

アジアにおける日本の多国籍企業

— フィリピンのケース —

河野 豊 弘

目 次

- 序
- I 環境と戦略及び管理の適合の一般的なモデル
- II フィリピンの社会と経営管理の特長と、多国籍企業への期待
- III 純フィリピン企業の特徴
- IV 多国籍企業の成功の定義
- V 成功の条件
- VI 親企業の経営技術の優越性と支配力
- VII トップマネジメント
- VIII 経営戦略と戦略的意思決定
- IX 組織と意思決定
- X 人事
- XI 生産・販売・財務
- XII 日本側の支配権と、経営技術の移転の適合のモデル
- XIII 現地の経済と社会に与えた効果
- XIV 日本の多国籍企業に対する批判
- XV 日本人の経営者からみた問題点
- 要約—成功の条件

序

筆者は1978年9月末より10月にかけて約2週間マニラに滞在して、日本の多国籍企業の関係会社5社（第2表参照）と、純フィリピンの会社5社及び二つの大学の経営大学院、その他日本の商社や商業会議所などを訪問して、経営者や研究者に面接質問し、また多数の資料を入手してアジアにおける日本の多国

籍企業及び純フィリピンの企業の戦略と経営管理の特色、とくに前者の成功の条件を調査した。

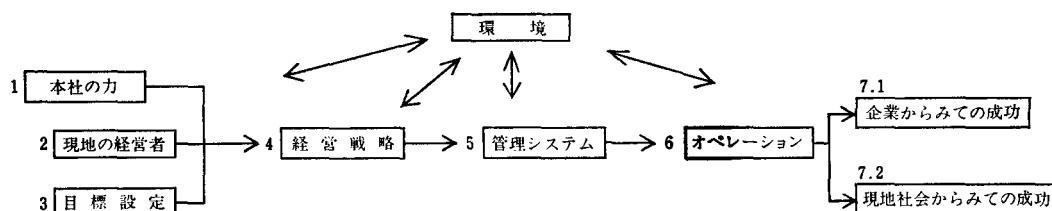
1 環境と戦略及び管理の適合の一般的なモデル

多国籍企業経営は、本国における優越的技術を他の国に移植してそこで生産活動を行なうことである。その際に、進出先国の環境に適合した戦略、管理システム及び経営活動を行なうことが成功のための条件となる。ここでこれらの四者の適合を考える枠組は何か。

第1表はこれを示す。環境としては、現地の国内環境と国際環境とある。国内環境とは経済、社会や文化、政治、技術及び自然である。国際環境とは、政府の外国企業に対する方針、輸入制限などである。多国籍企業の関係会社はこれらの環境に適応した戦略と管理システム及び活動様式をとる必要がある。これらの企業のサブシステムは、単に環境と適合するだけでなく、サブシステム相互の間でも適合する必要がある。例えば生産センター型の場合には、100パーセント出資で、経営者も日本人が多いという支配システムが望ましい。また化学的製品の場合には、設備は最新のプロセスを内蔵したオートメーション化された設備であって労働力に依存することの少ない生産システムをとることが必要になる。

このような相互間の適応は、マトリクスで

第1表 環境と多国籍企業の関係会社との適応のモデル



表示することが適当であろう。即ち各サブシステムごとに類型又はレベルをいくつか設定し、それらの間の適合と不適合を見出してゆくのである。第1表ではそれを単純化して一方的な矢印で示してある。

環境適合以前に、親企業がその優越的な生産技術と経営技術とを本国から持ち込むことが必要である。それによって優越的な製品が生産されることになる。そのさいに、中心的な生産技術とそれを内蔵する設備の知識とを持ち込むばかりでなく、計画や組織のシステム、マーケティングのシステムをも持ち込む。それによって進出先国の他の企業の生産や管理のシステムと異なったシステムを移植する。それによって競争力を持つことになる。進出先国の環境に適応すると言っても、進出先国の土着の企業と同じシステムをとったのでは、競争力はない。問題はどこまで親企業のシステムを持ち、どこから現地式を応用するかということである。

第1表で(1) 本社の力とあるのは、そのような優越的な生産技術や経営技術をもっていることを示し、それを移植する。その移植を実行し、成果のリターンを確保するのは(2)の現地の経営者であり、それは親企業から派遣された経営者と現地の経営者とからなる。発展途上国では企業は現地のパートナーと組んで共同事業(joint venture)として運営することが必要であるが、優越的技術を移植してそれが企業として成功するためには、親企業の目標と、パートナーの目標とが調和するような目標が設定されることが必要である。

これが(3)の目標設定である。目標は企業の側からみて第1次的に成功か否かを測定する尺度である。パートナー側の目標には現地の社会の価値が反映される。

以上を前提として(4)の経営戦略をたてる。それは優越的技術をもって如何なる製品をつくるかということである。それは現地の需要に見合ったものであり、市場環境に適合したものであることが必要である。それを遂行するために、(5)の管理システムをつくり(6)オペレーションを実行する。このうち管理システムは人間に関することであり、現地人の文化の中核にふれる領域であり、最も現地との適合が必要とされる。

このような経営の諸領域が現地の要求のパターンに適合すれば、成果をあげることができる。ここで多国籍企業の成功とは何かが問題となる。(7)の成功の領域はこれを明らかにする。

企業の活動は同時に環境に影響を与え、環境を変えるものでもあることを注意しなければならない。自動車は交通の状態を変え、またポリエステル繊維は衣服をかえ、家庭電器製品は家庭生活や生活文化を変える。単に雇用を増加し輸入を減少させるという経済的効果以外に、社会生活にも影響を与える。それは潜在的欲求を顕在化するだけでなく、欲求自体をも変える。企業と環境との関係はこのように相互依存的なものである。

短期的には企業は環境に適応する側面が強いが、長期的には環境を変えてゆく側面が多くなる。例えば最初は仕事を細かく分割して、

相互の調整は上長が行なり。しかし指導を通じて、次第に自己調整をさせるようにする。やがては自発的に仕事を研究し、また自己調整を行なうようになる。他の例をあげれば、最初は多くの日本人が現地に行って建設や操業を行なうが、教育を終ったならば、少数の日本人のみが残る。製品も最初は少ない製品ラインに集中し、次第に製品ラインを増加させてゆく。

さらに長期的には、環境と技術を持ち込む企業との相互関係は次のようなものであると考える（河野，1978）。

多国籍企業その他による技術の進歩→生活水準の向上→価値観の変化→政治システム・経済システム・企業システムの変化
 という関係である。各システムの相互関係をサービスのフローでとらえれば、産業連関表のモデルで表現しうる。産業連関表で最終需要に相当するものは人口の価値観にもとづくサービスの要求（それは社会福祉指標であらわされる）である。多国籍企業その他による技術の進歩は先決変数である。

Ⅱ フィリピンの社会と経営管理の 特長と、多国籍企業への期待

フィリピンはアジアのなかのラテン系の国、アジアのなかでヨーロッパ的な国といわれるが、果してそうであろうか。フィリピンにはたしかに日本や韓国のような固有の文化は少ない。殆どないといってもよいかも知れない。例えば本屋に行ってもフィリピン人による著書は非常に少なく、主にアメリカやイギリスの英語の本が並んでいる。建物、絵画、教会、宗教、教育システム、教科書なども欧米風でフィリピン独自のものは見られない。

これは恐らく、スペインに支配される1565年以前に全国統一が行なわれず、部族国家に分れていて、独自の文化が育つ前にスペインの影響を受け、約300年間カソリックを植え

つけられ、さらに1898年から1946年の独立まで約50年間アメリカに支配され、その教育制度をうえつけられたからであろう。

アメリカはフィリピンにその教育制度をもたらし、そのためにフィリピン人の文盲率は殆ど零に等しい。しかし経済的には、アメリカの完成品市場として、アメリカに対しては原料供給地として統治したために、戦前には工業らしい工業は殆ど育たなかった。

戦前のやや大規模の産業といえば、銅の鉱山、砂糖の栽培とその精製、ココナツの生産、飲料品、家具製造、海運、金融業ぐらいのものであった。小麦がとれないとしても製粉工場がなく、木材があっても製紙工場もなく、また大きな人造繊維産業もなかった。これらは大部分アメリカから輸入されたのである。

戦後は急速に工業化され、そのために外国の技術、とくに多国籍企業による総合的な技術の移転が希望されているのはこのような背景によるのである。

フィリピンの経済成長率は現在実質で5～6%であり、人口増加率は2.8%とやや高いので、必ずしも順調に進歩しつつある国とは言えないであろう。この成長率は韓国、台湾、シンガポールなどのアジアの国々に比較すると低いものである。生活水準も現在1人当たり約2,740ペソ、約400ドルである。上にあげた三国が1人2,000ドルを超えているのに比べれば低い。しかし筆者はフィリピンの経済的成長、社会の進歩の可能性は大きいと考える。そしてこのような環境は、多国籍企業にとってみれば、望ましい環境である。

先ず人口と自然との比では、43百万人に対し、領土は30万平方マイルであり、人口は過大ではない。暑いこと、雨の多いことは農業と林業には有利であり、また天然資源も鉄鉱石、銅鉱石、石灰石などがやや豊かであり、石油も将来は30%を自給することが期待されている。

フィリピン人は非常に教育熱心である。教育制度は6—4—4制であり、最後の4年が大学である。中学・高校が日本の6年に比べれば2年短い。義務教育は小学校6年のみであるが、その卒業生の約4分の1が高校に進み、高卒の約2分の1が大学に進む。大学は公立が110校、私立が600校もあり、日本よりも多く、大学生は150万人もいる。日本は大学が約400校、短大が500校であり、大学生は約150万人、短大生が約30万人であるから日本に匹敵する。大学のレベルは確かに低いものが多い。マニラの中心部リサール公園の周囲には沢山の大学があるが、地方を旅行すると教会のたてた小さな大学などが沢山ある。筆者の滞在地に近く、訪問したアダムソン大学 (Adamson University) はカソリック系の私立大学であり、各種の大学院のほか、法律、建築、薬学、一般教養 (Liberal Arts & Sciences, 経済、文学、政治、化学、数学などの学科を一緒にした学部)、教育、商業、工学などの各学部からなる総合大学であり、学生数は約2万人、授業料は年間1,200ペソ (約3.6万円) と安い。しかしその教育のレベルは必ずしも高くはなく、化学の実験は体育館のように広い教室で行なわれており、また設備の不足するために二部教育も行なわれている。フィリピン大学 (University of the Philippines) のようなエリート校よりもこのような大学が平均的な大学であろう。

フィリピンの大学卒業生は手を汚すことをとくに嫌うわけではない。従って大卒はむしろ企業から歓迎されている。本社の人員の大部分は大学卒で占められており、事務的な仕事ならなんでもやる。工場の現場でもやや頭脳的な品質管理や機械の操作などもやっており、実際に工場を見学してもそのような人が多くおり、大学教育は産業の進歩に大きく貢献している。

フィリピン人の約83%はカソリックであるが、カソリックの宗教は、経済に対して促進

的であろうか、それとも反対であろうか。もしマクス・ウェーバーの言うように修道院への逃避が理想であるとすれば、それはプロテスタントと異なり、仕事に対して否定的であろう。しかし筆者が聞いた限りでは、よきカソリック信者は、よき勤労者であるということであった。会社もRFM社 (食品会社) のように教会を会社のなかに設置し、またごん悔する場所を提供し、信仰に便宜を与え、また奨励しているようであった。

人々の価値観は勤労に対してどうであろうか。同じカソリックでも社会の価値によって勤労への見方が異なるであろう。スペインからラテン的な影響を受け、また寒くないこともあって怠惰であるとの説もある。しかし貧困からの脱出を人々は欲しており、勤労への意欲は低くはない。少なくとも農業や建設労働のように暑さに晒される場合を除き、工場内で遮蔽し、また松下電器のプレジジョンエレクトロニクスのように冷房を施した工場内では人々は勤勉に働いていた。

会社への忠誠心も日本人のように高くはないが、失業が多いので、簡単にやめることはできない。しかし他によい機会があれば転職をする。また5時の勤務時間が過ぎるとすぐ帰る。

人々が貯蓄をしないのは、生活水準が低くて、その余裕がないからであろう。貯蓄率は5%以下であり、従って資本は不足している。このために利子率は15%から20%と高い。

会社への忠誠心は低くはないが、日本人よりも個人主義的である。組織内での互いの協力は日本人に比べればよくないし、むしろ互いに競争的である。この価値観は、キリスト教の考え方や、スペイン、アメリカ人の考え方などに影響されているためであろうか。

家族の結びつきは強い (Holsteiner, 1977)。一家に大家族が住むわけではないが、互いに助け合い、日曜日には親類が集ることが多い。従って親類の者を会社のなかに入れよう

とする動きは強い。会社を支配する経営者は、同族を経営者とするから、それが同族支配の財閥となる。また一般従業員も同族を会社に入れようとするから、会社によってはそれによる同族主義（nepotism）を人為的に制限しようとしている企業もある。

人々は金持と貧乏人とに二極分化しており最上層の5%の家族が所得の24%を、それを含めた上層の20%の人が所得の54%を取り、最下層の20%の人は僅かに4%しかとっていない（Holsteiner, 1977）。しかしこのような傾向は次第に改善されつつあると言う。一つは農地開放によって。他の一つは前にのべた教育の普及によって。マニラ市の貧困地区を歩くと少しく絶望的になるが、しかしこのような貧困を解消するのは経済成長であり、またそれを助ける多国籍企業の活動であろう。

経済は自由経済体制をとっており、国営企業は少ない。代りに主たる財閥がスペイン系4、中国系4、民族系10であり、これらが主要な産業を支配している。これらは戦前には鉱業、砂糖などの一次産業と、海運、金融などの三次産業を支配していたが、戦後には二次産業への投資をしている。財閥とは家族が支配している企業集団と定義しえよう。例えばソリアノ財閥は、スペイン人系の財閥であり、その傘下に、銅鉱山（Atlas）、肥料、木材、砂糖、繊維、製紙、金融、製罐、ビール、保険、出版、観光とあらゆる主要産業に多角化している。これらのうち、例えば銅鉱山（Atlas）やビール（San Miguel）は国内第一の会社である。これらの財閥は多くの場合に持株会社をもち、株式所有と、経営者の派遣を通じてグループの会社を支配している。

これらの財閥は政治とも深い関係があり、一族からロハス等の大統領や閣僚、また多くの上院・下院の議員を出している。また財閥からの献金が政治家の活動資金となっていることも事実である。

このような財閥の存在はフィリピンの企業

経営の近代化にとって、従って経済成長にとって促進的であろうか、それとも妨害的制止的であろうか。この問題についてフィリピン大学の大学院の学長ソリアノ氏との対話は印象的であった。それは日本もまた戦前には財閥が存在し、それが工業化の原動力であったではないか、との意見である。資本の蓄積の乏しい国、また経営の経験者の少ない国においては、財閥が資金を供給し、危険負担に耐え、また経営者を派遣して始めて大工場を建設し、近代的な大規模経営を行なうことができる。一個人が新たに企業を起し、それを大企業に育て上げることは稀ではないが、しかし非常に困難である。財閥の各企業が能率的に運営されるならば、財閥の存在は成長に対して制止的であるとは言えないのではないか。将来資本が豊かになり、株式が分散されるような条件が整えば、自由に私企業が設立されて競争を通じて財閥が解体されることが期待される。現在兼任の経営者の非常に多い財閥は、そのときには経営者と株式とを公開し、結局は財閥としての特色を失うであろう。

多国籍企業にとって関連産業の発達はまだ避けている。例えばマニラ市には電車はなく、すべて通勤は自動車に頼っているから、通勤時間には混雑し、通勤には驚くほど時間がかかる。電話は雨が降るとしばしば通じない。自動車や電気機器の重要な部品の生産者は乏しい。しかし反面、安い土地とすぐれた労働力が存在している。

経済体制は、やや強い経済統制の下での自由企業体制であるといえる。例えば価格の統制は行なわれており、砂糖の価格も統制されている。独占禁止法はないが、一産業一企業として一つの企業があれば他の企業の設立を許さず、大規模生産の利益の利益をあげるよう図られる。例えばビールを生産しているのは一社だけである。そしてこのような独占企業は独占の弊害を生まないように監視し統制されている。

国際環境として多国籍企業にとって重要であるのは、多国籍企業に対する政府の政策である。これは三つの法律によって代表されている。投資奨励法 (Investment Incentive Act) は、投資の奨励する分野と制限する分野とを規定している。(1) 先行分野 (pioneering enterprise) は、フィリピンでまだ生産されていない分野で、フィリピンの原料を完成品にするような企業で、このような領域では、外国企業は当初 100% の出資が許される。しかし 15 年間にそれを漸減することが要求されている。川崎製鉄の 100% 出資子会社たる Philippine Sinter Corporation はこれに相当する。(2) 優先分野 (preferred enterprise) は、大量に輸入されている製品の国内生産をしたり、輸出されている製品の加工度を高め、その価値を増加するものであり、外国企業は、40% の株式を保有することが許される。上記の二つの領域における投資には、投資の元本の送金、利益や利子の送金、財産収用の禁止、キャピタルゲインの免税、輸入設備の免税、加速償却などの優遇がある。これらの優遇はそれほど大きいものではないかも知れない。しかし上記の二つの分野に属することによる労働者への心理的影響、また規定にない保護的な措置の効果は大きいであろう。例えば帝人の関係会社でテトロンを生産するフィルシン (Philsyn Philippines Synthetic Corporation) が、台湾からの安い輸入製品の氾濫によってその経営が危機に陥ったとき、輸入を禁止して、市場価格の維持を図ったのである。

上記以外の分野は一般分野であり、外国の子会社が許可されても出資比率は 30% でしかない。しかし商社については、その貿易への貢献が期待されるのであろうか、100% 出資が認められている。

輸出奨励法は、輸出の多い企業に対して、上述の優先分野と先行分野に似たような恩恵が与えられる。

この法律にもとづいて、パターン地区に、

輸出加工区 (いわゆるフリー・ゾーン) が設けられている。ここでは輸出 100% に近い企業を誘致するために設けられたもので、出資比率は 100% まで認められ、輸入も輸出も無税、輸入についての優先的外貨の割当、所得税についての優遇などがある。現在 30 社が操業中であるが将来は 100 社以上、雇用 5,400 人、輸出 20 億ペソ (約 600 億円) が期待されている。

多国籍企業の投資活動の具体的な規制は、投資委員会 (Boord of Investment) によって行なわれる。投資委員会は、フィリピンの商業会議所、工業会議所など事業者団体の代表者を主体とするもので、外国系企業の認可の条件がその通り実行されているか否かを監視する。事業活動のためには、外貨の割当が必要であるから、投資委員会の判断は極めて重要である。

以上、多国籍企業に対する国際環境としては、一般的に言ってその活動を歓迎している。そして望ましい外部効果としては、(i) 雇用の拡大、(ii) 輸出の促進、(iii) 地域開発、(iv) 国内需要の緩和、ということになる。多国籍企業の活動がこの目的に合するならば歓迎される (日本労働協会、1975)。

III 純フィリピン企業の特長

日本の多国籍企業の適応条件を知る前に、純フィリピン企業の経営の特長を知ることは有益である。ここでは銅鉱山の経営をするアトラス社 (Atlas Consolidated Mining & Development Corporation) のケースを先ずあげる。

この会社はフィリピン第一の財閥たるソリアノ・グループに属している。ソリアノ・グループの企業群は上の通りである (輸銀情報、1973)。

このなかでは、Atlas, Paper Industries, San Miguel (ビール) などがフィリピンでの

アジアにおける日本の多国籍企業（河野）

ソリアノグループの企業

(100万ペソ, 1969年)

企 業 名	業 種	売上高	備 考
A. Soriano Corp.	持株会社	51	
Atlas Consolidated Mining and Development Corp.	鉱 業	256	従業員数 6,872人
Atlas Fertilizer Corp.	肥 料	22	従業員数 501人
Bislig Bay Lumber Co.	木 材	59	
Central Azucarera de Don Pedro	砂 糖	17	
Commonwealth Insurance Co.	保 険	1	
Herald Publications Inc.	出 版	6	
Industrial Textile Mfg Co of the Philippines	織 維	17	従業員数 904人
Nutritional Products	食 品	37	
Paper Industries Corp of the Philippines	製 紙	200	従業員数 7,090人
Phelps Dodge Philippines, Inc.	金 属	30	
Radio Mindanao Network Inc.	放 送	3	
Ramil Textiles Inc.	織 維	9	
Rheem of the Philippines Inc.	不 詳	1	
The San Miguel Corp.	醸 造	561	従業員数 15,972人
States Travel Services, Inc.	観 光	0.3	

上記の在比企業のほか

- 米 国 (Soriamont Development Co., Anzor Corp)
- スペイン (Anzor, S. A, Explotaciones Minerales de Navarra A. A, San Miguel Fabricas de Cerveza, Minerales de Cobre de Cordoba, A. A.)
- 日 本 (Soriamont Development Co. Ltd)
- 香 港 (Hongkong Breweries Ltd, Neptunes Corp, Sabah Fishing and Industrial Co, Ltd)
- イギリス (Anzor Corp)
- フランス (Anzor Corp, Cental Azucarera don Pedro, Pacific Warehouse)

等各地に関連会社を有している。

巨大企業である。

このグループはソリアノ会社(Soriano Corp.)と称する持株会社によって支配されている。この会社の資産の大部分は、支配下の会社の株式と、金鉱などの先行投資とである、ソリアノ社の取締役は、会長のホセ・ソリアノをはじめとして、すべて子会社の社長などの役員から占められ、外部重役はいない。つまりフィリピンの場合には、所有と経営が分離していないので、外部重役がないのである。経営者(officer)には一族以外の方がはるかに多い。しかし会長や社長は一族で占め

ている。

持株会社の収入の最も多くのもは、経営指導料(management fee)とコミッション(commissions)とである。これは、経営協定にもとづいて法律上の相談、税務、技術借入金の保証、政府関係の処理などのサービスに対する対価である。このような指導料とコミッションとは投資に対する配当収入よりもずっと多いのである。この持株会社は、鉱山などのエンジニアリング業務をも行なっている。

財閥の本社の支配と子会社との支配は経営者の派遣と株式保有とによるのであるが、株

式のすべてを財閥会社が持っているわけではない。財閥の支配会社たる持株会社でさえも、家族が持っているのは60%であり、他は公開している。また子会社のアトラス社の株式は40%、サンミゲル社（ビール）の株式は20%を持っているにすぎず、他は公開している。従って財務諸表も公開している。この場合には少数支配ということになるから、経営者の相互重複が支配の重要な手段になる。

アトラス社は銅の採掘ではフィリピン第一の企業であり、セブ島のトレドに巨大な鉱山をもっている売上高13億ペソ（約400億円、1977年）の企業である。利益は銅の値下りのため、この年には低かった。その輸出先は主として日本の三菱金属である。取締役は、殆ど皆内部の者であり、経営者を兼ねている者が大部分である。会長と社長はソリアノ一族が占めている。この経営者は、ソリアノ・グループの他の取締役や経営者を兼任しており、一人で5社ぐらいの経営者を兼ねている。このように、フィリピンの財閥の経営者は、多くの会社の経営者を兼任している。ここに問題がある。どうして経営者が五つもの会社の指導者を兼ねてすぐれた意思決定と指導とをすることができようか。しかもこの経営者は、部門の長（時に staff と呼ばれる）をも兼ねるから、フルタイムの経営者は、中位以下の部門の長に限られることになる。このことは同じソリアノ・グループに属するペーパー・インダストリーズ（Paper Industries Corporation of the Philippines, 売上高8億ペソ）の場合にも同様であるし、また他のモンテノーラ財閥のリパブリック・セメント（Republic Cement）の場合にも同様である。

フィリピンの経営者は皆アメリカやヨーロッパで教育をうけているといわれるが、必ずしもそうではない。むしろ大部分はフィリピンの大学の卒業だけである。しかし人種的にヨーロッパ人の血の入っている者が多く、英語が巧みであることも手伝って、トップとの

インタビューは、アメリカの企業のトップとのインタビューのような感覚をもたせる。

目標としては利益が重要である。それは、筆者の得た会社の資料によると、目標の第一にあげられており、また株主報告書の最初にも書かれている。利益が重要である第一の理由は財閥支配であることであろう。第二の理由として資金調達の困難さがあげられよう。フィリピンでは資本が欠乏しており、利子率は15~20%に達するから、内部留保によって財閥の資金源を蓄積することは非常に重要である。

企業の戦略としては、財閥全体としては多角化を行なっており、それは日本の戦前の財閥のように驚くほど多角化を行なっている。しかし個別企業は、その持株会社の戦略に従って専門化しており、アトラスは銅鉱山、ペーパー・インダストリーズは製紙と木材とに専門化している。しかし後者は木材関連で木材加工品に多角化するべく研究中のようである。

買収戦略もしばしば用いる。サンミゲル社は、他のビール会社を買収して現在のような独占企業となった。またペーパー・インダストリーズ社はルスタン社を従業員と共に買収した上で、その一部を同じ集団のサンミゲル社に売り渡している。これは紙器の重複生産を避けるためである。

技術の導入は主としてアメリカからのものようである。アトラス社はもともとアメリカ系の企業であったから、また今でもアメリカからの出資があるから、アメリカの技術が導入されている。またペーパー・インダストリーズの場合には、アメリカのインターナショナル・ペーパーから技術を導入しているということであった。またアラネタ財閥に属するリパブリック・フルアー（RFC, 製粉から、罐詰、食品に多角化）社の場合には、スイフトから技術を導入している。

フィリピンの場合には、大学教育が普及していることもあって、単なる技術の導入だけ

で自国の産業を育成することができる。しかし自動車や化学工業や製鉄業のような高技術の領域になると、多国籍企業の進出が必要になるだろう。

資源のうち、資金の獲得はフィリピンでは戦略的 중요さをもっている。しかし多数の財閥系企業の財務諸表を調べてみると、半分以上が負債であり、しかもそれは外国の銀行、外国の買手の貸付などによるものが大部分であり、ドル立てであることがわかる。これは国内の資金が不足し、かつ金利も非常に高いために、外国の銀行などからの借入れの方が資金コストが低いからであろう。ペソに対してドルの価格が上がったときには、為替変動のリスクを負はねばならないが、年間に10%ペソが減価しても国内の金利よりも安いことになる。

資源の第二は人材であるが、大学卒業者の多いことはすでにのべた通りであり、それを積極的に採用し、従業員の約10%は大学卒業者である。

組織と人事

組織と人事及びリーダーシップは、多国籍企業の子会社と共通の形が多い。何故ならば多国籍企業といえども組織や人事については非常に高い程度で、現地の社会の特性に従うことが必要であるからである。

組織と人事とは、単純化して言えば、アメリカ型に近いと言える。

組織内における人々の行動は個人主義的であり、互いに競争的である。これはキリスト教の影響とスペイン以来の西欧的な物の考え方によるところが大きいであろう。日本と比べるならば、むしろ日本の集団主義が他の国と違っていると言うべきであるかも知れない。

フィリピン人は家族集団への帰属意識は強く、従って家族を企業のなかに引き入れようとする。財閥のトップは家族によって構成されているが、ミドル以下においても家族を引き入れようとする。そこで企業としてはミド

ル以下では同族主義（nepotism）の起らないように注意しなければならない。

組織への忠誠心は日本人ほど高くはないので、5時になるとすぐ家に帰る。しかし転職は自由にはしない。低い階層では、失業者が多いので退職は失業を意味する。トップの階層は責任をもたされているので転職をしない。中層の技能をもつ者はしばしば他社から引き抜かれ、また中東に行く。他社の給与は時には2倍になることもあるという。それでも技術をもつ既製の中堅職を引き抜くことは有利であると言う。何故ならば教育の費用がかからないからである。

人々は能力による昇進を求めるから、会社もまた能力による昇進を行なう。ある企業では、昇進は年功と能力と両方を考慮するが、能力の方に重点があるという。従って部下の能力のある者が自分よりも上の階層に、時には自分の直接の上司になることもある。このようなことを防ぐために、部下によく教えない、仲間にも十分に情報を伝達しない、ということが起る。能力によって互いに競争的な社会では、互いのコミュニケーションは悪くなり、また仕事の自己調整も充分に行なわれない。

従って相互の調整は上長が行なうことが必要になり、集権的な組織になり勝ちである。

日本のように互いに協力的、補完的ではないので、仕事を明確にする必要がある。職務の明細書（job description）は明らかに作られる必要がある。しかし反面、規則を作成するためには手数と費用がかかり、とくに中規模以下の企業ではそのための能力もない。従って仕事を明確にする必要はあるが、書かれた規則として常に持っているわけではない。

賃金は職務給であって、日本のように学歴別の年功給や総合決定給ではない。カンパニ砂糖の場合には、仕事ごとに賃率がきめられ（job rate）、賃金の上下の幅は中央値からプラスとマイナスで約15%である。RFM社

の場合には七つの職務の等級があり、上下の幅は50から80へといったようにやはり中央の値からプラス・マイナス15%でいどである。またリパブリック・セメント社の場合には、一般従業員は五つの職級、監督者は三つの職級をもち、例えば、月500ペソから700ペソまで昇給しうる。

賞与はクリスマスの時に約1カ月分を支払う。企業によっては、それにプラスして、利益配分を行なうところもある。RFM社の場合には、利益の10%を支払う。この部分は利益に応じて増減する。なお賞与1カ月分の支払は法令によって強制されているようである(Presidential decree 851, RFMの文書による)。

一時解雇(lay-off)は多くの企業が行なう。そのために先任権の考え方がある。しかし先任権の制度は労働協約にきめられているものではなく、会社側のルールとしてきめられているものようである。要するに、ペーパー・インダストリーズ社の副社長の表現によれば日本のような終身雇用と、アメリカ式の容易な一時解雇との中間位の考え方であるという。

労働組合は、全国組織もあるが、むしろ企業別の組合であることの方が多い。リパブリック・セメント社は一つの企業別組合、RFMは企業内に七つの労働組合、カンルバン砂糖は企業に一つの労働組合である。全国組織もあるようであるが、企業別が多い。この労働組合も、以前には戦闘的であったが現在は戒厳令の下でストライキはできない。

フィリピンで訪問した純フィリピン会社は、
Atlas Consolidated Mining & Development
Corporation
Canlubang Sugar Estate and Mill Co.
Paper Industries Corporation of the
Philippines
RFM (Republic Fluor Mills Corporation)
Republic Cement Corporation
の5社であった

IV 多国籍企業の成功の定義

以上のような環境の下で、日本の企業は多国籍企業の経営を行なうわけであるが、多国籍企業の成功とはどのようなことであろうか。成功の尺度は、企業の側からの尺度と、現地の社会の側からの尺度とありうる。

企業の側からの成功の尺度は、(i) 利益をうること又は原価の低いこと、(ii) 市場占有率の高いこと、(iii) 売上高の成長、の三つによって測られる。さらにそれが可能な前提として、(iv) 現地の提携の相手が満足し、また日本の現地の経営者と日本人の出向者との双方が満足していることが、長期的にみて、前記の目的達成のための成功条件となる。このことは、現地の経営者の言葉によれば、「とるべきものはとり、言うべきことは言えること」ということになる。そしてお互いに満足しうるためには、互いに貢献に応じた支配力をもつことが必要である。支配力は出資だけでなく、継続的な知識の流入によって発生し、それは経営技術の優越性によって得られる。

さらに (v) 現地の社会の期待への適合、が外国での企業経営の成功の条件として重要であることは言うまでもない。

現地の社会からみても成功の尺度は、前述の企業にとっての成功の尺度のうち、現地の社会の期待への適合と同じ内容となる。それは、(i) 経済成長への貢献、がまず第一にあげられる。その具体的な内容はフィリピンの投資奨励法にのべているように、雇用の拡大、輸出の促進、地域開発、国内需要の緩和の5項目となる。さらに経済成長の原動力となるものとして、(ii) 技術の移転。それは当該企業における技術の移転、従業員の教育などだけでなく、他へも伝播することが期待される。それは製品の市場への流通による製品自体を通じての伝播、部品や原材料の納入者への教育、見学、退職者の他企業への移動、などを

通じて可能になる。(v) 社会の近代化、多国籍企業の従業員への訓練を通じて社会の価値と人々の行動を変える。例えば能力による昇進を通じて能力主義社会をつくり、また勤勉や責任感、正直などの道徳を養成する。このような社会の近代化は、果して人々の幸福を増すものであるのか、また幸福とは何か、という基本的な問題にふれる。この点については筆者はミュルダールの説に、むしろ賛成したい。ミュルダールは、アジアの貧困は悪であり、それを救うためには宗教改革をささるべきであるとする。そして宗教改革は西欧ではすでになされてきたのであり、宗教は不可侵であるとの考え方に挑戦する（K. G. Myrdal, 1968, 山岡喜久男編著, 1976）。

上記のうち、輸出代替型の企業進出については、利益と占有率が重要であり、必ずしも原価の低いことは重要ではない。例えば比国産のコロナの販売価格は日本産のそれよりも約50%も高いのであるが、その国産化政策に沿っているのであり、占有率は最大であり、現地のデルタ・モーター社は利益を得ているのであって、成功と言える（しかし現地では相対的に他社よりも原価の低いことが必要であることは言うまでもない）。

反対に生産センター型の場合には、原価が自国産又は他の国での生産よりも低く、世界的競争力をもっていることが必要である。川崎製鉄の鉄鉱石の処理のためのシニター生産会社は、その原価が低く、鉄鉱石の混合に便利な地点に位置していることが必要である。

ここで利益をどの企業の立場に立って測定するかが問題となる。それには次の三つがある。(i) 子会社の総資本利益率、(ii) 親企業の追加投資に対する利益率、(v) 連結ベースで追加投資に対する利益率。(i)と(ii)とは、部品などの移転価格の設定如何によっては全く対立することがありうる。また投資が40%以下の場合には連結をしないので、フィリピンへの投資の場合には、(v) を計算することはあ

りえない。結局は(i)と(ii)との両方から見てもゆく必要がある。移転価格は母国も進出先国も税務当局が監視をしており、コスト・プラスで設定されるので、この測定尺度がそれほどゆがめられているとは考えられない。

では筆者の訪問調査した5社の関係会社の業績はどうか。第2表にみるように、1年間でみる限り大体において成功していると見ることが出来る。利益について問題があるPSCの場合には、まだ操業を開始して1年であり、また、円の価格上昇によって親会社よりの債務のペソ評価額が大きく上昇し、それを繰越損失としつつ償却した金額が大きいからである。またデルタ・モーターの利益が低いのは、市場での競争が激しいからであり、一部の者が批判するように、トヨタの本社の提供する部品価格が高すぎてトヨタが儲けすぎているからではない。

このような利益を得るための前提となる原価は日本に比してどうであろうか。プレジジョン・エレクトロニクス（松下）の場合には、日本よりも10%ていど高いその理由は、部分品が高いことである。日本からの輸入品の場合には、輸送費と関税とがかかる。最近の円高による部分品価格の上昇は、日本との比較においては中立的であるから、これは理由にはならないであろう。現地生産の部分品が高く、品質的にも低い。この理由の一つは部分品の原料の鉄板、鉄鋼を日本から輸入しているからである。第二には生産ロットが小さいことであり、白黒テレビなどはこの1カ月の生産高は日本の3日分でしかない。以上の理由から、安い労働力を利用してもお日本より10%ていど高くなる。

日立の場合には、原価は日本とあまり変わらないということであった。

フィルシン（帝人）の場合にも、日本に輸出はできないということは日本よりもやや高いことになる。原料は米国より輸入し、日本の帝人からは輸入していないのであり、その

第2表 日本の関係会社の財務的業績 (1977年)

会社名 (及び親会社)	製品	売上高 (百万ペソ)	市場占有率	利益 (利子、 税前、売上利 益率)	人員	日本側出資比率
1. Precision Electronics Corp. (松下電器)	家庭電気機 具	約 300	約 36%	14.8%	1,142人	40%
2. Philippine Sinter Corp. (川崎製鉄)	鉄鉱石中間 処理	215	(全量日本へ)	欠損	750人	100%
3. Filipinas Synthetic Fiber Corp. (帝人)	ポリエステル 繊維	328	約 80%	10%	1,211人	(トーマン 5%) 34%
4. Hitachi Union (日立製作所)	家庭電気機 具	120	(?)	8.2%	820人	40%
5. Delta Motor Corp. (トヨタ)	主にコロナ	約 1,500	42%	非常に低い	約 3,000人	0

点では競争力はあるはずであるが、設備産業であるために、安い労働力を利用して日本と競争力がないのであろう。

デルタ・モーター社(トヨタ)の場合には、日本では約3万ペソで買えるコロナが5万ペソで売られており、約50%も高い。この理由は、現地製の部品の価格が高く、時には3倍にもなること、エンジンの自製を強いられておりそのロットの小さいこと、また自動車の生産ロット(2500台/月)が小さいことなどである。

原価の高いことはフィリピンにとって不利である。しかし自動車など原価が高くと、輸入を減少し、国内の雇用を高めれば、短期的には比国にとって有利であろう。また長期的にも技術が移植されれば比国に有利であると考えられる。

次に親会社にとって、売上高と利益への貢献はどうか。この点についてフィリピンの5社について数字ではなく、項目のみをあげれば次のようである。

プレジジョン(松下)の場合には、部品輸出は売上高の増加となる。配当の受取りと、特許へのロイヤルティーの受取りとは利益への貢献になる。さらに蓄電池は生産センターであるが、それを安く輸入することができれば、利益へ貢献する。

PSC(川鉄)の場合には、中間処理した原料を安く手に入れるほかに、機械輸出、技

術指導料が利益に貢献する。配当はまだ受け取っていない。

フィルシン(帝人)の場合には、配当と、ロイヤルティーと、機械の輸出が利益への貢献になる。原料の輸出は競争力がなく行っていない。子会社といえども、原料は安いアメリカから購入している。建設時には、機械の輸出が売上高に貢献する。

日立ユニオン(日立)の場合には、部品の輸出、配当、ロイヤルティーなどが売上、利益に貢献する。しかし日立の場合にはまだ売上規模も小さくなく、むしろ日立の名前を浸透させて、将来コンピューターなどを売る場合に有利な状況をつくることにある。

デルタ・モーター社の場合には、部品の輸出、配当、ロイヤルティーの受取りが親会社への貢献になるが、GMやフォードに伍して世界市場の支配力をつける、少なくとも売上規模において遜色のない状態とすることもその効果である。

次に現地社会への貢献は何か。

雇用の増大効果は、第2表の従業員数によって測りうる。フィリピンの失業率が高いので、雇用者はそのまま雇用の増大とみうるであろう。

輸入の節約効果は、5社の付加価値額によって測定しうる。PSC(川鉄)は輸入と輸出の実数だけ輸出増大効果をもたらしている。

地域開発の効果は、5社のうちPSC(川

鉄)にのみ見ることができる。PSCはミンダナオ島にあり、他の4社の工場はマニラ付近にあるからである。

国内需要の緩和という効果は、売上高によって測定しうるであろう。

技術の移転は現地社会に与える効果の第二のグループのものである。この効果については、後に研究する。

資本主義社会における企業が社会に与える近代化効果は、サットンらが研究している。社会の近代化の効果は勤勉、責任感、能力主義、公正なる社会関係であり、これと対立する状態は、怠惰、不正や無責任、家族による縁故主義、搾取や利益の付与による政治的操作などである。後者の矯正の効果がどの程度あるかの測定は容易ではない。本論では、この問題は取り扱わない。

V 成功の条件

以上のような成功の尺度からみて測定される業績をあげるための条件は何か。ここではほぼ成功していると見られる社の分析をあとにして、失敗したケースをいくつかあげてみる。

永大産業が参加している合板会社と安宅産業の子会社マリベレス社（縫裁業）とは失敗した。これらは、技術の優越性がなく、また本社が倒産したからである。蝶理はレジャー産業（Philippine Century Resorts, Inc.）に投資したが、知識の優位性もなく、また本社が傾いたために、日商岩井にその支配権を譲った。

また蝶理はポリエステル生産のためにレーク・ビュー社に投資したが、この会社はフィルシン（帝人）に比して成功をしていない。これは蝶理に生産技術がなく、同社はエンジニアリング会社に頼って工場を建設した。しかしその設備は建設費は安かったが最善のものではなかった。

三洋電機は扇風機をつくる会社をもってい

たが、その品質を日本式に限った。つまり4枚羽根でプラスチック製のものを売ったが、フィリピンではむしろ3枚羽根で金属製の強い風と音声を伴ったものの方がよいといわれる。

富士重工は農機具ロビンをつくる会社を建設したが、提携する相手が悪く、その販売店が倒産した。その後、相手を変えたが過去の失敗をとりかえすことはできなかった。

反対にダイキンは空調機器を生産するためにデルタ・モーター社と組みそれが大きな成功の要因となっている。

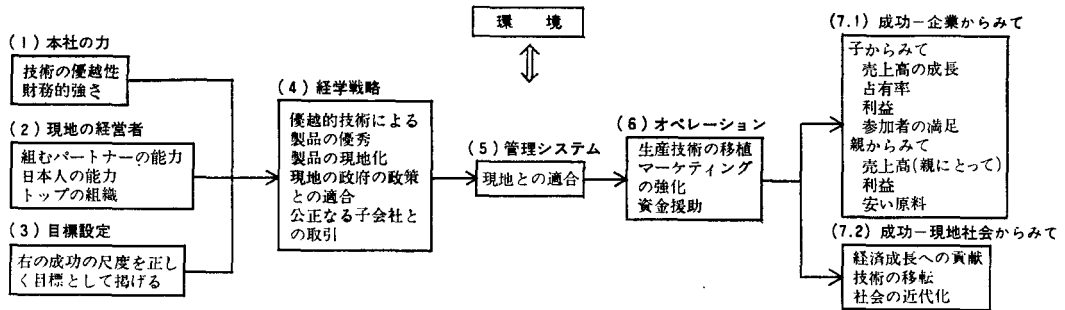
日産自動車は比国が自動車生産会社を7社の乱立から2社乃至4社に減少する政策決定の過程で（最終的には5社になった）脱落した。それは、国産品使用効果、産業拡大効果、技術移転効果、ASEAN貢献度という五つの項目による評価で下位の評価点をうけたからである。日産の提携相手のユニバーサル社は悪くなかったのであるが、トヨタなどと比べてエンジンなどの重要な部品の国産化の計画も実績もないことが最も重要な分岐点となった。これは現地の社会の要求に適合しない戦略の誤りにあったといえる（もっとも5社の選択には、多分に政治的な動きがあったとの説もある）。

以上のような失敗の実例を見、かつ以下に分析する成功の実例から、成功の要因は第3表のように整理することができる。以下には、第3表の六つの要因について成功した5社について分析をする。以下の分析は、成功の要因というよりも、成功した企業がとりつつある政策の分析、といった方がよいかも知れない。

VI 親企業の経営技術の優越性と支配力

多国籍企業が成功するためには、その中心となる親企業が世界的に優越的な生産技術と

第3表 多国籍企業の関係会社の成功の諸要因



経営管理の技術をもっていることが必要である。

筆者の訪問した松下電器、日立、川崎製鉄、帝人、トヨタなどについては、それぞれの領域において第一級の経営技術をもっている。このような経営技術は随時移転されて、一方においてその製品の競争力をつけ、子会社の成功の要因となり、また内部関係においては支配力の要因となっている。

例えば帝人の場合には、そのテトロンの設備の設計とそのオペレーションについて優位性をもっており、それにもとづいて圧倒的な占有率と高い利益とを得ているが、競争相手のレーク・ビュー社は、その設備はエンジニアリング会社に依存したものであり、長い経験による技術の優位性をもっていないために競争力も低く利益も低い。

またトヨタはフィリピンにおいては後発であるが、先発のGMフォードに比べても小型車については強い技術力をもっており、そのコロナは次第に売上をのばして現在では占有率は約40%で第一位である。

技術の優越性は製品の設計、設備の設計のほかに供給する部品の優秀性にもあるという。多国籍企業の関係会社は、鍵になる部分品は日本からの供給に頼っている。例えば冷蔵庫のコンプレッサー、ラジオのチューナーなどは日本から輸入する。また自動車などは、エンジンは現地化を要求されて現地生産をしているが、トランスミッション、アクセル部分

など駆動システムの重要部分については日本から輸出している。このようなすぐれた部品の供給も、技術の優位性の一形態である。

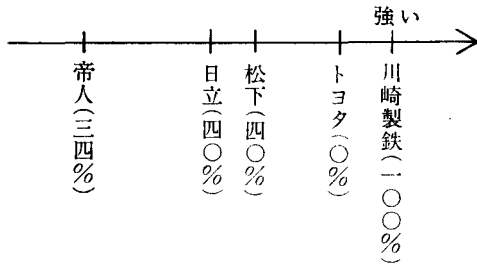
多国籍企業経営の本質は技術の移転であって、資本の移転ではないといわれる。しかしフィリピンのように資本の不足する国においては、親企業の出資や資金の貸付、債務の保証なども関係会社の力を強め、また親企業の支配力の要因にもなっている。たとえばトヨタ社はデルタ・モーターに対し出資はゼロであるが、資金の40%はトヨタから来ている。それは直接の貸付金、部品の売掛金という形をとっている。金利が15%から20%という国では、安い金利の資金をうるものが競争力の要因になる。

以上の二つの要因は、競争力の武器でもあるし、また親企業が関係会社を支配する要因でもある。そして支配力のうち法的支配力は出資であるが、出資の割合は必ずしも最も重要な支配の手段ではない。筆者の訪問した会社を支配力の強さから順位をつけると第4表のようによる。

帝人の支配力が相対的に弱いのは、設備産業であって、技術の移転は建設時に大量にかつ一時的に行なわれるが、その後の移転が少ないからである。

トヨタの出資は零であるが支配力は極めて強い。日本からはコンサルタントとして5人しか派遣されていないが、それぞれ要職についている。日本人の3人の幹部は、トップマ

第4表 親企業との関係会社への支配力の強さ
(カッコ内は出資の割合)



ネジメンツの委員会 (14人の management committee) に出席する。その年度計画は日本に出されてトヨタの計画に統合されるし、またトヨタの長期計画にはデルタの計画を含む。筆者が訪問した時にも他の部長とともに面接し、また社長のシルベリオ氏と面接する機会をつくってくれた。このようにトヨタの支配力の強いのは、技術の移転が常に行なわれており、例えば自動車の設計、部分品の設計も常に日本から供給されるからである。トヨタからの継続的な技術の移転なくしては、デルタの競争力は存在しない。

支配力は一般的には不等価交換、即ち与える量の大きさによって起るのであり、それは技術の継続的な移転によって起る。出資よりもむしろその方が重要である。

しかし出資による支配も不要ではない。親と子、また親と子の現地の支配者との間に利害の対立が起りうる。その場合に、親企業はその移転した知識による成果を受けとることを確保するために法的な支配力を持ちたいと考える。そのために出資や経営者の派遣が必要になるのである (Robinson, 1973)。

経営技術の移転という場合に、親企業のもつ最高の経営技術を子会社にすべて伝えるか否かという問題がある。親企業はすべての最新技術を教えるわけではない。これに対して現地人の経営者は不満をもつ。これは利害対立の一例である。

Ⅶ トップマネジメント

トップマネジメントとして、共に事業を支配し経営する比国人の相手を如何に選択するかが問題となる。訪問した5社のパートナーとその出資の割合は次のようである。

松下……Rozario (47%)

日立……Ty (60%)

川鉄……ない

帝人……Lim (2~3%), Concio(僅か)

トヨタ……Silverio (100%)

このような提携の相手の特色は、財閥系のパートナーは一人もいないことである。シルベリオは財閥の一人に算えられるが、これはトヨタとの提携によって、あとから財閥になったのである。財閥系の経営者は兼任が多く、本格的に一つの企業の業務に没頭できないので、それ以外からパートナーを選んだ方がよいであろう。

二人は中国系であるが、そのために問題を生じたということはない。帝人の場合には、むしろ他の一人が实际的なリーダーとなっている。また帝人の場合には、株式は分散されており、出資のパートナーではなく、単に現地の経営者の選任といってもよいかも知れない。

パートナーの多くは中層や下層から身を起した人達である。松下の相手のロザリオ氏は、ラジオの組立をやっており、松下から部分品を購入していた。しかしその会社は過当競争と密輸入とのために赤字に苦しんで松下との提携を希望した。当時は120人の町工場にすぎなかった。松下と提携し、その技術によって今日では3億ペソの大企業にまで成長した。

日立の相手のタイ氏も最初は石けんやスポンを生産し、また味之素を輸入して販売していたが、その後扇風機をつくって成功し、日立の製品を輸入していた。後に日立との提携を申し入れた。現在日立のトップは日本から

行っているO氏とタイ氏の息と二人でありこの二人が相談して大部分の方針を決定してしまう。

またトヨタの相手のデルタ・モーターのシルベリオ氏も、貧農の子に生まれ、繊維の再生などによって富をつくりながら夜間の大学に行って大学を卒業し、トヨタ車の輸入販売を行っていたが、1961年ごろ、まだトヨタの競争力がGMやFordに比して著しく劣るころトヨタ車生産の提携を申し入れた。トヨタ車の生産販売に成功して以来、クーラーの生産（ダイキンとの提携）、家庭電器の販売（シャープ、GMと提携）、ブルドーザの販売（小松）、航空サービス、鉱山、時計販売、金融などに多角化をしている。そのために財閥の一人に数えられている。

日本人は松下の場合には16人が派遣されている。そのうち3人は全般管理層を形成し、その3人のうち2人は各部の次長をかねて、残り13人は各部の次長として、現地人の長とペアを組んでいる。

取締役会はロザリオ一家の4人と外部の比国人1人と日本人3人と合計8人がその構成員となっている。全般管理層は、社長のロザリオ氏と副社長のK氏、それに3人の比国人の部門長の5人が毎週一回集って意思決定を行なう。副社長のK氏は毎日勤務するが、社長は3日に一度程度出社するだけである。

日本人がやや多く、比国人の部長とペアを組んでいる。ペアを組む2人は連帯責任を負って意思決定を行なうという。日本人は生産と経理に在るが、とくに工場の製造部門に多い。日本人の生産技術についての知識が不可欠なのであろうか。

日立の場合には、取締役会は3人の日本人5人の比国人によって形成され、そのうち日本人2人、比国人2人が常勤の経営者を兼ねている。

全般管理は日本人の副社長・工場長のO氏と、社長の子で営業担当副社長のタイ氏と2

人であり、この2人で決定している。日本人は副社長・工場長、経理部長、営業部長、技術指導を行なっている者の4人である。

川鉄の場合には、取締役会の9人のうち、6人は日本人（うち4人はフルタイムの内部の者）であり、比国人3人のうち2人は外部の人（工業団地の長、鉄鋼会社の社長）である。経営者（officer）7人のうち日本人は5人である。

また本社の部長、工場長、工場の部長などに日本人は全部で13人おり、その多くは技術者であり、部門の長は比国人とペアを組むことが多い。川鉄の場合には100%出資であり、生産センター型であるので日本人の多いことは必要であろう。しかし次第に比国人に任せの方針をとりつつある。

帝人の場合には、取締役会17人のうち、日本人は5人でしかない。経営者としては日本人は2人（副社長、経理部長）でしかない。トップは会長、社長、日本人たる副社長の3人で形成、この3人がインフォーマルに集って意思決定を行なっている。日本人は最初は40人ぐらいいたが現在は2人だけである。

以上を一般化すれば次のように言えるであろう。(i) 経営技術の移転が継続的であり、かつ量的に多いほど日本人が多い。(ii) 親企業の意思決定や業務執行と統合する必要が多いほど日本人が多い。前者は知識の伝達者としての日本人であり、後者は親会社を代表し、利益を守るための日本人である。

発展途上国での子会社の経営に対する批判として、現地人を昇進させないで、日本人だけで主要な地位を独占しているという批判があるが、このような実例もないし、またそのような方式では成功しない。現地の人の能力をも利用しなければ多国籍企業の経営は成功しない。とくに比国は韓国、台湾と共に教育水準が高いのでそうである。

Ⅷ 経営戦略と戦略的意思決定

経営戦略の優越性と現地の要求への適合とは多国籍企業の成功の要因である。その内容としては、

(イ) 親企業の技術の優越性による製品の優
秀さ

(ロ) 製品の現地への適合

(ハ) 現地政府の政策への適合

が重要である。これらのうち最初の項目についてはすでに研究した。

ここで原価が日本で生産する場合よりも高い、という場合があることについては既に分析した。その場合にも、現地での競争の他社よりも安い、又は製品のすぐれていることが前提になる。

製品の現地化は、例えば松下の場合には、白黒テレビ、テーブコード、ラジオなどが主力製品であり、日本ではすでにライフ・サイクル末期のものが、フィリピンでは成長製品である。トヨタ系のデルタ・モーター社ではコロナを生産しているが、コロナが比国のタクシー用としては適している。同国では道路の舗装が完全ではないので、足廻りの強い車に適している。

しかしフィルシン（帝人）のテトロンのような化学製品となると、とくに現地に適するものをつくることはできない。またPSC（川鉄）のような生産センター型の場合にも日本と同じ最善の製品をつくらねばならない。

製品計画を語った例として、三洋電機の扇風機の例をあげた。また富士通はコンピューターの生産拠点をもっているわけではないが、その輸入販売は成功していない。それはコンピューターのマーケットそのものが小さいからである。

現地政府の政策への適合としてはどのようなことを行なっているであろうか。その制約条件としては、出資の制限、部品の輸入の制

限、日本人従業員の数の制限など様々のものがあり、それらは結局雇用の増加、国際収支の改善、技術の伝播などの目的に合することが必要である。

自動車の生産については、部品の自給率を65%としなければならない。しかしこの自給率は、自国調達部品の価格÷完成車の原価であり、しかもこのときの部品の価格は修理用に販売される小売価格を用いることができる。従ってそれは100%をこえることもある。実質的には約20%の自給率である。

エンジンの自製を要求されているから、そのための設備をもち、月間500台を自製している。しかし2,500台の自動車生産との差の2,000台は輸入している。比国では、企業別に、GMやクライスラーはトランスミッションを、フォードはボディーを比国で自製することを要求されており、各社合わせると自動車全体の自製能力を持つことになる。

このような現地政府の意向に沿うことは存続の要件であり、それに十分に適合しない企業は脱落する。日産やルノーが脱落したのはその方針に十分に沿わなかったからである。

政府の意向に沿うということは、逆に政治家と密着し、政治家に利益を与えつつ自社に有利な環境をつくってゆく、という政治的環境の「操作」が存続の要件になると言えるであろうか。戒厳令以来、政治と経済と（主に財閥）との癒着は厳しく取り締まられていると言う。少なくとも議会の活動が停止されているから、沢山の議員に働きかけねばならない、という必要性は減少した。しかし多くの関係会社の経営者はマルコス大統領や政府の要人と親しいといわれる。ここで「親しい」とは不正な関係を意味しない。例えばある会社の日本人社長は政府の要人と電話で話しをするし、またデルタ・モーターのシルベリオ社長は大統領と親しいといわれる。そのことが直ちに政治家の操作を意味しないであろう。しかし少なくとも政府の統制の強い多国籍企

業の関係会社にとって、政治家と親しいことは大きな有利な条件となる。

一方、さらに低いレベルで、例えば税務署の検査官に金銭を与えるか、資金の借入に私的金銭を用いるか、という点については、残念ながらそのケースが多いようである。筆者自身も空港で検査を通過するとき、何ら不正がないにも拘らず金銭を要求された。

フィリピンでの多国籍企業の関係会社は、リスクへの対応をどのように行なっているか。多国籍企業経営自体は親会社にとって、地域の分散という、製品多角化と同様の投資分散効果がある。そのほかに関係会社自体のリスクへの対応を行なわねばならない。

インフレーションに対応して債権の価値を維持するためには、現地での借入金を増加することによって対応しうる。しかし外国系の会社は、なるべく現地国から借入れをしないように指導されており、また金利も非常に高いのでこのようなことを行なっていない。つまり弗や円で借入れを行なっている。

政治の変動に対してはどうか。デルタ・モーターでは前大統領の息で反対勢力となりうる人の息を社長秘書役としての部長として登用している。本人も優秀であるが、政治勢力の変動への対応という意味もあるかもしれない。

以上のようにリスクへの対応策は特別に講じられていないようである。親会社が技術力でも財務的にも強ければ関係会社も強くなりうると考えるためであろうか。また親会社にとっては、フィリピンへの投資は川崎製鉄を除いて相対的に小さいからリスクへの対応を特に考える必要性が少ない、ということであろうか。

ではかかる戦略の意思決定の過程を比国の関係会社ではどのように行なっているのであろうか。

松下電器の場合には戦略の決定の多くを松下本社で行なっている。41年当初の製品ラインの決定、例えばステレオとテレビにしぼる

こと、売掛金の回収期間を短くすること、販売店を6分の1にしぼること、市場を2市に限定すること、などは松下の高橋氏（海外担当）の決定によるものであった。松下の支配力は強く、現在でも基本戦略は松下本社と話し合いによって決定している。もし現地のパートナーの社長との意見の違いがあればよく話し合って解決をする。

松下電器の基本的な精神、例えば社会に奉仕すれば利益が得られる、といった松下精神は、工場現場の朝礼において強調されており、その朝礼での意見発表ということも行なわれている。また、値引きをしないこと、回収を早めること、その前提として品質管理システムによる品質の安定、アフターサービスの徹底、製品工場別の独立採算制の経理システム、なども松下本社のものを使っている。松下の経営方針は海外でも通用する、という考え方に立っているのである。

毎年の事業計画は比国において作成したものを英語と日本語で書いて、本社の海外事業部に出し、それは本社の経理本部と製品別の事業部に伝達される。一般的に方針は海外事業部が、生産技術については事業部が指導し、所属は海外事業部というマトリクス組織をとっている。

日立の場合には、その規模が松下の約半分ということもあり、また日立の意思決定のやり方とも関係し、現地会社の戦略的決定の権限は強い。例えば多角化の決定などの戦略は、日本人の副社長（で工場長）と、比国人で社長の息の営業担当副社長とで決定する。これは政府のガイドラインに沿ったものであることが必要である。それと日立の海外事業部をへて承認をうける。

フィルシン（帝人）の場合には、いっそう戦略決定の自律性が高く、設備投資による能力の拡大も現地会社で決定し、その承認を帝人の海外事業部をへて本社で決定する（繊維本部との直接のコミュニケーションは

ない）。

本社の指示はそれが多いと現地では困るという認識がされている。日本人の副社長が本社に行くのも、松下のように毎月ではなく、数カ月に1回である。しかし帝人の技術と、資金援助とはフィルシンの求めるものであり、戦略決定をすべて自立的に決定しているわけではなく、帝人と相談して決定する。

トヨタの場合には、出資は零であるが、技術による支配力は強く、戦略の決定はすべてトヨタとの相談による。例えば軍用車を除いて、新車の開発はしないという方針はトヨタによって定められている。その長期計画も年度計画もすべてトヨタ本社の長期計画に統合される。このようにデルタは独立の会社ではあるが、戦略はトヨタとの共同の決定による。

PSC（川鉄）の場合には、全く川鉄の目標にもとづきそのきめた戦略と計画とによっている。

以上のように戦略決定の自立性は、経営者の派遣と同様に、(i) 技術依存の度合い、(ii) 親会社の戦略や計画への統合の必要性、又は集権化の利益の大きさ、との二つによると言える。

ここで親会社と関係会社との利害対立を如何に解決しているか。利害対立には、重要な地位を日本人とするか比国人かという表面には出ないが潜在的にある対立と、円の切上げに伴う部品価格の値上げをどうするかというはっきりと表面に出してしまう問題とある。前者については調査はしなかったのであるが、そこには選定の法則性又は原則があるであろう。その法則性についてはすでにのべた。しかし具体的な人事については対立はありうる。どのポストをとるか、すぐれた人を派遣して欲しい、日本人の交替は早すぎる、等である。

輸入する部品価格の仕上げはどの企業にも起った問題であった。これは親企業と関係会社と全く利害の対立する問題である。しかもトヨタの場合、円が1ドル300円から200円

になったのに、ペソとドルとの交換比率はむしろ下っている。かつて1ペソ=180円（1963年）だったものが現在は1ペソ=30円であり、日本側としては部品価格を値上げしなければならない。しかしフィリピンの一般物価は比較的安定しており、自動車価格を簡単に値上げするわけにはいかない。しかもトヨタは巨大な利益を上げているが、フィリピンでは小さな市場で5社が競争しており、占有率の40%で最高のデルタ以外は赤字であり、そのデルタ社もかろうじて利益を上げているにすぎない。

部品の移転価格は「市場価格を参考にした上でのコスト・プラスできめる」というのが各社とも原則である。化学原料のように世界市場で価格のあるものはマーケット・プライスによる。このときには円価格の上昇は関係がない。しかし部品のように市場価格の明瞭でないものは市場価格を参考にした上でコスト・プラスによる、ということになる。このとき円の値上げの影響をうける。

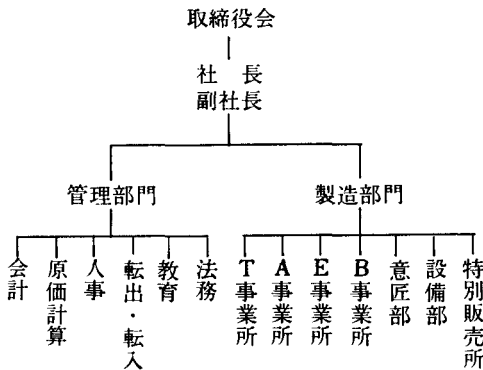
円値上げに伴う部品価格の上昇は、各社とも「話し合い」によって決定しているという。そしてそれによって解決している。デルタの社長に利害対立はないかとの筆者の質問に、それは儀礼の意味もあるかも知れないが、話し合いによって解決しているという。

原料の購入を安価な他国に転換しうる場合には転換を認めなければならない。フィルシン（帝人）の場合には、テトロン（原料）は総て米国より輸入している。親企業は高い原料をおしつけて、関係会社を搾取することはできない。当時帝人自体の経営は赤字で、フィルシンは大きな利益を上げていたのであるが、それにも拘らずこのような決定となった。親会社は関係会社を収奪しない、ということは利害対立の解決の一つの原則となりうるであろう。

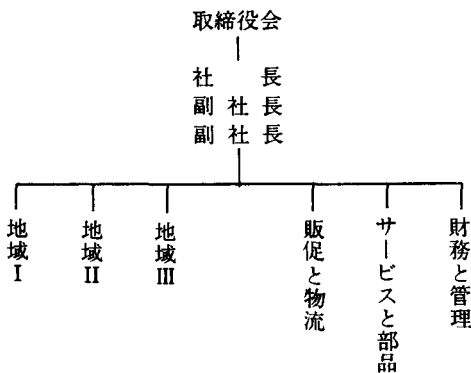
Ⅸ 組織と意思決定

多国籍企業の子会社は、必要に応じ事業部制をとり、又は機能別組織をとっている。この点、アメリカや日本の組織構造と変りはない。製品の多角化をしている場合には製品別の事業部制をとり、専門化している場合には機能別の組織をとっている。第5-1表より第6表まではその実例である。

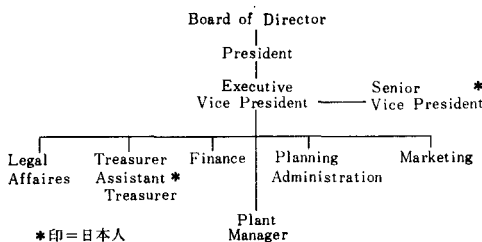
第5-1表 Precision Electronics Corp. の概念的組織図



第5-2表 P E C の販売会社の組織概念図



第6表 Filsyn (帝人) の組織概念図



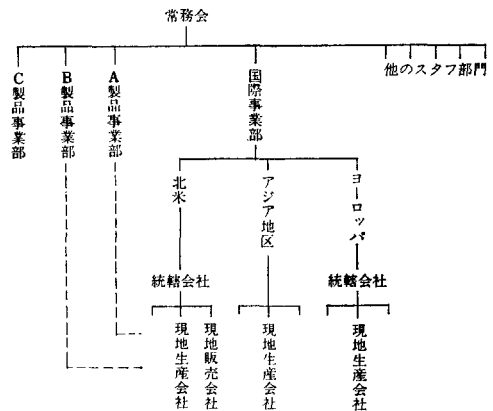
このような会社は親企業とどのような関係をもっているか。

多くの場合、本社の海外事業部と製品別事業部と両者と関係をもつ。海外事業部は関係会社の窓口となり、また地域別の調整を行なう。即ち関係会社は一応海外事業部の所属となり、方針の決定、そこから事業方針について指示をうけ、又は関係会社のきめた方針の承認を行なう。海外事業部は、普通は地域別の部門に分れているから、地域別の統合を行なう。同じ地域に2社以上ある場合には、それらの調整を行なう。

製品の生産技術については、製品別の事業部の指示をうける。結局、二つの部門から指示をうけるマトリクス組織になっている。

以上がプレジジョン (松下)、日立ユニオン、フィルシン (帝人)、デルタ・モーター (トヨタ) などについての実例である。その概念図は第7表のようである。

第7表 多国籍企業管理の概念図



P S C (川鉄) の場合には上記とやや異なり、国際部はなく、原料部と、関連事業部の指示をうける。関連事業部は国内の会社の活動をも調整するから、国際的な事業の管理に適しているか否か疑問がある (日立においては系列会社室、国際事業部、製品別事業部の三者が関係する。トヨタではトヨタ自販の豪亜

部が国際事業部の地域担当部門に相当する)。

以上のような組織構造の枠組のなかで、仕事の分担、職務の遂行規準などの職制と権限とを如何にきめるかが問題となる。比国人は、日本人と異なって個人主義的であり、互いに協力することが少ないので、はっきりときめ、かつ職務の重複をもたせる方がよい、という。自己調整によって間隙をうめることをしないからである。反面、会社の規模が小さいので、規則を大量につくるわけにはゆかない。しかし考え方としては、日本のような流動的な組織よりも、固い組織であることが望ましい。

意思決定の特性

日本の関係会社の内部の意思決定は、日本国内の意思決定と比べてどのような特性をもっているか。また純フィリピンの会社のそれに比してどのような特性をもたせようとしているか。五つの会社ともに、ほぼ同様に、次のような特性をのべている。

比国人は個人主義的であり、会社のためならなんでもやるという意識はない、従って、仕事をはっきりとしておく必要がある。言われたことはやるが、言われないことはやらない。職務の明細の相互間に隙があれば、日本ならば自発的に埋めるが、比国ではそれはやらない。従って仕事をはっきりときめておくばかりでなく、各人の間に職務の重複があるようにきめておくことが必要である。

仕事についての相互調整も自発的にはやらない。それは上の管理者がやることであると考え。例えば人事の制度の変化に伴って予算の支出が変化するとしても、人事の担当者が自ら予算課と交渉することはしない。それは両者の上の管理者の仕事であると考え。日本では下部でよく根廻しを行なうから、上長はその提案を受動的に承認するだけである場合が多い(オペレーショナルな決定について)。比国では従ってトップダウンで決定することが多い。

能力主義の下では、互いに競争的になることが多い。互いに教え合うことをしない。上は下に教えない。下が能力を発揮して、自分よりも早く昇進することを恐れるからである。

自発的にアイデアを提案することも少ない。問題提起は行なうが、解決案を出すことは少ない。これは一面では能力がまだ充分でないこともあるが、提案によって責任を負うということをお好まないからである。能力主義では失敗を恐れる。

また失敗をしても誤りを認めず、言いのがれを言う。「自分は間違いない」と言い、「申しわけない」とは言わない。報告にゆがみのあることが多い。それは能力主義の下では失敗は退職に連る恐れがあるし、また植民地時代が長く、失敗によって簡単に臍首された経験からそのような物の考え方が発生したものであろうという。日本では終身雇用で年功制であり、失敗に対して寛大である。

これに対して、日本の関係会社はどのような対策をとろうとしているか。

先ず相互調整をなるべく自発的にさせるよう、ある案件が出て来たときに、関係部門と打ち合わせを行なったか否かをチェックする。

管理部門の部屋を大部屋として、部長も大部屋にいて相互のコミュニケーションをよくしようとする。

目的を示して意見を出させる機会を多くする。参加の機会をも多くする。

などの方針をとっている。しかしフィリピンではまだブレイク・ムートンの9・9型のリーダーシップは無理であり、上からはっきりと指示する9・1型が適しているとの意見が多い。どのようなリーダーシップの型を用いるかは主として下のフォロワーの能力による。デルタ・モーター社では、次の使いわけで成功しているという。即ち、

トップの意思決定は経営委員会で集団的に決定する。ここでは日本からの代表も発言力をもつ。このとき社長は重要な発言力をもつ

が戦略決定にトヨタも参加しなければならないから、単独決定というわけにはゆかない。そのトップの決定は下に伝達されるので、下からみるとトップダウンに見える。

下部においては、上長が決定して下に指示するというリーダーシップが適する。即ち9・1型を用いている。もし下も参加して参加的に決定したならば混乱に陥るであろう、という。これは下部の一般従業員には参加するための能力がかけているからであるという。

X 人 事

採 用

組織のなかに人を如何に採用しているか。採用には新聞広告が多く用いられる。これは大学卒業者にも、高校卒についても同様である。しかし別に、口から口へと伝え聞いて申し込む者もある。

比国では同族の意識が強く、家族を引き入れようとする傾向が強いから、これを防ぐことに努力しなければならない。

また幹部との人的結びつきを頼って就職しようとするから、それに対する防衛も考えねばならない。

採用において特長的であるのは大学卒業者が多いことである。従業員の約20%は大学卒業者であり、本社の大部分は大卒で占められている。工場でもやや専門的な品質管理や機械の操作などを遂行し、時に異なった衣服を支給されるが、一般従業員と共に、手を汚して働いている。大学卒業者は毎年40万人程度供給されるのであり、そのうち半分程度しか就職できないという。従って他の発展途上国と異なり、どんな仕事でもやる意思を持っている。幹部の地位でなければ就職しない、ということはない。

一般従業員は高校卒業のみを採用する、というのが一般的慣行である。日本の関係会社は技術的に高いレベルの仕事をしていること

も一因であろうが、純フィリピン企業でもほぼ同じ政策をとっている。その理由は英語の能力が高いこと、従ってコミュニケーションが容易であることである。小学校（比国では6-4-4制で、中卒はない）では半分程度の授業しか英語で行なわれず、また日常会話は全く比国語で行なわれているからである。

退 職

通常の停年退職年金は、比国では65歳である（RFM社の規則による）。日本の企業もこれに従うものと思われるが、まだ従業員年齢が若いのでこれに該当する者はいない。

米国式の一時解雇（lay-off）を日本の企業は行なわないことを原則とする。この意味では終身雇用的な考え方をもち方針としているといえる。このことは日本の関係会社のすべてが言っていることであった。もともと高成長をして来た企業が大部分であり、その必要も少ないといえる。

ではフィリピンの一般の企業ではどうか。アメリカのように先任権の規定があり、それを前提として一時解雇を行なうことが労働協約や会社の規定にあるわけではない。しかし日本の企業よりも一時解雇又は永久解雇を行なう。しかし会社の方針としてはなるべく解雇を行なわず、一時的な仕事には臨時従業員（emergency employees）を設けている会社がある（RFM社の例）。

転職は多くはない。トップに近い階層の者は責任をもたされており転職は少ない。下級の者は失業が多く他に転職は困難である。中層の技能をもつものは他に引き抜かれることがあり、この階層に転職が最も多い。教育して一人前以上の能力をもつ者は時に2倍以上の給料を与えられて引き抜かれる。これに対しては会社の有望な将来を考えて去らないように説得をする。

教 育

日本のような体系的な教育プログラムを持っている企業は少ない。しかし日本への派遣

による幹部教育を殆ど大部分の企業は行なっている。これは比国での経験による教育を補完するし、日本の関係会社に特有の教育上の有利さであるといえる。

給与

一般の賃金との均衡をとるために、比国では職務給をとらねばならない。即ち職務を分類し、その職務の分類ごとに上下に最低賃率、最高賃率の幅を設ける。上下の幅は、例えば360ペソ/月から490ペソ/月というように、中央（420）からみて、85～115%とプラスマイナス15%でいどの幅をもっている。松下—プレジジョンの場合には、一般職5等級、監督職3等級、管理職3等級をもっている。デルタ・モーターの場合には、一般職は労務職も事務職も8等級をもっている。

等級をもたない企業の場合には、他の企業と常に比較して給与をきめているというから、結局は職務給になる。

賞与は年末にクリスマスボーナスとして支払われるが、1カ月以上2カ月程度までであり、他の純フィリピンの会社とほぼ同じである。

給与の格差は、部長クラスで3,000ペソ（1月）から6,000ペソ/月（9万円から18万円）であり平均が680ペソ/月（約2万円）であるとすれば、それほど大きな格差ではない。発展途上国では時に異常な格差をもつといわれるが、比国ではそのようなことはない。

賃金の支払は、比国では普通、労務職は日給制、事務職は月給制（RFM社の規則）であるが、日本の関係会社は月給制のところが多い（松下、日立など）。これは日本式をもち込んだものと言える。しかし帝人のフィルシンでは比国流の日給と月給とによっている。

昇進

昇進は原則として能力による。日本の関係会社は年功による昇進をもち込んで成功しない。フィリピンの経営者の言によれば「比国でもし年功による昇進をとれば、すぐれた

人はやめてしまい、能力のない人だけが残る」ことになるからである。松下、日立の関係会社でもそのようにやっている。そして衆目の一致する者については抜擢も行なう。

会社内の転職はそれが昇進につながらないときには好まれないという。年功序列でないときには、専門家としての能力をもつことが有利であるからであろう。

方針による動機づけ

会社の使命や方針による精神的動機づけは日本の場合には強調される。例えば日本では松下電器は松下の使命と松下精神とを強調し、毎朝朝礼を行なって社歌を歌い、意見発表を行なう。このような日本式を松下電器では比国のプレジジョン・エレクトロニクスにも持ち込んでいる。工場には松下精神が掲示されている（少し変型された言葉であるが）。朝礼台があり、毎朝、各人に意見発表をさせる。発表の順番に来た者は真剣にそれを行なうという。

ここでは制服が提供され、工場長以下同じ服を着用している。

提案制度もあり、非常に多くの提案がなされている。内容は細かいものが多いのであるが。

日立でも日立精神を工場に掲げており、朝礼の代りとして朝ラジオ体操をやっている。それ以後の朝礼は職場ごとにやるところとやらぬところとある。

しかし帝人—フィルシンや、デルタ・モーターでは朝礼はやっていない。

比国人は日本の関係会社にどのような魅力を感じているのであろうか。給与を別にして重要な点は二点であるという。第一にはすぐれた成長会社であるということ。第二には終身雇用などの人間尊重の考え方である。

労働組合

比国の労働組合は職業別又は産業別の全国組織であるといわれるが、しかし純フィリピンの企業でも、企業別の労働組合が多い。日

本の関係会社ではすべて企業別の労働組合となっている。これは相互のコミュニケーションをよくする上に便利であるかもしれない。労働組合は戒厳令の下でストライキを行ない得ない。日本の5社ともかつては労組との交渉に苦労したこともあるといわれるが、今日では問題は少ない。

XI 生産・販売・財務

生産

研究開発を比国でやっている会社はないし、製品の設計も大部分は日本のものを持ってきている。しかし比国に合わせるための細かい設計を比国でも行なっている。技術研究所をつくることは発展途上国がしばしば要求するところであるが、比国ではそのような要求をしていないようである。

生産設備の機械化の度合いは、日本に比して低い。生産量が低く、労働賃金も低いから当然である。大型冷蔵庫など手づくりに近いし、また自動車のエンジンの生産も月産600台ではとてもトランスマシンによる無人化などはできない。生産設備の機械化の度合いを如何に生産量と賃金とに適応させることが有利であるかを見るには、日本の工場と比国の工場とを比べてみるとよい。

しかしフィルシン（帝人）の化学工業のように生産設備のなかに技術が内蔵されている場合には、日本とほぼ同じ設備を用いている。

乾電池やシンターのような生産センター型の場合も同じである。生産センター型の場合には生産量も日本に劣らず多く、それが可能でもある。

プレジジョン（松下電器）の場合には売上高も約100億円／年（3億ペソ）もあり、設備は非常に立派であり、広い敷地に立派なコンクリートの建物が並び、工場内部も冷房をしており、一見日本の工場との差がわからない位である。そして生産量の多い白黒テレビ

（5,000台／月）についてはベルトコンベアーを用いている。また乾電池は月産100万箇であり、ほぼ完全に自動化されている。しかしステレオや冷蔵庫は月産で日本の2日分程度しかなく、手押し式によって作業を流していた。工場内は蛍光灯で明るく照明され、工場内もペンキで明るく清潔である。そこに社是、提案の実績表などがところどころに掲示され、従業員は制服にはち巻で仕事をしている。日本人のように勤勉に働いている情景をみることができる。

工場の操業は1週6日1シフトのところが多いが、生産センターの乾電池工場は2シフト、フィルシン（帝人）では言うまでもなく3シフトで24時間操業を行なっている。

生産設備の現地への適応はかくして、次のようになる。生産設備の水準は、日本における最高の水準のものを持ってくる。それは比国における競争力のためにも、また技術移転においての現地の希望に沿うためにも必要である。しかし機械化のレベルは、日本と同じではなく、生産規模と賃金水準とによって、最有利の資本と労働の組み合わせを見出し、それによって決定される。

ここで最高の水準の設備とはどのようなものが問題となる。親企業のもつ最先端の企業秘密をも対価さえ払えば（特許の使用に対するロイヤルティーは当然支払う）惜しみなく伝達するか。これは、親会社としては秘密の漏洩を恐れて行ないたくない。最新の技術はエンジニアリング会社や建設会社を通じて、比国や外国の競争相手に渡ってしまう恐れがある。従って親企業としては最高であるが最先端の技術は伝えたくないとする。そしてこれはパートナーたる比国の経営者にとっては不満の対象となる。経営者は他の外国の設備を見、またエンジニアリング会社からの情報などを通じて、さらに進んだ技術のあることを知っている。それを何故伝ええないか、というのである。

生産システムは環境に適應せねばならないが、その一つには政府の経済政策に従属せねばならないということである。ことため比国での生産コストが、日本での生産コスト・プラス輸送費よりも著しく高価であっても、現地に売るためには生産しなければならない。20%から50%の高い輸入関税率を支払うときはじめて輸入品は高くなる。従って輸出代替型の場合には、それが高価になっても生産拠点を設けなければならなくなる。親会社の世界戦略という見地からみると、輸入制限の少ない国に対しては国内生産による輸出、輸入制限の強い国に対しては現地生産、という方針をとることになる。

マーケティング

マーケティングには商品化及び価格、広告及び販売促進、物的流通、販売経路、などの諸領域があるが、これらについて現地への適應を如何に行なっているか。

低い所得水準の国での販売のためには、高い品質、価格水準の製品は適合しない。むしろ低い品質、価格水準の製品に大きな需要がある。そこでカラーテレビよりも中型の白黒テレビ、1台3,000円程度の中型の携帯型ラジオ、自動車ではタクシー用に適するコロナなどに生産と販売の重点をおく。

これらの価格は、世界的な統一価格や、世界的な競争価格で売られているわけではない。それは国の国産化政策に沿って投資され、造られているものであり、高い輸入関税や輸入禁止政策に守られている。従ってコスト・プラスによって価格が設定され、その価格が日本での価格や先進的外国での価格よりも高くともやむを得ない。家庭電気製品の価格は日本国内よりも10%以上高く、また自動車の価格は50%以上高くともやむを得ない。しかもこれらは国内では激しい競争をしている。自動車の場合には、年間約8万台（うち乗用車は半分）日本の約30分の1の市場で5社が競争しており（GM、フォード、クライスラー

・三菱、フォルクスワーゲン、トヨタ）、競争が激しいために、現地の会社で利益をあげているのはトヨタだけである（1978年の場合）。親会社が部品の輸出で利益をあげているか否かは別として、多国籍企業がその独占的地位を利用して世界市場で利益をあげている、ということとはできない。また世界市場に比べての現地での高い価格は、高い利益を意味するものではない。

販売経路の強化が重要であることは、日本国内でもフィリピンでも変りはない。とくに特別品としての家庭電気機具や自動車の場合には強い販売経路をもって強力に売り込むことが必要である。何故ならば、技術的に高度の製品であり、技術的な説明や調整などを行なうことが必要であること、アフターサービスが必要であること、高価な製品であって流通段階における在庫投資の金額が大きいこと、などの事情があり、加えて、販売経路を強化することによって価格競争を避けることができる。

例えば松下（プレジジョン）の場合、売上高は約100億円、従業員は1,100人の会社であるが、このうち228人の従業員は販売会社に所属しているものであり、専らマーケティングに従事している。この会社は、市場調査、販売促進、物流、技術指導、一般サービス、回収などのほかに、マニラ地区、他のルソン地区、ミンダナオ地区などに八つの営業所をもち、約100人がここに所属している。その下に240の小売店があり、ここに直売している。これらの小売店に対して特別感謝金を払い、また販売店大会を行なうなどの促進等を講じている。小売店のなかに専属小売店もある。一方で販売促進を行ないながら、他方では回収をきびしく行なっており、他社は通常は60日後の支払であるのに対して、プレジジョン社の場合には、月2回締め切り、締め切り後5日で回収という政策を実行している。これは他方では製品力で支えられ、他方では

専属的販売経路又は選択的販売経路によって可能となっていると言えよう。

デルタ・モーター(トヨタ)の場合にも、各地区の営業所から、全国にはりめぐらした23の専属販売店へという流通経路をとっている。このほかに、五つの検査と修理のステーションをもっている。

この販売店をデルタの社長のシルベリオ氏は大切にしており、時々集って販売店の大会を開いて相互のコミュニケーションをはかっている。またセールスマンの教育にも力を入れている。

もっとも販売経路の強さは製品によっても異なる。PSC(川鉄)の場合には、製品は全量を日本の川鉄が引き取るので、マーケティングは必要ではない。フィルシン(帝人)の場合にはポリエステル製の長短繊維が輸入制限によって供給不足気味であり、そのため販売の努力は殆ど不要である。

競争の激しい製品については広告は盛んに行なわれ、新聞、雑誌、ラジオ、テレビなどのマスメディアが用いられるほかに、商品名のついた衣料の安売りなどが行なわれている。トヨタ(TOYOTA)の名の入ったシャツを着けた若者を多く見うけることができる。しかし屋外広告は日本の製品については非常に少ない。これはタイにおけるような反感を買うことを防ぐためであるという。しかしテレビや新聞での広告では反感を生むことはないであろうか。

財務

財務の領域においては二つのことが問題になる。一つは会計システムについてであり、部品や原料の移転価格、管理会計システムなどを如何に行なうかであり、他は資金調達、株式の公開、配当、インフレーションに対する対応策などを如何に行なうかである。

部品や原材料などの移転価格は、親会社と子会社との利益の配分と密接に関係がある。この価格決定には現地の政府も関心をもって

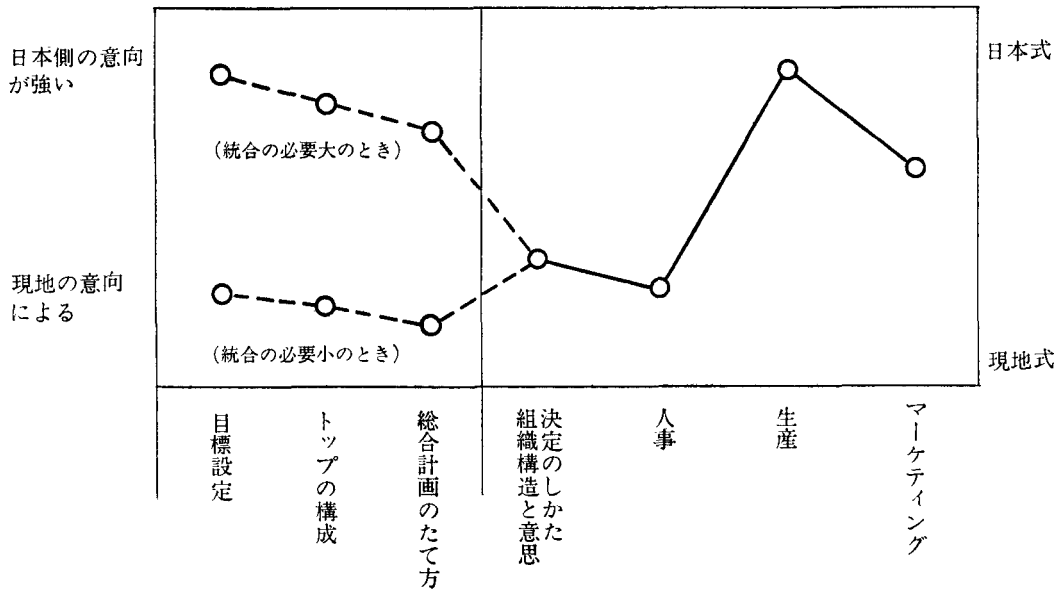
おり、現地の会社の育成、税金の回収という見地から放任することはできない。一般的には生育した親企業のコスト・プラス適正利益で決定され、別に比較しうるはっきりした市場価格があり、その方が低い場合にはそれによるか又は、その市場から買う。家庭電器や自動車の部品は、コンプレッサーとか、運転部分の装置など高い技術を要するものが親会社から輸入されることが多いので、市場価格と比較することは困難である。そしてその価格はコスト・プラスで決定されるので、自動車の場合のように親企業が大きな利益をあげ、現地の会社が利益を得ることができなくとも、それとは関係なく価格がきめられる。これは現地の人からみると搾取のように見える場合がある。しかも円の価格が上げれば、それに応じてペソでの価格は上げられる。この交渉は利害対立によって困難があったが、上げられた。

反対にポリエステル原料のように日本の親会社に競争力がない場合には、アメリカからの輸入が認められており、親企業から高い価格の原料を輸入して親企業を助ける、ということは期待しえない。このような子会社の独立な判断を認めることは、多国籍企業の成功の条件のようにみえる。このケースでは帝人は当時、経営が苦しく、フィルシンは大きな利益を上げていたのである。

管理会計の制度を日本の親企業から導入している場合が多い。プレジジョン(松下)では松下電器の管理会計制度を大幅にとり入れている。そこではテレビ、オーディオ、電気部品の各事業部ごとに独立した利益センターとなっており、独立した損益計算書と貸借対照表をもち、そのための若干の経理スタッフをもっている。そして毎月決算の検討会を行なうことで、経済性を検討している。

資金の調達は株式によるものと、借入金とに分けられる。フィリピンでの資金調達は、外資系企業の場合困難であるので、また資金コストも15~20%と高いので、親会社の資金

第8表 支配と経営技術の移転の適合、成功のモデル



援助は非常に重要である。それは売掛金、直接の貸付金、借入金の保証、出資などの形態をとる。PSC（川鉄）の場合、資金の90%は川鉄から来ており、その3分の2は直接の貸付、3分の1は出資（100%出資）である。またデルタ・モーター（トヨタ）社に対し、トヨタは出資を全くしていないが、その資金源の約40%はトヨタからのものであり、トヨタからの部品の売掛金、貸付金などの形をとっている。

またフィルシン（帝人）の場合には、設立当初の資金は、日本の輸出入銀行に大きく依存していたが、現在は資金の3分の2は負債であり、その大部分はアメリカ、香港、ドイツ、スイスなどの外国銀行からの借入れである。これに対して帝人は債務の保証などを行っているものと思われる。また株式の35%の出資を行なっている。

このような資金の供給は、低金利の資金を供給して、現地の会社の資金コストを低め、市場での競争力を強めるばかりでなく、親会社の関係会社に対する支配力の源泉ともなる。多国籍企業の存立のためには技術の移転は必要であっても資金の移転は必要ではないと言

われるが、発展途上国では資金が不足しており、この事情は異なると思われる。

XI 日本側の支配権と、経営技術の移転の適合のモデル

以上の経営の各領域における支配と管理の方式を一般化してみると第8表のようになる。

点線は親企業の支配力の強さを示す諸領域である。即ち目標設定のしかた、トップの構成、計画のたて方の三つの領域において、如何に日本側の意思を強く通しているか、である。この点線の領域では一般化は困難であり、二つ以上の類型がありうる。しかし、何故にこのような差がでてくるかを解明することはできる。それは支配力の強さと、関係会社の活動を親企業に統合する必要の度合との二つである。上の点線では、目標設定は日本の親企業の意思によるところが多く、トップマネジメントに日本の代表の発言力が強く、計画も親企業の計画に強く統合される。例えばPSC（川鉄）の場合には、川鉄のために鉄鋼原料の中間処理をするための会社であり、売上物量、売上金額などの目標はすべて川鉄に

よってきめられる、トップにも日本人が多く、経営者（officer）7人のうち日本人は5人で現地人は2人にすぎない。またその計画は、原料の調達先とその量、生産量とその方式、製品の輸送先などすべて川鉄本社でつくられる。これは技術の移転や資本の移転による支配力に加えて、その活動の統合の必要性が大きいからである。

デルタ・モーター社の場合には、上下の中間よりもやや上部に位置するであろう。トヨタは出資は零であるが技術の移転をたえず行っており、支配力は強い。また重要な部品の生産はトヨタに依存しなければならず、その生産はトヨタの生産計画に組み入れられる必要がある。このために生産すべき車種はトヨタの方針が強く反映され、また生産計画はトヨタのそれに組み入れられる。

これに対して技術の移転は大量であったが当初に集中したフィルシン（帝人）の場合には、原料もアメリカから買うものであり、現地との関係会社の自律性は高い。

次に経営管理の領域で、組織構造、各人の意思決定のしかた、人事のシステムでは、日本からの経営技術の移転も行なわれるが、人間の行動に関わる領域であり、人々の価値観と行動様式は日本と異なる。それを変えることは困難であり、またそれをすべきではない。

そこで人間尊重的なシステム、例えば容易に解雇しない、終身雇用的な考え方は日本式のものに移転しうる。また年功的昇進も安定感を与えるという意味で、ある程度は移転しうるであろう。

しかし仕事の明確化、それにもとづく職務給などは現地の考え方と調和する必要がある。即ち仕事を不明確にしておき、各人の自発的な職務の遂行を日本人に対すると同じように期待することはできない。また年功的賃金によって公平感を期待することもできない。それは賃金の社会的均衡を欠くおそれがあるからである。また毎月の賃金をへらして年2回

5カ月又は6カ月分の賞与を支払うという日本式の賞与の制度を持ちこむことはできない。

これらは比国人の基本的な価値感にかかわることであるからである。

仕事を明確にし、各人の意思決定の幅を小さくし、権限の委譲も大きく行なわない、という方式は比国には適するのであるが、この場合に、各人が自己調整を行なうことを期待することは困難である。能力主義の組織では互いに競争的になるからである。

しかし日本的な大部屋方式をもちこみ、個室主義を排除することは行なわれており、それによって成功している。それによって相互のコミュニケーションを改善しているからである。

管理システムの移転では企業によって差がある。松下電器は、朝礼や社訓の強調、提案制度の重視、経理システムなどの日本の方式を持ち込んで成功しており、日立も日立精神や、朝礼などを持ち込んでいる。意思決定や公式の人事システムは現地式をとりながら、組織の価値観や空気を変えることは可能であろう。即ちリーダーシップの内容において日本式を持ち込むことは可能である。しかしリーダーシップの型において日本式の参加型を全面的にとり入れることはまだ困難のようである。それは現地人の能力がまだ十分に高くないからであろう。

生産技術は日本式を持ち込むことは当然である。これこそ技術の移転の中心になるからである。即ち、日本製品の設計、生産設備、生産方法、生産管理システム、品質管理システムなどは大量にもちこまれている。戦前に見るべき製造業のなかった比国においては、生産システムの知識は欠けている。しかし日本と全く同じ方式がとられているわけではなく、機械化の度合いは低い。賃金水準の相違に対する適応はなされている。

マーケティングは意外に日本と共通の方式がとられている。例えば強力な販売系路をつ

くることであり、耐久消費財において専属的な販売経路をつくっていることは日本と同じである。販売員の教育や、広告宣伝などもすでに見たように日本と共通である。つまりマーケティングにおいても技術移転は高いレベルにおいて可能である。

XIII 現地の経済と社会に与えた効果

日本の多国籍企業が現地社会に与えた影響のうち経済的效果としてどのようなものがあるか。

第一に、雇用の増加である。約2.8%の失業の存在するフィリピンにおいては、従業員の数はそのまま雇用の増加と考えてよい。すべて輸入すると想定する場合に比べて、従業員数は雇用の増加となる。その数は、第2表にみるように、

プレジジョン（松下）……約1,140人
 P S C（川鉄）……750人
 フィルシン（帝人）……約1,200人
 日立ユニオン……約800人
 デルタ・モーター（トヨタ）……約3,000人
 合計約6,900人

これらは直接的雇用であり、これらに対する部品や原材料の供給者の雇用を合計すれば、その何倍かになるであろう。

第二に国民所得への貢献がある。この効果は、金額であらわせば大部分は上記の効果と重複する。しかしその大きさは各社の付加価値の大きさによって測定される。それは5社の売上高の合計約15億ペソ（450億円）の約3分の1とみられるから、約5億ペソと見られる。これらに、販売会社や、原材料購入先の付加価値を加えると、その何倍かになる。

第三に国際収支の改善効果があげられる。これらはもしすべて輸入したら、また生産センター型の場合には、もし輸出がなかったならばという状態と比較される。その金額は、各社の売上高の合計から、外国から輸入され

た原材料、部品の金額を差し引いて得られる。国内から調達された部品であっても、その原材料が海外から輸入されたものであれば、その分は差し引かれる。

第四には地域開発効果である。これはP S C（川鉄）を除いた4社には特に見ることはできない。自動車の増加（デルタ・モーター社など）による地域開発効果は直ちに認めることは困難であろう。比国政府はミンダナオ島の北部に約3,000ヘクタールの工業用団地をつくりつつあるが、P S C（川鉄）はそのうち150ヘクタールの土地を使って工場建設をしたものであり、このミンダナオ島の開発に貢献する。またその原料の一部たる石灰岩はボホール島で採掘をする。

第五には技術の移転である。技術にも、研究開発技術、生産技術、経営管理技術などがある。このうち研究開発についてはその先端技術が持ち込まれる。しかし研究開発のための研究所を持っている企業はなく、技術研究を営む能力が移植されているわけではない。生産技術や経営技術は、単にその企業に持ち込まれるだけでなく、他の企業に波及し、全体としてのレベルを上げる可能性がある。

それは製品そのものが流通することによって先ず可能になる。製品から生産技術を学びうる。しかしこれは輸入によっても可能である。

それは現地人の見学によって可能になる。フィリピン人は見学の意欲が強く、プレジジョン（松下）、P S C（川鉄）、フィルシン（帝人）などの工場では多くの見学者を受け入れている。

しかし最も重要であるのは、部品の発注や原材料の購入を通じての技術の移転であろう。これらの購入に当って技術指導が行なわれ、それに伴って技術移転が行なわれる。即ち関連産業を刺激し、育成することによる技術の移転である。

内部での従業員の教育や、幹部への昇進も

行なわれているが、これは企業の内部への技術の移転である。もしこれらの人々が退職して他社に移るならば、外部への移転が行なわれる。しかしこれは多国籍企業にとっては困ることである。

そのほか、いわゆる社会還元行為がある。例えばフィルシンは工場の所在地に、教育援助 (scholarship program) を行ない、貧困な家族の子弟の高等教育を援助している。また工場付近の栄養不良児に栄養食品を配給する資金を提供している。そのほか、多くの企業はさまざまな寄付を行なっている。

経済以外の社会システムに対する影響はどうであろうか。即ち、政治システム、狭義の社会システム (家庭や宗教など)、研究教育システム、自然システムに対する影響はどうであろうか。

発展途上国における文化に対する多国籍企業の影響としてしばしば文化の衝突があげられる。外国系の企業がその国の文化的価値と対立し、それを変容することがありうるであろうか。この問題は分析の困難な問題であり、本論ではそれにふれない。

自然システムに対する影響の一つとして、少なくともマイナスの効果を防ぐための公害防止を如何に行なっているか。

その一般的な傾向は、フィリピンのような発展途上国もまた 厳格な 公害防止の 規制と (法によらない) 期待とを持っているのであり、各企業は日本におけると同じような公害防止の手段を講じている。例えばプレシジョン (松下) は、その排水の清浄化のための設備を充分に行なっている。また P S C (川鉄) については誤解されていることが多い。しかしシンターをつくるプロセスは、鉄鉱石と石灰に岩とを破碎し、それに熱を加えて小さな固体固めるだけであり、化学的変化は起らず、有害物質は塵が主たるものであり、その除去は行なわれている。公害防止の水準は日本と同じ程度に行なわれており、フィリピンでは

何ら問題を起していない。しかも工場は現在は人口の非常に少ない地域にある。

XIV 日本の多国籍企業に対する批判

日本の多国籍企業に対するフィリピンの評価はどのようなものであるか。それは政府からみた場合、一般の大眾からみた場合、消費者からみた場合、競争相手からみた場合、パートナーからみた場合、従業員からみた場合、など、様々の立場から評価することができる。一般的にみて、それは悪いものではなく、少なくとも非難されているとは言い難いといえる。それは少なくとも現在の政権が交替すれば非難によって存立が危くなるような状態であるとは言えない。製品の売れ行きが増加していることは消費者に受け入れられつつあることを示していると言える。

ここでは、主としてパートナーと従業員の立場から、どのような非難があるかをとりあげてみたい。これらは、アメリカ系の会社の観察、純フィリピンの会社で、日本と共同会社を持っている企業の幹部との面接などによって知ることができた。

(1) 日本の親企業は、関係会社を支配して、部品価格などを高く設定して利益を上げている。また円高に伴って、部品の値上げを要求している。

この批判は、ある意味では事実を指しているが、日本側の見地との相違を知るために、有益である。日本の親企業が、その関係会社を支配することは当然である。それは経営技術の大量の移転に伴って起るし、またその移転に対するリターンを確保するために必要である。この小論文でも支配の要因を分析したが、それは支配が必要であるとの前提に立つ。

しかしフィリピンの人々や、パートナーから見ると親企業の支配は望ましいものではない。支配の量の少ないほど良く、多いほど好

ましくないと考えるのである。

その具体的な内容として部品価格の設定がある。トヨタや松下電器などの親企業は大きな利益をあげているが、デルタ・モーターは競争が激しいために利益は少ない。プレジジョン（松下）は利益をあげているが、それほど大きなものではない。このとき、親企業はその支配力にもとづいて高い価格を設定しているように見える。しかもその上に、円高によって部品価格を上昇させねばならない。

この批判は、もしコスト・プラスの原則によって部品価格を設定することが公正な方法であるとするのが前提されるならば、正しくない批判である。このような原則がたてられ、それが一貫して守られれば、利害対立は少なくなるであろう。

さらに、他に安く購入しうる可能性があれば、親会社からではなく、他から購入しうる権限（事業部制に言う拒否権限）をもてば一層公正になる。フィルシン（帝人）の場合には、他に安い購入先がアメリカにあるために、アメリカから輸入している。これは公正なる取扱いである。

(2) 日本人は本国の親企業の方を向いており、現地人の社会と隔離している。

日本の経営者は3年乃至5年で本国に帰ることが多い。筆者の観察によれば、5年よりも長く居住している人も何人かいる（松下、川鉄の関係会社の社長など）。しかし何時かは日本に帰るが、フィリピンの経営者は終身、その会社にいる。フィリピンの経営者からみると、気ごろの知れたころ日本に帰ってしまうことになる。日本の経営者の交替は、日本側からみると当然であるが、現地側からみると望ましくないとみえる。このことを理解する必要がある。しかしこの問題は解決不可能であろう。

何年間かで日本に帰ることになると、日本の経営者は日本の本社での評価に関心をもつようになる。これは本国ばかり向いている、

という批判となる。これは日本の企業に固有のものといえるであろうか、それともアメリカの企業でもヨーロッパの企業でも起りうることであろうか。日本の経営者が欧米の経営者よりも本国を向いている理由があるとすればそれは次の事情によるであろう。即ち日本の企業の終身雇用制度のために、外地にある経営者も親企業に大きく依存しなければならぬ。もし不満があれば他社に行く、という考え方は少ない。また日本人は国際的ではなく、英語も巧みではないために、世界のどこでも能力を生かして生活してゆこう、という意識が少ない。

日本人が現地人と分離し、日本人同士の交際のみを行なっている、という批判は、上記と関係がある。日本の経営者はビレジ (village) と称する隔離された高級住宅に住んでいる。それは壁をめぐらし、門があり、門をガードマンが警備している地域である。ビレジのなかには、比国人もいるからそのままフィリピン人との隔離とはならない。しかしここでは隣人が誰であるかを知ることすら少なく、コミュニティーを形成しているわけではない。

ビレジ以外の地域にもよい居住地はあり、そこに住めば隣人との交際は容易であろう。しかしそこに治安上の不安があるという。戒厳令のしかれている現在でも、強盗の侵入の話は絶えない。日本人の集会では、その話がよく出るのである。そこで、日本人の経営者の言を借りれば「生命の危険を冒してまで、現地社会と交流をはかることはできない」ということになる。

(3) 日本の関係会社には日本人経営者が多すぎ、比国人の昇進をさせないし、比国人に日本の親企業との交渉をやらせないし、比国人を親企業に昇進させない。

日本人の経営者や技術の指導者の数は、企業によって、差がある。例えば次のようである。

プレジジョン（松下）	……16人
日立ユニオン	…… 4人

P S C (川鉄)	……16人
フィルシン (帝人)	…… 2人
デルタ・モーター(トヨタ)……	5人

このような数字をみると、企業によって差があるが特別に多すぎるとは考えられない。それは主に、親企業の利益の確保と、技術的指導との二つの目的をもって派遣されている。一般的には、設立の当初、技術が大量に移植される時には、日本人は非常に多い。P S C はまだ開業後1年であり、その時期にあるものと思はれる。その後急速に減少してゆくが技術の移転が恒常的であるほど、日本人は多いといえる。

比国人を経営者に昇進させていない、という批判は当たっていない。僅か数人で企業の経営が出来るはずがなく、会長や社長の最高の地位と、他の主要な地位は大部分比国人によって占められている。比国人は教育の水準が高くその能力があるし、またそうしないわけには行かない。

比国人に親企業との交渉をやらせることは少ない。それは日本語の能力にかかっている。アメリカの企業は英語を用いるのでそれが可能であり、また I B M など外国人を経営者に登用している。それに比べれば日本の企業は外国人を親企業で重視していないといえる。日本の企業の国際化が将来進めば、この事情は少しは変わってゆくかも知れない。

日本人を副部長などにおいたベア・システムも時にはとられている。これに対する非難もある。このときもし比国人の部長が人形にすぎないならば問題があろう。しかし通常の能力がつくまでの一時的措置としては、やむを得ないであろう。

(4) 日本の労務管理は現地に適しない。現地人に日本的忠誠心を期待しすぎるし、また年功制度を持ち込んでいるが、これらは適当ではない。

フィリピンは個人主義の強い社会であり、日本的な忠誠心を期待することは困難である

う。また年功制度を持ち込むと、有能な人は不満があってやめてしまい、無能な人のみが残ることになる。この批判は当をえているといえる。

(5) 日本の親企業は関係会社に対して最先端の技術の移転を充分に行なわない。

多国籍企業はその持つ優位の技術を外国に移植して競争力ある企業経営を行ない、その対価として配当、特許料を受け取り、また部品などの輸出を増大させる。しかしすべての最先端の技術を、例え特許料を支払っても、教えてしまうものではない。それは秘密の保持のために必要であり、もしそれも教えればエンジニアリング会社その他を通じて世界の競争相手に伝わってしまう恐れがある。従って親企業は、現地での競争力の維持に充分なだけの技術は移転するが、それ以上の移転をすることは少ないであろう。

この傾向は、日本の企業に限らず、世界のどの多国籍企業についてもあてはまるはずである。しかしこのことは、現地のパートナーからみると不満の種であり、日本からの経営者からみると、何とか説得せねばならない事柄である。

XV 日本人の経営者からみた問題点

現地の日本人経営者はどのような不満を持ち、問題点をもっているであろうか。

(1) 海外における生活上の不便

フィリピンにおける日本人経営者の生活上の不満は凡そ次の三つにわけられる。

(i) 暑く、体力を消耗する。現地の1年は日本の2年程度の消耗を要し、また季節感がない。

(ii) 生活に危険がある。友人が強盗に襲われる話をしばしば聞く。生命の危険はないが不気味である。この危険は日本に比べてであり、ニューヨークやタイに比べてではない。戒厳令以後、治安は非常によくなったが、や

や不安はある。

(イ) 子供の教育ができない。日本人学校の改築が最近できた。しかし現地の大学を出ても日本では評価されないから、高校生から日本に帰さねばならない。そこで妻と子供を日本に残し、単身で赴任する者が多くなる。

このような生活上の不便に対して、親企業は次のような対策を講じている。

3年乃至5年での交替制とする。T社では、技術者は3年、事務系は5年を最高として交替する。

金銭的な補償をする。外地の勤務に対して、高い金額の手当をつける。又は住宅への支出を会社負担とするなどの実費支弁を強化する。

1年間に1ヵ月程度の休暇を認める。これは欧米系の企業のとっている方法であるが、日本の企業は実施していないようである。

(2) 言葉の充分に通じないことによるコミュニケーションの障害。

比国での公式の言語は英語であり、この点では、他の地域に比してはるかに便利な国である。しかしそれにもかかわらず日本の経営者が日本語のように英語を使いこなして充分にコミュニケーションを行ない、集団的な決定において充分にその意思を通じさせ、また相手の言葉を理解しているか否か。筆者の観察によればその点が充分か否か判断することはできなかった。私的な会話はすべて比国語（タカログ語など）で行なわれているが、このなかに入ってゆくことはできない。

(3) 現地のすぐれた人材を獲得することが困難である。

これは日本の関係会社がとくにそうであるよりも、一般的に比国ではそうである、ということである。これは客観的データに基づくものではなく、日本人に比べての主観的な評価である。とくに新しい製品を拡張してゆく場合にこれを新しく学習し、処理しうる能力のある管理者に不足する、という評価である。

比国に大学が多く、大学生も100万人を越

えることはすでにのべた。この教育への関心の高さは、アジアでも第一級であるといえよう。しかし大学教育の水準は、教育年限が6—4—4年と、日本よりも2年間短いこともあって、十分に高くはない。また大学教育施設もフィリピン大学、アテネオ大学、サントマス大学などの名門校を除けば、充分ではない。

しかしそれにもかかわらず、大学生が100万人を越えることから、管理者の能力の不足という問題は次第に解消するのではないか。川崎製鉄のPSCの工場建設に当って、同社のO部長は次のように語った。「われわれが初めて来たとき、果してフィリピンの技術者は大丈夫かとの危惧があった。しかしよくやってくれた。現地でも1977年までに完成するのかという疑問をもっていたが、期日通りに完成の見込がある。指導者さえよければフィリピン人には職人気質があるから使える。生産性も優秀だ。またここでは英語ができるので報告や書類のつくり方はうまい」(国際経済、フィリピン特集、1976、p.107)。

(4) 官吏との関係

戒厳令以来、政府は相対的に清潔になったといわれる。そして事実、アジアの国々のなかでは最も清潔な国に属するのではないか。しかしそれにもかかわらず、いろいろな検査、監査、税金の査定などに僅かではあるが金銭の贈与を行なわざるをえない。それは官吏の生活が苦しいからであって、やむをえないと言えるであろうか。

経営の上層部において、政治と経済との結びつきがどのようなものであるかは筆者の調査の外であった。経済に対する政府の統制の強い国であるから、例えば競争相手の発生の防止、製品の輸入制限の継続、部品の輸入制限の緩和などについて、常に政府に働きかけることは必要である。しかし政府への働きかけと経済的報酬を支払うこととは別であろう。

(5) 部品の現地生産の要求

自動車や家庭電器など、日本から輸出した

方が安いのであるが、比国では国際収支を改善するために、現地での生産を要求し、現地の生産会社が発生するわけであるが、その比国側は目的を達成するために、国産化率を高い水準に置こうとする。自動車の場合にはそれは65%である。もっともその単価の計算に問題があり、実質的には20~30%にすぎないと解しゃくしうる。単に比率で国産化を要求するばかりでなく、エンジンとか、トランスミッションなどの鍵になる部分の国産化を要求する。これを各社に要求することによって、比国としては結局自動車の主要部分の生産能力をすべて持とうとする。自動車会社としては、その部品の生産能力を飛躍的に高めて、世界中の生産センターとすればよいわけであるが、それに適する部品とそうでない部品とある。デルタ・モーターの受け持つエンジンはそれには適しないであろう。

部品の現地化の要求は、親企業とその関係会社にとっては、原価が高くなるという意味では望ましくない要求である。しかし現地の経済の要求に適応しなければならない。

要約——成功の条件

以上を要約して、比国における多国籍企業の成功の条件をあげれば次のようになる。

ここで成功とは、日本の親企業、現地のパートナー、現地の社会の三者の満足する状態を意味する。

第一には、親企業の技術の優位性である。松下、帝人、トヨタなどの成功は、それぞれの領域における生産技術と経営技術とが国内においても世界市場においても優位をもち、それを比国に移植している。樫山、蝶理、永大産業などの失敗はそれらがなかったからである。

第二には、現地の政府の政策への適合である。これは結局は、現地の経済への貢献の大きいことに帰着する。これは川鉄、帝人、ト

ヨタなどの関係会社のように、大きな投資を要し、規模も大きな事業、またその事業が国家にとって重要な意味をもつものであるときにはとくにそうである。日産自動車の敗退は、少なくとも形式的には比国からみた貢献度の点数が低いと評価されたからである。

第三には、現地のパートナーの選択である。日本の企業は大部分、財閥系企業を選ばず、単独でも能力あると見られた経営者とその企業を選択している。その理由は財閥系では、同族主義のために、すぐれた経営者を得ることができないと判断したからであろうか。しかも財閥に属さなくとも大企業の場合には政府との交渉能力を持つことが必要であり、この点も成功のための要因と言えようか。例えばデルタ・モーターの社長は大統領とも親しく交渉しうる能力をもっていると言う。

第四には、経営技術の移転における情況的接近であり、それは第8表に表現される。単純化して言えば、生産技術は日本の方法を大量に移転する。経営管理システムは、両国の共通の価値観例えば人間尊重的な価値にもとづくシステムは移転し、異なった価値観にかかわる制度とその運用とは、現地式に変形をする。例えば、容易に解雇しない人事システムは移転しうるが、職務の明確化や賃金に関するシステムは移転しえない。マーケティングは両者の中間であるが、それは予想以上に日本的方式を移転しうる。

〔参考〕 5社の海外子会社一覧表（文末参照）

参考文献

(A) フィリピン経営

国際経済社「国際経済、フィリピン特集」
1976. 7.

The SGV Group. : Doing Business in th
Philippines, 1977.

日本労働協会：わが国海外進出企業の労働問題、フィリピン、1975.

M. R. Hollnsteiner ed: The Heart of the
Philippines, 1977, 山本まつよ訳.

アジアにおける日本の多国籍企業（河野）

D. F. Batacan : The Filipinos Take Second
Look at themselves, 1977.

Soriano & Nehrt : Business Policy in an
Asian Context, 1976.

輸銀情報, 1973, No. 1~3 合併号, 「フィリ
ピンの財閥」

外務省アジア局「フィリピンの財閥」, 1975

K. G. Myrdal : Asian Drama, An Inquiry
into the Poverty of Nations, 1968, 山岡喜
久男編著「ミュールダールのアジア研究」
1976.

各社の Annual Report

(B) 多国籍企業経営一般に関するもの, その他
企業研究会編「国際事業の人材育成要覧」, 1979.
渡部福太郎・他「海外直接投資の投資国経済に
与える影響」, 1979, 産業研究所.

J. M. Stopford & L. T. Wells : Managing
the Multinational Enterprise, 1972, 山崎清訳
「多国籍企業の組織と所有政策」1976.

安室憲一「日本の多国籍企業の海外戦略と組織」,
神戸大学経済研究年報, 29号, 1978.

吉原英樹「多国籍企業論」, 1978.

河野豊弘「組織の環境適応について」, 組織科
学, 1978, 12巻1号.

岡本康雄「日立と松下」上・下, 1979.

付表 5社の海外子会社一覧表

日本側企業名	出資比率 (%)	現地企業名	資本金 (1000ドル)	従業員数 (派遣社員)	業種、事業内容 年間売上高、年間生産高	投資目的	
I 松下電器産業	50	Korea National Electric Co., Ltd.	4億W				韓国
松下電器産業	60	Matsushita Electric(Taiwan)Co., Ltd.	5.7億NT\$		カラー、白黒テレビ、ラジオの生産、販売	J1	台湾
"	60	Taimatu Industrial Co., Ltd.	5,265万NT\$		家庭用電気器具の製販	e1	
"	40	Precision Electronics Corp.	2,962万P		家庭用電気器具の製販	J1	
"	75	Precision Appliance Corp.	500万P		家電製品の製販 [松下電産はd アレンジエ・エレクトロニクス社の出資]	e	フィリピン
"	60	Viet Nam National S. A.	302.5百万V\$		家庭用電気器具の製販 (生産 継続)		ベトナム
"	48.65	National Thai Co., Ltd.	1,850万B		家庭用電気器具の製販	d	タイ
{松下電器貿易 松下電器産業	22.5 22.5	Siew National Sales & Service Co., Ltd.	500万B		ナショナル製品の販売	e1	
松下電器産業	43.1	Matsushita Electric Co., (Malaysia) Bhd.	1,050万M\$		家庭用電気器具の製販	e1	
"	100	Matsushita Industrial Corp. Sdn. Bhd.	1,500万M\$		ウインド型ルームエアコンの製販	1	マレーシア
"	100	Matsushita Electric Component(Malaysia) Sdn. Bhd.	700万M\$		電子部品の製販		
"	100	Matsushita Sales & Service Sdn. Bhd.	5,000千M\$		松下電気製品及び関連会社製品の販売 (マレーシア、松下電器が40%出資)		
"	100	Matsushita Electric of Singapore(Pte.)Ltd.	2,250万S\$		冷蔵庫用コンプレッサーの製販	1	シンガポール
{松下電器産業 伊藤忠商事	55 5	P. T. National Gobel	5,000	1,146 (14)	家庭用電気器具の製販 (年売上3,300万\$)	d	インドネシア
松下電器産業	40	Lakhampal National Ltd.	625万R		乾電池の製販	d	インド
"	40	Indo National Ltd.	625万R		"	d	
"	30	National Electric Industrial Co.(Iran)Ltd	300百万R		家電製品の製販	d	イラン
"	100	Matsushita Electric Co., (E. Africa) Ltd.	18,000千Sh.		ラジオ、テレビ、乾電池の製販	e1	タンザニア
{松下電器貿易 松下電器産業	70 25	National Panasonic Vertriebsgese G.m.b.H.	300万DM		松下製電気機器及び関連会社製品の販売	e1	西ドイツ
松下電器産業	100	Matsushita Electric (U. K.) Ltd.	250万£		カラーテレビの製販	chi	英国
"	50	Philips Matsushita Battery Corp.	7,000万B F		乾電池の製販	e1	ベルギー

（監査）株式会社日立製作所におけるアジア

日本側企業名	出資比率 (%)	現 地 企 業 名	資 本 金 (1000万ル)	従業員数 (派遣社員)	業 種、事 業 内 容 (年間売上高、年間生産高)	投資目的
松下電器産業 松下電器産業	60	National Battery Sales (Europe), S. A.	1,500万BF		ナショナル製品の販売	ベルギー
	40	National Panasonic de Espana, S. A.	500百万Pt		電気機器の製販	スペイン
松下電器産業	80	Matsushita Electric of Canada	107万C\$		松下製品の販売 [アメリカ松下全額出資]	カナダ
	"	Panasonic Industries Canada Ltd.	507万C\$		カラーテレビの製販	US
"	Matsushita Electric Corp. of America.	80,000		家電製品の製販		
"	97	Matsushita Electric of Hawaii Inc.	60		松下製品の販売 (アメリカ松下が出資)	
松下電器産業 松下電器産業	49	パナフラス・コーポレーション	1,800		販売	US
	2	National Mexicana S. A.	1,200万P		ラジオ・テレビの製販	
"	49	Matsushita Electric of Puerto Rico, Inc.	10,000		ラジオ・テレビの製販	メキシコ
"	70	National Centroamericana S. A.	※150万C		T.V., 音響製品の製販 (うちアメリカが30%出資)	ペルトリコ
"	100	National de Venezuela C. A.	350万B S		乾電池、音響機器の製造、販売	コスタリカ
"	50	Matsushita Electric Brasileira Industria e Comercio Ltda.	16,214万Cr		白黒T.V., ステレオの製販	ベネズエラ
松下電器貿易 松下電器産業	95	National Componentes Electronicos do Brasil Ltda.	1,801万Cr		電子部品の製造・販売 [ブラジル松下電器の全額出資]	ブラジル
"	100	National Peruana, S. A.	200,804千S/.		家庭用電気器具の製販	ペルー
"	100	Matsushita Electric Co.,(Australia) Pty., Ltd.	250万A\$		テレビ音響機器の製販	
川崎製鉄	100	Philippine Sinter Corp.	4.85億P	500	焼結鉄の販売、石灰石製販	フィリピン
		Thai Timplae Mfg. Co., Ltd.	7,000万B	257 (1)	Timplae, 釘の製販,	タイ
		Sahaviria Plate & Sheet Co., Ltd.	1,000万B	38	厚中板, 冷熱延薄板の製販,	タイ
		Sahaviria Light Gauge Steel Co., Ltd.	1,000万B	24	軽量形鋼, スリットコーブ, 重量形鋼, スリットコーブ, 屋根専用鉄鋼の製販, 1,044万B	
川崎製鉄 川崎製鉄 川崎製鉄 川崎製鉄	7 30 7 30	Steel Pipe Industry of Malaysia Sdn. Bhd.	462万M\$	154	電線鋼管の製造、販売、素材輸出, 年売上 529万M\$	マレーシア
伊藤忠商事	20.3					

日本側企業名	出資比率 (%)	現地企業名	資本金 (1000万ドル)	従業員数 (派遣社員)	業種、事業内容 (年間売上高、年間生産高)	投資目的	
{ 川崎製鉄 貿易 }	9.5	Amalgamated Industrial Steel Sdn. Bhd.	1,000M万\$	115	電線鋼管、熱延薄板、厚中板、 軽量形鋼の製販、素材輸出先 年売1,605万M\$	口	マレーシア
{ 川崎製鉄 商事 }	6.35	P. T. Industries Badja Garuda	1,575	143	亜鉛鉄板の製販、年売26.5億 R P, 素材輸出先	口	インドネシア
{ 伊藤忠商事 }	73.65	P. T. Steel Pipe Industry of Indonesia	1,000	144	電線鋼管の製造、販売、年売 20.8億R, 素材輸出先	口	インドネシア
{ 川崎製鉄 丸 }	20	Ceylon Galvanizing Industries	351万R	41	亜鉛鉄板の製販、年売642万R	口	スリランカ
川崎製鉄	23.9	Marchants & Miners Transport Inc.	100	6	鉱石専用船の所有、管理及び 運航	口	リベリア
川崎製鉄	50	Liberia Iron & Steel Co.	18,626	100	鉱山業 ウオロギン	口	
{ 川崎製鉄、トーマソン、丸紅、伊藤忠 }	24.9	Promegal S. A.	492	50	亜鉛鉄板の製販、年売2,147万 D H	口	モロッコ
{ 新日鉄、川鉄、三菱化成、住友金、大阪製鋼、東邦瓦斯・商事 }	10	Kaiser Resources Ltd.	26,752千C\$	2,030	石炭の採掘・販売 年売26,289万C\$	a.1.	カナダ
{ 新日鉄、住友金、丸紅、川崎製鉄 }	27.0	Empreendimentos Brasileiros de Mineracao S. A.	3.8億Cr	0	鉄鉱山会社 (MBR社) の持 株会社	a	ブラジル
{ 川崎製鉄、石川、播磨、伊藤忠、丸紅 }	20	Companhia Siderurgica de Tubarao	1.45億Cr	100	ソルベロン製鉄所の建設、操業 及び鉄鋼半製品の販売 (未操 業)	a i	
{ 川崎製鉄 丸 }	24.2	Sider Bras	6,500万Cr	10	鋼材製造	abdehij	
{ 川崎製鉄、三菱製鉄、トーマソン、野村貿易、川鉄商事、川鉄物産 }	0.3	Minas d'a Serra Geral S. A.	1,090万Cr	10	鉄鉱山開発		

(監査) 兼合機園多の日本のアジアにおける

日本側企業名	出資比率 (%)	現地企業名	資本金 (1000ドル)	従業員数 (派遣社員)	業種, 事業内容, 事業内産高	投資目的
{新日鉄鋼管, 住金, 川鉄, 神鋼, 日新, 日商岩井} {川菱製鉄商}	49	Companhia Nipo-Brasileira de Pelotizaçã -NIBRASCO	5.1億Cr	90	亜鉛鉄板及び種類の製販, 年売555万Q	ブラジル
	21.67	Galvaniyadora Centroamericana S. A.	60万Q	154	亜鉛鉄板, 線材2次製品, 電球等の製販, 年売510万P	ドミニカ
{川菱製鉄商}	21.67	Productos Diversos C. por A.	128万RD	100	亜鉛鉄板の製販, 年売6,961万B, 素材輸出先	ベネズエラ
{川菱製鉄商}	8.8	Laminas Galvanizados C. A.	1,750万B	70 (0)	電気ブリキの製販, 年売2,137,6万\$	コロンボ
{川菱製鉄商}	21.26	Hojaratas Laminados S. A.	1,644	1,176 (0)	鉄筋エンクリート用丸棒, 水道管用スッキパイプ, 各種焼物の製販, 年売1,603万ドル	
{川菱製鉄, 三菱商事, 伊藤萬}	{11.64, 11.64, 13.72}	Siderurgica de Medellin S. A.	2,573	136 (0)	石炭の受入, 貯蔵, 積出し	
{川崎製鉄他7社, 日商岩井他4社, 新日鉄, 川鉄, 丸紅, 三菱商事他}	10	Port Waratah Coal Services Ltd.	3,000万A\$	4,391	鉄鉱山会社	オーストラリア
	20	Hammersley Holdings Ltd.	6,064万A\$			
■ 日立製作所 {日本電気・日立・東芝・フジテレビ}	各5	台湾電視事業 (股)	1.6億NT\$	400	テレビ放送 年売31億円	e g i
	61.5	台湾日立 (股)	2.8億円	345	パッケージ型クレーターの製造	
	100	高雄日立電子	1.8億円	346	電子計算機部品の製造	
	20	永大機電工業	3億円	258	エレベーターの組立生産	c
	100	台湾日立電子管	3.6億円	429	受信用真空管の製造	c
	100	台湾日立電機工業	7.2億円	1,250	テレビ, ラジオの製造	c
	20	Hitachi Elevator Engineering Co., Ltd.	20万HK\$	218	エレベーター, エスカレーターの組立, 保守	e
	40	Hitachi Union	5億円	500	電気製品の製造	
	30	UEL-Hitachi Co., Ltd.	1.7億円	183 (3*2)	扇風機その他の生産	
	35	Hitachi Semi-Conductor Malaysia	200万M\$	300 (6*2)	トランジスター, ダイオードの生産	
90	王子電子	?	200	テレビ		
?						

日本側企業名	出資比率 (%)	現 地 企 業 名	資 本 金 (1000ドル)	従 業 員 数 (派遣社員)	業 種、事 業 内 容 年間売上高、年間生産高	投資目的	
{日立製作所 日立製作所}	64	Hitachi Elevator Engineering	25万 S \$	81 (2)	エレベーターの据付、保守、 年売 700万 \$	e	ソノカポール
	92.5	Hitachi Consumer Product	10億円	1,000	テレビ、ラジオの生産(カナダ、 メキシコ、ロンドン、バ向)	e	
"	22	Dass-Hitachi	1.4億円	300	積算電力計生産、年売 746万 R (やめ)	e	インド
"	26	Transformer & Electrics Kerala	13億円	706	変圧器の生産、3,050万方R カラートラソソ管、半導体の 販売	e	
"	100	日立エレクタロニツク・コンポーネソツ	3万 \$		カラートラソソ管の製販	e	英国
"	20	VALCO OY.	1,600万 F MK		自社製電機品販売	e	
"	100	Hitachi America Ltd.	4.2億円		SFガスしや断器販売	e	アメリカ
"	50	ハイ・ボルテージ・ブレーカーズ ハイ・ドロリック・タービン	100 100		SFガスしや断器販売 揚水発電所用ボソソ・タービ ンの販売	e	
{第一勧銀、日立 伊藤忠、兼松、 物産、他27社 日立製作所}	100	Japan California Bank	15,240	36 (5)	銀行業	e	アメリカ
"	30	Television del Distrito Federal	3,700万 P	520	白黒・カラーテレビの生産、 年売34億円	e	
"	100	Hitachi de Venezuela C. A.	0.1億円		通信機器の販売	e	メキシコ
"	97.1	Hitachi Industria Electrica	23.5億円		トランス、パッケージ	e	
"	40	F. Y. H. Industria Electro Quimica	3.6億円		乾電池の生産	e	ベネズエラ ブラジル チリ
{日立マセキ 日立製作所 日立製作所}	66	Hitachi Maxwell Argentina	7.0億円		乾電池製造販売	e	
"	50	Hitachi Hellenic Ltd.	9万 CL		通信機の生産	e	キプロス
N 帝 人 帝 人	33.3	Sankyong-Teijin Co., Ltd.	100億 W	3,047(3*3)	ポリエスナル重合、FY製造d 年売 369億円	e	韓国
	6.5	Sankyong Clothing Co., Ltd.	2.48億 W	120(*1)	繊維2次製品の製販 年売c 285万 \$	e	韓国
	12.9 3.2	Hualon-Teijin Corp.	8.6億 NT \$	1,500(10*4)	ポリエスナル繊維の製造、年売 FY, SF紡績織布製造 年売 94億円	e	台湾

日本側企業名	出資比率 (%)	現 地 企 業 名	資 本 (1000ドル)	従 業 員 数 (派遣社員)	業 種、事 業 内 容 年間売上高、年間生産高	投資目的	
{セイヤン人 伊藤忠商事	30 7.5 7.5	好福合織 (股) Lucky Dyeing Finishing Corp.	3,450万NT\$	220(6*1) (0) (0)	ポリエステル繊維物の染色加工 染仕上 月産100万m 年売1.06億NT \$		台湾
{帝丸人 紅	31 29	Textit Limited	4,115万HK \$	324(6*1)	ポリエステル仮染加工, ニット ト化染色仕上, 年売3,072万HK \$ (76年12月撤退)		香港
{帝越前屋, 興和 人 帝	10 10	Prominent Manufacturers Co., Ltd.	80万HK \$	165(0)	スラックスの製販, 年売1,000万HK \$	香港	香港
{帝人 人 伊藤忠商事	100 25 24	帝人 (香港) (股) Thai Teijin Textile Ltd.	2,375万HK \$ 7,088万B	2,231(16*2) (3*1)	国際資金調達, 衣料・宝石輸入 T/R混紡糸紡績, 化合繊維 地紡績, 年売34万B	香港 タイ	香港 タイ
{帝人 人 日本産業人	50 38 11	Teijin Polyester (Thailand) Ltd. Thai Filament Textiles Co., Ltd.	28,650万B 3,500万B	1,300 (16*3) 1,083 (14*2)	ポリエステル重合, F Y, S F 製造, 年売 120億円 ポリエステルF Yの仮染加工, T, 長繊維織物製造並びに染 仕上, 年売1.89億B	タイ	タイ
{帝人 人 富士紡績 豊田通商	30 19	Thai Iryo Co., Ltd.	1,400万B	1,115 (*3)(0)	ジヤケット, テラウナスなどの 縫製加工, 販売(輸出を含む) 年売2.3億B	タイ	タイ
{帝人 人 トーマソン トーマソン	25.45 10,10 34.1 4.9	The Thai Textile Co., Ltd. Philippins Synthetic Fiber Corp.	5,500万B 8,664万P	1,775 (7*1)(0) 1,065(3*2)	紡績, 織布, 紡績62,560鍾 織機 600台, 年売3,78億B ポリエステル重合F Y, S F 製販, 年売2.7億P	タイ タイ	タイ タイ
{帝人 人 トーマソン 帝人製機	1.7 0.7	Singapore Textile Industries Ltd.	2,820万S \$	918(0)	絹T/R, T/C紡績, 織布, 染色捺染仕上紡績23,000鍾, 年売2,784万\$	タイ	タイ
{帝人, 丸紅 伊藤忠商事	27, 9.4 27	South Grand Textile (Pre.) Ltd.	2,653万S \$	1,070(0)	T/R, T/C綿紡績, T/dei C混織物, 年売3,940万S \$	タイ	タイ
{帝人・トーマソン 伊藤忠商事, JE FCO	42.5 37.5	P. T. Southern Cross Textile Industry	12,000	1,682(15*2)	T/R混紡織布, 染色仕上, 年売83億R	タイ	タイ
{帝人 人 帝人製機	20 50	P. T. Pamindo Tiga T.	2.9億R	195(0) (7*3)	繊維機械その他の製作, 組立, 合織その他プラントエソジニ 合機その他プラント据付, 保全, 年売17 億R	タイ	タイ

(監正) 株式会社 総合調査センター
アジアにおける日本の企業

日本側企業名	出資比率 (%)	現 地 企 業 名	資 本 (1000ドル)	金 従 業 員 数 (派遣社員)	業 種, 事 業 内 容 年間売上高, 年間生産高	投資目的	
{ トーマン 人	80	P.T. Teijin Indonesia Fiber Corporation	30,000	1,250(41*2)	ポリエステル繊維の生産, 月産短繊維50t, 長繊維30t, 年産51億R	インドネシア	
{伊藤忠商事 人	8.6	Kundanmal Industries Ltd.	283万R	655(0) (*1)	不飽和ポリエステル樹脂製造 年産10,000t	サウジアラビア	
{伊藤忠商事 人	8.25	Saudi Industrial Resins Limited	1,417		T/R混紡績, 織布, 染色仕上 年産864万N	ナイジェリア	
{伊藤忠商事 人	15	Nigeria Teijin Textiles Ltd.	220万N	1,073(16*1) (3*1)	牛肉エキスの製販, 塩蔵肉, 冷蔵肉等の製販【休眠】	ナイジェリア	
{伊藤忠商事 人	38.6	Société des Concentre de Viande de Madagascar	2400万F.M.G	200(0)	冷蔵肉の加工, 販売, 缶詰の生産販売【休眠】	マダガスカル	
{富士食品工業 人	49	Société Malgache-Nippon de Viande Concentree	4000万F.M.G	200(0)	冷凍牛肉の製販【休眠】	マダガスカル	
帝	49	Sofirac S. A.	1億F.M.G	150(0)	ポリエステル重合(chip), フライラメント, スワ, 仮燃糸製販	マダガスカル	
"	65	Brilen S. A.	6億P	20(10*3)	ナイロクラナイ, レストロンチエーソンの所有運営, G=海外におけるイメーショツツ	スペイン	
{ 丸栄, 丸商 人	86.7 6.7, 6.7	Cardinal Entertainment Business Ltd.	75万		合織ニットの染, 捺染, 仕上加工, 年上292万C\$	イギリス	
{セーレン, 忠商事 人	3.67 10, 67.98	Fuji Dyeing & Printing Ltd.	395万C\$	228(0) (1*1)(7*2)	ポリエステル重合の製販	カナダ	
{三陽商会 帝	33.3 33.3	Sanyo Mens-Wear Incorporated	120		ポリエステル重合の製販	アメリカ	
{ 帝	50	Carodel Corporation	12,000	(0)	ポリエステル重合の製販	アメリカ	
{ 帝	22.07	Textilena Tres Rios S. A.	1,376万	380(0)	T/R紡績, 織布, [76, 12撤退]	アメリカ	
{ 帝	22.07	Polynova S. A.	7,500万P	617(10*1) (2*1)	ポリエステル加工糸織物の生産, 織機320台, 月50万m, 年上7.6億M\$	メキシコ	
{伊藤忠商事 人	29	Satrom Teijin S. A. Ind., Brasileiras de Fibras	2.2億Cr	991(17*2)	ポリエステル重合, F.Y, S.F, 仮燃糸製販, 年産3.8億Cr	ブラジル	
{ 帝	37.5	Kondotex Industria e Comercio	1,882万Cr	210(0)	ポリエステル重合の製販, 年産2,755万Cr	ブラジル	
{近藤商店 帝人, 丸紅	45	Seiren do Brasil Industrial Textil Ltda.	2,650万Cr	260(6*3) (0)	合成繊維の染色仕上加工, 年産2,175万Cr	ブラジル	
{セーレン 帝人	10, 10 67 16.5						

（振込）兼合機園外の日本のアジアにおける

日本側企業名	出資比率 (%)	現地企業名	資本金 (1000ドル)	従業員数 (派遣社員)	業種、事業内容 年間売上高、年間生産高	投資目的
{長崎屋 帝 人	85 5	Nagesakiya Comercial e Importadora Ltd.	2,000万Cr	140(6*1)	衣料, 食料品, 電気器具 etc g i 2 の小売業, 売子 6,200万Cr	
{帝 人	100	Teijin Desenuolvimento Agro-Pecuario Ltda.	223万Cr	79(8*4)	牧場経営, 年売223万Cr	
{麒麟麦酒 帝 人	72.9 27.1	Consolacao Hotels E. Tunismo S/A	8,365万Cr	3(*2) (0)	観光およびホテル事業	e 3
{帝 東	0.31 0.30	Dunlop Australia Ltd.	8,871万A\$	0	プリント加工, 織布, タイヤイ g	年売4.9億A\$
V トヨタ自動車						
{トヨタ自動車	41	Toyota Motor Thailand Co., Ltd.	6,450万B	935(13* 0)	自動車組立, 輸入, 販売, 年売20億B	dei i
{トヨタ自動車	41	P. T. Toyota-Astra Motor	80,696万R	532(0) (10*1)	自動車の輸入, 販売 年売447億R	dei i
{トヨタ自動車	24.5	P. T. Toyota-Mobilind	4.15億R	100(*1) (1*2)	小型トラック用部品の生産, 年産 4,000台	dei i
{トヨタ自動車	30	Salvador Caetano Industrias Metalurgicas e Veiculos de Transporte S.A.R.L.	107万Esc	1,560(0)	トヨタ車の輸入組立, 販売, 年売864,466千Esc	dei i 3
{トヨタ自動車	13.5	Canadian Motor Industries Holding Ltd.	292万C\$	330(1* 5*)	完成車輸入, 販売, 年売 150万C\$	dei i 1
{トヨタ自動車 三井物産	19.9, 19.9 55.8	Toyota Motor Sales U. S. A. Inc.	10,000	1205 (2* 21*1)	自動車輸入, 販売, 年売15億\$	dei i 1
{トヨタ自動車	50	Toyota Industrial Trucks, U.S.A. Inc.	1,000	47(2*1) (0)	トラック用パーツ, 年売 1,000万\$	dei i 1
{トヨタ自動車, トヨタ自動車	40, 20	Toyota Los Angeles Technical Center	1,800	30	米国向け輸出車両の排ガステストや安全実験など技術研究	
{トヨタ自動車 豊田自動織機製作	44, 36	Toyota do Brasil	81,875千Cr	399(3*1)	ランドクルーザーの組立, 年売143,898千Cr	dei i 1
{トヨタ自動車, フイ 日本電装, シン精工機	各5	Ensambladora Centro-Americana de Costa Rica S. A.	600万Q	95	自動車の組立(トラックも) 年売15,697千Q	dei i 1
{トヨタ自動車	10	Toyota del Peru S. A.	1,01億S/.	550(0) (4*)	自動車輸入組立, 販売業, 年売1,533,883千S/.	dei i 3
{トヨタ自動車 三井物産	20.49, 20.49 40.98					

日本側企業名	出資比率 (%)	現 地 企 業 名	資 本 金 (1000ドル)	従 業 員 数 (派遣社員)	業 種, 事 業 内 容 年間売上高, 年間生産高	投資目的
{ トヨタ自販 }	25	Australian Motor Industries Ltd.	707万A \$	2231 (4*)	乗用車完成車の輸入、KD車の輸入組立販売、年売1.93億A \$ トラック完成車の輸入、販売 年売 9,800万A \$ エンジンの製造 エンジン・トランスミッションの製造	オーストラリア
{ トヨタ自販 }	20	Thiess Toyota Pty., Ltd.	200万A \$	405		
{ トヨタ自販 }	45	Toyota Manufacturing Australia Ltd.	2,000万A \$	0		
{ トヨタ自販 }	10	Consolidated Motor Distributors Ltd.	400万NZ \$	108	完成車、KD部品の輸入、販売	ニュージーランド
{ トヨタ自販 }	100	Toyota Deutschland G. m. b. H.	330万DM	213	完成車の輸入、販売、年売1.6億DM	西ドイツ
"	0	Delta Motor Corp.		3000	完成車の生産	フィリピン

▶調査の説明▶

▽ 売上高、従業員数 (カッコ内) は印前は日本からの派遣社員数、*印後は非常勤を除く同従業員数で、*印の前後どちらかに数値がない場合はゼロを示す) は原則として1976年あるいは最近決算期末までの1年間の数字だが、1975年の数字も一部ある。
なお、売上高は推計を含み設立直後の場合は1977年の売上予定である。

▽ 資本金は原則として1976年末現在の払込み資本金、出資比率についても同様であるが、最初の認可時点以後企業が増資、減資、出資比率の変更を公表していない場合は調査で確認できなかった場合には、最初の設立時点のまま掲載してある。

(注)

- ◎ 投資目的 (a. 原材料資源確保 b. 資源が豊富で現地生産が容易 c. 労働力利用、コスト減 d. 現地政府の産業育成保護政策上、現地生産が有利 e. 現地、第3国市場への販路拡大 f. 情報収集 g. その他 r. ロイヤリティ)
- ◎ 製品の販売先 (h. 日本に輸出 i. 現地市場 j. 第3国に輸出)
- ◎ 業績 (1. 業績順調 y. 有配 p. 無配, 再投資 2. 取支均衡 3. 欠損)

▶資料源▶

東洋経済「海外進出企業総覧」1977より再構成。