

# わが国エレクトロニクス産業企業群の グローバル経営についての実態調査

—トランスナショナル企業モデルへのアプローチ—

岩崎 尚人  
細野 央郎  
都留 信行

## 1. はじめに

国際経営に関する研究は、Bartlett, C. A. & S. Goshal の実証研究以来、ほとんど理論的な進展をみていないといっても過言ではない<sup>1)</sup>。彼らの研究は、今日でも国際経営論研究の主流となっている。とはいえ、Bartlett, C. A. & S. Goshal が「トランスナショナル企業」という概念を提唱してから十余を過ぎたが、いまだ真のトランスナショナル企業は出現していないし、また、その概念を実現している企業があったとしても、それは希有である。というのも、急速に進展する事業のグローバル化のなかでは、どんな戦略で対応するかを決定することよりも、そのグローバル戦略をどのように実行するべきかについての問題の方がはるかに難しいからである<sup>2)</sup>。

今日のグローバル競争のなかで競争優位性を構築する際「トランスナショナル企業を目指さなければならない」という指摘は正しいものの、企業がそれを実現するためのより詳細な処方箋が明示されているわけではない。

わが国エレクトロニクス産業企業群のグローバル経営についての実態調査

とりわけ、いまだグローバル経営を実現できないと揶揄される日本企業にとって、きわめて重大な課題であるといえる。

本研究のねらいは、Bartlett, C. A. & S. Goshal の議論を理論的ベースにしなが、日本企業のなかで比較的国際事業展開の進んでいるエレクトロニクス産業企業群の経営についての実態調査を通じて、トランスナショナル企業への発展プロセスと、新世紀に向けたわが国グローバル企業のあるべき姿の基本的な方向性について再検討することにある。

はじめに本研究の理論的な基礎である Bartlett, C. A. & S. Goshal が提唱してきたトランスナショナル企業概念を確認し、その後、日本企業のグローバル経営についての実態調査を通じて、その実現可能性について検討していくことにする。

## 2. トランスナショナル企業に向けた研究課題

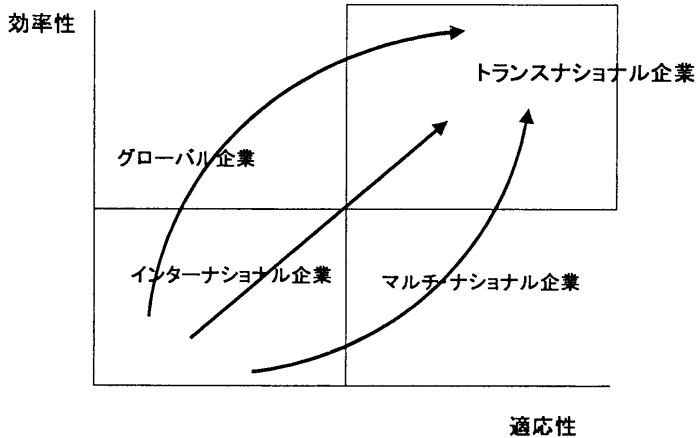
Bartlett, C. A. & S. Goshal は、国際的な舞台で事業を展開する企業 9 社の実証研究を行ない、戦略特性および組織特性の分析をもとに、4 つの企業類型を提示した。すなわち、「マルチナショナル企業」「グローバル企業」「インターナショナル企業」「トランスナショナル企業」である。

### 1) トランスナショナル企業に関する検討

Bartlett, C. A. & S. Goshal によれば、マルチナショナル企業とは、戦略姿勢や組織能力を発達させ、国ごとの異なる環境に適応するため、各国ごとに差別化したアプローチをとることを志向し、現地子会社に戦略的自由裁量権を与えた企業である。グローバル企業とは、グローバルな効率の良さ、コスト面での最高地位を築くことを主眼に国際経営を発展させ、戦略や経営の決定権を中央に集中させている企業である。インターナショナル企業は、親会社のもつ専門知識や技術を、海外市場に移転したり適応させることを基本とする企業である。

これら3タイプの企業は、適応性、効率性、知識移転のいずれかに焦点を当ててその優位性を構築してきたといえる。

図表1：トランスナショナル企業のコンセプト



(注) Bartlett C. A. & S. Goshal (1989) を参考に作成

しかしながら、国際市場における高度に発達した競争状況のなかで優位性を構築するためには、これら3つの優位性のいずれかに焦点を当てるだけでは不十分である。地球規模で競争優位性を築くためには、現地ニーズへの適応のみならず、同時に効率と技術革新の双方を実現していくことが重要となり、しかも、本国に限定されることなく技術革新が実現されなければならないのである。換言すれば、適応性、効率性、知識移転のいずれかを実現するだけでは不十分であり、それらを同時に極大化できるような戦略的組織体制が必要である。Bartlett, C. A. & S. Goshal は、それら3つの異なる条件を同時に克服する新たな企業形態として「トランスナショナル企業」を提唱したのである。

## 2) 研究課題と方法

Bartlett, C. A. & S. Goshal のトランスナショナル企業に関する議論は、以下のように要約することができる。すなわち、トランスナショナル企業とは、マルチナショナル企業の適応性、グローバル企業の効率性、インターナショナル企業の知識移転といった複数の異なる条件を同時に克服するための構造・プロセスであり、「適応と効率」「分化と統合」の矛盾を解決する組織体制である。

本研究では、彼らが提唱するトランスナショナル企業構築の条件に関して、わが国エレクトロニクス産業企業群の大量調査に照らして検討していくことにする。

以下の分析は、社団法人日本能率協会が実施した『日米欧3極経営者が考えるグローバル経営の条件』に関するアンケート調査のデータをもとに進める<sup>3)</sup>。便宜上、回答企業253社をエレクトロニクス産業に属する企業群（以下、「E企業群」と、それ以外の産業に属する企業群（以下、「非E企業群」と）に類別し、経営指標、国際化についての視点、戦略、組織、マネジメントなどについて比較検討を行なっていくことにする。ただし、本研究は、今後の研究を進めていく上での第一ステップとして位置づけられるものであり統計的な有意性に特段の注意を示すことなく、全体としての傾向を明らかにすることに力点を置いている<sup>4)</sup>。

## 3. 日本エレクトロニクス産業企業群の実態

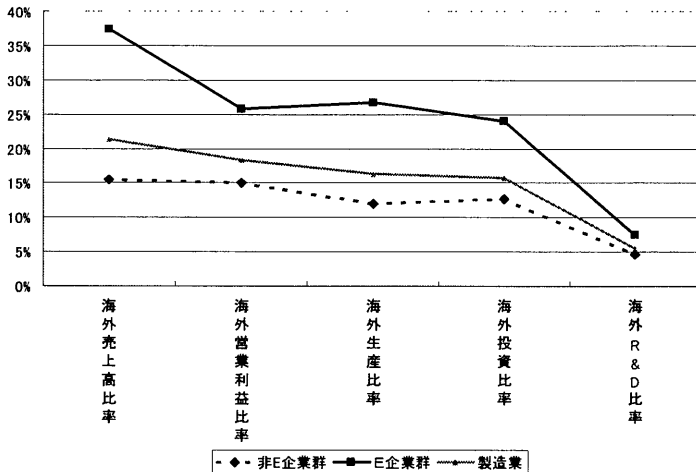
E企業群は、非E企業群に比べてそのグローバル化は進んでいるといえるのであろうか。まず、この点を検証することから分析をはじめたい。

### 1) エレクトロニクス産業企業群の国際化の進展度

客観的にグローバル化の進展度を測ることのできる指標を用いて、E企業群と非E企業群との比較を行なう。アンケート調査では、グローバ

ル化の進展度を把握するため「海外売上高比率」「海外営業利益比率」「海外生産比率」「海外投資比率」「海外R & D比率」の5項目について回答を求めた。

図表2：グローバル化の進展度



上記5つの項目についてE企業群と非E企業群とを比較すると、「海外売上高比率」については、E企業群が37.4%であるのに対して、非E企業群は15.5%であった。「海外営業利益比率」についてはE企業群が25.8%であるのに対し非E企業群は15.1%、「海外生産比率」についてはE企業群が26.8%に対し非E企業群は12.1%、「海外投資比率」についてはE企業群が24.1%であるのに対し非E企業群は12.7%、「海外R & D比率」はE企業群が7.6%に対して非E企業群は4.7%であった。いずれの項目についてもE企業群の方が高い数値を示した。これらのことから、非E企業群と比べて、E企業群の国際化の程度が進んでいるということが出来る。

80年代後半まで、E企業群は、分野を問わず、世界市場のなかでパワーを誇ってきた。家電事業はいうに及ばず、「産業の米」といわれる高度情

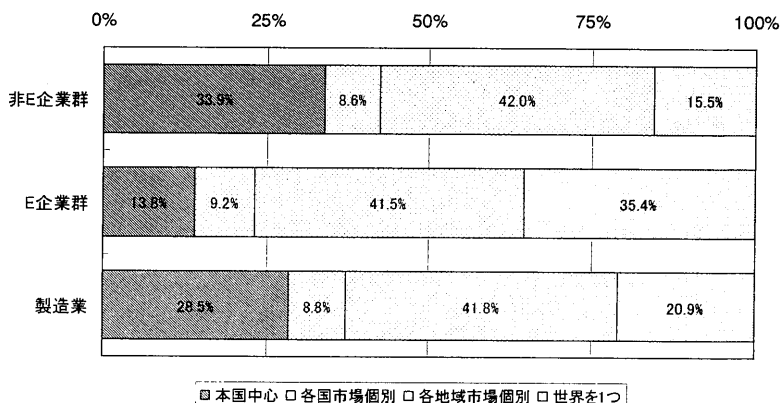
わが国エレクトロニクス産業企業群のグローバル経営についての実態調査

報化を支える戦略部品である半導体、その他部品の分野においても、日本のE企業群は圧倒的な競争力を発揮してきた。それが日本経済・産業の牽引車となり、日本をリーディング・カンントリーへと成長させてきたことは紛れのない事実である。

2) 世界市場についての認識

E企業群のグローバル化の程度が相対的に進んでいることは、E企業群と非E企業群との世界市場の捉え方の差異にも表れている。全体的に、円高、国内不況といった海外展開を促進する圧力が高まるなかで、「本国中心」と答える企業よりも、「各地域市場を個別」に捉える企業の割合が高くなっている。とくに、こうした傾向はE企業群で強く、「本国中心」とする企業は13.8%に止まり、4分の3を超える企業が「各国地域市場を個別」に捉えたり、「世界市場をひとつの市場」とみなしている。

図表3：世界市場の捉え方



このように市場をグローバルに捉える傾向は、85年のプラザ合意以降、円高の影響を直接受け、以来本格的に海外志向を強めて、成長を模索してきたことに起因する。国内市場中心に事業展開を志向しがちな他の産業企

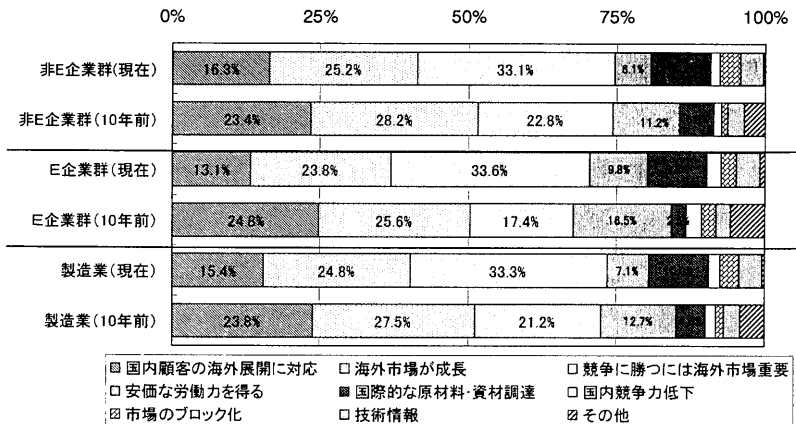
わが国エレクトロニクス産業企業群のグローバル経営についての実態調査

業と違って、海外市場に進出しそこで優位性を構築できなければ存続できないという状況を早い段階から体験してきたために、E企業群では、国境や地域の壁を超えて、世界市場を捉える傾向が強まってきたといえよう。

もっとも、グローバル展開を促進する理由については、E企業群、非E企業群の間に大きな差異はみられない。両者はともに、製造業の初期の海外展開を促した「国内顧客の海外展開に対応」「安価な労働力を得る」ためを理由にあげる割合が減り、「国際的な原材料・資材調達」を有利に進めるため、「技術情報」を獲得するためをあげる割合が増えつつある。これらは海外事業展開が、従来みられたように、国内の事業に付随した補助機能としてではなく、活動全体のなかでより重要な位置を占め、本質的に競争力の構築に影響を与える要因になりつつあるということを具体的に表しているといえよう。

加えて、両者はともに、「競争に勝つには海外市場が重要」であるとする割合が高くなっている。こうした傾向は、経済のボーダレス化の進展に伴って、競争の場が地球規模に広がり、国内に固執したままでは、その存続が危うくなるという認識が広がりつつあることの証左である。

図表4：グローバル化の理由



#### 4. 経営戦略からみたグローバル化の特徴

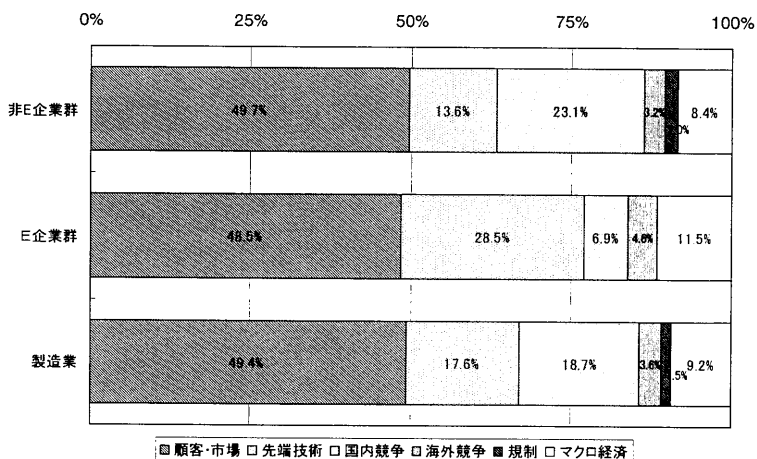
前述の国際市場での事業の進展度、それに伴う市場の捉え方の変化は企業の戦略行動にどういった影響を与えてきたのであろうか。重視する経営環境要因とグローバル研究開発体制の側面から、この点を検討していきたい。

##### 1) 競争を決める技術

E企業群、非E企業群にかかわらず、多くの企業が重視する経営環境要因として「顧客・市場」をあげている。いかなる企業にとっても、「市場・顧客」の動向は戦略的要因である。

「顧客・市場」を除いて、重視している経営環境要因については、E企業群と非E企業群との間にいくつかの差異がみられる。そのひとつは、競合企業に対する認識の違いである。非E企業群では、「国内競合」他社の動向をあげる企業群が多いのに対して、E企業群のそれは6.9%、これに

図表5：経営環境要因





「海外競合」他社の動向を含めても、競合企業の動向を重視する割合は10%強に過ぎない。以上のことから非E企業群は、グローバルな事業展開を意識するようになりつつも、国内の競合企業を重視した同質的な行動をとるといった従来型の行動様式から脱却しきれていないといえる。それに対して、E企業群では、脱国内志向と同時に、従来の同質的競争・模倣行動からの脱却が重要な要因であるという認識の広がっていることが理解される。IT革命が進展するなかでアナログ技術からデジタル技術へ、自己完結型事業展開を超えて連結型事業展開へという変化によって、エレクトロニクス産業においては、競合相手を特定することすら難しくなりつつあることの反映である。戦略的な視点転換が迫られるE企業群は、経営環境要因のなかで「先端技術」の動向を重視している。“Winner-take-all”という言葉に集約されるように、現在のエレクトロニクス産業では、競争に重大な影響を与える技術変化を見落とし、初期段階でつけられた他社とのわずかな差によって、その後の企業の運命が決まってしまう可能性がいわれている。社内で開発するにせよ、社外から獲得するにせよ、先端技術をもとに新しい製品・サービスを生み出し、他社よりも素早く、地球規模で顧客基盤や供給ネットワークを確立することが、ますます重要な戦略要件になりつつあるのである。

## 2) グローバルなR&D活動の構築

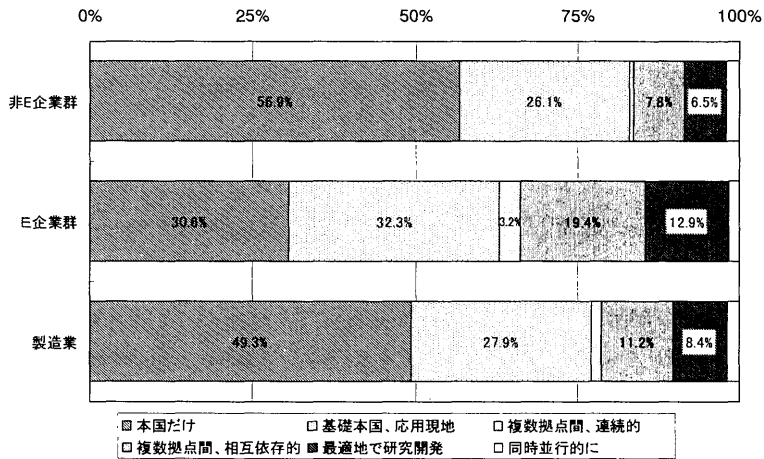
こうした経営環境要因についての認識の違いを反映して、E企業群と非E企業群のグローバル研究開発体制には大きな違いがみられる。

グローバル研究開発体制に関する回答では、非E企業群の約60%がいまだに「本国だけ」で研究開発を進めており、とりわけ、基礎研究分野については83%もの企業が「本国だけ」で行なっている。それに対して、E企業群では、研究開発を「本国だけ」で行なっている割合は30%に過ぎず、およそ70%の企業が何らかの形で海外での研究開発体制を構築している。

わが国エレクトロニクス産業企業群のグローバル経営についての実態調査

E企業群では、複数の開発拠点間で相互依存的に研究開発を進めたり、最適地で研究開発を進めるなど、多様な研究開発体制を約40%の企業が実現している。グローバルな市場で事業を展開しているE企業群は、各地域から優れた技術や知識を収集し、あるいは、地域間の融合を図って、新しい技術・知識を生み出すことで、競争優位性を獲得しようとしているのである。

図表6：グローバル研究開発体制



「販売→生産→R&D」といったプロセスに沿ってグローバル化を進めてきたわが国製造業のなかで、グローバルな研究開発体制を構築する点においてもE企業群は、その進展度が進んでいることが理解される。

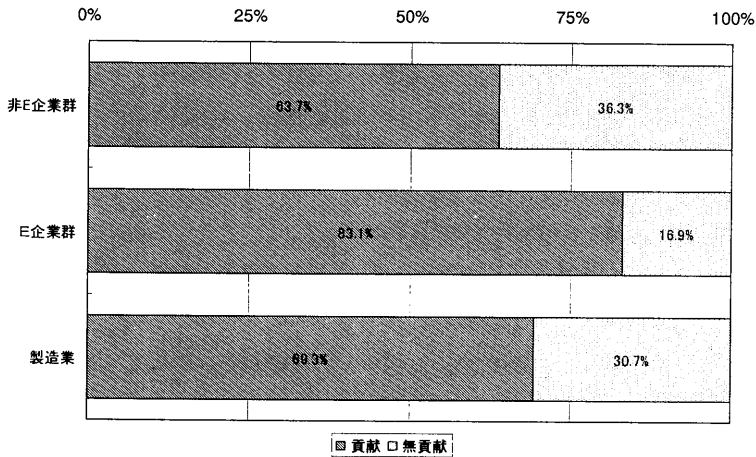
### 5. 組織・マネジメント体制からみたグローバル化の特徴

以上の検討から、E企業群のグローバル化の進展度は、非E企業に比べて進んでいることが理解された。こうした特徴をもつE企業群は、どのような組織管理体制を構築しているのだろうか。

### 1) 海外子会社の貢献

まず、海外子会社が全体活動にどのような貢献を果たしているのかについてみていくことにする。過去5年間のグローバル事業展開のなかで、海外子会社活動の貢献を認識した割合は、非E企業群では63.7%であるのに対して、E企業群では83.1%に達している。このことからE企業群の海外子会社は、親会社に依存するだけでなく、企業全体の事業活動に対して何らかの貢献を果たす存在になっていることが理解される。

図表7：海外子会社活動の貢献

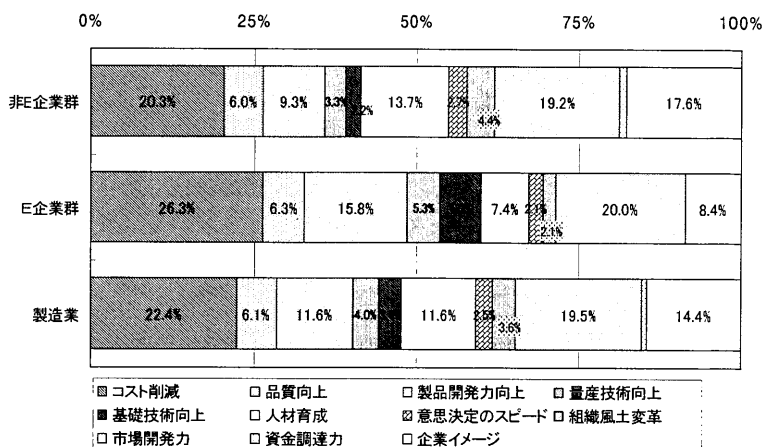


貢献の具体的内容についてみると、非E企業群では、E企業群と比べると「人材育成」と「企業イメージ」が高いポイントをあげている。それに対して、E企業群では、「コスト削減」や「製品開発力」「量産技術」「基礎技術の向上」などを貢献内容としてあげる傾向が強い。非E企業群と比べて、グローバル化の進展度の高いE企業群の海外子会社の方が、より具体的な貢献を期待されていることは明らかである。このことはグローバル化が進めば進むほど、海外子会社の役割が全社的に重要になるということを示しており、グローバル化を進展される上で、いかに海外子会社を活用

わが国エレクトロニクス産業企業群のグローバル経営についての実態調査

するかが、重要な戦略的要因であることを示唆しているといえる<sup>5)</sup>。

図表 8：海外子会社活動の貢献内容



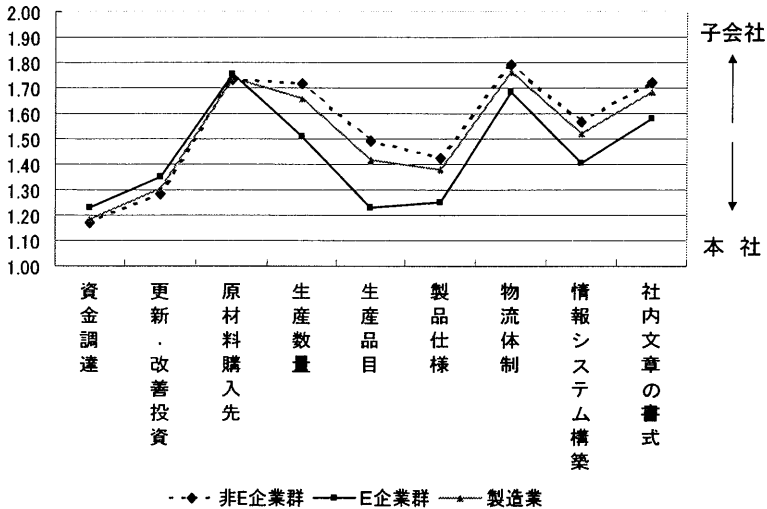
## 2) 統合を考慮した海外子会社管理

他方、グローバル化の進んだE企業群の海外子会社の管理体制には、興味深い傾向をみてとることができる。

海外生産子会社の実質的意思決定権をどの程度現地に委譲しているかについて尋ねたところ、全般的にE企業群の方が、中央集権的な意思決定構造を敷いていることが明らかになった。「資金調達・設備更新投資」などの大型投資案件の意思決定は本社主導で行なうにしても、現地ニーズを反映しやすい「生産品目」についても、本社が意思決定する傾向が強いのである。非E企業群のなかでかなりの割合の企業が、海外子会社に意思決定権限を委譲している「生産数量」についても、E企業群では、本社で決定される傾向がみられる。

海外子会社管理についてグローバル化の進展度の高いE企業群の方が、より集権的であるということ捉えて本国中心主義の管理体制を構築していると結論づけることは妥当ではない。分権化、現地化を進めることがグ

図表9：海外生産子会社の実質的意思決定権



ローバル化の進捗度を決定するというのも短絡的すぎる。各子会社あるいはグループ全体を強化するためには、一方で統合という視点が欠かせないし、E企業群が各調査項目について集権的な意思決定を志向しているのも、それを反映しているといえよう。

### 3) グローバル展開を支える仕組み

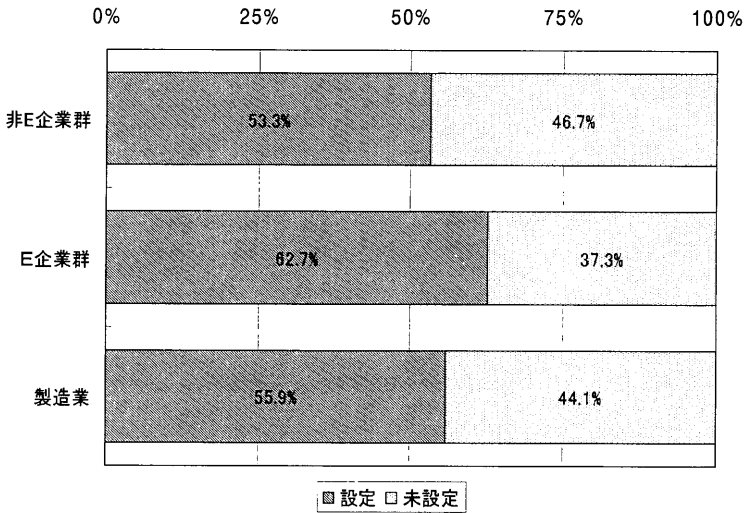
一般的にグローバル化の進展度が高いほど、海外子会社の自主性が高まると当然のように認識されてきた。しかし、そうした仮定は必ずしも正しくないことが、今回の調査結果から指摘することができる。むしろ、グローバル化が進めば進むほど子会社の行動が本社によってコントロールされる傾向が強くなることをみてとることができるのである。そのことはE企業群が、統合あるいはグローバルな事業展開を共通の尺度で評価するための仕組み、仕掛けを設けている点からも理解される<sup>6)</sup>。

海外子会社の業績の一元的な管理指標を設定しているかについてみてみ

わが国エレクトロニクス産業企業群のグローバル経営についての実態調査

ると、非E企業群の53.3%に対して、E企業群では62.7%の企業が管理指標を設定している。

図表10：海外子会社業績の一元的管理指標の設定

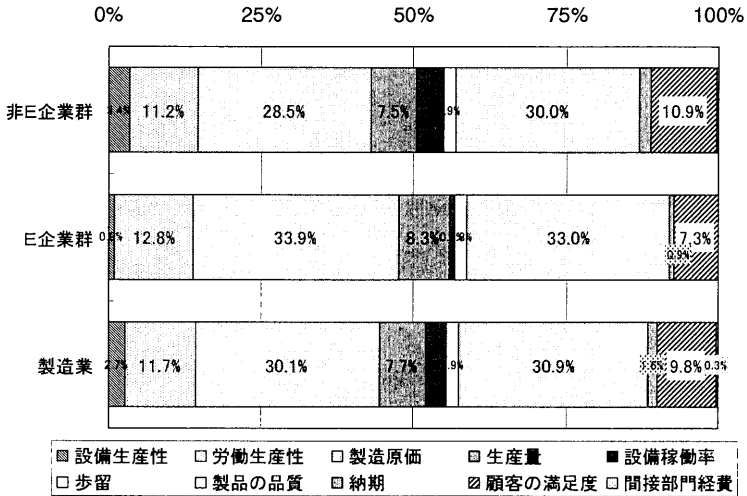


また、具体的な海外生産子会社の事業活動評価指標についてみると、わずかながらではあるが、E企業群の方が非E企業群よりも、「労働生産性」「製造原価」「生産量」「製品の品質」といった指標を重視する傾向にあることが伺える。

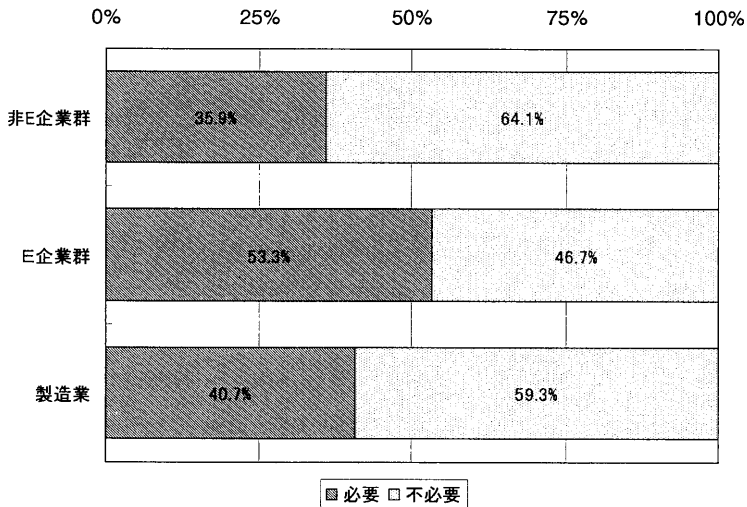
このようにE企業群が、海外子会社に対して集権的な意思決定構造を敷くのは、本国中心主義的な志向からではなく、グローバルな戦略体制を一層強化するためである。そうであるならば、親会社の都合で、海外子会社が場当たりの行動を強いられるといったような事態は避けられなければならない。全体に貢献しつつも、子会社としての適切な行動が促されるために、親会社、子会社の双方に守られるべきルールを設定することが志向されていると考えられる。

わが国エレクトロニクス産業企業群のグローバル経営についての実態調査

図表11：海外生産子会社の事業活動評価指標



図表12：人事施策の世界共通化



さらに、E企業群では、統一の難しいといわれる人事施策についても、世界共通化を目指す傾向がみられる。人事施策の世界共通化の必要性をあげる企業の割合は、非E企業群の35.9%に対して、E企業群では53.3%にのぼっている。海外で働く人員がそれほど多くはなく、ノウハウの伝授や管理統制のため親会社から子会社へと一方向的な移動に止まっていた段階では、人事施策の共通化の必要性はなかった。しかし、国や地域を越えた人材の交流が増加し、子会社から親会社へ、子会社から他の子会社へといった相互依存的関係が本格化するにつれて、人事面でも共通化を促す何らかのルールが求められるようになりつつあるのである。

以上のことから、グローバル化の進化が進むほど、全社的な統合に向けた志向が高まることが理解される。

## 6. むすびにかえて

以上、アンケート調査から得られたデータの分析結果は、次のように要約することができる。

第一に、E企業群は、非E企業群に比較して、事業のグローバル化・国際化の進展度が、かなり高いということである。分析のなかで示してきたように、海外売上高比率、海外営業利益比率、海外生産比率、海外投資比率、海外R&D比率といった経営指標をとっても、いずれも非E企業群よりも高い割合を示していることがその証左である。また、市場についても、E企業群の方が、地球規模で市場を捉える割合が高く、地球的な視点から事業を展開しようとしていることが理解される。

第二に、E企業群の海外展開の戦略的位置づけが、国内顧客追随、安価な労働力の確保を目的とした伝統的な海外進出から、国際的企業間競争上の優位性を構築するグローバル戦略志向に変容しようとしている点である。この傾向は、E企業群に限定されたものではなく、日本企業全体にその傾向がみられるものの、IT革命、マルチメディア化といった技術の急速な



進歩に加えて、国家・地域間の製品互換性の高さが起因して、その傾向は、E企業群においてより顕著に表われている。

第三に、E企業群が、きわめて高度な研究開発体制を地球規模で確立しようとしていることである。それは応用研究の現地化といった段階を超えて、拠点間連動を実現する体制への移行を示すものである。E企業群が、本国に限定しない研究開発体制を志向するのは、先端技術を巡る競争がますます重要な戦略的要因となりつつあるということが強く認識されているからである。新しい技術を他社よりも素早く開発したり、全産業的な技術動向を捉えてそれをチャンスとして利用するには、本国にのみ固執していたのでは限界がある。グローバルな競争優位性を構築するためにE企業群は、世界中の知識を吸収し、活用したり、あらゆる機会を見出し、利用することを可能にする研究開発体制を構築しようとしているのである。

第四に、E企業群は、非E企業群に比べ、海外生産子会社の意思決定の自由度が低いということである。これまでの国際経営論の常識では、国際化・グローバル化が進めば進むほど、組織の分権化が進み、子会社の意思決定権限の自由度は高まるはずであるが、こうした常識とは反対の結果が示された。E企業群は、海外生産子会社管理において、分化よりも統合に重点を置き、それを機能させるためのルール・基準づくりを進めている。もっとも、こうした体制づくりは、本国中心的であったり、海外軽視の姿勢から生まれた行動ではない。E企業群の海外子会社の貢献度を高く評価していることはその証左である。E企業群の海外子会社は、本社や他の海外子会社に対して非E企業群に比べ、量的にも、質的にも高い貢献を果たしている。すなわち、E企業群にみられる統合化の動きは、適応と効率の矛盾を解決し個と全体との速効性を高めることによって新たな価値を生み出すプロセスのひとつとして位置づけられるべきものである。

これまでみてきたようにわが国のエレクトロニクス産業企業群は、他の日本企業産業群よりも国際展開を高度化させている。そして、そのグロー

バル戦略の実現に向けた活動をみてみると、一方で、きわめて進歩的な研究開発体制を敷き、他方で、海外子会社管理の統合化を志向することによって、競争優位性を構築しようとしていることが理解されるのである。

要するに、わが国エレクトロニクス産業企業群の戦略行動とその体制づくりは、まさに Bartlett, C. A. & S. Goshal が指摘するトランスナショナル企業への途上にあるといえるのである。

- 1) Bartlett, C. A. & S. Goshal (1989) の実証研究では、多国籍企業の競争優位性にまで議論を掘り下げてその類型化がなされ、さらに、そこからトランスナショナル企業という進むべき方向性も示された。この研究と前後して、国際経営論研究の焦点は、Stopford J. M. & L. T. Wells, Jr (1972年) に代表される多国籍企業の組織形態から、グローバル競争における競争優位性の源泉の解明へと移っていった。Poter M. E. (1986年) は、企業活動を分析する視点として価値連鎖という概念を提唱し、各特性や状況に応じ価値連鎖内の活動を世界的にうまく配置・調整することで競争優位性を獲得できると主張した。さらに Doz Y. L. & C. K. Prahalad (1988年) や、Prahalad C. K. & G. Hamel (1990年) は、戦略的な資源展開を行なうためのマネジメントのクオリティーやコア・コンピタンスといった企業のもつ資源やケイパビリティに着目し、多国籍企業の競争優位性についての説明を試み、国際経営論研究に多大な影響を与えた。ただし、企業のもてる資源に焦点を当てたこれらの研究は、その後、どちらかという経営戦略論研究、経営組織論研究の領域において発展していくことになる。
- 2) 詳しくは Poter, M. E., ed (1986) を参照せよ。
- 3) 本研究は、(社)日本能率協会「マネジメントガイドライン研究会(主査岩崎尚人成城大学教授)」によって行なわれたデータをもとにしたもので、その成果は『日米欧3極経営者が考えるグローバル経営の条件』としてまとめられている。調査は、98年9月～12月に郵送配布、郵送回収によって行なわれた。日本における調査対象は、上場・有力製造業1,800社の経営者であり、有効回答253社、回収率14.1%であった。

対象企業規模分布表

	有効回答 (社)	売上高 (中央値：億円)	従業員 (中央値：人)	規模別構成 (3,000人以上)
E 企業群	65	1,218	4,552	56.67%
非E 企業群	188	959	2,500	43.05%
製造業	253	1,018	2,800	46.92%

- 4) 本来であれば統計的有意性を測定することが必要であるが、本研究は、第一ステップであるという理由で検定を行っていない。その点については、今後の研究課題とする。
- 5) この点についての研究には Brikshaw J. (1997), Brikshaw J., N. Hood & S.

- Jonsson (1998) があるので参照せよ。
- 6) 統合のために何らかの仕組み、仕掛けが求められるのは、単に効率性の追求からばかりでなく、創造性の実現のためにも不可欠である。たとえば、Schein, E. H. (1985) は、制約のないところに組織的な創発は起こらない。ある意味での制約があってこそ、組織のなかに創発的な行動が生まれる。適切なルールを作ることで、その行動を望ましい方へ導くことができるのであると指摘している。

#### 主要参考文献

- 1 Bartlett C. A. & S. Ghoshal (1989), *Managing across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Collage, (吉原英樹監訳, 1990年, 『地球市場時代の企業戦略』, 日本経済新聞社)
- 2 Bartlett C. A. & S. Ghoshal (1992), *Transnational Management*, McGraw-Hill, (梅津祐良訳, 1998年, 『MBA のグローバル経営』, 日本能率協会マネジメントセンター)
- 3 Birkinshaw J. (1997), 'Entrepreneurship in Multinational Corporations : The Characteristics of Subsidiary Initiatives', *Strategic Management Journal* Vol. 18 : 3, pp. 207-229
- 4 Birkinshaw J., N. Hood & S. Jonsson (1998), 'Building Firm Specific Advantages in Multinational Corporations : The Role of Subsidiary Initiative', *Strategic Management Journal* Vol. 19 : 3, pp. 221-241
- 5 Doz Y. L. & C. K. Prahalad (1988), 'Quality of Management : An Emerging Source of Global Competitive Advantage?', *Strategy in Global Competition*, Croom Helm.
- 6 Hamel G. & C. K. Prahalad, (1994), *Competing for the Future*, HBS Press, (一條和生訳, 1995年, 『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社)
- 7 岩崎尚人, 1998年, 「グローバル・ラーニングを推進する組織戦略態勢」, オフィス・オートメーション春号, pp. 169-172
- 8 Iwasaki N. & G. J. Gannon (1998), 'How Can Japanese Companies Realize New Global Strategies?', 成城大学経済研究第141号, pp. 53-84, 成城大学経済学会
- 9 岩崎尚人・細野央郎, 1998年, 「メガコンペティション時代のグローバル戦略」, 成城大学経済研究第142号, pp. 193-231, 成城大学経済学会
- 10 岩崎尚人・海保英孝, 1999年, 「グローバルな視点で「関係性のマネジメント」の構築を」, JMA マネジメントレビュー 8月号, pp. 7-15, (社)日本能率協

会

- 11 Iwasaki N., H. Kaiho & S. Kamata (1999), 'Management Guidelines for the New Millennium Company', 成城大學経済研究第145号, pp. 143-171, 成城大学経済学会
- 12 海保英孝・岩崎尚人, 1999年, 「日本企業がグローバルに賞賛されるために」, JMA マネジメントレビュー 8月号, pp. 16-20, (社)日本能率協会
- 13 (社)日本能率協会, 1999年, 『日米欧3 極経営者が考えるグローバル経営の条件』, (社)日本能率協会
- 14 Poter, M. E., ed (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Collage, (土岐・中辻・小野寺訳, 1989年, 『グローバル競争優位の戦略』, ダイヤモンド社)
- 15 Prahalad, C. K & G. Hamel. (1990), 'The Core Competence of the Corporation', HBR May-June 1990, pp. 79-91, (坂本義実訳, 1990年, 「コア能力の発見と開発」, ダイヤモンド HBR 1990年8-9月, pp. 4-18)
- 16 Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco, : Jossey Bass., (稲葉元吉訳, 1993年, 『新しい人間関係と問題解決』, 産能大学出版部)
- 17 Stopford J. M. & L. T. Wells, Jr. (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, (山崎清訳, 1977年, 『多国籍企業の組織と所有政策』, ダイヤモンド社)
- 18 高井透・山下達哉, 1993年, 『現代グローバル経営要論』, 同友館
- 19 竹田志郎編, 1994年, 『国際経営論』, 中央経済社
- 20 Vernon R. (1966), 'International Investment and International Trade in the Product Cycle', *Quarterly Journal of Economics*, May, pp. 255-267.
- 21 安室憲一, 1992年, 『グローバル経営論』, 千倉書房