



ワシントン便り

多国籍企業の海外依存度とグローバル化



米国三井物産株式会社
ワシントン出張所 所長

よねやま のぶ お
米山 伸郎

1. 「グローバル化」の捉え方

現在、当地ワシントンでも「グローバル化」という表現を頻繁に耳にする。輸出倍増計画を進めるオバマ政権は、輸出増を通じ米国内に雇用増をもたらす「販売先のグローバル化」は歓迎だが、米国から海外へ直接投資（FDI）を増やす「投資先のグローバル化」は、米国多国籍企業の連結収益を増やしても米国内の雇用を増やさないと、必ずしも歓迎していない。ちなみに、日本の中小企業白書では、対外直接投資直後には国内雇用は若干減るが、その後、海外投資先との物流などの派生取引から、輸出も国内雇用もいずれは増えるとのデータを出している。バブル崩壊前の消費主導型経済の米国にとっては、「グローバル化」とは安くして質の高い製品の輸入元の拡大のイメージが強かったかもしれない。ここ

ろがリーマン・ショック後の経済停滞の中で、相対的に米国消費市場の世界におけるシェアが下がり、一方、新興国のシェア増が目立ってきている。オバマ大統領も演説において頻繁に「グローバル化における競争」という表現を用い、輸出競争に勝ち、外で富を稼ぐことに旗を振っている。図1に主要国の対米輸出依存度を、図2に対中国輸出依存度を示す。ほとんどの国々で対米輸出依存度が下がり逆に対中輸出依存度は高まっているのが分かる。

2. 欧米多国籍企業の海外依存度

図3に欧米の代表的な多国籍企業の収入（レベニュー）の海外依存度を示した^(注1)。

各社の海外依存度が5割を超え、年々増大していることが分かる。S&P500企業の約半分の海外収益依存度は50%という。さら

図1 各国の対米輸出依存度
(メキシコの値が高く図2と縦軸目盛が異なる)

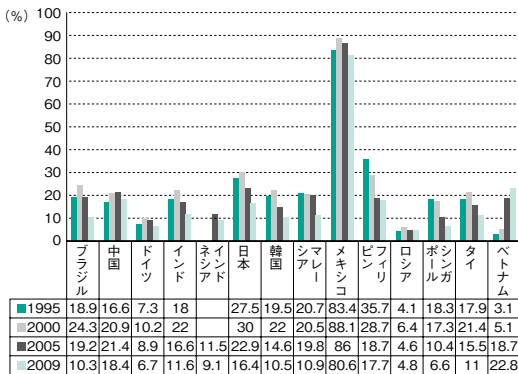
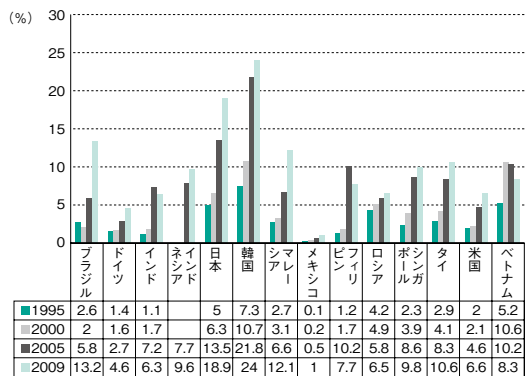


図2 各国の対中輸出依存度



に、在米多国籍企業の場合、海外収入（レベニュー）依存度は1989年の33%から2009年には62%にまで拡大、また全雇用者数に占める外国人社員の割合も21%から33%へ、資本支出は22%から27%に拡大している。幾つか具体的な例を見ると、GEの2010年の海外収入依存度は53%と10年前の33%に比べ大幅に増え、発展途上国に限れば110億ドルから375億ドルと3倍以上に拡大している。また、インテルは、総収入の約75%を海外に依存している。ただし、研究開発を含む投資の75%は逆に米国内で行われている。フォードは、今後5年間に海外での売り上げを50%拡大する計画であり、その大半を新興市場での売り上げに見込んでいる。Visaは現在40%強の支払いが海外でなされているが、これを2015年までに50%まで引き上げるとのこと。その他、海外依存度の高い大企業としてエクソンモービルの72%、P&Gの58%などがある。

(注)

1 公開財務資料の中でレベニューや税前、税後利益情報の中から国内ソースと海外ソースに分けて表示してあるものをベースに算出。

3. 欧米多国籍企業の海外依存度と長期目標

欧米の大手多国籍企業の中には、投資家向けの説明で長期的グローバル市場環境予想と海外での業績目標を公表しているところもあ

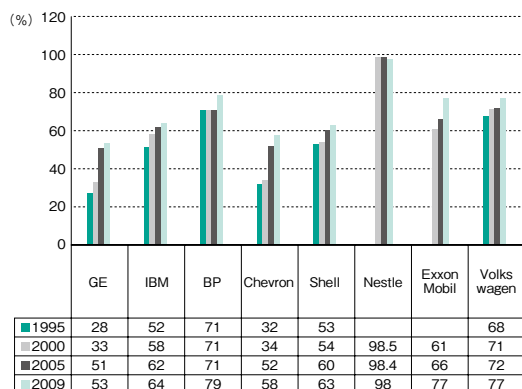
り、株主との対話において短期的成果のみならずグローバル環境の読みとそれに対する長期的な戦略も重要になってきている。IBMは、2015年までに新興国市場依存度を3割に高める目標を公表している。GEは2015年までに5兆ドルの投資が予想される海外インフラ市場を主要事業とすると発表している。エクソンモービルはグローバルエナジーアウトック2030でグローバル事業環境予想を行い、フォルクスワーゲンは2018年グローバル戦略を公表している。ロイヤルダッチシェルは2050年をにらんだ長期グローバル環境分析「Signal & Signpost」を公表、デュポンなどもこれを自らの長期戦略の参考にしている。どこまで先を見越した戦略を投資家に説明するかはそれぞれの多国籍企業の業態にもよると考えられる。一方、グローバル化は多国籍企業が創業以来蓄積した「無形資産」（ブランド、知的財産、人員育成・組織運営等経営ノウハウ等）をどこで発展させるかを問うことにもなるが、今のところ各社は買収されない限り本社所在国で発展させている。

なお、米国多国籍企業は海外においてフィランソロピーやCSR活動を積極的に行っているが、IBMには同社製電子教育機材の途上国教育機関への寄付を通じ「次の新興国候補の市場」を教育と国のインフラ発展のニーズに応じて取り込むCSR戦略もある。さらには、米国務省下部組織の米国開発庁（USAID）による途上国支援活動もこういった多国籍企業との連携を通じ、支援国とのネットワークを広げ、将来の米国国益につなげようとの狙いも見られる^(注2)。また、米国のNGOがインドネシアなどで地元進出の米国多国籍企業と組んで、森林再生・排出権取引スキームを展開したり、女性の地位向上を支援するといった動きもある^(注3)。

(注)

2 USAIDの官民パートナーシッププログラム上級顧問のMs. Claire Lucasによれば、これまでインテルとは約40件ものパートナーシップ事業を実施。マイクロソフトとは包括的に

図3 欧米多国籍企業の海外依存度



グローバルパートナーシップを結んでいる。コカ・コーラとは水の浄化・衛生関連で21ものパートナーシップ事業あり。シスコとは情報リテラシー向上訓練などを共同で45カ国で実施。変わり種ではタッパウェア社とのパートナーシップもあるとのこと。

- 3 Health Worldwide, Public Health Institutesという米国のNGOはフォード財団の支援を得て、インドネシア国内の多国籍企業、地元コミュニティ、NGO、地方政府など100以上もの組織の横の連携の場の提供・調整、ネットワーク化を進めている。狙いは地元女性の健康の向上。多国籍企業自身このネットワークに価値を見いだしており、GE、タッパウェア、ブルタミナ、エクソンモービル、シェブロン、YKB、スタンダードチャータード銀行などがNGOと組み地元ニーズに応える技術、ノウハウ、製品などを提供している。単にカネを落とすのではなく、いかに地元の立場でハンズオンで関与していくかが地元での事業の成否につながり、ひいては企業のブランドにもつながるといふ。

4. 米国企業の海外進出の判断基準

以下は当地で米企業の海外進出を支援する法律事務所から聴取した米国多国籍企業の海外進出の判断基準である。一般論ではあるが参考となる点も多々ある。

1) 進出しにくいリスク

海外の購買力を考えた場合、中国は米国の年間購買力（購買力平価ベース）14兆5,300億ドルに次ぎ、世界第2位の10兆1,200億ドルとなっている。インドは日本（4兆3,200億ドル）に次ぎ、第4位で4兆1,000億ドル、ロシアは第6位で2兆2,300億ドル、そしてブラジルは8位で2兆1,800億ドルとなっている。国外の購買力を無視することのリスクは計り知れない。

2) 成長率と株価

ここで真に重要なのは、BRICs経済の成長速度。中国とインドの場合、国の大きさにもかかわらず、実質成長率は高く、世界経済をけん引している。多くの米国多国籍企業にとり、成長率が高いBRICs諸国とその他新興市場への参入額を増し、株価を押し上げることは喫緊の課題。

3) 競争・市場占有率

早期海外市場参入で重要な目標は市場シェア。例えば、1990年代に日本の自動車メーカーは、米国内に工場移転することで、米国消費

者のニーズをよく把握し、米国の自動車メーカーと競争できるようになった。最近では、Visaが中国市場へ参入すべく努力しており、これは中国企業のUnionPayが巨大な中国市場を独占し、その巨額の利益に基づく資本を背景に世界市場でVisaにチャレンジしてくることを防ぐため。

4) 戦術的理由

- ・価格競争力：労働コストと原材料コストの削減。低賃金な技能工を十分に供給できるか？ 特に中国では、労働コストの優位性が下がり、企業側は東南アジアなど別の場所を考えざるを得なくなりつつある。
- ・バリューチェーン：米国の多国籍企業は、当該国に研究開発と製造を含むバリューチェーンが組めれば、米国からの製品輸出に比べて競争上の優位性をみる。地元消費者のニーズに合わせ製品改良、市場投入の速度を上げられるため。

5) リスク

- ・技術者や労働者の質と量の不足：この問題は新興諸国の教育制度がより発達し、また海外で教育を受け資格所得後に帰国する学生数が増えるに従い解消しつつある。
- ・インフラ不足：道路、鉄道、港湾などのインフラが未発達であることの問題。
- ・金融システム：資本へのアクセスが十分に得られない場合の問題。
- ・知的財産権保護の不足：ハイテク産業の進出にとっては足かせ。ウルグアイ・ラウンドにより保護実施メカニズムは存在するが、現地での法執行が実現していない問題。
- ・税制リスク
- ・為替レートリスク
- ・カントリーリスク：立法・司法リスクはもとより行政での不正腐敗、災害、宗教、文化など。

5. 日本企業の海外依存度の推移

一方、日本の大企業の海外展開については、自動車、電気、機械産業が雁行型で対外

直接投資を通じた海外展開を進めていたものが^(注4)、日本の少子高齢化、デフレ、円高の影響などから、いわゆる内需型企業（電力、通信、国内家庭用品など）も急速に海外展開を進めている^(注5)。一方、海外展開に一日の長がある総合商社の決算報告書から見る海外依存度は、欧米の多国籍企業やメジャーに比べて低い（日本依存度が高い）表現となっている。日本の本社が直接管理する海外関係会社の収入・利益の計上・表現の仕方が、必ずしも欧米企業の海外依存度の計算と対応していない部分もあると考えられる。今後投資家に対するメッセージとして、収益基盤が海外の成長市場に立脚した事業展開をしていることを強調する欧米多国籍企業表現が必要となるかもしれない。

(注)

- 4 製造業の海外生産比率（売上高比率）は経産省2009年度海外事業活動基本調査報告によれば30.7%で大きな変動はなし。
- 5 日本の新聞報道によれば、以下のような内需型企業の海外収入比率増大が見られている（左の数値が現在、右が5年前前）。
- | | | |
|--------|-------|-------|
| 資生堂 | 42.9% | 29.4% |
| 味の素 | 33.5 | 29.5 |
| キッコーマン | 43.2 | 26.2 |
| キリン | 23.4 | 13.6 |

6. グローバル化とポジティブブランディング

元クリントン大統領経済顧問で商務次官のRobert Shapiro氏が著書『2020年予想』で多国籍企業の行動に関し下記のように記述している。

『グローバル化が進めば大企業の本社がある国の色（米国企業なら米国的な色）をさらに強める方向に作用する。各社にとって、海外進出の最大の関心事はもはや安価な資本と労働力の確保ではなくなった。それよりも経済的にパンチ力のある新しいアイデアを開発し実現していくという企業にとってより中核的な課題がクローズアップされてきた。今日の大企業が最大の関心を払い投資をしているのはいわゆる「無形資産」。この無形固定資産

とは新たな商品や生産工程開発に結び付く知的財産だけでなくブランド構築、データベース、組織の新たな構造や運営手法、そうした無形資産を活かすことができる高度なスキルを持つ従業員育成と活用といったことも含まれる。今や企業の性格を決める大きな要素は本国と呼ぶその国の中での活動にある。』

日本企業が大手から中小企業に至るまで海外事業展開を進めつつも日本国内に研究開発拠点を維持し、Robert Shapiro氏が語る「無形固定資産」をとどめていることはよく分かる。ただ、これを「ブランド化し、データベース化し、組織の新たな構造や運営手法に活かしていく高度なスキルを持つ従業員育成と活用」といったところが今後の日本企業のグローバル化、そして海外依存度を欧米並みに引き上げていくことの課題になると感じる。特にブランディングに関しては、企業自身のブランディングと並行して、国のイメージアップも必要であろう。1960年代から90年前半までの「ミラクル・ジャパン」というイメージが、いまや当地ワシントンでは、バブル崩壊後の低成長とデフレから抜け出せない「ロスト・デケード・ジャパン」のイメージとなって認識されていると感じる。「Japan 2.0」としての新たなポジティブなイメージの構築と積極的なブランディング活動がそれを担うグローバル人材とともに求められる^(注6)。

(注)

- 6 エクソンモービル ワシントン事務所から聴取した彼らのグローバル人事の状況：同社は世界60カ国、90ものオペレーション組織を持つが、当初はそのトップに米国人を派遣し、米国型経営を行っていた。そこから現地の優秀人材の登用と教育、シャッフル（例えばモンゴルの優秀者をカナダの組織の長に据えたり）を通じ、人と組織の活性化を常に図っている。一方、厳しい面もあり、同一職種、同一査定対象母集団のボトム10%は毎年解雇される。トップマネジメントは社内から選抜、基本的にオペレーションマネジメント能力の秀でたものを後継者候補として交代時期の4-5年前に2人選抜、競わせる。選ばれなかった方は会社を辞める。社員採用時のコンピテンシーとしてはある程度の起業家精神は重要だが、それで突っ走られては企業は困るので、「指導力」「忍耐・継続性」「協調性」といった組織成員に必要なコンピテンシーもポイント。

JETC