

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 7 日現在

機関番号：32619

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2011～2013

課題番号：23730367

研究課題名(和文) 経営現地化と現地法人パフォーマンスとの関係についての研究

研究課題名(英文) Localization and Performance of Foreign Subsidiaries

研究代表者

稲村 雄大 (Inamura, Katsuhiro)

芝浦工業大学・その他の研究科・准教授

研究者番号：90433903

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円、(間接経費) 450,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、まず海外子会社における人材配置について、先行研究レビューおよび企業のマネージャーへのインタビューを行った。その後、2001-2002年に中国に進出した日本企業の海外子会社に注目し、人材配置(本国からの社員派遣/現地人材の活用)と海外子会社の生存(事業継続)との関係について分析を行った。383社の海外子会社をサンプルとした分析の結果、それらの関係が、配置される人材のポジション(トップマネジメント/従業員)および海外子会社の事業内容(製造機能の有無)によって異なるということが示された。これらの分析結果は、人材の現地化を選択的に行うことの重要性を示唆している。

研究成果の概要(英文)：In this study, we reviewed previous research on staff deployment at foreign subsidiaries and gathered qualitative information through interviews with managers of MNCs. Then, focusing on the foreign subsidiaries of Japanese MNCs in China, the relationship between the expatriation/localization and the survival of the foreign subsidiaries was analyzed. Our results of the analysis based on the sample of 383 subsidiaries of Japanese MNCs in China showed that the effect of staff localization on the survival of a foreign subsidiary varied with the staff position and the business purpose of a subsidiary. Specifically, while there was no relationship between the top management localization and the subsidiary survival, the employee localization affected positively on the survival of manufacturing subsidiaries and negatively on the survival of the other subsidiaries. Those results imply that selective use of the staff localization is important for multinational companies.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：現地化 中国 人材配置 現地法人 生存率

1. 研究開始当初の背景

(1) 先行研究では、海外子会社における人材配置に関して、海外派遣社員と現地人材のそれぞれを活用することのさまざまなメリットやデメリットが挙げられており、海外子会社において実際にどちらを重視して活用すべきか、という問題については、必ずしも主張が一致していない。

(2) 海外子会社における人材配置とパフォーマンスとの関係をデータによって実証的に分析した研究は少なく、さらにそれらの先行研究の分析結果も必ずしも一致していない。

(3) 1995-1996年の対中投資ブーム時に中国へ進出した日本企業の海外子会社を対象として、海外子会社トップの人材配置と海外子会社の生存率(事業継続)との関係を実証的に分析した結果として、トップマネジメント人材の現地化は必ずしも海外子会社のパフォーマンス(生存率)を高めるものではなく、現地化が有効になる場合とならない場合があるということが明らかになっている。

2. 研究の目的

(1) 上記(3)の研究によって、1990年代後半の中国における日本企業の海外子会社において、トップマネジメント人材の現地化がどのような場合に海外子会社のパフォーマンスに結びつくのかということは明らかになっている。しかし、WTOに加盟した2001年以降の中国においては、日本企業にとっても中国における制度環境や事業環境が大きく変化したと考えられるため、人材の現地化と海外子会社のパフォーマンスとの関係も変化している可能性がある。また、海外子会社における人材配置を考える際、トップマネジメントだけに注目するのではなく、当然ながら他の従業員の人材配置についても検討する必要がある。

(2) したがって本研究では、中国がWTOに加盟した2001年以降に当地へ進出した日本企業の海外子会社に注目し、トップマネジメントおよび他の従業員の人材配置と海外子会社のパフォーマンスとの関係を明らかにすることを目的とする。

3. 研究の方法

(1) 海外子会社における人材配置の問題、および中国における事業環境の変化について、関連文献および最新の先行研究を収集・調査した。さらに、実際に中国および他の国において海外子会社を運営しているマネジャーや中国において日本企業を支援している商社のマネジャー等にインタビュー調査を行った。

(2) 上記の調査に基づいて、海外子会社における人材現地化のメリットおよびデメリットを整理したうえで、海外子会社における人材配置とパフォーマンスとの関係について仮説および分析モデルを構築し、分析に必要な変数を特定した。その後、東洋経済新報社の「海外進出企業総覧」および各社の有価証券報告書から、2001年から2002年に中国へ進出した日本企業の海外子会社、およびその親会社に関するデータを抽出し、海外子会社532社のデータベースを作成した。

(3) データベースに含まれる532社の海外子会社について集計レベルの分析を行ったうえで、そのうち分析モデルの検証に必要なすべての変数についての情報が得られた383社をサンプルとして、それらの海外子会社における人材配置が中国進出後の生存時間(事業継続年数)に与える影響を分析した。分析方法としては、主に生存時間解析を用い、生存率曲線の比較、およびCox比例ハザードモデルによる因果関係の分析を行った。

4. 研究成果

Coefficient estimate for Cox proportional hazard model

(+: earlier exit)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	All Sample	Function		All Sample
		Manufacturing	Non-Manufacturing	
Top Management Localization	0.052	0.115	-0.041	0.033
Average Expatriate Rate	-0.002	0.053 **	-0.023 *	-0.023 *
Joint Venture	0.496 *	0.503 +	0.547 *	0.535 **
Manufacturing	-0.536 *			-1.169 **
Expat Rate * Manufacturing				0.075 **
Number of observations	383	210	152	383
Chi-square	11.580 *	21.077 **	9.702 *	33.620 **

+ Significant at 0.10

* Significant at 0.05

** Significant at 0.01

(1) 383社すべての海外子会社をサンプルとして分析した結果(Model 1)では、トップマネジメントの現地化、および従業員の現地化は、いずれも海外子会社の生存率に有意な影響を与えないということが示された。これはすなわち、中国における日本企業の海外子会社では、人材の現地化(トップマネジメント/従業員)が常に海外子会社のパフォーマンスを高めるとは言えないということを示している。

(2) 海外子会社を事業内容(製造機能の有無)で分割して分析を行った(Model 2およびModel 3)ところ、ここでもトップマネジメント人材の現地化は海外子会社の生存率に対して有意な影響を示さなかった。先行研究においても、実際の海外子会社マネジャー等へのインタビュー調査においても、日本企業は他国の企業よりも海外子会社を強くコントロールしようとする傾向があるということが指摘されている。また、海外子会社トップに現地の人材を配置したとしても、時に

それは形式的なものに過ぎず、実質的には本国親会社から派遣された他のマネジャーが海外子会社をコントロールしているとの指摘も、インタビュー調査で得られた。以上のような理由から、とりわけ日本企業の海外子会社は十分な自律性を与えられておらず、したがって今回の分析において、海外子会社におけるトップマネジメント人材の配置（本国からの派遣／現地人材の活用）がパフォーマンスに対して有意な影響を示さなかったと考えることも可能である。

(3) しかし一方で、従業員の現地化は、製造機能を有する海外子会社（Model 2）および製造機能を持たない海外子会社（Model 3）を対象とした分析において、海外子会社の生存率に対して有意な、ただしそれぞれ異なる影響を示した。具体的には、製造機能を有する海外子会社の場合、従業員の現地化が海外子会社の生存率に正の有意な影響を与えていた。対照的に、製造機能を持たない海外子会社の場合、従業員の現地化は海外子会社の生存率に負の有意な影響を与えていた。また、これら従業員の現地化と海外子会社の事業内容との相互作用が有意であることについては、Model 4で確認することができた。

(4) 製造機能を有する海外子会社において、従業員の現地化が海外子会社の生存率に正の有意な影響を示したが、これは、製造機能を有する海外子会社において人件費を削減し、かつ現地従業員のモチベーションを高めることが非常に重要であり、とりわけ中国において製造活動を行う企業は、それが効率的に（低コストで）行われることを期待するであろう。そしてその効率性は、積極的な登用によってモチベーションが高められた現地従業員によって達成されると考えられる。

(5) 製造機能を持たない海外子会社において、従業員の現地化が海外子会社の生存率に負の有意な影響を示したが、これは、本研究の分析対象となった海外子会社のうち製造機能を持たない海外子会社の多くが、現地での販売活動を目的としていることを反映しているかもしれない。日本企業の製品を中国で販売しようとする海外子会社にとっては、そのブランド資産を効率的に現地へ移転し、活用し、保護することが必要である。そしてそれらは、本国親会社での経験を通じてそのブランド資産の本質的な価値を理解している海外派遣社員によって達成されるとも考えられる。

(6) 以上の分析結果から、日本企業は少なくとも中国の海外子会社において、まず形式的なトップマネジメントの現地化ではなく、実質的な権限の委譲によって経営の自律性を高めることが必要だと考えられる。また、従業員の現地化についても、ただ盲目的に進め

るのではなく、海外子会社の事業内容や本国親会社から移転すべき資産を見極めた上で、客観的かつ選択的に進める必要がある。

(7) 中国以外の国の海外子会社における人材配置とパフォーマンスとの関係については、依然としてデータベースを構築中であり、統計的分析を行うために必要なデータセットが揃っていない。しかし、米国およびタイにおける複数の日本企業の海外子会社のマネジャーには既にインタビューを行っており、それに基づいて分析を進めていく予定である。

(8) 以上の研究成果については、海外の学会（ABRI）において発表し、参加者との議論を反映させた上で、ディスカッションペーパーとして公開、および海外学会誌に投稿している（査読中）。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 1 件)

稲村雄大 (2014) 日本企業の中国現地法人における人材配置とパフォーマンス 『Shibaura MOT Discussion Paper』 2014_01. (査読無)

〔学会発表〕(計 1 件)

Inamura K. (2014/1/3) Staff Localization and Survival of Foreign Subsidiary of Japanese MNCs in China, Academic and Business Research Institute.

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況 (計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況 (計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

稲村 雄大 (Katsuhiko Inamura)
芝浦工業大学 大学院 工学マネジメント
研究科 准教授
研究者番号：90433903