

日本企業の多国籍化とマーケティング

～電機・電子・自動車企業を事例として～

目 次

はじめに

1. 日本企業の多国籍化の進展

1.1 多国籍企業化のステップ

1.2 日本企業の対外直接投資の動向

2. 事例にみる多国籍企業化の動向とマーケティング

2.1 電機・電子企業

2.2 自動車企業

3. 日本企業の国際マーケティング展開への課題

む す び

永 山 庸 男

はじめに

近年、日本企業の海外進出の促進や企業の国際化・グローバリゼーションが盛んに主張され、とりわけ1985年以降は政府・財界をグローバリゼーションの合唱の渦に巻き込んでいる感がある。こうした声の背景には、日米・日欧貿易摩擦批判、日本・アメリカ・ECの3極体制による世界経済システムの安定といった極めて強い政治的意図が働いている。しかし、企業にとってその存続・成長を図っていくためには、対外直接投資に代表される資本輸出による全世界レベルでの企業活動の展開は不可避の問題であり、技術・生産・販売の一国内での展開に留まっていた企業は成長・存続を望みうるものではない。従って、この成長のいわば最高の発展段階である多国籍企業化は、日本企業にとっても既にトリガーを引いた死活問題である。

そこで本稿では、現代日本製造企業のリーダー的存在である電機・電子企業及び自動車企業を事例にして、日本企業の多国籍化の進展とその動向について検討し、そこでの具体的な活動状況をもとに日本企業のグローバル戦略のなかでの国際マーケティング展開の現状を検討してみる。国際マーケティングの問題は、その行動主体としての多国籍企業の組織・管理・戦略策定という経営行動に包摂された企業戦略の一環として展開されるものであり、日本企業の多国籍化とその国際マーケティングの問題は切り放して論じることは出来ないからである。

1. 日本企業の多国籍化の進展

1.1 多国籍企業化のステップ

多国籍企業化の進展を問題とする場合、その進展の度合いを幾つかの段階に分けてとらえる必要がある。この区分については諸説があるが、ここでは代表的な3つの見解を参考としてみてみよう。

まず、通産省の見解では、企業の多国籍化の進展について以下の5段階に整理している。¹⁾

第1段階；輸出規模（貿易規模）の拡大。

企業の生産要素は全て国内に所在し、スケール・メリットを追及する。国内で生産されたものを海外に輸出し、海外での販売は海外の代理店を通じて行なう。

第2段階；海外販売拠点の設立。

企業の生産要素は国内に残しつつ、海外での販売網の充実・強化、顧客ニーズの的確な把握およびアフター・サービス体制を含めたサービス向上のため、海外販売拠点を設立する。

第3段階；生産拠点および生産技術開発拠点の海外進出。

投資先国の高関税・輸出規制を回避して、現地販売市場を維持・開拓するための消極的海外進出と、原材料調達コスト・輸送コスト等を軽減し、あるいは市場ニーズを的確に把握し迅速な対応を強化するための積極的海外進出とがある。

第4段階；経営資源のフル・セット海外移転。

生産・販売・研究開発・資金調達等の経営資源をフル・セットで海外移転し、海外拠点での経営および意思決定機能を相当程度現地に委譲するもの。

第5段階；国内外一体の国内的経営。

第4段階で移転した経営資源を地球規模で適正配置し、国内拠点を含めた各拠点が独立して活動するだけでなく、各拠点間での有機的ネットワークの形成を行ない、工程間分業・製品差別型分業等による効率的事業運営を行なう。

上記のような5段階に分類したうえで、第2段階以降の対外直接投資を行なっている企業を多国籍企業としてとらえる、というのが通産省の見解である。

一方、多国籍企業化ということではないが、国際化ということとで企業の国際化の段階を大局的に以下の3段階に区分しているのが経済同友会である。²⁾

第1段階；貿易中心の活動。

技術的には海外からの技術導入を図りつつ、国内で経営、生産活動を行ない貿易関係を中心に行動する。

第2段階；国内企業活動を中心とした経営・生産活動の海外進出。

企業内で国内事業と海外事業の展開は別々に行なわれ、海外での意思決定の範囲も限定される。

第3段階；全世界的視野での経営資源配分・企業活動。

グローバルな観点から、生産コスト、資金調達コスト、研究開発コスト等を比較考量して、統一的な意思の下に企業内の国際分業を進める。国内事業と海外事業との区別は消滅し、一元的に世界市場に対応する体制が敷かれる。

上記の経済同友会の分類は視点が国際化ということであるが、多国籍企業化という視点に引き付けて考えれば、第2、第3段階のステップが対象として参考となる。ただ、同会の『企業白書』（1985年度版）では国際化の内容が多面化・高度化し、地域的拡大も発展途上国から先進国までをカバーする段階に至ったものを企業のグローバリゼーションと定義し、このグローバリゼーションを進展させている企業を多国籍企業とみているようである。

こうした通産省、経済同友会といった政府・財界レベルの見解に対して、企業成長の歴史的展開と絡めて、多国籍企業化の歴順的ステップを以下の4段階で把握するのが竹田の見解である。³⁾

第1段階；現地販売会社の設営（先進国市場）＝本国からの完成品輸出

第2段階；現地生産会社の設営（先進国市場）＝現地販売・輸出

第3段階；現地販売会社の設営（発展途上国市場）＝本国、第三国よりの完成品輸出

第4段階；現地生産会社の設営（発展途上国市場）＝現地販売、本国、第三国向部品・完成品輸出

これらのステップは、対外直接投資を次の三重の限定条件の下で把握することを前提として考えられている。第1は、国際的な市場開発を目的とした生産投資であること。第2は、その市場開発が個別的にみても産業部門全体からみても当該企業の存続にとって不可欠の道であること。そして第3は、海外進出による競争は当該企業の意識的な戦略行動として具現化されること。この三重の限定条件下にある対外直接投資活動の展開が多国籍企業化過程となる。つまり、竹田の言うこの三重の限定条件は、グローバル・レベルでの経営戦略行動（生産・販売・研究開発等）を展開するための主要な手段として対外直接投資を行なうことで、その存続・成長を遂げようとする巨大企業が多国籍企業であり、その具体的な歴史的進展のプロセスが上記の4段階に分類される形で表わされる、と極めて概略的だが理解することができる。

さて、以上3つの多国籍企業化のステップを示したが、これらの3つの分類では日本企業の多国籍化の進展はどこに位置しているのであろうか。先の通産省の把握では、現在多くの企業が第3段階から第4段階に入りつつあるとしている。また、先の『企業白書』では、日本企業は基本的には第2段階に位置しているといえるが、先端的な企業は、次第に第3段階に移りつつあるか、または第3段階を明瞭に指向し始めているものの、日本企業の国際化のフロンティアはまだまだ大きなものがあると指摘している。一方、竹田の見解では、第2段階を踏まずに第4段階を踏んでいるのが日本企業であり、この場合、最も重要な第2段階を踏まないのは、先の三重の限定条件のうち第2・第3の条件を満足していないことになり、先進国市場での戦略的競争を行なっているとは言い難く、アメリカ多国籍企業、EC多国籍企業との比較で言えば、日本企業は多国籍化をしていないことになる。しかしながら、1980年代に入ってから日本企業の対外直接投資は、まさに竹田の示す第2段階、第4段階にあたり、歴順的な多国籍企業化のステップが交錯して進行していると言える。そこで、この点をさらに検討してみるために、上記の通産省、経済同友会、竹田の3つの多国籍企業化ないし国際化の段階を参照として、日本企業の対外直接投資の動向についてみてみよう。

1.2 日本企業の対外直接投資の動向

日本企業の対外直接投資は85年を境に急速にそして飛躍的にその規模を拡大している（図1を参照）。届出ベースでの数字を示せば、87年度には前年度比49.5%増の333億6,400万ドル、88年度は前年度比40.9%増の470億2,200万ドルと、80年度と比較すると約10倍近い額となっ

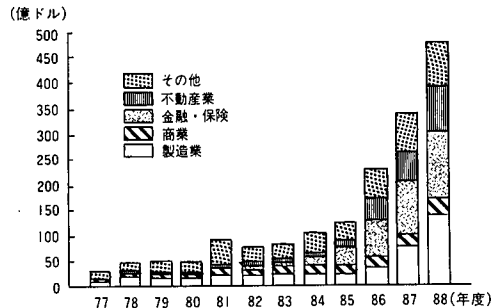
ている。

また、業種別で見ると、依然として非製造業、とりわけ金融・保険業及び不動産業の全体に占める割合は大きいものの、製造業による直接投資が87、88年度と急拡大しており、その地域別投資先をみても（図2.）、北米・ヨーロッパ・アジアへの投資が急速に拡大しており、特に北米のウェイトは圧倒的に高いものとなっている。しかし、投資額では北米が圧倒的であるにもかかわらず、投資件数では、87年度の数値でアジア789件、北米521件、ヨーロッパ159件とアジアへの投資が全体の半分以上を占め、北米への投資が大型投資であることを物語っている。また、日本企業の対外直接投資に占める製造業の割合は、累計ベースで25.9%（51～87年度累計）であるの

に対して、西ドイツ60.4%（86年末累計）、アメリカ41%（87年末累計）とかなりの開きがある。⁴⁾だが、非製造業のなかで資源開発関連の投資もまた減少している点も指摘しておくべきであろう。

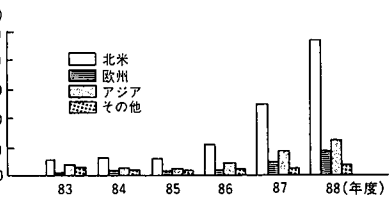
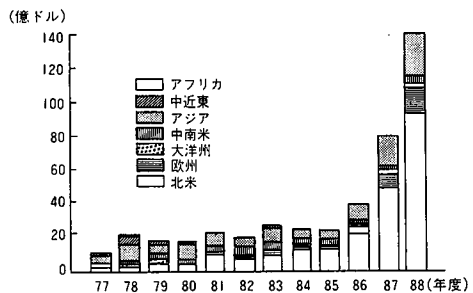
次に、製造業投資の業種別をみても（図3.）、かつての日本企業の多国籍化の先駆的役割を果たした繊維が大きく後退し、代わって電機・輸送機の伸びが80年以降著しい。この中でも半導体などの電子関連、家電関連、自動車関連の三部門が積極的な展開をみせている。これは、70年代後半からの家電、80年代に入ってから自動車という貿易摩擦・輸入規制の代表的対象分野が、アメリカ・ヨーロッパでの市場確保と競争力の強化を意図した生産拠点の形成に力点をいれざるをえなくなっていることを示しているといえよう。

図1. 日本企業の対外直接投資の業種別推移



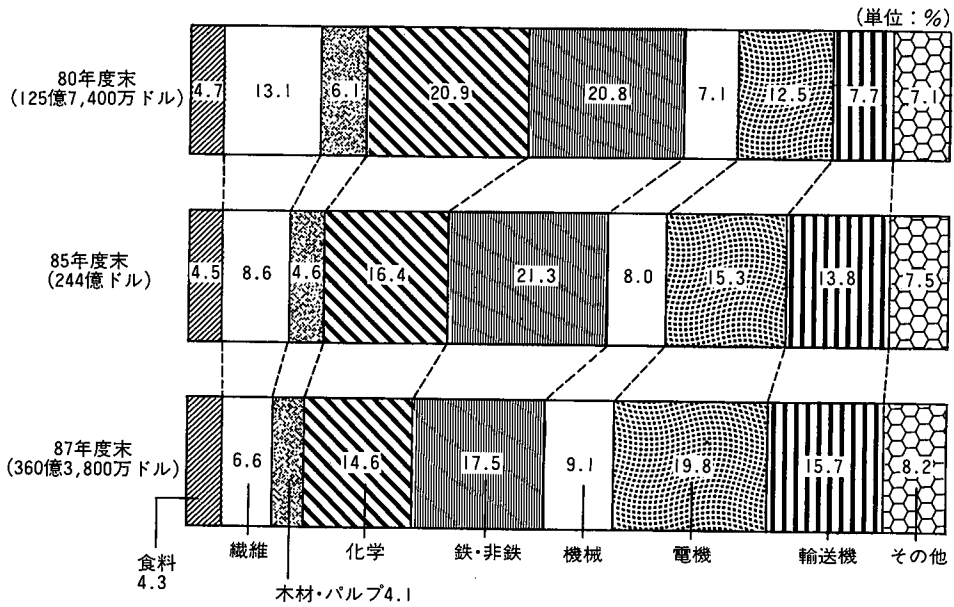
(資料) 大蔵省
(出所) 『通商白書(1989)』より引用。

図2. 製造業の対外直接投資の地域別推移



(資料) 大蔵省
(出所) 図1.と同じ。

図3. 日本の製造業の業種別対外直接投資累計額シェア



〔資料〕大蔵省許可・届け出統計

(出所)『1989・ジェトロ白書』より引用。

以上、日本企業の対外直接投資の現状について検討してみると、そこにはかなり従来とは異なった内容を見ることが出来る。つまり、対先進国投資による本格的海外生産・販売という海外事業の展開である。その要因としては、第1に、貿易摩擦の回避や輸入制限措置への対処として現地生産に踏み切らざるをえなかったこと。第2に、戦後の製品輸出による経済成長のプロセスで、欧米とりわけアメリカからの技術導入を基盤とした応用・開発技術力の飛躍的向上を達成し、製品差別化による国際競争力が十分に発揮できるようになったこと、などが挙げられよう。しかし、このことは、日本企業の成長・存続の道が従来の輸出戦略から、日本本国、先進国、発展途上国の三極での有機的連関をもった生産・販売活動という多国籍企業化によるグローバルな経営戦略へと変質させることを意味する。つまり、すでに多国籍化しているアメリカ企業、EC諸国企業がグローバル戦略の下で展開している市場競争のなかに本格的に突入することになる。このような状況下においては、従来の製品輸出を軸として展開されていた販社による販売・サービス中心の現地規模でのマーケティングではない、製品開発・生産・販売等が有機的に連動したグローバル・マーケティングが極めて重要になってくる。従って、こうしたアメリカ多国籍企業、EC多国籍企業との先進国市場相互での本格的な戦略的競争に直面し始めた日本企業が、どのような

グローバル・マーケティングを展開しているのか、あるいは意図しているのかが検討されねばならない。そこで、日本の製造業の対外直接投資において主導的役割を演じている電機・電子、自動車分野の企業を事例として、主にその現状について次に検討してみよう。

2. 事例にみる多国籍企業化の動向とマーケティング

2.1 電機・電子企業

先にみた対外直接投資の近年の動向に現われていたように、電機・電子関連企業の海外活動は大きな波のなかにある。では、その活動はどのようなプロセスを経てどういう段階にあるのだろうか。まず初めに、例として、ポーター (Porter, Micheal E.,) が日本企業のなかでグローバル化のパイオニア的存在として指摘したキャノンと日本電気 (NEC) の特定企業 2 社についてみてみよう。⁵⁾

まずキャノンの場合を挙げて検討してみよう。同社社長 (1986. 2. 現在) の説明によると、⁶⁾ キャノンの世界戦略は販売から入っていった。最初は商社を使い、次に直接代理店あるいは現地資本企業をつくって販売を行なう。この代理店ないし現地資本企業の業務が限界にきた段階で、相手方からの 100% 売却によって 100% 販売子会社が全世界にできる。そして、次のステップとして生産会社を設立する。これが現在力をいれている段階である、と述べている。しかし、キャノンの場合ここまでを大きな第 1 段階と考えており、上記の最後ステップの生産会社設立の世界的展開による生産の世界的分散を第 2 段階としている。この点は次の社長の言葉がはっきりと示している。

我々の理想は何もアメリカ・フランスに絞る訳ではなく、余力がつかれば順に世界中に、いろんなところに工場をつくっていきたい。現在輸出比率は 75% です。できれば海外生産は最終的には 75% にまで高めたい。国内はシェアが 25% になれば 25%、シェアが 20% になるなら 20% 国内でつくればいいというのが我々の最終目標でございます。…

(中略) …できればイギリスへ、カナダへ、発展途上国へと、世界中へ出かけていくのが我々の 21 世紀にかけての理想だったわけです。これが若干急がれる面もありまして…。

更に、キャノンでは技術開発を各国に進出させるのを第 3 段階としている。この技術開発拠点を世界各地に設置することによって、技術開発－生産－販売という三位一体サイクル⁷⁾の世界的展開を最終目標として掲げ、その存続・成長の道を多国籍企業化に求めている。しかしながら、実際には、本インタビュー時から約 3 年を経た現在においてその進行度を見てみると、88 年 12 月現在の同社の輸出比率は依然 74% であり (海外生産比率は 21%)、研究開発会社はイギリスでの出資比率 25% の一社のみである。⁸⁾ この点からすると、キャノンの多国籍企業化は同社の言

う第1段階後半から第2段階の初めにあり、その意図する戦略通りには展開していない。ところが最近の動向として、第3段階の技術開発を既存企業への出資という形で強化し始めている。例えば、キャノンはアメリカのコンピュータメーカー・ネクスト社へ1億ドル出資し、同社製ワークステーション（WS）の日本・アジア市場での独占販売権を獲得し、同社製品とセットになったキャノン製品の市場拡大と、日本向け高性能WSの協同開発によって、既に100億円以上の開発投資を行なっている光磁気ディスク装置のWSへの組み込みを図っている。⁹⁾ これは、ネクスト社のWSとの技術的提携をもつことで、OEM製品の性格を持ったキャノン製コンピュータによるWS市場での競争優位の獲得と、既存分野での技術適用による市場拡大を意図したものと見える。目的とする生産の世界的分散が進まぬ状況にあって、生産—販売—技術開発の三位一体サイクルのフィードバックによる市場競争力向上を基盤として、この三位一体による多国籍企業化を図ろうというものであろう。しかし、こうした「多様な財の競争する最終財マーケットに近いほど、マーケティング・製造・開発の三位一体の国際化は、事柄の性格上グローバルに均一な形で具体化されるのではなく、多かれ少なかれ多極的な地域化を伴って行なわれることになる」¹⁰⁾ のであって、この点からして、キャノンの多国籍企業化は国内生産—製品輸出という枠組みが大きく影を落した形で展開していると言え、意図したステップとは裏腹に、輸出市場活動の補完的役割として多国籍化が進展しているように思われる。¹¹⁾

次に NEC の場合をみてみると、そこにはキャノンとは若干異なる展開がみられる。先ずその端緒として、同社の北米ビジネスシステム部長（1987. 7. 現在）による NEC のグローバル戦略についての考えを引用してみよう。¹²⁾ 同氏は各海外市場ごとに生産拠点をつくる、ということが NEC のグローバル戦略の前提であると前置きしたうえで、以下のように述べている。

わが社の海外との関わり方の過程をみると、四つの段階が考えられます。最初はやはり日本で効率的に生産して輸出する段階、それからお客様の近くで物をつくって売れるようになる、つまり私たちが現地化とさかんに呼んでおりますもので、販売の現地化、それから製造の現地化という段階、その次が調達と金融の現地化、やがてそれが経営全体を完全に現地で行なうようになるものです。そのうち、今は第二の段階、すなわち販売と製造が現地でできるようになった段階です。さらに、一部ではありますが、金融の関係を現地で行なえるようにしようということで、たとえば、アメリカとかヨーロッパでは、会社というかグループを付加して徐々に力をつけていこうとしています。…（中略）…あと4、5年経たないと本格的な金融あるいは調達の現地化というのは難しいかと思います。これができて初めて、私共が考えているグローバリゼーションがある程度進んだ段階に入るといえるでしょう。…（中略）…現在、日本からの技術の移転とか、日本中心に新しい技術を構成していくという問題が切実に求められていますから、現地に任せきれないこともあって、

経営の現地化を完全に自分たちだけでやっていける形にするまでには、7、8年あるいは10年近い時間がかかるのかなと思います。いずれにしても今申したように、四つの段階に分けて市場をにらみながら部隊をつくっていきこうというのが今までのやり方でございます。

若干長い引用になったが、以上のように、NECの場合、国内生産・製品輸出～現地生産・現地販売～海外金融・調達～完全現地経営という4段階で海外活動のシナリオを描き、全体としては現在第2段階にあるものの、欧米地域では一部第3段階に入りつつあるという。こうしたステップとその現状は先の通産省、経済同友会の示すステップに呼応したものであり、これに加えて同社の掲げる目標の第4段階をみると、NECは完全に多国籍企業への成長を企業成長の方向として定めて海外活動を行なっているといえる。数値的には、純粋な海外生産比率（海外生産額／国内生産額）は1987年の値で8％で、1990年の予測値では15％となっており、¹³⁾ 一般的な海外生産比率（海外現地法人〔10％以上株式保有〕の売上高合計／国内の輸入額を含む売上高合計）は、NEC側の把握では1987年の値で約30％という。¹⁴⁾ この30％と上の8％との開きは、30％という数字には日本で生産された製品の海外販売高が含まれていること、海外現地法人の捉え方が異なること（8％の方は25％以上株式保有、30％の方は10％以上株式保有）などによるが、いずれにしても、NECの場合、現地生産・販売体制への移行が進展していると思われ、その対象地域としてはアメリカ・EC諸国への積極的進出が行なわれている（1988. 9. 現在、アメリカ・9社、EC・12社、東南アジア・15社）。しかも、アメリカでの子会社には製造・販売会社に加えて、金融・マーケット・リサーチ・R&Dの各子会社（NECの100％出資）も含まれており、単なる海外生産・販売という次元に留まるのではない、どちらかという先のカノンの求めるグローバル戦略の展開を意図したプロセスを踏んでいると言えよう。

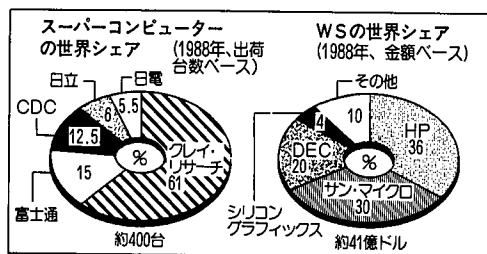
さて、以上カノンとNECという特定企業の海外活動に対する基本姿勢及びその現状の概略を紹介したわけだが、この2社にみられるような販売中心の海外活動から技術開発・生産・販売の三位一体の海外活動、つまり本格的多国籍企業化への移行は、当然アメリカ多国籍企業、EC多国籍企業との競争の激化をもたらす。世界的寡占体制下において、欧米多国籍企業による世界的規模での資本の集中化はますます加速されるであろうし、その一方で、資本提携、技術提携等による国際的寡占体制の再構築もまた進展してくることになる。例えば、この点について日立製作所と松下電器産業の2社を事例にして検討してみよう。¹⁵⁾

日立は、汎用コンピュータ分野でIBM社と完全互換機の関係にあるが、スーパーコンピュータ分野でアメリカ・クレイ・リサーチ社と特許の相互交換契約（クロスライセンス）を結び、WS分野でアメリカ・ヒューレット・パッカード（HP）社からライセンス供与を受ける。また、汎用半導体分野でアメリカ・テキサス・インスツルメンツ（TI）社と共同開発を行なっているが、それに加えて相互のOEM供給の提携を結んだ。これらのアメリカ企業は、IBM社は勿論のこ

と各分野での世界のトップ多国籍企業である。現在、コンピュータ分野では世界的な規格統一が急速に進んでおり、その標準規格は圧倒的シェアをもつ企業の仕様が事実上基本となる。そこで日立としてはIBM、クレイ、HP、TIというリーダー企業との提携によって、世界各地での生産・販売とグローバルな製品戦略の展開が図れることになる。一方で、日立は半導体主要製品の技術を韓国・金星社に供与し、金星社製半導体をOEM調達する。これは成熟製品・技術の後発のNIE's企業に移転し、自らは次期・次々期製品に経営資源を効率的に配分し、世界的分業体制によるグローバル競争力の強化を狙ったものといえよう。

また松下は¹⁶⁾、既にVTR領域でGE社へのOEM供給を行っているばかりでなく、アメリカでの現地生産・販売体制をかなり進行させているが、これに加えてヨーロッパ市場において、提携関係にあるフィリップス社（本部オランダ）とのVTR領域での主要部品の共同開発を行い、両社のヨーロッパでのVTRの主要部品を統一させる。これによって、松下の子会社のフランス松下電器・スペイン松下電器及び西ドイツ・ボッシュ社との合併会社であるMBビデオのヨーロッパ3ヶ所で製造・販売しているVTR（ヨーロッパでのVTR販売の約2/3が現地生産）の現地部品調達率はほぼ100%に近づくことになるという。これは、現在ヨーロッパのVTR市場で第2位のシェアを占める松下-フィリップスが、主要部品の統一供給によってコストリダクションを進める一方で、技術提携による製品差別化を図り、ヨーロッパでの市場競争力を高めていくことを意図していると思われる。更に、こうした部品レベルでの提携としては、ジーマンズAG社との合併（ジーマンズ74.9%・松下25.1%で1991年には相互50%）で電子部品の生産会社を設立し、松下の民生分野の技術とジーマンズの産業分野の技術との相互補完を目的としているという。松下としては、フィリップス、ジーマンズといったEC多国籍企業との技術・生産・販売レベルでのいわば完全提携によって、1992年のEC市場統合に備えるのと同時に、ヨーロッパにおける寡占協調下での市場競争、つまりマーケティング競争の展開に力を注ぐことができる。アメリカでのGE社との提携関係と併せて、松下の一連の海外での活動は、国内活動と海外活動とを一元的に展開させる、まさに多国籍企業の経営行動であるといえよう。

図4. コンピュータの世界シェア



(出所)『日本経済新聞』1989年7月23日版。

表1. 主要電機・電子企業の海外活動の指標（1988年）

（単位：億円）

	売上高（連結ベース）	海外生産高	海外生産比率	輸出比率	海外投融資残高	海外子会社数（国内子会社数）
日立製作所	29,195 (49,751)	—	—	25%	300	42社 (428社)
東 芝	26,827 (35,724)	11億\$	4.31%	31%	849	64社 (34社)
三菱電機	19,541 (23,682)	8億\$	4.73%	22%	280	68社 (108社)
松下電器	32,776 (48,190)	19,300	40.05%	34%	1,090	96社 (298社)
ソ ニ ー	10,298 (14,568)	—	—	62%	2,263	56社 (93社)
三洋電機	9,875 (12,559)	—	—	32%	892	79社 (41社)
シャ ー プ	8,727 (12,251)	*4,341	35.43%	48%	698	25社 (12社)
日本電気	23,043 (27,147)	—	—	23%	987	60社 (147社)
富士通	17,144 (20,468)	—	—	20%	5,885	44社 (129社)
沖 電 気	4,162 (4,513)	730	17.54%	25%	71	12社 (46社)
京 セ ラ	2,711 (3,004)	1,188	39.55%	47%	2,483	27社 (9社)

(注) ・上記数値は1988. 3. 10各決算を基準。但し、*印は1987. 3での数値。

・海外生産比率は連結ベースの売上高に占める海外生産高（海外現地法人（10%以上株式保有）の売上高合計）の割合で、

1 \$ = ¥140で計算。

・輸出比率は売上高額に占める輸出の割合。

(資料) 『89・業種別海外進出企業』並びに『会社四季報(1989年3集)』より作成。

2.2 自動車企業

次に、電機・電子企業と並んで海外活動を活発化させている自動車企業についての現状・動向を検討してみよう。

周知のように、日本の輸出の2割を占めて過去10年以上もの間輸出額のトップを続ける自動車産業は、それゆえに貿易摩擦の最大の懸案産業として、欧米諸国から問題とされてきた。そのため、日本最大企業のトヨタ自動車をはじめとする自動車企業は、1960年代に開始された発展途上国での各国の完成車輸入規制に対応する形で進められたノックダウン生産中心の海外生産から、最大市場アメリカおよびEC諸国での現地生産並びに販売ネットワークの再編成といった本格的な多国籍企業化へと経営戦略の転換を進めている。このなかにあつて、二輪車と自動車の2つの事業領域で初期から先進国での生産・販売進出を行なっている本田技研（ホンダ）の動向を先ず例として挙げてみよう。¹⁷⁾

1982年に日本の自動車メーカーの先駆をなしてアメリカで自動車生産を開始したホンダは、当初1959年に自社製品（二輪車）のアメリカでの販売及びそこからの第三国への輸出版売を目的とした販売子会社をアメリカに設立した。この子会社を中心に日本でのマーケティング・ノウハウを活用して二輪車ディーラーの組織化を進め、アメリカでの販売ネットワークはかなり整理されたが、四輪市場への参入に際しては、四輪車と二輪車とが異なる流通システムであるため、二輪車の差別的優位性によるシナジー効果がさほど発揮されず、この販売ネットワークは利用できなかったという。日本においても、トヨタ、日産等からかなり遅れて自動車市場に参入したため、販売ネットワークの構築には大きな困難があつた。そこでホンダの場合、日本国内での販売ネットワークの構築を進めるのと同時に、アメリカにおいては、GM社、フォード社、クライスラー社という、いわゆるビッグスリーといわれる巨大自動車企業のディーラーが他社製品も扱うという利点を利用して、アメリカ市場での販売を進め、そのディーラーの中に外国車部門が別個に設立されると、その部門での取扱製品をホンダ製品のみに独占させることによって、アメリカ市場での販売ネットワークの構築を進めた。

このように、ホンダは日本市場とアメリカ・ヨーロッパ市場での販売ネットワークの構築を同時に進めることで販売中心の戦略を展開したわけだが、加えてそのプロセスにおいて、オイルショックに伴うエネルギー問題に呼応した技術開発に力を入れ、それを基盤とした製品戦略の展開によって差別的優位性を獲得した。ところが、この優位性維持のために開発・生産・販売が一体となったグローバル戦略の展開が必要となつてきた。その具体的な動きが1982年からのアメリカ現地生産であろう。このアメリカでの現地生産の開始は、単なる生産拠点の設置という意味をもつのではない。この生産拠点の設置と相まって、販売ネットワークを製品ブランド別に2つのチャンネルに整理し、全体で約1,500の販売店を設置し、既に2億ドル以上のコマーシャルペーパーを発

行したユーザー向け販売金融子会社も設置している。加えて、研究開発のための子会社の設置も済んでおり、ホンダの場合、日本国内での弱さとは対症的に海外での本格的多国籍企業化は、まさにグローバル戦略として展開している。

更に、ホンダを中心とした近年のヨーロッパにおける自動車企業の動向は、日本の自動車産業（自動車・部品）の多国籍企業化の姿をはっきりとみることができる。トヨタ、日産、ホンダの3社は、時を同じくしてイギリスでのエンジン生産を開始する。日産、トヨタの場合、イギリスでのエンジン生産によって、既存ないし建設中の組立工場からの製品供給活動を円滑にするのと同時に、ヨーロッパ自動車企業とのエンジン供給を中心とした提携関係を結び、それらを回転軸とするヨーロッパ市場での寡占競争を展開するという戦略的意図があるように思われる。一方ホンダの場合、イギリスの自動車メーカー、オースチンローバーグループ（ARG、旧 BL）との技術提携（1979年締結）に加えた

資本提携（相互に20%株式持合）のもとで、従来の委託生産体制を強化する形でイギリスにエンジン生産工場をつくり、ヨーロッパ市場向け製品のエンジン供給を行なう。しかしながら、日本車のヨーロッパ向け輸出規制は、フランス・イタリアを中心とする EC 諸国から継続の要求が強い。このため、トヨタ、日産は「イギリス製自動車」をヨーロッパ市場へ輸出することで、ヨーロッパ市場でのシェア拡大を図る方法を選択したといえる（表2. を参照）。一方ホンダは、イギリス資本の ARG 社との実質的完全提携を結ぶことで、輸入枠の長期継続を強く要求するフランス・イタリア企業を中心とした CCMC（ヨーロッパ共同体製造者連合）への強いパイプを形成することができる。これによって、今後の単独現地生産へのステップを踏み、共同開発製品の販売を通じた流通チャネルの整備・拡大に資本投下ができる。いわば、アメリカにおける戦略と同様、生産拠点の設置の段階では、いつでも開発・生産・販売の三位一体体制のマーケティング行動をとれるというものである。ホンダの場合、アメリカ、ヨーロッパ、日本の3大市場での経営戦略は同一線上で展開していると言え、多国籍企業化がかなり進展した段階でのグローバル戦略の展開に主眼が置かれているように思われる。この点は、表3. で示されるホンダの海外生産高、海外生産比率、海外子会社数が業界でトップであることにも表わされている。

表2. ヨーロッパ自動車市場のシェア分布

	販売台数(万台)	シェア(%)
ヨーロッパ車		
V W	193 (3.9)	14.9
フィアット	193 (9.8)	14.9
プジョー	167 (11.2)	12.9
ルノー	132 (0.3)	10.2
アメリカ車		
フォード	146 (-1.2)	11.3
G M	136 (3.3)	10.5
日本車 計	144 (3.0)	11.1
日 産	38	2.9
トヨタ	35	2.7
ホンダ	15	1.1

注) 1988年17カ国ベース、業界調べ。カッコ内は前年比伸び率。
(出所) 『日本経済新聞』1989年7月14日版

表3. 主要自動車企業の海外活動の指標 (1988年)

(単位: 億円)

	売上高 (連結ベース)	海外生産高	海外生産比率	輸出比率	海外投融資残高	海外子会社数 (国内子会社数)
トヨタ	66,912 (72,157)	3,114	4.32%	34%	659	52社 (83社)
日産	34,186 (42,437)	-	-	39%	4,462	40社 (269社)
本田技研	23,346 (28,683) *	161億\$ *	78.58%	61%	1,308 *	69社 (212社)
マツダ	18,443 (20,035)	64,625千\$ *	0.45%	63%	685	21社 (25社)
三菱自動車	17,526 (20,080)	-	-	50%	-	22社 (153社)
いすゞ	10,233 (12,123)	2,366	19.52%	44%	217	25社 (133社)
富士重工	6,862 (6,985)	2,609	37.35%	44%	180	7社 (9社)
鈴木自動車	7,595 (8,995)	42,360万\$	6.59%	44%	203	28社 (130社)
ダイハツ	4,456 (4,951)	220	4.44%	14%	16	8社 (44社)

(注) ・上記数値は1988.3.10各決算を基準。但し、*印は1987.3での数値。

・海外生産比率は連結ベースの売上高に占める海外生産高 (海外現地法人(10%以上株式保有)の売上高合計) の割合で、

1 \$ = ¥140で計算。

・輸出比率は売上高額に占める輸出の割合。

(資料) 『89・業種別海外進出企業』並びに『会社四季報 (1989年3集)』より作成。

以上のように、日本の自動車企業における多国籍化の動向は、アメリカ・ヨーロッパでの部品生産を含む現地一貫生産の強化をメインに進める方向で多国籍企業化のステップを踏むトヨタ・日産と、国際提携・国際分業による寡占間秩序のなかで、開発・生産・販売の三位一体の多国籍企業化した段階でのグローバル戦略を展開するホンダという2つの動向がみられる。これは、単に多国籍企業化のステップの相違ということではなく、その戦略の展開の違いによるものとみたほうが良いであろう。つまり、日本国内で開発・生産・販売の三位一体によるマネジリアル・マーケティングの展開によって継起的成長を遂げているトヨタ・日産であるが、海外活動においては国内のマーケティング戦略と断層的な生産基地設置に力点を傾斜した戦略をとっており（マルチ・ドメスティック戦略）、そのため、アメリカ・ヨーロッパ・アジア各市場を統一市場としたマーケティングと、各市場セグメントに適応したマーケティングとの有機的展開（グローバル戦略）がなかなか行えない。¹⁸⁾ この点ホンダの場合は、十分とは言えないまでも、国内市場でのフォロワーの弱さを、かえって日本市場を抱き込んだ世界市場での三位一体のグローバル戦略を展開することで、日本自動車企業の多国籍化の先行的存在となっている。

3. 日本企業の国際マーケティング展開への課題

これまで日本企業の多国籍企業化の動向について、電機・電子企業並びに自動車企業を事例にして、その進展の現状、特定企業による具体的行動を中心にみてきた。以下、それらをもとに日本企業の多国籍化と呼応して問題となる国際マーケティングの展開について若干の検討を加えてみたい。

先にみた日本の電機・電子、自動車の諸企業は、80年代以降の日本製造業の対外直接投資において主導的役割を演じているが、その対外直接投資の具体的内容、つまり多国籍企業化の進展については企業によって大きな違いがある。その違いを生んでいるのは、各社の蓄積された経営資源の違いもさることながら、その資源の展開、すなわち経営戦略の違いによる。松下はその莫大な資本力を基盤にして、欧米多国籍企業との様々な形での提携関係を構築し、それを通じた国際的寡占体制のなかでのグローバル戦略を展開しており、ホンダは技術力を基盤にした製品戦略と流通システムの構築を「世界市場」で進めるグローバル・マーケティング戦略を展開し、日本企業のなかにおいて多国籍化の先行的存在となっている。しかし、こうした松下、ホンダのような企業は突出的存在とみるべきかもしれない。

表4. は日米の海外活動の主な指標の比較を示したものである（1988年1月現在）。この数値でみる限り、特にアメリカ企業との比較において大きな開きがあるのは、海外生産比率と海外調達に対する現地法人（現地子会社）からの調達率である。海外生産比率は日本企業では60%以上

表4. 日米の海外活動比較

(単位：%)

	輸出比率		海外調達比率		現法からの調達/海外調達		海外生産比率	
	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本
5%未満	33.3	29.1	40.4	58.8	42.6	77.5	26.4	60.9
5~10%未満	20.4	14.1	23.1	14.9	14.9	3.7	11.3	19.8
10~25%未満	25.9	29.6	21.2	14.4	12.8	6.8	24.5	14.6
25~50%未満	14.8	19.6	11.5	7.7	21.3	2.6	30.2	3.1
50~75%未満	5.6	6.5	3.8	3.1	6.4	2.1	7.5	1.6
75%以上	0.0	1.0	0.0	1.0	2.1	7.3	0.0	0.0

(注) 輸出比率=国内(本社)の輸出額/国内(本社)の輸出額を含む売上高
 海外調達比率=国内(本社)の輸入額/国内(本社)の総仕入額
 海外生産比率=海外生産高(海外現地法人の売上高合計)/国内(本社)の輸入額を含む売上高
 (資料) 通商産業省産業政策局編『日米の企業行動比較』日本能率協会、1989.より作成。

が5%未満であるのに対して、アメリカ企業では25~50%が最も多く、全体の1/3以上が25%以上の割合で海外生産を行っていることになる。そして、海外調達に対する現地法人からの調達率では、日本企業の8割近くが5%未満であるのに対して、アメリカ企業の3割が25%以上現地法人から調達している。これはいわゆる企業内貿易を意味しているが、この点について更に詳しく示しているのが表5-1,2および図5.である。

表5-1. アメリカ多国籍企業の企業内輸出規模

(単位:億ドル,%)

年	米国多国籍企業の企輸出計		海外子会社の輸出	企業内取引のうち本国内向け	世界輸出に占める多国籍企業関連の割合	米国輸入に占める本国内向け輸出の割合	世界輸出に占める企業内取引の割合
	本国企業輸出	海外子会社の輸出					
1982	4,000	1,477	2,523	768	1,761	23.1	30.0
1983	4,000	1,513	2,488	768	1,823	23.8	28.5
1984	4,279	1,665	2,614	891	2,019	24.0	26.1
1985	4,233	1,684	2,549	892	2,063	23.5	24.7
1986	4,195	1,710	2,486	799	2,066	21.1	20.6

(資料) アメリカ商務省「U.S.Direct Investment Abroad」

(出所) 図1.と同じ。

表5-2. 日本多国籍企業の企業内輸出規模(製造業)

(単位:億ドル,%)

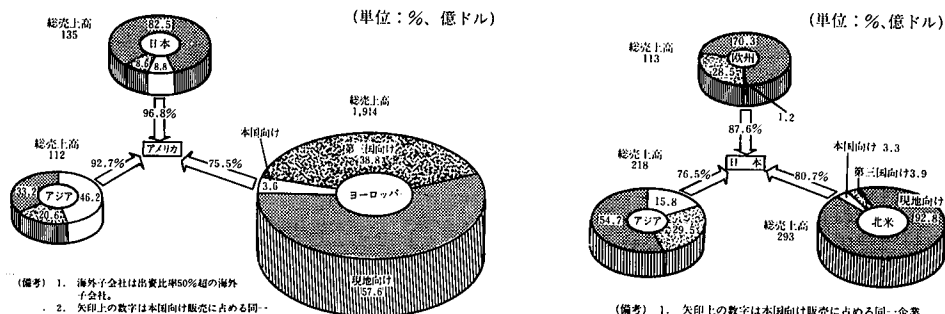
年度	日本多国籍企業関連輸出計		海外子会社の輸出	企業内取引のうち本国内向け	企業内取引	世界輸出に占める多国籍企業関連輸出の割合	我が国輸入に占める本国内向け輸出の割合	世界輸出に占める企業内取引の割合
	本国企業輸出	海外子会社の輸出						
1980	908	827	81	33	-	4.8	2.3	-
1983	1,145	1,065	80	35	-	6.8	2.7	-
1986	1,876	1,713	164	56	724	9.4	4.4	3.6

(備考) 1. 海外子会社の輸出は総売上×輸出比率(有効回答ベース)により推計。
 2. 年度により統計のカバー率に差があるため単純な比較はできない。

(資料) 通商産業省「海外事業活動基本調査」

(出所) 図1.と同じ。

図5. 日本企業の各地域海外子会社(製造業)の販売先シェアと本国内向け同一企業グループ内取引(1986年)



(出所) 図1.と同じ。

86年におけるアメリカ多国籍企業関連輸出額は世界輸出総額の21.1%を占めており、このうち同一企業内輸出総額は10.4%と、日本多国籍企業のそれぞれの値9.4%、3.6%と比較してもその規模・比率両面で大きな違いがある。更に特徴的な違いとして、『通商白書（1989年版）』が指摘するように、ヨーロッパについては、アメリカの現地子会社と比べて総売上高が極めて低い上に、第三国向けの割合が低く、現地向け販売が7割を占めている。¹⁹⁾ これは、アメリカ多国籍企業がヨーロッパ市場全体を一つの市場ととらえたうえで、各国市場をセグメント市場としたのに対し、日本企業は各国市場レベルで対応している表われと考えられよう。つまり、アメリカ多国籍企業や松下・ホンダは、世界市場で一元的経営行動を行う「グローバル戦略」を展開しているのに対し、日本企業の多くは「ドメスティック戦略」に留まるか、その延長線上での「マルチ・ドメスティック戦略」を展開している。

そして、この鳥瞰図的比較がそのまま国際マーケティング行動の相違を意味する。既に何度か指摘したように、世界の多国籍企業間での種々の提携関係は、寡占秩序の再構築とそれを基盤とした寡占間競争による世界市場のシェア争奪戦をますます激化させる。技術力をその回転軸とし、製造業企業の寡占経済体制下での対市場行動として位置付けられる現代マーケティングは、全体的な一つの市場と戦略的に細分化された異質市場との重層的な市場を行動の場とする。従来の一国内でのマーケティングが、多国籍企業への成長によって当然世界市場をその対象とすることになる。そこでは、一つの世界市場が地理的に細分された各地域・各国市場と、各地域・各国における人権・文化・政治・経済システム等のいわゆる行動科学的諸要因によって細分化された市場とが存在する。従って、親会社ないし本部のある母国でのマーケティング・ノウハウは、当該企業が有する一つのノウハウであって、その出発点となっても、単純な外延的適用をもって国際マーケティングとすることはできない。つまり、竹内＝ポーターが言うように、²⁰⁾ 各国共通の標準化マーケティングと現地適応マーケティングとが当該企業（多国籍企業）の経営戦略のなかで有機的に結合・調整されたマーケティング＝国際マーケティングの展開が必要とされる。日本企業の多国籍化のプロセスでのマーケティングは、この意味での国際マーケティングの展開が課題とされよう。技術・生産・販売の三位一体の国境を超えた展開は、多国籍企業にとって必須不可欠の条件である。それゆえ、これら三者の市場と連動した結合・調整活動＝マーケティングの役割もまた日本企業の多国籍化にとって必須不可欠の条件といえよう。

む す び

以上、日本企業の多国籍化の進展とそれに伴う国際マーケティングの問題について、電機・電子企業、自動車企業を事例として検討してきた。そこでは、近年の日本製造企業の対先進諸国へ

の対外直接投資の量的急増が、必ずしも質的な多国籍企業化への発展に反映されているとは言い難く、そのプロセスはかなり厳しい道を歩んでいる点がみられた。それは、アメリカ多国籍企業やEC多国籍企業のように、その発展のプロセスにおいて対先進国への市場開発を目的とした直接投資を行い（竹田の第2段階）、それを補完する形での低廉な労働力を利用するためとグローバル戦略の一環としての対発展途上国直接投資（第4段階）とは異なる、輸出活動の補完的役割としての対外生産投資の色彩が強く作用しているからであろう。そのため、海外市場での技術・生産・販売の有機的結合による経営行動、とりわけ対市場行動としてのマーケティングは、種々の制限があるといえ、国内での活動と比較すると十分な役割を演じ切っていない。

しかし、松下電器や本田技研などに見られるように、欧米多国籍企業との技術提携・資本提携等を基盤とする国際的寡占秩序の再構築に大きく参画し、寡占間競争での差別的優位性の確立を目指すグローバル戦略のなかでの国際マーケティングの展開を画策しているのも事実である。

いずれにしても、企業成長の必然的展開である多国籍化は、日本企業にとってもはや不可避的方向である。それゆえ、たとえ厳しい道にあるとはいえ、単なる輸出補完的な多国籍企業化は、日本企業の存続そのものを危険に導くことになる。その一方で、欧米多国籍企業との国際競争もまた日本企業にとって大きなリスクを内包しており、市場に密着したマーケティングの役割はますます大きなものとなろう。

(1989. 10. 31)

〔付記〕

本稿は、1989年度福島県立会津短期大学奨励研究費による研究成果の一部である。

(注)

- 1) 通商産業省大臣官房編『日本の選択』通商産業調査会、1988., pp.170-171.
- 2) 経済同友会『企業白書（昭和60年）』経済同友会、1986., p.55.
- 3) 竹田志郎『日本企業の国際マーケティング』同文館、1985., pp.23-36.
- 4) 日本貿易振興会『1989・ジェトロ白書・投資編』日本貿易振興会、1989., p.6.
- 5) マイケル・E・ポーター「グローバル競争に勝ち残れるか」、NHK経済プロジェクト編・訳『21世紀日本企業はどうなる』日本放送出版協会、1989., pp.91-120.
また、日本の電機・電子産業の1950年代から70年代までの海外進出については、岡本康雄「多国籍企業と日本企業の多国籍化(3)」、『経済学論集』（東京大学）第55巻、第2号、1989., pp.43-76. を参照されたい。
- 6) インタビュー「21世紀への経営理念：新しい世界企業像」、『ビジネス・レビュー』Vol. 34,

No.1, 1986., pp.75-87.

- 7) 青木昌彦「グローバル化は日本企業を変えるか」、青木昌彦・小池和男・中谷巖『日本企業グローバル化の研究』PHP 研究所、1989., pp.12-72. ただし、青木は、マーケティング・製造・開発の三位一体の国際化を主張しているものの、青木のいうマーケティングは単なる販売活動の意味でしか用いていない。詳しくは上掲稿を参照されたい。
- 8) 『89・業種別海外進出企業』東洋経済新報社、1989. 及び『日本経済新聞』1989年6月16日版による。
- 9) 『日本経済新聞』1989年6月14日版。
- 10) 青木、前掲稿、p.26.
- 11) 例えば、佐藤・角松は輸出市場活動の補完的役割としての多国籍化の進展は不可避であるとしつつ、企業の立場からすれば輸出と在外生産は二者択一的でないにしても対抗関係にあると主張する。そして、大量市場を有する先進国への現地生産活動の展開が、当該企業における総売上高に占める海外生産比率を高める方向に作用しなければ、当該企業の多国籍化戦略は失敗することになる、と指摘している。詳しくは、佐藤定幸『多国籍企業の政治経済学』有斐閣、1984., 第7章及び角松正雄『国際マーケティング論』有斐閣、1983., 第12章を参照のこと。
- 12) インタビュー「日本企業のグローバリゼーション：HONDA と NEC」、『ビジネス・レビュー』Vol. 35, No.4, 1988., pp.95-109.
- 13) 『89・海外進出企業総覧』東洋経済新報社、1989. による。
- 14) 『ビジネス・レビュー』、前掲Vol. 35.
- 15) 以下については、『日本経済新聞』1989年6月10日版より7月27日版の各関連記事を参照とした。
- 16) 松下に関する戦後の海外活動の具体的な展開については、近藤文男「松下電器産業における国際マーケティング」、『経済論叢』（京都大学）第142巻、第1号、pp.155-180. を参照されたい。
- 17) 以下のホンダに関する現状紹介は、『日本経済新聞』1986年5月18日版、1989年6月14日版より7月23日版の各関連記事及び Shook, Robert L., "HONDA; An American Success Story", Prentice-Hall, 1988. (崎谷哲夫訳『ホンダ・ウェイ』ダイヤモンド社、1989.) を参照とした。
- 18) マルチ・ドメスティック戦略とグローバル戦略とについては以下を参照されたい。
Hout, Thomas, Micheal E.Porter and Eileen Rudden, "how global companies winout", *Harvard Business Review*, Vol. 60, No.5, 1982., pp.98-108.

竹内弘高=M.E. ポーター「グローバル・マーケティングの戦略的役割」、『ビジネス・レビュー』Vol. 31, No.1, 1983., pp.1-20.

Porter, Michael E., ed., " *Competition in Global Industries*", Harvard Business School Press, 1986. (土岐・中辻・小野寺訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989.)
拙稿「日米企業の国際マーケティング戦略」、中央大学企業研究所編『経営戦略と組織の国際比較』中央大学出版部、1989.

19) 通商産業省編『通商白書（平成元年版）』大蔵省印刷局、1989., pp.184-188.

20) 竹内=ポーター、前掲稿を参照のこと。また、併せて18) にて挙げた文献も参照されたい。