

日本企業の競争力 —海外展開を通じた流失と再生

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

筆者は日本の製造業企業の国際競争力を「特殊品」供給に際し、品質を最大化しつつ、「取引費用」を最小化する生産・経営システムと捉えている。こうした供給サイドの特性を長期間維持でき、しかも高品質・高付加価値の「特殊品」に対する需要を十分確保できる産業分野では、日本企業は、強い国際競争力を有する。

しかし、ICT 革命等の技術革新により、「特殊品」の急速な「汎用品」化が加速される世界的潮流の中では、「汎用品」化により、「取引費用」はおのずと縮小される一方、「生産費用」低下へのプレッシャーが強く働き、多くの日本企業は、アジア企業に対し、国際競争力上不利になる。一方、グローバルな新商品を継続的に開拓・開発する点では米欧企業に遅れをとらないことが必要である。

競争力強化のため、日本企業は、(1)海外生産においても日本国内同様、徹底した「特殊品」生産を行い、これら「特殊品」に対する需要を確保し続けるか、あるいは、(2)グローバルな新商品を継続的に開拓・開発し続けるため現地の人材・経営資源をフルに利用できる企業体制を新たに確立するかのいずれかを実施する必要がある。

I. 本稿の目的

日本の製造業企業は、(2.1)に論ずるように、O.ウイリアムソンの定義する「特殊品」(注1)の品質を最高水準にしつつ、「取引費用を最小化」し、供給するシステムに基づいた強い国際競争力を有している。同時に、(2.2)に論ずるように「特殊品の汎用品化の加速」と「新たな世界商品となりうる新製品の開発能力の醸成」という局面・課題に遭遇している。この現状をどのように超克するかを論ずるのが本稿の目的である。

本稿の構成は次のとおりである。

II.では、日本企業の競争力の現状とその変容につき論ずる。III.では、アジアへの海外事業展開の効果とそれを通じた競争力再生可能性について論ずる。IV.は本稿の結論である。

高付加価値の特殊品の供給と需要が堅持される産業分野(自動車産業等)では、(2.1)で論ずる「日本型選好」すなわち、短期の機会主義的利益よりも長期安定的な取引関係の保持を選好する志向を持つ「日本型人材」よりなる「取引費用最小化型

組織」(TCM = Transaction Cost Minimization 型組織)によって、日本企業は十分な国際競争力をもつ。同様に、海外でも日本と同様の「取引費用最小化」型の特殊品生産を行うことによって、世界規模での高度需要を確保出来れば、競争力を保持することが出来る。他方、特殊品が容易に汎用品に転化する産業では、世界商品となりうる新製品の開拓・開発のため、海外を含む第一級の優れた人材を吸収し、かれらによるトップダウン経営を行うことが必要である(注2)。そのためには、「非日本型選好」、すなわち、長期にわたる安定的な取引継続よりは短期の機会主義的利益を選好する志向を持つ「非日本型人材」よりなる「市場開発型組織」(MD=Market Development 型組織)を確立する必要がある。TCM 型組織と MD 型組織の共存・相乗効果の実現こそ日本企業の究極の課題である。

II. 日本企業の競争力の現状と変容

(2.1) 取引費用の最小化

日本企業の競争力についての論議

は多いが、日本企業の競争力の本質を鋭く捉えたのは、「フォーディズム」に対する「ポスト・フォーディズム」を提唱した OECD の C.オマーン等であろう（注 3）。「フォーディズム」の生じた問題、すなわち、20 世紀初頭に確立された「中間財および生産工程のモジュール化と規模の経済に基づく大量生産方式」が孕む従業員のモラルの低下、すなわち、サボタージュ（怠業）、アブセンティーズム（無断欠勤）、労働生産性の低下等に対する、効果的な解決策が日本企業による企業内人的資源の活性化戦略であり、これが「ポスト・フォーディズム」と捉えられた。一方、近年の日本企業は、IT エレクトロニクスの分野を中心に多くの困難に直面しているのも事実である。こうした相反的な現象をも含む統一的な理解が必要である。

本稿では、日本企業の達成した国際競争力を、「特殊品」調達に際して発生する「取引費用の最小化」のプロセス（注 4）であると捉え、その強みと限界を明らかにする。「取引費用の最小化」とは、アジア企業が得意とする、「低生産費用」に基づく汎

用品の価格競争力とは全く異なる。日米欧の先進国自動車産業のような成熟産業では、生産技術が確立され、規模の経済は十分に達成されているので、生産費用の最小化は達成済みで、競合企業間で大きな差異は生じない。しかし「特殊品」調達にかかる取引費用には明らかな格差が見られる。

ウイリアムソンは、「特殊品」の度合い（「特殊度」）が高くなればなるほど「取引費用」は増大すると考え、企業は、特殊度の高い部品については取引費用の節約を図るために企業内で調達し、低いものは市場で調達するとした（図 1）。

図 1 で、特殊度が一定水準（ S^* ）を超えて高い場合には、

当該特殊品内製の総費用 = 「企業内取引費用（ $C1$ ）」 + 「企業内生産費用（ $G1$ ）」

< 当該特殊品市場購入の総費用 = 「市場取引費用（ $C2$ ）」 + 「市場生産費用（ $G2$ ）」

となるので、企業内での内製が選択され、逆に特殊度が S^* より低い場合には、

「企業内取引費用」 + 「企業内生

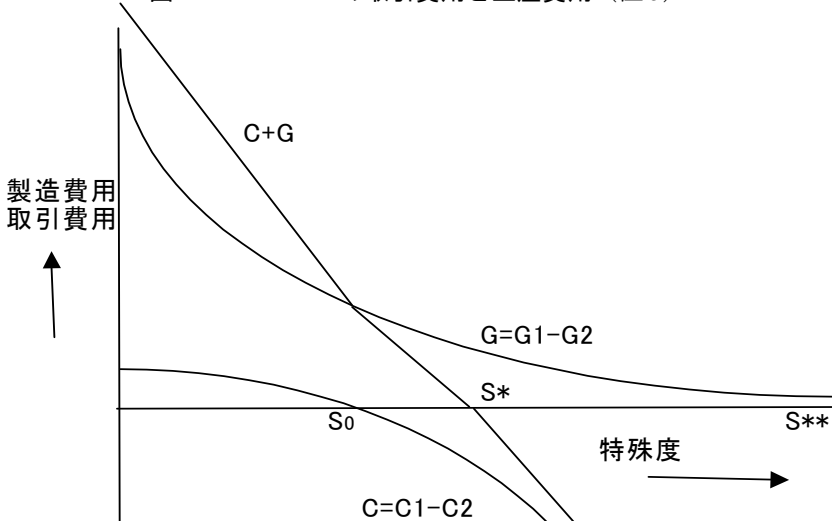
産費用」 > 「市場取引費用」 + 「市場生産費用」

となり、市場からの調達（購入）が選択される（注5）。ウィリアムソンは、こうした企業行動について、日本企業と米国企業で差はないと論じたが、筆者は、日本企業は米国企業とは異なる部品調達戦略により、特殊部品の一部内製・一部外注により、取引費用を大きく削減することができると思う。

日本企業と米国（欧米）企業との相違は図2と図3に端的に現れる。

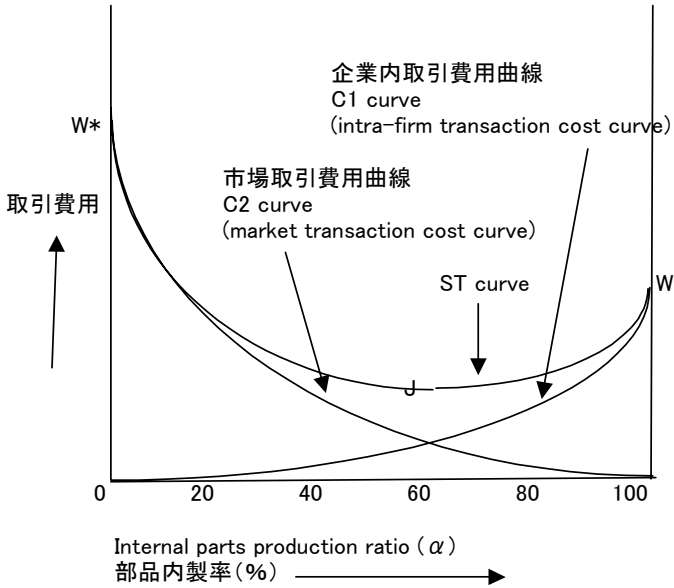
図2のST曲線は、組立企業の当該部品内製率に対応した「市場取引費用と企業内取引費用」の合計を表す（注6）。ST曲線上のJ点は、当該特殊部品調達に際しての取引費用最小化点であり、当該部品の「内製と市場調達との最適組合せ」点である。明らかに図2のJ点における「市場取引費用と企業内取引費用の合計」は、図3のW点（ウィリアムソンのケース）における「企業内取引費用」より小さい。

図1 Williamson の取引費用と生産費用（注5）



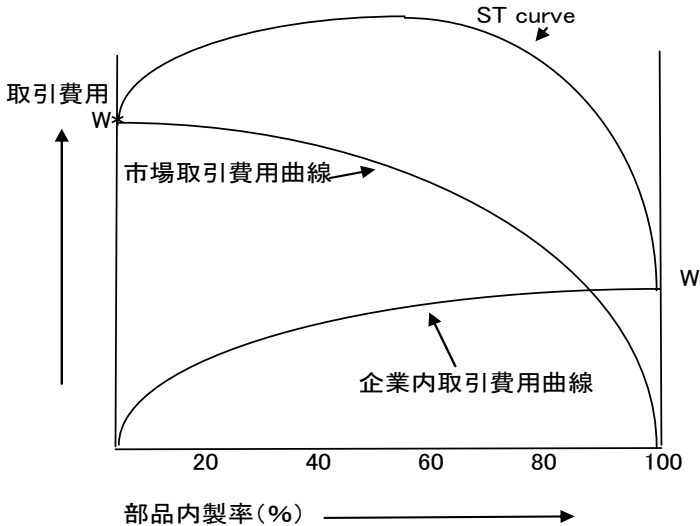
(Williamson, 1985)

図2 日本型選好に基づく取引費用最小化 (注6)



(筆者作成)

図3 非日本型選好に基づくセカンドベストの選択 (W点) (注7)



(筆者作成)

こうした事情は、十分に特殊度が高いため市場での生産費用が企業内生産費用に等しくなる「全て」の「特殊」部品について成り立つため、日本企業の「総」部品調達率は、米国（欧米）企業の「総」部品調達率よりも低くなり、総取引費用（市場取引費用プラス企業内取引費用）は、日本企業のほうが米国（欧米）企業よりも低くなる。これが、「日本型選好」に基づく「特殊品」生産に際しての、日本企業の「取引費用最小化」の競争力である。しかも、「日本型選好」を持つ組立企業内の労働者および部品サプライヤーは、品質改善面での競争をも常に求められるため、結果的に、高品質・低コストの製品・部品の供給が可能である。

J点における「取引費用最小化」の基盤は、部品サプライヤーと組立企業内の労働者の日本型選好である。日本型選好を行う「日本型人材」は下記の特性を持つ。

- (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

先にも述べたが、「日本型選好」を行う「日本型人材」により構成される日本企業が、「取引費用最小化（TCM）型組織」である。TCM型組織では、「日本型選好」を行う「日本型人材」の企業活動を最大限効率的に遂行させるために、（日本国内では）ジョブローテーション、遅い昇進、終身雇用、退職金等の企業内諸制度が整備されており、年金・健康保険等の社会的諸制度のもとで、従業員が、機会主義的行動をとることなく、同一企業内に長期間留まり、生涯にわたって会社に貢献するように動機付けている。「日本型選好」「日本型人材」「TCM型組織」及びこれらを補完する企業内及び社会的諸制

度、これらのすべてが、日本企業の「固有の競争優位」(O Advantage)である「特殊品生産にかかる取引費用の最小化」を支える日本の「立地の優位性」(L Advantage)である。

(2.2)「汎用品」化

前節で論じた日本企業の国際競争力は、今や、二重の脅威に直面している。

第一の脅威は、ICT 革命及びモジュール化、デジタル化といった技術革新により、「特殊品」であった財・サービスの「汎用品化」、「標準化」が加速していることである。多国籍企業間の競争が激化し、価格競争のプレッシャーが高まったことも「汎用品化」加速を助長しており、III. にみるように、日本企業の海外事業展開自体も「汎用品化」加速に大きく関与している。汎用品化のスピードが速ければ、独自技術を持たない供給者であっても、模倣技術を用いて参入可能であり、必然的に取引費用は縮小し、「取引費用の最小化」という日本企業の「TCM 型組織」のメリットは小さくなる。

第2の脅威は、IT エレクトロニク

ス分野を中心に、高度な新製品を速やかに開発し、市場に受け入れさせる能力において、日本企業は欧米企業に遅れをとることが多いことである。こうした分野こそ、汎用品の生産費用面の競争力に劣る先進国企業の確保すべき領域であり、日本企業は世界の人材・経営資源をフルに利用しつつ、グローバルな新商品を継続的に開拓・開発する体制を確立する必要がある。

以上から、日本企業の国際競争力の現状を次の表1で表すことが出来る。

自動車産業に代表される(A)産業では、供給サイドで、高品質・高価格の「特殊品」生産で取引費用最小化の優位性を維持し、同時に、需要サイドでも、こうした特殊品に対する大規模市場を確保できる。日本企業は、「日本型選好」をおこなう「日本型人材」よりなる「TCM 型組織」のメリットを遺憾なく発揮し、強い国際競争力を保持する。さらに、世界規模で生産拠点を設立することによって、十分な規模の経済を達成するとともに、高価格・高付加価値の「特殊品」としての製品(及び部品)

市場を世界規模で確保することが出来る。そのためには、世界規模での「日本型選好」「日本型人材」「TCM型組織」の構築が必要であり、実際に進められてきた。

表1の(B1)産業は(A)産業から派生する。もしも、(A)産業に属する最終製品が、速やかに「特殊品」から「汎用品」に転化すれば、上記特性に基づく日本企業の競争優位も速やかに失われ、最終製品は(D)産業にシフトする。しかし、日本企

業は依然として、「特殊品」としての基幹部品の生産には競争力を保持し得る。これが、(B1)産業である。その典型例は、ITエレクトロニクス産業である。このため、近年、同産業の企業には、中小企業も含め、一層の技術流出を恐れて、日本国内に「特殊品」としての部品の生産をとどめ(「ブラックボックス化」)、「汎用品」としての部品および完成品生産のみ、ASEAN及び中国で行うものが多い。

表1

供給特性 \ 需要特性	① 高価格・高付加価値な「特殊品」を愛好する大規模需要。	② 低価格の「汎用品」を愛好する大規模需要。
(1) 製品としても部品としても、「特殊品」としての特性を保持。	(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国際競争力を保持。	(D1) 過剰品質の日本企業は競争力を失うが、価格競争に適した企業は競争力を保持。
(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」としての特性を保持しつづける。	(B1) 高付加価値部品、高付加価値素材に国際競争力を保持。 (B2) 製品全体を左右する設計、基幹部品に競争力を保持。	(D2) 過剰品質の日本企業は競争力を失うが、価格競争に適した企業は競争力を保持。
(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) 標準化によって、差別化・ブランド化に成功する企業は競争力をもつ。	(D3) 価格競争に適した企業は競争力を保持。

(B1) 産業と似て非なる (B2) 産業では、「特殊品」である基幹部品の生産者、新製品の設計者、オペレーティング・システムの構築者等が、「汎用品」である最終製品の市場価値を左右する。古典的な事例として、インテルの CPU、MPU やマイクロソフトの OS は、汎用品であるパソコンの価値そのものを左右する。しかし、日本企業の多い (B1) 産業では、特殊部品の世界占有率はいかに高くとも、新しいコンセプトの新製品が登場すれば、当該新製品との適合性は保証されない。(B1) 産業の競争力は (B2) 産業よりも脆弱である。

(C) 産業に属する部品及び最終製品は、供給サイドから見て比較的容易に「汎用品」化される。しかし、当該産業に属する企業は、同業者企業を糾合する組織力・指導力によって、デファクトスタンダードを確立し、差別化商品・ブランド商品であることを市場に受け入れさせることができる。いわば「標準化」することによって「差別化」することが出来、高価格の「特殊品」としての延命をはかることができる。中国にお

けるノキアの携帯電話はこれにあたる。

上記のように製品が速やかに汎用品化する IT エレクトロニクス産業で競争力を維持するためには、新たな「特殊品」を速やかに市場に送りだし、しかもその延命を図るため、

(B2) 産業や C 産業で競争力を持つ必要がある。しかし、日本企業の「TCM 型組織」はそれには有効ではなく、むしろ「非日本型選好」をおこなう「非日本型人材」よりなる米国 (欧米) 企業のほうが有効である。

「非日本型選好」すなわち、「長期・安定的な取引・契約関係の保全よりは個々の取引での短期的な機会主義的利益の獲得を選ぶ」と考えられる「非日本型人材」の特性は以下のとおりである。

- (1) 集団の中での調和の重視よりは個人の思想・意思の表明、
- (2) ローリスク・ローリターンよりはハイリスク・ハイリターンを志向、
- (3) 同一の職場 (企業内) での昇進よりは頻繁な転職によるキャリアアップを選好、
- (4) 比較的限定された範囲での濃

密なネットワークよりはオープンでドライなネットワーク形成を志向、

- (5) 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尊重するよりは自由な発想と指導性を重視。

こうした特性を持つ「非日本型選好」を行う「非日本型人材」よりなる米国（欧米）企業の組織は、「特殊品」生産にかかる取引費用削減については、日本企業の「TCM 型組織」よりも劣っている（注 7）。しかし、新たな「特殊品」を速やかに市場に送り出し、しかも特殊品としての寿命を延命させることに長けている。こうした欧米型（非日本型）の組織を「市場開発型組織：MD（Market Development）型組織」と定義する。「非日本型選好」をもつ「非日本型人材」は日本以外の国、すなわち、米国・欧州に限らずアジアにおいても普遍的に見られるため、MD 型組織は TCM 型組織よりも、世界の優秀な人的資源を集め易いという、市場開拓・技術開発には決定的な大きなメリットをもつ。

製品・部品の汎用品化が加速すれ

ば、(D1) (D2) (D3) 産業において共通に、技術吸収能力を十分に保有する途上国企業が容易にコスト・価格競争上の優位に立てる。しかも、近年、途上国を中心に、こうした汎用品化した財に対する低所得者の大規模需要が成長しており、需給両面からアジア企業が競争力を強化している。

Ⅲ. アジアへの事業展開の意義

1980 年代後半以降の急速な円高と貿易摩擦を契機とする日本企業のアジア展開を段階別に類型化すると以下のとおりである。

（第 1 段階）「高品質・低コスト」の生産が、円高と貿易摩擦および生産コスト上の理由から日本国内で成り立たなくなる。

（第 2 段階）アジアへの生産拠点の移転：より低コストの生産は実現できるが、高品質を維持するのは困難。

（第 3 段階）部品の「汎用品」化、生産工程の標準化（すなわち、「汎用品」化）：日本人の熟練をデジタル化した生産システムを用い、また高度

な熟練が体化されたうえに、オペレーションは容易な生産財(工作機械)の使用によって、比較的短期間の研修によって現地雇用者が作業に習熟した。一方、特殊品としての部品は日本から輸入。

(第4段階)特殊品としての部品の海外現地生産。海外の生産工程の高付加価値化(特殊品化)。

注目すべきことに、上記の第3段階までで、生産に関する技術移転が完了し、国内と同等、あるいはそれに近い品質が達成できる場合(多くのITエレクトロニクス企業)、当該品目の、海外への生産シフトが生ずる。もし投資先国の人材・企業等に十分な能力があれば、直ちに、模倣等を通じて、投資先国への製品・部品・生産についての技術流失を大規模に生じ、コスト競争力のある現地アジア企業の出現を見る。これらアジア企業が、熾烈な汎用品製品の価格競争を制し、日本企業は、日本国内で生産する「特殊品」としての部品のみが競争力を維持する結果となることも少なくない。

一方、自動車産業の場合には状況が異なり、上記の第4段階まで至っ

たときに始めて、国内と同等、あるいはそれに近い品質が達成される。

この場合、「日本型選好」を行う「日本型人材」より成る「TCM型組織」が必要であるため、模倣等を通じた技術流失を阻止する障壁となる。

「TCM型組織」を構築するには時間をかける必要があるためである。

以上の検討に基づけば、表1に分類された業種ごとに以下の戦略が必要であると考えられる。

(A) 産業に属する日本企業は、海外の「立地の競争優位」を、日本のそれに近づける努力を最大限行い、上記海外展開の第4段階を達成することが必要である。そのために、海外においても、経営者と被雇用者、および、組立企業と部品企業との長期的信頼関係の構築、すなわち、「日本型選好」を行う「日本型人材」より成る「TCM型組織」の構築を図らねばならない。

(B2) および (C) 産業に属する日本企業は、海外事業活動を通じて、海外人材と外国企業とのオープンネットワークを有効に利用し、グローバル商品となりうる新製品及び部品を開拓・開発・供給販売する体制を

構築する必要がある。そのためには、「非日本型選好」を行う「非日本型人材」より成る「MD 型組織」を積極的に取り入れて、有効に利用しなければならない。この目的達成のために、欧米企業との協調と競争とアジア企業との協調と競争を、注意深く形成する必要がある。特に、アジアの産業クラスター形成を通じ、日本企業にもアジア企業にもプラスの関係を構築する必要がある。

アジア企業とのプラスの協調の事例として、たとえば東軟集団（中国の大手ソフトウェア開発会社：2005年；劉積仁総裁・二松学舎大・講演、2006年；筆者、瀋陽本社訪問、2007年；筆者、大連ソフトウェアパーク訪問）がある。同社は、日本企業との共同研究開発で急成長した。大連ソフトウェアパークでは、共同研究棟を主要顧客ごとに保有、顧客企業が常駐して共同研究開発を進めている。同社の作った4年制大学である東軟技術情報学院は、日本企業・欧米企業向けに人材を送り出しており、特に就職先毎にカスタマイズされたカリキュラムを用いたユニークな教育を行っている。また、WKK（香港

の大手 EMS 企業。2007年；Senta Won 会長・二松学舎大・講演予定）では、日本企業に倣った工場管理・従業員管理によって、高品質の自動車部品製造を行っており、その品質に対する信頼感から、デンソーに納入を行っている。

IV. 結論

(A) 産業では、技術進歩が連続的であり、新製品の開発の方向が見通し易い。このため、各々の現地市場に適合した「特殊品」（新製品）を適切に商品化することによって市場を確保できる限り、また、劇的な技術革新とそれに伴う世界需要の大変動が起きない限り、日本企業は、TCM 型組織を世界中の生産拠点に広めることによって、競争力を維持することが出来る。

(B1) 産業では、特殊品についての技術のスピルオーバーを回避しようとするれば、「ブラックボックス」政策を採る必要がある。

(B2) (C) 産業では、新たなグローバル商品につながる新製品の発掘と開発・差別化商品化（ブランド化）

が、最も重要であり、その分野で競争力を持つ必要がある。そのためには海外事業を担う組織を可能な限りMD型とし、本社機構の見直しも必要である。

(巻末注)

(注1) O.ウイリアムソンは、売り手と買い手の間に情報の非対称性がある「特殊品」の生産に大きなサンクコストを要し、売り手と買い手ともに機会主義的に行動する場合、大きな取引費用が発生するとした。英文参考文献⑬-⑮

(注2) Y. Dozによれば、新市場開拓のためには、メタナショナル企業による世界人材の有効活用が必要である。英文参考文献⑩。

(注3) OMAN, Charles (1994) “Globalization and Regionalization: the challenge for developing countries,” Paris: OECD Development Centre

(注4) 筆者の「取引費用最小化」の議論については和文参考文献②-④、英文参考文献⑤-⑨

(注5) WILLIAMSON, Oliver E. (1985) : “The Economic Institutions of

Capitalism,” New York, The Free Pressによる図1で、Williamsonの定義した「特殊品」の特殊度が高ければ、市場での取引費用(C2)は、企業内取引費用(C1)に比べて極端に大きくなる。一方、特殊度が高ければ、市場での生産費用(G1)は企業内生産費用(G2)と限りなく等しくなる。

(注6) 図2において、日本型選好、すなわち、短期の機会主義的利益よりも長期安定的な取引関係の保持を選択することに基づき市場取引費用曲線も企業内取引費用曲線も横軸(部品内製率)に対し凸の特性を生じるため、取引費用最小化(「特殊品」調達に際しての企業内取引と市場取引の最適な組み合わせ)はST曲線上のJ点で達成される。

(注7) 図3において、非日本型選好、すなわち、長期安定的な取引関係の保持よりも短期の機会主義的利益を選択することに基づき、市場取引費用曲線も企業内取引費用曲線も横軸(部品内製率)に対し凹の特性を生じるため、ST曲線上のW点が取引費用最小化点となる。O.

ウィリアムソンの結論と合致するが、図2のJ点よりも取引費用が大きい。

(和文主要参考文献)

- ① 青木昌彦・安藤晴彦編著「モジュール化－新しい産業アーキテクチャの本質」東洋経済新報社
- ② 手島茂樹 (2001) 「海外直接投資とグローバルバリエーション」中央大学出版部
- ③ 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
- ④ 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
- ⑤ 藤本隆宏「自動車の設計思想と製品開発能力」東京大学COEものづくり開発センターディスカッションペーパーNo.74

(英文主要参考文献)

- ① AOKI, Masahiko (1988) “Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy,” Cambridge: Cambridge University Press
- ② Aoki, M. (2004) “An organizational

architecture of T-form: Silicon Valley clustering and its institutional coherence”, Industrial and Corporate Change, Volume 13, Number 6, pp 967-981

- ③ 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
- ④ HAMEL, Gary (2006) “The Why, What and How of Management Innovation” Harvard Business Review, February, 2006
- ⑤ 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
- ⑥ TEJIMA, Shigeki (1998) “Japanese international investment in the regions of East Asia and the Pacific: a horizontal division of Labor?” Global Competitive Strategies in the New World Economy-Multilateralism, Regionalization and the Transnational Firm In: Mirza, Hafiz (ed) : Global Competitive Strategies in

the New World Economy, Cheltenham:
Edward Elgar Publishing Ltd., pp 214—
241

- ⑦ 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
- ⑧ 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
- ⑨ 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
- ⑩ DOZ, Yves (2006) “Optimizing Metanational Innovation Processes”,

INSEAD, Fontainebleau and Singapore, A paper for the RIETI Policy Symposium "Global Management and Innovation of Japanese Enterprises-The strength of Global Management and Future Challenge" Tokyo, January 26th, 2006 “Tapping the world for Global Innovation”

- ⑪ UNCTAD, World Investment Report, 1991—2006
- ⑫ WILLIAMSON, Oliver E. (1983) : “Markets and Hierarchies---Analysis and Antitrust Implications,” New York, The Free Press
- ⑬ WILLIAMSON, Oliver E. (1986) : “Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control,” London:, Wheatsheaf Books, Ltd.,
- ⑭ WILLIAMSON, Oliver E. (1995) : (ed) “Organization theory from Chester Barnard to the Present and Beyond,” New York and Oxford: Oxford University Press