

新興国ファーストベスト市場創出のための 日本企業の変革

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、「日本型選好」(短期の機会主義的利益の最大化よりも長期の安定的な取引継続による利益を選好する)に基づく、TCM(取引費用最小化)型組織を用いて、高付加価値・高品質・高性能の「特殊品」を、ライバル企業よりも、低コスト・低価格で提供することが可能であり、先進国における「ファースト・ベスト市場」(筆者は、高品質・高付加価値・高機能な製品であれば、たとえ高価格でもこれを需要する大規模市場をこのように定義する)で競争力を維持した。しかし、近年、発展途上国・新興国の急成長により、これら諸国を中心に「セカンド・ベスト市場」(筆者は、一定水準の品質を満たせば、より低価格の製品を求める大規模市場をこのように定義する)が急成長している。さらに、新興国において新たな「ファースト・ベスト市場」が急成長する可能性があり、先進国においても新しいコンセプトの新製品の「ファースト・ベスト市場」を開拓する必要がある。こうした世界の市場動向に対応するためには、TCM型組織に、欧米企業のSMD(特殊品市場開発)型組織の優位性を融合させ、「非日本型」の人材も取り込んで、「事後的」「ボトムアップ型」「持続的かつ段階的な」「革命的イノベーション」に加えて、「事前の」「トップダウンによる」「急進的な」「革命的イノベーション」を行える組織にすることが必要である。そのためには、日本企業のグループ内に国内及び海外も含め、

TCM 型組織と SMD 型組織を並存させ（「TCM/SMD 並立型組織」）、企業グループ全体の判断は、（ボトムアップでなく）トップダウンで行えるような経営方式を確立する必要がある。

I. 本稿の目的・意義

筆者は、日本企業の国際競争力の淵源として、取引費用が膨大になりがちな「特殊品」^(注1)の調達に当たって、「短期の機会主義的利益の最大化よりも長期の安定的な取引継続による利益を選好する」という「日本型選好」によって、取引費用最小化を達成可能であることにあると論じてきた（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 No.70 2007 年冬号ほか。巻末の和文参考文献④—⑫および英文参考文献⑥—⑩参照）。さらに、筆者は、「事実上の終身雇用」「遅い昇進」「企業年金・保険」「退職金制度」等の種々の手段によって、こうした従業員の「日本型選好」をフルに生かして取引費用の最小化を達成させる企業組織を TCM（取引費用最小化：Transaction Cost Minimization）型組織と名づけた（同じく巻末の和文参考文献⑦—

⑫）。TCM 型組織は、(2.1) で改めて論ずる卓越した国際競争力を持つ。

しかし、先進国市場の低迷、発展途上国・新興国市場の急速な拡大、及び、「汎用品化」の急激な進展等によって、日本企業の競争力は、制約され、これに対する対応を迫られている。今や日本企業の国際競争力は表 1 の (A) 産業及び (B1) 産業に、限定され、(B2) 産業 (C) 産業においては欧米企業が、(D1) (D2) (D3) 産業においては、アジア企業が国際競争力を持っている。この競争力のマトリックス表は、筆者が、「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」（季刊「国際貿易と投資」No.76 2009 年夏号：巻末の和文参考文献⑩）で論じたものを、加筆修正したものである。世界市場の動向が大きく変わるとき、競争力の維持・拡大のためには、日本企業の TCM 型組織の中に、欧米企業の SMD（特殊品市場開発：Specialty Market Development）型組織

の優位性を融合させる必要がある。
本稿では、その融合の具体的な形を第IV節で検討した。

本稿の構成は以下の通りである。

第II節では、日本企業のTCM型組織の優位性と限界を改めて検討する。第III節では、欧米企業のSMD

型組織の優位性と限界を再度検討する。第IV節では、TCM型組織の変革—組織イノベーションの必然性とTCM型組織とSDM型組織の融合の具体的な形を検討する。第V節は、本稿の結論である。

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 (ファースト・ベスト市場)	② 一定の品質を確保したうえで、低価格な汎用品を志向する大規模市場 (セカンド・ベスト市場)
(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) 自動車産業等では、日本企業は、最終製品にも部品にも十分な競争力を維持。	(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持つ
(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・素材には日本企業は競争力を持つが、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	(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持つ
(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持つ

(筆者作成)

II. 日本企業のTCM（取引費用最小化）型組織の優位性と限界

(2.1) 日本企業の国際競争力と世界経済環境の変化

まず「日本型選好」に基づくTCM型組織の競争力の淵源について簡単にレビューする。なお、その詳細な議論については、先にあげた和文参考文献④－⑫および英文参考文献⑥－⑩を参照されたい。

TCM型組織である組立企業は、特殊度の高い中間財の調達にあたり、同じ「日本型選好」を持つ、TCM型組織としての部品企業が、(限定指名入札の結果等から)取引相手として十分な経営資源を保有しているものと認識できれば、自社による部分的な内製と当該部品企業への部分的な外注を同時に行う。当該部品企業とのクローズドな取引関係を構築することによって取引費用を最小化できる。当該組立企業は、部品内製率の増大に伴って逡減する市場取引費用が、同時に逡増する企業内取引費用に等しくなる点で、最適部品内製率を決定する。最適部品内製率による当該部品の自社内での内製を通じて、

組立企業の内部労働市場を部分的に用い、また当該部品企業に当該部品（その特殊度は内製するものよりは若干低いもの）を部分的に外注することを通じて、外部労働市場を部分的に用いる。組立企業と部品企業が「日本型選好」という共通のゲームのルールを用いることによって、組立企業は、特殊度の高い高度な部品と人的資源に関し、企業内市場と外部市場を競わせ、部分的な垂直統合を達成することによって、取引費用の最小化を達成できる。ここに、日本企業の国際競争力の淵源がある。

規模の経済を達成し、生産技術が確立されている成熟産業において、世界の主要ライバル企業が、日本企業同様に、基本的に生産コストの最小化を達成しえたとしても、日本企業は、上記のプロセスを通じて、十分に特殊度が高い全ての特殊品調達に際して、欧米等のライバル企業が達成できない取引費用の最小化を達成することが可能であるため、強力な国際競争力を持つ。こうした特性を持つ日本企業は、先進国を中心とした「ファースト・ベスト市場」（筆者は、これを高品質・高付加価値・

高機能な製品であれば、たとえ高価格でも、これを買いて求める大規模市場と定義する^(注2)において、ライバル企業に比して、「より高品質・より高付加価値であって、しかも、より低コスト・低価格である」製品を供給することによって、大きな国際競争力を発揮する。

こうした製品が、高品質・高付加価値・高機能な差別化商品または特殊品の状態に長くとどまり、容易に汎用品化（後述及び^(注3)）しなければ、日本企業は、十分にその国際競争力を維持できる。これが表1の(A)産業及び(B1)産業で国際競争力を保持する日本企業の場合である。なお、表1で示す需要及び供給面から見た産業特性上の要件は、個別企業にとっては、いわば必要条件であり、この特性をフルに生かして事業に成功した企業のみが、国際競争力を実現することは言うまでもない。例えば、日本の自動車産業の中にも、成功する企業もあれば不振の企業もあり、成功企業が常に成功し続けるわけでもない。

ところで、手島 2010（先の^(注2)）で論じたように、今や、先進国の成

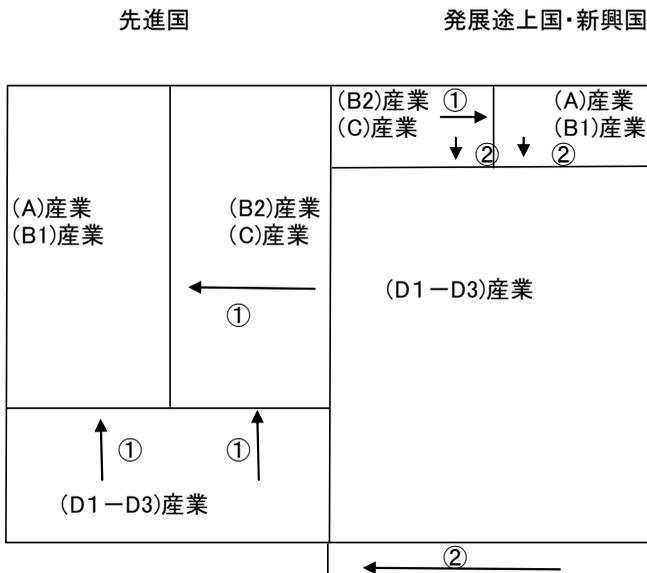
長鈍化と発展途上国・新興国の成長加速によって、先進国の「ファースト・ベスト市場」は、低迷する一方、発展途上国の「セカンド・ベスト市場」（筆者は、これを一定水準の品質を満たせば、より低価格の製品を求める大規模市場と定義する）が急成長している。先進国の中にも「セカンド・ベスト市場」は拡大しており、一方、発展途上国・新興国の中にも、新しい「ファースト・ベスト市場」が育ちつつある。2007年以降の世界金融・経済危機は、こうした世界市場の急速な変化を加速する効果を持った。

「ファースト・ベスト市場」の停滞と「セカンド・ベスト市場」の急成長に象徴される需要サイドの「汎用品化」と、IT化、デジタル化、標準化によって推進される供給サイドの「汎用品化」は、「高品質・高付加価値・高機能な差別化商品（特殊品）の差別化競争」から、「一定の品質を持つ標準品（汎用品）の価格競争」へと、世界経済のゲームのルールを大きく変えるために、日本企業の国際競争力にも、大きな影響を及ぼす。さらに新興国における新しい「ファ

ファースト・ベスト市場」創出と先進国における新しいコンセプトの「ファースト・ベスト市場」創出という課題に対応するために、日本企業は、TCM型組織の見直しを迫られ、新たな組織イノベーションによる対応が必要となる。図1でみれば、(A) (B1)

産業が相対的に縮小し、代わって (D1) (D2) (D3) 産業が拡大する。さらに、新興国及び先進国における新しい (B2) (C) 産業の可能性に備えるために、TCM型組織とSDM型組織の融合が必要となる。

図1 需給両面からの「汎用品化」と、発展途上国・新興国の発展のもとで変動するファースト・ベスト市場 (A、B1、B2、C 産業) とセカンド・ベスト市場 (D1、D2、D3 産業)



①の矢印の方向への変化は需給両面の「汎用品化」によって生じ、
②の矢印の方向への変化は発展途上国・新興国の経済発展の結果として起こる。

世界経済に占める発展途上国・新興国の相対的シェアの高まり。

(筆者作成)

(2.2) 日本企業の TCM 型組織の 優位性の根源とその課題

上記(2.1)で論じたように、日本企業の TCM 型組織、特に、同組織における「日本型選好」を持つブルー・カラー及びエンジニアは競争力があり、「特殊品」調達の際の取引費用の最小化、製品の品質の改善、および、「事後的な」「ボトムアップによる」「漸進的(持続的)な」「革命的なイノベーション」^(注4)に適している。高付加価値品・高品質品には高価格を支払う用意のある「ファースト・ベスト」の市場においては、過剰品質の問題は生じず、C.クリステンセンの「破壊的イノベーション」の議論は妥当しない。むしろこうした市場の存在が、企業の新たなイノベーションを引き起こす需要サイドの要件となる。

一方、経営陣を含むホワイトカラーは、TCM 型組織の管理運営、上記の競争力ある製品の国内外の市場開拓・ブランドの確立等を行う。製品コンセプトが確立し「汎用品化」のスピードがそれほど高くない(A)(B1)産業における財・サービスの「ファースト・ベスト市場」では、

この機能は成功しており、全体として終身雇用の正規社員を中核とする、日本企業の TCM 型組織が、こうした分野で国際競争力を持ち続けたことについては、疑いない(第1のケース)^(注5)。

一方、上記(2.1)で論じたように、一定の品質さえ保全されれば、より低価格な製品が希求される、発展途上国を中心とした「セカンド・ベスト市場」が、台頭しており、こうした市場では、上記日本企業の TCM 型組織が保有する国際競争力は、過剰品質で、価格競争力のない製品とみなされる。ここでは、C.クリステンセンの「破壊的イノベーション」の議論が妥当する。日本企業がこの分野で競争力を保持するためには、価格競争力のあるアジア企業との連携が必要であるが、連携に成功するためには、III 節で後述するような SMD 型組織の優位性を取り入れる必要がある(第2のケース)。

同時に、今後、新興国で急成長すると見られる「ファースト・ベスト市場」を先取りし、自社の優位性を生かした新市場を創出することが日本及び世界の企業の長期戦略として

非常に重要である（第3のケース）。

また先進国の「ファースト・ベスト市場」においても、既存コンセプトの改良型でなく、これまで存在しない、既存の概念とは連続性のない新しいコンセプトの「特殊品」を、「事前の」「トップダウンによる」「急進的な」「革命的なイノベーション」によって、産み出すことが絶対的に必要となる（第4のケース）。

上記二つのタイプの「ファースト・ベスト市場」（第3と第4のケース）に対応するためには、TCM型組織よりも欧米企業のSMD型組織の方が有効である。

また、容易に「汎用品化」しない（A）産業および（B1）産業分野の「ファースト・ベスト市場」すらも、世界規模で加速する「汎用品化」の結果、長期的には「セカンド・ベスト市場」に転換される可能性がある。すなわち、（A）産業および（B1）産業が得意とする「事後的な」「持続的な革命的イノベーション」が「汎用品化」のスピードを常に上回るとは限らない。供給サイドからの技術の急速な標準化と需要サイドからの「セカンド・ベスト市場」志向の強

まりによって、これまで、「汎用品化」しにくかった製品も、急速な汎用品化の傾向がある。このため、国際競争力のある（A）産業および（B1）産業の企業といえども、長期的には、（B2）産業及び（C）産業の国際競争力を入手しなければならない（第5のケース）。

結論として、日本企業は、世界市場の動向を反映した第2から第5までの全てのケースにおいて、TCM型組織の優位性を維持しつつも、SMD型組織の優位性を取り込む必要がある。そのために、TCM型組織の強みと弱みとをさらに詳細に吟味する必要がある。

（2.3）TCM型組織の強みと弱み

SMD型組織に較べたTCM型組織の課題の一つは、従業員が、TCM型組織のヒエラルキーを上昇するほど、より上位の職位では、専門的スキルよりも企業固有の業務遂行上のスキル（青木昌彦の「文脈的スキル」）が重視されることである。主として、従業員の昇進ヒエラルキーから補充される「日本企業の経営者は、会社企業の利益全体の保護者であり、株

主の利益と共に、従業員の利益をも保護する」(青木昌彦「現代の企業ゲームの理論から見た法と経済」2001年、岩波書店、和文参考文献①)、ことには大きなメリットがある。しかし、ヒエラルキーを上げるほど、社内調整技術の円熟・深化が生ずるシステムは、上記(2.2)で論じたケース2から4で成功するという使命とは適合しない面がある。この使命の実現、特に新しい「ファースト・ベスト市場」の実現には、新しい市場動向を見据え、新しいコンセプトの新製品及びビジネスモデル(いずれも新しい「特殊品」)の迅速な創出と新市場の実現をトップダウンで行うことが必要である。しかし、これは、「日本型選好」に基づくTCM型組織の保持と効率的な運営というこれまでの経営陣の役割とは大きく異なるものである。

また、TCM型組織においては、階層上位への昇進者が、日本本社採用の終身雇用の正規社員の入社年次別ヒエラルキーの中から長期にわたって、絞り込まれる制度であるために、「日本型選好」を持つ日本の人材にはあまり抵抗なく受入れられ、適切

なインセンティブを与えることになるが、「非日本型選好」をもつ第1級の能力を持つ世界人材を、研究開発者及び経営管理者として吸引し、有効活用するには適していない。

このようにTCM型組織の経営は、トップダウンの「革命的イノベーション」を実現できる組織であること、および、そうした経営判断を行う世界人材を集めること、という二つの目的からは、欧米のSMD型組織と較べて基本的に不利な状況に置かれることになる。また、日本企業が、海外子会社の管理コントロールを親会社の人事・経営システムの下で厳格に行う「グローバル・カンパニー」(パートレット・ゴシャール、2001)である以上、こうしたTCM型組織の課題は、日本本社のみでなく、海外の現地法人で、優れた人材を集める際にも障害となる。

Ⅲ. 欧米企業のSMD(特殊品市場開発)型組織

SMD型組織のもとでは、企業及びそれを構成する人的資源の「非日本型選好」(長期の安定的な取引継続に

よる利益よりも短期の機会主義的利益の最大化を志向)の故に、(2.1)で論じた「特殊品」調達の際の取引費用最小化は達成不能である。したがって製品コンセプトの確立した「特殊品」の「ファースト・ベスト」市場という第1のケースについては、日本企業のTCM型組織に較べて競争力がない。

しかし、それ以外のケース、特に、第3と第4のケースの、新しい「ファースト・ベスト市場」において、新しいコンセプトの「特殊品」を、「事前の」「トップダウンによる」「革命的なイノベーション」によって、産み出す際には、SMD型組織は、ハイリスク・ハイリターン製の製品開発およびビジネス・モデル構築を、経営トップ主導で行うので、TCM型組織よりも優位性を持つ。もちろん、こうした試みに失敗する企業も多く発生する可能性はあるが、これまで、こうした新製品のいくつかは成功しており、爆発的な競争力を持つ新製品を送り出す企業が必ず現れている。

また、SMD型組織は自ら開発した新商品のコンセプト、新たに開発し

たソフトウェア及び新しい基幹部品等に新製品の価値の大半を持たせる一方で、新製品の設計を当初から出来る限り標準化することによって、ハードウェアとしての製品は、「特殊品化」することを回避し、実際の製造を、標準品の価格競争力を有するアジア企業に発注することができる。

このとき、日本企業のTCM型組織の優位性(特殊品調達に際しての取引費用最小化の優位性)を実現させることなく、欧米企業とアジア企業との国際分業によって、「セカンド・ベスト市場」で、国際競争力を発揮することが可能である。すなわち、

(2.2)の第2のケースでも競争力を持ちうる。こうした国際分業は、「非日本型選好」を持つ新興国・発展途上国(の企業)にとっても望ましい。

日本企業も近年、標準品の価格競争力を有するアジア企業をサプライチェーンに加えることに努めている^(注6)が、上記の欧米企業とアジア企業との連携を考慮すると、第2のケースの「セカンド・ベスト」の市場での競争力に、十分な優位性があるとはいえない。

また、発展途上国・新興国におい

て新しい「ファースト・ベスト市場」を構築する際には、現地の第1級の人材を引き付ける必要があるが、TCM型組織には、上記(2.3)で述べたように、「非日本型選好」を持つ海外人材吸引上の障害があり、「非日本型選好」を組織の基盤とするSMD型組織のほうに優位性がある。

IV. TCM型組織の変革—組織イノベーションの必然性

上記の議論を踏まえて、日本企業のTCM型組織が海外事業展開するときの問題点を整理すると次のようになる。

(2.2)で論じたケース2からケース5までのすべてにおいて、日本企業のTCM型組織は、欧米企業のSMD型組織と較べて、不利な面がある。これを克服するためには、「日本型選好」をもつ「日本型人材」、特に、ブルー・カラーとエンジニアよりなるTCM型組織の競争優位を損なうことなく、「ファースト・ベスト市場」における「トップダウンによる」「急進的な」「革命的イノベーション」を達成できることが必要である。

日本企業の経営陣は、従来の、TCM型組織の総合的調整者という機能に加えて、トップダウン型のリスクの高い経営判断を行なうことも責務とするという二面性を持つ必要がある。

しかし、一つの企業の中に、対照的な組織の理念とモチベーションを持つTCM型組織とSMD型組織を、二元管理することは非現実的であり、また、組織効率を損なう。当面、企業グループの持株会社のもとに、国内及び海外共に、TCM型組織を持つ企業とSMD型組織を持つ企業を分社化させ、並立させる措置が必要になる。こうした体制を「TCM/SMD並存型組織」と名づける。その概念図は、図2のようになる。

(A)産業または(B1)産業に属し、十分な国際競争力のある企業グループの中では、TCM型組織による企業が大きなウエイトを占め((2.2)の第1のケース)、SMD型組織による企業((2.2)の第5のケース)は実験的な規模に留まるかもしれない。しかし、その場合ですら、長期的な戦略的視点から、企業グループ全体の経営判断として、SMD型組織の研

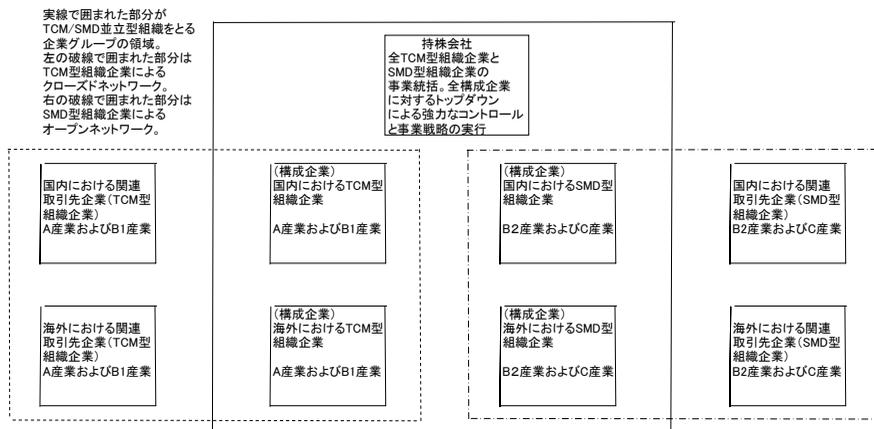
究開発投資に大きな資源が割かれる可能性もある。

こうした企業グループ全体としての最高レベルでの経営判断を行える経営陣の確立が必要不可欠であり、トップダウンで、総合的経営判断を行い実現し得る経営陣を持つことが、「TCM/SMD 並存型組織」の成功の必須の要件となる。

(A) 産業または (B1) 産業で国際競争力を失いつつあり、(B2) 産

業または (C) 産業における国際競争力を涵養しなければならない日本企業の場合には、必然的に、(2.2) の第2のケースから第5のケースまでの全てで成功することが生き残りの要件となる。このため企業グループ全体として、TCM 型組織による企業のウエイトは小さくなり、SMD 型組織による企業のウエイトは大きならざるを得ない。

図2 TCM/SMD 並立型組織の概念図



(筆者作成)

V. 結論

日本企業の TCM 型組織は、その特殊品調達に際しての取引費用最小化の優位性から、製品コンセプトが確立され、容易に汎用品化しにくい財サービスの「ファースト・ベスト市場」では依然として強い国際競争力を持つ（(2.2) の第 1 のケース）。しかし、需給両面からの「汎用品化」と世界市場の変化は急激であることから、「セカンド・ベスト市場」（同じく第 2 のケース）と新しい「ファースト・ベスト市場」（同じく第 3 及び第 4 のケース）への対応が必要であり、TCM 型組織と SMD 型組織を融合させた「TCM/SMD 並立型組織」を確立することが必要である。長期的には、第 1 のケースも第 5 のケースに転じうることから、「TCM/SMD 並立型組織」を確立することは、すべての日本企業に対して要請される。将来的には、「TCM/SMD 並立型組織」の成功と失敗の経験の学習の中から、真の「TCM/SMD 融合型組織」が産み出されることとなろう。（以上）

（注 1）O. Williamson は、“The Economic Institutions of Capitalism,” New York :

The Free Press の pp97-98 において、資産の特殊性（特異性）(asset specificity) を、

(1) 立地の特殊性（近接地に設置する移動困難な資産は、据付コストや輸送コストを節約できる）、(2) 物的資産としての特殊性（資産は移動可能だが物理的な特性を持つ）、(3) 人的資産としての特殊性（学習組織、人的資源のチーム構成）、(4) 専用の資産（特定の買い手のための資産に対する投資）、としている（番号は筆者が付加）。本稿では、(2)

(3) (4) のようにその特殊性の故に市場取引に馴染まない、情報の非対称性のゆえに、当事者間に機会主義的行動を起しやすい財・サービス及び人的資源を「特殊品」と定義する。さらに、特に断りのない限り、その中の特殊度が十分に高く、市場生産費用＝企業内生産費用であり、市場取引費用＞企業内取引費用が成り立つものを、本稿では、「特殊品」とする。英文参考文献⑩－⑬参照。

（注 2）初出は、和文参考文献⑩および⑫

（注 3）上記（注 1）で論じた、情報の非対称性と、取引当事者の機会主義、膨大な取引費用の発生を引き起こす「特殊品」から、情報の非対称性を生ぜず、したが

って完全競争に近い市場競争の対象となる、標準化された「汎用品」への転化が「汎用品化」である。需要及び供給面からの汎用品化が、日本企業の国際競争力に、重大な影響を及ぼすことは、和文参考文献⑦および⑩等で、詳細に論じた。本稿の表1も、需給両面の「汎用品化」の影響を反映するものである。本稿では、需要面での汎用品化を「ファースト・ベスト市場」から「セカンド・ベスト市場」へのシフトと、捉えている。

(注4) 日本企業は、「日本型選好」に基づく「取引費用最小化」を企業内の研究開発及び関連企業間の共同開発においても達成でき、「事後的な」「ボトムアップ型の」「漸進的な」「革命的なイノベーション」に成功することを、和文参考文献⑩で論じた。一方、「事前の」「トップダウンによる」「急進的な」「革命的なイノベーション」については、SMD型組織のほうが適している。

(注5) ただし、「中核となる終身雇用の正規社員の組織を維持することに最優先度を置くことによって、現代の労働市場の変動の中では、非正規雇用への過重な負担等の大きな問題を生ずる(八代尚宏、2009)」、等の指摘もある。

(注6) 筆者の、2009年8-9月における、

在中国、日系、台湾系、香港系企業及び中国企業への聞き取り調査の結果に基づく。和文参考文献⑩参照。

(主要参考文献)

(和文)

- ① 青木昌彦 (2001) 「現代の企業：ゲームの理論から見た法と経済」 岩波書店
- ② 石田光男・樋口順平著「人事制度の日米比較」(2009) ミネルヴァ書房
- ③ クレイトン・クリステンセン(玉田俊平 太監修、伊豆原弓訳) (2001) 「イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」 翔泳社
- ④ 手島茂樹 (2001) 「海外直接投資とグローバルイノベーション」 中央大学出版部
- ⑤ 手島茂樹 (2002) 「成熟産業における組立企業と部品企業の最適取引形態とその国際展開について」 二松学舎創立 125 周年記念論文集
- ⑥ 手島茂樹 (2006) 「変革期における日本企業の対外直接投資—日本企業の競争力強化への道」 国際ビジネス研究会年報 2006
- ⑦ 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

- ⑧ 手島茂樹 (2007) 「日本型選好、日本型人材、『費用最小化 (CM) 型組織』に立脚した日本企業は、海外事業を通じて、その国際競争力を再生できるか」異文化経営研究第4巻
- ⑨ 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ー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
- ⑩ 手島茂樹 (2009) 「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」季刊国際貿易と投資 No.76 2009年夏号 (2009年6月)
- ⑪ 手島茂樹 (2010) 「変化期の日本企業の国際競争力と成長戦略」世界経済評論 2010年3・4月号 Vol.54 No.2
- ⑫ 手島茂樹・藤原弘共著 (2010) 「世界同時不況下での生き残りをかけて」(株)リプロ、第1章・第3章・第7章
- ⑬ 八代尚宏 (2009) 「労働市場改革の経済学」東洋経済新報社
- ⑭ 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ーモチベーション・エンパワーメント・仕事の未来」東京大学出版会
- ① Aoki, Masahiko (1988) : “Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy,” Cambridge : Cambridge University Press
- ② DUNNING, John H., BUCKLEY, Peter J., CASSON, Mark (1992) : “Multinational Enterprises in the World Economy : essays in honour of John Dunning,” Aldershot, UK, Brookfield, USA : Edward Elgar Publishing Ltd
- ③ Hamel G., “The Why, What and How of Management Innovation” Harvard Business Review, March 2006
- ④ Henderson. 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)
- ⑤ Khanna. Tarun and Palepu. Krishna G. (2006) , “Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries,” Harvard Business Review, 2006 (October)
- ⑥ Tejima, Shigeki (1996) : “Japanese’ Foreign Direct Investment at the New Stage of Globalization and its Contribution to the

- Asian Pacific Region,” In : Dutta, M. Jan (ed) : Research in Asian Economic Studies, Volume 7, Part B, Greenwich and London : JAI Press Inc., pp 369—389
- ⑦ Tejima, Shigeki (1998) : “Japanese International Investment in the Regions of East Asia and Pacific : a Horizontal Division of Labor?” In : Mirza, Hafiz (ed) : Global Competitive Strategies in the New World Economy, Cheltenham : Edward Elgar Publishing Ltd., pp 214—241
- ⑧ Tejima, Shigeki (2000) : “Japanese FDI, the Implications of “Hollowing Out” on the Technological Development of Host Countries,” In : International Business Review 9, pp 555—570
- ⑨ Tejima, Shigeki (2003) : “Japan’s Manufacturing FDI in China- Its Characteristics in Comparison,” In : Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds) : Focus China---The New Challenge for Japanese Management, Munchen : IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 61—81
- ⑩ Shigeki TEJIMA (2006) “Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan’s FDI ” The Indian Economic Journal Vol. 54 No. 1, April-June, 2006
- ⑪ Williamson, Oliver E. (1985) : “The Economic Institutions of Capitalism,” New York : The Free Press
- ⑫ Williamson, Oliver E. (1986) : “Economic Organization : Firms, Markets and Policy Control,” London : , Wheatsheaf Books, Ltd.,
- ⑬ Williamson, Oliver E. (1995) : (ed) “ Organization theory from Chester Barnard to the Present and Beyond,” New York and Oxford : Oxford University Press