

グローバル化の新潮流

グローバル社会の変容と企業行動

岩 崎 尚 人
黄 賀

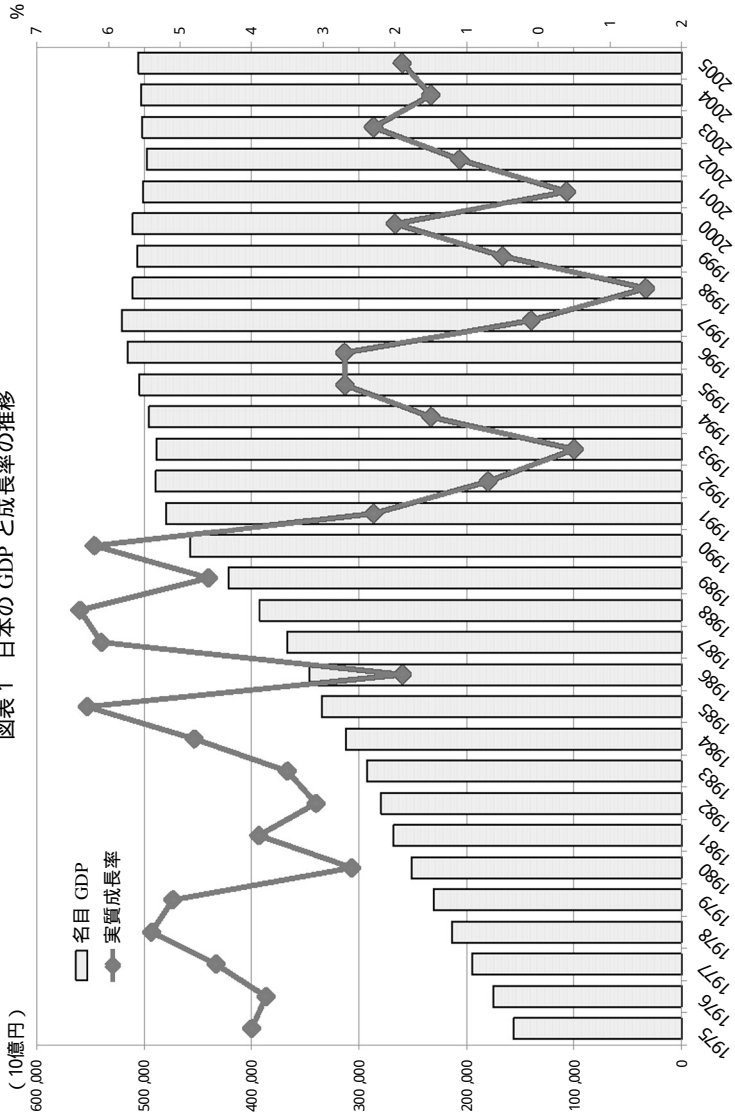
1. はじめに

激動するグローバル社会の中において、地球規模で事業を展開している企業の戦略行動は大きく変わりつつある。本稿では、はじめに、近年のグローバル社会の動向を概観した後、企業の戦略行動の国際化、グローバル化に関わる諸理論についてレビューしていくことにする。

振り返ってみると、1980年代を通じて、日本企業、日本経済は、欧米先進国が厳しい経済環境に直面しているのを尻目に成長を享受していた。それは、高品質・低コストを武器にして規模の経済を追求して国際競争力を強化した結果であった。とりわけ、80年代後半に始まるバブル経済の下では、地価や株価の高騰を背景に日本企業の多くは、「リストラクチャリング（事業の再構築）」¹⁾を旗頭に、大規模な投資を積極的に行って、次々と新規事業を立ち上げたり、事業の多角化に積極的に取り組むことによって、複数事業を展開することで生み出されるシナジー効果を追い求めたのである。

しかしながら、実体を伴わない、いわゆるバブル経済が崩壊した結果、闇雲に拡大してきた事業が日本企業を苦境に追い込むことになったのである。その反動は思いの外大きく、20世紀最後の10年は「失われた10年」²⁾といわれ、その後21世紀を10年以上経る今日に至るまで、かつての強さを取り戻せないできた。

図表1 日本のGDPと成長率の推移



出所：内閣府「国民経済長期統計」(http://www5.cao.go.jp/keizai/3/2011/122/nk/n11_q/n11_q_1.html)

グローバル化の新潮流

図表 2 半導体メーカーランキングの変化

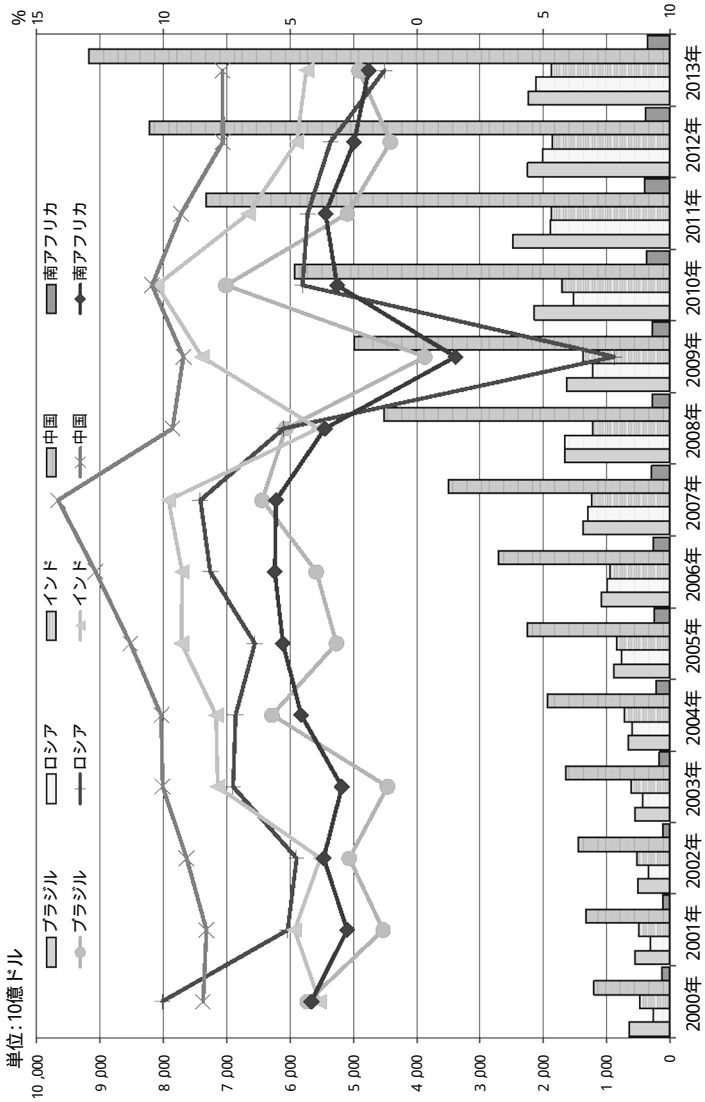
| | 1980年 | 1985年 | 1990年 | 1995年 |
|-----|--------|--------|--------|-------|
| 1位 | TI | NEC | NEC | インテル |
| 2位 | モトローラ | モトローラ | 東芝 | NEC |
| 3位 | NS | TI | 日立 | 東芝 |
| 4位 | NEC | 日立 | モトローラ | 日立 |
| 5位 | 日立 | 東芝 | インテル | モトローラ |
| 6位 | 東芝 | フィリップス | 富士通 | 三星電子 |
| 7位 | インテル | 富士通 | TI | TI |
| 8位 | FCI | インテル | 三菱電機 | 富士通 |
| 9位 | フィリップス | NS | フィリップス | 三菱電機 |
| 10位 | シーメンス | パナソニック | パナソニック | 現代電子 |

出所：肥塚浩，「半導体ビジネスの戦略転換 日本メーカーの事例」、『立命館経営学』第48巻 第6号，2010年3月，p. 35

他方、80年代後半まで低迷してきた欧米先進国の企業は、その間に取り組んできた痛みを伴う改革によって、90年代初頭には徐々に回復の兆しを示し、90代半ばになると、日本企業と欧米先進諸国企業との競争関係に80年代と異なる逆転現象がみられるようになった。かつてエレクトロニクス産業を中心に日本企業が覇権を得てきた事業分野でさえ、欧米企業の強さが際立つようになってきた（図表2を参照）。ハードウェアを軸にプロセス技術によって競争優位を発揮してきた日本企業にとって、急速に進歩する情報・通信分野のソフトウェア技術を武器にして次々と新しいビジネスの創造に挑戦する米国企業の存在は大きな脅威となった。多くの日本企業は、それまでとルール異なる経営環境の中で活路を見いだすことができない状況が続いてきたのである。

しかも、21世紀を前後して、人口13億人を誇る中国を筆頭に、12億人以上を抱えるインド、2億人のブラジル、1.5億人のロシアなど、巨大な自国市場と自国内に豊富な自然資源を抱えている BRICs 諸国が、グロー

図表3 2000～2013年 BRICs の経済成長推移



出所: IMF - World Economic Outlook Databases

グローバル化の新潮流

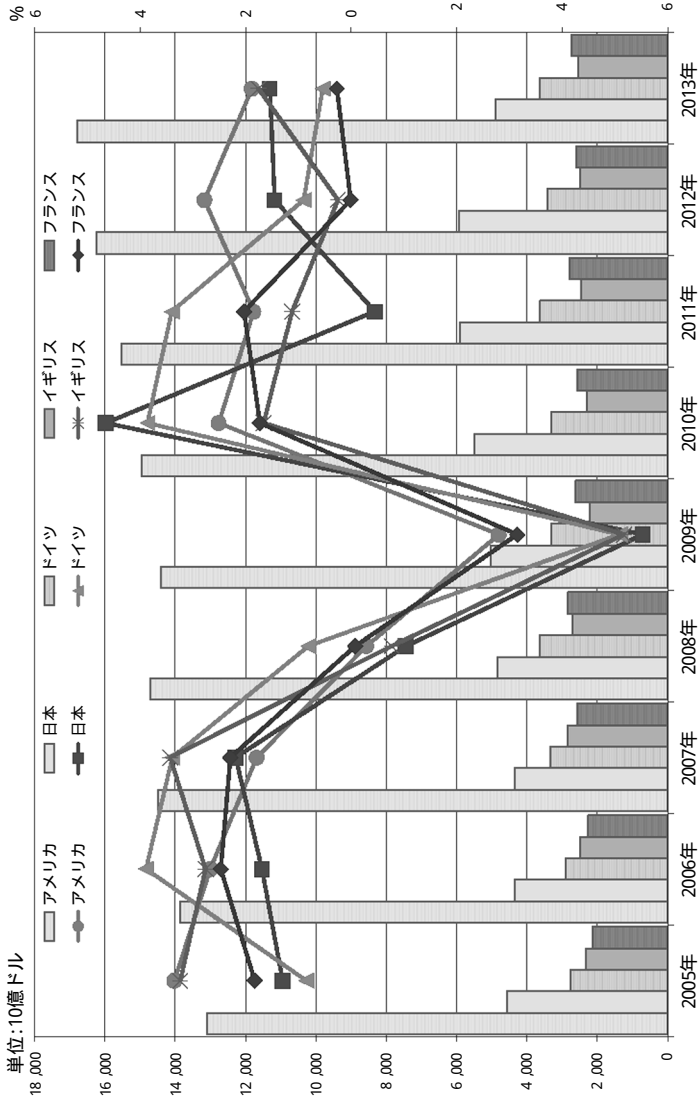
バル経済の表舞台に姿を現すようになった。中でも、その代表格というべき中国は、1990年代後半以降10年以上に亘って年率10%を超える高度経済成長を実現し続け「世界の工場」と評されてきた。2001年のWTOへの加盟を機にして、そのニックネームからの脱皮を図りつつ大規模な市場を開放して、一躍世界経済の牽引車としての役割を果たすようになった。先進国への登竜門ともいうべきイベントである、オリンピック（北京オリンピック、2008年）や万国博覧会（上海万博、2010年）を経てもその成長はとどまることなく、益々経済基盤を盤石なものにしてきた。

同様に、ICT（情報通信技術）サービス大国に向けて着実に歩を進めてきたインドも、国内総生産（GDP）が1兆8,707億ドルで世界10位となり、購買力平価換算では米国、中国に次いで世界第三位の経済大国となった³⁾。少子高齢化が急速に進む先進諸国や一人っ子政策を展開してきた中国と比較して、若年人口の比率が高く、将来に亘って人口増が見込まれており、旺盛な消費需要、拡大する国際貿易と対内直接投資などの点で、BRICsの中でも成長期待の高い国である。

確かに、これらの国々は、未だにインフラの未整備や経済的格差がもたらす大量な貧困層、農村部の未発達、労働関連法の未整備、医療・環境を巡る社会的諸問題など、解決すべき課題が少なくないのも事実である。とはいえ、これまでの10年とこれからの10年の成長に目を向けると、これら新興国の市場成長や影響力は看過できないことに異論を挟む余地はない。

それらの国々の一方で、日本を含めた先進国に目を向けると、サブプライムローン問題に端を発するリーマン・ブラザーズ社の破綻と大手コングロマリットのアメリカン・インターナショナル・グループ（AIG）社の経営悪化⁴⁾から連鎖的に实体经济に拡散した2008年の「リーマンショック」後、世界中に広がった金融危機によって長い景気後退が続いた。しかも、その後遺症が癒えない中で、日本を東日本大震災と原発問題が襲いかかった。また、2011年秋に欧州で起った債務危機問題は、先進諸国経済の不

図表4 2005～2013年先進国諸国の経済成長



出所：IMF - World Economic Outlook Databases

グローバリゼーションの新潮流

図表 5 アジア主要国・地域の 1 人当たり GDP (2007)

| | |
|--------|-----------|
| シンガポール | 3万5,162ドル |
| 日 本 | 3万4,312ドル |
| 香 港 | 2万9,649ドル |
| 韓 国 | 1万9,750ドル |
| 台 湾 | 1万6,605ドル |

出所：IMF - World Economic Outlook Database

透明さを一層露呈することになり、3年を経た今日でさえ、そこに光明がみえていないのは事実である。

中でも、日本の状況は特に厳しい。2010年のGDPで中国に抜かれて世界3位になってしまった。10倍以上の人口を抱え、年率10%を超える勢いで成長を遂げてきた中国に、GDPベースで追い抜かれるのは当然ともいえるし、人口の多いインドにもGDPで追い越される日が遠からず来ることは仕方のないことである。しかし、国民一人当たりGDPのランキングをみると、日本経済の後退を強く感じる。かつて、「GDP第2位、一人当たりGDPでも世界3位」(図表5を参照)を誇っていた日本(1989年)は、2007年に一人当たりGDPがシンガポールにも抜かれると再びアジア・ナンバーワンの座に返り咲くことなく、金額ベースでは、OECD平均よりも低くなってしまった⁵⁾。リーマンショック直前までデフレ脱却が期待されていたが、それも虚しく2009年以降、ほとんどの企業で業績の下方修正が余儀なくされた。2007年当時成長率こそ高きはなかったものの、1965~70年の間4年9ヶ月が続いた「いざなぎ景気」⁶⁾にも匹敵する長期的好調の中であって、本格的な経済成長に期待を抱いていた企業経営者はもちろん、少なからず生活に潤いを感じ始めていた一般消費者も、リーマンショック後、大きな失望を実感することになった。苦しくもギリシヤ金融危機に巻き込まれ、EU体制が脆弱であったことが白日の下に晒されたのと時を同じくしたのは皮肉ともいえる。

もっとも、先進国にとって望ましくない、こうした状況が普遍的な傾向であって、今後も長期的に続いていくということを断言することは時期尚早である⁷⁾。ただし、ニュー・ミレニアム（新千年紀）になって、わずか10年余の年月で、過去長きにわたって世界経済を牽引してきた欧米先進諸国の経済的パワーが減退してきた一方で、それまで低開発国、あるいは発展途上国といわれてきた新興国が経済的に大きく発展を遂げ、その国際的発言力を高めるようになったことは否定できない。FTA（自由貿易協定）やEPA（経済連携協定）などの議論では、ASEAN諸国を初めとしたアジア新興国や、チリ、ブラジル、オーストラリア、南アフリカなどの南半球の国々が重要な役割を演じるようにもなりつつある。ボーダーレス化とグローバル化をキーワードに、経済社会が大きく変化しているのである。

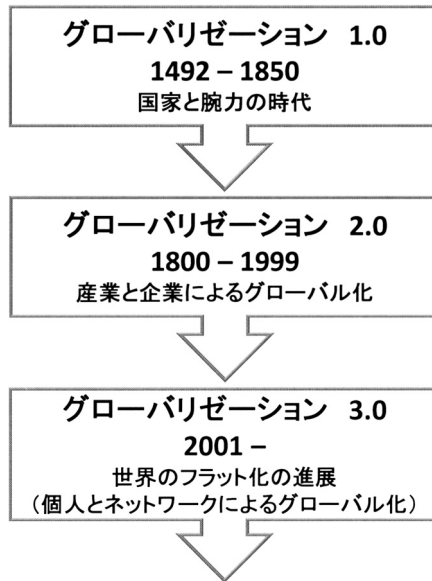
そこで、本稿では、経済社会のグローバル化と企業活動のグローバル化の大きな変化や流れ、そしてそれを説明する企動行動に関する理論がどういった変遷を辿り発展してきたのかについて、これまで展開されてきた企業活動のグローバリゼーションに関する代表的な理論をとりあげて検討するとともに、その流れの中で近年、どういった理論が展開されつつあるのか、今後、どういった考え方が求められているのかについて概略的に検討していくことにする。

2. 3つのグローバリゼーション

米国のジャーナリスト、トーマス・フリードマン (Thomas L. Friedman) は、著書『フラット化する世界』において、過去のグローバリゼーションを大きく3つの時代、すなわち、「グローバリゼーション 1.0」、「グローバリゼーション 2.0」、「グローバリゼーション 3.0」に分類した⁸⁾。以下では、そうした分類に従って、グローバリゼーションとその理論の進展プロセスについて検討していくことにしよう。

グローバリゼーションの新潮流

図表6 グローバリゼーションの3つの時代



トーマス・フリードマン著 伏見威蕃訳、
『フラット化する世界』2006 より作成

(1) グローバリゼーション 1.0 の時代

フリードマンによると、「グローバリゼーション 1.0」の時代とは、コロンブスが航海に乗り出し、旧世界と新世界の間の貿易が始まった 1492 年から 1800 年頃までのグローバリゼーションの最初のフェーズである⁹⁾。

「グローバリゼーション 1.0」の時代において、航海技術の発達によってヨーロッパ各国ないしアメリカ大陸間の運航が可能となり、世界地図は大きく縮小されるようになった。その結果、当時の先進国であったヨーロッパ諸国は、次々とその領土を拡大した。そして、植民地の獲得やその宗主国として貿易の名を借りて収奪を目的にして、19 世紀までの国際ビジネスは、国際貿易だけでなくそれに伴って拡大する金融産業にまで及ぶことになった。

こうした「グローバリゼーション 1.0」時代を担っていた主体は国家であり、その意味ではグローバリゼーションを大きく変化させ推進させる原動力となったのは、腕力、馬力、風力などの「物理的な力」で、さらに後世汽力となる力であった¹⁰⁾。当時は、国家がそういったパワーを相対的にどの程度保有し、どの程度創造的に用いるのか、自国をグローバルな競争やチャンスにどう適合させればよいのか、自国を通じてグローバル化を果たし他の人々とうまく力を合わせるにはどうすればよいのか、といった諸条件によって、グローバリゼーションの程度が決定されたといえよう。

そうしたグローバリゼーション黎明期のグローバルな経済活動を説明する代表的理論として、アダム・スミス (Adam Smith) の「絶対優位理論」¹¹⁾とデヴィッド・リカード (David Ricardo) の「比較優位理論」¹²⁾があげられる¹³⁾。

スミスによると、国際貿易が一層に促進されるのは、A国がX財をB国より安く生産することができ、B国がY財をA国より安く生産できるときである。すなわち、それぞれの国にとって最も効率的に生産可能な財に特化して貿易を行う場合、両国にとって利益になり、両国の経済厚生が増大される¹⁴⁾。それに対して、リカードは「比較生産費説」を提起し、「各国がより得意な商品の生産に集中し、それと交換に、それほど得意ではない商品を輸入した方がお互いの利益になる」ことを指摘する¹⁵⁾。

これらスミスやリカードの理論に代表される経済学者の考え方をベースにした自由貿易理論は、「グローバリゼーション 1.0」時代に、国際間で貿易がなぜ行われるかを解明しようとした貿易理論をベースにしたものであり、主に国家を中心としたグローバリゼーションに力点が置かれていたと考えられる¹⁶⁾。その点では、企業活動を中心に展開するグローバリゼーションとは意を異にしているといえよう。

(2) グローバリゼーション 2.0 前半の時代

古典的な経済学的理論によって説明される「グローバリゼーション 1.0」の時代は、18 世紀後半から 19 世紀初頭にかけてイギリスでスタートした産業革命を契機とした急速な技術進歩によって、新しい段階へと進化を遂げることになる。

フリードマンによれば、「グローバリゼーション 2.0」といわれる時代は、おおまかに 1800 年から 2000 年まで続く¹⁷⁾。確かに、彼のグローバリゼーションに関する類別は、歴史的ないしは経済社会に起きた事象をベースにした考えであり、それ以外の分類を否定するものではない。とはいえ、この 200 年余の間、グローバリゼーションを推進するパワーベースが、経済的に支配的かつ先進的な特定の国及び地域の産業社会あるいは企業活動をベースにしたものであるといった視点に立って考えれば、この期間を連続した一つの時代としてみなすフリードマンの見解は理解される。つまり、この 200 年余、同時代をコントロールし得る経済的パワーを持った特定の先進的領域が存在していたということである。さらに細かく類別すれば、産業・経済の中心がイギリスにあったとする「パックス・ブリタニカ (Pax Britannica)」の時代、その後、アメリカを中心とした「パックス・アメリカナ (Pax Americana)」の時代、さらに日欧米の主要先進国を中心とした「三極化の時代」の 3 つの時代はそこに含めることができる。

「パックス・ブリタニカ」の時代とは、イギリス帝国の最盛期である 19 世紀半ばごろから 20 世紀初頭までの期間であり、イギリスは産業革命によって獲得した経済力と軍事力を背景に、自由貿易の御旗の下で植民地化を進め、世界唯一の覇権国家に成長していた。しかしながら、20 世紀前半の二度に亘る世界大戦によって、イギリス覇権の世界体制は崩れることになった。

第一次世界大戦中主戦場となったイギリスは、戦争によって疲弊し世界経済の牽引車としての力を発揮できるような状況ではなくなり、「パックス

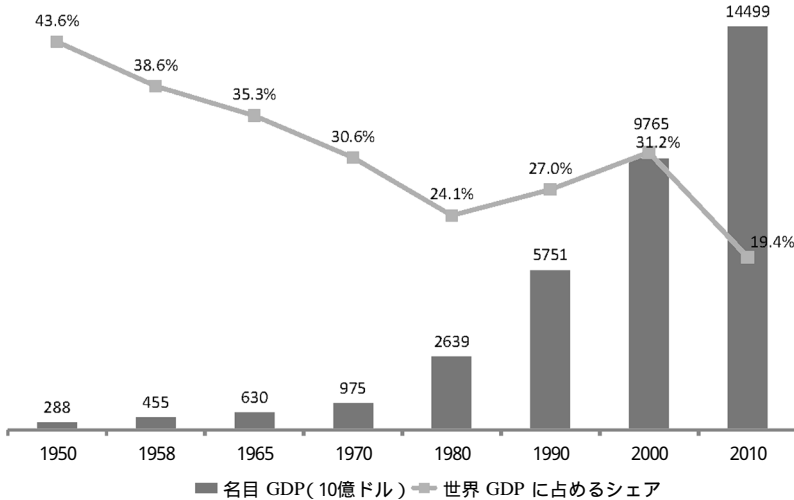
ス・ブリタニカ」の時代が終焉を迎えた。イギリスに代わって世界経済の中心に台頭してきたのは、第一次世界大戦期に世界最大の資本輸出国になった米国である。第一次世界大戦で直接戦禍を受けることなく、連合国支援に回った米国は連合軍への輸出によって経済が拡大しただけではなく、モータリゼーションの本格化による自動車産業の躍進、ヨーロッパの疲弊に伴う対外競争力の相対的上昇、同地域への輸出の増加などによって「永遠の繁栄」と呼ばれる経済的好況を手に入れたと同時に、国際社会の中で政治的な勢力を大きく拡大したのである。つまり、「パックス・ブリタニカ」の終焉とともに、世界経済の王座を奪った米国が豊かさを楽しむ、いわゆる「パックス・アメリカナ」の時代が出現したのである。

もっとも、その後、1929年10月24日、「暗黒の木曜日 (Black Thursday)」と呼ばれるウォール街での株価の大暴落に端を発する世界的金融恐慌と、それを起因とした第二次世界大戦の勃発によって世界経済は大きな打撃を受けることになる。多くの犠牲を伴ったにもかかわらず、直接戦禍を被ることなく終戦を迎えた米国の国際社会における政治的・経済的パワーは減退するどころか、戦勝国のリーダーたる覇権はより強化されることになる。事実、第二次世界大戦の直後、米国経済は世界 GDP の50% 近くを占めていた¹⁸⁾。その後他国の経済成長に伴って、その比率こそ下がったとはいえ、1960年代後半になっても、全世界の GDP に占める米国の割合は、依然として30%を超えていた。しかし、1965年に始まったベトナム戦争への多額の戦費需要によって、米国経済は大きく減速することになった上に、1970年代に入ってニクソンショックやスミソニアン体制の崩壊、第一次オイルショックといった経済問題に直面し、米国経済は大きく失速することになった。もっとも、依然として米国は自動車産業を筆頭にして多国籍企業の事業展開によって、世界経済のリーダーとしての地位を保持し続けたのである（図表7を参照）。

これまで本節でみてきた「グローバリゼーション 2.0」時代前期、「パ

グローバリゼーションの新潮流

図表7 米国の GDP の世界 GDP に占める割合の推移

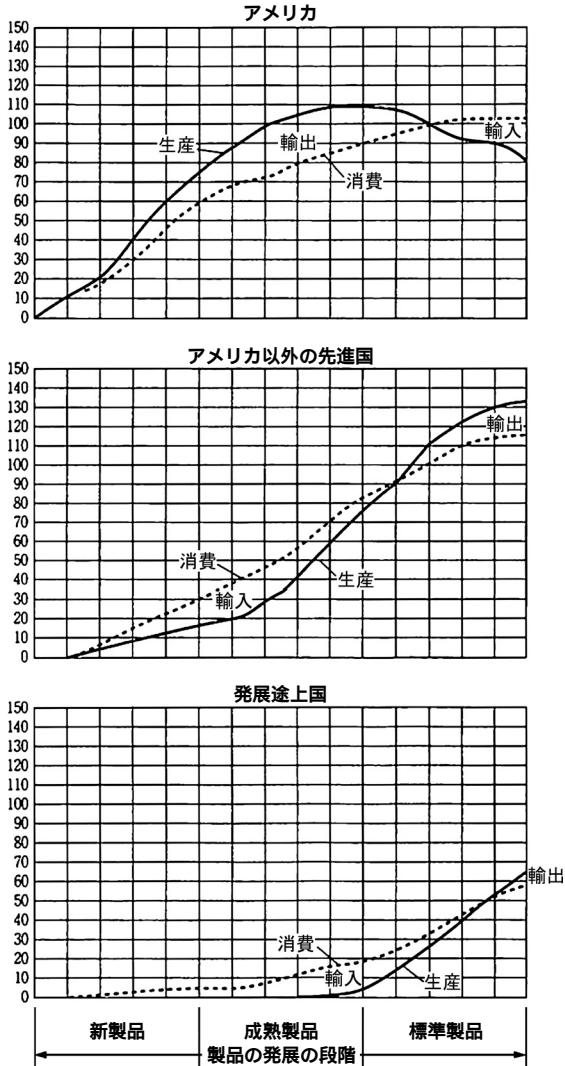


The United Nations, Statistical Yearbook, 1953 & 1970 & 2002-2004,
IMF - World Economic Outlook Databases より作成

ックス・ブリタニカ」の時代から「パックス・アメリカナ」の時代へ移り変わる中で、その推進力となったのは先進国、特に米国の多国籍企業のグローバル活動である。そうした企業活動のグローバル化を説明する代表的な理論が、世界経済の中で圧倒的な強さを誇った米国企業のグローバル化のプロセスに着目したレイモンド・バーノン (Raymond Vernon) の「プロダクト・ライフサイクル (Product Life Cycle Model: PLC) 理論」である¹⁹⁾。

バーノンは、各国の生産要素の格差、とりわけ技術格差に着目し、それを主軸に据えて米国を頂点とする新しい国際分業のモデル構築を試みている²⁰⁾。図表8に示すように、需要と供給の関係は新製品のライフ・サイクルによって変わり、それに伴い市場競争の体制も変わっていく。つまり、企業のグローバル化の過程を、新製品の導入期、成熟期と標準化期という3つの段階に分類し、環境の変化に合わせて、企業は事業を拡大していくことを指摘した²¹⁾。

図表8 プロダクト・ライフサイクル理論の考え方



出所：佐久間信夫『現代の多国籍企業論』, 学文社, 2002年4月 p. 18
 原典：Raymond Vernon 'International Investment and International Trade in the Product Cycle' "The Quarterly Journal of Economics", Vol. 80, No. 2 (May, 1966), p. 199

グローバリゼーションの新潮流

要するに、この理論から導かれる多国籍企業の成長モデルでは、新しい製品のライフ・サイクルの発生と、その製品の価格競争力に対応した生産拠点の国際移転に伴うことが説明されたのである²²⁾。

(3) グローバリゼーション 2.0 後半の時代

しかし 1970 年代になると、欧州や日本企業の急速成長に伴って、「パックス・アメリカーナ」の米国一極時代から日米欧の三極からなる「三極化の時代」に転じる。それによって、米国企業を頂点とした世界経済のヒエラルキー構造が崩れはじめたのである。つまり、国際経営環境の変化に伴って、バーノンが主張するプロダクト・ライフサイクル理論の前提条件が崩れることになった。その象徴ともいうべきが、国際競争力を強化した日本企業の存在であった。

朝鮮特需を契機に戦後の廃墟の中から復興の道を歩み始めた日本経済は、1960 年代を通じて、内需を中心に大量生産大量販売体制を構築し、奇跡といわれるほどの経済成長を実現した。1960 年代半ば以降、大量生産体制によって生み出された余剰生産物を積極的に輸出した日本は、68 年に資本主義国で米国に次ぐ第 2 位の経済大国となった。70 年代初頭こそ、第一次オイルショックや変動相場制への移行によって一時的に停滞したものの、いわゆる「減量経営」²³⁾に徹底し、70 年代後半には「低価格・高品質」を武器に世界市場を席卷するようになった。80 年代には、米国のお家芸であった自動車産業や半導体などのエレクトロニクス産業の分野でそのお株を奪い、「日本的経営」²⁴⁾が注目されるようになって日本企業の国際的評価は著しく高まった。時を同じくして、貿易摩擦問題が取りざたされるようになると、先進的企業のいくつかは、米国や発展途上国に直接投資をして海外に生産拠点を構えるようになったのである。

このように、1970 年代の欧州や日本企業の急速成長は、米国企業を頂点とした世界経済のヒエラルキー構造を崩壊させる同時に、多国籍企業の

グローバルなネットワーク構造を構築を促し、バーノンの「国内生産 輸出 国外生産 逆輸入」のプロセスと同時並行的、あるいはそのプロセスを経ることなくグローバル化が進むようになったのである。さらに、企業のグローバル化は革新的な製品を開発する技術だけに限定されるのではなく、経営管理、生産工程技術、資源節約型革新、製品改良能力などのプロセス・イノベーションもグローバルな競争優位性の源泉になった。

こうして経営環境が地球規模で複雑さを増す中で、新しい国際経営に関する理論が登場した。その代表的なものがバートレット (Christopher A. Bartlett) とゴシャル (Sumantra Ghoshal) が主張する「トランスナショナル (Transnational) 企業」説である。彼らは「環境 戦略 組織」の相互関係を分析した上で、多国籍企業を「マルティナショナル (Multinational)」、「グローバル (Global)」と「インターナショナル (International)」の3つの企業モデルに類型化するとともに、新しいタイプの企業として「トランスナショナル」モデルを提起した²⁵⁾。

第一の「マルティナショナル企業」とは、フィリップス (Philips) 社やユニリーバ (Unilever) 社などヨーロッパ企業がその典型であり、国や地域ごとの異なる環境に敏感に対応できるような組織で、各国の子会社に戦略的決断力や組織能力を付与し、本社のコントロールによって1つのグループとしてルースに結合する企業モデルである。このモデルでは、情報と組織力が分散し、非公式な個人的統制と単純な財務管理システムによる経営形態で各国の事業体が独立した経営精神を維持するといった3つの特徴を有する、最も柔軟に現地市場に対応するタイプの企業である²⁶⁾。

第二の「グローバル企業」とは、マルティナショナル企業と対照的に、グローバルな効率の良さを求め、戦略や経営の決定権を中央に集中させ、世界市場を統合した市場として捉え、集中的大量生産によるコスト優位を形成する能力を持つ企業である。グローバル企業の組織的特徴は、効率性を追求するために、中央集中型の結びつきの中で子会社は親会社によって

厳格に管理され、世界を一つの経済単位とみなす点にあり、その典型は日本企業である²⁷⁾。

第3のモデルは、ゼネラル・エレクトリック (GE) 社やプロクター・アンド・ギャンブル (P&G) 社などの米国企業が典型である「インターナショナル企業」である。ゴシヤールらによれば、このモデルの企業は「調整型連合体」であり、親会社が持つ知識や専門技術を海外市場向けに移転したり適応させたりすることにその特徴である。各国の子会社は製品や経営方針を必要に応じて変えることもあるが、本社からの独立性や子会社の自治権は相対的に低い。このモデルの企業では、知識や情報の移転は中央に依存するために、親会社の正規のシステムと管理体制に依存するという特徴がある²⁸⁾。

しかしながら、地球規模で変化する経営環境の中では、「効率性」、「適応性」と「知識学習能力」といった要件を個別に満たすだけでは、競争優位性を確保することが難しい状況になってきた。つまり、それぞれのモデルの多国籍企業は、3つの要件のうちのいずれかひとつを成し遂げるために他の2つを犠牲にするかしかなかった。しかしながら、グローバルな統合、地域的文化的文化、世界的技術革新が重要になるにつれて、3つの要件のいずれも無視することなく、それらすべての要件を充足することが求められるようになった。そこで打ち出されたモデルが「トランスナショナル企業」である²⁹⁾。

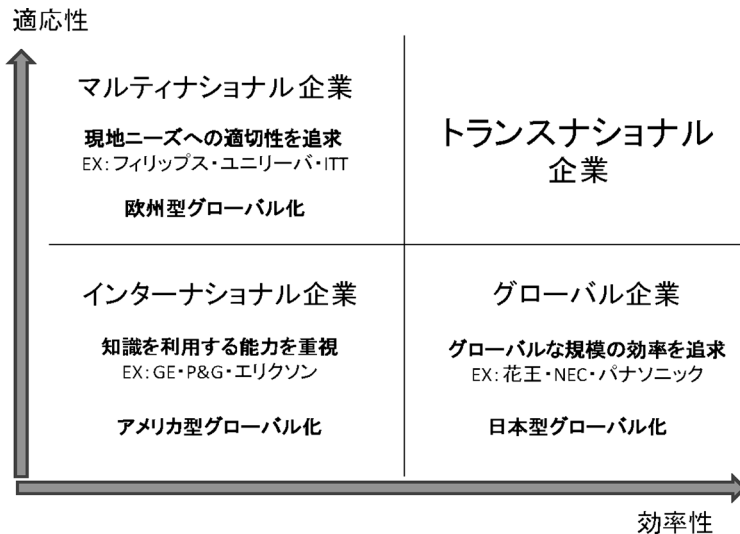
ゴシヤールらによれば、トランスナショナル企業とは、他の3つのグローバル企業モデルの要素をすべて兼ね備え、効率性を求めると同時に、各地域の多様なニーズを柔軟に適応できるように、各拠点に多くの役割と責任を付与し、本社と各拠点をつなぐ統合ネットワークを通じて各拠点の生み出した複数のイノベーションを同時に管理できるという理想的な企業モデルである。

「適応性」と「効率性」という2つの要素が生み出す矛盾を止揚的に解

決することによって、地球規模の視点からグローバルな展開を可能にする「トランスナショナル企業」モデルは、1970年代においてすでに概念的には理解されていたが、1980年代後以降のさらに一層複雑な状況の中では、「効率性」と「適応性」を軸とする二次元的な視点から、世界に点在する拠点の活用を実現できる組織管理体制を構築することが不可欠になったのである³⁰⁾。すなわち、「トランスナショナル企業」モデルは、経済のポータレス化、事業活動のグローバル化が進展するにつれて、より妥当性のある概念として多くの企業に受け入れられ、国際経営に関する理論の中心に位置付けられるようになってきたのである。そうした流れの中で、地域本社制組織 (Regional RHQ) といった新しい組織体制が、来たるべきグローバルイゼーション 3.0 時代の橋渡しとなったのである。

ちなみに、1990年代初頭、「グローバルイゼーション」と「ローカリゼー

図表9 トランスナショナル企業モデルへの転換



Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal 著 英樹監訳 『地球市場時代の企業戦略
トランスナショナル・マネージメントの構築』日本経済新聞社 1990年より作成

ション」の相対する用語を組み合わせた造語「グローカリゼーション」はゴシャルルらのトランスナショナル企業の基本戦略と極めて類似した概念といえる³¹⁾。

(4) グローバリゼーション 3.0 の時代

1980年代後半から1990年代前半にかけて、中国の西側に対する門戸の開放、ベルリンの壁の崩壊と旧ソ連の解体など、第二次世界大戦後50年近くに亘って貿易と資本移動を阻害してきた政治要因が取り除かれた。時を経て90年代半ば以降には、デジタル技術の浸透、および通信と輸送技術の発達に加えて、WTOの成立を皮切りにして、国際貿易や海外直接投資が大幅に拡大し(図表10を参照)、グローバルな市場構造および競争構造に大きな変化が起こった。「グローバリゼーション 3.0」時代の幕開けである。

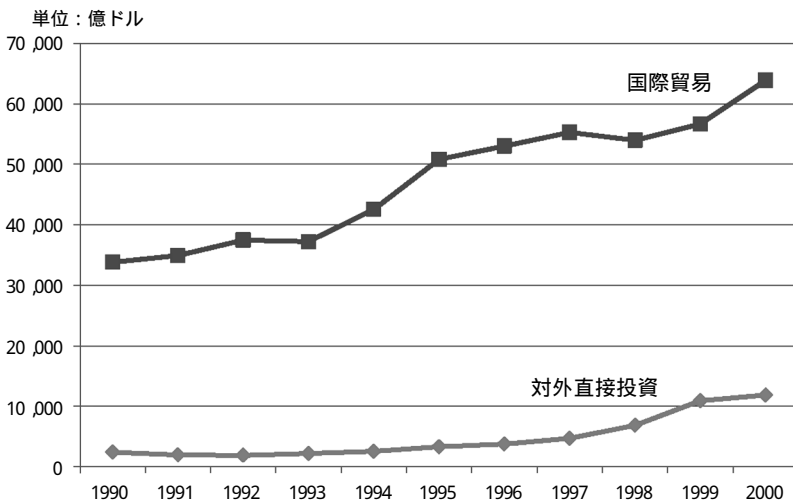
時を同じくして、スザンヌ・バーガー (Suzanne Berger) は、産業社会の中で注目される構造的変化として、IBM社を起源とする「モジュール生産方式」の出現をあげた³²⁾。つまり現代社会の商品生産は、単に物を作るだけでなく、製品のそのもののイノベーションから、製造や顧客への配送に至るまで、時にはアフターサービスまで一連の機能を含むようになったという指摘である。また、現代のICTや物流技術によって、これら一連の機能をレゴブロックのように切り分けすることも可能になった。そうした状況の下で、多くの企業では、それまでに社内で製造していた部品や生産工程の一部を低賃金熟練労働者が豊富な中国やインドの工場など企業外部に委託し、自社の資源や能力を付加価値の高い工程に集中するようになった。こうした経営モデルが、モジュール化生産方式である。

こうしてみると生産方式の一つを取ってみても、90年代初頭に始まる世界の社会情勢、経済情勢の激変によってスタートした、「グローバリゼーション 3.0」といわれる時代は、企業行動のグローバル化やICTの進

化といった技術構造の変化によって、グローバル化が大きく進化した時代である。

こうした背景の中で、多国籍企業の経営行動が、どのように変化しているのかを明らかにすることを試みたのが、パーガーの率いたMIT産業生産性センターの研究チームであった。彼らは、1999年～2004年の5年間、米国のデル(Dell)社、ヒューレット・パッカード(HP)社、スペインのZARA社、日本のトヨタ、松下電器(現パナソニック)、ソニーなど、世界の主要企業500社に対して700件を超えるインタビューを行い、各企業の経営戦略の実態と課題、解決法を考察し、新しい国際経営論の視点を提起した。それが「動的遺産モデル」という考え方である。規制緩和が進み、貿易と資本移動が一層に自由化され、通信と輸送コストも低下し、IT革命やデジタル化によって、デザイン・製造・マーケティングの垣根が取り払われ、諸機能の世界的な分散が可能になっただけでなく、低賃金国で大量の労働者と技術者の調達も可能になった世界の経済環境の中で、新たに

図表 10 国際貿易額と海外投資の総額の変化(1990～2000年)



内閣府『通商白書2007』とUNCTAD『World Investment Report』各年版より作成

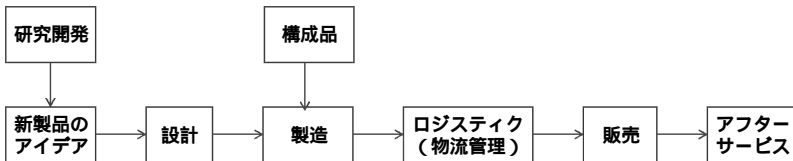
グローバル化の新潮流

登場してきたのが、「動的遺産モデル」である。

ここでいう「遺産」とは、企業が過去によって蓄積された物質資源、経験、技術、人間の才能、組織の能力、制度の記憶などの資源、さらに外部との協力ネットワークなどのことをさすが、企業の「遺産」は外部環境の変化と関わるだけではなく、要素同士でも相互作用を広げることから、「遺産」自体が動的なものとなる。経済的・社会的成果を生み出すための諸資源が、グローバル化によって国の支配から離れ、世界中の経済や社会が収斂し均質化が迫られるといった「収斂モデル」と、それとは正反対の「資本主義国別多様性モデル」³³⁾とが、主流を占めてきた理論を覆す「動的遺産モデル」である。

この考え方によれば、企業は自らのバリューチェーンを細分化した上で、自社では世界トップと張り合える分野のみを社内に残し、それ以外の分野を世界のトップレベル企業にアウトソーシングすべきである。つまり、ブロックを積み上げるような形でビジネスを展開することで、各社各様の特色が生まれるのである。アウトソーシングやオフショアリング、EMS (Electronics Manufacturing Service: 受託製造会社)³⁴⁾、下請会社、国内や海外での垂直統合戦略などの多様な戦略オプションが生み出されて、各モジュールの機能を担う企業が最高の品質を提供することができる場合に、全世界から最も適切なソリューションを作り出し、グローバルレベル競争の中で成功を収めることができるというのがバーガーらの主張である³⁵⁾。

図表 11 モジュール化の企業戦略



出所：スザンヌ・バーガー著『MIT チームの調査研究によるグローバル企業の成功戦略』
榎井浩一訳 草思社 2006年 p. 85 「図アイデアから顧客まで」

3. グローバリゼーション 3.0 を超える時代

これまで本稿では、フリードマンが示す3つのグローバリゼーションの分類を軸にして、それぞれの時代の経済社会、産業社会のグローバル化の状況を概観すると同時に、その中で経済活動あるいは企業活動を説明する上で支配的といわれている理論についてサーベイを行ってきた。もっとも、フリードマンのグローバリゼーションに関する見解は、およそ2005年までの経済社会情勢をベースにしたものであり、それ以降の国際社会の変容を基本的に考慮しているわけではない。しかしながら、近年のグローバル社会の動向をみると、人口動態の変化、国際社会パワー構造の変化、自由貿易圏の拡大、シェールガスなどの新エネルギーの出現、ICT技術の更なる革新など、フリードマンが議論してきた時代の背景と少なからずギャップがあることは否めない。つまり、フリードマンのいうグローバリゼーションの実態も部分的に再検討することが必要なのである。

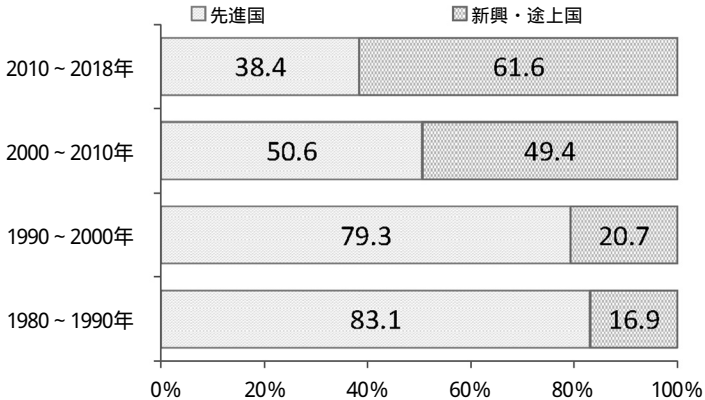
中でも、冒頭で述べた2008年以降の国際経済社会の大きな変容は、その典型ともいべきものである。従来世界の経済社会を支配してきた日米欧の先進諸国は、米国を端としたリーマンショックによって経済が一時停滞しただけではなく、その後の欧州の債務危機などにさらなる深刻な状況に直面することになった。それは、「失われた10年」を経験し、長期に亘って経済が低迷していた日本も同様である。

先進諸国が苦境に立つ中で、新興国が経済発展を持続的に維持し、世界経済の牽引役としての役割を果たすようになってきたのである。IMFの指摘にもあるように、2000年まで世界経済成長寄与の8割が先進国によって占められていたのに対して、2000年以降、新興国の寄与率が急速に強まり、2018年まで世界経済成長の6割が新興国に寄与することが予測されている³⁶⁾。

こうして世界経済をリードしている新興国の中でも、突出しているのは

グローバル化の新潮流

図表 12 世界経済成長に対する新興・途上国の寄与率の変化



出所：Jetro「世界経済・貿易・直接投資の現状」2013年1月

中国である。中国経済は、2008年のリーマンショックの際にやや減速したもののすばやく活気を取り戻しており、過去20年近くに亘って平均経済成長率約10%を維持して、世界2位の経済大国となった。もっとも、そうした中国も、近年の労働賃金の上昇によって生産拠点としての魅力こそ徐々に失いつつあるが、人口13億人の巨大市場として魅力をアップさせている。また、世界一の外貨準備高を利用して、約1兆3千億ドル相当の米国国債を保有し、米国最大の債権国となっている³⁷⁾。このように中国は、国際経済社会の中において世界経済を牽引する役割を担うとともに、その影響力も増大させている。

また、ASEAN 10ヶ国グループも、人口ボーナス期に迎えるとともに、近年6%という高度かつ安定な経済成長を果たして、「ルネサンス」と呼ばれる第2の繁栄期を迎えつつある³⁸⁾。これらASEAN域内の国々の間では、関税撤廃と非関税措置の削減によって貿易と投資が一層円滑に行われ、周辺国家との貿易や経済協力の協定も進んで、経済力が増強している。2015年には、ASEANのGDPは、イタリア、インドを抜いて、英国、

図表13 ASEAN 10ヶ国の経済状況とその他地域の比較

| | 1人あたり GDP (ドル) | | 名目 GDP (億ドル) | | 人口 (万人) | |
|-----------|-------------------|--------|-----------------|---------|------------|---------|
| | 2006年 | 2011年 | 2006年 | 2011年 | 2006年 | 2011年 |
| シンガポール | 29,917 | 49,271 | 1,322 | 2,598 | 433 | 527 |
| ブルネイ | 30,298 | 36,584 | 114 | 155 | 37 | 43 |
| マレーシア | 5,718 | 9,700 | 1,509 | 2,787 | 2,535 | 2,873 |
| タイ | 3,136 | 5,394 | 2,063 | 3,456 | 6,423 | 6,408 |
| インドネシア | 1,640 | 3,509 | 3,642 | 8,457 | 22,278 | 24,103 |
| フィリピン | 1,345 | 2,223 | 1,169 | 2,131 | 8,305 | 9,586 |
| ベトナム | 723 | 1,374 | 610 | 1,227 | 8,424 | 8,932 |
| ラオス | 583 | 1,204 | 35 | 79 | 592 | 656 |
| カンボジア | 503 | 852 | 71 | 129 | 1,407 | 1,510 |
| ミャンマー | 230 | 832 | 130 | 519 | 5,052 | 6,242 |
| 合計(平均) | 1,922 | 3,563 | 10,665 | 21,460 | 55,486 | 60,223 |
| 日本(2011) | | 45,920 | | 58,695 | | 12,782 |
| 中国(2011) | | 5,414 | | 72,981 | | 134,812 |
| インド(2011) | | 1,389 | | 16,761 | | 120,692 |
| 米国(2011) | | 48,387 | | 150,940 | | 31,195 |

出所：Jetro「各国経済力比較」(2006と2011)

フランスといった欧州の国々に匹敵する規模にまで成長することが予測されている³⁹⁾。しかも、ASEAN 地域全体でみると、総人口は6億人を超え、平均年齢も欧米先進国に比べて圧倒的に低い上に、人口ボーナス期を迎えているミャンマー、カンボジア、ベトナム、インドネシアなどの国々は、労働力賃金は比較的安く、生産地としての優位性も相対的に高い(図表14を参照)。そのため、すでに賃金コストが上昇している中国から、生産拠点をこれら国へ移転するケースが増加していることも事実である。これらの国々では、国民所得の上昇につれて、消費ブームが起る可能性も高く、

グローバリゼーションの新潮流

図表 14 ASEAN 主要国・都市の賃金比較

| 単位：ドル/月 | 製造業 ワーカー | 非製造業 一般スタッフ | 法定最低賃金 |
|-----------------|-------------|----------------|----------|
| ジャカルタ（インドネシア） | 241 | 447 | 200（月額） |
| プノンペン（カンボジア） | 101 | 332 | 100（月額） |
| バンコク（タイ） | 366 | 669 | 9.06（日額） |
| マニラ（フィリピン） | 272 | 489 | 10（日額） |
| ハノイ（ベトナム） | 155 | 389 | 128（月額） |
| クアラルンプール（マレーシア） | 429 | 911 | 274（月額） |
| ヤンゴン（ミャンマー） | 71 | 206 | n.a. |
| ビエンチャン（ラオス） | 137 | 418 | 78（月額） |

出所：Jetro「投資コスト比較」2014年8月時点

6億人の巨大消費市場が新たに出現することも期待できる。

いずれにしても、こうしたグローバルな経済変化の状況の中で、フリードマンが想定していた「グローバリゼーション3.0」の時代から、少なからず形を変えつつあることは確かである。

4. むすびにかえて

グローバリゼーションの進化を促してきた経済社会の変化を考えると、時代は先進国を中心とした時代から、先進国に限定されることなくさまざまな国や地域が世界の中心となり得る「多中心型のグローバリゼーション」の時代に確実に移行しつつある。換言すると、地球上のあらゆる場所が事業活動の何らかの拠点になりうるといった「マルチセンターの時代」になろうとしている。そうした視点から考えると、現段階のグローバリゼーションは、フリードマンが想定していた「グローバリゼーション3.0」のフラットな世界を超え、次なるグローバリゼーションの時代、すなわち「グローバリゼーション4.0」ともいうべき新しい時代に向かう途

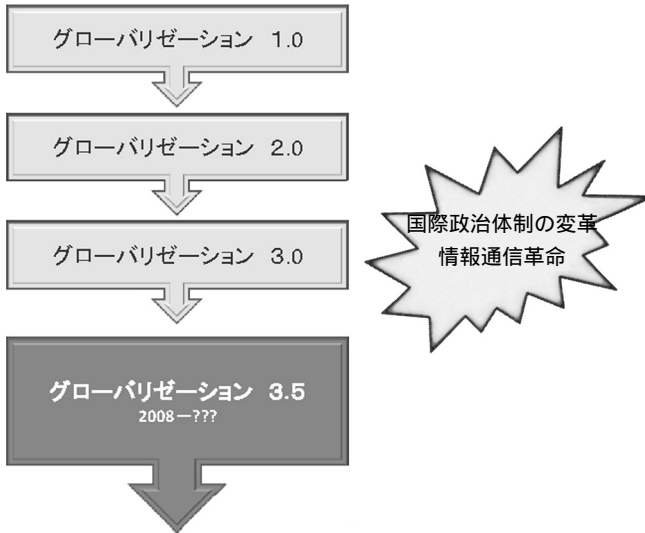
上にあるといえるのかもしれない。

こうした中で再考すべきことの一つは、「イノベーションは、先進国から生まれる」としてきた産業社会のこれまでの常識である。ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネスのビジャイ・ゴビンダラジャン (Vijay Govindarajan) とクリス・トリンブル (Chris Trimble) は、「1970～80年代にかけて、新興国は世界地図の上で見ただけの存在で、グローバル経済の地図では認めることができなかった。時代は変わった。途上国はもはや周辺の辺境の地ではなく、経済成長の中心である。世界経済の成長の3分の2以上が途上国からもたらされるのである」と指摘し⁴⁰⁾、新興国から起こるイノベーション、いわゆる「リバース・イノベーション」の重要性について言及している。そうした主張は、これまでのグローバリゼーションの常識への挑戦ともいえる。

本稿の冒頭でも述べたように、20世紀末以降、地球規模に広がる経済社会の変化に伴い、途上国の経済はとてつもない速さで成長を遂げ、グローバルな経済成長の中心的な役割を担いつつあり、彼らが指摘する通りである。そのため、グローバルに事業を展開する企業は、途上国のニーズや機会はもちろん、そこに拠点を置く企業の行動に関心を向けなければならないのである⁴¹⁾。これまでほとんどのグローバル企業は、いかなる市場であっても、市場の進化には定向性があり、基本的にイノベーションの原点は先進国や先進国市場にあって、最新商品を買える経済的ゆとりのある顧客が富裕国以外には存在しないと認識して、それらの顧客とニーズに向けて技術進歩を進めてきた。また、ローカル企業はあくまでローカルな存在であり、グローバルな市場で主導的な企業となる可能性を無視してきたことも事実である。そのため、グローバル企業は途上国が先進国に比べて、経済と技術のいずれの分野でも圧倒的に遅れていると認識し、途上国に進出する際に、先進国で開発された製品にわずかな修正を加えて、低価格にした製品を展開するという方法を採用してきた。しかし、今日の経営環境の

グローバリゼーションの新潮流

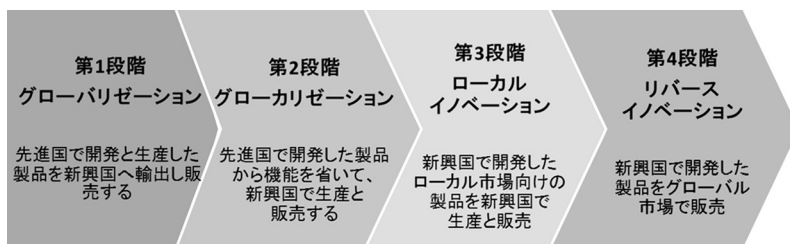
図表 15 グローバリゼーションの変化



中では、単に製品に修正を加えるだけでなく、現地ニーズを積極的かつ的確に取り込むことも必要となっているだけでなく、そこで生まれたニーズがグローバルに拡散する可能性があることを前提に考えていくことが必要である。つまり、先進国でしか起きなかったイノベーションが、開発途上国でも生み出されるようになり、それが先進国に再移転したり、それが新しい進化をもたらす状況も生まれつつあるということである。言ってみれば、これまで先進国で成功してきた事例を途上国市場に展開していくというタイムマシン型は、徐々にその妥当性を失いつつあるというのが、「グローバリゼーション 4.0」時代に向けた考え方である。

また、ICT だけでなく、生産技術・加工技術や物流システムの革新など、技術革新や制度上の変更、さらに市場そのものの変化によって、従来であれば大規模企業にのみ可能であった事業のグローバル展開を、中小・中堅企業でも実現しうるようにもなりつつある。つまり、「創業時から複

図表 16 多国籍企業の新興国市場へのアプローチ



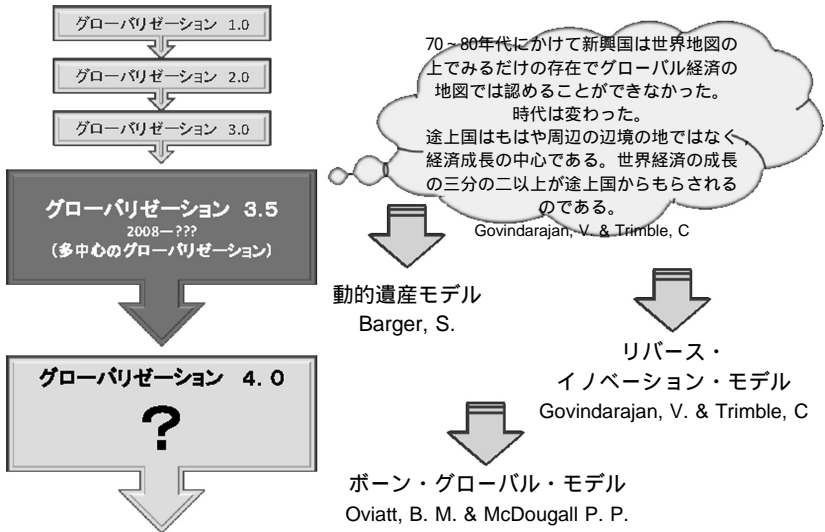
出所：Vijay Govindarajan "The\$2,000Car," HBR Blog Network, March12,2012.
http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/the_2000_car.html

数の国で資源を利用して製品を販売することにより相当な競争優位性を発揮しようとする企業⁴²⁾、いわゆる「ボーン・グローバル企業 (Born Global Company : BGC)」の登場である。それら企業の戦略行動は、母国で長年にわたって事業を行った後に、時を経て合併会社や完全所有子会社を設立していくという伝統的な国際化プロセスとは異なり、創業時あるいはその後間もなく世界に向けて事業を展開していくタイプの企業である。つまり、本稿で検討してきたグローバル企業の戦略行動を研究してきた研究者達が主張してきた従来型の企業のグローバル化のプロセスを経るのではなく、事業をスタートさせる初期の段階からグローバル展開するというのがこれら企業の特徴である。そうした企業は、主流の研究対象としてこれまで取り扱われてこなかった⁴³⁾。その意味で、こうした考え方も、「グローバル化 4.0」時代に向けた企業行動の一つだと考えられよう(図表 17 を参照)。

21 世紀を超えて 10 年以上の時を経て、地球規模で経済・産業社会が変容する中で、従来の諸理論で言及していなかった新しい現象がみられるようになり、それを説明する理論が求められつつある。その意味で、グローバル経営の新しい潮流がやってくると思われる。繰り返しになるが、本稿を研究の起点としたわれわれの問題意識は、今までの世界とはコンテキストの異なる新しい世界が訪れようとしている中で、どのような形で経

グローバル化の新潮流

図表 17 グローバル経営論の新潮流



济活動あるいは事業展開を考えていくのかについて、これまでとは違った視点が求められているということにあり、今後、そうした点について考えていく努力をしていきたい。

- 1) 今日「リストラクチャリング」という用語は、主に「人員削減」という意味で用いられることが多い。しかし、この用語は本来、企業が収益構造の改善を図るために事業を再構築することを指す用語であり、1980年代を通じて買収などによる事業規模の拡大や不採算部門の売却、また人員削減も含めて、成長戦略を実現するために、経営資源の選択と集中を実現することなどを意味するようになった。
- 2) 1991年～2003年ごろまで、日本経済はほとんど成長しておらず、それは「平成不況」ないしは「失われた10年」と呼ばれている。
- 3) 2013年時点のデータ 出所 IMF「World Economic Outlook Databases」
- 4) その後、2014年までに、ロバート・ベンモシェの下で、AIG社は復活を果たした。総額1,820億ドル(19兆円)の公的資金を完済し、国庫に200億ドルの利益ももたらした。(『日経新聞』2013年9月20日 夕刊 p.3)
- 5) 「1人あたりGDP、シンガポール、日本を抜く」日本経済新聞 2008年7月5日夕刊 p.1

- 6) 1965年10月～1970年7月まで57ヶ月間の好景気を指し、GDPの平均成長率は9.84%となっている。(村田治『現代日本の景気循環』日本評論社2012年3月20日 pp.230~231)
- 7) 事実、2014年にはリーマンショック以来の米国FRB(連邦準備銀行)による金融緩和策の効果によって、急速なドル高となった。その結果、新興国に流れ込んでいたドルが米国内に還流し、新興国で10%近いインフレが発生し、経済成長に翳りが見られるようになっている。中でも「フラジャイル5」(ブラジルレアル、インドルピー、インドネシアルピア、トルコリラ、南アフリカランドの5通貨を指す)と呼ばれる国々で、その傾向が強い。
- 8) Friedman T. L. (2005) “The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century”, Farrar Straus & Giroux (T) (伏見威蕃訳『フラット化する世界』, 日本経済新聞出版社, 2006年)
- 9) Friedman T. L., 前掲書邦訳版 p. 21
- 10) Friedman T. L., 前掲書邦訳版 p. 23
- 11) Smith Adam, (1776) “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”, W. Strahan & T. Cadell, (山岡洋一訳『国富論: 国の豊かさの本質と原因についての研究』, 日本経済新聞出版社, 2007年3月)
- 12) Ricardo David, (1817) “On the Principles of Political Economy, and Taxation” John Muray (羽鳥卓也 吉沢芳樹訳『経済学および課税の原理』, 岩波書店, 1987年5月)
- 13) 中村久人著『グローバル経営の理論と実態』, 同文館出版, 2010年4月, p. 21
- 14) 中村久人前掲書 pp. 21~22
- 15) Ricardo David, 前掲書(邦訳版)
- 16) Rodrik Dani, (2011) “The Globalization Paradox” (柴山桂太 大川良文訳『グローバルゼーション・パラドクス』, 白水社, 2014年1月, p. 44)
- 17) Friedman T. L., 前掲書邦訳版 p. 22
- 18) データ出所: The United Nations, Statistical Yearbook, 1953
- 19) Vernon Raymond, (1966) ‘International Investment and International Trade in the Product Cycle’, “The Quarterly Journal of Economics”, Vol. 80, No. 2
- 20) 江夏健一著『多国籍企業要論』, 文眞堂, 1985年, p. 22
- 21) 第一段階の新製品の導入期では、その前提となっているのは、先進国、つまりアメリカが最も高い技術を保有するとともに、消費者の所得も他の国々より高く商品価格に敏感しない。そうした条件の下で、新製品、特に技術集約・労働節約的な製品のニーズがアメリカから生じられる、という点である。そのため、その製品の開発と商品化はアメリカで行われる。商品は国内高所得層消費者をターゲットにするため、市場需要は価格に対する弾力性が低くて、コストを下げる必要がない。アメリカ国内で生産されれば、市場ニーズへのフィードバックが効率的であり、柔軟な生産体制を維持し、差別化しやすくなる。これらメリットに従い、先進国企業は製品の導入期において、すべての活動は本国で展開するわけである。

また、新製品を導入した後一定の時間が経つと、製品デザイン、生産プロセスなどの技術が安定化かつ標準化され、量産体制が揃えられ、コストダウンが実現され、価格が下げられるようになって、アメリカの高所得層消費者だけではなく、中低所得者ないし日欧などの海外消費者の中にも商品の需

グローバル化の新潮流

要が喚起され、市場需要が拡大するということになる。

さらに、標準化時期に入ると、途上国での生産が軌道に乗ってから、すべての生産を途上国の工場で行われるようになり、やがて先進国へ逆輸出されるようになる、というのはプロダクト・ライフサイクル理論の基本的な考え方である。

- 22) 山口隆英「多国籍企業の成長に関する理論的課題 多国籍企業理論の視点からの展望」『商学論集(福島大学)』第68巻第1号 p. 41
- 23) 70年代の石油危機の後、日本が安定成長期に入って、市場総需要の低減に対して、日本企業は高度成長期における量的拡大が優先する戦略を一転し、戦略の重心を要素コストの圧縮や生産性の向上に転換し、いわゆる「減量経営」である。
- 24) 高度成長期から形成した日本企業の特徴的な経営方法と考え方を指し、最も主要なのは「三種の神器」と呼ばれる「終身雇用」、「年功序列」、「企業別労働組合」であり、それ以外に、企業内の人間関係、グループ内の株式持合、官民協調、長期的経営視点、集団主義的意思決定などの特徴もある。
- 25) Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989), "Managing Across Borders: The Transnational Solution", Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』, 日本経済新聞, 1990)
- 26) 前掲書(邦訳版) p. 68
- 27) 前掲書(邦訳版) p. 71
- 28) 前掲書(邦訳版) p. 70
- 29) 前掲書(邦訳版) p. 77
- 30) 琴坂将広著『領域を超える経営学 グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く』ダイヤモンド社, 2014年2月, pp. 207-209
- 31) 「トランスナショナル企業」に関する議論が展開されたと同じ時期に、国際経営に関する議論の中で、「グローカリゼーション」という概念が、日本のエレクトロニクス業界の中でも、国際的事業展開において、突出した成果をあげていたソニーによって提起された。詳細にわたって、両者が同一の概念であると言及することはできないものの、「グローバル」と「ローカル」という相互矛盾する概念を統合した「グローカリゼーション」というソニー概念は、トランスナショナル企業のコンセプトと類似していることは指摘できる。その後、「グローカリゼーション」という事業コンセプトは広く日本企業の間でも用いられるようになった。
- 32) 現在、こうした方式は、エレクトロニクス産業、繊維・アパレル産業などの産業に広範に採用されている。
- 33) 「資本主義国別多様性モデル」は、異なる国では異なる経済システムが機能している点に着目し、グローバル化は異なる社会に異なる効果をもたらすと強調する。その中で、主に協調主義的市場経済の「日独モデル」と自由主義的市場経済の「米英モデル」の2つである。
- 34) 最も有名なEMSとは台湾のホンハイである。同社は基本的に中国に拠点を置き、EMS生産を特化し、世界トップクラス企業に成長した。具体的には岩崎尚人ら著『ビジネスモデル革命第3版』pp. 52-102を参照。
- 35) Berger Suzanne, (2005) "How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy" (楡井浩一訳『MIT チームの調査研究によるグローバル企業の成功戦略』, 草思社, 2006)

- 年, pp. 80~89)
- 36) 日本貿易振興機構 (Jetro) 「世界経済・貿易・直接投資の現状」, 2013年1月, 原典: IMF 統計
 - 37) 「中国美債持有量破13万億美元 穩居全球第一」『第一財經日報』2013年12月17日
 - 38) 「ASEAN ルネサンス(1)」「日本一人勝ち」今は昔 6億人市場で大競争」『日本経済新聞』2013年7月2日 p. 1
 - 39) 「2015年におけるASEANの姿」『三井物産研究所レポート』2011年9月
 - 40) Nooyi K. Indra, Govindarajan Vijay, Trimble Chris, (2012), “Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere” (渡部典子訳 『リバース・イノベーション』, ダイヤモンド社, 2012年) 序文
 - 41) Nooyi K. Indra, Govindarajan Vijay, Trimble Chris, 前掲書邦訳版 p. 11
 - 42) Oviatt, B. M. & McDougall P. P., (1994) “Toward a Theory of International New Ventures”, ”Journal of International Business Studies”, 25(1) p. 49
 - 43) 中村久人「ボーン・グローバル企業の研究 国際的起業家精神アプローチおよびメタナショナル経営の観点から」東洋大学『経営論集』76号 2010年11月 p. 2

参考文献:

1. Bartlett C. A., Ghoshal S., (1989), “Managing Across Borders: The Transnational Solution”, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 『地球市場時代の企業戦略』, 日本経済新聞, 1990)
2. Berger Suzanne, (2005) “How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today’s Global Economy” (楡井浩一訳 『MIT チームの調査研究によるグローバル企業の成功戦略』, 草思社, 2006)
3. Buckley, P. J., Casson, M., (1976) “The Future of the Multinational Enterprise”, The Macmillan Press. (清水隆雄訳 『多国籍企業の将来(第2版)』, 文真堂, 1993)
4. Cavusgil S. T., Knight Gary, “Born Global Firms: A New International Enterprise”(中村久人監訳 村瀬慶紀 萩原道雄訳 『ボーングローバル企業論』, 八千代出版, 2013)
5. Dunning, J. H., (1979) “Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory.” Oxford Bulletin of Economics and Statistics 41 (Nov.)
6. 江夏健一(1984) 『多国籍企業要論』, 文真堂
7. Friedman T. L., (2005) “The World Is Flat: A Brief History Of Twenty-First Century”(伏見威蕃訳 『フラット化する世界』, 日本経済新聞, 2006)
8. Ghemawat Pankaj, (2007) “Redefining Global Strategy: Crossing Borders in

グローバル化の新潮流

- A World Where Differences Still Matter” Harvard Business School Pr; (望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか』, 文芸春秋, 2009)
9. Govindarajan Vijay, Trimble Chris, (2012) “Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere” (渡辺典子訳『リバース・イノベーション』, ダイヤモンド社, 2012)
 10. Hymer S., (1960) “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment” (宮崎義一編訳『多国籍企業論』, 岩波書店, 1979)
 11. 岩崎尚人 (2012) 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房
 12. 琴坂将広 (2014) 『領域を超える経営学 グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く』, ダイヤモンド社
 13. 村田 治 (2012) 『現代日本の景気循環』, 日本評論社
 14. 中村久人 (2010) 『グローバル経営の理論と実態』, 同文館出版
 15. 中村久人 (2010) 『ボーン・グローバル企業の研究 国際的起業家精神アプローチおよびメタナショナル経営の観点から』, 東洋大学『経営論集』, 76号
 16. Oviatt B. M., McDougall P. P., (1994) “Toward a Theory of International New Ventures”, “Journal of International Business Studies”
 17. Radjou Navi, Prabhu Jaideep, Ahuja Simone, (2012) “Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth” (月沢李歌子訳『イノベーションは新興国に学べ! カネをかけず, シンプルであるほど増大する破壊力』, 日本経済新聞, 2013)
 18. Ricardo David, (1817) “On the Principles of Political Economy, and Taxation” John Muray (羽鳥卓也 吉沢芳樹訳『経済学および課税の原理』, 岩波書店, 1987)
 19. Rodrik Dani, (2011) “The Globalization Paradox” (柴山桂太大川良文訳『グローバル化・パラドクス』, 白水社, 2014)
 20. 佐久間信夫 (2002) 『現代多国籍企業論』, 学文社
 21. Smith Adam, 1776 “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” W. Strahan & T. Cadell, (山岡洋一訳『国富論: 国の豊かさの本質と原因についての研究』, 日本経済新聞出版社, 2007)
 22. 鈴木典比古 (1988) 『多国籍企業経営論』, 同文館出版
 23. 高井 透 (1993) 『現代グローバル経営要論』, 同友社
 24. 高井 透 (2007) 『グローバル事業の創造』, 千倉書房
 25. 寺本義也 岩崎尚人 近藤正浩 (2011) 『ビジネスモデル革命 (第3版)』,

生産性出版

26. Vernon Raymond, (1966) 'International Investment and International Trade in the Product Cycle', "The Quarterly Journal of Economics", Vol. 80, No. 2
27. Vernon, Raymond, (1971) "Sovereignty at Bay: The multinational Spread of U. S. Enterprise", Basic Books, (霍見芳浩訳 『多国籍企業の新展開 追いつめられる国家主権』, ダイヤモンド社, 1973)
28. Vernon, Raymond, (1977) "Storm over the Multinationals: the Real Issues", Harvard University Press, (古川公成訳 『多国籍企業を襲う嵐 政治・経済的緊張の真因はなにか』, ダイヤモンド社, 1978)
29. Williamson O. E., (1975) "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", Free Press (浅沼万里, 岩崎晃訳 『市場と企業組織』, 日本評論社, 1980)
30. 山口隆英 「多国籍企業の成長に関する理論的課題 多国籍企業理論の視点からの展望」『商学論集(福島大学)』, 第68巻第1号
31. 吉沢正広 (2006) 『入門 グローバル ビジネス』, 学文社

本稿の基本的アイデアや文献レビューなどは、黄賀の研究をベースとしたものであり、それに対して岩崎が加筆・修正した論文である。なお本研究は、成城大学グローバル研究センター「グローバル研究プロジェクト：経済社会動態のグローバル研究」の成果の一部である。