

[研究ノート]

米国商社設立への誘導

齋藤 祥男

- 〈目次〉 § はじめに
- 1 政府提唱プログラムの起点
 - (1) 政府提唱の意味するもの
 - (2) 輸出商社設立への誘導
 - 2 輸出意志決定へのプロセス
 - (1) 第1段階：戦略の決定
 - (2) 第2段階：可能性の検討
 - ① 市場の評価
 - ② 輸出への選択
 - ③ 必要な専門知識
 - ④ 輸出金融
 - (3) 第3段階：詳細なビジネス分析と実施計画
 - ① 活動の範囲
 - ② 運営計画
 - ③ カウンタートレード要求への対応
 - ④ 金融計画
 - (4) プロセスへの評価

§ はじめに

前2回に亘り米国輸出商社法の登場までの背景と立法化の経緯、ならびに同法に対する各界の評価についてみてきたが、ここでは米国商務省が中心となって推進しようとする同法準拠の商社がいかなるものであるかを、商務省発行のガイドブック⁽¹⁾を中心として検討することにする。

1 政府提唱プログラムの起点

(1) 政府提唱の意味するもの

米国商務省は輸出商社法の目的を宣言するに当たって、第1章において「数万の中小企業は輸出可能商品やサービスを生産しているが、輸出を行っていない」と断定し⁽²⁾、中小企業者が輸出へ参入することを求めた。しかし、国内市場の広大な需要の上で安住し、「米国の製品を外国の要求に合致させ、販売担当者を外国の習慣や言語に習熟させる努力を払ってまで輸出を考慮する必要を感じなかった米国企業家」⁽³⁾に対し、直ちに輸出戦争の第一線部隊として参加させることは容易なことではない。

このため、既にみたように米国商務省はオルマー次官(当時)を先頭に立て、多数の商務省職員が地方自治体と共同し、コンサルタントや大学教員まで動員して各州にキャンペーン活動を精力的に実施したのであるが、具体的に輸出商社を設立して活動を始めたとしても、果して利益が上る企業として存立しうるか否かが企業家にとって最大の関心事である。商務省は企業家の参加へのインセンティブを引き出すために、ガイドブックを片手に次のように質問に答えることから活動を開始した。

(2) 輸出商社設立への誘導

輸出に新参入する多少の興味を示す企業家が意志決定するに当たって、必ず抱

くであろう疑問点、問題点は概要下記の5項目に集約できるとして、それらへの対応を準備した。⁽⁴⁾

◆ 企業家が抱く疑問点

① 海外での販売に成功する産品を製造し、あるいは参加機会が果して持てるのかどうか？

② みずからが輸出商社を設立したとしても、ほかの輸出商社や違った貿易機関を用いてもよいのかどうか？

③ 輸出商社を設立するにあたって、単独に行動すべきなのか、パートナーと共に行動すべきなのか？

④ 輸出に成功するにはどんなことを知る必要があるのか？

⑤ 出荷、販売、金融などの国際的分野で輸出面の自社の強みや弱みは何であるか？

これらの設問は、輸出貿易に参入するに際して抱く最も初歩的な疑問であることに間違いはないが、多数の中小貿易企業が活潑な輸出活動に参加している日本の場合に⁽⁵⁾比較して、あまりにも素朴というか、幼稚というか、さらには消極的な発想が基盤となっていることが伺われる。それだけに、まずこの基盤を破壊し、進んで輸出貿易に参加させるための興味を引き出すことが必要であるとの認識があったのであろう。

米国商務省はこれらの疑問を含めて、他のいくつかの問題に答えて、輸出開発プログラム設定上決定すべき十分な情報を供給するため、3段階の方法論を提供している。すなわち、

① 輸出が企業家のビジネス計画にどう適合するか

② 輸出商社設立の可能性は何であるか

③ どのようにして自己の輸出商社を計画し、発足すべきか

の3点に包含される疑問点・問題点を表1のように集約している。

表 1 輸出に対する役割をいかに決定するか（輸出商社の設立）

段階分類	質問内容
§ 第 1 段階 ビジネス戦略の決定	i) 輸出すべきだろうか？ ii) 輸出は自己のビジネス戦略に適合するだろうか？
§ 第 2 段階 可能性の検討 ① 市場の評価 ② 輸出への選択 ③ 必要な専門知識 ④ 金融	i) 何を輸出すべきか？ ii) どのようにすべきか？ iii) 援助が必要か？ iv) どのように金融をつけたらよいか？ 自己の製品に(輸出)市場はあるのか？ 輸出に対してどう組織を作るべきか？ どんな専門知識が必要か？ どこに金融を求めたらよいか？
§ 第 3 段階 詳細なビジネス分析の開拓と 実施計画 ① 行動の範囲 ② 運営計画 ③ カウンタートレード計画 ④ 金融計画	i) 自社の輸出商社活動は何か？ ii) 運営計画は？ iii) カウンタートレード(求償貿易)計画は？ iv) 金融計画は？ i) 自社産品が何であるか？ ii) 市場は？ サービスは？ 輸出商社はどのように設立・運営するか？ カウンタートレードを予期し準備しているか？ 輸出商社法に対する金融面の構図は何であるか？

資料：The ETC ガイドブック（米国商務省）p. 14.

2 輸出意志決定へのプロセス

米国商務省は企業の疑問点・問題点を整理するために、3段階での具体的事項を次のように検討している。

(1) 第1段階：戦略の決定

米国商務省は、「多数の中小企業が成長のために1分野たる輸出を無視し続けてきたが、輸出は極めて利益がある業務であり、輸出することを調査し、輸出商社を通じて適切な資源や良い商品を海外に販売するための企業を見つければ、輸出から利益を受けることは応々にしてある。輸出商社は、依然として零細な企業に対しても、いっそう手近に金融の便をつけられるし、輸出のコストを手軽にわち合えるメカニズムを供与している⁽⁶⁾」と強調し、中小企業のみならず零細企業まで輸出に参加すれば利益を得、企業成長に役立つことを訴えている。そして言う、「輸出は成長を意味する⁽⁷⁾」と。この部分はAIDAの法則でいうAttention(注目)からInterest(興味)へ引き込むための導入語句である。

もちろん、「企業が輸出に成功するためには長期にわたる実践をしなければならないが、成功裡に運営するための分野について、十分に習得するための時間がかかるから、この決定は企業首脳部がなすべきこと⁽⁸⁾」を求めている。これは全く当然のことである。また、「輸出に向う業務上の決定は、期待された企業成長、長短期の業務目的、長期の業務上の目標に合致させるため、どのように輸出することを望んでいるかに焦点を当てるべきである⁽⁹⁾」として、目的意識の明確化を指摘している。

しかし、「ひとたび輸出が自社の成長計画に合致するとの決定をみたならば、公式化に着手し、概して下記の疑問点に集約される輸出への選択に関する問題に答えなければならない⁽¹⁰⁾」として、具体的事項を列挙している。すなわち、

- i) 市場とは何か?
- ii) 自社の組織上の選択とは何か?
- iii) 専門的知識とは何か?

iv) 自社はどんな金融を必要とし、それをどこから得られるか？

これは、新事業決定は企業みずからの意志と事前の緻密な可能性調査が必須であることを強調して、一面において自主的な責任のもとに新事業に参入を求めるとは、政府の直接的責任が介入しないことを伝達しているものとみられる。

(2) 第2段階：可能性の検討

① 市場の評価

輸出可能性を開発する上で第2段階として、「何が誰に売られるのか」を明確にすることを指摘し、「商品と市場」を掲げ、一般的な市場の評価は部門別に潜在的市場に対する初期的調査の必要を強調し、そのためには企業内努力により達成もできれば、国内外の経験ある市場調査機関に頼ることも可能とし、いずれにしても、「世界は何を必要としているか」、または「自社は何を売らなければならないか」に焦点を合わせるべきだとしている。すなわち、企業家が答えるべき問題点は次の3点である。

- i) 需要が書類で証明できる海外市場で販売可能な商品があるかどうか？
- ii) 市場の一部獲得のために機会を提供しそうな有望な国を訪問すべきかどうか？
- iii) 市場での需要を創設したり、国内製品ないしサービスを修正して相手の必要性を満たしうるかどうか？

上記 i) については、統計資料や実地確認をもとに集積した市場調査結果など、文書に示された型で、販売意図の商品需要があるかどうかであって、実証主義的米国流の考え方であり、これはマーケティング活動の第一歩の原則である。

ii) については、みずから海外視察や販売接触のために外国市場に出向くことは、もっとも好ましいことではあるが、果して最初から外国訪問の費用と時間を前提にする程積極的な小企業がどれ程あるだろうか。この点は日本の中小貿易企業の新規輸出参入の場合のやり方とはかなりの相違があるように思われる。

iii)については、国内製品を修正して相手の必要性に合致させるべきだとする考え方が芽生えた点は、特に米国政府の指摘であるだけに興味があり、少なくとも、一步前進的認識の改善とみる。これまでの米国企業家の多くは、米国品こそNo.1であり、それを改造・修正する必要はないとする態度が強かった。そのため、市場の需要傾向や趣向にマッチしないため、販売機会を失う例が多かった。商務省が積極的にこの改善を示唆したことは、「輸出品はあくまで輸入国の需要に合致しなければ販売できない」という、もっとも単純にして原理的事実を認めた結果であろう。

商務省の示唆によれば、「市場調査努力が実践される源泉は、以後の業務計画にとって要求される情報のレベルとタイプによるものであって、各国との取引の流れを調べ、自社の産品や生産ラインがそれらの貿易の流れにどのようにマッチしているかを評価すれば、市場調査のコストは極少化⁽¹¹⁾できる」という。しかし、これは余りにも初歩的にすぎるし、統計品目のカテゴリーによっては、適確性を欠く場合も多い。⁽¹²⁾ 実務的にみれば、これは概観を把握するだけの価値しかなく、市場調査の域には達していない。したがって、商務省のガイドブックも、「よりいっそうコストがかかるやり方としては、有望市場には郵便や面接によって調査を実施し、現地での現物テストなど、何らかの形で調査を行なうこと」を示唆しているし、一方では危険評価も加味して、誰が自社の貿易事業に参加するかも決定すべきであるとしている。

② 輸出への選択

いかにして輸出に対し組織を形成するか？ これには3つの方法があるという。すなわち、

- i) 企業内輸出部の設置
- ii) 輸出管理会社(EMC)の設立
- iii) 輸出商社法会社(ETC)の設置

である。

- i) 企業内輸出部 この方式は、「有望な輸出業者として自社内に輸出部

門を設置する選択はいつでもできる。多くの会社はこの方式をとっており、自社の貿易に従事するが、輸出管理会社ないし輸出商社などの貿易機能のサービスを經由している。

この選択の最大の利点は、自社内での運営により企業経営者は輸出業務を身近に管理できることであり、企業は輸出機能を全体的な業務企画の中へ確実に統合できるし、輸出取扱いの経験を得ることができる⁽¹³⁾旨、商務省は強調している。すなわち、企業自体の経験の蓄積が有効であり、On-Job-Trainingの採用を勧めているわけであるが、未経験者が実際取引の責務を負担しつつ、未知の業務遂行に伴う危険を侵してまで、On-Job-Trainingを兼ねる実務に果して突入するかどうかは誠に疑問である。この面ではやはり、既設商社経由の間接貿易を通じて輸出経験を積んで行く日本の製造業者のパターンが順当であろう。

米国商務省は「このような選択の利益には、1企業による単独行動でのスタート時のコスト・アップ——これは往々にしてあり勝ちであるが——、規模の経験を達成することの困難が市場への浸透を大いに妨げるかも知れないし、輸出商社の十分なサービスを利用して供与される競争的な便宜に匹敵する能力の欠如を取り除けるかも知れない⁽¹⁴⁾」とし、「特にカウンタートレードの要求は、貿易に対し組織される実体(つまり独立の輸出商社)に較べて社内貿易部はいっそう問題があることを証明するかも知れない⁽¹⁵⁾」と警告している。この警句は、米国輸出においてはカウンタートレードへの対応は欠くべからざる問題であるとの認識が強いことを示すばかりか、政府みずからがカウンタートレードを是認する姿勢にあることを意味しており、米国の貿易政策を考察する上で重要な視点といえる。

ii) 輸出管理会社 米国には2,000社を越える輸出管理会社が多数の国内製造業者の国際貿易部門として活動しているが、これらはもともと個人企業であり、規模も小さく、運営資金も限られている。しかし、少数のやや大きな企業は顧客に対して広範囲の海外サービスを提供するだろう。輸出管理会社のはほとんどは、販売を容易にするために自社が代理する製造業者の便箋(レターヘッド)を用いており⁽¹⁶⁾、製造業者と手数料ベースで活動し、販売促進のコストは分担し合っている。

輸出管理会社は輸出積出しの時点で現金販売を要求しない生産者や、海外販売を待てるほど生産物の金融が付けられる生産者に対しては魅力があるかも知れない。しかし、売買当事者として直ちに売渡し商品代金の決済を求める生産者や、逆に自己資金で仕入れたうえで、販売を自己の採算と危険負担のもとに実行する方式の企業には適しない。だが、潜在的な外国の顧客を否定しなかったが、輸出に経験をもたない生産者は、輸出管理会社を貿易に携わる有用なパートナーと認めている。その反面では、「国内生産者のある者にいわせれば、輸出管理会社の多くは商品の所有権を取得しないという重要な制約があり、単にその業務提供は世界市場に拡大をはかるうえでの成長可能性に限られている⁽¹⁷⁾」という不満を商務省は代弁している。この点は、82年輸出商社法案の審議の過程で、「従来からある輸出管理会社に追加して、新規に立法措置をとってまで輸出商社を設立する必要はない」とする反対意見に対し、商務省当局が法案成立にもち込んだ立場からすれば、輸出管理会社では不十分な部分を強調せざるを得なかったものと思われる。

米国の輸出管理会社なるものは、間接輸出の一形態であって、企業内輸出部門設立に代替する⁽¹⁸⁾ことが目的である。輸出を委託する企業も輸出市場を自己商品の販売市場の重要な1部として位置づける程の意欲に乏しく、しかも代金回収も財務管理面では確実性の薄い項目と見なし得る程に他社依存型であり、それだけに、国内余剰品の追加的、期待性の少ない販売市場としか把えていない。この点は国内市場が広大な米国にとっては当然であるが、輸出を基本的経営の中に組み込んでいない米国生産者の本質的問題点といえる。

Vern Terpstra⁽¹⁹⁾ ミシガン大学教授は輸出管理会社の機能的役割りとして次の6点を挙げている。

○生産者が輸出管理会社と接触して即時的な外国市場の知識が得られること。

○手数料ベースの支払い方式は、原価が変動的であり、輸出管理会社の販売拡大に動機付けを与える。

○製造業者は輸出に対する技術的な面で企業内での専門知識を開発する負担から解放され、非常にコスト節減となる。(というのは数社の製造業者の販売に輸

出コストが分散されるからである。)

○集積された貨物の一括積出しは輸出管理会社の顧客に運賃を節減させうる。

○一連の補完的製品は一製造業者だけの製品に較べて、外国での販売提示面でより良い効果をもつ。同時に、多分外国市場でいっそう良いフィード・バック効果をもつ。

○輸出管理会社のほとんどは外国への信用供与についての責任をもち、製造業者からこの負担を取り除いてくれる。

これらの指摘からもわかるように、輸出管理会社は手数料代理店(Commission Agent)であって、資金力に乏しく、輸出開発費用も生産者や製造業者にかなりを依存しなければならないだけでなく、輸出方式は生産者からみれば委託販売に近い形である。また生産者(製造業者)も自己ブランドの確立や、自己商品の市場シェアの確保よりも、他社の関連商品との抱合わせ販売による製品の表現力を期待している。これでは輸出マーケティングはとても無理であろう。

この点、日本の中小貿易業者が中小製造業者と一体となって行ってきた輸出販売のパターンは、それぞれが売買当事者の原点に立って役割を分担し、輸出者は販売者として責任をもってマーケティング活動まで負担してきた積極性がある。また、大手企業の輸出契約のなかには、代理店や手数料収入をベースとした取引も多いが、これとても輸出商社がリスク負担の商活動が主体であって、実態的な取引の仕切り方式は、独立した買主(商社)が海外販売の上で国内売主(生産者)に精算するに当って、特約の場合を除いては輸出積出しの時点で代金決済をするのが通常である。これには当然輸出金融の制度と慣行が用いられるが、輸出積出しとほとんど同時に販売代金が入金するが故に、(また、必要に応じて輸出用産品に積出し前の生産金融、集荷資金金融が制度的にも保証されているが故に)、生産者(製造業者)としては国内販売よりも資金入手が早く、しかも確実なために積極的実践に参加する誘因がある。

iii) 輸出商社 商務省は第3の主要な輸出への選択として、十分なサービス業務を具備した輸出商社に参加することを挙げている。このフルサービスの輸出商社は米国内において商品の権利を取得する貿易会社として定義づけられ

る。また、海外に商品を販売する上での全責任をもつものである。これに参加するために企業が選ぶ道は必須的に2つある。1つは既存の輸出貿易の企業、(たとえば他の輸出商社を用いるとかして)その企業に相乗りするか、またはみずからが自分の輸出商社を形成することである。輸出商社の形成に当っては、みずからが唯一の所有者ともなり得るし、1ないしもっと多数のパートナーと所有を分かち合うことも可能である。この選択についての2方式の内容は以下のよう
に検討される。

◆ ^{うわ}上乗せ方式(Piggyback)か他の輸出商社の利用

相乗りまたは他商社利用は、海外に貿易販路を既に設置しており、市場を拡大するとか市場を仕立て直すことに興味をもつ既設商社を通じて、単純に輸出を行なうことである。有望な輸出業者は製造業者の現存の輸出機関を上乗せして行ける。しかしながら、他の輸出商社を用いる場合は、当該企業の産品を補足的に、あるいは競争関係に立ちながら単一に、または複合的に取扱うことになる。

このような機関のいくつかは中小企業に国際販売・流通のシステムを提供するし、選別された市場についての特化された知識と流通網は、両立できる産品をもつ製造業者にとっては有効となる。これらの多国籍企業による有効なサービスの形態には以下のものが含まれる。

- 市場調査
- 海外での製品販売と流通
- 信用と金融上の支援
- 販売後のサービス

米国商務省は、「この種業務のいくつかは、——たとえば市場調査とか海外広告など——費用を払って利用もできれば、時には国際取引からの運営経費と利益を分担することでも利用ができる」と説明しているが、市場調査や海外広告については貿易商社の業務ではなく、本来、専門業種のそれぞれの機関(たとえば市場調査会社や広告宣伝会社)の業務であって、紹介や仲介こそすれ費用を徴収してまでかかる業務を行なうことは筋が違うのではないかと思う。

商社はあくまで商業活動を行なうのが本旨とする日本企業の考え方とは、い

ささかずれがあるのではないかと考えるが、現実には輸出商社法会社のシアーズ・ワールド社など、米国の新設輸出商社は市場調査やコンサルティング・サービスまで定款に挿入して、業務の一環に位置づけている。この点、商活動付帯のサービスは必要な活動上の経費として自己の取引採算に算入する日本商社と、付帯サービスは分離して別個の取引と割り切り、その費用を徴収して売上げ利益とする米国流の考え方の相違が歴然と表われている。これでは、不透明な輸出取引にあたり、最初からかかる負担を強いられる米国中小製造業者は輸出への参入を躊躇することになる。日本の多くの商社は、専門機関なみの調査や広告は別として、多少の付帯的なサービスは取引採算に織り込んで、製造業者から費用を徴収はしない。時には製造業者や生産者に市場情報を適切に伝えることにより、輸出窓口としての取扱い権を確保するため、すすんで調査を自己負担で実施し、商品供給者に提供する。米国の生産者や製造業者が輸出に積極的にならない一因は、この辺にも存在するのではなからうか。

商務省はまた次のような説明を施している。

「現存の輸出製造業者や自由設立の輸出商社⁽²¹⁾は、次の2つの理由から他社の産品に興味を抱いているかも知れない。すなわち、第1は現在の市場への輸出はほんの僅かな費用を付け足すだけで増加し、外国顧客との関係は追加的産品に対する顧客の要請を満たすことによって向上する。第2に、新規の外国市場では、拡げられた商品ラインに潜在的な顧客は容易に魅力を感じるし、拡大された商品レンジはカウンタートレードの機会を促進するかも知れない⁽²²⁾」と。

輸出販売は、上記1で言うように、ほんの僅かな費用追加で簡単に増加するものではあるまい。それ位に容易なら米国からの輸出はもっともっと伸びていたであろう。第2に、カウンタートレードは相手が購入したい商品が先であって、その見返りに止むを得ず輸出企業が不向きな輸入品の導入を余儀なくされるものである。輸出者は誰でも見返り商品の引取りをせず、硬貨(hard currency)による輸出商品の販売を希望する。カウンタートレード機会を促進することはむしろ避けるべきことである。

一方、商務省はこの方式の貿易の不利益もいくつか指摘している。すなわち、「上乗せ方式は主体者自身の産品ラインに対し、また既設輸出商社利用の場合は

現在取扱い商品に対し、補助的後順位の組み込みがなされるかも知れない点である。つまり依頼側企業の製品は積極的に取扱われないかも知れない。特に、もともとの取扱品目と競合すれば、そうなるかも知れない。さらに、市場状態が悪い場合は、依頼側企業の産品を排除のうえ限定した商品レンジに販売の力点が置かれるだろう。(だから、やはり自社独自の輸出商社の設立がいいのだと商務省は言いたいのだろう。)

また、ある場合には製造業者や輸出商社が新参入者に対して、彼等の輸出仲介を利用するよう納得させようとするかも知れないし、他のケースでは、参加希望者が取引関係を開拓するために輸出業者や輸出商社に接触を求めることもある。後者の場合には、取引は1回限りのものなのか、輸出者は長期にわたり依頼者の産品を取扱うつもりかどうか、知っておくことが必要である。輸出者に対する質問には、金融問題、商品所有権の問題、産品の宣伝および買手との間でなされるであろう保証など、サービスにかかわる合意が含まれる⁽²³⁾」ことを啓蒙した上で、米国商務省は上記2方式について知りたい企業のため、本省の国際通商管理局のみならず各地区の事務所を列挙して、企業への便宜をはかっている。

◆ 自社独自の輸出商社の形成

米国商務省は輸出へ参入する企業ができるだけ多く輸出商社の設立に向うことを最も期待しているだけに、自社独自の輸出商社を設立した場合の利点を強調している。すなわち、

- 利益が商品の生産と輸出の二面から実現できる点
- 輸出商社をみずからが統轄できる点
- 自社自身の輸出を補完する利益関係者のパートナーを選定できる点
- 設立と同時に、当該輸出商社は他者の産品を輸出することで、関連的に限定された経費で追加的利潤が確保できる点

しかしながら、商務省は他面では、「貿易会社の運営において、特に最初の1～2年においては、いくらかの危険は介在するのは止むを得ない。他方において、当該商社の輸出積出し時点で産品を買い取る誰か他の輸出商社の利用は、その会社の貿易上のリスクと、全額ないし一部所有権をもつ輸出商社と共に移動す

る利潤もまた、共に消去することになるから、たとえ輸出商社を自己保有するにしても、輸出商社に資本投下する資金供給能力こそ、最も重要な要素であり、これが独自商社形成か他社利用かの決定の分岐点である⁽²⁴⁾と強調している。

③ 必要な専門知識

輸出商社はある種の活動を遂行して行くが、その行動を管理するには相当の専門知識が必要であって、調査の段階において、まず自己の輸出商社運営にはどんな活動が必要か、次にその活動を実施するにはどんな技能が必要かを評価すべきである。

◆ 自己の輸出商社は何をするのか？

自己の輸出商社のための活動の範囲は実質的に限られており、米国標準産業分類(SIC)が輸出商社業務を定義する上で便宜な方法を提供している。同分類により以下の4分野を示したものが表2である。

i) 運輸と通信——これには倉庫業務、貨物取扱い、貨物積出し、運送の手配、国内・国外の電気通信(テレコミュニケーション)が含まれる。

ii) 物品の売買——これには自動車部品からビールやワイン製品までの25を越す広範囲なカテゴリーが含まれる。

iii) 金融と保険——これには外国為替、長短期金融、各種の保険などの活動が含まれる。

iv) サービス業務——これには宣伝、コンサルティング、国際取引の処理、法律問題の支援などが含まれる。

しかし、商務省はこれらの業務をすべて行なうより、たとえば、貨物の積出しとか、倉庫業務とか、あるいは貨物取扱いなどの業務は、特化された企業との協力的取りきめにより確保できる何らかのサービスを購入した方がよいと示唆している。これは貿易企業として当然であろう。

◆ 輸出商社運営上のどんな技能をもつべきか？

十分な業務を担当する輸出商社の活動を遂行するには、次の分野のそれぞれについて、特化された経験が要求される。

○ 外国市場の知識

表 2 米国標準産業分類コード付合による輸出商社に
対する活動範囲(その1)

(その1)

§ 運送・通信	
4225	一般的入出庫と保管：一般的系統の商品の倉入れ倉出し，および保管
4226	特別な入出庫と保管：特殊商品の倉入れ倉出し，および保管(例：自動車，毛皮，織物，ウイスキー，および外国貿易地域の商品)
4463	海産貨物の取扱：船側，ドック，埠頭，ターミナル，展示場所，積換え地域での貨物の積込み・荷卸し
4583	空港ターミナル・サービス：空港での航空貨物に対する協力取扱いサービス
4712	貨物積出し：貨物の通関，外国貨物の積出し，貨物の集荷，および積出し書類準備
4723	運送手配：輸送蔵払い，ブローカー業務，運賃率情報，および通関業者
4783	梱包と結束業務：梱包，結束，およびその他の積出しの準備
4899	通信：国内及び国際通信
§ 物品の購入と販売	
産業分類(SIC)主要グループ50および51，ならびにこれらの主要グループに係わる4桁数字記号のもの	

(その2)

§ 金融と保険	
6052	外国為替：外国通貨為替の購入と販売，および国際貿易取引に対し海外への資金送金
6153	金融：ビジネス企業に短期金融を供与すること
6159	金融：ビジネス企業に長期金融を供与すること
6411	保険代理店，ブローカー，およびサービス：海上，傷害，戦争危険等の各種保険の仲介，国際貿易取引に対し輸送機関との接触
§ サービス	
7311	広告：広告を準備すること，および，国際貿易のために定期刊行物，新聞，ラジオ，およびテレビ，または他の宣伝媒体に広告を入れること
7392	コンサルティング：国際貿易取引に対しての市場分析と調査
7339	国際貿易取引の処理：速記サービス
7399	国際貿易取引の処理：他の項に分類されないビジネス・サービス
8111	法律支援：国際貿易関連事項に対する法律サービス

- 外国流通網と製品サービス
- 外国為替
- 供給者への接近
- 運送と積出し
- 取引業務サービス
- 輸出金融

以下に個別項目について注解を加えておく。

外国市場の知識——国際貿易取引の成功は、外国市場の理解と、いかに米国産品が外国の需要を満たしうるかに基づいているから、輸出商社は継続して市場調査ができなければならないし、市場の需要動向に対応していかなければならない。この場合、全世界市場が対象ではなからうから、商務省は市場の細分化により、最も有望な目標市場の選定を示唆しておくべきであろう。

外国流通網と製品サービス——外国市場へ成功裡に侵透して行くには、現地市場に製品を流通させる能力と、これらの製品に対するサービスを供給する資金・機能が要求される。したがって輸出商社は各国に現地事務所を保有したり、この機能を遂行するために現地企業を活用しなければならないかも知れない。この機能は市場において最終需要者と接触を維持する上で必要であり、製品についての信頼できるサービスを提供する上でも必要欠くことができない旨、商務省は強調しているが、現地マーケティングまでカバーする戦略を立てるのは、かなりの規模の組織と資金をもった輸出企業でなければなかなか難しい。

特に、各地に自社の事務所を最初から設置するのが戦略上よいとしても、その駐在する人材に適任者を得ること、駐在経費を含む事業所の運営維持費を、新参入の市場でたやすく稼ぎ出せるとは限らない。非常に危険度の高い戦略である。

後半で示唆している現地企業の活用は、むしろ実際のであり、経費負担面では安全度も高く、現地企業の協力方式と支援次第では、成功率の高い方式といえよう。輸出商社を設立したから現地に事務所・事業所を自ら設置しなければならないわけではなく、むしろ、現地企業の協力方式としていかなる形態をとることが好ましいかを問題とすべきであろう。すなわち、販売代理店を指名す

(24)
るか、販売店契約を締結するのか、商品の性格、市場の特性、将来の流通システムをどう整備するかなどの基本事項を検討し、新規参入者にあまり負担増とならない配慮こそ必要である。米国商務省の示唆では、最初から現地販売網の整備がなければ新市場への参入は難しいと断定しているかのようである。これでは中小企業は輸出事業への参入を躊躇することになる。

外国為替——輸出商社は外国為替の経験と海外で製品価格決定の経験を持たなければならないし、かかる取引から取得する各種の通貨と利益を取扱うための準備がある。カウンタートレード取引に当っては、外国為替市場の知識が損益の差を決するという。

確かに外国為替の専門知識は絶対に必要ではあるが、輸出商社は米国を本社とする企業が前提であり、世界貿易の多くが米国通貨を取引通貨として行なわれている態勢下にあるだけに、米国通貨(ドル)建取引でのリスクは米国企業の場合には比較において他の諸国より少ない。危険度の高いことを強調するよりも、危険回避の方法も示唆して安全性の確保が可能なことをPRしなければ、輸出への参加ムードはますます遠のいてしまう。米国商務省は輸出未経験な米国企業家に、本気で輸出参加を求めようとしているのかといぶかしく思う。

供給者への接近——輸出商社が市場で活動に入ると、顧客の生産または一般的市場の有益性から国内産品に接近することが要求される。しかし、市場の要求が指示するかぎり他の国内供給者をみつけるために、自社の在庫以外に足を向ける用意が必要である。国内市場と産品の有効性を理解することは輸出商社を成功に導くうえで重要であるという。

米国商務省が対象としている輸出商社への見込みの参入者は、国内生産業者に力点が置かれており、彼らを本来の生産事業経営とは別途に貿易企業を子会社ないし合弁会社の形態で参加させようとの意図のため、このような示唆までしなければならないのであろう。貿易企業が商社としての商業活動であり、商業が本来物品流通上の仲介業務であれば、当然需要に応じる供給こそ中心的業務となる。ここに明白に日本と米国の風土的違い、国際商業たる貿易へのアクセスの相違がみられる。

運送と積出し——運送コストは往々にして製品の最終価格決定における重要

な要素となる。このコストを効率よく管理することは、輸出についての利潤可能性を直接もたらすことになる。その点、輸出商社はトラック、鉄道、ハシケ、船舶の能力や運賃率について徹底的な理解をもたなければならない。輸出商社を起用する利益の1つは、もし限られた生産ラインで取引した場合、しかも量的に大きな荷物なら、積出しを統合していっそう安いボリューム貨物(嵩荷)の運賃率の便宜を得られることであるという。

商務省のガイドブックは、貿易実務処理の初歩事項にまで及んでいるが、まさに序論的な範囲に留まり、情報提供の域を脱していない。貿易企業を志向する以上は、巷間で市販の貿易実務書でこの程度以上の知識を吸収しておくのが常識と思われるが、米国にはこの種の実務書は意外と少ない。

貿易業務サービス——輸出商社は必須的に国内取引として米国企業から産品を購入するから、各種の貿易業務サービスを提供し、調整する必要がある。これらの業務には貨物の出荷、貨物運送保険、通関書類作成、許可関係などが含まれる。この分野での輸出商社の許容性が見落されないことが重要である。多くの場合、特に小企業においては、この過程に含まれる書類作成作業が輸出への参加をくじけさせることになる。輸出商社はこれらの機能を実践するのであり、それだけに輸出商社のサービスのより多大な活用を奨励することになると力説している。

日本の場合なら、これらのコメントは当然の事柄として一般的な認識が得られている。日本では、通関から出荷(積出し)、付保、許認可事務手続など、直接輸出実務にかかわる書類作成作業と活動は、貿易企業のほとんどは自社内で行なっているし、小規模の生産者が輸出担当者を置いていない場合には、通関業者や書類作成専門業者に委託すれば、輸出代金の銀行入金までそれら業者が有料で代行してくれる。また最近では人材派遣業(マンパワー)が発達して、熟練した専門職のスタッフを派遣してくれるから、臨時的輸出業務を兼営する企業にあっては、これらの機関を利用している場合もある。

米国では、コンサルタント業者が多数おり、彼らの傘下で上記の諸業務の処理を行なうであろうが、そのコストは日本に比較して異常に高い。これでは輸出コスト・アップとなって国際競争力をダウンさせる。むしろ、合理的な輸出

業務サービスの事務代行業者を育成した方がよいかも知れない。もっとも、前述した輸出管理会社(EMC)はこの業務のほとんどをカバーしている。

輸出金融——「輸出商社の金融力が外国貿易を取纏め出荷を保証する上で、成功を決定する重要な部分となる。出荷を確保する最良の道は製品の所有権を取得することであり、これには実質的な投資と流動資本を必要とする。所有権を取得することにより、輸出商社は取引における危険をすべて引受け、業務に対して単純に費用を受けることでかせぐのに較べて、販売でのいっそう高い利潤から利益が得られる。

一連の十分な業務サービスを提供することによって、輸出商社は売手・買手に金融をつける面で参加する用意をすべきであり、このことは信用管理、輸出書類調製、外国為替での高レベルの専門知識を要求することになる。最低限度でも輸出商社は輸出金融の徹底的理解を持つべきであり、この分野でのサービスを供与するために資格を与えられている公的・私的金融機関と継続的關係をもたなければならない」と、商務省は⁽²⁵⁾いう。

利潤を高めようとすれば概して危険が高まるのは当然であり、サービス手数料確保を目的とする業務よりも、売買による危険負担を伴う業務が利潤を見込めるのは論じるまでもない。問題は利潤を望むよりは危険をできるだけ排除することであって、新規参入の貿易商社が業務に不馴れなうちは、利潤増大よりも危険排除に徹することからスタートしたいと考える。On-Job-Training(OJT)を通じて熟練度を増した上で、より能率的であり利潤率の高い取引方法へ転換するステップをとるのが企業家の考え方であろう。この面からすれば、新規貿易への参入者には手数料取引のような安全度の高い取引契約から参入し、一步一步段階的に経験を積みながら漸次売り仕切り、買い仕切りの売買方式への進展を勧める方がよいのではないか。

「急がば廻れ」の格言がある。企業家は新規事業に出初めで失敗すれば、その事業の進行を中断したり、放棄するかも知れない。貿易とはもともと Adventure(冒険)である。新参入の企業家に「羹(あつもの)に懲(こ)りて鱠(なます)を吹く」(中国の諺)の愚をおかさせてはなるまい。

「企業家は、自己の輸出商社の運営を向上させるパートナーを択一的に評価す

る時に、これまで検討された分野で自己の組織的な長所・短所について考慮すべきであり、パートナーシップにおいて考えられる多くの機関は、通常以下のものである⁽²⁶⁾という。

- 製造業者および業務サービス機関
- 銀行持株会社やベンチャー・キャピタルの企業家を含む金融機関
- 保険、会計、経営コンサルタントおよび法律事務所
- 貨物取扱業者、船会社、販売業者、倉庫業者などのサービス機関
- 州および地方自治体の開発公社や港湾局などの公企業体

さて、以上の商務省の指摘するパートナー候補企業や機関のなかに、会計事務所や法律事務所があり、州政府をはじめとする地方自治体や港湾当局などの公企業体まで含まれていることは、非常に特異でありかつ問題点もあるのではないかと思われるが、それだけ広範囲の機関や機能を結集して輸出商社を設立させ、機能を充実させた上で輸出拡大をはかろうという米国政府の意欲も見逃せない。

④ 輸出金融

「大多数のビジネスを開始する場合と同様に、輸出商社をスタートさせることは設立資本と運営資金を必要とするが、この点、コストは計算されるべきだし、金融についての潜在的なソースは当然調査されなければならない。輸出商社に対する頭初および長期の資本形成の多くは純資本からもたらされるべきであって、事実、米国輸出商社法の一つの目的は、特に同法の銀行規程を通じてより有効な商社への純資本を創出することであった。しかし、追加的な金融は必要かも知れない。

企業家は最初に自社が金融を得た同じ場所で、前記の金融を求めることからスタートすることができる。もっとも有りうるやり方は、所在地の銀行を訪れることであるが、しかし、多くのケースにおいて有り得るとはいえないが、当該銀行には次の2つの方法で接触可能であろう。すなわち、①信用の供与(つまり融資)か、②(純資本への参加という)ベンチャーでの資本参加である。

純資本への参加は個人投資家からも可能であり、輸出商社でのパートナーと

なる他の機関からも可能である。金融については定型的な機関に加えて、連邦政府の支援についても調査すべきであり、(たとえば、輸出入銀行、小企業管理局などの)金融支援機関を通じて輸出を助成するための多数の計画を政府はもっている⁽²⁷⁾」として、米国政府直轄機関の具体的名称・所在地・機能について、別個に案内を掲げている。

しかし、金融制度があるからといって金融が可能とは必ずしもなるまい。要は企業への与信であり、金融機関の与信の前提条件は安全性の確保が第一であろう。新規設立の企業が金融機関との合併企業であったり、信用力が強い大企業が設立母体であったり、公企業体との合併による第3セクター的組織体なら法定の金融制度に乗せ易いが、弱少の個人企業が主体の新設輸出商社に対して金融機関が簡単に融資するとも思えない。(事実、この法律のもとに設立をリードした輸出商社の多くは、銀行系列、大資本の製造業社系列、公企業体系列などのものであって、中小企業の単独設立は組合組織のものを除いてはあまり見当たらないように思う。)⁽²⁸⁾

(3) 第3段階：詳細なビジネス分析の開発と実施計画

詳細なビジネス計画はプロジェクトの重要な実行を代表するものであって、輸出商社が考慮を払う上で、この段階では追加資本を引きつけるような詳細な計画を策定すべきであり、新規実行主体に対し実施マニュアルとして提供されなければならない。その内容は以下の通りである。

- 活動の範囲
- 運営計画
- カウンタートレード計画
- 金融計画

① 活動の範囲

「自己の製品は何であり、市場が何か、サービスが何か？」が活動の範囲を決定する。提起された輸出可能品目の詳細、それら品目の原産(製造)元、輸出商社により遂行される一連の輸出業務、および対象の市場などが示されるが、最終

的プランでは以下が含まれる。

i) 輸出される製品の明細——これには次のものを含む。すなわち、規格明細、各地販売市場に対する梱包要求事項、工場価格、積出し・運送に対する要求事項、維持・保証の性格、および保管・格納など。

ii) 輸出商社により遂行される業務サービスの明細と、各業務を行なうことで生じる収入と経費の分析。(典型的に考慮されるべきビジネスの選択は、企業内で提供された輸出業務サービスに対し、何らかの特殊な輸出業務を遂行するうえで用いる下請したうけの選択である。)

iii) 輸出商社により提供される生産者の評価には、次の要素を含める。すなわち、生産性、信頼性、金融能力、および他に採りうる供給先。

iv) 外国仕向先計画については次のものを含める。精緻な市場調査と競争の評価、販売店と流通システム、海外倉庫業務、積出しと運賃要求の明細、許可関係、改善要求、製品保守とサービス、受入国でのマーケティング、およびカウンタートレード実施の評価。

② 運営計画

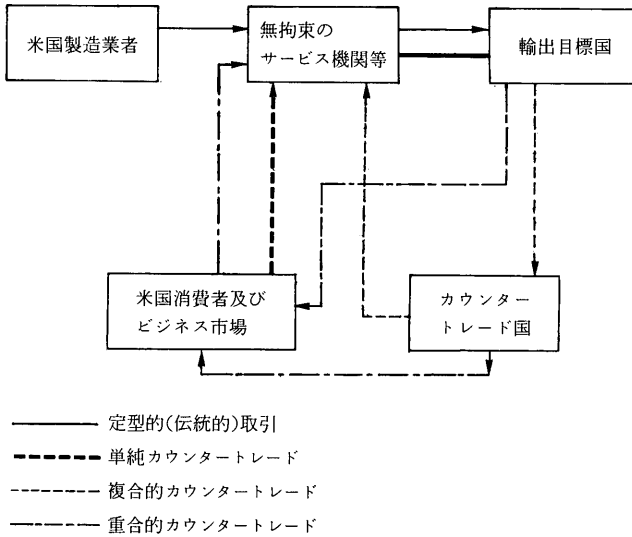
「当該輸出商社はどう組織され、運営されるのか？」の計画には、次のものを含める。

i) 管理機能として、統括機関〔社長、理事長、ないし代表執行者(CEO)〕；業務、財務、管理、営業の担当副社長、商品専門家、管理情報、および通信の担当職員；および外国販売調査要員。

ii) 必要とする技能機能には次のものを含む。すなわち、取引交渉、カウンタートレード技術；市場調査、販売・包装；政治経済上のリスク(危険)評価と分析；価格決定と金融；貨物積出し、許可関係、入出庫業務、および通関業務；製品流通とサービス；管理情報と通信システム。

さて、以上のような商務省示唆の企業組織と分担を日本の中小規模の貿易企業と比較してみると、その分類方式には相当の相違がみられるのではないか。組織内部部門の集約のしかたとカバー範囲は、いずれ別のところで詳細検討するとしても、外部機能に付託して整理できる分野も多いと思われる。もちろん、

図1 カウンタートレード・パターン



それらを包含できる大きな組織なら別である。

③ カウンタートレード要求への対応

商務省は「カウンタートレードに参加するか、準備をしているか？」の設問を用意して、相当に詳しくこの種取引の概要を説明しているの、以下にやや詳しく検討を試みよう。

「カウンタートレードの用語は、売手たる輸出商社が部分的に、あるいは全面的に、販売商品またはサービスに対する支払いを、(見返り)商品またはその他の手段で受諾することを求めるとい一般の処理過程を説明するために用いられる。この現象のもともとの理由は、多くの国における硬貨(hard currency)の不足であり、国内産品は輸入を金融づけして販売されなければならない。これは成長しつつある取引であって、OECDの研究では、近年の世界貿易の3分の1は何らかの形でカウンタートレード取極めのもとで何なわれている⁽²⁹⁾」とし、代表的図解(図1)を示しながら、各種の形態を説明している。

i) **バーター(物々交換)** 価値として合意された物対物の直接交換を行なう方式である。

ii) **部分求償** このシナリオでは、輸出商社は現金で部分的決済を受け、品物で決済の一部を受ける。時には、特に輸出商社が外国政府と直接取引をする場合、受領されるべき商品のタイプに関して選択が可能かも知れない。

iii) **オフ・セット(相殺)** これは部分求償の1変型であるが、貿易業者と受取人たる購入者の間の、現金を少なくするための相殺取極めの形式的合意である。例えば、機械製造業者の売手が、その機械により生産された商品のいくらかの部分の逆を取得するとか、他の事例では、先進の2国が両方向に取引している機体や機械、ないしはプラント部品で共同生産の取極めに入るなどの例がある。

iv) **カウンターパッチェス(見返り買付け)** カウンタートレードの最も通常の1方式であって、輸出商社が発展途上国のある国に製品を売り現金を受領するが、しかしある比率の通貨を受け取ったならば、現地産品を逆に買付けることに同意する状態のものである。

v) **スイッチ取極め** 輸出商社が参入しうる最も複雑な取極めの一つであり、重合的な金融取引について多大な知識を手に入れた輸出商社に対してのみ奨められるものである。この取極めには3つの主体者を包含する。すなわち、輸出商社、商品受領国、受領国に対して債務をもつ国である。この取極めでは、債務国は輸出商社に現金またはカウンタートレード品目で部分的に、ないしはそれらのどちらかで商品代金を支払う。これら取極めには卓越した専門知識が必須であり、仲介者として大銀行が必要とされるかも知れない。

vi) **スワップ** スワップ取極めは各地にある商品に対し所有権を取得し、輸送コストを節約するために交換を行なう2商社間、または他の仲介者によりなされる取極めである。

以上のような形態別の解説をしたうえで、米国商務省は次のように補足している。

「慎重に構築されたカウンタートレードの取極めは輸出商社にとって利益あるものでありうるし、取引期間が商社により極少化されるか統轄される時には、

利潤を追加できる。しばしばカウンタートレードを賦課する国がある。この場合、利潤の機会がまだある内に、各取極めは慎重に研究されるべきである。終りなき取極めは災厄のための確かな処方箋であり得るし、ほとんどの場合、避けるべきである。「輸出先行・後取引」型の貿易は、多大な金融力と購買者についての知識をもった最も経験の深い輸出商社だけが取り扱いうるものである。

為替変動は貿易では関連する障害の1つであるが、慎重な先物計画と販売する商品価格ヘリスク幅を追加することで最少化されうる。受領国にある海外事務所は、すべてのカウンタートレード取極めが取引先に先立って監視され、かつ取引を通じても監視されるのを確実にする上で非常に望ましい⁽³⁰⁾。」

商務省の指摘をまつまでもなく、カウンタートレードは熟練した貿易企業にして始めて可能となる複雑な取引であり、引取り商品が有利な条件で販売されるケースの方が遙かに少ない。上記に分類された取引方式以外にも種々の組合せがあり、それらは貿易経験豊富な企業が必要に応じて開発し、止むを得ない⁽³¹⁾場合に適応して行くケースが多い。筆者の分類では約20種類が摘出され、別稿においてこれらを図解して表示したが、それがすべてではない。

一方、米国商務省に寄せられた企業家よりの「カウンタートレードは合法か？」との質問に対し、「命令的カウンタートレードの制限は、貿易を開放する上で効果がなく、かつ障壁の1つとして米国政府により原則的に反対されているが、カウンタートレードは違法ではない。(しかし)GATT〔貿易・関税に関する一般協定〕では許されないかも知れない」と同省は答えている⁽³²⁾。戦後GATTを創設するにあたって指導権をとってきた米国が、GATT不承認のカウンタートレードへの対応に積極的にならざるを得ないのは、それだけカウンタートレードが世界貿易に多用され、無視できないシェアを占めるに到ったからにほかならない。

④ 金融計画

金融計画は前もって設定された目的と、ビジネス計画において検討された他の企画中の3構成要素から開発される。金融計画の主要部分は以下のものを含む。

i) 現在のビジネスの評価と企画者にガイダンスを提供するため輸出商社開発のための金融モデル

ii) 計画案件の販売高：これには発足から完全操業時までを含む

iii) 輸出産品とサービスに対する販売について、計画されたコストを含む総利益

iv) 債務に対する資本比率、現金フロー分析、金融の源泉、販売に対する資本金比率を含めた資本形成の要求事項

v) 収入内容、投資についての収益、販売に対する利潤率を含めた収益性

vi) 試算収入計算書と貸借対照表。これらには、俸給、従業員への補助支援、販売および出張、情報・通信システム、保険、海外事務所、積出しと入出庫業務、在庫調査と債務金利スケジュールのコスト内容を含めること。

なお、この計画は信用供与申込みに使用できるように十分詳細に作成されなければならない、とガイドブックは付言している。

(4) プロセスへの評価

米国商務省がガイドしている輸出商社設立への意志決定に必要な諸段階は、新規に当該商社を設立して輸出に参入しようとする企業家にとって、一応の考えを固める上では参考となる内容である。

しかし、貿易事業に全く経験をもたない企業家にとっては、輸出による自己製品の販売拡大には興味があり、追加利潤の確保には魅力を感じても、輸出商社に別途投資する資金負担を背負うだけでなく、余分な製造投資が時には必要となる。この負担も当然考慮しなければ踏み込めない事業である。

また、輸出開始後の海外景気の変動に対し、あるいは外国趣向の変化により、輸出需要の減退に対して過剰生産物の処理だけでなく、投資設備の過剰に対するリスクをどうするかなど、企業家のリスクは大きい。「確かに興味がある分野だが、この分野に飛び込むには、もっと研究・調査をしたい」という、シカゴの中企業の社長の言葉は⁽³³⁾もっともよく企業家の心理を代弁しているのではないだろうか。

米国商務省が意図する輸出商社への参加者を、米国の州政府を始めとする地

方自治体傘下の開発公社や港湾局、ならびに運輸・倉庫の関連サービス機関の大手企業や銀行・保険の金融機関など、比較的資金供出に余裕がある機関や企業を目標としているならば、税負担の免除措置や独禁法規程の抵触問題から開放される魅力をもつ輸出商社法会社への参加はありうるであろう。しかし、輸出業務を担当するのはこれらの機関ではなく、主体は設立される商社にある。換言すれば貿易という特殊な商業取引を実践し、貿易企業を運営するノウハウを蓄積した企業責任者がリードしなければ、経営を安定・発展させうる輸出企業は存立し得ない。このような信頼しうる貿易企業家をどう発掘するのか。

プランニング上では貿易の実務知識をもった熟練者をスタッフに加える旨を明記できても、実在する熟練者が容易に確保できなければ、事業活動は開始できない。「事業は人なり」の格言を持ち出すまでもないが、製造業とは異なり、設備の優秀さや製品技術力で勝負するのではなく、人間の力に頼る部分が多いのが商業である。この点で、ベテラン貿易マンの養成・確保はどうするのかとの疑問が残る。しかも、全米の各地にまたがる輸出商社の出現があるとすれば、それぞれの地域において貿易のベテランを確保することはできにくい。まさに、「絵に書いた餅にならねばよいが……？」との危惧なしとはしない。

〔注〕

- (1) The Export Trading Company (以下ETC) Guidebook, U. S. Department of Commerce, International Trade Administration.
- (2) The Export Trading Company Act of 1982 ; (Public Law 97-290, 96 Stat. 1233), Title I — General Provisions, (4)を参照.
- (3) Report on Senate Study, (September 18, 1979), CIS 80 S-241-4 ; 青山則雄稿「米国 1982 年輸出商社法について(2)」『中央学院大学論叢』Vol. 19, No. 1.
- (4) ETC Guidebook, p. 14.
- (5) 日本の貿易業者の数は約 12,000 社程度。うち、百貨店 23, 製造業 3,200, その他 270 種を差引くと、商業のみで 8,500 社位。これを資産総額の階層別に分類すると、1,000 億以上の大手企業が輸出額の 75 % 超, 輸入額の 77 % 超を占めているが、企業総数からみると、これら大企業は 0.7 % 位にしか当たらない。一方、1 億円未満の階層が 37 % 程度を占めて小規模集中度が高く、企業数で約 2,800, 輸出額の 1.8~2 %, 輸入額の 0.5~0.6 % を占めている。詳細な分析はここでの目的

ではないので割愛するが、これらの小規模貿易業者の年間売上高は1億～5億円が企業数の30%超であり、これからみれば1社当りの雇用人員はおのずから推定できよう。このような小規模貿易企業でも一応の貿易業務を行なっているものとみられる。〔なお、数字は「貿易業態調査」(通産省)55年から推計した〕

- (6), (7), (8), (9), (10), (11)は、すべて ETC Guidebook, pp. 14～15.
- (12) たとえば、通関統計や貿易統計によっては、発電機用のモーターも玩具に使うモーターも、同一にモーターと分類表示される場合がある。これでは当該品目の市場分析には役に立たない。すなわち、別途の工夫を必要とする。具体的調査法については、拙著『輸出拡販戦略の実際』文真堂刊を参照。
- (13), (14), (15)はすべて ETC Guidebook, pp. 15～16.
- (16) Vern Terpstra ミシガン大学教授によれば、「自己のアイデンティティを確立するために、(米国輸出管理会社も)自己のレターヘッドを使用し」はじめたようである。Vern Terpstra “International Marketing”, p. 327 参照。
- (17), (18)はともに ETC Guidebook p. 16.
- (19) 前記注(16)と同じ。
- (20) 慣行としては荷為替手形による代金回収の方式があり、銀行による為替手形の買取りや輸出保険制度が整備され、商業信用状による保証システムが発達している。
- (21) 「自由設立の輸出商社」とは、輸出商社法のもとで設立されたものではなく、また特定製造会社などの子会社として拘束されているもの以外の会社である。
- (22), (23), (24)はすべて ETC Guidebook pp. 16～17.
- (24) 拙著『輸出拡販戦略の実際』を参照。
- (25), (26), (27)はすべて ETC Guidebook p. 18.
- (28) 拙稿「米国輸出商社法と展開実態の検討」『中央学院大学論叢』Vol. 19, No. 1 参照。
- (29), (30)はともに ETC Guidebook pp. 20～21.
- (31) 拙稿「カウンタートレードの実態分析(1)」『総合科学研究所紀要』Vol. 2, No. 2, 中央学院大学総合科学研究所刊行。
- (32) ETC Guidebook, p. 75.
- (33) Dun's Business Month, March, 1983.
- (34) 輸出商社法にもとついて設立された商社は、DISC〔国際販売国内会社〕と同様の税制上の軽減措置を受けることが可能である。