

日本企業の内なるグローバリゼーション

浅羽 茂

1. はじめに

現代企業がグローバリゼーションの荒波のなかで生き残っていかなければならないということは、かなり以前より衆目の一致するところであろう。今日、日本や欧米先進国の企業だけでなく、世界各国の企業がグローバル・エコノミーのなかに組み込まれているのである¹。

グローバル・エコノミーのなかで企業は、市場を求めて、生産拠点をもとめて、あるいは研究開発拠点をもち、世界各国に進出している。それにともない、企業が海外展開する場合の形態（輸出、ライセンス、直接投資）、世界中に広がる生産拠点の最適な組み合わせ、親会社と海外子会社との関係、海外現地法人のマネジメント、現地人の人事といった諸課題について、多くの研究が蓄積されてきた²。

しかし、企業にとってグローバリゼーションの影響とは、企業の海外展開が生み出すもの、つまり企業の活動範囲が自国の国境を越えて世界的規模に広がり、それにとまって諸外国の企業との競争や企業内部における異文化マネジメントといった新たな問題に対処しなければならないということだけではない。国内企業に対しても、いやおうなしにグローバリゼーションの波は押し寄せる。

企業は、国内市場で、外国企業と競争しなければならないこともある。輸入製品との競争かもしれないし、直接投資によって国内に参入してきた外資系企業との競争かもしれない。さらに、外国企業が国内市場に参入してくる際には、国内企業と合弁企業を作る場合もある。この場合には、外国企業は競争相手であるだけでなく、協力相手にもなりうる³。このようにグローバリゼーションの影響とは、企業が内から外へ出ていくことから生まれる問題以外に、外国から企業が入ってきて国内企業に及ぼす影響もある。

さらに、国境を越えて移動するものは、企業だけではない。むしろ、企業は動かずに、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の移動の方がよく見られるかもしれない。モノとして経営資源が国境を越えて外から内に入ってくることは、原材料や設備を外国から調達することであると考えるとすれば、きわめてよく観察される。とりわけ資源が豊富ではない日本は、かねてから原材料を輸入に依存してきた。

国内でもっぱら活動している日本企業で、経営者、従業員、顧客は日本人、日本企業でありながら、

-
- 1 Rivoli (2005) は、Tシャツがどこで作られ、どのように売られ、処分されていくかを追跡することによって、各国の産業や政策の歴史を記述し、グローバリゼーションについて考察するユニークかつ興味深い本である。
 - 2 国際経営や多国籍企業の教科書・研究書には膨大な数があるが、たとえば経済学者による国際経営の代表的教科書としてはCaves (1982)、日本人による教科書としては浅川 (2003) があげられるであろう。
 - 3 日本企業との合弁による外資系企業の経営については、Asaba and Yamawaki (2005) が若干の分析を行っている。

外国人に株式を所有され、株主としての外国人と対峙しなければならないところもある。これは経営資源のうちでカネの国境を越えた移動にもなる現象であると考えることができる。

あるいは、経営陣、管理職、一般従業員に外国人が増え、国内で事業を営んでいるにもかかわらず異文化マネジメントが必要になってくることもある。これは、経営資源のなかでヒトの移動によって生まれる問題である。

情報の国境を越えた移動もきわめてよく見られる現象である。技術の国際間移転は、難しい問題をはらみながら今日極めて重要な経営問題となっている。市場、社会の情報は、とりわけインターネットが普及して以来、24時間世界中を飛び回っている。

上で述べた外から内へのグローバリゼーションの影響のうちいくつかのものは、「内なる国際化」という表現でこれまで検討されてきたことであるが、「内から外へ」の国際化の研究に比べれば研究の蓄積は圧倒的に少ない⁴。そのギャップを埋めるためにも、本稿はそれらの現象を日本企業の内なるグローバリゼーションと呼び、いくつかの問題についてその動向を調べ、今後の研究の足掛かりとなることを目的とする。

上記のように、外から内へのグローバリゼーションの影響はさまざまな面で見られるが、本稿では、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の移動のうち、カネとヒトについて検討する。まず、カネの移動、すなわち外国から日本への投資について検討する。日本の対内直接投資は、他国のそれと比べても、あるいは日本の対外直接投資と比べても、過小であるといわれている。そこで、まず、対日直接投資の動向を概観する。次に、外資による日本企業の買収についての研究を簡単にサーベイする。ただし、カネが動くことによる内なるグローバリゼーションは、外資による買収だけではない。買収に至らないとしても、外国人の持ち株比率が上昇し、経営に何らかの影響を及ぼすこともあるだろう。そこで、最後に、外国人持ち株比率と経営成果との関係を分析する。

次に、ヒトについて、外国人役員の分析を行う。これについては、1980年代半ば、2000年代初頭のデータを分析した既存研究があるので、今回2005年のデータを分析することによって、20年間でどのような変化が見られるかを報告することができる。また、外国人役員の出身、キャリアパスなどについて若干の分析をする。さらに、外国人を役員に加えるのはどのような企業かについて簡単な分析を行う。

以上の分析は、いずれも、外から内へのカネ、ヒトの移動という視点から、内なるグローバリゼーションがどの程度起こっているのか、それが国内の日本企業にどのような影響を及ぼしているのかという現状を調べているのであり、なんらかの仮説を検証するというものではない。それは、今後の課題である。最後に、それも含めて今後の研究の課題をいくつか指摘し、結びとする。

2. カネの移動による影響の分析

(1) 対日直接投資の推移と既存研究

国内にいる日本企業が「外」からの影響を受ける1つのルートは、外国の企業や個人投資家が日本企業に投資するというカネの移動のルートである。外国人あるいは外国企業が日本企業の株式を取得して

4 たとえば、日本における外資系企業を研究した吉原（1994）、外国からの対日直接投資を研究した Yoshitomi and Graham（1996）、深尾・天野（2004）は、外から内への影響を対象とした例外的研究である。

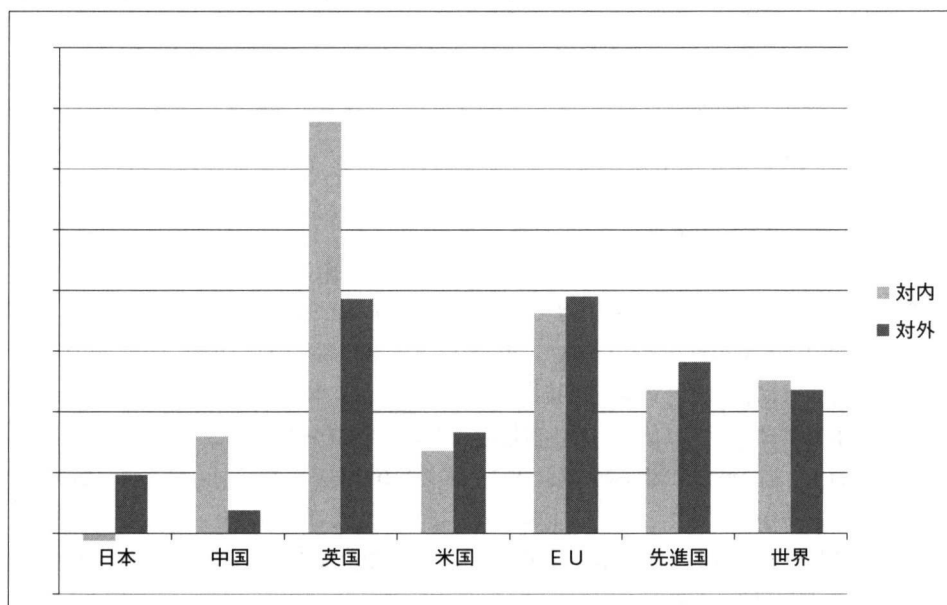
株主になれば、そしてその出資比率が増大すれば、日本企業の経営者はその株主を意識せざるを得ない。さらに、外国企業が日本企業に出資して経営権を取得すれば、経営者は外国企業株主を意識するどころか、その思惑どおりに経営しなければならなくなる。それゆえ、外資は日本企業を食い物にする「ハイエナ」であるといった外資脅威論が横行するのである。

ただし、外国企業による買収は、必ずしも日本企業にとって悪いことではない。外国企業が日本企業に出資する場合、自社の優れた経営資源、たとえば技術力、ブランド力、マネジメント力を出資した日本企業に移転し、日本市場で当該経営資源から高いリターンを得ようとしていると考えられる。出資を受ける日本企業からすれば、外国企業の優れた経営資源が得られるために、競争力が向上するという好影響を受けることができるのである。

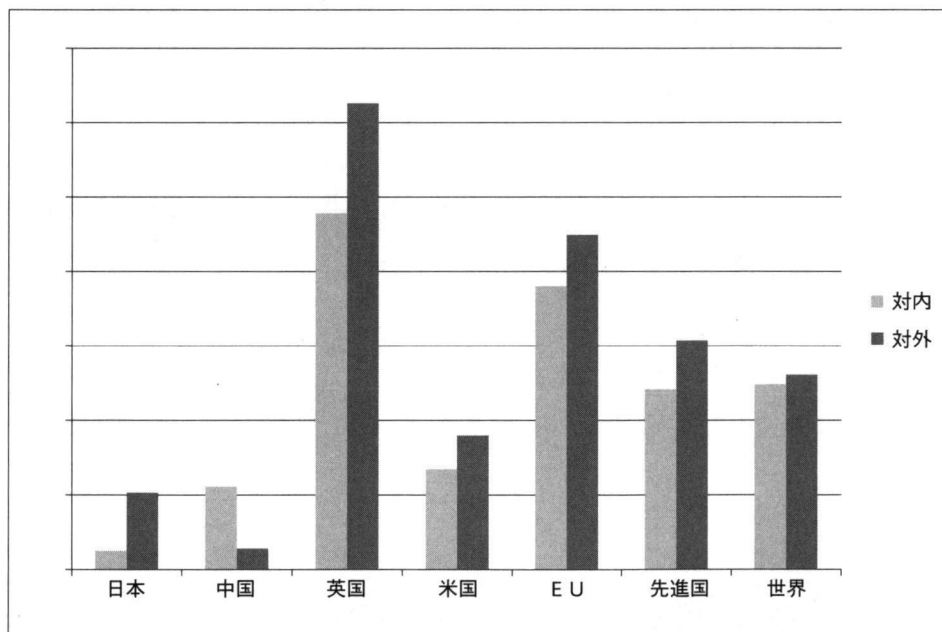
にもかかわらず、これまで日本企業への出資を含む対日直接投資は、他国の対内直接投資や日本の対外直接投資と比べて低水準であると指摘されてきた (Yoshitomi and Graham, 1996)。図1には、対内直接投資フローを国内総固定資本形成で除した値や、対内直接投資累計額をGDPで除した値の国際比較が描かれている。それによれば、2005年の対内直接投資のフローは、日本だけがマイナスを計上しているし、ストックで見ても日本は圧倒的に低い。対内直接投資累計額をGDPで除した値は、日本が2.5であるのに対し、中国が11.1、米国が13.5、英国が47.8、EU全体で38.0である。先進国の平均値が24.2、世界全体の平均値が24.8であるから、依然として日本の対内直接投資は低い水準にとどまっているといえよう。ちなみに、日本の対外直接投資の累計額をGDPで除した値は10.3なので、日本の対外直接投資と比べても、対内直接投資は低水準である。

図1：対内直接投資水準の国際比較

対内直接投資フロー／国内総固定資本形成（2005年、％）



直接投資累計額／GDP（2005年、％）



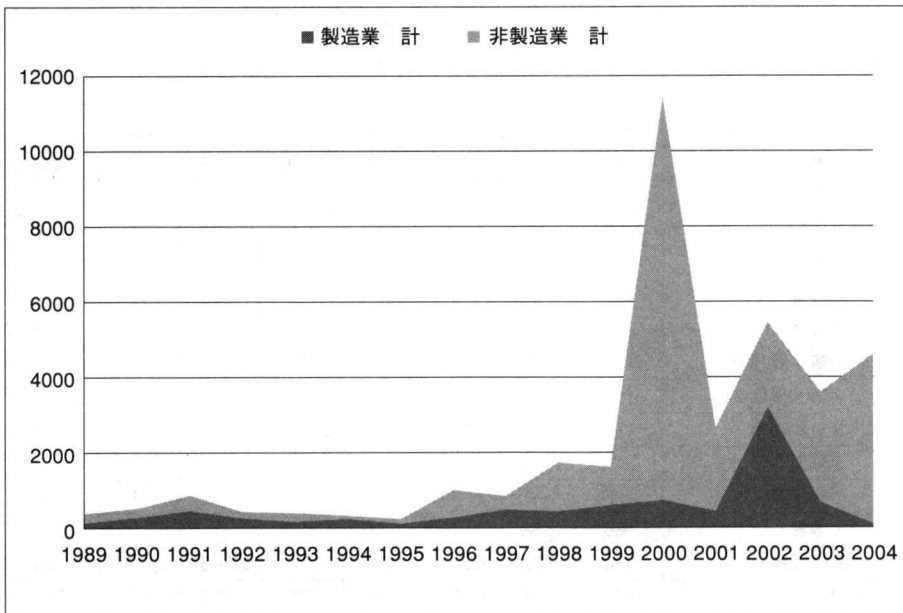
資料：UNCTAD, *World Investment Report 2007*

対日直接投資を産業別に比較してみると、図2、表1のようになる。図2は、製造業と非製造業との比較である。1990年代半ばごろまでは、製造業も非製造業もほぼ同じような水準で推移している。しかし、1990年代後半からは、ほぼ毎年、非製造業に対する直接投資が製造業に対するそれを上回っている。2000年に非製造業への投資が突出しているが、これは後で見るように、通信業で巨額な投資があったからである。

表1は、もう少し細かな産業別の直接投資の推移が描かれている。これによると、製造業では、化学、機械産業向けの投資が一貫して多く、それ以外の産業に対する投資は少ない。非製造業でも、商事・貿易業、サービス業に対する投資が一貫して多く、1990年代後半からは金融・保険業、さらに続いて通信業に対する投資が増えてくるのがうかがえる。2000年に通信業への投資が突出しているが、これは英国ボーダフォンによる日本テレコム・グループへの巨額な出資によるものであろう。いずれにせよ、製造業、非製造業とも、対内直接投資は一部の産業に集中して行われていることがわかる。

これまで見てきたUNCTADの対内直接投資フローのデータは、国境を越えた投資額と再投資収益を対象としている。したがって、外国企業が日本企業を買収する場合でも、日本で調達された買収資金は、対内直接投資フローにはカウントされない。それに対し、UNCTADの*World Investment Report*には、日本企業が売り手になっているクロスボーダーM&Aの金額も報告されている。これには、買収資金が調達された国がどこであろうと関係なく、買収金額が計上されている。そこで、対日直接投資フローと対日M&A投資金額の推移を並べて示したのが、図3である。それによれば、1992年から1997年の間は、平均すると対日直接投資フローの方が対日M&A投資金額よりも大きい。1998年以降は、2002年、2005年を除き、M&A投資金額が直接投資フローを上回っていることがわかる。

図2：対日直接投資（製造業対非製造業）



資料：財務省「対外及び対内直接投資状況」
単位は億円

表1：業種別対日直接投資の推移

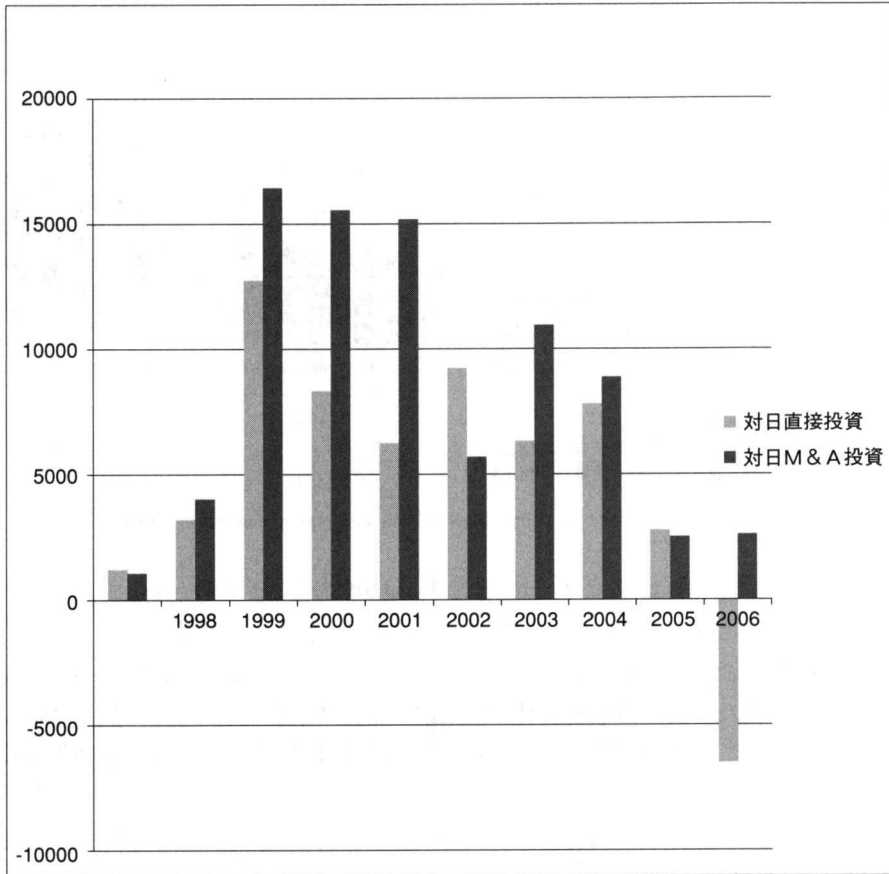
年度	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
食品	4	3	77	0	0	-	-	-
繊維	-	2	-	-	-	1	22	-
ゴム・皮革製品	-	1	0	-	-	-	1	-
化学	9	52	203	64	37	42	61	23
金属	3	30	1	1	5	0	0	229
機械	103	116	63	107	69	45	12	1
石油	7	45	29	51	52	139	10	24
ガラス・土石製品	1	7	1	-	-	-	0	-
その他	7	19	81	33	2	9	0	3
製造業計	134	275	455	256	165	236	107	280
通信業	3	1	4	0	2	3	4	4
建設業	1	8	18	-	1	-	-	-
商事・貿易業	157	73	93	116	189	43	105	508
金融・保険業	12	19	1	25	-	10	0	40
サービス業	32	122	290	28	27	26	16	81
運輸業	2	9	0	3	0	0	0	0
不動産業	31	2	2	1	5	0	0	86
その他	8	7	4	0	4	1	1	0
非製造業計	246	241	411	173	228	83	126	720
合計	380	515	865	429	393	320	233	1,000

年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
食品	-	-	0	-	0	69	-	-
繊維	-	-	-	-	-	-	-	0
ゴム・皮革製品	-	8	-	-	-	-	-	-
化学	91	22	472	361	317	2,560	46	30
金属	3	-	10	-	-	91	3	-
機械	356	369	109	353	66	435	494	28
石油	26	4	4	2	9	15	101	38
ガラス・土石製品	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	8	29	6	10	44	22	21	0
製造業計	483	431	601	726	436	3,192	666	96
通信業	-	32	61	7,025	11	523	374	2,208
建設業	-	-	-	0	-	0	5	5
商事・貿易業	86	65	77	753	78	632	65	31
金融・保険業	102	870	614	2,356	1,371	254	2,216	2,018
サービス業	78	318	226	541	631	837	152	198
運輸業	-	0	-	7	-	2	-	2
不動産業	6	1	35	3	108	0	117	35
その他	86	12	0	0	2	-	0	3
非製造業計	360	1,298	1,013	10,687	2,202	2,248	2,929	4,501
合計	843	1,729	1,615	11,413	2,638	5,439	3,596	4,597

資料：財務省「対外及び対内直接投資状況」

単位は億円

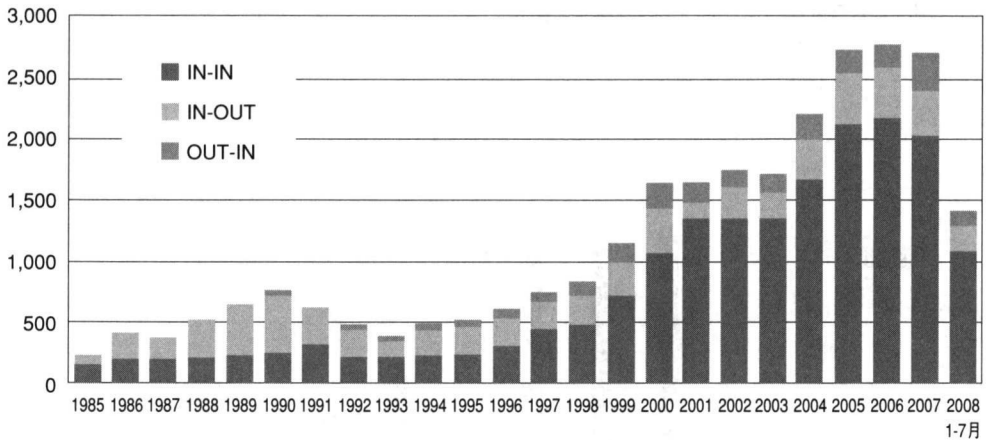
図3：対日直接投資と対日M&A投資の推移



また、図4には、日本企業がかかわったM&Aの件数の推移が描かれている。それを見ると、まずM&Aの件数が1990年代半ば以降急増していることがわかる。それは、国内企業が国内企業を買収する件数の増大によるところが大であるが、同時にそれまでほとんどなかった外国企業による日本企業を買収（クロスボーダーM&A）が、1990年代から増えていることにもよる。

このように、外国企業が日本企業を買収する件数が増大し、対日直接投資金額のなかでも大きな割合を占めていることから、対日M&A投資については、いくつかの研究が行われている。たとえば、深尾・天野（2004）では、日本企業に対するM&Aを調べ、M&A取引前後の一定期間で、従業員数、売上高、利益率、自己資本比率の変化率に違いがみられるかが、平均の差の検定によって調べられ、以下のように結論付けられている。従業員数は、取引前も後も減少が続く。ただし、減少幅はOUT-INの方が大きい。売上高は、取引前は減少傾向にあるが、IN-INの場合には取引後に下げ止まる。利益率は、取引後に改善がみられるが、有意なのはIN-INだけである。自己資本比率は、取引前に低下しているが、取引後は改善しており、OUT-INの方が改善の度合いが大きい。

図4：日本企業のM&Aの件数の推移



IN-IN 日本企業同士のM&A
 IN-OUT 日本企業による外国企業へのM&A
 OUT-IN 外国企業による日本企業へのM&A

出所：株式会社レコフのホームページ (http://www.recofdata.co.jp/mag_marr/details/graphe/)

また、彼らは、OUT-INのM&Aのときに1、それ以外は0の値をとるダミー変数（OUT-INダミー）を独立変数に含め、M&A前後のパフォーマンス指標の変化を従属変数とする重回帰分析を行っている。その結果、従業員数の変化率では、OUT-INダミーが有意に負であるが、売上高変化率、利益率変化、自己資本変化率といったパフォーマンス指標では、OUT-INダミーは有意ではない。つまり、M&Aによって被買収企業のパフォーマンスは改善するが、外国企業による買収と国内企業による買収とはあまり差がないことが示唆されているのである。

また、浅羽（2005）は、日本の上場企業に対する買収（資本参加）を対象に、買収前年の使用総資本利益率と、買収後1年目、2年目、3年年目の利益率および3年間の平均を比較した。その結果、外国企業による買収でも日本企業による買収でも、買収後のすべての利益率は買収前年のそれを上回っていた。ただし、外国企業による買収の場合、買収後1年目および買収後3年間の利益率が有意に買収前利益率を上回っているのに対し、日本企業による買収の場合には、有意に上回るのは買収後3年目の利益率のみであった。また、外国企業による買収の場合、買収後に労働生産性は有意に向上し、売上高原価率は有意に低下しているのに対し、日本企業による買収ではそれらの変化は有意ではなく、従業員数の減少のみが有意であった。つまり、浅羽（2005）の分析では、IN-INよりもOUT-INの方が、改善がみられるパフォーマンス指標が多様であり、利益率では買収直後から改善が見られるという結果が得られた。

さらに浅羽（2005）は、外国企業が買収した日本企業の利益率変化がどのような要因によって影響を受けるかを分析した。その結果、外国企業の出資比率が高いほど、多くの取締役を買収した日本企業の実業家に送り込んでいるほど、被買収企業の買収前の売り上げ規模が小さいほど、買収後の利益率が向上することが明らかにされた。

5 図4にあるように、OUT-INとは外国企業による日本企業に対するM&Aであり、IN-INとは日本企業による日本企業に対するM&Aである。

これらの研究は、程度の違いはあるが、外国企業によって買収された日本企業は、経営パフォーマンスを改善することを示している。また、外国企業が被買収日本企業の経営に積極的に関与するほうが、パフォーマンスの改善には必要であることが示唆されている。つまり、外資は「ハイエナ」ではなく、すぐれた経営資源を移転することによって日本企業を建て直す可能性を示しているのである。

(2) 外国人持ち株比率と経営成果

上記の2つの既存研究は、外国企業によるM&A投資について分析したものであるが、外国企業が日本企業に出資するのは経営権の取得を狙う場合だけではない。単に投資ポートフォリオのなかの1つの投資先として、その日本企業が選ばれているのかもしれない。ただし、そうだとすると、外国人株主が増えていけば、経営者はその存在を意識せざるをえない。あるいは、外国人株主は、たとえ経営権を取得していなくても、日本の「物言わぬ株主」よりも、いろいろな場面で「物を言う」ことによって、経営を規律づけるかもしれない。そこで、経営パフォーマンスと外国人持ち株比率の間の関係を調べてみた。

日経Financial Questというデータベースによって、東証上場全社について、1998年より10年間の外国人持ち株比率を計算した。外国人持ち株比率は、外国法人等所有株数(単元)に1単元の株数をかけ、それを発行済み株式数で割ったものである。外国法人等保有株数が記録されていない企業、年を、サンプルから除外した結果、最大983社、7751サンプルからなるアンバランスド・パネル・データを得ることができた。

このサンプルを用いて、自己資本利益率あるいは労働生産性を従属変数、1期前の外国人持ち株比率を独立変数、コントロール変数として産業ダミー、1期前の売上高設備投資比率、1期前の売上高研究開発費比率を含めた固定効果モデルのパネル分析を行った。結果は、表2に示されている。

表2を見ると、従属変数が自己資本利益率の場合でも労働生産性の場合でも、すべてのモデルにおいて外国人持ち株比率は正であり、1%水準で有意である。つまり、外国人持ち株比率が高まると、利益率や労働生産性が向上することを示唆している。他方、売上高設備投資比率は、労働生産性を従属変数とするモデル(5)においてのみ、有意に正であるが、自己資本利益率を従属変数とする場合には有意ではない。売上高研究開発比率はいずれの場合も有意ではなかった。この2つの変数が十分な説明力を持たないのは、このデータがデータベースに報告されていないために分析から除外された企業が多く、サンプル数が小さくなってしまったからかもしれない。

表2：外国人持ち株比率と経営パフォーマンスの分析

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	従属変数：自己資本利益率			従属変数：労働生産性		
定数	-0.27 (-0.03)	3.67 (0.70)	-1.26 (-1.23)	233.36 (0.25)	1985.5 (7.79)***	1287.78 (15.24)***
外国人持ち株比率	0.23 (6.81)***	0.23 (5.16)***	0.44 (8.23)***	48.53 (10.58)***	23.28 (8.53)***	36.56 (8.32)***
売上高設備投資比率		-0.02 (-0.62)			15.41 (6.80)***	
売上高研究開発費比率			-0.24 (-1.61)			12.18 (0.93)
R-sq:						
within	0.0074	0.0068	0.0237	0.024	0.029	0.0237
between	0.0016	0.0069	0.0024	0.0002	0.1093	0.0403
overall	0.0019	0.0044	0.006	0.0008	0.0941	0.0356
企業数	983	885	559	983	886	560
サンプル数	7747	4936	3475	7751	4941	3470

産業ダミーは含まれているが表には掲載していない
 カッコ内はt値
 ***は1%水準で有意

上記の結果は、最初に予想したように、外国人持ち株比率が高まると、経営者は外国人株主の存在を意識し、規律づけられて、経営パフォーマンスが向上するという関係を示唆しているように見える。先にみたように、外国企業の優れた経営資源が移転されて、パフォーマンスが改善する。当然、外国企業によって買収された企業は、外国人持ち株比率が高い。ゆえに、外国人持ち株比率が高い（外国企業に買収された）企業は、パフォーマンスが高いのかもしれない。あるいは、外国企業に買収された企業は、買収後に従業員が削減されるので、労働生産性が向上するのかもしれない。

ただし、逆の相関関係も考えられる。外国人投資家は、経営パフォーマンスの高い日本企業に投資しているというものである。もちろん、上で結果を報告した分析モデルでは、外国人持ち株比率が1期前の値をとっており、そちらが原因である関係を想定してはいる。しかし、外国人株主は将来経営パフォーマンスが向上する企業を予想して投資をし、その予想が実現しているのかもしれない。あるいは、経営パフォーマンスの高い企業はずっと継続して良好なパフォーマンスを示し続けるので、外国人投資家が投資をした（高パフォーマンス）企業は投資後に高いパフォーマンスを示すのかもしれない。このように考えれば、逆の因果関係が成立しうる。因果関係を特定するためにはより詳細な検討が必要である。また、上記の分析でも産業ダミーが加えられてはいるが、企業規模、企業の歴史など、本来コントロールすべき重要な要因がコントロールできていない。これらは今後の課題である。

3. ヒトの移動による影響の分析

(1) 外国人役員の割合の推移

次に、外から内に移動するもう1つの経営資源としてヒトに着目し、国内企業に対するグローバリゼーションの影響を検討しよう。日本企業で働く外国人従業員の数は年々増加しているであろう。外国人

従業員の比率を公表している企業もあるので、それを集計すれば、その比率がどのように推移しているかが分かるかもしれない。しかし、必ずしもすべての企業が発表しているわけではない。そこで、東洋経済新報社から出ている『役員四季報』のデータを使って、日本企業における外国人のプレゼンスを把握しよう。このデータは、役員に限られるが、ある程度の個人に関する情報が載っているので、個人を分析単位として若干の分析をすることができる。

分析に用いたデータソースは、東洋経済新報社が提供している役員データ・取締役ファイル、上場・JASDAQ版（2006年9月）である。これは、2005年時点の上場企業の実務取締役以上の全役員が収録されている（執行役員は別ファイルに収められており、今回の分析ではカウントされない）。

このデータを用い、まず、各企業の役員の出身地を調べ、外国である場合、明らかに日本人の名前である人を除き外国人役員とした。また出身地が空欄になっているケースが多いが、その場合には名前や出身大学などの情報を手掛かりに、外国人役員を特定していった。すなわち、名前を調べ、カタカナ表記である人、漢字表記でも明らかに日本人の読み仮名ではない人を外国人と特定した。

今回使ったデータは2005年のみであるが、Ursacki（2002）は、これと同等のデータを用いて1984年、2001年について調査をしている。そこで、彼女の集計方法に可能な限り合わせることによって、1984年、2001年、2005年の3時点の数字を比較する。そうすることによって、最近約20年間の日本企業における外国人役員の動向を知ることができる。

まず、外国人役員を任命している企業数の推移が、産業別に表3に示されている。まず、下から2段目に示されている外国人役員導入企業数は、1984年に45社、2001年に109社、2005年には155社と、20年間で企業数は3倍に増えている。ただし、上場企業の全体数も増えているので、外国人役員を任命している企業の割合は、これほど増えているわけではないであろう。また、2005年には社外取締役が制度として定着しつつあるので、社外取締役として外国人を登用する企業が増えているかもしれない。したがって、表の右端の列には、2005年の外国人役員のうち社外取締役、社外監査役を除いた場合の数が示されている。それを見ると、2005年の社外取締役、社外監査役を除く外国人役員導入企業数は109社となり、2001年と変わらなくなる。

次に、最下段には、外国人役員を任命している企業が含まれる産業の数が示されている。それは、84年には14産業、01年には17産業、05年には23産業と増えている。産業別にみると、電気機器産業はこの20年間一貫して外国人役員を任命している企業数が多いことがわかる。かつては、石油・石炭製品産業、機械産業、輸送用機器産業などで多くの企業が外国人役員を登用していたが、最近では情報・通信業、保険業、サービス業などで増加が目立つ。社外取締役、社外監査役を除いた外国人役員を任命している企業のいる産業数は22で、あまり変わらないので、近年、多くの産業の企業が外国人取締役を任命するようになってきたといえるであろう。

表3：外国人役員導入企業数の推移

	1984	2001	2005	2005 ⁷
建設業	1	1	1	0
食料品	2	1	4	2
繊維製品	1	1	1	1
パルプ・紙	0	0	1	1
化学	5	11	11	6
医薬品	1	6	5	2
石油石炭製品	6	3	4	3
ゴム製品	0	0	3	2
ガラス土石製品	0	0	1	1
鉄鋼	0	0	1	1
金属製品	3	1	2	2
機械	7	11	7	7
電気機器 ¹	6	13	23	20
輸送用機器 ²	5	15	9	6
精密機器	0	2	2	1
その他製品 ³	0	3	4	2
陸運業	0	0	1	1
情報・通信業 ⁴	3	7	25	21
卸売業	0	0	7	4
小売業 ⁵	1	3	10	6
保険業	3	11	13	10
その他金融業 ⁶	0	4	6	2
サービス業	1	16	14	8
合計	45	109	155	109
	14産業	17産業	23産業	22産業

1. 1984年、2001年は家電と電気機器との合計
2. 1984年、2001年は、自動車、自動車部品の合計
3. 2001年は消費財
4. 1984年はコンピュータ、2001年はコンピュータとソフトウェアの合計
5. 1984年、2001年は外食
6. 2005年は、証券、銀行、その他金融業の合計
7. 社外取締役、社外監査役を除いた場合

次に、表4には、外国人役員の任命件数の推移が産業別に示されている。任命件数についても、1984年が135件、2001年が246件、2005年が325件と増大している。もちろん上場企業数が増えているので、役員数も増えているかもしれない。しかし、取締役の数を減らそうとしている企業もあるので、この20年間で役員数がどのように変化したのかはわからない。それゆえ、必ずしも外国人役員の比率が増大したとはいえない。また、社外取締役、社外監査役を除くと、2005年の任命件数は177となり、2001年のそれを下回ってしまう。

表4：外国人役員任命件数の推移

	1984	2001	2005	2005 ⁷
建設業	1	2	1	0
食料品	6	2	6	2
繊維製品	1	1	1	1
パルプ・紙	0	0	1	1
化学	10	21	17	7
医薬品	1	13	11	2
石油石炭製品	28	11	7	4
ゴム製品	0	0	3	2
ガラス土石製品	0	0	2	2
鉄鋼	0	0	4	1
金属製品	8	1	2	2
機械	14	14	9	9
電気機器 ¹	17	24	45	30
輸送用機器 ²	15	38	16	12
精密機器	0	2	3	2
その他製品 ³	0	5	8	3
陸運業	0	0	1	1
情報・通信業 ⁴	20	23	53	35
卸売業	0	0	20	9
小売業 ⁵	1	9	27	12
保険業	12	46	51	23
その他金融業 ⁶	0	5	13	2
サービス業	1	29	24	15
合計	135	246	325	177

1. 1984年、2001年は家電と電気機器との合計
2. 1984年、2001年は、自動車、自動車部品の合計
3. 2001年は消費財
4. 1984年はコンピュータ、2001年はコンピュータとソフトウェアの合計
5. 1984年、2001年は外食
6. 2005年は、証券、銀行、その他金融業の合計
7. 社外取締役、社外監査役を除いた場合

産業別にみると、企業数で見たのと同様に、電気機器産業では一貫して任命件数が多い。かつて多くの外国人役員を登用していた石油石炭製品産業では、任命件数は減少しているのに対し、情報・通信産業、卸売業、小売業、保険業、サービス業などで、近年任命件数が増大していることがわかる。

その次に、1社当たりの外国人役員数の推移が、表5に示されている。それを見ると、全体では、1984年1社当たり3人の外国人役員がいたが、2001年には2.3人、2005年には2.1人、社外取締役、社外監査役を除くと2005年には1.6人と減少していることがわかる。1984年には、情報・通信業で6.7人、石油石炭

表5：1社あたりの外国人役員数の推移

	1984	2001	2005	2005 ⁷
建設業	1	2	1	
食料品	3	2	1.5	1
繊維製品	1	1	1	1
パルプ・紙			1	1
化学	2	1.9	1.5	1.2
医薬品	1	2.2	2.2	1
石油石炭製品	4.7	3.7	1.8	1.3
ゴム製品			1	1
ガラス土石製品			2	2
鉄鋼			4	1
金属製品	2.7	1	1	1
機械	2	1.3	1.3	1.3
電気機器 ¹	2.8	1.8	2.0	1.5
輸送用機器 ²	3	2.5	1.8	2
精密機器		1	1.5	2
その他製品 ³		1.7	2	1.5
陸運業			1	1
情報・通信業 ⁴	6.7	3.3	2.1	1.7
卸売業			2.9	2.3
小売業 ⁵	1	3	2.7	2
保険業	4	4.2	3.9	2.3
その他金融業 ⁶		1.25	2.2	1
サービス業	1	1.8	1.7	1.9
合計	3	2.3	2.1	1.6

1. 1984年、2001年は家電と電気機器との合計
2. 1984年、2001年は、自動車、自動車部品の合計
3. 2001年は消費財
4. 1984年はコンピュータ、2001年はコンピュータとソフトウェアの合計
5. 1984年、2001年は外食
6. 2005年は、証券、銀行、その他金融業の合計
7. 社外取締役、社外監査役を除いた場合

製品産業4.7人、保険業4人と、外国人役員が4人を超えていたが、2005年には情報・通信業2.1人、石油石炭製品産業1.8人と大きく減少している。鉄鋼業4人、保険業は3.9人と依然として多くの外国人役員を登用しているが、多くの産業で1社当たりの外国人役員は1人か2人である。

おそらくかつては、外国人の取締役がいる企業の多くは、外国企業の日本法人であることが多く、石油会社や保険会社が典型例であるが、1社で多数の外国人取締役を任命していたのであろう。しかし、次第に、外国企業の日本法人以外にも多様な企業が外国人取締役を入れるようになった。それらの企業

は、何人もの外国人を取締役にはしていないので、1社当たりの外国人取締役の数は減少してきたのであろう。

最後に、上場市場別に外国人役員導入企業数、任命件数の推移を概観してみよう。一部、二部、JASDAQ、および生・損保業いずれにおいても、外国人役員導入企業の数、任命件数は増えている。ただし、最近JASDAQの伸びが他の市場よりも急速で、2005年の任命件数では、JASDAQは二部上場企業を上回っている。

表6：外国人役員導入企業数と任命件数の推移（上場市場別）

	1984	2001	2005
一部上場			
企業数	34	66	75
任命者数	101	137	143
二部上場			
企業数	8	20	37
任命者数	22	49	62
JASDAQ			
企業数		12	31
任命者数		21	71
未上場生・損保			
企業数	3	11	12
任命者数	12	46	49

(2) 外国人役員の国籍とキャリア

これまでは、主に、外国人役員を任命している企業数やその任命件数の推移を、産業別に見てきたが、以下では、役員になった外国人個人に着目し、その出身地やキャリアを調べてみよう。まず、2005年に外国人役員であるとみなされた330人のうち、出身地が記載されている131人について、その出身地の分布を調べた。その結果が、表7にまとめられている。それを見ると、アメリカが47人で圧倒的に多く、その次が台湾の15人、イギリスの9人と続いている。2人以上を輩出している15カ国のうち7カ国がヨーロッパであり、アジア（中東・オセアニアを含む）6カ国、北米が2カ国である。今回は調べられなかったが、いかなる産業でどの国出身者が多いかを調べると、面白いかもしれない。

表7：外国人役員の出身国

出身国名	人数
アメリカ	47
台湾	15
イギリス	9
オーストラリア	7
ドイツ	6
中国	5
フランス	5
スイス	5
オランダ	4
ベルギー	3
カナダ	3
オーストリア	3
香港	2
サウジアラビア	2
イスラエル	2
イラン	1
ギリシャ	1
フィジー	1
スペイン	1
韓国	1
イタリア	1
シンガポール	1
クウェート	1
スウェーデン	1
ニュージーランド	1
インド	1
タイ	1
デンマーク	1

330人のうち、出身地が入っている人131人について

つぎに、各人のキャリアについて、若干考察してみよう。外国人役員になった人は、いったいどんなキャリアを歩んできたのだろうか。日本人社員と同様に、大学卒業後今の会社に就職し、あるいは若いうちに今の会社に転職し、その後昇進を重ねて役員になったのだろうか。それとも、どこかの企業で実績を上げ、最初から役員として今の会社に入ったのだろうか。たとえば外国の親会社から、日本法人、もしくは親会社が資本参加している日本企業に役員として派遣されるケースなどは、後者の典型的な例である。

役員データ・取締役ファイルには、入社年と最初の役員就任年のデータが記載されているので、最初から役員として入ってきたのか否かについては調べることができる。その結果を示したものが表8である。表を見ると、330人の外国人取締役のうち、実に271人が最初から役員として入ってきた人たちである。入社後1年後に役員になった11人も加えると、約9割の人が役員として日本企業に入ってきたことになる。しかし、残り1割の人は、入社後数年を経て役員に就いている。10年以上が経過した人が11人もおり、そのうち2人は30年近くかかっているの、先に想定したように、若いうちに今の会社に就職して昇進を重ねて役員になったパターンといえるであろう。

また最初から役員として入社してきた人も、あるいは昇進を重ねて役員になった人も、その後どのようなキャリアを歩むのだろうか。外国の親会社から派遣されたので、一定期間役員として日本で働いた後は、またすぐに親会社に戻るのだろうか。それとも、昇進を重ねて役員になった人もそうでない人も、役員になってからも日本企業で昇進を重ね、さらに上位の役職についていくのだろうか。2005年のデータを見ると、最初に就任した役職からランクを上げた人は44人いる。その44人の最高位の役職が表9に示されている。今回のデータは2005年の単年度のものであるので、もちろん44人以外の人の中にも、2005年以降より上位の役職についていった人もいよう。したがって、役員になった日本の企業でさらにキャリアを重ねていく人の数は、もっと多いと考えなければならない。

表8：入社から役員就任までの期間

入社から就任までの年数	人数
0	271
1	11
2	8
3	2
4	4
5	2
6	2
7	3
8	4
9	2
10	2
11	2
16	1
17	2
19	2
26	1
28	1
合計	320

外国人役員は330人
うち、入社年、役員就任年の両方のデータがあるのは320人

表9：外国人役員が就いた最高位

最高位	人数
取締役	5
常務	8
専務	2
副社長	3
社長	9
代表取締役	4
副会長	1
会長	12
合計	44

最初に就任した役職からランクを上げた人は44人

(3) 外国人役員任命の決定要因

では、どんな企業が外国人役員を入れているのであろうか。そこで、外国人役員がいる企業を1、外国人役員がいない企業を0とするダミー変数をつくり、それを従属変数とするロジット分析を行った。本来であれば、より多くの独立変数、コントロール変数を入れるべきであるが、今回は外国人持ち株比率、自己資本利益率、労働生産性のみが含まれている。

外国人持ち株比率は、経営権を握っていれば、あるいは持ち株比率が大きければ、経営陣に人を送り込むであろうし、それが外国人である可能性も高くなるであろう。したがって、予想される符号は正である。自己資本利益率や労働生産性も正の符号が予想される。なぜなら、本稿の前半でサーベイした外資によるM&A投資の研究で、被買収企業の経営パフォーマンスが買収後に改善することが見出された。さらに、取締役の人に人を送り込んでいくほど業績が改善することが示されていた。とすれば、外国人取締役がいる日本企業は、外国企業によって業績を改善させている企業である可能性が高く、ゆえに経営パフォーマンスと外国人取締役ダミーとは正の関係にあると予想されるのである。

分析結果は、表10に示されている。まず、外国人持ち株比率は、それが含まれている3つモデルすべてにおいて、予想通り正の符号を示し、1%水準で有意である。したがって、当り前ではあるが、外国人持ち株比率の高い企業ほど、外国人取締役を任命する確率が高まるといえる。

また、自己資本利益率は、それを含む2つのモデルいずれにおいても、予想通り正の符号を示し、5%もしくは10%水準で有意である。それに対して、労働生産性は、統計上有意ではない。モデル(3)では予想通り正の符号を示しているが、モデル(5)では予想とは異なり負の符号を示している。したがって、利益率の点では経営パフォーマンスの高い企業ほど外国人取締役を任命している確率が高いが、生産性の点ではそのような関係は見出されなかった。

表10：外国人役員導入の決定要因分析

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
定数	-4.44 (-23.85)***	-3.25 (-30.66)***	-3.23 (-28.29)***	-4.52 (-23.52)***	-4.33 (-21.00)***
外国人持ち株比率	8.25E-02 (11.98)***			8.39E-02 (12.02)***	8.63E-02 (11.81)***
自己資本利益率		2.63E-03 (1.79)*		3.62E-03 (2.36)**	
労働生産性			3.58E-06 (0.20)		-8.18E-05 (-1.49)
No. of OBS.	2306	2524	2394	2286	2293
Log likelihood	-311.39122	-413.21103	-390.01286	-304.65	-302.7185

カッコ内はt値
有意水準は、***: 1%、**: 5%、*: 10%

4. おわりに

これまで本稿では、内なるグローバル化をカネとヒトの外から内への移動ととらえ、その現状を調べてきた。その結果のいくつかをハイライトすると、以下ようになる。

カネの移動については、依然として日本の対内直接投資は、諸外国の対内直接投資と比べても、日本の対外直接投資と比べても低水準であることが明らかになった。産業別にみると、かつてより製造業に比べて非製造業への投資が増えていることがわかった。また、製造業、非製造業のいずれにおいても特定の産業に投資が集中していることがわかった。さらに外国人持ち株比率と経営パフォーマンスの間には、有意に正の関係があることがわかった。

次に、ヒトの移動については、外国人役員を任命している企業数、任命件数のいずれも増加していることがわかった。さらに、かつてよりも多様な産業の企業で、外国人役員を任命していることも明らかになった。この外国人役員は、ほとんどの場合、日本企業には役員として入ってきていたが、入社後数年を経て役員に昇進した人も1割程度いた。さらに、外国人持ち株比率が高く、自己資本利益率の高い企業ほど、外国人を取締役にする確率が高まることが明らかになった。

内なるグローバル化についての研究は、企業の海外展開や国際経営に関する研究に比べるとはるかに少ないので、本稿はそのギャップを埋めるための足掛かりとなることを目的としていた。したがって、分析もきわめて表面的で、様々な課題が残されている。以下に、そのうちのいくつかを指摘して、本稿を結ぼうと思う。

まず、本稿は、現状分析を把握することに主眼があり、なんらかの仮説を立て、それを検証するという形式にはなっていない。したがって、仮説の導出、その検証をすることが大きな課題の1つである。具体的には、たとえば、本稿で外国人持ち株比率と経営パフォーマンスの関係について分析したが、その因果関係の方向を特定することはできなかった。今後は、どのような仮説が導出できるかよく検討するとともに、因果関係を特定できるように実証分析の方法を工夫しなければならないであろう。

加えて、本稿では、持ち株比率のみに着目していたが、株主が少数の大株主なのか、多数の小株主なのかを分けてみることも意味がありそうである。前者は、経営権の取得や経営陣へ圧力をかけることをねらいとしているのに対し、後者は単に投資ポートフォリオの1つとして投資した企業をとらえているだろうからである。

2つめの大きな課題は、外国人取締役についての分析を、より注意深く行うことである。今回は、単純に外国人取締役を任命している企業数や任命件数を数えたが、本来であれば上場企業数に占める比率や全取締役数に占める比率を分析すべきであろう。また、取締役のなかでもどのランクなのか、取締役と当該企業の株主に外国企業がいる場合その外国企業と外国人取締役との間には何らかの関係があるのかといったことも、探求する価値のある課題であろう。

そのほかの外国人役員のデータを用いた分析課題としては、外国人取締役の存在が企業の行動パターンに影響を及ぼすか否かといったことも興味深い。たとえば、外国人取締役がいる企業の方が短期志向であるか否か、国際化に積極的であるか否か、といったことは興味深い課題であろう。また、外国人取締役が入ったことで、企業的意思決定プロセスになんらかの変化が生じたのかどうかを、ケースベースで探ることも意味のある研究課題であると考えられる。

このように、日本の内なるグローバル化の研究は、課題山積である。本稿を足掛かりとして、

今後これらの課題に取り組んでいきたい。

参考文献

- 浅羽茂、2005、「外資は日本企業を建て直せるか?」、『一橋ビジネスレビュー』、秋季号、PP. 46-59.
- Asaba, S. and Yamawaki, H., 2005, "Changes in the Determinants of Profit: A Study of Foreign Subsidiaries in the Japanese Manufacturing Industries in the 1980s and 1990s," *Advances in International Management*, 17, PP. 289-324.
- 浅川和宏、2003、『グローバル経営入門』、日本経済新聞社.
- Caves, R. E., 1982, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 深尾京司、天野倫文、2004、『対日直接投資と日本経済』、日本経済新聞社.
- Rivoli, P., 2005, *The Travels of a T-Shirt in the Global Economy: An Economist Examines the Markets, Power, and Politics of World Trade*, NJ: John Wiley & Sons. (雨宮寛・今井章子訳、『あなたのTシャツはどこから来たのか?—誰も書かなかったグローバリゼーションの真実』、東洋経済新報社、2006年)
- Ursacki, T. J., 2002, "Gaijin in the Boardroom: Continuity and Change in Japanese Boards of Directors, 1983-2001," *Working Paper*, 2002-04.
- 吉原英樹、1994、『外資系企業』、同文館出版.
- Yoshitomi, M. and Graham, E. M., eds., 1996, *Foreign Direct Investment in Japan: New Horizons in International Business*, Cheltenham: Edward Elgar.