

国際マーケティングからみた企業内国際取引

竹 田 志 郎

はしがき

1. 企業内国際取引の新展開
2. 国際マーケティングの特性と企業内国際分業
3. 「企業間国際分業」の多様化
4. 企業内国際取引と国際振替価格
5. 企業内国際取引の範囲 —— むすびにかえて ——

はしがき

「日本経済の国際化と企業戦略に関する研究」を共通のテーマとして、その調査、研究活動を開始した国際経営班はその資料収集と準備的分析作業を行なっている。

改めて指摘するまでもなく、日本企業の多国籍企業化の実体を形成する海外企業進出はここ数年間一挙に拡大し、この点に関する企業行動の調査研究は未だ多くをみるに至っていない。したがって、この実態分析を通じて、その企業戦略の基本方向を明らかにすることは時機をえたものと思われる。こうした企業行動の集積が国際取引に変質を与え、経済の国際化を促進している現段階において、まず、従来の単純な国際分業論に基づく商品貿易ばかりでなく、企業内国際分業による企業内国際取引の分析はこのテーマへの接近を可能とする。

本報告は実態分析のための準備として企業内国際取引に関する分析視座の措定を目途として問題領域の一般的な整理を行なったものである。

1. 企業内国際取引の新展開

多国籍企業の最近の発展は企業内国際取引の量的増加と態様の拡大を促進している。本稿では、既存の諸見解を整理しつつ国際マーケティング論からみたこの企業内国際取引の内容の確定を行なってみたい。その理由はおおむね次の3点によっている。

(1) 企業内国際取引の進展は多国籍企業の競争行動の最近のあり方を反映している。したがって、この分析は多国籍企業の競争と協調関係の新側面をみることを可能にする。

(2) 企業内国際取引の拡大は多国籍企業のソーシング戦略を複雑化し、マーケティング戦

略との係わり合いを緊密化する。この分析はいわゆる『市場の地球的同質化』(T.レビット)への個別経営的対応過程を明らかにする。

(3)企業内国際取引の増大は国際貿易の質的な変容を導く。この分析はいわゆる貿易摩擦等に係わる評価の新視座を生み出す。

まず、Business International誌(1986年1月13日号)にみる次の記事に注目しよう。「新年を迎え、企業はかつてない、新しいかつ積極的な競争つまりグローバル競争と急激に変化する経営環境に直面している。低コスト品を有する諸国と会社はどのような市場への参入も可能である。…略…このなかで生存し、成長するために会社はどこで競争的優位をもち、持続しうるかそして製品差別化と品質とサービスを維持しうるかを決定しなければならない。…略…多くの会社の事業(諸事業)の性質は変化しつつある。……(したがって)……会社はマーケティング、研究開発、ソーシング、製造、流通、消費者とのコミュニケーションなどの各主要分野において新しい経営戦略を開発する必要がある。」¹⁾

同誌は多国籍企業がこうした条件下に適合しうるための新しい戦略的思考として次の3点をあげている。

- (1) 会社の目途を明確にすること
- (2) 競争上の知識をシステム化すること
- (3) 競争相手と提携すること

(1)によりそれに沿って経営資源を結集し、効果的に配賦できるというわけであり、(2)により他企業の戦術を自社に必要な戦略手段たらしめるわけである。そしてここで注目されるのが(3)の「競争的同盟」(competitive alliances)である。

同誌はこの点につき次のようにいう。

「グローバルに競争し、急速に対応するために多くの多国籍企業が経営資源を節約しながら採用している1つの戦略に国際的な企業間協定(cross-regional arrangements)がある。欧州、日本、北米の多国籍企業間の中の高い多様なつながりは増えつつある。多国籍企業間の国際的な協力(cooperation)は新しいものではない。しかし、最近2~3年間に新しい協定の種類は記録的な速さで創造されている。自動車、航空機、テレマックス、エレクトロニクス、ロボット等の産業部門の企業は、研究開発、生産、マーケティングおよび持分権などの多様な共同もしくは相互の協約(agreements)によっていまや複雑に結びついている。競争相手が、供給者時としてはパートナーとなる。しかしそれが競争相手であることに変わりはない。そのような競争的同盟は他産業の企業戦略としてもますます重要となっている。」²⁾

筆者が多国籍企業のこの多様な国際間協定に注目するのは、これによって企業間取引の内容が広がっているからにほかならない。元来、企業内国際取引は本国親会社と現地子会社間および現地子会社間の取引さらにそれに類する取引と考えられていたわけだが、このそれに類する部分が国際間協定により多様化し、量的拡大を進めているのだ。

従来、多国籍企業の発展は世界貿易に占めるこの企業内国際取引の割合を増大させ、³⁾ 国家間の貿易に質的变化をひき起しつつある。なぜなら、「この種の取引は価格動機に反応するよりもむしろ中央の司令の結果生じうるし、また通常生じており、さらに、恣意的に設定されうる価格で記録され、必ずしも市場価格で処理されるものではない」⁴⁾ からである。

経済学的視点（国際経済論、貿易論など）からするこの研究は数多くみられるわけだが、ここでは経営学的視点とりわけ国際マーケティング論との係わり合いのなかでこの問題を追ってみたい。つまり、この企業内国際取引を個別企業の意識的な戦略行動の遂行という側面から検討することである。

2. 国際マーケティングの特性と企業内国際分業

筆者は国際マーケティングのもつ特殊な問題領域を、(1)本国とは異なった環境条件での適用活動であることおよび(2)本国を含め多数の国々で同時に行なわれる活動であることに求めた。そして輸出マーケティングと区別して国際マーケティングを把握しようとするとき、特に(2)が不可欠の条件となるものとしている。⁵⁾ この指摘はキーガン教授（Warren J. Keegan）の規定と極似している。同教授は多国籍マーケティングのもつ2つの主要な次元を次のようにいう。

「第1の次元は2つ以上の国民的市場で事業活動を営む企業が製品、価格、広告メッセージ訴求をもって国境を越えることから生ずる。…略…第2の次元は1つ以上の国民的環境で同時的に自社製品のマーケティングを行なうことから生じている。」⁶⁾

キーガン教授の所説全般については角松教授による紹介、評価があるのでそれ⁷⁾に委ね、ここでは企業内国際取引に係わりのある論点にふれてみたい。まず、キーガン教授は国際マーケティングの概念規定を行なう要素として各研究者の指摘を踏まえ次の6つをあげている。

(1)異なった環境条件（主として文化的、経済的）へマーケティングミックスを適合させること。

(2)スケールメリットの確保と消費者趣向への対応という点で統合化と差別化の2側面からみたマーケティングの推進が必要であること（John Fayerweather）。

(3)多数の国民市場で同時的に活動することにより、プログラム、システムなど1国でつくったものを他国で使うといった「てこの作用」（Ralph Z. Sorenson）を活用できること。

(4)売り込もうとする製品の製品寿命（PLC）と現地国の市場状況（MLC）が一致しないことがある。よって成熟期製品でも市場によっては新製品として販売する必要があること。

(5)マーケティング経営幹部の国際ビジネスに対する3つの考え方（Howard Perlmutter）のうち「本国中心」と「現地中心」型は無意識のうちに本国なり現地国への方向づけが前提となっているのに対して「世界中心」型は最少コストで顧客への最大価値の探求という

意識的なマーケティング上の方向づけをもたらすこと。

(6)真に国際的な輸出業者になる過程で通過するいくつかの段階がある。各段階はその企業に与えられた次の段階へ向けての学習を要請する。企業は心理的に近接したあるいは似た市場への輸出から開始する(Warren Bilkey)。この間近の市場での学習を通じて輸出がうまくいくようになると成功の機会は大きくなる。本国および現地中心型の学習経験を踏えてはじめて世界中心型への発展が可能となること。⁸⁾

以上、6つの内容のうち、(3)がここでの問題となる。同教授は「多国籍会社の特徴的な利益の1つは」次のような7つの「てこの作用」開発の機会にあるとしている。「プログラムのトランスファー」「システムのトランスファー」「委員のトランスファー」「生産における規模の経済性」「各職能部門活動集中化の経済性」「諸経営資源の活用」「全世界的戦略」などである。⁹⁾

このうち「生産における規模の経済性」が中心的な問題となる。すなわち「従来の一工場の規模の経済性に加えて多国籍企業は異なった国々での効率的な工場生産による部品で完成品をつくり出すこと」¹⁰⁾ができる。

キーガン教授はこのように「多国籍会社が1つ以上の国民市場で同時に事業を行なうためにもちうる諸利益」¹¹⁾(傍点引用者)の1つとしてこの企業内国際分業体制による生産の規模の経済性をとり上げ、それが国際マーケティングの新しい次元であるとした。これに対して筆者は「1つ以上の国民市場で同時に事業を行なうため」の条件としてこの企業内国際分業体制を考え、それが国際マーケティングの特徴を形成するものと考えた。すなわち、「国際的市場進出戦略」の第4ステップ(P₄)=現地生産による市場開発段階より第三国への輸出販売を生み、本社からの多数国への輸出販売とともに「国際的企業配置戦略」をひき起し、それによる多数国でのマーケティング活動の同時的实施という特徴を考えただけである。¹²⁾マーケティング活動の効率的実施そのものか、実施のための条件かの相違はあるにせよ、多数国での同時的实施が国際マーケティングの特徴であり、それが企業内国際分業体制によって支えられていることに変わりはない。

この企業内国際分業を企業内国際取引との関連において考察しようとするとき、多国籍企業の新しい基本動向に注目しなくてはなるまい。すなわち、日本をはじめ多数の国々の多国籍企業の生成にともない世界市場での競争関係は激化し、その生存のため、各国多国籍企業の競争行動(研究開発、調達、生産、販売の各側面)に1つの変容が見えはじめたことである。

それは一言にしていえば、国際事業展開の多様化である。従来と比較して国際化される産業部門の多様化、地域的拡大の多様化それに進出パターンの多様化があげられる。ここで検討されねばならないのは最後の進出パターンの多様化である。

3. 「企業間国際分業」の多様化

1980年にポーター教授 (Michael E. Porter) は『競争の戦略』のなかでグローバルな業界での競争戦略を4つあげ、その最後に「もっと大がかりな戦略をすすめるため一段と普及しているやり方は超国家的連合 (transnational coalitions), つまり, 外国企業間の協力協定 (cooperative agreements) である」¹³⁾ とし、この企業連合が普及している業界として自動車や電気製品をあげた。

世界市場における多国籍企業の競争関係の激化にともない、ここ数年間、自社子会社の現地進出を基礎に生産・販売ネットワークの形成を通ずる競争戦略とならび上にみたような他国企業との連合による技術・マーケティング面での戦略展開の多様化が目立ってきた。この種の企業連合は、合弁会社の設営 (対等もしくは少数所有による) あるいは既存会社への資本参加 (少数株式所有), 技術提携, 生産・マーケティング面を中心とする経営契約, さらに長期的な取引契約 (あるいは関係) にまで拡大することができるだろう。

このように多国籍企業による国際事業活動のあり方がかなり複雑になってきたこととともに国際的な生産活動の統合化がすすんでいることにも注目しなければなるまい。

第1にあげられることは本国本社を中心とする世界各地での自社子会社間の企業内国際分業の進展である。いうまでもなく本社のコントロール下で各事業所がコストを考慮して効率的に購買, 生産, 販売 (輸出) を分担し, 事業活動を展開するシステムである。この分業体制は工程別 (もしくは垂直的) 分業と製品別 (水平的) 分業に大別される。前者は本国工場 (先進国) に技術集約的な工程をおき, 発展途上国 (あるいは他の先進国) の工場に労働集約的な組立工程や検査工程をおき, 完成品を先進国市場 (本国を含む) へ輸出する例が一般的といえる。後者は全製品ラインのうち標準的技術で生産できる製品ラインを発展途上国工場が担当し, 差別化を必要とする新製品もしくは特殊な製品ラインを本国工場 (時としては他の先進国子会社工場) が担当する仕組となる。この場合, 同一製品ラインだけでなく多角化している企業の場合は製品種類によって分業化される場合もありうる。

第2は前出の他国の独立企業間の連合にみる分業体制である。これは技術, 生産, 販売面での補完関係がこの提携関係を生んでいるところから一応, 「企業間国際分業」と呼ぶことにする。本来の国際分業が各国単位に市場取引のメカニズムを通して相互補完関係を形成するわけだが, この場合は純然たる「経済の論理」によってこの関係ができるのではなく個別企業の意識的な行動によるものである。この分業体制も第1のように工程別および製品別の双方をもつ。また独立した企業間の関係とはいえ全く対等な立場での相互補完ということはいえない。企業内国際分業体制下における親子会社のように, 支配・従属の位置関係はその経営支配力 (資本規模を基礎とする生産能力, 市場支配力, 技術開発力等々) の大小によってきまってくる。もとより, この企業間国際分業を形成する企業提携は双方が独立した企業であることから, 両者の思惑, 見通しとその関係を創り出すわけで

ある。したがってその当初より支配・従属関係が存在するわけではない。その提携関係の進展のなかで経営支配力の格差が支配・従属関係を顕在化させることになる。そしてこの矛盾が激化したとき、自らの生存がその提携関係を失なっても可能な場合は解消されるし、不可能な場合は自らを従属関係下におくことになるわけである。これは先進国と発展途上国の企業間だけでなく先進国企業間にも当然存在する。特に現段階では後者にみる多様化が著しい。

こうした企業提携には、前述のように次の具体的形態をあげることができる。

- (1) 合弁会社設営（対等所有＝GMとトヨタ、少数所有＝シャープとRCA）
- (2) 資本参加（対等所有＝日本鋼管とナショナルスチール、少数所有＝GMといわず）
- (3) 技術供与（といっても最近では技術交流といったかたちが多い。GMと日立など）
- (4) 技術共同開発（川崎重工業とユニメーションのロボット制御装置、武田薬品とサイアナミッドの合成樹脂）
- (5) OEM委託（GEと松下、RCAと日立）
- (6) 部品および中間製品調達（GMとGM協力会のメンバー企業）

上記のうち(1)～(4)までは製品別、工程別の分業がありうるし、(5)は主として製品別分業(6)は工程別分業体制をつくりだす。

企業内国際分業体制下における親会社と海外子会社間あるいは子会社間の国際取引が本稿の主題である企業内国際取引であることは、同一企業グループ——特に本国親会社のコントロール下ですすめられる——の取引であるかぎり改めて確認の必要はなかろう。しかし、企業間国際分業下の国際取引は企業内国際取引に組込まれるものなのか。これを理論的に整理するうえで次の指摘は重要である。

「アメリカ企業の生産体系に海外調達が組み込まれ（ビルトイン）ていくにつれ、特に資本関係になかった調達先企業もその下請け的性格を帯びたりするだろう。」¹⁴⁾「というのは、最近目立つ日本企業を相手としたOEM委託には、自らの技術、ブランド、マーケティング力で日本企業を従属的なパートナーに組みしこうという基本的な狙いがあるためである。」¹⁵⁾

このように直接的に資本、技術関係をもたない取引関係においてさえ前述したような支配・従属関係は成立する。とするならば、個別企業の意識的な行動結果として生まれた企業間国際分業下の国際取引も企業内国際取引に入る性格をもつものとして把握されねばならない。

4. 企業内国際取引と国際振替価格

企業内国際取引は通常の貿易とは異なり、取引を形成する条件になんらかの個別企業の意識を前提としている（取引そのものは貿易でも個別企業の意識によるものである）。つまり、物的移転にみるロジスティックスであり、所有権移転にみる価格設定である。

まず、企業内国際分業体制下にみるロジスティックスをかんたんに見ていこう。国際マーケティングの視点からこれをとり上げた最初の成果¹⁶⁾と思われるフェアウェザー教授(John Fayerweather)のロジスティックス計画に注目すると、それは(この内容は多くの論者によって紹介されているので詳細は省くが)生産設備の位置と性格およびそこから市場へのサービスの方法、製品配送システムの広い作業上の骨組を包含するものとされている。そして「各市場向供給にあたっての輸入か現地製造かの選択」「各工場の特化の程度の決定」「製造基地のための国の決定」等の意思決定領域に係わるものとされている。¹⁷⁾

ここにみるようにロジスティックスは調達、生産、販売の各段階にみられるわけであるが、¹⁸⁾販売=マーケティング面のロジスティックスが顧客への商品の適時、適量の供給にあるため「一般的にはナショナルレベルで展開される場合が多い。したがって国際面でのグローバルなロジスティックスは生産あるいは調達面でのロジスティックスのかげにかくれがちである。しかし、マーケティングにおけるグローバル戦略、統合化戦略が充実するにつれ、次第にその内容をふくらましてきている。とくに企業内貿易の発展がその1つの要因ともなっている」¹⁹⁾といわれている。

この指摘にみるように企業内貿易=企業内国際取引とロジスティックスは相互に係わり合いをもって発展しているわけである。重要な点はここでの国際分業が外国貿易を通じて比較生産費の有利なものに生産を特化すること(意識の外)から生ずるのではなく企業の戦略(意識の内)によって作りだされることである。企業間国際分業におけるロジスティックスも同一企業の事業単位を通ずるものではないため、既存の生産、販売事業所を前提とした計画設定が主としてなされるものの、多国籍企業本社がそれら他企業(他国の)の条件を持分権、技術、契約、取引関係等を通じて意識的に取り込んだ結果として形成されたものといえる。

次に企業内国際取引を特徴づけるもう1つの側面である意識的な価格設定としての振替価格(transfer price)の問題にふれねばならない。「親子会社間、子会社間の取引」がこの振替価格でなされていることはいうまでもないのだが、「それに類する取引」の場合、つまり、独立した企業間にみるOEM輸出や部品輸出等の場合、振替価格は成立するのだろうか。これらの取引をも企業内国際取引の一部として把握するためにはここでの振替価格による取引の存在が確認されねばなるまい。

ここではまず、国際振替価格そのものについてカトーラ教授(Philip R. Cateora)の見解をみよう。

「多国籍企業が世界マーケティングの分野でますます優勢となるとともに各国政府は一層規制を加えるようになり、また税務監査の際に、振替価格にとくに注意を払うようになっている。社内価格形成方式の総体的目標は次の通りである。(1)会社全体の利益の極大化、(2)親会社によるコントロールを容易にすることおよび(3)生産部門ならびに国際部門のすべてのレベルの管理者に、かれら自身の収益性増進のため信用を維持し、開発し、また受理する適切な基準を与えること」²⁰⁾である。

さらにこの振替価格設定上の目的をさらに細かにみると次の4点があげられる。

- (1) 財およびサービスの配分決定の調整
- (2) 企業内 (in-house) 利益および所得の配分
- (3) 課税目的のための利益の再配置
- (4) 隠れた自己金融, 市場浸透, 資本の本国送金

この目的別分類を行なったドラム教授²¹⁾ (Hans Jürgen Drumm) は(1)(2)と(3)(4)には各々共通する異なった振替価格が要請されるとし, 前者の「振替価格の機能は中間財とサービスの購買あるいは販売に関する分権的決定の調整」にあるものとし, 後者のそれは「全事業部や子会社への真の利益の配分」²²⁾にあるとしている。

また国連のレポート²³⁾によると振替価格操作によって得られる利益として次の5点があげられる。

- (1) 市場力の獲得もしくは維持, または新市場への浸透
- (2) 価格規制の影響の軽減化
- (3) 政府に対する租税およびその他支払いの最少化
- (4) 為替管理の潜脱および通貨変動に対するヘッジング
- (5) その他の理由

財務管理上の問題としてよりもマーケティングとの関連でこれらのメリットをみると, 先のドラム教授同様, ここでも(1)(2)に注目する必要があるようだ。前出の報告²⁴⁾によってこの内容を追うと次の通りとなる。

(1) 市場支配力の維持・拡大

振替価格は親会社や子会社の競争的地位を強化し, 特定産業部門での競争の支配に利用しうる。例えば, 多国籍企業のある事務所から他の事業所への原材料, 中間財およびサービスなどに過小価格の設定を行なうことで, このことは達成でき, それによって受入れ事業所による市場占拠率の増大や新来者参入阻止のための低価格販売を可能とする。また特に垂直的統合の進んでいる産業では, 低い振替価格がとりわけ一般的と見受けられる。そのような産業の原材料, 半製品段階での市場支配力は特に先進国での最終的な製造, マーケティング段階での巨額な利潤確保のための価格設定を可能とする。

(2) 価格規制の影響の軽減化

価格規制が工場渡し価格あるいは輸入価格に対するマークアップに制限を課している場合には特に振替価格操作の誘因となる。一部の国では, 例えば, 薬品のような製品に対して最高価格が決められており, 小売価格は輸入価格なり製造原価に基づいて決定される。そのような場合, 企業は完成品あるいは原材料の輸入原価をふくらませることにより, そのために高くなった輸入税支払いを計算した上で利潤マージンを増大させることが可能である。

目的によって振替価格の機能は異なるとはいえ, その性格は世界的規模での事業活動のコントロールと, 利益極大化を目途として本国親会社のトップマネジメントによって決定

される意識的な価格である。しかしその範囲にはかなり巾がみられる。つまり、

「最も狭い定義は共通の統制センター（通常多数株式所有による）を有する事業所間の取引活動に関する操作価格（manipulated prices）である。この定義は次の3つに拡大される。(1)親会社が5%以上の株式をもつ取引相手あるいは実際、ライセンス提携、経営管理契約のようなかたちのコントロールを条件とする取引相手を含むものまで統制の定義を拡大すること、(2)取引活動同様のサービスや振替価格に似た効果をもつ財務上の業務を含むこと（国際銀行でのトランスファー・パーキングのような）、(3)計画的には「操作されないが」（ロイヤリティ支払いの場合のように）実際には資金の国際的な価額や流れの配分があいまいな場合まで含むこと」²⁵⁾とである。

このように「振替価格の操作は親会社がその子会社に対して行使する支配から」生ずるところにその基本がある。そしてまた次の点に注目しなくてはなるまい。「振替価格の操作はまた特定の生産物市場における多国籍企業の支配的地位からも生ずる。さらにそのような操作の可能性は多国籍企業の手の中への経済的支配力の不断の集中化と多国籍企業の貿易総額に占める企業内取引の重要性の結果としても、また、とりわけかれらの活動の水平的、垂直的ならびにコングロマリット方式での不断の多様化のためにも増大することが多い」²⁶⁾（傍点引用者）とみられる。

ここでも国際振替価格と企業内国際取引との相関は確認されただけでなく、多国籍企業の市場支配力からも振替価格操作が可能である点が明らかになった（傍点部分参照）。

これに加え、最後に企業間国際分業下の国際取引も「企業内」国際取引の1種であることをヘライナー教授（Gerald K. Helleiner）の所論によりながら整理しておきたい。

5. 企業内国際取引の範囲 —— むすびにかえて ——

前節の最後にみたように、多国籍企業の事業活動は、垂直的、水平的、多角的に統合された事業所を通して行なわれている。企業内国際分業を基礎に考えるならば、企業内国際取引の中心的部分は生産過程にみる垂直的もしくは水平的統合下にある完全（もしくは多数）所有子会社間と親子会社間の取引にある。しかしこの企業内国際取引には、このような同一産業内の子会社・支社間の貿易だけでなくコングロマリットの水平統合も含まれる。また「生産活動に一切従事していない、基本的に、貿易会社または仲買会社でもあるものの内部で行なわれる可能性もある」²⁷⁾とさえいわれる。

さらに留意されねばならないのは「企業内」の概念である。振替価格の設定が前述のように「特定の生産物市場での多国籍企業の支配的地位から」も可能であるとすれば、「企業内」をたんに「親会社と完全（多数）所有子会社との間」だけに限定することはできなくなる。ヘライナー教授は「アームス・レングスの度が高まるにつれて」²⁸⁾（＝価格設定の恣意性の減少によって）そのもつ意味は不明確になるとはいえ、「企業内」の国際取引関係を次のような企業との取引にまで拡大する必要があるとしている。すなわち、

- (1) 少数株式所有（現地国家や投資家との合弁）企業
- (2) 経営，技術，マーケティング上の契約企業
- (3) 高度の相互信頼を含意する長期の「顧客関係」企業

などである。これら企業との取引を「企業内」のものとみること、明らかに企業間国際分業体制下にある関係企業との国際取引を企業内国際取引中の「それに類する取引」部分とみることになる。

ヘライナー教授はこの点を次のようにいう。

「これらはすべて購入者にたいして所有によって関係している企業から行なわれているわけではないが、この貿易は技術とマーケティングを完全に彼らに依存しており、企業内貿易と同等のものと考えられうる。」²⁹⁾

この指摘はかれらの取引価格のなかに振替価格的性格を認めるからである。³⁰⁾

多国籍企業にみる国際マーケティングの展開はこの振替価格とロジスティックスを軸として企業内国際取引を多様化し、その基礎となる国際的な分業体制の拡大化と生産活動の統合化を促進している。

〔注〕

- 1) Business International, Jan. 13 1986, p. 9.
- 2) Ibid., p. 10.
- 3) 各国多国籍企業に関するこの数値はないが、米国多国籍企業の親会社の進出先国への輸出のうち子会社の輸出分は、39.1%（1966年）から45.6%（1977年）へとなり、「この企業内世界貿易比率の上昇」傾向のあることが分析されている（杉本昭七「アメリカ多国籍企業世界貿易網の発展水準と産業の性格」同氏編『多国籍企業と重層的統合化』同文館 1986年所収9～13ページ）。
- 4) Helleiner, G. K., Intra-Firm Trade and The Developing Countries. First ed., Macmillan Press, 1981, p. 3. 関下 稔，中村雅秀訳『多国籍企業と企業内貿易』ミネルヴァ書房 1982年3ページ。
- 5) 拙著『日本企業の国際マーケティング』同文館 1985年27ページ。
- 6) Keegan, W. J., Multinational Marketing Management, Third ed., Prentice-Hall, 1984, pp. 5～6.
- 7) 角松正雄『国際マーケティング論』有斐閣 1983年 57～60ページ。
- 8) Keegan, W. J., International Marketing: past, present, and future, Hampton, G. H. and Gent, Aart P. Van, ed., Marketing Aspects of International Business, Kluwer - Nijhoff, 1984, pp. 5～8.
- 9) 各個の内容は角松教授の『前掲書』59ページを参照。
- 10) Keegan, W. J., Multinational Marketing Management, Third ed., p. 42.
- 11) Ibid., p. 42.
- 12) 拙著『前掲書』31ページ。

- 13) Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980, p. 294.
- 14) 吉川元忠「海外調達を拡大するアメリカ企業」『エコノミスト』1985年11月19日号51ページ。
- 15) 吉野洋太郎「日本の経営は本当に長期戦略を持つのか」『日経ビジネス』1985年9月2日号24ページ。
- 16) 角松『前掲書』148ページ。
- 17) Fayerweather, J., International Business Strategy and Administration, Ballinger, 1978, p. 255.
- 18) 拙著『前掲書』25ページ。
- 19) 角松『前掲書』152ページ。
- 20) Cateora, Philip R., International Marketing 5th ed., Irwin, 1983, p. 575. 角松, 江夏, 竹田監訳『国際マーケティング管理』ミネルヴァ書房1979年 126ページ。
- 21) Drumm, H. J., Transfer Pricing in the International Firm, Management International Review, Vol. 23 4・83, p. 33.
- 22) Ibid., p. 37.
- 23) UNCTAD, Dominant positions of market power of transnational corporations, UN, 1978, p. 5. 竹本正幸他訳『多国籍企業と価格操作』ミネルヴァ書房 1980年 16ページ。
- 24) Ibid., pp. 6～7. 邦訳16～17ページ。
- 25) Murray, R. ed., Multinationals beyond the Market, The Harvard Press, 1981. p. 5.
- 26) UNCTAD, op. cit., p. 2. 邦訳3ページ。
- 27) Helleiner, G. K., op. cit., p. 9. 邦訳9ページ。
- 28) Ibid., p. 10. 邦訳9ページ。
- 29) Ibid., p. 11. 邦訳11ページ。
- 30) 同教授によれば、企業内国際取引はかなりの程度まで企業内国際分業体制下の原材料、中間財、資本設備、製品などの各子会社宛のロジスティックス戦略によるもの(教授は distribution という用語を用いる)であるとしている。さらに多数所有海外子会社が「たとえば日本の総合商社の典型的な海外事務所のように販売活動だけに従事するとすれば、再販目的のこれらの企業内取引は『アームス・レングス』貿易の範疇に次第に変化することになりさえする」(Ibid., p. 12. 邦訳12ページ)と指摘されている点は興味深い。

1986. 2. 15.