

現代経営学応用研究（国際経営）（平成23年度後期）

担当教授：黄^{こう} 磷^{りん}、村上^{むらかみ} 英樹^{ひでき}

I. この講義の概要

この応用研究は、日本企業にとってますます重要性が増してきた経営課題である国際経営とグローバル・マーケティングに関する受講者の思考能力と分析能力を高めることをねらいとしています。

国際経営論は、国境をまたがって活動する企業のマネジメントについての理論体系です。この講義では、グローバル・ネットワーク化した企業と市場環境との相互作用という視点から、そして国際物流と国際輸送の視点から、多国籍企業の発展と影響力を分析し、グローバル・ビジネスを理解するための考え方と知識を学習していきます。

海外事業の成功が多くの企業の将来を左右するようになった今日においては、国際経営およびグローバル・マーケティングの考え方と知識の習得は不可欠になってきています。この応用研究では、国際経営とグローバル・マーケティングについて、実践指向的に講義を進めていきます。多国籍企業およびグローバル・マーケティングの理論体系に関する理解を深めるために、教科書、参考資料と事例教材をあらかじめ各人が通読し、設問に対してレポートを準備します。そして、教室では、担当教授の講義を受けてグループ・ディスカッションを行います。

講義において、グローバル・マーケティングの概念規定と理論発展、海外市場参入と参入形態、新興国市場、グローバル・ネットワーク、ビジネス・システム、マーケティング・イノベーション、マーケティング資源やグローバル企業の組織構造などの概念やトピックをとりあげます。また、製造業だけでなく、グローバル・ロジスティックス（3PL、G-SCN）、航空産業や小売業などの最新事例をケースとして取り上げます。

II. テキストと参考書

つぎの教科書を講義の全体において使用するので、各人事前に購入して通読してください。

テキスト：黄 磷 『新興市場戦略論』千倉書房 2003年

教科書以外に講義に使用する事例などの教材は事前に配布します。

上記の教科書は中上級者向けのものです。国際経営に関する基礎知識が不足していると感じる受講者のための参考図書としては、吉原 英樹『国際経営』第3版（有斐閣アルマ）があります。

また、教科書の内容をより深く理解したい受講者には、次の参考図書と論文を挙げておきます。

Abegglen(1958), J.C. The Japanese factory: Aspects of its social organization, Glencoe, Ill.: Free Press. 山岡洋一訳『新・日本の経営』、日本経済新聞社、2004年。
Bartlett and Ghosal, Managing Across Borders: The Transnational Solution, 1989
「地球市場時代の企業戦略」バートレッドとゴシヤール著（吉原秀樹監訳）

Porter, M.E.(1990) The Competition Advantage of Nations.

London:Macmillan. 土岐他訳『国の競争優位』ダイヤモンド社、1992年。

Root, F. R. (1994). Entry strategies for international market, NY: Lexington Books.

田村 正紀(1996)『マーケティング力』、千倉書房。

加護野 忠男(2009)「日本のビジネス・システム」『国民経済雑誌』第199巻・第6号。

経済産業省編(2010)『産業構造ビジョン2010』経済産業調査会。

Ⅲ. 講義内容と講義計画

日 時： 2011年11月18日（金） 第5限 18:20 ～ 第6限 21:30

講義場所： 梅田ゲートタワー8階 教室

担当教授： 黄 磷

1. イントロダクション：国際経営とグローバル・マーケティングとは
2. 海外市場参入、グローバル化と新興国市場
3. 標準化 vs. 適応化、現地化 vs. 統合化： 事例①

グローバル化(Globalization)とグローバル競争は日本企業の経営、そして日本経済の姿を大きく変えています。「グローバル化」はまちがいなく二十一世紀を展望するためのもっとも重要なキーワードのひとつです。

八十年代のなかばから、「グローバル・マーケティング」という概念が盛んに論じるようになりました。一般的にマーケティングとは企業が需要を創造し、競争優位性を維持するための対市場行動を指します。国内市場での需要と競争を念頭においた企業は特定の事業分野に関する戦略を立て、製品、価格、流通と販売促進のマーケティング・ミックスを決定して活動を展開します。これに対して、販売、調達、生産や研究開発などの活動が国境を越えて行われるようになると、企業は新しい課題に直面するようになります。

グローバル・マーケティングという経営課題には、企業のグローバル・ネットワーク全体における世界規模の効率性の達成、各国の異なった市場環境への柔軟な適応、競争相手の行動や技術の変化への俊敏な反応、そしてイノベーションの促進と共有を同時に追求することなどがあります。企業は、複数の国に分散化した経営活動を一つのネットワークに統合し、グローバルな競争優位性を維持するために世界市場に働きかけます。

この複雑な経営課題の本質はこれまでさまざまな理論概念によって語られてきました。マ

ーケティング・プログラムにおける「標準化」と「適応化」の対立とバランス、グローバル経営の「統一化」と「分散化」という矛盾の調整、グローバル・ネットワークにおける付加価値活動の「現地化」と「統合化」というジレンマの解消などです。

グローバル・マーケティングの段階になると、コスト、品質、変化への迅速な対応などの点において最適な国に生産拠点を設け、世界の各国市場に供給するグローバル・ネットワークの統合と調整が課題となります。その結果、世界視野に立て各国の環境を総合的に分析することが必要です。グローバル化が進展した現在では、各国での市場環境と活動が連動しながら絶えず変化しています。安定的な環境に適応することを重視することよりも、企業の主体性、明確な戦略に基づいてグローバル・マーケティングを展開する必要性が強調されるようになりました。

受講者は教科書を読んで、次の設問1と設問2に関するレポートを（それぞれ Word で A4 1枚～3枚まで、EXCELで作成した経營業績と海外売上比率の図表は別）を作成して、2011年11月17日(木)17:00までに、下記のメールアドレスへ添付ファイルで送付し、そして、18日の講義中にハードコピーを提出してください。

設問1：受講者はある業種（受講者が会社所属の場合、その会社が属する業種）を選び、その業種の世界売上トップ十社（またはそれ以上の会社）の最近十年の経營業績（売上、売上利益率、売上成長率、利益成長率など）と海外売上比率の推移を調べて、海外売上比率の高いグループと低いグループの比較を行い、業界における経營業績と海外事業との関係について述べてください。

受講者は事前に下記の事例資料をよく読み、下記の設問について簡潔なレポートを作成してください。

事例①：P & G社のケース—黄 磷（2003）『新興市場戦略論』第六章（pp.290—306）
事前配付資料「P & G：ニュー・グロース・ファクトリー」HBR、2011年10月号

設問2：P & G社の「カテゴリ・ブランド・マネジメント」は代表的な米国企業のマーケティングの典型事例です。なぜそのマネジメント・スタイルが中国のヘアケア製品市場において成功を収めたが、洗濯用洗剤市場では失敗しているのか。その成功理由と失敗理由を簡潔にまとめてください。

レポートに関する表記事項とメールによるレポートの提出の仕方

- 1) レポートの一行目には、【提出日：2011年11月○●日 学生番号 氏名●●】
二行目には【取り上げた業種名：●● ex.自動車】を明記してください。
- 2) 参考にした資料の書名、雑誌名やhttp、データの出所を必ず明記してください。
- 3) ファイル名は 学番氏名提出日_Q1 ex. 090B001 六甲太郎 100122
- 4) メール送付先： globalmarketing2011@yahoo.co.jp

日 時： 2011年11月25日(金) 第5限 18:20 ~ 第6限 21:30

講義場所： 梅田ゲートタワー8階 教室

担当教授： 黄 磷

4. グローバル・ネットワークのもつ優位性とは
5. グローバル競争と企業能力：組織能力と組織間能力の階層性
6. グローバル・サプライ・チェーン・ネットワーク (G-SCN)：事例②

情報通信技術 (ICT) や物流技術 (Logistics) の革新によってもたされた世界市場の同質化は、企業のマーケティング活動に大きな影響を与えています。欧米の多国籍企業に続いて日本企業をはじめ、アジアからも多様な企業が世界市場に参入しはじめました。企業は世界規模での競争、すなわち本国市場でも海外市場でも競争相手と直接対決し、海外市場での競争状況は企業全体の経営成果に大きく影響するという新しい局面を迎えるようになりました。メガコンペティションとも呼ばれている世界規模での競争は、グローバル・ネットワークの間で勝敗が決まるようになってきています。

これまでの多国籍マーケティングは、海外子会社の経営活動が相互に独立していることを前提とし、親会社からの経営資源の移転と現地市場への適応を海外子会社の戦略課題とされてきました。そして、親会社または本社がいかに海外子会社を確実に統制するのかを問題にしました。これに対して、グローバル競争のもとでは、世界規模の効率性だけを追求する戦略の有効性は失われつつあります。世界のどこで生じている市場機会と技術変化に対しても敏感に反応し、イノベーションを絶えず起こすための企業能力は重要になっています。

受講者は、配布文献を読んだ上で、各人が設問3に関する情報を収集してレポートを作成してください。2011年11月24日(木)17:00までに、下記のメールアドレスへ添付ファイルで送付し、そして、25日の講義中にハードコピーを提出してください。

事例②： 米国 J.C.ペニー—日本郵船—中国「金履靴業」の事例 (講義中視聴 DVD 教材)

事前配布資料：黄 磷(2011)「グローバルSCネットワークの戦略とマネジメント」

『国民経済雑誌』第203巻第4号、平成23年4月。

設問3 あなたが知っている世界規模に広がっているサプライ・チェーン (SC) の事例を取り上げて、つぎの二つの点について意見を述べてください。

- ①その事例からみたグローバルSCネットワークの特徴とは
- ②グローバルSCネットワークをマネジメントする際の重要なポイントとは

【2011年12月02日の講義は事情により休講し、2012年02月10日に補講します】

日 時： 2011年12月09日(金) 第5限 18:20 ~ 第6限 21:30

講義場所： 梅田ゲートタワー8階 教室

担当教授： 黄 磷

7. 組織資源とマーケティング資源
8. グローバル市場における先発企業と後発企業
9. 日本企業のグローバル競争力：事例③

グローバル競争とはまことに残酷です。企業の規模はどんなに大きくても、市場環境の変化への対応が誤ればやがて淘汰されます。世界的な効率性を達成し、反応力とスピードを兼ね備えた俊敏さによって強い競争力を手に入れる必要があります。

日本のビジネス・システムのもっとも顕著な特徴は、長期継続的な取引関係を前提とした構成メンバー企業間の高度な垂直的分業とその協働関係にあります。1970年代以降、日本企業はこのようなビジネス・システムと高度な擦り合わせ技術を駆使して強い競争力を構築し、欧米企業との競争で優位に立ってきました。これに対して、欧米企業はモジュール化技術を駆使してアジア企業や周辺地域の企業との協働関係を構築し、G-SCNへ移行することで強いグローバル競争力を手にしています。その結果、とくにデジタル家電を中心に日本企業の世界シェアを急速に喪失しつつあります。この講義では、後発企業の事例から日本企業のグローバル競争力を再検討します。

受講者は配布資料を読んで次の設問4に関するレポートを作成し、2011年12月08日(木)17:00までに、下記のメールアドレスへ添付ファイルで送付し、そして、25日の講義中にハードコピーを提出してください。参考文献は各自入手してください。

事例③ サムスン電子：

事前配布資料：黄磷(2007)「グローバル競争における後発企業のキャッチアップ戦略」

参考文献 吉川良三(2011)『サムスンの決定はなぜ世界一速いのか』角川書店

設問4 配布資料を読んでつぎの二つの点について意見をまとめてください。

- ① グローバル市場におけるサムスン電子の競争力の源泉とは
- ② グローバル市場における日本企業のシェア低下の理由とは

日 時： 2012年02月10日（金） 第5限 18:20 ～ 第6限 21:30
講義場所： 梅田ゲートタワー8階 教室
担当教授： 黄 磷 ・ 村上 英樹

講義の詳細内容は追ってお知らせします。

期末レポート

設問：

- Q1 この講義で印象に残った概念や事例（複数でも可）を挙げてください。
- Q2-1 その概念や事例に関連した知識が今後の業務にいかせるなら、どのような局面なのか。なぜそのように思ったのかについて述べてください。
- Q2-2 そのような知識が自分の業務に生かせることができそうもないなら、その障碍はどのようなものなのかについて述べてください。
- Q3 この講義を履修して、良かった点と改善すべき点に分けて述べてください。
- 期末レポートについては、とくにページ数の制約がない。**2012年2月17日まで**に globalmarketing2011@yahoo.co.jp へ添付ファイルを送付してください。
MBA教務へはレポートのハードコピーを17日まで必ず提出してください。

成績評価方法と基準

成績は、講義中に提出したレポート、期末レポートと講義への参加で総合的に評価します。

- 1) 原則的に提出されたレポートのハードコピーで評価します。 75%
(都合により講義に出席できない場合、事前にメールで提出してください。なお二回以上講義中でレポート（ハードコピー）の提出がない場合、成績を「不可」とする)
- 2) 期末レポート 15%
- 3) 出席とディスカッションへの貢献度 10%

受講者へのメッセージ

受講者の積極的な参加と双方向的な討議を重視しています。講義の内容を理解し、エッセンスを吸収して講義で学習した知識を受講者各人が携わっている業務に生かすためには、教科書と配布資料を事前に読み、深く考えてレポートをまとめることを強く勧めます。

なお、履修する受講者の数に合わせて、グループ討議を行うことも考えています。グループ討議を行う場合、第1回目（11月18日）の講義時にその進め方を説明する予定です。

(終)