

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 336

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?—

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

大木 清弘

東京大学大学院経済学研究科 准教授

天野 倫文

駒澤大学経営学部 専任講師

中川 功一

2011年2月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Empirical analysis on the globalization of Japanese Multinational Companies: Have they overcome ethnocentrism?

Kiyohiro OKI

Graduate School of Economics, the University of Tokyo

Tomofumi AMANO

Faculty of Economics, the University of Tokyo

Koichi NAKAGAWA

Faculty of Business Administration, Komazawa University

Abstract : This paper answers the question as to whether Japanese multinational companies in the 2000s have overcome ethnocentrism that had been criticized since the 1980s. For this purpose, we analyze the number of expatriates in an overseas subsidiary as a substitutive variable for the strength of control from parent companies over overseas subsidiaries. As a result, we clarify that ethnocentrism in Japanese multinational companies (MNCs) still exists. Moreover, we also clarify that ethnocentrism can result from new technology transfer when overseas subsidiaries are expected more sophisticated roles such as product development and process development.

Keywords: Japanese multinational companies; Ethnocentrism; Expatriates

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？—

大木 清弘

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

天野 倫文

東京大学大学院経済学研究科 准教授

中川 功一

駒澤大学経営学部 専任講師

要約: 本稿は 1980 年代から主張されてきた日本企業の海外展開における本国中心主義が、2000 年代において克服されているかどうかを明らかにした研究である。本稿では、海外子会社における海外派遣社員の人数を本国から海外への関与の代理変数とし、分析を行った。分析の結果、日本企業の海外展開における本国中心主義は決して弱まっていなかった。さらに、本国中心主義が弱まっていない一因が、海外子会社に製品開発・工程開発といったより複雑な機能が任される際に、本国からの技術的な関与が強くなっているためである可能性を提示した。

キーワード: 日本企業、本国中心主義、海外派遣社員

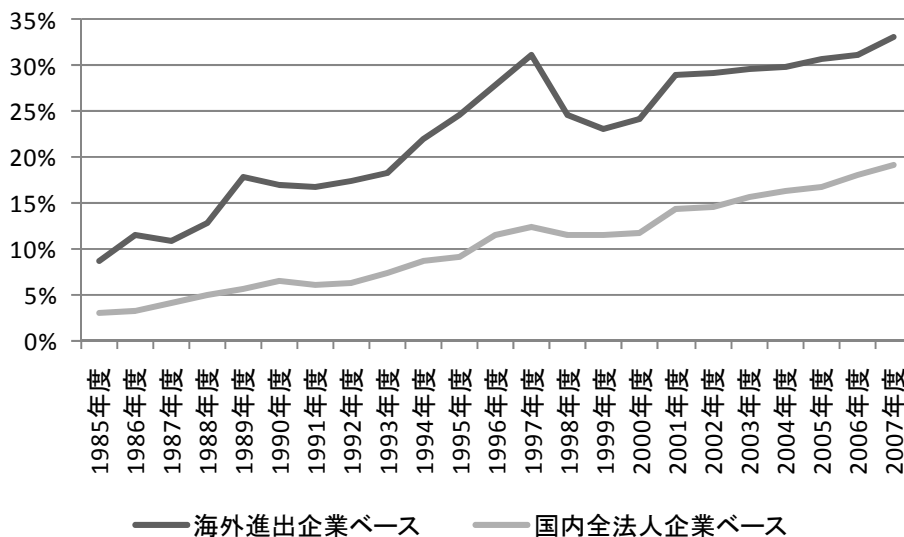
1. はじめに

本稿は 1980 年代から主張されてきた日本企業の海外展開における本国中心主義が、2000 年代において克服されているかどうかを明らかにし、その現状がどのような要因によってもたらされているかを議論するものである。

1985 年のプラザ合意後、日本企業の海外進出はほぼ一定して拡大してきた。経済産業省のデータによると、海外現地法人の売上が占める割合は 98 年度から数年は大きく落ち込むも、継続して拡大してきたことが分かる（図 1）。たとえば、2007 年度と 1985 年度を比較すると、海外進出企業（海外子会社を設立している企業）で 3 倍以上、全法人で 5 倍弱、海外の相対的売上が拡大してきたことが分かる。この 20 年において、日本企業において海外現地法人の重要性が増してきたことがうかがえる。

図 1 海外現地法人売上高比率

(海外現地法人売上高 / (海外現地法人売上高 + 国内法人売上高))

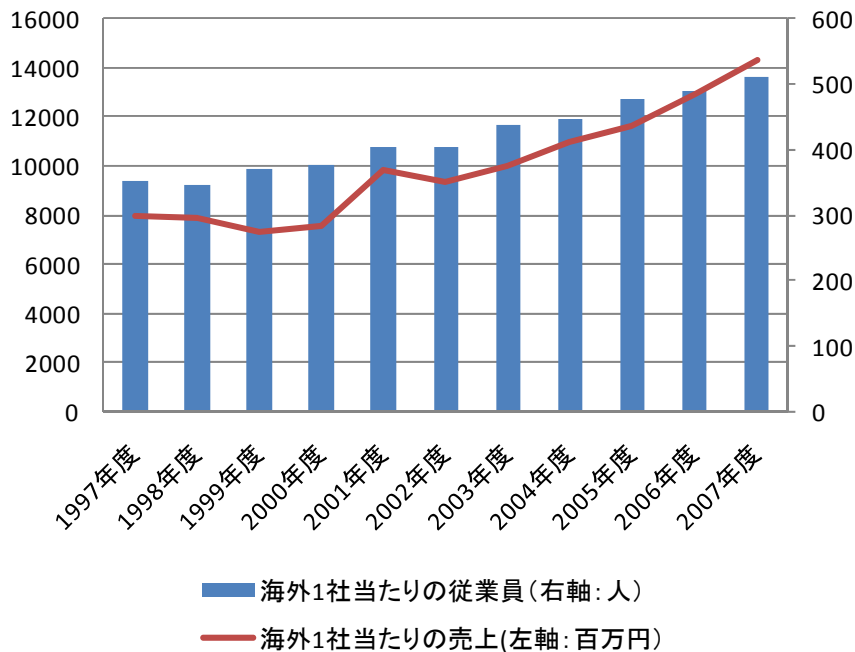


出典：経済産業省海外事業活動基本調査

では、この間の海外子会社の成長とはどのようなものであったのか。図 2 は海外現地法人 1 社当たりの売上高と従業員数を表している。図 2 からわかるのは、日本企業において海外現地法人 1 社当たりの売上規模、従業員規模が大きくなっていることである。日本企業は、多数の拠点を作るだけでなく、個々の子会社自体の規模も拡大させてきたことが分かる。

日本企業の海外展開に関する実証分析

図2 海外子会社1社当たりの売上高、及び従業員数



出典：経済産業省海外事業活動基本調査

2. 既存研究と本稿の目的

このような海外子会社の成長を支えた日本企業の海外子会社マネジメントとはどのようなものだったのか。過去の主だった日本企業の海外マネジメントに関する研究は、その海外展開における「本国中心主義」を指摘するものが多かった。その代表的な研究が Bartlett and Ghoshal (1989) の実証研究である。

彼らは 1980 年代までの日本企業の海外進出を「グローバル型」と名付け、欧米企業の海外進出と比べた時のその特異性を明らかにした。彼らが見出した日本企業の海外進出方法とは、本国中心的な海外進出方法であった。彼らは、多くの日本企業において能力、資源、権限の大部分が本国に集中されており、海外子会社は本国の意思決定に基づいて運営されると主張してきた。このような傾向は他の研究においても概ね支持されており（安保・板垣・上山・河村・公文,1991；吉原,1996）、近年でも、海外子会社が限られた権限のみを与えられ、能力的にも本国に依存している事例が確認されている（折橋,2008;大木,2009;梶山,2009;山口,2006）。日本企業は、「能力、資源、権限を本国に集中させ、海外子会社を本国の意思決定に基づいて運営する」という本国中心主義に基づき、本国が持つ優位性を重視することで、効率的な海外子会社運営を行ってきたのである。

しかし一方で、このような日本企業の本国中心的な海外進出方法にはデメリットもあり、

批判の対象となってきた。まず、本国から海外拠点をコントロールすると、本国からのモニタリングコストがかかってしまうというデメリットがある。特に日本企業は海外子会社のコントロールのために海外派遣社員を使う傾向にあるが (Kopp,1994; Delious and Bjorkman, 2000)、海外派遣社員の派遣に伴うコストは企業にとって大きな負担となることが知られている (Beamish and Inkpen, 1998; 水戸,2006)。海外子会社が増えれば増えるほど、また、その規模が大きくなればなるほど、本国が把握すべき情報が増えるため、このようなモニタリングコストは大きくなると考えられる。

また、本国中心的な海外進出方法が、海外子会社に対して悪影響を及ぼす可能性も議論されている。例えば、本国がサポートしてしまうことで海外の能力構築が進まない可能性 (梶山,2009)、本国介入による現地法人のモチベーションの低下 (Zeira, Harari and Izraeli, 1975; Bartlett and Yoshihara,1988) などがあげられている。本国からのモニタリングコストも含めて、日本企業の本国中心主義は、ある点では克服すべき経営課題として挙げられていたのである (Bartlett and Yoshihara,1988; 吉原,1989,1996; 梶山,2009; 竹内・高橋,2003)。

日本企業の現状を見ると、図 1、2 が示したように、かつて Barlett and Ghoshal (1989) が主張した時よりも、海外子会社の規模が拡大し、海外子会社のプレゼンスが大きくなっている。このような傾向は、海外拠点の能力構築に及ぼすデメリットや、モニタリングコストの増大といったデメリットがもたらす損失を大きくしていると考えられる。なぜならば、海外子会社のプレゼンスが増すことで、海外子会社の能力が低いことによる損失が大きくなり、また、コントロールのための経営資源がより多く必要とされるからである。すなわち現状の日本企業が直面している経営環境では、本国が集中的に海外子会社を管理するグローバル型の海外展開が持つデメリットが大きくなる可能性が高いのである。この点は日本企業が克服すべき重要な課題の 1 つであろう。

しかしながら、これまでの経営学の研究では、2000 年以降の日本企業全体の海外子会社マネジメントの全体傾向に関する実証研究は少ない (例外として、白木,2006)。もちろん、個別の日本企業の海外進出方法を議論した研究はあるが、2000 年以降の日本企業の海外展開の全体傾向をつかむような研究は少なかった。グローバル型のデメリットが大きくなりうる現在の状況において、かつて Barlett and Ghoshal (1989) が主張したようなグローバル型の海外展開、いわば海外展開における本国中心主義を日本企業が克服しているのかどうかを明らかにすることは、日本企業の海外展開を議論する上で重要なことであろう。そこで本稿は、2000 年代以降の日本企業全体の海外子会社マネジメントの全体傾向を、「本国中心主義は克服されているか」の視点から明らかにすることを第一の目的とする。

また、現状を明らかにしたうえで、そのような現状がなぜもたらされているかの要因に関

する分析を行う必要もある。本国中心主義が克服されているのであれば、なぜそれが可能になったか。未だに本国中心主義が克服されていないのであれば、それはなぜか。このような要因に関する分析もこれまでは進んでこなかった。既存研究では、本国中心主義がどうすれば克服されるのかに関して、組織伝統を打ち破る企業努力の必要性を説く以上の示唆は少なかった (Bartlett and Yoshihara,1988;吉原,1989,1996)。よって克服されているのであればその促進要因、克服されていないのであればその阻害要因を明らかにすることは、本国中心主義の克服の議論にインプリケーションを与えることになるだろう。

以上を受けて、本稿では、「本国中心主義は克服されているのか?」、「克服されている(もしくは、克服されていない)ならば、それはなぜか?」の2つの問いに答えることを目的に、2つの分析を行う。

3. 分析方法：本国中心主義の測定尺度

本国中心主義が克服されているかを明らかにするためには、本国中心主義を測定する尺度が必要である。本稿ではその尺度として、海外子会社の海外派遣社員数を用いる。

海外派遣社員とは、本国本社から海外子会社への出向者のことであり、本国の現地のコントロールと本国からの知識移転の2つの役割を担うものである (Delios and Bjorkman,2000)。ある海外子会社において海外派遣者数が多いということは、本国からのコントロールや本国からの知識移転の必要性が強いということを意味する。よって、海外派遣社員が多い海外拠点、そうでない拠点に比べて本国拠点からの関与が大きいと言えるだろう¹。本稿では海外派遣社員が多い海外子会社は、そうでない時よりも本国中心主義的な海外子会社であると考えられる。

このような方法論の定義は既存研究とも整合性がある。Perlmutter (1969) は本国人がマネジメントの中心を占めるような人事体系を持ち、本国本社が意思決定の中枢を担うマネジメント方式を「エスノセントリック型」と称した。エスノセントリック型のマネジメントは、「本国本社が意思決定の中枢を担う」という点で、本稿で定義する本国中心主義と限りなく近い概念である。このエスノセントリック型のマネジメントは、現地子会社において海外派遣社員を多く使うという特徴がある (Kopp,1994)。また、多くの研究では、本国中心主義を

¹ ただし、海外派遣社員数が少ないからといって、本国拠点から海外拠点の関与が小さいとは限らないことには注意する必要がある。海外派遣社員が派遣されなくても、本社が経営上のコントロールを強めることは不可能ではない。しかし、海外派遣社員が多く派遣されるということは、相対的に見てコントロールが強いと言えるだろう。

説明する際に、海外派遣社員の多さを例に出していた (Bartlett and Yoshihara,1988; 吉原, 1989, 1996)。よって海外派遣者数から本国中心主義を計測することには、理論的整合性があると考えられる。

特に日本企業はエスノセントリック型の傾向が強いとされ、欧米の企業に比べて海外派遣社員が多いことが知られている (Kopp,1994)。ただし、1990 年代の研究では、日本企業の海外派遣社員が減少傾向にあることが報告されていた (Beamish and Inkpen,1998)。このような背景を踏まえながら、2000 年代の海外派遣社員数に関する分析を行っていく。

以下では、これらの前提に基づいて 2 つの分析を行う。まず、マクロデータに基づく海外子会社における海外派遣者数の増減のデータから、本国からの関与は増えているのかに関する分析を行う。すなわち、海外子会社 1 社当たりの海外派遣社員が減少傾向にあれば、本国中心主義は克服されていると考えることができる。ここから、日本企業の海外展開における本国中心主義が克服されているのかどうかの全体傾向を明らかにする (分析 1)。

次に、分析 1 が示した結果の原因の考察を行う。本国中心主義が克服されているのであればどうしてそれが可能になったか、本国中心主義が克服されていないのであればどうしてかを明らかにする。そのために、インタビュー調査から入手した 25 社のデータを元に、海外派遣社員の多い企業と少ない企業、すなわち本国中心主義が克服されている傾向にある企業とそうでない傾向にある企業の差異に関する分析を行う (分析 2)。

以上の分析をうけ、最後にディスカッションを行い、現在の日本企業の海外展開の特徴について議論する。

4. 分析 1 : 本国中心主義は克服されているのか

(1) データ及び分析方法

分析 1 では、経済産業省の「海外事業活動基本調査」のデータを用いた。この調査は、日本企業の本社数千社と海外子会社数千社を対象に、企業の概要や雇用状況、売上高などを調査したものである。この中の 2004 年と 2007 年のデータのみ、海外子会社における海外派遣社員の人数を明らかにしていた。これらのデータから、製造業全体、及び業種ごとの海外派遣社員の合計人数とサンプルとなった会社数の情報を抽出した。本稿では、海外派遣社員の合計人数を会社数で除することで求められる、「1 社当たりの海外派遣社員数」を、2004 年と 2007 年で比較する。なお、ここで選んだ日本企業は全て製造業に当たる企業であり、非製造業は含めなかった。

日本企業の海外展開に関する実証分析

(2) 結果

1 社当たりの海外派遣社員比率と海外派遣社員人数を、2004年のデータと2007年のデータから比較した結果が表1と図3である。なお2004年と2007年のN数は表2にまとめた²。

表1 海外派遣社員数の変化

	2004年	2007年
食料品	3.78	4.75
繊維	3.11	3.52
木材紙パ	2.87	5.48
化学	3.61	4.79
石油石炭	2.83	3.03
窯業・土石		3.76
鉄鋼	4.99	3.63
非鉄金属	5.04	4.27
一般機械	4.35	
金属製品		4.59
はん用機械		4.76
生産用機械		4.55
業務用機械		5.37
電気機械	5.47	5.45
情報通信機械	9.27	8.33
輸送機械	10.78	11.32
精密機械	5.19	
その他の製造業	4.25	4.36
製造業全体	5.82	6.56

図3から、日本企業の海外派遣社員は業界によって増えたり減ったりしているところがありつつも、全体として海外派遣社員数が5.81人から6.56人に増えていることが分かる。もちろん、両調査は完全に同じサンプルを集めたものではないため、単純に海外派遣社員が増えた企業をサンプルとして集めてしまったという可能性もある。しかし、1000社を超える大量データによる分析を行っているため、そうしたサンプルバイアスの影響は小さいだろう。

² なお、産業の区分が2004年と2007年で変わっており、2004年のみ存在するのが一般機械と精密機械、2007年のみ存在するのが窯業・土石、金属製品、汎用機械、生産用機械、業務用機械となっている。

図3 1社当たりの海外派遣社員数の比較

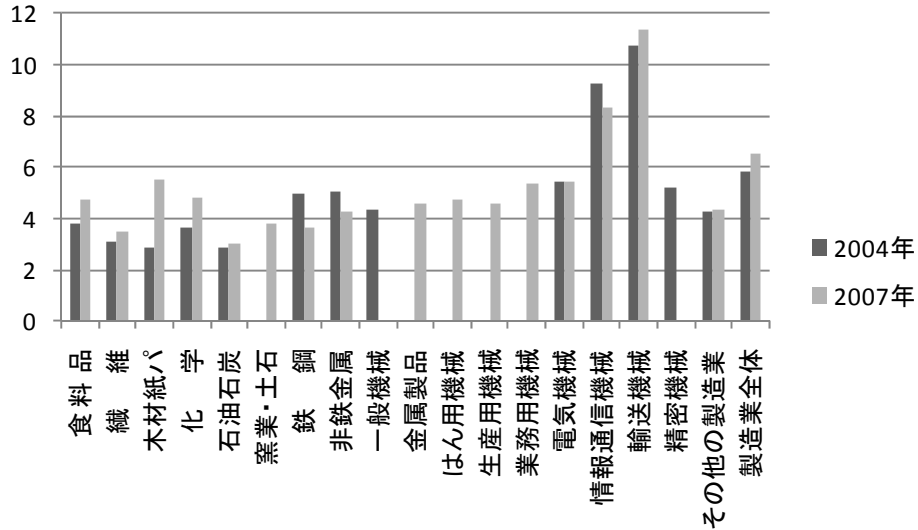


表2 分析に使ったN数

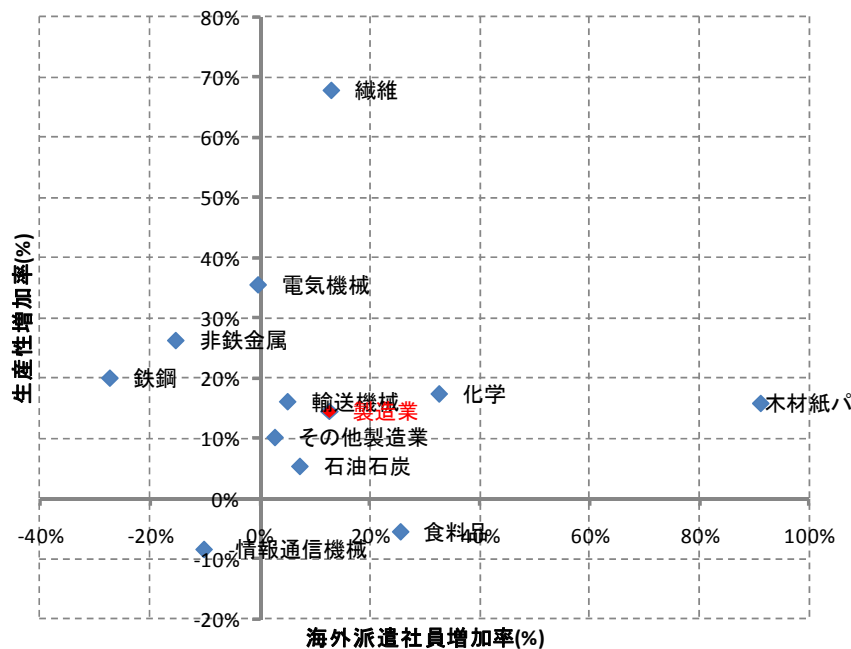
	2004年のN数	2007年のN数
食料品	387	273
繊維	416	257
木材紙パ	131	95
化学	991	607
石油石炭	31	31
窯業・土石		145
鉄鋼	189	173
非鉄金属	196	184
一般機械	796	
金属製品		240
はん用機械		233
生産用機械		319
業務用機械		153
電気機械	646	444
情報通信機械	1,114	838
輸送機械	1,309	1,272
精密機械	244	
その他の製造業	1,156	647
製造業全体	7,606	5,911

日本企業の海外展開に関する実証分析

このデータを見ると、2000年代において日本企業の本国中心主義が弱まっているとは言えないことが分かる。もし日本企業の本国中心主義が弱まっていれば、日系海外子会社1社当たりの本国からの海外派遣社員は減っているはずである。しかし、このデータでは日系海外子会社1社当たりの海外派遣社員は総じて増えており、むしろ本国中心主義が強まっている可能性すら示唆される。ここから、1980年代から指摘され、1990年代に部分的に批判された日本企業の海外展開における本国中心主義は克服されておらず、むしろ強まっている可能性すら示唆されるのである。

では、本国中心主義が克服されなかったことがパフォーマンスに与えた影響はどうだったのか。2004年から2007年までの産業ごとの労働生産性（産業全体の売上高/産業全体の従業員数）の増加率と、産業ごとの海外派遣社員の増加率をプロットしたものが図4である³。これを見て分かる通り、この間海外派遣社員が増やされたことによってパフォーマンスが低下したということもない。ここから、本国中心主義が克服されず、海外派遣社員が増えるということが、必ずしも非合理的な意思決定とは言えないことがうかがえる。

図4 産業ごとの労働生産性増加率と海外派遣社員増加率



注) 労働生産性増加率 (%) = (2007年の労働生産性/2004年の労働生産性) × 100 - 100

海外派遣社員増加率 (%) = (2007年の海外派遣社員数/2004年の海外派遣社員数) × 100 - 100

³ なお、労働生産性から海外子会社のパフォーマンスを見るというのは、いくつかの既存研究で用いられている方法である (Gong,2003;大木,2010)。もちろん、労働生産性が海外子会社の全てのパフォーマンスを表すものではないが、「より少ない人数でより多くの売上げあげることができる」というのは、パフォーマンスの上昇をある程度示すものであると考えても良いだろう。

5. 分析 2：海外派遣社員が増やされる要因の分析

では、どうして海外派遣社員がいまだに増やされているのか。すなわち、本国中心主義が克服されているとは言えない状況なのか。ここでは、海外派遣社員が多い企業と少ない企業の差異を分析することで、その要因に関する考察を行う。

(1) データ

次に行われる分析 2 では、2005~2010 年の間に行われた、25 社の海外製造子会社としたインタビュー調査から得られたデータを利用する。これらのデータのサンプルは、アジア地域の日系海外子会社をランダムサンプリングすることで得られたサンプルであり、産業や業種等もある程度多様になるように集めた。ここで海外派遣社員が多い企業と少ない企業の違いが予測される以下の変数をデータとしてとった。

まず、「海外子会社の従業員数」である。Delios and Bjorkman (2000) では海外子会社の規模が大きいほど、海外派遣社員数の人数が多いということを定量分析から明らかにした。よって、海外子会社の従業員数が多ければ多いほど、海外派遣社員が多いと考えられる。

次に、「海外子会社の設立年数」である。海外子会社の操業経験が深ければ深いほど、現地に能力が身に付き、本国からの海外派遣社員が少なくなると考えられる。Delios and Bjorkman (2000) の分析では設立年数と海外派遣社員数の間に有意な関係は見いだせなかったが、本稿ではこの変数も加える。

このような変数に合わせて、本稿では「海外子会社が担う機能」も変数として加える。海外派遣社員に関する定量分析を行った既存研究群 (Beamish and Inkpen,1998;Delios and Bjorkman,2000;稲村,2007;大木,2010;白木,2006) では、海外子会社が担う機能に注目したものは少なかった。海外子会社によって与えられている機能は異なる。単純な製造機能だけを与えられている子会社もあれば、開発機能を与えられている子会社もある。海外子会社がより高度な機能やより多くの機能を持つようになれば、必要とされる能力のレベルも上がるため、本国からの資源的サポートとしての海外派遣社員がより投入される可能性がある。よって、海外子会社が担う機能も、本稿では加える。

以上から、本稿では、海外子会社の「従業員数」、「設立年数 (調査時)」、「その企業が担う機能 (製品開発、工程開発、量産試作、量産立上、量産)」に、「海外派遣社員数」と「生産品目」を入手した⁴。なお、製品開発、工程開発、量産試作、量産立上、量産の定義は藤

⁴ もちろん海外子会社が担う機能にはこれ以外にも販売機能があり、販売機能がある海外子会社と販売機能がない子会社が存在する。しかし、ここで対象としたのは主に製造子会社であるため、販売機能の有無に関しては議論しなかった。

日本企業の海外展開に関する実証分析

本（2001）、及び Terweish, Bohn and Chea（2001）を参考にし、次のように分けた。これらは、海外拠点がバリューチェーン上でどのような機能を任されているか、すなわちどのような分業上の機能を与えられているかを示す指標となる。

製品開発：製品を企画し、仕様を策定し、それを詳細設計に落とし込む活動。

工程開発：特定の製品モデルのための生産ラインの設計を行う活動。

量産試作（パイロットラン）：工程開発で開発された試用の生産ラインを設置し、ラインの運用可能性をチェックしつつ、ラインや個別工程の設計を修正していく活動。工程の設計変更も含む。

量産立上（ランプアップ）：与えられた製品・工程で、コストや品質（歩留まり）のターゲットを満たすようにフルボリュームにまで持っていく活動。

量産：量産立ち上げが済んだラインを工場の製造ラインに並べ、市場に出す製品を商業生産する活動。

以上のような機能のほかに、製品モディファイという機能も存在した。これは本国で開発された新旧の製品の仕様を、現地である程度変更する機能である。この機能は、初期の製品開発機能として扱うこととする。

さらに、派遣されている海外派遣社員の役割についても、管理者か、開発や製造にかかわる技術者かの情報を集めた。単なる管理者とは、社長、経理、総務、人事、購買、販売、または製造、生産技術、開発の管理マネジャーで、技術に直接関わらないものをさす。海外子会社の中には、管理者の機能を持った海外派遣社員しかいないところと、管理者だけでなく技術者が派遣されているところがあった。これは、本国中心主義がどのような要因によって増えているかではなく、本国中心主義が強い海外子会社にいる海外派遣社員のタイプを明らかにするために利用する。

以上のデータを、25社分まとめたものが表3である。

表3 分析2に使用した企業のデータ

企業	製造品目	産業	海外拠点	調査年月	海外拠点 操業年	調査時の 設立年数	海外拠点 従業員数	日本人	日本人 のタイプ	海外拠点 の機能
X1	MMAモノ マー・ポリ マー	化学	シンガ ポール	2009年3月	1999年	10年目	83人	4人	管理	量産
X2	耐熱塗料	化学	タイ	2009年4月	1996年	13年目	150人	4人	管理 技術	量産
X3	DVD	情報通信 機械	シンガ ポール	2009年4月	1995年	14年目	170人	2人	管理	量産
X4	PCB基板	情報通信 機械	シンガ ポール	2009年3月	1974年	35年目	1069人	4人	管理 技術	製品開発 工程開発 量産試作 量産立上 量産
X5	HDD	情報通信 機械	タイ	2008年8月	1997年	11年目	10000人	3人	管理 技術	量産
X6	光ピック アップ	情報通信 機械	中国	2005年3月	1996年	9年目	2550人	0人	なし	量産立上 量産
X7	ミニチュア ベアリング	情報通信 機械	シンガ ポール	2006年12月	1972年	34年目	800人	2人	管理	量産
X8	HDD用メ ディア	情報通信 機械	シンガ ポール	2009年3月	2003年	6年目	1150人	14人	管理 技術	製品開発 工程開発 量産試作 量産立上 量産
X9	HDD用磁 気ヘッド	情報通信 機械	香港+東 莞	2008年2月	1986年	22年目	45000人	130人	管理 技術	製品開発 工程開発 量産試作 量産立上 量産
X10	プリンタ	情報通信 機械	インドネシ ア	2009年3月	1994年	15年目	12205人	29人	管理 技術	工程開発 量産立上 量産
X11	光ピック アップ	情報通信 機械	中国	2005年7月	1996年	9年目	8057人	10数人	管理 技術	量産
X12	液晶後工 程	情報通信 機械	中国	2005年3月	1996年	9年目	6150人	24人	管理 技術	製品モ ディファイ 量産
X13	エアコン	電機機械	中国	2005年8月	1995年	10年目	5500人	12人	管理 技術	製品モ ディファイ 量産試作 量産立上 量産

日本企業の海外展開に関する実証分析

表 3 (続) 分析 2 に使用した企業のデータ

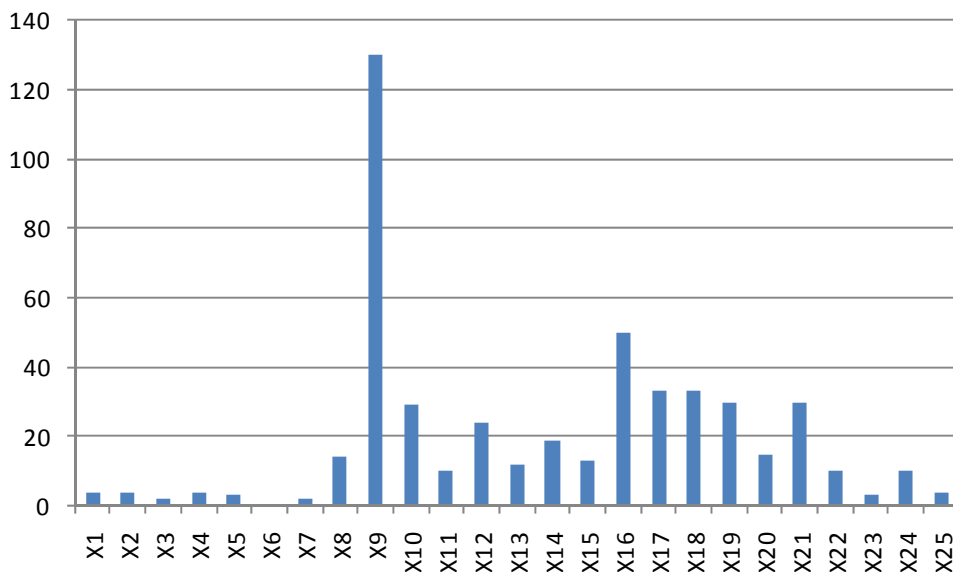
企業	製造品目	産業	海外拠点	調査年月	海外拠点 操業年	調査時の 設立年数	海外拠点 従業員数	日本人	日本人 のタイプ	海外拠点 の機能
X14	HDD用メ ディア	情報通信 機械	シンガ ポール	2007年1月	1996年	11年目	705人	19人	管理 技術	製品開発 工程開発 量産試作 量産立上 量産
X15	オフィス複 合機	情報通信 機械	中国	2007年8月	1995年	12年目	1900人	10数人	管理 技術	量産試作 量産立上 量産
X16	自動車	輸送機械	タイ	2009年(月 不明)	1962年	47年目	13500人	50人	管理 技術	製品開発 工程開発 量産試作 量産立上 量産
X17	インク ジェット複 合機	情報通信 機械	中国	2006年11月	2002年	4年目	10800人	33人	管理 技術	量産
X18	HDD	情報通信 機械	タイ	2007年4月	1988年	19年目	5592人	33人	管理 技術	量産
X19	冷蔵庫・洗 濯機	電機機械	タイ	2009年8月	1989年	20年目	2850人	30人	管理 技術	製品モ ディファイ 工程開発 量産試作 量産立上 量産
X20	エアコン	電機機械	タイ	2009年8月	1991年	18年目	2800人	15人	管理 技術	製品モ ディファイ 工程開発 量産試作 量産立上 量産
X21	冷蔵庫他	電機機械	タイ	2009年8月	1987年	22年目	2209人	30人	管理 技術	製品開発 工程開発 量産試作 量産立上 量産
X22	電源ラン ス	情報通信 機械	中国	2010年2月	1994年	16年目	約10000 人	10人	管理 技術	製品モ ディファイ 工程開発 量産試作 量産立上 量産
X23	フェノール 樹脂成形 材料	化学	インドネシ ア	2009年12月	1995年	14年目	数十人	3人	管理	量産
X24	ガラス	窯業・土 石	タイ	2009年8月	1963年	36年目	1070人	10人	管理 技術	量産
X25	機能性化 学品	化学	タイ	2009年8月	2000年	9年目	84人	4人	管理 技術	量産

(2) 分析方法

本稿では、海外派遣社員が減らない阻害要因を明らかにするために、「海外派遣社員が多い企業と少ない企業」の間にどのような差があるのかを T 検定によって分析する。そのためにまずは、「海外派遣社員が多い企業」と「少ない企業」のグルーピング方法を説明する。

今回の分析に使う 25 社の企業の海外派遣社員数をまとめたものが図 6 である⁵。分析 1 から各業種の海外派遣社員の平均人数が明らかになっているので、2004 年度と 2007 年度から、その企業の調査年月から見て近い年度を基準とし、その年度の業界平均の海外派遣社員数よりも大きいか小さいかで企業を区分した⁶。すなわち、基準年度の平均海外派遣社員数よりも少ないところを「海外派遣社員が少ない企業」、それより多い企業を「海外派遣社員が多い企業」とおく。結果、海外派遣社員が少ない企業として X1、X2、X3、X4、X5、X6、X7、X23、X25 が、海外派遣社員が多い企業として残りの企業が選ばれた。

図 6 25 社の海外派遣社員数
(海外現地法人売上高/ (海外現地法人売上高+国内法人売上高))



この両グループの差異がどのような点にあるのかを T 検定から明らかにする。実際に検定で使う変数は「海外拠点の従業員数」、「海外拠点の設立年数」、「海外拠点の機能」、「海外派遣社員の種類」である。ただし、T 検定を行う以上、「海外拠点の機能」と「海外派遣社員の種類」という定性的な情報を、定量情報に置き換える必要がある⁷。そこでこれらの変数

⁵ 海外派遣社員が 10 数人とされた X11 と X15 に関しては、ここでは 10 人と仮定した。

⁶ 結果、ただし、X6、X11、X12、X13 のみ、2004 年度を基準とすることになった。

⁷ 分析の必要上、従業員数が約 10000 人とされた X22 の従業員数は 10000 人、従業員数が数十人とき

日本企業の海外展開に関する実証分析

をダミー変数化した。

まず海外子会社が担う機能に関しては、量産 Only ダミー、量産立上以下ダミーをつけた。量産 only ダミーは量産のみやっている企業に 1 をつけ、そうでない企業に 0 をつけるものである。量産立上以下ダミーは量産のみ、もしくは量産立ち上げまでやっている企業に 1 をつけ、そうでない企業に 0 をつけるものである。量産立上以下ダミーは、実質的には工程開発（工程試作も含む）、または製品開発機能（製品モディファイ機能も含む）を持っている企業に 0 をつけることになる。

また、海外派遣社員の役割として、単なる管理者だけでなく、技術者がいる場合は、邦人技術者ダミーとして 1 をつけた。

(3) 結果

以上を元に T 検定を行ったものが、表 4 である（T 検定 1）。結果、量産ダミー、量産立上ダミーにおいて有意な差異がみられた。すなわち、海外派遣社員が少ない海外子会社が持つ機能は、量産、もしくはそれに準ずる量産立上機能にとどまる傾向が明らかになった。ここから、海外派遣社員が少なく、本国からのコントロールや技術移転といったものの影響を受けていない海外子会社は、量産や量産立上といった量産にかかわる活動に専念している可能性が高いことが明らかになった。逆にいえば、海外派遣社員が多く投入される海外子会社は、開発等より高度な機能を担う傾向にあることが明らかになった。本国中心主義的な傾向が比較的強い海外子会社は、開発などを行っている海外子会社であると考えられる。

このような海外子会社の機能と海外派遣社員数の関係は、邦人技術者ダミーの差が有意になっていることから示唆される。分析の結果、海外派遣社員が多い企業は、技術者を含む傾向にあり、技術面でのサポートが行われていることが明らかになった。ここから、日本企業において海外派遣社員が多く投入される際は、管理面でのコントロールの強化よりも、技術面でのサポート強化が志向されているといえる。開発などのより上位の機能を与えられた海外子会社ほど高い技術力が必要とされれば、「上位の機能を行う海外子会社により多くの海外派遣社員が存在する」という分析結果は、「上位の機能を行う海外子会社には、技術サポートのために技術者が派遣されるため、多くの海外派遣社員が存在する」というふうに解釈することができる。

一方で注目すべきは設立年数と海外拠点従業員数である。本分析では、設立年数には有意な差がなかった。海外子会社の設立年数が短いほど、日本人が少ない企業になるという強い

れた X23 の従業員数は 50 人とした。

関係は、本分析からは見て取れなかった。また、海外拠点従業員数も、日本人が多い企業の方が多い傾向にはあったが、強い関係は存在しなかった。

表 4 T 検定 1 の結果

	海外派遣社員の多寡	N	平均値	標準偏差	t値	有意確率
海外拠点従業員数	多い企業	16	8093.000	10697.602	1.745	+
	少ない企業	9	1661.778	3230.703		
調査時の設立年数	多い企業	16	17.250	11.127	.153	
	少ない企業	9	16.556	10.357		
量産onlyダミー	多い企業	16	.250	.447	-2.846	**
	少ない企業	9	.778	.441		
量産立上以下ダミー	多い企業	16	.250	.447	-3.729	**
	少ない企業	9	.889	.333		
本国人技術者ダミー	多い企業	16	1.000	.000	3.162	*
	少ない企業	9	.444	.527		

** p<.01,* p<.05 + p<.1

以上から、「海外派遣社員が多い企業は、海外子会社の機能が高度な傾向にある」ことが示唆された。次に逆の因果、すなわち「海外子会社の機能が高度であれば海外派遣社員が多い」という関係が成立するかを確かめるために、「海外子会社の機能が量産立上以下かそれ以上か」で企業のグループを分け、両者の間に有意な海外派遣社員数の差があるかを調べた。ただし海外派遣社員数は産業によって異なるため、各社の海外派遣社員数を、基準年度の各産業の1社当たりの派遣社員の平均値を使って標準化した「標準海外派遣社員数(A社の海外派遣社員数/A社が所属する産業の1社当たりの海外派遣社員の平均値)」を用いた。その他にも、先の分析で使った海外拠点従業員数、調査時の設立年数、本国人技術者ダミーも数値に加えて、改めてT検定を行った。その分析結果が表5である(T検定2)。

ここから、限りなく5%有意に近い10%有意で、海外子会社の機能が高度な方が、海外派遣社員が多い傾向があることが分かった。ここで強い結果が出なかった理由の1つとしては、X9の元々の派遣社員数が他社よりも大きすぎるという、サンプルバイアスの問題が考えられる。そこでX9を抜いて分析したところ、海外子会社の機能が高度な方が、海外派遣社員数が多いという傾向が、5%有意で検証された。

日本企業の海外展開に関する実証分析

表5 T検定2の結果

	海外子会社の機能	N	平均値	標準偏差	t値	有意確率
標準海外派遣社員数	量産立上以下の企業	12	1.3050	1.41296	-2.059 +	
	量産立上以上の企業	13	3.7609	3.89594		
海外拠点従業員数	量産立上以下の企業	12	3283.8333	4175.45013	-1.320	
	量産立上以上の企業	13	8079.8462	11912.90656		
調査時の設立年数	量産立上以下の企業	12	15.1667	9.97117	-.822	
	量産立上以上の企業	13	18.6923	11.35330		
本国人技術者ダミー	量産立上以下の企業	12	.5833	.51493	-2.803 *	
	量産立上以上の企業	13	1.0000	.00000		
標準海外派遣社員数 (X9を除く)	量産立上以下の企業	12	1.3050	1.41296	-2.338 *	
	量産立上以上の企業	12	2.7738	1.65516		

** p<.01,* p<.05 + p<.1

ただし、T検定2の結果が、弱い相関しか出なかった理由として、サンプルバイアス以外の可能性も吟味する必要があるだろう。本稿の2つのT検定から明らかになったのは、「海外派遣社員数の多い企業は開発機能を持っている傾向にある。しかし、開発機能を持っていても海外派遣社員数が大きいとは限らない」という両者の関係である。この結果について詳しく吟味する必要がある。

そこで、分析に用いた企業を、量産立上以上の機能を持つか持たないか、海外派遣社員が多いか少ないかのマトリックス上にプロットした(図6)。各マトリックスの中では、海外拠点の機能に関しては海外子会社の設立年数、海外派遣社員の多寡に関しては海外子会社の従業員数でさらに区分した。これは海外子会社の設立年数がたてばたつほどより上位の機能を持つ傾向にあることが予想されることと、海外派遣社員の多寡は海外子会社の従業員数と弱い関係を持っていたことから、各マトリックス内で区分を加えた。

ここから、多くの企業は「海外機能量産立上以下・海外派遣社員少(8社)」、「海外機能開発・海外派遣社員多(12社)」に入ることが明らかになった。これは、前述のT検定1の結果を支持するものである。一方「海外機能開発・海外派遣社員少」という海外子会社はわずか1社しかなかった。すなわち、日本企業の海外子会社において、海外派遣社員が少ない状態で開発機能まで担っている企業は非常に少なく、開発機能がある海外子会社には多くの海外派遣社員が必要とされていることが予想される。また、この1社は操業経験が30年以上の企業であり、ある程度の経験を積むことで、海外派遣社員抜きで開発機能を担うことが可能となっていることが予想される。よって、少なくとも創業経験が浅い日系海外子会社は、海外派遣社員抜きで開発活動を行えない傾向にあることが示唆される。

ただし、一方で「海外機能量産立上以下・海外派遣社員多」という企業も4社存在した。

これは、量産立上以下の機能しか与えられていないにもかかわらず、多数の海外派遣社員に依存している海外子会社が少なからず存在していることを意味している。これらの企業群を「海外機能量産立上以下・海外派遣社員少」の企業と比較すると、「従業員が多い」、「化学産業等の設備集約的産業がない」という特徴がある。機能の高度化が進んでいないにもかかわらず、海外派遣社員が多い企業も存在していることは、留意する必要があるだろう。

この企業群の存在が、T検定2において弱い相関しか出なかった一因であると考えられる。高度な機能を与えられた海外子会社は総じて海外派遣社員が多いが、そうでない企業の中にも海外派遣社員が多い企業が存在しているため、弱い相関しか出なかったのである。すなわち、高度な機能は海外派遣社員を多くする重要な要因ではあるが、それ以外の要因でも海外派遣社員が多くなる可能性が示唆されるのである。

図6 海外子会社の機能と海外派遣社員数

		海外子会社の機能										
		量産立上以下				開発機能						
		設立年数				設立年数						
		~10年	11~20年	21~30年	31年~	~10年	11~20年	21~30年	31年~			
海外派遣社員数	少	従業員数	100人以下	X1 X25 X23								
		101~1000人	X2 X3			X7						
		1001~5000人	X6							X4		
		5001人以上		X5								
	多	従業員数	100人以下									
		101~1000人				X24		X14				
		1001~5000人					X8	X15 X19 X20	X22			
		5001人以上	X11 X17 X18				X12 X13	X10	X9	X16 X22		

6. ディスカッション

(1) 本国中心主義と海外子会社の機能の高度化

本稿が発見した事実は以下の2つである。

発見事実1：マクロデータから見て、日本の製造業の海外子会社1社当たりの海外派遣社員数は減少していない。ただし、これらの企業のパフォーマンスは必ずしも落ちてはいない。

発見事実2：日本の製造業の25社のデータ分析から、海外派遣社員が多い海外子会社は、量産立上以上の機能を担う傾向にあり、開発機能を持ちながら海外派遣社員が少ない海外子会社は少ない。

発見事実1からは、日本企業の海外展開における本国中心主義は2000年代の現在も残っているのか、克服されているのかに関する示唆が得られる。本稿からは、日本企業の本国中心主義が克服されているとはいえなかった。海外派遣社員が増えていることから、むしろ強まっている可能性すら提示された。1980年代から指摘され、1990年代に一部から批判された日本企業の海外展開における本国中心主義は、2000年代の現在において決して克服されていないということが明らかになった。ただし、そのような本国中心主義の傾向の中でも、日本企業の海外子会社はそのパフォーマンスを総じて高めてきたのである。

発見事実2は、発見事実1に対して興味深い考察を加える。海外派遣社員が各業種の平均以下であった海外子会社は、与えられた機能が少なく、量産立上以下の機能を持つ傾向にあった。逆にいえば、平均よりも多くの海外派遣社員が投入されているのは、工程開発、製品開発といったより高度な機能を担っている海外子会社なのである。これを本稿の文脈で解釈すれば、本国中心主義を脱しているのは量産立上以下の機能を与えられた海外子会社であり、高度な機能を与えられた海外子会社は本国中心主義を脱せていないことになる。

発見事実2は、発見事実1で見出された日本企業の海外子会社のパフォーマンスの上昇傾向にも示唆をもたらす。バリューチェーンの上流の活動はより労働集約的でない傾向にあるという前提（Kogut,1985）を置けば、上流の高度な機能を与えられた海外子会社の労働生産性の方が、そうでない海外子会社の労働生産性よりも高いことになる。よって、「海外派遣社員が増加しながら労働生産性が上昇する」という現象は、「海外子会社の機能の高度化」によって説明できる。つまり、海外子会社がより労働生産性の高い機能を担う際に、海外派遣社員が増加されることで、海外派遣社員の増加の中で海外子会社の労働生産性が上昇する関係が生まれた、と考えられるのである。

以上、2000年代の日本企業の本国中心主義は決して弱まっていないが、それらは海外子会社の機能の高度化に合わせて本国側の資源が投入されているためであると言えるだろう。

この一連の分析結果は、「1990年代前半において、日本企業の海外派遣社員は減少傾向にある」という Beamish and Inkpen (1998) の主張とは異なる傾向を示している点で、興味深い。この点に関しては2つの解釈ができる。1つ目の解釈は1990年代後半以降になって日本企業の海外派遣社員の減少傾向が変化し、また増加傾向にあるという解釈である。それは、1990年代以降から、海外子会社に開発機能が任せられることが増えてきたことに由来している可能性がある。日本企業の海外への開発機能の移転は、欧米へは1980年代後半、アジア地域へは1990年代以降になって本格化してきたと言われている(安田,2005;2007)。実際、最も長い設立年数をもつ X16 でも、製品開発能力を備えたのは1995年以降であるという。近年になって高度な機能を任せられる海外子会社が増えた故に海外派遣社員が増加傾向にある、という1つの解釈が成り立つだろう。

2つ目は、そもそも Beamish and Inkpen (1998) の主張が誤っていたという解釈である。Beamish and Inkpen (1998) の分析は、一時点のデータから「設立年数の若い企業は設立年数の古い企業よりも海外派遣社員が少ない」ということを明らかにしたにすぎない。しかし、本稿では、より複雑な機能を任せられる海外子会社では、海外派遣社員が多くなるという傾向が明らかになった。設立年数が古い企業はより複雑な機能を任せられる可能性が高いため、相対的に海外派遣社員が多くなると解釈することもできる。その場合、「設立年数の若い企業は設立年数の古い企業よりも海外派遣社員が少ない」からとって、「1990年代前半において、日本企業の海外派遣社員は減少傾向にある」とは限らなくなる。本稿でみたような海外派遣社員の増加傾向が、1990年代から一貫して進んできた可能性もあるだろう。Beamish and Inkpen (1998) は本稿が分析に加えた海外子会社の機能に注目していなかったために、データの解釈を間違えた可能性がある。

以上 Beamish and Inkpen (1998) と本稿の違いについては2つの解釈が存在する。これら2つの解釈の正誤についてはここでは深く議論はできない。しかし、いずれにせよ、本稿は、2000年代において本国中心主義は弱まっていないことを示したうえで、その要因が「海外子会社の機能の高度化」という、日本企業の本国中心主義を論ずる既存研究の中であまり注目されなかった点にあることを示した点に、新規性があるといえる。

(2) 本国中心主義の評価

以上述べたような、「海外子会社の機能の高度化」を踏まえて日本企業の本国中心主義を議論することによって、本国中心主義の評価に関する議論にも示唆を与えることができる。

日本企業の海外展開に関する実証分析

これまでの既存研究では、日本企業の本国中心主義に対してネガティブな評価をするものが多かった (Beamish and Inkpen,1998; Bartlett and Yoshihara, 1989; 吉原,1989;1996 ; 竹内・高橋,2003)。しかし、これらの研究群は、海外子会社の機能の高度化を軽視していた。それは、竹内・高橋 (2003) を除くこれらの研究の対象が 1990 年代前半までの日本企業の海外子会社であり、製造等の単純な機能だけを担う企業が相対的に多い時期を対象としていたことにも起因しているだろう。たしかに、機能が高度化しない中で本国中心主義が克服されないことは、問題である。しかし、機能が高度化している中で、本国中心主義的に本国の関与が強くなることには一定の合理性がある。例えば、曹 (1994) は海外子会社の発展段階に従って、本国から段階的な技術移転が行われると説明した。海外子会社の発展に応じた形で本国から資源が投入されることは、少なくとも短期的には海外子会社の発展を促進するものとして捉えることができる。よって、本国中心主義が克服できていないことが必ずしもネガティブな評価に値するとは限らないのである。

また、長期的な観点から見ても、本国中心主義が支持される可能性がある。多国籍企業では、各国拠点間で生まれた成果や知識を移転し、共有することが望ましい (Bartlett and Ghoshal,1989)。海外子会社が担う機能が高度化し、開発活動を行うようになれば、移転を検討すべき新たな知識が海外において積極的に生み出されるようになるだろう。このような知識移転は、各拠点に属する従業員間の個人的な親密さ等を構築する「社内の社会化メカニズム」によって促進されると言われている (Gupta and Govindarajan,2000)。この観点から見れば、本国から海外派遣社員が派遣されて各国の開発活動に参加することは、文化的親密性が高く、親密な関係を築きやすい同一国籍の人間が各国の情報を握り、共有化できるという点で、知識移転を促進し、イノベーションの面で長期的なメリットを得られる可能性もある。海外子会社が担う機能が高度化することが、これまでは顕在化しなかった本国中心主義的な海外展開のメリットをもたらす可能性があるのである。

このように、これまで否定的に見られてきた本国中心主義は、海外子会社の機能の高度化という新たな状況の中、必ずしもデメリットばかりではなく、メリットも存在している。2000年代の日本企業における本国中心主義的な海外展開は、海外子会社に任せられる機能が高度化する中の一種の適応行動として理解できるのである。もちろんこのような適応行動が従来から指摘されてきたデメリットを引き起こす可能性はある (楢山,2009)。しかしだからといって、日本企業の本国中心主義を一方的に克服すべきものとして捉える視点は必ずしも正しくはないと言えるだろう。「克服するか、否か」の選択ではなく、まずはそのメリットやデメリットを把握した上で海外展開をしていくことが重要なのである。その上でデメリットが大きいのであれば、克服するための方策を考えるべきといえるだろう。

ただし留意が必要なのは、本稿の分析結果では、量産立上以下の機能を担う海外子会社でも、まだ海外派遣社員が多い企業が少なからず存在したことである。高度な機能を担わない海外子会社でも、本国中心主義的な志向はいまだに見られる。この点から、従来言われていたような日本企業の伝統的な海外マネジメントが機能の高度化以外の要因からも残っている可能性は否めない。ただし、製造という同一機能内でもいくつかのレベルが存在し、そのレベルに合わせて本国からの支援が行われている可能性もある（大木,2009; 大木,2010）。例えば、本稿で挙げられた海外派遣社員が少ない企業がプロセス産業の企業が多い傾向もみられたのは、設備集約的であり装置に製造ノウハウを体化することが比較的容易で、現地に高度な能力が必要されないためかもしれない。この点に関しては、今後も検討が必要であろう。

7. 結語と今後の課題

本稿はマクロデータと 25 社を対象とした定量分析から、日本企業の本国中心主義が克服されたとはいえない状況にあること、その原因が開発などの量産よりも高度な活動を海外子会社で行う際に本国のサポートが必要とされていることにある可能性を明らかにした。日本企業の海外子会社は、いまだ高度な活動を本国の関与なしで行えるほどは自立していない。そのため、高度な活動を海外で行う必要がある際には、本国中心主義的な海外展開をしているという側面が示唆された。

もちろん、本稿には限界が多数ある。まず、本稿はあくまでも限られたデータによるものである。マクロデータでは、使用できるデータが 2004 年と 2007 年のものしか存在しなかったため、海外派遣社員の増加という現象が一時的なものなのか、長期的なトレンドなのかを明らかにすることができなかった。また、25 社を対象にした定量分析は、あくまでも限られたサンプルによる結果である。そのため、本稿が提示したいくつかの「事実」は、まだ仮説にすぎないところもあるだろう。今後は、マクロデータを用いた分析では複数の年度にまたがる研究、複数社を対象にした定量分析ではより大量のサンプルを集めた研究を行うことで、結果を改めて吟味する必要があるだろう。

また、本稿はあくまでも海外派遣者を本国中心主義の代理変数として分析をしたものである。本国から海外への関与を表す代理変数という意味では、海外派遣者以外にも、組織のレポートライン、短期的な出張、現地に与えられた権限なども考えられる。しかし、これらの変数はより詳細な研究を行わなければ手に入らない情報である。よって、これらの変数を加えた質問票調査なども、今後は行っていく必要があるだろう。

更に今後の研究課題としては海外開発活動における本国中心主義がもたらす影響に関する解明が必要であろう。本稿では、海外子会社の機能の高度化を踏まえれば、本国中心主義

が必ずしも忌むべきとは言えないことを主張した。このような議論を踏まえた上で、本国中心主義の是非を説いていく必要もあるだろう。その上でもし本国中心主義が克服すべきものであるのであれば、そのために必要な取組に関する議論が必要であろう。これらは今後の課題である。

参考文献

- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥（1991）『アメリカに生きる日本的生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社。
- Bartlett, C.A. and Ghoshal S. (1989) *Managing across borders: The transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. and Yoshihara, H. (1988) New challenges for Japanese multinationals; Is organizational adaptation their Achilles heel?, *Human Resource Management*, 27 (1), 19-43.
- Beamish, P. W., & Inkpen. A. (1998) The decline of the Japanese expatriate, *Journal of World Business*, 33, 35-50.
- 曹斗燮（1994）「日本企業の多国籍化と企業内技術移転—「段階的な技術移転」の論理—」『組織科学』27（3）, pp59-74.
- Delios, A., & Bjorkman, I. (2000) Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States, *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293.
- 藤本隆宏（2001）『生産マネジメント入門 I・II』日本経済新聞社。
- Gong, Y. (2003) Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance, *Academy of Management Journal*, 46(6), 728-739.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000) Knowledge flow within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21 (4), 473-496.
- Kogut, B. (1985) Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains, *Sloan Management Review*, 26(4), 15-28.
- Kopp, R. (1994) International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals, *Human Resource Management*, 33(4), 581-599.
- 水戸 康夫（2006）「100%出資海外子会社への技術移転：技術指導員は減らすことができるのか」『九州共立大学経済学部紀要』 Vol.103, 41-56.

- 大木清弘 (2009) 「国際機能別分業下における海外子会社の能力構築—日系 HDD メーカーの事例研究—」『国際ビジネス研究』1 (1), 19-34.
- 大木清弘 (2010) 「日系海外子会社における海外派遣社員の増減とパフォーマンスに関する定量的分析—海外派遣社員は増やすべきか、減らすべきか?—」『国際ビジネス研究』2 (1), 27-38.
- 折橋伸哉 (2008) 『海外拠点の創発的事業展開—トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究』白桃書房.
- Perlmutter, H. (1969) The tortuous evolution of the multinational corporation, *Columbia Journal of World Business, January-February*, 9-18.
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣.
- 梶山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化—日本企業のトランスナショナル化プロセス』京都大学経済学叢書.
- 竹内規彦・高橋弘司 (2003) 「海外日系現地法人の戦略的役割, グローバル人材配置政策, 及び経営成果」『南山経営研究』18 (1-2), 95-108.
- Terwiesch, C, Bohn, R. E., & Chea, K. S. (2001) International product transfer and production ramp-up: a case study from the data storage industry, *R&D Management*, 31 (4), 435-451.
- 山口隆英 (2006) 『多国籍企業の組織能力: 日本のマザー工場システム』白桃書房.
- 安田秀土 (2005) 「日本企業におけるアジア地域 R&D ネットワークとアジア共同体構想」『研究・技術計画学会第 20 回年次学術大会講演要旨集』20 (2), 1045-1048.
- 安田秀土 (2007) 「日系多国籍企業におけるアジア地域 R&D 活動の推進要因と課題」『研究・技術計画学会第 20 回年次学術大会講演要旨集』22, 728-731.
- 吉原英樹 (1989) 「海外子会社の自主経営と現地人パワー」『組織科学』23 (2), 10-18.
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房.
- Zeira, Y., Harari, E. and Izraeli, D. (1975) Some structural and cultural factors in ethnocentric multinational corporations and employee morale, *Journal of Management Studies*, 12, 66-82.