

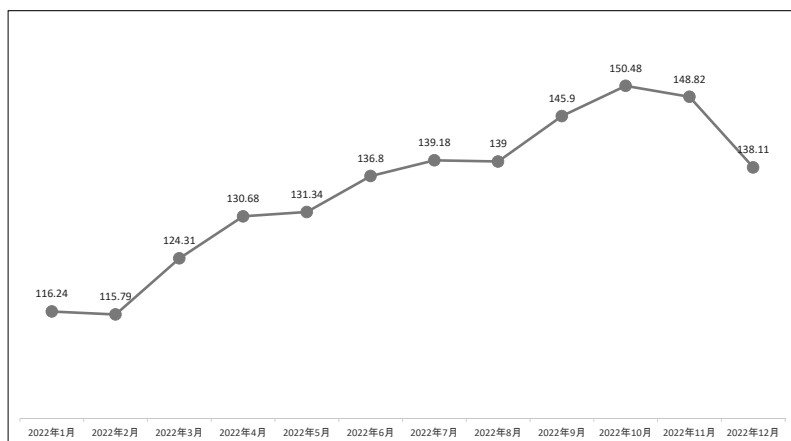
# グローバル化の進化と日本企業

岩 崎 尚 人

## 1. 円安時代、再来か

2022年10月20日、外国為替市場で円相場が32年ぶりに節目の1ドル = 150円を超えるまで大幅に下落した<sup>1)</sup>。政府・日銀が大規模な円買い介入に踏み切ってから約1カ月、円買い介入後の高値から10円ほど円安が進んでその効果の限界も見え隠れする最中である。わずか半年余で円安が進んだ主たる理由は、低金利依存から抜け出せない日本経済にあると指摘されてきたにもかかわらず、黒田東彦総裁率いる日銀はいっこうに対処しようとはしなかったことにある。11月になってようやく130円台に戻すと、円安傾向も多少落ち着きが見られるようになった。2023年1月には

図表-1 2022年1月～12月までの通貨レート推移



出所 日本銀行（東京市場 中心相場/月中最高値）

129円をつけるまでになったが、円安傾向に改善傾向がみられたわけではない。事実、2023年2月を過ぎても為替相場は、依然として130円前後で推移していた<sup>2)</sup>。

振り返ると30年以上前の1990年、日本はバブル経済崩壊直前の饗宴の時代であった。バブル景気に沸く国内市場の一方で、多くの日本メーカーが高品質低価格を武器に世界各国市場に事業を拡大していた。その勢いは、かつて世界市場を席卷していた欧米先進国のグローバル企業を確実に凌いでいた。その時代、自動車産業では世界の自動車生産台数のほぼ半数を日本メーカーが占め、半導体産業でもトップ10のほとんどを日本メーカーが占め市場シェアが50%を超えていた。そうした日本企業の強さの背景が、ドルに対する相対的円安にあったことは否定できない。第二次大戦後、1ドル＝360円の固定相場でスタートした為替レートは、1971年のニクソン・ショックで変動為替相場制度が導入されると次第に円高に転じた。それから10年以上の年月を経た1985年秋、G5（先進5カ国蔵相会議）でプラザ合意が成立して急速な円高が進んだものの、それ以前はずっと円安傾向

図表-2 1971～1990年の為替レート推移



出所：日本銀行（東京市場 17時時点/月中平均）

であった。

高度経済成長期を経て 1970 年代の日本企業の成長を支えてきたのは、国内需要と輸出であった。生産性向上実現の結果生じた過剰生産物の輸出によって、日本企業の成長は確保されてきた。それを裏打ちしていたのは優れた品質や性能であり、それが競争優位性となっていたことは事実であるとしても、円安による価格競争力が効いていたことは確かである。1980 年代になって 1 ドル = 250 円の円高に振れたが、依然として相対的円安傾向は続いており、日本メーカーは国際競争力を維持し続けた。プラザ合意は、そうした「ニッポン一人勝ち」に対する欧米先進諸国の反発と危機感の現れであった。果たして、プラザ合意後に円レートは 1 ドル = 235 円から 20 円ほど下落し、1 年後には 1 ドル = 150 円台で取引されるようになった。この急激な円高は日本経済に「円高不況」をもたらしたが、1987 年になると不況から転じて急速な内需拡大がスタートした。所謂、バブル経済によって、日本経済は最後の饗宴の時代へと突入したのであった。

周知のように、円安は日本国内の輸入産業にとってアゲントの風となり、輸出産業にとって大きなフォローの風になる。1985 年当時の急激な円高は、戦後を通じて国内拠点で、徹底的に効率性を追求する生産体制を整えてきた日本メーカーを追い詰めた。そのため、多くの日本メーカーは戦略の大きな転換を余儀なくされた。海外売上高比率や海外生産比率の伸張傾向、輸出比率の減少傾向、外国人従業員比率や資金の現地調達率の伸張など、わずか 5 年間で日本企業は、海外事業の姿を大きく変容させた。

以来 30 年余、1 ドル = 70 円台から 1 ドル = 250 円台までの振り幅の大きな為替レートに左右されながら、日本企業の事業国際化は変化して今日に至っている。ここ数年 100 円から 110 円前後で比較的安定していた為替レートが、ここに来て急激かつ大幅に円安に振れた。いずれ円高に振り戻されることが予想されるものの、3 年目に突入したパンデミックに加えて、ロシアのウクライナ侵攻による原油や LG などの資源や穀物の価格高騰が、

世界経済の先行きの不透明さを増した。そこに、米国バイデン政権のインフレ対策の利上げ政策と円安のダブルパンチが、日本社会に大きな影響を与えた。低迷する日本経済や日本企業、日本社会は、それからどのようにして脱却するのであろうか。それに対して的確な答えを出すことは、益々難しくなっている。同時多発的に世界中で予測不能な事件が頻発し、それらのイベントが絡み合ってより複雑な問題になっている。この中で確かで疑いのないことは、それらがグローバリゼーションの高度な進展と密接に関係しているということである。

そこで本稿では、筆者の耳目で見聞きし実際に体験してきた経済社会と企業活動の国際化・グローバル化の変遷を読み解いて、そのエッセンスを探求するとともに、将来に向けて有益な知見を得ることを試みたいと思う。先ずグローバリゼーションの進化について検討し、日本企業を巡って昭和から平成に至る国際社会の状況の変化と、その中で日本企業やグローバル企業が国際化・グローバル化を展開してきたのか、そして今どのような状況にあるのかについて考えていくことにしよう。

図表-3 1992年～2020年までの為替レート（円・ドル・ユーロ）



出所：BIS effective exchange rate より作成

## 2. 3つのグローバル化

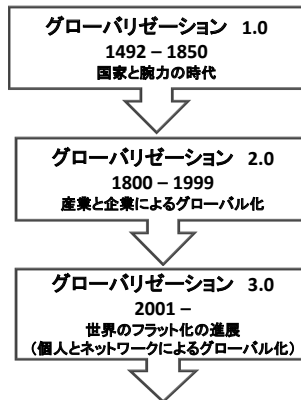
米国人ジャーナリストのトーマス・フリードマン (Thomas L. Friedman) は、著書『フラット化する世界 (“The world is flat”)』において過去のグローバル化を大きく3つの時代に分類した<sup>3)</sup>。「グローバル化 1.0」, 「グローバル化 2.0」, 「グローバル化 3.0」である。ここでは、そのカテゴリーに従ってグローバル化の進展プロセスについて検討していくことにしよう。

### (1) 「グローバル化 1.0」と「グローバル化 2.0」

フリードマンによれば、グローバル化の最初のフェーズ「グローバル化 1.0」は、イタリア人冒険家のコロンブス (Christopher Columbus) が航海に乗り出し、旧世界と新世界の間で貿易が始まった1492年からおよそ1800年までの300余年である<sup>4)</sup>。

この時代を通して、航海技術が発達しヨーロッパと新大陸の間で船舶の運航が可能になって世界地図が大幅に縮小された。当時のヨーロッパ諸国

図表-4 グローバル化の3つの時代



出所：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

は植民地を獲得して領土を拡大すると、その宗主国として貿易の名を借りて収奪を行っていた。そして19世紀になると、国家は国際貿易だけでなく金融事業にまで手を伸ばすようになった。この間国家が主体となって時代を担い、腕力、馬力、風力、汽力といった「物理的な力」がグローバリゼーションを推進したのである。

そうしたグローバリゼーション黎明期の経済活動を説明した代表的経済理論が、アダム・スミス (Adam Smith) の「絶対優位理論」<sup>5)</sup>と、デヴィッド・リカード (David Ricardo) の「比較優位理論」<sup>6)</sup>である。それらの考え方をベースにした自由貿易理論は、主に国際間の貿易がなぜ行われるかを解明しようとしたもので、国家中心のグローバリゼーションに力点を置いていた。こうした古典理論によって説明されたグローバリゼーションも、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による急速な技術進歩によって新しい段階へと進化した。

「グローバリゼーション 2.0」の時代のスタートである。

その時代は、およそ1800年から2000年まで続く。大恐慌や二度に亘る世界大戦、冷戦時代とその終焉が、この時代に含まれる。この間のグローバリゼーション推進のパワーベースは、経済的に支配的かつ特定の先進的な国及び地域の産業社会、あるいは企業活動にあったとフリードマンは指摘する。この200年間を、一部の先進的地域の経済的パワーが支配してきたのである。最初がイギリスを中心とした「パックス・ブリタニカ (Pax Britannica)」であり、次にアメリカを中心とした「パックス・アメリカーナ (Pax Americana)」, その後に日欧米の主要先進国を中心とした「日米欧三極時代」である。

19世紀半ばから20世紀初頭の「パックス・ブリタニカ」の時代には、イギリスが産業革命を通じ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て、覇権国家に成長した。しかし、20世紀前半の二度の世界大戦によって、その体制は崩れた。イギリスに代わって世

界経済の中心に立ったのはアメリカであった。連合軍への輸出の拡大やモータリゼーションの本格化によって経済的優位を手に入れ、政治的にも大きく勢力を拡大した。

こうしてスタートした「パックス・アメリカナ」時代の前半は、1929年10月24日のウォール街での「暗黒の木曜日 (Black Thursday)」に始まる世界的金融恐慌と、それに起因した第二次世界大戦、その後の東西冷戦から成る厳しい時代であった。戦勝国のリーダーとして覇権国家となったアメリカは、第二次世界大戦の直後世界の GDP の 50% 近くを占め<sup>7)</sup>、1960年代後半になっても 30% を超えていた。1965年に始まるベトナム戦争の戦費需要が米国経済の減速を余儀なくした。その後、ニクソン・ショックとスミソニアン体制の崩壊、第一次オイルショックなどの経済問題に直面して米国経済はさらに失速した。他方、1980年を前後して日本と西欧が経済的復活を遂げた。米国経済と米国企業の地位が相対的に下落して、米国を頂点とした世界経済のヒエラルキー構造が崩れた。その結果、「パックス・アメリカナ」といった一極体制の世界から、日米欧からなる「三極体制」の時代へと移行したのである。

1980年代後半から1990年代前半にかけて、中国の西側諸国に対する門戸開放、ベルリンの壁崩壊とソ連の解体など、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東西冷戦構造が排除された。1990年代半ば以降になると、デジタル技術の浸透と通信・輸送技術の発達に加えて、世界貿易機関 WTO の成立を契機に国際貿易や海外直接投資が一層拡大すると、市場構造や競争構造を大きな変化をもたらされた。地球規模での経済環境の変化である。

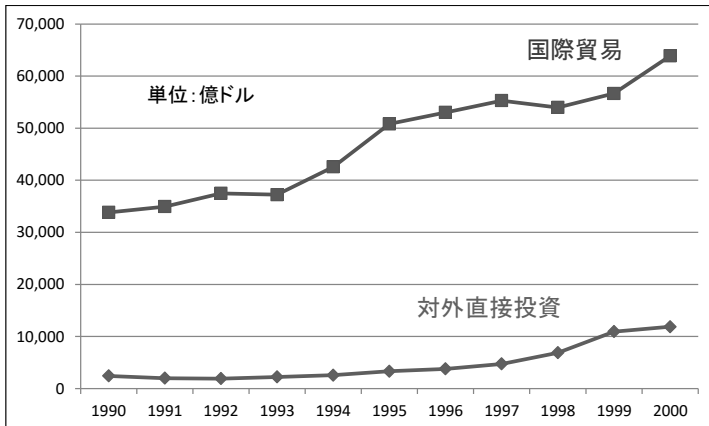
情報通信分野の急速な技術革新によって、世界的規模での情報還流の量的質的増大とそのスピードアップが実現されて地球規模で情報社会化が進展した。それは市場の情報感度を高めただけでなく、時間や空間の制約を越えた企業事業をも可能にした。地球規模で張り巡らされたマス・メディ

アを通じて世界の均質化が促進されるとともに、時差を越えて新たなビジネス・チャンスが生み出されるようになった。

こうして企業活動の国際化・グローバル化が進むにつれて、アジアや中南米の発展途上国でも規制緩和が進み、先進国から直接投資を受け入れることへの抵抗が薄らいできた。国際的規模での情報化、規制緩和による経済環境の変化は、「経済のボーダーレス化」に拍車をかけ、世界各国の企業が地球規模で事業を展開して、世界市場の一体化・同質化を大きく進展させた。

他方、1990年代になるとEU統合を初めとして、アメリカ・メキシコ・カナダの自由貿易協定（NAFTA）や東南アジア諸国の「成長の三角地帯」構想など地域単位で経済統合も進められた。こうした地域市場の統合化（リージョナリズム）や、旧社会主義諸国での市場経済の導入といった動きが地域市場の拡大をもたらして地域経済を活性化させた。それと同時に、日本企業に対するアンチダンピング法案の提訴やローカルコンテスト法案の可決など、特定地域や特定の国との境界を高くする「ボーダーフル化」

図表-5 国際貿易額と海外投資の総額の変化（1990～2000年）



データ出所：内閣府『通商白書2007』とUNCTAD『World Investment Report』各年版



傾向が先進諸国間でも表面化するようになった。これら二つの動きは真逆のベクトルであり、世界市場の多様化と異質化をもたらすことになった。

要するに、マクロな視点から国際市場をみると「ボーダーレス化」による「市場の一体化・同質化」が進行すると同時に、「ボーダーフル化」というまったく反対方向への作用による「市場の多様化・異質化」が進行するといった矛盾を孕む複雑な状況をもたらした。それに、グローバルな市場で事業を営むすべての企業の事業展開が影響を受けたのである。

## (2) 「グローバリゼーション 3.0」を促進した 10 の要因

「グローバリゼーション 2.0」の後に到来したのが、「グローバリゼーション 3.0」時代である。フリードマンは、1990 年代初頭から始まる世界の社会情勢や経済情勢、さらには技術革新がもたらした劇的な変化、すなわちグローバル化と ICT 化によって世界のフラット化の下地が醸成されて、「グローバリゼーション 3.0」の時代が到来すると指摘する。つまり、以下の 10 の要因が劇的な変化をもたらしたというのである。

第一は、1989 年 11 月 9 日の「ベルリンの壁の崩壊」である。これによって、資本主義と共産主義という二大経済制度の戦いに終止符が打たれた。その時点では、民主主義とコンセンサスを大切にする自由市場志向への統治が支配的になったと思われた。第二は、「インターネットの出現」である。インターネットにアクセスできる人間であれば誰でも、デジタルコンテンツを受け取ることができる。そうしたバーチャルな世界が出現したのである。そして、第三は「共同作業を可能にするソフトウェアの誕生」である。これによってワークフローが進化し、他の 6 つの要因を生じさせたと考えられた。

第四の要因は、「アップローディング」である。それは組織や機構の階層を経ることなく、個人もしくは自己発生的なコミュニティがファイルをアップロードして、コンテンツを広めることを可能にした。第五は、「ア

ウトソーシング」である。これによってさまざまなビジネスで共同作業と水平的な価値創出といった新しい可能性を生み出されることになった。第六の要因「オフショアリング」は、「世界の工場」となった中国から恩恵をうけるようになった一方で、今日の米中の覇権争奪をもたらした。

残る要因のうち3つは、情報化進歩の産物とのいうべき、「サプライチェーン」、「インソーシング」、「インフォーミング」である。さらに、フリードマンが「ステロイド」と呼ぶ最後の要因は、技術進歩の中で新たなテクノロジーが生まれる可能性のことである。変化の中では絶えずイノベーションが起こり、それによってさらなる変化が創出されることはいうまでもない。

これら10の要因によって、世界地図が縮小され、世界のフラット化が促進されてグローバリゼーション3.0時代が到来したというのがフリードマンの主張である。もっともフリードマンのグローバリゼーション3.0に関する見解は、2007年前後までの経済社会の変化をベースにしたものであり、当然それ以降に国際社会に変容をもたらしてきた要因まで考慮に入れているわけではない。この点については後で議論することにして、グローバリゼーション2.0の進化プロセスの中で、日本企業がどのように行動し、グローバル化してきたのかについてみていくことにしよう。

### 3. 「グローバリゼーション2.0」時代の日本企業

グローバリゼーションの3つのフェーズを、日本経済と日本企業の事業国際化の歴史に投影させると、日本社会と国際社会との関わりは、概ねグローバリゼーション2.0以降と重なる。ここでグローバリゼーション2.0時代の日本企業の事業国際化のプロセスについてみていくことにしよう。

#### (1) 国際化黎明期

日本企業の国際化の発展段階で最初のフェーズを形成する企業行動は、

輸入である。

明治時代になって幕開けしたわが国のグローバルゼーション 2.0 時代は、原材料調達のための輸入でスタートした。国内で資源供給が困難なわが国にとって、輸入は工業化を推進するうえで不可欠な国際化であった。また、製品輸入は技術導入という点でも欠かせない。鎖国によって世界の技術発展から取り残されていた日本が海外から技術情報を獲得するためには、技術者の招聘や輸入製品の模倣こそ幅広い領域の技術導入の手段であった。それは、今でも変わることはなく、デザインや意匠、アイデアの導入などにとっても極めて重要な国際化である。

輸入に続く国際化のフェーズが、輸出である。販売市場拡大のための輸出は、わが国企業の国際競争力強化において重要な役割を果たしてきた。輸出振興の国是の下で主導的役割を果たしたのが総合商社であり、同時代、間接輸出が中心であった。メーカーが現地に直接投資をする必要がなく、総合商社の販売網を活用して販路を広げられることがそのメリットであった。とりわけ、生糸、絹、綿布、鉄鋼、化学肥料など、ブランドによる差別化や高度な技術的説明を必要としない製品の輸出は、間接輸出で十分対応することが可能であった。

ところが、わが国メーカーが経済力をつけてメーカー独自の販売投資が可能になると、間接輸出のメリットは次第に薄れるようになった。というのも、市場との間に仲介者を介する間接輸出は、顧客ニーズへの対応が困難であるし、製品差別化を妨害することにもなりかねないからである。確かに総合商社は幅広い販売網をもつが、販売後のアフター・サービスや販売時点での技術サービスの提供など十分なサポートをすることが困難である。つまり、総売上にも占める製品輸出額の割合が少なければ間接輸出は有効であるが、市場が拡大して売上が増えるにつれてデメリットが大きくなったのであった。

ただし、令和の今になっても総合商社の果たすべき役割が小さくなって

いるわけではない。むしろ地球全体にネットワークを広げて圧倒的な情報収集力を持つ総合商社のパワーは、以前にも増して巨大になっているといえるかもしれない。

## (2) 国際化発展期

間接輸出から直接輸出へと輸出形態の主力が移行すると、メーカーは自ら販売チャネルを構築しなければならなくなる。1960年代自動車メーカーや家電メーカーは、先進国に販売子会社を積極的に設立した。自社独自の販売網を確立することによって販売量を増大させ、それを日本国内の需要と連動させることによって、規模の経済を確保する体制を盤石にした。生産技術を革新し大量生産を可能にする生産設備を備えた日本メーカーは、国内市場で捌ききれない余剰生産物を担いで国際市場に参入したのである。

その一方で、将来の商圏の確保やブランドの地位確保のために、発展途上国の現地企業と合併で生産子会社を設立して事業を展開した。先進国を中心に販売会社を設立するという能動的海外進出を展開すると同時に、開発途上国を中心に現地政府の政策に則った受動的海外進出を推進したのである。例えば、日産自動車(ニッサン)は、1963年に米国に販売子会社NMC-USA(Nissan Manufacturing Company-USA)を設立して、間接輸出の一部を直接輸出に切り替えた。時を同じくして、製品を受け入れない台湾に対しては、現地企業と合弁会社を設立して部品を輸出し現地で組立てするKD(ノックダウン)方式で生産をスタートさせている<sup>8)</sup>。

いうまでもなく、発展途上国で現地生産を開始した企業の中には、原材料や製品の輸送コスト、税制面での恩典、労働賃金の獲得など生産コストによる競争優位性構築を狙った、より戦略的といえる企業も存在していた。世界の小型モーター市場で55%という高いシェアを維持していたマプチモーターは、1960年代後半から台湾や香港で生産を開始して、1980年代半ばには海外生産比率が98%に達していた。また、世界市場にカメラを

輸出していたキャノンも、安い労働力に着目して1970年から台湾での現地生産を開始している。もっとも1960年代から発展途上で現地生産を展開していたメーカーはかなり先進的な企業であったといえる<sup>9)</sup>。

### (3) 国際化拡大期

日本企業を世界の檣舞台に押し上げたのは、1970年代初頭世界を襲った第一次オイルショックだともいえる。1970年代後半になると多くの日本企業が押し進めてきた減量経営が功を奏して、家電製品や自動車など日本メーカーの製品の国際市場での評価は急速に高まり市場も拡大した。ところが、輸出超過と累積黒字によって、米国や欧州の先進諸国で非難的となった。「ジャパン・バッシング」である。そのため欧米諸国に販売子会社を設立し日本で生産した高品質低価格の完成品を輸出するビジネスモデルに限界が見え始め、次なる段階の国際化に歩みを進めることが求められた。

例えば、ニッサンの米国への輸出車は、1959年にはわずか1,300台に過ぎなかったが、1977年になると輸出比率が50%を超え、1985年には61%に達している<sup>10)</sup>。ジャパン・バッシングに直面したニッサンは、1980年にテネシー州スマーナに現地法人を設立すると、83年に現地生産を開始し翌年までに累計生産台数10万台を達成した。さらに、1992年までには生産能力を年産44万台に拡大している。同様に、1978年にオハイオ州に現地法人を設立したホンダも1982年に現地生産に着手し、1990年代初頭までに年産60万台体制としている<sup>11)</sup>。この2社に遅れて現地生産に着手したトヨタは、1984年GM社との合併でNUMMI (New United Motor Manufacturing) を設立して現地生産を開始したが、1986年になってケンタッキー州に年産5万台の単独現地生産体制を整え、1996年までに85万台体制を実現している<sup>12)</sup>。

このようにして海外生産を本格化させると、輸出部門だけで海外事業に

対応することが困難になって製造に関する知識や管理ノウハウなどを確保するために、海外事業全般を運営できる部門の組織化が必要となることはいうまでもない。ただし、生産管理の手法やノウハウ、経営スタイルや風土も日本で実施してきたものをそのまま移転し定着させようとした。そのため意思決定のほとんどを本社が行ない、原材料調達や資金調達についてもすべてについて本社が主導する体制で国際化を推進した。しかしながら、部品輸出は輸出部が、製造に関する知識やノウハウは製造部門が、そして資金は財務部門がといったように機能が一元化されておらず、事業が成長拡大するにつれて業務に混乱をきたすようになった。そこで、輸出、海外生産、技術・ノウハウの支援を一元的に行なう国際事業部が組織されるようになった。

国際事業部は、他の事業部と同じ位置づけとなって、海外事業にかかわる活動全体がそこに集中した。また、海外生産の地理的分散が進んで子会社の数の増加とともに、機能別編成から地域別編成に改編されるようになるのが一般的であった。しかし、製造技術、技術開発といったR&D情報などで国内の他の事業部への依存度が高まったことから、社内の部門間コミュニケーションの成否が海外事業成功の重要な要因となったのであった。

こうした国際事業拡大期の日本メーカーの典型的パターンは、製品開発を日本で行って開発された製品を労働コストの安価な東南アジア地域で生産し、そこで生産された完成品を欧米の先進諸国の市場に輸出するといった「国際的三極分業体制」が中心であった。80年代半ばに通信機器分野で急速な成長を遂げて注目を集めたユニデンは、こうした国際化戦略で大きな成果を上げた典型的中堅企業である。また、大手電機メーカーの日立も、冷蔵庫などの白物家電製品の中で付加価値の低い廉価版で、部品を輸出して東南アジア地区で生産しそれを日本に輸入するといった国際化戦略への転換を図っていた。ところが1980年代後半になると、韓国・台湾・香港・シンガポールのアジアNIES諸国の急速な経済成長に伴って人件費

が高騰し、そうした体制の維持が困難になり、主力工場を人件費の安い中国やベトナムなどに生産拠点を移転する動きがみられるようになった。

他方、1980年代後半には世界に点在する生産拠点を有機的に結びつけ、相互に補完しあっている「相互補完的国際分業」体制を積極的に構築する企業も登場している。当時世界最大の半導体メーカーであった日本電機(NEC)では、集積度の小さい256MRAMの国内生産を大幅に縮小して米国からの輸入を拡大する一方で、日本国内では高集積度の1MDRAMや4MDRAMの生産に切り替えている。同様に、ソニーも1MSRAMのシリコンウェハの処理を米国で行い、それをタイで組み立て、再度米国に製品として輸入するといった国際分業体制を構築した。また、日野自動車工業でも、インドネシア工場からマレーシア工場へバス部品の本格的供給を開始し、アジア・オセアニア地区の海外拠点の多重活用を開始した。こうして、徐々に地球規模で分業体制が構築されるようになってきたのであった。

#### (4) 国際化からグローバル化へ

しかしながら、バブル経済が崩壊して状況は一変した。世界市場を闊歩していた多くの日本企業が、そのパワーを大きく減退させた。ハードウェア技術とプロセス技術によって競争優位を発揮してきた日本メーカーは、イノベーションと新しいビジネスモデルの創造に挑戦しグローバル市場でパワーを発揮するようになった欧米先進国企業の後塵を拝するようになった。バブル経済崩壊と時を同じくして、かつてのビジネス・ルールが通用しなくなったかの如くに、多くの日本企業が凋落し復活に向けた活路を見いだすことができない厳しい時代が到来したのである。

そのシンボルともいえるべきが、金融業界であった。1990年代半ばになって金融ビッグバンの波が押し寄せ、日本の金融市場は大混乱に陥った。外国企業の参入で、一挙にグローバル競争が本格化した。旧財閥系企業グ

ループを中心に護送船団方式でバブル経済を謳歌してきた大手銀行や大手証券会社が次々と淘汰された。その結果、令和の今、メガバンクは4行のみとなってしまった。このことからバブル経済崩壊後の20年余の長期不況で、日本経済が受けた打撃の強さが理解される。

また、世界市場で生産台数の半分以上を占めていた自動車業界も厳しい状況に追い込まれた。1994年広島に本社を置く自動車メーカーのマツダが米フォード社に経営権を掌握されて、1996年にはフォード傘下の企業となった。国内市場シェア2位の座を守り続けてきたニッサンも海外市場の売上低迷によって、1998年には2兆円の有利子負債を抱えて経営危機に陥ると1999年にはフランスのルノー社の傘下企業となった。

さらに、世界の50%以上を供給していた産業の米といわれた半導体も、復活を遂げた欧米勢と韓国・台湾の新参アジア勢に完膚無きまでに叩きのめされた。お家芸であった家電までも市場を奪われることになったのである。

バブル経済の崩壊とともに多くの日本企業が奈落への道を歩むことになった大きな要因の一つは、急激に進化を遂げた市場と技術、競争のグローバル化の中で、他社に先んじた事業展開を実現できなかったことにある。この時代、グローバル企業となるには、本国を中心にして海外事業を展開する「国際化（インターナショナル）」といった発想を超え、地球規模で競争優位性を構築するといった「グローバル」な発想が求められていた。国境や国籍にとらわれることなくグローバルな視点で地球規模の事業展開で競争優位性を構築する戦略行動が求められつつあった。多くの日本企業の凋落は、そうした劇的な変化に対応できなかったことに原因があったといえよう。

グローバリゼーション2.0時代末期にあたる20世紀最後の10年間、バブル経済崩壊後の長期不況との終わりの見えない戦いに疲弊していた日本企業の多くは、それを克服するためにも、かつてのような強さを復活させ



るためにも、海外事業拡大の歩みを止めるわけにはいかなかった。かといって、かつてと同じやり方で進めていくことはできないし、仮にそうしたとすれば悪戯に衰退と死滅の時を早めるだけであった。そこに、1995年1月、阪神淡路大震災が関西地方を襲った<sup>13)</sup>。死者7,000人以上の大惨事によって、関西地域の交通網は遮断された。バブル経済崩壊直後の先行きの見えない中で、日本中の経済活動がさらに大きな衝撃を受けることになった。さらに、同年3月にはカルト教団のオウム真理教によって地下鉄サリン事件が引き起こされた<sup>14)</sup>。バブル経済崩壊を実感し始めていた日本社会全体から一挙に明るさが失われ、大きな不安を感じさせることになった。

#### 4. グローバル企業への進化

これまでみてきたように、20世紀最後の10年間、グローバリゼーション3.0時代を目前にして、日本企業はもちろん、世界の多くのグローバル企業が進むべき新たな方向を模索していた。前章で取り上げてきた地球フラット化の10の要因の多くは、この頃に起源を辿ることができる。とりわけ大きな出来事といえば、東西冷戦の終焉による新しい経済秩序の誕生とインターネット社会のスタートかもしれない。

それと前後して、バートレット (Christopher A. Bartlett) とゴシヤール (Sumantra Ghoshal) によって提起されたグローバル企業の企業行動にかかわる戦略的視座が、「トランスナショナル企業」のコンセプトである。この企業コンセプトは、1980年代の日米欧先進諸国の国際的な企業行動の分析から導き出した戦略経営論である。そのコンセプトについて考えていくことにしよう。

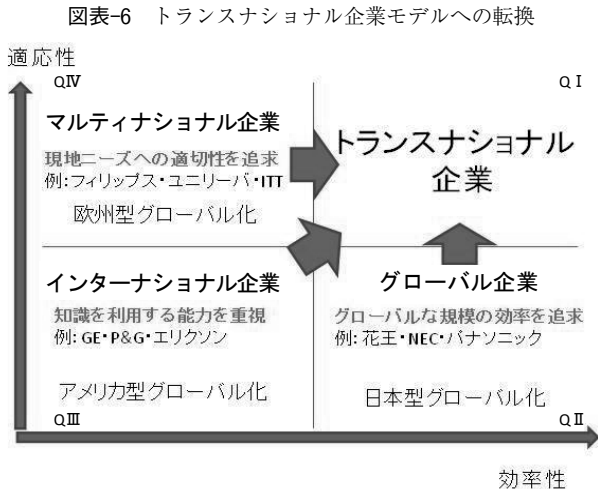
##### (1) トランスナショナル企業のコンセプト

「トランスナショナル企業」の概念は、1980年代のグローバル企業の事業展開と組織管理体制、環境変化を精査して分類したグローバル企業の戦

略行動の一つである。適応性と効率性の2軸でそれを類型化したバートレット=ゴシャールは、マルチナショナル (Multinational)、「グローバル (Global)」、「インターナショナル (International)」、そして「トランスナショナル (Transnational)」の4つの企業モデルを導いた<sup>15)</sup>。

図表-6のQIVに位置づけられるマルチナショナル企業とは、国や地域ごとの異なる環境に敏感に対応できる適応性の高い組織である。世界に点在する各国の子会社に戦略的決断力や組織能力を付与した上で、本社が一つのグループとしてそれらをルースに結合する企業モデルである。この企業モデルでは情報と組織力が分散していることもあって、各国の事業体が独立した経営体制を有しており、最も柔軟に現地市場に対応することが可能なタイプの企業である<sup>16)</sup>。こうした企業モデルは、蘭フィリップス社や仏ユニリーバ社などのヨーロッパ企業にみられる。

マルチナショナル企業と対照的に、グローバルな効率性を求めて戦略や経営の決定権を中央に集中させ、世界市場全体を統合された市場として、



出所：C・A・バートレット+S・ゴシャール著『地球市場時代の企業戦略』作成

集中的大量生産によるコスト優位を競争優位性とする企業が、QⅡの「グローバル企業」である。「グローバル企業」モデルの組織は、規模の効率を追及する中央集権型組織であり、日本企業がこのタイプに分類される<sup>17)</sup>。

QⅢに分類されるモデルが、「インターナショナル企業」である。親会社が持つ知識や専門技術を、海外市場向けに移転し適応させる「調整型連合体」であるところに特徴がある。この企業モデルでは、各国の子会社の独立性や自治はそれほど高くなく、本社から提供された知識や情報に依存してそれを利用する能力と子会社への知識移転が重視される<sup>18)</sup>。この企業モデルは、GE社やP&G社など米国企業に多くみられる。

これら3つのタイプの企業は1980年代に至るまで、それぞれ特性を活かしながら特定の競争優位性を構築してきた。ところが1990年代になって、「効率性」、「現地適応性」、「知識学習能力」などの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くなってきた。つまり、グローバル化が進展するにつれて、地球規模での効率性の実現、地域的文化的差異の克服、イノベーションの創造といった課題を矛盾させずに解決することが求められるようになったのである。そこで示された企業モデルが、QⅠに位置づけられる「トランスナショナル企業」モデルである<sup>19)</sup>。「適応性」と「効率性」が孕む矛盾を止揚的に解決することでグローバルな事業展開を成功裏に実現するトランスナショナル企業モデルが受け入れられるようになってきた。まさに、グローバリゼーション2.0と3.0時代への過渡期の時宜にあった企業コンセプトであった。

グローバリゼーション3.0時代に向けて進展しつつあった国際社会は、均一化傾向を高める一方で、市場はそれぞれ多様で高度なものになりつつあった。それに対応してビジネスを展開するためには、市場の多様性に合わせて「適応（分散）」を実現すると同時に、規模の経済性といった効率性も併せて実現しなければならない。グローバルに事業を展開する企業には、地球規模の事業展開が生み出す「適応と統合」の矛盾の中で、その矛

盾を克服し、さらに国際的な競合企業との競争においた優位性を発揮していく体制の構築が求められたのである。

こうした変化の中で、トランスナショナル企業モデルを志向した日本企業が、どのようにグローバル化を進展させてきたのかについてみていくことにしよう。

## (2) トランスナショナル企業の前身

効率性を重視した集権的管理体制で事業を展開してきた「グローバル企業」モデルに類別される日本企業の多くは、海外拠点を多く展開するようになって、日本国内で確立してきた生産システムを各国に移転し、高品質低価格の競争優位性を確保してきた。つまり、各事業の責任者は事業部長であり、研究開発から生産・販売まで世界規模で製品に責任を持ってグループ企業の計画を調整しながら最適な生産分業体制を実行するシステムの延長線上にあった。2000年代になって世界に多くの拠点を展開するようになって、効率性確保至上主義から抜け出すことは困難であった。とはいえ、グローバル化が不可避になり、多様で変化の激しい国際経営環境に対応するために、マトリックス組織や地域統括本社制の導入が少なからず試みられた。そうした試みは、トランスナショナル企業の前身あるいはその疑似的組織形態であったといえる。

地域別管理部門と、製品別管理部門とが対等の権限をもつ二重構造のマトリックス組織は、地域別の事業部をサポートし、複数の現地拠点の共通機能の一元化・効率化を図るために、本社機能の一部を担当する地域本社を海外現場に設けた。しかし、現実にそれを成功裡に運営している企業数は多くない。というのも、責任範囲が重複していたり、二重のコミュニケーション・チャンネルを持つために部門間の相互調整が難しく、混乱を招いたり不確実性を増幅したりする傾向があるからである。その中であって、1990年代の米IBMやキャノンは、それら組織を運営していた数少な

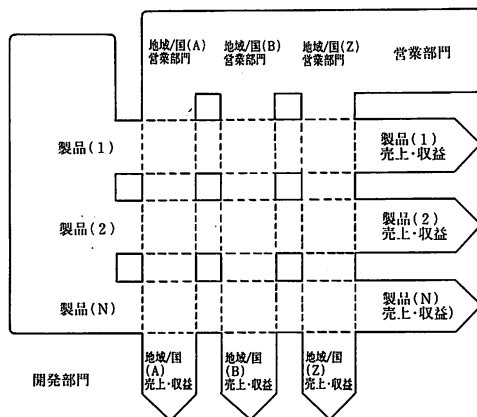
い成功事例といえよう。

当時世界最大のコンピュータメーカーのビッグブルーは、長年に亘るグローバル事業で育まれた経営理念や経営目標が国境を越えて共有化し、世界共通の組織文化によって支えられてきた。また、1990年代以前から海外事業の比重が大きく相対的にグローバル経営の経験を蓄積していたキヤノンもマトリックス組織を採用して成功した例外的な事例といえる。いずれにしても、国際化の新たな段階を迎えてグローバル化を実現するためには、それまでとは異なるロジックの組織管理体制の構築に挑戦しなければならなかったのである。

他方、1990年代初頭になって取り入れられた組織管理システムが「地域統轄本社制」である。本来、地域統轄本社は本社の機能を一部移転して、地域内生産・販売拠点の相互協力を組織化することを狙ったものである。そのため現地拠点の意思決定の迅速性や事業活動の効率性を確保し、地域社会にとけ込んだ現地企業として発展を遂げる。そこで、世界的規模での水平分業体制や相互補完体制の調整・維持が図られたのである。初期段階の地域統轄本社の組織は、規模も小さく、一部の機能が部分的に統合されているだけであった。また、意思決定に関しても本社の事業部の力が強く反映された。各国子会社と地域統轄本社との間にパワーの逆転現象が存在することも多く、その機能を発揮していなかったといえる。後に、ホンダ、ソニー、パナソニック（当時、松下電器産業）、セイコーエプソンといった当時のグローバル企業は、地域統轄本社の自律性を高め、総本社は基本的な理念を提供したりグローバルな視点からの調整を行うだけの役割を果たす「世界総本社制」への移行が進んだ。そうした試みも、トランスナショナル企業に向けたチャレンジの一つであった。

さらに世界総本社制では、スタッフ機能の集中によるコスト抑制としての役割だけでなく、各国の市場への直接的なアクセスを可能にして、市場への適応力を強化するとともに、地域統轄本社によるコントロールを通

図表-7 IBMのマトリックス管理組織



(出所) IBM 社内資料, 1990

じたグローバルなレベルでの組織的統合を志向した。しかも、本社のコントロールがルーズであれば、地域統轄本社間の緩やかな連携にネットワーク効果が醸成され、効率的なグローバル・ロジスティクスが構築される可能性もある。そうした体制の下では、「市場適応型」R&Dと「テクノロジー重視型」R&Dの結合が促進され、より高度な知識の創造や、そこに集積された知識がより効率的に地球規模で活用されることが志向され期待されたのであった。

### (3) 「グローバリゼーション3.0」、初期の光景

既述のようにフリードマンは著者で、グローバリゼーション3.0の時代が21世紀を前後してスタートしたとしている。当然、刊行されて以降の出来事は同書には既述されていない。2020年の新型コロナによるパンデミックや2022年のロシアのウクライナ侵攻はもちろん、2008年の世界的金融危機のリーマンショックや米中間の地政学的な変化、自由貿易圏の拡大やエネルギー革命、原発問題や地球環境問題、AIの革新的進歩などの

ICT 技術の進化なども考慮されていない。そこでグローバル化 3.0 の世界を再吟味して、それがどの程度進みつつあるのかを明らかにしておくことにしよう。

グローバル化 3.0 時代初期、フラット化しつつあった世界に新しい主役が登場し、大きなパワーを発揮し始めた。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、巨大な自国市場と豊富な天然資源に恵まれた BRICS と呼ばれる国々がグローバル社会の表舞台に姿を現すようになった。

1990 年代後半から「世界の工場」と評され、年率 10% を超える高度経済成長を続けてきた中国はその代表格である。2001 年の WTO 加盟を機にして、「世界の工場」のタイトルだけでなく、10 億人を超える大規模な市場によって世界経済の牽引車としての役割を果たすことが期待された。先進国への登竜門ともいべきイベントであるオリンピック（2008 年）や万国博覧会（2010 年）を経ても経済成長はとどまることなく、経済基盤を盤石なものにしてきた。

2008 年秋のリーマンショック後でさえ、すばやく活気を取り戻して世界 2 位の経済大国となった中国は、2020 年のパンデミックに至るまで 20 年以上に亘って、経済成長率 10% 以上を維持してきた。近年賃金の上昇によって生産拠点としての魅力に翳りがみられるものの、巨大市場は魅力的で多くのグローバル企業が中国市場を重視した戦略行動を展開してきたし、いまなお重視している。もっとも、2012 年に胡錦濤の跡を継承した習近平国家主席の下で共産党主導傾向をより鮮明にして、米国を凌ぐ軍事的覇権を発揮しつつあるといった懸念もある。

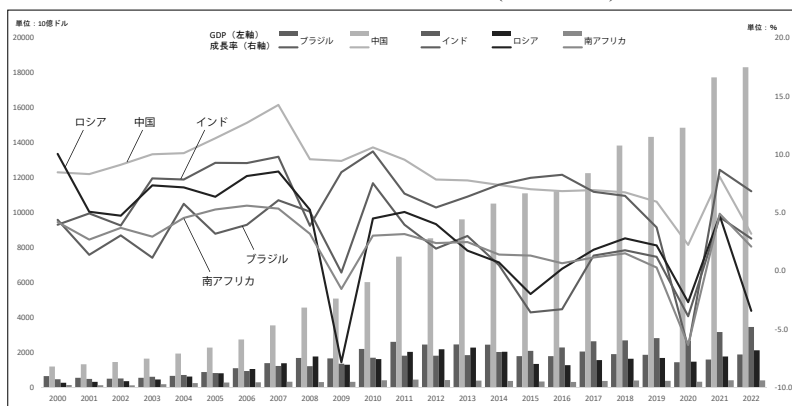
また、Y2K 騒動を契機にして IT 大国に向けて着実に歩を進めたインドも、国内総生産 (GDP) で世界 5 位の経済大国にまで成長した<sup>20)</sup>。先進諸国や中国と比較して若年人口の比率が高く将来にわたって人口増が見込まれ、旺盛な消費需要や拡大する貿易に加えて、直接投資のチャンスもあり

潜在力を秘めた成長期待の高い国である。

他方、人口ボーナス期を迎えている ASEAN も、6%程度の安定した経済成長を果たして、「ルネサンス」と呼ばれる繁栄期を迎えつつある<sup>21)</sup>。域内では関税撤廃と非関税措置によって、貿易と投資が一層円滑に行われて、周辺国家との貿易や経済協力の協定が進み継続的に経済力が増強している。ASEAN 地域全体で見ても、賃金は比較的安く、生産地としての優位性も相対的に高く、すでに賃金コストが大幅に上昇している中国から生産拠点を移転する企業も少なくない。その上、国民所得の上昇につれて消費ブームが起る可能性も高い。

これら新興国が経済発展を持続し、近い将来世界経済の牽引役としての役割を果たすようになることは確実である。IMF の予測によれば、2000年まで8割を占めていた先進国の世界経済成長寄与率は大幅に下がって4割までになって、6割を近年「グローバル・サウス」と呼ばれる発展途上国が占めるようになった<sup>22)</sup>。このように、従前後進国ないしは発展途上国といわれてきたグローバル・サウス諸国が大幅な経済成長を実現する一方で、20世紀末まで経済的・政治的な強さを誇示してきた日米欧3極など

図表-8 BRICS の経済成長推移 (2000~2022)



出所：IMF - World Economic Outlook Databases October 2022



## グローバリゼーションの進化と日本企業

先進国のパワーはかなり衰えつつある。

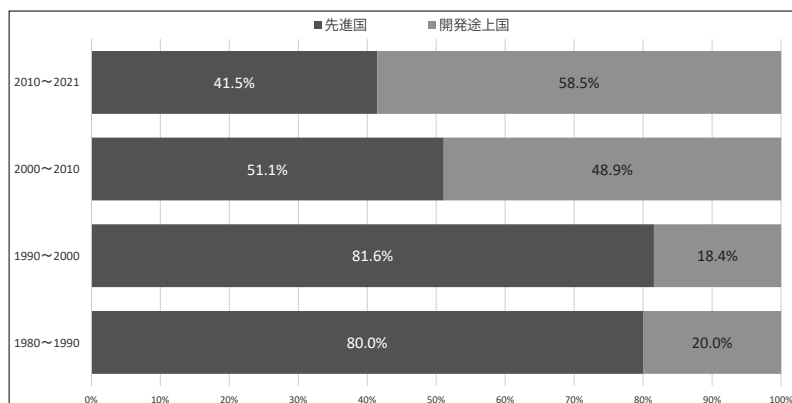
とりわけ、リーマンショック、そしてその後全世界に広がった金融危機は、先進国を中心に長い景気後退をもたらした。その傷が癒えない中で、日本では東日本大震災とそれに伴う原発問題が勃発した。また、同年秋に

図表-9 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	2020年	2006年	2020年	2006年	2020年
シンガポール	33,768	60,728	1,486	3,453	440	569
ブルネイ	34,869	26,468	127	120	37	45
マレーシア	6,355	10,361	1,705	3,376	2,683	3,258
タイ	3,367	7,160	2,216	4,998	6,581	6,980
インドネシア	1,765	3,931	3,963	10,622	22,456	27,020
フィリピン	1,471	3,326	1,277	3,616	8,679	10,877
ベトナム	996	3,514	843	3,429	8,462	9,758
ラオス	673	2,546	39	185	584	728
カンボジア	536	1,607	73	252	1,356	1,568
ミャンマー	284	1,527	136	813	4,789	5,320
日本(2020)		39,981		50,316		12,585
中国(2020)		10,525		148,626		141,212
インド(2020)		1,933		26,677		138,000
米国(2020)		63,078		208,938		33,123

出所：IMF - World Economic Outlook Databases October 2022

図表-10 世界経済成長に対する新興・途上国の寄与率の変化



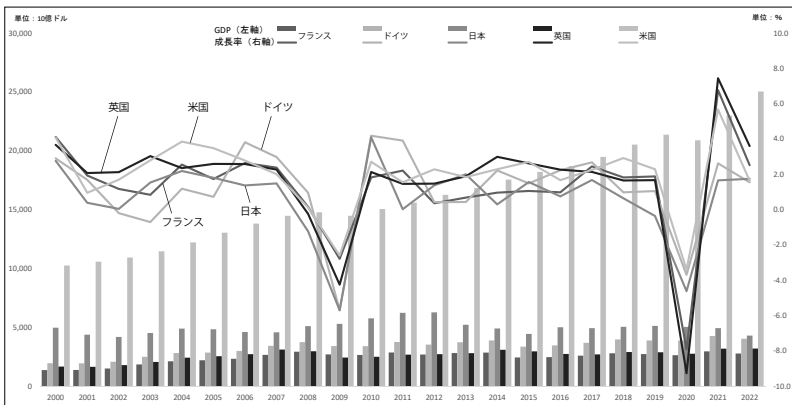
出所：IMF - World Economic Outlook Databases October 2022

は、欧州で債務危機が始まった。それらが先進諸国経済の先行きを一層不透明なものにした。国際的経済バランスが、「南高北低」傾向になりつつあるのである。

この傾向が普遍的かどうかは不確かである<sup>23)</sup>。しかしながら、ニュー・ミレニアム（新千年紀）を超えてわずか10年余で、それまで世界経済を牽引してきた欧米先進諸国のパワーが減退し、グローバル・サウスが経済的に大きな発展を遂げて発言力を高めるようになってきたことは否定できない。G5でもG7でもない、G20による国際会議が頻繁に開催されるようになって、ASEAN諸国や中近東諸国、チリやブラジル、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なってきた。ボーダーレス化やグローバル化をキーワードにして、世界のパワーバランスが大きく変容してきたのである。

新たな主役の登場によるグローバリゼーション3.0時代に向けた進化は、先進国だけでなくさまざまな国や地域が世界の中心となり得る「多中心型グローバリゼーション」への移行でもある。フラット化した世界とは、地球上の多くの場所が何らかの拠点となる「マルチセンターの時代」でもあ

図表-11 2005～2013年先進国諸国の経済成長



出所：IMF - World Economic Outlook Databases October 2022 より作成

る。その意味では、21世紀になって20年以上の時が過ぎた現在になって、「グローバル化 3.0」はさらに新しい段階に移行しつつあるに違いない<sup>24)</sup>。

## 5. グローバリゼーション 3.0 時代の日本企業

1990年代後半からリーマンショックに至るおよそ10年間、グローバル化の進展に対応するためにわが国企業も、「経営のグローバル・スタンダード化」を旗印にさまざまな施策を講じてきた。例えば、国際会計基準(IFAS)や時価会計への対応、株主利益や企業価値に重点をおいたコーポレート・ガバナンスの強化などである。また、国際標準化機構(International Organization for Standardization)による生産や物流、環境保全のグローバル・スタンダード化への対応も進められた。さらに、情報通信技術の進展によるサプライ・チェーンの高度化に伴って閉鎖的取引慣行を見直し、硬直的で非効率な流通機構を弾力的でスピーディな国際的物流ネットワークを構築してきた。

しかしながら、それらがわが国経済にプラスの影響をもたらしたとはいえないだろう。かつてGDPで世界第2位、一人当たりGDPでも第3位を誇る豊かな国であったわが国は、2010年に経済規模で中国に抜かれて世界3位になり、近い将来インドにも追い越されるだろう。平均年取でも2007年シンガポールに、2015年には韓国にも抜かれて、今やOECD平均よりも低くなってしまった<sup>25)</sup>。とりわけ、リーマンショック後の日本経済の凋落状況は筆舌に尽くし難い。

こうした事態に直面している日本は、グローバル化 3.0 時代をどのようにして生き長らえようとしているのだろうか。ここでは、グローバル化 3.0 時代初期の日本の経済社会の状況を検証するとともに、この時代を乗り越えようとしているグローバル企業の企業行動について考えていくことにしよう。

### (1) リーマンショック前夜の日本企業

新世紀を超えて5年余の年月を経て、日本経済は不良債権処理にも目鼻をつけて、バブル崩壊以来続いたダメージから僅かながら立ち直り始めていた。高度経済成長期やバブル経済期のような華々しさの欠片もなく成長率も著しく低かったものの、2008年秋に至る73ヶ月間緩やかな景気拡大期を甘受していた<sup>26)</sup>。ところが、2007年後半の住宅バブル崩壊に端を発した米国発の世界金融危機・世界同時不況の嵐が、翌年秋になって激しく吹き荒れた。足下の米国では、世界最大の自動車メーカー GM とクライスラー、フォードのビッグスリーを経営破綻に追い込んだ。金融危機によってドルの価値は大幅に下落し、盤石であったはずの米国経済は多大な影響を受けた。それは米国企業に止まることなく、中国を除く国際経済社会全体に多大な影響を与えた。

果たして、ほとんどの日本企業も急激に業績を悪化させた。日経平均株価は42.1%下落して7,045円(2009年)になった。それと連動して1ドル=110円前後で推移していた為替レートが、一挙に90円近い円高に振れた。円乱高下時代の再来である。その結果、輸出が大幅に減少し、2年連続のマイナス経済成長となった。

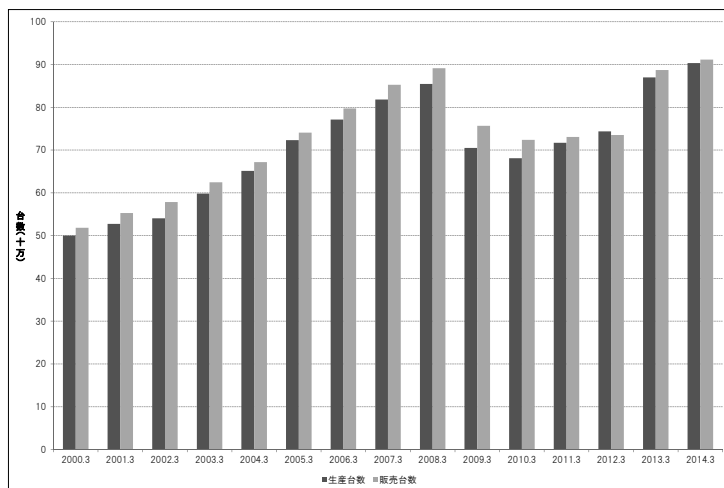
これに対して、生活者に直結する小売流通業界がすぐさま反応した。そして、バブル崩壊後の長期景気低迷の下で進められてきた業界再編が加速された。斬新な経営とブランド力で一時代を風靡してきた流通グループのセゾングループの2001年の解体が流業業界再編の始まりであった。西武百貨店やパルコを擁して、スーパーマーケットの西友、コンビニのファミリーマート、文具専門店のロフトを傘下にしていたセゾングループの再編が再び進められて、セゾングループは跡形もなく解体された<sup>27)</sup>。同様に、わが国最古のスーパーマーケットで1980年代にはわが国最大のチェーンであったダイエー・グループも再編が繰り返された結果、2015年にイオングループに吸収されると完全に姿を消した。さらに、2010年には江戸

時代から続く老舗百貨店の三越が単独での事業継続が困難になったため、老舗百貨店の伊勢丹との合併を余儀なくされた<sup>28)</sup>。こうした流通企業の離散集合は首都圏に限らず、全国各地でも繰り返された。

他方、低価格高品質を武器にして世界市場に製品を提供してきた製造業者も、リーマンショックを前後して一層厳しい状況に直面した。1980年代世界のエレクトロニクス市場のトップランナーであった大手日の丸メーカーが、21世紀になって韓国や台湾の電機メーカーやEMS (Electronics Manufacturing Service) 台頭の結果、生産規模の縮小を迫られて大幅に業績を悪化させた<sup>29)</sup>。ITバブル崩壊後には、さらなる業績悪化に直面するようになった。1999年NECと日立のDRAM部門を切り出して合併で設立されたDRAM専門メーカーのエルピーダが2012年に破綻した。それ以来2022年にラピダス<sup>30)</sup>が登場するまで10年間、この業界の第一線から日本メーカーが姿を消すことになった。また、ウォークマンやトリニトロンテレビ、ゲームのプレステ、PCのVAIOなどのブランドで業界をリードしてきたソニーや、同様に幅広い製品ラインナップを揃えて松下電器産業から社名変更してグローバル・ブランド化を目指したパナソニックの業績も低迷した。2011年には三洋電機の白物家電事業とブランドが、今日世界最大の白物家電メーカーに上り詰めた中国ハイアール社に売却された。2016年には、「目のつけどころがちがう」をキャッチコピーに液晶デバイスのトップランナーであったシャープが債務超過に陥って、台湾EMS企業の鴻海 (Foxconn) 社の子会社となった。

自動車産業に目を転じると、エレクトロニクス産業ほどの悲惨さこそないものの、国内市場の縮小とグローバル化に関連して少なからず辛酸を舐めている。「技術の日産」を標榜し、長年に亘ってわが国第2位の市場シェアを維持してきたニッサンが、海外販売戦略で巨額の有利子負債を抱えた結果、1999年に仏ルノー社の傘下となったことは前述の通りである。その後「コスト・カッター」と異名されたカルロス・ゴーン社長の下でリ

図表-12 トヨタの生産・販売台数推移

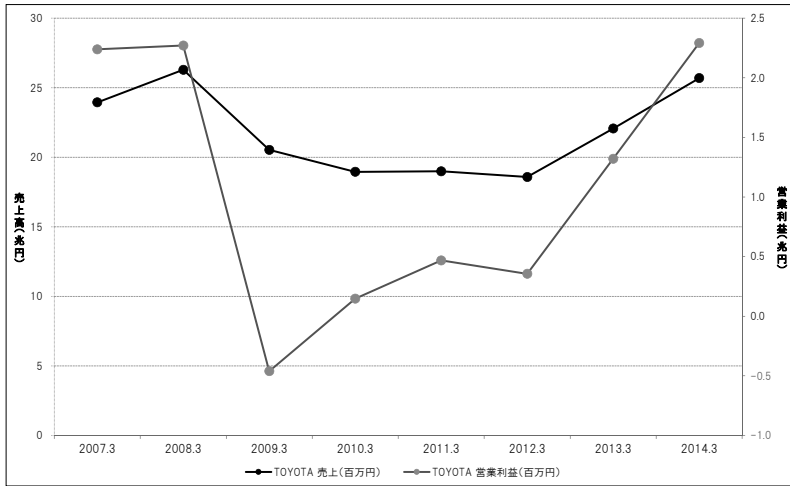


出所 TOYOTA のHP データより作成。

ーマンショックを乗り切ったものの、関係は対等ではなく格下のルノー・グループの傘下企業であった<sup>31)</sup>。フォード傘下にあったマツダは、リーマンショック後にフォードから離脱したが、とても自立したといえる状態ではない。

唯一トヨタだけは、バブル経済崩壊後も業績を大きく悪化させることなく、21世紀初頭創業家出身ではない経営トップの下で「グローバル・ビジョン」を打ち出して、着実にグローバル企業の地歩を固めてきた。2008年には新車販売台数でビッグスリー最大のGMを抜いて、世界のトップメーカーの座についた。しかし、リーマンショックによる業績不振に加えて、米国市場で異常加速問題に端を発するリコール問題に巻き込まれた。その上、2011年3月に発生した東日本大震災と同年夏のタイ・バンコク洪水の天災<sup>32)</sup>、そしてそれらに起因するサプライチェーンの寸断と電力不足、急速な円高といった多重苦に直面して、未曾有の営業損失に陥った<sup>33)</sup>。

図表-13 トヨタの売上高と営業利益推移



出所 TOYOTA の HP データより作成。

さらに、ドル箱市場の米国でブランドを失墜させるといった大きな課題にも直面した。しかも、それは米国政府の支援を受けた GM とクライスラーの米国勢を初め、ルノー日産の欧州勢、低価格を武器とした韓国現代自動車など自動車各社が、リーマンショックの傷から癒えて米国での市場シェアを拡大しようとしていた矢先のことであった<sup>34)</sup>。車の構造的欠陥にとどまらず、消費者に対する姿勢や企業体質までに問題が波及することになった火の粉が、トヨタを、それまで以上に力強くグローバル化3.0に向けて企業進化の歩を進めさせることになったのである。

## (2) トヨタの挑戦

そうした状況の下で、新時代に向けて「グローバルビジョン」を掲げた創業家出身の社長豊田章男はいう。

「ビジョンには、どんな企業であるべきか、ビジョンの策定により各地域で良き企業市民として持続的成長ができるようにとの思いを込めました。

これまでのビジョンとの大きな違いは、グローバル企業として英語を使って各地のメンバーと一緒に考えたプロセスだという点です。(中略) 安定的な経営基盤のもとに、何が起きるか分からない世界情勢の中でリーマンショックのようなことが起きた場合でも確実に利益を出し、税金を納め、雇用を確保できる会社を目指したい。15年の販売台数はトヨタとレクサスで900万台レベルを想定しています。」

そのグローバル・ビジョンの下で、トヨタが先ず取り組んだのは、ガバナンス改革であった。取締役を27人から11人に削減すると、海外6地域に取締役クラスの責任者を配置して海外事業の意思決定を現地に委譲した。併せて、広報部を社長の直轄組織に位置づけ、社内・社外に向けてタイムリーな情報発信ができる体制を整えた。

2013年4月、集権的機能別組織にメスを入れ、本社の組織改編を実行した。北米や日本など先進国を担当する「第1トヨタ」、新興国を中心とする「第2トヨタ」、エンジンや変速機を手がける「ユニットセンター」、

図表-14 「グローバルビジョン」(2014年)

人々を安全・安心に運び、心まで動かす。  
そして、世界中の生活を、社会を、豊かにしていく。  
それが、未来のモビリティ社会をリードする、私たちの想いです。  
一人ひとりが高い品質を誇りこむこと。  
常に時代の一步先のイノベーションを追い求めること。  
地球環境に寄り添う意識を持ち続けること。  
その先に、期待を常に超え、  
お客様そして地球の笑顔と幸せにつながるトヨタがあると信じています。  
「今よりもっとよい方法がある」その改善の精神とともに、  
トヨタを支えてくださる皆様の声に真摯に耳を傾け、  
常に自らを改革しながら、高い目標を実現していきます。

出所 TOYOTA の HP より作成。

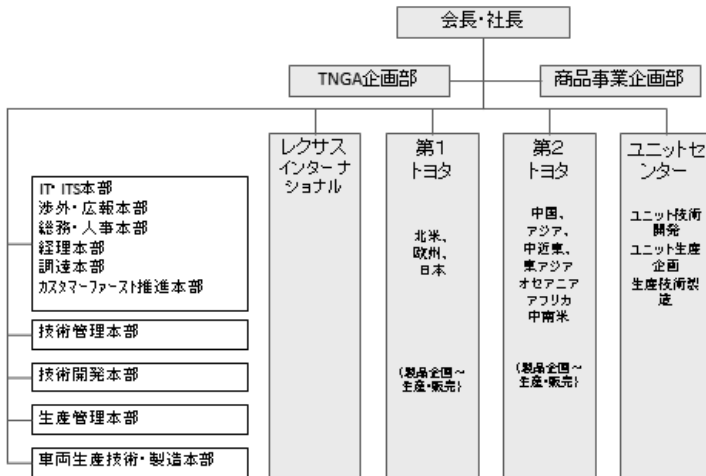


グローバル化の進化と日本企業

高級車レクサス・ブランド車の「レクサス・インターナショナル」の4事業体（ビジネスユニット：BU）制の導入である。レクサス・インターナショナルを社長直轄にして、それ以外の3つのビジネスユニットを3人の副社長が責任を持つ体制とした。供給側の都合で分断していた資源を市場の特性と目的に応じて市場軸で集約し地域の分権化を進めることによって、過去の急拡大生産で綻びを見せていた開発や生産現場の再活性化を目指したのである。それらは、従前の成功体験を生んできたトヨタの組織モデルの変革であり、トランスナショナル企業モデルへの挑戦であった。

2015年には、グループの部品事業の大きかりな再編にも踏み切った<sup>35)</sup>。ディーゼルエンジン、マニュアルトランスミッション、ブレーキの3事業をグループの部品会社に順次移管し集約した<sup>36)</sup>。この再編で安全や環境技術が複雑化する中で開発要員を効率化し、トヨタ本体は先進技術に取り組みグローバルな競争力を高めることが目的であった。また、リーマンショック以降の「単純な拡大路線からの脱却」の一貫として打ち出した「新工

図表-15 トヨタの新組織図（2014年）



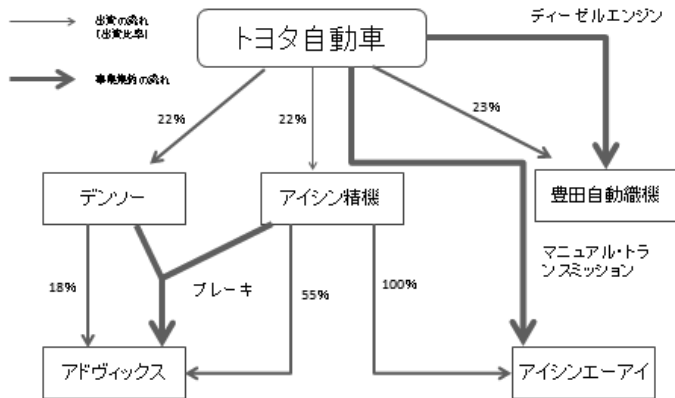
出所 TOYOTA の HP より作成

場建設凍結」も解除した。2016年のトランプ大統領就任の影響もあって当初の計画を縮小せざるを得ない結果となったものの、2020年に年産10万台規模のメキシコ工場を立ち上げた。こうしたトヨタの経営改革は、進化するグローバル社会の中での生き残りを賭けた選択の1つであった。

2020年のパンデミックによって、自動車産業も例外なく、その影響を受けた。生産休止はほぼすべての国に及び、需要はリーマンショックを超える程消滅したといわれた。しかし、思いのほかその影響は小さく、幸運にも2021年3月期には、パンデミック以前まで戻った。というのも、各国の生産停止が長引いたために流通在庫が減って需給が引き締まったところに郊外型生活様式の広がり加わって、自動車需要が回復したのであった。この背景でリーマンショック以降の取り組みが効を奏していた。つまり、損益分岐点を200万台ほど下げたことが競争力強化に有益であった。

さらにグローバル化3.0時代のトヨタの姿が明確に打ち出されたのは、多くの先進国でパンデミックが沈静化しつつあるといった認識が広まり始めた2022年半ばのことであった。多くの自動車メーカーがEV一辺倒に傾斜する中で、トヨタは一人、パワートレーンの全方位戦略を明

図表-16 トヨタ・グループの再編 (2014年)



出所 日経新聞 2014年11月29日

示した。これこそ、「効率性と適応性」を同時に実現するトランスナショナル企業への進化の一步である。

## 6. 多様性には多様性で

これまで、本稿では筆者の体験・経験を振り返りながら、企業行動の国際化・グローバル化の進展について日本企業を中心にその動向をみてきた。本稿を結ぶに当たり、現在日本企業が置かれている状況と課題について考えていくことにしよう。

冒頭でも述べたように、パンデミックの最中に始まった円安傾向は、2023年の新春を迎えても終焉する様子が見られない。もっとも、これまでの経験からして、円安が果てしなく継続するとは考えられない。とはいえ、隣国である「ならず者国家」のプーチン・ロシアによるウクライナ侵攻が続いている上に、習近平の中国や金正恩の北朝鮮の動向は大いに不穏である。その影響もあって電気ガス料金が30%以上高くなっていることを考えると、パンデミックの恐怖が多少薄らでいるにもかかわらず、生活不安は増すばかりである。記憶の片隅にあるオイルショック以来、資源高とインフレが同時に生じて良い結果をもたらした記憶がないだけに、若い先短い筆者の老婆心は募るばかりである。だからといって、どうなるわけでもなく、これまで同様、ただ流されるままだらだと生きるだけである。パンデミック、グローバリゼーション、イノベーションやグローバル・コンフリクトに抗うことほどのエネルギーやパワーがあるわけではない。情けないことだが、現実を受け入れ、どのように適応・対応していくのかを机上で考えるだけである。

さりながら、日本企業のグローバリゼーション 3.0 への進化プロセスをみると、ベルリンの壁とソ連の崩壊、冷戦の終結、そのタイミングで広がったインターネットの普及、そして、ほぼ同時代に WTO が設立されるなど、各種イベントが世界の自由な経済交流を拡大させてきた。リーマンシ

ヨックまでのグローバル社会は、「フラット化する世界」つまり「多中心化社会」に向けてリニアな歩みを進めてきた。貧富の格差や人権問題、地球環境問題など新たな課題があったことは事実としても、多くの国がBOP (Base of Pyramid) から脱却して民主主義国家の体裁をとりあえず整えるかと思われたし、それが期待されていた。

しかし思惑に反して、2010年代後半になって再び混沌が訪れた。世界が再び覇権対立の時代を迎えることになった。米国で「MAGA (Make Amerika Great Again)」を掲げるトランプ政権が誕生すると対中追加関税や対中禁輸策を実施した。それに対して、経済大国となった中国が輸出管理法の制定などで報復したことで、米中経済関係は悪化した。覇権争いはバイデン政権にも尾を引き今日至っている。その対立は両国に止まることなく、世界の国々を巻き込みながら「分断」を現実のものとした。それに油を注いだのが、中国発のCOVID-19によるパンデミックであった。最初の発症場所がどこかに始まり、ワクチンの効果、ロックダウンなどパンデミック対応策を巡って両国の対立が続いた。

さらに、グローバリゼーション3.0のリニアな進化を歪めているのは、ロシアのウクライナ侵攻である。「戦争がなくなったわけではないが、それは国家とテロ組織による非対称な戦争であり、激しい総力戦は起こらない。巨大な軍隊同士が激しい会戦を行ったり、国民を総動員するような大戦争は、歴史の教科書の中だけの出来事になる<sup>37)</sup>」はずだったフラットな世界は、一挙に幻想と化した。フリードマンによって示された新しい秩序の構築が目前まで迫っていたグローバリゼーション3.0時代は、過渡期を経て登場人物が変わり、変化軌道がねじ曲がって変化率も高くなった。そして、新しい秩序がどのようなものであったかすらイメージすることができなくなった。

200年近く続いたグローバリゼーション2.0時代の後半、日本企業がグローバル企業と伍して競い、時にはそれら企業に打ち勝つことができたの

## グローバル化の進化と日本企業

は、時代の潮流が概ね定まっていたからにちがいない。先行きの姿が明確で力点がはっきりして選択と集中が可能になったために、進化の方向は定まっていたといえよう。

ところが、バブル崩壊と共に吹き荒れた変化の中で、進化の方向が不定向となって、それまでの成功体験が通用しなくなった。同時代、凋落した日本企業の多くは、過去を引き摺った経営システムに拘泥し、それまでに手に入れてきた限られた情報と経営資源に依存した限定的な戦略行動を採った。要するに、変化する経営環境の中で生み出される多様性に合わせて舵を切りきれず対応することができなくなったのである。

原材料や燃料となる天然資源を持たず、それを外国に依存せざるを得ないわが国は、国内市場が一度飽和してしまうとそれ以上の規模拡大を期待できない。人口増加とともに拡大してきた市場は拡大が止まると市場規模そのものが制約要因に転じ、海外市場にそれを求めざるを得なくなる。この条件下で企業行動を左右する最大の要件は、長期間に亘ってコントロールすることが困難な為替相場である。市場環境が不安定で、技術軌道が不

図表-17 2000年～2022年までの為替レート推移



出所：日本銀行（東京市場 中心相場/月中平均）

明確で、誰とどこで闘うのか分からず、ルールも決まっていない状況で「選択と集中」を決定することは不可能である。そこでは、すべての変化に対応することのできる全方位戦略が必要となる。バブル経済崩壊後の30年間、円の為替相場は最高1ドル70円から最低1ドル150円まで時宜時宜で変動している。その中であって、受動的に「選択と集中」で対応することができないことは自明である。

逆説に言えば、かつての日本企業の強さの源泉は、「選択と集中」に求められる。たとえその方法や方向に齟齬があったとしても、何かを選択してそこに経営資源を集中させたこと自体で強みを形成した。それが結果的に効率性を生み出し、要不要にかかわらず需要創造を可能したのである。その意味では、当時の日本企業の強みは、極めて戦略的、事前決定的であったことにあったにちがいない。ところが、その後の30年間の極端な為替相場の変動は、戦略的であることを容認しなかった。

未だグローバル化3.0時代の世界が、どのようになるのか不明である。その意味で、戦略的企業行動を志向する日本企業には極めて不利である。パワートレインを全方位で攻略することを打ち出したトヨタの意思決定は、これまでの戦略的強みつまり「選択と集中」を棄却した結果であり、「多様性には多様性で対応する」という無戦略的企業行動への転換といえるかもしれない。それが、マルチセンター時代の生きる知恵なのである。

---

<注>

- 1) 日本経済新聞, 2022年10月21日, p. 1
- 2) 日本経済新聞, 2023年3月9日, p. 3, 3月8日の外国為替市場で1ドル=137円台後半をつけた。
- 3) Friedman T. L, (2005), "The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century", Farrar Straus & Giroux, (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)
- 4) Ibid. p. 21
- 5) 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)。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。
- 6) 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)。リカードは, 「安価な穀物, 安価な製造品は, 労働の価格たる賃金を安価にし, 経済発展の推進力たる利潤率を増大させる」という「比較生産費説」を提起するとともに, 「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。
  - 7) The United Nations, Statistical Yearbook, 1953
  - 8) 岩崎尚人, 「グローバル時代の日本企業」, 『現代の経営』, 1992年, pp. 15-43
  - 9) 岩崎尚人, 「国際化の企業組織」, 『現代の経営』, 1992年, pp. 87-103
  - 10) 岩崎尚人, 細野央郎, 「メガコンペティション時代のグローバル戦略」, 成城経済研究第142号, 1998年, p. 11
  - 11) *ibid.*, p. 13
  - 12) *ibid.*, p. 8
  - 13) 阪神淡路大震災とは, 1995年(平成7年)1月17日5時46分52秒, 兵庫県の淡路島北部の明石海峡を震源として, 発生したマグニチュード7.3の災害である。
  - 14) オウム真理教は, 2018年死刑に処された麻原彰晃(本名松本智津夫)を教祖として組織されたカルト集団である。国家転覆計画すらも実行するようになり, 1995年3月20日の地下鉄サリン事件は, 宗教団体が平時の大都市を狙い, 複数箇所を強力な化学兵器で同時多発テロを起こすという過去に類のない事件である。治安の良い戦後日本で起きたことも含めて, 世界にも大きな衝撃を与えた。
  - 15) 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)
  - 16) *ibid.* p. 68
  - 17) *ibid.* p. 71
  - 18) *ibid.* p. 70
  - 19) *ibid.* p. 77
  - 20) 2022年10月時点 SNS(国民経済計算マニュアル)に基づいたデータ
  - 21) 「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
  - 22) 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
  - 23) 「南高北低」とは開発途上国(南)の経済成長が高く, 先進国(北)が低いことを示す造語である。しかし, その状況は既述のように, 普遍的ではない。例えば, 2014年リーマンショック以来の米FRBによる金融緩和策の効果によって, 急速なドル高となり, 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て経済成長に翳りが見られるようになった。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)と呼ばれる通貨でその傾向が強かった。
- 24) かつて、拙著において、グローバリゼーション3.0の時代はすでに終焉期にあり、それを越えた時代が進みつつあるように記述したことがある。ここでは、当時の考えを訂正することにした。というのも、当時多くの発展途上国の参入によってプレーヤーの数が大きく増え、彼らの発揮する影響力を過度に重視した結果であった。その中に、テクノロジーの根本的変化を見いだすことはできず前言を訂正する。2023年は、未だ「グローバルゼーション3.0の時代」入り口に位置づけられると思われる。
  - 25) 「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
  - 26) 73ヶ月間に亘る景気拡大期間は、従前戦後最長であった1965~70年の「いざなぎ景気(57ヶ月間)」を上回る期間であった。ただし、低成長率であったことから、「実感なき景気拡大局面」といわれた。
  - 27) 基幹グループは、西武百貨店、西友、朝日工業(西武化学工業)、西洋環境開発(西武都市開発)の4基幹グループを母体とし、「生活総合産業」宣言によりクレディセゾン(西武クレジット)、西洋フードシステムズ(レストラン西武・吉野家D&C・ダンキンドーナツ等)、朝日航洋、セゾン生命保険(西武オールステート生命保険)を新たな基幹企業に選定した。バブル時代を迎えて、インターコンチネンタルホテル、大沢商会、パルコ、ファミリーマートが加えられた。最盛期には13グループ体制した。1990年代のバブル崩壊以降経営危機に陥り、2001年に崩壊した。
  - 28) 三越伊勢丹株式会社は、2011年に株式会社三越と株式会社伊勢丹が合併して発足した。両百貨店とも江戸時代の呉服店を起源とする老舗である。
  - 29) EMSとは、「Electronics Manufacturing Service」の略で、電子機器の製造を委託するサービス、あるいはそれを請け負うメーカーのことである。
  - 30) ラビダス株式会社は、2022年11月に、トヨタやNTT、ソニー、NEC、ソフトバンク、デンソー、キオスクシア、三菱UFJ銀行など日本を代表する大手企業8社が出資して作った最先端半導体量産会社である。企業が70億円を出資し、日本政府が約700億円以上を支援した。
  - 31) ルノーとニッサンを巡る不均衡な出資関係で、出資比率引き下げ交渉で両者が合意した。1999年に始まった両者の資本関係は20年の時を経て転機を迎え、対等な関係になる。日経新聞、2023年1月31日朝刊, p. 1
  - 32) 2009年8月、カリフォルニア州で発生したレクサスES650の死亡事故に端を発した大規模なリコール問題である。フロアマットの欠陥に絡んで380万台、アクセルペダルの不具合で230万台、その後プリウス関連など含めて米国内でおよそ800万台の連続リコール問題が発生した。ペダルとフロアマットの欠陥問題は確認され適切な対処が求められたが、死亡事故に関しては、2011年米運輸省が「急加速に原因に関してトヨタの電子制御装置に欠陥はない」との調査結果を発表し、その問題は収束した。
  - 33) 2008年秋に始まるサブプライムローン問題に端を発した金融危機のリーマンショックは、世界の自動車メーカーを奈落の底に追い込んだ。米GM社やメルセデスベンツ社との提携を打ち切ったクライスラー社が経営破綻した。



## グローバルゼーションの進化と日本企業

- 欧州でもボルシェ社が経営危機に陥り、GM傘下にあったスウェーデンのサーブ社も破綻した。
- 34) オバマ大統領の自動車政策による資金供給やリストラによって、米国自動車市場の予想以上に早く回復した。また、VWを筆頭に、ルノー・日産グループなど欧州メーカーも、市場シェアの高い中国経済の成長や自国通貨安などを追い風にして業績を回復させた。欧州勢の回復は顕著で、VWの2012年の世界販売台数は2007年比で45%増、ルノー・日産グループでも20%増を達成した。
- 35) 日経新聞、2014年11月29日朝刊
- 36) 週刊東洋経済、2014.12.13号、p. 20
- 37) 小泉悠、『ウクライナ戦争』、p. 15

### <参考文献>

- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., "Managing Across Borders: The Transnational Solution", Harvard Business School Press, 1989年、(吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』、日本経済新聞、1990)
- Friedman T. L., "The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century", Farrar Straus & Giroux, 2005年、(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)
- 岩崎尚人、「グローバル戦略のニュー・パラダイムを求めて —アジア企業の戦略行動に学ぶ—」、国際ビジネス研究学会 第3回全国大会報告要旨、1996年
- 岩崎尚人、「グローバル時代の日本企業」、桜美林エコノミクス第28号、桜美林大学、1992年
- 岩崎尚人、Global Strategies of Japanese Middle-Sized Companies、桜美林大学産業研究所年報9号、桜美林大学、1991年
- 岩崎尚人、「半導体産業の規制緩和と半導体メーカーの戦略」、『現代の規制緩和と経営戦略』、中央経済社、1994年
- 岩崎尚人、「グローバル時代の日本企業、『現代の経営』、白桃書房、1992年
- 岩崎尚人、「国際化の企業組織」、『国際化社会の経営学』、八千代出版、1990年
- 岩崎尚人、「ホンダのグローバル戦略」、『国際化社会の経営学』、八千代出版、1990年
- 岩崎尚人、「国際化と情報化」、オフィスオートメーション Vol. 17 No. 4-1、1997年
- 岩崎尚人、「日本企業のグローバル戦略行動に関する探索的研究」、オフィスオートメーション Vol. 18, No. 5 (第83号)、OA学会、1998年
- 岩崎尚人・神田良、「企業間ネットワーク構築による戦略的革新の実現」、成城大学経済研究所研究報告 No. 19、1998年

- 岩崎尚人, 「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予稿集 May 1998, 1998年
- Iwasaki Naoto, Gerry J. Gannon, 'How Can Japanese Companies Realize New Global Strategies', 成城大学経済研究第141号, 1998年
- 岩崎尚人, 「欧州市場の日系メーカーに学ぶ「日本企業のグローバル化の課題」, JMAジャーナル Vol. 4 No. 8, JMA, 1998年
- 岩崎尚人・細野央郎, 「メガコンペティション時代のグローバル戦略—日本自動車メーカーの欧州戦略—」, 成城大学経済研究第142号, 1998年
- 岩崎尚人, 「多国籍企業における組織慣性力の再生産」, 『組織理論と多国籍企業』, 文真堂, 1998年
- 岩崎尚人・海保英孝, 「グローバルな視点で関係性のマネジメントの構築を」, JMA マネジメントジャーナル 8月号 Vol. 5 No. 8, 日本能率協会, 1999年
- 岩崎尚人, 「グローバル化とローカル化の両立は可能か」, 『マネジメントの論点』生産性出版, 2000年
- 岩崎尚人, 「ITによる本業革新のためのビジネスモデル」, 現代経営学講義4『企業と情報化』, 八千代出版, 2003年
- 岩崎尚人, 「ケーススタディ トヨタ自動車」, 成城大学経済研究第171号, 成城大学, 2005年
- 岩崎尚人, 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房, 2012年
- 岩崎尚人, 黄賀, 「グローバリゼーションの新潮流—グローバル社会の変容と企業行動」, 成城大学経済研究第206号, 成城大学, 2014年
- 岩崎尚人, 『経済社会動態のグローバル研究』, 『経済社会動態のグローバル研究』, 成城大学グローバル研究センター, 2016年
- 岩崎尚人, 「戦略総体としてビジネスモデル」, 『経営戦略論』, 学文社, 2006年
- 岩崎尚人, 「ニューノーマル前夜の情景」, 成城大学経済研究第231号, 成城大学, 2021年
- 岩崎尚人, 「コーポレートデザイン再設計のエッセンス」, 成城大学経済研究第232号, 成城大学, 2021年
- Hidetaka Kaiho, Naoto Iwasaki, 'Changing Global Strategies through Business Development of Electronic Component Companies into Asia', 成城大学「経済研究」第136号, 成城大学, 1997年
- 海保英孝・岩崎尚人, 「日本企業がグローバルに賞賛されるために」, JMA マネジメントジャーナル 8月号 Vol. 5 No. 8, 日本能率協会, 1999年
- 小泉悠, 『ウクライナ戦争』, 筑摩書房, 2022年

## グローバル化の進化と日本企業

- Ricardo David, “On the Principles of Political Economy, and Taxation”, John Muray, 1817年, (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)
- Smith Adam, “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”, W. Strahan & T. Cadell, 1776年, (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)
- 高井透・岩崎尚人・神田良, 「グローバル戦略のニュー・パラダイムを求めてーアジア企業に学ぶー」, 国際ビジネス研究会年報 1997年, 1997年
- 寺本義也・神田良・宮下幸一・岩崎尚人, 『日本企業のグローバルネットワーク戦略』, 東洋経済新報社, 1990年
- Teramoto. Y, Iwasaki. N, Richter. F, Takai. T, Wakuta. Y, ‘Global Strategy in the Japanese Semiconductor Industry’, Japanese Multinationals”, Routledge, 1994年
- Teramoto. Y, Iwasaki. N, Takai. T, ‘How Strategic Alliances Change: The Case Study of the Japanese Semiconductor Business’, Malaysian Management Journal, Voi. 2, No. 2, 1997年
- 山川博慶・岩崎尚人, 「高度情報社会のグローバル戦略」, 『現代の経営』, 白桃書房, 1992年

本稿は、令和4年度成城大学特別研究助成の成果の一部である。