

「国際競争の激化をめぐるアメリカ経営が直面しているチャレンジについて」(一)

——貿易経営論から国際経営論への移行を中心として——

衣 笠 洋 輔

は し が き

I アメリカ経営が直面しているチャレンジ

- 一 国際経済関係を中心とするチャレンジ
- 二 輸出拡大をめぐるチャレンジとその動向
- 三 貿易経営論とこれらのチャレンジとの関係

II 商品輸出をめぐるチャレンジ

- 一 アメリカ企業の輸出活動に対する無関心とその是正
- 二 政府と企業の新しい協力関係
- 三 輸出計画および海外マーケティングのチャレンジ
- 四 コストをめぐるチャレンジとそれへの適応

III 国際経営をめぐるチャレンジ

- 一 国際市場概念の形成
 - 二 国際経営の成立とその背景
 - 三 国際経営をめぐる各種のチャレンジ
- ## IV 貿易経営論に関する展望

は し が き

本稿は今日、国際競争の激化をめぐってアメリカ経営が直面しているチャレンジとそれへの適応を明らかにすると同時に、これらのチャレンジおよび適応が貿易経営論のあり方に与える影響を究明することを目的としている。なお本稿は拙稿「貿易経営論に関する一考察」——重化学工業化と貿易経営主体の関係について——横浜市立大学論叢第十五卷社会科学系列第三号掲載の続編として、第二部を構成するものであり、ここでは、前稿において問題とした貿易経営論の規定における二つの基本的用語、すなわち、「貿易経営」および「経営学的研究」の意義、内容の不明確さと、これをめぐって生じて来る貿易経営論のあり方についての基本的問題を、アメリカ経営が直面しているチャレンジおよびそれへの適応の究明を通じて可能なかぎり明らかにして見たいと考える。

現在、筆者が貿易経営論のあり方を考察する上において、もっとも重要なものと考えている基本的問題としては、第一に、貿易経営論において貿易経営主体として規定されるべきものは商社が製造企業かの問題、第二に、貿易経営論は貿易経営に関する経営学的研究と規定されながら、その母体としての経営理論の成果を十分に消化、反映することなく、したがって経営学的研究の貫徹、充実ははかられていないのは何故かの問題、さらに第三に、貿易経営主体を製造企業として規定する場合、貿易経営論のあり方はいかなる影響を受けるか、またその場合、貿易経営論は経営管理論、さらには国際経営論といかなる関係に立つかの問題があげられる。

今日、アメリカ経営が直面しているチャレンジおよびそれへの適応の考察はこれらの諸問題の解決とはいえないまでも、その解決の糸口、さらにはその方向づけを求めるには大いに役立つものと考えられる。すなわち、今日、アメリカ経営が国際競争の激化をめぐって直面しているチャレンジおよびそれへの適応はそのまま貿易経営論に対するチャレンジの根源となった、世界的規模で行なわれる重化学工業化と、それに伴う世界経済および貿易のパターンに

おける変化をまさに中核として生じているからである。

貿易経営主体として規定されるものが商社か製造企業かの貿易経営論のあり方についての第一の問題はまさにこの世界的重化学工業化の進行を中核として生起して来たもので、筆者は前稿において、一面では高度の重化学工業化、ハイ・マス・コンサンクションによって特徴づけられる経済発展の現段階における貿易経営主体が製造企業として規定されるべき必然性を、経済発展の現段階の下での産業資本と商業資本の関係から、近代的製造企業と近代的マーケティングの関係から、また近代的商品の典型である重化学工業製品の特質から、さらには今日のアメリカに典型的に見られるミドルマンについての新しい存在理由についての考察を通して論証して来た。さらに、貿易経営主体が製造企業として規定されるべき必然性が経済理論、マーケティング論を含む経営理論、さらにはその史的研究において自明の理とされているにもかかわらず、わが国の貿易経営論においては、その貿易経営主体の中核的地位を商社に委ねている点に着目して、重化学工業化と商社の地位を究明すると同時に、日本の総合商社の分析を通じ、これらの総合商社でさえ、製造企業ひいては産業資本の主体性の下に、その機能をより効果的に促進する場合にのみ相対的独立性を保証されることを明らかにすることによって、わが国の貿易経営論研究のおくれている原因が経済発展の現段階において貿易経営主体を商社として規定することにあることを考察した。

本稿においては、貿易経営主体が製造企業であることを自明のこととして認めているアメリカ経営の考察を通して、貿易経営主体を製造企業として規定することが貿易経営論のあり方にいかなる影響を与えるかについての究明を行ないたい。アメリカにおいて、貿易経営論は貿易経営論それ自体としては研究されず、それ故、貿易経営論のあり方を究明する直接の手がかりは得られないといえよう。しかし、アメリカは世界でもっとも早く、高度の重化学工業化とハイ・マス・コンサンクションによって特徴づけられる経済発展の現段階に到達した国であって、しかもこの段

階における経営上の、特に貿易経営上の諸問題を、国際競争の激化を通じて僅かこの数年の間に集約的に示しており、これがそのまま、今日のアメリカ経営の直面しているチャレンジとして体现されているわけであり、これらのチャレンジおよびそれへの適応を考察することはわが国の貿易経営論のあり方を究明することの重要な手がりとなるう。

今日、アメリカ経営が、国際競争の激化をめぐって直面しているチャレンジは経営理念の問題、経営組織の問題、長期経営計画の問題、労務・生産の問題、マーケティングの問題など企業経営全般にわたつてのチャレンジであり、そのとりあげ方もかならずしも体系的とはいえない。しかし、これらのチャレンジは商品輸出をめぐるチャレンジと国際経営をめぐるチャレンジに大別することが可能であり、しかもその比重転化の時期を明確に指適することは不可能であるが、一九六〇年当時、商品輸出をめぐるチャレンジが問題の中心となっていたのに反し、その後、次第に国際経営をめぐるチャレンジが大きくクローズアップされて来つたことが傾向として認められる。この商品輸出をめぐるチャレンジから国際経営をめぐるチャレンジへの比重転化が貿易経営論のあり方に与える影響は極めて重大であるといわねばならない。

商品輸出をめぐるチャレンジとそれへの適応は貿易経営論の範疇の中で問題とされ、その内容の充実に大きな貢献をなしたといえる。すなわち、これらのチャレンジは輸出拡大についてのアメリカ企業の関心を高めると同時に、輸出のための海外マーケティング・リサーチの画期的発展、輸出計画の樹立と全般的長期経営計画への組入れ、全社的組織における輸出部門および部門管理者の地位の確立等々、貿易経営論の展開にとって重要な素材を提供している。

しかし、その比重が国際経営をめぐるチャレンジに移行するにいたって、貿易経営論はその存在をおびやかされ

る程の重大な影響を受けることになる。すなわち、国際経営をめぐるチャレンジは商品輸出をめぐるチャレンジとの適応の中にすでにその萌芽を見るわけであるが、海外事業活動の盛行を中心としてはつきりした形をとりはじめ、国際市場概念の形成と国際経営の成立を通して、貿易経営論はもちろんのこと、経営管理論の領域でもこれまで主として国内指向企業を中心して展開されて来た経営管理全般に対して重大な影響を与えることになった。この国際経営をめぐるチャレンジおよびそれへの適応を貿易経営論との関係において考察する場合、国内市場と海外市場の統一概念としての国際市場の形成、それを基盤とする国際経営の成立、さらにはこの国際経営をめぐるチャレンジの生起の原動力となった海外事業活動は現地製造販売はもちろんのこと、現地よりさらに他市場、時には本国市場への輸出を含むものであり、政治的境界を基準とする輸出、輸入に重大な影響を与えると同時に、企業にとっての貿易活動の意義を旧来とは著るしく異なったものとしている。この傾向は海外事業活動が商品輸出活動に代って、海外活動さらには企業活動の中核的地位を占めるにいたってさらに強くなる。ここで注意すべきことは貿易経営論の立場からは、この海外事業活動は資本輸出、ノーハウ輸出としてしかとらえ得ず、企業活動の重要な一環としての海外事業活動の把握としては適確性を欠くといわねばならない。ここにおいて、貿易経営論の対象領域はすでに海外活動においてもその王座をすべり落ちた商品の輸出入という極く限られた部分のみとなり、貿易経営論の重大な限界を露呈するにいたる。これに反し、新しく登場して来た国際経営論は国際市場概念に立脚して、国内市場活動と海外市場活動を区分することなく、有機的連繫の下でとらえ、商品輸出入の問題はもちろんのこと、貿易経営論の立場からはとらえ得ない海外事業活動さらには国内市場活動をも企業経営全体としての総合的立場からとらえるべく展開されつつある。現代企業の海外活動の適確な理解はまさにこの立場によってのみ可能となるものであり、ここに貿易経営論の国際経営論への発展、解消が問題となる。

以上によって明らかのように、アメリカ企業における商品輸出をめぐるチャレンジから、国際経営をめぐるチャレンジへの比重転化は経済発展の現段階における必然的要請であり、わが国の貿易経営論もこれに照らして検討されねばならない。以上の点を留意しながら、本論において、アメリカ経営の直面しているチャレンジを考察したいと思う。

I アメリカ経営が直面しているチャレンジ

一 国際経済関係を中心とするチャレンジ

今日、アメリカは国際経済関係を中心として重大なチャレンジに直面している。このことはマーティン・R・ゲインズブローの「アメリカ合衆国は過去十五年間の国民経済関係における程重大な変化をその歴史において経験したことはない」⁽¹⁾の表現、フィリップ・H・スナイダーの「将来、歴史家はこの一〇年間をかつて経験したことのない世界的経済戦争によって特徴づけられる時代のはじまりとみなすであろう。この時代において、われわれは第三次世界大戦が始まったとみる」⁽²⁾の表現、さらにはアルヴィン・C・アイヒホルツの「世界がかつて経験したことのない貿易におけるパロヒアリズムからインターナショナルイズムの転換と現代のこの歴史的チャレンジへの適応」⁽³⁾の表現に典型的に示されていると考えられる。ここに示されている画期的変化と歴史的チャレンジは政治、経済、社会の全般にわたるものであり、基本的には自由主義社会と共産主義社会という二つの世界の対立にその根源を求めることができる。すなわち、アメリカは自由主義社会のリーダーとして、自由主義社会こそ、その社会に属する人々に個人の自由と機会を、さらには大きな経済的利益と高い生活水準を保障し得ることを実証する責任を負っているわけである。しかし、今日、アメリカはこのチャレンジに答えるための基礎条件ともいえるべき、自由主義社会におけるリーダーとしての地

位をめぐって、自由主義社会内部からのより直接的なチャレンジに直面している。このチャレンジは自由主義社会におけるアメリカの国際的地位の低下をめぐって生じて来るものである。

第二次大戦直後より一九五〇年代初頭にかけては、アメリカは戦災を受けなかった唯一の大工業国として、国際市場において絶対的地位を占め、自由主義諸国の経済復興および反共対策のための巨額の対外援助による資本支出の赤字も補なって余りあるだけの十分な貿易収支の黒字を有していた。この時期においては、アメリカは政治、経済の両面においての自由主義社会のリーダーとしての絶対的地位を確保していたといえる。しかし、一九五〇年代初頭以降、事態は一変することになる。

すなわち、西欧および日本のめざましい復興、特に西ドイツをはじめとするEEC諸国の急速な抬頭と国際市場への進出はアメリカの貿易収支の黒字巾を大巾に削減すると同時に、それに加えて、冷戦の激化にもとづく対外援助など資本支出の赤字は増大の一途をたどり、ここに急速に悪化した国際収支の不均衡をめぐって、重大な危機感が醸成されることになった。この時期においては、アメリカ経済の停滞と、EECを中心とする西欧経済および日本経済の急激な上昇が次第に表面化し、これにに応じて、アメリカの政治、経済両面における国際的地位の低下が目立って来る。

この点については詳論を避け、表Ⅰ「主要工業諸国の経済成長率」表Ⅱ「G・N・Pとその構成要素の伸長率」表Ⅲ「アメリカ、イギリス、EEC諸国の工業生産に占める各地域の割合」表Ⅳ「世界製品輸出に占める各国の割合の変化」表Ⅴ「世界の全外貨準備の変化」の諸表を掲げることにとどめたい。上の表によって、アメリカの経済面における国際的地位の低下は十分に理解され得ると考えられる。

この国際的地位の低下をめぐって、輸出拡大の問題が大きくクローズアップされて来ることになる。輸出拡大こ

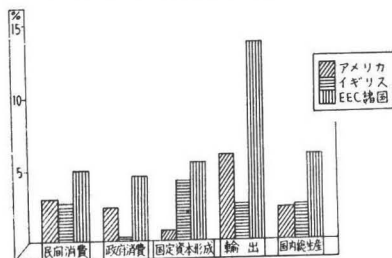
(表 I) 主要工業諸国の経済成長率

	1922～ 29年	1950～ 55年	1956～ 60年
西 ド イ ツ	5.7	9.0	6.0
フ ラ ン ス	5.8	4.5	4.2
イ タ リ ア	2.3	6.0	5.9
オ ラ ン ダ	4.0	5.5	4.4
(E E C)	—	6.0	5.0
イ ギ リ ス	2.7	2.6	2.4
ス ウ ェー デ ン	3.9	3.1	3.3
ノ ル ウ ェー	3.6	3.6	3.3
デ ン マー ク	3.6	2.1	4.6
(在欧 O E C D)	—	5.0	4.1
ア メ リ カ	—	4.3	2.3
日 本	—	8.3	10.1

(資料) 欧米諸国50年代 O E E C 一般統計
22～29年 National Institute Eco-
nomic Review.

(表 II)

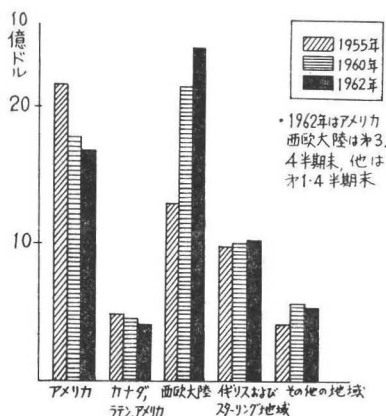
G.N.Pとその構成要素の伸長率



O E C D, 一般統計から

(表Ⅴ)

世界の金、外貨準備の変化



IMF, International Financial Statistics Nov. 1962. から

(表Ⅲ)

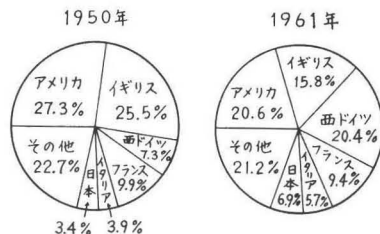
アメリカ、イギリス、EEC諸国の工業生産に占める各地域の割合

1960	60.0	13.0	27.0
1950	65.0	15.0	20.0

← アメリカ → ← イギリス + EEC諸国 →

国際決済銀行「第31次世界金融経済年報」から

(表Ⅳ)

世界製品輸出に占める
各国の割合の変化

そ、国際収支の不均衡を打解するための鍵ともなるべきものであり、またこれによってのみ、巨額の国防費の支出、さらには現在アメリカが海外で行なっている主要なプログラムの継続、拡大が可能となり、ひいては自由主義社会のリーダーとしての地位をも確保し得るという考え方が強調されるにいたっている。ここでは、輸出拡大が自由主義内部からのチャレンジに答えるものであると同時に、共産主義社会からの自由主義社会へのチャレンジに答えるものであることを意味している。本稿では、この輸出拡大をめぐるチャレンジを中心として考察を進めてゆくことにする。

このチャレンジに答えることは今日、アメリカ政府および企業に与えられた最大の課題であり、しかもこの課題は実質的には企業によって果されるべきものであるた

め、これはそのまま企業のトップマネジメントに対する基本的チャレンジとして受けとられている。⁽⁵⁾これを反映して、最近のアメリカの経営関係の諸文献においても、アメリカ経営が現在直面している重大な変化、チャレンジおよびそれに対する適応と新しい概念の形成を問題とするものが極めて多い。この種の研究の代表的なものとしては、一九六一年十一月開催されたアマ緊急大会における研究報告を収録したアマ・マネジメント・レポート No. 67「輸出拡大のチャレンジ」を中核とする。アマのインターナショナル・マネジメント・デネラル・マネジメント、マニユファクチュアリング、マーケティング各ディビジョンによる一連の研究がある。⁽⁶⁾またアマ以外のこのチャレンジに対する研究として二・三のものが特徴的である。⁽⁷⁾

ここにとりあげられているチャレンジは個々の論者の立場から極めて広範囲にわたっており、経営のフィロソフィの問題、経営組織の問題、長期経営計画の問題、生産管理の問題、マーケティングの問題、政府と企業の新らしい型の協力関係の問題など経営全般にわたっての数多くの問題を含んでいる。しかし、ここでとりあげられている輸出拡大をめぐる種々のチャレンジはかならずしも体系的なとりあつかいを受けているとはいえない。それ故に本稿では個々の論者がとりあげているチャレンジを個別的に詳論することは避け、そこに読みとることのできるチャレンジの大きな流れをとらえてみることにしたい。

- (1) Martin R. Gainsbrugh; *American Enterprise; The Next Ten Years*, 1961, p. 3.
- (2) Philip H. Snyder; "The Role of Export Management" in *AMA Management Report No. 67*, p. 45.
- (3) Alvin C. Eichholz; "Export Expansion—Challenge to Topmanagement" in *AMA Management Report No. 67*, pp. 5-6.
- (4) Alvin C. Eichholz; *op. cit.* p. 5.
- (5) Alvin C. Eichholz; *op. cit.* pp. 5-8.

Peter F. Drucker ; " A Mirror for Management " in AMA Management Report No. 37, pp. 67-75.

Walter H. Wiewel ; " What's behind the Rise in Foreign Competition " in AMA Management Report No. 37, pp. 76-83.

(9) AMA International Management Division :

The Challenge of Export Expansion, AMA Management Report No. 67, 1962.

Aspects of East-West Trade, AMA Management Report No. 45, 1960.

Sources and Methods of International Financing, AMA Management Report No. 59, 1961.

AMA General Management Division :

The Business Man in politics, AMA Management Report No. 37, 1959.

AMA Manufacturing Division :

New Concepts in Manufacturing Management, AMA Management Report No. 60, 1961.

AMA Marketing Division :

Defence Marketing in the 1960's, AMA Management Report No. 57, 1961.

(7) Editor : Robert L. Baker : Business Leadership in a Changing World, 1962.

Editor : Martin R. Gainsbrugh ; American Enterprise : Next Ten Years, 1961.

Thomas Aitken, JR ; A Foreign Policy for American Business, 1962.

二 輸出拡大をめぐるチャレンジとその動向

今日、企業の維持、発展ひいては一国の経済成長にとって、輸出拡大がもっとも重要な課題であることは論をまたないところであり、一九六三年のわが国の通商白書においても、「有効需要としての輸出が個別企業にはたす意義は

極めて大きい。同業種の企業比較において、輸出需要をもつものとしからざるものとは、量産体制の確立、経営の安定性、さらには市場の発展性などを通じる企業の成長性には想像以上の大きな開きがあり、西独ではこれを輸出の成功は企業の成功であると表現している程である⁽¹⁾として、高度の重化学工業化の時代における輸出拡大の重要性を明快に表現しているが、このことは自由主義社会におけるあらゆる企業に十分に適合するものと考えられる。今日、アメリカにおいても、この輸出拡大の問題は企業にとっての最も重要な課題の一つとして真剣にとりくまれている。しかし、輸出拡大の問題は単に輸出の問題としてのみ解されるべきものではなく、そのうちに国際競争力の強化に関係する経営全般のあらゆる問題、さらには政府のそれに対する協力の度合、経済外交の巧拙など、複雑、広範な問題を含むため、その解決は決して容易なものではない。今日のアメリカには、この輸出拡大をはばむ数多くの諸要因が見出され、これがそのまま輸出拡大をめぐるチャレンジとして、その解決を迫られている。

一九五〇年代のなかばから、アメリカ企業は西独をはじめとするEEC諸国、日本さらにはソ連など国際競争への参加によって、海外市場での大巾な後退を余儀なくされ、特にアメリカの代表的商品であり、今日の世界貿易商品の中核となっている工業製品の輸出においては、前掲の表Ⅳ「世界製品輸出に占める各国の割合の変化」に見られるように、西ドイツの一九五〇年の七、三パーセントから一九六一年の二〇、六パーセントへの飛躍的増大に比較して、アメリカは一九五〇年の二七、三パーセントから一九六一年の二〇、六パーセントへと大巾に減少し、辛じて第一位を保つまでに地位の低下をみるにいたり、さらに国内市場においても外国との激しい競争にさらされている。輸出拡大の問題はこの現状を打破するため、一九六〇年より大きくクローズアップされてきたものであるが、輸出拡大問題の基本的解決をはかるためには、国際市場における大巾な後退という現実をもたらし、アメリカ企業の国際競争力に関する基本的欠陥の是正が先ず第一に必要とされることになる。今日、アメリカ経営の輸出拡大をめぐるチャレン

ジを取りあげる論者の多くはこの国際競争の基本的欠陥の是正を中心として、チャレンジを問題としており、輸出拡大をめぐるチャレンジというよりむしろ国際競争力の強化をめぐるチャレンジとしての面を強く打ち出している。

これらの論者の強調するアメリカ経営へのチャレンジは極めて広範囲にわたっているが、論者の多くが国際競争力におけるアメリカと西欧諸国、特にEEC諸国との比較を通じて、このチャレンジをかなり適確に把握している。その主たる強調点としては、経営理念に関係するものとして、(1)アメリカ企業の輸出活動を含む海外活動への無関心とその是正、(2)国際的視野に立つ経営の必要性、(3)国内海外両市場の統一概念としての国際市場を認識することの必要性、(4)政府と企業の新しい協力関係の重要性などが、また、経営管理組織および長期経営計画に関するものとして、(5)輸出ないし国際部門の管理組織における地位の確立、さらには、(6)国際経営として管理組織の整備の必要性、(7)輸出活動を含む海外活動を企業の全般的長期経営計画の中に組み入れることの必要性などが、またマーケティングの面に関しては、(8)海外マーケティング活動の不備点とその是正、(9)今日、マーケティング活動の一環とさえ、見られてゐる繰延払いに対する抜本的対策の必要性が、さらに生産面に関しては、(10)高製造コスト、特に高労働コストとその是正、(11)陳腐化した生産設備とその更新、(12)海外製造工場を設置することの必要性等々が列挙されている。

ここでは注意すべきことは、上の列挙したチャレンジのうち、国際経営に関係するチャレンジが時代の推移と共に次第に大きな比重を占めるようになっていくことである。その比重転化の時期を明確に指適することは事実上、不可能であるが、輸出拡大プログラムの発足した一九六〇年当時においてはなお、国内製造を前提としての商品輸出をめぐるチャレンジが問題の中心となっていたのに反し、その後、海外製造工場ないし子会社による現地製造、販売が商品輸出を補なうものから、これに代るものとしての地位を確保してゆく過程の中で、国際経営の問題が次第に大きくクローズアップされて来ることになった。

もとより、商品輸出をめぐるチャレンジも、また国際経営を中心とするチャレンジもアメリカ企業の経営全般によぼす影響は極めて重大なものがあつて、いづれも企業経営全体の問題として企業のトップ・マネジメントに対するチャレンジとして受けとられている。商品輸出のチャレンジの場合においても、これまでのアメリカ企業の輸出活動への無関心に対し、輸出が企業の維持、発展にとって重要不可欠のものであることを企業のトップ・マネジメントに啓蒙する（チャレンジ1）と同時に、国際的視野に立つて企業経営全体を吟味、検討する必要（チャレンジ2）を強調している。さらに、これにしたがつて、対外的には企業と政府との新しい協力関係を形成し（チャレンジ4）、対内的には組織における輸出部門の地位の強化をはかる（チャレンジ5）と共に、輸出計画を企業の全般的長期経営計画の中核として組み入れる（チャレンジ6）必要性を強調するなど、これらのチャレンジが単に輸出の問題を超え、企業全体の問題として、換言すれば、輸出部門のチーフの問題を超え、企業のトップ・マネジメントの問題として理解されているのうかがい得る。しかし、この場合、問題となるのは商品輸出をめぐるチャレンジは国内製造を基点として考えられていることである。すなわち、生産面においては、国内製造においてのアメリカ企業の最大の不利点ともいふべき高い労働コストの是正をめぐる、生産設備、工程さらには技術の改善というチャレンジ（チャレンジ10、11）が、またマーケティング面に関しては、エクスポート・マーケティングの開発（チャレンジ8）が問題となっている。ここではなお、アメリカ企業は国内企業（domestic business）としての色彩を強くもっているといわねばならない。しかし、国際経営を中心とするチャレンジの登場によって様相は一変する。国際経営をめぐるチャレンジ登場の理由は極めて複雑なものであり、簡単に説明し得ないが、そのもつとも重要な理由の一つは現地製造、販売が国内製造、輸出に代つて次第に海外活動における比重を高めつつある（チャレンジ12）ということがあげられよう。この海外製造工場、ないし子会社の設置の目的はもとよりその主眼目を海外市場の開拓にあるとしても、激化する国内

競争に対する対抗策として、アメリカ市場への製品、半製品の逆輸入のベースを確保することにもあり、このことは従来の輸出、輸入のもつ意味を大きく変えると同時に、今日、急速に進行しつつある貿易および資本の自由化の動きとあいまって、国内市場と海外市場の区分を企業経営にとって次第に無意味なものとなしつつある。かかる情勢の下で、これまで極めて抽象的な形でしかとりあげえなかった、国内市場と海外市場の統一概念としての国際市場概念が企業経営との密接な関係において、かなり具体的に把握される（チャレンジ3）こととなり、これを基礎として、アメリカ企業を単に国内製造を基点として商品輸出を考える国内企業としてでなく、海外にも多くの製造工場、子会社さらには関係会社を有し、ただ本社をアメリカにもつにすぎない国際企業（International Business）として構成することの必要性が強調されることになった。ここにおいて、真に国際的視野に立つて企業経営を行なうことの重要性（チャレンジ2）が強調され、これに関連して、経営組織の国際経営としての整備の必要性（チャレンジ7）国際経営としての全般的長期経営計画の樹立の必要性（チャレンジ7）が認識され、マーケティングの面においても、これまでのエクスポートマーケティングから、さらにインターナショナル・マーケティングへの展開（チャレンジ8）が問題とされるに至っている。これらの国際経営をめぐるチャレンジが企業のトップ・マネジメントに対するチャレンジであることは論をまたないところであり、これまで国内企業として形成されて来たアメリカ企業を、新たに国際企業として、企業経営全体を国際的視野に立つて考え直してゆこうとする考え方が基本線として貫かれているのである。

以上、商品輸出をめぐるチャレンジとそれを基盤として次第に比重を移行していった国際経営をめぐるチャレンジの性格、内容に簡単に触れたわけであるが、これらの二つのグループのチャレンジが経営全般の問題におよぼす影響は極めて異なったものであり、この差異は貿易経営論研究の立場から極めて重要な意義をもつと考えられるため、その各々について個別的に詳しく考察していくことにする。

註 (1) 通商産業省、通商白書総論、1963 年。

三 貿易経営論とこれらチャレンジとの関係

これら二つのグループのチャレンジと貿易経営論との関係については後に詳論することとし、ここではこれらのチャレンジが貿易経営論のあり方にいかなる方向づけを与えるかについて簡単にふれておきたい。

筆者は拙稿「貿易経営論に関する一考察」⁽¹⁾において、経済発展の現段階において、貿易経営主体として規定されるべきものが製造企業であり、貿易経営論もこの立場から究明されねばならないことを明らかにした。これはわが国の場合にも当然にあてはまることはいうまでもないところである。むしろわが国の場合、このことは特に必要であるとして過言ではないであろう。それはさておき、貿易経営論を商社経営論として、また流通ないし商業経営論として考察する立場からでは、商品輸出をめぐるチャレンジをその考察の対象とすることは不可能である。すなわち、この商品輸出をめぐるチャレンジは前述したように、あくまでも製造企業の立場から、経営組織、経営計画、生産、流通等々企業経営全体の問題としてとりあげられているものであり、ここでは貿易経営論をより広い見地から検討することが必要となって来る。しかし、この段階では、貿易経営論における経営主体を製造企業として規定し、生産と流通を有機的連繫の下でとらえることによって問題は解決する。しかし、国際経営をめぐるチャレンジの登場によって、貿易経営論の存在は根底からゆすぶられるほどの重大な影響を受けざるを得ない。すなわち、前述したように、国際経営をめぐるチャレンジ登場の最大の理由ともいうべき広範、かつ大規模な現地製造、販売さらにはアメリカ市場への逆輸入は企業にとっての商品輸出および輸入の意義、内容に重大な変化を与えるものであり、特に現地製造、販売が商品輸出に積極的にとって代られようとしている今日、若し、貿易経営を商品の輸出、輸入に従事する経営として規定し、この立場から貿易経営論を展開するならば、たとえ、その経営主体を製造企業として規定したとしても、貿易経

営論の対象とし得る範囲は商品の輸出入という極く限られた部分のみとなり、商品輸出に代るものとしてその地位を確立しつつある現地製造、販売の面は無視されざるを得なくなる。国内経営論は商品輸出入の面に加えて、この面をも取りあつかうべく展開されつつあり、ここに貿易経営論の現代的課題に対しての限界が示されている。今日、先進欧米諸国においては、貿易経営論は貿易経営論それ自体としては研究されず、また、これとほぼ内容的に合致するものとしてのエクスポートマーケティングも、国際経営論の一環としてのインターナショナル・マーケティングへと発展しつつある。ここにも、貿易経営論の発展、解消してゆく方向が暗示されているように思われる。もとより、国際経営論自体なお胎動を始めたばかりの段階にあり、体系的研究はもとよりのこと、個別研究においてもなお見るべきものは極めて乏しく、上の推論の実証は困難であるが、貿易経営論の今後の方向づけとしてはまず誤りはないであろう。

以上の問題を念頭において、商品輸出をめぐるチャレンジおよび国際経営をめぐるチャレンジをより詳細に検討してゆくことにする。

註 拙稿「貿易経営論に関する一考察」横浜市立大学論叢 第一五巻、社会科学系列第三号。

Ⅱ 商品輸出をめぐるチャレンジ

一 アメリカ企業の輸出活動に対する無関心とその是正

アメリカ企業およびその経営者の輸出活動に対する無関心の度合はこれが第二次大戦直後より一九五〇年代のはじめまで国際市場に絶対的地位を確立していたアメリカの現況とはとうてい想像できない程大きいものであり、この無関心が一九五〇年代後半以降の輸出活動の沈滞に重大な影響を与えたことはいうまでもない。一九六〇年に至り、政

府を中心として、積極的に展開された輸出拡大計画 (Export Expansion Program) の遂行を契機として、この無関心およびその是正が重大な問題としてとりあげられることになった。アメリカ企業および経営者の輸出活動に対する無関心はそのまま海外活動に対する無関心にも通ずるものであり、この無関心は生産、流通を中心とする経営全般に関するすべての問題に反映しているため、経営理念に関する重大な問題として、また輸出拡大をめぐる第一のチャレンジングとして大きな関心を集めている。

この無関心に関しては、多くの論者が、あるいは明確な表現をもって、あるいはこの表現を行間に示しながら、種々様々な角度から明らかにしているところであるが、ここでは、輸出活動に関する無関心それ自体を直接に明らかにした二、三の論者の表現を紹介して、この無関心振りを明らかにしておくことにする。

ピーター・ドラッカーは現在、企業のトップ・マネジメントが直面しているもっとも重大なチャレンジとして、変化しつつある労働力のチャレンジ (the challenge of a changing workforce)、技術革新のチャレンジ (the Challenge of Innovation)、競争的世界経済のチャレンジ⁽¹⁾ (the Challenge of a Competitive World Economy) の三つをあげているが、氏は競争的世界経済のチャレンジにおいて、西欧諸国においてはすでに長い間、国際市場を一国の経済の決定要因 (determining factor) とみなしているのに反し、アメリカにおいては企業家、議会人、新聞人を問わず、大多数の人が国内市場こそアメリカ経済の決定要因であることを当然のこととして認めていることを指摘して、この態度の中に示されているアメリカの代表的有識者さらにはアメリカ全体の海外活動への無関心さを追求している。すなわち、この見解の論拠としてしばしば問題とされているところの、アメリカ企業がその成果の九〇～一〇〇パーセントまで国内市場に依存しているという事実⁽²⁾は西欧諸国の大部分の企業にも十分見られるものであり、これを国内市場こそアメリカ経済の決定要因であるとする、アメリカに一般化している見解の論拠とすることの誤りが明らかにされて

いる。氏の一国の経済の決定要因が国内市場にあるか否かの問題を通じての行論およびその立場は単に輸出活動に対する無関心にとどまらず、国際活動全体に対する無関心を明らかにするものとして極めて広い視野をもつ適切なものであり、貿易経営から国際経営への展開においても重大な役割を演ずることになる。

さらにリチャード・D・ロビンソンはハーバード大学大学院経営課程調査部門 (the Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration) 主催の下に三年間にわたって行なった「一七二社の海外活動に関する経営者の態度および会社組織」の研究を通じて、ほとんどすべてとはいわないまでもかなり多くのアメリカ経営者は企業が海外活動を行わないことによる損失を考慮することなく、あらゆる海外活動の機会を拒否しており、このような狭い量見が一般に重要な調査、海外事業機会の注意深い評価、海外市場の分析を不可能にしているとの表現を用いて、海外市場の調査、分析の面から海外活動に関するアメリカ経営者の無関心振りを明らかにしている。またアマの国際経営部門の長であるレオ・ノースアート (AMA International Management Division Manager) は輸出計画が全般的、長期経営計画に十分に組込まれ、エクスポート・マネジャーが利益計画を樹てるトップの会社機関に参加することこそ輸出を有効に行ない得る鍵となること、この見地から輸出計画をもっているもおざりなものにすぎないか、あるいはまったく輸出計画をもっていない企業が極めて多いことに注目して、アメリカ経営者の輸出活動に対する無関心さを明らかにしている。国際マーケティング専門家であるフィリップ・H・スナイダーも同じ立場からこの無関心を問題とすると同時に、輸出管理機能の重要性、ひいてはこの機能を担当する人材の重要性とその地位の確立、さらにはかかる人材の理想型と訓練育成に注目して、輸出管理機能が重要な機能であるにもかかわらず、多くの会社でこれが不明瞭なままにされている点、これに関連してエクスポート・マネジメントの地位が確立していないため、一流大学において貿易に関する専門的教育を受けた学生が年々二〇〇名程社会に出るが、彼らは輸出管理にそ

の地位を求めようとしないこと、さらにはこれらを反映して、現在、アメリカでどれ程の人が輸出管理に従事しているか、またこれらの人々がどの程度有能であり、よく訓練されているかについての調査研究がほとんどなされていないことを強調してその無関心を明らかにしている。

以上、アメリカ企業およびその経営者の輸出活動ひいては海外活動に対する無関心を直接に指摘した論者の見解を紹介したわけであるが、この海外活動に対する無関心はそのままアメリカ企業の国際競争力に関する無関心にも通ずるものであり、輸出活動ひいては海外活動への無関心が次第に是正されていく過程の中で、アメリカ企業およびその国際競争力についての国際比較が大きく問題とされるに至り、これを通じて生産、流通の両面を含む経営全般にわたってのアメリカ企業および経営者の無関心が次第に浮き彫りされて来ることになる。これらの点については後に詳論することにするが、以上の行論により、アメリカ企業の輸出拡大ひいては海外活動に対する無関心が極めて広くかつ根強いものをもっていることはかなり明らかになったと考えられる。ここにおいて、アメリカにとって、海外活動に対する経営者の関心を喚起することこそ、輸出拡大プログラムを展開する第一段階としての第一義的に重要なチャレンジとなったことは極めて当然というべきである。この啓蒙の役割はアマを始めとする各種経営者団体、政府、学者などによって担当されている。一九六一年十一月に開催された輸出に關してのアマ緊急大会はこの好例であり、政府上級官吏、実業家、海外市場調査専門家など各界の代表者によって輸出拡大の必要性の啓蒙が行なわれている。これらの啓蒙の重大さは当大会におけるアルヴィン・C・アイヒホルツの講演⁽⁶⁾の中で輸出拡大のチャレンジに答える報酬として明確に示されているように、輸出活動が企業自体の存続、発展の鍵であると同時に、一国の経済発展にとって、ひいては自由主義社会への挑戦に答える意味においてもまた鍵となることの強調におかれている。このような経営者団体の努力に加えて、政府の積極的貢献もまた見落されてはならない。今日、実業界、政府さらには学者と、一国を

げての啓蒙運動の展開と経営者自体の自己啓発を通じて、輸出活動ひいては海外活動に対するこれまでのアメリカ経営者の無関心は次第には正されつつあり、海外活動に関する新しい展開が約束されている。

この新しい展開は経営理念に画期的にして重大な影響を与えるものであり、国際的視野に立つ経営の必要性和、さらには政府と企業の新しい協力関係の成立が大きくクローズアップされるに至る。

註 (1) Peter F. Drucker; op. cit. pp. 68-72.

(2) Peter F. Drucker; op. cit. p. 72.

(3) Richard D. Robinson; Cases in International Business. 1962. p. 2.

(4) Leo J. Northart; "About This Report" in AMA Management Report No. 67. 1962. p. 2.

(5) Phillip H. Snyder; op. cit. pp. 45-47, pp. 50-51.

(6) Alvin C. Eichholz; op. cit. pp. 6-7.

二 政府と企業の新しい協力関係

政府と企業の新しい協力関係は二つの世界の対立をめぐるチャレンジへの適応の過程の中で、すでにその重要性を認識されていたが、今日の世界経済再編成の過程において、世界のどの地域の、またどの問題もやや重要なものは世界的規模でしか解決し得ない、いいかえれば世界的規模でとりくむことによってのみ解決し得るという情勢の下で一層大きくクローズアップされるに至っている。政府および、企業の活動が国際的規模で行なわれるに従って、政府の問題が企業の参加なくしては、また企業の問題は政府の助力なくしては解決し得ないという新しい情勢が生じつつある。

政府と企業の関係および政府の役割については多くの論者がこれに触れているが、政府が経済成長を促進するのに

積極的役割を演ずるべきこと、それ故に政府は国の経済成長にとっての慎重に検討された包括的な長期計画を樹立する必要⁽²⁾があること、しかもこの場合、この長期計画は国際的計画 (International Program) として樹立されるべきこと、現代主要資本主義国において、何らかの形における国民経済計画をもたないものではなく、この計画化に即応して、個々の資本もその計画化の傾向を強めていること、いいかえれば、個々の企業は自国および外国の経済計画にしたがって、長期経営計画を樹立する必要に迫られていること、しかもこの場合、政府が必要悪であり、レセフエアーがその立前であるとする立場はこれまで強調されて来たところであるが、この基本的態度を維持しながら政府と企業の協力関係を確立していく必要があること、さらには政府と企業の協力こそ人間の建設的エネルギーをひき出すのもっともダイナミックな力となるものであること等⁽⁷⁾がその基本的な態度として認められる。

政府と企業の協力関係を輸出拡大を中心として考察する場合、アルヴィン・C・アイヒホルツが詳細に紹介しているところであるが、これは政府、特に商務省の積極的な企業への協力体制の中に強く見出される。商務省が輸出拡大を強力に推進するために行なった努力としては、外国通商局 (Bureau of Foreign Commerce) を国際企業運営局 (Bureau of International Business Operation) と国際計画局 (Bureau of International Program) の二局に改組して、新たに輸出面に進出を試みる企業、輸出を一層拡大しようとする企業によりよい、かつ、よりすみやかなサービスを提供し得ることとしたこと、貿易促進のアプローチをよりシャープなものにしたこと、企業を援助する新しい方法を工夫したこと、世界のより有用なマーケット・インフォメーションをよりすみやかに集め得るようにしたこと、貿易使節、国際見本市、貿易センターについてのプログラムを強力に推進したことなどがあげられる。このうち、特に世界中のより有用なマーケットインフォメーションをすみやかに集め得るよう行なった努力は今日、ヨーロッパおよびラテン・アメリカにおけるようなマーケティング・プログラムの展開を可能とし、ナイル・H・マケルロイ⁽⁹⁾

の指摘するように政府と企業の協力のもととも大きな成果の一つとして認められている。

今日、輸出拡大は商務省のトップ・スタッフによつて最高の評価が与えられており、その画期的な組織の大改革を通して、商務省はアメリカの海外政策の形成に過去よりも一属強力に参加し得ることとなり、ついに海外経済政策のプランニング、さらには海外マーケティング・プログラムの作成が商務省の第一義的機能となり、さらに商務省はその国内的立場からも、輸出拡大委員会を中心として輸出拡大への努力を行なっている。ここにはっきりと認められることは、商務省ひいては政府の視野が国内的なものから国際的なものへと移行する体制が確立し、この立場からすべての努力がなされ始めていることである。このことがアメリカ企業の国内指向企業から国際指向企業へと移行してゆく過程において重大な影響を与えていることは忘れられてはならない点である。

以上によつて、輸出拡大の問題が商務省ひいては政府にとつて、極めて重視されていることが理解されるが、これは前述したように、輸出拡大が国際収支の不均衡の打解、巨額の国防費の支出、海外プログラムの維持、拡大、ひいては自由主義社会のリーダーとしての地位の確保のための鍵となっていることを反映したもので、政府のこの努力は企業の輸出拡大への実質的助力であると同時に、輸出拡大の重要性のアメリカ経営者に対する啓蒙運動としての側面をも持つものとして理解される。

政府のこの助力は輸出活動に不慣れた企業に対してはティラード・プログラムを提供するなどに典型的に見られるように、かなり具体的な面までおよんでいるが、これは決して政府の立場から一方的に行なわれたものではないことに注目すべきである。このことを十分に理解するためには経営理念にまで高められているところの、政府と企業の協力についての基本的考え方に触れることが必要である。すなわち、政府と企業の協力は貧困の除去と生活水準の引上げというゴールが営利活動という企業の本質的ゴールと長期的には相矛盾するものではなく、これは政府と企業の

協力を通じてより効果的に一致せしめ得るという基本的態度から生じて来たもので、今日では、ナイル・H・マッケルロイの見解に示されるように、政府と企業の協力こそ、人間の建設的エネルギーをひき出すのにもっともダイナミックな力になることが積極的に認められる方向にある。今日、経済に重大な影響を与える政府の政策決定にさいしては、ビジネスマンがこれに参画し、しかも極めて大きな発言権をもつことが一般的となりつつあり、輸出拡大への積極的努力が一方的にならない理由もこの点を理解することによって明らかになると考える。

ビジネスマンはそのマネジメント効果の発揮のみにとどまらず、政治および社会への参加において、よりよい教育の展開において、さらには自由国家連合への最大限の貢献において、政府との協力を要請されることとなり、これはそのまま企業、国家、さらには自由主義社会の成否にかかわるものとして、新しい経営理念を形成することになった。このことについては、アマ・マネジメント・レポート No. 37 「政治におけるビジネスマン」 (The Businessman in politics) 収録の多くの論文が問題としていっているところである。この理念は一九五九年シラキウスで開かれたシラキウス政治セミナー・プログラムをはじめとし、経営者教育その他を通じて積極的に啓蒙されつつある。なお、このプログラムについての詳細はアマレポート No. 37 収録のデイビッド・H・ジャキースの論文を参照されたい。¹⁰¹⁾

以上、輸出拡大を中心として政府と企業の協力関係を考察して来たわけであるが、輸出拡大をめぐる一時的な組織改革を始めとする商務省の積極的努力、さらには政府と企業の協力関係についての理念とその実行の態度を見る場合、アメリカ政府、さらにはビジネスマンの並々ならぬ決意をうかがうことができる。もとより、アメリカにおけるこの政府と企業の協力関係が万全であるとするものではないが、日本の現状とあわせ考察するとき、致命的ともいふべきギャップの存在を認めざるを得ない。ウォルター・L・ゴードンは政府の企業の関係はその国の発展段階によ

あつて大いに異なるとするが、これを考慮する場合、W・W・ロストウによつても指摘されているように、⁽¹³⁾ 経済成長の現段階としてのハイ・マス・コンサンプションの段階にわが国も到達した今日、同じ経済発展段階にある国として、アメリカと共通した多くの課題を与えられることになり、この意味からも、今日のアメリカの輸出拡大を中心としての政府と企業の協力関係のあり方はわが国のそれを抜本的に考え直すべき必要性を痛感させるものがあり、多くの学ばべき点をもっていると考えられる。この政府と企業の関係の改革なくしては輸出拡大の多くの道が閉ざされてしまうことに留意すべきである。

- 註 (1) Walter L. Gordon; "Government's Responsibilities" in *Business Leadership in a changing World*, edited by Baker. 1962. p. 211.
- (2) Abol Hassan Ebrahaji; "A program for Economic Growth" in *a Business Leadership in a Changing World*. 1962. p. 235.
- (3) B. R. Kornhaber; "A Framework for International Marketing" in *AMA Management Report No. 67*. 1962. p. 17.
- (4) 松井清、経済学とマーケティング 一九六四年、六二―六四頁。
- (5) B. R. Kornhaber; op. cit. p. 17.
- (6) James C. Worthy; "The Business Man, Government, and Partisan Politics" in *AMA Management Report No. 37*. 1959. pp. 7-17.
- (7) Neil H. McElroy; "The Task for Business Leadership" in *Business Leadership in a Changing World*. p. 8.
- (8) Alvin C. Eichholz; op. cit. pp. 7-8.
- (9) Neil H. McElroy; op. cit. p. 10.

- (10) Alvin C. Eichholz; op. cit. p. 8.
- (11) David H. Jaquith; "A Community Approach for Increasing the Political Effectiveness of Business Men" in *AMA Management Report No. 37*, pp. 48-54.
- (12) Walter L. Gorden; op. cit. p. 211.
- (13) W. W. Rostow; *The Stages of Economic Growth*, 1960, p. 87.

三 輸出計画および海外マーケティングのチャレンジ

第一節、アメリカ企業および経営者の輸出活動に対する無関心とその是正で明らかにしたところであるが、アメリカ企業の輸出活動に対する徹底した無関心はそのまま企業の全般的長期経営計画における輸出計画の比重の低さに反映されている。国内指向の長期経営計画はかなり以前から問題とされ、多くの企業によってかなり精度の高い綿密な形で樹立されていたのに反し、輸出計画については一部の企業を除き、大部分の企業がもっていないか、あるいはもってもおざなりなものにすぎなかった。⁽¹⁾ しかもこの段階では輸出管理機能の重要性、輸出管理者の地位の確立の必要性、さらには海外市場の調査、分析の必要性など輸出活動を行なうための前提ともいうべき条件に対しての企業の認識も極めて浅く、輸出計画が全般的、長期経営計画に十分に折り込まれ、エクスポート・マネジャーが利益計画を樹立するトップの会社機関に参加することこそ輸出拡大のために第一義的に重要であるとする、レオ・ノースアートの主張も、その実行となると殆んど不可能な情勢にあった。⁽³⁾

しかし、政府、各種の経営者団体、学者など官民あがての輸出活動の重要性についての啓蒙運動の展開と、積極的助力、経営者自体の自覚によって、さらには政府を中心とする国民経済計画が次第に国際指向計画として樹立されるようになったことに即応して、アメリカ企業の輸出活動に対する関心は次第に高まりつつあり、輸出面についての大

中な改善がなされつつある。今日では、企業の維持、発展にとって海外市場が国内市場以上に重要な鍵を提供することを自覚する企業も次第にその数を増しつつあり、多くの論者がこの動向を明示している。フィリップ・H・スナイダーは大企業、小企業共に、その海外マーケティング活動を展開することによって、その国内、海外の両面にわたる競争力を強化することができるとの結論に達しており、輸出および世界市場を軽視するものは将来を失ないつつあるといえ考えが一般的となりつつあることを明らかにし、⁽⁴⁾ローレンス・C・ヒッキーは、国内市場と海外市場の成長度の相違に着目して、すでにかんがりの企業が将来の成功に対する最大のチャンスは海外市場に求め、それにしたがってプランを立てつつあることを指摘している。またB・R・コーンハーバーは第二次大戦後積極的に海外市場に進出して行ったヴィック・ケミカル・カンパニーのケースをとりあげて、ヴィック社が第二次大戦後海外市場が国内市場の少なくとも一、五倍以上の伸長率をもって規模を拡大している点、しかも長期的には後進国市場が先進国市場よりも規模拡大の可能性の大きい点に注目して、海外先進国市場はもとよりのこと、インドを中心とする後進国市場へと積極的に進出して行った事情を明らかにしている。⁽⁶⁾さらに、ギルバード・H・クリーおよびアルフレッド・ディ・シピオは早くから海外成長機会に目をつけた会社の典型として、その先見をニューヨーク・タイムズからも賞賛されたコルゲイト・パームオリーブ・カンパニーのケースをあげて、海外市場への進出の有利性を説明している。これら輸出活動ひいては海外活動に関心をもち、積極的に海外市場へ進出しようとする企業が增大してゆく動向を反映して、輸出計画も画期的な展開を示すことになる。

これらの企業では、輸出活動および輸出管理を全般的長期経営計画の中に密接に折り込んで、長期的かつ組織的に輸出拡大の達成を目指しつつある。この段階では輸出管理機能の明確化がはかられると同時に、輸出管理者に副社長ないしはそれに相当するトップ・マネジメントをあて、その地位の確立をはかっていることが一般に認められる。こ

ここにおいて、輸出活動は利益計画の中に折り込まれ、組織上および資金上のバックの下で、輸出のための資金計画の樹立、海外マーケティング・リサーチ体制の拡充、貿易要員の養成、輸出のための事前準備および教育、販売およびアフターサービス網の設定その他エクスポート・マーケティング活動のあらゆる部分が長期経営計画に基づいて強力に推進されている。しかもこの場合、輸出活動を単にこれまでの経営計画の中に折り込むだけにとどまらず、国際競争の激化に対応して、生産技術的なもの、経営技術的なものを含めて新たに検討し直すと共に、長期計画予測を中心とする各種の長期予測の確立、予測要員の養成など新しい見地からの長期経営計画がたてられつつあることに注目すべきである。

全般的長期経営計画の中には当然生産、マーケティングの両面が含まれるものであり、生産面においては、西ドイツを始めとするヨーロッパ諸国、日本、さらには共產圏におけるソ連の製造企業に比較して国際競争力について劣弱である面は是正強化が問題とされるが、この点は輸出計画というよりも全般的経営計画により密接な関係をもつものであり、また多くの複雑な問題を含むため、次節で別個に考察することとし、ここではマーケティングの面についてのみ触れておくことにする。

マーケティングの面についてみると、アメリカ企業の輸出活動に対する無関心はそのまま輸出マーケティング活動に反映し、西ドイツを始めとするEEC諸国が輸出拡大を最大の課題として輸出計画を全般的長期経営計画の中核に据え、しかも政府の積極的援助の下に海外マーケティング活動に従事して来たのに比較して著るしい立遅れを示していた。この輸出マーケティングにおける立遅れが、アメリカの一九五〇年なかばからの輸出の沈滞の重大な原因となつたことはいままでもないところである。今日、国際競争の検討を行なう場合、産業構造、生産設備、品質、性能、コストなど生産の面に論議の集中する傾向があるが、ここに輸出マーケティングの面が加えられ、より総合的な見地

からその検討を行なうことが望ましいというべきである。

この海外マーケティングの立遅れの例は一九五〇年代はじめまでのアメリカの完全な売り手市場の中で行なわれた輸出への二つのアプローチすなわち、国内市場向けの製品を国内市場の需要が多くないとき外国人がやって来て現金払いで買ってゆくことを歓迎するカム・アンド・ゲット・プラン (come-and-get-it plan) と呼ばれる方法および外国輸入業者の信頼性、信用に満足すれば、運賃保険料込値段で売り、それ以上は責任を持たないクウィット・アト・シフ・プラン (quit-at-it plan) と呼ばれる方法が極く最近まで典型的なものとして、残っており、ホッジス商務省長官をして、この国で何が悪いかを見つけようと欲するなら、我々がいかに海外に販売することを考えていないかを見ればよいとなげかせる程であったという点に典型的に見出される。しかし、アメリカ企業の輸出活動に対する関心が高まって来るにつれて輸出マーケティングは画期的発展を見せることになった。もともと、マーケティングはアメリカで展開されたものであり、国内マーケティングに関しては極めてすぐれており、これを海外マーケティングに活用することは極めて容易であったわけである。また、リチャード・D・ロビンソンが輸出拡大に対する経営者の無関心を示す論拠としたマーケット・リサーチにしても、近年においては、商務省による世界各地市場の大規模かつ明確なマーケット・リサーチが行なわれ、また、これを基礎として、企業の海外販売を増大させる方法および手段を決定するための、経営者の主導性にもとづく、より明細な体系的海外マーケット・リサーチが行なわれ、多大の成果をあげている。海外マーケット・リサーチは一国の政治、経済、社会、文化、法律、言語、習慣などあらゆる面にわたる莫大かつ精細なものが多く、特に文化、経済発展段階を重視するものが多くなつて来ている。この成果は海外マーケティング活動に十分とり入れられ、この面についての研究も多く見られるが、そのうちジョーン・フェアウエザー⁽⁹⁾の論文および著作、B・R・コーンハーバー⁽¹⁰⁾の論文は特徴的であると考えられる。

この海外マーケット・リサーチの飛躍的發展はアメリカ企業の輸出活動ひいては海外活動の活発化に重大な貢献をなすと同時に、国際経営の抬頭を促進した海外事業活動の活発化にも大きく貢献している。海外マーケット・リサーチは輸出活動ひいては海外活動の成否をにぎる鍵ともいふべきものであり、今後益々重要なものとなってゆくことはいうまでもない。なおこの海外マーケット・リサーチ関係の支出はわが国では想像もつかない程長期かつ巨額にのぼるものであり、今日ではこの支出を設備投資と同様、投資として理解する傾向が強まりつつあることに注意すべきである。この海外マーケット・リサーチを基礎として樹立された輸出計画が全般的長期経営計画の中で強力に推進されつつある姿を今日、多くのアメリカ企業に見出すことができる。しかもこれらアメリカ企業の多くは過去における海外マーケティングの失敗を反省して、ジョーン・フェアウエザー、B・R・コーンハーバー、⁽¹¹⁾フランク・S・ウイルソン⁽¹³⁾などによって主張されているところのアメリカのマーケティングの方法および制度の画一的適用を避け、その目的とする市場にもっとも適合した方法および制度を創造することの必要性を認め、この方向への努力を行なっている。この努力は拙稿「貿易経営論における一考察」⁽¹⁴⁾において明らかにした、アメリカ企業にとってのもっとも重要な市場としての先進国市場において次第にアメリカンマナーが浸透しつつあり、本来保守的であるヨーロッパの消費者にさえも、今日ではアメリカの消費者とまったく同じようにアメリカ的マーケティングの方法が効果をもつようになってきたという情勢を考えあわせるとき、一見不要の努力のように見えるが、この努力こそアメリカの国内マーケティングを国際マーケティングへと発展させる原動力となったことに留意すべきである。これらの努力は先進国市場において、また特に後進国市場において大きな成果をおさめつつあり、輸出拡大をめぐってマーケティング面に与えられたチャレンジはかなりの程度まで答えられているといえよう。

註 (1) Leo J. Northart; op. cit. p. 2.

Philip H. Snyder ; op. cit. pp. 45-47.

(2) Richard D. Robinson ; op. cit. p. 2.

Philip H. Snyder ; op. cit. pp. 50-51.

(3) Leo J. Northart ; op. cit. p. 2.

(4) Philip H. Snyder ; op. cit. p. 46.

(5) Laurence C. Hickey ; "The Case for an Exporting Program" in AMA Management Report No. 67. p. 18.

(6) B. R. Kornhaber ; op. cit. pp. 18-20.

(7) Gilbert H. Clee, Alfred Di Scipio ; "Creating a World Enterprise" in International Business Article and essays, edited by Madeheim, Mazze, Stein. 1963, pp. 34-5.

(8) Frank S. Wilson ; "The Need for American Merchandising Abroad" in AMA Management Report No. 67. p. 35.

(9) John Fayerweather ; The Executive Overseas. 1959. Facts and Fallacies of International Business. 1962. "Foreign Operations : A Guide for Top Management" in International Business edited by Madeheim, Mazze, Stein, 1963.

(10) B. R. Kornhaber ; op. cit. pp. 13-21.

(11) John Fayerweather ; The Executive Overseas. p. 9.

(12) B. R. Kornhaber ; op. cit. pp. 13-21.

(13) Frank S. Wilson ; op. cit. p. 36. p. 40.

(14) 拙稿「貿易経営論に関する一考察——重化学工業化と経営主体の関係について——」横浜市立大学商学論叢第一五巻社会科学系列第三号九九頁。

四 コストをめぐるチャレンジとそれへの適応

輸出拡大をめぐるチャレンジは単にマーケティングの面にとどまらず、その基礎ともいべき生産面においても重大なチャレンジを提供することになった。一九五〇年なかばからソ連圏からの経済的挑戦の激化と、より直接的には西ドイツを始めとするEEC諸国の飛躍的發展を通じて、アメリカは敵のみならず、友とも戦わねばならなくなったわけであるが、この激化する国際競争の中で、アメリカ企業は外国企業との国際競争力の比較を通じて、労働力構成、生産設備、生産コストなど生産面における多くの企業との国際競争力の比較を通じて、労働力構成、生産コスト、その他生産面における多くの点で国際競争力の弱さを認めざるを得なくなった。この事実を認めるまでには多くの迂余曲折があったことはいうまでもないが、輸出活動に対する関心の高まりと、精細な体系的海外マーケティング・リサーチの実施がこの事実の正確な把握に重大な貢献をなしていることは明らかである。アメリカはこれまで長い間、世界第一の工業国として、経営技術はもとよりのこと、生産技術の面においても世界のバイオニアとしての役割を果たし、新鋭の生産設備に擁してその生産性における絶対的優位を維持しており、アメリカ企業の多くはこの点について確固たる自信を持ち続けて来た。第二次大戦後、アメリカが世界における唯一の戦災を受けない大工業国として残ることにより、世界の市場が完全にアメリカの売手市場と化した事態はこの自信を過信と自己満足の域にまで追いやることとなった。このアメリカの売手市場の時代は極めて短期間に終わったのに反し、アメリカ企業のこの過信と自己満足はその後においても長く尾をひき、その後の情勢の変化の認識を大きく誤らせることになった。この点はレイモンド・バーナンの主張の中に典型的に見出されるところである。すなわち、氏はアメリカが長い間テクノロジーの面で優位を保ち得たのは多くの論者のいうように神秘的なものではなく、アメリカが西欧の競争者よりも有望であり、賢明であり、進歩していたというのはわれわれに誤まれる優越感を植えつけた神話であると喝破して、アメリカがテクノロジーの面で優位をたもち得たのはアメリカが広大な市場と、高い所得水準によつ

て、西欧よりも早く新製品に対するマスディマンドを産み出し、マスプロダクションの機会をもつたことに起因しているもので、西欧諸国が広域市場を形成する過程の中で、アメリカと同様、マスプロダクションの機会をもつことになり、アメリカのテクノロジーにおける優位性が失なわれるのは当然であるとの態度を明らかにしている。このような態度がアメリカ経営者の中に次第に浸透して行くにつれて、その国際競争力についての国際比較も次第に適正なものとなり、その劣弱な面は是正強化が本格的にとりあげられることになった。この国際競争力の問題はコストを中心として考察するとき、もっとも明らかにになると考えられるのでこの面から検討してゆきたい。

これまでヨーロッパの製造企業の最大の利点は低コストにあり、この低コストの原因は第一にその安い労働力にあるとされて来た。このことは多くのアメリカ経営者にとつて信念ともいふべきものであり、ヨーロッパの製造企業の国際競争力のすべてがこの安い労働力にあると信じられて来た。³⁾しかし、ヨーロッパの競争企業に対する認識が深まるにつれて、この安い労働力の利点に加えて、なお多くの国際競争力における利点が明らかにされていった。その一つは近代的生産設備および近代的テクノロジーの普及である。すなわち、アメリカ企業が一九五〇年代なかばまでの繁栄にあぐらをかき、安易な経営に終始し、新鋭機械および設備への新規投資を怠っていたのに反し、ヨーロッパ企業は戦災工業設備の再建、新工場の建設に積極的に努力しており、ここにおいてアメリカの優位は大きく揺り動かされることになった。一九四八年から一九五五年にかけて、ヨーロッパ諸国はアメリカに新鋭機械設備の設置を目的として、数多くのトップ・マネジメント・チームを送り込んだが、これはその主目的としての近代的な経営技術、生産技術、さらには生産設備の導入、開発に大きな成果をおさめると同時に、アメリカ企業の実態を正確に把握することとを可能とし、その後の国際市場へ進出するに際しても大いに役立つことになった。さらに、近代的生産設備および近代的テクノロジーの普及に一層の拍車をかけたものとして忘れてならないのは、広域市場の成立によってヨーロッパ

企業は大規模生産設備をもつことが可能となり、しかも、このことがすぐれたもののみが生きのこるという域内企業間の激烈な競争によって必然的なものとなったという事情である。⁽⁴⁾

今日、多くのアメリカ経営者は、海外マーケット・リサーチを通して、あるいは海外旅行を通して、外国競争企業とのテクノロジイの面におけるギャップは失なわれ、またある分野では逆にアメリカ企業が大きく差をつけられていることをはっきり認識しつつある。この認識にあたってアメリカ経営者が直面する心境はあるアメリカの代表的食品加工会社製造関係副社長の「私はヨーロッパの五十五の工場を訪れたが、そのすべてはここ四年間に建てられたものであり、我々がいかに遅れているかに驚愕している」⁽⁵⁾との表現に典型的に示されていると考えられる。E・D・パウーズもドイツのクレックナーヴェルケ製鋼工場、フランスのルノー工場、セント・ゴベイン工場、イタリアのオリヴェッティ工場などをとりあげ、これらの工場が世界でも超一流の技術水準にあることを紹介して、アメリカ企業が早急にこれへの対抗策を考えねばならないことを強調しているが、この点はアメリカ企業にとって極めて重大なチャレンジと考えられている。⁽⁶⁾

ヨーロッパ企業の国際競争力におけるもう一つの利点はカメロン・ホウリイ、ピーター・F・ドラツカー、E・D・パウーズ、ベンジャミン・F・ブツなどによって明らかにされているようにアメリカ企業に比較して、サラリード・エンプロイーの数が、見方を変えれば、ホワイトカラーおよび管理者からなる間接労働者の数が圧倒的に少なく、したがって間接労務費はるかに安くなっていることである。ホウリイは同業種、同規模のヨーロッパ企業とアメリカ企業を比較して、時間給労働者が前者で一、三〇〇人、後者で一、二〇〇人であるのに反し、サラリード・エンプリーにおいてはヨーロッパの二二一人に対しアメリカでは実に九一二人にものぼることを指摘し、さらにはアメリカの同属企業において、一九五〇年に従業員一〇〇人につき間接労働者は十八人であったのに、一九六〇年には二十八人に

も増加していることを明らかにして、アメリカ企業における間接労働者の極端に多いこと、しかもさらに増大傾向にあることが、国際競争力に重大な不利点を与えるものとして警告を発している。⁽⁸⁾このことは「今日、世界に存在するインダストリアル・マネジメントへのアブローチの中でもっとも高価なアブローチが見出される」との表現の中にはつきりと認められよう。ドラッカーはこの問題をさらに展開し、三十年以前の直接労働者対間接労働者の割合六十対四十は今日では四十対六十と逆転し、間接労働者の数が年々約八パーセント伸びているというアメリカの労働力構成および労働の性格の画期的変化を企業の操業短縮との関係、インフレーションとの関係、さらには今日の教育制度との関係など広い角度からとらえ、間接労働者の生産性管理の徹底とそれによる労働力構成の是正をトップマネジメントに対する重大なチャレンジとしてとりあげている。ここにおいて、間接労働者の増加は必然的なものであるとして、その増勢に何ら手を加えようとしなかったアメリカの基本的態度は大きく修正せざるを得なくなった。確かに間接労働者の生産性の改善はその生産性が直接労働者の場合と異り、測定困難であるため、ほとんど不可能であり、ここにF・ブツツの指摘するように、¹⁰パーキンソンの法則が形成される基盤があったわけである。

以上考察して来たように、ヨーロッパの製造企業の国際競争力のすべてを安い労働力にあると信じていたアメリカの経営者は次第にその認識をあらため、低コストの理由が安い労働力に加えて、労働力構成における間接労働者の少ないことと、それに関連しての低い間接労務費、さらには高度機械化された近代的工場における世界的水準の労働生産性の発揮にあることを正しく理解するようになった。この認識自体、アメリカ企業にとって大きな進歩であり、この認識のきっかけが輸出活動ひいては海外活動に対するアメリカ経営者の関心の高まりを反映した国際競争力についての注意深い比較検討にあったことから、アメリカ経営者の間に国際的視野に立ってこれまでの経営のあり方を再検討する必要性が次第に認められるようになって来た。ここにおいて、アメリカ経営者はアメリカ企業の国際競争力の

劣弱な面のは正をチャレンジとして受けとり、抜本的な解決策を積極的に展開している。これはこれまでの経営自体に対する建設的批判としての面をもち、広く経営全般の問題にわたっているが、ここでは二三、の典型的な例を挙げるにとどめたい。

その一つは前述したように、労働力構成の問題を中心とするもので、間接労働者の生産性の向上、間接労務費の低減、労働力構成のは正に積極的な努力している。そのはつきりした成果はまだあらわれていないが、この努力が国際競争力の強化を中心として、経営学者、経済学者さらには社会学者の協力の下で、極めて広い視野に立つて行なわれていることは十分にうかがい得る。その二は近代的生産設備および近代的テクノロジーの開発を中心とするもので、多くのアメリカ企業がこのために巨額の投資を行ないつつある。ここでは注目すべきことは、この巨額の投資は旧来の設備の改良という面よりはまったく新しい設備の開発の面に、またコンピュータ、コントロール・システムの確立の面に、さらには研究開発の一層の拡充に加えて、新たに製造面に関する研究開発の充実に向けられていることである。コンピュータ・コントロール・システムの確立の努力はI・B・M社とデュ・ポン社の共同研究に典型的に見られるところであるが、これがいかに画期的なものであるかは、I・B・Mの研究開発関係副社長、E・R・ピオアーの「我々⁽¹⁾は現在の設備および現存の工程にコンピュータ・コントロールをつけ加えると単純に考えるべきではなく、工程と設備とコンピュータを極大効率を目的として統合する全体系において考えるべきである」との表現にはつきりと示されている。さらに、これに関連して、研究開発、特に製造面についての研究開発が次第に大きな関心を集めつつある。今日、アメリカ企業の多くが研究開発部門をもっているが、これは主として新製品の開発、製品の改良など製品面についての研究開発に向けられており、生産工程研究と設備開発を含む製造面についての研究開発は大学とか、設備製造業者に委ねられている。しかし製造面の研究開発は製品面の研究開発と同様の重要性をもち、前

者に対する投資は後者に対する投資よりも一層大きな報酬をさえ提供するものであり、ここに、新たに製造面の研究開発を遂行すべく、G・E社が中央製造研究所 (Central Manufacturing Laboratory) を新設したのを始めに、G・M社、インターナショナル・ハーヴェスター社、ウェステイングハウス社、フォード社などがそれに続いている。ここでは、この製造面における研究開発のみが海外の安い労働力についての不利点を補い得るとの見解が強いが、今日ではイギリス、ドイツ、オランダさらにはソ連においてもこの方向への努力が見られ、この面で一層の努力を行なっているのがアメリカ企業の実状である。

低コストをめぐるチャレンジへの回答の第三は海外に生産設備をもつことへの努力である。この動機は当初、海外の安い労働力を利用することであつたが、今日では、これ以上に多くの利点が見出されており、激しい国際競争に打ち勝つて行くためには海外に生産設備をもつことが絶対的不可欠であるとの考え方がアメリカ経営者の間では常識となつている。今日、アメリカ企業はきそつてこの意味での海外事業活動に乗り出しており、この海外事業活動の盛行は新しい経営上の多くの問題を惹起しつつある。この海外事業活動は国際経営論の登場を促がす直接的動機となつたものであるから、次章においてさらに詳細に検討することにした。

註 (1) Philip H. Snyder; op. cit. pp. 45-46.

(2) Raymond Vernon; "Trends Implications of Import Competition in the U. S. Market" in American Enterprise; the Next Ten Years edited by Martin R. Gainsbrugh, 1961 pp. 17-18.

(3) Benjamin F. Butts; "But; 'Toward a New Concept of Manufacturing Organization'" in AMA Management Report, No. 60, p. 14.

(4) E. D. Powers; "Manufacturing Progress Abroad: Its Meaning for Americans" in AMA Management Report, No. 60.

p. 6.

- (5) James R. Bright: "Are We Falling Behind in Mechanization?" in *Harvard Business Review*, 1960.
- (6) E. D. Powers; op. cit. pp. 5-10.
- (7) Cameron Hawley; "The Quality of Leadership" in *Personnel*, 191.
- (8) E. D. Powers; op. cit. pp. 8-9.
- Benjamin F. Butts; op. cit. pp. 14-15.
- (9) Peter F. Drucker; op. cit. pp. 68-71.
- (10) Benjamin F. Butts; op. cit. p. 15.
- (11) E. D. Powers; op. cit. p. cit. 11.
- (12) Roger W. Bolz; "Manufacturing Research and Development" in *AMA Management Report No. 60*, p. 57. p. 60.
- (13) Royer W. Boly; op. cit. p. 65.

Ⅲ 国際経営をめぐるチャレンジ

国際経営をめぐるチャレンジは商品輸出をめぐるチャレンジとそれへの適応の過程の中で芽ばえ、次第にその姿をあらわしていった。その直接の動機となったものは海外活動の展開である。この場合、筆者のいう海外事業活動とは現地製造、販売活動を意味するものとして理解されたい。この海外事業活動の展開は国際市場概念の形成と国際経営の成立に重要な役割をはたし、これまでの経営の基本的考え方にも重大な影響を与えることになった。その意味で、国際経営をめぐるチャレンジを考察するに先立って、先ずこの点を明らかにしておきたいと思う。

一、国際市場概念の形成

アメリカ経営者の輸出活動ひいては海外活動に対する関心が次第に高まって行く過程の中で、これまで知らぬが仏といった形ですておかれていた重要な問題が次第にはつきりと浮かび上ってくる。前述した海外マーケティング・リサーチを含む海外マーケティング活動の展開、ヨーロッパ企業の低コストの分析とそれへの適応の姿はこのことをはつきりと示している。海外市場の重要性の問題もその好例であって、最初、国内市場の需要沈滞などによる一時的過剰生産のクッションとしての役割しか認められなかった海外市場は輸出活動さらには海外事業活動の遂行の過程の中で、今日では本稿第二章、第三節で詳しく考察したように、企業の維持、発展にとって国内市場と同様の、ないしはそれ以上の比重をもつものとしてその重要性を認められるにいたっている。

海外市場の重要性に関する認識が次第に高まって来るにつれて、海外市場と国内市場の關係が広い関心を集めることになった。現在、アメリカにおいては、多くの論者がこの問題をいろいろな角度から論じている。ある者は海外市場と国内市場の差異を強調し、またある者はその一致と強調するといったように見解はなおわかれていたが、今日では、国内、海外両市場はその企業のマーケットとしては何ら本質的に異なるものではないとの立場が次第に一般的なものとなりつつある。確かに国内市場が企業の決定要因として重要な意味をもち、企業の関心がもっぱら国内市場に向けられ、海外市場に無関心であった時期においては、国内、海外両市場の差異は実質以上に強く意識されるのは当然である。すなわち、国内市場と海外市場の間には政治、経済、社会、法律、文化、言語、習慣など広範囲にわたって重大な差異が存在し、またこの差異に関連して、生産、流通を含む経営全般の問題についても差異が生じていることは事実であり、海外市場に無関心であった時期においては、これらの差異が企業にとって乗り越えることのできないミステリー・ゾーンとして意識されるわけである。しかし、海外活動に対する関心が高まり、海外活動が企業のデシリ

Ⅰ・ジョブとして企業活動における中枢的地位を占める傾向が生じるにいたって、この差異に対する企業の考え方は大きく異なってくる。すなわち、海外・国内両市場間の差異は差異として認めながら、この差異が企業にとって乗り越えられない壁なのかどうか、また見方を変えれば、この両市場が企業にとって本質的に異なるものが否かの検討が大きく取りあげられることになる。A・A・グロッド⁽¹⁾はこの立場から、国内・海外両市場はその企業のマーケットとしての意義としては何ら本質的に変わるものではなく、その相違は両市場に対する企業の理解の程度にあるにすぎないとして、海外市場に対する理解の度が深まれば深まるほど、企業にとっての両市場の差異は失なわれてゆくことを明らかにしている。ここにおいて、海外市場を十分に理解する最大の武器として、海外マーケティング・リサーチの重要性が大きくクローズアップされて来るにいたる。このことは程度の差こそあれ、すでに国内市場において体験されて来たことであり、今日では、海外市場に対してこの経験は大いにいかされつつある。すなわち、アメリカ市場はここでは単に国内市場と一括して呼ばれているが、その市場は極めて広大であり、各地域市場間の差異は海外市場に対する差異よりも重大である場合も稀ではなく、企業が一つの地域市場から他の地域市場へと進出する場合、海外市場への進出と同様の困難を味わう例が多かったわけである。この地域市場間の差異を海外市場との差異ほどはつきりとした形で気づかせなかったのは、企業にとってその新市場が同じアメリカの市場であり、その市場を十分に理解し得るという心理的要因に負うところだけであつたといえる。しかし今日の海外マーケティング・リサーチをはじめとする海外マーケティング活動の画期的展開によって、海外市場に対する理解は大いに深まり、企業にとって、海外市場は国内における新市場と同様の意味をもつものとして理解されることになった。この理解の立場がアメリカ経営者の間に浸透するにつれて、国内市場と海外市場の間の共通点が次第に問題とされることになり、これまで海外市場においては企業危険が極めて高いという一般的考え方も次第に是正され、⁽²⁾経営管理およびその技術も国内、海外両市場にと

って本質的に異なるものではないとの考え方が一般化している。この考え方はマーケティングの面にも十分に反映され、今日では、企業の立場からマーケティングの基本理念、プリンシプルは両市場の区別によって異なるものではなく、その差異はその市場へのアプローチの方法における差異として問題となるにすぎない。このアプローチの方法における差異はマーケット・リサーチの段階においてもっとも典型的である。すなわち、海外市場は国内市場に比較して、どうしてもその理解度が浅く、また異質感を覚える要因が多いため、複雑かつ精細なマーケット・リサーチが必要となるわけである。今日、海外活動において成果をおさめている企業の多くは海外市場を国内市場と同じ程度ないしそれ以上に理解するための重要な手段としての海外マーケティング・リサーチの徹底化、海外活動の長期経営計画の中核的部分としての組入れ、海外情報および統制システム整備、さらには海外活動に対する全般的管理システムの整備を通して、国内・海外両市場の差異をめぐって生じて来る諸問題の解決をはかっている。これらの企業努力を通じて、海外市場と国内市場を共通の基盤の上で論じ得る条件が次第に整備されてゆくことになったことを忘れてはならない。

ここにおいて、今日のアメリカでは、海外市場、国内市場を区別することなく、世界市場ないしは国際市場という概念の下で、この両市場を統一的に把握しようとする立場が強くあらわれてくる。ここでは世界市場、国際市場という用語は明確な使い分けがなされているわけではなく、ほとんど論者が同義的に用いているところから、筆者としては論者の引用の場合および特に問題のある場合を除き、国際市場の用語を用いて行論をしたいと考える。フィリップ・H・スナイダーは今日、国内市場あるいは海外市場についてよりも世界市場という概念について考える場合が多くなっているとし、ギルバート・H・クリーもまた企業の「国内対海外」的視野から世界的視野への変化を指適して、国内市場と海外市場を対置する考え方から世界市場的な考え方への移行を明らかにしている。近年における世界的な開

放経済体制の進行によって、政治的、地理的境界が過去における程、商品特に工業製品の流れの障壁とならなくなり、さらには特定の海外市場の需要をもっとも適切な形でみたす新しいマーケティング活動の遂行などを目的として行なわれつつあるこの海外事業活動の活発化を通じて、政治的境界を基準とする輸出・輸入は重大な影響を受けつつあり、ここでも輸出市場、輸出経営ひいては貿易経営に変わる新しい概念としての国際市場および国際経営という概念の重要性に一層の裏づけを与えている。ピーター・F・ドラッカーの、アメリカにおいても国内市場ではなく、国際市場こそ企業の決定要因として認識されるべきであるとの見解に示されている国際市場が両市場の統一概念としてのそれを意味していることは明らかである。

今日、大きくクローズアップされるに至っている国際経営の問題はこの国内、海外両市場の統一概念としての国際市場の基盤として生起しているもので、国際市場概念の形成と共にアメリカの経営理念に重大な影響を与え、トッブ・マネジメントに対する重大なチャレンジを与えることになった。

- 註 (1) A. A. Glod; "A Practical Approach to Selling Abroad" in AMA Management Report No. 69, pp. 42-4.
- (2) Lawrence C. Hickly; op. cit. pp. 7-8.
- (3) Lawrence C. Hickly; op. cit. pp. 6-7.
- (4) B. R. Kornhaber, op. cit. p. 13.
- (5) Philip H. Snyder; op. cit. p. cit. p. 46.
- (6) Madeheim, Mazze, Stein; op. cit. p. 47.
- (7) Peter F. Drucker; op. cit. p. 72.

二、国際企業の成立とその背景

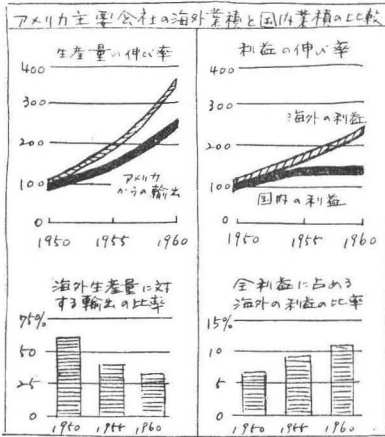
今日、アメリカにおいては、多くの経営者、さらには経営学者によって、国際企業 (International Business)、世界企業 (World or World-wide Business) をめぐる積極的な議論が展開されている。もとより、その論点およびその用語の意味するところは論者によって一致せず、特にその用語については、なお明確な概念規定はなされず、多くの曖昧な点を残していることは否定し得ない。これは国際企業ないし世界企業の成立以来なお日も浅く、しかもこの成立を契機としてアメリカ企業経営が画期的展開を示しつつある情勢を考えあわせるならば、むしろ当然のことといえよう。しかし、今日では、この面についての研究は量、質共に飛躍的、かつ画期的充実を果たしつつあり、この用語の意義・内容についても、近き将来かなり明確となることが期待される。それ故、ここでは、これまでの研究を通じてその用語の意味するところを可能なかぎり明らかにするにとどめたい。

今日のアメリカにおける、国際企業ないし世界企業としての判断の基準は次第に明確かつ精緻なものとなりつつあり、世界企業も厳密な枠の中で理解されるようになりつつある。アメリカにおいて国際企業ないし世界企業、特に国際企業の使用が用いられた始めたのは必ずしも新しいことではないが、これらは単にその企業の規模が世界的であるとか、その企業が比較的に積極的な海外活動を行なっているとか、さらには、その企業が一般にしばしば安易に用いられている漠然とした意味での国際的視野に立つ経営を行なっているなどの点にその判断の基準をおくものであり、その基準自体、極めて相対的、かつ漠然としたもので、国際企業の現代的意義・内容とはかなり多くの面で異なっていることが認められる。この現代的意義・内容をもつ国際企業ないし世界企業の使用は一九五九年頃より、アメリカ経営者の一部において次第に用いられた始めたが、その内容も極めて漠然としたものにとどまり、その判断の基準の曖昧さは従来の域をほとんど出ないものであった。今日、アメリカにおいて極めて重要な問題としてとりあげられている国際経営論の形成の重大かつ直接的な原動力となったものは、商品輸出をめぐるチャレンジへの適応の過程の中で、

次第に一般的なものとなり始めた海外事業活動を直接の契機としての国際企業、世界企業の成立であった。この意味での国際企業は前節で詳論した国内市場・海外市場の統一概念としての国際市場の形成を基盤としてのみ成立し得るものであり、この現代的意味における国際企業の問題が経営者、さらには経営学者によって問題とされるにいたったのは一九六二年頃からで、この時期を一つの転機として多くのアメリカ企業はこの国際企業への移行を絶対要請として受け取ることになり、国際企業の地位もこれまでの例外的扱いから、重要不可欠のものとして確固たるものとなった。アメリカ企業の国際企業化が一般化するにしたがって、国際企業の経営管理の研究を目的とする国際経営論の形成の基盤が与えられることになったわけである。論者によっては国際経営論を今後における国際企業的重要性から、一九七〇年代の経営管理論として説明するものもある程であり、この意味では国際経営論の学問的形成は将来に残されている。国際企業ないし世界企業ないし世界企業の意義・内容についても、前述したように、これを直接に明確にしたものはほとんど皆無であり、多くの論者の見解から類推するほかないが、ここで、ギルバート・H・クリーの一九五九年の論文「世界企業の形成」⁽²⁾に示された見解は世界企業についての意義・内容についてのアメリカにおける代表的見解とも解され得るものであり、また、多くの重大な問題を提供するため、この論文を基礎として行論を進めてゆきたいと思う。

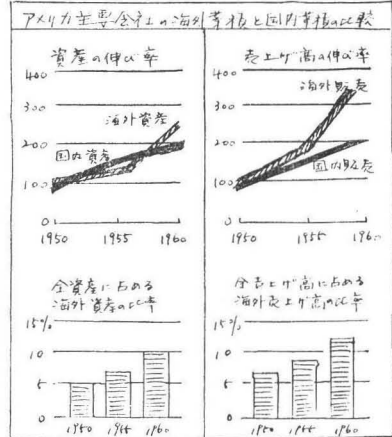
この論文に盛られている問題は極めて多いが、その主たるものをあげると、(1)世界企業形成の原因と、それに関連しての世界企業形成の直接的契機となった海外事業活動の重要性をとりあげることによって、世界企業的重要性と、アメリカ企業のこの世界企業への移行の必然性を明らかにし、(2)世界企業を従来のアメリカ企業、すなわち、国内指向企業と明確に区別し、両者の対置を通して世界企業の意義・内容がある程度まで浮彫りにすると同時に、アメリカ企業が将来の国際経済の中で存続発展するためには世界企業となることが重要不可欠であることを明示し、更に

表 II



資料：「ビジネス・ウィーク」

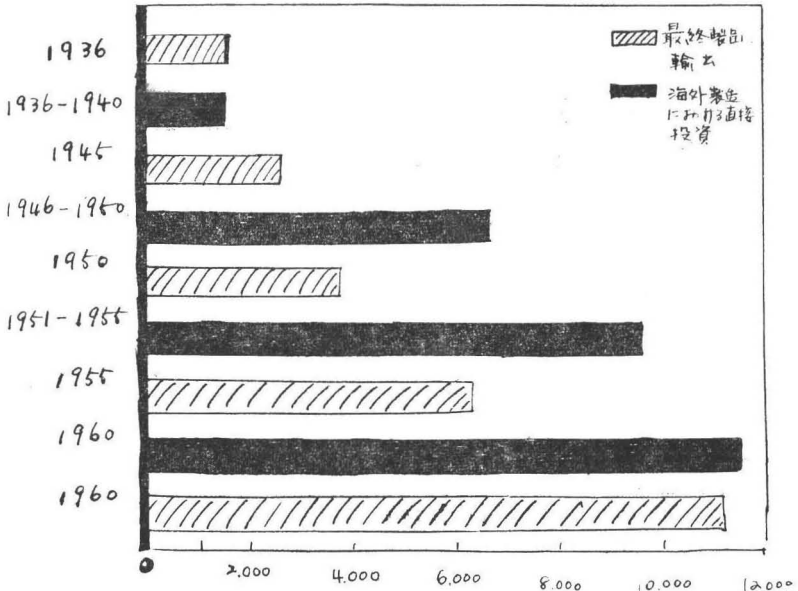
表 I



資料：「ビジネス・ウィーク」

表 III

アメリカの最終製品輸出および海外製造関係直接投資の推移



〔ジョンフェアウエザー、国際経営論より〕

(3)世界企業の要件として、国内、海外両市場の統一概念としての国際市場に基礎をおく国際的視野に立つ経営をあげ、世界企業が国際市場概念に基礎をおくことにのみ成立しえ、国際的視野に立つ経営もこの国際市場概念を通して、極めて明確な意味づけが与えられることを明らかにすると同時に経営管理組織もこの国際的視野に立ちうるべく改組されねばならないとしている。この論文に一環してまとめられるものは、世界企業における経営哲学、経営諸概念、管理のための諸原理および諸技術が従来のアメリカ企業すなわち国内指向企業において一般に認められるものと本質的に異なることの指摘を通して、世界企業を経営することがアメリカ企業の経営者にとって、今日における最大のチャレンジになることの主張であり、同時に国際経営論の確立への積極的努力である。ここにあげた問題点は他の論者においてもしばしば問題とされており、それ故に、ギルバート・H・クリーの見解を他の論者の見解と関係づけながら、より詳細に検討してみることにする。

(1) 海外事業活動と国際企業成立との関係ギルバート・H・クリーは海外に生産施設を持つか否かが、国内、海外市場をとわず企業の競争における決定的要因であることを指摘して、⁽⁴⁾海外事業活動の重要性を明らかにしているが、この見解はジョン・フェアウエザーその他の多くの論者によっても指摘されているところであり、別表に示したように、海外事業活動の盛行は全資産に占める海外資産の比率、海外生産量に対する輸出の比率にも十分に反映している。今日では商品輸出から海外事業活動への移行が十分に認められ、海外事業活動が海外活動の中核となるにいたっている。この傾向が今後益々強まってゆくことはマッキンゼー・アンド・カンパニーの国際経営についての最近のレポートにおいてもはっきりと示されている。すなわち、当レポートは四〇の代表的会社の国際経営を対象として行なわれたが三〇以上の会社がその企業の海外投資利益率の二倍以上であり、面接を行なった経営者はほとんど例外なく、企業資金の海外投資に対する比率を高めることに努力していることを明らかにしたものである。⁽⁶⁾もとより、こ

では現地製造、販売を中核とする海外事業活動の活発化がそのまま国際企業の成立を意味するものでないことはいうまでもない。しかしギルバート・クリーのあげた世界企業形成の三つの要因、すなわち、投資利益率、売上成長率の低下を中心とする国際的要因、強烈な海外競争、海外市場の成長性と高い利益率はそのまま海外事業活動の活発化の要因となり得るもので、企業活動全体の中で、急速にその中核的地位を占め、また必然的にそうあらねばならない海外事業活動の管理の必要性和それへの適応を通じて、国際企業が成立を見るといわねばならない。この見地からすれば全企業活動の中核ともいふべき海外事業活動をめぐって生ずるチャレンジとその適応こそ、国際企業形成の真の要因といふべきである。ここで注意すべきことは、この場合、海外事業活動の管理のみを重視し、国内活動、商品輸出活動を軽視するということは論外であり、ここではあくまでも国内・海外両市場の統一概念としての国際市場の形成を基盤として、企業全体の見地から、企業活動全体の効果的管理を問題としていることはいうまでもないことである。以上の考察によって明らかのように、アメリカ企業にとって、国際企業への移行は必然的要請ともいふべきものであり、今日アメリカ経営者にとっての最大のチャレンジは商品輸出をめぐるチャレンジから、海外活動をめぐるチャレンジを中核とする国際経営のチャレンジへと移行することになった。

(2) 世界企業ないし国際企業と国内企業の区分の明確化

今日、アメリカにおいては、近年にいたって新しく登場した国際企業と、これまでの企業、換言すれば国内企業を明確に区分することがかなり一般的となっている。この立場をもっとも強く押し出している代表的論者としてはギルバート・H・クリーとジョン・J・ビューボイスがあげられる。両者は共に国内指向企業と国際指向企業の組織を中心として、国内指向企業と国際指向企業の経営理念、経営諸概念、管理の諸原則、組織型、管理技術が基本的に異なることを明らかにしている。ただ、ここでクリーとビューボイスの見解が異なるのは、ビューボイスが国際指向企業

における経営理念、組織型、管理技術等々が一九七〇年代の実業界において必要とされると考え、その適用を将来に委ねているのに反し、クリーはこれをそのまま現在の企業に適用し、世界企業を極めて厳密な枠の中で理解している点である。クリーの見解においては、その組織型を例にとって考察する場合、海外市場に興味をもつ企業はもちろんのこと、国際部門を分離している企業は世界企業の範疇に属し得ないとされる。⁽⁹⁾このクリーの立場は正しいが、これは極めて理想的型であり、多くのアメリカ企業が世界企業の枠からはみ出してしまふことは十分に考えられるところである。それはともかく、ここにいう国際指向企業が新しい国際市場概念を基盤として考えられていることは明らかであり、国際指向企業を国内指向企業と明確に区分する立場がすでにアメリカにおいてとられつつあることは、数年前まで海外市場への経営者の無関心を嘆いていたアメリカの情況からすれば、その変化の重大さに驚嘆せざるを得ない。この両企業の明確な区分の一般化はそれ以上に経営管理論に重大な影響を与えることに注目すべきである。すなわち、これまでの経営管理に関する理念、諸概念、諸原理、諸技術は国内指向企業を中心として展開されて来たもので、経営管理論もこの意味においては国内指向企業の枠から出ていなかったというべきで、ここに国内指向企業をも調和的に包摂する新しい国際指向企業の登場は従来の経営管理論をさらに国際経営論へと高めることになる点である。国際経営論自体の歴史もなお日が浅く、なお筆者自身のこの面についての研究歴も浅い現在において、これまでの経営管理論が国際経営論への発展昇華する第一の決め手としての両者における概念上、原理上の本質的差異すらも明確に把握されておらず、この段階において経営管理論と国際経営論の関係を論ずることは問題が存するといわねばならない。それ故、この点についての究明は今後に委ねることとし、その方向づけについての私見を述べておくにとどめたい。

(8) 国際企業の要件としての国際的視野に立つ経営

前述したように国際企業は国内海外両市場の統一概念としての国際市場にその基礎をおくものであり、国際的ないしは世界的視野に立つ経営もこの国際市場概念を通して極めて明確な意味づけが与えられることになる。ここでいう国際的ないし世界的視野に立つ経営とは世界企業ないし国際企業をいかなる基準を持って理解するかにある程度まで異なる。しかし、この差異は国際企業を判断する基準が次第に明確になるにつれて消失しつつある。すなわち、ビジネス・ウィークに示された真の世界企業の資格、ギルバート・H・クリーの世界企業の条件さらにはジョン・J・ビューボイスその他多くの論者によって示されている世界企業の基準はクリーの見解を基本線としてこれにそって統一されつつあるのが今日の傾向を考えられる。ここで、このような世界企業の要件としての国際的視野に立つ経営とは、企業のトップマネジメントが会社資産への投資、研究および製造施設の利用、枢要職員の育成、短期および長期のマーケティング戦術の開発のごとき、経営上の諸問題を、その会社にとって世界のいかなる部分でも利用し得るオルターナティブな機会にてらして吟味すること(11)を可能とするものを意味し、まだ国内対海外的視野に立つ経営に對しての国際市場に基礎をおく国際視野に立つ経営を意味するものであるとのギルバート・H・クリーの見解が今後(12)の方向を規定することになろう。この意味での国際的視野に立つ経営は経営管理組織はもとよりのこと、経営理念、利益責任、情報管理システム、コミュニケーション、を中心とする管理技術など経営全般に重大な影響を与え、企業全体がこれを目的として管理されることによってはじめて可能となる。

以上の考察によって、国際企業ないし世界企業の意義・内容がアメリカにおいていかに把握されているか、また今後どのような方向へ統一されて行くかについて、かなりの程度まで明らかにされたと考える。この面についての一層の究明は今後の研究にまつこととする。

註 (1) John J. Beauvois ; "Internationalism : A New Concepts for U. S. Business" in International Business Articles and

Essays edited by Madeheim, Mazze, Stein. 1963, p. 56, p. 57.

(2) Gilbert H. Clee, Alfred Die Scipio ; "Creating a World Enterprise" in International Business Articles and Essays. pp. 32-53.

(3) Gilbert H. Clee, Harvard Business Rdtview. 1959.

(4) Gilbert H. Clee, Alfred Di Scipio ; op. cit. pp. 33-34.

(5) John Foyweather ; Facts and Fallacies of International Business. 1962, p.p. 2-3.

(6) Gilbert H. Clee, Alfred Die Scipio ; op. cit. p. 34.

(7) Gilbert H. Clee, Alfred Die Scipio ; op. cit. p. 35, p. 37.

※ John J. Beauvois ; op. cit. pp. 56-66.

(8) John J. Beauvois ; op. cit. p. 56, p. 59.

(9) Gilbert H. Clee, Alfred Di Scipio ; op. cit. pp. 35-36, pp. 48-59.

(10) Gilbert H. Clee, Alfred Di Scipio ; op. cit. p. 36.

(11) Gilbert H. Clee, Alfred Die Scipio ; op. cit. p. 47.

三「国際経営をめぐるチャレンジ」

商品輸出をめぐるチャレンジとその適応の過程の中で急速に成長していった海外事業活動をめぐるチャレンジは国際市場の形成と、それに基盤を置く国際企業の成立を導びき、ここに、国際経営をめぐるチャレンジに直面する姿を眺めて来た。これら一連のチャレンジの夫々がアメリカ企業に重大かつ画期的な影響を与えていることはいうまでもない。このことは当然にこの企業経営をその研究対象とする貿易経営論、および経営管理論にも反映して、ここにも

画期的変化が見られることになる。海外事業活動をめぐるチャレンジ、およびこれをも包括する意味での国際経営をめぐるチャレンジとそれへの適応は貿易経営論の基盤を揺がすほどの影響を与えると同時に、経営管理論自体にも新しい展開の契機を与えるものであった。この国際経営をめぐるチャレンジがアメリカの企業経営、ひいては貿易経営論、経営管理論に与える影響は商品輸出がそれに与える影響とは基本的に異なつたものである。本稿では、この二つのグループのチャレンジが貿易経営論にいかなる影響を与えるかの解明にその主眼目を置いたため、可能な限り、両者の基本的相違を明らかにしながら、国際経営をめぐるチャレンジを考察することにする。商品輸出をめぐるチャレンジと国際経営をめぐるチャレンジの基本的相違は国内海外両市場の統一概念としての国際市場の形成、およびこれに基礎をおく国際企業の成立と国際的視野に立つ経営の遂行に由来するものである。すなわち、商品輸出をめぐるチャレンジは国際経営をめぐるチャレンジでの国際的視野に立つ経営とは異なり、“海外対国内”的視野に立つものである。これまでのアメリカ企業すなわち国内指向企業における経営理念、経営管理上の諸概念、諸原則、組織原理および型、経営管理技術に大きな影響を与えるとしてもそれらを基本的に変革する性格のものではなく、純然たる国内指向ないし国内的視野に立つ経営の面に加えて、新たに海外指向の面を加えるものであった。

商品輸出をめぐるチャレンジが貿易経営論に与えた影響は極めて重大なものがあつたが、これは貿易経営論の量、質両面での飛躍的充実を可能としたもので、貿易経営論の発展にとってむしろ有利なチャレンジであつたといえる。これに反し、国際経営をめぐるチャレンジは国内海外両市場の統一概念としての国際市場の形成を基礎とする国際的視野による経営が問題となるものであり、ここでは、海外市場対国内市場の区別は問題とならず、この両者の対置にそのよりどころを求める貿易経営論の立場とは基本的に異なるもので、ここにも、貿易経営論の限界が見られるわけである。国際経営をめぐるチャレンジは、これまでの国内指向企業における経営理念、経営管理上の諸概念、諸原則、

組織原理、さらには管理諸技術と、新たに登場した国際指向企業のそれとの基本的相違から生ずるものであり、ここに、広範囲に経営全般の問題に影響を与えているかを示すにとどめたい。

その一つは前述した国際市場概念の形成とこれに基づく国際企業の経営の必然性をアメリカ経営者に自覚せしめるという問題であつて、これは経営理念に関する基本的な問題であり、この点については前述したところである。

その二は経営管理組織の問題である、ギルバード・H・クリーおよびジョン・J・ビューボイスは国際指向企業における経営管理組織は国内指向企業のそれと本質的に異なるものであるとし、同業種、同規模のヨーロッパの国際指向企業とアメリカ国内指向企業（国際部門を分離しているもの）の経営組織の比較を通して、国際部門の分離は国際部門と会社その他のものという二つの分離されたグループをみとめたことを意味し、国際部門の分離の考え方は是正され、地域事業部制への移行の必要性をも説いている。この点についてはクリーおよびビューボイスの論文を参照されたい。フェアウエザー⁽³⁾は国際部門の分離を暗黙のうちに認めながらも組織は第一に国際活動に対する経営者の哲学によって決定されるとし、さらに海外活動のチャレンジは効果的に適合され得るようくみ合せされるべきであるとして、トップマネージメントに対しての組織面におけるチャレンジを重視している。この組織の問題を中心として分権管理の問題、情報管理システムの問題、その他多くの問題がチャレンジとしてとりあげられている。マクドナルドおよびオックスレイさらにはフェアウエザーの諸論文は国際企業における人事管理の問題にふれたものとして注目される。

その三はマーケティングの問題である、商品輸出のチャレンジへの適応の段階においては、商品輸出を主目的として、マーケティング・リサーチが行なわれ、マーケティングもエクスポート・マーケティングとして展開された。しかし現地製造、販売を中核とする海外事業活動が商品輸出に代つて、海外活動の中核的地位を占めるにいたつて、

マーケティングの主眼目は現地製造、販売のためのマーケティング・リサーチ、およびそのマーケティングを比重を転化し、さらに国際企業への移行によって、エクスポート・マーケティング、海外事業活動のためのマーケティング、ドメスティック・マーケティングはインターナショナル・マーケティングへと統合されるにいたる。このインターナショナル・マーケティングが海外、国内両市場の統一概念としての国際市場の形成を基盤としていることは明らかである。海外事業活動を行なうためには、アメリカ国内の場合とは政治、経済、社会、法律、文化、言語、習慣など重大な差異が存在し、その影響も大いにことなるため、ここに企業の政策決定に重大な影響をおよぼす環境の研究が第一に必要となる。そこで、従来のように、販売のための市場調査からさらに進んで、そこにおいて、生産、販売、財務、人事の各経営機能を効果的に果すために、その国の経済構造はもとよりのこと文化構造その他を含む全般的リサーチが必要となるわけで、各国別のリサーチは経済史、経営史などを中心として進められていたため、これらの研究の成果をマーケティング・リサーチの一環として利用しようとしているのが現段階であり、今日、アメリカ企業は積極的に各国別の文化構造をも含む全般的リサーチを展開しているのはこの理由によるものである。この面についての研究はジョン・フェアーウエザーによってもっともよく展開されていると考えられるので詳細については氏の諸業績を参照されたい。⁴⁾

その四は企業会計面における問題である。海外事業活動は通常、海外子会社、海外自工場、現地との合弁会社の形で行なわれるが、その形態はともかくとして、海外事業活動の盛行と海外子会社、工場、合弁会社の増大は必然的に会社の資金投資における海外投資の比重を著るしく高めることになり、財務会計面においても、会計上の報告責任をめぐって数多くの重大な問題が生じて来る。企業の意思決定は株主の長期的かつ最良の利益を考慮して行なわれるものであり、この意思決定の成果の株主への報告責任が財務会計上、重要な問題となることは当然である。しかし、今

日、ウエストン・ダンロップ社のケースに見られるように、アメリカの多くの国際企業は海外事業から生じて来る利益の大部分を海外再投資する方針をとっており、この意味においてこれら海外事業からの利益についての配当問題が大きくとりあげられるにいたっている。さらに、これらの海外子会社の立地を決める場合、新しい課税考慮が払われているのが普通であり、この面をめぐつても多くの問題が生じつつある。連結財務諸表制度の確立も国際企業の成立をめぐつて生じて来る本質的問題であり、国際経営をめぐるチャレンジは財務会計の面にも重大な影響を与えつつあることが理解される。

IV 貿易経営論に関する展望

最後にむすびにかえて、貿易経営論のあり方およびその展望について触れておくことにする。

貿易経営論は貿易経営に関する経営学的研究と規定されることが一般的である。しかし、この規定における基本的用語としての「貿易経営」「経営学的研究」の意義・内容についてはほとんど明らかにされていない。このことは貿易経営論がその母体としての経営理論の成果を十分に消化、反映することを不可能とし、貿易経営論を貿易に関する研究の中でもっとも研究の遅れた領域として残す主たる原因となったといえよう。

筆者は前稿において、経済発展の現段階において、貿易経営主体として規定されるべきものが製造企業であることを結論したが、本稿では貿易経営主体を製造企業と規定することを白明の理とする立場をとるアメリカ経営の考察を通して、貿易経営主体を製造企業として規定することにより「経営学的研究は」いかなる内容をもつか、また貿易経営論のあり方はどのようなものになるかについての筆者なりの見解を明らかにしておきたい。「経営学的研究」に関してもっとも問題となるのは貿易経営論が貿易経営に関する経営に関する研究と規定されながら、その母体と

しての経営理論の成果を消化、反映することなく、したがって、経営学的研究の貫徹、充実が果されていない点にある。この主たる原因の一つとして、貿易経営論においては、貿易経営主体を商社としてとらえ、貿易経営論が流通面に限定されていたのに反し、その母体としての経営学の領域においては、この流通面の研究はもっとも研究の遅れた分野であつたことがあげられる。しかし、この問題は近年にいたつての経営学における流通面の飛躍的發展と充実によつてほとんど解消されているといつていいであらう。すなわち、今日、経営学における流通面の研究は生産面の研究とともに、経営学研究の基本的一環としての地位を獲得するまでにいたつてゐる。それにもかかわらず、貿易経営論においては、その母体としての経営学の分野、特に流通面においての飛躍的發展が十分に消化、反映されてゐるとはいえない。この理由としては多くのものが考えられるが、もっとも重要なものとして貿易経営論と経営管理理論との間の経営主体の相違があげられる。この相違は流通の問題の取扱ひにも重大な影響を与えてゐるのである。しかし、貿易経営主体を製造企業として規定することによつて、貿易経営論と経営管理理論の間の経営主体の相違がなくなることに注意すべきである。わが国の貿易経営論において、貿易経営主体を商社としてとらえた背景には総合商社の存在があり、この総合商社がわが国の経済構造を反映して余りにも怪物的存在であつて、その実態を正確に把握することが困難であつたため、世界経済、日本経済さらには企業経営の現実の動向を十分に反映することができず、この一致が生まれたもので、この点、経済發展の現段階に即応して適確にとらえられた経営管理理論における経営主体としての製造企業が貿易経営論においても経営主体として規定されるべきことは当然といえる。この一致によつて、貿易経営論は経営学の成果を導入し、経営学的研究を貫徹する可能性が与えられることになる。ここにおいて、貿易経営論における今後の課題はその基盤ともいふべき経営学の領域で生じつつあるこの重大な變化を十分に消化し、反映することになり、これによつて貿易経営論は新しい展開を約束されることになる。ここでは、貿易経営論がこれまで

のように、単に流通面の研究に限定されることなく、生産、流通の有機的關係においてとらえられることになるということはないまでもない。

以上、貿易経営主体を製造企業として規定することによって、貿易経営論のあり方はどのようなものになるかを考察したわけであるが、そのモデルはアメリカ経営が直面している商品輸出をめぐるチャレンジおよびそれへの適応の中に十分に見出すことができる。すなわち、これらのチャレンジはすべて製造企業に対するものであり、またこれへの適応もこの製造企業の立場から行なわれていることは「外国企業の低コストをめぐるチャレンジとその適応」の中に十二分に見られるところであり、さらに、流通と生産を有機的關係においてとらえる姿も国内および海外マーケティング活動が生産活動と共に全般的長期経営計画の中に組入れられる過程においてはつきりと示されている。流通面の研究は主として、マーケティング、エクスポート・マーケティングに関する研究となされているが、ここではマーケティングは生産と同様重要なものであるとか、マーケティングと生産はブレット・アンド・バターの關係にあるとかの表現に明らかなように、常に生産との有機的關係の下で論じられていることに注意すべきである。わが国の貿易経営論と内容的にもっとも近いと考えられるエクスポート・マーケティングおよびエクスポート・マネジメントは経営管理論の一分野として研究されており、この両者の間には共通の基盤が存在しているわけである。このことは輸出拡大をめぐるアメリカ経営が直面しているチャレンジおよびそれへの適応は企業経営全般の問題に重大な影響をもたらしており、これはそのまま経営管理論、さらにはその一分野としてのマーケティング、特にエクスポート・マーケティングの研究に反映されていること、いいかえれば、今日、マーケティング、エクスポート・マーケティングをその一分野として含む経営管理論はこれらのチャレンジが企業経営に必然的にもたらす諸問題の解明をめぐる展開されていることを考慮すればむしろ当然のことといえよう。この商品輸出をめぐるチャレンジが経営管理論、特にエ

クスポート・マネジメント、エクスポート・マーケティングの研究におよぼした影響は重大なものがある。これの一つの契機として、アメリカにおけるエクスポート・マネジメントおよびエクスポート・マーケティングの研究は飛躍的發展をとげることになった。

アメリカにおける経営管理論とエクスポート・マネジメントおよびエクスポート・マーケティングの研究の關係がわが国における経営管理論と貿易経営論の關係と徹底的に異なることは以上の行論によって明らかであらう。しかも、貿易経営論のあり方はアメリカにおけるエクスポート・マネジメントおよびエクスポート・マーケティング研究への指向を通じて明らかにされる。

ここにおいて、筆者の立場からする貿易経営論と、これまでの貿易経営論、いかえれば商社経営論といかなる關係に立つかの問題が生じて来る。これについて貿易商社が存在するかぎり、商社経営論が存在し得ることはいうまでもないが、貿易経営に関する経営学的研究として規定される貿易経営論とこれを同一視することは許されないといえは十分であらう。すなわち、今日、世界的貿易商品の中核を占める工業製品を中心とする貿易活動の主体性は製造企業にあり、この製造企業を経営主体として規定し、生産と流通を有機的連繫の下でとらえ得る貿易経営論によつてのみ、貿易企業活動の本質的理解が可能となるものであり、これに反し、商社経営論は商社が製造企業に主体性をおくマーケティング機能を代行し、製造企業の機能をより効果的に促進する場合にのみ、相対的独立性を確保するにすぎない。商品輸出をめぐるチャレンジはエクスポート・マネジメントおよびエクスポート・マーケティングを飛躍的に發展、充実させ、わが国における貿易経営論のあり方にも数多くの重要な指針を提供し、その飛躍的發展、充実の可能性を与えるものであったが、このチャレンジとそれへの適応の中には、すでに貿易経営論の存在をおびやかす国際経営をめぐるチャレンジがめばえ、急速に成長しつつあったことに注意すべきである。

国際経営をめぐるチャレンジは単に貿易経営論のみならず、経営管理論に対しても重大な影響をおよぼすことになった。筆者の立場からする貿易経営論は経営管理論と共通の基盤の上に立ち、共に経済発展の現段階におけるメルクマールともいふべき高度の重化学工業化が企業経営に必然的にもたらす諸問題の解明をめぐって展開されるべき性格をもっているが、国際経営をめぐるチャレンジはこれまで経営管理論ひいては貿易経営論が立っていた基盤を大きく揺がすことになった。すなわち、これまで国内指向企業を中心として展開されて来た経営管理論は、国際市場概念の形成と国際企業の成立をめぐって、重大な影響を蒙ることになったわけである。アメリカが世界的規模での経済活動への進出を強化することにつれて、多くのアメリカ企業の経営者は世界企業ないし国際企業を経営するというチャレンジに直面し、ここでは、経営者は大規模国内企業についての経営上の困難な問題に加えて、大規模国際企業の管理という無限ともいふべき種々の複雑な問題を課せられることになり、新しい国際的視野に立って、これまで国内指向企業において用いられて来た経営管理上の諸概念、経営のプリンスプル、組織構造、管理技術とは大きく異なるそれらを展開する必要性に迫られることになり、ここに国内指向企業の経営問題を中心として展開されていた経営管理論も世界企業ないし国際企業の経営問題を中心とする経営管理論へと重大な転換を迫られることになった。これは経営管理論の国際経営論への展開を示すものといえる。この世界企業ないし国際企業は海外市場の統一概念としての国際市場に基盤を求めており、たとえ、その企業が輸出を行ない、あるいはインターナショナル・ディヴィジョンをもち、海外活動を盛んに行なっているとしても、その企業が国際的視野に立たないで、「国内対海外」(Domestic versus foreign)視野にとどまる場合、これを国際企業とは認めていない。ここでいう国際的視野とは一般の用語法の如く曖昧なものでなく、国内市場と海外市場、国内活動と海外活動を区別する「国内対海外」的視野に対して、国内・海外の両市場・両活動を統一的にとらえるという意味での国際的視野を指していることに注意すべきである。

経営管理論の国際経営論への展開を反映して、エクスポート・マーケティングは国際的視野に立つインターナショナル・マーケティングへと発展してゆく。このインターナショナル・マーケティングはエクスポート・マーケティングだけでなく、ドメスティック・マーケティングをも統合したものである。商品輸出が海外活動の中核を占めていた時期においては、商品輸出のためのマーケティング・リサーチで十分であったが、海外事業活動を世界的規模で積極的に展開するにいたって、商品輸出のためのマーケティング・リサーチでは不十分となり、現地製造・販売のためのマーケティング・リサーチが必要となったが、この現地製造・販売のためのマーケティング・リサーチはドメスティック・マーケティング・リサーチと多くの共通点をもち、国内・海外両市場の統一概念としての国際市場形成の過程において、エクスポート・マーケティング・リサーチ、現地製造・販売のためのマーケティング・リサーチ、さらにドメスティック・マーケティング・リサーチが統合され、インターナショナル・マーケティング・リサーチと発展していったわけである。これは単なる名称の変化にとどまらず、その実体においても大きく変化していることに注意すべきである。

この経営管理論の国際経営論への展開、さらにはその一環としてのエクスポート・マーケティングのインターナショナル・マーケティングへの発展は今日のアメリカ経済をその一環としてもつ国際経済の変化に対応して生じて来る企業経営の諸問題を十分に体系的とはいえないまでもその中に折り込み、内容を充実させて行つた結果であり、エクスポート・マーケティングさらには経営管理論が今日方向づけられているあり方こそ、わが国における貿易経営論の今後のあり方を強く規制するもので、貿易経営論は国際経営論への脱皮することにより、一層の進展を約束されているように思われる。それ故、今後一九七〇年代の経営理論といわれる国際経営論の行くえを注意深く見守って行きたいと考えている。