

山口大学大学院東アジア研究科

博士論文

後発 ASEAN 諸国における日本企業のヒトの現地化に関する研究
—地域統括会社の視点から—

2020年3月

堀 間 洋 平

目次

第1章 序論

第1節	はじめに	…	5
第2節	研究の目的と意義	…	7
第3節	本研究の構成と研究手順	…	9

第2章 日本企業におけるヒトの現地化に関する先行研究のレビュー

第1節	はじめに	…	12
第2節	日本企業におけるヒトの現地化に関する先行研究のレビュー	…	13
1	ヒトの現地化の定義	…	13
2	ヒトの現地化の長所	…	14
3	日本企業におけるヒトの現地化の遅れの原因・解決策	…	16
4	ヒトの現地化の推進に対する反論と日本企業の環境の変化	…	18
5	地域統括会社の機能と組織的な位置づけの変化	…	20
6	地域統括会社による現地子会社のヒトの現地化への影響	…	22
7	先行研究のレビューに関するまとめと考察	…	23
第3節	分析フレームワークの構築	…	24
1	本国親会社から現地子会社に移転される技術や知識量と中間管理職の ヒトの現地化に関する分析フレームワーク	…	24
2	現地子会社のガバナンスに関する課題とトップ・マネジメントの ヒトの現地化に関する分析フレームワーク	…	25
第4節	小括	…	26

第3章 ミャンマーにおけるヒトの現地化に関する調査

第1節	はじめに	…	29
第2節	ヒトの現地化に関する調査方法	…	29
第3節	ミャンマーにおけるヒトの現地化に関する先行研究	…	30
第4節	ミャンマーでの調査方法	…	31
第5節	現地子会社へのインタビュー	…	33
1	非製造業 A 社	…	33

2 製造業 B 社	… 36
3 製造業 C 社	… 38
4 製造業 D 社	… 40
5 インタビュー調査のまとめ	… 41
第 6 節 現地子会社 47 社に対するヒトの現地化に関する調査	… 44
1 全体の視点	… 44
2 進出時期別でみた日本企業における中間管理職の分布	… 47
3 形態・進出時期別でみた日本企業における中間管理職の分布	… 48
4 規模・進出時期別でみた日本企業における中間管理職の分布	… 51
5 業種・進出時期別でみた日本企業における中間管理職の分布	… 54
6 現地子会社 47 社に対する調査のまとめ	… 56
第 7 節 小括	… 57
第 4 章 地域統括会社のヒトの現地化に関する調査	
第 1 節 はじめに	… 60
第 2 節 地域統括会社のヒトの現地化に関する実態調査	… 60
第 3 節 地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に与える影響の 調査方法	… 61
第 4 節 地域統括会社の日本人比率	… 62
第 5 節 地域統括会社とその他現地子会社の事例研究	… 63
1 横河電機	… 64
2 大日本印刷	… 83
3 山九	… 90
第 6 節 小括	… 97
第 5 章 後発 ASEAN 諸国と地域統括会社におけるヒトの現地化に関する検討	
第 1 節 はじめに	…100
第 2 節 本国親会社から現地子会社に移転される技術や知識量と中間 管理職のヒトの現地化に関する検討	…100
第 3 節 現地子会社のガバナンスに関する課題とトップ・マネジメント	

のヒトの現地化の検討	…	103
第4節 小括	…	104
第6章 まとめ		
第1節 はじめに	…	106
第2節 日本企業におけるヒトの現地化に関する先行研究のレビュー	…	107
第3節 ミャンマーにおける日本企業のヒトの現地化に関する調査	…	109
第4節 地域統括会社のヒトの現地化に関する調査	…	110
第5節 後発 ASEAN 諸国における日本企業のヒトの現地化の検討	…	112
第6節 結論と今後の展望・課題	…	113
参考文献	…	115
研究業績	…	122
謝辞	…	123

第1章 序論

第1節 はじめに

本研究で取り上げる後発 ASEAN 諸国とよばれるカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムは東アジア新興国^{1,2}のなかでも、近年、日本企業の進出が活発な国々である。外務省『海外在留邦人数調査統計』（2006,2011,2016）によると、2006年の日本企業の進出数は、カンボジアが42社、ラオスが41社、ミャンマーが74社、ベトナムが730社に対して、2011年ではカンボジアが74社、ラオスが68社、ミャンマーが68社、ベトナムが1081社、2016年ではカンボジアが270社、ラオスが130社、ミャンマーが397社、ベトナムが1687社といずれの国も伸びている。とりわけミャンマーは、2011年から2016年までの5年間で5.8倍に伸びており、後発 ASEAN 諸国のなかでも特にその伸び率が大きい国である。

日本企業が後発 ASEAN 諸国に注目する背景には、今日、高い経済成長を続けるこれらの国々を新しい市場として期待していることや、日本企業の国際分業が進展するなかで、これらの国々をそのネットワークに取り込もうとしていることがあげられる。なお、国際分業とは、国内で立地適正を失った分野を後発国に移管させ、国内の経営資源をより生産性の高い分野に振り向けることで、海外と国内でそれぞれの立地適正に応じた事業分野を伸ばしてゆくことである（天野,2004,pp.15-16）。

たとえば、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2016,p.2000）の調べによると、日本企業がこれらの国々に投資する理由として、「現地市場の開拓」とする日本企業は、カンボジアが17.1%、ラオスが17.6%、ミャンマーが35.7%、ベ

¹ 外務省(2018a)、経済産業省(2018a)、三木(2010, p.97) らは、アジアを東アジア、南アジア、西アジアに分類し、さらに東アジアは東北アジア、東アジア、東南アジアに分類している。本研究では、外務省(2018a)、経済産業省(2018a)、三木(2010, p.97) らの考えを支持する。

² 三木(2010,pp.41-44)によると、新興国は経済発展のための努力をしている国を指し、東アジアでは日本と韓国を除くすべてと定義されている。

トナムが 24.4%、「海外生産ネットワーク構築」とした日本企業は、カンボジアが 17.1%、ラオスが 23.5%、ミャンマーが 16.7%、ベトナムが 23.6%であるのに対して、「労働力の確保・利用」とした日本企業は、カンボジアが 14.3%、ラオスが 5.9%、ミャンマーが 16.7%、ベトナムが 13.9%であった。このことから、日本企業は、後発 ASEAN 諸国を労働力の確保・利用の場として捉えているのではなく、新しい市場ならびに国際生産ネットワークの一部として期待していることが推察できる。

しかし、後発 ASEAN 諸国に注目しているのは日本企業だけではない。著しい成長を遂げる中国や韓国、台湾企業といった競合企業も同じである。競合企業は、日本製品と同様に多機能で高品質な製品から日本企業が実現できない安価な製品まで幅広い種類の製品を市場へ投入し、富裕層から低所得者まで幅広く支持を集めている。たとえば、パソコンやスマートフォンといったものである。そのため、後発 ASEAN 諸国においても、日本企業は競合企業と厳しい競争を繰り広げることが予想され、これに打ち勝つためには現地志向を高めていく必要がある。

現地志向を高める方法は、古くからさまざまな視点で研究がなされてきた。その代表的な方法が、現地人を管理職や経営者に登用し、現地市場の調査、マーケティング、商品企画・開発、販売戦略といった現地経営に彼らを活かすヒトの現地化の推進である（寺本他, 2013,p.21）。この他にも、生産、販売、研究開発などの経営活動その国々または地域の状況に合わせる現地適応もある（吉原,2015,p.129）。

日本企業のヒトの現地化は、欧米企業と比較して遅れおり、総じて否定的に捉えられている。ヒトの現地化の遅れは、有能な人材の採用や定着にマイナスの影響を与えると同時に、それが日本人社員による現地子会社の経営を正当化するという悪循環を招いている（古沢,2016,p.60）。この悪循環を解消するために先行研究では現地子会社と本国親会社の側面から、その原因と解決策が提案されてきた。

ただし、日本企業のヒトの現地化は全く進展していなかったのではない。日本企業は、着実にヒトの現地化を進めてきた。日本在外企業協会（2009,2019）が実施した海外現地子会社のヒトの現地化に関する調査によると、2008年では、現地子会社の従業員数に占める日本人社員数の比率は1.37%であったのに対して、2018年では1.2%まで下がった。また、現地子会社の社長といったトップ・マネジメントをみても、その比率が2008年は83.6%であったが、2018年では38%へと下がり、ヒトの現地化が進展している（日本在外企業協会,2009,2019）。

現地適応についてみると、近年、日本企業は、地域戦略を重要視し、地域戦略の立案や企画を担う要として地域統括会社を設立したり、既存の地域統括会社を機能強化したりする動きがみられる（寺本他,2013,p.148）。地域統括会社は、欧米企業を中心に1970年代に台頭し、1980年代後半から日本企業においても地域統括会社を設立する動きが加速した（浅川,2003,p.282）。しかし、寺本他（2013,pp.145-146,p.148）によると、今までの日本企業の地域統括会社といえば、地域における人事労務、経理などといった管理部門的側面を担うミニ本社の役割を担っており、本国親会社の出先機関的な組織として扱われてきた。そのため、地域統括会社の研究は、その機能や役割ならびに組織的な位置づけの研究が中心である。

そこで、本研究では、日本企業の進出が活発化する後発ASEAN諸国におけるヒトの現地化を改めて調査するとともに、十分に調査されていない地域統括会社による現地子会社のヒトの現地化への影響を研究する。

第2節 研究の目的と意義

日本企業における現地子会社の能力構築に係る重要な要素は、本国親会社から移転されるとし、日本人社員はその移転に重要な役割を果たすと考えられる（大木, 2011b,p.53）。そして、日本企業のヒトの現地化は、海外進出をした際には日本人

社員を現場レベルのテクニシャンやエンジニア、要所のマネジメント・スタッフとして多数現地に派遣し、下位から上位階層へと段階的に進められる（冨田,1991,p.300）。

ヒトの現地化は、現地子会社に従事する現地人のモチベーションがあがるなど、現地子会社においてさまざまな長所があることが知られている。しかし、前節で述べたとおり、日本企業のヒトの現地化の進展は、欧米企業と比較して遅く、いかにして日本企業はヒトの現地化を進めていくべきかが議論されてきた。

近年、日本企業においても競合企業との厳しい競争などで現地志向を重視し、本国親会社から現地子会社に日本企業は権限委譲を進める動きがみられる。また、日本企業は、国際生産ネットワークを拡大させ、国際分業を進めている。そのため、本国親会社の機能は、過去と比べて小さくなっており、日本企業における現地子会社の能力構築は本国親会社の支援を受けながら進めるというこれまでの前提が崩れ、今日、現地子会社は自律的な能力構築が求められている（大木、2011b,pp.53-54）。このことは、本国親会社の経営資源を移転するのに重要な役割を果たしているという日本人社員の必要性が小さくなっており、現地子会社はヒトの現地化を進めやすくなっているとも捉えることができる。事実、前節で述べたとおり、現地子会社のヒトの現地化が進展したとの報告もある。一方で、現地子会社のヒトの現地化が進展するにつれて、日本人社員が果たす役割を再検討する研究もみられるようになり、日本企業のヒトの現地化に関する評価には混乱が起きている。

競合企業との競争に打ち勝つためには、生産、販売、研究開発などの経営活動をその国々または地域の状況に合わせる現地適応が重要とされている。そのひとつとして、日本企業は、本国親会社の出先機関的な組織といわれた地域統括会社に地域戦略の立案や企画機能といった機能を付加させ、地域統括会社を地域戦略の要の

組織とする動きがみられる（寺本他,2013,p.148）。そして、今日、機能が強化された地域統括会社のなかには、本国親会社と現地子会社の担当者を引き合わせるなど現地子会社におけるヒトの現地化の促進を支援する地域統括会社もあるとの報告もある（日本貿易振興機構,2016a,p.55）。

これまで日本企業は、ヒトの現地化を進めるべきとの考えのもと、本国親会社と現地子会社との側面に注目し、それぞれの側面の課題やその解決策を検討する研究がされてきた。そのため、地域統括会社の側面から現地子会社のヒトの現地化を検討する研究はあまりみられない。そこで、本国親会社と現地子会社の側面だけではなく、地域統括会社の側面も加えたうえで日本企業のヒトの現地化を再検討する必要性があるのではないだろうか。

については、本研究では、日本企業の進出が活発化する後発 ASEAN 諸国の現地子会社におけるヒトの現地化を改めて調査するとともに、地域統括会社という新しい側面から日本企業のヒトの現地化を考察する。

第3節 本研究の構成と研究手順

本章では、本研究の目的と意義などについて述べた。

続く第2章では、日本企業におけるヒトの現地化と地域統括会社について、先行研究をレビューする。

日本企業のヒトの現地化に関する研究は、古くからさまざまな視点で行われている。本研究では、まず、現地化とヒトの現地化の定義について検討する。次に、現地子会社にヒトの現地化はどのような長所があるのかをレビューする。一方で、ヒトの現地化を進めることは長所があるにも関わらず、日本企業のヒトの現地化が欧米企業と比較して遅れてきた原因と提案されてきたその解決策を現地子会社と本国親会社の二つの側面でレビューする。さらに、今日、ヒトの現地化を進展させるべ

きというこれまでの議論とは逆に、日本人社員が果たす役割の重要性を再検討する研究もみられることから、日本企業を取り巻く環境の変化を踏まえながら、日本人社員が現地子会社に果たす役割について検討する。

他方で、日本企業では地域統括会社の機能を強化する動きがみられるなかで、地域統括会社の役割ならびに組織における位置づけの変化をレビューする。また、地域統括会社の機能が強化されるなかで、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化を支援するなどの報告があるため、これらの報告をレビューする。

そして、第2章の最後には、これら先行研究のレビューを踏まえ、本研究における分析フレームワークを構築する。

第3章では、第2章で構築した分析フレームワークに基づき、近年、日本企業の進出が活発化する後発 ASEAN 諸国のひとつであるミャンマーにおいて、改めて、ヒトの現地化を実態調査する。そこで、第3章では、過去にヒトの現地化の実態調査において使用されてきた指標に関してレビューしたうえで、ミャンマーで行われたヒトの現地化に関する実態調査をレビューする。先に述べるが、ミャンマーは日本企業の進出が始まったばかりの国である。そのため、ミャンマーでのヒトの現地化に関する実態調査はあまりされていない。については、本研究では、二次データを使用した実態調査ではなく、一次データによる調査とした。

第4章では、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化にどのような影響を与えているのか事例研究する。まず、地域統括会社におけるヒトの現地化の実態調査の状況をレビューする。次に、今日、地域統括会社が地域戦略の要の組織として変化していることを踏まえ、東アジアにおける現地子会社の日本人比率の推移を、製造業や地域統括会社といった機能別により調査する。最後に、東アジア新興国に地域統括会社を保有している日本企業について、地域統括会社の設立が現地子会社の日本人比率にどのような影響を与えているのか事例研究する。なお、事例研究では、

東アジアという広域かつ経年で、現地子会社における日本人社員数や従業員数に関するデータが必要となることから二次データを使用した。

第5章では、第3章、第4章の研究結果を踏まえ、第2章で構築した分析フレームワークに基づき、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に与える影響について考察する。そして、第6章では本研究のまとめを行うとともに本研究の限界点ならびに課題について述べる。

第2章 日本企業におけるヒトの現地化に関する先行研究のレビュー

第1節 はじめに

本章では、日本企業のヒトの現地化と地域統括会社のヒトの現地化に関する先行研究のレビューに基づき、後発 ASEAN 諸国に進出した日本企業のヒトの現地化や地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化にどのような影響を与えているかについて検討する。また、先行研究のレビューを踏まえ、本研究における分析フレームワークを構築する。

日本企業のヒトの現地化に関する研究は古くからさまざまな視点で行われてきた。まず、本章では現地化ならびにヒトの現地化に関する定義やヒトの現地化を進めることの長所についてレビューする。次に、日本企業の現地子会社においてヒトの現地化が進展しない背景を、現地子会社と本国親会社の視点で検討し、先行研究で提言されてきた解決策をレビューする。一方で、日本企業のヒトの現地化は総じて進めるべきとの考えが支配的であるなかで、近年、日本人社員が果たす役割の重要性を再検討する研究がみられる。については、日本人社員の役割を再検討するようになった背景を、日本企業を取り巻く環境の変化から考察する。

日本企業が競合国企業と厳しい競争を繰り広げるなかで、日本企業においても現地適応を重視する動きがみられる。地域統括会社が地域戦略の立案や企画を担う要の組織へと変わるなかで、日本企業の地域統括会社が担う役割や機能、組織における位置づけの評価をレビューする。そして、地域統括会社の機能が高度化するなかで、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に対してどのような影響を与えているのかを先行研究によりレビューする。

最後に、先行研究のレビューの結果を踏まえて、現地子会社のヒトの現地化の進展に及ぼす要因を考察し、本研究の分析フレームワークを構築する。

第2節 日本企業におけるヒトの現地化に関する先行研究のレビュー

1 ヒトの現地化の定義

本項では、現地化ならびにヒトの現地化の定義について、先行研究をレビューする。

薛（2011,p.111）によると、現地化³には明確な定義はない。たとえば、根本他（2004,p.42）は、開発、調達、生産、流通、販売・マーケティング等の各機能を現地へ移転したり、現地環境への適応化を図るために必要な権限を現地へ委譲したりするなど、さまざまな側面で現地化を捉えることができると指摘している。このように明確な定義がない現地化であるが、吉原（1992,p.35）は、現地子会社の「外国企業の性格を弱め、自国企業の性格を強めること」と比較的わかりやすく現地化を定義している。

現地化にはカネ、ヒト、モノの現地化の三つの側面がある。カネの現地化とは現地子会社の資本に占める外国企業の出資比率を引き下げ、現地パートナーとその他の出資比率を引き上げること、ヒトの現地化とは本国親会社から本国籍社員⁴の派遣を減らし、現地人を管理職や経営幹部に多く登用すること、モノの現地化とは原材料や部品の現地調達比率の増大を意味する（吉原,1992,p.35）。日本企業の現地化は欧米企業の現地子会社と比較して、カネやモノの現地化は特に問題として扱われていないのに対して、ヒトの現地化は大きく遅れていると指摘されている（吉原,1996,pp.3-4）。三つの側面の現地化のうち最も長く議論されているのがヒトの現地化とされ、薛（2011,p.112）は、狭い意味で現地化とはヒトの現地化を指すと評価している。

³ 本研究では現地化と経営の現地化を同義に捉える。

⁴ 吉原（1992,p.35）は日本企業を想定し、日本人社員としていたが、ここでは一般的な定義として現地化を論じているので本国籍社員と変更した。

ヒトの現地化について、川井（2000,p.100）は「一般に海外子会社の経営者を本社の派遣人員から現地人に転換すること」とし、ここで論じている現地人とは「狭義では現地国籍の人材だけを指しているが、広義では現地国籍を有する者に限らず現地の社会・文化と一体的な関係をもっている人々も含める」としている。吉原（1992,p.35）は、ヒトの現地化を「本国親会社から出向する日本人社員を減らし、現地人を管理職や経営者に多く登用すること」とし、その役職はトップ・マネジメントだけではなく、ローヤやミドル・マネジメントといった中間管理職も含める。

2 ヒトの現地化の長所

欧米企業と比較して日本企業のヒトの現地化が大きく遅れていることが古くから問題視されるのは、ヒトの現地化は現地子会社において長所があるからである。たとえば、ヒトの現地化の長所は、現地子会社に従事する現地人のモチベーションがあがること、日本人社員の駐在コストや現地子会社の人件費コストを抑制できること、現地市場への適応性を高められること、現地社会との関係がうまくいくことや現地化を進めているとのイメージができることなどである。

現地子会社に従事する現地人のモチベーションがあがることについて、川井（2000,p.101）によると、ヒトの現地化は企業内の社員間のコミュニケーションを円滑にし、現地人の士気、一体感を促進するうえで役立つ。特に現地人の中間管理職にとって現地人社長の存在は、トップへの昇進の可能性を示すこととなり、現地人の士気を強めるうえでプラスとなる。

駐在コストや現地子会社の人件費コストを抑制できることについて、日本人社員と現地人に大きな人件費の隔りがある場合がこれにあたる（川井,2000,p.101）。

本国親会社の社員を外国へ派遣した際、社員が本国での生活水準と同等の水準を現地で維持することを保証するために、海外基本給や、ハードシップ手当、海外住宅手当などを本国本社は支払う必要がある（吉住,2014,pp.12-13；関口他,2016,p.127）。関口他（2016,p.126）によると、イギリスのある企業において欧州、中東、アフリカに経営層を3年間派遣するのに必要とする費用の総額は1億円を超える。しかし、現地人を登用すればこれらの費用を支払う必要性がなくなり、人件費を削減できる。また、現地人の登用は、日本人社員の派遣に伴うビザの発給に係るコストを省くことができる（関口他,2016,p.93）。

現地市場への適応性を高められることについて、現地の市場動向、現地の関連企業、現地政府の政策状況など現地の経営環境に関する情報は、現地の言葉に通じ、現地社会と密接な関係をもつ現地の方が日本人社員よりも優れている（川井,2000,p.100）。また、現地人が保有する人脈やコネを活用することも現地市場への適応に有用である（寺本他,2013,pp.20-21）。

現地社会との関係がうまくいくことや現地化を進めているとのイメージができることについて、ヒトの現地化により現地政府からの評価が向上することにもつながる（吉原,1996,p.34；王,2011,p.177）。人種構成比率に応じて現地人を採用することを日本企業に対して義務付けている国（中村,2005,p.41）や現地人でできる職種やポストに対して日本人社員へビザをなかなか発給しない国もみられる（吉原,1992,p.41）。また、中村（2005,p.41）は、日本人社員が経営の指揮をとり、ヒトの現地化が進まないということは、現地の社会や政府からも批判をうけ、現地社会からは人種差別であるという意識を持たれかねないとの問題点をあげている。

3 日本企業におけるヒトの現地化の遅れの原因・解決策

ヒトの現地化を進めることは、現地子会社において多くの長所があることが分かった。しかし、日本企業におけるヒトの現地化の進展は欧米企業と比較して、遅れているとの評価がなされている。そこで、本項では、日本企業におけるヒトの現地化の遅れの原因と提案されてきた解決策を、現地子会社と本国親会社の側面で検討する。

まず、現地子会社の側面による課題として、日本的経営が総じて現地人に受け入れられないことがあげられる（中村,2005,p.38）。なお、日本的経営とは、広義には日本の大規模組織で踏襲されてきた経営慣習全般を指し、狭義では「終身雇用」、「年功序列」、「企業福祉制度」といった特徴を指す（渡辺,2015,p.19）。

吉原（1992,p.178）によると、現地子会社における日本的経営は、終身雇用や年功序列といった人事・労務管理の側面と OJT や QC サークルといった生産管理の側面の二つの側面に区別できる。生産管理の側面に関わる日本的経営は、現地子会社への適応性が高く、工場の作業員や第一線の管理者には概して好評であるのに対して、人事・労務管理に関わる日本的経営は、欧米企業と比較して昇進の遅さや職務の不明確さから評判が悪い（吉原,1992,p.180）。

本国親会社の側面による課題について、本国親会社は、現地子会社の能力構築には現地人よりも日本人社員がよいと感じていることや、本国親会社と現地子会社とのコミュニケーションには日本人社員がよいと感じていることである。

現地人よりも日本人社員の方が現地子会社の能力構築によいと感じている理由は、現地子会社の能力構築が本国親会社の知識や技術の移転によってされることを前提としているので（大木,2011b,p.53）、本国親会社の内情にもっとも精通した人材である日本人社員が適していると考えられていることが背景にある（関口他,2016,p.94）。日本人社員が現地子会社の能力構築に果たす役割について、富田

(1991,p.291) は、製造業の現地子会社を調査し、現場レベルでの成功は現地人の自助の努力により自然発生的にもたらされたとは言い難く、整理・整頓・清潔といった職場規律の確立、現場の声を吸い上げ、それを現場運営に生かすことによる現地人の参加意識の向上などは、本国親会社から派遣された日本人社員が彼らの機能と能力を十分発揮することで初めて実現したと論じている。

本国親会社と現地子会社とのコミュニケーションについて、吉原 (1992,p.179) によると、本国親会社と現地子会社とのコミュニケーションや取引先の同じ日本企業との関係または英語になじみのない国では、日本語を話す社員がどうしても必要である。また、現地人にとって、日本的経営からくる意思決定は馴染にくく、日本人社員の方がよいということになってしまい、結果として本国親会社は、日本人社員を派遣しがちになる。

一方で、これらの現地子会社および本国親会社の側面による課題に対してさまざまな解決策がこれまで提案されてきた。

現地子会社の側面による課題解決策として、現地人社員を本国親会社に派遣することが提案されている。吉原 (1996,pp.127-130) によると、現地人を本国親会社に派遣し、教育訓練を施すことで、現地人は実際に自分の目で本国親会社の経営の実態をみたり、それまでのイメージや考えを確認したり、あるいは修正したりすることができる。このほかにも、外国人でも仕事ができるように、日本的経営を部分的または大幅に修正することがあげられている (吉原,1996,p.127)。

本国親会社の側面による解決策として、内なる国際化があげられる。内なる国際化とは、本国親会社の意思決定の過程に外国人が参加あるいは外国人が参加できる状態にし、本国親会社での異質性や多様化を高め、海外での経営環境に適確に対応しようとすることである (吉原,1996,p.10 ; 寺本他,2013,pp.169-170)。この中に

は、外国人が日本企業で働きやすくなるよう、社内の英語化も含まれる（吉原, 2015,p.276 ; 寺本他,2014,pp.170-171)。

4 ヒトの現地化の推進に対する反論と日本企業の環境の変化

前項で述べたとおり、現地子会社においてヒトの現地化を進めることは多くの長所があることから、日本企業はヒトの現地化を進めるべきとして論じられてきた。

ところが、現地子会社において着実にヒトの現地化が進展するなかで、日本企業の国際分業の進展や不正行為への世界的な防止への取り組みを背景に、近年、日本人社員が現地子会社において果たす役割の重要性を再検討する研究もみられ、日本企業のヒトの現地化に対する評価には混乱が起きている。

たとえば、日本人社員の経験や知見が現地子会社の能力構築に役立つことや、日本人社員が拠点間を異動することで人的ネットワークをつなげることで、不正行為への取り組みが浸透していない現地子会社において日本人社員が現地子会社の監視役になりうることで、ヒトの現地化は場合によっては現地子会社のパフォーマンスに悪影響を与えることなどである。

日本人社員の経験や知見が現地子会社の能力構築に役立つことについて、大木（2011b,pp.58-65）が2007年から2009年にかけてタイの日本企業で行った調査では、フィリピンの工場で改善活動を展開した経験を持つ日本人社員が、タイの工場においてもその経験や知見を活かし、タイの工場に合わせた形で改善活動を導入したことで、定着に成功した。この調査において重要なことは、本国親会社においてタイの工場の模範となる機能はすでになくなり、日本人社員の経験や知見が現地子会社の自律的な能力構築に貢献したことである（大木,2011b,p.65）。

日本人社員が拠点間を異動することについて、大木他（2010,p.13 ; p.15）が2009年に行った調査では、日本人社員が日本、台湾、シンガポールの拠点間を異

動することで人的ネットワークをつなげるとともに、知識移転の仲介に貢献していた。そして、共通の文化・価値観に支えられた日本人社員の人的ネットワークが拠点間の心理的敵対感を抑制し、情報の共有を促進させていた。

日本人社員が現地子会社において監視役になりうることについて、近年、収賄や汚職といった不正行為に対する防止への取り組みは、本国親会社だけではなく、現地子会社でも重点的に取り組むべき経営課題である。本研究の対象地域である東アジア新興国は、寺本他（2013,p.30）によると、公務員への贈賄や取引先からキックバック受領や袖の下支払い等の商業賄賂、企業内部の不正行為の問題は避けては通れない⁵。現地子会社では贈収賄の禁止を社内ルール化しているものの、寺本他（2013,p.32）によると、東アジア新興国では社会生活に根付いた習慣のようになっているため、現地人が収賄を行うあるいは贈賄を受ける可能性は否定できない。

KPMG（2018,p10,p.12）の調査によると、2013年1月から2015年12月までの2年間で不行為が発生したと回答した日本企業は376社のうち29%に達し、現地子会社で不正が発生したと回答した割合は18%であった。その具体的な不正行為の内容は、横領やキックバック、不正会計といった不正行為の発生割合が高く、不正行為の発見経路として「マネジメント・レビュー」によるけん制効果は高いと評価されている（KPMG, 2018,p.14）。一方で、KPMG(2018,p.11)によると、不正行為に対する内部通報制度を利用した社員は、「本国親会社の役員や従業員」と回答した企業は94%であるのに対して、「現地子会社の従業員」は9%と大きな開きがあり、現地人には内部通報制度が根付いていない（KPMG,2018,p.11）。この調査からも、日本人社員は、監視役として現地子会社の不正行為への防止に一定の成果をあげていると受け止められる。

⁵ 筆者は、不正行為を行うのは、現地人だけではなく、現地子会社へ派遣された日本人社員もありうると考える。

ヒトの現地化は場合によっては現地子会社のパフォーマンスに悪影響を与えることについて、稲村（2007,pp.91-92）によると、本国親会社が現地子会社を所有し、コントロールを確立している場合、ヒトの現地化は、むしろパフォーマンスを低下させる。中国における現地子会社の生存時間と現地子会社の生存率の関係には、トップ・マネジメントが日本人社員である場合と現地人である場合とでは生存率に差がみられない（稲村,2007,p.84,pp.86-87）。また、日本企業の出資比率が49%以下である場合と50%以上である場合について、日本企業の出資比率が49%以下の場合ではヒトの現地化を進めた方が、生存時間が長くなる傾向がみられ、50%以上の場合では日本人社員の方がヒトの現地化を進めた場合よりも生存時間が長い（稲村,2007,pp.87-89）。

5 地域統括会社の機能と組織的な位置づけの変化

前章で述べたとおり、近年、本国親会社は地域統括会社に地域戦略の立案や企画といった機能を委譲し、地域統括会社を地域戦略の要の組織とする日本企業がみられる。

日本貿易振興機構（2016a,p.4）は、地域統括機能を地域内の現地子会社に対して、持株機能、金融面での統括機能、販売・生産・物流・調達・研究開発・人事・法務などの各種の事業統括・経営支援（シェアードサービスの提供）を行う機能と定義している。なお、シェアードサービスとは、社内または企業グループ内で分散して行われている間接業務を、ある社内部門または子会社に集中した後に業務を標準化し、一元的に処理を行うというマネジメントの手法である（園田,2001,pp.129-130）。日本企業の地域統括会社の機能について、森（1997,pp.230-231）が1995年に地域統括会社を保有している日本企業43社に対して行った調査によると、地域統括会社の機能は、地域の情報収集活動や本国親会社のグローバル戦略と地域戦

略の調整といった地域アドミニストレーション機能、ファイナンスや人事・労務業務、法務関連業務の統括といったスタッフ機能であるのに対して、生産活動の統括といったライン機能を有した地域統括会社は少ない。

地域統括会社は、欧米企業を中心に 1970 年代において台頭し、日本企業においても、1980 年代後半から本国親会社がそれら地域統括会社を統括する構想のもと、地域完結型の経営を目指し、世界経済のブロック化に対応する形で北米、欧州、アジアに地域統括会社を設立する動きがみられた（浅川,2003,p.282；森,1997,p.228）。しかし、日本企業のグローバル化は、本国親会社の事業部主導で進められてきたこともあり、必ずしもグループ全体最適な経営が追求されてきたわけでもなく、地域統括会社は本国親会社の出先機関的な組織として扱われてきた（寺本他,2013,pp.146-148）。森（1997,pp.233-234）は、日本企業は事業部のグローバル化に力を入れ、地域戦略がわきに追いやられ、日本企業の地域統括会社は何をする組織なのか、その位置づけがあいまいなまま運営されているのが実情で、日本企業は地域統括会社をどう活用しようか暗中模索している段階と評価している。

しかし、近年、日本企業は、この本国親会社の出先機関的な組織であった地域統括会社に地域戦略の立案や企画機能といった機能を付加させ、地域戦略の要の組織とする動きがみられる（寺本他,2013,p.148）。また、地域統括会社が機能強化されたことで、地域統括会社と統括下にある現地子会社との関係にも変化がみられる。その変化のひとつが、地域統括会社の持分会社化である。

これまで、日本企業は地域統括会社を現地子会社と同等に本国親会社の子会社のひとつとして扱うことが多かった。しかし、今日、地域統括会社と現地子会社の関係が兄弟関係から親子関係へと変化している。日本貿易振興機構（2012,p.18）が 2012 年に行った調査では、統括下にある現地子会社の資本を保有する地域統括会社の比率は 71.4%に達しており、日本企業において地域統括会社と現地子会社との

資本関係の強化が進んでいた。その理由として、「経営統制を強化し、迅速な意思決定、市場ニーズに即した経営を行うため」とする企業が78.2%であった。このように日本企業の地域統括会社の機能や役割が大きく見直されるなかで、地域統括会社は現地子会社に対してこれまでになかった支援を行っている可能性がある。

6 地域統括会社による現地子会社のヒトの現地化への影響

前項で述べたとおり、日本企業の地域統括会社に関する研究は、その機能や役割ならびに組織的な位置づけに着目してきた。そのため、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化にどのような影響を与えているのかは十分に検討がされていない。しかし、近年、地域統括会社が現地子会社の人材配置の決定に関与していることや本国親会社に代わり現地子会社のヒトの現地化を支援しているといった報告がある。

現地子会社の人材配置について、日本貿易振興機構（2016a,pp.54-55）は、域内における日本人社員を含めた人員管理の権限が委譲され、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化を制限することもありうるとの報告をしている。また、現地子会社のヒトの現地化の支援について、日本貿易振興機構（2016a,p.55）によると、日本人社員が帰国するタイミングで管理職レベルに現地人を登用したことで、本国親会社と現地子会社との実務レベルでのコミュニケーションが言語の問題を含めて図りにくくなったことを踏まえ、地域統括会社の人事担当者がコミュニケーションの円滑化に向けて、現地人を本国親会社の担当者などに引き合わせるなどの支援を行っているといった事例が報告されている。

その他にも、地域統括会社が現地子会社の現地人を育成する企業もある。日本貿易振興機構（2016a,p.56）によると、地域統括会社に現地子会社の管理職やコア人

材を招集し、管理職研修やコンプライアンス・内部統制といったテーマ別で研修を開催する企業が報告がされている。

7 先行研究のレビューに関するまとめと考察

本国親会社からの能力構築の支援がなくなったのであるならば、本国親会社から現地子会社に移転される技術や知識の量が小さくなったとも捉えることができる。このことは、本国親会社から現地子会社へ技術や知識の移転をするにあたって重要な役割を果たしてきた日本人社員の必要性が小さくなっているともいえ、現地子会社においてヒトの現地化が進展させやすい環境が整いつつある。一方で、ヒトの現地化が進展した現地子会社では、本国親会社と現地子会社との間のコミュニケーション役や現地子会社のガバナンスとして、日本人社員が果たす役割の重要性も再認識されはじめている。

日本企業における現地子会社は、進出時期が最近の後発 ASEAN 諸国であっても、本国親会社の支援を受けることなく、自律的に能力の構築を進めているのであろうか。または、日本企業において現地志向が重要視されるなかで、本国親会社から地域戦略の立案や企画といった権限委譲をうけた地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化を推進するうえで、本国親会社の代わりに何か現地子会社に対して支援しているのではないかという疑問が生まれる。

前項で述べたとおり、日本企業のヒトの現地化に関する研究は、現地子会社や本国親会社の側面で議論されてきた。しかし、地域統括会社の側面からの議論は十分にされていない。一方で、地域統括会社の研究では、地域統括会社の機能や役割が注視され、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化にどのような影響を与えているのかも十分に議論されていない。

そのため、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に与える影響について研究することは、これまでの本国親会社と現地子会社との関係に基づくヒトの現地化の

枠組みを越えた新しい発見が期待できる。については、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に与える影響を本研究で分析するため、次節において本研究の分析フレームワークを構築する。

第3節 分析フレームワークの構築

1 本国親会社から現地子会社に移転される技術や知識量と中間管理職のヒトの現地化に関する分析フレームワーク

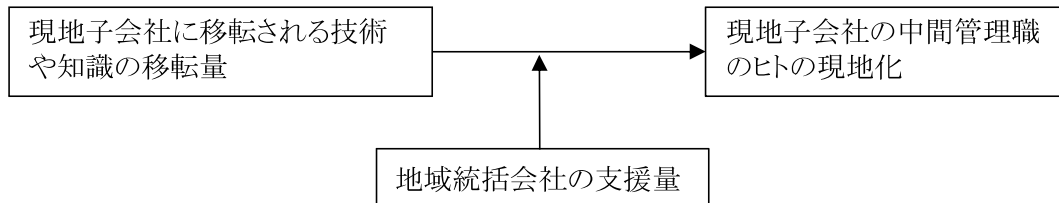
本国親会社と現地子会社との関係の変化は現地子会社のヒトの現地化にどのような影響を与えているのかを検討する。

日本企業のヒトの現地化は、前節で述べたとおり、本国親会社は日本人社員を通じて時間をかけながら本国親会社が保有する技術や知識を現地子会社に移転することで進展する。しかし、日本企業の国際分業の進展で本国親会社からの支援がなくなった現地子会社は、自律的な能力構築を行わなければならない。このことは、本国親会社から現地子会社へ移転される技術や知識の量が相対的に小さくなっていることを示唆しているともいえ、本国親会社における技術や知識の仲介役である日本人社員を派遣する必要性がなくなりつつあるとも捉えることができる。

これに加え、前節で明らかにされたように、地域統括会社において本国親会社と現地子会社間とのコミュニケーションや人材育成といった現地子会社のヒトの現地化を推進する支援のための取り組みがみられる。ただし、上位階級ほど移転される技術や知識に日本的経営の側面を多く含むことで移転が困難になることから、日本人社員の派遣が抑制されるのは、ローヤーやミドル・マネジメントといった中間管理職の可能性が高い。

そこで、図 2-1 のとおり、本研究では独立変数を「現地子会社に移転される技術や知識の移転量」とし、従属変数を「現地子会社の中間管理職のヒトの現地化」、モデレーター変数を「地域統括会社の支援量」としたうえで分析する。

図 2-1 現地子会社における中間管理職のヒトの現地化に関する分析フレームワーク



出典：筆者作成

2 現地子会社のガバナンスに関する課題とトップ・マネジメントのヒトの現地化に関する分析フレームワーク

現地子会社へのガバナンスの高まりに伴う現地子会社のヒトの現地化への影響について、分析フレームワークを構築する。

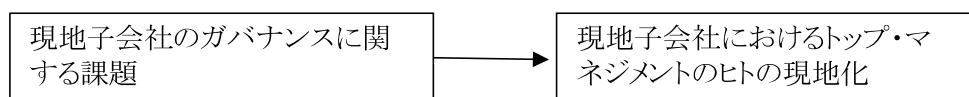
日本企業の国際分業が進展は、現地子会社にとって本国親会社だけではなく、他の現地子会社とのコミュニケーションも増えている。そのため、トップ・マネジメントとして拠点間を異動し、拠点間の心理的融和を果たす日本人社員の役割は、ますます重要性を増している。

一方で、不正行為への防止に向けた取り組みは、前節で述べたとおり、現地人に対してコンプライアンス研修や贈収賄の禁止に係る社内ルール化を進めているものの、現地人への浸透は十分ではない。もちろん、現地子会社に派遣された日本人社員が不正行為を行った事例もある。そのため、日本人社員であっても、現地人社員であっても、不正行為が発生することは考えられる。しかし、コンプライアンス研修などを通じて現地人を育成することは時間がかかることであり、現地人が十分に育成されるまでは、現地子会社を統治する観点で日本人社員を派遣しているとも考えられる。

これらの点を踏まえると、日本企業における国際分業の進展や現地子会社の不正防止といったガバナンスの強化といった変化は、現地子会社のガバナンスに関する課題を大きくさせ、トップ・マネジメントのヒトの現地化が遅れるとも考えられる。

そこで、図 2-2 とおり本研究では独立変数を「現地子会社のガバナンスに関する課題」とし、従属変数を「現地子会社におけるトップ・マネジメントのヒトの現地化」としたうえで分析する。

図 2-2 現地子会社のトップ・マネジメントのヒトの現地化に関する分析フレームワーク



出典：筆者作成

第4節 小括

本章では、日本企業のヒトの現地化と地域統括会社のヒトの現地化に関する先行研究をレビューし、本研究に関する分析フレームワークを構築した。

日本企業のヒトの現地化のレビューでは、現地化およびヒトの現地化の定義、ヒトの現地化の長所、日本企業のヒトの現地化の遅れを解決するために提案されてきた解決方法などをレビューした。

日本企業のヒトの現地化は、海外進出当初、日本人社員を現地子会社の要所に多数現地に派遣し、下位から上位階層へと段階的に進められる。そして、日本人社員は、本国親会社に蓄積された技術や知識を現地子会社に移転するのに重要な役割を果たしている。

日本企業のヒトの現地化の遅れは総じて否定的に捉えられて、欧米企業のようにヒトの現地化を日本企業は進めるべきとして、さまざまな視点でその解決方法が提案されてきた。これらの解決方法を踏まえ、日本企業のヒトの現地化も少しずつであるがヒトの現地化が進展しつつある。一方で、近年、日本企業の国際分業の進展や日本企業を取り巻く経営環境の変化を踏まえ、日本人社員が現地子会社に果たす役割の重要性を再検討する研究もみられ、日本企業のヒトの現地化に関する研究には混乱が起きている。

日本企業の地域統括会社は、その位置づけがあいまいなまま運営されているのが実情であった。そして、日本企業の地域統括会社に関する研究は、その位置づけや機能、役割を中心に研究が進められてきた。一方で、今日、日本企業において現地志向を高めることが重視されるなかで、地域統括会社を地域戦略の立案や企画を担う要の組織へと機能強化する動きがみられる。そういったなかで、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化を支援しているとの報告もある。ただし、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に与える影響については十分に研究がされていない。

日本企業におけるヒトの現地化に対する評価への混乱が起きるなかで、地域統括会社が現地子会社へのヒトの現地化に与える影響を研究することは、これまで本国親会社と現地子会社との関係に注目し、議論されてきたヒトの現地化の研究に対して新しい視点を加えられることが期待される。

本章の最後では、本研究における分析フレームワークを構築した。第一の分析フレームワークは、独立変数を「現地子会社に移転される技術や知識の移転量」、従属変数を「現地子会社の中間管理職のヒトの現地化」、モデレーター変数を「地域統括会社の支援量」とする分析フレームワークである。第二の分析フレームワークは、独立変数を「現地子会社のガバナンスに関する課題」、従属変数を「現地子会

社におけるトップ・マネジメントのヒトの現地化」とする分析フレームワークである。

次章では、ミャンマーにおける現地子会社のヒトの現地化の実態調査を改めて行い、分析フレームワークに基づき分析する。

第3章 ミャンマーにおける日本企業のヒトの現地化に関する調査

第1節 はじめに

本章⁶では、第2章で構築した分析フレームワークに基づき、後発 ASEAN 諸国のひとつであるミャンマーの日本企業のヒトの現地化の実態を調査するため、現地子会社4社にインタビューするとともに、現地子会社47社の定量的な分析を行う。

第2節 ヒトの現地化に関する調査方法

現地子会社のヒトの現地化の進展度合いの調査では、従業員数に占める日本人社員数の割合である日本人比率が用いられる。その理由は、いくら現地人が管理職以上に就いたからといっても日本人社員が現地子会社のアドバイザーという形で実質的な権限を持つことも考えられるからである（中村,2005,p.55）。

日本企業のヒトの現地化の進展度合いには、製造業や非製造業といった業種、社長や部長といった役職、現地子会社の従業員数の大きさ、現地への進出時期、日本企業の出資比率で違いがみられる。

製造業や非製造業といった業種について、日本在外企業協会（2019,p.4）が2018年に実施した日本企業113社に対する調査では、製造業の日本人比率が1.1%であったのに対して、非製造業は2.2%と、非製造業の方が製造業よりも日本人比率が高く、ヒトの現地化が遅れていた。

役職別での日本人比率について、吉原（1996,p.198）が1993年に行ったアメリカ、イギリス、ドイツ、シンガポール、台湾の5か国に進出した日本企業に対する調査では、調査時期と調査5年前における現地子会社の社長や部長といった役職に

⁶ 本章の研究成果の一部は堀間（2018a,2018b）で公表済みである。

従事する日本人比率を調査し、調査 5 年前には社長が日本人社員であったとする企業は 77%であったのに対して、調査時点では 78%と変化していなかった。部長と
いった役職について、総務部の長は 31%から 24%、人事部の長は 28%から
20%、生産、技術部の長は 52%から 39%へとヒトの現地化が時間の経過とともに
進展していた（吉原,1996,p.24,p.198）。

現地子会社の従業員数の大きさや現地会社の操業期間、日本企業の出資比率につ
いて、白木（2006,pp.44・50）による日本労働研究機構『日系グローバル企業の人
材マネジメント調査（1999 年、2001 年、2003 年）』を用いた調査によると、従業
員数の大きさが 50 人未満の企業の日本人比率は 15～43%と高く、1000 人以上の
大規模な企業になると日本人比率が 1%またはそれ以下になる顕著な傾向がみられ
た。現地への進出時期について、古い時期に操業を開始した企業ほど日本人比率が
高く、比較的最近に現地へ進出した企業ほどその比率が低くなっていた。日本企業
の出資比率について、日本企業の出資比率が 100%または極めて高い場合は、日本
人比率が顕著に高まっているものの、日本側出資比率がマジョリティの場合もマイ
ノリティ（少数）の場合にも、100%またはそれに極めて近い場合を除いてほとん
ど違いがみられなかった。

第 3 節 ミャンマーにおけるヒトの現地化に関する先行研究

本研究において、後発 ASEAN 諸国のひとつとしてミャンマーを調査対象国とし
た理由は、近年、日本企業の進出が活発な国であるにも関わらず、その多くの企業
は進出時期が最近であるために、ヒトの現地化に関する調査が十分にされていない
からである。

前述のとおり、ミャンマーにおける日本企業のヒトの現地化の調査は十分されて
いない。そのなかでも、鈴木（2015,p.37）の調査があげられる。これによると、

現地子会社の役員の過半数が日本人社員である会社の比率は100%で、管理職の過半数が日本人社員である会社の比率は90.9%であった。つまり、日本企業のヒトの現地化は、海外進出当初、要所のマネジメント・スタッフを多数現地に派遣するという考え方と一致している。ただし、鈴木（2015,p.37）の調査は、現地子会社数12社と限定的な調査である。

一方で、日本貿易振興機構『アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』（2015,2016,2017）によると、ミャンマーに進出した日本企業は、今後1年間で日本社員を減少させると回答した日本企業は、2015年では3.2%、2016年では4.2%、2017年では11.3%と伸びており、ヒトの現地化を進めようとする日本企業が増えていることが推察される。

第4節 ミャンマーでの調査方法

ミャンマーに進出した現地子会社の日本人比率を調査するためには、現地子会社に派遣されている日本人社員数や従業員数を調査する必要がある。これを二次データにより導くならば、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 国別編』の使用が考えられる。しかし、2016年のミャンマーにおける現地子会社数について、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 国別編』では79社とされており、外務省『海外在留邦人数調査統計』（2016）で公表されている397社と大きな乖離がある。また、筆者は、2016年4月からミャンマーへ居住することとなり、ミャンマーの現地子会社に対して情報アクセスが比較的容易になったことを踏まえ、本研究では東洋経済新報社『海外進出企業総覧 国別編』といった二次データを利用せず、現地で実際にデータを収集することとした。

日本貿易振興機構⁷によると、2016年3月末の現地子会社数は284社であるとされているものの、これらの現地子会社の大部分は進出して間もなく、事業開始に向けた準備段階や駐在員事務所という位置づけであり、現地法人として実際に生産やサービスの提供、販売・営業活動をしているのは50社程度とのコメントを得た。ミャンマーでのヒトの現地化に関する調査が十分にされていないことを踏まえて、まず、本研究では現地子会社4社にインタビューを行い、次に現地子会社の定量的な調査をする。

ヒトの現地化に関する日本人比率の分析は、前節で述べたとおり、業種、地域、役職、従業員数の大きさ、進出時期、出資比率によってされる。本調査の対象地域はミャンマーに限定され、アメリカやヨーロッパ、アジアといった地域別による調査は不要である。

従業員数の大きさについて、鈴木（2015,p.37）の調査では、現地子会社の規模が300人未満である企業が91.7%を占めていた。つまり、ミャンマーでは小さい規模の日本の現地子会社が圧倒的である。そのため、現地子会社の規模を指標としても、その多くが中小規模に分類されてしまう可能性がある。一方で、日本人社員が本国親会社から派遣されるという観点でみれば、今日、日本国内の中小企業の海外人材の不足は、大企業よりも深刻である⁸。そこで、本研究では現地子会社の会社規模ではなく、本国親会社の会社規模を指標として調査する。

インタビューする現地子会社4社について、製造業・非製造業、本国親会社が大企業または中小企業、独資または合弁による設立、進出時期が5年以内またはそれ

⁷ 2016年4月4日にインタビューを行った。

⁸ 井上（2015,pp.20-21）によると、資金、時間、人員などに限りがある中小企業は、大企業とは異なり海外人材の育成への取り組みは難しい実態がある。また、内閣府（2013,p.197）によると、海外進出に関心を持っている中小企業が、海外進出しない理由として、「海外進出後の立ち上げ時での実務人材の不足」や「海外進出後の現地での管理人材の不足」をあげる企業が4割と大企業を上回っている。

以上といったようにそれぞれの企業における条件が異なるように選択した。また、インタビューは現地子会社の日本人社員に対して行い、回答が得られやすいよう聞き取りの項目は、現地子会社の概要、トップ・マネジメントの日本人比率、中間管理職の現地人比率および日本人社員の役割にとどめた。

ヒトの現地化の定量的な分析について、報道資料や現地にいる日本人からの情報をもとに現地法人として実際に生産やサービスの提供、販売・営業活動をしている日本の現地子会社 47 社を対象とした。ついで、この現地子会社 47 社に対してヒトの現地化に関して、業種、規模、出資形態ならびに進出時期別によるトップ・マネジメントおよびローヤル・マネジメントといった中間管理職の日本人比率の調査をする。なお、ミャンマーにおける郵便制度やインターネットの環境整備は発展途上である。そのため、調査は現地子会社の日本人社員に対して直接訪問や電話にて行った。また、回答者が回答しやすいように本国親会社の規模などの定義は回答者の判断によるものとした。

第 5 節 現地子会社へのインタビュー

1 非製造業 A 社⁹

非製造業 A 社の本国親会社は、世界各国に拠点を有する大手物流会社である。A 社は、現地に設立されてから 5 年以内の現地企業との合弁会社である。A 社の資本比率は、日本企業側の方が現地企業よりも大きい。A 社の従業員数は 26 人である。A 社の取引先は、ミャンマーに進出した日本企業だけでなく現地企業もある。

A 社で従事する日本人社員は、本国親会社から派遣された社長 1 人と営業兼経理部長 1 人の他に現地で現地人と同一条件で雇用された日本人 1 人がいる。A 社では

⁹ 2015 年 12 月 7 日午前 10 時と 2016 年 4 月 5 日午前 11 時に日本人社長と日本人部長へインタビューを行った。

営業とサービスの責任者として課長の職位があるが、この課長の職務には全て現地で雇用した現地人が従事している。なお、合弁先である現地企業側から A 社へ社員の派遣はされていない。

本国親会社から派遣された日本人社員の役割は、A 社での支出等の経理事項の最終承認や、本国親会社へ経営状況の報告、現地人に対して経営方針の伝達、さらには本国親会社から日本人幹部が現地を訪問した際の対応、本国親会社の要請に基づき現地に進出した日本企業への営業活動ならびに社内の人事の決定である。

A 社によると、「現地における日本企業への営業活動は、本国親会社から要請されたものが多く、過去からの取引の経緯をふまえると日本人社員の方が効率的である」とのコメントを得た。その理由として、A 社からは「言語が同じこと」や「本国親会社から要請された営業先は本国や他国においてもすでに取引関係にあり、これらの経緯が事前に本国親会社から現地子会社に伝えられていること、また顧客の視点でも事前にニーズを理解した日本人社員であることは、そのニーズを説明する手間が省け、安心してもらえること」があげられた。

また、A 社において課長の選抜方法は、社内から現地人を昇進させる方法とその職務に適した現地人を社外から個別に雇用する方法があるといい、その手続きは日本人部長で進められ、最終的に日本人社長が承認することで決定される。

現地人の中間管理職は、日本人社長や部長の意思を現地人の社員に伝え、A 社の経営方針を理解させること、現地子会社独自による営業活動を管理することである。ここでいう現地子会社独自による営業活動とは、本国親会社からの要請に基づく営業ではなく、A 社が現地で自主的に取り組むものである。

現地人に対して日本人社長または部長の意思を現地人の社員に伝えることについて、A 社からは商慣習の異なる「現地人社員に A 社の経営方針をまずは理解させることが重要だ」とのコメントを得た。この背景として、サービスを提供するうえ

で、現地政府および行政機関ならびに現地企業と交渉することが求められるが、その交渉の場に日本人社員の参加が拒否されることもあり、しばしば現地人社員だけで交渉することが求められるからだという。そのため、現地人社員が、原則、行政機関または現地企業へ行き、必要に応じて現地人課長も同行する。

この他にも、A社では一部の業務を現地企業へ再委託している。そのため、現地人社員が再委託先に対して適切に業務を顧客へ提供されているか定期的に訪問し、再委託先に対してA社の営業に関する経営方針を指導し、それが実行できているか監視するとともに、業務が適切に提供されていない場合は、上司である現地人課長が再委託先へクレームする。

A社へのインタビューを踏まえ、分析フレームワークにより考察する。

A社では、本国親会社から派遣された日本人社長や部長が、現地人に対してA社の経営方針を伝えていることが確認された。この点を踏まえれば、本国親会社は日本人社員を通じてA社の能力構築を支援しているとも受け止めることができる。

一方で、日本人社員は現地人の課長に営業活動といった経営方針を伝達し、現地人の課長が現地人従業員に展開していた。そのため、A社は、ミャンマーに進出して5年以内の新しい会社であるが、現地企業への営業や再委託先の管理といった現場レベルでのヒトの現地化は完了しているといえる。

他方で、A社の日本人社員の役割は、技術や知識の移転だけではなく、支出等の経理事項の最終承認や本国親会社へA社の経営状況を報告、社内の人事の決定にも及んでいた。このことは、トップ・マネジメントまたは営業兼経理部という立場で、日本人派遣社員がA社におけるヒトやカネの動きを監視しているともいえる。つまり、本国親会社は、現地子会社において経理処理や人事といったガバナンスに係る業務の最終的な判断を日本人社員にゆだねており、日本人社員を通じた現地子会社の監視とも捉えることができる。

2 製造業 B 社¹⁰

製造業 B 社の本国親会社は中小企業で、ミャンマーに進出してから 5 年以内の独資による縫製会社である。B 社の社員数は 400 人で、そのうち本国親会社から派遣された日本人社員は社長 1 人である。その他の社員は、全て現地人である。なお、この日本人社長は技術者ではない。

日本人社員の役割は、社内人事の最終決定や支出等の経理事項の承認、本国親会社から指示された計画に対する実績の管理といった生産管理である。

B 社では中間管理職としてマネジャーが 6 人、生産ラインのグループリーダーが 20 人いる。中間管理職の選抜方法は社内からの昇進を基本とし、社内において候補者がいなければ社外から個別に雇用する。

人事の手続きについて、グループリーダーを選抜するならば、まず、マネジャー間でグループリーダーの昇進候補者を何人か選抜し、マネジャー間で調整したうえで候補者を 1 人に絞る。そして最終人事案として社長へ上申し、社長が承認することで決定されると。つまり、B 社では現地人が人事の調整をしている。

B 社の取引先は B 社の本国親会社のみで、生産に必要とされる原材料も本国親会社から調達している。そのため、B 社は独自で原材料の調達や営業活動をしていない。原材料の調達量は、在庫状況を管理するマネジャーと生産量を管理するマネジャーが定期的に協議したうえで、在庫状況を管理するマネジャーから社長に対して立案する。日本人社長は、本国親会社から与えられた生産計画と現状の生産量や生産体制、資材の在庫量や経営状況を鑑みたうえで、マネジャーから立案された原材料の調達量を承認する。

¹⁰ 2015 年 12 月 8 日午後 3 時と 2016 年 4 月 6 日午後 3 時に日本人社長へインタビューを行った。

B社では本国親会社が製品の規格や仕様を決める。そのため、新製品をB社で生産する際は、本国親会社から日本人技術者を長期で出張させ、直接、その技術者から製品の生産を任せられている現地人マネジャーやグループリーダーへ技術や知識の移転がされる。しかし、生産が軌道にのると技術者は本国親会社へ帰国し、技術や知識の移転がされた現地人マネジャーやグループリーダーが中心となって製品を生産する。

B社へのインタビューを踏まえ、分析フレームワークに基づき考察する。

B社では、前述のとおり、本国親会社が製品の規格や仕様を決め、決められた規格や仕様に従い製品を生産する。そのときの技術や知識の移転は、本国親会社からの長期出張で対応しており、技術や知識の移転が完了すると、帰国する。つまり、B社に本国親会社で決めた製品の規格や仕様が根付くよう日本人社員を出張させていることを踏まえると、依然として本国親会社は現地子会社における能力構築の支援をしているといえる。

B社における取引先は本国親会社に限定され、新製品の開発・生産も本国親会社で決められた仕様に従いなら生産するだけである。つまり、B社は、A社のように営業活動に関する経営方針の移転の必要性は小さく、A社と比較すると、本国親会社から移転される技術や知識の移転量は相対的に小さいともいえる。そのため、B社はミャンマーに進出して5年以内という短期間で中間管理職のヒトの現地化が進展したと考えられる。

一方で、日本人社員の役割は、社内人事の最終決定や支出等の経理事項の承認、本国親会社から与えられた生産計画に対する実績の監視といった生産管理であった。これらの業務は、事前に現地人が調整したものである。つまり、日本人社員は現地人が行ったヒト・モノ・カネといった業務を社長という役職で監視していると捉えられる。

3 製造業 C 社¹¹

製造業 C 社の本国親会社は大企業で、ミャンマーへ進出して 5 年以内の現地企業との電子部品の製造に関する合弁会社である。C 社の資本比率は、日本側が現地企業側よりも大きい。C 社の社員数は 1000 人で、そのうち本国親会社から派遣された日本人社員は社長 1 人と経理部長 1 人のみだけである。C 社では部長という職務に従事する社員は 5 人で、日本人社員以外の部長は合弁相手先から派遣された現地人が従事している。

C 社によると、日本人社員の役割について、社長は本国親会社からの経営方針を現地子会社へ伝達することや、現地子会社の経営状況を本国親会社へ報告すること、取引先であるグループ会社と生産量や納期の調整を行うことである。なお、生産に必要とされる原材料の調達といった取引先は東南アジアにある C 社のグループ会社だけである。経理部長は、C 社の支出等の経理事項や原材料の調達量ならびに在庫量の監視を行う。また、日本人社長も部長も C 社における人事の手続きには関与していない。これらは合弁相手から派遣された社員が基本的に行う。

工場のスーパーバイザーやグループリーダーといった職務に従事する中間管理職は全て現地人で 30 人とされる。C 社ではグループリーダーに昇進するための動機づけとしてアシスタントリーダーという職務がある。ただし、アシスタントリーダーは管理職ではない。アシスタントリーダーという職務を設けたことについて、C 社は、現地人のなかには昇進を打診すると「自分はグループリーダーに向いていない」と断られることがあることや、現地人の大半は管理職としての職務を十分に理解しておらず、まずはグループリーダーを補佐する立場で実際に会社が管理職に対

¹¹ 2016 年 5 月 5 日午後 2 時 45 分に社長へインタビューを行った。

して何を求めているのかなどを知るきっかけを作り、管理職に向けた意識付けをさせる必要があったからだ」と説明している。

前述のとおり、人事に関する手続きは、合弁先から派遣された現地人が行う。この点について、C社の日本人社長は、「人事の決定プロセスが不透明で、昇進する社員が本当にその職務に適切なのか、何に基づき決定されているのかがよく分からないことが課題」と指摘し、「今後、合弁相手に対して本国親会社から派遣された日本人社員も人事の決定プロセスに加われるよう打診する」とコメントしていた。

C社における製品の生産に対する本国親会社の支援として、本国親会社から定期的に技術者の長期出張はあるものの、通常は現地人であるスーパーバイザーやグループリーダーを中心に行われている。

C社へのインタビューを踏まえ、分析フレームワークにより考察する。

C社の取引先は、東南アジアのグループ会社のみであった。そのため、B社と同じようにC社は、A社のように営業活動に関する経営方針の移転の必要性は小さい。ただし、C社が本国親会社の支援を必要としているときは、B社と同じように本国親会社から技術者を出張させていた。

なお、C社は、A社やB社と異なり中間管理職を育成する場としてアシスタントリーダーという職務を設け、現地人に対して管理職に必要な技術や知識を学ぶための場を提供していた。これは、本国親会社の支援を受けない形での現地子会社における自律的な能力構築に向けた活動のひとつと捉えることができる。

一方で、C社の日本人社員の役割は、B社とは異なり、支出等の経理事項の承認、本国親会社から与えられた生産計画に対する実績の監視といった生産管理はしているものの、人事の決定については関与していない。そのため、社長からは「人事の決定プロセスが不透明で、昇進する社員が本当にその職務に適切なのか、何に基づき決定されているのかがよく分からないことが課題」との不満が聞かれ、「今

後、合弁相手に対して本国親会社から派遣された日本人社員も人事の決定プロセスに加われるよう打診する」とのコメントがあった。このコメントは、日本企業側も現地子会社の人事の決定に参加し、ガバナンスを高めたいとする考えとも捉えられる。

4 製造業 D 社¹²

製造業 D 社の本国親会社は中小企業で、ミャンマーに進出して 1 年を経過した独資による電子部品の組立て会社である。D 社の取引先は東南アジアにあるグループ会社 1 社だけであることから、D 社は営業活動をしていない。D 社の社員数は 60 人であり、日本人社員は社長 1 人と経理マネジャー 1 人、現地人マネジャーは 3 人である。D 社は進出して間もなく、生産規模も小さいため、まだマネジャーの下に置かれるグループリーダーといった管理職はない。

日本人社員の役割について、社長はグループ会社との資材調達に関する調整と人事の承認、経理マネジャーは D 社での支出等の経理事項や原材料の在庫ならびに生産量の管理である。

D 社に係る人事の手続きは、まずは現地人マネジャー間で昇進候補者を選び、その結果を社長に上申したうえで、社長が承認することで決定される。社内において昇進候補者がいない場合には、社外から現地人を個別で雇用することも可能であるが、これまで D 社では、社外から現地人マネジャーを雇用したことがない。

生産工程の管理は現地人マネジャーが従事する。D 社において製品の生産で技術的な支援を必要とする際は、本国親会社から技術者を長期で出張させることとしているものの、主な業務は簡易な電子部品の組立てや製品のカバーにシールを張る業務であり、現状において本国親会社の技術的な支援の必要性は感じていない。

12 2016 年 6 月 9 日午後 1 時 30 分に日本人マネジャーへインタビューを行った。

D社へのインタビューを踏まえ、分析フレームワークにより考察する。

D社における主な取引先は東南アジアのグループ会社のみであった。そのため、D社は、B社やC社と同様に、A社のように営業活動といった経営方針を移転する必要性は小さい。また、D社の製品は、決められた規格や使用に従いながら反復的に製品を生産するだけで、本国親会社からの移転が必要とされる技術や知識の移転量も小さいと推察できる。そのため、進出してから短期間で日本人社員が従事するマネージャークラスまでヒトの現地化が進展していたと考えることができる。

一方で、D社の日本人社員の役割は、グループ会社との資材取引に関する調整や原材料の在庫ならびに生産量の管理、人事や経理事項の承認を担っていた。これらの業務は、現地子会社の経営活動やガバナンスに密接に関わる業務であり、本国親会社は日本人社員を介してこれらの業務を監視しているとも捉えることができる。

5 インタビュー調査のまとめ

ミャンマーの現地子会社4社に対するインタビューの結果をまとめたのが表3-1である。まずは本国親会社から現地子会社への技術や知識の移転の減少と中間管理職のヒトの現地化について考察する。

インタビューした現地子会社4社の本国親会社は、現地子会社の能力構築に向けた支援を行っていた。ただし、本国親会社の支援の大きさには違いがみられた。

製造業B社、C社、D社について、取引先は本国親会社またはグループ会社に限定され、資材の調達先も本国親会社またはグループ企業に限定されていた。また、本国親会社からの支援は、現地子会社が必要としているときに日本人社員を出張させる方法をとっていた。なお、C社では現地人を管理職に登用するために、アシスタントリーダーという役職を設置し、自律的な能力構築に向けた取り組みを開始していた。

これに対して、A社は現地企業に営業活動をしており、日本人社員を介して現地人に営業活動に関する経営方針の移転が行われており、本国親会社が有する技術や知識の移転量はB社やC社、D社と比較して大きい。そのため、A社の日本人社員が従事する部長といったミドル・マネジメントには現地人が登用されておらず、B社やC社、D社よりもヒトの現地化が遅れていたと考えられる。

次に、現地子会社におけるガバナンスの課題と現地子会社のトップ・マネジメントのヒトの現地化について考察する。

インタビューした現地子会社4社の社長は全て日本人社員であることが確認され、鈴木（2015,p.37）が行った2014年の調査と同じであった。

これら日本人社長は、生産管理や社内人事ならびに経理事項の承認といった現地子会社のガバナンスに係る業務に従事していた。製造業B社、C社、D社は、取引先が本国親会社またはグループ会社に限られた、国際生産ネットワークの一部を担う現地子会社であった。つまり、これらの現地子会社は、生産において本国親会社またはグループ会社と密に連携をとる必要があり、本国親会社またはグループ会社との高いコミュニケーション能力が求められている可能性がある。また、すべての現地子会社において経理事項の最終承認を担っており、現地子会社におけるカネの支出入を監視していた。A社、B社、D社は人事の最終決定もしており、現地子会社における人材の登用をコントロールしていた。しかし、C社に派遣された日本人社員は、人事の決定に関与できないという不満がきかれた。

表 3-1 ミャンマーにおける現地子会社 4 社へのインタビュー調査の結果

		A社	B社	C社	D社
概要	業種	非製造業 (物流会社)	製造業 (縫製会社)	製造業 (電子部品の組立て会社)	製造業 (電子部品の組立て会社)
	本国親会社の規模	大企業	中小企業	大企業	中小企業
	形態	合併企業 (日本側大)	独資	合併	独資
	従業員数	26人	400人	1000人	60人
	進出時期	5年以内	5年以内	5年以内	1年を経過
	取引先	・本国親会社と取引がある会社 ・現地子会社	本国親会社のみ	東南アジアのグループ会社	東南アジアのグループ会社
社長(トップ・マネジメント)		日本人	日本人	日本人	日本人
中間管理職	日本人	営業兼経理部長1人	なし	経理部長1人	経理マネジャー1人
	現地人	営業課長1人 サービス課長1人	マネジャー6人 グループリーダー20人	部長4人 スーパーバイザー・グループリーダー30人	マネジャー3人
日本人の役割		<ul style="list-style-type: none"> ・経理事項の最終承認 ・本国親会社へ経営状況を報告 ・現地人へ経営方針の伝達 ・本国親会社から日本人幹部が訪問した際の対応 ・本国親会社の要請による営業活動 ・社内人事の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内人事の最終決定 ・支出等の経理事項の承認 ・本国親会社から指示された計画に対する実績の管理といった生産管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・本国親会社からの経営方針を現地子会社へ伝達 ・経営状況を本国本社へ報告 ・取引先と生産量や納期の調整 ・支出等の経理事項 ・原材料の調達量ならびに在庫量の監視 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ会社との資材調達の調整 ・社内人事の承認 ・支出等の経理事項 ・原材料の在庫 ・生産量の管理
現地人の役割		<ul style="list-style-type: none"> ・日本人社員の意思を現地人社員に伝え経営方針を理解させる ・現地子会社独自による営業活動の管理 ・行政機関、または現地企業との交渉 ・再委託先の管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・昇進候補者の絞り込み ・社長に昇進候補者を上申 ・原材料の在庫状況を管理 ・生産(量)の管理 ・社長に原材料の調達量を上申 	<ul style="list-style-type: none"> ・昇進候補者の絞り込み、決定 ・製品の生産管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・昇進候補者の絞り込み ・生産工程の管理
現地人管理職の選抜方法		<ul style="list-style-type: none"> ・社内昇進 ・社外個別雇用 	社内昇進	社内昇進	<ul style="list-style-type: none"> ・社内昇進 ・社外個別雇用
中間管理職のヒトの現地化に関する分析フレームワーク	現地子会社に技術や知識の移転を行う主な日本人社員	・駐在者	・技術者の出張	・技術者の出張	・技術者の出張
	現地子会社への技術や知識の移転	<ul style="list-style-type: none"> ・課長への経営方針を伝達 ・現地子会社の営業活動の管理 ・委託先の管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・本国親会社が決めた規格や仕様に基づく製品の生産 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループで定められた規格や仕様に基づく製品の生産 	<ul style="list-style-type: none"> ・簡易な電子部品の組み立てや製品のカバーにシールを張る業務

出典：筆者作成

第6節 現地子会社47社に対するヒトの現地化に関する調査

1 全体の視点

本節では、表3-2のとおり、現地法人として実際に生産やサービスの提供、販売・営業活動をしている現地子会社47社に対して、業種、規模、形態ならびに進出時期別によるトップ・マネジメントならびに中間管理職の日本人比率を定量的に調査した。

日本企業47社を対象に日本人比率の調査を行った結果、日本人社員が社長を従事する現地子会社は、47社のうち42社が本国親会社から日本人社員を派遣、2社が現地にて日本人を雇用、3社が第三国籍人や現地人を登用していた。つまり、トップ・マネジメントの日本人比率は93.6%であり、また現地国籍を有する者に限らず現地の社会・文化と一般的な関係をもっている人々もヒトの現地化に含めるとする広義な視点で捉えても日本人比率は89.4%であった。鈴木（2015,p.37）の調査と比較すると、役員が日本人社員である会社の比率は下がっているように見受けられるものの、トップ・マネジメントのヒトの現地化が大きく進展したとまでは言い切れない。

表3-2 ミヤソノパーにおける現地子会社47社の定量的調査とその結果

会社名	面談日	進出年	進出時期	規模	業種	形態	トッパ・マネジメントの国籍	中間管理職	中間管理職の日本人比率	備考
企業1	2016/9/15	2014	3	大企業	非製造業	合弁 (現地)	日本人 (代表取締役)	3(1)	33.3	
企業2	2016/4/6	2013	4	中小企業	製造業	合弁	日本人 (MG)	26(0)	0.0	
企業3	2016/10/18	1998	19	中小企業	製造業	合弁 (現地)	日本人 (代表)	10(1)	10.0	
企業4	2016/10/4	2015	2	大企業	非製造業	合弁 (同等)	第三国人 (CEO)	8(1)	12.5	
企業5	2016/4/5	1998	19	中小企業	非製造業	独資	日本人 (代表取締役)	16(1)	6.3	
企業6	2015/12/10	2002	15	大企業	製造業	独資	日本人 (社長)	15(1)	6.7	
企業7	2016/5/5	2014	3	大企業	製造業	合弁	日本人 (社長)	105(1)	1.0	
企業8	2016/5/26	2013	4	大企業	非製造業	合弁 (日本)	日本人 (代表取締役社長)	8(4)	50.0	
企業9	2016/6/20	2015	2	中小企業	非製造業	合弁 (日本)	日本人 (代表取締役)	3(0)	0.0	
企業10	2016/6/23	2015	2	大企業	非製造業	合弁 (日本)	日本人 (社長)	5(5)	100.0	
企業11	2016/7/6	2012	5	大企業	非製造業	合弁 (日本)	日本人 (支店長)	3(3)	100.0	
企業12	2016/7/8	2015	2	大企業	非製造業	独資	日本人 (所長)	4(1)	25.0	
企業13	2016/7/11	2015	2	大企業	非製造業	独資	日本人 (社長)	4(2)	50.0	
企業14	2016/7/15	2013	4	大企業	非製造業	独資	日本人 (社長)	7(4)	57.1	
企業15	2016/7/22	2012	5	大企業	非製造業	独資	日本人 (取締役社長)	1(0)	100.0	
企業16	2016/7/20	2012	5	大企業	非製造業	独資	日本人 (社長)	8(1)	12.5	
企業17	2016/8/18	2013	4	中小企業	製造業	合弁	日本人 (取締役)	5(0)	0.0	
企業18	2016/8/18	2014	3	中小企業	製造業	独資	日本人 (MG)	15(1)	6.7	
企業19	2016/9/1	2015	2	大企業	製造業	合弁	日本人 (取締役)	3(0)	0.0	
企業20	2016/9/8	2015	2	大企業	製造業	合弁	日本人 (所長)	50(3)	6.0	
企業21	2016/9/9	2015	3	大企業	非製造業	合弁	日本人 (MG)	2(0)	0.0	
企業22	2016/9/28	2016	1	大企業	製造業	合弁	日本人 (取締役)	1(0)	0.0	現地ににて日本人を雇用
企業23	2016/9/29	2014	3	中小企業	非製造業	合弁	日本人 (MG)	3(3)	0.0	
企業24	2016/9/29	2015	2	中小企業	非製造業	合弁 (同等)	日本人 (代表取締役)	4(0)	0.0	
企業25	2016/10/11	2015	2	大企業	非製造業	合弁	日本人 (CEO)	8(1)	0.0	
企業26	2016/10/12	2013	4	大企業	非製造業	合弁	日本人 (社長)	2(1)	12.5	
企業27	2016/10/12	2013	4	大企業	非製造業	合弁	日本人 (MG)	0(0)	100.0	
企業28	2016/10/4	2013	4	中小企業	非製造業	独資	日本人 (取締役社長)	9(1)	11.1	
企業29	2016/10/4	2015	2	中小企業	非製造業	独資	日本人 (MG)	1(1)	100.0	
企業30	2016/10/10	2015	2	中小企業	非製造業	独資	日本人 (代表取締役)	119(7)	5.9	現地ににて日本人を雇用
企業31	2016/10/10	2015	2	中小企業	非製造業	独資	日本人 (MG)	7(2)	28.6	
企業32	2016/10/10	2015	2	中小企業	非製造業	独資	日本人 (MG)	50(0)	0.0	
企業33	2016/10/12	2015	2	中小企業	製造業	独資	日本人 (代表取締役)	4(1)	25.0	
企業34	2016/10/13	2014	3	大企業	製造業	合弁	日本人 (MG)	5(0)	0.0	
企業35	2016/10/18	1996	21	中小企業	非製造業	合弁	日本人 (社長)	2(1)	50.0	中間管理職なし
企業36	2016/10/18	2013	4	大企業	非製造業	合弁	日本人 (支店長)	2(2)	100.0	
企業37	2016/10/18	2015	4	大企業	非製造業	独資	日本人 (代表取締役社長)	50(4)	8.0	
企業38	2016/10/18	2013	4	大企業	非製造業	独資	日本人 (代表)	1(1)	100.0	
企業39	2016/10/18	2013	4	大企業	非製造業	独資	日本人 (副社長)	13(0)	0.0	中間管理職なし
企業40	2016/10/18	2002	15	中小企業	製造業	合弁	日本人 (代表取締役)	4(2)	50.0	
企業41	2016/10/18	1996	21	中小企業	非製造業	合弁	日本人 (社長)	5(2)	40.0	
企業42	2016/10/18	1996	21	中小企業	非製造業	合弁	日本人 (MG)	6(2)	33.3	
企業43	2016/10/18	2006	11	中小企業	製造業	合弁	日本人 (代表取締役社長)	4(1)	25.0	
企業44	2016/10/18	2016	1	大企業	非製造業	合弁	日本人 (代表取締役社長)			
企業45	2016/10/20	2015	2	大企業	非製造業	合弁	日本人 (代表取締役社長)			
企業46	2016/10/24	2016	1	大企業	非製造業	合弁	日本人 (代表取締役社長)			
企業47	2016/10/27	2013	4	大企業	非製造業	合弁	日本人 (代表取締役社長)			

注1： () は主要出資者が日本企業が現地企業かを表す

注2： () はトップ・マネジメントの役職を表す

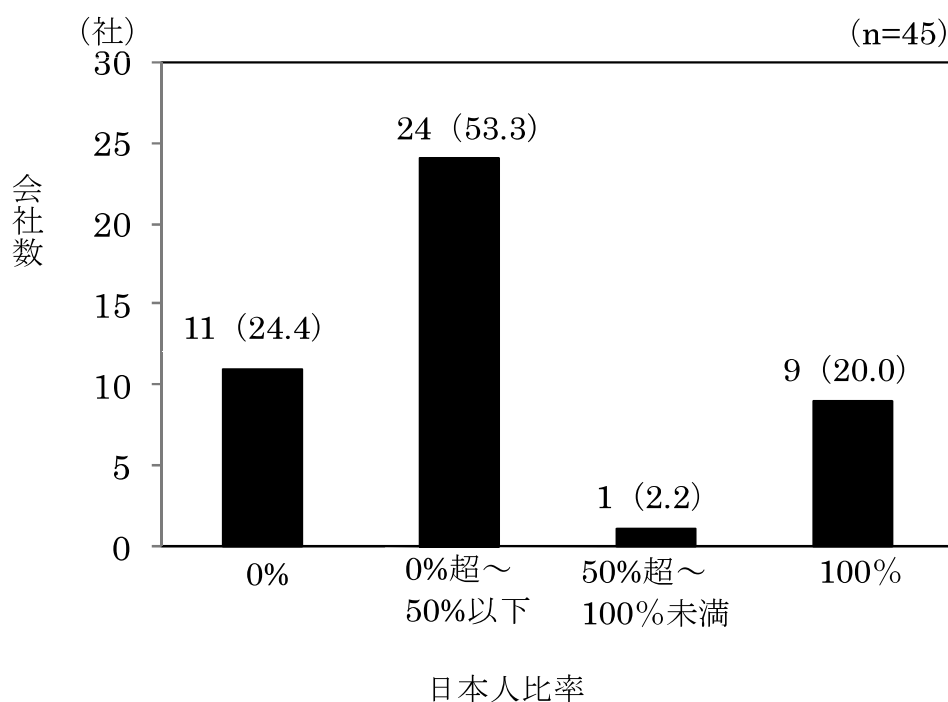
注3： () は日本人数を表す

出典：筆者作成

班長、係長、課長、部長といった中間管理職について、47社のうち2社は進出時期が短く、中間管理職の役職を設置していない現地子会社であった（表3-2を参照）。そのため、中間管理職を設置している現地子会社45社に対して中間管理職の日本人比率を調査したのが図3-1である。

その結果、中間管理職における日本人比率100%の会社は、現地子会社45社のうち9社と全体の20.0%であった。また、これに日本人比率が50%超から100%未満を合わせた現地子会社の中間管理職の過半数が日本人社員である会社は、10社と全体の22.2%を占めていた。鈴木（2015,p.37）の管理職の過半数が日本人社員である会社の比率が90.9%であり、本結果はこれよりも68.7%も低い。この点を踏まえれば、中間管理職のヒトの現地化が2014年から2016年までのわずか2年間で大きく進展した可能性がある。

図3-1 ミャンマーの日本企業における中間管理職の日本人比率の分布



注：括弧は全体に占める割合
出典：筆者作成

2 進出時期別でみた日本企業における中間管理職の分布

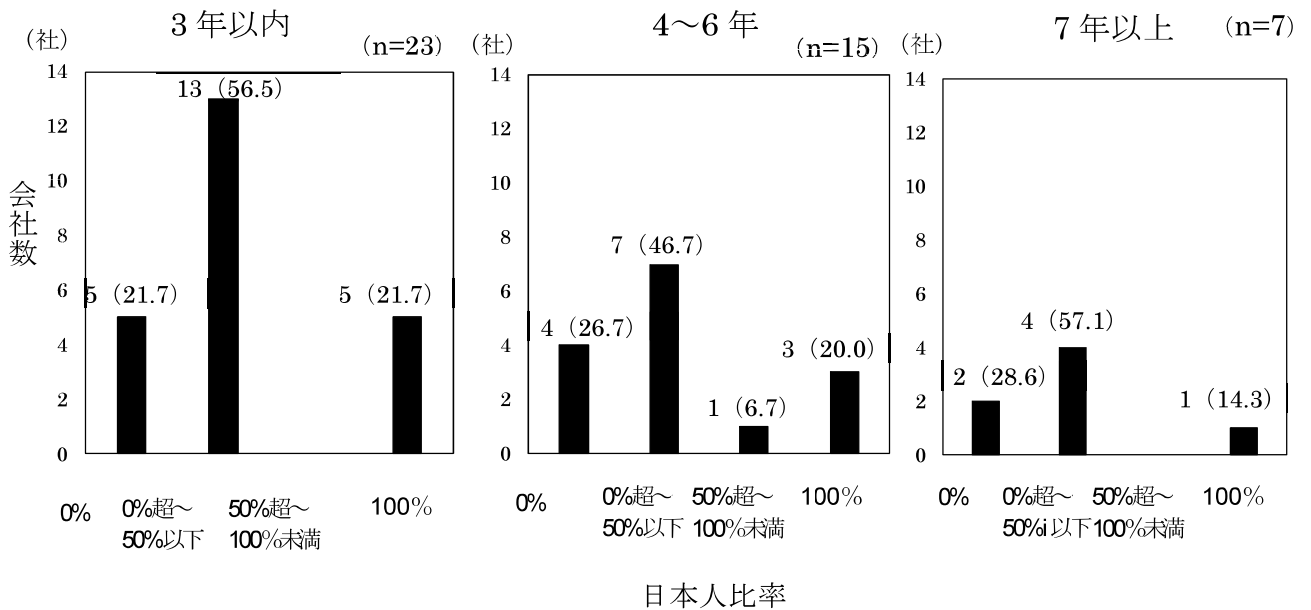
本項では、現地子会社における中間管理職のヒトの現地化を進出時期別でみる。日本企業のミャンマー進出が活発化するのには、軍事政権から文民政権へ移行した2011年以降であり、日本企業における進出時期は総じて間もない。鈴木

(2015,p.38)の調査においても、進出時期が5年以内の現地子会社は58.3%を占めており、ヒトの現地化が進展していない理由として進出時期の短さをあげている。

日本貿易振興機構『アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』(2015,2016,2017)によると、ミャンマーに進出した日本の現地子会社の間では、日本人社員を減らそうとする傾向がみられる。そのため、進出時期が短くても、中間管理職の日本人比率に変化がみられるかもしれないので、本研究では、進出時期を3年以内、4~6年、7年以上と3つに分類して、分析した。それが、図3-2である。

これによると、進出時期が経過するにつれて、中間管理職の役職の全てに日本人社員が従事する企業の比率が下がっていた。また、鈴木(2015,p.38)の調査では、中間管理職の過半数が日本人社員である現地子会社の比率が90.9%であったが、本調査では進出時期が3年以内で21.7%あった。これらの点を踏まえると、ミャンマーの現地子会社における中間管理職のヒトの現地化は、2014年の調査と比較して、進展している可能性がある。

図 3-2 進出時期別の日本企業における中間管理職の日本人比率の分布



注：括弧は全体に占める割合

出典：筆者作成

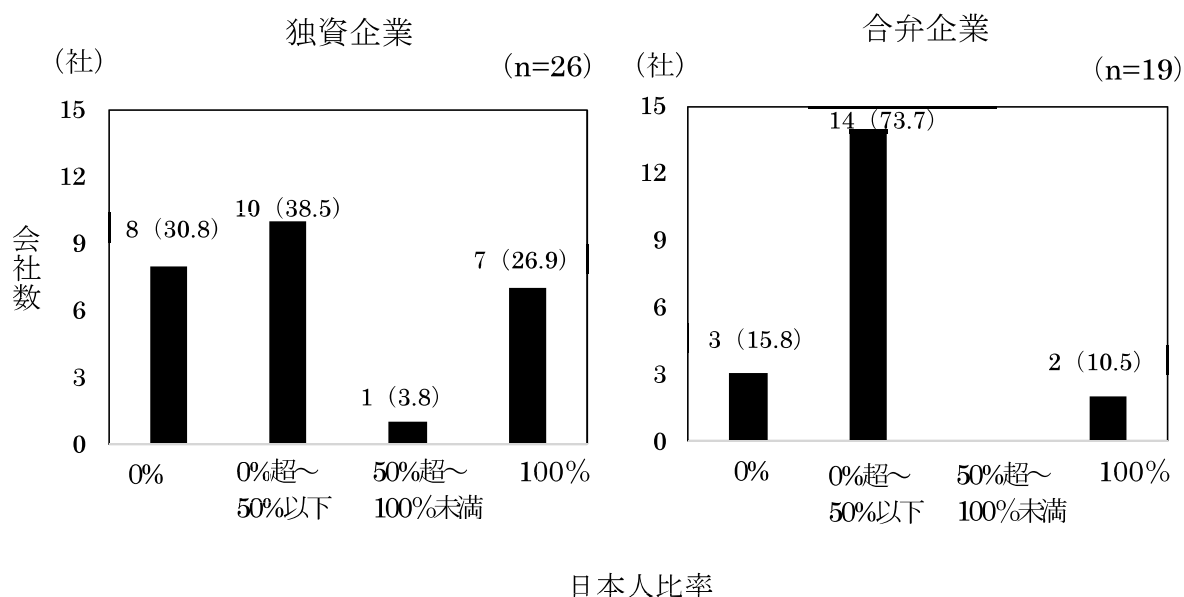
3 形態・進出時期別でみた日本企業における中間管理職の分布

本項では、現地子会社における中間管理職のヒトの現地化を独資企業と合弁企業の2つに分けて分析し、次に独資企業および合弁企業進出時期別の中間管理職の日本人比率を分析する。

独資企業の現地子会社 26 社について、全ての中間管理職に日本人社員が従事している会社は 7 社と全体の 26.9%を占めており、中間管理職の日本人比率が 100%である会社を含めて中間管理職の過半数を日本人社員が占める会社は 8 社と、全体の 30.8%を占めていた（図 3-3 を参照）。一方で、合弁企業の現地子会社 19 社について、中間管理職の日本人比率が 100%の会社は 2 社と全体の 10.5%を占めていた。つまり、日本側の出資比率が高まれば日本人社員の派遣が多くなり、ヒトの現地化が遅れるという先行研究の考えと本結果は一致する。

独資企業における進出時期別日本人比率の分析結果は図 3-4 である。これによると、進出時期が長くなるほど中間管理職の日本人比率が 100%である会社の比率が下がっていた。また、合弁企業における進出時期別日本人比率の分析結果は図 3-5 である。これによると、進出時期が 3 年以内と進出時期が 4 年から 6 年の合弁企業の現地子会社を比べたとき、中間管理職の日本人比率が 100%である会社の比率は上がっており、ヒトの現地化が後退しているように見えるものの、これは調査対象数が小さいからである。そのため、合弁企業において進出時期と日本人比率の関係はよくわからない。

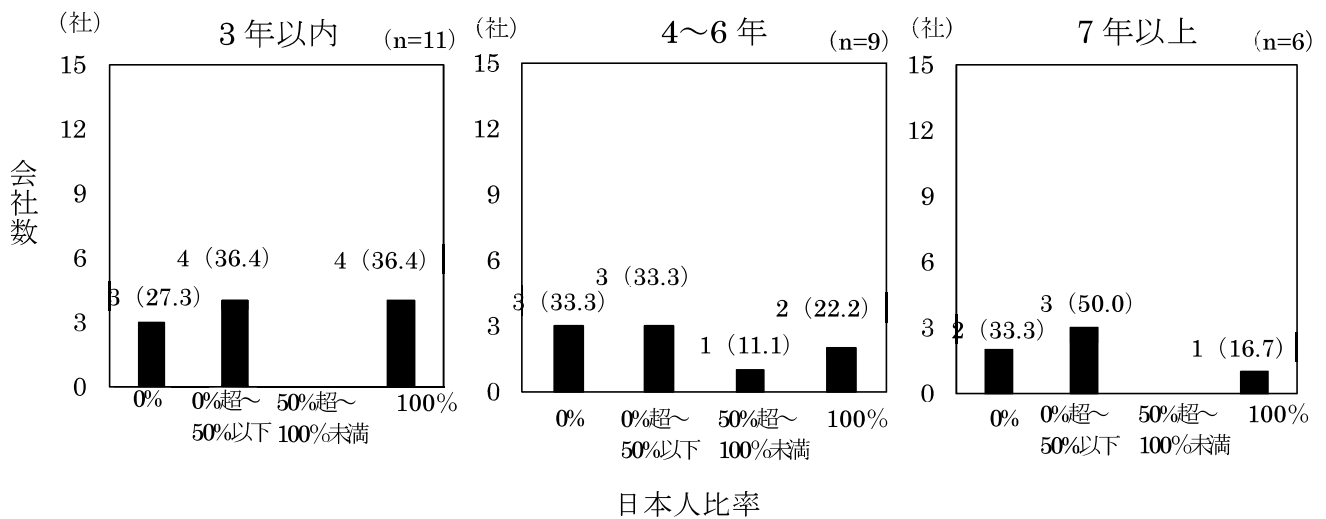
図 3-3 形態別日本企業の中間管理職の日本人比率の分布



注：括弧は全体に占める割合

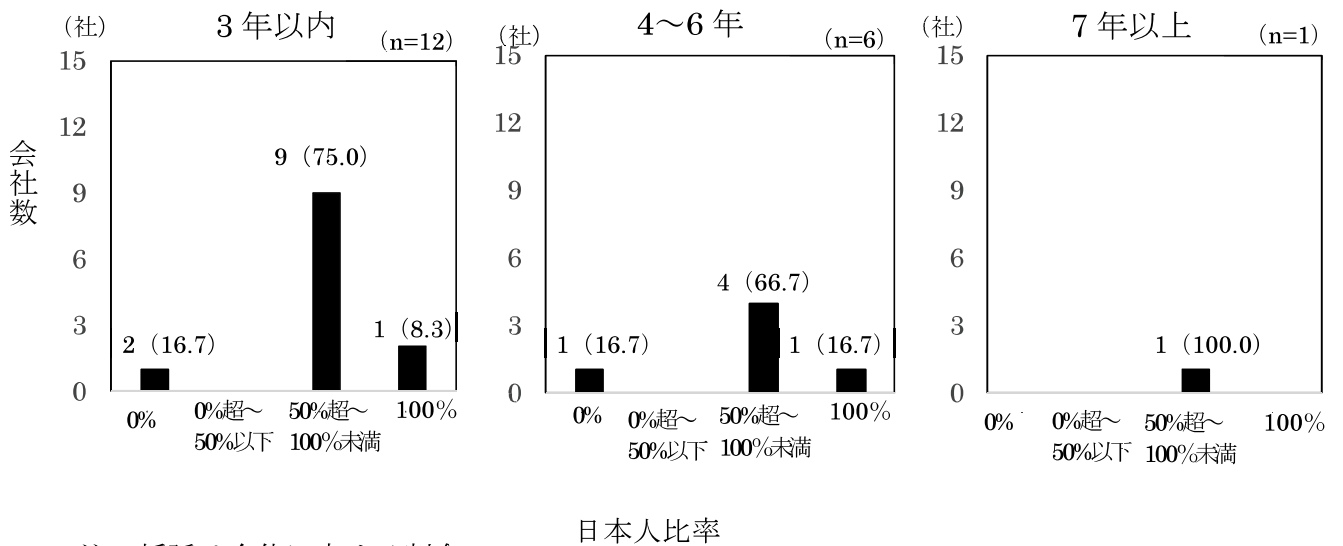
出典：筆者作成

図 3-4 独資企業による進出時期別の中間管理職の日本人比率



注：括弧は全体に占める割合
出典：筆者作成

図 3-5 合弁企業による進出時期別の中間管理職の日本人比率



注：括弧は全体に占める割合
出典：筆者作成

4 規模・進出時期別でみた日本企業における中間管理職の分布

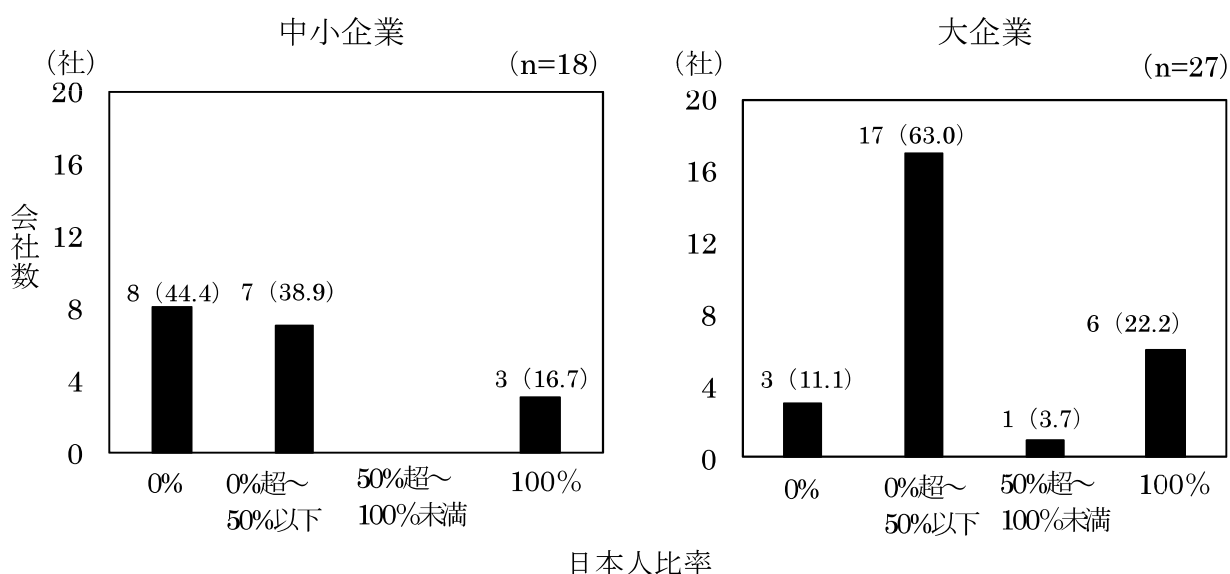
鈴木（2015,p.37）の調査では、現地子会社の従業員の規模が300人未満である企業が全体の91.7%と、その大半が小規模の現地子会社であった。本調査においても現地子会社の従業員の規模を指標とすれば、その多くが中小規模に分類されると想定される。一方で、本国親会社が日本人社員を現地へ派遣するという観点で見れば、本国親会社が中小企業である日本企業における海外人材の不足は大企業よりも深刻で、本国親会社が中小企業である現地子会社の方が大企業の現地子会社よりもヒトの現地化を積極的に進展させようとしているはずである。そこで、本項では、本国親会社が小企業である現地子会社と中小企業である現地子会社の中間管理職における日本人比率を分析し、次に進出時期別の分析も行う。

本国親会社が小企業と中小企業である現地子会社の中間管理職における日本人比率の結果が図3-6である。本国親会社が中小企業である現地子会社18社について、中間管理職の日本人比率が100%の会社は3社と全体の16.7%を占めていた。一方で、本国親会社が小企業である現地子会社27社について、中間管理職の日本人比率が100%の会社は6社と全体の22.2%を占めていた。については、本国親会社が中小企業である現地子会社の方が、本国親会社が小企業である現地子会社よりも中間管理職のヒトの現地化が進んでいるとも捉えることができ、中小企業の方が小企業よりも積極的に現地人の登用を進めている可能性がある。

本国親会社が中小企業である現地子会社の中間管理職における進出時期別日本人比率の分析結果は図3-7であり、本国親会社が大会社である現地子会社の中間管理職における進出時期別日本人比率の分析結果は図3-8である。これらの分析結果をみると、本国親会社が小企業である現地子会社の中間管理職における日本人比率が100%である現地子会社は、進出時期が7年以上であっても1社あるのに対して、本国親会社が中小企業である現地子会社の中間管理職における日本人比率が

100%である現地子会社は進出時期が4年以降ない。つまり、本国親会社が大企業である現地子会社のヒトの現地化は、本国親会社が中小企業である現地子会社よりも進展が遅いとも捉えることができる。また、この点は本国親会社が中小企業である現地子会社の方が、本国親会社が大企業である現地子会社よりも現地人の登用を積極的に進めていることを示唆しているとも捉えることができる。

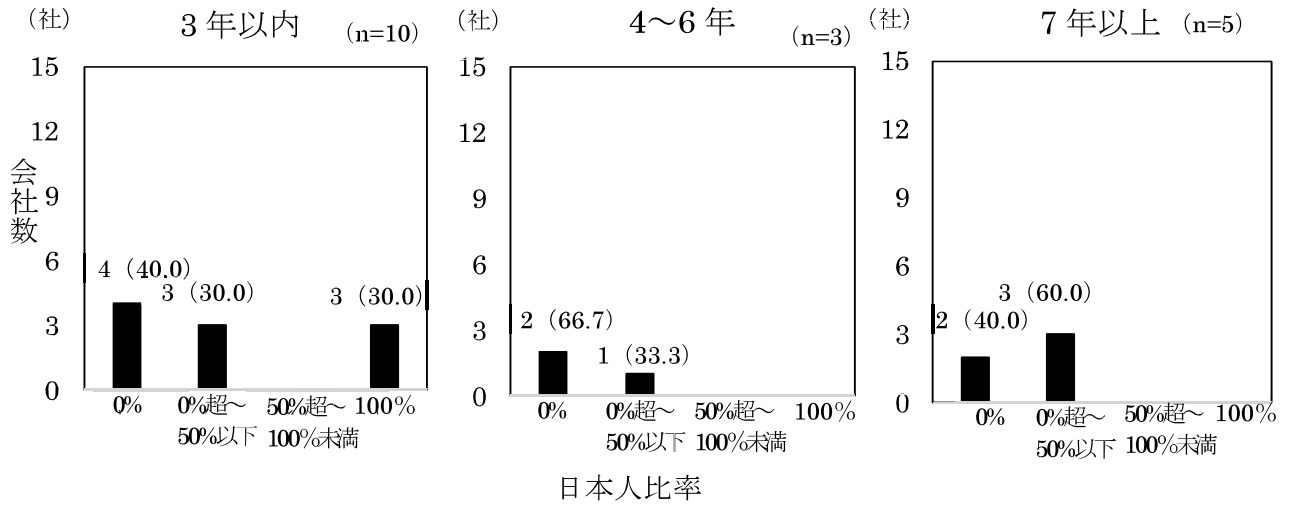
図 3-6 規模別日本企業における中間管理職の日本人比率の分布



注：括弧は全体に占める割合

出典：筆者作成

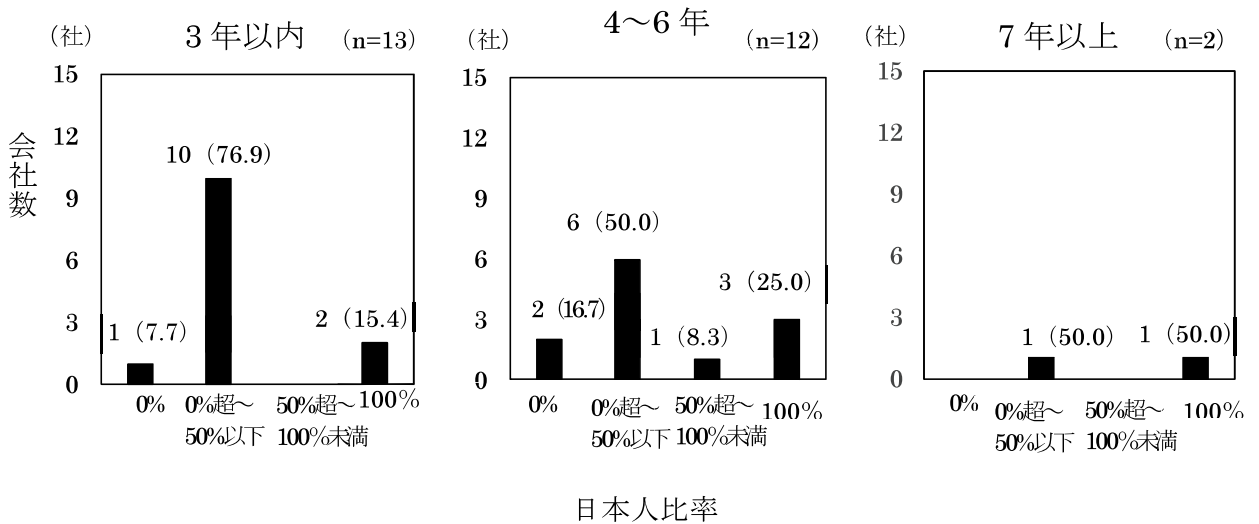
図 3-7 中小企業による進出時期別中間管理職の日本人比率の分布



注：括弧は全体に占める割合

出典：筆者作成

図 3-8 大企業による進出時期別中間管理職の日本人比率の分布



注：括弧は全体に占める割合

出典：筆者作成

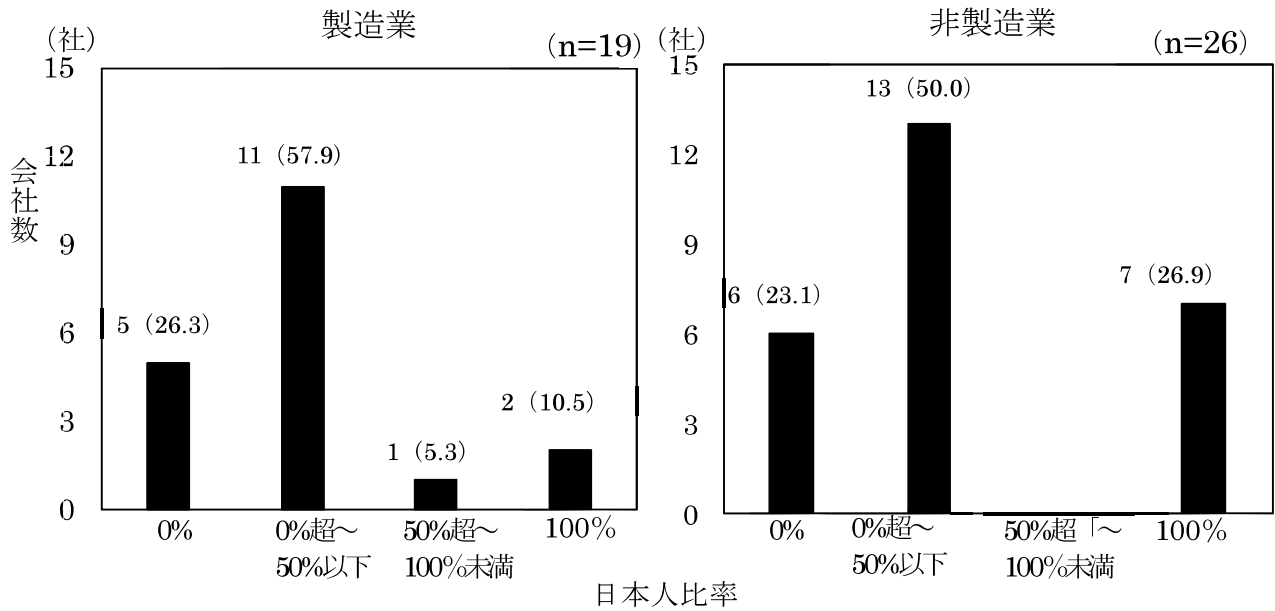
5 業種・進出時期別でみた日本企業における中間管理職の分布

本項では、製造業と非製造業の業種別に現地子会社における中間管理職の日本人比率を分析し、次に進出時期別の分析を行う。

製造業と非製造業の業種別に現地子会社における中間管理職の日本人比率の分析結果が図 3-9 である。製造業である現地子会社 19 社について、中間管理職の日本人比率が 100%の会社は 2 社と全体の 10.5%であった。一方で、非製造業である現地子会社 26 社について、中間管理職の日本人比率が 100%の会社は 7 社と全体の 26.9%を占めていた。非製造業の方が製造業よりも日本人比率が大きいという結果は、日本在外企業協会（2019,p.4）の調査と一致している。

製造業における進出時期別日本人比率の分析結果は図 3-10 で、非製造業における進出時期別日本人比率の分析結果は図 3-11 である。本結果によると、非製造業の現地子会社では進出時期が 7 年以上であっても中間管理職の日本人比率が 100%の現地子会社が 1 社あるのに対して、進出時期が 7 年以上の製造業においては無い。このように非製造業の方が製造業よりもヒトの現地化の進展速度が遅いように見えるのは、非製造業は前節の A 社のように現地企業へ営業活動をしており、本国親会社から営業活動に関する経営方針を移転させる必要性があるからだとも捉えることができる。

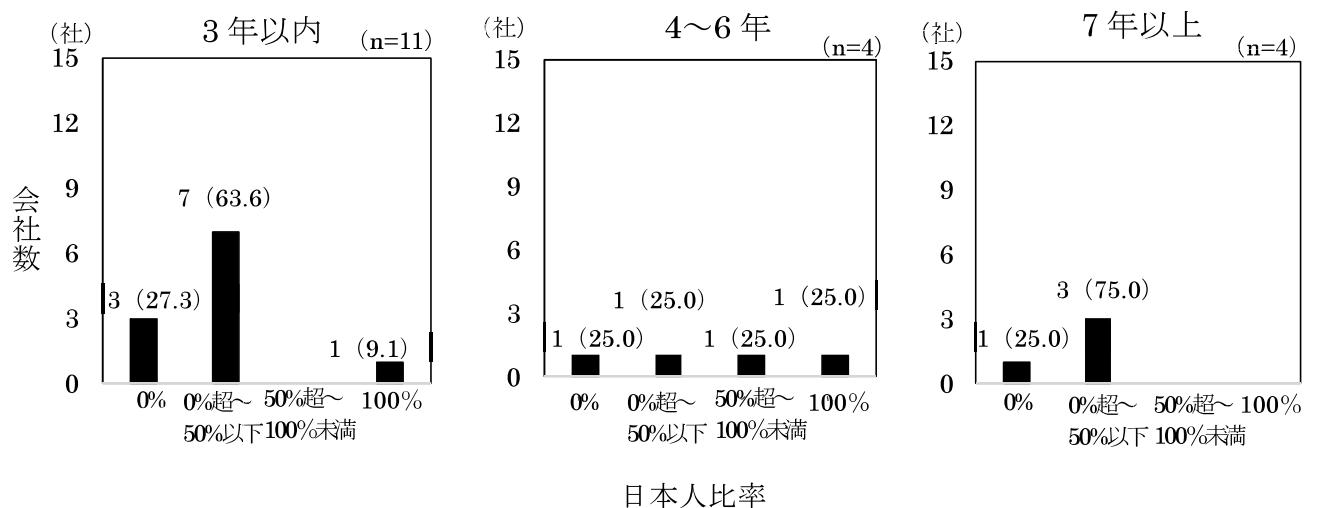
図 3-9 業種別における中間管理職の現地人比率化率の分布



注：括弧は全体に占める割合

出典：筆者作成

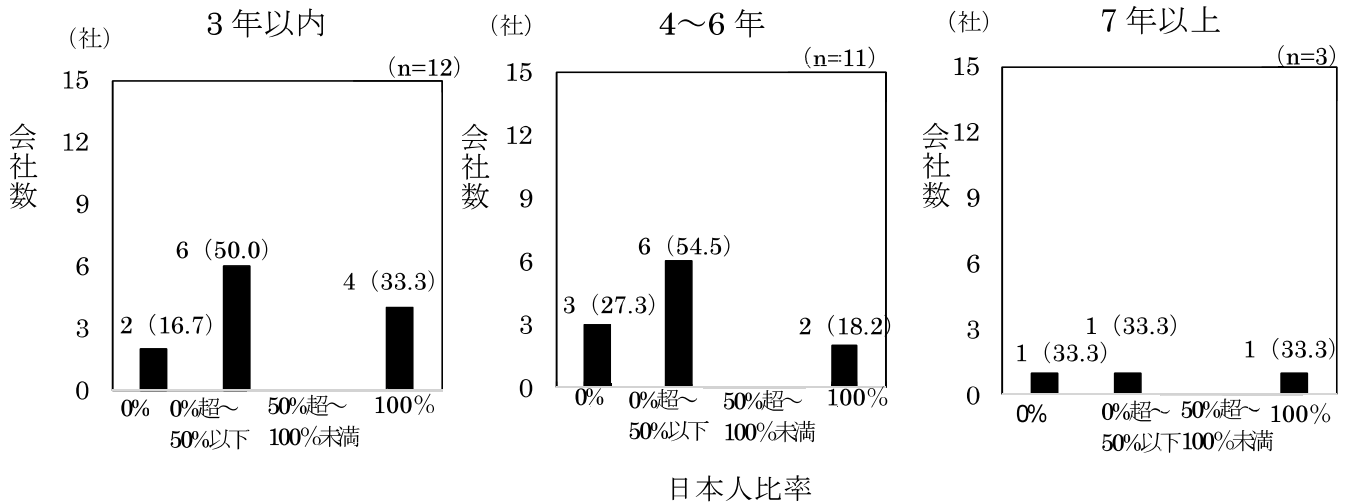
図 3-10 製造業による進出時期別の中間管理職の日本人比率の分布



注：括弧は全体に占める割合

出典：筆者作成

図 3-11 非製造業による進出時期別の中間管理職の日本人比率の分布



注：括弧は全体に占める割合

出典：筆者作成

6 現地子会社 47 社に対する調査のまとめ

本項では現地子会社 47 社に対するヒトの現地化の調査結果を検討する。

本調査では現地子会社 45 社のうち、全ての中間管理職に日本人社員が従事している会社は 9 社と全体の 20.0%を占めており、中間管理職の過半数が日本人社員である現地子会社は 10 社と 22.2%を占めていた。鈴木 (2015,p.38) の調査と比較すると、わずか 2 年間で現地子会社の管理職の過半数が日本人社員である会社の比率が 68.7%も下がっており、ミャンマーの日本の現地子会社は、ヒトの現地化に短期間で積極的に取り組んでいる可能性がある。

前節のインタビュー調査の対象となった現地子会社 4 社のうち、B 社、C 社、D 社の取引先は本国親会社またはグループ会社に限定されていた。これらの現地子会社は、前述のとおり、原材料を本国親会社またはグループ企業が決めた生産計画に従って必要となる分を調達・加工し、納入するという国際生産ネットワークの一部

を担っていた。また、A社のように営業活動に関する経営方針の移転はなく、A社よりもB社、C社、D社における中間管理職のヒトの現地化の進展が早かった。つまり、B社、C社、D社ではA社のような営業活動に関する経営方針の移転が行われない分、現地子会社への技術や知識の移転量が小さいとも捉えることができ、現地子会社に移転される技術や知識の移転量は、現地子会社の中間管理職のヒトの現地化に影響を与えている可能性がある。

一方で、トップ・マネジメントの日本人比率は93.6%と高い水準であった。これと、鈴木（2015,p.37）の調査を比較すると、役員の過半数が日本人社員である会社の比率は下がっているようにもみえるものの、トップ・マネジメントのヒトの現地化が進展したとは言い切れない。

トップ・マネジメントに日本人社員が多く従事しているということは、前節のインタビュー調査の対象となった企業と同じように、現地子会社に派遣された日本人社員は生産管理や社内人事ならびに経理事項の承認といった現地子会社のガバナンスに係る業務に従事している可能性が高い。そのため、現地子会社のガバナンスに関する課題は、現地子会社におけるトップ・マネジメントのヒトの現地化に影響を与えている可能性があるといえる。

最後に、本研究では、ミャンマーに派遣された日本人社員の役割を定量的に調査することやミャンマーの現地子会社においてヒトの現地化を進めるために地域統括会社からどのような支援を受けているのかは調査できていない。そのため、今後はこれらについて調査を行い、データの蓄積を図りたい。

第7節 小括

本章では、ミャンマーに進出した日本企業のヒトの現地化を調査し、分析した。

現地子会社 47 社に対する調査から、2014 年に行われた別の調査と比較して、2 年間でという短い期間で現地子会社の中間管理職のヒトの現地化が大きく進展している可能性がある。

インタビューの対象となった現地子会社 4 社は、現地子会社の能力の構築に向けた何らかの支援を本国親会社から受けていた。しかし、取引先が本国親会社またはグループ会社に限定されている製造業 B 社、C 社、D 社では、日本人社員が現地に常時駐在するのではなく、現地子会社へ支援が必要なときに日本人社員を出張させていた。

一方で、非製造業 A 社は現地で営業活動を行っており、日本人社員から現地人課長に対して営業活動に関する経営方針の移転が進められていた。そのため、A 社の方が B 社、C 社、D 社よりも本国親会社から現地子会社に移転すべき技術や知識の量が大きいいえ、A 社では課長というロー・マネジメントまではヒトの現地化が進展していたものの、B 社、C 社、D 社とは異なり、日本人社員が従事する部長といったミドル・マネジメントのヒトの現地化が遅れていた。このことは、非製造業が製造業よりもヒトの現地化が遅れている点は 47 社を対象とした調査でも同じ傾向がみられた。ついては、現地子会社に移転される技術や知識の移転量は、現地子会社の中間管理職のヒトの現地化の進展に影響を与えることが示唆された。

トップ・マネジメントの日本人比率は、2014 年の別の調査と比較しても、変化したとはいえない。インタビューによる調査を踏まえると、B 社、C 社、D 社は、国際生産ネットワークの一部を担う現地子会社であった。つまり、これらの現地子会社は、グループ会社との高いコミュニケーション能力が求められている。

また、現地子会社に派遣された日本人社員は、現地子会社の人事や経理事項の承認などを担っていた。このことは、本国親会社による日本人社員を介したガバナンスとも受け止めることができる。ついては、現地子会社のガバナンスに関する課題

は、現地子会社のトップ・マネジメントのヒトの現地化に影響を与える可能性があるといえる。

第4章 地域統括会社のヒトの現地化に関する調査

第1節 はじめに

本章では、近年の東アジア新興国における地域統括会社の日本人比率の推移を分析するとともに、地域統括会社の設立が現地子会社の日本人比率にどのような影響を与えているのかを事例研究する。

第2節 地域統括会社のヒトの現地化に関する実態調査

日本企業の地域統括会社に関する研究は、その機能や役割ならびに組織的な位置づけに注目されてきた。そのため、地域統括会社におけるヒトの現地化の研究は十分にされていないものの、地域統括会社におけるヒトの現地化に関する実態調査はいくつかみられる。

森（1995,p.78）が1995年に行った北米地域35社、欧州地域28社およびアジア17社の地域統括会社に関する調査では、北米の地域統括会社における日本人比率は平均50%、欧州は55%、アジアは54%であった。また、森（1995,pp.78-81）は、地域統括会社の規模別における日本人比率も明らかにしている。これによると、北米地域の地域統括会社の日本人比率について、地域統括会社の規模が10人未満の会社は日本人比率が70%であるのに対して100人以上の規模になると9%に大きく低下し、欧州地域について10人未満の会社は日本人比率が68%であるのに対して100人以上では6%となる。さらに、アジア地域の地域統括会社では、10人未満の会社は日本人比率が81%であるのに対して100人以上では10%であった。

この他に、日本人比率までは明らかにされていないものの、日本貿易振興機構（2016a,p.23）の2016年の調査では、地域統括会社の日本社員と現地人の構成をまとめている。これによると、地域統括会社の日本社員と現地人社員はいずれも「0～5人」を配置している企業が5割前後であった。この背景には、最近設立さ

れたばかりの現地人の雇用が進展していない非常に若い地域統括会社がみられることや、既存の事業会社に地域統括機能が付加されたことによって設立された地域統括会社は、組織運営に必要な管理的な業務を既存の事業会社の社員が担っているため、地域統括機能運営のために改めて別の社員を雇用する必要がないことがあげられる（日本貿易振興機構,2016a,p.23）。ただし、日本貿易振興機構（2016a,p.23）の調査によると、日本企業からは「本国親会社から日本人社員の派遣を極力減らし、現地人に任せるようにしている」ことや「日本人社員を減らすことはないが、増やす場合は現地人とする」との声が聞かれ、地域統括会社が積極的にヒトの現地化を進めようとしている姿勢を示唆している。

第3節 地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に与える影響の調査方法

まず、本章ではアジアにおける地域統括会社の日本人比率の推移を分析する。この分析には、アジアに進出する現地子会社の従業員数や日本人社員数を経年で調査する必要がある。ついては、これらの数値が現地子会社の機能別で明らかにされている東洋経済新報社『海外進出企業総覧 国別編』を活用する。

次に、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に与える影響について、地域統括会社の設立によりその統括下にある現地子会社の従業員数や日本人社員数ならびに日本人比率の変化を調査する。ここで留意すべき点は、地域統括会社の役割は、それぞれの企業によって異なることである。そのため、本研究では、個別企業の実態を事例研究することとし、地域統括会社を保有する日本企業に対して地域統括会社や現地子会社の従業員数や日本人社員数の推移をアンケートする方法が考えられる。

一方で、これまでの日本企業におけるヒトの現地化に関する実態調査は、同じ手法を用いて幅広い分野の現地子会社を総合的に分析したものが多く、同一の日本企業を長期的に分析したものは少ない（趙,2018,p.132）。そこで、まずは本研究において、現地子会社の従業員数や日本人社員数が明らかにされている二次データを活用し、調査をする。

東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社別編』を調べたところ、横河電機、大日本印刷、山九の現地子会社の従業員数や日本人社員数は経年で調査できることが確認できた。については、本研究では、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社別編』に基づき、横河電機、大日本印刷、山九を事例研究する。

第4節 地域統括会社の日本人比率

アジアに進出した日本企業の製造業やサービス業、地域統括会社¹³といった機能別の現地子会社における日本人比率を東洋経済新報社『海外進出企業総覧』¹⁴によって調査したのが図4-1である。その結果、サービス業と製造業は概ね一定、商業と運輸業は時間の経過とともに日本人比率が下がっているのに対して、地域統括会社の日本人比率は上がっていた。

近年、東アジア新興国において地域の要として地域統括会社を設立する日本企業が相次いでいる。地域統括会社数の伸びについて、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 国別編』（2001,p.1532；2009,p.1676；2018,p.1780）によると、2001年から2009年までの8年間に178社から232社へと1.3倍に伸びているのに対して、2009年から2017年までは232社から456社へと2.0倍に伸びている。そのた

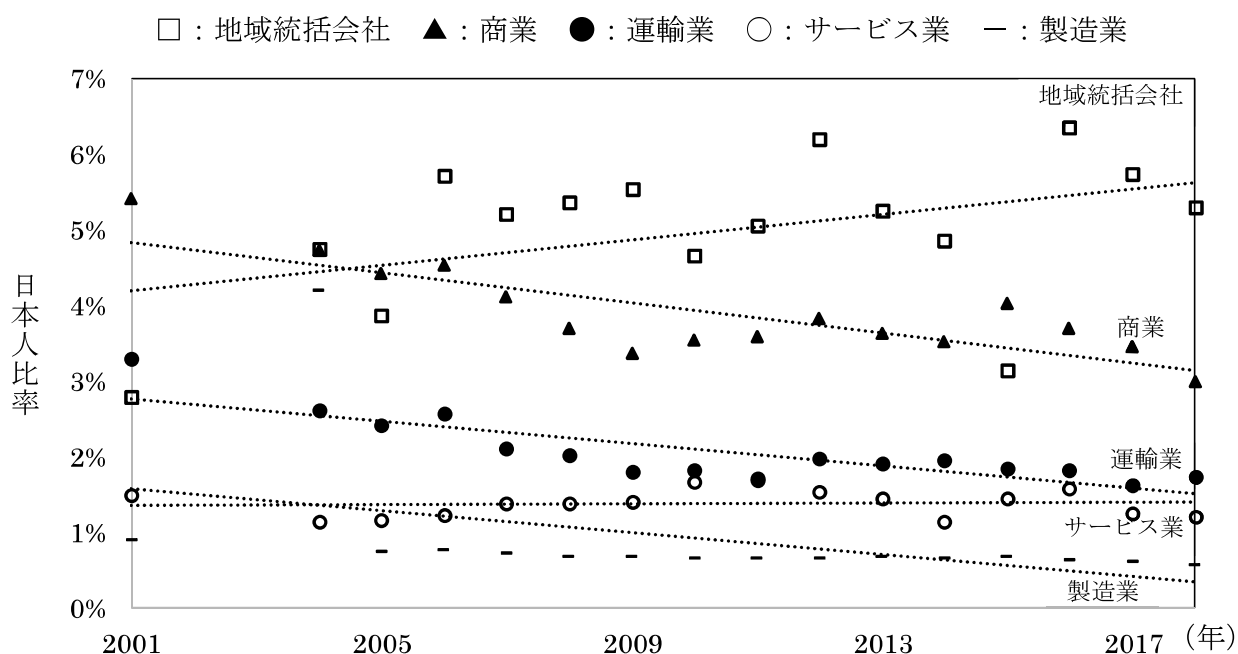
¹³ 地域統括会社は現地子会社の機能ともいえるが、東洋経済新報社『海外進出企業総覧』では「現地法人の業種」として整理されている。

¹⁴ 本研究では、『海外進出企業総覧 国別編』（2001,2004-2018）における「業種別にみた現地法人の従業員数と日本からの派遣者数」を使用した。

め、設立されてから期間が短い地域統括会社は、本国親会社から地域統括会社に日本人社員を派遣し、地域統括に関する技術や知識を移転していると推察される。

また、地域統括会社の日本人比率が他の機能を有した現地子会社よりも高いのは、森（1995,p.78）や日本貿易振興機構（2016a,p.23）の調査でも明らかにされているとおり、地域統括会社の従業員規模が他の機能を有した現地子会社の規模よりも小さいからだと推察される。

図 4-1 アジアにおける現地子会社機能別日本人比率の推移



注：アジアとは東アジア新興国だけではなく、インドも含める。

出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 国別編』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

第5節 地域統括会社とその他現地子会社の事例研究

本節では、地域統括会社の設立が現地子会社の日本人比率にどのような影響を与えているのかについて、横河電機、大日本印刷、山九を事例研究する。

1 横河電機

1. 企業概要

横河電機は、1915年に創立した電機計器や制御機械等を生産する製造業の企業である。同社は、1955年に米国フォックスボロー社と工業計器に関する技術援助契約を締結し、1957年に北米営業所 **Yokogawa Electric Works** を設立した（横河電機,2018a）。

また2017年度の日本を除くアジアでの従業員は全体の36.4%を占めており、これは日本国内での従業員数と同規模である（横河電機,2018b）。2017年度の日本を除くアジアでの売上高は762億円と全体の27.6%を占めており、北米や欧州、中東の総売上高と同程度である（横河電機,2018b）。

2. 東アジア新興国における地域統括会社

横河電機（2018c）や東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』によると、アジア地域の地域統括会社は、シンガポールに1997年に設立された **Yokogawa Engineering Asia** と、2005年に設立された **Yokogawa Electric International**、中国に2008年に設立された横河電機（中国）である。

東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2001）によると、**Yokogawa Engineering Asia** は「工業計器及び計器の製造・販売」という機能を有した現地子会社とされ、当初、地域統括会社の機能を有していなかった。しかし、『海外進出企業総覧 会社編』（2004）によると、**Yokogawa Engineering Asia** は「工業計器、計測器の販売及びアセアン地域の販売統括」という機能を有しており、既存機関に地域統括の機能を付加された。

Yokogawa Engineering Asia は、今日、ベトナムの **Yokogawa Vietnam** やタイの **Yokogawa(Thailand)**、マレーシアの **Yokogawa Electric(Malaysia)**、**Yokogawa**

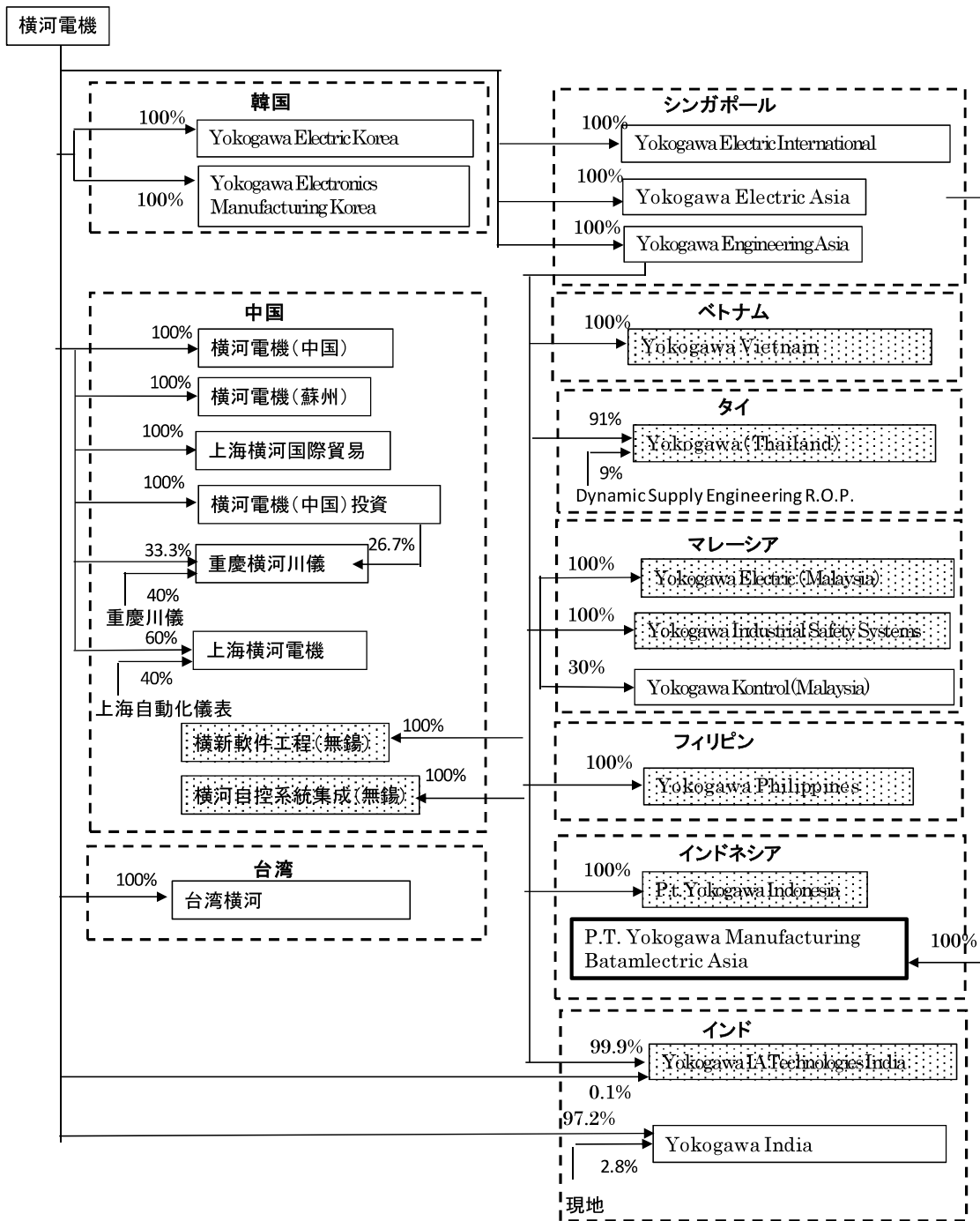
Industrial Safety Systems、Yokogawa Kontrol (Malaysia)、フィリピンの Yokogawa Philippines、インドネシアの Pt. Yokogawa Indonesia、インドの Yokogawa IA Technologies、中国の横新軟件工程（無錫）、横河自控系統集成（無錫）と資本的親子関係があり、持株会社といえる（図 4-2 を参照）。なお、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2018）によると、マレーシアの Yokogawa Kontrol (Malaysia)には出資比率が 30%と少数株主である。

東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2004,2005）（横河電機,2007a,2007b,p.5, 2018c）によると、Yokogawa Electric International は、日本や中国、韓国、台湾を除く全世界を対象とした本国親会社機能、海外経営管理機能を有する海外事業を統括する地域統括会社である。

横河電機（中国）は、2008 年に横河電機（西安）、上海横河石化自控、横河電機（中国）商貿の現地子会社 3 社が統合して設立された地域統括会社である（横河電機,2008,2018c）。中国では、2002 年にマーケティング・開発・生産・販売・エンジニアリング・アフターサービスの各機能に加えて、人材教育や採用、知的財産権など法務、広報などの地域本社機能¹⁵を有した横河電機（蘇州）が設立、2006 年には販売・マーケティング・エンジニアリング、サービスなどの機能を有する横河電機（中国）商貿が設立されるなど組織再編が繰り返し行われている。

¹⁵ 東洋経済新報社(2004, 2005,2006)によると、横河電機（蘇州）は工業計器の製造以外に中国地域の統括も担っているとされていたが、2007 年以降は工業計器の製造のみとされている。

図 4-2 横河電機のアジア現地子会社構成図



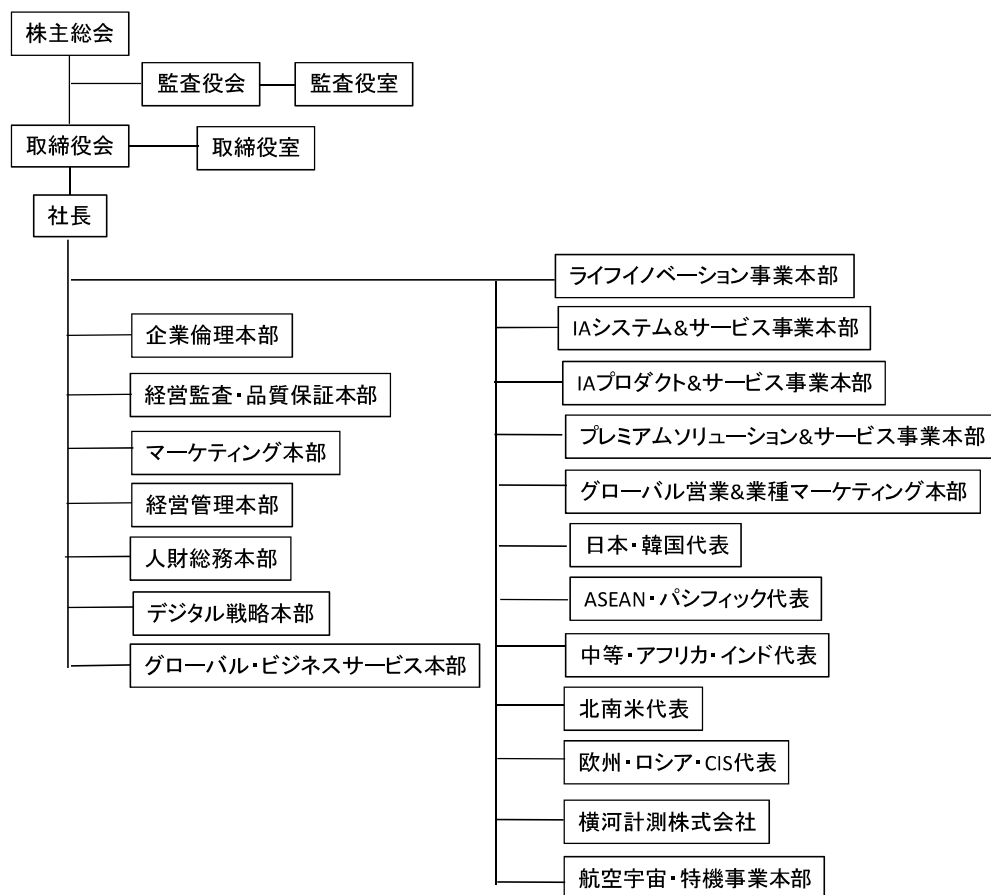
注 1：網掛け部分は Yokogawa Engineering Asia が 50%以上の資本を持つ現地子会社
 注 2：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2008）によると、Yokogawa Kontrol (Malaysia) は Yokogawa Engineering Asia 30%、現地個人 40%、Tan Sri Hashim Mohd Ali 30%

出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2018）に基づき筆者作成

3. 本国親会社の組織構成とアジア地域統括会社の位置づけ

横河電機における東アジア新興国の地域統括会社およびその統轄下にある現地子会社の位置づけを図 4-3 の横河電機の組織構成図により確認する。これによると、横河電機は企業倫理本部や経営監査・品質保証本部といった管理支援業務、ライフイノベーション事業本部や IA システム&サービス事業本部といった事業本部、そして日本・韓国代表やアセアン・パシフィック代表といった地域管理に分類されている。

図 4-3 横河電機の組織構成図



出典：横河電機『組織図』（2018d）に基づき筆者作成

横河電機の海外事業系統図が図 4-4 である。これによると、横河電機の事業は制御事業、計測事業、航空機その他事業に分類される。Yokogawa Electric Asia と横河電機（蘇州）が製造した製品を Yokogawa Engineering Asia 等が ASEAN 各地で、横河電機（中国）等が中国で販売やエンジニアリングサービスならびにアフターサービスを提供している。計測事業について、エンジニアリング社等が ASEAN 各地で、上海横河国際貿易が中国で、それぞれ販売およびアフターサービスを行っている（横河電機, 2018c）。

図 4-4 横河電機の事業系統図



出典：横河電機『有価証券報告書（事業年度 第 142 期）』（2018c, pp.4-5）に基づき筆者作成

4. 日本人比率の測定

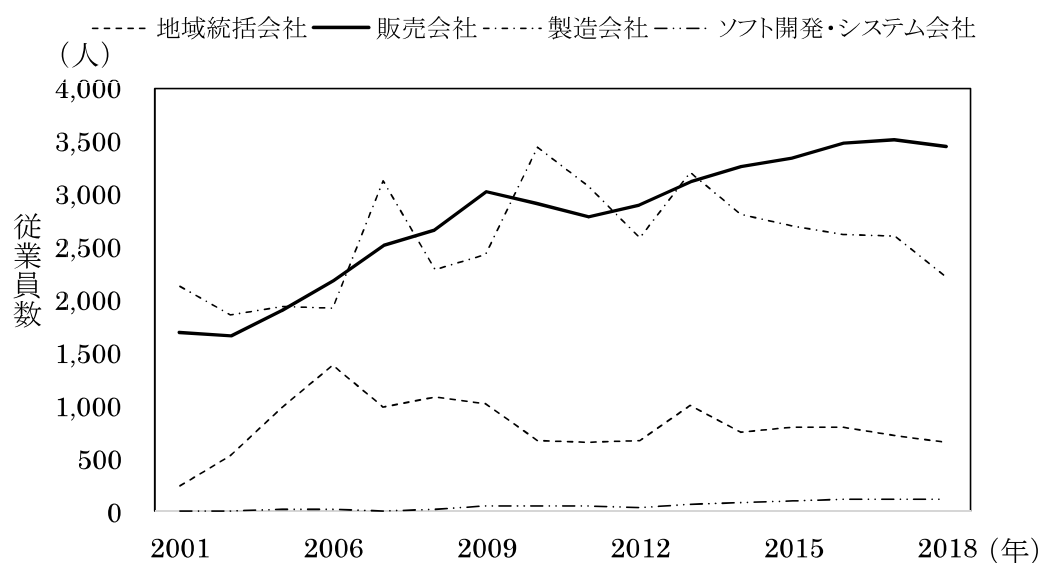
(1) 東アジア新興国における機能別の現地子会社のヒトの現地化に関する分析

ここでは、東アジア新興国における横河電機の地域統括会社ならびにその他の機能を有した現地子会社の従業員数や日本人社員数、日本人比率の推移を分析する。

まず、機能別現地子会社の従業員数を、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2001,2004-2018）により分析したのが図 4-5 である。これによると、販売

機能を有した現地子会社の従業員は拡大傾向にある。製造機能を有する現地子会社の従業員は、2010年をピークに減少傾向にある。地域統括会社の従業員数は、2006年まで急増した後は減少傾向に転じ、2011年以降は概ね一定である。

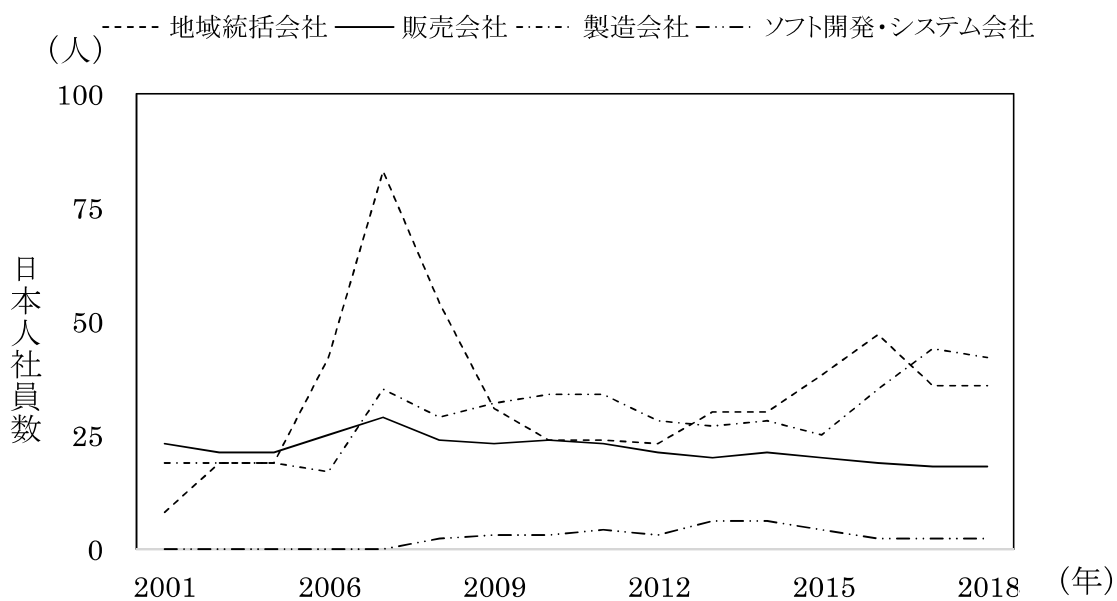
図 4-5 横河電機の東アジアにおける機能別現地子会社の従業員数の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』(2001,2004-2018)に基づき筆者作成

次に機能別現地子会社の日本人社員数を分析したのが図 4-6 である。販売機能を有した現地子会社の日本人社員数は、2007年まで少しずつではあるが伸びた後は、徐々に減少に転じている。製造機能を有した現地子会社の日本人社員数は増減を繰り返している。地域統括会社の日本人社員数は、2007年まで急増した後は製造機能を有した現地子会社と同じように増減を繰り返している。

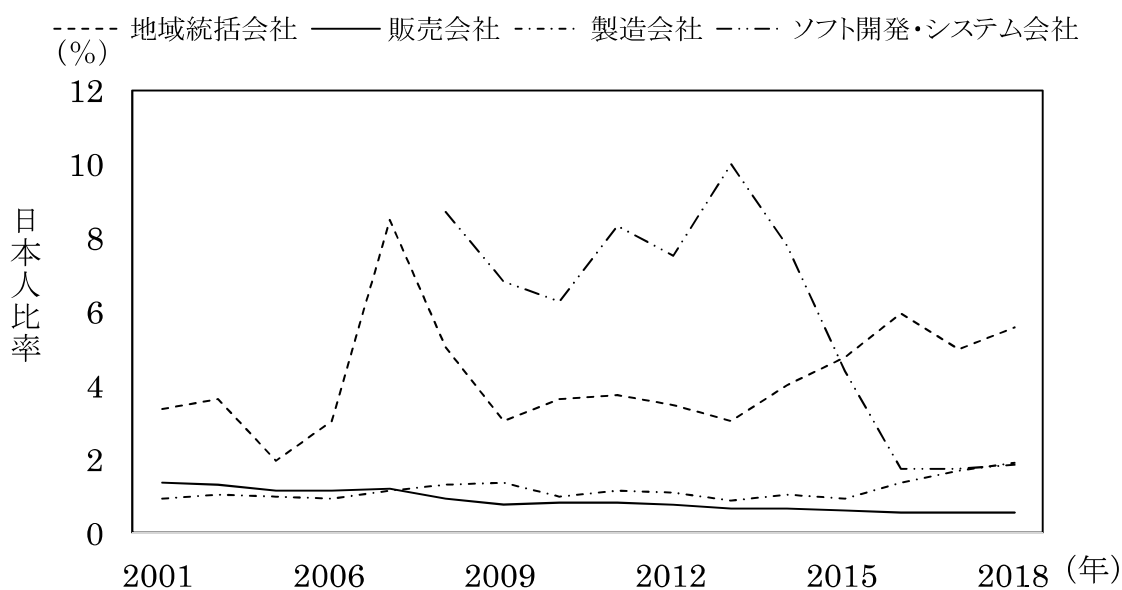
図 4-6 横河電機の東アジアにおける機能別現地子会社の日本人社員数の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

次に機能別の現地子会社における日本人比率を調査したのが図 4-7 である。これによるところ、販売機能を有した現地子会社の日本人比率は、2001 年の 1.4% から 2018 年には 0.5% まで減少傾向にある。これとは逆に製造機能を有した現地子会社の日本人比率は 2015 年以降、緩やかに伸び続けている。地域統括会社の日本人比率は、2007 年の 8.5% をピークに 2009 年は減少したものの、それ以降は増加傾向に転じ、2018 年は 5.5% である。

図 4-7 横河電機の東アジアにおける機能別現地子会社の日本人比率の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

この分析結果を踏まえると、横河電機の販売機能を有した現地子会社の日本人比率が減少傾向にあるのは、販売機能を有した現地子会社において従業員数が拡大しているのに対して日本人社員数がそれほど拡大していないからである。また、製造業やソフト会社・システム会社の日本人比率は増減を繰り返しているものの、この増減理由が現地子会社における業績といった現地子会社の側面によるものなのか、それともグループの組織再編といった本国親会社ならびに地域統括会社といった側面によるものなのかは二次データからは分からない。

(2) Yokogawa Electric International と現地子会社のヒトの現地化に関する分析

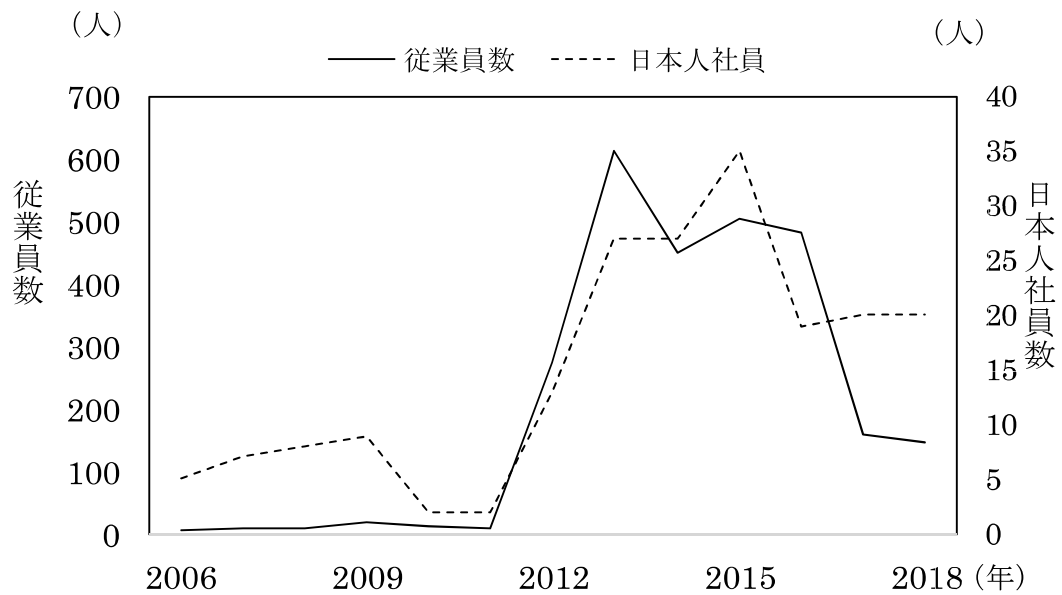
Yokogawa Electric International だけに注目し、Yokogawa Electric International とその統括下にある現地子会社の従業員数、日本人社員数ならびに日本人比率を分析する。なお、Yokogawa Electric International は日本や中国、韓

国、台湾を除く海外事業の全世界を対象とした統括会社とされていることから、Yokogawa Electric International と日本や中国、韓国、台湾の現地子会社を除いた全世界の現地子会社を対象とした。

Yokogawa Electric International の従業員数と日本人社員数を分析したのが図 4-8 である。これをみると、Yokogawa Electric International が設立された 2005 年から 2009 年まで、Yokogawa Electric International の日本人社員数は少しずつ増加していたのに対して、従業員数はほぼ一定であった。ところが、2012 年になると従業員数が急増し、これに合わせて日本人社員も増加した。その後も、Yokogawa Electric International の従業員数と日本人社員数は連動する動きをみせている。

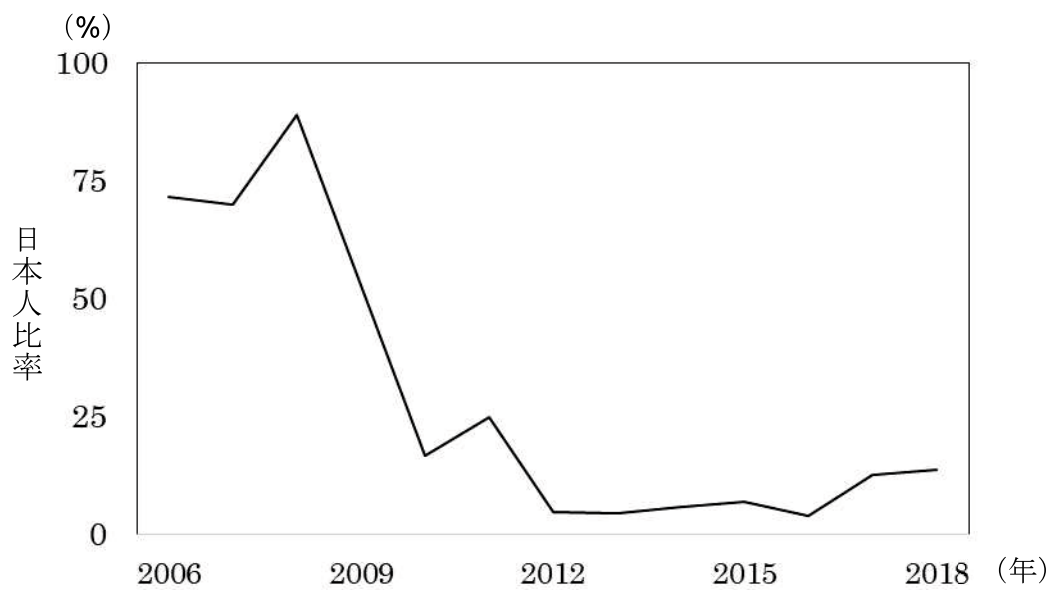
Yokogawa Electric International の日本人比率を分析したのが図 4-9 である。これによると、Yokogawa Electric International の日本人比率は、2008 年をピークに従業員数が急増したことで、日本人比率が 4.7%まで大きく下がった。しかし、近年では従業員数の減りが日本人社員の減りよりも大きいため、2018 年の日本人比率は 13.6%と伸びている。

図 4-8 Yokogawa Electric International における従業員と日本人社員の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2006-2018）に基づき筆者作成

図 4-9 Yokogawa Electric International における日本人比率の推移

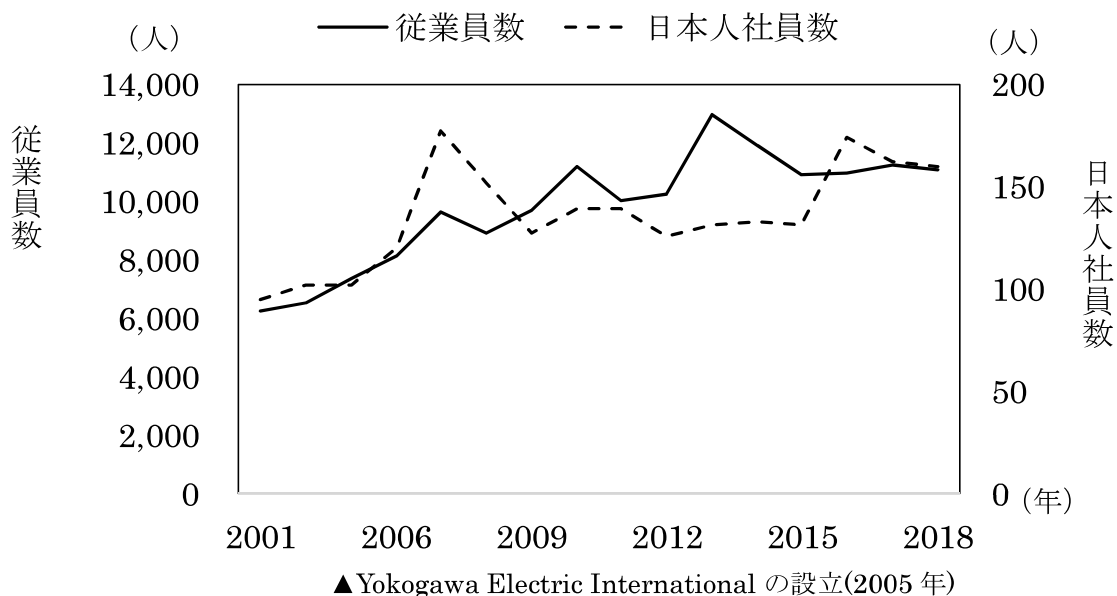


出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2006-2018）に基づき筆者作成

次に、Yokogawa Electric International の統括下にある全現地子会社の従業員数と日本人社員数を分析したのが図 4-10 である。これによると、統括下の現地子会社における従業員数と日本人数は増加傾向にある。そして、統括下の現地子会社の日本人比率を分析したのが図 4-11 である。日本人比率の推移をみると、2007 年まで伸びた後、日本人社員数と同じような動きをみせ、2018 年は 1.4%であった。

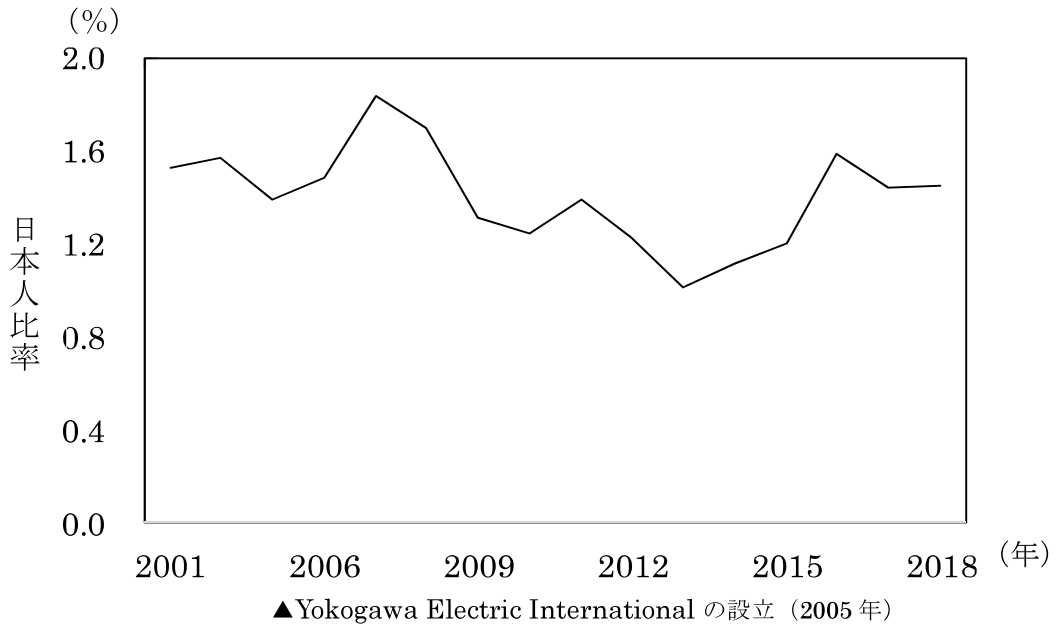
これらの分析結果を踏まえると、Yokogawa Electric International は、現地子会社に対してシェアードサービスを提供し、現地子会社におけるヒトの現地化の推進に貢献している可能性はあるものの Yokogawa Electric International が設立された 2005 年前後で現地子会社の日本人比率が下がるといった変化はみられない。

図 4-10 Yokogawa Electric International の統括下の現地子会社の従業員数と日本人社員数の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』(2001,2004-2018)に基づき筆者作成

図 4-11 Yokogawa Electric International の統括下の現地子会社の日本人比率



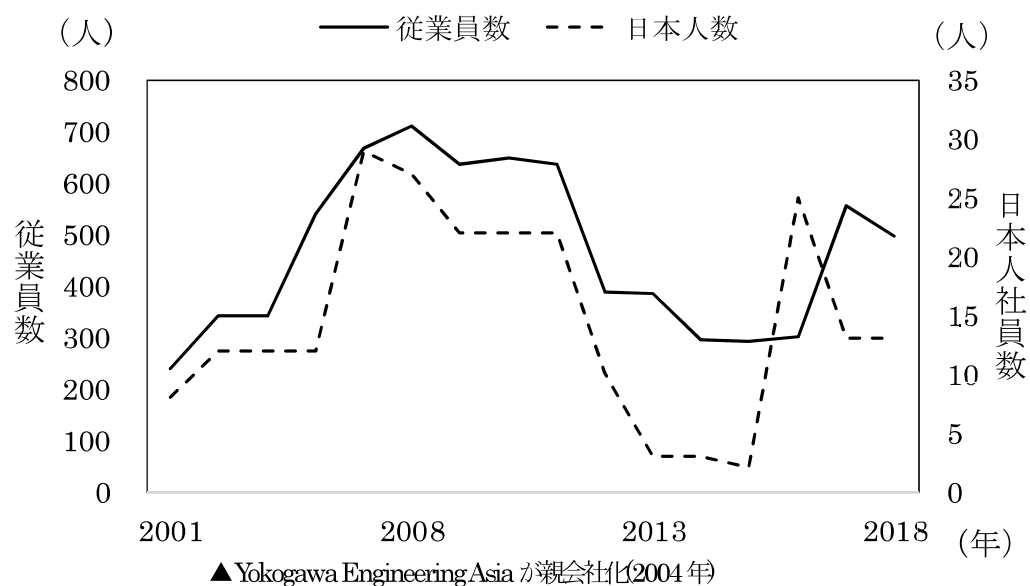
出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』(2001,2004-2018)に基づき筆者作成

(3) Yokogawa Engineering Asia と現地子会社のヒトの現地化に関する分析

Yokogawa Engineering Asia に注目し、Yokogawa Engineering Asia と統括下の現地子会社の従業員数や日本人社員数ならびに日本人比率を分析する。

まず、Yokogawa Engineering Asia の従業員数と日本人社員数を分析したのが、図 4-12 である。Yokogawa Engineering Asia の従業員数と日本人社員数の増減は連動する動きがみられる。

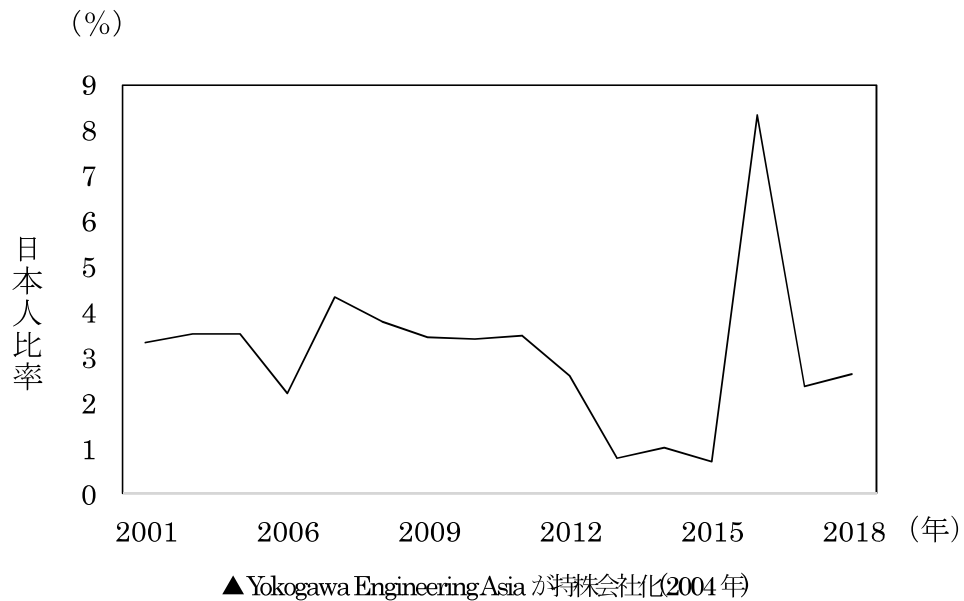
図 4-12 Yokogawa Engineering Asia における従業員数と日本人社員数の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

Yokogawa Engineering Asia の日本人比率を分析したのが図 4-13 である。これによると、Yokogawa Engineering Asia の日本人比率は、Yokogawa Engineering Asia の日本人社員数の推移と連動しているように見える。

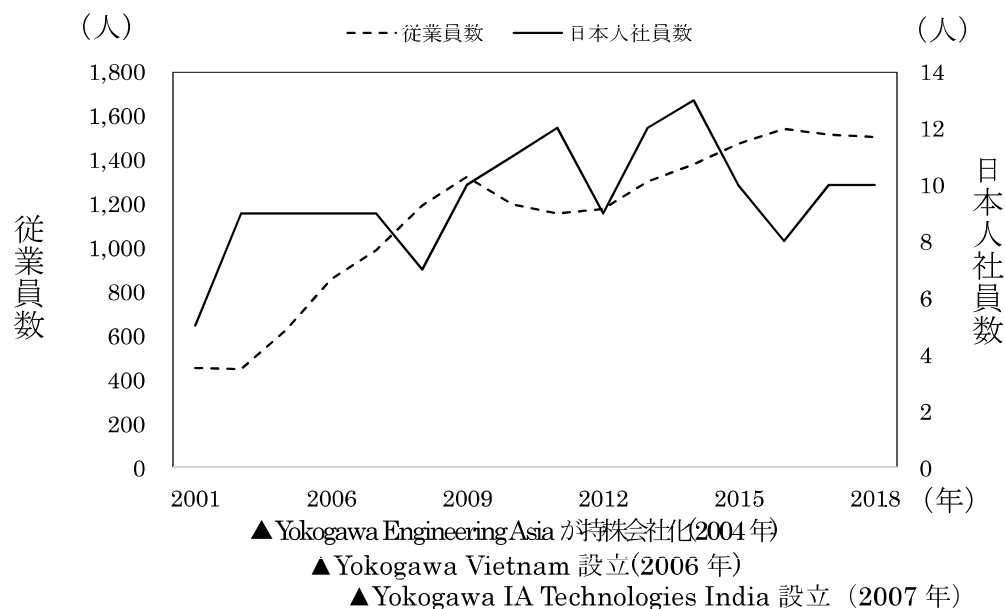
図 4-13 Yokogawa Engineering Asia における日本人比率の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

次に Yokogawa Engineering Asia の統括下にある現地子会社の従業員数と日本人社員数を分析したのが図 4-14 である。Yokogawa Engineering Asia の統括下にある現地子会社の従業員数は、Yokogawa Engineering Asia が地域統括会社となった頃の 2004 年から増加傾向にある。これに対して、Yokogawa Engineering Asia の統括下にある現地子会社の日本人社員数は、従業員数のような伸びはない。

図 4-14 Yokogawa Engineering Asia の統括下の現地子会社における従業員数および日本人社員数の推移

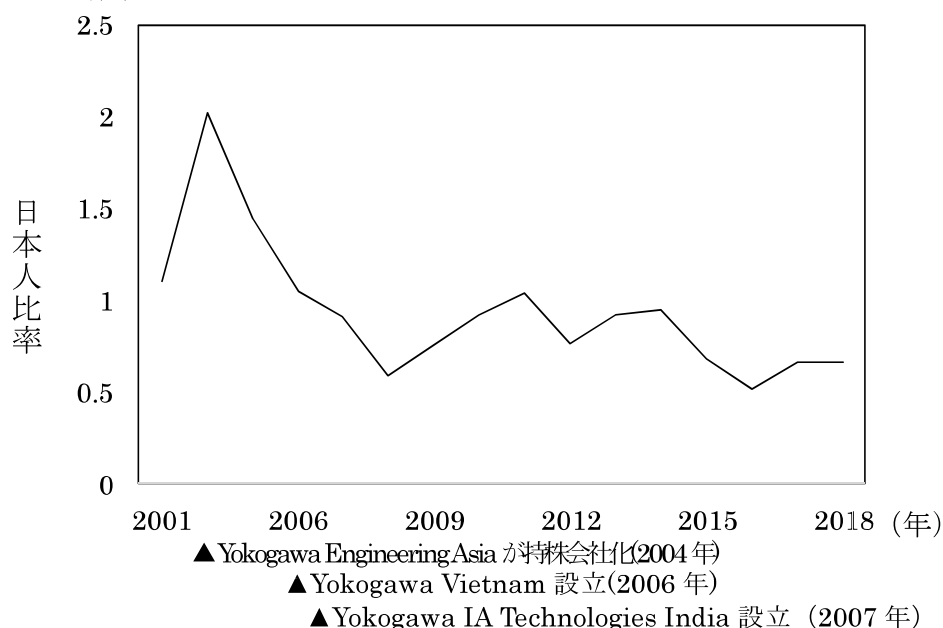


出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

日本人比率の推移について分析したのが、図 4-15 である。これによると、Yokogawa Engineering Asia の統括下にある現地子会社の日本人比率は、Yokogawa Engineering Asia が持株会社化し、地域統括の機能を付加されたころの 2004 年をピークに低下傾向を見せており、2018 年は 0.7% となった。

つまり、Yokogawa Engineering Asia が販売の地域統括の機能を付加されたことは、統括下の現地子会社において現地人の登用に何らかの影響を与えている可能性がある。

図 4-15 Yokogawa Engineering Asia の統括下の現地子会社における日本人比率の推移 (%)



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

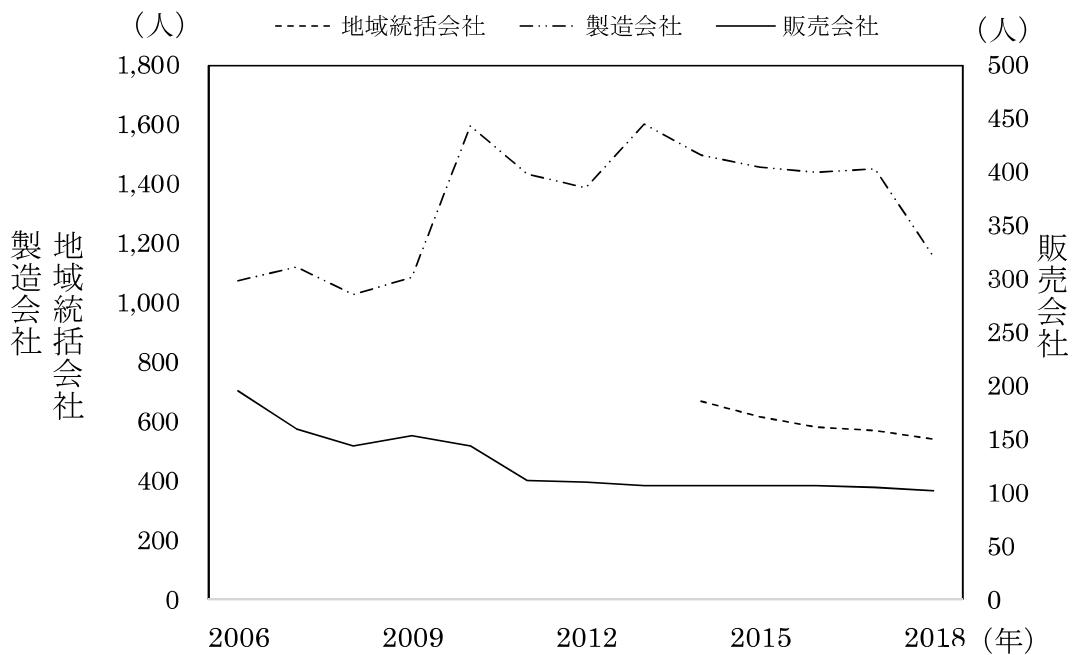
(4) 中国における地域統括会社と現地子会社の調査分析

中国の事業統括機能を有した横河電機（中国）と中国の現地子会社における従業員数、日本人社員数ならびに日本人比率を分析する。

まず、従業員数を分析したのが図 4-16 である。これによると、地域統括会社¹⁶の従業員数は設立以降、減少傾向にある。販売機能を有した現地子会社の従業員数は、横河電機（中国）が設立された 2008 年よりも前から減少していた。製造機能を有した現地子会社の従業員数は、横河電機（中国）が設立された 2008 年以降、増減を繰り返している。

¹⁶東洋経済新報社『海外進出企業総覧 企業編』において横河電機（中国）の記載は 2014 年からである。

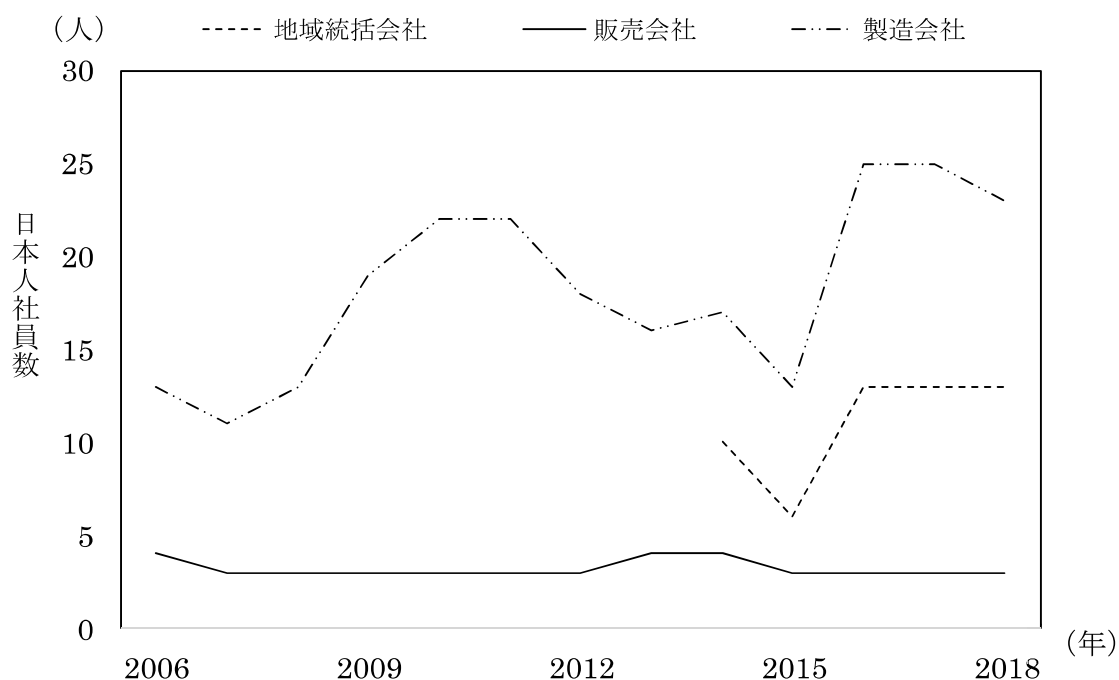
図 4-16 中国の地域統括会社と統括下の現地子会社の従業員数の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2006-2018）に基づき筆者作成

次に日本人社員数について分析したのが、図 4-17 である。これによると、地域統括会社の日本人社員数は、2016 年以降は一定である。販売機能を有した現地子会社の日本人社員数は、横河電機（中国）が設立された 2008 年前後であっても大きな変化はみられない。また、製造機能を有した現地子会社の日本人社員数は、横河電機（中国）が設立された 2008 年以降、増減を繰り返している。

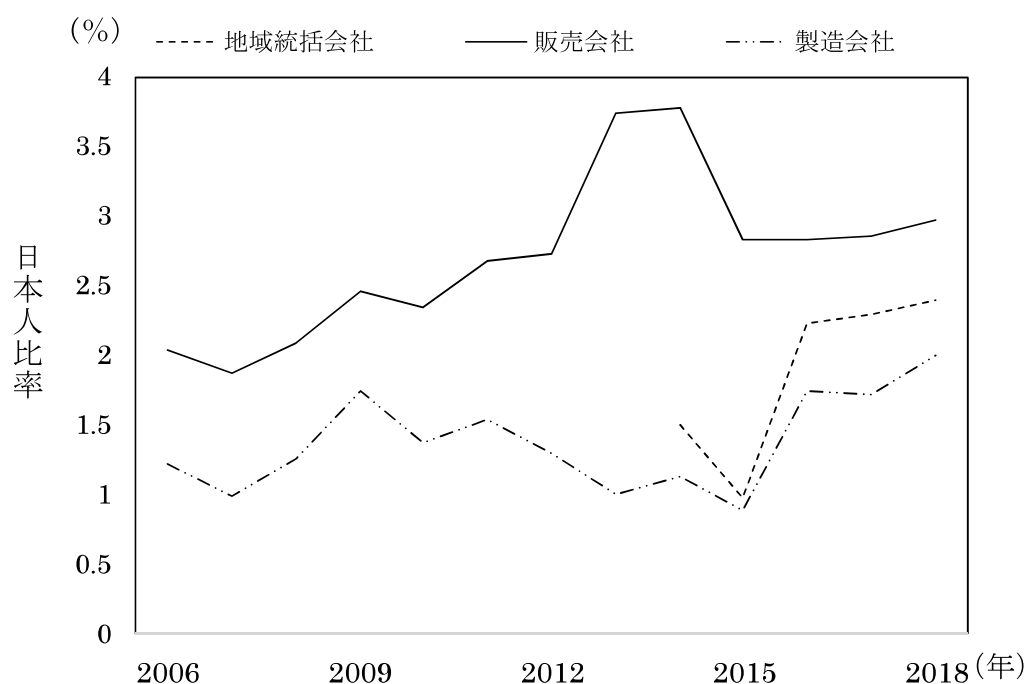
図 4-17 中国の地域統括会社と統括下の現地子会社の日本人社員数の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2006-2018）に基づき筆者作成

中国の地域統括会社と現地子会社の日本人比率を分析したのが図 4-18 である。地域統括会社の日本人比率は、2015 年以降、伸びている。販売機能および製造機能を有した現地子会社の日本人比率は、横河電機（中国）が設立された 2008 年以降、増減を繰り返している。

図 4-18 中国の地域統括会社と統括下の現地子会社の日本人比率の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2006-2018）に基づき筆者作成

横河電機（中国）は既存の事業会社を統合する形で地域統括の機能が付加されたために、事業の合理化が図られたとも考えられる。しかし、現地子会社の従業員数の増減原因を二次データから分析することができないことから横河電機（中国）の設立による現地子会社へのヒトの現地化への影響は分からない。

2 大日本印刷

1. 企業概要

大日本印刷は 1876 年に創立された総合印刷会社である。大日本印刷は 1964 年に香港で駐在員事務所を開設して以来、ヨーロッパ、アジア、アメリカ、オーストラリアに拠点を広げ（大日本印刷,2018a）、2018 年には製造拠点数 15 か国、営業拠点数 26 か所が設立されている（大日本印刷,2018b,p.20）。また、海外での 2018

年の売上高は 2266 億円とされ、これは大日本印刷の売上高全体の 16.1%を占めている（大日本印刷, 2018b,p.73）。

近年、同社は ASEAN や中国、インドを重要な市場と位置付けており、アジアのグループ会社では 2018 年において 3862 人の従業員を雇用し、これは海外グループ会社における従業員全体の 79.4%を占めている（大日本印刷,2018b,p.9）。

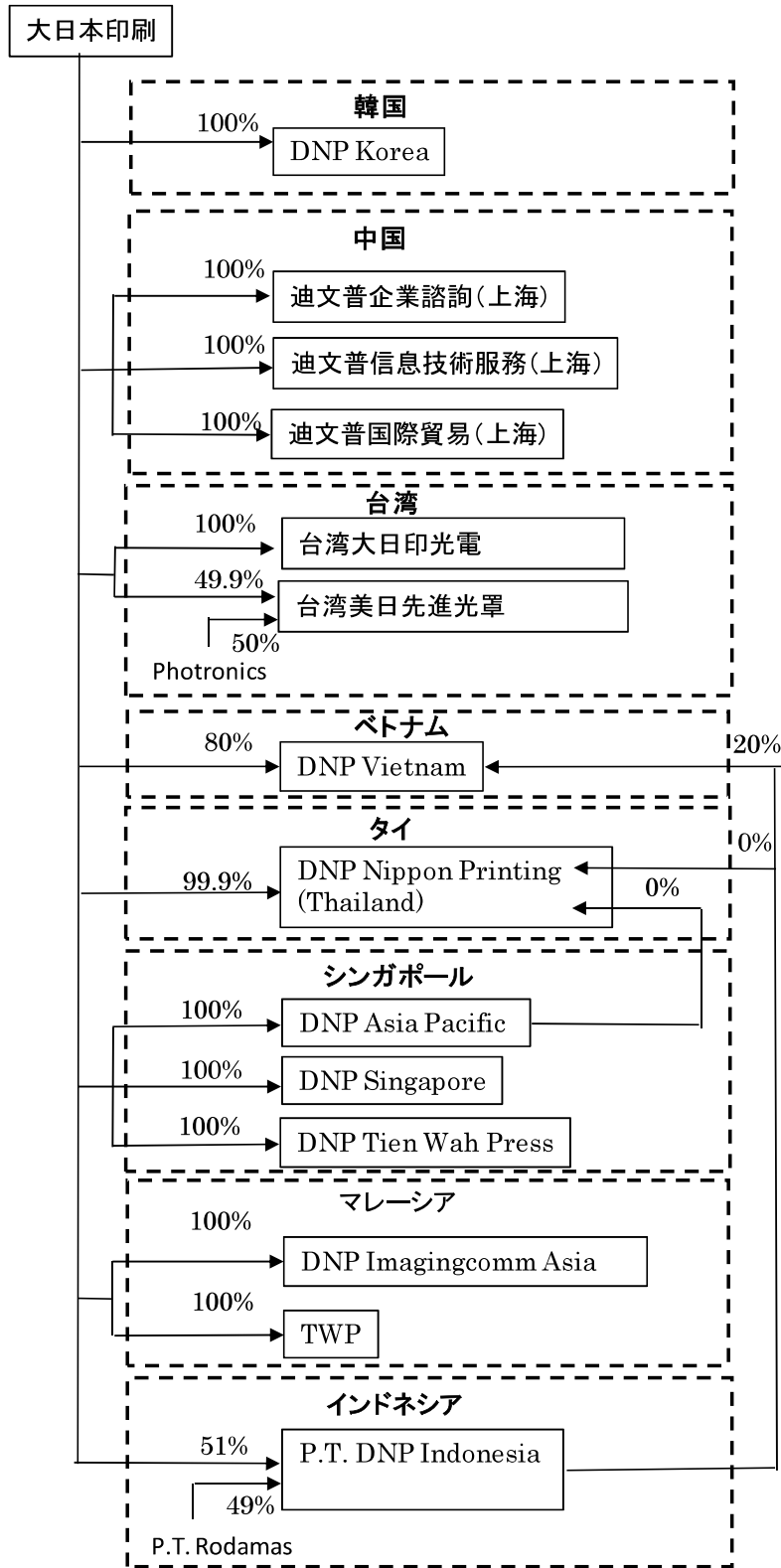
2. 東アジア新興国における地域統括会社

大日本印刷『有価証券報告書』（2018e, p.11）によると、大日本印刷における地域統括会社は 2012 年にシンガポールで設立された DNP Asia Pacific である。

DNP Asia Pacific は、東南アジアにおける事業拡大の推進役、経理業務などの標準化による域内事業の効率化、人材の域内での最適配置による付加価値の拡大などを目指すことを目的として設立された（大日本印刷,2012,p.23）。

東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2018）によると、大日本印刷は、韓国、中国、台湾、ベトナム、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシアに現地子会社を保有している（図 4-19 を参照）。DNP Nippon Printing (Thailand)を除くこれらの現地子会社は、本国親会社から出資により設立された現地子会社である。ただし、DNP Nippon Printing (Thailand)は DNP Asia Pacific からの資本注入もあるとされているものの、DNP Nippon Printing (Thailand)の 99.9%の持分は本国親会社であり、事実上、DNP Nippon Printing (Thailand) は本国親会社の子会社といえる。

図 4-19 大日本印刷のアジア現地子会社構成図

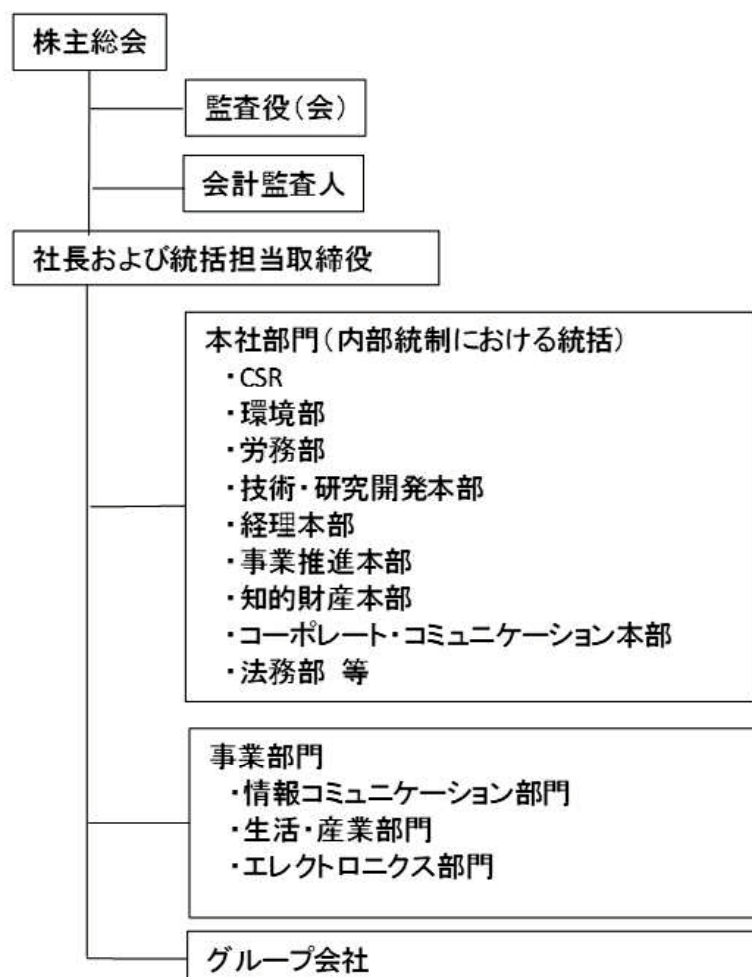


出典：東洋経済新報社『海外企業進出総覧 会社編』（2018）に基づき筆者作成

3. 本国親会社における地域統括会社の位置づけ

大日本印刷の組織構成図を示したのが図 4-20 である。これによると、本国親会社は、内部統制・ガバナンスに関する CSR や環境、労務、経理といった管理部門、そして情報コミュニケーション部門、生活・産業部門、エレクトロニクス部門といった事業部門、地域統括のようなグループ会社で構成されている。

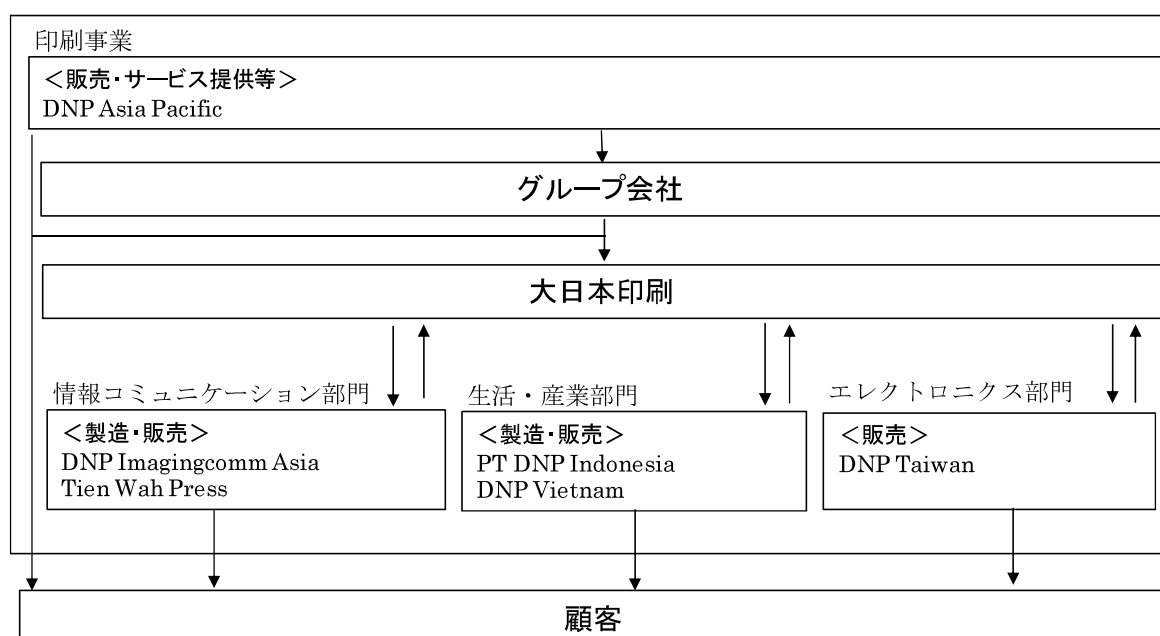
図 4-20 大日本印刷の組織構成図



出典：大日本印刷『コーポレート・ガバナンス』（2018d）に基づき筆者作成

大日本印刷『有価証券報告書』（2018,p.7）によると、DNP Asia Pacific の取引先は主に本国親会社またはグループ会社である。なお、DNP Asia Pacific は、顧客との直接的な取引もされているものの、前述のとおり、DNP Asia Pacific は東南アジアにおける事業拡大の推進役、経理業務などの標準化による域内事業の効率化といったシェアードサービスの提供であることを踏まえれば本国親会社やグループ会社の支援が中心的な機能と考えられる（大日本印刷,2018e）（図 4-21 を参照）。

図 4-21 大日本印刷の事業系統図



出典：大日本印刷『有価証券報告書』（2018e,p7）に基づき筆者作成

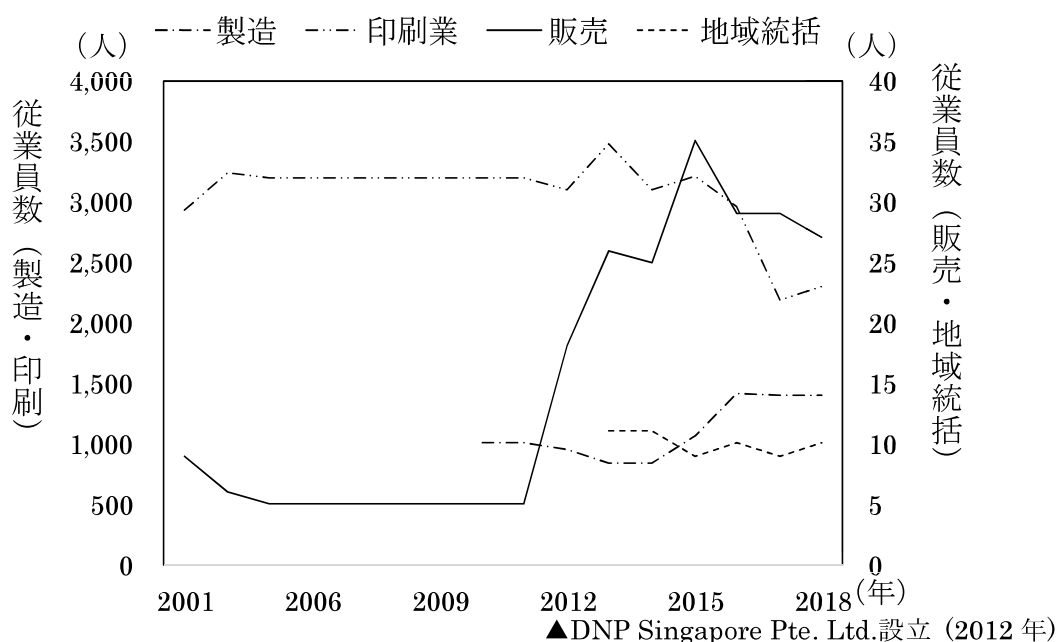
4. 日本人比率の測定

東洋経済新報社『海外進出企業総覧 企業編』に基づき、地域統括会社とその統括下にある現地子会社の従業員数や日本人社員数、日本人比率を分析する。

まず、機能別現地子会社の従業員数と日本人社員数を分析したのが図 4-22 である。これによると、DNP Asia Pacific が 2012 年に地域統括会社として設立された

以降、その従業員数は概ね一定である。販売機能を有した現地子会社の従業員数は、DNP Asia Pacific が設立された 2012 年ごろに急増している。製造機能と印刷機能を有した現地子会社の従業員数は、DNP Asia Pacific が設立された 2012 年ごろには大きな変化はみられない。

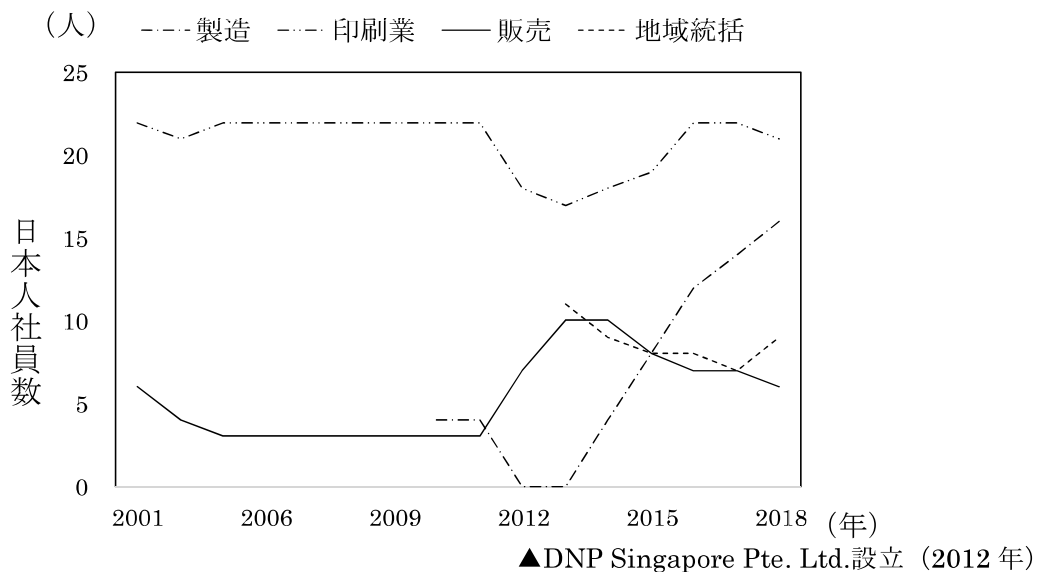
図 4-22 大日本印刷における機能別現地子会社の従業員数の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

次に機能別現地子会社の日本人社員数を分析したのが図 4-23 である。DNP Asia Pacific の日本人社員数は概ね一定である。販売機能を有した現地子会社の日本人社員数は、DNP Asia Pacific が設立された 2012 年ごろから減少傾向にある。製造機能と印刷機能を有した現地子会社の日本人社員数は、DNP Asia Pacific が設立された 2012 年ごろから増減している。

図 4-23 大日本印刷における機能別現地子会社の日本人社員数の推移

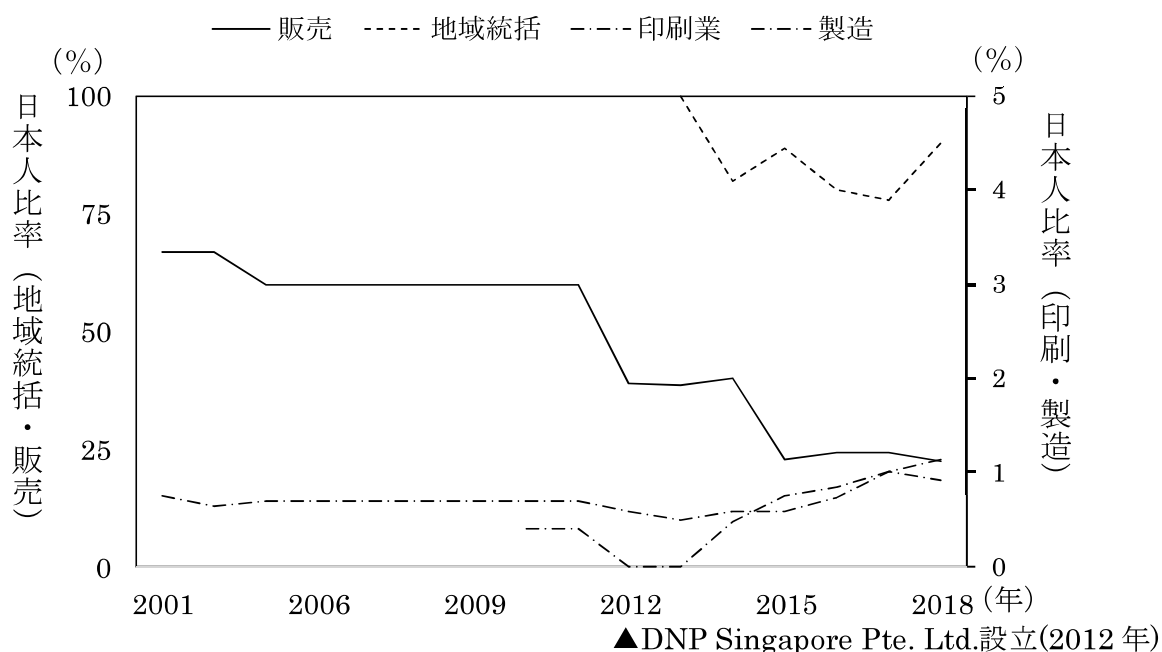


出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

最後に機能別現地子会社の日本人比率を分析したのが図 4-24 である。地域統括会社の日本人比率は減少したものの、依然として 2018 年も 90.0% と高い。販売機能を有した現地子会社の日本人比率は、DNP Asia Pacific が設立された 2012 年以降、段階的に下がっている。製造機能と印刷機工を有する現地子会社の日本人比率には DNP Asia Pacific が設立されても大きな変化がみられない。

DNP Asia Pacific は、Yokogawa Engineering Asia のような持株会社ではないものの、DNP Asia Pacific の設立された 2012 年以降に販売機能を有した現地子会社の日本人比率が低下していた。このため、DNP Asia Pacific の設立は、販売機能を有した現地子会社のヒトの現地化の推進に影響を与えている可能性がある。

図 4-24 大日本印刷における機能別現地子会社の日本人比率の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

3 山九

1. 企業概要

山九は1918年に創立された物流会社である。山九の海外進出は、1935年中国の大連にて出張所を設立したのが始まりである（山九, 2018a, 2018）。2018年において、山九は現地子会社43社、駐在員事務所1か所を有している（山九, 2018c）。2017年度の売上は5,320億円とされ、そのうち海外での売上高は940億円と全体の17.7%を占める。なお、海外での売上高のうちアジア地域の売上高は791億円と、海外売上高の84.1%を占める（山九, 2018b）。

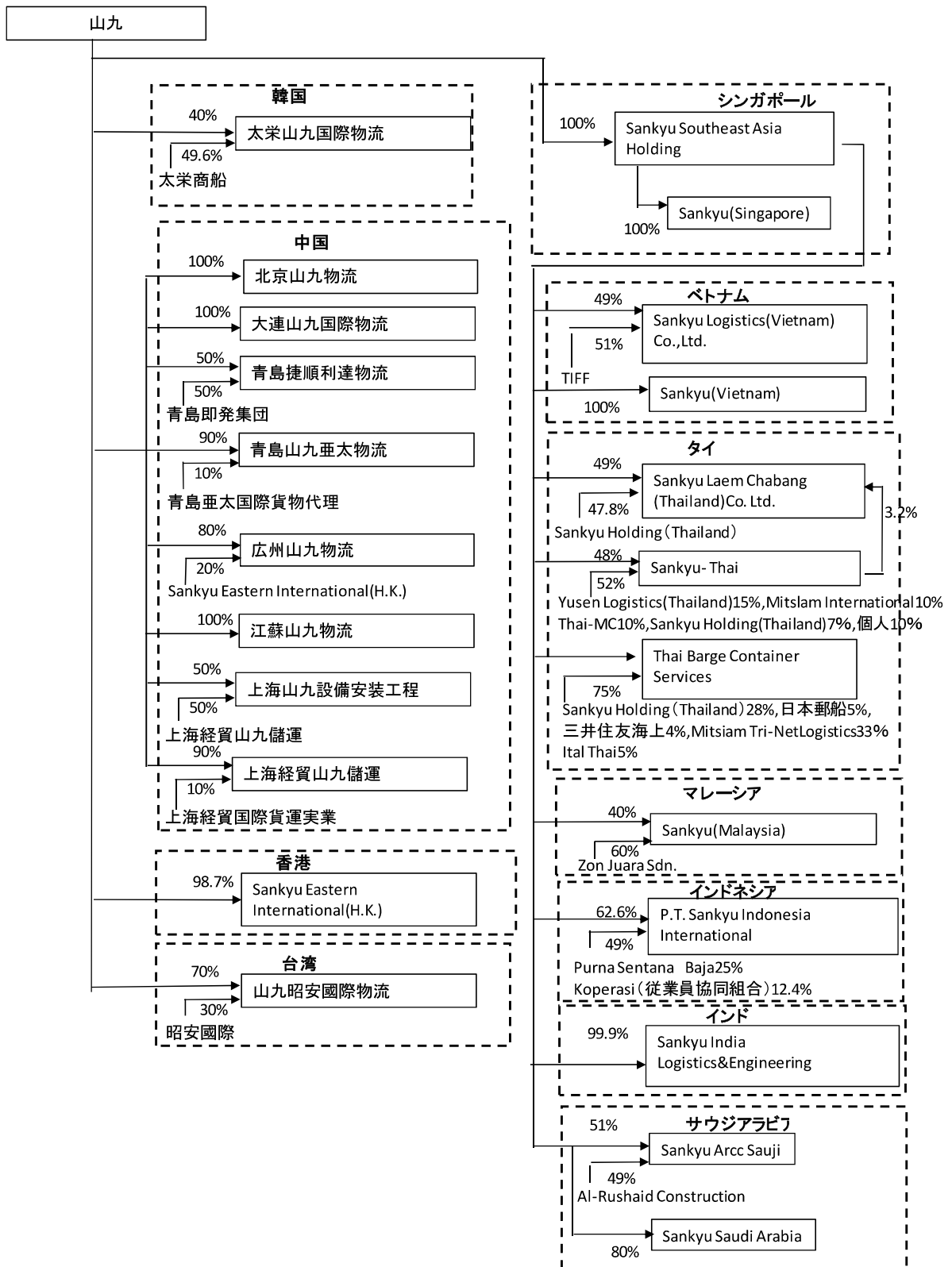
2. 東アジア新興国における地域統括会社

山九の地域統括会社は、2010年に設立されたSankyu Southeast Asia Holdingsである。このSankyu Southeast Asia Holdingsは、ASEAN、中東およびインドの

グループ会社を統括している（山九, 2018d）。この地域統括会社は、ASEAN、中東、インドの現地子会社における戦略立案と実施、エリア横断的営業、エリア内要因の調整、現地ナショナル社員の育成、各現地法人の経営管理を担う（山九, 2018d）。

東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』（2018）によると、地域統括会社は統括下にある ASEAN、中東およびインドの現地子会社に出資している。ただし、現地子会社の持分が過半数以上であるのはシンガポールやインドネシア、インド、サウジアラビアの現地子会社である（図 4-25 を参照）。一方で、ベトナム、タイ、マレーシアの現地子会社は持分が過半数に達していない。

図 4-25 山九のアジア現地子会社構成図



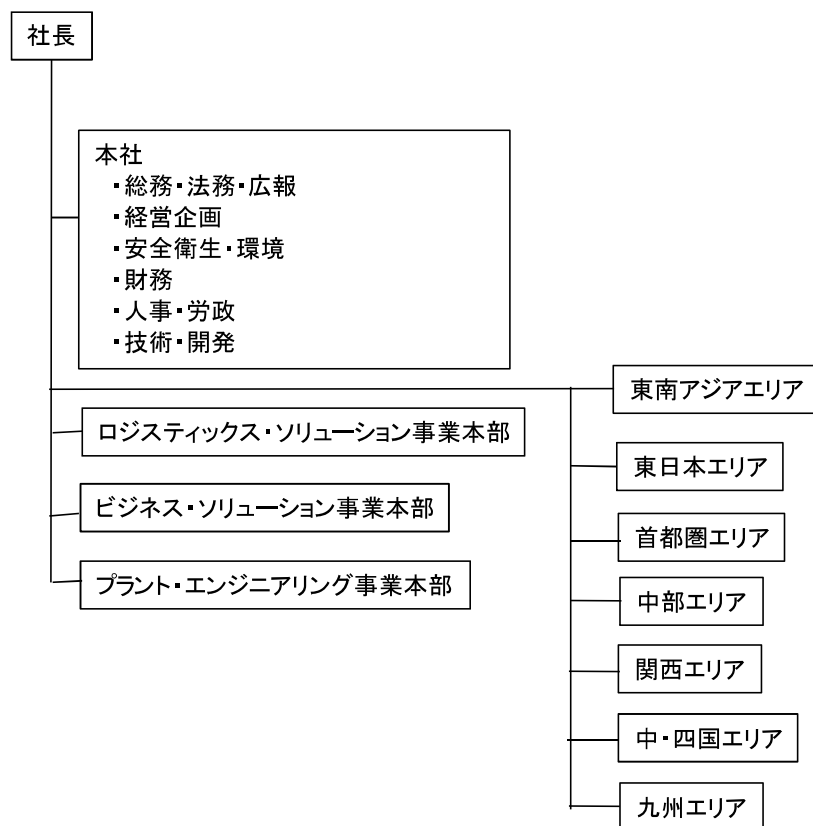
出典：東洋経済新報社『海外企業進出総覧 会社編』（2018）に基づき筆者作成

3. 本国親会社における地域統括会社の位置づけ

本国親会社は、内部統制・ガバナンス機能を有する総務や人事、経理といった管理業務、ロジスティック・ソリューション事業本部、ビジネスソリューション事業本部、プラントエンジニアリング事業本部といった事業部門、そしてアジア地域統括会社を含むエリア管理部門で構成される（山九, 2018c）（図 4-26 を参照）。

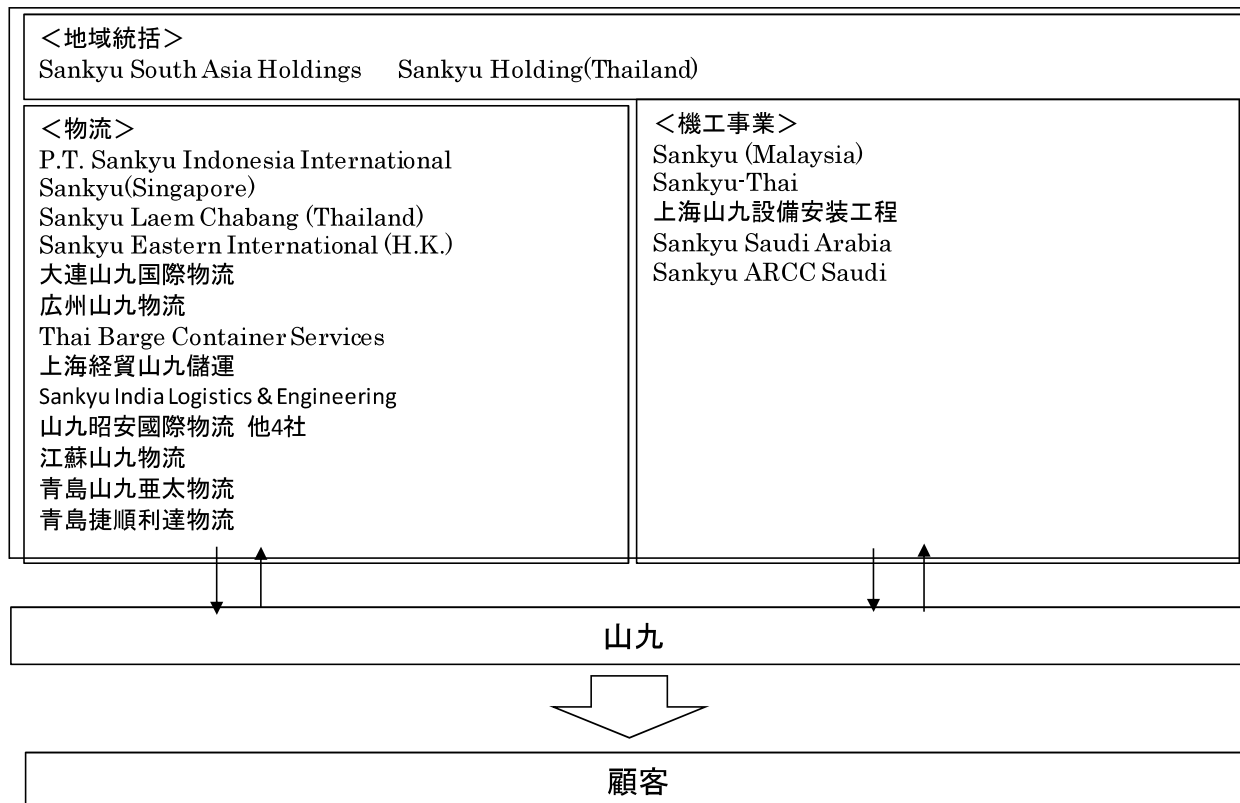
また、図 4-27 は、山九の事業系統図である。これによると、地域統括会社は ASEAN、中東、インドの現地子会社における戦略立案と実施、エリア横断的営業、エリア内要因の調整、現地ナショナル社員の育成、各現地法人の経営管理といったシェアードサービスであり（山九, 2018d）、物流や機械等の据付け、撤去を担う機工事業を担う現地子会社の支援部門とも解される（山九, 2018e）。

図 4-26 山九の組織構成図



出典：山九『組織図』（2018c）に基づき筆者作成

図 4-27 山九の事業系統図



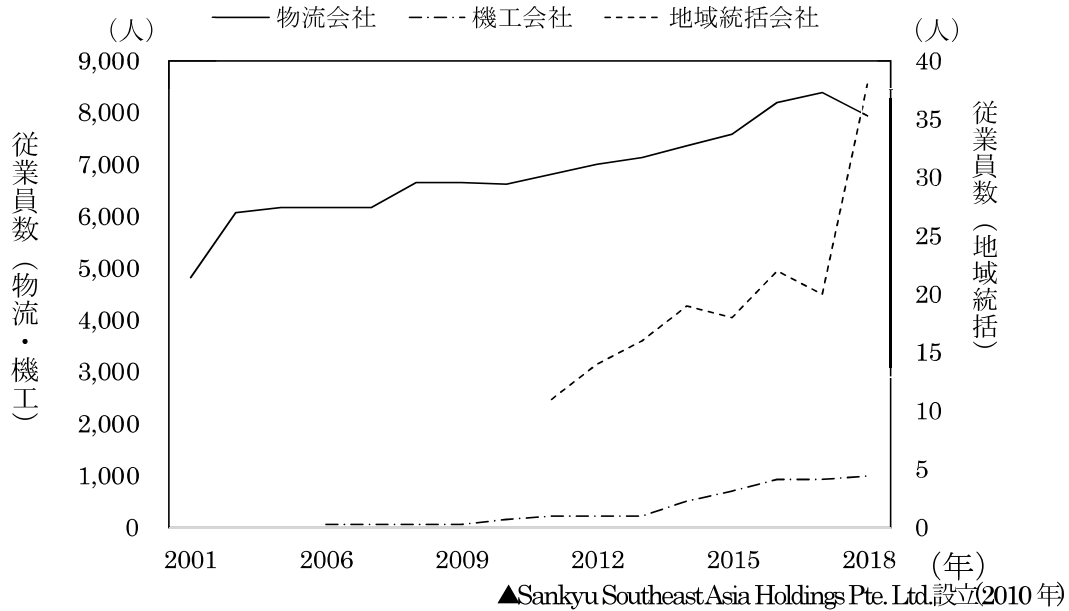
出典：山九『有価証券報告書』（2018e,p6）に基づき筆者作成

4. 日本人比率の測定

東洋経済新報社『海外進出企業総覧 会社編』に基づき、地域統括会社と現地子会社の従業員数、日本人社員数、日本人比率を分析する。

まず、機能別現地子会社の従業員数を分析したのが図 4-28 である。これによると、Sankyu Southeast Asia Holdings の従業員数は増加傾向にある。物流会社と機工会社の従業員数は、Sankyu Southeast Asia Holdings が設立された 2010 年よりも前から増加している。

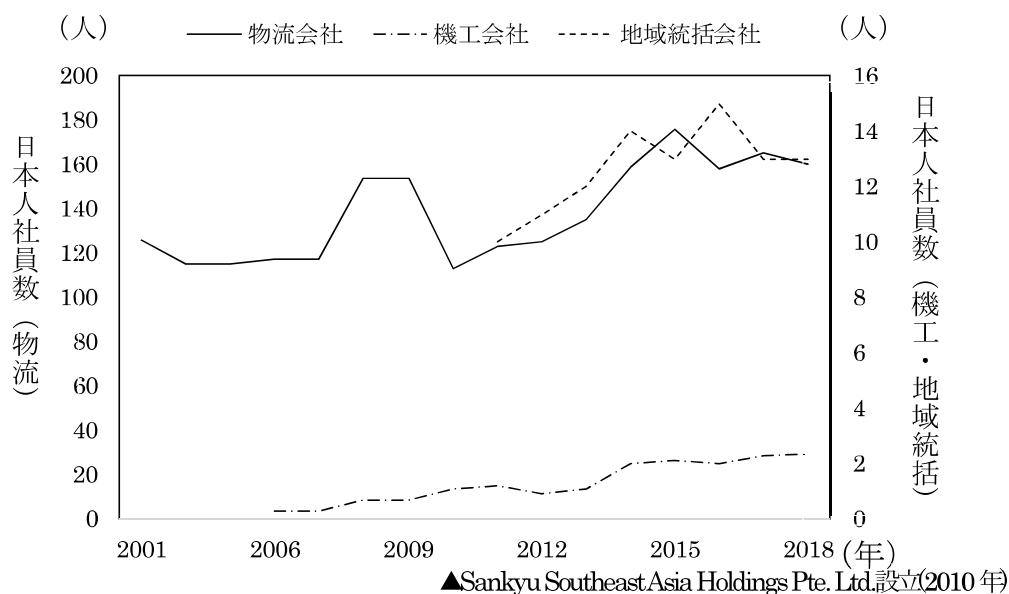
図 4-28 山九における機能別現地子会社の従業員数の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

機能別現地子会社の日本人社員数を分析したのが図 4-29 である。これによると、Sankyu Southeast Asia Holdings の日本人社員数は増加傾向にある。物流会社の日本人社員数は、Sankyu Southeast Asia Holdings が設立された 2010 年以降、増加しているものの、2009 年と同水準である。機工会社の従業員数は増加しているものの、Sankyu Southeast Asia Holdings が設立された 2010 年前から増加している。

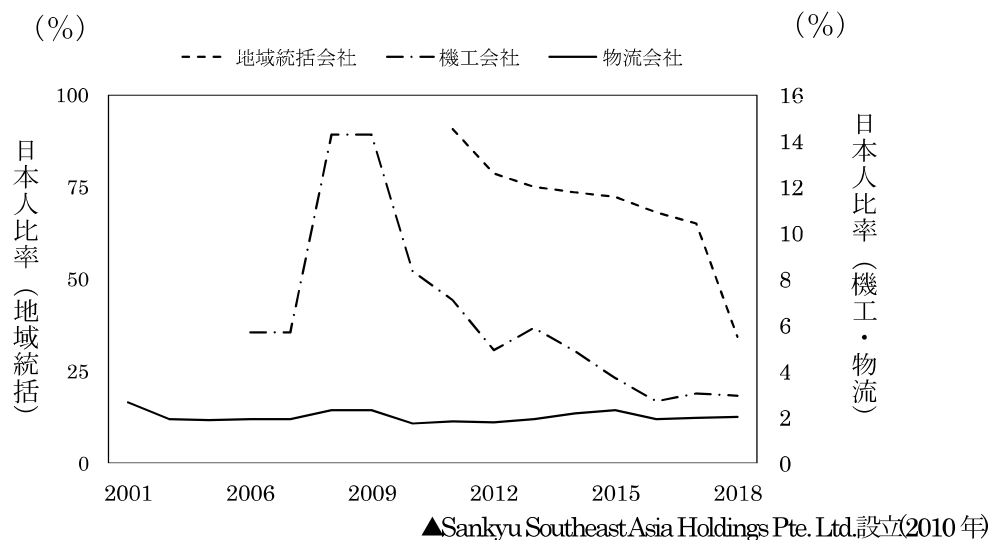
図 4-29 山九における機能別現地子会社の日本人社員数の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2001,2004-2018）に基づき筆者作成

機能別現地子会社の日本人比率を分析したのが図 4-30 である。これによると、地域統括会社である Sankyu Southeast Asia Holdings の日本人比率は、2011 年の 90.9% から 2018 年の 34.2% へと大きく下がった。統括下の機工会社の日本人比率は、Sankyu Southeast Asia Holdings が設立された 2010 年以降、減少に転じているのに対して、物流会社の日本人比率は概ね一定である。

図 4-30 山九の機能別現地子会社の日本人比率の推移



出典：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2001～2018）に基づき筆者作成

Sankyu Southeast Asia Holdings は、Yokogawa Engineering Asia のように持株会社である。しかし、Yokogawa Engineering Asia とは大きく異なり、大半の保有する現地子会社の持分比率は過半数に達していない。このことは、Sankyu Southeast Asia Holdings は現地子会社に対してエリア横断的営業、エリア内要因の調整、現地ナショナル社員の育成、各現地法人の経営管理といったシェアードサービスの提供を行おうとしても、独断で決定することはできず、合弁先企業と協調しながら経営活動を行う必要性がある。そのためなのか Yokogawa Engineering Asia の事例のような地域統括会社の設立時期にあわせて現地子会社の日本人比率が減少するといった変化はみられない。

第6節 小括

本章では、地域統括会社の日本人比率の推移や地域統括会社の設立で現地子会社の日本人比率に変化が生じているかを分析した。

製造業やサービス業、地域統括会社といった機能別現地子会社における日本人比率の推移について、サービス業や製造業は概ね一定、商業、運輸業は時間の経過とともに日本人比率が下がっているのに対して、地域統括会社の日本人比率は、年々、伸びていた。この背景には、地域統括会社の組織的な位置づけが地域の要の組織と変化するなかで、地域統括会社に地域統括に関する技術や知識といったものを本国親会社から移転するために日本人社員を積極的に派遣していると考えられる。

地域統括会社の設立で現地子会社の日本人比率に変化が生じているかについて、横河電機、大日本印刷、山九を事例研究した。

横河電機では、地域統括会社である **Yokogawa Electric International**、**Yokogawa Engineering Asia** および横河電機（中国）の事例研究を行った。**Yokogawa Electric International** の設立と統括下にある現地子会社について、**Yokogawa Electric International** が設立されても統括下の現地子会社に派遣される日本人社員数が抑制されるといったことや現地子会社の日本人比率が下がるといった変化はみられなかった。**Yokogawa Engineering Asia** とその統括下にある現地子会社について、地域統括会社が設立されてから現地子会社の従業員数は増加したため、現地子会社の日本人比率は減少傾向にあった。横河電機（中国）とその統括下にある現地子会社について、横河電機（中国）の設立時期に販売機能を有した現地子会社の従業員数が減少したことは確認できたものの、これが横河電機（中国）の設立によるものなのかはわからない。

大日本印刷では、地域統括会社である **DNP Asia Pacific** とその統括下にある現地子会社を分析した。その結果、地域統括会社の設立から販売機能を有している現地子会社の従業員数の増加が日本人社員数の増加よりも上回り、日本人比率が低下傾向にあった。

山九では、地域統括会社である Sankyu Southeast Asia Holdings とその統括下にある現地子会社を分析した。その結果、地域統括会社の設立によって現地子会社の日本人比率が下がるといった変化は確認できなかった。

次章では、ミャンマーの現地子会社と本章の調査分析で得られた結果を分析フレームワークに基づき考察する。

第5章 後発 ASEAN 諸国と地域統括会社におけるヒトの現地化に関する検討

第1節 はじめに

本研究は、後発 ASEAN 諸国に進出した現地子会社のヒトの現地化を改めて調査するとともに、地域統括会社という新しい側面を加えて、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化にどのような影響を与えているか研究することを目的としていた。

第3章ではミャンマーに進出した現地子会社のヒトの現地化を調査し、第4章ではアジアにおける地域統括会社の日本人比率の推移を分析するとともに、地域統括会社の設立で現地子会社の日本人比率などにどのような影響を与えているのか事例研究した。本章では、これらの結果を分析フレームワークに基づき改めて考察する。

第2節 本国親会社から現地子会社に移転される技術や知識量と中間管理職のヒトの現地化に関する検討

本節では、本国親会社から現地子会社へ移転される技術や知識の移転量は現地子会社の中間管理職のヒトの現地化に影響を与え、地域統括会社からの支援量をモデレーター変数としたときについて考察する。

まず、現地子会社に移転される技術や知識の移転量は、現地子会社の中間管理職のヒトの現地化に影響することについて、ミャンマーの現地子会社に対して行ったヒトの現地化に関する定量的な調査では、中間管理職の日本人比率が100%の会社は全体の20.0%を占め、これと中間管理職の日本人比率が50%超から100%未満の会社、すなわち中間管理職の過半数が日本人社員である現地子会社は全体の22.2%を占めていた。この結果と鈴木（2015,p.38）の調査結果を比較すると、現地

子会社の中間管理職の過半数が日本人社員である会社の比率がわずか2年間で68.7%も下がったことになり、日本の現地子会社において中間管理職のヒトの現地化が進展している可能性を示した。

ミャンマーにおける現地子会社の中間管理職の日本人比率が、短期で大幅に下がった理由として、現地子会社が必要としている本国親会社からの知識や技術の移転量が小さいことが考えられる。

インタビューした製造業B社、C社、D社は、日本人社員を現地に常駐させて技術や知識の移転を図るのではなく、現地子会社が技術や知識の移転を必要とするときに、日本人社員を出張させていた。さらに、D社では反復的な訓練で習得が可能な技術を使った業務であり、本国親会社からの支援の必要性を感じていないとのコメントを得た。

現地子会社の技術や知識の移転量が現地子会社の中間管理職のヒトの現地化に影響することについては、製造業と非製造業の中間管理職のヒトの現地化の進展度合いの違いからもよみとれる。

インタビューした製造業B社、C社、D社は、国際生産ネットワークの一部を担っており、現地子会社の取引先は、本国親会社を含めたグループ会社に限られていた。一方で、非製造業A社は、現地企業に営業活動をしており、現地人にA社の営業活動に係る経営方針といった技術や知識を移転する必要があった。このため、B社、C社、D社における現地人への技術や知識の移転量は、A社よりも小さいといえる。そのため、営業活動に係る経営方針といった技術や知識の移転の必要性が小さいB社、C社、D社では中間管理職のヒトの現地化が、日本人社員が従事するミドル・マネジメントまで進展していたのに対して、A社のヒトの現地化の進展度合いは日本人社員が従事するミドル・マネジメントにおいて現地人は登用されていなかった。なお、製造業における中間管理職のヒトの現地化の方が非製造業の中間

管理職よりもヒトの現地化が進展していることは、定量的な調査の結果からも得られている。

次に地域統括会社からの支援量をモデレーターとしたときの現地子会社における中間管理職のヒトの現地化への影響について考察する。

第4章の事例研究の結果、**Yokogawa Engineering Asia** や **DNP Asia Pacific** といった地域統括会社の設立で販売機能を有した現地子会社の日本人比率が低下した。一方で、製造業などの販売機能以外の現地子会社の日本人比率には変化がみられなかった。

本調査結果において地域統括会社の設立で販売機能を有した現地子会社の日本人比率が下がったことは示唆されたものの、地域統括会社の設立が販売機能を有した現地子会社の日本人比率を下げたとはまでは断言することができない。しかし、森（1997,pp.230-231）によると、地域統括会社の設立の成果は販売活動の統括といったアドミニストレーション機能などであった。その点を踏まえれば、地域統括会社の設立により販売機能の現地子会社では、現地人の登用を進められるよう地域統括会社から何らかの支援を受けたのかもしれない。また、販売機能として現地子会社に重複していた業務を地域統括会社に統合し、現地子会社の業務を合理化したため、現地子会社において日本人社員の必要性がなくなったのかもしれない。

一方で、事例研究の対象となった横河電機（中国）では人材教育や採用、**DNP Asia Pacific** では人材の域内での最適配置、**Sankyu Southeast Asia Holdings** では現地ナショナル社員の育成といった現地子会社のヒトの現地化に密接に関わる支援を現地子会社にシェアードサービスとして提供している。このことは、地域統括会社が現地子会社の人材配置の決定や現地子会社のヒトの現地化の促進を支援しているとする日本貿易振興機構（2016a,p.56）の報告と関連がある。その点を踏まえれ

ば、地域統括会社が製造業といった現地子会社のヒトの現地化に影響を与えていることがいずれ日本人比率などで現れることが期待される。

今後は、地域統括会社が現地子会社に対して提供するシェアードサービスに注目し、具体的にどのようなシェアードサービスを現地子会社のヒトの現地化の促進の観点で提供し、どのような効果が得られているのかデータを蓄積する必要がある。

第3節 現地子会社のガバナンスに関する課題とトップ・マネジメントのヒトの現地化の検討

本節では、現地子会社のガバナンスの課題は、現地子会社のトップ・マネジメントのヒトの現地化に影響することについて検討する。

ミャンマーにおける現地子会社47社に対する定量的な調査では、トップ・マネジメントの日本人比率は93.6%であった。この結果と鈴木（2015,p.37）の調査を比較すると、日本人比率は下がっていたものの、現地子会社のトップ・マネジメントのヒトの現地化が進展したとまでは言い切れない。

ミャンマーの現地子会社4社に対するインタビューの結果から、日本人社員の役割は、生産管理や社内人事ならびに経理事項の承認といった現地子会社のガバナンスに関する業務であった。

製造業B社、C社、D社に派遣された日本人社員が担う生産管理について、これらの現地子会社は国際生産ネットワークの一部を担っていた。そして、これらの現地子会社の取引先は、本国親会社またはグループ会社に限られていた。その点を踏まえれば、B社、C社、D社は国際生産ネットワークに支障がでないよう、グループ会社との高い調整能力が求められる業務といえる。また、現地子会社に派遣された日本人社員は、経理事項の承認という現地子会社のカネの支出入を監視する業務を担っていたことや、A社、B社、D社の日本人社員は、社内の人事の決定に関す

る業務を担っていた。これらの業務は総じて現地子会社のガバナンスに関わる業務といえる。

このことから、現地子会社のガバナンスに関する課題はトップ・マネジメントのヒトの現地化に対して影響を与えている可能性があると考えられる。今後は、本国親会社に日本人社員をトップ・マネジメントとして派遣する理由をインタビューするなど調査し、データの蓄積を図りたい。

第4節 小括

本章では、第2章で構築した研究フレームワークに基づき、本研究で得られた結果を考察した。

まず、ミャンマーにおける日本の現地子会社の調査の結果、現地子会社への技術や知識の移転量により、現地子会社の中間管理職のヒトの現地化の進展に違いがみられたことから、現地子会社への技術や知識の移転量は現地子会社の中間管理職のヒトの現地化に影響を与える可能性が示唆された。

地域統括会社による現地子会社への支援というモデレーター変数が加わることについて、地域統括会社の設立後、販売機能を有した現地子会社の日本人比率が下がる可能性が示唆された。しかし、地域統括会社は、販売機能を有した現地子会社以外にもシェアードサービスを提供しているものの、販売機能以外の現地子会社のヒトの現地化への影響はよくわからない。

次に、現地子会社におけるガバナンスの課題は、トップ・マネジメントのヒトの現地化に影響を与えることについて、本研究の結果、ミャンマーのトップ・マネジメントのヒトの現地化は、2014年の調査と比較しても、中間管理職のヒトの現地化とは異なり、進展しているとまでは言い切れなかった。

ミャンマーの現地子会社における日本人社員は、生産管理や社内人事ならびに経理事項の承認といった現地子会社のガバナンスに関する業務に従事していたことから、現地子会社のガバナンスに関する課題は、現地子会社のトップ・マネジメントの現地化に影響している可能性が示唆された。

次章では、本研究をまとめるとともに今後の展望と課題について述べる。

第6章 まとめ

第1節 はじめに

本研究で取り上げる後発 ASEAN 諸国は、今日、東アジア新興国のなかでも高い経済成長を続けており、日本企業は新しい市場として期待している。そのため、日本企業の後発 ASEAN 諸国への進出は、活発化している。

しかし、これらの国々に注目しているのは日本企業だけではない。成長が著しい中国や韓国、台湾企業といった競合企業も同じである。競合企業の製品は、これらの国々において幅広く支持を集めている。そのため、日本企業は競合企業との厳しい競争に打ち勝つよう現地志向を高めることが求められる。

現地志向を高める方法は、現地経営に現地人を活用するヒトの現地化や現地の市場や環境に適応させる現地適応があげられる。ヒトの現地化とは、現地人を管理職や経営者に登用し、現地市場の調査、マーケティング、商品企画・開発、販売戦略といった現地経営に活用するといったことである（寺本他,2013,p.21）。一方で、現地適応とは、生産、販売、研究開発などの経営活動をその国々または地域の状況に合わせることである（吉原,2015,p.129）。

日本企業のヒトの現地化に関する研究は、本国親会社ならびに現地子会社との側面における課題とその解決策について活発に議論されてきた。また、地域統括会社の研究は、その役割や機能を注目し、議論がされてきた。そのため、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に与える影響については、十分に議論されていない。

本研究では、日本企業の進出が活発化する後発 ASEAN 諸国のヒトの現地化を改めて調査するとともに、地域統括会社という新しい側面を加え、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に与える影響について研究した。本章では、本研究で得られた結果や考察をまとめ、今後の展望や課題を述べる。

第2節 日本企業におけるヒトの現地化に関する先行研究のレビュー

ヒトの現地化の推進や経営活動の現地適応は、現地志向を高める方法である。本研究では、日本企業のヒトの現地化に関する先行研究のレビューとして、ヒトの現地化を含めた現地化の定義、ヒトの現地化を進めることの長所、日本企業におけるヒトの現地化の課題とその解決策を先行研究によりレビューした。また、地域統括会社に関する先行研究のレビューでは、地域統括会社の組織的な位置づけの変化ならびに地域統括会社におけるヒトの現地化に関する研究をレビューした。

日本企業のヒトの現地化は、海外進出当初、日本人社員を現地子会社の要所に多数に派遣し、一定期間を経て日本人社員を徐々に引き揚げ、現場レベルの従業員から段階的に上位階層へと進められる。そのなかで、日本人社員は本国親会社に蓄積された技術や知識を現地子会社に移転する重要な役割を果たしている。

これまでの日本企業におけるヒトの現地化は、欧米企業と比べて遅れており、総じて否定的に捉えられてきた。先行研究では、この遅れの原因を現地子会社と本国親会社の側面から検討し、さまざまな解決策が提言されてきた。その結果、少しずつではあるものの、日本企業のヒトの現地化は進展しつつあるとの報告もなされている。

一方で、近年、日本人社員の経験や知見が現地子会社の能力構築に役立つことや、日本人社員が拠点間を異動することでグローバル人的ネットワークを構築できること、不正行為への取り組みが浸透していない現地子会社においては日本人社員が監視役になりうること、場合によってヒトの現地化は現地子会社のパフォーマンスに悪影響を与えるといった反論もみられる。

地域統括会社の組織的な位置づけの変化について、日本企業においても1980年代後半から地域統括会社を設立する動きがみられた（浅川, 2003,p.282）。しかし、寺本他（2013,pp.146-148）によると、日本企業のグローバル化は、本国親会社の

事業部主導で進められてきたこともあり、必ずしもグループ全体最適な経営が追求されてきたわけでもなく、地域統括会社は本国親会社の出先機関的な組織として扱われてきた。また、地域統括会社は、その位置づけがあいまいなまま運営されているのが実情で、日本企業は地域統括会社をどう活用しようか暗中模索している段階であった（森,1997,pp.233-234）。

しかし、今日、否定的に捉えられてきた地域統括会社が地域戦略を担う要の組織へと変貌を遂げつつある（寺本他,2013,p.148）。たとえば、これまで本国親会社の子会社のひとつとして現地子会社と同等に扱われていた地域統括会社が、持株会社化し、現地子会社の親会社となることで統括下にある現地子会社の経営統制を強化し、市場ニーズに即した経営を行う組織へと変化している。

地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に対して与える影響について、日本貿易振興機構（2016a,p.23）によると、地域統括会社が現地子会社の人材配置の決定に関与していることや本国親会社に代わり現地子会社のヒトの現地化を支援しているといった報告がされている。

これらの先行研究のレビューを踏まえ、本研究における分析フレームワークを構築した。第一に、本国親会社と現地子会社の関係の変化で、本国親会社から現地子会社へ技術や知識の移転量は、現地子会社の中間管理職のヒトの現地化に作用するという分析フレームワークである。このフレームワークでは、地域統括会社による現地子会社へのヒトの現地化への支援というモデレーター変数を含む。第二に、現地子会社のガバナンスに関する課題は、現地子会社のトップ・マネジメントのヒトの現地化に影響を与えるという分析フレームワークである。

第3節 ミャンマーにおける日本企業のヒトの現地化に関する調査

本研究では、後発 ASEAN 諸国のひとつであるミャンマーに進出した日本企業のヒトの現地化を改めて調査し、分析した。

ミャンマーの現地子会社における中間管理職のヒトの現地化について、現地子会社 45 社のうち、中間管理職の日本人比率が 100%である現地子会社は 9 社と全体の 20.0%を占め、これと中間管理職の日本人比率が 50%超から 100%未満の現地子会社、すなわち中間管理職の過半数が日本人社員である現地子会社は 10 社と全体の 22.2%を占めていた。この結果と 2014 年に行われた調査を比較すると、わずか 2 年間で現地子会社の管理職の過半数が日本人社員である会社の比率は 68.7%も下がったといえ、ミャンマーの日本の現地子会社における中間管理職のヒトの現地化は大きく進展したとも捉えることができる。

インタビューの対象となった現地子会社 4 社のなかには、国際生産ネットワークの一部を担う現地子会社も含まれており、これら現地子会社の取引先は、本国親会社またはグループ会社に限定されていた。また、これらの現地子会社では、日本人社員が常駐して、現地人に技術や知識の移転を行っているのではなく、現地子会社が本国親会社から移転を必要とする際には日本人社員を出張させていた。一方で、現地子会社のなかには、アシスタントリーダーという役職を設置し、自律的な能力構築に向けた取り組みをしている現地子会社もみられた。

インタビューをした現地子会社のなかには、現地会社へ営業活動をしている現地子会社もあった。その現地子会社では、日本人社員から現地人の課長に同社の営業活動といった経営方針を移転していた。この会社のヒトの現地化は、ローワー・マネジメントまではヒトの現地化が進展していたものの、日本人社員が従事するミドル・マネジメントには現地人が登用されておらず、インタビューした他の現地子会社よりもヒトの現地化の進展が遅れていた。この点から、本国親会社からの現地子

会社への技術や知識の移転量は、現地子会社の中間管理職のヒトの現地化に影響を与える可能性を示唆することができた。

一方で、トップ・マネジメントの日本人比率は 93.6%で、2014 年に行われた別の調査と比較しても、トップ・マネジメントのヒトの現地化が進展したとは必ずしも言い切れなかった。

インタビュー調査の対象となった企業に派遣された日本人社員は、現地子会社の生産管理を通じた本国親会社またはグループ会社とのコミュニケーションや社内の人事や経理事項の承認といった役割を担っていた。特に国際生産ネットワークの一部を担う現地子会社では、生産の維持の観点で本国親会社またはグループ会社との連携を密に取り合うことが必要で、現地子会社と本国親会社またはグループ会社との高いコミュニケーション能力が求められる。そのため、ミャンマーの現地子会社でも日本人社員のコミュニケーション能力は、現地子会社の経営に貢献しているものと考えられる。

そのほかにも、現地子会社に従事している日本人社員は人事の決定や経理事項の承認といった現地子会社のガバナンスに関わる業務に従事していた。つまり、現地子会社のガバナンスの課題は、現地子会社におけるトップ・マネジメントのヒトの現地化に影響する可能性を示唆することができた。

第 4 節 地域統括会社のヒトの現地化に関する調査

本研究では、地域統括会社の日本人比率の推移や地域統括会社の設立により現地子会社の日本人比率に変化が生じているかを分析した。

まず、製造業やサービス業、地域統括会社といった機能別の現地子会社の日本人比率を調査した。その結果、サービス業や製造業は概ね一定、商業、運輸業は時間の経過とともに日本人比率が下がっていたのに対して、地域統括会社の日本人比率

は増加傾向にあった。地域統括会社の日本人比率が増加傾向にあったのは、アジアでは設立期間の短い地域統括会社が多くあり、本国親会社から地域統括会社に日本人社員を派遣し、地域統括に関する技術や知識の移転が行われていると推察される。

次に地域統括会社の設立により現地子会社の日本人比率の変化について、横河電機、大日本印刷、山九の事例研究を行った。

横河電機について、**Yokogawa Electric International**、**Yokogawa Engineering Asia** および横河電機（中国）の事例研究を行った。**Yokogawa Electric International** と統括下の現地子会社について、**Yokogawa Electric International** が設立されても現地子会社の日本人比率が下がるといった変化はみられなかった。**Yokogawa Engineering Asia** とその統括下の現地子会社について、地域統括会社が設立されたころから現地子会社における日本人比率が下がっていた。横河電機（中国）と統括下の現地子会社について、横河電機（中国）の設立時期に販売機能を有した現地子会社の従業員数が減少していることが確認できたものの、横河電機（中国）の設立によるものなのかは分からない。

大日本印刷について、**DNP Asia Pacific** と統括下の現地子会社を分析した結果、地域統括会社が設立されてから販売機能を有している現地子会社の日本人比率は低下していた。

山九について、**Sankyu Southeast Asia Holdings** と統括下の現地子会社を分析した結果、地域統括会社の設立前後において現地子会社の従業員数、日本人社員数および日本人比率に変化が生じたようには見えなかった。

第5節 後発 ASEAN 諸国における日本企業のヒトの現地化の検討

現地子会社に移転される技術や知識の移転量は、現地子会社の中間管理職のヒトの現地化に作用し、地域統括会社による現地子会社への支援は、中間管理職のヒトの現地化に影響を与えることについて検討する。

ミャンマーの現地子会社は、本国親会社から何らかの技術や知識の移転を受けていた。しかし、現地子会社には現地企業と取引関係があり、営業活動の側面で日本的経営の移転を受けている現地子会社もあった。この現地子会社におけるヒトの現地化と、取引先は本国親会社やグループ会社に限る現地子会社とでは、中間管理職のヒトの現地化の進展度合いに違いがみられた。

地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に与える影響について、地域統括会社は統括下の販売機能を有した現地子会社の日本人比率を減少させることが示唆された。一方で、本調査の対象となった地域統括会社のなかには現地子会社へ人材教育といったシェアードサービスを提供している地域統括会社が含まれているものの、これらの地域統括会社が販売機能以外の現地子会社のヒトの現地化に対して影響を与えているかどうかは分からなかった。

次に現地子会社のガバナンスに関する課題は、現地子会社のトップ・マネジメントのヒトの現地化に影響を与えることについて分析した。その結果、ミャンマーの現地子会社では、2014年に行われた別の調査と比較しても、トップ・マネジメントのヒトの現地化が進展したとは言えなかった。なお、ミャンマーの現地子会社でトップ・マネジメントに従事する日本人社員の主な役割は、生産管理や社内人事ならびに経理事項の承認といった現地子会社のガバナンスに関する業務であった。つまり、現地子会社のガバナンスに関する課題は、トップ・マネジメントのヒトの現地化に作用する可能性が示唆された。

第6節 結論と今後の展望・課題

日本企業におけるヒトの現地化の研究は、本国親会社や現地子会社の側面に注目し、議論がされてきた。一方で、日本企業の地域統括会社に関する研究は、その機能や役割に注目し、議論がされてきた。そのため、地域統括会社が地域戦略の要の組織として変貌を遂げつつあるにも関わらず、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化にどのような影響を与えているのかは十分に検討がなされていない。

本研究は、後発 ASEAN 諸国のひとつであるミャンマーの現地子会社におけるヒトの現地化を改めて調査するとともに、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化に対して与える影響を研究した。

本研究の結果、本国親会社から現地子会社に移転される技術や知識の移転量は、現地子会社の中間管理職のヒトの現地化に作用し、地域統括会社による現地子会社への支援は、販売機能を有した現地子会社の日本人比率に影響を与える可能性があることを示唆した。また、現地子会社のガバナンスに関する課題は、現地子会社のトップ・マネジメントのヒトの現地化に影響する可能性を示唆した。

最後に、本研究における限界点と課題を述べる。

日本企業のヒトの現地化に関する実態調査において、同一企業の日本人比率の変化を長期的に調査し、検討したものは少ないことを踏まえ、本研究では、まずは地域統括会社の設立前後の現地子会社における日本人比率の変化を二次データに基づき調査した。その結果、現地子会社の従業員数または日本人社員数は常に一定ではなく、毎年増減を繰り返すなどの短期的な変化もみられた。この短期的な変化は、現地子会社の業績といった現地子会社による側面の変化なのかまたはグループ全体の組織再編や本国親会社ならびに地域統括会社からのシェアードサービスの提供といった本国親会社ならびに地域統括会社による側面の変化なのかは、本研究では明らかにすることができていない。今後は、このような短期的な従業員数または日本

人社員数の変化が起きた背景を詳細に調査し、ヒトの現地化以外の要因は取り除いたうえで、改めて地域統括会社による現地子会社のヒトの現地化への影響を検討し直す必要がある。

本事例研究の対象となった地域統括会社の一部には、現地人の人材教育といったヒトの現地化の推進につながるシェアードサービスを現地子会社へ提供している地域統括会社がみられたものの、具体的にどういった人材教育を提供しているのかは調査できていない。また、ミャンマーの実態調査においても、現地子会社は地域統括会社からどのようなシェアードサービスを受けているのかについて、具体的な調査ができていない。そのため、どのようなシェアードサービスが実際に現地子会社のヒトの現地化に影響を与えているのかを明らかにしきれていない。ついては、今後、地域統括会社が提供するシェアードサービスを地域統括会社と現地子会社の両方の側面から調査することが求められる。

地域統括会社という新しい側面からによる現地子会社のヒトの現地化の研究を学術的にさらに高めていくためには、なによりも事例研究や調査を数多く行い、データを蓄積することが不可欠である。本研究が、競合国企業との厳しい競争を繰り広げる日本企業において現地志向を高める一助となることを期待する。

参考文献

- 青嶋 稔・須藤 光宜 2014年「グローバル戦略を実現する経営基盤構築グローバル戦略を推進する地域統括機能のあり方」『知的資産創造』第22号 第5号 58-71頁.
- 浅川 和宏 2003年「グローバル経営入門」東京:日本経済新聞社.
- 天野 倫文 2004年「東アジアの国際分業と企業成長への序説—立地と分業がもたらす経済効果の探求—」『東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター』1-32頁.
- 池部 亮 2003年「アジアの国際分業と「華越経済圏」:広東省とベトナムの生産ネットワーク」東京:新評論.
- 池部 亮・藤江 秀樹 2016年「分業するアジア・進化するASEAN・中国の分業構造」東京:日本貿易振興機構.
- 石田 英雄 1985年「日本企業の国際人事管理」東京:日本労働協会.
- 市野 初芳 2006年「マレーシアにおけるコーポレート・ガバナンスに関する問題点」『地域分析』第44巻 第2号 55-81頁.
- 伊藤 賢次 2000年「東アジアにおける日本企業の経営:経営のグローバル化と「日本的経営」の移転」東京:千倉書房.
- 伊藤 賢次 2007年「国際経営—日本企業の国際化と東アジアへの進出—」東京:創成社.
- 稲村 雄大 2007年「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おけるトップマネジメント国籍の選択—」『組織科学』第41巻 第2号 82-94頁.
- 井上 忠 2015年「中小企業の海外事業展開による人材確保・育成についての課題」『商大ビジネスレビュー』第4号 第3巻 19-30頁.
- 井上 真里 2014年「多国籍企業におけるリージョナル・ブランド強化の背景」『商学集志』第84巻 第1号 43-58頁.
- 今井 雅和・清水 さゆり 2000年「グローバル企業における地域統括会社についての考察」『高崎経済大学論集』第43巻 第2号 45-56頁.
- 植木 真理子 2002年「経営技術の国際移転と人材育成 日タイ合弁自動車企業の実証分析」東京:文眞堂.
- 王 敏 2011年「第2章 中国における日系企業経営者の現地化」175-195頁, 奥村皓一・久保新一・高橋公夫・安田八十五「海外進出企業の経営現地化と地域経済の再編」東京:創風社.
- 大木 清弘・中川 功一 2010年「多国籍企業における組織内競争導入の効果-昭和電工の事例」『組織科学』第43号 第3巻 4-17頁.
- 大木 清弘 2011a年「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-」『組織学会大会論文集』第1巻 第2号 52-61頁.
- 大木 清弘 2011b年「海外工場能力構築における日本人トップの強み—本国工場に頼らない能力構築の促進—」『組織科学』第44号 第3巻 53-70頁.
- 大木 清弘 2016年「海外子会社のパフォーマンスと本社、駐在員、現地従業員の権限 タイの日系販売子会社への質問票調査」『国際ビジネス研究』第8巻 第1号 59-72頁.
- 大平 浩二 2009年「ステークホルダーの経営学—開かれた社会の到来—」東京:中央経済社.
- 岡田 亜弥 2008年「序章 発展途上国の産業スキルディベロプメント」1-24頁, 「第1章 産業スキルディベロプメント」27-40頁. 岡田亜弥, 山田肖子, 吉田和浩 「産業スキルディベロプメント—グローバル化と途上国の人材育成」東京:日本評論社.
- 外務省 “ODA (政府開発援助)” 外務省
https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/region/e_asia/index.html (2018a年11月23日)
- 外務省 “ASEAN (東南アジア諸国連合)” 外務省 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/asean/> (2018b年12月30日).
- 加護野 忠男・砂川伸幸・吉村典久 2010年「コーポレート・ガバナンスの経営学 会社統治の新しいパラダイム」東京:有斐閣.

- 上別府 隆男 “ミャンマーの高等教育－「民生」下の改革－” 日本学生支援機構
http://www.jasso.go.jp/ryugaku/related/kouryu/2014/_icsFiles/afiedfile/2015/11/18/201411kamibepputakao.pdf(2016年9月18日)
- 川井 伸一 2000年「日系企業経営人材の現地化課題－最近の中国調査事例から」『経営総合科学』第74号 99-117頁.
- 韓 敏恒 2010年「在中国日系製造業における現地管理職人材の育成に関する研究－中国天津における日系製造業の事例をふまえて」『産業経営』第47巻 第3号 1-27頁.
- 熊田 徹 2001年「ミャンマーの民主化と国民統合問題における外生要因-米国公式記録に見る史実を中心として」『アジア研究』 第47号第3巻 1-27頁.
- 桑原 哲也 2007年「日本企業の国際経営に関する歴史的考察～両大戦間期、中国における内外外会社」『日本労働研究雑誌』 第49号 17-29頁.
- 経済産業省 2014a年 「中小企業白書」東京: 経済産業省.
- 経済産業省 2014b年 「通商白書 2014」東京: 経済産業省.
- 経済産業省 2016年 「2016年版ものづくり白書」東京:経済産業省
- 経済産業省 “東アジア経済統合に向けて” 経済産業省
http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/east_asia/activity/about.html (2018a年11月23日)
- 経済産業省 “第2部 東アジア経済との関係深化と中小企業の経営環境変化” 「中小企業白書 2006年版」 経済産業省
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18_hakusyo/h18/index.html (2018b年12月12日)
- 経済産業省 “通商白書 2014 第1章 世界経済危機後の世界経済の動向” 経済産業省
<http://www.meti.go.jp/report/tshaku/2014/2014honbun/i1110000.html> (2018c年9月9日)
- 高 瑞紅 2015年「海外駐在員の役割と課題－先行研究の検討－」『経済理論』 第381巻 1-20頁.
- 黄リン 2003年 「新興市場戦略論－グローバル・ネットワークとマーケティング・イノベーション」 東京:千倉書房.
- 小平 達也 2012年 「インタビュー 株式会社ジェイエーエス代表取締役 小平達也氏に聞く 駐在員に求められるマネジメント能力とは 即刻・具体的なフィードバック そして自分自身の言葉で語ること」『賃金事情』 第2641号 44-49頁.
- 斎藤 誠 “アジア新興国・地域の潜在成長率－持続的な高成長は可能か”ニッセイ基礎研究所
<http://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=42196?site=nli>(2018年8月4日)
- 山九 “沿革” 山九 <http://www.sankyu.co.jp/company/history1.html>(2018a年9月6日)
- 山九 “連結財務情報” 山九: <http://www.sankyu.co.jp/ir/info.html>(2018b年9月6日).
- 山九 “会社概要” 山九 <http://www.sankyu.co.jp/company/outline.html> (2018c年9月6日).
- 山九 “山九東南アジアホールディングス (株) 設立について”.山九
<http://www.sankyu.co.jp/news/h220902news.pdf>(2018d年9月6日)
- 山九 2018e年 「有価証券報告書 第109期」東京:山九.
- 産経ニュース “中国に入れ込んだ代償 現地子会社の不正見抜けず、名門商社が100年の歴史に幕” 産経ニュース: <https://www.sankei.com/west/news/150603/wst1506030001-n1.html>.(2015年6月3日).
- 週刊現代 “現地マネージャーが不正会計 375億円損した富士フィルムの「屈辱」” 週刊現代:<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/52116>. (2017年7月1日).
- 白木 三秀 1999年 「アジアの国際人的資源管理」東京:社会経済生産性本部生産性労働情報センター.
- 白木 三秀 2006年 「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」東京:有斐閣.
- 白木 三秀 2013年「第6章 国際人的資源管理」129-154頁 吉原英樹・白木三秀・新宅純二郎・浅川和宏「ケースに学ぶ国際経営」東京:有斐閣.

- 真家 陽一 2013年「第7章 チャイナリスクマネジメントのポイント」221-235頁, 服部健治, 真家 陽一「中国ビジネスのリスクマネジメント戦略」東京:日本貿易振興機構.
- 園田 智昭 2001年「本社の一部門に業務を集中する形態でのシェアードサービスの導入ーコストセンターとしての管理とその問題点ー」『三田商学研究』第44巻 第5号 129-141頁.
- 末廣 昭 2014年「新興アジア経済論 キャッチアップを超えて」東京:岩波書店.
- 鈴木 岩行 2015年「ミャンマーにおける日系企業のコア人材育成-11カ国日本企業との比較を中心に-」『和光大学社会経済研究所』第47巻 第2号 35-53頁.
- 関口 倫紀・竹内 規彦・井口 知栄 2016年「国際人的資源管理」東京:中央経済社.
- 薛軍 2011年「経営現地化論の新展開」111-133頁.奥村皓一・久保新一・高橋公夫・安田八十五「海外進出企業の経営現地化と地域経済の再編」東京:創風社.
- 大日本印刷 2012年「Annual Report」東京:大日本印刷.
- 大日本印刷“DNP Report Vol.67”大日本印刷:https://www.dnp.co.jp/ir/library/dnp-report/_icsFiles/afieldfile/2018/06/28/dnpreport67.pdf(2018a年9月6日)
- 大日本印刷“DNPの人員構成・勤務状況データ”大日本印刷:<https://www.dnp.co.jp/csr/data/dnp-employees/index.html>(2018b年9月6日).
- 大日本印刷“統合報告書(アニュアルレポート)”大日本印刷:<https://www.dnp.co.jp/ir/library/annual/>(2018c年9月24日).
- 大日本印刷“コーポレート・ガバナンス”大日本印刷:<https://www.dnp.co.jp/corporate/information/governance/>(2018d年9月24日).
- 大日本印刷 2018e年「有価証券報告書 第124期」東京:大日本印刷
- 高野 仁一 2011年「グローバル企業のガバナンスとリスクマネジメントの方向性」『専修ビジネスレビュー』第6巻 第1号 75-92頁.
- 高橋 公夫 2011年「日本の経営の現地化」85-110頁.奥村皓一・久保新一・高橋公夫・安田八十五「海外進出企業の経営現地化と地域経済の再編」東京:創風社.
- 中小企業研究センター 2011年「中小企業の海外展開～新世代グローバル企業の研究～」『調査研究報告』1-132頁.
- 趙 怡純 2018年「日系海外子会社の人の現地化にかんする諸見解の再検討」『経営研究』第68巻 第4号 127-146頁.
- 趙 曉霞 2002年「中国における日系企業の人的資源管理についての分析」東京:白桃書房.
- 寺本 義也・廣田 泰夫・高井 透 2013年「東南アジアにおける日系企業の現地法人マネジメント」東京:中央経済社.
- 徳永 善昭 2005年「アジア地域ネットワーク形成における競争優位性」『アジア研究所紀要』第32号 1-21頁.
- 富田 光彦 1991年「海外日本企業における中間管理職の現地化と課題」『彦根論叢』第273・274巻 289-317頁.
- 内閣府 2013年「平成25年度 年次経済財政報告 - 経済の好循環の確立に向けてー」内閣府.
- 内閣府“世界経済の潮流 第2章 新興国経済のリスクと可能性 第1節 新興国の成長鈍化の背景”内閣府:http://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sh14-01/s1_14_2_1.html(2018a年8月4日).
- 内閣府“平成20年度 年次経済財政報告(経済財政政策担当大臣報告)ーリスクに立ち向かう日本経済ー”内閣府:<http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je08/08b01020.html>(2018b年9月9日).
- 内閣府政策統括官“日本経済2012ー2013ー厳しい調整の中で活路を求める日本企業ー”内閣府:<http://www5.cao.go.jp/keizai3/2012/1222nk/index.html>(2018年7月1日).
- 仲島 基樹“グローバル展開の成功要件～地域統括会社設立における勝ち組企業とは?” HR-Agora:<https://www.hrpro.co.jp/agora/398>(2018年8月24日).
- 中西 嘉宏 2014年「パリア国家の自己改革 ミャンマーの外交「正常化」と米国、中国との関係(政権交代と外交)」『国際政治』第177号 84-97頁.

- 中西 嘉宏 2015 年 「戦略的依存からバランス志向へ ミャンマー外交と対中国関係の現在 (台頭する中国とその周辺国・地域)」『国際問題』 第 643 号 38-47 頁.
- 中村 志保 2005 年 「日系海外子会社の現地化に関する研究(1)本社の人的資源管理施策の視点より」『高松大学紀要』 第 43 号 37-63 頁.
- 中村 昌宏 “消費市場としての魅力が高まるアジア新興国” 大和総研:https://www.dir.co.jp/report/asian_insight/20150108_009324.html(2018 年 8 月 18 日)
- 鍋嶋 郁 2015 年 「第 7 章 技術」109-124 頁, 黒岩郁雄, 高橋和志, 山形辰史 「テキストブック開発経済学」東京:有斐閣ブックス.
- 西原 博之 1998 年 「在中日系企業における人的資源管理とその課題-中国人ホワイトカラー従業員と日本人派遣社員間における認識ギャップの定性要因からの分析」『組織行動研究』 No.28 pp.97-109.
- 日本在外企業協会 2009 年 「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査分析」日本在外企業協会.
- 日本在外企業協会 2011 年 「「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」結果報告について」日本在外企業協会.
- 日本在外企業協会 2012 年 「「海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告について」日本在外企業協会.
- 日本在外企業協会 2019 年 「現地化が進展、日本人派遣者数比率は 1.2%で記録更新-「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告」日本在外企業協会.
- 日本貿易振興機構 2012 年 「第 3 回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査 (2012 年 3 月)」日本貿易振興機構.
- 日本貿易振興機構 「中古機械・設備の輸入規制の実施を停止-当面の影響は回避-」『ビジネス短信』日本貿易振興機構:
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2014/09/5403cbb453020.html> (2014 年 9 月 01 日)
- 日本貿易振興機構 2015a 年 「ミャンマー労務ガイドブック 2015 年 10 月」日本貿易振興機構.
- 日本貿易振興機構 2015b 年 「第 4 回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査 (2015 年 12 月)」日本貿易振興機構.
- 日本貿易振興機構 2016a 年 「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書-目的・役割の明確化が成否のカギ-」日本貿易振興機構 1-108 頁.
- 日本貿易振興機構 “外国人就業規制・在留許可、現地人の雇用”日本貿易振興機構:
https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/invest_05.html(2016b 年 6 月 17 日).
- 日本貿易振興機構 “外国人就業規制・在留許可、現地人の雇用”日本貿易振興機構:
https://www.jetro.go.jp/world/asia/mm/invest_05.html(2016c 年 3 月 9 日)
- 日本貿易振興機構 2016d 年 「2016 年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」日本貿易振興機構.
- 日本貿易振興機構 “投資コスト比較” 日本貿易振興機構:
<https://www.jetro.go.jp/world/search/cost.html>(2017 年 5 月 13 日).
- 日本貿易振興機構 「日本企業の海外ビジネス拡大意欲は薄らぐ？」日本貿易振興機構:
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2018/0402/6a7bb2cc2b897059.html> (2018 年 4 月 24 日).
- 根本 孝・茂垣 広志・金 雅美・大野 和巳・吉村 孝司・池田 芳彦・松崎 和久 2004 年 「グローバル経営-国際経営の進化と深化-」東京:同文館.
- 範 建亭 2003 年 「進出企業の現地化をめぐる諸問題」40-71 頁. 関 満博・範 建亭・天野 倫文・辻田 素子・徐 向東「現地化する中国進出日本企業」東京:新評論.
- 平賀 英一 2007 年 「トヨタ自動車の海外地域統括会社について」『東海学園大学研究紀要』第 12 号 95-111 頁.
- 藤原 貞雄 1986 年 「日本資本主義の構造と海外直接投資」『山口経済学雑誌』 第 35 号 325-341 頁.

- 古沢 昌之 2008年 「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」東京:白桃書房.
- 古沢 昌之 2016年 「日本企業の国際人的資源管理における「現地化問題」を再検討するー変化の兆候とその背景ー」『地域と社会』第19号 57-71頁.
- 文化庁 文化庁 <http://www.bunka.go.jp/index.html> (2018年11月23日).
- 堀江 正人 “新興国経済の現状と今後の展望ーアジア新興国は堅調、非アジア新興国は視界不良で先行きに不透明感ー” 三菱UFJリサーチ&コンサルティング:
http://www.murc.jp/thinktank/economy/analysis/research/report_180914.pdf (2018年9月14日)
- 堀間 洋平 2017a年 「ミャンマーにおける日本企業の「ヒトの現地化」に関する研究-現地子会社5社に対するインタビュー調査を中心に-」『成蹊大学アジア太平洋研究センター』第42巻 127-143頁.
- 堀間 洋平 2017b 「ミャンマーにおける日本企業の「ヒトの現地化」に関する実証研究」『AIBS ジャーナル』第11巻 56-68頁.
- 真家 陽一 2013年 「第7章 チャイナリスクマネジメントのポイント」221-235頁. 服部 健治・真家 陽一「中国ビジネスのリスクマネジメント戦略」東京:日本貿易振興機構.
- 増田 知子 “ミャンマー軍事政権の教育政策” アジア経済研究所:
http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/Report/2009/pdf/2009_404_ch5.pdf (2016年9月18日).
- 三木 敏夫 2010年 「東アジア経済発展論」東京:創成社.
- 水谷 俊博, 堀間 洋平 2017年 「ミャンマー経済の基礎知識」東京:日本貿易振興機構.
- みずほ総合研究所 2006年 「中国動向 中国はWTO加盟でどう変わったか サービス業の規制緩和措置とその実態」『みずほリサーチ』10-12頁.
- みずほ総合研究所 2017年 「ベトナム投資を拡大する韓国企業ーベトナムの地の利や投資インセンティブに期待ー」『みずほインサイト』1-7頁.
- 三菱自動車 “ニュースリリース”三菱自動車: <https://www.mitsubishi-motors.com/jp/newsrelease/2018/detail5172.html> (2018年2月15日)
- 三菱日立パワーシステムズ “不正競争防止法違反による当社元役員および元社員の起訴について” 三菱パワーシステムズ: <https://www.mhps.com/jp/news/20180720.html> (2018年7月20日)
- 毛利 正人 2014年 「日本企業のグローバル化と海外子会社に対するガバナンスのあり方について」『日本監査役協会』1-14頁.
- 森 健 2013年 「新興国とは何か」『知的資産創造』第21巻 58-69頁.
- 森本 博行 2012年 「国際分業の新たな段階と日本企業の課題-エレクトロニクス産業のアウトソーシングと産業空洞化-」『国際ビジネス研究学会』第4巻 第2号 1-18頁.
- 森 樹男 1995年 「日本の海外進出企業における地域統括会社制の現状と課題」『弘前大学経済研究』第18号 75-89頁.
- 森 樹男 1997年 「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と問題点」『経営学論集』第67巻 228-235頁.
- 安積 敏政 2018年 「インド進出日系企業の地域統括課題と展望」『甲南経営研究』第58巻 第4号 103-144頁.
- 横河電機 “中国市場シェアナンバー1を目指して100%独資の「横河・中国」新設” 横河電機:
<https://www.yokogawa.co.jp/pr/IR/kaiji/2002/pdf/20021011.pdf> (2002年10月1日).
- 横河電機 “シンガポールの東南アジア地域統括会社で、新ビルオープン記念式典を開催ーリー・クアンユー首相府内閣顧問も来場され祝福ー” 横河電機:
<https://www.yokogawa.co.jp/cp/topics/2007/pr-topics-2007-0713-ja.htm> (2007a年7月13日)
- 横河電機 2007b年 「第132期 中間報告書」東京:横河電機.
- 横河電機 “中国の関連会社3社を業務統合し新たな現地法人を設立”横河電機:
<https://www.yokogawa.co.jp/cp/press/2008/pr-press-2008-0324-ja.htm> (2008年3月24日).

- 横河電機 “YOKOGAWA レポート 2018” 横河電機:
<https://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/pdf/yreport/2018/2018yreports.pdf>(2018a 年 9 月 2 日).
- 横河電機 “役員一覧”横河電機: <https://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/governance/board.htm> (2018b 年 6 月 26 日).
- 横河電機 2018c 年 「有価証券報告書 (事業年度 第 142 期)」東京:横河電機.
- 横河電機 “会社沿革”横河電機: <https://www.yokogawa.co.jp/about/yokogawa/company-overview/corporate-history/> (2018d 年 9 月 2 日).
- 横河電機 “海外に本拠を置き、極東を除く海外市場を統括する新会社”横河電機:
<https://www.yokogawa.co.jp/cp/press/2005/pr-press-2005-0329-ja.htm> (2018e 年 9 月 24 日).
- 横河電機 “組織図” 横河電機: <https://www.yokogawa.co.jp/about/yokogawa/company-overview/our-organization/> (2018f 年 9 月 24 日)
- 横河電機 “略歴” 横河電機:
https://www.yokogawa.co.jp/cp/ir/governance/board_detail.htm#board_07 (2019 年 1 月 22 日).
- 吉住 幸延 2014 年 「海外赴任者の給与や処遇の設定方法—海外赴任規定の作成—」『みずほ海外ニュース』第 71 巻 12-13 頁.
- 吉原 英樹 1992 年 「日本企業の国際経営」東京:同文館出版.
- 吉原 英樹 1996 年 「未熟な国際経営」東京:白桃書房.
- 吉原 英樹 2015 年 「国際経営」東京:有斐閣アルマ.
- 林 峰 2011 年 「日本企業の対中国投資に関する一考察」『東アジア評論』第 3 巻 227-237 頁.
- 鍋嶋 郁 2015 年 「第 7 章 技術」109-124 頁, 黒岩郁雄, 高橋和志, 山形辰史, 「テキストブック開発経済学」東京:有斐閣ブックス.
- 渡辺 聡子 2015 年 「グローバル化の中の日本型経営 ポスト市場主義の挑戦」東京:同文館出版.
- 渡辺 達朗, 佐原 太一郎. 2017 年 「アセアン市場をリージョナル展開する小売企業の戦略」『アジア産業研究センター年報』第 3 号 99-107 頁.
- Asian Development Bank “Key Indicators for Asia and the Pacific 2016”Asian Development Bank: <https://www.adb.org/publications/key-indicators-asia-and-pacific-2016> (2019 年 1 月 1 日).
- DICA “Labor”[http://www.dica.gov.mm/en/labor\(2016.3.11\)](http://www.dica.gov.mm/en/labor(2016.3.11))
- EBP 政策基礎研究所 2013 年 「ミャンマーにおける技術系産業人材育成事業実施計画構築に係る調査報告書」経済産業省.
- IMF “World Economic Outlook Database(October 2018)”International Monetary Fund:
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselagr.aspx#a200> (2018 年 11 月 23 日).
- KPMG 2018 年 「海外子会社管理・海外 M&A における不正の予防と発見セミナー-KPMG FAS 「Fraud Survey」の結果および海外管理の課題と海外子会社管理の在り方について-」KPMG.
- The World Bank “Access to electricity (% of population)” The World Bank:
<https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.ACCS.ZS?view=chart>(2019 年 1 月 1 日)
- UNESCO “Sustainable Development Goals”UNESCO:
<http://data.uis.unesco.org/Index.aspx>(2019 年 1 月 1 日)
- Wall Street Journal 「丸紅、贈賄認め米司法省に約 91 億円の罰金」 Wall Street Journal :
<https://jp.wsj.com/articles/SB10001424052702303572004579450491060053648>. (2014 年 3 月 20 日).
- Willis Towers Watson “最新版世界生計費調査・ハードシップ調査ランキング”
<https://www.towerswatson.com/ja-JP/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/japan-newsletter/2011/4982> (2017 年 5 月 13 日).

WorldBank (2015) “Myanmar Economic Monitor” WorldBank [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/10/04/090224b083120090/1_0/Rendered/PDF/Myanmar0economic0monitor.pdf\(2016.6.19\)](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/10/04/090224b083120090/1_0/Rendered/PDF/Myanmar0economic0monitor.pdf(2016.6.19)).

統計資料

外務省 “海外在留邦人数調査統計 統計表一覧” 外務省

https://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/page22_000043.html (2017年1月7日).

国際協力銀行 “海外事業展開調査 (海外直接投資アンケート調査)” 国際協力銀行

[https://www.jbic.go.jp/ja/information/research\(2017年1月7日\)](https://www.jbic.go.jp/ja/information/research(2017年1月7日)).

東洋経済新報社	1993年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	1994年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	1995年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2001年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2004年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2005年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2006年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2007年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2008年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2009年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2010年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2011年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2012年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2013年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2014年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2015年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2016年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2017年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2018年	「海外進出企業総覧 会社別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2001年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2004年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2005年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2006年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2007年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2008年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2009年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2010年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2011年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2012年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2013年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2014年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2015年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2016年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2017年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.
東洋経済新報社	2018年	「海外進出企業総覧 国別編」	東京:東洋経済新報社.

研究業績

堀間洋平 2017年 「ミャンマーにおける日本企業の「ヒトの現地化」に関する研究—現地子会社5社に対するインタビュー調査を中心に—」『アジア太平洋研究』第42巻 127-143頁。

堀間洋平 2017年 「ミャンマーにおける日本企業の「ヒトの現地化」に関する実証研究」『アジア・国際経営戦略学会』第11巻 56-68頁。

謝辞

本論文は筆者が山口大学大学院東アジア研究科博士後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものである。同研究科教授 李 海峰 先生には指導教官として本研究の実施の機会を与えていただき、その遂行にあたって終始、ご指導をいただいた。ここに深謝の意を表す。

山口大学大学院東アジア研究科教授 内田 恭彦 先生、ならびに、同研究科教授 有村 貞則 先生には副査としてご助言をいただくとともに本論文の細部にわたりご指導を戴いた。ここに深謝の意を表す。

また、ハリウッド大学院大学 寺本 義也 先生には本研究の組成に係る段階からご指導をいただくとともに、学外審査委員として本論文の細部にわたりご助言をいただいた。ここに同氏に対して感謝の意を表す。