

招待論文

日本の国際化企業にみる国際化と経営パフォーマンスの関連性 Internationalization and Business Performance of Japanese Corporations

小林 規 威

(慶応義塾大学)

要旨

「経営パフォーマンス」とは、「経営の規模と成長性」、「利益性」、「安定性」、そして「創造性」の総和によって説明しうる概念である。「国際化企業」の場合には、これに加えて、「国際化」の進展や後退といったファクターと、「経営パフォーマンスのファクターが、いかなる関係をもち、同調し、そしてこの関係がいかにプラスに向くのかを知る事が重要である。「国際化」のみ進展しても、経営全体の力が衰退してしまうのでは意味がないからである。

Abstract

As internationalization is becoming a world-wide trend, there is an increasing number of Japanese corporations trying to adopt internationalization strategies. What should be emphasized, however, that internationalization is not an end by itself, but a means to achieve managerial objectives. Adoption of internationalization strategies could become a liability if business performance is not improved by such strategies.

Having this in mind, the author has examined recent corporate data (“Kaisha Shikiho”) regarding relations between internationalization and business performance, in particular, focusing on the following issues:

- (1) correlations between internationalization and business performance in the case of Japan’s multi-national corporations,
- (2) trends and cycles of the relationship between internationalization & business performance from the long-term viewpoint, and
- (3) effects of internationalization trends on correlations between internationalization and performance, as examined in (1).

キーワード

グローバル化, 国際化, 経営パフォーマンス, 関係性

Keyword

globalization, internationalization, business performance, relationship

まえがき

本稿の主たる目的とするのは、経営国際化の進展と経営パフォーマンスの展開との関連性を客観的に検討することである。

20世紀後半以来、企業経営の国際化は、世界の趨勢となった。これに同調し、世界の国際経営研究者の間では、いろいろな研究が行われ、そこから多くの有用で貴重な理論、仮説、モデルが生み出されてきた。¹しかし、これまで一つの重要な問題点が、深く、総合的に研究され、解明されずに残されてきた。それこそまさに、「国際化と経営パフォーマンスの関係性」に関する研究である。²

ここで問題は、如何に国際化が進展しても、経営パフォーマンスが向上しなければ、かえってマイナスの効果を生み、本末転倒となってしまうという事であろう。著者は、企業経営にとって、国際化とは、経営目的達成の手段であっても、それ自体が目的ではないと考えている。

そこで著者は、日本企業の国際化と経営パフォーマンスの関係性につき、東洋経済社刊行「会報四季報」に記載された企業データ³に基づき、具体的な研究を行うことにした。

日本の国際化企業

はじめにまず、著者が何故本稿の命題として「日本のグローバル企業」や「日本の多国籍企業」という、一般に流行している言葉を使わず、「日本の国際化企業」という地味な言葉を採用したのかを説明しておきたい。

そもそも著者の頭の中で、たとえば「グローバル企業」や「多国籍企業」というのは、

¹ たとえば、レイモンドバーノンのライフサイクル理論、ジョンダニングのエクティック(eclectic)仮説や内部化理論、マイケルポーターの国の競争モデル、そしてクリストファーバートレットやスマントラゴシヤールなどが推奨するグローバルで統合された三次元ネットワークモデルなどが存在する。

参考：Vernon,R.(1966),“International Investment and International Trade in the ‘Product Cycle’”,*Quarterly Journal of Economics*,80:190-207. Dunning,J.H.(2000),“The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”,*International Business Review*, 9:163-90. Hymer ,S.(1976),*The International Operations of National Firms*, Boston:MIT Press . Porter ,M.G.(1990),*The Competitive Advantage of Nations*,New York : The Free Press .Bartlett ,C.A.and Ghoshal ,S.(1986),*Managing Across Borders*, Boston:Harvard Business School Press.

² 主として、「会社四季報」の2005、2006、2007年度の「秋季版」、後に選択する10社については、1991年度版、とりわけトヨタについては、1983年度版に遡って調査した。

³ 最近刊行された関係論文としては、MIR Journal of International Business (Gabler Verioq 2007) vol.47,No.3に国際化企業とパフォーマンス関連の興味ある論文が掲載されている。

次のような要件を備えた経営である。⁴

- ① 自国の国境を越え、世界に雄飛する経営
- ② 国境・国籍の区別を越えて、経営に必要な人・物・金・技術・情報といった経営資源を、自由に移転・交流し、グローバルに最適な経営資動を推進している経営
- ③ グローバルや多国籍企業の経営というためには、その要件に対応しうる有意・有用な企業目的や理念、そして統合された組織やロジスティクスといった経営体制を備える事が必要となる。
- ④ とりわけ、グローバル企業となると、その経営者や管理者が、「内と外を区別」することなく、クロス・カルチャル(文化の壁を越えた)マインド・セットを持ち、経営の掌になることを要求される。

日本を含め、世界を見渡しても、はたして何社がこのような4つの条件を満たす企業経営を展開しているのか。そこには相当な疑問が残される。⁵

流行に従い、いわゆる「グローバリゼーション」を推進しようとする、そこでは色々な新しく難しい問題が発生してくる。

- ① 「身の丈や色彩の似合わない着物」を身につけても、そこには不自由さと不都合のみが残される。グローバル化は進んでも、企業経営のパフォーマンスは下る。これでは困る。
- ② グローバル化を進め、企業の売上、利益の拡大に成功したとしても、その行動や成果は、企業の母国や進出地の利益につながり、又人間・企業の倫理に叶うものであるのか、もう一度問いなおしてみる必要がある。⁶
- ③ 「グローバリゼーション」という言葉は、思はぬ誤解を生む心配がある。

⁴ 小林規威 『日本の多国籍企業』中央経済社 昭和55年刊などを参照。
この他多国籍企業経営の類型的分析については、Perlmutter,H(1969) “The Tortuos Evolution of Multinational Corporation” *Columbia Journal of World Business* 4(1):9-18, そしてより一般的には Dunning,J.H.(1993)*Multinational Enterprises and The Global Economy* (Addison-Wesley Publishing Company.)を参照。これに加えて、国際化企業を Cross-Cultural な視点から分類したものに、Adler,N.(2008)*International Dimensions of Organizational Behavior* (Thomson South-Western)などがある。この中で Adler は、グローバル企業の進化を、Domestic, Multi-Domestic,MultinatioIそして Global Phase の4段階に分けて説明している。(前掲書11頁)

⁵ 但し、アジア、ヨーロッパなど、世界を地域別に分けて考えれば、いわゆるグローバル経営に類似した要件を備え、かなり成功している企業が出始めていることも事実である。いわゆるリージョナル企業の誕生である。こうした問題については、Rugman,A.M.(2005).*The Regional Multinatinals*,Cambridge University Pressなどを参照。

⁶ こうした幅広い問題の認識に関しては、Dunning,J.H.etc.(2003) *Making Globalizational Good:The Moral Challenge of Global Capitalism* (Oxford University Press)などに詳しい。

すなわちグローバルなのだから、アメリカの企業にとってはアメリカ流の経営が、そして日本の企業にとっては日本流がいずれも世界に通用すると思込んでしまうことであろう。⁷

以上のような視点から、著者は、本稿の中で、国際的に活躍している日本企業のことを「グローバル企業」などと呼ばず、「国際化企業」に呼ぶのに止めたのである。

本研究の目的

本稿の研究において、著者は次の諸点を解明したいと考えている。

1. 「会社四季報」に掲載された。2005年と2006年のデータを基礎に、国際化と経営パフォーマンスの関係性を検討する。
2. 中長期的にみる関係性について、どんなトレンドとサイクルがあるのかを発見する。
3. さらに、直近の2007年のデータを参照し、2006年から2007年にかけての変化を概観する。

本研究における調査対象企業

本研究における調査対象企業は、表1に示す11業種に所属する1. 売上高1000億円以上、2. 海外売上高比率25%以上の66社である。

表1 調査対象企業

- (1) 売上高規模 年間1000億円以上
- (2) 海外売上高比率 25%以上
- (3) 業種

①自動車製造	8社	⑦電子機器	9社
②自動車部品	6社	⑧精密機械	8社
③建設機械	3社	⑨ガラス土石	5社
④総合電気	8社	⑩医薬品	5社
⑤電子部品	8社	⑪化学その他	3社
⑥IC製造装置	3社	合計	66社

⁷ Adler,op.cit.,supra も、類似の見解をベースにした議論を展開している。

国際化の進展を判定する基準

本研究において、国際化の進展を判定する基準としては、売上高に対する海外売上高比率(2000年度までは輸出比率)を使った(表2)。

表2 国際化の進捗を判定する基準

海外売上高比率(2000年度以前は輸出比率)

他の基準:参考

海外生産比率

海外調達比率

海外資産の総資産に対する割合

企業全体の従業員に対する海外従業員の割合

研究開発費支出の内外比率

海外売上高比率7つのカテゴリー

80%以上	8社	40-50%	12社
70-80%	13社	30-40%	4社
60-70%	20社	25-30%	3社
50-60%	6社		

経営パフォーマンス評価の基準

経営パフォーマンス評価の基準としては、表3に示すように1. 企業の売上高規模, 2. 利益率, 3. 企業の安定性, 4. 創造性の4つのファクターを採点して使った。その結果を加算したものを、経営パフォーマンス評価値とした。採点基準の詳細については、表4を参照して頂きたい。

表3 経営パフォーマンス評価の基準

- 1 企業の売上高規模
- 2 利益性 売上高純利益率
総資産純利益率
- 3 安定性 株主持分比率
有利子負債比率
- 4 創造性 売上高に対する研究開発費の割合

経営パフォーマンス評価値 1+2+3+4

評価基準不在のファクター

- 企業家精神
- リーダーシップ
- コーポレートガバナンス
- 環境対応など社会的責任履行能力

表4 経営パフォーマンス評価の基準

①売上高規模		④株主持分比率(株主持分/総資産)	
a)5兆円以上	5点	a)80%以上	5点
b)1兆円以上5兆円未満	4点	b)75%以上80%未満	4点
c)5000億円以上1兆円未満	3点	c)50%以上75%未満	3点
d)1000億円以上5000億円未満	2点	d)25%以上50%未満	2点
e)1000億円未満(例外的サンプル)	1点	e)15%以上25%未満	1点
②売上高純利益率(純利益/売上高)		⑤有利子負債比率(有利子負債/総資産)	
a)20%以上	5点	a)0%から10%未満	5点
b)15%以上20%未満	4点	b)10%以上25%未満	4点
c)10%以上15%未満	3点	c)25%以上35%未満	3点
d)5%以上10%未満	2点	d)35%以上40%未満	2点
e)1%以上5%未満	1点	e)40%以上	1点
f)1%以下	0点	⑥売上高に対する研究開発費の割合	
③総資産純利益率(純利益/総資産)		(研究開発費/売上高)	
a)10%以上	5点	a)20%以上	5点
b)5%以上10%未満	4点	b)15%以上20%未満	4点
c)2.5%以上5%未満	3点	c)10%以上15%未満	3点
d)1%以上2.5%未満	2点	d)5%以上10%未満	2点
e)0%以上1%未満	1点	e)5%未満	1点
f)0%未満	0点		

66社の全体像と、それを理解するための関係性マトリックスの作成

はじめに、調査対象 66 社の全体像を見るため表 5 を作成した。さらに売上高と業種別企業数の関係、そして業種別の海外売上高比率との関係を示したのが、表 6 および 7 である。

表 5 調査対象 66 社の全体像

①売上高	②海外売上高比率		③経営パフォーマンス評価値	
21兆円台 1社	89% 1社	63% 1	26ポイント	1社
9兆円 3	88% 1	62% 2	23	3
8兆円 1	87% 1	61% 2	22	5
7兆円 1	85% 2	60% 4	21	3
6兆円 1	83% 1	59% 1	20	3
4兆円 2	82% 1	57% 2	19	4
3兆円 3	81% 1	50% 3	18	5
2兆円 5	78% 2	49% 2	17	9
1兆円 12	77% 2	48% 1	16	5
9000億円 2	76% 1	47% 2	15	10
8000億円 1	75% 2	45% 2	14	5
7000億円 3	73% 1	44% 1	13	4
6000億円 4	72% 1	43% 1	12	3
5000億円 5	71% 3	41% 1	11	2
4000億円 1	70% 1	40% 2	10	1
3000億円 5	69% 5	39% 1	9	1
2000億円 13	68% 2	38% 1	8	2
1000億円 2	67% 1	33% 2		
900億円 1	66% 1	29% 2		
	65% 1	28% 1		
	64% 2			

表 6 売上高と業種別企業数の関係 (2006 年度)

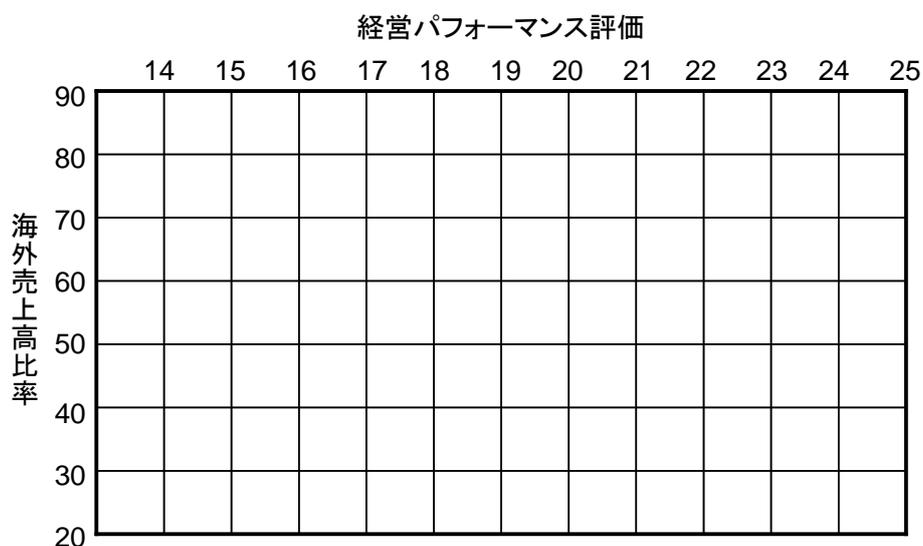
	業種										計	
	自動車製造	自動車部品	建設機械	総合電機	電子部品	IC製造装置	電子機器	精密機械	ガラス・土石	医薬品		化学その他
21兆円	1											1
9	2			1								3
8				1								1
7				1								1
6				1								1
5												0
4				2								2
3		1		1			1					3
2	3	1		1							1	5
1	3		2		1		3	1	1	1	1	12
9,000億円									1	1		2
8,000									1			1
7,000					2		1					3
6,000			1			1	1			1		4
5,000					1		2	2				5
4,000					1							1
3,000					1		2	1	1			5
2,000		3			2	2	2		3	1		13
1,000		1					1					2
900							1					1
計	8	6	3	8	8	3	9	8	5	5	3	66

表 7 業種別の海外売上高比率との関係

	20	30	40	50	60	70	80	90%	計
自動車製造				2	1	3	2		8
自動車部品			1		2	1	2		6
建設機械			1		2				3
総合電機	2	2	2	1		1			8
電子部品			1		4	3			8
IC製造装置					3				3
電子機器			2		4		3		9
精密機械			2		1	4	1		8
ガラス・土石		1		1	2	1			5
医薬品		1	3	1					5
化学その他	1			1	1				3
計	3	4	12	6	20	13	8	0	66

次に、著者は、海外売上高比率(≒国際化率)と経営パフォーマンス評価値の関係性をみるために、縦軸を海外売上高比率、横軸を経営パフォーマンス評価値と置いたマトリックス(図1)を作成した。その上で、すでに説明した調査対象企業の国際化度とパフォーマンス評価値とを当てはめてみた。結果は、図2に見る通りである。

図1 業種別にみた海外売上高比率と経営パフォーマンス評価値との関係マトリックス



しかし、これだけでは、あまりにも複雑で、十分その内容を把握する事が難しい。そこで著者は、元のマトリックスを、縦の海外売上高比率では50%、そして横の経営パフォーマンス評価値では15点を区切りとして4つのブロックに分類することを試みた。その上で、それぞれのブロックに、1. 国際化チャンピオン、2. 国際化チャレンジャー、3. 経営パフォーマンス・チャレンジャー、そして4. トラブルのある企業という名称を与えた。

各グループに該当する企業そして、各グループ別にみた経営評価のまとめについては、表8および表9を参照して頂きたい。

図2 グループに分けた海外売上高比率と経営パフォーマンスの関係性

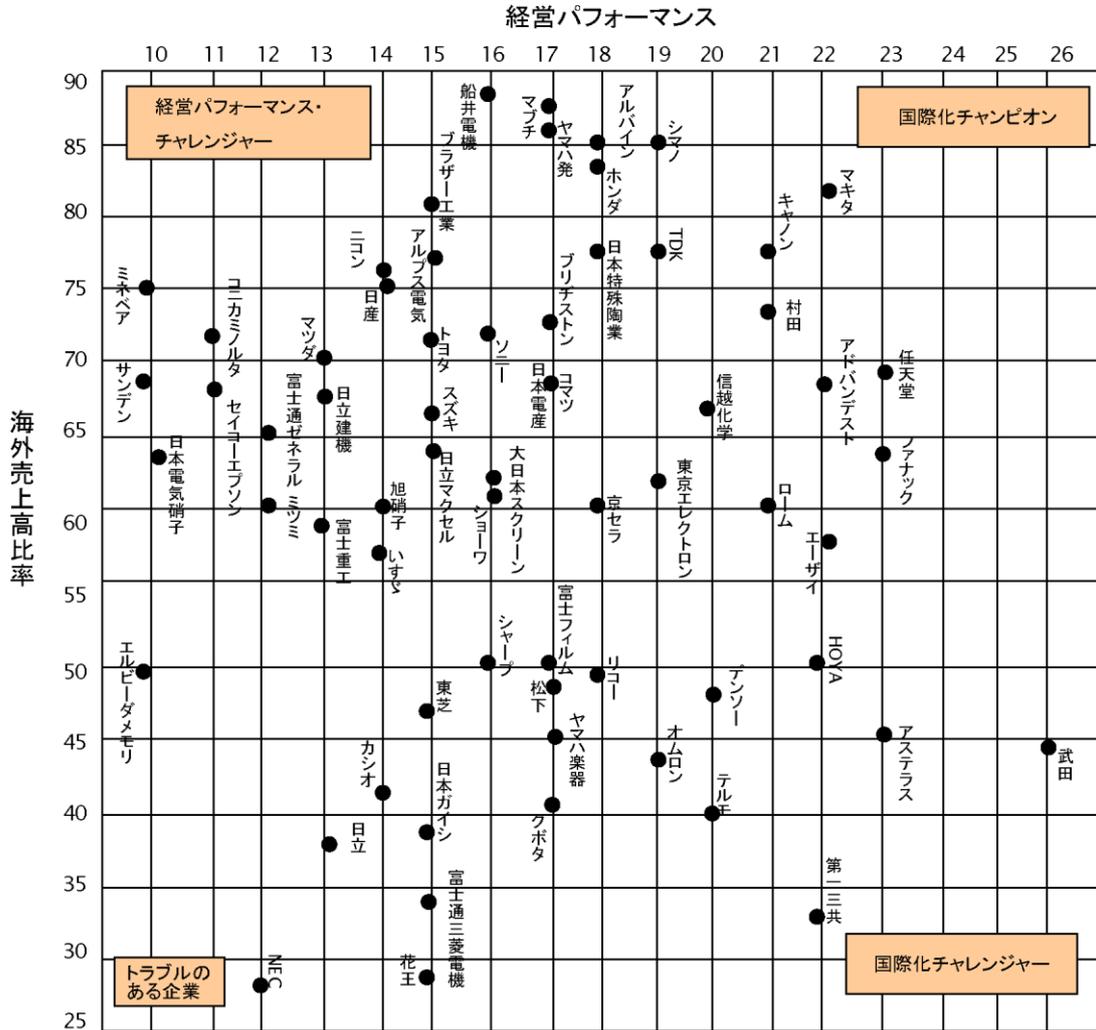


図3 マトリックス4ブロックの名称

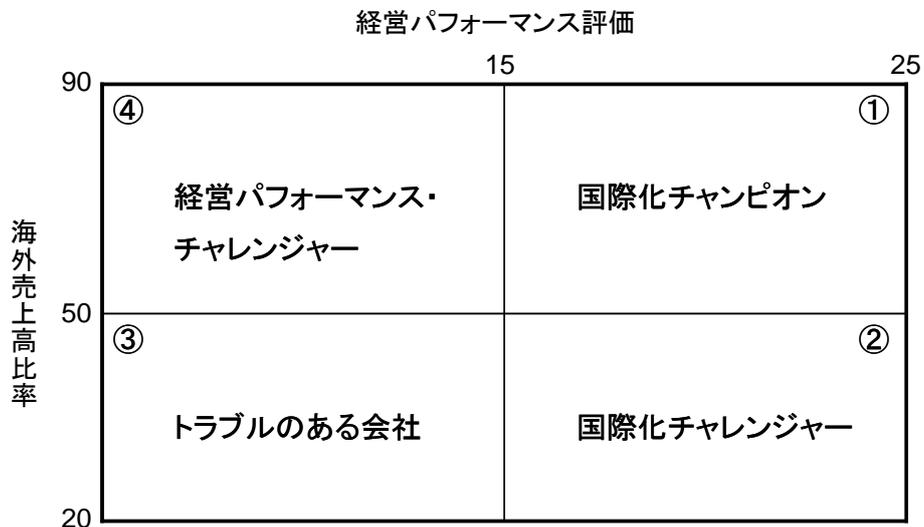


表8 グループ各社の売上高、海外売上高比率そして経営パフォーマンスの評価値（2006年度）

国際化チャンピオン				国際化チャレンジャー				経営パフォーマンス・チャレンジャー				トラブルのある会社			
企業名	売上高 (百万円)	海外 売上高 比率	評点	企業名	売上高 (百万円)	海外 売上高 比率	評点	企業名	売上高 (百万円)	海外 売上高 比率	評点	企業名	売上高 (百万円)	海外 売上高 比率	評点
トヨタ	21,036,909	71	15	松下電器	8,894,329	48	17	日産	9,428,292	75	14	日立	9,464,801	38	13
ホンダ	9,907,996	83	18	東芝	6,343,506	47	15	マツダ	2,919,823	70	13	NEC	4,824,929	28	12
ソニー	7,475,436	71	16	富士通	4,791,416	33	15	いすゞ	1,581,857	57	14	カシオ計算機	580,309	41	14
キャノン	3,754,191	77	21	デンソー	3,188,330	47	20	セイコーエプソン	1,549,568	69	11	エルピーダメモリ (4社)	241,554	49	8
シャープ	2,797,109	50	16	三菱電機	3,604,185	29	15	旭硝子	1,526,660	60	14				
スズキ	2,746,453	66	15	リコー	1,915,090	49	18	富士重工	1,476,368	59	13				
ブリヂストン	2,691,375	72	17	武田薬品	1,212,207	44	26	コニカミノルタホールディングス	1,068,390	71	11				
富士フイルム	2,667,495	50	17	クボタ	1,051,040	40	17	ニコン	730,943	76	14				
コマツ	1,701,969	69	17	花王	971,230	29	15	日立建機	626,457	68	13				
ヤマハ発動機	1,375,249	87	17	第一三共	925,918	33	22	ミネベア	318,446	75	9				
京セラ	1,181,489	60	18	アステラス	879,361	45	23	日本電気硝子	296,440	63	10				
信越化学	1,127,915	67	20	オムロン	626,782	43	19	ミツミ電機	236,738	60	12				
TDK	795,180	78	19	ヤマハ楽器	534,084	45	17	サンデン	231,371	69	8				
アルプス電気	709,613	77	15	日本ガイシ	283,753	39	15	日立マクセル	204,131	64	15				
東京エレクトロン	673,686	61	19	テルモ	247,048	40	20	富士通ゼネラル (15社)	179,908	65	12				
エーザイ	601,252	57	22	(15社)											
ブラザー工業	579,180	81	15												
日本電産	536,828	69	17												
任天堂	509,249	69	23												
村田製作所	490,784	73	21												
ローム	387,790	60	21												
ファナック	381,074	64	23												
船井電機	360,885	89	16												
HOYA	344,228	50	22												
日本特殊陶業	284,884	78	18												
アルパイン	253,983	85	18												
アドバンテスト	253,922	68	22												
ショーワ	250,448	61	16												
大日本スクリーン	246,533	62	16												
マキタ	229,075	82	22												
シマノ	167,875	85	19												
マブチモーター (32社)	93,927	88	17												

(注)ヤマハ発動機、ブリヂストン、シマノ、マブチモーター、キャノン、旭硝子の売上高および海外売上高比率は2005年度の数値であり、調整と留意を必要とする。

表 9 4 グループの経営評価のまとめ

	国際化チャンピオン・グループ	国際化チャレンジャー・グループ	経営パフォーマンス・チャレンジャー・グループ	トラブル企業グループ
売上高 (百万円)	2,081,686	2,364,552	1,491,693	3,777,898
海外売上高 比率(%)	70.625	40.73	66.73	39
パフォーマンス 評 点	18.375	18.27	12.2	11.75

関係性の中長期的トレンドとサイクルとの発見—サンプルの選択

ここで著者は、国際化と経営パフォーマンスの中長期的なトレンドとサイクルを発見するため、これまで説明してきた 66 社のうち、10 社を選択して、さらに検討を進めることにした。10 社選択の基準は、下記の通りである。

表 10 10 社選択の基準

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|-----|-------|----|------|----|------|----|-----|----|------|----|-----|----|-----|----|-----|----|----|----|
| <p>(1)主として「国際化」も「経営パフォーマンス」も、ともに継続してレベル・アップしてきた企業</p> <p>(2)段階の違う国際化(海外売上高比率)のレベルは、違う経営パフォーマンスのレベルや構成内容を要求するかもしれないと考えた。したがって、分析の対象には 2006 年度に次のような「海外売上高比率」をもつ企業を含めた。</p> <p>①80%台 ホンダ(83%)</p> <p>②70%台 キヤノン(77%) [2005 年度]、トヨタ(71%)</p> <p>③60%台 ファナック(64%)、ローム(60%)</p> <p>④50%台 エーザイ(57%)、HOYA(50%)</p> <p>⑤40%台 武田(44%)、リコー(49%)</p> <p>⑥20~30%台 花王(29%)</p> <p>(3)売上高規模の大小も国際化やパフォーマンスに大きな影響力をもつ。筆者の選択した企業は、次のカテゴリーに分類される。</p> <p>①超大型企業 トヨタ(21兆円)、ホンダ(9.9兆円)</p> <p>②大企業 キヤノン(3.75兆円) [2005 年度]、リコー(1.9兆円)、武田(1.2兆円)</p> <p>③中堅企業 花王(9,712億円)、エーザイ(6,013億円)
ローム(3,878億円)、ファナック(3,811億円)
HOYA(3,442億円)</p> | <p>(4)主として筆者の経営パフォーマンス基準で高得点を獲得した企業</p> <table border="0"> <tr><td>武田</td><td>26点</td></tr> <tr><td>ファナック</td><td>23</td></tr> <tr><td>HOYA</td><td>22</td></tr> <tr><td>エーザイ</td><td>22</td></tr> <tr><td>ローム</td><td>21</td></tr> <tr><td>キヤノン</td><td>21</td></tr> <tr><td>ホンダ</td><td>18</td></tr> <tr><td>リコー</td><td>18</td></tr> <tr><td>トヨタ</td><td>15</td></tr> <tr><td>花王</td><td>15</td></tr> </table> <p>(5)この他、競争上リーダーの立場に立つ企業と、チャレンジャーの立場に立つ企業との経営パフォーマンス・ファクター構成の違いを探るため、①トヨタ対ホンダ、そして②キヤノン対リコーの比較を検討の際考慮することにした。</p> | 武田 | 26点 | ファナック | 23 | HOYA | 22 | エーザイ | 22 | ローム | 21 | キヤノン | 21 | ホンダ | 18 | リコー | 18 | トヨタ | 15 | 花王 | 15 |
| 武田 | 26点 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ファナック | 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HOYA | 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| エーザイ | 22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ローム | 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| キヤノン | 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ホンダ | 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| リコー | 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| トヨタ | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 花王 | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

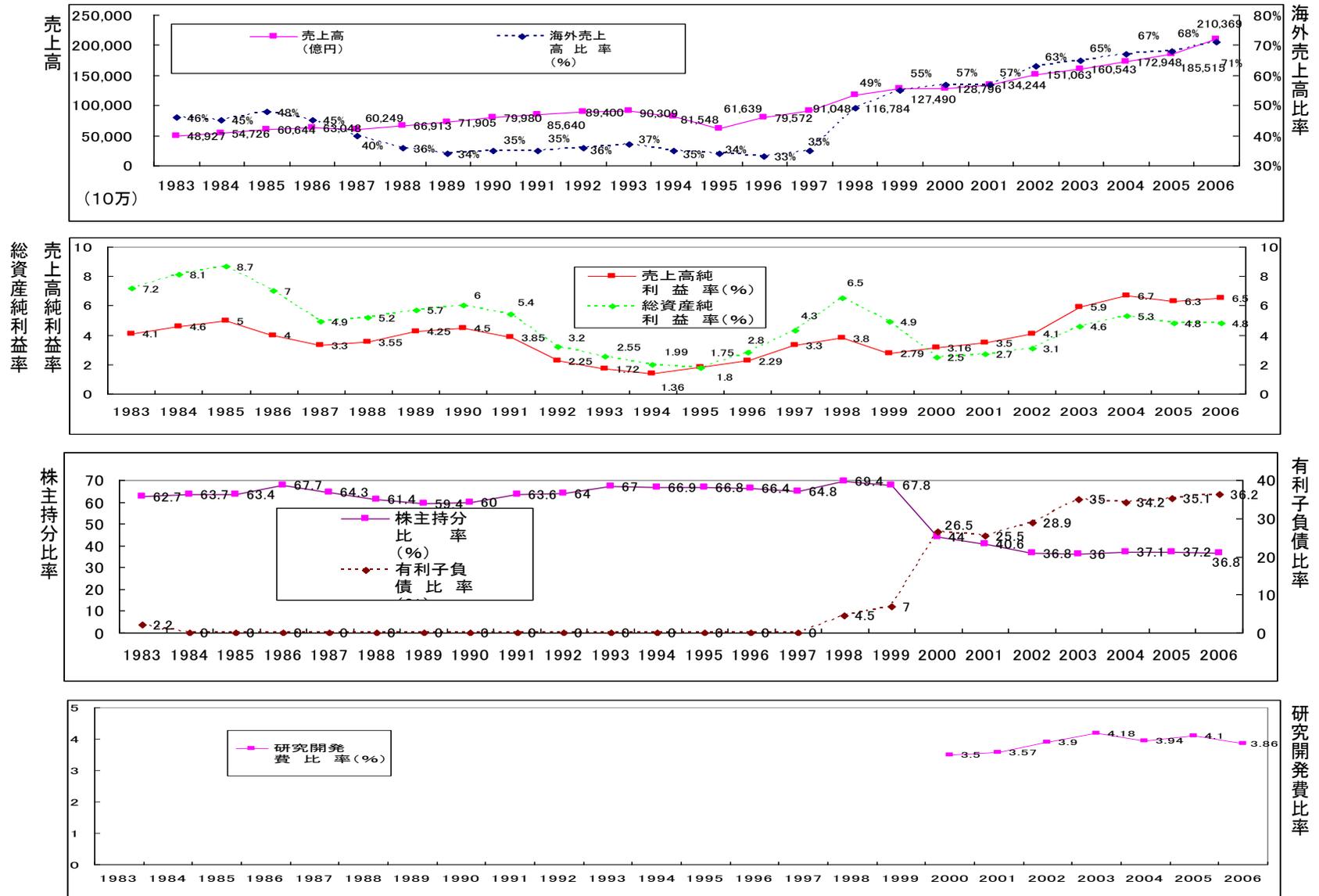
1. 国際化も経営パフォーマンスも、共に継続して相当期間レベル・アップして来た企業
2. 海外売上高 29%(花王)から, 80%台(ホンダ)といった国際化の色々なレベルの企業を選択した。
3. トヨタの 21 兆円から HOYA の 3,442 億円まで, 色々な売上高規模をもつ企業を調査対象とした。
4. 武田の 26 点を頂点とし, 他と比べ高い経営パフォーマンス評価をもつ企業に注目した。
5. 同じ業種に所属する企業の中でも, ホンダとトヨタ, そしてキャノンとリコーといった, 業界リーダーとチャレンジャーといった関係に且つ企業を分析に加えた。(表 10 参照)

10 社の分析から何がいえるのか

まず理解できたのは, 国際化と経営パフォーマンス評価の関係性には, 山谷のサイクルがあるということである。このことは図 4 に示すトヨタの事例を見ても明らかである。もう一ついえそうなことは, 関係する各ファクターが同時にピークやボトムを経営するのは少ないと言えそうなことだ (図 4)。

次に判ってきたことは, 国際化や経営パフォーマンス数値の向上には, 相当期間にわたるバランスがとれ継続した改善努力の積み上げが必要だということである。

図4 トヨタの国際化と経営パフォーマンス



- ① 武田，エーザイ，キャノン，リコー，そして花王の5社では，表11に示すように，4つの経営パフォーマンス・ファクターについて，同時平行的な改善が，相当期間継続しているのが認められた。

表11 4つの経営パフォーマンスの同時並行的改善

	①売上高	②売上高純利益率	③総資産純利益率	④株主持分比率	備考
武田 海外売上高比率 44% 売上高1.2兆円	1991～2006年度 5,509億～ 1兆2,122億円	1996～2004年度 6.87%～26%	2000～2003年度 8.2%～13.2%	2000～2005年度 68.8%～78.6%	②は2006年度25.8% ③は " 10.3% ④は " 77.2% ヘダウン
エーザイ 海外売上高比率 57%	1991～2006 2,055億円～ 6,013億円	2000～2006 3.74%～10.54%	2000～2006 2.3%～8.5%	2001～2006 63%～69.5%	
キャノン 海外売上高比率 77%	2000～2006 2兆6,223億円～ 3兆7,542億円	2000～2006 2.68%～10.2%	2000～2005 2.7%～9.6%	2000～2006 47.5%～67.3%	③2006年度には0.1% ダウン
リコー 海外売上高比率 49%	1999～2006 1.4兆～1.9兆円	1999～2004 2.15%～5.2%	2000～2004 2.7%～5%	2001～2006 32.7%～47%	③2005年度4.3% 2006 " 4.8%
花王 海外売上高比率 29%	2001～2006 8,216億～ 9,712億円	2002～2005 7.19%～7.7%	1998～2005 3%～10.5%	2001～2004 59.1%～65.1%	①は合併のため-7.3 ②に降下 -5.8 ④2006年度41.8

- ② 表12に示すように，ホンダ，トヨタ，ファナック・ロームそしてHOYAという5つの間では，3つのファクターについて，類似の改善が存在した。

国際化が，たとえば，海外売上高比率が，40%台から50%台へと，より高い段階に昇段するような場合には，相当な準備が必要であることもわかって来た。

その準備が整わないまま，拙速により上の段階に挑戦すると，経営パフォーマンス・ファクター間のバランスが崩れ，経営自体が失速してしまう恐れも発生する。

表12 3つの経営パフォーマンス・ファクターの同時並行的改善

	①売上高	②売上高純利益率	③総資産純利益率	④株主持分比率	備考
ホンダ 海外売上高比率 83%	2000～2006年度 6兆～9.9兆円	2001～2006年度 3.59%～6%	—	2003～2006年度 34.2%～39	②2005年度を除く 5.6%
トヨタ 海外売上高比率 71%	1998～2006 12兆～21兆円	1999～2006 2.79%～6.5%	2000～2006 2.5%～4.8%	—	②2005年度を除く 6.30%
ファナック 海外売上高比率 64%	2003～2006 2,143億円～ 3,811億円	2002～2006 14.8%～23.7%	2002～2006 4.3%～10%	—	
ローム 海外売上高比率 60%	2002～2006 3,213億～ 3,878億円	2005～2006 12.2%～12.5%	—	2003～2005 84%～85.2%	④2006年度は82.7%
HOYA 海外売上高比率 50%	2002～2006 2,353億～ 3,442億円	2003～2006 8.1%～22%	2003～2006 7.3%～20.9%	—	

① 表 13 に示したのは、武田が国際化レベル昇段の壁を乗り越えた時の状況である。ここから 2 つの点がいえるかと思う。

- a 昇段時の経営パフォーマンス評価が、前年度のそれよりも高い。
- b その時のパフォーマンス評価値が、以前に昇段した時よりも高い。

表 13 武田が国際化の壁を乗り越えたときのパフォーマンス・ファクターの情況

	売上高純利益率	総資産純利益率	株主持分比率	年度
10%の壁	↑ 6.9%	↑ 4.8%	↑ 60.7%	1995
	∧	∧	∧	
20%の壁	↑ 10.9%	↑ 9.5%	↑ 70.9%	1999
	∧	∧	∧	
30%の壁	↑ 23.5%	↑ 12.0%	↑ 72.3%	2002
	∧	∧	∧	
40%の壁	↑ 26.0%	↑ 12.2%	↑ 76.3%	2004

↑ ↓ 前年度と比較した増加または減少

前段階昇段時の数値と今回の昇段階時の数値の比較 / 増加 ∧ 減少 ∨

② これに対して、リコー、ファナック、ローム、そして HOYA の場合には、多少の無理をしても、海外売上高の向上を計ろうとした努力の跡が見受けられる。(表 14)

リコーは、チャレンジャー企業であり、ファナック、ローム、HOYA は、いずれも競争の激しい、先進的なハイテク分野の企業である。このこととの関係も理解するべきかと思う。(表 14 参照)

しかし、②の企業でも、リコーや HOYA に見られるように、海外売上高比率が 50% を越えると、より安定化して、ノーマルな状況が戻ってくるようにも見受けられる。

表 14 リコー、ファナック、ローム、HOYA

リコーが国際化の段階を上ったときの経営パフォーマンス・ファクターの情況

海外売上高比率 (輸出比率)	売上高	売上高 純利益率	総資産 純利益率	株主持分 比率	年度
30%	↑ 6,988億円 Λ	↑ 2.80% Λ	↑ 2.7% //	↓ 48.5% ∇	1997
40%	↑ 1兆4,472億円 Λ	↑ 2.85% Λ	↓ 2.7% Λ	↓ 35.1% ∇	2000
49%	↑ 1兆7,384億円 Λ	↑ 4.17% Λ	↑ 3.8% Λ	↑ 34.9% Λ	2003
49%	↑ 1兆9,151億円	↑ 5 %	↑ 4.8%	↑ 47 %	2006

安定か？

ファナックが国際化の段階を上ったときの経営パフォーマンス・ファクターの情況

	売上高	売上高 純利益率	総資産 純利益率	株主持分 比率	年度
30%の壁	1,558億円 ∇ ↓	19.30% ∇ ↓	6.46% ∇ ↓	91.6% ↑ Λ	1992
40%の壁	1,062億円 ∇ Λ	12.10% ∇ Λ	2.70% ∇ Λ	93.8% ↑ Λ	1994
60%の壁	2,090億円 ∇ ↓	18.9 % ∇ ↓	5.80% ∇ ↓	90.9% ∇ ↓	2000

ロームが国際化の段階を上ったときの経営パフォーマンス・ファクターの情況

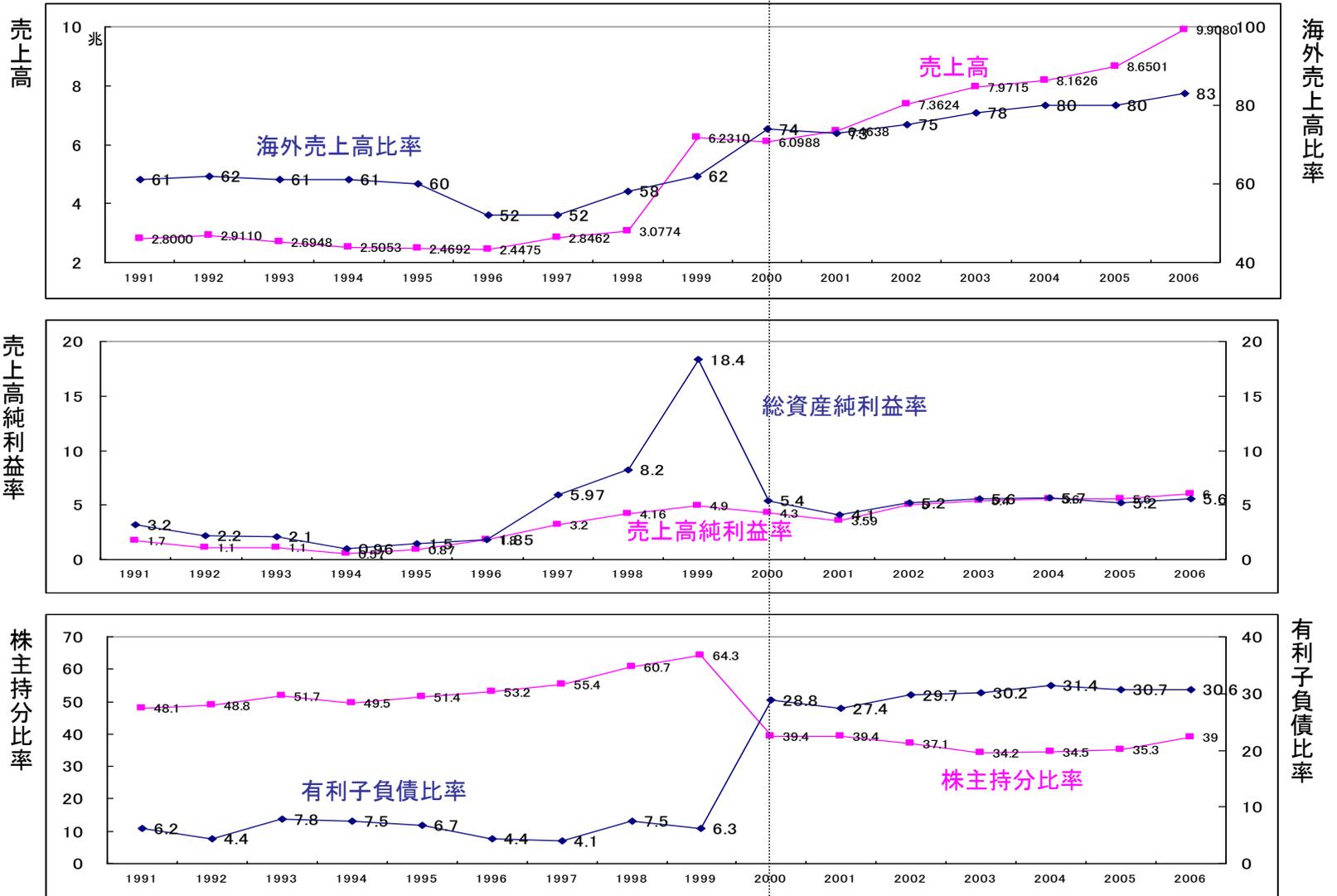
	売上高	売上高 純利益率	総資産 純利益率	株主持分 比率	年度
20%の壁 (23%) *	1,657億円 ∇ ↓	2.65 Λ	1.7 Λ	54.8 Λ	1991
30%の壁 (32%) *	↑ 1,641億円 Λ	3.96 ↑ Λ	2.2 ∇ Λ	60.6 ∇ Λ	1994
40%の壁 (43%) *	↑ 2,728億円 Λ	11.25 ↑ Λ	7.95 ↑ Λ	76.9 ↑ Λ	1998
50%の壁 (53%)	↑ 3,601億円 Λ	18.50 ↑ ∇	10.3 ∇ ∇	78.6 ∇ Λ	2000
60%の壁	↑ 3,878億円	12.45 ↑	5.1 ∇ ↓	82.7 ∇ ↓	2006

HOYAの海外売上高比率向上への対応

	売上高	売上高 純利益率	総資産 純利益率	株主持分 比率	年度
20%の壁	↑ 1,297億円 Λ	6.80% ∇ Λ	5.00% ↑ Λ	71.60% ∇ Λ	1997
30%の壁	↑ 2,013億円 Λ	8.80% ↑ Λ	9.90% ↑ ∇	75.60% ↑ ∇	1999
40%の壁	↑ 2,368億円 Λ	9.20% ∇ Λ	8.20% ∇ Λ	73.00% ∇ Λ	2001
50%の壁	↑ 3,442億円	22 % ↑	20.90% ↑	77.30% ∇ ↓	2006

ほぼ安定？

図5 ホンダの国際化と経営パフォーマンス

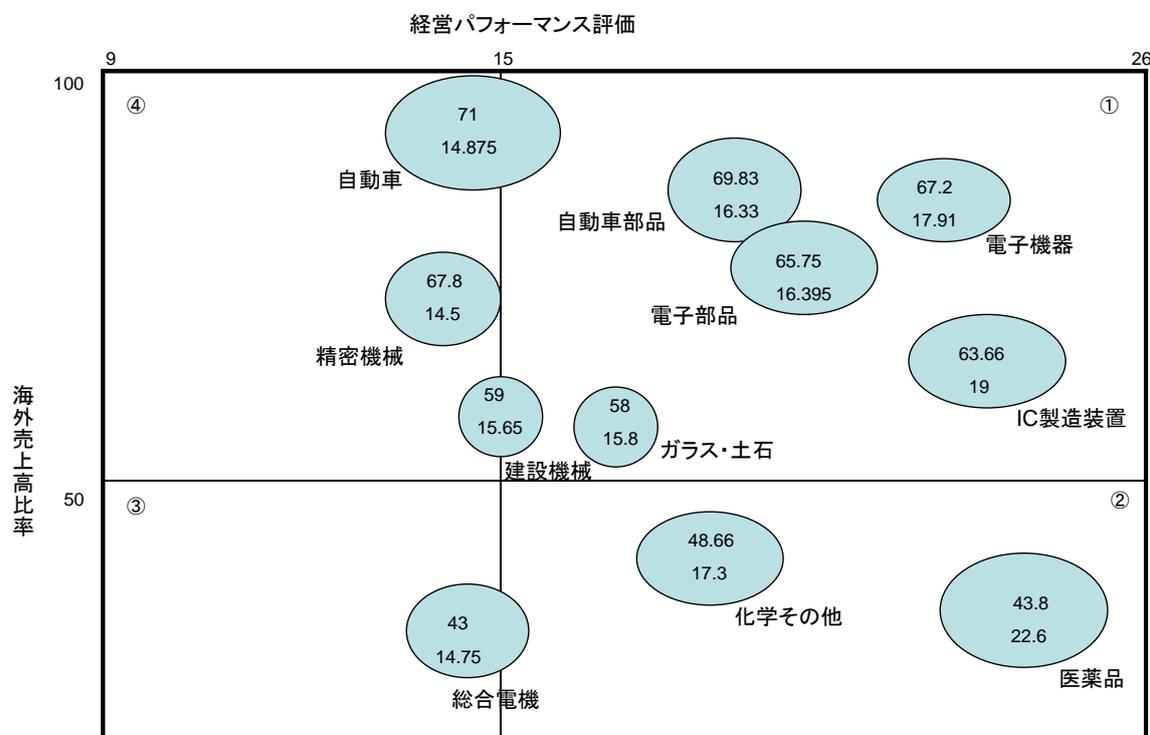


トヨタ、ホンダ（図 5 参照）のような超大企業の場合、海外売上高比率が、70~80%台に到達すると、株主持株比率が下降し始め、有利な負債比率が上昇する傾向が見受けられる。（図 4 および図 5）これは、国際化展開の拡大につれて、投資負担が倍増しているのを反映するものとも考えられる。これに対して、それ程規模が大でなく、経営コントロールもより容易と思われる、キャノン、武田、HOYA などでは、国際化が進めば進む程、むしろ足元の安定性強化への努力が払われているようだ。

国際化の経営パフォーマンスの関係性についての最近の動き（業種別）

図 6 および図 7 は、日本の国際化企業の業種別にみた、国際化と経営パフォーマンスの関連性について、2005 年と 2006 年度におけるマトリックス上の位置づけを図表化したものである。2006 年から 2007 年にかけての変化については、表 15 を用意した。

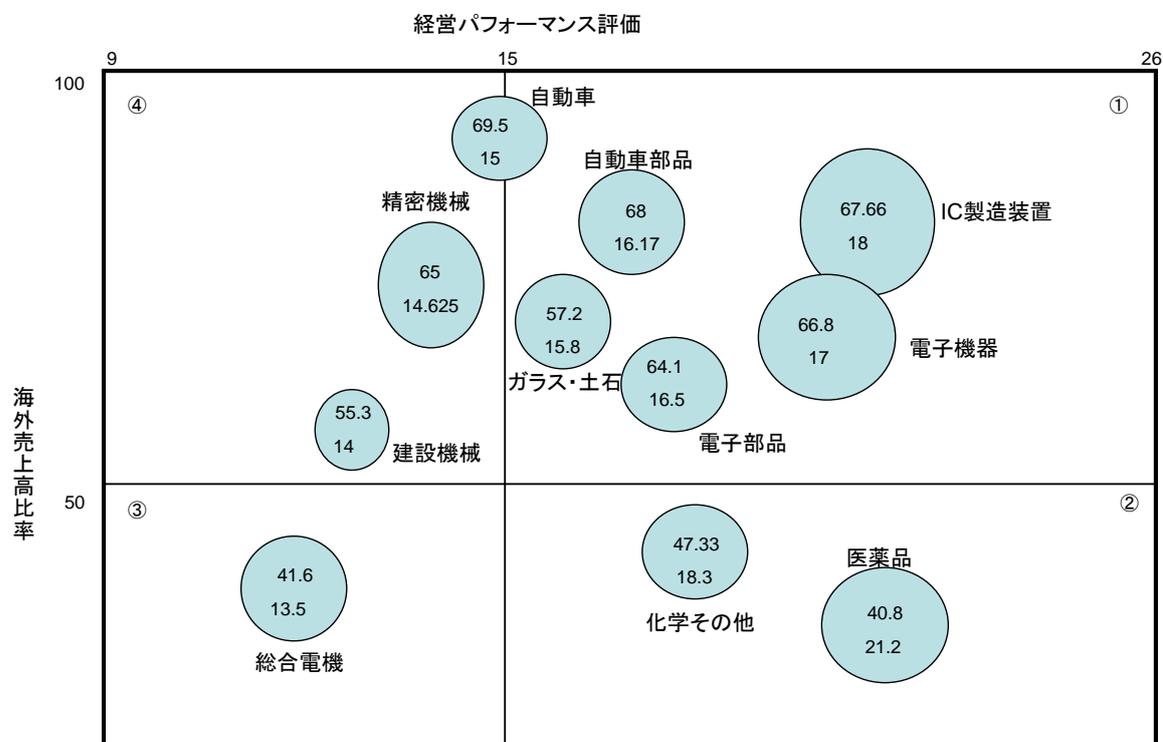
図 6 業種別にみた国際化と経営パフォーマンスの関係性（2006 年度）



上段の数値は海外売上高比率

下段の数値は経営パフォーマンス評価の数値

図7 業種別にみた国際化と経営パフォーマンスの関係性（2005年度）



上段の数値は海外売上高比率

下段の数値は経営パフォーマンス評価の数値

表 15

2007年度	売上(10億円)	売上高純利益(%)	総資産純利益(%)	株主持株比率	有利子負債比率	売上に対するR&D	海外売上高比率	パフォーマンス評価
自動車	7,082	4.23 +(4.0)	4.68 +(4.39)	33.49 +(31.7)	27.4 -(27.58)	3.89 -(4.01)	73.4 +(71)	15 +(14.875)
自動車部品	1,257	3.89 -(4.5)	4.22 -(4.95)	56.3 -(56.9)	13.3 +(11.6)	5.25 +(4.98)	70.8 +(69.83)	15.83 -(16.33)
建設機械	1,259	6.76 +(6.09)	6.5 +(5.7)	38.5 +(36.46)	22.5 -(24.76)	2.08 -(2.42)	62.7 +(59)	14.4 -(15.65)
総合電機	6,438	1.77 +(1.55)	1.98 +(1.7)	30.38 +(30.3)	17.69 -(18.9)	5.49 +(5.1)	44 +(43)	14.5 -(14.75)
電子部品	652	7.85 +(5.6)	5.475 +(3.8)	62.76 +(59.3)	10.89 -(12.7)	6.2 -(6.72)	66.75 +(65.75)	17.88 +(16.395)
IC製造装置	462	10.6 +(9.87)	9.1 +(8.2)	60.6 +(59)	6.57 -(9.14)	8.27 +(7.74)	66.3 +(63.66)	20.3 +(19)
電子機器	435	8.6 -(9.74)	4.82 -(6.25)	65.6 -(66.16)	7.22 -(9)	4 -(4.5)	65 -(67.2)	16.6 -(17.91)
精密機械	1,367	5.44 +(2.98)	5.6 +(3.135)	48.86 +(45.39)	18.03 -(20.98)	5.475 +(5.28)	68.25 +(67.8)	16.5 +(14.5)
ガラス・土石	6,024	11.06 +(8.3)	10.692 +(6.88)	60.52 +(57.16)	14.56 -(15.46)	3.1 -(3.17)	61 +(58)	17.2 +(15.8)
薬品	821	14.46 +(14.14)	8.72 +(8)	75.9 +(74.6)	0.172 -(0.456)	14.66 +(13.99)	48.4 +(43.8)	21.8 -(22.6)
化学その他	1,773	6.23 -(6.29)	5 +(4.63)	58.57 -(58.96)	14.7 ±(14.7)	4.33 -(4.53)	49.7 +(48.66)	16.75 -(17.3)

()前年度
+増減
-減少

この3年間に、関係業種の図上の位置づけについては、相当な変化が見受けられる。少なくとも、2006年までは、景気の関係と企業経営改善の努力が実りつつあるのが、変化の原因であると考えられる。

- 1) 売上高規模と海外売上高比率については、この3年間殆どすべての業種で、増加、拡大が認められる。
- 2) 利益性比率(売上高順利益率および総資産利益率)でみても、とりわけ2006年から2007年にかけての改善の跡は明らかである。
- 3) 安定性比率(株主持ち分比率および有利子負債比率)についても、類似の傾向が見受けられる。
- 4) 問題の一つは、売上高に対する「研究費」の割り合いの動きだと思う。すなわちこの3年間を通じ、この比率が上昇したのは、医薬品、IC製造装置、自動車部品の3業種のみであり、他の業種では、いずれも僅かではあるが、低下の傾向を示している。
- 5) 業種別にみた経営パフォーマンス数値については、1位の医薬品は変わらないが、2007年のボトム・ラインには、総合電機、自動車製造そして自動車部品が並んでいる。建設機械は、3年間継続してパフォーマンス数値を改善している。かつてボトムだった精密機械も大分改善された。しかし2007年の評価値をみると、それが僅かではあっても、下降した業務が、5つもあるのが心配である。あるいは、好況ブームが陰りを見せ始めた影響かとも考えられる。

まとめ

著者は、これまでの研究から、いくつかの発見があったと考えている。

- 1) 国際化と経営パフォーマンスの関連性には、売上高規模、業種などの区別を越えた共通点が多い。
- 2) 国際化や経営パフォーマンス評価の改善には、企業による継続した努力が必要となる。
- 3) 海外売上高比率に関して、低い段階から、より高い段階に昇段し、しかも経営パフォーマンスをより高いレベルで維持するためには、十分な準備をすることが重要である。

- 4) 国際化や経営パフォーマンスの改善には、両者の間でバランスを維持し、平行的に進めて行くことが期待される。そしてこの良い関係は、中長期にわたり継続されて行くことが望ましい。
- 5) 日本の企業の経営者や研究者が、下地の問題を意識することは、極めて重要だと考える。
 - ① 経営展開の山谷を認識する。
 - ② 自己が所属し、また研究対象とする企業における、国際化と経営パフォーマンスの関係性を分析し、再認識する。
 - ③ 以上を懸念しながら、経営を時宜に応じて、調整することを通じて、持続的な発展に努力する。

など将来に向かい、著者は、研究対象業種の拡大、個別企業・業種を訪問しての実態調査の実施、そして国際比較の視点の織り込みを進めて行きたいと考えている。

註 なお本稿は、「業種向上を伴わなければ企業の国際化に意味はない」週刊「エコノミスト」2007年2月13日号の論文及び「日本の国際化企業—国際化と経営パフォーマンスの関係性」2007年5月中央経済社刊に発表した著書の論文、著書を要約し、かつアップデートし、まとめたものである。