吉原英樹(神戸大学名誉教授)

国際経営 (第5版)

有斐閣 2021.3. 15, 330p.

1. はじめに

著者から、5年ぶりに新版が刊行された。初版(1997年5月31日)から好評の国際経営のテキストの最新版である。今回の第5版は米国トランプ政権の誕生と英国ブレグジットの動きにくわえ、世界的な新型コロナウイルスの流行が日本企業の国際経営に与える影響、その現状と将来の姿を解説している。本書の意図は「日本企業の国際経営の実態を明らかにすること、国際経営の課題について考えること、そして国際経営を見る目ないし国際経営を考えるときに役立つ枠組みを提供すること」(viii頁)である。

2. 本書の構成と概要

本書の構成は、おおよそつぎの通りである。

- 第1章 国際経営とは
- 第2章 国際経営戦略
- 第3章 国際マーケティング
- 第4章 海外生産
- 第5章 技術移転と海外研究開発
- 第6章 国際経営マネジメント
- 第7章 北米・欧州のなかの日本企業
- 第8章 アジアのなかの日本企業
- 第9章 新興国市場と日本企業
- 第10章 サービス企業の海外進出
- 第11章 国際経営の新展開
- 第12章 分断の国際経営

本書の各章の概要を紹介しておこう。

第1章は、多国籍企業の経営(輸出, 海外生産, 海外研究開発, 輸入, 技術導入, 外国企業との合併など)は、政治, 経済, 文化が海外子会社の経営に影響することが示される。ポータレス経営は国家主権によって制約を受けるため、日本企業の海外進出は受入国政府との調和と対立の両方の関係をもつ「緊張関係」(8頁)であり、主流であったポータレス化が「この数年の間にポータレス化から反ポータレス化に急変している」(12頁)と著者はいう。

第2章では、国際経営戦略の輸出・海外生産・海外研究開発の歴史的展開は、販売の国際化(輸出)、つぎに生産の国際化(海外生産ないし現地生産)、研究開発の国際化(海外研究開発)の順序で発展しており「この3つの国際経営戦略の展開は、順序的かつ累積的」(29頁)と指摘する。

第3章は日本からの輸出マーケティングの変遷についてである。第二次世界大戦後、製造企業は商社を通じての間接輸出から、安定成長期の1980年には直接輸出へ変わり、発展段階として海外販売子会社をつくる。つぎに部材の国際調達戦略の戦略パターンをとりあげ、グローバル・サプライチェーン・マネジメントを解説している。ファーストリテイリング、デル社の事例が紹介される。

著者は国際マーケティングを3つの発展段階として、(1)輸出マーケティング(2)国際マーケティング(3)グローバル・マーケティング、を指摘する。グローバル・マーケティングとは「国際マーケティングとグローバル・サプライチェーン・マネジメントを統合的に行なうものである」(57頁)。

第4章は海外生産の歴史的発展をとりあつかう。1960年代から70年代は、経済的合理性を欠くが政治的な理由での「仕方なしの海外生産」(59頁)を特徴にする。その後、日本企業は1985年のプラザ合意によって国際経営戦略の転換をむかえ、仕方なしの海外生産はグローバル適地生産へとかわる。

日本的生産のグローバル展開について、著者は生産システムの特徴を生産設備、生産管理、工場の組織風土の3つで明らかにする。また、日本的生産が直面する4つの試練を指摘する。短い製品ライフサイクル、部品・材料と製造装置の外部調達、生産のグローバル展開と部材の現地調達、製品の電子化とソフト化、である。

第5章は技術の国際移転の方向を、製品技術、生産技術、管理技術、にわけて、その方法について、技術指導、技術吸収、技術の共同開発の3つで説明する。著者は生産設備の現地適応を「現地の状況への適応は、製品だけにあてはまるのではなく、生産設備にもいえる。日本の工場に適した生産設備、検査機械、調整機器、工具、物流設備などを、海外工場の現地事情に合うように手直ししなければならない」(97頁)と述べる。

また、一流の海外の技術者や研究者は、日本のマネジメントの特徴によって日本企業への就業を避ける傾向にあるという。海外の日本企業の工場は日本の経営がうまくいく反面で、日本のマネジメントが問題を生んでいる点を指摘している。

第6章は国際経営組織について、多国籍企業の組織構造の発展形態を解説する。多国籍企業は3種類の管理課題(地理的適応、事業の調整ないし統合、職能の調整ないし統合)に直面しており、組織の解剖学、組織の生理学、組織の

心理学、に注意をむけなければならないと説く。

つぎに著者の海外調査インタビューにもとづき、国際経営と言語についての説明がされる。多国籍企業が使用する言語は3つ(日本語、英語、現地語)であるが、実際は日本語が多く使われる。その理由として、(1)親会社の経営資源は日本語で蓄積(2)日本的経営と日本語の親和性(3)親会社の非国際性(4)取引先や顧客の多くが日本企業(5)日本人が英語を使うことの問題点(ストレス、情報量の減少、情報の質の低下)、の5点をあげる。

著者は海外子会社での日本人による経営の課題は、「ひとの現地化」(136頁)が進展しないことを指摘する。現地人が日本企業に魅力を感じていない理由として、(1)初任給の低さ(2)昇進と昇給のスローテンポ(3)昇進の機会の不足、があるという。

第7章は、1970年頃、米国にほとんどなかった日本企業による工場の現地生産が増えた3つの理由を明らかにしている。(1)日本企業の成長と円高による賃金格差の解消(2)米国市場の魅力(3)日本的生産の高いパフォーマンス、の3つである。また、米国のビジネスリスクについて、トヨタ、タカタ社、武田薬品が事例で紹介される。

第8章は、中国が1978年に世界経済へ登場してからの経済成長と中身の変化についてふれ、同国のリスクを(1)国内の経済格差(2)腐敗、汚職(3)社会主義市場経済(4)歴史、の4つをあげて説明する。また、著者は東南アジアで日本企業の評価が好転していることについて、「陰徳の国際経営」(182頁)を成功理由にあげる。ほかに、ビジネスの実質公用語が英語であるインドは、日本企業にとって投資有望国であるという。

第9章は新興国（韓国・台湾・中国・その他の国の企業）の戦略事例が説明される。韓国はサムスン電子，LG電子，現代自動車，台湾は頂新，ホンハイ，SMIC，中国はハイアール，BYD，インドのタタ自動車，マレーシアのエアアジア，をとりあげている。新興国市場のリーダー企業の経営に共通する特徴は，日本企業の経営と反対の性格の特徴も多いことを指摘する。また，日本企業の新興国戦略を，富裕層戦略，ボリュームゾーン戦略，部材・材料・設備中心の戦略で説明する。富裕層戦略とボリュームゾーン戦略の経営資源の活用は異なり，前者は，日本の経営資源の水平展開による現地適応の戦略であるのに対して，後者は中間層ニーズにあわせた「経営資源の下向きの適応」(216頁)であると説く。

ボリュームゾーンへの日本企業（パナソニック，ダイキン，ホンダ，トヨタ自動車）の戦略は，成功しているとはいえ，問題点として(1)経営資源の技術の下方硬直性(2)競争企業(3)価格競争中心の競争，をあげる。他方の富裕層戦略は，対象市場の長期的な富裕層の拡大が期待される合理性がある。

日本企業の新興国戦略の2つの特徴は，日本で生まれた経営資源の現地展開と，富裕層に照準を合わせた戦略である。この2つの特徴について著者は通説とは異なる見解を示している。市場の世界共通化・ボーダレス化の進展による先進国市場と新興国市場の異質性の減少，類似性の増大が理由である。

第10章は，製造企業の海外進出の成功要因を，(1)世界に通用する商品・サービス・経営資源(2)国際経営ノウハウ(3)不確実性対応力の3点をあげる一方で，サービス企業の海外進出の経営成果をNTTや楽天，メガバンクなどの金融

や不動産業にみるが，いずれも成功・善戦の状態ではないという。他方で，成功・善戦をしている企業（セブン-イレブン・ジャパン，公文教育研究会，ユニクロ，良品計画）も紹介している。

第11章は著者の考える国際経営の新展開が示される。まず，2015年に約120円へと進む円安で，日本企業が生産の国内回帰と輸出増へ慎重に戦略をシフトする特徴を4点で説明する。(1)戦略の固定性(2)市場内生産（経営）の利点(3)非価格競争（高付加価値の競争）(4)トレンド変化の見極めのむずかしさ，である。著者は戦略シフトで先行するのは非製造企業であり，製造企業でも資本装備率が高く非価格競争型の企業ほど戦略変化は漸進的，部分的，小規模であるという。

つぎに，非製造企業のインバウンド戦略も新しい動きとして紹介している。多国籍企業の経営に経済・政治・文化の3つが重要であるのと同じく，インバウンド戦略でも3つの変数は重要である点を指摘する。「インバウンドは，日本という国を内部から国際化するという意味の内なる国際化の推進力になっているのである」(255頁)。

ほかにも国際経営の新展開として，ひとの現地化の着実な進展を，コマツ，トヨタ自動車の事例で説明するほか，英語の社内公用語化の動き（楽天，ファーストリテイリング）への注目と，三菱商事の英語化の挫折・失敗の歴史も紹介している。著者は日本人の英語力のハンディキャップを，優れた製品，サービス，技術，ノウハウ，ブランド，信用などの経営資源で今後も補う必要があるという。また「内なる国際化」の実現化への2つのポイントは(1)基本共通言語の英語化(2)意思決定の仕組みやプロセスを

外国人が参加できるものに変えること、と指摘する。これとは別に日本人と現地人が英語で経営する革新的な国際経営マネジメントを試みる企業もとりあげられている。日本板硝子、オリンパス、武田薬品、野村ホールディングス、ソニー、AGC、HOYA、である。

国際経営の変化について、著者によれば「変わる戦略、変わらぬマネジメント」(273頁)だった。今後は、マネジメントも変わりはじめるという。さらに「日本企業の経営で世界に誇ることができるものとして、日本の生産、人本主義、陰徳の国際経営」(275頁)をとりあげ、人本主義についての日本企業の挑戦的な課題として、適用範囲を女性、外国人(現地人)、MBAにまで広げることがを提唱する。

著者は、国際経営戦略の日本的特徴の多くが消えたことを指して、国際経営マネジメントは現地人社長、英語、内なる国際化の3つの進展で漸進的に変化しており「長期大局的には、日本の特徴は、マネジメントについても消えていくだろうと考えられる」(282頁)と述べる。

第12章は第5版で新たに書き加えたものである。著者は3つの新しい動き(トランプ、ブレグジット、コロナ)に注目して、日本企業の国際経営の現状および今後の動向を述べる。トランプの登場によるアメリカ第一主義(保護主義や孤立主義)の主張の展開によって、日本企業はトランプに対応した国際経営にシフトしているという。ブレグジットもしかりで、英国のEU離脱に対応する日本企業の動きを紹介している。

また、日本企業の試練として、(1)コロナ禍でも高い成長を続ける米国のIT企業(GAFAM)に匹敵する日本のIT企業がみられない(2)コロナの影響による成長の軸としての国際経営の挫

折(3)日本国内のインバウンドの消滅、をあげる。著者はいう。「多国籍企業と国家の関係にかんしては、歴史が一時代前にもどったのである」(300頁)。トランプとブレグジットによる国境と政治の復活、分断の様相を強めているところにコロナが一気に分断の拡大と強化をもたらした。他方、分断の世界下ではあるが、オンライン経営と遠隔操作および経営のアーキテクチャ革新によって、前進を試みていることも述べる。

最終節「明日の国際経営を考える」は、本書の読者にむけた著者からのエールで締めくくる。「3つの新しい動きは、日本企業の国際経営にとって最大級に重要な出来事である。その影響や帰結を考えることは、国際経営を学ぶ者にとって、めったにない機会である」「国際経営の現状と明日の姿を考えることは、アカデミックに重要であるにとどまらない。実務的にも重要である」(303, 304頁)。「最後に、繰り返しになるが、明日の国際経営がいかなるものであるか、を考えてほしい。これは、国際経営を学ぶ者にとって千載一遇のチャンスである」(306頁)と述べる。

3. 本書の優れた点と若干の要望

本書の優れた点は、まず読者が国際経営について、明瞭に理解ができることである。わかりやすい国際経営論の書籍と言える。本書は330頁からなるが、難解、複雑に感じる内容、文章表現がない。他方で平易明解な文章であるが含蓄に富んでおり、単著でもあるため論旨に一貫性がある。各章の構成は説得力のある論旨が展開されており、国際経営の重要かつ本質的な要素が、一冊にまとめられている。

つぎに読者は、50年の国際経営研究で蓄積された著者の知見に接することだろう。特に日

本の多国籍企業における国際経営の歴史的展開の解説は素晴らしい。企業事例をもちいて補完しているだけでなく、理論的・概念的な検討も行われる。本書は国際経営の基本書籍であり、日本の経営学の教科書が、国際経営の参考文献に必ず本書をあげるのも当然といえる。

評者は大学院で著者から直接「国際経営論」の授業をうけた。著者のコロナ禍での執筆に、仕方のない要望かもしれないが、この書評では本書の優れた点だけではなく若干の要望なども述べてみたい。

第10章「サービス企業の海外進出」は、世界的な情報サービス・IT企業の国際経営についての見解にも期待したかった。GAF A や、中国版GAF A として注目を集める「BATH」、日本のソフトバンクなど世界的に影響を与える多国籍企業の個別事例への踏み込んだ見解である。第11章の「国際経営の新展開」は、著者がいう日本の「第3の開国」としてインバウンドへの言及がされているが、その急激な増加に対して、日本の大手旅行企業の国際経営になぜ成長発展がみられないのか、をとりあげて欲しいと感じた。

最後に本書は、日本の多国籍企業の経営を研究する研究者、大学院生にとっての必読書であり、国際経営論を勉強したい学生には最良の文献の一冊である。

(常葉大学経営学部准教授 須佐淳司)