

研究ノート

日本企業の新興国市場戦略の考察

—制度ベースの戦略理論の視点を中心として—

中央大学大学院総合政策研究科総合政策専攻博士後期課程

根岸正実

<要旨>

本稿は、日本企業の新興国市場戦略として、その新興国市場の代表的な国である中国とインド及び南アフリカでの「制度・文化」への取り組みを考察した結果、「制度ベースの戦略理論」を取り入れた新興国市場での枠組みのモデルを開発し、進出先での戦略提言を行うことを目的とする。

<キーワード>

新興国市場戦略、制度ベースの戦略理論、新興国市場の制度・文化、公式的制度的環境、非公式的制度的環境

I はじめに

1 問題意識と研究目的

日本企業にとってのグローバル戦略、とりわけ新興国市場¹戦略の新聞記事を読まない日はない。これまで、日本企業は1億を越える人口と経済力に裏打ちされた高い購買力に支えられ、日本国内を主要顧客とする戦略をとってきた。一方、海外戦略においては、日本国内同様の製品を海外に展開するに留まり、その中心は所謂先進国市場に限定される場合が多かった²。

今日、国内市場の縮小と海外市場への展開の環境変化にあつて、日本企業は新興国市場に対する戦略の策定、実行が緊急の課題となっている。しかし、多様な税制・各種法制度を持つ新興国市場において、市場規模が大きいという点のみで進出し苦労している企業は多い³。

「エコノミスト」誌によると、2万社を越える多国籍企業が現在、新興国市場でビジネスを行っている。多国籍企業は、今後の成長の7割が新興国市場にあると期待しており、中国・インドがそのうちの4割を占める⁴。このような中、国際経営の研究者の間でも、新興国市場戦略が積極的に論じられるようになってきており (Peng M.W, 2003; Khanna and Palepu, 2010)、日本では特に東アジア諸国に関連して積極的に取り上げられている (天野論文, 2009; 新宅・天野, 2010; 丹沢・久保, 2011)。このように、新興国市場戦略は世界中でますます重要なイシューになってきている。

そこで、本稿は、日本企業の新興国市場進出を推進するにあたり、必要な取り組みを明らかにす

ることを目的とする。

2 先行研究のレビュー

「日本企業の新興国市場戦略」として最近注目されていた先行研究は、「新興国市場戦略論 ―市場・資源戦略の転換―」（新宅・天野、2009）である。このディスカッションペーパーでは、日本企業の製品が新興国市場における中間層のニーズを的確に捉えていないことを問題意識として、新興国市場に向けた戦略再構築の方向性を、市場戦略と資源戦略の両面から考察している。

この先行研究では、日本企業が新興国市場で直面している課題を克服するため、現地のニーズを把握しその市場に適正な製品を売り込んでいく必要があると述べている。また、ニーズ把握の手段として現地で頭脳となる拠点を持つ重要性を論じている。すなわち、「地産地消」である。その結果、多くの大手企業は頭脳である R&D 部門を現地に設置し始めている（例：インドでのパナソニック）⁵が、現地の R&D 活動の人材や知的財産権のマネジメントという新たな課題が副産物として生まれているのが現実である⁶。

確かに資源やケイパビリティとしての R&D は重要であるが、新興国では、歴史的に発展の経緯が異なり政治的視点からの制度設計がされている。また文化的異質性も明らかことから、先進国同様の理論を援用するだけでは、先進国と新興国の間にある「制度の非連続性」による問題を解決することができない。

このことから本稿では、近年新興国市場への多国籍企業の進出に関心を持つ研究者たちによって展開されてきた「制度ベースの戦略論」の視点（Peng, 2003; Peng, Wang, & Jian, 2008; Meyer, Erstrin, Bhaumik, & Peng, 2009, Khanna and Plepu, 2010）を注入し、新たな新興国戦略として日本企業への解決案を提示するものである。以下では、「II 理論的背景」において「制度ベースの戦略理論」の意義を検討し、「III 研究方法」で研究方法及び論文タイプを提示する。「IV 事例」から命題を抽出し、「V 含意」で分析の枠組みであるモデルを説明する。最後に、「VI 結論及び今後の方向性」で結論を述べる。

II 理論的背景

1 取引費用理論、制度ベースの戦略理論

「企業の国際化」をめぐる考察は、これまで「立地」という企業を取り巻く外部要因と、「所有」という企業の組織における内部要因のそれぞれへの考察と並行して、市場における「取引費用の内部化」という第三のアプローチに基づく研究が重ねられてきた。コースによって開拓されたこの「取引費用理論」の研究は、その後、ゲーム理論を取り入れ、ノースらの制度研究として精緻化されてきた。そして、ラグマンに続く研究者が、「企業の国際化」の研究に、取引費用の内部化アプロー

チを積極的に応用し、重要な貢献を行ってきた。

しかし、新興国市場への進出を対象とする場合には、従来の取引費用だけでは妥当な結果が出ないことも予想される。それは、新興国において自国の産業育成のため重点産業の指定や税制上の優遇策など、政府が自国の経済・産業政策を反映して用意する制度的環境が、重要な決定要因になっているためである。さらに、取引費用にかかわる法的整備、法律事務所、会計事務所、調査会社など進出先での取引環境を形成する制度の隙間も大きな要因である (Khanna T, Palepu K. 2010)。

この点を考慮した「制度ベースの戦略理論」は、海外企業が新興国に進出する際、進出先の制度的環境と自らの経営資源、提供しようとする製品・サービス、そして必要とする資源の特性により進出形態が決定するという理論である。従来の取引費用理論に加え、ノースらのワシントンアプローチと新制度派社会学を統合している (丹沢・久保, 2011)。この理論によると、多国籍企業やその海外子会社が母国と異なる制度環境において競争優位を構築するには、現地国に特有な規則など制度的ルールに対処する必要がある (Peng, 2008)。

さらには、上述した現地国特有の公式的制度的環境⁷に加え、非公式的制度的環境⁸として社会的慣習、規範、認知構造など文化がもたらす「正当性 (Legitimacy) の圧力」のような要素も影響が強いと言われている。そこで、正当性の概念を前面に押し出す新制度派社会学のアプローチを統合する研究も多く行われている (磯辺他, 2010)。

本稿では、この公式的制度的環境と非公式的制度的環境の2種類の取引費用を識別することによって、「取引費用をベースにした新制度派社会学との統合」を枠組として描くこととした。

2 本稿におけるリサーチ・クエスション

ここで、本研究のリサーチ・クエスションを明確にしておく必要がある。前述した問題意識と先行研究の視点に基づいた本稿のリサーチ・クエスションは、以下の問いである。

「海外進出先の公式的制度的環境と非公式的制度的環境に対するマッチングが、日本企業の新興国市場進出において重要な要因になっているのではないか」

本稿はこのリサーチ・クエスションを、新興国市場に進出している日本企業を分析することから考察しようとするものである。

III 研究方法

1 理論構築論文タイプの採用

本稿では、定性的なデータから理論構築を行うアプローチを採用する。この「理論構築論文」は

実証を前提とせず、現象を分析するために理論的コンセプトを命題という形で提示すると共に、その含意の検討を行うものである。

2 インタビューの実施と公開資料の使用

筆者は、多くの現地日本企業の日本人スタッフにインタビュー調査を実施した。調査先として選んだ新興国市場は、大国である中国・インド、そして南アフリカ。これらの国を選んだ理由は、日本企業にとって重要な戦略国であり、公式的制度的環境、非公式的制度的環境において本質的に多様性を示しているからである。加えて、南アフリカは金融市場などインフラ部分でかなり発展しており、先進国と変わらない外部要因も多く持ち合わせているため、比較対象国（ベンチマーク）として妥当であろうと考えた。そして、独自のインタビュー結果（1次データ）と新聞・雑誌等の2次データを統合して事例分析を実施した。

3 調査期間

2011年7月～2013年4月

4 調査対象

現地日本人支社長およびマネージャークラス以上に対する独自インタビューを実施。現地でのインタビュー日付とインタビュー先は次ページ参照（図表1）。

5 独自インタビュー

各対象者に1～2時間ほどのインタビューを実施した。事前に用意した質問に対する回答を聞きながら即興で新たな質問をする半構造化インタビューの形式を活用した。インタビュー後、論文構築のため、電話やメールでの事後確認を頻繁に行った。また、質問項目ごとに自社の成果を○（成功）、△（そこそこ）、×（失敗）で回答してもらった。インタビュー者におけるバイアスを避けるため、複数の第三者機関（日本経済新聞記者、JETRO 現地担当者）においてクロス・チェックも実施しており、その際、日本経済新聞、JETRO それぞれの担当者より各社の経営状況について言及を受けた。尚、第三者機関によるインタビューでは、インタビュー対象企業の該当国における成果を○（成功＝その国単体で黒字）、△（そこそこ＝黒字と赤字のボーダーライン）、×（失敗＝赤字）で回答を得、また各国固有の問題についての確認も行っている。

図表1 インタビュー対象者概要

企業	国	日付	役職
日産	中国	2011年6月	マネージャー
トヨタ	中国	2011年6月	マネージャー
ホンダ	中国	2011年6月	マネージャー
リコー	中国	2011年6月	マネージャー
サントリー	中国	2011年6月	マネージャー
アサヒ	中国	2011年6月	マネージャー
JETRO	中国	2011年6月	事務所長
日経新聞記者	中国	2011年6月	マネージャー
現地調査会社	中国	2011年6月	マネージャー
スズキ	インド	2011年7月	マネージャー
リコー	インド	2011年7月	支社長
ニコン	インド	2013年4月	マネージャー
ヤクルト	インド	2011年7月	支社長
JETRO	インド	2011年6月	マネージャー
日経新聞記者	インド	2011年6月	支社長
現地調査会社	インド	2011年6月	マネージャー
トヨタ	南アフリカ	2012年6月	マネージャー
日産	南アフリカ	2012年6月	マネージャー
スズキ	南アフリカ	2012年6月	支社長
JETRO	南アフリカ	2012年6月	事務所長
日経新聞記者	南アフリカ	2012年6月	支社長
現地調査会社	南アフリカ	2012年6月	マネージャー

(出所) 筆者作成

IV. 事例

各インタビュー内容を公式的制度的環境と非公式的制度的環境の2つの視点から見ていくこととする。

1. 公式的制度的環境への対応

インタビュー内容は、各国政府の最重要課題における「企業と政府との関係」を中心とした。最重要課題については、現地のJETRO職員と日本経済新聞記者のコメントから、中国「最新技術移転」、インド「インフラ問題」、南アフリカ「人材教育」を最重要課題とみなした。

その結果、多くの企業が政府の最重要課題に積極的に解消に向けて取り組んでいる様子が伺えた。中国では経済活動においても政府機関が主導的立場にあり、経済活動が主に民間企業によって行わ

図表2 公式的制度的環境への対応

国	企業	結論	インタビュー内容
中国	日産	○	東風とアライアンスを組み、現地生産及び現地にR&Dの拠点がある。中国政府が求める最新環境技術を積極的に開示。電気自動車の技術もすべて中国に移転
中国	トヨタ	×	政府との関係が良くない。プラグイン式ハイブリッド車の国産化をてこに経済発展を目指したい中国政府と、中国国内でのプラグイン式ハイブリッド車の国産化に慎重なトヨタとの関係に緊張感ある
中国	ホンダ	○	1/2価格を、既存の合併拠点を問わずに振興の地場メーカーである「海南新大洲摩托車」との新合弁会社「新大洲本田摩托車」を設立
中国	リコー	×	政府関係とのコネクションがない
中国	サントリー	○	1984年外資系ビールメーカーとして初めて江蘇三得利という合弁会社を設立。その時期の粘り強い経営と中国政府との強いパイプを持つ
中国	アサヒ	×	上海で清涼飲料の合弁会社を設立した際には、他社と比べて1年以上早く製品を市場に投入できた。現在は三得利（上海）食品貿易有限公司として独自で経営
インド	スズキ	○	現地部品メーカーや代理店への教育を積極的に実施
インド	リコー	○	現地企業を買収したため、現地政府との関係はその現地企業が対応
インド	ニコン	○	IT投資が積極的なインド政府の支援となり、インド政府の後押しが入る
インド	ヤクルト	○	インド政府との密な関係を持ち「インド科学財団」の設立
南アフリカ	トヨタ	○	政府が国家最重要課題としている人材育成をToyota Technical Education Programで対応
南アフリカ	日産	△	「自動車産業開発プログラム」(MIDP)による関税免除制度による進出であり特に政府関係との密な関係はない
南アフリカ	スズキ	△	「自動車産業開発プログラム」(MIDP)による関税免除制度による進出であり特に政府関係との密な関係はない

(出所) 筆者作成

れているインドとは全く状況が異なる。インドにおいては企業が主体的に「インフラ問題」解決のために活動（例：M&A や同業者との連携）している一方、中国では「最新技術移転」課題に対する国や地方レベルでの行政判断が強いため企業はまず「政府との関係構築」を重要視していることが判明。そのためか「政府とのコネクション」がない企業ほど、業績についてはネガティブな情報が多かった。南アフリカの課題である「人材教育」は、市場メカニズムが優先され、政府と企業との関係が希薄な状況であった。よって、企業独自で高専を設立したり、社内で「人材教育」プログラムを作成したりしている。

命題1: 公式的制度的環境においては、「現地政府の最重要課題」解決のために企業側が対応する必要がある

2 非公式的制度的環境

ここでのインタビューで中心に話された内容は「文化的特性としての商慣習や労働観」である。中国では、現地に合った風土（中国型労働観）に適合することの難しさが浮き彫りになった。インドや南アフリカでは、日本型労働観をそのまま移植し現地に適合するよう進めている部分もあるが、中国において退職者が少ない企業は、商慣習等に関して中国型労働観が前面に出ている様子であった。一方、日本型労働観を押し付けている、もしくは、気付かずそのまま進めている企業はどれも自社の評価は良くなかった。

図表3 非公式的制度的環境への対応

国	企業	結論	インタビュー内容
中国	日産	○	社内人事制度は業種連動型。現場トップの即断即決型。日本からの指示はほとんどなく現地文化
中国	トヨタ	×	日本人の権限が強い。日本を拠点とする製品開発担当者が中国の販売担当幹部の助言を聞き入れないこともある
中国	ホンダ	○	現地の優秀な人材に権限移譲し、社風は現地色へ促進中
中国	リコー	×	環境企業のリコーとして環境活動に積極的であるが、中国従業員の状態に対する意識が低くミスマッチ。トップに日本人が多く、社風は日本色が強い
中国	ザントリー	○	現場スタッフの即断・即決型。現地の労務管理のノウハウを現地駐在員が持っている
中国	アサヒ	×	日本からの意向が強く、日本的組織文化が強い
インド	スズキ	○	現場スタッフの即断・即決型。日本型労働観を輸出。現地スタッフとランチをとること等で現地スタッフとのコミュニケーションがとれている
インド	リコー	○	現場スタッフの即断・即決型。日本本社からの指示はほとんどない。人事マネージャーはインド人。CSR教育支援プログラムはスタッフに共感。インド現地企業の社風
インド	ニコン	○	現地スタッフの即断・即決型。人事情報の可視化の実現と、グローバルでの人材の最適配置を目指しシステムを構築中
インド	ヤクルト	○	現場スタッフの即断・即決型。日本型労働観を輸出。女性の雇用創造
南アフリカ	トヨタ	○	トヨタWAYが浸透している。社員は2年間の日本への研修が義務づけられている
南アフリカ	日産	×	トップが日本人であるため日本人色が強い。暗黙知が多く形式知されていない内容が多い
南アフリカ	スズキ	△	日本型労働観で染まっており、新しい転職者の退職者は多い

(出所) 筆者作成

その結果、どの国でも優秀な日本人スタッフと優秀な現地スタッフをセットで運営できている企業は、現地に権限委譲し、現地の即断即決型マネジメントが可能となっている。インド・南アフリカでも同様の形ではあったが、日本人トップが前面に出過ぎることなく、積極的に現地スタッフと一緒にランチを取るような、コミュニケーションを重視するリーダーの存在を好んでいた。

命題2: 非公式的制度的環境では、「文化的特性としての商慣習や労働観」の現地に適合する能力を持つ日本人スタッフの存在が不可欠である。

3 まとめ

事例の分析結果の表を次ページの図表4にまとめた。また、該当企業の業績については第三者機関でのクロス・チェックを実施した。その国単体で黒字であるとした企業には○としている。

黒字を出している企業の共通点は、各企業とも「公式的制度的環境」と「非公式的制度的環境」の両方に対応していることである。公式的制度的環境の例としては、中国で日産が現地政府の要求に即時対応し「環境技術の移植」を実施。インドではスズキが「インフラ問題」を政府に積極的に交渉し、南アフリカではトヨタが現地スタッフの「人材教育」のために高専を設立し、それぞれの国家最重要課題に対して積極的に対応をしている。また、重要な点は、ある国へ進出する際、公式的制度的環境の課題対応プロセスとして非公式的制度的環境への対応が第一であるということである。公式的制度的環境に対応するためには、非公式的制度的環境にきちんと対応できなければ、組織として上手く回らないことが想定される。

図表 4 事例分析のまとめ

企業	国	制度ベースの戦略論		第三者の評価	
		公式制度	非公式制度	JETRO	日経新聞
日産	中国	○	○	○	◎
トヨタ	中国	×	×	×	×
ホンダ	中国	○	○	○	○
リコー	中国	×	×	×	×
サントリー	中国	○	○	○	△ (上海のみ なら○)
アサヒ	中国	×	×	×	×
スズキ	インド	○	○	○	○
リコー	インド	△	○	△	NA
ニコン	インド	△	○	△	NA
ヤクルト	インド	△	○	△	△
トヨタ	南アフリカ	○	○	○	○
日産	南アフリカ	×	×	×	△
スズキ	南アフリカ	△	△	△	×

(出所) 筆者作成

命題 3: 非公式的制度的環境が必要条件であり、公式的制度的環境を備えることで必要十分条件となる。

V 含意

著者はインタビュー調査での観察を活用し、これまでに提示してきた命題 1～命題 3 をモデル化した。このモデルを図式化したものが、図表 5 である。

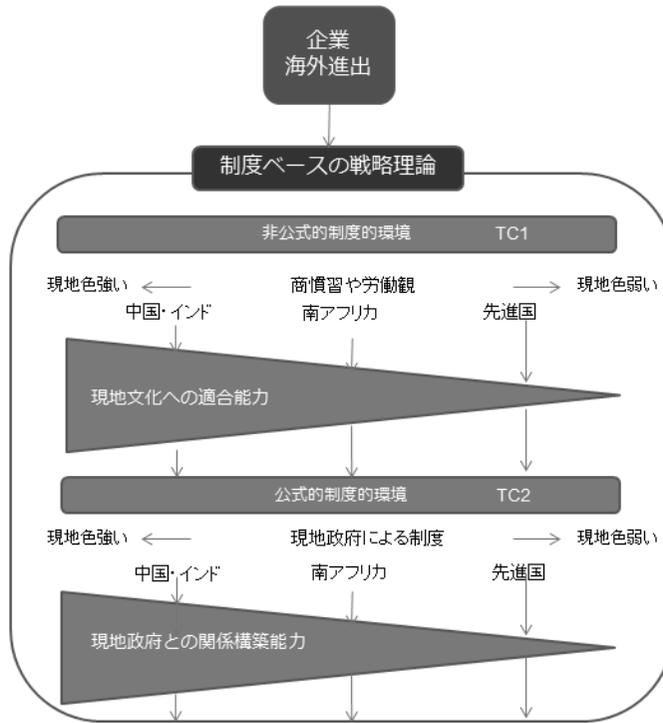
「制度ベースの戦略理論」として、企業がある国へ進出する際、公式的制度的環境の課題対応プロセスとして非公式的制度的環境に対応することが最重要であり、その上で、「公式的制度的環境」に対応する必要がある。

VI 結論及び今後の方向性

1 結論

国により重視部分の強弱はあるが、「制度ベースの戦略理論」が必要条件となり、新興国市場での競争優位性が発揮されやすくなる。ノースらのマクロ制度に注目する取引費用の経済学をはじめ、文化的な正当性を強調する新制度派社会学に注目し、両者を統合するといわれる「制度ベースの戦略理論」を基礎に、取引費用のコンセプトをベースにした枠組みを作り上げることができた。理論的な意味で新制度派経済学と新制度派社会学を統合した枠組みの有効性が示されたといえるだろう。

図表 5 新興国市場戦略のモデル



TC1:非公式的制度的環境の存在によって引き起こされる取引費用

TC2:公式的制度的環境の存在によって引き起こされる取引費用

(出所) 筆者作成

2 課題

今後、他の事例との比較分析を通し、分析結果の有効性を高める必要がある。対象とした業界、事例が少ない影響もあり、今回の分析は可能性の報告に留まる。有用性確認には、より多くの事例考察や要因分析が必要である。今後、事例をより多くおよび深く分析することで、定性的実証研究の水準を高めたい。

〈注〉

¹ 新興国市場の定義は、野村総合研究所が2010年に発表した定義を利用した。国を、①経済成長率、②1人当たりGDP(国内総生産)水準、③GDP規模の3つの指標から8つに分類。この中で、「経済成長率が世界平均よりも高く、かつ1人当たりGDP水準が世界平均よりも低い国」を新興国と定義づけた。新興国市場 バングラデシュ、ミャンマー、マレーシア、フィリピン、タイ、ラオス、ベトナム、エジプト、モ

ロッコ、チリ、コロンビア、ブルガリア、ルーマニア、中国、インド、ブラジル、ロシア、インドネシア、イラン、トルコ、南アフリカ、アルゼンチン

² 林編 (2011)

³ 元橋 (2013)

⁴ エコノミスト (2011年12月5日付)

⁵ 日本経済新聞 (2012年12月14日付) . パナソニック以外に日立、東芝も同様にインドに R&D センターを設置。日立は 50 人規模で開設。

⁶ 日本経済新聞 (2012年8月7日付) によると、R&D 活動の海外展開は「マネジメントが困難」という点が大きく上げられている。この「マネジメント困難」の中ではマネジメントコストがかかり過ぎ海外展開のメリットが相殺されてしまうこと、R&D 活動のマネジメントには研究スタッフと知的財産権のマネジメントが大きな課題となっていることが述べられている。

⁷ Khanna T, Palepu K. (2010) によれば、国ごとの制度の違いは、製品市場、資本市場、労働市場、マクロ環境といった様々な市場の効率性のレベルと相関性が高いと考えられる。ここではマーケットメカニズムが有効に機能しない状況を「制度的な空隙」と呼び、その空隙を埋めることが政府の最重要課題であり、その課題を公式的制度的環境と定義した。

⁸ 磯辺、牧野、チャン (2010) によれば、実際に多国籍企業が新興国市場における海外子会社の統治構造を考えると、現地国の政府の経済・産業政策に由来する規制が制度として重要であるが、現地に溶け込むという意味またその制度に対応するプロセスという意味で、現地での文化的正当性の圧力の考慮が重要である。よって、国の独自の文化や慣習を非公式的制度的環境と定義した。

<参考文献>

Coase, R.H. 1937. "Nature of the Firm in: *THE FIRM, THE MARKET, AND THE LAW*," (宮沢健一、後藤晃、藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992)

Khanna T, Palepu K. 2010 *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business School Press

Meyer, Estrin, Bhaumik, and Peng, M.W. 2009 "INSTITUTIONS, RESOURCES, AND ENTRY STRATEGIES IN EMERGING ECONOMIES", *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, **30**: 61–80

Peng M.W. 2003. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review* 28:275 – 296.

Peng MW. 2008. *Global Business*. South-Western College Publishing: Cincinnati, OH.

Peng M.W, Wang D, Jiang Y. 2008. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies* 39: 920

Rugman, A.M.D.J., Lecraw, and L.D. Booth. 1985. *International Business Firm and Environment*, McGraw-Hill, Inc.

Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*, Harvard University, MA, USA

Schumpeter, J. A. 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper, NY, USA

Williamson, O. E. 1975. "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization" New York (Free Press) (浅沼万里、岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980)

天野倫文 (2009) 『新興国市場戦略論の分析視覚-経営資源論を中心とする関係理論の考察』, JBIC 国際調査室報, 第3号

磯辺剛彦 牧野成史 クリスティーン・チャン (2010) 『国境と企業 制度とグローバル戦略の実証分析』 東洋

経済新報社

佐藤郁哉 山田真茂留 (2009) 『制度と文化 組織を動かす見えない力』 日本経済新聞社

新宅純二郎・天野倫文 (2009) 『新興国市場戦略論 — 市場・資源戦略の転換 —』 東京大学 MMRC ディスカッションペーパー, 277

新宅純二郎・天野倫文 (2010) 『ものづくりの国際経営戦略 アジアの産業地理学』 有斐閣

鈴木修 (2009) 『俺は、中小企業のおやじ』 日本経済新聞社

一橋大学イノベーション研究センター編 (2011) 『一橋ビジネスレビュー』 東洋経済新報社

丹沢安治、久保和一 (2011) 「中国市場における日系販売企業の垂直統合度の決定要因」 (第5章) 渡辺達郎、久保知一、原頼利編 『流通チャンネル論』 有斐閣

林正樹 編著 (2011) 『現代日本企業の競争力』 ミネルヴァ書房

元橋一之 (2013) 『グローバル経営戦略』 東京大学出版社

日経BP (2012) 『日経ビジネス 徹底予測 中国ビジネス』 総力編集 日経BP ムック

野村総合研究所オンライン (2013) 『新興国市場とは』

<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2013/pdf/cs20130107.pdf>

(最終閲覧日 2013年3月12日)

一橋大学イノベーション研究センター編 (2011) 『一橋ビジネスレビュー』 東洋経済新報社
『エコノミスト』 ウェブサイト

<http://www.economist.com/> (最終閲覧日 2011年12月5日)

『日本経済新聞』 2011年2月9日、8月10日、10月30日、11月12日、11月13日、11月18日、11月19日、11月20日、11月21日、11月22日、2012年4月20日、4月23日、5月1日、5月5日、8月7日、12月14日、2013年1月9日