

日本企業の海外事業展開が日本企業の国際競争力に及ぼす影響及び今後の課題：新しいイノベーションの視点

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

主旨

日本企業の海外事業展開は、その国際競争力強化と世界市場拡大に寄与する一方で、海外展開に際しての生産システムの標準化が、世界的な「汎用品化」を供給面から促進することを通じて、その国際競争力を毀損すると同時に、アジア企業の国際競争力強化に資するという二面性もある。本稿では、日本企業の海外直接投資とアジア企業の勃興の相互作用のメカニズムを解明すると共に、日本企業にとって、その国際競争力再生のためには、アジアという場において、「新しい破壊的イノベーター」から「新しい革新的イノベーター」への変容を再度、実現することが喫緊の課題であることを、主に、イノベーションの視点から論ずる。

I. 海外直接投資の二面性

日本企業の海外事業展開には、二面性がある。プラスの面では、貿易摩擦や傾向的な円高のリスクを回避しながら、海外の低い生産コスト等を利用することによって、日本企業

の国際競争力を増強し、世界市場でのシェア拡大に貢献する。その一方、日本企業固有の競争力を毀損し外国企業の競争力を強化する面もある。

上記の日本企業固有の国際競争力は、二重の意味で「より高品質であり、かつ、より低コスト・低価格」な差別化商品を先進国市場に供給す

ることによって確立されてきた。二重の意味とは、一つには、競合先である欧米企業の製品との対比において、「より高品質、より低コスト・低価格」な「特殊品」^(注1)の供給ということであり、もう一つには、過去の自社製品との対比において、「より高品質、より低コスト・低価格」の実現という意味である。

この日本企業固有の国際競争力を、J. ダニング (Dunning) の O, L, I Advantages (折衷理論) の枠組みで考えると、「より高品質であり、かつ、「より低コスト・低価格」の製品を、高付加価値・高品質な製品に高価格を支払う用意のある、先進国等の大規模市場」(これを「ファースト・ベスト市場」と定義する^(注2))に供給することおよびⅢ. で論ずるように、その裏づけとなる「取引費用の最小化」の達成が、日本企業の「企業固有の優位性 (Ownership (O) Advantage)」となる。取引費用最小化のためには、当該企業、取引相手先企業及びこれら企業を構成する人的資源が、「短期の(現在の)取引における機会主義的利益よりも、長期の(少なくとも数期にわたる)取引継

続の利益を選好する」という「日本型選好」に従って行動する必要がある(同じくⅢ. で後述)。こうした要件を満たす人材及び企業が存在する日本という立地にこそ日本企業の「立地の優位性 (Location (L) Advantages)」がある。

次に、「日本型選好」をもつ「日本型の人材」が、その選好に基づいて、取引費用の最小化を達成するためには、いわゆる終身雇用制度、時間をかけた能力形成に基づく勤務評定・選抜と昇進、退職金制度、企業内年金・保険等の諸制度を備えた企業組織が必要である。筆者はこうした、取引費用最小化を効率的に達成するための、日本企業の組織を TCM (取引費用最小化: Transaction Cost Minimization) 型組織と呼んでいる^(注3)。日本企業にとって TCM 型組織を確立することが折衷理論の「内部化の優位性 (Internalization (I) Advantage)」に相当する。

以上を取りまとめると、図1にみるように、「取引費用最小化」(O Advantage) と「日本型選好」(L Advantages) と「TCM 型組織」(I Advantage) とが三位一体となって、

日本企業の国際競争力の根源を形成している。なお、企業を取り巻く社会的諸制度として、①基本的に新卒者のみに開かれ、途中転職者等には不完全な形でしか存在しない労働市場、②企業内での人材育成を前提とした社会慣行、③企業年金・保険が優遇される社会保障制度、④株主よりも従業員等のステークホルダーを重視する企業社会、等の日本の社会的な諸制度等も日本企業の競争力を強化する重要な「立地の競争優位 (L Advantages)」である。

日本企業は、こうした日本企業の国際競争力の特性に鑑み、海外事業展開に当たり、二つの対応を行ってきた。第一に、その競争力の源となる生産システムを、可能な限りそのまま移転しようとする「対応策 1」であり、海外事業展開に当たっては、徹底した従業員教育等によって、投資先国の「非日本型選好」(長期の取引継続の利益を選好するよりも、短期の取引における機会主義的利益を選好)をもつ従業員、取引先企業に対して「日本型選好」を植えつけることを目標とした。しかし、投資先国の「非日本型選好」は社会の慣習、

文化、価値観に根ざすものであることから、「日本型選好」を定着させるのは容易でなく、また、これに成功しても、「非日本型選好」に適した現地の社会的諸制度まで変えるのはさらに困難なため、海外では、日本国内における競争優位を完全に回復するまでには至らないことが大きい。

第二の、「対応策 2」では、投資先国には、「非日本型選好」をもつ「非日本型」の人材及び企業が多いことに鑑み、日本企業が確立した暗黙知の多い量産技術と生産システムを「標準化」して、誰にでも明示的に理解可能なものに転換することによって、「非日本型選好」を持つ企業・人材との取引費用を低めること(すなわち、「現地化」)を図り、第三国(主に米国・EU 諸国)市場及び日本市場向けの生産・輸出拠点を確立することに成功してきた。特に、東アジア等では、「対応策 2」による生産・輸出拠点の成功が顕著である。

しかし、この「対応策 2」の適用の結果、図 1 で示した、日本企業の三位一体の競争力 (O, L, I Advantages) は失われる。さらに、「対応策 2」では、現地企業、人員の「非

日本型選好」を積極的に変えようとはしないがゆえに、現地の企業及び人員の機会主義的行動のリスクは「対応策 1」よりも高く、標準化された技術や生産システム上のノウハウは容易に流出する。

しかし、見方を変えれば、この「対応策 2」は、投資先国の企業及び人員への一次的及び二次的技術移転（前者は親会社が海外子会社に対して「意図して」行うもの、後者は、「意図せざる」技術流出）を通じてアジア企業の国際競争力の涵養に大いに貢献している。アジア企業に十分な技術受容能力がある場合には、日本企業が「標準化した」量産技術と生産システムを、効率的に吸収することが出来、それによって、強力な「破壊的イノベーション（destructive innovation）」（C. クリステンセン、2001）による激しい価格競争を日本企業に対して仕掛ける能力形成の機会を得たと考えられる。

こうしたアジア企業の強みは、標準化された技術を用いて、より低コストの生産が可能であること、および、米欧日本企業との提携により国際販路が確保されていることである。

II. イノベーションと日本企業の競争力

しかし、「破壊的イノベーション」は、本来、米国等の先進国市場において、日本企業が米国企業等に対して行ったものである。R. ヘンダーソン、K. クラークおよびC. クリステンセンは、既存の大企業は、自社がブランドを確立した製品のモジュール（一個の独立したシステムを形成する基幹部品等）及びアーキテクチャ（ハード及びソフトの製品の基本コンセプト・基本設計）を変えることなく、これら製品の品質向上・多機能化を図ることによって、既に信頼を得ている顧客に、より高価格で高品質の製品を売り込む戦略を取る、として、こうした技術革新を「漸進的（持続的）イノベーション」と名づけた（参考文献①、⑫）。

筆者は、このとき、当該市場は、潜在的には、「ファースト・ベスト市場」（先の注 1）から、「セカンドベスト市場（一定品質が確保されれば、価格競争力のある製品が希求される大規模市場）（同じく注 1）」に移行している可能性があると考える。

この状況で、ひとたび、「破壊的イノベーター」が登場すれば、「顧客が十分満足する程度の品質」であって、より低価格の製品を、既に潜在的にはセカンド・ベスト市場化している市場に持ち込む。そこで、顧客が、従来の製品を「過剰品質かつ高価格」と明確に認識すれば、既存の「持続的イノベーター」は速やかに、駆逐されてしまう。言い換えれば、「破壊的イノベーション」は、「持続的イノベーション」が、市場で「過剰品質」を生み出した隙を縫って、急速に「汎用品化（セカンド・ベスト市場化）しつつある」市場に価格競争を持ち込むことになる。

こうした「破壊的イノベーション」は、日本企業によって、1960年代以降の米国市場等において、カメラ等の光学器械、家庭電化製品、半導体、工作機械、自動車、建設機械等多くの分野で継続的に行われた。

日本企業の場合、それを可能にしたのは、暗黙知を多く含む量産化技術によって、一定品質の製品を、より低コスト・低価格で生産することの出来る経営能力である。

しかし、重要なのは、日本企業は、

欧米市場で、ずっと「破壊的イノベーター」の立場に留まっていたわけではなく、持続的なモジュール・イノベーション（不断の部品の改良・開発）とアーキテクチャ・イノベーション（不断の設計の改良・開発）を通じて、「破壊的イノベーション」の担い手から、新しいタイプの「革新的イノベーション（radical innovation）」に転じることに成功したことである。筆者は、これを、「漸進的・持続的かつ、ボトムアップ」による、「事後的」な「革新的イノベーション」^(注5)と呼んでいる。「漸進的・持続的」というのは、組立企業と部品企業の共同作業による開発過程で、「モジュール・イノベーション」と「アーキテクチャ・イノベーション」を積み重ねた結果として、最終的に、新しいコンセプト・性能・品質を持つ新製品の創出、すなわち、「革新的イノベーション」に至るためであり、これにより、先進国の「ファーストベスト市場」において、「より高品質かつ、より低コスト・低価格」という、新しいタイプの高級品ブランドを確立することができ、大きな競争力を発揮した。先進国に、

これを受容する「ファースト・ベスト市場」が存在する限り、「過剰品質」の空隙は生ぜず、新たな「破壊的イノベーター」が参入する余地はない。これを供給面から可能にするのが、I. で述べた「取引費用（市場取引費用+企業内取引費用）最小化」（O Advantage）と「日本型選好」（L Advantage）と「TCM 型組織」（I Advantage）の三位一体から生ずる日本企業の国際競争力である（III. で詳述）。

自動車産業を例にとれば、低価格の小型車のコンセプトを持ち込み、市場を開拓した際には日本企業は、「破壊的イノベーター」であったが、省エネ対応を進め、高燃費性能を確立し、「より高品質・より低コスト」の製品コンセプトを確立して、ハイブリッド自動車の開発に至るプロセスは、明らかに、持続的な技術革新の積み重ねの結果、より高性能の、新しい製品コンセプトにいたる「革新的イノベーション」といえる。

III. 「漸進的・持続的」な、「事後的」な「革新的イノベーション」に至る取引費用最小化

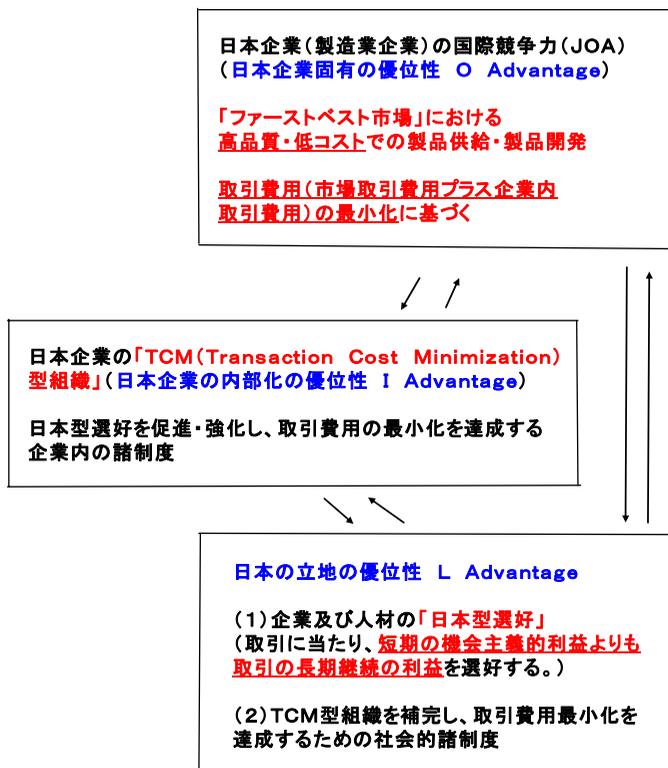
II. のイノベーションに必要な新製品の共同開発プロセスでは、不断の極秘技術情報の受け渡しと相互の真摯なアイデアの提供・共有による相乗効果が必要になるが、これは、「企業の競争力に直結する最高度の情報」という最も特殊度の高い資産（先の注1）の企業間での授受を意味し、企業内及び企業間での取引費用は、格段に大きくなるため、効果的な新製品の共同開発プロセスは、「日本型選好」を堅持する組立企業・部品企業間の緊密なクローズド・ネットワークの中でしか実現し得ない。

部品開発に際しての企業内取引費用曲線（C1 Curve, C1* Curve）、市場取引費用曲線（C2 Curve, C2* Curve）、戦略曲線（ST Curve, ST* Curve）を表す図2において、「日本型選好」を取る TCM 型組織の組立企業が、同じ TCM 型組織の部品企業に「特殊品」としての中間財開発を外注する場合には、当該組立企業に対する永続的な開発分担者としての役割の継

続を「日本型選好」の部品企業が望むので、組立企業はこの部品企業への開発発注を、信頼感を持って行い、取引費用（企業内取引費用 C1 と市場取引費用 C2 の総和である戦略曲線 ST によって表される）を戦略曲線 ST 上の J 点（基幹部品の最適内部開発率） で最小化できる。

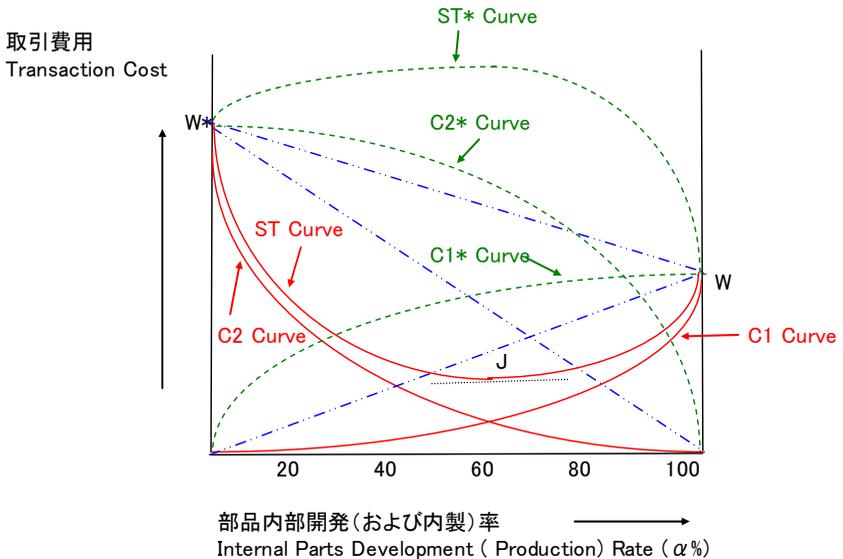
したがって、「日本型選好」を取る TCM 型組織の組立企業は、基幹部品の主要部を自ら開発し、周辺部を部品企業に開発発注するという、関連企業間の濃密な関係に基づく「部分的に」垂直的な、一種の共同開発を行うことによって、基幹部品開発に伴う取引費用を最小化できる。

図 1 日本企業の O, L, I Advantage



（筆者作成 2010）

図2 部品開発に際しての企業内取引費用曲線、市場取引費用曲線、戦略曲線



(筆者作成 2010)

こうした組立企業と部品企業間で、最も効率的な、一種の共同開発が達成可能なのは、組立企業と部品企業との間に、共に、「日本型選好」に沿って行動し、機会主義的に行動することはない、という、TCM型組織同士の強い暗黙の合意が存在するためである。

また各企業内の従業員も「日本型選好」に基づいて行動する（日本企業のTCM型組織の構成員）ため、経営者と従業員との間に、機会主義

的に行動することはないという、相互の強い信頼感があるためである。

仮説的なケースとして、当初部品企業が当該基幹部品群、すなわちエンジン全てを開発して、組立企業に供給していたとする。このとき、組立企業にとっての取引費用、すなわち、部品企業にとっての開発の機会主義的利益は最大である。組立企業がエンジン開発についてのノウハウ・知識・経験・技術等を何も持たなければ、可能な限り高く開発費を、

部品企業は請求しようとする。しかし、この膨大な市場取引費用を回避するため、組立企業が新たに、最も付加価値の高いエンジン、例えばハイブリッド型のエンジンから、より付加価値の低いエンジンまで、順次開発する戦略をたて、まず、最重要のハイブリッド型のエンジンの開発を開始すれば、「日本型選好」を持つ部品企業は、直ちに、組立企業にとっての取引費用（部品企業にとっての開発の機会主義的利益）を大きく削減しようとする。組立企業のためにエンジンを開発して供給するという契約関係を継続したい「日本型選好」を持つ部品企業にとって、こうした組立企業の自主的なエンジン開発開始は大きな脅威であり、継続的な部品の開発・供給の目的を損なうまでも、個々の取引で機会主義的に行動する動機はない。組立企業が行動を起こした以上は、むしろ部品企業自身の機会主義的行動については可能な限り控えめにして、それ以上の組立企業の自主的なエンジン開発の範囲の拡大を阻止することが重要である。しかし、組立企業の自主的なエンジン開発が進展して、より

付加価値の低いエンジンの開発のみが部品企業に残されれば残されるほど、残りのエンジン開発を部品企業への発注にとどめるための部品企業の意欲、すなわち、組立企業にとっての市場取引費用（部品企業にとっての開発の機会主義的利益）をあえて削減する部品企業の意欲は次第に逡減する。このため、市場取引費用曲線は、エンジンの組立企業内開発率が增大するほど減少するが、その減少率は逡減し、図 2 において C2（市場取引費用）曲線は横軸（企業内部品開発率）に対して凸となる。

同時に組立企業にとっては、エンジンの中で最も付加価値の高い部品であるハイブリッドエンジンを自ら開発する際には、企業内取引費用は最も小さい。当該企業にとって、それが社外秘の最重要プロジェクトであり、関連する開発人員も限定され、しかも企業内の人員は「日本型選好」に基づき行動するためである。しかし、より付加価値の低いエンジンへと開発が進めば開発に関係する人員も増加し、開発に関連する情報もより一般化するので、「日本型選好」に基づき行動する人員と雖も、機会主

義的に行動する可能性・蓋然性は遡増する。このため、企業内取引費用は、部品の組立企業内開発率が增大するほど増加するが、その増加率は遡増し、図2においてC1（企業内取引費用）曲線は横軸（企業内部品開発率）に対して、凸となる。このため、市場取引費用C2曲線と企業内取引費用C1曲線の総和を表す戦略曲線（ST曲線）は、横軸（企業内部品開発率）に対して、凸となり、エンジンという基幹部品群の開発について取引費用を最小化する組立企業内エンジン開発率（最適開発率）を達成するJ点が存在する。

結論として、最も特殊度の高い（付加価値の高い）エンジンからJまでのエンジンについては、組立企業が自ら開発し、それより付加価値の低いエンジンについては関連部品企業が開発するという、エンジン開発についての垂直的な分業が成立する。

もとより上記の議論は、理論的な想定に基づくものであり、実際には、上記の想定のような状況を十分に認識している組立企業が、市場取引費用C2の巨大化のリスクを回避するために、最初から組立企業内で、最

も付加価値の高いハイブリッド型エンジンを開発し、順次、企業内取引費用C1の増大を意識しつつ、ST曲線（ $=C1+C2$ ）に沿って、より付加価値の低いエンジンへと、開発を拓げていくものと考えられる。組立企業内のエンジン開発から、部品企業へのエンジン開発外注の転換点は戦略（ST）曲線上の最小化点である、J点（基幹部品の最適企業内開発率）であり、組立企業からみて、企業内取引費用が増加して、減少する市場取引費用と等しくなり、次の瞬間には、これを凌駕する点ということで認識されよう。

この共同開発システムで、さらに注目すべき優位性が二点ある。

第一に、部品企業が「日本型選好」を取ることに十分な信頼を置くことが出来れば、組立企業はエンジン開発に必要な技術移転、技術援助を当該部品企業に対して行うことにより、部品企業の分担する部品開発コストそのものを引き下げることが出来る。これは翻って、組立企業にとっても当該部品開発のコストを引き下げることにつながるので双方にとって利益がある。同様にして、部品企業が

組立企業の「日本型選好」へのコミットを信頼できれば、自身の開発で得た情報を組立企業にフィードバックすることにより、組立企業の分担する部品開発コストの低減に資することが出来る。これにより最終製品の付加価値が上昇し、競争力が高まれば、部品企業にもメリットがある。これは両者の信頼関係があれば、機会主義的損失を恐れることなく、両者が高度の「特殊品」としての「極秘情報・アイデア」を出し合うことによって、開発費を恒常的に削減できることを意味する。すなわち、図2で述べた取引費用削減のメカニズムと平行して実現される、もう一つの費用削減メカニズム、すなわち、開発費用そのものの恒常的削減メカニズムである。

第二に、「日本型選好」に基づく、機会主義的行動回避のメカニズムは、部品企業の供給する「特殊品」としての中間財の恒常的な品質向上（広義の開発）にも資することとなる。なぜなら、中間財の品質向上は、最終製品の品質向上につながり、最終製品の市場価値を高めるので、結果的に、当該中間財の市場価値を高め

ることにもなる。「日本型選好」のもとでは、これは組立企業だけでなく、部品企業にとっても利益になる。

上記の「特殊品」としての中間財の共同開発の議論は「特殊品」としての全ての「モジュール」、「アーキテクチャ」に妥当すると考えることが出来るため、そのいずれの開発プロセスにおいても、上記の開発の際の「取引費用（市場取引費用+企業内取引費用）の最小化」と「開発費用そのものの削減」および「品質の向上」の三点の開発の利益が、図1で論じた三位一体の日本企業のO, L, I Advantageから、生ずることになる。

この結果、個々の「特殊品」開発の積み重ねによる「モジュール・イノベーション」と「アーキテクチャ・イノベーション」を制度的にビルトインすることになり、これらの持続的な積み重ねの結果として、「持続的・漸進的」かつ「事後的な」現場からのボトムアップによる「革新的イノベーション」を生起させることになる。

しかしながら、取引相手先の部品企業が「非日本型選好」に基づいて

行動していれば、組立企業にとっての取引費用は膨大なものになり、この方式は取れない。したがって、且本企業の海外での研究開発においては、取引相手先の選好の特性を見極めることが極めて重要になる。

さらに、上記の、「日本型選好」のTCM型組織のケースとは対照的に、組立企業も、部品企業も、また、各企業の従業員も「非日本型選好」に基づいて行動するSMD (Specialty Market Development) 型組織(先の注3)の場合には、上記とは対照的に、図2で、企業内取引費用曲線はC1*、市場取引費用曲線はC2*、そして、戦略曲線はST*、の形状となる。このため、特殊度が十分に高い部品の開発に際し、SMD型の組立企業は、取引費用を可能な限り削減するためには、部品企業への発注は出来ず、自社内での開発しか手段がない。しかし、図2でSMD型組織の総取引費用Wは、日本企業のJよりも大きい。さらに組立企業と部品企業相互の開発情報の交流が開発コストの低減や品質の向上に資することも期待出来ない。このため、SMD型組織では、「持続的・漸進的」かつ「事後的

な」現場からのボトムアップによる「革新的イノベーション」の生起は期待できない。

IV. 現在直面する課題

しかし、日本企業が現在直面する課題は、「持続的・漸進的」かつ「事後的な」現場からのボトムアップによる「革新的イノベーション」が十分な競争力を発揮できる領域が狭まっていることである。

世界規模での「汎用品化」並びに「先進国経済(市場)の低迷と発展途上国・新興国経済(市場)の急成長」が、加速する現代世界では、日本企業は、上記のアジア企業の「破壊的イノベーター化」という、供給サイドの課題ばかりでなく、需要サイドにおいても危機に直面している。すなわち、先進国においても発展途上国・新興国においても、「セカンドベスト市場」が急速に拡大している。日本企業は、自社の競争力を活かすことのできる「ファースト・ベスト市場」の低迷と価格競争力のあるアジア企業が優位性を持つ「セカンド・ベスト市場」の拡大の中で、改

めて原点に戻り、自社の国際競争力を活かすことの出来る大規模市場を創出する必要がある。

そのためには、日本企業は、拡大するアジアの「セカンドベスト市場」において、当面は、かつての北米市場とは別の意味で、再度、「新しい破壊的イノベーター」として登場する必要がある。しかし、より重要なのは、中長期的な視点から、アジア（あるいは世界）の新興国を起点として世界全体の「ファーストベスト市場」を目指すようなグローバルなブランド価値を持つ製品を開発する「新たな革新的イノベーション」を進めることである。「新しい破壊的イノベーション」はそのための導入部と位置づけることが出来る。

「新しい破壊的イノベーター」は、新興国「セカンドベスト市場」の価格志向に配慮してある程度の価格競争力を強化しつつ、市場の選好をより高付加価値・高品質に誘導するような新製品を開発することが必要である。その目的は、所得が急増する新興国市場の潜在的な高付加価値・高品質への選好を開発し、「ファースト・ベスト市場」創出を実現するた

めの布石を行うことである。同時に、ある程度の価格競争力をつけることは不可避でもあるため、国際的サプライ・チェーンの見直しや、EMS企業の適切な利用も必要になる。

これは、Ⅱ．で述べた、過去に米欧市場において日本企業が成功した独自の戦略の応用であるが、新興国市場の最大の特徴は「不確実性」であり、ハイリスク・ハイリターン戦略志向が先進国市場以上に求められる。すなわち、急進的なトップダウンからの「革新的イノベーション」が必要とされることが多くなる。また、「新しい破壊的イノベーション」と急進的な「革新的イノベーション」の成功のためには、現地市場の特性の熟知・将来の発展可能性の適切な洞察が必要不可欠であり、それを実現するためには、現地人材を有効に利用する必要がある。こうした外国人材の吸引力という意味でも、「非日本型選好」の SMD 型組織が必要となる。このため、トップダウン型の経営のパラダイムに適した SMD 型組織を現地及び日本の本社において確立し、従来の TCM 型組織と並列させることが必要不可欠である。日

本国内外の企業グループで雇用した現地人材及び世界人材は、その業績次第で、日本国内の SMD 型組織本社の経営トップまで到達する道が確保されなければならない。これが、従来の競争力は保持しつつ、新しい競争力獲得するための TCM/SMD 並立組織(先の注 3)の考え方である。

但し、中長期的な視点からは、急進的な「革新的イノベーション」と日本企業固有の持続的・漸進的な「革新的イノベーション」の競争力の融合・組織の融合が必要となる。

この中長期課題の達成が、TCM/SMD 融合型組織(先の注 3)の一つのゴールとなる。

以上

注

(注 1) 特殊品: O. ウィリアムソンのいう Asset Specificity の高い中間財であり、手島の定義する『特殊品 (Specialty)』としての中間財。参考文献②-⑫参照

(注 2) 「ファースト・ベスト市場」と「セカンド・ベスト市場」: 参考文献⑦-⑩参照

(注 3) TCM 型組織、SMD 型組織、

TCM/SMD 並立型組織、TCM/SMD 融合型組織: 参考文献⑤-⑩参照

(注 4) 「汎用品化」: 参考文献④-⑩参照

(注 5) 「漸進的・持続的かつ、ボトムアップ」による「事後的」な「革新的イノベーション」: 参考文献⑦-⑩参照

参考文献

- ① 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
- ② 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
- 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』pp 147-188
- 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」『国際ビジネス研究学会年報』2006 pp 151-169
- ⑤ 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 pp 4-18
- ⑥ 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) pp 5-19
- ⑦ 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
- ⑧ 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
- ⑨ 手島茂樹(2010)「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」『季刊 国際貿易と投資』No.80 2010年夏号(2010年6月) pp 3-18
- ⑩ 手島茂樹(2010)「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」『多国籍企業研究』No.3 pp 77-115
- ⑪ 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)
- ⑫ 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
- ⑬ Williamson, Oliver E. (1985) : “*The Economic Institutions of Capitalism*,” New York: The Free Press