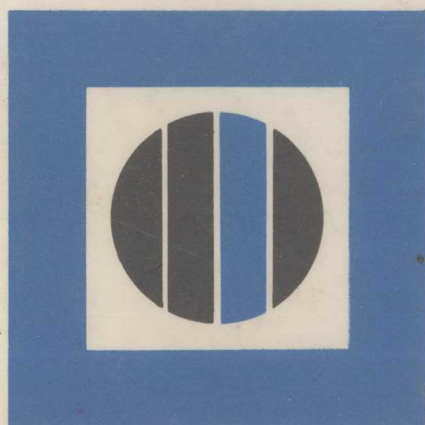


現代経営思想シリーズ III

ファーマー

国際経営管理

高橋達男 / 松田武彦 監 修
江夏健一 / 中村元一 ほか訳



好 学 社

INTERNATIONAL MANAGEMENT

Richard N. Farmer

フアーマー
国際経営管理

高橋達男 / 松田武彦 監 修
江夏健一 / 中村元一 ほか訳

訳者紹介 (担当順)

江夏 健一	(近畿大学商経学部助教授)
中村 元一	(味の素(株)油脂事業部課長)
松村 文武	(近畿大学商経学部助手)
川原紀美雄	(長崎県立国際経済大学専任講師)
米倉 昭夫	(近畿大学商経学部助手)
坂本 清	(早稲田大学大学院商学研究科博士課程)
古海 志郎	(豊田通商(株)企画室長)
杉本 達哉	(近畿大学商経学部助教授)
亀井 正義	(長崎県立国際経済大学専任講師)
高橋健一郎	(国際経済研究所主任研究員)
梶原 定光	((株)大阪造船所外国船営業部)
柏木 啓一	(松下電器産業(株)海外事業部調査室主任)

ファーマー

国際経営管理

¥ 1200

昭和45年12月10日 発行 ©

〈無検印制〉 訳 者 TEST研究センター

発 行 者 川 口 賢 一

東京都中央区銀座 4-14-11 (七十七ビル)

発行所 株 式 会 社 好 学 社

電話 (03) 542-6911 (代表)・振替 (東京) 65405

落丁・乱丁はお取替えいたします

株式会社 桜井広済堂 印刷・製本
0334-00600-2206

監修者のことば

「現代経営思想シリーズ」について

近年ますます激しくなってきた技術革新ならびに社会情勢の変化によって、企業の課題も大きく変転しつつある。このために経営学はその理論と技法の底辺をひろげるとともに、その内容を深めねばならないが、底辺の拡大のためには、従来経営学が外的与件として取扱っていたものを内的条件にとり入れねばならず、内容の変化は、改めて経営の諸条件を原点に立ちかえて見直すことになる。現代の経営学を学び経営の世界に生きる者の悩みはまさにこの2点にあると言ってよかろう。学問的にも、また実務の上でも、経営学の成果を自分の仕事に生かして行くためには、何よりもまず確固とした思想体系によって、ますます拡がりや深みを加える知識を整理することが必要である。理論と手法の背後にある経営思想に対して思いを深めることが今日ほど強く要請された時代はいまだかつてなかったように思われる。

この「現代経営思想シリーズ」(Dickenson Series on Contemporary Thought in Management) 全6巻は、こうした時代の要請に応じて生まれたものである。各巻の編者は現代の経営がいかに幅広い学際的——インターディシプリナリー——な方法と知識を要求しているかを説くと同時に、その主要な分野における基礎概念から最先端の知識までを提供している。これは本シリーズの特色であると言ってよい。これはまさに拡がりや深みの両方を追い求めるにあたっての、正しい方向づけを与えるものにほかならない。

本シリーズに収められている各論文は、その1つ1つが珠玉の名篇であるが、各編者の識見によってそれぞれ1つにまとめられてはいるが、必ずしも一貫したものには成っていない。それは決して編者の責任ではなく、現在の経営学が

おかれている環境が流動的であり、したがって対応の仕方も各人によって異なるという機動的な性格を端的に示していると言うべきであろう。

本シリーズの各巻を読み進むうちに、読者は、現代経営の持つ躍動的な性格を改めて認識させられるとともに、各分野に見られる学問の進歩のたくましさに魅せられるにちがいない。また、シリーズ全巻を通読すれば、現代経営学の現状と将来の展望を深める好個の手がかりが得られるであろう。諸者の積極的で、しかも注意深い思索を促すように、各巻の思想の流れを設計しているところにこそ編者の手腕のサエがあるとさえ言いたい。

本シリーズは、その拡がりのうえから、企業の実務家のための教養と概観の書であり、また、各分野の入門的知識から最近の技法、さらにはその解決を未来に待つ争点までを示している点で、経営の学徒のためのテキスト、参考書として好個のものである。そのためにも、各巻の訳者にはできるかぎり平明な訳を要請し、監修者をこの点とくに留意したつもりである。

高橋達男
松田武彦

はじめに

このシリーズは、経営者に手近かに利用できる基礎教材を提供することを狙ったものである。各冊は、それぞれ経営行動科学、経営と社会、国際経営管理、意思決定のシステム、数量的手法、および組織論といった特定のテーマを扱った研究論文等である。

現代の経営思想の特徴は、経営とはなにか、またどうあるべきか、という概念が実に多様化していることにあるが、このシリーズの編集にあたって、このようないろいろな見解を知るに足る論文を選んだ。経営管理とその関連科学——行動科学、経済学、数学——から論文を引用しているので、このシリーズは、経営の基礎概念と最新の学説の両方を提示し、経営問題のダイナミックさを強調し、研究家や実務家が、経営という前途有望な新分野に積極かつ思慮深い態度でたち向かうようにしようとするものである。

ディビッド R. ハンプトン

目 次

監修者のことば

はじめに

1	本書の構成と展開方法	1
2	国際経営の展開	9
	現代企業の世界的背景	11
	エンデル J. コルデ	
	アメリカ企業とヨーロッパ新時代	41
	ビジネスウィーク特別レポート	
	開発途上諸国における企業の行動様式	68
	ハワード D. ロウ	
	チェンジ エイジェントとしての多国籍会社	83
	ハンス B. ソレリ	
3	比較経営管理	97
	比較経営の研究モデル	99
	リチャード N. ファーマー / パーリー M. リッチマン	
	アメリカとヨーロッパの経営哲学	125
	オットー H. ナオートニー	
4	経営と技術のトランスファー	141

組織のトランスファーと階級構造	143
リチャード N. ファーマー	

5 国際企業の機能別経営管理 159

国際企業の生産管理	161
C. ウィリアム スキナー	
アメリカ国際企業の海外資金調達	184
ステファン H. ローバック	
国際会計学の重要性とその方法	199
ゲルハルト G. ミュラー	
ヨーロッパの広告はどの程度国際化できるか	212
エリック エリンダー	
開発途上国の工業化と市場調査	222
A. A. シェルビニ	

訳者あとがき

本書の構成と展開方法

インターナショナルビジネス

国際企業経営論は一般に、2 国間もしくはそれより多くの独立諸国間、あるいはそれらの国々にの内部において、一企業が行なうビジネス活動を内容としている。国際（企業の）経営管理論は、この一般的概念の一部分を構成するものであり、国際的あるいは多国籍的な広がりをもったありとあらゆるタイプの経営管理を包摂するものである。

インターナショナルマネジメント

国際経営管理論は、研究と実践の特殊な一分野としてはきわめて新しい概念であるために、著述家たちの間ではなお経営問題の全領域において意見の一致をみるにいたっていない。ある学者は、経営者が国内で実施していることならなんでも国際的な分野においても実施するものであるから、国際経営管理論といった分野は存在しないと、さらには国内経営管理と国際経営管理との間にはなんらきわだった相違は存在しないと主張している。

経営管理論のほとんどは、伝統的に一国内で活動する地方的企業に焦点を合わせてきた。早期における経営管理論の労作は、フランスとイギリスから生まれたが、最近では労作のほとんどをアメリカが生んでいる。1960年代にいたるまで、国際経営管理をめぐる諸問題に対する関心は、ほとんど皆無であったといえよう。けれどもアメリカの企業による多国籍的経営活動が増加の一途をたどるにいたり、国際企業活動と、その経営管理を対象とした文献が爆発的な勢いで出版されるようになった。国際企業経営論に関する経営学者の初期における主要な成果は、1950年代の後半にまでさかのぼることができるが、爾來学生、研究者はアメリカ企業の多国籍的経営活動を研究する機会に恵まれるようになった。

この論文集は、この国際経営管理論という新しい分野に洞察を加えようとするものである。新しい分野においては典型的なことであるが、研究発展のペースを速めるものは教科書よりもむしろ研究誌に掲載される諸論文に負うところが多いという傾向がある。したがって、本書もいきおい最高の経営学者と経営者たちがこの分野に新たに付け加えた考えを提示するよう努めたしだいである。

国際企業経営論というより広い分野と比べて、国際経営管理論の場合、概して国内経営管理論の分野にみられるものと同様の欠点に悩まされている。かりに経営理論を注目に値するさまざまな学説がひしめく「ジャングル」にたとえたとすれば、国際経営管理論というジャングルは、さらに複雑怪奇であるといえよう。それゆえ国内経営管理論の中にみうけられる各種問題は、ほぼすべて純粋に国際的なタイプのもののいくつかの中でもみうけることができよう。この論文集は国際経営管理の理論と実践に関する研究がいかに豊富で多様であるかを示そうと意図するものである。

国際経営管理論の研究手法

もし国際経営管理の本質を、さまざまな国々にの内部で発生する経営管理活動に関する分析を行なうにあるのだとするならば、この問題に関する研究方法として可能なものがいくつか浮かび上がってくる。それらは以下の通りである。

1. 《多国籍の企業経営管理》 ここでは多くの国々にで活動している単独の多国籍企業をめぐる諸問題が考察される。地方的経営において通常みうけられる諸問題——すなわち、経営者は活動を計画し、自らの活動に必要なスタッフを編成しなければならず、会社の諸部門を統制し、従業員を監督、指導せねばならず、また、会社全体を組織しなければならないといったこと——はすべて現われてくる。しかし、こうした経営管理上の諸機能を1つの環境の下で実施するかわりに、多くの環境の下で実施するのである。たとえば、ブラジル支社におけるスタッフ編成は、合衆国におけるそれと同様に考えられねばならない。ブラジルでのスタッフ編成にあたっては、法律、有能な人材および諸制度などがきわめて異なっているから、ブラジルの経営問題は、アメリカのそれとはまったく異なったものになるであろう。またフランスにおける増資は、概念的には合衆国におけるそれと同様の問題として提起されるかもしれないが、

フランスの金融市場には非常に特異な側面があるから、経営のプロセスはまったく異なったものになるであろう。このような例は実に枚挙にいとまがないといえよう。というのも企業の国外環境が、その国内環境と異なる場合、企業はいずこにその所在があろうと、効率的な事業活動を望むならば、経営上の習慣とか意思決定になんらかの変化をこうむるのもやむをえないということである。

この多国籍的企業経営管理をめぐる諸問題については、第2章で取扱う。前に示したように、アメリカのビジネスにみられるこうした比較的新しい分野は、近年非常に多くの注意をひくようになったし、この問題に関する文献もすでに多数現われている。この種の文献のほとんどは、ほんのここ数年の間に現われたものである。

2. 《比較経営管理》 過去におけるアメリカの経営活動は、いささか地方的偏狭主義に陥っていたといえよう。合衆国は豊かな国である。そして、アメリカの企業はきわめて生産的であるから、外国の経営者が、アメリカの経営者に理論的にも実践的にも教えるところがほとんどない、と、しばしば暗黙のうちに想定されている。この感覚を助長しているものとして、外国のアメリカ経営学の研究者や実践家たちのアメリカのビジネスに対する異常な関心のよせ方が指摘されよう。しかしこのようなあり方には相互に有益な側面もあるのであり、たとえば、外国の経営者は、アメリカ人とはいくぶん異なった実践を展開することによって、経営理論を構築する上で役立つものをいくらかでももたらすことが可能なものである。またフランスの一企業があるタイプのプラントをどのように組織するかを、アメリカの企業の同種のプラントの場合と比較することは、両国の経営者にとって有益な見識をひきだしうるのである。申し分のない経営実践とはいかなるものであるかを説明するための1つの努力として、同質性と異質性の問題が研究されるであろう。

比較経営管理を研究する第二番目の理由は、経営が経済全体の相対的な効率化をはかるためには、多くのものが必要であるということである。生産的な企業は所得を生みだし、事実すべての国が急速な所得の成長に関心をよせている。一国の1人あたりGNPが低いということは、その国の生産的企業が悪い経営を行なっているということである。経営技術と実践の改善がいささかなりともなされるならば、その国はより豊かになるであろう。それゆえ発展途上国の人びとはアメリカの経営理論と実践に対して、多大な関心をよせて研究を重ね、

また自国に適用するのに有益な実践方法を発見しようと望んでいるのである。

この論文集の第3章は、こうした比較経営上の諸問題を取扱っている。この比較研究のうちでも重要なものとして、申し分のない経営慣行をいかにすれば諸文化間でトランスファーされるかという問題が指摘されるが、この困難な問題に取組んだ一文が掲載されている。異なった文化間で経営資源を有効にトランスファーすることの困難さが、経営理論家の取扱うべき複雑な課題がなにあるかを暗示してくれよう。現代の自然科学は、典型的に抽象的であり、むずかしいものと考えられている。しかし、自然科学者は、同時に半ダース以上の変数を取扱うことはめったにない。経営においては、単純な国内的問題であっても30から500の変数がその中に含まれており（それらすべてが同時に考察されなければならないのだ）、複雑な主要問題（たとえば新しい製造工程を導入するか否かといった問題）になれば、3,000もの変数が必要となるであろう。多国籍企業は、かりに20カ国で事業活動を行なうとすれば、この数字の20倍は必要となるであろう。国内的経営が複雑で、多くの場合うまく行なわれていないということは驚くにあたらない——というのも、比較経営管理論的研究によれば、多国籍企業はさらに複雑な諸問題を示唆しているからである。

3. 《機能別経営管理》 アメリカの企業は、海外進出するにいたり、マーケティング、製造、財務、その他の企業諸機能に関する問題が関連して派生し、今日ではこれらの問題を扱った広範な文献もみうけられるようになった。アメリカのビジネス スクールでは、国際マーケティングと国際財務のコースの設置が普通となり、ビジネス研究誌もしばしば機能別経営管理の諸問題に関する論文を掲載している。

こうした機能別の問題もまた、比較が可能な問題である。というのは、海外の地方的企業も同種の問題をかかえており、有益なアイディアが、それらの地方においても適用できるか否かを決定しようとして、鋭い関心がアメリカの経営慣行によせられているからである。かくしてブラジルの企業は、自社のプラントに適用できる経営技術をみいだしたい一心から、アメリカの生産会社の経営方法を研究するであろう。比較経営管理一般に加えて、知識と技術のトランスファーの問題もここでは関連してくる。

国際経営管理論の基本的特色

ある意味では、国際経営管理の研究は、一般的な経営管理の研究に類似している。それは経営理論の発展と関連しており、伝統的な経営学と同様、基本概念上の諸問題、および経営学の諸定義と関連している。先に述べたように、そこに包摂される問題は、経営学の基礎的な教科書であればどんなものにおいても取扱われている問題と類似しているのである。

とはいえ国際経営管理と国内経営管理との間には、明白な差異がある。その相違は、それぞれ独自の政治的・文化的単位、すなわち、生産会社が活動している環境が異なっているという世間衆知の事実によって生みだされるのである。相違はわずかな場合もあろう。たとえば、イリノイ州の会社がインディアナ州にプラントを建てるような場合には、ほとんど問題をひきおこすこともなかろう。この場合法律がいくぶん異なっていたり、教育水準にわずかながらへだたりがあったりするであろう。だが、こうした変化はささいなことであって、ほとんどの経営状況では無視されるであろう。

ところが会社が国境を越えて進出する場合、事態はまったく異なってくる。アメリカの企業がフランスで事業活動を始めると仮定してみよう。ナポレオン法典に基礎をおくフランスの法律は、アングロサクソンの法体系とは著しく異なるであろう。イリノイ州ではまったく合法的な活動も、フランスでは罰せられるかもしれないし、その逆もおこるかもしれない。フランスにおいて妥当な契約を行なうには、イリノイ州で必要とされるものとはまったく異なったタイプの弁護士が必要となるであろう。労働者の諸手当、反トラスト法、その他多くの法律上の規制といった諸要素を当然なことと考えることは、企業にとってはまったく不馴れであろう。フランスで効果的な経営を行なうには、企業はその新しい環境を詳しく理解しておく必要がある。というのは、国内で行なってきたものとは異なったタイプの意思決定が要求されるからである。

文化もまた極端に異なっているであろう。そして日常茶飯事的なものごとに対する人びとの反応が、いやがおうでも違ったやり方の経営を行なわせるであろう。合衆国では成功を収めている広告のやり方が、フランスでは低俗で不快なものと考えられることもあろう。したがって、新しいやり方が工夫されねば

ならない。フランスの労働者は仕事、雇用者、労働組合、そしてその他の問題に対して異なった見解をもっているから、人事を担当する場合にも、こうしたことがらを考慮に入れねばならない。環境的な諸要因もまた相互作用をおこす——すなわち、広告活動を規制する法令が異なっていたり、合衆国ではごくあたり前の接客方法が、フランスでは非合法であったりするのである。要するに、どのような経営状況も、その経営が実践される環境に左右されるところが大きいというのがポイントであり、その環境が国内の慣行と著しく異なるならば、会社はそれに適応しなければならないということである。国際経営管理論は、極端な敏感さと、こうした多様な地域環境の分析が必要な点で、国内的経営管理論とは基本的に異なっているのである。

合衆国で開発された経営理論のほとんどは、陰に陽に、企業が活動する環境というものがある、アメリカ的であると想定している。そのため、1つの企業が行った研究と実践の種類というものについては、環境について多くを語ることなく考察されてきた。こうした研究方法は、経営と環境との間に存在する多くの相互関係を無視している。したがって、こうした研究方法は、より幅広い国際的な環境について考察しようとする場合には、十分な役割を果たしえないであろう。

国際経営管理論と国内経営管理論の本質的な差異は、本書のいたるところに散見されよう。われわれは困難な経営問題に取り組むのであるが、経営上の基礎的問題は、企業環境の性格が解明されてこそはじめて浮かび上がってくるのだということに気付くであろう。経営者は、環境とは無関係に、1人の従業員を雇入れることも、一片の財務報告書を解読することも、1つの事業活動を計画することも、1つの管理システムを設置することも、在庫政策の開発も、原料の購入も、企業的ないしは経営的機能を果たすこともできないのである。こうしたことを無視するならば、無駄な、非能率的な、お粗末な経営者になるのがおちである。

この論文集の中から、これらを忘れた（あるいは決して実行しようとしな）い経営者の例を多く、しかもはっきりと見いだされるであろう。ひとりよがりの優越感にひたったアメリカ人が、海外で大量の読んだこともない法律や人的資源に関する誤った想定をし、あるいは、アメリカ経済でおこっていることはなんでも世界中でおこらねばならないという考えを無条件に受け入れたがために、

絶望的な泥沼にはまりこむであろう。物価が年間約40%も上昇するブラジルで、トレドにおける場合と同様の在庫政策を実施しようとするのは、お粗末なばかりではなく、不合理な経営である。それにもかかわらず多くの企業は、過去においてこうした自己破壊的な政策をとってきたばかりではなく、若干の企業では、今なお取り続けているのである。国際経営管理の研究を通じて、われわれは、企業の内部的管理と地方的な環境が互に向かい合った側面を厳密に吟味することによって、経営管理上だれの目にも失敗とわかるようなことだけは避けたいものである。

最後に、国際経営管理はまた国内経営管理と関連しているという点を指摘しておきたい。企業の内部的管理と環境との間には緊密な関係があるということが真実であるならば、このことは合衆国における場合と同様、他のどの地域についてもあてはまるのである。こうした外部対内部の関係がどんな作用をするかを知ることが、各地域における経営改善の助けとなるのである。アメリカのビジネス スクールは、こうした相互関係をあまりにもしばしば無視しすぎてきたといえよう。たとえば、ナイジェリアにおける教育水準が、直接的にその国における経営に影響を及ぼしているということが真実であるならば、オレゴン州の教育水準も、その州のビジネスマンに、同様に関連していると当然想定できるであろう。そして彼らはこうした事実を認識する必要があるのである。国際経営管理の研究は、実践家にとっても理論家にとっても、地方的な経営管理における成果の改善へとうまく導いてくれるものと信じてやまない。

(江夏健一)

国際経営の展開

本章に掲載された諸論文は、多様な環境において事業活動を行なっているアメリカ企業のさまざまな側面を取り扱ったものである。コルデ教授は、新しい多国籍企業の爆発的で、ダイナミックな世界を検討している。ビジネス・ウィーク誌は、ヨーロッパというアメリカ企業の活動にとってはきわめて大規模な競争市場における経営管理について概観している。ロウ教授は、近代の西欧企業を、新しい発展途上諸国へ移転する問題を考察している。そしてソレリ教授は、多数の文化において、革命的な形で機能することによって、変革の担^{チェンジエイ}い手としての近代株式会社^{ジェント}が、その多国籍的領域において果たしつつある役割に洞察を加えている。

これらの論文の読後感³は、興奮と変化とダイナミズムのそれである。多国籍企業は、その生産的活動を、地方経済的な、比較的かすんだところから、現代の変化に富んだ世界の中心的舞台へと移行しつつある。もしわれわれが今生きている社会に大きなインパクトをもたらすことが企業活動であるとするならば、多国籍的な部門におけるインパクトこそ最大であるといえるであろう。