

リチャード D. ロビンソン

基本 国際経営戦略論

入 江 猪太郎監訳
多国籍企業研究会訳

文 眞 堂

訳者紹介

監訳者

入江猪太郎 神戸大学名誉教授

翻訳分担者

江夏 健一	関西学院大学商学部教授	〔はじめに、日本の読者へ〕
中島 潤	神戸市外国語大学教授	〔第 1 章〕
藤沢 武史	広島経済大学専任講師	〔第 2 章〕
柳原 範夫	京都産業大学経営学部教授	〔第 3 章〕
重里 俊行	近畿大学商経学部助教授	〔第 4 章〕
横山 克己	朝日大学経営学部助教授	〔第 5 章〕
川辺 信雄	広島大学総合科学部助教授	〔第 6 章〕
今木 秀和	桃山学院大学経営学部助教授	〔第 7 章〕
中迫 陽治	甲子園大学教授	〔第 7, 8 章 付録〕
井沢 良智	九州産業大学経営学部教授	〔第 8 章〕
安室 憲一	神戸商科大学助教授	〔第 9 章〕
有澤 孝義	近畿大学商経学部助教授	〔第 10 章〕

多国籍企業研究会は、1972年に創設されたわが国唯一の多国籍企業問題に関する学際的研究集団である。関東、関西・学界産業界のメンバー約80名、その研究成果は既に12冊の著書として刊行されている。

基本 国際経営戦略論

1985年9月20日 初版第1刷発行

定価4000円

監訳者 入江猪太郎

訳者 多国籍企業研究会

発行者 前野真太郎

東京都新宿区早稲田鶴巻町 533

発行所 株式会社 文真堂

電話 東京(202)8480(代表)

郵便番号(162) 振替 東京 2-96437

製版・シナノ印刷 印刷・シナノ印刷 製本・丸山製本

© 1985, 換印省略

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

ISBN4-8309-2918-9 C3034 ¥4000E

感謝のことば

一冊のテキストを書くという仕事は、一人の力では到底できるものではない。直接・間接、さまざまな形で、実に多くの方々のおかげを蒙っている。けれどもここでは、ごく限られたの方々のお名前しか挙げるができない。まず、多くの問題について、私と議論してくださったスローン・スクール・オブ・マネジメントの国際ビジネス・グループの同僚である、ドナルド・R・レザード教授、J・ダニエル・ナハート教授、エレナ・ウェストニー教授 および ラジ・ラオ博士たちのお名前を挙げたい。つぎにケント州立大学のジェームズ・C・ペーカー教授とセント・メリーズ・カレッジのG・エリック・ハンセン教授には、内容検討という貴重な貢献を賜った。草稿の準備に際し、キャロル・A・ロビンソンとジョーン・ウェイアットのお二人から実質的な助力をいただいた。細心かつ建設的な編集作業をしてくださったコピーエディターのアン・ノウルズさんには、とくに称賛を贈りたい。私はまたロバート・ビランとジェニファ・ゴードンによる校正と索引の労に対し、深甚なる感謝を述べたい。最後に、有益な情報の提供や示唆をしてくれた学生諸君の数は、枚挙にいとまがない。これらすべての方々に深謝したい。そして、本書の出来ばえがもし、上記の方々のご期待にそぐわない場合には、心からおわびを申し上げたい。

1983年1月

ゲンブリッジにて

R. D. R

日本の読者へ

モノ書きにとって、自分の著書が外国で翻訳されると聞くことは、この上なき喜びである。だが、いざそうなったと知らされると、ある種の不安感が沸きあがってくる。自分が書いた内容が、訳者の労苦に本当に値いするのであろうか。そうであって欲しいと願う一方で、やはり、大丈夫かなという気持ちにもかられる。しかし、ともあれ私は、この小著の翻訳にたずさわってくださった方々に心より感謝を述べたい。日本の読者の方々も、本書を読まれた後で、私と同じ気持ちになられることを希望している。

いまや世界は一挙に国際化の時代へと移行しつつある。貿易立国をめざす国、なかんずく日本は、新しい諸問題に直面させられている。各国市場がますます国際化の渦中に巻き込まれていることは、疑う余地がない。多くの証左から、国際的に移転される財・用役、それに加えて国際的に所有された生産施設で生産される財・用役、国際的に調達された技術によって生産される財・用役の流れの総額が、世界の総生産に占める割合は、増加の一途をたどっている。いまやそれは、25～30パーセントを占めるに至っているともいわれている。各国政府は、さまざまな短期的な政治・経済的理由から、こうした流れに歯止めを加えようとするが、長期的にみると、そのような企ては徒労に帰している。こうした流れから生み出される相互利益が余りにも大きいために、そう長くは拒否し続けることができないのである。

他方、もし政治・経済・社会的な変革がある種のコストとみなすならば、これまで以上に大規模な国際市場を創り出そうとするこうした努力には、まさしく実質的なコストを伴う。長年にわたって温存されてきた価値観や制度は、競

争というプレッシャーに対しては脆弱である。国際的な市場活動には、大変化というプレッシャーが内在していることは、だれしも否めまい。したがって、社会・政治的環境は、役立つ新技術を創造し、そうした技術の利用を奨励し、かくして単位当りの生産コストを最小たらしめるような組織行動を促すようなものであらねばならない。周知のとおり、企業文化、つまり公然、暗黙裡に企業の活動を律するルールが、企業行動を大きく左右する。また、企業文化は、相当程度まで、それを取り巻く外部文化の所産なのである。そして、いくつかの国では、以下に示す要因が原因となっており、構造的に自国のそれらとは矛盾する——すなわち高コストをもたらす——環境が存在することが少なくない。

1. （例えば、過度の個人主義、進取の精神、個人相互間の競争などといった）個人的行動様式への偏向。
2. 費用と便益、所得と損失の社会的分配方法の公平に関わる考え方。
3. 紛争解決の方法（例えば、金と時間のかかる訴訟を選ぶか、あるいは比較的金がかからず迅速な別の方途を選ぶか）。
4. （個人的・組織的）意思決定に対する時間的視野。
5. 生命、財産の保全に対する配慮水準。
6. 市場の内部化や比較優位の変化に伴う、物的、人的資源の移動容易性。
7. 外国で発生した事件に対し、積極的役割を担うことに、国が脅威や義務を感じる度合、すなわち、経済成長を犠牲にする軍事支出の水準。

環境に内在する矛盾的要素は、社会コストとして企業に課せられ、企業の国際市場における競争の地位にそれらは跳ね返ってくる。その事例：従業員の高離職率が原因で失われる経験、新人養成訓練の反復、劣悪な労使関係、新技術導入の立ち遅れ、サボタージュ、異常に高い訴訟費や法務費用、不当に高い安全対策費や保険料、および平均を上まわる課税等々。さまざまな形で、市場の国際化は、国レベルでの社会・政治・経済的変革へのプレッシャーとなる。1 国的構造や価値観そのものが、生産面でのコスト要因となるのである。

したがって、私たちが国際化を云々するとき、私たちは、真の意味での社会の国際化にまで話を広げざるをえなくなっている。というのも、1 国の穀にと

じこもって安穩としていることが、ますます高くつくようになってきたからにほかならない。多くの人々にとって、比較的同質的な生活圏からグローバルな経済社会に船出することは、誠に不安に満ちたものであろう。けれども、国がその経済的活力を維持していけるかいなかは、まさにその点にかかっているのである。国際ビジネスの原動力もまた、まさにそこにあるといえるであろう。

1985年4月

マサチュセッツ州ケンブリッジにて

リチャード D. ロビンソン

目 次

日本の読者へ.....	v
はじめに	1
第1章 基礎理論	9
1. 1 国際貿易のプロセス	11
1. 2 比較優位理論	14
経営意思決定との関連	15
資本集約財対労働集約財	18
1. 3 国際市場でのビジネス	19
多国籍企業	20
対外直接投資	20
優位の移行	22
1. 4 長期戦略	25
意思決定プロセス	26
時間の制約	29
構造や資源からくる制約	31
最適戦略	32
第2章 マーケティング戦略	35
2. 1 マーケティングの実体	38
商品とサービス	38
スキルの輸出	40

2. 2	マーケティング標的（地理的に定義された）	41
	潜在的市場の分析	42
	標準化した分析を用いる上での障害	47
	需要の所得弾力性	48
2. 3	市場調査と選定された市場での浸透	49
	市場調査	51
	市場浸透	52
2. 4	時間的視野	53
2. 5	外国市場へ至る流通経路の選択	54
	輸出	54
	総合商社	57
2. 6	外国市場内での流通経路の選択	60
	流通変数	60
	社会主義国におけるマーケティング	62
2. 7	顧客サービス	62
2. 8	製品の販売促進手段の選択	63
2. 9	製品の供給源	64
	相殺貿易取引	66
2. 10	価格形成	69
	世界標準価格	69
	二重価格制	70
	市場別差別価格形成	70
	移転価格設定とダンピング禁止措置	71
	国際契約交渉	73

第3章 ソーシング戦略77

3. 1	供給源	79
	貿易関係	81
3. 2	統合の程度	85

3. 3 購 買	87
3. 4 施設の獲得	89
3. 5 工場間の諸関係	92
3. 6 技術選択 (工場設計)	94
変数としての工場	94
適正技術	95
選択のガイドライン	97
3. 7 用地の選択	98
3. 8 研究・開発	99
第4章 労使関係戦略	103
4. 1 従業員に対する責任	105
家父長主義的経営 (パターナリスティック・マネジメント)	105
近代的な労使関係	108
4. 2 経営参加の程度	112
労働者管理 (自主管理)	113
共同決定	114
少数の経営参加	115
労働者評議会	116
職務充実	117
Q. C. サークルとスキャンロン・プラン	119
交渉委員会	122
強制的交渉	123
役割交渉	123
インフォーマル・コミュニケーション	123
4. 3 労働組合対策	125
労働組合の役割	125
国際的な労働者の組織	132
4. 4 従業員募集と職務割当ての基本	133

現地への慣習への適合	134
人種的・民族的・宗教的マイノリティーの問題	135
現地人の採用	137
4. 5 職業訓練と能力開発	141
4. 6 賃金と諸手当	143
出来高払制	145
年次ボーナスと利潤分配	146
利潤の確定と配分	148
第5章 人事戦略	153
5. 1 海外経営者の選定	158
国籍要件	158
本社派遣者か現地人か第三人か	161
企業経験と技術的能力	166
言語	166
意識と専門知識	168
個人的要素	170
個人の適性	173
5. 2 海外勤務への準備	176
訓練プログラム	177
訓練ニーズ	178
5. 3 海外経営者の昇進	180
5. 4 報酬	183
問題の所在	184
某社の戦略	185
5. 5 管理スタイルの選択	187
部下の参加	190
計量の度合	192
コミュニケーションの公式性	193
階層的同調性	194

日本的制度	194
5. 6 管理行動の考察	196
第 6 章 所有戦略	203
6. 1 所有形態	204
契約と株式の組合せ	206
国際所有権の特質	208
外国企業に対する制約の強化	213
6. 2 国際企業の所有する権利と資産	217
競争上の地位	219
満足のいく提携相手が得られる可能性	220
法律的要因	221
コントロール要件	224
コスト・ベネフィット分析	227
6. 3 現地企業の所有する権利と資産	232
6. 4 外国の提携企業の選択	234
公共部門の提携企業か民間部門の提携企業か	235
第 7 章 財務戦略	241
7. 1 プロフィット・センターの選択	243
7. 2 プロフィット・ルート	245
移転価格の設定	246
7. 3 インベストメント・センター	249
7. 4 資金の種類	250
証券規則	253
7. 5 投資の実体	254
7. 6 資本調達源	255
7. 7 法的手段の利用	261
7. 8 収益の流れに対する請求権の保護	261

商業および偶発リスク	263
政治リスク	266
為替リスク	268
為替レートの変動を予測するシグナル	276
ネット・エクスポージャーの計算	281
第7章付録 輸出金融	287
第8章 法務戦略	293
8. 1 企業の法的組織形態	295
8. 2 国内の企業主体の法律的性格	299
8. 3 外国の提携企業主体の法律的性格	300
8. 4 両当事者間の関係の選択	301
8. 5 独占禁止法	302
違法のおそれのある企業慣行	304
国際的独占規制	309
8. 6 財産権の保護	311
国際紛争の解決	311
特許, 商標, 著作権, 営業秘密	314
8. 7 税 法	325
外国源泉所得の課税	328
第8章付録 海外所得の米国課税	337
第9章 コントロール戦略	349
9. 1 戦略決定権のロケーション	355
9. 2 企業の進化論的發展	366
A型企業 (国内志向)	368
B型企業 (輸出志向)	368
C型企業 (国際的)	369
D型企業 (多国籍)	373

E型企業（越国籍）	376
F型企業（脱国籍）	378
多国籍企業集団	380
9. 3 内部構造	385
9. 4 経営計画	390
9. 5 戦術的意思決定権限のロケーション	393
9. 6 決定事項の伝達方法	394
9. 7 業績報告の方法	395
9. 8 業績評価	396
9. 9 意思決定の実施（コントロールの保持）	400
第10章 対境関係戦略	405
10. 1 プロフィールの選択	408
10. 2 形式の選択	410
10. 3 手段の選択	412
意見広告	412
博愛事業	414
交 渉	416
不正支払	419
10. 4 環境分析	424
監視上の問題	425
政治リスク・アセスメント	427
予測機能	432
10. 5 国際憲章	434
監訳者あとがき	443
索 引	449

はじめに

国際経営管理とは、理論、調査、研究、実践の中で展開される一種の活動であるが、それは、ある商業目的のために、人・情報・資金・商品・サービスの国際的なフローを創発・維持・統制することとかわらなければならない。国際経営管理は、

- * 異なった国家主権のもとにあって、
- * 経済・文化的条件も極めて多様で、
- * 価値体系が大いに異なるところに生活する人びとと共に、
- * 現代社会に押し寄せる新しい産業革命の一端を担って、
- * 広範な地理的領域にわたって、
- * 構造、人口、地域も極めてさまざまな国民市場の中で、

効果的に事業活動を展開しようとする点で、純粋に国内的な経営管理とは異なる。事実、国内的経営システムは、それよりはるかに大きい、国際的経営システムの中の単なる1特殊ケースと見なすことさえできる。

商業目的という語句は、報酬ベースというはっきりした条件のもとで、相互利益のために、ある条件または場所から他へ、あるいはある人ないしグループから他へと、商品・サービスを移動させることによって、ある種の人的ニーズや欲求を充足することと関係している。したがって例えば、国家財政収入を目的として、国営企業が行う財の生産および販売は、ある種のビジネス活動であるが、社会保障給付や対外援助はそうではない。

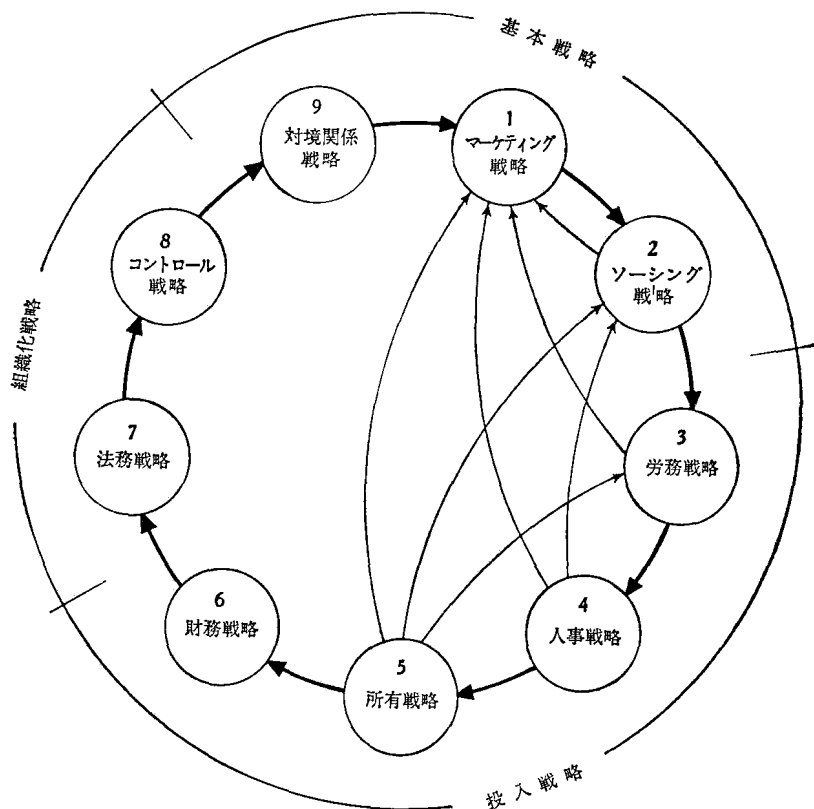
国際経営管理に関するテキストを編むとき、本質的に二つの方法がある。一つは例えば、政治リスクの最小化、所有権保護、合併事業管理、異文化間コミ

コミュニケーション・スキルの開発などといった主要な課題に焦点を当てることである。このアプローチの場合は、ある課題から他へと飛躍することから、ある種の支離滅裂に陥るおそれがある。二つ目の方法は、職能的または戦略的意思決定に焦点を合わせるやり方である。この場合には、課題は主として企業が直面する主要な戦略の選択をめぐる、純粋に国内的事業の場合では全く現れないか、あるいは少なくとも同じ程度に現れることのない局面を強調しつつ、編集するやり方である。この二つ目の編集原則をもし仮りに採ったとすると、主要な課題に関する議論は、最適意思決定論の領域内でなされることとなろう。例えば、政治リスクには多数の側面がある。この課題は、もとよりどの戦略領域でも発生するが、その現れ方は異なる。所有権保護という課題は、法務とコントロール戦略の双方とかかわり合うことがわかる。合併事業の管理は、財務、組織、法務およびコントロールなどの戦略領域と関係する。異文化間コミュニケーションは、労務および人事戦略との関連で最も適切に処理される課題である。

著者は、この二つ目のアプローチが最もよく企業が実際にその意思決定の責務をふり分ける方法と合致していると考えている。したがって、前著と同様、本書でもこの方式をとることにした。

本書の編成体系としては、著者は、「意思決定のサークル」(図P.1)を用いた。この「サークル」は、市場の国際化に直面した企業である限り必ず避けることのできない、戦略的選択の相互関連性を単純に図示した一つのセットにすぎない。これら戦略的選択としては、マーケティング、ソーシング、労務、人事、所有、財務、法務、コントロールおよび対境関係があり、企業は、これらと対処しなければならない。ここで注記すべきは、最初の二つ——マーケティングとソーシング——が、基本的戦略を構成しており、企業がまず第1に考慮しなければならない要件であることだ。経営者は本質的に、たえず次の二つの問いに答えようとしている。すなわち、わが社は何を誰に売ろうとしているのか。また、どこから、どうやって市場に供給するのか。そして次にくるのが、一連の投入戦略——労務、人事、所有、財務——である。それらは、本質的に

図 P.1 意思決定サークル



各戦略領域には、多数の子会社戦略オプションが含まれる。通常マーケティング戦略領域からはじまるこの意思決定プロセスは、相互作用的なものである。したがって、意思決定者がこのサークルにそって前進するにつれて、前に選択した戦略を再調整する必要にせまられる。ここではそのようなフィードバック調整のうち、ごく一部しか図示していない。番号は本書の章順を表している。

は、わが社はどんな経営資源によって上記の基本戦略を実行しようとしているのか、という設問に答えようとするものである。すなわち、最適の人材、リスクを引受けようとする意志、必要な資金は、どこに求めればよいのか、ということである。三つ目の戦略セット——法務およびコントロール——は、企業が上記の経営資源を集めることができたとして、基本戦略を実行するために企業