

日本の国際マーケティング戦略の進路

渡 辺 好 章

目 次

- I インTRODクシヨソ
- II 国際市場環境の変転
 - 1. 資本主義と海外市場
 - 2. 自由化から再ブロック化へ
 - 3. 地域的垂直国際分業から段階的水平国際分業へ
 - 4. 製品輸出から資本・技術移値へ
 - 5. 国際収支パターソの推移
- III 国際マーケティング戦略
 - 1. 国際マーケティングの限定
 - 2. 国際マーケティングの環境構造
 - 3. 国際マーケティング戦略の二方向
 - 4. ハード型とソフト型の進出パターン
 - 5. 米国多国籍企業の国際マーケティング戦略
- IV 日本の進路と課題
 - 1. ハード型戦略選択の非妥当性
 - 2. 軌道修正を迫られる日本の進路
 - 3. 日本の国際マーケティングの課題

I INTRODUCTION

昭和53年度のわが国国民総生産は210兆6千億円(約1兆ドル)に達する見通しであるとする政府発表がなされた。⁽¹⁾

日本の25倍の国土を保有する経済・資源大国、アメリカの本年度国民総生産は2兆ドルとされている。13年前の1965年当時、日本の経済規模はアメリカの

(1) 日本経済新聞, 昭53.4.6 (1)

八分の一だった。それから5年後の1970年には五分の一に、そしてその後の円の切り上げと変動相場制移行後の円相場の上昇で経済規模は相対的に拡大し、遂に二分の一の1兆ドルをマークするに至ったのである。なおこの1兆ドルという数字の重さは、西独のそれが6,300億ドルで第3位、フランスが日本の二分の一、英国が四分の一の2,500億ドル前後といった数字と比較してみると、一瞬とまどいを感じるほど巨大なものであることがわかる。

大方の日本人、特に企業人は、この驚異的経済発展の成果を、ひと昔前、日本が西独を追い越した時のように手ばなしに喜こんでおられず、むしろ企業および国家の安定的発展への新たな進路を案じ、さらに今後激化が予想される外圧や内抗による困難に冷静に対処する決意を固めたことであろう。

ひと昔前、勝者であり指導者であり宗祖であった米国は、その物質文明を謳歌し、GNP拡大競争は国家および世界の生活水準を向上させると確信していた。ピカピカな高級車と娯楽情報の配達媒体テレビジョンに象徴される文明は、他の知り得るいかなる文明と比較して、より甘美なバラ色の理想社会であると日本国民の目に映ったのである。1950年代から60年代前半にかけて、独走するアメリカ合衆国に目標を置いて、敗者となった日・独・伊を先頭に、大なり小なり世界中が「経済成長至上主義」に向った。その当時、GNPの伸張率は文化水準の高度化を示すバロメーターとして大きければ大きいだけもてはやされたのである。

ところが1970年代に入ると、「経済成長至上主義」の構造的矛盾が、環境汚染公害、食糧・資源・エネルギー不足問題、コンシューマリズムの台頭となって顕在化し、ローマクラブの『成長の限界』や最近ではガルブレスの『不確実性の時代』となって、人類の将来に不吉を予測する警告の書が発表され多大の共感を集めている。従来、経済成長至上主義の最前線にあった近代経済学やマーケティング学者間からも、方向転換の必要を認める声があがっている。だが「止らない急行列車」に乗り合わせた乗客の不安に似て、シビル ミニマムだ、ディマーケティングだ、スモール イズ ビューティフルだと聞かされても、列車は走り続け、さればとって飛び降りる乗客もいないのが実状である。

現にわれわれが直面する世界経済情勢は、スタグフレーションと失業に怯える先進工業国経済を救済するための活性化政策が求められており、7月にボンで開催された主要国会議で日本に要求されたのは7パーセントの経済成長と輸入拡大である。一方、いわゆる中進諸国の工業化のテンポは目を見張るものがあり、「ブーメラン現象」を恐れる先進工業国は経済構造の一層の高度化をもってこれに対処しようとしている。

過去の歴史において、新しい思想が新しい時代を設定したためしがない。むしろ、新しい時代が確定的となったときに、新しい思想が選択されているようだ。よほどの混乱が来ないかぎり、欧米人が「反省」や「自戒」をもって社会体制を改革するとは考えられない。まして、日本人がこれを率先しておこなうことはあり得ない。

とすれば、GNP 1兆ドルの日本経済が進む方向は、国内的には自立均衡を回復する努力を払いながら、国際的には海外市場と共存共栄関係を樹立する路線が最も現実的である。一民族、一言語、一宗教の一枚岩の上に構築された日本社会でコンセンサスを得ることは比較的容易であろう。だがその日本人が国際社会で協調的に共存してゆくことは、過去二千年の歴史に経験がない。経済大国となった日本に、もはや鎖国がナンセンスなかぎり、積極的に国際社会に同化してゆくしかないだろう。現代国際経済の最先端にあって活動している機関は企業である。そしてその企業の国際マーケティング活動のあり方が、協力か抗争か、調和か孤立かをわける重大問題となってくることは改めて指摘するまでもない。

II 国際市場環境の変転

1 資本主義と海外市場

いかなる社会といえども孤立隔絶した条件のもとで、長期間にわたり、発展的に拡大再生産を持続することはできない。

生産人口と消費人口の均衡比率が固定的な農耕封建社会では、自然条件と労働力が生産規模の拡大を制約するから、新市場獲得の必要性は少なかった。産

業革命以後の資本主義経済社会では、資本・機械・技術の組合せによって産出量を幾何級数的に増大させることが可能となったために、その発展を維持してゆくうえで新規市場の開拓が不可欠となったのである。

「過剰生産か過小市場か」の問題は資本主義の歴史に周期的に現われる古くて新しい問題である。その対処の跡を過去二百年にみるならば、常に市場の側に問題解決を求め、つまり、新世界の発見と分割統治、戦争による消耗と市場再構成、国内消費力の助長と需要の創造といった順序で展開してきた。そしてこの過程を通じて、資本主義の下での通商交易は高度に複雑化してゆき、余剰生産物の交換を主体とする初期のパターンから、加工貿易、開発輸入、技術輸出、資本移動、企業進出、経済援助など今日のような複合パターンに変貌してきたのである。「資本主義社会では各産業部門間の発展は著しく不均等であり、部門間の均衡、すなわち、補完関係がつねにやぶられることから、より発展した産業は外国市場をもとめて発展してゆく」とする立言は資本主義経済の⁽²⁾基本的性向を表わしている。

とにかく、市場の側に問題解決を求めるかぎり、資本主義の発展に海外市場は不可欠なのだから、わが国の経済規模が巨大化するほど、それに見合う市場を必要とすることは自明である。昨年の米国およびEC市場における通商交渉の過熱は、欧米資本主義国との不可避的拮抗とみるべきで、おそらく今後数年間海外市場問題はわが国の最もホットな問題として政治・経済の分野で衆目を集めることだろう。それでは以下で日本の国際マーケティングの進路を考察する基盤設定として、そのポジショニングを誤らないためにも、戦後30年間にみる国際市場環境の変化の方向を概観しておこう。

2 自由化から再ブロック化へ

戦後のブレトンウッズ協定の表向の精神は、第二次世界大戦の過ちを二度とくり返さないために「経済ブロック」を解体し、自由・無差別・多角主義の貿

(2) 木下悦二編, 貿易論入門, 有斐閣, 昭52.13刷, p.91

易体制を確立しようとするものであった。

この高邁な精神の根底にあった現実には、戦後、巨大な生産力を占有し資本主義世界体制の機軸国となった米国にとって、最大の障害となるものは経済ブロック、とくにイギリスを中核とするスターリング地域の存在であったことは明らかである。旧植民地帝国に対するその植民地のアメリカへの開放の要求、これがブレトンウッズ協定の主催者米国の意図であり、それを具現化した成果が、関税主義と互惠主義を二本の柱とする GATT（関税および貿易に関する一般協定、1947年）であり、為替の安定と為替制限の撤廃を目標とする IMF（国際通貨基金、1947年）であったことも明らかである。

市場自由化はいつの時代においても覇権を握る経済大国に最も有利に作用する。19世紀にイギリスが世界市場支配を合理化するために自由貿易政策を提唱し、ミルやリカードらが古典学派貿易論を構築した事情にも、まったく同一の意図が窺える。しかしその後、イギリス資本との競争にたえず苦しまざるをえなかったヨーロッパ諸国、とくにドイツにおいてフリードリッヒ・リストが保護貿易論を展開し、「国民の概念および性質から出発し、ある特定の国民が、世界の現状に照し、またその国民特有の境遇にかんがみ、以ていかにすればその経済状態を維持し改善しうるかを教える⁽³⁾」国民経済学をもって反駁したいきさつも、また当然であったといえるだろう。

20世紀のアメリカの攻勢に対し、真に国際経済競争力が回復するまで頑なに門戸を閉じたわが国の政策は今だ記憶に新しいところであり、一方、西欧資本主義6ヵ国が強大なアメリカの生産力に対抗して、自国の生産力の増大と独占資本の強化をはかるため、域内関税の撤廃による市場の外延的拡大策として EEC（ヨーロッパ共同市場）を結成したいきさつも周知のごとくである。

その成功を契機に、EFTA（ヨーロッパ自由貿易連合）、LAFTA（ラテンアメリカ自由貿易連合）、ASEAN（東南アジア諸国連合）、ACM（アラブ共同市場）などが次々に地域経済同盟を結成した。その後、例えば、LAFTAから

(3) F. リスト、谷口・正木訳、国民経済学体系、改造文庫、上巻、p. 136

の恩恵に不満を抱くコロンビア、エクアドル、ペルー、ボリビア、チリの五ヶ国が分裂してANCOM（アンデス共同市場）を1969年に結成したように、利害関係にもとづく細分化が起っている。因みに、現在、南米大陸には、カリブ自由貿易連合、中米共同市場、アンデス共同市場とラテンアメリカ自由貿易連合が割拠しており、アフリカ大陸でもアラブ共同市場、西アフリカ経済共同体、中部アフリカ経済関税共同体、東アフリカ共同市場の四市場が分在し、この他にも新市場が結成される余地は大きい。なお、拡大を果たしたECは更に地中海アフリカ地域と結びつきを強めるため、目下ギリシア、トルコを含めた再再拡大ECの計画を進めている。

地域連合とともに資源保有国の連合が近年活発化しつつある。中でも1960年に結成されたOPEC（石油輸出国機構）の存在は世界の石油価格を左右する実力を保有している。目下のところそれほどの威力はないが、CIPEC（銅輸出国政府間協議会）、IBA（ボーキサイト生産国機構）やIUA（ウラン生産国会議）なども漸次影響力を強めてくると予想される。

自由貿易の旗印の下に、米国のスカーットの陰に守られて、主として米国市場やアジア友好国に製品を買ってもらっていた時代は過ぎ去った。戦後一貫して貿易自由化の急先鋒に立って率先垂範につとめてきた米国においてさえ、昨今の議会の動向に保護貿易政策の影がチラチラ窺える。また前時代の自由貿易論者イギリスについても、主幹産業の国有化が進展している実状である。今後は、自己の利害得失をめぐる微妙に対立しまたは妥協し合う諸外国や連合を相手に、イデオロギーや政治勢力さらに国民感情の動静までも念頭に置いて、刻々と移り変わる環境情勢に気をくばりながら、自他の相互利益の接点を求めて国際通商をおこなう時代がくるだろう。

3 地域的垂直国際分業から段階的水平国際分業へ

産業革命以後第二次世界大戦まで、資本主義世界の貿易は先進工業国と後進農業国との垂直的国際分業にもとづいて発展してきた。それは欧米列強がその工業力をフル稼働させ拡大再生産を遂行するのに、原材料資源の確保と補完的

従属市場および未熟練労働力を必要としていたからである。

第二次大戦以後、貿易の主流は資本主義先進諸国間における、いわゆる段階的水平国際分業へ移行した。なお「段階的」と冠した意図は、工業化の発展とともに国家の産業構造が高度化し、国際競争力を失った産業は、追進国のそれに市場を空け渡してゆくさまを表したものである。

この水平国際分業化は過去四半世紀の間、着実に進展を続けており、具体的には、⁽⁴⁾世界貿易（含計画経済圏輸入）に占める先進国間貿易の割合は1960年に71%であったが、65年に74%、70年に75%、75年には76%と増大している。今後、産油国を中心とする資源保有国の輸入が急増すると予想されるので、世界貿易総額に占める先進国間のそれは若干停滞するが、それでも1985年に76.2%とする予測がなされている。

科学・技術の進歩が垂直分業から水平分業への転向をうながした最大の原因であるとして過言であるまい。つまり、綿花・羊毛・ジュート・ゴム・コブラなどの天然原料の合成原料への代替がおこなわれたこと、原料供給基地の意義を失いモノカルチャー化した途上国の市場性は軽減し、代って先進諸国内に裕福なマスミドル市場が成長したこと、機械化とそのオートメーション化が普及したために未熟練労働力を絶対条件としなくなったこと、などにより垂直分業の必要性が消滅したのである。近い将来、石油代替エネルギーの開発、海底資源の発掘、極地砂漠の開発利用がやはり先進諸国の技術力をもって可能となるだろうから、ドラスチックな異変が起らないかぎり、この水平分業のパターンは段階的に進展してゆくものと考えられる。

ここで、将来の方向を左右する台風の目として留意すべきはいわゆる第三勢力市場であろう。彼等は数の勢力を結集し国連をはじめあらゆる国際会議の場で発言力を強めてゆくことだろう。目下、先進諸国が圧倒的優位性を享受している、200カイリ沿海の属領化、海底資源開発、極地分割、核占有、遂には大気圏支配に対し異存のない筈がない。更に、冒頭にみたごとく、資本主義が自己

(4) 金森久雄，図説・世界経済の将来，日本経済研究センター，昭50，p. 57

増殖してゆくうえで、市場は絶対にして不可欠である。経済援助、資本移動、技術・プラント輸出といった形式で現在すでに先進国と途上国の経済関係が深まりつつあるが、政治的同盟、経済的競合、現地ナショナリズムなどの関連において第三勢力市場が今後いかに動くか予断を許さないところである。

4 製品輸出から資本・技術移植へ

第二次大戦後、特に1960年代より、アメリカ多国籍企業の西ヨーロッパ市場進出ラッシュに刺激され、他の先進工業諸国も競い合って海外直接投資を増大させている。その結果、従来の国家単位の比較優位性にもとづく貿易構造は著しく改革され、観念的にいって、超国家的存在の巨大企業同盟間における取引が世界経済を区分することになりかねない。

1975年12月末のわが国海外投資累計額は150億ドルである。この額は米国の1,186億ドル、英国の326億ドル、西独の153億ドルに次ぎDAC加盟国中第4位にランクされる。これを対輸出比率においてみると、日本の27%、米国の120%、英国の85%、西独の17%となっており、米国では貿易外取引による投資収益が貿易収支の赤字を大きく補充している。しかしながら近年(1967-74)における日・独両国の直接投資の伸張は目覚しく、この7年間に日本が8.7倍、西独が5倍増大したのに対し、米国は3倍、英国は1.8倍⁽⁵⁾といった倍率である。

いかなる要因が働いて、先進工業国の間でこれほど激しく海外投資競争がなされるのか。米国について分析された結果では、第一に、EECの域内関税引下げにより、米国から商品を輸出するより現地生産の方が有利になったこと。第二に、復興のため西欧が米国資本を歓迎したこと、第三に、米国内で50年代から60年代にかけて企業収益が低下し、企業合併に独禁法の規制が強化されたこと、第四に、西欧諸国の労働力が米国に比較し低廉で良質であったことが指摘されている。

これを日本の場合についてみれば、立場は異なるが米国とほぼ同じ要因に加

(5) 通商産業省、通商白書(総論)1976年版, pp. 293-5

えて、第五に、国際収支にゆとりができて海外投融資規制が緩和されたこと、第六に、石油、鉄鉱石、原料炭、食糧など資源確保の必要性が高まったこと、第七に、国内での公害規制や用地取得難、海外における保護貿易措置の高まりが激しいこと、そして第八に、日本が進出しなければ他国資本に投資機会を譲る結果となるとおそれていること、などが挙げられるだろう。

このように、1960年代に米国巨大企業により先鞭をつけられた多国籍拠点への企業進出は、西欧と日本の企業を刺激し、国内的には合併や国有化による企業の体質強化と規模拡大を促進させながら、国際的には海外市場に生産と販売基盤を固め、グローバルな次元における企業間競争に勝ち残るべく着々と布石が打たれている。かくして、国際通商の潮流は、第二次大戦を境いに製品輸出入から巨大企業をその主体者とする資本移動に転向しつつある。

5 国際収支推移のパターン

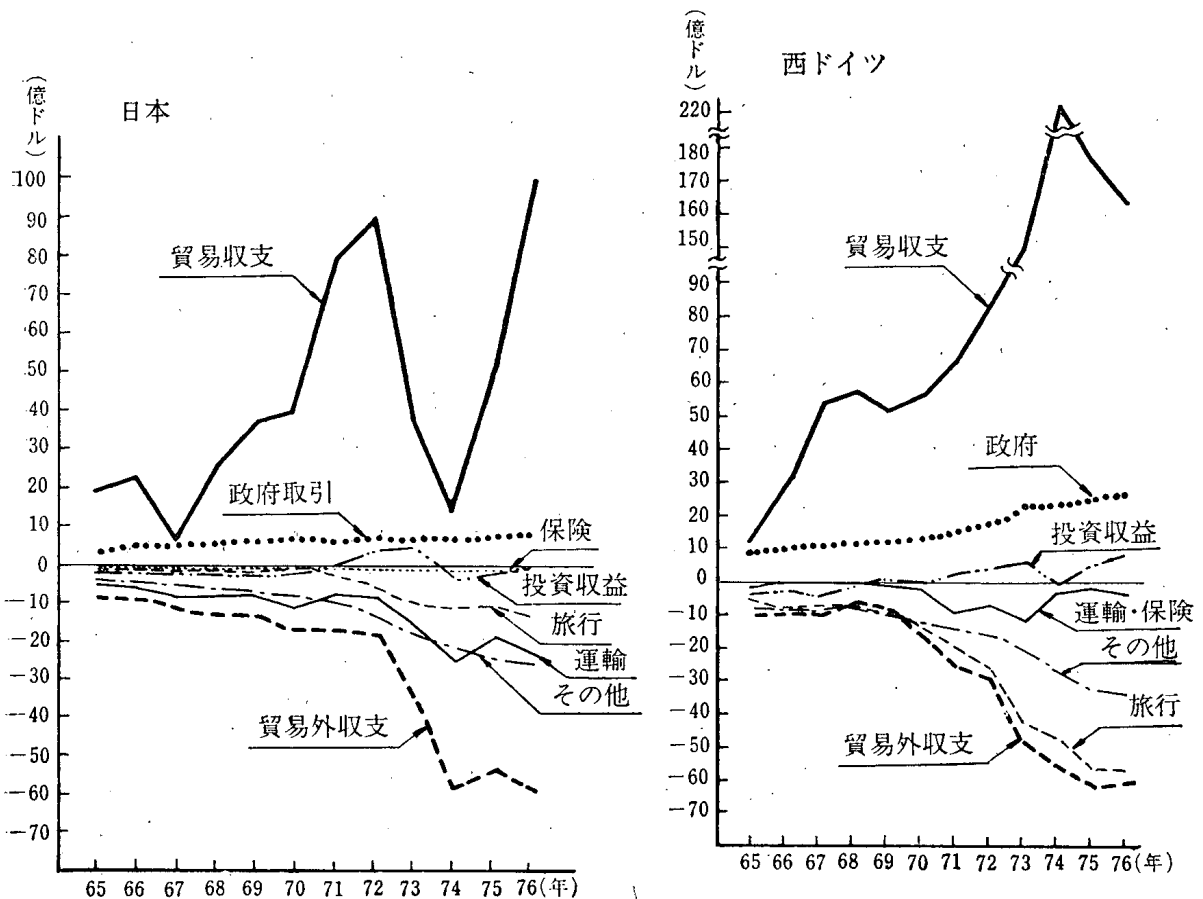
現代資本主義経済世界をリードする日・米・英・西独の貿易収支および貿易外収支の推移を1965年より76年の11年間にわたりグラフに表わしたものが第1図である。各国のさまざまな項目を表示する線の上り下りの程度とその変化の時点は、前述の国際市場環境の潮流変化を実証していると同時に、貿易構造や対外ポジションの変化、オイルショックなど経済的事件の影響、海外投資の収益状況などを如実に物語っている。

これらの推移を比較分析すると、米英両国は貿易収支の赤字に対して貿易外収支が黒字となっているのに対して、日独両国は反対に貿易収支の黒字に対して貿易外収支は赤字となっている特徴が明白である。米英の貿易外収支を黒字にしている第一要因は、過去の海外投資蓄積が豊富なことが大幅な「投資収益」をもたらしていることにあり、第二要因としては、特許使用料収入が豊富であるのに加え、米国は海外子会社からの収益の回収、英国は金融取引に伴う手数料に恵まれていることにある。次に日独両国についてみれば、貿易収支は両者とも黒字を維持しているが、石油値上げによるショックの大きさとその影響の現われる時期に相違が認められる。更に、わが国の「運輸」赤字が西独に

比べ著しく大きな理由は、資源の輸入依存度の量と運輸距離など地理的条件の相違に起因している。

ここに表された四ヵ国の貿易収支および貿易外収支の内容項目を統計データを提示して明らかにするまでもなく、それは自動車、テレビ、各種機械といった高度技術工業製品の貿易であり、巨大資本による資本・技術・情報の海外移植より生ずる収益が主幹をなしている。即ち、現代資本主義先進国の国際収支を左右する直接の主体者は、独裁者でも政府でも農民でもない。巨大企業を中核とする産業体にほかならない。そこで日本が今後国際社会において発展を維持してゆくために、そうした企業の国際マーケティングのあり方がより一層大きな問題となり、また衆目を集めることになるわけである。

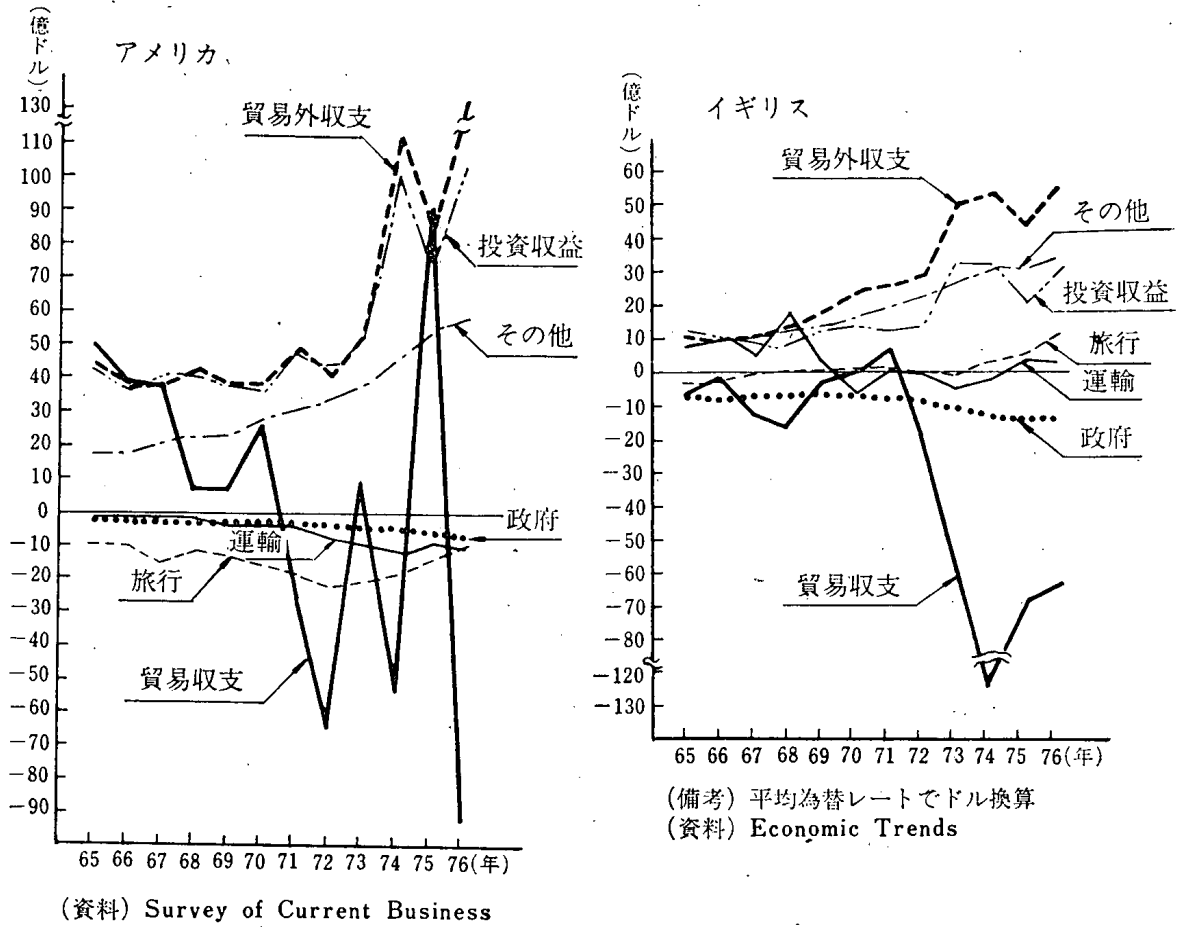
第1図 先進四ヵ国の貿易収支・貿易外収支の推移



(資料) 国際収支統計月報

(備考) 1. 平均為替レートでドル換算
 2. 輸出・輸入共にFOBベース、仲介貿易を含む。

(資料) Bundesbank 月報



(出典：通商白書1977年版)

III 国際マーケティング戦略

1 国際マーケティングの限定

アメリカの実務家のなかに、「国際マーケティング」という特定の体系はマーケティングに存在せず、またその必要もない、とする声がある。たしかに広大なその領域内の南部と北部では、ヨーロッパの国家間以上の差異があり、多種多様な人種が構成する市場セグメントを対象にマーケティング活動を展開してきたアメリカの企業、特にGMやIBMといった多国籍企業のマネジメントにとって、今さら「国際マーケティング」とは笑止な話とみるかもしれない。しかし、購売動機や販売努力の相違から、コンシューマー・マーケティングとインダストリアル・マーケティングを区別して研究した方が都合よいごと

く、以下に述べるように、対象とする領域の大きさやその特性の著しい相違および国際マーケティングに特有の問題などを検討するのに、やはりドメスティックとインターナショナルにマーケティングを分けて考えた方が事態を明確に捉えやすいだろう。

ここでまず「国際マーケティング」を限定しておく必要があるわけだが、カトーラとヘスは共著『国際マーケティング』⁽⁶⁾で「国際マーケティングとは、一ヵ国以上の市場において、企業の製造物やサービスを消費者もしくは使用者に流通させる、企業活動の遂行である」と定義づけ、その目的はマーケティング計画が実施される環境要件の認識にあると述べている。

更に、タープストラ⁽⁷⁾は「国際マーケティングとは、国境を越えて遂行されるマーケティングである」と定義してから、その目的はマーケティング活動における「コントロールラブル」と「アンコントロールラブル」要因についてそれぞれの市場別相違を分析し理解すること、および多国市場において展開されているマーケティングプログラムを調整統合し、効果的な多国統一システムとして把握することにあると言及している。因みに、多国籍企業のマーケティングを国際マーケティングと称し、それは「輸出マーケティング」と区別して考えられるべきだとする意見もある。

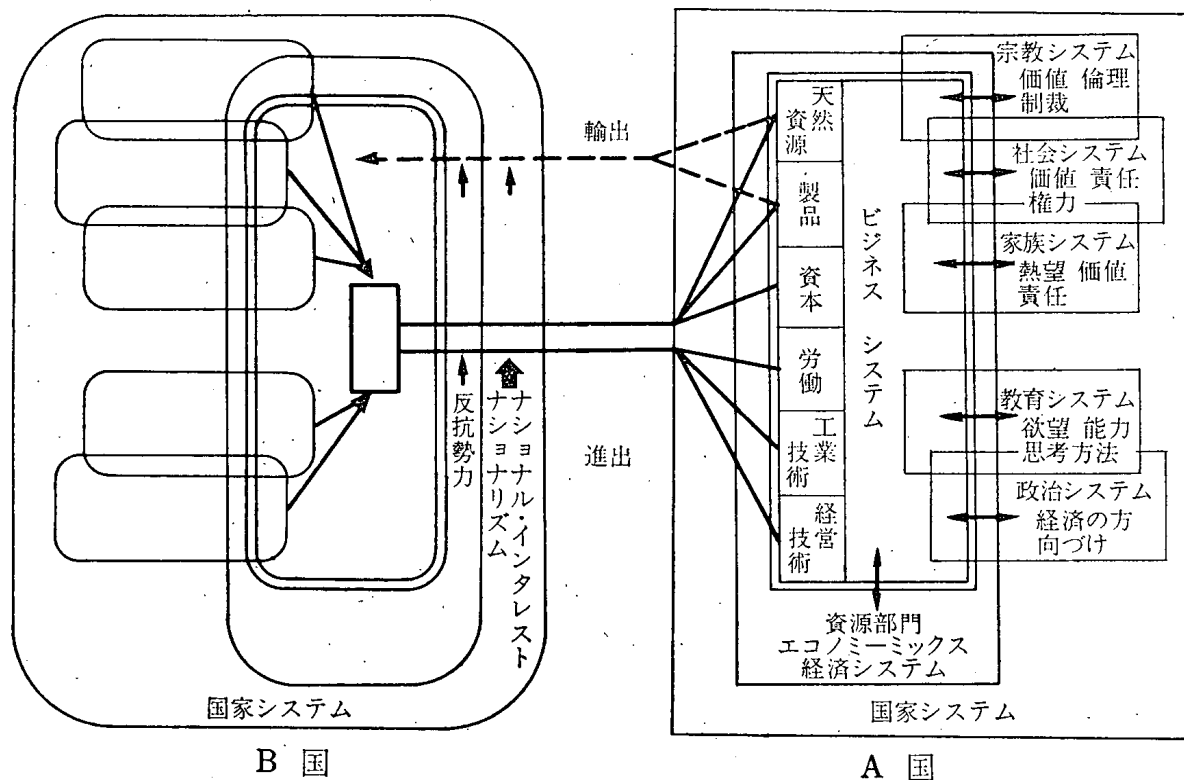
2 国際マーケティングの環境構造

国際マーケティングの諸機能がいわゆるマーケティングのそれと本質的に同一であることは前述の如くである。しからば、そこで問題となってくる環境諸要因がいかなるシステムのもとに体系づけられ、国際マーケティングに特有の阻害条件がどこで発生し、さらに製品輸出と資本移動による企業進出の場合を比べその抵抗がいかに異なるかについて、次の第2図をもとに考察してみよう。

(6) P. R. Cateora, *International Marketing*, Richard. Irwin, 1975, 3rd Ed., p. 4.

(7) V. Terpstra, *International Marketing*, Dryden Press, 1972, p. 4.

第2図 国際マーケティングの市場環境構造



(8)
 これは、J.フェアウェザーの構想を統合的に図表化したものである。先ずA国の企業環境システムについて説明するならば、中央の「ビジネスシステム」は、原材料資源が資本・労働・工業技術の結合において製品化され、商品が経営管理技術の介在をもって流通販売される、企業活動の直接的な場である。このビジネスシステムは経済体制とか保有資源、通貨制度などのより大きな「経済システム」にスッポリ包まれたかたちで捉えられる。そしてまたビジネスシステムは、経済システムと同次元にある「宗教システム」（価値・倫理・制裁の面で）、「社会システム」（価値・責任・権力の面で）、「家族システム」（熱望・価値・責任の面で）、「教育システム」（欲望・能力・思考方法の面で）、「政治システム」（経済の方向づけの面で）、とそれぞれ部分的にかかわりを持ち、こうしたサブシステムの統合体として「国家システム」が形成されている。

(8) J.フェアウェザー，戸田忠一訳，国際経営論，ダイヤモンド社，昭50，pp. 8-

従来の比較優位性と資源配分原理に基づく貿易形態では、自国に不足する原材料資源の輸入（もしくはその逆）、および加工製造された商品の比較優位性に劣る市場への輸出が、貿易商を介してなされるパターンが主調であった。ここでは、輸入国側の貿易政策による調整や輸入業者の判断が介存するうえに、資源もしくは商品それ自体は、その背後にある文化・社会・政治的ファクターをあからさまに持ち込まないから、あくまでも物質移動として抵抗も少なく受け入れられたのである。

しかるにこれが、利潤機会を求める資本移動、労働力利用、製造および経営情報の移転を伴う企業進出による現地生産となると、進出国側の全システム体系が受入国側のそれとまともに対立するわけであるから、拮抗分野は広く深く、そして企業進出に特有のナショナリズムやナショナルインタレストの問題が発生してくるわけである。なおここで、ナショナリズムとは⁽⁹⁾「ある人間集団の精神感情、情緒の状態をいい、その人間集団は地理的に明確な地域に居住し、共通の言語を話し、国民の抱負が表現された文芸をもち、共通の伝統に結びつき、そして場合によっては共通の宗教をもっている」ものを指し、ナショナルインタレストとは、国家全体の利益と対立する進出企業の利益、もしくは国家とその国の特定個人または特定集団の利益との問題と限定づけたい。

そこで企業が利潤拡大機会を求めて海外市場に進出していったときに、異質の経済・宗教・社会・家族・教育・政治およびビジネス システムの本質を明確に認識したうえで、複雑な動機と目的によって台頭するナショナリズムやナショナル インタレストに対処してゆかなければならない。

3 国際マーケティング戦略の二方向

資本移動を伴う企業の海外進出の趨勢は、第二次大戦以前の植民地支配型進

(9) L. L. Snyder (ed.), *The Dynamics of Nationalism*, D. Van Nostrand Company, Inc., Princeton, N. J., 1964, p. 2. (前掲, J. フェアウェザー, pp. 135-150)

出から市場獲得型進出に移行したことはすでに述べたごとくであるが、最近の企業進出のパターンを詳細に検討すると、市場獲得型進出を標榜しながら硬軟二通りのアプローチが認められる。それは、米国型ハードモデルと日本型ソフトモデルにその典型をみることができる。

ところで、バーノンは『⁽¹⁰⁾多国籍企業の新展開』の日本語版のための序文において、日本企業の多国籍化について三つの問題点を指摘している：

問題点1 日本は工業面でイノベーターとして、これまで能力を示してきたし、また将来とも発揮するだろう。しかし、日本が示した天分は、新しく工業の進歩に尽くすというより、むしろ現存の外国の技術を適応させ吸収する面で発揮されてきたという事実は残る。日本は海外活動を拡大するための土台として、この特殊な技能を活用することができるだろうか。

問題点2 政治問題に関連して、南アジアや東南アジアでは依然としてある程度、日本の第二次大戦中の記憶に影響されている。他の国々においても、日本企業は政府と共同戦線を張って海外活動を行なうという印象が広がっている。さもなくとも、外国の投資家を愛憎の目で眺める国は多い。故に、海外投資はある程度の緊張感を生む場合が多い。緊張感の中には不可避的なものと可避的なものがある。日本は他の国々の経験から教訓を学び取って、この緊張感を処理できる範囲内に抑えることができるのだろうか。

問題点3 日本の企業人が企業目的の達成に一丸となって献身する特徴は賞讃に値する。しかしこれから多国籍企業の事業の成功のために、ある程度まで言語や文化を異にする外国人を企業の意思決定プロセスに参画させる必要がある。急速に拡大しつつある日本の多国籍企業の内部で、当の企業の事業の必要性を満たすと同時に、文化的必要性とも矛盾しないような組織形態ならびにコントロール方式を開発するのに、日本は成功するのだろうか。

以上、日本に不足する独想的開発能力、緊張処理能力および文化的特異性を

(10) R. バーノン、霍見芳浩訳、多国籍企業の新展開、ダイヤモンド社、昭52、pp. 1-3

心配するバーノンの指摘は正鵠を得ている。では次に、このような日本企業が負うハンディキャップを念頭に置きながら、もう一度フェアウェザーの分析にもどり、いわゆるハード型とソフト型戦略の本質的相違点を明白にした上で、日本企業の進むべき方向について検討してみよう。

4 ハード型とソフト型進出のパターン

両形態の本質的相違点を明確に認識するために、まず前掲第2図をもう一度想起してもらいたい。多国籍企業が海外市場でフルスケールの企業活動を展開するようになると、未知異質のさまざまな社会システムと、それも非常に深い次元において関係を持つようになり、当然多くの局面において緊張ないし対立が発生する。そこで企業が選択する解決の方向は、大きく分けて順応(Conformity)か革新(Innovation)かのいずれかである。即ち、進出企業が自からのシステムを受入れ国側のシステムや条件に出来るかぎり順応させる道と、反対に独自の経営システムを肯とし相手側を教化し改革させる道である。

順応か革新かの選定は、単に現地における緊張に対処する対外的問題のみならず、それはまた経営組織や企業戦略の統一化(Unification)か分散化(Fragmentation)かを決定づける内部的問題として作用しているのである。相手国の政治・経済・文化・ナショナリズムを満足させ、経済的および感情的な抵抗を最少限にとどめるためには、世界的な統一化というアプローチより、むしろ地域主義を尊重した分散化のアプローチの方が好ましい。いかしながらそうすることは多国籍企業の真の威力である。①親会社の保有する技術能力、経営管理技術、巨大な生産および資本力をフルに活用できず、②親会社と他地域の子会社との連繫における圧倒的規模の有利性を全面的に発揮できないことになる。

勿論、現存実際におこなわれている企業進出のパターンが、順応・分散型か革新・統一型のどちらかに二分できるものではない。伝統的背景、産業の発展段階、企業の技術水準と経営管理能力、妥協か対立かによる得失の大きさ、その他の要因を総合的に勘案しながら、完全順応と完全革新を両極とする座標軸

のいずれかの点上に意志決定がなされるわけであり、そうした個々の問題の意志決定の集合体のバランスが、順応に傾いているか、それとも革新に傾いているかを区別するのである。そして1978年現在の進出パターンにおいて、どちらかといえば米国の多国籍企業は革新・統一型を志向しており、日本の巨大企業は順応・分散型が多いと見られている。

そのどちらが優れており正しいかといった歴史的回答はなされていない。市場ブロック化と南北経済圏の協調を計る世界経済状勢の下に、目下、企業進出が一層活発になされている折から、いずれ近い将来にその結果の好し悪しが判明してくるだろう。ここでは、マーケティングの見地から両アプローチのメリットとデメリットを簡単に指摘しておこう。

第一に製品政策に関しては、統一的政策を採用した方が、製造機械設備の利用、部品の互換性、管理ノウハウの活用、製品の逆輸入ないし他市場への補完輸出などの面で利点が多いことは明らかである。けれども所得水準、消費者の文化的特徴、気候、資源エネルギー節約の必要度、その他市場要因の異なる地域において、例えば、左ハンドルの大型車や強力大型冷蔵庫をそのまま製造販売するには問題があるだろう。現地市場のニーズやディマンドに即応した製品を開発し、まったく新たなラインとして全社的体系の中で扱うか、それとも広告宣伝や製品の浸透性による説得をもって既存製品を普及させるか、どちらのコストが安上りで長期的収益をもたらすか難かしい問題である。

第二に流通政策についてみれば、特にグローバルな市場支配を意図する多国籍企業は、労働力・資材徴達条件・課税や企業規制事情・市場成長性などの優利性を求めて、製造拠点と販売市場を多角的ダイナミックに結合する流通体系の確立を望んでいることは疑いない。しかも段階的に発展するプロダクトライフサイクルの原理をもって、高度発展市場で開発された製品を漸次未発達市場に導入してゆけば、市場間の段階的統合管理が可能になるわけである。しかしながら、ナショナリズムやナショナルインタレストと現地企業との激しい緊張が頻発するのはこの領域である。本国の生産拠点の閉鎖移転と製品輸入をめぐる内地労働組合とのトラブルや「失業輸入」の問題。進出先市場とその

他市場との作為的補完関係を不満とする現地資本家や労働者の抗争。現地生産された製品の相当量の本国への引き取りを要求する現地政府、等々この分野の問題は枚挙にいとまない。

更に、流通機関や流通経路は各国各地の伝統的文化的経済的風土のもとに形成されてきたものであるから、世界的統一形態をもって全てを管理することは不可能である。しかし、コカコーラが日本に導入し成功させたルート販売システムやブラジルで最近ヤクルトが「ヘベンデドーラ」(ヤクルトおばさん)を組織し宅配制度で大きな成果をあげているように、⁽¹¹⁾本国で立証された革新的流通制度がかえって成果をあげるケースもある。

第三に販売促進の分野では、マーケティング コミュニケーション媒体の不備不足が低開発地域において顕著である。また、同レベルにソフィスティケートされた地域においても国家規制の障害や文化風土にもとづく体質的相違から、例えば本国で効果のあった広告コピーやCMが、そのまま使用できて同様な効果をあげるとはかぎらない。巨大企業が低開発国に進出した場合、その強大な資金力にまかせ、サンプル配布やプレミアム販売で一網打尽に市場を席捲することがある。そこで対抗不能の力をもって蹴散らされた現地の弱小企業が集まって、政府の救済と規制を求める怨嗟のシュプレヒコールをあげる事情はよくあるケースである。

第四に価格政策の領域においては、本部と海外支部、現地政府と企業さらに現地支社内部のマネジメント間(特に現地資本家が参加している場合)において問題が先鋭化する。争点は、世界的視野のうちに矛盾のない最適価格体系を構成しようとするか。それとも現地市場情況に適当な価格を優先させるかにある。従って、例えばポラロイドカメラのような世界的消費財では海外拠点国の製造価格と隣国の輸入販売価格が極端に相違するといった事態は本部の政策と矛盾してくるわけである。更に、政情不安定な開発途上国では、当然、投下資本の短期回収を意図した上層吸収価格政策が望まれるが、これに反対する現地重役

(11) 「ブラジルにもヤクルトおばさん」日本経済新聞，昭53-4-18

は多いと聞いている。また、工場用地や税制面で優遇を受け、現地の輸出振興を期待されている企業の価格政策が、現地政府の関心を集めることもまた当然であろう。

以上、マーケティングの4P分野に関する最少限な考察ではあったが、ハード型（革新・統一型）をとるかソフト型（順応・分散型）の進出形態をとるかの選定は、マーケティング戦略のあらゆる局面に影響する根本的命題であることが理解いただけたであろう。

5 米国多国籍企業の国際マーケティング戦略

それでは次に、ハード型を志向するといわれるアメリカの多国籍企業の国際マーケティング戦略は、一体どのようなモデルのもとに展開されているのだろうか。ハーバード ビジネス スクールのバーノンやウェルスの研究を極端に⁽¹²⁾要約整理すると以下のごとくである：

第1段階——製品開発と米国内生産販売

- ・豊富な技術ストックと抜群の研究開発力を駆使した、高度に労働・知識集約的な高所得層を対象とした製品もしくはサービスの創造。

- ・市場水準、市場規模、市場アクセシビリティ、市場コントロールラビリティなどあらゆる面で、最も好条件を備えている米国市場における導入。

- ・高価格政策による投下資本の早期回収、製品および製造工程の標準化と合理化、マーケティング成果の分析とフィードバック。

- ・米国市場に準ずる先進諸国向輸出開始。

第2段階——海外第1拠点の開設と比較優位性の享受

- ・製品ライフサイクルが成長期に入ると、競争企業の参入および各社の量産体制の確立により、国内市場における販売促進の強化と共に、海外市場の積極的開発を志向するようになる。

- ・特許で保護された技術、製造・販売ノウハウ、現地政府による輸入規制な

(12) 村田昭治編，現代マーケティング論，有斐閣，昭48，pp. 379-384

いし外資産業保護政策といった優位性や進出機会を巧みに捉えて、多国籍企業の世界戦略第1弾として、米国市場に準ずる先進諸国の最適地に進出し現地生産を開始する。

- ・資金力、技術力、マーケティングノウハウをフルに動員して、現地市場の開発育成をはかり、同時に効果的生産体制を確立する。

- ・コスト面での国際優位性より、本国への部品ないし完成品の逆輸出が起る。そうなると、米国より開発途上諸国に向けられていた輸出は、その海外における第1生産拠点からの輸出にスイッチされる。

- ・製品の供給を海外拠点に移した本部では、製品の改良、新用途の開拓もしくは新規製品の開発に勢力を集中する。

第3段階——海外第2拠点の開設と世界的ロジスティックス戦略の展開

- ・第1拠点市場が拡大し、製品ライフサイクルが成長期に達すると、米国における場合と同様、競合企業の参入や販売コストの上昇に加え、現地の産業および政府との間にさまざまな緊張が発生してくる。

- ・そうした現地側との交渉条件を優位にする上でも、また世界的規模でロジスティックス戦略を有利に展開する上でも、第2生産拠点が必要となってくる。

- ・従来、第1拠点ないし米本国から製品輸入をおこなっていた開発途上国の中より第2生産拠点が選ばれる。この場合、将来の市場拡張性を期待して進出した第1生産拠点と異り、途上国の第2拠点の市場規模はそれほど大きな意味をもたないから、ここでは当初から低賃金・優遇条件をバネとして、米国および第1市場への輸出を計画に入れた進出がなされるのが特徴である。

以上、アメリカの多国籍企業の国際マーケティングは、追従をゆるさない技術開発力を核として、プロダクトライフサイクルの成長時期に応じて、海外市場の開拓と生産拠点の開設を段階的に進行させ、遂に、世界的スケールで研究開発・生産加工・流通消費の分業体制を確立することを目標としているといえるだろう。

IV 日本の進路と課題

GNP 1兆ドルの日本経済が成長を続ける条件として海外市場が不可欠となったこと。国際市場環境は、戦後30余年を経て、再びブロック化と保護貿易主義の傾向が高まり、資本および技術移動による段階的国際分業の方向に向いつつあること。一群の世界的巨大企業、就中、米国多国籍企業の動向がこのような環境変化の要因となっており、その勢力は今や国家の国際収支の増減を左右するほど巨大化し、その中央政府との関係は必然的に緊密化していること。故に、そのような巨大企業の国際マーケティング戦略は、今後の国際通商関係さらに国際経済構造にかかわる、重要な意味をもってくること。以上の論旨の展開をこれまでに明白にしてきた。

世界平和と国際秩序の維持に、はたして多国籍企業は本当に有意義なものだろうか。この命題をめぐる、マーケティング、マネジメント、アカウントティングの企業面から、さらに経済学、政治学、社会学のマクロ的側面から、目下活発に研究がなされていることは周知のごとくである。

はたして、政治学者R. ギルピンが『多国籍企業没落論』⁽¹³⁾に予言するように、かつてのオランダやイギリスの東インド商会のごとく国家勢力の凋落と共に消滅する運命にあるものなのか、それともR. バーノンが『多国籍企業の新展開』に言及するごとく、それは国家を超えた存在として世界経済を統合することができるのか、その回答を見るのに半世紀ほど待たねばなるまい。

しかし現実問題として、企業行動は理想や予言によって方向を定められるものでない。今日の環境と条件の下で、最も適当と判断される方向に向けて、明日の第1歩を踏み出すのである。十歩先の危険が明白に予知できないなら、一歩先の安全を確かめて進むしかない。

しからは、日本の国際企業の明日の海外マーケティング戦略はいかなる方向

(13) R. ギルピン、山崎清、多国籍企業没落論、ダイヤモンド社、昭52、pp. 210-

に向うであろうか。残る紙面において、米国型ハード戦略を採用する不適當性について検討したうえで、現在軌道修正を迫られている日本の国際通商の新たな進路を予測し、そこで問題となってくる日本の課題について考察したい。

1 ハード型戦略選択の非妥當性

米国多国籍企業の「革新・統一」型ハード戦略こそ、現代資本主義自由競争経済における、最も進化した国際競争の形態であり、他の自由経済諸国の企業も経済発展の段階が進むにつれ、おいおい米国型のそれを模倣するようになる、とする自信にあふれた立言が米国でなされている。

これは例えば、将棋で「ハード詰」こそ最高奥儀の妙手であり、これを用うれば必ず勝つと言明するのと同様の自己矛盾を含んでいる。日本の巨大企業が米国多国籍企業の戦略を猿真似すべきでない主な理由として：

第1に、技術格差の問題がある。日本の企業が自己開発した技術で、真に独創的で国際優位性をもった技術が、はたして現在どれくらいあるだろうか。これまで欧米の技術を導入し、それを改善し実用化することに努力を集中してきた日本は、航空宇宙や核エネルギーなど大型基礎技術の面で、米国に立ち遅れていることは明白な事実である。

米国型戦略が、卓越した技術力を中軸として、プロダクト ライフ サイクルに応じて、海外拠点を段階的に拡張してゆくことを定石とするならば、その技術に不足する日本の現状では、米国型定石による布陣は実戦的とはいえない。

第2に、パーノンらは特に技術格差を問題にしているが、企業の背後にある国家の勢力も無視することはできない。いかなる通商交渉や貿易協定の場合においても、当事国の「総合戦力」が掛け引きの場で作用し、妥協点が決定される。国家の総合戦力は(1)武力戦略（保有武器，兵力，戦闘技術とノウハウ），(2)貿易戦略（商品・技術の比較優位性，経営管理能力），(3)食糧戦略（自給率，供給余力，比較効率性），(4)資源・エネルギー戦略（自給率，供給余力，開発能力），(5)為替戦略（通貨の比較安定性と為替コントロール力），(6)国際世論戦略（国際発言力，国際世論操作）の六項目をもって測定することができる。IBMが海外市場に進出

するとき、その背後にアメリカの総合戦力があることを、われわれは無視することはできない。

第3に、米国多国籍企業のハード型戦略は覇者の戦略である。世界経済の中核者（コア）が周辺諸国（ペリフェリー）を対象に開展する戦略が、周辺諸国間の、あるいは周辺国の中核に対する攻撃にそのまま利用できるわけがない。第一、ハード戦略は、絶対優位の技術力を最大の武器として、プロダクト サイクル原理に基く未開市場の段階的開発をおこなうものであるから、技術力に劣り、市場性に劣る国が真似の出来る戦略ではない。

第4に、経済機構やその特性といったものは、その社会の歴史的・文化的・政治的背影を反映し、それぞれに独自のものである。経営理念や企業組織についても、伝統的な倫理観や社会規範の影響を受け、文化の深い次元とかかわりあっている。

例えば、米国多国籍企業の革新性や競争志向性は、独立以後200年の経済的・歴史的変遷の過程を経て形成されたものである。同様に、わが国においては、世界に類のない総合商社というユニークな機関が存在するし、また財閥と呼ばれる、同族企業集団の固い結束がある。蟹は甲羅にあわせて穴を掘る諺のごとく、それぞれの体質と環境に適合した戦略を採用すべきであろう。

2 軌道修正を迫られる日本の進路

「オーダリー マーケティング」の必要性が数年前盛んに提唱されたことがある。日米繊維戦争が過熱化し、日本の集中豪雨的輸出攻勢にたまりかね、米国がダンピング控訴や輸入規制の手段にうったえてきた頃のことである。

その日本の繊維産業が今日では「構造不況業種」に指定され、反対に中進国の攻勢に喘いでいる。この「ブーメラン現象」の被害者は繊維のみならず、往年のチャンピオン産業であった、造船・化学肥料・鉄鋼・アルミニウムなどに及んでいることは周知の如くである。

西歴1978年。昭和53年のこの年は、戦後の日本経済史におけるエポックメイキングな年になるに違いない。それは単に、1ドル360円の為替レートが遂

に200円の大台を割り込んだとか、空前の貿易黒字を記録したとか、ポンの先進国首脳会議で7%成長を約束させられたとかいったイベントがエポックであるばかりか、この年を境に日本の通商関係や産業構造が大きく変化するであろうという意味から、画期的な年になると予想されるのである。

それでは、対外的にはスタグフレーションと失業に悩む欧米諸国に台頭してきた保護貿易主義に対処し、一方では中進国の輸出攻勢に海外・国内両市場で対抗し、対内的には不況産業を救済しながら経済構造の高度化を促進してゆかなければならないわが国の国際通商は、今後いかなる方向に軌道修正をしてゆくのか。1977年度『図説通商白書』および最近の新聞記事をよりどころに、変化の方向をまとめてみよう。

(1) 頭脳集約化

現時点において、日本の対先進国貿易は大幅な黒字(76年、86億ドル、前年比35%増)を更新しており、その主要項目は、一部鉄鋼、カラーテレビなど民生用電子機器、自動車・船舶など輸送用機械となっている。これらは、いわゆる技術集約型のマスプロ製品で、日本の比較優位性の高い業種が主体となっている。

しかしながら、鉄鋼については、韓国、インド、南ア共和国、オーストラリア、ブラジル、スペインの追い上げは年を追って激しくなり、日本の粗鋼生産がここ数年減少しているのに対し、韓国でこの10年間に13倍、ブラジルで3倍、南アで2倍も増大している。カラーテレビや船舶についても、同様な現象が起っている。

「米国や日本はいまビルの二階にいて、一階にいる発展途上国は二階にのぼってこようとしている。われわれが三階にのぼって彼らが二階に移ってくればうまくゆく⁽¹⁵⁾」と米国国際貿易委員会のミンチュー前委員長は示唆している。はたして三階に十分に広いスペースがあるのか疑問が残るところであるが、頭脳

(14) 通商産業省通商政策局、図説通商白書 1977、通商産業調査会、pp. 50-61

(15) 「先進国は技術投資を」日本経済新聞、昭53-7-12 (4)

集約的技術開発をもって、中進国の追い上げをかわそうとする方向に企業努力が向けられてゆくだらう。

(2) プラント輸出

輸出立国日本の主要牽引産業は、1975年の①鉄鋼、②自動車、③プラントの順位から、1980年には、①プラント、②電気機械、③輸送機械(除自動車)に変わるであろう、と今年の『通商白書』はすでに予測している。

日本経済新聞社が東証第一部上場会社の52年度海外売上高の伸び率をランキングした結果、予想外にも輸出ご三家といわれる自動車、鉄鋼、電機などの主力企業を押しつけて、第1位に大林組がなったのをはじめ、巴組鉄工所、青木建設、佐伯建設工業など建設各社が上位に顔をそろえた⁽¹⁶⁾。また、海外建設協会が調べた大手62社の海外受注高は50年度に倍増し、プラントエンジニアリングでは、中近東地区で1千億円を越すプロジェクトを次々に受注している。

中近東産油国の工業化、中国の技術導入政策は、スクラップ アンド ビルドを迫られているわが国の構造不況産業にとって、転身の機会であり、おそらくエンジニアリング部門をセールス ポイントにしたプラント輸出に今後とも拍車がかかるだらう。

(3) 企業の現地進出

通産省は長期ビジョンの作成にあたり、「労働集約的な産業のなかには、中進国に譲り渡していかねばならないものもあると考えている。自動車のような中核的産業についても、生産数量の半分以上を輸出しているのは、経済安全保障上問題だと考えている。これからはわが国のメーカーを輸出先に上陸させ、相手国の部品メーカーの育成や雇用問題の解決に手を貸すことが必要だ⁽¹⁷⁾」として、積極的に海外進出を検討するよう関係メーカーなどに働きかけることにしている。

通産省が行政指導に乗り出すまでもなく、すでに日本企業の海外進出は各方

(16) 「サービス輸出大幅な増加」日本経済新聞、昭53-7-2 (1)

(17) 「対応迫られる先進諸国」毎日新聞、昭53-4-25

面で真剣に検討され、続々と実施されている。主な理由としては、まず欧米先進国で日本および中進国の製品輸入に対して保護貿易主義的規制が強化されるおそれのあること、円高により海外の労働コストや原材料費が相対的に低下したこと、中進国の攻勢に対抗して海外市場を確保してゆくために、現地サービス機関が必要になってきたこと、その他、国際収支にゆとりができて海外投融資規制が緩和されたことなどが指摘されている。

繊維、電機、食品などで輸出に強い企業は、すでに10年も以前から海外進出をおこなってきているが、新しい傾向として、付加価値の大きい輸出に強い精密機械業界（腕時計や複写機など）でも海外生産の比重を高める動きが活発化している。更に、中堅スーパーの八百半デパートが米国西海岸で食品中心のスーパーチェーンをこの六月より展開することに決定したが、この他にもデパート、レストラン、ホテルなど日本のサービス産業の進出は目覚ましいものがある。

おそらく、中進工業国の対日本市場攻勢が激しくなり、円高が長期化することになれば、従来海外進出など考えてもみなかった中小企業までも、海外市場に事業機会を求めようになるだろう。そうなれば、かれらがかつて経験したことのない困難やトラブルに対処してゆかなければならない。

1978年はわが国の「国際マーケティング元年」といえるかもしれない。そして、国際マーケティングマンの育成は、企業の最も重要なニーズのひとつになるだろう。

3 日本の国際マーケティングの課題

どうやら日本経済の向う方向は、非価格競争力の強い高度に知識集約型製品の輸出、プラント輸出に代表されるノウハウと資材のセット輸出、そして海外市場における生産販売に活路を求めようである。しからば、日本の企業・政府・学界が、国際マーケティングの分野で何をなすべきか、自ずから明らかになってくるであろう。

第1に、マーケティングの製品開発分野における基礎技術の研究開発が急務である。その重要性は、知識集約型製品輸出、プラント輸出、海外進出のいず

れの場合にも決定的な要素であり、マーケティング戦略の中核をなすものである。なお最近の傾向として、商品の製造技術といった企業レベルのものから、通信、情報処理、エネルギー、資源開発といった産業ないし国家レベルのものへ大型化している。また技術開発は、資金×知識情報×システム×時間の函数として捉えられるから、資金を節約し時間を短縮するために、国際協力による技術開発がおこなわれるようになってきた。革新的技術の確保は、企業の多国籍化を著しく補強する。

第2に、米国多国籍企業の国際マーケティング戦略を徹頭徹尾研究する必要がある。それはアメリカが成功した手口を真似るという意味からではない。第三節に言及した如く、日米両国間には技術的、経済的、国力的、文化的相違が存在するのだから、その成否の要因を分析し、現地のビジネスシステムの特異性を究明し、日本の実状に適合させ研究する態度でなければならない。更に、日本の巨大企業の第一の競争相手の戦略を熟知することは、己れの戦略を決定するうえで欠かせない作業である。残念ながら現存の日本でこうした情報を体系的にまとまった形で取得することは非常な困難がある。

第3に、海外市場に進出している個々の企業が死蔵しているマーケティング情報を収集し、それを整理分析したうえで、もう一度産業界にフィードバックするシステムが必要である。日本の企業は自社レベルにおいては極めて意欲的に内外の情報を収集し活用している。しかし、現地市場情報や貴重な経験を公けにしたがらない性向がある。無易な時間と金の二重投下を避け、他社の失敗をくり返す愚策を排するためにも、この情報のフィードバックは是非必要である。

第4に、海外主要市場圏ごとに特徴的なソーシャルマーケティングおよびライフスタイルの研究が完成されなければならない。日本の企業が海外に進出し、そこの文化の深い次元とかかわりを持つようになったのだから、第二図に示したビジネスシステムと連繫する宗教・社会・家族・教育・政治システムの有機的解明と理解が必要となってきたのである。ここ数年来、いわゆる日本人論ブームから、特定分野の専門家による文化比較は活発におこなわれるよ

うになってきた。しかし専門的興味本位のものが多く、それがビジネス システムといかに関連し、企業の問題解決にいかに関与するかの実用性に乏しいようである。企業進出に特有の、ナショナルリズムやナショナル インタレストの緊張は、この基礎領域の研究がなされなければ、和解による真の解決は図れるものではない。

第5に、海外市場における世論操作を目的とする広報PR機能の技術向上と規模の拡大が望まれるだろう。最近の日本製品輸出規制や米国農産物の強制的輸入に明らかごとく、国際マーケティングでは製品の性能・価格・マーケティング技法以前の、政治的・社会的障害が大きく作用している。そこで相手国の政治家やオピニオン リーダーを巻き込んだ世論操作が必要になってくるわけであるが、現在、日本の広告代理店やパブリシティ会社の中で、真の問題点の所在を適確に判断し、龐大な予算と稀有の人材を駆使して、巧妙かつ円滑に「消火作戦」を大々的に展開できる能力のあるところがどれほどあるだろうか。

最後に『不確実性の時代』を世に問うたガルブレスが最近のハーバード ビジネス リビュー誌に、いわば多国籍企業の海外進出に際しての「原罪」ともいえる行為を戒める記事を發表している。これは日本の国際マーケティングの直接的課題とはいえないが、日本の企業も肝に銘ずべき警告⁽¹⁸⁾なので、その項目だけを次に示しておこう。曰く：

- 1 強迫・贈賄・汚職するなかれ
- 2 通貨操作による投機を計るなかれ
- 3 環境保全に無神経であるなかれ
- 4 武器輸出に手を染めるなかれ

(1978・4・30)

(18) J. K. Galbraith, "The defence of the multinational company", *Harvard Business Review*, March-April, 1978, pp. 91-92.