

# 多国籍企業の海外展開戦略と 現地法人リーダーの国籍政策の関係 ——コントロールと情報処理システムの観点から——

白石 久喜 リクルートワークス研究所・主任研究員

海外子会社リーダーの国籍政策規定要因としての海外展開戦略（以下戦略）の妥当性を検討した。海外売上高と多角化で定義した戦略はリーダーの国籍政策を完全には規定せず、製品特性（マクロ要素）を必要とすることがわかった。海外売上高、多角化の単独では国籍政策に影響を与えるが、これは要素間の関係に過ぎず、組み合わせ⇌戦略と国籍政策の間には、複合的な戦略においてそれまでの関係に変化が生じるという事実が確認された。

**キーワード：** 現地化、国籍政策、リーダー、現地法人、海外展開戦略

## 目次

- I. はじめに
- II. 先行研究
- III. 分析
- IV. ディスカッション
- V. まとめと今後の課題

## I. はじめに

伝統的日本企業の海外における人的資源モデルは「日本人支配体制」である。(石田, 1999)。海外子会社において、コアとなる経営管理者は日本人駐在員が担い、一般事務や現場など実働あるいはペリフェラルな労働力は現地採用スタッフが担うという二重構造になっていると一般には認識されている。

現地法人の人材戦略上、多くの多国籍企業 (Multinational Corporation : 以下多国籍企業) がまず行うのは本国親会社からの駐在員の派遣であることはわが国に限った話ではないが、特に日本企業はその傾向が強く (Kopp, 1994; Peterson et al., 1966), 日本人による本国管理重視の現地法人政策がその中心である。しかし、近年、その

ような本国管理重視型の人材配置のデメリットが強調され、経営の現地化あるいは現地人化の必要性が主張されるようになった。

その背景には様々な要因があるのだが、まずは多様化した市場に対処していくための「現地適応」力が挙げられる。今日の多国籍企業に求められる能力として、多様な環境から発せられる様々なニーズや機会を適時・的確に把握し、それらに対処していくという適応力がある。

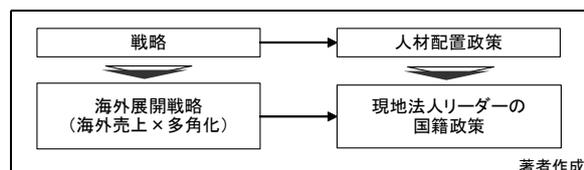
一方、本社からの海外派遣に要する人的資源コストと言う面でも見直しが迫られている (永井, 2005)。これは海外派遣が、本人に加え家族の帯同に要し、海外移住に伴う金銭的成本に加え、海外生活に伴う個人の精神的な負担や帰任後のキャリア設計など非金銭的なコストという二重のコスト負担を強いられることへの指摘である。ブリュスターによると、海外派遣者のマネジメントに関して駐在するより、都度短期出張の方がコスト面でも事業成果でも効果が高いとする調査結果すら存在する (Brewster, 2001)。

このような「現地化」のメリットは、石田により前者の類を「積極的要因」、後者の類を「消極的要因」と二分類され、検討に際しての整理のフレ

ームが与えられている（石田，1989）。現地化に代表される多国籍企業の人材配置に関する研究は Evans, Pucik & Barsoux (2002), Keely (2001), Scullion & Collings (2006) らが行っており、様々なメリット，デメリットが考察されている。

本稿においても、もちろんその議論を踏まえて論を進めていくことはいうまでもないが、現地化のメリットデメリットの詳細な分類には興味はない。人材配置を規定する諸要因の検討を目的とするものである。特に海外現地法人のリーダーの国籍政策の実態を分析の対象と置く。また海外展開の程度を示す一般的な要素である海外売上比率と多角化比率による海外展開戦略が、それらを規定する要因であることを明らかにしたい。（図表1）。

図表1 研究のフレーム



「海外現地法人のリーダー」を分析の核にする理由は、昨今喧しい日本企業のグローバル化の話題の中心が海外現地法人のリーダーであり、現法リーダーの現地化に頭を悩ませているという“実践上の要請”への回答としたいためである。ローゼンヴェイグの研究によると、在米企業における日系企業の現地人トップ比率は29%であったのに対して、非日系企業での平均は68%と言う数字が提示されている（Rosenweig, 1994）。15年前の研究なので現在は多少の改善は予想されるが、日本企業における現地化の遅れは、ことほどさように深刻なのである。また、「国籍政策」を規定する諸要因としてはハーズリングの4項目（①「本国および本社」の特性②「ホスト国」の特性③「業界」の特性④「子会社」の特性）（Harzring, 1999b, 2004）のような静的なモデルではなく、フランコの発展段階モデル（Franco, 1973）に用いられているようなダイナミクスを内包した動的モデルの探索を志向したい。

以下では、海外展開戦略と国籍政策の関係の検

討に必要なと思われる先行研究を整理した上で、検証すべき仮説を導出し、2008年に我々が行った企業調査のデータを用い現状を分析する。その後それらの分析結果の解釈と今後の研究への示唆を検討する。

## II. 先行研究

多国籍企業は様々な領域から研究の対象とされてきた。例を挙げれば、経済学のパラダイムによる多国籍企業の存在の説明、政治学・政治社会学による多国籍企業が社会に及ぼす影響、経営戦略や経営政策による多国籍企業の行動の研究などがそれらである。まず多国籍企業がなんであるのかを考察し、次いでそのマネジメントについてコントロールと情報システムの観点から海外展開戦略と国籍政策の関係を検討する。

### 多国籍企業の要件

国際経営の主体である多国籍企業。では、何を持って多国籍企業と呼ばれているかその定義は、様々な研究者の主張が存在する。

近年ではダニングが次のように定義している。「海外直接投資を行い一カ国以上において付加価値活動を所有またはコントロールするもの」。彼はまた、国内企業と多国籍企業を区別する基準として、「海外子会社の数や規模」「付加価値活動を行っている国の数」「海外子会社の持っている資産や収益の比率」「株主や経営の国際化の度合い」「各国拠点における経済活動から生ずる優位さの度合い」を挙げて、多国籍企業を分類した（Dunning, 1993）。

バーノンもまた多国籍企業を定義した一人で、「大企業であり、「輸出や技術ライセンスを行う」のみでなく、「海外生産をも遂行」し「海外子会社が地理的に広範に分布」し「多数の海外子会社」を「1つの経営戦略の元で統括」し、「親会社と海外子会社は資金・技術、人材、情報、販売網、トレードマークなど経営資源の共通のプールを使用」している企業」を多国籍企業とした（Vernon, 1971）。

吉原によれば「海外に子会社あるいは合併会社を持って国際的に経営活動をしている」企業であり、「500社以内(売上高基順, 東証一部上場)」「5カ国以上に海外製造子会社を所有」という明確な条件を課した外形基準を定義している。しかしそれに満たない企業も「ミニ多国籍企業」の要素を備えている企業とし、日本企業の多国籍化を预言するかのような定義を行った(吉原, 1978)。

多国籍企業の定義にあたり、客観基準と姿勢基準の2種類を定義したヒーナン&パールミュッターは、客観基準として、「海外子会社数」「所有形態」「総売上高の海外比率」を採用し、姿勢基準としてE-P-R-Gプロファイルを提示した(Heenan & Perlmutter, 1979)。

また、観点は変わるが、国際貿易・通商や海外生産に留まらず、交通、輸送、観光、金融、広告、建設、卸、小売、マスコミ等あらゆる分野で多国籍企業が可能であるとしたボールとマクロッチは、多国籍企業にインダストリーの壁がないことを主張している(Ball & McCulloch, 1999)。

多くの定義が、進出国数、海外売上高、海外子会社の数といった海外における事業活動をどの程度行っているかを明確にする数値や指標を採用しており、現象や態度といった複雑な基準は設けられていない。姿勢基準として定性的に主張されたE-P-R-Gプロファイルにしても、多国籍企業の中での分類基準であり、多国籍企業であるか否かを判断するものではない。これらの定義に共通しているものは、海外における事業活動の拡大に伴って増加していく数値的な指標であり、拡大を前提とする組織の経路において、多国籍企業の発展段階を明らかにする指標としても機能するものであることは自明であろう。

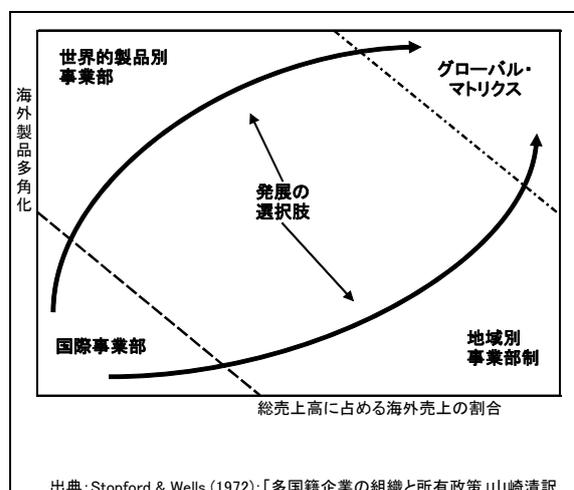
#### 「現地適応ーグローバル統合」議論

国境をまたがった多様な活動が大きな規模になるということは、戦略や組織の面にも影響を及ぼし、そこに対しても多様な環境への対応を要請する。いわゆる現地適応の議論である。現地適応は規模の増加、すなわち要求の多様化に伴い、提供する財・サービスの分化を求められるというこ

とだ。一方企業としての一貫性を保つためにそれら分化したやり方を企業内部で統合する要請も同時に達成しなくてはならなくなる。多くの多国籍企業研究において、その経営には「現地適応ーグローバル統合」の二元的圧力へいかに対処するかということが重要な論点となっている。フェイエルウェザーは、戦略におけるこの二者の関係をトレードオフであるとし(Fayerweather, 1969)、エヴァンスとドーズはバランスをとるべきものと主張した(Evanz & Doz, 1992)。

また、この問題に組織のマクロ構造からアプローチしたのがストップフォードとウェルズであった。集権化・分権化モデルといわれる発展段階説を取った二人は国際経営戦略の発展段階と組織構造の関係について「海外売上比率」と「海外事業の製品多角化」の2つの変数を用い検討を試み、企業は戦略が類似であれば同一の組織構造を取ることを提示した。(図表2)

図表2 国際経営組織の発展モデル



第一段階で国際事業部が創設され国内事業と海外事業の分離が行われる。第二段階では国際事業部が廃止され、世界的製品事業部制あるいは地域別事業部制のいずれかを採択する。この選択は国際成長戦略により決まり、多角化した製品ラインを海外に広げていった企業(多角化の程度の高い企業であり、現地適応型の海外展開であるといえる)は前者を、主力事業のみを海外展開して行

った企業（海外比率の高い企業であり、グローバル統合を必要とする企業といえる）は後者を選ぶ。第三段階でいわゆるグローバルマトリックスあるいはグリッドといわれる複数の命令-報告関係を持った組織構造<sup>1</sup>になることを主張した（Stopford & Wells, 1972）。

この考え方はチャンドラーの国内企業発展段階説（Chandler, 1962）を多国籍企業にも適用しようとする試みで、コントロールの方法としての集権化・分権化選択を、経営の意思とは関係なく海外展開戦略が決めるとするものである。

彼らの議論を極めて単純化すれば、グローバル統合=集権化、現地適応=分権化という構図表を描くことができる。「グローバル統合=集権化」の組織においては、複数の海外子会社を強く本国でコントロールする必要性から日本人トップが望ましいと考えられる。また、「現地適応=分権化」の組織においては、海外子会社それぞれが、マーケットへの対処を現地で可能なように分権化され、さらにマーケットへの適合を高めるために該当市場を熟知する、いわば直面する不確実性の量に情報処理力を適合させるために、現地マーケットを良く知る現地国籍者をトップに据えることも合理的な判断といえる。国籍政策を検討するにおいて、コントロールと情報処理の視点が必要であると筆者が考える所以である。

### コントロールと情報処理の視点

バリガとイエーガーはコントロールシステムと権限委譲の問題は多国籍企業にとってとりわけ大きな問題であるとし（Baliga & Jaeger, 1984）、フェイエルウェザーも多国籍企業の複雑性、異質性、安定性、敵対性ゆえのコントロールの必要性を説いている（Fayerweather, 1987）。

多国籍企業における海外子会社のコントロールは、一般的に、ヒエラルキー、社会化、価格（所有）コントロールと言う3つのコントロールの手段が様々な割合で組み合わせられて利用されている（Hennart, J.F., 1982）。具体的には、本社から子会社への人員派遣であり、その逆の現地から本社への派遣であろう。また、文書や口頭での子

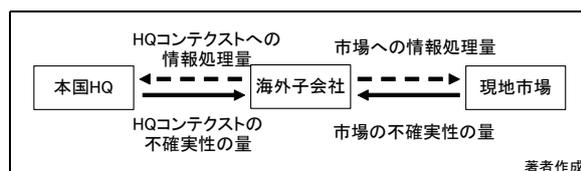
会社への指示、情報の要求など、制度的な統合がヒエラルキーによるコントロールである。また、例えば、当初本国親会社オーナーの親族の一員が海外の子会社の全権を委譲されていたが、その後の企業文化や理念を浸透させることで、信頼できる現地マネージャーが育てば彼らによる管理が可能となる。このような規範的な統合が社会化によるコントロールとなる。価格（所有）コントロールは簡単である。出資の比率そのものであり、子会社をプロフィットセンターとして運営し、子会社のマネージャーをその利潤を基準として決定するなど、資本や利益関係によりコントロールすることである。

社会化や価格（所有）によるコントロールが強化されれば、現地子会社のトップやマネージャーの国籍は問わない政策が可能であると考えられる。翻って日本企業では、この3つの要素のどのようなバランスでコントロールが行われているのだろうか。国籍政策とどのような関係があるのだろうか。コントロールとは、組織がその究極の目的を達成しうるように活動を規定することを意味する（Child, 1973; Tannenbaum, 1968）。海外現地法人において、組織をコントロールするのは経営層であり、従業員をコントロールするのは管理者層である。この二階層にどのような国籍政策をとることが出来るかは、コントロールをどのように行うかという仕組みに大きな関係性を持つことは容易に想像できよう。

組織を情報処理システムとして捉えることの有効性は、多くの研究により一般化されている。トンプソンは「複合組織の中心的問題は、不確実性の処理と言う問題になる」と主張し、組織が直面する環境特性と技術特性から不確実性が生まれ、そして不確実性の違いが何らかの形で組織デザインの差異につながることを示唆した（Thompson, 1967）。また、ガルブレイスは自身のフレームワーク（組織デザインに対する情報処理アプローチ）において不確実性を厳密に定義し、組織が直面する不確実性の量と、組織の情報処理の量との関係の存在を明らかにした（Galbraith, 1973）。加え

て情報処理はその対照と内容により大きく二つに分類できる。ひとつは製品問題に対する情報処理、もうひとつは企業と国に関する情報処理である。製品問題に対する情報処理においては、製品を生んだ本国籍の人材がふさわしいと考えることは容易だ。先述の通り、海外子会社の直面する市場や規制のような外部環境、つまり不確実性に対して、それに対応する情報処理量を向上させるためには、現地の事情を熟知した人材がそれを管理することが望ましい。企業と国に関する情報処理においては現地籍の人材が望ましいと言える。一方、日本企業は、ホールの言うところの高コンテクスト文化な組織 (Hall, 1976) であると一般的に言われている。「組織を構成する個々人の関係において事前の情報の組み込み (プログラミング) が不可欠となり、組織の体系に精通したものだけが構成員の行動を予測することができる」といった組織においては、海外子会社にとって、市場の不確実性に加え、ヘッドクォーターの本国文化のコンテクストに乗ったヘッドクォータならびに他国の海外子会社の不確実性に対する情報処理も重要な要素として考慮すべきであると考えられる。(図表 3)

図表 3 情報処理の複数チャネル化



この点において、海外子会社の経営層に現地国籍者が望ましいと、機械的に結論するには至らない。組織内の不確実性への引力が、外部環境に向かっているか否かによって、経営層への影響力と同様の力が管理者層にも働くことが考えられる。

#### 仮説の導出

以上見てきたように、一口に多国籍企業と言っても、そのコンディションや現在までの進化の経路も多様であり、依然進行中の多国籍企業化の程度は企業によりまちまちだ。「グローバル HRM 構築やグローバルリーダー育成を計画する際には、

自社のグローバル化がどのような発展段階にあるかを見極めることも必要になる」(永井, 2005) のように、各企業の多国籍企業化の程度、言い換えれば国際展開に関わる戦略の違いにより課題のプライオリティは異なり、取り組むべきオブジェクトが異なることは自明である。

本稿は一貫して大きな仮説「各企業の国際展開戦略 (多国籍企業化の程度) が、人材配置政策を規定する大きな要因となっている」を前提としており、特に重視している 2 つのポイントがある。一つ目は、規定する要因として国際展開戦略に注目することである。この戦略を客観的に決める基準として採用するのは、ストップフォードとウェルズも用いた企業の海外売上比率と多角化比率の程度である。先の検討の通り、コントロールと環境適合の均衡点を大きく左右する顕著な二つの戦略としてこの指標が適しているとの考えからだ。二つ目は従属変数である人材配置政策の中で特に海外子会社のトップの国籍政策に注目することである。上述の均衡点の振れにより最も左右されやすいのは、管理職クラスであり、さらにはその振れの影響を受ける象徴的な人事政策 (いわばひとつのゴール) としてトップに着目するものである。この観点から改めて仮説を整理すると次のような二次元の仮説にまとめられる。

仮説 1 : 海外売上比率と多角化比率により構成された国際展開戦略が、企業の人材配置政策を規定する大きな要因のひとつである。したがって、現地法人の国籍政策は海外展開戦略に規定されている。

また、先行研究の理論に従い、規定された先の結果を想定すると、コントロールと情報処理システムの観点から考え、第二の仮説は次の二つのように分解できる。

仮説 2-1 : 海外売上比率の高い企業ほど、現地法人の国籍政策上、日本人を志向する比率が高まる。

仮説 2-2 : 多角化比率が高くなるほど、現地法人の国籍政策において現地人化 (無国籍化) を志向する比率が高まる。

## IV. 分析

### IV-1. データ

本稿の分析には、ワークス研究所で行った「グローバル人事の未来を考えるアンケート」の調査結果を用いた。この調査は2008年12月5日から2009年2月5日に日本企業のグローバル経営における人事課題の確認と構造の整理を目的として行われた質問紙調査である。対象はワークス研究所で定めた研究パートナー企業318社の人事責任者で、うち94社からの有効回答があった（回収率29.5%）。

### IV-2. 分析対象変数

主たる分析の対象としたデータは次の通りである。

1. 従属変数：国籍政策指標；本社経営層，本社マネージャー層，現地法人経営層，現地法人マネジメント層の4階層のマネジメント人材の国籍政策<sup>2</sup>。論点の中心は現地法人であるが，今後の本社内のグローバル化の課題も視野に入れて分析の対象としている。
2. 独立変数：海外展開戦略指標；日本企業の海外展開戦略としての多国籍企業の程度を表す変数として，総売上高に占める海外売上比率<sup>3</sup>と，海外売上比率に占める主要事業以外の売上比率<sup>4</sup>の2変数を設定した。後者の主要事業以外の売上比率は本稿では多角化比率と名付けた。それぞれの変数を高低で二分し，4つの象限を作り海外展開戦略のパターンとした。
3. 統制変数・その他：業種による特性の存在を確認するため，製造業と非製造業による分類で業種ダミーの変数を統制変数に加えた。また，発展段階による特性の確認のために，企業年齢を，また最初の海外進出年を基準とした経年数を海外年齢と名付け，両者を統制変数として用いた<sup>5</sup>。

以下，使用した変数の主要な記述統計資料を掲載する。図表4は回答94社の産業分類である。メーカーがおよそ半数を占めている。

図表4 相関分析の結果

建設業	製造業 (電気・電子・精密機)	製造業 (上記以外)	運輸業	通信業	卸売業	小売業	金融・保険業	情報処 理・ソ フト ウェア	その他 サービ ス業
2.1	18.1		33.0		3.2	15.3	6.4	13.8	2.1
									9.6

図表5が基本統計量である。

図表5 主要変数の基本統計量

No	変数	度数	平均値	中央値	標準偏差	分散
1	海外売上比率	92	2.5	2	1.5	2.1
2	多角化比率	81	2.6	2	1.9	3.6
3	本社経営層の国籍	94	1.3	1	0.6	0.3
4	本社管理職の国籍	94	1.4	1	0.6	0.4
5	現法経営層の国籍	93	2.1	2	0.6	0.4
6	現法管理職の国籍	93	2.5	3	0.6	0.4
7	本社コントロールの強さ	94	2.2	2	0.6	0.3
8	製品多様化・ローカライズの程度	94	3.5	4	1.2	1.4
9	企業年齢2009	92	59.7	62	25.7	661.2
10	海外年齢	81	43.2	41	26.4	696.6

### IV-3. 結果

図表6に，仮説1に関連する相関分析の結果を示した。海外展開戦略指標のうち海外売上比率については，現地法人経営層のみならず，4階層すべての国籍政策と緩やかな相関を確認することが出来た。しかし，多角化比率においては，本社経営層とだけの相関に留まり，現地法人経営層や現地法人管理職層との相関は確認できなかった。

図表6 相関分析の結果

	海外売上比率	多角化比率	【国籍政策】本社経	【国籍政策】本社管	【国籍政策】現法経	【国籍政策】現法管
海外売上比率	1	0.384	0.291 **	0.292 **	0.275 **	0.342 **
多角化比率		1	0.313 **	0.177	0.148	0.128
【国籍政策】本社経営層			1	0.707 **	0.265 **	0.044
【国籍政策】本社管理職層				1	0.308 **	0.190
【国籍政策】現法経営層					1	0.655 **
【国籍政策】現法管理職層						1

図表7，図表8では，分解した仮説1-1，1-2までを視野に入れ，ロジスティック二項回帰分析の

結果を提示したものだ。国籍政策の質問はカテゴリ質問でかつ等間隔ではないため、従属変数を「日本人だけである」か否かのオン・オフ（これを、以下日本人志向と呼ぶ）と「日本人、外国人の区別なく混在している」のか否かのオン・オフ（これを以下無国籍志向と呼ぶ）に加工し、2つの分析を行った。仮説の1-1、1-2では因果関係の矢印の方向、つまり日本人志向に偏重しているのか、無国籍志向を向いているのかまで含めた検討を要するため、相反する従属変数を用いることは、結果的に有効であったと言える。結果には回帰係数に加え限界効果<sup>6</sup>も示している。

図表7 戦略と現法経営層の関係（日本人志向）

	B	有意確率	Exp (B)	限界効果
海外売上比率	-1.050	0.089	0.350	-0.048
多角化比率	-0.550	0.285	0.577	-0.025
業種ダミー	0.264	0.781	1.302	0.003
企業年齢	0.001	0.970	1.001	0.000
海外年齢	0.006	0.778	1.006	-0.063
定数	0.640	0.652	1.897	
$\chi^2$ 乗値	9.529282			
対数尤度	43.90603			
擬似決定係数	0.239306			

図表8 戦略と現法経営層の関係（無国籍志向）

	B	有意確率	Exp (B)	限界効果
海外売上比率	0.264	0.260	1.302	0.051
多角化比率	0.095	0.533	1.100	0.018
業種ダミー	0.036	0.957	1.037	0.000
企業年齢	-0.001	0.941	0.999	0.000
海外年齢	-0.007	0.546	0.993	0.015
定数	-1.610	0.064	0.200	
$\chi^2$ 乗値	2.569896			
対数尤度	76.6372			
擬似決定係数	0.053551			

まず、現地法人の経営層の日本人志向に対する変数の影響は、海外売上比率のみ10%水準で優位である負の影響が確認できた。次いで、無国籍志向に対する影響であるが、残念ながらこちらの回帰分析では有意な係数は確認できなかった。

図表9 戦略と現法管理者層の関係（日本人志向）

	B	有意確率	Exp (B)	限界効果
海外売上比率	-1.466	0.181	0.231	-0.010
多角化比率	-0.903	0.384	0.405	-0.006
業種ダミー	1.047	0.523	2.850	0.008
企業年齢	-0.044	0.097	0.957	0.000
海外年齢	0.034	0.232	1.035	-0.826
定数	1.686	0.460	5.396	
$\chi^2$ 乗値	8.654125			
対数尤度	21.89187			
擬似決定係数	0.32954			

現地法人の管理職層の日本人志向に対する変数の影響は、統制変数である企業年齢のみ10%水準で優位である負の影響が確認できた。（図表9）また、無国籍志向に対する影響は、海外売上高において5%水準で正の影響を確認できた。（図表10）

図表10 戦略と現法管理者層の関係（無国籍志向）

	B	有意確率	Exp (B)	限界効果
海外売上比率	0.759	0.012	2.135	0.183
多角化比率	0.060	0.722	1.061	0.014
業種ダミー	0.161	0.803	1.175	-0.001
企業年齢	0.009	0.441	1.009	0.002
海外年齢	-0.018	0.136	0.982	-0.005
定数	-1.527	0.073	0.217	
$\chi^2$ 乗値	15.08835			
対数尤度	79.85459			
擬似決定係数	0.262794			

最後の分析となる図表11は、本論において海外展開戦略と定義した「海外売り上げ比率と多角化比率の組み合わせ」で作成した海外展開戦略のパターンと国籍政策のクロス集計である。海外売上比率25%で、多角化比率は5%で分類した（これは用いたデータのサンプル数の少なさと言う制約があったため、指標を参照したストップフォードとウェルズの研究（米国企業の実態の数値からの境界の明示）における境界線とは異なる数値である（Stopford & Wells, 1972）。彼らが対象とした組織構造は、その構造が安定し、いわゆる完全な進化後の状態を想定していると思われるが、今回の分析における区分では、進化過程の状態つまりプロセスを含んだ状態であることを否めない。それぞれのマトリクスは戦略レベルⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳと名付けた。レベルⅠは多国籍企業の初期の段階。戦略レベルⅡは主力事業のみを拡大した企業群。戦略レベルⅢは多角化した製品ラインを海外

に展開している企業群。戦略レベルIVは多角化かつ売上の拡大も志向した企業群。この4つの象限の集計結果を確認した。

現地法人の経営層において、無国籍志向の比率が最も高かったのは戦略レベルII企業で47.6%、次いで戦略レベルIIIで28.6%、戦略レベルIVもそれに近く26.7%、最も低いのは戦略レベルIで18.4%となった。逆に日本人のみ志向の数値を見ると、戦略レベルIで21%、戦略レベルIIで4.8%となり、戦略レベルIII、IVでは0%であった。クロス集計の有意性は対称性による類似度の検定で確認し、クラメールのVが.275で5%有意であった。したがって、統計的には信憑性の高いデータである。

図表 11 戦略と現法経営層の関係 (クロス集計)

		海外売上高比率25%未満		海外売上高比率25%以上	
多角化5%未満	<b>戦略レベルI</b>		<b>戦略レベルII</b>		
	調査数	38	調査数	21	
	日本人だけ	21.1	日本人だけ	4.8	
	一部外国人	57.9	一部外国人	47.6	
	無国籍	18.4	無国籍	47.6	
	無回答	2.6	無回答	-	
加重平均値		1.97	加重平均値		2.43
多角化5%以上	<b>戦略レベルIII</b>		<b>戦略レベルIV</b>		
	調査数	7	調査数	15	
	日本人だけ	-	日本人だけ	-	
	一部外国人	71.4	一部外国人	73.3	
	無国籍	28.6	無国籍	26.7	
	無回答	-	無回答	-	
加重平均値		2.29	加重平均値		2.27

■海外展開戦略×+現地法人の経営層の国籍政策のクロス集計

- ・戦略レベルI→IIの比較:無国籍化比率高まる。
  - ・戦略レベルI→IVの比較:無国籍化比率高まる。
- この二点においては、先の相関・回帰分析の結果を反映していることが確認された。
- ・戦略レベルI→IIIの比較:無国籍化高まる。
  - ・戦略レベルII→IVの比較:無国籍化低下。
- この二点においては、先の相関・回帰分析の結果とは相反する形になった。

図表 12 戦略と現法管理者層の関係 (クロス集計)

		海外売上高比率25%未満		海外売上高比率25%以上	
多角化5%未満	<b>戦略レベルI</b>		<b>戦略レベルII</b>		
	調査数	38	調査数	21	
	日本人だけ	10.5	日本人だけ	-	
	一部外国人	52.6	一部外国人	14.3	
	無国籍	34.2	無国籍	85.7	
	無回答	2.6	無回答	-	
加重平均値		2.24	加重平均値		2.86
多角化5%以上	<b>戦略レベルIII</b>		<b>戦略レベルIV</b>		
	調査数	7	調査数	15	
	日本人だけ	-	日本人だけ	-	
	一部外国人	42.9	一部外国人	33.3	
	無国籍	57.1	無国籍	66.7	
	無回答	-	無回答	-	
加重平均値		2.57	加重平均値		2.67

■海外展開戦略×現地法人の管理職層の国籍政策のクロス集計

引き続き現地法人の管理職層において無国籍志向の比率が最も高かったのは戦略レベルII企業で85.7%、次いで戦略レベルIVで66.7%、戦略レベルIIIもそれに近く57.1%、最も低いのは戦略レベルIで34.2%となった。逆に日本人のみ志向の数値を見ると、戦略レベルIで11%、戦略レベルII、III、IVでは0%であった。この集計のクラメールのVは.287で5%有意をクリアしている。

- ・戦略レベルI→IIの比較:無国籍化比率非常に高まる。
  - ・戦略レベルI→IVの比較:無国籍化比率高まる。
- この二点においては、先の相関・回帰分析の結果を反映した確認がなされた。
- ・戦略レベルI→IIIの比較:無国籍化高まる。
  - ・戦略レベルII→IVの比較:無国籍化高まる。
- この二点においては、先の相関・回帰分析の結果とは相反する結果ではあるが、戦略が高次になると無国籍化の比率は高まるという傾向を見ることが出来た。

#### IV-4. 追加分析

分析の詳細な解釈の前に、ここで二つの追加分析を確認したい。まずは、海外売上比率と本社コントロールの強さとの関係を見た。コントロールを日本人によるマネジメント(つまり日本人志向)で担保しているのか、他の仕組みで担保しているので現法トップが日本人である必要がないのか。

別な観点から確認したいと言う意図である。これは、別途質問した「本社によるコントロールの強さ」に関して、コントロールが効いていると回答した企業のサンプルに絞って同様の回帰分析を行ったものだ（図表 13, 14）。

もうひとつは、多角化比率と国籍政策の関係性が確認できなかったことを受けて、次元の異なる多様性である、製品の多様化の実態（具体的に用いた質問は製品に対するローカライズの有無と程度）を変数として、こちらは回帰式の独立変数として加えたものだ（図表 15, 16）。

図表 13 戦略と現法経営層の関係（日本人志向）

コントロールの効いた企業に限定

	B	有意確率	Exp (B)	限界効果
海外売上比率	-0.576	0.350	0.562	-0.069
多角化比率	-0.120	0.829	0.887	-0.014
業種ダミー	0.589	0.538	1.803	0.030
企業年齢	-0.001	0.977	0.999	0.000
海外年齢	0.016	0.315	1.017	-0.065
定数	-1.058	0.586	0.347	
χ二乗値	6.03682			
対数尤度	43.68568			
擬似決定係数	0.172663			

図表 14 戦略と現法経営層の関係（無国籍志向）

コントロールの効いた企業に限定

	B	有意確率	Exp (B)	限界効果
海外売上比率	1.049	0.057	2.855	0.220
多角化比率	-0.742	0.228	0.476	-0.156
業種ダミー	-0.083	0.932	0.921	0.001
企業年齢	-0.004	0.799	0.996	-0.001
海外年齢	-0.024	0.161	0.977	0.039
定数	-0.243	0.895	0.784	
χ二乗値	6.678951			
対数尤度	54.53152			
擬似決定係数	0.167959			

図表 15 戦略と現法経営層の関係（日本人志向）

製品多様化変数付加

	B	有意確率	Exp (B)	限界効果
海外売上比率	-0.431	0.457	0.650	-0.045
多角化比率	-0.244	0.643	0.784	-0.025
業種ダミー	0.540	0.559	1.716	0.024
企業年齢	0.001	0.964	1.001	0.000
海外年齢	0.009	0.577	1.009	0.001
製品多様化	-0.168	0.563	0.845	-0.017
定数	-0.302	0.882	0.739	
χ二乗値	6.615542			
対数尤度	51.10669			
擬似決定係数	0.159878			

図表 16 戦略と現法経営層の関係（無国籍志向）

製品多様化変数付加

	B	有意確率	Exp (B)	限界効果
海外売上比率	0.589	0.162	1.802	0.103
多角化比率	-0.492	0.326	0.612	-0.086
業種ダミー	-0.342	0.638	0.711	0.010
企業年齢	0.002	0.887	1.002	0.000
海外年齢	-0.011	0.390	0.989	-0.002
製品多様化	0.566	0.059	1.761	0.099
定数	-2.488	0.157	0.083	
χ二乗値	7.5833			
対数尤度	74.89921			
擬似決定係数	0.147442			

結果は以下の通りであった。

本社によるコントロールが効いていると回答した企業群に限定した上で、試みた回帰分析においては、現地法人の経営層の日本人志向に対する影響は有意な数値ではなかったが（図表 13）、無国籍志向に対する影響は、10%水準ながら有意となり、係数も限界効果も、全サンプルでの回帰分析の数値よりも高まる結果を得た（図表 14）。

また、独立変数に「製品のローカライズの程度」を独立変数として投入した回帰分析の結果（図表 15, 16）は、日本人志向に対しては、有意ではなかったが係数・限界効果ともに負の方向を示した（図表 15）。さらに無国籍志向に対しては、係数、限界効果共に正の方向を示し、10%水準で有意であるとの結果を得た（図表 16）。製品の多様化が増すほどに、無国籍志向は高まるといえる。

## V. ディスカッション

これまでの分析をまとめてみよう。（図表 17）

海外売上比率と国籍政策の関係において、相関分析では優位な相関が確認され、さらに、ロジスティック二項回帰分析においては経営層では日本人志向に対し負の方向で有意、管理職層においては無国籍志向に対し正の方向で有意となった。海外売上比率は、現地法人の国籍政策に対し、何らかの規則的な影響力を持っているといえる。多角化比率と国籍政策の関係においては、相関分析では優位な相関は見られず、またロジスティック二項回帰分析においても何ら有意な関係性は確認で

きなかった。多角化比率は直接的には国籍政策には影響を及ぼしていないことになる。

海外展開戦略（海外売上比率×多角化比率）と国籍政策の関係においては、戦略レベル 1（海外売上低×多角化低）と戦略レベル II（海外売上高×多角化低）、戦略レベル I（海外売上低×多角

化低）と戦略レベル III（海外売上低×多角化高）、戦略レベル 1（海外売上低×多角化低）と戦略レベル IV（海外売上高×多角化高）の比較においては、海外展開の進行の程度に伴い無国籍志向が高まるという、国籍政策への規則的な傾向が認められるのだが、戦略レベル II（海外売上高×多角化

図表 17 分析のまとめ

		現地法人経営層		現地法人管理者層	
海外売上高比率					
相関分析		有意な相関		-	
ロジット分析(日本人志向)		負の方向に有意		-	
ロジット分析(無国籍志向)		-		正の方向に有意	
本社コントロール企業限定					
ロジット分析(日本人志向)		-			
ロジット分析(無国籍志向)		正の方向に有意			
多角化比率					
相関分析		-		-	
ロジット分析(日本人志向)		-		-	
ロジット分析(無国籍志向)		-		-	
本社コントロール企業限定					
ロジット分析(日本人志向)		-			
ロジット分析(無国籍志向)		-			
製品多様化(ローカライズの程度)					
ロジット分析(日本人志向)		-			
ロジット分析(無国籍志向)		正の方向に有意			
海外展開戦略					
		日本人志向	無国籍志向	日本人志向	無国籍志向
戦略 I → 戦略 II		減少	増加	減少	増加
戦略 I → 戦略 III		減少	増加	減少	増加
戦略 I → 戦略 IV		減少	増加	減少	増加
戦略 II → 戦略 IV		減少	減少	同値(0)	減少
戦略 III → 戦略 IV		減少	減少	同値(0)	増加

※網掛け部分は分析を行っていない

低）と戦略レベル IV（海外売上高×多角化高）、戦略レベル III（海外売上低×多角化高）と戦略レベル IV（海外売上高×多角化高）との比較では、海外展開が進行（海外展開戦略の転換）しても、無国籍志向は同等または低下するという上記の結果のとは逆の傾向を示した。

これらの結果を踏まえて、仮説の検討を行う。

仮説 1-1 は支持されなかった。単一事業で海外売上高のみを拡大していく場合、本社主導のコントロールの強化が必要と言う観点で、国籍政策において日本人の必要性が高まると考えたが、分析

の結果、日本企業の実態は全く逆の傾向を示した。

仮説 1-2 も全面的には支持されなかった。複数事業を海外で展開していく場合、現地マーケットに対する情報処理の絶対量の増加に対応するために、市場との対話に長けた人材の必要性が高まると考えたが、統計的な確認ではクロス集計でのみ一部分適合したが、仮説の支持に至るほどの有意な結果は得ることはできなかった。

最後に、仮説 1 は支持されなかった。海外展開戦略（海外売上比率×多角化）と国籍政策の関係

においては、それぞれの概念の単独での変化は前述のとおり、国籍政策に何らかの影響を与えることは確認できるが、両者が組み合わさったと同時に、それまで確認された規則性に矛盾が生じる。本稿において定義した海外展開戦略だけでは国籍政策を規定するには至らないということがいえよう<sup>7</sup>。なんらかの他の要因の影響がさらに探索することが必要である。

では、今回の分析により明らかにした日本企業の実態を、さらに詳しく解釈したい。仮説が何故支持されなかったのか、傾向における矛盾は何が要因になっているのか、コントロールと情報処理の概念から検討してみたい。

ストップフォードとウェルズによる主張はこうだ。「初期段階の国際事業部の創設は経営者の統制範囲の減少を可能とし、さらに多角化せず海外売上だけを伸ばす場合も、初期段階国際事業部で用いられた組織編成である地域割りの編成を踏襲し、地理的拡大による経営者への負担増を、地域別担当へと分割移行したものと考えられる」(Stopford & Wells, 1972)。これはコントロールの機能の分割と解釈することができよう。主要事業の売上拡大を軸に、多国籍企業としての規模を展開していくということは、地域的な拡散、拠点数の増加、展開国も増加が伴う。しかしそこで、本国から派遣された経営層や管理者層によるコントロールだけが、唯一の手段ではなく、ヒエラルキー、社会化、価格(資本)の3つ手法の組み合わせであるということは先行研究の通りである。極めてリジッドに制度化された環境を整え、高度に社会化を施すことにより、現地化(経営層や管理職層の無国籍化)は可能であるのかもしれない。コントロールの分割に際し、「誰に」の選択肢を増やすためのオペレーションともいえよう。

今回の分析の範囲には組織学習の視点は含んではいないが、拡大に伴う経験の増加は、環境整備や、社会化といった現法マネジメントの組織的な学習を促進し、コントロールそのものがシステム化されていくということが起こっているのかも

しれない。また、本社によるコントロールが効いている企業にのみ限定した分析からは、次のような解釈が考えられる。海外売上高の拡大に伴い、コントロールの必要性は高まるが、それを人を介して行うのではなく、何らかの仕組みやシステムで担保できている企業にとって、現地法人の経営層の国籍政策は、より無国籍化を進めることが出来るのであろう。日本企業に当てはめてよりわかりやすく言えば、日本人である必要がなくなるということだ。

また、ストップフォードとウェルズは、多角化を高めていく企業に対して、多様性に対応しうる多様性を、組織が持つ必要があるとし、世界的製品別事業部への組織の移行を明らかにした(Stopford & Wells, 1972)。この多様性に多様性で対処する(アシュビーの必要多様性の法則)という観点は、本論においては情報処理システムの問題と位置づけており、不確実性の多様化に対しては、情報処理システムの多様化がひとつの対処の方法であると考えることができる。情報処理の多様化をどのように実現して行くかについては緒論あろう。本稿においては、それを「国籍政策において現地のコンテキストを熟知した人材配置を行うこと」つまり現地化による多様化への対処を想定したが、事業の多角化と言う多様化については棄却された。しかし、多様化の次元を製品レベルまでサイズダウンして見ると、異なる事情が見えてきた。現地法人のリーダーの国籍政策が、当該国における製品の多様化(ローカライズの程度)に影響を受けていたのだ。ここでも日本企業に当てはめてみると、多角化における国籍政策は現地を熟知した人材を求めているということである。これはまた多様性の源泉が市場にあるということの証左でもあり、すなわち「グローバル統合ー現地適応」の議論を、単純な二分法による視界で捉えることの限界をも提示している。統合はトップダウンの理論であり、適合はボトムアップの理論といえよう。

最後に、海外展開戦略と国籍政策のクロス集計における逆転現象の理由について検討したい。

まず一つ目の考察の論拠に、フランコの次の研究を挙げる。国籍政策が企業の国際化の段階<sup>8</sup>と共に変化することを述べて、海外生産の拡大期に一旦進んだ現地化が、地域本社<sup>9</sup>の段階に移行するタイミングで、本国からの駐在員がやや増加し、世界志向の人員配置の段階でさらに幹部人材の多国籍化が進むことを明らかにしている (Franko, 1973)。

これは本社—海外現地法人と言う既存のヒエラルキーの間に、地域本社と言う超国家的責任を有した存在が置かれ、地域統合と言う新たなコントロールの強化が要請される。経営の力点が統合に置かれ、その実現のために経営者の国籍政策も本国重視に傾くと考えられる。データにおける海外売り上げ比率が低い状況での多角化と、高い状況の多角化の差異も、上記のようにコントロールの強化という観点で、現地法人トップの無国籍化に一旦ブレーキがかかり、管理階層の増加に伴い日本人回帰の現象が起こっていると考えることができよう。

二つ目の考察の論拠としては、ゲリンジャーらが示唆した「臨界点<sup>9</sup>の存在」を挙げておく (Geringer, J.M., P.W.Beamish R.C.and daCosta, 1989)。国際化進捗度と経營業績の関係性において、海外売上比率が 80.0~99.9%の段階になると、業績が極端に低下する。臨界点とはその業績の低下するポイントを言うものだ。データにおける多角化していない状況での売り上げの拡大と、多角化した状況での売り上げの拡大の差異は、情報処理システムにおけるこの“臨界点の概念”のようなものが生じているのではなかろうか。つまり、前者においては情報処理の負荷はさして高くはなく、コントロールへの配慮に注力が可能であるが、後者においては情報処理の負荷が高まることは想像に難くない。管理階層の複線化、事業数に対応する情報の複数化など負荷の増加が極端に増しそうだ。そこで、危険回避の観点で日本人への回帰が起きていると考えられないだろうか。

今回はサンプル数の制約で 2×2 のマトリクス

で I~IV の 4 分類での分析に留まったが、たとえば 3×3 の 9 分類での分析が可能であれば、さらに海外売上比率や多角化比率が高まった状態との比較が可能になるであろう。そこで国籍政策の関係に、リニアな関係を超えた、たとえば階段状に国籍政策が規定されるような関係の発見があるのかもしれない。

いずれにせよ、戦略レベル IV に移行した企業の中で、戦略レベル I~III の海外展開戦略とは異なるなんらかの規定要因が誘発されており、それゆえ経営者層の国籍政策の逆転現象が起こっている可能性は否定できず、議論の余地は大いに残る。

## VI. まとめと今後の課題

本研究では第一に、多国籍企業の海外子会社のリーダーの国籍政策の実態から、それを規定する要因としての海外展開戦略の妥当性を検討した。結果としては、本稿で定義した「海外売上高×多角化比率」による海外展開戦略は、リーダーの国籍政策を規定する要因としては充分ではなく、現地市場における製品特性と言うマクロの要素を、海外展開戦略の概念に付加する必要があることが明らかになった。さらに、海外展開戦略を構成する 2 つの変数それぞれとリーダーの国籍政策との間においては、リニアな関係性の存在を前提に分析を行い、一部の規則性は明らかにした。しかし、これは要素間の関係に過ぎず、2 つの変数が組み合わさることで初めて本稿における海外展開戦略が構成されるのだが、戦略と国籍政策の関係では、ある段階の複合的な戦略になった状態で、それまでのリニアな関係に変化が生じるという傾向が確認された。

では、実際に今後日本企業にとって現地化の促進が可能なのだろうか。可能であるとすると、何に留意すべきであるのか。まず言えることは、戦略のタイポロジーごとに現地化の手法は異なっており、単一事業における拡大戦略を採用している企業にとっては、本社によるコントロールが仕組みにより担保された状態を作ることで現地化を進

めることが出来る。あるいは、現状保有している仕組みの延長線上で現地化を進めることが出来るといえる。また、売上の拡大以上に事業の多角化を進めている企業にとっては、不確実性に対処するための情報処理システムを機能させるための現地化であれば可能である。さらに市場で展開している製品にローカライズが必要なものあるいは可能なものであればなおさらのことである。

次に、気をつけなければいけないのは、拡大戦略に加え多角化戦略をも採用する場合、あるいは多角化戦略に加え拡大戦略をも採用する場合である。それぞれ単独の戦略においては、留意するポイントもコントロールの観点、情報処理システムの観点それぞれにフォーカスしていればよかったが、戦略が複合的になるということは、留意ポイントも複合的になるということで、それまでの組織構造や経験則だけに任せられなくなり、一旦は現地化が逆行する状態を作る必要があることも予想される。

長きに渡り肥沃な国内市場で事業活動を展開してきた日本企業にとって、急激な国内市場の成熟化は未曾有の環境変化に違いない。加えて昨年来の世界的な不況もこれを加速する。かつてはあくまで副次的な市場であった海外市場に対し、否が応でも正面から取り組むことを要請されている。日本企業の多国籍企業化は間違いなく進む。エゲルホフは「多国籍企業は、おそらく今日存在する組織の中で、もっとも複雑な組織形態である (Egelhoff, W.G.1993)」と多国籍企業の経営の難しさを表現したが、それは日本企業にとりとりわけ異質なマネジメントとなることは現在の状況を見ても明らかだ。中でも、多くの企業が直面している喫緊の課題である海外現地法人のリーダーの現地化に対して、本稿はひとつのパーспекティブを提供できたものと考えている。

集めたデータを完全に活用し切れていない立場ではあるが、本稿の今後の発展可能性として次のような3点が挙げられる。

第1に、階層の視点の導入である。本稿では紙幅の都合もあり、海外現地法人の経営層と一部管

理者層にフォーカスした分析を行ったが、本国の経営層、管理者層の分析は割愛している。この2つの層の追加の分析が可能であることに加え、4階層の組み合わせという、国籍政策の内的整合性を検討していくことである。第2に、ダイナミクスの視点の導入である。本稿では、海外展開戦略も国籍政策も実態だけを分析しているが、これに将来的な意向を変数として加えることで戦略転換と国籍転換の関係性の検討が可能になる。第3に、時間の概念の導入である。今回顕著な影響は確認できていないが、企業年齢、海外年齢という2種類の変数を回帰分析に投入している。この2変数の差異は、どのような段階で海外に進出したかと言う情報となる。この変数と海外展開戦略、国籍政策など関係性を検討していくことで、既存の発展段階研究への貢献が可能になる。さらには第2のダイナミクスの視点との組み合わせにより、新たな発展段階モデルの探索も視野に含めた研究材料となることが予想される。

本稿における分析は残念ながら、統計的に有意な数値は少なく、内的妥当性の検証が十二分にできたとは言いがたい。用いたデータのサンプル数の少なさゆえ、データの限界点を充分留意しておくことが必要となる。また、今回の変数や尺度の構成も更なる検討の余地が残ることは否めない。国籍政策において現地国籍と第三国籍を区分していない。海外売上比率や多角化比率を実数ではなくカテゴリーで聞いている。コントロールを概念的な程度でしか聞いている。など、このような変数をより現実的なデータとして入手してさらに検討することで今回の発見事実が実践的含意を持つものとなる。

いずれにせよ、さらなる研究の深耕を自らに望むと共に、企業アンケートと言うリサーチサイトから如何に有効なデータを集めることが出来るかと言う点に尽力することは、われわれ企業調査に関わるものにとって今後も続く使命である。

## 注

- 1 「現地適応 - グローバル統合」に同時に対応可能な組織として編み出されたグローバルマトリクスであるが、「二重の報告性」は混乱と対立を招いた。増加した公式のチャネルは、重複権限と縄張り争い、責任逃れを引き起こすにおよびそのほとんどが失敗に終わったといわれる (Bartlett & Ghoshal, 1989)
- 2 質問は「日本人だけである」「日本人が中心で一部外国人も存在」「日本人・外国人問わず混在」、3つの選択肢からなる。
- 3 質問は、回答者の負担を考慮して実数ではなく、カテゴリでたずねた。
- 4 質問は、海外売上比率同様カテゴリで尋ねたものである。
- 5 本分析には統制変数に従業員規模を設定していない。その理由は参照したモデルに関して、「規模は、ここで論ぜられるタイプの組織変革を決定する重要な要素ではない」というデータがある。(Stopford & Wells, 1972)との当事者の主張を取り入れたためである。
- 6 限界効果とは平均的な状況において、それぞれの独立変数の一単位の増加が、従属変数が0から1に変わる確率に対して、どの程度影響を与えるのか推計した係数である。
- 7 もうひとつの考察として、本稿において定義した海外展開戦略そのものが適切でないという指摘が可能である。ただし、本稿の目的は海外展開戦略の探索にはなく、国籍政策を規定する要因の探索であり、このような指摘は本稿の対象外であると判断し、言及していない。
- 8 フランコ (1973) において明らかにされた国際化の段階は、①輸出段階、②現地生産の開始、③海外生産の拡大期、④地域本社の段階、⑤世界志向の人員配置の5つであり、③から④の発展で本国人の駐在員が再登場することを明らかにした。
- 9 臨界点は必然ではあるが超えられない壁と言う概念ではない。ドーズやパートレット、ブラハラッドはこれを組織的構造で対応できるとしている (Doz, Bartlett & Praharad, 1981) し、伊丹は共同体意識と自立分散型制御を強化する仕組みとしての「場」の役割で適応すると主張している (伊丹, 2004)

## 参考文献

- Ansoff, H. Igor, 1965, *Corporate Strategy*, NY: McGraw-Hill, (=1966, 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部。)
- 浅川和宏, 2003, 『グローバル経営入門』, 日本経済新聞社。
- Baliga, R & A. Jaeger, 1984, "Multinational corporations: Control Systems and deligation issues", *Jurnal of International Business Studies*, 15(3):25-40.
- Ball, D. & W. McCulloch, 1999, *International Business*, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Brewster, C., 2001, *New Forms of International Working*, creme Research Colloquium.
- Chandler, J., Alfred, 1962, *STRATEGY AND STRUCTURE*, (=1967(2004)有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社。)
- Child, J., 1973, "Strategies of control and organizational behavior", *Administrative Science*, Quartely March.
- Dunning, J., 1993, *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Wokingham England, Addison-Wesley.
- Egelhoff, W.G., 1993, *Organization Theory and The Multinational Corporation* (=1998, 夏健一監訳「情報処理理論と多国籍企業」『組織理論と多国籍企業』文眞堂。)
- Evans, P.A.L., v. Pulik. & J.L. Barsoux, 2002, *The Global Challenge: International Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin.
- Fayerweather, J., 1969, *International Business Management: A Conceptual Framework*, McGraw-Hill, (=1975 戸田忠一訳『国際経営論』ダイヤモンド社。)
- Franko, L.G., 1973, "The move toward a multidivisional structure in European organizations", *Administrative Science*

- Quarterly 19:493-506.
- , 1976, *The European Multinationals: A Renewed Challenge to American and British Big Business*, Stanford, Conn: Greylock.
- 古沢昌之, 2008, 『グローバル人的資源管理論—規範的統合と制度的統合による人材マネジメント—』, 白桃書房。
- Galbraith, J.R., 1973, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, (=1980 梅津祐良訳『横断組織の設計—マトリクス組織の調整機能と効果的運用』ダイヤモンド社。)
- Galbraith, J.R. & Nathanson, D.A., 1978, *Strategy Implementetion: The Role of Structure and Process*, (=1989 岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房。)
- Geringer, J.M., P.W. Beamish R.C. and da Costa, 1989, "Diversification Strategy and Internationalization for MNE Performance", *Strategic Management Journal*, 10(2), 109-119.
- Hall, E.T., 1976, *Beyond Culture*, Anchor Press/Doubleday, (=1993 岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』ティーパーエス・ブリタニカ。)
- Harzing, A.W., 1999, *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*, Edward Elgar.
- , 2004, "Composing an International Staff," in A.W. Harzing & J.V. Ruisseveldt (eds.), *International Human Resource Management* (2nd ed.), SAGE Publications.
- Heenan, D.A. & H.V. Perlmutter, 1979, *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley, (=1988 江夏健一監訳『多国籍企業—国際化のための組織開発—』文眞堂。)
- Hennart, J.F., 1982, *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press.
- 石田英夫, 1999, 『国際経営とホワイトカラー』, 中央経済社。
- 伊丹敬之, 2004, 『経営と国境』, 白桃書房。
- Keely, T.D., 2001, *International Human Resource Management in Japanese Firms*, Palgrave Macmillan.
- Kopp, R., 1994, "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals", *Human Resource Management* Vol33(4).
- 永井裕久, 2005, 『グローバルリーダーの条件』, 白桃書房。
- Rosenweig, P.M., 1994, "Management Pravtices in U.S. Affiliates of Foreignowned Firms: Aer 'They' Just Like 'Us'", *The International Exective* Vol36(4).
- Scullion, H. & D.G. Collings (eds), 2006, *Global Staffing*, Routledge.
- Stopford, J.M. & L.T. Wells, 1972, *Managing the Multinational Enterprise, Basic Books*, (=1976, 山崎清『多国籍企業の組織と所有政策』, ダイヤモンド社。)
- 鈴木洋太郎・桜井靖久・佐藤彰彦, 2005, 『多国籍企業の立地論』, 日本経済新聞社。
- 高橋浩夫, 2005, 『グローバル企業のトップマネジメント』, 白桃書房。
- Tannenbaum, A., 1968, *Control in Organizations*, McGraw-Hill.
- Thompson, James.D., 1967, *Organization in Action*, (=1987, 高宮晋役『オーガニゼーション・イン・アクション』, 同文館。)
- Vernon, R., 1971, *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, (=1973 霍見芳浩『多国籍企業の新展開—追い詰められる国家主権—』ダイヤモンド社。)
- 吉原秀樹, 1978, 『多国籍経営論』, 白桃書房。
- Dickey, D.A. and Fuller, W.A., 1981, "Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root," *Econometrica*, 49(4): 1057-72.