

## 国際経営論

植 木 真理子

### 1. 国際経営論の関連科目と変遷

国際経営論は、学問領域としては非常に学際的であり、経営学、経営戦略論、組織論、マーケティング論、人的資源管理論、経営情報管理論、多国籍企業論、イノベーション・マネジメント論、ナレッジ・マネジメント論など様々な領域との関連性が高い。

しかし、現在までに至る過程で、国際経営論の扱う教育内容は、その時代環境の歴史的変化に伴い、大きく変容している点で興味深い。その主な概略は、以下のようにまとめられる。

日本経済は、赤字基調の貿易収支から輸出拡大により 1965 年から黒字転換した。貿易黒字増大に伴って各国の輸入規制や保護主義政策を理由に、日本企業は海外直接投資を積極的に行った。さらに、1971 年の円切り上げとその後の変動相場制、1980 年代後半からの円高基調のもとで海外直接投資は飛躍的に拡大することになる。これは、国際貿易主流の時代から海外直接投資の時代にシフトしたことを表している。つまり、第二次世界大戦後、これまで国際ビジネスの主流であった貿易に変えて、現地生産・現地販売を目的にした海外直接投資を行う企業が多く出現したため、海外直接投資が世界の多くの企業の国際ビジネス活動の中心をなすようになった。

現在、企業活動はヒト、モノ、カネ、サービスの流れを活発にし、多国籍企業組織をグローバルに配置し、各拠点間における複雑で多面的な関係性を構築しつつある。このように、企業活動が国際化からグローバル化へ進化するに従い、企業経営も常に新たな革新を迫られているのである。

このような国際経営を取り巻く時代環境の変化の流れを受けて、本学経営学部のカリキュラムの中に国際経営論という科目が配置されたのは、経営学部開設から 7 年後の 1974 年である。それ以前は、貿易論（3 年次配当）、外国為替（3 年次配当）、貿易実務 3 年次配当）、企業形態論（英米独仏日の国際比較：2 年次配当）国際資本移動論（3 年次配当）、貿易政策（3 年次配当）、国際市場論（3 年次配当）などの科目が開講されていた。まさに、当時の日本企業による国際貿易が本格的に脚光を浴びた時代を反映し、かつ社会的ニーズを意識した科目配置であったことが伺える。

近年、企業活動の海外事業展開やグローバルな競争が活発化する中で、ますますその社会的ニーズが高い学問領域として、国際経営に関連する科目が徐々に拡充されてきている。

まず、1980 年代には、アメリカ経営史（3 年次配当）、ヨーロッパ企業論（3 年次配当）の科目が新たに開講された。さらに、2000 年代になると、国際経営戦略論（3 年次配当）、海外市場開発論（2 年次配当）、経営史（国際比較：2 年次配当）、多国籍企業論（2 年次配当）、現代中国の企業と社会（3

年次配当), 東アジアの社会と企業グループ (3 年次配当), 東アジアにおける国際分業 (3 年次配当), 日本企業のグローバル化 (3 年次配当) といった新規科目も開設された。なお, 現在不開講の科目は, 貿易論, 外国為替, 国際資本移動論である。

これらの国際経営論の関連科目の変遷の過程を踏まえ, 現在ではインターミディエイト科目である多国籍企業論 (2 年次配当) を履修した後, アドバンスド科目 (3 年次配当) である国際経営論, 国際経営戦略論, その他関連科目を履修することにより, 教育効果が高まるように, カリキュラム配置がなされている。

今後世界で活躍するグローバル人材の養成が不可欠となる現在, ますますこのような学問領域に対する教育カリキュラムの充実化が要請されるのである。

## 2. 国際経営論という科目の知的な魅力

国際経営論を論じる際に, 第二次世界大戦後における多国籍企業の競争優位の源泉は, 製品, 技術, 情報などの企業特殊的な経営資源をいかに競合他社よりも多く持つかということであった。しかし, 現代の ITC 導入によるビジネスへの影響に伴うデジタル革命やグローバルな大競争時代の到来により, 競争の原理が大きく変化している。このようなパラダイムシフトともいえる大きな転換期において, 既存の枠組みを超え, 私たちは多国籍企業の行動メカニズムを新たに捉え直す必要がある。

国際経営を取り巻く新たなダイナミズムの現象としては, 以下の項目が挙げられる。

- ・国際貿易から海外直接投資へのシフト
- ・内部化理論の実際と新たな動向
- ・戦略的提携と M&A による外部経営資源の積極的な活用
- ・オープン・イノベーションの実践
- ・BOP (ベース・オブ・ピラミッド) 市場や新興国市場における国際ビジネス
- ・リバーズ・イノベーション
- ・ICT 活用とグローバルなビジネス・プラットフォームでの展開
- ・アジア企業の台頭と競争
- ・多国籍企業組織間における知の移転・協創とダイナミック・ケイパビリティ
- ・知的財産権戦略の強化

このように, 多国籍企業は時代環境の大きな変化に適応して日々進化しなければならない。つまり, 多国籍企業は国際展開の進展に伴い, 多国籍企業の内部ネットワークを駆使して, 国際分業を行うことによるメリットを享受してきた時代があった。これは, 多国籍企業理論の内部化理論として理論構築がなされてきた。

20 世紀末における ITC の急速なビジネスへの普及とデジタル革命の効果として, 多国籍企業における国際ビジネスの場面では, ICT ネットワーク化が進展した。このような時代の変革となる大き

な波を受けて、多国籍企業は戦略提携やM&Aを活発化させる一方で、オープン・イノベーションによるビジネスモデルが有利に働くようになってきた。このようにビジネスモデルが時代の変化に対応して劇的な進化を遂げていくのに伴い、多国籍企業の行動やその行動原理を説明する理論も、同時に進化していかなければならないのである。

次世代のグローバル企業の未来像として多国籍企業は、20世紀初頭の多国籍企業と株式による所有関係による統治という点で変わりが無い（Drucker, P.F., 2002）。しかし、現在、その性質は大きく変化している。つまり、かつての多国籍企業は国別に独立した海外子会社を持つ企業にすぎなかったのであるが、未来の多国籍企業は戦略によって一体性を保ち、所有による支配関係も残る一方で、少数株式参加による合併事業や戦略提携、特許やノウハウのライセンス契約などが大きな位置を占めるようになる。そのような中でトップマネジメントは、短期と長期のバランスを考慮しながら、顧客、株主、知的技能者、地域社会などのステークホルダーとの利害のバランスを保つ必要がある。

すなわち、20世紀の時代においては、国籍や所有関係を重んじるクローズド・モデルとしての多国籍企業の経営戦略や組織のあり方に主眼が置かれていた。しかし、ICT・デジタル革命が進展する21世紀のグローバルなネットワーク時代においては、グローバル企業として、これまでのクローズド・モデルを中心とする既存の事業の論理や常識を一変させた形となるオープンなビジネスモデルに移行し、多様性マネジメントを踏まえて技術変化に対しても俊敏で柔軟な適応でグローバルな事業活動を展開していくことが肝要となる。

### 3. 国際経営分野における教育上の課題と展望

本学部経営学科の教育目標にも掲げられているように、学生は経営学に関する諸知識を基盤とした論理的思考力、問題発見・解決能力、コミュニケーション能力等の一般的技能を身につけていくことが望ましい。

しかし、実際の教育現場において、国際経営論に関する身近な時事問題をそのまま学生に理解してもらうことが難しいため、いかに学生の主体性と知的好奇心を導くことができるかについて適宜検討を行う必要がある。

例えば、演習指導をはじめとする少人数制の授業では、グループワーク、ディスカッション、ディベートを通して、履修学生に自主的に授業に参画してもらうことにより、学生が創造的に学習の喜びを体験して実践的な能力が発揮できるように工夫されている。したがって、このような学生の自主性を重んじる学生による参画型の授業における学習効果と並行して、履修するように推奨していくことが望ましい。

その際に、国際経営分野の科目において、従来型の座学による授業スタイルにおいては、為替相場の変動、産業の空洞化への対応、国際戦略提携とM&A、ICT（情報通信技術）革命の国際経営へのインパクトなど時事問題を適宜取り上げ、主要な企業事例を交えて多国籍企業の行動原理との関

連性を概説してきた。その際、適宜ケース・スタディによる事象を深掘りして学習することで、さらなる科目内容の理解を促す必要がある。

また、共通教育科目におけるキャリア形成支援教育や本学の留学制度の活用、英語授業などと連携させることで、異文化間の経営課題を自ら実践し、国際交流にも参画していくことが肝要である。このような連携の取組みは、本学部のディプロマ・ポリシーにも掲げている課題発見・調査解決能力、論理的・批判的思考能力、コミュニケーション能力、プレゼン能力の向上などを図る上で教育効果を高めることになる。