

〈論 文〉

海外子会社におけるトップの現地化が パフォーマンスに与える影響 —モデレーターとしての海外駐在員の派遣—

孫 徳 峰*

I はじめに

多国籍企業は海外進出する際に、本国親会社による海外子会社への人的資源管理の観点から海外子会社における人員配置を決める必要がある。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、の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が、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）、それともトップに本国人を据えるべきか、の問題についての研究はそれほど多くない。そして、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に織り込まれてそのカテゴリーに網羅された形で議論されることが多い。もちろん、海外子会社のトップの人材配置と海外駐在員の派遣に関しては、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りそれぞれ別の問題として取り上げる必要があると考える。よって、本稿では、トップの現地化と海外駐在員の派遣を切り分けたうえで同じ分析枠組みの中で議論する。

海外子会社におけるトップの現地化が海外子会社のパフォーマンスに与える影響に関する研究において、海外子会社のトップに現地人を活用することがパフォーマンスに正の影響を与えるという分析結果が示されている一方で、逆にトップの現地化がパフォーマンスに負の影響を与える分析結果も存在しており、実証研究の結論は一致していない。というのは、海外子会社のトップの現地化とパフォーマンスとの関係に影響を与える要因が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および制度環境の差異、現地国における制度環境の変化などに着目し、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、特に既存研究でもよく取り上げられてきた海外駐在員の派遣という要員を考慮した研究はあまりないように思える。親会社から派遣される海外駐在員が増えれば、親会社から海外子会社への資源移動が促され、コミットメントやコントロールも強化され、海外子会社の行動や形態にも影響を与える。したがって、海外駐在員の増減は、海外子会社のトップの現地化とパフォーマンスとの関係に影響を及ぼす可能性が高いと考えられる。さらに、海外駐在員に関する研究においても、本国親会社から派遣される人材を増やすべきだという分析結果もあれば、逆に現地の人材をより積極的に活用すべきだという分析結果も存在する。したがって、本稿では、海外子会社のトップの現地化が海外子会社のパフォーマンスにどのような影響を与えるのか、

* 日本大学経済学部専任講師

そしてモデレーターとして本国から派遣される海外駐在員がそ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、海外子会社におけるトップの現地化と海外子会社のパフォーマンスとの関係および海外駐在員の派遣がそ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、日本企業の海外子会社のトップに現地人を採用していることが海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えており、海外駐在員の派遣を増やすことは海外子会社のトップの現地化と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。ただし、海外子会社のトップの現地化と海外駐在員の派遣の相互作用を考慮した際、トップの現地化単独ではパフォーマンスとの正の関係が見られなくなった。つまり、海外子会社におけるトップの現地化の正の影響は、海外駐在員の派遣が条件となっていることが明らかになった。

II 既存研究の検討と問題提起

1 海外子会社のトップに本国人を置くか現地人を置くか

海外子会社のトップの人材配置に関して、多国籍企業は一般的に海外子会社のトップに本国人を置くことによって、海外子会社との調整や海外子会社へのコントロールがしやすく、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トップマネジメントの人材不足の問題を克服するといったことがある。

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・展開する形での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)、および海外子会社への知識移転 (Gaur et al., 2007) 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。また、Gong (2003) は、本国と進出先国との文化の差異に着目し、文化の違いが大きい場合、親会社から派遣される本国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ているとしている。さらに、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、制度環境の差異が大きい場合、トップに日本人を配置することはパフォーマンスに正の影響を与えることを示している。トップ人材に本国人を置くということは、海外子会社の活動を多国籍企業全体のグローバル戦略に統合していくうえで重要な役割を果たす。

一方で、海外子会社のトップに現地人を置くことにも多くのメリットがあると考えられてきた。現地人トップ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、海外子会社のトップの現地化によって、人件費を大きく節約することが可能である。海外駐在員の先行研修・配置・手当・帰任費用などの直接コストだけでも一人あたり 20~50 万米ドルと推定されている (Dowling and Welch, 2004)。そして吉原 (1993) によれば、現地人トップは現地人従業員のモラルの向上、現地社会・現地政府との良好な関係構築などにより、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指摘されている。現地人が海外子会社のトップに就いていれば、現地人社員は日本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のではないかと希望を持って仕事に臨めることが可能となり、仕事のモチベーションの上昇に繋がる。さらに、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考えられる (Schotter and Beamish, 2011)。Schotter and Beamish (2011) は、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ている。彼らは、さらに、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。

2 海外駐在員を増やすべきか減らすべきか

海外子会社における人材配置として、トップ以外に重要な論点として海外駐在員の配置問題が存在するが、これに関しては上述したトップの人材配置の議論が基本的にそのまま適用される部分が多い。

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分析結果がある。例えば、Gong (2003) は、本国と進出先国との文化の差異が大きい場合、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。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。さらに、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。このように海外子会社のビジネスライフサイクルの初期段階において海外駐在員が必要という議論があるほかに、海外子会社のビジネスの成長の段階においても、現地化するのではなく、海外駐在員を増やしたほうがパフォーマンスに正の影響を与えるという分析結果も提示されている (大木, 2010)。

一方で、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、海外駐在員を減らすべきだとの議論も存在する。これに関して、Kopp (1994) や Gaur et al. (2007) では、親会社から派遣される海外駐在員によるマネジメント志向や経営陣の本国人比率の高さが、現地人のモチベーションを低下させ、現地人従業員の不満を引き起こす要因であることを示しており、それにより海外子会社のパフォーマンスに負の影響を及ぼす可能性がある。また、高 (2013) は、海外駐在員のコミュニケーション能力不足、現地への理解不足、本社人材育成・支援体制の不備などが、海外子会社のパフォーマンスにマイナスの影響を与える可能性を指摘している。そして、Colakoglu and Caligiuri (2008) は、本国と進出先国の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。また、Gaur et al. (2007) は、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ている。

このように、海外子会社におけるトップの現地化と海外駐在員の派遣それぞれ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、ホスト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モデレーターとして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、海外駐在員をモデレーターとして、それがトップの現地化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。親会社から派遣される海外駐在員が増えれば、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増え、コントロールも強化され、海外子会社のトップの現地化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。

さらに、これまでの先行研究では、トップの現地化の問題に関して、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。

したがって、本稿では、海外子会社におけるトップの現地化と海外子会社のパフォーマンスとの関係と、モデレーターとしての海外駐在員の派遣がそ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とパフォーマンス

まず、自律性 (autonomy) の観点から、海外子会社に与えられた権限とパフォーマンスとの関係について論じていく。自律性は、ローカル・ユニットとそれをコントロールする外部組織との間の意思決定権限の配分に関わる (Garnier, 1982)。意思決定権限がローカル・ユニットに多く配分されれば、そのローカル・ユニットは高い自律性が付与され、戦略的または業務上の意思決定権限を有することになる。Ghoshal et al. (1994)によれば、海外子会社の自律性は、多国籍企業の重要な構造的属性であり、海外子会社が現地市場やタスク環境の要求に対処する上で大きな裁量権の行使を可能にする。海外子会社は現地市場のニーズを的確に評価するうえで親会社より有利なポジションにいるため、大きな自律性が与えられれば、現地適応が進む可能性が高い。また、Birkinshaw et al. (1998)は、高い自律性は海外子会社のイニシアティブの発揮を促し、イノベーションの創造を促進するとしている。大木 (2016)では、本社の権限を減らして海外子会社に権限を与えるほど海外子会社のパフォーマンスは高くなることを示している。海外子会社のトップに本国人を配置するのではなく現地人を採用するということは、親会社が海外子会社に権限を持たせることを意味しており、海外子会社の自律性を象徴するものと考えられる。したがって、自律性の観点からすると、海外子会社におけるトップの現地化とパフォーマンスは正の関係である可能性が高い。

次に、正当性 (legitimacy) の観点から、海外で経営活動を行っている海外子会社が外国企業である固有の不利 (the liability of foreignness) を克服し、現地市場における正当性を獲得することは、海外子会社の成長及び生存に重要である。このような正当性は、海外子会社が海外市場での顧客やサプライヤーなど多国籍企業の外部の他の組織とやり取りするとき必要である。多国籍企業のネットワーク研究では、企業および経営者のネットワーク関係が、企業の出現、存続、成長に重要な役割を果たすことを示した (Hite and Hesterly, 2001)。また、Peng and Luo (2000) は、経営者が持つ他の企業経営者や政府関係者との個人的なネットワーク関係は、企業の業績を改善できることを発見した。このような経営者の持つ様々な公式的もしくは非公式的なネットワークの結びつきは、海外子会社の正当性を生み出す可能性が高いとされる (Schotter and Beamish, 2011)。海外子会社のトップは、最高位の経営幹部として、海外子会社の正当性に最も顕著に関連している存在である。言い換えれば、トップに現地人を採用することで、現地人トップが持っているネットワークによって得られた正当性の一部を海外子会社に譲渡することに繋がる (Schotter and Beamish, 2011)。したがって、現地における正当性の獲得の観点からすると、海外子会社のトップに本国人を配置するより現地人を採用するほうがパフォーマンスに正の影響を及ぼす可能性が高い。

最後、現地埋め込み (local embeddedness) の観点からすると、海外子会社は異なるローカル・ネットワークに埋め込まれていると論じられている (Ghoshal and Bartlett, 1990; Ghoshal and Nohria, 1997)。海外子会社はそれぞれユニークなネットワーク・リソースを所有するため、新しい知識、アイデアや機会に恵まれる (McEvily and Zaheer, 1999)。また、海外子会社はこのようなネットワークへアクセスすることによって、現地市場における海外子会社の競争力を高めることが可能である (Andersson et al., 2002)。一般的に、海外子会社の現地人トップは、外国から派遣される海外駐在員より現地の情報に精通しており、埋め込みを利用する能力に長けているため、現地市場への製品やサービスの投入が容易にできると考えられる。高度な埋め込みは、市場の情報を頻繁に交換したり、互いにビジネス行動を適応したりすることを意味する。関係者同士が、緊密に連結されるほど情報の交換が活発にでき、互いから学習することも促進される (Uzzi, 1996; Kumar and Nti, 1998; Lane and Lubatkin, 1998; Hansen, 1999)。したがって、現地人トップによる海外子会社のビジネス・コミュニティや政府機関とのネットワークへの埋め込みが、海外子会社の現地市場ニーズへの適応活動を促進しており (Luo, 2001)、さらに、他の事業体と活発に情報交換を行うことがイノベーションを促進すると指摘される (Tsai and Ghoshal, 1998)。したがって、現地埋め込みの観点から、現地人トップとパフォーマンスは正の関係であることが推測される。

以上の議論を踏まえると、海外子会社のトップに現地人を採用すること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。もちろん、先行研究レビューパートでも論じたように、本国人をトップに配置することのメリット (現地人トップのデメリット) は認める。しかしながら、現地のことは現地人が一番よく理解しているため現地人に任せるという考え方にに基づき、トップに現地人を登用することによって、高い自律性と正当性の獲得、現地埋め込みによる希少資源へのアクセス、および人件費の節約や現地人の高いモチベーションの維持などのメリットが得られる。

仮説1：海外子会社のトップの現地化とパフォーマンスは正の関係である。

2 海外駐在員の派遣、トップの現地化とパフォーマンス

海外駐在員に関しては、先行研究のパートでも論じたように、海外駐在員を増やしたほうがパフォーマンスに正の影響を与える分析結果がある一方で、海外駐在員を減らすことがパフォーマンスに正の影響を与える分析結果もある。しかも、海外駐在員の派遣に関して、これまで多くの研究がなされてきたため、ここで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直接的な関係というよりは、モデレーターとしての海外駐在員に着目し、海外駐在員が海外子会社のトップの現地化と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について主に議論する。

海外子会社のトップの現地化によって、現地市場の競合企業、顧客やサプライヤーと深い関係を形成することで、現地市場から貴重な知識や経営資源などを獲得できる。このような経営資源には、現地の市場、文化、習慣などへの深い理解や文化的背景が異なる海外駐在員ではとらえることが難しい現地顧客がもつ暗黙的なニーズ等も含まれており、海外子会社が現地市場に適応する際に重要な役割を果たすと考えられる。

一方で、Bartlett and Ghoshal (1989)によると、日本企業は親会社に資源や権限を集中させるグローバル型組織を採用することで、海外子会社を強くコントロールし、本国で獲得し蓄積してきた優位性のある経営資源や能力を海外子会社に移転活用する傾向が強いとされている。したがって、日本多国籍企業の親会社が基本的に優位性のある経営資源や能力を集約しており、海外子会社は経営資源や能力において親会社に及ばないということが一般的である。それによって、海外子会社が現地で獲得した経営資源や現地で開発した能力は現地市場で競争する上で重要な役割を果たすが、それだけでは競争優位性の構築が困難であることが考えられる。本国での長年経営活動の中で築き上げてきた独自の技術や経営ノウハウ、管理システムなどの知識（多国籍企業の優位性）を親会社から海外子会社に移転することで現地での資源や能力の不足を補えられる。現地企業に対して外国企業が保有する資源の優位性を現地に移転する担い役として海外駐在員が重要な役割を果たす。親会社から海外駐在員を海外子会社に派遣することによって、本国の優位性を正しく現地に移転することが可能となる (Rosenzweig and Singh, 1991)。

一方で、親会社から海外駐在員が派遣されることで、親会社の戦略に沿った形で海外子会社の活動がコントロールされることになると、自律性が失われパフォーマンスに負の影響を与えることが考えられる。さらに、海外駐在員に対して、コミュニケーション能力の不足、現地への理解不足、派遣コストの高さなどの問題点も指摘されてきた (Triandis, 2006)。しかしながら、それよりも、海外駐在員によって持ち込まれる経営資源や知識、特に暗黙知のような移転の難しい知識などのほうが現地に適した行動をとる上でより重要な役割を果たすと推測する。したがって、海外駐在員によって持ち込まれる経営資源や知識は、海外子会社が現地で独自で獲得した経営資源や知識を補完する存在であることが考えられる。

仮説2：親会社から派遣される海外駐在員が増えるほど、海外子会社のトップの現地化とパフォーマンスとの正の関係が強まる。

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 8084 社を対象とする。その内訳は、中国 (3013 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)。海外進出企業総覧から収集したデータは 8084 社あるが、5045 社に関してはトップの名字や売上高などのデータが不足しているため、実際に分析に使われたのは 3039 社のデータである。海外子会社のトップが現地人のサンプルは 759 社で、日本人のサンプルは 2280 である。

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	3013	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	8084	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、海外子会社におけるトップの現地化である。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。

2.3 モデレーター変数

モデレーター変数としての海外駐在員は、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。

2.4 コントロール変数

①海外子会社の進出時期

海外子会社の進出時期は、海外子会社の設立年で測定した。海外子会社の設立年は『海外進出企業総覧2013』から入手した。

②日本側出資割合

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。

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。

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影響の回帰分析であり、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、トップの現地化と海外駐在員の交差項をモデルに入れて、海外駐在員がトップの現地化と海外子会社のパフォー

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。多重共線性に関しては、すべてのモデルにおいて VIF 値が 2 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」、「海外駐在員」、「海外子会社の進出時期」、「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

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	100941.08	404139.786					
2. トップの現地化	0.26	0.438	.094**				
3. 海外子会社の規模	60719.08583	3175133.207782	.375**	.042**			
4. 海外駐在員	4.01	6.637	.360**	-.146**	.389**		
5. 海外子会社の進出時期	1995.31	24.188	-.197**	-.181**	0.006	-0.007	
6. 日本側出資割合	79.139	2204.3140	-.080**	-0.025	0.000	-0.009	-0.008

(注) **p < .01 (two-tailed test)。

表 3 トップの現地化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	
	係数	有意確率	係数	有意確率	係数	有意確率
(定数)		0.000		0.000		0.000
海外子会社の規模	0.353**	0.000	0.349**	0.000	0.344**	0.000
海外子会社の進出時期	-0.117**	0.000	-0.109**	0.000	-0.109**	0.000
日本側出資割合	-0.054**	0.005	-0.043*	0.034	-0.048*	0.019
海外駐在員	0.209**	0.000	0.217**	0.000	0.198**	0.000
トップの現地化			0.041*	0.047	0.009	0.721
トップの現地化×海外駐在員					0.062**	0.007
ガラス・土石	-0.008	0.692	-0.010	0.603	-0.009	0.648
ゴム製品	-0.022	0.254	-0.023	0.259	-0.023	0.250
パルプ・紙	-0.031	0.101	-0.028	0.148	-0.029	0.136
医薬品	-0.019	0.328	-0.019	0.321	-0.019	0.320
化学	-0.016	0.494	-0.019	0.413	-0.020	0.398
機械	-0.032	0.155	-0.037	0.111	-0.041	0.077
金属製品	-0.029	0.143	-0.032	0.124	-0.031	0.137
食料品	0.014	0.475	0.013	0.509	0.013	0.520
精密機器	-0.020	0.308	-0.032	0.110	-0.031	0.125
石油石炭	-0.005	0.793	-0.006	0.766	-0.005	0.792
繊維・衣服	-0.020	0.315	-0.022	0.289	-0.022	0.282
他製造業	-0.019	0.361	-0.022	0.310	-0.023	0.276
鉄鋼	0.007	0.710	0.007	0.744	0.005	0.808
電気機器	-0.001	0.961	-0.003	0.886	-0.005	0.837
非鉄金属	-0.018	0.371	-0.022	0.283	-0.021	0.292
R2 乗	0.236		0.24		0.242	
修正済み R2 乗	0.229		0.233		0.235	
F 値	36.009**		33.128**		31.988**	

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

モデル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」と「海外駐在員」が、海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えるが、「海外子会社の進出時期」と「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、説明変数である「トップの現地化」は、モデル2において統計的に有意な結果を示しているが、モデル3では有意な結果が見られなかった。そしてモデル3において「トップの現地化」と「海外駐在員」の交差項は、統計的に有意な結果を示している。したがって、仮説2は支持されたが、仮説1は部分的にしか支持されなかった。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、「トップの現地化」と「海外駐在員」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と海外子会社のパフォーマンスとの関係は、親会社から派遣される海外駐在員によって影響を受けることが、モデル3から見て取れる。推計の交差項が統計的にプラスの有意な結果であるのに対して、「トップの現地化」単独では有意な結果が見られなかった。そのため、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。さらに、海外駐在員が増えれば増えるほど、海外子会社のトップの現地化とパフォーマンスの正の関係は強化されることが明らかになった。実際、日本多国籍企業において、親会社から海外子会社へ海外駐在員を派遣しないのは非常に稀なケースであるため、基本的にトップの現地化は海外子会社のパフォーマンスに正の影響を及ぼすことと考えられる。したがって、日本多国籍企業の海外子会社において、日本人トップより現地人トップのほう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。本稿のこの分析結果は、これまでの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という先行研究と一致している。

一方で、親会社の立場から見ると、現地人トップには、「親会社の方針や戦略に従わない」、「海外駐在員との関係に問題が生じやすい」、「本社との関係がうまくいかない」などの問題があげられる（吉原、1993）。それらの問題の本質は、現地人が海外子会社のトップを務めれば、日本本社からのコントロールが難しくなるからである。したがって、これまでのトップの現地化に関する先行研究において、このような負の影響が強調され、実証分析においても負の分析結果が示されることもある。

海外駐在員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が、今回の分析結果からは現地人トップのメリットの方がデメリットより大きかったということが判明された。現地国と本国との文化言語の違い、経営理念・現地市場に対する理解の相違について、現地人トップと日本人トップの間には大きなギャップが存在する。現地のことは現地人が一番よく理解しているため現地人に任せるという考え方にに基づき、トップに現地人を登用することによって、高い自律性と正当性の獲得、現地埋め込みによる希少資源へのアクセス、および人件費の節約や現地人の高いモチベーションの維持などのメリットが得られる。さらにいうと、現地人トップが、本社での事前の研修、本社の経営理念や方針を共感し、本社からの充実な支援システムと積極的なコミュニケーションを工夫することによって、現地人トップのデメリットがある程度抑制され、海外子会社のパフォーマンスに寄与する可能性も考えられる。

コントロール変数としての海外駐在員に関しては、親会社から海外子会社に海外駐在員を派遣すればするほど、パフォーマンスに正の影響を与えることが判明された。海外駐在員は、海外子会社の経営活動やパフォーマンスに重要な影響を及ぼす（白木, 2006）。特に、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いう指摘もされている（Fang et al., 2010）。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、取引企業との関係の現地適用、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、海外駐在員には、コミュニケーション能力不足、現地への理解不足、派遣コストの高さ、現地従業員の昇格機会の減少による現地従業員のモラルの低下を招くなどの問題点もある。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、海外駐在員を増やすことが海外子会社のパフォーマンスを促進することが明らかになった。

海外駐在員に関しては、単独の要因としてというより、本稿ではモデレーターとしての役割に注目する。海外駐在員とトップの現地化の相互作用が、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、現地人トップ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、親会社から海外駐在員をさらに派遣させる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の関係であることが示唆された。

次に、コントロール変数として、海外子会社の規模と海外子会社の進出時期は、それぞれ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、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、現地会社との合併企業（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）。一方で、IJVは国境を越えた文化間、組織間の複雑性を伴っているため、管理が非常に厄介であるとも言われている（Parkhe, 1993）。本稿の分析結果からは、出資資本の現地化の観点からみると、現地の合併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と海外子会社のパフォーマンスとの関係、及び海外駐在員の派遣がそ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、トップの現地化が海外子会社のパフォーマンスに与える影響について、海外駐在員の派遣という条件付きではあるが、概ね正の影響が認められた。現地人トップは現地適応の視点から、現地社員のモラルの向上、現地の優秀な人材の採用、現地社会・政府との良好な関係構築などに繋がり、海外子会社のパフォーマンスにプラスの効果が期待できる。

一方で、本稿の分析サンプルの海外子会社 3039 社の中に、現地人トップは 759 社で、全体の 25% に過ぎないことがわかる。吉原 (2011) は、日本多国籍企業はそれ以外の多国籍企業に比べて、海外子会社のトップに本国人を配置している割合が明らかに高いことを示している。アメリカにおける日系企業の海外子会社の現地人トップ比率は 29% であったに対して、非日系企業での平均は 68% というデータもある (Rosenzweig, 1994)。このような先行研究と比較しても、本稿が示しているように近年日本企業の海外子会社における 25% という現地人トップの割合は、海外子会社のトップの現地化が遅れていることを説明している。

また、海外子会社の日本人トップは、本社で元トップマネジメントの仕事を中心にしていた社員は 6.2% に過ぎない (高, 2015)。日本企業の海外子会社において、トップマネジメントの経験が足りない日本人トップに依頼されているというのが現状である。したがって、本稿の分析結果でも示しているように、そのような日本人がトップを務める海外子会社において売上が低迷している現状について理解できる。海外子会社の収益性の低迷を解決するには、従来日本人トップが中心となる経営から、海外子会社のトップの現地化が一つ解決策になるのではないかという示唆が本稿の結論から得られる。

さらに分析結果より、海外駐在員の派遣は、トップの現地化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わかった。トップに現地人を採用することによって現地で獲得した経営資源、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が、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。具体的にどのような補完関係なのかについてはさらなる研究が必要になるが、本国から移転された経営資源や能力が競争優位を形成するベースとなって、その上に乗っかる形で現地で獲得された知識や資源が補完されるか、もしくは、現地で構築した資源や能力を活用していくために、現地のみだと足りない経営資源を本国側に要請する形に移転して補完されるか、概ねこの二つのパターンが考えられる。前者は、親会社側から海外子会社へ経営資源や能力をブッシュするパターンで、後者は、海外子会社側から親会社側に要請しプールするというふう理解することが可能である。いずれにしても、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。

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、海外子会社の進出時期に限定しており、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、海外子会社におけるトップ人材の現地化の観点から、現地人トップが海外子会社に与える影響および海外駐在員の派遣がその関係に与える影響に関する計量分析は、今後海外子会社のトップの国籍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。これまでの海外子会社のトップの国籍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。

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。
- 大木清弘 [2016] 「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 ページ。
- 高瑞紅 [2013] 「提携による国際分業体制の構築：駐在員及び本社のあり方を中心として」『国際ビジネス研究』第5巻第2号, 31-45 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。
- 吉原英樹 [1993] 「海外子会社の現地人社長」『経済経営研究』第43号, 11-40 ページ。
- 吉原秀樹 [2011] 『国際経営第3版』有斐閣アルマ。
- 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。)
- Birkinshaw, J., N. Hood, and S. Jonsson [1998] "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 221-241.
- 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.
- Dowling, P., and D. Welch [2004] *International Human Resource Management: Managing People in a Global Context (4th ed.)*, London: Thomson Learning.
- 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.

- Garnier, G. H. [1982] "Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of US Multinational Corporations," *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 893-908.
- 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.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett [1990] "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 603-625.
- Ghoshal, S., H. Korine, and G. Szulanski [1994] "Interunit Communication in Multinational Corporations," *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 96-110.
- Ghoshal, S. and N. Nohria [1997] *The Differentiated MNC: Organizing Multinational Corporation for Value Creation*, Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Gong, Y. [2003] "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, pp. 728-739.
- Hansen, M. T. [1999] "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 82-111.
- 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.
- Hite, J. M. and W. S. Hesterly [2001] "The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 275-286.
- 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.
- Kumar, R. and K. O. Nti [1998] "Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model," *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, pp. 356-367.
- Lane, P. J. and M. Lubatkin [1998] "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 461-477.
- Luo, Y. [2001] "Determinants of Local Responsiveness: Perspectives from Foreign Subsidiaries in an Emerging Market," *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 451-477.
- McEvily, B. and A. Zaheer [1999] "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, pp. 1133-1156.
- 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.
- Parkhe, A. [1993] "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 794-829.
- Peng, M.W., and Y. Luo [2000] "Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 486-501.
- 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. [1994] "Management Practices in U.S. Affiliates of Foreign-owned Firms: Are 'They' Just Like 'Us'," *The International Executive*, Vol. 36, No. 4, pp. 393-410.
- 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
- 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.
- Triandis H. C. [2006] "Cultural Intelligence in Organizations," *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 20-26.
- Tsai, W. and S. Ghoshal [1998] "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, pp. 464-476.
- 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.
- Uzzi, B. [1996] "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect," *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 674-698.
- 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.