

論文

# 日系多国籍企業における人材の現地化要因に関する実証研究

— 中国進出日系企業の事例 —

齋藤 幸則

早稲田大学大学院社会科学部研究科

アブストラクト：本研究の目的は、日系多国籍企業における人材現地化の促進要因について、実証研究を通じて明らかにすることである。具体的には、中国進出日系企業に焦点を当て、国際経営論のフレームワークを用いて人材現地化の促進要因に関する仮説構築するとともに、最新のクロスセクションデータを用いて、仮説検証を行った。検証の結果、親会社の海外売上高比率が高く、子会社の事業年数が長く、子会社規模が大きい場合、人材の現地化比率が高くなる結果を得た。加えて、駐在員の派遣状況を分析した結果、現地化比率の向上は、「駐在員から現地社員に置き換わった」ことを示すものではなく、「現地社員が増加した」結果であることが明らかとなった。

## An Empirical Study on the Factors Localizing Human Resources in Japanese Multinational Companies in China

Yukinori SAITO

Graduate School of Social Sciences, Waseda University

**Abstract:** The study clarifies the factors promoting the localization of human resources in Japanese multinational corporations through empirical research. By focusing on Japanese companies expanding into China, we constructed hypotheses regarding factors that promote the localization of human resources through the lens of international management theory. We tested the premise using the latest cross-sectional data. The results reveal that when the parent company's overseas sales ratio is high, the subsidiary's business years are long and the subsidiary's scale is large, the localization ratio of human resources is high. Furthermore, when we analyze the results from the perspective of Japanese expatriates, we see that the increase in the localization ratio does not mean the expatriates were replaced by local employees but instead shows an increase in local employees.

## 1. 研究の目的と課題の所在

中国は1978年の改革開放以降、積極的な外資導入により高度成長を遂げ、それに伴って国内市場も拡大してきた。国内市場の拡大と、WTO加盟による外資企業に対する規制緩和によって、中国に進出する外資企業は増加している。日系企業も同様に、進出企業数の増加のみならず、既存拠点の規模も拡大しており<sup>(1)</sup>、中国市場の重要性は年々増加している<sup>(2)</sup>。

このように日系企業における中国市場の重要性が高まるにつれ、現地法人における現地化への関心も高まっている。日系企業を対象に実施した、現地化に関するアンケート調査によると、現地化と企業業績や企業投資には相関関係があり、このような相関関係が、現地化に関心を持つ背景にあると考えられる<sup>(3)</sup>。例えば、人材の現地化については、現地人材活用による「売上の拡大とコストの引き下げ」によって、業績を高めることが可能になると考える。売上は売上単価と販売数量から構成されるが、現地ニーズに合った現地人材による商品開発を行うことによって付加価値を高め、売上単価を改善することが可能となり、販売数量を増やすためには営業人員の増員が必要になる。また、コスト削減として、現地における原材料の探索や価格交渉、現地人材に比べて労務費が高いと言われる駐在員から現地社員に置き換わることにより、コストを減少させることが可能となる。これらは、あくまでも例示であるが、売上の増大、コストの減少を通じて業績を高めるためには、現地人材の活用が不可欠であると考えられよう。

このような現状認識を踏まえ、本稿の目的は、日系多国籍企業における人材現地化の促進要因について、実証研究を通じて明らかにすることである。

日系多国籍企業における人材の現地化については、海外子会社の事業運営を本国からの駐在員に担わせるのか、もしくは現地人材を活用するのかという、国際的な人材配置を中心に検討されてきた(大木, 2013)。次節で詳述するとおり、人材の現地化については数多くの定量的研究が行われており、主に親会社が属する本国と企業進出した現地国との「距離 (Distance)」に着目し、距離が国際

---

(1) 中国に進出している日系企業の企業数、拠点規模については、第4節(1)分析対象の図2を参照。

(2) 例えば、日本貿易振興機構(2015)(以下、JETRO)が在中日系企業に対して実施したアンケート調査では、製造業で66.6%、非製造業で71.0%の企業が、2019年度の営業利益見通しを黒字と回答している。その理由として、69.9%の企業は「現地市場における売上の増加」を挙げている。また、今後1~2年の事業展開の方向性を「事業拡大」と回答した企業は43.2%あり、事業拡大の理由を「現地市場での売上増加」とする企業は83.8%にもほり、日系企業にとって、中国市場の重要性が増していることがわかる。

(3) 例えば、日中投資促進機構(2013)の調査報告書では、現地化に取り組んでいる日系企業は全体の72%と高く、取り組んでいない企業より多い。現地化に取り組んでいる72%の企業のうち、76%の企業は、現地化が企業業績に与える影響について、「業績が向上した」もしくは「今後向上する見込み」と回答している。また、JETRO(2008)が日系企業を対象に実施したアンケート調査では、現地化を進めている企業のうち、66.3%の企業が事業拡大を志向しているのに対し、進める予定のない企業では事業を拡大する志向が少なく、現地化の推進は、事業拡大にとって重要な要素であることがわかる。

的な人材配置に与える影響について検討されてきた。しかし、距離は国際的な人材配置を決定する際に大きく影響すると考えられるが、これまでの研究では、国際的な人材配置における距離の評価は定まっていない（Gong, 2003; Tan and Mahoney, 2006; Gaur et al., 2007; Ando, 2014）。その理由としては、Ghemawat（2001）がCAGEフレームワーク<sup>(4)</sup>として提示したように様々な距離が考えられ、距離の種類や測定方法が異なることが挙げられる（Gong, 2003; Gaur et al., 2007）。したがって、本稿では、分析対象国を一か国に絞ることによって、既存研究で課題とされてきた距離をコントロールする。

また、別の課題としては、多国籍企業の人材現地化に影響する要因は、企業を取り巻く様々な要因が関係しており、距離以外の要因も影響していると考えられる。既存研究で焦点が当てられている、本国-現地国間の「距離」は企業の外部要因と考えられるが、人材現地化に影響する企業の内部要因については、企業毎に様々な変数が考えられ、無数にあり得る。数多く考えられる企業内部の要因のうち、何が理論的に説明可能か、すなわち一般化可能な要因は何かを明らかにすることは重要であると考えられるが、企業の内部要因に焦点を当てた研究は少ない。このような認識から、本稿では、国際経営論における理論やモデルを用いて分析フレームワークとして構築し、仮説設定するとともに、企業データを用いて統計分析することによって、人材現地化に関する企業内部の促進要因を明らかにしたい。

さらに、既存研究では、データの対象期間は2000年後半で留まっており、中国が「世界の工場」から「世界の市場」へと変化し、従来の委託加工型貿易から国内販売への転換によって、現地化が促進されたと考えられる2000年後半以降の期間が含まれていない。この点を考慮し、本稿では執筆時点で入手可能な最新のデータを用いて分析を行う。

本稿の構成は、次節で人材の現地化に関する既存研究を整理し、第3節で理論的フレームワークと検討仮説を提示する。第4節では、分析の対象（対象国）と分析方法を説明した上で、第5節で仮説検証を行い、検証結果について考察する。最後に、第6節で本稿の結論と意義、今後の課題についてまとめる。

## 2. 人材の現地化に関する既存研究

本節では、まず、現地化という用語は様々な使われ方があるため、本稿で用いる「人材の現地化」について定義する。続いて、人材の現地化に関する既存研究を通じて、現地化を促進させる要因と現地化を制約する要因について整理し、研究上の課題を明らかにする。

### (1) 用語の定義

国際経営論における現地化については、「現地適応」や「分権化」とも称されているが、その定義

---

(4) Ghemawatは、多国籍企業は、文化的な距離（Cultural distance）、制度的・政治的な距離（Administrative and Political distance）、地理的な距離（Geographic）、経済的な距離（Economic distance）という4つの距離（CAGE）の距離に直面し、これらの距離を克服するものとして、集約化、現地化、裁定（Arbitrage）を挙げている。

や範囲は様々であり、いまだ現地化に関する統一的な見解が得られているとは言い難い。例えば、権限移譲という形で意思決定を現地化する「権限の現地化」(伊丹・加護野, 1989; 浅川, 2003)、また、販売や生産、調達等、企業の機能を現地化する「機能の現地化」(Fukao et al, 2006; 安保, 2011; 劉, 2013)、さらに、現地人材の登用によって人材を現地化する「組織の現地化」(安室, 1982; 吉原, 1996; 白木, 2006; 古沢, 2018)等、様々な視点から多国籍企業の現地化について検討されてきた。

人材の現地化については、日米欧の多国籍企業における人的資源管理の比較を通じて、日系企業では、本社から派遣される駐在員に依存した人材配置が行われている特徴が明らかにされている。例えば、吉原(1996)は、日系企業に対してアンケート調査を行い、海外子会社における社長ポストの現地化、日本の親会社の国際化、海外子会社の業績の3つの変数を中心に、日系企業における国際化の状況を実証的に分析した。日系海外子会社の業績が悪いことを前提として、現地子会社のトップは日本人が占めていると指摘する一方、現地子会社のトップが日本人以外の場合、パフォーマンスが高いことを定量的に明らかにしている。また、白木(2006)は、欧米企業では、本国から派遣される駐在員や現地採用された現地人材以外に、第三国で採用され現地に派遣される人材(第三国人材: third country national)が人材配置における選択肢となっているが、日系企業では第三国人材が極めて少なく、日本人駐在員もしくは現地人材という人材配置になっている状況を明らかにした。

本稿では、これらの既存研究を踏まえ、人材の現地化を「本国(日本)より派遣される駐在員から、現地(中国)で採用された社員へ置き変わる過程」と捉えることとする。

## (2) 実証分析におけるアプローチ

多国籍企業の人材現地化に関して、これまでの研究は「どの国の人材を子会社に配置し、どのように活用するか」という国際的な人材配置の議論を中心に行われてきた(大木・天野・中川, 2011)。日系多国籍企業に関する定量的研究も行われており<sup>(5)</sup>、主に親会社が属する本国と進出した現地国の間における、文化や制度といった「距離(distance)」に着目した研究が行われている(表1)。

国際的な人材配置に関する議論の中で、日系現地子会社の駐在員の役割を肯定的に評価している研究がある(Gong, 2003; Tan and Mahoney, 2006; 大木・天野・中川, 2011)。

Gong(2003)は、日系多国籍企業では、文化的距離(Cultural distance)が増えるにつれて駐在員を重用する傾向があるが、その傾向は時間とともに弱まり、また、駐在員が業績に与える正の影響も文化的距離が増えるにつれて増加するが、時間とともに弱まることを明らかにした。また、Tan and Mahoney(2006)は、多国籍企業が駐在員を選択する要因について、親会社環境と子会社環境の差によって発生するエージェンシーコストや取引コストに着目して分析している。分析の結果、人材配置にはエージェンシーコストや取引コストが影響しており、これらのコストが高い場合、駐在員を重用

---

(5) 中国における人材の現地化については、日系企業以外に、欧米企業においても、その重要性は広く議論されている(Selmer, 2004; Cokakogulu and Caligiuri, 2008; Lam and Yeung, 2010; Falyol-Song, 2011)。

表1 日系多国籍企業における国際的な人材配置に関する主な実証的研究

研究者名 (年)	研究目的	分析対象 (分析方法)	主な発見
Gong (2003)	日系多国籍企業の子会社における駐在員配置と業績との関係を文化的距離に着目して分析すること	海外進出企業総覧 (2001) に掲載されている, 48か国に進出している日系子会社695社 (ロジット・階層的重回帰)	日系企業では, 本国と現地国の文化的距離が増えるにつれ, 駐在員を重用する。しかし, その傾向は時間とともに弱まる。
Tan and Mahoney (2006)	エージェンシー理論, 取引コスト理論の観点から, 多国籍企業が駐在員を選択する要因を分析すること	海外進出企業総覧 (2001) に掲載されている, 在米日系子会社 (貿易会社除く) 284社 (OLS)	駐在員の人材配置に際し, 子会社の業績拡大や経済的コスト (エージェンシーや取引コスト) に影響されるが, 経済的コストが高い場合, 駐在員を重用する傾向がある。
Gaur et al. (2007)	本国と現地国間の制度的距離は人員配置戦略と子会社業績にどのように影響しているかを分析すること	海外進出企業総覧 (2003) に掲載されている, 48か国に進出している日系子会社12,997社 (ロジット, OLS)	日本と現地国の制度的距離が大きくなると, 駐在員依存度は高まり, 時間とともに駐在員比率は増える。駐在員はコントロールと調整機能を通じて業績を向上させるが, 駐在員比率が高くなると業績を減少させる。
大木・天野・中川 (2011)	日本企業の本国中心主義の要因を明らかにすること	海外事業活動基本調査 (製造業) (2004, 2007), 25社のインタビュー調査	日系企業の本国中心主義は弱まっておらず, 業績も必ずしも落ちていない。要因として海外子会社に複雑な機能が任される際に本国からの関与が強くなる可能性がある。
Ando (2014)	制度的距離を用いて, 日系子会社の現地化が業績に与える効果を明らかにすること	海外進出企業総覧 (1999~2008) に掲載されている, 62か国に進出している日系子会社4,662社 (固定効果)	日系企業では子会社の現地化は業績にプラスの関係があるが, 制度的な距離が大きくなるにつれ, 現地化による業績への効果は弱くなる。また, 先進国での現地化効果はプラスで, 途上国ではマイナス。
Peng and Beamish (2014)	資源依存理論, 組織学習に依拠して, 日系子会社の規模と駐在員比率の関係を明らかにすること	海外進出企業総覧 (1996~2005) に掲載されている, 日系子会社2,822社 (GEE, 変量・固定効果)	子会社規模と駐在員比率はU字型の関係にあるが, 駐在員の役割は初期段階と進展段階では変化し, 初期段階で規模が小さい時は, 子会社が親会社の駐在員や親会社に知識を含め多くの資源を依存する。進展して規模が大きくなった場合は親会社による経営的な支援の面で駐在員に依存する。
Bassino et al. (2015)	日系多国籍企業は進出国のリスクを抑制するために, 駐在員を派遣していることを実証すること	海外進出企業総覧 (1999~2004) に掲載されている, アジア地域13か国に進出している日系子会社 (製造業) 5,703社 (OLS, 変量効果)	進出国リスクと海外駐在員比率はマイナスの相関で, カントリーリスクが高いと現地人を活用するため, 駐在員比率は低く (現地化比率は高く) なる。

する傾向にあることを明らかにした。さらに, 大木・天野・中川 (2011) は, 日系企業の本国中心主義 (Ethnocentricity) は克服されているかという視点から, 日系企業が駐在員に依存する要因について分析した。分析の結果, 日系企業の駐在員に依存する本国中心主義は決して弱まっていないが, 業績は必ずしも落ちていないことを明らかにし, 海外子会社に製品開発等, 複雑な機能が子会社に委ねら

れる場合に駐在員に依存する傾向が強くなることを、インタビュー調査によって明らかにしている。

駐在員の役割を肯定的に評価する理由については、第一に、親会社の経営目標と子会社の経営目標を調整する役割やエージェンシー問題等、親会社が子会社をコントロールする必要性 (Gong, 2003; Tan and Mahoney, 2006)、第二に、知識移転や会社特有の経営資源を育成すること (Gaur et al., 2007; Lam and Yeung, 2010; 大木・天野・中川, 2011)、第三に、現地従業員の能力不足 (Selmer, 2004) に要約される。

一方、現地人材の長所に着目し、人材の現地化を肯定的に評価している研究や、進出国の距離やリスクに注目して、駐在員選択が抑制されるため、現地人材が選択されるとする研究がある。

Ando (2014) は、制度的距離 (Institutional distance) に着目し、日系多国籍企業の子会社における人材の現地化は業績にプラスの関係があり、Lam and Yeung (2010) は、現地従業員が保有している現地情報は業績を改善させる効果を持つとしている。また、Cokakogulu and Caligiuri (2008) は、文化的距離の大きさが多国籍企業の駐在員配置に影響し、駐在員によるコントロールや知識移転を抑制させること、Bassino et al. (2015) は、進出国のリスクが高まると、駐在員の選択が抑制されるといふ、進出国のリスクと駐在員比率には負の関係があることを明らかにした。

現地化を促進させる理由としては、第一に、現地従業員によって獲得される現地資源や現地情報へのアクセス (Tan and Mahoney, 2006; Lam and Yeung, 2010)、第二に、現地国に関する特異性の発見 (Ando, 2014)、第三に、現地従業員のキャリア開発やモチベーションの向上、優秀な人材のリテンション (Selmer, 2004; Fayol-Song, 2011)、第四に、駐在員から現地従業員へ置き換わることによる労務費や経費コストの減少 (Selmer, 2004; Fayol-Song, 2011) 等が挙げられる。

さらに、これらの駐在員、現地人材に対するそれぞれの肯定的な評価以外に、国際的な人材配置の非線形性に着目し、どちらかの人材に過度に偏った人材配置を行う場合、業績に影響を与えるとする研究がある。

Gaur et al. (2007) は、駐在員に過度に依存した場合、現地従業員の正当性 (Legitimacy) を減少させ、子会社業績への効果はマイナスになると評価する一方、Lam and Yeung (2010) は、現地従業員の過度の活用は駐在員によるコントロールや知識移転の効果を下げる、逆U字の関係となるとした。Peng and Beamish (2014) は、資源依存の視点から、子会社規模と駐在員比率の関係に着目し、子会社規模と駐在員比率はU字型になることを仮説として検証を行い、有意な結果を得ている。

以上の通り、既存研究においては、国際的な人材配置に関する距離の評価は定まっていない。その理由として、本国ー現地国間における様々な距離は、多国籍企業が国際的な人材配置を決定する際に大きく影響するが、距離の種類や測定方法、データが異なること (Gong, 2003; Gaur et al., 2007)、そして、距離以外の要因も影響していることが考えられる。しかし、多くの既存研究では、距離に分析の焦点が当てられ、距離以外の要因に焦点を当てて分析した研究は少ない。

では、距離以外に現地化を促進させる要因として、どのようなものが考えられるだろうか。以下では、初めに、国際経営論における、多国籍企業の現地化に関する代表的な理論的フレームワークを概観する。続いて、理論的フレームワークに基づき、現地化の促進要因を検討し、仮説を提示する。

### 3. 理論的フレームワークと仮説構築

国際経営では、多国籍企業における、現地化に関連するフレームワークや概念について議論が行われてきた。Dunning (1993) は、多国籍企業における国際化の発展段階を、第一段階の間接輸出から、海外で現地子会社を設立し、自社販売する直接輸出の段階へ、さらに、現地での組み立てや新製品をつくる現地生産の段階を経て、現地適応やグローバル統合の段階へ移行すると整理している。また、Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) と Johanson and Vahlne (1977) は企業国際化のプロセス理論としてアップサラモデル (Uppsala model) を提唱し、企業の国際化とは企業が徐々に国際的な関与 (International involvement) を増やすことであるとした。企業は、時間をかけて進出国に関する知識の蓄積や結合、活用と進出国へのコミットメントを通じ、間接輸出から直接輸出へ、海外販売子会社の設立や海外生産、研究開発活動を行う等、企業の経営機能を徐々に移転し、現地で展開すると整理している。

これらのアップサラモデルに代表される企業国際化の考え方に基づけば、親会社の海外販売比率が大きければ大きいほど、現地で販売、生産を行う圧力が高まると考えられる。すなわち、初期段階では、親会社の所属する本国から、現地国へ輸出していた貿易形態から、輸出代替として、現地子会社を設立する。その後、時間をかけながら、現地子会社を通じ、現地市場や制度に関する情報を収集、蓄積し、現地市場に合った販売や生産体制を構築するとともに、現地市場向けの商品開発を行う等、徐々に企業の経営機能が本国から現地国へ移転されると整理できる。そして、現地子会社の設立や子会社運営のためには、現地従業員を採用する必要があることから、以下の仮説を設定した。

(仮説1) 親会社の海外売上比率が高いほど、現地化比率は高くなる。

また、多国籍企業の国際化の動きを説明する代表的なフレームワークとしてI-Rグリッド (Integration-Responsiveness Grid) がある。多国籍企業は、進出先の各国で多様な環境の影響を受けているが、各々の環境からの要求は必ずしも一致しているとは限らず、このような要求に順応しようとする動きは、現地適応の方向に企業を進展させる。一方で、企業は組織としての一貫性を保つために、分散した動きをグローバル統合の方向へ進展させるとする。I-Rグリッドは、このような企業の国際化の動きを「グローバル統合 (Integration)」と「現地適応 (Responsiveness)」の二次元で進展度合いを示している。Bartlett (1986)、Ghosal (1987) は、I-Rグリッドのグローバル統合と現地適応のバランスは産業や企業、さらには企業内の機能や業務の特性によってそれぞれ異なるとしている。また、Prahalad and Doz (1987) は、I-Rグリッドのバランスは、静態的なものではなく、時間とともに変化する動態的なものであるとした。さらに、Nohria and Ghoshal (1993) は、組織は周囲の変化に応じて絶えず変化するというコンティンジェンシー理論に基づき、各国で異なる環境条件への適合と多国籍企業全体の統合を兼ね備えた組織が企業業績と正の相関にあることを明らかにしている。

人材の現地化を、I-Rグリッドのフレームワークを踏まえて考えた場合、現地の市場規模が増大するにつれて、企業は自らの経営資源を現地市場に適応させようとする圧力が高まると考えられる。企業が現地市場に適応するためには、現地市場に関する情報収集と情報の蓄積が不可欠であるが、企業は年月をかけて蓄積した情報を通じて、現地ニーズに合わせた商品開発や販路開拓を行い、現地サプライヤーからの原料調達を多様化することが可能となる。そのためには、現地市場に精通した現地従業員を活用することが必要となることから、仮説2を次の通り設定した。

(仮説2) 事業年数が長いほど、現地化比率は高まる。

さらに、海外子会社の役割に着目した研究として、Martines and Jarillo (1990) は、I-Rグリッドの観点から海外子会社の役割を分類し、グローバル統合が高い子会社を受容的子会社、現地適応が高い子会社を自律的子会社と位置づけた。また、Birkinshaw (1997) は、海外子会社は本社から一方的に役割を与えられるのではなく、子会社自ら役割を修正し、進化しながら成長していくという、子会社の能動的な役割に注目している。海外進出の初期段階では、子会社は親会社の優位性を基盤に、親会社の経営資源を活用しながら親会社の戦略を忠実に実行するという立場から、一定期間を経て、子会社の持つ戦略的役割が着目されるようになると指摘している (Peng and Beamish, 2014; 大木・天野・中川, 2011)。

このように、親会社における子会社の規模が大きくなるにつれ、親会社における現地子会社の重要性が増加するが、子会社の規模が大きくなると、海外子会社のオペレーションを本社からのコントロールすることは困難になり、子会社自体の能動性が求められることになる。また、今日の日本企業のように海外売上高比率が年々大きくなる一方で、現地市場における企業間の競争も激しさを増しており、海外子会社の持つ戦略的役割が急速に拡大している。海外子会社に戦略的役割を持たせるためには、第2節で整理した現地化を促進させる要因、すなわち、現地資源の獲得や現地情報へのアクセス、現地従業員による現地国に関する特異性の発見が必要になる。そのためには、海外子会社の能動性や自律性が必要であり、現地従業員を積極的に活用することによって、現地資源の獲得や現地情報へのアクセス、現地国に関する特異性の発見が可能となる。以上の理由から、以下の仮説を設定した。

(仮説3) 子会社の規模（資本や売上高）が大きいほど、現地化比率は高くなる。

以上の国際経営における、現地化に関するフレームワークと仮説については、大まかに次のように整理できよう。第一に、多国籍企業は、対象とする現地市場の拡大に合わせて、親会社による輸出から、現地子会社を設立し、現地販売や現地生産へ移行する。第二に、現地子会社は、現地市場を開拓するために、現地のニーズに合わせた販売戦略や商品開発等、現地適応が求められる。第三に、現地子会社の売上高や利益が増加することによって、グループにおける現地子会社の戦略的役割が増加す



るとともに、子会社自らが役割を修正し、成長していく自律的な役割が必要となる。これらの要因によって、人材や権限移譲等の現地化が促進される（図1）。

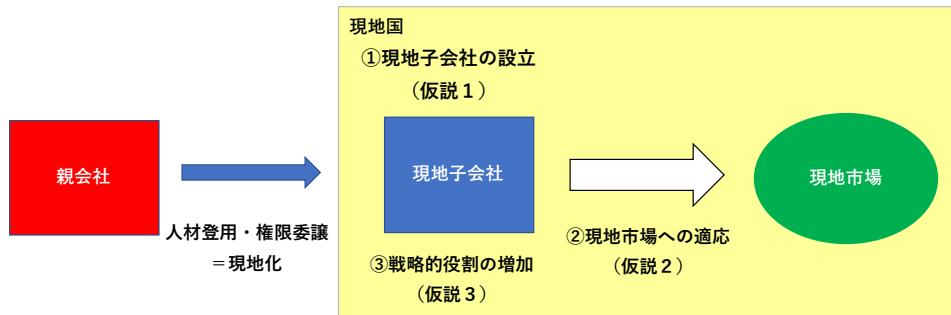


図1 現地化要因に関する分析フレームワーク

(出所) 筆者作成

#### 4. 分析対象と方法

本節では、はじめに、分析対象として中国を選定する理由を述べ、実証モデルならびに使用するデータについて説明する。

##### (1) 分析対象

分析対象としては、中国に進出している日系企業を選定した。その理由は、第一に、日系企業の進出数が他の国として多いこと、第二に、中国はWTOに加盟して以降、国内市場の卸売分野における規制を緩和したこともあり、従来の日本からの委託加工を行う生産拠点としての位置づけから、中国国内の生産、販売拠点へと位置づけが変化し、現地市場の開拓のためには現地化が必要とされていると想定されることから、中国に進出している日系企業を対象として選定した。

中国を選定した第一の理由について、表2は、経済産業省が毎年3月末時点で中国に現地法人を有する日系企業25,034社に実施したアンケートデータから作成したものである。中国に進出している日系現地法人は全体の30%を占めており、北米地域の13%、欧州地域の11%より多く、日系企業の進出先としては一番多いことがわかる。

さらに、現地法人を中国に絞り、2000年度の数値を100とし、17年間の中国の現地法人数、従業員数、売上高、設備投資金額の推移をグラフ化した<sup>(6)</sup> (図2)。

(6) これらは中国における日系企業の事業活動を把握する指標として選択した4項目である。日本から中国への日系企業進出状況については「中国の現地法人数」を、進出拠点の増加もしくは既進出拠点の規模拡大の指標として「従業員数」と「売上高」を、さらに、将来の事業活動の拡大可能性として「設備投資金額」を指標として選んだ。

表2 日系企業の現地法人数

	企業数	比率
北米	3,221	(13%)
アジア	16,655	(67%)
（うち、中国）	7,463	(30%)
欧州	2,859	(11%)
中東	159	(1%)
その他	2,140	(9%)
合計	25,034	(100%)

(出所) 経済産業省 海外事業基本活動調査データより筆者作成

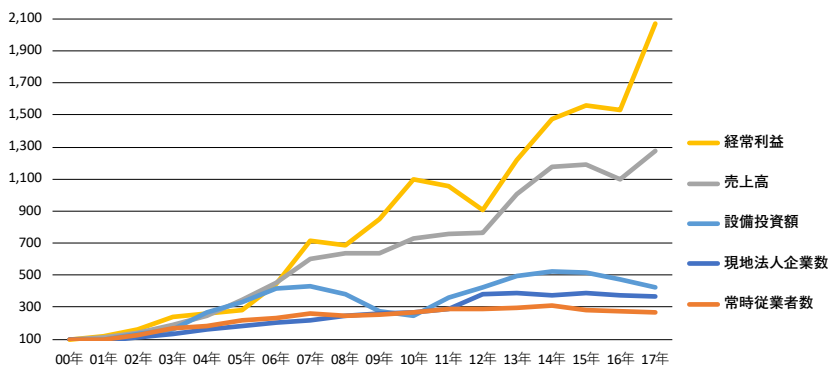


図2 日本企業の中国における事業活動規模の拡大 (00年=100)

(出所) 経済産業省 海外事業基本活動調査データより筆者作成

現地法人数については13年度から横ばいであるが、17年度の00年度対比は約4倍に増加しており、従業員数についても13年度から多少減少傾向にあるものの、17年度の00年度対比は約3倍に増加している。また、会社の事業規模を示す売上高、経常利益については、売上高は17年度の00年度対比は約13倍に増加し、経常利益については21倍に増加している。さらに、将来の事業拡大志向を示す設備投資金額については、リーマンショックの影響もあり、08年以降減少傾向にあったが、11年度以降は00年度比で約4倍近い設備投資が毎年実施されている。これらのデータから、中国に進出している日系企業は、特に2008年以降、企業数の増加のみならず、既に進出している拠点の規模も拡大していることが読み取れる。

中国を選択した第二の理由については、日系企業が中国事業を拡大する理由として、JETRO (2015) が日系企業326社にアンケート調査した結果によると、売上の増加 (81.3%)、成長性・潜在力の高さ (49.7%)、高付加価値製品への高い受容性 (24.9%) 等を挙げており、日系企業は中国市場を成長市場と認識しており (図3)、この認識は実際に図2の設備投資等の数値にも反映されている。また、日系企業は、市場開拓のための販売機能 (62.1%)、市場の拡大や成熟化を見越した高付加価値品の生産 (39.1%)、現地市場のニーズにあった製品を開発するための研究開発機能 (16.2%) 等、中国市場の成長に伴うビジネス機会拡大に対して、機能の現地化を進めようとしていることがわかる (図4)。

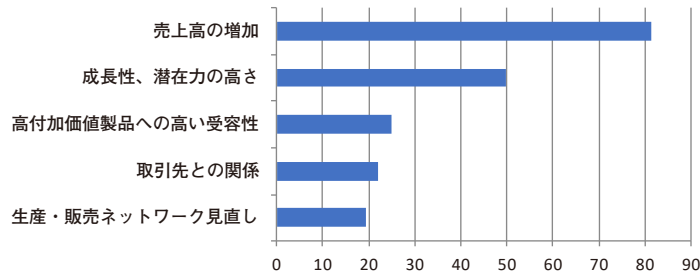


図3 今後1～2年で事業を拡大する理由

(出所) JETRO 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査-中国編-, P25

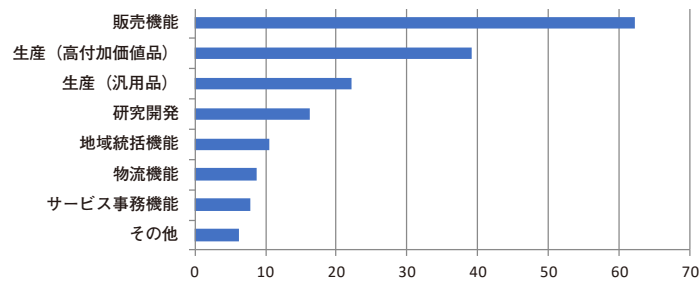


図4 拡大する機能

(出所) JETRO 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査-中国編-, P26

以上、海外事業基本活動調査やJETROアンケート調査より、第一に、中国に進出している日系企業は他の国と比較しても多く、日系多国籍企業にとって中国は重要な市場であること、第二に、中国は従来の委託加工を中心とした生産拠点から生産、販売拠点へと位置づけが変化し、現地市場の開拓のためには、会社機能の現地化や現地従業員の活用が必要となり、人材の現地化が促進されると想定される。これらの理由から、中国進出日系企業を分析対象として選定した。

(2) 分析方法

実証分析を行うにあたり、被説明変数は、現地化の進展度合いを測る指標として、現地従業員比率（現地従業員／（現地従業員＋駐在員））とする。また、説明変数は、仮説1から3で取り上げた、親会社の海外販売比率、子会社の事業年数、子会社の売上高及び資本金を、コントロール変数としては、既存研究を参考に、親会社の出資比率、従業員数、研究開発費比率、営業利益率を選択した。回帰式は以下のように設定し、最小二乗法を用いて検証を行う。

$$S\_Local = a_0 + a_1 * P\_SALES + a_2 * S\_YEAR + a_3 * S\_SALES + a_4 * S\_CAPITAL + a_5 * P\_INVRATIO + a_6 * P\_STAFF + a_7 * P\_RD + a_8 * P\_PROFIT + \epsilon$$

各変数で使用するデータについては、海外進出企業総覧の会社別データならびに日経NEEDSの2018年版のクロスセクションデータを使用する（表3）。すでに述べた通り、既存研究では、データの対象期間が2000年後半で留まっており、図2に見られるように、2008年以降の、日系企業が中国で事業拡大し、現地化が進展したと想定される時期が含まれていない。本稿ではこの点を考慮し、2019年10月時点で入手可能な最新データである、2018年版のデータで検証を行う。

表3 実証分析に用いる各変数の説明とデータ諸元

変数名	代理変数	理論的フレームワークとの関連 (符号条件)		データの出所
S_LOCAL	現地子会社の現地従業員比率	(被説明変数)	N/A	海外進出企業総覧2018年版
P_SALES	親会社の海外売上高比率	現地子会社設立への圧力(仮説1)	+	日経NEEDS2018年版
S_YEAR	現地子会社の事業年数	現地市場への適応(仮説2)	+	海外進出企業総覧2018年版
S_SALES	現地子会社の売上高	戦略的役割の増加(仮説3)	+	海外進出企業総覧2018年版
S_CAPITAL	現地子会社の資本金		+	海外進出企業総覧2018年版
P_INVRATIO	親会社からの出資比率	(コントロール変数)	N/A	海外進出企業総覧2018年版
P_STAFF	親会社の従業員数		N/A	日経NEEDS2018年版
P_RD	親会社の研究開発比率		N/A	日経NEEDS2018年版
P_PROFIT	親会社の営業利益率		N/A	日経NEEDS2018年版

(注) 現地子会社の売上高、現地子会社の資本金については、外れ値があったため、対数変換を行った。

(出所) 筆者作成

データは、海外進出企業総覧データより、中国に進出している日系企業を選定し、現地法人の従業員数ならびに売上高のデータがある1,796件を抽出した。そのうち上場企業1,316社については、日経NEEDSデータから親会社に関するデータを収集し、さらに、データクレンジングを実施し、欠損値等を除いた1,122社で統計処理を行った。それぞれ各変数の記述統計量は表4の通りである。

表4 各変数の記述統計量

変数名	観測個数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
S_LOCAL	1,122	92.41	12.45	0.00	100.00
P_SALES	1,122	33.13	26.29	0.00	97.43
S_YEAR	1,122	13.71	5.68	2.25	33.00
S_SALES	1,122	9.26	1.82	0.43	14.76
S_CAPITAL	1,122	8.14	1.66	4.23	13.14
P_INVRATIO	1,122	87.52	22.03	6.10	100.00
P_STAFF	1,122	11,714.17	26,470.99	53.00	369,124.00
P_RD	1,122	2.03	2.88	0.00	57.73
P_PROFIT	1,122	6.27	4.55	-28.78	35.93

(出所) 筆者作成

## 5. 結果と考察

### (1) 検証結果

重回帰分析を行う際には、各変数間の多重共線性について考慮する必要があるため、表5の相関マトリクスのとおり、各変数間の相関係数について多重共線性の確認を行った。

表5 各変数間の相関関係

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 現地子会社の現地従業員比率	1.0000								
2 親会社の海外売上高比率	0.1375	1.0000							
3 現地子会社の事業年数	0.2780	0.0241	1.0000						
4 現地子会社の売上高	0.2782	0.3304	0.3259	1.0000					
5 現地子会社の資本金	0.2436	0.1832	0.1694	0.5275	1.0000				
6 親会社からの出資比率	-0.1797	-0.0150	-0.1402	-0.1444	-0.1804	1.0000			
7 親会社の従業員数	0.0547	0.1539	0.0831	0.1548	0.1187	-0.1214	1.0000		
8 親会社の研究開発比率	0.0808	0.3573	0.0374	0.0981	0.0629	0.0000	0.1254	1.0000	
9 親会社の営業利益率	0.0525	0.1377	0.5470	0.0732	0.0134	0.0274	0.0581	0.1122	1.0000

(出所) 筆者作成

表5によると、親会社の営業利益率と現地子会社の事業年数、現地子会社の売上高と現地子会社の資本金の相関係数が比較的高く、多重共線性が発生している可能性がある。そのため、本稿では、表5の1～9のすべての独立変数を投入した回帰モデル（モデル1）と、多重共線性が疑われる、親会社の営業利益率、現地子会社の売上高、現地子会社の資本金、それぞれの変数を除いた回帰モデル（モデル2, 3, 4）を設定して、推定を実施した。

検証結果は次ページの表6に示しているとおり、海外売上比率については、1から4のすべてのモデルにおいて正の符号を示し、モデル3は1%水準で、それ以外のモデルでは5%水準で有意であった。この結果から、仮説1の「親会社の海外売上比率が高いほど、現地化比率は高くなる」は支持された。

また、現地子会社の事業年数については、すべてのモデルにおいて正の符号を示し、0.1%水準で有意であった。したがって、仮説2の「事業年数が高いほど、現地化比率は高くなる」についても支持された。

さらに、現地子会社の売上高、資本金について、モデル1, 2は、子会社規模の変数として選定した資本金、売上高ともに正の符号を示し、資本金は0.1%水準で、売上高は1%水準で有意であった。子会社規模の変数として、売上高の変数を除き、資本金で推定したモデル3、資本金の変数を除き、売上高で推定したモデル4では、それぞれ正の符号を示し、それぞれ0.1%水準で有意であった。この結果により、仮説3の「子会社の規模が大きいほど、現地化比率は高くなる」については支持された。

表6 推定結果

Model	1	2	3	4
親会社の海外売上高比率	0.02878 * (0.01499)	0.02994 * (0.01492)	0.04174 ** (0.01445)	0.02930 * (0.01506)
現地子会社の事業年数	0.44553 *** (0.06488)	0.44797 *** (0.06481)	0.50367 *** (0.06237)	0.44214 *** (0.06522)
現地子会社の売上高	0.75817 ** (0.24381)	0.76404 ** (0.24368)		1.17332 *** (0.21631)
現地子会社の資本金	0.89109 *** (0.24621)	0.88510 *** (0.24607)	1.25128 *** (0.21810)	
親会社からの出資比率	-0.06569 *** (0.01610)	-0.06516 *** (0.01608)	-0.06719 *** (0.01615)	-0.72707 *** (0.01606)
親会社の従業員数	-0.00001 (0.00001)	-0.00001 (0.00001)	-8.2*10 <sup>-6</sup> (0.00001)	-9.1*10 <sup>-6</sup> (0.00001)
親会社の研究開発比率	0.14369 (0.12887)	0.15082 (0.12858)	0.12709 (0.12926)	0.14853 (0.12956)
親会社の営業利益率	0.06574 (0.07676)		0.07245 (0.07703)	0.05785 (0.07714)
定数項	76.24134 *** (2.73198)	76.51165 *** (2.71337)	79.19918 *** (2.57100)	80.31735 *** (2.50254)
修正済み決定係数	0.1421	0.1423	0.1354	0.1328
観測数	1,122	1,122	1,122	1,122

(注) ( )内は標準誤差。\*\*\*, \*\*, \*はそれぞれ0.1%, 1%, 5%水準で有意であることを示す。

(出所) 筆者作成

その他、仮説として設定した上記の変数以外に、コントロール変数として親会社からの出資比率を組み入れたが、出資比率と現地化比率の関係は、モデル1から4のすべてにおいて負の符号を示し、0.1%水準で有意であった。

以上、検証の結果、親会社の海外売上高比率が高く、現地における事業年数が長く、子会社の規模が大きく、親会社からの出資比率が低い場合、現地化比率が高くなるという検証結果が得られ、想定した3つの仮説はすべて支持された。

続いて、検証で推定された係数については、現地子会社の売上高、現地子会社の資本金はモデル1, 2ではそれぞれ、0.75~0.76, 0.88~0.89, モデル3, 4では、現地子会社の資本金が1.25, 現地子会社の売上高は1.17であった。また、現地子会社の事業年数は、モデル1~4を通して、係数が0.44~0.50であった。親会社の海外売上高比率については、モデル1, 2, 4で0.028~0.029, モデル3は他のモデルと比較して若干高く、0.041であった。

これらの結果より、それぞれの仮説で設定した変数について、子会社の規模を表す現地子会社の売上高や資本金、続いて現地子会社の事業年数が現地化比率に与える影響は大きく、親会社の海外売上

高比率は統計的に有意であるものの、係数としては仮説として設定した他の2変数と比較して、大きくはなかった。

## (2) 考察

上記の検証結果について、第一に、仮説として設定した3つの変数に関する検証結果の解釈、第二に、検証結果の既存研究との関連とその背景として考え得ること、第三に、検証にあたり、現地化の進展度合いを測る指標として現地従業員比率を用いたが、駐在員視点からの検討、最後にインプリケーションを提示する。

第一に、3つの仮説が支持されたことについて、仮説1の結果は、国際経営論のフレームワークが示す通り、親会社の海外販売比率が大きいほど、親会社による現地国への輸出から、現地子会社を設立して現地生産、販売にシフトする傾向にあり、現地子会社を設立した場合、子会社運営のためには現地従業員を採用する必要があるため、現地化比率が高くなるということを示唆している。

仮説2については、I-R グリッドのフレームワークが示す通り、現地子会社が現地国で事業を行っている年数が長いほど、現地国の情報収集力は高まり、現地市場への適応圧力が強まると考えられる。現地市場への適応のためには、販売体制や調達、商品開発等の会社機能を現地化する必要があるため、そのためには、現地従業員の活用や現地情報の蓄積が必要になると考えられる。

仮説3については、親会社による子会社への投下資本（資本金）や現地子会社の売上高が大きいほど、親会社における現地子会社の重要性が増加し、海外子会社の役割として能動性が求められることになる。現地市場で能動性を発揮するためには、現地従業員によって獲得される現地資源や現地情報へのアクセス、現地従業員による現地国に関する特異性の発見が重要であり、そのためには、現地従業員のモチベーションの向上や優秀な人材のリテンション等、現地従業員の活用が必要になると推察される。

その他、コントロール変数として設定した、親会社からの出資比率も統計的に有意の結果であった。出資比率と現地化比率の関係は負の符号を示し、この結果は、出資比率が高いほど、現地化比率は低くなり、駐在員比率は高くなることを示している。現地資本を受け入れるということは、相手企業の経営資源を活用することが目的であり、人材についても、現地パートナーの人材を活用することが、現地資本を受け入れる目的の一つと考えられる。したがって、親会社による現地子会社への出資比率が低くなるほど（少数株主に近づくほど）、子会社でのオペレーションは相手方に任せることが一般的になることから、現地従業員の比率は高くなると考えられる。

第二に、支持された3つの説明変数は、海外進出企業総覧の2008年以前のデータを用いて実証分析した既存研究においても、これらの変数は概ね統計的に有意な結果となっている（Gong, 2003; Tan and Mahoney, 2006; Gaur et al., 2007; Ando, 2014; Peng and Beamish, 2014）。既存研究の実証結果を踏まえると、本稿で理論的なフレームワークをもとに仮説構築した、「親会社の海外売上高比率、子会社規模、現地での事業年数」と「現地化比率」には高い相関があると判断でき、これらが人材の現地化を促進する要因と考えられる。

人材現地化の背景については、既存研究では、現地従業員によって獲得される現地資源や現地情報へのアクセス (Tan and Mahoney, 2006; Lam and Yeung, 2010), 現地国に関する特異性の発見 (Ando, 2014), 現地従業員のキャリア開発やモチベーションの向上, 優秀な人材のリテンション (Selmer, 2004; Fayol-Song, 2011), 駐在員から現地従業員へ置き換わることによる労務費や経費コストの減少 (Selmer, 2004; Fayol-Song, 2011) が指摘されている。

これらの既存研究で指摘されている理由を踏まえ、今回の実証結果と照らし合わせてみると、売上高等、子会社の事業規模が大きくなるにつれて、販売力強化や生産技術、商品開発といった機能の拡大が求められるようになり、そのためには現地従業員が必要になると解釈できよう。また、子会社が現地適応するためには、現地従業員を活用することによって現地情報の収集力を高めることが不可欠である。その前提として、現地従業員を活用するためには、現地人材の採用から、入社後の社内外での社員教育、さらにはローテーションを通じた経験値の向上に加え、優秀な人材のモチベーションやリテンションを維持できるような人材育成の仕組みや人事制度が重要であり (白木, 2005; 齋藤・大島, 2014), 現地人材の育成には多くの時間を要する。

第三に、現地人材の現地化に関する検討に加えて、本社派遣の駐在員に関する検討も必要である。中国の日系企業における駐在員の状況を把握するために、海外進出企業総覧の同データを用いて、事業年数別に駐在員在籍比率の表を作成した (表7)。

表7 事業年数別駐在員在籍比率

事業年数	日本人駐在員在籍無		日本人駐在員在籍有		合計
	会社数	比率	会社数	比率	会社数
0～9年	102	22%	370	78%	472
10～19年	155	16%	796	84%	951
20年以上	61	22%	214	78%	275

(出所) 筆者作成

事業年数ごとに駐在員在籍比率を見てみると、事業年数が0～9年の企業で、駐在員が1人以上在籍している比率は78%、同様に10年～20年未満の企業では84%、20年以上の企業では78%となっている。事業年数別の駐在員在籍比率データより、中国に進出している日系企業では、事業年数に関係なく、駐在員は約8割の企業に在籍していることがわかる。

日系企業における駐在員在籍比率については、Gong (2003) は、日系企業の現地CEOは本国出身が約7割を占める、と指摘している。また、日本能率協会 (2015) は、日系企業186社を対象にアンケート調査を実施している。人材配置を「ローカル経営型 (34.4%)」, 「グローバル経営型 (38.2%)」, 「マルチナショナル経営型 (4.8%)」, 「グローバル経営型 (5.9%)」に区分し、約7割の日系企業では多くの現地法人トップに日本本社の人材を配置している。したがって、表7の日系企業における駐在員比率は、これらの既存研究と照らし合わせて、概ね妥当な数値であると考えられる。



駐在員が約8割在籍するというデータを踏まえて前項の検証結果を解釈すると、親会社の海外売上高比率、現地での事業年数、子会社の規模と現地化比率には高い相関があると判断した結果は、「人材の現地化」として定義した「本国派遣の駐在員から、現地社員に変わった」というよりもむしろ、「子会社の事業規模が大きくなり、現地従業員が増加したことによって高まった」結果であると言える。したがって、本稿で定義した「人材の現地化」は、中国が「世界の工場」から「世界の市場」へと変化し、日系企業において現地化が進展したと思われる2008年以降においても、あまり進展していないと評価できよう。

以上、これまでの人材の現地化に関する研究では、主に制度の理論に依拠し、企業の外部変数である、本国－現地国間の制度的距離と人材現地化の関係に関する検討が行われてきた。本稿では、企業の外部変数ではなく、企業の内部変数に焦点を当て、人材の現地化を促進させる企業の内部要因を明らかにした。また、企業の内部要因を検討するに際して、一般化可能な要因を明らかにするため、国際経営論における個々の論点を整理、止揚することにより、分析フレームワークとして提示し、実証した結果、親会社の海外売上高比率、子会社の事業年数、子会社の規模という企業の内部要因を明らかにしたことは、本稿で対象とした中国以外の地域を分析する際の視座として、適用可能と思われる。

また、冒頭で述べた通り、日系企業における中国市場の重要性が高まるにつれ、現地法人における現地化への関心も高まっており、現地化と企業業績や企業投資の間には相関関係があることは、日系企業が現地化に関心を持つ背景にあると考えられる。人材の現地化に関するフレームワークを提示し、日系企業が中国において、企業のどのような内部要因により、人材の現地化が促進されるのかを明らかにすることで、日系企業は人材現地化の動的なプロセスをより理解できると考える。人材の現地化を検討するに際しては、親会社の輸出、子会社の事業年数や規模の状況を踏まえながら、グローバル統合と現地適応のバランスを評価するとともに、現地子会社の人材や経験、知識の蓄積を適切に考慮することが必要であり、それらを明らかにしたことは、実務的な示唆があると考えられる。

## 6. 本稿の結論と意義、今後の課題

本稿は、「日系多国籍企業はどのような要因によって、現地化を促進するのだろうか」という問題意識から、中国進出日系企業における人材の現地化に焦点を当て、人材の現地化を「本国より派遣される駐在員から、現地で採用された社員へ置き変わる」過程として定義し、人材現地化の要因に関する分析を行った。以下、本稿の結論と意義、今後の課題をまとめる。

結論としては、第一に、人材現地化の促進要因として、親会社の海外売上高比率が高く、現地での事業年数が長く、子会社規模が大きい場合、現地化比率が高くなることが明らかとなった。この結果は、海外進出企業総覧データを利用して実証分析を行った、多くの先行研究においても概ね統計的に有意な結果となっており、先行研究で検証されていなかった2008年以降においても、同様の結果が得られた。

第二に、同データを利用して事業年数別に駐在員在籍比率を作成し、日系企業における駐在員の派遣状況を分析した結果、約8割の企業では、駐在員が事業年数に関係なく在籍していることが明らかとなった。この結果は、「子会社規模の拡大により、現地従業員が増加したことによって現地化比率が高まった」ことを示すものであり、在中国日系企業では、「本国より派遣される駐在員から、現地社員に置き換わる過程」と定義した、「人材の現地化」はあまり進展していないと考えられる。

次に、本稿の意義としては、第一に、既存研究の課題として考えられる距離の問題をコントロールし、検証を行ったことである。既存研究では、距離と国際的な人材配置に関する評価は未だ確定しておらず、その主な要因は、距離を測定する距離の種類やデータが異なることにあった。本稿では、課題である距離の問題を、中国に分析対象国を絞ることによってコントロールし、現地化を促進する企業の内部要因について検討を行った。第二に、人材現地化に関する企業内部の促進要因を検討するにあたり、既存研究とは異なる理論的フレームワークを用いたことである。本稿では、国際経営論における、代表的な論点を整理した上で、構築したフレームワークに基づいて促進要因に関する仮説を設定し、すべての仮説が有意となる結果を得た。第三に、既存研究では行われていなかった、2000年後半以降のデータを用いて検証したことである。特に中国を対象にして現地化を検討する際には、日系企業が中国で事業拡大し、現地化を促進したと考えられる2000年後半以降の期間を含める必要がある。この点を踏まえ、本稿では、執筆時点で入手可能な最新のデータ（2018年版）を用いて仮説検証を行った。

最後に、本稿の課題を述べたい。第一に、国際的な人材配置に関する分析では、駐在員や現地従業員「比率」が用いられることが多い。この比率は、子会社の規模で駐在員（もしくは現地従業員）数をコントロールした指標であり、一時点の駐在員の多寡を議論する際には有用な指標と言われている（大木・天野・中川，2011）。しかしながら、本稿のように、分母の子会社の規模によって左右されてしまうことがある。全社員10名のうち駐在員1名の会社と、全社員1,000名のうち駐在員1名の会社における「比率」の違いは、本国からの関与度合いの相違を意味するのは間違いないと思われるが、複数時点の駐在員や現地従業員「数」を用いた本社からの関与度合いの変化を、本稿の比率による分析に加え、補完的に用いて検証する必要があると考える<sup>(7)</sup>。

第二に、本稿の検証結果から、現地従業員比率を高める要因が明らかになる一方で、「人材の現地化」、すなわち、駐在員から現地人材に置き換わらない理由も明らかにする必要があると考える。この理由を深掘するためには、2次データを用いた分析では限界があり、フィールド調査が必要と考える。具体的には、現地社員の視点からは、現地人材に関する課題に対して、日系企業はどのように対応し、人材の現地化を進めているのかを明らかにすること、また、駐在員の視点からは、日系企業が駐在員に依存する理由について検討することである。これらの課題を、事例研究を通じて実態に即し

---

(7) 複数時点の駐在員数を用いた分析にあたっては、時点を決定する必要がある。ある程度（例えば10年）の期間を決めて、海外進出企業総覧よりパネルデータを作成した場合、複数時点での参入・退出や回答有無等の理由から、サンプル数が過少になる等、別の検討課題がある。

検討することは、グローバル化が加速している日系企業に対する実務的な貢献も大きいと思われる。

これらの課題については、今後の課題として引き続き検討したい。

## 謝 辞

本論文の作成にあたり、査読者の先生方より、大変有益かつ建設的なコメントをいただきました。査読者の先生方のほかに、日頃より様々なご指導をいただいています、指導教員の長谷川信次先生、副指導教員の林正先生、また、国際ビジネス研究学会第26回全国大会での発表の際にコメントーターを務めていただいた安室憲一先生に、厚く御礼を申し上げます。

## 引用文献

「日本語著者名文献」

浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社。

安部哲夫 (2011) 「日本型生産システムの国際移転研究の変遷：6大陸のハイブリッド工場」『国際ビジネス研究』第3巻第1号, 103-118ページ。

伊丹敬之, 加護野忠男 (1989) 『ゼミナール 経営学入門』 日本経済新聞社。

大木清弘 (2013) 「国際人的資源管理論における日本企業批判：日本人海外派遣者問題の再検討」『組織論レビュー I』第1章, 白桃書房。

大木清弘, 天野倫文, 中川功一 (2011) 「日本企業の海外展開に関する実証分析—本国中心主義は克服されているのか?」『赤門マネジメント・レビュー』第10巻第5号, 371-396ページ。

経済産業省経済産業政策局調査統計部, 経済産業省貿易経済協力局編 (2019) 『第48回 我が国企業の海外事業活動 平成25年海外事業活動基本調査 (平成29年度実績)』, 経済産業省。

齋藤幸則, 大島一二 (2014) 「中国進出日系企業における経営現地化と人事制度：製造業N社の事例を中心に」『桃山学院大学経済経営論集』第55巻第3号, 91-126ページ。

白木三秀 (2005) 『チャイナ・シフトの人的資源管理』, 白桃書房。

白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析：「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣。

日中投資促進機構 (2013) 『投資環境に関する調査報告書「経営の現地化について」』, 日中投資促進機構。

日本貿易振興機構 海外調査部 (2008) 『在アジア日系企業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編— (2007年度調査)』, 日本貿易振興機構。

日本能率協会 JMA マネジメント研究所 (2015) 『企業の経営課題調査 [事業開発編] 事業創造活動の仕組みづくり および [組織人事編] グローバル経営を担うリーダー育成 調査結果』, 日本能率協会。

日本貿易振興機構海外調査部 (2015) 『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編— (2014年度調査)』, 日本貿易振興機構。

古沢昌之 (2018) 「在中国日系進出企業における「現地採用日本人」の実相—バウンダリー・スパーナーとしての可能性と移動理由・キャリア・職務満足—」『商経学叢』第64巻, 177-205ページ。

安室憲一 (1982) 『国際経営行動論』 森山書店。

吉原秀樹 (1996) 『未熟な国際経営』 白桃書房。

劉曙麗 (2013) 「中国における日系企業の収益性及びその決定要因—大規模企業個票データベースからの検証」『中国経済研究』第10巻第1号, 95-114ページ。

## [英語著者名文献]

- Ando, N. (2014) "The effect of localization on subsidiary performance in Japanese multinational corporations." *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (14), pp.1995-2012.
- Bartlett, C. (1986) Building and managing the transnational: The new organizational challenge. In M.E. Porter, editor, *Competition in global industries*, 367-404. Boston, Harvard Business School Press.
- Bassino, J.P., Dovis, M., and Eng, P. (2015) "Do Japanese MNCs use Expatriates to Contain Risk in Asian Host Countries?" *Asia Pacific Business review*, 21, pp.383-402.
- Birkinshaw, J. (1997) "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives" *Strategic Management Journal*, 18 (3), pp.207-229.
- Colakoglu, S., and Caligiuri, P. (2008) "Cultural Distance, Expatriate Staffing and Subsidiary Performance: The Case of US Subsidiaries of Multinational Corporation." *The International Journal of Human Resource Management*, 19, pp.223-239.
- Dunning, J. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, England: Addison-Wesley.
- Fayol-Song, L. (2011) "Reasons Behind Management Localization in MNCs in China." *Asia Pacific Business Review*, 17, pp.455-471.
- Fukao, K., Ito, K., Kabe, S., Liu, D., and Takeuchi, F. (2006) "Are Japanese Firms Failing to Catch up in Localization? An Empirical Analysis Based on Affiliate-level Data of Japanese Firms and a Case Study of the Automobile Industry in China," *Hi-Stat DP Series*, No. 191, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University.
- Gaur, A.S., Delios, A., and Singh, K. (2007) "Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance." *Journal of Management*, 33 (4), pp.611-636.
- Ghemawat (2001) "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review*, September, pp.137-47.
- Ghosal, S. (1987) "Global Strategy: An Organizing Framework" *Strategic Management Journal*, 8 (5), pp.425-440.
- Gong, Y. (2003) "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance." *Academy of Management Journal*, 46 (6), pp.728-739.
- Johanson, J., and Vahlne, J.-E. (1977) "The Internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments." *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp.23-31.
- Johanson, J., and Wiedersheim-Paul, F. (1975) "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases" *Journal of Management Studies*, 12, pp.305-322.
- Lam, S.S.K., and Yeung, J.C.K. (2010) "Staff Localization and Environmental Uncertainty on Firm Performance in China." *Asia Pacific Journal of Management*, 27, pp.677-695.
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. (1990) "Difference roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain" *Strategic Management Journal*, 11 (7), pp.501-512.
- Nohria, N., and S. Ghoshal. (1993) "Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations." *Sloan Management Review*, 34 (2), pp.23-35.
- Peng, Z.G., and Beamish, W.P. (2014) "MNC Subsidiary Size and Expatriate Control: Resource-dependence and Learning Perspectives." *Journal of World Business*, 49, pp.51-62.
- Prahalad, C.K., and Y.L. Doz. (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York, Free Press.
- Selmer, J. (2004) "Expatriates' Hesitation and the Localization of Western Business Operations in China." *The International Journal of Human Resource Management*, 15, pp.1094-1107.
- Tan, D., and Mahoney, J.T. (2006) "Why a Multinational Firm Choose Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Cost Perspective" *Journal of Management Studies*, 43 (3), pp.457-484.