

# グローバル価格戦略

## ～ Global Pricing strategy ～

上田 隆穂

### 1. はじめに

市場のグローバル化のスピードは、ここに来て次第にそのスピードを速めてきている。資本主義社会の世界的な優位、インターネットによる経済的国境と情報の壁の希薄化、トランスポーターの発達、グローバル製造業及び小売業の成長などがその要因である。

ドラン&サイモン (Dolan and Simon 1996) が述べているように『1970年から1993年にかけて、全世界の輸出は、3,140億ドルから3兆6,450億ドルになり、成長率は、平均11.2%となっている。1国の経済でそんな長期間にわたってこの成長率を維持できた国はない。ビジネス範囲の地理的な拡大と市場の相互関係の増大により、価格設定は一層複雑化している』<sup>i</sup>。確かに市場のグローバル化に伴う輸出のみならず外資企業の現地生産を含めると、その重要性はかなりの重みを増しており、それ故、諸国間の政策や企業の税負担軽減志向等の各主体における思惑もからみ、プライシング自体も企業のグローバル化段階に応じて次第に複雑さを増してきている。

一例を示そう。2002年10月31日の読売新聞朝刊に次のような報道がなされていた。

『任天堂が罰金180億円：欧州連合 (EU) 欧州委員会は三十日、ゲーム機・ソフトメーカー大手の任天堂が欧州の正規輸入業者七社と共謀し、一九九一年から九八年にかけて、欧州市場で自社製品販売価格を不当につり上げるなどEU競争法に違反したとして、任天堂に一億四千九百万ユーロ (約百七十九億円)、伊藤忠商事のギリシャ現地法人を含む正規輸入業者七社に計千八百八十万ユーロ (約二十二億円) の罰金を科した。発表によると、任天堂は英国、イタリア、ポルトガルなど六か国七社の正規輸入業者に指示して単一市場であるEU市場を国別に分割し、ニンテンドー64やゲームボーイなどの販売価格を設定。ドイツ、オランダでは、販売価格が英国より最大65%高く設定された。』

企業が国毎の消費者の受容する価格や競争企業の価格を考慮して利益の出る価格設定をするだけでは不十分であり、ヨーロッパ地域の政治的特性を考慮しなければならない例である。

またアメリカに関しても政治的にプライシングが難しいと言われている。例えば、日本からオートバイメーカーが進出した際、アメリカのオートバイメーカーに脅威を与えたため、当初は、不当に安く販売しているというダンピングの疑いをかけられ、綿密な調査が司法当局によりなされた。疑いが晴れると、企業が提出した資料を基に、今度は、アメリカへの輸出コストを不当に高くして、アメリカでの利益を不当に圧縮して、法人税逃れの移転価格の疑いをかけ

i Robert J. Dolan, Hermann Simon, *POWER PRICING*, THE FREE PRESS, 1996, pp.141-163.

られることになったという。

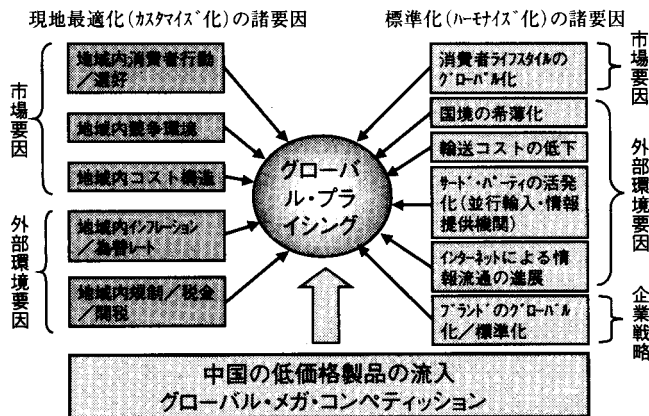
以上のようにグローバル・プライシングには、常に国内にはない多様な困難が付きまとう。しかしながら、経済のグローバル化の流れを見るとこのような困難を乗り越えていく価値は十分にあり、企業は、永久なる生命・成長を使命とするならば、小さな企業にとってさえ、海外進出は、今後避けて通れぬ試練となろう。グローバル・プライシングは、そのメインテーマである。

本研究では、グローバル・プライシングの動向を導いていく巨大な波と2つの圧力について理解を深め、各国における価格の実態を把握する。そして一般的な国内プライシングと比較してなぜグローバル・プライシングが難しいのか、その原因となる諸要因を明らかにしていく。以上の基本を押さえた後、企業のグローバル化段階とプライシングについて解説を行う。

## 2. グローバル・プライシングの動向を導く巨大な波と2つの圧力

近年、グローバル・プライシングは、低価格化の波をまともにかぶっている。これが、巨大な波と表現したものである。これとも関連するがグローバル・プライシング領域における標準化（ハーモナイズ化、すなわち統一価格化）への圧力及び、逆の方向、つまり現地最適化（国毎での最適価格設定、価格カスタマイズ化）への圧力が同時に生じている。これらを図示すると図1となる。

図1 グローバル・プライシングの方向性を導く要因



出典：R. J. Dolan and H. Simon (1996), p.146. を基に作成

### (1) 巨大な低価格化の波

これには、中国による低価格製品の輸出とグローバル製造業及び小売業のメガ・コンペティションの2つが代表的な要因となっている。

#### ① 中国の低価格製品の輸出

低製造コスト、技術移転による技術力の向上、政府の協力等で中国は世界の工場に成長してきている。それに伴い中国で生産された製品が世界中に輸出されており、しかもその価格が驚

嘆すべき低価格となっている。例えば、よく知られているところでは、ベトナムのオートバイがある。ベトナムでは、元々日本製のオートバイが1台日本円換算で20万円程度で販売されていたが、平均労働者所得が月1万円程度であるため世帯に1台という高級品であった。しかしながら低品質ながらも中国製のオートバイが5万円程度で販売され始めると代替交通機関の少ないベトナムでは、1人1台の時代を迎え、急激に普及が進んだ。対抗上、日系メーカーも価格を15万円程度に下げざるを得なかった<sup>ii</sup>。現在、現地の日系メーカーは、中国の優れた部品メーカーを選別し、内部に取り込むことにより、更なる低価格化を図ることができ、中国製品への対抗を行っている。他の例では、イタリアにある日伊合弁ディーゼルエンジンメーカーも同様の状況に遭遇している。彼らの製品の製造コストよりも低価格で中国製のディーゼルエンジンが販売されている。しかも販売価格は半分程度であるが、品質は3分の2程度にキャッチアップしてきているという<sup>iii</sup>。これらはほんの1例であり、世界的な傾向となっており、世界的な低価格化圧力をかけている。

## ② グローバル製造及び小売業のメガ・コンペティション

現在、世界的なメーカー同士のグローバルな舞台における競争が加速している。これは、先に市場を押さえた方が「先発の優位」を得ることが大きく影響している。例えば、乳酸飲料に関しては、ダノン、ネスレが覇を競い合っており、そこで日本勢としてヤクルトが各国で善戦している。また化粧品に関しては、ヨーロッパのロレアル、アメリカのエスティローダーの世界的なメガ・コンペティションがあり、日本勢としては、スキンケアをコア・コンピタンスとする資生堂が中国においては有利に競争を進めている。このようなメガ・コンペティションは、その競争の激しさを通して、ある程度の低価格化の傾向を助長している。しかしながら、低価格化に関するメガ・コンペティションでさらに強力なのは、グローバル小売企業同士のメガ・コンペティションであろう。この代表者は、アメリカのウォルマートやフランスのカルフル等である。ウォルマートは、1991年現地資本と合併でメキシコに出店して以来、プエルトリコ、カナダ、アルゼンチン、ブラジル、中国、インドネシア、ドイツ、韓国、イギリスに進出しており、日本でもまもなく開店されそうである。売上高は、トータルで26兆7,600億円(2002年1月期、1ドル=120円で換算)となっている。1999年には、進出国単位であった購買活動を本部に集約して、最低価格での調達に努めている。またそれにより、最低価格での販売を目指し、徹底的な低価格競争戦略を採用している<sup>iv</sup>。カルフル等とのグローバル規模でのメガ・コンペティションを通じ、グローバル低価格化の傾向は助長されている。

またこれらの巨大な波もグローバル・プライシング標準化の圧力となっている。

ii 上田隆穂によるベトナムでの日系企業インタビュー(2001)より。この中国製のオートバイは、外見も日系メーカーの製品にそっくりであるが、部品の耐久度などは低いとされている。

iii 上田隆穂によるイタリアでの日系企業インタビュー(2001)より。なおサービスにおいてもコンピュータ・ソフトウェアの制作において中国やインドのエンジニアが低コストで利用されている。特にソフトウェアに関しては、輸送が簡単であり、輸送コストが殆どかからないと言う特性を持つため、今後この傾向はグローバルに一層進展するものと考えられる。

iv 根本重之氏、日本商業学会関東部会における研究報告資料『ウォルマートにどう対抗するか』、2002年9月。

## (2) 標準化（ハーモナイズ化）と現地最適化（カスタマイズ化）の圧力

上記の巨大な低価格化の波に加えて、図1右側の要因の影響力も価格標準化にとって大きい。「消費者ライフスタイルのグローバル化」とは、世界中の人々が、マクドナルドやケンタッキーフライドチキンでハンバーガーやフライドチキンを食べ、スターバックスでコーヒーを飲み、ナイキのスポーツシューズでジョギングをし、AOLでインターネット・サーフィンを行う…という類似のライフスタイルを身につけつつあることを意味する。またインターネットによる情報流通拡大・円滑化の影響も強いが、国境概念が希薄化し、物流システムの進展で輸送コストも低下している。そして情報武装した業者が並行輸入を行ったり、また消費者がグローバル化したブランドを安心してインターネットで購買したりすることによりグローバルな価格は収斂の方向、つまり標準化の傾向を見せることになる。

しかしながら、収斂の傾向を見せつつも逆の圧力も残っており、この力により、国家間の価格差はまだまだ残っている。この逆の圧力が、図1の左側にある現地最適化の諸要因である。国毎に消費者の選好の度合いが異なっている。例えばベトナムの人々は、オートバイでも派手な外装を好むが、日本ではそうではない。また特に味に関する好みは、かなりの異なりを示しており、例えば、ビールはヨーロッパでは、ヘビーな味が好まれるが、東南アジア全域では、ライトでドライな味のビールが好まれている。またグローバル化したとはいえ、まだ国によって、競争の激しさやコスト構造も異なってくる。例えば、ヤクルトは、ヤクルトレディという独自の流通システムを持つが、ヨーロッパにおいては、このシステムは構築困難であり、またチルドの輸送システムが発達しているので量販店チャンネルで販売している。コスト構造は、当然他国でのオペレーションとは異なる<sup>v</sup>。そのほかにも為替レートの変動（インドネシア等）、国による規制・税金・関税の方針も異なっていることが多い。これらは、「国による価格が異なる」方向への圧力となっている。

この標準化（ハーモナイズ化）と現地最適化（カスタマイズ化）の圧力のせめぎ合いの中で、グローバル・プライシングは決定されている。国家間に見られる価格差は、大筋で減少傾向にあるが、それでも差は存在している。これを次章で示す。

## 3. 国家間価格差の存在

### (1) 価格差の存在

世界的な価格の収斂傾向にもかかわらず国家間の価格差は存在する。ドランとサイモン(1996)による1994、5年の諸物価の国際比較をみると表1のようになる。

ここに取り上げられているのは、サービスを含む8つの財であるが、ドイツマルク(DM)で換算した最高価格、中位価格、最低価格が示されている。また最低価格を100としての指標も記されている。この表の中で一番大きな価格差は、アスピリン100錠の価格であり、パリでの価格は、ニューヨークの7.14倍である。

次に内閣府国民生活局調査による2001年11月調査の東京、ニューヨーク、ロンドン、パリ、ベルリン、ジュネーブ、香港、シンガポールにおける食料品、被服・履き物、その他の財、サービスの価格差の結果を表2に示しておく。この表では、理解しやすくするため、東京での価

v 上田隆穂・平井達也によるヤクルト本社でのインタビューより、2002年9月。

格を100として表示を行った。財の種類により価格はバラバラであるが、東京、香港、ニューヨークが総じて物価が高いようである。しかしながら、その東京ですら、ティッシュペーパー、カラーフィルムに関しては、最低価格である。これらから国家間の価格差は依然として存在していると言えよう。

表1 国際的な価格比較1

(注: DM=ドイツマルク, \$=ドル)

製品・サービス	最高価格	中位価格	最低価格 (指標 = 100)
ハーツのレンタカー1週間 1995年7月	ギリシャ DM504 指標 224	スペイン DM339 指標 151	フロリダ DM225(\$139) 指標 100
アスピリン100錠 1994年6月	パリ \$7.07 指標 714	メキシコシティ \$1.78 指標 179	ニューヨーク \$0.99 指標 100
コンパクトディスク 1994年6月	東京 \$22.09 指標 170	ロンドン \$14.99 指標 115	ニューヨーク \$12.99 指標 100
ニューヨークへの 10分間の通話料 1995年9月	メキシコシティ \$20.45 指標 138	東京 \$18.64 指標 126	パリ \$14.83 指標 100
コココーラ (6缶パック) 1992年	東京 \$5.01 指標 242	シドニー \$2.47 指標 123	ロンドン \$2.07 指標 100
ニコンのカメラ 1994年	メキシコシティ \$1,054 指標 167	東京 \$768 指標 122	ニューヨーク \$630 指標 100
ウィンドウズ版ワード (ワープロソフト) 1994年	フランス \$185 指標 148	日本 \$152 指標 122	イギリス \$125 指標 100
国内電話+ビス 家庭用 1995年	ポルトガル 指標 295	ニュージーランド 指標 190	アイスランド 指標 100
業務用	トルコ 指標 600	カナダ 指標 300	アイスランド 指標 100

出典: R. J. Dolan and H. Simon (1996).p.143.を基に作成

表2 国際的な価格比較2

2001年期中平均レートを使用。1ドル=121.53円、1ポンド=175.00円、1フラン=16.58円、1マルク=55.60円、1スイスフラン=72.01円、1香港ドル=15.58円、1シンガポールドル=67.83円

分野	品目名	単位	東京(円)	ニューヨーク	ロンドン	パリ	ベルリン	シネゴフ	香港	シンガポールドル	
食料品	米(ブレンド米)	10kg	100.0	52.6	82.2	96.1	77.9	86.0	66.3	51.6	
	食パン	1kg	100.0	127.3	32.3	61.8	53.9	110.5	91.9	62.5	
	スパゲティ	300g	100.0	81.3	46.0	46.7	40.7	40.0	70.0	54.0	
	鮭	100g	100.0	121.8	77.3	83.2	76.8	135.0	139.5	80.9	
	牛乳(店頭売り)	1リットル	100.0	108.4	44.8	56.2	42.9	53.7	165.0	83.3	
	鶏卵	1kg	100.0	169.0	131.0	120.3	129.4	148.4	148.4	140.3	76.5
	たまねぎ	1kg	100.0	110.1	81.3	63.8	72.4	76.9	148.7	67.3	
	オレンジ	1kg	100.0	69.8	51.5	33.5	38.7	47.7	79.1	52.8	
	バナナ	1kg	100.0	75.5	85.9	60.0	75.0	91.8	80.9	51.4	
	グラニュー糖	1kg	100.0	94.1	44.5	54.4	39.3	36.8	55.9	26.1	
	紅茶	25袋	100.0	70.5	32.5	53.1	57.2	42.1	69.9	53.1	
	コーラ	1本	100.0	97.9	85.1	61.7	49.6	68.1	69.5	46.8	
	ビール	1缶	100.0	41.2	95.6	59.3	32.4	42.2	38.7	108.3	
	被服・履き物	背広服(秋冬物)	1着	100.0	114.8	68.9	58.6	58.6	103.0	81.2	76.7
男子スボン(毛)		1着	100.0	114.3	51.3	81.0	52.2	81.7	96.2	51.3	
スカート(秋冬物)		1枚	100.0	123.0	62.3	63.0	69.9	54.0	113.9	44.1	
ワイシャツ(混紡・長袖)		1枚	100.0	121.9	85.8	55.2	70.6	80.2	124.0	83.9	
男子ブリーフ		1枚	100.0	168.0	129.9	127.0	260.0	169.2	147.7	84.3	
男子靴(皮)	1足	100.0	114.0	73.0	95.1	59.2	99.5	134.9	67.1		
その他の財	ティッシュペーパー	5箱	100.0	265.4	721.1	281.8	626.1	424.9	198.2	175.7	
	ガソリン(レギュラー)	1リットル	100.0	40.6	116.0	108.5	91.5	86.8	152.8	72.6	
	ビデオテープレコーダー	1台	100.0	72.4	128.0	130.7	102.4	174.6	175.8	97.9	
	パーソナルコンピューター(デスクトップ型)	1台	100.0	55.3	99.3	85.4	73.7	78.0	75.1	69.5	
	パーソナルコンピューター(ノート型)	1台	100.0	102.4	154.3	101.4	84.7	83.2	117.8	79.8	
	カラーフィルム	1本	100.0	141.5	210.9	135.6	123.6	143.3	153.2	126.8	
	コンパクトディスク	1枚	100.0	83.1	103.8	99.4	69.0	80.1	76.8	57.4	
	新聞	1部	100.0	51.1	73.7	85.7	52.6	104.5	69.9	33.8	
雑誌[週刊誌]	1冊	100.0	53.9	49.8	54.3	61.5	58.5	75.6	62.3		
口紅	1本	100.0	252.1	206.5	93.0	204.0	117.7	261.5	121.9		
サービス	洗濯代(背広上下)	1着	100.0	97.9	135.3	113.3	81.3	150.0	111.4	76.8	
	ハンバーガー	1個	100.0	159.1	141.8	75.5	98.2	209.1	73.6	86.4	
	ピザバイ(配達)	1枚	100.0	80.6	63.6	40.1	58.5	88.6	76.9	58.9	
	宿泊料	1泊	100.0	120.6	181.3	222.9	71.8	120.4	115.7	84.6	
	映画観覧料	1回	100.0	65.8	72.1	45.2	43.6	60.0	53.7	23.7	
	ゴルフプレー料金	1人	100.0	17.0	31.1	26.9	27.9	49.9	111.1	92.5	
	ビデオソフトレンタル料	1回	100.0	117.2	170.6	116.7	84.7	177.4	96.0	83.8	
理髪料	1回	100.0	91.1	87.5	84.2	87.9	94.8	76.7	71.8		
パーマメント代	1人	100.0	156.7	79.7	78.5	57.5	72.4	117.4	90.8		

出典: 内閣府国民生活局調査 2002年6月発表 調査時期: 2001年11月 [ ] : 最高価格 [ ] : 最低価格

## (2) 価格エスカレーション (price escalation) と実例

しばしば輸出されたものが外国市場では、国内価格をはるかに上回る価格がつけられることがある。これは、国際価格エスカレーション (international price escalation) と呼ばれ、発展途上国への輸出された場合によく見られることがある。このような場合、購入する層は、一部の裕福な層であることが多いが、なぜこのような現象が生じるのだろうか。そのメカニズムをソレル&ベッカー (Thorell and Becker, 1980) に依拠しつつ説明する<sup>vi</sup>。

これにはまず下記のような幾つかの理由が考えられる。

- ① 製品が輸出元である本国ですでに製品ライフサイクルの成熟期にあり、贅沢品として高価格で外国の上層部に対して導入される。  
例としては、中国における資生堂の輸入化粧品や部品を日本から運び、ベトナムで組み立てて売るオートバイ等がある。またアメリカへ輸出されたミネラルウォーターであるペリエもそうである。上澄みをすくい取る形となるスキミング戦略は、当該製品の望ましいステータス・イメージをつけるのに役立つため、このようなケースに向いている。
- ② 国際マーケティングは大きなリスクが伴うため、より大きな利益目標が必要とされる。
- ③ 流通段階に関わる卸売り業者などの業者が暴利を貪る場合にも起こりうる。  
この場合には、競争の厳しい環境では、長期継続的にはやっていけなくなる。

しかしながら、たいていは、上記のような理由でなく、次のような国際的なコスト要因の累積が主な理由となる。それらは、追加的なパッケージ費用、輸送費用、保険料、非効率な流通チャネル、高い卸売業者のマージン、関税、輸入ライセンス料金、特別諸税、変動のある為替レートなどである。

やや古いが具体例として表3をあげておく。これは米国の国内のプライシングと外国市場へ輸出した場合に関する4つのケースの比較を示している。

ケース1の前にあるのがベース・ケースであり、メーカー、卸、小売りの間で伝統的なマークアップ (利益上乗せ分) を乗せていったものである。メーカーの正味価格が6ドルであるが、最終的に消費者が支払う小売価格は、12ドルとなる。ケース1は、ベース・ケースに保険、輸送費、関税が加わり、小売価格は、20.4ドルとなり、70%の上昇となる。ケース2は、更に輸入業者が加わり、そのマージン分が上乗せされる。ケース3では、付加価値税が3回加算され、ケース4では、外国の地方問屋のマージンが加わる。この結果、ケース4では、最終的な小売価格は、44.94ドルとなり、12ドルの時の3.75倍となっている。これが国際価格エスカレーションであり、マージンが率で上乗せされていくため、かなり高額となる。

1972年にWall Street Journalで報告されたデルモンテ・カリフォルニア・ピーチの実例がある。横浜に1缶26セントで荷揚げされ、すぐに税金と通関手数料で9セント加わった。輸入業者は、それに4セント上乗せして1次卸に売った。1次卸は2次卸に2セント加えて売り、次に食品雑貨店が11セント上乗せして販売した。最終的な小売価格は、52セント (価格は米国通貨で表示) となり、元値の2倍となったのである。

vi Hans Thorell and Helmut Becker, "Pricing: An International Marketing Challenge," *International Marketing Strategy*, Revised Edition, Pergamon Press Inc., 1980, pp.206-217.

表3 価格エスカレーション

単位: US\$

	国内卸売業者 -小売りチャ ネル	輸出市場のケース			
		ケース1 卸売業者の直 接輸入(保険・ 輸送費と関税)	ケース2 ケース1に外国 輸入業者が加 わる	ケース3 ケース2に付 加価値税が 加わる	ケース4 ケース3に外 国地方間屋 が加わる
国際マーケティングチャンネル要素とコスト要因					
メーカーの正味価格 (net price)	6	6	6	6	6
+ 保険・輸送費 (c.i.f.)	*	2.5	2.5	2.5	2.5
= 積み出し費用 (c.i.f. value)		8.5	8.5	8.5	8.5
+ 関税 (c.i.f. valueの20%)	*	1.7	1.7	1.7	1.7
= 輸入業者の費用 (c.i.f. value+関税)	*	10.2	10.2	10.2	10.2
+ 輸入業者のマージン(費用の25%)	*	*	2.55	2.55	2.55
+ 付加価値税(総費用にマージンを加えた額の16%)	*	*	*	2.04	2.04
= 卸売業者の費用(輸入業者の価格)	6	10.2	12.75	14.79	14.79
+ 卸売業者のマージン(費用の1/3)	2	3.4	4.25	4.93	4.93
+ 付加価値税(総費用にマージンを加えた額の16%)	*	*	*	0.79	0.79
= 外国の地方間屋の費用(卸売業者の価格)	*	*	*	*	20.51
+ 地方間屋のマージン(費用の1/3)	*	*	*	*	6.84
+ 付加価値税(総費用にマージンを加えた額の16%)	*	*	*	*	1.09
= 小売業者の費用(卸売業者または地方間屋の価格)	8	13.6	17	20.51	28.44
+ 小売業者のマージン(費用の50%)	4	6.8	8.5	10.26	14.22
+ 付加価値税(総費用にマージンを加えた額の16%)	*	*	*	1.64	2.28
= 小売価格(消費者が支払う価格)	12	20.4	25.5	32.41	44.94
国内価格と比した価格上昇割合		70%	113%	170%	275%
ケース1と比した価格上昇割合			25%	59%	120%
ケース2と比した価格上昇割合				27%	76%
ケース3と比した価格上昇割合					39%

出典: H.Thorelli and H. Becker (1980), p.215.

このような価格上昇に直面した時、国際メーカーは、どのようなアプローチをとるのがよいかの手がかりについて、この表を利用して、ソレル&ベッカー(1980)は以下のように言及している。

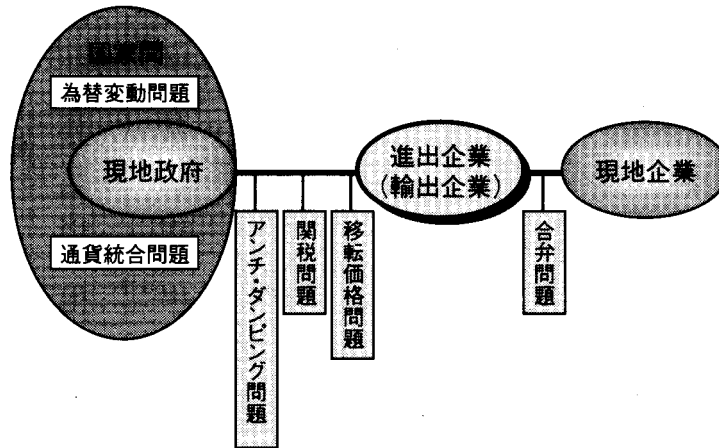
- ① 可能な限り国際流通チャンネルを短くする。これでまたコントロール余地も拡大する。
- ② 変動費のみというようにメーカーの正味価格を下げる。しかしながら、恒久的には不可能である。輸入国が反ダンピング課税などをかけてくる危険性があるからである。
- ③ 製品を外国の環境に適応するよう修正し、低価格で販売する。低品質化、モデルチェンジの低頻度化、オプションの削減、デザインの単純化などが手段候補として挙げられる。しかしながら、生活水準が同程度であったり、国家間取引や行き来が盛んであったりする場合にはこのような製品適応化には限界がある。
- ④ 部品を輸出し、現地で組み立てる。
- ⑤ 国外に生産設備をつくる。

この⑤に近づくほど、国際価格上昇はゼロに近づいていく。また売値のコントロールも強めることができる。

#### 4. 統制の難しいグローバル・プライシング困難化要因

図1で述べたグローバル・プライシングの方向性を導く要因と幾分重なるが、思い通りのプライシングを妨げるグローバルな要因が存在する。その主なものを図示したものが図2である。それらは、進出企業を中心として現地政府、現地企業という2つの主体との間にある問題、及び国家間に起因する問題である。

図2 グローバル・プライシング困難化要因



## 進出企業と現地政府間の問題

### (1) 移転価格問題

『英国の製薬会社の移転価格更正で23.5億ドルの追徴を提示<sup>vii</sup>』

英国の製薬会社グラクソ・スミスクラインは、同社の米国子会社から英国本社への支払について、内国歳入庁から移転価格税制に基づく更正により約23.5億ドルに上る追徴を提示されていることを明らかにした。同社によると、主力製品である潰瘍治療薬ゼンタックをはじめとする6種類の製薬の1989年から1999年における売上高295億ドルに対する課税が対象となっている。現在この問題については英米政府間相互協議で交渉が行われているが、合意に至らない場合には米国の裁判所における訴訟が不可避であるとしている。尚、この発表を受けて、同社の株価は6月11日に3.48%下落した。

Source：米国日本企業部，BNA Daily Tax Report』

移転価格とは、進出企業から見れば製品・部品等の現地国への輸出価格（正確には輸出原価；現地政府から見れば輸入原価）のことである。企業がグローバル志向を強めて拡大していくと、当然ながら企業全体で最大の利益を上げようとする傾向を持つ。とすれば、各進出国で利益最大化を目指すよりも、企業法人税の低い国で利益を高くし、その分、法人税の高い国では利益を抑えることとなる。具体的には、法人税の低い国では、製品や部品の輸出原価を低くして、現地での販売価格との差を大きくして、利益を大きくする。逆に法人税の高い国では、製品や部品の輸出原価を高くして、現地での販売価格との差を小さくし、利益を圧縮する。進出企業にとっては、グローバルで利益は拡大するが、企業法人税の高い現地政府にとっては、当然入るべき法人税を失うことになる。移転価格とは、輸出価格（原価）のことである。この進出企業と現地政府とのコンフリクトが移転価格問題である。

vii 税務研究会発行「International Taxation Vol.22-7」掲載 Worldwide Tax Summary 監修：プライスウォーター・ハウスクーパーズ・アドバイザーズ株式会社，出典：http://www.pwcjp-tax.com/jp/.



キーガン (Keegan, 1989) によれば<sup>viii</sup>, 米国政府には、条項482という政府条項がある。これは、企業の移転価格設定に関する政府の指針であり、米国財務省の移転価格レビュープログラムが世界で最も先進的と言われる。米国をベースとするグローバル企業にとって、条項482は、国際価格設定に影響を与える米国税法の最も重要な単一規定の1つである。以下に主な内容を示す。

「2つ以上の組織で、同一目的によって直接的にしろ間接的にしろ、統制されている取引、ビジネス (法人組織形態をとってなくても、合衆国内での組織化にかかわらず、また系列であろうとなかろうと) においていかなる場合でも、財務省長官あるいはその代理人は、もしその行為が租税回避を防ぐため、あるいはその組織、取引、ビジネスによる所得を明確に反映させるためであれば、組織、取引、ビジネス間の所得、控除、金融、アローワンスを分配、配分してもよい。」

国際マーケターやそのアドバイザーが直面する問題は、現在の税法の観点から国際価格設定において企業が何をできるかである。米国財務省は、国際価格設定を詳細にわたって説明している規制を公表している<sup>ix</sup>。

## (2) 関税問題

関税とは、歴史的には古代都市国家における手数料から始まったもので、内国関税、国境関税というような変遷を経て、今日では一般に「輸入品に課される税」として定義される。輸入品に関税が課せられると、その分だけコストが増加する結果、価格の上昇につながる事が多く、国産品に対して競争力が低下する。ここから、関税の国内産業保護という機能が生まれ、現在では、関税の機能として、この国内産業保護が中心となっており、このような関税のことを「保護関税」という<sup>x</sup>。

現在では、WTO (世界貿易機関) の多角的貿易交渉により、世界的に関税低下努力が重ねられており、低下傾向を見せている。この関税率は、例えば、日本は、平均1.7% (1999年) にまで下がっているが、東南アジアでは国内産業保護の傾向がまだ強い為、特に東南アジア諸国連合 (ASEAN) では関税率は高く、平均20-30%となっている。米国やEU (欧州連合) は3%台である<sup>xi</sup>。関税負担率という尺度 (総輸入額に占める関税収入額の比率) で先進国家間の比較の推移をみると表4のようになる。傾向としては、すでに関税率の低い先進国でも関税率は低下傾向にある。

企業の費用と利益は、この国毎に適用される輸入関税率によって影響される。関税が高ければ高いほど、移転価格は低く設定される傾向がある<sup>xii</sup>。これは、企業が通関時にかかる関税支払いを抑えようとするためである。関税率がいつも移転価格に同じ圧力をかけるとは限らない。

viii Warren J. Keegan, *GLOBAL MARKETING MANAGEMENT, FOURTH EDITION*, Prentice-Hall International Editions, Chap.13. PRICING DECISIONS, 1989, pp.402-431.

ix しかしながら、財務省の規制は、裁判所が認めるまでは法律としての重みを持たない。この規制の検討が重要なのは、それらが法律だからではなく、関連するビジネス組織間の行為のガイドとなっているからである。

x 関税と税関の手引きより。出典:<http://www.customs.go.jp/zeikan/pamphlet/pdf/tebiki.pdf>

xi 読売新聞, 2002年11月3日, 朝刊。

xii Warren J. Keegan, 1989, 前掲, pp.417-418.

この関係を法人税率（企業所得税）との関係で見てみよう。

例えば、高関税かつ高法人税率の場合を考えてみる。高関税では、支払い関税を最小にしようとして移転価格を低くしようとする。しかしながら、高法人税率は、移転価格を高く設定して利益を圧縮しようとする誘因となる。ちょうど価格設定に関する方向性は、相殺する方向へ動くことになる。この関係を表すと表5のようになる。

表4 関税負担率の国際比較

国名 \ 年度		(%)					
		1994	1995	1996	1997	1998	1999
日 本		3.4	3.1	2.8	2.5	2.6	2.4
ア メ リ カ		3.2	2.6	2.4	2.1	2.0	—
E U		3.3	2.9	2.2	2.2	2.0	—
カ ナ ダ		1.8	1.4	1.1	1.0	0.8	—
オーストラリア		4.6	3.9	4.2	4.4	3.8	—

- (注) 1. ECの負担率は域外からの輸入額に係るものであり、関税収入額には農産物に対する輸入課徴金を含む。  
 2. 諸外国の1999年度分については原資料が未公表である。また、1998年度分のギリシャの原資料も未発表のため、1998年度のEUにギリシャは含まれていない。

出典：http://www.customs.go.jp/zeikan/pamphlet/pdf/tebiki.pdf

表5 移転価格設定に関する関税率と法人税率の関係

関税率 \ 法人税率	高	低
高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高関税率→低移転価格</li> <li>・高法人税率→高移転価格</li> </ul> ⇒ 中庸の移転価格設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低関税率→高移転価格</li> <li>・高法人税率→高移転価格</li> </ul> ⇒ 高移転価格設定
低	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高関税率→低移転価格</li> <li>・低法人税率→低移転価格</li> </ul> ⇒ 低移転価格設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低関税率→高移転価格</li> <li>・低法人税率→低移転価格</li> </ul> ⇒ 中庸の移転価格設定

この表のごとく、低関税率・高法人税率では、高移転価格設定となり、企業は完全に利益圧縮の方向に動く誘因が高まる。逆に高関税率・低法人税率では、低移転価格設定となり、企業は完全に利益拡大の方向に動く誘因が高まることになる。

このように法人税と関税の重要性にもかかわらず、価格政策において法人税の影響を最小化することだけを考えるか両方とも考慮しない企業が多いと言われている。理由としては、「モチベーションや企業の資源配分に集中して得られる利益に比べて節税のメリットが小さいと考える。簡素で一貫して素直な価格政策の方が税調査にかかわる問題を最小化できる。いずれ世界の税制も急速に進化を遂げ、(少なくとも主要な産業国では)類似した税率になっていく<sup>xiii</sup>。」

などが挙げられているが、少なくとも利益計算のシミュレーションを現地政府規制の範囲内で試みる必要性は高い。

### (3) アンチ・ダンピング問題

ダンピングは、製品等の輸出品販売価格を不当に低く設定して、現地国企業に対して不利となる不公正な競争行為と現地国政府に見なされている。どちらかと言えば、高移転価格設定でコスト高として利益を企業が圧縮するのと逆方向の行動である。

現地政府は、通常、国毎に自国の企業を守るためにダンピング規制方針・手続きを持っている。米国の反ダンピング法は1921年にでき、ダンピングを具体的には定義していないが、代わりに不公正な競争については具体的に述べている。しかしながら、米国議会では、ダンピングを『不公正な取引の実践：米国企業の存立を傷つけ、破壊し、妨害する不公正な低価格設定』と定義している。この定義に従うと、米国におけるダンピングとは、米国内の類似製品の価格を下回っている、あるいは米国に輸出する企業の本国の類似製品価格を下回っている場合、ダンピングに該当することになる。一方GATT (The General Agreement on Tariffs and Trade) の定義は、『通常の国内価格と輸出国を出る時の価格差』である。GATTの定義の方が、輸出国の価格に関するものだけである点で限定されている<sup>xiv</sup>。

ダンピング規制は、外国企業による略奪価格設定行為から地域の企業を守る法的な工夫であるか、市場において外国企業の競争を制限する工夫であるかである。ダンピングの例としては、以下のようなものがある<sup>xv</sup>。

日本のカラーテレビのシェアが米国で11%から29%に1976年の前半に増大したときに、米国メーカーは、訴状を国際貿易委員会に提出した。そして日本メーカーをダンピングで告訴した。米国労働組合は、テレビ関税と割り当てを申請するために委員会をつくった。

自動車でも1977年に同様の例があり、28の外資の自動車メーカーは値上げを強いられた。同年、日本の鉄鋼メーカーも略奪価格と見なされることがあった。

米国でのダンピングであるとの認定は、価格差別と害が存在しなければならない。どちらかが欠けていればダンピングと見なすには不十分である。反ダンピング法の面倒を避けたい企業は、これを避けるための以下のようなアプローチを開発してきている<sup>xvi</sup>。

#### ① 本国で売られている製品と製品仕様を変える。

ワンパッケージ化してレンチと説明書を一緒に入れて「付属品」から「道具」とした自動車付属品の例がある。外国市場ではたまたま「付属品」よりも「道具」の方が低関税だからそうしたのである。そしてまたこの企業は、反ダンピング法を免除された。というのは、パッケージ化することによりターゲット市場では、類似の競合品がなくなったからである。

#### ② 系列や流通業者との調整で非価格競争適用を行う。

たとえばローン（融資）の拡張がある。長期低利率であれば、あるところまで価格引き下げ

xiii Warren J. Keegan, 1989, 前掲, pp.417-418.

xiv 同上, pp.408-410.

xv 同上

xvi 同上

と類似の効果がある。

以上の複雑化要因以外にも、進出企業と現地企業間の問題としての合併問題（現地合併相手の現地価格設定への影響力等：中国におけるビール事業等）や並行輸入（グレー・インポート）問題、国家間の問題としての為替変動問題<sup>xvii</sup>（この影響力は、極めて甚大である）や通貨統合問題（現在のECにおけるユーロへの統一により、国家間での価格比較が極めて容易となり、その影響でEU域内での進出企業は、価格設定の修正を迫られている）等の重要な要因があるが、紙数の制約によりここでは省略する。

## 5. 企業のグローバル化段階とプライシング

伝統的には、一度、トップによって主要な方針が決められるとより低い意思決定事項に格下げされてしまうのがプライシングであった。従って、プライシングは、どちらかといえば、決められたまま所与となる受け身のマーケティング意思決定変数となり、価格以外の競争の方が重視されてきた<sup>xviii</sup>。しかしながら、最近では、状況は大きく異なっている。この主たる要因は、環境の大きな変化である。すなわち前述の国際的な貿易の増大、グローバル企業によるメガ・コンペティション、中国企業による低価格攻勢、EU等国家間関係の変化等である。今後、プライシングは、能動的に取り組むべき意思決定変数となるべきであろう。この章では、基本的なグローバル・プライシングと企業のグローバル段階に応じたプライシングを考える。

### (1) 基本的な考え方

価格設定のプロセスは次のようになる<sup>xix</sup>。

- |      |                              |
|------|------------------------------|
| 第1段階 | ターゲット消費者の選択                  |
| 第2段階 | ブランド・イメージの選択とブランド・ポジションニング   |
| 第3段階 | マーケティング・ミックスの構成決定            |
| 第4段階 | 上記ミックス内でバランスを考慮した価格政策（目的）を選択 |
| 第5段階 | 目的に応じた価格戦略を決定                |
| 第6段階 | 具体的価格の決定                     |

上記のプロセスをたどりながら、まずおおまかな価格の範囲の可能性を考えていくのが通常のプロセスである。まず単一市場では、通常、いかなる市場であっても次の3つの基本価格が価格意思決定の基礎となる<sup>xx</sup>。それは、下限価格（price floor）、上限価格（price ceiling）、最適価格（optimum price）である。この下限価格は、生産コスト等により決まり、上限価格は、現地

xvii 為替レートの変動があった場合の価格修正問題は重要となる。これに関しては、Robert J. Dolan, Hermann Simon, 1996, 前掲, 第6章を参照されたい。

xviii Hans Thorelli and Helmut Becker, 1980, 前掲, p.206.

xix A. R. Oxenfeld, "Multi-stage approach to pricing," *Harvard Business Review*, Vol.38 (July-August), 1960, pp.125-33.を修正したもの。

xx Warren J. Keegan, 1989, 前掲, pp.402-403.

における同等製品の競争価格と消費者の支払い能力等により決まる。そしてその中間にある最適価格 (optimum price) を決めていくことになる。ただし、グローバル段階が進むに連れ、単一市場から複数市場を同時に考慮する必要が起り、グローバル全体での利潤最大を目指すため、最適価格は下限価格と上限価格の間で大きく変動する。下限価格を下回ることすらあるが、前述のアンチ・ダンピング問題等に配慮する必要がある。

#### 国際的な価格設定のための決定要因<sup>xxi</sup>

ソレル&ベッカー (1980) によると価格設定の主たる決定要因は以下のようになる。

- ① コスト
- ② 顧客行動と市場の条件 (需要の要因)
- ③ 市場構造 (競争要因, 流通チャネル)
- ④ 環境の制約

それぞれについて簡単に説明を加えていく。

#### ① コスト

他の要因よりも測定が容易なので、価格決定のベースに利用されることが多い。企業の損益分岐点を少なくとも超える下限価格を設定することが多い。これらには、製造費、輸送費、マーケティング費用、その他経費 (管理費、諸税、減価償却費等) が含まれる。現在では、国際的に経費を最小化するために国外投資や製造拠点、地域販売子会社などの配置などが極めて重要となっている。

例えば、輸出においては、流通チャネルが長くなり、中間マージンが増えることでコスト増になるが、その代わりに、母国での生産能力をフルに使い、製造コストを引き下げることになる。現地販売量がある規模を超すとコスト面や現地政府との関係維持のため、本国から製造拠点が分かれて現地または近隣諸国へ配置されることが多い。しかしながら、このような場合、流通費用や政治的な問題を減らすことはできるが、通貨危機や没収などによる財務上のリスクが生じることもある。

輸出による場合には、価格決定に際してフルコストをカバーするか、それとも変動費をカバーする方向でいくかが重要な問題となる。というのは、変動費カバーでいく場合には、輸出プライシングとして、臨時の余剰を得たり、本国の過剰生産能力を満たしたりするのに適しているからである。この場合には、本国での販売をメインとして固定費を吸収し、外国への輸出分には変動費プラス利益で対応することになり、第2市場ディスカウンティングと呼ばれることもある。この方法であれば外国では、低価格で販売できるため、売れ行きは良くなる。本国が不況時には、利益を補うのに特に重要であるが、外国現地における類似製品の製造企業の利益を損なうことがあれば、ダンピング問題となることがある。より長期的な関係を外国の顧客や流通業者と結ぶためには、全コストをカバーせねばならないし、またそれはダンピングのリスクを避けることにもなる。

xxi Hans Thorelli and Helmut Becker, 1980, 前掲, p.210-211.

## ② 需要と市場の要因

価格決定の重要な入力変数である。ある意味、需要が上限価格を決める。需要や市場の潜在需要を推定する方法は、洗練されているが、問題はデータの入手であり、全ての国で比較可能なデータ入手は困難である。これは、特に中国、ベトナムなど統計データが未整備であるか、実際の統計と購買力が一致しない（地下経済などの存在）アジア諸国が該当する。従って、実際の購買力の指標として、世帯にどのようなもの（電機製品など）が所有されているかを基準とする「物持ちスケール」などが開発されている<sup>xxii</sup>。国際メーカーは、国毎に価格と需要の関係をつかみ、多様な異なる価格を設定することが多い。例えば、ヤクルトは、製品1本につき、イギリスでの価格が最も高く、最も安いインドネシアの約8倍の価格で販売している。設定価格を決定する多様な調査手法については、上田（1999）を参照されたい<sup>xxiii</sup>。

## ③ 市場構造と競争

コストで下限価格、需要要因で上限価格が主として決まるが、現実的な価格は、主に上記の需要に加えて特に市場構造・競争で決まってくる。ターゲット市場において競合するそして代替的である製品の価格レベルを探ることにより、競争的な価格の範囲が決まってくる。競争の強さは国毎に違う。現在、競争の舞台がグローバル化しつつあることとインターネット販売等によるメガ・コンペティションで価格競争度は平準化に向かいつつあるが、現地資本企業の存在や参入企業の現地市場へのコミットメントの違いでまだかなり競争による価格設定の差が存在している。

## ④ 環境的な制約

進出する国によって人件費、輸送費、利益をどれくらいコストに乗せるかというマークアップ、流通業者に対するアローアンス（支援金、補助金、割り戻しなど）などが異なる。また上述した関税や法人税なども異なっている等多くの制約を反映させなければならない。

### 目標設定法

前述の決定要因以外にも目標設定法という考え方も存在している。これは、上記のような要因で利益最大化を最初から追求するというよりも、利益獲得のタイミングを市場の条件により選択する方法である。典型的には、下記の2つの方法である<sup>xxiv</sup>。

#### ① 市場浸透価格設定

低価格で市場成長を促進し、競争企業から市場シェアを獲得する方法である。この価格設定は、価格を市場地位獲得のための武器に用いる。国際舞台におけるこのプライシングの実践者は、伝統的には日本、韓国、台湾であった。例えば、ソニーがデジタルテープ・セットを開発した時、初期予想売上数量ではそのセットのコストは600ドルを超していた。これでは、企業のターゲット市場への進出は無理であったため、ソニーは、盛田氏の指示で、目論んだターゲッ

xxii 電通により開発されている。

xxiii 上田隆徳著「マーケティング価格戦略」有斐閣、1999年。

xxiv Warren J. Keegan, 1989, 前掲, p.406.

ト市場に到達するように200ドル辺りに価格設定を行った。これでこれらの市場において十分な売上数量が見込まれてコストダウンが可能になったという<sup>xxv</sup>。

しかしながら、現在では特に中国が市場浸透価格設定により、世界中の他企業の脅威となっている。例えば、前にも述べたが、2001年現在、イタリアの某日系ディーゼルエンジンメーカーでは、その製品売価の半分程度の料分で品質的には3分の2程度である中国製製品に市場シェアを蚕食されるという困難に直面している。

## ② 市場スキミング価格設定

この戦略は、製品が非常に高い価値を持ち、かつ類似の代替製品がない場合、競争する代替的な製品が出てくるまでの間、進んでプレミアム価格（より高い価格）を支払いかつ支払える市場セグメントを慎重に探し、利益を短期間で上げようとする方法である。しかしながら、魅力的な領域であるため、競争的な新規参入が急激に起こりやすい。生産能力が限られている時によく用いられる。その目的の1つは、限られた量で収入を最大化することと需要を可能な供給量に合わせることである。もう1つの目的は、高価格を高い製品価値であると「品質を表すパラメーター」として消費者に知覚させるための手がかりに使うことである。

## (2) 発展段階に応じたプライシングの考え方

図3を参照されたい。この図は、小田部正明&クリスチアン・ヘルセン (Kristiaan Helsen) (2001) のグローバル・マーケティングの進化プロセス<sup>xxvi</sup>を基にプライシングの変化を当てはめたものである。グローバル・マーケティングの発展段階としては、輸出段階、現地進出段階、多国籍企業段階、グローバル企業段階の4段階があり、それぞれに対応するマーケティング、マーケティング志向、何に対して価格を最適化するかの視点、価格決定主体の変遷を記してある。志向に関しては、エスノセントリックは本国志向を、ポリセントリックは現地志向を、リージョセントリックは地域志向を、ジオセントリックは全体志向をそれぞれ意味している。ここで特に注目しておくべきことは、各発展段階でのどのレベルで価格の最適化を図るかである。

現地進出段階の事例としては、サントリービールの上海での事業展開がある。サントリーは、上海で最も大きな市場である家庭内消費の中心である大衆ビールの価格ゾーンに焦点を定め、圧倒的なシェアを獲得している<sup>xxvii</sup>。また資生堂は、多国籍企業段階に差しかかっており、日本を中心に、ヨーロッパ、アメリカ、アジアの3ブロックを中心として事業展開を行っている。そしてそれぞれのブロックでブランドのポジションニングを行い、そのポジションニングにあったプライシングを実践している。特に著しい業績を上げている中国での事業展開では、プレステージ・ブランドとして中国向けにオブレというブランドを創造し、市場スキミング価格設定で成功している<sup>xxviii</sup>。このオブレは、当初、中国の消費者にとってはターゲット女性の月収の4、5分の1にも相当する高価格であった。それもあって憧れの対象となっていたが、所得の

xxv Warren J. Keegan, 1989, 前掲, p.404.

xxvi Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen, *Global Marketing Management-2nd ed.*, John Wiley & Sons, Inc., 2001. (邦訳) (横井義則監訳, 『グローバルビジネス戦略』同文館, 2001年, p.13)

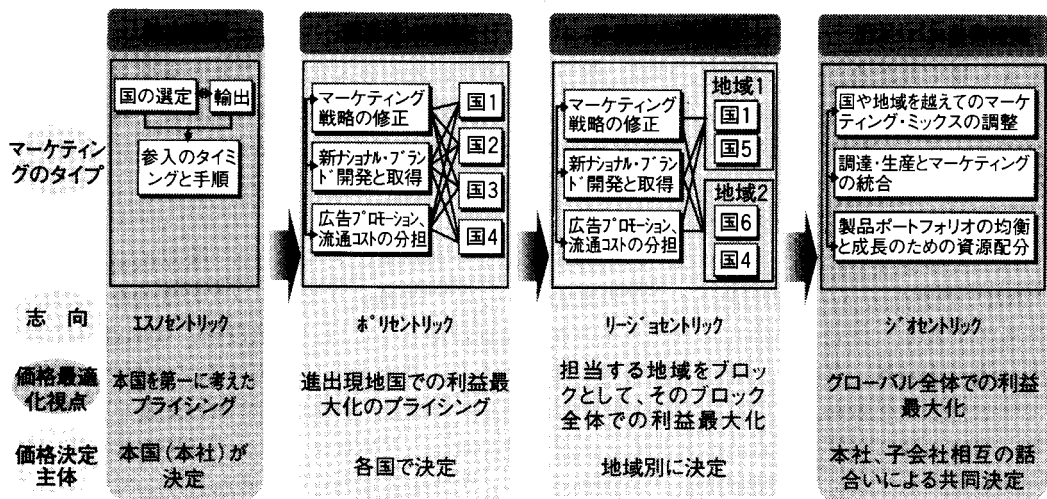
xxvii 上田隆徳・徳山美津恵によるサントリー本社でのインタビューより, 2001年10月。

xxviii 上田隆徳・劉寧による資生堂アジアパシフィック株式会社でのインタビューより, 2002年9月。

伸びの激しい中国沿海部にあつては、消費者の所得の上昇とともに手の届く価格となり、憧れの達成が比較的可能となつてきて爆発的な人気を呼んだのである。他の競争企業は、消費者の所得の向上と共に価格を上げていったため、このような機会を逸してしまつている。この所得の急激な上昇の中における資生堂の「憧れ価格形成」事例は、効果的なプライシングという点で興味深い。

発展段階の最後の段階であるグローバル・プライシングにおいて、優れた価格設定の考え方を示しているのが、前出のドラン&サイモン（1996）の「価格コリドール」（price corridor）である。

図3 発展段階に応じたプライシング



出典：小田部正明他(2001),p.13を基に作成。

ドラン&サイモン（1996）の「価格コリドール」<sup>xxix</sup>

この考え方は、基本的に以下のようないくつかの前提をおいている。

前提1：世界同一価格は、低価格設定にしろ高価格設定にしろ、最悪の価格設定である。

これは、最低価格で統一すると高くても売れる機会を逸することになるし、最高価格で統一すると競争の激しい地域のシェアを失うからである。中間の統一価格でも同様の結果となる。

前提2：国毎の価格差があまりに大きいと並行輸入が活発化して、高価格で販売している国は利益を失うことになる。

ドラン&サイモンは、2カ国間で価格差による並行輸入曲線を描き、価格差が開くほどに並行輸入が増えていくことを薬品の例で示している。

xxix Robert J. Dolan, Hermann Simon, *POWER PRICING*, THE FREE PRESS, 1996. (邦訳) (吉川尚宏監訳, 『価格戦略論』ダイヤモンド社, 2002年, pp.197-203. この翻訳は本文執筆最終段階において出版された)。

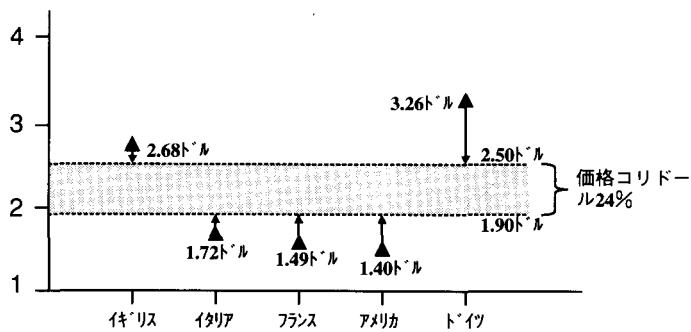


前提3：国家間における製品の価格差が小さくなるとこの並行輸入が減少していき、ある程度減少したところで、全体での利益は最大化する。

全く並行輸入を根絶する価格をつけることは却って利益を損なうことになり、適度な価格差で利益は最大化する。

このような前提に基づき、彼らはシステム化した手法で全体利益最大化の観点から最適価格幅を推定している。この幅のことを価格コリドールと名づけており、どの国の価格もこの幅の中に収めることを薦めている。コリドールとは、「回廊」意味する言葉であり、各国の間を一定の幅で貫いているためこのような名称となったのであろう。参考として図4を示しておく。これは、ある薬品の国別価格設定を示した図であるが、ドイツとアメリカ間では、価格差は57%もあり、最大の価格差が存在した。そのため、両国間でドイツの販売量の内、32%が並行輸入であった。並行輸入曲線をドイツとアメリカの間で推定して描いた結果、価格差が20%となった時、並行輸入は消滅したが、需要の価格弾力性等を考慮した結果、価格差が最大24%の時に全体での利益は最大化することが明らかになった。各国における価格は全てこの範囲内に納まることが望ましいという結果となった。

図4 価格コリドールの事例



Robert J. Dolan, Hermann Simon (1996) (邦訳 吉川尚宏監訳, 2002年, p.200.)

## 6. 結びに変えて

以上、グローバル・プライシングに関する説明を行ってきたが、実際のプライシングはかなり難解である。最後に述べた価格コリドールのような考え方で全体的にグローバル本部が統制して、各国である程度裁量権を持ち、この範囲内で最適価格を決めるのが望ましい。細かな各国の事情を本部で完全に掌握することは困難であるし、またプライシングに間する現地での自由裁量権も経営担当者の意欲を向上することになり、ある程度は、有効であろう。

しかしながら、このグローバル・プライシングの精緻化に関しては、これから先、まだまだ発展の余地が残されている。近い将来において、多くのサイエンス的な方法が取り入れられることにより、飛躍的に発展していくことが期待される。