

国際金融危機・世界同時不況が 日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響

手島 茂樹 *Shigeki Tejima*

二松学舎大学 教授

(財)国際貿易投資研究所 客員研究員

要約

日本企業は、独自のTCM型組織を用いて、「取引費用」の最小化を図り、高付加価値・高価格の「特殊品」を低コストで提供することにより、先進国を中心とする世界市場を確保してきた。しかし、IT革命を通じた技術の標準化等による「汎用品化」のもとでこうした日本企業の競争力はかなり減殺された。2007年以降顕在化した世界金融・経済危機は、中国等の新興国における「汎用品化されやすい」現地市場のウエイトが一層拡大することを意味し、日本企業は、TCM型組織の「意図せざる」「事後的な」「漸進的に進行する革新的イノベーション」では、これに対応できない。日本企業の競争力に適合した新たな市場開拓のための「事前の」「意図的な」「革新的イノベーション」が必要であり、そのためには、現地人材を有効にTCM型組織と融合させていくことが必要である。

I. 本稿の目的・意義・構成

本稿の目的は、2007年以降に顕在化した国際金融危機とそれに誘発された世界同時不況（以下、世界金融・

経済危機）が、日本企業の競争力に及ぼす影響並びに日本企業の海外事業展開に及ぼす影響を明らかにすることである。

日本企業の競争力が直面する課題については、季刊「国際貿易と投資」

第70号(2007)で論じた^(注1)。本稿Ⅱ.では、その論点を発展させる。世界金融・経済危機は、Ⅲ.で論ずるように、この基本的課題を一層際立たせる効果をもつ。投資受入国側、特に、東アジアの事情をⅣ.およびⅤ.で考慮しつつ、Ⅵ.では、こうした課題に対応する日本企業のTCM (Transaction Cost Minimization: 取引費用最小化) 型組織^(同じく注1)の変容の可能性について論ずる。Ⅶ.は、本稿の結論である。今回の世界金融・経済危機は日本企業にとっての課題を増幅させ、喫緊の解決を迫るものである。しかし、これは危機であると同時に、SMD (Specialty Market Development) 型組織^(注2)の優位性をも兼ね備えるようにTCM組織を変容させる、企業組織のイノベーションの大きなチャンスでもある。

Ⅱ. 日本企業の競争力の根源およびその基本的な課題

(1) 日本企業の競争力の根源とその課題

先の手島(2007)^(前記注1)では、日本企業の競争力(「企業固有の優位性」)

は、「差別化された、高付加価値・高価格の「特殊品」を低コストで提供すること、すなわち、特殊品生産に当たっての市場取引費用と企業内取引費用の総和の最小化を達成することであり、これを実現するためのTCM型組織の有効利用である」と論じた。この優位性により、日本企業は、欧米の競合企業に比べ、より高品質の差別化製品を、より低い価格で供給できる。こうした日本企業にとり最大の課題は、IT分野の技術革新が進んだ結果、世界の需要・供給構造が変貌し、「特殊品」の「汎用品化」が世界規模で急速に進展して、価格競争が激化していることである。

こうした中でも、TCM型組織による取引費用最小化という供給サイドの企業固有の優位性を需要サイドの市場確保で裏付けることができれば、日本企業は、依然として、競争力を実現できる(表1^(注3)の(A)産業および(B1)産業に属する)。

しかし、留意すべきは以下の点である。TCM型組織は、これまでは市場創出にも有利であった。TCM型組織は、それを構成する「日本型人材」による「短期の機会的利益の獲得よ

りも長期安定的な取引の保持を愛好する」という「日本型選好」^(注4)の故に、研究開発においても取引費用を最小化しつつ、連続的なボトムアップ型の改良の積み重ねで、高品質・低価格の新製品を提供すること

に適している。いわば、「意図せざる」「事後的な」「漸進的(持続的)に進化する革新的イノベーション」を達成する力がある^(注5)。環境保全に適合するハイブリッドカーの開発はこれの好例であろう。

表1 産業競争力のマトリックス

需要特性 供給特性	①高価格・高付加価値な特殊品を志向する大規模市場	急成長する中間市場(満足しうる品質、①よりも十分低い価格)	②低価格な汎用品を志向する大規模市場
(1)製品としても部品としても高価格・高付加価値な特殊品としての特性を維持。	(A)自動車産業では、日本企業は最終製品にも部品にも十分な競争力を維持してきた	発展途上国向けエコ・カー構想等	(D1)過剰品質の日本企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力をもつ
(2)製品としては、速やかに汎用品に移行するが、部品・設計等特殊品としての特性を維持	(B1)高付加価値部品・素材には競争力を持つが製品全体のブランド力は左右しない (B2)製品全体のブランド力を左右する基幹部品・設計等	速やかに中間市場に向かう製品で競争力を保てるか	(D2)過剰品質の日本企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力をもつ
(3)特殊品から速やかに汎用品に移行する製品、部品・設計等	(C)標準化・ブランド化によって差別化に成功する企業は競争力をもつ。		(D3)汎用品の低価格供給に適した企業は競争力をもつ

(筆者作成)

しかし、こうした製品開発と需要の動向に大きな乖離が生じ始めると問題が生ずる。こうした乖離は、先に述べた IT 革命による「汎用品化」によって推進され、さらに、VI に述べる最近の国際金融・経済危機によって大きく加速されており、これまで (A) 産業の代表と見られた自動車産業にまでその影響は及んでいる。TCM 型組織は、それを構成する「日本型人材」の「日本型特性」のゆえに、市場の選好が「汎用品化」へと大きく変貌する中で、「事前の」「意図された」経営戦略によって、斬新な需要開拓・新製品開発の新戦略(言い換えると、「事前の」「意図的な」「革新的イノベーション」)を、トップダウン型で行うのには適合的でない面がある。

図 1 にみるように汎用品化の過程で、汎用品化のペースが、「漸進的(持続的)に推進される革新的イノベーション」のペースを上回れば、(A) 産業は、(D1) 産業に、また、(B1) 産業は、(D2) 産業にシフトし易い。これら産業の特性として、成功した新製品は、短期間のうちに、大規模で高収益な市場を獲得することが出

来る一方、「汎用品化」への圧力は強く、その「特殊品」としての寿命は短い場合が多い。こうした現象は、既に、IT エレクトロニクスに広範に見られる。この場合、「事前の」「意図的な」「革新的イノベーション」を起す必要性は極度に高い

「事前の」「意図的な」「革新的イノベーション」を起すには、先の手島 (2007) (前記注¹) で論じたように、欧米企業の SMD 型組織の方が有利であることが多い。したがって、日本企業は、TCM 型組織の中に SMD 型組織の優位性を包摂しなければならない。

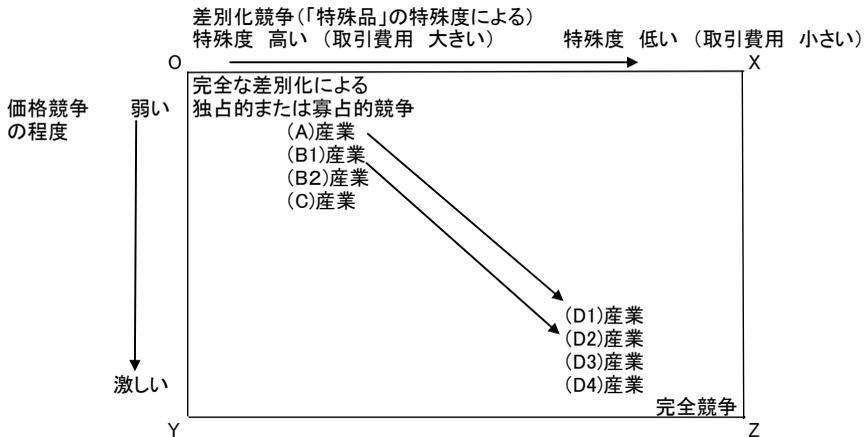
(2) 海外事業展開における日本企業の課題

通常、企業の海外事業展開は、企業固有の競争力(「企業固有の優位性」)を、海外の立地の有利さ(「立地の優位性」)を用いて、海外子会社を通じて(「内部化の優位性」)、より高度に実現するために行う。しかし日本企業の場合、上記(1)の国際競争力のある日本企業(表 1 の(A) および(B1) 産業に属する)すらも、海外事業展開に際しては、大きな課

題に逢着する。すなわち、欧米及びアジアでは、TCM型組織には適さない「非日本型選好」をもつ「非日本型人材」が多いので、当初、「立地の優位性」を十分に生かすことが出来ない。TCM型組織が、海外立地で受入れられ有効に機能するようになる

には、教育・訓練を通じて、「非日本型人材」を「日本型人材」に変えねばならない。こうした教育・訓練に成功すれば、親会社等の力で、高付加価値・高価格の差別化製品に対する大規模需要が確保されている限り、海外現地法人の競争力を強化できる。

図1 差別化競争と価格競争



(筆者作成)

O→X: 技術の標準化、技術移転・技術漏洩および需要家の選好の変化 (高品質志向が弱まり、低価格志向が強まる)に伴う「汎用品化」

O→Y: 価格競争の激化は、「汎用品化」に伴う。

汎用品化のペースが、(A)および(B1)産業における「事後的な」「持続的 (漸進的に)推進される革新的イノベーション」のペースを上回れば、(A)産業は、(D1)産業にシフトし易くなる。また、(B1)産業は、(D2)産業にシフトし易くなる。一方、(B2)および(C)産業は、(D1)ー(D4)産業と国際分業を行うことが多い。

しかし、汎用品化と世界金融・経済危機とによって、供給サイドの日本企業の競争力と世界需要の乖離とが益々広がりつつある現在、国内以上に海外では「特殊品」の「汎用品化」に直面することが多く^(注6)、海外の「非日本型人材」を有効にTCM型組織に取り入れ、新たに海外市場を創出することは一層不可欠である。

Ⅲ. 世界金融・経済危機が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響

世界金融・経済危機は、企業の視点からは、二つの深刻な影響をもたらした。第1に、金融システムの混乱とサブプライム債権の毀損による企業財務内容の悪化であり、第2に、世界同時不況に伴う先進国市場の収縮等による事業活動への悪影響である。本稿では、この第2に論点を絞る。この第2は、日本企業への直接的な影響であり、高価格・高付加価値の先進国の差別化商品(「特殊品」)市場が急速に縮小しつつある。もちろん発展途上国もこの危機によって成長減速を余儀なくされているが、

先進国の場合、主要国は当面マイナス成長を余儀なくされる(IMF2009、UNCTAD2009)(表2)。これは、上記Ⅱ.(1)で論じた国際競争力のある日本企業(表1の(A)および(B1)産業)の競争力を掘り崩す可能性がある。需要収縮の影響が如何に大きいかは、ハイブリッドカーの開発・生産や世界金融・経済危機以前の油価の高騰等により好調であった日本の自動車産業が、北米等の需要の急速な縮小によって、急激な業績の悪化をみたことから明らかである。

ところで、近年、図2にみるように、日本の輸出先としての米国が中国(除く香港)にキャッチアップされただけでなく、北米における日系製造業企業の売上高は、2004年度以降、アジアにおけるそれに凌駕されている。米国における日系製造業企業の売上高も次第に中国(含む香港)におけるそれにキャッチアップされつつある。このような輸出と直接投資(による海外事業)の両面からのアジア等新興国への志向は、表2に見た世界金融・経済危機の影響により、一層強められると考えられる。VI. でさらに論ずるように、こうし

た傾向は、これまで競争力を保ってきた（A）および（B1）産業に対しても、汎用品化の一層の圧力を掛けるものである。

したがって、日本企業の競争力を回復するためには、高価格・高付加価値の「特殊品」市場を先進国にお

いて再構築すると同時に、今後の可能性の大きい新興国の中で新たに市場形成していくことが必要である。そのため、これまで国際競争力のあった TCM 型組織の企業も、II. で論じたような変革を迫られる。

図2 北米・米国・アジア・中国における日系製造業現地法人の売上高および日本の対米及び対中国（除く香港）向け輸出
（海外事業活動基本調査 第28-38回、貿易統計）

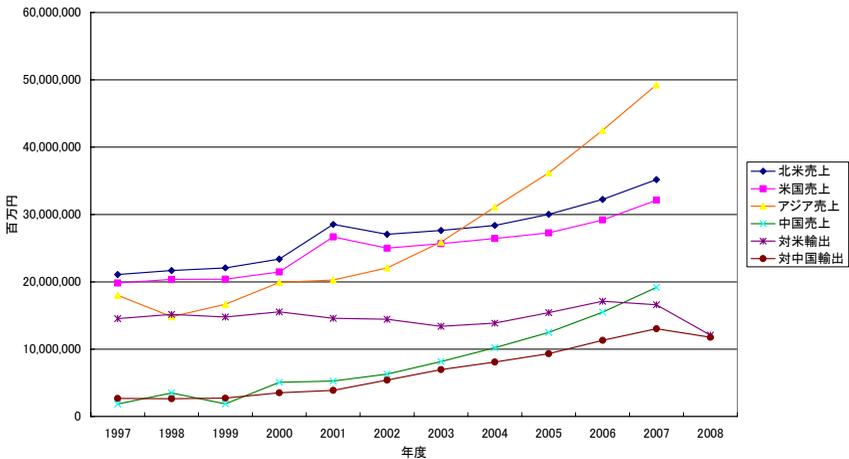


表 2 実質 GDP 成長率

(単位: %)

	2007	2008	2009	2010
	実績	実績	予測	予測
(先進国)	2.7	0.9	-3.8	0
米国	2	1.1	-2.8	0
ユーロ圏	2.7	0.9	-4.2	-0.4
日本	2.4	-0.6	-6.2	0.5
英国	3	0.7	-4.1	-0.4
カナダ	2.7	0.5	-2.5	1.2
(日本以外のアジア)	9.8	6.8	3.3	5.3
中国	13	9	6.5	7.5
インド	9.3	7.3	4.5	5.6
ASEAN 5(*)	6.3	4.9	0	2.3
アジア NIEs(**)	5.7	1.5	-5.6	0.8
(中東欧)	5.9	4.1	-2.9	0.3
(CIS)	8.6	5.5	-5.1	1.2
ロシア	8.1	5.6	-6	0.5
(中南米・カリブ諸国)	5.7	4.2	-1.5	1.6
アルゼンチン	8.7	7	-1.5	0.7
ブラジル	5.7	5.1	-1.3	2.2
メキシコ	3.3	1.3	-3.7	1
(中東)	6.3	5.9	2.5	3.5
(アフリカ)	6.2	5.2	2	3.9

(*) インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア、ベトナム

(**) 韓国、台湾、香港、シンガポール

(IMF World Economic Outlook, April 2009)

IV. 東アジアの投資受入国にとっての中長期的な問題

日本企業の発展途上国への直接投資は、「外資導入を梃子とした輸出主導型の経済発展」を図り、急速な経済発展を達成してきた東アジアの投資受入国側にとって大きな経済的貢献をしてきたといえる。しかし、投資受入国側、特に中国では、次の①－③の発展の制約も明らかに認識され、世界金融・経済危機以前、発展戦略の見直し・修正が検討されていた^(注7)。

- ①経済発展に伴う所得上昇の結果、労働コストの低さの優位性は次第に失われたため、資本労働比率(一人当たり資本量)を上げること(すなわち、重化学工業化)によって、競争力を維持しようとした。但し、中国では、資本効果係数(固定資本増加率/GDP増加率)も急速に上昇しつつあり、重化学工業化のメリットも限界に近づきつつある。
- ②上記①の問題に対応するため、今後、技術集約型の産業発展を促進する必要がある。その際、外国企業の技術漏洩・知的財産権侵害の

問題等についての懸念を払拭し、こうした分野への直接投資の誘致を促進する必要がある。

- ③輸出をエンジンとする成長戦略の中長期的な制約要因である資源制約と環境制約、および、発展の不均衡(所得配分の不平等、地域発展の格差)を緩和するため、バランスの取れた内需主導の発展への移行が必要である。

V. 世界金融・経済危機が東アジアの投資受入国に生じた問題

上記IV.の①－③の基本的課題は中長期的には解決されねばならないが、世界金融・経済危機のもとで、最終完成財の主要輸出先である先進国市場等の縮小・減速が必至のなかで、自国の成長を維持するためには、財政拡大等を梃子とした内需主導経済への転換を図らねばならない。内需拡大は、IV.で論じた中長期的な課題と共通であり、高い優先順位が与えられるはずである。

VI. 世界金融・経済危機が増幅する日本企業にとっての課題

上記 I. から V. までの現状を踏まえ、以下検討する。

II. で論じたように、日本企業の競争力の根幹は、取引費用の最小化により、高品質の製品（「特殊品」）を相対的に低いコストで市場に供給することにある。こうした戦略は、先進国市場において、既にコンセプトの確立した高付加価値・高価格の差別化製品（「特殊品」）をターゲットにし、「より高品質」で「より低コスト」の製品を新たに供給し、ライバルである欧米企業の既存製品を駆逐するという性格を持つ。これが、上記表 1 の (A) 産業及び (B1) 産業の企業が最も競争力を発揮できる分野である。

しかし、こうした戦略は先進国市場が成熟し、成長率が鈍化すると、次第に有効性を失う。IT 分野の技術革新によって、技術の標準化が進み、「汎用品化」がすすめば、先進国市場といえども低価格志向が強まる。しかも、今回の世界金融・経済危機により、こうした高付加価値・高価

格の差別化商品（「特殊品」）の市場そのものが縮小すれば、日本企業の供給サイドの競争力も十分には実現できない。

近年、世界が経験してきたのは、先進国の成熟市場が伸び悩む一方、発展途上国、特に、BRICs 等の新興国市場の成長が急速であるということであったが、III. - V. で論じたように、今回の世界金融・経済危機によりこの傾向は加速され、先進国市場が縮小する一方で、財政拡大政策等によって、中国等の新興国市場の回復・拡大が期待されている。

日本企業によるアジア向け直接投資は、これまで、欧米・日本への生産・輸出基地が大きなウエイトを占めたが、IV. および V. で論じた内需牽引型成長への志向が新興国で強まれば、輸出向け事業は、急速に現地市場向け事業にシフトされる可能性がある。中国における日系製造業企業の総売上高に占める現地販売比率は 2004 年度の 46.1% から 2007 年度には 56.7% と、3 年間で 10 ポイント以上も上昇している（経済産業省・海外事業基本調査、第 35-38 回）が、中国の内需振興策が強化されれば、

この比率は一層上昇しよう。

ここで留意すべきは、これら新興国は先進国に比べて一人当たり所得が依然として低く、先進国型の高付加価値・高価格品の差別化製品（「特殊品」）の市場は限定的とみられることである。Khanna and Palepu (2006)によれば、発展途上国の市場は4層構造になっていることが多い^(注8)。このうち、日本企業の競争力を最も効果的に実現できる「特殊品」市場は、最上位の第1層であると考えられる。しかし、発展途上国における第1層の市場は、BRICs等の大規模新興国であっても依然として小さく、先進国市場を代替できるものではない。むしろ可能性が高いのは、第2層の擬似的な高付加価値品を需要する市場（「セカンドベスト」の市場）であり、こうした市場の規模は既にかなり大きいし成長率も高いと考えられる。したがって日本企業は、新興国については、第1層の市場に加えて、第2層の市場を戦略目標とすべきであろう。しかし、第2層の市場では、現地消費者の価格選好が非常に強いために、新規に導入された製品も急速に汎用品化し、価格競争

に突入していく。このため、「差別化された、より高品質の商品を既存の差別化商品よりも低コストで提供する」という日本企業の競争力は、それほど評価されず、むしろ、日本品に近い品質の製品を日本品よりも低価格で提供するアジア企業のほうが評価され易い。すなわち、第2層市場には、図1の(A)産業から(D1)産業へのシフトおよび(B1)産業から(D2)産業へのシフトが強力に働くため、アジア企業が競争力を持ちやすい。

これへの対応策は、二つある。一つには、新興国においても日本品に適合する第1層市場を急速に発展させること、もう一つは、新興国の第2層市場においても十分な国際競争力を持つようにすることである。そのいずれにおいても、現地人材（及び広く海外人材）を有効に利用した新興国市場開拓戦略が必要になる。さらに二番目の戦略では、より低価格の製品の市場に参入して十分な売上および利益を上げるために、現実の生産はコスト競争力のあるアジア企業に発注し、日本側は、商品開発、知的財産権の保持、高付加価値部品

を供給する等の国際分業を適切に行う必要がある。

いずれの戦略においても、現地の第1級人材を集め、明示的な「事前の」市場戦略を実行することが必要であり、そのためには、賃金給与等の待遇面のみでなく、普遍性のある企業文化・仕事を通じての自己実現等の面で、欧米企業・アジア企業等に比して、十分に、魅力的であらねばならない^(注9)。

Ⅶ. 結論

上記Ⅵ.で述べた対応策を達成するためには、日本企業の供給サイドの優位性と適合した市場の創出が必要であり、そのためには、現地の第1級の人材を糾合しつつ、アジア企業・欧米企業との連携を有効に利用する能力を持たなければならない。

TCM型組織には、Ⅱ.で論じたように、「日本型選好」をもつ「日本型人材」を効果的に利用して、連続的なボトムアップ型の改良の積み重ねで、結果的に、高品質・低価格の新製品を提供するという、「意図せざる」持続的(漸進的)な革新的イノ

ベーション」を達成する力がある。しかし、Ⅲ.からⅥ.までに論じたように、「汎用品化」に加えて、世界金融・経済危機の影響で、高品質・高価格の「特殊品」を大規模に需要する先進国市場が低迷し、「セカンドベスト」の製品を志向する発展途上国市場が加速される現在、こうした、イノベーションの成果が、これまで同様、市場で受入れられる保証はない。

市場を確保し、競争力を維持するためには、日本企業の競争力を生かすような市場を開拓する「事前の革新的イノベーション」を喚起するトップダウン型の経営的決断と実行が必要であり、その課題を達成するには、TCM組織のメリットを生かしつつ、SMD組織のメリットを積極的に取り入れる組織変革が必要である。これによって、アジアの、そして世界の「非日本型人材」や他企業との連携を有効活用しなければならない。トップダウン型管理を強化する際、TCM型の組織を硬直化させることは、回避しなければならない。重要なのは、「非日本型人材」とTCM型組織のメリットとを融合すること

であり、こうした融合の達成が、世界金融・経済危機を克服するための絶対的な条件となろう。

以上

(注1) 手島茂樹(2007)「日本の製造業企業の国際競争力ー海外展開を通じた流失と再生」、季刊「国際貿易と投資」第70号 p.4-18において、日本企業のTCM(Transaction Cost Minimization:取引費用最小化)型組織の優位性と課題を、「日本型選好」および「日本型人材」のコンセプトを用いて論じた。その際、これと対極にあるMD(Market Development:市場開発型組織)の優位性と課題を「非日本型選好」および「非日本型人材」のコンセプトを用いて論じた。同じく、手島茂樹(2006)「変革期における日本企業の対外直接投資ー日本企業の競争力強化への道」国際ビジネス研究学会年報2006 pp151-169及びTEJIMA, Shigeki(2006)“Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan’s FDI” The Indian Economic Journal Vol. 54 No. 1, April-June, 2006, pp83-111等参照。

(注2) 注1等のこれまでの論文では、MD型としていたが、本稿では明確化を期して、SMD(Specialty Market Development:特殊品市場開発)型組織とした。なお、TCM型とSMD型には、ともに「企業文化」を中心軸にして、世界の人材を集めようとするといった収斂の方向もみられる。参考文献⑦および⑧参照。

(注3) 上記手島(2007)季刊「国際貿易と投資」第70号のp.11の表1参照。

(注4) 上記手島(2007)季刊「国際貿易と投資」第70号のp.9-13。こうした「日本型選好」が、「市場取引費用と企業内取引費用の総和」の最小化の達成を保証する。但し、こうした選好を持つ「日本型人材」には、(1)個人の思想・意思の表明よりは集団の中での調和の重視、(2)ハイリスク・ハイリターンよりはローリスク・ローリターンを志向、(3)頻繁な転職によるキャリアアップよりは同一の職場(企業内)での昇進を選好、(4)オープンでドライなネットワーク形成よりは比較的限定された範囲での濃密なネットワークを志向、(5)

自由な発想と指導性を尊重するよりは方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を重視、といった特性があり、「意図せざる」「事後的な」「漸進的（持続的）革新的イノベーション」は得意でも、「事前の」「意図的な」「革新的イノベーション」には向かない面があると考えられる。注5参照。

(注5) 参考文献①において、ヘンダーソンとクラークは、「革新的イノベーション」は、全く新しい製品のコンセプトとこれを体現する、新しいデザインの主要構成基幹部品群（新しい製品のコンセプトは具体的には新しいデザインの基幹部品の組み合わせ（アーキテクチャ）に体现される）を生み出すが、「漸進的イノベーション」（クリステンセンの持続的イノベーションに近い）は、中核的なデザインコンセプトも、したがって、製品のアーキテクチャも、さらに、主要構成基幹部品の基本コンセプトも変えることなく、こうした主要構成基幹部品の漸進的な改良をもたらすとする。そのうえで、日本企業のイノベーションは、主要構成基幹部品のコンセプトをかえ

ることなく、これら基幹部品の新しいデザインによる組み合わせ（アーキテクチャ）を変えるアーキテクチャイノベーションを生じているとしているが、筆者は、日本企業は、TCM型組織の優位性を生かし、開発における取引費用最小化のメリットを十分享受しつつ、アーキテクチャイノベーションとモジュールイノベーションを同時に漸進的に達成することによって、結果的に、「意図せざる」「事後的な」「漸進的に進行する革新的イノベーション」を達成してきたと考える。

(注6) 上記手島（2007）季刊「国際貿易と投資」第70号のp.13-15。

(注7) 2008年12月の二松学舎大学国際政治経済シンポジウム（東京）における北京大学教授・章政氏報告「安定成長を目指す中国経済の構造と課題」では、2008年前半までの高度成長に基づく構造問題の解決への問題意識と2008年後半以降の国際金融・経済危機への対応のためのマクロ経済政策の必要性とが強調された。手島茂樹（2009）「2008年12月6日開催の国際政経シンポジウム報告」国際政経論

集」2009年3月第15号
pp277-296

(注8) 参考文献③によれば、第1層は、Global Customer Segment：グローバル水準の品質と特性を要求し、高価格を払う用意がある。第2層は、Global Segment：グローバル水準の品質とローカルな特性を要求し、第1層よりも低価格。第3層は、Local Segment：ローカルな特性を持つ低価格品。第4層は、底辺の最低価格製品。

(注9) 2008年9月の二松学舎大学国際政治経済シンポジウム（大連）におけるシーメンス社、インテル社等の報告では、世界各地域の高度人材確保の重要性、そのための企業文化の重要性・社会的に意義のある仕事の達成感の重要性が強調された。参考文献⑦

主要参考文献

①Henderson, Rebecca M. and Clark, Kim B. 1990 “Architectural innovation : the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms-Technology, Organizations, and Innovation,” Administrative Science

Quarterly, 1990 (March)

②IMF, 2009, World Economic Outlook – Crisis and Recovery, April 2009

③Khanna, Tarun and Palepu, Krishna G. 2006, “Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries,” Harvard Business Review, 2006 (October)

④UNCTAD, 2009, The Global Economic Crisis : Systemic Failures and Multilateral Remedies

⑤経済産業省、「海外事業活動基本調査」第28回－38回

⑥手島茂樹（2007）「日本の製造業企業の国際競争力－海外展開を通じた流失と再生」、季刊「国際貿易と投資」第70号 p.4-18

⑦手島茂樹（2008）「日本企業の海外事業展開における TCM 組織から MD 組織への変革と創造的オープンネットワーク形成の可能性－大連等に進出した日米欧アジア企業の経験の検証」「国際政経」2008年11月 第14号、pp33-49

⑧渡辺聡子、アンソニーギデンス、今田高俊、2008「グローバル時代の人的資源論－モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来」東京大学出版会

以上