

日外協25年

この25年間でわが国の海外直接投資は15倍になり、在外企業数は5.4倍に増えた。反日感情、投資摩擦、現地化要求、異文化理解、安全確保...数々の問題にさらされながらも日系企業は「行動指針」の旗を掲げグローバル・コンペティションを生き抜いてきた。

日外協の25年の歩みとともに、わが国企業の海外進出が直面してきた諸テーマをふりかえってみよう。

(本誌編集部)

第1章 海外進出の本格化と日外協設立(1970~1974)



1. 急増した海外直接投資

日本在外企業協会の設立は、1974年7月18日である。この日の東京は朝から雨。午後にはあがったが、梅雨空特有の厚い雲が丸の内の空をおおっていた。

設立総会は、午後2時から東京・丸の内の日本工業倶楽部で開かれ、同日付けで日本在外企業協会(略称 日外協)が正式に発足した。

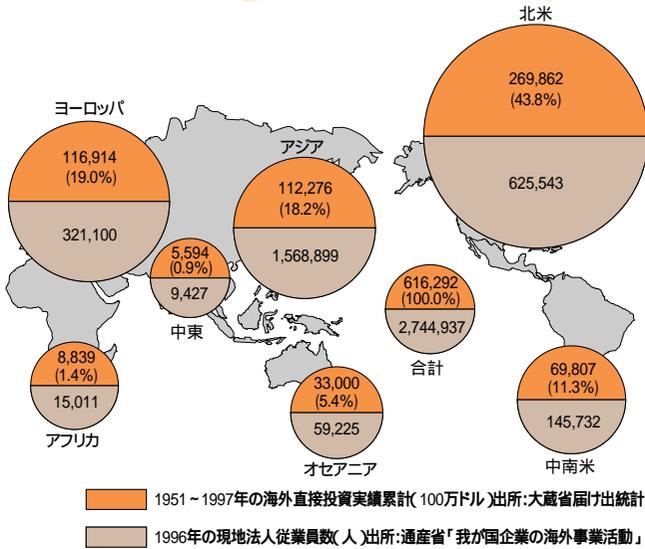
この日の設立総会は、発起人会をかねて開かれたもので、土光経団連会長、永野日商会頭、桜田日経連会長らの設立発

起人総代をはじめ、設立発起人、会員企業の代表約200名が出席した。

この1974年という年がどのような意味を持っていたのか、ここで少し当時の経済環境を振り返っておきたい。

1960年代後半から70年代に入ると、日本企業の海外直接投資は件数、金額とも大幅な増加を見せていた。日本が中所得国から高所得国へと脱皮するにともない、生産コストが上昇し、国際市場で価格競争力が失われつつあった。一方、貿易収支の赤字に悩むアメリカは、1971年8月、ドル防衛緊急対策を発表。ドルと金の交換を停止し、輸入品に一律10%の輸入課

の歩み



徴金をかけるなどの措置を実施した。いわゆるニクソン・ショックである。同年12月、ワシントンで開かれた多角的通貨調整交渉で、対米黒字が増え続ける日本の円に対する切り上げ要求が強まり、日本円は16.88%切り上げて1ドル=308円と決まった。しかし、日米間の貿易収支の不均衡は改善せず、73年2月、円は変動相場制に移行し、ドルは10%切り下げた。

この間、わが国の対外直接投資は、71年度の902件、8億5800万ドルから翌72年度には1770件、23億3800万ドルへと急増、過去最高を記録した。さらに73年度には3093件、34億9400万ドルとなり、1951年以來70年度までの20年間の累積投

資額35億7000万ドルにほぼ匹敵する規模の対外直接投資が1年間で実行されるという状況であった。

1972年6月に発表された「70年代の対外経済政策のあり方」と題する産業構造審議会の答申は、対外経済政策の重点施策として5項目を発表し、その一つに「海外投資の促進を強力に推進すること」をあげた。輸出から海外投資へのウエイトの移行を政策的にも促進する必要があり、そのためには協調的投資システムの形成が課題として「コード・オブ・ビヘイビアの策定」をはじめ「税制・金融上の助成措置」「海外投資の保険・保証制度の確立」「海外投資情報の提供」「人材の育成」などを示唆していた。

ついでながら、72年には日本貿易振興会(JETRO)が『海外市場白書』の分冊として『わが国海外投資の現状』を発行、翌73年には通産省が海外投資の実態をはじめて調査して『我が国企業の海外事業活動』を発表、東洋経済新報社は『海外進出企業総覧』を創刊している。

このように見てくると、1970年初頭から74年にかけての時代は、いわば日本の本格的な海外投資の黎明期と位置づけてもいいたろう。



2. 海外投資行動指針の策定

こうした海外投資の急増ぶりに海外から批判の声が渦巻いた。対日貿易赤字の拡大はアメリカや東南アジア各国からの対日批判の原因となったが、なかでも日本の海外投資総額の26%がそそぎ込まれた東南アジアからは「オーバープレゼン

ス」として進出ラッシュへの対日批判が際立った。

1972年11月には、タイの学生を中心とした大規模な日本商品不買運動が起こる。

こうした問題に対応するため、日本貿易会は「海外投資行動規準」を73年2月に発表した。これと相前後するが、73年1月の日・タイ貿易合同委員会のあとタイ側の要請に応じて対外投資コードをつくる旨約束して帰国した中曽根通産相から「投資コードは政府でなく民間の手で作成すべきであって、政府はこれを側面から支援したいと思うから、経済団体連合会等他の団体にも呼びかけて産業界共通の行動規準としてほしい」旨の要請が日本貿易会水上会長にあった。（日本貿易会三十年史より）

これを受けて、経済団体連合会を中心に日本商工会議所、日本経営者団体連盟、経済同友会および日本貿易会が協議して、「発展途上国に対する投資行動の指針」という産業界共通の新しいガイドラインを発表し、それぞれの団体を通じて会員各社およびその海外出先に対して広く励行を期することになった。

「指針」は73年6月4日に発表された。（詳しくは資料編129ページ参照）

6月5日付け日本経済新聞は「懇談会設け自主監視」「途上国への投資行動指針財界が正式発表」「海外進出企業に守らせる」の見出しで1面6段抜きで報じた。また、同日の閣議で中曽根通産相は「今後この方針に則って対外投資政策を進める一方、現地の大使館やジェトロを通じてこの指針を企業が守るよう指導していく」などと述べ閣議の了承を得た。

なお、このような動きはわが国だけで

はなく、74年には国連が多国籍企業に関する委員会を設けて「国連多国籍企業行動規範」を策定したほか、76年にはOECD（経済協力開発機構）が「多国籍企業活動ガイドライン」を発表、さらに77年にはILO（国際労働機構）が「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」を採択、78年にはPBEC（太平洋経済委員会）が「国際投資に関する太平洋地域憲章」を採択している。



3. 投資行動指針のポイント

ここで、「発展途上国に対する投資行動の指針」のポイントを整理しておこう。

まず前文では、従来の「自由至上の経済理念ですべてを律することはもはや困難」であり、「自由競争裡における新しい理念の確立が求められている」と現状認識した上で、発展途上国への投資に当たっては「受入れ国の開発・発展と国民福祉の向上に資する形」で進められなければならないとうたっている。

指針は「基本的姿勢」を含め全9条からなる。

基本的姿勢（第1条）では、海外投資が受入れ国に歓迎される投資としてそこに定着し、長期的な観点に立って企業の発展と受入れ国の開発・発展とが両立する方向で進めること、受入れ国の社会に溶け込むようその経済、社会との協調、融和を図ることと明言している。

つづいて相互信頼（第2条）、雇用・登用の推進（第3条）、教育・訓練の推進（第5条）、地場産業の育成（第6条）、再投資の促進（第7条）などいわゆる「経

嘗の現地化」の推進があげられている。また、受入れ国産業との協調、受入れ国社会との協調、融和、環境保全などにも配慮するよう規定している。派遣者については適切な事前教育、訓練をおこなうこと、大幅な権限委譲をすることなどが盛り込まれている（第4条）。

こうした指針から、在外企業が共通して直面する経営課題として次の4つが浮かび上がってくる。

1. 長期ビジョンの確立 受入れ国の立場に配慮した共存共栄、相互信頼の海外投資であることを旨とし、長期事業方針の明示、合理的な労使関係の確立に努める。
2. 経営の現地化 現地従業員の登用、技術・技能の移転、現地調達率の向上、再投資の促進などに努める。
3. 派遣者の教育 海外派遣者に対する教育訓練の実施、意欲と責任を持たせるための権限委譲と条件整備に努める。
4. コミュニティ・リレーションズ 地域社会や業界団体との融合、環境保全などに努める。

この指針の実践により、円滑な投資活動が維持でき、現地会社の発展、受入れ

国の発展につながるが、同時に本社ならびに現地法人においても大きな努力目標が提示されたということができよう。またそれは同時に、のちに設立される日外協という組織の課題でもあった。



4. タイ、インドネシアの反日暴動

行動指針が発表された翌年1月、田中首相の東南アジア諸国歴訪が企画された。

田中首相は出発前の記者会見（1月6日）で「不満を率直に聞き懸案はすべて片づけてくる」「批判を受けている日本の企業の商行為についても悪質なものは引き揚げ命令を出す。友好を傷つけるようなものはいけない」などとコメントしている。各国首脳と率直に意見を交換し、友好親善関係を深めるのが目的であり、対日批判が高まりを見せている時だからこそ行くのだという姿勢が明らかだが、一方では前年11月の記者会見で「タイ新政権から首相の訪問を強く希望してきており、ASEAN5カ国を分割して訪問することは好ましくない」という趣旨の談話が伝えられている。

訪問国はフィリピン、タイ、シンガポ



田中角栄首相
(当時、毎日新聞社提供)

ール、マレーシア、インドネシアのASEAN（東南アジア諸国連合）5カ国。現職首脳が東南アジア諸国を歴訪するのは佐藤首相以来7年ぶりだけに内外で成果への期待が高まっていたが、一行はタイとインドネシアで激しい反日暴動に迎えられた。当時の新聞報道から、その一部を再現してみよう。

1月8日、田中首相一行は最初の訪問国であるフィリピンに到着。マルコス大統領との会談では日比両国間の貿易・経済協力問題について話し合いがおこなわれた。

翌9日、田中首相一行はバンコクのドンムアン空港へ。サンヤ首相夫妻はじめタイ政府首脳、駐タイ大使、在留邦人など多数の出迎えを受けたが、空港を一步出たとたんに約300人の学生の激しい反日デモに取り囲まれた。また宿舎のエラワンホテルの前には「大東亜共栄圏はいやだ」「巨大な日本経済がタイを食った。注意しろ」などのプラカードを持った学生約2000人が集合し「ジャップ・ゴーホーム」のシュプレヒコールを繰り返していた。タイの新聞は「外資の37%は日本」ということを指摘し、まさに日本のタイにおける存在そのものの是非を問いかける論調が目立ったと特派員は報告している。

1月10日、田中首相一行はサンヤ首相との会談に続き、タイ学生代表18人との意見交換が1時間半にわたっておこなわれた。日タイ間の経済関係を中心にした諸問題につき学生が質問し首相が答える形で進められた。貿易不均衡問題のほか、「公害の輸出は困る」「テレビは日本商品の広告ばかりだ」などの不満を首相につきつけた。

1月14日、田中首相一行はシンガポール、マレーシア訪問を経て最終訪問国インドネシア

の首都ジャカルタに到着。田中・スハルト会談が始まった15日のジャカルタ市内はさながら戒厳令下のような雰囲気にも包まれた。首脳会談は厳戒下のムルデカ宮殿で約2時間半にわたっておこなわれ、両首脳は政治、経済両面の問題点をすべて出し合い、今後の両国間の経済協力について大筋で合意して、話し合いを完了した。会談では液化天然ガス（LNG）プラント、アサハン計画などへの経済協力について大筋で合意した。また、スハルト大統領は、東南アジア諸国連合（ASEAN）強化について日本の協力を要請した。スハルト大統領はまた、インドネシアが外資を必要としているが、国内の反対とくに学生の反対は無視できないとして、日本側が事実をもっとよく知らせ、文化や人の交流をもっと活発にするよう希望した。田中首相は「インドネシア政府も外資についてどのような計画をたて、民政にどう寄与したかをもっと啓発してもらわないと困る。文化交流は進めたい」と語った。

一方、この日、ジャカルタ市内では学生や群衆による反日運動が暴動化し、反日を叫ぶ群衆は一時1万人以上に達した。その一部は市内の日本製の車を次々に焼き、日系企業などにも放火。目抜き通りにあるトヨタと地元華商系資本の合弁会社である「トヨタ・アストラ・インターナショナル」の本社ビルが群衆に放火され、全館火に包まれた。また、日本大使館の国旗も引きずりおろされた。インドネシア政府は事態を重く見て、ジャカルタ全市に夜間の外出禁止令を出し、ジャカルタ国際空港も16日朝まで閉鎖された。ジャカルタ地区陸軍司令部は「当面、インドネシア人の5人以上の集會を禁ずる」ことを布告した。

ジャカルタ在住の邦人は1845人だが、同大使館に行方不明、けが人などの報告は入って

いない。日本人学校は16日から3日間の休校が決まった。

暴動は16日も燃え上がった。高校学生行動戦線（KAPPI）所属の学生数百人が市内へ繰り出し、口々に政府指導者を攻撃、前日に軍隊との衝突で学生が殺されたことに抗議した。また、一般の商店やレストランを襲い始めており、反日デモはインドネシア政府に対する抗議行動にでるという新局面に入った。

日系企業の事務所が8割を占めるヌサンタラ・ビルの各事務所は一部の日本人責任者を除き、朝から完全に閉鎖された状態。マリク外相は「騒動の死亡者は8人、逮捕者は300人」と発表した。

帰国後の記者会見（1月18日）で田中首相は「禍を転じて福となす」にしなければならない。率直に言って（日本人は）現地語をもっと勉強すること、もう一つは進出企業の内容を相手国の国民に知らせることだ。（現地の人が言っているのは）同じテーブルで飯を食べてくれということで、要は日本的なものさしでなく、現地的なものさしに徹するということだ」などと語った。

市場と資源を海外に求めた日本が、戦後初めて直面した大規模な反日暴動であった。



5. 日外協の設立へ

これより先、日本経営者団体連盟（日経連）は73年4月、「在外企業労働問題委員会」（委員長：永田敬生日立造船社長）



日本工業倶楽部で開催された設立総会で挨拶する桜田日経連会長

を設置し、6月に発表された「行動指針」の趣旨に関して、とくに労働関係の事項についての事例報告と経験交流を中心とした会議を積み上げ、1年にわたり検討した結果、74年3月「在外企業の労働問題に関する提言 とくに発展途上国を中心として」（資料編130ページ参照）を発表した。対日批判の解決に役立つような具体的な提言が盛り込まれているが、なかでも第2章第3「在外企業への出資企業（いわゆる親企業）の組織化」が重要な問題であろうとの判断から、「行動指針」の普及団体として「在外企業懇話会」（仮称）設立の構想が、「行動指針」を発表した経済5団体（経団連、日経連、日商、同友会、貿易会）に関経連（関西経済連合会）を加えた経済6団体から浮上してきた。

74年5月23日、発起人総代会を開催、団体名称を「日本在外企業協会」と決定し、6月1日、日本在外企業協会設立準備室を日経連事務局内に設置した。6月2日には第2回発起人総代会が開かれ、設立総会の開催日を7月18日にすること、協会の英文名称をJapan Overseas Enterprises Association(JOEA)とすること、略称を日外協とすることなどが決められた。

このような経緯を経て7月18日を迎えた

のである。

総会ではまず、議長に桜田日経連会長を選出、桜田議長が「海外事業活動をすすめるにあたっては、善隣精神とギブ・アンド・テイクの立場に立って相手国の人々との相互理解を図り、両国間の友好関係を維持していくことが基本的態度でなければならない。その意味で今回、進出企業に正しい方向づけをするための中核組織として日本在外企業協会が発足のはこびとなったことは意義深いことである」とあいさつした。

ついで、同議長のもと議事に入り、まず設立発起人総代の一人である永田日立造船社長が設立経過報告をおこなった。この中で永田氏は「わが国企業による海外投資の拡大にともない、海外事業について秩序あるルールづくりが求められるようになった」と述べ、「このため経済5団体では昨年6月『発展途上国に対する投資行動の指針』を作成し、それぞれの具体化につとめてきたが、さらに海外投資をおこなっている企業の組織化を図る必要から、経済6団体の手で本協会の設立準備がすすめられ、今日ここに発起人会をかねて設立総会を開くはこびとなった」と報告した。ひきつづき、協会の規約および会費規程案をいずれも原案通り承認したあと、役員を選出に移り、中山素平日本興業銀行相談役を委員長とする7名の選考委員会を設けて検討した結果、次の各氏を役員に選出した。

会長 = 平井富三郎新日本製鐵社長、副会長 = 田口連三石川島播磨重工業会長、吉山博吉日立製作所社長、北裏喜一郎野村證券社長、永田敬生日立造船社長、松尾泰一郎丸紅副社長、河崎邦夫東洋紡績会

長、理事 = 朝田静夫日本航空社長ほか93名、専務理事 = 粟山明氏（前新日本製鐵シンガポール事業所長）、常務理事 = 大橋吉郎氏（前日経連職務分析センター部長、日外協設立準備室長）



初代会長の平井富三郎氏

新役員を代表して平井会長は「発展途上国ではナショナリズム的傾向を強めており、わが国における企業行動をそのまま持ち込めば相手国の反感を買うおそれ強い。経済協力の立場に立ち、受入れ国との共存共栄をはからねばならない。本協会の育成と発展のために特段の協力をお願いする」とあいさつした。このあと、1974年度収支予算、事業計画を審議し、いずれも原案通り承認された。議事終了後、来賓として田中首相（代理）、大平蔵相、中曽根通産相、長谷川労相、ヘルマン駐日ドミニカ大使（駐日外交団代表）、内田経済企画庁長官、土光経団連会長がそれぞれあいさつした。各氏はいずれも協会設立の意義を強調し、とくに田中首相、大平蔵相、中曽根通産相らは政府としても協会の事業に対し協力を惜しまない旨を表明した。

総会後の設立披露パーティーには各界から450名が参加したが、とくに在日の各国大使はじめ外交官、外国通信社関係など130名が出席して協会の発足にふさわしく国際色を添えた。

平井会長は7月21日付け読売新聞のインタビューに答えて「郷に入ったら郷に

従えという先人訓をいま生かさなければならぬが、肝心のその「郷」がなんだかわかっていない。これでは、海外の行く先々でトラブルが起きるのも当たり前」と相手の事情を知る努力と訓練の必要性を強調している。

なお、この日承認された協会規約の「目的」には、「本会は、本邦企業の海外事業活動の円滑化に資することにより、国際協力の推進に寄与し、もってわが国経済の安定的な発展に貢献することを目的とする」とうたっており、この目的を達成するための事業として次の7項目があげられている。

- (1) わが国企業の海外事業に関する助言、指導および斡旋
- (2) わが国企業の海外事業の諸問題に関

する政府、関係機関に対する建議および答申

- (3) 海外事業に関する調査・研究および各種資料の提供
 - (4) 受入れ国の社会、産業界、労働関係における協調・融和のための助言
 - (5) 内外にわたる人材の養成
 - (6) 在外企業の連携、相互啓発等のための団体活動の支援
 - (7) その他本会の目的達成に必要な事業
- また、「会員」は「海外事業をおこなう企業および経済団体をもって構成」とし、「役員」の項では会長1名、副会長6名、専務理事1名、常務理事2名以内、理事100名以内と規定している。

第2章 体制整備と行動指針の実践（1974～1979）



1. 会員企業270社で発足

日外協の設立準備事務所は1974年6月1日から日経連の事務局内に設置されていたが、日外協の正式発足1週間後の7月25日、東京・中央区京橋二丁目の阪神グリーンビルに移された。このときの陣容は栗山専務理事、大橋常務理事以下総勢7名。うち5名は日経連からの出向であった。

発足時の協会会員企業は270社で、設立母体となった経済6団体で把握した海外進出企業768社を対象に入会を呼びかけた結果、2カ月後には300社を超えるにいたった。この当時（1973年度末）海外直接投資をおこなっている企業は1736社、これらの企業の現地法人数は3426社、うち

1594社（47%）は東南アジアであった。

設立間もない協会にこれだけ多くの企業が短時日に加盟した背景には、

- (1) わが国の海外直接投資額が1973年度に過去最高を記録したこと、
 - (2) 大きな比重を占める東南アジアで反日感情が噴出したこと、
 - (3) 貿易摩擦の深刻化に対応して国際分業体制の確立を進めるには今後とも一層の海外投資の推進が必要なこと、
- などの理由から海外直接投資への関心が強く、日外協の活動への期待も高かったということがいえよう。

その後、会員企業数は順調に伸びて1982年には409社となったが、やがて漸減し、87年は361社となった。90年より再び増加に転じ、92年に460社を記録。以後景

気の後退にともない徐々に減少をつづけ、99年3月末現在406社となっている。



2. 講演会、派遣者セミナー始まる

日外協としての最初の対外活動は発足の翌月に開催した第1回講演会「東南アジアを中心とする日本の企業活動をめぐる問題点」である。会員企業を対象とした講演会やセミナーの開催は以後協会事業の一つの大きな柱となるが、発足早々でもあり関係各省担当官から日本企業の海外活動をめぐる諸問題について総合的に話をきくこととし、第1回の講師には外務省経済局国際経済第一課長小宅庸夫氏を招いた。ひきつづき労働省労政局労政課長保谷六郎氏「在外企業の労働問題」(74年9月)、通商産業省南アジア東欧課長尾身幸次氏「東南アジアにおけるわが国企業の活動」(10月)の講演を実施した。

もう一つの事業であるセミナーでは、第1回海外派遣社員研修「タイ・コース」を5泊6日(9月22~27日)で開催している。

この「海外派遣社員の教育」については74年3月に日経連が発表した「在外企業の労働問題に関する提言」のなかでもその重要性が強調されていた。そこで、日経連では「東南アジアにおいて日本の企業が排斥を受け、アメリカ企業にそれがないのはアメリカはここ10数年来、国際企業人養成に大きな努力を払い、発展途上国におけるビジネス・リーダーのなかにもそうしたビジネス・スクール出身者が増えつつある」(日経連タイムズ74・3・14)と見て、国際企業人養成のため

の教育に着手した。その第1回は4月7日、デモンストレーションを兼ねて、第一線管理・監督者を対象に「シンガポール派遣社員コース」を実施、続いてマレーシア(7月)、フィリピン(9月)が実施された。日外協発足にともない、「タイ・コース」からは日外協、日経連、人材開発センターの共催となった。講師には駐日タイ大使ソンボン博士をはじめ、アジア経済研究所主任研究員、東京外国語大学教授、国際自由労連東京事務所長といった顔ぶれ。また、事例研究では三井物産、旭硝子などの海外帰国者が講師となり、マネジャーが実際に直面する問題への対処法を学ぶというインシデント方式が採用され、タイ語のレッスンも設けられた。当時からコーディネーター、日外協囑託として参画している小林薫産能大学教授は当時のセミナーの模様を「当時は人材開発センター富士研修所(富士吉田市)を使って4泊5日という研修プログラムで、朝6時に起床するとその時の研修対象国の国歌のテープを聞きながら国旗掲揚ということもやっていましたし、留学生に現地語の講習をお願いしたり、「5日間で覚えるマレー語250語」というテープ教材を用意したこともあります」と回顧している。当時はまだこうした研修の場も少なく講師も受講者も相当の熱意があったことが想像される。

同コースは以後ブラジル(10月)、インドネシア(11月)と月1回のペースで続けられ、その後、「海外派遣社員夫人研修」(75年3月)、「海外事業担当幹部のための現地研修」(75年3月フィリピン、76年2月インドネシア)などへと拡大され、対象地域も当初は東南アジア中心であっ

たが、アメリカ、イギリス、中南米、中国などにも拡大され、84年には「国際ビジネス実践シリーズ」の名称で各国別に開催されるようになっていった。「異文化適応コース」「海外マネジメント・コース」「ECコース」などテーマも細分化されるようになった。

また、こうした派遣社員向けセミナーとは別に、地域別セミナーや法務、税務、労務、安全などタイムリーなテーマをとりあげるセミナーも数多く開催している。

一方、海外進出の歴史が長くなり、駐在員の経験が蓄積されてきて大手企業では自社の駐在経験者による研修をするようになってきた。また、企業の研修部門がスピンオフして研修ビジネスに進出したり、航空会社やコンサルタント会社等からの参入も増えてきた。こうしたことから、これまでのような形の派遣社員セミナーは92年で終了し、98年以降は安全および子女教育をテーマにした「海外赴任前セミナー」(年4回)を開催している。



3. 各種会議・委員会の設置

日外協の運営の基本は正会員を構成員とする通常総会であるが、執行部体制にかかわる組織として「正副会長会議」を隔月1回、その下部機構として「企画委員会」を毎月1回それぞれ開催することとし、74年8月29日、第1回正副会長会議が開催された。同会議では、経済6団体の会長、会頭ならびに日本興業銀行中山素平相談役が日外協顧問に委嘱されたほか、企画委員会の設置、経済6団体との連絡緊密化のため諸団体の経済協力関係

委員会への出席などが討議された。

企画委員会は正副会長会議からの付託事項のほか協会の事業活動の企画について審議することが目的で、委員会は会員企業における海外事業担当の役員または部長クラス約30名で構成され、学識経験者、関係団体役員も随時委員に委嘱できることになっている。

第1回企画委員会は同年10月18日、日本工業倶楽部にて開催され、海外ネットワーク作り、広報活動などが討議された。委員長には委員のなかから吉野衛旭硝子専務取締役が選任された。第5回企画委員会では、企画委員会の下部機構として10名以内の委員による「広報小委員会」を設置し、協会機関誌の発行ならびにその他広報活動をおこなうことが決まった。第1回広報小委員会は75年7月2日開催され、企画委員会吉野委員長の指名により加藤正雄松下電器産業東京支社次長が委員長に就任した。委員会では新機関誌の編集方針などについて討議され、75年10月を目途に創刊することが確認された。

また、第37回企画委員会(80年12月)では「中長期計画委員会」を企画委員会の下部機構として設置することがきまった。この委員会は協会の事業計画、会員拡大計画、コミュニケーション計画、事業経営改善計画などを審議し、計画の策定・実施の推進、結果の評価および計画の改訂などにあたることが任務となる。初代委員長には企画委員長の要請により関晴雄東芝顧問(日外協企画委員)が就任した。同委員会は委員10名以内で構成され、毎月1回開催され、第49回(89年2月)までつづいた。

こうした運営委員会的なものとは別に、

企画委員会の下部機関としてテーマ別各種委員会がアドホックに組織され、建議要望や報告書の作成などの課題に取り組む動きが日外協のひとつの特徴を形成している。このかたちの最初の委員会は「海外子女教育問題小委員会」(76年3月)で、以後今日までに22テーマにのぼる委員会が組織されてきた。委員長、委員には会員企業から人選されることが多く、通常10名内外の規模で運営される。このような活動は異業種交流、経験交流の場としても重要な意味を持っていたが、日外協それ自体は小さな組織でも、活動として大きな役割を果たすことのできる鍵でもある。

「国際コミュニケーション研究会」(主査：小林薫産業能率短期大学教授)(78年7月)が早くから設置されたのも東南アジアの反日暴動がある種のコミュニケーション・ギャップから生まれたことを考えれば自然のなりゆきだろう。日本の対外コミュニケーションの反省および今後のあり方を検討するためにスタートした当研究会は、79年6月には「日本の国際コミュニケーション改善のための研究論文と実態調査報告」を発表、さらに80年4月「企業の国際広報 その課題と方向づけ」、81年4月「在日外資系企業および外国人ビジネスマンに学ぶ国際コミュニケーション改善のための手がかりと方策」、82年6月「第4次国際コミュニケーション研究会報告書」と4年連続して発表された。また、この研究会の延長線上に87年7月の「国際広報研究委員会」(主査：松岡紀雄神奈川大学教授)があり、同委員会は88年5月「コミュニティ・リレーションズ 米国地域社会の“よ

き企業市民”として」を発表し、この報告書をもとに劇画「良き企業市民 コーポレート・フィランソロビー」(92年9月)が制作されている。

なお外部組織だが、74年4月に設置された会議に「多国籍企業労働問題連絡会議」がある。これは海外進出企業の労働問題について政・労・使の三者構成で意見交換するために組織されたもので、ほぼ毎年2回開催され、昨年末で第50回を数えた。日外協は設立以来使用者側代表として日経連とともに積極的に参加している。



4. 「指針」の実践状況と投資活動の調査

第3回企画委員会では、投資行動指針の実践状況調査のための調査団を派遣することが決定された。とりあえずタイ、インドネシア、ブラジルを対象とし、「投資行動指針」の浸透度、「指針」実践上の問題点、労使関係、従業員とのコミュニケーション、受入れ国社会との協調、融和など21項目にわたる広範囲な項目につき調査をすることとなった。各調査団は団長のほかに民間企業から2~3名、日外協事務局から1名の団員で構成された。

第一陣の「タイ調査団」(団長：田中忠治 東京外国語大学教授)は75年3月に出発、「インドネシア調査団」(団長：松尾大 アジア経済研究所動向分析部研究員)、「ブラジル調査団」(団長：水野一上智大学外国語学部教授)がこれにつづいた。その後、77年までに韓国、マレーシア、フィリピン、シンガポール、イラン、台湾、香港、メキシコの計11カ国を訪問し、現地調査の対象となった日系企

業は合計481社にのぼった。各国編の報告書とは別に「発展途上国に対する投資行動の指針実践状況現地調査 在外日系企業の現地化努力の実態と問題点」(78年)と題する総括編の報告書もまとめられた。これによると、「指針」の浸透度は平均65%となったが、ブラジルはブラジル日本商工会議所が会員企業と協議のうえ、「指針」の現地版ともいべき「ブラジル国における経済行動の具体的指針」を作成し、会員への徹底に努めたため89%となったほか、反日暴動のあったインドネシア(81%)、タイ(78%)、マレーシア(70%)は平均より高いが、日本のプレゼンスの低いメキシコ(59%)、イラン(18%)では特別に「指針」を意識する必要がなく浸透度も低いという結果がでた。

報告書(総括編)は、「指針」の基本姿勢に関する限り親企業との間の理解の相違はないが、各項の具体的な推進にあたっては親企業側における現地事情の理解不足が阻害要因となって「指針」と実態とが遊離するケースがある、と指摘している。このため「指針」の実践にあたっては専ら現地日本人幹部に委ねるのではなく、親企業、日本政府、経済界の支援、受入れ国側自らの実情認識など各方面の理解と協力が必要として、現地の日本人幹部からの関係先に対する要望をまとめている。主な要望事項としては、政府に対しては「日本文化のPR、文化交流」「子女教育問題の改善」「首尾一貫した外交の展開」、親企業に対しては「長期的観点に立った海外事業理念の確立」、現地政府に対しては「投資関連規制の緩和」「ビザ発給の簡素化および有効期間の長期化」

などがあげられている。

この実践状況調査団が小規模で現場レベルのものであったのに対し、大規模で、より高いレベルの参加者を擁して外務省、通産省と協力して派遣したのが、「海外投資活動調査団」である。その第1回は75年10月、ASEAN5カ国に派遣された。このときのメンバーは団長の永田敬生日外協副会長(日立造船社長)、副団長の篠原三代平成蹊大学教授以下17名。2週間で5カ国を訪問し、在外企業をめぐる諸問題、各国の経済政策と日本の民間投資のありかたについて調査した。シンガポールでは蔵相、マレーシアでは経済企画庁長官など現地政府高官とも懇談し、企業活動や外資政策について意見を交換した。以後、ほぼ毎年2回のペースで83年1月まで各国に派遣され、83年10月からは「海外投資環境調査団」の名称で90年4月まで続けられ、計29回を数えた。団員は平均20~30名だが、88年に派遣された中国調査団の団員は86名にのぼった。これらの調査結果は報告書にまとめられたほか、各地で報告会が開催され、またテレビでも取り上げられて海外事業の現状と直面する諸問題について広く一般にPRするとともに、在外企業、国内親企業、財界、わが国政府、受入れ国政府・企業への提案・要望として提出された。



5 . 海外相談所の開設

この当時の日外協の重要な課題として「海外ネットワークの整備」があった。在外日系企業に対して「行動指針」の普及活動をおこなうには海外情報網の整備が

重要である。このため日外協設立以来、協会役員が手分けして海外に出かけ、現地の諸機関、団体との連絡の緊密化をはかり協会の役割の説明、出先連絡機関設立のための予備調査などを進めていた。

一方、通産省は75年に入り、新年度予算として「海外事業活動相談員制度」を新設するため「海外事業活動円滑化補助金」を計上することとなった。日本貿易振興会（JETRO）の在外施設（タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ブラジルなどを予定）に海外事業相談員を配置し、わが国企業の海外事業活動について常時実態把握に努めるとともに、在外企業の相談に応じ、外資政策、産業事情についての情報提供などの助言、相談事業をおこなうことになったもので、予算は6400万円。これと同額を民間団体が支出することとなり日外協に協力を要請してきた。これを受けて、通産省と覚書交換、JETROとの協定書交換（75年9月開催の日外協理事会にて承認）を経て76年2月、ジャカルタ・ジェトロセンター内に「日本在外企業協会ジャカルタ相談所」（所長：山崎忠夫）を開設。つづいて3月には「シンガポール相談所」（所長：北村一雄）を開設した。さらに同年4月には「バンコク相談所」（所長：佐々木浩）と「サンパウロ相談所」（所長：宇野滋夫）が相次いで開設された。

各相談所は日外協またはJETROから派遣された相談所長に加え、現地有識者、事務員などの構成で、各国での海外事業の実態把握、在外企業への行動指針の周知徹底、外資政策・産業政策などに関する情報提供などが主な業務である。シンガポール相談所が発行した季刊誌“JOEA

COMMUNIQUE”の第1号（76年11月）を見ると相談所開設の趣旨、日外協活動の紹介、行動指針の全文などとともに日本からの投資を呼びかけるシンガポール経済開発局長の講演などが掲載されている。

なお、現地有識者については、ジャカルタでは経済誌PROGRESSアディスマルト編集長、シンガポールではシンガポール大学チェン教授、サンパウロではペコラ元大蔵大臣などが起用されている。

この相談所は日外協の看板事業であり、かつJETROとの共同事業であるものの、（1）発展途上国におけるナショナリズムの高まりは沈静化した、（2）企業の海外事業活動が現地へ定着化してきた、などの現状認識から通産省、JETROとも協議の上、「円滑化相談事業の基本的使命は達成された」と判断し、86年3月、ジャカルタ相談所を最後にすべての相談所は閉鎖された。



“JOEA COMMUNIQUE”
の紙面



6．広報活動もスタート

日外協の広報活動は設立時のマスコミ発表から始まるが、広報媒体として『日外協ニュース』第1号が74年9月に発行され、つづいて企画委員会の下部機構として75年7月、広報小委員会（委員長：加藤正雄松下電器産業東京支社次長）が発足した。広報小委員会の任務は、企画委員会の方針にそって、機関誌や資料の発行、その他広報活動について諮問するこ

とにある。第1回小委員会では機関誌編集方針について協議された。74年9月以来発行されてきた『日外協ニュース』を改めて、機関誌『在外企業』（初代編集長：前田貢）が創刊されたのは75年10月であった。平井日外協会長は創刊にあたって「本誌は単に資料情報の提供に止まらず、会員の相互啓発の場として会員各位のご意見を反映して参る所存」と述べている。『在外企業』はB5判、本文38ページで当面は隔月発行。創刊号のトップ記事はタイ、インドネシア、ブラジルの3カ国を訪問した「指針実践状況調査団」の各団長による座談会「“現地化”はすすんでいる」。指針の実践状況については、国により差違があるものの概してよくやっているという評価で共通している反面、「指針」そのものが建前、理想論、抽象的という問題も提起されている。このほか、アメリカでの現地生産を開始して2年目に入ったばかりのキッコーマンの状況について、同社海外事業部茂木友三郎課長（当時、現社長）が語っているのも歴史を感じさせる。

機関誌編集部では、85年から93年にかけて「在外特別アドバイザー制度」を設け、世界各地の有識者から現地の日系企業の動き、日系企業への提言などを寄稿してもらった。アドバイザーにはアリフィン・ベイ氏（インドネシア私立民族大学日本研究センター所長）、天野松吉氏（米オレゴン州立大学教授）、十河新作氏（元JETRO海外PR部長、コロラド州在住）、木全ミツ氏（国連日本代表部公使）などの名前がある。

『在外企業』は90年12月号より『日外協マンスリー』と改題し、さらに95年10

月号より現在の『日外協 Monthly』（この号より編集長：古賀武陽）に改題されて今日に至っている。

また、広報小委員会はその後、正副会長会議の下部機構として77年1月に発足した広報委員会（委員長：河毛二郎王子製紙副社長）の下部機構となった。広報委員会は会員企業の海外事業担当または広報担当役員または部長クラス30名前後で構成され、「海外事業活動に対する産業界および一般社会の理解を深めるとともに世論、各界の意見を聞きながらこれを協会の方向付けに資すること」を目的（広報委員会設置要綱）に設置され

たが、83年4月、第28回広報委員会をもって廃止し、以後は企画委員会において広報活動に関する審議、決定をおこなうこととなった。なお、広報小委員会は81年2月に「機関誌編集委員会」となり、本年3月末で第108回を数える。



『在外企業』創刊号



『日外協マンスリー』



『日外協 Monthly』



7. 海外子女教育問題への取り組み

75～76年度の両新年度事業計画を策定するに先立ち会員企業に対してアンケート調査を実施したところ、現地日本人学

校への援助、帰国後の特別教育施設など海外子女教育の整備拡充を望む声が多かった。また、「指針」実践状況現地調査団の報告でも「海外子女教育問題の改善」に関する要望が多かった。このため第13回企画委員会（76年1月）において海外子女教育振興財団専務理事藤本司氏を招き、海外子女教育問題の現状と問題点について事情聴取をおこなった。

藤本専務理事の説明によれば、在留邦人12万4938人（74年10月現在）のうち義務教育段階の子供は1万6316人（75年5月1日現在）であり、随伴率は13%。全日制日本人学校に通うものは6229人、補習校利用者5476人、現地校利用者4611人となっている。帰国子女は年間3500～4000人と推定される。帰国子女のほとんどは日本語が不十分であるため内地校への適応に困難を感じており、受入れ体制として帰国子女研究協力校を28校、国立大学付属小中学校に帰国子女学級を若干設けるなどで対応しているが「焼け石に水」である。そして、問題点として次の3点が指摘された。

- (1) 自国民の教育は自国語でおこなうという基本的な姿勢を国として確立する必要があること。
- (2) 帰国子女受入れ体制の強化を急ぐべきであること。
- (3) 帰国教師の活用を図るためにも海外派遣教師の専門化を検討する必要があること。

日外協としては本件にどう取り組むかにつき、第14回企画委員会（76年2月）において協議の結果、企画委員会の下部機構として「海外子女教育問題小委員会」（委員長：清水泗郎東京銀行地域部企画

室長）を設置することとなった。第1回小委員会は3月29日開催され、第17回企画委員会（76年6月）に対して「海外派遣者の子女教育問題推進に関する重点施策について（中間答申）」が提出された。同企画委員会議事録によると、今回中間答申をおこなう目的は、「この問題の推進のためには政府の予算措置が不可欠であり、たまたま文部大臣の諮問を受けた海外子女教育推進の基本的施策に関する研究協議会が4月に答申をおこなっており、これを財界の立場からもタイミングよくサポートすることが効果的だと考えた」からで、中間答申の内容をさらに具体的に詰めた上9月頃最終答申をおこなう考えであったが、「中間答申の段階ではあるが、何らかの形で政府に提言する必要がある」との見解から「中間段階の結論」として76年7月1日付けで政府関係先に提出された。問題点の事情聴取からわずか半年のうちに中間答申をまとめ、しかもその段階で政府関係先に要望書を提出するというスピーディーな取り組みは、本件に対する会員企業の強い要望とそれに応えようとする委員会関係者の熱意の表れであろう。

中間答申の内容は、(1) 海外現地における子女教育推進のための方策、(2) 帰国子女の受入れ体制に関する方策、(3) 国内残留子女に関する方策、(4) その他、の4つのカテゴリーに分かれ、全日制日本人学校の充実、教職員の確保、帰国子女のためのインテンシブ・スクールの設置、帰国子女教育学級の拡充、帰国子女の政府・企業における積極的採用など広範囲におよんでいる（要約を資料編137ページに掲載）。

この要望書を提出して4年が経過した80年6月、相当の事情変化が見られるとして再度「海外子女教育問題委員会」(委員長:茂木友三郎キッコーマン醤油取締役)が設置され問題の洗い直しをおこなった。

海外子女教育問題については前後計7回に及ぶ要望書、陳情書を提出しているほか、海外子女教育問題に対する認識を高め、企業間の情報交流を図るために「海外子女教育部会」(90年11月)を設置し、研究会、講演会を開催している。また海外子女教育アドバイザーが専門的な見地から相談に乗るコンサルティング・サービスをおこなっていた。



8. 建議要望、陳情などの活動

日外協がはじめて建議要望書を提出したのは1974年12月である。大蔵省、通産省、自由民主党税制調査会などに提出した「海外投資損失等準備金制度に関する要望」がそれで、政府の75年度予算編成にあたり、「海外投資損失等準備金制度」における積立率縮減の動きがみられたため会員企業の意見を徴した結果、企業リスクの増大が予想されるとき現行制度はむしろ拡充することが必要であるとして関係方面に提出したもの。以後、77年6月、「海外投資保証施策の充実について」、前述の「海外子女教育問題」など教育、安全、医療、税制、年金など計49件にのぼる建議要望書を提出している。主な建議要望書の概要は巻末に掲載した。定款にも事業の一部として「本邦企業の海外事業活動に係る意見の表明」が明記されているように、会員企業の意見をとしま

とめて関係機関に建議、提案することは経済団体の重要な使命のひとつであり、毎年、専門小委員会を設けて会員企業ならびに海外で事業をおこなっている企業が当面直面している重要課題について順次検討してきた。

年金通算協定の早期締結についても、日米通算協定に関する調査(83年)、日独通算協定に関する調査(85年)を経て、「海外派遣者のための通算年金問題に関するアンケート調査」(90年)をおこない、厚生省、外務省に対して要望書を提出してきたが、98年4月、ドイツとの交渉が成立し、日独両国政府は公的年金保険料の二重払いを相互に撤廃するための社会保障協定に署名した。ドイツ側の批准が終わり次第両国間で批准書が交換され、発効することになる。発効後は原則として5年間の滞在期間を限度に赴任国における公的年金保険料の支払い義務が相互に免除され、本人および事業主は自国の制度にのみ加入すればよいことになる。

こうした建議のなかでも、とくに大きなインパクトを与えたのは「海外派遣者の保健・医療問題解決推進に関する重点施策について」(78年12月)と「湾岸危機を契機とする緊急提言」(91年6月)であろう。

保健・医療問題 「保健・医療問題」は、在外企業が6000社、その海外派遣者と同伴家族は約11万人(77年10月現在)に達し、子女教育問題とならんで保健・医療問題が派遣者自身はもとより企業にとっても焦眉の課題としてクローズアップされてきたため、78年1月企画委員会のもとに「海外医療問題小委員会」(委員長:長谷川謹也日本電気海外支援部長)

を設けて10数回にわたり検討を加え、一方政府政策部局、専門家への意見聴取、海外107カ所の日本人会などに対するアンケート調査を実施した。検討結果は78年6月に中間要望書としてまとめられ、12月には要望書となった。

海外派遣者数が増え、しかも先進地域から開発途上国へ重点が移行してきている現状では医療過疎地域で勤務する邦人とその家族のために、恒常的・安定的な保健・医療体制を充実・整備することが企業にとって必要不可欠な条件とさえなっている。当時の海外邦人医療は、政府施策としては外務省による巡回医師団の派遣、厚生省によるヘルス・ハンドブックの作成および熱帯医療従事者の研修などの実施、在外公館員の健康管理を目的とする外務医務官の在外公館¹⁶館の配置にとどまっており、在外邦人医療対策は企業ならびに派遣者自身による自衛と自助努力に委ねられてきた。しかし、小委員会の検討の結果、西欧先進諸国の自国民保護対策にくらべ著しく立ち遅れており、もはや国家的課題として取り込まれる時期にきていると判断、海外派遣者医療問題解決推進のための重点諸施策を大蔵省、厚生省、外務省等関係各省に要望書を提出した。

要望内容は、医師等海外医療従事者の養成ならびにプール機関の創設、海外医療保険制度に関する法改正、海外医療関係団体の強化拡充と整備、外務省巡回医師団派遣の拡充・強化、邦人診療所設置、外務医務官制度の拡充・改善、在外医療諸施策の推進母体の設立など広範囲にわたっている。

政府はこの要望を受ける形で、79年12

月に厚生大臣の諮問機関として「国際協力懇談会」とその下部組織である「在外邦人医療対策検討部会」を設置した。一方、民間サイドにおいてもまず自主努力によって当面の具体策を実行に移すために、推進母体の創設を最終目的とする準備委員会を設立することとなり、81年5月、「海外邦人医療促進協議会」（会長：永田敬生日外協会長、日立造船会長）および下部機構の専門委員会「海外医療問題研究委員会」（委員長：長谷川謹也日本電気海外支援部長）が創設された。研究委員会は同年8月、「海外派遣者の保健・医療施策の拡充に関する報告書」を提出、これがやがて84年3月の「財団法人海外邦人医療基金」設立へと結実していくのである。

湾岸危機と緊急提言 1990年8月2日、クウェートを自国領と主張するイラクは、クウェート全土を制圧、領土紛争としての性格をもった戦争に突入した。イラクは声明のなかで在留西側外国人を「人質」にする姿勢を明確にした。外務省によると、このときの在留邦人はイラクに231人、クウェートに278人の計509人。クウェート在留日本人のバグダッドでの軟禁、米軍の攻撃対象拠点となるであろう場所への「人間の盾」としての配置、など極限の状況を経て、9月に入り逐次人質が解放され、出国希望者全員が出国して湾岸危機は終結した。60社を超える日本企業の駐在員と帯同家族が生死の境をさまよう経験を余儀なくされたのである。このように多数の在留邦人の人質ないし拘束状態の発生はわが国にとっては初めての経験であり、極めて深刻なものであった。

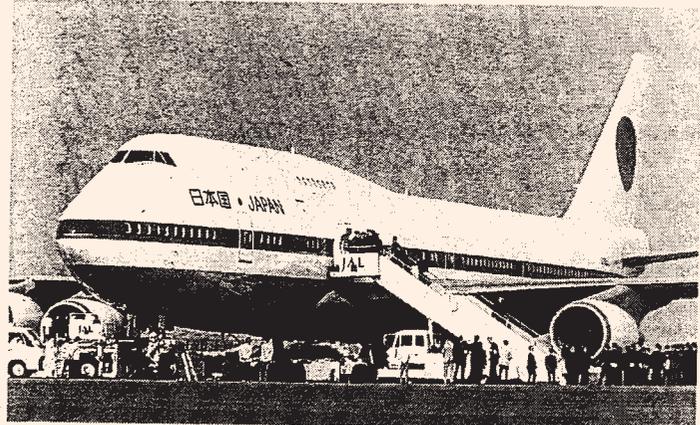
日外協では、現地で拘束された人々の貴重な体験を記録にとどめ、今後の国および企業の危機管理体制の整備拡充に役立てるため関係者289名に対し実施した「イラクで拘束生活を強いられた人々に対するアンケート調査」(91年1月)をもとに意見・提案を集約したものが「湾岸危機を契機とする緊急提言」(91年6月)である。「提言」は、国・政府レベルでは国家の危機管理体制、外務省の強化、在外公館の機能拡充、民間レベルでは産業界における組織と活動、企業の本格的海外安全対策の強化、派遣者・家族による安全対策など計27項目にわたっている。この事件の与えた衝撃は大きく、企業として真剣に海外安全に取り組まなければならないという意識が高まり、「海外安全対策セ

ンター」や「リスク対策室」が設置された。これを受けるかたちで、日外協には海外安全に対する組織的対応をするために「海外安全センター」が設置され(92年4月)外務省も「海外邦人安全対策官民協力会議」(92年6月)を発足させている。

さらに92年4月には、「在外邦人のための緊急時支援体制整備に関する要望書」を政府に提出している。「空飛ぶ首相官邸」と呼ばれる政府専用機(写真)を、国際紛争など緊急時の邦人救出に利用する自衛隊法の改正案をめぐって国会で論戦が続いていたが、日外協はその実現に向けて宮沢首相はじめ関係閣僚に要望書を提出した。自衛隊法は94年11月に改正され政府専用機は在外邦人救出にも使われるようになった。

カーの時は 政府専用機

邦人救出の役割が期待される
政府専用機
—羽田空港(昨年11月13日)



「海外邦人救出は国の

総理府から防衛庁に移管された「空飛ぶ首相官邸」と呼ばれる政府専用機に利用する自衛隊法の改正案をめぐって国会で論戦が続いて、持つ企業で組織する社団法人「日本在外企業協会」(東京都中央区、素名善会長)は十一日までに、「緊急時の邦人避難を支援するため総」との要望書を宮沢首相はじめ関係閣僚に提出した。このとき、外で日本人が被害に遭遇する事件が続発、海外駐在員の安全対策が中心に、邦人救出のための政府機使用はニッポン企業戦士たちの「民の

同相提の人の整備は年六は業ほる戦争の危り国民といと昭イ都がの左の民間の政府がの間の航の航

関係閣僚に要望書を出したことを伝える92年4月12日付産経新聞

第3章 第2次海外投資ブームと円高局面（1980～1989）



1. 永田会長の就任と 社団法人化

1980年4月14日に開催された日外協理事会では二つの重要事項が承認された。

一つは新役員人事であり、もう一つが日外協の法人化であった。

役員人事については、ちょうど役員改選期にあたっており、協会発足以来3期6年にわたり再選されてきた平井会長より、「法人化の見通しもついたので今期で辞任したい」旨の意思表示（2月26日開催の第32回正副会長会議）を受けて以後関係者間で次期会長の選定作業が続けられた。日外協は発足時より経済6団体から推薦を受けて選任してきた経緯にならない、経団連土光会長を幹事役として協議の結果、永田敬生副会長（日立造船会長）を推挙することがきまり、この日の正副会長会議で説明があり、出席副会長の賛同を得た。副会長、監事、理事を含む役員人事は5月21日開催の通常総会において原案通り可決された。永田会長は日経連副会長時代から、在外企業労働問題委員会委員長として日外協設立に向けて強力なバックアップをしてきており、日外協設立発起人総代の一人でもあった。「当協会は社団法人として新しい体制のもとに、関係各省および諸団体、企業の総意を踏まえたタスクフォースとして積極的に事業活動を展開していく所存」と機関誌『在外企業』（80年7月号）に会長就任の抱負を述べている。

この4月14日の理事会およびそれにつづく設立発起人総会で満場一致で承認され

たのが日外協の社団法人化である。5月21日開催の通常総会およびそれに引き続いて開催された設立総会を経て、7月25日、外務省、通商産業省、労働省に



第2代会長に就任した永田敬生氏

より3省共管の社団法人として民法第34条によって認可されたものである。

日外協は設立以来、法人格のない「任意団体」として運営されてきたが、社団法人となれば、協会の公益性が公認されるのでより社会的信用が高まる、収益が非課税となる、官庁の監督下で管理、運営が厳格におこなわれるため団体の生命が長くなり組織が固まる、などのメリットがあり、78年以降正副会長会議において検討が続けられてきたのである。社団法人への移行にともない従来の団体を発展的に解消し、社団法人日本在外企業協会がその権利および義務を承継した。従来の日外協規約に「賛助会員」が新設され、また財務担当理事に代わって「監事」



社団法人認可を記念して開催された特別講演会（80年10月经団連会館）中央は講演する永井元文部大臣

が新設されるなど一部が改訂されて「定款」として承認された。

なお、10月27日には、社団法人認可を記念して、「世界における日本の外交を考える」(衆議院議員・元外務大臣木村俊夫氏)「日本人の国際化について」(朝日新聞客員論説委員・元文部大臣永井道雄氏)と題する特別講演会が経団連会館国際会議場において開催されている。



2. 海外安全対策の研究

1980年9月9日、イラン・イラク戦争が勃発。世界経済的には、OPEC内部の結束が崩れ、石油価格の低迷と減産の原因を作り出したが、わが国企業にとっての直接的な影響はイランとの合弁事業がこの戦争により決定的なダメージを受けたことである。1978年には中米エルサルバドルで邦人の誘拐・殺害事件が相次ぐなど、このころからわが国企業の海外事業と海外在留者が特異な危険に直面するケースが目立ってきた。この問題について組織的に対応すべく、日外協は1981年に「海外安全研究委員会」(主査：首藤信彦 東海大学助教授、委員：大泉光一 日本大学助教授ほか企業委員8名)を設置している。戦争・内乱や中南米で相次いだ誘拐・殺人事件などからとくに身の周りのセキュリティを確保するための具体的施策の研究が目的であった。2年間を通じておこなわれた研究会の成果は「海外派遣者の安全問題に関する事例研究報告」(82年3月)としてまとめられた。同報告書は、戦後25年世界を支えてきたパクス・アメリカナが崩壊し不安定化傾向が発

生していると分析、各種のテロ活動、戦争・革命・クーデターの事例から企業の対応策として、(1)緊急事態対策マニュアルの整備、(2)緊急脱出のための救援機、救援船の確保、が課題であるとしている。

さらにこの事例研究を踏まえて、科学的に危険度を捉え、それに対する具体的施策の提言に結びつけることを目的に第二次研究に取り組んだ。外務省、通産省、警察庁、新聞社などの協力も得て、新聞記事のモニタリング、企業へのアンケート調査など基礎データの集積につとめた成果は、「海外で安全を確保するための提言」(83年6月)として発表された。国家レベル、産業界レベル、企業レベルでの危機管理の対応につき提言したもので、とくに企業レベルではセキュリティ・マネジャーの新設、海外安全に対する企業理念の確立などを強調しており、わが国初めての海外安全問題に関する提言としてその後のセキュリティ・マネジメントの前進に一役買ったと評価できよう。

この提言は、施策への手引きを加えて「海外安全のための提言と施策への手引き 海外派遣社員のセキュリティをどのように護るか」(全284ページ、83年)として発行され、87年までに5度にわたって増刷されるほどの好評を博した。ひきつづき、「海外で安全な生活を送るための手引き」(85年)、「海外安全確保のための諸施策」(87年)、「海外における安全確保のためのセルフ・ディフェンス」(88年)、「海外在住の家族のためのセキュリティ・ガイドライン」(93年)など、企業、海外派遣者、帯同家族のそれぞれがいかにして危険から身を守るかのノウハウ集が出版

されていった。日外協の海外安全・危機管理関係の出版物は99年3月末で22冊におよぶ。



3. 新しい行動指針を求めて

1985年9月22日、ニューヨークのプラザホテルで開催された5カ国蔵相会議ではドル高是正への通貨調整策が合意された。わが国の輸出の急増と貿易黒字の拡大が進む一方で、アメリカの貿易収支は赤字を増やし、85年にはアメリカは最大の債務国に転落していた。このような対外不均衡是正には為替レートが役割を果たすべきであるとして、主要国は協調介入の必要性について合意したのである。これを受け、日本側は強力な市場介入をおこない、年末に向かって一気にドル安・円高が進行した。為替レートは85年度平均1ドル238円から、86年度には168円へと急激な円高局面となった。大幅な円高は輸出産業に打撃を与え、ドルベースでの人件費、諸物価の高騰は、日本企業に輸出代替としての海外生産シフトを迫った。また、強い円は、これまでの発展途上国向けにとどまらず、欧米など先進国での現地生産や不動産買収、大型M&Aを加速させていった。すでに70年代後半から欧米各国との間の貿易摩擦が生じ、輸出自主規制が進むにつれ、対象となった鉄鋼、カラーテレビ、自動車などの産業で欧米への直接投資がおこなわれていたが、プラザ合意後の投資の急増には目を見張るものがあった。85年度のわが国の海外直接投資は約122億ドルだが、翌86年度は約223億ドルと前年比実に183%

投資行動指針検討委員会

委員長		
永田敬生	日本在外企業協会	会長
委員		
三好正也	経済団体連合会	専務理事
滝 隆明	東京商工会議所	常任参与
広瀬 彰	経済同友会	常務理事
小川泰一	日本経営者団体連盟	常任理事
齋藤成雄	日本貿易会	専務理事
宮野昇太郎	関西経済連合会	常務理事

改訂案起草委員会

委員長		
飯田経夫	名古屋大学	教授
委員		
市川博也	経済団体連合会	経済協力部次長
井上宗迪	丸紅	調査情報部部長補佐
坂本康實	上智大学	教授
笹本久士	日産自動車	第二海外事業室長
佐藤英夫	筑波大学	教授
鈴木淑之	三菱電機	海外会社部参事
成相東洋夫	日本商工会議所	国際部主幹
水谷雅一	古河電気工業	理事
山口雅仁	東京銀行	海外部審議役

の急増である。第一次海外進出ブームとされる1973年度（約35億ドル）につづく第二次海外進出ブームといえよう。

これまで「発展途上国に対する投資行動指針」の普及につとめてきた日外協にとって、新しい問題領域が出現したといわねばならない。

85年12月、村田通産大臣より経済8団体（JETROを含む）の責任者が招集された。席上、大臣より「わが国の海外直接投資が飛躍的に拡大しつつある現状から、現地での摩擦の未然防止のために各団体・企業が自主的・積極的に対策をとることが大切である」という趣旨の発言があり、翌86年2月、経済7団体の関係者が会合し、通産大臣の発言について諮った結果、現行の投資行動指針の見直しをお

こなうことで合意に達し、これを受けて日外協が事務局になって2つの委員会を作り、行動指針の見直しを実施することになった。

86年4月、日外協の設立母体である経済6団体による「第1回投資行動指針検討委員会」(委員長：永田敬生日外協会長、委員は6団体の専務、常務理事クラス)が開催された。また、下部機構として「起草委員会」(委員長：飯田経夫名古屋大学教授、委員：学識経験者、企業関係者など計9名)の設置が決まり、その第1回委員会が5月に開催され、以後10数回にわたる委員会において討議を重ねた結果86年12月、指針検討委員会に素案を答申した。指針検討委員会の各委員および各関係団体において審議の結果、新たに「海外投資行動指針」として確認され、87年4月に発表された。

13年前に策定された指針を見直す必要に迫られた状況変化の主要ポイントは、まず直接投資のパターンが大きく変化したことである。これまでわが国企業の海外直接投資は、アジア、中南米などの発展途上国を中心としてきたが、86年度以降は欧米先進国へと比重を移し、対象地域をグローバルに拡大していることがあげられる。またこれまで、資源、輸出マーケットの確保、安価で良質な労働力の活用などが中心であったが、80年代には先進地域における市場立地を志向した製造業が中心になっており、一方では商社による海外拠点の拡充のほか、金融・保険、小売業、不動産など第三次産業においても海外進出が増加している。また、経営資源の蓄積による投資活動の多様化、国際分業の展開なども新しい状況として

クローズアップされている。わが国企業の変化だけでなく、国際環境においても諸外国の企業誘致が活発化し、また国際社会への貢献が強く要請されるなど新しい国際協力が望まれていた。

こうした状況を踏まえて策定された新「指針」は、旧指針と違い適用地域を限定していないことが特徴で、「相手が発展途上国であろうと先進国であろうと、わが国企業の投資が投資先国によって好意的に受け入れられ、その国の成長・発展と国民福祉の向上に役立つような形で進められなければならない」と前文でうたっている。旧指針が全8項目であったのに対し、新指針では全13項目あり、「良好で適正な労使関係の確立」「技術移転の促進」などが新規に追加されている。

4月11日付け日本経済新聞の社説は新「指針」について、対外直接投資をめぐる状況が微妙なだけに「海外投資行動指針」の発表は時宜にかなっているとしながらも、「現地会社の主体性をつきつめると、実質的に日本の会社ではなくなるので、他の各論にあたる指針は不要になるのではないが、また利益の再投資を促進すると、

経済7団体が海外投資指針
投資摩擦に対応
経団連、日本商工会議所など
経済関係7団体は二十一日、企業が海外直接投資をする際を守るべき海外投資行動指針をまとめ、通商省に報告した。経団連、日本商工会議所など
貿易摩擦も内直に対応して企業の海外投資が急増しているのに伴い、現地社会とのトラブル、日本企業進出自体の反発など「投資摩擦がひんぱん起している。そこで従来の発展途上国向け投資を対応していた指針に新たな自主的ガイドラインとして一
目から実施する。
貿易摩擦も内直に対応して企業の海外投資が急増しているのに伴い、現地社会とのトラブル、日本企業進出自体の反発など「投資摩擦がひんぱん起している。そこで従来の発展途上国向け投資を対応していた指針に新たな
に先進国も加えた。また現地企業の主体性を重んじ、現地の労働組合の組織や労働慣行の理解、国際広報の強化などを盛り込んでいる。
指針を作成したのは、経団連、日商のほか、経済同友会、日経連、日本貿易会、関西経済連合会、日本在外企業協会。

新「指針」の策定を伝える87年4月1日付日本経済新聞記事

日本の親会社への利益送金がおこなわれず、海外投資のメリットが乏しくなるのではないか」などの問題点を指摘している。「指針」が改訂されてさらに12年が経過した。ビジネスのグローバル化が一段と進み、海外投資のありかたが大きく変わってきた今日では、また新たな視点からの見直しが求められることになる。



4. 海外情報連絡会の発足

日外協の特色のひとつに「異業種にまたがる多元的な情報交流」がある。単一業種の団体ではなく、海外直接投資というキーワードのもとに集まった異業種の経済団体であるだけに当然そうした特色が備わることになるのだが、この特徴を生かした組織として発足したのが「海外情報連絡会」である。海外直接投資の実行にあたって、あるいはその後の海外事業の経営にあたっては現地政府の外資政策や産業政策、あるいは現地の立地環境、労働事情、商慣習、さらには進出企業の企業経営、財務、税務、法務、労務管理、生産管理など広範囲の分野での情報が必要とされるのである。そこで、東南アジア、中南米およびアメリカの3地域での駐在経験者、あるいはそれらの地域における海外事業担当者などをメンバーとする地域別部会を設置して、多元的な情報交流を図ることになったもので、83年6月にスタート、95年までの12年間「海情連」の略称で親しまれてきた。部会長を中心とする自主的な運営をめざしており、会場の手配、講師の依頼、案内状の発送、会議進行の補助等は事務局の日外協が担

当するという形で、年に5～6回開催し、年に1回は合同部会を開催することなどを目的とした。各部長は会員企業の中から、当該地域の担当部長または駐在経験のある部長クラスに委嘱した。

各部会に登録されたメンバーは85年にはそれぞれ合計100名を超えた。

また、これまで地域別部会として運営されていたが86年6月から「海外安全部会」が新たに加わり、さらに87年7月「EC部会」、90年11月「海外子女教育部会」、95年2月「国際人事部会」が加わった。

東南アジア部会は、当初は華僑問題、現地化問題などの分科会を設けたり、マレーシア、インドネシア大使館との交流会などを開いていたが、86年より「アジア部会」に名称変更するとともに学識経験者や企業内専門家を講師に招いての勉強会の形になり、94年11月までに計44回の開催をみた。

中南米部会は、カントリーリスクの研究、ブラジル経済、メキシコのマキラドーラ、NAFTA、メキシコの通貨危機などをテーマに95年2月までに通算36回開催された。

米国部会は在米日系企業の活動実態や経営体験、米国のマネジメントの最新動向、マイノリティー雇用問題などの研究をおこない94年10月までに計41回の開催となった。

EC部会では、事業体験やEC市場統合、域内における労使関係などについて報告があり、遅れて発足したにもかかわらず94年11月までに21回開催された。

95年4月、「海外情報連絡会」は発展的に解消し、以後は「事例研究会」として地域ごとの事例発表会を継続している。

テーマ別部会（海外安全、海外子女教育、国際人事）の3部会はそのまま存続し今日まで運営されている。99年3月末で海外安全部会は57回、海外子女教育部会は25回、国際人事部会は11回の開催を記録している。

なお、このころ「ビデオ・ライブラリー」の制作が始まっている。会議を通じた情報提供とは別に「ビデオ」というメディアを活用して、元海外駐在員による「海外経営実践シリーズ」、「海外生活情報シリーズ」、「国際経営セミナー・シリーズ」など3年間に19本が制作された。



5. テーマ別研究委員会の活動

会員企業の経験を共有するためには各会員企業の有識者による委員会形式で智恵を出し合うことが効果的である。日外協では設立当初よりこの手法を取り入れ、課題ごとに委員会を設け、必要に応じて学識経験者を主査に招いて報告書や提言のとりまとめをおこなってきた。企画委員会や広報委員会などといった組織運営のためでなく、海外事業推進のためのテーマ別委員会はこれまでに合計22件の委員会が設けられてきたが、そのうち15件は1980年代に生まれている。主な委員会の活動をみてみよう。

国際化への新たな対応委員会（委員長：水谷雅一 古河電気工業海外事業本部企画調査室長）

73年発表の「指針」以後における国際環境の変化に対応して海外事業活動の新たな理念を形成するための準備研究をおこなうために81年7月に設置された委員会

で、「指針」の今後のありかたについて討議し、財界首脳に意見を徴し、欧米に調査団を派遣するなどの初年度の活動に続き、第2年次では海外進出日系企業1012社を対象に経営実態調査を実施し、先進国と発展途上国の地域別、進出年次別特性を軸に経営の現地化状況や企業行動の変化などを分析している。このころの日系企業の常識として「現地化が考えられない役職」として社長を第1にあげているが、その後の調査では現地人社長は増加している事実と考え合わせると興味深い。なお、この調査はその後1997年度までつづく日本自転車振興会の競輪収益の一部である機械工業振興資金の補助を受けた第1号となった。

日本的経営適用研究委員会（主査：小林薫 産業能率短期大学教授）

日本的経営の在外企業経営への適用の可能性、採用の是非、そのための条件などについて実証的に調査研究をおこなうことを目的に82年7月に発足した。

83年6月に発表された報告書「新しい視点からとらえた日本型経営研究 現場主義に根ざした長期的人的資源開発」では、80年代の国際環境の変化、企業活動の量的拡大がもたらす質的变化、貿易中心時代から直接投資へのシフト、途上国でのマネジメントから先進国でのマネジメントなどの大きな変化の中で従来の日本型経営研究をレビューしながら、米国企業との接点をさぐり、海外進出日系企業における長期的人的資源開発のありかたを模索している。84年6月に発表された第2年次報告書「海外における日本型経営の展開 現地化から国際化へむけて」では、東南アジア、米国への現地調

査、現地でのアンケート調査、企業実務家や学識経験者へのヒアリングなどを通して、技術移転からマネジメント移転へ、現場中心主義の徹底化による組織風土づくり、などを提言している。なお、これらの報告書を要約する形で「日本型経営に関する10の質問」(和英中3カ国版)と題する冊子もあわせて発行され話題を呼んだ。

入国制限対応研究委員会(委員長:白土主計 帝人人事第二部東京人事課長)

発展途上国を中心にみられる経営・人事の現地化要請の趨勢に対して、企業関係者が柔軟で現実的な入出国対策を確立するため、各国の実情を把握するとともに、企業のかかえる問題について必要に応じ現地あるいは日本国政府・関係諸機関に対して改善要望・建議・陳情等をおこなうため82年9月に設置された。委員会では13社からなる各委員の企業における各国の入出国制限の実情について事例発表をおこなうと同時に法務省、外務省などへのヒアリングも実施しながら、対象国21カ国の現状を調査した。調査報告書は84年7月に発表され、企業が海外派遣社員の査証手続き等を進める際の参考に供された。

米国企業環境調査委員会(主査:山田充彦 日興リサーチセンター取締役国際部門担当)

米国景気の回復、輸出代替のための現地生産拡大などから日本企業の米国への直接投資が急激な増加を見せるなかで、今後の対米投資をおこなうにあたり進出企業のリスクを防ぎ、現地での経営を成功させるための参考にすべく85年6月に委員会が設置された。貿易摩擦の激化で

製造業の対米投資が増大し、大規模化、高度化、ハイテク化、企業提携などの新しいトレンドが顕著にみられるが、在米日系企業はどのように対応しているのか、対米投資の問題点は何か、経営管理上の課題、派遣者をめぐる諸問題などについて調査し、86年3月、「米国企業環境調査 貿易摩擦・ドル変動下の日系企業」と題する報告書にまとめ発表した。2週間にわたる訪米調査での訪問企業は20社におよんだ。

技術移転問題研究委員会(委員長:鈴木淑之 三菱電機海外会社部参事)

ASEAN地域進出日系企業における技術移転の実態を把握し、急速に進展する経営の国際化のなかでの今後の技術移転のあり方をさぐるため85年8月に設置された。国内におけるアンケート調査、1週間にわたる現地調査を経て問題点の解明と今後の方向について若干の提言をとりまとめ、86年6月に「アセアン進出日系企業における技術移転 その問題点解明と改善のための提言」を発表した。技術移転は結局はヒトの現地化につきるという結論に立って、日本本社は海外事業は異文化社会における活動であるとの認識を持つべきこと、現地関係者への企業目標および技術移転方式の明確化が必要であること、技術資料・マニュアルの明文化、マニュアルに基づくOJT(M型OJT)などを提言している。

海外直接投資円滑化調査研究委員会(委員長:由布震一 三菱電機副社長、主査:桜井雅夫 青山学院大学教授)

海外直接投資にかかわる摩擦問題を未然に防止するために、実態の把握ならびに摩擦発生メカニズムなどの調査研究

をおこなうべく86年7月に設置された。初年度はアメリカを対象とし、「対米投資摩擦 その発生の可能性と対処策」と題する報告書を87年4月に発表。ひきつづき90年にもドイツ統一実現後のヨーロッパを取り上げ、EC統合へ向けて急増している対欧投資について10項目の提言をおこなっている。さらに、88年は東南アジア、89年は米国、91年は米国進出日系企業のうち自動車、家電、産業用エレクトロニクス、機械、建設などの業種を対象に調査している（主査：上野明 静岡県立大学教授）。92年は米国と英国における現地調達問題、93年はその延長線上の問題として「サポーター・インダストリーの育成」（主査：居城克治 機械振興協会経済研究所主任研究員）、94年には「アジアにおけるサポーター・インダストリーの育成・支援」をテーマとし、95年3月には同名の報告書を発表して、（1）アジア諸国の産業基盤育成、人材育成支援のありかた、（2）日本の中小企業のアジア展開支援体制整備のありかたにつき関係機関に提言した。

これら円滑化調査研究は日本自転車振興会から機械工業振興資金の補助金を得て実施されたが、その後も補助事業としては「国際化のための調査研究」の名称で97年度まで続いた。いずれの報告書も摩擦要因を予防的に察知し、その対応につき先手を打った問題提起をしている。

国際化要員育成研究委員会（委員長：茂木友三郎 キックマン専務取締役）
製造業、非製造業を問わず海外立地を求める企業が急増し、企業のグローバル展開は必至の状態にある。このような状況に鑑み、海外派遣者に求められる適性、

能力の開発、社内の人的国際化対策、欧米多国籍企業との比較などを調査研究するための委員会で、88年8月にスタートしている。ヒアリング、アンケート調査、主査（田代空 国際大学理事長特別補佐）による米国訪問調査、在日多国籍企業からのヒアリングなど多彩な調査研究活動を経て89年に報告書「グローバル経営時代の人材育成ガイドライン」を発表し、（1）海外派遣者だけでなく全従業員を国際化要員として育成すること、（2）トップの強力なリーダーシップによる国際化要員の多様化に呼応する育成管理体制の一新、（3）海外派遣者に対する人選、派遣、帰国後の処遇までの一貫施策の必要性、（4）日本的曖昧さの排除、（5）中小企業における国際化要員育成、などの提言をおこなっている。



6. 武田会長の就任と 15周年記念事業

1984年9月、協会設立10周年を記念して、日外協の事務所は現在の京橋3丁目13番10号中島ゴールドビルに移転した。設立当初、常勤役員は7名であったが、このころには14名に増えていた。会議やセミナーを主催する頻度も高くなり、ある程度の規模までなら事務所内で開催することが可能になった。

1988年5月19日開催の第64回正副会長会議において永田会長から退任表明があった。永田会長は日経連副会長時代から「在外企業労働問題委員会」委員長として日外協設立への強力な原動力となり、日外協設立総会においては発起人総代の一人であり、設立後は副会長として6年、

そして会長として8年の長きにわたって指導力を発揮してきたのである。

後任会長としては86年より副会長であった武田豊新日本製鐵会長が就任する



第3代会長に就任した武田豊氏

こととなり、5月26日開催の通常総会で原案通り可決された。副会長に伊藤昌壽東レ会長、歌田勝弘味の素社長の2人が新しく加わった。

ところが、武田会長の健康上の理由により翌89年5月の通常総会から歌田副会長が会長代行となったのである。

1989年7月、日外協は創立15周年事業として「海外投資行動指針」にかかわる事業を2件企画した。一つは、「指針」の劇画化である。海外投資の急増につれ摩擦発生の可能性が増大しており、企業関係者への投資行動指針の周知徹底が緊急に必要とされる状況にあった。このため若い世代もふくめ一般の注意を喚起する意味でも劇画化が有効と考えられ、マンガ版「海外投資行動指針」『海外事業を成功させるための秘訣』が発行された。各



マンガになった「指針」

章の趣旨を絵解きで紹介したもので、海外事業を展開している企業およびこれから海外展開を図ろうとする企業における社員の国際化教育の教材として広く活用された。

もう一つの事業は、全国主要都市での「国際問題講演会」。いまや海外進出は大手企業にとどまらず企業の所在地、規模に関係なく広く全国各地の企業によっておこなわれているが、なかには海外での事業活動に不慣れな企業も少なくない。そこで、国内主要15都市において企業経営者ならびに管理職クラスを対象とする講演会を開催し、企業の国際戦略に資する情報を提供するとともに「海外投資行動指針」の趣旨を説明し、投資摩擦の未然防止への協力を呼びかけたもの。講演は歌田日外協会長代行（味の素名誉会長）、茂木日外協理事（キッコーマン専務取締役）、由布日外協企画委員長（三菱電機常任顧問）、加藤スプリング製作所加藤社長らによる「わが社の国際経営戦略」と、名古屋大学飯田経夫教授、経済評論家鈴田敦之氏、神田外語大学教授アリフィン・ベイ氏らによる「最近の国際経済の動きと企業の対応」の組み合わせで5カ月間にわたって前橋市から鹿児島市まで15都市で開催され好評を博した。



7. 多様化する国際交流活動

1986年10月のある日、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイから8名の若者が日外協のオフィスにあらわれた。各国でそれぞれ「日本語スピーチ・コンテスト」をおこない、各国大会の優秀者各2名を日外協が1週間日本に招待することにしたもので以後毎年実施され、98年10月の第13回大会までに計141名を招聘してきた。一時はASEANだけでなく、アメリカ、ニュージーランド、ギリシャなど

からの参加もあった。

大学生が多いが、教師やビジネスマンなどの参加もある。スピーチコンテストの開催形式は国によって若干異なるが、例えばマレーシアの場合だと、主催は日本大使館、マレーシア日本人商工会議所、日本在外企業協会、後援は国際協力基金、日本航空、協賛はクアラルンプール日本人会などとなっている。一行は日本に滞在中、ディズニーランドや箱根観光、企業や学校などを訪問、また日本文化や日本語についてのレクチャーなどを受けたあと、企業や団体から参加する聴衆の前でコンテストでのスピーチを披露することになっている。また、日本の家庭を半日訪問するホームビジットも何度か企画された。参加者ははじめて見る日本の素顔に感動し、これからも日本語を勉強しつづけようと決意しつつ日本をあとにする。一方、アジアからの若者を受入れた家庭では、「近隣諸国で日本語を学ぶ若者がいることに驚きと感動を覚えた」と機関誌に体験記を寄せている。

こうした国際交流活動は投資行動指針の精神からいっても日外協の基本的な活

動のひとつで、このほかにもいろいろな形で設立以来実施されてきている。

最初に実施されたのは、「旧東南アジア日本留学生との懇談会」(1974年12月)であった。留学生側は外務省が「東南アジア元日本留学者の集い」事業としてこの年から招いた元留学生のうちインドネシアのムヒン氏(一橋大学卒)、マレーシアのチック氏(東京大学卒)、シンガポールのクアン氏(東京水産大学卒)の3名、日本側は丸紅、東レ、日立造船の部長クラスが出席し、日外協粟山明専務理事の司会で「日本進出企業にもの申す」と題して懇談会を開催している。この外務省の事業は以後今日まで25年にわたって毎年開催されている。機関誌『在外企業』77年1月号は「日本企業への期待 元留学生から直言」と題して座談会を企画している。参加した元留学生はいずれも各国で会社経営者、大学教授、大蔵省局長など6名の有力者。「現地の発展のための投資を」「日本で同じ大学で学んだのに、日本人との給与格差が大きすぎる」「戦争を知っている世代は日本の経済侵略を恐れている」「現地に訓練所を作って」などフランクな意見が飛び交った。また、84年に招いた第11回の集いでは、一行52人、日本側関係者54人の計106人にのぼる大懇談会が開催され、永田日外協会長による「ASEAN日本留学者に望む」と題する基調講演につづき各国代表から「日本企業に望む」と題する意見発表がおこなわれている。

シンガポール・サイエンス・センター建設にかかわる募金活動も国際交流の一環といえよう。シンガポール政府は青少年の科学技術思想振興の目的で科学博物



日本語スピーチ・コンテストで上位入賞したASEANの若者たちは東京でスピーチを披露する

館を建設する計画を持ち、シンガポール日本商工会議所を通じて経団連に対し募金の要請があり、75年に永田副会長（日立造船社長）が「ASEAN投資活動調査団」団長として現地を訪問した際も要請を受けていた。そこで、76年経団連、日商、日外協、現地日本商工会議所が協議の上、「シンガポール・サイエンス・センター建設募金協力委員会」を発足させることになり、事務局は日外協に置かれた。日系企業には100万シンガポール・ドル（1億200万円）が期待されていた。

77年8月から募金活動が始動し、同12月には国内で1億800万円、現地で300万円、計1億1100万円の募金が日本企業204社から集まり、日本が最大の寄付国となった。

1984年から5年間の継続事業として、「日本・シンガポール労使関係セミナー」がシンガポール日本商工会議所、日本経営協会との共催で東京で開催されている。シンガポールから訪日した政・労・使三者構成による研修団18名を受入れて労使関係セミナーを実施するもの。初回は「従業員の教育訓練」に焦点を絞り、千葉そごう、三井物産、味の素、ソニー、富士写真フィルムなどを訪問してカリキュラム、システム、施設などを訪問している。

またこのころ、東南アジア各国の労働組合幹部や各国経営者との懇談会も随時開催された。

1984年11月から5年間、もう一つの交流活動がスタートしている。ASEAN各国で現地の日系団体と共催する「海外フォーラム」である。第1回はシンガポール日本商工会議所との共催で、この時の講師には永田敬生日外協会長、松井達郎労働省総務審議官、宮田義二鉄鋼労連最高

顧問、小林薫産業能率短期大学教授、エリック・チョンシンガポール国会議員・商業労連書記長などの名前がみえる。このあとマレーシア、フィリピン、タイ、インドネシアでも開催され、日本経済の現状、日本の労使関係、日本企業における従業員教育などについて正しく理解してもらうことをねらったプログラムであった。ローカル企業や日系企業の中間管理職、政・労・使の関係者、学者など400人をこえる参加者でにぎわった。

シンガポールと日本の双方で開催する労使関係セミナーはいずれも日本ILO協会の「発展途上国労働問題協力推進事業」の一環として、同協会から補助金を受けながら日外協が各機関とともに実施したものである。

なお、1991年4月から日本自転車振興会からの補助金を得て「在外日系諸団体との連携強化」をめざした国際交流活動がスタートしている。在外日系企業が投資先社会と摩擦を発生させることなく、円滑な事業活動をおこなえるよう、現地日本商工会議所などと連携しつつ在外日系企業関係者との間で直接対話しようというもので、ロンドン、デュッセルドルフ



第1回海外フォーラムでスピーチする永田会長

を皮切りにシカゴ、アトランタ、ジャカルタ、バンコク、マニラ、クアラルンプー

ル、ソウル、上海、ホーチミンなどで毎年1回2都市ずつ、97年1月まで開催された。

第4章 海外投資の定着とグローバル経営時代の到来 (1990～1999)



1. 歌田会長の就任

1990年4月開催の第69回正副会長会議では役員改選が議題に上った。武田会長の健康上の理由により、89年5月以降歌田副会長が会長代行であったが、武田会長は退任し、歌田副会長（味の素名誉会長）が会長に就任することとなり、90年5月開催の通常総会において原案通り可決された。また、経団連選出の花村副会長が退任、後任副会長に第一生命西尾信一会長が推薦され、日経連からは歌田副会長の後任として東芝渡里杉一郎相談役の推薦がありそれぞれ原案通り可決された。



2. 海外派遣者ハンドブックの誕生

海外へ赴任する派遣者が共通して懸念する問題として、子女教育、保健・医療、安全確保の3つがある。いわゆる3大関心事とよばれるもので、これらについては「派遣者のための生活基盤整備」（指針第9条）の一環として調査研究や提言をおこなうなど、日外協はその改善に特に注力してきている。しかしながら、異文化のなかで勤務する派遣者にとって、これら以外にも対応を迫られる問題は多い。そこで、人事労務管理、生活習慣、地域社会との関わり、労使関係などの問題につ

いて地域ないし国別にハンドブックを作成し、派遣者が現地への円滑な対応をはかるための資料として、また派遣前研修の教材として活用できるように提供し

ようということから、日本労働協会（現・日本労働研究機構）からの受託事業として始まったのが『海外派遣者ハンドブック』シリーズである。初年度の1990年には米国およびASEAN5カ国（インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ）を対象とした。シリーズ第1弾『海外派遣者ハンドブック 経験者が語る職場・コミュニティの実用ノウハウ アメリカ編』の主査は今野浩一郎東京学芸大学助教授で、委員には味の素、川崎重工業、ソニーなど会員企業7社の部課長に日経連、多国籍企業対策労働組合会議事務局長の9名。オブザーバーとして労働省、日本労働協会からも参加して7回の委員会が開催された。委員会では、駐在中に体験、見聞した事例を提供してもらおうと同時に、主査と事務局担当者が対象国の日系企業を訪問して事例を収集するという形式で続けられた。各巻とも50前後の事例を集め、派遣者として



第4代会長に就任した歌田勝弘氏



アメリカ編



ASEAN編

どう対応すべきかのポイントをまとめたもので、事例中心の読みやすい内容のものになっている。アメリカ編は1990年3月に発行され、以後、同様の方式で今日までに計14冊が刊行され、海外へ赴任する場合の必携の書として、あるいは派遣者研修の格好の教材として活用され、いずれもロングセラーとなっている（巻末資料篇参照）

派遣者やその家族の安全にかかわる緊急情報をファクシミリにより会員企業に伝達したり、外務省による「海外邦人安全対策官民協力会議」（年2回）の民間側出席者の取りまとめに当たってきた。従来、これらの業務は業務部で担当してきたが、さらに組織的対応を強化するため、92年4月「海外安全センター」（初代センター長：鈴木雄志）を設置したのである。

センター発足の10月、アメリカに海外安全調査団（団長：三島健二郎 日本航空常勤顧問）を派遣している。参加メンバーは総勢18名で、ワシントンD.C.、セントルイス、ニューヨークの3カ所を訪問し、官民共同の海外安全対策機関であるOSAC（米国国務省・海外安全対策協議会）をはじめモービル、GE、アメリカン・エクスプレスなどアメリカの代表的な多国籍企業7社などで企業の対応やノウハウ、官民協力のあり方を調査研究するのが目的であった。

帰国後まとめられた報告書では、
 (1) 各社トップのセキュリティに対する意識がきわめて高いこと、
 (2) 経営の一環としてとらえていること、
 (3) 確固としたポリシーがあり、キメ細かいセキュリティ対策を講じていること、
 などが印象的であり、啓発されたと報告している。

海外安全センターでは、センター活動の参考に資するため、会員企業にアンケート調査を実施している（92年4月）。回答企業236社のうち、「海外安全のための常設組織をもっている」は17.8%、「組織はないが担当者を置いている」を含めば39%。安全対策を真剣に考えている企業は4割に満たない状況である。同様の調



3. 海外安全センターの設立

1978年、中米エルサルバドルで日系合機メーカー「インシンカ」の日本人社長が誘拐され、5カ月後に遺体で発見された事件はそれまで海外安全問題にあまり関心のなかった海外進出企業に十分すぎるほどのショックを与えた。82年、コスタリカ松下の社長が誘拐され、銃撃戦で被弾して死亡。さらに86年、フィリピンで三井物産マニラ支店長の誘拐事件発生など企業のみならず日本中に衝撃を与える事件が相次いだ。

日外協では前章でも触れたように81年に海外安全研究委員会を設けてセキュリティ問題を研究し、86年からは「海外情報連絡会」の一部に「海外安全部会」を設けて会員企業の海外安全担当者間の情報交換、専門家や外務省関係者による情報の提供などを継続的におこなってきた。また、外務省から送られてくる海外

査は94年にも実施しているが、常設組織、担当者あわせての数字は41%と、微かながらの増加にとどまっている。

こうした現状を踏まえて、海外安全センターでは海外安全部会において海外安全体制の整備、緊急事態マニュアルの整備などを呼びかけるとともに、講演会、セミナーなどを通じて安全マインドの向上に努めてきた。『危機管理入門ハンドブック』『海外安全マンガ読本 マンガイチのために』『犯罪被害事例集』(地域別)などの図書・資料を刊行している。

1996年12月に発生した「ペルー日本大使公邸人質事件」は、127日の長期にわたって日本人24名を含む71名が人質として拘束されるという未曾有の事件であった。日外協は世界各地に展開している日系企業のグローバル・ビジネスをバックアップし、在留邦人の安全に重大な関心を持つ立場から事件の直接関係者となった会員企業の貴重な体験を研究し、貴重な教訓とすべく「日外協・ペルー事件調

査委員会」(委員長：歌田勝弘会長)を97年5月に発足させ、8月末に報告書「ペルー日本大使公邸人質事件を契機とする提言」を発表した。

日外協は実は90年の湾岸戦争時にも「緊急提言」を発表している(91年6月、第2章8節参照)。しかし、今回の事件では残念ながら8年前の提言が生かされているとは言い難く、逆に日本の危機管理の貧困を露呈したと言わざるを得ない。そこで、提言にあたっては前回の提言を踏まえながら、政治的テロや国際的な犯罪に対して、国、企業、個人の各レベルでなすべきことを分担するという新たな発想を基本姿勢としてテロに強い国づくり、企業づくりに役立てることをねらった。「提言」の概要は資料編(140ページ)に譲るが、会員企業はもとより、外務省を通じて世界各地の在外公館にも送付された。国および企業双方において危機管理に向けての組織体制の整備、意識と施設の改革につながれば幸いである。

なお、外務省がこれまで海外渡航に関する情報として「渡航情報」(注意喚起・観光旅行自粛勧告・渡航自粛勧告)、主に海外在留日本人を対象に現地滞在に関する情報として「退避勧奨・退避勧告」の2種類を出していたが、97年12月から「海外危険情報」として一本化され、治安状況を5つの危険度に区分して段階的に発出することとなった。日外協ではこれまでこうした情報を機関誌で紹介し、海外安全センターが発足してからは「海外安全情報」として月2回会員企業に配布し、緊急情報に関してはFAXで送信するなどの体制をとってきたが、97年12月に日外協の「ホームページ」が設けられたのを



爆発で煙を上げるペルー日本大使公邸 (写真提供：毎日新聞社)

契機にこれらの情報はホームページで提供することにした。また「ホームページ」では、会員企業間の海外安全問題につき情報交換できるよう「海外安全掲示板」を開設した。



4. 広範な問題領域を カバーした調査活動

「わが国企業の海外事業活動の円滑化に資する」(定款の事業目的)ための調査・研究活動は当然のことながら広範な問題領域をカバーすることになる。多くはテーマ毎に委員会を設けて会員企業、学識経験者の智恵を結集する方法あるいは海外調査団を組織する方法で、これについては第3章で述べた。

日外協ではこれとは別に事務局ベースで単独に、あるいは外部に依頼した主査1名による調査・研究活動も手がけてきた。ざっと50件。会員企業を対象とするアンケート調査が多いが、海外に出かけて調査するケースもある。設立後最初におこなったアンケート調査は「昭和50年度事業計画に関するアンケート調査」で設立された74年末に実施されている。会員企業がどのような問題意識を持っているのか、関心ある地域は、などを聞いたもので、誕生したばかりの協会執行部として進むべき方向を模索する姿が垣間見える。企画委員会への報告書を見ると、地域では中近東、中南米、国別ではブラジル、インドネシアなどが上位にランクされている。関心の強いテーマは、税法、労働事情、政治経済情勢、外資政策など。研修テーマでは、現地事情の理解、現地人管理、語学研修の人气が圧倒的に高い。

また、講演会のテーマには「進出先で遭遇した問題、成功例・失敗例」に関心が集まっている。さらに、政府に対する建議・要望では28項目もの提案があり、わけでも「子女教育の整備拡充」、「海外投資保険の整備拡充」に関心が高い。この調査は76年、84年にも実施されている。

このあと、「海外派遣者の待遇」(75・9)、「海外派遣者育成実態調査」(77・11)、「海外派遣者育成をめぐる問題点と提言」(79・12)など派遣者に関する調査、ブラジル、シンガポール、インドネシアにおける「欧米多国籍企業実態調査」(77・11~78・10)、ブラジル、マレーシア、インドネシアにおける「日系企業の労務管理」(78・10~12)など海外での調査がつづく。

73年に最初のピークを見せたわが国の海外直接投資はオイルショックのあと74年、75年度に激減し、76年、77年度には撤退件数が急増してきたが、わが国には撤退に関するデータが少ない。そこで日外協では、撤退するに至った日系企業18事例についてヒアリング調査をおこない、79年3月に「在外日系企業の撤退に関する調査研究報告書」として発表し大きな反響を呼んだ。報告書は、アメリカの多国籍企業の撤退がオイルショック直後に大幅に増えているのに対し日本企業の撤退が遅れたのは、(1)海外進出が遅れ、多くの企業は進出直後にオイルショックに見舞われたこと、(2)しかも合併企業が多いこともあって撤退の決断が遅れた、と分析している。また調査結果の提言として、(1)投資決定の前のフィージビリティ・スタディを慎重にする、(2)ントリーリスクに関する情報収集と分析の

システム作り、(3)海外直接投資および撤退に関する統計の充実、などをあげている。撤退に関してはこのあと「企業撤退に関する調査研究」(81・3)、「海外直接投資と撤退」(85・4)、「海外事業における撤退戦略」(91・3)などを発表している。

92年に入ると「日外協サーベイ」の名称で、海外安全問題、アメリカの移転価格税制問題、香港の中国返還問題、セクハラ対策、現地人社長などタイムリーなテーマを設定して会員企業を対象にした調査を続けている。また、それぞれの調査は報告書を作成するだけでなく、報告会を開催するなどして多くの会員企業への情報提供を心がけている。また、機関誌『日外協 Monthly』でも会員企業を対象とするアンケート調査に重点を置き、「海外現地法人の社長」(96・5)、「ASEAN4カ国の通貨危機の影響と対策」(98・2)、「海外現法の社内報実態調査」(98・4)、「英語使用状況調査」(99・1)などを実施している。



5 . グローバル経営時代へ

1986年度以降急激な伸びをみせていたわが国の海外直接投資は89年度に675億ドルのピークを記録したあと、90年代に入るや減少傾向を示していたが、92年度から再び増加に転じた。96年度には日本の製造業の海外現地法人の売上高が日本からの輸出総額を初めて上回り、海外生産比率(現地法人売上高÷国内法人売上高×100)も11.6%と初めて10%を超えた。海外進出企業だけをとれば31.1%(97年)

に達している。95年以降は円安傾向になっているが海外進出のテンポは鈍りそうにない。単なる為替対策としてでなく、国際競争力の向上を求めて海外へシフトするという傾向が顕著になり、電機メーカーでは先端分野の国産寿命(国内生産期間)が急速に短くなってきた。

同時に在外企業の経営にも変質が求められるようとしている。急激な海外拠点の拡大に派遣要員の供給が追いつかない、現地化を進めたいが良い人材が定着しない、などの問題が会員企業のなかに目立つようになってきたのである。

日外協はこうした状況を踏まえて91年に「マネジメント現地化問題研究委員会」(主査：花田光世 慶応義塾大学教授)を発足させ、94年1月「わが国企業の海外事業におけるマネジメント現地化の今日的課題」と題する報告書を発表した。花王、ジャスコ、ソニー、トヨタ、松下電器、三井物産などの会員企業から委員を派遣願い、各社の海外事業の事例を詳細にわたって聴取し、討議を重ねたもので、マネジメントの現地化を達成するための多くの問題が提起されている。マネジメント現地化の問題は本社の国際化と表裏一体の関係にあるという認識から、現地法人の問題にとどまらず本社の経営システムの問題も研究対象とし、企業の国際化の発展段階を輸出、現地化、国際化、多国籍化、グローバル化の5段階に類型化されるとして各段階に応じた経営課題を論じている。

つづいて、96年には「国際化のための調査研究委員会」(委員長：由布震一 日外協企画委員長、日本国際協力機構相談役、主査：白木三秀 国土館大学教授)

を設置し、「ASEANにおける日本企業の子会社経営と人的資源管理のあり方」と題する報告書を発表した。本社と現地法人双方を対象に調査した結果、ここでも「優秀な人材の流出が発生している」深刻な状況が浮かび上がっており、日本の考え方の現地への押しつけがある、日本人出向者の日本人優位観がある、日本人出向者の管理力・技術力不足とそれに対する現地従業員の失望、などの問題が提起されている。

では、欧米多国籍企業はこのような問題にどのように対応しているのだろうか…。

97年の「国際化のための調査研究委員会」（委員長：石田英夫 慶応義塾大学大学院教授、主査：白木三秀 国士舘大学教授）は欧米多国籍企業13社を訪ね、人材マネジメント、海外派遣者のキャリア形成、グローバル経営における本社のあり方などについて調査し、「欧米多国籍企業の組織・人材戦略」と題する報告書を発表（98年3月）同時に「欧米先進企業におけるグローバル経営の組織・人材マネジメント」と題するシンポジウムを開催して、グローバル企業の経営戦略につき報告した。さらに98年度は再び白木教授を主査に迎えて「グローバル・マネジメント研究委員会」を設け、欧米企業のアジア現地法人での人事戦略、人材育成などについて調査しており、報告書はまもなく完成する。

このように90年代後半に入って、わが国の海外事業経営は従来の輸出代替型海外進出から大きく脱皮して、世界的機動組織をベースに世界の最適資源を求めるグローバル経営のレベルに急速に近づきつつあるとあってよい。こうした環境に

いち早く対応するべく機関誌『日外協 Monthly』は95年10月号より、「グローバル経営への課題に因應る」をサブタイトルとして表紙に明示し、編集テーマも最近の例だけみても「地域統括会社の機能を検証する」（98・5）「グローバル経営へのベスト・プラクティス」（98・10）「グローバル・マネジャーはこうして育てる」（98・12）「現地法人の経営スタイルを考える」（99・2）など集中的にグローバル経営関連のテーマに焦点を当てている。



6. 日外協の現状と21世紀の海外事業の諸課題

日外協25年の歩みをしめくくるにあたって、協会の現状について概略ご報告しておかねばなるまい。協会組織は4部体制で、役職員は山下勝也専務理事、松田熙常務理事のもと合計14名。

業務部は国際化のための調査研究委員会や海外派遣者ハンドブック作成委員会などの事務局を担当するかたわら、各種講演会、セミナー、事例研究会を企画実行している。99年度は「グローバル・マネジメント研究」のシリーズ第3弾として「グローバル経営における人事・組織戦略」のテーマを日本企業の事例に求める計画だ。好評の「海外派遣者ハンドブック」はシリーズ15冊目として「ヨーロッパの労使関係」に焦点を当てる。

海外安全センターは年初に派遣した海外安全米国調査団の報告書の完成を待つて東京、大阪、名古屋で報告会を開催する予定である。「犯罪被害事例集」（中近東・アフリカ編）や米國務省OSAC作成のガイドラインの訳出なども期待される

役員構成

会 長	歌田 勝弘	味の素株式会社	相談役
副会長	辻 義文	日産自動車株式会社	会長
副会長	福原 義春	株式会社資生堂	会長
副会長	茂木友三郎	キッコーマン株式会社	社長
副会長	渡里杉一郎	株式会社東芝	相談役
副会長	鳥海 巖	丸紅株式会社	会長
副会長	松下 正治	松下電器産業株式会社	会長
監 事	長島 一成	株式会社ジャパンエナジー	会長
監 事	高橋 武光	大日本インキ化学工業株式会社	会長
監 事	井上 實	株式会社東京三菱銀行	相談役
監 事	三田 勝茂	株式会社日立製作所	相談役

ところだ。

広報部は機関誌編集を軸にインターネット・ホームページの充実、英語版の増設、データベース化などに取り組む予定だ。

間もなく迎える21世紀。日本企業の海外事業はどのような課題を抱えて新世紀に向けて船出しようとしているのだろうか。そしてその海外事業の司令塔でもある本社はグローバル経済の試練のなかでどのような役割を果たそうとしているのだろうか。

日外協が設立されて4半世紀が経過した。その間、わが国の海外直接投資は15倍になり、海外生産比率は7倍、雇用数

は4倍になった。輸出比率が低下し、海外生産が拡大している。在外企業数は73年の3500社から98年の1万9000社と約5.4倍になった。2000年3月期から会計制度が連結主体に移行する。

もはや海外現地法人は単なる海外拠点ではなく、企業のグローバル経営活動の有機的な一部として重要な位置を占めつつある。世界各地で日系企業は定着し、進化し、成熟し、多言語・多文化・多国籍の環境のなかでグローバル経営というあらたな地平線に向けて果敢に挑戦しつづけていくだろう。

在外企業の経営を取り巻く内外の環境はますます複雑化していくなかで、会員企業はこの日外協という組織をどう使おうとするのだろうか。また、日外協は経済団体として会員企業のニーズにどう応えようとしているのだろうか。われわれは自らに問うとともに、会員企業にも問いかけながら海外事業をサポートする集団として機能しつづけたい。

(文中の肩書はいずれも当時のもの。敬称略 文責・古賀武陽)



海外安全米国調査団の一行 (米国産業セキュリティ協会にて。前列中央が団長の歌田会長)