

SHIBAURA MOT DISCUSSION PAPER

芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科

ディスカッションペーパー

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

稲村 雄大

Discussion Paper No. 2014-02

Shibaura Institute of Technology

Graduate School of Engineering Management

芝浦工業大学大学院

工学マネジメント研究科

〒135-8548 東京都江東区豊洲 3-7-5

芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科(MOT)ディスカッションペーパーは、研究科の教職員と学生の専門的かつ独創的な研究の促進を図り、広く学術の振興及び教育の発展に資するために、研究成果をワーキングペーパーとして公表するものです。ディスカッションペーパーの著作権は著作者に帰属します。

The MOT Discussion Paper Series is published as a working paper.
The copyright is retained by the author(s).

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

Staff Deployment and Subsidiary Performance:
The Case of Chinese Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations

稲村 雄大*

Katsuhiro Inamura

Abstract

Focusing on foreign subsidiaries of Japanese Multinational Corporations (MNCs) in China, this study empirically examines the relationship between expatriation/localization and survival of the foreign subsidiaries. Our results of the analysis based on the sample of 383 subsidiaries of Japanese MNCs in China show that the effect of staff localization on the survival of a foreign subsidiary varies with the staff position and the functional role of a subsidiary. Specifically, while there is no relationship between the top management localization and the subsidiary survival, the employee localization affects positively on the survival of manufacturing subsidiaries and negatively on the survival of the other subsidiaries.

要旨

本稿の目的は、日本企業の海外現地法人における人材配置（本国からの社員派遣／現地人材の活用）とパフォーマンスとの関係を実証的に明らかにすることである。そのために、海外現地法人のパフォーマンスとして事業の継続を意味する生存時間に注目し、中国における日本企業の383社の海外現地法人を対象として分析を行った。その結果、現地法人における人材配置とパフォーマンスとの関係は配置される人材のポジション、そして現地法人が有する機能によって異なり、人材の現地化が必ずしも常に現地法人のパフォーマンスを高めるわけではないということが示された。この分析結果に基づき、日本企業の海外現地法人マネジメントの問題点も含めて議論する。

Keywords : staff deployment, localization, expatriation, survival rate, foreign subsidiary

キーワード : 人材配置, 現地化, 海外派遣, 生存率, 海外現地法人

* 芝浦工業大学大学院 工学マネジメント研究科 inamura@shibaura-it.ac.jp

1. イントロダクション

企業の海外現地法人マネジメントにおいて、優秀なマネジャーおよび優秀なスタッフの存在は、当該現地法人における高いパフォーマンスの源泉であり、多国籍企業にとっては、海外現地法人に優秀なマネジャーおよび優秀なスタッフを配置することが決定的に重要となる (Black, Morrison, and Gregersen, 1999; Delios and Bjorkman, 2000)。一般的に、多国籍企業がこの人材配置の問題に対処する際にしばしば活用されるのが、本国親会社からの社員派遣である。図1は、Harzing (2001) の調査結果を筆者がグラフにまとめたものであり、多国籍企業の国別に海外現地法人における本国親会社から派遣されたマネジャーの比率を示している。そこでは、日本企業の海外現地法人における本国親会社からの派遣マネジャーの比率が、他国の企業に比べて極端に高くなっており、日本企業が海外派遣マネジャーに極端に依存していることが分かる。

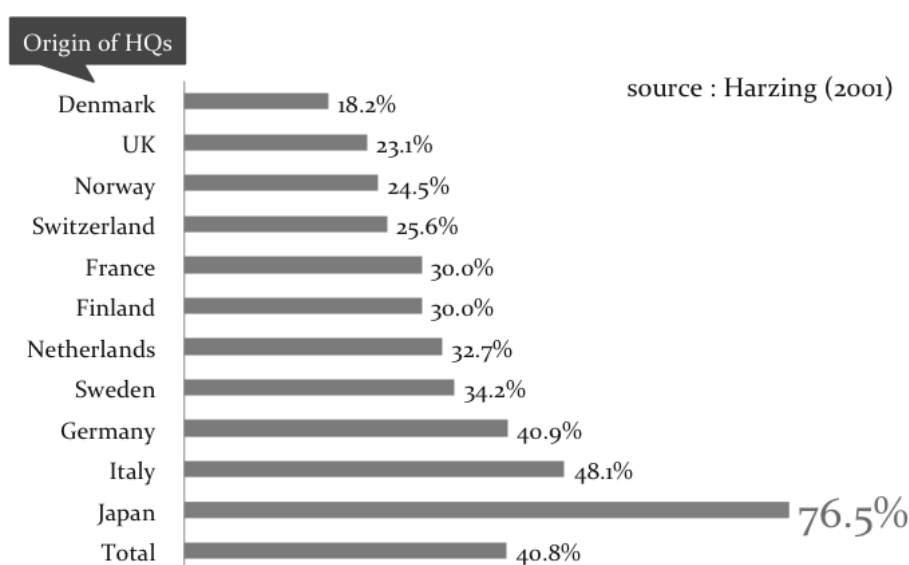


図1：海外現地法人における本国からの派遣マネジャーの比率（企業の出身国別）

しかし一方で、近年は海外派遣社員を積極的に活用することが必ずしも海外現地法人のパフォーマンスを高めないということも指摘されており、実際に Beamish and Inkpen (1998) によると、日本企業は権限移譲および人材現地化の重要性を認識し、本国親会社から海外現地法人へ送られる派遣社員の数を減らしている。しかし、より最近の研究である Tungli and Peiperl (2009) では、日本企業による海外現地法人マネジメントは、依然として本国志向が非常に強い (ethnocentric) ということも示されている。

では、海外現地法人のパフォーマンスを高めるために、本国親会社から社員を派遣すべきであろうか。それとも、現地の人材を積極的に活用すべきであろうか。このような海外現地法人における人材配置とパフォーマンスとの関係について、先行研究の結果は必ずしも一致していない。したがって本稿では、どのような場合に人材の現地化が海外現地法人のパフォーマンスに対して正もしくは負の影響を及ぼすのかを明らかにする。具体的には、中国における日本企業の海外現地法人に注目し、人材の現地化と海外現地法人の生存率との関係に影響を与えるいくつかの変数について、探索的に検討していく (図2)。

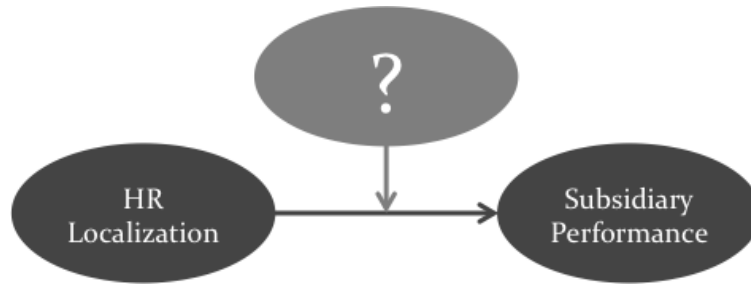


図 2：研究目的の概念図

2. 先行研究と分析モデル

海外現地法人における人材配置を検討する上で、近年は本国でもホスト国でもない第三国出身の人材が登用されるケースも見られるが、とりわけ日本企業にとっては、依然として本国親会社からの社員派遣と現地人材の活用が、人材配置の主要な選択肢となっている。以下ではまず、海外派遣社員を活用することのメリットと、現地人材を活用することのメリット、そしてそれらの人材配置と海外現地法人のパフォーマンスとの関係について、先行研究をレビューし、本稿の分析モデルを提示する。

海外派遣社員の役割 先行研究によると、本国親会社からの海外派遣社員は、海外現地法人において大きく分けて 3 つの役割（①海外現地法人のコントロール、②親会社から海外現地法人への知識移転、③ホスト国における知識の獲得）を期待されている（Edstrom and Galbraith, 1977; Egelhoff, 1984; Torbiorn, 1994）。海外現地法人をコントロールするという役割は、とりわけ日本企業にとって、親会社が海外派遣社員に大きく期待しているものであろう。実際に Tungli and Peiperl (2009) の調査によると、海外現地法人のマネジャーとして親会社からの派遣社員を活用する理由の中で、日本企業が「非常に重要」としたのは次の 4 つであった：①新たなオペレーションを構築するため、②スキルギャップを埋めるため、③親会社との調整を行うため、④オペレーションをコントロールするため。

海外派遣社員はまた、本国親会社から海外現地法人に重要な知を移転する役割も期待されている。多国籍企業が有するさまざまな資源の中でも、企業固有の知識資源は、競争優位の重要な源泉となりうる（Lipman and Rumelt, 1982; Dierickx and Cool, 1989）。したがって、企業は海外現地法人に企業固有の知識を移転し、それを活用することで現地市場において競争優位を得ることが可能となる。しかしながら、国境を越えて資源を移転することはしばしば困難であり、また大きなコストが必要となる（Teece, 1981）。とりわけ移転しようとするものが、スキルやノウハウといった目に見えない知識資源である場合、移転は困難となり、必要なコストも大きくなってしまふ。しかし、それらの重要な知識を本国親会社での経験を通じて既に身に付けている社員を、そのまま海外現地法人に送り込むことができれば、企業は効率的に海外現地法人へ知識を移転することが可能となる。（Gong, 2003）。さらに、本国親会社の言語や文化、そして価値観を理解している海外派遣社員の存在は、海外現地法人が新たな情報や知識を親会社から吸収する際の吸収能力（absorptive capacity）を高めてくれるのである（Gupta and Govindarajan, 2000）。

それらに加えて、海外派遣社員はホスト国において知識を獲得し、それを本国親会社や他の拠

点に移転する役割も担っている。近年では、新たな知識を世界中で獲得するということが、企業が海外に進出する主要な目的のひとつとなっている (Kuemmerle, 1997; Chung and Alcacer, 2002)。海外派遣社員はホスト国において活動する中で、ホスト国の政策や制度、文化、慣習等を学ぶことが可能であり (Beamish, 1988)、それらの知識や経験を獲得した社員の存在は、企業がグローバルに競争していくための能力を強化してくれるであろう。

現地人材活用のメリット 本国親会社からの海外派遣社員が上記のように、海外現地法人において重要な役割を担っている一方で、人材の現地化にも多くのメリットがあると考えられている (Brewster, 1991; Dowling, Schuler, & Welch, 1994; Selmer, 2003; Fryxell, Butler, & Choi, 2004)。たとえば、海外派遣社員の代わりに現地人材を活用することで、企業は人件費を大きく節約することが可能となる。加えて、現地の人材は市場では簡単に調達できない現地特有の知識を持っているかもしれない。とりわけ現地の文化に関する知識や、その文化をベースとした価値観を、その国や地域で生まれ育った人間以外が理解することは非常に困難である。そして文化の違いは、人々が有する暗黙の組織モデル (implicit model of organizations)、すなわち組織がどうあるべきかという考え方に影響を及ぼす (Hofstede, Hofstede, and Minkov, 2010)。したがって、同じ暗黙の組織モデルを共有している現地人マネジャーこそが、現地の人材を適切にマネージできると考えることも可能であろう。さらに、もし現地の人材がより責任のあるポジションに就くチャンスを得られれば、仕事に対する彼らのモチベーションも高まると考えられる。

人材配置と海外現地法人のパフォーマンス 海外派遣社員もしくは現地人材を活用することのメリットに関する上記のような議論に基づき、いくつかの先行研究では、海外現地法人における人材配置とさまざまな側面でのパフォーマンスとの間の関係が実証的に分析されてきた。たとえば Zeira, Harari, and Izraeli (1975) は、本国志向のマネジメント (ethnocentric management orientation) と現地人材の職務満足もしくはモチベーションとの関係を分析し、本国親会社からの派遣社員による本国志向のマネジメントが、現地人材の不满を引き起こす主な原因であるということを明らかにしている。彼らはその結果に基づいて、本国親会社からの派遣社員が経営上の主要なポストを占めるような本国志向の構造は、現地人材のモチベーションを著しく低下させると主張している。このような海外派遣社員を活用することの負の影響、言い換えれば、人材現地化の正の影響については、より最近の研究である Colakoglu and Caligiuri (2008) によっても示されている。彼らは多国籍企業の米国現地法人に注目し、とりわけ米国との文化的な差異が大きい国の企業の現地法人において、海外派遣社員の比率が現地法人のパフォーマンスに負の影響を及ぼすということを明らかにしたのである。

しかし一方で Gong (2003) においては、Colakoglu and Caligiuri (2008) とは正反対の分析結果が示されている。彼は、本国と進出先との文化の差異が大きい場合、本国親会社からの派遣社員 (現地法人の CEO、トップマネジメントチーム、および従業員の各レベル) は海外現地法人のパフォーマンスを高めるということを、日本の多国籍企業を分析した結果として報告している。本国親会社からの派遣社員の存在が海外現地法人のパフォーマンスを高めるという分析結果は、Xu and Lu (2007) や Riaz, Rowe, and Beamish (2014) によっても示されている。Xu and

Lu (2007) は、日本側親会社の技術的知識が豊富な場合に、中国現地法人 (JV) における海外派遣社員の比率が当該現地法人の生存率を高めるということを示した。また Riaz et al. (2014) では、海外現地法人設立時の本国親会社からの派遣社員の比率が、当該現地法人の成長に正の影響を及ぼすということが示されている。

このように、海外現地法人における人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係について、先行研究の分析結果は必ずしも一致していない。そしてこのような分析結果の矛盾は、海外現地法人における人材配置とパフォーマンスとの関係に影響を与える何らかのモデレーターが存在することを示唆している。実際に、たとえば Gaur, Delios, and Singh (2007) は多国籍企業の本国と進出先の国における制度環境の違いに注目し、それが本国親会社からの派遣社員の比率と現地法人のパフォーマンスとの関係に影響を与えるという分析結果を示している。

分析モデル 以上の議論から本稿では、2つのモデレーターを導入した分析モデルを導出し、検証する。第1のモデレーターとして本稿が注目するのは、配置される人材のポジションである。海外現地法人における人材として、当然ながら現地法人トップと他の従業員との具体的な役割は大きく異なり、したがってそれらの人材の現地化は海外現地法人のパフォーマンスに対して異なる影響を及ぼすと考えられる。たとえば現地法人トップは当該現地法人をコントロールする役割を期待されている一方で、トップマネジメント以外のポジションに配置される海外派遣社員は、本国親会社から海外現地法人に重要な知識やスキルを移転する役割を期待されているかもしれない。さらに、トップマネジメント人材の配置は、そのポジションの重要性を考えれば、現地法人のパフォーマンスにより大きな影響を与えると予想することも可能であろう。

本稿が注目する第2のモデレーターは、海外現地法人が有する機能である。すなわち、海外現地法人が有する機能によって、現地法人における人材配置とパフォーマンスの関係が異なると考える。たとえば、製造や生産という機能を担う海外現地法人においては、人材の現地化によって人件費を節約し、現地人材のモチベーションを高めることが重要かもしれない。また一方で、進出先の市場において販売機能を担う海外現地法人にとっては、多国籍企業が蓄積してきたブランド資産を、海外派遣社員が効率的に現地法人に移転し、活用し、そして保護することが非常に重要とも考えられる。

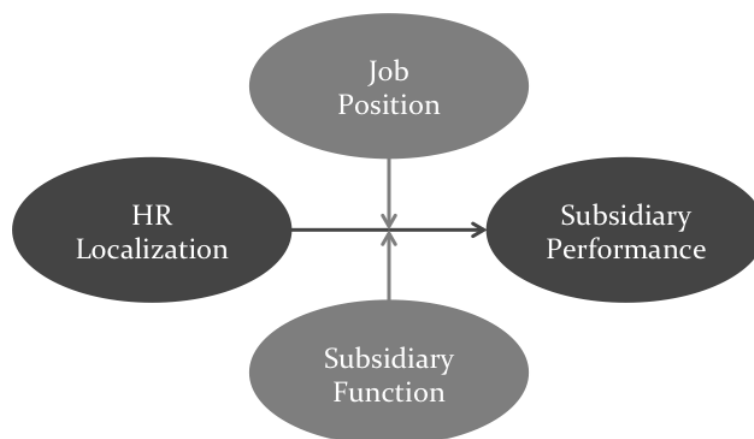


図3：分析モデル

3. 研究方法

分析サンプル 本稿の分析対象となるのは、中国が WTO に加盟した 2001 年から 2002 年の間に同国へ進出した日本企業の現地法人である。サンプルの抽出には東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』における「新規進出した現地法人一覧」を用い、代表者氏名や事業目的等の必要な項目についての情報が得られない現地法人や、前年度とデータが同一であるため情報が更新されていない可能性のある現地法人に関しては分析対象から除外した。結果として 383 社の現地法人に関する 2011 年までのデータが分析に用いられた。

従属変数 海外現地法人のパフォーマンスを測定するために、本稿では各現地法人の中国における生存 (survival) すなわち事業の継続／存続という側面に注目する。稲村 (2007) によると、多国籍企業において個々の現地法人に期待される役割は非常に多様であり、売上高や利益の数値を用いた単純な財務指標で現地法人のパフォーマンスを比較するのは困難である。また、特定の現地法人が生存すなわち存続しているということは、その現地法人が多国籍企業に対して何らかの役割を果たしているため存続させる価値があると考えられており、逆に、特定の現地法人が撤退等によって消滅したということは、多国籍企業にとってその現地法人は単独で存続させる価値がなくなったと考えることも可能であろう。さらに、先行研究においても生存と財務的な指標で測定したパフォーマンス、および生存と満足という主観的な指標で測定したパフォーマンスとの間に正の相関があるということが確認されている (Geringer and Hebert, 1989)。

実際の変数としては、現地法人が撤退した場合には 1、生存 (存続) している場合には 0 となるダミー変数を作成し、設立年から撤退した年、もしくは分析対象期間の最終年である 2011 年までの年数を生存時間とした。現地法人が撤退したかどうかについては、『海外進出企業総覧』における「撤退した現地法人一覧」を参照し、各年の『海外進出企業総覧』から削除された現地法人についても、同様に撤退したものと判断した。

独立変数 独立変数としては、現地法人トップの現地化 (分析対象期間中に中国人がトップになった場合を 1 とするダミー変数)、存続期間内における本国親会社からの海外派遣社員比率、現地法人が有する機能 (製造 : 1 / 製造以外 : 0)、そして人材配置に関する 2 つの変数と現地法人が有する機能との相互作用を見るための交差項を、独立変数として投入する。また、進出方法や現地法人の所有形態が現地法人のパフォーマンスに与える影響をコントロールするために、ジョイントベンチャー・ダミー (JV : 1 / 完全所有 : 0) も独立変数として投入した。

分析方法 これらのデータおよび変数を用いて、本稿では分析方法としてコックス比例ハザードモデル (Cox proportional hazard model) を採用する。同モデルは、イベント (撤退) の発生とそれが発生するまでの時間 (生存時間) の両方に基づいて各サンプルのハザード率 (撤退の可能性) を計算し、そのハザード率に影響を与える要因を分析することが可能である。

$$h_i(t) = h_0(t) \exp(\beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_k x_{ik})$$

モデルは上記の式によって表され、従属変数の $h_i(t)$ は現地法人 i の時間 t におけるハザード率（撤退する確率）を示している。 $h_0(t)$ はベースラインハザード関数であり、 x_{i1} から x_{jk} までは個々の独立変数を表している。 β_1 から β_k はモデルによって推定される係数である。

4. 分析結果

表 1 は、本稿の分析で用いる変数の記述統計および各変数間の相関係数を示しており、表 2 はコックス比例ハザードモデルによる分析結果を示している。

表 1：記述統計と相関係数

	Average	Standard Deviation	Correlation Matrix						
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
(1) Event (exit = 1)	0.483	0.500	1						
(2) Length of Survival (year)	7.452	2.491	-0.799 **	1					
(3) Top Management Localization	0.206	0.405	0.106 *	-0.049	1				
(4) Average Expatriate Rate	10.169	12.922	0.011	-0.076	-0.186 **	1			
(5) Manufacturing	0.580	0.494	-0.124 *	0.152 **	0.071	-0.388 **	1		
(6) Joint Venture	0.530	0.500	0.062	-0.079	0.278 **	-0.215 **	0.175 **	1	

* Significant at 0.05

** Significant at 0.01

表 2：コックス比例ハザードモデルによる分析結果

	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

表 2 の Model 1 はすべてのサンプルを対象として分析を行った結果であり、そこでは現地法人トップの現地化も海外派遣社員の比率も、現地法人の生存に有意な影響を与えていないということが示されている。しかしながら、製造機能を担う現地法人と製造機能を持たない現地法人でサンプルを分割して分析した結果 (Model 2 および Model 3)、海外派遣社員の比率は有意な、しかし各グループで異なる影響を現地法人の生存に与えていることが示された。具体的には、製造機能を担う現地法人においては、海外派遣社員の比率が現地法人のハザード率にプラス (生存率にマイナス) の影響を及ぼしている。対照的に製造機能を持たない現地法人においては、海外派遣社員の比率が現地法人のハザード率にマイナス (生存率にプラス) の影響を示した。さらに Model

4において、海外派遣社員比率と海外現地法人の機能（製造機能の有無）との交差項が有意な正の係数を示しており、それらの変数間に相互作用の効果が存在することが確認できる。

以上の分析結果を要約したのが下記の図3である。実際のコックス比例ハザードモデルにおける従属変数はハザード率であるが、図3では解釈しやすいように従属変数を海外現地法人の生存（Subsidiary Survival）として表現し、また独立変数の海外派遣社員比率は従業員の現地化（Staff Localization）と表現している。

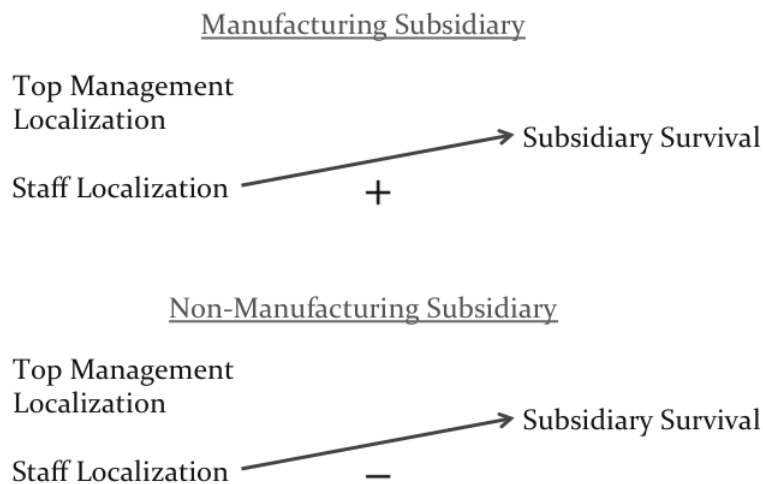


図4：分析結果の要約

5. 考察と結論

まず現地法人トップの現地化については、現地法人のパフォーマンスとの関係は示されなかった。すなわち、中国における日本企業の現地法人において、トップマネジメントのポジションに本国親会社からの海外派遣社員を置くのか、それとも現地の人材を置くのかということは、とりわけ現地法人の事業継続という意味でのパフォーマンスとは関係ないということである。このような分析結果が得られたことについて考えられる理由としては、これまで多くの先行研究で指摘されてきたように、日本企業の多くは海外現地法人を強くコントロールしようとする傾向があり、海外現地法人トップの現地化が単に形式的なものになっている可能性が考えられる。すなわち、現地法人のトップマネジメントのポジションに現地の人材を配置したとしても、実質的な権限委譲による経営の自律性が確保されていなければ、トップマネジメント人材の現地化によって現地法人のパフォーマンスを改善することは困難であろう。

次に従業員の現地化については、製造機能を有する海外現地法人において、人材の現地化によって現地法人のパフォーマンスが向上する可能性が示された。この分析結果は、現地従業員の積極的な活用を通じて人件費を節約すること、そして昇進の可能性や活躍の場があることを示すことで現地従業員のモチベーションを高めることが、製造機能を担う海外現地法人において重要だということを示しているとも考えられる。とりわけ今回の分析対象となった中国においては、一般的に、日本企業に限らず多くの多国籍企業が現地法人において低コストかつ効率的な製造が行われることを期待しており、そのためには現地従業員を積極的に活用し、彼らのモチベーション

を高めることが不可欠であろう。

対照的に、製造機能を持たない海外現地法人においては、従業員の現地化が現地法人のパフォーマンスに負の影響を及ぼしていた。これについては、本稿の分析対象となった現地法人のうち製造機能を持たない現地法人のほとんどが、販売機能を有する現地法人であったことが影響しているかもしれない。販売機能を担う現地法人が中国市場で事業を継続するためには、日本の親会社が構築しているブランド資産を現地へ移転し、その資産を適切かつ有効に活用し、しっかりと保護することが必要である。そしてそれらは、ブランド資産の本質的な価値についての知識を体得している本国親会社からの海外派遣社員によって達成されると考えることも可能であろう。

以上の分析結果から、多国籍企業にとって海外現地法人における人材の現地化は必ずしも常に海外現地法人のパフォーマンスを高めるものではなく、したがって、人材の現地化は選択的に行う必要があるということが示唆される。とりわけ日本企業の海外現地法人においては、人材の現地化が進んでいないことが失敗の重要な原因として指摘され、人材現地化の必要性が強く主張されている。しかし、単純にトップを現地の人材に変更し、海外派遣社員を減らして現地の人材を活用することが、問題の解決策になるとは限らない。当然ながら、どのような場合に海外現地法人における人材の現地化を進めるべきかを考える上では、そのメリットとデメリット、そして現地法人が置かれている状況や求められている役割を客観的に考慮すべきである。

しかし一方で、とりわけ海外現地法人におけるトップマネジメント人材の現地化が、現地法人のパフォーマンスに影響を及ぼさないということについては、日本企業独自の要因もあるように思われる。図1で示したように、日本企業は本国からの海外派遣マネジャーへの依存度が極端に高い。さらに、Tungli and Peiperl (2009) がドイツ、英国、米国、日本の各国約130社の多国籍企業を対象として行ったアンケート調査によると、海外現地法人のマネジャーとして親会社からの派遣社員を活用する理由の中で、日本企業が「非常に重要」としたのは、①新たなオペレーションを構築するため、②スキルギャップを埋めるため、③親会社との調整を行うため、④オペレーションをコントロールするため、という4つの項目であった。これらは、本国親会社から派遣する社員の方が、スキルや親会社の意向に沿った現地法人のコントロールという面で優れているという、正に本国志向 (ethnocentric) の価値観を多くの日本企業が依然として持っているという可能性を示している。日本企業が人材の現地化を実際のパフォーマンスの向上に結びつけるためには、人材に関するこのような価値観を根本的に変えていくことも必要であろう。

本稿は、どのような場合に人材の現地化が海外現地法人のパフォーマンスに対して正もしくは負の影響を及ぼすのかを明らかにするために、中国における日本企業の海外現地法人に注目し、人材配置と海外現地法人の生存率との関係に影響を与える変数について、探索的に検討した。その中で、海外現地法人に配置される人材のポジションと、現地法人が有する機能が、人材の現地化と現地法人のパフォーマンスとの関係に影響を与える可能性を示すことができた。しかし、モデレーターとしてのこれらの変数は、非常に多くの要素を含むものであり、具体的になぜそれぞれの変数がモデレーターとして機能するのかを分析するためには、より詳細な変数の設定が必要であろう。また、個々の現地法人の事例を詳細に調査し、人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係の具体的なメカニズムを明らかにしていくことも重要である。

※ 本研究は、科研費（研究課題番号：23730367）の助成を受けたものである。

【参考文献】

- Beamish, P.W. and Inkpen, A. (1998) 'The Decline of the Japanese Expatriate', *Journal of World Business*, 33: 35–50.
- Black, S.J., Morrison, A. and Gregersen, H. (1999) *Global Explorers: The Next Generation of Leaders*. New York: Routledge.
- Brewster, C. (1991) *The Management of Expatriates*. London: Kogan Page.
- Chung, W. and Alcacer, J. (2002) 'Knowledge Seeking and Location Choice of Foreign Direct Investment in the United States', *Management Science*, 48(12): 1534-1554.
- Colakoglu, S. and Caligiuri, P. (2008) 'Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations', *International Journal of Human Resource Management*, 19(2): 223-239.
- Delios, A. and 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.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989). 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage', *Management Science*, 35: 1504–1514.
- Dowling, P.J., Schuler, R.S. and Welch, D.E. (1994) *International Dimensions of Human Resource Management*, 2nd ed. Belmont, CA: Wadsworth.
- Edstrom, A. and Galbraith, J.R. (1977) 'Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations', *Administrative Science Quarterly*, 22: 248–63.
- Egelhoff, W.G. (1984) 'Patterns of Control in U.S., UK, and European Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, 15(3): 73–83.
- Fryxell, G., Butler, J., and Choi, A. (2004) 'Successful Localization Programs in China: An Important Element in Strategy Implementation', *Journal of World Business*, 39: 268-282.
- Gaur, A., Delios, A., and Singh, K. (2007) 'Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance', *Journal of Management*, 33(4): 611-636.
- Geringer, J.M. and H'ebert, L. (1989) 'Control and Performance of International Joint Ventures', *Journal of International Business Studies*, 20: 235–54.
- Gong, Y. (2003) 'Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance', *Academy of Management Journal*, 46(6): 728-739.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (2000) 'Knowledge Flows within Multinational Corporations', *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- Harzing, A.W. (2001) 'Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries', *Human Resource Management*, 40: 139–158.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of*

the Mind, Rev. 3rd ed. New York, McGraw-Hill.

稲村雄大 (2007) 「経営現地化と海外現地法人の生存率：日本企業の中国現地法人に置けるトップマネジメント国籍の選択」『組織科学』41(2): 82-94.

Kuemmerle, W. (1997) 'Building effective R&D capabilities abroad', *Harvard Business Review*, March-April: 61-70.

Lippman, S. A. and R. P. Rumelt (1982) 'Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition', *Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.

Riaz, S., Rowe, W. G., and Beamish, P. W. (2014) 'Expatriate-deployment levels and subsidiary growth: A temporal analysis', *Journal of World Business*, 49(1): 1-11.

Selmer, J. (2003) 'Staff Localization and Organizational Characteristics: Western Business Operations in China', *Asia Pacific Business Review*, 10(1): 43-57.

Takeuchi, N., Takahashi, M., Chen, Z. (2003) 'The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage: Evidence from Japanese Firms in China and Taiwan', *Asia Pacific Journal of Management*, 20: 447-480.

Teece, D. J. (1981) 'The market for know-how and the efficient international transfer of technology', *Annals, AAPSS*, 458: 81-96.

Torbiorn, I. (1994) 'Operative and Strategic Use of Expatriates in New Organizations and Market Structures', *International Studies of Management and Organization*, 24(3): 5-17.

Tungli, Z. and Peiperl, M. (2009) 'Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, 48(1): 153-171.

Xu, D. and Lu, J. (2007) 'Technological Knowledge, Product Relatedness, and Parent Control: The Effect on IJV Survival', *Journal of Business Research*, 60: 1166-1176.

Yoshihara, H. (1996) 'Management Style of Overseas Japanese Companies', *Kokumin Keizai*, 174(1), 53-62.

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.