダイハツが天津汽車公司との合弁で天津に軽自動車の生産拠点を有し、この拠点を足がかりにトヨタが小型車工場とエンジン工場を、ホンダがフランスのプジョー撤退後の広州汽車でアコードの組立を始めたことや、ホンダ、スズキの二輪車事業が中国各地で展開しつつあるが、いずれも10年20年を見据えたいわば種まきの域に止まっている。中国に次ぐ第2の人口大国インドでもスズキがマルチウドヨク社との合弁で軽自動車アルトを原型とするマルチモデルで年産20万台以上の大拠点を築き、先行メーカーとしての先行者利益を得ているが、ここでは欧米メーカーの参入もあり、日本勢ではトヨタとホンダがまさにその進出の足がかりを漸く作つたばかりというのが実情である。

また韓国については、現代、起亜、大宇の3社体制のなかで、現代—三菱、起亜—マツダ、大宇—GMの部分的資本提携をからめたライセンス生産と技術提携が長く続いたが、ソウルオリンピックの1988年前後にこれら韓国メーカーの自主開発体制が進み、日本のメーカーとの関係は次第に稀薄になりつつあつた。またトヨタやホンダのような有力メーカーがほとんど関係をもたなかつた歴史的経過もあり、アSEMBラーレベルでの提携は限られていた。ただし部品メーカーレベルでは話は別で、とくに韓国車が世界市場への進出を試みるなかで高度な電子部品やプレス、鋳鍛造部品、エンジン部品、足まわり部品については多くの技術提携や合弁事業が存在し、また日本からの部材や部品の輸入も金額ベースでは無視できないものとなつていたことは事実である。ちなみに1985年のG5以降の急激に円高の進行した1987年にかけて、円高に伴う割高にもかかわらず日本からの輸入は増え続け、韓国の対日貿易赤字の大きな要因となつたくらいである。さらに韓国については、3メーカー体制から三星の自動車への参入を政府が容認したことにより、競争は激化し年産能力350万台と実に100万台を越す過剰生産能力が形成されるに至り、この経過のなかで1997年の金融危機が起こり、IMFの厳しい監督の下で金融と経済の再建が進められ、財閥グループのリストラクチャリングと事業交換が進められるに至つた。このような経過のなかで1997年の起亜の倒産と法定管理、そして最近の三星自動車の倒産により、韓国の自動車産業は現代、大宇の2社体制へ移行しよう

しているが、その一角の大字もグループの解体と金融支援をめぐってなお大揺れに揺れているのが実情である。2つの倒産したメーカーと関わりのあった日産、マツダがほとんど関わりをもたなくなった結果、アSEMBラーレベルではかろうじて三菱が現代と限定された提携関係を維持しているのみである。韓国は今年から自動車の輸入関税を事実上撤廃し完全自由化に踏み切ったが、日本の自動車メーカーの輸出努力も目にみえる形では進展していないのが現状である。

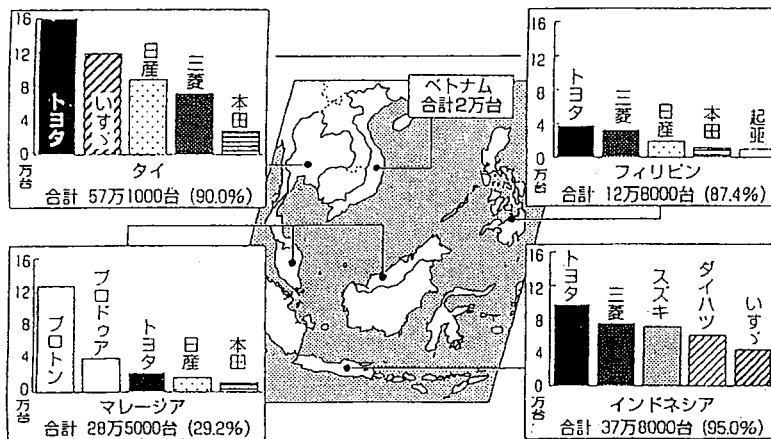
表1 アジア13カ国の自動車市場

|           | 94    | 95    | 96E   | 2000E |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| 東アジア合計    | 3,526 | 3,561 | 3,790 | 5,800 |
| 韓国        | 1,556 | 1,556 | 1,600 | 2,200 |
| 中国        | 1,337 | 1,403 | 1,550 | 2,700 |
| 香港        | 57    | 60    | 60    | 60    |
| 台湾        | 576   | 542   | 580   | 740   |
| アセアン合計    | 1,202 | 1,459 | 1,561 | 2,165 |
| タイ        | 486   | 572   | 610   | 900   |
| マレーシア     | 200   | 286   | 310   | 400   |
| インドネシア    | 326   | 384   | 400   | 600   |
| フィリピン     | 103   | 28    | 145   | 240   |
| アセアン4カ国   | 1,116 | 1,370 | 1,465 | 2,040 |
| シンガポール    | 38    | 42    | 45    | 45    |
| ベトナム      | 28    | 22    | 25    | 50    |
| ミャンマー     | 19    | 25    | 26    | 30    |
| 南アジア合計    | 539   | 739   | 920   | 1,500 |
| インド       | 470   | 629   | 800   | 1,300 |
| パキスタン     | 69    | 110   | 120   | 200   |
| アジア13カ国合計 | 5,266 | 5,759 | 6,271 | 9,365 |

出所：TEDセミナー加藤摩周氏「アセアン自動車市場と自動車・部品産業の動向と展望」より。  
注：中国、香港、ベトナム、ミャンマー、インド、パキスタンの95年実績は推計。単位千台。

図1 ASEAN5カ国の自動車市場(1995年)

( )内の数字は日本メーカーシェア



出所：総合教育企画「インドネシア自動車産業と今後のアセアン市場」益子修氏セミナー資料、p. 53。

このようにみえてくると、アジアにおいて日本の自動車メーカーの影響カープレゼンスが強いのは台湾とASEANにおいて外にはないといっても過言ではない。台湾、ASEANともに国産化されている自動車のうち9割ないし8割以上は日本のメーカーが開発し合弁企業で生産しているものといってよい。

まず台湾については、年間44万台の生産を12社が乱立する形で進めているが、第2位の台湾フォードが主としてマツダ車を生産しているのを含めるとほとんどが日本の自動車メーカーが開発した車を生産しており、トヨタ、日産、三菱、ホンダの5社で全体の8割を生産している。この台湾には韓国のような大型財閥は少なく、そのために日本との合弁の形をとるものが多いが、一種のオーナー経営的な企業が多く、そのためもあって政府の意図に反して合弁統合はあまりみられず、韓国のように年産数十万台以上の大規模量産メーカーは育たなかった。日本の自動車メーカーの直接投資は、台湾フォードが5億5,500万NTドルのうちカナダフォードが70%投資しているのに比べて出資比率は低く、1986年と一番最後に台湾政府の要請もあって進出したトヨタが国瑞(Kuozui Motors)の20億NTドルのうち22%、日野自動車25.2%、そして三井物産1.8%で合計49%であるのが最高で、残るメーカーでは、裕隆(Yuron Motors)日産が16億NTドル中25%、中華汽車(China Motor)に三菱自工と三菱商事が6億6,700万NTドル中15.95%と5.47%の比率で出資し、三陽工業(Sanyang Industries)に米国ホンダが48億6,800万NTドル中13.5%をそれぞれ出資している。

この台湾は現在WHO加盟を目指しており、すでに欧米車の関税を30%に下げている、そのために輸入車のシェアは乗用車のシェアは乗用車を中心に30%を越えている。今後、台湾は、1次サプライヤー90社と約200社ある中小部品メーカーの一部はかなり優れた技術と品質水準をもっており、これら部品メーカーをグローバルな部品供給のネットワークに組み入れようと、その育成には官民をあげて力を入れている。

とくにトヨタグループや日産グループの部品メーカーが、合弁の形で進出して積極的な技術移転を行っていて、これが発展すればパソコンのエイサーがそうであるように、世界の自動車部品供給基地になることは分野によって十分可能である。本来その地理的条件からすれば中国本土との交流が発展すれば、自動車事業でももっといろいろな展開が可能であるが、今のところ香港返還後の中台関係がどう発展するか、まだはっきり読めないのが難点である。むしろ日本の自動車メーカーの影響力が圧倒的に強いASEANとの分業の方がより現実性を帯びつつある。

そのASEANであるが、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンの主要4カ国だけでも年産140万台をクリアしているASEANについては、この地域の滞在需要の可能性は著しく、アジアのなかでも最も注目されている地域である。冒頭にも述べたようにアジアの通貨危機はとくにタイ、インドネシアなどASEANと韓国に集中的に発生し、その影響で97年の自動車需要は大きく後退しつつある。この後退はここ2~3年は続くと思われるが、一定の操業調整とリストラを経験してやがて需要は回復するとみられる。

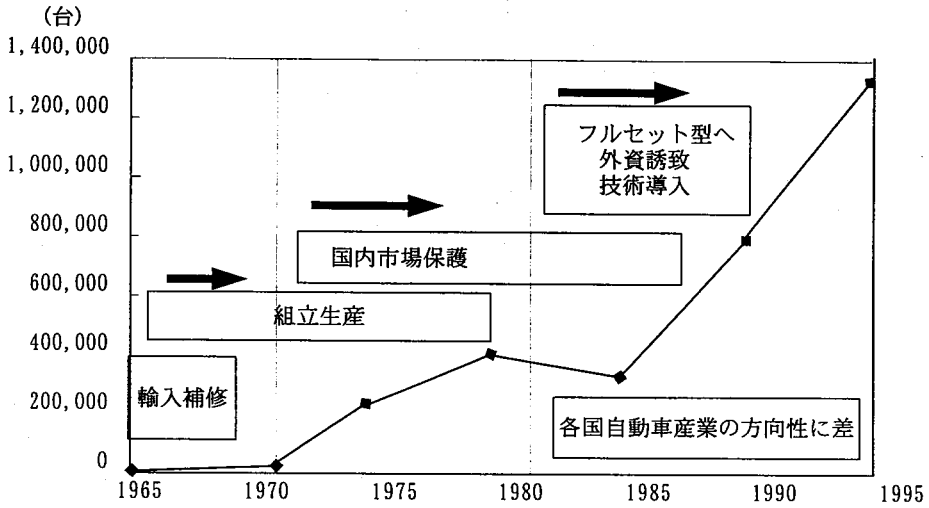
このASEANにおいて日本自動車メーカーのプレゼンスはすこぶる大きく、この地域の国産車の9割は日本のメーカーが開発協力と技術移転を進めた結果の産物であるといつてよい。



日本の自動車メーカーではトヨタ、三菱などが早いところは1960年代後半ないし70年代前半に現地政府の国産化協力要請に応える形でまずSKD(セミノックダウン)から事業をスタートさせている。現在でもASEANではトヨタと三菱が最も強く、次いで二輪車からスタートしたホンダや出遅れを取り戻そうと力を入れ始めた日産がこれを追う展開となっていた。このASEAN諸国についてみると、自動車に関する限り日本からの直接投資は相対的に劣位に止まっていた。これは、カラーテレビ、VTR、エアコンなどの家電や電子機器については外資導入を積極的に進めたASEAN、とくにマレーシア、タイであるが、こと自動車に関しては国産化政策と国内資本優先の政策がとられ、海外とくに日本の直接投資よりも海外資金の間接投資の受け皿として民族資本が優遇された結果である。

ASEANでは、図2にみるように、自動車産業数が拡大するなかにあつて当初の完成車輸入と補修の段階からSKD生産(セミノックダウン生産)、KD生産(ノックダウン生産)、そしてCKD生産(完全ノックダウン生産)の形で組立生産が進み、それと並行して国内市場保護が加えられてきた。ただこの国内市場保護はある程度までの技術移転と国産化を進めることにはなつたが、生産台数も限られたうえに輸入部品に国産化推進のために高関税をかけたことでもあってコストペナルティを伴うことにならざるを得ず、日本製の倍に近い高コストと国際レベル的にはまだまだ低い品性水準に甘んじなくてはならないというジレンマを抱えるものであつた。このようなジレンマを少しでも解消しようとしてASEAN結成後当時の加盟国5ヵ国による自動車の相互補完協定(ASEAN Complementation)も1969年発足したが、どの部品をどの国に割り当てるかをめぐっての調整が各国の部品貿易の利害とも関連してスムーズにいかず、実性上はデスクプランに終わった。このASEAN Complementationが不調に終わった背景には、1980年代に入ってからASEAN各国の自動車産業政策の方向性に差が現れたことが無視できない。しかし、大きな方向としてはフルセットの自動車生産を目指し、外資誘致を積極化しより高度な技術導入を図るため、外資導入の条件を緩和するかどうか、世界の貿易体制のグローバル化をにらんで少なくともアジア自由貿易圏、とくにAFTA構想へ向けての地ならしを積極的に進めるか、国内産業の保護にスタンスをおくかどうかをめぐる各国政府の政策的判断が今までのところは食い違っていることに大きな問題を残しているといわねばならない。しかし、このような試行錯誤と複雑なプロセスを経ながらもASEAN各国における自動車の現地生産と技術移転はそれなりに進んで、国内市場の拡大も軌道に乗ったとみられた時に金融危機がアジアを襲ったわけである。

図 2 ASEANの自動車生産台数の推移と産業展開



出所：中小企業金融公庫調査部「ASEANにおける自動車産業の動向とわが国中小部品メーカーへの影響について」中小公庫レポートNo. 98-1, 1998年4月。

## 2 アジアとくにASEANを中心とする自動車国際分業の展開と技術移転

以上のようにアジア諸国における日本自動車産業と部品産業の直接投資と事業展開は、台湾とASEAN諸国において最もプレゼンスの度合いが高いことが窺てとれる。韓国や中国はそれぞれ独自の国産化政策をとり、外資とくに日本のアッセンブラーの直接投資には大きな制限を設けて来た。これに対して国産化政策をとりながらも技術移転とのからみで日本のアッセンブラーや部品メーカーの投資を地元資本との合弁という形をとりながらもこれを積極的に受け入れ、かつこれをリージョナルベースでの国際分業を志向して行こうとしつつあるのがASEANである。ASEANで日本メーカーの投資が最も活発なのがタイであり、98年には欧米車を含め100万台を越す生産能力となり、そのうち8割を日本メーカーが占める。ASEANの自動車産業を語る場合に見逃せないのは、主要4カ国の自動車生産国で結ばれているコンポーネントと部品の地域補完分業がどう発展するかという問題である。すでにみたようにASEANでは、60年代後半からASEAN4カ国を中心にASEAN Complementation (アセアン相互補完計画) といって、自動車部品の分業生産と相互補完を推進する計画が作られたことがあった。たとえばエンジン部品はA国で、トランスミッションはB国でプレスし部品はC国で、というふうに国ごとに分業生産すれば、それぞれの国でバラバラにすべての部品を生産するよりも、スケールメリットが出てコストをずっと引き下げられる。

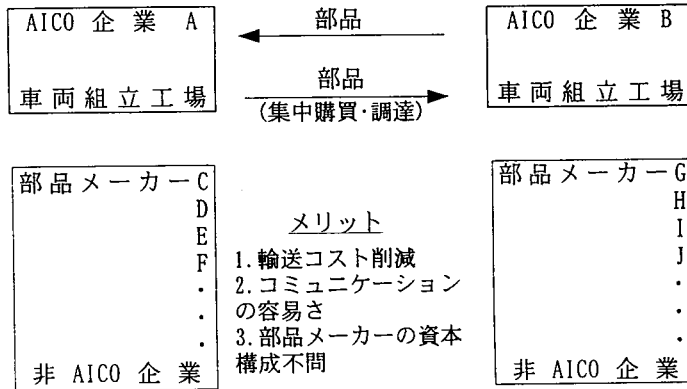
このような考え方でスタートした補完計画だったが、どちらかというところデスクプランに終わってしまった。というのは、各国がそれぞれ独自の自動車国産化計画をもち、どの部品を分担するかについての利害関係が絡み、また、国によっては部品貿易で黒字になる国と赤字になる国が生じ、利害調整が難しかったからである。結局、補完計画は作られたものの不発に終わったが、その根底にはASEAN各国の工業化水準がまだ低かった

ことと、国によって工業化のレベルでのアンバランスがあったことが無視できない。

その後、80年代後半になると、ASEAN4カ国の工業化水準も上昇し、かつ自動車国産計画も軌道に乗り始めたので、特定の自動車メーカーがその特定のブランド車種について部品を相互補完し、その部品の輸入関税は大幅に引き下げるBBC(ブランド内補完計画)がスタートし、トヨタ、三菱、日産などはこれを活用し始めた。ASEANではこの補完分業の考え方をさらに部品や素材関係にも広げ、2003年に実施されるAFTA(アセアン自由貿易協定)の下で輸入関税が大幅に引き下げられるのに対応した包括的かつ本格的な相互補完協定であるAICO(アセアン産業協力機構)を発足させている(図3、表2参照)。

このAICOでとくに注目されるのは、これによって部品メーカー相互の分業と協業が可能になり、この地域のなかだけでなく地域を越えた分業のネットワーク作りが可能になることである。

図3 AICOアレンジメント産業補完



出所：前掲TEDセミナー吉見文夫氏「アセアン自動車産業の現況と自動車メーカーの戦略」。

このAICOは1996年11月に発効し、日本企業を中心に19社がその適用を申請しているが、現在のところ稼働例はない。タイはトヨタ自動車、ホンダ技研工業、などの日系自動車メーカー、自動車部品(デンソーなど)、家電メーカー(松下電器産業など)の他、ボルボ、グッドイヤーなど合計9社のAICO適用を承認したが、マレーシア、インドネシアが国内産業への影響を懸念し、1件も認可していない、という状況である。その後1988年になって松下、ボルボはAICO適用承認を受けている。

BBCではASEAN事務局がプロジェクトを認可していたのに対し、AICOは各国工業省の認可が必要で、この点もAICOの遅延につながっている。

またAICOを申請している日系自動車メーカーによればAICO申請時に各国はメーカーに対し、外貨バランス(2国間の輸出入バランス)を要求している(中小企業金融公庫調査部前掲書、p.27より)。

表 2 BBCとAICOスキームの対比

|      | BBC  | AICO  |
|------|--|---|
| 内容   | (1) 量産効果の拡大<br>(2) 自国部品産業保護のために設立していた高関税を緩和し、自動車生産コストの引下げを図ることで、民間ベースの事業計画の障害の解消を図り、域内参加国で特定ブランドの特定モデルの特定部品の流通を支援。(一般的な関税引下げではなく、ブランド毎の規定であり、いわば民間のコストダウンの努力を国家の政策に取り込む工夫である。)   | ASEAN域内の経済成長促進を目的に各国相互利益の拡大・競争力強化のため、貿易・投資の拡大を通じ、WTOの貿易自由化に向けた基盤整備を進めるもの。<br>CEPT導入が 2003 年に前倒しされたため、暫定的対応として 1996 年にAICOスキームを導入し、2003 年に向けてASEAN各国の調整を行うもの。<br>また、ASEAN自動車産業は所得、技術水準の向上とともに長期的には成長が期待されるが、各国とも現地化、相互補完の推進により低コストを達成することが必要との認識も要因となった。 |
| 経緯   | 1981 年第 14 回ASEAN外相会議にて承認されたAICが起源。1982 年に三菱自工が「各国がコストで比較優位にある部品を相互融通する場合、<br>(1) 輸入関税部品を半減するとともに<br>(2) 輸入部品を国産化部品とみなして国産化率算定に含める」ことを提唱、1987 年ASEAN第 3 回首脳会議のマニラ宣言によりBBCスキームとして推進することを合意、1988 年ASEAN経済首脳閣僚会議で承認、調印された。                |   |
| 対象品目 | 自動車部品  | 最終製品／中間製品／原材料   |
| 適用期間 | 1988 年 10 月～AICO発効   | CEPT発効(2003 年)まで  |
| 申請者  | 本国の自動車メーカー(ブランドオーナー)   | 各国の生産者  |
| 許可者  | ASEAN事務局   | 各国の工業省  |
| 適用条件 | ・自動車部品に限定<br>・BBC製品がPTA(ASEAN特恵取決)による原産地規則を満たしている<br>a. single ASEAN contentが 50%超<br>b. Cumulative ASEAN contentが 60%超<br>・国際品質保証基準に従って製造されていること<br>・一般市場価格に対して競争力のある価格   | ・「ASEANメンバー各国で」設立され、事業を営む企業<br>・最低 30%の当該国持ち分<br>・資源の共有、または企業協力を行う企業<br>・AICO製品の製造に協力する複数の参加国で設立され事業を営む企業<br>・対象部品の国産化率が 40%以上<br>・原材料輸入CIF金額が輸出FOB金額の 60%以下であればAICO製品として認定   |
| 恩典   | ・国産化認定有り<br>・CKD関税の 50%免除  | ・国産化率参入あり<br>・0~5%の特恵関税率摘要(参加会社間取引されるAICO承認部品のみに適用)   |
| 問題点  | ・各国が自動車国産化プログラムをもっていることで各国政府の利害が交錯。<br>・各国とも付加価値の高い部品(エンジン、ミッション)の生産分担を主張、対立。<br>・BBCでは巨大自動車メーカーのための特別プログラムであるため、CEPTに早く移行すべき。また、中小の地場産業を振興させるプログラムを作るべきとの意見拡大。<br>・ASEAN事務局に申請書を提出した後、各国のMITIに意見を聞く必要があり、ASEAN加盟国全てが承認しないと認められないため複雑。 | ・各国の足並みがそろわない。<br>・政府(輸出国・輸入国)の承認を同時に行い、輸出国と輸入国の政府間交渉が必要となるため、承認まで両政府の利害が反映され、移管産業である自動車関連産業では、許可の遅延が予想される。<br>・貿易バランスの問題から、各国の自動車会社が傘下の部品メーカーの部品を集めて輸出するCKDパッケージが認められない可能性が高い。この場合、部品メーカーが個別にAICOを申請、承認を受ける必要がある。                                      |

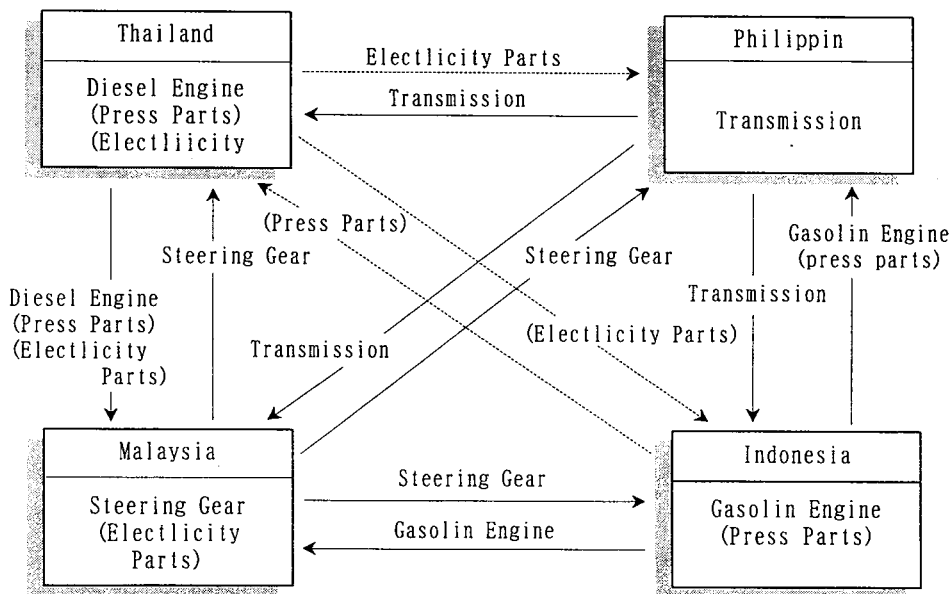
資料：中小企業金融公庫調査部前掲書、p. 26、ASEAN事務局資料等よりメイク作成。

このようにAICOの基本的アイデアはASEANの地域国際分業の進展にとって、本格的に機能すれば大きな貢献となることは間違いないのであるが、各国の思惑の違いとその背景となる各国の自動車国産化のレベルが異なっており、分業を強化するうえで部品貿易のバランスをどうとるかといった問題がまだ残っている。しかもそのうえに 97 年の通貨危機があったために、各国の政策は自動車のような重要産業の貿易自由化に後ろ向きになっていることは否めない。しかしあまり長期間貿易自由化に消極的であると、貿易障壁に阻まれたASEAN市場の魅力は低下し、対ASEAN直接投資は停滞せざるを得ず、アジアに直接投資を呼び込むうえでコンペティターである中国やインドに対抗できなくなる恐れがある。したがって、AICOが現状ではあまり機能しなくても来るべき 2003 年のAFTA, CEPT (ASEAN Free Trade Area, ASEAN自由貿易地域とCommon Effective Performance Tariff, 共通有効特惠関税)協定の時期までにASEANの経済回復が進めば、もっと本格的な国際分業が可能になり、日本や台湾などを結んだ部品の生産と供給のネットワーク化は進むであろう。

このように今までのところ限定された部品の相互補完体制の下ではあるが、代表的な日本の自動車メーカーによる地域内相互補完はそれなりに進んでいる。

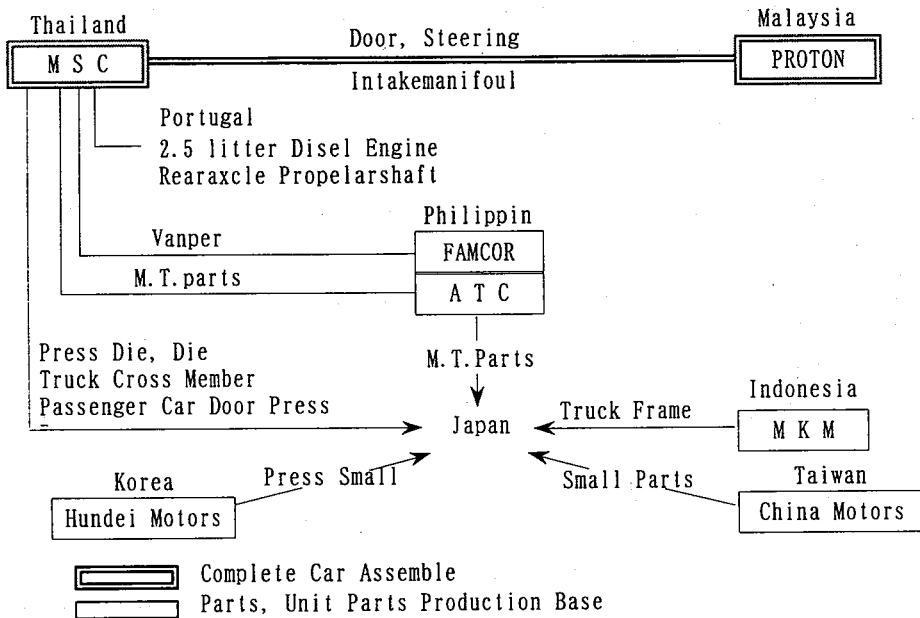
図4および5で示したのはトヨタと三菱のBBCによる地域内相互歩間の略図であるが、このような形で国際分業は進んだわけである。このようなBBCからAICOの段階並行しようとして始めたときに通貨危機が発生したわけであるが、早晚日本のメーカーは今後日本からの輸入部品の割高のため域内での国産化率工場と国際分業を強化して域外への輸出強化に乗り出すものと思われる。

図4 Outline of Toyota's Components Coplementation Plan 1990



Source: Toyota Motors, Automobile Market in Asia and Oseania. 1990p.

図5 Outline of Mitsubishi Component Coplementation in ASEAN



Source: Mitsubishi Research Institute, Automobile Industry Report 1994.

このほか、ASEANで注目されるのは、日本の主要メーカー各社がアジアカーを投入し、タイを中心にしながら本格的な分業生産の体制を固めようとしていることである。この地域で生産されている車は、ASEAN諸国の交通道路事情も絡んで商用車が多かったし、トヨタのようにインドネシアを中心に生産する独自商用車モデル「キジャン」を投入していたメーカーも、これからの乗用車市場の拡大に注目し、トヨタがソルレーナ、ホンダがシティという乗用車のアジア版の生産をこれまたタイを中心に開始したことは注目される。

以上のようにASEANを中心とする自動車産業における国際分業はまだ緒についたところであり、限られた部品やコンポーネントの工程分業が主体である。これはまだこの地域における部品の国際化率が低く、日本からもっていかねなければならない部品や材料、中間財が多いことに由来している。

とはいえBBCの認可条件としてのASEANコンテンツ(現地調達率)は50%であり、すでにみたように日本からの部品輸入は通貨問題も絡んで割高になっているので現調率の向上と地域内の補完分業の強化は至上命令となっている。図6は、1990年から96年にかけてのタイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア4国の主要部品の輸入額の変化を元に全体のトレンドを国別に示したものである。この国でわかることは、経済危機を迎える前年の96年までの間をとってもタイとマレーシアについては主要部品ごとの国産化率が上がり、その反面日本からの輸入がかなり減っており、この期間内に部品やコンポーネントの現地生産が増加していると思われる。逆にフィリピンとインドネシアでは一部の部品を除きむしろ輸入が増加している。とくにタイでは、パワートレイン、エ

図6 各国部品生産力のまとめ(90年→96年)

|        | 90年→96年        | 個別品目   |
|--------|----------------|--|
| タイ     | 全般に<br>現地化進展   | ・車体・装備品以外の各品目で現地化進展<br>・とくにパワートレイン・エンジン補器類の生産力向上   |
| マレーシア  | 全品目で<br>現地化進展  | ・各品目で輸入依存度が低い<br>・近年電装品で現地化がさらに進展                  |
| フィリピン  | 一部品目で<br>現地化進展 | ・電装品, 足回り, ミッション・ステアリング部品が中心<br>・車体・装備品は輸入が増えやすい構造 |
| インドネシア | 変化小            | ・パワートレイン・エンジン補器類に現地化の余地あり<br>・足回り部品で現地生産力比較的高い     |

出所：中小企業金融公庫調査部前掲書, p. 42。

図7 生産集約の展望のまとめ

|         |                 |  |
|---------|-----------------|--|
| 完成車メーカー | 完成車             | プロトン社, タイ, インドネシアの一部の比較的規模の大きい工場以外では生産集約の可能性あり   |
|         | 内製部品            | パワー・トレイン, プレス部品で量産効果が期待されるため, 生産集約の誘因が高い   |
| 部品メーカー  | パワートレイン・エンジン補器類 | エンジン用ベルトを除き, 各国で重複生産されている品目は少ない(現状の立地が継続)  |
|         | ミッション・ステアリング    | クラッチ関連部品, ステアリングホイールなどで生産集約の可能性あり  |
|         | 足回り関係部品         | ホイール, タイヤ類が各国で重複生産されており, 拠点整理の可能性あり  |
|         | 車体・装備品          | 自動車用ガラス, シート, ワイパー, ウェザーストリップ, 防振ゴム, シートベルト, ヘッドレスト, 各種トリム, インストルメントパネルなどで量産効果の余地があるため, 生産集約の可能性あり |
|         | 電装品             | ワイヤーハーネス自動車用照明機器, 電線・ケーブル, スイッチ・リレー, メーター類, オルターネーター, バッテリーなどで生産集約の可能性あり                           |
|         | その他用品           | カーエアコン, カーオーディオが各国で重複生産されているが, カーオーディオは域外輸出により量産効果がすでに発揮されている面もあり, この点から生産集約の可能性は限定される             |

エンジン補器類の現地化が進んでおり, これはエンジン国産化規制の効果を反映している。他方で車体装備品の輸入が増えているが, これは国内市場の発展で多用な乗用車に需要が移ったことが関係していると思われる。しかし, 車体装備品以外の分野では押しなべて国産化の進展は顕著である。またマレーシアについては, 国産車中心の国産化政策が一応効を奏し, 輸入依存度はすべての分野で低下している。さらにフィリピンの場合, 足回り部品, ミッション, ステアリング部品の輸入依存度は低下しているが, パワートレイン, エンジン補器類, 車体装備品の輸入が増える傾向にあり, 部品の他分野にわたる国産化が進まないなかで, 政情安定に伴う高付加価値の乗用車への需要が拡大したことを窺わせる。またイン

出所：図6に同じ, p. 44。

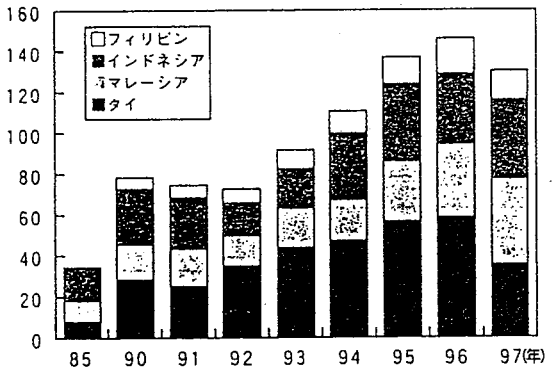
ドネシアは全体として変化が少ないが、エンジン補器類、パワートレーンの現地化が遅れており、他方足回りの部品では国産化が進んでいるのが看取される(中小企業金融公庫調査部、前掲書 39 ページ)。以上のことからいえることは、現地補完分業といっても各国の部品国産化のレベルと内容に相当違いがあり、各国の国産化政策や自動車市場の発展の度合によってそのような相違が生まれているということである。したがってASEAN自動車地域補完国際分業を発展させるためには、各国の関税や国産化政策、そして貿易バランスについての政策的調整もさることながら、図7にみるような完成車メーカーから部品メーカーに至るまでのレベルで地域をまたがる形の生産集約が必要になるであろう。その意味では今回の経済危機はそのような生産集約を進める促進剤になったかとも思われる。

### 3 アジア経済危機と日本自動車メーカーの対応

以上のようにASEANを中心に地域内補完分業を1つの軸に据えてアジアにおける国際戦略を構築しつつあった日本自動車メーカーにとって、1997年7月のパーツ通貨危機を発端とするASEAN中心のアジア経済危機は、その戦略の見直し、とくに緊急避難的軌道修正を余儀なくさせた。図8、図9はASEAN4カ国の自動車販売台数の97年までの趨勢と97~98年4月までの月間販売台数の推移である。これでわかることは、ASEAN4カ国では1996年約150万台近くまでであった年間販売台数が、97年に130万台くらいに下がり、さらに97年の7月までと8月以降では対照的に極めてドラスティックな低下をみせたということである。対前年同月比ではマイナス60%から80%に落ちるといふ極端な低落である。このことは工場の操業度が30%とか40%程度に落ちることを意味しており、販売台数も98年度以降は半分以下になったと信じられる。

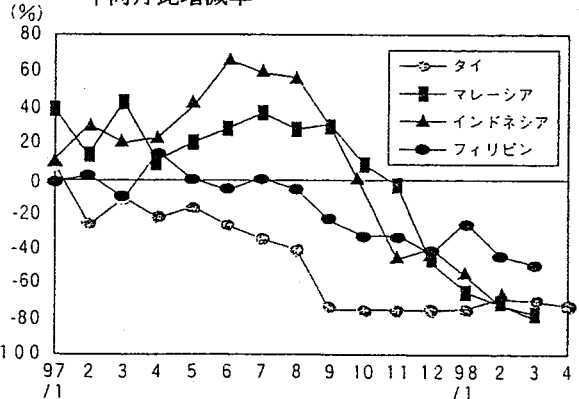
このように急激な危機に見舞われたASEANの日本自動車メーカーがとった対応は、短期的対応と長期的対応に分かれるが(表3参照)、短期的対応としては、減産や工場の一次休止、投資計画の凍結と新モデル投入の延期、従業員の削減、販売価格引上げ等々あるが、注目される

図8 アセアン4カ国の自動車販売台数推移



出所: FOURIN「東南アジア・台湾・豪州の自動車部品産業」等。  
森美奈子「アセアンで新たな生産ネットワーク構築を目指す日本の自動車メーカー」日本自動車工業会, JAMAGAZINE vol.32-7, 16 ページ。

図9 97年1月以降の月間自動車販売台数の前年同月比増減率



出所: FOURIN「東南アジア・台湾・豪州の自動車部品産業」各種報道等。



のは経営基盤の弱い地場部品メーカーの倒産を防止するため代金前払いや購入価格の引上げと共同での支援策の協議を行ったりしていることである。これは短期的対応とはいえ、これまで国産化協力と技術移転を行って長年かけて育成してきた地場部品メーカーを支援していくことが、危機回復後の戦略展開にとって重要であることを認識してのことである。また授業員の削減についても現場において基幹となる熟練工はできるだけ残して日本での教育研修を行ったりしている。また長期的対応としては現地での域内調達の推進拡大と完成車、部品両者にわたる域外への輸出拡大を戦略の基本としながら、現地法人への投資、生産拠点の集約化などが進められた。

表 3 通貨危機後の日系自動車メーカーの動向

〈短期的対応〉

|                |  |
|----------------|--|
| 生産縮小           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・原産／操業一時停止</li> <li>・委託生産中止</li> <li>・投資計画の凍結</li> <li>・新モデル投入延期</li> </ul> |
| 雇用削減           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・期間工／正社員削減</li> </ul>   |
| 販売面での施策        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・輸入原材料高騰による販売価格引上</li> <li>・販売促進キャンペーン実施</li> <li>・オートローンのでこ入れ</li> </ul>   |
| 地場部品<br>メーカー支援 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・代金前払い</li> <li>・部品購入価格の引上</li> <li>・日系完成車メーカー共同での支援策協議</li> </ul>          |

〈生産体制再編など長期的対応〉

|              |   |
|--------------|---|
| 調達／販売先の変化    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地／域内調達の推進</li> <li>・輸出の拡大(完成車／部品)</li> </ul> |
| 現地法人への財政支援   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・増資、日本本社の出資比率引上</li> </ul>                     |
| 工場の集約        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・老朽工場を閉鎖するなど、同一国内の拠点を集約</li> </ul>             |
| 技術／品質システムの工場 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の日本での研修実施</li> <li>・ISO等取得</li> </ul>      |

出所：前掲書，森美奈子論文。

このように日本の自動車メーカーがアジア経済危機に直面して採用した緊急避難的なものを含めての戦略的対応は、結局ASEAN市場が中長期的展望に立てば成長するとの前提のもとで、しかも地域の貿易自由化は進展するという基本シナリオに沿ったものとみることができる。図 10 は 2003 年 AFTA 発足を展望した域内相互補完と分業構造の展望を图示したものである。この国の通貨危機後とある左側の欄は、危機後今日までの状況を示しており、市場規模は停滞しても貿易自由化が進展する側面と停滞する側面の 2 つの面からのアプローチが必要であり、さらにこの危機後のアプローチもやがては ASEAN 市場の AFTA 後の成長とそのなかでの貿易自由化の進展を見越したものであることを示唆している。そこでは量産効果による部品相互補完の進展だけでなく、各国の得意分野に応

じた分業という視点も打ち出されこのことを通じての域外への輸出競争力の増進も考えられるところである。

図 10 2003 年AFTAに向けた域内相互補完・分業構造の展望(視点)

|             |  | 通貨危機後  |  |   |  |
|-------------|--|--|--|---|--|
| 背景要因        |  | ASEAN市場が成長しない<br>(国内で十分な生産規模がない)<br>(規模の経済性の余地がある)   |  | ASEAN市場が成長<br>(国内で一定の生産規模が<br>確保される)  |  |
| 市場規模        |  |  |  |   |  |
| 自由化         |  | 貿易自由化進展  | 貿易自由化停滞  | 貿易自由化進展   | 貿易自由化停滞  |
| 相互補完・分業パターン |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・量産効果を得るための部品相互補完が活発化＝部品生産集約</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・各国内で生産拠点集約、整理</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・完成車の製品差別化分業</li> <li>・量産効果による部品相互補完よりも、各国の得意分野に応じた分業</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的には競争力がつかず、市場の成長は阻害される</li> <li>・域外輸出競争力もつかない</li> </ul> |
| 相互補完・分業を展望  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・どのような部品で量産効果が期待されるか</li> <li>・完成車の量産効果発揮の余地はあるか</li> </ul> | —  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・各国の「得意分野」は何か</li> </ul>   | —  |

出所：メイク作成。前掲中小公庫レポート，p. 30。

#### 4 日本家電・電子産業のアジア国際分業の進展

以上のような自動車メーカーのASEANを中心とした国際分業に比べると、わが国の家電メーカーについてはアジアにおける国際分業はずっと進んでいる。カラーテレビや電機冷蔵庫、電気洗濯機 はもとより、最近ではVTRやエアコンに至るまでその国際分業はASEANだけでなく中国をも巻き込んで90年代に入ってから第2次円高で急速に進んでいる。たとえば表4にみるごとくVTRのアジアの生産拠点は今や欧州と米国の合計を上回るに至っている。これはとくに家電産業の場合にはその国際分業の内容が、自動車のように単なる地域内補完分業でなくグローバル国際分業となっており、90年代に入ってVTRの生産拠点の欧州からマレーシアを中心とするアジアへの移行などがみられる(表4参照)。さらにVTRやエアコン(図11および図12参照)の国際分業は地域内の工程別の補完分業にとどまらず生産品目や生産期守護との棲み分けによる水平分業の形をとって

表4 VTRの地域別海外生産拠点数

|      | 合計 | アジア        |           |    |            |           |    |   | 欧州<br>合計 | 米国 | その他 |
|------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|---|----------|----|-----|
|      |    | シンガ<br>ポール | マレー<br>シア | タイ | インド<br>ネシア | フィリ<br>ピン | 中国 |   |          |    |     |
| 1988 | 36 | 5          | 0         | 0  | 0          | 0         | 1  | 0 | 21       | 5  | 6   |
| 1990 | 40 | 12         | 0         | 7  | 0          | 0         | 0  | 0 | 19       | 2  | 7   |
| 1993 | 48 | 22         | 2         | 9  | 0          | 2         | 0  | 2 | 17       | 2  | 7   |
| 1996 | 42 | 22         | 2         | 7  | 0          | 2         | 0  | 3 | 11       | 3  | 6   |

出所：EIAJ「海外法人リスト」各年5月調査。  
 中小公庫レポートNo.97-3「家電産業におけるわが国とアセアンの新たな分業生産体制  
 の構築」p.61より。

図 11 エアコン生産の棲み分けと「並行生産」

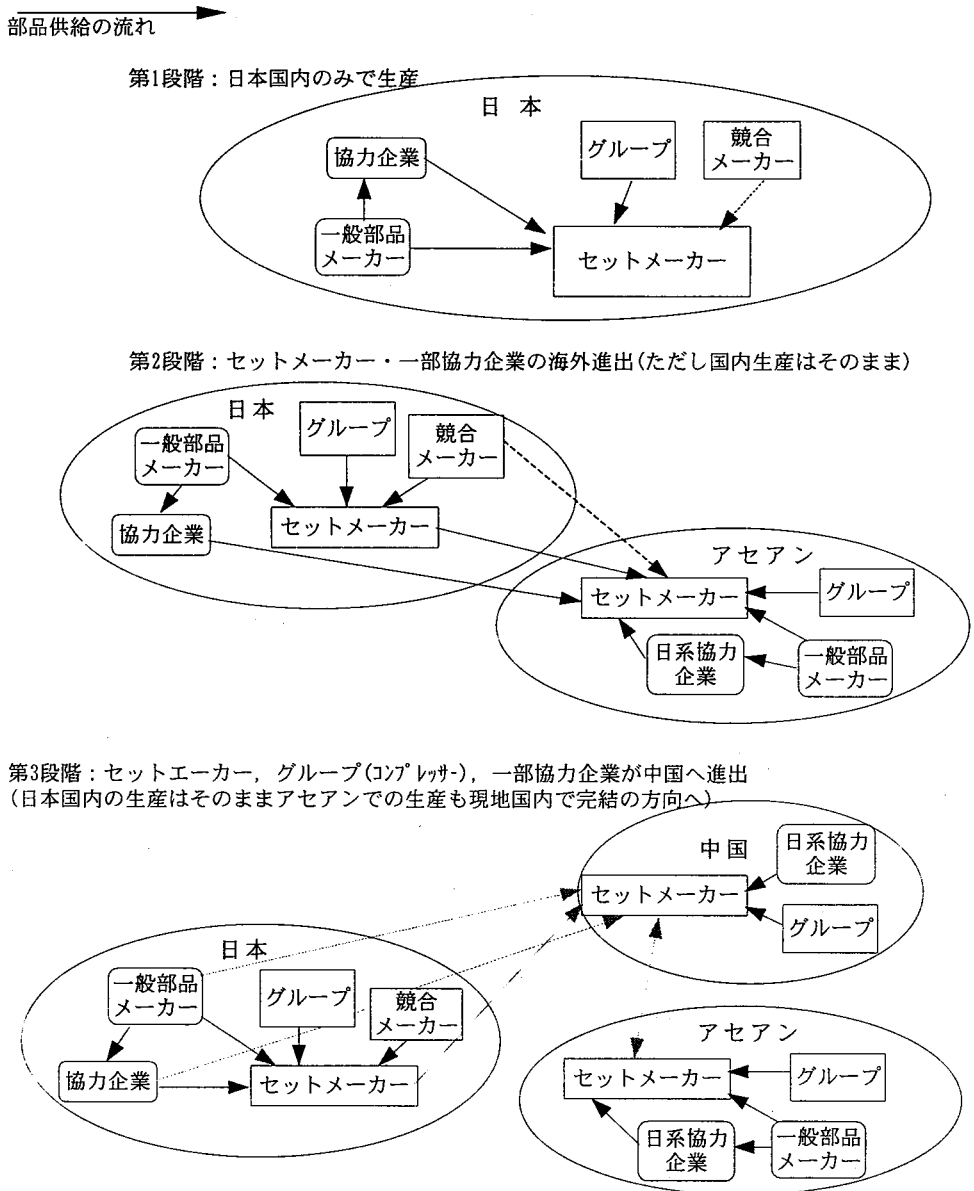
|                                | 市場価格 | 草津<br>(日本) | MACC<br>(マレーシア) | MAICO<br>(マレーシア) | 中国・その他の<br>アジア地域    |
|--------------------------------|------|------------|-----------------|------------------|---------------------|
| 住宅用システム<br>エアコン                | 高額   | ○          |                 |                  |                     |
| 高級<br>インバーター                   |      | 拠点         |                 |                  |                     |
| 普及型<br>インバーター                  |      | ○          | 並行生産 ○          |                  |                     |
| 室内・室外機<br>セパレートタイプ<br>(日本国内向け) |      | ○          | 並行生産 ○          |                  |                     |
| セパレートタイプ<br>(冷房専用)<br>(輸出向け)   |      |            | 並行生産 拠点         | 並行生産 ○           | ○                   |
| ウインドタイプ                        | 低額   |            |                 | 並行生産 拠点          | ○                   |
| 生産規模<br>合計:320万台               |      | 110万台      | セパレート:10        | ウインド:80万台<br>0万台 | 中国:30万台<br>その他:25万台 |

出所：「日経ビジネス」1995年1月30日号ヒアリング調査により作成。  
 前掲中小公庫レポート，p.75。

いることが認められる。このように家電製品においてグローバル国際分業が可能になったのは、(1)アジア地域において中国を含めて家電製品の市場が急拡大したことにより、まず白物製品(テレビ、電気冷蔵庫、電気洗濯機)の現地生産が急拡大し、これがやがて円高の影響もあって日本国内から大幅に生産移管され、たとえばテレビや冷蔵庫は今や中国やマレーシアがその域内の需要に対応するだけでなく日本を含む域内に広く輸出されるに至ったことが挙げられる。さらに(2)として、このことによって家電製品の部品を含む生産基盤が整備されたことが挙げられる。たとえば図11にみるごとく電子部品についても3割以上現地で調達できるものが増えてきている。またVTRの場合でもカスタムICや金型は日本で調達しても、シリンダーやヘッド、プリント基盤などは現地で生産調達している数が増大している。また(3)としてVTRやエアコンについては、かつてのアジア進出にみられたような労働集約工程の海外移管のみならず高度な加工技術を要す

る工程についても日本で開発された自動化危機を取り入れた自動化ラインをもっていくことがその輸出貢献度とも絡んで比較的容易であったことも、アジア地域への生産移管とグローバル国際分業を進めやすくしたとみることができる。またこのことを裏付けることとして家電ハイテク関連の現地工場への投資は松下、ソニー始め 100%もしくは過半数出資が多い。

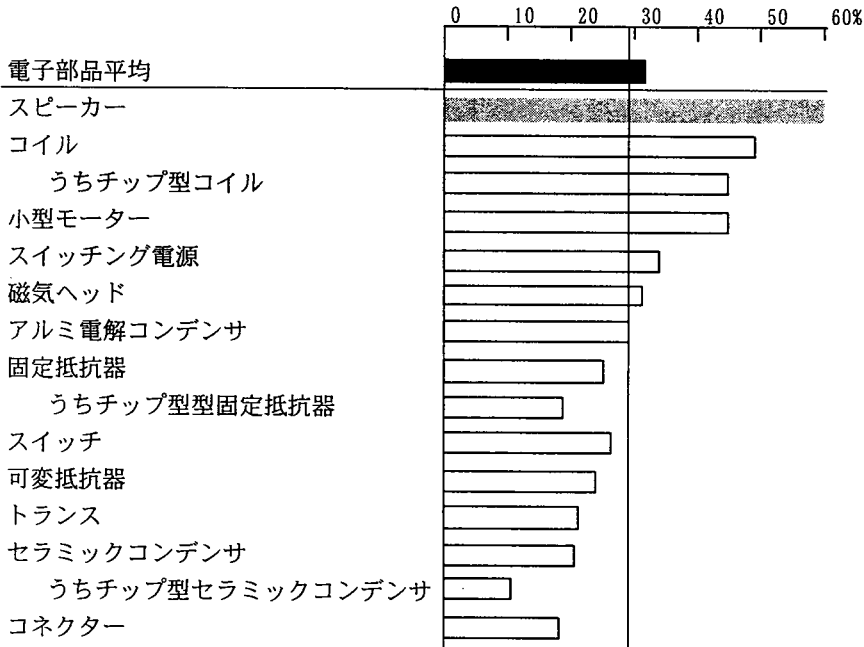
図 12 エアコンの国際展開



出所：ヒアリングにより作成。  
前掲中小公庫レポート，p. 79。

以上のように日本の家電・電子メーカーのアジアにおける国際分業は、自動車に比べてはるかに進んでおり、それが可能になった3つの要因は、(1)現地市場の急拡大、(2)部品生産基盤の確立の早さ、(3)高度加工工程の移管が容易である、といったことである。ここではさらにこのような域内補完分業のみならずよりハイレベルの国際分業がなぜ可能になったか、そしてこのような国際分業体制の構築がアジア経済危機に際してどういう意味をもったかについて今後の展望を含めて考察してみよう。

図 13 製品別にみたアジア生産依存度



出所：野村総合研究所「NOMURA SEARCH」1995.5。  
前掲中小公庫レポートNo.97-3, p.66。

注：アジア生産依存度=アジア生産/(日本生産+アジア生産)であり、外資系企業も含む。

日本の家庭用電気・電子機器の生産金額は1991年の7兆8,800億円をピークに年々減少し、5兆3,700億円と33%減少している。これに対して95年の輸入は民生用電子危機で3,300億円、民生用電気危機で1,400億円に達している(中小公庫レポートNo.97-3「家電産業におけるわが国とASEANの新たな分業体制の構築」p.1)。この数字から窺えることは、わずか4年の間に33%生産減となった分は欧米、アジアへの生産移管が進んだということであり、輸入増加はロジスティックス的にアジアからのものが大部分を占めるということである。表5は日系家電、電子メーカーのアジア進出の事業内容を時期別、国別に描いたものである。この表から観察できることは、この産業の場合1960年代の輸入代替期が割合短くて輸出志向型への転換期が割合早くやって来ていること、そして85年以降の第1次円高と92年以降の第2次円高で輸出志向が決定的となり、国別にみても品目別にみても全面的な展開をみせているのがわかる。国別では輸出志向転

換期におけるシンガポールとタイへの生産移管, 第1次円高移行のシンガポール, マレーシアとタイ, そして第2次円高移行のインドネシア, フィリピンとそれに人口大国の中国のそれぞれ生産品目とメーカー数の増加がとくに目立っている。このような段階を追っての生産移管の急拡大により輸出志向を急速に高めることができたといえよう。したがって図 14 にみるような主要家電製品の海外生産比率は製品ごとにかなりバラツキがあるとはいえ, おしなべて急上昇していることがわかる。この図に示す海外生産比率の数字は欧米での現地生産を含めたものでありアジアの数字とイコールではないが, 欧米での家電製品市場が成熟化していることや動労コストの問題なども考慮に入れると, 図 5 のアジアにおける事業展開の内容とて照らし合わせるとアジアにおける生産比率の急上昇が大いに貢献していると思われる。このなかでも地域別の文化や慣習を背景とした生活密着型製品である電気洗濯機や電機冷蔵庫は, 増加してはいるがその増加率は低く, カラーテレビ, 電子レンジ, ステレオ, VTRの海外移管率と増加率はともに高い。このことはAV(音響, 映像)家電を中心に海外移管がとくにアジアを中心に進み, この分野での生産がグローバル化し国際分業のネットワーク形成がより進んだことを物語っている。

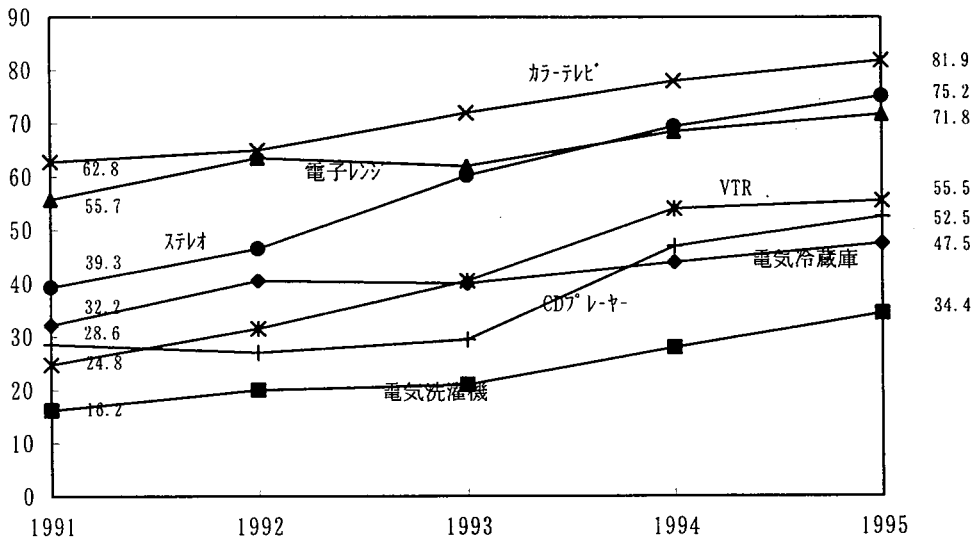
表 5 日系エレクトロニクス生産拠点のアジア進出時期, 進出国, 事業内容

|        | 輸入代替期                               | 輸出志向型への<br>転換期                                | 輸出志向型の全面的展開期  |                            | 合計<br>(拠点数) |
|--------|-------------------------------------|---|---|----------------------------|-------------|
|        | 1960~69年                            | 70~84年  | 85~92年  | 93~97年                     |             |
| 韓国     |                                     | 家電③, VTR①                                     |   |                            | 7           |
| 台湾     | 家電⑥<br>カラーテレビ①⑤<br>エアコン①⑤<br>ブラウン管⑤ | VTR③  | コンプレッサ④   |                            | 17          |
| 香港     |                                     | 家電⑥   |   |                            | 5           |
| シンガポール | 家電①<br>洗濯機①                         | テレビ⑤⑦<br>家電④⑤<br>コンプレッサ⑥<br>カラーテレビ①<br>ブラウン管⑤ | エアコン①<br>カラーテレビ①③④<br>コンプレッサ①<br>VTR④   | ブラウン管③<br>カラーテレビ①⑤         | 29          |
| マレーシア  | 家電⑥                                 | エアコン⑥<br>テレビ⑤<br>カラーテレビ②                      | 家電②<br>洗濯機②<br>冷蔵庫②<br>カラーテレビ③⑥<br>コンプレッサ⑤⑥<br>VTR②③⑤⑦<br>テレビ⑤<br>エアコン⑤⑥<br>ブラウン管⑥⑦ |                            | 31          |
| タイ     | 家電①④⑥⑦<br>冷蔵庫⑦<br>テレビ⑦<br>洗濯機⑦      | 家電⑤⑥<br>冷蔵庫⑤<br>テレビ⑤<br>エアコン⑤                 | ブラウン管④⑦<br>カラーテレビ③<br>コンプレッサ⑦<br>家電②<br>VTR⑤  | コンプレッサ①⑤<br>冷蔵庫①⑤<br>洗濯機④⑤ | 35          |

|         |     |                   |                         |  |     |
|---------|-----|-------------------|-------------------------|--|-----|
|         |     |                   | 冷蔵庫②④<br>エアコン②④⑥⑦       |  |     |
| インドネシア  |     | 家電①⑥              | VTR①⑥<br>家電⑦<br>カラーテレビ② | コンプレッサ-①<br>冷蔵庫①②<br>カラーテレビ①②③<br>④⑤<br>家電⑤  | 25  |
| フィリピン   | 家電⑥ | カラーテレビ②<br>洗濯機②   |                         | 冷蔵庫⑤<br>コンプレッサ-⑤<br>カラーテレビ⑥<br>洗濯機①  | 12  |
| 中国      |     | カラーテレビ①⑤<br>エアコン① | ブラコン管⑤⑥<br>家電⑥<br>洗濯機⑥  | 冷蔵庫①②<br>家電①②⑥⑦<br>コンプレッサ-①④⑤<br>⑥⑦<br>エアコン①⑤⑥⑦<br>VTR⑥<br>洗濯機①②⑤<br>ブラコン管③<br>カラーテレビ②③④ | 54  |
| 合計(拠点数) | 16  | 42                | 84                      | 73   | 215 |

注：表中○数字は企業数で、①三洋、②シャープ、③ソニー、④東芝、⑤日立、⑥松下、⑦三菱。  
出所：週刊『東洋経済 海外進出企業総覧'96』東洋経済新報社より作成。

図 14 主要家電製品の海外生産比率推移



出所：(財)家電製品協会『家電産業ハンドブック』より作成。  
前掲中小公庫レポートNo. 97-3, p. 5。

このように日本の家電・電子産業において早くから海外への生産移管が進みとくにAV家電などを中心にグローバル国際分業に踏み出した分野がとくにアジアにおいて目立っ

ていたことは、おしなべてこの分野でのアジア各国への工場投資が相対的に少なくすむこと、そして技術移転が場合によっては最新の自動化ラインなどを持ち込むことでやり易かったことが挙げられる。また自動車のように部品点数が2万点にも及ぶほど構成が複雑でなく、部品点数がその約10分の1ですむこと、さらに部品の共通化や標準化がやりやすく点数削減もやりやすいことも国際分業の早くからの拡大に関係している。さらに部品やコンポーネントがバルキーなものが少なく、ロジスティックスの面でも国際分業に踏み込みやすいことも見逃せない。

この点では日本自動車メーカーが、BBCからAICOへと地域内国際分業を漸くスタートさせたばかりの状況で輸出志向はまだ先の課題だったのと、電子・電機メーカーとでは状況を異にするところがあったといわなくてはならない。

それではこの地域内分業とさらには国際分業を強化し輸出志向を強めた家電・電子産業は、今回のアジア経済危機でどのような立場に置かれたであろうか。この点で詳細なデータがないが、当時の報道などに照らしてみると、経済危機で最ももろに影響を受けたのは住宅と自動車といった高額商品であった。もちろん家電商品いわゆる白物は輸出よりも国内向けのものが多いのでかなりの減産を強いられたようである。しかしながら輸出志向性の強いAV家電関連などはその部品コンポーネントも含めて通貨下落で輸出競争力はむしろ高まりフル稼働に近い状況が生じているのである。もちろんこれは部品の現地調達率がある程度高く割高になる日本からの部品輸入が少なくすむという前提のもとでの話である。とくにすでに早くから最新自動化ライン(といっても自動車の10分の1程度ですむ)を設置しているAV家電関連は、国内経済の停滞を尻目に欧米先進国始め輸出に力を入れ成果を挙げたと信ぜられる。AV家電そのものではないが、たとえばタイのミネベア、そして同じくタイのサンデン(エアコン)などは、自動車工場の一事閉鎖とは対照的に繁忙を極めたということが報告されている。

以上のように家電・電子メーカーの場合には自動車に比べて相対的に経済危機によるダメージは少なくその立て直しも早かったと思われるが、これは早くから輸出志向の強い生産移管や地域内分業も含めた国際分業の体制を早くから取りつつあったからであろう。

##### 5 経済危機後の日本自動車産業のアジア国際分業の展望と再評価—結びに代えて—

以上のように深刻なアジアの経済危機を経験したなかにあって、国際分業に大きく踏み込んでいた家電・電子産業と自動車産業では置かれた立場がかなり対照的だったといっていよう。ただこの違いは2つの産業が将来の大市場であるアジアをにらんで戦略を展開するうえでの産業としての構造の相違に由来するところも大きい。まずアジアにおける耐久消費財市場は家電に始まりやがて電子情報機器に移っていくなかで自動車もある程度並行して市場は拡大したとはいえ、そこには単価の桁違いの大きさとインフラ整備のレベルの違いといった問題もあって市場の規模との断絶がある。わかりやすくいうと家電・電子はまさに市場が成長期にあり、自動車はこれから成長期に入ろうとする段階だったといえる。したがってある程度の市場規模をもち品目によっては輸出志向も強い家電・電子の場合経済機器によるダメージも相対的に少なく、これからいよいよ本



格的な拡大増産を目指して工場投資を進めた矢先に経済機器にもろにぶつかった自動車の場合とではダメージの程度はかなり違っている。さらにもう1つやや長期のトレンドとしてみた場合に、家電・電子が輸入代替の進出から輸出志向への転換が家電・電子製品市場のアジア地域の拡大のテンポに合わせて比較的速く進めることができたことも見逃せない。家電・電子の場合部品メーカーも含めてアSEMBラーであるセットメーカーのアジア各国での進出が比較的整合的に行われたのに対して、自動車では部品構成が高度かつ複雑であるためにエレクトロニクス関連や精密加工関連の部品や金型、租型材といった高度な部品や部材の移転が遅れるために、アSEMBラーの進出と部品の国産化が均衡のとれた形で発展したという違いもある。さらにいえることは、家電・電子のアジアへの生産移管が比較的スムーズに行われても、日本国内では空洞化を少なくするべくより技術的に高度な高品位テレビであるとか情報家電といった高度技術の分野にシフトしていったことも一種の水平分業による棲み分けを可能にしたといえる。自動車の場合にもこのような水平分業は将来的に考えられないわけではないが、これまでのところ家電・電子ほどの水平分業へのシフトはこれまでの条件では困難であったといえよう。

ASEANを中心とする日本の自動車メーカーでの地域補完国際分業は、この地域の自動車需要がそれなりに上昇し、2000年に向けて家電・電子並みの本格的な大衆消費市場が出現するのを目前にして、通貨危機のために一旦その発展に待ったがかかったことは否定できない。また家電産業のごとく中国を巻き込んだグローバル国際分業は、自動車に関しては成立しなかった。また経済危機の最中にASEANにおいて地域国際分業の核となろうとしていたタイやインドネシア、マレーシアで多くの日系メーカーの工場の一事閉鎖や減産が行われたことにより、当面が国際分業の発展は見送られざるを得なかった。

しかしながら経済危機からの立ち直りがかなり進んできたことにより、ここに来てアジアとくにASEAN地域の自動車生産は回復の兆しをみせようとしている。2年越しの不況のなかでまだ不十分とはいえ金融システムの改革や財閥経営の透明性や特殊企業の排除、そして外資参入の自由などが少しずつ進みつつある。そしてこの地域には家電がそうであったように潜在的な自動車需要は依然として大きいものがある。しかも今回の経済危機の経験は、日本の自動車メーカーをして1国の自動車市場だけに頼る場合の不安定性を強く認識させたので、国際分業への構築へ向けての戦略的志向は強まるであろう。

ASEAN諸国を中核とする国際分業の発展において最大のネックは何よりも、地域内のコンポーネントの国際分業をめぐる域内各国相互に供給される部品貿易をめぐる各国の利害対立であった。しかしこの点については2003年のAFTAとCEPTのすけじゅるを守ることはグローバル時代に不可避の道でもあるので、いずれは解消の方向に向かうはずである。現状ではタイが中心になりこれに国益と民族メーカー重視のマレーシアとASEANの人に大国インドネシアとの利害調整が焦点となるが、21世紀の新しい状況は早晚小異を捨てて大同に着かざるを得ないようになるであろう。もう1つの国際分業展開上のネックは、自動車部品をめぐる技術移転が、ローカルの底辺のサプライヤーにまで及ばないことであった。しかしこの点の不況の点でもローカルサプライヤーに支援策がとられまたりストラ効果で競争力のない零細サプライヤーは淘汰されたことで今後はコスト

に品質面の競争力増進を図りながら生産回復が図られようとしている。通貨危機が及ぼした影響は輸出競争力を内実ともにつければ将来上有利になる見通しが出てきたことと、輸入部品や部材のコスト上昇であり、この点からも部品の底辺を巻き込んだテコ入れは不可欠である。また国際分業と関連して今回の経済危機は、国内市場向けに生産していた現地工場を輸出主導に切り替えるという一種の戦略転換をもたらした。最も通貨面で輸出が有利になったとあって、コスト、品質、技術の面で一挙に国際水準に到達できるものではない。この輸出競争力を高めるためには、まず現地ワーカーの熟練度を高めることが先決である。この点でタイのホンダやスズキが不況で現地工場の操業短縮を行っている最中に数百人単位の現地従業員を日本の工場へ研修のため送って半年くらいかけて熟練度を高めたのも輸出競争力や国際分業を踏み込む中長期的視野に立った政策として評価できよう。こうしてアジア経済危機からの脱却が進むなかで、ASEANを核としつついずれはグローバル国際分業をも視野に入れた地域国際分業が強化される布石が準備されようとしている。

#### 【参考文献】

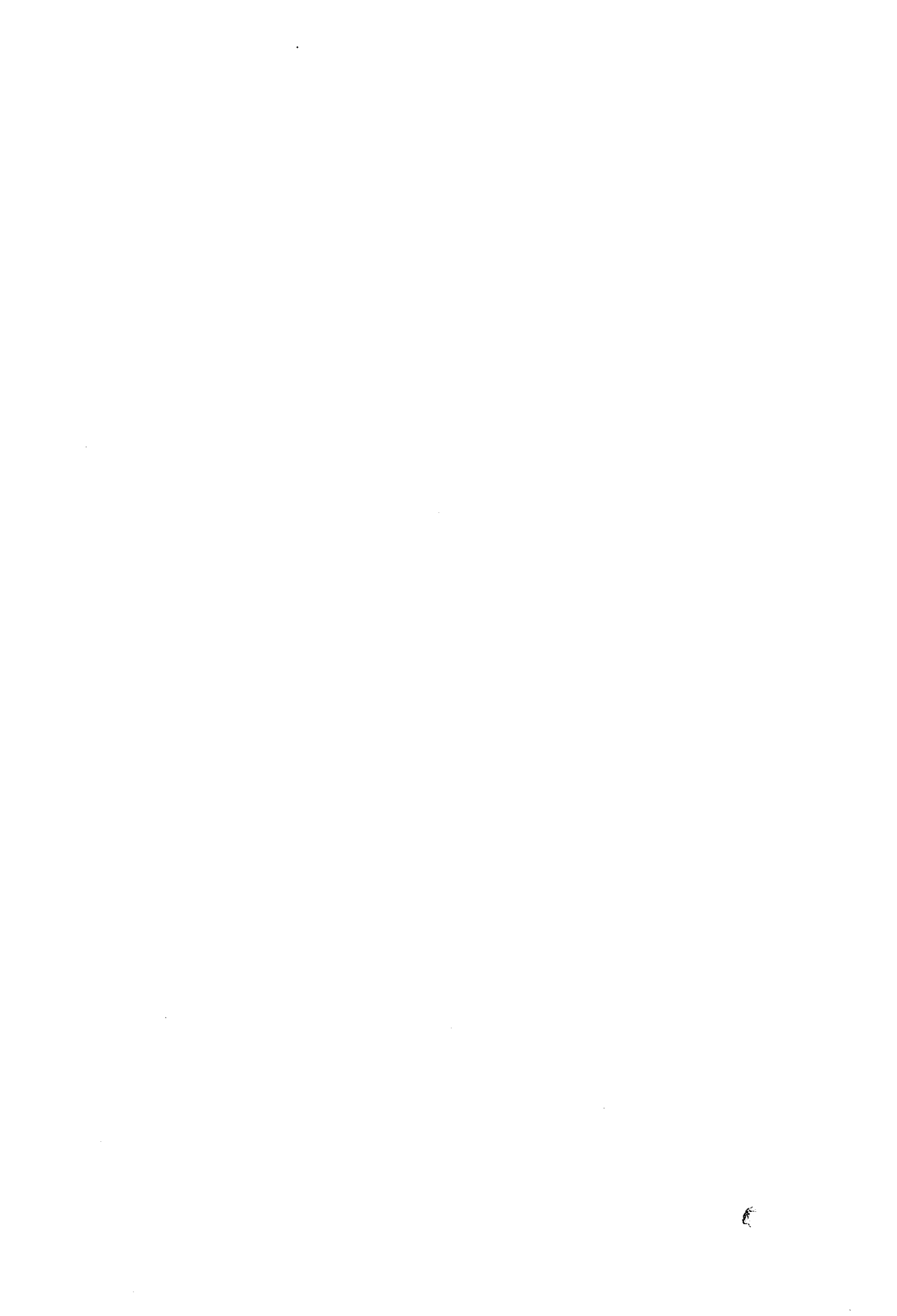
- 中小企業金融公庫調査部「ASEANにおける自動車産業の動向とわが国中小部品メーカーへの影響について」中小公庫レポートNo. 98-1, 1998年4月。
- 同上「家電産業におけるわが国とアセアンの新たな分業生産体制の構築」中小公庫レポートNo. 97-3, 1997年6月。
- 同上「東アジアの経済危機を乗り越える日系中小企業」中小公庫レポートNo. 99-2, 1999年7月。
- 北村かよ子編『東アジアの産業構造高度化と日本産業』アジア経済研究所, 1997年。
- 板垣博編『日本的経済生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場—』ミネルヴァ書房, 1997年。
- 総合教育企画『アジア自動車市場データブック』1997年。
- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥『アメリカに生きる日本的生産システム—現地向上の「適用」と「適応」—』東洋経済新報社, 1991年。
- 林忠吉「東アジア自動車産業の発展と国際分業」『経済経営論集』第8巻1・2合併号, 1989年3月, 八千代学院大学。
- 居城克治「台湾における自動車産業の現状と部品調達」北村かよ子編『NIES機械産業の現状と部品調達』アジア経済研究所, 1991年。
- 井上隆一郎・浦田秀次郎・小浜裕久編『東アジアの産業政策: 新たな開発戦略を求めて』日本貿易振興会, 1990年。
- 川上桃子「台湾自動車産業における日本企業からの資本・技術の導入」『アジア経済』第36巻第11号, アジア経済研究所, 1995年。
- 公文溥「台湾の日系自動車工場」『社会労働研究』第39巻第2・3号, 法政大学社会学部, 1992年。
- 黄佩鈺「台湾の労働政策と「自主労働運動」の生成—80年代における労働運動について—」『経済論集』第8号, 京都大学, 1994年。

- 下川浩一「変動期に突入した台湾自動車産業」『エコノミスト』1990年7月24日号。
- 下川浩一「トヨタアストラ社再訪記」『日刊自動車新聞』日刊自動車新聞社, 1996年8月6日。
- 下川浩一「アストラ・ダイハツ訪問記」『日刊自動車新聞』日刊自動車新聞社, 1996年8月24日。
- 下川浩一「アジア地域における日本自動車産業の直接投資と国際分業の展開」『経営志林』第35巻3号。
- 清 向一郎「台湾自動車部品工業の生産体制と技術水準」『関東学院大学経済研究所年報』1989年。



# 自由論題

( 査 読 付 )









## 英語支配論と国際経営

林 徹(四日市大学)

## 要 旨

国際経営における課題はきわめて多方面にわたるため、国際経営の問題の核心を抽出することは不可能であるかのように見える。そのなかで、経営活動の担い手によるコミュニケーションにおける言語・文化からの影響はとくに注目に値する。実際、どの言語が支配的であるかは決定的である。言語と認識論の密接な関係に鑑みれば、国際経営上の課題の1つの要として、言語・文化に注目することはきわめて本質的である。

本稿では、まず、実際の経営活動において英語の占める重要性についての先行研究を検討して問題の所在を明らかにする。すなわち、国際化、外国人、現地人といった概念を問い直すことと、国際経営の現場における英語の重要性へのアンチテーゼとしての英語支配に注目することである。

次に、国家あるいは社会を管理する者にとっての言語の役割について論じる。そのうえで、英語が世界の共通語であるという国際英語論に対する異論、すなわち英語支配論を紹介して国際経営との関連からこれを吟味する。

さらに、英語支配の現実、またアメリカを中心とする構造的権力に対して、いかに対応すべきかを考えるために、それを好機としてとらえて経済的成功を収めているインドのソフトウェア産業と、反対にそれを脅威としてとらえて自国語による統制を強化したインドネシア政府の事例を取り上げる。それをふまえて、日本語または日本人の国際化の仕方を探る手がかりとして、日本語と英語の普及の方法についてのさまざまな考え方を整理して検討する。

結局、日本語の国際化とは、日本人によるそのビジョンの模索と、外国語として日本語を学ぼうとする人々による日本語への関わりからなるプロセスである。したがって、そのような課題を意識することが日本人の国際化であり、特定の言語・文化に固執するのではなく、さまざまな文化と接して取捨選択をし続けることが重要である。

今後の課題は、英語支配といっても英語そのものが国や地域によって多様であるため、それらを個別に検討すること。日本語教育との関連で重みづけを議論する際に、他の言語と英語を幅広く比較検討すること。将来、日本語と英語の運用能力に差がないほどまでに英語教育が充実した際の、経済的あるいは社会的な影響を予測すること、などである。

## はじめに

国際経営はきわめて学際性の高い研究領域である。それゆえに、国際経営の課題における要を捉えることは難しそうに見える。しかし、コミュニケーション、言語、あるいは文化の側面に注目することは本質的である<sup>1)</sup>。というのは、ビジネスの場面に限らず、実際、どの言語が支配的であるかは決定的に重要であるからである。われわれが外国人とコミュニケーションをする際の、その行動規範や思考方法を振り返ってみれば、その重要性を認識することができるであろう。

こうした問題意識から、まず、実際の経営活動において英語の占める重要性についての先行研究を検討して問題の所在を明らかにする。次に、国家あるいは社会を管理する者にとっての言語の役割について論じる。そのうえで、英語が世界の共通語であるという国際英語論に対する異論、すなわち英語支配論を紹介して国際経営との関連からこれを吟味する。さらに、英語支配の現実にいかに対応すべきかを考えるために、インドのソフトウェア産業とインドネシア政府の事例を取り上げる。それをふまえて、日本語ま

たは日本人の国際化の仕方を探る手がかりとして、日本語と外国語の普及の方法についてのさまざまな考え方を検討する。最後に、今後の課題を展望する。

## 1 問題の所在

吉原は、本国親会社から日本人社員を減らし、投資受入国の従業員を管理者や経営幹部に多く登用することを「ヒトの現地化」と定義し、日本企業の海外子会社におけるヒトの現地化の遅れを指摘した。そのうえで、日本の親会社の意思決定の過程(コミュニケーションなど情報の過程を含む)に外国人が参加していること、あるいは外国人が参加できる状態にあることを「内なる国際化」と定義し、日本親会社の国際化(内なる国際化)、海外子会社の数(海外進出)、現地人社長の子会社の数(現地化)の関係について行ったアンケート調査などをもとに、「内なる国際化と海外進出の間には強い相関関係が見られるけれども、内なる国際化と現地化の間関係はそれほど強くない」という結果を導いている<sup>2)</sup>。

しかし、国際化、現地人、外国人といった概念の定義については疑問が残る。というのは、長期的な視点で考えると、たとえば混血、2世、3世などの位置づけが不明瞭になるなど、そういった概念がきわめて曖昧となる可能性が大きいからである。

また、言語とコミュニケーションに関して、吉原は次のように整理している。

第1に、海外子会社のなかの言語については、(1)日本語のできる現地人社長は少数である、(2)日本語能力を現地人幹部の要件とする企業は少数である、(3)日本人出向社員と現地人社員の共通言語はほとんどが英語である、(4)日本人が参加する会議では、そのほとんどで英語が使われる。ただし、いずれもアメリカ、イギリス、ドイツ、シンガポールの場合であって、台湾にあつては日本語が重視されている。

第2に、日本親会社の言語については、(1)海外子会社への情報発信は電話でもFAXでも日本語が多く使われている、(2)会議に外国人が出席するときは英語が使用されることが多い。

したがって、日本企業の国際経営における言語の問題は英語力の問題であり、英語は重要である。ところが、実際、各社は日本人の英語能力向上のためにさまざまな対策を講じているものの、コミュニケーションに際して、時間が長くかかったり、理解が不十分になったり、情報量が減ったり、心理的ストレスがたまる等の理由から、日本人が英語を使うには問題点があるため、必ずしもうまくいくものではない<sup>3)</sup>、と。

こうして、今日の国際経営の現場では、日本人ビジネスマン(ウーマン)にとって、コミュニケーション上の能力としての英語力が決定的に重要であることが確認されている。また、コンピュータの共通言語としての英語を重要なコミュニケーション用具の1つとして習得することもありである。

たしかに企業レベルではそのような状況への適応が求められるとしても、個々の日本人あるいは国家レベルで考えた場合、そのような圧力に対して安直に英語力の習得に向かうことは望ましいことなのであろうか。経済的効率性だけを追求するなら、日本語は必要ないのであろうか。にもかかわらず、日本語が厳然と存在する理由は何であらうか。

## 2 英語支配論

### (1) 管理者としての言語

なぜ英会話に苦しむのか。英語は中学時代から学んできたはずなのに、なぜうまく使えないのか。多くの日本人が一度は心に抱く疑問である。わが国では、近い将来、小学校高学年に英語科が導入されるといわれるが、なぜ今なのか。英語は本当にそれほど重要なのであろうか。

柳原によると、日本の多くの法令には英訳があるけれども、判例や法律用語の英訳は非常に少ない。したがって、必ずしも日本語を理解できるとは限らない外国人留学生を相手に講義をしたり、彼らと討論を行うには、逐一、判例などの英訳を教官が行う必要があるという。

「平成 6 年 10 月、九州大学大学院法学研究科修士課程公法専攻 LL.M コース（国際経済ビジネス法）が設置された。その目的は、アジアの国々を中心に広く世界各国の優秀な人材に対して、国境を越えるさまざまな法的紛争の事前回避・解決のための諸方策を、日本側の視点に立ちながら教育し、それを通じて人的交流の発展と国際的な法曹家の育成に寄与するという点にある。このコースで開講される科目はすべて英語で講義され、修士論文も英語により執筆され、最終試験（面接）も英語で行われる。要するに、このコースの教育を受けるのに、日本語の習得は要求されない。（中略）このコースを、10 年、20 年と継続していくことによって、真の「知日家」、日本法研究者を地道に育成していきたい。」<sup>4)</sup>

このコースの方針には矛盾がある。一方ですべて英語を中心として教育を進め、他方で日本側の視点を重視するというのがそれである。外国人留学生に対して日本側の視点を重視させるのに、日本語を習得させる必要がなぜないのか。なぜ、日本の教材を教官がわざわざ英訳する必要があるのか。日本語の判例を直接読む努力もさせないまま、判例に関する議論に参加させるのはなぜか。教官と学生双方がそのような心構えをもちながら本格的に議論ができるのか。日本法研究者が日本語の判例を読めるかどうかは問題ではない、とはいえないはずである。

他方、われわれが英語を学ぶ、あるいは学ばされる理由にはいくつかある。国際的な企業活動、とりわけ取引や交渉の手段として英語の使用頻度が他の言語に比べて高いというのもその 1 つである<sup>5)</sup>。また、英会話は別としても、英文を構造的に分析しつつ解釈するという高度に知的な活動は、大学入試などにおいて受験生の論理的な思考の訓練に役立つ、という見方もその 1 つである<sup>6)</sup>。

しかしそれにしても、国語はなぜ日本語で統一されているのか。その理由の 1 つとして次のような説明ができる。われわれは、教育を受け、勤労し、納税するという 3 つの義務を国家から与えられている。われわれは、義務教育の課程において全ての科目を日本語を通じて学ばされ、やがて英語を学ぶ。遅かれ早かれ一般社会に入ってしまうと、英語教師や商社マンなど一部を除いて、われわれの多くは実生活のなかで日本語のプラス面・マイナス面を意識しなくなってしまう。ここにその理由が見い出されるのである。

すなわち、日本国民を管理する者にとって日本語ほど便利な手段はない<sup>7)</sup>。日本語を意識せずに生活している背後には、必ず円滑に納税しているわれわれの姿がある。また、

日本語は日本でしか公的に用いられないため、それが無形の巨大障壁となって、外国人の大量流入や日本人の大量流出を防いでいる。

以上のように考えれば、今日も日本語が国語として位置づけられている理由は、伝統的な日本文化の継承というよりもむしろ、それによって国民を合理的に管理することにあると考えることができる。

## (2) 英語支配論

津田は、「言語は支配と差別の装置である」という立場から、第1に、英語支配のコミュニケーションのもとに英語を使うことができる者とできない者との間に生じる言語差別、第2に、英語の世界的進出による現地民族の言語文化に関する自己決定権の攪乱、第3に、外的自己と内的自己、すなわち英会話中毒と英会話アレルギーによる自己分裂、これらを英語支配による影響として整理した。

その論拠として、言語が、第1にメタ組織(institution)であり、第2に権力と支配の手段であり、第3にイデオロギーであるという点を挙げている<sup>8)</sup>。

ある言語が、事実上の標準(de facto standard)として、世界におけるコミュニケーションを席卷したとして、しかもそれが英語であると考えらるなら、アングロサクソン流の認識論がメタ組織であり、英語圏とりわけアメリカによるヘゲモニーが英語を通じて実践され、英語のできない民族や国家は英語のイデオロギーに圧迫されると解釈できる。実際、言語・文化は、政治・経済と密接に関係しているのである。

もし仮に現在、世界に共通する効果的なコミュニケーションが行われる理想的な世界コミュニティが国際連合に具現されていて、国連の事務総長・国際司法裁判所判事・加盟国の国連代表がすべて協力し合って、平和共存・平等・人間の尊厳といった理想を追求しているのだとみれば、それはあまりにもユートピア的な見方である。実際に国連というような国際舞台で、文化規範設定者がそれぞれの立場から他の文化のメンバーをコントロールするために、社会的コミュニケーションとか異文化との対話を支配しようとしているとみるほうが現実的な見方である<sup>9)</sup>。

国際政治経済学においては、現在の国際関係を前提として、そこにおける「関係的権力」の動きの静的なモデル的理解、すなわちパワー・ゲーム、「囚人のジレンマ」等のゲーム論的説明が幅をきかせてきた。そのような把握に対して、Strangeは、国際政治経済の動態の説明にあたっては「関係的権力」よりもむしろ「構造的権力」を重視する。

すなわち、経済の枠組みに影響を与える国家(公的)権力は、人々が歴史的・時代的な影響のもとにもつ何らかの価値観または価値観の組み合わせによって、常に形成される。これらの基本的価値観を、Strangeは、安全保障、富、自由、公正の4つに分類し、さらにこれらの価値観または価値観の組み合わせによって決定される権力構造を、安全保障構造、生産構造、金融構造、知識構造の4分野について検証した。Strangeは、安全保障、知識など人間の多面的な行動をも視野に入れたうえで、これらの構造がつねに歴史的に決まってくる、と主張するのである<sup>10)</sup>。

こうして、アメリカの英語・文化を知識構造としてその背景にもつ構造的権力は、弱小言語を駆逐し、外国文化を破壊する危険を孕んでいる<sup>11)</sup>。

にもかかわらず、そのような危険とは裏腹に、先端技術の導入とともに短期的な経済利益を追求して、国際的な共通語としての英語を身に着けようとする国が増えている。たとえば、フランスでは自国語をもインターネットの共通語にしたいというポリシーがあるのに対して、日本ではネットの発展の方向を独自に模索することなく無批判に英語文化を受け入れようとしているといわれる。

そういった動きに対して警鐘を鳴らし、さまざまな固有の文化を充実させて、情報発信のためのツールを強化することが豊かな地球につながるという主張は、英語支配論と通底する<sup>12)</sup>。いうまでもなく、文化の基盤は言語である。したがって、伝統的な日本語の伝承を重視する視点に立つなら、言語に合わせて技術を進歩させるべきであって、たとえばコンピュータ会社が使用頻度や研究開発上の効率を理由にJIS外字をOSから排除するなどというのは本末転倒である<sup>13)</sup>。

### 3 国際化の意味

#### (1) 英語支配への対応

政治的、経済的な、さまざまな外的圧力に対して日本語ないし日本人はどう対処すべきか。ビジネスを中心とする世界が主として英語で展開されつつある今、英語を母語としない外国の人たちは、その過程が母語と英語との言語距離に依存するにせよ、英語支配の現実はどう対応しているのであろうか。

まず、母語ではなく強要された言語として、英語を経済的理由から積極的に活用することにより、今日のビジネス環境にうまく適応しているインドのソフトウェア産業の例をみてみよう。

「米国のコンピュータ業界の力は、英語という共通語を使って、世界中から最高の頭脳を集めてくることで成り立っている。インド人の力量はそこで早くから認められていた。

通信技術が国境と時差を超えた今日、先進国企業はインド系移民や出稼ぎ技術者を生かすにとどまらず、むしろインドをアウトソーシング先として利用するようになった。先進国の技術レベルを発展途上国の賃金で調達できるからだ。(中略)しかも英語が完全に通じる。欧米企業がこぞって利用を始めた理由がここにある。

建国の祖、ガンジーは、インド人の両親が、幼少のころから子供を、英語で考え、英語で話をするように教え込んでいることは、子供たちや自分たちの国を裏切ることである(『ガンジー自伝』)と書いている。英語はかつて、宗主国英国にすり寄るための「主人の言葉」だったかもしれない。

だが、もともと人材の優秀さ、数学教育の伝統に定評のあったインドは、コンピュータ言語がネットワーク上で自由に行き来する時代、英語という、かつての隷従のシンボルを逆手にとって成長を続けている。」<sup>14)</sup>

これは、言語が経済的理由から短絡的に大きく左右されるという例の1つである。もちろん、このようなケースばかりではない。世界には、インドのコンピュータ産業の例と対照的なところもある。以下に紹介するインドネシア政府の例がそれである。

「ジャカルタの街角から外国語を使った看板、広告が急速に消え始めている。たとえ

ば、ジャカルタの中心街タムリン通りにある、三井物産などが出資して 1972 年に開業したプレジデント・ホテルは、修飾語が後にくる正しいインドネシア語の語順に従うように政府からいわれ、屋上の大看板を「ホテル・プレジデント」に改めた。また、宅地・商業地においても「パーク」や「シティ」などの外国語を含んだ広告がなくなったり、日本語の店名が多かったカラオケバーも軒並みインドネシア語に改名された。

300 以上の民族から成るインドネシアは、1945 年の独立の際にインドネシア語を国の共通語とした。ところが、独立 50 周年を契機に、外資の進出拡大に伴う外国語の使用の氾濫から、国家統一の象徴である正しいインドネシア語を守る動きが、政府によって広げられた。看板のみならず、金融取引においても中央銀行が民間銀行にインドネシア語を使うように通達したり、スハルト大統領が自ら「外国人はインドネシア語を学んで欲しい」と呼びかけるという動きもある。」<sup>15)</sup>

これらの例は、英語支配という現実と対峙する国や民族による独特な対応、すなわち、それらのアイデンティティーを浮き彫りにしている。いずれもケースにおいても、その対応は明確である。けれども、「曖昧さ」をアイデンティティーの一面に持つといわれる日本としては、必ずしも明確な対応を示す必要はないのかもしれない。以下では、こうした日本語あるいは日本人のあり方について吟味することにする。

## (2) 日本語の国際化

はじめに、日本の外国語教育における政治的な影響による歪みと偏りを象徴していると思われる次の引用をみることにしよう。

「お茶の水女子大などで英検一級を単位に換算できることにしたが、それ以上に国際的に通用する TOEFL を大学の正式単位に換算することはできない。」

大学設置基準の改正で、第 2 外国語は課さなくてもよくなり、やめてしまった大学も多い。(中略)しかし、大学生で 1 ヶ国語しか習わなくてよいのは米国だけで、英・独・仏など欧州主要国は中等教育段階でも相当数が 2 ヶ国語を学習している。(中略)私見では、第 2 外国語として中国語の学習がさらに普及することを期待したい。それは「アジアの時代」といわれる状況に照らしてのことである。1995 年大阪で開催された APEC が英語で進行されたように、アジアの国際共通語が英語であることは説明するまでもない。そして、それに次ぐ共通語は中国語である。中国の巨大化と、他のアジア地域の経済社会に華人が果たしている役割が大きいためである。」<sup>16)</sup>

このように、一方で米国 ETS による TOEFL の覇権を支持し、他方で「アジアの時代」と中国語の重要性を主張する考え方は、米国や中国といった大国による政治的経済的な力に、わが国の教育・学問をいたずらに靡かせるものであって、学問の独立を妨げかねない。

なるほど国際化という時代の流れへの対応は必要であろう。しかし、「国際化」とはいったい何なのか。以下では、その答えを模索するための鍵となると思われる「国際化時代における日本語」をめぐる 5 人の論者の考え方を整理して紹介し<sup>17)</sup>、日本人や日本語が「国際化」することの意味について検討する。

①鈴木によれば、国際化を国どうしの接触とすると、わが国の場合、6, 7 世紀の奈良時代にまで遡ることができる。他方、国際化を財の流れとすると、あの鎖国時代においても、その貿易量は鎖国以前のそれより多かったといわれる。しかし、その意味は、1960 年頃を境に、かつての主として文献や製品を通しての外国との接触から、大勢の人間の移動を伴った接触へと大きく変化した。とはいえ、アメリカのように、英語を国語にして、スペイン系を押しだそうとする異国語対策は、これからの日本語にとって、決して模範となるものとはいえない。むしろ、オスマントルコやハプスブルグの、民族自決以前の、柔らかな民族混在の知恵に学ぶことが重要である。

というのは、そもそも、異なる文化の人間が世界中から同じ場所にやって来て暮らせば、たとえば互いの食習慣や労働に対する考え方の違いから、うまくいくはずはないし、今日の政治や経済のレベルにおけるそういった交流はやむを得ないものであって、本来は望ましくないことを認め合わなければならないからである。したがって、国際化の意味するところは、必ずしも美しいものではないし、進歩でもない。

しかし、日本語を世界に広めようとするに関して、かつての植民地時代の日本語強制における否定的な歴史的側面ばかりにこだわって及び腰になるのではなく、治安の良さや経済発展の理由に加えて、日本人自身では気づきにくい日本の良いところを、日本語を学ぶ人々が発見してくれる可能性に期待することも大切である<sup>18)</sup>。

②水谷は、日本人がふだん話している内容を、話さなければならない状況におかれたときに話すことができない場合について、こう論じている。「そのような点を変えていくことは、日本式の生き方を守るといふことと矛盾するのではないか、それを突破することが国際化なのか、あるいは従来われわれの生き方でそれを乗り切ることができないのか、そういった点は、これからの日本人に対する重大な問題提起である」<sup>19)</sup>、と。さらに、たとえそれが大胆に変化しつつあるものであっても、日本語を積極的に広めることについて肯定的な立場に立ち、外来語を固有の日本語として捉え、人間的枠組みを前提とする日本語の使用法の見直しと、日本語の国際的な地位を高くしようとする方針についての国民的合意の欠如を指摘している<sup>20)</sup>。

③井出は、言語の等価を前提とする言語相対論の立場に立ち、マクロの視点からの日本語の論理性を問う理論的・実証的研究の必要性を説いたうえで、第1言語である日本語と第2言語である外国語を同じ土俵で扱う教育を推奨している。他方、彼女は、書き言葉を解読する英語教育から話すための英語教育への路線変更に関して、「日本人が自ら英語で発想し、英語を話さなければならない」という国際社会の要請に対して、英語で書かれるような論理的な文章を日本語で書くという訓練を通じて、日本人が英語で表現する場合の苦勞が軽減される、と主張している<sup>21)</sup>。

④ネウストプニーは、外国人とのコミュニケーションにおいて、すべての日本人が、多かれ少なかれ喜怒哀楽を伴いつつ、外国人との対話に、遅かれ早かれ慣れ親しむ段階がやってくるはずであると仮定し、日本人の海外出張や海外旅行などに伴う外国人とのコ

コミュニケーションの機会の増大に鑑み、日本語教育の重視と、話し言葉を含む外国語学習の水準の向上が日本の課題であるとしている。そのうえで、日本人が外国人と相互作用する際の留意点として、次の諸項目をあげている。第1に、外国人をその国の代表者としてみるのではなく一個人としてみる。第2に、言語問題に先立つ重要な社会経済的問題と権力問題への対処を図ること。第3に、人間社会の多様性を守りながらも部外者としての態度をとらず、外国に対しても積極的に発言すること、これらである<sup>22)</sup>。

⑤小野は、日本語と外国語とのバイリンガル教育を考える際に、子供の言語習得における年齢の影響、日本語とその外国語との言語的距離、子供の性格やモチベーションなど、日本語や日本人に関わる問題が十分に考慮された学習プログラムの作成や指導法の開発が重要である点を指摘している。たとえば、英語とフランス語、日本語と韓国・朝鮮語のように、言語間距離が近い場合に、バイリンガル教育の成功例は限られているからである。また、彼は、海外在住子女にあっても、外国人子女にあっても、小学校低学年において十分な母語教育が、後の効果的な外国語学習の前提条件としてきわめて重要であると述べている。他方、彼は、日本の学校教育においては、英語の読み書き偏重ではなく、会話偏重でもなく、読み書きを重視したうえで会話などの運用能力を向上させることが重要であると述べる<sup>23)</sup>。

以上から、日本語の社会的位置づけ、すなわち日本語の国際化に関する提言を整理すると、一方に、日本語を外国語(とりわけ英語)と等置させて教育・普及せしめようとする立場があり、他方に、あくまで日本語を第1として考え、そのうえで外国語の習得を促そうとする立場がある、ということが出来る。また、日本語の普及に関しては、これを積極的に推進すべきであるという立場と、いわば受身的に、日本語を習得しようとする側の意欲に任せようとする立場とに岐れている。

ところで日本語を普及させるというのは、何に対して前向きであるというのか。言語・文化は、能動的に外界に働きかけてゆく立場もあれば、受身的に外界からの接近を待つ立場もある。したがって、短期的な経済的理由を過度に重視するのではなく、反対に、いたずらに文化相対論に固執するのでもなく、将来のビジョンを模索し、世界に対する貢献のあり方に関する多様な議論から、いわば蒸留された具体的な方針を大切にすることの方が重要である。そういった議論は、時間もかかるし決着をみる可能性も乏しいかもしれない。とはいえ、人類が培ってきた言語・文化の知的価値を、目先の損得勘定だけでみくびることは、文化の後退に繋がる可能性がある。結果としての内容とは関係なしに、そういった事態を回避するために具体的な努力を続けることが重要なのである。

日本語の国際化とは、日本人による、こうしたビジョン(したがって、そのような諸課題を意識することが日本人の国際化ということが出来る)の模索と、外国語として日本語を学ぼうとする人々による日本語への関わり、その両面からなるプロセスである。

しかし、実際には、企業はその経済的理由から現地固有の慣習や文化に適應する必要があるため、独自のコミュニケーション政策あるいは言語政策を立てなければならない。たとえば、日本を本国とする多国籍企業では、あくまで日本語を中心とすべきなのか、



それとも英語を重視すべきなのか。また、同じ英語といっても、たとえば現地型のそれか、それともいわゆる King's English なのか。こうした課題に直面している企業にとって、暫定的な助言として、異文化間コミュニケーション論からの次のようなメッセージが有益である。

異文化間コミュニケーションでもっとも成功する人は、自分の文化の境界で異文化と触れ合うことができる人、一言でいえば「多文化」志向の人である<sup>24)</sup>。どんな人間も、自らの生まれ育った環境からの影響を排除することは難しいけれども、そうであるからといって、かたくなに特定の言語・文化に固執するのではなく、今のところは、多くの異文化に接触することによって「多文化」を吸収し、「多文化」の諸要素を取捨選択しながら自己を模索することが、賢明な生き方である。

### 終わりに

従来の国際経営のテキストにおいては、製品改良、国際マーケティング、現地従業員の管理などにおいて、現地の言語・文化への対処が重要であるとされてきた。しかし、使用言語が企業全体にどのような影響をもたらすか、どの言語を共通語とすべきかという問題について、経済効率性以外の見地から検討されることはあまりなかった。

たとえば、本社がチューリッヒにあって、24 万人の従業員のうち 100 人しか本社で勤務しておらず、スウェーデン人が重役全体の 4 分の 1 で、財務システムのデータが米ドルで統一されている、アセア・ブラウン・ボベリ社のように、無国籍企業といわれる企業が実際には存在するにもかかわらず<sup>25)</sup>、そのような観点からの研究はあまりみられない。

言語・文化を国際経営との関係で捉えようとすることは、組織がその環境といかにかかわっていくか、すなわち、組織と戦略の問題を問い直すことに他ならない。国際経営において言語・文化に焦点を当てる意義は、たとえば製品革新など経済的側面の関係の分析に加えて、経済的側面以外の観点からの分析の重要性を再認識することである。現地主義と地域統合が並行している世界の市場は、多国籍企業の経営方針と個々の地域に固有な言語・文化からの影響を受け、現地政府とも密接に関わっている。それゆえ、民族活動の台頭とインターネットをはじめとする通信技術の高度化のもとで、従来の経済的側面の分析だけでなく、それ以外の社会的側面からの分析もまた今日の国際経営上において重要な要因なのである。

そのような分野を対象とする国際経営論(ないし多国籍企業論)は、国際政治経済学と密接に関連している。しかし、後者が、主としてアメリカの覇権やポスト覇権社会をマクロ的に観ることをテーマとするのに対して<sup>26)</sup>、前者においては、グローバルな社会的環境からどのような影響を受け、それに企業がどう適応するかが課題である。

言語・文化に関する議論を詰めてゆけば、イデオロギー論や社会変動論に辿り着く。そのような視点からみれば、現在の覇権システム、すなわち技術的合理性とアングロサクソン流の文化が現在のグローバル社会の中心であり、また、アメリカやアメリカを本国とする多国籍企業も、そのような背景のなかで自らの世界的地位を維持管理しようとしているといえる。

Strangeによれば、アメリカ政府とこれに依存する大企業は実際のところ、現体制における、また現体制を動かす構造的権力を喪失したわけではない。彼らは、この権力の使い方についての考え方を変えているかもしれないけれども、これを失ったとはいえない。また、4つの権力構造(安全保障構造、生産構造、金融構造、知識構造)を考えれば、アメリカの政府や企業が近い将来においてこれを放棄することも考えられない<sup>27)</sup>。

本稿では、まず、実際の経営活動において英語の占める重要性についての先行研究を検討して問題の所在を明らかにした。すなわち、国際化、外国人、現地人といった概念を問い直すことと、国際経営の現場における英語の重要性へのアンチテーゼとしての英語支配に注目することである。

次に、国家あるいは社会を管理する者にとっての言語の役割について論じた。そのうえで、英語が世界の共通語であるという国際英語論に対する異論、すなわち英語支配論を紹介して国際経営との関連からこれを吟味した。

さらに、英語支配の現実、またアメリカを中心とする構造的権力に対して、いかに対応すべきかを考えるために、それを好機としてとらえて経済的成功を収めているインドのソフトウェア産業と、反対にそれを脅威としてとらえて自国語による統制を強化したインドネシア政府の事例を取り上げた。それをふまえて、日本語または日本人の国際化の仕方を探る手がかりとして、日本語と英語の普及の方法についてのさまざまな考え方を整理して検討した。

結局、日本語の国際化とは、日本人によるそのビジョンの模索と、外国語として日本語を学ぼうとする人々による日本語への関わりからなるプロセスである。したがって、そのような課題を意識することが日本人の国際化であり、特定の言語・文化に固執するのではなく、さまざまな文化と接して取捨選択をし続けることが重要である。

今後の課題は、英語支配といっても英語そのものが国や地域によって多様であるため、それらを個別に検討すること。日本語教育との関連で重みづけを議論する際に、他の言語と英語を幅広く比較検討すること。将来、日本語と英語の運用能力に差がないほどまでに英語教育が充実した際の、経済的あるいは社会的な影響を予測すること、などである。

#### \* 謝辞

本稿は、元横浜国立大学教授、稲葉元吉先生還暦記念講演「国際環境の変化とグローバル・マネジメント」(1995年7月8日、品川プリンスホテル)、ならびに、筆者が名古屋大学大学院博士課程在学中(1992年)に、津田幸男教授による全学向け講義「比較言語文化特殊講義Ⅰ：異文化コミュニケーションの諸問題」を受講した際の問題意識に基づいている。記して感謝申し上げる次第である。

#### 【注】

- 1) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社,

- 1968 年, 95 ページ。)
- 2) 吉原英樹『未熟な国際経営』白桃書房, 1996 年, 134 ページ。
  - 3) 吉原, 前掲書, 108-111 ページ。
  - 4) 柳原正治「国際化時代の法学教育: LL. M. Programの試み」有斐閣『書齋の窓』第 453 号, 1996 年 4 月号, 16-20 ページ。ただし, 下線は筆者による。
  - 5) たとえば, 富士通では 97 年から入社試験の科目に TOEIC が加わり, セガ・エンタープライゼスでは 96 年から面接に英語力に関する質問が加わっており, また, ダイエーでは 95 年から入社試験に英語が導入され, かつ年 1 回全社員に英語のテストが実施されている。伊藤忠商事では 94 年から入社試験に英語が追加され, 内定後に実施される TOEIC が 1 回から 3 回に増えている(『日本経済新聞』, 1996 年 2 月 19 日, 夕刊)。
  - 6) 渡部昇一『ことば・文化・教育』大修館書店, 1982 年。
  - 7) P. Trudgill, *Sociolinguistics: An Introduction*, Penguin, 1974. (土田滋訳『言語と社会』岩波書店, 1975 年); 田中克彦『ことばと国家』岩波書店, 1981 年; 加藤晴久編『ピエール・ブルデュー: 超領域の人間学』藤原書店, 1990 年; 竹内靖雄『国家と神の資本論』講談社, 1995 年。  
また, この点について Barnard は, 「国家は契約法と法廷条項によって公式の全般管理者となるが, その程度は限られており, 真の全般管理者は慣習などである。」と指摘している(Barnard, op. cit., 邦訳, 116 ページ)。その意味で, 本節のタイトルは, 管理手段としての言語ではなく, 管理者として言語, なのである。
  - 8) 津田幸男『英語支配の構造』第三書館, 1990 年。
  - 9) M. H. Prosser, *The Cultural Dialogue: An Introduction to Intercultural Communication*, Houghton Mifflin Company, 1978. (岡部朗一訳『異文化とコミュニケーション』東海大学出版会, 1982 年, 82-83 ページ。)
  - 10) S. Strange, *States and Markets: An Introduction to Political Economy*, 2nd ed., Pinler Publishers, 1994. (西川潤・佐藤元彦訳『国際政治経済学入門』東洋経済新報社, 1994 年, 訳者まえがき, ii-iii ページ); F. Coulmas, *Die Wirtschaft mit der Sprache: Eine sprachsoziologische Studie*, Suhrkamp, 1992. (諏訪功・菊池雅子・大谷弘道訳『ことばの経済学』大修館書店, 1993 年, 392-393 ページ)。
  - 11) 「異文化脅かす英語空間」『日本経済新聞』1996 年 1 月 28 日。
  - 12) 津田幸男編『日本人と英語: 英語化する日本の学際的研究』国際日本文化研究センター, 1998 年。
  - 13) 田村毅「言語が文化基盤, 技術優先は邪道」『日本経済新聞』1996 年 1 月 28 日。
  - 14) 「ソフト立国に走るインド」『日経ビジネス』1995 年 5 月 1 日・8 日号, 22-24 ページ。
  - 15) 「外国語看板に禁止令」『日本経済新聞』1995 年 11 月 5 日。
  - 16) 黒羽亮一「大学教育, 忘れ物 3 つ」『日本経済新聞』1996 年 2 月 10 日。ただし, 下線は筆者による。
  - 17) 水谷修(司会), 鈴木孝夫, 中西進, 西原鈴子による座談会「国際化時代の日本語を

- めぐって」(1994年6月29日 文部省 1B会議室)文化庁『新「ことば」シリーズ1: 国際化と日本語』1995年, 11-33 ページ。
- 18) 鈴木, 前掲書, 31-32 ページ。
  - 19) 水谷, 前掲書; 水谷修・杉田敏「ネット時代を生きる言葉」『日本経済新聞』1996年4月14日。
  - 20) 水谷修「日本語の国際化」文化庁『新「ことば」シリーズ1: 国際化と日本語』1995年, 34-47 ページ; 水谷・杉田, 前掲書。
  - 21) 井出祥子「国際化社会における言語と文化とアイデンティティ」文化庁『新「ことば」シリーズ1: 国際化と日本語』, 1995年, 48-62 ページ。
  - 22) J. V. ネウストプニー「外国人とのコミュニケーション: 外国人問題はこれからどうなるか」文化庁『新「ことば」シリーズ1: 国際化と日本語』1995年, 63-76 ページ; J. V. ネウストプニー『外国人とのコミュニケーション』岩波書店, 1982年。
  - 23) 小野博「日本の国際化のなかでの子供の言語習得問題」文化庁『新「ことば」シリーズ1: 国際化と日本語』1995年, 77-90 ページ。
  - 24) Prosser, op. cit.; G. P. Ferraro, *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, 1990. (江夏健一・太田正孝・IBI国際ビジネス研究センター監訳『異文化マネジメント: 国際ビジネスと文化人類学』同文館, 1992年。)
  - 25) W. Taylor, "The logic of global business: An interview with ABB's Persy Barnevik," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 6, 1991, pp. 91-105.
  - 26) たとえば, 鴨武彦・山本吉宣編著『相互依存の理論と現実』有信堂, 1988年; 猪口邦子『ポスト覇権システムと日本の選択』筑摩書房, 1987年; Strange, op. cit., など。
  - 27) Strange, op. cit., 邦訳, 42 ページ; Coulmas, op. cit., 邦訳, 392-393 ページ。

#### 【参考文献】

- Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.  
(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Coulmas, F., *Die Wirtschaft mit der Sprache: Eine sprachsoziologische Studie*, Suhrkamp, 1992. (諏訪功・菊池雅子・大谷弘道訳『ことばの経済学』大修館書店, 1993年。)
- Ferraro, G. P., *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, 1990. (江夏健一・太田正孝・IBI国際ビジネス研究センター監訳『異文化マネジメント: 国際ビジネスと文化人類学』同文館, 1992年。)
- 「外国語看板に禁止令」『日本経済新聞』1995年11月5日。  
「異文化脅かす英語空間」『日本経済新聞』1996年1月28日。
- 井出祥子「国際化社会における言語と文化とアイデンティティ」文化庁『新「ことば」シリーズ1: 国際化と日本語』1995年, 48-62 ページ。

- 猪口邦子『ポスト覇権システムと日本の選択』筑摩書房, 1987 年。
- 加藤晴久編『ピエール・ブルデュー：超領域の人間学』藤原書店, 1990 年。
- 嶋武彦・山本吉宣編著『相互依存の理論と現実』有信堂, 1988 年。
- 黒羽亮一「大学教育, 忘れ物 3 つ」『日本経済新聞』1996 年 2 月 10 日。
- 水谷修「日本語の国際化」文化庁『新「ことば」シリーズ 1: 国際化と日本語』1995 年, 34-47 ページ。
- 水谷修・杉田敏「ネット時代を生きる言葉」『日本経済新聞』1996 年 4 月 14 日。
- 水谷修(司会), 鈴木孝夫, 中西進, 西原鈴子による座談会「国際化時代の日本語をめぐって」(1994 年 6 月 29 日 文部省 1B 会議室)文化庁『新「ことば」シリーズ 1: 国際化と日本語』1995 年, 11-33 ページ。
- ネウストプニー, J. V. 『外国人とのコミュニケーション』岩波書店, 1982 年。
- ネウストプニー, J. V. 「外国人とのコミュニケーション: 外国人問題はこれからどうなるか」文化庁『新「ことば」シリーズ 1: 国際化と日本語』, 1995 年, 63-76 ページ。
- 『日本経済新聞』, 1996 年 2 月 19 日, 夕刊。
- 小野博「日本の国際化のなかでの子供の言語習得問題」文化庁『新「ことば」シリーズ 1: 国際化と日本語』1995 年, 77-90 ページ。
- Prosser, M. H., *The Cultural Dialogue: An Introduction to Intercultural Communication*, Houghton Mifflin Company, 1978. (岡部朗一訳『異文化とコミュニケーション』東海大学出版会, 1982 年。)
- Strange, S., *States and Markets: An Introduction to Political Economy*, 2nd ed., Pinter Publishers, 1994. (西川潤・佐藤元彦訳『国際政治経済学入門』東洋経済新報社, 1994 年。)
- 「ソフト立国に走るインド」『日経ビジネス』1995 年 5 月 1 日・8 日号, 22-24 ページ。
- 竹内靖雄『国家と神の資本論』講談社, 1995 年。
- 田村毅「言語が文化基盤, 技術優先は邪道」『日本経済新聞』1996 年 1 月 28 日。
- 田中克彦『ことばと国家』岩波書店, 1981 年。
- Taylor, W., "The logic of global business: An interview with ABB's Persy Barnevik," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 6, 1991, pp. 91-105.
- Trudgill, P., *Sociolinguistics: An Introduction*, Penguin, 1974. (土田滋訳『言語と社会』岩波書店, 1975 年。)
- 津田幸男『英語支配の構造』第三書館, 1990 年。
- 津田幸男編『日本人と英語: 英語化する日本の学際的研究』国際日本文化研究センター, 1998 年。
- 渡部昇一『ことば・文化・教育』大修館書店, 1982 年。
- 柳原正治「国際化時代の法学教育: LL. M. Programの試み」有斐閣『書齋の窓』, 第 453 号, 1996 年 4 月号, 16-20 ページ。
- 吉原英樹『未熟な国際経営』白桃書房, 1996 年。

[1999 年 6 月 27 日受理]

## 新貿易理論誕生の背景と特徴

沢田和哉(早稲田大学系属早稲田実業学校)

### 要 旨

新貿易理論は、規模の経済と不完全競争を仮定した貿易理論であり、新貿易論者と呼ばれる研究者によって研究されてきた。本稿の目的は、新貿易理論が経済学や現実の経済社会の影響をどのように受けて生まれ、伝統的貿易理論とどのような関係にあるのかなどについて、述べることである。

(新貿易理論が生まれた背景)

- ① 東西冷戦が終結した後の国際社会で、国際競争をいかに勝ち抜いていくかが、米国をはじめとする先進国各国の課題であった。
- ② 不完全競争を前提とした、理論革命的な動きが出てきた。理論革命をリードしたのはゲームの理論であり、その他、独占的競争、非対称情報理論、不確実性下での動学的最適化などの諸理論が、新しい理論として唱えられるようになってきた。

(新貿易理論の特徴)

- ① 新貿易理論とは、急速な発展をとげた不完全競争理論の活用方法として位置づけられる諸理論を利用し、さらに枠組みに規模の経済性を取り入れた理論である。規模の経済性を取り込むことにより、同種製品同士の貿易、すなわち、産業内貿易が説明できるようになった。
- ② 新貿易理論によって貿易パターンの説明が行え、規模の経済性を享受している企業は、平均費用、したがって価格は低く設定でき、後発の企業が参入しにくい状況が作り上げられる。
- ③ しかし、その産業分野がどの国にとっても重要な分野であり、国際競争力を測るうえで重要な産業である場合には、外国を犠牲にしても自国の経済的厚生を高めるための政策(重商主義的政策)の一種ともいえるようなナショナリスティックな政策もとらざるを得ない。

### はじめに

1980年代は、国際貿易の分野で、多くの新しい成果が得られた時であった。とりわけ、新貿易理論(New Trade Theory)と双対アプローチ(Dual Approach)は、最も注目すべきものであった。

新貿易理論は、規模の経済と不完全競争を仮定した貿易理論であり、新貿易論者と呼ばれる研究者によって研究されてきた。こうした研究の成果は、以下に示すような1980年代の代表的な書物にまとめられている。すなわち、Dixit and Norman, *Theory of International Trade*, Cambridge University Press, 1980., Helpman and Krugman, *Market Structure and Foreign Trade*, MIT Press, 1985., Helpman and Krugman, *Trade Policy and Market Structure*, MIT Press, 1989.といった書物である。また、新貿易理論の展開で中心的な役割を果たしたKrugmanの主要論文は、Krugman, *Rethinking International Trade*, MIT Press, 1990.としてまとめられている。

さらに、こうした成果は、Caves, Frankel and Jones, *World Trade and Payments* 5th ed., Little Brown, 1990., Ethier, *Modern International Economics* 2nd ed., 1988., Krugman and Obstfeld, *International Economics*, Scott, Foresman and Company, 1988.といった有名なテキストにもすでに取り入れられ、新たな展開をみせている。

周知のとおり、市場にディストーションがある場合、保護主義が正当化されること自

体は 1970 年代にディストーション論としてすでに取り上げられていた。1980 年代に入ると、新貿易論者と呼ばれる研究者を中心に、より一般的な形で考察が進み、規模の経済や不完全競争のもとでの貿易モデルの定式化が上記のような代表的な書物で示され、進められることになった。この結果、規模の経済や不完全競争のもとでの貿易介入が正当化されることがより一般的な形で提示されることになり、貿易理論と貿易政策に大きな関心が寄せられることになった。

本稿の目的は、貿易理論に大きな変革をもたらしたといわれる、この新貿易理論の背景や特徴をまとめることにある。新しい理論を拠り所にした数多くの政策論議(たとえば、少し前になるが戦略的通商政策の在り方といった政策論議など)を話題にすることではない。新貿易理論が経済学や現実の経済社会の影響をどのように受けて生まれ、伝統的貿易理論とどのような関係にあるのかなどについて、まとめていくことが目的である。

## 1 新しい経済理論

### (1) 1980 年代の社会情勢

新貿易理論は、突然登場したものでもなければ、偶然の産物でもない。新しい理論が誕生した背景には、それを生み出す土壌があった。ここでは、新貿易理論を生み出すきっかけとなった新しい経済理論への流れを、社会情勢からまとめてみることにする。

クリントン政権に先立ち、レーガン、ブッシュと続いた 12 年もの長期に及ぶ共和党政権は、経済政策全般に多大な影響を与えた。とくに、レーガン政権は、マネタリスト的なエコノミストの理論や、サプライサイダーと呼ばれる減税論者の主張と、米国に伝統的な個人主義・自由主義を結びつけて強力な保守主義を実現した。

自由放任を信奉する思想と古典派的経済理論に支えられた大胆な規制緩和は、産業界に歴史的なインパクトを与えた。ただ、規制緩和の代表だった航空機産業では、「寡占化」と「戦略の駆使」という、完全競争理論が想定していなかった世界が目当たりされることになり、減税は膨大な対外赤字を残し、競争政策の緩和や、スーパー 301 条に代表される海外市場開放要求などが進められるにとどまった。これらの政策を支える経済学的裏付けは、レッセ・フェールを至上とする伝統的な完全競争パラダイムを合理的期待形成仮説でまとめたものであったが、華々しく報じられた「サプライ・サイド経済学」と呼ばれたものは、結局、理論的に是認されずじまいだった。

レーガン政権の後を継いだ同じ共和党のブッシュ政権は、明確な経済ビジョンを持たないままであった。大統領自身が強く推進しようとした経済政策は、キャピタル・ゲイン減税と地元テキサスに影響の大きい NAFTA ぐらいであった。

では、続いて政権を担当したクリントン大統領の場合はどうであったか。経済政策に関して、クリントン政権がこれまでの政権と大きく異なっている点は、国際競争力強化への取り組みが最重要課題となった点である。この目標のための政策ツールとして注目されたのが、「戦略的通商政策」である。クリントン政権の現状認識は、次のとおりであった。すなわち、①米国民の所得水準が向上しているといっても、ごく一部の層に限られており、②国内で雇用が拡大しているといっても、低賃金のものが中心で、③こう

した現象は、米国が外国との競争に敗れつつあるから生じた、というものである。

一般の論調も、NAFTAによって労働機会がメキシコに流出するとか、今回の景気回復で高賃金の雇用者数が増えないのは外国との貿易のせいだなどとするものが目立った<sup>り</sup>。こうした問題に対する政策ロジックは、①米国民の暮らしの向上が経済政策の目標であり、②そのためには、米国内に高賃金の雇用機会を創出しなければならない、③したがって、米国内の製造業の国際競争力の強化が必要である、という簡潔なものであった。技術・資金・人材あらゆる面でライバルを圧倒していた企業の収益が悪化した場合、他の企業の収益状況が順調ならば、自らの経営悪化の原因を、ライバル企業との競争に敗退したことに求めるのは当然であろう。こうしたロジックが働いたものと考えられる。

産業サイドからの発想は、ニューディール以来の伝統的な民主党の路線からみれば大転換で、かつてハイテク産業振興を訴えた「アタリ・デモクラッツ」と呼ばれたグループにみられた動きが、いまや民主党を中心として米国全体に広まったのである。

この10数年間の米国の変化を追ってみると、かつては、米国は世界秩序のリーダーとして自らは犠牲を払ってでも自由貿易を維持しなければならないという考えが支配的であったが、一国として自らの国益を追求するのが望ましいという姿勢への大きな変化がみられる。その背景には、経済学的には理論的支持が得られなかったサプライ・サイド経済学の政策的実験が十分な成果をあげなかったという幻滅があり、自国経済の再建を最優先するのにためらいを感じないようになってきていた。そこで、こうしたムードを理論的にサポートしてくれるような経済理論が求められていた。

しかし、こうした動きは米国のみにとどまらなかった。国際競争力が政策課題となっているのは、米国だけではない。1992年の市場統合を経て欧州連合への統合の道を進めていたヨーロッパ諸国においても、同様の関心の高まりがみられた。国家主権の制限という深刻な問題さえ生じかねない統合へと各国をかき立てているのは、一言でいえば、「国際競争力」の強化の必要性、裏返せば、その弱体化への危機感であった。日米への対抗、アジアへの警戒が、経済統合のバネとなっていた。

「チェッキーニ・レポート」での統合効果の試算によれば、マクロレベルでの景気刺激に加え、ミクロレベルで企業の集約化が進む効果があるとされている。1992年の市場統合完成に際し、企業は、合理的に期待を形成して統合以前に調整を済ませるべく対応して、一足早く1980年代に企業M&Aのブームが発生した。東西両ドイツの統一による負担がその後不透明性をもたらしていた時期とはいえ、長年にわたり停滞感の強かった西欧において、戦略的通商政策的な発想でユーロ・オプティミズムが蘇っていた。航空機産業でのエアバスの成功は力強い先例となった。

また、こうした動きを加速させた要因として挙げなければならないことに、新たな東西関係の対立軸の樹立という要因がある。半世紀にわたって第2次大戦後の世界秩序の基本をなしてきたのは、米ソを中心とする東西関係であったが、ベルリンの壁やソ連の崩壊による「東」の消滅は、当然にしてこの「東西」関係を変質させ、世界の秩序を激変させた。現実には、依然として、一部の地域で米ソ軍事対立の影響は深刻に残り、米ソによる監視を離れて活発化した民族対立は新たな不安定要素を世界に加えている事実もある。



とはいえ、対ソ軍備から通商摩擦へと世界の関心は大きく移った。東西冷戦の終結により、国際関係の新たな対立軸として通商問題が浮上した。世界が注目するイベントは、米ソ核軍縮交渉から日米通商交渉へと変化した。米国にとって、対日関係は、対ソ安全保障の観点抜きに通商問題が論じられるようになっていた。つまり、米国からみた日本は、ソ連に対抗する日米安保条約の同盟国としてよりも通商摩擦を生じている国際競争のライバルの面ばかりが目立つようになってきた。こうしたこともあり、経済安全保障への注目が高まり、国家経済会議が設置された。

ここに新たな東西関係の対立軸が発生しつつあった。かつての米ソに代わって、欧米とアジアという東西関係である。ブラインダーを始めとして「日本異質論」が一時花盛りであった。冷戦の終焉がベルリンの壁の崩壊という目に見える変化となって現れた西欧では、東欧共産圏に対立する西欧という枠組みの意義が薄れた。かつての「資本主義＝市場経済、共産主義＝計画経済」の二分法の陰に隠れていた西側諸国間の経済システムの違いが、いまやあからさまになってきたということである。そして、新しい「東」たるアジアが、旧ソ連のように国家が介入している印象をもたれているため、東西の比喩を反復させている。加えて、世界が、期待と現実のギャップに直面していることが、対立をあおっていた。

米ソ冷戦の終結は世界平和につながらず、むしろ民族紛争の多発を招き、経済面でも平和の「配当」は幻となりつつあった。東西統一を果たしたドイツは、東独の再建コスト負担に悩んでいたし、他の西欧諸国もEMRでドイツ経済の動向に注目せずにはいられなかったため、伝播してきたこの負担による高金利で不況が深刻化し、EUが一丸となって国際競争力を強化しようという積極姿勢は後退していた。

また、米国自体も、世界の新秩序を構築するかにみえたが、持続する失業、所得水準の伸び悩み、所得分配の偏りと都市問題、対外赤字の増大と難問を抱えたままであった。旧ソ連も、インフレと品不足といった市場経済への移行の苦難のなかで政治的不安定さをみせていた。すでに、いくつかの東欧諸国では、旧共産党が政権に帰り咲いた。つまり、ソ連の軍事的脅威がなくなれば不要になると思われた資源を当てにして膨張してしまっただけの期待が、その後の現実を目のあたりにして急速に縮み、人々はどうやってそのギャップを埋めたらよいか悩んでいるのである。

そのなかで相対的に経済が好調である国々は、因果関係が明らかでなくとも、このギャップを生じさせた原因と思われることになる。日本に対する批判が強まっている背景には、こうした要因があることは否定できない。要するに、日本の経済が海外に比べ相対的に成功してきたこと、しかも、日本の経済社会システムが欧米と異なってみえること、さらに、日本の成功が自由市場の力というよりも政府の介入によってもたらされたと信じられていることが、米国を始めとする世界の国々に、日本との通商問題に厳しく対処すべきであるという主張を生み出した。最近、日本の世界経済における著しい地位低下などにより一時的に、日本経済脅威論が薄らいでいる印象があるが、こうした歴史的構造に変化はない。

このような状況を猪口教授は次のようにまとめている<sup>2)</sup>。すなわち、「地球的な相互依存体制は、①技術進歩と国際政治の安定に支えられ、20世紀後半に急速に展開し、

②相互依存が深化するとともに、各国経済の構造は急激なものになりがちであり、③それを社会的・政治的不安定に結びつけないために、(国際経済学的立場でいう)保護主義的な政策が採用される機会が多くなった。」と記している。つまり、世界的な規模で、自国の社会的・政治的不安定を取り除くために諸外国に対して自国の国際競争力を優位に立たせるための諸政策が施され、その過程で保護主義的な政策が採用される機会が多くなってきているということである。

しかし、ここでのポイントは保護主義的政策自体にあるのではない。1980年代は、東西冷戦が終結した後の国際社会で(ハイテク産業等高付加価値型産業をめぐっての)国際競争をいかに勝ち抜いていくかが米国をはじめとする先進国各国の課題であり、そのための処方箋が求められていたという社会情勢がこそが重要なのである。各国の経済政策を支えるような新しい経済理論への要望が高まってきたという状況こそが重要なポイントなのである。

ではこうした状況に答えるべき立場に合った経済理論の構築は、どのようなものであったのであろうか。経済理論の研究側では、社会情勢に答えるべく、伝統的な議論と大きく異なる結論を導く革新的分析を提供する動きが本格化し、経済諸政策のバックボーンたりうる理論の構築が進められていた。以下、経済理論の変化についてまとめてみることにする。

## (2) 経済理論の変化の兆し

経済学は、長い歴史を通じて、多くの経済的問題に対して分析のツールを提供し明確な処方箋を提示してきた。たとえば、個人の利害のままに自由放任にすれば社会は望ましい方向に動く。外国との貿易も、国内取引と同じレッセ・フェールが好ましい。競争は、社会的な無駄ではなく、淘汰され効率的な企業が残っていく過程として好ましい。競争によって経済が到達した均衡は、国民の厚生にとって望ましい、等々である。一方で、構築されてきた理論に対して経済理論の研究者も、理論の妥当性を検証し、時には誤りを正し新たな理論を提供してきた。しかしながら、こうした過程で終始一貫して用いられていたパラダイムは、完全競争パラダイムであり、完全競争という概念は、経済学の長い歴史のなかで時には普遍的なものとして信じられ用いられてきたものだった。

そこで、ここでは、新しい経済理論の流れを概観することが目的だが、今までの伝統的経済理論に一貫して利用されてきた、完全競争のパラダイムについて再度考察し、新しい経済理論へと繋げることにする。

完全競争パラダイムの特質は、需要と供給を調整する市場の存在に加え、①プライステーカー(price taker)、②収穫逓減(decreasing returns)、③完全情報(perfect information)、④静学(statics)などが挙げられる。このうち、①は個別企業の行動様式に関するもの、②は生産技術の特性について、③は個人が意思決定を行う環境について、④は分析の重点、と着目するところが異なるだけでなく、もちろん、これら各々の特質は独立ではなく重複もしている(たとえば、収穫逓減なので価格支配力を持つ少数の企業が出てくることはない。また、情報が完全なら、将来の問題も現在時点で静学的に解明できる)。

こうした特質を前提にすることについては、従来から批判があった。①「ワルラスのせり売り人」がいるほど整備されていない通常の市場では、企業自らが価格を設定している。②現代産業では、収穫逡増が顕著である。③情報が完全という状況は存在せず、むしろ情報の収集・分析に多大な投資を行っている。④静学的分析では捉えられないダイナミックな変化を無視できない。このように例示は数多くできる。

このような数多くの批判はあるものの、完全競争の枠組みは、③の完全情報を仮定することで、④の静学の枠にとどまることを正当化したうえで、①のプライステイカーの仮定を無理ないものとし、結果として多数の人々によって起こる複雑な経済判断を、ある1人の個人の一瞬の意思決定の問題に単純化し還元することによって正当化されていた。そのため、完全競争は、その非現実性にもかかわらず分析上の扱いやすさと、厚生経済学の基本命題である「美しさ」ゆえに、経済学上の立場を維持してきたように思う（完全競争が実際に行われていないということと、それが分析の前提として意味のある概念かどうかということは別問題である）。

しかし、近年、完全競争条件の経済学上の立場に微妙な齟齬が生じてきた。根本的な変革を起こしたのはゲーム理論を始めとした新しい理論の発展である。このうち、理論革命をリードしたゲーム理論<sup>3)</sup>は、収穫逡減の仮定をはずした寡占を想定し、プライステイカーの前提に正面から挑んだものである。この他、独占的競争理論、非対称情報理論、不確実性下での動学的最適化理論などの諸理論が、新しい理論として挙げられよう。以下、代表的な新しい経済諸理論のエッセンスを眺めてみることにする。

### (3) 新しい経済理論

#### ①ゲーム理論

では、ゲーム理論に基づくミクロ経済学が発展してきた背景は何であったのだろうか。現実の世界では、ハイテク化等に伴って、規模の経済性が強力に働く産業が重要性を高め、多くの産業で、産業の寡占化が目立って進むことなく、生産量が累積するにつれて実質価格が低下するという現象が如実になってきた。もちろん、こうした収穫逡減が直ちに完全競争と矛盾するとは限らないとはいえ、収穫逡減を前提にして完全競争を考える伝統的理論の現実適合性には疑問符が投げかけられよう<sup>4)</sup>。逆にいえば、農業が主要な産業であった古典派の時代には収穫逡減の仮定は自然であり、寡占ではなく完全競争こそがスタンダードであった。こうした状況から、経済の実態が変化し、変化に対応した理論が求められるようになってきた。

一方、純粋ゲーム理論が発展し、経済分析に応用可能な分析手法が出てきた。経済学のうちで、真っ先に戦略の相互作用を分析すべきであった産業組織論は、膨大なクロス・セッション・データの実証分析があったが、この時代、ミクロ経済理論の大前提である個人の合理的最適化行動と産業組織論における「SCPパラダイム」との関係が必ずしも明確でなく、理論不在の実証になっていた傾向がみられる<sup>5)</sup>。また、ケインズ流のマクロ経済学も、アドホックな仮定を多く用いていた感が否めない。対照的に、ミクロ理論経済学や国際貿易論など完全競争条件をテーゼとしていた分野では、理論の発展はあったものの、現実への対応は薄れていった。

無論、ゲーム理論の本格的発展以前においても、前世紀のクールノーとベルトランの複占、エッジワースのコア概念による均衡解釈など戦略的分析はあった。しかし、寡占の一般理論はそもそも不可能という考えが支配的であった。寡占理論は、完全競争と厳密に分類されるケース以外のさまざまなあらゆる不完全な競争をそれぞれ描いた特殊ケースを並び立てる様相を呈していた。つまり、完全競争条件は、唯一の完全競争の状況を提示するが、不完全な競争状況は、それぞれによって不完全な状況が提示されていたわけである。こうした状況も、ゲーム理論の発展により、見かけ上無数に異なりうる不完全競争の多様性の背後に通じている共通性を統一的に分析できる手法が生まれて変革された。その際、最も重要なファクターとして取り上げられたのは、均衡概念であった。

では、ゲーム理論とはそもそもどのようなものであろう。多くの定義があるが、ここでは、フューデンベルクとティロールの定義に従う<sup>9)</sup>。すなわち、「経済学の関連でのゲームとは、人間の経済行為において、ポーカーなどにみられるような各プレイヤーの行動を規定する一組のルールのことである。その規約に従ってある特定の形として実現されるものをプレイという。…(中略)…。ゲーム理論というとは、ゲームの形式化によって、相反する利害関係に立つ行動単位よりなる社会における人間行動の様式を理論的に究明する理論である。」と定義している。他の主体との相互関係を考慮したうえでの個人の合理的な行動の研究とまとめられる。

完全競争を前提とした伝統的経済理論では、ある1人の個人の選択が他人の選択に影響を与える可能性は最初から排除されていたが、ゲーム理論は、この個人の選択の間の相互干渉を研究の題材にする。しかし、単に他人の意思決定をどう考慮するかを、従来の分析に付け加えたのがゲーム理論ではない。個人が選択に際して得ることができる情報の限界を示したうえで、他者との駆け引き関係をできるだけ読み切った後で自らにとって最適な意思決定を下す主体として個人をモデル化したのであり、そうした行動原理に基づいて決定を下す主体同士が最終的に到達する状態を、先ほど最も重要なファクターといった「均衡」(この概念は、Nashによりもたらされたことからナッシュ均衡と呼ばれている)と定義したのである。

これによって、無限の場合に分かれうる多様な「不完全競争」を単一の分析手法で読むことが可能になったとされる。言い換えれば、経済学が伝統的に念頭に置いてきた「合理的な経済主体」の概念が、ゲーム理論によって徹底的にクリアになったのではなからうか。

しかし、ゲーム理論に基づく経済理論の最大の特徴は、「戦略的」な経済行動の分析が可能になったことである。「戦略的」な行動とは、その行動自体としては自らにとって損になるものであっても、自分の選択が他者の選択に影響を及ぼすことを考慮すると合理的だと理解できるような行動のことである。とった行動それ自体は自らにとって不利(有利)になることであるが、相手が自らの選択に反応して戦略を変更するので、その結果として、自分に有利(不利)にはたらくことになる。つまり、一般に、自らが選ぶ行動の範囲を狭めたり、得られる利得を減らすなどと「約束」することの合理性が明らかになったのである。

結果、伝統的理論においては非合理的な行動として経済学の分析対象にならないとき

れてきた幅広い分野での数々の現実の行動が、合理的行動として認知を受けたうえで理論的な説明を受けることになった。ダーウィンの「適者生存」、強者の前で弱者がとるサバイバルの知恵、棲み分け、集団内の習慣の役割、外部環境の認識・学習過程等、直ちに他分野に応用できそうな成果が寡占企業関係のゲーム論分析で提示されてきた。

最後にここで、ゲーム理論と不均衡分析の関係について触れておく。ケインズ経済学者は、市場の失敗の規範的意味に注目して、現実経済が持続的失業等の不均衡状態にあることを直視した理論を構築する必要性を主張し、不均衡理論と呼ばれる試みが考案された。これに対して、ゲーム論では経済は常に均衡にあることになってしまう。これは矛盾であろうか、それとも、ゲーム論は初期の素朴な合理的期待形成仮説のように現実の経済問題を無視しているのだろうか。

実際は、均衡概念が転換されただけで、むしろゲーム論はケインズの問題意識を再度問題視させたといえる。つまり、ゲーム論での「均衡」は、需給一致ではなく「ナッシュ均衡」によって定義されるのである。ナッシュ均衡については先ほど述べたが、簡単にまとめれば、お互いに相手の戦略を前提に自らの戦略を選んだ結果、もはやこれ以上の手はないという状態のことである。当然のことながら、この意味での均衡は唯一とは限らない。ゲーム理論で古くからいい伝えられ最近さまざま証明がなされている「フォークの定理」(Folk Theorem)は、あらゆる状態が均衡たりうることを示したものであり、ゲーム理論研究の最先端は、多くの達成可能なナッシュ均衡のうち現実的に意味あるものとして実際に実現されるものはどれなのかという絞り込み(equilibrium refinement)に集中している。

つまりゲーム理論は、かつて「不均衡」といわれたような需給が一致しない状況が、各主体の合理的な駆け引きの結果の「均衡」としていかにたやすく実現してしまうのかを示したという意味でむしろれっきとした「不均衡」分析になっている。唯一の均衡が実現しない不均衡が現実とみるか、数多く存在する均衡のうちどれが実現するかを考えるかは、アプローチの違いである。

いずれにせよ、かつて新古典派を頂点とした経済学に対し、合理性を仮定していることや数学的手法を用いていることを批判する傾向があったが、結局、こうした批判からより新しい理論が生まれたということはあまりなかった。むしろ、合理性の仮定と数学的要素を強めたゲーム理論によって、ケインズ的な「不均衡」状態を真正面から分析できるようになってきたのである。ゲーム理論の最大の功績は、「均衡」という紛れやすい概念を、ナッシュ均衡という一般性の高いかたちで明確化したことにある。

## ②独占的競争理論

経済学の新しい流れは、ゲーム理論がもたらしたものばかりではない。マクロ理論でよく用いられるようになったモデルは、独占的競争(monopolistic competition)である。この理論は、チェンバレンの業績がよみがえったものである。

前項でみたゲーム理論は極めて論理的に明確だが、経済全体を叙述するには複雑すぎる。その点、独占的競争理論は、製品差別化を仮定することによって、ゲーム的寡占産業を無数の独占企業に隔離して分析する便法を発明した。こうして極めて複雑だった寡占の戦略分析が大いに単純化された。しかも、誰だかわからない「せり売り人」が値段

をどこかで決めてくると考えた完全競争モデルに比べ、企業の価格決定の問題を扱っている点で新しさが認められる。また、企業の価格支配力の根拠を製品差別化に求めているのも現実的である。ゲーム論的寡占モデルと違って他者の決定との相互干渉は考慮されていないが、それだけに経済・産業が全体としてどう動くかをつかみやすいというメリットがあるとされている<sup>7)</sup>。

これまで経済学では、2つの「経済学」が並立する時代が多かった。かつての日本では、近代経済学とマルクス経済学であったし、近年の理論変化以前においては、ミクロ経済学とマクロ経済学であった。ミクロ経済学では、企業や家計は最適化を行う合理的主体であるという前提や選好無差別曲線の定義等からスタートして公理・定理を積み重ねて一般均衡に至る体系が、論理的に構築されていたのに対して、マクロ経済学では、所得と消費等の間に安定的に観察されるとみえる関係についての経験則に基づいて統計的規則性をなぞる数式が、消費関数、投資関数等と実証的に並べられていた。ところが、マクロ経済学はいまや独占的競争理論による「調整の失敗」の研究に変化してきた。

ミクロ経済学は、主にゲーム理論を用いて(主としてある時点を静学的に切って)各個人間の関係を分析するのに対して、マクロ経済学は(個人間関係は「代表的個人」を仮定して捨象し)主に動学的側面に集中するものであると単純化して分類できる。

独占的競争のモデルの最大の特徴は、外部性のために複数の均衡が存在し、かつ、これらの均衡に順序がつけられる(Pareto-rankable equilibria)ということである。たとえば、現在の投資判断が将来の需要予想に依存する一方で、将来の供給が現在の投資に依存するという状況を考えると、独占的競争下の企業家の楽観・悲観に応じてパレート序列可能な複数の均衡が存在することを示すことができる<sup>8)</sup>。個人間の厚生比較は一切しないという厚生経済学の基準からみても明らかにどちらが「良い均衡」でどちらが「悪い均衡」なのかわかるような複数の均衡が存在し、どちらが実際に選ばれるかは、各個人の予想が楽観的か悲観的かで左右される。

しかし、なぜ明らかに劣るとわかっている方の均衡が実現されてしまうのだろうか。それは、調整の失敗のためである。市場経済では各経済主体がバラバラに決定を行うため、合理的個人の選択の結果として生じる。最近のネオ・ケインジアンは、こうしてケインズ的な状況を分析している。

ゲーム理論においても、最近は、情報が完全でないケースが取り上げられているが、正面から情報の問題に切り込む分析アプローチも現れている。これには、個人の動学的な意思決定に将来の不確実性が与える影響を研究するものと、個人によって保有する情報が異なることが各人の意思決定に与える影響に注目するものと大きく分けて2つの流れがある。

経済学においては、これまでも外部環境の不確実性に関する分析は、個人の最適化行動の分析に専念する伝統的完全競争パラダイムの典型的研究分野の1つだったが、近年、経済実態面から、不確実性を正面から分析することを迫るような動きが出てきている。この第1の理由としては、技術のハイテク化等によって、習熟効果等のダイナミクスが大きな影響を及ぼすようになり、企業が将来の予想生産量を考慮して現在の価格を設定するなど、異時点間を含む意思決定が広がったこと、第2の理由として、生産や開発に

要する時間が長期化する一方で為替変動に代表されるように資本の移動スピードが速まり、企業にとって、設備投資等の前に長期的な金融市場の予測が不可欠になったこと、そして最後に、耐久財のウエイトが高まったことなどの理由が挙げられよう。購入したらずくに全て消耗してしまう食料品などとは違って、機械設備、自家用車などは将来それなりの価値で転売の可能性があるため、購入とリースやレンタルによる利用とが比較考量されるので、耐久財の販売価格は、将来市場とのダイナミクスの影響を受けるのである。

他方、こうした動きだけでなく、それに応えるように、確率的動学的最適化(stochastic dynamic optimization)という数学の新しい手法が導入されたために分析方法が一新された。こうした手法によって新たに合理的な説明が可能になった現象のなかでとくに興味深いのは、「ヒステシス」(hysteresis)、つまり、履歴効果と呼ばれるものである。これは、一見非合理的にみえる現状維持の姿勢が不確実性への合理的な対応であることを改めて明らかにしたもので、その結果として、変化が生じる前の当初の状況(「歴史」)が長く影響力をもち、どの経路をたどって来たかが意味をもつこと(path dependency)が示される。こうしたことにより、静学的な分析では捉えられなかった現象に、分析の触手が伸ばせることになったといわれている。

### ③非対称情報理論

最後に、経済学の新しい理論をリードするモデルとして紹介するのが、非対称情報(asymmetric information)＝代理人(Principal-Agent)＝制度設計(mechanism design)の経済理論である。マクロ経済学と呼ばれてきた分野で欠かせない分析ツールとなったのが、独占的競争理論と確率的動学的最適化手法であるとすれば、ゲーム理論と並んで現代のミクロ経済学を担っているのがこの理論である。

経済主体によって保有している情報が異なるケースの分析としては、「レモン」と呼ばれる中古車市場での逆選択、就職でのシグナリング、保険を巡るモラル・ハザードのモデルが古くから有名だった。いずれも、情報が完全に共有されていないために各人が行動を変更してしまうという問題をえぐり出したものであって、それぞれの状況に即した例外的で特殊なモデリングがなされていた<sup>9)</sup>。それが、代理人の理論が構築されてからさまざまな状況を統一的な手法で分析できるようになり、急に応用性が高まった。ゲーム理論が理論的にわかりやすく均質・対称的な世界を想定しているのに対し、特殊であるが具体的な情報の構造を少数(典型的には2人)間の関係にはっきりと導入しようとするのが非対称情報の経済理論である。企業でいえば、株主が依頼人で、経営者が代理人である。公益独占企業の規制のケースでは、政府が依頼人で、公益企業が代理人になる。

ここで問題は、代理人の方が現場をよく知っているので、依頼人よりも豊富で正確な情報を握っており、依頼人にとっては、代理人が情報面での優位性を活かして自らに有利なように行動を変えることを前提にせざるを得ないことである。その結果、完全情報、すなわち、政府が全知全能であることを仮定して構築された精緻な規制は、規制される側の戦略的な行動変更ゆえに、脆弱さをさらすことになる。情報面での優位性を利用して合理的に行動する経済主体のインセンティブと整合的な規制だけが、ロバストな規制

として実行性を持つことが明らかにされる。

さて、これまで、経済理論の新しい流れを簡単に紹介してきたが、ここで、これらに共通している最近の経済学研究の傾向を示しておく。

いずれのモデルも、複雑で大きなモデルよりも、扱いやすい単純なモデルへと重点が移ってきている。最も顕著に現れているのが実証分析の分野である。かつてケインジアン全盛時代には、ものすごい数の連立方程式をマクロデータを用いてコンピュータで推計する計量分析が盛んだった。その後、合理的期待形成仮説で有名なルーカスが、このアプローチの根本的欠陥を指摘して以来こうした計量分析は大きく色あせ、構造(連立方程式体系)を前提としない時系列解析や因果関係の統計的テストに実証分析の中心は移行してきた。その後、ゲーム理論を活用したミクロ理論が発展するにつれて、業種別や企業レベルのミクロデータを用いた新しい実証分析の手法が生まれてきた。古くからのケーススタディに近いものや、カリブレーションと呼ばれる新しいものまでさまざまである。いずれにせよ、小さなモデルに限定して、緻密な推計手法を駆使したり、理論の前提を正確に推計式の係数制約等に反映させ仮説検定を行ったりする方向へと大きな変革があった。

こうした傾向がみられるのは、実証の分野だけではない。理論のモデルについても同じで、一般均衡論の不興と寡占理論のブームが最近の研究の特徴である。最近の経済学のテキストをみてみても、一般均衡論の入門レベルの内容はあまり変わっていない一方、ミクロ理論では、個別主体の均衡や一般均衡といった従来の分野の叙述と、ゲーム理論や情報の経済分析といった新しい分野の叙述が均等の割合になっているものが多い。こうしたことは、最近の経済学全般のトレンドである。

以上、経済理論の新しい流れと経済学研究の傾向を述べてきたが、経済学の新しい流れは、結局、ケインズの問題意識をゲーム理論や動学的最適化等の最新の手法で再現したものと見える。結果として、市場の機能が働かない場合も分析対象になり、市場万能の反省を迫っている。その意味で、「ネオ・ケインジアン」と時には画一的には呼ばれるが、さまざまなモデルが並存し全く一枚岩ではなく、ひとくくりにはできない。むしろ、新古典派総合の時代に、ミクロ・マクロ各分野で分析に用いられるモデルが単一であった方が、今から思えば不思議である。経済学も、国際関係や社会状況と同様に、多様化の時代に入ってきた。かつての二者択一的な状況と違い、さまざまな理論モデルがケース・バイ・ケースで現実妥当性を競い合う状況に入ってきた。本稿でみてきたように、経済学の理論は大きな変化を遂げている。こうした理論変化が、数多くの政策に変化をもたらす時代になってきたのである。

## 2 新貿易理論

前章では、社会情勢として、東西冷戦が終結した後の国際社会で、ハイテク産業を巡っての日本等との国際競争を勝ち抜いていくための処方義が必要とされていたということ、および、新しい経済理論が生まれ始めていたことについて述べた。加えて、新しい経済理論のエッセンスについても簡単にまとめた。

本章においては、新貿易理論と呼ばれている(新しい経済理論の)応用経済理論の特徴



を紹介する。具体的には、この理論が経済学全般の新しい流れの影響をどのように受けているか、また、リカードやヘクシャー＝オリーン＝サミュエルソン定理(HOS定理)といった伝統的貿易理論とどのような関係にあるのか、さらに、従来からの貿易理論のなかには今後の検討課題である戦略的通商政策につながるモデルはなかったのかなどについて触れてみる。

#### (1) 新貿易理論誕生の背景と特徴

経済学全般において、完全競争の前提があまりにも現実離れしているとの批判が強まったという点についてはすでに述べたが、国際貿易理論においてとくに伝統的理論の限界を明らかにした要因は何であったのか。

それは、なによりも、先進国間で拡大した産業内貿易(intra-industry trade)であった。伝統的貿易理論では、貿易は比較優位によって生じるものであり、企業のもっている生産技術や国土に存在する天然資源において差のない国の間には貿易が発生しないとされていた。つまり、国々は、自国と差のある国と貿易することによって貿易利益が発生するとされていた。こうした貿易形態は、現代においても現実社会でよく観察されるものであり、わかりやすい。たとえば、日本との貿易で、サウジアラビアは専ら原油を輸出し、オーストラリアは幅広く1次産品を輸出している。天然資源の賦存状況の国別の違いが貿易パターンに影響するの例は数多い。

ところが、戦後世界の貿易拡大をリードしてきたのは、こうした形態の貿易ではなかった。大恐慌の直前に世界貿易の4割に過ぎなかった先進工業国間貿易が、早くも1960年代初頭には6割近くを占めるほどに拡大した<sup>10)</sup>。先進国間の貿易が大幅に拡大したという現実を前にして、先進国間の差を何に求めるかといった議論は数多くなされたが、リカード以来の伝統的貿易理論の比較優位説は現実的説明力を本質的に失った。同じような環境にある国同士での同じ産業における双方向の貿易を解明できるような理論が存在せず、新たな理論が必要とされていた。新貿易理論と呼ばれる新しい貿易理論はこうした背景で生まれてきた。

新貿易理論とは、経済学全般における不完全競争モデルの流れの一環として、何らかの規模の経済性を取り入れた理論である。規模の経済性の導入によって、産業内貿易を説明した。つまり、貿易相手国との間で、貿易を始める前に(技術、天然資源等)に何ら差がなくても、お互いにどちらかの産業に特化し合うことにより規模の経済性が発揮されるため、同じ産業での双方向貿易を行うことにメリットが発生するとした<sup>11)</sup>。

新貿易理論の貢献は、こうした現実を説明する道具としてだけではない。真の貢献は、自由貿易は常に最適なのか?という疑問を投げかけたことにある。伝統的貿易理論においては、他の経済分野における自由放任と全く同質な議論として、自由貿易が最適であるとの主張がなされていた。貿易も、一般の経済取引と何ら変わるところがないこと、つまり、国内経済の解明に用いられた原理が外国にも及ぶことを明らかにしたのが、伝統的貿易理論であった。

伝統的貿易理論のエッセンスは、生産要素自体が国境を越えて移動しなくても、その生産要素を用いて生産された産出物が自由に貿易されれば、最適状態が達成されるとい

うことにある。貿易は各国の比較優位を反映したものであるため、全く自由に外国と取引が行えれば、各国の輸出品はその国において相対的に豊かな(=安価な)生産要素を用いたものである。つまり、世界の各国は、互いに最終製品を交換することによって、自国内に比較的乏しい生産要素をより多く用いなくてはならない品物を入手できるようになる。すなわち、こうした比較優位に基づく生産物の貿易を行うことは、生産要素をやりとりしているのと同じことになるということである。その結果として、賃金や金利は世界的に同じ水準になっていく(要素価格均等化定理)。国別の所得格差も、自由貿易のなかで縮小していき、南北問題は長期的に解決に向かうはずであるとしていた。

これに対して、収穫逓増を導入した新貿易理論では、この命題はどのように変化するだろうか。収穫逓増産業では、生産規模が大きくなるほど効率が上がる。したがって、世界中の生産を1ヵ所に集中することができた統合経済の頃に比べ、国境にさえぎられると収穫逓増の効果が十分に発揮しきれなくなるので、いくら貿易を自由にしても統合経済と全く同じ状況を回復することはできなくなってしまう。生産要素が国境を越えて移動できない限り、どんなに生産量を拡大するといっても、国内に賦存する生産要素の量が上限として制約に働いてしまうからである。効率の悪い小規模の工場が林立しているケースを想像すればよい。このような場合には、いくら生産物を自由に貿易しても、この限界は決して克服できない。

この限界のために、収穫逓増の導入は、保護主義につながりやすい。貿易によって損失を被る理論的可能性を1920年代に指摘したグラハムは、貿易によって収穫逓増産業から逓減産業へと特化させられる国に着目した。収穫が逓減する産業では、貿易によって市場が拡大しても生産効率が上がることはないが、収穫逓増産業に特化すれば、貿易によって生産量が増えるにつれて効率も上昇していくという非対称性の問題である。生産効率が所得水準に結びついていけば、この非対称性は、国の豊かさの格差拡大を意味する<sup>12)</sup>。つまり、貿易によって収穫逓増産業に特化した国は運が良く、収穫逓減産業に特化することになってしまった国にとっては、自由貿易は自国を国際社会において相対的に貧しくした原因となる。

しかし、収穫逓増の導入は、貿易のメリット自体を否定するものではない。統合経済と同じ最適状態を回復できなくなるに過ぎず、貿易は、国内だけでなく海外にも市場を広げ生産量を増し規模の経済性を機能させるので、依然として鎖国に比べよいことなのである。収穫逓増産業が世界的規模で集約化される結果、生産の効率性が向上し、収穫逓減産業に特化した国にとっても輸入価格が低下するメリットを受けられるということは忘れてはならない。加えて、新貿易理論によって新たに明らかになった貿易の利益もある。たとえば、さまざまなブランドの製品を互いに貿易し合うことによって消費者の選択が多様化するメリットである。この側面は、伝統的理論では明示的に取り上げられていなかった。つまり、新貿易理論は、単純に貿易に反対する理論ではない。

## (2) 伝統的貿易理論と新貿易理論の関係

経済学全体が大きな変化の過程にあることはすでにみてきた。こうした変化は貿易理論にも及び、新しい流れとして登場してきたのが、新貿易理論と呼ばれる理論である。

ここで、伝統的貿易理論と新貿易理論の関係を整理しておく。

大学時代にマルクス経済学のテキストで出てくる品物の例はいつも「リネン」であり、リカードの昔から貿易理論で例示される財は大抵「小麦」であった。しかし、現代の世界貿易を小麦で代表させることは妥当であろうか。かつて19世紀後半から第1次大戦までの間、世界貿易が現代と変わらずに拡大を続けた時代があったが、その頃は、1次産品の貿易の伸びが工業製品を上回り、ゴムなどに代表される均質的な1次産品が世界中で一物一価で連動する古典派的な姿を呈していた。今日の貿易は、寡占企業が差別化された製品を収穫逡増の下でさまざまな市場に分けて提供している。

「伝統的貿易理論が、世界貿易を全て小麦のような財で生じているとみるのに対して、新貿易理論は、航空機のような財で主に行われているとみる」とクルグマンはいう<sup>13)</sup>。小麦と航空機の最も大きな違いは、収穫逡増の存在である。そこで、収穫逡増の導入が貿易の意味をいかに変えるかについて考察してみる。

なぜ、貿易は発生するのか？という問いに対して、比較優位の存在と答えるのが伝統的貿易理論の立場で、収穫逡増の存在と答えるのが新貿易理論である。貿易を行うメリットがあるのは、貿易相手国との間で何らかの差が認められるときであるといったが、伝統的貿易理論と新貿易理論では、注目する差が違う。貿易を行う前からの差に着目する伝統的貿易理論に対し、新貿易理論は貿易自体によって国の間に差が生じることの方を重視する。生産技術や天然資源の賦存状況など、貿易を始める前から経済外的要因によってすでに存在している国の差によって貿易が生じると考えるのが伝統的貿易理論の比較優位説であり、たとえ貿易開始以前には全く同一状態にあった国同士でも収穫逡増のメリットを求めて貿易が発生すると考えるのが新貿易理論である、とまとめられる。

さらに伝統的貿易理論のなかで、比較優位が生じる原因として、生産技術が国によって異なること(イギリスは毛織物、ポルトガルはワインが低コストで作れるなど)に着目するのが古典的ナリカード理論であり、天然資源の賦存状況の差を重視するのがヘクシャー＝オリーン＝サミュエルソン(HOS)モデルである。新理論のなかでは、収穫逡増の要因が各企業にとって内生的だとするクールノー寡占モデルと、外部性(externality)に注目した独占的競争理論とがある(ちなみにクルグマンは、大都市の形成を経済的にモデル化しようという別のコンテキストで、天性(first nature)と並列させて後天的なものを「第2の天性」(second nature)と呼んで2つの特性を区別している<sup>14)</sup>。

事前に所与として決まってしまう天然資源の賦存状況などは正に前者にあたるので、国の「天性」によって国際分業パターンが決定されると考えるのが伝統的貿易理論である。これに対し、天性だけでなく「第2の天性」も影響するとみるのが新貿易理論である。つまり、与件としての比較優位条件だけでなく、実際に貿易や経済活動を行っていくうちに生じてくる特性が正に「第2の天性」のように振る舞ってくるのである。

「第2の天性」という言葉がよく表現しているように、新貿易理論による貿易発生の説明は、各国の貿易構造の後天的で人為的な操作可能性のニュアンスを含んでおり、これが戦略的通商政策が脚光をあびる余地を提供する。こうしたさまざまな理論にも、当然にして欠点がある。たとえば、リカードモデルや外部性モデルでは、なぜ、比較優位や外部性が生じているのか明示的な理由を示せない。また、HOSモデルでは、資源量は

天賦とされているが、人的資源などは教育等の投資判断によって内生的に変えられうるはずである。リカードモデルも、技術開発投資が内生化されていないので、同じ欠点がある。加えて、リカードモデルについては、技術貿易、技術の国際的伝播が無視されているという問題もある。ただ、寡占モデルにも、特殊な仮定に依存したあまりにもいろいろなモデルが乱立しているという短所があった。

なお、これまで、比較優位と収穫逓増の2つの要因を対比してきたが、比較優位・収穫逓増に続く貿易発生第3の原因として、内外市場での競争状況の違いを挙げる理論もある<sup>15)</sup>。企業にとって、外国への輸出には輸送費がかかり競争的に不利なため、自国市場に比べ外国市場では市場シェアが少ないことから、輸出価格を国内価格よりも下げざるを得ず、この値下げのために、双方向の貿易が生じるというものである。ただ、この第3のモデルでは、国ごとの市場は分断されているという前提がある。

貿易を発生させる原因を何と考えるかによって、貿易をみる視点ががらりと変わってしまうことも忘れてはならない。もし、貿易が比較優位によって発生するものだと考えると、貿易のメリットは、国内で乏しい生産要素を多く用いたり国内が劣っている生産技術を用いる産物を輸入によって入手できることである。収穫逓増が貿易を発生させるとみる新貿易理論の立場からは、貿易は生産の集約化によって効率向上をもたらすものということになる。また、第3の理論によれば、貿易のメリットは、国内寡占市場に競争的刺激を与え値下げをもたらすこととみることになる。

他方、貿易に伴うデメリットも理論によって大きく異なる。すなわち、第3の理論によれば、貿易は輸送コストの浪費であり、規模の経済性による貿易におけるデメリットは、グラハムが指摘した収穫逓減産業に自由貿易の結果特化させられる国に発生する。

忘れられがちだが、伝統的貿易理論においても、所得分配への影響を示したストールパー・サミュエルソンの定理が貿易のデメリットを示している。国内で相対的に豊かに存在する生産要素が、自由貿易の結果、所得分配上不利になるという結論である。一般には自由貿易を批判することが多い新貿易理論によれば、自由貿易がもたらすこの負の所得分配効果は規模の経済性によってかえって緩和されることになる<sup>16)</sup>。つまり、貿易の発生原因を問うことは、決して単なる好奇心のためではなく、通商政策上極めて重要な「貿易のメリットは何か？」という質問への答えと直結しているとみなすのである。

外国に対して自国の厚生を高めるために、ある意味で敵対的に対処することが好ましいという考えは、現代の戦略的通商政策に限ったことではない。伝統的貿易理論においても、関税をかける方が自国の厚生上好ましいという議論があった。ある国にとって最適な関税水準はその国の輸出の弾力性に反比例するという大国の最適関税の理論がそれである。

小国は完全競争モデルでの個別企業のように弾力性無限大なので、小国にとっての最適関税率はゼロ、すなわち、小国にとっては常に自由貿易がいいということになる。他方、大国にとっては、輸出供給の弾力性が無限大でないので、最適関税率は一般にゼロではない。大国が関税をかけると、大国向け輸出が減少し、売れ行きの悪くなったこの製品の価格は世界市場で低下する。このため、関税賦課が自国にとってメリットをもたらすことはよくあることである。極端な場合には、関税賦課によって税込みでも価格が

低下する可能性すらあることが理論的に確かめられている(メツラーのパラドックス)<sup>17)</sup>。伝統的理論における関税政策の意味は、①買い惜しみによる輸入国への攻撃(すなわち交易条件の改善)と、②輸入の浸透から幼稚産業を守るという防御(市場の歪みの是正)の2つだが、このうち、①の余地を認めたのが最適関税論である。

最適関税論のうちで、戦略的通商政策に直接絡む論点は、貿易戦争、関税戦争の分析である。今、各国が互いに自らにとっての最適関税をかけ合うとしよう。すると、一般的には、クールノー均衡点が移動し、両国とも、自由貿易に比べ事態が悪化してしまう。しかし、相手国が自国に関税をかけてくることを前提とすると、自らも賦課せざるを得ないという「囚人のジレンマ」の状況が発生する。ここに至って極めて明らかになるが、最適関税の理論は、このように戦略的通商政策の理論に通ずるところがある。

こうした貿易戦争の悲惨な結末を前にして、従来から、最適関税論は、自国中心主義、とくに大国主義(政治的な意味での大国と経済理論での大国の意味を混同している面もあるが)との批判がされがちであった。しかし、ゲーム理論で装いを新たにした戦略的通商政策の理論によって、同じ結論が再び経済学のなかで繰り返されている。これは、たとえ全員にとってマイナスになろうと自国にとって最適な選択を行うという問題設定が、いかに通商政策上自然であるかを示している。

さて、互いに最適関税をかけ合う貿易戦争が自由貿易状態よりも悪い状態をもたらすことはわかったが、それはどれほど悪いものなのだろうか。自由貿易よりも悪いというのはある意味で当たり前で、関心はその程度である。この点について、「保護主義は貿易赤字よりも米国の雇用を害さない」とか「日本やECとの全面貿易戦争は米国経済に緩やかな景気後退ほどの害も与えない」とクルグマンは積極的に主張している<sup>18)</sup>。スムート・ホーレイの関税引き上げが世界経済を大恐慌に導いたというのは大げさだとしても、ここまで断定する根拠はどこにあるのだろうか<sup>19)</sup>。

クルグマンの試算に沿って簡単に説明してみよう。保護主義によって、米国の輸入が30~50%と大幅に減少したとしても、もともと輸入はGNPの1割程度しか占めていないから、国内生産に切り替えることによる効率性の低下が大幅(25~50%)だとしても、貿易戦争が米国経済に与えるコストはGNPのたかだか1~2%程度にしか過ぎないということになると考えている。すなわち、効率性の低下と輸入の減少の積が米国のコストであるが、それが全体に占める割合はごくわずかであることを示している。

この試算のポイントは、①輸入品を国産に代替する際の効率低下によって貿易戦争のコストを測ったことと、②米国経済に占める輸入のシェアが小さいことを改めて認識させたことの二点にある。しかし、もし、輸入がなくなったために、自国内では全く供給できない財があったとしよう。すると、この場合の代替による効率低下はいつてみれば無限大に近いのであるから、経済全体に与えるコストも1~2%を超えて大きくなるはずである。また、貿易が国の経済全体に占めるシェアが小さいので貿易戦争が大したことがないというのであれば、戦略的通商政策自体もあまり効果がないという議論にも繋がる。この点については、クルグマン自身も別途論じている。

最適関税理論に関連して、最近の通商政策上の重要課題である地域統合について考察してみよう。1992年に、米加自由貿易協定にメキシコが加わった北米自由貿易協定

(NAFTA)が、またEU市場統合が、それぞれ成立し、地域統合への関心は高まった。さらに、米国は、NAFTAを足がかりに、南米やアジアに、EUは、東欧への拡大や通貨統合を目指しており、おびただしい数の発展途上国も独自の地域統合構想を持つに至っている。戦略的通商政策を論じるうえでも、地域統合は無視できない存在となっている。

地域統合は、最近になってとみにプレゼンスを高めてはいるが、長い歴史をもったものである。ヴァイナーが、地域統合の経済効果を、域内の障壁低下による貿易創出効果と域外への関税賦課による貿易転換効果に分けて論じたのは周知の通りで、長い間、地域統合の経済分析の標準とされてきた。ここで、地域ブロックの数の変化が世界全体の厚生にとってどのような影響を与えるかを、最適関税理論を用いて考えてみる。各国あるいは各地域ブロックは、外国や他のブロックに対して、自らにとって最適な関税を賦課すると想定するのである。

地域統合の進展は2つの効果をもつ。ブロックの数が減る場合を考えてみよう。一方で、域内で関税がなくなるので貿易がより自由になるという効果がある。その意味で、世界の厚生はブロックの数が極小、つまり「1つ」になった時に最高になる。つまり、地域統合の規模の拡大、地域ブロック数の減少は、国境を減らし世界的自由貿易に近づく措置として歓迎すべきということになる。

これに対し、反対に働く効果もある。ブロックの数が減って大規模になった地域ブロックを大企業にたとえてみるとよい。大きなブロックは最適関税を課すことによって、他の弱小ブロックに対し市場支配力を行使することになる。したがって、完全競争に近付くために独占企業を規制する競争政策が国内にあるのと同じように、ブロックの規模を小さく抑制することが世界厚生にとって好ましいとなる。この面では、世界のブロックの数が無限大に至った時に世界厚生は最高水準になることになる。各ブロック(地域統合がなくなった状態というべきか)が、完全競争における企業がプライステイカーとして行動するように、他のブロックや国に悪影響を与えることはないからである。つまり、地域統合の分割、ブロック数の増大が好ましいということになる。したがって、この2つの相反する効果の結果、ブロック数が1つと無限大のどこか中間に最悪のケースがあることになる。

さて、ここまでは最適関税論の素直な応用であるが、クルグマンによれば、現実的なパラメータで試算すると、ブロック数が3つの時に世界の厚生が最悪になるという<sup>20)</sup>。

伝統的貿易理論のなかで新貿易理論につながる系譜の研究である最適関税理論を用いることによって、最近の通商政策上の最大の問題の1つである地域統合について一定の解釈を得ることができた。外界(この場合、外国、他の地域ブロック)に対して合理的な自らにとって最適な選択を行う単一的意思決定主体として「国」を捉えるアプローチは、戦略的通商政策論にはっきりと通じるものがある。

地域統合のこの分析はなかなか大胆だが、一方、当然ながらいくつかの限界もある。次の2点を指摘しておく。まず、各地域ブロックは互いに他のブロックに対し自らにとっての最適な関税をかけると仮定している点である。実際の各国政府はもっと国際融和的であることが多い。なにもユートピア的な状況を想定しなくても冷徹な合理的個人の間においても接触が繰り返されるとすれば、協調的秩序が自律的に形成されることがあ

る。いずれにせよ、常に最適関税を賦課し合うという仮定は極端に敵対的関係を想定しているといえる<sup>21)</sup>。

また、地域統合については、動学的効果も重要である。静学的な視点から貿易創出効果と貿易転換効果を論じるだけでは、地域統合を分析したことにはならない。とくに最近の統合支持論は、関税による域内外の貿易の静態的な変更よりも、規模の経済性の発揮による効率の向上の面に注目するものになっている。つまり、統合ができた瞬間の非連続的な変化よりも産業構造調整を経過するダイナミックな変化、財の貿易自体よりも直接投資も含めた影響へと関心が変化している。常識的に大きいと考えられるこの統合の動学的効果を確認する実証研究も出てきている<sup>22)</sup>。

経済実態としても、近年の統合は動学的効果をより重視したものに転換してきている。イギリスのスターリング・ブロックなど 1930 年代のブロック化は、西欧列強による植民地の囲い込みの色彩を帯び、本国通貨圏内での自給自足を目的とした垂直統合的な地域統合であった。当時の貿易のかなりの部分は、南北関係的な異質・補完的な国々から成るブロック内部で行われていたので、産業間貿易が中心であったと推測される。

これに対し、現代の地域統合は、米国とカナダや、西欧同士など類似した国同士が統合しているものが主流で、その狙いは、規模の経済性の発揮による域内経済の効率性向上である。現代の地域統合は、産業内貿易の比率の高い国々の間で形成されているのである。戦略的通商政策全般についても、静学にとどまらない動学の観点が理論的に重要視されてきており、地域統合も例外ではないのである。

### (3) 経済思想からみた新貿易理論と戦略的通商政策

通商交渉、たとえば、戦後の貿易体制を支えてきた GATT の考え方は、重商主義的な側面を持っている。つまり、「この囚人のジレンマ」的な交渉のゲームのルールは、輸出に重きをおくものであり、輸入が増えるようにすることは譲歩的な印象を与えた。各国は、自ずと国内産業の目先の利益を反映した政策を取りがちであり、これに対して、自由貿易、とくに輸入すること自体のメリットを説くのが、伝統的に経済学者の役目とされ、経済学に基づく提言は産業界の常識に反するものとみなされがちであった。しかし、こうした輸出至上主義的な考え方は、いつ経済理論の外で根付いたのであろうか。そこで、最後に、新貿易理論、しいては戦略的通商政策を思想的に導いたと考えられている重商主義と保護主義について、探ってみることにする。

重商主義は、戦略的通商政策の思想的源とされている。重商主義を批判した古典派は、金本位制の自動調整メカニズムに着目して、貿易黒字を政策的に拡大しようとしても効果は打ち消されてしまうと主張した。重商主義的政策はそもそも効果がないということである。これに対し、重商主義側からは理論的な反論は当時なかったとされる。では、重商主義の実際の姿はどのようなものであったのだろうか。

16 世紀から 18 世紀あたりは、各国が貿易をめぐる激しく争った時代だった。これには、貿易の機会が、従来のヨーロッパ内(或いは、広く考えてもシルクロードを通じた中国貿易位までである)の限定したものから、ほぼ世界中に一度に広がったことが大きく影響した。新大陸やインド航路の発見は、多くの貿易機会をもたらした。地理上の

発見によって広がった機会を巡る争いがこの時代の国家間対立の背景であった。しかし、貿易機会が突然広がった時に従来からの協調関係が変化するのは、なにも重商主義の時代に限ったことではない。この時代の最大の特徴は、①外国貿易の独占によって利益を得ようとしたことと、そのために②国が直接、積極的介入を行ったという点にある。

古典派以来の貿易の利益に言及するまでもなく、貿易はそれ自体としてメリットのあるものである。国内では手に入りにくい商品が安く買えたり、他国と分業し合うことによって効率が上がるからである。しかし、当時は、貿易の利益というより独占の利益に注目が集まっていた。遠く離れた土地との貿易は、基本的に自らは輸送することしか付加価値をつけられないので、独占化による利潤増加を狙い貿易が行われた。独占権の奪い合いはゼロ・サム・ゲームであるため、重商主義時代には、植民地争奪で戦争が絶えなかった<sup>23)</sup>。

重商主義時代には、国家は、自らが1つの貿易会社のように振る舞っていた。こうした国家の例は、この時代以前では、カルタゴやベネチアぐらいなものだろう。関税を賦課したりという面では現在の国家と同じだが、貿易を独占するためにしばしば軍事手段を行使した。これは、当時の国家が金融政策等によって国民経済をマクロ的にコントロールする手段をもっていなかったことにもよるが、それよりも、貿易機会の独占を目指すというゼロ・サム・ゲームを戦っていたことによるところが大きい。国全体として独占した利益は、カルテル的秩序を通じて分配され、国はこの配分にも権力を行使した。中央集権が成立した当時の国民国家にとって、国全体としてのパイを広げる政策は、国への求心力を強めるという政治的動機からも重要であったのだろう。

ともかく、こうして重商主義国家は、経済目的のためには手段を選ばなかった。というより、経済が目的であっても、国の持っていた手段はもっぱら軍事面であったといった方が正しいかもしれない。現在は、むしろ逆に、経済的手段を軍事的・政治的目的のために利用する経済制裁がよく用いられており、事情は変わった。

こうして考えると、戦略的通商政策が最も適合するのは、重商主義時代のような気がする。それは、まず、国家自身が企業のように経営され貿易に直接関与していたからである。また、植民地争奪戦は、クールノーモデルにおける市場占有率争いのもようでもあった。戦略的通商政策の理論が現代にどれほど現実性をもつのかを考えるためにも、重商主義時代の歴史を、経済理論的に解明してみることは重要なことかもしれない。

では、国にとって、外国との貿易は重大なものなのだろうか。この問題に対し、歴史を通じ、多くの人々がさまざまな答えを提供してきた。

古代ギリシャにさかのぼると、都市国家ポリスは分業と交易の経済的必要性から発生したことが多かったが、これに対し、アリストテレスから中世においては、自給自足が原則とされ、貿易は例外的必要最低限にとどまる、または、とどめるべきものとされていたようである。その後、重商主義によって、貿易は国に富をもたらすものとして大いに重視された。しかし、外国貿易をそこまで特別扱いする必要がないことは、古典派によって、とくにリカードの比較生産費説によって明らかにされた。国内との取引も外国との取引も本質的に何ら区別する必要がないということである。古典派にとって、外国との自由貿易は国内でのレッセ・フェールと同じことであった。この古典派理論によっ



て、外国貿易は、国内交易と同じ程度に国民経済にとって重要であるという位置づけが経済学においてなされた。そして、戦略的通商政策の理論の登場によって、再び、外国貿易は、外国から「レントを奪い取る」機会として注目されるようになった。

一方、自由貿易と保護主義に目を移すと、両者の論争の歴史は長い。なかでも、産業革命後のイギリスにおける穀物法を巡る論争はとくに有名である。この例に限らず今日に至るまで、とくに農業については政治的配慮も絡まって保護主義傾向が根強いが、ここでは、工業についてみる。

後発国のキャッチアップの過程で幼稚産業の育成のために国内産業を外国の輸入品から保護すべきだとの主張は多くみられた。最も有名なものは、ドイツのリストが歴史的に発展段階の異なる国は異なった開発政策、具体的には国内幼稚産業の保護策をとらざるを得ないと論じたものであろう。この考えは、工業化で先行したイギリス、フランスに追いつこうとしていたドイツの政策課題にあっていた。日本でも、明治時代や戦後早い時期には、輸入を制限して国内産業を振興しようとする産業政策が進められた時代があった。

幼稚産業育成のための保護主義というドイツや日本を思い浮かべるほどイメージが固定化しているが、実は米国でも、保護関税は活発で 19 世紀を通じて平均関税率が 2 割を超える期間が長かった。というより、関税を巡る議論は、米国における重大な経済政策論争のテーマの 1 つであり続けた。国内で工業を育成するために関税による保護が必要だとする北部と、農産物の自由な輸出を重視する南部との対立が、今日に至るまでの米国史上最も犠牲者の多い戦争である南北戦争に繋がったことは有名である。当時はどこの国でも、関税は重要な歳入源であったから、関税の議論は、財政的見地からの議論が絡み合ってしまったが、保護関税の論拠は主に幼稚産業の育成であった。

高関税が実行されていたにもかかわらず幼稚産業の育成という理由づけがされなくなったのは、1930 年代のスムート・ホーレイ法の頃からで、その頃には、懸念すべきは、国内のまだ育っていない産業というよりも、外国の安い労働力に支えられた輸入品との競合にさらされる産業になっていた。つまり、衰退産業が保護されるべき幼稚産業になった。

通商政策に関する考え方を類型化する試みは多くなされている。しかし、実は、輸出を積極評価する重商主義と輸入を後ろ向きにみる保護主義との間には、相通ずるものがあるように思う。クルグマンの初期の論文には、まず国内市場を保護することによって幼稚産業を育成すれば将来の輸出振興につながるものが単純なモデルで示されている<sup>24)</sup>。国内保護によって自国企業の生産量が増大し、その結果、自国企業の生産効率が向上するので、将来は輸出も伸ばせるという論理である。こうした理論は、現代における戦略的通商政策論の先駆となった。

現代の戦略的通商政策は、防御のみの保護主義を越えた側面をもっている。これまでの、積極的な市場開放を支持する自由貿易派と、後ろ向きな国内産業保護派という単純な対立構図は当てはまらなくなってきた。必ずしも保護主義ではないかたちで自由貿易主義へのアンチテーゼが現れてきた。具体的には、戦略的通商政策は、自国製品が外国市場へよりアクセスしやすくするのだから貿易拡大的という主張もある。

外国の保護主義を是正し市場を開放するための攻撃的な政策へと、反自由貿易理論者側を転換させたことが、貿易を巡る論議に関する戦略的通商政策論の最大の貢献である。自らの市場を閉ざす輸入制限から外国市場へのアクセス拡大という方向転換によって、管理貿易も世界貿易をよりフェアにするための必要悪としての正当化を得ることになった。前世紀の保護主義批判を繰り返してみても、現代の戦略的通商政策の問題点を十分に批判したことにはならない。たとえば、タイソンは、輸出自主規制は貿易縮小をもたらすので好ましくないが、輸入自主拡大は異なると主張している。少なくとも戦略的通商政策をかつての保護主義と同一視すると、その戦略性を見落とすことになる。この転換の背景には、消費者と企業の利益対立の歴史的転換があったためと考えられる。昔は、企業が国内での利潤確保のために輸入抑制を求め、保護主義が国内政策形成で力を得た。米国の南北戦争時代も、ドイツでも、イギリスに比べ後進的な工業側が、国内消費者の声を抑え、保護貿易を求めた。

ところが、最近では、企業はグローバリゼーションのうたい文句のもとで輸出指向を強め、自由貿易のサポーターに変化した。産業界＝保護主義という図式が逆転した。他方、労働者の方が、海外への事業展開が国内産業の空洞化、つまり国内での雇用機会の喪失につながるのではないかと懸念したりしている。かつての保護主義が、輸入抑制を求める相対的後進産業の声の代弁であったように、現代の戦略的通商政策は、輸出に活路を見い出そうとする国際競争にさらされた企業の声を反映している面があるともいえよう。戦略的通商政策の典型としてしばしば引用されるエアバス社も、欧州航空機市場を閉鎖したというよりもいち早く米国市場への参入に成功したことに発展の契機があったと考えられる。こうした積極性に加え、対象範囲の広さも、現代の戦略的通商政策が過去の保護主義と一線を画すところである。対象は、財の貿易にとどまらず、サービスの貿易や、海外投資にまで及んでいる。たとえば、米国のスーパー301条は、米国企業の知的所有権の十分な保護を確保しようというものである。直接投資についても、日本の閉鎖性に批判が強まっており、素朴な投資インバランス批判まで出てきている<sup>25)</sup>。戦略的通商政策の対象範囲が財貿易にとどまらなくなったのは、実態としての貿易の変化を反映したものに過ぎない。サービス貿易は財貿易を上回るスピードで拡大を続け、海外直接投資も貿易よりも急速に拡大してきた。要するに、戦略的通商政策の背後にある経済思想的な変化は、経済実態の変化を映す鏡のようなものであって、結局、経済思想がリードした動きというよりも経済実態が最初にありきなのである。

#### (4) 貿易政策論議に向けて

不完全競争下の貿易政策の分析はおおいに進められたとはいえ、その結論はどのような市場構造を前提とするかによって千差万別であり、明快な展望が示されているとはいえない。

文献でよく取り上げられる代表的な市場構造だけでも純粹独占、ガリバー型独占、クルノー型寡占、ベルトラン型寡占、独占的競争など多種にのぼる。加えて、貿易政策のモデルではそのうえに自国市場と外国市場を区別しなければならず、それらの組み合わせは大変な数になる。貿易政策の効果はどの組み合わせが選ばれるかによって変わる

ので、ほとんど何も確定できない世界であるといっても過言ではない。

こうした世界を理解するにはいくつかのポイントがある。第1に、当たり前の話かもしれないが、最も単純な部分均衡のモデルから出発し、より複雑な状況を理解するといったステップを確実に踏むことが、ことさら重要である。たとえば、自国、外国という2国の市場構造について、どちらの国の企業も市場支配力をもたない完全競争の伝統的ケースの理解から始まり、どちらか一方の国の企業が支配力をもつケースへ、さらには両国の企業がともに市場支配力をもつケースへと徐々に進んでいくという具合である。

第2に、新貿易理論に立脚した貿易政策を考察するには、市場構造の類似点と相違点を明確に理解する必要がある。クルグマンは、主観的限界収入(perceived marginal revenue)という概念を用いて市場構造の類似点と相違点を明確にしている<sup>26)</sup>。たとえば、主観的限界収入は完全競争のモデルでは価格と一致し、完全独占モデルでは価格より小さな値をとるが、寡占モデルでは両者の加重平均になるといった具合である。こうした点を踏まえて、関税や輸入割当の効果が市場構造にどのように依存しているかをクルグマンは説明している。

第3には、賛否が分かれると思うが、幾何学的に解明することである。新貿易理論と呼ばれる理論の基本モデルには、多くの数式モデルが利用されていると話したが、それをより視覚的な幾何学図形にして考察する方が理解しやすい。従来の伝統的貿易理論もミード<sup>27)</sup>やヘラー<sup>28)</sup>、そしてクラウス<sup>29)</sup>といった代表的研究者によってより精密な幾何学モデルが展開されていた。

第4は、先にも少し述べた相互依存体制の深化という背景である。貿易政策は単に経済学的側面のみ捕らえられなくなってきた。こうしたことを認識することが重要である。相互依存の深化の逆説は、自由主義が深まれば深まるほど、保護主義も頻繁に要請されるようになったことである。自由主義と保護主義の共存のなかで、相互依存体制は前代未聞の程度までに進展してきている。したがって、貿易政策については通商問題は当然に経済問題だか、高度に政治的問題でもあることを忘れてはならない。

たとえば、通商摩擦が起きるたびに、立脚している「経済原則」の有用性がしきりに議論される。しかし、ここでのポイントは、経済学がわかればあるいは「経済原則」がしっかりと適用されていけば、すべてがうまく合理的にいくような印象を与えていることである。通商問題は半ば政治学の対象にもなっている。ワルラスやマルクスそして垂流の体系1つで世界が見通せる部分は非常に小さくなった。「一定の標準的な理論体系」を持つとされる経済学といっても、その経済政策への処方箋はどのような個別政策分野をとっても経済学者の数ほどあり、経済学のおペレーショナルなレベルでの理論体系は「標準的な」単一体系ではなくなってきた。こうした事実をしっかり認識しておく必要がある。

## おわりに

新貿易理論が経済学や現実の経済社会の影響をどのように受けて生まれ、伝統的貿易理論とどのような関係にあるのかなどについて、述べるのが本稿の目的であった。

新貿易理論が生まれた時代は、東西冷戦が終結した後の国際社会で、国際競争をいか

に勝ち抜いていくかが、米国を始めとする先進国各国の課題であった。こうした時代の中、不完全競争を前提とした、理論革命的な動きが出てきた。理論革命をリードしたのはゲームの理論であり、その他、独占的競争、非対称情報理論、不確実性下での動学的最適化などの諸理論が、新しい理論として唱えられるようになってきた。

時代の要請と新しい経済理論の誕生という、いわば、需要と供給が一致して生まれた新貿易理論の特徴はどのようなものなのか。第1に、新貿易理論とは、急速な発展をとげた不完全競争理論の活用方法として位置付けられる諸理論を利用し、さらに枠組みに規模の経済性を取り入れた理論とまとめられる。規模の経済性を取り込むことにより、同種製品同士の貿易、すなわち、産業内貿易が説明できるようになった。第2に、新貿易理論によって貿易パターンの説明が行え、規模の経済性を享受している企業は、平均費用、したがって価格は低く設定でき、後発の企業が参入しにくい状況が作り上げられる。しかしながら、第3として、その産業分野がどの国にとっても重要な分野であり、国際競争力を測るうえで重要な産業である場合には、外国を犠牲にしても自国の経済的厚生を高めるための政策(重商主義的政策)の一種ともいえるようなナショナリスティックな政策もとらざるを得ないような状況が生じてくる。以上が、特徴としてあげられる。

#### \* 謝辞

日頃から公私にわたり、江夏健一先生(早稲田大学)には、たえず多くのご指導と激励を賜っております。

また、国際ビジネス研究学会第5回全国大会(1998年11月7日、8日、於：九州産業大学)では、コメンテーターとして大東和武司先生(久留米大学)には多くのご助言を戴きました。合わせて、藤沢武史先生(関西学院大学)には、小生の不勉強をフォローして戴くとともに、今後の指針となるような有益なアドバイスを戴くこともできました。そして、発表終了後には、木下昭先生(静岡産業大学)に身に余る暖かいお言葉をかけて戴きました。ここに、心から謝意を表させて戴きます。

しかし、紙幅の都合や小生の不注意のため、説明の不備、誤りがみられるかもしれません。この点については、ご指摘、ご叱正を戴ければ幸いです。

最後になりましたが、IBI国際ビジネス研究センターの内田加寿子さんには、年報掲載にあたり、多くのご迷惑をおかけしましたが、嫌な顔ひとつせず、常に励ましのお言葉をかけて戴きました。心からお礼を申し上げます。

#### 【注】

- 1) たとえば、ビジネスウィーク誌の1992年8月10日号では、“The Global Economy: Who Gets Hurt”という記事を載せ、貿易の利益が国全体にとってはプラスになることは認めつつも、その分配は非常に不平等だとして、1972~1985年の貿易により専門的職種(professionals)の賃金は9%上がった一方で、非専門的職種の賃金は3%下がったとの試算を紹介し、「教育のある層とない層の所得不平等の前例のない拡大のかなりの部分は、貿易の拡大のせいである」と結論づけている。また、フォーチュン誌の1992年8月24日号は、“The Job Drought”で、雇用機会は全体と

- して拡大しているが低賃金中心の拡大のため、平均賃金が下がっていることを問題視して取り上げている。
- 2) 猪口孝「通商問題の経済学—相互依存の深化と政治問題としての通商問題—」, 伊藤・奥野編『通商問題の政治経済学』日本経済新聞社, 1991年, 168ページ。
  - 3) ゲーム理論は、すでに経済学全体の基礎理論をなすものとなっており、1994年のノーベル賞は、初めてゲーム理論の研究者である、Nash, J. プリンストン大学教授、Harsanyi, J. 元カリフォルニア大学バークレー校教授、Selten, R. ボン大学教授の3人に贈られた。
  - 4) 直観的には、規模・範囲の経済性とは、集約的に生産する方が効率がよいことをいう。しかし、正確には、この概念の定義は難しい。個別に生産したコストの総和よりも合わせて生産したコストの方が低いこと“Subadditivity”と呼ばれる。一種類の財しか生産していない場合には、収穫逓増であればこの特性は保持される。しかし、多品種生産の場合は複雑である。たとえば、この特性を満たしていても平均費用逓増のこともある。また、固定費がある場合、範囲の経済性(economies of scope)が費用の補完性(cost complementarity)を意味するとは限らない。このため、他の財の生産量を一定に固定した場合の追加的費用(incremental cost), 各財の生産比率を固定した場合の費用(Ray-total cost), 各財の組み合わせ比率を変化させた時の費用の凹性(Trans-ray convexity)等の概念が考案された。
  - 5) 市場構造(Structure:企業数, 製品の差別化等)が企業行動(Conduct:価格, 数量, 投資等)を決め、企業行動が経済成果(Performance:利潤, 効率等)を決めるという方向性のある関連を考えるのが、典型的SCPパラダイムであった。そこでは、経済主体の最適化の定式化は中心にならず、もっぱら構造形ではなく誘導形による回帰分析手法で経験的規則性を探るという研究が主流であった。理論的にはこのように問題が多かった伝統的産業組織論であったが、実証分析としては実に多くの経験的発見に寄与したとされる。
  - 6) Fudenberg and Tirole, *Game Theory*, MIT Press, 1991, p.5-7.
  - 7) 逆にミクロ分析では、この独占的競争理論はまず用いられない。製品差別化を分析するには、消費者・企業を、湖を囲む町々や道路・線路沿いの町々にたとえた空間モデルが用いられている。Tiroleら理論的整合性を重視する人々は独占的競争の前提を疑問視するが、「缶切り」のように扱いやすい道具であることは確かである(Tirole, “7.1. Spatial Competition,” *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, 1988. 参照)。一方、Krugmanは、“easy-to-use-model,” “can openers”と呼んでいる。
  - 8) Kiyotaki, “Multiple Expectational Equilibria under Monopolistic Competition,” *Quarterly Journal of Economics*, November 1988, p.695-713.
  - 9) 正確には、外生的な変数についての情報をプリンシパルが完全には知り得ないためにエージェントを誤って分類してしまうのが逆選択の問題で、エージェントが自らコントロールする内生的な変数についてプリンシパルが完全な情報を持っていないのでエージェントが行動を変化させるのがモラル・ハザードである。

- 10) GATT・国連統計によれば、世界貿易のうち先進工業国間の貿易のシェアは、1928年には40.4%、1961～1963年には58.1%であった。また、同期間の先進工業国と発展途上国間の貿易は、25.3%から18.3%と低下している。
- 11) 関連して、産業内貿易指数の低さ(米国 67, EC96, 日本 34)が日本の市場閉鎖性の表れであるという批判がある。しかし、産業内貿易指数は、輸出入の差と和の比を測ったものに過ぎず、輸入の多さに関係がない。実際、輸出超過産業の数は、日本より米・ECのほうが多い(通産省編「第3章第1節我が国貿易構造の変化」、『平成5年版通商白書<総論>』大蔵省印刷局、1993年を参照のこと)。
- 12) 正確に言えば、規模の経済性が直ちにこうした問題をもたらすとは限らない。収穫逓増産業の最適生産規模が大きく、かつ、国々が規模においてほぼ均等に(各国のサイズが小さいように)分割されている時に、要素価格均等化均衡でない均衡が成立する可能性がある(Krugman, "5. Increasing Returns and the Theory of International Trade," *Rethinking International Trade*, MIT Press, 1990.を参照するとい)。
- 13) Krugman, *op. cit.*, 1990, p.1.
- 14) Krugman, "Fire Nature, Second Nature, and Metropolitan Location," *NBER WP No. 3740*, 1991.
- 15) Krugman and Brander, "A Reciprocal Dumping of International Trade," *Journal of International Economics* 15, 1983, p.313-321.
- 16) Krugman, "Intraindustry Specialization and the Gains from Trade," *Journal of Political Economy* 89, 1981, p.959-974.
- 17) 極端にこの価格低下が大きければ、「メツラーのパラドックス」として有名なように、関税込みでも価格が下がることもありうる。この他、輸送費と規模の経済性がともに強力であれば、やはり関税賦課によって国内価格が税込みでも低下することがありうる(Helpman and Krugman, "7.4 Tariffs That Lowers Prices: The Home Market Effect," *Trade Policy and Market Structure*, MIT Press, 1989, p.145-149.を参照のこと)。
- 18) Krugman, *The Age of Diminished Expectations*, MIT Press, 1990, p.105.
- 19) 国連統計は、1929年からの10年間で、世界貿易において、価格は54.5%もの大幅な下落を記録したが、数量の減少は11.2%あり、そのうち、工業製品貿易数量の減少率はさらに小さかったことを示している。
- 20) Helpman and Razin, *International Trade and Trade Policy*, MIT Press, 1991.の第1章に収録されているKrugman, "Is Bilateralism Bad?," p.9-23.によれば、CES型効用関数を仮定して、弾力性が2, 4, 10のいずれの場合も、ブロック数が三つの時に世界の効用が最低になるとしている。ただ、彼は、この計算のなかで、輸送コスト等の面で自然なブロック(隣接国等)が存在することを排除してしまっていることを付け加えている。なお、地域統合を市場支配力を行使する寡占企業にたとえる見方も、この論文によるものである。
- 21) この他にこのモデルの技術的な問題点としては、常に各ブロックが同じサイズ(世

界を均等分)と仮定していることにある。域外国を統合に組み入れていけば、当然、他のブロックよりもサイズが大きくなるはずである。

- 22) EU統合の効果をめぐってさまざまな計量分析が行われているが、静学的効果を上回る動学的効果を見い出している例が多い。たとえば、Baldwin, "The Growth Effect of 1992", *Economic Policy*, October 1989, p. 247~281.によれば、生産性向上による中期的成長「ボーナス」は静学的効果(2.5~6.5%)と同じ程度と推定され、規模の経済性による恒常的な成長加速の効果はさらに大きいとしている。その他、Emerson, et. al., *The Economics of 1992*, Oxford University Press, 1988.では、静学的な障害除去効果は対GNP比で2.2~2.7%なのに対して、リストラや集約化による規模の経済性効果が2.0~2.1%、競争活発化による効率向上の効果が1.6%と試算されている。
- 23) ライバルの貴重な供給路を絶つ戦略(market foreclosure)は、現代におけるM&Aに至るまで現実によく観察されるが、経済理論では、伝統的に合理的でないとされてきた。これは、供給者が自らの販路を狭める合併案に対して然るべき利益配分を求めるため、合併によるメリットはこの移転のために相殺されてしまうということに着目したものであった。しかし、4段階ゲームという複雑な構造のゲームを考えて、川上企業2社に川下企業2社が合併の提案を行う状況をモデル化した考えによれば、合理的主体間の均衡としてこの戦略が成立することが、近年になって示された(Tirole, *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, 1988, p. 105. 参照)。
- 24) Krugman, "12. Import Protection as Export Promotion: International Competition in the Presence Oligopoly and Economic of Scale," *op. cit.*, 1990.
- 25) 単純な内外投資バランス論は貿易収支が均衡すべきという主張以上に根拠がない。内外企業の競争力差を考えれば、対内・対外投資が均衡しないのは当然である。強い企業は国外にも積極的に投資し、そうした国へは弱い外国企業は投資しないためである。
- 26) Helpman and Krugman, *op. cit.*, 1989.
- 27) Meade, *A Geometry of International Trade*, George Allen & Urwin, 1952. (岡田 訳『国際貿易の幾何学』文雅堂, 1963年。)
- 28) Heller, *International Trade*, 1968. (木村・村上共訳『国際貿易論』ダイヤモンド社, 1970年。)
- 29) Krauss, *A Geometric Approach to International Trade*, Basil Blackwell, 1979. (池間監訳『図解 国際経済学』文眞堂, 1981年。)

#### 【参考文献】

- 伊藤・奥野編『通商問題の政治経済学』日本経済新聞社, 1991年。  
 岩井・伊藤編『現代の経済理論』東京大学出版会, 1994年。  
 兼光秀郎『国際経済政策』東洋経済新報社, 1991年。  
 小島清『テキスト応用国際経済学』文眞堂, 1992年。

- 池間誠『国際複占競争への理論』文眞堂, 1991年。
- 富浦英一『戦略的通商政策の経済学』日本経済新聞社, 1995年。
- Brander and Spencer, "Export Subsidies and Market Share Rivalry," *Journal of International Economics* 18, 1985.
- Bresnahan, "Empirical Studies of Industries with Market Power", Schemalensee and Willig Eds., *Handbook of Industrial Organization vol.2*, North-Holland, 1989.
- Caves, Frankel and Jones, *World Trade and Payments 5th ed.*, Little Brown, 1990.
- Dixit, "Entry and Exit Decisions under Uncertainty", *Journal of Political Economy* vol.97, No.3, 1989.
- Dixit and Norman, *Theory of International Trade*, Cambridge University Press, 1980.
- Dixit, "Hysteresis, Import Penetration and Exchange Rate Pass-Through," *Quarterly Journal of Economics*, 1989.
- Ethier, *Modern International Economics 2nd ed.*, 1988.
- Feenstra, *Empirical Methods for International Trade*, MIT Press, 1988.
- Fudenberg and Tirole, *Game Theory*, MIT Press, 1991.
- Green and Porter, "Non-cooperative Collusion Under Imperfect Information," *Econometrica* 52, 1984.
- Helpman and Krugman, *Market Structure and Foreign Trade*, MIT Press, 1985.
- Helpman and Krugman, *Trade Policy and Market Structure*, MIT Press, 1989. (大山大道広訳『現代の貿易政策』東洋経済新報社, 1992年。)
- Helpman and Razin, *International Trade and Trade Policy*, MIT Press, 1991.
- Kiyotaki, "Multiple Expectational Equilibria under Monopolistic Competition," *Quarterly Journal of Economics*, November 1988.
- Krugman and Brander, "A Reciprocal Dumping of International Trade," *Journal of International Economics* 15, 1983.
- Krugman and Obstfeld, *International Economics*, Scott, Foresman and Company, 1988. (石井・浦田・竹中・千田・松井共訳『国際経済 理論と政策 I 国際貿易』および『国際経済 理論と政策 II 国際マクロ経済学』新世社, 1990年。)
- Krugman and Smith, *Empirical Studies of Strategic Trade Policy*, University of Chicago Press, 1994.
- Krugman, *The Age of Diminished Expectations*, MIT Press, 1990.
- Krugman, *Geography and Trade*, MIT Press, 1990. (北村訳『脱国境の経済学』東洋経済新報社, 1990年。)
- Krugman, *Peddling Prosperity: Economic Sense and Nonsense in the Age of Diminished Expectations*, Norton, 1994.
- Krugman, *Rethinking International Trade*, MIT Press, 1990.
- Krugman, *Strategic Trade Policy and the New International Economics*, MIT Press, 1986.



- Krugman, *The Age of Diminished Expectations*, MIT Press, 1990.
- Krugman, "Does the New Trade Theory Require a New Trade Policy?," *World Economics*, 1992.
- Krugman, "First Nature, Second Nature, and Metropolitan Location," *NBER WP No. 3740*, 1991.
- Krugman, "History vs Expectations", *Quarterly Journal of Economics* vol. CVI, 1991.
- Krugman, "Intraindustry Specialization and the Gains from Trade," *Journal of Political Economy* 89, 1981.
- Laffont and Tirole, *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, MIT Press, 1993.
- Porter, "A Study of Cartel Stability: the Joint Executive Committee 1880-1886," *The Bell Journal of Economics* 14, 1983.
- Rotemberg and Saloner, "A Supergame-Theoretic Model of Price Wars during Booms," *American Economic Review* 76, 1986.
- Rotemberg and Woodford, "Markup and the Business Cycle," Blanchard and Fischer Eds., *NBER Macroeconomics Annual 1991*, MIT Press, 1992.
- Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance second edition*, Rand-McNally, 1980.
- Tirole, *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, 1988.
- Tomiura, "Dynamic Export Pricing and Exchange Rate Expectations," MIT Ph. D. Thesis Ch. 2.
- Tyson, *Who's Bashing Whom?: Trade Conflict in High-Technology Industries*, *Institute for International Economics*, 1993. (竹中監訳『誰が誰を叩いているのか』ダイヤモンド社, 1994年。)

[1999年7月14日受理]







## アジア経済危機下におけるベトナムでの外資系企業の経営

丹野 勲(神奈川大学)

### 要 旨

本稿では、移行期におけるベトナムの国有企業の改革、通貨政策を中心とした経済改革の現状を概観し、現在深刻になっているアジアの経済危機のベトナムの経済、外資系企業に与える影響を考察した。また、日系企業を中心とした現地調査とケース研究から、ベトナム日系企業を中心とした外資系企業の経営の現状と、その戦略についても考察した。

ベトナムの経済改革の戦略として、ベトナム政府は、経済における国有企業の指導的役割を重視し、株式会社化を着実に進めるとしている。ただし、国家は重要な国有企業については、過半数または支配的な株式を保有するとし、完全な形での民営化を否定している。外国資本は、現状ではベトナムの経済において重要な役割を担っており、外資の動向はベトナム経済に大きな影響を与える状況となっており、アジアの経済危機によるアジア諸国からの直接投資の減少や中止は、ベトナム経済に大きな影響を与えている。ベトナムの通貨政策については、中国と同様に、政府による管理通貨政策が取られており、他のアジア諸国と比較すると通貨下落率が低い。

ベトナムでの日系企業の成功の要因としては、合弁相手、政府との関係(許認可等)、インフラ、部品・原材料調達、労務と労使関係、等が重要である。また、全般的に、輸出志向型外資の方が、国内市場を目的とする輸入代替型外資より成功しているケースが多い。ベトナム日系企業のケース研究から、共通した成功要因として、100%日本側出資形態であり、役員が全員日本人であること、工場団地・輸出加工区に設立されインフラに関する心配がないこと、南部のホーチミン地区に所在していること、基本的には、日本の経営システムの移転を原則とし、現地の実情に即して修正していること、安くて優秀な労働力の存在と積極的な教育訓練を実施していること、を指摘した。

### 1 ベトナムの経済改革の現状—国有企業改革と外国為替政策を中心として

#### (1) ベトナムの国有企業改革

ベトナムでは国有企業の経済に占める地位は依然として高い。現在 6,000 社以上の国有企業が存在している。国有企業は、ベトナムの統計によると、ベトナムのGDPの約 40%を生産し、ベトナムの全工業生産の約 70%を占めている<sup>1)</sup>。

旧ソ連、東欧諸国はもちろん、中国においても、市場経済の移行過程で、国有企業の経済に占める比重は低下してきているが、ベトナムにおいては、むしろ逆の現象となって現れている<sup>2)</sup>。その理由の1つは、外国資本と国有資本との合弁企業の生産が、統計上、国有企業として扱われていることである。セメント、化学肥料、鉄鋼、化学品、砂糖、家電製品などの生産が外資との合弁により急速に拡大しており、これが国有企業の拡大を促している。また、国有企業が、生産のほぼ 100%を占める石油製品の大幅な増加という理由もある

ベトナムと中国を比較すると、第1の特徴として、中国においては、郷鎮企業を代表とする企業集団セクターが市場経済化の中でかなりの比重を占めているのに対して、ベトナムにおいては集団セクター(農村での合作社が中心)は事実上崩壊し、その多くは民間企業や自営業に引き継がれたことである。第2に、中国の国有セクターと比べると、ベトナムの国有セクターの成長率が高く、国有企業がまだベトナム経済において支配的

であることである。第 3 に、外国投資の受入の歴史が比較的長い中国で、しかも投資額が巨額に上回るにもかかわらず、工業生産に占める外国資本の比重が中国よりベトナムのほうが高いことである<sup>3)</sup>。

これらの事情から、外国資本は、ベトナムの経済において重要な役割を担っており、外資の動向はベトナム経済に大きな影響を与える状況となっている。その意味で、アジアの経済危機によるアジア諸国からの直接投資の減少や中止は、ベトナム経済に大きな影響を与えている。

かつてのベトナムの国有企業は、中央による集権的統制、および赤字に対する政府の補填といった補助金制度(これをバオ・カップ制度と呼ばれていた)、等により非効率な経営を続けていた。現在、国有企業は、市場価格で原材料を購入しなければならず、もはや政府から補助金や他の援助を受けることができなくなっている。国有企業は、生産性を高め、品質を高めなければならなくなっている。このような国有企業の改革を実現するには時間がかかるであろうが、国内の民間企業や外国企業との競争に打ち勝って、国有企業の効率を高める必要があるとベトナム政府は考えている。そのために、いくつかの非効率な国有企業は、整理統合されている。ベトナム政府は、依然として国有企業をベトナム経済において重要な役割を果たし続けるべきであり、国有企業の効率的成果をも確保しなければならないと考えている。

国有企業改革で注目されるのは、国有企業の株式会社化である。

1992 年、ベトナム政府は、試験的に国有企業を株式会社化し、その推移を分析するため 7 社を選抜、発表した。対象とされる 7 つの国有企業は、5 つの中央省庁と 2 つの地方人民委員会の傘下にある企業であり、比較的経営状況が良好な企業である。この試験的株式会社化は、92 年ホーチミン市人民委員会管轄のレガメックスを皮切りとして始められた。政府は、94 年頃から第 2 回目の試験的株式会社化を実施した。国有企業の株式会社化は、未だ試験的段階にとどまっており、本格的な株式会社化はまだ進展していない現状である。

96 年 6 月に開催された、第 6 回ベトナム共産党大会では、経済における国有部門の指導的役割を強調している。政治報告では、資金調達と効率化のために株式会社化を、積極的にかつ着実に進めるとしながらも、国家は国有企業に対して過半数または支配的な株式を保有すると明記し、完全な形での民営化を否定している。国有企業の民営化といっても、ベトナム政府は、部分的民営化を志向しているようである。

また、ベトナム初の株式市場創設に向けた動きも本格化してきている。政府は近く株式市場創設に関する政令を公布、取引を始める方向で検討中である。株式市場は、資金不足に悩む現地企業の資金調達場として期待されているが、決済面など取引制度が不透明な上、アジア経済危機の影響で環境も悪く、実現には曲折も予想される。

## (2)ベトナムの外国為替管理制度

対米ドルの為替レートは、89 年半ばから 90 年前半まで、1 米ドル約 3,900 ドンで安定的に推移してきたが、その後消費者物価上昇にあわせて減価し、91 年末には一時 1 米ドル 14,000 ドンまで急落した。この外国為替レートの急落に歯止めをかけるため、

外貨交換センターが 91 年 8 月にホーチミン市に、10 月にハノイ市に開設された。外貨交換センターの開設により、為替レートへの国家の介入が可能となったことから、為替レートの下落に歯止めがかけられた。為替レートは、91 年 11 月に 14,000 ドンを記録したのをピークに、反転し、93 年 3 月には 10,500 ドンにまで増価した<sup>4)</sup>。

ベトナムは、98 年 2 月 16 日通貨ドンの対米ドル相場を 5.3% 切り下げて、1 ドル 11,815 ドンに切り下げた<sup>5)</sup>。アジア諸国の通貨が下落してドンが割高となり、国内企業の輸出などに影響が出ていることに対応したものである。ベトナム中央銀行は、1997 年 10 月に銀行間取引に関して、中心相場からの値幅制限を従来の 5% から 10% に変更して、ドル安を容認したが、この措置はそれに続く通貨措置である。さらに、98 年 8 月 7 日、ベトナム中央銀行は、通貨ドンの対ドル相場を事実上 7% 切り下げ、ドンの対ドル中心相場を 1 ドル 11,815 ドンから 12,998 ドンへ 10% 引き下げると共に、中心相場の値幅制限を 10% から 7% に縮小した<sup>6)</sup>。

現在、ベトナムの国家銀行(中央銀行)の公式交換レートは、1 米ドル 12,998 ドンであるが、98 年 10 月現在のベトコンバンクの実勢レートは、13,930 ドン程度で取引されている。

### (3) 外資系企業に対する外貨政策

外資系企業は、法令によると、原則として外資バランスを保たなければならないとしているが、90 年半ば以降、このような外資バランスはかなり緩和されてきている現状にあった。しかし、アジアの経済危機の影響で、最近ベトナムの外貨事情が悪化してきている。このような事情から、ベトナム政府は、98 年 9 月、外資系企業と国内企業の一部に対して保有外貨の 80% 以上の売却を義務づける制令を公布した。これは、一部の企業に外貨の強制売却を命じるものである。

制令によると、売却を義務づけられたのは、(1) 輸入代替型産業やインフラ関連など国家重要プロジェクトを手がける外資系企業、(2) 国有企業、政党・軍関係の国内企業。この外資系企業は保有額の 80%、この国内企業は保有外貨の全額の売却を義務づけている。ただ、外貨が必要な際は、手続きを踏めば購入できるという。

## 2 ベトナムへの直接投資と外資系企業の経営

### (1) 外資に依存した経済発展戦略

ベトナム政府のマクロ経済の 2000 年までの中期目標は、国家計画委員会によると 8~9% 実質成長率と 1 桁台のインフレ率である。1994 年から 2000 年の必要投資資金は、総額が約 500 億ドルと見積もられ、そのうち国内資金を 200 億ドル、国外からの資金を約 300 億ドル見込んでいる。国内資金は、政府分を 100 億ドル予定し、国外資金のうち直接投資分を約 200 億ドル、そして経済援助を 100 億ドル見込んでいる。この中期目標では、2000 年までの 10 年間に GDP を倍増させる計画である。以上から、ベトナム政府は、外資に依存した経済開発を目指していることになる。

ベトナムは、ドイモイ政策が決定した以降の 87 年 12 月新たな外国投資法が制定され、88 年 1 月に実施された。そして、88 年 9 月に外国投資法に関する施行細則が発表され

た。この新たなベトナムの外国投資法、および施行細則の内容は、他のアジア諸国の外資関連法規に比較しても遜色ない内容となっている。

### ①輸出加工区の設定

ベトナム政府は、外資を積極的に導入する政策として、輸出加工区 (EPZ : Export-Processing Zone) を設置した。現在、ホーチミン、北部のハイフォンやハノイ等で輸出加工区が認可されており、その他の省でも輸出加工区設立の計画がある。

ホーチミン市での輸出加工区の現状のケースについてみてみよう。ホーチミンには、2つの大きな輸出加工区がある。第1は、サイゴン・タントワン輸出加工区である。これは、ホーチミンで最初の輸出加工区であり、台湾とベトナムの共同出資形態である。98年現在、日系企業が59社進出している。著者の聞き取り調査によると、日系企業の経営は、全般的に良い実績を上げているようである。第2は、サイゴン・リンチュン輸出加工区である。この加工区は、中国とベトナムの共同出資形態である。現状では、日系企業の進出は2社とまだ少なく、アジアの企業を中心に進出している。

### ②工場団地の設置

1994年に入ってから大きな変化は、とくに工業団地の強調である。つまり、輸出加工区は輸出向けの外資導入を基本とするが、工場団地では、輸出指向とともに輸入代替をも強調する。

ホーチミン市での工場団地の現状についてみてみよう。ホーチミンには、現在多くの工業団地があるが、ビエンホア工業団地とアマタ工業団地のケースについてみてみよう。ビエンホア工業団地は、ホーチミンで最大の工場団地であり、ベトナム国営企業による開発である。ビエンホア工業団地には、富士通、三洋電機、マブチ等の多数の日系企業が進出している。アマタ工場団地は、ビエンホア工業団地に隣接した、新しい工業団地である。伊藤忠が一部出資のタイ企業とベトナム国営企業との合弁企業が開発した。日系企業では、花王等が進出しているが、日本企業はまだ少ない。

## (2) ベトナムへの直接投資の推移と現状

98年5月までのベトナムへの国・地域別の直接投資額(認可ベース)の累計の統計<sup>7)</sup>をみると、1位シンガポール、2位台湾、3位香港、4位日本、5位韓国、6位フランス、7位マレーシア、8位アメリカ、9位タイ、の順となっている。

実行ベースによるベトナムへの直接投資額の推移を見ると、90年より拡大傾向であったが、97年より落ち込む傾向を示している。98年は、韓国、東南アジアを中心とした諸国が、認可済みのプロジェクトを延期、中断するケースが相次いでいる。

直接投資の受入地域をみると、ホーチミン、ハノイが圧倒的に多い。また業種別(投資認可額)をみると<sup>8)</sup>、1位工業(46.2%)、2位ホテル・住宅開発(26.9%)、3位工業団地開発(12.6%)となっている。

## (3) アジアの経済危機と直接投資

アジアの経済危機の影響で、ベトナムで認可済みの投資案件の延期、中断が相次いでいる。ベトナム政府によると、延期、中断の件数は、98年4月下旬の集計分だけで最



低 80 件あり、投資予定総額は約 73 億ドルを上回る<sup>9)</sup>。95～97 年に認可を得た案件が大半で、同期間の外国投資認可数の約 7%、金額では約 4 割に相当する規模である。韓国、シンガポールなどアジア企業で約 9 割を占めている。国・地域別内訳は、韓国の 23 件が最も多く、シンガポール、台湾各 9 件、日本、香港、タイ各 8 件などが続く。マレーシアやインドネシアも含めるとアジア企業は約 70 件、事業分野別では製造業 42 件、不動産 38 件である。

経済危機に直面した、アジア企業が現地事務所を閉鎖したり、完成を前にした外国企業との合弁ホテルが、資金難で工事が遅れ開業が延びたりしている。ハノイやホーチミンは、外国資本によるオフィスビルやホテルの建設が進んでいるが、資金不足で、開業の延期や中止が相次いでいる。

#### (4) ベトナムの投資環境の問題点

ベトナムの投資環境は、ベトナム政府の努力にもかかわらず、依然として多くの問題点がある。

第 1 は、ドイモイ政策は、高い経済成長をもたらしたが、その反面、社会・経済的歪みをも生み出したことである。貧富の格差、高い失業率、役人の汚職の蔓延、風紀の乱れ等の社会問題が表面化している。

第 2 は、ベトナムの外国投資法には、まだ外資側が不満とする点が多いことである。とくに、合弁期限を中心とした事業存続期間が存在する点に問題がある。外国投資法では、天然資源開発関連以外の合弁企業や 100%外資企業は原則として 20 年までと規定されていたが、最近事業存続期間の延長が決定し原則 20 年までとしているのを 50 年に延長、事業によっては最長 70 年まで存続を認めると改正した。これは、外資の投資環境としては改善されたといえるが、依然存続期間が存在していることには変わりがない。その他の問題として、外貨バランスの問題、取締役会の人的構成に対する制限などが存在する。また、法律の運用に関する不満も多く、役人が恣意的に法律を解釈するという法律の統一的解釈・運用には問題がある。

第 3 は、インフラストラクチャーの整備が遅れていることである。電力、通信、港湾、道路、鉄道といった基礎的インフラストラクチャーが未だ決定的に立ち後れている。ベトナム政府は、このようなインフラストラクチャーの建設を促進するためホーチミン、ハイフォン、ダナンに輸出加工区の建設を予定しているほか、インフラストラクチャーへの外国投資の商業プロジェクト化(外国企業が建設から施設の運営まで手がけ、利益を上げた後、施設をベトナム側に引き渡す方式)を認める政策を打ち出している。

外国企業のベトナム政府に対する以下のような不満も多い。投資認可の基準がまだ明瞭でなくプロジェクトによっては、認可がなかなか下りないケースが多々みられる。ベトナム側が認可する製造業プロジェクトは、輸入代替型、および大型、ハイテクプロジェクトなどを優先し、小規模や労働集約型プロジェクトを軽視する傾向がある。そのうえ、中古の機械・設備導入に厳しく、投資プロジェクトの採算性に対する配慮に乏しい。100%外資よりも、国有企業との合弁を優先(とくに輸入代替型)する傾向にある。またベトナムの民間企業との合弁事業に対する認可が容易に得られない。基本的に外資に対

する警戒心が強い上に、2重価格問題など、外資にペナルティを課す傾向がある。

### 3 ベトナムでの日系企業経営の特徴

著者は、数年前より、ベトナムの日系企業を中心とした外資系企業に対する調査を実施している。その成果を踏まえて、ベトナムでの日系企業経営の全般的特徴について述べる。

#### (1) 人的資源管理

ベトナムでは、社会主義の理念に影響され、比較的身分の均一性・平等性を重視した人的資源管理となっている。これは、ホーチミン思想の「貧しさを分かち合う社会主義」、かつての国有企業の賃金・手当制度、等の影響によるものであろう。日系企業においても、身分の均一性・平等性、情報共有化の労務政策は歓迎されているようである。

##### ① 賃金

ベトナムでの日系企業の賃金制度は、ブルーカラー、ホワイトカラーとも月給制度が原則である。欧米等の諸国のブルーカラーに一般的にみられる、時給、日給、週給を基準とした賃金制度とは異なる。

日系企業の給与水準は、一般ワーカーが50~100米ドル、ホワイトカラーは100~300米ドル、マネージャーは200~600米ドル程度が多い。経験、能力、年功、勤務評定等を加味して決定され、支払は、通常米ドルレートを基準として現地通貨で支払われている<sup>10)</sup>。スタッフ、マネージャーの場合、賃金体系は、日本的な職能資格制度を取り入れている日系企業もある。

賞与は、1~2ヵ月程度の支給が多く、また、各種の手当てを支給している企業が一般的である。

最低賃金は法令により決まっており、ハノイ、ホーチミンが月45米ドル、中堅都市40米ドル、その他35米ドルである。

本給以外に、社会保険料、健康保険料、時間外手当(通常50%増し、休日100%増し)、ボーナス(通常年1回)を支給している企業が多い。その他、昼食を無料支給、従業員の送迎をしている企業も多い。総労務コストは、支払賃金の約1.5~2倍程度である。

アジアの通貨危機の影響で、ベトナムの賃金コスト水準の優位性は相対的に薄らいできている現状がある。ベトナムでは、通常賃金支払いが、米ドルを基準として支払われており、ベトナム通貨の変動を反映しない構造となっているためである。

##### ② 労働条件

ベトナムでは、労働条件に関しては、労働法で最低条件が明記されており、それを厳守する必要がある。なお、一部の外資企業(主にアジア企業)で労働法を下回る労働条件で働かせて、労使紛争等が生じ、問題となっているケースが出ている。

法定労働時間は、1日8時間、週48時間である。政府は、土曜日を半日労働にするような労働時間短縮を検討中である。日系企業の場合、所定内労働時間が月曜日から土曜日までの週48時間労働がまだ一般的であるが、一部の日系企業で、土曜日の半日休

業し、週 44 時間労働を実施している企業もある。

休日は、日曜と祝祭日(年間 8 日)と、その他会社が指定した日であり、一般的には、年間 300 日以上の上業が可能である。

有給休暇は、初年度から発生し、年間 12 日程度で、同一企業に 10 年以上勤務、重労働・危険労働、僻地勤務、18 歳以下の場合にはさらに 5 日追加される。残有給休暇は次年度持ち越し、または換金可能なケースが多い。

なお、労働組合が存在する場合、労働条件について労働協約の締結が必要である。各種の社内行事(社員旅行、社内パーティー、社員研修等)を実施することによる一体感の醸成を心がけている日系企業も多い。

### ③人的資源のフローのシステム

採用は、労働局サービス事務所、新規学卒採用(ベトナムでは、かなりの数の大学が存在する)、中途採用、一般募集、等での形態が一般的である。かつては、外資系企業の現地人採用に関しては、労働局サービス事務所等の公的労働者斡旋機関を通じて採用する必要があったが、現在では外資系企業の支店等の一部を除き、自由に採用できるようになっている。ベトナムでは、失業者や潜在的失業者が多く存在するため、採用の公募をするとかなりの応募者が集まる。最近では、日系企業では、新規の大学学卒者を多く採用するようになってきている。

配置に関しては、日系企業ではある程度の配置転換は可能のようである。欧米のように、労働組合が歴史的に職種・職能別に組織化されているという伝統がないため、現場労働者を多能工として育成することも可能である。ただ、基本的技能能力が劣るため、その点での社内教育が必要である。

昇進に関しては、日系企業では勤務年数、能力、実績等により昇進しているようである。ベトナムの日系企業は、創業してまだ日が浅い状況であるために、昇進の明確な特徴が出ているとは思われない。だが、年齢、勤務年数をも考慮しながら、本人の能力、業績、学歴をかなり重視しているようである。

離職に関しては、現在ベトナムではアジアの経済危機の影響で経済成長がやや鈍化している状況からか、日系企業の離職率はそれほど高くない。

勤務評定に関しては、日系企業では従業員の評価制度をもつ企業も多い。労働組合も従業員の評価制度の導入に反対するような状況ではない。

教育訓練に関しては、日系企業では、ワーカー、スタッフ等へ各種の集合研修、日本語・英語の語学研修等の社内研修、および初期の段階で日本への派遣研修が行われている。全般的に、教育訓練は積極的に行われ、成果を上げているようだ。

### ④職務のシステム

職務の割当に関しては、日系企業では、基本的には日本のやり方を踏襲し、若干修正しているようである。現場では、チームを重視した仕事編成を行っている。ただ、ホワイトカラーやマネージャークラスとなると、やや日本的チームマネジメントに抵抗があるようで、個々の職務が明確であるシステムを導入している企業もある。

職務の文書化に関しては、基本的には日本のやり方を踏襲し、若干修正しているようだ。現場では、必要な場合、現地語のマニュアル、作業指示書を作成している。

## (2) 労使関係

外資系企業の労働組合は、企業別組合に組織化されており、地域別上部団体が存在している形が多く、組合組織率は高い。輸出加工区内の外資系企業でも、企業ごとに労働組合が結成されているのが一般的で、統括はHBPZAである。徐々に組合活動が活発化している。このため、労使関係は企業別交渉が原則である。

一部のアジア諸国の外資系企業では、労使紛争が生じている。現状では日系企業での労使紛争は少ない。

## (3) 組織・組織行動

組織の全般の特徴としては、他の東南アジア諸国と共通する側面が多い。

意思決定に関しては、ベトナムの日系企業は国有・公営企業との合弁形態が多いため、意思決定に手間取る傾向がある。

モチベーションに関しては、ベトナム人従業員は、企業への一体感が低く、家族・同族への一体感が高い。ベトナム人は、アジアの華僑・華人と同等か、それ以上にいわゆる家族主義的意識が強い。

人的結び付きを重視するネットワーク志向も強い。近年、海外の越境、華僑・華人とのネットワークを利用した事業も拡大している。

ベトナムは、依然として賄賂社会という特徴もある。

## (4) 生産・技術

技能に関しては、潜在的な意味での技能水準は高いようである。ただ、ベトナム人従業員は基本的な技能レベルがまだ低いと、それを向上させる訓練が必要である。日系企業では、異常に対する対応は、労働者が自ら行う統一方式が一般的であり、現場労働者が対処できない場合のみ、技術者などが対応する。技能形成は、横の広がり、縦の広がりをもつ傾向がある。

部品生産に関しては、技術的レベルが極めて低く、部品調達が困難な現状にある。ベトナム日系企業の最大の問題の1つが、部品産業の未発達による部品調達の困難である。

教育レベルに関しては、ベトナムは経済水準が同レベルの他のアジア諸国と比較すると高い水準であるが、企業ニーズに適合した人材が不足している。ただ、ベトナムは、高等教育の量とレベルは潜在的に高いものをもっている。

品質・不良レベルに関しては、日系企業では高い評価をしているようである。QC活動なども活発に行われている。

生産・技術移転に関しては、潜在的には高い可能性をもっている。日系企業では、社内研修、OJT、出張ベースの技術指導が中心である。生産に関する技術移転の段階を、①操作技術、②修理・保守、③品質管理、④生産管理、⑤工程改善、⑥部品設計、⑦製品設計、⑧製造設備開発、⑨研究開発、というように低位から高度の順で技術移転段階

に分類すると、ベトナムの日系企業では、④生産管理、⑤工程改善までの段階が一般的である。

ハイテク産業の技術移転に関して、日系企業では、最新鋭の製造機械を導入している企業が存在するが、中古機械等のいわゆる適正技術を導入する企業もある。

一般的に、ベトナムの日系企業の生産・技術は、まだ日本の依存性が極めて高い状況にある。

#### (5) 経営戦略

日本企業のベトナムへの直接投資の目的をみると、輸入代替型進出、輸出志向型進出、折衷型進出に分類できる。

輸入代替型進出に関しては、工場団地に立地している企業が多い。これらの日系企業は、規制、合弁相手、販売等で苦戦している企業が多く、また、ベトナム資本(多くが公営企業である)との合弁形態が一般的である。

輸出志向型進出に関しては、輸出加工区、工場団地に立地している企業がほとんどである。一般的に、これらの日系企業は経営上の問題点が少なく、成功している企業も多い。また、100%日本側所有の完全所有子会社形態も多い。

折衷型進出に関しては、工業団地に立地している企業が一般的である。今後日系企業は、輸出のみでなく現地販売を目指す方向、および現地販売のみでなく輸出を拡大することを目指す方向があり、この形態への移行は、将来の課題であろう。

なお、合弁形態の日系企業の場合は、現地公営企業が現物出資した形での設立が一般的である。すなわち、日本側が資金を出資し、現地側パートナーが、土地、設備等の現物出資をするのである。

#### (6) マーケティング

マーケティングに関しては、ベトナムの国内市場は、人口が8,000万人程度あることから、潜在的には大きな市場である。ただ、現状では、経済水準が低いことから、まだ国内需要はそれほど大きいわけではない。また、密輸製品との競争があり、現地市場への販売を目指している日系企業は、苦戦している状況である。

日系企業の現地市場への販売経路としては、自社の直販による形態の企業も一部存在するが、代理店によるもの、卸によるものも多い。ベトナムでは、卸を中心とした流通での華僑・華人の影響力が、とくに南部ベトナムでは強い。また、卸と小売りの未分離という状況が多くみられる。

今年、ベトナムでは、各種の広告が急速に増加している。テレビ、雑誌、新聞等の広告がかなりみられるようになった。

#### (7) 日系企業成功の要因

ベトナムでの日系企業の成功の要因としては、合弁相手、政府との関係(許認可等)、インフラ、部品・原材料調達、労務と労使関係、等が重要のようである。また、一般的に、輸出志向型外資の方が、国内市場を目的とする輸入代替型外資より成功しているケ

ースが多い。

#### 4 ベトナムでの日系企業経営のケース<sup>11)</sup>

##### (1) 富士通ベトナムのケース

富士通ベトナム(Fujitsu Computer Products of Vietnam, Inc.)は、95年9月22日、政府のライセンスがおりて設立され、96年6月に製品の初出荷を行った。工場は、ビエンホア工業団地(第2期)にある。日本の富士通(株)100%出資形態で、法定資本金は7,790万米ドルである。富士通ベトナムは、輸出加工区に準ずる投資ライセンスのため、原則的に製品は100%輸出する義務がある。輸出先は主にアジア諸国(タイ、フィリピン等)と日本である。合併期限(存続期間)は、50年間である。全従業員数は1,355名であり、男女別でみると男性431名、女性924名、平均年齢は23.5歳である。役員はすべて日本人で、現地の常駐役員は社長、副社長を含めて3名で、その他の4名の役員は日本に常駐している。現地に駐在している日本人は、役員を含めて11名である。

富士通ベトナムは、パソコンの重要部品であるプリントサーキットボード(ハードディスクの部品)とプリンティングワイアリングボード(プリント基盤)を生産している。プリントサーキットボードの生産量は、月120万枚程度で、ここで生産された部品は、全量空輸され、タイ、フィリピンの生産工場に送られ、ハードディスク等の製品としてアッセンブリされる。生産に必要な部品・原料は全量海外から輸入している。プリンティングワイアリングボード(プリント基盤)は、主に日本に輸出され、携帯電話等の部品として使われている。現在までの設備投資額は、日本円で約100億円である。

富士通ベトナムの機械・設備の特徴として重要な点は、最先端の機械設備を導入していることである。基本的に、生産工程においては、日本の水準と同等の技術水準の機械設備(主に日本製の機械、松下製が多い)を導入(1ラインの設備投資額は約1億5千万円程度である)している。その理由は、ここで生産している製品はハイテク製品で、最先端の機械設備で生産した方が品質が優れており、かつ安定している(不良品の率が低い)からである。後工程の検査・試験工程においては、主に人手に頼っており、従業員が製品1点ずつ検査・試験を行っている。最終検査までの不良品率は、だいたい1~2%である。不良品は、修理が可能であれば、修理部門で補修される。

生産については、日本のやり方を基本にし、現地の事情により若干修正して運営している。現場作業者のために、簡単な作業仕様書(作業マニュアル)を作成している。1年以上の作業経験をもつ優秀な従業員を、リードオペレーターとして選抜し、現場の作業員のグループを指導・管理する役割をしている。作業の技能を幅を広げるため、オペレーターは出来るだけ多くの作業を経験するようつとめている。また、各作業者ごとに作業表を作成し、技能を明確にしている。機械のトラブルの処置は、現場のオペレーターが処置する事を原則としている。現場で解決出来ないトラブル、故障については、現地人技術者や日本人技術者が対処している。工場の生産シフトは、3交代制で、月曜から土曜まで24時間操業を行っている。

工場の立ち上げ時に、現地人エンジニア、オペレーターを中心に約50人ほど日本で6~10ヵ月程度の研修を実施した。日本への研修者数は、延べ200人程度である。また、

短期間の出張ベースの研修をも行っている。現在は、生産も軌道に乗ってきたことから、現地での指導・訓練(現地人エンジニア、オペレーターや日本人技術者による指導による)が中心となっている。

現在、現地生産に関する大きな問題は生じていない。総じて、現場のオペレーターの技術・技能の吸収能力は優れている。とくに、大卒のエンジニアの水準は高く、潜在的な能力は極めて高いものをもっている(ベトナムで最高レベルの大卒者を採用する事が容易という背景もある)。現在大卒エンジニアは、約 180 名在籍している。このため、日本から最先端の設備・機械を現地に導入しても問題は生じていない。工場内は、清潔、整理整頓に関して問題ない状況である。

人的資源管理の現状についてみてみよう。賃金水準は、現場の作業員が月 60 米ドル程度、大卒のホワイトカラー・エンジニアが月 150~300 米ドル程度、マネージャークラスが月 500~600 米ドル程度である。その他規定の各種手当、賞与、社会保険等を支給している。労使関係に関しては、企業別の労働組合が存在している。今まで大きな労使関係に関する紛争は生じていない。福利厚生施策として、社員食堂の設置、昼食提供、送迎、各種行事の開催等を行っている。近年、新卒大卒者の採用を積極的に行っている。定着率は、全般的に良好である。オフィスのレイアウトは、日本的な大部屋式を基本にしている。全般的に、現地のベトナム人の従業員は、人的資源として優秀であり、他のアジア諸国の同社従業員と比較しても遜色がなく、むしろ優れている側面も多い。現地人従業員は、仕事が終わった後、語学等の学校に行き勉強している人も多い。

ベトナム進出のメリットとしては、やはり何といても安くて優秀な人材が豊富であるということであろう。また、富士通では、アジア諸国に生産拠点をいくつかに分けること(タイ、フィリッピン、ベトナム等)により、カントリーリスクや経営リスクの分散が行えるということである。

次に、ベトナム側のメリットについて見てみたい。富士通ベトナムの設立により、ハイテク企業が誘致できるということである。現在、ベトナムにはハイテク技術が少ない。富士通ベトナムのようなハイテク技術をもった企業が現地に進出することにより、高度技術の移転が可能となる。外国企業の中でもとくに、ハイテク産業はベトナム政府から歓迎されている。将来的に、富士通ベトナムに対してベトナム政府は、パソコンの生産を強く希望しているとのことである。さらに、富士通ベトナムは、100%輸出なので、外貨を稼ぐことができ、また、雇用が確保できるという現地側のメリットがある。

富士通ベトナムは、現在利益を出し、ベトナムのリーディング輸出企業として評価が高く、経営的にも順調に発展している。富士通ベトナムの成功の要因として以下が考えられよう。第1は、ハイテク技術の移転、最新鋭機械・設備の移転を行った事である。発展途上国への工場進出に際して、中古機械を中心とし設備・機械を導入するケースも多いが、富士通ベトナムでは最先端の機械・設備を導入した。第2は、ベトナム政府の理解・援助である。ベトナム進出外国企業の最大の問題の1つが政府との関係である。富士通ベトナムは、ハイテク企業の誘致というベトナム政府の要請にもとづいて設立されたという経緯がある。このような事情から、工場内に、税関に関する事務部門を設けて、輸出に関する通関事務を行うといった便宜を設けている。富士通ベトナムへのベトナム

政府の幹部の視察も多い。第3は、100%出資の完全所有形態で、工場団地に設立した事である。合併形態でなく、完全所有子会社として設立されたため、現地側と各種の利害対立を生じる可能性が小さい。また、工場団地に設立したため、インフラに関する不安が少ない。第4は、輸出100%の輸出専用企業として設立した事である。輸出企業については、ベトナム政府は各種の優遇策がとられており、輸出市場は国内市場に比較しているいろいろな側面で安定している。第5は、ベトナムの人的資源の優秀さである。ハイテク技術、最先端技術を移転しても、現地の人的資源の優秀さから、なんら問題を生じなかった。

このケースのインプリケーションについてみてみよう。

富士通ベトナムのこのケースは、ハイテク技術の移転、最新鋭機械・設備の移転、適正技術の問題に関して、多くの示唆を与える。また、現地政府の理解と支援が、日系企業の現地での成功にとって重要であることがわかる。現地に対して輸出外貨の獲得、雇用確保、高度技術の移転、等の貢献をしている。

このケースは、カントリーリスクや経営リスクの分散のための国際的工程分業であり、為替変動、アジアの経済危機への対応という視点からもみることができる。輸出専用企業の進出であるため、輸出加工区・工場団地への進出である。人的資源管理、熟練形成に関しては、原則として日本的やり方を移転している。

## (2) 花王ベトナム

花王ベトナム (Kao Vietnam)は95年11月29日、日本の花王株式会社100%出資で設立された。法定資本金は、3,950万米ドルで、合併(存続)期限は、40年間である。工場の所在地は、伊藤忠商事のタイの関連会社が開発したアマタ工業団地にある。現在の全従業員数は、356名である。現地で生産している製品は、シャンプー、洗顔料、洗剤、生理用品、紙オムツ、等である。

花王ベトナムは、輸出よりも現地市場での販売を目的としている。販売先をみると、輸出が約30%なのに対し、国内市場は約70%である。ベトナム国内の主要な都市に7ヵ所の支店をもっている。販売方法は、卸を通さない自社直販体制をとっている。海外からの輸入製品(花王の日本や海外工場で生産した製品等)については、製品輸入の認可をもたないため扱うことができない。そのため、現地で製造した製品のみしか販売できないことになっている。現在のマーケティング上の問題としては、海外からの輸入品、密輸品との競争がある。また、製品価格が、現地の物価水準からすると、高価格(日本での販売価格より多少下回る水準である)のため、購買層が高所得者に限られる傾向があり、販売の伸びがそれほどではない。

花王ベトナムの現在の経営上の大きな問題点としては、現地に製品を作るための原料や材料(例えば、プラスチックの容器、化学薬品、紙など)がほとんどないため、それらのかかりを海外から輸入しなければならないことがある。原料や材料の輸入については、かなり高い関税がかけられている。たとえば、化学品原料の関税は10~20%程度であり、紙関連の関税は50%程度である。現地で原料が調達できないため、国外から輸入せざるをえなくなり、そのため、現地での販売価格が高くなってしまっている。



花王ベトナムの人的資源管理についてみてみよう。一般のブルーカラーの従業員の1ヵ月の基本給は、70米ドル程度、その他手当としておよそ20米ドル程度が支給されている。管理職や大学卒のホワイトカラーの従業員の賃金は、1ヵ月150~350米ドル程度である。賃金水準は、日系企業の中でもやや高いほうである。賞与は、1ヵ月程度支給されている。労働時間は、1日8時間で、7:30始業の16:30終業のパターンである。ベトナムの企業は、一般的には、週6日(月から土まで)勤務が多いが、花王ベトナムでは、第1、第3土曜日を休みにし、土曜日を隔週休日としている。採用については、現場の従業員は、公募等によって行われており、従業員の確保、定着率等で問題は生じていない。大卒者の新卒採用も行っており、昨年は16名ほどが入社した。工場の立ち上げ前に、タイの花王の工場に15人程度、教育訓練のため派遣した。日本にも数名従業員を教育訓練のため、派遣している。

次に、工場管理についてみてみよう。ベトナムでは、廃水処理に関して、国の規定が厳しいため、廃水処理を慎重に行っている。発電については、自家発電機を設置している。機械設備については、とくに最先端の自動化された機械を設置していない。日本製の機械だけではなく、アジア諸国製の機械をも設置している(いわゆる、適正技術による戦略である)。生産に従事する従業員は、優秀で、とくに問題は生じていない。

経営の成果としては、売上高は伸びているが、目標には達しておらず、まだ、利益が出ていない状況である。

このケースのインプリケーションについてみて見よう。

花王ベトナムのケースは、現地市場での販売を目的とする進出であり、100%日本側出資形態である。販売は、自社直販体制になっている。製品戦略に関しては、原材料の輸入依存と高関税のため、かなり高い水準とならざるを得ない。生産に関しては、設備機械の適正技術を中心として導入している。

### (3) グンゼベトナム

グンゼベトナム(Gunze Vietnam)は、95年3月ベトナム政府より投資認可され、96年6月に操業認可を取得し設立された。出資形態は、日本のグンゼ(株)100%出資で、法定資本金は、400万米ドルである。会社は、ホーチミン輸出加工区に、輸出専用企業として設立された。そのため、製品の100%が輸出される。グンゼが、海外進出先としてベトナムのホーチミンを選んだ理由は、社会主義国ながら、ドイモイによる経済改革で外資導入に熱心であること、東南アジア内では、識字率が高く、手先が器用であること、95年創業当時労務費がタイの4分の1程度と安いこと、保税区の輸出加工区が設立され、ワンストップサービスで窓口(HEPZA: HCMC Export Processing Zone Authority)が一本化されていたこと、発展が期待され、大きな市場が形成される可能性があること、等による。

現在の従業員数は、175名であり、その内日本人が3名である。役員はすべて日本人である。会社の業績は順調に推移しており、利益も計上している。生産品目は、半袖、ランニング、ブリーフ等のメリヤス肌着である。製品は、100%日本に輸出される。将来は、ベトナムが通商条約でアメリカの最恵国待遇を受けるようになれば、アメリカへ

の製品輸出を行いたいと考えている。グンゼ(株)は、海外の生産基地として、ベトナム以外に、韓国に1つ、中国に3つ、タイに1つの工場をもっている。

人的資源管理の現状についてみてみよう。現場のワーカーの約9割は女性で、従業員の平均年齢は24歳、既婚者は25%である。賃金水準は、現場のワーカーが月65~70米ドル程度、スタッフが月150~270米ドル程度である。賃金体系は、基本給と職務給を基本とし、勤務年数・年功的要因をも考慮している。人事評価制度は、現場のワーカーに対して設けている。離職は、1ヵ月に1名程度で、定着率に関しては問題がない。勤務形態は、7:30から16:30まで(途中1時間の休憩)の8時間労働である。月曜日から土曜日までの週48時間労働で、有給休暇は年12日である。工場の中に食堂があり、昼食は会社から支給される。ユニホームと靴も支給している。従業員は、ホーチミン市内の地元の人が多く、社員寮はない。社員旅行を年に1回程度実施しており、従業員も歓迎している。労働組合が、企業別組合として存在しており、組合の上部団体がサイゴン輸出加工区にある。企業内労使関係に関してとくに問題はない。教育訓練については、社内教育を積極的に実施している。現場のワーカーに対しては、新入社員集合教育(1週間)、現場基本動作指導(1ヵ月)、簡単な日本語教育、等を行っている。生産スタッフに対しては、QC10時間コース、原価知識入門コース、初歩のIEコース、等の研修を行っている。また、総務スタッフに対しては、原価知識入門コース、基本マナーコース、等の研修を行っている。将来に向けた社内リーダー層の人材育成教育が課題である。全般的には、従業員は優秀で、とくに人的資源に関して問題はない。むしろ、人的資源に関しては、中国やタイより優れている点(手先の器用さ、品質レベル、整理整頓、清潔好き、学習能力、グループ意識等)も多い。

次に、工場管理についてみてみよう。機械・設備は日本からもってきたものがほとんどであるが、技術レベルは最先端のものではなく標準レベルの機械が多く、中古機械もある(いわゆる適正技術を重視している)。ベトナムでは自動化された機械設備ではなく、労働集約的部分をも残した機械設備となっている。工場の立ち上げ時に、10名強の現地人従業員を研修のため日本に派遣した。原材料の綿生地は、ほとんど日本およびタイから輸入している。そのため、原材料の現地調達ができないため、コストの面で不利となっている。将来、綿生地を現地調達できるかが、コスト面での国際比較優位性維持の課題であろう。現場のワーカーのジョブローテーションを行い、ワーカーのスキルの幅を広げるように努めている。工場内では、積極的にQC活動、3S運動を実施しており、成果を上げている。製品の品質に関しては、不良率が0.4%程度であり、グンゼの海外工場としては高い評価を得ている。また、労働生産性も近年大幅に向上しており、現在の生産能力は紳士肌着1日13,000枚である。工場の機械設備のメンテナンスについては、現地人技術者が行っており、この点でも問題は生じていない。

製品の輸出業務については、輸出加工区内工場のため、関税等の優遇措置があり、関税等にも大きな問題はない。ただ、関税への賄賂等の問題は一部に存在する。

このケースのインプリケーションについてみてみよう。

グンゼベトナムのこのケースは、輸出加工区での輸出専用の工場のため、100%が海外に輸出される。機械設備に関しては適正技術の視点で導入されている。

品質に関してはとくに問題はなく、現場ではQC活動や集合教育を活発に行っている。

#### (4) ベトナム日系企業のケース研究からの考察

以上述べてきたこの3つの日系企業は、現地経営としてほぼ成功しているケースである。それらの共通した成功要因として以下が挙げられよう。

第1は、100%日本側出資形態であり、役員が全員日本人であることである。合弁形態の場合、現地人パートナーとの対立が生じて、経営の障害になる事例があるようで、日本側完全所有の形態の方が現時点ではうまく行っているようである。ベトナムのアメリカ系企業で、現地人パートナーとの対立で、出資比率を100%に引き上げた事例(コカコーラ社等)がある。

第2は、工場団地・輸出加工区に設立され、インフラに関する心配がないことである。

第3は、南部のホーチミン地区に所在していることである。まだ、ベトナムでは、各種の南北格差が存在しており、北部は、南部に比較するとインフラの整備が遅れており、市場経済での経験が少ない状況にある。

第4は、基本的には、日本的経営システムの移転を原則とし、現地の実情に即して修正していることである。

第5は、安くて優秀な労働力の存在である。各社とも優秀な現地人従業員の確保に努力している。また、現地人従業員に対して、積極的な教育訓練を実施して成果を上げている。

次に、ケース3社に共通した問題点について指摘しておこう。

第1の問題は、サポートインダストリーの未発達のため、原材料、部品の現地調達に困難であるという点である。

第2は、企業の内部運営についてはそれほど問題はないが、政府・官庁等の規制・許認可、法制度の不備・変更の多さ、法律解釈の差異、等の行政に対する問題が多いことである。

第3は、外国人と現地人の2重価格、賃金・インフラ料金等がドル建て支払いが原則のため、ドン切り下げのメリットがないことである。ベトナムは、通貨危機に見舞われた他のアジア諸国とのコストと優位が薄れてきている。

#### 終わりに

ベトナム日系企業を取り巻く外部経営環境に関する問題、とくに経済環境を中心に言及してみよう。

統制経済から市場経済への移行におけるベトナム経済の問題の第1は、国内所得と比べて、貯蓄、投資の割合がきわめて低いことである。それは、インフレ懸念による国民の貯蓄意欲の減退、国有企業の停滞等によるものである。また、金融制度の脆弱性、外資依存の投資戦略等の問題がある。

第2は、財政の赤字が恒常的であることである。これは、個人課税の低さ、農業への課税の低さ、国有企業課税や石油税等に依存した体質のためである。外資系企業に対する課税強化の方向にあることも問題である。

第3は、市場経済と闇経済である。偽ブランド品・密輸品の横行や、巨大な闇経済の存在がある。まだ、ベトナムでは、市場経済の未発達の状態にある。

昨今のアジアの経済危機は、ベトナムにおいても大きな影響を与えている。ベトナムでは、通貨ドンの切り下げ圧力、輸出の減速、外貨事情の悪化、海外直接投資受け入れ額の減少、経済成長の減速、という影響が生じてきている。ベトナムの外国為替管理制度は、中国と同様に、政府による管理による通貨政策をとっているため、ベトナムと中国がアジアの通貨危機の防波堤になっているともいえる。タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピン等の他のアジア諸国との人的資源、インフラ、部品・原材料、技術、市場、資本、政府の各種優遇策、カントリーリスク等の比較優位性をどうベトナムが維持するかが、外資を引き付ける重要な要因となろう。

ベトナム政府は、中国と同様に市場経済への移行を漸進的に実施する政策をとっており、その点でロシアや一部の東欧諸国とは異なる。また、通貨・資本・株式等に対する政府の規制を厳しく、全面的な自由化にはいたっていない。アジアの経済危機を防いでいるのはその漸進的政策、規制のためであるのは、ある意味で皮肉だといえよう。

ベトナム政府は、輸出志向と輸入代替をともに重視した産業政策をとり、国有企業と外資企業に重点をおいている。ただ、現地民間資本の育成はあまり積極的ではないようだ。さらに、ベトナム政府は、社会的公正による経済発展戦略を目指し、地方と中央の均衡ある発展、インフラ整備、部品産業と中小企業の育成を重視している。今後の課題として、国有企業改革の進展、政府の許認可と規制の問題がある。最近、外国企業からの徴税強化と外貨管理強化の動きも問題である。

ベトナムの政治、国際関係に目を転じると、ベトナム共産党の政治体制、ASEAN加盟、AFTA(アジア自由貿易圏の加盟問題)、アメリカとの関係等が重要である。ベトナムは、世界的な民主化運動の流れの中で、政治的に共産党一党支配体制を維持し、政治的安定を図れるか。AFTAに正式に加盟し、貿易、投資自由化政策を推進していくことができるか。アメリカとの政治的、経済的関係を有効に発展できるか。これら、ベトナムには、多くの政治的・経済的難問が山積している。著者は、ベトナムがこれらの課題を克服していき、21世紀には巨大国家として躍進していることを期待している。

#### 【注】

- 1) Socialist Republic of Vietnam(1993), pp.22-24.
- 2) 江橋(1998), 55-57 ページ。
- 3) 江橋(1998)によると、中国の工業生産に占める外資の比重は、95年で約16%程度にすぎない反面、ベトナムでは、ようやく92年頃から外国投資の実行が本格化したにもかかわらず、すでに、外資の生産シェアが約25%に達していることである(同書57ページ)。
- 4) 江橋(1998), 147-148 ページ。
- 5) 日本経済新聞, 1998年2月16日号。
- 6) 日本経済新聞, 1998年8月7日号。
- 7) "Vietnam Investment Review," No.347, 8-14 June, 1998による。

- 8) “Vietnam Investment Review,” No. 347, 8-14 June, 1998 による。
- 9) 日本経済新聞, 1998 年 5 月 26 日号。
- 10) 最近(1999 年), 外資系企業に対する貸金支払い方法に関する法制度が改正され, 従来の米ドルを基準とした支払いから, 現地通貨を基準とした支払いを認めるように変更された。
- 11) ベトナムでの日系企業経営のケース(富士通ベトナム, 花王ベトナム, グンゼベトナム)については, 著者が 97 年から 98 年にかけて, 現地企業の経営者とのインタビューを中心としたベトナム現地調査によりまとめたものである。

**【参考文献】**

江橋正彦編著「21 世紀のベトナム」日本貿易振興会, 1998 年。

グエン・スアン・オアイン(丹野勲編訳)「概説ベトナム経済」有斐閣, 1995 年。

五島文夫・竹内郁雄編「社会主義ベトナムとドイモイ」アジア経済研究所, 1994 年。

Dang Duc Dam., “Vietnam’s Macro-Economy and Types of Enterprises,” The GIOI Publishers, Hanoi, 1997.

James W. Morley & Masashi Nishihara, ed., “Vietnam Joins The World,” M. E. Sharpe, London, 1997.

Socialist Republic of Vietnam, “Vietnam: A Development Perspective,” Prepared for the Donor Conference, Hanoi, 1993.

Suiwah Leung, “Vietnam Assesment,” Institute of Southeast Asian Studies, Singapore, 1996.

Vu Tuan Anh, “Development in Vietnam,” Institute of Southeast Asian Studies, Singapore, 1994.

[1998 年 7 月 15 日受理]

## マレーシア進出日系企業が直面する工場廃棄物の処理問題とその国際移動

薄上二郎(東京都立短期大学)

### 要 旨

本稿は、マレーシアに進出している日系製造業(製造拠点をもつ企業のみ)を対象に、工場廃棄物の処理問題を中心にアンケート調査を実施し、考察したものである。深刻化するアジア諸国の環境問題のなかでも、工場廃棄物処理がなぜ重要な経営課題になるかを分析した結果、次の点が明らかになった。

第1に、工場廃棄物処理が重要な経営課題となっている背景には、現地の処理コストが高いこと、環境規制が厳しいこと、工場内・事業所内での保管・貯蔵に限界がきていることなどが影響している。

第2に、進出する企業側の特性によっても廃棄物処理の重要性に対する評価は異なる。例えば、マレーシアに進出した年代が古くなればなるほど、廃棄物処理を重要ととらえる傾向が強くなる。また、製造品目が高度化・ハイテク化すればするほど、その問題を重要ととらえる傾向が強くなる。さらに、ISO14001(環境の国際規格)を取得している企業の方が、取得していない企業に比べて廃棄物処理を重要な経営課題として評価する傾向が強いことも明らかになった。

第3に、マレーシアから国外(日本、第3国)への廃棄物の移動について現状と今後の動向について分析した。アンケート調査から、現在、廃棄物の一部をマレーシア国外で処理しているし、将来も国外で処理する予定の企業、現在は国内処理のみだが将来国外処理を開始予定の企業、現在国外処理しており将来は中止する予定の企業が合計十数社あることがわかった。全く国外処理していない企業と比較すると、進出年代の古い企業、従業員規模の大きい企業、業種でみると電気・電子部品関連企業が国外で処理する傾向にあることが明らかになった。廃棄物の国際移動に関する3つの要因(マレーシア側の要因、日本側の要因、バーゼル条約による国際法上の規制)を総合的に判断すると、マレーシアから日本への廃棄物の移動は今後とも続き、わずかながら増加傾向にあるという結論に至った。

### はじめに

東南アジアに進出している日系製造業にとって、工場廃棄物の処理は重要な経営課題の1つになっている。なぜなら、この問題に積極的に対応しようとするれば、新たな環境整備投資が求められ、それが製造コストの上昇につながる恐れがある。一方、何ら工場廃棄物処理対策を講じなければ、現地の地域住民や消費者から非難をあびたり、また社会的責任を問われることになりかねない。

東南アジア進出日系企業が直面する工場廃棄物の処理問題は現地だけの問題にとどまらない。現地で処理できない場合は、国外で処理する方法をとらざるを得ないことになる。特定有害廃棄物でみるかぎり、東南アジアから日本に輸送し処理している企業も存在する。その実態はバーゼル条約に基づいて実施されている「特定有害廃棄物の輸出入の状況」の統計から知ることができる。

本稿の目的は、第1に東南アジア進出日系企業のなかでもマレーシアに進出した製造業に焦点をあて、工場廃棄物処理の実態を明らかにし、廃棄物処理が問題化するメカニズムを解明することにある。第2に廃棄物のなかでも有価物を含む有害廃棄物に注目し、国際移動に至るメカニズムを解明することをねらいとしている。そして、第3に有害廃

棄物の東南アジアから日本への移動に関して今後の動向を検討する。

本研究の特徴は3つある。1つは、アジアの環境問題のなかでも、企業の廃棄物処理問題に焦点をあて、企業の進出過程の視点から分析している点である。2つ目は、東南アジアから日本への廃棄物の移動に焦点をあてている点である。日本から東南アジアに廃棄物が移動する流れではなく、その逆の流れに注目しているところに特徴をもつ。3つ目の特徴は、最初のアンケート調査の結果を現地日系企業にフィードバックし、分析結果について再度評価してもらっていることである。

本論の構成として、最初に日系企業のマレーシア進出動向と環境問題の全般的な動向を説明する。そのあと、分析のフレームワークを示す。続いてアンケート調査の結果をマレーシアにおける廃棄物処理の実態と、その国際移動の2つに分けて示す。そして最後にまとめてみたい。

## 1 日系企業および外資企業のマレーシアへの進出動向と環境問題

### (1) マレーシアへの投資動向

マレーシア進出日系企業数は、日本貿易振興会の統計によると、1997年5月の時点で、1,378社である。そのうち製造業は755社(全体比54.8%)となっている。業種別では、電気・電子部品が332社(製造業全体の44.0%)と最も多く、次に、鉄鋼・非鉄金属74社(同9.8%)と続く。マレーシアへの外国投資全体に占める日本のプレゼンスは高い。各年ベースで見ると日本は1980年代後半以降、外国投資の約20~30%を占めている。マレーシアへの外資は1986年に同国の外貨規制緩和政策や日本の円高などの要因が重なって、1980年から1990年代の前半にかけて大きく拡大した。青木(1998)は、マレーシアの外資の受入と産業構造の特徴について、産業構造の外資比率が高いこと、強い輸出指向をもっていることなどを指摘している。

### (2) マレーシア進出日系企業と環境問題

日系企業が直面する環境問題については、これまでいくつかの調査や研究が行われて来た。環境問題全般については、平成7年(1995年)に環境庁がタイ、フィリピン、インドネシア、マレーシアにおいてアンケート調査(日系企業対象で回答社数425社)を実施している<sup>1)</sup>。この調査によると、4カ国全体の抱える環境問題で、過去・現在の問題や課題の内容として割合が高いものは、「水質汚濁物質の排出関連」で、48.4%となっている。続いて「廃棄物の処理・処分関連」、「悪臭に関すること」がそれぞれ18.2%となっている。将来の問題や課題の内容としては、「廃棄物の処理・処分問題」を挙げている割合が一番高く53.4%である。その他、マレーシア日系企業に対して、日本機械輸出組合の調査(1996)や、東京商工会議所の調査(1998)からも廃棄物処理が重要な経営課題になっていることがわかる。

### (3) 特定有害廃棄物の国際移動の動向

廃棄物の国際移動の動向について触れておこう。廃棄物のなかでも、特定有害廃棄物については、バーゼル条約(正式名称:有害廃棄物の国境を越える移動およびその処分

の規制に関するバーゼル条約)によって輸出/輸入/通過国へ事前通告が義務づけられているため、統計上把握可能である。通産省/環境庁がまとめているこのデータから全体的な動向とマレーシアの動向を示す。1998年に発表された「平成9年の特定有害廃棄物の輸出入に関する法律施工状況」から、輸入の承認件数についてみると、平成7年に19件(2,889 t)、平成8年に13件(10,033 t)、平成9年に15件(9,559 t)となっている。輸入の地域別・国別動向として、15件中8件がアジア諸国である。国別にみると、マレーシア5件、フィリピン2件、シンガポール1件の順となっている。マレーシアから日本へ輸入されている特定有害廃棄物の内容は表1が示すように、対象物として汚泥、水銀スラッジ、含金廃液である。処分の目的は金、銀、銅、鉛等の回収であると報告されている。

一方、輸出の承認件数は平成7年に3件(474 t)、平成8年に5件(3,730 t)、平成9年に4件(6,398 t)となっている。輸出件数は横ばいだが、輸出量は拡大傾向にある。平成9年報告の輸出国はベルギー、インドネシア、韓国、米国がそれぞれ1件となっている。

図1 平成9年特定有害廃棄物の輸出入の状況

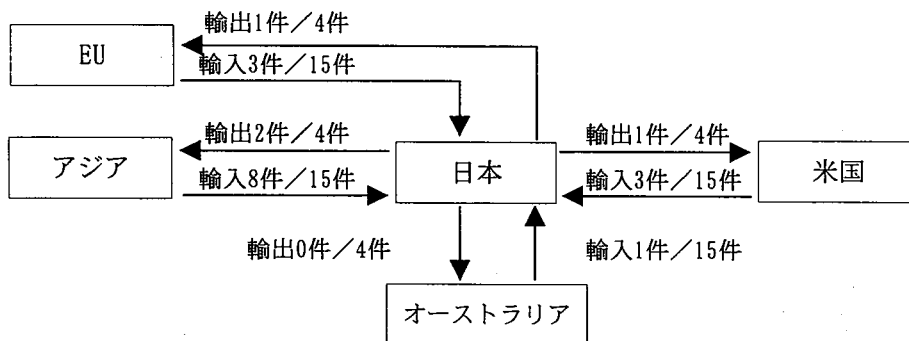


表1 平成9年におけるマレーシアから日本への有害廃棄物の輸入状況

| 対象物    | 処分の目的     | 相手国からの通告重量 | 輸入承認の重量 |
|--------|-----------|------------|---------|
| 廃水処理汚泥 | 銀、銅、鉛等の回収 | 600 t      | 600 t   |
| 含銀スラッジ | 銀の回収      | 100 t      | 100 t   |
| 含銀スラッジ | 銀の回収      | 160 t      | 160 t   |
| 含金廃液   | 金の回収      | 55 t       | 55 t    |
| 廃水処理汚泥 | 銅の回収      | 1,200 t    | 1,200 t |

出所：図1、表1とも環境庁水質保全局「平成9年の特定有害廃棄物の輸出入等の規制に関する法律施工状況について(お知らせ)」1998年10月発表より抜粋・作成。

## 2 分析のフレームワーク

### (1) 分析の対象と領域

本稿で扱う調査対象国は、マレーシアを中心においている。調査対象企業は、日系で



現地に製造拠点をもち製造業である。製造業でも販売拠点しかもたない企業およびサービス産業は分析の対象から外している<sup>2)</sup>。

工場廃棄物とは、生産工場から排出される普通ゴミ、粗大ゴミ、燃えがら、汚泥、廃油／廃アルカリ、その他の汚物または不要物であり、固形状または液状のものを示す。さらに本アンケート調査では、一般廃棄物と有害廃棄物を区別し質問・考察している。

なお、工場廃棄物処理を重要な経営課題ととらえる割合とその理由については、シンガポールおよびタイの結果と比較している。廃棄物の処理問題はマレーシア固有のものではなく、東南アジア諸国に共通性があることを確認するためである。

## (2) 日系企業の海外進出過程と廃棄物に関するモデル

### ・日系企業の海外進出過程と廃棄物処理の問題化

なぜ、進出先で工場廃棄物処理が問題になるのか。製造拠点が先進国から開発途上国に移転されていくメカニズムは、Vernon(1966, 1971, 1979)のプロダクト・サイクル理論から説明できる<sup>3)</sup>。ただし、この理論では途上国へ生産拠点が移され、そこで廃棄物の発生が起ころうことは説明できても、廃棄物処理がなぜ問題化していくのかまでは説明できない。そこで、ここでは日系企業の海外進出過程と、現地における環境インフラの要因を関係づけ説明してみたい。

現地で廃棄物処理が重要な経営課題になる背景には2つの側面があると考えられる。すなわち、進出する企業側の要因と、受入側の要因が相互に作用して、工場廃棄物処理は企業の重要な経営課題になっていくと考える。最初に日系企業の海外進出過程を単純に3段階に分けて説明してみたい(図2)。

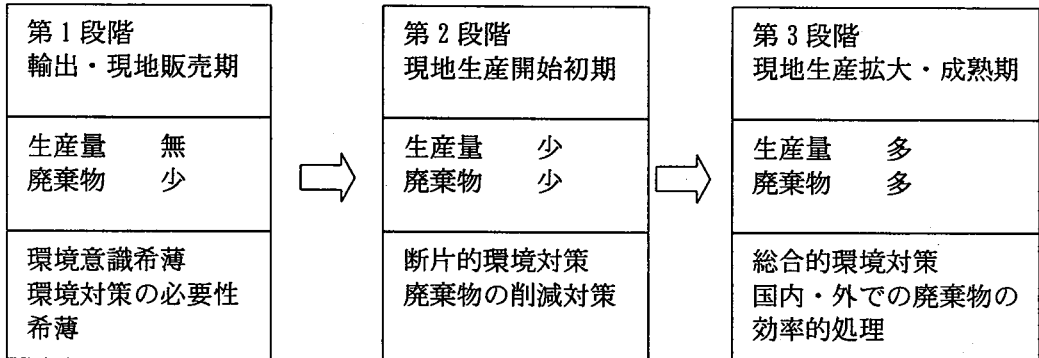
第1段階とは、製造業でも現地に生産拠がなく、販売中心の活動を示す。この段階では、企業は必ずしも廃棄物の処理問題に直面するとは考えにくい。この段階の企業は今回の調査からはずしている。

第2段階とは、生産活動初期の段階であり、生産規模も小さく、廃棄物の量も少ないと推測される。また、廃棄物が出たとしても、工場内や敷地内に保管することが可能であり、廃棄物処理問題の重要性は低いと考えてよい。

第3段階とは、現地での生産活動が軌道にのり、生産規模が拡大する段階である。この段階まで進むと、廃棄物の量が増える。この第3段階にある企業にとって、進出国内の環境インフラ整備が進んでいなければ、工場廃棄物処理は重要な経営課題となる。また、外国からの製造業投資が、ある特定の地域やある特定の時期に集中的に行われ、それと同時期に第3段階に達すると、問題はさらに拡大するであろう。

進出先で、環境インフラの整備の遅れという解決困難な問題に直面した時、第3段階にある企業はどのような行動をとるか。考えられる行動として、廃棄物の削減対策や廃棄物の国内・外での処理を効率的に行うことを検討するであろう。

図 2 企業の海外進出過程と廃棄物・環境問題



・工場廃棄物の国際移動

マレーシア進出日系企業の生産活動が拡大・成熟期(図 2 の第 3 段階)に入り、廃棄物の量が増大するにもかかわらず、現地の環境インフラ整備が遅れていると、企業が廃棄物処理を国外で行う可能性が生じるであろう。ただし、廃棄物の国際移動の発生とその量の増減は、次の 3 つの要因の総合的な関係で決まると考えられる。

第 1 に、廃棄物の国際移動を引き起こす要因は、マレーシアにおける工場廃棄物処理に対する規制や処理能力、処理コストなど、現地の環境インフラ整備についての評価に基づくものと考えられる。廃棄物量の増大にもかかわらず、現地での処理能力が不十分であったり、有価物を取り除く技術がない、処理コストが高いなどの要因が作用すると、国外(日本等)での処理という選択肢が出てくるであろう。

第 2 には、廃棄物を受け入れる日本側の要因が廃棄物の国際移動に影響すると考えられる。マレーシアで排出した廃棄物を日本で受け入れる処理能力、有価物を取り除く技術等があり、処理コストも適正で、廃棄物に関する規制が緩いと、廃棄物の日本への移動が促進されることになるであろう。

第 3 に、廃棄物の国際移動を抑制する要因として、国際法(パーゼル条約)の規制がある。この規制が強化されると、廃棄物をそれぞれ自国内で処理せざるを得ない方向に進み、国際移動は減少するであろう。

(3) 分析の仮説

分析の仮説として次の 3 つを設定する。仮説 1 は現地の環境インフラに関わるものであり、仮説 2 と仮説 3 は企業の進出過程に関わるものである。

仮説 1: マレーシア進出日系企業にとって、現地の廃棄物処理能力が充分でない、処理コストが高い、規制が厳しいなどの理由が存在すると、工場廃棄物処理は重要な経営課題となる。

仮説 2: マレーシア進出日系企業のなかでも進出年代が古い企業、また工場規模が大きい企業ほど、工場廃棄物処理は重要な経営課題となる。

仮説 3: マレーシア進出日系企業のなかでも進出年代が古い企業、工場規模が大きい企業の方が、国外(日本、第 3 国)で廃棄物を処理する傾向が強くなる。

(4) 分析のための調査方法と概要

調査はマレーシアにおけるアンケート調査と、日本でのインタビュー調査が中心である。アンケート調査は 2 回行い、第 1 回目(日系製造業 577 社対象)は、1998 年の 9 月から 10 月、第 2 回目(日系製造業 563 社対象)は、1999 年 1 月から 2 月にかけて実施した。なお、第 2 回目調査は第 1 回目の結果をフィードバックした追加調査である。

3 アンケートの調査結果—廃棄物処理の実態分析—

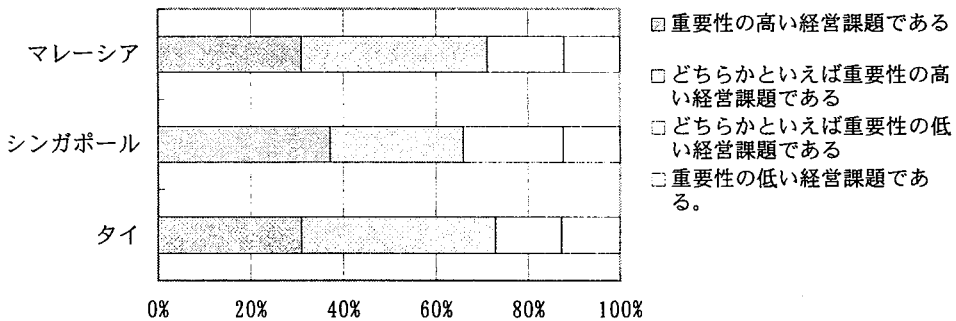
(1) 第 1 回調査結果

第 1 回調査の有効回答数は、174 社(有効回答率 30.2%)であった。以下、廃棄物処理についての調査結果を項目別に紹介する。

・マレーシア/シンガポール/タイ日系企業に見る廃棄物処理の重要性

マレーシアに進出している日系企業にとって、廃棄物処理は重要な経営課題か。有効回答のうち「重要性の高い経営課題の 1 つ」と回答した企業は、マレーシアで 174 社中 54 社 (31.0%)であった(図 3)。「どちらかといえば重要な経営課題の 1 つである」と回答した 70 社(40.2%)を含めると、7 割以上の企業が廃棄物処理を重要な経営課題と評価していることになる<sup>4)</sup>。廃棄物の処理問題は、マレーシア進出日系企業だけの問題か。タイ、シンガポール対象の調査をみると、同じような傾向にあり、東南アジア 3 カ国に共通した経営課題であることがわかる<sup>5)</sup>。

図 3 廃棄物処理問題の重要性



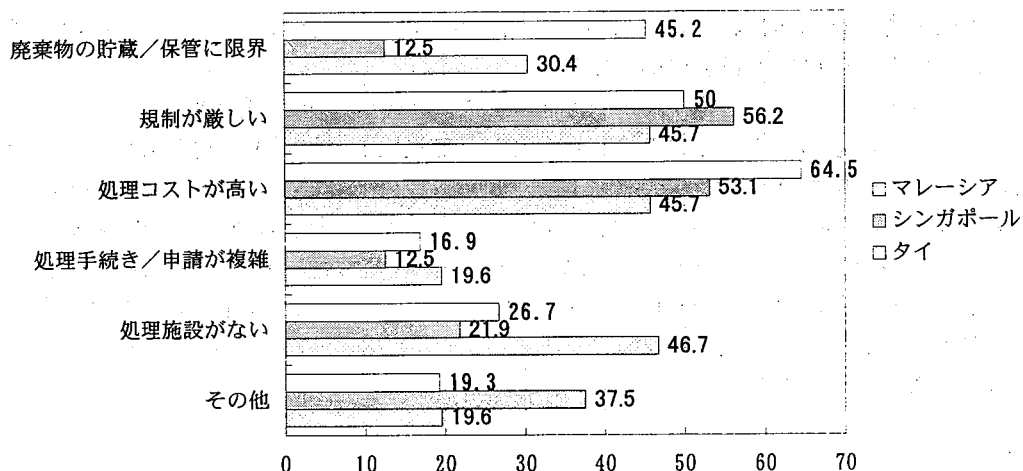
・工場廃棄物の処理を重要な経営課題であると評価する理由

マレーシア日系企業に対する最初の質問で、廃棄物処理について「重要性が高い」または「どちらかといえば重要性が高い」と回答した企業(124 社)に、重要と考える理由をあげてもらった(図 4)。回答(複数回答)のあったなかで最も多かったのは、「廃棄物の処理コストが高い」が 80 社(64.5%)であった。続いて多い順に、「廃棄物の処理に関する規制が厳しい」が 62 社(50.0%)、「工場内・事業所内の廃棄物の貯蔵・保管に限界がきている」56 社(45.2%)、「廃棄物の処理施設がない」33 社(26.7%)となっている。これは仮説通り、廃棄物処理という経営課題は、現地の廃棄物の処理コスト、規制、貯蔵・保管の限界と相関関係があることを示す。

シンガポール、タイに進出している日系企業と比較して、どのような差異がみられる

か。シンガポールでは「規制が厳しい」が最も大きな理由で、続いて「処理コストが高い」という回答順になっている。タイにおいては「処理施設がない」が最も多く、その次に「規制が厳しい」、「処理コストが高い」という回答が得られている。シンガポールにおける「その他」のなかには、「会社の方針として廃棄物処理を重要課題として位置づける」、「ISO14001 の取得・維持管理のため」という回答があった。

図 4 廃棄物処理を重要な経営課題と考える理由



・一般廃棄物の現在の処理方法

マレーシア進出日系企業における現在の一般廃棄物の処理方法についての結果をみてみよう(表 2)。174 社の有効回答で一番多かったのは、「廃棄物処理業者を通して、マレーシア国内の処分施設で処理している」が 153 社(87.9%)であった。追って多い順に「自社の工場・事業所内で貯蔵・保管している」34 社(19.5%)、「自社の工場内・事業所で処理(リサイクルを含む)している」33 社(19.0%)であった。「日本に輸送し処理している」が 3 社(1.7%)、「第 3 国に輸送し処理している」が 2 社(1.1%)あった。廃棄物処理業者を通しての処理が一番多かったのは予想通りであったが、一般廃棄物をマレーシア国外で処理する企業が存在するのは予想外であった。

表 2 一般廃棄物の現在の処理方法 (複数回答)

| 項目                              | 件   | %    |
|---------------------------------|-----|------|
| 廃棄物処理業者を通して、マレーシア国内の処分施設で処理している | 153 | 87.9 |
| 自社の工場内・事業所内で処理(リサイクルを含む)している    | 33  | 19.0 |
| 自社の工場内・事業所内で貯蔵・保管している           | 34  | 19.5 |
| 日本へ輸送し処理している                    | 3   | 1.7  |
| 第 3 国(マレーシア、日本以外)へ輸送し処理している     | 2   | 1.1  |
| その他                             | 7   | 4.0  |
| 回答社数合計                          | 174 |      |

・一般廃棄物の今後の処理方法

マレーシア進出日系企業において、一般廃棄物処理／処分を今後(将来3年以内)どうするか。実施可能性の高いものを回答(複数回答)してもらった(表3)。最も多かったのは「一般廃棄物の削減を強化する」が139社(81.3%)であった。具体的な方法として、「ドライヤー(乾燥機)を取り付け、スラッジ量の半減にトライしている。ドライヤーでスラッジの水分量を2分の1に減らしドラム缶の量を半減する」とコメントする企業があった。続いて多い順に、「自社の工場内・事業所内で廃棄物処理施設(リサイクルを含む)を補強・建設する」37社(21.6%)、「新しく廃棄物貯蔵・保管場所を確保する」15社(8.8%)、「日本に輸送し処理する」4社(2.3%)、「第3国に輸送し処理する」1社(0.5%)となっている。

表3 一般廃棄物の今後(将来3年以内)の処理方法 (複数回答)

| 項 目                                    | 件   | %    |
|--|-----|------|
| 一般廃棄物の削減を強化する。                         | 139 | 81.3 |
| 自社の工場内・事業所内で廃棄物処理施設(リサイクルを含む)を補強/建設する。 | 37  | 21.6 |
| 新しく廃棄物貯蔵・保管場所を確保する。                    | 15  | 8.8  |
| 日本へ輸送し処理する。                            | 4   | 2.3  |
| 第3国(マレーシア, 日本以外)へ輸送し処理する。              | 1   | 0.5  |
| その他                                    | 11  | 6.4  |
| 回答社数合計                                 | 171 |      |

・有害廃棄物の現在の処理方法

有害廃棄物(銀, 銅などの有価物を含む有害廃棄物)を現在どのように処理しているか。該当するものを回答(複数回答)してもらった(表4)。回答のあった151社のうち、最も多かったのは、「廃棄物処理業者を通して、マレーシア国内で処理している」が104社(68.8%)であった。続いて多い順に、「自社の工場、事業所内で貯蔵・保管している」48社(31.8%)、「自社の工場内・事業所内で処理(リサイクルを含む)している」24社(15.9%)、「日本に輸送し再処理している」6社(4.0%)、「第3国に輸送し再処理している」1社(0.6%)であった。

表4 有害廃棄物の現在の処理方法 (複数回答)

| 項 目                                       | 件   | %    |
|---|-----|------|
| 廃棄物処理業者を通してマレーシア国内の処分施設で処理している            | 104 | 68.8 |
| 自社の工場内・事業所内で貯蔵・保管している                     | 48  | 31.8 |
| 自社の工場内・事業所内で処理(リサイクル)している                 | 24  | 15.9 |
| 有価物を含む廃棄物(たとえば銀, 銅などを含む廃棄物)は日本へ輸送し再処理している | 6   | 4.0  |
| 有価物を含む廃棄物は第3国(マレーシア, 日本以外)へ輸送し再処理している     | 1   | 0.6  |
| その他                                       | 1   | 0.6  |
| 回答社数合計                                    | 151 |      |

・有害廃棄物の今後の処理方法

マレーシア進出日系企業は今後(将来3年以内)、有害廃棄物処理についてどのような対策を考えているか。可能性の高いものを挙げてもらった(表5)。最も多かった回答(複数回答)は、「有害廃棄物の削減を強化する」で114社(83.8%)あった。具体的には「当社の有害物は鉛だが、鉛レスのハンダを検討中」、「黄鉛、クロム顔料などの成分の削減」、「廃棄物の乾燥による削減」などをあげている企業があった。続いて多かった回答は、「自社の工場内・事業所内で処理(リサイクルを含む)を補強/建設する」で21社(15.4%)、「新しく有害廃棄物の貯蔵・保管場所を確保する」9社(6.6%)となっている。続いて「有価物を含む有害廃棄物は、日本へ輸送し再処理する」6社(4.4%)、「有価物を含む有害廃棄物は第3国(マレーシア、日本以外)へ輸送し再処理する」3社(2.2%)となっている。

表5 有害廃棄物の今後(将来3年以内)の処理方法 (複数回答)

| 項 目                                      | 件   | %    |
|--|-----|------|
| 有害廃棄物の削減を強化する。                           | 114 | 83.8 |
| 自社の工場内・事業所内で有害廃棄物処理施設(リサイクルを含む)を補強/建設する。 | 21  | 15.4 |
| 新しく有害廃棄物の貯蔵・保管場所を確保する。                   | 9   | 6.6  |
| 有価物を含む廃棄物(例えば銀、銅など含む廃棄物)は日本へ輸送し再処理する。    | 6   | 4.4  |
| 有価物を含む廃棄物は第3国(マレーシア、日本以外)へ輸送し再処理する。      | 3   | 2.2  |
| その他                                      | 10  | 7.3  |
| 回答社数合計                                   | 136 |      |

・工場廃棄物処理の重要性とISO14001

マレーシア日系企業が工場廃棄物処理を重要と考える度合いとISO14001の取得との関係はどうなっているか。ISO14001を取得している企業(取得準備中を含む)33社と、取得していない企業141社の廃棄物処理に対する評価の違いを示したのが表6である。これによると、ISO14001取得(取得準備中を含む)企業33社中19社(57.6%)が廃棄物処理は「重要な経営課題の1つ」ととらえている。さらに、「どちらかといえば重要な経営課題の1つ」と回答している企業を含めると、取得(取得準備中を含む)企業の90%以上が廃棄物処理の重要性を認識していることがわかる。これは取得していない企業の「重要な経営課題」および「どちらかといえば重要な経営課題」と回答する割合が65.9%であるのと比較して大きな開きがある。

表 6 現在の工場廃棄物処理の重要性とISO14001

| 項 目           | ISO14001 取得済み&中 | 未取得               | 合計            |
|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 廃棄物処理は重要な経営課題 | 19 社(57.6%)     | 34 社(24.1%)       | 53 社 (30.5%)  |
| どちらかといえば重要    | 11 社(33.3%)     | 59 社(41.8%)       | 70 社 (40.2%)  |
| どちらかといえば重要性低い | 3 社 ( 9.1%)     | 27 社(19.2%)       | 30 社 (17.2%)  |
| 重要性低い         | 0 社 ( 0.0%)     | 21 社(14.9%)       | 21 社 (12.1%)  |
| 合計            | 33 社(100.0%)    | 141 社<br>(100.0%) | 174 社(100.0%) |

#### ・企業の現地設立年代と工場廃棄物処理問題の関連

マレーシア日系企業の設立年代と廃棄物処理の重要性に対する企業の評価の間には相関関係があるか。日系企業の設立年代を 1960 年代, 70 年代, 80 年代, 90 年代の 4 つに区分し, 廃棄物処理の重要性との関連を平均ポイントで考察した。工場廃棄物処理は「重要性の高い経営課題の 1 つである」と回答した企業は 4 ポイント, 「どちらかといえば重要性の高い経営課題である」と回答した企業は 3 ポイント, 「どちらかといえば重要性の低い経営課題である」と回答した企業は 2 ポイント, 「重要性の低い経営課題である」と回答した企業は 1 ポイントとした。集計の結果, 1960 年代設立企業(2 社)の平均は 4.00 ポイント, 1970 年代設立企業(22 社)の平均は 3.13 ポイント, 1980 年代設立企業(51 社)の平均は 2.92 ポイント, 1990 年代設立企業(99 社)の平均は 2.81 ポイントになった。仮説 2 の通り, 設立年代が古くなるほど, 工場廃棄物処理が重要な経営課題となっていることが確認された。変数間の相関係数は,  $-0.153$  である。設立年代の古い企業が新しい企業に比べ, 廃棄物処理を重要と認識する理由はいくつかある。アンケート中の設立年代の古い企業によるコメントからいくつかの理由が浮かび上がってくる。1 つには, 設立年代の古い企業ほど廃棄物の貯蔵/保管に限界が生じているためである。もうひとつには, 廃棄物処理のため新たな環境整備投資が求められているためである。他に, 設立時には周辺に何もなかったが, そのうち住宅が建ち始め苦情がでるようになったというのがある。

#### ・工場の従業員規模と工場廃棄物処理の関連

従業員数と工場廃棄物処理の関係はどうであろうか。前項目と同様, 工場廃棄物処理は, 「重要性の高い経営課題のひとつである」と回答した企業を 4 ポイントとし, 重要性の高い順に 3, 2, 1 と得点化した。一方, 従業員数を, 1,000 名以上, 500~999 名, 100~499 名, 99 名以下と区分した。従業員数 1,000 名以上の企業(31 社)の平均は 3.32 ポイント, 500~999 名の企業(23 社)の平均は 3.34 ポイント, 100~499 名の企業(80 社)の平均は 2.76 ポイント, 99 名以下の企業(40 社)の平均は 2.60 ポイントであった。1000 名以上の企業と, 500~999 名の企業の平均ポイントは逆転しているものの, 従業員数の多い企業ほど, 廃棄物処理を重要な経営課題ととらえる傾向がやや強いことを示している。廃棄物処理の重要性と従業員数の相関係数は  $0.241$  であり, 両者の間には正の相関関係がある。

(2) 追加アンケート調査結果

第 2 回目のアンケート(563 社へ郵送)の有効回答数は 109 社(有効回収率 19.4%)であった。質問項目は、廃棄物処理の重要性和工場の設立年代、従業員規模、業種との関連性、そして、投資の集中との関係についてである(表 7)。これは、第 1 回目の調査結果および、調査結果によって新たに生じた仮説を、マレーシア日系企業にフィードバックし、現地日本人経営幹部に意見を求めたものである。

表 7 追加アンケート調査結果

| 質問   | 回答 | あてはまる         | あてはまらない       | その他         |
|--|----|---------------|---------------|-------------|
| Q1 マレーシアに進出した時期が古く(長く)なればなるほど、工場廃棄物処理問題の重要性は高くなるという結果についてどう感じますか。  |    | 73 社<br>67.0% | 32 社<br>29.3% | 4 社<br>3.7% |
| Q2 従業員数が多くなればなるほど、工場廃棄物処理問題の重要性が高くなるという結果についてどう感じますか。  |    | 56 社<br>51.4% | 50 社<br>45.9% | 3 社<br>2.7% |
| Q3 業種では、電気・電子機器関連製造業において、それ以外の業種と比較して、工場廃棄物処理問題の重要性が高いという結果をどう感じますか。                                     |    | 64 社<br>58.7% | 37 社<br>33.9% | 8 社<br>7.4% |
| Q4 業種にかかわらず、製造品目が高度化・ハイテク化すればするほど、工場廃棄物処理問題の重要性が高くなるという結果をどう感じますか。                                       |    | 70 社<br>64.2% | 32 社<br>29.4% | 7 社<br>6.4% |
| Q5 マレーシアで工場廃棄物処理が問題化した理由として、「外国資本の現地(マレーシア)での生産拡大に見合うように、工場廃棄物処理施設の整備・建設・システムづくりが進んでいないため」という意見をどう感じますか。 |    | そう思う          | そう思わない        | その他         |
|  |    | 93 社<br>85.3% | 14 社<br>12.8% | 2 社<br>1.9% |

第 1 の質問は、「マレーシアに進出した時期が古く(長く)なればなるほど、工場廃棄物処理問題の重要性が高くなるという結果についてどう感じますか」である。「その傾向はあてはまる」は 109 社中 73 社(67.0%)で、「その傾向は当てはまらない」、「その他」を上回っている。「その傾向はあてはまる」の回答の 1 つに「マレーシアの法規制、処理施設の不備の経験を重ねていくうちに、より問題意識が高くなる」という指摘があった。「その傾向は当てはまらない」の回答には、「廃棄物処理施設が稼働したため、この傾向はないと思う」というコメントがあった。「その他」のコメントとして「進出の時期が古くなれば、1 番の問題であった労務管理、品質・生産管理の問題が解決されてくる」、「クアラルンプール以外の地域では、処理場がないため、工場内に貯蔵するのが年数とともに限界になってくる」というものもあった。

第 2 の質問は、「従業員数が多くなればなるほど、工場廃棄物処理問題の重要性が高くなる結果についてどう感じますか」である。「その傾向はあてはまる」は 56 社(51.4%)、



「その傾向はあてはまらない」が 50 社(45.9%)であり、意見が大きく割れた。「その傾向はあてはまらない」の回答のコメントとして、「廃棄物の量は、生産工程の内容によって異なり、従業員の数とは関係ない」という指摘があった。

第 3 の質問は、「業種では、電気・電子機器関連製造業において、それ以外の業種と比較して、工場廃棄物処理問題の重要性が高いという結果をどう感じますか」である。「その傾向はあてはまる」は 64 社(58.7%)、「その傾向は当てはまらない」37 社(33.9%)、「その他」8 社(7.4%)であった。「その傾向はあてはまらない」のコメントとして、「電子部品製造と、電子部品組立てでは違う。電子部品製造の方が重要性が高い」と指摘された。「その他」のコメントとして、「メッキ等化学薬品使用メーカーが最も困っている(た)と思う」というものがあった。

第 4 の質問は、「業種にかかわらず、製造品目が高度化・ハイテク化すればするほど、工場廃棄物処理問題の重要性が高くなるという結果をどう感じますか」である。「その傾向はあてはまる」は 70 社(64.2%)、「その傾向はあてはまらない」は 32 社(29.4%)、「その他」7 社(6.4%)であった。「その傾向はあてはまる」のコメントとして、「インターナショナル・スタンダード にたつため」というものがあった。これは、海外の市場を対象として製品づくりをしている以上、廃棄物処理にも国際的な視点からの取り組みが必要と感じていると解することができよう。

第 5 の質問は、「マレーシアで工場廃棄物処理が問題化した理由として、外国資本の現地(マレーシア)での生産拡大に見合うように、工場廃棄物処理施設の整備・建設・システムづくりが進んでいないためという意見をどう感じますか」である。「そう思う」は 93 社(85.3%)、「そう思わない」14 社(12.8%)であった。「そう思う」のコメントとして、「法規制の不備、ならびにローカル産業人の意識の希薄さ」の指摘があった。「そう思わない」のコメントのなかには、「現在は廃棄物を処理する業者(施設)が 1998 年 8 月より稼働している」の意見があった。

#### 4 アンケート・インタビュー調査結果—廃棄物の国際移動に関する分析—

##### (1) 第 1 回アンケート調査結果—国際移動に関する項目—

一般廃棄物、有害廃棄物の国際移動の実態はどうなっているか。マレーシア進出日系企業を対象とした第 1 回調査から次のことが明らかになった。なお、ここでの有害廃棄物とは有価物を含む有害廃棄物という表現で質問している。また、国外での処理については、すべての廃棄物を国外で処理しているのではなく、国内処理、リサイクルなどいろいろな処理方法の選択肢の 1 つとしての回答である。したがって、廃棄物の一部が国外で処理されるという見方が正しいことを明記しておく。

最初に企業数からみると、回答のあった 174 社のうち、一般廃棄物または有害廃棄物をマレーシア国外で処理している企業は 8 社あった。また、今後国外での処理を予定している企業は 5 社である。一般廃棄物または有害廃棄物を現在、国外で処理しているし、今後も国外で処理する予定の企業(継続輸出型企業)は 6 社、一般廃棄物または有害廃棄物を現在は国内のみで処理しているが、今後は国外での処理を予定している企業(新規輸出開始型)は 5 社、一般廃棄物又は有害廃棄物を現在は国外で処理しているが、今後

は国外で処理する予定のない企業(輸出中止型)は2社となっている。新規輸出開始型の企業が輸出中止型の企業数を上回っている。アンケート結果から判断する限り、国外で廃棄物を処理する日系企業は今後若干増えると予想される。

国外処理する場合、日本で処理するケース、第3国で処理するケースのどちらが多く、今後どう推移するのか。第3国で処理するケースは2社のみであった。1社は一般廃棄物を現在第3国で処理しているし、今後も継続する予定の企業、もう1社は有害廃棄物を今後第3国で処理する予定の企業である。残りの11社は廃棄物を現在日本で処理しているか、今後日本で処理する予定の企業であると判断できる。

表8は、一般廃棄物および有害廃棄物を現在、国外で処理している企業(8社)と今後国外で処理する予定の企業(5社)を、国内のみで処理している企業と比較したものである。これによると、前者の方が後者より従業員規模が大きく、設立年代も古い傾向にある。また、廃棄物処理の重要性評価の平均も前者は3.07ポイントで、後者の平均2.89ポイントを上回る。アンケートでは業種については質問していないが、製造品目を記入してもらった。それによると、廃棄物をマレーシア国外で処理している企業および国外処理の予定がある企業の製造品目は電気・電子部品、機械等に関連するものが多い。これら以外の製造品目としてはパーム油製造のみであった。

表8 廃棄物処理を国外(日本、第3国)で行っている企業、行っていない企業の比較

|           | マレーシア国外で廃棄物処理を行っている企業および行う予定の企業 | 国内のみで廃棄物処理を行っている企業 |
|-----------|---------------------------------|--------------------|
| 企業数       | 13社                             | 161社               |
| 平均設立年     | 1987.3年                         | 1988.8年            |
| 平均従業員数    | 663.7人                          | 577人               |
| 廃棄物処理の重要性 | 3.07ポイント                        | 2.89ポイント           |

(2) 日本側の工場廃棄物受入と国際法上の要因の検討

工場廃棄物の国際移動は、マレーシア側の要因だけでなく、受入側である日本の要因も作用する。日本で有価物を含む特定有害廃棄物を受入処理しているかどうかを廃棄物処理業者、および環境ビジネスとして廃棄物処理を手がけている企業/組合10社を対象に電話インタビューした。すべての企業と組合において、海外からの廃棄物受入の実績はないという回答であった。では、輸入された有害廃棄物はどこで処理されるか。マレーシア進出企業と同系企業(在日本)において処理され、外部での処理は行われていないものと推測される。

また電話インタビューをした廃棄物処理業者の1つによると、受け入れるにしても労働集約的な処理は割に合わないということであった。インタビュー調査の結果からは、日本では海外からの廃棄物受入には総じて否定的であると評価できる。

廃棄物の国際移動については、「バーゼル条約」で規制対象となる廃棄物と移動のための手続きが定められている。同条約の付属書Iに規定されている廃棄物の経路・含有

成分によるもののうち、廃棄物の経路とは、たとえば、医療行為から生じる廃棄物、有機溶剤の製造に伴う廃棄物などである。含有成分の規定とは、砒素や鉛等を示す。付属書Ⅲに規定されている有害特性を有するものは、たとえば爆発性、腐食性、急性毒性、慢性毒性を有するものを示す。1998年11月6日には、さらに付属書Ⅷ(原則規制対象)と付属書Ⅸ(原則非規制対象)で規制対象が明確にされた。付属書Ⅷ(原則規制対象)は鉛電池、廃駆除剤、メッキ汚泥、廃石綿シュレッダーダスト等を示す。付属書Ⅸ(原則非規制対象)に含まれるものは、鉄屑、貴金属屑、固形プラスチック、紙屑、繊維屑、ゴム屑等である。バーゼル条約については、規制が強化される方向に進んでいると評価できる。

### (3) 廃棄物の国際移動に関する総合評価

3つの要因(マレーシア側要因、日本側要因、国際法上の規制)を総合的に判断すると廃棄物の国際移動は今後どう推移するか。マレーシアでは1998年後半に有害廃棄物の処分場が完成し有害廃棄物の収集を始めた。しかし2回にわたるアンケートによると処理コストが高く、また埋め立て処分がほとんどこのことであった。企業としては、現地で有価物を含む有害廃棄物を埋め立て処分するより、日本で有価物を取り除いた方が効率的という意識が強く働いている。一方、日本側要因、国際法上の規制は厳しい方向には動いているが、すぐ受入を取り止めなければならないという状況ではない。したがって目下のところ、マレーシアの国外排出要因が最も強く作用していると判断でき、日本への廃棄物の移動は続くと予想される。

### おわりに

本稿は、マレーシア進出日系企業の工場廃棄物処理問題について、2回にわたる現地アンケート調査と日本での電話インタビュー調査をまとめたものである。工場廃棄物処理問題を現地への進出過程に沿ってとらえ、現地の環境インフラとの関係を明らかにすることを試みた。分析の結果、次の点が明らかになった。

第1に、「マレーシア進出日系企業にとって、なぜ工場廃棄物処理が重要な経営課題になっているのか」について考察した。調査結果から、現地の工場廃棄物の処理コストが高いこと、規制が厳しいこと、工場内/事業所内での貯蔵・保管に限界がきているなどの要因が作用していることがわかった。

第2に、「マレーシアへの進出年代が古い日系企業ほど、工場廃棄物処理を重要な経営課題ととらえているか」、「従業員規模が大きい日系企業ほど、工場廃棄物処理を重要な経営課題ととらえているか」について考察した。第1回の調査においては、工場の設立年代を1960年代、70年代、80年代、90年代に分け、工場廃棄物処理の重要性との相関関係をみた。その結果、設立年代が古くなれば、工場廃棄物処理を重要な経営課題ととらえる傾向があることが明らかになった。第2回目の調査によってもこの結果は指示された。一方、従業員規模と廃棄物処理の重要性に関して、第1回目の調査では正の相関関係があることがわかったものの、第2回目の調査では「あてはまらない」という回答が約半数を占めた。廃棄物処理の重要性は、従業員規模ではなく生産品目に関わるというコメントがあったが、その見方には説得力がある。しかしながら、従業員規模

が大きい企業はISO14001 の取得率が高く、廃棄物処理に対する意識も高い。したがって、結果的に従業員規模と廃棄物処理の重要性に相関関係が生じるといえる。

第 2 回目の調査で、電気・電子部品製造業と廃棄物処理の重要性の関係、製造品目のハイテク化・高度化と廃棄物処理の重要性の関係について質問してみた。いずれも過半数以上の割合で、「その傾向はあてはまる」という回答を得た。ただし、電気・電子部品の製造と組み立てでは異なるというコメントがみられた。製造品目のハイテク化・高度化と廃棄物処理の重要性に関して、製造品目がハイテク化・高度化すればするほど、グローバル・スタンダードで物づくりを考える必要があるという意見もあった。

第 3 に、工場廃棄物のマレーシアから国外への移動について考察した。分析の結果、マレーシア進出日系企業のなかでも、進出年代が古い企業や従業員規模が大きい企業ほど、国外(日本、第 3 国)で処理する割合が高い傾向がみられた。ただし、廃棄物の国外処理の必要性は製造品目と関連していることも明確になった。

廃棄物の国際移動に関しては、日本側の要因と、国際法上の規制(バーゼル条約)も検討すべきである。日本側としては、海外からの廃棄物の受入には厳しい見方がある。また、国際法上の規制は今後、強化の方向に動きつつある。しかしながら現状では、3つの要因(マレーシア側の要因、日本側の要因、国際法規制)を総合的に判断すれば、マレーシアの国外排出要因が強く働いており、今後とも日本への廃棄物の移動は続き、若干の増加傾向にある。

今後の研究課題としては、個別の企業にインタビュー調査を行って、現地への進出過程と廃棄物処理の関係、および廃棄物の広域処理(企業内貿易)について、さらに詳しく調査してみたい。また、調査対象として製造拠点をもたない製造業や、サービス産業の直面している廃棄物処理問題等についても検討し、日系企業全体の動向を把握してみる必要がある。

#### \* 謝辞

本研究の学会報告に当たり、司会/コメンテーターをお引き受けくださった大石芳裕教授(明治大学)ならびにレフェリーの先生方から有益なコメントを頂戴した。記して感謝したい。また、アンケートの実施については現地日系企業の責任者の方々にもいろいろなコメントをいただき、厚くお礼申し上げたい。

#### 【注】

- 1) 環境庁地球環境部環境協力室「在外日系企業の環境配慮活動調査結果について(報告)」平成 8 年 9 月 12 日付資料参照。
- 2) 大手製造業の場合は、販売拠点(あるいは事務所)と製造拠点の両方を設置している場合が多い。同一企業との重複を避けるという理由で、販売拠点(あるいは事務所)のみの日系企業は調査の対象から除外している。
- 3) バーノンのプロダクト・サイクル理論は多国籍企業論の「古典的理論」として取り扱われ、今日ではその有効性について批判的な意見も多い。今後の課題として、プロダクト・サイクル理論を廃棄物も含めた枠組みでもう 1 度とらえ直し、この理論

を再評価してみたいと考えている。

- 4) 「廃棄物処理はどちらかといえば重要性の低い経営課題」または「重要性の低い経営課題」と回答した企業に、それでは他に重要性の高い課題は何かと質問した。回答の多かったものは、生産性の向上、仕事量の確保、コスト削減、売り上げ・利益率の向上、人材の育成、品質の向上、雇用対策、為替対策がキーワードとしてあげられた。
- 5) シンガポール進出日系企業(213社)、タイ進出日系企業(507社)に対するアンケート調査は、1999年1月～2月にかけて実施した。シンガポール日系企業からの有効回答数は49社(回答率23.0%)であった。一方、タイ日系企業からの有効回答数は126社(回答率24.9%)であった。

### 【参考文献】

- 青木健『マレーシア経済入門:第2版』日本評論社, 1998年。
- 井沢良智『日本企業グローバル化の構図』学文社, 1996年。
- 小島清『多国籍企業の直接投資』ダイヤモンド社, 1981年。
- 日本機械輸出組合編『アジア地域における日系企業が抱える環境問題』日本機械輸出組合, 1996年。
- 瀬藤嶺二『日本企業の多国籍化過程』文眞堂, 1995年。
- 庄秀輝「日系企業と環境問題」『ビジネスガイド・マレーシア:ジェトロ・クアラルンプールセンター編』日本貿易振興会, 1998年, 161-271ページ。
- 田中育美「アジア諸国の有害廃棄物対策(7):日本における特定有害廃棄物等に関する対策」『環境管理』1998年, Vol.34, 4月号, 42-48ページ。
- 田中正久「マレーシアにおける有害産業廃棄物対策をめぐる問題」『開発と環境:小島麗逸・藤崎成昭編』アジア経済研究所, 1994年, 175-199ページ。
- 東京商工会議所『アジア3ヶ国における環境ビジネスに関する意識と実態調査結果概要報告』東京商工会議所, 1999年。
- 通産省経済協力部編『アジアの環境の現状と課題』通商産業調査会, 1998年。
- OECD, *Globalization and Environment: Preliminary Perspectives*, OECD, 1997.
- Vernon, Raymond, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, May, 1966, Vol.80, pp.190-207.
- \_\_\_\_\_, *Sovereignty at Bay, The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, 1971. (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社, 1973年。)
- \_\_\_\_\_, "The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1979, Vol.41, pp.255-267.

[1999年7月7日受理]

## 東アジアにおける日本企業の経営—外部経営環境, 市場, 調達を中心として—

伊藤賢次(岐阜聖徳学園大学)

### 要 旨

東アジアに進出した日本の製造業を中心に、海外での企業経営における特質として、外部経営環境、狙うべき市場、原材料などの調達の3つの課題を取り上げ、論じる。

まず進出目的としての市場は、現地市場、輸出市場、両者の組み合わせの3つを基本とし、さらに細分される。各々の市場によって製品毎に要求されるQCD〔品質、価格、数量・納期〕が異なることに留意する必要がある。1985年のプラザ合意に代表される世界的規模でのコスト構造の変化や東アジア各国経済の発展は、市場と生産の両面からQCDに大きな影響を与え、日本企業を始め世界的な生産体制の再編成を促している。

外部経営環境は、進出先国の政策、為替、カントリーリスク等に代表される。東アジアではそれらが大きく変動し、企業経営が根底から揺さぶられることが多い。経済水準の低い国ほどその傾向が強い。法律や行政システムが不透明で不確実である。とくに為替動向は、過去の投資評価額や日常の採算に直結し、きわめて重要である。現地市場は経済発展に伴い基本的には成長しているものの、国別、年度別でみれば、大きく変動する。

価格の基礎であるコストに最も大きな割合を占めるのは、通常は原材料費である。その大半が輸入品であることが最大の問題である。高コストでしかも為替の影響を大きく受ける。「モノの現地化」が経営上の大きな課題の1つとなる。また調達の問題は、為替との影響があり、市場との関係からも考慮されるべきである。

東アジアといっても各国別に事情が異なるので、進出する日本企業にとっては3点を中心とする十分な事前調査が必須となる。しかし進出後は、むしろ現地側に多くの情報があり、しかも各々についての不確実性とフレが大きいために、現地へ派遣した統括責任者の判断と行動力に任せざるを得ない。企業家的だけでなく起業家的資質を兼ね備えた現地責任者の人選と事前の教育が重要な意味をもつ。

### はじめに

市場経済のすべての企業にとっては、「黒字(採算)」の維持と拡大が自らの存続と発展のために必要で、経営上の重要な管理項目の1つである。海外での事業展開(本論では東アジアにおける日本の製造業が対象)では、日本国内と異なったさまざまな要因が新しく加わる。それが採算と密接に関連するとともに、時には経営の存続を大きく左右する事態になりかねない。その代表的なものが「外部経営環境」であり、具体的には現地政府の政策、為替動向、カントリーリスクなどである。こうした要因は日本に比べ不安定でしかも振幅が大きい。進出目的と直接に関連する「狙うべき市場」の明確化とともに、生産に必要な原材料や部品などの「調達」問題も、外部経営環境や採算と密接につながっている。本論の目的は、こうした外部経営環境、市場、調達の点から、東アジアでの日本企業の経営の特質を明らかにすることである<sup>1)</sup>。進出先の成否には本社から派遣される現地統括責任者の役割が重要となるが、それに適した資質を論じる。

### 1 進出目的としての市場分類

まず最初に東アジアへの日本企業の進出目的を明確にすることが、すべての活動の成否を考察する上での出発点となる。大きくは、(1)現地市場、(2)輸出市場、(3)両者の組合せの3つに区分される。現地市場はさらに細分される。日系企業の市場分類の詳細は表1を参照願いたい。とくに市場ごとに要求されるQCD(品質、コスト、数量・納期)の重要度の違いについて留意が必要である<sup>2)</sup>。目的とする市場に適合した製品を作るための、生産設備、原材料、技術、社員、管理水準などが決まってくる。自社の狙う市場や顧客が事業計画の基本を決定するので、それは進出前に中長期的な観点から十分検討されねばならない。

表1 日系企業の現地生産における市場分類と要求項目および通貨切下げ時の影響

| 市場区分      |                         | とくに要求される項目   |            |                | 通貨切下げ時の影響 |    |
|-----------|-------------------------|--------------|------------|----------------|-----------|----|
| (大区分)     | (小区分)                   | Q<br>(品質)    | C<br>(コスト) | D<br>(数量・納期)   |           |    |
| 1 現地市場    | (1) 純ローカル市場             | ① 輸入代替(国産化)  | ○          | ◎              | △         | ×  |
|           |                         | ② 新規開拓       | △          | ◎              | △         | ×× |
|           | (2) 日系企業市場              | ① 日系ローカル企業   | ○          | ◎              | △         | ×  |
|           |                         | ② 実質日系企業     | ◎          | △か○<br>(近年は◎も) | ◎         | ×  |
|           |                         | (1) ローカル市場   |            |                |           |    |
|           | (2) 輸出市場<br>(客が輸出基地の場合) | ◎            | ◎          | ◎              | ○         |    |
|           | ① 逆輸入                   | ◎か◎          | ◎          | ◎              | ○         |    |
| ② 第3国向け   | ◎                       | ◎            | ◎          | ○              |           |    |
| 2 輸出      | (1) 日本向け: 逆輸出           | ◎            | ◎          | ◎              | ○         |    |
|           | (2) 第3国向け               | ① 輸出基地の代替    | ◎          | ◎              | ◎         | ○  |
|           |                         | ② 新規開拓       | ◎か◎        | ◎              | ◎         | ○  |
| 3 これらの組合せ |                         | ケースごとによって異なる |            |                | *         |    |

注：上記表のQCDに関する印について、◎は「最重要」、○は「重要」、△は「あまり重要でない」を表す。ただし市場の発展、競争の激化に伴い、要求値は一般にいずれも高まる。現地通貨切下げ時の影響に関する印について、×はマイナス、××は極端なマイナス、○はプラスの効果を表す(通貨切上げ時にはまったく逆になる)。なお表の\*印(最下段の右下)は、現地市場(間接輸出分を除く)向けは×、輸出市場向けは○で、両者の比率によって全体の効果が決まる。上記「日系」の表現は日本企業に焦点をあてた便宜的なものであり、正確には「外資系」と表現すべきである。

押し並べていえば、60年代以降の東アジアへの進出は、輸入代替工業化政策に沿った現地市場が主であったが、85年のプラザ合意後は、日本国内に比べて格段に安くなった現地経営資源の獲得を狙った輸出市場と、現地の急速な経済発展による現地市場の両者が急増した。また進出日系企業向けの部品や素材の提供を目的とした関連産業の進

出も増加した。地域別では、アジア NIEs4 から ASEAN4、さらに中国やベトナム等へと拡大推移している。日系企業は、以前のような現地市場向けだけでなく、日本への逆輸入や第 3 国市場向けの輸出基地の割合が増大し、また生産拠点間相互の分業や補完も始まっている。多角的な生産ネットワークが編成されつつある。そうしたなかで日本本社の海外活動への関わりが高まりつつあるといえよう。

為替変動は狙うべき市場を大きく左右する(表 1 の右欄を参照)。世界の主要通貨が変動相場制に切り替わった後、各国の為替は大きく変動している(詳細は後述)。

## 2 外部経営環境の変化(政策、為替、カントリーリスク等)

先進国に比べてまだ経済水準が低く、市場経済の体制が十分整備されていない国々ほど、企業にとっての外部経営環境は一般的に大きく変動する。

第 1 に政策である。現地政府の経済政策は、経営に直結する外資政策や輸出入規制や関税を始めとして、頻繁に変更されやすい。何よりも政治が安定していない(仮に安定しているように見えても大きく変わる可能性が常に底流にある)し、法律や行政システム(金融その他)が十分に整備されていない。不透明で不確実なことが多い。日本に比べて相対的に低い経済水準にある東アジアの国々にとって、外資企業はきわめて大きな存在で、現地政府の政策対象になりやすく、絶えずその影響下にある。

東アジアにおけるクーデターなどの可能性は冷戦崩壊後は著しく低下しているが、97 年 7 月以降の「アジア経済危機」のように経済運営を根底から揺るがすリスクは依然として存在する。広い意味でのカントリーリスクである。

次に為替である。70 年代初頭から世界の趨勢は変動為替相場制に移行しているが、長期間でみると、東アジア各国の通貨の変動幅は大きい。10 年あまりで 10 分の 1 近くに減価することもある。大幅な変動と各国での大きな違いの 2 点が顕著にみられる<sup>3)</sup>。海外事業では、為替変動は、経営にきわめて大きな影響を及ぼす。現地会社の設立当初でみると、外貨費用は通常では原価全体の 6~7 割近くを占める<sup>4)</sup>。現実の海外事業においては経営資源の大半を海外に依存している。しかも為替は絶えず変動しており、現地の経営では毎日頭を悩ます重要な課題である。為替変動は日常の採算だけではなく、過去の投資額(通常は大きな金額である)を一気に変えてしまう存在でもある。

このように外部経営環境は大きく変動し、しかも(為替変動は)各国によって相当に異なることから、日本企業は投資先国のリスクを十分に識別する必要がある。

さらに経済全般が順調に推移していても、現地市場は大きく変動することを認識することが肝要である。これは上述の経営環境に由来するものと思われる。

ASEAN 自動車市場を例にとると、89 年から 95 年までの 6 年間では、年率平均で 15% 弱と極めて順調に拡大発展している。しかし各国別および年度別に詳しくみると振幅はきわめて大きく、前年比 8 割増がある反面、3 割減も珍しくない。詳細は表 2 を参照願いたい。とくに前年比で 2 割以上の増減箇所には薄い網かけをを、5 割以上の増減箇所に濃い網かけで協調したが、上下の大きなフレが頻繁に生じていることが表からわかる<sup>5)</sup>。前年比の増減割合をグラフ化したのが図 1 である。



表2 ASEAN5カ国の自動車販売台数の推移(1989年以降)

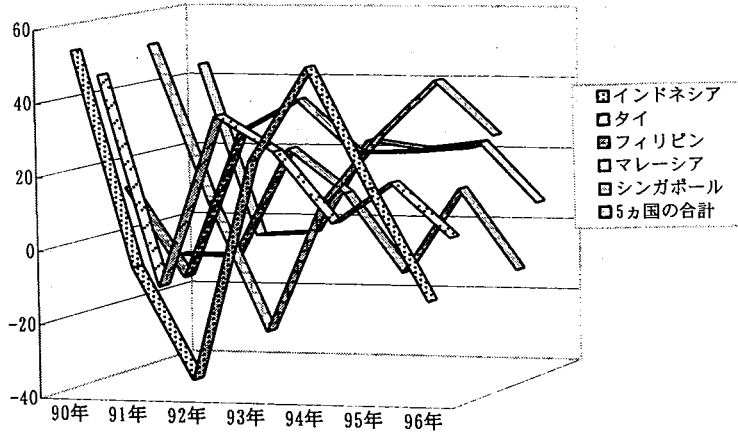
(1998年8月20日時点)

(上段の数値は総台数, 下段は乗用車の台数を表す)

|              | 85年     | 89年     | 90年     |        | 91年     |        | 92年     |        | 93年     |        | 94年       |        | 95年       |        | 96年       |        | 97年    | 98年    | 倍率     |        |
|--------------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              |         |         | (前年比%)  |        | (前年比)   |        | (前年比)   |        | (前年比)   |        | (前年比)     |        | (前年比)     |        | (前年比)     |        | (推定値)  | (予測値)  | 95/89年 | 95/85年 |
|              |         |         |         |        |         |        |         |        |         |        |           |        |           |        |           |        | 千台     | 千台     | [6年間]  | [10年間] |
| インド<br>ネシア   | 139,438 | 178,792 | 275,471 | +54.1% | 263,073 | -4.5%  | 171,898 | -34.7% | 214,295 | +24.7% | 321,907   | +50.2% | 378,697   | +17.6% | 332,035   | -12.3% | 350千台  | 70千台   | 2.1倍   | 2.7倍   |
|              | 24,199  | 31,906  | 56,510  | +77.1  | 45,774  | -19.0  | 30,341  | -33.7  | 32,684  | +7.7   | 40,196    | +23.0  | 37,835    | -5.9   | 43,914    | +16.1  | +約5%   | -約80%  | 1.6    | 1.2    |
| タイ           | 81,790  | 208,233 | 304,071 | +46.0% | 268,560 | -11.7% | 362,987 | +35.2% | 456,461 | +25.8% | 485,678   | +6.4%  | 571,580   | +17.7% | 589,126   | +3.1%  | 360千台  | 140千台  | 2.7倍   | 7.0倍   |
|              | 23,860  | 47,695  | 65,864  | +38.1  | 66,779  | +1.4   | 121,488 | +81.9  | 174,162 | +43.4  | 155,670   | -10.6  | 166,371   | +4.9   | 172,730   | +5.7   | -約40%  | -約60%  | 3.4    | 6.8    |
| フィリ<br>ピン    | (不明)    | 46,101  | 52,384  | +13.6% | 46,605  | -11.0% | 60,417  | +29.6% | 83,636  | +38.4% | 103,596   | +23.9% | 128,836   | +24.4% | 162,095   | +25.8% | 150千台  | 150千台  | 2.8倍   |        |
|              |         | 36,172  | 32,256  | -10.8  | 27,920  | -13.4  | 35,147  | +25.9  | 50,929  | +44.9% | 58,507    | +14.9  | 71,197    | +21.7  | 88,977    | +25.0  | -約10%  | 0%     | 1.9    |        |
| マレー<br>シア    | 105,470 | 122,704 | 186,390 | +51.9% | 201,481 | +8.1%  | 145,084 | -28.0% | 157,401 | +8.5%  | 200,435   | +27.3% | 285,792   | +42.6% | 364,788   | +27.6% | 300千台  | 210千台  | 2.3倍   | 2.7倍   |
|              | 68,209  | 80,269  | 116,938 | +45.7  | 130,577 | +11.7  | 109,432 | -16.2  | 120,735 | +10.3% | 155,765   | +29.0  | 224,991   | +44.4  | 275,614   | +22.5  | -約20%  | -約30%  | 2.8    | 3.3    |
| シンガ<br>ポール   | (不明)    | 38,784  | 35,725  | -8.9%  | 32,496  | -9.0%  | 39,477  | +21.5% | 43,109  | +9.2%  | 37,598    | -12.8% | 41,704    | +10.9% | 36,915    | -11.5% | 不明     | 不明     | 1.1倍   |        |
|              |         | 32,253  | 30,651  | -5.0   | 27,659  | -9.8   | 29,415  | +6.3   | 37,676  | +28.1  | 33,064    | -12.2  | 34,407    | +4.1   | 29,287    | -14.9  | (横ばい?) | (横ばい?) | 1.1    |        |
| ASEAN<br>5カ国 | 326,698 | 594,614 | 854,041 | +43.6% | 812,215 | -4.9%  | 779,863 | -4.0%  | 954,902 | +22.4% | 1,149,214 | +20.3% | 1,406,609 | +22.4% | 1,484,959 | +5.6%  | 1197千台 | 607千台  | 2.4倍   | (4.3倍) |
|              | 116,268 | 228,295 | 302,219 | +32.4  | 298,709 | -1.2   | 325,823 | +9.1   | 416,189 | +27.7  | 443,202   | +6.5   | 531,801   | +20.0  | 610,522   | +14.8  | -約20%  | -約50%  | 2.3    | (4.6倍) |

- 注: (1) 89年から95年までの販売数量は『自動車産業の概況(各年度版)』(トヨタ自動車)による。  
 ただし96年の数字は日本自動車工業会より入手。85年の数字は『自動車産業ハンドブック1994年』(日刊自動車新聞社)による。  
 97年は推定値, 98年は予測値である(いずれも概数にとどめた。各種資料より筆者が作成。とくに98年の予測値は流動的であり低下への予断を許さない)。
- (2) 89年から95年までの6年間の5カ国全体としての伸びは、総台数で2.4倍、乗用車では2.3倍である。年率15%弱で成長し続けたことになる。  
 同様に85年から95年までの10年間でみれば、総台数で4.3倍、乗用車で4.6倍である。4.3倍は年率15%強で10年間成長し続けたことになる。
- (3) 市場は中長期的に伸びているが、年度でみれば大きく振幅していることがわかる。  
 またそうした動きが市場ごとに異なり、同じASEANといっても国によって一様でないこともわかる。
- (4) 薄い網かけは20%以上、濃い網かけは50%以上の箇所を示す。
- (5) しかしながら96年には全体としての伸びが急速に衰え、97年(推定値)からは減少傾向に転換している。これは97年7月に発生した「アジア経済危機」に起因する。  
 97年水準は94年並の水準であり、98年(予測値)水準は80年代の水準であり。アジア経済危機を契機に一気に10年ほど時間が逆戻りしたこととなる。  
 影響の度合いは各国によって異なる。  
 各国(とくにタイ、インドネシア、マレーシア)の既存の自動車メーカーは、90年から93年にかけて一斉に拡大の設備投資を行い、また新規メーカーも参入しつつあった。  
 きびしい輸入規制により、シンガポールを除き、現地販売者のほとんどすべてが現地生産車である。

図1 ASEAN5 カ国の自動車販売台数の推移(対前年比率)



現地市場の規模を国別で見れば、日本の数%程度とはるかに小さい。規模の利益が得られず、高コストとなる。しかも年度ごとにみると上下に大きく振れる。現地での企業経営は、こうした点では日本のそれと比べて極めて難しい。市場動向に対して、短期的な調整はなかなか難しく、かといって長期的な適応は、さらに不透明でリスクが高く一層困難である。こうした状況下において、設備投資や販売網の整備や人材育成などの継続的で多額の投資を必要とする長期的な経営課題にどう取り組むかは、大変難しい。一方では確固たる経営理念や方針が不可欠となるが、他方では的確な判断力や洞察力とともにリスクを回避するためのさまざまな知恵や努力が強く求められる。その基本となる情報収集や分析能力、さらには事業や進出先国への情熱が必要となる。こうした総合的な経営能力の違いが経営成果の大きな差として現れる。

### 3 調達問題

製造業のコストのなかで最大の割合を占めるのは、通常は原材料費である。しかもその大半(5~7割)は輸入品である<sup>6)</sup>。これを安い現地品(近隣諸国からの輸入品を含む)に置き換えることができるか否かが、現地での経営上の大きなポイントの1つである。

「モノの現地化」である。現地化するには、当然ながら原材料のQ(品質)C(価格/コスト)D(数量・納期)すべてが買い手(進出企業)側の要求に合致していることが必要となる。

表1で示したように、どの市場向けであれC(コスト)は最優先される重要な項目である。経済水準が低く人件費が安い現地では一般にモノが安くできるはずである。しかしモノの現地化は実際には大変困難である。進出企業にとっての最も大きな障害はCではなく、まずQであり、次がDである場合が多い。現地品では、Cよりも、その前提となるQ(品質)が確保されない。現地化したくても求めるモノがないのである。

その最大の理由は調達問題は自社だけでは解決できないからである。これは原材料に限らず一般的にモノの生産は、分業の進展と連携によって初めて効率的に行われることに基づく。したがって原材料は通常は外部から調達される。その方が自社で求めるQC Dがより高い水準で確保されるからである(しかも「社会的生産連鎖」によって行われて

いる<sup>7)</sup>。

モノの現地化は、基本的には供給先を現地で地道に発掘し育成するしかない<sup>8)</sup>。関連産業や裾野産業が現地や近隣諸国で発達することであり、地域における(特定の)産業集積が望まれる。一部の産業(電子部品、家電製品、繊維および縫製産業など)ではすでに東アジアで世界的な輸出加工基地が形成されつつある。

調達を考える際には「市場」との関係性を考慮すべきである。モノの現地化と為替の問題と関連するからである。全アジアへの進出日系企業の調達先(表3)、販売先(表4)、両者の差額〔調達－販売〕(表5)をまとめてみた。いずれの表も業種別と内外の地域別に区分してある。地域は、国内(現地)と海外に分けて、海外はさらに日本と第3国に分けてある。調達先はモノの現地化の度合いを示している。販売先は、本稿の冒頭で扱った狙いとする市場である。企業は、モノを「調達」し、現地における「生産」活動によって付加価値を高めるが、その大小は「市場」(顧客)評価に基づく。〔調達－生産－販売〕という一連の基幹業務の流れによって決定される。

表3 アジアへの進出日系企業(製造業)の調達先

|       | 合計<br>調達金額<br>(百万円) | 調達地域別構成比     |       |       |
|-------|---------------------|--------------|-------|-------|
|       |                     | 現地調達<br>(国内) | 輸 入   |       |
|       |                     |              | 日本    | 第3国   |
| 合計    | 5,283               | 44.7%        | 37.1% | 18.2% |
| [業種別] | 百万円                 |              |       |       |
| 繊維    | 173                 | 27.2%        | 18.5% | 54.3% |
| 化学    | 289                 | 50.0         | 23.3  | 26.7  |
| 鉄鋼    | 91                  | 13.5         | 74.7  | 11.8  |
| 非鉄金属  | 156                 | 50.0         | 41.1  | 8.9   |
| 一般機械  | 181                 | 47.3         | 48.0  | 4.7   |
| 電気機械  | 2,415               | 42.2         | 34.2  | 23.6  |
| 輸送機械  | 1,355               | 52.2         | 45.7  | 2.1   |
| 精密機械  | 110                 | 31.1         | 51.3  | 17.6  |

出所：通商産業省産業政策局国際企業課編『第25回我が国企業の海外事業活動』大蔵省印刷局、1996年の186-187ページより筆者が抜粋して作成。

表4 アジアへの進出日系企業(製造業)の販売先

|       | 合計<br>販売金額<br>(百万円) | 販売地域別構成比     |       |       |
|-------|---------------------|--------------|-------|-------|
|       |                     | 現地販売<br>(国内) | 輸 出   |       |
|       |                     |              | 日本    | 第3国   |
| 合計    | 12,122              | 57.4%        | 16.6% | 26.0% |
| [業種別] | 百万円                 |              |       |       |
| 繊維    | 736                 | 43.0%        | 38.3% | 18.7% |
| 化学    | 798                 | 76.5         | 4.7   | 18.8  |
| 鉄鋼    | 246                 | 89.4         | 3.7   | 7.0   |
| 非鉄金属  | 482                 | 76.2         | 9.7   | 14.1  |
| 一般機械  | 458                 | 47.2         | 33.9  | 18.9  |
| 電気機械  | 4,774               | 35.3         | 21.9  | 42.8  |
| 輸送機械  | 2,788               | 91.6         | 1.8   | 6.6   |
| 精密機械  | 292                 | 40.7         | 36.8  | 22.5  |

出所：表2と同じ。同書の172-173ページより筆者が抜粋して作成。

表 5 アジアへの進出日系企業(製造業)の差額  
(調達先 [表 3] - 販売先 [表 4])

|       | 地域別差額 |       |       |
|-------|-------|-------|-------|
|       | 国内部門  | 海外部門  |       |
|       |       | 日本    | 第 3 国 |
| 合計    | -12.7 | 20.5  | -7.8  |
| [業種別] |       |       |       |
| 繊維    | -15.8 | -19.8 | 35.6  |
| 化学    | -26.5 | 18.6  | 7.9   |
| 鉄鋼    | -75.8 | 71.0  | 4.8   |
| 非鉄金属  | 26.2  | 31.4  | -5.2  |
| 一般機械  | 0.1   | 14.1  | -14.2 |
| 電気機械  | 6.9   | 12.3  | -19.2 |
| 輸送機械  | -39.4 | 43.9  | -4.5  |
| 精密機械  | -9.6  | 14.5  | -4.9  |

注：既出の [表 3 の %] - [表 4 の %] のポイント差として算出した。

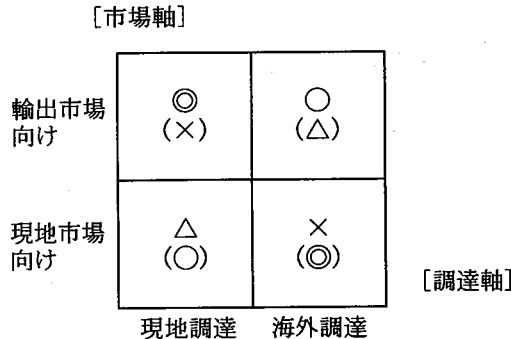
プラスは調達シェア超過(調達シェア>販売シェア)、マイナスはその逆の販売シェア超過(販売シェア>調達シェア)をそれぞれ示している。

表 5 の調達と販売とのポイント差でみると、全体では(とくに日本からの)輸入依存であるが、産業別では大きく異なっている<sup>9)</sup>。調達と市場の両者とも為替変動によって直接大きな影響を受ける。コストがそれによって大きく左右される(厳密には使用通貨と現地通貨の変動割合と構成割合によって影響額は異なる)。

現地通貨の切下げ(と切上げ)時に分けて、その影響を市場と調達の 2 つの軸によってマトリックスで表示したのが図 2 である。今回のアジア通貨危機の場合には、輸出市場、とりわけ現地調達による輸出市場が最も好影響を受ける。逆に調達を輸入に依存した現地市場向けは大きな打撃となる。自動車産業はその典型である(したがってアジア通貨危機以後の停滞は大変大きなものとなっている)。

ASEAN 域内の経済協力は従来から盛んで、AFTA(ASEAN 自由貿易圏)や AICO(ASEAN 産業協力計画)を推進中である。市場規模の狭さを補う域内分業と相互補完は個別企業でも行われ、また為替リスクの軽減や業務の効率化を図る地域統括会社が設立されている。

図 2 市場軸と調達軸による為替変動時の影響区分



- 注：(1) 現地通貨切下げ時の影響を表す；◎印は大変良い，○は良い，△は普通，×は悪いを示す。
- (2) 「調達」は主要原材料や部材や設備等(さらにいえば現地労働力)を指す。
- (3) 為替変動の影響については，正確には，①調達先，②生産国(現地)，③市場(販売先)の3つの軸に区分して考える必要がある。
- (4) 形式的には現地通貨の切上げという逆の場合もありうる。そうした場合の影響をカッコ内に示した。切り上げは発展途上国(東アジア他)では一般に現実的でないかもしれない。しかし現地国の立場からすれば，経済発展の結果としてのそれを望むのが自然であろう。

#### 4 現地統括責任者と本社

東アジアといっても国によって事情が大きく異なるので，進出先の決定にあたっては，市場，外部経営環境(政治経済的安定，為替動向，広い意味でのカントリーリスク)，調達など，本社側メンバーを中心に事前に十分検討する必要がある。

しかし進出後は現地に経営判断を任せざるを得ない側面が強まる。経営環境や市場の対象範囲が広く，しかもフレが急激で振幅が大きく不確実性が高い。現地国内だけでなく，海外要因も大きな影響力をもつ。選択肢も広い。日本本社側では事情が理解しづらい，または理解に時間がかかる。本社よりも現地側に多くの情報がある<sup>10)</sup>。

本社から現地に派遣された統括責任者(現地パートナーも含む)の豊かな事業構想と的確な判断力と果敢な行動力がきわめて重要であり，慎重さと大胆さと情熱を兼ね備えた企業家のおよび起業家的資質が求められる。したがって派遣前の人選が事業の成否に大きく関わってくる。派遣統括責任者には，本社で通常求められるマネジメント能力以上のものが求められる(この点についての本社側の理解はまだ不十分と思われる)。

候補者1人1人がその資質を中心に検討される。内外にわたる[販売-生産-調達]といった基幹業務についての総合的実務知識と遂行能力はもとよりであるが，事業のフレームワーク自体の大きな変化と影響の予測，さらにはそれらへの適応能力や積極的創造能力が問われる。経営者の能力だけでなく，創業者的資質，つまり無に近いまたは混沌とした状況のなかから，自ら構想を練り，自分の考えている方向に向かって，荒削りであってもガムシャラに作り上げていく資質の有無がチェックされる。時には経営者としての勘や度胸も必要となろう。派遣前教育によって，創業者的資質をつけることは一般に困難である。本社の大きな組織の一員としての経験よりも，小さくても1つの独立

した事業部門を任した業績をみることで、そうした資質を容易に判別できる。

海外派遣者には日本国内の専門能力に加えて、グローバルな視野と広範な実務知識と能力(具体的には語学、貿易為替、経理、現地事情、異文化理解など)は不可欠であり、派遣前教育によって強化される。統括責任者にはさらに〔販売-生産-調達〕の基幹業務や、マネジメント全体の知識や能力が教育科目に加えられる。現地統括責任者の人選は、調査から設立当初の段階、急成長期、さらに新製品や新規事業への進出期など会社の土台作りの時には、とくに重要である。そうした時期に的確な判断と実行ができない責任者が派遣されると、致命的な遅れをとりかねない。逆に適任者が派遣された場合には、競合他社を大きく出し抜くだけでなく、日本本社も驚くほどの現地事業の飛躍的な拡大と事業基盤の構築が可能となる。

設備投資は大小を問わず(最低で5~10年程度の)長期間にわたって経営を制約するので、慎重かつタイムリーに決定されねばならない。リスクと不確実性の高い海外事業において、最も難しい意思決定の1つである。

長期的な判断は、最終的には現地のみならず本社側を含めた経営トップの経営理念と洞察力と意思に依らざるを得ないと思われる。本社側の現地に対するこうした基本的な考え方と、統括責任者の人選と彼への信頼と育成が大切である。

統括責任者として実績を上げた人は、帰任後は本社を革新する十分な経験と能力をもっているとみなすことができよう。適任者の派遣と育成は、本人や現地会社だけでなく、(帰任後には)本社側にとっても大きな成果をもたらす。

#### 【注】

- 1) 東アジアにおける進出日本企業の採算(コスト管理)については、伊藤賢次(1997b)に詳述してある。
- 2) QCD(品質、コスト/価格、数量・納期)については、伊藤賢次(1997b)、215-227ページを参照。企業の優位性がQCDに具体化されると考える。各市場のQCD要求に合致した優位性を展開することが企業に求められる。とくに近年の進出で多くみられる日系企業市場ではさらに市場を細分する必要があり、また輸出基地としての進出では高いQCD水準が要求されることに着目する必要がある。
- 3) 1980年からの約14年間でみると、円に対して最小でも3割以上(シンガポール)、最大で9割(中国、フィリピン、インドネシアの3カ国)切り下がっている。こうした大幅な為替変動はアジア通貨危機の以前から生じている。なお為替変動への日系企業の対応について、インドネシアでのケースで詳しく論じたのが伊藤・岩田(1991b)である。
- 4) 費用を外貨建と内貨建の2つに区分して試算した。伊藤賢次(1997b)、154-156ページ。
- 5) たとえばインドネシア自動車市場はASEANのなかでは大きな割合を占めるが、総台数ベースでみても、90年から96年の7年間で、対前年比減少が3回、増大が4回である。その内5割以上の増大が2回、3割以上の減少が1回と、上下に大きく揺れている。不安定であり、不確実性が高い。タイやマレーシア市場ではこの間上昇

基調が強いが、上昇幅の変動も大きく、またマイナスが1度ずつある。こうした市場では予測がきわめて難しい。一般にはコスト全体を大きく引き上げることになる。こうした現地市場のフレが大きく不安定であることは、アジア通貨危機以前からである。

- 6) タイでの実地調査(1989年)によると、産業全体での輸入割合は67.6%である。7割弱が輸入品で、現地品は3割強である。インドネシアの実地調査(1990年)でも69.4%とほぼ同様である。伊藤賢次(1997b), 160および167ページ。表3(1995年時点)では輸入割合は55.3%と6割弱である。
- 7) 「社会的生産連鎖」は筆者の命名によるもので、分業の進展により、企業間の相互依存と相互補完が極度に進み緊密に結ばれていることを指す。企業は自社単独では効率よい生産活動ができなくなっている。海外進出した場合にはこの連鎖が断ち切れ、大きな障害となる。詳細は伊藤賢次(1997a), 174-176 ページ。
- 8) このほかに内製化が考えられるが、小規模であること、多額の設備投資がかかること、しかも通常では外部からの技術導入が必要であることなどから、海外では一般に選択されない。本国等からの輸入に依存しながら、現地(または近隣諸地域での)メーカーの育成を図る方策がとられる。
- 9) 現地調達割合は各業種別とも高く、せいぜい5割強であり、まだ輸入に依存している(表3)。輸入は日本からの割合が高く、鉄鋼は7割以上である。第3国からの輸入は繊維が筆頭で5割以上であり、化学と繊維がそれに続く。  
販売(表4)では、現地市場が圧倒的に高く、鉄鋼、輸送機械(自動車ほか)は約9割を占める。現地販売比率が低い(つまり輸出比率が高い)のは電気機械、精密機械、繊維で、業種によって大きく異なる。なかでも日本向けは繊維、精密機械、一般機械、電気機械の順に高く、日本への輸出基地となっている。第3国向けは、電気機械が4割以上と最も高いが、鉄鋼と輸送機械を除き、他の業種も比較的高い。  
調達と販売の差(表5)は、業種別と地域別に大きく異なる。調達と市場がさまざまに組み合わさっている。全体としては日本からの経営資源に依存し、なかでも鉄鋼と輸送機械が高い。繊維では第3国の経営資源に依存している。第3国は、電機機械と一般機械に代表されるように、調達先としてよりもむしろ輸出先(販売先)としての位置づけが強い。
- 10) ただし本社との取引(逆輸入、仲介貿易など)、正確には購入先(顧客)として本社の割合が増大すれば、むしろ本社側の情報や判断の重要性が高まる。この場合の本社は、出資者ではなく顧客としての位置づけとなる。

#### 【参考文献】

- 伊藤賢次(a)「国際購買管理」塹江清志・沢田善次郎編『生産管理総論』日刊工業新聞社、1995年、285-316 ページ。
- (b)「海外生産と本国への『逆輸入』の検討—コスト、納期を中心に—」宮崎産業経営大学『経営学論集』第9巻第2号、1995年、17-34 ページ。
- (a)「海外生産における利益管理」伊藤賢次・沢田善次郎編著『工場財務管理』

- 日刊工業新聞社, 1996 年, 201-216 ページ。
- (b)「海外財務管理」伊藤賢次・沢田善次郎編著『工場財務管理』日刊工業新聞社, 1996 年, 217-236 ページ。
- (a)『国際経営－日本企業の国際化と東アジアへの進出－』創成社出版, 1997 年。
- (b)「コスト面からみた東アジアへの進出日本企業の経営」国際ビジネス研究会関西支部研究会(神戸大学にて), 1997 年 12 月。(この内容は同一題名で下記論集に収録: 宮崎産業経営大学創立 10 周年記念の論集『新時代への飛翔』1998 年 3 月, 151-168 ページ)。
- 伊藤賢次・岩田憲明(a)「海外駐在員管理と海外駐在員の仕事の進め方－インドネシアの場合を中心に－」愛知学院大学商学部『商学研究』第 36 巻第 1・2 号, 1991 年, 119-200 ページ。
- ・——(b)「インドネシアの金融・為替政策と日系企業の対応－1991 年前半の動向を中心に－」愛知学院大学商学部『商学研究』第 36 巻第 3 号, 1991 年, 1-84 ページ。
- 経済企画庁編『経済白書』(各年版)大蔵省印刷局。
- 経済企画庁調査局編『アジア経済』(各年版)大蔵省印刷局。
- さくら総合研究所環太平洋研究センター『アジア経済早わかり'99』PHP 研究所, 1998 年。
- 佐藤一朗「ASEAN の自動車産業と日系企業の戦略」北村かよ子編『東アジアの産業高度化と日本産業』アジア経済研究所, 1997 年, 150-194 ページ。
- ダイヤモンド社「特集アジア危機: 最終報告」『週間ダイヤモンド』1998 年 7 月 25 日号, 22-56 ページ。
- 通商産業省編『通商白書』(各年版)大蔵省印刷局。
- 通商産業省産業政策局国際企業課編『第 25 回我が国企業の海外事業活動』大蔵省印刷局, 1996 年。
- 永田 理「東南アジアにおける自動車産業とトヨタの事業展開」日本貿易振興会編『アジアは活力を取り戻せるか』日本貿易振興会, 1998 年, 207-219 ページ。

[1999 年 8 月 1 日受理]



## アジア危機が直接投資に対して及ぼした影響 —アジア危機後のアジア向け直接投資—

手島茂樹(日本輸出入銀行/現)二松学舎大学)

### 要 旨

本論文では、アジア危機が日本企業の直接投資に及ぼした影響について論ずる。分析の基本的ベースとなるのは、1998年5月から9月にかけて筆者が実施したアンケート調査<sup>1)</sup>およびアンケート回答企業とその在アジア子会社に対して、同7月から9月に実施した聴き取り調査である。なお、この日本企業調査とはほぼ並行して米国ジョージタウン大学マーク・メイソン教授への委託により米国企業に対する調査も行っている<sup>2)</sup>。米国調査の最終レポートは未完成であるが、現時点で入手可能な情報に基づいて日米企業の比較を行った。さらに、日本輸出入銀行の海外投資動向アンケート調査1998年版(1998年7月に実施、1999年1月に発表)との比較も行っている。

アジア危機以前、とくに1990年代初頭には、アジアNIEsおよびASEAN諸国の日系製造業現地法人は、欧米および中南米のそれを凌ぐ良好な事業収益を上げていた。しかし、こうしたアジアと欧米・中南米との収益性格差は、1990年代前半、非アジア地域の収益性改善を通じて、次第に収斂する傾向にあった。こうした傾向を背景に1997年には、アジア危機が勃発した。上記のアンケート調査および聴き取り調査によれば、アジア危機の結果、在アジア現地法人の収益性悪化が見込まれることから、アジアと非アジア地域の収益性格差の収斂は一層加速され、アジア危機発生以前の段階で既に確認されていた投資先の多角化傾向は今後いっそう推進されることが見込まれる。この影響はとくに今後1~3年(短期)に顕著にみられ、アジア10カ国向けの直接投資は、中国等では現状維持を保つものの、10カ国全体としては減少の見込みである。しかし、今後3~5年および今後10年といった中・長期では、アジア現地市場の回復を見込んで、日系現地法人の売上・収益も次第に回復、アジア向け投資は再度回復に向かうと考えられる。なお、米国企業の場合も「短期的にはアジア向け直接投資を若干減少させるが、中・長期的には増加させる」点で日本企業と共通した面がある。ただし、米国企業は日本企業よりも全般的に将来のアジア向け直接投資について積極的である。これは、米国企業は、従来、日本企業に比べてアジアへの関与の度合いが低く、その分だけ、アジア危機によるダメージも小さかったためと考えられる。

### はじめに

筆者は、昨年(1998年)、本学会で「1990年代前半を通じて日系現地法人の地域別収益性格差の収斂がみられ、1990年代半以降、日本の製造業企業の直接投資投資先には、アジアから非アジア地域への多角化現象がみられる」ことを論じた(『国際ビジネス研究学会年報1998年』)。こうした日本の製造業投資の変容がいわゆるアジア危機の勃発以前に既にみられたことは注目される<sup>3)</sup>。このようなアジアから非アジアへの直接投資先の多角化は、見方を変えれば、「グローバル化戦略をとる日本の製造業企業」と「直接投資の積極導入を梃子とした開発戦略をとったアジアの投資受入国」との両者の間に成立していた補完関係が、従来ほどはうまく機能しなくなったことの反映でもある。すなわち、1990年代前半には、直接投資と貿易の補完的な拡大を通じて、日本企業とアジアの投資受入国との間には互恵的な関係が確立されていたが、近年、この互恵的關係にも次第に綻びが目立つようになった。この綻びの原因としては、1996年以降の世界的な半導体不況のような外生的・循環的要因も考えられるが、より基本的・構造的な要因として、次の3つが考えられる。

第 1 に、1980 年代後半から 1990 年代前半にかけての高度成長に象徴されるアジア諸国の経済的成功の、いわば裏返しともいえるべき労働コストの上昇がある。この労働コスト増は、香港、シンガポール、台湾、韓国といったアジア NIEs に限らず、タイ、マレーシアでもみられる。この結果、これらアジア諸国では労働集約産業における競争優位は弱まりつつあり、労働集約産業に代わる競争力ある資本集約産業・技術集約産業の育成が経済開発上の重大なテーマとなっている。

第 2 に、1995 年度以降の円安傾向がある。アジア諸国の輸出競争力は、実際には当地に進出した日系企業の輸出競争力に負うところが多いと考えられる。しかし、東アジア諸国の多くが実質的にドル・リンクしていたアジア危機以前の時期(1997 年前半まで)に、対ドル円安化が進行したことは、日本企業(親会社)からみて、アジアに所在する輸出基地・供給基地の競争優位が、日本国内の生産拠点に比べて、低下したことを意味し、追加的なアジア向け直接投資の意欲は弱まった。

第 3 に、米国経済の好況持続および EU 諸国の経済回復、さらに、NAFTA・EU にみられる地域主義の高まりがある。欧米諸国の好況・経済回復によって在欧米日系現地法人の収益性が回復したことに加えて、NAFTA・EU の枠組みにより地域内貿易・直接投資の自由化が進展したことに応じて、米州・欧州といった各地域内における輸出・供給基地増強の動きが強まった。このため世界への輸出基地としてのアジアの役割は相対的に低下した。

以上の 3 要因によって、アジア危機以前の段階で既に、投資先国としてのアジアは 1 つの重大な岐路に差しかかっていたところに、97 年中頃以降のアジア危機を経験した。アジア危機は、主に、(1)現地通貨の大幅な減価、(2)投資先国内需の大幅な縮小、(3)現地における資金調達の不自由化といった 3 つのルートで、日系現地法人にも大きな影響を与え、多くの場合、売上および収益の悪化を生じた。このように、アジア危機はアジアにおける日系現地法人の収益性低下を招き、これを通じて、1990 年代半以降の直接投資先の多角化傾向を今後一層促進するものとみられる。しかし、アジアの投資受入国にとって投資減少によるマイナスの影響が最も強いのは、今後 1~3 年という比較的短い期間であり、中期的には再度アジア向け投資は次第に回復、長期的には 1997 年水準を上回るものと見込まれる。日本企業は依然として中・長期的にみたアジア市場の成長可能性に大きな期待を抱いているためである。ただし、先に述べたように、世界への輸出基地としてのアジア現地法人の役割は、米・欧での地域貿易・投資自由化の枠組みがますます強化されるなかで、中・長期的に徐々に弱まっていくとみられる。域内への供給基地建設を目指す米州および欧州への直接投資が増加する一方、アジアの生産拠点は日本を含むアジア域内への供給基地としてのローカリゼーションの色彩を強めるであろう。このように、日本企業は中・長期的には、従来に比し、特定地域への偏りのより少ない、地域間のバランスを考慮したグローバリゼーション戦略をとっていくものと考えられる。

## 1 アジア危機下での日系現地法人の売上・収益および輸出比率等

### (1.1) 売上・収益に及ぼす影響

本節(1.1)では、アジア危機が売上・収益に対して及ぼす影響について論ずる。筆者は、1998 年 5 月から 9 月にかけて、アジア危機が日本の直接投資に及ぼす影響についての

アンケート調査を日本の主要製造業企業 259 社に対して行い、157 社より回答を得た。さらにそのフォローアップのための聴き取り調査を行った。(以下、本論文ではフォローアップの聴き取りも含めた上記の調査を「アジア危機調査」という)。アンケート回答企業のプロフィール等については、日本輸出入銀行海外投資研究所報 9・10 月号を参照されたい。

「アジア危機調査」では、アジア危機以前に日系現地法人が上げていた売上および収益を 100 として、「現在(98 年度末の見込み)」、「短期(今後 1~3 年)」および「中期(今後 3~5 年)」の 3 つのレンジに分けて、どの程度の売上指数および収益指数が見込まれるかについての調査を行い、現在と将来のアジア危機の影響度を知ろうとした。その投資先国別および主要業種別の答えが、表 1 (投資先国別売上)、表 2 (同収益)、表 3 (業種別売上)表 4 (同収益)に示されている。表 1~表 4 における単純指数(SAI=Simple Average Index)とは、5 段階の選択肢について回答企業から得た選択回答別にウエイトを掛けて平均したものである。ここでいう 5 つの選択肢とそのウエイトとは、「売上」または「収益」が「1: アジア危機以前と比して大幅減(アジア危機以前の売上・収益を 100 として、この回答のウエイトを 50 とみなす), 2: アジア危機以前と比して小幅減(同じく 75 とみなす), 3: アジア危機以前と比して変化なし(同じく 100), 4: アジア危機以前と比して小幅増(同 125), 5: アジア危機以前と比して大幅増(同 150)」である。

次に、表 1~表 4 中の加重指数(WAI=Weighted Average Index)とは、各回答企業が行った回答(上記選択肢・ウエイトに基づき指数化されたもの)を回答企業毎の売上規模によってさらに加重平均した指数である。したがって、加重指数には企業規模による特性がある程度反映されると考えられる。

なお、調査の対象国としては、アジアNIEs(台湾、香港、シンガポール、韓国)、ASEAN4 ヵ国(タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン)および中国・ベトナムの 10 ヵ国とした。以下、本稿では、「アジア諸国」あるいは「東アジア諸国」等の表現はとくに断りがない限り、この 10 ヵ国をさす。ただし、ベトナムについては 2 章で述べる今後の投資計画については多くの回答を得たが、売上・収益については 1 社の回答を得たのみであったので、本節(1.1)の議論からは除外している。したがって、表 1 から表 4 ではベトナムを除く 9 ヵ国についての内訳を示している。

表 1~表 4 にみられる特徴を整理すると以下のとおりである。

- (1) 9 ヵ国全体でみて、現在の「売上」に及ぼすアジア危機の影響(単純指数 88.5, 加重指数 73.9)よりも、現在の「収益」に及ぼす影響(単純指数 81.7, 加重指数 64.1)の方が深刻である。単純指数を例にとると、アジア危機後の売上の落ち込みは 11.5 ポイントにとどまるが、収益の落ち込みは、18.3 ポイントである。9 ヵ国全体の今後 1~3 年および今後 3~5 年のアジア危機からの回復度合をみても、売上の方が収益よりも順調である。
- (2) また、9 ヵ国全体で、売上規模の大きな回答企業ほど、現在の売上・収益についてより大きなダメージを被っているし、将来の回復についての見方もより慎重である(これらのすべてについて、加重指数の方が単純指数よりも小さい)。
- (3) 国別には、単純指数でみて「現在の売上・収益」の落ち込みが最も大きいのは、

タイ、インドネシア、韓国の3カ国である。これは、マクロ経済的にアジア危機のダメージを最も強く被った3カ国と一致する。ただし、加重指数でみると、フィリピンの売上・収益の落ち込みもかなり大きく、売上規模の大きな回答企業がフィリピンに保有する現地法人はかなりの影響を被っていることが窺われる。その一方で、中国および台湾では、アジア危機が現地法人の現在の売上・収益にマイナスの影響を及ぼすことはほとんどなく、むしろ売上・収益を拡大・改善している。香港、マレーシア、シンガポールはこの2つのグループの中間的なポジションにある(すなわち、同じASEAN諸国でも、マレーシア、シンガポールの場合、タイ、インドネシア等に比べるとアジア危機の影響度が軽い)。このように、現在の在アジア現地法人の売上・収益に対する影響度という点では、国別には3つにカテゴライズされる。最も大きくマイナスの影響を被ったタイ、インドネシアおよび韓国が第1グループであり、ほとんど影響が認められない中国、台湾が第2グループ、そしてそれ以外の香港、マレーシア、シンガポール、(フィリピン)は中間的な影響を受けた第3グループである。

- (4) 「今後の売上・収益」に対する影響を9カ国全体についてみると、遅くとも今後3~5年のうちにはアジア危機からの完全な回復が見込まれる。まず、単純指数ベースの売上は、今後1~3年で、早くもアジア危機以前の水準を回復する。また、単純指数ベースの収益でも100に近い水準になる。今後3~5年の範囲でみると、単純指数の売上・収益とも100をかなり上回り、アジア危機からの完全な回復が見込まれる。次に、加重指数ベースでは、今後1~3年では、売上・収益ともアジア危機以前の水準に達せず、売上規模の大きな回答企業の見方はかなり慎重である。とくに、収益の回復についての見方は厳しい。しかし、今後3~5年では、加重指数でみても、売上・収益共に、100を超える。すなわち、9カ国全体でみたとき、中期的には大規模企業も含めて、現地法人の売上・収益はアジア危機から完全復活すると見込んでいる。
- (5) 各国別にみると、今後1~3年の間には、中国、台湾に加えて、フィリピン、シンガポールが、単純指数でみても、加重指数でみても、売上・収益共に、アジア危機以前の水準を上回る。マレーシアがこれに続く地位にあり、タイ、香港、韓国の回復もマレーシアに次いで著しいとみられる。しかし、インドネシアについては、今後1~3年のうちにアジア危機以前の水準を回復することは難しいと考えられる。とくに、大規模回答企業ほどインドネシアについては厳しい見方をしている。今後3~5年の各国別の見通しでは、インドネシアを除くすべての国で、売上・収益共にアジア危機以前の水準をかなり大きく上回るとみられるが、インドネシアの場合は例外で、大規模な回答企業ほど、3~5年以内にこれを達成するのは難しいとみている。すなわち、加重指数は今後3~5年以内には100に達しない。アジア危機でとくに大きなダメージを受けたタイ、インドネシア、韓国の3カ国のうちで、1人インドネシアの場合にのみアジア危機の悪影響が長く尾を引くものとみられていることが注目される。タイ、韓国に比して政情不安定が続き経済の回復の遅れが目立つインドネシアの現状を反映して

いるものとみられる。

- (6) 業種別に現在の売上・収益に対する影響をみると、電機・電子組立および同部品さらに化学に対するアジア危機の影響は比較的軽微であり、逆に、自動車組立および同部品に対する影響はかなり大きい。この業種別収益性のかなり際立った格差は、表 5 にみるように、現地法人の輸出比率の差異に負うところが大きい。アジア危機の大きな直接的影響の 1 つは、先にも述べたように、投資先国内需の減少であるが、輸出比率の高い電機・電子部品および同組立産業では、内需縮小が現地法人の事業成績に与えるダメージは比較的小さい。逆に、輸出比率の小さい自動車組立および同部品産業では内需縮小の影響は大きい。化学産業の場合、輸出比率が自動車産業よりは高いうえに、中国、マレーシア、台湾の売上・収益が非常に良好であることも全体として比較的良好な売上・収益に寄与している。さらに、アジア危機のもう 1 つの大きな直接的影響である投資先国の現地通貨の大幅な減価は、電機・電子部品産業の輸出競争力増強に大いに寄与している。同産業に属する数社への聴き取り調査によれば、在アジア現地法人が生産過程で必要とする部品は相当程度アジア域内で調達するために、現地通貨の減価に伴う輸入コスト増を招く恐れは少なく、むしろ現地通貨減価は世界市場への輸出に大きく貢献するとのことである。ただし、最先端に近いエレクトロニクス製品をアジアで生産して世界に輸出している電機・電子組立産業の場合は、部品の対日依存度がかかなり高く、輸入コスト増の影響も受けている面もある。一方、原材料・部品、中間財および製品の輸送コストが大きく、各市場によって最終製品の需要動向が大きく異なる産業特性をもつ自動車産業では、現地市場志向が非常に強く、輸出のウエイトは小さいため、現地通貨の減価は輸入コスト増を招きやすい一方、輸出に与えるプラスの影響は少なく、メリットは小さい。
- (7) 業種別に、売上・収益の今後の動向をみると、売上および収益の単純指数では、化学、電機・電子組立、同部品は今後 1~3 年の間に比較的順調に回復する。回復が遅れるのは自動車組立および部品である。しかし、今後 3~5 年の単純指数では、自動車組立および部品も含めて主要 5 業種がすべてほぼ完全にアジア危機以前の水準を回復する。したがって、国別と同様、業種別にも、アジア危機以前の水準を回復する 1 つの目安は今後 3~5 年ということになる。しかし、売上および収益の加重指数をみると今後 3~5 年でも、アジア危機以前の水準に達しないと見込まれる業種が 2 つある。電機・電子組立産業と自動車部品産業である。前者の場合、売上・収益ともに 90 を超える水準ではあるが、この業種の大規模回答企業が中期的にもアジアでの業績回復に若干慎重な見方をしているのが注目される。後者の自動車部品の場合、収益的には、今後 3~5 年でもアジア危機以前の 90%に達せず、中期的にも主要産業のなかで最も厳しい環境に直面しつづけることが窺える。

表1 投資先国別売上実績見込み

Table 1 SAI and WAI of sales value by country

| 9 countries | At present |             |             |
|-------------|------------|-------------|-------------|
|             | Short-term | Medium-term | Medium-term |
| SAI         | 100.0      | 112.1       | 109.7       |
| WAI         | 88.5       | 109.4       | 103.0       |
| SAI         | 73.9       | 92.2        | 78.7        |
| WAI         | 81.3       | 96.8        | 91.6        |
| SAI         | 76.5       | 102.4       | 82.0        |
| WAI         | 81.6       | 118.7       | 89.5        |
| SAI         | 58.3       | 108.5       | 88.2        |
| WAI         | 67.1       | 89.2        | 62.0        |
| SAI         | 94.8       | 111.7       | 95.2        |
| WAI         | 101.6      | 110.4       | 99.4        |
| SAI         | 90.3       | 122.1       | 100.0       |
| WAI         | 79.1       | 127.0       | 104.7       |
| SAI         | 91.7       | 116.7       | 87.1        |
| WAI         | 95.7       | 107.6       | 95.0        |
| SAI         | 88.8       | 107.2       | 75.9        |
| WAI         | 100.6      | 110.9       | 71.3        |
| SAI         | 111.7      | 126.7       | 108.3       |
| WAI         | 113.6      | 115.8       | 103.7       |
| SAI         | 103.6      | 115.4       | 98.2        |
| WAI         | 117.5      | 129.6       | 115.8       |
| SAI         | 90.4       | 109.6       | 92.3        |
| WAI         | 94.1       | 114.2       | 90.5        |

表2 投資先国別収益実績見込み

Table 2 SAI and WAI of profits value by country

| 9 countries | At present |             |             |
|-------------|------------|-------------|-------------|
|             | Short-term | Medium-term | Medium-term |
| SAI         | 81.7       | 95.3        | 109.7       |
| WAI         | 64.1       | 78.7        | 103.0       |
| SAI         | 76.3       | 91.6        | 107.3       |
| WAI         | 63.3       | 82.0        | 109.6       |
| SAI         | 74.2       | 89.5        | 107.3       |
| WAI         | 54.9       | 62.0        | 88.2        |
| SAI         | 84.2       | 95.2        | 105.9       |
| WAI         | 87.2       | 99.4        | 109.4       |
| SAI         | 82.4       | 100.0       | 120.6       |
| WAI         | 78.6       | 104.7       | 106.3       |
| SAI         | 87.1       | 101.6       | 113.3       |
| WAI         | 95.0       | 102.2       | 107.5       |
| SAI         | 75.9       | 92.6        | 106.7       |
| WAI         | 71.3       | 90.1        | 110.3       |
| SAI         | 108.3      | 116.7       | 123.3       |
| WAI         | 103.7      | 115.2       | 115.8       |
| SAI         | 98.2       | 101.8       | 113.5       |
| WAI         | 115.8      | 116.4       | 131.2       |
| SAI         | 92.3       | 98.1        | 113.5       |
| WAI         | 90.5       | 99.8        | 116.6       |

表3 業種別売上実績見込み

Table 3 SAI and WAI of sales value by industry

| Chemical | At present |             |             |
|----------|------------|-------------|-------------|
|          | Short-term | Medium-term | Medium-term |
| SAI      | 110.2      | 122.8       | 123.7       |
| WAI      | 91.8       | 124.3       | 122.2       |
| SAI      | 89.2       | 111.5       | 111.0       |
| WAI      | 68.3       | 94.1        | 96.8        |
| SAI      | 96.2       | 113.1       | 111.3       |
| WAI      | 104.2      | 105.5       | 110.4       |
| SAI      | 61.8       | 107.5       | 100.0       |
| WAI      | 65.4       | 125.5       | 105.6       |
| SAI      | 76.7       | 100.4       | 98.8        |
| WAI      | 58.0       | 90.3        | 82.6        |

表4 業種別収益実績見込み

Table 4 SAI and WAI of profit value by industry

| Chemical | At present |             |             |
|----------|------------|-------------|-------------|
|          | Short-term | Medium-term | Medium-term |
| SAI      | 105.4      | 123.7       | 123.7       |
| WAI      | 89.1       | 122.2       | 122.2       |
| SAI      | 93.1       | 111.0       | 111.0       |
| WAI      | 71.4       | 96.8        | 96.8        |
| SAI      | 101.8      | 111.3       | 111.3       |
| WAI      | 82.8       | 99.9        | 110.4       |
| SAI      | 51.5       | 73.8        | 100.0       |
| WAI      | 50.0       | 71.3        | 105.6       |
| SAI      | 72.5       | 84.6        | 98.8        |
| WAI      | 56.8       | 64.4        | 82.6        |

表5 業種別現地法人の輸出比率  
Table5 Export ratio by industry

|                 |     | At present | Short-term | Medium-term |
|-----------------|-----|------------|------------|-------------|
| Chemical        | SAI | 32.6       | 33.6       | 32.8        |
|                 | WAI | 42.5       | 41.4       | 38.3        |
| Electric Asbl.  | SAI | 42.8       | 47.7       | 49.8        |
|                 | WAI | 42.5       | 47.7       | 51.5        |
| Electric Parts. | SAI | 62.1       | 61.7       | 62.1        |
|                 | WAI | 50.7       | 57.4       | 58.4        |
| Auto. Asbl.     | SAI | 12.5       | 14.5       | 14.5        |
|                 | WAI | 12.7       | 16.6       | 18.5        |
| Auto. Parts.    | SAI | 18         | 22.6       | 23.8        |
|                 | WAI | 17.2       | 23.9       | 27          |

- (8) 各業種の業績改善の有力な1手段として、今後、短・中期的な在アジア現地法人の輸出比率増加が見込まれている(表5)。とくに電機・電子組立、自動車組立・部品の増加見込みが顕著である。筆者が昨年(1998年)9月にタイ、インドネシア、シンガポールにて、現地企業に対し、聴き取り調査を行った際にも、自動車組立および同部品企業のアジア域外向け輸出増強意欲は非常に強かった。しかし、現実には、これら産業の輸出産業への転換はそう容易でないと思われる。輸送コストが小さく世界市場への輸出が相対的に容易な電機・電子産業と異なり、輸送コストが大きく、市場ごとに製品の仕様が大きく異なる自動車産業では、国内向けから輸出向けへの転換を図るには新たな設備投資を必要とすることも多い。グローバルな生産拠点の展開を既に行っている企業であれば、これまでのグローバル政策の見直し・生産拠点の再配置も必要となろう。しかし、非常に競争力の強い、大規模な自動車組立企業であれば、新製品製造のための追加設備投資を行い、また、他地域への新規輸出にあたって、当該地域にある既存の自社拠点との調整を行う可能性もある。また、大手自動車部品企業であれば、新たにアジア域外に新市場を開拓するとか、日本の親会社がアジア製部品を引き取る等の方途も考えられよう。

(1.2) 売上・収益についての98年度輸銀アンケート調査との比較

本節では、(1.1)で述べた「アジア危機調査」にみられる売上・収益の実績見込みおよび今後の見通しと、1998年度に行われた日本輸出入銀行の直接投資に関するアンケート調査(以下、本論文では「1998年度年次調査」)の主要地域別売上・収益調査とを比較・検討する。「1998年度年次調査」に最も顕著にみられる特徴は、ASEAN諸国における収益の大幅な落ち込みであると考えられる(表6)。これは、アジア危機の影響によるものと思われる、(1.1)で述べた「アジア危機調査」の結果とも整合的である。これに対して、NIEsは、前年比ほぼ横ばいしないし若干の悪化、中国はわずかながら改善である。(1.1)(2)で述べた、アジア各国に与えるアジア危機の3段階の影響度(3つの国別カテゴリー)を考慮すれば、これもまた、「アジア危機調査」の結果とほぼ整合的である。一方、「1998年度年次調査」で米・加の売上・収益は、依然として回復傾向にある。したがって、収益

表6 日系現地法人の主要地域別収益性評価

Table 6 profit evaluation by region Country all manufacturing industry (JEXIM)

| FY   | NIEs | ASEAN | China | Oth. Asia | U. S./Ca. | E. U. | L. America |
|------|------|-------|-------|-----------|-----------|-------|------------|
| 1991 | 3.12 | 3.15  |       | 2.81      | 2.27      | 2.93  |            |
| 1992 | 3.34 | 3.19  |       | 2.97      | 2.26      | 2.55  |            |
| 1993 | 3.31 | 3.15  | 2.88  | 2.97      | 2.26      | 2.29  | 2.61       |
| 1994 | 3.04 | 3.2   | 2.83  | 2.97      | 2.46      | 2.35  | 2.65       |
| 1995 | 3.17 | 3.15  | 2.75  | 2.63      | 2.72      | 2.52  | 2.91       |
| 1996 | 3.24 | 3.2   | 2.55  | 2.91      | 2.88      | 2.81  | 2.89       |
| 1997 | 3.31 | 3.21  | 2.65  | 2.26      | 3.07      | 2.99  | 3.16       |
| 1998 | 3.29 | 2.76  | 2.67  | 2.51      | 3.14      | 2.99  | 3.05       |

5 stages evaluation: 1 unsatisfied, 2 rather unsatisfied, 3 average, 4 rather satisfied, 5 satisfied

性に注目すれば、手島(1998)で述べた「地域別収益性格差の収斂傾向」は依然として続いており、むしろ、アジア危機によって収斂傾向が加速されたことが両調査から窺える。

留意すべきは、「1998 年度年次調査」によれば、(若干改善されたとはいえ)中国における売上・収益の評価が、アジアNIEsやASEAN諸国と比べるとまだかなり低い水準にあることである。(1.1)では、「アジア危機調査」の結果(表1～表4)に基づき、「アジア危機が在中国日系現地法人の売上・収益に及ぼす悪影響はほとんどなく、むしろ売上・収益の改善が進む」と論じた。しかし、本節にみるように、これまでの中国の売上・収益性等が他のアジア地域に比して依然として低いことを考えれば、表1および表2のインディケーションは、「中国における事業の改善により、アジア域内における中国とアジアNIEsおよびASEAN諸国との収益性格差の縮小が今後一層進み、これが中国向け投資の増加要因になる」と解釈すべきであろう。この結果、大きな潮流として、日本企業のグローバルな活動の下でアジアから非アジア地域への投資先の多角化が進む一方で、アジア域内のリージョナルなトレンドとして、アジア危機の影響をほぼ免れた中国が、とくに今後1～3年の短期のタームではASEAN諸国等に比して投資先としての魅力を高めるものと考えられる。なお、より中・長期的な今後の直接投資動向については、第2章でより具体的に論ずる。

## 2 アジア危機後の今後のアジア向け直接投資動向

「アジア危機調査」において今後のアジア10ヵ国向け直接投資動向を、「今後1～3年(短期)」、「3～5年(中期)」および「10年(長期)」の3つのタームに分けて、調査した。この場合の10ヵ国は(1.1)で述べた9ヵ国にベトナムを加えたものである。また、その際、主要製造業業種ごとの投資動向についての調査も行った。その結果が、表7および表8に示されている。単純指数および加重指数の概念は、(1.1)で述べたものと基本的に同様であるが、異なるのは、表7および8では「1997年に実現された直接投資(フロー)額」を100としている点である。この2表から読み取れる主な特徴は下記のとおりである。なお、「アジア危機調査」より若干遅れて、マーク・メイソン教授への委託によって実施された「米国企業に対するアジア危機調査」の結果についても適宜比較のために触れることとする。



表7 投資先国別直接投資計画

Table 7 SAI and WAI of future FDI by country

|              |     | Short-term | Medium-term | Long-term |
|--------------|-----|------------|-------------|-----------|
| 10 countries | SAI | 94.1       | 97.8        | 101.9     |
|              | WAI | 88.4       | 95.4        | 102.9     |
| Thailand     | SAI | 88.9       | 94.4        | 100.8     |
|              | WAI | 78         | 88.6        | 101       |
| Indonesia    | SAI | 83.8       | 96.1        | 102.5     |
|              | WAI | 71.7       | 86.1        | 100       |
| Malaysia     | SAI | 96.2       | 97.3        | 100.7     |
|              | WAI | 84.7       | 91.5        | 101.1     |
| Philippines  | SAI | 101        | 102.2       | 107.2     |
|              | WAI | 90.9       | 94.5        | 108.3     |
| Singapore    | SAI | 94.8       | 95.8        | 96        |
|              | WAI | 93.2       | 97.3        | 97.6      |
| Korea        | SAI | 91.9       | 92.8        | 98.1      |
|              | WAI | 91         | 95.6        | 100.4     |
| China        | SAI | 99.7       | 103.4       | 107.8     |
|              | WAI | 100.3      | 100.5       | 105.6     |
| Taiwan       | SAI | 96.2       | 98.6        | 100.3     |
|              | WAI | 93.9       | 104.6       | 106.1     |
| Hong Kong    | SAI | 93.6       | 95.8        | 100       |
|              | WAI | 96         | 100         | 102.2     |
| Vietnam      | SAI | 100        | 104.8       | 108.3     |
|              | WAI | 93.1       | 103.6       | 106.1     |

表8 業種別直接投資計画

Table 8 SAI and WAI of future FDI by industry

|                 |     | Short-term | Medium-term | Long-term |
|-----------------|-----|------------|-------------|-----------|
| Chemical        | SAI | 95.5       | 98.7        | 105.5     |
|                 | WAI | 93.9       | 95.9        | 104.8     |
| Electric Asbl.  | SAI | 97.3       | 102         | 105.4     |
|                 | WAI | 89.6       | 96.8        | 100.7     |
| Electric Parts. | SAI | 101.1      | 102.1       | 102.1     |
|                 | WAI | 101.3      | 107.6       | 106.9     |
| Auto. Asbl.     | SAI | 89.5       | 96.5        | 101.2     |
|                 | WAI | 83.8       | 98.3        | 108.8     |
| Auto. Parts.    | SAI | 80.1       | 88.1        | 96        |
|                 | WAI | 77         | 79.8        | 104.7     |

- (1) アジア 10 カ国全体として、今後 1~3 年および今後 3~5 年にわたり、1997 年の直接投資水準を「回復できない」という形でアジア危機のマイナスの影響は持続する。10 カ国全体で 100 の水準を若干ながら上回るのは今後 10 年という長期の展望においてのみである。ここで留意すべきは、回答企業にとって今後 10 年というレンジは、具体的な投資プロジェクトを念頭においているというよりはむしろ、希望もまじえた長期の見通しに近いという点である。(1.1)で述べた売上・収益の動向と比較すると、直接投資の見通しはより慎重であることが窺える。すなわち、売上・収益の場合、早ければ今後 1~3 年間に、遅くとも今後 3~5 年の間にアジア危機以前の水準への回復が見込まれたにもかかわらず、今後の直接投資計画の場合には、1997 年水準の回復は今後 10 年タームでないと見込めない。いいかえれば、売上・収益は比較的スムーズに回復しても、直接

投資は、より慎重に、タイム・ラグを伴って回復することがわかる。

- (2) 次に、「米国企業に対するアジア危機調査」の結果を用いて(表 9)、日本企業の直接投資計画と米国企業のそれとを比較してみると、最大の違いは、米国企業の投資回復の方が日本企業よりも早い点である。すなわち、今後 1~3 年のチームでは、米国企業も日本企業同様に、アジア危機の影響により若干直接投資水準を縮小するものの、今後 3~5 年には早くも、現在の投資水準を上回る事となる。こうした米国企業の積極性は 1 つには、米国自動車産業の東南アジア地域へのこれまでの関与の薄さ等から、アジア危機による米国企業へのダメージは、日本企業に比して小さいことに基づくものとみられる。また、米国企業の場合、日本企業に比してグラス・ルーツからの新規投資への執着が薄く、M&A による直接投資になじみが深いことから、ドル建てであれば大幅に廉価となった現地実物・金融資産の取得について日本企業よりはるかに積極的になったためと考えられる。BOIからのヒアリングによれば、タイにおける 1997 年の欧米企業からの直接投資受け入れ増のかなりの部分はM&Aであったとみられる。

表9 米国企業の投資先国別投資計画

Table 9 future US FDI by country

|              | Short-term | Medium-term | Long-term |
|--------------|------------|-------------|-----------|
| 10 countries | 2.9        | 3.2         | 3.4       |
| Thailand     | 3          | 3.2         | 3.4       |
| Indonesia    | 2.7        | 2.9         | 3.5       |
| Malaysia     | 2.9        | 3           | 3.2       |
| Philippines  | 3.1        | 3.2         | 3.4       |
| Singapore    | 3          | 3           | 3.1       |
| Korea        | 3.2        | 3.5         | 3.7       |
| China        | 2.6        | 3.8         | 3.8       |
| Taiwan       | 3.1        | 3.2         | 3.3       |
| Hong Kong    | 3          | 3           | 3         |
| Vietnam      | 2.9        | 3.2         | 3.4       |

1: large decrease, 2: decrease, 3: preserve the current FDI level,  
4: increase, 5: large increase

- (3) 国別に見て、短期(今後 1~3 年)の日本企業の直接投資計画に対するアジア危機のマイナスの影響が最も大きいのは、インドネシア、タイ、韓国の 3 カ国であり、最もマイナスの影響が少ないのは、中国である(表 7)。マレーシア、フィリピン、シンガポール、台湾、香港、ベトナムの 6 カ国はその中間にある。フィリピン、ベトナムは単純指数では 100 以上の数値を示すが、加重指数では大きく落ち込み、両指数の間に乖離がある。すなわち大規模な回答企業ほどこの両国に対しては慎重な投資態度であるため単純指数のみの結果で判断することはできない。とくに、フィリピンの場合、先に表 1~表 4 でみたように、大規模な回答企業ほど売上・収益面でも落ち込みを経験しており(現在の売上・収益の加重指数の方が単純指数よりも小さい)、これら企業が今後 1~3 年の直接投資についても慎重になっているのは当然ともいえる。もう 1 カ国、注目されるのは、中国であり、現在の売上・収益は、単純指数でみても加重指数でみても良好

であり、今後1～3年のそれは一層改善されるにもかかわらず、今後1～3年の直接投資については、単純指数でみても加重指数でみても、現状維持に近い態度となっている。もちろん、他の9カ国に比べれば、相対的により積極的ではあるが、中国向け投資がこのように比較的慎重なのは、これまでの中国現地事業経営に伴うさまざまな困難、とくに、法制・税制上の問題点等からくる事業収益の低さ等の経験によるためと思われる。中・長期的にみても、中国向け直接投資は、今後3～5年、今後10年と、順調に増加するものの、売上・収益の増加見込みに見合うほどでない。中国市場の潜在的な成長性は高いものの現地での経営上の困難さも多く内包していること、および中国元の動向および国内金融制度の脆弱性等、マクロ経済的なマイナス要因に対する懸念・配慮が働いているためと思われる。中国以外の国をみると、中期的(今後3～5年)には、(中国に加えて)フィリピン、台湾、香港、ベトナムで、投資額が97年のそれを超える見込みであり、長期的(今後10年)には、ほぼすべての国で1997年の投資レベルを超えるとみられる。注目されるのは、フィリピン、ベトナムの2カ国の場合、長期では、中国以上の投資増加率が見込まれる点であり、この2カ国に対する日本の投資家の長期的な期待は大きい。とくに、フィリピンでは、今後3～5年の売上・収益の改善見込みが中国のそれに匹敵することが、こうした順調な投資拡大見込の背景にあるものとみられる。最後に、もう1つ注目されるのはインドネシア向け投資であり、(1.1)で述べたように、国別売上・収益の見通しでは、9カ国中最も厳しい見方がされているが、中・長期的な直接投資の回復見通しでは、タイに匹敵する。現在の政治・経済困難にもかかわらず、長期的には、インドネシアの国内市場の潜在的な成長可能性が日本の直接投資家に高く評価されていると思われる。

- (4) 以上(3)で述べた「アジア危機調査」にみる今後の各国別直接投資動向を「1998年度年次調査」の結果と直接比較することは、(後者では前者と同種の調査を行っていないので)不可能である。しかしながら、後者では、「今後の投資先として有望な国」の調査を行っているので、両調査にみられる投資先国についての見方がある程度比較・検討することは可能である。後者の調査では、今後3年程度の間にも最も有望な投資先国として、中国(第1位)、タイ(第3位)、インドネシア(第4位)、フィリピン(第6位)、マレーシア(第7位)、ベトナム(第8位)と、東アジアの国を6カ国ベスト・テンに選んでいる。これらは、「アジア危機調査」で対象としたアジア10カ国のうちの6カ国と合致する。次に今後10年程度の長期的に有望な投資先国として、中国(第1位)、インドネシア(第4位)、タイ(第5位)、ベトナム(第6位)、フィリピン(第8位)、マレーシア(第9位)と、同じ6カ国が、順位の変動はあるものの、やはり、ベスト・テンに入っている。調査の目的も方法も異なるので単純な比較はできないが、後者の調査の中で、第1に、中国向け投資の意欲が今後3年程度の範囲でも、また、10年程度の長期でも高いこと、第2に、インドネシア向けの長期的直接投資意欲が高いとみられることは、「アジア危機調査」にみられる国別直接投資動向と共通の

- 傾向と考えられる。ただし、フィリピンについての見方は両調査に違いがある。
- (5) 次に、(3)の国別直接投資動向を、「米国企業に対するアジア危機調査」の結果と比較してみると、最大の相違は、米国企業の場合、日本企業と異なり、韓国に対する直接投資意欲が一貫して高いと見込まれることである。韓国は、インドネシア・タイと並んで、アジア危機によりマクロ経済面で大きなダメージを被ったとみられ、日系現地法人もタイ、インドネシアに次ぐ売上・収益の落込みを経験している。この結果、日本企業の同国に対する直接投資意欲は振るわない。加えて、韓国での事業がうまくいかないケースが多かったという日本企業の歴史的経験も投資態度に影響している可能性もある。一方、米国企業には従来から韓国企業と深い関わりをもつものがあり、また、韓国の経済改革に対する評価も、日本企業よりも米国企業の方が高い面がある。第2の国別特徴は、米国企業の場合、日本企業にとってのフィリピン、ベトナムに匹敵する積極投資対象となるASEAN諸国は、みあたらないことである。米国企業の場合、そのポジションにあるのは、先に述べた韓国である。最後に、日米企業の共通点としては、第1に、中・長期の直接投資に当たり、中国への意欲が強い点、第2に、インドネシア向け投資意欲が長期的には回復するとされている点がある。
- (6) 業種別にみて、アジア危機による直接投資へのマイナスの影響が最も少ない日本の製造業は電機・電子部品産業である。これは(1.1)で述べたように、今後、短・中期的に、同業種の売上・収益がほぼ順調に回復していくことと連動している。ほぼ同様のことが化学産業についてもいえる。自動車組立産業は、現在および短期の収益では、かなり大きなダメージを受けているが、中期(今後3~5年)の投資計画で、ほぼ1997年水準を回復する。この結果、電機・電子部品、化学、電機・電子組立および自動車組立の主要4業種で、中期的には、ほぼ1997年の直接投資水準を回復することとなる。ただし、現在の売上・収益で自動車組立と並ぶダメージを被りその回復が、自動車組立よりも遅れる自動車部品産業の場合には、中期では1997年の直接投資水準を回復できない。この産業の場合、アジア危機のマイナスの影響からの完全な脱却は、長期的なレンジでのみ達成される見込みとなる。
- (7) 最後に国別・業種別の今後1~3年の直接投資計画(表10)を、現地法人の現在の国別業種別実績見込み(表11)および同収益見込み(表12)との関係でみると、タイ、インドネシアといったアジア危機のダメージを受けた国でも電機・電子部品産業の現地法人の売上・収益は、横ばいか増加しており(表11および12)、(1.1)で述べた聴き取り調査の結果を裏付ける。これら2カ国における同産業の今後1~3年の直接投資計画は比較的慎重ではあるがほぼ1997年レベルを保っている(表12)。電機・電子部品産業では、フィリピンの現在の売上・収益見通しが非常に好調であり、今後1~3年の直接投資計画も積極的であることが目立つ。逆に最もアジア危機による売上・収益へのマイナスの影響を受けたのは、タイ、インドネシア、マレーシアおよびフィリピンにおける自動車組立産業およびタイ、インドネシアにおける自動車部品産業である。これらの国・業種では、今後1~

3年の直接投資も不振である。このように、マクロ経済的にみて大きなダメージを受けたタイおよびインドネシアにおいても、業種によって受けるダメージも今後の投資計画も異なる。

表10 当該国に対する当面(今後1-3年)の直接投資計画(業種別)

|       |      | タイ   | インドネシア | マレーシア | フィリピン | シンガポール | 韓国    | 中国    | 台湾    | 香港    | ベトナム  | 計     |
|-------|------|------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 化学    | 単純指数 | 92.0 | 90.8   | 103.3 | 106.3 | 89.1   | 98.5  | 101.4 | 100.0 | 82.5  | 92.9  | 95.5  |
|       | 加重指数 | 89.3 | 90.8   | 100.4 | 97.3  | 91.5   | 100.1 | 102.8 | 96.4  | 83.8  | 83.1  | 93.9  |
| 電機組立  | 単純指数 | 85.0 | 79.2   | 98.4  | 100.0 | 101.8  | 95.0  | 110.3 | 101.9 | 94.6  | 107.1 | 97.3  |
|       | 加重指数 | 72.6 | 67.0   | 85.3  | 93.4  | 98.1   | 88.3  | 105.4 | 97.5  | 97.7  | 97.8  | 89.6  |
| 電機部品  | 単純指数 | 91.7 | 107.1  | 102.1 | 125.0 | 101.5  | 92.9  | 102.3 | 94.4  | 100.0 | 0.0   | 101.1 |
|       | 加重指数 | 92.1 | 97.9   | 98.7  | 125.0 | 107.4  | 99.8  | 100.4 | 96.1  | 100.1 | 0.0   | 101.3 |
| 自動車組立 | 単純指数 | 75.0 | 79.2   | 85.0  | 90.0  | 91.7   | 100.0 | 110.0 | 95.0  | 91.7  | 93.8  | 89.5  |
|       | 加重指数 | 69.2 | 73.4   | 74.1  | 85.3  | 94.7   | 100.0 | 116.8 | 87.7  | 94.7  | 87.0  | 83.8  |
| 自動車部品 | 単純指数 | 79.7 | 72.1   | 72.5  | 83.3  | 75.0   | 75.0  | 86.7  | 90.3  | 81.3  | 83.3  | 80.1  |
|       | 加重指数 | 72.1 | 69.6   | 74.2  | 73.8  | 72.5   | 76.7  | 81.7  | 92.6  | 67.6  | 67.8  | 77.0  |

表11 現地法人の、現在(98年度末)の事業売上見通し(業種別)

|       |      | タイ    | インドネシア | マレーシア | フィリピン | シンガポール | 韓国    | 中国    | 台湾    | 香港    | ベトナム | 計     |
|-------|------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| 化学    | 単純指数 | 88.3  | 107.1  | 112.5 | 50.0  | 90.0   | 97.5  | 150.0 | 105.0 | 100.0 | 0.0  | 98.4  |
|       | 加重指数 | 75.4  | 97.0   | 114.3 | 50.0  | 94.1   | 102.7 | 150.0 | 117.1 | 100.0 | 0.0  | 91.8  |
| 電機組立  | 単純指数 | 84.4  | 84.1   | 92.9  | 83.3  | 108.3  | 81.3  | 116.7 | 100.0 | 91.7  | 0.0  | 89.2  |
|       | 加重指数 | 78.4  | 52.7   | 95.3  | 80.0  | 125.0  | 66.2  | 137.0 | 100.0 | 96.4  | 0.0  | 68.3  |
| 電機部品  | 単純指数 | 106.3 | 100.0  | 102.3 | 112.5 | 86.1   | 90.0  | 93.8  | 100.0 | 90.0  | 0.0  | 96.2  |
|       | 加重指数 | 146.5 | 100.0  | 96.3  | 120.8 | 83.9   | 124.8 | 106.1 | 75.2  | 90.9  | 0.0  | 104.2 |
| 自動車組立 | 単純指数 | 70.0  | 58.3   | 50.0  | 66.7  | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 61.8  |
|       | 加重指数 | 68.9  | 50.0   | 50.0  | 62.5  | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 65.4  |
| 自動車部品 | 単純指数 | 61.8  | 64.1   | 83.3  | 115.0 | 0.0    | 83.3  | 12.5  | 100.0 | 75.0  | 75.0 | 76.7  |
|       | 加重指数 | 53.3  | 51.6   | 83.3  | 114.5 | 0.0    | 83.1  | 133.9 | 100.0 | 75.0  | 75.0 | 58.0  |

表12 現地法人の、現在(98年度末)の事業収益見通し(業種別)

|       |      | タイ    | インドネシア | マレーシア | フィリピン | シンガポール | 韓国   | 中国    | 台湾    | 香港    | ベトナム | 計    |
|-------|------|-------|--------|-------|-------|--------|------|-------|-------|-------|------|------|
| 化学    | 単純指数 | 80.0  | 85.7   | 108.3 | 0.0   | 83.3   | 77.5 | 150.0 | 100.0 | 75.0  | 0.0  | 86.7 |
|       | 加重指数 | 67.4  | 65.3   | 113.5 | 0.0   | 92.4   | 67.3 | 150.0 | 117.1 | 75.0  | 0.0  | 75.8 |
| 電機組立  | 単純指数 | 75.0  | 77.5   | 78.6  | 66.7  | 108.3  | 93.8 | 116.7 | 100.0 | 91.7  | 0.0  | 83.0 |
|       | 加重指数 | 62.1  | 51.6   | 94.0  | 65.0  | 125.0  | 73.7 | 143.3 | 100.0 | 96.4  | 0.0  | 59.1 |
| 電機部品  | 単純指数 | 100.0 | 100.0  | 82.5  | 112.5 | 90.6   | 75.0 | 87.5  | 75.0  | 90.0  | 0.0  | 89.3 |
|       | 加重指数 | 146.3 | 123.5  | 74.6  | 120.8 | 86.2   | 65.7 | 106.1 | 50.2  | 90.9  | 0.0  | 82.8 |
| 自動車組立 | 単純指数 | 55.0  | 50.0   | 50.0  | 50.0  | 0.0    | 0.0  | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 51.5 |
|       | 加重指数 | 50.0  | 50.0   | 50.0  | 50.0  | 0.0    | 0.0  | 0.0   | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 50.0 |
| 自動車部品 | 単純指数 | 61.8  | 60.3   | 83.3  | 100.0 | 0.0    | 69.4 | 112.5 | 100.0 | 100.0 | 75.0 | 72.5 |
|       | 加重指数 | 52.4  | 51.6   | 83.3  | 107.5 | 0.0    | 79.6 | 119.0 | 100.0 | 100.0 | 75.0 | 56.8 |

### 3 資金調達およびM&A

#### (3.1) 資金調達

投資先国内需の減少、現地通貨の大幅減価と並んで、アジア危機が日系現地法人に及ぼす大きな影響の1つに、現地金融セクターの弱体化に伴う現地での資金調達困難がある。1998年9月に筆者が実施したタイ、インドネシア、シンガポールでの日本企業およびタイ国BOI等に対する聴き取り調査では、とくにタイの場合、「従来は邦銀の現地法人・支店より得ていた資金調達が次第に困難となったために親会社からの増資・貸付および輸銀融資等に振り替える動きが強い」とのことであった。ただし、この傾向は、「アジア危機調査」のアンケート調査および「1998年度年次調査」では、それほど明確にはみられない。「アジア危機調査」の中の、設備投資に当たっての現在および将来の現地での資金調達比率をみる限りインドネシア、タイ、韓国といった最も大きなマクロ経済上のダメージを被った国で、将来的に、現地資金調達比率が減少する傾向は看取できない。また、「1998年度年次調査」では、95、96、97年度資金調達実績の「本社送金分」「現地再投資分」「現地調達分」の内訳を示しているが、ASEAN諸国において、97年度に親会社からの送金の割合が従来よりも高まったという傾向は看取できない。ここでも聴き取り調査の結果は確認できない。

#### (3.2) M&A

M&Aについては、日本企業と米国企業との間に大きな差異がみられる。日本企業の場合、直接投資の手段としてM&Aを用いる企業はかぎられており、「アジア危機調査」では、全回答企業の10%未満に過ぎない。日本の製造業企業がM&Aについて慎重なのは、生産システムに体化された日本企業の強み(競争優位)をフルに発揮しようとする場合、既存企業の買収よりも新たな企業を設立する方が効率的であるためと思われる(「アジア危機調査」に伴う回答企業への聴き取り調査結果に基づく)。興味深いのは少数ながらM&Aを行っている回答企業にとっては、M&Aは、直接投資全体の50%近くを占める有力な手段であることである。

「米国企業に対するアジア危機調査」によれば、これとまったく逆の状況が、米国企業にはある。すなわち米国企業にとってM&Aは、直接投資の1つの形態として非常にポピュラーなものである。しかし、M&Aを行っている多くの企業にとって、M&Aは、必ずしも最も重要なアジア向け直接投資の手段ではなくて選択肢の1つに過ぎない。

### 4 アジア市場およびアジア向け直接投資の今後

アジア危機にもかかわらず、アジア向け直接投資は、欧米企業の積極的態度により、世界全体として増勢にあるとみられる。1998年2月に実施されたUNCTADと国際商業会議所による日米欧企業に対するアンケート調査(日米欧企業500社に発出、200社が回答、回答企業のうち日本企業は20社)では、アジア危機にもかかわらず、アジア市場の長期的な成長可能性から日米欧企業のアジア向け投資意欲は保持されると結論づけられている。また、UNCTADの世界投資報告1998年では、現実には、1997年および1998年上期のアジア向け直接投資フローは増勢を保っていると報告されている。さらに、第2

章で述べたように、「米国企業に対するアジア危機調査」でも、今後1~3年を別にすると、基本的に米国企業のアジア向け直接投資意欲は非常に強いことが看取された。

日本企業の動向に絞って考えると、2章で論じたように、米国企業および欧州企業のケースとは若干異なり、アジア向け直接投資にはやや慎重な姿勢がみられる。その背景として、第1章で論じたように、現地法人の売上・収益のアジア危機以前の水準への完全な回復のためには、今後3~5年を要することがある。アジア向け直接投資の1997年水準への完全な回復にはタイ、インドネシア、韓国等の場合、10年を要するものと回答企業はみている。

その一方、これも第2章で論じた点であるが、アジア市場そのものが短期的な困難を脱却して中・長期的には再度順調な拡大を続けるであろうとの見方は、日米企業は共通して保持している。留意すべきは日本企業と欧米企業との間でこれまでの市場へのコミット度が大きく異なる点である。1990年代前半、日本の製造業企業にとっては、アジアは最大または第2の投資先であったし、アジア事業での収益性も高く、世界への輸出拠点としての意味も大きかった。成長するアジア域内市場での日本企業の存在感も大きく、例えば、ASEAN諸国の自動車産業は日本の自動車企業の牙城であったとって過言でない。むしろ日本企業のアジアへのこれまでのコミット度が高く成功の実績も大きかっただけ、アジア危機のダメージは、欧米企業に比して、日本企業にとって一層大きかったと思われる。そのような日本企業が欧米企業に比して今後のアジア向け直接投資に対してより慎重になるのはむしろ当然といえよう。見方を変えれば、売上・収益へのダメージにもかかわらず、アジア10カ国の全てで、今後3~5年のうちに1997年の投資水準を超えるか、それにかなり近いレベルまで投資水準を回復しようとするところに、日本企業にとっての投資先としてのアジア市場の重要性、および、効率的な生産達成の手段としてのアジア生産ネットワークの重要性が感じられる。それでは、アジア市場が今後順調に回復し、日本企業とアジアの投資受入国との間の新しい補完関係がスムーズに再構築されるかということ、下記のようないくつかの重要な留意事項がある。

- (1) 日本企業も欧米企業もグローバルな最適化戦略を取っていくことは共通の基本原則と思われる。グローバル戦略を取る以上、これまで、アジアに大きくコミットしていた日本企業が非アジア地域への投資を拡大して、再度、多角化戦略をとっていくことは当然であり、アジア危機以前からこの方策が採られていたことは既に再三述べたとおりである。アジア危機はいわばこのような多角化を加速・促進する役割をもった。逆に日本企業に比べて従来、アジアへのコミットの度合いが少なかった欧米企業がアジア危機を好機として、低価格でのM&Aを駆使しつつ、コミットの度合いを高めようとするのもまた当然であろう。この文脈で考えれば、現在、日本企業に比して欧米企業の方がより積極的なアジア向け投資戦略をとりつつあるのは、当然である。
- (2) グローバリゼーションと同時に、NAFTA, EUにみられるように、リージョナリゼーションも急速に強まっているために、世界市場への供給基地としてのアジアの地位は、相対的に弱められる。したがって、今後のアジア向け投資は、中期的なアジア市場の復活を見込んだ、よりリージョナルな志向の強いものとなる

う。このような状況下で、日本からの従来の投資に加えて、欧米からの投資が増加すれば、アジア市場での競争は一層強まり、生産設備の過剰感を助長する可能性がある。これは、結果的に現地法人の売上・収益にマイナスに作用するために、次の段階で日本企業を含む外国投資家の投資意欲を弱め、将来の直接投資流入を抑制する効果をもつおそれがある。

- (3) アジアの投資受入国にとって、短期の民間資金でなく長期・固定で経営資源の移転を伴う直接投資を受け入れることは、経済の立て直しのために重要な意味をもつ。アジア危機後、東アジア諸国の多くが、対内直接投資の促進策をとっているのは、このためである。しかし、この結果、現実には、直接投資流入増加が顕著となれば、上記(2)で述べたようなアジア市場での競争激化や生産設備過剰感の高まりを生じ、中・長期的にみた今後のアジア向け直接投資を阻害する要因となる可能性がある。言い換えれば、アジア諸国の経済回復が劇的に進まない場合には、アジアの投資受入国の、直接投資導入促進政策にも限界があろう。
- (4) アジア危機は、部品企業の活発な投資を梃子にして、アジアで生産ネットワークの再構築を図っていた日本企業に新たな課題を突きつけることとなった。機械組立産業における組立企業と部品企業との効率的な関係に基づく日本企業固有の競争優位の発生および日本企業が海外展開する際に競争優位に生ずる問題点、さらには、部品企業の海外展開に基づく日本企業の競争優位の再構築可能性については、本学会誌 1998 年版の「手島(1998)」で既に詳細に論じた。これに付言するならば、1997 年以來のアジア危機が示すところは、投資先国市場が急速に縮小する場合には、自動車産業のような現地市場志向型の国際ネットワークは、(たとえそれがある程度効率的なものであっても)経営上大きなダメージを受けることである。したがって、国際ネットワーク展開による企業競争優位の再構築戦略を完成させるためには、日本の部品企業の積極的な投資だけでは不十分であり、規模の経済を生かせるに十分な現地市場の育成・確立および裾野産業の育成が必要である。そのためには、アジア地域においても、地域内先進国をも包含した、制度的な地域貿易・投資の自由化の枠組みが必要である。
- (5) アジアの投資受入国にしてみれば、直接投資の受入による自国の輸出競争力増強は、実は外国企業の現地法人の輸出競争力に依存するものである場合が多く、対内直接投資によって、必ずしも自動的に競争力のある現地企業・産業が発展するわけではない。外国直接投資に伴う経営資源の移転の機会を積極的に利用し、効果的な技術移転を受けながら、自国の競争優位・比較優位を生かした企業・産業の育成を期すことを、直接投資受入国側では目標とする必要がある。このような努力を怠れば 1 人当たり所得の上昇に見合った国際競争力ある産業を維持発展させていくことは困難である。具体的には、所得上昇によって、労働集約産業における国際競争力は失いつつ、いまだ資本集約産業・技術集約産業には国際競争力をもち得ない(経常収支の赤字拡大という意味で)というアジア危機直前の状況を生じさせてしまう。すなわち、高付加価値分野での産業育成に成功しなければ、持続的な高度成長は不可能となる。



## おわりに

アジア危機は、在アジア日系現地法人の売上・収益の悪化を通じて、日本企業の直接投資多角化戦略を一層加速するものである。この結果 1990 年代前半とは異なり日本企業はアジア向け投資には相対的に慎重になる一方、非アジア向け投資には相対的により積極的になる可能性がある。その一方、欧米企業のアジア向け投資はより積極化する可能性がある。しかし、こうした日本企業と米欧企業の行動の相違は、日本企業と米欧企業の直接投資行動原理に大きな相違があるためではなく、日米欧企業はいずれもグローバルな最適化を求めるグローバリゼーション戦略をとっていることに変わりはない。現下の、日本企業と欧米企業のビヘイビアの相違は単に、これまでのアジアへのコミットの差を表わすものと思われる。

日本企業のアジア向け投資は、今後 1~3 年の間は、より慎重になるとしても、アジア市場の重要性に大きな変化はなく、中・長期的には、日系現地法人の売上・収益も、アジア向け直接投資も共に、復活しよう。ただし、世界市場への拠点としてのアジアの地位は、世界的なリージョナリゼーションの進行の中で、相対的に弱まろう。今後のアジア向け投資は、復活し拡張するアジア市場を目指したものになり、その意味で、アジア市場における日米欧企業の競争は激化しよう。

アジアに国際生産・販売ネットワークを展開することによって国際競争力の回復をねらった日本企業の戦略は妥当なものであるが、現地市場に大きく依拠する自動車産業の場合には、規模の経済を生かすことのできる広大な現地市場を実現することなしには完結しないことが、アジア危機の勃発によって明らかになった。自動車産業のような産業特性をもつ産業がアジアに根づくためには先進国を含む地域自由貿易投資市場の確立が必要であり、また、安定的な国際為替システムが必要である。これを達成するためには、企業レベルのグローバリゼーションおよびリージョナリゼーション戦略だけでなく、国家レベルでのグローバリゼーションおよびそれを補完するものとしての国家レベルでのリージョナリゼーションの努力が必要である。国際金融危機に対する地域統合市場のバッファ機能は、テキーラ・ショック後のメキシコ経済の速やかな回復および同国向け直接投資の順調な回復をみれば明らかである。

アジアの投資受入国にとっては、直接投資を受け入れつつ持続的な高度成長を達成することが必要不可欠であるが、そのためには、外国企業の経営資源移転を積極的に振興しつつ、1人当たり所得の急激な上昇に見合う、高付加価値産業の育成を進めねばならない。外国投資家の自由な直接投資活動を許容し、かつ、これを利用しつつ、国際競争力ある、創造的な現地輸出企業・産業を如何に育成するかが、投資受入国にとっての最大の課題である。

直接投資が、経営資源の移転を通じてどの程度創造力ある現地企業の育成に寄与できるかを明らかにすること、その際に直接投資企業の母国別の特性があるのかないのかを明らかにすることが筆者の次の研究課題である。

## 【注】

- 1) 1998 年 5 月に、東アジア 10 カ国(タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、

- シンガポール, 韓国, 香港, 中国, ベトナム, 台湾)で直接投資を行っている製造業企業 259 社に対し発出, 同 6 月末までに 157 社より回答を受領, 回答率 60.6%。
- 2) 実施にあたっては, 米国ジョージ・タウン大学マーク・メイソン教授に委託。同氏は主要米国企業 100 社に発出, 30 社より回収。
  - 3) アジア危機が顕在化する以前の 1997 年初頭に, 日本輸出入銀行海外投資研究所報, 1997 年 1 月号「一つの変革期から新たな変革期へ」で, 筆者は, 日本企業の直接投資動向の変容について, 論じている。

**【参考文献】**

- 手島茂樹「一つの変革期から新たな変革期へ」日本輸出入銀行『海外投資研究所報』第 23 巻第 1 号, 1997 年 1 月。
- 手島茂樹「アジア危機が日本企業の海外投資に与える影響」日本輸出入銀行『海外投資研究所報』第 24 巻第 9 号, 1998 年 9・10 月。
- 手島茂樹「新段階に入った日本の製造業のグローバリゼーション」国際ビジネス研究学会『国際ビジネス研究学会年報 1998 年』1998 年 11 月。
- 日本輸出入銀行「1998 年度海外直接投資アンケート調査結果報告」『海外投資研究所報』第 25 巻 1 号, 1999 年 1・2 月。
- Mark Mason, Preliminary internal draft for the Export-Import Bank of Japan titled “The Asian Economic Crisis; Impacts on US Multinational Corporations.” UNCTAD, *World Investment Report*, 1998.

[1998 年 7 月 15 日受理]







## グローバル化の進展と〈国内事業＝海外事業〉の統括軸 —連結業績評価システムをめぐって—

藤野哲也(長崎大学)

### 要 旨

90年代半ば以降、日本企業において企業自身の経営管理上のニーズから内部会計、管理会計において連結決算方式による業績評価システムを導入する試みが広がってきている。連結方式による業績評価システムとは、従来親事業部単独ベースで捉えられてきた製品別事業部の業績を、各製品別事業部に直属する国内子会社、海外子会社を含めた連結ベースで捉え評価するように改めるものである。

本稿は、筆者が実施した訪問調査の結果に基づいて、日本企業にみられるこのような連結方式による業績評価システムについてその対象・範囲、経営組織の改編との関連などを明らかにし、連結業績評価システムが導入されるようになった背景、国内事業と海外事業を製品事業軸から括る必要性などについて考察しようとするものである。

第1に、96年に行なった前回調査と98年の補足調査の結果からみて、日本企業における連結業績評価システムの導入は継続・進行しており、一部では汎用ソフトを使用することで導入のスピードアップ、あるいはシステムの改良を計る動きもみられる。第2に、事業部別連結の対象・範囲には当該製品別事業部に直属する国内子会社のみならず海外子会社が含まれるが、これは80年代後半から90年代半ばにかけて各社で実施されたプロフィットセンターとしての海外事業部の解体・再編、海外子会社の経営責任の製品別事業部への移管を受けたものと考えられる。第3に、こうした組織改編の背景として日本企業における輸出比率、海外生産比率について70年以降の傾向を検証すると、輸出比率は各業種とも85年度までにピークを迎え90年度以降減少傾向にあること、逆に海外生産比率は95年度には海外進出企業でほぼ20%に達しており、85年度比2.5倍に達していることが確認できる。

このように輸出比率が減少し海外生産比率が上昇するのに伴って、海外子会社の事業経営を国内事業と一体の形で行う必要性が増し、製品別事業部が生産、販売ともに世界市場に責任を負う組織構造が選択される結果、国内市場、海外市場を製品事業別に捉える統括軸として連結業績評価システムが求められるようになったものと考えられる。

### はじめに

国際会計基準の制定やそれに合わせた日本の会計基準の改定が迫ってきており、一方ではまた金融機関の不良債権の開示をめぐって日本の会計情報の妥当性への疑問が提示されるなど、会計をめぐるグローバル・スタンダードに関する議論が盛んになっている。日本の企業会計上の問題点の1つは親会社の単独決算数値を重視する姿勢(単独決算主義)であるが、連結決算制度充実の動きを受けて徐々に改められてきており、その傾向は今後の会計基準の改定などを機にさらに進展するものと考えられる。

こうした連結決算重視へ向けた動きは外部報告会計、制度会計の面で生じている問題であるが、日本企業の内部ではそうした外部報告上のニーズから派生した問題としてではなく、企業自身の経営管理上のニーズから内部会計、管理会計において連結決算方式による業績評価システムを導入する試みが90年代半ば以降広がってきている<sup>1)</sup>。各社で導入されている連結業績評価システムとは、従来親事業部単独ベースで捉えてきた製品別事業部の業績を、その製品別事業部に直属する子会社、とりわけ海外

子会社を含めた連結ベースで捉えようとするものである。

もちろん、事業部別の業績を連結ベースで捉えようとする動きにはさまざまな要因が考えられよう。カンパニー制の導入などの事業部制組織の見直しや事業別収益管理の強化などとの関連、また、販売機能が主として販売子会社によって担当されている場合に、生産を担当する親会社／親事業部と販売子会社を連結ベースで捉えることによって市場や消費者の動向をより速く把握しようとする狙いなども考えられる。さらに、事業部別に連結ベースで把握する業績データそのものや評価の基準についても、売上高や在庫、損益などに止めずフリー・キャッシュフローやEVA(Economic Value Added)を加えて従来と異なる評価を行おうとする松下電工などのケースもみられる<sup>2)</sup>。

このように連結ベースでの業績評価システムについては、連結の目的、事業部の業績責任を表わす連結の対象・範囲、事業部別業績の評価方法・基準などの側面から検討する必要があるが、本稿では、以下、事業部別連結の対象・範囲の問題を中心に検討を行なうこととし、特にグローバル化の進展との係わりに注目して、海外事業と国内事業を製品事業別に捉える軸という角度から考えてみたい。

## 1 連結業績評価システムの導入状況

まずはじめに、日本企業における連結業績評価システム導入の状況について現状を確認しておこう。

日本企業における連結業績評価システム導入の状況については、96年4月から6月にかけて筆者が行ったヒアリング調査では対象とした日本企業11社のうち7社が「連結業績評価システムを導入済み」、2社が「(実績としてではなく)経営計画上で採用」としていたが<sup>3)</sup>、前回調査以降の動向などについて明らかにする目的で98年8月に日本企業5社の本社を訪問し、補足的な調査を行った。

今回の調査対象5社のうち4社が前回調査の対象企業で、1社は96年の調査時には対象外企業であった。今回の調査対象企業の業種は5社のうち3社が電機、1社は窯業、1社が精密機器である。

前回と連続して訪問した4社のうち2社は前回「(実績としてではなく)経営計画上で採用」しているとしていた企業であるが、今回はそれぞれ「既に導入済み」、「99年4月から導入予定」であった。これは日本企業においてその後も連結業績評価システムの導入が進んでいることを示すものと考えられよう。

連結業績を把握するデータ処理ソフトについては、5社のうち3社が自社でシステムを開発しており、2社が米国の専門ソフト会社ハイペリオン社の連結ソフトを使用している。外部のソフトを採用した理由としては「自社開発するより時間が節約できる」点などが挙げられた。

以下、前回・今回と連続して訪問した4社のうち1社=A社と今回初めて訪問した1社=B社を例に連結業績評価システム導入の経緯、現況などについてみてみよう。

A社は業種分類としては窯業に属しているが、製品事業は多様で「ガラスや化学、セラミックスなど異業種をたくさん抱えて」<sup>4)</sup>おり、5事業本部+3事業部の製品別事業(本)部制を採っている。海外においても98年3月現在で18カ国に主要な海外子

会社・海外関連会社 61 社を事業展開しているが、製品別事業(部)によって進出時期や設立・買収の経緯、出資比率などが大きく異なっているという特徴がある<sup>5)</sup>。

経営組織としてはもともと 1960 年代に事業の多様化が計られた時期から事業部制が採用されているが、94 年に事業部制の強化が計られ(「連結事業部制」)、従来国際部が直轄していた海外子会社・関連会社は基本的に各製品別事業(本)部の経営責任下に置かれるようになった。米国地域統括会社など国際部の責任下に残される例外的ケースはあったが、米国地域統括会社は持株会社であり、傘下の製品別事業会社は各製品別事業(本)部にも直接レポートを行う形が選択された。

製品別事業(本)部の業績を連結ベースで捉えるようになったのは、こうした海外事業経営に関する組織変更を受けたものである。上記の米国地域統括会社傘下の製品別事業会社の場合についても業績評価上は各製品別事業(本)部と連結されることになる。

A社ではその後連結業績評価システムの再構築が計られ、98 年 4 月からは月次決算において製品別事業(本)部ごとの業績を連結ベースで捉える本格的なシステムが稼動するようになっている。同社は上述の専門ソフト会社ハイペリオン社の連結ソフト使用会社 2 社のうちの 1 社である。

B社は業種分類としては精密機器に属するが、プリンターなどコンピューター関連事業の売上高が 5 割を越える。組織としてはプリンター、映像事務機など 6 事業本部からなる製品別事業(本)部制を採っており、海外事業についても南北アメリカ、ヨーロッパ、アジアに 18 社の生産関係会社、55 社の販売関係会社、5 社の開発関係会社などを有している<sup>6)</sup>。

B社はもともとカメラメーカーとしてスタートしたが、早くから事業の多角化が計られ、78 年には事業部制が採用されている。B社は輸出比率が 80%に達しており(98 年 6 月中間決算)輸出依存度が高いのが特徴であるが、輸出は製品別事業(本)部が担当し、海外販売関係会社はそれぞれ担当製品別に事業(本)部に直属している。一方、生産については海外関係会社も生産本部に直属し、製品別事業(本)部には属していない。

95 年に就任した現社長は「地球規模での経営効率化が欠かせない」<sup>7)</sup>として製品別事業部制の強化の方針を打ち出しており(「連結事業部制」)、連結業績評価システム導入に取り組んできた。この結果、事業本部(長)は担当する製品事業について生産、販売まで世界規模での業績責任を負うことになり、組織の上では生産本部に属する生産関係会社も、業績評価の上では基本的に各製品別事業(本)部の経営責任下に置かれるようになった。

考え方としては上記の通りであるが、実務上では海外販売関係会社数が 55 社と多く、国別販売会社、製品別販売会社など販売チャンネルが複雑なため、また、従来各子会社の独立性を重視してきた経緯もあり、各子会社ごとに異なっている管理システムのインターフェイスを合わせることは必ずしも簡単なことではないようである。

B社は連結業績評価システムについては基本的に自社開発してきているが、現状では全ての海外子会社のデータを直接本社と結ぶのではなく、一部で地域統括会社などの仲介作業を要する面がある。今後、海外子会社間の取引基準や管理システムなどの



インターフェイスを合わせ、より本格的な連結業績評価システムの確立が計られていくものと考えられる。

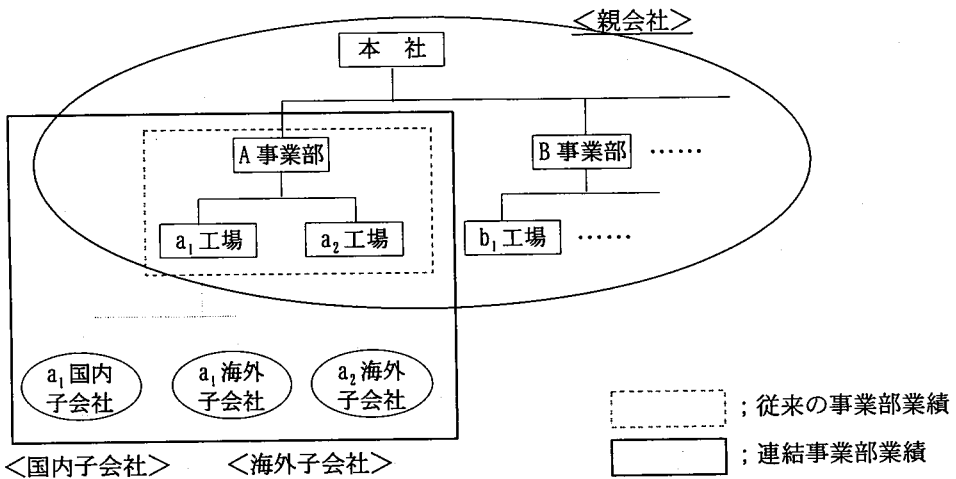
## 2 連結業績評価の対象・範囲と海外事業部の改編

次に、連結業績評価システムにおける連結の対象・範囲について、また海外事業部の組織改編の問題との関連についてみてみよう。

連結業績評価システムにおける連結の対象・範囲は、製品別事業部の業績にその製品別事業部に直属する子会社業績を含めるといえるものであるが、この場合、子会社業績には従来は親事業部の業績責任外であった海外子会社業績を含むのが特徴である。

こうした連結業績評価システムにおける親事業部の業績責任について、従来の親事業部単独ベースの業績責任と対比して示せば次図の通りである。

図 1 連結(事業部別)業績評価システム



親会社の内部では担当する製品事業別にA事業部、B事業部……が並立し、それぞれ生産を担当する工場(a<sub>1</sub>工場、a<sub>2</sub>工場…、b<sub>1</sub>工場、b<sub>2</sub>工場…)を有するというのが事業部制を採る製造業の一般的な姿である。従来の単独ベースの業績評価システムにおいては、A事業部の業績責任範囲はa<sub>1</sub>工場、a<sub>2</sub>工場…を含むものである(図1中の点線で囲まれた部分)が、同じ担当製品を生産する、あるいは同じ担当製品の部品生産などを分担する国内外の子会社は直接の業績責任の範囲外であった。

これに対して連結ベースの業績評価システムにおいては、事業部の下に置かれている工場に加えて、同じ担当製品を生産する国内外子会社や部品生産などを担当する国内外子会社(a<sub>1</sub>国内子会社、a<sub>1</sub>海外子会社、a<sub>2</sub>海外子会社)はA事業部の直接の業績責任範囲に入る(図1中の太線で囲まれた部分)ようになるのである。

なお、この場合、原則として国内外子会社は生産子会社に加えて販売子会社を含み、したがって国内・輸出の販売損益についても製品別事業部の業績に含まれるのが一般

的である。

こうした事業部業績責任の拡大は、上記A社のケースに典型的にみられるように、製品別事業部制を採ってきた比較的多角化された製品事業を有する企業において、海外事業や海外現地法人の経営責任を海外事業部(A社の場合は「国際部」)から製品別事業部へと移管させる組織改編が進んだことを受けたものと考えられる。

この点について 96 年の前回調査の事例で確認してみよう。A社を含む対象会社 11 社については「総本社－製品事業別分社(子会社)」制を採用している 1 社を除き、10 社が製品別事業部制を採っているが、この 10 社のうち 2 社にはもともと海外事業部に該当する組織がなく、海外営業部などが海外子会社を所管してきた。

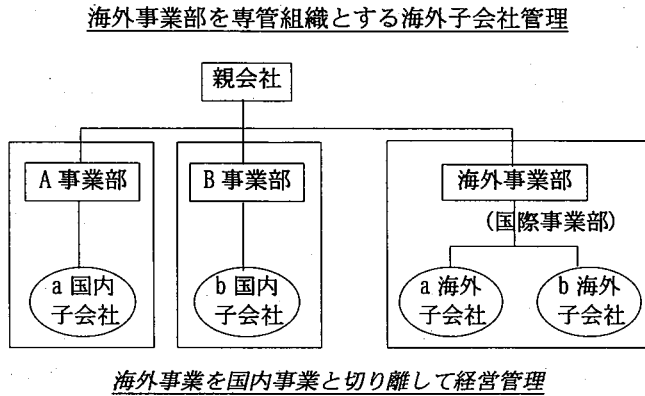
残る 8 社のうち 7 社においては海外子会社の経営責任が海外事業部(海外事業本部、国際本部など)に属していた時期があり、その場合の海外事業部は基本的にはプロフィットセンターであった。海外事業部を専管組織とする海外子会社管理である。(「図 2 グローバル製品別事業部による海外子会社管理への移行」参照) この場合、製品別事業部(例えばA事業部)は担当製品を生産・販売する子会社については国内子会社(a国内子会社)のみを所管し、同じ担当製品を生産・販売する海外子会社(a海外子会社)は海外事業部の下に置かれる。このため、海外事業は国内事業とは切り離され、海外事業部の責任下で一元的に経営管理されていたのである。

しかし、調査時点では 7 社いずれの企業においても海外事業や海外現地法人の経営責任は既に製品別事業(本)部に移管されており、プロフィットセンターとしての海外事業部は事実上解体されていた。従来、海外事業部の責任下に置かれていた海外子会社(a海外子会社, b海外子会社…)の経営責任は担当する製品事業別にそれぞれの事業部(A事業部, B事業部…)に移管されたのである。製品別事業部は国内子会社(a国内子会社), 海外子会社(a海外子会社)を傘下に置き、この結果、海外事業は国内事業と一体のものとして経営・管理されることになる。

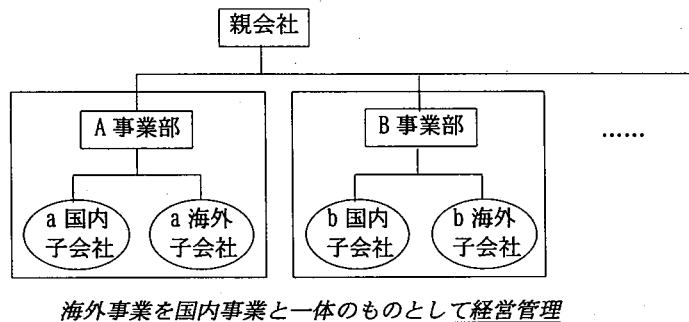
このような製品別事業部の運営は上記の窯業A社、精密機器B社のケースで「連結事業部制」とされているものであり、他の対象企業では「世界事業本部」などの名称で呼ばれているケースもみられるが、いずれにせよ製品別事業部はこの海外事業部の解体・再編を通して、担当製品事業については生産から販売に至るまで一貫した責任をもつグローバル製品別事業部になったということがいえよう<sup>8)</sup>。

海外子会社の経営責任が海外事業部から製品別事業部に移管され、プロフィットセンターとしての海外事業部が解体された時期については、1 社が 70 年代半ばであるのを除いていずれも 80 年代後半から 90 年代半ばにかけてであり、連結業績評価システムの導入が計られる時期と対応、もしくはその直前期となっている。

図 2 グローバル製品別事業部による海外子会社管理への移行



グローバル製品別事業部による海外子会社管理



8社のうち残り1社の場合は、もともと親会社内の海外事業部ではなく貿易子会社が輸出を含む海外事業を所管している。輸出を担当する貿易子会社が海外に販売子会社を設立する形で海外進出が始まり、さらにコストダウン追求や貿易摩擦への対応などで生産子会社が作られたからである。しかし、この企業のケースにおいても、90年代に入って海外現地法人の経営責任を貿易子会社から親会社の製品別事業部へと移管させる動きが強まっており、生産子会社については親事業部が直轄している。

なお、解体されたプロフィットセンターとしての海外事業部は、海外投資や技術提携、海外現地法人の経営支援などを担当する部門として再編成し、本社スタッフ機能の中にコストセンターとして存続させるのが一般的である。ただし、上記の業種A社の場合には、96年にプロフィットセンターとしての国際部を解体・再編した後、98年10月にはコストセンターとして存続していた国際部自体をも解体し、これによって海外事業に係わる専門の本社部門は完全に廃止されることになった<sup>9)</sup>。

### 3 海外事業における輸出と海外生産

90 年代に入って日本企業において連結業績評価システムの導入が計られており、その前段階として 80 年代後半から 90 年代半ばにかけて海外子会社の経営責任が海外事業部から製品別事業部に移管され、プロフィットセンターとしての海外事業部が解体されるケースが調査対象企業に多くみられることは上述の通りである。

このように国内事業と海外事業を一体で捉えるグローバルな組織構造やシステムが求められるようになってきた背景には、80 年代後半以降、とりわけ 90 年代に入って生産の海外移転や製品輸入の増大など経営のグローバリゼーションが進展し、輸出指向を特徴としてきた日本企業の海外事業にも変化が生じていることがあるものと考えられる。

そこでまず日本企業の輸出比率について日銀の「主要企業経営分析」によって 1970 年度以降の動きをみてみると、表 1 に示すように、製造業では上昇を続けてきた輸出比率が 85 年度をピークに低下傾向に転じており、全産業では 85 年度以降低下して 90 年度以降は 70 年度を下回る水準となっていることがわかる。

次に、製造業について主要産業の業種別輸出比率をみてみよう(表 2)。まず、繊維の輸出比率は 70 年度以降低下を続けており、鉄鋼の輸出比率も 75 年度以降低下傾向にある。電機と輸送機械の輸出比率は 70 年度以降上昇し、85 年度をピークに低下傾向を示している。精密機械は輸出比率が著しく高いのが特徴的であるが、傾向としては 70 年度以降輸出比率が急上昇しているものの、やはり 85 年度をピークに低下傾向にある。ただし、機械については輸出比率が 70 年度以降ほぼ継続して上昇してきている。

表 1 日本企業における輸出比率推移

|     | (単位：%) |      |      |      |      |      |
|-----|--------|------|------|------|------|------|
|     | 1970   | 1975 | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 |
| 製造業 | 13.8   | 18.8 | 20.7 | 25.9 | 20.9 | 21.1 |
| 全産業 | 13.7   | 16.9 | 17.4 | 18.7 | 13.2 | 12.9 |

表 2 日本企業における業種別輸出比率(製造業)

|      | (単位：%) |      |      |      |      |      |
|------|--------|------|------|------|------|------|
|      | 1970   | 1975 | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 |
| 織 維  | 21.3   | 20.6 | 15.2 | 15.5 | 11.4 | 11.4 |
| 鉄 鋼  | 21.7   | 34.8 | 29.2 | 27.9 | 17.2 | 19.1 |
| 機 械  | 10.7   | 24.1 | 26.0 | 29.5 | 28.6 | 34.0 |
| 電 機  | 15.4   | 20.3 | 29.3 | 36.1 | 28.3 | 28.5 |
| 輸送機械 | 21.7   | 34.6 | 42.3 | 44.6 | 34.4 | 31.5 |
| 精密機械 | 34.6   | 38.8 | 56.7 | 61.1 | 51.2 | 52.7 |

出所：表 1、表 2 とともに日銀『主要企業経営分析』より作成。年度ベース。

このように、機械が例外的な動向を示しているものの、基本的には日本の製造業の輸出比率は各産業とも 85 年度までにピークを迎え、90 年度以降減少傾向にあるとみ

ることができる。

これに対して日本企業の海外現地生産は拡大基調にあり、通産省の『第 26 回我が国企業の海外事業活動』(1998 年, 回答企業数 2390 社)を基に計算した 95 年度の海外生産比率は製造業全体で 8.3%に達し, 85 年度の 2.9%の 2.9 倍の水準となっている<sup>10)</sup>。(「表 3 日本企業における海外生産比率」参照)

また, 「既に海外進出している企業」=海外進出企業の場合は 95 年度の海外生産比率が 19.7%とほぼ 20%に達し, 85 年度の 8.0%に比して 2.5 倍の水準となっており, 輸出比率の減少と裏腹に日本企業において海外生産が拡大してきているのがみとれる。

表 3 日本企業における海外生産比率

|        | 1985 年度 | 1995 年度 | 伸び(倍率) |
|--------|---------|---------|--------|
| 製 造 業  | 2.9%    | 8.3%    | 2.9 倍  |
| 海外進出企業 | 8.0%    | 19.7%   | 2.5 倍  |

出所：通産省『第 26 回我が国企業の海外事業活動』(1998 年)より作成。

海外生産比率=現地法人売上高/(現地法人売上高+国内法人売上高)

「輸出が長年にわたって重要であり続けたことは, アメリカ, ヨーロッパの企業と比較したときの日本企業の特徴の 1 つ」<sup>11)</sup>であるが, 輸出は海外市場を販路とするという意味においては海外事業であるものの, 生産の国内・海外区分からみれば, 親会社の製品別事業部・工場によって国内の生産資源・ノウハウを用いて行われる国内生産である。したがって, 輸出を指向し, 海外生産を回避しようとする日本企業の企業行動は, 第 1 に企業や製品別事業部・工場の操業度を上げ, 単位当たりの固定費を引き下げる効果をもたらす。加えて, 国内生産においては日本的雇用慣行や企業間関係などを含めた日本型生産システムが最も効率よく機能し, 日本企業のもつ競争優位が発揮され易いという面も考えられる。

海外事業が輸出中心である限り, 日本企業の競争力の根幹をなす製品品質・生産コストなどの問題は国内事業, 海外事業ともに一元的に親会社の製品別事業部(長)の経営責任下に置かれており, 同時に, 輸出に係わる販売損益や海外子会社の経営管理は海外市場における販売戦略を含めて海外事業部に所掌させる方式が採られてきた。

しかし, 欧米諸国との貿易摩擦や円高による輸出採算の悪化などが生じれば, 表 1, 2, 3 でみたように, 日本企業の海外市場へのアプローチも輸出中心から海外生産(あるいは輸出+海外生産)へと変化せざるを得ない。輸出比率が低下し海外生産比率が上昇すれば, 海外事業の経営管理をめぐる海外事業部と製品別事業部の関係にも変化が生じる。

とくに, 海外生産拠点が増加し, 単に海外生産が量的に拡大するのみならず, 採算を求めての国内生産ラインの海外移管, 第 3 国からの欧米市場向け輸出など経営のグローバル化が進展すれば, 製品別事業は海外事業・海外子会社を含めた形でなければ戦略性を欠くようになる。また, 価格破壊への対応や内外価格差の解消へ向けて海外子会社からの逆輸入品を国内市場に投入すれば, 製品別事業部は国内市場に

おける品揃えやコスト競争力そのものを海外子会社に依存するようになる。

逆にいえば、このように世界市場に対する製品別事業のグローバル戦略が重要になるのに伴い、製品事業ごとに異なっている海外事業戦略を海外事業部で一元的に所管し、各事業部との調整を行なうことが難しく、また非効率になってきたものと考えられる。

日本企業でみられる海外事業部の解体、海外子会社の経営責任の製品別事業部への移管の動きは、拡大する海外生産、増加する海外子会社・工場を製品事業別に国内事業と一体の形で捉え、製品事業単位での世界市場に対する最適を求めるためのものであるといえよう。

#### 4 <国内事業＝海外事業>の統括軸

このように製品別事業部の権限・責任が国内事業に止まらず海外事業にも及ぶようになれば、それぞれの製品事業ごとに国内外の事業を統一的に捉え、世界市場に対する最適の事業戦略を明らかにするための何らかの統括軸が必要となろう。海外生産比率が低く、また海外子会社の数が限られている場合には、<国内事業＋輸出向け生産>を反映する事業部業績に主要な海外子会社の企業業績を併せてみれば経営の意思決定に大きな支障は生じないと考えられるが、海外子会社数が増加し、海外子会社間を含めた水平・垂直分業体制が採られている場合などには国内、海外の事業全体を統一的に捉える経営情報が不可欠であろう。

こうして日本企業においても、製品別事業部(長)が製品別事業経営を行なう上で必要な経営情報システムとして、第2章、第3章で検証したような連結業績評価システムが採用されるようになってきたものと考えられる。もちろん、世界市場に対する最適の事業戦略を明らかにするための統括軸は連結業績評価システムのように国内市場・海外市場を製品別事業の軸から括るものに限られる訳ではなく、地域内の製品別事業子会社を地域市場への対応という面から統括する軸(地域統括会社)も考えられるが、少なくともグローバル製品別事業部制を採る企業にとっては製品軸から<国内事業＝海外事業>を貫く統括軸としての連結業績評価システムが必要不可欠である。また、B社のように組織構造として必ずしも厳密なグローバル製品別事業部制を採用していない場合においても、グローバルな事業経営が目指される中で製品事業別に生産・販売を捉える軸として連結業績評価システムが求められるケースもある。

ところで、連結業績評価システムに基づいて提供される経営情報を必要とするのは必ずしも製品別事業部(長)に限られる訳ではないことにも留意する必要がある。製品別事業の全社的ポートフォリオを見直し、国内外の投資について最終的な意思決定を行うトップ・マネジメントにとっても経営のグローバル化に対応した、国内市場・海外市場を一体のものとして捉える製品事業別情報は意思決定を行なう上で極めて重要なものである。事実、第2章でみた窯業A社、精密機器B社のケースで連結業績評価システム導入のイニシアティブを取ったのは両社ともに社長であった。その意味では、トップ・マネジメントにとっても最早「連結ベースでないと会社を動かさない」(東芝・西室社長)<sup>12)</sup>段階を迎えているのだといえよう。

厳密に言えば、親会社の製品別事業部の経営状態を子会社との連結ベースで捉えることの意味は国内子会社についても同様に存在する筈である。しかし、輸出中心の海外事業が行われていた段階では、親事業部と国内子会社を連結ベースで捉える連結業績評価システムのニーズは大きく表面化することはなかった。連結業績評価システムは、グローバリゼーションが進展して国内事業と海外事業を一体のものとして捉える必要が生じて初めて、国内外事業を貫く統括軸として求められるようになったといえよう。

#### 【注】

1. 日本企業における連結業績評価システム導入の動きについては、「事業別収益管理 グループ化加速」（日経産業新聞 1997 年 2 月 18 日）、日経ビジネス「連結経営、本番」（1996 年 8 月 5 日・12 日号）などのほか、拙著『グローバリゼーションの進展と連結経営……東南アジアから世界への視点……』文眞堂、1998 年、109-114 ページを参照されたい。
2. 日本経済新聞、1998 年 12 月 15 日。
3. 96 年の調査は東南アジアに進出している日本企業の経営課題調査を目的として行った本社・海外子会社双方の訪問調査である。調査対象企業など詳細については前掲拙著を参照されたい。
4. A 社社長（当時、現会長）。日本経済新聞 1996 年 10 月 21 日。
5. 海外展開の現況は A 社資料による。
6. 海外展開の現況は B 社資料による。
7. 「グローバル経営に挑む」日本経済新聞、1996 年 8 月 20 日。
8. ストップフォードはこのような世界市場について生産・販売責任をもつ事業部組織を“worldwide product division”（山崎訳では「世界規模・製品事業部」）と呼んだが、ここでは『現代経営学辞典』（岡本康雄編、1996 年）に拠って「グローバル製品別事業部」としている。  
Stopford, John M. and Wells, Louis T. Jr., *Managing The Multinational Enterprise*, Basic Book Inc., 1972.（山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策……グローバル構造を超えて……』ダイヤモンド社、1976 年。）
9. 98 年 10 月の A 社の国際部廃止については A 社への追加取材による。
10. 海外生産比率については、通産省の「海外事業活動調査」においては海外生産比率＝現地法人売上高／国内法人売上高で計算されているため、筆者が海外生産比率＝現地法人売上高／（現地法人売上高＋国内法人売上高）というベースに計算し直している。通産省『第 26 回我が国企業の海外企業活動』1998 年。
11. 吉原英樹編『日本企業の国際経営』同文館、1994 年、9 ページ。
12. 日本経済新聞、1996 年 8 月 10 日。

#### 【参考文献】

- 今西伸二『事業部制の解明』マネジメント社、1988 年。  
岡本康雄編『日本企業 in 東アジア』有斐閣、1998 年。

企業研究会『海外現法経営と本社支援体制の実際』1995年。

企業研究会『連結経営新時代の連結決算システムと経理業務の効率化実例集』1997年。

高橋浩夫『グローバル企業の組織戦略』1991年。

高橋浩夫『国際経営の組織と実際……地域統括本社の実証研究……』1998年。

多国籍企業研究会，日本経済調査協議会『多国籍企業の経営』ダイヤモンド社，1976年。

通産省『第26回我が国企業の海外事業活動』1998年。

西澤脩『分社経営の管理会計』中央経済社，1997年。

藤野哲也『比較経営論……ソトに出た日本型経営と欧米型多国籍企業……』千倉書房，1995年。

藤野哲也『グローバリゼーションの進展と連結経営……東南アジアから世界への視点……』文眞堂，1998年。

日本在外企業協会『欧米多国籍企業の組織・人材戦略』1998年。

日本貿易振興会『欧米日系企業(製造業)の経営実態』1997年。

吉田寛，柴健次編『グローバル経営会計論』税務経理協会，1997年。

吉原英樹編『日本企業の国際経営』同文館，1994年。

吉原英樹，林吉郎，安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社，1988年。

Bartlett, Christopher and A., Ghoshal, Sumantra, *Transnational Management*, Irwin, 1992. (梅津裕良訳『MBAのグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター，1998年。)

Coopers & Lybrand『日本企業の欧州戦略』1997年。

Fujino, Tetsuya, "How Japanese Companies Have Globalized," *Management Japan*, vol.31 No.2, International Management Association of Japan, 1998.

Trevor, Malcolm, *Japan's Reluctant Multinationals*, Frances Pinter (Publishers) Limited, 1983.

Yoshino, M. Y., *Japan's Multinational Enterprises*, Harvard University Press, 1976. (石川博友訳『日本の多国籍企業』ダイヤモンド社，1997年。)

[1998年7月9日受理]



## 21 世紀の日本的経営とグローバル・リーダーシップ —アンケートによる実態調査分析—

笠原伸一郎(専修大学)  
酒井一郎(福岡国際大学)  
今井雅和(高崎経済大学)

### 要 約

マクロ組織パラダイムである制度化理論は、組織が制度化された環境に埋め込まれていることを前提とし、組織はこうした環境のなかで、他の組織と交流しながら学習し、“適切である”あるいは“成功者”として外部から認められた他の組織パターンを取り込むことによって、自らの正当性や行動の妥当性・適切性に関する保証を得、生存が保障される、と規定している。そして、正当化されている“成功者”すなわち“レフェラント”の組織パターンを取り込む組織行動を「模倣的同型化」と呼んでいる。

経済の成熟化、グローバル化、情報革命という日本経済の構造変化により、日本企業の大半は業績不振に悩まされている。その一方、シリコンバレーの新興ハイテク企業やゼネラル・エレクトリック社等の米国の伝統的優良企業はめざましい業績を挙げている。これらの企業が展開しているスピード経営、資源の選択と集中、収益・株主重視、フラットな組織、柔軟な雇用・人事制度等のアングロ・サクソンの経営方式は、あたかも現在の日本の経営者の守るべき基準・規範となった感がある。このため多くの日本企業はGEのようなアメリカの優良企業を“レフェラント”ないし模範としてその経営パターンを模倣し同型化しようとしており、この「模倣的同型化」の制度化現象は日本の産業全般に及んでいるように思われる。

GE社が世界の超優良企業として輝かしい業績を上げているのは、ジャック・ウエルチ会長が強力なリーダーシップを発揮して「GE革命」を遂行したからにはほかならない。日本企業にも経営革新が求められているが、経営革新の成否およびその実行の遅速を決定するのが最高経営者のリーダーシップである。

このような状況を踏まえて、われわれは日本企業のアングロ・サクソンの経営モデルへの「模倣的同型化」の組織行動と、その制度化行動を促進する最高経営者のリーダーシップの行使状況を確認するため、アンケート方式の実態調査を実施した。その結果、日本企業は経営革新をアングロ・サクソンの経営パターンへの「模倣的同型化」の形で遂行しつつあること、およびその「模倣的同型化」の程度(アングロ・サクソン化度=AA指数)が高い企業ほど最高経営者が強いリーダーシップを発揮している状況が、計量的に把握された。さらに、2010年に日本企業の経営方式は、計量的に見て、約74.4%アングロ・サクソン化されるというという分析結果を得た。

### はじめに

現在わが国企業をめぐる環境は激変している。日本経済の成熟化、グローバル化、高度情報化という構造変化の波が押し寄せてきている。そのうえにバブル期に積み重ねた巨額の不良債権が金融危機を招き、それが原因で不況が深刻化し、国内の企業は不況からの出口を求めて苦闘している。この長引く不況は企業にいままで聖域といわれていた雇用にも手を付けさせ、経営の構造的変革に本気で取り組むことを強めている。

その一方、アメリカ経済は絶好調で株価も11,000ドルを突破した。アメリカ企業は80年代の競争劣位を克服し、優れた経営者の下で戦略的スピード経営により高収益を上げている。当代最高の経営者と評判の高いゼネラル・エレクトリック社のジャック・

ウエルチ会長は、

- ①スピード経営
- ②バウンダリレス(境界のない)組織活動
- ③ストレッチ(高い経営目標)
- ④経営資源の集中(業界で1位か2位に入っていない事業は撤退か売却)
- ⑤ビジョン・価値観共有のためのワークアウト活動

という経営方針を実践しているが、この方針はあたかも現在の世界の経営者の守るべき基準・規範となった感がある<sup>1)</sup>。こうしたアメリカ企業の経営方針に影響を受けて、日本企業は、スピード経営、資源の集中と選択、収益・株主重視、雇用・人事制度の改革など新しい経営手法を取り入れ経営革新を図っている。しかもその経営革新の動きは、一部の企業に限らず日本産業全般に及んでいるように思われる<sup>2)</sup>。

このように多数の企業がアングロ・サクソンの経営モデルへ向って同じような組織行動をとるといふ現象は、これを一体どういう分析フレームワークに基づいて解釈すればよいのだろうか。また、日本企業が完全にアングロ・サクソン化してしまえば、21世紀において日本型経営というものは一体どうなってしまうのであろうか。ジャック・ウエルチ会長が「GE革命」を開始したのは1980年初頭であるが、その頃まだGEは収益的に健全であった。それにもかかわらず、将来の収益の低下を見越したかれは経営革新の大鉦を振った。GEの今日の隆盛は、ひとえにかれの先見性と指導力によるのである。このように、最高経営者のリーダーシップは企業の命運を左右する。日本企業の経営革新において、最高指導者のリーダーシップはどのような影響を及ぼすのであろうか。

このような問題意識から、筆者等は日本企業のアングロ・サクソン化現象の原理を解明し、次に、21世紀の日本的経営の姿を予測し、さらに、アングロ・サクソンの経営革新に果たす経営者のリーダーシップについて分析を加えることを試みた。研究方法として、理論研究と共にアンケート調査を併用することとした。

## 1 先行研究のサーベイ

上述のように現在わが国企業が遂行している経営革新は1社や2社の規模でないのはもちろんのこと、その変革の波は日本の産業界全体を覆っている。しかもその動きは、上述のように、アングロ・サクソンの経営パターンと同型化する方向に向っているように思われる。そのようにこの現象は

産業規模の多数の企業組織が集団として  
環境の変化と不確実性に対応するために  
ある組織パターンを模範(モデル)として  
そのモデルとの「同型化」をめざして  
自己を変革する

過程であるということがいえる。これらの特徴をもった集団的な組織行動現象がどういう原理から起こるのだろうか。この点を理論的に解明する既存の研究にはどのようなものがあるのだろうか。上記の5つの条件を考慮すると、その理論は、まず、産業レベルにいたる多数の組織の行動を研究対象とするため、マクロ組織分析フレームワークを備え

たものでなくてはならない。第2に、環境適応を研究対象とする点で、それは環境適応理論の流れに属するマクロ組織理論でなければならない。とすれば、それは資源依存理論、個体群生態学、制度化理論のいずれかということになる<sup>3)</sup>。

紙数の関係で詳細に立ち入るわけにいかないが、現在の日本産業界の動向、すなわち多数の企業(組織)がアメリカの優良企業(組織)の経営方式を取り入れながら経営革新を推進しつつあるという現状を分析するツールとしては、資源依存論と個体群生態学には問題がある。資源依存論では、組織は決して自己充足的な存在ではなく、諸資源を所有しコントロールしている他組織(環境)に依存しているとし、組織がいかに依存状態をコントロールし、自分の意思決定の自律性を増大するためにどのように行動すればよいか、という点を主たる関心事としている。しかし、日本企業組織の大半はアメリカの優良企業組織と資源依存関係にはないし、それゆえなおさら依存関係からの自律性回復には関心がない。こうした観点から、本研究の分析ツールとして資源依存関係は適切ではないと判断せざるを得ない<sup>4)</sup>。

生物学的生態学の自然な選択モデルから派生した個体群生態学は、ある期間における組織的变化は基本的には選択という形をとる、また、組織が生まれるとか組織が生存する機会は、同じ種(産業)のなかで他の組織の数(依存密度)、資源を共有している他の形態の組織との競争によって影響を受けるとしており、この学説における研究者の関心は、競合企業や直接相互作用しているネットワークに向けられている。このように個体群生態学も競合企業や直接相互作用している組織を分析対象とするため、対象範囲が狭すぎる。またこの学説は、後で考察する制度化理論と異なり、イノベーションによって引き起こされる変化は結局はコアとなる組織形態を変えないと定義している<sup>5)</sup>。しかし、現在日本企業が遂行しようとしている組織革新は、キャッチアップ型経営からフロントランナー型経営へという根本的な変革であり、そしてその組織革新に努めている企業が日本の産業の全般にわたっているという現実がある。そういう意味から、個体群生態学も、資源依存論と同じく、現在進行しつつある日本産業界の変革の現状を分析するのに適した分析枠組みであるとは認めがたい。

## 2 制度化理論

現在の日本企業の産業レベルにおけるアングロ・サクソン化の現象は、マクロ組織パラダイムである制度化理論のいう「その環境(組織フィールド)において“成功者”とみなされている他の組織パターンを採用することで、不確実性に対応しようとしている同型化行動」であると解釈される。制度化理論は、組織が制度化された環境に埋め込まれていることを前提とし、組織はこうした環境のなかで、他の組織と交流しながら学習し、適切であると外部から認められたパターンを取り込むことによって自らの正当性や行動の妥当性・適切性に関する保証を得、生存が保障されると規定している。このように制度化理論では、正当性や他組織との同調(conformity)や「同型性」を重視し、組織は環境が体現しているルール、神話、価値、信念を受け入れ正当性を獲得するため「同型化」の行動をとるとしている。この「同型化」という行動原理が制度化理論のキー概念となっている<sup>6)</sup>。

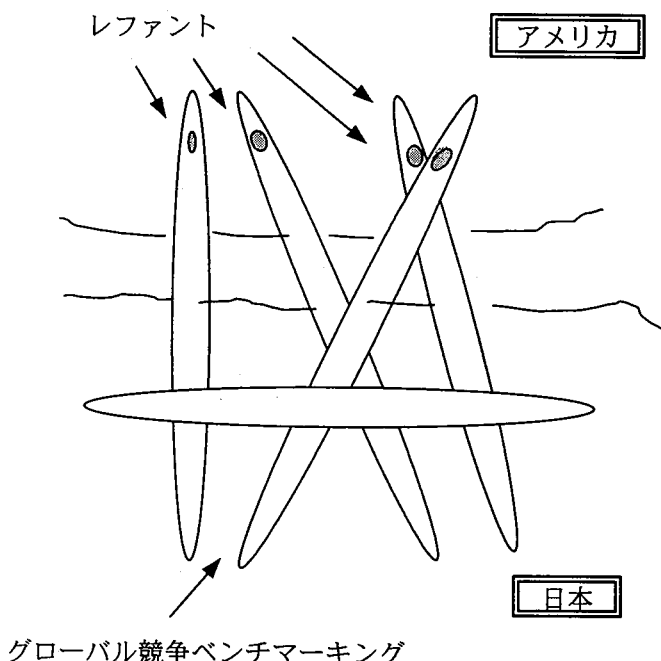
上記のように制度化理論は、環境は組織へ正当性を付与するもので、したがって組織は「組織フィールドへ参加し同調することによって自らの正当性や行動の妥当性・適切性に関する保証を得る」ことになる、と述べている。この環境といい「組織フィールド」といい、これらは一体何であろうか。この点については制度化理論学者の間にも諸説があるが、環境＝「組織フィールド」という解釈で大体まとまっている。ディマジオ＝パウエルは、組織フィールドとは、全体として、制度的生活における認識領域を形成する諸組織であり、重要なサプライヤー、資源および製品の消費者、規制機関、さらには自組織と類似したサービス・製品を供給する他組織から構成されている、と定義している。このように組織フィールドは、人々が共有する諸活動に関する相互認識をともなう点で社会構造であり、さらに、重要なのは参加者が他組織をレフェラント(準拠物)として認識する、あるいは類似した諸活動を共有していると認識する点で認知的構造であるという点である<sup>7)</sup>。

現在の日本の産業界を見渡すと、製造業・サービス業を問わず、それぞれ分野別の業界がある。たとえば、製造業では情報通信、家電、自動車、産業機械、食品、繊維等、サービス業では金融、流通、交通、マスコミ等の業界である。それぞれの業界には多数の企業・組織が属しており、ときには重層的な位置関係にある。たとえば、ある組織はユーザーとなり、ある組織は供給者となる。かれらのなかにはもちろん全然資源依存関係・取引関係にない競争相手同士も存在している。しかしそうしたフィールドのなかの組織全部に、同じ業界に属し類似した諸活動を共有しているという共通の認識がある。したがって、このような業界は認知構造としての組織フィールドであるとみなすことができる。近年、経済のグローバル化により、各組織は自国内の環境すなわち他組織のみに注意を奪われている訳にはいなくなった。海外の同業者・競合相手や供給者や顧客にも気を配らなければならない。ということは、組織フィールドに海外の組織も取り込み、組織フィールド自体もその領域を海外へ伸ばし、グローバル化したといえる<sup>8)</sup>(図1)。

組織は自分の本来の業界だけではなく、異なる業界へ参入することがある。たとえば、電子部品の製造組織は通常AV・家電業界で行動しているが、同じような製品を自動車業界へも納入している。ということは、この組織は2つの組織フィールドに跨って存在しているということを意味している。通常、組織は原料の仕入・納入の他に、金融機関や流通業等とも取引関係を結んでいる。したがってそれぞれの組織は何重にも重なった組織フィールドに所属する。このように現在の日本の産業界は、幾重にも重なった組織フィールドで構成されているといえることができる。

制度化理論学者は、個体群生態学者と異なり、組織学習やイノベーションの重要性を理解しそれを積極的に取り入れてきた。かれらはまずイノベーションが組織フィールドのなかで組織間にいかに広がるかを研究した。次いで組織が多国籍化して組織フィールドが本国から海外諸国へと伸長され、フィールドが重複・錯綜するにつれて、異なる知識と知識が“化学反応”を起こしイノベーションが触発される状況に気づいた。そしてそのイノベーションが「グローバル競争ベンチマーキング」により、急速に組織間に広がることを研究したのである<sup>9)</sup>。

図1 グローバル組織フィールド



現在の日本の市場環境においては、「グローバル競争ベンチマーキング」によって得られた組織学習の成果、すなわちアングロ・サクソンの市場原理主義と株主利益重視の組織パターンが、一部経営者、経営者団体、学者、コンサルタント、評論家、アナリスト、ジャーナリスト等の経営・経済専門家の主張や実証によって、いまや日本企業において実践されるべき組織モデルであるという「正当性」を得ているように思われる。最近の系列取引の解体や株式の持ち合い解消、収益性と資源効率重視の経営、終身雇用や年功賃金制度の崩壊、事業戦略における総合主義の見直しなど、市場環境におけるアングロ・サクソンの経営理念や手法に対する評価の高まりは、市場・業界という「組織フィールド」のメンバーである企業が「正当化」された理念や手法を内部化することにより、自らの経営の成果と責任に対する「正当性」の保証を求める行動を促している、と解釈される。このように、いまやわが国の企業および経営者は、速やかにアングロ・サクソンの経営モデルに向かって自らの組織を変革させることに「正当性」を見出し、そのように努力しているといえよう。

なお、ディマジオとパウエルによれば、同型化には次の3つの様式があるという<sup>10)</sup>。

(1) 強制的同型化

組織が依存しているより上位のシステム、たとえば国家、の政治的影響力や法的制裁力によってもたらされる同型化である。すなわち政治や法律といった強制力を源泉とした同型化の様式である。

(2) 規範的同型化

「適切な」組織パターンが専門家集団によって共通の規範として正当化され、その規範が教育や組織を越えた専門家のネットワークを通して共有されるという同型化の様式である。この場合プロフェッショナル集団としての業界団体や専門化集団が重要な役割を果たす。

### (3) 模倣的同型化

組織は環境・技術・目標についての不確実性に直面している。こうした不確実性に対する標準的対応が模倣である。準拠すべきシステム内の他組織、すなわちその環境において「成功者」とみなされている他の組織の行動・パターンをモデル化し、それを採用することで不確実性に対応しようとする。このようにして同型化が進む。

日本企業が成功しているアメリカの企業を手本にして経営革新を遂行するのは、国による強制や法律や税制による規制からではない。またこのアングロ・サクソンの経営革新を行おうとしているのは、一部の専門集団や特殊な業界団体でもない。このように同型化の行動は他者による強制でなく自発的に行われるのであり、また同型化の行動主体も全産業に展開している。このため、現在の日本企業の同型化行動は、上記の3タイプの中の「模倣的同型化」ということができる。

## 3 制度的変革に対する経営者のリーダーシップ

制度化理論は同型化の原理を説明する一方、「組織はテクニカルな現象であると同時に社会的な現象であり、その構造およびプロセスはテクニカルな合理性によってのみ形成されるわけではない」という問題を提起している<sup>11)</sup>。企業組織は、それぞれの国、地方のビジネス文化や価値観、さらに経営の知に関する伝統や「慣性」をもつ<sup>12)</sup>。このため、組織フィールド内の模範であるレファレント(準拠物)すなわちアングロ・サクソン系優良企業をもつ経営理念と手法に対する高い評価と同一視にもかかわらず、「模倣的同型化」すなわちアングロ・サクソン化は直線的に進行するのではないと思われる。

この文化的・制度的障害を乗り越えて経営革新を速やかに成し遂げるには、経営者の強力なリーダーシップが要求される。従来の日本企業はミドルが中心的な役割を果たす「ミドル・アップダウン」方式が特徴であった<sup>13)</sup>。しかしミドルが中心となる合議主義では、お互いが牽制し合うため思い切った革新・変革は実行できない。したがって転換期にある日本企業に求められているのは、組織内の抵抗を排除し、改革を果敢に推進する強力なリーダーシップである。しかもそのリーダーシップは、革新の意義を組織構成員に理解させ、組織全体で価値観を共有しながら目標に向かって邁進する理念と戦略に裏打ちされたものでなければならない。メガ・コンペティションの時代においては、この変革を実現する緩急が企業の命運を分ける。したがってグローバル・リーチの経営者のリーダーシップがいまこそ強く要求されるのである。

リーダーシップに関する研究には、パワーの源泉としての個人の資質を対象とする資質論やリーダー行動論、さらにコンティンジェンシー理論研究等がある。これら従来のリーダーシップ論では、リーダーの資質やリーダーシップの要素分析、リーダーの類型

化、リーダーとフォロワー(部下)との関係、内外の経営環境とリーダーシップとの関係などの研究方法がとられている<sup>14)</sup>。しかし従来の研究や調査の対象となっているのは、軍隊の下級将校のリーダーシップであったり、生産現場のフォアマンのそれであったり、企業の中間管理職のものであったりして、企業の最高経営者のリーダーシップを論じた学術書は多くない。したがって、従来の研究の多くは企業のトップ・マネジメントを対象としたリーダーシップの研究に適用するには、現実の問題として、限界がある。たとえば、リーダーシップ資質論で掲げているような諸々の資質を1人で兼ね備えた人物、たとえば、GEのウエルチ会長のような精力的で、カリスマ性をもち、しかも部下との対話に多くの時間を割く人物がそう多くいるとは思えない。また、1人の最高経営者が交代し、全然異なるタイプの人物がその後任者として同じ職に就任した時に、その交代が組織のパフォーマンスにどのような影響を及ぼすかという因果関係を説明する理論もない。したがって組織の最高責任者のリーダーシップを論じる場合もミクロな視点から論じるのはあまり意味がない。論じるとすれば、産業界全体を見渡すマクロな視点からの議論が必要である。

現在の日本企業のアングロ・サクソン化の動きは、個々の企業における変革に止まらず産業全体の制度的変革となっている。このような環境の激変期において、組織の最高指導者は従来と同じ形のリーダーシップを発揮していればそれで済むのだろうか。他者に先駆けて組織変革を遂行することがグローバル競争に打ち勝ち、生残りに成功する方法である時代では、いかに迅速に組織変革を貫徹するかのスピードが問われている。組織内の慣性・抵抗を断固として排除し革新を推進するには、組織の最高責任者の強力なリーダーシップが不可欠である。この組織変革を推進するのに必要な最高指導者のリーダーシップとはどのようなものだろうか。

コッターはトップ・マネジメントの役割を、

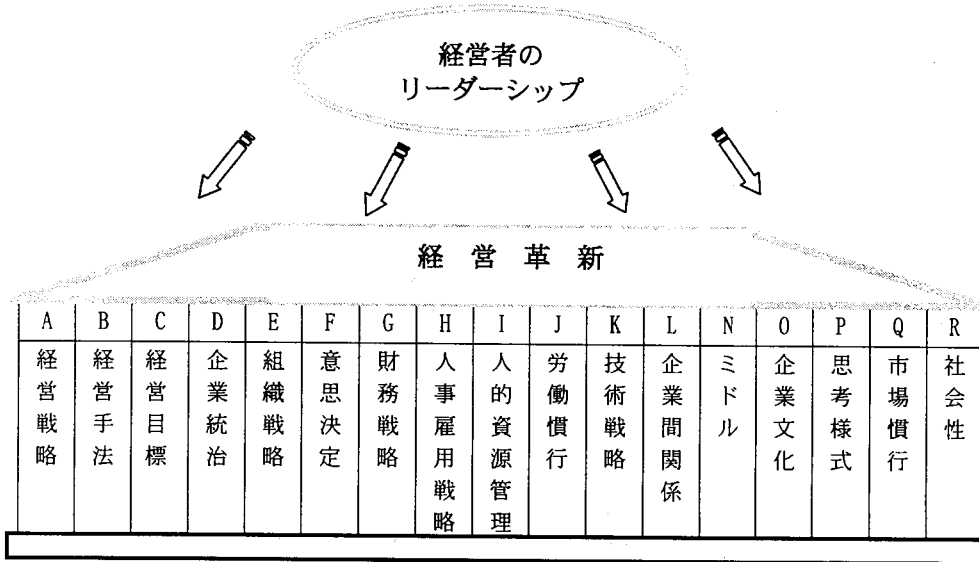
- ①企業経営の効率的管理を主体とするマネジメント
- ②ビジョンを示し従業員士の士気を高めるリーダーシップ(狭義)

の2つに峻別している。パートレット＝ゴシャールもコッターに似た見解をとっており、とくに高次の組織学習を自発的に行う組織を構築し競争優位を高める能力を重視している<sup>15)</sup>。高いパフォーマンスを挙げているアングロ・サクソン系企業を手本として、その経営者の信念や行動に同調するために目標に向かって従業員を動機づけ誘導するには、コッターやパートレット＝ゴシャールのいう「高度な(狭義の)リーダーシップ」が経営の最高指導者に要求される。そのうえに、現在のグローバル市場環境においては、グローバル・スケールの視野をもち、メガ・コンペティションに勝ち抜くための戦略構想力と実践力を併せもつ「グローバル・リーダーシップ」が要求されるのである。

本研究は日本企業のアングロ・サクソンの組織パターンへの模倣的同型化の状況を制度化学理論を援用しながら実証的に解明することであり、それとの関連において、同型化の進捗状況に及ぼす組織の最高指導者の影響につき実証的に考察することにある。したがって、本研究においては、組織の最高指導者の「グローバル・リーダーシップ」の意味を研究目的に沿って具体的に絞り込む。すなわちリーダーシップを「グローバル経営におけるアングロ・サクソン化経営革新の推進に対して組織の最高指導者が及ぼす影響

力」と定義し、定性的というよりは定量的な分析を行うことを目標とする(図 2)。

図 2 経営革新と経営者のリーダーシップ



#### 4 アンケート調査と研究課題

上記で筆者らは、日本企業がGEなどのアングロ・サクソン系優良企業の経営パターンを手本としてそれに同型化する組織行動の原理を、制度化理論のフレームワークに基づいて分析した。また、アングロ・サクソン系組織パターンへの模倣的同型化という形で経営革新を遂行する日本企業において、組織の最高責任者が高度なグローバル・リーダーシップを発揮することが、21世紀において競争優位を構築するために必要不可欠であることを考察した。これらの理論的研究成果を仮説として、この仮説を検証するため、われわれは次のような実証研究の課題を設定する。

- a) 日本企業は現在日本経済のターニング・ポイントに直面して、アングロ・サクソンの経営パターンへの模倣的同型化を積極的に推進していると判断されるが、事実だろうか。
- b) 日本企業の模倣的同型化は、21世紀初頭においてどの程度まで進展するだろうか。
- c) 日本企業が目指す企業革新の方向性は、アングロ・サクソン化と同一だろうか。
- d) 現在の日本企業の経営革新に対する最高指導者のグローバル・リーダーシップは、現実にどのような影響力をもっているのだろうか。

筆者らは上記のような日本企業のアングロ・サクソンの企業モデルへの模倣的同型化の実態と、この経営革新に対する最高経営者の影響力すなわちグローバル・リーダーシップの実状を把握するために、実証的かつ定量的な調査を行うことを試みた<sup>16)</sup>。日本の産業界・組織フィールドに属する数多くの企業の実態を調査するにはインタビュー調査は適さないで、アンケート調査を実施することにした。その詳細は次の各章の通り



である。

## 5 アンケート調査の準備と実施

### (1) アンケート調査対象

詳細については注 17 を参照のこと。

### (2) 質問事項の設定

添付アンケート用紙(資料 1)の通り、

- ① 経営戦略 ② 経営手法 ③ 経営目標 ④ 企業統治 ⑤ 組織戦略
- ⑥ 意思決定 ⑦ 財務戦略 ⑧ 人事雇用戦略 ⑨ HRM ⑩ 労働慣行
- ⑪ 技術戦略 ⑫ 企業間関係 ⑬ 経営者 ⑭ ミドル ⑮ 企業文化
- ⑯ 思考様式 ⑰ 市場慣行 ⑱ 社会性

という企業経営の 18 の領域について合計 84 の質問項目を設定した<sup>18)</sup>。それぞれの質問項目にはスケールが 1 から 5 までの 5 段階で表示されており、回答者は 1 から 5 の間の適当な段階に印を付けて回答することになっている。スケールには 3 種類の印が付けられることになっている。まず、われわれ質問者が知覚する代表的なアメリカの優良企業のポジションをあらかじめ質問票に記入した。このポジションは「◎印」で表示されており、合計 84 の質問項目のうち 78 項目において「◎印」が 5 の段階に付けられている。残りの 6 項目、すなわち「権限委譲の大小」、「情報共有の程度」、「従業員の教育・訓練の程度」、「従業員の教育・訓練に対する経営者のコミットメントの程度」、「企業文化の伝統の強さ」、「環境対策の程度」に関する 6 項目において、「◎印」は真ん中の 3 に付けられている。これらの位置づけに対し疑問がある場合は、回答者が修正することになっている。(実際には修正がなかった。)

回答者は、「◎印」のポジションを参考にそれと対比しながら、自社が 1980 年代に留まっていたポジションに対して「×印」を、2010 年に到達すると予想されるポジションに対して「○印」をつけることが要請された。

### (3) アンケート集計方式

添付アンケート回答集計表(表 1)の中央に 3 段の横長のコラムがある。(回答者の希望により社名は伏せてある。)その左端に縦に表示されている記号は、

X = 1980 年代の日本企業のポジションを表す指標

Y = 2010 年の日本企業のポジションを表す指標<sup>19)</sup>

V1 = Y(2010 年のポジション) - X(1980 年代のポジション)

V2 = Z(アメリカ企業の現在のポジション) - X(1980 年代のポジション)

V3 = Z(アメリカ企業の現在のポジション) - Y(2010 年のポジション)

であり、X, Y, Z のそれぞれの指標・数字は 1~5 である。さらに、表 2 の上の部分に次の表示が見られる。

Z = アメリカ企業の現在のポジションを表す指標

N = 質問・回答総項目数

1999年3月10日

表 1 21世紀の日本の経営とリーダーシップ

企業名

402

アンケート回答集計

X=80年代指標  
 Y=2010年指標  
 N=全質問項目数= 84

$\Sigma X = 274$   
 $\Sigma Y = 333$   
 $\Sigma Z = 408$

$V1 = \Sigma (Y-X) = 59$   
 $V2 = \Sigma (Z-X) = 143$   
 $V3 = \Sigma (Z-Y) = 83$

AA指数 =  $\Sigma Y / \Sigma Z * 100 = 82$   
 TR指数 =  $\Sigma V1 / \Sigma V2 * 100 = 41$   
 L指数 =  $(L1+L2) / 2 = 4.3$

| 項目 | A  | 1 | 2  | 3 | 3 | 4  | 4 | 5  | 6 | 7 | 8 | B | 1 | 2  | 3 | C | I | 2  | 3  | D  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | E | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | F | 1 | 2 | 3 | 4  | 小計  |
|----|----|---|----|---|---|----|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| X  | 5  | 3 | 2  | 3 | 4 | 4  | 4 | 3  | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3  | 5 | 5 | 3 | 2  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 98 |     |
| Y  | 4  | 4 | 3  | 5 | 5 | 5  | 4 | 3  | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4  | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 120 |
| V1 | -1 | 1 | 1  | 2 | 1 | 1  | 1 | 1  | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0  | 1 | 2 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 22 |     |
| V2 | 0  | 2 | 3  | 2 | 1 | 1  | 2 | 3  | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0  | 2 | 3 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 42 |     |
| V3 | 1  | 1 | 2  | 0 | 0 | 0  | 1 | 2  | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0  | 1 | 1 | 0 | 0  | 1  | 1  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2  | 20  |
| 項目 | 5  | 6 | CI | 2 | 3 | 4  | 5 | HI | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | II | 2 | 3 | 4 | J  | 1  | 2  | 3 | 4 | 5 | 6 | K | 1 | 2 | 3 | L | 1 | 2 | 3 | M | 1 | 2 | 3 | 小計 |     |
| X  | 4  | 3 | 3  | 3 | 3 | 3  | 3 | 3  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 87 |     |
| Y  | 4  | 4 | 4  | 4 | 4 | 4  | 4 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 103 |
| V1 | 1  | 1 | 1  | 1 | 1 | 1  | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 |     |
| V2 | 1  | 2 | 2  | 2 | 2 | 2  | 2 | 2  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 51 |     |
| V3 | 0  | 1 | 1  | 1 | 1 | 1  | 2 | 0  | 1 | 2 | 3 | 3 | 0 | 2  | 2 | 0 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 35 |     |
| 項目 | 4  | 5 | 6  | 7 | 8 | NI | 2 | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6  | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | PI | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Q | 1 | 2 | 3 | R | 1 | 2 | 3 | R | 1 | 2 | 3  | 小計  |
| X  | 4  | 1 | 3  | 4 | 3 | 3  | 3 | 3  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 89 |     |
| Y  | 5  | 3 | 3  | 3 | 5 | 3  | 3 | 3  | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5  | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 110 |
| V1 | 2  | 2 | 0  | 1 | 0 | 1  | 0 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 21 |     |
| V2 | 1  | 4 | 4  | 2 | 1 | 2  | 2 | 2  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 50 |     |
| V3 | 0  | 2 | 2  | 2 | 0 | 2  | 2 | 2  | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0  | 1 | 0 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0  |     |

LI = リーダーシップ指数 4.4  
 L2 = リーダー指数 = 4.3

|                 |     |
|-----------------|-----|
| A1~F4 (14Y)     | 61  |
| F5~M3 (14Y)     | 59  |
| M4~R3 (13Y)     | 53  |
| A1~R3 (41Y)=LS1 | 173 |
| (A1~R3)/41      | 4.4 |
| LS1/ΣY*100 (%)  | 52  |

| Item | X   | Y   | Y/G | Item | X  | Y  | Y/G | Item | X   | Y   | Y/G |
|------|-----|-----|-----|------|----|----|-----|------|-----|-----|-----|
| A    | 28  | 35  | 88  | G    | 15 | 20 | 80  | M    | 27  | 34  | 85  |
| B    | 4   | 7   | 70  | H    | 16 | 19 | 63  | N    | 6   | 6   | 60  |
| C    | 9   | 12  | 80  | I    | 12 | 12 | 60  | O    | 35  | 43  | 78  |
| D    | 19  | 23  | 92  | J    | 3  | 4  | 40  | P    | 13  | 16  | 80  |
| E    | 23  | 28  | 93  | K    | 12 | 15 | 100 | Q    | 8   | 11  | 73  |
| F    | 22  | 24  | 80  | L    | 8  | 9  | 60  | R    | 14  | 15  | 100 |
| Sum  | 105 | 129 | %   | Sum  | 66 | 79 | %   | Sum  | 103 | 125 | %   |
| TTL  | 274 | 333 |     |      |    |    |     |      |     |     |     |

これらの変数を用いて、われわれは次の関係式を設定した。

$$\text{AA指数(アングロ・サクソン化指数)} = \Sigma Y / \Sigma Z * 100$$

$$\text{TR指数(80年代～2010年の変革度指数)} = \Sigma V1 / \Sigma V2 * 100$$

すなわち、AA指数は、2010年に日本企業がアングロ・サクソンの企業モデル(100%)に対して「どこまで(何パーセントまで)」接近するか、を示すものである。TR指数は、アングロ・サクソンの企業モデルを100としたスケールを用いて、日本企業が1980年代から2010年までの間にスケールの上をどれだけ移動するか、すなわち経営革新によりどれだけ自分自身を変革するかの「移動した距離/変革した程度」をパーセントで表示したものである。

## 6 アンケート調査の分析・評価

### (1)アングロ・サクソン化指数(AA指数の計算)の計算

上記の公式に基づき、総数32社の回答を集計した。その集計結果を業種コード別に集計・表示したのが、表2(アンケート集計分析)である<sup>20)</sup>。

現在、日本企業は収益性や株主利益を重視し、経営資源を基幹事業へ集中し、スピード経営を実践すべく、アングロ・サクソンの経営モデルへの同型化をはかっている。アンケート回答の集計結果は、その状況を数字で表現している。表2のAA欄には2010年に予想される日本企業のアングロ・サクソン化の進捗の程度・度合いがAA指数によって表示されている。その欄の底部には32社全体のAA指数の平均値が74.4(%)であることが示されている。このAA指数が74.4%であるということは、2010年に日本企業がアングロ・サクソンの経営モデルへ大きく近づくことを意味している<sup>21)</sup>。

AA指数が74.4であるということは、日本企業がアングロ・サクソンの経営モデルへ同型化しようとしていることを証明するものであるが、見方を変えれば、少なくとも2010年の時点では、日本企業がアングロ・サクソンの企業モデルと完全に同型化することがないことを意味しているともいえる。このことを、アングロ・サクソンの経営モデルからの乖離(非同型化度D)という変数を使用して、定量的に表現するとすれば、

$$D = 100 - \text{AA指数}$$

という関係になる。AA指数は74.4であるから、アングロ・サクソンの経営モデルからの乖離/非同型化度(D)は25.6となる。これらの数字の意味は、1980年代の日本的経営を基準として考えると、2010年に日本企業はアングロ・サクソンの経営モデルに約3/4だけ接近するが、そこから依然として約1/4の距離を保つということである。

表 2 21 世紀の日本的経営とリーダーシップ—アンケート集計分析—

| コード  | 企業名 | AA   | TR   | L     |
|------|-----|------|------|-------|
| 101  |     | 74   | 58   | 3.6   |
| 301  |     | 75   | 46   | 3.7   |
| 302  |     | 62   | 28   | 3     |
| 401  |     | 74   | 45   | 3.5   |
| 402  |     | 82   | 41   | 4.2   |
| 403  |     | 71   | 45   | 3.6   |
| 501  |     | 79   | 57   | 3.9   |
| 502  |     | 62   | 25   | 2.9   |
| 601  |     | 69   | 25   | 3.6   |
| 701  |     | 87   | 73   | 4.6   |
| 702  |     | 85   | 65   | 4.4   |
| 703  |     | 83   | 60   | 4     |
| 704  |     | 69   | 36   | 3.5   |
| 705  |     | 72   | 39   | 3.3   |
| 706  |     | 67   | 21   | 3.3   |
| 801  |     | 77   | 55   | 3.7   |
| 802  |     | 68   | 0    | 3.6   |
| 805  |     | 74   | 43   | 3.6   |
| 1001 |     | 70   | 39   | 3.3   |
| 1301 |     | 75   | 52   | 3.7   |
| 1302 |     | 77   | 46   | 3.9   |
| 1310 |     | 65   | 17   | 3.1   |
| 1401 |     | 69   | 21   | 3.2   |
| 1402 |     | 72   | 47   | 3.8   |
| 1420 |     | 76   | 51   | 3.9   |
| 1430 |     | 71   | 46   | 4     |
| 1450 |     | 80   | 55   | 4.1   |
| 1501 |     | 80   | 52   | 4.2   |
| 1502 |     | 76   | 43   | 3.9   |
| 1503 |     | 86   | 66   | 4.5   |
| 1701 |     | 89   | 58   | 4.2   |
| 1901 |     | 65   | 33   | 3.3   |
|      | 合計  | 2381 | 1388 | 119.1 |
|      | 平均  | 74.4 | 43.4 | 3.7   |

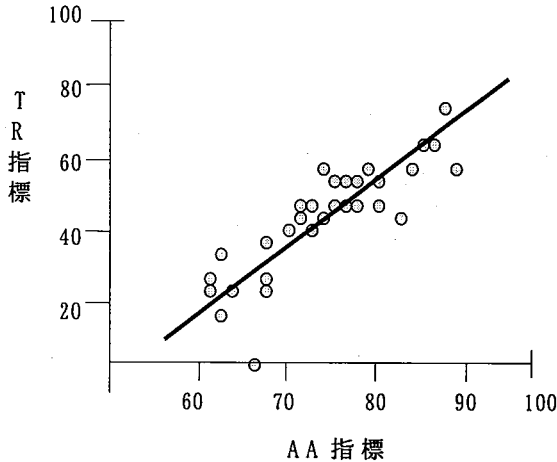
(2) 経営変革度指数 (TR 指数) の計算

表 3 の TR 欄には 1980 年代から 2010 年の間に日本企業が成し遂げると予想される経営革新の程度・度合いが TR 指数によって表示され、その 32 社の平均値が 43.4 (%) となっている<sup>22)</sup>。前項で、日本企業がアングロ・サクソンの経営モデルへ同型化する傾向にあることを実証したが、それとの関連において、果たしてアングロ・サクソン化＝経営革新ということがいえるのか、という疑問が出てくる。

この疑問に対する解を求めめるため、われわれは AA 指数と TR 指数の間の関連性を調べた。図 3 はこの目的のために、表 2 に基づいて作成されたグラフである。X 軸に AA 指数、Y 軸に TR 指数をとり、32 社の得点がプロットされている。このグラフを一目見れば、AA 指数と TR 指数の間に相関関係が存在することが見てとれる。相関係数を計算してみると 0.8195 という値が得られ、両指数の間に強い相関関係があることが裏付けられた。(紙

数の関係で計算根拠の説明は省略するが、回帰直線は、 $Y=a+bX=-93.7+1.84*X$ となる。) このことは、「アングロ・サクソン化 = 経営革新」という関係が、ほぼ成り立つことを定量的に証明したものと解釈される。

図 3 AA指標とTR指標の相関図



相関係数  $r=0.8195$   
 回帰直線  $Y=a+bX = -93.7+1.84*X$

(3) リーダーシップ指数「L指数」と「AA指数」間の相関関係

質問票の 84 個の質問項目は、18 の課題領域に分かれている。そのうち「経営者」に関する質問は、経営者のグローバル・リーダーシップに関係するものである。すなわち

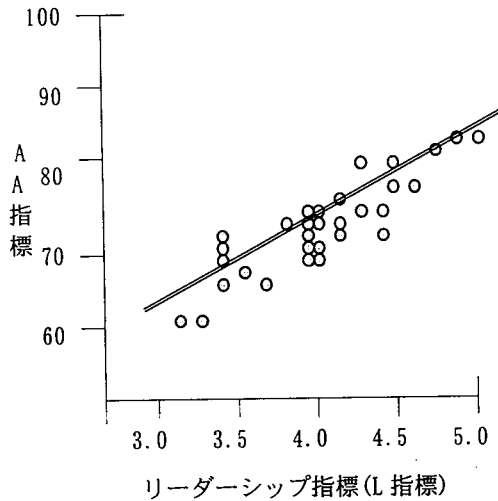
- ①企業の最高意思決定のスピード
- ②経営者のビジョンの明確性
- ③価値観共有の努力の強弱
- ④企業文化変革に対する信念
- ⑤外国人経営者の数
- ⑥経営陣の海外経験の多寡
- ⑦後継者養成の計画性
- ⑧社員の教育・育成

の 8 項目である。これらの項目は、企業のグローバル経営経営革新に対する「グローバル・リーダーシップ=影響力」の構成要素であり、その影響力の出力源である(図 2)。経営者は、リーダーシップを発揮し、企業の経営戦略や組織行動に働きかけて経営革新を推し進める。企業のアングロ・サクソン化の進捗度合いと経営者のグローバル・リーダーシップの強さの間に何らかの関係を見い出せないだろうか。この疑問に対する解を求めるためにリーダーシップ指数「L指数」とアングロ・サクソン化指数「AA指数」との間の相関関係を求めた。図 4 は表 2 に基づいて作成されたグラフで、横軸にL指数、縦軸にAA指数をとり、32 社の得点がプロットされている。このグラフも両指数の間に

相関関係があることを明確に示している。相関係数は 0.9139 という高い値になっている。回帰直線は次のようになっている。

$$Y = a + bX = 18.2 + 15.2X$$

図 4 リーダーシップ指標とAA指標の相関図



相関係数  $r=0.9139$   
 回帰直線  $Y=a+bX = 18.2+15.2*X$

## 7 インプリケーション

われわれのアンケート調査の結果は、次のことを意味している。

### ①日本企業のアングロ・サクソン化の動向

回答企業が、例外なく、アングロ・サクソンの経営理念と方式の合理性をかなりの程度肯定し、それらを取り入れることによって経営革新を行うべく積極的な努力を払っている実状が、定量分析により具体的(同型化度 74.4%)に把握された。

### ②日本企業のアングロ・サクソン化の限界

前項のように、日本企業はアングロ・サクソン化を追求しているが、少なくとも 2010 年までは、アングロ・サクソン系企業の経営モデルに完全に同型化することはなく、それとは一定(非同型化度 25.6%)の距離を置こうとしていることがわかった。

このように本研究の計量的アプローチから得られた結果は、1つの疑問、すなわち 21 世紀には優良企業といわれる企業の経営方式は、その国籍を問わず、グローバル・スタンダードへ収斂するのではないか、という疑問に対し 1つの回答を出したものと見える。

### ③リーダーシップと組織革新の関係

0.9139 という高い相関係数が示すように、両者の間には強いつながりがある。強力なリーダーシップが経営革新を促進するというわれわれの仮説が定量的に立証された。いま転換期にある日本企業に求められているのは、このような経営革新の推進力となる経営者の強いリーダーシップである。

## 終わりに

制度化理論は「検証された命題よりも、むしろ調査研究にとって有効なフレームワークの進化を提供してきた」といわれ、理論そのものも新しくかつ未完成である<sup>23)</sup>。またこの理論は定性的な分析手法に主として依拠している。したがって1つの新しい制度に対する制度化の問題を分析する場合も、制度化すなわち同型化が完成したかしないかという2元論的な立場をとるか、または同型化へ向って連続的に変化し接近するという折衷論的な立場をとるかといった問題が未解決のまま残されている。本研究は後者の研究アプローチを採用しており、この問題に対する1つの提案を行っている。

アンケート調査方式は1つの欠点を有している。ごく単純化された、限られた数の質問に対して単純化された回答を求める点である。たとえば、労働市場に関する質問にしても、アングロ・サクソンの経営モデルでは外部労働市場としているが、アメリカ、ドイツ、フランスなどの欧米の大国をホームベースとする多国籍企業では、幹部要員は原則として内部で養成され内部からトップへ昇進するシステムをとっていることが報じられている<sup>24)</sup>。しかしその一方、われわれの身边ではアメリカ企業のバイス・プレジデント、部長、課長といったミドル・マネジメント・クラスの人材が1つの企業から他の企業へ転職したという話をよく聞く。また、ビッグスリーのトップ・クラスの人材が競合相手のCEOに転出したり(たとえばクライスラー社アイアコッカ元会長)、またナビスコのCEOがIBMのCEOに就任した(ガースナー会長)といった情報もふんだんに流れている。したがってアングロ・サクソンの経営において労働市場は内部か外部かと聞かれれば、わが国との比較において外部といわざるをえない。このように、アンケートの質問は極端に単純化され、白か黒かに近い強引な質問となる場合が少なくない。このため回答者としても複雑な経営事象を十分説明し切れなくて中途半端な回答を書き込まざるを得ないことになる。したがって本アンケート調査の定量分析による結論も、厳密に言えば数字が表現しているほど正確ではないという限界をもっている。このようなアンケート調査固有の欠点を補うには、双方向的意思疎通が可能なインタビューを併用することが必要である。このため今後研究を深め事実関係をさらに固めるため、何社かの経営者や管理者にインタビューを試みたいと考えている。

最後に、本報告は、平成9～10年度文部省科学研究費補助金{基礎研究(B)}(研究代表者江夏健一、課題番号09430026)による研究成果の一部であることを付記する。

資料 1 質問表

| 分類項目   | 質問項目   | 5 段階表示  |   |   |   |   |   |   |   |   |       |     |
|--------|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|-----|
| 経営戦略   | ・事業領域<br>・戦略目標<br>・事業の国際化<br>・グループ経営<br>・競争戦略<br>・競争原理<br>・改革・進歩<br>・重要利害関係者   | 集中      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | ◇     | 多角  |
|        |  | 利益      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | ◇     | 売上  |
|        |  | 大強      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | ◇     | 小弱  |
|        |  | 独自      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | ◇     | 横並び |
|        |  | 競争      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | ◇     | 共存  |
|        |  | イノベーション | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | ◇     | 改善  |
| 戦略手法   | ・経営資源<br>・競争戦略<br>M&A/戦略提携   | 外部活用    | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 従業員   |     |
|        |  | 多用      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 自前限定  |     |
| 経営目標   | ・利益目標<br>・企業業績評価<br>・連結決算  | 利益率     | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 利益額   |     |
|        |  | 短期      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 長期    |     |
|        |  | 重視      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 単独    |     |
| 企業統治   | ・取締役会経営監視<br>・取締役会機能<br>・取締役人数<br>・取締役会業績監視  | 株主志向    | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 社内志向  |     |
|        |  | 実質的     | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 形式的   |     |
|        |  | 少       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 多     |     |
|        |  | 外部人材    | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 内部人材  |     |
|        |  | 株式市場    | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 銀行    |     |
| 組織戦略   | ・戦略と執行機能<br>・組織階層<br>・本社組織<br>・職務権限規定<br>・権限委譲<br>・持株会社・分社   | 分離      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 融合    |     |
|        |  | フラット    | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 多階層   |     |
|        |  | 小       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 大     |     |
|        |  | 厳密      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 曖昧    |     |
|        |  | 大       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 小     |     |
|        |  | 積極      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 消極    |     |
| 意思決定   | ・意思決定<br>・意思決定スタイル<br>・稟議制度<br>・情報共有<br>・ITの活用<br>・会議制度  | 迅速      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 迅速    |     |
|        |  | 単独      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 合議    |     |
|        |  | 不要      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 重要    |     |
|        |  | 広汎      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 限定    |     |
|        |  | 多用      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 限定    |     |
| 財務戦略   | ・財務体制<br>・資金調達<br>・株価政策<br>・株の持ち合い<br>・会計基準  | 強化      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 維持    |     |
|        |  | 直接      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 間接    |     |
|        |  | 重視      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 軽視    |     |
|        |  | 罪       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 功     |     |
|        |  | 米国式     | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 日本式   |     |
| 人事雇用制度 | ・給与・昇進制度<br>・業績評価<br>・雇用期間<br>・雇用調整<br>・雇用調整時期<br>・従業員福祉   | 業績      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 年功    |     |
|        |  | 短期      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 長期    |     |
|        |  | 不定      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 終身    |     |
|        |  | 大幅      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 最小    |     |
|        |  | 業績黒字    | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 業績赤字  |     |
|        |  | 限定      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 過剰    |     |
| HRM    | ・教育・訓練<br>・人材能力基準<br>・人材選別<br>・MBA教育   | 充実      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 不足    |     |
|        |  | 専門性     | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 総合性   |     |
|        |  | 早期      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 長期    |     |
|        |  | 重要      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 不要    |     |
| 労働慣行   | ・労使関係<br>・労働市場   | 対立      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 協調    |     |
|        |  | 外部      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 内部    |     |
| 技術戦略   | ・技術力<br>・技術の特徴<br>・産学協同  | 研究開発    | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 技能    |     |
|        |  | 独創      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 改善    |     |
|        |  | 強       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 弱     |     |
| 企業間関係  | ・取引関係の基礎<br>・取引期間<br>・グループ関係   | 合理性     | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 信頼    |     |
|        |  | 短期      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 長期    |     |
|        |  | 開放      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 系列    |     |
| 経営者    | ・最高意思決定<br>・経営者のビジョン<br>・価値観共有の努力<br>・企業文化の委譲<br>・外国人経営者<br>・経営陣の海外経験<br>・後継者の養成<br>・社員の教育・育成                        | 迅速      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 遅速    |     |
|        |  | 明確      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 不明確   |     |
|        |  | 強       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 弱     |     |
|        |  | 強い信念    | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 他人配慮  |     |
|        |  | 多い      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 少ない   |     |
|        |  | 大       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 小     |     |
| ミドル    | ・ミドルの役割<br>・ミドル活性化施策   | 強化      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 制限    |     |
|        |  | 多       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 少     |     |
|        |  | 多       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 少     |     |
| 企業文化   | ・社員の行動単位<br>・企業文化の伝統<br>・企業概念<br>・企業の実質的所有者<br>・社員の所属意識<br>・社員の思考特性<br>・対人関係<br>・社員の評価基準<br>・業績評価<br>・不確実性対応<br>・自立性 | 個人      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 集団    |     |
|        |  | 強       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 弱     |     |
|        |  | 契約集団    | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 運命共同体 |     |
|        |  | 株主      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 従業員   |     |
|        |  | 利害の一致   | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 忠誠心   |     |
|        |  | 異質性     | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 同一性   |     |
|        |  | 競争      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 調和    |     |
|        |  | 得点      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 減点    |     |
|        |  | 定量的     | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 定性的   |     |
|        |  | リスクテイク  | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 横並び   |     |
|        |  | 起業      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 所属    |     |
| 思考様式   | ・思考方式<br>・知のあり方<br>・知のあり方<br>・組織の知識創造  | 要素分析    | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 包括    |     |
|        |  | 論理      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 現場    |     |
|        |  | 形式知     | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 暗黙知   |     |
|        |  | 個人      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 集団    |     |
| 市場慣行   | ・競争原理<br>・法律・訴訟<br>・所得格差   | 自由      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 規制    |     |
|        |  | 過剰      | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 限定    |     |
|        |  | 大       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 小     |     |
| 社会性    | ・企業倫理<br>・環境対策<br>・社会貢献  | 強       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 弱     |     |
|        |  | 強       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 弱     |     |
|        |  | 大       | ◎ | ○ | △ | □ | ▽ | ◇ | ◇ | ◇ | 小     |     |



【注】

- 1) ノエル・M. ティシー＝ストラトフォード・シャーマン, 小林陽太郎監訳, 小林規一訳『ジャック・ウエルチのGE革命』東洋経済新報社, 1994 年他。
- 2) 富士総合研究所「株主重視か雇用かー企業経営の指標・ROE, EVA」『1999 年日本経済の進路』読売新聞社, 1999 年; 日経ビジネス『ソニー取締役改革から 1 年 100 社以上が追随する戦略決定に専念する「日本型」の再生』1998 年 7 月 20 日号, 『M&A の波をかぶれ 本業強化への会社改造作戦』1998 年 12 月 7 日号; フォーブズ(日本版)『主要 100 社世界標準(グローバル・スタンダード)達成度ランキング』1998 年 12 月号, 『21 世紀経営の新指標 キャッシュフローで見た主要 100 社の実力診断』1999 年 6 月号; (社)経済同友会『第 14 回企業白書“個”の競争力向上による日本企業の再生ー経営者の能力が問われる時代ー』1999 年 2 月; 日本経済新聞「急転換する雇用戦略(上)年功賃金は廃止 国際標準狙い能力重視」1998 年 7 月 9 日, 「企業経営を変える会計国際化の衝撃(上)(下)」1999 年 1 月 22・23 日; The21『アングロ・サクソン型経営は個人をこう変える』1999 年 3 月号 52-53 ページなど多数の調査報告により日本企業の地滑りのアングロ・サクソン化現象が各種メディアを通して報道されている。
- 3) Brian Toyne & Douglas Nigh, *International Business: An Emerging Vision*, University South Carolina Press, pp.296-312.
- 4) 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993 年, 35-40 ページ。
- 5) S. ゴシャル/D. E. ウエストニー著, 江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文真堂, 1998 年, 69 ページ。
- 6) 太田正孝「異文化マネジメントの新展開」『世界経済評論』1998 年 4 月号, 54 ページ。
- 7) 江夏健一, 1998 年, 67-79 ページ。
- 8) 同上, 72-79 ページ。
- 9) 同上, 77-79 ページ。
- 10) 同上, 65-66 ページ。
- 11) 太田正孝, 1998 年, 54 ページ。
- 12) C. ハムデンターナー・A. トロンペナルス著, 上原・若田部訳『七つの資本主義』日本経済新聞社, 1997 年。
- 13) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990 年。
- 14) E. H. シャイン, 清水紀彦・浜田幸彦訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989 年。
- 15) J. P. コッター著, 梅津祐良訳『21 世紀の経営リーダーシップ』日経BP, 1997 年。  
S. Ghoshal and C. A. Bartlett, *The Individualized Corporation*, New York: Harper Collons Publishers, 1997.  
C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose* in Harvard Business Review, November-December, 1994.  
S. Ghoshal and C. A. Bartlett, *Changing the Role of Top Management: Beyond*

*Structure to Processes* in Harvard Business Review, January-February, 1995.

S. Ghoshal and C.A. Bartlett, *Changing the Role of Top Mnaagement: Beyond Systems to People* in Harvard Business Review, May-June, 1995.

コッターやパートレット＝ゴシャルと同じようなリーダーシップの捉え方をしている研究者にクーナート(変革的リーダーシップ), トライス(文化的リーダーシップ)等があり, またティチャーは勝利するリーダーを特徴づける特性として, 教育, 学習, ビジネスアイデア, 価値観, エネルギー, エッジ(厳しい決断を下す力)を挙げている。

H.N. Tichy, *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. (一条訳『リーダーシップ・エンジン』東洋経済新報社, 1999 年。)

- 16) たとえば, フォーブズ(日本版)『主要 100 社世界標準(グローバル・スタンダード)達成度ランキング』1998 年 12 月号などで, 日本企業のグローバル・スタンダード化に関する実態調査報告がなされている。しかしその分析は, 公表されている各社の財務諸表に基づき, コーポレート・ガバナンス確立度(株主利益重視など)と企業価値創出度(連結ROEなど)という財務指標を比較検討したもので, ①財務分析に偏っている, ②過去の企業業績に基づいている, ③経営者の役割や意図が読みとれない, という限界をもっている。

17) アンケート調査の対象

「組織フィールド」をわが国の製造業と規定した。調査先として, 東証 1 部上場の日経 225 ないし 300 社のなかから, 製造業の各分野で代表的な企業 200 社を選定した。

アンケート調査の実施:

- |           |                     |
|-----------|---------------------|
| ① 実施の期間   | 98 年 12 月 10 日～25 日 |
| ② フォローアップ | 99 年 1 月 7 日～15 日   |

アンケートの回収状況:

- |           |            |
|-----------|------------|
| ① 調査票の発送数 | 200 通      |
| ② 回収数と回収率 | 33 通 16.5% |

- 18) 筆者らの研究に対して質問項目の選定が適切かどうかを確認するために, 1998 年 10 月 5 日から 20 日にかけて予備調査を実施した。わが国の代表的企業 25 社の社長に対し質問状を送付し, (株)コマツの安崎暁社長を含む 21 人の最高経営者から回答を得た。(その回答の集計結果は 1998 年 11 月 8 日第 5 回国際ビジネス研究学会年次大会で報告。紙数の関係で内容は省略。)

- 19) 21 世紀の日本企業の状況を予測するに当たり, 現在の時点で企業経営者・管理者がある程度の確実性をもって予見しうる 2010 年を 21 世紀の調査対象時期とした。さらに, 本研究は「アングロ・サクソン化」を調査するのであるが, 企業行動を 2010 年という時点に向けた経営者の未来志向の意識と行動という文脈において調査することを目的とするものである。

- 20) 業種コードは下記の通りである。

1 = 水産 3 = 建設 4 = 食品 5 = 繊維 6 = 製紙 7 = 化学 10 = ゴム  
13 = 非鉄金属 14 = 機械 15 = 電機 17 = 輸送機 19 = 精密機械

- 21) グローバル・スタンダード=アングロ・サクソン・スタンダードと仮定したうえで、次の補足説明を行う。

アンケートの回答によれば、企業文化、労働慣行などの非テクニカル、すなわち制度的文化的側面において、同型化(AA化)への圧力は低い。すなわち回答企業 32 社の平均AA指数は 74.4 であるが、企業文化と労働慣行関連項目の平均指数は 67 と 46 といずれも低い。その反面、戦略や財務面は 82 と 77 というように高くなっている。したがって課題領域により、AA化にも濃淡がある。ただしこの点に関する詳細説明は、別の機会に譲ることとする。

- 22) TR指数がゼロの企業がある。これは世界最大級の米国製菓会社の傘下にある外資系菓業会社の回答である(同社の希望により社名を伏せる)。買収された時点で改革すべきところはすべてアングロ・サクソン流に改革した、ということの意味するものと解釈される。しかし注意すべきは、同社でアングロ・サクソン化すべきところを徹底的に実施した結果が、AA指標 68 であるという点である。すなわち、2/3 アングロ・サクソン化したが、1/3 日本的経営方式を残している。

その他にも、AA指数が 89 点と回答 32 社のなかで一番アングロ・サクソン寄りの姿勢を示している企業がある。この企業も、アメリカビッグ・スリーの傘下にある自動車会社である。

- 23) 江夏健一、1998 年、91-92 ページ。

- 24) 石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社、1999 年、224-234 ページ、他。

### 【参考文献】

石田英夫「多国籍企業の経営姿勢と人材マネジメント」『欧米多国籍企業の組織人材戦略』日本在外企業協会、1998 年。

伊丹・加護野・宮本・米倉『日本的経営の生成と発展』有斐閣、1998 年。

内山隆『国際社会とビジネス文化』学文社、1997 年。

江夏健一編著『グローバル競争戦略』誠文堂新光社、1988 年。

————『国際戦略提携』晃洋書房、1995 年。

加護野忠男『日本型経営の復権』PHP、1997 年。

加護野・野中・榊原・奥村『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1983 年。

木下栄蔵『社会現象の統計分析』朝倉書店、1998 年。

P.B. クロズビー、田辺希久子訳『リーダーシップが活きる時』ダイヤモンド社、1998 年。

(財)経済同友会『企業白書』1992 年。

島田克美『企業間システム』日本経済新聞社、1998 年。

田坂広志『創発型ミドルの時代』日本経済新聞社、1997 年。

野中郁次郎『経営管理』日本経済新聞社、1980 年。

野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社、1996 年。

- 野中郁次郎・上之郷利昭『俊敏な知識創造企業』ダイヤモンド社, 1997 年。
- 西岡忠義・西側明和『リーダーシップの心理』大日本図書, 1976 年。
- C. A. バートレット・S. ゴシャール, 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990 年。
- C. ハムデンターナー・A. トロンペナルス著, 上原・若田部訳『七つの資本主義』日本経済新聞社, 1997 年。
- 林正樹『日本的経営の進化』税務経理協会, 1998 年。
- T. J. ピーターズ・R. H. ウォーターマン, 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983 年。
- R. H. ウォーターマン, 野中郁次郎訳『エクセレント マネジャー』クレスト社, 1994。
- M. E. ポーター, 土岐・中辻・小野寺・戸成訳『国の競争優位』ダイヤモンド社, 1992 年。
- G. ホフステード, 岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣, 1995 年。
- 渡辺聡子『ポスト日本型経営』日本労働研究機構, 1997 年。
- P. Badarraco Jr., *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press, 1991.
- F. Fukuyama, *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, 1996.
- K. W. Kuhnert and P. Lewis, *Transnational and Transformational Leadership: A Constructive and Developmental Analysis* in *Academy of Management Review*,
- H. Leblebici, G. Salancik, A. Copay and T. King, *Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields*, *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991.
- J. Meyer and W. Scott eds., *Organizational Environments*, Sage, 1983.
- C. Oliver, *Strategic Responses to Institutional Processes*, *Academy of Management Review*, 16, 1991.
- W. Powell and P. DiMaggio eds., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, 1991.
- W. R. Scott, *The Adolescence of Institutional Theory*, *Administrative Science Quarterly*, 1987.
- H. M. Trice and J. M. Beyer, *Cultural Leadership in Organization in Organization Science*, Vol. 2, No. 2, 1991.
- L. Zucker ed., *Institutional Patterns and Organizations*, Ballinger, 1988, Vol. 12, No. 4, 1987.

[1999 年 8 月 6 日受理]

## 多国籍企業の進化と組織間学習

桑名義晴(千葉商科大学)

### 要 旨

現在世界の多くの企業は、多国籍企業に成長・発展し、世界市場を舞台にして事業活動を展開している。しかし、この多国籍企業はいま 21 世紀に向けて大きく変質しつつあるように思われる。

周知のように、多国籍企業は 1960 年代にアメリカで誕生したが、その後ヨーロッパや日本の企業も多国籍企業に成長・発展した。さらに近年では、韓国や台湾をはじめとするアジアNIEsの企業も多国籍化の道を歩み始めた。しかし、70 年代から多国籍企業を取り巻く国際環境が激変し、さらにその後世界の企業間のグローバル競争が激化するにつれて、いわゆる日、米、欧の伝統的な多国籍企業はその限界を次第に露呈するようになった。このため、先進的な多国籍企業は大胆なリストラやイノベーションに挑戦し、新しい多国籍企業に進化しようとしている。

本稿の目的は、多国籍企業の進化の視点から、日、米、欧の伝統的な多国籍企業のモデルを批判的に検討しつつ、いま少しづつではあるが、その姿を現しつつある新しい多国籍企業のモデルを提示するとともに、その特徴を明らかにすることにある。新しい多国籍企業のモデルについては、現在までに多くの研究があるが、ここではグローバル・ネットワーク型企業こそが、21 世紀型の多国籍企業であると主張する。

グローバル・ネットワーク型企業とは、激動する国際環境に創造的に適応するために、グローバル・ネットワークを構築し、その組織ユニット間で学習しながら、新しい知識や価値を創造しようとする企業である。この新しい知識や価値がグローバルな競争優位性になるが、現実的にはその創造は必ずしも容易ではない。グローバル・ネットワークを通じた組織間学習がキー・ポイントになろう。このグローバル・ネットワークを通じた組織間学習によって、グローバルなレベルのイノベーションが創発され、伝統的な多国籍企業は新しい多国籍企業へと進化を遂げるのである。

### はじめに

現在世界の多くの企業は、多国籍企業に成長・発展し、世界市場を舞台にして事業活動を展開している。これはなにも日、米、欧の先進国の企業だけに限られたことではなく、近年では韓国、台湾などのアジアNIEsの企業などにもみられる。しかし、企業はこのようなグローバルな事業活動を短期間のうちに、簡単に展開できるようになるのではない。一般に、どの企業も国際ビジネスのいくつかの進化プロセスを経て、多国籍企業に成長・発展し、グローバルな事業活動を展開できるようになるのである。

ところで、この多国籍企業は、いま 21 世紀に向けて大きく変質しつつあるように思われる。日、米、欧の伝統的な多国籍企業は、近年の国際環境の激変、とりわけグローバル競争の激化に直面し、次第にその限界を露呈するようになった。このため、先進的な多国籍企業は大胆なリストラやイノベーションに挑戦し、新しい多国籍企業に進化しつつある。そこで本稿では、多国籍企業の進化という視点から、伝統的な多国籍企業のモデルを批判的に検討し、いま少しづつではあるが、その姿を現しつつある新しい多国籍企業のモデルを明らかにしていきたい。そして、この新しい多国籍企業がグローバルな競争優位性を構築するためのいくつかの課題についても考察したい。

まず、第1章では企業の国際化の進展との関連から多国籍企業への進化プロセスを簡単に説明する。つぎに、第2章では伝統的な多国籍企業のモデルとその特徴を整理しつつ、その限界を明らかにする。第3章では伝統的な多国籍企業に代わる新しい多国籍企業のモデルを提示し、そうした企業が出現するようになった背景、その特徴、および構造などを説明する。そして最後に第4章では、その新しい多国籍企業がグローバルな競争優位性を構築するには、組織間学習が重要になるという視点から、その内容や課題について議論を進める。

## 1 多国籍企業への進化プロセス

### (1) 企業の国際化の進展

現在、世界の多くの企業が国際化し、多国籍企業として世界市場を舞台に事業活動を展開している。だが、このような企業活動はいつ頃から始まったのだろうか。また企業はどのような進化プロセスを経て多国籍企業に成長・発展したのだろうか。

企業の海外進出は、それほど目新しい現象ではない。それは、古くはハドソン・ベイ商会や東インド会社などによるアメリカ、アフリカ、アジアなどの遠隔地との貿易の時代にまで遡ることができる。しかし、現在の多国籍企業の実際のルーツは、1914年頃に出現した自動車、石油、化学、およびアルミニウムの生産に従事する企業であるといわれている<sup>1)</sup>。その後20年代になると、アメリカ企業の海外進出が盛んになるが、30年代と40年代には世界大恐慌や第2次世界大戦などの影響を受けて大きな進展はみられなかった。ところが、50年代後半になると、アメリカ企業の海外進出が急増し、多国籍化が本格化するようになった。そして60年代になると、アメリカで多くの多国籍企業が誕生することになった。

ところで、企業は一朝一夕に巨大な多国籍企業に成長・発展するのではない。どんな企業といえども、国際ビジネスのいくつかの進化プロセスを経て多国籍企業に成長・発展する。そこで、まず多国籍企業への進化プロセスから概説することにしたい。

まず、企業は製品の輸出で国際化への第一歩を踏み出す。一般に、最初企業は国内市場のみを対象にして製品を生産、販売しているが、これに成功するか、あるいは国内景気が悪化すると、海外市場に目を向け輸出活動を開始する。その後、その輸出活動が軌道に乗り活発になると、輸出相手国に営業所、支店、販売子会社などを設立して本格的な輸出戦略を展開する。ところが、輸出相手国側では外国製品が国内に大量に入ってくると、国際収支、国内企業の業績、従業員の雇用問題などに重大な影響が出てくるため、その政府は関税の引上げや輸入規制などの政策を講じるようになる。このため、企業は輸出戦略の見直しを迫られる。

多くの企業は、輸出相手国の関税の引上げや輸入規制などの政策に対応するために、輸出戦略に代わる新しい戦略として海外生産戦略を打ち出す。多くの企業は海外生産子会社を設立し、海外生産を開始するのである。この海外生産は受入れ国の国際収支の改善、雇用機会の創出、先端技術の移転、技術者や管理者の育成などを通じて現地社会に貢献するので、受入れ国政府からも歓迎される。

アメリカ企業であれ、日本企業であれ、多くの企業は、当初はこの海外生産に必ずし

も積極的とはいえないが、その後海外事業が軌道に乗り、予想以上の収益を得るようになると、それを拡大し、世界の多くの地域や国に子会社を設立するようになる。この段階になると、親会社サイドでは企業グループとして効率的な経営を展開していくために、海外子会社の活動を管理・調整していかなければならなくなる。そこで、多くの企業は本社で国際事業部を設立し、海外事業を一括して管理していくようになる。この国際事業部については、アメリカ企業の場合では、海外で第 5 社目の子会社を設立するまでに<sup>2)</sup>、また日本企業の場合では、最初の子会社から 10 年以内に設立されるケースが多い<sup>3)</sup>。いずれにせよ、この国際事業部の設立で、企業には海外事業を本格的に管理するフォーマルな組織が初めてつくられたことになる。

## (2) 多国籍企業の生成と発展

企業は、世界の多くの地域や国で事業を展開するようになると、本社で国際事業部を設立して、それに対応しようとするが、その海外事業がいつそう活発になり、地球規模に展開されるようになると、このような経営ではやっていけなくなる。国内事業と海外事業を区分した経営では、企業のグローバル化には対応できないのである。このため、企業がグローバル戦略を展開するようになると、国際事業部を廃止し、新しい組織の構築へと進む。ストップフォード(J.M. Stopford)はいう。「1960 年代初期に海外事業を行っていたアメリカ企業では、国際事業部は依然として典型的なものであったが、多くの企業が 1960 年代半ばまでに新しい組織構造を目指して、この国際事業部をすでに廃止してしまったか、あるいは廃止の方向にあった」<sup>4)</sup>

アメリカ企業の場合、60 年代半ばにグローバル戦略を展開するようになると、国際事業部に代わる組織としてグローバル組織構造を構築するようになった。ここに国内事業と海外事業の区別をなくし、全世界を 1 つの市場とみなして、まさにグローバルに事業展開する多国籍企業が誕生することになった。

さて、アメリカ企業の多国籍化は、前述のように 50 年代後半に本格化した。周知のように、第 1 次世界大戦まで世界経済の主導権はイギリスが握っていたが、その大戦を境にして、その主導的地位はアメリカに移った。そして第 2 次世界大戦後になると、アメリカの世界経済における地位は決定的なものになった。アメリカ企業は、この絶大な経済力を背景にして、50 年代後半に海外直接投資を本格化させ、近隣のカナダや中南米にとどまらず、ヨーロッパやアジアへも進出するようになった。60 年代になると、このアメリカ企業の海外進出はいつそう活発になり、多くの企業が多国籍化するとともに、世界的なネットワークを拡張していった。IBM、コカコーラ、ダウケミカル、P&G、GM、GEなどといったアメリカを代表する企業が多国籍企業に進化し、世界市場を席卷し始めたのである。

ところが、70 年代に入り、アメリカの経済力が相対的に低下すると、アメリカ企業の海外進出の勢いも次第に弱くなる。それだけではない。海外から撤退する企業も目立つようになった。このアメリカ企業の退潮とは対照的に、台頭してきたのがヨーロッパと日本の企業である。

ヨーロッパ企業の海外進出は、歴史的にみると、アメリカ企業よりも早かったが、60

年代後半になると、ECの経済統合の動きへの対応やアメリカ企業のヨーロッパ進出に対抗する形で盛んになった。そして70年代になると、ICI、フィアット、フォルクスワーゲン、シーメンス、ネッスル、ユニリーバといった企業が多国籍企業として世界市場に登場した。しかし70年代には、ヨーロッパ企業よりも日本企業の台頭が顕著であった。

日本企業の海外進出は、70年代初期に本格化するが、その後第一次石油危機や世界景気の後退などの影響を受けて、一時期停滞したけれども、全体的な趨勢としては急速な勢いで進展した。とくに70年代後半から80年代半ばにかけて、欧米諸国との貿易摩擦の激化や急速な円高の進展を背景に、多くの日本企業が多国籍化した。多くの日本企業は日本の生産システムの優位性を最大限に活かしながら、アジア、北米、ヨーロッパへと進出した。味の素、東レ、花王、松下電器、東芝、日立、ホンダ、日産といった日本を代表する企業が、多国籍企業に成長・発展し、世界市場の舞台に躍り出たのである。

このような企業の多国籍化は、日、米、欧の先進国の企業に限られたことではなかった。80年代後半になると、韓国、台湾、香港などのアジアNIEs企業も多国籍化を目指すようになった。これらのアジアNIEs企業は、80年代半ばまで地理的に近接するアジア諸国に進出していたが、その後自国の驚異的な経済成長にプッシュされる形で、北米やヨーロッパへも進出するようになった。こうして、日、米、欧の先進国の企業と同様に、多国籍化の道を歩むようになった。

このように、世界の大企業は輸出企業から海外生産企業へ、海外生産企業から多国籍企業へと進化を遂げてきている。かくして、現在世界の主要な大企業は、多国籍企業として世界市場を舞台にして熾烈な競争を繰り広げるようになってきている。

## 2 伝統的な多国籍企業のモデルと限界

### (1) 伝統的な多国籍企業のモデルと特徴

現在世界の大企業は、多国籍企業に発展し、熾烈なグローバル競争を繰り広げているが、そのタイプは一様ではない。企業の歴史、経営者の志向、経営戦略、経営管理スタイルなどの違いによって、種々の多国籍企業がある。そのため、多国籍企業が出現して以来、そのタイプを研究するとともに、そのモデル化が試みられてきた。この結果、これまでに多くの研究者によって種々のモデルが提示されてきている。

多国籍企業のモデルは、経営学的アプローチに限ってみても、古くはロビンソン(R. D. Robinson)、パールミュッター(H. V. Perlmutter)などのそれが有名である。また、比較的新しいものとしては、ポーター(M. Porter)、バートレット(C. A. Bartlett)とゴシャル(S. Ghoshal)、安室のモデルが注目に値する。そこで、ここではポーター、バートレットとゴシャル、安室のモデルを参考にしながら、これまでの多国籍企業のモデルについて整理してみたい。

まず、ポーターは、企業の国際競争や国際経営戦略のパターンが業界によって異なるという視点から、その分析単位を業界に求める。そして、その業界はマルチドメスティク業界とグローバル業界に大別できるとして、前者に属する企業をマルチドメスティック企業、後者に属する企業をグローバル企業としている<sup>5)</sup>。次に、バートレットとゴシャルは、業界、戦略、組織の視点から、マルチナショナル企業、グローバル企業、インター



ナショナル企業に分類している<sup>6)</sup>。さらに安室は、戦略アーキタイプの視点から、マルチドメスティック型、マルチナショナル型、およびグローバル・サプライ型に分類している<sup>7)</sup>。

もちろん、彼らの提示するモデルには相違点があるが、共通点もある。そのいずれのモデルも、これまでの日、米、欧の多国籍企業を対象にして構築されたものである。その意味では、それらは伝統的な多国籍企業のモデルとってよい。そこで、それらのモデルを参考にしながら、伝統的な多国籍企業のモデルとその特徴について整理してみると、表1のようになる。以下、それぞれの特徴について説明しよう。

表1 伝統的な多国籍企業のモデルと特徴

|        | インターナショナル型<br>(日本型) | マルチドメスティック型<br>(ヨーロッパ型) | マルチナショナル型<br>(アメリカ型) |
|--------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| 経営者の志向 | 本国                  | 現地                      | グローバル                |
| 戦略     | 輸出                  | 現地化                     | グローバル                |
| 組織構造   | ヒエラルキー              | 分散                      | ヒエラルキー               |
| 管理スタイル | 集権                  | 分権                      | 集権                   |
| 資源の移転  | 親会社から<br>海外子会社へ     | ほとんどなし                  | 親会社から<br>海外子会社へ      |

① インターナショナル型

このタイプの企業は、国内で開発した製品を海外市場へ輸出し、その延長線上で海外生産を行う。かつての日本企業の典型的なタイプである。

ごく最近まで日本企業は、輸出を全社戦略の中核に位置づけ、QC活動やZD運動を展開しながら、高品質の製品を生産し、それを世界各国に輸出してきた。しかも日本企業は、その製品が多く海外市場で好評を博すると、世界の多様な市場ニーズに応えるために、フレキシブルな生産システムを構築し、多様な製品を世界の多くの市場に販売するようになった。しかし、輸出相手国との間で貿易摩擦が激化したり、為替相場の変動により円高が進行すると、多くの日本企業はその戦略を輸出から海外生産にシフトさせた。

このように日本企業の海外生産は、輸出の延長線上に行われきており、したがってその経営者の志向も本国志向が強かった。これを反映して日本の多国籍企業では、組織構造面からみると、本国の親会社とその中心に位置し、海外子会社は世界に放射線状に延びた線の末端に位置づけられた<sup>8)</sup>。換言すれば、親会社は世界市場で製品を生産・販売するための戦略を立案し、海外子会社はその戦略を実行すべく手足となって働く存在にすぎない。

したがって、日本の多国籍企業は、集権管理システムを構築しているがゆえに、ヒエラルキー構造となっている。また、経営資源の移転についてみても、海外子会社が親会社に依存する存在にすぎないので、親会社から海外子会社への一方的な移転が多く、その逆や子会社間の移転はほとんどみられない。

② マルチドメスティック型

このタイプの企業は、世界各国の環境条件の違いを重視し、それに敏感に対応する経

営を展開するもので、伝統的にヨーロッパの多国籍企業にみられる。

ヨーロッパ企業は、第一次世界大戦前後に国際化時代を迎え、とくに 30 年代に海外進出を拡大させた。この頃はヨーロッパではナショナリズムの渦巻く、政治的に不安定な時期で、どの企業も外国で事業活動を行い、生き残っていくためには、その国の環境に適応しなければならなかった。また、当時は各国の経済の規模もそれほど大きくなく、大規模生産のメリットも小さく、むしろ生産設備をいくつかの国に分散したほうが有利であった<sup>9)</sup>。こうした事情から、ヨーロッパ企業は各国の環境条件に適応する経営を展開するようになった。

この多国籍企業の経営者は、現地の環境条件に適応するのが最善であると考えてるので、現地志向的であり、当然のこととして現地化戦略を展開する。この経営者の姿勢や戦略を反映して、このタイプの多国籍企業では分散型組織と分権的管理スタイルが採用される。親会社から海外子会社に意思決定の権限が大幅に委譲され、海外子会社はいわゆる「自律的子会社」として自由に事業活動を行う。

このタイプの多国籍企業では、親会社と海外子会社の関係は必ずしも密接ではないので、資源の移転はほとんどみられない。たとえば、海外子会社への人材派遣についてみても、一度海外に派遣されると、その人は長期にわたってそこで働き続け、現地化するケースが多い。

### ③ マルチナショナル型

このタイプの企業は、世界を 1 つの市場とみなし、世界的標準製品を大量生産・大量販売する企業である。60 年代に出現したアメリカの多国籍企業は、このタイプである。

第 2 次世界大戦後、アメリカが世界の覇権を握り、世界の顧客のニーズが同質化の方向に向かい、世界に画一的な製品の大量消費の気運が高まると、アメリカ企業は急速に海外進出を活発化させた。アメリカ企業の経営パラダイムであった大量生産・大量販売システムを世界的に拡大し始めたのである<sup>10)</sup>。

このタイプの多国籍企業は、国内と海外の区別をなくし、全世界を 1 つの市場とみなして地球規模で規模の経済を追求するグローバル戦略を展開する。この戦略を展開するためには、親会社が意思決定の権限をもち、海外子会社を強力にコントロールする必要がある。というのは、その方法が世界的に統一的な管理が可能になり、グローバルな効率を高めることができるからである。

したがって、このタイプの多国籍企業では、親会社を頂点とするヒエラルキー構造を形成し、集権管理システムを採用している。当然のことながら、親会社と海外子会社の関係は支配・従属関係になっている。親会社はグローバル戦略を策定し、海外子会社はその一部の戦略を実行する存在にすぎない。なお、経営資源の移転は親会社から海外子会社への一方的な場合が多く、子会社から親会社へ、また子会社間の移転はほとんどみられない。

以上が伝統的な多国籍企業のタイプと、それぞれの主要な特徴である。確かに、それぞれの多国籍企業は、その時代に応じて有効に機能し、時には時代の寵児にもなった。ところが、70 年代の後半から国際環境が激変し、とくにグローバル競争が激化すると、必ずしも有効に機能しない多国籍企業も現れるようになってきた。伝統的な多国籍企業

は、その限界を次第に露呈するようになったのである。

## (2) 伝統的な多国籍企業のモデルの限界

インターナショナル型、マルチドメスティック型、さらにはマルチナショナル型であれば、伝統的な多国籍企業は 70 年代の後半から国際環境が激変し、グローバル競争が激化すると、その限界を露呈することになった。多くの多国籍企業は大きな試練に直面し、世界市場の舞台から姿を消す企業もみられるようになった。では、伝統的な多国籍企業はどのような点で限界があるのだろうか。

まず、インターナショナル型の企業は、世界の複数の地域や国で現地生産を行っているとはいえ、輸出戦略を重視するがゆえに、輸出相手国との貿易摩擦の発生や為替相場の変動によって大きな痛手を被る場合が少なくない。また、このタイプの企業は本国志向的で、主要な生産拠点を国内に置いているために、受入れ国ではアウトサイダーとみなされやすく、批判の対象にもなりやすい<sup>11)</sup>。さらに、このタイプの企業は親会社に意思決定の権限を集中させているがために、現地の環境変化を迅速に、かつ的確に把握できないだけでなく、海外子会社の資源やスキルを有効に活用できない。

次に、マルチドメスティック型の企業は、親会社が海外子会社に意思決定の権限を委譲しているので、海外子会社の自律性が高く、現地の環境変化に敏感に対応できるという長所がある。各国の市場特性に応じたきめの細かいマーケティング戦略を展開できることが、このタイプの企業の最大の強みである。しかしその反面、このタイプの企業は自律性をもった海外子会社が世界各地に分散しているがゆえに、グループ全体としての統合が難しく、グループ経営の視点からみると、むしろ非効率となる。

また、このタイプの企業には、親会社と海外子会社との間で資源の相互移転や双方向的な学習システムがない。このため、もし海外子会社が優れた製品を開発したとしても、それは一子会社の小さな製品に終わってしまうケースが多く、グローバルなレベルのイノベーションにまで発展しない。さらに悪いことに、海外子会社と親会社が別々に類似の製品を開発してしまう場合もある。

さらに、マルチナショナル型の企業は、意思決定の権限が親会社に集中しているので、世界的に統一的な管理が可能になり、地球規模で規模の経済性を追求でき、コスト面で優位性をもつ。しかし現在、日、米、欧の先進国では顧客のニーズが多様化しているので、世界的標準製品を大量生産・大量販売して競争優位性を構築することは難しくなっている。しかも、このタイプの企業は親会社を頂点にするヒエラルキー構造を形成しているため、世界の顧客の多様なニーズに迅速かつ柔軟に対応することもできない。

また、このタイプの企業では、組織内に官僚主義がはびこり、多くが形式的になり、それがむしろ経営効率を低下させる要因になっている。それだけではない。海外子会社の経営者は親会社に全面的に依存しているので、企業家精神と創造性に欠ける傾向がある。加えて、経営資源の移転も親会社から海外子会社への一方的な場合が圧倒的に多いので、海外子会社がイノベーションの担い手になることも期待できない。

伝統的な多国籍企業は、それぞれ以上のような限界を有しているため、70 年後半から国際環境が激変し、グローバル競争が激化すると、大きな試練を迎えることになった。

まず、アメリカの多国籍企業は、日本やヨーロッパの多国籍企業との熾烈な競争に直面した。そして、その企業のなかにはその競争に敗れ、世界市場の舞台から姿を消した企業もある<sup>12)</sup>。たとえば、アメリカの多国籍企業のなかで、最も早くから多国籍化し、世界市場に君臨してきたシンガーは、70年代後半に日本のミシン・メーカーとの競争に敗れ、世界市場からあえなく姿を消した。また、アメリカの家庭用エレクトロニクス市場でトップ企業であったRCAも、70年代になつて日本の家電メーカーのアメリカ市場への急速な進出に遭い、次第に業績を悪化させ、その後多角化を図ったにもかかわらず、成功せず最終的にGEに買収された。

このような最悪の事態に至らないにしても、80年代になると、IBM、GE、GM、フォードなど、アメリカを代表する多国籍企業の多くは業績悪化に苦しみ、大胆なリストラに着手せざるを得なくなった。多くのアメリカの多国籍企業にとって、その多国籍化のプロセスで構築した世界的なヒエラルキー構造がむしろ足かせになって、激変する国際環境に迅速に対応できず、外国企業との競争で敗れる結果となったのである。

その後、ヨーロッパや日本の多国籍企業もこうした試練に直面する。90年代になると、ヨーロッパの自動車産業やエレクトロニクス産業の多国籍企業は、ヨーロッパ市場やアメリカ市場で熾烈な競争に直面し、業績を急速に悪化させた。この試練を乗り越えるために、フィアット、フォルクスワーゲン、フィリップスなどは、アメリカの多国籍企業と同様に、従業員のレイオフや操業短縮などを開始し、本格的なリストラに乗り出した。

一方、80年代まで驚異的に成長・発展してきた日本の多国籍企業も、90年代になると、国内のバブル経済の崩壊、国際経営のノウハウや経験不足、さらにアメリカの多国籍企業の復活などの影響を受け、業績悪化に苦しみはじめる。そして、この数年間に日産、東芝、日立、NECなど、多くの日本の多国籍企業はリストラを余儀なくされ、海外事業の見直しやその再編に取り組んでいる。80年代まで、輸出戦略が中心であったとはいえ、世界市場を席卷するかのような勢いで躍進し、また世界のエクセレント・カンパニーとして高い評価を得てきた日本の多国籍企業は、いま急速に国際競争力を失い始めており、まさに最大の試練と危機に直面しているといつてよい。

### 3 新しい多国籍企業のモデルとその特徴

#### (1) 新しい競争優位性と多国籍企業の進化

70年代後半から大きな試練に直面し始めた伝統的な多国籍企業は、大胆なリストラやイノベーションに挑戦し、復活をはかろうとしてきた。90年代になると、そのような努力が実を結び、欧米の多国籍企業のなかには見事に業績を回復させた企業がある。その反面、その業績が一向に好転しない企業もある。このような状況のなかから、近年伝統的な多国籍企業に代わる新しい多国籍企業が出現しつつある。

では、その新しい多国籍企業とはどのような企業であるのか。ここでは、その新しい多国籍企業のモデルについて考察するが、その前にそうした企業が登場するようになった背景からみていくことにしたい。それは、次のような国際環境の変化を背景にして出現しつつある。

- ① 世界の顧客のニーズの多様化——現在、世界の顧客のニーズは多様化してきている。とくに日、米、欧の先進国の顧客は多様な製品を比較的簡単に入手できるので、そのニーズはますます多様化するようになってきている。
- ② 製品のライフサイクルの短縮化——世界の顧客のニーズが多様化しているため、企業はそれに対応するために、多様な製品を短期間のうちに次々と開発し、市場に送り出す。その結果、製品のライフサイクルはますます短縮化するようになった。
- ③ リスクの増大——企業を取り巻く環境が多様に、様々な要因が絡み合いながら、しかも加速的に変化するようになったので、企業にとって不測事象が頻発するようになった。このため、企業は多様な領域から莫大なリスクを被る可能性に直面するようになった。
- ④ 急速な技術変化——世界の顧客ニーズの多様化に対応するために、企業は研究開発に力を注ぐようになった。しかも最近では自社独自ではなく、他社と共同で技術開発に取り組むようになった。この結果、多くの分野で急速な技術変化が起きるようになった。
- ⑤ グローバル競争の激化——世界市場を舞台にした企業間競争が激化するようになった。この競争はかつては日、米、欧の企業間で繰り広げられていたが、80年代後半からアジアNIES企業も加わるようになった。しかもそれは、業界内だけではなく、業際間でも繰り広げられるようになった。
- ⑥ 情報通信技術の革新——近年では情報通信技術の飛躍的な発達によって、世界のネットワーク化が進み、情報は瞬時に世界を駆け巡るようになってきている。このため、いまでは企業は、かつての経営の制約条件であった時間と空間という距離を一挙に短縮することが可能になった。

このような国際環境の変化に多国籍企業はスピーディに対応していかなければならないが、それには従来のような単純で一元的な戦略を展開するだけでは限界がある。パートレットとゴシャルによれば、近年の複雑に、しかも加速的に変化する国際環境のなかで、多国籍企業が競争していくためには、①グローバルな効率、②各国市場への対応、③世界規模の学習能力の開発、という3つの戦略目標を同時に達成していく必要がある<sup>13)</sup>。また、ABBのバーネビクによれば、多国籍企業が競争力をもつためには、①グローバルにしてローカル、②大規模にして小規模、③中央集権にして分権的な体制、という3つの矛盾したことを同時に達成する必要がある<sup>14)</sup>。

多国籍企業は、これからの激動する国際環境にスピーディに対応し、競争優位性を構築するためには、多様な戦略とマネジメントを展開する必要があるが、このようなことは伝統的な多国籍企業では考えられてこなかった。ここに伝統的な多国籍企業の経営戦略、経営組織、経営管理システムなどを変革し、新しい多国籍企業へと進化する必要性が生じてきた。かくして、80年代半ばから、世界の先進的な多国籍企業は21世紀のグローバル社会を見据えて、新しい競争優位性の構築という視点からイノベーションに挑戦し、新たな経営戦略、経営組織、経営管理システムを構築し始めた。その結果、いま少しづつではあるが、新しいタイプの多国籍企業の姿が現れつつある。

では、いま少しづつではあるとはいえ、その姿を現しつつある新しいタイプの多国籍

企業とはどのような企業であるのか。新しいタイプの多国籍企業については、多くの学者が研究しているが、現在のところ必ずしも統一的な見解があるわけではない。このため、その呼称も様々である。グローバル・ネットワーク(Global Network)、トランスナショナル(Transnational)、マルチフォーカス(Multifocus)、ヘテラルキー(Heterarchy)、グローバル・ウェブ(Global Web)など種々の呼称が用いられ、新しい多国籍企業のモデルの構築が進められている。しかし、われわれはグローバル・ネットワーク型企業こそが、これからの時代の多国籍企業であると考える。

では、グローバル・ネットワーク型企業とはどのような企業であるのか。それは、簡単にいうと、「親会社、海外子会社などの組織ユニットが資源やスキルの移転を通じて連結し、相互に学習することによって新しい知識や価値を創造する地球規模の企業」である。この企業では、それを構成する組織ユニットが資源やスキルの移転を通じて、グローバルなネットワークを構築している。したがって、この企業は伝統的な多国籍企業でみられたようなヒエラルキー構造や分散型構造をもたない。このため、親会社と海外子会社は支配と被支配の関係ではなく、またその結びつきも必ずしも強固でもない。それは親会社と海外子会社、および海外子会社間がルースに連結し、相互に学習して新しい知識や価値を創造することを目指す。このグローバル・ネットワークを通じて創造した新しい知識や価値が企業の競争優位性になる。

このような企業が、グローバル・ネットワーク型企業であるが、それは次のような特徴をもっている<sup>15)</sup>。

- ①イノベーションの創発——グローバル競争が熾烈化している今日、企業は世界の顧客の価値観やニーズの変化を先取りする形で、新しい事業や製品を開発する必要がある。そのためには企業に絶えずイノベーションが創発できる仕組みが組み込まれていなければならない。グローバル・ネットワーク型企業は、グローバルとローカルなレベルでイノベーションを創発し、新しい事業や製品の開発に通じる知識や価値を創造しようとする。
- ②多中心——グローバル・ネットワーク型企業では、親会社がある中心になるとは限らない。また、親会社が海外子会社のコントロール・タワーになるとも限らない。国、事業、機能の違いによって、海外子会社が中心的な存在になる場合もある。たとえば、研究開発センターはアメリカの子会社、ファイナンシャル・センターはヨーロッパの子会社になるというケースも考えられる。
- ③相互依存性と自律性——親会社、海外子会社、および提携パートナーといった組織ユニットは、一方において資源やスキルの移転を通じて相互依存関係にあるが、他方においてそれぞれは自律性を有している。この組織ユニットの相互依存性と自律性によって、グローバル・グループとしての強みを発揮できると同時に、グローバルなレベルのイノベーションの創発も期待できる。
- ④ルースな連結——組織ユニットは資源の移転を通じて連結しているが、その連結の仕方はタイトではなく、ルースである。その連結がタイトであれば、組織に規制が働いて、組織ユニットは自由な活動ができなくなる。それがルースであれば、各組織が自由に活動でき、柔軟な意思決定や業務活動が可能になり、また創造性の発揮

も期待できる。

- ⑤組織ユニット間の相互学習——企業がイノベーションに挑戦し、新しい知識や価値を創造するには組織ユニット間の相互学習が不可欠になる。この相互学習を通じて、ある組織ユニットで創発されたイノベーションが他の組織ユニットに移転され、企業はグローバルな競争優位性を構築できる。グローバル・ネットワーク型企業では、この相互学習が行われる。

このような特徴を有したグローバル・ネットワーク型企業は、その経営のインフラストラクチャとしてグローバル情報通信ネットワークを構築し、それを縦横に駆使する企業であることはいままでのない。このような新しいタイプの多国籍企業こそが、現在の激変する国際環境にスピーディに、かつ創造的に適応できるとともに、グローバルな競争優位性を構築することができる。その意味では、それはまさに 21 世紀型の多国籍企業といえるのである。

## (2) グローバル・ネットワーク型企業の構築

グローバル・ネットワーク型企業が、これからの時代の新しい多国籍企業であるが、それは具体的にはどのような企業であるのか。そこで次に、グローバル・ネットワーク型企業の具体的な構造について明らかにしていこう。

グローバル・ネットワーク型企業は、文字通り、親会社、海外子会社、および提携パートナーといった組織ユニットが資源やスキルの移転を通じてグローバル・ネットワークを構築している企業である。このグローバル・ネットワークを構築している点が、この企業の最大の構造上の特徴であるが、それは企業内ネットワークと企業間ネットワークから成っている。

一般に、多国籍企業は海外にいくつかの子会社をもつようになると、経営効率を高めるために、企業内国際分業体制を確立し、組織ユニット間でネットワークを構築する。これが企業内ネットワークであるが、それには企業内国際分業の形態に対応して、水平的ネットワークと垂直的ネットワークがある。

通常、多国籍企業は複数の製品ラインをもっているが、グローバル戦略を展開するとき、各製品ラインを世界のどこの工場で配置し、生産するかを決定しなければならない。たとえば、標準的技術で生産できる製品ラインは発展途上国の工場で生産し、新製品や特殊な製品ラインは本国の工場で生産する、というような決定である<sup>16)</sup>。これは水平的分業と称されるが、多くの多国籍企業はこの分業体制をとることによって、親会社と海外子会社、および海外子会社間で資源やスキルの移転を通じてネットワークを構築している。これが水平的ネットワークである。

また、多国籍企業は垂直的分業をも行う。これは工程別分業とも称され、親会社と海外子会社が産業の継続的諸工程の異なった段階を分担するものである。たとえば、本国の工場には技術集約的な工程、発展途上国の工場には労働集約的な組立工程や検査工程を置き、完成品を先進国の市場に輸出するというものである<sup>17)</sup>。自動車、電機、機械工業といった高度の技術と大量生産を特色とする加工組立製造業では、部品生産、組立生産といった垂直的分業が構築されている。この分業体制を維持し、グローバルな企業

グループとして、効率的な経営を展開していくためには、親会社と海外子会社、および海外子会社間でネットワークを構築する必要がある。それゆえに、多くの多国籍企業は垂直的ネットワークをも構築している。

このような企業内ネットワークの比較的高度に発展した1つの事例として、日本電気のそれを挙げることができよう<sup>18)</sup>。

日本電気は、80年代に入ると、通信機器、半導体、コンピュータの3分野でグローバルな事業展開を推進した。従来、同社の海外展開は日本の親会社が起点となり、海外子会社とは独立した線で行われていたが、80年代に入ると世界の最もコストの低いところで部品や製品をつくり、それを海外子会社が相互に供給し合う生産体制を目指すようになった。これが同社が「メッシュ・グローバリゼーション」と呼ぶものである。親会社と海外子会社、および海外子会社間が有機的に結びついて、相互補完的な分業の高度化をはかり、また部品・資材調達の相互依存関係を地球規模で構築していこうとするものである。

このメッシュ・グローバリゼーションを実現するためには、国際情報ネットワークが必要になるが、現在のところ、それは部品・資材の調達に関して構築されている。東京の本社と海外の工場、国際物流調達機関(IPO)との間で国際調達VANが構築され、これによって世界の最適のところで部品・資材を集め、それを最適の生産拠点に供給するようになっている。

日本電気の企業内ネットワークは、基本的には親会社と海外子会社、および海外子会社間でロジスティクス関係を形成することを目指している。このため、海外子会社は高度の自律性をもち、創造的に事業活動を展開している。それがまた、最終的には新しい知識や価値の創造へとつながっていくのである。

このように、グローバル・ネットワーク型企業は、企業内ネットワークを構築し、親会社と海外子会社、および海外子会社間で相互に学習して新しい知識や価値を創造しようとする。ところが、80年代に入って、グローバル競争がいつそう激化すると、たとえ巨大な多国籍企業といえども、単独では競争優位性を構築することが難しくなってきた。このため、世界の多くの多国籍企業は企業内ネットワークだけではなく、企業間ネットワークをも構築するようになった。この企業間ネットワークは、換言すれば、外国企業と手を組んで事業活動を展開する国際提携でもある。多くの多国籍企業は国際提携を通じて、外部の資源やスキルを取り込みながら、新しい知識や価値の創造に挑戦し始めたのである。

もちろん、このような国際提携はそれ自体としては決して新しいものではなく、古くからあった。しかし、最近の国際提携は従来のそれとは大きく性格を異にしている。従来の国際提携は、ポーターとフラー(M. B. Fuller)が指摘しているように、戦術的でローカルな性格をもっていたが、最近のそれは戦略的でグローバルなものになってきている<sup>19)</sup>。最近の多国籍企業は、たとえ世界市場でライバル関係にある企業といえども、戦略的意図が達成できると判断すると提携関係を結ぶ。こうして、80年代半ばから日、米、欧の多国籍企業を中心にして、自動車、半導体、エレクトロニクス、航空など多くの産業分野で、国際戦略提携を形成する企業が急増することになった。

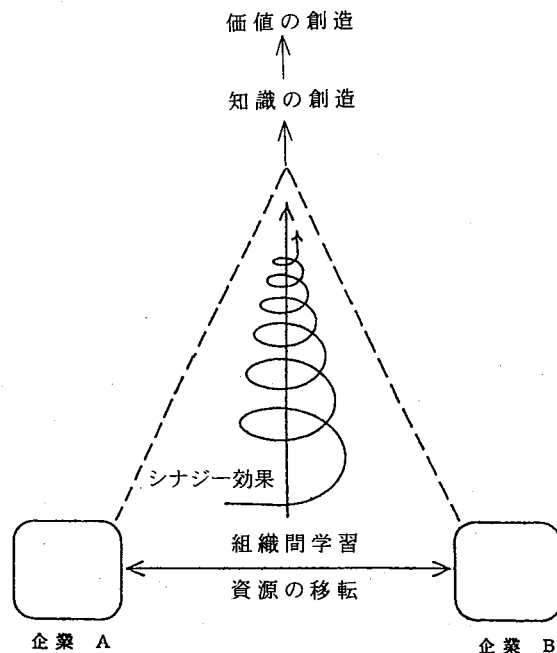


その典型的な事例を挙げよう<sup>20)</sup>。GMは伝統的に海外事業の展開にはジョイント・ベンチャーではなく、完全所有子会社を設立してきた。同社は、それが世界各地にある子会社を統一的にコントロールし、高い業績を達成するために不可欠と考えたからである。しかし同社は、70年代後半から、その経営方針を放棄し、日本、韓国などの自動車メーカーと種々の分野で提携関係を結んだ。同様にIBMも、海外事業の展開には終始一貫して完全所有政策をとってきたが、80年代にコンピュータの小型化が急速な勢いで進むと、その伝統的な方針を改め、内外の多くの企業と提携関係を結ぶようになった。ちなみに、IBMは92年までに2万件以上の提携を行ったといわれている。

確かに、企業が外国企業と提携関係を結べば、経営資源の相互補完、リスクの共有、市場の参入障壁の克服など、多くのメリットを享受できるが、グローバル・ネットワークの構築の一環としてのそれにはより高次の意味がある。国際戦略提携は単なる経営資源の相互補完、リスクの共有などのレベルにとどまらず、企業を新しい知識や価値の創造へと導くものである。

たとえば、図1に示すように、ある企業が外国企業と戦略提携を結ぶと、まず両者の間で資源の移転が行われる。次に、この資源の移転を通じて学習が行われる。提携パートナーから技術、経営管理スキルなどを学習する。この場合、両者に経営理念、経営戦略、経営管理システムなどで違いがあればあるほど学習できるものが多いといえるが、反面その違いが原因となって両者の間でコンフリクトが発生する場合も少なくない。しかし、提携パートナーから積極的に学習すれば、シナジー効果が期待できる。この結果、企業には新しい知識や価値が創造されることになる。

図1 国際戦略提携の概念図



こうして、最近国際戦略提携を企業が競争優位性を得るための新しい知識や価値を創造するものと捉える研究者が増えつつある<sup>21)</sup>。しかし現実的には、それをこのような段階にまで発展させるのは必ずしも容易ではない。ここに国際戦略提携のマネジメントの課題がある。

いずれにせよ、グローバル・ネットワーク型企業は、以上のように企業内ネットワークと企業間ネットワークを構築し、その組織ユニット間で学習しながら、新しい知識や価値を創造しようとする。世界の先進的な多国籍企業は、いままさに伝統的な多国籍企業から、このようなグローバル・ネットワーク型企業へと進化を遂げつつあるといえる。

#### 4 グローバル・ネットワークの進化と組織間学習の促進

##### (1) イノベーションの創発と組織間学習

これからの多国籍企業は、グローバル・ネットワーク型企業に進化し、新しい知識や価値を創造しながら、グローバルな競争優位性を得ようとする。だが、これはどのようにしたら可能になるのだろうか。それはグローバル・ネットワークを通じたイノベーションの創発によって可能になる。

ところで、パートレットとゴシャールによれば、伝統的な多国籍企業のイノベーションには2つの方法があった<sup>22)</sup>。1つは集中型イノベーション・プロセスで、もう1つは分散型イノベーション・プロセスと呼ばれるものである。前者は親会社で新しいビジネス・チャンスを察知し、その資源を使って新製品や新プロセスを開発し、それを世界的に利用しようとするものである。後者は各国の子会社が自社の資源を使って、現地市場のニーズに合った新製品を開発しようとするものである。

伝統的な多国籍企業は、このいずれかの方法でイノベーションを創発してきたが、現在ではそのどちらも適切なものとはいいがたい。近年の国際環境の変化、とりわけグローバル競争の激化という現実を考えたとき、親会社、海外子会社、提携パートナー同士が協力して地球規模でビジネス・チャンスを察知し、相互に資源やスキルを提供し合いながら、新しい知識や価値を創造していくことが重要になる。これは多国籍企業を構成する組織ユニットが企業家精神や創造性を発揮して、グローバル・ネットワークを通してイノベーションを創発する方法である。これからは、このようなイノベーションの創発の方法が求められるのではないだろうか。

グローバル・ネットワークを通じてイノベーションを創発し、新しい知識や価値を創造するためには、組織ユニット間の学習、すなわち組織間学習がきわめて重要になる。というのは、そのような学習は組織の知識、信念、行動の変化を生み出すだけでなく、そのイノベーション能力をも高めるからである<sup>23)</sup>。かくして、これからの多国籍企業では、企業内と企業間のネットワークを通じた組織間学習の促進が大きな課題になるだろう。

ところで、企業内ネットワークでの組織間学習は、親会社と海外子会社、および海外子会社間で資源やスキルを提供し合いながら相互に学習することである。この学習を通じて、多国籍企業はグローバル・グループとして新しい知識や価値を創造できる。しかし、このような組織ユニット間の学習を行うには、各海外子会社が自律性をもっていな

ければならない。海外子会社が自律性をもち、親会社や他の子会社に新しい知識やアイデアを提供できれば、グローバル・グループとしての学習効果が大きくなる。その意味では、この組織間学習では親会社だけではなく、海外子会社の果たす役割もきわめて大きい。

ところが、伝統的な多国籍企業では、海外子会社が親会社から一方的に学習するケースが多い。この傾向は日本の多国籍企業にとくに強い<sup>24)</sup>。日本の多国籍企業の場合には、前述したように、親会社中心のグループ経営を展開してきたので、海外子会社は親会社から従属・依存する立場にある。この必然的結果として、海外子会社には自律性がなく、それは親会社から一方的に学習するだけとなった。海外子会社が親会社から日本の生産システムについて学習するケースは典型的な例である。しかし、このような一方的な学習だけでは、多国籍企業はグローバルなレベルでイノベーションを創発させることはできない。

グローバルなレベルでイノベーションを創発するには、むしろ海外子会社が多国籍企業のイノベーション・センターになるほどの役割を果たす必要がある。たとえば、富士ゼロックスは親会社の米国ゼロックスを上回るような優秀な製品を自主開発したり、マス・マーケティングというマーケティング・イノベーションを創発したりして、それを親会社に逆移転している。この結果、同社は世界のゼロックス・グループのなかで、1つのイノベーション・センターになった。これは富士ゼロックスが親会社から従属することなく、自分たちの判断で製品を自主開発したり、新しいマーケティング戦略を自主的に展開するという「自主経営」を行ってきたことによるところが大きい<sup>25)</sup>。企業内ネットワークを通じた組織間学習は、このような形で活かされることが重要なのである。

しかし、これからの多国籍企業は、このような企業内ネットワークを通じた組織間学習だけでは十分ではない。それは企業間ネットワークを通じた組織間学習をも行う必要がある。この学習は、いうまでもなく国際戦略提携を結んでいる企業同士で行うものである。企業が外国企業と提携すると、国内企業とは異質の知識やスキルを獲得できるチャンスがある。企業が提携パートナーからの学習を通じて新しい知識やスキルを獲得すると、前述したように、新しい知識や価値の創造へと進む可能性がある。その意味では、提携は企業間競争の視点からみると、ハメル(G. Hamel)がいみじくも述べているように、「学習のレース」でもある<sup>26)</sup>。

かつて、日本企業は一生徒の立場に立って欧米企業から提携関係を通じて多くのことを学習した。欧米企業の先端技術を学習し、それを多くの製品開発に応用した。この学習がその後の日本企業の飛躍的な成長・発展へとつながった。これに対して、当時欧米企業は日本企業に対して、教師の立場に立って、時には傲慢な態度をとって接していたがゆえに、その競争優位性を失う羽目になった<sup>27)</sup>。ところが80年代になると、今度はアメリカ企業が日本企業から日本の生産システムを学習して、製品開発の効率化、品質の向上、コストダウンなどに成功し、見事に復活した。

このような国際戦略提携を通じた学習の1つの典型的なケースとして、トヨタとGMのそれを挙げる事ができよう。

周知のように、84年トヨタとGMが提携し、カリフォルニアに合弁会社、NUMMIを設立

した。この提携を通じて、トヨタ側はアメリカの労働者、サプライヤー、トラック・メーカーの管理方法、全米自動車組合(UAW)への対応方法を学んだが、GM側はジャスト・インタイム方式の在庫管理、高能率の工場経営などトヨタの生産システムを学んだといわれている。

以上のように、グローバル・ネットワーク型企業は、企業内および企業間ネットワークを通じて組織間学習を行い、グローバル・グループとして新しい知識や価値の創造に挑戦する。それがグローバルなレベルのイノベーションになり、結果的にグローバルな競争優位性の構築へとつながっていくのである。

## (2) ネットワーク・マネジメントと組織間学習の促進

グローバル・ネットワーク型企業では、イノベーションの創発には組織間学習がきわめて重要になるが、ではその学習をどのようにして促進させていったらよいのか。それはネットワーク・マネジメントにかかっていると見てよいが、なかでも企業内に組織間学習を促進させる要因を意図的につくりだすと同時に、その学習をシステム化し定着させることが課題になろう。そこでここでは、この2つの課題について議論するが、まず組織間学習を促進させる要因としてはどのようなものが考えられるだろうか。それには次のようなものがある<sup>28)</sup>。

- ①カオスの組込み——企業が業績悪化といった危機に直面したとき、カオスが発生する。そのカオスが企業内に緊張関係をつくり、問題解決のための組織間学習を促進させる。たとえば、80年代にアメリカの自動車メーカーは、一様に業績が悪化し、危機に直面したが、それが日本企業から日本的生産システムを学習させる要因になった。
- ②戦略的意図の明確化——組織間学習を促進する場合、戦略的に相手から何を学習し、それを組織内にどう取り込んでいくかを明確にする必要がある。この戦略的意図が明確でなければ、学習する目的や内容があいまいになり、かつそれは継続性のないものとなる。80年代に、アメリカの自動車メーカーが日本企業から自動車づくりを学習したケースは、戦略的意図が明確であった典型的な例である。
- ③リダンダンシーの許容——組織ユニット間で組織学習を促進するためには、ある程度のリダンダンシーを許容できなければならない。組織間学習は一方の論理で効率的に行うのは難しく、ある程度の情報、行動、責任の重複は避けられない。一見非効率的であるように思われるが、それらを重複共有させることが、むしろ組織間学習を促進させるのである。
- ④信頼性の構築——組織ユニット間の信頼関係は、組織間学習の促進には決定的に重要である。組織ユニット間で高い信頼関係が構築されていれば、密度の濃い知識や情報の交換ができる。その意味では、信頼関係の構築は知識・情報共有や協力の基礎になるものである。どちらか一方の学習では高度な組織間学習は期待できないし、またそれが継続的に実行されない。

これからの多国籍企業は、このような要因を意図的につくり出せば組織間学習を促進させることができるであろう。しかし、それらは組織間学習の促進に対する必要条件で

あって、十分条件ではない。グローバルなレベルのイノベーションを創発する組織間学習を促進させるためには、さらにそれを組織内にシステム化するとともに、定着化させる必要がある。

多国籍企業のなかで組織間学習がシステム化されていない場合には、一般に、それは個人レベルで行われる。この場合、個人が学習した成果は組織のものとしては蓄積されず、個人の財産になる。しかし、このような個人レベルの学習ではそれは組織の大きなパワーにはならず、したがってイノベーションの源泉にもなりにくい。多国籍企業が学習をイノベーションの源泉とするためには、個人レベルの学習からグループ・レベルの学習へ、さらには組織全体のレベルの学習へと昇華させていかなければならない<sup>29)</sup>。換言すれば、個人レベルの学習を多国籍企業全体の学習にまで高度化してはじめて、それがグローバルなレベルのイノベーションにつながっていく。そのためには、多国籍企業は組織間学習を系統的に実行していく必要がある。

また、これからの多国籍企業は、組織間学習を継続的なものとして定着させることも必要になろう。戦略的意図をもたず、場当たりの学習では大きな学習成果は期待できない。組織間学習の戦略的意図を明確にし、それを継続的に実行してこそ、大きな成果が期待でき、グローバルなレベルのイノベーションへと進展するのである。そのためには、組織間学習を企業内に定着化させることが重要になるが、その手段として、それを担当する専門組織の設置と人材の育成が不可欠になろう。

しかしながら、現在のところ、このようなレベルにまで組織間学習を高めて実行している多国籍企業はほとんどないといってよい。とくに、日本企業は欧米企業に比べると遅れている。だが、それではグローバルな競争優位性を構築するための新しい知識や価値は創造できない。ここに 21 世紀のグローバル・ネットワーク型企業のマネジメントの課題の 1 つがある。

## おわりに

本稿では、近年の国際環境の激変、とりわけグローバル競争の激化によって伝統的な多国籍企業が限界に直面し、世界の先進的な企業のなかに、大胆なリストラやイノベーションに挑戦しながら、新しい多国籍企業に進化しつつある企業もある、という問題意識のもとで議論を進めてきた。日、米、欧の伝統的な多国籍企業のモデルの特徴や限界を明らかにし、それに代わる新しい多国籍企業としてグローバル・ネットワーク型企業が出現しつつあることをみてきた。

このグローバル・ネットワーク型企業こそが、21 世紀型の多国籍企業といえるが、それは激動する国際環境に創造的に適応するために、グローバルな企業内および企業間ネットワークを構築し、その組織ユニット間で学習しながら、新しい知識や価値を創造しようとするものである。その意味では、それはグローバルなレベルのイノベーションの創発を目指した企業といえる。

しかし、現実的にはそれを実現させるのは必ずしも容易ではない。多国籍企業がグローバルなレベルのイノベーションを創発し、競争優位性を得るためには、そのネットワークを通じた組織間学習が最も重要になろう。グローバルな企業内と企業間のネットワー

クを通じた組織ユニット間の学習である。しかし、多くの多国籍企業では、この組織間学習はまだ戦略的意図をもって、かつ系統的に実践されていない。ここに 21 世紀のグローバル・ネットワーク型企業のマネジメントの課題の 1 つがある。したがって、この分野の研究もまだ緒についたばかりで、今後の大きな研究課題になっている。今後、先進的な多国籍企業の事例研究を積み重ねることが、その研究を前進させることにつながるだろう。

【注】

- 1) 江夏健一『多国籍企業要論』文眞堂, 1984 年, 3 ページ。なお, J. ジョーンズによれば, 資源開発の国際ビジネスは 1980 年頃から急速に拡大してきている。Jones, J., *The Evolution of International Business: An Introduction*, International Thomson Business Press, 1995. (桑原哲也・安室憲一・川辺信雄・榎本悟・梅野巨利訳『国際ビジネスの進化』有斐閣, 1998 年, 80 ページ。)
- 2) Stopford, J. M. and L.T. Wells, Jr., *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, Basic Books, Inc., 1972, p. 21. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976 年, 33 ページ。)
- 3) Yoshino, M.Y., *Japan's Multinational Enterprise*, Harvard University Press, 1979. (石川博友訳『日本の多国籍企業』ダイヤモンド社, 1977 年, 212 ページ。)
- 4) Stopford, J.M. and L.T. Wells, Jr., op, cit., p. 25. 前掲邦訳書, 38 ページ。
- 5) Porter, M., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1989. Chap. 1. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1976 年, 第 1 章。)
- 6) Bartlett, C.A. and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989, Chap. 1. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990 年, 第 1 章。)
- 7) 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房, 1992 年, 第 2 章参照。
- 8) 吉原英樹・林吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社, 1988 年, 42 ページ。
- 9) 安室憲一, 前掲書, 39-40 ページ。
- 10) 安室憲一, 前掲書, 42-43 ページ。
- 11) 安室憲一, 前掲書, 51 ページ。
- 12) 井上隆一郎『グローバル企業の盛衰』ダイヤモンド社, 1993 年, 第 18 章参照。
- 13) Bartlett, C.A. and S. Ghoshal, op, cit., p. 25. 前掲邦訳書, 34 ページ。
- 14) 『日経ビジネス』1994 年 1 月 24 日号, 13 ページ。
- 15) Ghoshal, S. and E. Westney, *Organization Theory and The Multinational Corporation*, Macmillan Publishers Ltd., 1993 年. (江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文眞堂, 1998 年, 5-6 ページ参照。)
- 16) 竹田志郎『多国籍企業の新展開』森山書店, 1987 年, 218 ページ。

- 17) 竹田志郎, 前掲書, 218 ページ。
- 18) 寺本義也・宮下幸一・神田良・岩崎尚人・山口哲朗『日本企業のグローバル・ネットワーク戦略』東洋経済新報社, 1990 年, 第 3 章参照。
- 19) Porter, M. op.cit., p.315, 前掲邦訳書, 289-290 ページ。
- 20) Yoshino, M. and U. S. Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, 1995, pp.7-9.
- 21) Badaracco, J. L., *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1991. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社, 1991 年。). Doz, Y.L. and G.Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, 1998. 野中郁次郎「戦略提携序説—組織間知識創造と対話」『ビジネスレビュー』一橋大学産業経営研究所, 第 38 巻第 4 号, 1991 年 8 月。
- 22) Bartlett, C.A. and S.Ghoshal, op.cit., pp.115-116. 前掲邦訳書, 154 ページ。
- 23) Watkins, K.E. and V.J. Marsic, *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass Inc., 1993. (神田良・岩崎尚人訳『学習する組織をつくる』日本能率協会マネジメントセンター, 1995 年, 32 ページ。)
- 24) 桑名義晴・岸本寿生・高井透「日本企業の競争優位性とグローバル・ラーニング」『世界経済評論』第 43 巻第 8 号, 1999 年 8 月。
- 25) 吉原英樹『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社, 1992 年, 214-218 ページ。
- 26) Hamel, G. "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Summer 1991, p. 85.
- 27) Hamel, G., Y.Doiz and C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors and Win," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.1989. («ライバルとの戦略提携で勝つ法」『DIAMONDハーバード・ビジネス』1989 年 4・5 月, 24 ページ。)
- 28) Inkpen, A.C., "Creating Knowledge through Collaboration.," *California Management Review*, Vol.39, No.1, Fall, 1996, pp.131- 147. 高井透「組織学習を促進するグローバル・ネットワーク戦略」『世界経済評論』1997 年 10 月号, 54-55 ページ参照。
- 29) Inkpen, A.C., *The Management of International Joint Ventures: Organizational Learning Perspective*, Routledge, 1995, pp.71-73 参照。

#### 【参考文献】

- 江夏健一『多国籍企業要論』文眞堂, 1984 年。  
井上隆一郎『グローバル企業の盛衰』ダイヤモンド社, 1993。  
総合研究開発機構・今井賢一編著『21 世紀型企業とネットワーク』NTT出版, 1992 年。  
桑名義晴・岸本寿生・高井透「日本企業の競争優位性とグローバル・ラーニング」『世界経済評論』第 43 巻第 8 号, 1999 年 8 月。  
高井眞編『グローバリゼーション』清文社, 1991 年。

- 高井透「組織学習を促進するグローバル・ネットワーク戦略」『世界経済評論』1997年10月号。
- 竹田志郎『多国籍企業の新展開』森山書店, 1987年。
- 『国際戦略提携』同文館, 1992年。
- 寺本義也・宮下幸一・神田良・岩崎尚人・山口哲朗『日本企業のグローバル・ネットワーク戦略』東洋経済新報社, 1990年。
- ・中西晶・土谷茂久・竹田昌弘・秋澤光『学習する組織』同文館, 1993年。
- 野中郁次郎「戦略提携序説—組織間知識創造と対話」『ビジネスレビュー』第38巻第4号, 1991年。
- 牧野昇監修『日本企業のグローバル戦略』ダイヤモンド社, 1992年。
- 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房, 1992年。
- 吉原英樹『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社, 1992年。
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社, 1998年。
- Badaracco, J.L.(1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社, 1991年。)
- Baker, J.C., J.K. Ryans, Jr., and D.G. Howard (1988), *International Business Classics*, Lexington Books. (中島潤・首藤信彦・安室憲一・鈴木典比古・江夏健一監訳『国際ビジネス・クラシックス』文眞堂, 1990年。)
- Bartlett, C.A., Y. Doz and G. Hedlund(1990), *Managing The Global Firm*, Routledge.
- and S. Ghoshal(1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年。)
- Birkinshaw, J. and N.Hood (1998), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, Macmillan Press.
- Ghoshal, S. and E. Westney (1993), *Organization Theory and The Multinational Corporation*, Macmillan Publishers. (江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文眞堂, 1998年。)
- Doz, Y. L. and G. Hamel(1998), *Alliance Advantage: Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press.
- Hamel, G., Y. Doz and C.K. Prahalad (1989), "Collaborate with Your Competitor —and Win," Harvard Business Review. («ライバルとの戦略提携で勝つ法」『DIAMONDハーバード・ビジネス』Apr.-May, 1989年。)
- (1991), "Competition for Competence and InterPartner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue.
- Hyer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979年。)
- Inkpen, A. (1995), *The Management of International Joint Ventures: An*



- Organizational Learning Perspective*, Routledge.
- (1996), “Creating Knowledge through Collaboration.” *California Management Review*, Vol. 39, No. 1.
- Jones, J. (1995), *The Evolution of International Business: An Introduction*, International Thomson Business Press. (桑原哲也・安室憲一・川辺信雄・榎本悟・梅野巨利訳『国際ビジネスの進化』有斐閣, 1998年。)
- Porter, M. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年。)
- Reich, R. B. (1991), *The Work of Nations*, Alfred A. Knopf Inc. (中谷巖訳『The Work of Nations』ダイヤモンド社, 1991年。)
- Stopford, J. M. and L. T. Wells, Jr. (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Book. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976年。)
- Yoshino, M. Y., *Japan's Multinational Enterprise*, Harvard University Press, 1979. (石川博友訳『日本の多国籍企業』ダイヤモンド社, 1977年。)
- and U. S. Rangan (1995), *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press.
- Watkins, K. E. and V. J. Marsic, *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass Inc., 1995. (神田良・岩崎尚人訳『学習する組織をつくる』日本能率協会マネジメントセンター, 1995年。)

[1999年7月30日受理]





## 国際メガプロジェクトに関する総合商社のリスク管理戦略

山邑陽一(ニチメン株式会社)

### 要 旨

本論は、国際ビジネス研究学会(98年)大会での「国際メガプロジェクト設定・運営の考察」セッションの第1報告として、総合商社の機能が戦略的にみても極めて合目的であるため、その実態を具体的に解析することを意図している。

国際メガプロジェクトは単にプラント輸出あるいはその延長にすぎないものではない。形式的にはプラント輸出の形をとる場合でも、融資がからみ、保証や保険がからみ、人材の派遣や原材料の供給・製品の輸出がからみなどして、総合商社の側からすれば、自社の機能と能力をフルに発揮して遂行しなければならない一大事業となるのであり、それ故にまさにメガプロジェクトとよぶにふさわしい。当然総合商社の負担すべきリスクも大きくなるので、リスクの回避や最小化のための方策も十分に検討され、実行される。

国際メガプロジェクトの実行段階で発揮される総合商社の機能として、第1次機能(基礎的機能)としての情報機能と取引機能、第2次機能としての金融機能、第3次機能としてのオーガナイザー機能などがある。とりわけオーガナイザー機能がなければ、メガプロジェクトが成り立ちえない。総合商社はその創成の段階から取引機能を中心として総合化を遂げ、発達してきたのであるが、取引機能の発揮のために不可欠なものは情報である。国際メガプロジェクトの実行のためには、世界中に張りめぐらされた現地法人・支店・駐在員事務所網を通じて刻々収集される膨大な情報の中から、プロジェクト化できるものを見抜いて選び出し、プロジェクトに仕上げる能力が各商社マンに要求されることになる。

国際メガプロジェクトに参加する総合商社の戦略としては、1)オーガナイザー機能を発揮してプロジェクトをまとめ、その推進母体となるために、プロジェクトの立ち上げ・コンソーシアムまたは合併事業の組成の段階から関与する。2)信用力と販売力を発揮してプロジェクト・ファイナンスの組成に参加する。3)プロジェクトの経営に参加することによって事業収益の分配に与り、また事業経営のノウハウを得る、などがある。また総合商社が負うリスクの種類としては、1)事業が立ち上がるまでのリスク(稼働が開始できないリスク)、2)稼働の開始後も計画どおり生産、販売ができないリスク、3)不可抗力とカントリー・リスク、などがあり、リスクの回避・軽減の方策としては、1)保険によるリスクの回避・軽減、2)コンソーシアム(または合併事業)内部でのリスク分担、3)協調によるリスク回避、などが計られる。本稿では最近の4つの具体例に基づいて、国際メガプロジェクトにおける総合商社の機能・戦略とリスクの種類・回避方法について分析する。

### はじめに

本稿は、1998年11月8日国際ビジネス研究学会全国大会における報告に基づいている。

本報告は、国際メガプロジェクトに係わって、新たな進路を見出しつつある総合商社の戦略と機能とリスク回避の方策とを解明することを、その目的とするものである。

国際メガプロジェクトという用語についての確定した定義はまだ存在しない。メガということばはギリシャ語の「大きい」という意味であるが、補助単位としては「百万」を意味する(たとえばメガトン、メガダイン、メガヘルツなど)。しかしながらたとえばメガロポリスということばは巨大都市帯を意味し(例、東海道メガロポリス)、百万人と

いう数字には直接的になんら関係がないように、多くの場合、メガということばは、数字を離れて単に大きいこと、ないし「巨大」を意味することが多い(例、メガトレンド)。ここでいうメガプロジェクトというのも、このような意味においてであって、巨大プロジェクトといってもよいものである。実業界の感覚からいえば、投融資の総額が5億ドル以上、あるいは500億円ぐらい以上のものがこれに該当するが、最近では国際的プロジェクトの規模が小さいものが増えており、投資額がもっと小さくても波及効果が大きい場合には、メガプロジェクトと呼んでも差し支えないであろう。

もう1つ最初に認識しておかねばならぬことがある。それは国際メガプロジェクトが、単なるプラント輸出あるいはその延長にすぎないものではないということである。形式的にはプラント輸出の形をとる場合でも、融資がからみ、保証や保険がからみ、人材の派遣や原材料の供給・製品の輸出がからみなどして、総合商社の側からすれば、自社の機能と能力をフルに発揮して遂行しなければならない一大事業となるのであり、それ故にまさにメガプロジェクトと呼ぶにふさわしい。当然に、総合商社の負担すべきリスクも大きくなるので、リスクの回避や最小化のための方策も十分に検討され、実行されることになる。こうしたプロジェクトを実行するうえで、総合商社がどのようにして自らの機能と能力を発揮するか、またどのようなリスク対策をとるのかを、事例に基づきながら解明していくのが本稿の目的である。

この目的のために、まず最初に、一般的に総合商社がどんな機能と能力をもっているのかについて、整理しておきたい。

## 1 総合商社の機能

総合商社の基本的機能が取引機能と情報機能とにあることは、当然である。商社・商人の本質的機能は取引にあり、情報がなければ取引は成り立たないからである。

### (1) 取引機能

わが国の最初の総合商社であり、現在でも最大の総合商社の1つである三井物産は、国家政策的な見地から、取引機能をもたせるために作られた。

明治の初めに維新政府は輸出を奨励し、外国商館に対抗して1869年に通商司を設けた。通商や為替会社の取締総番頭に三井八郎右衛門万俊をあて、大番頭の三野村利左衛門は御用為替座三井組(後の三井銀行)の事実上の頭取総代理となった。

1875年の末に、井上馨が益田孝らと設立した輸出入を目的とする先収会社が解散することになった。先収会社の事業と三井の国産方の事業とを合わせて、29歳の益田孝を社長とし、1876年7月1日に三井物産会社が発足した。翌年には上海支店、1979年にはニューヨーク支店、香港支店、1880年にはロンドン支店を開設した<sup>1)</sup>。

創成期に三井物産が果たした役割について、橋本寿朗氏は、「三井物産が開発したのは貿易を中心にした取引対象としての商品・サービス、地域を特定、ないし限定しない卸売商業であり、個々の事業所、取引品目に注目すれば、低率のコミッションに基づく大量な取引であるが、この一般的卸売取引機能の低料金提供という点に関して事業創造が行われた」、「この組織革新において三井物産は創造的革新creative responseにあ

たり、三菱商事や戦後の繊維商社の総合商社化は適合的革新adaptive responseと位置づけられる。そして、総合商社の間、専門商社との競争が総合商社の機能を高め洗練されたと見ることができる」と述べている<sup>2)</sup>が、のちに総合商社化した専門商社については、卸売取引でもとりわけ原材料の調達が初期の機能であった<sup>3)</sup>。

(2) 情報機能 (情報力)

このようにして、総合商社はその創成の段階から取引機能をその中心として、総合化を遂げ、発達してきたのであるが、取引機能の発揮のために不可欠なものは情報である。商取引の専門家である商人の生命線が情報にあることは、マルコ・ポーロの昔から今に至るまで、なんら変わりがない。

現在の総合商社の情報の質と量を支えているのが、世界中に張りめぐらされた現地法人・支店・駐在員事務所のネットワークである。三井物産が設立後にいち早く上海・ニューヨーク・香港・ロンドンに支店網を開設したことは、上に述べたとおりである。そして今や同社は、世界の 89 カ国の 177 カ所に店舗を展開している。9 つの総合商社のうち最も規模の小さな兼松でさえ、57 カ国 86 カ所に店舗がある(1995 年 3 月末現在)<sup>4)</sup>。これらの店舗網からもたらされる膨大な情報がなければ、本社もまた他の店舗も、取引機能を発揮することができないのである。

(3) 近年の総合商社の機能

当初の総合商社は、上記のような取引機能と情報機能とによって成り立ってきたが、近年の総合商社はこれのみでは生存しえず、このほかに、金融機能であるとか、オーガナイザー機能であるとかといった、多くの機能を同時に発揮しながら生存している。これについて宮坂義一氏は、「商取引機能のほか、金融機能、情報機能、開発機能、物流機能など多くの機能を開発・発展させている」とされ<sup>5)</sup>、また池田善行氏は図 1 を掲げた後、「筆者は第 1 図に掲げる 5 つの機能が総合商社にあり、その基本をなすものは『商品流通機能』であると考え。総合商社の活動はすべて商品流通機能の延長線上にあり、その延長線から外れた活動は本来総合商社が踏み込むべき領域ではないと考える」とされる<sup>6)</sup>。

図 1 総合商社の機能

|  |       |               |               |                |
|--|-------|---------------|---------------|----------------|
|  | 第2次機能 | プロジェクト推進機能    |               | 情報<br>収集<br>機能 |
|  | 第1次機能 | 海外リスク<br>負担機能 | 金融リスク<br>負担機能 |                |
|  |       | 商品流通機能        |               |                |
|  | 基本機能  |               |               |                |

出所：池田善行「総合商社の機能とその本質」『日本貿易学会年報』第19号、1982年4月、35ページ。なお、原図は立体的に描かれており、情報収集機能が奥行きの幅として表現されているが、ここでは作図の都合上平面化した。

私見によれば、総合商社の機能は、下記のように分類することが妥当である。これを国際メガプロジェクト・ビジネスに関連させながら、以下に解説する。

### ①第1次機能(基礎的機能)としての情報機能と取引機能

情報機能は総合商社の最も基礎的な機能である。その他の諸機能、すなわち取引機能もオーガナイザー機能も、これなくしては成り立ちえない。国際メガプロジェクト・ビジネスにおいては、この機能はまず「案件発掘の機能」として表れる。

取引機能は情報機能と並ぶ基礎的機能であり、国際メガプロジェクト・ビジネスにおいては、プロジェクトの製品の国際市場への販売に力を発揮する。物流機能とよばれる機能も、この取引機能を補完するものである。

### ②第2次機能としての金融機能

融資機能・投資機能・与信機能・在庫機能・信用補完機能・リスクテイク機能等に細分できるが、国際メガプロジェクトにおいては、出資・融資、保証の提供、プロジェクト・ファイナンスの組成に力を発揮する。

### ③第3次機能としてのオーガナイザー機能

情報機能・取引機能・金融機能など総合商社のもつあらゆる機能の総合力として発揮される。ディベロッパー機能とよばれるものも、この一種である。国際メガプロジェクトにおいては、プロジェクトの立ち上げ・コンソーシアムの組成に際し力を発揮する。これがなくては、総合商社はプロジェクトのオーガナイザーたり得ない。

## 2 国際メガプロジェクトにおける総合商社の戦略

総合商社は上記のようなさまざまな機能を駆使しながら国際メガプロジェクト・ビジネスに参加するのであるが、その際の総合商社の戦略を、総合戦略とプロジェクトの各局面ごとの戦略とにわけて、以下に解説する。

### (1) 総合戦略

総合商社はいま転換期にあり、「商品の総合商社から機能の総合商社へ」の転換が行われている。「機能総合的」商社、国際事業投資会社へと変身せざるを得ない理由は、国内の製造業が情報機能を得るにつれて、単純な介入貿易取引が成り立たなくなり、総合商社はみずから企画して国外の仕入先や販売先に投資し、取引を創造する必要に迫られたことにある。事業投資には多額の資金を要するだけでなく、リスクを伴うから、あらゆる商品を総花的に取り扱うのではなく、自社が得意とする商品、得意とする地域に特化して「事業とトレードの合わせ技」を展開しようとする。事業投資によってトレードを創出しながら、トレードからの収益と投資による利益分配との双方を享受しようとするものであり、国際メガプロジェクトのような大型投資は、この目的からみてとくに効果的である。加えて、国際社会の中で、業種として国際メガプロジェクトを組み上げ実行できる集団は日本の総合商社しかないということが、商社マンたちの使命感を刺激している。

総合商社の全機能をフルに発揮しながら、世界中に張りめぐらされた現地法人・支店・駐在員事務所網を通じて刻々収集される膨大な情報の中から、プロジェクト化できるも

のだけを見抜いて選び出す目利きの能力を、総合商社の各員が持たねばならず、これは並大抵のことではない。しかもこれをどんなプロジェクトに仕上げるか、どうリスクを回避するかは、商社マンの企画能力の問題であり、それも高度なものが要求される。こうした能力を得させるために、総合商社は従業員を外国に留学させたり、いろんな職場を経験させたりして、人材を養成している。このような仕事をするプロジェクトチームは、各部門席や本部席に属しているが、これからの総合商社は、こうした能力を持つ人材をいかに多く育てるか(プロジェクトを遂行する人材も含めて)に注力することとなる。

## (2) プロジェクトの各局面における戦略

### ① エンジニアリング会社の関与するプロジェクトの立ち上げ・コンソーシアム(または合併事業)組成の段階に総合商社が参加することの戦略的意義

総合商社は、オーガナイザー機能を発揮して国際メガプロジェクトをまとめ、あるいは推進母体となるのに、最適の存在である。この段階から関与しなければ、プロジェクトの推進役となれない。

### ② 金融機関が中心となって行われるプロジェクト・ファイナンスの組成に、総合商社が参加することの戦略的意義

総合商社のもつ取引機能によって製品の販売が保証されれば、融資者にとって大きな担保となる。また総合商社自身もつ信用力が、融資者に対する担保となる。

### ③ プロジェクトが立ち上がって稼働を開始した後もなお総合商社がプロジェクトの操業に参加することの戦略的意義

事業投資会社となった総合商社は、プロジェクトの経営に参加することによって、事業からの収益の分配に与えることができる。事業経営のノウハウが得られる。

## 3 国際メガプロジェクトにおける総合商社のリスク管理とその回避・軽減の方策

### 1) 国際メガプロジェクトにおける総合商社のリスク管理

総合商社は「リスクの巢」といわれる。とくに国際メガプロジェクトにおいては、リスクの種類が多様化し、その金額も大きくなる。21世紀で総合商社が生き残る道としての優位性は、国際メガプロジェクトを受注・管理・完成させるノウハウを有している点にあるが、なかでも国際メガプロジェクトのリスク管理に関して、総合商社がどのような役割を持ち運営を行うかが、プロジェクトの成否のキーポイントになる。

国際メガプロジェクトにおけるリスクは、カントリーリスクと事業リスクとに大別される。カントリーリスクに関する情報の収集は、総合商社の現地駐在員の重要な仕事の1つであり、現地の情報ネットワークを駆使してそれに当たっている。総合商社の情報機能が発揮される場面である。のちに4.1)においてニチメンのアゼルバイジャン向けプラント輸出の実例を引用するが、この成功に至るまでに、同社による同国に関する周到な情報の収集と分析があった。4.2)の例は1997年に仮合意に達していながら、未だ本契約に至っていないが、これは同年後半に発生したアジア経済危機の兆しを嗅ぎつけた4商社が実行を手控えたため、実行のための再検討に当たり、インドネシアの政治・



経済・社会情勢がいま 4 社により、つぶさに観察されている。

事業リスクの中には、為替リスク・代金回収リスク・法令改変のリスク・マーケットリスク(販売市場の変化のリスク)・原料の仕入環境が変化するリスク等々、多様なものを含んでいる。案件の検討に当たってはその 1 つ 1 つが対象とされ、予想される変化に応じて、ベスト・ケース、ノーマル・ケース、ワースト・ケースといったふうに、多くのシミュレーションがなされ、事業計画が作られる。多くの総合商社では、その結果を、投資回収期間・内部収益率(IRR)・事業の現在価値といった指標で表し、プロジェクトの実行の意思決定のための判断材料としている。

## (2) 国際メガプロジェクトにおける総合商社のリスクの種類と回避・軽減の方策

まずリスクの種類についていえば、①事業が立ち上がるまでのリスク(稼働が開始できないリスク)、②稼働の開始後に計画どおり生産・販売ができないリスク、③不可抗力とカントリーリスク、などに分類することができ、次にリスク回避・軽減の方策についていえば、①保険によるリスクの回避・軽減、②コンソーシアム(または合弁事業)内部でのリスク分担、③協調によるリスク回避などが計られることになる。

これらを具体的に理解できるよう、以下第 4 章では 4 つの実例を提示する。これらの例示の詳細な説明により、上記のさまざまなリスクについて、総合商社がさまざまな方策を講じてリスクの回避ないし軽減に努めていることを明らかにする。

## 4 具体例に基づく検討

以上に述べたことを、最近の具体的事例に沿って説明しよう。事例は、いずれもニチメン株式会社に関連するもので、1997 年に合意ないし契約したものばかりである。

### (1) アゼルバイジャン国向けエチレンプラントの輸出案件

本件については図 2 を参照されたい。

これは、形式的にはプラント輸出の形をとった、インフラストラクチャーの建設のためのプロジェクトである。一般に、インフラ・プロジェクトでは、発展途上国と国際機関の資金不足を補う民活利用の場面で日本の総合商社が活躍することが多いが、本件はその適例である。ニチメンは長年にわたって、ロシアから独立した後のアゼルバイジャン国の経済・投資環境の動向・推移をつぶさに観測しつづけてきた。ようやく 1997 年に環境が整ったとみた同社は、通産省・輸銀ミッションの同国訪問の仲介に出て同国の中央銀行・財務省の要人と会い、貿易保険引受を決定し、日本の同国向け制度金融の第 1 号として、本件を成立させたのである。

本件は総額 160 億円の案件であるから、金額的にはメガプロジェクトというには小さすぎる。しかしながら質的には、メガプロジェクト・ビジネスの要件をすべて備えている。案件の発掘、投資環境の調査、制度金融の調整、資金の提供、機材の調達と供給、信用の肩代りによるリスク・テーキングなど、総合商社がメガプロジェクトにおいて行うあらゆる作業が、この案件のなかに凝縮されているからである。

案件の概要を説明すると、次のとおりである。

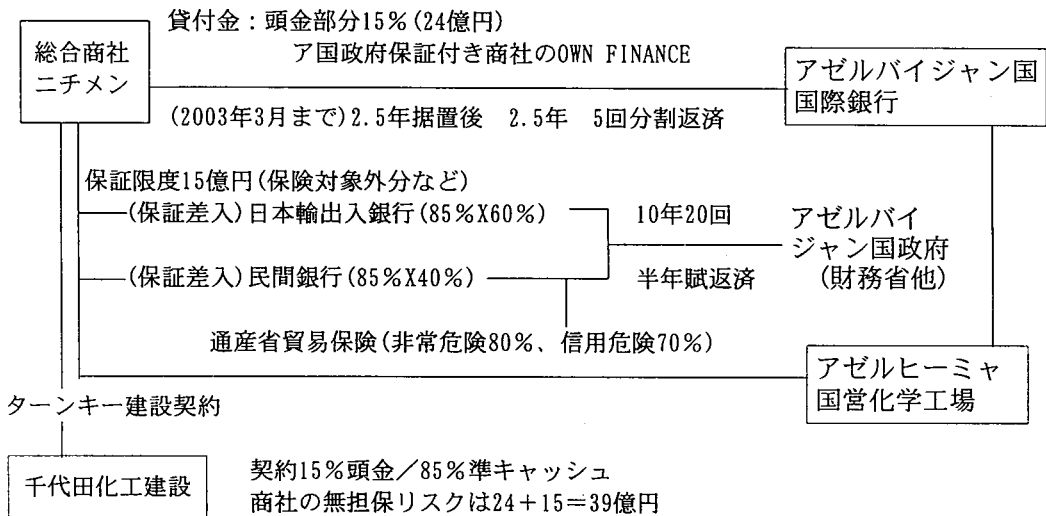
①プラント代金総額 160 億円のうち頭金部分 15%(24 億円)は、アゼルバイジャン政

府の保証付き商社のOWN FINANCEとして、ニチメンから同国国際銀行経由アゼルヒーミャ国営化学工場宛に融資され、(2003年3月まで)2.5年据置後 2.5年 5回分割返済となる。

②プラント代金のうち、頭金を除く85%部分(136億円)はアゼルヒーミャ国営化学工場からニチメンへ一時払いで返済されるが、その60%は日本輸出入銀行から、また40%は民間銀行からアゼルバイジャン政府に、10年20回半年賦返済条件で貸付される。これらに対しては通産省貿易保険(非常危険80%・信用保険70%)がかけられる。貿易保険のかからない部分約15億円については、ニチメンが日本輸出入銀行と民間銀行に対し、アゼルバイジャン政府のために支払保証を差し入れる。これにより本件における総合商社の無担保リスクは、頭金24+保証15=39億円となる。なお、工場の建設契約は、ニチメンと千代田化工建設との間で、ターンキー契約が締結される。

このように、大型のプラント輸出は、投資を伴わない場合であっても、総合商社ならではの代表的国際メガプロジェクト・ビジネスである。融資が多額で長期にわたり、総合商社の情報力・資金力・信用力・オーガナイザー機能がなくては成立しないからである。

図2 アゼルバイジャン国向けエチレンプラントの輸出案件



出所：ニチメンの社内資料に基づき筆者作成。

(2) インドネシアでのナフサ・クラッキングとポリエチレン製造合併事業

(97年に仮合意したがアジア経済危機のため未契約)。

メガプロジェクトは合併事業の形をとっても行われる。東南アジア最大の石油化学プラントで、BPと現地財閥サリム・グループと住友・三井・トーマン・ニチメンが出資参加する、インドネシアでのエチレン・クラッキングとポリエチレン製造合併事業がその適例である。

本件は、BP・三井物産・住友商事らが出資した既存のポリエチレン・メーカーであ

るPENI社へ、表1のように新たにサリム・トーメン・ニチメンが出資して、ナフサ・クラッキングを兼業する新PENI社に組みかえる。これによって、新会社は、ナフサ・クラッキングとポリエチレン・メーカーとの一貫工場となる。

表1

| (百万ドル)    | 対PENI出資     | 貸付    | 新PENI出資   | 貸付    | プロジェクト・ファイナンス |
|-----------|-------------|-------|-----------|-------|---------------|
| BPケミカル    | 47.8(51%)   | 333.8 | 140(35%)  | 210.0 |               |
| シギット/アルセト | 22.5(24%)   |       | 40(10%)   |       |               |
| サリム       |             |       | 80(20%)   |       |               |
| サリム・グループ  |             |       | 80(20%)   |       |               |
| 三井物産      | 11.7(12.5%) | 79.7  | 15(3.75%) | 51.5  |               |
| 住友商事      | 11.7(12.5%) | 79.7  | 15(3.75%) | 51.5  |               |
| トーメン      |             |       | 15(3.75%) | 10.0  |               |
| ニチメン      |             |       | 15(3.75%) | 10.0  |               |
|           | 93.7(100%)  | 493.2 | 400(100%) | 333.0 | 800.0         |

出所：ニチメンの社内資料に基づき筆者作成。

日本の総合商社4社は3.75%、15百万ドルづつしか出資しないが、プロジェクト・ファイナンスの組成や製品引取保証などで、欠かすことのできない役割を演じる(資金力と販売力と信用力の発揮)。また原料の供給や製品の販売に関与するメリットを受け、かつ事業自体から収益の配当を得る。23年間のIRRは19.4%と予想されている。

図3は、新PENIをめぐる物流の予定図である。これをみると、新PENIの製品の販売について、日本の総合商社がいかに重要な位置を占めているかがわかるであろう。このような販売網・仕入機能があって初めてメガ・プロジェクトが成り立つ。同時に、4つもの総合商社が参加することが、リスク分散の観点からも大いに力を発揮する。

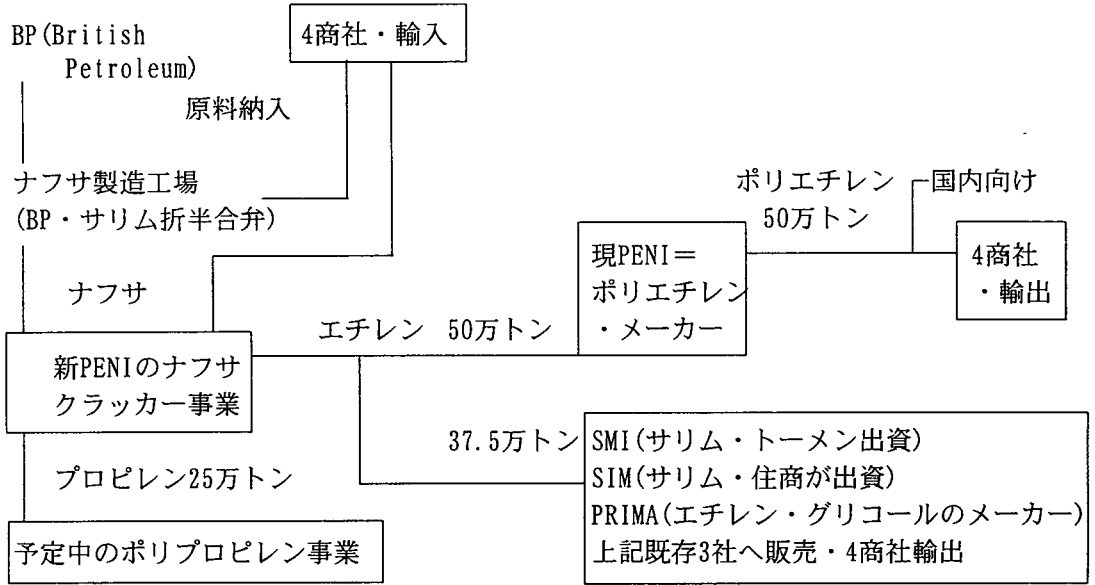
### (3) フィリピン国バタンガスにおける発電事業のBOT契約<sup>7)</sup>

本件については図4を参照されたい。

本件は、ニチメンがAES社・Aboitiz-Equity Ventures(AEV)社と組み電力事業に参加しようとするものである。電力購入者は比国電力庁(National Power Corporation)である。ニチメンとAESとAEVの3社がそれぞれ20%(32.80百万ドル)、51%(83.64百万ドル)、29%(47.56百万ドル)、合計164百万ドルを出資して新会社を設立する。資金調達は総資金の28%、164百万ドルを資本金で、また総資金の78%、422百万ドルを借入金で調達する。後者のうち322百万ドルが日本輸出入銀行のbuyer's credit、社債が100百万ドルである。BOT契約期間は20年間、燃料の供給者は比国電力庁(パラワン沖からパイプラインで輸送する)、現場はマニラの南方100キロのバタンガス、発電規模は600MW×2=1,200MWである。ニチメンの総リスクは、出資金が33.0百万ドル、保証が7.2百万ドル、社債が20.0百万ドル、予備金が20.0百万ドル、合計80.2百万ドルである。プロジェクトの税引き後IRRは16.63%、ニチメンの20年間の予想収益は155百万ドルである。

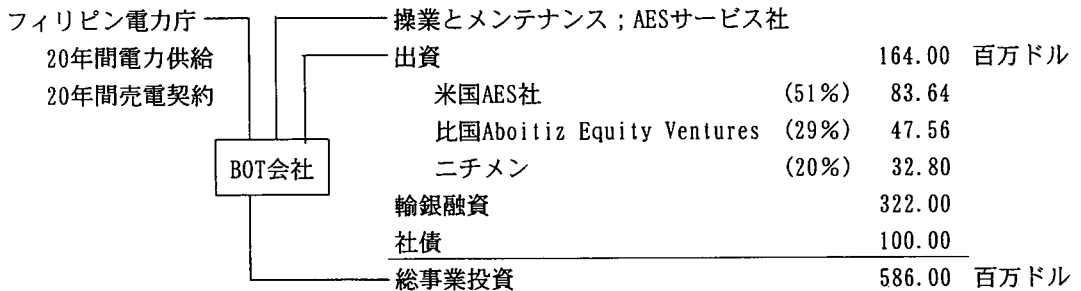
図3 インドネシアでのナフサ・クラッキングとポリエチレン製造合弁企業  
(1997 年仮合意・アジア経済危機のため未契約)

新PENIをめぐる物流予定図(枠内は日本の総合商社が関与)



出所：ニチメンの社内資料に基づき筆者作成。

図4 フィリピン国バタンガスでの発電事業のBOT契約



出所：ニチメンの社内資料に基づき筆者作成。

予想されるニチメンのリスクは、まず①設備機械の瑕疵責任および据え付けミス・設計ミスによる工事の遅れであるが、これは建設請負業者に損害賠償を課することになる。②戦争・法規変更・暴動などの不可抗力については、事業者は免責とし、その間比国電力庁は売電があったものとして、電力代金を支払う。③パイプライン・送電設備の建設遅れによる操業開始の遅れについては、電力庁の責任であり、操業ができなくても掛かる経費は電力庁が負担する。④パートナーの倒産のリスクについては、本件のような良質の事業では、代替パートナーを探すことは容易であると判断される。⑤環境問題につ

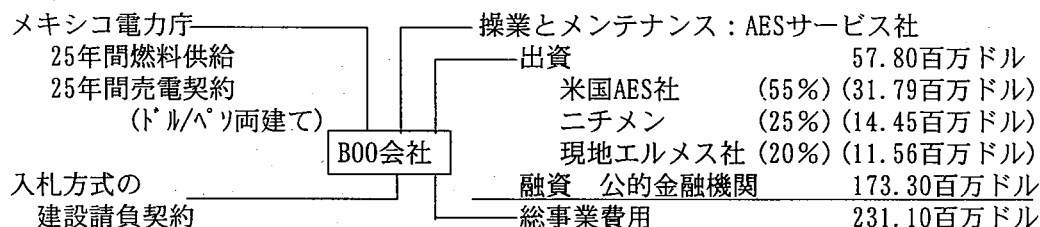
いて。天然ガス使用によるCOMBINED CYCLE方式は、排気基準比国数値と国際基準値とをクリアできる。⑥事業コストの超過・不足の事態については、前述の①，③および予備金でカバーする。⑦フィリピン政府の崩壊など、カントリーリスクが発生した場合には、事業から撤退するしかないが、それに伴う損害については、通産省の投融資保険でカバーすることとなる。

上記①-⑦記載のリスクならびにその回避の方法は、下記(4)の例においても同様である。(4)の案件においても(3)の例と同様のリスクと回避方法とが考えられる。

(4) メキシコのメリダにおける発電設備運営の B00契約<sup>8)</sup>

本件については図5を参照されたい。

図5 メキシコのメリダにおける発電設備運営のB00契約



出所：ニチメンの社内資料に基づき筆者作成。

米国 AES社とニチメンと現地エルメス社とがそれぞれ 55% (31.79 百万ドル)， 25% (14.45 百万ドル)， 20% (11.56 百万ドル) ずつ出資しあって(出資合計 57.80 百万ドル)， B00会社をつくる。公的金融機関から 173.30 百万ドルの融資をうけ、総事業費用は 231.10 百万ドルとなる。操業とメンテナンスは AESサービス社が行う。B00会社はメキシコ電力庁との間で 25 年間燃料供給・25 年間売電契約(ドル/ペリ両建て)を締結する。AESは世界第4位の民間電力事業者、エルメスはメルセデス・ベンツの組立・販売業者で、現地大手ボイラー製造業CERREYの親会社。通産省投資保険で同国のカントリーリスクの95%がカバーされ、日本輸出入銀行が6号ローンを50~100百万ドル供与する(事業会社への直接融資。輸銀が非常危険・信用危険を全額カバーする)。ニチメンのリスクは、出資金(出資比率 25%， 14.45 百万ドル)/bid bond/performance bond/pre-operational guarantee(12.50 百万ドル)/operational guarantee for 25years/financial contingency(総コスト 231x15%x出資シェア=8.7 百万ドルを見込む)等であるが、pre-operational guaranteeを差し入れた時点が最大限 35.65 百万ドル (14.45+12.50+8.70)となる。税引後のIRRは17%と予想される。

終わりに

本稿では、国際メガプロジェクトにおける総合商社の主要機能として、情報機能・取引機能・金融機能およびそれらの機能の総合力としてのオーガナイザー機能が発揮されることを明らかにし、確固たる動機と戦略のもとに総合商社が国際メガプロジェクトを組み上げ、それに参加することを明らかにした。その形態も、単なるプラント輸出もあ

れば、共同出資による会社設立・既存会社への出資もあれば、B00やBOTの形を取ることもある。いずれの場合もさまざまなリスクが存在し、その回避のためのさまざまな方法が採用される。「リスクの巢」とよばれる総合商社は、これらのリスクを的確に管理しながら、国際メガプロジェクトを受注・管理・完成させるノウハウを有しており、これがまた総合商社をメガプロジェクトの企画・実行の中心的存在としていることも明らかにした。このような国際経営実践こそ、大規模総合商社の機能的な新たな戦略志向であり、今後の展開を方向づけるものといえよう。

#### ※付記

本稿記載の事例は、『日本貿易学会年報』第36号掲載の拙論中に、具体例を示す都合上一部引用されていることをお断りしたい。ご容赦を乞う。

#### 【注】

- 1) 海藤守「比較日本の会社 総合商社 98年版」実務教育出版、1997年、96ページ。
- 2) 橋本寿朗「国際交通レジームの形成と創造された総合商社—二十世紀システムと日本経済—」大阪歴史学会『ヒストリア』No.158、1997年10月、82-105ページ。
- 3) 日綿実業(ニチメンの旧名)の前身である日本綿花株式会社は、大阪において明治25年(1892)10月資本金100万円をもって設立された。発起人の顔ぶれは、摂津・平野・尼崎・天満の4紡績会社に綿花商を加えた25名で、わが国綿業の発達によって強く希求されるにいたった外国綿花を、外国商館の専横な振舞を排して、円滑かつ安価に輸入するバイオニア的機関として設立された。その設立趣意書には「国内ノ産出既ニ其用ニ応スルニ足ラス。則更ニ供給ノ道ヲ索メ円滑敏捷ノ法ニ由リ、廉価ヲ以テ之ヲ購入スルハ其全国ノ経済ヲ利スルヤ大ナリト謂フベシ」と述べている(日綿実業株式会社社史編纂委員会『日綿70年史』昭和37年、6ページ)。
- 4) 各社の有価証券報告書による。
- 5) 宮坂義一「総合商社の情報・通信機能」『日本貿易学会年報』第19号、1982年4月、39ページ。
- 6) 池田善行「総合商社の機能とその本質」『日本貿易学会年報』第19号、1982年4月、35ページ。
- 7) BOT契約については、斎藤祥男編著『国際ビジネス』文眞堂、1998年、第7章(大石正明執筆)「BOT契約と法的枠組」127-146ページに詳しい。それによるとBOT build operate transfer建設・運営・移管方式と呼ばれるプロジェクト・ファイナンスは、プロジェクトを推進する外国事業者が自己の責任で調達した資金により設備をbuild建設し、自らその設備を利用しoperate操業し、プロジェクトの生産物の販売代金より投下資本の回収を行い、利潤を上げた後、当該プロジェクトを相手国の販売代金より投下資本の回収を行い、利潤を上げた後、当該プロジェクトを相手国政府機関に引き渡すtransfer方式である。
- 8) B00方式の概略は、事業者builderが自己の責任で資金を調達し、プラントを建設buildし、所有ownし、操業operateするものであり、BOT方式との差異は、BOT方式

が一定の期間操業した後、相手国側の新たな所有者にプラントを引き渡すものであるのに比し、引き渡しを行わず、当初の出資者たる事業者が操業を当分の間行う方式をいう。(7)引用書と同じ)。

【参考文献】

- 中谷巖『商社の未来像』東洋経済新報社, 1998 年, 「4. プロジェクト・エンジニアリング」177-188 ページ。
- 小原克馬『プロジェクト・ファイナンス』金融財政事情研究会, 1997 年, 「第 6 章プロジェクト・ファイナンスの新しい潮流-BOT-」108-205 ページ。
- 島田克美「系列問題と商社の商権について」『日本貿易学会年報JAFT』第 29 号, 1992 年 3 月, 62-66 ページ。
- 辻節雄『増補版関西系総合商社』晃洋書房, 1997 年。
- 高柳一男編『国際プロジェクト契約ハンドブック』金融財政事情研究会, 1987 年, 「第 2 章リスク・マネジメント」51-61 ページ。
- Masataka Hattori, "Several Reflections and Considerations for Future Prospects of Infrastructure Project Finance in Asia," The Third LAWASIA Business Law Conference Papers 9-10, November 1998, pp. 65-75.
- Sawane Sethsathira, "PROJECT FINANCE How to Ensure the Survival of Projects during Crisis," the same to the above, pp. 77-97.

[受理日 1999 年 7 月 5 日]

## 国際メガプロジェクトを推進するコンソーシアム

古屋邦彦(日揮株式会社)

### 要 旨

近年、石油ガス等いわゆるエネルギー関連産業に、地下資源の掘削を中心とする上流(Upstream)産業と、精製業を中心とする川下(Downstream)産業一体化の動きが起こっており、これによって事業者側における買収・合併等による大型化が進んでいる。この傾向は、これからもますます進むであろうと予測されている。この動きは当然その産業を具現化する国際巨大(メガ)プロジェクトに、質的・規模的变化をもたらすであろうが、同時にそれらプロジェクトの設計・建設を担う、プラントビジネスにも大きな影響を与える事は想像に難くない。

本稿では、1980年代から1990年代を通じて、国際メガプロジェクトの遂行手段として、エンジニアリングコントラクター<sup>1)</sup>により盛んに編成された国際コンソーシアムが、今回のエネルギー関連産業における変革の中でどのような役割を果たしていくのか、またそれ自身どのように変わっていくのか等の将来展望を試みた。

### はじめに

Hydrocarbon Processingの1998年3月号は、代表的なエネルギー産業である石油・ガス産業に、地下資源の掘削を中心とする上流(upstream)産業と、精製業を中心とする川下(downstream)産業のシームレスな一体化の動きが起こっており、これに伴って当該産業の事業者側に、合併による大型化が急速に進むであろうと指摘している<sup>2)</sup>。この指摘は、その後相次いで発表された、英国石油(BP)とアモコ、日本石油と三菱石油、エクソンとモービル等、事業者側の大型合併発表により奇しくも裏付けられることになった。上記トレンドは当然の結果として、国際プラントビジネスと当該産業を具現させる国際巨大(メガ)プロジェクトに、規模的な変化のみならず質的な変化をもたらすことになり、それらプロジェクトを受注し完成する、エンジニアリングコントラクター(以下コントラクター)側の受注体制に大きな変化を与えられるが、実際にはどのような変化を強いることになるのか。

従来から、国際メガプロジェクトの受注、遂行にはリスクヘッジ、ファイナンス、技術的問題その他の理由からコントラクターが国際間の共同企業体(コンソーシアムまたはジョイントベンチャー<sup>3)</sup>)を結成し国際入札に参加することが広く行われてきた。本稿では、国際メガプロジェクトが上記のように質的变化を遂げるなかで、この国際コンソーシアムが、どのような役割を果たしているのか、また今後どのような展望が考えられるかについて、全体を以下の様な構成で考察してみたい。

はじめに第1章では国際メガプロジェクトの受注戦略と国際コンソーシアムの関わりについて、コンソーシアムパートナーの選択に始まるコンソーシアム結成の過程を通じて論述する。次に第2章では、国際コンソーシアムとはどんな特徴を有し国際メガプロジェクトにおいてどんな役割を担うのか、またどのように運営されるのか等につき考察する。第3章では、昨年1月に日本のコントラクターをリーダーとする、国際コンソーシアムに発注され現在(1999年3月)遂行中である、南米A国のMプロジェクトを事例にとって、前第2章で説明した国際コンソーシアムが、どのように実際のプロジェクト



で機能しているかを考察する。最後に第 4 章 では、①顧客である事業者側の再編成による国際メガプロジェクトの変化に伴って、エンジニアリングコントラクター自身どのように変わっていくのであろうか、②プラントビジネスそのものはどのような変革を強いられるのであろうか、③その一実行手段である国際コンソーシアムがその過程で、どのような役割を果たしていくのか等につきその将来展望を試みる。

## 1 国際メガプロジェクトの受注戦略

本章では国際メガプロジェクトの受注戦略と国際コンソーシアムの関わりについて述べる。国際メガプロジェクトはその規模の巨大さ故に通常の中小プロジェクトに比べ、カントリー・リスク、資金調達複雑さ、社会的政治的影響度の大きさ、錯綜した当事者間の利害関係、要求される高度な技術力等のどれをとっても、簡単に解決しきれない問題点を無数に抱えている。これらの問題やリスクを 1 社のみで解決、負担することは難しく、ここに国際コンソーシアム結成のニーズが浮かび上がってくる。

### 1.1 コンソーシアムパートナーに求められる資質

国際コンソーシアムの結成はまずパートナーの選定から始まる。パートナーに適切な相手は、対象プロジェクトの特性やプロジェクトの難易性によって異なるのが通常である。その場合相手方に求めるものは何であるかという思想を、明確にもっていなければならないし、また同時に相手方が当方に何を期待するかということもハッキリ認識している必要がある。なぜならば、パートナー間に第 1 に求められることは相互補完力であるからである。パートナー選択のポイントはさまざまであるが、資金力、技術力、当該国での経験、客先との結びつきそして、これが最も重要であるが、相互信頼等が代表例として挙げられる<sup>4)</sup>。

### 1.2 パートナー選定の注意点

どのようなパートナーとコンソーシアムを結成していくかは、プロジェクト受注の第 1 関門ともいえる程重要な受注戦略である。もし価格競争力の無い相手と組んでしまった場合は、莫大な見積もり資金をつぎ込んだ挙げ句、失注の憂き目を覚悟せねばならない。数百億円規模のメガプロジェクトとなると、見積もり費用も数億円に達することが珍しくないため、その影響は甚大である。昨今欧米のコントラクターが価格競争力の落ちてきている日本勢を敬遠して韓国勢と組むケースが増えてきたのはこのためである。反対に安かろう悪かろうで技術力、経験に劣るパートナーを選んだ場合は、PQ(1 次審査)ではねられてしまい、入札にも参加できない危険がある。逆に、たまたまそのようなパートナーと共に受注してしまった場合は、プロジェクト実行段階で泥沼に引きずり込まれる様な悲劇になりかねない。したがって、パートナーに関する情報は、一般の業界情報や商社経由のものだけに頼ること無く、自社の現地支店駐在員や本国からの営業部員を直接パートナーに派遣して直近の情報を収集することが肝要である。1 番確実な方法は、テストケースとして、仕事の一部を下請けさせたり、あまりリスクの無い比較的小規模な仕事を一緒にやってみて、その信頼性を確かめたうえで本格的なコンソーシアムを組むことである。

現地のパートナーを選択する場合は、客先との従来からの関係やその政治力に注目す

る必要がある。この辺の情報を事前に十分調査、検討してからかかからないと、とんでもない相手と組んでしまい、とりかえしのつかないことになりがちである。発展途上国では、国策による現地業者参入を強制され、その結果としてコンソーシアムを結成せざるを得ない例も多い。この場合のパートナーは技術的、資金的に実力の伴わないことが多いので、次章 2.5 項で後述するように十分注意する必要がある。

### 1.3 一般企業情報の収集方法

一般企業情報としてもっとも有名なものに、「Dun's Report」がある。これは、世界最大の調査会社である、Dun & Bradstreet社が発行する海外企業信用調査レポートで世界 200 カ国、950 万社の企業情報を集録している。Dun's ReportのGeneral Reportは、安価で即時に入手可能であるので、詳細調査を行う前の予備情報を得るためには有用であるが、企業側の情報開示時期により、しばしば1年以上前の情報が入っているので、出来れば特別に依頼したSpecial Reportを入手したい。日本の企業に関する企業情報ソースとしては、「日経テレコン」がある。データベースサービスにより、手軽に豊富な情報を提供している。この他に、英国のFT Business Enterprises社が提供する、ヨーロッパを中心とする企業情報、「FT Profile」、米国Dow Jones社が提供する、米国を中心とする企業情報、「Dow Jones News/Retrieval」等がある。いずれにしても予備情報としては有益であるがそれ以上に頼り切るのは危険である。

## 2 国際コンソーシアムの内容と性格

### 2.1 コンソーシアムの定義

本稿においてコンソーシアムとは、「特定のプロジェクトの受注、実施を目的として複数の企業(コンソーシアムパートナー)が契約に基づいて結成する有期的な組織」をいう<sup>5)</sup>。コンソーシアムという形態が用いられたのは、1930年アメリカコロラド州のフーバーダムを建設する際に複数の建設業者が共同受注して工事に当たったのがその始まりであるといわれている<sup>6)</sup>。

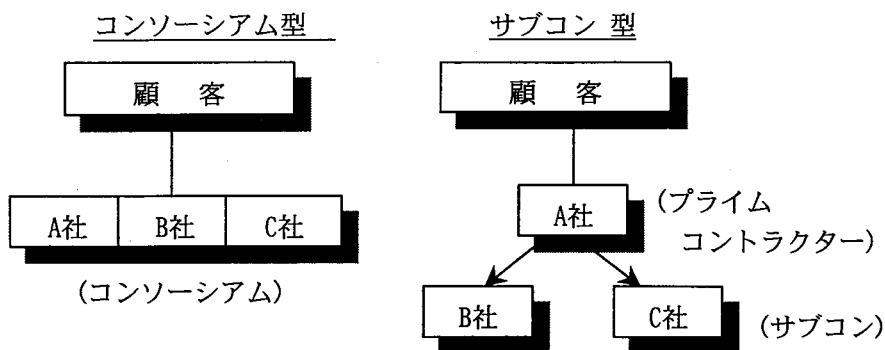
JV(ジョイントベンチャー)との区別としては、2.3項に後述する、共同施工型をJVと呼び、分担施工型をコンソーシアムと呼ぶことが多いが必ずしも熟した定義分けではないのでその都度パートナー間の業務区分を明確にしながら言葉を使用する必要がある。また、一般にコンソーシアムの用語は英国で使用されるようである<sup>7)</sup>。そこで本稿では特別区別した場合を除いては、JVも含めてコンソーシアムと総称していくことにする。

### 2.2 コンソーシアムの特徴

コンソーシアムにはいろいろな角度から見た特徴がある。まず会社組織との違いであるが、とくに上述した共同施工型コンソーシアムは、複数の会社が出資して設立する合弁会社(JV)に、前 2.1 項に述べたごとく呼称も同じジョイントベンチャー(JV)であるため混同されがちであるが、次のような違いがある。まずコンソーシアムは、①法人登録を行わず法人格をもたないことが、会社組織とのもっとも基本的な違いであろう。また、コンソーシアムは、②特定のプロジェクト(工事)のみが対象とされる(単一目的的)ので、③パートナー間の契約に基づいて結成され、④プロジェクトの完成と共に解散、消滅する(有期的)といったように法的根拠も含めて、会社組織とはかなり基本的な違いがある。

次に下請け組織との違いであるが、複数のパートナーがある共通の目的をもって有期的(プロジェクトの期間中)に結合する点では主契約者(プライム)対下請け業者(サブコン)の関係に似ている面もあるが基本的な違いはまず、①客先には主契約者のみが責任当事者となることであり、②サブコンは自己の工事範囲にのみ責任を負い、③最終顧客と元請け間の親契約の責任をそのまま負うことはないし、④客先の指図権はプライムにのみ及びサブコンには及ばない。これらの関係を分かり易く図示すると図1「サブコンとコンソーシアム」のようになる。

図1 サブコンとコンソーシアム



出所：筆者作成。

### 2.3 共同施工型と分担施工型

(1) コンソーシアムの種類には分担施工型と共同施工型がある<sup>8)</sup>。これらの内容については、拙稿「国際コンソーシアムの結成」『日本貿易学会年報』第36号を参照されたい。

(2) 対下請け関係における共同・分担施工型の責任関係

分担施工型と共同施工型コンソーシアムの違いは、下請けやベンダー(メーカー)との法的責任関係において顕著である。つまり、下請けやベンダーへの発注は共同施工型においては、すべてコンソーシアムの名前においてされるが、分担施工型においては、各パートナーの名前において行われるという違いがある。したがって、分担施工型においてコンソーシアムの各パートナーは、客先に対しては連帯責任を負うが、下請けやベンダーに対しては第一義的には、個々の発注者が個別責任を負っている。共同施工型においては、コンソーシアム名において発注される発注書または下請け契約書の文言がどうなっているかにより、パートナーが下請けやベンダーに対して、連帯責任を負っているかどうかは微妙な問題だが、この場合コンソーシアムのアカウントはパートナー共通であるから、結果的には連帯責任に近いものになる。問題はパートナーの1人(または1人を除いた全部)が倒産または、何らかの事由によりコンソーシアムメンバーから脱落してしまった場合、残ったメンバーが他の全ての責任を負担せねばならないかどうかである。最近の日本の判例では、共同企業体(コンソーシアム)の名義で発注された場合、

全てのメンバーは連帯責任を負うとしているので、残されたメンバーは他のパートナーの責任も総て負担することになる。一方、分担施工型コンソーシアムの場合の様に、注文書や注文請け書等に単独のメンバーが注文者とされている場合は、他のパートナーは連帯債務を負わないと判示されている<sup>9)</sup>。さらに海外、例えば英国の場合、共同施工型コンソーシアムは、パートナーシップ法(1980年法Sec. 2-3)に基づくpartnershipとみなされ、すべてのパートナーは連帯責任を客先やベンダー含む第3者に対して有する。この場合内部協定書(コンソーシアム契約)等に「本コンソーシアムはパートナーシップではない」との文言が入っていることが良くあるがその文言は無効である。但し、一方で会社設立を取り決めた当事者が、会社設立前に個々の名前で発注たものに対して、当事者はpartnershipによる責任を有しないとの判例もあるので<sup>10)</sup>、発注名がコンソーシアム名義であるかメンバー単名であるかは、日本法と同様重要なポイントになりそうである。

#### 2.4 コンソーシアム形態の選択

コンソーシアムの形態は客先、パートナーのニーズや状況によって選択することになる。分担施工型と共同施工型のいずれが適切かを判断するために、その比較のポイントをみていきたい。

まず、応札価格を引き下げるなら、通常は共同施工型を選択するのが好ましいとされている。なぜなら分担施工型では、各パートナーが個別にリスク費用を見込むため、合計の見積額は高くなるケースが多いといえよう。

一方、各パートナーの力量に差がある場合は分担施工型といわれている。なぜならコンソーシアムの運営は、力量が同じで相互補完性のあるパートナー同士でなければ円滑に進みにくいからである。諸般の事情により力量が異なるパートナーと組む場合や、初めての組み合わせで相手の力量が未知の場合は、担当する業務を区切ってその範囲で責任を負担する、分担施工型をとることが有効であろう。この場合も出来るなら業務の接点が少ない、縦割り型を採用することが望ましい。

とくに共同施工型はパートナー間の信頼関係が重要である。もともとコンソーシアムを組む場合は、パートナー同士の信頼関係が欠かせないのであるが、なかんずく共同施工型をとる場合は、この信頼関係が必須条件となる。客先との契約が実費精算方式であれば問題ないが、ランサム(固定価格)契約であった場合は、限られた原資に対して常に予算オーバーの危険性にさらされている。各パートナーが自分のところのみ潤えばよいという思想で、水増ししたコストをコンソーシアムのアカウントに計上していった場合、きわめて危険な状態に陥ることはいうまでもない。この場合第3者に発注するものは、注文書や納品書または請求書といったエビデンス(証拠書類)があるので、比較的費用が補足しやすいが、各々が自分のところで作成する、設計書に何工数かかったかは、水増しが行われた場合捕捉することはなかなか難しい。

#### 2.5 国際コンソーシアムの役割

国際コンソーシアムは、(1)相互技術の補完、(2)リスクの分散、(3)各国政府資金の活用等の必要性から結成される場合や、(4)顧客の要請に基づく場合、(5)現地業者の参加が必要または強制される場合に結成されることが多い。国際メガプロジェクトの遂行

におけるコンソーシアム結成の目的と役割については、拙稿「国際コンソーシアムの結成」『日本貿易学会年報』第 36 号に詳述したので、ここでは以下簡単に述べるにとどめる。

#### (1) 技術の相互補完

国際メガプロジェクトには単一の設備や装置の建設と異なり、さまざまな技術が使用されることが多い。生産設備のみを取り上げても、主製品の生産設備以外に、環境設備、発電設備、淡水化設備、港湾・出荷設備、パイプライン等、種々の設備が必要とされることが少なくない。また主製品の生産設備も多い場合は数十種類の装置が含まれていることがある。したがって 1 社で全ての装置建設を経験しているものは少なく、それぞれの装置建設を得意とする複数のコントラクターが、共同してこれらメガプロジェクトを遂行せざるを得ないことが多い。

#### (2) リスクの分散

国際メガプロジェクトには、工事の場所が海外であるということと、その規模が巨大であるという、2つのリスクを本来的に抱えている。したがって 1 社では受けきれないこれらのリスクを、複数のコントラクターで共同で負担しながらプロジェクトを遂行していく目的のために、国際コンソーシアムが結成されることはきわめて自然の流れであろう。

#### (3) 各国政府資金の活用

国際メガプロジェクトには巨大な資金を必要とするが、この資金を 1 国の資金力で賄いきれない場合、複数の国籍のコントラクターが各々自国の政府による制度金融を持ち寄って、いわゆる国際シンジケートローンによりプロジェクトを遂行する例が多い。しかしながら最近では、日本輸出入銀行の資金を商社が間に入り、外国のコントラクターに利用させるような例が出てきているので、必ずしも日本の制度金融即日本のコントラクター起用という構図ではなくなってきている。

#### (4) 顧客による要請

稀なケースであるが、多すぎる入札者を整理する目的で、または応札者の能力強化のために、顧客自らがコントラクター間のコンソーシアム結成を要請する場合がある。

#### (5) 現地業者の参加

外国で工事を行う場合、その経験不足を補うためにはその国の事情に熟知している、現地のコントラクターと組むのがもっとも手っ取り早くまた有効な方法である。このため国際メガプロジェクトにおいては、必ずといって良いほど現地のコントラクターがパートナーとして参加している。しかしながら、発展途上国プロジェクトにおいては(日本におけるプロジェクトも同じであるが)、顧客や現地政府の要請により、あるいは現地法の規定により、現地業者をコンソーシアムパートナーに入れることを強制され、しばしばコンソーシアムを結成する例も多い。当然のことながらこの場合のパートナーは技術的、資金的に実力の伴わないことが多い。また、現地政府の威光をかさに、実力不相応な要求をしてくることも少なからずある。したがってプロジェクトの初期の段階に内部協定等で業務分担、責任分担等を固めておいて、プロジェクト実行段階で不当な要求をされないようにしておかねばならない。プロジェクト遂行段階でも、現地業者の業

務には十分なチェックと指導が必要なので、あらかじめその費用も見積もっておく必要がある。ただし、より高い目線を見た場合、その国の国策でもある技術移転に協力して、現地業者の育成に努めることは、当該国での名声を高めリピートオーダーにも繋がるので、出来る限り積極的に行うべきであろう。さらに、現地業者の経営者はしばしばその土地の有力者であることが多いので、プロジェクト遂行中の現地でのトラブル収拾に役立つこともあるし、次のプロジェクトに関する重要な情報源にもなるので、おろそかには出来ない。また、第1章でも述べたごとく現地パートナーの選択は、受注戦略上のキーポイントとなるのがままあるので注意を要する。

## 2.6 コンソーシアムの運営

(1) コンソーシアムの結成やその機能は個々のプロジェクトに伴うものなので、その期間は必ず始期と終期を伴い(有期的)、始期は遅くとも入札見積もり開始前でなければならない。実際上は、顧客より入札の発表や入札引き合い書が提示される以前に、パートナーとの話し合いが行われ、おおよその仕事の分担や、責任の分担等が話し合われる。この結果を反映して、基本覚え書き(Bidding AgreementとかHeads of Agreement等と呼ばれる)が締結され、入札引き合い書が出されたらすぐ作業にかかれるようにしておかないと、入札締切(通常2~3ヵ月)に間に合わないことがある。また、その終期はプロジェクトの完了時となる。具体的には施設の工事が完了し、顧客による検収が完了し最終支払いを受領しコンソーシアム内部での支払い清算が終了した時点となる。但し、契約責任的には、検収から始まる保証期間が満了し、保証責任を担保する保証状、ボンド等が返還された時点となる。

### (2) コンソーシアムオフィスの設定

コンソーシアムオフィスとは、コンソーシアムメンバーと顧客が一同に会してプロジェクトの遂行にあたる、物理的な執務場所をいう。プロジェクトをコンソーシアムによって開始するためには、構成員が共同で設計等の作業する場所である、コンソーシアムオフィスをまず開設しなければならない。遠隔地間に各々事務所を有するコンソーシアムメンバーが、日々刻々情報を交換しながら共同で同一目的に進むためには、物理的にどこか一個所に集まって作業する必要があるからである。将来的にはEDIやCALS等情報先端技術を駆使した、バーチャルオフィスの出現により不要になるかもしれないが、現状ではまだ一個所での共同作業は不可欠である。

コンソーシアムオフィスの設定場所をめぐることは、コンソーシアムメンバー間に利害対立が生じることがある。コンソーシアムオフィスの場所は、客先の希望、作業遂行の便宜性、経費の多寡等いろいろな要素により決定されるが、各メンバーは出来るだけ自分のオフィスで行いたいため、コンソーシアムメンバーでコンソーシアムオフィスの場所選定をめぐることで、対立を呼ぶ場合がある。分担施工の場合は連絡員を数名オフィスに派遣するだけで足りるし、客先から特別の要求が無い限り、通常コンソーシアムリーダー会社の事務所がコンソーシアムオフィスになる。しかしながら共同施工となると相当数の人員派遣が要求され、共通の財布から出る経費を削減する目的で、コンソーシアムとしては、出来るだけ遠隔地からの人員派遣を制限する傾向がある。これは各メンバーの作業量と受注金額が減少することを意味するので、各メンバーともますます自社にオ

フイスのロケーションを定めたがることになる。また最近の傾向として、顧客がリストラによる人員数の制限や経費削減の観点から、あまり社員を遠隔地にある、コントラクターの事務所に駐在させながら、顧客事務所の近くに、コンソーシアムオフィスを設定したがる様になっている等、コンソーシアムオフィスの場所設定は複雑さを増している。

### (3) コンソーシアム運営に必要な機能

コンソーシアムの運営は、見積もり作業が始まるときから開始されるが、そのためには、コンソーシアムコミッティー、プロジェクトスポンサーおよびコンソーシアムリーダーといった機能や役割が必要になる。

①コンソーシアムコミッティーとは、コンソーシアムの常設意志決定機関で、各パートナーからの代表者により構成され、プロジェクト遂行に関する決定事項や日々生じる重要問題を処理するプロジェクトマネジメントの中核機関である。分担施工の場合は、各パートナーの利害関係調整機関として機能することが多く、その意思決定は全会一致の決議手段をとることが多い。全会一致が見られない場合のことが常に問題になるがまだ有効な解決方法は考えられていない。通常緊急避難的処置として、決定に緊急を要する事項についてのみ多数決にしたり、後述するプロジェクトスポンサーや、コンソーシアムリーダーの決定に委ねる方法がとられている。

②プロジェクトスポンサーとは、各社の役員やマネジメントクラスで構成される機関で、コンソーシアムコミッティーより一段上位の決定機関をいう。定期的に(時には顧客も含めて)会合し、プロジェクト全体を総括し重要問題を討議する、アドホック(非常設)な機関である。コンソーシアムコミッティーで決定できなかった、メンバー間の利害対立事項を処理することもあるが、このスポンサー会議でもまとまらなかった場合の問題は依然として残る。

③コンソーシアムリーダーとは、通常入札時に顧客側よりの要求で任命される、コンソーシアムメンバー会社のうち中心となる一社をいう。自然災害の処理や大規模な現場の事故等、迅速な決定を要する場合はコンソーシアムリーダーに強い決定権限を与える必要がある。しかしながら分担施工の場合、強いコンソーシアムリーダーの権限は、しばしば個々のパートナーの利害を侵害するので、前述したようにコンソーシアムコミッティーの機能が重要となる。共同施工の場合は利害の対立は余りないので、リーダーに強い権限を与えても個々の利益侵害の恐れはない。むしろその方が迅速な決定を下せるので、プロジェクト遂行上はプラスに作用するであろう。

### (4) コンソーシアムの責任関係

コンソーシアムの責任関係には、①垂直責任関係および②水平責任関係の2種類の責任関係がある。

①垂直責任関係とは、顧客に対してコンソーシアムパートナーは連帯して責任をもつ、顧客対コンソーシアムの責任関係のことである。例えば、損害賠償の請求が顧客からパートナー甲にきた場合、それが契約上正当なものであれば、例えその損害発生の原因が他のパートナー乙にあった場合でも、まず最初に甲が賠償責任を果たさなければならない。しかしながらもちろん、その後甲は内部協定書に基づいて、乙に賠償請求(代位求

償)を行う権利がある。

②水平責任関係とは、主にコンソーシアムメンバー間の波及損害に関する責任関係をいう。例えばメンバー甲の設計ミスが乙の工事ミスを引き起こした場合、甲は自己の設計を手直しすればこと足りるが、乙は既に行ってしまった工事をやり直さなくてはならないかもしれない。このような場合は、コンソーシアム内部での賠償責任問題が生じる。ただし、上記①②のように内部責任が問題になるのは分担施工の場合だけで、共同施工では共通勘定による運命共同体となっているので、そのような責任関係は原則生じない。共同施工の場合、上記損害賠償金はコンソーシアムの共同資金(JV Account)より支払われる。

#### (5) コンソーシアムの運営と多国籍化

国際コンソーシアム結成によるプロジェクトの運営は、それを運営する各階層の人間を多国籍化する。とくにプロジェクトの建設現場は、まさに人種のるつぼであり、否が応にもグローバル化が要求される。

まずコンソーシアム結成に際して、必然的にマネジメントレベルの多国籍化が生じる。国際コンソーシアムはその相互補完性の目的から、異なった国籍のパートナーを相手に求めることが多いためどうしても多国籍化する。(日本企業が日本企業を、伊または仏企業が同じ国籍の企業をパートナーに求めることはめったに無い)この場合、コンソーシアムコミッティーやコンソーシアムスポンサーは、各企業の代表者により構成され、プロジェクト実行組織のマネジメントレベルは、各企業からの代表者がバランスよく配備される。例えば、A、B、C 3社により構成される場合はA社がPM(プロジェクトマネージャー)を出せばB、C社からはアシスタントPMを出すといった方法がよくとられる(3. ケーススタディ参照)。また、コストの水増し請求を防ぐ等、相互監視の目的で財務またはコスト関係の人間は、各企業からの派遣者がプロジェクトチームの財務部門にバランスよく配置されることも、常套手段として行われる。

次に、専門エンジニアの多国籍化が生じる。前項の理由から、プロジェクトを運営する各disciplineのエンジニアも、必然的に多国籍化する。特に共同施工型コンソーシアムの場合、人種に関係なく要求された能力をもったものが、各々最適なポジションに当てはめられることが要求されるため、どの企業に属しているかに関係なく、あるいは全く外部から国籍を問わず適切な人材を求めることが多い。共同施工型でもある程度業務に分担がある場合は、その分担責任を果たせる人員は、当該企業が責任を持って配員することが要求されるので、ある程度人種の偏りが生じることもある。専門エンジニアのリソースとしては、英国および冷戦前の東欧を含む欧州等が多い。

最後に現場労働者の多国籍化が挙げられる。国際メガプロジェクトの建設現場は前述したごとく、“人種のるつぼ”そのものである。とくに、入国管理が厳密でない中東地帯の現場は、典型的な多国籍、多人種集団による運営が行われている。世界中から質の高い熟練労働者が、また低賃金の非熟練労働者が集められてきて現場工事が遂行される。入国管理がうるさい東南アジアでも、現地で賄いきれない熟練労働者は第3国から集められる。労働者のリソースとしては、低賃金であるインド、パキスタンおよびフィリピン他の東南アジア諸国や中国、東欧等が挙げられる。また、現場監督やエリアマネージ



ャークラスのリソースとしては、英国や東欧を含む欧州、韓国等が選ばれることが多い。

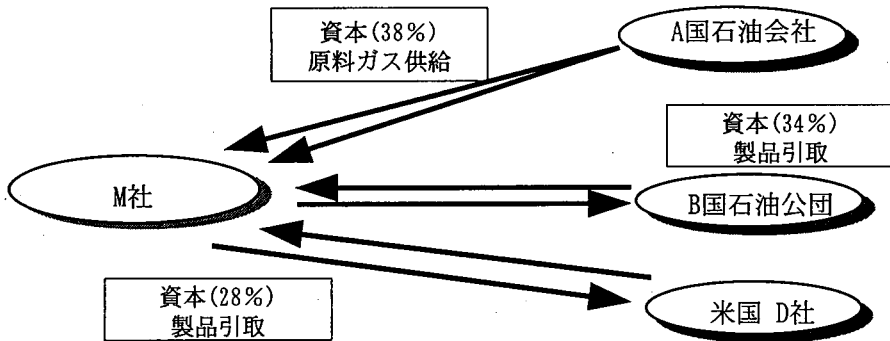
### 3 ケーススタディ (A国Mプロジェクト)

本章では 1998 年初頭に、エンジニアリング会社日揮(株)への受注が報道された<sup>11)</sup>、南米A国でのMプロジェクトをケーススタディとして取り上げてみたい。

#### 3.1 プロジェクトの概要とその組成理由

(1)本プロジェクトは南米A国内陸部に建設するガス分離プラントで、同地方に産出する天然ガスからエタンを分離し、残りの製品をパイプラインで大西洋沿岸部まで運ぶ目的で計画された。さらに、この大西洋沿岸に新設するNGL分離プラントで天然ガソリン(NGL)、LPG、ガソリンを分離しそれらの製品を隣国のB国に輸出する。一部は、米国の大手化学会社D社が同地区で計画している、エチレン製造の原料として利用する。受注総額は約560億円と報道されている。このプロジェクトには、上記ガス分離プラント建設地より大西洋岸まで、総延長約600キロメートルのパイプライン工事が含まれる。客先はA国における新設合弁会社M社で、その資本構成は、A国大手石油会社が38%、B国石油公団が34%、それに前述したD社が28%となっている(図2参照)。

図2 プロジェクトの組成



出所：筆者作成。

(2)本プロジェクトの客先予算も入れた全資金(総額約US\$750MM)は、客先側出資金(equity)とやはり客先側アレンジによる、プロジェクトbond並びにプロジェクトファイナンスでまかなわれる。Financing ArrangerはCitibankとCredit Suisse First Bostonが担当する。M社の親会社であるB国石油公団およびD社との製品長期引き取り契約を担保に、プロジェクトファイナンスによる長期シンジケートローンを組成する計画である(1998年3月現在)。

(3)本プロジェクトのスケジュールは、入札発表が1997年4月30日、入札締切が1997年8月8日なので、約3ヵ月間の見積もり期間があったことになる。これは、国際メガプロジェクトをランプサム(一括固定金額)で見積もる期間としては、標準的な期間であった。日揮をリーダーとするコンソーシアムへの落札決定は1997年12月で、操業開始は2000年10月となっている。

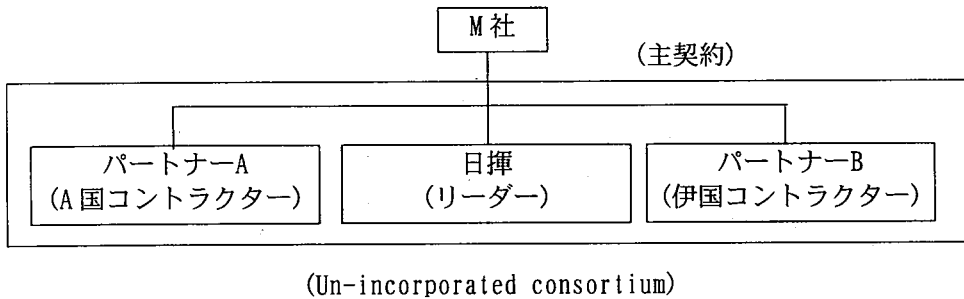
(4) プロジェクト組成の理由としては、A国には豊富なガス田が存在するが、従来あまり有効に利用されておらず、本プロジェクトの完成により、同国はガスの有効利用を飛躍的に高めることが出来る一方、LPG、ナフサを米国、中東から輸入しているB国にとっては、隣接のA国からの輸入によりコストと時間が大幅に節約できるということが挙げられる。

3.2 国際メガプロジェクトの遂行と国際コンソーシアム

本項では国際メガプロジェクトが、国際コンソーシアムによりどのように運営されていくかについて上記プロジェクトの実例に基づいて考察する。

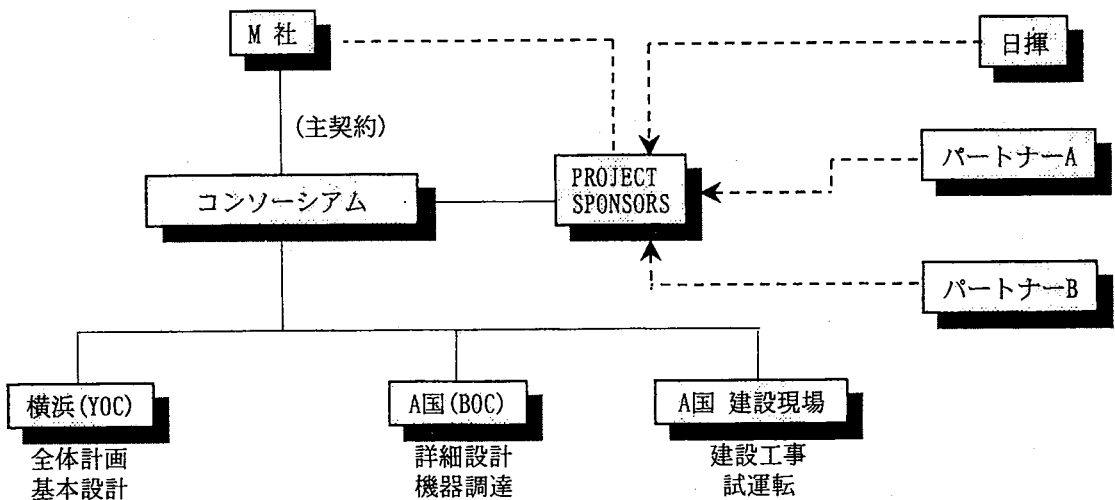
(1) 契約フォーメーション

顧客とコンソーシアムの契約(主契約)関係は以下のようになっている：



顧客(M社)は連名のコントラクター3社と契約する。コントラクター各社は総てM社に対してJoint&Several liability(連帯責任)を負う。コントラクター3社は日揮をリーダーとするコンソーシアムを結成し、プロジェクトの遂行にあたる。このコンソーシアムはプロジェクトの完了と共に解散する、典型的な非法人組織(Unincorporated consortium)である(図3参照)。

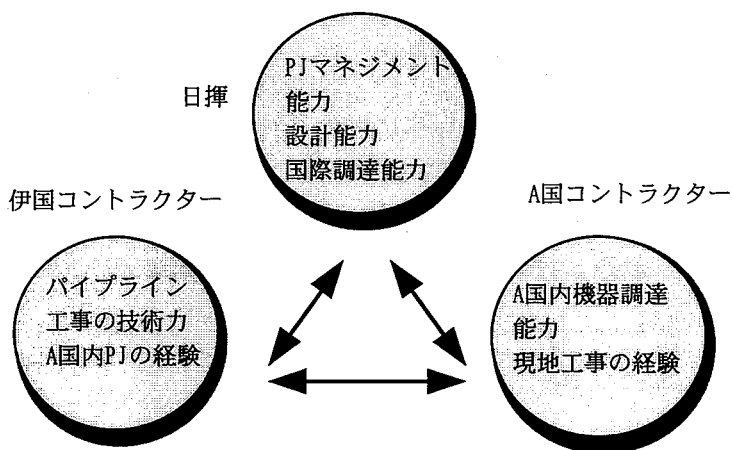
図3 コンソーシアム内部組織図



出所：筆者作成。

コンソーシアムメンバーは、日本における専門エンジニアリング会社の日揮、A国エンジニアリング会社のA社、イタリアのコントラクターのB社で、後述するように各々他のパートナーがもってない機能を補完的に有している(図4参照)。

図4 コンソーシアム結成の理由(相互技術補完)



出所：筆者作成。

(2)このコンソーシアムはprofit/loss sharing方式による、典型的な共同施工型コンソーシアムである。一応各々のパートナーに期待される役割はあるが、そのコストはすべてコンソーシアムの共通勘定(Consortium Account)より支払われ、工事完了後残った資金は一定の配分で各パートナーに配当される。

各々のパートナーから派遣された人間の役割(パートナーとしての役割分担ではない)としては、まず日揮からの技術者は、プラントの設計、パイプライン以外のA国外機器調達、試運転指導等を行う。現地A国のコントラクターであるA社の技術者は、プラントの詳細設計、A国内機器調達および現場建設工事を担当する。イタリアのコントラクターB社の技術者は、パイプラインの設計、機器調達、現地敷設工事等パイプライン工事全般をそれぞれ行う。いずれのパートナーも初めて組む相手であるので本来は分担施工方式が望ましいが、入札価格を圧縮するため、また欧米のコントラクターは分担施工方式にあまり馴染まない、等の理由から共同施工方式が選ばれた。

3)本プロジェクトにおけるコンソーシアム結成の理由は、2.5項「国際コンソーシアムの役割」の、「技術の相互補完」「リスクの分散」および「現地業者の参加」等が挙げられる(図4参照)。

まず技術の相互補完であるが、日揮は多数の国際プロジェクト遂行経験から、そのマネジメント能力を買われ、コンソーシアムリーダーの役割を担い、さらにそのプロセスプラントの設計能力と、機器の国際調達力を買われている。A社はA国内での機器調達能力と現地工事経験能力を買われている。B社は①パイプライン工事に関する技術力、経験および、A国でのプロジェクト経験を買われている。競合先も国際プロジェクト経験豊かなコントラクタープラス現地工事経験豊かなコントラクターという、ほぼ同様の組

み合わせで本件入札に臨んでいる。

次にリスクの分散という点であるが、本プロジェクトは、受注総額約 560 億円の巨大プロジェクトという、規模の面でのリスクを抱えている。規模のリスクは即、資金調達面でのリスクが大きいことも意味する。また、南米大陸の南端に近い遠隔地での工事であり、そこから南米大陸を横断する 600 km のパイプライン工事という、技術的な難点も含まれている。さらに、日本のコントラクターにとっては馴染みの薄い南米の A 国であり、国情が未知数(カントリーリスク)という大きなリスクを抱えている。コンソーシアム結成の 1 つの理由としてこれらのリスクを分散するために、各社ともに上記組み合わせによるコンソーシアムを結成したと思われる。

最後に現地業者の参加という点であるが、本件プロジェクトの場合現地業者 A 社の参加は、国策やローカリゼーションのためではなく本項で挙げた相互技術の補完とリスクの分散が主な理由である。A 社は現地有数のコントラクターで、A 国内における機材調達と工事経験並びにその遂行能力が買われた。日揮にとって A 国でのプロジェクトは実に 20 年来の経験で、どうしても現地の工事に経験の深いパートナーと組む必要があった。A 社としても当然、プラントの基本設計や国際機器調達にノウハウをもつ日揮と組むことが必要であった。

#### (4) コンソーシアムの運営

本プロジェクトにおけるコンソーシアムの運営は以下のように行われている。

①本件コンソーシアムは共同施工型であるため、1 人の Project Director (コンソーシアムリーダーの日揮から派遣)のもとに、単一のプロジェクトチームを組んで運営される。Project Director を補佐する Deputy Project Director は A 社および B 社より派遣される。

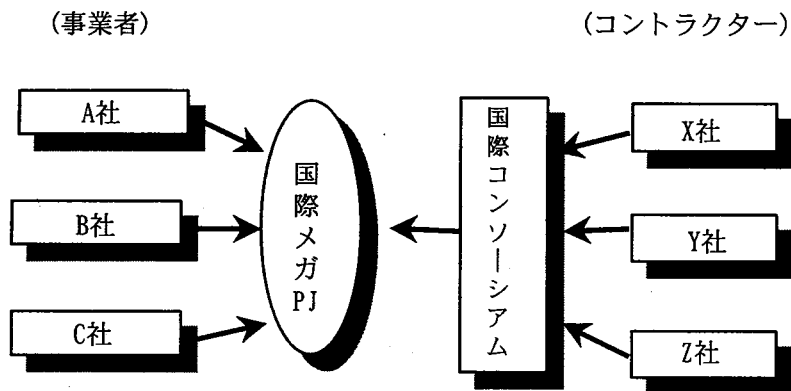
②プロジェクトの初期(約半年)段階では、日揮の横浜オペレーションセンター(YOC)で、プロジェクトプランニングがたてられ基本設計が遂行される。各パートナーから派遣された技術者が、YOC で単一のプロジェクトチームに組み込まれ、Project Director のもとで共同作業が行われる。

③その後業務の主体は A 国オペレーションセンター(BOC)で行われるため Project Director 以下設計・調達・建設のマネージャーや各パートナーの主たる人員は、BOC に移行し YOC と同様に単一のプロジェクトチームによる共同作業が引き続いて行われる。ここでは、YOC で作られたプロジェクトプランと基本設計に基づいて、詳細設計の作成や機材の発注、調達が行われる。

④やがて現場の建設工事が始まると、BOC の組織は次第に現場に移行していく。

⑤コンソーシアムの組織は独立した単一チームであり、それ自身が意思決定機関になっているため、別途コンソーシアムコミッティーは設けられないが、問題が生じた場合の協議機関として各社の上層部による JV Sponsors Steering Committee が設けられている。

図 5 コンソーシアムの将来展望



出所：筆者作成。

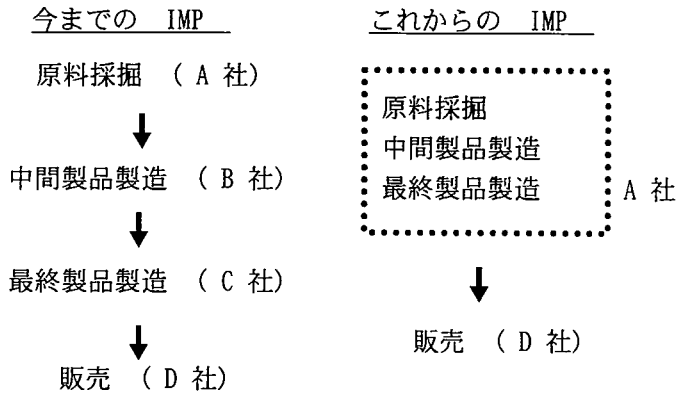
#### 4 国際コンソーシアムの将来展望

本稿はじめに言及したごとく、今後国際プロジェクトは規模的なものに加え、質的な難しさによるリスク増大が考えられる。BOT、B00等に代表されるnon-recourse finance<sup>12)</sup>を取り入れたプロジェクトの増大や、最近のアジア金融不安に代表される客先信用不安等が複雑に絡み合ってくるため、プロジェクト遂行上のリスクは増大こそすれ減少することは考えられない。筆者はこれらの事由から、国際コンソーシアム結成による国際メガプロジェクトの遂行は、今後ますます増えていくものと考ええる。つまり、多国籍制度金融によるファイナンス、リスク分散、技術の相互補完等のニーズを充足するため、客先投資側(事業者)も本稿はじめに言及したM&A等による自己の規模拡大に加え、複数パートナーによる国際ジョイントベンチャー(この場合は合併企業を意味するIncorporated joint venture)を組成し、コントラクター側も国際コンソーシアム(Unincorporated joint venture)を結成しプロジェクトの遂行に対処することになるであろうと考えるものである。これは、第3章のケーススタディでのMプロジェクトにおける事業者側合併会社M社とコントラクター側のコンソーシアムによるプロジェクト遂行が典型的な事例であろう(図5参照)。

一方、事業者側による川上(upstream)事業と川下(downstream)事業統合の傾向は、個々のプロジェクトの範囲も単にその規模が巨大化するだけでなく、川上から川下を通したものが将来は増える傾向にあると予想されている<sup>13)</sup>(図6参照)。さらにコントラクター側もこの傾向を受けた形で、川下プロジェクトに特化していたコントラクターが川上プロジェクトに進出する傾向にあると報じられている<sup>14)</sup>。また、David Murphy, Chris Friedemann, Ricardo Castro等Mckinsey & Co. Inc.所属グループは、上流部分を業務範囲とする油田サービスコントラクターが、M&A, Allianceまたはコンソーシアム等による、いわゆる“One-stop shopping”化を目指している旨論じているが<sup>15)</sup>、筆者はこの様に規模的にも、質的にも巨大化されてくるプロジェクトに対応するためには、上流のみならず下流部門のコントラクター自身もM&Aを重ねて、このようなプロジェクトに対応出来る規模に業務範囲を拡大するか、またはプロジェクト毎の国際コンソーシアムな

いは、Allianceによる長期提携関係を結成して、このようなメガプロジェクトに対応するかの、いずれかの道を志向することにならざるを得ないであろうと考える。

図 6 国際メガPJ (IMP) の将来像



出所：筆者作成。

なお、ここ数年欧米では、エネルギープロジェクト関連の上流、下流コントラクター間における大型M&Aが多々報道されており、これらの企業は奇しくも筆者がいう上流、下流を問わない統合化を進めているように見受けられる。例えば、スエーデンの造船海洋グループKvaerner社が、イギリスの大手エンジニアリング企業John Brownを子会社とするTrafalgar Houseを13.7億ドルで買収した(96年3月)例や、ドイツ最大の重工業会社Krupp社が同国大手化学メーカーHoechst社の子会社である名門エンジニアリング会社Uhde社を4.6億ドルで買収した(96年5月)例やまた、米国コングロマリットのハリバートン社が米国大手エンジニアリング企業 M.W. Kellogg社を子会社とする大手機器メーカーのドレッサー社を実に92億ドルで買収した(98年2月)例等が挙げられる。このKellogg社(買収後は、ハリバートン傘下のBrown & Roots社と合併しKellogg・Brown & Roots社となった)は、ごく最近日本の専門エンジニアリング企業最大手である千代田化工建設の株式約7%を37億円前後で取得することを発表した<sup>16)</sup>。いよいよ外資による大型M&Aの波が、日本のコントラクターにも押し寄せてきたわけである。

しかしながら、M&Aによりいくら業務の間口を広げて巨大化しても、さまざまな種類のプロジェクト総てを、完全にカバーするOne-stop shopping化は不可能であるし、またリスクの分散や国際マルチファイナンスのニーズに総て対応することは出来ない。さらに、近年におけるEDIやCALs等の高度情報システムの飛躍的發展は、国際コンソーシアムを結成するにあたって最大の問題であった、地理的な欠陥をあまり感じさせなくなってきている。のみならず共通サーバーを利用した設計その他の共同作業は、時差を利用した24時間稼働のバーチャルオフィスの開設さえ可能ならしめようとしている<sup>17)</sup>。このような現状ならびに棋界による将来予測を考慮し、筆者は国際コンソーシアム結成によるプロジェクトの遂行様式は、国際メガプロジェクト受注の重要戦略として、また国際メガプロジェクト遂行の不可欠要素として、今後ますます増加するものと考えても

のである。

【注】

- 1) エンジニアリングコントラクター(Engineering Contractor)とは、プラント、施設、システム設備などの供給を主力とする企業をいう。エンジニアリングないし設計と建設の提供を主たる業務とするほか、技術・役務等のサービスの提供を兼営する企業も含まれる。(エンジニアリング振興協会編『エンジニアリング、プロジェクトマネジメント用語辞典』重化学工業通信社、1986年、pp.6-7)。
- 2) J.G.Munisteri, "E/C's look upstream," *Hydrocarbon Processing*, March, 1998, pp.139-150.
- 3) コンソーシアムおよびジョイントベンチャーの定義については、拙論「国際コンソーシアムの結成」日本貿易学会編『日本貿易学会年報』第36号、1999年3月、pp.126-131参照。
- 4) コンソーシアム結成の理由については、拙論『日本貿易学会年報』p.127参照。
- 5) 注4)に同じ。
- 6) 鹿島守之助『改訂新版ジョイントベンチャー』鹿島出版会、1970年、p.40。
- 7) 鹿島守之助『改訂新版ジョイントヴェンチエア』鹿島出版社、1971年、p.108。
- 8) 分担施工型コンソーシアムの特徴は、各パートナーが担当する業務の責任を、各々別勘定で独立して負う点にある。分担施工型は対象となる仕事の区分によりさらに、①対象設備による分担する垂直分業(縦割り)型と、②対象役務による分担を、例えばA社が設計役務を、B社が機材調達を、C社が現場工事をそれぞれ担当する様な水平分業(横割り)型に分けられる。いずれのケースでも分担施工の場合は、経済的に独立勘定なので下請け業者や機器供給業者への発注は、個々のパートナーの名によって個別に行われる。一方、共同施工型コンソーシアムには、①業務を各パートナーで分担することなく一体の組織として実施される。②下請け会社や機器供給業者への発注は原則としてコンソーシアム名で行われる。③プロジェクト遂行の費用は総てコンソーシアムの共通アカウントから支払われる。④コンソーシアムの構成員は各パートナーから派遣されるかまたはコンソーシアムにより直接雇用される。⑤利益の分配または損失の分担はプロジェクトの終了時に各パートナーの持ち分比率により行われる、等の特徴がある(古屋、前掲論文『日本貿易学会年報』p.127)。
- 9) 野口恵三「建設共同企業体の債務につきその構成員は各自連帯責任を負うか」『NBL』No.653、1998年、pp.54-57。
- 10) Ian Hewitt, *Joint Venture*, London, 1997, pp.79-80.
- 11) 1998年1月5日付日本経済新聞。
- 12) Non-recourse Financeとは、仮にプロジェクトの経営がうまくいかなくても、他の誰に対しても返済請求が出来ず、あくまでもプロジェクトの体力の範囲内での解決を図らなければならない融資方式をいう。小原克馬『プロジェクトファイナンス』金融財政事情研究会、1997年、p.3。
- 13) J.G.Munisteri, *op. cit.*, p.146.

- 14) J.G. Munisteri, *op. cit.*, pp.139-150.
- 15) David Murphy, Chris Friedemann, Ricardo Castro, "Can the E&P industry avoid future shock?" *Oil & Gas Journal*, Sept. 8, 1997, pp. 24.
- 16) 1999 年 3 月 3 日付日本経済新聞。
- 17) 古屋, 前掲論文『日本貿易学会年報』p.129。

【参考文献】

- 小原克馬『プロジェクトファイナンス』金融財政事情研究会, 1997 年。  
鹿島守之助『改訂新版ジョイント・ヴェンチャー』鹿島出版社, 1970 年。  
斎藤 優『プラント輸出の実務』ダイヤモンド社, 第 11 章, 1976 年。  
高柳一男『国際プロジェクト契約ハンドブック』有斐閣, 1987 年。  
日本機械輸出組合『日本型国際コンソーシアムの法的研究』1979 年。  
日本機械輸出組合『日本型国際コンソーシアムの実態研究』1979 年。  
古屋邦彦「国際コンソーシアムの結成」『日本貿易学会年報』第 36 号, 1999 年。  
Furuya, Kunihiko, "ENAA Revised Model Form of Contract (1992) Edition," *The International Construction Law Review*, Vol.10, 1993.  
Hewitt, Ian, *Joint Venture*, London, Sweet & Maxwell, 1997.  
Munisteri, J.G., "E/C's look upstream," *Hydrocarbon Processing*, March, 1998.  
Murphy, David, "Can the E&P industry avoid future shock?" *Oil & Gas Journal*, Sept., 1997.

[1999 年 7 月 1 日受理]



## 国際メガプロジェクトに対する評価

田口奉童(財団法人国際通貨研究所)

### 要 旨

日本の商社やエンジニアリング会社が世界各地に大型プラントを輸出したり建設工事をオーガナイズする、外国で数百万ドル以上のプラント輸出・建設・運営など行うプロジェクト(本稿では「国際メガプロジェクト」と呼ぶ)に関わることは頻繁となった。この種のプロジェクト実現のために自ら資金を提供したり、資金集めのアレンジやアドバイスなどを行う本邦金融機関(本稿では銀行を扱う)では統一的な組織的体制、対応、手法などまだ確立されているとはいえない。

本稿で取り上げる国際メガプロジェクトでは、含まれるリスクの多様性からリスク審査・評価・管理・運営の手法や体制など欧米投資銀行に劣後しており、まだ確立の途上にある。とはいえ、銀行のプロジェクト審査について、リスクの数量的把握手法が試みられており、すでに一部では定着しつつある。この手法の導入と深化によって、銀行担当部署にいる担当者個人の知識・経験・営業積極性・取引先との関係などに左右されがちなこれまでの銀行の「主観的」な意思決定を排除することが出来、そして銀行内部関係者・部署間での相互牽制体制を機能させ、リスク管理・運営体制の構築に資する環境が整備されつつある。

日本の銀行では現在不良債権処理と日本版ビッグバンの対応に追われるなかで、国際業務についても撤退や縮小など取り組み方針を含めた根本的な見直しと方向転換が進められている。国際メガプロジェクト関連金融業務は、金融機関の国際業務の最先端部分といえる分野であるためわが国のマネーセンターバンクをめざす銀行が国際業務を引き続き手がけていくためには欧米の銀行・投資銀行並の積極性、専門性、迅速性、効率性、弾力性が求められる。

日本の金融制度の特徴はメインバンク制にあるが、わが国有力企業は直接金融への傾斜傾向を強めつつあり、それらのメインバンクとの取引関係は薄れつつある。遅れをとったわが国の銀行がなお国際業務分野で欧米銀行と伍してゆくためには早急な体制や組織の構築が不可欠で、米国の投資銀行に類似の専門性の高い組織を銀行グループの傘下に保有することが基本的な方向性であろう。いわゆる日本的な「メインバンク」制は、先端金融技術力の面で欧米投資銀行に劣後するものの、リスクの分担調整能力、事後管理、危機対策の面で優位性を有していると思われるからである。

### はじめに

本邦企業特に総合商社やエンジニアリング会社は早い時期から国際的なプロジェクト事業を推進してきており、日本経済の国際化を担ってきたことは今更いうまでもない。しかし最近の傾向としてプロジェクトが包含するリスクの内容が、往時のプラント機械の単純な輸出案件とは比較にならないほど、大きく、複雑で、多様なものとなってきている。海外でのプロジェクトに関して、日本の商社やエンジニアリング会社がどのように絡んで来ているか、また市場環境の変化にどのように対応しているかなど詳細については、国際メガプロジェクトに関して本稿と共同で学会報告した商社、エンジニアリング会社の他の報告者論文を参照願ひここでは割愛する。

日本の銀行は欧米一流銀行に比べ国際業務全般に出遅れ、キャッチアップの段階にあるが、最近の不良債権問題や公的資金の投入、それにともなって国際業務全般からの撤退を含めたリストラクチャリングが行われるなど各銀行における国際業務の位置づけは極めて流動的である。

本稿では、銀行の金融仲介機能とその金融リスク、本邦の銀行の信用リスク計測、管理、運営の現状を概観する。そして国際メガプロジェクトが抱えるリスクを分析し、複雑なリスクの評価(狭義では審査)をどのように客観的に捉え計量化を行おうとしているかを報告する。結論としていえることは、わが国金融機関全般にリスク管理の重要性は十分認識され、市場リスク管理については国際的な水準に近いと考えられるが、信用リスクについての計量化が進みつつあるものの、まだ統合的に管理運用する段階までに到達していないことである。

信用リスクだけでなくカントリー・リスクなどさまざまなリスクを含む国際メガプロジェクトに対する銀行の評価は、まだ確立された統一的なスタンダードはみられず、各銀行の独自の対応に依存する部分が多いこと、この種プロジェクトの特徴からみてメインバンクの取り組みが鍵となる要素が多いと考えられる。メインバンクとの組み合わせ、メインバンク機能は国際メガプロジェクト案件推進に積極的に評価できる面があることをみてゆきたい。

## 1 金融リスク

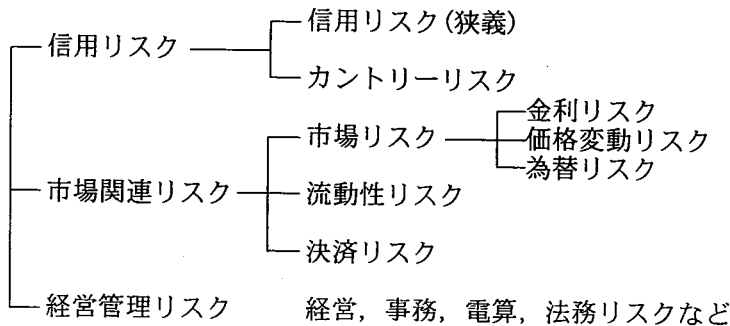
### (1) 金融仲介リスク

金融取引の根本は、現在価値と将来価値との交換である(湯野, 1996)。預金者は金融機関の信用に依拠して現在価値(現金)を金融機関に手交する。預金期日に金融機関は、利息と元金の合計額、つまり将来価値を預金者に返還して1つの金融取引は終了する。

他方金融機関は資金需要家に対し融資を行うが、資金需要家が借り入れた資金を利息とともに期日に金融機関に返済して取引は終了する。金融機関のこうした債権(投融資取引)、債務(預金取引)いずれの取引にも、現在の取引と将来の取引との2面性があり、この2面の間に不確実性、つまりリスクが存在する。このリスクを負担しているのが金融機関で金融取引の原点である。

一般的に金融取引が内包しているリスクは、市場リスク、信用リスク、経営管理リスクがあると言われている(図1参照)。信用リスクにはカントリー・リスクがふくまれ、市場リスクには、金利リスク、価格変動リスク、為替リスクが含まれる。また経営管理リスクのなかには、経営に関するいくつかのリスクが考えられる。

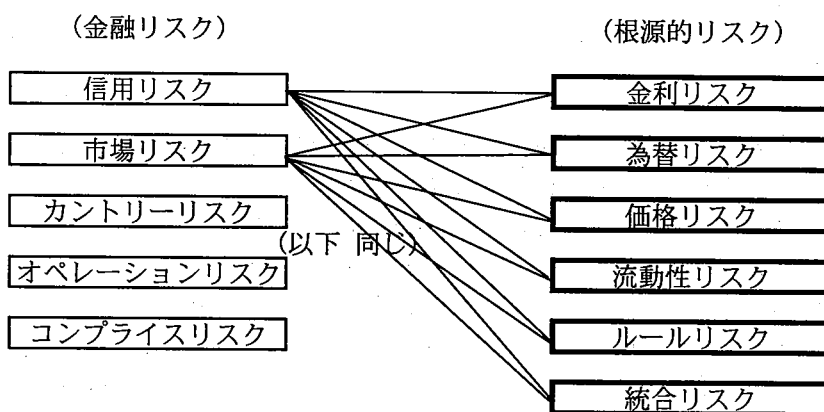
図1 金融リスクの分類



出所：湯野『金融リスク管理と銀行監督政策』(1996)より作成。

金融リスクの分類は前掲のものが一般的であるが、さらに分析を加えてみるといま概観したさまざまな金融リスクが同次元に存在しているものではないことに注目しなければならない。たとえば市場リスクというのは図1に示したように金利、価格、為替のそれぞれ変動性要因がリスク構成要素となっている。図1ではカントリー・リスクは、信用リスクの構成要因となっているが、逆にある外国において大きな金額の事業を展開している企業の信用を銀行が審査するとき、換言すればカントリー・リスクを取りすぎた企業の審査を行うとき、その信用リスクの大きな構成要素としてカントリー・リスクをまず挙げなければならない。このようにリスクは同次元的に並列的に存在するものではなく、根源要素的なリスクとそれらの組合せや構成により派生的表面的で包括的なリスクとの少なくとも2つのグループに再分類出来るのではないかと考える(図2参照)。

図2 金融リスクと根源的リスク



出所：著者作成。

リスクの本質は前掲の通り、現在価値と将来価値の交換であると説いた。この原点に戻ってリスクの本質をみよう。現在価値と将来価値を異なった価額にしてしまう変動要因は、金利、価格、為替の変動でありこの3つが金融リスクの基本的根源的リスクといえるのではないかとされる。これら以外に多くの金融リスクがあることは論を俟たないがそれらを分解して突き詰めてゆくと最後の構成要因として抽出されるリスクはこれら3つではないかと考えられる。紙幅の限りがあるため、ここでは金融リスクはさまざまなリスクに分解されながら計測され管理されていることを理解するにとどめておきたい。

## (2)信用リスク

本稿が首題として取り扱う国際メガプロジェクトを金融機関が評価する場合最も重要な対象となるのは、プロジェクトファイナンスの形態をとることが多いため、プロジェクトファイナンス与信に関するリスク、プロジェクトが推進される国や地域のカントリー・リスク、それにスポンサーに関わる信用リスクである<sup>1)</sup>。本稿では、銀行の間で幅広く

認識され管理体制が進み、そして資料が比較的揃いやすい信用リスクから入り、プロジェクトファイナンスと信リスクに議論を進めたい。

信用リスク(狭義)は、銀行が資金需要家(借り手)に対して資金を融資したりその他の与信を供与するとき、当該与信価額が将来の予め定めた期日に回復されない不確実性を言う。個々の資金需要家に対する信用力(確実性)を検討するため審査が行われる。審査は、資金需要家が作成し提出する資料や聞き取り調査、現地調査だけでなく第3者の調査機関や業界関係者などからの情報も集められる。こうした審査を客観的にすすめ結果を数量的に計測する手法が日本の金融機関の間で急速に取り入れられている。与信リスク審査と管理の具体的手法は、1つが「債務者格付」であり、もう1つは「案件格付」である。

銀行における与信は、経営が決める与信運営基本方針に基づいて行われる。審査担当部署の審査を経て実行された与信は、リスク管理の観点から別の独立した与信監査部などの組織により個別にチェックされ、また全体の量的質的与信リスク管理が企画部、リスク管理部、ALM委員会などで行われる仕組みとなっている。こうして格付は、銀行資産状況の把握、統合的リスク管理、資産管理・運用、資産・資金の効率的配分のために活用され、銀行経営上欠かすことの出来ないツールとなっている。金融当局に対する報告や外部に対するディスクロージャーを円滑に進めるためにも近年ますます重要性を増している。

## 2 金融機関のリスク管理体制

### (1) リスク分析

一般的に日本の金融機関で把握されているリスクは、信用リスク、金利リスク、価格変動リスク、為替リスク、流動性リスクである。財団法人金融情報システムセンターが日本の各種金融機関を対象に毎年実施している「リスク管理に関するアンケート調査結果」<sup>2)</sup>によると、上に分類したリスクのなかでもっとも重要と認識しているのは信用リスクであると、都銀、長信銀の80%以上と信託の100%が回答している。2番目に重要と回答しているのは金利リスクであり、長信銀、信託、地銀の60%以上、都銀の33.3%である。業態別ではなく全体の傾向に視点を置いてみると、以下3番目が価格変動リスクで、流動性リスク、為替リスクが後に続く。

もっとも多くの金融機関が最重要と回答した信用リスクの管理状況に焦点をあてよう。前掲のアンケート調査結果によれば、都銀、長信銀、信託の全てが債務者格付を導入している。格付の殆どは金融機関内部で独自に作成した格付(内部格付)で、外部のものを併用したり外部格付のみを使っているところは少ない。格付を行うに際して定量要因だけでなく定性要因を入れそれも後者を重んじる銀行が多数を占めている。定量要因で機械的に計測して格付することに信頼感がなく、たとえば地域・業種によっては50%~70%の金融機関が提出された財務諸表を修正することがあるとしている。とくに中小企業取引において財務諸表に対する考慮だけでなく経営者の資質、企業の技術力を加味することにより、むしろ後者をより重視することにより信用力を把握しているのが現状である。つまり与信審査のなかで債務者格付が1つの重要な要素となっており、その債務

者格付は定性要因の高いウエイトで決められるということは、与信判断上主観的判断が重要性をもっていることを表している<sup>3)</sup>。

## (2)管理体制

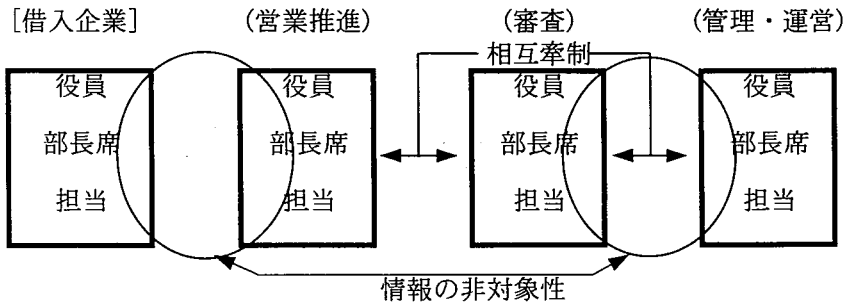
現在多くの銀行が公的資金の本格投入の局面を迎え、背水の陣で取り組んでいる不良債権処理問題は、80年代後半に銀行の審査部門のチェック機能が十分働いていなかったために発生したとの有力な議論がある。不良債権問題発生の原因は「調査、検査、監査の三査が軽視されたからだ」<sup>4)</sup>との端的な指摘がある。後述する日本興業銀行が金融再生委員会に提出した「経営健全化計画」のなかに同様の反省の言葉が記載されている。収益至上主義のために業務推進部署が多くの権限をもち発言権を強め、当時「効率的な与信業務体制」が行内の牽制力をもたないまま、特定産業や特定企業に対し与信を急速に積み上げていったといわれている。こうした不良債権発生原因の究明と反省から銀行では組織体制の見直しや改善が行われてきた。その結果概ね次のような2本立てもしくは3本立ての、お互いに相互牽制を可能とする体制が整備されつつある。

つまり第1に銀行の営業推進部署は、取引先企業との間の業務の量と関連収益の極大化をめざし外部取引先と銀行内部との折衝にあたり、取引先の銀行取引満足度の向上をめざす。第2の審査担当部署では、与信先の信用度を定期的にレビューし融資などすべての与信案件の審査を行う。このとき相対的に発言力のある営業部署の影響を排除して厳正で客観的な審査が出来るかが鍵となる。また第3に監査部署は、第3者的立場から、個々の審査、与信管理運営があらかじめ設定した銀行の与信運営基本方針通りに行われているかをチェックする。これらの営業ライン、審査ライン、監査ラインはそれぞれ独立して相互に牽制しながら与信業務は運営される。

図3に示したように、営業ラインは取引先企業との間に多くの情報を共有することが多いが、銀行内部や外部の限られた情報に依存する審査・監査部門の間には、情報の非対称性がみられることが少なくない。本稿が研究対象とする国際メガプロジェクトにおいてはこのようなプロジェクトの特性である情報の守秘性(当事者は競争上商談を誰にも知られたくないとする秘匿性)、専門性があり、なおさらである。こうした営業ラインの取引先企業関連情報の収集や恒常的接触を通して得られた取引先企業の信用度に関する定性的判断は「主観的」判断として無視されるのではなく1つの重要な判断基準であることは納得的であろう。前述のアンケートにおいても、「主観的」な借入人の定性要因も重要な信用リスク判断の要素となっているのである。

こうした銀行内部における組織体制の整備状況を監督官庁においても相互牽制体制がどう構築され機能しているかを検査することになっている。審査管理部門と営業推進部門を実質的に分離するなど、営業推進を優先した過度の与信を排除しているかどうかを1つの着眼点としている(『日本銀行考査マニュアル, リスク管理チェックリスト』)。また同チェックリストでは、「定量・定性要因の組合せによる客観的な企業判定(格付)基準が存在するか」も着眼点に挙げられている。

図3 銀行における与信関連業務組織イメージ図



出所：著者作成。

### 3 国際メガプロジェクトのリスク

#### (1) メガプロジェクトの資金調達

本稿では国際メガプロジェクトとは、「事業を推進する業者複数がコンソーシウムなどを組成して事業主体(スポンサー)となり、外国で金額が数百万ドルに達する大型のプラント輸出や建設・運営するプロジェクト」をいうことは冒頭で示した。こうしたプロジェクトは、次に掲げる環境変化を反映してプロジェクトファイナンスによる所要資金調達が主流となっている。

- ・プロジェクトを進める国や地域では、一般的傾向として財政の健全化や民営化が進められ国や地域が直接にプラント購入・建設・運営の当事者となることが少なくなり、いわゆる BOT, B00, IPP 方式が主流となってきているため(例：海外プロジェクト概況 発電分野 『重化学工業新報』1999年2月16日号)。

- ・プラントを輸出し建設する商社やエンジニアリング会社においても、基本的にリスク負担回避の努力を行うこと、また資金調達方法の主流が直接金融となりつつあるため、格付対策上オン・バランスを回避しオフ・バランス方式を選好するため。

- ・プロジェクトが進められる国などでは、外貨流動性が潤沢でない場合が多くプロジェクト機材の売り手や建設業者には長期にわたる外貨資金回収に関わる不安が残ることから、プロジェクトで得られる外貨資金を別枠で管理して優先的にプロジェクト購入・建設費用の支払に充当せしめる仕組みを設定することが必要となってくるため。

- ・金額が大きくなることにより、少数の投資家では所要資金が集まらず多数の投資家を集める調達方法が求められ、プロジェクトファイナンスにより対応が可能であるため。

#### (2) プロジェクトリスク

海外においてプロジェクトを推進する場合に伴うリスクについては、認識されるリスクの種類もさまざまである。プロジェクトの内容や実施される国によって、またその時の環境や条件によって認識されるリスクの種類も度合いも異なってくるし、ウエイトのかけ方も変わってこよう。下に挙げるのは典型的なものであり、すべてを網羅したものではないが、プロジェクトの抱えるリスクをここで確認することとしたい。

表1 プロジェクトのリスク

|             |                                     |
|-------------|-------------------------------------|
| スポンサーリスク    | 実績, 格付, 遂行力, 成長性, 協力体制,             |
| 完工リスク       | 建設業者, 労働力, 資材, コスト, 環境問題, 完工保証, 天候, |
| 操業リスク       | エネルギー, 原材料, 労働, 技術者, 品質管理,          |
| マーケットリスク    | 製品輸送, 販売価格, 販売量, 競争, 市場規制・慣行, 景気,   |
| キャッシュフローリスク | デットサービスカバレッジレイショ, 金融市場, 代金回収,       |
| 技術リスク       | 特許, 製造管理, 品質管理, 実証技術, 技術者, 技術指導,    |
| 金融リスク       | 金利, 為替, 管理規制, 保険, 保証,               |
| 所在国関係リスク    | 原料・エネルギー供給/価格, 現地パートナー,             |
| その他リスク      | 事業内容, 所在地, 時期によりさまざま                |

(3) プロジェクトファイナンス

事業を行う者が当該事業資金について100%の責任をもつ形が従来の姿であったが、プロジェクトファイナンスは、如上の環境変化を照らしスポンサーのリスク負担を皆無もしくは一部に限定し、資金提供者や投資家に対するリスク分担を仕組んだファイナンス形態で、前者はノン・リコース(Non Recourse Finance)、後者はリミテッド・リコース(Limited Recourse Finance)と呼ばれる。事業者の責任が限定的となるため銀行などの資金回収の拠り所は事業収入となる。つまり事業(プロジェクト)のキャッシュフローが主な投下資金の返済原資となり、担保は事業資産となる訳である(高島, 1983)。

銀行がプロジェクトファイナンスに対して、資金提供者として参画することは上でみてきたリスクを負担するという他に他ならない。プロジェクトが期待通りに進まないとき、計画通りのキャッシュフローが実現されずしたがって融資した資金の回収が遅れたり、一部あるいは全部が返済されないことになるからである。プロジェクトファイナンスの特徴は、スポンサーに対して求償することが制限されていることであるから、銀行はプロジェクトファイナンスに対して、基本的に慎重な取り組み姿勢をとるのは自然である。

こうしたスポンサー、資金提供者、投資家いずれも出来るだけリスクを極小化するため活用可能な手段の研究や交渉が不可欠となる。たとえば公的輸出金融機関(Export Credit Agency)である日本輸出入銀行の融資や保証を受けたり、米国製品が含まれているときにアメリカ輸出入銀行の保証を受けるなどの可能性を模索することである。このように公的信用機関による信用供与をもってリスク極小化のフレームワーク(セキュリティパッケージ)が構築されるものをストラクチャードファイナンス(Structured Finance)と呼ぶ。

(4) プロジェクトファイナンスの審査

本稿が研究対象とする国際メガプロジェクトの評価は、その中心課題として銀行が国際的な大規模プロジェクトに関するプロジェクトファイナンスをどう審査するのかということにある。ここで銀行における与信リスク管理手法の基盤として債務者格付と案件格付が行われることが一般的であることを前に述べた。プロジェクトファイナンスの特徴はスポンサー企業の信用は限定的となり事業から生み出されるキャッシュフローが投下資金の返済原資となるため、案件格付の考え方が重んじられることになる。プロジェクトファイナンスといってもスポンサーのリスク負担皆無となることは極めて希であるため、債務者格付も「限定的」とはいえ重要な判断資料として考慮される。銀行における海外プロジェクトファイナンスの審査手順を示すのが図4である。

#### ①事前審査

海外プロジェクト案件は、銀行が自ら案件発掘と称して業界情報誌<sup>5)</sup>を講読したり外部に案件調査に向向くこともあるが、一般的には取引先商社やエンジニアリング会社からファイナンス検討依頼の目的で銀行に持ち込まれることが多い。銀行は案件内容の説明を受けるとともに、銀行としての役割(フィナンシャルアドバイザー<sup>6)</sup>に就任するのか、資金提供者になるのか、なるとすれば幹事ステータスを目指すか)を検討する。持ち込んできた商社などに対して、そのメインバンクでないときはメインバンクへの打診の有無、打診の反応などメインバンクの対応ぶりを詳しく聴取することが一般的である。スポンサーとなる商社やエンジニアリング会社についても、銀行への打診に関する初期動作としてメインバンクとの接触が念頭にあると思われる。

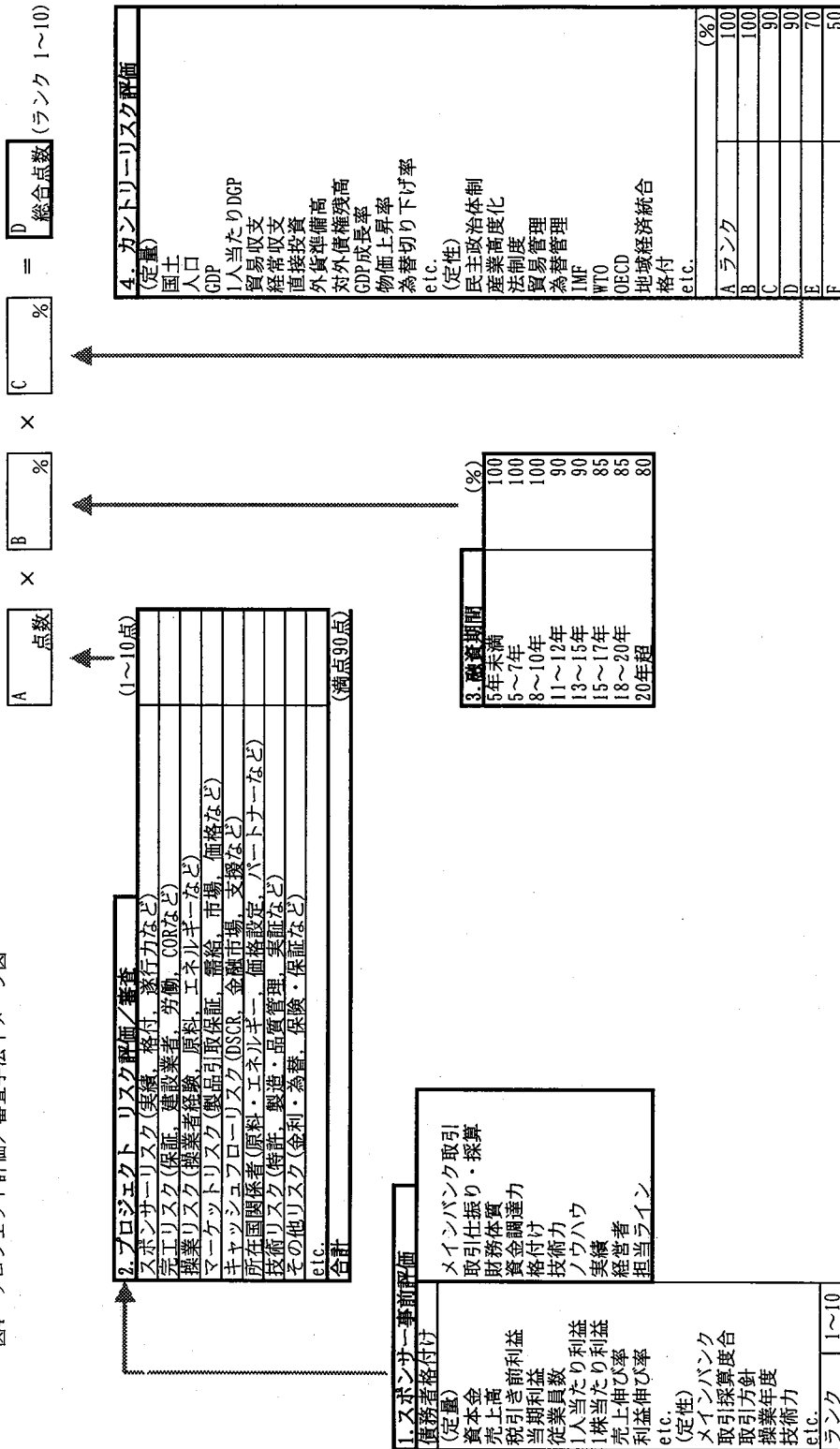
打診や融資の検討を依頼された銀行の営業推進部署では、一方で、プロジェクト専門部署(例えば、国際開発金融部)と一緒にプロジェクトの内容を検討するとともに、他方で、当該商社やエンジニアリング会社との取引先関係を整理して、案件を積極的に推進するのか、限定的に参画するのか、全面撤退するのかなど対応を決める。本稿では、このプロセスを事前審査と呼んでいる。この時最も重視されるのが、前に述べた債務者格付である。しかしプロジェクトは債務者格付の格付け作業で通常対象としている3~5年先をはるかに超えることが多いため、また不測のリスクをどう分担するのか不透明性がどうしても払拭できないため、スポンサーの経営陣の個人像、経営方針、銀行の当社との取引方針など定性的ないし主観的な判断がこの事前審査に限らず結局最終的に重要な判断基準になるものと考えられる。

#### ②プロジェクトリスク評価/審査

事前審査において銀行の基本的な対応方針が決まり、銀行が関与することが決まれば専門部署による詳細な審査手続が始まる。既に事前審査で基本方針が出ていることが多いため、この審査では、第1段階でプロジェクトリスクのリストアップと分析作業が行われ、第2段階でリスク回避策の検討、つまりセキュリティパッケージの構築が行われ、第3段階として、残るリスクの評価と負担をどうするか調整が行われる。スポンサーにしても銀行にしてもそれぞれリスクを極小化したいため、公的輸出信用機関や保険会社など第三者へのリスク転嫁に最大限の努力が払われるがそれでも多くのリスクが残るのが通例で両者間で厳しいリスクシェア交渉が行われる(図5参照)。銀行はリスクが高いプロジェクトファイナンス(ノンリコースファイナンス)において、事業会社に



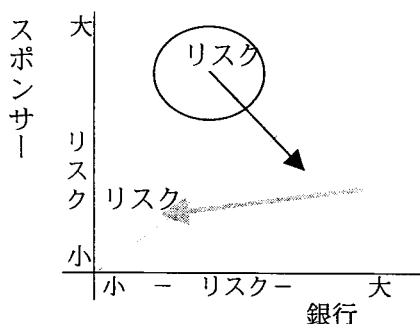
図4 プロジェクト評価/審査手法イメージ図



注：この図は客観的数値的評価手法を示す概念図で各項目、区分、数値は例示にすぎない。  
出所：著者作成。

求償できるリコースファイナンスに近づきたいし、事業会社はノンリコースをめざす。したがって銀行は「事業会社がリスクを負わないなら、案件から退く」と主張するし、事業会社は「他行ならリスクをとってくれるだろう。他行に相談してもよいか」と反論することになる。こうした粘り強い交渉が展開され、その過程でリスク分担の枠組みや銀行の役割が明確になってくる。銀行のプロジェクトに対する評価手順のなかで最も重要な部分である。事業会社にしても、この過程で銀行が、どのようなセキュリティパッケージを作り上げられるか、関連金融技術をもっているか、そして最終的に事業会社にどれだけのリスク負担となったかで銀行を評価することになる。こうした事業会社と銀行が、互いにリスク負担の極小化を行いながら、同時に1つの運命共同体を組成する、それも長期にわたる関係がプロジェクトを通じて維持されることになる。後述する日本のメインバンクの特性を活用して事業会社がメインバンクとco-workすることが最も円滑で効率的にプロジェクトを推進できる枠組みであることを示唆していると思われる。

図5 リスクシェアリング



注：1) スポンサーは銀行の負担/分担を求める。  
 2) 銀行はリスクの極小化とスポンサー負担/分担を求める。  
 出所：著者作成。

### ③融資期間

プロジェクトは工事の完成だけでも数年はかかる。そのあと操業が開始され初めて事業収入が見込めるが、これによって事業所要投下資金の返済が徐々に始まるためプロジェクトファイナンスが完済され終了するまでに長期間を要することになる。プロジェクトの開始から終了までの期間が長いほど諸条件の見通しの不確実性は高まりしたがってリスクは増大する。期間要素はプロジェクトリスクを計測する上で重要な要因となる。

### ④カントリー・リスク評価

国際業務を行っている銀行では多くの国に関わる業務を毎日行っている。典型的なものはその国の政府や国営企業に対する融資であるが、その国にあるコルレス銀行発行の信用状に対する確認(Confirmation)、外国送金の取組(仕向送金)や受取り(被仕向送金)など千差万別である。銀行では、与信先に対して債務者格付を行っていると同じように各国に対しても格付を国際審査部など専門部署で行っている。年に1~2度見直すが必要があればその都度見直したり格付の変更を行う。

#### (5) プロジェクトファイナンスと国際業務

わが国の銀行が国際業務を営むためには自己資本比率が8%以上でなければならない。今般の不良債権処理とそのための公的資金注入に際し金融再生委員会のガイドライン的な経営改善指導があり、多くの邦銀は国際業務から撤退したり縮小する方針を打ち出している。国際業務と言っても多くの種類がある。単純な外国送金業務も、大型のシンジケートローンに参加するのも国際業務<sup>7)</sup>である。この分野で国際的な技術・事務水準を維持するためにはプロジェクトファイナンスが要求する多角的な取引内容に関わるノウハウや事務処理能力を有していなければならない。プロジェクトファイナンスはリスク回避のため国際業務の事務処理に応用動作を求め、高度な事務処理能力と管理能力を必要とするためである。逆にいえばプロジェクトファイナンスを業務としていない銀行での国際業務遂行能力には限界があるとみて良いだろう。日頃の国際業務事務処理から先進のノウハウを蓄積しておかないと、いざプロジェクトファイナンスの実行過程で複雑で高度な事務処理を求められても不慣れであるため、円滑な処理が行われず思わぬリスク(事務ないしオペレーションリスク)が発生して回避可能なリスクを負ってしまうことになる。国際業務を継続するとの基本方針を確認した銀行では、定期的に国際業務部門での収益実績と維持コストが比較考量されるようになることは想像に難くなく、国際業務分野での競争の激化、技術水準の向上へと発展するであろう。

### 4 メインバンクとプロジェクトファイナンス

#### (1) 日本的メインバンクシステム

銀行の観点からみて、ある企業に対してその銀行がメインバンクとなっているのかどうかで意味は大きく異なる。同時に、企業の観点からみて銀行取引を統括する財經部門に於いてもメインバンクをどこにするかは企業経営の基本方針に属する。メインバンクは、一方で他の取引銀行が期待出来ない収益機会を獲得することが出来るが、他方で他の取引銀行には無い取引企業に対するガバナンスと包括的な責任を負っているからである。こうしたメインバンクとは、ある企業に対する「最大の融資銀行」であると広く理解されているが、これだけでは定義出来ないというのが通説である。日本的なメインバンクシステムの特徴を整理すると次の通りである。単に「貸出」だけでなく、「決済口座」、「株式保有」、「社債発行」さらに「経営」の5つの側面で特徴をとらえるのが妥当である(青木・奥野, 1996)。

・決済口座とは、企業が大量の資金決済を行うにあたり主として使用する当座預金口座である。銀行は口座の入出金をみることにより、企業の取引先、取引規模、資金繰りなどの重要な情報を入手することができる。最近企業は事務効率化のため取引銀行数を絞り込むことが多く、銀行は決済口座を維持することにより有利な取引銀行ステータスを堅持しようとする。

・株式保有は、独占禁止法で銀行に対する制限(企業の株式の5%を上限)があるものの銀行・企業双方にとり安定株主政策上極めて重要である。収益性の観点からは、非効率となるか不安定要因となりマイナスの側面が多いが、銀行にとって取引先企業との関係

の根幹をなす重要な政策手段となっている。所謂「株式の持合い」は近年の経済不振のため企業や銀行とも収益性重視の傾向にあり、徐々に過去のものとなりつつあるがまだ重要性を失ってはいないと思われる。

- ・社債発行に際して、メインバンクは受託業務を行う。企業の直接金融化は一般的傾向であるが、企業の社債発行に際して銀行が、保証や受託業務を通して参画するがメインバンクはどの業務においても「トップレフト」と呼ばれる最高位確保を当然のこととして目指す。

- ・企業の経営に銀行が関わることが多い。企業の合併や業務提携、決算報告など経営上の重要課題について企業は公表前にメインバンクに対して事の重要度に応じた職階を通して連絡することが多い。公表された後でメインバンクによる反対や問題提起はその事業計画が挫折する可能性が高いことを経験的に知っているからであろう。また事業を進める上で資金需要が発生するがメインバンクの了解取得は、計画の資金的裏付けの意味ももっている。銀行は恒常的に取引先に対して人材派遣するし、事情によっては経営管理を強化するために経営権を握ることも少なくない。こうした銀行による企業への経営参画は、銀行自身の債権保全の意味を否めないが、企業の他の一般債権者、取引銀行、また従業員にも受容される場合が多く日本の経済社会のシステムと考えられる。メインバンクは他の債権者から委託された監視者の役割を担う(堀内, 1997)。

## (2) メインバンクと国際メガプロジェクト

商社やエンジニアリング会社が国際メガプロジェクト推進のため資金調達を必要とするとき、どの銀行にまず打診するかは、上述のメインバンクと企業との関係が想起されれば自明である。たとえメインバンクの力量、経営方針、過去の例などから判断してメインバンクは融資に乗り出してくるとは考えられなくても、である。国際メガプロジェクトは、話題性が強く新聞などで後日報道される可能性が高い。メインバンクへたとえ形式的であれ「仁義をきって」おけば後で「そんな話は聞いてない」と揉め事に発展することはないからである。こうして企業の経部としての責任は果たされたのである。他方で企業の営業推進部署においては、メインバンクがどの銀行であるかは会社の常識とはなっていないもどのような複雑な関係がメインバンクとの間にあるのかは知られておらず、企業内部でも銀行内部と同様に情報の非対称性がみられる(図3参照)。

企業は一旦メインバンクとの話をつけたあと企業としてもっとも提携したい銀行の選定を行い、その銀行との詳細打ち合せに入ることが出来る。メインバンクとの前述の最初の折衝は時間的制約のある商社やエンジニアリング会社にとって無駄な時間のように見えるが決してそうではない。なぜなら企業が選定した銀行との接触において最初に銀行が発する質問は「メインバンクの取り組み姿勢はどうか」であるから避けて通れないプロセスである。

国際メガプロジェクトを商社やエンジニアリング会社が銀行との間で交渉する内容は大きく分けて、ファイナンスの方法、リスクシェアリング、銀行の役割である。これら3つの事項の決定は段階的に進むのではなく、ほとんど3つが同時に進行して決められる。極端な例では、銀行がリスクをとれないと判断した場合、ファイナンスに参加しな

いし、いかなる役割も担うことは難しくなる。逆のケースでは、銀行はリスクを積極的にとりながらファイナンスでリードマネジャー(主幹事)など中核的役割を担うことになる。

銀行の参画を得て商社などスポンサーはファイナンスメニューを作り上げ、入札書類を整えることが出来る。近年の国際メガプロジェクトにおけるファイナンス面の重要性は高くなってきており、ファイナンスメニューの出来栄え如何が商談成立の成否の鍵となりつつあるといわれている。限られた時間で競合グループに負けないファイナンスメニューの作成を目指すとき、メインバンク取引が行われていれば商社などと銀行双方に情報の蓄積があり、人的な新密度も高くチームワークが円滑に機能し効率性の高いパフォーマンスが期待できる。

メインバンク機能が国際メガプロジェクトと適合性が高いのは、既述のリスクシェアリングの調整が比較的円滑に進むこと、効率的なチームワークが組成されることの他に長期にわたる事後管理が円滑で効果的に進められることがある。つまり国際メガプロジェクトは始期から終期まで 10 年を超える長期となることが少なくない。銀行は関連与信の回収のためという狭い意味の債権者としての監視者というだけでなく「その他債権者の委託を受けた監視者」としてメインバンクしか入らない情報を収集し分析しながら、プロジェクトの進捗に応じた総合的で中長期的管理を行うことができるのである。工事完成までは状況報告書(プログレスレポート)を、工事完成後はキャッシュフローをチェック項目の主眼とする与信管理が求められるが、メインバンクとの恒常的で包括的な取引関係は、プロジェクト関連の限られた情報を補完することが可能である。

## 5 日本興業銀行の「経営健全化計画」

本稿がこれまで取り上げてきた調査や研究対象はあまり公表されることはなかった。最近になり銀行の不良債権問題の解決策として公的資金が投入される機会に、漸く情報公開が求められ公表される事項が増えてきた。ここでは、日本興業銀行をサンプルに取り上げ、同行が 3 月 8 日金融再生委員会に提出した経営健全化計画(3 月 16 日付『日経金融新聞』に掲載)のなかから、プロジェクトファイナンスに対する取組み方、信用リスク管理に関する記述を以下に拾い上げたい。

今後の経営戦略のなかで「コマーシャルバンキング業務とインベストメントバンキング業務を両輪とした事業金融を展開いたします」としている。続いてコマーシャルバンキング項目のなかで「信用リスク定量化に基づくリスクに見合ったリターン確保と、フィービジネスの拡充により、収益性向上を計ります」とあり、続く「インベストメントバンキング」で「お取引先が直面するさまざまなリスクをヘッジし、バランスシート上の諸問題解決のパートナーになります」としていくつかの業務のなかで「プロジェクトファイナンス等」を挙げている。

さらに「先端金融技術の開発」の項目では興銀フィナンシャルテクノロジーによる最先端金融技術の開発——リスク管理手法(信用リスク計量モデル)……とある。「主要部門別の純利益動向」「インベストメントバンキング部門」で「とくに、ストラクチャーファイナンス等の金融技術については、欧米一流金融機関並みの水準に達しており、

グローバルに収益基盤を強化」と記している。

「今後の経営体制整備の考え方」として、「統合リスク管理の導入」「・市場リスク、信用リスク定量化をベースとした統合リスク管理体制開始(平成 11 年度)——リスク、リターンの統合的管理により経営資源の適正な配分を実施、——銀行全体のリスク量を定量的に把握し管理する体制を構築」と述べている。

最後に「自主的・積極的なデスクロージャー」「——ALM, トレーディング業務に関する定量情報, リスク管理情報の拡充」としており、「従来の経営責任についての考え方」のなかで「この間、弊行としても、多額の不良債権処理を余儀なくされており、当時の融資審査体制及び信用リスク管理体制が不十分であったことを深く反省しております。弊行は、こうした事態を受け、審査担当部署の強化など、行内体制の整備や、ポートフォリオ管理の充実、グループ与信管理の強化などを行ってきたところであります。」と述べている。

以上は日本興業銀行の「経営健全化計画」の抜粋であるが、本稿に関しては次の内容が解明できたと考えられる。

- ・プロジェクトファイナンスの金融技術水準は欧米銀行並みのものを保有しており、インベストメントバンキングの収益基盤確保のため、取引先企業のリスクヘッジなどのニーズに応えながら積極的に推進したいとしていること。
- ・与信リスクの定量化把握体制を本格的に稼働させ、市場リスクと合わせた統合リスク管理システムを平成 11 年度から導入する計画であること。
- ・バブル崩壊に伴う不良債権の発生原因の 1 つとして、当時の融資審査体制と信用リスク管理体制が不十分であったと回顧していること。

## 終わりに

国際メガプロジェクトは巨額で多様なリスクを抱えている。プロジェクト実現のために資金調達をプロジェクトファイナンスで行う時、日本において銀行による評価は、メインバンクシステムがまだ健在であることやリスク管理体制が整備中であるため、プロジェクト案件のみの評価ではなく債務者格付や「主観的評価」にウエイトがかかる傾向にある。日本版ビッグバンが進むと国際業務を行う銀行が選抜され、銀行の本格的な国際業務への取り組みや組織整備が必至となるだろう。

信用リスクの計量化に伴う統合リスク管理が定着し、金融持株会社を通じたメインバンクによる投資銀行の子会社保有<sup>8)</sup>とそれによる金融先端技術が開発されれば、メインバンクによる「主観的判断」と「中長期総合的管理システム」は、欧米(投資)銀行以上の効率性を発揮する可能性がある。

本稿は、銀行の立場からみたプロジェクトの評価でその他の立場からの考察が欠けていることが限界となっている。是非商社やエンジニアリング会社の立場からの共同報告者論文を併せてご覧頂きたい。

## \* 謝辞

本研究は、駿河台大学斎藤祥男教授が主宰されている国際メガプロジェクト研究会で

報告し齋藤先生はじめメンバー各位のコメントを頂いた。さらに 98 年 11 月開催された国際ビジネス研究学会全国大会での報告では、東京経済大学植木教授から貴重なコメントを頂いた。JAIBS 編集委員会で査読のレフェリーから修正・加筆のご示唆を頂戴した。ここに記して心からの感謝を表したい。

【注】

- 1) 平成 9 年度(1997 年度)日本輸出入銀行年次報告書 72 ページで信用リスクの項目のなかで「本行融資における信用リスクとしては、外国政府等への融資においてはカントリー・リスクがあり、また、内外の民間企業が行う取引などに対する融資においては、カントリー・リスクが伴うとともに、融資先企業等のコーポレートリスクや対象事業のプロジェクトリスクがあります」と記している。
- 2) アンケートは 1998 年 3 月 31 日を基準日として、都市銀行 9 行(回答率 100%)、長期信用銀行 3 行(同 100%)、信託銀行 7 行(同 100%)、地方銀行 64 行(同 82.8%)、第 2 地方銀行 62 行(同 66.1%)信用金庫 402 庫(同 47.2%)、信用組合 78 組合(同 34.6%)、労働金庫 48 庫(同 35.4%)、商中・農中 2 庫(同 100%)合計 675(同 51.7%)を対象に実施されたものである。
- 3) 「債務者」と「案件」と 2 つの格付の組合せ方法は、「債務者」をベースとしてそれに案件の特徴である保証や担保の有無、為替・カントリー・リスクなどを加味する形が多いものとみられる。
- 4) 高木勝『週刊ダイヤモンド』1999 年 3 月 13 日号。
- 5) 『重化学工業新報』や *International Financing Review* などである。
- 6) フィナンシャルアドバイザーの主たる業務は金融についての助言あるいはプランニングで、当該金融に参加するとは限らず、全く金融に参加しない例もかなりある(高島, 1983, 329 ページ)。
- 7) 国際業務をクロスボーダーもしくはクロスカレンシー取引と定義することができる。
- 8) 高度な専門性をもった職員を有するためには銀行本体と同様の給与水準や規定はなじまず、また変化の早い組織体制の維持などを考えると別組織とすることが妥当性を帯びる。しかし他方でメインバンクシステムを機能させるためには、子会社形態がすぐれていると考えられる。

【参考文献】

- 青木昌彦・奥野正寛編著『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会、1996 年。  
梅沢正邦「総合商社金融ビジネスに奔る」『週刊東洋経済』1999 年 3 月 6 日号。  
金融情報システムセンター編『統合的リスク管理勉強会報告書』金融情報システムセンター、1996 年。  
————『統合的リスク管理勉強会第 2 部報告書』金融情報システムセンター、1998 年。  
————『金融情報システム』平成 10 年 10 月号金融情報システムセンター、1998 年。

- 『金融情報システム』平成 10 年 11 月号金融情報システムセンター, 1998 年。
- 高倉信昭『国際財務戦略』財經詳報社, 1984 年。
- 東京海上火災保険財務企画部運用企画グループ「金融フロンティア」『日経金融新聞』1998 年 11 月 13 日付。
- 東京銀行企業研究会『企業金融の入門』とりい書房, 1995 年。
- 西川永幹・大内勝樹『プロジェクトファイナンス入門』近代セールス社, 1997 年。
- 日本格付研究所編『格付け信用審査と実際』東洋経済新報社, 1992 年。
- 日本銀行「リスク管理チェックリスト」『日本銀行調査月報』7 月号, 日本銀行, 1998 年。
- 日本輸出入銀行『平成 9 年度年次報告書』日本輸出入銀行, 1998 年。
- 藤原賢哉「不良債権問題のミクロ分析」『日本経済新聞』1998 年 12 月 15 日付。
- 堀内昭義・山田俊一編『発展途上国の金融制度と自由化』アジア経済研究所, 1997 年。
- 湯野 勉『金融リスク管理と銀行監督政策』有斐閣, 1996 年。
- Technical Committee of the International Organization of Securities Commission (IOSCO-BIS) (1999), "Recommendations for Public Disclosure of Trading and Derivatives Activities of Banks and Securities Firms," 1999.

[1999 年 8 月 1 日受理]



## 企業提携による世界標準の形成 —製品規格からみた新しいパラダイムの創出に関連して—

竹田志郎(横浜国立大学)

### 要 旨

大競争時代下の競争激化は多国籍企業の企業行動の主体的要因となるパラダイム(=経営規範)になんらかの変質を起こしていないだろうか。換言すれば、現在の範囲の経済性(もしくは連結の経済性)になんらかの質的变化が生じていないだろうか。

ここでは、範囲の経済性の追求の下での多品種少量生産から再び高次元下での少品種大量生産が到来する可能性をコスト引下げと製品差別化という背反する不可避の企業行動から検討することになる。もとより本報告ではこのような大きな問題を全面的に論ずるのではなく、企業提携による製品規格の標準化を上述の2つの企業行動の充足可能な経営方式として捉え、その進展状況の分析を具体的な課題としている。

まず、そうした行動をとる企業主体としての多国籍企業が世界市場でどのような位置を占めているかを確認することから出発する。多国籍企業の多くはすでに世界市場の主要地域にいわゆる自前主義による事業所網(完全もしくは多数所有による生産・販売・開発・サービス等の拠点)を配置し、これを基礎に統制面では非常に不安定な企業提携という経営方式を併用するに至る。

この提携は現在、多国籍企業にとって技術・市場両側面から激しい競争局面に素早く対応するための施策となっている。ここでは従来、市場メカニズムを通して形成されていた事実上の業界標準(デファクト・スタンダード)のうち製品規格につき市場投入前に取り決めていこうとする企業提携の現状を分析する。その結果、共通規格自体の取決めと製品の共同開発契約による標準化傾向が90年代後半に電子・電気産業部門に集中的に急増したことが明らかになった。しかし、この種の業界単位での標準品生産は関連製造企業に種々なかたちで(たとえば、技術開発でのライセンサーやライセンシー、生産受託でのサプライヤー、部品生産での下請けメーカーなどによっては利益の度合いが異なるといったように)多品種少量生産よりも経済的に有利であることが確認された。したがって、こうした生産形態を推進するうえで、多国籍企業にとって「標準化の経済性」の追求とでもいえるような新しいパラダイムの形成が不可欠となったのではあるまいか。

### 1 多国籍企業と世界標準

「グローバル社会では国際標準を制する者が市場を制覇する。とりわけ、地球規模でコンピューターがつながるネットワーク社会ではデファクト・スタンダード(事実上の業界標準)がこれまでの常識では考えられないような勢いで形成される。」<sup>1)</sup>

この指摘は一般紙の論評の一節である。このくらい国際標準(=世界標準)という用語は一般化されるようになった。企業主体にとって国際的な経営環境の1つであるこの世界標準(グローバル・スタンダード)は一般的に製品規格や経営方法などから特定産業部門、時としては社会経済制度のルールや約束事に至る企業の内部環境から外部環境に及ぶものとされる。

本報告では、この世界標準のうち最も狭い内容といえる製品規格を取り上げ、その標準化が新しい企業経営のパラダイム(=経営規範[特定の経営戦略・政策を指すのではなく、法則性をもつ客観的な諸条件に対応した企業主体による事業活動の方向づけ])を創出しつつあるかについて検討してみたい。

世界標準としての製品規格を企業の外部環境ではなく内部環境としてとらえるには、いくつかの限定が必要となる。まず、企業環境のうち企業のみで完全に統制し得ない社外条件が外部環境を構成する。それに対して企業がその時点でもつ企業理念・組織・能力、内外市場での競争上の位置、経営方法の差異などの統制可能な社内および対外関係条件などは内部環境を構成する。したがって、ここでは世界標準のうち社会制度を除き経営方法やルールの標準化を中心に検討される。つまり、企業活動の開発→調達→生産→販売等の各局面とそれを動かしていく資金、要員、情報、会計等の管理に関する世界標準に目を向けることになる。

個別企業による世界標準の追求とはこれらの標準に自らの企業活動を適合させることではなく、企業の理念・仕組み・行動・伝達により世界市場に通用する方法を自らの個性の中で形成することである。とくにここでの製品規格の標準化は市場メカニズムを通ずるデファクト・スタンダード化ではなく、具体的な企業提携を通じて意識的に創出されたものを指すことになる。

こうした意味での標準化の追求は現在では半導体等のハイテク産業をはじめ自動車等の成熟産業や部品産業の一部にはっきりとした形をとって現れつつある。しかし、未だ資本主義経済諸部門全体にわたる企業のパラダイムとはなっていない。この標準化の追求が主要産業部門全体でのパラダイムになるとき、現存の範囲の経済性(もしくは連結の経済性)は「標準化の経済性」とでも呼ばれるパラダイムにその支配的な位置を譲ることになる。その結果、現在の多品種少量生産(もしくは変種変量生産)は「標準品種大量生産」とでも呼ばれる生産形態をとることになる<sup>2)</sup>。

その時こそ、「国際標準を制する者が市場を制覇する」ということが資本主義経済全体に対して本質的にいい得ることになる。しかし、一方において「デファクトスタンダード(事実上の業界標準)がこれまでの常識では考えられないような勢いで形成されていることは事実である。その中で企業提携はこのデファクト・スタンダード(=「事実上の業界標準」以下文中では同義語として使用する)の獲得を意図してかなり戦略的に行われるようになってきている。ここでみる標準化が企業の内部環境である限り、それに対する企業の対応の在り方はその発展(グローバル化)の度合いによって著しく異なったものとなる。そのため本報告では多国籍企業の製品規格の標準化への動きを国際市場開発のステップとの関連で把握することから出発したい。

## 2 国際市場開発の3段階と世界標準

多国籍企業による国際市場開発の発展を理解するうえで、かつてS・P・ダグラスとC・P・クレイグによって定式化された①初期参入段階、②現地市場拡張段階、③グローバル合理化段階という3つのステップ<sup>3)</sup>に沿って進められるという視点はいまなお有効といえるだろう。

現存する米・欧・日の多国籍企業はいずれも③グローバル合理化段階にある。ここでは経営資源をはじめ企業自体のもつ多国籍的性格の最大限の活用を戦略目標とし、グローバルベースでの利益極大化を意図して諸国間の経営資源の最適配分をはじめ各国製品市場を留意した市場開発戦略が進められる。グローバルな規模での事業機会の探求

と事業活動の改善という二重の目標が設定されるため各海外子会社の企業努力の重複とコストの非効率の排除、製品・ブランド・その他アイデアの移転や現地国間の学習経験移転の促進、消費財・産業財双方のグローバル顧客の出現に対応する競争施策等が展開される。これら戦略・施策は事業活動のグローバルな規模でのシナジーの追求(連結の経済性)を基本的なパラダイムとしている。

これらの諸戦略の遂行を可能とする企業主体の内部環境としては世界市場にみる企業内国際分業体制の確立が挙げられる。商品別にしろ工程別にしろこの種の分業体制が維持されるためには以下の条件を必要とする。

- (1) 全世界の主要市場の全てに販売拠点を構築していること
- (2) 戦略的にみて必要とされる限りで全世界の各地に生産拠点を設営していること
- (3) 業種によっては戦略上不可欠な地点にサービス・物流・部品調達拠点を保持していること
- (4) 業種によっては有利な戦略展開のために研究開発拠点を開設していること
- (5) 企業によってはその対象市場、進出拠点の数・内容によりその事業活動への地域統括・調整拠点を保持していること

なお、上記拠点はいずれも完全(もしくは多数)所有による子会社であり、本国本社の指揮・命令が直截に達し得る事業体である。グローバル合理化活動はこうした事業組織形態を前提として初めて可能となる。

一方、世界標準については 90 年代の前半あたりから、その多くが語られるようになったわけであり、この時期の多国籍企業はいずれもグローバル合理化段階に到達していたといえるだろう。ここでの多国籍企業の行動に大きな影響を与えた外部環境として大競争時代の到来を無視することはできない。したがって、世界標準の確保をめざす企業行動は大競争時代での完全所有による企業国際分業体制を作り上げ、その合理化を進めて行く多国籍企業によって初めて可能となるといえよう。

大競争下にあつて、競合企業の増加、競争地域・分野の拡大、競合企業の参入・撤退の増加、政府規制の撤廃・緩和等に加えて地域経済統合の進展、自然環境維持への対応といった点からその競争は一段と厳しくなった。これは多国籍企業間の国際的な集中・合併の増加に現れている。

この段階での多国籍企業の市場開発を製品規格の世界標準化との関連で見ると、商品計画化上次のような 3 重の標準化が要求される。

その 1 は「近代の工場管理の基礎は標準化された作業である。この標準作業によって はじめて品質面からみて標準化された製品生産が可能となる。」まさに資本主義企業生成以来の標準化であつて、これが競争の激化によって製品の低価格化のためこれに対する一層の追求が要請される。これは品質に対する信頼＝ブランド支配力による製品の差別化＝非価格競争を前提とする価格競争である。多国籍企業は世界各国の製造拠点(とりわけ発展途上国)での製品別・工程別分業体制によって一定の品質を維持し、最低価格での提供を可能とするわけである。

その 2 は、「世界市場向けの製品開発は一面において現地国需要への適合化と他面においては世界的な標準化が常に求められている。」グローバルもしくはリージョナルな

市場規模での製品の標準化である。本田の欧州仕様のアコードにみるように、日本、米国、アジア向けと、車台は共通だが全長に比べて車幅が大きいという外観の異なったものや、5 ドアハッチバック型の欧州市場に共通した限定車などはこの例といえよう。こうした商品計画化は本国本社での製品ライン全体の差別化とともに欧州統括法人のホンダ・モーター・ヨーロッパ(英国)での欧州全体に互る調整活動と実際に生産している英国工場(HUM)の存在によって支えられる。

その3は「数多くの企業が標準化の先取り思考を進めるため、事実上の標準も公的標準も市場原理に乗って接近の兆候をみる。」この標準化が当該産業部門内の国際的規格化である。ここでいう事実上の業界標準の確立をめざし、各企業は他社にない特有力(コア・コンピタンス)の保持を前提に企業提携を推進することになる。この中には、かつてのAPSの新型フィルム仕様やDVDオーディオの規格にみるような具体的な規格設定の取決めとともにトヨタとGMの間に結ばれた充電スタンドから電気自動車への充電部品の共同開発や日立、ソニー、フィリップスなど日欧8社によるデジタルAV機器の通信仕様のHAViの技術供与のような共通規格の取決めではなく、結果として標準化を意図する提携も含まれる。

第3番目の標準化が本報告で取り上げる内容となるわけだが、この標準化の遂行のためには前出の企業内国際分業体制が開発→調達→生産→販売という事業活動の各側面を現地で支える上で十全でなければならない。日本のエレクトロニクス・情報通信企業が欧州に多くの研究拠点を設営し、欧州という市場を舞台に研究活動を進めているのはその1例といえよう。たとえば、現地での研究開発の目的は「その地域の優れた頭脳獲得にあるのが常だが欧州の場合はもう1つ、ハイテク技術の標準化戦略がキーワード<sup>4)</sup>となる場合もある。

このようにグローバル合理化段階に到達した多国籍企業だけが自らの経営戦略推進のための企業構造(=内部環境)を有し、それを前提に世界標準形成のための事業展開を可能とする。すなわち、多国籍企業にとって上記のような3重の標準化によって支えられた商品化計画遂行のためには巨額な資金を必要とするだけでなく、不適切な事業活動からの速やかな引き上げが不可避となる。ここで企業提携の必要性が不可避となり、提携は事業活動全体に柔軟な効果を与えるものとして登場する。

では、この企業提携は世界標準形成の上でどのような位置と役割を演ずるのだろうか。次にこの点を見ていこう。

### 3 公的基準と「事実上の業界標準」

現在のような激しい競争関係下において自社製品が世界市場での標準規格品の座を確保しているということは生産活動で量産効果上コスト競争力を高め、それを踏まえた技術開発でも商品計画化の上でも優位に立つことになる。そのため各企業は標準規格品の地位を狙った諸活動を推進する。それには通常3つのルートがある。

その1つは業界・国家・国際公的機関によって定められた公的基準(デジュリ・スタンダード)を先取りする場合である。自社の製品規格がこの種の標準に採用されるならば、企業の生産活動は優位なものとなる。近年、公的基準と事実上の業界標準(デファ

クト・スタンダード)の収斂化傾向によってこの可能性は拡大される。この傾向が強まる理由は次の2つにあると考えられる。

第1は、よく指摘されるように公的基準の設定が事実上の業界標準を一層意識し、これを取り込むかたちで進められるようになってきたことである<sup>5)</sup>。

第2は、企業側が業界団体、政府等を通じて国際公的機関に既存の自らの標準を公的基準に認めさせようとする動きがみられることである。

たとえば、「日米欧が有料道路のノンストップ自動料金徴収システム(ETC)などの自動車交通ハイテク化技術の規格統一に動き始める。日本の建設省の呼びかけで関係当局などが集まって来年2月に検討会議を発足させ、…略…、国際的な規格は国際標準化機構(ISO)で統一することになっている」<sup>6)</sup>例や「デジタルカメラ 26社の参加する日本電子工業振興協会(JEIDA)はデジタルカメラの画像データ記録・再生規格の統一に関する細目を詰め新規格を国際標準化機構(ISO)に提案し、国際標準規格を目指す考え」<sup>7)</sup>ある。

元来、この種の公的基準の決め方は、標準化のために時間がかかりすぎることに、似たような規格が複数企業によって提唱されるときその優劣の確定にミスマッチを起こすこと、技術革新の加速化に伴い標準化のタイミングを失することなどに難点が見い出されてきた。しかし、上記のようなデファクトスタンダードとの収斂化傾向にのってこのルートでの標準化の確保は実現性を高めるものといえるだろう。

次が市場取引によりデファクトスタンダードを獲得する場合である。

このルートは周知のように家庭用 VTR にみるベータマックス方式との競合で勝利した VHS 方式、アナログビデオ・ディスクにみる VHD(接触)方式に対する光学(非接触)方式等の標準化確保をはじめマイクロソフトの OS(基本ソフト)の「ウインドウズ」やインテルの MPU「ペンティアム」といった部品産業にも数多くみられる。これらの事例については多くの指摘<sup>8)</sup>をみるので、ここでは高級自転車のギア(変速機)系統やブレーキなどで世界市場の5~7割を握り、自転車メーカーの開発動向にも影響を及ぼすデファクト・スタンダードを握るシマノの事例から留意点を探ってみたい。

同社が開発したブレーキレバーと変速機を一体化した製品「デュラエース」は「ハンドルを握ったままでギアチェンジできる」ものとして支持された。その後、同社がマイコンを使ってギアを自動制御する変速装置を開発したところ、ナショナル自転車工業など約10社が一斉に採用し、自転車の製造・販売を開始した。シマノは巨大企業ではないが、デファクト・スタンダードの確保にあたって大企業同様の努力をしている。無論、カンパニョーロ(伊)のような競合企業も存在した。この中で業界標準の確保を可能としたのは次の3点による。

第1は、他社製品に対して圧倒的な技術格差をもち、製品差別化が徹底していたことである。同社の場合、1989年に発売された上記の「ハンドルについているブレーキ用のレバーを横方向に動かすことでハンドルから手を離さずに機敏に変速できる製品」<sup>9)</sup>にあったといえる。この点が決定的でないと、フォローアの技術開発によってたやすく凌駕され、デファクト・スタンダードの位置は消失することになる。前出のアナログ・ビデオ・ディスクにみる事例はこれを明確に示している。VHD方式を開発した日本ビク

ターは技術公開方式による“仲間作り”で1980年時の採用企業は13社に達しており、一方光学方式をとったのはパイオニア1社だけであった。ところが、パイオニアはその後、コスト引下げをはじめCDとの互換プレーヤーの開発等を通して競争しているうちに光学方式への転換を求める企業が生じ、1988年にはそのシェアが90%を越え、VHD方式をとる企業は逆に日本ビクターだけとなってしまった。

第2は、ブランド支配力の強化である。シマノはブランド戦略に力を入れ、プロ用自転車にあってロードレースやマウンテンバイク市場でのブランドの確立を心掛けた。

「同社の広告宣伝費の4分の1がイベント関連費用になっている」<sup>10)</sup>といわれる。まさに、いかに優れた技術・商品力があってもそれに連動したブランド戦略がなければ成功しない。前出インテル社の事例にみるように、同社製MPU搭載のパソコンに「intel inside」と表示させるキャンペーンを大々的に展開したことはいうまでもない。ブランドの確立は技術革新の加速化・平準化の進行する現段階で自社の製品差別化を表示するうえで不可欠のものとなる。

第3は、業種によって異なるが常に製品性能の維持・高揚と関連製品の拡大に努力することである。シマノの場合、自社の現地事業所網は十分とはいえないまでも世界各国のディーラーやサービス拠点には「どんな小さなボルトでも補強部品は必ず複数の在庫を抱えてもらい、いつでも修理できる態勢を整えている」<sup>11)</sup>といわれる。この点に関してはアフターサービス業務の徹底だけでなく家庭用VTRでVHS方式のとしたビデオソフト販売の拡大で一層強固なものにしたといった動きを見落とすわけにはいかない。

上記2つの場合は、製品が市場に投入されてから公的にしろ、事実上にしろ製品規格の標準化が結果として形成されるルートであるのに対して次にみる第3番目の場合は企業間の活動によって意識的に決められるルートである。

#### 4 「事実上の業界標準」と企業提携

このルートは製品の市場投入前に企業提携により「事実上の業界標準」を決める場合である。従来文字通りデファクト・スタンダードであったものを他企業との提携を通じて計画的に確保しようとするものである。このルートを通して獲得される世界的な業界標準は商品化計画という面で生産過程に直接的な結び付きを示している。現時点ではこのルートには2で述べたように2つの動きをみる。

第1は、共通の製品規格そのものを企業間で取り決める場合である。1999年に入ってからいくつかの事例に注目してみよう。

TV、DVDなどのデジタル動画像の不正コピーを防止する「電子透かし」技術の規格統一を日立、NEC、ソニー、パイオニア、IBMの5社で行い、「具体的な作品への採用を加速し、デファクト・スタンダード(事実上の業界標準)化を目指す」<sup>12)</sup>ものやインターネットと情報家電を結ぶ接続技術の標準化を東芝、サン・マイクロシステムズ、IBM、ルーセント・テクノロジーズ(米)、フィリップス(蘭)、アルカテル(仏)、エリクソン(スウェーデン)他8社計15社で進め、「技術仕様は今年半ばをメドにネット上で公開する計画」<sup>13)</sup>といったものを挙げることができる。

これらは上記の引用文に示されているように技術を公開し、いわゆる“仲間作り”を

積極化するかたちをとっている。しかし、この種の技術を中心とする製品規格そのものに関する企業提携はパートナー間の技術力格差や既存の製品との関連から決して簡単なものではない。共通化に失敗した DVD の事例は有名である。この東芝グループとソニーグループとの間の標準規格の取決めが不成功に終わった一般的な見方として CD の基本ライセンスを握るソニーグループの特許戦略と CD から DVD への世代交替を急ぐ東芝グループとの思惑の相違が挙げられる。この結果、次世代オーディオ規格は東芝グループ(米欧を含む 41 社)の DVD オーディオとソニーグループ(米欧を含む 6 社)のスーパーオーディオ CD に 2 分され、それぞれのグループで規格決定<sup>14)</sup>を行い、このグループ間での競争、つまり前出 3(2)のルートが進められることになる。

第 2 は、共通規格の取決ではなく、他の目的の企業提携を通じて標準化を志向する場合である。これは第 1 の場合よりもより間接的であり、前提的な動きとなるため具体的な成果をみるには時間もかかり、確保の程度は低いといえよう。前述のようなトヨタ・GM 間の電気自動車に関する共同開発はその事例といえる。充電スタンドから電気自動車への充電方式に統一規格はなく、1 つは充電器を車に内蔵する方式(トヨタ、本田、フォードなどが実用化)と充電器を車の外に置く方式(日産、GM などが採用)が存在した。ところが、トヨタは重量の点などから非接触型の方が主流になると判断、GM との共同開発を要請した。この背後には燃料電池やハイブリッド車などで世界のトップレベルの技術をもつトヨタと世界の自動車市場で大きな支配力をもつ GM の思惑の一致が存在する。これが「『世界標準』への統一を狙う国際提携」<sup>15)</sup>とみられるわけである。

ここではトヨタの事例によって長期的視点よりする標準化への志向を追ってみよう。

1997 年時にみる内外装品に幅広く使用可能な新しいポリプロピレン(PP)樹脂に関するモンテル・ポリオレフィンズ(蘭)との共同開発はその一例といえる。従来日本の素材メーカーには極めて厳格な管理下にあった基本技術をモンテルには公開し、リサイクルしやすい次世代樹脂の開発技術を求めた点は、「『トヨタが自動車用の素材・部品分野でもグローバル・スタンダード(世界標準)を握ろうとする野望の現れ』との指摘がある。」<sup>16)</sup>また 1999 年に入って具体化されるというトヨタとエクソンとの次世代動力源の長期的技術提携などもその例である。これは当面、トヨタが窒素酸化物(NOx)の排出量を減らすディーゼルエンジンを開発する一方、エクソンがそれに適した硫黄分の少ない燃料の開発・供給を試みるといったかたちで進められるという。すでにこの種の提携は GM とアモコ、フォードとモービル、ベンツとシェルといった各社間で進んでおり、このトヨタ・エクソンの「提携で日米欧を代表する自動車メーカーと大手石油会社の協力関係が明確になった。巨大資本連合同士が主導権争いのスタートラインに立つことになりそうだ」<sup>17)</sup>という評価もみられる。

さらにトヨタは 1999 年に入って上記の排ガス中の有害物質の窒素酸化物を浄化する触媒システムとシステム自体を効率よく作動させる制御ソフトに関する技術をフォルクスワーゲンとダイムラークライスラーに供与する。この提携は先進国の排ガス規制強化に伴う開発費負担が自動車メーカーの共通の課題である現状にあって「技術の世界標準化を狙うとともに技術料収入でコスト負担を軽減する」<sup>18)</sup>ものとみられている。

上記のようにこの種の標準化は間接的で長期的な見通しの下に展開される傾向にあ

る。

第3番目の提携を通ずるデファクト・スタンダード形成のルートがパラダイムの変質に結び付くものといえるわけだが、この種の提携全体がどのような状況で進展しつつあるかを定量的に掌握することは不可能に近い。そこでここでは日本企業の国際企業提携の中からこの種の提携を抽出して若干なりともその傾向をとらえることを試みた。

表に示したように、1990～98年時に生じたこの種の提携123件についてみると、

(1) 90年代後半に集中していること(74.6%)

(2) 業種としては半導体・コンピュータ(39.0%)、通信機器・家電(50.4%)、その他自動車・化学品(10.6%)となり、現在では大部分が電子・電気機器であること

(3) パートナーは米国のみ半数強、米国と欧州が3分の1弱であり、8割強が米国企業に関係していること

(4) 残りの2割弱の大部分が欧州企業ということになる。ごく少数韓国企業をみることが出来る

### 日本企業の業種別世界標準化の動向

| 年次   | 半導体他      | 通信機器・家電他     | 計   |
|------|-----------|--------------|-----|
| 1990 | 3(2)      | —            | 3   |
| 91   | 1(1)      | 2(1)         | 3   |
| 92   | 3(2)①     | —            | 3   |
| 93   | 7(4)②     | 8(4)         | 15  |
| 94   | 4(2)      | 1◆           | 5   |
| 95   | 3(2)      | 14(10)②◆◇◇   | 7   |
| 96   | 13(3)     | 9(4)◆◆       | 22  |
| 97   | 11(4)     | 18(7)◆◆◇     | 29  |
| 98   | 3(2)      | 23(9)◆◆◆◆    | 26  |
| 計    | 48(22)③6※ | 75(35)②10◆3◇ | 123 |

注：日米企業を中心とする企業提携によるデファクト・スタンダード確保に関する出来事。○印=(合弁企業)を除いてすべて契約・協定形態のもの。( )=欧州企業を含むもの。※=韓国企業。◆=自動車、◇=薬品等、計13件で「通信機器」欄に加えてある。マークの付された数値はすべて内数である。

出所：『日本経済新聞』『日経産業新聞』『日経流通新聞』等。

いずれにしろ、この目的のための提携には数多くの企業の参加を必要とするため、企業間の利害調整が十分になされてからでないと、その成立・継続は難しいものといえる。参加企業の数だけでなく、この提携は形態の面からみても成功は簡単なものとはいえない。次にこの面から検討していこう。

### 5 企業提携形態からみた「事実上の業界標準」

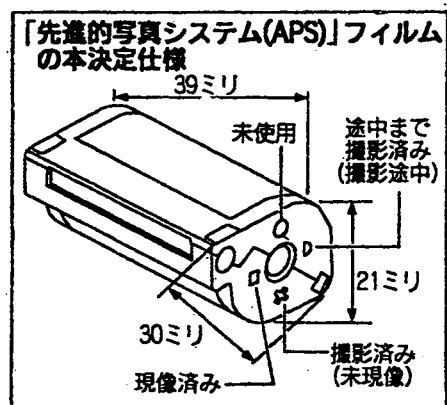
製品の市場投入前に企業提携によって確保される「事実上の業界標準」は「コンソーシアム型」<sup>19)</sup>と呼ばれるほどに、参加企業が多い、原則的に法人格をもたず、特定目的達成のための一時的結合の多いものとなっている。

①合弁企業(資本参加を含む)、②契約設定、③長期取引関係という3つの企業提携の形態からすると、「事実上の業界標準」を追う形態は主として②の契約設定に求められる(前出表参照)。しかし、この企業提携が単なる技術供与なり、共同開発でなく多くの



パートナーの参加を得て初めて成立するという性質のものであるため、質的には、③の長期取引関係としての性質が不可避であるといえる。

前項でみた他目的の企業提携を通じて標準化を求める場合はもちろん、共通規格の取決め自体についても同様なことがいえる。



出所：『日経産業新聞』1995年8月2日

ここでは前出の日米写真メーカーによるAPS(新写真システム)の例に注目してみよう。

契約(もしくは協定)の主体：コダック(米)、富士写真フィルム、キヤノン、ニコン、ミノルタ5社による共同開発

共通規格の内容：(1)開発製品の内容はフィルムの装填にも慣れないアマチュア層に照準を合わせた商品で35ミリフィルムと異なるカートリッジフィルム(現行フィルムにあるはみ出し部分は無く、専用のカメラに装着すると自動的にフィルムが出る)を使用し、縦横比が異なる三種類(2対3、9対16、1対3)の画面での撮影が可能であり、撮影枚数15、25、40枚

となっている。(2)協定で決められたカートリッジの仕様は図の通り。カートリッジはワンタッチ・ローリング式でカメラに入れば、自動的に巻き上げ、巻き戻しが可能。カートリッジには未使用、撮影途中、撮影済みの使用状態のマークを設け、白い部分があるのいずれかのマークの下で止まって一目で状態のわかる仕組みとなっている。

5社のライセンス供与先：現像機器だけでもアグファ・ゲバルト(独)、コニカ、三菱製紙など世界23社、1995年の公表時点で直ちに40社がライセンスを取得したという。

上記5社の世界フィルム市場でのシェアは8割に達していることから、事実上の業界標準を確保するうえで有利であったといえるだろう。ここでも協定(=契約)の内容はあくまで製品の共同開発を通ずる共通規格設定であって「事実上の業界標準の確保」ではない。この目標はあくまで提携活動の結果であって特定できる内容とはなっていない。したがって、この5社にみるような圧倒的な市場占拠率というものがない場合、これに代わるものとしてパートナー間の「信頼」が大きな役割を演ずることになる。この信頼こそ③の長期取引関係の重要な契機となっている。

長期取引関係(customer relationship)とは一般的にパートナー相互の信頼を基礎とする継続的な顧客関係を指す。そのため個々の取引には契約書を作成することはあっても、パートナー間の関係自体はその取引以外のもの——たとえば、経営ノウハウの交換、技術指導、財務協力、組織化(××協力会の類い)——で結ばれるしたがって、法的書類を作成せず口約束の形をとることが多い。まさに信頼が前提にあることはいうまでもない。この種の長期取引関係を企業提携に加えることはG・K・ヘライナーの所説<sup>20)</sup>に準拠するものであるが、在日外資系企業や日本企業の在外部品メーカー協力会の組織化や国内系列取引にみる変質(支配従属関係の消失)などの実状等に注目するとき妥当なことと思える。

ここでの信頼関係は全ての提携に共通する「中心的な組織原則」であるわけだが、「統制力が相手パートナーに対して少く行使されねばならないほど、信頼はより多く要請される。支配組織の管理と比べ提携の管理では“統制ギャップ”が存在する。前者にあっては十分な統制が可能であるが、後者では部分的な統制しか可能としない。信頼はこの統制ギャップを埋めるのを助ける」<sup>21)</sup>ものとして把握される。したがって、提携にあっては合併企業から契約設定へ、そしてこの長期取引関係と比べるとこの統制ギャップは漸増するわけである。その意味で長期取引関係での信頼は重要な役割をもつ。

提携との関連で信頼を考えると、「心理的、社会的な属性だけでなく経済的属性を同時にもつ」ものとして掌握する必要がある。企業にとって「信頼は弱点なしに不必要であり、信頼は生じ得る経済損失が予想される経済利得を越える状況下でのみ要請される」<sup>22)</sup>からである。

ここで再びこの製品の市場投入前に「事実上の業界標準」を求める企業提携に注目すると、上記のフィルムカートリッジの例では世界市場で圧倒的優位に立つ5社が協定することで十分な支配力(経済的属性)をもっているし、また4でみた電子透かし技術の規格統一では日米主要5社、インターネットと情報家電の接続技術では日米欧15社に及んでいることからこの「信頼」の中で「経済的属性」が重要な役割を演じているものといえよう。しかし、あくまでこの種の「事実上の業界標準」確保を目標とする提携の場合、とくにパートナーが顧客(の場合もあるが)ではなく同業企業(異業種の場合もあるが)に多くその相互関係は約定書(罰則規定を伴う)を作ることもなく、もっぱら信頼に基づく話し合いだけが基本となる。

その意味でこの関係は他の提携よりも一層“もろく”、また成立そのものが簡単にはいかないことになる。それにもかかわらず各企業はその競争過程で多くの危険を負担しながらもそうした道を歩まざるをえないのは、資本主義経済発展の宿命といえるだろう。

## 6 新しいパラダイムとしての製品の「業界標準化」

2でみたように、現在の多国籍企業は自前主義による世界市場での強固な支配体制を確立し、グローバル合理化段階に到達している。ここで多国籍企業は生産活動を軸に各種事業活動の展開の上で上述のような“もろい”関係にある企業提携を使っても規格品の首座におさまろうとするのか。

世界市場同質化の進展と地域統合の発展を核とする競争領域の拡大は多国籍企業を一層激化する競争関係に置くことになる。これは多国籍企業の国境を超える集中・合併に現れている。こうした競争関係下にある各個別企業にとってこの種の企業提携は単に特許料支払いの削減や特許料収入の維持・拡大といったことではなく、自社製品を世界的規模で「標準化」することで自社生産や他社からの生産受託によって当該製品の大量生産を可能にする。この傾向が生産力側面からみて経済発展での生存のために不可避であることはいうまでもない。ただし、この大量生産は資本主義の初期段階にみる規模の経済性だけを追った少品種大量生産ではなく、また現存する範囲の経済性による多品種少量生産でもない。むしろ、多角戦略化の推進(連結の経済性)から追求された変種変量生産を否定する「標準品種大量生産」とでもいえる新しい生産形態を意味している。こ

の「標準品種」は「業界標準化製品」を意味しており、「コスト引下げ」と「製品の差別化」という背反する2つの基本命題を充足する製品ということができよう。

絶え間無く拡大する生産力を充足するため特定製品の生産量の維持は当該個別企業にとって避けることができない。このため当然のことながら、各企業は供給側の競合企業数の減少と自社の単一製品の生産量の拡大に迫られる。単純な低コスト化でなく、個別企業としての特殊化に加え市場の細分化に見合う差別化が要求される。このため製品の多様化を遂行しなくてはならない。とはいえ、これに即応してその都度、資本投資をしては技術革新の加速化と平準化という現況下にあっては常に競合企業の動向に対応して製品(場合によっては事業)への参入と撤退を速やかに行うことが難しくなる。そのため資本投資もなく(あっても少額で済む)しかも比較的解消可能な企業提携という方式により急変する状況に柔軟に処することとなる。したがって、この提携を通ずる事実上の業界標準の確保が差別化と低コスト化を前提に特定製品に対する迅速な転換を伴う大量生産にとって適切な方向ということになる。その意味で事実上の業界標準の戦略的確保(当然、市場取引を通ずる確保も結果として含まれるが)は現段階の多国籍企業のパラダイムとなりうる可能性をもつのではあるまいか。

この「標準化の経済性」とでも呼ばれうるパラダイムは前述したように現時点では各産業企業のすべてに現れているのではなく、電子・電気機器をはじめ、自動車、写真・画像関連品や化学製品の一部の部門にみられる。これら産業は競争関係がとくに激しく、技術開発の速度が速く、とくに巨額な開発費用を必要とし、その規格を特許権化し易い部門ということができる。

このように未だ一般化されていないとはいえ、製品の「業界標準化」は以下のような諸点からみ今後、企業のパラダイムとして成長する可能性をもつのではなからうか。

(1) 現段階のパラダイムとして一般的に主張されている連結の経済性とこの下で展開される変種変量生産は範囲の経済性を求める多品種少量生産の量的変化(つまり程度の厳しくなったもの)であると考えられる<sup>23)</sup>。「標準化の経済性」というパラダイムはこれに対するアンチテーゼ(多品種少量生産を否定するもの)として「業界標準化製品」生産を生み出す。この形態は複数企業の戦略的協調を主軸とした高次元での少品種大量生産を再び生み出すのではあるまいか。

(2) この種の業界標準の形成は完成品だけでなくマイクロソフトやインテルのような部品メーカーの場合にもみられる。各種製品メーカーがこれらコンポーネンツ製造の動きに注目しながら生産を進めるような事態も生じている。加えて前述したように公的標準の設定にあたっては多くの企業がその製品規格を採用しているかどうか大きな影響力をもつため、「事実上の業界標準」には十分留意するようになった。これらは少品種大量生産を促す条件となる。

(3) さらにこの「業界標準化」は一国内の業界標準としてでなく、多国籍企業間の提携を通して文字通り、世界の業界標準化を目指して出発するところから、単に製品規格だけでなく、研究開発・生産方法・物的流通・会計処理・財務管理等のライン、スタッフ業務の経営方法の世界標準の形成を促す条件となり、より一般化される傾向をもつ。まさに社会経済体制を動かす可能性をもつ個別企業行動の基本原則となるのではある

まいか。

こうしたパラダイムが新しい経済性追求のパラダイムになりうるには、多国籍企業の全世界市場支配が一層強化され、生産過程だけでなく流通過程を統合化することを前提に初めて可能となるはずである。まさに冒頭でみた「国際標準を制する者が市場を制覇する」時代の本格的到来といえるだろう。

[注]

- 1) 『朝日新聞』1999年2月25日付。
- 2) 拙著『多国籍企業と戦略提携』文真堂 1998年 69-71 ページ。
- 3) Douglas, Susan P. and C. Samuel Craig, "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy," *Columbia Journal of World Business*, Fall 1989. なおこの論旨については両氏の *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, 1995 の第Ⅱ～Ⅳ部に詳しい。また両氏の論議は戦略展開の手順として進められるわけだが、私見によれば、この3段階は多国籍企業による進出対象国での生存・発展のための不可避的な過程として把握することの方が重要といえるだろう。詳細は前掲拙著 33-35 ページを参照。
- 4) 『日本経済新聞』1998年6月22日付。
- 5) たとえば、山田英夫氏は両者が「接近しつつあり、その境界線もわかりにくくなっている」と指摘し、その理由を次の3点から説明する。第1は決定の前提に多くの企業がすでに採用しているかどうか大きな影響力をもつようになったこと、第2は公的基準の先取り標準化の構想の進展がみられること、第3にデファクトともデジュリともいえないような標準の決まり方が増えてきたことを挙げている(『デファクト・スタンダード』日本経済新聞社、1997年、8-9 ページ)。また「国際標準化機会が今後ますますデファクト標準を国際規格に取り入れる動きを強めるにつれて(それが成功するか否かは未知数の部分もあるが)、企業にとってのデジュール標準の戦略性もますます高まっていくことになるであろう」(藤田昌宏・河原勇三『国際標準が日本を包囲する』日本経済新聞社、1998年、47 ページ)といった指摘もみられる。
- 6) 『日本経済新聞』1998年12月6日付。
- 7) 前掲紙、1998年9月30日付。
- 8) たとえば、大貝威芳「競争戦略におけるアライアンス形成ービデオのケースー」『経営学論集』(龍谷大学)1998年12月参照。この論稿ではVHSとベータ方式の競合関係を分析し、VHSの勝利を競争戦略の視点からみると、(1)ソニーは自社ブランド生産に重点をおいたのに対して松下は自社ブランドを後回しにしてもOEM向け供給を優先したこと、しかも供給先が前者の供給先ゼニスと後者のRCAでは市場対応が後者の方が積極的であったことなどが影響したこと、つまりアライアンス形成における熱意に違いのあった点が挙げられる。(2)ソニーが2時間機種を出したときには松下は4時間タイプを開発したように市場の要請に対して取込みの姿勢に違いがあったこと、(3)アライアンスの基本であるソフトの重要性に対する判断に違

いがあったことなどが挙げられる。その結果、アライアンス形成の条件としては、第1に強い熱意あるパートナーの選択、第2に映画、スポーツ録画のような絶対的に必要な用途の存在、第3にアライアンスのリーダーに対するメンバー企業からの信頼が挙げられる(12-15 ページ)。

- 9) 『日経ビジネス』1998年11月2月号, 55 ページ。
- 10) 前掲誌, 56 ページ。
- 11) 『日経産業新聞』1998年10月15日。
- 12) 前掲紙, 1998年2月18日付。
- 13) 『日本経済新聞』1999年3月2日付。
- 14) 『日経産業新聞』1999年2月10日付, 3月8日付。
- 15) 『朝日新聞』1998年6月17日付。
- 16) 『日経産業新聞』1997年11月23日付。
- 17) 前掲紙, 1998年11月6日付。
- 18) 『日本経済新聞』1999年1月30日付。
- 19) 山田英夫, 前掲書, 71 ページ。
- 20) 詳細は前掲拙著, 35-36 ページ, 114-118 ページ参照。
- 21) Parkhe, Arvind, "Understanding Trust in International Alliances," *Journal of World Business* 33(3), 1998, p.222.
- 22) *Ibid.*, p.223.
- 23) 前掲拙著, 69 ページ。

[1999年6月6日受理]

# 研究ノ一ト

(査読付)



## 日本の製造業の対韓進出に関する研究

鄭 守源(韓国東西大学)

## 要 旨

日本企業の韓国進出は、1965 年の韓・日国交正常化によって日本政府がいわゆる請求権資本として、無償 3 億ドル、有償 2 億ドルを韓国政府へ提供したことを契機として本格化した。

それは「賠償金」とも、「資本協力金」とも呼ばれるが、いずれにしても、韓国の経済開発計画に大量投下され、日本企業の韓国進出を容易にしたとみられる。その内容は、韓国側が導入する、資本財、原材料、またはそれに付随する役務であるが、それは「日本国の生産物および日本人の役務」と限定されていることから、日本の民間資本の対韓進出を先導したと考えられる。

日本の対韓資本進出は、借款、直接投資の形として同時に進行したとみることができ、他の国において先進工業国の発展途上国への資本輸出のパターンが、公共借款→民間借款→直接投資という時期的推移を明確に示しているため、それと対照的である。これが韓国における日本資本進出過程の特徴と思われる。

韓国は日本にとって近くて遠い国であるといわれる。しかし、地理的に近いこと、日本語がかなり通用すること、優秀かつ低廉な労働力の存在することなどの理由により、日本企業の進出は、急ピッチで増加した。大企業だけでなく中堅・中小企業も数多く進出した。まさに韓国は日本企業にとって近い国であった。

しかしながら、1973 年をピークとして、対韓投資は減少ないし停滞の傾向を示している。政情不安、対日感情の悪さ、賃金の急上昇、韓国政府の外資に対するきびしい態度、パートナーとの不和などの理由により、事業の縮小、持株の一部売却、撤退などの事例が続出したのである。これらの諸問題を考慮すると、韓国は日本企業の投資対象国のなかでも難しい国の 1 つに数えられるわけである。

本研究においては、韓国に進出している日本企業の事業活動の実態を把握することを目的とし、韓国の馬山輸出自由地域の現地調査(1992 年)と韓国に進出している日本製造企業 81 社を対象とするアンケート調査(1994~95 年)にもとづいてその実態を分析してみた。

## はじめに

韓国における外国直接投資は 1962 年、政府の経済政策の輸出志向工業化への転換と、その枠組みのなかに位置づけられた外資導入政策を契機として始まった。

日本企業の韓国進出が本格化したのは、1965 年の韓・日国交正常化以後であり、日本国内の景気上昇による投資余力の発生、国際収支の大幅な黒字に基因する外国為替政策、労働力不足による賃金コストの急上昇などの諸要因を背景として、日本企業が韓国国内での投資環境を良好なものと感じるようになったからであった。

韓国は日本にとって近くて遠い国であるといわれている。しかし、地理的に近いこと、日本語がかなり通用すること、優秀かつ低廉な労働力の存在することなどの理由により、日本企業の進出は、急ピッチで増加した。大企業だけでなく中堅・中小企業も数多く進出した。まさに韓国は日本にとって近い国であった。

しかしながら、1973 年をピークとして、対韓投資は減少ないし停滞の傾向を示している。政情不安、対日感情の悪さ、賃金の急上昇、韓国政府の外資に対するきびしい態度、パートナーとの不和などの理由により、事業の縮小、持株の一部売却、撤退などの



事例が続出したのである。これらの諸問題を考慮すると、韓国は日本企業の投資対象国のなかでも難しい国の1つに数えられるわけである。

本研究においては、韓国の馬山輸出自由地域の現地調査(1992年)と韓国に進出している日本の製造企業81社を対象とするアンケート調査(1994~95年)にもとづいてその実態を分析してみた。

#### (1) 調査の目的

この調査は、韓国に進出している日本企業の事業活動の実態を把握することを目的とし、その事業活動が韓国経済発展過程において大きく寄与していることの重要性を認識し、とくに韓・日産業協力のなかで欠かせない技術移転問題は両国の分業体制の推進にあることが明らかになるという結果に到達した。

#### (2) 調査方法

調査方法は、韓国と日本の2ヵ所で行った。韓国では2回にわたって現地(馬山・裡里)でのインタビュー調査を、日本では親会社(81社)に調査票を配布し、記入を依頼した。対象は製造業を中心に実施された。

### 1 日本による対韓直接投資の推移

日本企業の韓国進出は、1965年の韓・日国交正常化によって日本政府がいわゆる請求権資本として、無償3億ドル、有償2億ドルを韓国政府へ提供したことを契機として本格化した。

それは「賠償金」とも、「資本協力金」とも呼ばれるが、いずれにしても、韓国の経済開発計画に大量投下され、日本企業の韓国進出を容易にしたとみられる。その内容は、韓国側が導入する、資本財、原材料、またはそれに付随する役務であるが、それは「日本国の生産物および日本人の役務」と限定されていることから、日本の民間資本の対韓進出を先導したと考えられる。

日本の対韓資本輸出は、借款、直接投資の形として同時に進行したとみることができ、他の国において先進工業国の発展途上国への資本輸出のパターンが、公共借款→民間借款→直接投資という時期的推移を明確に示しているので、それと対照的である。これが韓国における日本資本進出過程の特徴と思われる。

日本企業の進出年度区分は、1967~71年が模索の段階であるが、第3次経済開発計画の期間である1972~76年には急増したのが開花期というなら、77年以降現在までを縮小期と区分することができよう。1971年までの段階は、韓国の輸出産業として繊維部門が著しい伸長をみせていたので、その過程における近代工場設備のプラント輸入の需要が増大し、それに日本の大企業が応えた時期である。

表 1-1 日本による対韓投資の年度別認可現況

単位：千ドル

| 年度別     | 件数  | 金額      |
|---------|-----|---------|
| 1962～66 | 1   | 693     |
| 67～71   | 119 | 47,507  |
| 72～76   | 392 | 381,095 |
| 77      | 20  | 26,953  |
| 78      | 26  | 75,466  |
| 79      | 23  | 42,390  |
| 80      | 17  | 39,227  |
| 81      | 13  | 28,619  |
| 合計      | 611 | 641,950 |

出所：韓国経済企劃院，「経済白書」，1982 年度版。

注：1981 年 6 月 30 日現在。

1972～76 年は、いわゆる日本の海外投資元年ともいわれた時期で、製造業の多くが労働力確保のために韓国上陸を本格的に始めた。韓国国内の要因としては、馬山輸出自由地域の造成により輸出産業部門への外国人投資を積極的に誘致したことが注目される。日本側の進出業種としては繊維、電子部品、化学、金属が圧倒的優勢を示すが、この時期の特徴としては、日本の大企業とともに資本金 100 万円代の中小家具企業までが韓国進出を図ったことが特記されるべきであろう。

1976 年以降は、件数で年間約 40 件程度の認可が行われているにすぎない。また総認可件数に占める日本企業の比率も低下している。業種別では一時のような雑貨、繊維部門への少額投資よりも、機械、金属部門への投資と化学、石油化学工業とホテル、金融部門への投資が顕著であり、韓国政府の重化学工業政策へ日本企業が応える傾向を示している。繊維部門の場合であっても、実力をもつ中小企業が着実に進出するパターンが示されている。なお、韓国政府も馬山(マサン)、裡里(イリ)の輸出自由地域への誘致より、昌原(チャンウォン)機械工業団地への技術集約的産業投資を奨励している。しかし、1977 年、78 年円高による日本企業の海外投資拡大にもかかわらず、同期間の韓国における日本企業の投資激減現象は、韓国の政治動向に敏感な反応を示している日本企業の慎重な態度であると思う。

韓国における日本企業の投資は 70 年代後半の冷却期後、80 年代に入って韓国の産業高度化の進展、国内消費水準の好調、突然な円高による構造調整などを要因として、再び回復・増加基調をみせた。

しかし、80 年代は、外国人投資に対する雇用増加と輸出による国際収支上の貢献を期待する時代から、高度の技術移転と基盤産業の育成など、技術部門に貢献を期待する時代に移り変わった。

1983 年以後は、韓国の産業界が自動車、ハイ・テク産業分野への投資意欲を強め、総合機械産業である自動車産業からの波及効果により、部品素材分野にも波及効果がみられる。

## 2 投資目的

韓国における日本企業の投資目的は、以前は、「現地労働力の利用・コスト減」、「現地および第3国市場への販売拡大」、「韓国政府の産業育成保護政策上現地生産が有利」が主目的であった(表2-1)。

1960年代の後半期以降は、日本の労働力不足が深刻化してゆく過程において、労働力が豊富な韓国に進出することによって企業発展の制約要因を克服しようとしたところに投資目的がある。

表2-1 業種別現地労働力コスト減と現地市場および第3国市場への販売拡大

単位：件

| 業種別   | 当 時        |                  | 現 在        |                  |
|-------|------------|------------------|------------|------------------|
|       | 現地労働力・コスト減 | 現地および第3国市場への販売拡大 | 現地労働力・コスト減 | 現地および第3国市場への販売拡大 |
| 食料品   | 1          | 3                |            | 2                |
| 繊維    | 4          | 3                | 1          | 6                |
| 化学    | 3          | 13               | 2          | 12               |
| 鉄・非鉄  | 1          | 2                |            | 2                |
| 一般機械  | 2          | 4                |            | 5                |
| 電機・電子 | 17         | 16               | 5          | 19               |
| 輸送機械  | 3          | 3                | 1          | 4                |
| 商業    |            | 1                |            | 1                |
| その他   | 2          | 3                |            | 5                |
| 合計    | 33         | 48               | 9          | 56               |

また、自国市場で既に競争力を失った日本の輸出産業、たとえば、「繊維、電機・電子」などの部門に韓国の低賃金労働力の活用、あるいは韓国政府の産業育成保護政策上各種特恵措置を利用して韓国を日本企業の主要生産基地として利用したと言える。表2-2に示すように、日本企業の韓国への投資目的を調査したところ、現地および第3国市場への販売拡大が48社、現地労働力利用・コスト減が33社、次が韓国政府の産業育成保護政策上現地生産が有利であることが22社となっており、これらの目的が全体の78%を占めている。

韓国も日本と同じく天然資源には恵まれていないため、原材料・資源確保を目的とした企業は全体の2%にすぎない。

しかし、「漢江(ハンガン)の奇跡」といわれる韓国経済の高成長は、民主化とともに賃金水準の上昇をもたらし、低賃金のメリットは急速に失われた。いまや韓国の賃金水準はアジア諸国のなかでも高いレベルになっている。

韓国の外資導入法は、投資家に財産保障、内国民待遇、配当金の外国送金、出資金回収の保障などの優遇措置を与えている。

表 2-2 投資目的

単位：件，%

| 投資目的                | 当時  | 構成比 | 現在  | 構成比 |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|
| 現地労働力利用・コスト減        | 33  | 25  | 9   | 8   |
| 現地および第3国市場への販売拡大    | 48  | 36  | 56  | 48  |
| 韓国政府の産業保護育成上現地生産が有利 | 22  | 17  | 15  | 13  |
| 原材料・資源確保            | 3   | 2   | 2   | 2   |
| 情報蒐集                | 4   | 3   | 5   | 4   |
| 技術移転に伴うロイヤルティ収益     | 9   | 7   | 13  | 11  |
| その他                 | 14  | 10  | 17  | 14  |
| 合計                  | 133 | 100 | 117 | 100 |

- 注：1. 同一企業による複数の回答を含む。  
 2. その他には、次の内容も含む。  
 a) 多角化政策と韓国の工業化発展に寄与。  
 b) 韓国に技術移転を行うことによる地場産業への貢献。  
 c) 既輸出機器のアフターサービス目的。

しかし、1973年3月2日「外国人投資に関する一般指針」を制定、その後数次にわたり改正した。投資規模は当初5万ドル以上を原則としたが、漸次、外国人投資規模の最低限度を上げ、海外僑胞の場合に5万ドル、電子および機械工業は10万ドル、その他の一般業種は20万ドル以上に投資規模を拡大した。

投資比率は50:50の比率を原則として単純労働集約的事業などにおいては50%未満に制限し、僑胞投資事業、高度先進技術を保有する多国籍企業の投資事業などは100%まで外国人投資ができることにした。

所得税は改正によって減免対象縮小および要件を強化し、所得税・法人税・財産税・取得税は5年間100%減免になって、製造業の関税率は100%から70%に縮小した。

上述のように、韓国の投資変化により、従前の現地労働力利用・コスト減を投資目的とする企業は減少し、調査参加企業81社のなかの9社だけが低賃金労働力利用を求めている。韓国政府の外資導入法の改正と租税減免期間の満了によって、現地生産の利益が減少し始めてきた。租税減免とは、外資企業に対しては所得税・法人税・財産税などが最初5年間免税され、その後3年間は100分の50軽減する優遇措置である。したがって、このような優遇制度の改正によって特別措置を目的とする外資企業はだんだん減り、韓国内の環境変化に伴って投資の目的は変わってゆく。

次に、現地および第3国市場への販売拡大を目的とする企業は、進出当時48社から現在は56社に増え、生産された製品は韓国国内の需要増加によって国内販売を目的とする進出企業が年々増加していることに注目されたい。

### 3 出資比率形態

韓国における外国人投資は、表3-1が示しているように単独投資よりも合併投資の形態をとっているものが多い。合併投資の方が外国人投資家にしてみれば、現地の経済事情に詳しいパートナーの協力を得られる面において有利であるが、外国人投資家の希望

通りの経営者を異国で得ることは、ほぼ不可能に近いのである。外国人と内国人の投資目的が相反する面があるにしても、ある妥協点を見つけることが可能である場合、合併投資が開始される。

表 3-1 外国人投資の比率別実績

単位：百万ドル

| 出資比率  | 件数  | 認可金額  | 構成比(%) |
|-------|-----|-------|--------|
| 1~49  | 387 | 283   | 24.5   |
| 50    | 250 | 403   | 34.9   |
| 51~99 | 100 | 131   | 11.4   |
| 100   | 125 | 337   | 29.2   |
| 合計    | 862 | 1,154 | 100.0  |

出所：韓国経済企画院、「経済白書」，1981 年度版。

注：1980 年 12 月 31 日現在。

ところが、外国人投資企業においてだれが企業を支配するかは、きわめて重要な意味をもつものである。利潤追求を求めて外国に現地法人を設立し、企業経営を営む外国人投資家が実質的主導権を有する場合、その企業経営が国民経済へ与える影響は大きい。したがって、外国人投資を経済成長の誘因として受け入れる国においては、外国人投資家の発言権をおさえる努力をしている。日系企業において出資比率の問題は、企業設備投資、輸出計画など合併企業運営にも現れる。日本企業の出資比率の低下は経営権の放棄にもつながるので、それは撤退の理由にもなりかねない。

現在、韓国の外資導入法上、外国人投資比率の制約は存在しない。以前は業種によって外国人投資比率に制約があったが、現在は、これらを撤廃して内外国投資家の両者合意によることになっている。

従来、国内企業の育成と関連して、輸出産業部門への投資、他の国内業種への技術波及効果が大きい事業など以外においては、外国人投資比率は 50%未滿を原則としていた。ところが、1980 年 9 月 25 日発表の「外国人投資誘致拡大方針」によって、経済企画院長官許可があれば外国人の全額投資も許容されることになった。

しかし、個別法をみてゆくと、外国人投資比率を制約する法令があり、それは次のようなものである。

- ① 鉱業法：外国人持分が 50%以上ならば、鉱業権および租鉱権の享有は国会の同意が必要。
- ② 石油事業法：石油精製業を営む企業の外国人投資比率は 50%を超過することができない。
- ③ 水産業法：遠洋漁業以外の漁業と養殖業を営む企業の外国人投資比率が 50%以上の場合、国会同意が必要。
- ④ 中小企業事業調整法および中小企業系列化促進法：中小企業固有業種および中小企業系列化品に対しては外国人投資認可指針第 8 条に関連して認可する。

ところで、輸出自由地域へ参入する全業種、亀尾(クミ)輸出産業公団および昌原(チャンウォン)機械工業基地へ参入する電子および機械工業部門への外国人投資については、

すでに全額投資が認められていた。そのため、馬山、裡里輸出加工区の日系企業は大部分が日本企業の完全所有子会社になっている。製造業における日本企業の出資比率状況は表 3-2 に示されている。

表 3-2 日本企業の出資比率形態

| 単位：件  |    |        |
|-------|----|--------|
| 出資比率  | 件数 | 構成比(%) |
| 1～24  | 10 | 12.3   |
| 25～49 | 36 | 44.5   |
| 50    | 18 | 22.2   |
| 51～99 | 12 | 14.8   |
| 100   | 5  | 6.2    |
| 合計    | 81 | 100.0  |

調査対象企業 81 社のうち、日本側が全額出資している企業は 5 社となっており、全体の 6.2% を占める。出資比率 25～49% の企業が 36 社を占め一番多く、韓国側が 50% 以上の出資比率をもち、経営権の多数支配を保有する企業は 64 社、79% である。

では、なぜ韓国主導の合弁企業が多いのであろうか。

まず第 1 に、韓国の外資法が外国企業の出資比率をきびしく制限しており、特例(馬山、裡里の輸出加工区への進出)を除いて 50% 以下の出資比率しか認めないことである。次に、韓国人経営者の自信がある。合弁企業の経営は自分たちでできるという自信である。さらに、韓国人経営者が日本企業と合弁企業をつくる意図が、日本企業から「経営ノウハウ」を学ぶことにあるのではなく、「技術」を導入することにあることも理由に数えることができる。最後に、日本に対する反発や「ナショナリズム」も、韓国主導の合弁企業を多く生み出す土壌をなしていると考えられる。

業種別では繊維(6 社)、一般機械(9 社)の場合、調査参加企業の全部が出資比率 50% 以下となっており、化学、輸送機械部門においては日本側の出資比率が 50% 以上の企業もある。一方、電機・電子部門への投資は、日本側の出資比率が 50% 以上の企業が他業種より多い。

今回調査した企業のうち、100% 出資比率の業種をみると、化学部門が 1 社、電機・電子部門が 2 社、輸送機械部門および製靴部門がそれぞれ 1 社となっている。日本のメーカーにとっては、単独で市場調査を行い、韓国経済展望を試みることは不可能に近いばかりか、資本力、販売力にも問題が多いので、メーカーは国際ビジネスと現地事情に詳しい日本の総合商社と共同出資による投資を行っているものとみられる。なお、調査対象企業 81 社のなかで 9 社が日本の総合商社と共同出資を行っている。

#### 4 部品および原材料の仕入先と販売先

韓国で日系企業が現地生産を行うに際して部品および原材料をどこから調達するかについて調べてみると、表 4-1 でみるように、48 企業が現地で部品および原材料の 50% 以上を購入し、日本からの購入は 30% 未満が 33 社、50% 未満が 6 社、50% 以上が 27

社である。このように韓日合弁企業はまだ日本から部品および原材料を調達している企業が多い。その理由については、韓国内の原材料の種類が少なく、品質に対して不安、部品および原材料についての開発がおくれていると分析される。

表 4-1 部品および原料の仕入先

| 国 別   | 単位：件，% |       |        |
|-------|--------|-------|--------|
|       | 1～29   | 30～49 | 50～100 |
| 韓 国   | 8      | 15    | 48     |
| 日 本   | 33     | 6     | 27     |
| 第 3 国 | 17     | 3     | 1      |

注：同一企業による複数の回答を含む。

他方、日系企業が製品の販売先としては、従前は日本または第3国市場向けのウェイトが高かったが、現在は韓国内での販売を注目的とする日系企業が多いことに注目する必要がある(表 4-2)。

表 4-2 生産品の販売先

| 国別                 | 単位：件，% |       |        |
|--------------------|--------|-------|--------|
|                    | 1～29   | 30～49 | 50～100 |
| 韓国                 | 7      | 5     | 63     |
| 日本                 | 20     | 5     | 12     |
| 第 3 国<br>(アメリカを除く) | 20     | 4     | 1      |
| アメリカ               | 10     | 1     | 1      |

注：同一企業による複数の回答を含む。

韓国内産業構造変化による内需拡大に従って生産品の100%を韓国内で販売する企業が25社もあることが、調査結果として明らかになった。

## 5 新会社の規模と組み合わせ

韓国に進出している日本企業の親会社はいかなる特徴をもつものであるか。それは大企業であるか、中小企業であるか、資本規模はどのくらいか調べてみることにする。表 5-1 は日系企業の親会社を大企業と中小企業に仕分したものである。

今回調査に参加した日系企業の大部分の企業が資本金1億円以上の大企業(89%)であるのに対して、中小企業は7%を占めている。

また、日系企業の資本金規模であるが、表 5-2 でみるように、資本金1億円未満が6社、資本金100億円以上の企業が36社を占め、全体の44%である。

このように、韓国における日本企業の投資活動は、一部企業の調査にすぎないが、以前は中小企業の投資が多かったが、現在は大企業を中心として投資が行われていることがうかがわれる。

日本企業の進出パターンの一つとしては、日本企業どうしの共同出資形態が多いことも特徴である。

表 5-1 親会社の規模別分布

| 単位：件 |     |        |
|------|-----|--------|
| 規模   | 企業数 | 構成比(%) |
| 大企業  | 72  | 89     |
| 中小企業 | 6   | 7      |
| 不明   | 3   | 4      |
| 合計   | 81  | 100    |

注：中小企業は資本金1億円以下の企業にする。

日系現法人1社に対して日本側の親会社が複数であることは投資リスクへの対応とみることにもできる。さらに、日本の中小企業にとっては、単独で市場調査を行ったり、韓国経済の展望を作り上げることは不可能であるばかりか、資本力、販売力にも問題が多く、同一業種間の投資を選ぶという理由も挙げられよう。日本企業は欧米企業より「共同」で投資する傾向が強いと指摘できる。

表 5-2 親会社の資本金規模

| 単位：円      |        |        |
|-----------|--------|--------|
| 資本金       | 企業数(件) | 構成比(%) |
| 1億未満      | 6      | 7      |
| 1～10億未満   | 7      | 9      |
| 10～50億未満  | 15     | 19     |
| 50～100億未満 | 14     | 17     |
| 100億以上    | 36     | 44     |
| 不明        | 3      | 4      |
| 合計        | 81     | 100    |

## 6 最高経営者と雇用実態

日本企業の対韓投資が国民経済に及ぼす影響はさまざまである。

発展途上国のなかでむしろ工業化がおくれていた1960年代初期の韓国経済が、中進工業国といわれるまで成長する過程において、日本企業の対韓投資は韓国経済の成長にプラスの役割を演じた面もあれば、その反対に経済発展を阻害した面もあろう。しかし、ここでこのような分析を試みることは不可能である。そこで、調査企業81社の最高経営者と雇用状況がどの程度であるかを考察してみることにとどめておくことにした。

ところで、日本企業による投資の国民経済的効果としては、まず国内不足資本を補う役割を上げなければならない。韓国の高度成長の要因の1つとして、工業化に必要な資金を外国人投資が借款とともに適時に投下したことが認められる。

次に、韓国の輸出拡大に貢献したことも認められる。繊維、電子の例で明らかのように、韓国成長産業はいずれも輸出伸長を基軸として成長してきたが、そのための近代工業設備はもちろん、製品の販売拡大には日本企業との合弁が有利であったことである。

韓国の日系企業の特徴として、最高経営者のほとんどが韓国側パートナーから出てい



ることが注目される。

調査企業のなかで最高経営者が韓国人である企業が 75 社(表 6-1)、日本人である企業が 6 社となっている。日本から現地企業に派遣されている社員の数は役員が合計 90 人、管理職(課長以上)が 48 人、一般社員(事務、技術、専門職など)が 24 人である。

表 6-1 最高経営者と派遣社員

|                  |     | 単位：人 |
|------------------|-----|------|
| 最高経営者            | 韓国人 | 75   |
|                  | 日本人 | 6    |
| 役員               |     | 90   |
| 管理職(課長以上)        |     | 48   |
| 一般社員(事務、技術、専門職等) |     | 24   |

注：日本人最高経営者の企業(6社)の業種と投資比率は下記表の通りである。

では、なぜ韓国主導の合併企業が多いのであろうか。

その理由の1つは、韓国の外資法が外国企業の出資比率をきびしく制限しており、特例(馬山の輸出加工区への進出など)を除いて自動認可制度は 50%以下の出資比率しか認めないことである。次に、韓国人経営者の自信にある。合併企業の経営は自分たちでできるという自信である。さらに、韓国人経営者が日本企業と合併企業をつくる意図が、日本からマネジメントを学ぶことにあるのではなく、技術を導入することにあることも理由の1つに数えることができる。

表 6-2 は日本企業の業種別従業員数を示している。調査企業(78社のみ)の総従業員数は 26,281 人であり、電機・電子の部門が全体の約 50%を占めている。

調査企業の従業員規模は、業種によってさまざまである。1社当たり平均従業員は、食料品が 679 人、繊維が 407 人、鉄・非鉄が 513 人、電機・電子が 501 人であるが、一般機械部門は 56 人にすぎない。

日系企業の従業員規模が 500 人未満である企業は全体の 81%を占めているが、なかには 1,000 人以上の規模をもつ企業も 9 社にのぼる。

表 6-2 業種別従業員規模

|       |     |        | 単位：件、人    |
|-------|-----|--------|-----------|
| 業種別   | 企業数 | 従業員数   | 1社当たり従業員数 |
| 食料品   | 5   | 3,397  | 679       |
| 繊維    | 6   | 2,445  | 407       |
| 化学    | 16  | 2,908  | 181       |
| 鉄・非鉄  | 4   | 2,054  | 513       |
| 一般機械  | 7   | 640    | 56        |
| 電機・電子 | 26  | 13,046 | 50        |
| 輸送機械  | 7   | 2,238  | 319       |
| 商業    | 1   | 146    | 146       |
| その他   | 6   | 421    | 70        |
| 不明    | 3   |        |           |
| 合計    | 81  | 27,295 |           |

## 7 企業経営の意思決定

一般的に日本企業の「国際化」を論じるに当たって、役員・管理職への現地人登用の必要がしばしば指摘される。現実に登用があまり進んでいないのが一般的な現状であるが、このことをもって日本企業の「国際化」の進展が不十分であるという見解もしばしば述べられている。現地人の登用の程度が「国際化」の尺度とみられているわけである。

しかし前述したとおり、韓国との合弁企業は日本人の役員を含めながら、経営権は韓国人が握っているのが実状である。

ここで、今回調査分析した企業経営上の意思決定についてみると、合弁企業が役員を任免するときは多くの企業(55社)が事前に日本の親会社の承認を要求され、この面における企業経営の意思決定において日本の企業が重要な役割を担っていることがわかる(表7-1)。

表7-1 役員任免に関する親会社の同意

| 単位：件，%   |     |     |
|----------|-----|-----|
|          | 企業数 | 構成比 |
| 全く要求されない | 5   | 6   |
| 普通       | 16  | 20  |
| 要求される    | 55  | 68  |
| 不明       | 5   | 6   |
| 合計       | 81  | 100 |

注：普通は要求される場合とされない場合を示す。

一方、一般従業員は合弁会社であっても親会社の承認なしに、ほとんどが現地企業の方針に従って雇用・解雇を行っている(表7-2)。

表7-2 従業員の雇用と解雇に関する同意

| 単位：件，%   |     |     |
|----------|-----|-----|
|          | 企業数 | 構成比 |
| 全く要求されない | 67  | 83  |
| 普通       | 7   | 9   |
| 要求される    | 1   | 1   |
| 不明       | 6   | 7   |
| 合計       | 81  | 100 |

注：普通は要求される場合とされない場合を示す。

日本的経営といわれる経営管理・組織のあり方のなかで、もっとも代表的な制度・慣行の1つは年功制、とくに年功賃金の制度である。韓国は従業員の定着率が低いため、各企業とも年功賃金制を実施しておらず、何らかの他の形による賃金決定要素を入れていると思う。現地の事情によって決定する企業が全体の69%(表7-3)を占めている。だが利益処分、新規設備投資の決定、研究・開発投資の決定については親会社の承認を必要としている(表7-4, 5, 6)。

表 7-3 賃金の引上げに関する同意

単位：件，%

|          | 企業数 | 構成比 |
|----------|-----|-----|
| 全く要求されない | 56  | 69  |
| 普通       | 13  | 16  |
| 要求される    | 5   | 6   |
| 不明       | 7   | 9   |
| 合計       | 81  | 100 |

注：普通は要求される場合とされない場合を示す。

表 7-4 利益処分に関する同意

単位：件，%

|          | 企業数 | 構成比 |
|----------|-----|-----|
| 全く要求されない | 10  | 12  |
| 普通       | 17  | 21  |
| 要求される    | 49  | 61  |
| 不明       | 5   | 6   |
| 合計       | 81  | 100 |

注：普通は要求される場合とされない場合を示す。

表 7-5 新規設備投資の決定に関する同意

単位：件，%

|          | 企業数 | 構成比 |
|----------|-----|-----|
| 全く要求されない | 12  | 15  |
| 普通       | 19  | 23  |
| 要求される    | 43  | 53  |
| 不明       | 7   | 9   |
| 合計       | 81  | 100 |

注：普通は要求される場合とされない場合を示す。

表 7-6 研究・開発投資の決定に関する同意

単位：件，%

|          | 企業数 | 構成比 |
|----------|-----|-----|
| 全く要求されない | 20  | 25  |
| 普通       | 17  | 21  |
| 要求される    | 37  | 45  |
| 不明       | 7   | 9   |
| 合計       | 81  | 100 |

注：普通は要求される場合とされない場合を示す。

製造方法の変更は、表 7-7 に示されるように、親会社の同意を要求される企業が要求されない企業を上回っている。

表 7-7 製造方法の変更に関する同意

| 単位：件， %  |     |     |
|----------|-----|-----|
|          | 企業数 | 構成比 |
| 全く要求されない | 24  | 30  |
| 普通       | 21  | 26  |
| 要求される    | 30  | 37  |
| 不明       | 6   | 7   |
| 合計       | 81  | 100 |

注：普通は要求される場合とされない場合を示す。

最後に、販売条件の変更については、上述したごとく合併企業の生産品の販売先が主に国内市場であることもあって、親会社の同意を受けることなしに販売している(表 7-8)。

以上の調査で明らかのように、合併企業であっても、現地企業の判断で解決できる一般従業員の採用、賃金引き上げなどはあまり親会社の同意を要求されないが、日本企業の技術を必要とする新規設備の投資、研究・開発への投資は親会社の事前承認を要する合併企業が多くみられる。

表 7-8 販売条件の変更に関する同意

| 単位：件， %  |     |     |
|----------|-----|-----|
|          | 企業数 | 構成比 |
| 全く要求されない | 46  | 57  |
| 普通       | 13  | 16  |
| 要求される    | 13  | 16  |
| 不明       | 9   | 11  |
| 合計       | 81  | 100 |

注：普通は要求される場合とされない場合を示す。

## 8 労使関係と労働組合の有無

韓国企業の労使関係は、伝統的な儒教的価値観を前提に家父長的労使関係として形成されてきた。しかし現在の社会的変遷に伴う新しい次元において、実情にふさわしい労使関係を模索しなければならない時期が到来したのである。従来までの安易な政府主導型の労使関係は、当然に変革されるべきであろうし、ましてや政府による労働争議規制下で、安い賃金を基礎として実績を上げる管理方法は、もはや限界に到達したといわなければならない。

確かに、世界の注目を浴びるようになった今日の韓国経済の発展は、政治・経済・社会・教育・国民性など数多くの要因が複合的に関連しあって達成されてきた。しかしながら、そのなかでもっとも重要な要因の1つが、安い労働力の提供という点にあったことは否定できないであろう。韓国の労使関係を政府主導から国民主導型に変換させるのは勿論、労使関係に対して、より積極的な対策が要求されるのはきわめて当然のことである。

根本的に労使関係の性格を規定する要因は、何よりも労使当事者の意識や考え方である。とくに勤労者側が経営あるいは使用者に対してどんな意識をもち、いかなる態度をとるかが重要であろう。長い間、儒教文化の伝統が支配してきた韓国では、一般的に政治優位の価値観と支配層本意の規範意識が確立されていた。また伝統文化による価値観では、土農工商という階層が社会的身分および職業などの評価における尺度の役割を果たした。生産的活動や実用的側面の努力よりも思考的活動や消費文化に偏った安易な価値観が尊重された。このような考え方が労使関係ならびに労使経済に表われたことはいうまでもない。すなわち労使関係を身分的あるいは主従的關係として理解し、結果的に使用者優位の意識と労使関係の不均衡の現実を招来したのである。

大体に慣行の勤労者は、まだ自らの権利意識が十分に洗練されていないと同時に、企業あるいは経営者に対しても、ある程度権威的意識をもち、これを容認していることは否定できない。このような考え方や姿勢は韓国人の伝統的思考に関わる一面であるゆえに、短期間には変化し難い特性とも考えられよう。

韓国では1987年6月29日のいわゆる「民主化宣言」以後、社会の全分野にわたって民主化が推し進められている。かつてのように使用者が支配者の地位に君臨し、過剰な労働力に恵まれた経営環境のなかで、勤勉実直な労働者を低賃金によって一方的に雇用し得た時代の封建的な雇用関係、非民主的な労使関係は、もはや過去のものとなったといわなければならない。しかも、今日では経済の発展に伴って国民全体の教育水準も高まり、それに従って勤労者の意識や価値観も当然変化するに至っている。それゆえ労働者にしても、これまでのような使用者の一方的な支配の下で甘んじるというようなことはない。

最後に対象となった日本企業における労働組合の有無であるが、表8-1のように組合をもつ企業が38社(46.9%)、もっていない企業が35社(43.2%)であり、全体的にみれば、両者はほぼ同数に近い。

表 8-1 労働組合の有無

| 単位：% |      |     |
|------|------|-----|
| 有    | 無    | 不明  |
| 46.9 | 43.2 | 9.9 |

## 9 合併企業の経営上の問題点

韓国で合併企業を経営するにあたって、日本人経営者や管理者はどういうところに苦勞しているのだろうか。韓国における日系企業の経営問題の特徴は何であろうか。調査企業の回答をまとめてみた。

1つの特徴的な問題は、ともすれば韓国は外国であることを忘れてしまうことであるという。韓国と日本は地理的に近いことに加えて、体型、顔立ちだけでは韓国人と日本人は見分けがつかないほど似ているし、年輩者の間では、結構日本語が通じる。ところが、韓国は間違いなく外国であり、韓国人は外国人である。この表面上の類似性と実質的な相違の差が大きいため、他の国に比較して韓国で経営することはかえって難しいといえる。

次に、より具体的な経営上の問題をみると、まず韓国従業員の定着率の低さがある。この定着率の低さについてはすでに技術移転の阻害要因の1つとして取り上げたが、ノウハウの蓄積がしにくい、価値や情報の共有体制をつくりにくい、企業忠誠心を育成するのが難しい、といった弊害を生んでいる。

また、国民性や文化の特徴も問題点の1つに数えることができよう。戦後、米国式の個人主義の教育が行われたこともあり、個人主義が根付いている。そして、血縁関係が社会関係、人間関係のベースをなしており、企業の重要なポストは血縁関係にある人間によって占められるのが普通のことになっている。同じ企業に勤めていても血縁関係にない人間との関係よりも他の企業の血縁関係のある人間との関係の方がより強いのも特徴である。

最後に、韓国人経営者の政策の特徴を挙げることができる。日本人経営者とは違い、彼らは雇用の安定化のために全力で取り組むようなことはない。不況期などには比較的簡単に人員整理を行う。

合併企業の問題としては、次に、韓国的経営と日本的経営の相違点を挙げることができる。

韓国の経営は、日本人経営者や管理者の目からみて、次のような特徴を有している。1つは、トップ・ダウン(Managing from the top)のアプローチである。日本企業が合併の相手に選ぶのは財閥系の企業が多いが、それら大手企業の社長は多くが創業者ないしその同族であり、かれらが強力なリーダーシップを発揮している。部下は上のものに対して意見をあまり述べない。

このトップ・ダウンの特徴に関連して、企業内の情報の流れが上から下への一方通行に偏りがちであるという第2の特徴が出てくる。下から上へ、またヨコの情報の流れがよくない。そのため、情報の共有体制ができにくい。

第3の特徴として、個人プレー中心ということが挙げることができる。自己主張が強い。そのため組織として意思統一を図ったり、チームワークに基づいて連係プレーをするなどは苦手である。

第4に、品質に対する取組方の違いを挙げることができる。韓国の製品は国際市場において一定の品質評価を得ているが、日本製品との間には明らかにギャップがある。その1つの理由は、品質重視の態度が日本ほどには徹底していないからである。とくに工場現場での日常業務をキメ細かく管理したり、現場の従業員のアイデアを汲み上げて改善に結びつけるなどは、韓国ではまだ十分になされていない。

このように、韓国的経営は日本的経営と相当違う面を有している。日本人経営者や管理者は当然のことながら、自分たちが慣れ親しみ、実績を上げている日本的経営こそ優れたマネジメントであると考え、それをできるだけ韓国にも実施しようとする。そこで韓国的経営と日本的経営の間に摩擦が発生することになる。

合併経営上の問題としては以上の他に次のようなものもある。

※パートナーとの相互信頼関係の維持・発展が重要であり、常日頃からのコミュニケーションを十分行うように努力する必要性

※韓日貿易のインバランスに基因する突然の規制変更や指導には十分注意して行われ

ばならない

※技術、品質面における改善について反応、評価が違い、良品に対する評価も角度の違いが見受けられる

※賃金の大幅な上昇と労働争議の多発

※会社としての技術の蓄積困難さ、つまり、個人の技術にとどまり、ジョブ・ホッピングにより、会社としての技術の蓄積が進まない。日本で訓練したものがどんどんやめてゆく

※周辺産業の未成熟

※現地産業保護という規制、干渉が多く対日規制事項が多すぎる

※いわゆる法律以外のところで、決定される部面(人的なつながりなど)がかなり韓国には残っているので、外国人が直積経営するのは非常に難しい

※金利水準が高く、また運転資金として安いコストの資金を海外から調達できないのは、最大のデメリットである

※原材料については、種類が少なく、また品質にも不安があって、部品についての開発がおくれている

政府は外貨節約と国内産業振興の目的のため、設備や原材料の輸入をきびしく制限しているが、この輸入規制が経営上の1つの問題を生んでいる。ある企業が拡張のために設備を日本から輸入しようとしたところ、この輸入規制に引っかかった。韓国では調達できない特殊な設備であるから輸入を許可してほしいと申請しても、許可してもらえない。

最近ではかなり改善されたとはいえ、韓国人の対日感情にはまだまだ非友好的な要素がかなり多く残っている。底流としての対日感情の改善には、まだまだ時間がかかるとみなければならない。

韓国における日系企業の経営には、およそ以上のような問題があり、現地に派遣されている日本人の経営者や管理者はこれらの問題に苦勞しているわけである。全般的にみて、韓国における経営は他の国々と比較して、より難しいとあってよいと思われる。次にみる撤退件数の多さにこのことが反映されている。韓国は日本企業にとって難しい国の1つとであるといつてよいと思われるのである。

韓国はいまみたようなさまざまな問題があることは事実であり、現に撤退したり事業を縮小した事例も少なくない。しかし、困難な状況のなかにありながら成果を上げている日系企業が多くあることも事実である。

## 10 撤退とその要因

今日の海外投資活動をめぐる国際的な環境においては、撤退をも常に1つの可能性として計算に入れておくことが必要であることを指摘したい。少なくとも、計算の1つの要素としておくことは賢明であろう。

海外投資を行い、受入国の経済や産業にとって一定の役割を担い、末端の労働者も含め、多くの人の生活を支えるのが企業の海外進出であるとすれば、まずは多くの場合、撤退よりも安定的な操業の維持や成長の方が望ましいというのは、当然であろう。それ

ゆえに、これまでの撤退の事例から撤退を未然に防ぐその方策、教訓を引き出すことが大切である。それにしても、個々の企業の当事者の責任とはいえぬような国際的な政治・経済上の要因から撤退がやむを得ざる必要となるケースがあることも事実である。その場合、悪しき撤退よりも良き撤退が求められるのは当然で、いくつかの撤退例をみていくことから、その意味での教訓も引き出したい。

今日、世界の情勢はかなり混沌としており、予測不可能な政治・社会・経済的要因がさまざまな地域にある。こうした時代にあつては、海外投資を立案・実行する際にも、この撤退の問題を冷静なリスク・マネジメントおよびダメージ・コントロールの見地から検討しておくことが大切である。

日系企業の撤退状況をみると、日系企業の場合、欧米よりおくれ 1960 年代後半から増勢に向かった海外直接投資が、1972、73 年にブームとなったが、その直後に第 1 次石油危機による世界的なインフレ、不況、ナショナリズムの高揚という実態に直面した。

日本の場合、撤退の定義が必ずしも確立されておらず、統計的に厳密な数字を挙げることは不可能だが、在外日本企業の撤退件数は増えている。

親会社側の経営悪化、金融引き締めによる手元流動性の減少、現地企業側での収益悪化や労使対立、各国での外資規制、現地化要求の強化などが、この背景にあつたわけである。

一方、日本企業の海外活動の姿も「出る」側面だけでなく「帰る」側面もみなければ、十分に理解されない状況となっている。また一口に撤退というが、会社の売却、株式会社の精算以外にもいろいろ形がある。たとえば海外にある他の子会社との合弁という事例もあるし、法律的に法人は存続させるが生産活動は全部ストップし、派遣社員は引揚げ、従業員は解雇するという「休眠化」も現にある。またこれは珍しいケースではあるが、小規模企業で「放棄」という、いわば夜逃げのような事例もあった。さらには民族化されるケース、つまり全面的にせよ部分的にせよ強制的に相手国政府から資本譲渡を迫られた場合もある。

そこで、韓国は日本からの投資件数も多いが、撤退件数も一番多い国の 1 つである。全体として労賃上昇、外資への締付け強化、労使関係の悪化、政治情勢の不安といった要因のほか、一部合弁パートナーとの関係悪化が相次ぎ、1970 年代末期から撤退が盛んに行われた。

近年、韓国社会における日系企業の大きな問題としては、「スミダ電機」のファクシミリによる会社廃業通告である。賃金引上げ、労使運動の理由に採算が合わないことから結局 460 人の失業者を出して「スミダ電機」は撤退の決意を固めざるを得なかったと思う。

それでは、調査に参加した日系企業の現地生産から将来撤退を考える場合、その重要な要因はどこにあるかを分析・整理してみよう。

多くの企業がパートナーとの関係悪化に悩むとはいえ、馬山輸出加工区の進出企業などごく一部を除いて、大部分の日系企業では韓国パートナーと共同で経営にあたらなければならない。良きパートナーに恵まれれば合弁経営は 8 割がた成功を保證されたようなものだとよくいわれるが、合弁企業ではパートナー選びとパートナーとの関係づくり



が重要な意味をもつ。パートナーとの不和が比較的多い韓国については、一層そのようにいえる。

パートナー問題は相手の選択で終了するものではなく、その選んだパートナーとの間に良好な関係をつくりあげていく努力を日常的に続けることが必要である。問題が生じてからパートナーと話し合うのではなく、何も問題がないときでも定期的に会合をもって意思疎通を図っておく。また現地の日本人が仲に立って、日本本社と韓国パートナーを近づけ、双方の理解を深める努力をする。各社はこれらの小さな努力の積み重ねによって、パートナーとの間に信頼感をつくり、コミュニケーション関係をつくりあげている。

さらに日系企業の韓国からの撤退は、国内政治情勢に不安、労使関係の悪化、外資導入法の変更などが主要要因になっていると分析される。

### 終わりに

韓国は、「第1次経済開発五ヵ年計画」以来の積極的な輸出志向工業化政策の推進によって、急速な輸出部門の拡大と製造業部門の発展を続け、1986～88年には連続12%台という高度成長率と巨額の貿易黒字を実現するに至った。

しかし、韓国は、先進国の仲間入りを目前にしたこの段階において、自らを取り巻く情勢の急変により高度成長の基調が崩れ、韓国経済の危機説までも台頭した。このような経済の沈滞現象は、景気循環過程での沈滞というより、韓国経済の構造的要因を除去し、産業構造の体質を改善するために、今後しばらくは成長の減速傾向を免れないものと思われる。

景気沈滞と輸出鈍化をもたらした要因としては次のようなものが考えられる。まず、政治的民主化の進展とともに労働紛争の激しさにより、賃金が上昇し、これが物価高騰をもたらした。

このような状況のなかで国内企業でもない外国企業が受ける打撃はさらに大きいと思われる。せっかく韓国進出に成功した日本企業が撤退することは非常に残念なことであり、これから日系企業は韓国の経済環境の変化に合わせ相互理解・信頼感を構築し、国内市場の開拓、高付加価値品目の生産、合理化を図る必要があるであろう。

1997年10月以降アジア通貨危機が韓国にも波及、韓国通貨のウォンが急落した。1996年平均で844ウォンだったのが、1997年12月末には2,000ウォンを突破。金融システムへの不安と、景気が一段と停滞するとの見方から、株価も10年ぶりの安値をつけた。

韓国政府は通貨危機からいち早く脱皮する手段として外国人投資の誘致政策をとっているが、次の誘致制度の改善が要求される。

- 1) 外国人投資節次の改善：外国人投資申告の添付書類簡素化
- 2) インセンティブ制度の拡大：税金減免、賃貸料減免、職業訓練費補助
- 3) ONE STOPサービス体制確立：中央政府と地方自治団体の協同関係強化

### 【参考文献】

- 今西伸二『海外経営戦略』マネジメント社、1990年。  
上野明『多国籍企業の経営学』有斐閣、1900年。

- 黒田和雄『国際経営論の現状と問題点』拓殖大学論集第 176 号。
- 小林英夫『企業の国際化と日本的経営』大阪市立大経営研究, 1990 年。
- 真田幸光『日本国際化と韓国』人間の科学社, 1988 年。
- 車東世『外資導入の効果分析』産業研究院, 1989 年。
- 瀬藤嶺二『日本企業の国際化戦略と戦略の基盤』世界経営協議会, 1988 年。
- 東洋経済『海外進出企業総覧』東洋経済新報社, 各年度版。
- 中川信義『東アジア新興工業国としての韓国経済』大阪市立大経研, 1991 年 2 月号。
- 中原秀登『わが国企業による海外研究所の現状と課題』千葉大学経済研究, 1991 年 2 月号。
- 日本貿易振興会『世界と日本の海外直接投資』各年度版。
- 服部民夫『韓国の経営発展』文眞堂, 1989 年。
- 李景根『韓国における外国人投資と日系企業の位置』京大経済研究所, 1982 年。
- 山崎清『国際経営入門』日本経済新聞社, 1976 年。
- 吉原英樹『韓国の日系企業の経営』神戸大学経済経営学会, 1991 年。

[1999 年 6 月 30 日受理]

## 米国の試験のコンピュータ化動向とその意義および影響 — 経営大学院入学試験GMATのCBT化と入学審査の効率化を中心に —

佐藤竜太(財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会)

### 要 旨

現在、コンピュータを用いた試験の実施運営方法(Computer-Based Testing: CBT)が米国で急速に普及している。CBTは、従来の鉛筆とペーパーによる試験方法(Paper and Pencil: P&P)では不可能であった個々の受験者の能力レベルに合った出題を可能とし、受験者の能力レベルから著しく差のある問題(難しすぎる問題、易しすぎる問題)の回答に割かれる時間を以前より短縮する。また、CBTを用いれば理論上はP&Pよりも個々人の能力レベルを正確に測定することが可能になる。採点結果を試験直後に確認できるという利点もある。試験運営の観点から見ると、受験日程の幅が大幅に広がり、ほぼ毎日の受験が可能になるという利点がある。このようにCBTは理論上、試験の質という点のみならず試験運営の観点からもP&Pを上回っており、米国で急激に導入が行われている。

米国の公的試験の大半を開発・運営している非営利団体のEducational Testing Service (ETS)は、年間約1,100万(受験者数合計)もの試験を米国のみならず世界180カ国で実施している世界最大の試験研究開発機関であるが、CBTのような最新教育技術の導入については多額の設備投資が必要なため、非営利団体であるETSも民間企業と合併で事業を展開している。ETSは米国の民間教育機関であるSylvan Learning Systems(以下Sylvan)とCBTの実施運営に関する契約を締結し、ETSの管轄する試験のCBT化についての運営を全面的に委託している。CBTの運営に関するSylvanとの包括的な委託契約に加えてETSは、出版大手の民間企業Peterson'sと長期契約を締結し、合併で経営大学院の入学書類審査をインターネット上で行うサービスを開始した。これは、GMATを主催する米国の経営大学院の集合体である経営大学院入学審査委員会(GMAC)も加えて、ETS, Peterson's, GMACの3者が合併で行うGradAdvantageという公式なオンライン入学審査サービスであり、インターネット技術を用いて入学審査プロセスを効率化することを目的としている。ETSやGMACは、このようなCBT等の最新技術を用いて試験自体のみならず入学審査等のトータルな教育のサービス内容を飛躍的に向上させると同時に合理化・効率化している。しかし、法人税を免除されている非営利団体のETSが民間企業のSylvan等と合併で事業を展開することに対して批判も少なくない。

本報告では上記の内容に関して、ETSから収集した第1次的資料およびインターネット等により収集した第2次的資料を用いて、CBT化の意義と影響について概論を述べるとともに、グローバルビジネス界に影響がある経営大学院入学試験GMATのCBT化と米国の経営大学院入学書類審査過程のオンライン化を題材に技術革新が教育システムにもたらす影響についても言及することとする。また、CBT化等の技術革新の結果もたらされた非営利団体と民間企業との合併事業についても検証していきたい。米国における高等教育入学試験のCBT化とその他の技術革新は、現在進行中の流れで非常に急激に変化している。本件では、1998年11月現在までの流れを大枠で捉え、今後の展望についてまとめるという形をとる。

## 1 米国の高等教育入学試験とCBT化

### (1) ETSの役割

ETSは、米国ニュージャージー州プリンストンに本部を置く非営利団体で、世界最大の試験研究開発機関である。現在、ETSは米国を中心にさまざまな高等教育課程入学試験を提供しており、これらの試験をまとめると表1のようになる。

表1 ETS作成試験

| 試験名(英文)                                       | 目的                                  | 年間受験者数<br>(世界) |
|---|-------------------------------------|----------------|
| SAT (Scholastic Assessment Test)              | 米国の大学入学審査に利用                        | 125 万人         |
| GRE (Graduate Record Examinations)            | 米国の一般大学院入学審査に利用                     | 37 万人          |
| GMAT (Graduate Management Admission Test)     | 米国の経営大学院入学審査に利用                     | 23 万人          |
| TOEFL (Test of English as a Foreign Language) | 北米の大学・大学院を受験する、英語を母国語としない志願者の英語能力評価 | 95 万人          |

出所：Robert Hill ETS GMAT業務部長よりの入手資料を基に筆者が作成。

このほかETSやその子会社で営利企業のChauncey Group Internationalは、一般のビジネスマン等の英語コミュニケーション能力を測定する試験Test of English for International Communication (TOEIC：年間受験者数 150 万人)、小中学校の教員資格試験、外交官資格試験、建築士資格試験、看護婦資格試験、等々の職業に関連する資格・能力測定試験を数多く開発している。

ETSが設立されたのは1947年のことで、当時米国の試験研究開発をリードしていた3つの組織を母体として誕生した。その1つは“College Entrance Examination Board”(大学入試委員会)である。この団体は、1880年代後半に米国東部のアイビー・リーグに所属する6大学(ハーバード、エール、プリンストン、コーネル、ブラウン、ペンシルバニアの各大学)が集まって、それまで個別に行われていた大学入試を共通化するために結成された委員会で、個々に開発された共通試験は、現在の大学入学試験SATの原型となった。2つ目は、ワシントンに本部を置く教育機関“American Council on Education”(全米教育評議会)で、同評議会は大学の卒業試験や大学院の修士・博士課程の入学試験、卒業試験を開発していた組織である。3つ目は、カーネギー財団の傘下に属する“Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching”(カーネギー教育振興財団)で、同財団は“National Teacher Examination”と呼ばれる教員資格試験の開発を手がけていた。

この3つの組織のなかでも、大学入試委員会は、試験の質を高める研究を進めるために、早くから教育心理学、能力測定の科学手法を導入するとともに、大学等から優秀な研究者を集め、ETS設立直前には、100人を超す研究スタッフが各分野の試験開発を手がけていた。ETSは他の2組織の協力のもと、この大学入試委員会の研究所をそのまま引き継ぐ形で誕生したが、それは莫大な費用と人材を要する試験開発の合理化を進めることと、同組織のノウハウを集結することで、より実際的な試験開発技術を推進させることに狙いがあった。このような設立の経緯が要因となり、ETSはその設立当初から、試験技術の研究開発を強く志向する“R&D型組織”となった<sup>1)</sup>。

## (2) ETSによるCBT化の目的とその利点

1980年代中頃から米国では、授業におけるパフォーマンスを重視し、その測定を目

指したパフォーマンス試験の研究開発が進んできた。この流れに対応して出現したのが CBT である。CBT には主な方式が 2 種類あり、従来の P&P と似通った出題形式の Linear 型と個人の能力レベルに合わせて出題が変わる方式の Computer Adaptive Test (CAT) 型がある。CAT では、受験者の解答の正誤によって出題内容に個人差が生じ、それがスコアにも反映される仕組みになっている。難しい問題に正解する方が自ずとスコアの配点が高くなり、正当数とともに正解した問題の難易度についても重点が置かれる。

試験を CBT 化することにより、従来の P&P テストによって測定されていたもの以上に、より正確な能力の測定が可能となり、かつ革新的な試験開発が可能になるという。また CBT 化により、受験者、教育者双方に多くのメリットが生まれるといわれている。CBT 化のメリットを表 2 にまとめる。

表 2 CBT 化のメリット

|   |   |
|---|---|
| ① | 個々人の能力レベルにあった出題が可能となり、受験者の能力レベルから著しく差のある問題(簡単すぎる問題, 難しすぎる問題)の回答に割かれる時間が以前より短縮される。 |
| ② | 従来のペーパーテストより問題数が少なくなる。  |
| ③ | 多くのテストセンターで受験日程の幅が広がり、1 年を通して受験が可能となる。  |
| ④ | 個人重視の受験環境が確保される。  |
| ⑤ | 試験後、約 2 週間程度でスコアレポート(試験結果)を受け取ることができる。  |
| ⑥ | 論文試験のセクション以外は、採点結果を試験後、即確認できる。  |

また、リスニングセクションを伴う TOEFL 等の試験では、受験者個々人にヘッドフォンが用意され、各自でボリューム調整が可能になり、以前より外部騒音の影響を少なくすることができる。一方、CBT の問題点としては、①試験開発費用が莫大な額になる、②問題群のなかで使用している問題の適正・不適正の確認が困難である、③コンピュータに慣れていない受験者が不利になる、等が挙げられる。

## 2 技術革新が経営大学院教育に与える影響

### (1) GMAT とその CBT 化

GMAT は、全米の 131 の経営大学院により構成される非営利団体 Graduate Management Admission Council (GMAC) が ETS に開発を依頼した試験で、経営大学院への出願者の能力評価測定用に作成されており、言語分野と数学分野および分析的な論文、の 3 分野で構成されている。GMAT は特定の経営その他の知識を有していることが受験の前提ではなく、特別な分野についての能力達成度を測定することを趣旨とした試験ではない。むしろ、2 年間の厳しい経営大学院教育についていく基礎能力を志願者が有しているか否かを判断する能力測定試験である。GMAT のスコアは GMAC 加盟の大学院のみならず、世界中の経営大学院の入学審査に利用され、利用大学数は約 1,300 にも上る。また、約 850 の経営大学院では志願者の GMAT スコアの提示が義務づけられている。

GMAC は、ETS と共同で GMAT についての方向性・試験問題の開発・試験管理・試験改良プロジェクトの推進、等を行っているが、1997 年 10 月から全世界で(機材がそろわない例外的な地域は除く) GMAT を一斉に CBT のみの試験方式へと移行した。言語分野 (Verbal) と数学分野 (Quantitative) の各セクションは CAT となり、2 つの分析論文を作

成するセクションについてはLinear対応である。

CBT化される以前のGMATは、Verbalの3科目(長文読解: Reading Comprehension, 文法: Sentence Correction, 推論: Critical Reasoning)が各1セット, Quantitativeから数学: Proble Solvingが2セット, データ分析: Data Sufficiencyが1セット, 今後の試験開発研究用として出題され, 実際には採点されない問題1セットの計7セットと論文試験: Analytical Writing Assessment 2題という構成であった。CBT化されたGMATでは, 各々の項目は同じであるがVerbalとQuantitativeで各々ひとくくりという構成に変更された<sup>2)</sup>。

CBT化されたGMATにおける受験の手順として, 受験申込はSylvanのコンピュータセンターに電話をして都合の良い日を決め, クレジットカードで決済して完了となる。受験日当日は, 最寄りのSylvanのCBT施設であるSylvan Technology Centerに行き, 受験することになる。

GMACはGMATを今後も漸次変革していく意向で, CBT化移行により革新的な問題形式の作成が可能になると考えている。その一例としては, 現在の言語分野や数学分野という限界を越えて, より抽象的な領域のリーダーシップ能力に対する評価やリスニング能力についての評価ということを目的とする試験開発が挙げられる。また, スクールカラーの違う各大学院での多様な選抜形態に対しての必要性に対応した評価システムについても, 今後コンピュータを利用して開発していくとしている<sup>3)</sup>。

## (2) 入学審査のオンライン化

米国の経営大学院入学審査は, GMAT以外にも小論文, 推薦状, 大学時代の成績等のような書類, および項目審査によって構成されているが(表3参照), この入学審査にもコンピュータ技術を利用した技術革新が大きく影響を与え始めている。

表3 米国の経営大学院入学審査における主な項目

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| ① | 入学願書(学歴・職歴・経歴・家族の経歴等の個人データを記入)     |
| ② | GMATのスコア(英語が母国語でない場合はTOEFLのスコアも必要) |
| ③ | 大学時代の成績証明書(出身大学による公式の証明書)          |
| ④ | 推薦状 2~3 通(大学時代の担当教員・職場の上司, 等々)     |
| ⑤ | 小論文(志望理由・これまでの業績, 等々)              |
| ⑥ | 課外活動(ボランティア経験, 等々)                 |
| ⑦ | 面接                                 |

1998年8月1日GMACおよびETSと民間教育出版業大手のPeterson'sは, 3者による初の共同事業を開始した。GradAdvantageというこの共同事業は, インターネットと回線を利用して経営大学院の入学審査の手続きをオンラインで行うというサービスであり, 志望校宛に直接GMATの公式スコアレポートを添付して入学願書の送付が可能となる。この提携では, インターネットを利用した経営大学院入学手続きの開発とそのネットワーク構築を主目的としており, これによって各大学が出願者についての情報を管理・分析することが可能となる。さらには電子メールを介して学校と出願者とがコミュニケーションを図る場を提供することにもなり, 学校・出願者双方に有益なサービスとなる。

GradAdvantageの特色およびメリットをそれぞれ表 4 と表 5 として以下にまとめる。

表 4 GradAdvantageの特色

|   |  |
|---|--|
| ① | GMACがスポンサーとなり、ETSとPeterson'sによって共同開発されたインターネットベースでの電子技術によるMBA入学サービス。                                   |
| ② | 願書にGMATの公式スコアレポートを添付して志願校宛に送付ができるインターネットを使用した初の入学関連サービス。   |
| ③ | GradAdvantageを利用する各学校の入学審査部門は、出願者が申請処理手数料を支払い、願書をインターネット経由で提出すれば、すぐに願書の処理を行うことが可能。                     |
| ④ | GradAdvantageを利用しての願書提出には通常、申請処理手数料として12ドルが必要。申請処理手数料が通常の受験料に含まれているか否かは、各学校のGradAdvantageの願書カバーページで確認。 |

出所：ETSのホームページ(Introducing GradAdvantage: MBA, "http://www.ets.org/gradvmba.html, August 28, 1998) および (ETS Teams Up With Peterson's on Web-Based Services" http://www.ets.org/aboutets/peterson.html, August 24, 1998) を基に筆者が作成。

表 5 GradAdvantageのメリット

|   |  |
|---|--|
| ① | オンラインで願書を記入し、そのままインターネット経由で願書を提出可能(GMATを受験していれば、その公式スコアレポートを願書とともに提出することも可能) |
| ② | 複数のMBAプログラム願書への併用が可能(各願書の共通項目には必要事項を複写移動できるため手間が省ける)。                        |
| ③ | 提携しているクレジットカードでの支払が可能。   |
| ④ | GradAdvantage中のApplication Managerというシステムを利用すれば、受験者個人による一連の願書提出の履歴が保存される。    |
| ⑤ | GMAC, ETS, Peterson'sのみならず経営大学院によるインターネット情報サイトへのアクセスが可能。                     |

出所：表 4 と同様。

### (3) 各学校の入学オンライン化への対応

GradAdvantageを利用する学校は、このオンライン化によって、入学審査手続きのペーパーレス化を推進することができ、またデータ登録料とデータ登録ミスを減らすことが可能となる。このシステムの開発は、マサチューセッツ工科大学(MIT)スローン経営大学院内の企業家コンペティションから生まれた。一方、GradAdvantageのライバルに当たるシステムとしてCollegeEdgeがあるが、このCollegeEdgeは、MITの卒業生によって1995年に設立され、オンライン化初年度はボストン地域にある7つの大学で採用された。1998年には大学40校、経営大学院61校に対し、インターネットを通して情報および入学審査サービスの提供を行っている。また、高校や青少年クラブを対象としたインターネットでの職業ガイダンス教材の提供も行っている。CollegeEdgeシステムの社長であるJ. Shin氏はこのシステムを使用しての出願手続きは3年前の4,000件から、今年は10万件に達したと発表している。シカゴ大学経営大学院では、昨年の3,250件のMBAコース出願者中、約10%がCollegeEdgeの使用によるオンライン出願者であった。

GradAdvantageとCollegeEdgeという両方のシステムに関係の深いMITのスローン経営

大学院では、1998 年夏より出願者に対してコンピュータを使用してのオンライン出願手続きを義務づけている。MITのようにオンライン出願を義務づける学校はまだ少ないが、この手続きで出願できる経営大学院は急増している。たとえば、ロヨラ大学シカゴ経営大学院でも、98 年 9 月上旬からCollegeEdgeでの出願受付が開始された。

その一方、今のところオンラインでのMBAコースへの出願手続きは出願者の選択に委ねているという大学もある。一例として、デポール大学経営大学院では、出願者がインターネットから出願書を取り寄せて印刷し、記入した書類を経営大学院へ送付する形式をとっている。同大学院ではオンラインによる出願も可能である。どちらにせよ、これであれば従来のような出願書のやりとりに 3~4 週間を要することはなくなり、学校と出願者双方に印刷代や郵送代の費用負担も発生しない利点がある。

イリノイ工科大学(IIT)では1997年、コンピュータによる独自の入学願書手続きのシステムを構築し、出願総数の12%にあたる500件のオンライン手続きを受領した。98年は8月現在で1,350件、オンラインによる出願があり、IITはCollegeEdgeシステムの導入を検討中である。1998年には出願総数の3分の1がオンラインによるものと予測している。

ノースウェスタン大学のケログ経営大学院では出願手続きのオンライン化が整備されたため、1998年の予想出願者6,000人中、5分の1にあたる1,200人がオンラインにより出願してくると予測している。ケログ経営大学院では「競い合うことこそが、より良いサービスを生むことにつながる」として、CollegeEdgeとGradAdvantage双方のシステムと契約を結び利用している。両者を比較してみると、今のところ後発のためかGradAdvantageを利用している学校は22校と少ないが、GMATスコアを願書と一緒に提出できるという点で優位にあることは事実である。

オンラインによる出願手続きは手続きの効率化のみならず、出願者と学校との間で有益な意見交換や質疑応答を生む電子メールを利用したコミュニケーションにもつながるとして高く評価されている。出願手続きのオンライン化にはこのようなさまざまなメリットがある一方、適切に構築されていないシステムの利用は、学校の事務処理量をさらに増加させてしまうケースになりかねないため、オンライン化は慎重な過程を経て実現されるべきであるという意見も多い<sup>4)</sup>。

### 3 技術革新の結果がもたらした非営利団体と民間企業との連携

#### (1)ETSとSylvanとの提携

1998年1月16日、Sylvan社はETSとのCBTに関する包括契約の更改を発表した。Sylvan社はETSの試験をコンピュータシステムによって実施運営する唯一の団体であり、1991年からETSと試験関連事業で連携をしている。CBTに関するETSとの包括契約は1993年に締結され、1999年に契約が切れることとなっていたが、契約更改により2005年まで契約期間が延長されることで合意された。Sylvanはこの契約とは別に、CBTの北米以外の世界各地における運営委託に関する10年間の契約をETSと1994年に締結している。ETSとの上記2つの契約に基づき、Sylvanは米国および世界100カ国でGRE、GMAT、TOEFL等の入学試験と看護婦資格試験(NCLEX)、教師の資格試験(The Praxis Series Exam)等



の免許・資格取得試験をコンピュータシステムにより実施運営している<sup>5)</sup>。

Sylvanは、もともと日本でいう塾のような存在であったが、ETSとの包括契約を締結する直前にDrake Prometric社というCBT実施運営企業を買収し子会社として、同社をSylvan Prometricと改名し、同社のCBTネットワークを利用拡大してETSからCBTにおける全面委託を受け急激に事業拡大を図っている。

企業買収により事業規模を一気に拡大しており、現在では以下の5分野に事業を広げている。

- ・ Sylvan Learning Centers : 大学生レベルの学生を対象に個別の学習・教育サービスを提供する。
- ・ Sylvan Contract Educational Services : 学校の授業についていけない生徒に対して、補習教育サービスを提供。
- ・ Sylvan Prometric : 入学試験、専門的な資格試験のCBT運営。
- ・ Caliber Learning Network : 成人向けの専門教育とトレーニングサービスの提供を目的としたネットワークを拡大中(MCIとの合併)。
- ・ Wall Street Institute : 成人向けに英語教育を提供する欧州基盤のネットワーク会社。

ETS等とのCBT実施・運営を担当しているSylvan Prometricは、世界180カ国・4,000カ所にCBTテストセンターを設置し、世界最大のCBTネットワークを誇る。

Sylvan Prometricは主に2つの分野についてのCBTサービスを行っている。1つは入学試験であり、もう1つは専門的な知識に対する免許・資格取得試験である。CBTが実施されるSylvan Technology Centerは、個人の情報に関わる極めてセンシティブな試験を取り扱うことからセキュリティ面の管理を徹底するためにテストセンター内をモニター監視している。受験者の住まいや勤務先から便利なところにあるテストセンターや、大学のキャンパス内に設置された公認のPrometric Test Centerも上記のSylvan Technology Centerと同様、セキュリティの厳重管理がなされている。

しかし、大学・大学院入学試験のような公の試験のセキュリティを一般企業が独占的に公益事業を担当することについても問題視されている。

## (2) GMACおよびETSとPeterson'sとの連携

1998年8月、GMACおよびETSとGrad Advantageを共同で事業展開をはじめたPeterson'sは、米国最大の教育情報出版企業であり、受験生に対して書籍・ソフトウェア・オンラインサービス等の提供を行っている。Peterson'sの商品のなかには、学習支援教材、成人学習者向けの職業ガイダンス書籍・ソフトウェア、大学院や専門課程のプログラム、夏季プログラム、財政支援、留学についてのPeterson's年鑑ガイド、等がある。

Peterson'sのインターネットサイトのPeterson's.comは、北米の大学や大学の夏季プログラムについて情報を有し、検索可能なデータベースも兼ね備えており、大学選択から出願までの大学決定プロセスについて1つずつ回答していくサービスを提供している。Peterson's.comはインターネットでの教育情報供給源としてはもっとも多く使用されて

いる。また、MBA.petersons.comは経営大学院プログラムおよび他の修士プログラムに関する専用ラインであり、学生統計、技術習得、特別な履修証明制度、必要書類などの特別事項についての情報も網羅している。公式なオンライン出願方式であるGradAdvantageであるがこのように民間企業であるPeterson'sのウェブサイトのなかにも含まれていることが注目すべきところである。

ETSとGMACとのGradAdvantageについての契約は、長期契約を前提としたものであり、ETSは志願者に対するサービス業務・データベースの提供を担当し、Peterson'sは技術開発、マーケティングと顧客サービス業務を担当する。このシステムが経営大学院のみならず、他の一般大学院や専門教育の分野においても利用されるように、ETSはさらにGREのようなより大きな大学院入学試験の運営組織と提携していくこととしている。

このようにオンラインによる入学審査サービスは、受験者および学校双方にとってメリットがあり、今後出願システムを変更していくと考えられる。またGMATを主催するGMAC自体がETSと共同でこのサービスに直接乗り出したということも意味があることである。しかも民間企業のPeterson'sと提携するのも画期的なことである。教育関係という公益情報が民間企業のデータベースに集約していくのである。今まで税金を免除される非営利団体というステータスに気を配り、民間企業との提携については非常に慎重な立場をとってきたGMACおよびETSにとっては、その事業方針を大きく転換させるものといえる。

### 3 ETSとSylvanとの共同事業への批判

非営利の教育団体という立場をとってきたETSへの新たな疑問や批判の声が高まってきたため、米国の有力紙である『ニューヨークタイムズ紙』(1997年9月30日付)<sup>6)</sup>は、そのようなETSに対する批判について特集を組んだ。同紙の批判内容については下記のように集約される。

- ・非営利といつつ営利事業と同様の事業について巨額の資金を投入し他の民間企業と競い、その反面で組織自体の従業員を解雇してスリム化を図るなど、非営利団体とはいいがたい事業活動を行っている。
- ・非営利団体のため納税義務がなく、その免税額約1千万ドルを人件費に回し、また、さらなる試験の開発に流用している。
- ・営利企業Chauncey Group Internationalを子会社として設立し、伸び盛りの専門免許や政府関連の試験事業に一般企業と競って参入している。
- ・教育事業を行っているということを前面に押し出し、それを活かして公式教材販売に着手している。
- ・非営利試験運営団体であるACTによって、ETSの子会社のChauncey Group Internationalが行った営利企業Sylvanとの提携はCBT市場を独占する動きであり、ACTの顧客を奪おうとする違法行為であるとして1997年11月に提訴された。
- ・試験対策教材には従来関心をもたなかったETSがいまでは独自の教材を開発しており、同様の教材を以前から手がけているKaplanにとっては、免税されている非営利団体をなぜ、同業種の納税団体が助成する必要があるのかと疑問を呈している。

また同紙では、ETSがSylvanとのCBTに関する定型を深めていった理由についても詳しく書いているので以下に要約する。

『1993年、米国政府と締結していた大規模な契約の終了後、ETSは全職員3,000人の約8%にあたる250人を解雇せざるを得なくなり、在職職員の給与もカットされた。そのような危機の最中、同年にETSは新世代の試験開発へかなりの資金を投入し、従来踏み込むことのなかったコンピュータ試験産業の方向に向かった。ETSは多数のコンピュータを有する試験センターを所有していなかったため、コンピュータを多数有しフランチャイズ制のセンターで学生の学習指導を専門としていたSylvan Learning SystemsとETSのCBT化試験の実施運営に関する包括的な契約を締結した。SylvanはETSが開発した試験のCBT実施運営を担当する独占企業となり、その事業で得た利益はSylvanのコンピュータセンターの拡大に使用された。両者の目論見どおり、1992年11月からGREが段階的にCBT化されたのを皮切りに、1994年4月から看護婦の資格試験が完全にCBT化されて、それによって20万人の受験者がSylvanの顧客となった。提携とともにETSはSylvanの株式に150万ドルの投資を行い、ETS社長のCole女史はSylvanの役員へ就任した。CBT事業へ参入後、Sylvanの株価は上昇を続け、1997年9月時点での評価額は1,600万ドルとなっている。』

このほか、ETSの子会社であるChauncey Group Internationalに関する批判もあるので、以下のように要約する。

『ACTからの告訴内容は、ChaunceyとSylvanの提携している部門が、従来ACTが試験運営を担当していた資格試験団体へ出向き、「今後試験のCBT化が進んだ際にはACTに未来はない」と述べ、「SylvanはACT等のETSにとって同業他社とCBTに関する業務契約は一切締結できないため、今後その資格試験団体がSylvanのコンピュータシステムにアクセスしたい場合は、ACTではなくChaunceyとコンタクトすべき」と要請したことが挙げられている。』

『ChaunceyはETSから北米における建築士資格試験の運営を引き継いだ。この運営にも不満の声がある。Chaunceyによって試験のCBT化が1996年に行われ、受験料が従来の485ドルから980ドルへ2倍以上跳ね上がった。この大幅な値上げに対し、受験者は驚きの表情を隠せないでいる。建築士委員会には980ドルのうち、427ドルが入り、残額の553ドルはChaunceyの懐に入る。しかし建築士委員会は試験の新規問題作成やテスト実施・運営費として212ドルをChaunceyに支払うことになっており、765ドルが受験者1人からの収入となり、年鑑約3,000人の受験者からの収入は相当な額になると見積もられる。』

『ニューヨークタイムズ』紙による批判は、ETSに関しての個々の諸問題に対する攻撃というより、むしろ法人税を免除された非営利公益団体が、営利事業を目的とする民間企業と合併事業を行うことについての本質的な問題について疑問を投げかけている点で非常に重要であると考えられる。ETSやGMACと合併企業を行っているSylvan, Peterson's, Irwin/McGraw-Hillは各々営利事業も当然行っており、非営利団体との合併事業の周辺事業で大きな収益を狙っているかもしれない。このような合併事業について法的な問題

はないのであろうか。また仮に合法だとしても経営倫理的には大きな疑問が残るといえるよう。

### 終わりに

米国の大学・大学院入学試験の大半を作成している世界最大の試験開発研究団体のETSは、試験方法をコンピュータを利用した方式に変更してきている。CBTの実施運営に関しては莫大な投資が必要なため、民間企業のSylvanと包括的な委託契約を締結し、試験の運営を委託している。試験のCBT化のほかにも技術革新の影響により、経営大学院の集合体GMACは、GMATを開発しているETSとともに、出版大手の民間企業Peterson'sと長期契約を締結し、経営大学院の入学書類審査をインターネット上で行うサービスを開始している。

本報告では、それらの各項目について事実関係を把握し、内容を紹介することとした。そしてそこから導き出される事項について考察を述べることとした。第1章においては、CBTを率先して開発推進しているETSについて述べ、そのETS開発試験のCBT化の流れおよび現状について言及した。第2章においては、経営大学院の入学審査へインターネットを利用したオンラインでの願書送付サービスが実現されたので、その内容にも触れてみた。第3章では、上記のCBTおよび願書のオンラインサービスが、営利団体と民間企業との合併事業であるので、それらの内容および合併に対する批判について紹介し、考察を加えた。

ETSやGMACは法人税を免除される非営利団体として、営利団体である民間企業との合併事業については、以前はとても慎重な態度をとってきた。しかし、CBT等の開発には莫大な開発費がかかるため、これまでの事業スタイルを大きく変えて、特定の民間営利団体と連携してCBT等を開発するスタイルをとっている。営利団体と非営利団体との合併事業が法的にまた経営倫理的に問題があるか否かという件については、稿を変えてさらなる考察を加えることとする。

今後は、試験のコンピュータ化という観点から、米国の大学入学試験SATのCBT化動向が注目される場所である。SATは米国で最大の受験者を誇り、社会的影響も非常に大きい。SATのCBT化については、大学院入学試験がコンピュータ化されるのとは違い、大きな社会問題となる可能性がある。あた、SATのCBT化を契機に、SATを基に作成されているわが国の共通センター試験のCBT化も本格的に検討される可能性がある。さらに、あらゆる試験がペーパー試験からCBTへと移行するということも考えられる。逆に、受験者が多すぎる等の理由で、SATがCBT化されなかった場合は、これまで推進されてきた試験のCBT化の流れもストップして、CBT自体も頓挫する可能性もある。このため、これからはSATのCBT化について注目していきたい。

また本報告ではあまり触れなかった英語能力試験TOEFLであるが、世界各地に普及しており、受験者人数もかなり多い。1998年7月にTOEFLがCBT化された地域のみならず、2000年7月以降に導入予定の日本・韓国・中国等におけるCBTインフラ整備の状況も含めて、TOEFLのCBT化動向にも大いに注目したい。

莫大な開発費がかかるといわれているCBTであるが、今後はいかにして開発費用を圧

縮できるのかということが重要になると考える。CBTの心臓部ともいえるCATの技術は試験のみならず、学習教材等にも活用可能であり、幅広く普及されると考えられるので、CATのメカニズムや関連技術を利用したプログラムやサービスについても注目していきたい。

#### \* 謝辞

本稿作成にあたり、多くの資料を提供していただいたETSのRobert Hill GMAT業務部長、全国大会において報告内容について親切かつ丁寧にご教示くださった早稲田大学の太田正孝先生、論文骨子の作成のみならず日頃からご指導いただいております財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会の伊東顕理事長、および資料収集等にひとかたならぬご助力をいただいた同協会の宮川卓也氏、に深く感謝の意を表します。

#### 【注】

- 1) ETSの設立経緯については、Educational Testing Service, *The Origins of Educational Testing Service*, 1992を参照。
- 2) GMATの構成については、Graduate Management Admission Council, *GMAT Information Bulletin*, July 1, 1998に基づく。
- 3) Educational Testing Service, *Admissions Testing On Computer: Are you ready?*, 1997.
- 4) 第2章第3節については、Davis, Robert A. and Hein, Rich, "Applying to a business school takes just a click of the wrist," *Chicago Sun-Times*, October 6, 1998を基に作成。
- 5) Sylvanの事業内容については、Sylvan Learning Systems, 1997 Annual Reportを基に作成。
- 6) Nordheimer, Jon and Frantz, Douglas, "Testing Giant Exceeds Roots, Draming Business Rivals' Ire," *The New York Times*, September 30, 1997.

#### 【参考文献】

池田央『テストの科学』日本文化科学社、1992年。

今家国晴編著『教育の情報化と認知科学』福村出版、1998年。

高島秀之『教育とデジタル革命』有斐閣、1997年。

Bickerstaffe, G., "Students Without IT Need Not Apply," *Financial Times*, October 26, 1998.

Drucker, P., *Managing the Nonprofit Organization*, 1990, Haper Collins. (上田惇生、田代正美共訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991年。)

"Educational Testing Service Renews Contract with Sylvan Learning Systems," *Business Wire*, January 16, 1998.

ETS 内部資料, Computer-Based Testing: Building the Foundation for Future Assessments, September 1998.

———, *Mastering the Next Frontier in Testing*, September 1997.

———, *Are You Ready?: Admissions Testing on Computer*, 1997.

Heaton, J.B., *Writing English Language Tests*, 1988, Longman Group. (土屋澄男・齋藤誠毅監修『コミュニカティブ・テストイング』研究社出版, 1992 年。)

Lado, R., *Language Testing*, 1961, Longman Group. (門司勝, 本田漠, 吉田一衛, 松畑熙一共訳『言語テスト』大修館書店, 1971 年。)

Mantyla, K., and Gividen, J.R., *A Distant Learning: A Step by Step Guide for Trainers*, American Society for Training and Development, 1997.

[1999 年 6 月 6 日受理]



# 英文要旨





**The European Union Strategy in East and South-East Asia:  
Progress, Dilemma and Uncertainties**

Philippe DEBROUX  
Hiroshima City University

Until the mid-1980s, European firms have been slow to penetrate East and South-East Asian markets and establish a permanent presence through direct investments. Losing ground on their own European market, they did not have the financial, human and technological resource to compete with the US and Japanese firms on Asian markets. It is only when they had regain some competitiveness in Europe that they could start thinking about the development of a business strategies toward Asia. The recovery was the result of the progress of the European integration. It created a large single market and set of common rules which allowed European firms to expand and to recreate competitive advantages. Firms would not have succeeded however without radical changes in the way they govern and manage themselves. Since the mid-80s, European firms have started restructuring their business activities. At the end of the 90s, they are managed in a much more efficient way than it used to be. As a result, especially from the beginning of the 1990s on, trade and investments business relations between Europe and Asia have picked up remarkably. It was helped by the gradual opening of the Japanese and Korean markets to foreign interests and the increasing attractiveness of the Chinese and ASEAN markets. At the same time, the European Union started in the mid-1990s to establish institutional links. It proceeds bilaterally with a number of countries such as China, Japan and Korea, and with ASEAN on a multilateral basis. In accordance with the WTO and ILO rules, those initiatives aim to establish the adequate conditions to develop economic relations in the region. Similar to the transatlantic dialogue, it is believed by the European authorities that through a constant dialogue, it will be possible to reduce unfair trade practices and create a stable investment climate. However, large differences of opinion exist between the parties and it will take quite a lot of time to conclude meaningful agreements. The situation is exacerbated by the current crisis in Asia and the political and economic uncertainties it created in South-East Asia and in Korea. Due also to the remaining difficulties to make business in China it explains why the focus of interest of the EU and the European firms in the region is shifting toward Japan, the country offering the best business conditions and largest potential in Asia in the short and medium terms.

**Restructuring of the Strategy of Japanese Banks after the Asian Crises**

Etsuko KATSU  
Meiji University

After the Asian Crises, Japanese foreign direct investment to Asian Countries fell drastically. However, a degree of negative influence on subsidiaries of Japanese corporations activating in that area differs according to how it depends on export demand, and how it is supplied with local contents.

According to a data of Export-Import Bank in Japan, they have a trend to localize the main part of fund raising, that is, to expand local borrowing and reinvestment. Subsidiaries of Japanese manufacturers have made reinvestment to a quite a large extent against the background of stable and high level profit in these areas.

Japanese banks have made a big role in giving them various financial services, for example, corporate finance, project finance, foreign exchange dealing, fund dealing, cash management services, and also, derivative trading services. However, after the Asian Crises, many part of

Japanese Banks withdraw their offices to reduce their business in that Area because of their bad loan problems and dollar-fund raising problems.

However, Asian area is still a place where we can expect a high potential rate of economic growth. When they are changing to digital economy, potential demand is getting very huge. Under a circumstance where Asian economy is now evolved in Japanese economy, a role of Japanese bank is supposed be very huge, and important to not only Asian economy but also to internationalization of the yen.

### **The Reevaluation of International Division of Labour System by Japanese Automobile Industry in Asia**

Koichi SHIMOKAWA

Hosei University/Tokaigakuen University

In the process of accelerated globalization of the automobile industry, now the new trend of Asian automobile industry, which is getting rapid growth recently, is much interested in the world. Focussing on 21 century, it has been noted that Asia become mostly promissive area to expect for growth of the automobile industry because Asian automobile market can be biggest market in the world with it's mega populated countries such as china, India, and ASEAN. Nevertheless the industrialization and economic development in Asian area became more eminent after 1980s the growth of this area has been not favorable every time such as recent Asian economic crisis. This fact is available to Asian automobile market situation now, then Korea has one million overcapacity and Thailand automobile output too much declined under 50% for their 600,000 annual capacity after the financial crisis 1997. It will be comeback automobile production if Asian financial system would be able to recover. From now it will be forecastable car export increase from Asian area and increasing parts local content ratio because of radical cost up of import parts. Confronting this hard time how Asian automobile industry will develop near future and to analyze Japanese presence in Asian auto industry and their direct investment with expanding division of labour system are basic points of this article.

### **The Theory of Language Inequality and International Business**

Toru HAYASHI

Yokkaichi University

It seems extremely difficult to extract the core factors of international business (IB) issues, because IB spreads across such a diverse range of aspects. In such circumstances, it is worth looking at the influence of language and culture on business communication. It is critically important which language is dominant, for language and culture have a lot to do with cognition.

This paper tries, in the light of previous research on the importance of English in IB, to map out the problems in this area, by rethinking such concepts as internationalization, native and non-natives, and focusing on the theory of Language Inequality.

Firstly, we discuss the role of language in managing a nation-state or society, and review the theory of Language Inequality as relevant to IB.

Secondly, we focus on two extreme cases to consider how best to respond to the hard fact of Language Inequality and the structural concentration of power around the United States: on the one hand, software industry in India, which succeeds economically, and on the other, the government of Indonesia which viewed English as a threat, and tried to impose more administration in the official Bahasa Indonesia.

Thirdly, we review various modes of diffusion for the Japanese and English languages, bearing in mind the meaning of internationalization in Japan. From this, we conclude that the internationalization of Japan is a simultaneous process both of Japanese people envisioning their blue print of their linguistic and cultural future, and of a commitment by non-Japanese learners to the learning of Japanese.

Thus, it is important for Japanese people to engage actively with other cultures, absorbing some aspects and discarding others.

Topics for future research are: to contrast various local English with the British and American varieties, so as to survey the fact of Language Inequality; to consider the contrasts between other languages and English in order to rethink the ways of teaching Japanese both as a first and as a second language; to estimate the economic and social consequences of a future more equal circulation of two languages, English and Japanese, in Japan and other regions.

### **What is New Trade Theory in International Trade?**

Kazuya SAWADA

Wasedajitsugyou High School

Begin with the most basic question: why is there international trade? The traditional theory answers, because countries are different. United States exports wheat to Japan, because United States has so much more arable land per capita, and as a result in the absence of trade wheat would be much cheaper in United States. The differences between countries that drive trade may lie in resources, technology, or even in tastes, but in any case, traditional theory takes it as axiomatic that countries trade in order to take advantage of their differences. The new theory acknowledges that differences between countries are one reason for trade, but it adds another: Countries may trade because there are inherent advantages to specialization.

What determines the international pattern of specialization? In traditional theory the answer emerges from the explanation of trade itself: Countries produce goods that would have been relatively cheap in the absence of trade. Comparative advantage may arise from a variety of sources, but in any case the attributes of a country determine what it produces. In the new theory an important element of arbitrariness added to this story.

What are the effects of protection? In traditional trade models a tariff or import quota raises the price of a good for both domestic producers and domestic consumers, reduces imports, and generally, except in some well-understood cases, is a bad thing. In new trade theory the result could be either much worse or much better.

Finally, what is the optimal trade policy? Traditional theory is the usual basis for advocating free trade, one of the most strongly held positions in the economics profession (although actually even in traditional theory a second - best case can be made for protection as a corrective for domestic market failures). The new trade theory suggests a more complex view. The potential gains from trade are even larger in a world of increasing returns, and thus, in a way, the case for free trade is all the stronger.

### **The Management of Vietnam's Foreign-owned Company in the Asian Economic Crisis**

Isao TANNO

Kanagawa University

This paper examines the economic reform in the focus of state-owned company and foreign exchange policy at economic transformation in Vietnam, and the effect of Vietnam's

economic and foreign-owned company in the Asian economic crisis. And this paper examines the managerial situation and policy of Vietnam's foreign-owned company in the point of Japanese company as result of the case studies and empirical research.

Vietnam Government expressed that state-owned company privatizes steadily and put the role of leading position in the Vietnam economy. As foreign capital has been playing a prominent role in the Vietnam economy, the decrease of foreign direct investment from Asian countries influences the Vietnam economy in many ways. Foreign exchange policy in Vietnam is under Government control, and the reduction of foreign exchange in Vietnam is lower than other Asian countries.

The factor of success at Japanese subsidiary company in Vietnam is the joint venture's partner relationships, Government relationships (the permission and license), infrastructure, the supply of parts and raw materials, human resources and industrial relations. In the general situation there was many successes cases at export-oriented Japanese subsidiary company than the Japanese subsidiary company in the purpose of local market's sales (the foreign company of import substitute) in Vietnam.

In the result of case studies in Vietnam's Japanese subsidiary company, the factor of success is a 100% foreign-owned company, all Japanese executives, a location in industrial park and export processing zone, a location at Ho Chi Minh City in South Area, modification of Japanese Management System, cheaper and excellence human resources, and positively education and training.

### **Industrial Waste disposal Problems Faced by Japanese Companies in Malaysia and its International Transfer**

Jiro USUGAMI  
Tokyo Metropolitan College

This study examines why the disposal of industrial waste is an important management issue for Japanese affiliated companies in Malaysia and the extent to which they transfer industrial waste to Japan or third countries for disposal outside Malaysia. Two questionnaire surveys of Japanese companies in Malaysia and interviews in Japan revealed the following:

(1) The problems of waste disposal include its cost, its strict regulation, and the lack of waste storage facilities in factories and places of business.

(2) How seriously a local Japanese company views the issue of industrial waste disposal varies with nature of the company. The longer the company has been in the country, the more seriously it takes the problem of waste disposal.

(3) Regarding the transfer of waste between countries, it has been found that there are more than ten Japanese companies in Malaysia that dispose of part of their waste abroad. Such international waste disposal is found more often in companies that have been in Malaysia a long time, companies that have many employees, and companies that are in the business of electrical and electronic components. Taking Malaysian, Japanese, and international regulation into account, it is concluded that the transfer of industrial waste from Malaysia to Japan will continue at its current level or will slightly increase.

**Management of Japanese Firm in East Asia:  
on External environment of management, Market and Purchasing**

Kenji ITOH  
Gifu Shotoku-Gakuen University

The theme of this article is External environment of management, Market and Purchasing, which are extracted as the important features in overseas business management. The object is the Japanese manufacturing firm in East Asia.

At first, the aimed market as the firm which to be expanded to overseas is divided into 3 fields; Local market, Export market and The combination of both. Each market is to be divided furthermore. It should be cared that the requested QCD (Quality, Cost and Delivery/Quantity) for the product is different. The change of world cost construction and economic development in East Asia which were caused by Plaza Accord in 1985 have given a big effect for QCD from both sides of market and production, and promoted the reformation of worldwide production system including Japanese firm.

External environment is listed as Policy of local government, Foreign exchanges and Country risk mainly. In East Asia, they fluctuate very widely, and oftenly shake the management fundamentally. The lower the economic level of the country, the stronger the fluctuating tendency is. The legal system and the administrative system are unclear and uncertain. The movement of Foreign exchange is important crucially, because it affects directly the evaluated amount of past invested and daily profit & loss accounting. Local market is growing as a fundamental trend, but it moves up and down widely in each country and each year.

The biggest item for the total cost, which is the base of the price, is raw Materials usually. It causes a big problem that the most of the raw materials are the imported one. They are very expensive, and to be affected by foreign exchange strongly. "Localization of Materials" is one of the most significant problems in the management. Purchasing matter is to be considered from the point of market view, because it is also effected by foreign exchange.

The situation of the each country is different indivisually even located in same area of East Asia, so the advanced detailed survey especially for the above items (Environment, Market and Purchasing) is essential before the start of overseas business. But after setting it up, it should trust the despatched top person with the management, especially his ability of the judgement and the action. Because there exist more information in local rather than at Japanese head office, and the uncertainty & the fluctuation in external environment is bigger and speedy. So the selection of the top management to be despatched and the advanced education for him is very important. He should have the nature as not only a top management, but also an entrepreneur.

**The effects of Asian Crisis on Foreign Direct Investment**

Shigeki TEJIMA  
The Export-Import Bank of Japan

This article analyzed the effects of Asian crisis of 1997 on Japan's FDI in Asia. The analysis is mainly based on the questionnaire survey conducted by the author of this article for 259 major Japanese manufacturing firms which have affiliates in Asian 10 countries. The response rate of the survey was about 60%. The questionnaire survey was implemented on May to June of 1998 and the survey was followed by the author's interview with some of the respondents and their affiliates on July to September of 1998. The analysis is also taking into account of the preliminary research for US firms implemented by professor Mark Mason of

Georgetown University, who is handling of the US part of this project of the Export-Import bank of Japan (Jexim) as an agent. Some of the results of Jexim's annual questionnaire survey of 1998 are compared with the above questionnaire survey to clarify the effects of Asian crisis on FDI, too. The damage caused by the crisis on sales and profit performances of Japanese affiliates in Asia will be lasting, at least, in the next one to three years. It leads to stagnant FDI in Asia by Japanese manufacturing firms in the next one to three years. Therefore, the Asian crisis is estimated to prompt the diversification of FDI destination of Japanese firms from Asia to non-Asian regions, which were observed trend of Japan's FDI before the Asian crisis. However, Japanese firms will gradually recover the FDI in Asia, reflecting the recovery of Asian markets over the medium- and long-term periods (for the next three to five years and for the next ten years). US firms' FDI in Asia shows the similar trends in future as Japanese firms. However, generally speaking, they are more positive than Japanese firms, partly because of less commitment of US firms in Asia in the past and, therefore, less damage on their sales and profit performances than Japanese firms.

### **Evolution of Globalization and the Axis for Integration of Domestic and Overseas Business: Consolidated Divisional Appraisal System**

Tetsuya FUJINO  
Nagasaki University

The purpose of this paper is, based on the result of my field survey carried out in 1996 and 1998, to examine the roll of Consolidated Divisional Appraisal System, which is recently being established in Japanese corporations, not for the financial accounting but for the internal managerial accounting needs.

Japanese companies had maintained their divisional appraisal system only with the divisions within the parent company, but in the 90s they have moved and adopted Consolidated Divisional Appraisal System which aims to measure the financial performance of each product division with its subsidiaries in consolidated basis. In this newly established appraisal system, each parent division is to be measured and controlled together with its production/sales subsidiaries, especially with its overseas subsidiaries.

First, comparing the latest research result with the previous, some companies which had not introduced Consolidated Divisional Appraisal System in 1996 have already established such internal managerial accounting system in 1998. Second, this tendency is related to the organizational change in parent company, that is, Overseas Division has been disorganized and the function and responsibility on overseas business have been transferred to each product division. Third, the access to overseas market in Japanese corporations has been shifting from export to overseas production and export ratio in Japanese major corporations has declined in key industries since Plaza Accord, while overseas production ratio has sharply grown.

As domestic and overseas business have been integrated globally in each product division, it has become quite difficult not only for the global product division heads but also for the top management to judge and manage their business without consolidated divisional managerial data.

## **Japanese Organizational Patterns and Global Leadership in 21st Century: Empirical Research by the Questionnaire Method**

Shinichiro KASAHARA/ Ichiro SAKAI/ Masakazu IMAI  
Senshu Univ./Fukuoka Intl. Univ./Takasaki Economic Univ.

Institutional theory defines that organizations, embedded in the environments i.e. “organizational field,” come to adopt patterns of other organizations defined as “successful” to respond to uncertainty. In this way a structural similarity is created across organizations, that is “mimetic isomorphism.”

Facing a structural change of the economy, Japanese corporations are now trying to transform their management patterns to fit the changing environments. In their eyes, Anglo-Saxon management patterns—those of high-tech venture businesses in Silicon Valley as well as traditional “excellent companies” like General Electric—are perceived to be very efficient owing to their revolutionary management concepts and instruments like speedy decision-making, strategic selection and concentration policy on resources, profit-oriented management goals, flat organizational structure, flexible employment and promotion systems, etc. This Anglo-Saxon management style looks as if it is a model for Japanese corporations to adopt. Many corporations across Japan are trying to adopt management patterns like GE’s, regarding them as a model or “referent” —mimetic isomorphism.

GE is regarded as one of the most successful corporations in the world. This is because Mr. Jack Welch, CEO has been carrying out “the GE revolution” with his powerful personal leadership. Such a powerful leadership is required for Japanese corporations to carry out their management revolution successfully, too.

Is this mimetic isomorphism, identified through theoretical considerations based on institutional theory, a realistic phenomenon? To examine the actual situation through empirical research, we have conducted inquiries among leading Japanese companies about institutional behavior of organizations and leadership influencing the progress of institutional transformation. The outcome analyzed by statistical method was that many Japanese corporations have been moving institutional transformation process toward the Anglo-Saxon management patterns. Also, the higher the degree of institutional transformation, the stronger the leadership of top management is. Further, analysis shows that organizational patterns of Japanese corporations will resemble Anglo-Saxon patterns by about 74.4% in the year 2010.

## **The Evolution of Multinational Corporation and Intra-Organizational Learning**

Yoshiharu KUWANA  
Chiba University of Commerce

At present, a great number of firms from many countries are doing businesses on the global market as multinational corporations, but it seems that the nature of the multinational corporation is gradually changing as we approach the 21st century.

As everyone knows, at first, multinational corporations sprang up among American companies in the middle of the 1960’s. Thereafter, many Japanese and European companies have grown into multinational corporations from the 1970’s to the 80’s. In recent years, Asian firms, including Korean and Taiwanese companies, have also been growing into multinational corporations. However, as changes in the international business environment, especially global competition among firms, have intensified, the so called traditional multinational corporations, such as American, European, and Japanese based multinational corporations, were faced with difficulties in surviving toward the 21st century.



The main purpose of this paper is not only to consider models of the traditional multinational corporation critically, but also to present a new model of it. We insist that the global network corporation is a new model of the multinational corporation in the 21st century. The global network corporation is a firm that attempts to create new knowledge or value by mutual learning among organizational units in its global network in order to adapt to the fast-changing international environment creatively. This new knowledge or value will be a real competitive advantage for the new multinational corporation. Intra-organizational learning is so important to the creation of new knowledge or value for a corporation that we will also discuss its significance and some issues concerning it in the global network corporation.

### **Risk Management Strategy of Integrated Trading Company in International Mega-Projects**

Yoichi YAMAMURA  
NICHIMEN Corporation

International mega-projects business is not merely same to plant-exporting or its analogy. Even if it takes a style of plant-exporting, in connection with finance, guaranty and insurance, despatch of personnels, supply of materials, export of products, from the side of a integrated trading company, it is a big project which is to be performed with her full power and capacity, and therefore it is suitable to be called mega-project. Naturally, risks to be charged to integrated trading company become big, and methods to avoid or minimize risks are also fully discussed and performed.

As the functions to be developed by integrated trading company at the stage of performance of international mega-project, there are information function and transaction function as the first function (basic function), finance function as second function and organizer function as the third function. Above all, without organizer function, mega-projects cannot be performed. From the initial stage of establishment, integrated trading companies develop themselves putting transaction function as the core, but to develop transaction function, information is necessary. To perform international mega-projects, among various informations which are collected every minutes through worldwide network of affiliates, branches and liaison-offices, ability to select them which can be built up to a project and to make a project using them is required to every personnels of integrated trading companies.

Strategy of integrated trading company to participate in international mega-projects are 1) extending organizer function, to build up a project, and to become its developing center, to participate in the first stage of building-up of project, consortium or joint-venture, 2) extending credit and distribution function, to participate in project finance and 3) participating in management of project, to get dividends of business profit and get know-how of business management. Kind of risks to be owed by integrated trading company are 1) risks before operation (risks not to be able to begin operation), 2) risks not to be able to produce and sell as scheduled even after beginning of operation, 3) force-majeure and country risk and etc., and methods to avoid or minimize risks are 1) insurance, 2) risk dividing inside the consortium (or joint-venture), 3) risk avoidance by alliance and etc. In this essay, based on recent examples, the author analyze function and strategy of integrated trading company, and kinds and methods of avoidance of risks in international mega-projects.

## International Mega-Projects and Corporations

Kunihiko FURUYA  
JGC Corporation

In recent years, the “energy” industries, such as the petroleum and gas industries, are undergoing a major structural change—the integration between the upstream industries, which are mainly engaged in the exploration of underground resources, and the downstream industries, the main activities of which are refining. This change is accelerating the now visible trend toward fewer but larger plant owners/operators. And this trend is anticipated to further grow from now on. This tendency will certainly bring about changes in the quality and size of what these industries would be embodied in, that is, international mega-projects. At the same time, it is easily predictable that this trend would have a serious impact on the contracting business, the operations that support the realization of those projects through design and construction.

This paper discusses the future prospects of international consortiums—the combinatory form actively adopted by engineering contractors in the 1980s through 1990s, as an appropriate means of executing foreign mega-projects—thus trying to examine what roles they would play in the on-going reform of the energy industries and how they themselves would change in the future.

To begin with, this paper discusses in Chapter 1 the relationship between international mega-project pursuit strategies and international consortiums. Next, in Chapter 2, it examines the features of international consortiums, their roles in international mega-projects, and the ways they are operated. In Chapter 3, it verifies how international consortiums are working in actual projects, citing as an example the M-Project, which is now in execution (as of March 1999) in South American country “A” under a contract signed in January last year. To conclude, this paper tries in Chapter 4 to look into the future prospects of those involved in international business developments. How engineering contractors themselves would change as international mega-projects undergo a change due to plant owners’ reorganizations. What reform the contracting business would be obliged to make, and what roles the international consortiums, as a means to execute international mega-projects, would continue to play, with what developments and transformations in the future.

### Credit risk assessment of the International Mega-Projects

Tomomi TAGUCHI  
Institute for International Monetary Affairs

Under request by bank’s clients, recently more and more Japanese banks are involved in a huge amount of plant export and its construction project developed in various countries of the world. In response to the fact, banks have almost established near-standard methods to assess credit risks of such project by numerical evaluation which can be shared by such persons and divisions concerned of a bank and permit organizational common understanding among them and internal double checking system of the credit as well, avoiding personal oriented banks decision.

A limited number of Japanese banks will reportedly survive in the international banking business, facing non-performing loan problem and Japanese Big Bang. Those banks inevitably challenge the competition with the US commercial and Anglo-American investment banks in

such international core operations as mega-projects, being fully equipped with aggressiveness, expertise, speed, efficiency, etc.

An empirical study made by this report dedicating over decades to the international corporate banking business deducts to the conclusion that it seems desirable that a Japanese bank will have a financial holding company under which commercial bank and investment bank will cooperate and approach a client company together and try to share the risks of the mega-project, taking full advantage of the traditional "main bank relation," because this type of relation is considered suitable to adjust the wide range of the project risks and to co-work for risk management through medium and long term business relation.

### **Creation of de facto Standard on Products through Corporate Alliances**

Shiro TAKEDA

Yokohama National University

Recently, strategic alliances by multinational firms are effecting de facto standard on new products before it enters into the markets. By examining recent business practices of electronic, electric, automotive industries, this paper discusses on a possibility of emergence of "economies of standardization" (as you name it) as new management paradigm in place of economies of scope.

The new paradigm will be directed to economies of scale with higher perspectives than past, while managing price competition as well as contradictory non-price competition.

It is generally recognized that economies of scale have called for the method of 'small item, large scale' production while economies of scope demand the method of 'large item, small scale' production. As productive forces of multinationals have grown up to present stage of capitalistic economy, they are likely to pursue production of standardized products in some industrial sectors on international base. Such tendencies are beginning to appear in certain industries which are in keen competition and in rapid technological development requiring a large amount of expenses.

For this reason, 'small item, large scale' production as mentioned above may reappear under new management paradigm based on "economies of standardization."

### **A Study on the Advancement of Japanese Manufacturing Industry into South Korea**

Su-Won Chung

Dongseo University

Japanese companies have advanced into Korea in earnest since 1965. At that time a closer relationship was established between Korea and Japan. Japanese companies also had a good opportunity to enter Korea. In Japan many companies experienced high raises due to the shortage of employees, a rising corporate tendency to make foreign investments, and currency policy based on balanced finances. Japanese preferred Korea to their own home as an investment site.

However, Japanese advancement has decreased since 1973. This resulted from a series of change in the Korean situation such as political instability, increasing pay-raises, the government's complicated intervention policy regarding foreign investment, and uncomfortable relationships with partners in Korea.

This study is the result of a survey of 81 Japanese manufacturing companies in Korea. The survey was conducted via two separate interview sessions in the Masan Export Free Zone and additional interviews in Japan.

### **Computer-Based Testing for Higher Education Admissions in the US**

Ryuta SATO

The Institute for International Business Communication

Computer-Based Testing (CBT), the new style of testing using computers, is being rapidly integrated in higher education admissions in the United States. CBT has some advantages over the usual style of testing, that of using paper and pencil (P&P). These advantages include: (1) providing the proper levels of questions for each test-taker; (2) assessing the abilities of each test-taker more accurately than P&P; (3) quickly providing test-takers the score results; (4) the capability to administer the test nearly everyday.

Educational Testing Service (ETS), a non-profit organization in the US and the world's largest educational and research organization, develops and administers several higher education admissions tests such as SAT, GRE, TOEFL, and GMAT. ETS administers the above-mentioned tests not only in the US, but also worldwide. The total number of test-takers is approximately 11 million. GMAT is an acronym of Graduate Management Admissions Test that is owned by Graduate Management Admissions Council (GMAC), a non-profit organization consisting of 131 business schools located mainly in the US. Thus, almost every MBA has previously taken the test. ETS is being asked to develop and administer the test by GMAC.

The development of innovative technologies such as CBT requires large initial investments. Therefore, ETS has comprehensive and exclusive contracts with Sylvan Learning Systems, a private tutoring company, for the administration and operation of CBT. In addition to the contract with Sylvan, ETS has a joint venture regarding an online admissions service with GMAC and Peterson's, a private publishing company. However, as a non-profit organization being exempted from taxation, ETS has been criticized for its collaboration with some private companies.

In this paper, the influences on and complications regarding the computerization of test-taking are analyzed using research collected by ETS. This general analysis includes: (1) The prevalent influences on the education system from innovations such as the computerization of GMAT and the movement to an online graduate admissions process, (2) the applicability of joint ventures of non-profit organizations with private companies.

It should be noted that this paper was completed in November 1998, and that there have been innovations and changes to the computerization of admissions in the United States' higher education since that time.



會 報



**第1回 全国大会**

- (1)期 日 1994年11月10日(木), 11日(金)  
 (2)開催校 青山学院大学  
 (3)統一論題 多国籍企業とグローバリゼーション—80年代の進行と90年代の課題:  
 (日米欧)先進国多国籍企業の競争優位とグローバリゼーション  
 (4)開催日程 11月9日(水)理事会 於学士会館  
 11月10日(木)統一論題報告, シンポジウム, 会員総会, 懇親会  
 11月11日(金)自由論題報告  
 (5)報告論題および報告者氏名

**統一論題**

- |                      |              |
|----------------------|--------------|
| グローバリゼーションと多国籍企業     | 岡本康雄(青山学院大学) |
| 米国多国籍企業の再生           | 西口敏宏(一橋大学)   |
| 日本企業のグローバル・リエンジニアリング | 安室憲一(神戸商科大学) |
| 多国籍企業とアジア            | 井上隆一郎(桜美林大学) |

**自由論題**

- |                                |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|
| アジアにおける日系自動車企業—マルチ・スズキ(インド)の場合 | 笠原清志(立教大学)                  |
| 浮上する中国経済をどうみるか                 | 渡辺利夫(東京工業大学)                |
| 日本企業のグローバリゼーションと現地企業の技術的能力     | 曹 斗燮(名古屋大学)                 |
| 産業発展と流通機構—日独家電産業の比較            | 山下裕子(一橋大学)                  |
| 英国の日系自動車工場                     | 公文 溥(法政大学)                  |
| 研究開発のグローバル化                    | 岩田 智(香川大学)                  |
| 日本の移動体通信市場をめぐる通商交渉の実証分析        | 姉川知史(慶應義塾大学)                |
| 日系海外子会社における経営慣行に関する調査          | T. D. キーリー/土井一生<br>(九州産業大学) |
| 生産活動の国際化に関する課題                 | 玉木欽也(青山学院大学)                |
| グローバル企業倫理の構築に向けて               | 林 満男(甲南大学)                  |
| マインドウェアの企業戦略                   | 馬越恵美子(慶應義塾大学院)              |



## 第 2 回 全国大会

- (1) 期 日 1995 年 11 月 18 日(土), 19 日(日)  
(2) 開催校 神戸大学  
(3) 統一論題 日本企業の国際化の再検討  
(4) 開催日程 11 月 17 日(金) 理事会  
11 月 18 日(土) 統一論題報告, 基調講演, 会員総会, 懇親会  
11 月 19 日(日) 自由論題報告

### (5) 報告論題および報告者

#### 統一論題

|                      |              |
|----------------------|--------------|
| 日本企業の国際化の過程(製造業を中心に) | 瀬藤嶺二(拓殖大学)   |
| 国際経営戦略の展開            | 網野俊賢(異文化研究所) |
| 国際化とコミュニケーション        | 林 吉郎(青山学院大学) |
| アジアにおける日系企業の現地化      | 今田高俊(東京工業大学) |
| 未熟な国際経営              | 吉原英樹(神戸大学)   |

#### 自由論題

|                                   |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 為替変動への対応と課題                       | 八尾 晃<br>(大阪明浄女子短期大学)        |
| 多国籍企業の対外進出形態と決定要因                 | 長谷川信次(早稲田大学)                |
| 金融市場のグローバル化と会計の無国籍化               | 柴 健次(大阪府立大学)                |
| 国際ビジネスに伴うリスクのマネジメントについて           | 広田俊郎(関西大学)                  |
| 日本企業のグローバル研究開発マネジメント—三菱電機のケースを中心に | 有村貞則(神戸商科大学院)               |
| 国際技術移転システムとしてのマザー工場制の研究           | 山口隆英(福島大学)                  |
| 日本企業の研究開発戦略と組織の変容                 | 田端昌平(近畿大学)                  |
| 日系企業の技術移転と技術高度化—東南アジア子会社の事例から     | 周佐喜和・曹 斗燮<br>(横浜国立大学/名古屋大学) |
| R&D コンソーシアムの形成過程—日米韓の比較を目指して      | 佐々木利廣(京都産業大学)               |
| 日本の海外進出企業における地域統括本社の特徴とその結果       | 森 樹男(弘前大学)                  |
| 米国における企業買収の経験と教訓                  | 山田充彦(東洋学園大学)                |
| 中国における日系企業の経営者と経営システムについて         | 杉田俊明<br>(スギムラ・インターナショナル)    |
| 日中合弁事業経営の特徴と問題点                   | 藤沢武史(関西学院大学)                |
| 在米日系子会社の現地化とフィランソロピー              | 中村久人(東洋大学)                  |

**第 3 回 全国大会**

- (1) 期 日 1996 年 10 月 12 日(土), 13 日(日)  
 (2) 開催校 横浜国立大学  
 (3) 統一論題 国際競争の新たな展開と多国籍企業  
 (4) 開催日程 10 月 11 日(金) 理事会  
 10 月 12 日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会  
 10 月 13 日(日) 自由論題報告

(5) 報告論題および報告者氏名

**統一論題**

- 世界市場システムの動向分析 齋藤 優(中央大学)  
 90 年代にみる多国籍企業の競争力ー市場開発面からみた 3 つの経営能力を中心に 竹田志郎(横浜国立大学)  
 経営のグローバル化と国際リーダーシップ開発 若林 満(名古屋大学)  
 多国籍企業と国際関係の統合理論ーグラフによるパラダイム・シフト分析 鈴木典比古(国際基督教大学)

**-基調講演-**

- 日本企業のグローバル化と経営者の役割 池田安彦  
 (味の素(株)代表取締役会長)

**自由論題**

- 企業の高齢化対策に関する国際比較研究ー日本企業と米国企業に関する一考察 丹下博文(朝日大学)  
 連結優位の戦略ー国際会計基準・SEC 基準・EU 基準への準拠と関連して 岡田依里(横浜国立大学)  
 製造技術の国際技術移転 玉木欽也(青山学院大学)  
 日本の製菓企業の規模と国際競争 姉川知史(慶應義塾大学)  
 研究開発の国際的展開と多国籍企業ーIBM 社のグローバル R&D システムを中心として 林 倬史(立教大学)  
 東南アジア進出日系製造業の経営課題調査ーグローバル化の進展と経営の現地化 藤野哲也(長崎大学)  
 日本企業の対東欧・中央アジア投資のゆくえー東欧・中央アジアへの投資環境と現地経営組織要因の評価 薄上二郎(東京都立短期大学)  
 日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究ー在台湾日系企業と地元企業の間管理職の職務意識比較を通じて 澤木聖子(名古屋大学)  
 日本の製造業の国際競争力を支えるものー成熟化の中での人的資源開発システムの再構築 林 悦子(北海学園大学)  
 在米日系自動車部品メーカーの人事慣行ーN 社の米国子会社 3 社の事例を中心として 浅野 剛/水代 仁  
 (松山大学<sup>他</sup>)  
 在中日系企業における中国人管理職の意識ー直属上司の国籍と資本形態による影響の比較 永井裕久/石田英夫  
 (専修大学<sup>他</sup>)  
 規制緩和→競争→技術革新のサイクルは本当かー中国・東欧の経済開放化と日本の米自由化

- からの問い 山本太一(三重大学)
- 日本の海運業における国際競争力の強化—多国籍企業化への模索と課題 星野裕志(神戸大学)
- グローバル戦略のニューパラダイムを求めて—アジア企業の戦略行動から学ぶ 高井 透/岩崎尚人/神田 良  
(桜美林大学<sup>他</sup>)
- 日本企業の海外進出—海外子会社の事業目的と業績 磯辺剛彦(流通科学大学)
- 院生セッション
- 国際航空運輸における競争の新たな展開—米国とヨーロッパ、アジア諸国間の国際航空  
運輸産業の貿易枠組みの自由化と、それに伴う航空会社の国際戦略提携の変化  
遠藤伸明(ジョージワシントン大学)
- 企業グループにおける紐帯の形成と業績—アジアに進出する東芝・日立製作所グループ  
を通して 境 新一(横浜国立大学)
- 競争優位追求のためのネットワーク序論 森山光良(岡山大学)
- The Spirit of Developing Core Competence Through Multicultural Learning—A New  
Management Challenge for Multinationals R. リザマンピアニナ  
(北海道大学)
- グローバル化時代の新車デザイン戦略—リソース・ベースド・ビューの側面から  
黒川文子(慶應義塾大学)
- 日本企業のグローバル化と企業間関係の変質—日本電装を事例として  
齋藤泰浩/竹之内秀行  
(早稲田大学)
- 中国自動車産業における企業戦略の形成と実行に関する研究  
陳 晋(東京大学)

**第 4 回 全国大会**

- (1) 期 日 1997 年 11 月 8 日(土), 9 日(日)  
 (2) 開催校 東洋大学  
 (3) 統一論題 アジア企業とグローバル・スタンダード  
 (4) 開催日程 11 月 7 日(金) 理事会  
 11 月 8 日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会  
 11 月 9 日(日) 自由論題報告

(5) 報告論題および報告者氏名

**統一論題**

- |   |   |
|---|---|
| アジア企業とグローバル・スタンダード<br>Foreign Investment Strategies of Korean Firms in Asia                   | 加護野忠男(神戸大学)<br>Young-Ryoul Park(延世大学)                                 |
| グローバル経営とホワイトカラー<br>外国企業の対中国進出と現地での事業展開  | 石田英夫(慶応義塾大学)<br>陳 建安(復旦大学)  |
| <b>自由論題</b>   |   |
| 日本企業の知の方法論から見た海外経営<br>新段階に入った日本の製造業企業のグローバル化  | 山口隆英(福島大学)<br>手島茂樹(日本輸出入銀行)   |
| 日本の多国籍企業の組織文化と終身コミットメント   | 高橋伸夫/後藤俊夫/藤田英樹<br>(東京大学 <sup>他</sup> )                                |
| アセアン・スタンダードとグローバル・スタンダード<br>China's Special Economic Zones at the Crossroads<br>アジア企業の対日本市場進出 | 田中 宏(防衛大学校)<br>太田辰幸(東洋大学)<br>神田 良/高井 透/岩崎尚人<br>(明治学院大学 <sup>他</sup> ) |
| 自治体経済の国際化と職員の国際関連研修—事例研究を中心として  | 持丸邦子(城西大学)  |
| 海外流通チャネルの実証的研究—取引コスト・モデルの展開   | 牛丸 元(北海学園大学)  |
| アジアへの国際量販チェーンの進出と日用品市場における ECR 活動の推移  | 平井 宏(花王株)   |
| 国際マーケティング標準化論争<br>Forfeiting in Japanese Trade: Non-Recourse Financing                        | 大石芳裕(明治大学)<br>Byron D. Syler(三和銀行)                                    |
| 高固定費企業の国際的 OEM 事業<br>米国財務会計基準書第 95 号を我国の財務諸表に用いた企業倒産予測  | 柴田 高(半導体産業研究所)<br>目崎美和子<br>(神戸松蔭女子学院大学)                               |
| 電子マネーと国際ビジネス—現状と国家主権衰退の可能性  | 伊田昌弘(阪南大学)  |
| 米国の通商戦略—新興市場戦略と経済スパイ防止法   | 中川十郎(愛知学院大学)  |
| 地域本社制の理念と現実—2 つの研究報告に言及して   | 高橋浩夫(白鷺大学)  |
| 地域統括会社の視点からみた日本企業の地域統括  | 森 樹男(弘前大学)  |

ベンチャー企業の動向と知識労働者  
持株会社の機能と役割について  
院生セッション

丹下博文(朝日大学)  
原田行男(福井県立大学)

多国籍企業における戦略パターンの変遷過程－半導体産業にみる「業界標準獲得」型戦  
略にいたるまでに過程

内田康郎(横浜国立大学)

韓国半導体企業の戦略転換と国際化－技術的能力の獲得の視点から

李 偉範(早稲田大学)

エイサーの競争優位の源泉－その経営資源と経営戦略の分析

薛 國萍(早稲田大学)

中国自動車産業におけるトップ企業の乗用車戦略比較

陳 晋(東京大学)

第 5 回 全国大会

- (1)期 日 1998 年 11 月 7 日(土), 8 日(日)  
 (2)開催校 九州産業大学  
 (3)統一論題 アジアにおける国際ビジネスの再評価  
 (4)開催日程 11 月 6 日(金) 理事会  
 11 月 7 日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会  
 11 月 8 日(日) 自由論題報告

(5)報告論題および報告者氏名

統一論題

韓国の通貨危機と財閥をめぐるコーポレート・ガバナンス

深川由起子(青山学院大学)

Europe Strategy in Asia: Dilemma and Uncertainties

Philippe Debroux(広島市立大学)

アジア通貨危機と邦銀のアジア戦略の再構築

勝 悦子(明治大学)

アジアにおける自動車産業の国際分業の再評価

下川浩一(法政大学)

自由論題

アジアの技術構造

佐藤 進(佐藤事務所)

東アジアにおける日本企業の経営—外部経営環境、市場、調達を中心として—

伊藤賢次(岐阜聖徳学園大学)

日本製造業の対韓進出に関する研究

鄭 守源(東西大学)

企業提携による世界標準の形成—製品規格からみた新しいパラダイムの創出に関連して—

竹田志郎(横浜国立大学)

東南アジア進出日系企業が直面する工場廃棄物の処理問題—マレーシア日系企業の特定有害廃棄物の処理問題を中心として—

薄上二郎(東京都立短期大学)

アジアの経済危機下におけるベトナムでの外資系企業の経営

丹野 功(神奈川大学)

アジア危機が日系現地法人の事業活動ならびに日本のアジア向け対外直接投資に及ぼす影響と今後の展望—

手島茂樹(日本輸出入銀行)

管理者としての言語：国際経営への一視角

林 徹(四日市大学)

米国の試験のコンピュータ化動向とその意識および影響—経営学大学院入学試験 GMAT の CBT 化と入学審査の効率化を中心に—

佐藤竜太(国際ビジネスコミュニケーション協会)

Globalization/Divisionalization の進展と<国内事業=海外事業>の統括軸—連結業績評価システムをめぐって—

藤野哲也(長崎大学)

日系多国籍企業と新しいリーダーシップのタイプ

笠原伸一郎/酒井一郎/

今井雅和(専修大学)

多国籍企業の進化と組織学習

桑名義晴(千葉商科大学)

国際メガプロジェクト(IMP)設定・運営の考察

IMP における総合商社の戦略と機能

山邑陽一(ニチメン)

IMP とコンソーシアムの運営

古屋邦彦(日揮)

IMP に対するリスク審査と評価

田口奉童(国際通貨研究所)

America's Mass-Media View of Asian Economies—“Over-optimism to Over-pessimism”

T. D. Keeley(九州産業大)

院生・若手セッション

国際人的資源管理におけるモチベーションの規定要因 櫻木晃裕(横浜国立大学)

新貿易理論と戦略的通商政策 沢田和哉(早稲田実業学校)

多国籍企業の戦略形成過程に関する研究—オーストラリアにおける日系自動車メーカー2社の事例から 折橋伸哉(東京大学)

Ownership Advantages, Entry Modes, and Performance of Japanese FDI in Thailand  
P. Siripaisalpipat/星野靖雄(筑波大学)

企業の国際展開における『母国』の意義 加藤直紀(慶應義塾大学)

FDI 政策に関する多国間ルール構築の必要性とその現状 米澤聡士(早稲田大学)

## 関東支部活動報告

第1回 特定論題 1995年4月15日 於早稲田大学

テーマ：東アジアの産業化とビジネス

ASEAN(東南アジア)の産業構造高度化に対する日系企業の役割—サポーティング・インダストリーの育成を焦点に

北村かよ子(アジア経済研究所)

産業政策とビジネスの役割

服部民夫(東京経済大学)

日本企業のアジア戦略の基本的視点

守屋友一(日立総合計画研究所)

ロシアの市場化とビジネス

袴田茂樹(青山学院大学)

第2回 自由論題 1995年7月14日 於学士会館

日米における産業構造、競争優位戦略および競争感 新宅純二郎(学習院大学)

第3回 自由論題 1995年10月13日 於学士会館

グローバル経営の類型化について—日系多国籍企業の実態調査を中心として

諸上茂登(明治大学)

第4回 特定論題 1996年4月13日 於明治大学

テーマ：EU統合と国際ビジネス

欧州通貨創出と欧州の世論マースグループのヒアリング調査を中心に

中川辰洋(青山学院大学)

EU統合と経営者活動」

吉森 賢(横浜国立大学)

ドイツ自動車企業のグローバル戦略

安西幹夫(福島大学)

第5回 自由論題 1996年6月28日 於富士短期大学

国際経営論からみたアジア企業の多国籍化

丹野 勲(神奈川大学)

日米建設摩擦事情

川田恵三(青山学院大学院)

第6回 特定論題 1997年1月18日 於早稲田大学

テーマ：国際戦略提携と調整メカニズム

「全社戦略・事業戦略としての戦略提携—その戦略的視点と意思決定、理論化への手掛かり」

山下達哉(富士短期大学)

「グローバル戦略と調整メカニズム」

根本 孝(明治大学)

第7回 特定論題 1997年6月28日 於早稲田大学

テーマ：M&Aと国際ビジネス

「国際コーポレーションのM&A&D(買収・合併・提携・分離分割)

奥村皓一(関東学院大学)

「韓国企業による欧米企業買収に際しての交渉過程」

鈴木貞彦(慶應義塾大学)

第8回 特定論題 1998年4月17日

テーマ：アジア経済の安定性と国際ビジネス



台湾経済の安定性－韓国との対比から  
アジアにおける中間階級の育成と日系企業進出

佐藤幸人(アジア経済研究所)  
今田高俊(東京工業大学)

第9回 自由論題 1998年7月17日

アーキテクチャーの国際的資源配置への影響  
日本企業の海外投資決定－アンケート調査と事例研究

梶山泰生(東京大学院)  
山本昌弘(明治大学)

第10回 自由論題 1998年10月16日

トヨタ自動車オーストラリア：創発的グローバル戦略

藤本隆宏(東京大学)

第11回 自由論題 1999年1月22日

日系在外子会社の現状と分析：アンケートおよびヒアリング調査から

池田芳彦(文京女子大学)

第12回 特定論題 1999年4月16日

テーマ：欧州市場と自動車企業

欧州のビジネス環境とトヨタ

ドイツ乗用者メーカーの経営のグローバル化とドイツ的生産システムの進化

伊藤博士(トヨタ自動車)  
風間信隆(明治大学)

第13回 自由論題 1999年7月24日

花王とフィリピンの椰子化学産業－生産技術の移転過程

井原 基(日本学術振興会)

対中投資と日中貿易の相関関係と今後の対中ビジネス

美野久志(住友商事)

日本の自動車部品産業の国際競争力

河野英子(社会基盤研究所)

欧米多国籍企業の国際人的資源管理－アジアにおける事例からの考察

白木三秀(早稲田大学)

関西支部活動報告

- 第1回 統一論題 1995年12月16日 於神戸商科大学  
 テーマ：日本的経営の再検討  
 日本的経営の源流—鐘紡株式会社における工場管理の近代化、1910年代—  
 桑原哲也(神戸大学)  
 現場主義の海外経営—日本人技術者の経営行動の分析— 安室憲一(神戸商科大学)
- 第2回 新人報告大会 1996年4月13日 於神戸大学  
 中国自動車産業における国産化諸問題—上海大衆汽車有限公司のケーススタディー—  
 肖 威(竜谷大学院)  
 在台湾日系企業における現地雇用管理者の職務意識に関する研究—国際的人材活用度の視点から—  
 澤木聖子(名古屋大学院)  
 日本企業におけるマーケティング意思決定権の所在 津田康英(奈良県立商科大学)
- 第3回 シニア報告会 1996年9月14日 於関西学院大学  
 1930-40年代のアングロイラニアン石油会社とイラン政府  
 梅野巨利(神戸商科大学)  
 在ドイツ・在イギリス日系企業の日本型経営 奥林康司(神戸大学)
- 第4回 1996年12月15日 於神戸商科大学  
 European Worker's Councils: A threat or an opportunities for Japanese  
 Multinational Companies in Europe P. Debroux(広島市立大学)  
 NAFTAの成立と在加日系製造子会社の対応 榎本 悟(岡山大学)
- 第5回 1997年4月5日 於神戸大学  
 日本企業の国際M&Aと組織統合に関する調査結果 T. D. Ding(神戸商科大学院)  
 国際ビジネスの一制度としてのフリー・スタンディング・カンパニー  
 大東和武司(久留米大学)
- 第6回 1997年12月13日 於神戸大学  
 中国国有企業の工場 潘 志仁(神戸大学院)  
 新興市場参入行動の実証分析 谷地弘安(横浜国立大学)  
 日本企業におけるグローバル・ネットワークの形成—その現状と課題—  
 岩淵吉秀(神戸大学)  
 国民文化とリーダーシップ—価値観の差異からの分析— 尼子哲男(大阪国際大学)  
 コスト面からみた東アジアへの進出日本企業の経営 伊藤賢次(宮崎産業経営大学)
- 第7回 1998年6月20日 於神戸大学  
 旅行企業の海外進出 今西珠美(神戸大学院)  
 日本のホテル企業の海外チェーン展開について 四宮由紀子(神戸商科大学院)  
 日本型研究開発の海外移転 田端昌平(近畿大学)

生産文化移転におけるインパクトと軌轢

井上治樹(東和大学)

第 8 回 1999 年 6 月 12(土) 於神戸大学

経済新興地域への参入戦略—中国への技術移転と参入の早さ—

磯辺剛彦(流通科学大学)

日本カメラ産業の輸出戦略

竹内淳一郎(元ミノルタ)

日本電気の成長過程におけるウエスタン・エレクトリック社からの技術の移転

—マザー工場システムの 1 つの原型—

山口隆英(福島大学)

海外日系企業における技術能力の定着・向上

周佐喜和(横浜国立大学)

「学会賞」／「学会奨励賞」授賞作品

1995 年度学会賞

松永宣明 『経済開発と企業発展』（勁草書房，1996 年）

白木三秀 『日本企業の国際人的資源管理』（日本労働研究機構，1995 年）

林 悦子 「技術革新下の人材育成戦略と組織」（『日本労働研究雑誌』1995 年）

学会奨励賞

森 樹男 「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と課題」

（『弘前大学経済研究』1995 年 11 月）

黒川文子 「我が国企業の海外進出戦略－製造業の空洞化との関連にて」

（『慶應商学論集』1995 年 11 月）

1996 年度学会賞

李 春利 『現代中国の自動車産業－企業システムの進化と経営戦略』

（信山社，1997 年 2 月）

学会奨励賞

朴 貞東 『経済特区の総括』（新評論，1996 年 8 月）

1997 年度学会賞

李 正文 『多国籍企業と国際社会貢献』（文眞堂，1998 年）

学会奨励賞

伊田昌弘 「電子マネーと国際ビジネス－現状と国家主権衰退の可能性」

（『国際ビジネス研究学会年報』1998 年 11 月）



## 編集後記

国際ビジネス研究学会の機関誌『年報 1999 年版』を、学会員の皆様にお届けいたします。有意義に活用していただけますようお願いしています。

本年報は、1998 年 11 月 7～8 日の両日、九州産業大学で開催された、年次大会の研究報告を中心に、編集されています。大会へは、昨年同様、比較的多数の報告者が参加されたため、本年もかなり厚い印刷物となりました。大会の統一テーマは、「アジアにおける国際ビジネスの再評価」という、大変興味深いものであり、報告内容もバラエティーに富んでいたといえましょう。

ここに取り上げられた諸論文は、上記年次大会に要旨として発表された内容をベースに、各報告者に、年報掲載用に改めて執筆をお願いし、こうして出来上がった原稿を、編集委員会で依頼した匿名のレフェリーに審査していただき、その結果必要なものには原著者が加筆修正を施し、最終稿となったものです。

今年の年報への掲載論文数は、大会報告における統一論題から 4 編、自由論題から 13 編の合計 17 編です。このほか、新たに「研究ノート」枠を設置し、ここに 2 編を掲載することにしました。この枠には、形式・内容等にいくつかの面で必ずしも「論文」とは呼び難いものが分類されますが、たとえ所謂「論文」ではなくとも、多くの読者に有益な情報を提供するという意味で、掲載が望ましいとの編集委員会の判断に基づいています。外国の学会でもよくみられますが、学会機関誌は論文発表の場であると同時に、学会会員の研究交流・情報交換の場でもあるからです。

さらに 2 点。まず、年報に論文を掲載する場合、従来は年次大会の報告順に載せていましたが、今回からテーマ別に分類して掲載することにしました。

つぎに、論文の審査に当たられた方のお名前は、事後的には発表したほうが良いのではないかとということで、公表することにいたしました。これも新しい試みの 1 つです。以上いずれも、大方のご了解をいただきたいと思います。

1999 年というこの年を境に、2000 年以降、世界にはどのような国際関係が築かれていくのでしょうか。この世紀の変わり目に、国際ビジネス研究学会の果たすべき役割は、いよいよ大きいといわざるを得ません。

1999 年 10 月

年報編集委員長  
稲葉 元吉

### 編集委員会

稲葉元吉 中村久人 姉川知史 伊藤善夫 白木三秀 洞口治夫

### レフェリー（順不同、敬称略）

|      |       |       |      |      |      |
|------|-------|-------|------|------|------|
| 足立行子 | 姉川知史  | 井沢良智  | 伊藤善夫 | 稲葉元吉 | 植木英雄 |
| 江夏健一 | 太田正孝  | 大東和武司 | 岡部鐵男 | 桑名義晴 | 榑原清則 |
| 坂野友昭 | 佐久間賢  | 白木三秀  | 竹田志郎 | 徳永善昭 | 中島 潤 |
| 中村久人 | 長谷川信次 | 服部民夫  | 平松一夫 | 洞口治夫 | 安室憲一 |
| 山倉健嗣 | 吉原英樹  |       |      |      |      |

## 執筆要項

1. 国際ビジネス研究学会『年報』は全国大会における研究報告を掲載する。この研究報告の原稿は大会における発表内容に合致することが必要で、内容的に大きく異なるものは認められない。また、原稿は編集委員会の依頼する匿名レフェリーによる審査を受ける。このとき、記述の修正が求められる場合もある。
2. 原稿は日本語または英語とする。日本語原稿は400字詰原稿用紙50枚相当、英語原稿はダブル・スペース、A4判使用、7,500語相当の分量を基準とする。いずれも表紙、要旨、本文、謝辞、注、参考文献、図表、および執筆者紹介等を含んだ分量である。
3. 原稿はテキスト形式で保存したフロッピーディスクで1部(使用機種および使用ソフトを明記)、ハードコピーで3部提出する。表紙を除く原稿の全ページについて、ページ番号を連続して打つ。太字・斜字等の文字種類や印刷上の注意はハードコピーの1部に赤字で明記する。
4. 原稿は、表紙、要旨、本文、(謝辞、)注、参考文献、図表、執筆者紹介の順で構成する。
5. 表紙ページには次の内容を記載する。

(a)表題

(b)執筆者の名前、所属

(c)連絡先住所、電話番号

日本語原稿、英語原稿ともに、日本語文で1,000字程度と英語文で350語程度の2種類の要旨を作成する。英語文要旨には冒頭に、表題、執筆者の名前、所属を英語表記する。

6. 図表は「図」(英語では“Figure”)と「表」(同“Table”)とに分け、それぞれ通し番号と標題を付ける。

<例：日本語>図1 日本企業の知的財産権組織

<例：英語>Figure 2 R&D Productivity

<例：日本語>表3 川崎重工業の事業部門

<例：英語>Table 5 U.S. Oil Price

図表は本文とは別のページに1図表1ページに分けて記載し、図表の挿入箇所を本文に明記する。

7. 英字および2桁以上の数字は原則として半角で打つ。数式、数値の記述は通常のシンボルを利用し、特別なシンボルは利用しない。なお、数式等については、一般の専門誌に利用される通常の約束事をこの原稿にも適用する。

日本語原稿については、句点は「，」、読点は「。」を全角で打つ。

8. コメント、助言、研究資金等への謝辞、または報告全体に係わる注で後注とするには適当でないものは、本文の後、注の前に謝辞として、アスタリスク(\*)をつけて配置する。

9. 本文に関する注は本文の後に配置する後注の形式をとり、下記のスタイルをとる。

注番号は算用数字で連続して付ける。

<例>

【注】

1. 本章の記述のうち、最近のアメリカにおける制度の変更について、尾崎英男氏の示唆を受けた。
  2. 詳細の解説については、たとえば尾崎英男『日本企業のための米国特許紛争対応ガイドブック』日本機械輸出組合、1991年を参照。
  3. ヘンリー幸田『日米特許紛争スーパーマニュアル』発明協会、1992年、63ページ。
  4. 尾崎英男、前掲書、85-86ページ。
10. 参考文献は正確に記載し、例示するようなスタイルとする。日本語文献と外国語文献に分けて記載し、英語以外の外国語文献も英語文献に準じて記載する。外国語書籍については斜体とする。

<例：日本語>

児玉文男「知的所有権部の戦略4 新日本製鐵株式会社 知的財産部」『発明』第87巻5号、発明協会、1990年、44-76ページ。

高橋明夫『日立の特許管理：企業の未来を拓く特許とその戦略的活用』発明協会、1983年、153-156ページ。

野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房、1981年。

<例：英語または英語に準ずる文献>

Burkand, Hervert G., "Litigation Management and Cost Control: The Client Experience," 177-185 in *Patent Litigation*, 1989. Practising Law Institute.  
Posner Barry, "What Takes to be a Good Project Manager," *Project Management Journal*, March, 1987, Vol. 34, No. 1, pp. 123-145.

Thamhain, H. J. and D. L. Wilemon, "Criteria for Controlling Projects According to Plan," *Project Management Journal*, June, 1986. Vol. 53, No. 2, pp. 75-96.

11. 執筆者紹介には、著者名(ふりがな)、所属、専門分野、主要著書・論文を掲載する。
12. 提出/問い合わせ先：国際ビジネス研究学会 リエゾン・オフィス(内田)  
〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 518 司ビル 3F IBI国際ビジネス研究センター  
電話 03(5273)0473, 03(5292)6056 FAX 03(3203)5964
13. 原稿提出締切日 大会報告の翌年3月31日



国際ビジネス研究学会年報 第5号

---

平成11年10月15日発行

発行所 国際ビジネス研究学会

〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 1-6-1  
早稲田大学商学部江夏健一研究室  
TEL 03-5286-2032 (ダイヤルイン)

編集 リエゾン・オフィス

〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 518 番地司ビル  
IBI 国際ビジネス研究センター内  
TEL 03-5292-6056 FAX 03-3203-5964

印刷所 株式会社 サナエ

〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 1-4-26  
TEL 03-3203-1119

---







THE ANNUAL BULLETIN  
JAPAN ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES

No. 5

October 1999

CONTENTS

ARTICLES

- Structural Adjustment and Development of Corporate Governance in Korea  
..... Y. Fukagawa
- The European Union Strategy in East and South-East Asia:  
Progress, Dilemma and Uncertainties ..... P. Debroux
- Restructuring of the Strategy of Japanese Banks after the Asian Crises  
..... E. Katsu
- The Reevaluation of International Division of Labour System by  
Japanese Automobile Industry in Asia ..... K. Shimokawa
- The Theory of Language Inequality and International Business..... T. Hayashi
- What is New Trade Theory in International Trade? ..... K. Sawada
- The Management of Vietnam's Foreign-owned Company in  
the Asian Economic Crisis..... I. Tanno
- Industrial Waste disposal Problems Faced by Japanese Companies in  
Malaysia and its International Transfer..... J. Usugami
- Management of Japanese Firm in East Asia: on External  
environment of management, Market and Purchasing..... K. Itoh
- The effects of Asian Crisis on Foreign Direct Investment ..... S. Tejima
- Evolution of Globalization and the Axis for Integration of Domestic and  
Overseas Business: Consolidated Divisional Appraisal System..... T. Fujino
- Japanese Organizational Patterns and Global Leadership in  
21st Century: Empirical Research by the Questionnaire Method  
..... S. Kasahara, et al.
- The Evolution of Multinational Corporation and Intra-Organizational  
Learning ..... Y. Kuwana
- Risk Management Strategy of Integrated Trading Company in  
International Mega-Projects ..... Y. Yamamura
- International Mega-Projects and Corporations ..... K. Furuya
- Credit risk assessment of the International Mega-Projects..... T. Taguchi
- Creation of de facto Standard on Products through Corporate Alliances  
..... S. Takeda
- A Study on the Advancement of Japanese Manufacturing Industry into  
South Korea ..... S.W. Chung
- Computer-Based Testing for Higher Education Admissions in the US  
..... R. Sato

BRIEFS in ENGLISH