

論 文

海外子会社のトップの現地化，年齢と規模が，海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響

孫 徳 峰

概 要

本稿では，海外子会社におけるトップの現地化，海外子会社の年齢および海外子会社の規模が，海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響を検証するために，日本多国籍企業の海外子会社のデータを用いて実証分析を行った。その結果として，日本企業が海外子会社へ海外駐在員の派遣を増やすことは海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えており，海外子会社のトップの現地化，海外子会社の年齢と海外子会社の規模は，海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの正の関係を促進することが明らかになった。つまり，海外子会社のトップに現地人を採用している場合，海外駐在員の派遣は海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えることが示されている。そして，海外子会社の現地での操業年数が増えるほど，海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える正の影響が強まっており，また，海外子会社の規模が大きいほど，海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える正の効果が促進されることが明らかになった。

I はじめに

企業が海外に進出する際，親会社は海外子会社に海外駐在員を派遣することを通じて海外子会社を統制，調整し，海外子会社への知識移転を行う (Harzing, 2001; Chang et al., 2012)。その一方で，海外駐在員は派遣の費用が高く，また現地人と比較して現地国において正当性を獲得するのが難しいという問題も存在する (Tarique et al., 2006)。したがって，海外子会社において，親会社から派遣される海外駐在員を増やすべきか，それとも海外駐在員を減らし現地の人材を積極的に活用すべきか，という問題に関してはこれまで多くの先行研究で議論されてきた。ただし，海外駐在員の配置が海外子会社のパフォーマンスに与える影響に関する実証研究の結果は一様ではない。海外子会社へ海外駐在員の派遣を増やすことがパフォーマンスに正の影響を与えると結論づける研究がある (Gong, 2003; Xu and Lu, 2007) 一方で，海外子会社の人材の現地化を進めることがパフォーマンスに正の影響を与えるとする研究も存在している (Gaur et al., 2007; Colakoglu and Caligiuri, 2008)。

そのような分析結果の不一致は，海外子会社への海外駐在員の派遣とパフォーマンスとの関係に影響を与える要因がほかに存在する可能性を示唆する。先行研究では，モデレーター要因として本国と現地国との文化の差異 (Gong, 2003; Colakoglu and Caligiuri, 2008) および制度環境の差異 (Gaur et al., 2007)，現地国における制度環境の変化 (稲村, 2020) などに着目し，そのような分析結果の不一致を

説明しようとする。これらの研究では、現地国の文化や制度など主に海外子会社が置かれている外部環境に着目しているが、海外子会社が多国籍企業の一員であることによる内部環境要因に着目した研究は少ないように思える。本稿では、海外子会社関連の要因である海外子会社におけるトップの現地化、海外子会社の年齢、および海外子会社の規模などの要因をモデレーターとして考慮し、それらが海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響に注目する。

海外子会社におけるトップの人材配置、つまりトップに現地人を採用すべきか（トップの現地化）、それともトップに日本人を据えるべきかの問題は、海外駐在員の派遣と密接に関連するが、トップの現地化の問題に関しては、本国から派遣される海外駐在員のカテゴリーの中で議論されることが多く、トップの現地化と海外駐在員の派遣との間の関連性について取り上げる研究はあまりなかった。もちろん、海外駐在員の派遣と海外子会社のトップの人材配置に関しては、交差する部分もあるが、そもそもその二つは異なる概念であるため、海外駐在員の派遣とトップの現地化を切り分けて、それぞれ別の問題として取り上げる必要があると考えられる。そして、海外子会社の年齢と海外子会社の規模は、海外駐在員の派遣と関連していることが過去の研究より示されている（Peng and Beamish, 2014; Peltokorpi, 2015）。したがって、本稿では、モデレーターとしての海外子会社のトップの現地化、海外子会社の年齢と海外子会社の規模が、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係にどのような影響を与えるのかを明らかにしていく。

本稿では、海外子会社のトップの現地化、海外子会社の年齢と海外子会社の規模が、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響を検証するために、日本多国籍企業の海外子会社のデータを用いて実証分析を行った。その結果として、日本企業が海外子会社へ海外駐在員の派遣を増やすことは海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えており、海外子会社のトップの現地化、海外子会社の年齢および海外子会社の規模は、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの正の関係を促進することが明らかになった。

II 既存研究の検討と問題提起

多国籍企業は一般的に海外子会社に海外駐在員を派遣することによって、海外子会社との調整や海外子会社へのコントロールを行い、本国親会社で蓄積した競争優位の源泉となる経営資源を海外子会社に移転活用し、さらに現地国におけるマネジメントの人材不足の問題を克服しようとする。

グローバル企業と呼ばれてきた日本企業（Bartlett and Ghoshal, 1989）は、本国の優位性を基盤に本国の重要な能力や知識を、海外に移転・展開する形で海外進出を行ってきたと言われている。それに伴って、海外子会社における人材配置も本国志向のアプローチが採用される傾向が強い（Kopp, 1994; Tungli and Peiperl, 2009）。本国親会社から派遣される人材を海外子会社に配置することによって、親会社および他の海外子会社との調整（Gaur et al., 2007）、親会社の方針に沿った形で海外子会社へのコントロール（Harzing, 2001; Gaur et al., 2007）、また親会社の経営理念の浸透（Rosenzweig and Sigh, 1991; 白木, 2006; Kobrin, 1988）という役割については、これまで多くの研究によって明らかにされてきた。さらに、多国籍企業の文脈におけるエージェンシー理論からすると、日本人は現地人と比べて親会社からの信頼を得やすいため（Pak et al., 2019）、多国籍企業のリソースへのアクセスがしやすく、海外子会社への知識移転に優れるとされる（Gaur et al., 2007）。

これらの議論を踏まえて、親会社から派遣される海外駐在員を海外子会社に配置することが、海外子

会社のパフォーマンスに正の影響を及ぼすという研究がなされてきた。例えば、Gong (2003) は、海外駐在員が果たすコントロールと知識移転の役割の重要性を強調し、海外駐在員の派遣が日本多国籍企業の海外子会社のパフォーマンスに正の効果をもたらすことを示している。さらに、Gong (2003) は、本国と進出先国との文化の違いが大きい場合、親会社から派遣される海外駐在員は海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えているとしている。また、Xu and Lu (2007) は、親会社の技術的知識が豊富な場合、ジョイントベンチャーにおける海外駐在員の比率がジョイントベンチャーの生存率を高めることを示している。

一方で、海外子会社の人材の現地化にも多くのメリットがあると考えられてきた。海外駐在員は、異文化適応の難しさ (Takeuchi, 2010)、現地知識の欠如 (Toh and DeNisi, 2007)、ローカル・ネットワークの欠如 (Andersson et al., 2002)、現地言語スキルの不足 (Selmer and Luring, 2015) などの課題に直面することがよくある。逆に、現地人は現地特有の知識や経験やネットワークを持っているため、海外子会社は現地国政府の要請、規制、現地市場のニーズなどといった諸々の現地特有の環境に適応しやすくなる (Ando, 2014)。また、現地人を海外子会社の重要なポジションに配置すると、現地人社員は外国企業の海外子会社であったとしても自分たちが将来管理職や経営層に昇進できるという希望を持って仕事に臨めることが可能となり、仕事へのモチベーションの上昇に繋がる (Selmer, 2004)。さらに、現地化された海外子会社は、現地で正当性を獲得し、現地国の政府や社会から好意的に認知される可能性が高い (Selmer, 2004)。このように、現地国において正当化された海外子会社は、現地の希少なリソースや情報にアクセスできる (Law et al., 2009)。

このような議論を踏まえて、親会社から派遣される海外駐在員が負の影響を与えるため、海外駐在員を減らし現地の人材を積極的に活用すべきだとの研究がなされてきた。例えば、Gaur et al. (2007) は、海外駐在員への依存度が高まると海外子会社の正当性が低下するとし、本国と現地国との間の制度環境の差異が大きい場合、海外駐在員の比率は海外子会社のパフォーマンスに負の影響を与えることを示した。彼らは、また、本国と現地国との制度環境の差異によって、コントロールと知識移転のための海外駐在員の派遣と正当性の問題に対処するための現地人材の採用の両方の重要性が同時に高まると主張した。さらに、Schotter and Beamish (2011) でも制度環境に着目し、海外直接投資の正当性が低い環境では、現地人トップのほうが海外子会社のパフォーマンスを促すことを明らかにした。同じく制度環境に注目した研究として、稲村 (2020) では、WTO 加盟前の中国において、日本企業の出資比率が低い海外子会社においてトップマネジメント人材の現地化は現地法人のパフォーマンスを高めることを示した。また、Colakoglu and Caligiuri (2008) は、本国と進出先国の文化的距離が海外駐在員によるコントロールと知識移転の実施を阻害するとし、文化的距離が大きければ大きいほど、海外駐在員の比率が海外子会社のパフォーマンスに負の影響を与えることを明らかにしている。

このように、海外子会社への海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に関して、先行研究の結論は一致していない。これらの海外子会社における人材配置と海外子会社のパフォーマンスとの関係の研究結果の不一致を解消するために、先行研究では本国と進出先国の制度環境の違いおよび文化の違い等のような外部環境要因をモデレーターとして考慮しているケースが多い。例えば、上記の先行研究でも取り上げたように、Gong (2003) では、本国と進出先国との文化の違いを考慮しており、Gaur et al. (2007) は、本国と進出先国との制度環境の違いに注目し、また、稲村 (2020) は、現地国における制度環境の変化に着目した。このように多国籍企業が置かれている外部環境に目が行きがちで、それらの多国籍企業を取り巻く外部環境要因が主に注目されてきたが、多国籍企業の内部に着目した研

究は少ないように思える。特に、海外子会社におけるトップの現地化、海外子会社の年齢、および海外子会社の規模などの要因をモデレーターとして、それらが海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係にどのような影響を与えるかが明らかではない。

これまでの先行研究では、海外子会社におけるトップの現地化に関しては、本国から派遣される海外駐在員に織り込まれて議論することが多く、トップの現地化と海外駐在員の派遣を切り離して議論した先行研究 (Gong, 2003; Gaur et al., 2007 以外) は少ないように思われる。もちろん、海外子会社におけるトップの人材配置と海外駐在員の派遣に関する議論は、ある程度共通する部分があるが、そもそもその二つは異なる概念であるため、トップの現地化と海外駐在員の派遣を切り分けたいうえで、海外子会社における人材配置の問題として同じ分析枠組みの中で議論する必要がある。海外子会社においてトップが現地人であれば、海外子会社の正当性の獲得にはつながりやすいが (Schotter and Beamish, 2011)、一方で親会社から海外子会社への資源移動やコミットメントが減り、コントロールも緩和されるため、海外駐在員の派遣とパフォーマンスとの関係に影響を与えることが考えられる。そして、海外子会社の年齢と海外子会社の規模は、海外駐在員の派遣と関連していることが過去の研究より判明されている (Peng and Beamish, 2014; Peltokorpi, 2015)。既存研究では、海外子会社の年齢および海外子会社の規模が、海外駐在員の派遣にどのような影響を与えるのかについては議論されてきたが、海外子会社の年齢と海外子会社の規模がモデレーターとして海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響についてはあまり議論されてこなかった。

また、これまでの多くの研究では、海外駐在員もしくは現地人への依存度と、正当性、コントロールや知識移転との関連について議論されてきた。既存研究では、正当性、コントロール、知識移転の観点から、多国籍企業が現地での正当性の獲得、海外子会社へのコントロールや知識移転の重要性に応じて、海外子会社へ海外駐在員を派遣するかもしくは現地人を活用するかを決めるということを前提に議論を展開してきた (Ando, 2014)。本稿でも、正当性、コントロール、知識移転の観点から、各モデレーター変数が海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係にどのような影響を与えるのかを明らかにしていく。

したがって、本稿では、モデレーターとしての海外子会社におけるトップの現地化、海外子会社の年齢、海外子会社の規模が、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響を、日本企業の海外子会社のデータを用いて実証分析を行う。

Ⅲ 仮説提示

1 海外子会社におけるトップの現地化、海外駐在員の派遣とパフォーマンス

海外子会社における人材配置として、海外駐在員以外に重要な論点としてトップの配置問題が存在する。

正当性の観点から見ると、海外子会社のトップに現地人を置くことで、外国企業だとのイメージが和らぎ外国企業である固有の不利を克服でき (Schotter and Beamish, 2011)、現地で好意的に受け入れられる可能性が高まり、結果として正当性を高めることに繋がると考えられる (Xu et al., 2004)。また、現地人トップは、現地国の制度的環境に精通しているため、現地での経験や知識を活用することで、正当性の問題を適切に対処できる (Harzing, 2001)。一方で、海外子会社のトップに本国人を置く場合、正当性の欠如によって、海外子会社は現地の希少なリソースへのアクセスが制限され、海外子会社のパ

パフォーマンスを低下させる (Suchman 1995; Forstenlechner and Mellahi, 2011). また、日本人トップは、現地の知識と経験が限られているため、現地の制度環境を適切に解釈できず、正当性の問題に適切に対処できない可能性が高い (Harzing, 2001; Xu et al., 2004).

さらに、海外子会社のトップの現地化は、多国籍企業の現地国へのコミットメントを示すものでもあるため、現地から好意的な反応を誘発する可能性が高い (Selmer 2004; Lam and Yeung 2010). このように、トップの現地化は、海外子会社が外国企業であることによる固有の不利を減らし、現地の希少なリソースへのアクセスを促し、さらに現地国からのサポートを引き出す。したがって、海外子会社におけるトップの現地化は、海外子会社が正当性の要件を満たし、現地での海外子会社の正当性を強化するものと考えられる。

コントロールと知識移転の観点から見ると、海外駐在員は親会社から海外子会社へのコントロールや調整、海外子会社への知識移転などの目的で海外子会社に派遣されることが多いとされる (Gong, 2003; Gaur et al., 2007). 海外駐在員は、親会社の価値観と目標を共有し、親会社の戦略をよく理解しているため、親会社と海外子会社との間の経済的利益の不一致から生じるエージェンシーコストを削減し、親会社が海外事業を管理する能力を強化できる (Gong, 2003). また、海外駐在員は、親会社が持っている競争優位の源泉である経営資源を海外子会社へ移転する際においても重要な役割を果たす。そのような経営資源には暗黙知も含まれているため、組織メンバーの移動による知識移転が必要とされる。したがって、海外駐在員の派遣は、コントロールや知識移転の有効性を高められ、海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えることが考えられる (Gong, 2003; Lam and Yeung, 2010). 一方で、海外子会社が多数の海外駐在員によって支配されると、その海外子会社は現地国内で正当性を獲得できない可能性が高まる。ただし、上述したように、海外駐在員とは別に海外子会社のトップの現地化によって、現地で好意的に受け入れられ、正当性の問題を解決できる可能性がある。海外子会社のトップに現地人を置くということは、海外子会社に正当性を付与する存在でもあるため、外国企業である固有の不利を克服できるとされる (Schotter and Beamish, 2011).

仮説1：海外子会社におけるトップが現地人である場合、海外駐在員の派遣は海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与える。

2 海外子会社の年齢、海外駐在員の派遣とパフォーマンス

海外駐在員は、設立年数が若い海外子会社のパフォーマンスに大きな効果を与えるとされる (Fang et al., 2010). 海外子会社の設立初期において、海外駐在員は知識を移転し、親会社との関係を強化する上で重要な役割を果たす (Sekiguchi et al., 2011). この段階では、海外駐在員が親会社と海外子会社との間の利益をより適切に調整できるため、エージェンシーコストが低減される。Riaz et al. (2014) は、海外子会社設立時に親会社から派遣される海外駐在員の比率が、海外子会社の成長に正の影響を及ぼすことを示している。また、Harzing (2001) も、海外駐在員は現地人より多国籍企業のグローバル・ネットワークへのアクセスがしやすいため、設立間もない海外子会社では海外駐在員の配置がより重要であることを示している。

しかしながら、海外子会社の現地国での操業年数が長くなればなるほど、海外駐在員の派遣の利点は減少する (Gong, 2003). 時間が経つにつれて、現地人従業員は親会社の管理慣行や企業文化を学び、多国籍企業の価値観を内面化するようになる (Selmer and De Leon, 1996). 多国籍企業は、現地人を

海外子会社のトップマネジメントへの採用のための準備として、現地人を本社に派遣することを通じて現地人の親会社でのソーシャル・ネットワークを改善し、多国籍企業の価値観の共有を促すことも行う (Froese et al., 2016). また、海外子会社の操業年数が長くなれば、本社による海外の文化や商慣習への理解も深まるため、現地人マネージャーと親会社の両方が互いをよりよく理解し、情報の非対称性を減らし、エージェンシー理論で問題視される目的の不一致を改善するのに役立つ。

仮説2：海外子会社の現地での操業年数が増えれば増えるほど、海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える正の効果が弱まる。

3 海外子会社の規模、海外駐在員の派遣とパフォーマンス

海外子会社の規模は、海外子会社の重要性とその技術的洗練度を反映するとされる (Brock, Shenkar, Shoham, and Siscovick, 2008). 海外子会社の規模が大きくなるにつれて、海外子会社の多国籍企業グループの中での重要度が高まり、より重要視されるようになるため、親会社は海外子会社へ海外駐在員の派遣を通じてコントロールを強化する。大規模な海外子会社は、より多くのリソースを所有する傾向があり、親会社が依存しているさまざまな知識やリソースを管理している可能性があるため、コントロールおよび知識移転の観点から海外駐在員の派遣を強化する。さらに、海外子会社が大きいほど、親会社は独自の戦略の実行と業績目標の達成を海外子会社に戦略的に依存するようになるため、海外子会社へのコントロールが必要とされる (Belderbos and Heijltjes, 2005). また、海外子会社の規模は、多国籍企業が現地国への投資の規模として受け止められるため、親会社は大規模な投資に伴うリスクを回避するために海外駐在員を大規模な海外子会社に派遣することを通じて海外子会社へのコントロールを強化する (Boyacigiller, 1990).

このように、海外子会社の規模が大きくなると、その海外子会社へのコントロールおよび海外子会社と親会社の間での知識移転を促すために、海外駐在員の派遣は海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えることが考えられる。一方で、海外駐在員の割合の増加によって現地での正当性の獲得における不利の問題が生じる可能性がある。ただし、海外子会社の規模は多国籍企業の現地国へのコミットメントを示す指標と見なされるため、海外子会社の規模が大きければ、海外からの大きな投資および現地への技術移転など好意的に受け止められる可能性が高いため、現地での正当性の獲得に少なからず貢献し、海外駐在員の派遣による正当性の低減を緩和すると考えられる。

仮説3：海外子会社の規模が大きければ大きいほど、海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える正の効果が強まる。

IV 分析方法

1 データ収集

本稿では、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧 2013』に収録された日本企業の海外現地法人を分析対象とする。そのうち、(1)業種は製造業、(2)事業内容は製造、の二つの条件を満たす合計 8,084 社を対象とする。その内訳は、中国 (3,013 社)、台湾 (377 社)、香港 (180 社)、韓国 (313 社)、ルクセンブルク (4 社)、マレーシア (390 社)、ポルトガル (14 社)、ベルギー (38 社)、ベトナム (331 社)、

フランス (106 社), フィンランド (10 社), フィリピン (195 社), パプアニューギニア (1 社), ノルウェー (2 社), ニュージーランド (17 社), トルコ (18 社), ドイツ (129 社), デンマーク (5 社), タイ (856 社), スペイン (52 社), スウェーデン (11 社), スイス (13 社), シンガポール (159 社), サモア (1 社), ギリシャ (2 社), カナダ (67 社), オランダ (42 社), オーストリア (12 社), オーストラリア (63 社), インドネシア (468 社), イタリア (52 社), イギリス (172 社), アメリカ (965 社), アイルランド (7 社) である (表 1 を参照)。

表 1 各国における海外子会社のサンプル数と割合

国・地域	海外子会社の数	パーセント	国・地域	海外子会社の数	パーセント
中国	3,013	37.3	デンマーク	5	0.1
台湾	377	4.7	タイ	856	10.6
香港	180	2.2	スペイン	52	0.6
韓国	313	3.9	スウェーデン	11	0.1
ルクセンブルク	4	0	スイス	13	0.2
マレーシア	390	4.8	シンガポール	159	2
ポルトガル	14	0.2	サモア	1	0
ベルギー	38	0.5	ギリシャ	2	0
ベトナム	331	4.1	カナダ	67	0.8
フランス	106	1.3	オランダ	42	0.5
フィンランド	10	0.1	オーストリア	12	0.1
フィリピン	195	2.4	オーストラリア	63	0.8
パプアニューギニア	1	0	インドネシア	468	5.8
ノルウェー	2	0	イタリア	52	0.6
ニュージーランド	17	0.2	イギリス	172	2.1
トルコ	18	0.2	アメリカ	965	11.9
ドイツ	129	1.6	アイルランド	7	0.1
			合計	8,084	100

2 変数

2.1 被説明変数

本稿の被説明変数は、海外子会社のパフォーマンスである。売上高は、会社のパフォーマンスを評価する重要な指標であるため、海外子会社の売上高を用いて海外子会社のパフォーマンスを測定する。海外子会社の売上高は、『海外進出企業総覧 2013』のデータベースから入手した。

2.2 説明変数

本稿の説明変数は、海外子会社に派遣された海外駐在員であり、日本からの派遣社員数で測定した。日本からの派遣社員数は、『海外進出企業総覧 2013』から入手した。

2.3 モデレーター変数

① トップの現地化

モデレーター変数としての海外子会社におけるトップの現地化は、海外子会社のトップ（社長）が、現地人であれば1とし、日本人であれば0とし、ダミー変数として測定した。海外子会社のトップが、現地人なのか日本人なのかを判別するために、トップの名字の表記を用いて判断した。日本人の名前表記の場合は、日本人と判断し、それ以外に関しては現地人であると判断した。海外子会社のトップの名字は、『海外進出企業総覧 2013』から入手した。サンプルの中に、例えば、海外子会社において第3国出身の人をトップとして起用するケースがごく僅かではあるが存在していたが、そのようなケースにおいてもトップの現地化の一つのパターンであると考えられるため、本稿では第3国出身のトップも現地人トップと定義している。また、分析サンプルの中に、海外子会社のトップのポジションに現地人と日本人がともに就いている場合がごく少数のケースにおいて存在したが、海外子会社のトップの国籍を判別することが困難であるため、本稿では分析の対象外とした。

② 海外子会社の年齢

海外子会社の年齢は、2015年から海外子会社の設立年を差し引くことで測定した。『海外進出企業総覧 2013』から入手した海外子会社の設立年のデータの中には、2014年設立予定の海外子会社も含まれていたため、2015年から設立年を差し引くことにした。

③ 海外子会社の規模

海外子会社の規模は、海外子会社の資本金で測定した。海外子会社の資本金は『海外進出企業総覧 2013』から入手した。

2.4 コントロール変数

コントロール変数としての日本側出資割合は、日本側の親会社が海外子会社への出資比率で測定した。日本側出資比率は、『海外進出企業総覧 2013』から入手した。

以上のコントロール変数以外に、産業に関するダミー変数を分析に入れた。産業の分類は『海外進出企業総覧』の分類に基づき、「ガラス・土石」、「ゴム製品」、「パルプ・紙」、「医薬品」、「化学」、「機械」、「金属製品」、「食料品」、「精密機器」、「石油石炭」、「繊維・衣服」、「他製造業」、「鉄鋼」、「電気機器」、「非鉄金属」、「輸送機器」の16つの産業ダミー変数を分析に加えた。

V 分析の結果と議論

表2は、分析に使われた変数の記述統計と変数間の相関を示している。表3のモデル1は、海外子会社のパフォーマンスに対するコントロール変数の回帰分析で、モデル2は、説明変数を加えた際の海外子会社のパフォーマンスに対する回帰分析である。モデル3は、海外駐在員とトップの現地化との交差項をモデルに入れて、トップの現地化が海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響に対する回帰分析である。同じく、モデル4は、海外駐在員と海外子会社の年齢との交差項を

入れたモデルで、モデル5は、海外駐在員と海外子会社の規模との交差項を入れたモデルで、それぞれのモデレーター変数が海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスの関係に与える影響に対する回帰分析である。モデル6は、すべての交差項を入れた回帰分析である。多重共線性に関しては、すべてのモデルにおいてVIF値が8以下であったので、問題はないと考えられる。

表3の分析結果によると、コントロール変数の中で「海外子会社の規模」、「日本側出資割合」が、海外子会社のパフォーマンスに及ぼす影響がすべてのモデルにおいて統計的に有意であった。「海外子会社の年齢」は、モデル1, 2, 3, 5において統計的に有意で、「トップの現地化」は、モデル2, 4, 5において統計的に有意であった。コントロール変数の影響の符号を見ていくと、「海外子会社の規模」、「海外子会社の年齢」と「トップの現地化」が、海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えるが、「日本側出資割合」は、海外子会社のパフォーマンスに負の影響を与えている。

仮説についての検証結果によれば、「海外駐在員」と「トップの現地化」の交差項はモデル3とモデル6において、「海外駐在員」と「海外子会社の年齢」の交差項はモデル4とモデル6において、そして「海外駐在員」と「海外子会社の規模」の交差項はモデル5とモデル6において統計的にプラスの有意な結果を示している。したがって、仮説1と仮説3については支持されたが、仮説2は支持されなかった。逆に、仮説2に関してはプラスで有意な結果となった。以下では、これらの統計結果について解釈および議論を行う。

まず、説明変数である「海外駐在員」は、モデル2, 3, 5において統計的にプラスの有意な結果を示しているが、モデル4とモデル6においてはマイナスの有意な結果を示している。つまり、「海外駐在員」と「海外子会社の年齢」との交差項を推計式に入れた際に、符号がプラスからマイナスに代わっていることがわかる。ただし、モデル4において交差項の係数(0.435)と「海外駐在員」の係数(-0.166)を比較すると、交差項の係数のほうが大きいことがわかる。さらに、「海外子会社の年齢」は1以上になるように変数測定を行っているため、「海外駐在員」が海外子会社のパフォーマンスに与える影響を総合的に考えると、正の影響を与えることが明らかになっている。モデル4と同じく、モデル6においても、すべての交差項の係数がプラスで、特に「海外駐在員」と「海外子会社の年齢」との交差項の係数(0.396)が、「海外駐在員」の係数(-0.194)より大きいため、「海外駐在員」が海外子会社のパフォーマンスに与える影響を総合的に考えると、正の影響であることが明らかである。したがって、日本多国籍企業の海外子会社において、日本人の派遣は海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えることが明らかになった。本稿のこの分析結果は、これまでの海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えるという先行研究(Gong, 2003; Xu and Lu, 2007など)と一致している。

海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える正と負の影響それぞれについて十分な先行研究がなされてきた。高(2015)によれば、海外駐在員の重要な役割として、本国からの知識の移転、経営方針と規範の浸透、海外拠点の問題解決や能力構築、拠点間の調整と連携、海外拠点のコントロールなどがある。一方で、現地国と本国との文化、制度や言語などの違いによって、現地市場に対する理解について、現地人と日本人の間には大きなギャップが存在する。海外駐在員は、現地の制度環境や市場への理解が不足しているため、正当性の獲得や現地の希少資源へのアクセスの面において劣るという問題点がある。このように、海外駐在員の派遣は、海外子会社のパフォーマンスに正と負の両方の影響を与えることで、実証分析の結果も分かれているが、本稿の分析結果からは正の影響が改めて強調されることが判明された。つまり、これまでの多くの先行研究(Gong, 2003; Xu and Lu, 2007; Riaz et al., 2014; 大木, 2010)が示しているように、親会社から海外子会社への海外駐在員の派遣を増やすことが

海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えることが明らかになった。

次に、仮説1に関する「海外駐在員」と「トップの現地化」との相互作用（交差項）を考慮した際に、海外子会社におけるトップの現地化が、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響が統計的にプラスの有意な結果であることが、モデル3およびモデル6から見て取れる。海外子会社のトップが現地人である場合、親会社から海外子会社へ海外駐在員を派遣するほど、海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えることが明らかになった。つまり、海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える正の影響を促進させるためには、海外子会社のトップに現地人を置く必要があることを示唆する。海外駐在員は、日本本社で作りに出した優れた経営システム、技術、経営ノウハウなどを修正しながら、海外子会社に移転し適応するという点で中心的な役割を果たしている（白木, 2006; Fang et al., 2010）。そのような移転された経営資源や知識などは、海外子会社が現地市場で競争優位を構築するための糧になり、さらに、現地人トップによる現地から獲得した現地特有の経営資源や能力と補完的關係であることが示唆された。

コントロール変数としての「トップの現地化」は、モデル2, 4, 5においては有意な結果が見られたが、モデル1, 3, 6においては有意な結果が見られなかった。特に、モデル3とモデル6において「海外駐在員」と「トップの現地化」との交差項を考慮した際に、「トップの現地化」単独では有意な結果が見られなかった。というのは、現地人トップは親会社から海外駐在員の派遣なしでは海外子会社のパフォーマンスを促進しておらず、海外駐在員が派遣されれば、現地人トップは海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えることが判明された。つまり、親会社から海外駐在員が派遣さえされれば、現地人トップは日本人トップに比べ海外子会社のパフォーマンスを促す役割を果たす。

次に、仮説2に関する「海外駐在員」と「海外子会社の年齢」との相互作用を考慮した際に、海外子会社の年齢は、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響が統計的にプラスの有意な結果であることが、モデル4およびモデル6から確認された。海外子会社が現地での操業年数が増えれば増えるほど、親会社から海外子会社への海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える正の影響が促進されることが明らかになった。この推計結果は、仮説と逆になっている。既存研究では、海外子会社の設立初期において、海外駐在員は知識を移転し、親会社との関係を強化する上での役割が強調されるが（Sekiguchi et al., 2011）、海外子会社が現地国で事業を行う期間が長くなればなるほど、海外駐在員の派遣の利点は減少するとされる（Gong, 2003）。ただし、今回の分析結果からは、海外子会社の現地での操業年数が増えるほど、海外駐在員の重要性は低減せず逆に増していることが明らかになった。海外子会社の事業期間が長くなれば、本社による海外の文化や商慣習への理解が深まるため、海外駐在員の派遣による正当性の獲得への不利の問題が和らぐ。一方で、現地国におけるマネジメントの人材不足、海外子会社との調整や海外子会社へのコントロール、および本国親会社で蓄積した競争優位の源泉となる経営資源を海外子会社への移転活用などの問題がより顕在化し、それらへの対処のため海外駐在員のさらなる派遣が必要となっていることが示唆される。

そして、仮説3に関連する「海外駐在員」と「海外子会社の規模」との相互作用を考慮した際に、海外子会社の規模は、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響が統計的にプラスの有意な結果であることが、モデル5およびモデル6から確認できる。海外子会社の規模が大きければ大きいほど、海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える正の影響が促進されることが明らかになった。海外子会社の規模は、多国籍企業グループの中での海外子会社の重要度とその技術的洗練度を反映する一つの指標であるため（Brock, Shenkar, Shoham, and Siscovick, 2008）、海外子

会社の規模が大きくなるにつれて、コントロールおよび知識移転の観点から親会社は海外子会社へ海外駐在員の派遣を強化する。一方で、海外駐在員の派遣の増強による正当性獲得の不利の問題が生じる可能性が高いが、海外子会社の規模は多国籍企業の現地国へのコミットメントを示す指標と見なされるため、海外子会社の規模が大きければ、海外からの大きな投資および現地への技術移転など好意的に受け止められる可能性が高い。したがって、海外子会社の規模が大きいかほど、海外駐在員の派遣による正当性の低減を緩和され、海外駐在員の派遣によるコントロールと知識移転の重要性が強調されることが示唆される。

次に、コントロール変数として、海外子会社の規模はすべてのモデルにおいて、海外子会社の年齢はモデル1, 2, 3, 5において、パフォーマンスに正の影響を与えることが示された。つまり、早期に海外進出した海外子会社のほうがより良いパフォーマンスを得ており、海外子会社の規模が大きいかほど海外子会社のパフォーマンスが促される。大規模で成熟した海外子会社は、より多くのリソースと組織スラックを持っている可能性があり、それが海外子会社の業績に影響を与える可能性が高いことを示唆する (Tan and Peng, 2003; Gaur et al. 2007)。

最後に、日本側出資割合についてはすべてのモデルにおいて海外子会社のパフォーマンスに負の影響を与えることが明らかになった。つまり、日本側の出資比率が小さいほど、海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えることがわかる。企業が海外進出する場合、現地への理解の不足、言語・文化の違いが一番の課題となる。それを解消し現地で競争優位を獲得するために、現地会社との合弁企業 (IJV) を通じて海外進出するのは一つ有効な解決策である (Kogut, 1988; Parkhe, 1991)。さらに、現地パートナーとの合弁企業を形成することにより、多国籍企業は受入国での正当性への圧力を軽減できるとされる (Yiu and Makino, 2002)。現地パートナー側の出資比率が大きいかほど、外国企業である固有の不利をより容易に克服でき (Schotter and Beamish, 2011)、現地で好意的に受け入れられる可能性が高まるため、正当性の獲得に繋がる。本稿の分析結果からは、現地の合弁パートナー企業が海外子会社により多く出資したほうが、海外子会社のパフォーマンスを促すことが示唆される。

VI 結論とインプリケーション及び本稿の限界

本稿では、日本企業の海外子会社におけるトップの現地化、海外子会社の年齢と海外子会社の規模が、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響について定量分析を行った。分析結果から、日本企業が海外子会社へ海外駐在員の派遣を増やすことは海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えており、海外子会社のトップの現地化、海外子会社の年齢と海外子会社の規模は、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの正の関係を促進することが明らかになった。

正当性の獲得の観点からすると、現地人トップは、現地社会・政府との良好な関係構築、現地の希少なリソースへのアクセス、および現地社員のモラルの向上などに繋がり、海外子会社の現地での正当性の獲得を強化する役割を果たす。一方、コントロールおよび知識移転の観点からすると、海外駐在員は親会社から海外子会社へのコントロールや調整、海外子会社への知識移転などの目的で海外子会社に派遣されることが多いとされる。分析結果より、トップの現地化は、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの正の関係を強化することが示された。トップに現地人を採用することによって現地での正当性の問題が緩和され、海外駐在員の派遣によって親会社との関係が維持されるということが考えられる。さらに、現地人トップによって現地で獲得した経営資源や能力や知識と、海外駐在員の派遣

によって親会社から移転されてきた優位性のある経営資源や技術との関係は、互いに排除する代替関係ではなく、補完関係であることが示された。つまり、現地からの経営資源と本国からの経営資源のコラボレーションが、海外子会社の成長や生存に重要であることを示唆する。現地資源と本国資源の補完関係を強化していくことが、海外子会社のパフォーマンスを強化する上で重要であることが明らかになった。

海外子会社の年齢に関しては、海外子会社の現地での操業年数が増えれば増えるほど、親会社から海外子会社への海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える正の影響が促進されることが明らかになった。現地で海外子会社の事業期間が長くなれば、本社による海外の文化や商慣習への理解が深まるため、海外駐在員の派遣による正当性の獲得への不利の問題が緩和される。一方で、現地国におけるマネジメントの人材不足、海外子会社との調整や海外子会社へのコントロール、および本国親会社で蓄積した競争優位の源泉となる経営資源を海外子会社への移転活用などの問題がより顕在化され、それらへの対処のため海外駐在員のさらなる派遣が必要となっていることが示唆される。したがって、海外子会社の現地での操業年数が増えれば増えるほど、海外駐在員の派遣によるコントロールおよび知識移転の役割が強調され、その派遣を増やすべきだということが示唆される。

海外子会社の規模に関しては、海外子会社の規模が大きければ大きいほど、親会社から海外子会社への海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える正の影響が促進されることが明らかになった。海外子会社の規模は、海外子会社の重要性とその技術的洗練度の指標と見なされ、さらに、多国籍企業が現地国への投資の規模として認識されるため、親会社は海外駐在員を大規模な海外子会社に派遣することを通じて海外子会社へのコントロールを強化する(Boyacigiller, 1990)。一方で、海外駐在員の派遣の増強による正当性獲得の不利の問題が生じる可能性が高いが、海外子会社の規模は多国籍企業の現地国へのコミットメントを示す指標と見なされるため、海外子会社の規模が大きければ、海外からの大きな投資および現地への技術移転など好意的に受け止められる可能性が高く、現地での正当性の獲得に寄与すると考えられる。したがって、海外子会社の規模が大きいかほど、海外駐在員の派遣による正当性の低減が緩和され、海外子会社へのコントロールおよび海外子会社と親会社の間での知識移転を促すための海外駐在員の派遣は増やすべきだということが示唆される。

本稿には限界がいくつか存在する。

まず、本稿の発見事実は、2013年の海外進出企業総覧に収録されている日本企業の海外子会社の製造業全般を分析サンプルとしているが、クロスセクションデータでの分析結果に過ぎない。より一般性を高めるには、パネルデータ分析を行って変数間の関係をさらに確かめる必要がある。

次に、今回分析に用いたコントロール変数は、海外子会社の規模、日本側出資割合、海外子会社の年齢、トップの現地化に限定しており、今後は親会社関連の変数である親会社の規模や親会社の海外子会社への関わり方などの変数をコントロール変数に加えて分析を行う必要がある。

最後に、先行研究では本国と進出先国との文化の違いや制度環境の差異などの要因を考慮しており、今後の研究では、そのような外部環境要因によって、本稿で示している変数間の関係がどのように変化するかを、動的にとらえる必要がある。

以上のように、本稿には多くの限界があるが、正当性の獲得、コントロールおよび知識移転の観点から、海外子会社におけるトップの現地化、海外子会社の年齢および海外子会社の規模が、海外駐在員の派遣と海外子会社のパフォーマンスとの関係に与える影響に関する計量分析は、今後海外子会社の海外駐在員の派遣と海外子会社の関係性を議論する上で重要なヒントを与えるだろう。これまでの海外駐在

員の派遣についての先行研究を補完し, 日本企業により詳細な知見を提供するものとする。

表 2 重回帰分析に使用した変数の記述統計と相関

変数	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5
1. 海外子会社の パフォーマンス	100.941.08	404.139.786					
2. 海外駐在員	4.01	6.637	.360**				
3. トップの現地化	0.26	0.438	.094**	-.146**			
4. 海外子会社の年齢	19.4595	12.89674	.197**	0.007	.181**		
5. 海外子会社の規模	60,719.08583	3,175,133.207782	.375**	.389**	.042**	-0.006	
6. 日本側出資割合	79.139	2,204.3140	-.080**	-0.009	-0.025	0.008	0.000

(注) **p < .01 (two-tailed test).

表3 海外駐在員の派遣が海外子会社のパフォーマンスに与える影響の回帰分析

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5		モデル6	
	係数	有意確率										
(定数)	0.499	0.397	0.349***	0.000	0.344***	0.000	0.354***	0.000	0.276***	0.000	0.294***	0.002
海外子会社の規模	0.422***	0.000	0.349***	0.000	0.344***	0.000	0.354***	0.000	0.276***	0.000	0.294***	0.000
海外子会社の年齢	0.173***	0.000	0.109***	0.000	0.109***	0.000	-0.026	0.304	0.110***	0.000	-0.013	0.614
日本出資割合	-0.044**	0.020	-0.043**	0.034	-0.048**	0.019	-0.040**	0.044	-0.040**	0.048	-0.041**	0.041
トップの現地化	0.009	0.629	0.041**	0.047	0.009	0.721	0.041**	0.042	0.037*	0.078	0.016	0.502
海外駐在員			0.217***	0.000	0.198***	0.000	-0.166***	0.001	0.151***	0.000	-0.194***	0.000
海外駐在員×トップの現地化					0.062***	0.007					0.041*	0.076
海外駐在員×海外子会社の年齢							0.435***	0.000			0.396***	0.000
海外駐在員×海外子会社の規模									0.135***	0.000	0.105***	0.001
ガラス・土石	-0.019	0.289	-0.010	0.603	-0.009	0.648	-0.017	0.392	-0.014	0.485	-0.018	0.356
ゴム製品	-0.022	0.235	-0.023	0.259	-0.023	0.250	-0.023	0.244	-0.029	0.152	-0.028	0.157
パルプ・紙	-0.051	0.004	-0.028	0.148	-0.029	0.136	-0.032	0.094	-0.029	0.136	-0.033	0.086
医薬品	-0.023	0.201	-0.019	0.321	-0.019	0.320	-0.021	0.283	-0.021	0.290	-0.021	0.263
化学	-0.027	0.206	-0.019	0.413	-0.020	0.398	-0.023	0.317	-0.023	0.333	-0.026	0.263
機械	-0.083	0.118	-0.037	0.111	-0.041	0.077	-0.044	0.051	-0.042	0.070	-0.050	0.027
金属製品	-0.031	0.100	-0.032	0.124	-0.031	0.137	-0.033	0.103	-0.033	0.107	-0.033	0.100
食料品	-0.007	0.717	0.013	0.509	0.013	0.520	0.010	0.621	0.011	0.572	0.008	0.673
精密機器	-0.017	0.347	-0.032	0.110	-0.031	0.125	-0.023	0.237	-0.029	0.137	-0.021	0.275
石油石炭	0.011	0.511	-0.006	0.766	-0.005	0.792	-0.007	0.727	-0.006	0.738	-0.007	0.726
繊維・衣服	-0.033	0.078	-0.022	0.289	-0.022	0.282	-0.029	0.151	-0.028	0.182	-0.033	0.104
他製造業	-0.025	0.186	-0.022	0.310	-0.023	0.276	-0.028	0.179	-0.026	0.229	-0.032	0.130
鉄鋼	0.113	0.000	0.007	0.744	0.005	0.808	0.003	0.890	0.007	0.712	0.003	0.895
電気機器	-0.005	0.800	-0.003	0.886	-0.005	0.837	-0.016	0.506	-0.004	0.868	-0.016	0.498
非鉄金属	-0.019	0.298	-0.022	0.283	-0.021	0.292	-0.021	0.282	-0.019	0.331	-0.019	0.327
R2乗	0.258	0.24	0.242	0.242	0.242	0.242	0.266	0.266	0.246	0.246	0.27	0.27
修正済みR2乗	0.253	0.233	0.235	0.235	0.235	0.235	0.258	0.258	0.239	0.239	0.262	0.262
F値	45.856***	33.128***	31.988***	31.988***	31.988***	31.988***	36.146***	36.146***	32.628***	32.628***	33.699***	33.699***

(注)* p < .1 (two-tailed test); ** p < .05 (two-tailed test); *** p < .01 (two-tailed test).

参考文献

- 稲村雄大 [2020] 「制度環境の変化がトップマネジメント人材の配置と現地法人のパフォーマンスとの関係に与える影響」『国際ビジネス研究』第12巻第2号, 49-64ページ.
- 大木清弘 [2010] 「日系海外子会社における海外派遣社員の増減とパフォーマンスに関する定量的分析：海外派遣社員を増やすべきか、減らすべきか？」『国際ビジネス研究』第2巻第1号, 15-28ページ.
- 高瑞紅 [2015] 「海外駐在員の役割と課題－先行研究の検討－」『経済理論』第381号, 1-20ページ.
- 白木三秀 [2006] 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣.
- Andersson, U., M. Forsgren, and U. Holm [2002] “The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation,” *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp.979-996.
- Ando, N. [2014] “The effect of localization on subsidiary performance in Japanese multinational corporations,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.25, No.14, pp.1995-2012.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal [1989] *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (吉原英樹監訳 [1990] 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社.)
- Belderbos, R. A. and M. G. Heijltjes [2005] “The Determinants of Expatriate Staffing by Japanese Multinationals in Asia: Control, Learning and Vertical Business Groups,” *Journal of International Business Studies*, Vol.36, pp.341-354.
- Boyacigiller, N. A. [1990] “The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations,” *Journal of International Business Studies*, Vol.21, pp.357-381.
- Brock, D. M., O. Shenkar, A. Shoham, and I. C. Siscovick [2008] “National Culture and Expatriate Deployment,” *Journal of International Business Studies*, Vol.39, No.8, pp.1293-1309.
- Chang, Y., Y. Gong, and M. W. Peng [2012] “Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.4, pp.927-948.
- Colakoglu, S. and P. Caligiuri [2008] “Cultural Distance, Expatriate Staffing and Subsidiary Performance: The Case of US Subsidiaries of Multinational Corporations,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.2, pp.223-239.
- Fang, Y. L., G. L. F. Jiang, S. Makino, and P. W. Beamish [2010] “Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance,” *Journal of Management Studies*, Vol.47, No.1, pp.27-54.
- Forstenlechner, I. and K. Mellahi [2011] “Gaining Legitimacy Through Hiring Local Workforce at a Premium: The Case of MNEs in the United Arab Emirates,” *Journal of World Business*, Vol.46, pp.455-461.
- Froese, F. J., K. Kim, and A. Eng [2016] “Language, Cultural Intelligence, and Inpatriate Turnover Intentions: Leveraging Values in Multinational Corporations Through Inpatriates,” *Management International Review*, Vol.56, pp.283-301.
- Gaur, A. S., A. Delios, and K. Singh [2007] “Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance,” *Journal of Management*, Vol.33, No.4, pp.611-636.
- Gong, Y. [2003] “Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.6, pp.728-739.
- Harzing, A. W. [2001] “Who’s in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries,” *Human Resource Management*, Vol.40, No.2, pp.139-158.
- Kobrin, S. J. [1988] “Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations,” *Human Resource Management*, Vol.27, pp.63-75.
- Kogut, B. [1988] “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives,” *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.319-332.
- Kopp, R. [1994] “International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals,” *Human Resource Management*, Vol.33, No.4, pp.581-599.
- Lam, S. S. K. and J. C. K. Yeung [2010] “Staff Localization and Environmental Uncertainty on Firm Performance in China,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.27, pp.677-695.
- Law, K. S., L. J. Song, C. S. Wong, and D. Chen [2009] “The Antecedents and Consequences of Successful Localization,” *Journal of International Business Studies*, Vol.40, pp.1359-1373.
- Pak, Y. S., Q. Sun, and Y. Yang [2019] “Influences of Expatriate Managerial Styles on Host-country-nationals’ Turnover Intentions,” *Asian Business and Management*, Vol.18, pp.263-280.

- Parkhe, A. [1991] "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies*, Vol.22, No.4, pp.579-601.
- Peltokorpi, V. [2015] "Foreign Subsidiary Top Manager Nationality and Language Policy: The Moderating Effects of Subsidiary Age and Size," *International Business Review*, Vol.24, pp.739-748.
- Peng, G. Z. and P. W. Beamish [2014] "MNC Subsidiary Size and Expatriate Control: Resource-dependence and Learning Perspectives," *Journal of World Business*, Vol.49, pp.51-62.
- Riaz, S., W. G. Rowe, and P. W. Beamish [2014] "Expatriate-deployment Levels and Subsidiary Growth: A Temporal Analysis," *Journal of World Business*, Vol.49, No.1, pp.1-11.
- Rosenzweig, P. M. and V. Singh [1991] "Organizational Environments and the Multinational Enterprise," *Academy of Management Review*, Vol.16, No.2, pp.340-361.
- Schotter, A. and P. W. Beamish [2011] "General Manager Staffing and Performance in Transitional Economy Subsidiaries: A Subnational Analysis," *International Studies of Management and Organization*, Vol. 41, No.2, pp.55-87
- Sekiguchi, T., R. Bebenroth, and D. Li [2011] "Nationality Background of MNC Affiliates' Top Management and Affiliate Performance in Japan: Knowledge-based and Upper Echelons Perspectives," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.22, No.5, pp.999-1016.
- Selmer, J. [2004] "Expatriates' Hesitation and the Localization of Western Business Operations in China," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.15, pp.1094-1107.
- Selmer, J. and C. De Leon [1996] "Parent Cultural Control Through Organizational Acculturation: HCN Employees Learning New Work Values in Foreign Business Subsidiaries," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, pp.557-572.
- Selmer, J. and J. Lourcing [2015] "Host Country Language Ability and Expatriate Adjustment: The Moderating Effect of Language Difficulty," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.26, No.3, pp.401-420.
- Suchman, M. C. [1995] "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review*, Vol.20, pp.571-610.
- Takeuchi, R. [2010] "A Critical Review of Expatriate Adjustment Research Through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects," *Journal of Management*, Vol.36, No.4, pp.1040-1064.
- Tan, J. and M. W. Peng [2003] "Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies from an Emerging Economy," *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.1249-1263.
- Tarique, I., R. Schuler, and Y. Gong [2006] "A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, No.2, pp.207-224.
- Toh, S. M. and A. S. Denisi [2007] "Host Country Nationals as Socializing Agents: A Social Identity Approach," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, pp.281-301.
- Tungli, Z. and M. Peiperl [2009] "Expatriate Practices in German, Japanese, U. K., and U. S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes," *Human Resource Management*, Vol.48, No.1, pp.153-171.
- Xu, D. and J. Lu [2007] "Technological Knowledge, Product Relatedness, and Parent Control: The Effect on IJV Survival," *Journal of Business Research*, Vol.60, No.11, pp.1166-1176.
- Xu, D., Y. Pan, and P. W. Beamish [2004] "The Effect of Regulative and Normative Distances on MNE Ownership and Expatriate Strategies," *Management International Review*, Vol.44, pp.285-307.
- Yiu, D. and S. Makino [2002] "The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective," *Organization Science*, Vol.13, No.6, pp.667-683.