

国際マーケティングの課題と方向に関する一考察

池ノ上 直 隆

A Study of Future and Function on International Marketing

Naotaka IKENOUE

はじめに

新産業革命の時代の到来と言われる今日、経営学上の視点から企業という一つのシステムを新たに見直すとすれば、日進月歩の変化の過程からわれわれはいま一度問いなおさなければならない経営学上の問題提起事項が多いのに新たに驚ろかざるを得ない。

特に、我国における経済発展の様相は、いわゆる高度大衆消費社会を経て、高度な成熟化社会の到来は、人々の価値観の多様化、個性化の強調より生じる社会現象の発生、対外的には、貿易黒字、摩擦、先端技術開発、地球規模の公害問題、等の現象、これらの諸要素を認識、配慮して、我々はいま新たな視点で科学としての経営学の課題や存在価値を究明する必然性を痛感する次第である。

特に、当稿で研究対象とする“マーケティング”に関する諸問題は、国際化社会の到来によって新たな認識と方法の確立を必要としている。

我国は貿易立国として経済発展の基盤があり、世界第二位のG.N.P.の規模においても、諸外国との取引関係・確立をなくしては成立し得ないことは周知の事実であろう。

経済規模の拡大は、企業の展開においても、資本主義的自由経済に貫かれた競争の原理から、また、企業という一つの組織体の成長軌道の視点から、必然的に多国籍な企業、グローバル企業の誕生とその競争展開ということになり、我々はそこ

にかつてより、より一層複雑で多様な展開方法の認識とスキル(skill)の開発を必要としていることを深く認識する必要がある。

論点をマーケティングに視点を定めた場合、まさにこの中に内包する諸問題は単に経営管理手段としての研究領域を越えて検討再整理の必要であろう。

また、経営戦略の側面からも、現今の国際化社会の到来により、戦略的な国際マーケティングの確立は企業にとって重要なノウハウとなりつつあることを強調しておきたい。

当稿ではこのような背景を基に、マーケティングが国際経営の管理手段としてどのように認識把握されつつあるのか、そして国際マーケティング(International Marketing)としての課題や方向が今後どのように展開されていくべきなのか、そのような諸点を中心に多くの先駆者の優れた業績にヒントを得ながら一つの考察を試みた次第である。

1. 国際マーケティングの成立

国際マーケティングに関する研究が脚光をあびるようになっていまだ20年余歳月を経てきたにすぎない。それはアメリカ系企業による外国市場確保という独占資本にとっての過剰生産能力の吸収という宿命を背負って国境を越えて、輸出活動の長期継続や市場確保の戦略手段の担い手としての

登場であった。

当然、国際マーケティングの概念は企業の経営国際化の中に萌芽を見出し、企業の多国籍企業の登場からグローバル化された企業の経営展開の中でその機能の内容を明確に認識し得るものとなる。

国際化への導因

企業が国際化を計っていく動因にはいくつかの見解を究明する必要がある。企業の成長は、当然自国内の取引に止まることなく、諸外国との輸出輸入活動を通して実現される。それは国際分業による財の交換を意味し、その財の交換となる当事者が国際企業（International Business）と呼ばれる。

企業がその成長程度に応じて、多国籍化、グローバル化と進化する過程で、マーケティングは重要な役割を果たすことになる。この点、角松正雄教授は S. マジャロを引用して、「国際化というのは必然的に展開されたものでなく、強力なマーケティング投入（input）をとまなう企業戦略によるものであり、企業の国際化はマーケティング上の見通しとニーズによって大きく左右されるものであると推定できる¹⁾」という紹介をされている。

次に、チャンドラー（A.D.Chandler）とアンゾフ（H.I.Ansoff）の企業成長志向よりその手掛りを求めてみると。チャンドラーにおいては、アメリカ大企業が拡大する経済の要請と機会に対処するための手段として三つの戦略を提示している²⁾。

- ①従来の顧客層に対する既存系列を拡張することによっての市場拡張。
- ②遠隔地に新市場を開拓するか原料の供給源を求めることによって地域拡張及び海外進出を計る。
- ③異種の顧客層に対する多様な新製品を開発して新市場を開拓することによる多角化。

次に、アンゾフは企業成長は拡大化と多角化からなり、拡大化とは市場浸透力、市場開発、製品

開発から構成されるとのべ、企業がその一定の製品が市場の中で目標達成が不可能な場合に多角化を行なうとしている³⁾。

このようなチャンドラーやアンゾフの企業成長戦略の考え方はアメリカ大企業の多角化戦略や市場拡大に活路を見出した。

前出の角松教授はこの点、企業における資本集中、集積が行なわれた結果、独占競争が展開された結果、生産設備の巨大化、国内寡占企業の市場占拠率の固定化そして利潤率の低下という背景を述べておられる⁴⁾。

その他、企業成長が国際化、多国籍化の導因とする見識者、論述は多い。中でも倉井教授は E.T. ペンローズ、R.D.ロビンソン、E.J.コルデ等の解説をあげられていて明解である⁵⁾。

国際化プロセス

次に、一企業が国際企業として進化するプロセスを知る必要がある。なぜならそれは同時に、国際マーケティングの進化を理解する手掛りであるからである。

企業の国際化はまず、輸出活動によってはじめられるが、単に商社を媒介して商品の輸出を行なう場合と、企業が商社依存を避けて自社内に輸出部の確立や貿易会社の設立を行なう場合、そこに外国に対する直接投資が具現する。この場合、企業が国際企業であるか否かの接点は多くの学識者の意見によると、この直接投資の存在と形態によって論じられている場合が多くある。

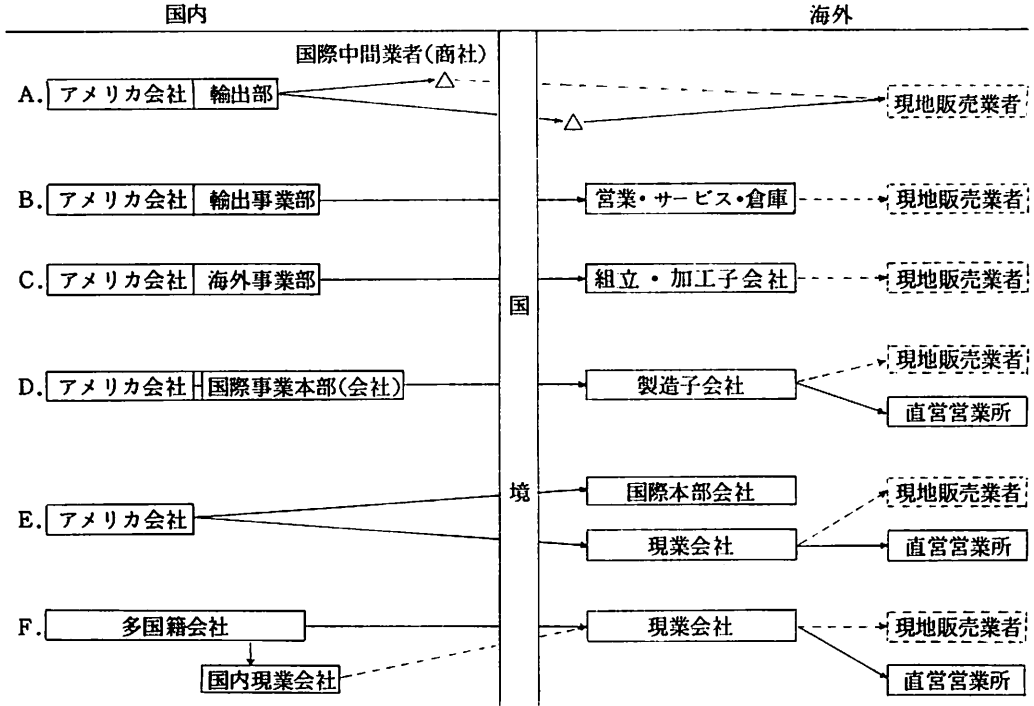
直接投資（direct investment）は企業の国際化のための概念形成への重要な意義を持っている。つまり、単に資産運営の問題として扱かうのではなく企業経営上のコントロールを伴う資本移動としてとらえるところに、その重要性がある⁶⁾。

さらに直接投資の形態には三つあると小島清教授はのべられている。つまり、(1)経営参加を目的とする外国企業の買収もしくはその株式取得、

(2)外国における現地小会社の設立、(3)事業活動による実物資産の取得等のことである。

このように、直接投資が展開されているという事実が国際企業としての一つの証明となる。単一

な企業が対外投資を媒介して国際企業と進化する過程こそ、国際化のプロセスである。そこで、コールド (E.J.Kolde) の企業国際化の過程図を参照してみると次のようになる⁷⁾。



(資料) E.J.Kolde, *International Business Enterprise*. 2nd ed., 1973.

図1 企業国際化の過程

Bの段階より海外直接投資を必要とするようになり、Dの段階より多国籍企業の形態を有する。

このように企業は国際化のプロセスを通して、いやがうえでも、国際経営の分野とかがわりあいをもちながら進化することになる。

とくに、国際経営学の分野は新しい分野であるだけに難問が山積である。

国内経営と国際経営の相異として注目する諸事項では特に、カントリーリスクやコンフリクトの面と国際環境、国際開発等の面である。企業は国際プロセスの中で諸種の障壁と接していかなければならない。

例えば、テロリズム等の政治活動や通貨、外貨規制、税制度の相異等は国家間利益の対立から生起する問題もあるし、また、複雑な外国環境への適応戦略の確立に関する問題、特に、企業形態、経済制度、法律、文化要因(言語、宗教、慣習、教育レベル)等に企業がいかに適応していくかという問題である。

それゆえ、国際経営は単に、国内経営の延長ではなく、対象とする国々への経済社会への寄与とすることを忘れてはならない。

以上の視点から、国際経営とは何かという内容をまとめるなら、2ヶ国以上の国において、利益

を目的とする事業取引に関連して国際環境への適応や影響力と経営戦略，組織構造，経営管理，マーケティング等国際活動全般を取り扱う，実践，学問上の領域であるということになろう⁸⁾。

2. 国際マーケティングの進化と特色

さて，国際マーケティングは企業の国際化のプロセスの中でその問題意識が派生し，そのコンセプトの変化発展をとおして今日のグローバル企業の主導的な経営戦略として重視されるに至っている。

そこで，国際マーケティングとは何かを明確にし，その経営戦略上の課題及び特色を整理して見る必要がある。

国際マーケティングの究明がなぜ難解であるかという点，本来のマーケティング機能の単なる達成という段階で終るのではなく，企業の国際化のステップを通して把握し，更に，相手国の複雑多岐な環境要因の考慮を展開企業の経済性，合理性を基本概念にして確立されなければならないからである。

国際マーケティングに対する学識者の見方にもいろいろの意見がある。

国内マーケティングとの相異点の抽出によって特色をのべる例，多国籍企業のマーケティング展開をして国際マーケティングとする例，また，企業のなにかの要素が国境を越えてマーケティング活動をした例によってそれと定着づける例等多様である。

そこで少なくとも国際マーケティングとは何かをより明確に知るためにはそのマーケティング行動に国境を越えるという行為が共通事項となろう。国際マーケティング(Inter-national Marketing)の行動は国境を越えるところから出発することになるといえよう。

フィリップス.R.カトラ (Philip.R.Cateora) は，

「国際マーケティングと利益のためには1国以上の消費者あるいは使用者に向けて，企業の財およびサービスの流れを導くビジネス活動の遂行である。そして，国内マーケティングと国際マーケティングの唯の差は，マーケティング活動が一国以上の国々において行なわれることである。」⁹⁾。と言っている。

国際マーケティングの独自性を語ろうとすれば，この国境を越えた市場にむけてどのようなマーケティング・ミックスの確立によって展開されるのかという全面を指すということになろう。

次に国際マーケティングの範囲について考えてみる必要がある。国際マーケティングは企業の経営国際化の単なる1ステップのみを指すものではないからである。

企業の国際化という進化の過程全体に及んで認識されるので，国際化とマーケティングの関与の度合によって理解することが妥当であろう。

国際マーケティングの展開はアメリカ大企業の国際経営戦略における手段として進展されてきたものである。それは，企業が海外に市場を求める最初の活動形態として，つまり，輸出輸入活動として展開される。このステップでは少なくとも相手国の状況を意識して輸出活動が展開されるならば，マーケティングの形態としては輸出マーケティング(Export Marketing)という内容を持つことになり，市場開拓という課題を背負うことになる。

次に，企業の海外戦略志向が，市場確保という段階から現地生産販売方式と移行していくと，そこには貿易障壁の打破，商品の国際競争力の強化，さらに市場確保のために，輸出不振の打開のために，大資本は対外直接投資によって外地における生産拠点の設置に力を入れることになる。

この場合は，マーケティング側からの面では，輸出より現地マーケティング(外国マーケティング)(Foreign Marketing)が重視され，異質環

境下でのマーケティングが展開される。

国際マーケティングの成功はこの段階で、充分、外国との環境差異の調整や統合が研究されなければならず、識者によれば、国際マーケティングの特徴をして、環境分析、比較と主張する。

さらに、各国経済の国際化が進展することにより、各国の巨大資本は競って多数国に進出、市場確保をめざすために先進国相互間の市場乗入れも活発化し、マーケティングにおける認識も、国内、国外を区別することなく世界市場という一つのベースを地盤にして展開されるマーケティングが登場する。

多国籍企業となった企業が展開するマーケティング (Multinational Marketing) がそれである。この多国籍企業の登場はマーケティングの性格に大きな変革をもたらすことになった¹⁰⁾。

つまり、多数国に設備、営業所、小会社等を設置することは、単に海外生産を展開して利潤の極大化を計るといふことのみにとられるのではなく、世界的視野から経営資源の合理的配分を計り、計画的、組織的に企業全体としての利潤の極大をグローバルに追求するところにあった¹¹⁾。

それゆえ、多国籍企業のマーケティングは世界市場戦略を中心として展開されるところに特質を見出すことになる。つまり、親会社による各国マーケティングの戦略的な統合とその会社のマーケティング活動の有機的な連結を通じて企業システム全体のマーケティングパワーの極大化を計ろうとするものである¹²⁾。

国際マーケティングの内容領域は、以上のような企業の国際化に促して特色づけられてきたように、いくつかの段階とその内容を包摂するものである。財が国境を越えるという基準を軸にして考えるなら、輸出マーケティング、輸入マーケティング、2国間の外国マーケティング、多国籍マーケティングを指すことになる。

多国籍企業の登場は国際経営学、国際経済学等

の諸分野に多くの問題を提起している。

もちろん、上述の如く、マーケティングの分野においても多国籍企業の展開するマーケティングをして、国際マーケティングの中心形態として学識者の論題を豊かにしている。

マーケティングのこれからの課題の究明も、多国籍企業との関連において、多国籍企業固有の原動力や企業モラルの研究、経営資源と環境適応の問題等を含めて究明していかなければならないところにむずかしさがある。

3. 多国籍企業マーケティングの方法

多国籍企業の登場、更に、そのマーケティング展開をして、一般に、国際マーケティングと呼ばれている。つまり、多国籍企業の登場こそ、経営面やマーケティング展開の諸側面に一つの変革をもたらしてきたものであり、科学上の概念の確立や方法の明確なアプローチの確立など、基本的な問題の解決を要求されつつ今日に至っている。

多国籍企業に関する経済学的方法の展開究明に関しては他の機会を持った時にまとめてみたいと思っている。当面、われわれの研究対象としてのマーケティングの面と多国籍企業の関連において論をすすめる次第である。

さて、多国籍企業のマーケティングとしての国際マーケティングは、国内マーケティングや、単なる輸出輸入レベルのマーケティングと異なり、経営形態が多国籍化した段階、つまり、グローバル (Global) な視点で全体のマーケティング戦略を思考する必然性が起きるところに一つの特徴がある。

竹田志郎教授は多国籍企業概念や定義づけに必ずしも一致した定義は存在しないとしながらも、その共通行動として、多数国での永続的な生産拠点の保持とグローバルな視点からする経営上の意思決定と戦略の展開」をまとめておられ、企

業は各国毎の個別単位の利潤追求体とする見方より、その企業グループ全体としての利潤を最大化することを目的として多数国で活動する企業とするとされている¹³⁾。

多国籍企業の行動論の解明には、多くの学識者の研究成果が発表されているが、我国では荻野典宏教授の「多国籍マーケティング行動論」、入江猪太郎教授の「多国籍企業論」等の優れた著書がある。

先に述べたように、国際マーケティングとしての多国籍マーケティングが、グローバルな全体思考としてその展開方法を基礎とすることを前提として論をすすめる場合、多国籍マーケティング自身が背負う特性を理解しておかなければならないことになる。

本国を含めて多数の習慣や経済レベルの相異なる国々で展開されるマーケティングは当然そこに

諸種の問題を含むことになり、在来のマーケティングとは異なる方法と認識の確立が必要となる。特に、異種な環境の相異の調整に対するノウハウの確立やマーケティング効果を高めるマーケティングミックスの構成に特色を持つことになる。

さて、国際マーケティングが背負うべき問題として、その展開戦略と環境の問題は著名な学識者達によって追求されてきた重要な課題であるが、少なくとも国際マーケティングの特徴としては世界市場の異質環境のもとでどのようにマーケティング活動を展開するための最適条件を求めるところにある。

カトーラ、ヘス (P.R.Cateora) & (J.M.Hess) 名著“Inter-national Marketing”において、この環境論重視の考えを理論的にまとめた最初の著書であると評価されている。この著では、特に環境差異により生じるマーケティング思考と実践の

The International Marketing Task

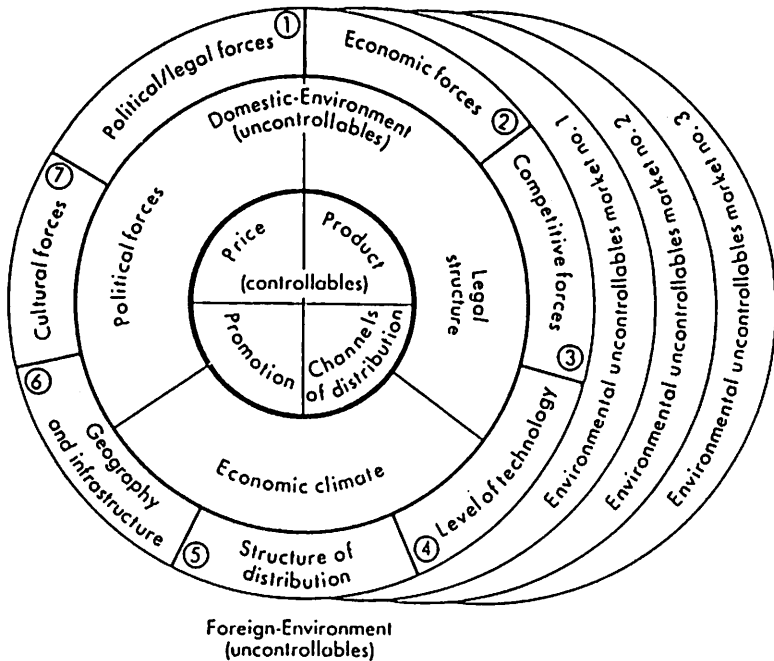


図 2

修正に重点を置いて展開され、別に“環境論アプローチ”と言われるゆえんである¹⁴⁾。

カトラー (Philip.R.Cateora) によれば、図2のように国際マーケティングは国内と国外の二重環境の中で、諸々のマーケティング関連要因の中で、統制可能なものと不可能なものに分けて、特に、統制不可能な要素に対して、どのようにマーケティング諸手段を最適に組み合わせるか、そして適応するかという難題があるとのべている¹⁵⁾。

多国籍企業マーケティングにおけるこのような環境差異適応の究明はこのマーケティングの中心問題として特色づけられてきたものである。他に、J.フェアウェザー (J.Fayerweather) のシステムアプローチによる見解、またエドワード.W. カンディフ (Edward.W.Cundiff) は彼の (Marketing in the International Environment) において、体系的な研究展開を実践的に行なっているのも注目すべきであろう。

少なくとも、研究対象とする国際マーケティングの展開において、我々はその土台において、本国とは異なる環境下でどのようなマーケティング活動を展開したらよいか、その展開基準のより正確な確立こそ、国際マーケティングの課題であると知っておくべきであろう。

4. 多国籍企業のマーケティング戦略基準としての環境適応政策と標準化政策

さて、世界多数国間において、それぞれ異種な環境下でマーケティングを展開しながら企業全体としてはトータルシステム効果を発揮して利潤の追求を求める多国籍企業の経営は実に複雑多岐に及んで困難な問題を提起する。

ここに新たな経営管理思考の考え方が登場する。つまり、経営は常に変化に適応する技術と言われてきた。しかし、国際間において、環境や変化に適応することばかり考えていて果して、企業自体

として経済的効果が得られるだろうかという面である。

身近な例から判断すれば、例えば、マクドナルドのハンバーガーが世界の国々によって味と価格とサービス形態がバラバラであって、それぞれの国になじむように、常に受身の姿勢で経営されていたら果して、マクドナルドはワールドチェーンの効果を発揮できるであろうか、マクドナルド本社の利益は世界に共通する手段の確立によって展開する、つまり、経営コンセプトの標準化によって、規模の利益を得ることに成功しているのである。

マクドナルドが我国に参入した当初、その食スタイルは立って物を食べるものであった。若者はすぐ順応したが中年以降の人々には当時その方法に抵抗があった。しかし、現在では日本人のほとんどは抵抗なくマクドナルドの方法を受入れている。これは、企業が環境に適応したのではなく、消費者が企業によって教育されたことになる。

また、自動車業界においては逆のことも言える。各国の交通事情によって、車の作り方を変えることによって、企業は成功する例である。例えば、トヨタ、ニッサンはじめ、日本車のアメリカ向け生産体制の中で、特に、右ハンドルと左ハンドルの相異でも、日本車のほとんどは、アメリカ人の習慣や道路事情に忠実に左ハンドルにして生産したことは大いに輸出増進に繋がったし、マスキー法案も一早く対応した。ハンドルの面でアメリカ車の日本マーケットの販売体制においては、ほとんど右ハンドルへの切換、つまり適応はなされず不振の原因になったこともマーケティング戦略としては大切な意味を持つことは理解し得よう。

視点を変えて、以上のような製品や経営ノウハウの標準化によってマーケティングを展開する姿勢は、角松正雄教授の弁を借りて、J.フェアウェザーの見解に一早く注目する。

フェアウェザーは「多国籍企業は分極化 (Fra-

gmentation) 作用による環境適合という防衛的立場に立つのではなく、攻勢的に存続と成長の機会を求めて環境変化に挑戦していくのもであり、つまり統一化 (Unification) をめざして全社的な戦略プランニングをもって多国籍企業としての独自の優位性を追求していくものである。また、マーケティングは各国市場の特性に応じたマーケティングの多様化現象を認めながら、標準化や統一化を推し進めるべきことを課題とするべきである。」¹⁶⁾と提起している。

国際マーケティング展開において、現地適応型のマーケティングを展開するか、標準化された一定の基準によって展開するか、いまだに一定の結論はみえていない。

マーケティングはあくまでもトータルシステムとして効果を発揮し得ることが前提にある。企業の成長発展の段階から判断すれば、いわゆる数カ国の多国籍の企業レベルと、数十国に及ぶ多国籍企業ではその展開レベルと内容に相異はあろう。

また、業種によって、現地適応型が有益なものと、標準化推進が有利なものもあろう。

マイケル・E・ポーターも、グローバル企業の競争戦略 (Competition Global Industries) の中で、国際マーケティングに対する両極端の見解として、地域化推進派と標準化推進派に分類し、前者をあらゆるものを地域化する必要があると考える人々を指し、そのために、ブラジルや日本での失敗例をとりあげており、さらに環境差異の内容としても、一人当りの国民所得、教育水準、失業率、社会規範等をあげ、国際マーケティングを現地化する必要性の根拠となっているとして具体例をあげている。

次に標準化推進派の考えとしては、マーケティング技術やノウハウは国から国へ移転できグローバルベースでマーケティングを標準化することにより、より大きな利益を得られると考える一派で、成功例として、コカコーラ、エッソ、ホンダ等を

あげている¹⁷⁾。

このように、国際マーケティング展開の方法としての、現地適応重視の考方と標準化重視の考方と二つの方法において、その、長所、短所論争の繰返しがおこなわれてきたのであるが、基本的には双方とも完全なシステムとしての構築は見られず、されど、双方のバランスを決定する要因も開発されてなく、双方同時にすすめる可能性も見つかっていないのが実状である。

マイケル・E・ポーターは、国際マーケティングの活動を標準化すべきか否かの間の仕方に間違いがあって、国際マーケティングによっていかに世界的に競争優位を確保するかという質問が正しいとして、大切なことは、地域化と標準化と同時に追求することでありマーケティング活動の程度によって国際マーケティングはいかに変わるか認識すべきであるとむすんでいる。

結 言

さて、簡略に、国際マーケティングの展開と今日の問題点等に触れてきた。

あきらかに、単一な国内で展開されマーケティングとは異なる性格や役割がそこにあることに気づいたはずである。

今日、世界市場の方向はその成熟化を旨として進化の過程をたどっている。企業は、ますます、資本、組織、生産体制においてグローバル化を計らざるを得ない状況に置かれている。多くの不確定要素を持つ諸外国マーケットに対して、効果的なマーケティングの展開方法の確立は、企業の経済的効果の追求のみならず、企業の世界的責任の自覚の樹立をもうながされることになる。

このたび、アメリカによって、日本が不正貿易対象国に指定されたのも、単に、合法的に企業戦争に勝利を納めるといふ一面の重視にかたまり、経済的志向を越えた政府や地元企業との調整を怠

ってきたところに起因しているのではないだろうか。

世界企業又は多国籍企業の社会的責任は大きい。しっかりしたそして堅実な経営理念の確立が重要である。異なる民族の慣習に影響を与えていくという結果の責任に対する自覚が無ければならない。

企業の経営理念と成長ステップ、更に、対象とする製品の種類、対象国の経済の成熟度、国民性、文化、市場諸特性等の相異によって、国際マーケティングの展開方法として、現地適応型か標準化重視型か分れてくるであろうし、また、双方の上手な同時併用型の戦略も確立されてくるであろう。

しかし、今日の世界的傾向を考える時、情報の高度化、メディアの高度な世界的拡大の成功という一種の情報技術革新により、世界的規模において消費者ニーズの把握が可能であり、通信衛生等によるTVの多様化、エリアの世界的拡大はそこに、新しい消費者群を誕生させていくことに繋がって行くのである。

例えば、韓国の南部では日本のテレビが受信できる、いつのまにか、芸能界のアイドル達はそこでも人気を持つようになったり、コマーシャルによって、日本製品の知識が豊かになっているので、抵抗なく現地で購入できるという状態である。メディアの発達は、多様な形で消費者教育を可能にして、現地の消費者をいつのまにか味方につけてしまう偉力を備えていると言えまいか。

特に、世界的に消費者ニーズが多様化している今日、多品種生産体制による標準化製品の提供が重要で、それを前提として、戦略的な国際ロジスティック戦略の確立に相応して、標準化重視型のマーケティング戦略確立が、当面これからの課題であり、方向となるであろうと思われる。

注

- 1) 角松正雄著「国際マーケティング論」P12 有斐閣 1986年
- 2) A.D.Chandler「Strategy and Structure」1962
三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」
実業之日本社 1967年 P56～57
- 3) H.Igor.Ansoff「Corporate Sthategy」1965
広田寿亮訳「企業戦略論」産業能大出版部
昭和59年 P160
- 4) 角松正雄著 上に同じ P21
- 5) 倉井武夫、井沢良智著「国際経営戦略への構図」P42～45 中央経済社 昭和62年

ここで、ペンローズは経営資源の再配分は経営者の意思決定能力を問う。また、ロビンソンは多国籍企業の発展段階を基準に、①国際企業、②多国籍企業、③超国家企業、④世界企業と分け今日の多国籍企業とは①②の段階という。

コルデは海外資源の移動が国内より利潤が高い場合には移動させて企業の成長発展の一過程とする。それは、機能的拡張、国際的統合、国際以降のバランスのとれた多国籍活動の3段階を辿るとする。

また、佐々木尚人氏は国際化の動機として先進国向け投資をして「市場防衛的」動機、発展途上国向け投資をして「低賃金志向的」動機の区分をされている。

- 6) 小島清著「多国籍企業の直接投資」
ダイヤモンド社 1981

注. この直接投資に対する見方としてチャールズ・キンドルバーガー (C.P.Kindleberger) は単なる資本移動以上のものと言う。また、ジョン・フェアウェザー (J. Fayweather) は「経営資源の移転」としてとらえて、経営能力や企業家能力も含むとしている。

- 7) 山崎清, 竹田志朗編「テキストブック国際経営」 有斐閣ブックス P21
- 8) 同上記書 P22
- 9) Philip. R. Cateora「International Marketing」 1987 P 8
- 10) 角松正雄著「国際マーケティング論」 有斐閣 1986 P42参照
- 11) 上記 P42
- 12) 上記 P42
- 13) 竹田志朗著「日本企業の国際マーケティング」 日文館 昭和60年 P 9
- 14) 前出 角松正雄著 P82
- 15) 前出 P.R.Cateora P 9
- 16) 角松正雄著 前掲書 P229参照
- 17) M.E.ポーター編著「グローバル企業, 競争戦略」 ダイヤモンド社 P114
土岐坤・等訳