



第二次世界大戦後の多国籍企業の対日直接投資過程

桑原, 哲也

(Citation)

国民経済雑誌, 196(1):1-21

(Issue Date)

2007-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056163>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056163>



第二次世界大戦後の 多国籍企業の対日直接投資過程

桑 原 哲 也

第二次世界大戦後、多数の多国籍企業の対日直接投資が見られた。世界の鉱工業最大500社にはいる外国企業で対日投資を行った企業は、1930年時点の29社から1967年には133社、2002年には176社へと増加していった。こうした多国籍企業は、日本市場において予想以上に強力な日本企業の競争力に直面した。そうしたなかで、多国籍企業の間で日本市場をめぐる行動には、非常に大きな多様性がみられた。1967年時点の133社のその後の動きを追跡すると、比較的順調にリーディング企業としての地位を打ち立てた企業、長い試行錯誤の後で地位を確立した企業にたいして、不振ゆえの撤退を余儀なくされた企業、合併パートナーとのコンフリクトを解消できず撤退した企業もみられた。撤退した企業には、所期の目的を達成した後にキャピタルゲインを求めて持分を売却した企業、製品のライフサイクルが成熟期に入ったのを見届けて投資を回収した企業がみられた。多国籍企業の日本投資にみられるこうした多様性は、日本におけるそれら各企業のもつ企業観や日本において要請された組織能力の構築の観点からの説明の必要性を示唆している。

キーワード 対日直接投資企業、再進出企業、持続と撤退、組織能力

1 課 題 と 方 法

多国籍企業の対日進出の歴史的背景

近代の社会経済、政治、文化、経営の変化は、多国籍企業をエンジンとして引き起こされてきたことは周知である。日本へはすでに幕末から貿易商社、海運企業などの貿易関連企業が日本へ進出してきた。もっとも製造企業の対日進出はやや遅れ、1899年から本格的に行われるようになった。このように多国籍企業の対日進出は、第2次世界大戦中の時期を除いて連綿として続き、現在に至っている。¹⁾ こうした観点にもとづいて、多国籍企業の対日投資は、経営史において重要なテーマのひとつとなっている。

本稿の視点

多国籍企業の対日投資の歴史的研究は、主として戦前を中心としておこなわれてきた。そ

うした研究の大半は、多国籍企業は日本の経済発展に対して、技術移転を通して質的に大きなインパクトをもたらし、日本の新産業の起点をなし、産業高度化に大きな役割を果たしてきたこと、そうしたなかで、それら多国籍企業は長期的な成長を実現することなく、日本経済の発展とともにやがて日本企業に中枢企業としての地位をゆずったこと、そしてそれは日本企業の保護・育成を意図する日本政府による制限的ないし敵対的な外資政策とともに、業界の閉鎖性²⁾に原因があることを説明してきた。

たしかに、多国籍企業にとって、日本で遭遇した競争的環境は、他の外国では経験したことのないような厳しいものであった。日本企業は、技術的な優位性を持つ多国籍企業に対して、迅速にキャッチアップし、そして優位性を逆転するばあいが多かった。しかし、そうした厳しい競争環境の下で、少なからざる多国籍企業が日本で、長期にわたって組織能力をつくり出し、それを高めていったことは注目される。

日本でリーディング企業としての地位を築く多国籍企業が現れる半面で、失敗した企業もみられた。多国籍企業が日本においてあらわした経営成果の多様性には驚かされざるを得ない。こういった事実注目すると、多国籍企業の対日直接投資の成否は、各企業の経営主体の問題解決能力の観点から分析することが必要なことに気づく。日本の外資政策や、日本の業界で歴史的に形成されてきた取引慣行がもたらす参入の障壁は、日本における経営をとりまく環境条件の一部分であり、多国籍企業は進出先国におけるそうした問題を創造的に解決していかなければならない宿命を負っている。多国籍企業にとって、母国における同じ程度に活動しやすい外国は存在しない。母国でやってきたやりかたをそのまま外国へ導入して成功できるなどということは考えられない。これは多国籍企業がかかえる本質的な課題であり、それを解決する組織能力の構築が要請される。そうした要請にこたえることができたかどうかで、多国籍企業の対日直接投資の成否は規定されたと考えられる。

本稿の方法

本稿は、上述の視点を持って、多国籍企業の対日進出の歴史的な鳥瞰を得ることをめざす。1930年、1967年、2002年の3時点において、対日投資を行っていた多国籍企業を逐一確認し、それらの推移を、戦後を中心に説明する。これら3時点は、日本経済の発展の観点から、次のように位置づけられる。1930年は、日本経済が軽工業から重化学工業へ重心を移しつつあった時期であり、1967年は、敗戦後の復興期を経て、はじまった高度成長がその後半に入った時期である。日本が工業先進国へほぼ到達した時期である。2002年には日本経済はグローバル経済の中心的な担い手のひとつとなっている。この3時点は、また外資政策の観点からは次のように説明される。1930年は、多国籍企業の対日投資が自由に行われた時代が終わりをはじめた時期であった。その後、外資規制は強化されていった。そして戦後もつづけられた

外資規制が段階的に解除され始めた時期が、1967年である。したがって、この1967年の企業リストは、規制時代に対日直接投資を行った多国籍企業を表している。やがて1980年からは、多国籍企業の対日進出はほぼ完全に自由となり現在に至っている。

ここで対象とする多国籍企業は、世界の上位500位以内に入る鉱工業のビッグビジネスであり、いうまでもなく日本企業を除いた企業である。世界500位以内に入る鉱工業企業は、日本企業をのぞいて、1930年477社（資産額基準）、1967年457社（売上高基準）、2002年392社（売上高基準）である。（表 1-1）そうした外国企業のうち、日本へ進出してきたものの数は、1930年29社、1967年133社、2002年176社であった。（表 1-2）1930年の進出企業29社は表 2-1 に、1967年時点の進出企業133社は表 2-2 に示されている。

表 1-1 世界最大500社（鉱工業）の出自国、1930年、1967年、2002年

単位：企業数

		1930年	1967年	2002年
母国	日 本	23	43	108
	外 国	477	457	392
合 計		500	500	500

注

1. 規模の基準は、1930年は資産額、1967、2002年は売上額。
2. 1930年時点のドイツ企業の資産額は、チャンドラーのランキングでは過少評価されていると考えて、アメリカ鉄鋼企業の生産1トンあたりの資産額を求め、それを基準に算定した。

資料

1. 1930年は、次を用いた。*Moody's Manual*, 1931.
A. チャンドラー（訳書）『スケール アンド スコープ』1993年、巻末付表。
経営史学会編『日本経営史の基礎知識』2005年、巻末付表。
2. 1967年は、次を用いた。*Fortune*, 1968, Sept. 15
3. 2002年は、次を用いた。*Industrial Week*, 2003, IW 1000 list.

表 1-2 対日直接投資企業数（鉱工業）、1930年、1967年、2002年

単位：企業数

	1930年	1967年	2002年
対日直接投資企業	29（477社の6％）	133（29％）	176（45％）
トップ500位に入る外国企業総数	477	457	392

資料

1. 外国企業数は、表 1-1 に基づく。
2. 対日投資企業については、次に基づく。
1930年について。拙稿、「グローバル企業の対日投資——回顧と展望——」現代経営学研究会『ビジネス・インサイト』第33号、2001年春季号。表 2-1、対日投資企業（1930年）。
1967年について。表 2-2、対日投資企業（1967年）。
2002年について。筆者データベース、「対日投資企業（2002年）」これは、*Industrial Week* “IW 1000”、および東洋経済新聞社『外資系企業総覧、2003年』2003年にもとづく。

本稿のねらい

本稿の課題は、次の2点に絞り込まれる。第1に、第2次大戦後の多国籍企業の対日直接投資を、戦前からの連続性をふまえて位置づける。第2は、1967年時点の133社について、その後2002年にいたる期間の行動を追跡することによって、多国籍企業の対日投資行動に見られる多様性を、存立と撤退の観点から確認する。

2 再進出と新規参入

2.1 政治経済的環境

敗戦とともに進駐してきた連合国占領軍の政府は、破壊されている日本の経済を産業民主化の方針に沿って再建しようと企てた。そうした観点に立って経済力が一部の家族や企業に独占的に集中している実態を改め、産業の民主化に向けて財閥解体などの諸施策を講じた。対日進出してくる外国企業を、日本経済の復興と発展に貢献させるにはどのようにコントロールするべきかといった観点で、新しい法律が作られたのは1950年であり、それが外資法であった。外資法ができるまでに、日本で事業を再開することができたのは、戦時中にも収用を免れた中立国企業の Nestle、官庁における行政事務の処理のための機械を供給する IBM など一部の例外的企業であった。

多国籍企業の技術や経営ノウハウは、日本企業、日本の政府にとって垂涎的であった。戦時中の日本では兵器関連産業を除けば、技術開発はほとんど進まなかったのが、多国籍企業のもつ技術は、日本が欧米にキャッチアップするために重要な意味を持つと考えられていた。他方で、多国籍企業は事業進出のための直接投資ないし技術ライセンスの方法で日本市場へ進出する機会をうかがった。こうしたなかで、日本政府は日本経済の復興と発展のために多国籍企業の進出を最も効果的に活用するために、種々の工夫をした。そのもっとも重要な手続は、通産省における外資審議会における審査であった。いうまでもなく審査プロセスには、日本の産業界の意向が反映された。こうした審査に合格した案件は、日本企業との合併事業に限られた。外資規制の緩和は、1960年代後半からとなった。1967年、外資法の下で、第一次「資本自由化」措置がとられはじめ、その最後となる第5次「資本自由化」措置がとられたのは1973年であった。そして外資法それ自体が廃止されたのは、1979年となった。

もっとも、その間の1950年代から1960年代前半にかけては、ある一定の条件を満たせば、日本への直接投資は自由に行うことができた。その条件とは、投資の元本と利益をドルに換えて本国へ送金をおこなわないという条件を受け入れることであった。当時、日本経済は毎年の国際収支の赤字に直面しており、外貨準備は枯渇していた。そこで政府は、外貨準備に余裕ができるまで外貨交換性を留保する規制政策をとったのである。そうした下で、1953年

に日米友好通商航海条約が締結され、内国民待遇による事業活動がアメリカ企業に認められた。すなわち、本国への送金規制を条件として外国企業の100%所有の子会社を設立することを許可した。日米友好通商航海条約に基づくこうした措置と同じ内容をもつ円会社法が1956年制定された。当時の外資系企業の大半は円会社法にもとづく円会社であった。1964年、日本がIMF八条国へ移行し、外貨規制を自由に行使することができなくなるとともに、同法はその役割を終えた。

日本の復興期から高度成長期にかけての日本市場に、多くの多国籍企業は注目した。それらは新技術をもち、そうした優位性を日本で使い実現しようと企てた。技術提携の戦略でロイヤリティを獲得する方法を選択する多数の企業がある一方で、直接投資により日本市場へ参入してくる企業は毎年多数に上り、1967年時点では世界最大500社（売上高基準）に入る外国企業457社のうち133社を数えた。

2.2 再進出企業

敗戦後、多国籍企業の対日直接投資が再開されたが、そうした企業は、日本へ再進出してきた多国籍企業と、戦後になって日本へ初めて進出してきた多国籍企業の、二つに分類できる。1967年時点で対日直接投資を行っていた多国籍企業は、上に述べたように133社を数える。そのうち、開戦時に日本へ直接投資を行っていた企業は、24社を数えた。中立国企業と同盟国企業とを除いて、それらが戦後まず行わなければならなかったことは、戦時収用法に基づいて収用された資産³⁾の返還を請求することと、収用によってこうむったとみなされる損害賠償請求であった。そうした問題が法律的に解決されるには、1960年ころまでかかったが、その間に大半はすでに日本での事業を再開していた。

1967年時点でリストアップされる企業のうち、戦前、日本事業を経験した企業は、次のようなタイプに分類することができる。第1に、1930年時点で、世界トップ500位（資産額基準）にはいる29企業のうち、1967年時点で対日直接投資を行っていた企業は次の17社があげられる。B. F. Goodrich Co. Chrysler Corporation. Dunlop Rubber Co. General Electric Co. I.G.Farbenindustrie A.G. Coats Paton (1961年、J & P Coats が社名変更). Libbey-Owens- Ford Glass Co. Nestle & Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Radio Corporation of America. Shell Transport & Trading. Siemens & Halske A.G. Siemens & Schuchertwerke A.G. Singer Manufacturing Co. Standard Oil Co. of New York (1967時点では Mobil Oil). St. Regis Papers. Unilever, Ltd. Vacuum Oil Co. (表 2-1) 第2は、1930年の世界トップ500社にはいるが、対日投資を一時的に行なった後、すでに1930年前に日本から撤退をしてしまっていたが、敗戦後再進出してきた企業である。そうした企業には、ICI と Texaco がある。ICI は、1929年、Nobel Dynamite Trust と Brunner Mond の合併によって設立されたが、その前身企業

表 2-1 対日投資企業 (1930年)

	企業名	順位 (500社)	出自 国	産業 (SIC 2桁)	投資年	子会社名 (1930時点)	持分 比率 (1930 年時 点)	備考
1	Armstrong Whitworth Securities Co., Ltd.	449	U.K	輸送機	1907	日本製鋼所	[50]	
2	B. F. Goodrich Co.	80	U.S	ゴム	1917	横浜護謨	50	
3	Babcock & Wilcox, Ltd.	235	U.K	機械	1908	東洋バブコック	60	
4	Chrysler Corp.	66	U.S	輸送機	1927	「聯共立自動車」	n.a	
5	Columbia Graphophone Co., Ltd.	484	U.K	電機	1927	日本コロムビア	59	
6	Dunlop Rubber Co., Ltd.	89	U.K	ゴム	1909	日本ダンロップ護謨	100	1908年、Ingram社を通して、日本イングラム護謨への投資経験あり。
					1920	日英自転車製造	50	
7	Ford Motor Co.	8	U.S	輸送機	1925	「日本フォード」	100	
8	General Electric Co.	22	U.S	電機	1909	芝浦製作所	24	
					1905	東京電気	55	
9	General Motors Corp.	3	U.S	輸送機	1927	「日本ゼネラルモーターズ」	100	
10	I. G. Farbenindustrie A.G.	5	Germany	化学	1924	「独逸染料 (含名)」	26.2	
					1925	「アグファ (含名)」	100	
					1927	「バイエル・マイステル・ルチウス (含名)」	100	
					n.a	「ハー・アレックス継続社」	n.a	
11	International Telephone & Telegraph Co.	18	U.S	電機	1925	日本電気	59	
12	J. & P. Coats, Ltd.	49	U.K	繊維	1907	帝國製糸	60	
13	J. P. Bemberg A.G.	424	Germany	化学	1929	日本ベンベルグ絹糸	29.5	
14	Libbey-Owens-Ford Glass Co.	306	U.S	窯業	1919	日本板硝子	33.3	
15	Nestle & Anglo-Swiss Condensed Milk Co.	163	Switzerland	食品	1913	「ネスル・アンド・アングロスイス日本支社」	100	
16	Radio Corp. of America	75	U.S	電機	1927	日本ビクター蓄音機	100	
17	Shell Transport & Trading Co.		U.K	石油	1900	「ライジングサン石油」	100	
18	Siemens & Halske A.G.	71	Germany	電機	1919	後藤風雪堂	10	
					1923	富士電機製造	[30]	
19	Siemens-Schuckertwerke A.G.	68	Germany	電機	1923	富士電機製造	[30]	
20	Singer Manufacturing Co.	67	U.S	機械	1900	「シンガーマシン日本支社」	100	
21	St. Regis Paper Co.	131	U.S	紙	1927	東洋紙袋	99.4	
22	Standard Oil Co. of New York	11	U.S	石油	1892ころ	「ソコニー日本支社」	100	1900年、インターナショナル石油設立、同社を1911年売却の経験あり。
23	Unilever, Ltd.	14	U.K/ Netherlands	化学	1910	「リーバ兄弟商会」(1926)	100	1910年日本リーバブラザーズ株式会社設立、1925年撤退の経験あり
24	Vacuum Oil Co.	46	U.S	石油	1893	「ヴァキュームオイル日本支社」	100	
25	Vereinigte Glanzstoff-Fabriken A.G.	118	Germany	化学	1922	旭硝子	20	
26	Vickers, Ltd.	121	U.K	輸送機	1907	日本製鋼所	[50]	
27	Western Electric Co., Ltd.	28	U.S	電機	1929	東洋ウェスタン電気	n.a	1899年、日本電気設立、同社を1925年ITTへ売却の経験あり。
28	Westinghouse Air Brake Co.	167	U.S	輸送機	1928	東京三製作所	20	Western Switch and Signal を通じて投資
29	Westinghouse Electric & Manufacturing Co.	43	U.S	電機	1923	三菱電機	10	
合計	29社					35社		

資料 1. *Moddy's Manual*, 1931.

2. 拙稿「戦前における外国企業の対日投資——二次文献の調査にもとづいて——」京都産業大学『経済経営論叢』第26巻第2号、平成3年9月

3. 拙稿「グローバル企業の対日投資」『ビジネスインサイト』2000年3月、表2。

注

1. 産業分類は、U.S. Office and Budget, *Standard Industrial Classification Manual*, 1992 (A. チャンドラー (訳書) 『スケール・アンド・スコープ』1993年, p. 547). 以下の表の産業分類もこれを用いる。

2. 子会社のビジネスが商業の場合は「」を付した。

3. 持分において、支店、支社は、親会社の持分100%と表記した。

4. 持分比率において、[] は、同系会社の出資比率を合計した数値を表す。

5. Unilever と Shell の母国は、イギリス・オランダとしてあつかった。

6. Shell Transport and Trading Co. は、製造企業として扱った。

Nobel Dynamite Trust は、1919年、Armstrong & Whitworth とともに、日本火薬を設立した経験を持っていた。また Texaco は、1920年代にすでに撤退していた。第3は、1930年時点で世界トップ500社にランクされるが、同年には対日直接投資を行っておらず、翌年の1931年以後、太平洋戦争開戦までの間に、対日直接投資をおこなった企業であり、それらには ALCOA、Tide Water Associated Oil、Otis Elevator、NCR、IBM の5社がある。ALCOA は、1931年 Alucan を通じて、住友アルミニウムに資本参加した。Tide Water Associated Oil Co. は1931年三菱石油を、Otis は1932年東洋オーチスエレベーターを、NCR は1935年日本金銭登録機を、IBM は1937年日本ワットソン統計会計機械㈱を設立した。

第4は、1930年時点で世界トップ500社には入らなかったが、日本へ直接投資を行っていた企業である。そうした企業には Carrier Engineering Corp. と L'Air Liquide の2社がある。Carrier は1930年東洋キャリア工業㈱を設立し、L'Air Liquide は1910年大阪の大阪鉄工所内で溶接酸素の製造を始め、1930年には日本法人の帝国酸素を設立した。

2.3 新規進出

上述の再進出企業よりもはるかに多くの新規進出企業がみられた。それらは、アメリカ企業が大半を占めた。

とりわけ消費財企業には、連合軍の進駐とともに、それへの兵站をになうために日本進出し、平和条約締結後に民需市場へ進出してきたものがみられることは注目される。Coca Cola Co., General Foods Corporation はそうした企業である。こうした例は、政治軍事的な要因が、多国籍企業の対外直接投資の大きなきっかけとなったことを示している。

3 1967年時点の対日直接投資企業の特徴

3.1 1967年時点の進出企業

多国籍企業の対日投資は、1950年の外資法の制定以後、時期を下るに従ってますます盛んになっていった。戦前をはるかに上回る数の企業が、戦後になって対日直接投資をしてきたのであった。外資自由化のプログラムが始まる直前の1967年6月時点には、前述したように世界最大500社に入る外国企業で対日投資を行っていた企業は133社に及んだ。(表2-2) いうまでもなくこれらの中には、第2次大戦後一時的に進出したけれどもすでに1967年以前に撤退していたものは含まれておらない。

これら133社の特徴を、いくつかの視点から以下で把握してみたい。

3.2 持分比率の低下

1967年時点の対日投資企業133社の子会社総数は186社であり、そのうち出資比率が判明す

表 2-2 対日投資企業 (1967年)

整理番号	企業名	世界における順位	出自国	産業分野 (SIC 2 桁)	在日会社名 (())は設立年、ないし資本参加年	最初の投資年	親会社の存続・消滅 (1968～2002年)	日本事業の存続ないし撤退 (1968～2002年)	備考 1
1	Abbott Laboratories	270	U.S.	化学	聯ダイナボットラジオアイソトープ研究所 (1961); [日本アボット] (1964); [サンアボット] (1966)	1961	存続	存続	
2	Addressograf Multigraf Corp.	233	U.S.	機械 (電機を除く)	[日本アドレソグラフ・マルチグラフ 機] (1957)	1957	存続	撤退	
3	Agfa-Gevaert Group	391	Germany	化学	[日本アグファゲバルト 機] (1950)	1950	存続	存続	
4	Alucan Aluminium	146	Canada	一次金属	東洋アルミウム (1931); 日本軽金属 (1952)	1931	存続	存続	
5	Aluminum Co. of America	56	U.S.	一次金属	古河アルミニウム工業 機 (1959)	1921	存続	存続	
6	American Can Co.	45	U.S.	加工金属	機日本デキシー (1964); 日本レグリー (1953)	1964	被買収		
7	American Cyanamid Co.	94	U.S.	化学	[日本サイアナミッド 機] (1950); 日本レグリー (1953)	1950	被買収		
8	American Home Products Corp	86	U.S.	化学	日本ワイス (1957)	1957	存続	存続	
9	American Metal Climax Inc.	179	U.S.	一次金属	[日本クライマックス・モリブデンデベロップメント 機] (1961)	1961			不詳
10	American Smelting & Refining Co.	170	U.S.	一次金属	機ジャパン・メタルフィニッシング (1964)	1964	存続	存続	
11	American Standard Inc.	147	U.S.	加工金属	富士精工 機 (1964)	1964	存続	撤退	
12	Armour & Co.	34	U.S.	食品	東洋測器 機 (1954); ライオンアーマー 機 (1963)	1954	被買収		
13	BASF (Badische Anilin und Soda-Fabrik)	89	Germany	化学	[バーディシェ染料化学 機] (1949); 油化バーデッシュ 機 (1962)	1924	存続	存続	
14	Bayer (Farbenfabriken Bayer A.G.)	66	Germany	化学	日本特殊農薬製造 機 (1941); [バイエル ジャパン 機] (1960); [バイエル薬品 機] (1962)	1924	存続	存続	
15	Bell & Howell Co.	297	U.S.	精密機器	日本映画機械 機 (1958)	1958	存続	撤退	
16	Borg-Warner Corp.	92	U.S.	輸送機器	宇部サイコン 機 (1963); 三菱ヨーク 機 (1964); エヌ・エス・ケー・ワーナー 機 (1964); 椿本モース 機 (1965)	1963	存続	存続	
17	Bristol-Myers Co.	123	U.S.	化学	[機ブリistol 万有研究所] (1961); [日本ブリistol・ラボラトリーズ 機] (1963)	1961	存続	存続	
18	Brown Boveri & Co., Inc.	162	Switzerland	電気・電子機器	[日本ブラウンボベリ 機] (1967)	1967	存続	存続	
19	Brunswick Corp.	223	U.S.	その他の製造業	[日本ブルンスウィック 機] (1961)	1961	存続	存続	
20	Carrier Corp.	197	U.S.	機械 (電機を除く)	東洋キャリア工業 機 (1951)	1951	被買収		
21	Caterpillar Tractor	48	U.S.	機械 (電機を除く)	キャタピラー三菱 機 (1963)	1963	存続	存続	
22	Chrysler Corp.	5	U.S.	輸送機	[新生自動車 機] (1953)	1927	存続	撤退	
23	CIBA. Ltd.	263	Switzerland	化学	チバ製品 機 (1952); 旭チバ 機 (1966)	1952	存続	存続	
24	Cities Service Co.	54	U.S.	石油製品	[コロンビアカーボン (日本) 機] (1966)	1966	被買収		
25	Clark Equipment	176	U.S.	機械 (電機を除く)	東洋運搬機械 機 (1957)	1957	存続	撤退	
26	Coats Paton		Britain	繊維製品	帝国製糸 (1907)	1907	存続	撤退	1961年 J&P Coats を社名変更
27	Coca Cola	78	U.S.	食品	日本コカコーラ 機 (1957)	1957	存続	存続	
28	Colgate & Palmolive Co.	81	U.S.	化学	日本コルゲート・パルモリーブ 機 (1961)	1961	存続	撤退	

29	Combustion Engineering Inc.	130	U.S.	加工金属	【日本ルンマス機】(1963)	1963			不詳
30	Continental Oil Co. Ltd.	35	U.S.	石油製品	東洋コンチネンタルカーボン機(1953)；「アルフォール販売(有限)」(1963)；日産コノコ機(1964)	1953	存続	撤退	
31	Corn Products Co.	74	U.S.	食品	クノール食品機(1963)；ベストフーズ機(1963)	1963	被買収		
32	Corning Glass Works	198	U.S.	窯業	富士高分子工業機(1957)；岩城硝子機(1965)；トーレシリコン機(1965)；信越半導体機(1967)	1957	存続	存続	
33	Del Monte Corp.	168	U.S.	食品	日本カルバック機(1963)	1963	被買収		
34	Diamond Shamrock Corp.	207	U.S.	化学	日本ノブコ機(1962)；サンノブコ機(1966)	1962	被買収		
35	Dow Chemical	53	U.S.	化学	旭ダウ機(1952)	1952	存続	存続	
36	Dresser Industries Inc.	158	U.S.	機械(電機を除く)	「日本クラーク機」(1961)	1961	存続	存続	
37	Du Pont (E.I.) de Nemours & Co.	13	U.S.	化学	三井ポリケミカル機(1960)；昭和ネオブレン機(1960)；三井フロケミカル機(1963)；東洋プロダクツ機(1964)	1960	存続	存続	
38	Dunlop Rubber Co. Ltd.	109	Britain	ゴム	住友ゴム工業機(1909)	1909	存続	撤退	
39	Emerson Electric	217	U.S.	電気・電子機器	アイチエマソン電機機(1964)	1964	存続	存続	
40	Ethyl Corp.	182	U.S.	化学	東洋エチル機(1967)	1967	存続	撤退	
41	Firestone Tire & Rubber Co.	37	U.S.	ゴム	オーツタイヤ機(1961)	1961	存続	撤退	
42	FMC Corp.	58	U.S.	化学	東海電化工業機(1959)；フッドマシナリー(ジャパン)機(1960)	1959	存続	存続	
43	Foster Wheeler Corp.	208	U.S.	機械(電機を除く)	【石川島フォスターウィラー機】(1957)	1957	存続	撤退	
44	Fruchauf Co.	242	U.S.	輸送機	日本フルハーフ機(1963)	1963	存続	撤退	
45	General American Transportation Co.	234	U.S.	輸送機	東洋ピーケー機(1962)；【日本ガデックス機】(1966)	1962	存続	撤退	
46	General Electric Co.	4	U.S.	電気・電子機器	日本ゼネラルエレクトリック機(1960)；東芝エレクトリックシステムズ機(1963)；ゼネラルエアコン機(1966)；ニホンニュークリアフェュエル機(1967)	1905	被買収	存続	
47	General Foods Corp.	40	U.S.	食品	ゼネラルフーズ機(1954)	1954	被買収		
48	General Mills Inc.	146	U.S.	食品	森永ゼネラルミルズ機(1965)；第一ゼネラル(1966)	1965	存続	撤退	
49	General Precision Equipment Inc.	187	U.S.	精密機器	三菱プレジジョン機(1962)	1962	被買収		
50	Getty Oil Co.	79	U.S.	石油製品	三菱石油機(1951)	1951	被買収		
51	Gillette Co.	199	U.S.		「ブラウンエレクトリックジャパン機」(1962)	1962	存続	存続	
52	Glen Alden Corp.	160	U.S.		アイエルシー・ニッポン機(1965)；ラックスター機(1966)	1965	被買収		
53	Goodrich (B.F.) Co.	83	U.S.		横浜ゴム機(1917)；日本ゼオン機(1950)	1917	存続	撤退	
54	Goodyear Tire & Rubber Co.	22	U.S.		日本グッドイヤー機(1952)	1952	存続	存続	
55	Grace (W.R.) & Co.	43	U.S.	化学	ダブリュー・アール・グレイス機(1960)；富士デヴィソン機(1965)	1960	存続	存続	
56	Gulf & Western Industries Inc.	135	U.S.	一次金属	「光洋パンノルマン機」(1963)	1963	被買収		
57	Gulf Oil Corp.	9	U.S.	石油製品	【パシフィック・ガルフ・オイル機】(1959)	1959	被買収		
58	Heinz (H.J.) Co.	129	U.S.	食品	日魯ハイツ機(1961)	1961	存続	存続	
59	Hercules	136	U.S.	化学	帝人ハーキュレス機(1963)；ハーキュリーズ・ファーマー機(1963)	1963	存続	撤退	
60	Hoechst (Farbwerke) A.G.	54	Germany	化学	「ヘキスト・ジャパンリミテッド」(1956)；ヘキスト合成機(1962)；「ヘキストプロダクツ機」(1966)	1924	存続	存続	
61	Honeywell (Minneapolis Honeywell Regulator Co.)	77	U.S.	化学	山武ハネウェル計器機(1949)	1949	存続	存続	

62	I.C.I. (Imperial Chemical Industries)	25	Britain	化学	アキレスフォームボード(株) (1966)	1966	存続	存続	
63	Indean Head Inc.	279	U.S.	繊維製品	日本ヴィ・エス・エム・エフ(株) (1966)	1966			不詳
64	Ingersoll-Rand Co.	178	U.S.	機械 (電機を除く)	「日本インガソールランド(株)」 (1963)	1963	存続	存続	
65	Interchemical Corp.	275	U.S.	化学	東洋インキ製造(株) (1963)	1967	被買収		
66	International Business Machines	7	U.S.	機械 (電機を除く)	日本アイ・ビー・エム(株) (1937)	1937	存続	存続	
67	International Harvester, Co.	26	U.S.	機械 (電機を除く)	小松インターナショナル製造(株) (1965)	1965	存続	撤退	
68	International Nickel Co. of Canada Ltd.	200	Canada	一次金属	東京ニッケル(株) (1965)	1965	存続	存続	
69	Kaiser Aluminum & Chemical Corp.	115	U.S.	一次金属	スカイアルミニウム(株) (1964)	1964	存続	撤退	
70	Kellogg Co.	194	U.S.	食品	日本ケロッグ(株) (1962)	1962	存続	存続	
71	Kimberly Clark Corp.	131	U.S.	紙	十条キンバリー(株) (1963)	1963	存続	撤退	
72	Klockner Humboldt Deutz A.G.	412	Germany	機械 (電機を除く)	三井ドイツディーゼルエンジン(株) (1963)	1963			不詳
73	L'Air Liquide	242	France	化学	テイサン (1930)	1910	存続	存続	
74	Lear Siegler	213	U.S.	電気・電子機器	関東航空計器(株) (1962)	1962	存続	撤退	
75	Libby Mcneill & Libby	245	U.S.	食品	「日本リビー(株)」 (1965)	1965	被買収		
76	Litton Industries Inc.	44	U.S.	機械 (電機を除く)	「東洋ウェストレックス(株)」 (n.a)	n.a	被買収		
77	Martin Marietta Corp.	127	U.S.	輸送機	日曹マスタービルダーズ(株) (1960)	1960	存続	撤退	
78	Mc Donnell Douglas Corp.	16	U.S.	輸送機	「日本マクドネル・ダグラス(株)」 (1958)	1958	被買収		
79	Merck & Co. Ltd.	163	U.S.	化学	日本メルク万有(株) (1954)	1954	存続	存続	
80	Midland-Ross Corp.	248	U.S.	機械 (電機を除く)	中外炉工業(株) (n.a)	n.a	被買収		
81	Minnesota Mining & Manufacturing Co.	65	U.S.	精密機器	住友スリーエム(株) (1961)	1961	存続	存続	
82	Mobil Oil	6	U.S.	石油製品	モービル船舶(株) (1931); 東亜燃料工業(株) (1950); モービル石油 (1961); 中央開発工業(株) (1963); 極東石油工業(株) (1963)	1892	存続	存続	
83	Monsanto Co. (Monsanto Chemical Co.)	41	U.S.	化学	三菱モンサント化成(株) (1952)	1952			不詳
84	Moore Corp. Ltd	441	Canada	印刷・出版	トッパンムーア・ビジネスフォーム(株) (1955)	1955	存続	撤退	
85	Motorola Inc.	140	U.S.	電気・電子機器	「モートルローラサービス(株)」 (1962); アルプスモートル(株) (1967)	1962	存続	存続	
86	National Cash Register Co.	89	U.S.	機械 (電機を除く)	日本ナショナル金銭登録機(株) (1935)	1935	被買収		
87	Nestle	49	Switzerland	食品	ネスル日本(株) (1933)	1913	存続	存続	
88	Northrop Co.	181	U.S.	輸送機	神鋼ノースロップ(株) (1963)	1963	存続	撤退	
89	Olin Matheson Chemical Corp.	97	U.S.	化学	オリン晃電社(株) (1961)	1961	存続	存続	
90	Olivetti	256	Italy	機械 (電機を除く)	「日本オリベッティ(株)」 (1961)	1961			不詳
91	Otis Elevator Co.	189	U.S.	機械 (電機を除く)	東洋オーチスエレベーター(株) (1951)	1951	被買収		
92	Owens-Corning Fiberglass Corp.	225	U.S.	窯業	旭ファイバーグラス(株) (1956)	1956	存続	撤退	
93	Owens-Illinois Inc.	88	U.S.	窯業	佐々木オーエンス硝子(株) (1966)	1966	存続	撤退	
94	Pepico (Pepsi-Cola Inc.)	137	U.S.	食品	日本ペプシコーラ(株) (1959)	1959	存続	存続	
95	Pfizer (Chas.) Corp.	138	U.S.	化学	台糖ファイザー(株) (1953)	1953	存続	存続	
96	Philips Gloeilampenfabrieken N.V.	34	Netherlands	電気・電子機器	松下電子工業(株) (1952); 工業振興(株) (1956)	1952	存続	撤退	
97	Philips Petroleum Co.	36	U.S.	石油製品	「フィリップ・スベトリウム・インターナショナル(株)」 (1959); エーエーケミカル(株) (1964)	1959	存続	存続	

98	Polaroid Corp.	230	U.S.	精密機器	「日本ポラロイド機」(1960)	1960	存続	存続	
99	PPG Industries Inc. (Pittsburgh Plate Glass Co.)	93	U.S.	窯業	旭ベンケミカル機(1966)	1966	存続	存続	
100	Radio Corporation of America	15	U.S.	電気・電子機器	「アメリカ・エレクトロニックエンタープライゼスリミテッド機」(1954)	1954	被買収		
101	Raytheon Co.	71	U.S.	電気・電子機器	新日本無線機(1959)	1959	存続	撤退	
102	Rexall Drug & Chemical Co.	161	U.S.	化学	「マルビーライカー機」(1966)	1966			不詳
103	Reynolds Metals Co.	107	U.S.	一次金属	三菱レイルズアルミニウム機(1962)	1962	存続	撤退	
104	Rio Tinto-Zinc	255	Britain	一次金属	「リオ・ティント・ジンク・ジャパン機」(1966)	1966	存続	撤退	
105	Rohm & Haas Co.	226	U.S.	化学	東京有機化学工業機(1956); 日本アクリル化学機(1962)	1956	存続	存続	
106	Royal Dutch/Shell	4	Netherlands/Britain	石油製品	昭和石油機(1950); 「シェル石油機」(1958); 「シェル化学製品販売機」(1963)	1900	存続	存続	
107	Sandoz	310	Switzerland	化学	「サンド薬品機」(1960); 「サンド機」(1966)	1960	存続	存続	
108	Scott Paper Co.	142	U.S.	紙	山陽スコット機(1961)	1961	存続	撤退	
109	Siemens	44	Germany	電気・電子機器	日本グラモフォン機(1953); 「シーメンス日本機」(1965)	1923	存続	存続	
110	Singer Co.	69	U.S.	電気・電子機器	バインシシン製造機(1957)	1900	破産		
111	Sperry Rand Corp.	46	U.S.	電気・電子機器	機東京計器製造所(1948); 「日本レミントンユニパック機」(1958); 沖ユニパック機(1963)	1948	被買収		
112	Squibb Beech-Nut Inc.	151	U.S.	化学	「日本スクイブ機」(1960)	1960	存続	存続	
113	St. Regis Paper Co.	125	U.S.	紙	「極東クリーマリー・パッケージ製造機」(1963)	1963			不詳
114	Standard Oil (Calif.)	12	U.S.	石油製品	興亜石油(1950); 日本石油精製機(1951)	1950	存続	存続	
115	Standard Oil (Ind.)	17	U.S.	石油製品	古河化学工業機(1961)	1961	被買収		
116	Standard Oil (N.J.)	2	U.S.	石油製品	東亜燃料工業機(1950); 「エッソスタンダード石油機」(1961); 日本ブチル機(1967)	1893	存続	存続	
117	Stauffer Chemical Co.	203	U.S.	化学	御東洋ストウファークミカル(1966)	1966	被買収		
118	Sterling Drug Inc.	192	U.S.	化学	新潟ジプロロ機(1964)	1964	被買収		
119	Studebaker-Worthington Inc.	118	U.S.	電気・電子機器	新潟ウォシントン機(1953)	1953	被買収		
120	Sulzer Brothers Ltd.	484	Switzerland	機械(電機を除く)	スルザーブラザーズ機(1959)	1959	存続	存続	
121	Sun Oil Co.	67	U.S.	石油製品	「日本アヴィクィッポ機」(1960); 「日本サン石油機」(1966)	1960	存続	存続	
122	Swift & Co.	20	U.S.	食品	「アデカ・スウィフト化学機」(1965)	1965	存続	撤退	
123	Texaco Inc.	8	U.S.	石油製品	興亜石油機(1950); 日本石油精製機(1961)	1950	被買収		
124	Time Inc.	174	U.S.	印刷・出版	ダイヤモンドタイム社機(1963)	1963	被買収		
125	TRW (Thompson Ramo Woodridge Inc.)	80	U.S.	電気・電子機器	三菱テールダブリュー機(1962); ミツシンチ機(1967)	1962	存続	存続	
126	Unilever	8	Britain/Netherlands	食品	豊年リーバ機(1964)	1964	存続	存続	
127	Union Carbide Corp.	25	U.S.	化学	日本ユニカー機(1961)	1961	被買収		
128	Union Oil Company of California	51	U.S.	石油製品	丸善石油機(1963)	1963	存続	撤退	
129	Uniroyal Inc.	63	U.S.	ゴム	日東タイヤ機(n.a.); 住友ノーガタック機(1963)	n.a			不詳
130	United Shoe Machinery Corp.	283	U.S.	その他の製造業	ボスチック・ジャパン機(1967)	1967	存続	撤退	

131	Upjohn Co.	291	U.S.	化学	日本アップジョン (1959)	1959	存続	存続	
132	Warner-Lambert	133	U.S.	化学	国際薬品(1960)；名糖アダムス卿(1962)	1960	被買収		
133	Xerox	126	U.S.	精密機器	「富士ゼロックス機」(1962)	1962	存続	存続	

資料

通産省『外資系企業、その実態と影響』1968年，巻末付表。Fortune, Sept. 15, 1968.

注

1. 複数の親企業が共同出資している子会社を持つ場合は，いずれの親企業欄にも同一の在日子会社を記載した。
2. 在日子会社について，販売会社には「」，製造・販売の外の機能をもつ会社（通産省，1968年では「その他の産業」に分類されている）には「」を付した。

表 2-3 在日子会社における持分比率（1930年，1967年，2002年）

	1930		1967		2002	
	子会社数	%	子会社数	%	子会社数	%
100～95%	13社	41%	47 (100%は45社)	25%	200 (100%は194社)	56%
95%未満～50%超	6 社	19%	8	4%	64	18%
50%	5 社	16%	59	32%	53	15%
50%未満	8 社	25%	71	38%	41	11%
合計	32社	100%	185	100%	358	100%
n.a	3 社		1		1	
合計 (n.a をふくむ)	35社		186		359	

資料 表 2-1, 表 2-2, 筆者のデータベース。

るのは185社である。この185社のうちの，50%未満の出資は71社（185社の38%），50%の出資は59社（32%），50%超～95%未満の出資は8社（4%），95%超の出資は47社（25%）である。（表 2-3）95%超の持分の子会社は47社作られたが，そのうちの37社は円ベース企業であった。戦前から日本へ投資を続けている IBM の子会社日本アイ・ビー・エムと，Nestle のネスル日本なども，円ベース企業として戦後の一時期を活動した。

また1967年は1930年に比べて，50%未満の出資および折半出資による子会社が著増している。一方で50%超の子会社の比率は，60%から29%へと低下している⁴⁾。

3.3 製造を目的とした企業進出の増加

多国籍企業の大半は日本で生産基地をつくるために投資を行った。1930年時点では，半数近くが販売基地であったのに比べると，生産基地を建設した企業の割合の増加は注目される。1930年時点の29社のうちで，販売を主たる活動としていたものは，次のような会社である。Chrysler, Ford Motor, General Motors の自動車会社 3 社，Standard Oil of New York (Mobil), Vacuum Oil, Shell Transport の石油会社 3 社，I. G. Farben, Nestle, Singer Manufacturing Co., Unilever の合計10社（全体の34%）であった。1967年には，合計133社のうち，製造基地を持つのは104社（全体の78%），販売基地のみを持っていたのは21社（16%）であ

表 2-4 対日投資企業親会社の産業分野 (1930, 1967, 2002年)

産業分類 コード	産 業	1930		1967		2002年	
		企業数	割 合	企業数	割 合	企業数	割 合
20	食品	1	3%	14	11%	15	9%
21	タバコ					1	1%
22	繊維	1	3%	2	2%	1	1%
23	衣服			1	1%	1	1%
24	木材					1	1%
26	紙	1	3%	3	2%	4	2%
27	出版／印刷			2	2%	2	1%
28	化学	4	14%	33(製薬は9)	25%	47(製薬は19)	27%
29	石油製品／石炭製品	3	10%	13	10%	7	4%
30	ゴム／プラスチック	2	7%	5	4%	5	3%
31	皮革					2	1%
32	石／粘土／ガラス	1	3%	4	3%	1	1%
33	一次金属			9	7%	1	1%
34	金属製品			4	3%	4	2%
35	機械	2	7%	16	12%	28(コンピューター関連12)	17%
36	電気／電子機器	8	28%	13	10%	20	11%
37	輸送機	6	21%	6	5%	25(自動車関連18)	14%
38	精密機械			5	4%	7	4%
39	その他			3	2%	5	3%
	合計	29	100%	133	100%	176	100%

資料 表 2-1, 2-2, 筆者のデータベース。

った。「その他の産業」(市場調査、技術供与などの機能を持つ在日事業基地を内容とする)は合計 8 社 (16%) であった。製造基地を持つ企業は、新製品技術とそれを量産できる技術を持つものが多かった。そうした技術優位性を持って日本へ進出してきた企業であった。それらは、対日投資と対日技術輸出のいずれかを選択をする可能性を与えられる中で、投資に踏み切ったのである。

3.4 化学企業の増加

この時期に最も多くの企業が属する産業は、化学であった。(表 2-4) とりわけ、製薬企業の増加が目される。戦前 (1930年時点) では、製薬企業は I. G. Farben のみであったが、戦後 1967 年時点では、I. G. Farben を前身企業とする企業 2 社 Bayer, Hechst に加えて、新規進出が 7 社あり、合計 9 社を数えた。新規進出の 7 社は、以下である。American Home Products, Bristol-Myers, CIBA, Merck & Co., Pfizer, Rexall Drug & Chemical, Sandoz, Squibb Beech-Nut。化学の 33 社について、機械 (電気機械を除く) 16 社、食品 14 社、電気機械 13 社、石油 13 社が多く、これら 5 産業分野合計で 68% を占める。1967 年時点の進出企業の特徴は、上に述べた化学、食品および機械 (電気機械を除く) の割合が増えている一方で、電気機械、輸送機の割合が減少している。こうした変化は見られるものの、直接投資をして

表 2-5 対日投資企業の母国 (1930年, 1967年, 2002年)

母国	1930年		1967年		2002年	
	会社数	割合	企業数	割合	企業数	割合
アメリカ	15	52%	110	83%	95	54%
カナダ			3	2%	1	1%
イギリス	8	28%	4	3%	12	7%
オランダ			1	1%	4	2%
ベルギー					2	1%
フランス			1	1%	17	10%
ドイツ	5	17%	5	4%	22	13%
スイス	1	3%	5	4%	6	3%
スウェーデン					5	3%
フィンランド					2	1%
イタリア			1	1%	2	1%
イギリス/オランダ			2	2%	2	1%
スイス/スウェーデン			1	1%	1	1%
バミューダ					2	1%
韓国					2	1%
南アフリカ					1	1%
合計	29	100%	133	100%	176	100%

資料 表 2-1, 2-2, 筆者のデータベース。

きた多国籍企業の大半が、資本集約的産業に属していた点は、1930年と同じであった。

3.5 圧倒的に多いアメリカ企業

1967年には、1930年に比べて、アメリカから進出してきた企業が著しく増えた。(表 2-5) アメリカ企業は1930年時点では16社であったが、1967年時点では110社に大きく増加し、アメリカ企業の割合は、53%から83%へと高まった。それに対して、ヨーロッパからの進出は1930年の14社から20社へとわずかな増加にとどまり、直接投資企業全体に占めるその割合は、47%から17%へと低下した。そうしたなかでも、スイス企業の対日直接投資は1社から5社へと著増したことは、注目される。

1967年時点における対日直接投資におけるアメリカ企業の地位の向上は、当時のアメリカ企業の急激な海外直接投資のうねりとグローバルなプレゼンスの高まりを代弁している。第二次世界大戦後にグローバルに進行した、いわゆるアメリカナイズーションは、対日直接投資企業の増加においても如実に表されている。

4 存続と撤退にみられる多様性 (1967~2002年)

4.1 説明対象とする企業93社

1967年7月、第1次資本自由化が始まった。それは5次にわたって、1973年まで逐次進め

表 4-1 存続と撤退 (1968～2002年)

出自国	親会社の被買収、 破産による消滅	親会社は存続 (2002年時点ないし撤退時点で)			合計	不詳	合計
		存続 (2002時点)	撤退	小計			
アメリカ	31	42	30	72	103	7	110
カナダ	0	2	1	3	3	0	3
イギリス	0	1	3	4	4	0	4
オランダ	0	0	1	1	1	0	1
フランス	0	1	0	1	1	0	1
ドイツ	0	5	0	5	5	1	6
スイス	0	5	0	5	5	0	5
イタリア	0	0	0	0	0	1	1
イギリス/オランダ	0	2	0	2	2	0	2
合 計	31	58	35	93	124	9	133

資料 表 2-2。筆者のデータベース (ファイル「各社年表」)。

られていった。その後1979年、外資法は廃止された。翌1980年以後、外国企業の対日直接投資は、自由に行うことができるようになった。さらに日本政府は、多国籍企業の対日投資を奨励するようになった。

本節では、1967年6月時点に日本へ直接投資を行っていた多国籍企業のその後の対日事業プロセスを、存続と撤退に分類して説明する。その場合親会社が存続している企業のみを、説明の対象とする。本社が消滅した多国籍企業31社は説明対象から除外される。また、資料不足で実態がつかめない不詳9社を説明から除外する。1967年時点の対日投資企業133社から、親会社が消滅した31社と不詳9社を除外した多国籍企業93社について、その存続と撤退をその動機に注目して説明する。⁵⁾

4.2 親会社が消滅した企業

親会社の消滅は、破綻によるものと、被買収によるものとがある。日本へ投資をしている途中で、本社が破綻した多国籍企業として、Singer 製造会社の例がある。⁶⁾戦前、日本のミシン市場においてドミナントポジションを確立していた Singer 製造会社は、敗戦後に輸出戦略で対日再進出をはかった。ついで1957年には、日本製鋼所系列のパインミシンへ資本参加し、日本でミシン製造を開始した。しかしブラザーミシンや蛇の目ミシンをはじめとする日本のミシンメーカーに有効には対抗できず、生産シェア10%未満の地位にとどまるにすぎなかった。一方で日本のミシンメーカーの、アメリカ市場へのミシン輸出は目覚しく、そのために母国市場において Singer は急激にシェアを失っていった。同様なことが全世界で起こっていた。日本のミシンメーカーに対する地位の低下の中で、Singer は家庭電気製品などへ

の多角化を進めたがことごとく失敗し、ついに1990年代末には破綻した。

親会社を買収されて消滅した事例は多数見られた。それは31社（不詳を除く合計124社の25％）に上った。そのすべてがアメリカ企業であったことは注目される。例えば、General Foods Corporation はそうした企業である。⁷⁾同社はアメリカ市場で、粉末形態の加工食品を得意として、加工食品の最大手企業としての地位を築く一方で、1950年代から大規模な海外直接投資を開始した。その進出先国は、1967年には17カ国に上った。その間に1954年日本へ、日米友好通商航海条約の下で与えられる内国民待遇にもとづいて、100％出資の円ベース企業ゼネラルフーズ株式会社を設立、バヤリース・オレンジ原液を生産し、さらに1960年にはインスタントコーヒー生産へ参入した。しかしインスタントコーヒー参入後の、日本における成績は不振であった。日本においてのみならず General Foods の海外子会社はその多くが不振であった。こうした国際経営の不振の一方で、米国内における加工食品の成熟に対して進められた多角化戦略は相次いで失敗して、その成長性に陰りが見え始めた。そうしたなかで、General Foods は1986年に Phillip Morris によって買収された。

4.3 日本で地位を確立した企業

1967年時点で、日本へ直接投資を行っていた多国籍企業133社のうち、上述した93社について日本での存立ないし撤退の動機を説明する。そのうち、日本での地位を確立し維持した企業は58社（93社のうちの62％）に上った。アメリカ企業は72社のうち、42社（72社の58％）が日本での事業活動を継続した一方で、30社（42％）が撤退した。これに対して、ヨーロッパ企業18社のうちの14社（18社の78％）が直接投資を継続し、4社が撤退した。なお、ヨーロッパ大陸企業（英国国籍とオランダ国籍の2国籍を持つ企業2社をヨーロッパ大陸企業としてとらえる）合計13社中、対日投資を持続したものは12社（13社の92％）で、撤退はオランダの電機企業 Phillips の1社に過ぎなかった。ヨーロッパ大陸企業は、アメリカ企業に比べて、撤退を容易に選択しなかったのである。

対日進出企業の大半は、いまだ日本企業がもっておらない、新製品技術を持っていた。それを優位性として、日本での地位を確立することを企てた。しかしなかには、すでに日本企業が地位を確立している市場へ後発的に進出してきた企業もあった。いずれのばあいも、日本市場で存立基盤を築くことは、容易ではなかった。それは競争者としての日本企業が、多国籍企業に対する競争力を速やかにつけてきたからであった。日本企業は、多国籍企業の製品技術や、マーケティングノウハウを速やかに吸収し、キャッチアップしてきた。そして、日本のユーザーのニーズ、消費者のニーズを適確に捉え製品化する能力を速やかに獲得してきた。日本企業に対する組織能力の構築は、多国籍企業の予想をはるかに超える困難なプロセスであった。

こうしたなかで、リーディング企業としての地位を打ち立てることに成功した企業には、Nestle, Coca Cola, IBM, Catapillar, Xerox などがあ⁸⁾る。Nestle は、1913年コンデンスミルクの販売基地を横浜に建設、1922年に神戸に本拠を移し、1933年にはコンデンスミルクの生産を淡路島の広田工場で始めた。戦時中も中立国の企業として事業活動を継続した。その間1944年には、事業は日本政府の管理下におかれたが、戦後1947年には早くも管理権を回復した。しかし Nestle が日本での事業規模を拡大するのは、1961年以後となった。同年インスタントコーヒー市場へ参入して、その機会をつかんだ。インスタントコーヒーをカリフォルニアから供給し、淡路島の広田工場で小瓶に詰め替えた。それまでミルク製品で培ってきた小売店営業を地道に続けるとともに、先進的なマスマーケティングの手法を駆使し、インスタントコーヒー市場においてすみやかにドミナントシェアを獲得した。1966年初、大規模なインスタントコーヒー工場を姫路に完成し、激しい競争のなかでトップブランド「ネスカフェ」の地位を強化していった。

Coca Cola は、すでに1946年米軍向けのボトリングプラントを東京に建設し、軍需に応じ始めた。ボトリングプラントをはじめ炭酸ガス製造工場を含めて、1952年、日本には8プラントを所有するにいたった。同年から米軍の撤退が順次進められるなかで、Coca Cola は民間市場への参入を企てた。1957年、100%出資の円ベース企業である日本コカコーラを設立した。当初は、コカコーラを販売できる場所が厳しく限定されていたので、ファンタを主力製品とせざるを得なかった。その間にもコーラ市場参入への準備を着々と整えていった。そして、1960年コーラの全国販売の機会が訪れるとともに、間髪入ることなく全国に14のボトリング会社を設置、小売店へ至る流通網を建設した。Coca Cola はフレーバーを日本へ輸出し、日本でコカコーラ原液を作り、それをボトリング会社へ販売するビジネスシステムを創出した。同時に日本の炭酸飲料メーカーに対する大きな優位性を持つ製品技術、製造技術の移転に成功し、一番手企業としての地位を確立した。

他方、すでに日本企業が支配的地位を築いている製品市場へ後発的に参入した企業は、新製品を持って日本市場へ参入してきた企業に比べて、一段と長期の試行錯誤を経験しなければならなかった。たとえば Unilever は、マーガリン市場へ参入したものの、その地位を確立する前に、同製品は成熟段階を迎えてしま⁹⁾った。そこで Unilever は、さらに投資を続け粧業品分野での地位の確立を企てた。粧業品においても、試行錯誤は続いた。そしてブランドマネジメントの組織的展開ができ、利益が安定的にできるようになったのは1990年代半ばのことであった。日本に合弁会社を設立してから、すでに30年を経過していた。

4.4 撤退企業

1967年時点で日本に事業基地を持っていたが、その後2002年までに撤退した多国籍企業は

35社を数える。それらは撤退の動機を基準に、次のように分類できる。第1は日本事業の不振ゆえに撤退せざるを得なかった企業、第2は本社の事業再構築の資金の必要に迫られて、日本における事業会社の持分を売却し、キャピタルゲインを獲得して撤退した企業、第3は合併パートナーとの間にコンフリクトが発生し、それを解決することなく撤退を選択した企業である。第4は製品の成熟に対応して、対日投資を回収した企業である。

日本市場への参入に失敗した例として、Colgate & Palmolive があげられる。同社は、歯磨の大量のサンプリングを行い一気にマーケットシェアを獲得することを企てた。しかし、アメリカ市場で成功したそうしたマーケティング戦略は、日本では成功しなかった。本社が業績不振に陥り、事業を再構築するための資金需要が生じ、キャピタル・ゲインの獲得を求めて、日本の子会社の持株を売却した例として、Phillips Gloeilampen Fabrieken がある。折半出資で日本に事業会社を設立し、一定の成果を上げることができたものの、経営決定において合併パートナーとの折り合いがつかずに持分を売却した例として Kimberly Clark, Scott Paper がある。

Coats Paton は、1973年帝国製糸の持分60%を合併パートナーの富士紡績に売却して、撤退した。¹⁰⁾ Coats Paton は、J&P Coats と称していた時代、1907年に日本のカタン糸市場へ参入し、高級カタン糸分野で支配的なシェアを獲得した。第二次大戦中の中断を除き、戦後も事業を継続した。しかし、すでに1930年代後半から、日本の大規模紡績企業のカタン糸部門への参入を契機にシェアを落とし始めていた。戦後日本では、カタン糸の需要は増大したが、1960年代に入り合繊ミシン糸の需要の増大とともに成熟商品化し、価格競争が激化していった。そうしたなかで、Coats Paton は、日本から撤退したのである。それは、Coats Paton が、19世紀後半から、各国におけるカタン糸のライフサイクルの推移に従って、先進国から後進国へと直接投資先を移していくプロセスの中で行われたのである。

5 対日進出企業の持続的増加

5.1 グローバル経済の進展と対日投資企業の増大

1980年代以後、日本政府の外資政策は、従来の自由化の段階的推進から受入奨励へと進み、多国籍企業の対日投資環境は改善がすすんだ。他方で、欧米の多国籍企業は、それらの母国や東南アジア市場をはじめとする第3国市場に向って、直接投資を増加していく日本企業への対抗策を講じる必要を認識するようになった。多国籍企業にとって、日本企業に対してとりうる戦略の一つは、大規模な日本市場での地位を強化、拡大し、日本企業に対抗することであった。こうした中で、多国籍企業の対日投資は活発に続けられた。1967年から2000年にかけて、撤退していった多国籍企業が35社にのぼったことは上にのべたが、それを凌ぐ数の新規参入があったのである。その結果、2002年には、外国の大企業392社中の176社が対日投

資をしていた。

5.2 持分比率の高まり

1967年以後、2002年にかけて、多国籍企業による在日事業会社の出資比率を観察すると、持分を少数株所有から多数株所有へ変更するとともに、多数株所有形態による進出が主流となった。(表 2-3) 2002年をみると多国籍企業176社はそれらの子会社合計359社のうち不明1社をのぞく358社の74%において、50%超の持分を所有している。それは、1967年の29%から大幅な上昇である。1930年のそれに比べても、はるかに高くなっている。

5.3 製品技術の高度化

2002年時点、対日直接投資を行った多国籍企業の大半が属する産業分野は、資本集約的ないし技術集約的産業であった。(表 2-4) そうしたなかで、機械産業の中のコンピューター関連企業と輸送用機械産業における自動車関連企業の増加は著しかった。コンピューター関連企業は1967年の IBM と Sperry Corporation の 2 社から、2002年には12社へ増えた。また、同じ期間に自動車関連企業は 2 社から18社へと増加した。さらに、化学の中の製薬分野の増加傾向は1967年以降も続き、1967年の10社から、2002年の19社へ増えた。多国籍企業の所属する産業において技術集約的産業の比重が高まっている。

5.4 出自国におけるヨーロッパ企業の回復 (表 2-5)

2002年時点で対日投資を行っている多国籍企業の出自国をみると、アメリカ95社 (54%)、ヨーロッパは75社 (43%) であった。その他の非欧米系企業には、韓国 2 社、南アフリカ 1 社、バミューダ 2 社があった。アメリカ企業は、1967年時点の110社から2002年には95社へ減少する一方で、ヨーロッパ企業は20社から75社へ大幅に増加した。ヨーロッパ出自の対日投資企業の数がアメリカ企業の数に近づいてきた。2002年の対日直接投資を担った企業の出自国の分布が、1930年の様相に類似してきたことも注目される。

6 結

以上の分析に基づいて、次の事実発見とそれにもとづくインプリケーションを得ることができる。

6.1 要約

第2次世界大戦後における対日直接投資企業の急増

第2次世界大戦後には、戦前に比べてはるかに多くの多国籍企業が日本へ進出してきた。

その数は、1967年には、同年の売上高基準で世界トップ500位にはいる外国企業457社のうち133社におよんだ。そのなかには、戦前に日本へ直接投資をしていた企業26社が含まれる。この点に、多国籍企業の対日進出における、戦前と戦後の連続性が見られる。戦後における、対日投資企業の増加は、明治期からの多国籍企業の対日進出企業の増加の潮流の中にある。

対日事業に見られる多様性

1967年以後の多国籍企業の在日経営のプロセスを、同年の133社を対象として分析すると、多様性が鮮やかである。

多国籍企業は、新製品を持っていたり、先進的なマーケティングノウハウをもっていた。その点で、圧倒的な優位性があった。そうした優位性に基づいて比較的速やかに一番手企業の地位を確立できた企業が見られる一方で、長期にわたる試行錯誤を続けた後にはじめて存立基盤を確立できたものもある。たといいったん地位を築いたとしても、日本企業の追い上げは、多国籍企業が予想した以上に迅速で強靱であった。したがって、多国籍企業が日本で優位性を維持することは容易なことではなかった。

日本から撤退した多国籍企業も多い。それらは日本で必要とされる組織能力の構築に失敗したゆえに撤退した企業もある一方で、当初の目的を実現した後に、本社の事業再構築の資金を調達するために在日会社における持分を合併パートナーに売却してキャピゲインを獲得したり、製品の成熟による収益性の低下に対応して、投資を回収した企業もみられた。

対日直接投資企業の増加の持続

1980年代に入ると世界経済のグローバル化が一段と進み、グローバル市場における欧米企業をはじめとする外国企業と日本企業との競争は激しくなる一方で、グローバル経済に占める日本経済のプレゼンスはますます高まった。日本の外資政策はほぼ完全に自由化され、日本への参入は一段と自由となった。そうしたなかで、日本市場へ参入する多国籍企業は増加し続けた。2002年には日本へ進出している多国籍企業は、同年のトップ500位にはいる日本企業を除く392社のうち、176社に上った。トップ500社に入る外国企業のうち対日直接投資を行っている企業の割合は、1967年の29%から45%へ高まった。これらの多国籍企業176社は、上に述べた1967年時点の133社との比較において、次のような特徴を持っていた。多国籍企業の持分比率は多数所有が中心となり、それらの企業の所有する技術はますます高度化した。また、出自国において、アメリカ企業数は1967年の110社から2002年の92社へ減少しているに対して、同じ期間にヨーロッパ企業は、20社から75社へ増加した。

6.2 結

以上の分析を通じて、多国籍企業の対日投資に見られる歴史的連続性と、その持続と撤退の観点からの対日投資に見られる多様性を確認することができた。そうした多様性を理解するには、多国籍企業各社の企業観とともに、各社の対日投資の成否をわける組織能力の構築の過程とその具体的な内容を解明することが必要である。そうした分析に際して、対日投資の持続性においてヨーロッパ企業がアメリカ企業よりも高いことに注目する必要がある。それは、組織能力の構築において両者のあいだに異なったパターンが存在することを示唆しているからである。

注

本稿は科学研究費、基礎研究（C）（2）、課題番号 16530250「外国企業の対日投資と在日経営に関する経営史的研究」2004-2006年度の助成を受けている。

- 1) 拙稿「戦前における外国企業の対日投資——二次文献の調査にもとづいて——」京都産業大学『経済経営論叢』第26巻第2号、1991年9月。

拙稿「グローバル企業の対日投資——回顧と展望——」現代経営学研究会『ビジネス・インサイト』第33号、2001年春季号。

- 2) 次を参照のこと。M. Udagawa & T. Yuzawa, *Foreign Business In Japan before the WWII*, 1993, Tokyo University Press, 1992. Mark Mason, *American Multinationals and Japan*, Harvard University Press, 1993.

- 3) 大坪善梧『第2次大戦における連合国財産処理』1965年。

- 4) 1930年時点の在日支店および在日支社は、全額出資つまり100%所有とみなした。

- 5) 本節は、多くの示唆を次より得ている。ジェームス C. アベグレン「変遷する日本と外資系企業」, 東洋経済新報社『外資系企業総覧』1998年。

- 6) 拙稿「初期多国籍企業の対日投資と民族企業——シンガーミシンと日本のミシン企業, 1901年～1960年代——」『国民経済雑誌』第185巻第5号、2002年5月。

- 7) 拙稿「多国籍企業の対日進出と組織能力の構築——高度成長期, ゼネラルフーツの流通チャネル政策を中心として——」『国民経済雑誌』第192巻第4号、2005年10月。

- 8) ネスレ, コカコーラについては、次を参照。拙稿「第2次世界大戦後の多国籍企業の対日進出と組織能力形成」『経営史学』第40巻第3号、2005年12月。

- 9) 拙稿「日本市場へ後発的に参入した多国籍企業の経験——ユニリーバ, 1964～2000年——」『国民経済雑誌』第196巻第1号、2007年7月、(本号掲載)

- 10) 拙稿「初期多国籍企業の対日投資——J. & P. コーツ, 1907-49年——」『国民経済雑誌』第181巻第5号、2000年5月。