
国際経営環境とマーケティング

ティオフィラス・アサモア

1. はじめに

現代における国際化あるいはグローバル化の特徴は、新しいタイプの国際経営環境を企業が経験しているという点にある。企業は、機会、チャレンジ、また問題をももたらすダイナミックな経営環境にますます直面している。多くの企業は、新しい経営環境の出現の結果、国際化したり、あるいは国際化しなければならなくなった。ほとんどの企業は、国際環境によって引き起こされる状況を、経営活動に従事するための自国にはない機会と見なしている。しかしながらそれと同時に、多くの外国企業が自国の市場に参入するにつれて競争が激しくなり、企業はまた国内市場でも激しい競争が強いられることとなった。これらの機会、チャレンジ、そして問題は、経営においてその競争性を高めるために、資源の効率的な使用、継続的な改善の追求、創造性、革新性を迫られることとなった。

これらの要因は、国際／グローバル経営にとり非常に重要となってきた。さらに一般社会やグリーン・ピースのような環境団体などの様々な非営利組織に見出せるのと同様のことが、企業が直面している国際環境の中でもますます見出せるようになった。この状況は、企業や一般社会によって国際経営環境における企業の役割を高めるものと考えられてきた。この傾向は経営が、

国際経営環境の要求に見合うことのできる戦略を見つけ発展させねばならないことを示している。また企業は、国際経営環境の中でその目標を実現し、企業の社会的責任を果たすために効果的な経営プロセスを計画し実現する必要がある。

これら国際経営環境の諸要因を理解し対応することは、企業にとって非常に重要な課題となった。国際経営環境によってもたらされた機会、チャレンジや問題は、財務、マーケティング、人事、生産など様々な経営機能の境界を越え出るようになったように思われる。しかしながら、マーケティングは、他の経営機能の活動を同一化し、分析し、コーディネートする場合において経営者に寄与し、また経営者の意思決定を実現させるうえでより良い位置にある。さらに、企業の国際化／グローバル化において、マーケティングは、必ず国際化されている企業の経営機能の中で第一の経営機能である。

2. 本論文の課題

この論文の課題は、企業が直面する国際経営環境問題を再考察することである。企業に関する伝統的な国際経営環境論の多くは、環境を多かれ少なかれ静的なものとして見てきた。だがこの論文ではむしろ、動的である新しい国際経営環境に力点を置いている。そこでこの論文では、国際経営環境に関して従来の観点とは異なる新しい特質を提示したい。そして、国際経営環境を取り上げるための新しい戦略方法論を導入するために、マーケティングという観点からのインテリジェンス・システムを使用する。

具体的にはこの論文は3部で構成される。はじめに、国際経営の特徴とその範囲が、今日のその発展的議論を含めて論じられる。また国際経営の意味を明らかにしたい。次に、国際経営環境の諸要素を見出し、マーケティングという観点からそれらの国際経営環境に対するインパクトについても明らかにしたい。そして最後に、マーケティングの観点からのインテリジェンス・

システムを使用することによって、国際経営環境における機会、チャレンジ、その問題を、情報源としてのインターネットを含めて検討する。

従来、企業が直面する国際経営環境では、経済的、政治的／法律的、地理的／物理的要因などのような国際経営環境の構成要素だけが議論されてきた。グローバル規模でのインテリジェンス・システムとは、この論文では、国際経営環境の重要な新しい要因としてだけでなく、国際経営環境要素の調整と組替えを可能にする要因として論じていく。インテリジェンス・システムとしての基盤は情報である。グローバル化に見合う最近の情報システムはインターネットである。国際経営環境の諸要素を調整し組替えるためのインターネットの有効性を、マーケティングの観点から論じたい。さらにインターネットの特徴を論じたい。なぜなら、インターネットはインテリジェンス・システムの土台を形成するものと考えられるからである。またインターネットについて考察することによって、インターネットが経営環境のもう1つの要素であることを明らかにしたい。

3. 国際経営の特徴とその範囲、そして環境に対するインパクト

経営学の多くの研究は国内に関する研究が中心であった。研究者は時として、自国の経営について研究を行ったにもかかわらず、多くの場合において、そのような断り書きはなされず、暗黙の了解事となっていた。このような自分自身の国を中心とする考え方はほとんどの国に存在するが、理解できることではある。しかしながら、この国内中心主義は、実際の経営の世界とは非常に大きなギャップが存在する。このような国内中心主義は、研究者だけでなく、グローバル企業の多くの一般職員にも見出せる。グローバル企業においてさえ一般の職員は1つの国内市場にのみに携わっていることが多いからである。

4. 国内経営と国際経営

4-1 国内経営

国内経営という用語はそれ自体は存在しないが、国際経営という用語と対比して使用される。しかしながら、国内経営という用語には、環境のすべての要因がすでに与えられ、経営の範囲が国内全体もしくはその一部にもかかわらず一定であるという意味で使用されている。さらにこのような環境要因は、受入れられ、予測でき、無視できる制約とも見なされている。その結果、企業の業績は環境要因を考慮にいれることなく評価される。環境要因が考慮されるのは、異なった国の企業との経営の比較研究や比較分析の場合である。例えば、日本企業の経営は、米国の企業の経営に対比して行われる。このような国内での実際の経営の比較研究でも、企業の国際経営という特徴をすでに持っているとも見なされるべきかもしれない。

4-2 国際経営

伝統的に、国際経営は、異なった政治体制の間で行われるあらゆる種類の経営活動(国境を越えて行われる1つの企業によるあらゆる種類の経営活動)を含めて定義される。このような国際経営には、基本的に、技術や労働、輸送、資本のような商品やサービスを含めた様々な種類の経済資源が含まれる。

国際経営はまた、国際市場で経営目標を達成するために企業が行う様々なユニークな国際経営上のプロセスを含む。さらに国際経営は、企業が外国で活動を行うときに生じる個別的な機会、チャレンジ、問題を取扱い、またライバル企業、パートナー、エージェント、顧客をその範囲に含む。特に学術研究の観点から国際経営は、経営論の最も広いそして最も一般化された研究と言えよう。というのは、伝統的な経営論は国内マーケットにおける企業をその研究対象としていたからである。だからと言って、国際経営は国内の企

業活動を研究対象としないというわけではない。したがって、国際経営は国内市場の国際化から生じる国内での機会、チャレンジ、問題や、外国企業の国内市場への参入をも取扱う。

国際経営では、企業が海外の市場や競争企業をもはや無視できないという事実からもますます重要になり関心を持たれている。国内経営に付属品のようにならざるを得ない国際要因を付け加えても、国際経営活動を検討したり、記述したり、説明したりするためのフレームワークとしては十分ではありえない。国際経営はまた、国際経営活動を行うための主な手段を研究したり、分析したり、記述したり、説明したりすることを可能にする。さらに、多国籍企業やトランスナショナル企業、国際企業というような国際経営を行う企業の企業展開は、それ自体のコンテキストで分析されなければならない。しかしながら、国際経営は研究領域あるいは活動領域として独立した領域ではありえないという議論もまたなされてきた。この議論は、経営の機能的領域で得られた概念は他の領域や場所においても適用されるという主張に基づいてなされている。この議論は、経営についてのある概念や実践が普遍的な適用性を持っており、1つの市場あるいは1つの国からもう1つの国へと移し入れることが可能であるという点を強調するものである。経営の普遍的特徴に関するこの主張は、特に経営の技術的な側面について当てはまる。さらに経営に関する概念や実践の中にはなんらかの方法で、ある市場の需要に適合するよう修正がなされてきた。またある状況では、まったく新しいアプローチが国際市場での消費者や市場の必要性に適合するよう採用されてきている。

また、もう1つ重要な国際経営に関する現代世界の傾向として、経済、政治、貿易などのブロックの創設や設立がある。例えばここでは4つしかあげられないが、EU、APEC、ASEAN、NAFTAなどがある。ブロックのメンバーになった国々の企業は、一般的にこのブロック内の母国以外での活動に向かうよう促されることとなった。特にこのことは、ブロックに属する大企業に該当する。ブロック創設の結果、ブロックの国の中だけで活動を続けよ

うとする企業は、同じブロック内の他国の中で、強い競争力を持つ企業との競争に直面することとなった。

5. 国際経営のパターン

国際経営の異なったパターンがこれまで提示されてきた。これらのパターンはほとんどの場合、経営活動で主な変化における企業には困難さや高いリスクが存在するという主張に基づいている。その結果として企業は、活動の展開の過程で1つの国内市場からもう1つの市場へと経営活動を組織的に展開するようになる。このアプローチは、マーケティングの観点から取られている。というのは、国際化する最初の段階での企業の動きとは、企業のインプットとして、生産活動に使用するための財を海外から購入することよりも、アウトプットとして、製品販売による海外へのマーケティング活動にあるからである。国際経営のパターンはまた、国際経営活動の範囲や程度において企業を分類するのに使用される。よく引用される分類の1つは、リチャード・D・ロビンソン¹⁾による分類である。ロビンソンは、マーケティングの観点から企業の国際経営の展開の方向性に重点をおいた。また国際経営のパターンに関してよく引用されるものの1つは、ハワード・V・パールミュッター²⁾による。パールミュッターは、企業が国際化する際の企業の経営の特徴に焦点を当てた。ミラ・ウインク³⁾は、米国企業の国際経営のパターンを得るために米国企業の歴史的展開を研究した。衣笠洋輔⁴⁾は日本企業の国際化のパターンを研究した。国際経営のパターン化の数は、このように学者においてまた彼らの前提において異なっている。しかしながら、主に4つの基本的な国際経営活動のパターンが、国際企業のパターンの共通の前提として見出される。

産業においても国際経営のパターンは企業ごとに異なっていると主張されてきたが、ほとんどの理論やケース・スタディにおいて基本的に4つにパターン化がなされる。この4つのパターンは、企業の意味決定における国際活

動の重要な機能によって分類されている。またこれは、国際化を視野にいれた経営の観点にも基づいている。先の分類でも明らかであったが、このような分類は、企業が一連の成長過程あるいは段階を経て成長するという観点から、企業が発展性という点に重点を置かれている。この様な成長は、企業が活動する市場経済において生じてくる。市場経済における企業の国際経営活動には主に2つの次元がある。インプット市場は、生産で直接的あるいは間接的に使用される財を提供し、アウトプット市場は企業によって生産される製品やサービスを供給する。単純化された国際経済は下の図1のようになる。

マーケティングの観点から、発展段階アプローチにより、市場へ供給される製品／サービスを含む国際経営活動の段階性が明らかにされる。それぞれの段階のおもな特徴は表1で示される。

5-1 国際経営の第1段階

この段階の国際経営は基本的に商品やサービスの輸出／輸入に限られる。

図1 単純な市場経済構造

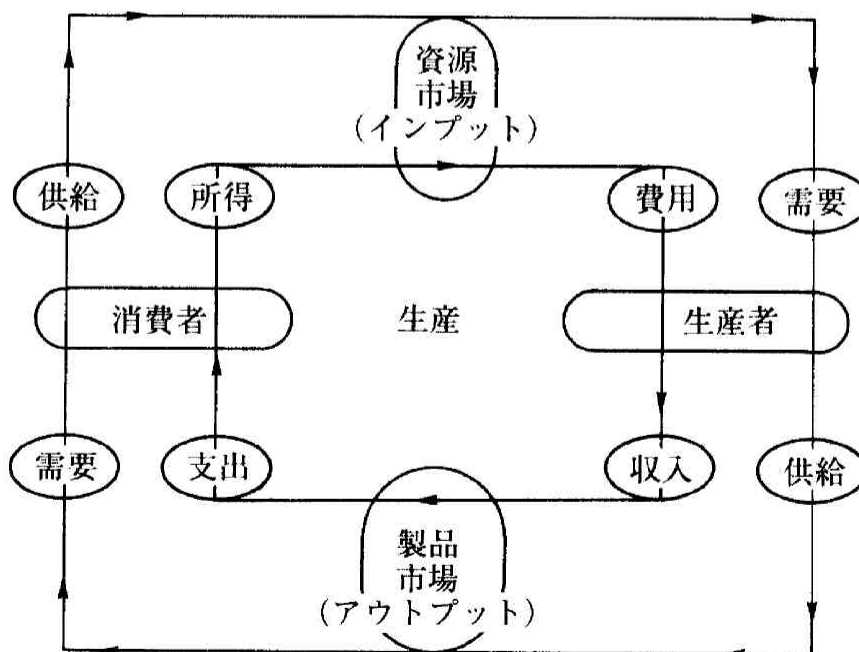


表 1 国際経営の段階とパターン

	第 1 段階	第 2 段階	第 3 段階	第 4 段階
海外市場の特徴	間接的 受動的	直接的 活動	直接的 活動	直接的 活動
国際活動 の焦点	国内	国内 地域	国内 地域 国際	国内 地域 国際 グローバル
企業の 方向性	自国中心	複数国 中心	地域中心	グローバル 中心
国際経営 活動の種類	輸出 ライセン シング	フランチャ イジング 販売代理店	販売子会社 ジョイント ベンチャー	生産施設 子会社 地域支社 複数本社
組織構造	伝統的な 国内構造	国際課	国際部	グローバル 構造

(出所) クリストファー・コース⁵⁾から修正して採用した (p.7)。

企業は間接的に国際経営活動に参加している。というのは、企業の製品は第三者である企業によって輸出されることもあるからである。このような第三者としての企業は、販売代理店や税関ブローカー、あるいは総合商社などである。この段階では、外国企業に生産のための技術使用がライセンスされる場合がある。輸出／輸入は、生産する企業の既存の課において取扱われる。海外市場は、生産企業にとって国内市場と同一視される。

5-2 国際経営の第 2 段階

この段階で、企業はその企業の国際経営を自覚的に開始する。企業は直接的にであれ間接的にであれ国際経営に参加する。直接参加の場合、企業は海外において販売代理店を必要とする。企業は主要な市場としての地域ブロックを有利に利用できるかもしれない。しかしながら、国際経営は、本社の国

際課によって直接行われる。この場合、販売代理店はブローカーであったりディーラー、あるいは流通業者であったりするかもしれない。

5-3 国際経営の第3段階

この段階のおもな特徴は、海外に常勤のスタッフを駐在させることである。マーケティング活動における直接投資はこの段階で行われるかもしれない。企業は、ジョイント・ベンチャー企業を通して生産するかもしれない。この段階では、企業は海外で生産されるその母国企業と関連のある製品へのインプットを供給することもある。国際経営の運営は本社における部で直接指揮される。

5-4 国際経営の第4段階

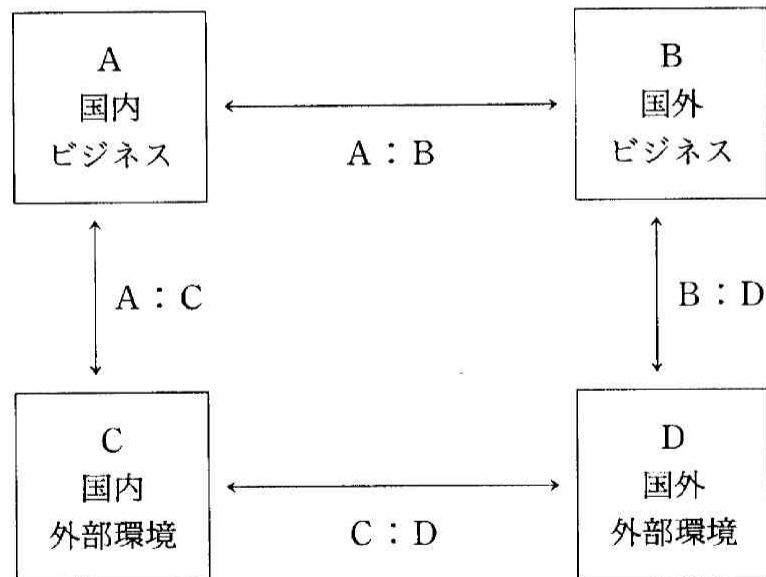
最終段階は、企業にとって国内市場がグローバル市場の一部と見なされる段階である。企業経営は全世界的規模を視野に入れて行われる。地域ごとの本社はその地域の経営を担当する役割が与えられる。製品は世界的規模で生産される。その場合、国内市場はグローバル市場の一部となる。標準化に基づいたグローバル・マーケティング戦略が採用されるであろう。他の国際マーケティング・アプローチは、企業の国際マーケティングの中のある市場のニーズに見合う場合に使用されるかもしれない。

国際経営の発展段階や国際経営のパターンは、企業が消費者や顧客のニーズに応じていくという観点から見れば異なってくると言えよう。しかしながら、上記の4段階を使用するとすれば、これらマーケティング活動の4段階に見られる第1の重要な要因は環境であることが理解できる。企業が国際マーケティングを展開すればするほど、以下の3つの主要な外敵要因に直面する。すなわちそれらは、国内要因、海外要因、国際／グローバル要因である。

6. 環 境

国際経営の環境は、企業の活力、活動、発展にインパクトを与えるあらゆる要因の全合計として定義できる。これらの要因は、企業の内的力と企業の外的力とに分類できる。ロバート・バートルズ⁶⁾による環境という概念は、経営についての解釈という場で環境を提供しようとしている。バートルズの主張は、環境をただ認識することと環境を概念化することとはその段階が異なるということである。次の段階としての概念化によって、国際マーケティングと比較マーケティングそれぞれについての理論の構築が可能となる。バートルズは、環境から2つの抽象化された要素を取出した。それらは図2で示されるように国内と国外である。これらの要素の相互作用によって、国際／グローバル環境が理解されるようになる。

図2 国際経営環境の概念の最初のレベル



(注) 国外とは、国内活動と外国での環境を指示するために使用されている。

Aは国内市場を表わす。

Cは国内市場を表わす。

Bは海外市場を表わす。

Dは海外市場を表わす。

(出所) ロバート・バートルズ (p.59) から修正している。

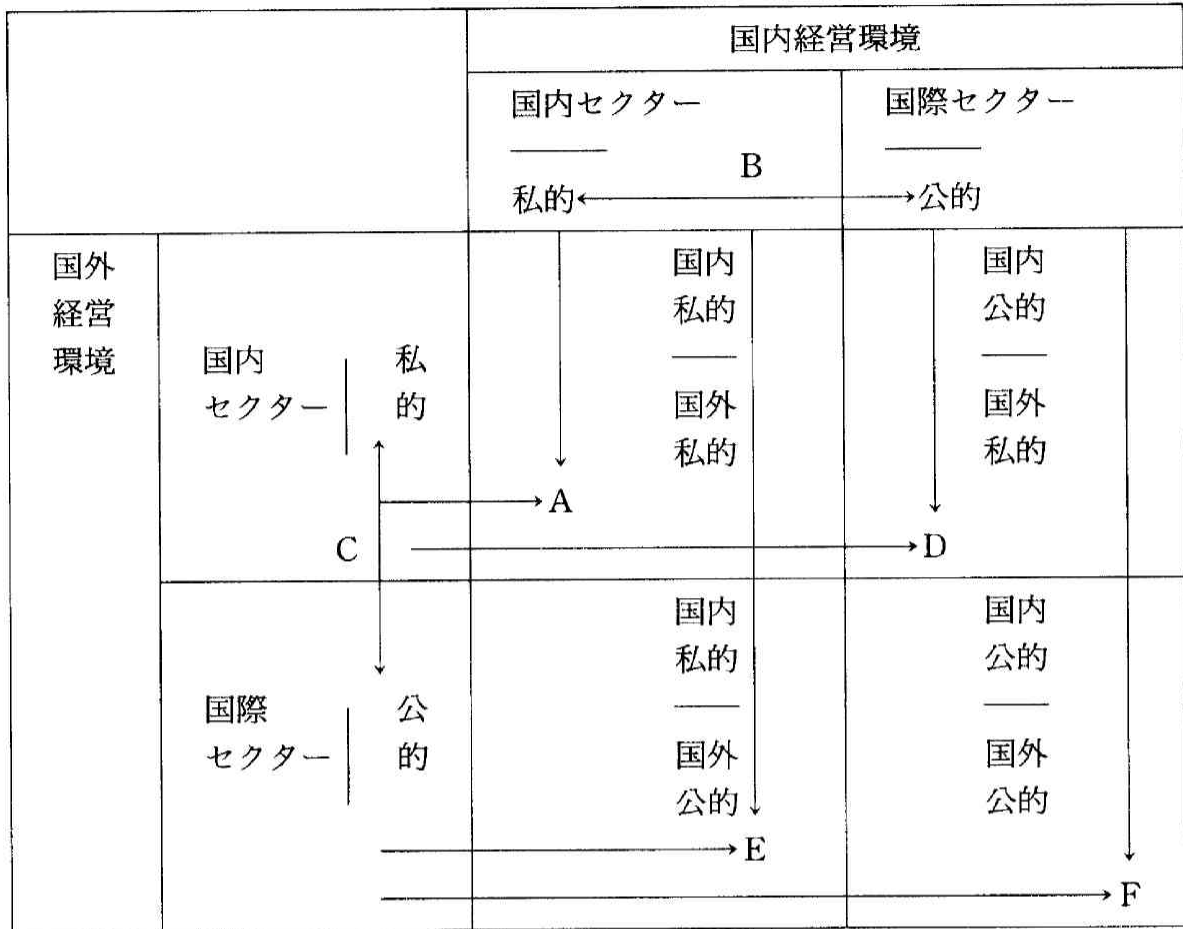
2つの国での経営活動の比較が記号A：Bで表示される。この比較は、もし国際経営の観点から見れば分析的でないような単純な記述的言明を与えている。同様のことは、企業が活動する環境の比較を示す記号C：Dもに当てはまる。記号A：CとB：Dの関係は環境概念の言明と言える。これらによれば、複雑な要素からなる環境への経営システムの方向づけによってしばしば、これらの要素は経営／財務、地理／物理、社会／文化、政治、法律、人的資源として分類される。環境における地理／物理要素は公的機関の活動によってはほとんど変化を被ることはないけれど、他の要素は国際的性格を決定する公的機関と私的企業間の相互活動から規定されるといえる。

環境概念に基づく比較経営分析により、環境による制約に直面しつつ国際経営プロセスに参加しているあらゆる企業の活動やそれらの交互作用が強調されることとなる。そして、これら企業の相互作用が経営プロセスを構成する。一般的に、これら相互作用は、私的企業の起業家的な企てを意味する。ここでの国内環境に付け加えて、経営に関する意思決定や活動に影響を与える国家間のそして国際的な環境が明らかに存在する。企業の活動が行われる環境は、まず初めに国家の主権によって創造される。これは2国間の協定や、あるいは地域ブロックに基づいているであろう。これは国家間の環境ともいえよう。国際環境の次の次元は多国家間の協定に基づく集団的な利益機関によって創造される。例えば、国際コーヒー協定、GATT、IMF、世界銀行、国際労働機関などである。これらの特徴については図3を参照していただきたい。

図3はこの論文のはじめに述べた国際経営環境概念を示している。これは公的機関と私的企業の活動の相互作用を表示している。しばしば経営学での研究論文では環境はAとして示されるということが前提となっている。それは私的企業間の交互活動に焦点を当てている。国際経営環境は、B、C、D、E、Fで表現される。

国際経営に影響を与える国家の利益はBとCによって示されるが、それら

図3 国際経営の決定要因とその関係



(出所) ロバート・パートルズから修正して採用した (p.60)。

は国民にとっては有利に働くことも不利に働くことも有り得る。例えば、輸出やまた調査、公正な貿易、投資の保証をとまなう直接海外投資にとっては有利に働く。ところが他方、輸出／輸入規制、反トラスト規制、投資規制にとっては不利に働く。国内企業と取引を行う外国企業への影響、輸入関税、非関税規制、投資に対する刺激策、ジョイント・ベンチャー規制などがさらに例として上げられる。このことはDとEによって示されている。しばしばFで示されるような他国間の協定に直接影響を及ぼす国家間そして国際間決定要因は基本的に各国政府の間に存在する。Fは、共通市場、自由貿易ゾーン、通商条約、国際機関、地域機関などの設立を含んでいる。これらそれぞれのパターンから、国際経営、特にマーケティングにおける政府的／法的、

経済的、地理的／物理的などの国際経営環境要因が導かれる。

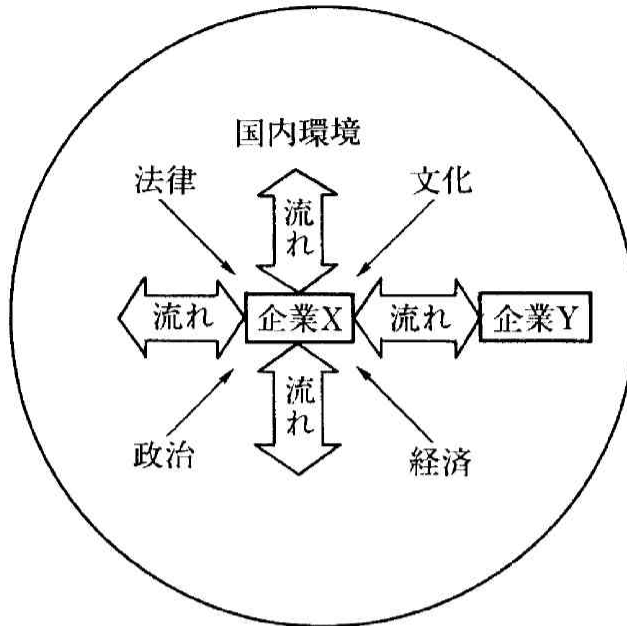
7. 国際経営環境のマーケティングに対するインパクト

国際経営環境のマーケティングに対するインパクトは国際活動の程度によってさまざまな形態をとる。図の4から7（出所：C. M. Korth）において、国際経営の中心核あるいは焦点としてのマーケティング、経営活動に対する国際経営環境の特徴とインパクトが説明される。

図4は、その国内環境の中で活動していた企業においてのみ見出だせるインパクトや関係性を示している。企業が環境に影響を与えることもあるし、また環境が企業に多大のインパクトを与えることもある。この段階での環境はしばしば一定であると見なされる。したがって、経営からはほとんど注意が払われていない。しかしながら、この段階での環境要因が外国企業の観点から見られるとすれば、これらの要因は注目されるべき媒介変数となる。さらにそれらは、輸出マーケティングを促進するかあるいは妨げるかの要因となる。これらの例は、歴史的要因や経済的要因から、さらには日本の製造企業の国際経営活動を仲介してきた総合商社の活動を促進させた諸要因から伺い知ることができる。

図5は、異なる2つの国に位置する2つの企業のパターンを提示する。この段階の環境要因は、国際経営活動において見出だされうる。しかしながら、企業の取引は経営活動における幾つかの領域に限定されているので、そのインパクトはそれ程強烈でないかもしれない。さらに、もし厳しい国際環境条件の結果、企業が撤退するとしても、その経営活動にとっては比較的小さい損害で済むであろう。この段階では、経済的合理性がしばしば主な動機付けの要因である。ここでの状況や位置づけは図5において提示されている。それぞれの企業は、国際経営活動の部分的役割を演じている。しばしばこの段階の経営活動は、国際貿易、企業財務、生産要因に関する理論に基づいている。

図4 企業と国内環境



流れ：商品，サービス，資金，ヒト，情報，税金

国内制約：

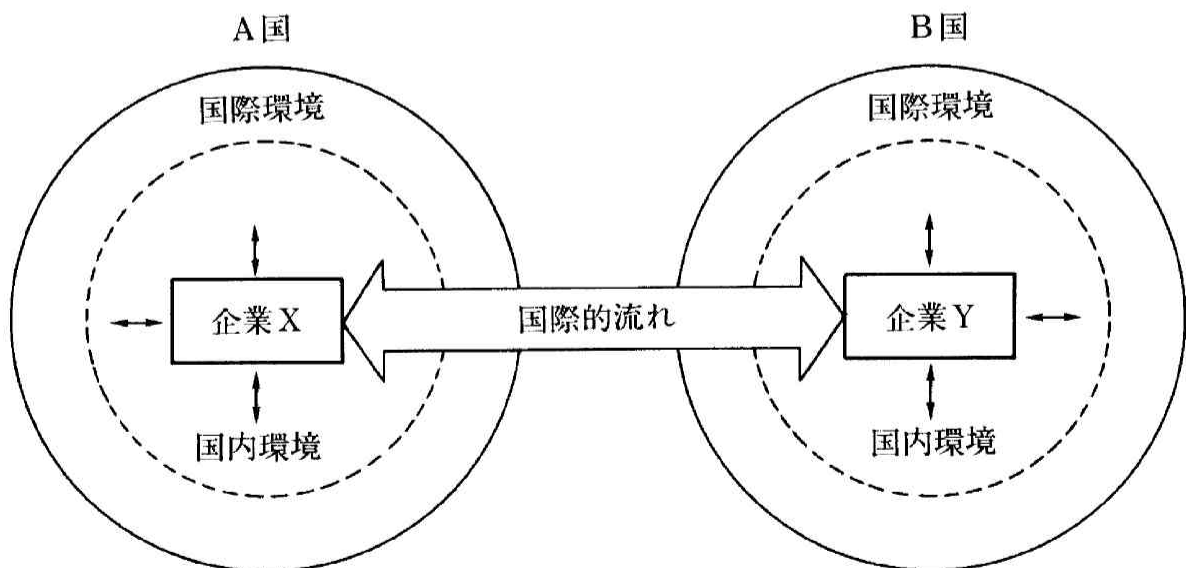
社会文化：労働意欲，教育，態度など

経済：インフレーション，利子率，競争，労働組合，カネ，資本市場

政治法律：通貨金融政策，反トラスト法，雇用労働政策，環境安全政策，政治など

(出所) Korth, C. M. *International Business*, p. 14 から修正して採用した。

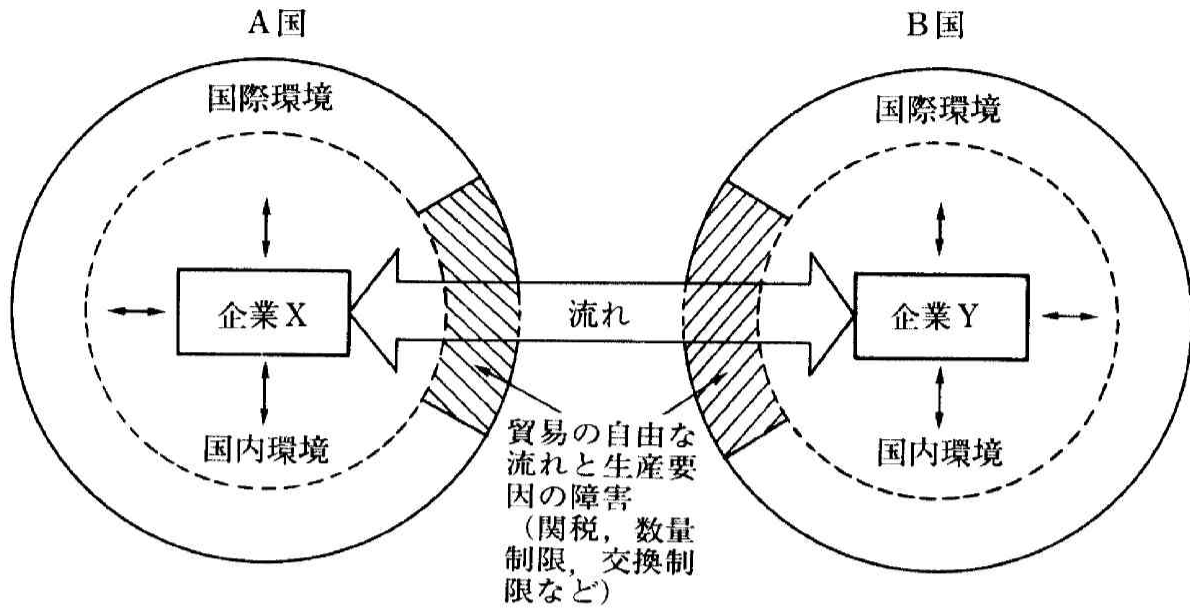
図5 企業と国際環境



国際的流れ：商品，サービス，資本，ヒト，技術

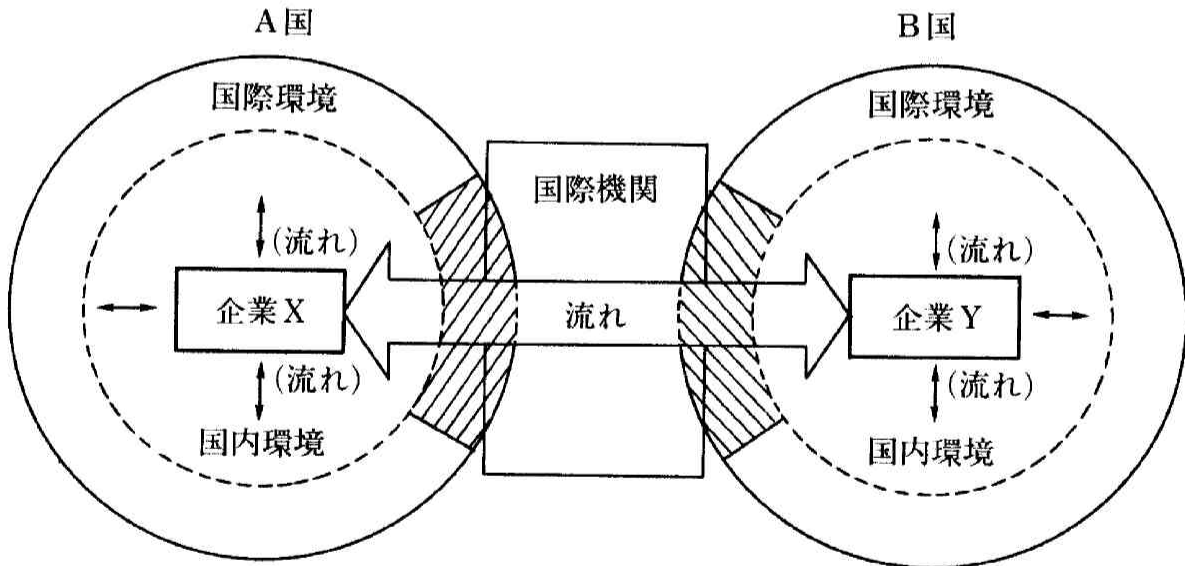
(出所) Korth, C. M., *International Business*, p. 15 から修正して採用した。

図6 貿易とそれに関連する要素の自由を国際的流れに対する障壁



(出所) Korth, C. M., *International Business*, p. 15 から修正して採用した。

図7 国際経営の全体的環境



国際機関：世界通貨システム，外国為替市場，ユーロ市場，多国籍機関

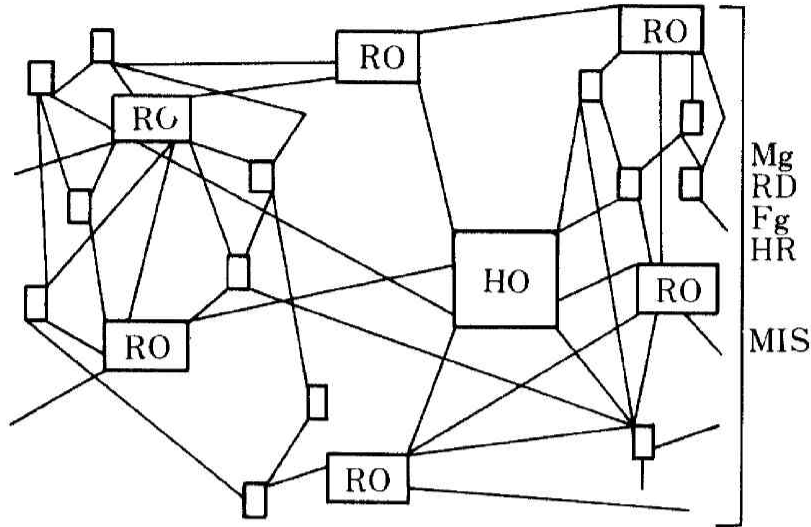
(出所) Korth, C. M., *International Business*, p. 16 から修正して採用した。

図6は、マーケティングに対する国際経営環境の強いインパクトの最初の段階を示している。ほとんどすべての国際経営環境要因は、企業のマーケティング活動に影響を持つようになった。しかしながら、ジョイント・ベンチャーや輸入マーケティングを通してそのインパクトは小さくされる。すべての国際経営環境要因のうち、関税や、他の貿易、交換、資本についての管理のような経済／財務要因は将来のマーケティング活動を決定したり障害となったりする。大部分の製品は国内において生産されるので、それらは企業によって比較的管理が可能である。

図7は、経営活動に対する国際経営環境のインパクトが検討される時、しばしば国際経営環境の程度だけが前提されていることを示している。この段階では、企業の国際化、トランスナショナル化、グローバル化という特徴は、国際経営環境による直接的な影響を受けている企業のあらゆる機能セクターに見出だされる。この段階でのマーケティングは、経営機能の調整や設置を含めて国際経営活動において中心的な役割を演じ続けている。政治的観点からは、政府間の協定が中心的な役割を演じている。しかし、数量の明確化を焦点に長年に渡って行われてきた日米自動車交渉のように、貿易紛争を解消するために形だけの協定を結ぶ場合も結構ある。カルテルや、国際コーヒー協定のような商品協定もまたこの例として取り上げられる。牛肉、オレンジ、自動車、半導体などの日米協定のような2国間協定は、特定の製品や産業に限定されたこのような協定の例である。日本とガーナの協定はの場合、製品、サービス、貿易取引などのあらゆる範囲を取り扱っている。ガットのような多国籍間の協定は、日本の米市場に大きなインパクトを与えてきている。政治的イデオロギーは、旧ソ連邦でのように大きな力を持っていた。カントリー・リスクは、国際経営環境での重要な要因である。海事法、紛争調停、財産の保護（知的財産を含めて）は、国際経営での法的・政治的環境として重要な要因である。

国際経営の金融要因を含めて、経済要因はマーケティングに大きな影響を

図8 グローバル企業——ライク・ア・ネットワーク



HO=本部本社

RO=リージョナル・オフィス
マーケット（主要国）

Mg=製造, RD=R&D, Fg=財務

MIS=マーケティング・インフォメーション・
システム

HR=人的資源

(出所) ローゼンバークより。

持っている。経済環境の重要な部分は、経済発展の段階（例えば、先進国、新興工業諸国、発展途上国、産油国）である。円や米ドルの関係で説明されるような外国為替は別の要因である。為替要因は、為替の変動、金融市場への政府の介入、金融市場それ自体を含む。また、商業銀行の機能、為替ヘッジ、為替取引、国際金融市場なども外国為替要因に関連している。国際機関や通貨制度は、発展途上国が、特にマーケティングを行う際に重要である。このような国家間の金融機関は国際経営で重要な役割を演じている。これらは、輸出入銀行、A F I D (Agency For International Development), I M F, 世界銀行、また補助的金融機関としてのU N E S C Oなどがその例である。

均衡のとれた貿易を実現するために、通商政策や保護主義が問題になる。現在の日米、米韓、米台貿易交渉を見れば明らかである。このような保護主義は歴史的な背景を持っているようである。それらには関税、輸入税、数量

制度，輸入禁止，非関税障壁などがある。

地理的・物理的環境要因はしばしば製品や海外駐在員に対する機構の問題という形で論じられる。環境要因は製造施設の場所，流通システム，価格決定にも影響を与えるかもしれない。地理的・物理的環境要因は，最近マーケティングにとってはそれ程影響を持っていない。というのは，輸送や通信手段の進歩のためである。

国際経営の社会文化的環境は，構成論や実践論の観点からマーケティングを取り扱うとき長い間難しい領域とされてきた。その国の文化，歴史，社会関係，人間関係，組織関係，文化間コミュニケーション，社会構造はマーケティングでは以前から問題とされてきた。

しかしながら，図8で示されたようなグローバル企業を支持するような組織体系の展開において，標準化に基づくマルチ・ドメスティック・マーケティング，国家間マーケティング，地域マーケティング，グローバル・マーケティングの組合わせは国際経営環境によるチャレンジに 대응するために必要となる。

8. 国際経営環境に対する新しいチャレンジ

この論文の課題のところでは言及したように，伝統的理論は国際経営環境を多かれ少なかれ静的なものとする。しかしながら，国際経営環境の諸要素は非常に速く変化してきたことが明らかになってきた。特に，経済要因と政治要因はほとんど瞬間毎に根本的な変化を被っている。国際経営環境の要求に応えるためのマーケティング能力はほとんどの場合，環境に関する最新の情報に基づくこととなる。しかしながら，国際経営環境に関連する理論は，環境インテリジェンスが，その要因さえ見出だせば，容易に入手できると仮定しているように思われる。もしこのことが可能だとしても，国際環境の力動的で流動的な特質から，マーケティングの観点からの国際経営環境の重要

な諸要因を環境インテリジェンスとして統合される必要がある。

8-1 国際経営，環境インテリジェンス，マーケティング

マーケティングに対する国際経営環境の諸要素としてのインテリジェンス・システムは，国内レベル，国家間（外国）レベル，国際／グローバル・レベルから検討できる。それは，最新の情報を獲得しようとする国際経営環境の加速的な動的特質のためだけでなく，国際経営環境は国際化／グローバル化市場への対応によって継続的に再定義されるからである。マーケティング機会を理解したり，応用したり，中止したりする能力は，継続的で，動的で，集中的で，総合的な分析と，国際経営インテリジェンスの解釈に依存する。インテリジェンスという用語は企業外部から獲得される情報源を意味するシステムを含めての情報を規定するために使用されている⁷⁾。このチャレンジに対して非常に有望な情報源としてインターネットが考えられる。

8-2 インターネット

インターネットとは，コンピューターを使用する人々から構成されるコミュニティを相互に接続したグローバル・ネットワークである。コンピューターのユーザーは，企業，教育機関，研究機関，政府機関，そして一般の愛好者である。インターネットは1998年までにはユーザーが1億人を越えると推定されている⁸⁾。インターネットに関しては次の4つの重要な特徴があげられる。(1)遠隔地からの資料の取寄せ。(2)電子メールの送信と受信。(3)ニュース・グループへのアクセス。(4)遠隔地にあるアプリケーションの利用⁹⁾。このネットワークにアクセスするためには，パーソナルコンピューター，モデム，コミュニケーション・ソフトウェアが必要である。共通のプロトコルを使ったホスト・コンピューターに接続したユーザーの集団をワイド・エリア・ネットワーク（WAN）という。ネットワークへの参加者は個人のパーソナル・コンピューターによってホスト・コンピューターに接続した端末の

ユーザーである。WANには様々な形態が存在する。研究ネットワークであるARPAインターネットとCSNETインターネットは米国の政府機関によって管理されている。他のWANは企業のネットワークであったり、同じ興味を持った参加者による共同WAN、商業WANがある。WANでは掲示板を持つことはできないが、重要な情報源がそこには存在する。

インターネットのようなネットワークを通して高速通信による情報伝達は、国際経営環境にある企業の生き残りにとって重要というより致命的な意味を持っている。また、これらの媒体を利用して顧客や消費者に情報を提供でき、マーケティングの手段ともなる。電子メールはe-mailと呼ばれ、現在もっとも人気のあるアプリケーションである。これは1時間あるいは数日かかる仕事を数秒から数分で成し遂げることができる。そしてグループの情報交換が可能である。インターネットは主要な戦略的インテリジェンスと情報が可能になる。クローニンやオーバーフェルトによる研究¹⁰⁾によれば、インターネットを使用している大企業も中小企業も、競争の厳しい経営環境で優位に立ち、マーケティングの分野で成功していると主張されている。さらにこの研究は、創造的で、広範な、ソフィスティケートされたインターネットの使用が、よりよいマーケティングの結果を作り出すと指摘している。そして彼らは、インターネットを使用することによって環境を評価することが容易になったとアンケートの解答者が答えていることを報告している。

インターネットをはじめて利用することは難しいように見えるかもしれない。しかしインターネットに備わっているいろいろなオプションによってその使い方は比較的簡単になる。インターネットは国内そして国際的に巨大なネットワークである。米国で国内的に主導的立場にあるのは、US National Information Infrastructure (N I I) である。このネットワークは、経済、政治、そして他の関連する要素に関する情報を入手するのに便利である。他の情報のプロバイダーとしては、国連、ヨーロッパ連合などがある。クローニン¹¹⁾は、新しい情報や特殊な情報に関する多くの情報源を提示している。こ

のことを説明するための1つの具体的な例は、世界銀行の Multilateral Investment Guarantee Agency の情報である。これは、グローバルな情報のデータベース・システムである。これは60か国以上の国々に関する経済金融情報を提供している。

9. 結 論

インテリジェンス・システムは様々な形態を持っているが、国際化の程度に応じてインターネットの利用も様々な形態を持っている。国際化の第1段階では、企業のインテリジェンス・システムの基盤としてインターネットの使用は主に国内市場に限られるであろう。インテリジェンス・システムの展開、使用、そして運営の基盤としてのインターネットの利用は、第4段階の完全な段階に達するまで企業の国際化の程度に応じて増加する。

さらにインターネットは、政治／法律的、経済／金融的、社会／経済的、地理／物理的要因などに関する動的インテリジェンス・システムの主要な情報源の1つとなるであろう。これらの環境要因は、ハードウェアとソフトウェアでの発展にしたがってマルチウインドーのようなコンピューター技術によって収集し分析されるであろう。しかしながら、インターネットは情報、プログラム、ネットワーク・システムなどからなっている。したがって、インターネットの効果的な使用は、ヒトや技術へどれ程投資したかに基づく。そして適切で重要な情報をいかに効果的に速く見出させるかが、企業の適切なインテリジェンス・システムの構築のために必要となってくる。インターネットにおいて、企業の社会的責任は、顧客、消費者、また一般の人々によって絶えずテストされる。インターネットはギブ・アンド・テイクの原則で成り立っているので、社会的に有益な情報を提供したり、また企業も自らの人事を公表したり、財務内容を公表したりすることによって企業の適切なイメージを造り出すことができる。

他方で、企業はインターネットに載せた情報を顧客や消費者がいかに効果的に速くタイムリーにオープンさせるかが鍵となる。これは企業のマーケティング能力やテクノロジーに掛かっていると言えよう。国際経営環境に関連する研究は基本的に外的環境に限られているが、この論文で論じられたインテリジェンス・システムの効果的な展開と運営という企業の内部環境も同様に重要である。

これまで見てきたことから明らかなように、国際経営環境における企業の生き残りともまたマーケティングの成功にとって情報は必要不可欠で中心的役割を果たす。国際経営要因の1つとしての情報システムを提案するために、経営者は情報が重要であるのか重要でないのかを区別する方法を開発する必要がある。また、ネットを使用する際のセキュリティーの問題も注意されなければならない。このことは特に、経営者が電子メールを使用して公的あるいは私的ネットワークを使用する際に重要である。国際経営を行う企業は、不法な侵入者に備えてハードウェアとソフトウェアの両面で整備をしなければならない。さらにコンピューター・システムは、地震などの天変地異によって被害を被る危険性もある。したがって、適切なバックアップ・システムが必要となるであろう。だが、これらのほとんどの問題はおそらく現代のコンピューター技術によって効果的に管理され解決できるものであろう。このことが可能であるためには、国際経営環境の主要な要素としての国際インテリジェンスにどれ程注意が払われるかにかかっている。過去においては、インテリジェンスは企業の内部要素の一部と考えられていたため、企業秘密という言葉で管理できると理解されていたのである。

注

- 1) Robinson, R. D., *International Business Management*, 2nd ed., Hinsdale, Ill., Dryden Press, 1978.

- 2) Perlmutter, H., "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 14, Jan.-Feb. 1969, pp. 9-18.
- 3) Wilkins, M., *The Emergence of Multinational Enterprise*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1970.
- 4) 衣笠洋輔『日本企業の国際化戦略』日本経済新聞社 1979 pp. 27-40.
- 5) Korth, C. M., *International Business : Environment and Management*, 2nd ed., NJ Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985.
- 6) Bartels, R., "Are Domestic and International Marketing Dissimilar?", *Journal of Marketing*, Vol. 32 No.3, July 1968, pp.57-61.
- 7) Babbar, S., Arum, R., "Competitive Intelligence for International Business", *Long Range Planning*, Vol. 26 No 3, 1993, p.103.
- 8) Levin, J., "Business are Making the Internet Connection", *InfoWorld*, Vol. 15 No.21, May 24, 1993, p.71.
- 9) Nidever, R., "Leave Yourself a Trail to Find the Information You Want on the Internet", *InfoWorld*, Vol. 14 No.22, June 1, 1992, p.45.
- 10) Conin, B. et al., "The Internet and Competitive Interlligence : A Survey of Current Practice", *International Journal of Information Management (IJA)*, Vol. 14 No.3, June 1994, pp. 202-222.
- 11) *Ibid.*

REFERENCE

- 1) 中村常次郎, 村山元英『国際経営学概論』東洋経済新報社, 1973年。
- 2) Robock, S. H., Simmonds, K., Zmick, J., *International Business and Multinational Enterprises*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood Ill., 1977.
- 3) Ball, D. A., McCulloch(Jr.), W. H., *International Business*, 2nd ed., Business Publication Inc., Plano, Texas, 1985.