

グローバル・バリューチェーンの成立根拠と

グローバル競争優位

—先進国系多国籍企業とアジア新興国系多国籍企業との共生／
競争関係に着眼して—

藤 澤 武 史

要 旨

世界市場では、先進国系多国籍企業とアジア新興国系多国籍企業との間で、製品間の国際分業から経営機能別国際分業へと転化している。後者の分業形態が成立するのを説明するには、Porter, M. が提示した「経営活動の付加価値連鎖モデル」と、Samel, H. による「価値連鎖内の利潤曲線モデル」が役立つとみなせる。次いで、Heckscher-Ohlin の「要素賦存比率命題」を考慮に入れ、アジア主要国内国際分業を資本と労働の賦存比率に照らして具現化する。最後に、グローバル・バリューチェーンの形成の決定因に、多国籍企業の経営がトランスナショナル型かメタナショナル型か、および原産国イメージと生産国イメージとブランドイメージが及ぼす相互作用関係を取り上げ、考察を加える。

キーワード：グローバル・バリュー・チェーン (GVC; global value chain)、国際分業 (international division of labor)、原産国イメージ (country of origin)、トランスナショナル (transnational)、メタナショナル (metanational)

I はじめに

2021年8月30日に開催された国際ビジネス研究学会第57回関西西部会&第105回関東部会合同部会で、「多国籍企業の市場参入方式決定理論の比較検討—統合型アプローチ vs. 新内部化理論ベース—」と題して報告した際、「ゲ

ローバル・バリューチェーンを考慮に入れたグローバル市場参入方式決定モデルの構築」を今後の課題とした。そこで、「グローバル・バリューチェーン」(以下、GVCと略記)の配置(configuration)に関する決定因を理論的に説明すべく、GVCの概念に「多国籍企業の内部化理論」研究のベースとなる取引コスト経済学の視点を交え、先進国系多国籍企業とアジア新興国系多国籍企業とのGVCの配列に関する国際分業関係の理論化を企図することとしたい。

II 解明すべき問題への意識と焦点

アジア新興国系多国籍企業が先進国系多国籍企業を買収するケースの大半を現象面から買収メカニズムに焦点を当てて説明する際、従来型の多国籍企業論では十分でない。GVCの概念に内部化理論を組み合わせ、先進国系多国籍企業(以下、MAC)とアジア新興国系多国籍企業(以下、AEMM)との間にどのような企業間経営機能別国際分業が生成されるかを予言していくと、現象面とも絡めて適切とみなせるかもしれない。もとより、AEMMがMACを買収するケースの大半を現象面から買収メカニズムに焦点を当てて説明する際、従来型の多国籍企業論では十分でない。GVCの概念に内部化理論を組み合わせ、MACとAEMMの間にどのような企業間経営機能別国際分業が生成するかを予言していくのが、有効な1つの理論的方法論として検討に値しよう。なぜなら、先進国系多国籍企業優位モデルの枠組みを脱却するには、GVCの概念が有効視されるからである。

GVCアプローチの枠組みに内部化理論を基軸に据えることの可能性と限界に問いかけ、研究課題を模索した Benito, G., Peterson, B. and Welch, L. S. (2019)によると、「GVCアプローチは、現代の高度にグローバル化した国際ビジネスの場裏において、市場と階層の「中間的な場」がますます重要性を高めている点に理解を促すよう、内部化理論を有効に働かせるのに役立つ。内部化理論とGVCアプローチとは、効率性、機会主義、分析水準といった面で違いがあるものの、内部化理論自体はGVCアプローチに含意される

体系的な見解から得る便益もあり、信頼 (trust) の役割を国際ビジネスにおける調整メカニズムとして議論するのも可能となる。こうして内部化理論をより一般性のある議論へと導ける一方、GVC アプローチならではの価値連鎖相互依存関係の中で、内部化理論が学習、海外事業活動方式の組合せと機動性といった動的な考察を包摂するには困難性が待ち受けている」という。

確かに、Benito, G., Peterson, B. and Welch, L. S. による上記の指摘は現実に見られる多国籍企業間国際分業の成立メカニズムを言い当てている。

例えば、アップルが5月末に公表した2020年のサプライヤートップ200に中国メーカー12社が新たにランク入りし、中国メーカーが全体に占める割合は19年の52%から57%に上昇した。アップルが中国のサプライチェーンへの依存を深めたとみる人は多いように見受けられる。アップルの主力製品はiPhone、MacBook、iPad、Air Pods、Apple Watchであり、これらの製品を分解すると、アップルにとって重要なサプライヤーはどの会社なのかが見えてくると言っても大げさではない (<https://36kr.jp/139987/2021年7月6日>)。

他方、チップ、ディスプレイ、メモリーの三大コア部品は、米日韓が握る。ガジェットの分解レポートで有名な「iFixit」がiPhone 12 Pro Maxを実際に分解してみると、「中国のサプライヤーは唯一「惠州德賽電池 (DESAY)」が入っているものの、それ以外は米国、韓国、日本などの企業が主で、米国のサプライヤーが絶対的な地位を占めていることが分かった」という (<https://36kr.jp/139987/2021年7月6日>)。

最後に、「組み立て工場」に未来はあるか」といった視点からとらえた場合、新たに加わった36社のサプライヤーのうち中国企業は12社であり、これらの企業の主要業務は素材、機構部品に集中。一方で、新たに加わった米国のサプライヤーは半導体関連が主で、日本企業は素材関連とはいえ先端素材の企業。韓国はアップルのサプライチェーンでの地位が一層高まり、RFプリント基板も韓国製。アップルのスマホは中国なしには生産できないものの、それは中国のOEMが必要なのであって、コア部品ではない (<https://36kr>。

jp/139987/2021年7月6日)。

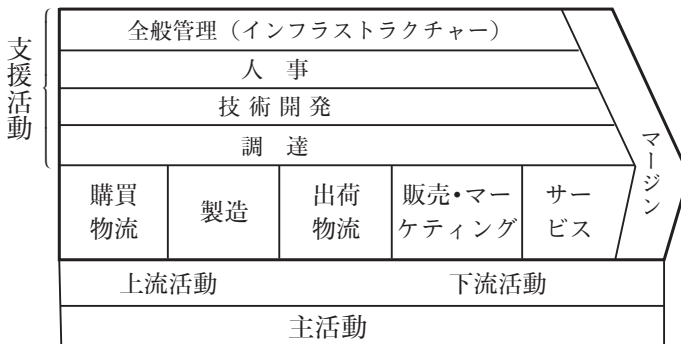
アップルの携帯電話1つを例に挙げても、主要国間での国際分業形態は細分化に呼応して、高度・複雑化がますます進展しているのが分かる。自社の海外子会社だけを自社内生産の垂直統合システムに組み込むといった内部化優先主義よりも、他社の経営資源優位を活用して研究開発、部品製造、加工組立て、販売といった各種工程の中に他社資源を埋め込むような付加価値連鎖を活用する方が、国際分業に活路を見出しやすくなっているとも捉えられる。実際に、先進国多国籍企業の事業活動スタイルも自社資源と新興国系多国籍企業が有する資源、つまり他社資源との組み合わせを模索する時代到来と言えよう。

III GVCの構成に関する理論的アプローチと分析視覚

1. GVC論から見た「付加価値連鎖」の取り分と配列ルール

上記の企業間国際分業事例に従えば、主要企業にとって価値連鎖の中で、どの主活動を自社で担うのか、それとも他社から協力を得るべきかを合理的に意思決定しないとイケない。支援活動についても、自社内で賄うか、他社

図1 Porter, M. (1986) による価値連鎖の分類



出所) Porter, M. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
 (土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社)

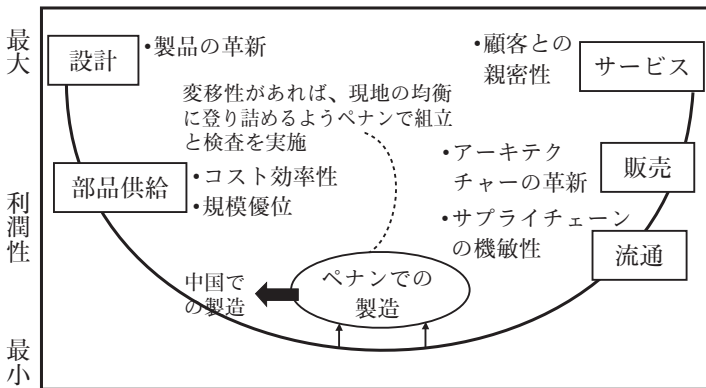
に依存するかを明示していく必要がある。その意味で、図1に提示される Porter, M. (1986) の概念図は、主活動と支援活動の適用可能性が高い。

つまり、図1で例示された「付加価値連鎖」に従って、自社マージン率の最大化という目標に沿って、自社内外国際分業を形成するよう、各種事業の主活動と支援活動を国内外の諸条件に従って構築し、調整・統制していかねばならない。かかる諸条件には、国内外で事業を展開する国の労働の量と資本の量といった要素賦存の比率が関係する。

2. 価値連鎖の利潤曲線に沿った経営機能別国際分業の原理

図2で示されるように、「スマイルカーブ」とも呼ばれる価値連鎖の利潤性曲線に沿って、川上部門の「設計」と、顧客との親密性が重視される「サービス」に特化すれば、売上高営業利益率は相当高くなる。スマートフォンではこうした法則性が典型的に働くであろう。鉄鋼業のように設備集約度と操業度が売上高営業利益率を左右するような産業には当てはまりにくい。つまり、経験曲線効果が平均生産コストの引き下げに大きく寄与するような鉄鋼と半導体メモリーには、「スマイルカーブ」が描かれにくいと考えられ得る。

図2 価値連鎖の利潤曲線におけるリスク特化

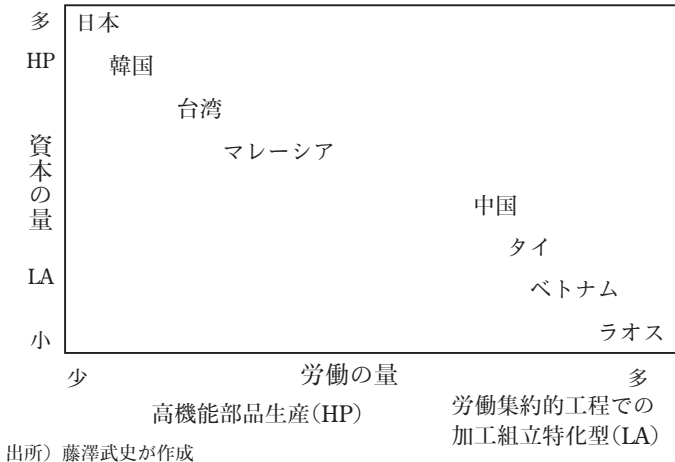


出所) Samel, H. (2012) “Upgrading under volatility in a global economy”, MIT Sloan School Working Paper, Cambridge, MIT Sloan School.

産業特性への考慮も現実的に重要だが、近年では、それ以上に、価値連鎖の中で先進国側が得意とする設計と一部のハイテク部品の製造・供給に代表される川上部門に注目が集まる。さらに、川下部門では自社ブランド販売とそれに伴う当該商品のサービスの質を顧客密着型で高めるところにも、先進国系企業は自主的に戦略的行動へと転身しやすいようだ。

3. 生産要素の相対比による国際分業化原理

図3 ヘクシャー＝オーリンの要素賦存比率命題のアジアへの適用

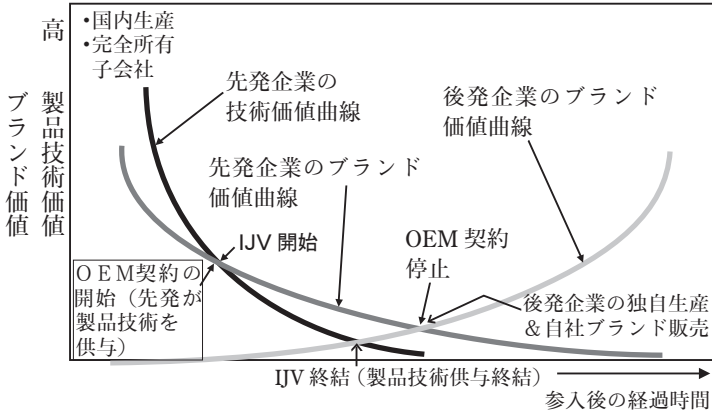


どの種の産業が海外に移転していくかを説明するには、ヘクシャー＝オーリンの要素賦存比率命題 (The Heckscher-Ohlin theorem of factor endowment) (1933) が最も古典的であるものの、今日なお有効性を保っているようだ。かかる命題を反映して、図3に、典型的な例示を試みた。投資受入国先をアジアの国々の中から選ぶにしても、各国の要素賦存をその他の国と比較せずして、資本集約的の生産工程かそれとも労働集約的の生産工程のいずれを優先するかは重要な意思決定事項となる。

4. 先発多国籍企業と後発多国籍企業の競争と協調関係のダイナミズム

図4 製品技術優位とブランド優位の関係

先発（日系）と後発（アジア系）の多国籍企業間競争関係



注記) ①先発企業のブランド価値 = f(製品技術価値) ②価値低減率; ブランド価値 < 製品技術価値 ①と②を事前に想定
 出所) 藤澤武史(2006)「在アジア日系多国籍製造企業のグローバル市場参入戦略」竹田志郎編著『日本企業のグローバル市場開発』中央経済社、第5章、所収。

図4が示すとおり、特定製品のライフサイクルの導入期において、先進国系多国籍企業は同製品の中で製品技術価値を最大限有していることから、アジアの後発国の標的市場に向けて、本国内生産による輸出または標的市場国内での完全所有子会社の設立を通じて製品を供給販売できる。

当該製品でライフサイクルの起点を成す日本企業などの先進国系多国籍企業であっても、製品ライフサイクルが成長期から成熟期に向かうにしたがって、新規参入企業の出現もあって、製品技術価値の低減を余儀なくされる。先発企業として製品技術価値が優位性を保持できるうちに、かつ製品技術の価値が自社製品のブランド価値と並ぶ段階に到達するまでに、先発企業はアジア域内の後発企業に製品技術を供与し始めるか、あるいは、成長著しいアジアの後発国の市場を確保すべく、同国の企業との国際合弁事業（IJV）に着手するといった市場参入方式を切り替える算算が強い。先発企業が現地企

業との国際合弁ではなく、その企業からOEM供給を受けるという参入方式を選択したとしても、自社ブランド価値が自社の製品技術価値を上回っている限り、OEM供給品を自社ブランド名で販売可能である。

ところが、時の経過と共に国際製品ライフサイクルが成熟期に接近するにつれて、後発企業のブランド価値が先発企業の技術価値を上回ると、国際合弁事業(IJV)は終結する。さらに、先進国系多国籍企業が自社内生産を行っていないという弱みはIJVの終結だけでなく、その後、生産を実質的に行っている後発企業のブランド価値曲線が先発企業のブランド価値を初めて追い抜く段階で(先発企業は自社生産から撤退した弱みを持ち、逆に後発企業が自社内生産を実施している強みが効果を発揮して)、OEM供給側の製品ブランド価値が先発企業と同製品ブランド価値を上回るようになる。その時点で、OEM供給契約は停止となる。後発企業の独自生産品のブランド価値は上昇し続け、先発企業は急減した同製品の販売から撤退するしかない。

製品技術価値がブランド価値よりも、時の経過に従う価値逡減率が大きいという前提が成り立つ場合、こうした事例の現象がしばしば起こる。先発多国籍企業(日本企業)とアジア系後発多国籍企業の競合関係と協調関係のダイナミズムに関する分析は、ゲーム理論の応用を通じて精緻化が行われやすい。

IV トランスナショナル論 VS. メタナショナル論から見た GVC の自社内利用と他社との共有利用

アジア系多国籍企業の世界市場進出が現実になると、先進国系多国籍企業との競合関係に変化が見えてくる。

浅川和宏説(2011)に従うと、トランスナショナル(transnational)タイプとメタナショナル(metanational)タイプの多国籍企業とでは双方の子会社間で、GVCの中で最も川上に位置する「研究開発(R&D)」の役割が異なると導き出せる。在外子会社が担うR&D機能への取り組み方に差異が出るとともに、研究開発成果に関係するライセンス政策にも違いが生じると

想定され、GVC を自社内に取り込む（＝内部化）度合に差を生み出す原因ともなる。

グローバル R&D リンケージによる海外 R&D 拠点中心モデルにおいてメタナショナル型 R&D の場合、以下の命題が成り立つという。

命題 1：日本の MNE における R&D のグローバル化は、現地の R&D 拠点に与えられている自律性の度合いと関連して、本社と海外 R&D 拠点との間に大きな組織的緊張をもたらす（浅川、p.40）。

命題 2：日本の MNE の本社と海外 R&D 拠点との間で両者の現在の情報共有度について大きな組織的緊張をもたらす（同 p.41）。

ここで、海外 R&D 子会社が本国本社向けに技術を供与した場合に得られる技術使用料について定式化を試みるとしよう。そこで、1 製品当たり技術使用料率を p と置く。子会社が 1 製品当たりに投じた研究開発費用を C で表すと、以下の式が用意される。

$$C = C^0 + X - E \quad (1)$$

ここで、 X は確定変数であり、事前には予想できない新製品需要とのミスマッチによる子会社側の追加的 R&D 費用を表す。新製品が売れば、 $X < 0$ となる。 C^0 は子会社が投じた研究開発費用の見積もり値である。 E は研究開発子会社による R&D 努力を通じた技術開発効果（効率性アップ）に伴う R&D コストダウンを意味する。式(1)は、R&D 費用が新製品需要とのマッチングと R&D 努力によって変動することを示唆する。新製品技術の価格に匹敵するものとして、子会社が本社から得る 1 製品当たりのライセンス使用料を変数として特定化し、 P とおく。

$$P = b + a(c - b) \quad (2)$$

b と $a(0 \leq a \leq 1)$ はパラメータであり、 $b > c > 0$ とおく。

本社と子会社がライセンス契約締結前に、技術使用料率の交渉で合意したとみなす。

$a = 0$ の時、 $P = b$ となる。これを固定技術使用料率と呼ぶ。

$a=1$ の時には、 $P=c$ となる。コストプラス契約と呼ぶ。観察されたコスト（正常利潤を含む）に等しい値を技術使用料価格として本社が払うという契約である。 $0 < a < 1$ の時をリスク分担（risk sharing）型の契約と呼ぶ。

式(1)により、研究開発費用は確率的要因を表す X によって変動する。 $a=1$ の時には、すべて価格変動に転嫁されるから、技術使用料価格は $P=c$ と変わらず、子会社には R&D から利益が出ない。1 製品当たり R&D 費用相当が子会社に技術使用料価格として確実に入るのでリスクはないものの、利益が出ない。逆に、 $a=0$ の時には $P=b$ となり、技術使用料契約は固定技術使用料価格契約同然なので、 x の変動によるリスクは親会社が負う。 $0 < a < 1$ であれば、リスクは両者で分担され、 a が高いほど子会社が負担する比率は高い。そこで、 a をリスク分担係数と呼ぶ。

a にはもう 1 つの意味がある。式(1)で示されたように、子会社の R&D 努力により効率性が高まって $E > 0$ となるから、 C は低下する。しかし、 $a=1$ の時、技術使用料価格は同じだけ低下するから研究開発成果に向けてのインセンティブは生まれない。逆に、 $a=0$ であれば、価格は一定であるため、R&D 効果を研究開発成果に繋げようとする努力が生まれる。

ゆえに、 a が高いことは R&D 子会社がリスクをより多く負担し、子会社の R&D 成果を生みにくくする原因ともなる。その場合、本社としては技術使用料価格が小さくなるので、子会社からの技術導入を増やしたくなる。以上より、以下の命題が導ける。

命題 1：「トランスナショナル型 R&D 子会社は本社-子会社相互調整型ゆえに、パラメーター a が 0 に近くなれば、トランスナショナル・タイプが選好される。逆に、 a が 1 に近づくと、本社からの自律性が強くて組織的緊張が強く表れるメタナショナル型 R&D 子会社が生まれやすい。」

ゆえに、多国籍企業の戦略・管理タイプ別に見た GVC に占める研究開発の付加価値比率の差異について、次のような法則が成り立つであろう。

1) トランスナショナル型 MNE の子会社では、グローバル・イノベー

ション戦略を本社あるいは地域本社との連結ならびに子会社相互間で推進しやすい。

- 2) メタナショナル型 MNE の子会社では、アジアなど進出先国での研究開発に現地企業を GVC の中に組み入れる頻度と重要性が高まりやすい。また、研究開発を現地企業に委託するとか、オープンイノベーション・ネットワークの中で技術の利用を推進し、自社にとって GVC に占める R&D の付加価値比率はトランスナショナル型多国籍企業と比べて小さいと見込まれる。

その法則性を重視すると、第 1 に、「トランスナショナル VS. メタナショナルの比較仮説 1」として、全般管理仮説が立てられる。すなわち、トランスナショナル・アプローチとメタナショナル・アプローチの特徴にいくつかの事例を考慮に入れると、その仮説は次のようになる。

仮説 1: 「全般管理仮説」; トランスナショナル型に比べて、メタナショナル型の多国籍企業では、全般管理において地域統括本社 (RHQ) よりも主要子会社の役割が重視される。

引き続き、グローバル R&D 機能との関係に焦点を当てると、以下の仮説を導き出せよう。

仮説 2: 「グローバル R&D 管理仮説」; メタナショナル型多国籍企業の R&D 管理では、トランスナショナル型に比べて、RHQ より主要子会社の R&D に関する役割が重視される。特に、能力開発型 (創造型) R&D 子会社の場合、技術情報や顧客情報の質と量の面で本社を大きくリードすれば、本社からのコントロールを要しない (浅川説を参照)。

こうして多国籍企業の R&D 管理の変遷を洞察したことから、3つの示唆が得られる。

第 1 に、多国籍製造企業の子会社がグローバル・イノベーション戦略を本社あるいは地域本社との連結ならびに子会社相互間で推進するのか、外部の企業や研究機関とオープンイノベーションを起こして推進するのには、多

国籍企業の子会社の戦略的役割の違いが影響する。つまり、多国籍製造企業の経営管理モデルがトランスナショナル型か、メタナショナル型かによって差異が生じると判断される。

第2に、日系企業にとってグローバル・イノベーション戦略の推進は、世界市場内での競争優位の獲得につながるので、トランスナショナル型か、メタナショナル型かの選択は、全般管理はもとより、R&D管理においても枢要となる。

第3に、これらの示唆より、多国籍企業における研究開発拠点の役割のシフト、子会社の役割の変化のシフトに注視していくのは当然視される。ゆえに、GVCの最上の川上に位置する研究開発は、後の川中と川下のGVCを自社内か他社に依存すべきかを決めるのに重要な位置にある。

ゆえに、上記3つの要点はGVCの決定因となり得る。

V 原産国イメージと生産国イメージとブランドイメージの関係 が及ぼすGVCの配置と配列への影響

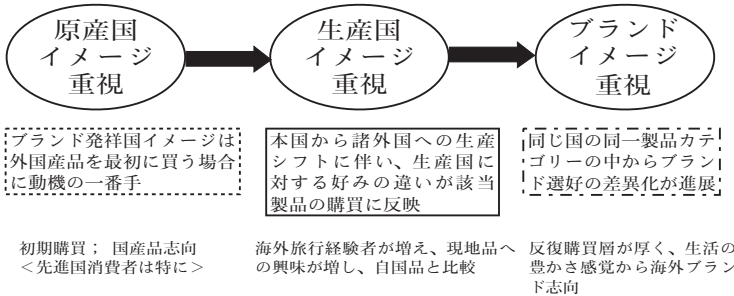
各国消費者から見ると、購買品の原産国と生産国が一致しないケースは漸増傾向にある。とりわけ、先進国系多国籍企業の外注比率が上昇しつつも、外注先からの輸入品などを自社ブランドで販売する比率が増すにつれて、その傾向は高まる。それゆえ、第1に、販売とサービスではブランド政策が常に関わる。第2に、製造付加価値（独自ブランド生産業者またはOEM供給者が得る）と販売付加価値（主としてブランド販売側および販売業者に発生）の取り分を決める際、アジア域内の非先進国での生産を通じてコストダウンを優先すべきか、アジア域内先進国での製造を優先して高価格設定に向かうかを決定しなくてはならない。その決定に際して、原産国イメージと生産国イメージの格差、ならびに生産国が及ぼすブランドイメージへの影響を考慮するのが先決事項となる。これらの影響度は製品カテゴリーによって異なる。完成品レベルだけでなく、部品も生産国が重要となるケースは、前述のとおり、5G携帯電話に典型的となる。すなわち、完成品だけでなく、5G携帯電

話のように、部品1つを取っても生産国がとりわけ重要となる点を見逃してはいけません。

これらの検討を踏まえ、GVCの決定因を考察する際に、「原産国イメージと生産国イメージとブランドイメージの関係」がGVCの川下に相当する「流通」⇒「販売」⇒「サービス」に大きく波及していくことを蔑ろにせず、最終消費者ないし最終ユーザー向けのトータルブランド政策にまで注意を払うべきである。

ゆえに、上記3つのイメージはGVCの決定因とも成り得るだけに、図5に提示されるとおり、重視されるイメージの転換プロセスに着眼しながら、製品類型ごとに上記3つのイメージ調査を実施していくよう望まれる。

図5 原産国イメージから生産国イメージおよびブランドイメージまでの波及経路



出所) 日本とアジア諸国の間に「原産国イメージと生産国イメージとブランドイメージの関係」がどのようなになっているかを上記で洞察するには、次の文献を拠り所としている。1) Fujisawa, T.(2005) “The Relationships among Country-of-Origin, Country-of-Production and Brand Images: Prescription for Considering Positive & Negative Effects on Japan & Asian Countries”, 『関西学院大学 欧文紀要 社会科学編』 pp.153-163。2) 藤沢武史 (2000) 『商学論究』 48巻2号, pp.35-44。

VI 今後の課題

本稿では、GVCの中でどの経営機能を担うか等をめぐる先進国系多国籍企業とアジア企業との国際分業関係について競合関係に照準を当てて包括的

に考察した。理論的な側面からの解明に留まっており、実例を交えた上で、経営機能別国際分業に伴う付加価値利益（または包括利益）の向上方式と共有利益の分配ルールを例証するのが課題となる。ミクロ的には、日本企業の経営活動付加価値連鎖の経営機能別国内外分業の調査、マクロ的には価値連鎖の産業クラスター（集積）がもたらす GVC への影響・効果、ならびに外資誘致などを通じた産業政策自体の国内経済成長効果に関する測定も課題となる。

（筆者は関西学院大学商学部教授）

参考文献

- Benito, G., Peterson, B. and Welch, L. S. (2019), "The global value chain and internalization theory," *Journal of International Business Studies*, Vol. 50, pp. 1231-1252.
- Fujisawa, T. (2020) "The Entry Strategies of Asian Emerging Market Multinationals," *Kwansei Gakuin University Social Sciences Review*, Vol. 24, pp. 13-29., 2020 February.
- Fujisawa, T. (2005) "The Relationships among Country-of-Origin, Country-of-Production and Brand Images: Prescription for Considering Positive and Negative Effects on Japan and Asian Countries", 『関西学院大学欧文紀要 社会科学編』第 9 号, pp. 153-163, February 28.
- Narura, R., Asmussen, C. G., Chi, T. & Kundu, S. K. (2019), "Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprises in the twenty-first century," *Journal of International Business Studies*, Vol. 50, pp. 1231-1252.
- Porter, M. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐 坤、中辻萬治、小野寺武夫訳 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社)
- Samei, H. (2012), "Upgrading under volatility in a global economy", *MIT Sloan School Working Paper*, Cambridge, MA: MIT Sloan School.
- 藤澤武史 (2022) 「アジア新興市場国系多国籍企業による先進国多国籍企業の M&A に関する理論と検証」『明治大学経営論集』(大石芳裕教授退職記念号) 第68巻、3月。
- 藤澤武史 (2015) 「トランスナショナル経営論対メタナショナル経営論に関する比較考察」『関西学院大学社会学部紀要』第121号 (川久保美智子教授退職記念号)、pp. 7-18、3月15日。
- 藤澤武史 (2015) 「多国籍企業の研究開発管理」『新 多国籍企業経営管理論』文眞堂、第2章。
- 藤澤武史 (2004) 「在アジア日系多国籍製造企業のグローバル市場参入戦略に関するケーススタディ」『商学論究』第52巻第2号、pp. 19-40、11月15日。
- 藤澤武史 (2002) 「原産国、生産国、ブランドのイメージに関する調査」『商学論究』第50

巻第1・2号合併号、pp.549-563、12月11日。

藤澤武史（2000）「原産国イメージと生産国イメージとブランド・イメージの関係」『商学論究』第48巻第2号、pp.35-44、12月2日。