

あまり難しく考えず、次の質問に答えてもらいたい。

あなたは、とある日本の製造業企業において、中核事業の事業部長を任されることになった。これから先の戦略として、確実に利益が見込める国内事業を強化するか、廉価品があふれる海外事業に打って出るかを判断しなければならない。あなたはどちらを選ぶだろうか。

- 日本国内には、自社製品の性能を高く評価し、高付加価値の製品を購入してくれている顧客が多数いる。市場は成熟しており、大きく成長はしないが、急速に衰退もしない。少なくとも10年は、自社に確実な売上げと利益をもたらしてくれる。
- 海外では、グローバル企業が販売する、自社よりも性能面では若干劣るが、値段も自社の半額以下の製品が普及している。市場規模はすでに国内を上回っている上に、この先10年は、二桁成長が続くと見られる。自社は海外事業を経験したことがない。成功するかどうかは五分五分であり、さしあたって参入から数年は厳しい戦いが続くだろう。

本書のねらいは、後者「海外事業に挑戦する」を、成功の確信をもって選択できる人を、1人でも多く輩出することにある。国内市場を選択したならば、会社は少なくとも10年は安泰、自分の成功も約束されたようなものであるし、部下たちの雇用も保証できる。これに対し、海外進出は非常にリスクが高い。上手くいけば世界的なトップ企業に躍進することもできるかもしれないけれども、失敗すれば会社を潰すことにもなりかねない。自分の成功も約束されていないし、失敗すれば自分だけでなく部下たちやその家族が路頭に迷うことになる。自分自身の能力への自信と、練り込まれた戦略と、そして果敢な挑戦心とが揃わなければ、「海外事業に挑戦する」とはいえないだろう。

だが、この質問に対し「海外事業に挑戦する」を選択できる人が少なかったことが、現在の日本企業を取り巻く重大問題の1つをもたらしている。携帯電話、パソコン、薄型テレビ、ポピュラー音楽で起こったこと——日本市場が独自の発展を遂げている間に、世界市場の動きから取り残され、国際展開の機会

を逸するという「ガラパゴス化」——の1つの原因は、リスクの高い海外よりも、安全・確実な国内を選択するという判断が繰り返されてきたことにある。安穩と国内に引きこもっていたことが、高い技術力を誇り、さまざまな未来を描くことができたはずの日本企業の現状を、閉塞的なものにしてしているのである。私たちはもちろん、地元貢献したい、日本で活躍したいという志を持つ人を否定するわけではない。しかし、そうした人であっても、必要とあらば果敢に海外へと出ていけるだけの準備と心構えをしておくことは、これからますます進んでいくグローバル化の中で、大切なことだと思われる。

当たり前のように、世界を舞台にできる。そんな人が、1人でも多く生まれることを願って。本書は、国際経営を修得する第一歩を、優しく、しかし力強く後押しするようなものとなるべく執筆された。本書の特徴を端的に表せば、理論と実態とをバランスよく取り扱い、その2つを結びつけて思考できるように構成したことだといえるだろう。グローバルな視点からものごとを考え、世界と日本の歴史と今を知り、国境を越える企業経営の実際を理解し、さらにその背後にある基本理論を修める。グローバルに活躍するマネジメント人材の基本的教養として、理論と実社会の知識を関連づけながら幅広く身につけられるように、全体を設計してみたつもりである。

ここから、世界に挑戦することへの勇氣と力を持った人が巣立つことを、切に願っている。

2015年2月

著者を代表して 中川 功一

## 著者紹介

中川 功一（なかがわ・こういち） 第1章，第8章，第11章，第12章第①，④節

東京大学経済学部卒業，同大学院経済学研究科博士課程修了。博士（経済学）。駒澤大学経営学部専任講師を経て，現在，大阪大学大学院経済学研究科准教授。

主要著作 『技術革新のマネジメント』（有斐閣，2011年），「米国シリコンバレーの変容」（共同執筆，『日本経営学会誌』第34号，2014年），「戦略硬直化のスパイラル」（『組織科学』第46巻第1号，2012年）。

林 正（はやし・ただし） 第2章，第9章，第12章第②節

早稲田大学商学部卒業，同大学院商学研究科博士課程単位取得退学。博士（商学）。福島大学経済経営学類准教授を経て，現在，京都産業大学経営学部准教授。

主要著作 「地理的・社会的・技術的近接性と知識のスピルオーバー」（『国際ビジネス研究』第4巻第2号，2012年），「多国籍企業における研究開発拠点間のネットワークと知識移転」（『日本貿易学会年報』第47号，2010年），「研究開発機能の対外直接投資と投資受入国に内在する技術の獲得」（『国際ビジネス研究学会年報』第13号，2007年）。

多田 和美（ただ・かずみ） 第5章，第6章，第7章，第12章第③節

北海学園大学経済学部卒業，北海道大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士（経営学）。近畿大学経営学部准教授を経て，現在，北星学園大学経済学部准教授。

主要著作 『グローバル製品開発戦略』（有斐閣，2014年），「新興国子会社における組織社会化の2つの成功パターン」（共同執筆，『国際ビジネス研究』第7巻第2号，2015年），「海外子会社の製品開発活動の進展プロセス」（『国際ビジネス研究学会年報』第14号，2008年）。

大木 清弘（おおき・きよひろ） 第3章，第4章，第10章，第12章Column⑨

東京大学経済学部卒業，同大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。博士（経済学）。関西大学商学部助教を経て，現在，東京大学大学院経済学研究科講師。

主要著作 『多国籍企業の量産知識』（有斐閣，2014年），「海外工場の能力構築における日本人トップの強み」（『組織科学』第44巻第3号，2011年），「知識集約型マザー」（『赤門マネジメント・レビュー』第11巻第9号，2012年）。

国際経営とは何か 3

- 1 国際経営の時代 ..... 4
- 2 国際経営の難しさ ■▶「隔たり」のマネジメント ..... 8
- 3 海外進出の理由 ..... 10
- 4 国際経営を学ぶにあたって ..... 12

海外直接投資の理論 17

- 1 海外直接投資の理論の問い ..... 18
- 2 日本企業の海外直接投資の動向と目的 ..... 19
- 3 海外直接投資の理論 ..... 23  
企業の優位性 (23) 内部化理論 (25) OLI パラダイム (29)
- 4 海外直接投資に関する新たな議論 ..... 33

- 1 多国籍企業の栄枯盛衰 ..... 38
- 2 第二次世界大戦前 ..... 40
- 3 第二次世界大戦後 ..... 43
  - パックス・アメリカーナ——米国企業の隆盛 (43) 米国企業の凋落と日本企業の地位向上 (45) 欧州のブロック化 (47)
- 4 現代のトレンド Ⅲ多極化の時代 ..... 52
  - 三極の成長の停滞と新興国の台頭 (52) 新興国企業の台頭 (53) 新たなグローバル化の時代へ (55)

- 1 組織デザインから見えること ..... 60
- 2 組織デザインの原則 ..... 61
  - 分業と調整 (61) 「組織は戦略に従う」 (63)
- 3 多国籍企業の戦略と組織 ..... 64
  - フェーズ1 海外進出の初期段階 (64) フェーズ2 国際事業部の設立 (64) フェーズ3 全社的な戦略計画に対応した組織デザイン (65) フェーズ4 グリッド組織 (69)
- 4 その後の組織の議論 ..... 71
  - Ⅲ「ヘテラーキー」と「地域統括組織」
  - ヘテラーキー (72) 地域統合に対応した組織デザイン (74)

- 1 グローバル統合とローカル適応 ..... 78  
I-R フレームワーク (78)    グローバル統合の背景 (79)  
ローカル適応の背景 (80)    キリンとサントリーの事例 (80)
- 2 国際経営のタイプとトランスナショナル経営 ..... 83  
国際経営の4つのタイプ (83)    国際経営と産業特性 (85)  
これからの国際経営 (86)
- 3 4つの国際経営と組織 ..... 88  
グローバル型組織 (88)    マルチナショナル型組織 (90)  
インターナショナル型組織 (90)    トランスナショナル型組織 (90)

- 1 海外子会社特有の経営課題 ..... 94  
海外子会社とは (94)    多国籍企業における集権化と分権化 (96)
- 2 海外子会社の設立 ..... 97  
海外子会社の設立形態 (97)    海外子会社の所有政策 (98)
- 3 海外子会社が担う多様な役割 ..... 99  
海外子会社の重要性 (99)    能力から見た海外子会社の役割 (100)
- 4 海外子会社の成長 ..... 102  
海外子会社成長の3つの要因 (102)    住友スリーエムと富士ゼロックスの事例 (104)    さらなる成長に向けて (106)

## CHAPTER 7

## 国際マーケティング

113

- 1 マーケティングとは何か ..... 114
- 2 国際マーケティングと国内マーケティングの違い ..... 116
  - 複雑さと多様性 (116) 標準化と適応化の問題 (117)
  - 標準化のメリット (119) 標準化の限界 (119) 適応化のメリットと限界 (120)
- 3 国際マーケティングのプロセス ..... 122
  - 市場機会の発見 (122) マーケティング戦略 (122)
  - マーケティング・ミックスの実行 (124) 国際マーケティングにおける「制御」の大切さ (127)

## CHAPTER 8

## ものづくりの国際拠点展開

131

- 1 「ものづくり」 ..... 132
- 2 単独海外生産拠点の設立・運営 ..... 134
  - なぜ海外生産をするのか (134) 設立先選定——フィージビリティ・スタディ (FS) (135) 海外生産拠点の立上げ (136) 操業開始後の育成計画の重要性 (138) 拠点の閉鎖 (140)
- 3 国際生産ネットワーク ..... 140
  - 拠点の地理的配置——集中型か分散型か (140) 拠点間の協業関係——日本企業の歴史と現状考察から (143) 知識の維持・発展を考慮した国際ネットワークづくりの大切さ (146)

- 1 研究開発の国際化の動向 ..... 150
- 2 国際研究開発の動機と役割 ..... 153  
需要要因と HBE 型 (153) 供給要因と HBA 型 (154)  
その他の動機 (156)
- 3 海外研究開発拠点の立地選択 ..... 157  
立地選択の例 (157) 立地選択の要因 (158) 本国への  
集中化 (159)
- 4 海外研究開発拠点のマネジメント ..... 160  
対外的・対内的交流と吸収能力 (160) 自律性と統制  
(162) 海外研究開発拠点による知識移転 (163)
- 5 ま と め ..... 165

- 1 グローバル人材の時代 ..... 170
- 2 企業の国際化と国際人的資源管理 ..... 171
- 3 国際人的資源管理の前提 ..... 173  
III パールミュッターの EPRG プロファイル  
ethnocentric (本国志向型) (173) polycentric (現地志向  
型) (174) regiocentric (地域志向型) (174) geo-  
centric (世界志向型) (175)
- 4 海外駐在員のマネジメント ..... 175  
海外駐在員の役割 (176) 海外駐在員の派遣マネジメント  
(177) 海外駐在員の失敗 (178)
- 5 現地従業員のマネジメント ..... 180  
海外駐在員への依存の問題点 (180) 現地人材の活用のメ

リット (181) 現地人材を活用する組織体制 (182)

- ④ グローバル化に向けた近年の議論 ..... 183  
    ダイバーシティ経営 (184) 海外子会社の自律的な教育体制 (184)

CHAPTER  
**11**

**国際パートナーシップ** 187

- ① 鴻海とアップル ..... 188
- ② 直接投資モデルと国際パートナーシップ・モデル ..... 189
- ③ 国際パートナーシップの具体的形態 ..... 191  
    オフショア開発——開発業務下流の海外委託 (192) 研究  
    開発上流の外部委託化 (192) 海外マーケティングおよび  
    販売の委託 (194)
- ④ 国際パートナーシップの戦略的運用 ..... 195  
    何を委託し、何を自社でやるか (195) どの程度、委託する  
    か (198)
- ⑤ 議論の必要性 ..... 199  
    ▮委託を考えることは、企業のありようを考えること

CHAPTER  
**12**

**日本企業のさらなる国際化のために** 203

- ① 未熟な国際化 ..... 204
- ② グローバルなオープン・イノベーション ..... 205
- ③ 多国籍企業に求められる CSR ..... 206
- ④ おわりに ▮世界に目を向けて ..... 208

## 索引 213

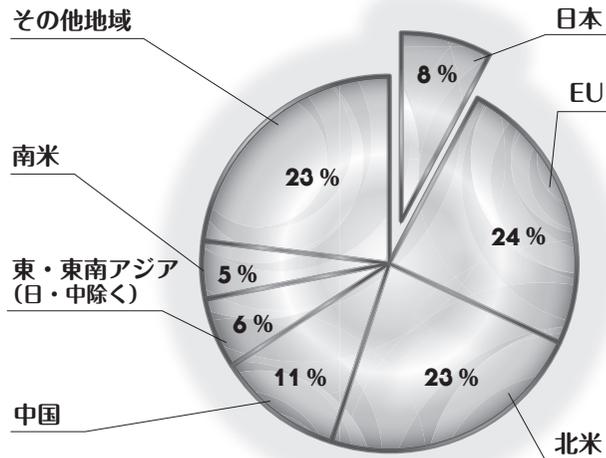
- 事項索引 213
- 企業・商品名等索引 219
- 人名索引 221

### Column 一覧

- ① 日本のグローバル・リーダー教育 7
- ② 異文化経営 9
- ③ 学習のための国際化 11
- ④ 海外直接投資とは 19
- ⑤ 日本企業の海外直接投資と外国為替相場 22
- ⑥ OLIパラダイムから考える海外進出の例 32
- ⑦ 戦前からある多国籍企業 42
- ⑧ 日本的経営と日本型生産システム 48
- ⑨ 自動車産業に見る日米逆転のストーリー 50
- ⑩ グローバル・マトリックス組織の難しさ——ABBの失敗 70
- ⑪ 官僚的コントロール vs. 規範的コントロール 73
- ⑫ 日本コカ・コーラの製品開発と競争優位獲得 126
- ⑬ マザー工場システム 138
- ⑭ 研究開発の分類 152
- ⑮ 発明活動の場所から見る現代の知識クラスター 155
- ⑯ 海外駐在員の実態 179
- ⑰ 現地従業員はすぐ辞める？ 183
- ⑱ ビジネス・アーキテクチャと国際企業間分業関係 196
- ⑲ ボーン・グローバル企業 210

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。

## 国際経営とは何か



世界の名目 GDP シェア (2012年)

出所) IMF [2014] *World Economic Outlook*.

## KEYWORD

国際経営 多国籍企業 国際経営論 隔たり 文化 政治 地理  
経済 CAGE フレームワーク 異文化経営論 海外市場の獲得 経  
営資源 (ヒト, モノ, カネ, 情報) の獲得 学習のための国際化 消極的  
な理由

# 1 国際経営の時代

大阪に本社を置くダイキン工業株式会社は、エアコンで売上高世界1位を誇る企業である。その売上高は約1兆7800億円、営業利益は1550億円に達する(2014年3月期)。国内製造業企業としては、近年屈指の成功例だといっていよう。

ダイキンの成功の理由は、積極的な事業の海外展開にある。ダイキンは1970年代にも欧州・ベルギーや東南アジア・タイに進出していたが、90年代から生産・販売両面でいっそう積極的に海外展開を行うこととし、2014年現在では世界32カ国に181の海外子会社を有している。その過程では、自社出資による工場や営業拠点設立のみならず、2006年には2460億円(マレーシアOYL社)、12年には2960億円(米国グッドマン社)という巨額を投じて企業買収も行われた。これらの巨額買収を通じ、ダイキンのグローバル事業規模は年々拡大を続けた。2014年現在では、ダイキンの売上高の70%以上を海外での売

CHART 図1.1 ダイキンの主要海外子会社立地 (2011年)



年時点の国内下位・海外事業ほとんどなしという状況から、わずか20年弱で、世界トップシェアを得るまでに成長したのである。なお、同社の日本本社は、グローバル事業の戦略本部と位置づけられ、ダイキン全体の戦略立案・コア技術開発・ものづくり能力の向上を担っている（中川 [2012]）。

一方で、海外展開に積極的でなかったがゆえに、競争力を失ってしまった業界もある。たとえば、携帯端末業界には、パナソニック、ソニー、NEC、富士通、シャープなど名だたる日本の電機メーカーが参入しているが、2012年時点では、日系企業の世界シェアを合計してもせいぜい7%程度にしかならない。これに対し、業界トップを争うアップルやサムスンは、単独で約20%ものシェアを保有している（富士キメラ総研 [2012]）。日系企業はこれら諸外国の企業よりも技術的に同等かそれ以上の製品を作っているというのに、である。日本企業が国内1億人の市場で激しい競争を繰り広げている間に、諸外国の企業は残る数十億人のグローバル市場で争い、そこで莫大な売上げを稼いでいたのである。これが俗にいわれる日本の製造業の「ガラパゴス化」であり、その本質的な原因の1つこそが、海外展開の遅れなのである。

ダイキンの事例、そして「ガラパゴス化」の事例に見るように、現代では国境を越えて海外で事業を行うことが、きわめて重要になっている。2010年度の「海外事業活動基本調査」（経済産業省）によれば、日系製造業企業の海外売上高は約90兆円で、この額は日系製造業企業の総売上額の約20%に相当する。従業員数で見れば、製造業の国内雇用者数約1000万人に対し、日系製造業の海外子会社従業員数は約400万人となる。海外は日系製造業の事業活動の重要な一部であり、もはや海外事業なしに経営は成り立たない。

製造業は日本でもとくに国際化が進んだ業界ではあるが、こうした国際化は決して製造業だけにとどまるものではない。小売業では、三越伊勢丹のような百貨店から、イトーヨーカドーなどのスーパー、セブン-イレブンなどのコンビニも、ほとんどが海外店舗を持つようになっている。銀行や証券会社も、世界各地に海外支店を持っている。近年は農業でも、減少する国内市場・国内労働力を補い、日本の農業企業を強化する一策として、国際化が注目されるようになっていく。また、私たちの身の回りでも、コカ・コーラやスターバックス、iPhoneにWindowsと、至るところで外資系企業の製品を見かける。企業活動

## Column ① 日本のグローバル・リーダー教育

世界で活躍できる人材が少ないことは、今日の日本の重要課題の1つとされている。グローバル人材育成の大切さはよく理解されているものの、ややもすると語学偏重となり、総合的な人材育成になっていないことが多いといわれる。海外でのビジネスには、語学力もさることながら、現地理解や異文化適応力、忍耐力、マネジャーとしてのリーダーシップや管理能力など、多様な能力が必要になる。それらを総合的に習得していくためには、語学を軸にしつつも、国際経営論はもちろんのこと、経済・経営の各種領域、さらには国際人として社会・文化に関する基礎的教養を高めることも大切になるのである。

近年のグローバル人材教育の例として、キャノンの例を紹介しよう。キャノンは英語圏へ日本人を外向させる場合、TOEIC 600点を条件とし、それに達しない場合は英語研修の受講を義務とした。さらに、現地の文化や習慣に関する講座や、マネジメント一般に対する講座を多数用意し、日本人駐在従業員の能力アップに努めている。また、キャノンはグローバル共通で人材の評価要素を設定しているが、そこには「向上心」「役割認識」「論理性」「チームワーク」「リーダーシップ」「傾聴力」といった能力・マインド的要素に加えて、「誠実性」「社会人としてのマナー」「社会的責任」といった倫理的要素も並んでいる(古沢 [2008])。キャノンの事例からも、グローバル・リーダーには、語学・経営能力・マインド・教養と、じつに多様なものが求められることがわかるであろう(▶第10章第4節)。

の国際化は、現代の日本に生きる私たちにとって、きわめて身近な現象なのである。読者のみなさんが1年後には海外で仕事をしていても、まったく驚かない時代が現れている。

このような、企業が国境を越えて複数の国・地域で事業活動を行うことを国際経営といい、国際経営を行う企業のことを**多国籍企業** (multinational corporation, MNC) という。そうした多国籍企業の具体的な実像やその背景論理、あるべき姿などを探究する学問領域が**国際経営論**である。企業の海外展開がこれほどに一般的になっているのであるから、国際経営論は非常に大切な学問だといえるだろう。語学や異文化理解などに並んで、「国際経営」の理論と実態を学ぶこともまた、グローバル時代に求められる人材に必要なものとなるのであ

る (Column ①)。

## 2

# 国際経営の難しさ

## III 「隔たり」のマネジメント

経営学には、経営管理論や経営戦略論、会計、マーケティング、人的資源管理など、各種の領域が存在している。それらと並んで近年、「国際経営論」が1つの領域として重要な地位を占めるようになってきている理由は、企業活動が国境を越えるときに生じる特有の難しさゆえである。今や企業の海外展開は当たり前前の時代になりつつあるが、その中でも成功する企業はごく限られており、海外事業から撤退する企業は枚挙に暇がない。じつは、先述した日本の携帯端末企業も、かつてはみな海外進出を試みていた。だが、日本とまったく異なる海外の事業環境や文化の中で、うまく事業を軌道に乗せられず、多くの企業が撤退の憂き目に遭っている。その結果として、国内事業への引きこもりに

CHART 表 1.2 CAGE フレームワーク

	文化的隔たり (cultural distance)	政治的隔たり (administrative and political distance)	地理的隔たり (geographic distance)	経済的隔たり (economic distance)
隔たりの要因	・言語 ・道徳観 ・宗教 ・社会的規範 など	・自国人の移民数 ・政治的友好度、連 携度 など	・地理的な遠さ ・2国間交通のパイ プの太さ ・気候の違い など	・経済水準 ・インフラ整備の度 合い ・人材の量、質 ・技術水準 など

出所) Ghemawat [2001]。

CHART 図 1.3 国際経営の最重要課題は2国間の「隔たり」を乗り越えること



## Column ② 異文化経営

国際経営の1つの本質は、異文化経営である。海外子会社のマネジメントが困難なのは、地理的な隔りだけでなく、文化的隔りが本国親会社と海外子会社の間にあるからである。そうした問題意識から、国・地域ごとの文化の違いを研究し、それをどう乗り越えるかが研究されている。それらの研究を総称して異文化経営論という。

異文化経営論では、まず国の文化差を理解することが大切となる。第一人者であるホフステードは、国の文化差を測る尺度として、上司・部下の権力格差、不確実な事柄の回避性向、個人主義か集団主義か、男性的か女性的か、長期志向か短期志向か、という5尺度を導入し、世界70カ国のIBM拠点の調査を対象にその文化差を測定した。その結果として、たとえば日本拠点は、権力格差高い、不確実回避性向強い、集団主義的、男性的価値観、長期志向、また米国拠点は、権力格差低い、不確実回避性向弱い、個人主義、男性的価値観、短期志向、といった違いを明らかにしている（ホフステード [1995]）。

異文化経営論ではまた、そうした国の文化差をいかに乗り越えるかという研究が行われている。馬越は、文化的な不寛容さが海外拠点との衝突の原因となっているとする分析結果を踏まえて、異文化経営のポイントは多様な価値観に対する理解と尊重にあるとし、社会・企業・個人として多様性を許容できるようになることが現在の日本に必要であると述べている（馬越 [2011]）。

拍車がかかってしまったのである。

国際経営特有の難しさの原因は、国・地域間に存在する隔り（distance）にある。地理的に離れた拠点間でコミュニケーションすることは、交通・通信の発達した現代でさえ依然として難しいが、それ以上に、国・地域間にはさまざまな隔りが存在し、多国籍企業の経営を複雑にしている。とくに文化（culture）、政治（administration and policy）、地理（geography）、経済（economy）の4要素は隔りを生む主要因と考えられており、これらの要素から国・地域の隔りを分析する枠組みを、この4要素の頭文字をとってCAGEフレームワークという（表1.2、図1.3、Ghemawat [2001]）。こういった国家間・地域間の「隔り」ゆえに、現地状況が理解できずに経営判断を誤ったり、コミュニケーションや交渉に失敗したりすることになるのである（Column ②）。

## 3 海外進出の理由

多くのリスクと困難があるにもかかわらず、企業が海外進出を志すのは、国際化がそれだけ魅力的であるからにはかならない。困難を乗り越えて海外の市場や資源を獲得できれば、企業はさらなる成長を遂げることができるのである。

企業が海外進出を行う積極的な理由としては、第1に**海外市場の獲得**があげられる。いかなる企業にとっても、世界には国内よりもはるかに大きな市場が広がっている。日本は世界第3位、約8%のGDPシェアを誇るが、それでも世界にはまだ残り約92%の潜在的市場が広がっているわけである（本章扉頁の図）。しかも、その世界市場は、リーマン・ショックなど多くの経済的ショックが起きているにもかかわらず、2000年以後には年率4%程度で成長を続けている（同期間、日本は年率約2%の成長率であった）。企業が成長の源泉を海外に求めることは、至極当たり前の時代なのである。

海外進出を行う積極的理由の第2は、海外に存在する各種の**経営資源**（ヒト、モノ、カネ、情報）の獲得である。たとえば、中国や東南アジアに目を向ければ、安価かつ優秀、豊富な労働力が存在している（ヒト）。それらを活用して生産や製品開発を行えば、企業競争力をいっそう高めることができるかもしれない。また、海外にはより低価で質のよい原材料や部品があるかもしれない（モノ）。海外の株式市場に上場したり、現地の金融機関と取引したりすることで、より多くの資金が獲得できる可能性もある（カネ）。さらには、そうした有形の資産のみならず、国外にある特許などの技術やマーケティングのノウハウといった無形資産（情報）もまた、海外進出によって手に入れることができる可能性がある。これら海外に眠るさまざまな経営資源は、一国のみで経営していたのでは入手できない。さらに近年では、直接に経営資源を獲得するのではなく、技術や経営ノウハウを海外企業との競争の中から学習する「**学習のための国際化**」というアプローチも登場している（**Column 3**）。これらの要素が混ざり合って、国際化は企業にさらなる成長可能性をもたらしてくれるのである。

ただし、企業が国際化するときには、望まざる理由で仕方なく海外進出する

## 事項索引

- アルファベット
- ASEAN 74
- BRICs 20, 52
- C → 制御
- CAGE フレームワーク 9
- CD ディスク産業 196
- COE 106
- CSR → 企業の社会的責任
- CSV 207
- ECSC → 欧州石炭鉄鋼共同体
- EEC → 欧州経済共同体
- EMS 189
- EPRG プロファイル 173
- ethnocentric → 本国志向型
- EU → 欧州連合
- expatriate → 海外駐在員
- FDI → 海外直接投資
- FS → フィージビリティ・スタディ
- FTA → 自由貿易協定
- geocentric → 世界志向型
- HBA 型 → ホームベース補強型
- HBE 型 → ホームベース活用型
- HCN → 現地国籍人材
- I → 実行
- IHRM → 国際人的資源管理
- IPO → 株式公開
- I-R フレームワーク 78, 81
- I 優位性 → 内部化インセンティブの優位性
- L 優位性 → 立地優位性
- M&A 97
- MM → マーケティング・ミックス
- MNC → 多国籍企業
- NAFTA 74
- OLI パラダイム 30, 32
- O 優位性 → 所有優位性
- P → ポジショニング
- PCN → 本国人材
- PC モデル → プロダクト・サイクル・モデル
- polycentric → 現地志向型
- R → 市場機会の発見
- R&D → 研究開発
- R&D 子会社 100
- regiocentric → 地域志向型
- repatriate → 海外帰任者
- S → セグメンテーション
- STP → マーケティング戦略
- T → ターゲティング
- TCN → 第三国国籍人材
- TPP → 環太平洋戦略的経済連携協定
- TPS → トヨタ生産方式
- あ行
- 暗黙知 137
- 育成計画 139
- 委託生産 136, 189
- イノベーション 205
- 異文化経営論 9
- インターナショナル経営 84, 86, 90
- インテグラル型 196
- 失われた 10 年 52
- 内なる国際化 182
- 英国企業 41
- 円高 22, 46
- 応援 138, 142

欧州企業	47, 84, 180	—の理由	10
欧州経済共同体 (EEC)	47, 48	日本企業の—	46
欧州原子力共同体	48	米国企業の—	33, 43
欧州石炭鉄鋼共同体 (ECSC)	47, 48	海外生産 (現地生産)	23, 25, 45, 132, 172
欧州連合 (EU)	48, 74	—の狙い	134
欧米企業	174	海外生産拠点	132, 151
応用研究	152	—の設立	134
オフショア開発	192	—の撤退	140
オープン・イノベーション	205	海外駐在員 (expatriate)	172, 176, 182
		—の育成	177
		—の枯渇	180
		—のコスト	180
		—のサポート	177
		—の実態	179
		—の失敗	178
		—の選抜基準	177
		—のマネジメント	175
		—への依存	180
		海外中心型	143, 145
		海外直接投資 (FDI 直接投資)	18, 19,
			25, 27, 31, 41, 189
		—の目的	20, 30
		—の理論	135, 165
		20世紀の—	33
		海外展開 → 海外進出	
		外国為替相場 (為替レート)	22
		外資系企業	24
		カイゼン	132
		階層	62
		開発	152
		—業務の海外委託	192
		—コストの低減	192
		価格政策	115, 126
		学習	85, 176, 184
		—のための国際化	10, 11
		学習効果	142
		各国差別化型	123
		過半所有	99
		株式公開 (IPO)	194
<b>● か 行</b>			
海外売上高	68, 99		
海外環境	→ 現地環境		
海外間接投資 (海外証券投資)	19		
海外帰任者 (repatriate)	178		
海外拠点	94		
海外研究開発拠点	151		
—の創造性	163		
—のマネジメント	160		
—の立地選択	157		
海外現地法人	94, 95		
海外子会社	25, 64, 74, 94, 172		
—同士の教育	185		
—のイニシアティブ	107		
—の売上高	22		
—の資本所有形態	98, 105		
—の新製品開発	125, 126		
—の衰退	105		
—の成長	102		
—の設立	97		
—のメリットと経営課題	97		
—の役割	100		
日本企業の—数	19		
海外国籍の人材	170, 172		
海外市場の獲得	10		
海外進出 (海外展開)	4		
—の形態	25		
—の初期段階	64		
—の是非	122		

- ガラパゴス (ガラパゴス化) 6, 54
- 為替レート →外国為替相場
- 環境 95, 116
- 環境適応 78
- 韓国企業 53
- 完全所有 26, 99
- 環太平洋戦略的経済連携協定 (TPP) 55
- かんばん 132
- 官僚的コントロール 72, 73
- 機会主義的行動 27
- 企業家精神 211
- 企業間連携 →パートナーシップ
- 企業の国際化 189
  - の発展段階 171
- 企業の社会的責任 (CSR) 207
- 技術移転 138
- 技術指導 138
- 技術的な統合 (技術の統一性) 68, 70
- 技術流出 →知識流出
- 基礎研究 152
- 規範的コントロール 72, 73
- 規模の経済 79, 141
- キャピタル・ゲイン 19
- 吸収能力 161
- 供給業者の集積 159
- 供給要因 154
- 拠点間の協業 143
- 金のドルへの交換停止 45
- 国別共通型 123
- グリッド組織 (グローバル・マトリックス組織, グローバル・マトリックス方式) 69, 70
- グリーンフィールド 97
- クロスライセンス 25
- グローバル化 40, 55, 75, 118, 209
- グローバル経営 83, 86, 88
- グローバル人材 170, 211
- グローバル統合 70, 78, 79, 81, 118
- グローバル・マトリックス方式 (グローバル・マトリックス組織) →グリッド組織
- グローバル・リーダー 7
- 経営資源 (ヒト, モノ, カネ, 情報) の獲得 10
- 経済 9
- 経済統合 49
- 形式知 137
- 研究 152
- 研究開発 (R&D) 150, 152
  - 拠点の本国への集中 160
  - の国際化 152, 165
  - の国際化の動機 153
  - の上流 192
- 研究組織
  - との交流 161
  - の集積 158
- 現地化政策 99
- 現地環境 (海外環境) 95, 116
- 現地企業 24
- 現地子会社のコントロール 176
- 現地国籍人材 (HCN, 現地人材) 174
  - を活用する組織体制 182
- 現地志向型 (polycentric) 174
- 現地市場創発型 107
- 現地従業員 172
  - のマネジメント 180
  - の離職率 183
- 現地生産 →海外生産
- 現地ニーズ 66, 82
- 貢献者 101
- 交渉コスト 27
- 合併事業 (合併) 26, 99
- 効率性 84, 132
  - 多国籍企業としての—— 68
- 効率探求型 21
- 語学力 170
- 国際業務部門 →国際事業部
- 国際経営 7, 18
  - の難しさ 9

多国籍企業の——	83	社内その他拠点との距離	159
日本企業の——の課題	204	ジャパン・バッシング	46
未熟な——	204	集権型	89
国際経営のタイプ	83	終身雇用	183
——に対応する組織モデル	88	集中配置	140
産業特性に合わせた——	85	柔軟性	85
国際経営論	7, 8	生産の——	132
国際事業部（国際業務部門）	60, 65, 171	自由貿易協定（FTA）	55
国際人的資源管理（IHRM）	171, 172	出張者	180
日本企業の——	183	需要要因	153
国際生産ネットワーク	138, 140, 146	消極的な理由	11
国際製品別事業部制	66	少数所有	99
国際的な企業間分業	196	情報資産の受渡し	192
国際パートナーシップ（国際企業間連携）		情報の粘着性	164
189, 190, 205, 211		職能別組織	63
——の活用の程度	198	ジョブ・ホッピング	183
——の戦略的運用	195	所有政策	98
国際貿易	40	所有優位性（O優位性）	30, 32
国際マーケティング	114, 116	シリコンバレー	193
——戦略のタイプ	123	自律性	162
国内企業（ドメスティック企業）	95, 171	——と統制のバランス	163
固定費	141	新興国企業	38, 53, 136
コントロール → 制御		——による先進国企業の買収	54
		新興国市場（新興国）	20, 33, 52, 159
● さ 行		人事システムの現地適応	182
産業革命	40	進出先選定（進出国の選択）	122, 135
三極	52, 209	新製品開発（製品開発）	
事業部制組織	63	——のプロセス	125
事業領域の設定	198	海外子会社の——	125, 126
自社のアイデンティティや強み	199	多国籍企業の——チーム	164
市場機会の発見（R, リサーチ）	114, 122	人的交流	162
市場規模	159	垂直統合	63
市場探求型	20	制御（C, コントロール）	116, 127, 128
実行（I）	115, 127	生産子会社	100
実行者	101	政治	9
指導	139, 142	成長性	159
自動車産業	50	製品政策	115, 124
社会化	73	製品多角化 → 多角化	
社長	62	世界志向型（geocentric）	174

- 世界市場（世界経済） 10, 209
- 世界市場創発型 107
- セグメンテーション（S） 114, 122
- セグメント 114
- 全世界共通型 123
- 全世界差別化型 123
- 戦略的資産探求型 21, 33
- 戦略的リーダー 100, 106
- 総合商社 194
- 組織デザイン 61
  - 戦略に適合した—— 68
- 組織は戦略に従う 63
- 
- た 行
- 第1次グローバル経済 40
- 対外直接投資残高 43, 47
- 大企業 193
- 第三国国籍人材（TCN） 175
- ダイバーシティ 184
- 多角化（製品多角化） 63, 66
- 多極化 55, 210
- ターゲティング（T） 114, 123
- 多元的ポジショニング 124
- 多国籍企業（MNC） 7, 18, 40, 42, 95
  - としての効率性 68
  - における集権化 96
  - における分権化 96
  - による国際競争の歴史 39
  - の技術戦略 159
  - の経営志向 173
  - の国際経営 83
  - の人材 170
  - の製品開発チーム 164
  - の組織形態 64, 70
  - の組織デザイン 61
  - のリスクとチャンス 78
- 多能工 132
- 単一ポジショニング 124
- 短期派遣者 180
- 探索コスト 27
- 単独企業 95
- 単独出資 98
- 地域（リージョン） 174
  - 特性の考慮 66
  - への適応 70
- 地域経済圏 74
- 地域志向型（regiocentric） 174
- 地域専門家制度 54
- 地域対応力 142
- 地域統括組織（地域統括会社） 71, 74
- 地域別事業部制 66, 67
- 知 識 136, 146, 156
- 知識移転 136, 163, 176
- 知識クラスター 154, 155, 158
- 知識流出（技術流出） 27, 158
- 知識流入 165
  - のチャンネル 161
- 知的財産権保護の程度 159
- 中国の清涼飲料市場 81
- 調 整 62
- 調整型 90
- 調整コスト 70, 85, 87, 121
- 直接投資 →海外直接投資
- 地 理 9
- 強み（自社の強み） 199, 211
  - 日本企業の—— 46, 48
- 適応化 118, 120, 124
- テクノロジープラットフォーム 97
- 天然資源探求型 21
- ドイツ企業 41, 49
- 統合ネットワーク 90
- 統 制 162
  - 自律性と——のバランス 163
- 投入要素の費用 159
- ドメスティック企業 →国内企業
- トヨタ生産方式（TPS） 132
- トライアド 209
- トランスナショナル経営 70, 84, 86, 90

- 取締役会 62
- 取引コスト 26, 27
  - な 行
- 内部化 28
- 内部化インセンティブの優位性 (I 優位性) 30, 32
- 内部化理論 26, 28
- 内部市場創発型 107
- ニーズ
  - 各国の——の相違 118
  - 現地—— 66, 82
- 日本型生産システム 47, 48
- 日本企業 38, 41, 42, 45, 51, 83, 171, 173
  - の海外子会社数 19
  - の海外進出 46
  - の国際経営の課題 204
  - の国際人的資源管理 183
  - の強み 46, 48
- 日本的経営 47, 48
- ニュー・エコノミー 52
  - は 行
- 買収 26, 193
  - 新興国企業による先進国企業の一—— 54
- ハイブリッド創発型 107
- ハイラーキー 72
- ボックス・アメリカナ 43
- パートナー企業の選定 195
- パートナーシップ (企業間連携) 189
- バブル崩壊 52
- 範囲の経済 79
- 半数所有 99
- 販売業務の外部委託 194
- 販売子会社 100, 171
- 販売促進政策 115, 127
- 販売代理店契約 194
- ビジネス・アーキテクチャ 196
- 標準化 43, 78, 81, 118, 119, 124
  - 部 61
  - フィージビリティ・スタディ (FS) 135
  - フォーチュン・グローバル 500 38, 47, 53, 209
  - ブラックホール 102
  - フリースタANDING企業 41
  - ブリッジ人材 192
  - プロダクト・サイクル・モデル (PC モデル) 43
  - ブロック化 47, 74
  - 文化 9
    - の違いのマネジメント 184
  - 分業 61
  - 分権型 90
  - 分散配置 140, 142
  - 米国企業 41, 43, 84
    - の海外進出 (海外展開) 33, 43
  - 兵站線の伸び 138
  - 隔たり 9
  - ヘテラーキー 71, 72
  - ベンチャー企業 193
  - 貿易障壁 47
  - 貿易摩擦 46
  - 北欧企業 51
  - ポジショニング (P) 115, 123
  - ホスト国 23, 24, 156
    - の特徴 29
  - ホームベース活用型 (HBE 型) 154, 158, 159
  - ホームベース補強型 (HBA 型) 156-158
  - ボーン・グローバル企業 210
  - 本国・海外重複高度化型 143, 145
  - 本国・海外分業型 143, 144
  - 本国環境 116
  - 本国志向型 (ethnocentric) 173
  - 本国人材 (PCN) 173
  - 本国中心型 143
  - 本社 74

## ●ま 行

マーケティング 114  
マーケティング戦術 116  
マーケティング戦略 (STP) 115, 122  
マーケティング・マネジメント・プロセス 114, 116, 122  
マーケティング・ミックス (MM, 4P) 115, 124  
マザー工場システム 137, 138  
マトリックス組織 69  
マルチナショナル経営 83, 86, 90  
未熟な国際経営 204  
メルコスール 74  
モジュラー型 196  
ものづくり 133  
問題解決 138

## ●や・ら 行

優位性 24, 33, 135, 137, 165  
輸 出 23, 25, 31, 43, 171  
ユーロ 49  
4P →マーケティング・ミックス  
ライセンス 25, 27, 31  
履行監視コスト 27  
リサーチ →市場機会の発見  
リージョナル化 75  
リージョン →地域  
リスク分散 142  
立地優位性 (L優位性) 29, 31-33, 135  
リーマン・ショック 52  
流通チャネル政策 115, 127  
リーン生産システム 49  
ローカル適応 70, 78, 80-82, 118

## 企業・商品名等索引

### ●アルファベット

ABB 70, 71  
AMA →アメリカ・マーケティング協会  
Euromonitor International 81  
GE →ゼネラル・エレクトリック  
GM →ゼネラルモーターズ  
「Hao Hao」 114, 125, 127, 128  
HP 189  
IBM 9, 45, 55, 157  
「iPad」 188  
「iPhone」 6, 188, 189  
J&J →ジョンソン・エンド・ジョンソン  
LG 38, 53  
NEC 6, 55, 157  
NUMMI 46, 47, 51  
OYL 4  
P&G →プロクター・アンド・ギャンブル

Reflex Packaging (Reflex) 210, 211  
SRI インターナショナル 157  
US スチール 63  
「Windows」 6  
Zobebe 206

### ●あ 行

「アクエリアス」 126  
味の素 194  
アップル 6, 188, 189, 198, 199  
アメリカ・マーケティング協会 (AMA) 114  
アルセロール 54  
イケア 51  
イトーヨーカドー 6  
「維体」 81  
ウェスチングハウス 41  
エーザイ 157

エースコック 114, 116, 117, 121, 124, 125,  
127, 128  
エースコックベトナム 114, 121  
エリクソン 84

●か行

花王 83  
華潤創業 88  
カネボウ 41, 42, 52  
「キットカット」 42  
キャノン 7  
キリンビバレッジ (キリン) 81-83, 87,  
88, 126  
キリンビール 194  
グッドマン 4  
「クノール」 194  
経済産業省 6  
コカ・コーラ 6, 126  
「午後の紅茶」 81, 82, 88  
コロンビア大学 157

●さ行

「サブリ」 81  
サムスン 6, 38, 45, 53-55, 198  
サントリー 81-83, 88, 126  
「三得利烏龍茶」 81  
「三得利鮮橙汁」 81  
シアーズ・ロバック 63  
シスコシステムズ 193  
資生堂 158  
シーメンス 41  
ジャガー 54  
シャープ 6, 55  
「ジョージア」 126  
「ジョニー・ウォーカー」 194  
ジョンソン・エンド・ジョンソン (J&J)  
73  
シガー 41  
スターバックス 6

「スーパーカップ 1.5 倍」 124  
住友スリーエム 94, 95, 97, 100, 101, 104-  
106  
住友電工 95, 105  
3M 94, 95, 97, 101, 104, 105  
スリーエムジャパン 94, 105  
ゼネラル・エレクトリック (GE) 41, 42,  
84, 175  
ゼネラルモーターズ (GM) 11, 38, 41, 46,  
47, 50, 51, 63  
セブン&アイ・ホールディングス (セブン&  
アイ) 207  
セブン-イレブン 6, 207  
ゼロックス 104, 105  
ソニー 6, 38, 46, 188

●た・な行

ダイエー 52  
ダイキン工業 (ダイキン) 4-6, 133  
「タヴ」 42  
タタ 38  
タタ・モーターズ 51, 54  
「力水」 81  
中国匯源果汁集団 88  
「清茶」 81  
ディアジオ 194  
デビッドサーノフ研究所 157  
デュボン 63  
東芝 44  
ドコモ 65  
トヨタ自動車 (トヨタ) 11, 38, 46, 47, 50,  
51, 54, 63, 74, 83, 132, 133, 137, 174, 185,  
194, 207  
「ナノ」 54  
「生茶」 81, 82  
日産自動車 52, 71, 158  
日清食品 117  
日本飲料工業 126  
日本コカ・コーラ 126

日本ハム 63  
ネスレ 42  
ノキア 51

●は行

ハイアール 38  
バイエル 41, 50  
パナソニック 6, 38, 153, 181, 188  
ハーバード大学 157  
東インド会社 40  
日立製作所 64  
ヒュンダイ (現代) 38  
現代自動車 38, 51, 54  
「ファブリーズ・アロマ」 205, 206  
フィリップス 84  
フォード 11, 38, 41, 50  
フォルクスワーゲン 38, 51  
富士キメラ総研 6  
富士ゼロックス 104-106  
富士通 6  
富士フイルム 104, 105  
「プリウス」 132  
プリンストン大学 157  
プロクター・アンド・ギャンブル (P&G)  
42, 205, 206  
ヘキスト 50

ペプシコ 126  
ベル研究所 157  
ベンツ 50  
「ポスト・イット」 94  
ホットメール 193  
鴻海精密工業 (鴻海) 188, 189, 191, 198,  
199  
「紅宝」 81

●ま・や・ら行

マイクロソフト 193  
マーガリン・ユニ 42  
マクドナルド 24  
マサチューセッツ工科大学 157  
松下電器産業 46  
ミタル・スチール 54  
三越伊勢丹 6  
三菱商事 42, 194  
村田製作所 133  
モリタホールディングス 32  
山一証券 52  
ユニリーバ 42, 84, 162, 194  
楽天 170  
リーバ・ブラザーズ 42  
レノボ 38, 55

## 人名索引

●アルファベット

Abegglen, J. C. 48  
Birkinshaw, J. M. 103, 107  
Buckley, P. J. 26  
Buzzell, R. D. 119  
Casson, M. 26  
Chandler, A. D., Jr. (チャンドラー) 63,  
64

Cohen, W. M. 161  
Dunning, J. H. 29, 30, 33  
Ensign, P. C. 107  
Frost, T. S. 107  
Galbraith, J. R. 69  
Ghemawat, P. 9  
Hedlund, G. (ヘッドランド) 72  
Heenan, D. A. 173  
Hofstede, G. (ホフステード) 9

Hood, N. 103, 107  
Hymer, S. H. 24  
Jones, D. T. (ジョーンズ) 49, 132  
Jones, G. 41, 43, 47, 50  
Kobayashi, K. 157  
Kogut, B. 136  
Kopp, R. 174  
Kuemmerle, W. 153, 157  
Levinthal, D. A. 161  
Lundan, S. M. 29, 33  
Nathanson, D. A. 69  
Perlmutter, H. V. (パールミュッター) 173, 175  
Roos, D. (ルース) 49, 132  
Rugman, A. M. 209  
Saxenian, A. 155  
Stopford, J. M. (ストップフォード) 64, 68, 71, 72  
Subramaniam, M. 164  
Terpstra, V. 160  
Venkatraman, N. 164  
Verbeke, A. 209  
Vernon, R. (バーノン) 43  
von Hippel, E. 164  
Wells, L. T., Jr. (ウェルズ) 64, 68, 71, 72  
Womack, J. P. (ウォマック) 49, 132  
Zander, U. 136

●あ・か・さ行

浅川和宏 71, 162  
安保哲夫 11  
伊丹敬之 11  
井上礼之 5  
ウェルズ → Wells, L. T., Jr.  
ウォマック → Womack, J. P.  
梅澤隆 192  
エジソン, トーマス 42

大木清弘 139  
恩蔵直人 116  
神原浩年 198  
ジョーンズ → Jones, D. T.  
梶山泰生 165  
ストップフォード → Stopford, J. M.  
スミス, フォレスト 210  
徐寧教 138

●た・な行

武石彰 198  
多田和美 126  
田中隆之 194  
チャンドラー → Chandler, A. D., Jr.  
内藤陽子 178  
中川功一 138, 143, 194, 197  
西野和美 11

●は・ま行

バーネビック, パーシー 70  
バーノン → Vernon, R.  
林 正 11  
パールミュッター → Perlmutter, H. V.  
久田信行 211  
藤本隆宏 152  
古沢昌之 7  
ヘッドランド → Hedlund, G.  
ホフステード → Hofstede, G.  
洞口治夫 140  
馬越恵美子 9  
松井剛 80  
三浦俊彦 116

●や・ら・わ行

吉原英樹 174, 182, 204  
ルース → Roos, D.  
和田充夫 116



有斐閣 ストゥディア

YUHIKAKU

## はじめての国際経営

### *Introduction to International Management*

---

2015年4月20日 初版第1刷発行

2017年2月20日 初版第3刷発行

	なか	がわ	こう	いち
	中	川	功	一
	はやし			ただし
	林			正
著者	た	だ	かず	み
	多	田	和	美
	おお	き	きよ	ひろ
	大	木	清	弘
発行者	江	草	貞	治
発行者	株式	有	斐	閣
	会社			

郵便番号 101-0051

東京都千代田区神田神保町 2-17

電話 (03)3264-1315(編集)

(03)3265-6811(営業)

<http://www.yuhikaku.co.jp/>

---

印刷・萩原印刷株式会社／製本・大口製本印刷株式会社

©2015, Koichi Nakagawa, Tadashi Hayashi, Kazumi Tada, Kiyohiro Oki.

Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-15017-1

**JCOPY** 本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(社)出版者著作権管理機構(電話03-3513-6969, FAX03-3513-6979, e-mail:info@jcopy.or.jp)の許諾を得てください。