

## &lt;研究ノート&gt;

## 国際経営におけるファカルティ・ディベロップメント・プログラム -その1-

百海正一

## はじめに

ファカルティ・ディベロップメント・プログラム (Faculty Development program, 以下FD) の代表的なものに、1960年代初頭ハーバード・ビジネス・スクールで発足した国際ナショナル・ティーチャーズ・プログラム (International Teachers' Program for educators in management, 通称ITP) がある。このプログラムは、1970年代半ばからヨーロッパへトランスファーされたが、現在もヨーロッパの大学9校<sup>1)</sup>を中心に運営されている。また、1990年代からイギリスのランカスター大学とフランスのリヨン経営大学院がEMTP (European Management Teachers' Program, 以下, EMTP) をヨーロッパのためのプログラムを運営している (拙稿1995, 「ITP」神奈川大学経済貿易研究所年報No. 21)。

一方、アメリカにおけるFDプログラムとして、FDIB (Faculty Development in International Business) プログラムがあり、サウス・カロライナ大、サンダーバード (American Graduate School of International Management), コロラド大デンバー校およびメンフィス大がそれぞれの特徴を生かしたプログラムを運営している。また、ウエスタン・オンタリオ大学リチャードIVYビジネス・スクール、ハーバード・ビジネス・スクール、ECCH (European Case Clearing House) によるケース・ティーチングとライティング・セミナーや、NACRA (North American Case Research Association) およびWACRA (World Association for Case Method Research and Case Application) によるケース・ワークショップがある。

この他、博士課程学生を対象としたプログラムとして、インディアナ大学におけるドクトリアル・ティーチング・セミナー<sup>2)</sup>がある。今回、国際経営におけるFDプログラムに焦点をあて、その概要をまとめたものである。

### I 欧米におけるFDプログラム

#### 1. ヨーロッパにおけるプログラム

イギリスでは、経営教育の専門家を育成するプログラムとして、ランカスター大学に経営教育

学修士・博士課程が設けられている。

また、現職教員および教員を志す人を対象としたFDプログラムにはLBS内に置かれている非営利組織ISBM (International School of Business Management) が運営しているITPのほかに、ランカスター大学およびフランスのリヨン・ビジネス・スクールが運営しているEMTP (European Management Teachers' Programme) がある。前者が全世界の現職教員を対象としているのに対して、後者は主としてヨーロッパにおける若手の教員および教員を志す人を対象としている。

1 a) ITP: 世界各国から1,000名を超える大学教員、非営利組織および民間企業の教育担当者が参加している最も古くから運営されているFDプログラムといえる。

プログラムはハーバード大学時代9ヶ月の長期プログラムであったが、現在のプログラムは「モジュールI (3 Jan-11 Jan/2002)」と「モジュールII (1 Jul-8 Jul/2002)」各2週間程度に短縮され、その中間に個人研究プロジェクト (Professional Development Project) がある (資料1)。

「モジュールI」は、① 経営教育と学習における創造性、② 教員の能力開発プロジェクト、③ ケース・メソッド教育、④ 経営幹部対象教育、⑤ アクティブ・ラーニング、⑥ マルチ・カルチャル・ティーチング、⑦ 教育と学習の理論、⑧ アートとしてのティーチング、⑨ 退屈なトピックスを興味あるものに変える教授法、⑩ 大規模クラスでの教育、⑪ Eラーニングを学ぶ。

「モジュールII」は、① Eラーニング、② アクティブ・ラーニング、③ 参加教員による能力開発プロジェクト (プレゼンテーション)、④ ワーク・ショップとビデオによるフィード・バック、⑤ ミニ・ケース・ティーチングとケース・ライティング、⑥ レビューというプログラム内容である。

1 b) ECCHプログラム: ECCHは、1973年ベッドフォードにあるクランフィールド・ビジネス・スクール・キャンパス内に設立され、現在400を超える加盟校 (含日本大学グローバル・ビジネス研究科) と企業にケース教材と以下の教育プログラム、

① ケース・メソッド教育入門、② ケース・ティーチング・ワークショップ、③ ケース・メソッドを学部教育に導入する、④ ケース・ディスカッションをリードする、⑤ ケース・スタディーを財務管理に導入する、⑥ 行政学教育におけるケース・スタディーを導入する、⑦ 管理職教育にケース・スタディーを導入する、⑧ ケース・ライティング・セミナー入門編、⑨ ケース・ライティング・セミナー中級編を提供し、ケース・メソッド教育の普及に努めている。

## 2. アメリカにおけるFDプログラム

アメリカでは、グローバル化する市場への対応に関する法律 (The Omnibus Trade & Com-

petitiveness Act of 1988) に基づき、国際経営に明るい人材の育成と教育研究の強化のための組織 CIBER (Centers for International Business Education and Research) が、以下の 28 大学に設立されている (図表 1)。

図表 1 CIBER (サイバー) センターを設置している大学

- 
- 1/2) ブリンガム・ヤング大・ユタ大学 (Brigham Young University & University of Utah)
  - 3) コロンビア大学 (Columbia University)
  - 4) デューク大学 (Duke University)
  - 5) フロリダ・インターナショナル大学 (Florida International University)
  - 6) ジョージア工科大学 (Georgia Institute of Technology)
  - 7) インディアナ大学 (Indiana University)
  - 8) ミシガン州立大学 (Michigan State University)
  - 9) オハイオ州立大学 (Ohio State University)
  - 10) パデュー大学 (Purdue University)
  - 11) サンディエゴ州立大学 (San Diego State University)
  - 12) テキサス A&M 大学 (Texas A & M University)
  - 13) アメリカ国際経営大学院 (The American Graduate School of International Management / 別名 サンダーバード Thunderbird)
  - 14) カリフォルニア州立大学ロスアンゼルス校 (University of California, Los Angeles)
  - 15) コロラド大学デンバー校 (University of Colorado, Denver)
  - 16) コネチカット大学 (University of Connecticut)
  - 17) フロリダ大学 (University of Florida)
  - 18) ハワイ大学マノア校 (University of Hawaii, Manoa)
  - 19) イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校 (University of Illinois, Urbana - Champaign)
  - 20) カンサス大学 (University of Kansas)
  - 21) メンフィス大学 (University of Memphis)
  - 22) ミシガン大学 (University of Michigan)
  - 23) ノース・カロライナ大学 (University of North Carolina, Chapel Hill)
  - 24) ピッツバーグ大学 (University of Pittsburgh)
  - 25) サウス・カロライナ大学 (University of South Carolina)
  - 26) テキサス大学オースチン校 (University of Texas, Austin)
  - 27) ワシントン大学 (University of Washington)
  - 28) ウィスコンシン大学 (University of Wisconsin)

資料 メンフィス大学 CIBER パンフレットより作成

---

サイバーは、① 国際経営の研究と教育を推進する、② 企業の現場において必要とされる専門能力を提供し、国際経営学修士 (Master of International Business Studies, 以下 MIBS) の学位を授与する、③ アメリカ企業の国際市場での競争優位をもたらすような研究と教育を推進する、などを目的とし、アメリカ教育省 (The U.S. Department of Education) からの助成を受けている。

こうしたコンセプトを基にして、サウス・カロライナ大学は AACSB (The American Assembly of Collegiate School of Business) との共催で大学行政関係者を対象とした 2 日間のセミナー「ビジネ

ス・スクールを国際化するためのマネジメント・セミナー」を設けている (図表2)。

図表2 ビジネス・スクールを国際化するためのマネジメント・セミナー

① 国際経営プログラムを推進する戦略, ② 教員の国際化, ③ カリキュラムの国際化, ④ インターンシップと海外交流プログラムの組織化, ⑤ 国際化を進めるに必要な資金計画, ⑥ 国際活動の組織化, ⑦ 各スクールのニーズに基づいた国際化プログラムを成功裏に推進する, ためのセッション。

資料 サウスカロライナ大学パンフレット

また, アメリカのビジネス・スクールのなかで, 最初にMIM (Master of International Management), 最近ではMIBS (ミップス) を設置した大学院はサンダーバード<sup>3)</sup>である。サンダーバードは, 「将来のグローバル・リーダーを育成する」ことに特化した国際経営大学院であり, カリキュラムは ① 国際ビジネス, ② 語学, そして, ③ 国際地域研究の3本柱から構成されている。インターナショナル・ビジネスのなかで, マーケティングなら上級コースではインターナショナル・マーケティング (あるいはグローバル・マーケティング), ファイナンスならインターナショナル・ファイナンスといったように, 国際経営分野での専門分野の科目が多く用意されている。

ビジネス・ウィークなどアメリカのジャーナリズムは, 医学, 工学, 教養など分野別にアメリカの大学および大学院を毎年ランキングしている。国際経営教育および研究の面で優れていると認められている経営大学院は, ① サンダーバード (アメリカ国際経営大学院) が1位, ② サウス・カロライナ大学 (コロバス校) が2位にランク付けされている。この2校のほか, ③ メンフィス大学, ④ コロラド大学を中心に, 大学 (大学院, 大学, 短大) 教員の能力開発を対象とするFDIBプログラムが, 1989年より運営されている (図表3)。

図表3 FDIBプログラム

2 a) FDIB プログラム (サウス・カロライナ大学) :

① インターナショナル・ビジネスのサーベイ (入門編), ② インターナショナル・マーケティング, ③ インターナショナル・フィナンシャル・マネジメント, ④ グローバル・オペレーションとサプライ・チェーン・マネジメント, ⑤ インターナショナル・マネジメント, ⑥ インターナショナル・アカウンティング, ⑦ インターナショナル・ビジネスの理論 (International Business Theory)。

2 b) FDIB プログラム (アメリカ国際経営大学院) :

① グローバル・ビジネス, ② インターナショナル・マーケティング, ③ インターナショナル・マネジメント, ④ インターナショナル・フィナンシャル・マネジメント, ⑤ 国際情報とテクノロジー・マネジメント, ⑥ ロシアと東ヨーロッパにおける民営化, ⑦ 21世紀における国際貿易問題, ⑧ アジアにおける成長する市場: 中国, インド, ヴェトナム経済とグローバル化, ⑨ アジア・パシフィッ

ク地域における経営, ⑩ アメリカ企業と国際競争, ⑪ グローバルなコンフリクトに建設的に対応するマネジメント, ⑫ メキシコ, ロシアと中国におけるフィナンシャルおよびポリティカル・リスクマネジメント, ⑬ インターナショナル・リスク・マネジメントとインシュランス・セミナー, ⑭ カウンター・トレードおよびグローバル・チーム・ビルディング, ⑮ 南アメリカ諸国への輸出-小規模企業対象-, ⑯ アメリカ・ヒスパニック市場に対するマーケティング・セミナー。

2c) グローバリゼーション・セミナー (メンフィス大学) :

① インターナショナル・ビジネス入門, ② インターナショナル・フィナンシャル・マネジメント, ③ インターナショナル・マネジメント, ④ インターナショナル・マーケティング, ⑤ グローバル・E・ビジネス, ⑥ インターナショナル・ビジネス研究ワークショップ, ⑦ ティーチング・ワークショップ。

2d) FD in IHRM (International Human Resource Management) プログラム (コロラド大学デンバー校) :

① 国際人的資源管理。

資料 各大学パンフレット

プログラムの多様さでは, サンダー・バード, リッチさでは, サウス・カロライナ大が優れている。両校とも, 英語とスペイン語によるFDプログラムを提供しているが, それは対象とする教員を, 全米のみならず中南米地区の教員をもターゲットにしているからである。

これに対して, サイバー・コンソーシアムを形成する8校 (ジョージア工科大学, デューク大学, テキサスA&M大学, フロリダ・インターナショナル大学, カンサス大学, ミシガン州立大学, オハイオ州立大学, メンフィス大学) は, グローバリゼーション・セミナーを運営している。セミナーは, ベルギーのアントワープ大学と共同で, 異文化理解, 語学学習を含む海外研修プログラムをセミナーに参加した教員に対して実施している。また, プログラムは世界を大きく北アメリカ (NAFTA), 環太平洋 (Pacific Rim), ヨーロッパ・コミュニティという地域分けをし, それぞれの主要言語の履修を通じて, 文化や地域特性に考慮しながら, 現地の経営を学ぶことを教育目的としている。

最後に, コロラド大学サイバーは, サンディエゴ州立大スタッフの協力を得て, 国際人的資源管理 (International Human Resource Management) プログラムを運営している。

これらプログラムに, 既に1,000人以上の教員が参加しているが, 近年これらのプログラムにアメリカ以外の国, 例えばデンバー校の場合, 台湾, 香港, オーストラリア, インド, 英国, フランス, カナダ, 中国, ベルギー, デンマークやメキシコからの参加者が増加している。これに対して, 日本からの参加者<sup>4)</sup>は殆どいない。

### 3. ケース・メソッド・セミナー

インストラクターのペダゴジカル (Pedagogical) スキルを向上させるためのプログラムの一つにケース・メソッド・セミナーが良く知られている (図表4)。

図表4 ケース・メソッド・セミナー

3 a) ケース・ティーチング・ワークショップ (ウエスタン・オンタリオ大学リチャード IVY ビジネス・スクール) :

- ① ケース・メソッド教育の哲学, ② ケース・ティーチング例, ③ ケースを使うコース・プラン,
- ④ クラス討論をマネージするには, ⑤ ケース・ティーチングの評価とカウンセリング, ⑥ ケースを使う教育環境でない場合の注意事項。

3 b) ケース・メソッド・ティーチング・セミナー (ハーバード・ビジネス・スクール) :

- ① クラス・ディスカッション・リーダーシップを養う, ② クラスでコミュニティの場をつくる, ③ 問いかけ, 耳を傾け, 対応するスキル, ④ 教師と学生とのディレンマ指示的か非指示的かを選択する, ⑤ ディスカッション・スキルの実践。

資料: ウエスタン・オンタリオ大学およびハーバード・ビジネス・スクール出版部パンフレット

ケース・セミナーは、NACRA や WACRA のワークショップでも実施しているが、1922 年スタートしたカナダのウエスタン・オンタリオ大学のセミナーは、最も歴史が古く、かつ既に 5,000 人を超える参加者がアフリカ、アジア、カリブ海諸国、ヨーロッパ、南北アメリカから参加している。

## II FDIB プログラム

前述したようにアメリカの大学では、インターナショナル・ビジネスに関連する科目および現在担当している科目のインターナショナルな部分を教える可能性のある教員に対するプログラムとして FDIB プログラムがある。

アメリカの大学、特に大学院では、大学院生に対して徹底的な教育を行うために、インストラクターとしての教育能力、そしてその教育のために膨大な時間と労力が求められる。実力を身につけた学生を育成するために、後述のサンプル・シラバスに見られるように体系的なカリキュラムを組み、且つ十分な時間を教育にあてる必要がある。

従って、このプログラムに参加する参加者（主として現役のインストラクター）は、当然のことながら、毎日関連する論文を事前に読まされたり、ケースを分析し、クラスでは自分の意見を求められる。そこでは、ケースやリサーチ・プロジェクトを通してインターナショナル・ビジネスに関する教授法をも学ぶことになる。

さらに、インターナショナル・ビジネスの分野を研究しようとする参加者には、論文を書くのに必要な研究方法（リサーチ・メソッド）、データの選定、論文の書き方などのプログラムも用意されている。

### 1 「インターナショナル・ビジネス」

インターナショナル・ビジネス・スクールのカリキュラムは、スクールにより多少の違いはあっても、基本的にはそれほど大きく相違しないと考えてよいであろう。1年目の前半（セメスターの場合は前期）は必修科目に当てられ、後半に主として選択科目を履修することになる。

科目「インターナショナル（あるいは国際）・ビジネス」は、MIBS 1年目（2年制および1年制プログラムにより多少異なる）にコア科目に該当する科目であり、後半の科目「インターナショナル・マーケティング」、「インターナショナル・マネジメント」などの基礎科目になる。図表3に見られるように、サウス・カロライナ大学には幾つかのコースがあり、インディアナ大学出身のジェフ・アーパイン（Jeff Arpine）を中心にプログラムは運営されている。ジェフとその同僚であるクリス・コース（元世銀スタッフ、元サウス・カロライナ大、現在ウエスタン・イリノイ大）が、MIBS課程における入門編－国際ビジネス－を担当している。

### 1) プログラム

プログラムに参加することにより、参加者は、① 国際ビジネスに関するキー・イシュー、例えば国際的な諸制度、投資・リスクそして国際ビジネスに関する諸問題に理解を深める、② 今後国際ビジネスの分野を研究しようとする者、あるいは国際ビジネスを教えるインストラクターにとって参考になる、③ 国際ビジネスの上級コース、例えば「インターナショナル・フィナンシャル・マネジメント」、「インターナショナル・マーケティング」、「インターナショナル・マネジメントあるいはトランス・ナショナル・マネジメント」などを学ぶ際、その基礎となる、④ 将来、国際ビジネス研究に関心を示す、などのメリットが期待できる。

アメリカの経営大学院では徹底した詰め込み教育とが行われ、膨大な文献が毎日のように読まされる。そこでは、ケースやプロジェクトを通してインターナショナル・ビジネスに関する知識と思考法を徹底的に教え込まれるが、このプログラムもご多分にもれず、参加者はコース前日、担当教授よりリーディング・アサイメントとして、① クリス・コース “Managerial Barriers to U.S Exports” BH (Business Horizon の略, Mar 1991), ② ロバート・ライヒ, “Who is US”, HBR (Harvard Business Review の略, Jan 1990) を読んでから授業に臨むことを求められる。

セッション1: 国内ビジネスとは異なり、複雑かつ進化し続けている「インターナショナル（あるいはグローバル・ビジネス）」の分野、すなわち ① インターナショナル・ビジネス・コースの対象分野、② 国内ビジネスと海外ビジネスとの違い、③ インターナショナル・ビジネス活動の諸形態、④ 海外環境の変化に対する企業の対応－国際化の成功のキー・ファクター、⑤ 国際貿易と国際投資の理論、⑥ 国際収支、⑦ 資本収支に関する概要を学ぶ。後半に、国際貿易と国際投資の理論、古典的なりカード（Ricard David）の比較優位論や、1960-70年代に開発されたプロダクト・ライフ・サイクル理論および取引費用理論を補足する。

セッション2: 1990年代アメリカの企業は、先進工業国の競争企業からの攻勢にさらされるようになったが、多くのアメリカ企業は事業活動を近代化し、生き残りをかけてグローバルな競争に生存をかける動きを見せている。

グローバル競争に影響を与える環境要因には、法律・政治、制度、経済、地理、文化要因がある。セッション2では「国際金融システム」、① 国際金融と財務市場、② 国際金融システム、③ 外国為替管理、④ ヨーロッパにおける金融システムに関する内容を学習する。

演習問題「ドル対メキシコ為替レート」を通して外国為替に関する理解を深める。

セッション3: 国際貿易と企業の海外投資に与える要因「政治と法律」に関する分野、なかでもリージョナリズムの動向に焦点を当てる。地域経済統合とは、域内の貿易障壁を低くすることにより、資本、物の国家間の移動を活発化し、域内企業が規模の経済による利益を享受できることを目的に形成されてきた。しかし経済統合は、数々の規制撤廃を伴い、産業と企業の存続に大きな影響をもたらす。すなわち、NAFTA (北米自由貿易協定)、EU (欧州統合)、APEC (アジア太平洋経済協力関係会議)、MERCOSUR (南米南部共同市場) など地域経済統合の動きは、企業活動そのものに影響を与えるだけでなく、企業の戦略も地域統合に適応することが求められる。

セッション4: 事業の国際化は、「人的資源管理」という機能に様々な影響を与える。人的資源管理の機能は国内も国際も基本的に変わりはないが、国際化の進展により人事政策 (例えば、本国志向の人事制度か現地志向か、経営幹部の国籍問題)、配置 (例、海外派遣社員の選抜と管理)、能力開発 (例、海外赴任前研修)、人事評価 (例、海外での業績評価・人事評価)、報酬 (例、海外赴任手当)、労使管理 (例、現地人が労務管理を担当する確率が高い) などの要素は、文化 (例、現地の価値観や慣行)、政治 (例、受入国政府の現地化政策)、法制度により影響を受ける。

演習問題、スモール・ケース「サイレンサー」は、あるラテン・アメリカにおける労働争議 - とくにラテン・アメリカ気質の過激なリーダー - に対する対応を、本国から赴任してきたマネージャーの立場に立って検討する。

セッション5: 企業がグローバル化した場合に発生する問題の一つに、「各国における法律 (税制) と会計制度の相違」の問題がある。グローバル化した場合、企業は外貨建ての資産と負債をもつことになる。そして、海外資産と負債をもつ国内通貨の価値は、さらに為替変動により変わる。外国通貨に換算する場合、企業のグローバルな営業成績を表す連結決算を作成するときに、様々な財務会計処理上の問題を生み出す。さらに、海外子会社への融資、為替レートを考慮に入れた外国投資の評価、そして企業内取引のために必要となるトランスファー・プライスの設定において、財務管理上の問題も発生する。この他、グローバル企業は海外子会社の業績を正しく測定し、評価する管理会計システムを構築する問題にも直面する。セッション5では、主に ① 各



国会計制度の違い, ② 会計慣行が国際的に異なる理由, ③ 会計制度の国際的調和化の動き, ④ 国際会計制度(財務会計, 管理会計, 監査と課税)を学ぶ。

セッション6: ソビエト連邦の解体, 規制緩和, 国営企業(中国など)の民営化に見られる市場環境の変化はグローバル競争を加速させている。「企業の戦略と海外進出」, すなわち国内市場だけで事業展開するか, それとも国境を越えて事業展開するかを扱う。主要なテーマは, ① 海外投資の形態, ② 海外直接投資における財務分析の役割, ③ 米企業が海外投資しない原因, ④ 海外進出に対する動機, などを学ぶ。

セッション7: 一般的に企業のマーケティングは, ① 国内マーケティング, ② 輸出マーケティング, ③ 国際マーケティング, ④ マルチ・ナショナル・マーケティング, ⑤ グローバル・マーケティングへと進化していくが, 「インターナショナル・マーケティング」では, 輸出マーケティングにやや重点が置かれている。主要なテーマは, ① インターナショナル・マーケティングの役割, ② 市場調査, ③ 製品政策, ④ 価格政策, ⑤ 販売促進政策, ⑥ 輸出ドキュメント関連-, ⑦ 輸出-ファイナンス-, ⑧ 輸出-政府との関係-, ⑨ カウンター・トレードである。

演習として, 商品名・多国籍企業の国籍や企業名, 例えば① ポンティアック, シェブロン, マーキュリー, ホンダ・アコードクーペ, ② バーガー・キング, ミシュラン, シーグラム, ファイア・ストーン, ジャック・ダニエル, BP, シェルなどを参加者に問う。

セッション8: 企業が海外市場へ進出する場合, 適切な戦略的参入決定を行うことが重要である。「参入決定」は会社のマーケティング・ミックス決定に大きな影響を及ぼす。そのような決定には, ターゲットとする製品および市場, ターゲット市場での目標, 参入方式, 参入時期, マーケティング・ミックス計画, 参入成果をモニターするシステムが含まれる。「参入戦略」には, ① 参入戦略の理論, ② 輸出, ③ グローバル・ソーシング, ④ 国際戦略提携に関する内容が含まれる。

ケース「カリビア (Caribia) における危機」は, アメリカ企業のある幹部がラテンアメリカのある子会社(電機産業)に赴任後直面した諸問題-工場における不良品の発生, 現地中堅幹部要員とのコミュニケーション, 現地のビジネス慣行, 原価管理システムの導入に反対する人達, 労務管理-などの諸問題が記述してある。

セッション9: 海外で事業を営む場合, 必ずしもいかなる場所においても, 製品が開発されるわけではない。政治・経済・人口(含む人的資源)・地理・天候・天然資源などは, 企業が製品を開発し, 消費者が受け入れられるかなどに影響する。テーマ「近未来のトレンド」では, ① 政

治的トレンド, ② 経済的トレンド, ③ その他のトレンド (人口・環境保護など), および④ 地理的トレンドがグローバル・マーケットである企業とマネージャーに及ぼすインパクトが中心になる。

## 2) 授業

『シラバス』: サウス・カロライナ大学大学院 MIBS におけるシラバスを取りあげる。シラバスとは、インストラクターが学生に対して行う授業の予定表であり、これをもとに学生は学習計画を立てることになる。インストラクターは学期の始めに、図表5のアウトラインに見られるような毎週の課題予定表、この場合週3回 (月-水-金) を作成し、事前に学生に配ると共に、教務部にも提出することが義務づけられている。「シラバス」には、当日の授業に臨む際に読んでこななければならないリーディングスが記述されている。クラス・ディスカッションに参加するためには、学生は平均して2つの論文を読みこなしていかなければならないことになる。

図表5 サンプルシラバス 「インターナショナル・ビジネス」

コース名 インターナショナル・ビジネス

スケジュール 月 (M) - 水 (W) - 金 (F) 8:00-8:50

教科書: ジョン・ダニエル (当時インディアナ大, 現リッチモンド大) & リー・ラデボウ (プリンガム・ヤング大) 著 “国際経営: 環境とオペレーション (International Business: Environments and Operations)”

- コース目的: 1. 国際貿易  
2. 国際投資  
3. 国際金融市場  
4. 海外におけるオペレーションと管理  
5. 多国籍企業の会計と税制  
6. 多国籍企業における意思決定, について理解を深める

成績:		ポイント	パーセンテージ
試験 #1	2/19 金	100 ポイント	20%
試験 #2	4/2 金	100 ポイント	20%
試験 #3	5/8 土 9時	100 ポイント	20%
レポート提出期限	4/9 金	100 ポイント	20%
クイズ		100 ポイント	20%
		500 ポイント	100%

ターム・ペーパー: ダブルスペースで最低10ページ, 最高15ページ

- 成功要因: 1. 出席すること, 2. 授業に参加し, 他人の意見に耳を傾けること  
3. ノートを取り, 復習すること 4. 新聞雑誌を読むこと

国際ビジネスのアウトライン:

週	月/日	トピックスとアッサンメント	リーディングス
1	月1/18	序 & 概観	シラバス
	水1/20	1章: 国際経営: 概観 ケース: ディズニーランド&ディスカッション	P. 5-33
	金1/22	2章: ビジネスが直面する政治・法律・経済環境	P. 39-57

2	月1/25	2章: ビジネスが直面する政治・法律・経済環境 P. 58-80 ケース: BATA & ディスカッション	
	水1/27	3章: ビジネスが直面するカルチャー P. 83-118 ケース: John Higgins & ディスカッション	
	金1/29	4章: 国際貿易理論 P. 125-141 "The folly of Free Trade" HBR#1 "Why protectionism doesn't pay" HBR#2	
3	月2/1	4章: 国際貿易理論 P. 142-160 ケース: Cashew & ディスカッション	
	水2/3	5章: ビジネスに政府が及ぼす影響 P. 165-185 ケース: IDEA & ディスカッション	
	金2/5	5章: ビジネスに政府が及ぼす影響 P. 186-195 ケース: Steel Imports & ディスカッション 返却したレポートに関するコメント	
4	月2/8	6章: 海外直接投資 P. 201-216	
	水2/10	6章: 海外直接投資 P. 217-228 ケース: Electroux Acquisiton & ディスカッション 修正したレポートに関するコメント	
	金2/12	クイズ "Who is US?" HBR#3 "Who Is Them?" HBR#4 再修正したレポートに関する承認	
5	月2/15	7章: 外国為替管理 P. 235-250	
	水2/17	7章: 外国為替管理 P. 251-262 ケース: メキシコペソ & ディスカッション レビュー 試験 #1	
	金2/19	1回目の試験	
6	月2/22	8章: 為替レートの決定 P. 265-283 レビュー 試験#1	
	水2/24	8章: 為替レートの決定 P. 283-298 ケース: キャタピラーとドル & ディスカッション	
	金2/26	9章: フィナンシャル・マーケット P. 301-318	
7	月3/1	9章: フィナンシャル・マーケット P. 319-337 ケース: LSI Logic Corp & ディスカッション	
	水3/3	11章: 地域経済統合 P. 283-298	
	金3/5	11章: 地域経済統合 P. 301-318 ケース: NAFTA と ディスカッション	
8	月3/8	春休み	
	水3/10	春休み	
	金3/12	春休み	
9	月3/15	12章: 多国籍企業のインパクト P. 431-445	
	水3/17	12章: 多国籍企業のインパクト P. 445-458 ケース: Foreign Real-Estate Holdings と ディスカッション	
	金3/19	13章: 国際ビジネス外交 P. 463-481	
10	月3/22	13章: 国際ビジネス外交 P. 463-481 ケース: ペプシコ・インドアと ディスカッション	
	水3/24	14章: グローバル・オペレーション P. 505-521	
	金3/26	14章: グローバル・オペレーション P. 521-534 ケース: ブラック & デッカー & ディスカッション	

11	月3/29	15章： 戦略提携	P. 537-554
	水3/31	15章： 戦略提携 ケース：NPC&ディスカッション レビュー 試験#2	P. 555-567
	金4/2	2回目の試験	
12	月4/5	16章： 投資対象国評価と選定 レビュー 試験#2	P. 573-588
	水4/7	16章： 投資対象国評価と選定 ケース：三井イラン&ディスカッション	P. 588-608
	金4/9	17章： コントロール ターム・ペーパー	P. 609-627
13	月4/12	—イースター休み—	
	水4/14	17章： 計画と戦略 ケース：ウエスティング・ハウスとディスカッション	P. 628-648
	金4/16	ビデオ/Film (to be continued)	
14	月4/19	18章： マーケティング	P. 655-676
	水4/21	18章： マーケティング ケース：Source ペリエ&ディスカッション	P. 676-694
	金4/23	19章： 多国籍企業の会計と課税に関するイシュー	P. 699-715
15	月4/26	19章： 多国籍企業の会計と課税に関するイシュー	P. 715-729
	水4/28	20章： 多国籍企業の財務機能 ケース：ヨーロッパにおけるヒューレット・パカード —キャッシュ・マネジメント戦略—&ディスカッション	P. 731-757
	金4/30	21章： 国際人的資源管理	P. 761-780
16	月5/3	21章： 国際人的資源管理 ケース：The Office Equipment Company&ディスカッション レビュー最終試験#3	P. 781-799
	水5/8	3回目の試験 (0900)	

『教科書』：MIBSは、実務の世界で活躍できるビジネスマンや将来の経営幹部を養成することを目的としている。国際ビジネスマンともなれば、グローバルな視点から、企業全体のことを把握せざるをえず、国際貿易の知識に関する基礎知識を持たないビジネスマンや異文化への理解を持たないビジネスマンでは、グローバルな経営はおぼつかない。MIBSの学生が、卒業後働くであろう企業・組織はおそらく海外事業に力をいれている企業であろう。従って、卒業後どこの企業・組織に勤めてもある程度共通な知識や考え方を教えなければならない。こうした考え方に立てば、学生が「教わらなくてはならないこと」を教授しなくてはならないし、教科書も標準的なテキストが使われることになる。サウス・カロライナ大で使われているジョン・ダニエルの「インターナショナル・ビジネス」は、インディアナ大学ビジネス・スクールを始め多くのスクールで、代表的テキストに指定されており、数年ごとに版を重ねている。多くのスクールで用いられているからこそ、新しい理論やトピックスがテキストに織り込んだ内容に改訂され続けている。

『リーディングス』：シラバスに記述されているように、履修する学生はダニエルのテキスト(20~30ページ/授業)だけでなく、指定された論文も読み、授業に臨むことが求められる。論文には、ハーバード・ビジネス・レビュー、カルフォルニア・マネジメント・レビューなどに掲載された論文も読んで授業に臨むことが求められる。

『補助教材』：効果的な授業を行うために、視聴覚教材やテスト問題、インストラクター・マニュアルが用意されている。特に視聴覚教材としてのビデオは、学習者が各章ごとに学習者がケースを分析する際に、ケース内容を理解するうえで効果的である。

『プロジェクト』：一般的に、授業の前半は教授による講義、中間からその応用としての『ケース・スタディー』、ディスカッション、時には『クラス・プロジェクト(インターナショナル・ビジネスや後述のインターナショナル・マーケティング)』が各学生に割り当てられる。この場合、数名のメンバーから成るプロジェクト・チームが編成され、各チームはケースを分析し、問題点を把握し、解決案を提示するなど、十分な準備をして発表(プレゼンテーション)に臨む。その後、質疑応答(文字通りオフェンスとディフェンス)が行われる。指名されたチームは、30分間などと時間制限されたなかで、プレゼンテーションを行う。プレゼンテーション中、オーディエンスである他の学生達は質問は許されない。プレゼンターの発表は、問題解決ケースの場合、「現状認識」、「問題把握」、「実行可能な解決案の提示」、そして「最終選択案とその理由」という順序で行われる。プレゼンテーションが終了すると、他の学生達は手をあげて質問する。ポイントをついた質問をすると、その質問者にも評価点が与えられる。学生からの質問に対して、プレゼンターも反論しなければならない。最後に、インストラクターが総評を行い、プレゼンテーションは終了する。プレゼンテーション終了後一定期間、例えば一週間以内など、にその内容をタイプし、提出してプロジェクトは終了する。

『学生に対する評価』：シラバスを見て、ある科目が出席点やレポート提出のみで評価されるようなスクールは敬遠すべきである。単にクラスに出席し、レポートを提出しただけで評価されるようでは、あまり学ぶ価値もない。なぜなら、クラスにどれだけ貢献できたか(Class participation)が重要だからである。一般的に評判の高いビジネス・スクールでは、学生のクラス参加度、クラス・プロジェクト、レポート、試験により学生を評価している。科目「インターナショナル・ビジネス」では、授業中に実施される数回のクイズ、3回の試験、期末レポートにより学生は評価される。

『学生による授業評価』：ビジネス・スクールにおける学びの主体は学生である。そして、それを支援するのがインストラクターの役割であるから、インストラクターによる学生への教育お

よびその内容は、学生の学びに資するものでなければならない。この目的に沿って、インストラクターの教授活動は、学生によって評価される。

『カリキュラム編成』：ビジネス・スクールは、プロフェッショナル・スクールであるため、キャリアの異なった学生が入学してくる。従って、「会計学」を履修していない学生に対しては、入学する前から、例えばロバート・アンソニーの「エッセンシャルズ・アカウンティング (Essentials of Accounting)」などのテキストを自習してくることを求めたり、入学前の夏学期に集中的に補講を行っている。カリキュラムが充実しているかどうかは、科目の履修順序をみれば、判断が可能である。サウス・カロライナ大のカリキュラム編成は、基礎科目「インターナショナル・ビジネス」→中級科目「インターナショナル・マーケティング」→上級科目「アドバンスド・マーケティング」と履修順序に配慮がなされている。カリキュラムに履修順序や階層性が記述されており、「インターナショナル・ビジネス」の基礎を履修した後、「インターナショナル・マーケティング」などを順に受けることにより、学生は系統的かつ十分な理解が可能となり、学習効果も高くなる。

『代表的な教科書』：アメリカの大学には、どの科目をとっても優れたテキスト（教科書）が複数存在することである。ジョン・ダニエル（前インディアナ大学CIBER所長）編集の「インターナショナル・ビジネス」は、インターナショナル・ビジネスの内容が網羅されており、また「EURO Disney」などのスモール・ケースや演習問題が含まれ、かつビデオ教材やインストラクター・マニュアル（含むCD-ROM盤）も完備した優れたテキストといえる。なお、筆者が滞在していたインディアナ大学では、ジョン・ダニエルが「インターナショナル・ビジネス」を担当していたが、学生（アメリカ人およびドイツのコブレンツからの15人前後交換留学生）に対する参入戦略のプロジェクトを実施していた以外は、上記のプログラムと殆ど同じであったことを付記しておく。

ここで、インストラクターが薦めているテキストをあげる（図表6）。いずれも学部生向けのテキストであるが、ラグマンおよびチジンコタのテキストにはケース、ビデオ教材、インストラクターマニュアル、テスト問題が完備している。

図表6 インターナショナル・ビジネス・テキスト

- 
1. Alan M. Rugman (トロント大学), Richard M. Hodgetts (フロリダ・インターナショナル大学), "International Business - A Strategic Management Approach -", MacGraw-Hill
  2. Czinkota (ジョージタウン大学), Ronkainen (ジョージタウン大学), Moffett (オレゴン州立大学), "International Business", Dryden
  3. Betty Jane Punnett (ウンザー大学), David A. Ricks (現アメリカ国際経営大学院, 前サウス・カロライ

ナ大 FDIB プログラムディレクター), "International Business", Wadsworth Publishing Company

4. Robert Gross (アメリカ国際経営大学院ワールド・ビジネス学科長), Duane Kujawa (マイアミ大学 CI-BER 長), "International Business - Theory and Managerial Applications -", IRWIN

『インストラクター』: FDIB プログラムのインストラクターの大部分はアメリカ人であるが、インターナショナル・ファイナンスやインターナショナル・マーケティングなどの経験が重要視される科目では、世銀に勤務していた経験のある教授 (クリス・コース), 香港系中国人 (チャック) やマーケティングではイラン人 (サイド・サミー) やマレー系中国人 (黄), 国際人的資源管理 (コロラド大) ではフィリッピン人 (ヒロ) など様々な国出身者がインストラクターを担当している。

## 2 「インターナショナル・マーケティング<sup>5)</sup>」

### 1) プログラム

セッション1: 最初のセッションは, ① インターナショナル (あるいは国際) ・マーケティングのドメイン, ② 国際貿易の動向と理論, ③ 企業の経営戦略と国際化, ④ 国際市場におけるセグメント化する理由とアプローチを扱う。国際マーケティングでは, 国境を越えた消費者のニーズやウオントに大きな相違があるので, 市場をセグメント化することが重要となる。市場をセグメント化する目的は, 消費者行動が異なるグループに対して, マーケッターは適切なマーケティング・ミックスを行うことにあるが, インターナショナル・マーケティングにおいても有効である。

『リーディングス』: ケイルやヘルセンの論文に見られるように, マーケッターが使用するセグメント化の基準に基づいて, 国単位のセグメンテーションにはいくつかの方法がある。これら論文を通して, 国際マーケティングのフレームワークと国単位のマーケット・セグメンテーションの重要性を理解する。① Samiee, "A Conceptual Framework for International Marketing", International Business Inquiry: An Emerging Vision, in Toyne and Nigh, Univ of South Carolina Press, ② Kale & Sudharshan, "A Strategic Approach to International Segmentation", JM (Journal of Marketing), ③ Helsen, Jedidi, & Wayne "New Approach to Country Segmentation Utilizing Multinational Diffusion Pattern", JM

『テキスト』: サウス・カロライナ大学大学院ではブライアン・トイン (サウス・カロライナ大) とピーター・ワルターズ (アーカンサス大) 「グローバル・マーケティング・マネジメント-戦略的視点- (Global Marketing Management-A Strategic Perspective-)」をテキストとして使用している。トイン (Toyne) 第1章「グローバル・マーケティング・マネジメント」では, 輸出, 国際, 多国籍, グローバル・マーケティングと国内マーケティングの違いとマーケティング・マネジメントのコンセプト, 第2章「グローバル・ビジネス・オペレーション: パターンと理論」で

は、国際取引のパターン、国際収支、国際貿易理論、国際投資理論を事前学習する。

セッション2: セッション2・3では、インターナショナル・マーケティングとグローバルな環境がテーマである。グローバルな環境のもとで企業がマーケティング活動を営むうえで考慮すべき要因を、企業内要因と企業外要因（環境要因）とに分ける。企業外要因あるいは外部要因には、経済要因、市場要因、競争要因、政府の政策、技術変化を含むその他の要因が挙げられる。このセッションでは、① 商取引に関する法律、② カルチャー、特にカルチャーがマーケティング活動に及ぼす影響について討論する。

『ビデオ教材』: 視聴者はビデオ・フィルム“Doing Business in Mexico”, および“The Japan they don't talk about”を視聴し、メキシコおよび日本における商慣習やビジネス活動の違いを認識する。

『ケース』: ジャネット (IMD) およびヘネシー (バブソン大) 著『グローバル・マーケティング戦略 pp. 678-705』に掲載されているケース「ニッポン・ビックス株式会社」がある。ケース「ニッポン・ビックス株式会社」には、アメリカ企業（企業名は偽装されているが日本P&G）が、ターゲットである日本の若者を対象とした商品“にきびとり”に対するマーケティング政策が記述されている。ケースは、アメリカと日本の消費者行動および文化的違い（商品に対する認知から購買に至るプロセス）を認識せずに、アメリカ（本国）流のマーケティング政策（とくに広告政策）を実施したが、なぜ日本（相手国）でうまく行かなかったか、その原因を分析する。

『リーディングス』: カルチャーに関する論文、① Tse, Lee, Vertinsky & Wehrung, “Does culture matter?, A Cross-Cultural Study of Executives' Choice, Decisiveness, and Risk Adjustment in International Marketing”, JM (Journal of Marketnig の略), ② Clark, “International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory” JM. を読む。

『テキスト』: トイン第8章「カルチャー環境」を読み、消費者の購買行動、カルチャーが消費者行動に及ぼす影響、産業財および消費財による違い、市場に及ぼす影響を分析し、評価する。

セッション3: インターナショナル・マーケティング活動に影響を及ぼす制度的要因-① 多国籍市場と条約 (Multi-national market and agreements), ② 関税および貿易に関する協定新GATT条約 (The new GATT agreement) を学ぶ。

『ケース』: ケース「SEAT (Sociedad Espanola de Automoviles de Turismo) in Europe, A strategy for survival」は、国際化が企業の生き残りにとって必要欠くべからざるものであることを示している。SEAT社は、1950年スペイン政府の産業育成政策として設立された（独立した）自動車メーカーで、当初イタリアのフィアット社のライセンスをもとに3種類の車（コンパクト・中級下クラス・バンタイプ）を生産している。しかしながら、1985年同社のヨーロッパ市場におけるマーケット・シェアは1.5%と極端に低く、スペイン市場においてさえもルノー29%、PSA



(Peugeot, Talbot, Citroen) 18%, フォード 13%, SEAT 12.7%, GM 12% と 4 位に甘んじている。輸出においてもアンゴラ, エジプト, ギリシャ, キプロスと極めて限られた地域にしか輸出に成功していない。このような状況下で, ヨーロッパ市場において, どのような市場浸透戦略が考えられるかを検討する。

『テキスト』: トイン第 3 章「グローバル・マーケティング戦略計画」, 第 6 章「国際環境 (GATT と貿易政策) と諸制度 (地域統合, 金融・政治・法律)」, 第 7 章「国 (経済・貿易・政治・法律と規制) の環境」, 第 9 章 (外国市場のアセスメント・プロセス) & 第 10 章 (市場機会の測定)。

セッション 4: グローバル環境における市場アセスメントがメイン・テーマである。グローバルな市場でマーケティングに関する意思決定を行おうとする者は, 市場調査を行う必要である。しかし, 国内における消費者調査との相違点——国内では無視されている文化, 政治, 経済, 競争環境の違い——がある。

『リーディングス』: サミーとジェオン (Samee & Jeong) やグリーンとホワイト (Green & White, "Methodological considerations in Cross-National Consumer Research") の論文では, 消費者の行動を調査する場合の考慮すべき点 (リサーチ手法, カルチャー, コンテンツ, 広告媒体など) と問題点 (測定方法など) をあげている。例えば, リサーチのためのサーベイ法一つとっても, 質問表のなかのある項目をある言語から他の言語に翻訳する際に生ずる問題 (誤訳, 解釈, 回答方式の設計など) がある。また, データを収集する方法には, 電話, 郵送, 街頭によるインタビュー, 面会調査などがあり, 国によってはうまくデータを収集できない場合もある。さらに, 旧ソ連 (小学校の教科書は 39 ケ国語で書かれていた) やインドのような多様な言語や文化が存在する国では, 日本のような同質的な国よりも, リサーチのために多くのサンプルが必要になる。ホフステッド (Hofstede) の論文は, 50 ケ国においてサーベイした結果 (組織における個人, リーダーシップ, パワー, リスク, モチベーションに関する態度) をグルーピングしている。トーマス (Thomas) の論文は, 海外競争企業 (産業・製品分野と国) の特許違反に関するものである。① Thomas, "Patent Infringement of Innovations by Foreign Competitors: The Role of US International Trade Commission", JM ② Samee & Jeong, "Cross-Cultural Research in Advertising: An Assessment of Methodologies", JAMS (Journal of the Academy of Marketing Science の略), ③ Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", JIBS (Journal of International Business Society) ④ Green & White, "Methodological considerations in Cross-National Consumer Research"

『テキスト』: トイン第 9 章 (外国市場のアセスメント・プロセス), 第 10 章 (市場機会の測定)。

セッション 5: 一般に販売 (セリング) とは, 既に来上がった経営上の仕組みの上で, 物やサービスをターゲットとするお客に売り込むことである。販売を担当する営業マンは, その国の

商慣習やカルチャーを考慮したうえでセールス活動を行う。セッション4では、セラー（売手）とバイヤー（買手）における関係（特に交渉）に焦点を当てている。売手と買手の関係は、コミュニケーション・スタイル（タスク・オリエンテッドかなど）による違い、国民性（個人主義、権威志向）、組織文化、個人による違いによってセールス活動に違いが生ずる。

『リーディングス』：論文ではフランス、ドイツ、英国などの国とアメリカにおける販売、特に交渉スタイルの違いについて理解を深める。① Campbell, Graham, Jolibert, & Meissner, "Marketing, Negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States", JM, ② Kale, Barners, "Understanding the Domain of Cross-National Buyer-Seller Interactions" JM

セッション6：流通と販売政策に関するテーマを扱う。海外市場に参入する企業は、当初製品を輸出することからスタートし、やがて輸出額が増えるに従って、自社で販売拠点を設立したりする。構築する販売チャネルは、自社の販売会社かそれとも相手国の流通業者を利用するかによっても異なる。また、製品（消費財など）によって異なるが、販売チャネルの長短、製品を販売する小売店の多さ、小売店の特質（専門店など）、ロジスティックスによって異なる。

『ケース』：ケース「Expanding Distribution FNAC (Federation National D'Achat des Cadres) and Retailing of Cultural and Leisure products」は、フランスにおけるレジャー商品、写真関連商品、家庭用電化製品、本、レコード、スポーツ商品を販売しているリーディング・チェーンストアであるのFNAC社首脳は、1992年欧州統合後、フランスおよびEC諸国における市場環境は変化することを予想している。同社はフランス本国市場における防衛と他国への出店政策を同時に考えなければいけない。

欧州統合に関するケースは多少あるけれども、小売業の立場から書かれているケースは少ない。

『リーディングス』：以下の論文では、開発途上国における小売と販売チャネルに関する留意すべきことを指摘している。① Samee, "Retailing and Channel Considerations in Developing Countries: A Review and Research Propositions", JBR (Journal of Business Research の略)

セッション7：製品政策、すなわち企業が製造・販売している製品やサービスを、相手国の消費者のニーズ（国家的・文化的差異を含む）に合わせるべき（製品の受容）か、それともコスト優位から考えて標準化すべきか、どこの国で生産された（made in xxxx）かによって製品に対する購買者の認識の違い（country-of-origin perceptions）、ブランド（グローバルかvsローカルか）やグローバル・ソーシングに関する決定、トレードマークの保護や知的所有権、法的強制（ISO 9000）に関するものを扱う。

『ケース』：カシャーニ (IMD) 著『グローバル・マーケティング管理』に掲載されている

ケース「Colgate-Palmolive: Cleopatra (S.Vandermerwe 作, pp. 167-88)」がある。コルゲート・パームオリーブ社は、フランスでの成功をもとに、クレオパトラ・ブランドの石鹸をカナダ市場で発売しようとした。その際、クレオパトラに対する事前調査をトロントおよびオンタリオで実施し、オンタリオ州では好意的な評価を得た。しかしながら、同製品発売後、ケベック州ではその売れ行きは良くなかった。同社首脳は、その失敗を認め、マーケティング政策を変更すべきかどうかの決断が問われている。

『リーディングス』：ヨハンソンの論文（ジョージタウン大学サイバープロジェクト）では、どこの国で生産された製品（この場合農業用トラクター）かによって、購買者の態度や評価（Country-of-Origin Perceptions）が異なることを明らかにしている。① Johansson, Ronkainen & Czinkota “Negative Country Origin Effects: The Case of The New Russia”, JIBS, ② Jain, “Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses”, JM (Journal of Marketing)

③ Onkvisit & Shaw, “The International Dimension of Branding: Strategic Considerations and Decisions”, IMR (International Marketing Review の略)

④ Globerman, “Addressing International Product Piracy”, JIBS, ⑤ Harvey & Ronkainen, “International Counterfeiters: Marketing Success Without the Cost and the Risk”

『テキスト』：トイン第12章（グローバル製品政策Ⅰ）および13章（グローバル製品政策Ⅱ）。

セッション8： 価格決定に影響を及ぼす要素として、「原価」、「製品」、「需要」、「法規制」、「競争」、「販売方法」、「販売業者」、「市場慣習」が考えられる。価格設定に関して、コトラーは「原価・需要・競争を考慮して決定すべきだが、実際にはいずれかに偏った決め方が多い」と述べている。価格設定の方法には、原価志向（フルコスト価格/限界価格）、市場・競争志向（市場浸透戦略に基づく浸透価格/上層吸収価格設定）、経営戦略に基づく多段階の価格設定）がある。国際シヨナル・ビジネスでは、これに輸出価格、カウンタートレードとその問題、トランスファー（移転）価格、グレイ・マーケティングの問題（例、並行輸入や中間業者など複数のルートから製品が海外市場に出回る問題とその統制）を扱う。

『ケース』：ケース「Pharam Swede: Gastirup (Kashani 作, pp. 279-300)」は、スウェーデンの製薬会社ファラム (Pharam) 社はイタリア市場で自社製品を販売している。しかし、他国で販売している同社製品が並行輸入され、安価な価格で販売されている。並行輸入の問題にどう対応するか、同社の首脳は問われている。

『テキスト』：トイン第14章（グローバル・価格政策）。

セッション9： プロモーション活動には、セールス、広告、販売促進、パブリシティが含まれる。なかでも広告や販売促進に関しては、現地への適応が必要である。その第1は、言葉であ

る。例えば、旧ソ連時代小学校の教科書は39の公用語で印刷されていた。第2は、法律である。例えば、アメリカ企業がカナダである商品(例、コココーラ)を販売する場合、缶のラベルに英語とフランス語での説明を併記することが義務づけられている。第3は、カルチャー・宗教・習慣などに関するものである。例えば、ディズニーがフランスに出店するときにはワインを、ハンバーガーショップがドイツに出店するときにはビールを、食事時に提供することは、食習慣として常識である。

『リーディングス』：グローバル広告に関するイシューに関連する論文 ① Moriarty & Duncan, "Global Advertising: Issues and Practices", ② Boddewyn, "Controlling Sex and Decency in Advertising Around the World", JA (Journal of Advertising), ③ Benedetto, Tamate & Chandran, "Developing Creative Advertising Strategy for the Japanese Marketplace", JAR (Journal of Advertising Research), ④ Nevett, "Difference Between American and British Television Advertising: Explanations and Implication", JA を読む。

『ケース』：広告、販売促進とマーケティング・コミュニケーションに関するケースにクエルチ(HBS)作の「英国航空(The British Airways), R.D.Buzzel, J.Quelch, C.A.Bartlett 著, 『Cases in Advertising and Promotion Management - Fourth Edition -, pp. 80-102』がある。

1983年英国航空は、広告会社サーチ&サーチ(SAATCHI & SAATCHI)に、英国航空のブランドやイメージ・アップをはかるための広告を依頼した。その結果、① 英国航空のブランドとイメージをプロモートするTV広告(ニューヨークのマンハッタン島に着陸するシーン-これは日本でもオンエアされた-, 戦時中の映画を想起させるカサブランカでの旅客機のシーン), ② ビジネス客をターゲットにした雑誌広告(他社便のビジネス席よりワイドを強調), ③ レジャー客をターゲットにした新聞広告(低価格を強調した Great Britain Great Price \$549 roundtrip and only \$18 a day for a hotel)が作成された。ケースは、グローバル・マーケティング、特にサービス業におけるグローバル広告の有効性-例えば企業イメージはグローバル化できるか-などを問うている。

『ビデオ教材』：アメリカ・中南米・英国・日本・中近東(エジプト・ギリシャ)・象牙海岸における「ヨープレート」のTV広告や、英国・ロシアにおける「リーバイストラウス」のTV広告を視聴し、国やターゲットによるTV広告の違い(適応)と標準化に関する討論行う。

『テキスト』：トイン第16章(グローバル・プロモーション政策)。

セッション10： 海外市場に参入する方式(参入戦略)には、輸出、ライセンス、フランチャイズ、ライセンス、ジョイントベンチャー、完全所有方式がある。また、輸出には間接輸出、共同輸出(あるいはピギーバック)、直接輸出に分かれる。ピギーバック方式とは、ある会社が外国市場で自社の製品を販売するのに現地企業あるいは他の会社の販売網を利用することである。この方式は自前の販売網を設立するための経営資源を投入したくないが、自己の事業に関してある程度コントロールしたい場合に用いられる。

関連ケースに「KFC in Japan」, 「フィシャー・プライス・ベネルックス (“Fisher-Price-Benelux”）」がある。

【ケース】：「日本ケンタッキー・フライド・チキン (株)」は、日本に進出した際に生じた問題 (経営戦略-フランチャイズ方式-, 海外進出方法-現地企業三菱商事との合併-, 本社と子会社との関係-本国中心それとも受入れ国中心の経営か-, 本国と異なった環境での経営) を分析し、討論する。

【ケース】：ケース「フィシャー・プライス・ベネルックス」は、アメリカのフィシャー・プライス社 (クエーカーオーツの子会社) が、ベネルックス三国に同社の製品 (玩具) を輸出・販売していた。同市場での売上増加に伴い、同社は自社の販売網を構築すべきか、それともローカル企業の販売網を使うべきかどうか、が問われている。

【ケース】：「Disneyland Abroad」は、ディズニーの海外市場への参入に関するショート・ケースである。外国市場に参入する方式としてライセンス方式で日本に参入し、大成功をおさめたディズニー社は、より多くのステークを獲得するために、合併形式によるヨーロッパ (フランスか、それともスペイン) への参入を計画する。そして参入後の業績に影響を与えた要因を分析する。

【リーディングス】：テーマに関連する論文 ① Bleeke & Ernst, “The Way to Win in Corss-Border Alliances” HBR (Harvard Business Review), ② Cavusgil, Yaprak & Yeoh, “A decision making framework for Global Sourcing”, IBR (International Business Review の略), ③ Tepstra & Yu, “Piggybacking: A quick road Internationalization” IMR (International Marketing Review の略), ④ Verzaiu, “Trends and developments International Countertrade”, Business America を読む。

## 2) 授業

【シラバス】：図表7・8はサウス・カロライナ大学大学院 MIBS におけるシラバスである。

図表7 サンプル・シラバス「インターナショナル・マーケティング」  
担当教授 サミー

コース目的：コースは、国際マーケティングに対する十分な理解を得ることを目的としている。国内および国際マーケティングにおけるフレームワークには大きな違いはない。従って、授業は国内マーケティングの問題から国際マーケティングへと授業は展開することになる。コースの主要目的は、マーケティングおよび意思決定に大きな影響を及ぼす国際経営環境に焦点をあてている。そこで、世界経済の動向や貿易に関する条約についても学習する。また、授業はケース・スタディーに重点をおいている。ケース・スタディーは意思決定の演習や戦略計画を立案したり、国際市場を分析したり、国内ないしは国際マーケティングの問題を考えるうえで有益である。

教科書：ブライアン・トイン&ピーター・ワルターズ

「グローバル・マーケティング-戦略的視点-」 Allyn & Bacon

リーディングス：学期中色々な論文を配付する。

教授法：レクチャー、ケース・スタディー、スライド・フィルムを使う。また、授業では最近のトピックスも取り扱う。

ケース・ディスカッション：クラス討論の際クラス・メンバーによるショート・プレゼンテーションがある。

ケース・レポート：学期中にアサインされたレポート（4件）を提出する。

リサーチ・プロジェクト&レポート：プロジェクトはある国における市場評価と参入アセスメントに関するものである。

評価：テスト、リサーチ・プロジェクト、ケースレポートとクラス参加度による。

中間試験	15%	ケースレポート	20%
最終試験	25%	クラス参加	15%
研究ペーパー	25%		

リーディングスとクラス・アサインメント：

スケジュール：

日時	章	トピックス&ケース
1/18	1&5	グローバル・マーケティングマネジメント－概観－ コーポレート・グローバル・マーケティング戦略 グローバル・セグメンテーション戦略とマーケティングアプローチ
1/25	8	カルチャー カルチャーが購買行動および交渉に与える影響について ケース：日本ビックス(株) p.678
2/1	2	グローバル・ビジネス・オペレーションの形態と理論 国際貿易理論，バランス・オブ・ペイメント，海外直接投資理論 フィルム：“Japan they don't talk about”
2/8	6-7	グローバルな環境要因 国際環境と制度（GATT，地域発展と経済統合，フィナンシャル要因など） 相手国の環境要因（政治，経済，貿易，法律） ケース：日産モーター(株)
2/15		2/18（金）の準備
2/18	9	海外市場機会のアセスメント・プロセス ケース：インドネシア P.T 食品 p.713 “Customizing Global Marketing” HBR
2/22	3-4-5	グローバル・マーケティングと戦略的マーケティング計画 ケース：Bival International p.748
3/1	10-11	市場機会の測定とマーケティング・リサーチに関する 이슈ー “Methodological consideration in Cross-Cultural Research” JIBS ケース：スワッチ・プロジェクト p.834
3/15		中間試験
3/22	12-13	グローバル製品政策 ケース：ジレット・インターナショナル p.634
3/29	14	グローバル価格戦略 ケース：Aurora Lotion
4/5	15	グローバル流通戦略 ヨーロッパにおける小売り革命 ケース：FNAC
4/12	16	グローバル・プロモーション戦略 グローバル・コミュニケーション・プロセス “Beware of customizing global marketing” HBR
4/19	17-18	輸出プロセスと輸出マーケティング・マネジメント 輸出プロセスを含む組織，グローバル・マーケティングのコントロール
4/26		オープン
5/3		最終試験 ケース分析レポートを提出する。

図表8 サンプル・シラバス「アドバンスド・インターナショナル・マーケティング」

担当 サミー教授

---

1/18	国際マーケティング・コースおよびインターンシップ マーケティング・モデル
1/25	企業の戦略計画 国際市場細分化
1/28	グループ・プロジェクト： リサーチ・トピックス：
2/1	メディア評価するツールとしての VALS (Values and Life Style) 消費者の価値感を測定するアプローチ (バリューのリスト・バリューとライフスタイル)
2/8	国際マーケティングにおける標準化：ある研究仮説 "Is Ted Levitt In Fact Right?"
2/15	国際広告政策
2/22	国際広告と標準化：レビューと理論 イギリスとアメリカにおける TV 広告表現に関するレビュー
3/1	製品（消費財）政策とプロモーション 多国籍企業におけるセールス・フォースの管理
3/8	春休み
3/15	ヨーロッパ 1992 プリゼンテーション・スタート 消費者のブランド評価 グローバル・マーケットにおける原産国製品に対する消費者の態度
3/22	個人研究スタート 開発途上国における小売と販売チャネル
3/29	続ヨーロッパ 1992 (プロジェクト) 多国籍企業のマーケティング計画
4/5	偽物に対する対応 海外企業によるパテント違反問題：アメリカ国際貿易委員会の役割 Modeling the Decision to Add New Products by Channel Intermediaries
4/12	イースター休暇
4/15	国際市場参入と販売チャネル
4/19	リサーチ・ペーパー提出期限 アメリカおよび海外子会社の価格政策 ヨーロッパ企業の価格設定と販売計画 日本企業の価格設定
4/26	Who says You can't crack Japanese market? 戦略的グローバル・マーケティング：日本から学ぶ教訓
5/4	最終試験

---

また、図表9はサンダーバードにおけるインターナショナル・マーケティング・マネジメントのシラバスである。サウスカロライナ大学のシラバスと比較して、サンダーバードのプログラムはケース分析とグループ・プロジェクトに教育の重点を置かれている。

図表9 サンプル・シラバス  
「インターナショナル・マーケティング・マネジメント」  
担当 シェレジェルミルヒ (Schlegelmilch) 教授

コース目的：このコースはあなたのマーケティングにおける意思決定能力を高めること、さらにケースを分析し、まとめる能力とオーラル・プレゼンテーション能力を向上する機会を提供することを目的としている。また、ケースを多用することにより、国際マーケティング問題に取り組むために必要な主要コンセプトとツールをマスターする。

テキスト：ダグラス、スザーザン、サミエル、「グローバル・マーケティング戦略」、MacGraw-Hill

補助教材：ケース・パッケージを使用する。

教授法：授業はセミナー形式で進める。従って、授業出席とケース・ディスカッションにおける参加は不可欠である。

評価：	クラス参加	20%
	クイズ（テキスト、教材）	10%
	試験（ケース分析）	35%
	グループ・プロジェクトレポート	20%
	グループ・プロジェクト発表	15%

クラス参加：授業にはアサインされたケースあるいはリーディングスに関するイシューをクラスで討論するために十分準備して臨むこと。時には、ケースの設問をEメールで送ることもある。その返答は、2ページ程度の回答の提出を義務づけることもある。返答した場合、クラス参加としての評価に反映されるが、評価に占める割合は全体のおおよそ10%程度である。クラス参加に関する評価基準は、アペンディックスAを参照すること。過去のクラス評価から10%程度の学生はC（可）あるいはD（不可）である。

クイズ：教科書（Douglas, Keim and Peterson）に掲載されているクイズは、クラスの最初に実施することもある。クイズは、1-2ページ程度で、なかにはマルチプル・チョイスのテストも含まれる。10%程度の学生はC（可）あるいはD（不可）である。レポート試験：配付したケースを自宅で分析し、5日後にレポートを提出すること。

学生は試験期間中ケースを受取り、アサインされた設問に答えること。ケース分析はダブル・スペースで最高6ページ程度、これに計算とその仮定、図表を添付することを認める。5%程度の学生はC（可）あるいはD（不可）の評価。

クラス・プロジェクト：クラスメンバーのなかから5-6人のチームを編成し、外国市場参入に関する国際マーケティング戦略計画を作成する。このプロジェクトは、アペンディックスBに記述してある。プロジェクト結果は、クラス全員のまゝでメンバー全員で発表する。評価はグループ単位。

コース・スケジュール：

09/02	休日	リーディングス
09/04	インターナショナル・マーケティングとケース・メソッド “Marketing decision making and Case analysis”	
09/09	グローバル・マーケティング戦略 ケース “Ingvar kamprad and IKEA” スエーデンにおける世界最大の家具販売会社 IKEA 社はイギリス、イタリア、アメリカおよび東ヨーロッパに進出する。	第1&2章
09/11	講義／討議 グローバル・マーケティング戦略 株主による評価との関連 戦略的選択肢の作成と評価	第4章
09/25	ケース・スタディー日	
09/30	市場分析 ケース “AB Bacho Tools”	第3章



10/02	市場評価 ケース “Dowbrands Ziploc”	第 3 章
10/07	市場参入戦略 ケース “Lestra Design”	第 6 章
10/09	講義/討議 市場参入モデル	第 7 章
10/14	市場参入戦略 ケース “Mary Kay Cosmetics”	
10/16	製品戦略 ケース “Autmobel (a)”	第 9 章
10/21	製品戦略 ケース “SWATCH”	第 10 章
10/23	価格戦略 ケース “Interactive Computer Systems”	第 10 章
10/28	価格戦略 ケース “Pharma Swede Gastrup”	
10/30	流通戦略 ケース “Levi - Strauss Japan”	第 9 章
11/04	レポート宿題： ケース・スタディー	
11/06	ケース・スタディー	
11/11	コミュニケーション戦略 ケース “Colgate Palmolive : Cleopatra”	第 10 章
11/13	講義/討議 グローバル・マーケティング戦略の作成	第 5&8 章
11/18	実行可能なマーケティング戦略の作成 ケース “Lenor Refill”	リサーチブック有
11/20	組織戦略と構造とのリンク	第 14 章
11/25	実行とコントロールに関するイシュー ケース “Nestle International”	第 15 章
11/27	予備日 (プレゼンテーション準備用)	
12/02	学生によるプレゼンテーション	
12/04	学生によるプレゼンテーション	
12/09	学生によるプレゼンテーション	
12/11	コース要約：このコースから学んだこと	第 16 章

『クラス・プロジェクト』：授業の進め方の一つに「クラス・プロジェクト」がある。実際にサウス・カロライナ大学大学院で実施したクラス・プロジェクトをあげる。

- ① クラス・プロジェクト #1；企業は、市場機会を識別する前に、予備的な国単位のスクリーニングを行う。ここでは、学生は国、例えばポーランドとハンガリー、インドと中国、ブラジルとメキシコ、マレーシアとタイのいずれかを選び、いくつかの指標を利用してスクリーニングする。これら指標には地理的要因（天候、天然資源、人口）、政治的要因（海外からの投資に対する政府の態度、経済システム、政治的安定度、国際収支、為替レート、インフレーション）、経済的要因（経済成長、物価水準、賃金水準、労働時間）、カルチャー・社会的要因（中産階級、労働力、言語、技術水準、教育水準、宗教、本国市場との違い）、マーケット要因（法人税、関税、参入障壁、特許、中

問業者の利用可能性、原材料に調達可能性、労働人口、顧客の商品に対する態度、交通、投資機会、参入方式、金融、証券市場)を使う。

- ② クラス・プロジェクト#2;ある開発途上国(例えばハンガリー、チェコスロバキア、ブラジル、メキシコ、パナマ、ナイジェリア、ガーナなど)を選び、知的所有権に関する法律や特許を調査する。
- ③ クラス・プロジェクト#3;2国(例、ドイツとハンガリー)で販売されている2製品(例では化粧品、靴)を取り上げ、市場における比較較位を創出している要因(例、人件費、労働時間)を分析する。
- ④ クラス・プロジェクト#4;ある製品(例、男性および女性スーツ)を取りあげ、カルチャー(例、日本)がスーツの購買に与える影響を分析する。

『ビデオ教材』:ヒセ(R.HISE テキサス A&M 大学マーケティング教授)が作成した国際マーケティングに関するビデオ教材集(Inventory of International Marketing Video Tapes and Films),例えば日本ケンタッキーフライド・チキン・ケースの補助教材として、VTR “The Colonel goes to Japan” などがある。

『教材』:国際マーケティングを効果的に教えるうえで優れた教材やビデオ(Teaching Tools, International marketing video tapes and film catalog)が欠かせない。ルイジアナ州立大学のオルセン(J. E. Olsen,)は、教育研究論文(J.E. Olsen, “Creating the interest in the Japanese market in International Marketing Courses”, in Great Idea for Teaching Marketing)のなかで、国際マーケティングを教える際、日本市場におけるP&Gのケースとしてとりあげている。

そして、P&Gのマーケティングがうまくいかなかった原因、

価格 (低価格政策に対する消費者に否定的態度),

販売チャネル(低マージンによる小売・流通業者から受けいられなかった),

製品 (消費者が環境問題にセンシティブになっているにもかかわらず、無磷製品であることをアピールしなかった),

広告 (女性に受け入れられなかった広告),をあげ、アメリカと日本における市場の違いを中心に講義している。

その後、日本市場で成功した企業として、エイボン、ケンタッキー・フライド・チキン、ジャック・ダニエル・ウイスキー、ロータス・ソフトウェアの例を紹介し、学生にインターナショナル・マーケティングの面白さを伝えている。この他、マーケティングを教えるうえでの優れた教材として Hair, Joseph., JR., Charles W. Lamb, and Carl McDaniel (1992), “Great Ideas For Teaching Marketing,” Cincinnati: Southern Publishing Co., Chapter 9, pp. 192-206 をあげている。

『代表的教科書』：学部学生向け代表的テキストとして、カトーラ「国際マーケティング」、また、大学院生用テキストに、トインとワルターズ「グローバル・マーケティング・マネジメント - 戦略的視点 -」およびヘネシー「グローバル・マーケティング戦略」をあげる。また、オースティン「開発途上国における戦略経営」のテキストには、投資、ビジネスと政府の関係、現地生産、マーケティング、ファイナンス、組織および輸出に関連したケースが、カチャーニ「グローバル・マーケティング管理」には欧州のケースが多く収納されている。

図表 10 インターナショナル・マーケティング・テキスト

- 
1. Philip R. Cateora (コロラド大学), "International Marketing", IRWIN 学部生向け
  2. M.R.Czinkota (ジョージタウン大学), I.A.Ronkainen (ジョージタウン大学)  
"International Marketing", Dryden 学部生向け
  3. Vern Tepstra (ミシガン大学), Ravi Sarathy (ノースイースタン大学)  
"International Marketing", Dreyden 学部生向け
  4. T.W.Meloan (南カリフォルニア大学), J.L.Graham (カリフォルニア大学アーバイン校),  
"International and Global Marketing - Concepts and Cases -", IRWIN
  5. B.Toyne, "Global Marketing Management - A Strategic Perspective -", Allyn & Bacon
  6. Jeannet Hennessey (IMD), Hubert D.Hennessey (バブソン大学), "Global Marketing Strategies",  
Houghton Mifflin 大学院生向け
  7. Kamran Kashani (IMD), "Managing Global Marketing - Cases and Text -", PWS-KENT 大学院生向け  
でケース中心
  8. W.J.Keegan (ペース大学), "Global Marketing Management" Prentice-Hall
  9. M.Kotabe (テンプル大学), Helsen (香港科学技術大学), "Global Marketing Management", John Wiley  
& Sons
  10. J.E.Austin (HBS) & T.O.Kohn (ボストン大学), "Strategic Management in Developing Countries - Case  
studies -", The Free Press
-

資料 1 2002 年 ITP プログラム

International Teachers Programme

Module 1 – January 2002 Timetable

P. Morrison P. Morrison  
Coaching Coaching

Time	Date								
	Thu 3 Jan	Fri 4 Jan	Sat 5 Jan	Sun 6 Jan	Mon 7 Jan	Tue 8 Jan	Wed 9 Jan	Thu 10 Jan	Fri 11 Jan
9.00 – 10.30	Arrival at Chancellors	Registration (MBS) Introduction	Intro. To Prof. Devel. Project KG	Teaching Executives Andre	Active Learning Mel Silberman	Multicultural Teaching AT, KG	Giving and Receiving Feedback	Making Boring Topics Interesting	E-Learning
Break		KG, AN, AT		Van-dermerwe			Tom Pugel/Jan Shubert	Tony Hope	
11.00–12.30		as above	P. D. P Preparation	as above	as above	as above	(Stern / Harvard) as above	as above	Review Session
Lunch		Lunch MBS South	Lunch MBS South	Lunch MBS South	Lunch MBS South	Lunch MBS South	Lunch MBS South	Lunch MBS South	Lunch MBS South
14.00–15.30		Creativity in Management Teaching	Case Teaching J. B. Kassarjian (IMD)	Social Event Manchester Tour	Active Learning (cont.)	Theories of Teaching and Learning	Teaching as a Performing Art R.Warner/	Teaching Large Groups A.Damodaran	Departure
Break		and Learning				in M.Ed. John Burgoyne	B. Tomkinson (UMIST)	(Stern)	
16.00–17.30		T. Rickards (MBS)	as above		as above	(Lancaster)	RNCM Con. Hall (available 14.30 – 18.00)	as above	
Dinner	Welcome Dinner (Christies)	Director's Reception	(Dinner)	Indian Cuisine With ITPalumni	(Dinner)	(Dinner)	(Dinner)	Closing Dinner	
19.30–22.00		(Exec. Lounge)				Theatre Evening		(MBS)	

03.10.01

Module 2 – July 2002

Timetable at 14.05.02

Philippa Morrison : Personal Coaching

Time	Date							
	Mon 1 July	Tue 2 July	Wed 3 July	Thu 4 July	Fri 5 July	Sat 6 July	Sun 7 July	Mon 8 July
9.00–10.30	Arrive MBS	Farnborough e-learning IBM staff	Farnborough e-learning IBM staff	Active Learning 2 Mel	Professional Development Projects :	Professional Development Projects :	Writing and Teaching Mini-cases	Review Session
Break				Silberman	Presentations	Presentations	Pierre Dussauge	
11.00–12.30		as above	as above	as above	as above	as above	(HEC)	Review Session
Lunch	Lunch 12.00 – 13.00	Lunch Farnborough	Lunch Farnborough	Lunch MBS South	Lunch MBS South	Lunch MBS South	Lunch MBS South	Lunch MBS South
14.00–15.30	Coach departs MBS at 13.00 for IBM Warbrook	e-learning IBM staff	Depart Farnborough Visit to Stratford-upon-Avon	Active Learning 2 (cont.)	Parallel workshops and teaching	Workshop Chris Kelly (NYU)	Teaching as a performing Art 2	Departure
Break	If travelling independently, arrive by 18.00				video feedback (MBS)		R. Warner/ B. Tomkinson	
16.00–17.30		as above		as above	as above	as above	(UMIST) as above	
Dinner	Opening Dinner	Dinner		(Dinner)	(Dinner)	(Dinner)	Final Dinner Christies	
			Arrive Manchester			Theatre ViSit	speaker : Prof. Gay Haskins (LBS)	

14.05.02

資料 マンチェスター・ビジネス・スクール Morrison 提供

## 注

- 1) 9校(フランス HEC, IAE d'Aix-en-Provence, INSEAD, スイス IMD, イギリスロンドン・ビジネス・スクール, マンチェスター・ビジネス・スクール, アメリカニューヨーク大学 Stern ビジネス・スクール, イタリア SDA ボッコーニ・ビジネス・スクール, スエーデンストックホルム・スクール・オブ・エコノミックス)により ITP は運営されている。なお, 運営組織である ISBM はロンドン・ビジネス・スクール内に設置されている。
- 2) 博士課程学生を主対象としたプログラム: アメリカにおける博士課程学生を主対象としたプログラムに, ① ドクトリアル・ティーチング・セミナー(例, インディアナ大学), ② ティーチング・セミナー(例, カーネギー・メロン大学)がある。筆者は1996年から1997年インディアナ大学ビジネス・スクールに滞在し, 毎日いくつかの授業に出席した。そのなかに, 博士過程にドクトリアル・ティーチング・セミナー(Doctorial Teaching Seminar)がある。前期Ⅰではテキスト ジョセフ・ローマン(Joesph Loman), “マスターリング・ティーチング・テクニク(Mastering the techniques of teaching)”およびサブテキスト Readings, 後期Ⅱでは デイビス(Davis), “ツールズ・フォ・ティーチング(Tools for Teaching)”およびサブ・テキスト Readings を使用している。また, 博士課程学生が多くない大学, 例えば Carnegie Mellon の場合, 教育学部が主体となって, 数日間のティーチング・セミナーを開催し, ニーズに応じている。
- 3) 昭和40年通産省はジェットロ, アジア経済研究所, 日本プラント協会の首脳と協議し, 「貿易大学校」の設立に踏み切った。この構想のため「世界経済交流協会」(社団法人)を設立した。政府は設立基金30億円のうち15億円を拠出することに決め, 「貿易大学法案」を国会に提出・通過させた。同時に貿易研修センターは, アメリカのサンダーバードをモデルとして1969年(昭和44年)富士宮市に設立された。
- 4) サウス・カロライナ大学のプログラムに, 名古屋外国語大学の客員教授(アメリカ国籍)1人が参加している。また, カナダ・ウエスタン・オンタリオ大学のリーンドース(Leendars)教授の話では, 同大学のセミナーへの日本人参加者は過去数人(quite few)とのこと。
- 5) 「インターナショナル・マーケティング」はイラン人サイード・サミー(当時サウス・カロライナ大学準教授, 現タルサ大学教授)を中心にプログラムは運営されている。