

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 437

強い海外子会社とは何か？
—海外子会社のパフォーマンスに関する文献レビュー—

関西大学商学部
東京大学ものづくり経営研究センター
大木 清弘

2013年3月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

What is a “Strong” foreign subsidiary?

-A literature review of foreign subsidiary performance-

Kiyohiro Oki

Assistant Professor

Faculty of Commerce

Kansai University

This paper aims to review the literature on foreign subsidiary performance to discuss about the definition of “strong” foreign subsidiaries, whose performance is high, and how to build strong foreign subsidiaries. As a result, at first, foreign subsidiary performance are classified into four categories: financial performance, market performance, organizational performance, and position. Second, factors which are related to foreign subsidiary performance are classified into five categories: parent factors, subsidiary factors, corporate factors, local environment factors, and industry factors. Third, this paper clarifies there are few research about how to build strong foreign subsidiaries.

Keyword

Foreign subsidiaries, Performance, Literature review, Capability-building

強い海外子会社とは何か？

—海外子会社のパフォーマンスに関する文献レビュー—

大木 清弘

関西大学 商学部 助教

要約

本稿は、強い海外子会社の「強さ」の定義と、強い海外子会社を構築するためのマネジメントについて議論するために、海外子会社のパフォーマンスに関する文献をレビューした。結果、「1)海外子会社の強さは、財務パフォーマンス、市場パフォーマンス、組織パフォーマンス、ポジションの4つに分けられること」、「2)海外子会社の強さの要因は、親会社要因、海外子会社要因、全社要因、現地環境要因、産業要因の5つが挙げられること」「3)強い海外子会社の構築要因に関する研究はまだ少ないこと」が明らかになった。

キーワード

海外子会社、パフォーマンス、文献レビュー、能力構築

I. はじめに：本稿の問題意識

国際ビジネスの分野では、90年代前後から海外子会社への注目が集まっている。元々、海外子会社は本国本社の優位性の受け皿と考えられてきた（Dunning, 1979; Hymer, 1976）。しかし近年、海外子会社が本国にはない強みを持つ事への注目が集まっている。本国の強みに依存せず、海外子会社が現地で知識を獲得し、それをグローバルに展開することで優位を得る「メタナショナル経営」（Doz, Santoz, & Williamson, 2001）、海外子会社が特定の活動において多国籍企業の中心的な拠点となる「センターオブエクセレンス（COE）」（Frost, Birkinshaw, & Ensign, 2002）、海外子会社が生み出したイノベーションが先進国に波及する「リバースイノベーション」（Govindarajan & Chris, 2012）等、海外子会社がより重要な役割を担うことが強調されている。

重要な役割を担う海外子会社は、「本国本社の優位性の受け皿」としての海外子会社とは異なる。それは、自ら新たな知識を生み出し、グローバル全体に貢献する海外子会社である。新たな知識を生み出せるため、特定の活動において他の海外子会社よりも、場合によっては本国拠点よりも高いパフォーマンスを実現する可能性もある。こうした海外子会社は、本国本社の優位性を元にして活動している海外子会社よりも、自ら知識を生み出し、パフォーマンスを向上させているという点で、「強い」海外子会社であると言える。

このように近年は「強い」海外子会社への注目が集まっている。しかし、「強い」海外子会社に関して、現状の議論は2つの理由で十分ではない。

1つはそもそも「強い」の定義が明確ではないことである。これまで、海外子会社のパフォーマンスとそれに関連する要因に関する定量研究が数多く行われてきた。しかし何を持ってパフォーマンスの高い海外子会社、すなわち強い海外子会社とするかについて、一定のコンセンサスが取れているわけではない。利益率のような財務指標を強さの指標としている研究もあれば、COEのようにイノベーション能力や他の拠点への影響力を強さの指標としている研究もある。そこで、強さの指標として国際経営の既存研究でどのようなものがあげられてきたのかを改めて整理する必要があるだろう。

これは現実の要請にも応えるものである。本社組織は各国拠点の成果を測定し、資源配分を考えるが、その測定指標は各企業独自のものが採用されることが多い。製造拠点で見ても、「強い工場」と言った時、その工場の利益か、売上か、コストか、生産性か、品質か、リードタイムかのいずれを指標に知るかによって、工場の評価が変わる。例えば、トヨタ自動車では「製造品質」を一つの指標として、強い海外工場として「タイ」「台湾」「トルコ」をあげている（折橋, 2008）。企業ごとに海外子会社の「強さ」の定義のバラつきがあると考えられる以上、研究上で取り上げられてきた強さの定義を整理することは、企業に強さの評価基準を与えるという点において価値がある。

現状の議論が不十分な2つ目の理由は、強い海外子会社をどのように構築するかに関する議論が整理されていないことである。強い海外子会社がどのような性質を持っている

て、どのようなマネジメントが行われているかについては、多数の研究が蓄積されている。しかし一方で、どうしてその拠点が強くなったかという、強さの「構築」の要因に関する議論の到達度は不明瞭である。企業にとって「どのように強い海外子会社を築くか」も重要な問題となるが、その点に絞った議論は十分でない。強さの「構築」の要因に関する議論の到達点を確認し、今後の議論の方向性を明らかにすることは、学術上も実務上も強く求められるといえる。

以上の理由から、本稿は「強い海外子会社とは何か」、「海外子会社を強くするために必要な要素は何か」という2つの問題意識に基づいて、既存研究のレビューを行う。特に海外子会社のパフォーマンスに注目した研究をレビューし、これらにおいて海外子会社の「強さ」がどのような指標によって明らかにされてきたのか、及び「強さ」がどのような要因によって決まるとされてきたのかを明らかにする。

II. 方法論

本稿では海外子会社の強さに関連する研究をレビューするにあたって、以下のような基準で論文を選択した。

まず、海外子会社のパフォーマンスの評価に関する文献レビューを行った最新の研究である Schmid and Kretschmer (2010)を選出した。この論文は、多国籍企業の本社が海外子会社をどのような基準で評価し、コントロールしているかを整理したのレビュー論文である。この論文ではレビューする論文/書籍を2つの基準から選定していた。1つ目の基準は、多国籍企業内のコントロールを扱った主要論者が研究の中で取り上げていた研究であり、20本を選出していた。2つ目の基準は、論文データベース (EBSCO business Source Premier and Proquest AVI/Inform) において、「performance evaluation」「performance measurement」「performance measure/s」「control」「coordination」という言葉のいずれかと、「subsidiary/ies」「foreign operations」「international firm/s」「multinational corporation/s」「MNC」という言葉をタイトルに含む研究で、17本を選出していた。Schmid and Kretschmer (2010)は本社が海外子会社を評価するときのパフォーマンスを体系的にまとめている論文であり、本稿にも重要な示唆をもたらす論文である。

しかし、Schmid and Kretschmer (2010)は、海外子会社のパフォーマンス (強さ) の基準をレビューするものの、「パフォーマンスの高い海外子会社はどのようなものか」を議論した論文はレビューしていない。そのため、海外子会社のパフォーマンスについて議論した研究を全て網羅したとは言えない。そこで本研究では、Schmid and Kretschmer (2010)で取り上げられていない、海外子会社のパフォーマンスとそれに関係する要因を扱った研究を選出した。

選出の方法としては、Schmid and Kretschmer (2010)と同様に論文検索エンジンを利用した。2012年に、Web of Science の「タイトル検索」において「Subsidiary/ies

performance」という単語でヒットした論文の中で、海外子会社のパフォーマンスと諸要因に関する定量分析をしている論文を 25 本取り上げた¹。それに加えて、Web of Science には掲載されない海外子会社のパフォーマンスとそれに関する要因に関する日本の研究を 3 本、1990 年代前半に同種の議論を行った海外のディスカッションペーパーを 1 本取り上げた。

それに加えて、高度な役割を持つ海外子会社に関する議論をしている代表的な研究として、世界のイノベーションに貢献する海外子会社の要因について議論した Roth and Morrison (1992)、COE に関する議論を行った Frost, Birkinshaw, and Ensign (2002) を取り上げた。また、海外子会社における役割や能力の進化・高度化 (evolution/upgrading) について議論した研究を 3 本取り上げた。

それらをまとめたものが付録の表 A~C である。なお、これらの表のまとめ方は Schmid and Kretschmer (2010)の参考文献のまとめ方に準拠している。本稿はこれら 34 本を元に議論を行っていく。

Ⅲ. 既存研究における海外子会社の「強さ」

1. 海外子会社の強さの指標

Schmid and Kretschmer (2010)では、多国籍企業の本社が海外子会社を評価する際のパフォーマンス指標として以下の 6 つが挙げられていた。

- ・ 会計データ：利益率、売上など
- ・ バリュースベースのデータ：EVA や CFROI など。
- ・ 内部定量指標：生産性など。
- ・ 外部定量指標：マーケットシェアなど。
- ・ 内部定性指標：従業員満足度など。
- ・ 外部定性指標：顧客満足度など。

定量・定性といった指標の取り方を除けば、大きく分けて、財務パフォーマンス（会計や財務に基づいた指標）、市場パフォーマンス（外部指標）、組織パフォーマンス（内部指標）に分けられる。海外子会社のパフォーマンスを従属変数とした既存研究でも、基本的にはこの 3 つに分けられる。

財務パフォーマンスは、主として財務・会計データから導かれる指標である。成長率も含めた売上高 (Brouthers, Mukhopadhyay, Wilkinson, & Brouthers, 2009; Colakoglu & Caligiuri, 2008; Delios, Xu, & Beamish, 2008; Dikova, 2009; Fey & Bjorkman, 2001; Foley, Ngo, & Loi, 2012; Kwon, 2010; Park, Mitsunashi, Fay, & Bjorkman, 2003; Zhang, Hoenig, Benedetto, Lancioni, & Phatak, 2009)、資産

¹ 図書館やオンラインダウンロードでは入手できなかった論文も一部存在する。

(Anderson, Forsgren, & Holm, 2002; Fey, Morgoulis-Jakoushev, Oark, & Bjorkman, 2009)、各種利益 (Anderson, Forsgren, & Holm, 2002; Colakoglu & Caligiuri, 2008; Fey & Bjorkman, 2001; Fey, Morgoulis-Jakoushev, Oark, & Bjorkman, 2009; Dikova, 2009; Foley, Ngo, & Loi, 2012; Gao, Pan, Lu, & Tao, 2008; Jaw, Wang, & Chen, 2006; Krica, 2011; Kwon, 2010; 白木, 2006; Subramaniam & Watson, 2006; Zhang, Hoenig, Benedetto, Lancioni, & Phatak, 2009)、従業員一人当たり売り上げ (Gong, 2003; Gaur, Delios, & Singh, 2007)、売り場あたりの売り上げ (Tran, Mahnke, & Ambos, 2010) 等が用いられてきた。これらは、財務データから導かれるため数値として変数が導かれることが多い。しかし、数値をそのまま従属変数にするのではなく、従業員から見たときの評価、その拠点の目標と比較した時の相対評価、他拠点との比較したときの相対評価、業界他社と比較した時の相対評価といった指標で取られることもある。また、赤字・黒字で分け、黒字であれば強い海外子会社であると定義されることもある (Chiao, Yu, Li, & Chen, 2008; Delios & Beamish, 2001; Isobe & Montgomery, 1994; Ogasavara & Hoshino, 2007; Fang, Jiang, Makino, & Beamish, 2010; Wu & Lin, 2010)。さらにより単純に、一定期間経過後に市場に生き残っているかどうかから分析されることもある (Delios & Beamish, 2001; 稲村, 2007; Delios, Xu, & Beamish, 2008)

市場パフォーマンスは、市場側から見たときの企業のパフォーマンス指標である。具体的には、市場シェア (Anderson, Forsgren, & Holm, 2002; Colakoglu & Caligiuri, 2008; Dikova, 2009; Fey & Bjorkman, 2001; Kwon, 2010)、顧客満足度や市場の評判 (Brouthers, Mukhopadhyay, Wilkinson, & Brouthers, 2009; Dikova, 2009; Zhang, Hoenig, Benedetto, Lancioni, & Phatak, 2009)、製品・サービスの質 (Fey & Bjorkman, 2001)、等が用いられてきた。市場シェアなどは数値として直接取りやすいが、数値が直接的に変数になるよりも、従業員から見たときの評価、その拠点の目標と比較した時の相対評価、他拠点との比較したときの相対評価、業界他社と比較した時の相対評価といった指標で取られることのほうが多い。

組織パフォーマンスは、組織の活動やその成果を評価する指標である。具体的には、オペレーションの生産性・効率 (Birkinshaw, Hood, & Young, 2005; Fey, Morgoulis-Jakoushev, Oark, & Bjorkman, 2009; Jaw, Wang, & Chen, 2006)、オペレーションの品質 (Birkinshaw, Hood, & Young, 2005; Park, Mitsuhashi, Fay, & Bjorkman, 2003; Fey, Morgoulis-Jakoushev, Oark, & Bjorkman, 2009)、製品開発力のような技術力 (Birkinshaw, Hood, & Young, 2005; Figureiredo, 2011; Foley, Ngo, & Loi, 2012)、従業員のモラルや満足度や能力 (Foley, Ngo, & Loi, 2012) などである。また、サプライヤーへのマネジメント力 (Birkinshaw, Hood, & Young, 2005; Brouthers, Mukhopadhyay, Wilkinson, & Brouthers, 2009) や顧客へのアクセス (Dikova, 2009) のような、外部組織への働きかけの能力も指標として扱われてきた。また、既存研究では扱われていないが、工場のリードタイムなどもこれに含まれる。これらは数値で直接

的に測ることが難しいため、企業内のマネジャーが、自社基準との比較、他拠点との比較、他社の比較によって尺度づけをして計測されることが多い。

一方、強い海外子会社を直接扱った研究では、グローバルの中でどのようなポジションにいるかが、海外子会社の強さの指標とされていた。具体的には、イノベーション、バリューチェーン、知識移転において高度な役割を持っていることが、強い海外子会社とされていた。例えば、Frost, Birkinshaw, and Ensign (2002)では、新たな強みを生み出し、かつそれを他拠点に移転している海外子会社が COE であるとされていた。また、Anderson, Forsgren, and Holm (2002)では、多国籍企業全体での能力構築における重要性の高い海外子会社に関する分析が行われていた。元々、海外子会社は本国本社の優位性の受け皿として扱われてきたため、新たな技術、製品、強みを生み出し、それを他拠点に伝播できる海外子会社は、「強い」海外子会社として扱われ、それがどのような要素を持っているかに関する研究が行われてきたのである（他にも Roth & Morrison, 1992）。

また、ポジションに関連する他の要素として、海外子会社の自律性も挙げられる。本国本社に従属するという従来の海外子会社観に対して、自らイニシアチブを持って行動できること自体が強い海外子会社の条件とされてきた。そのため、自律性を従属変数にとり、自律性の高い海外子会社がどのような要素を持っているかに関する研究も行われてきた(Birkinshaw, Hood, & Young, 2005)。

以上、既存研究では強さの指標として、財務パフォーマンス、市場パフォーマンス、組織パフォーマンス、ポジションの4つが扱われてきた。既存研究では、単一種類の指標をパフォーマンス指標にする場合もあれば、複数の指標を組み合わせる場合もある。これらを元に既存研究を整理したものが表1である。

表1 海外子会社のパフォーマンス指標のまとめ

財務パフォーマンス	市場パフォーマンス	組織パフォーマンス	ポジション
Isobe & Montgomery (1998)	Fey & Bjorkman (2001)	Park, Mitsuhashi, Fay, & Bjorkman (2003)	Roth & Morrison (1992)
Fey & Bjorkman (2001)	Anderson, Forsgren, & Holm (2002)	Birkinshaw, Hood, & Young (2005)	Frost, Birkinshaw, & Ensign (2002)
Delios & Beamish (2001)	Colakoglu & Caligiuri (2008)	Jaw, Wang, & Chen (2006)	Anderson, Forsgren, & Holm (2002)
Anderson, Forsgren, & Holm (2002)	Brouthers, Mukhopadhyay, Wilkinson, & Brouthers (2009)	Brouthers, Mukhopadhyay, Wilkinson, & Brouthers (2009)	Birkinshaw, Hood, & Young (2005)
Gong (2003)	Dikova (2009)	Dikova (2009)	
Park, Mitsuhashi, Fay, & Bjorkman (2003)	Zhang, Hoenig, Benedetto, Lancioni, & Phatak (2009)	Fey, Morgoulis-Jakoushev, Oark, & Bjorkman (2009)	
白木 (2006)	Kwon (2010)	Figureiredo (2011)	
稲村 (2007)		Foley, Ngo, & Loi (2012)	
Jaw, Wang, & Chen (2006)			
Subramaniam & Watson (2006)			
Gaur, Delios, & Singh (2007)			
Ogasavara & Hoshino (2007)			
Colakoglu & Caligiuri (2008)			
Chiao, Yu, Li, & Chen (2008)			
Gao, Pan, Lu, & Tao (2008)			
Delios, Xu, & Beamish (2008)			
Brouthers, Mukhopadhyay, Wilkinson, & Brouthers (2009)			
Dikova (2009)			
Fey, Morgoulis-Jakoushev, Oark, & Bjorkman (2009)			
Zhang, Hoenig, Benedetto, Lancioni, & Phatak (2009)			
Fang, Jiang, Makino, & Beamish (2010)			
Kwon (2010)			
Tran, Mahnke, & Ambos (2010)			
Wu & Lin (2010)			
Figureiredo (2011)			
Krica (2011)			
Foley, Ngo, & Loi (2012)			

2. 指標の測定方法

一方、以上であげたような強さの指標の測定は、「主観か、客観か」「主観の場合、比較対象を作るか」「比較対象を作る場合、何と比較するか」によって分かれている。

まず、質問票によってマネジャーなどに評価してもらう主観評価か、公刊データや質問票によって得られたデータを使う客観評価がある。財務パフォーマンス、市場パフォーマンスの市場シェア、組織パフォーマンスの生産性や製造品質やリードタイムなどは、絶対的な数値データで図ることが容易であり、客観評価が行いやすい。また、過去にイノベーション活動を行ったことがあるか、バリューチェーン上どのような活動を行っているか、何回知識移転を行ったか、どの活動に対する権限を持っているかも、客観的な評価がしやすい。

しかし既存研究では、客観的な評価がしやすく、数値で取ることが可能な指標さえも、質問票調査を行う際には主観評価を行うことがある。例えば Colakoglu and Caligiuri (2008)は、売上高、利益率、市場シェアといった数値で取りやすい指標に対して、「業界全体と比較した時にどう評価できるか」という主観評価を適用している。これは、利益率のような具体的な数値は、所属している産業や国によって基準が異なり、さらにその数値の評価は各企業によっても異なるからである(Fey, Morgoulis-Jakoushev, Oark, & Bjorkman, 2009)。

主観評価の場合、比較対象を作るかどうかによってまたやり方が異なる。各パフォーマンス指標が満足のものか、評価できるものかをマネジャーに尋ねる場合もある(Dikova, 2009; Anderson, Forsgren, & Holm, 2002)。しかし、何らかの基準と比較しての評価を尋ねることが多い。例えば、海外子会社の目的との比較、業界平均との比較、他拠点との比較、競合との比較などである。比較対象を明確にしたほうが評価が行いやすいと考えられるため、この測定方法を取るケースも多いと考えられる。

以上、測定方法別に各研究をまとめたものが表 2 である。

表 2 各研究の測定方法

客観評価	主観評価	
	比較なし	比較あり
Isobe & Montgomery (1998)		
Delios & Beamish (2001)		
Gong (2003)		
Birkinshaw, Hood, & Young (2005)	Roth & Morrison (1992)	Park, Mitsuhashi, Fay, & Bjorkman (2003)
白木 (2006)	吉原 (1996)	Birkinshaw, Hood, & Young (2005)
Subramaniam & Watson (2006)	Fey & Bjorkman (2001)	Jaw, Wang, & Chen (2006)
Gaur, Delios, & Singh (2007)	Anderson, Forsgren, & Holm (2002)	Colakoglu & Caligiuri (2008)
稲村 (2007)	Frost, Birkinshaw, & Ensign (2002)	Fey, Morgoulis-Jakoushev, Oark, & Bjorkman (2009)
Ogasavara & Hoshino (2007)	Dikova (2009)	Zhang, Hoenig, Benedetto, Lancioni & Phatak (2009)
Chiao, Yu, Li, & Chen (2008)	Brouthers, Mukhopadhyay, Wilkinson, & Brouthers (2009)	Kwon (2010)
Delios, Xu, & Beamish (2008)	Wu & Lin (2010)	Krica (2011)
Gao, Pan, Lu, & Tao (2008)	Foley, Ngo, & Loi (2012)	
Fang, Jiang, Makino, & Beamish (2010)		
Tran, Mahnke, & Ambos (2010)		
Figureiredo (2011)		

IV. 既存研究における海外子会社の「強さ」の構築

1. 強い海外子会社の要因

従属変数に海外子会社のパフォーマンスをとる研究の多くは、高パフォーマンスと関連を持つ諸要因を探求することが目的であった。ここでは、実際に変数として加えられていた変数を 5 つの要因に整理する。

①親会社要因

1 つ目の要因は親会社要因である。これは、親会社のプロフィールとマネジメントに分けられる。親会社のプロフィールとしては、親会社の国籍、親会社の規模、親会社の保有する海外子会社数、親会社の生産性、親会社の利益率が挙げられる。一方、親会社のマネジメントとしては親会社からの知識移転 (HRM、理念も含む)、現地への権限委譲、親会社からの海外派遣者²、海外子会社の社長の国籍の決定、親会社の株式保有率

² 海外派遣者は親会社のマネジメント要因か、海外子会社のマネジメント要因かは議論の余地がある。ここでは親会社からの海外派遣者や現地社長の国籍は親会社側が決めるものと考え、親会社のマネジメント要因と考えた。しかし、海外子会社の自律性が高い場合、こ

等が挙げられる。

これらの要因のうち議論されることが多かったのが、親会社からの知識移転や海外派遣者のマネジメントである。例えば、Tran, Mahnke, and Ambos (2010)は本国から移転する知識の量・質、移転のタイミングがパフォーマンスとの間に関係を持っていることを明らかにした。海外派遣者に関する研究も、海外派遣者がコントロールと知識移転の役割を担うことを前提にパフォーマンスとの関係を見ている。例えば、Fang, Jian, Makino, and Beamish (2010)は、海外派遣者が親会社からの技術的知識とパフォーマンスの正の関係を短期的に強め、親会社からのマーケティング知識とパフォーマンスの正の関係を長期的に弱めることを明らかにした。親会社の要因として特に強い海外子会社と関連すると思われるのは知識移転関連であり、それ以外はコントロール変数として使われることが多かった。

②海外子会社要因

2つ目の要因は海外子会社要因である。これも、子会社のプロフィールと子会社のマネジメントに分けられる。まずは海外子会社のプロフィールとしては、規模、役割、R&D intensity、Advertising intensity、進出形態、設立年数、海外子会社の国際化度、海外子会社の多角化度、ビジネスの親会社との類似度などが挙げられている。これらの多くは直接的に、もしくはモデレーター、メディエーター変数として何らかの形でパフォーマンスと関連しているとされている。

海外子会社のマネジメントは、各研究が新規発見としてあげている要因が多い。具体的には、海外子会社の戦略（市場志向、戦略目標）、人事システム（従業員の賃金・教育、評価方法、本国以外も含めた海外派遣者金銭・仕事による昇進機会、パフォーマンスへの補填）、知識のマネジメント（本社を含む知識の流出入、吸収能力）、現地組織（従業員の本社との心理的な距離、従業員の態度、従業員のモチベーション、従業員のスキル、内部のコミュニケーション、組織風土）、現地ネットワークとの関係（現地におけるビジネス・技術的な埋込みも含む）、本国への自律性（アントレプレナーシップ含む）などである。多くの研究は、現地のパフォーマンス向上と関連する海外子会社のマネジメント要因を主に探求してきたと言える。

③全社要因

3つ目の要因は全社要因である。これは、親会社だけにとどまらない、多国籍企業全社としての経験やマネジメント方針である。プロファイルとしては、海外進出経験（海外進出、特定の国、特定の進出形態等）、全社の売上に占める海外売上高の比率などが挙げられる。海外子会社が自ら海外子会社を設立することも増えているため、海外進出経験も親会社でみるか、グローバルで見るかによって異なってくる。

れらは海外子会社のマネジメント要因の可能性もある。

また、マネジメントとしては、親会社以外も含めた拠点間関係のマネジメント、全社的な組織構造・人事システムがあげられる。前者としては、例えば内部競争と外部競争のマネジメントがあげられる。内部競争は海外子会社の役割変化に影響があるとされ (Birkinshaw & Hood, 1998)、外部環境も各国の産業の競争力に影響するとされてきた (Porter, 1990)。実際に Birkinshaw, Hood, and Young (2005)は、内部競争や外部競争の強さとパフォーマンスに関係があるかどうかを調べた研究である。内部競争は、親会社を超えたグローバル全体の拠点間関係をどのように整備するかに関連する。また、外部競争の強さも、各国拠点がそれぞれどこに製品を提供するか、どこから調達するか、の全社的な調整によってある程度コントロール可能である。そのため、外部競争は現地環境要因ではなく、全社要因と考えることもできる。

さらに、企業内部における協調関係のマネジメントも拠点間関係のマネジメントといえる。全社的な知識移転が活発化するかどうかは、全社的な組織体制に関連することが知られている (Gupta & Govindarajan, 2000)。近年は多国籍企業内部への「埋込み」と概念を用いて、他の拠点との関係とパフォーマンスを明らかにする研究も現れ始めている (Figureiredo, 2011)。

また、全社的な組織構造・人事システムとしては、多国籍企業全体の組織体制、グローバルな人材の採用・評価制度等である。これらは、全社的なパフォーマンスとの関係で見られることは多かったが、海外子会社のパフォーマンスとの関連を見られることは少なかった。例えば、多国籍企業全体の組織体制と全社的なパフォーマンスの関係は Stopford & Wells (1972) が明らかにしているが、海外子会社のパフォーマンスと直接つなげた議論は少ない。また、全社的な人事システムの違いが海外子会社のパフォーマンスとの関係については、可能性の議論にとどまっている (白木, 2006)。そのため、全社要因におけるマネジメントと海外子会社のパフォーマンスに関する議論はまだ多くないといえる。

④現地環境要因

4つ目の要因は現地環境要因である。市場環境、現地競争環境（進出国内だけの競争環境）、現地の制度環境、リビングコスト、政治的リスク、教育水準、制度的距離、文化的距離、サプライヤーのレベルである。これらの多くはコントロール変数として扱われることが多いが、ある要因とパフォーマンスの間のモデレーター変数として用いられることも多い。例えば Gong (2003)や Gaur, Delios, and Singh (2007)は、海外派遣者とパフォーマンスの関係が距離(文化的、制度的)によって変わることを明らかにした。また Krica (2011)は、現地の環境が複雑なときには顧客関係のパフォーマンスとオペレーションのパフォーマンスに相関関係があると説明している。他にも、Wu and Lin (2010)は、現地環境の難しさと進出国での操業経験の交互作用を分析に入れ、その交互作用がパフォーマンスとの間に有意な関係を持つことを明らかにしている。

⑤産業要因

5つ目の変数は産業要因である。これは多くの場合コントロール変数であり、直接変数として扱われることは少ないが、モデレーターとして用いられることはある (Wu & Li, 2010)。また、サンプルの段階でコントロールされている場合もある。

以上、5つの要因がパフォーマンスと関係があるとされた要因である (表3)。

表3 パフォーマンスと関係を持つ5要因

	親会社要因	子会社要因	全社要因	現地環境要因	産業要因
プロファイル	<ul style="list-style-type: none"> 親会社の国籍 親会社の規模 親会社の保有する海外子会社数 親会社の生産性 親会社の利益率 	<ul style="list-style-type: none"> 規模 役割 technology intensity Advertising intensity 進出形態 親会社の株式保有率 設立年数 国際化度 多角化度 ビジネスの親会社との類似度 	<ul style="list-style-type: none"> 海外進出経験(海外進出、特定の国、特定の進出形態等) 海外売上高 	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境 現地競争環境 制度的環境 リビングコスト 政治的リスク 教育水準 制度的距離 文化的距離 サプライヤーのレベル 現地の経済指標(GDPやFDIなど) 	
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 親会社からの知識移転(HRM、理念も含む) 現地への権限 親会社からの海外派遣社員 現地社長の国籍 親会社の株式保有率 	<ul style="list-style-type: none"> 海外子会社の戦略(市場志向、戦略目標) 人事システム(従業員の賃金・教育、評価方法、本国以外も含めた海外派遣者金銭・仕事による昇進機会、パフォーマンスへの補填) 知識のマネジメント(本社を含む知識の流出入、吸収能力) 現地組織(従業員の本社との心理的な距離、従業員の態度、従業員のモチベーション、従業員のスキル、内部のコミュニケーション、組織風土) 現地ネットワークとの関係(現地におけるビジネス・技術的な埋込みも含む) 本国に対する自律性 	<ul style="list-style-type: none"> 親会社以外も含めた拠点間関係のマネジメント(内部競争関係のマネジメント、外部競争のコントロール、自社他拠点との協調関係など) 全社的な組織構造・人事システム(多国籍企業全体の組織体制、グローバルな人材の採用・評価制度、組織理念の浸透政策等) 		<ul style="list-style-type: none"> SICによる分類 製造業かサービス業かによる分類 製造活動か販売活動かによる分類

2.強い海外子会社の「構築」に関する要因

前節であげた項目は、海外子会社のパフォーマンスの高低と関連した要因である。しかしこれらの要因は、現在強い海外子会社に備わっている要因に過ぎない。そのため、強い海外子会社を作り上げるためにはどのような要因が必要なのか、強さの「構築」のための要因について必ずしも答えているわけではない。

強さの「構築」に関する研究は近年現れだした。まず、ある程度ケース数を絞り込んで探索的な分析を行った研究群がある (Birkinshaw, Hood, & Young, 2005; Sargent & Matthews, 2006; Hobday & Rush, 2007)。例えば、Birkinshaw, Hood, and Young (2005)は 25 社の分析から、現地活動内容の変化・対象とする市場の変化が内部・外部競争の強さの影響を受ける可能性を示した。また、Hobday and Rush (2007)では、技術的な能力構築と関連する要因についてケース分析を行い、親会社本社の意思決定への関与 (現地の自律性)、親会社本社の方針、現地経済・政策との関係が重要であることを明らかにした。

次に、長期的なパフォーマンス指標を従属変数に用いた研究群である。パフォーマンス指標としては、一定期間の生存率 (Delios & Beamish, 2001; 稲村, 2007)、一定期間内のパフォーマンス (Kappen, 2011)、一定期間後のパフォーマンス (Fang, et al., 2010)がある。こうした研究では、既存の要因が長期的なパフォーマンスでも支持されるかが検討されてきた。例えば、稲村 (2007)や Fang, et al. (2010)は、海外派遣者が海外子会社のパフォーマンスを押し上げる局面とそうでない局面があることを明らかにしている。また、長期的分析だからこそできる分析もある。Kappen (2011)はイベントヒストリー分析を行い、海外子会社が進出した国にある企業を買収することによって生まれる技術的オーバーラップが、長期的には技術進化を促すことを明らかにしていた。

しかし、強さの要因に関する研究に比して、強さの構築の要因に関する研究は明らかに少ない。海外子会社のパフォーマンスの要因を調べた研究の多くは、一時点のパフォーマンスを調べたのみであり、長期的な海外子会社のパフォーマンスの変化は調べていなかった。そのため、前述した強さの要因が強さの構築の議論に使えるかどうかには議論の余地がある。

V. ディスカッション

1. 強い海外子会社とその要因に関する既存研究の到達点

本研究では、海外子会社の強さの定義として、財務パフォーマンス、市場パフォーマンス、組織パフォーマンス、ポジションが既存研究で挙げられていたことを明らかにした。このうち、財務・市場・組織の 3 つのパフォーマンスについては、藤本 (2003)のフレームワークで整理できる。

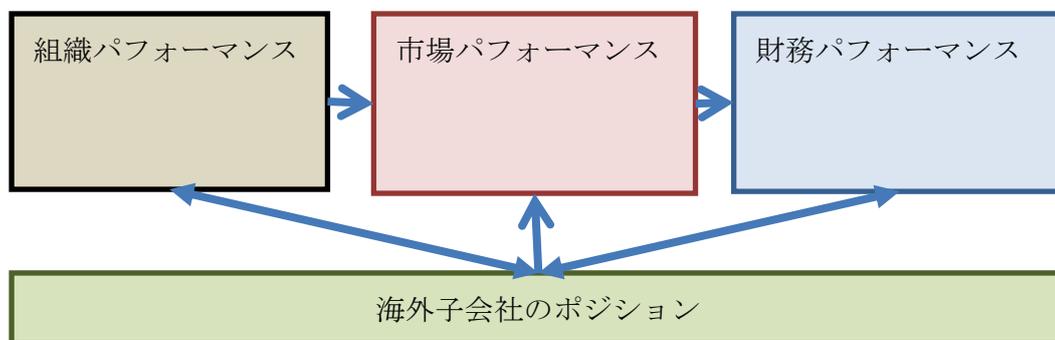
藤本(2003)は、企業の競争力を、「利益パフォーマンス (利益、株価等)」、顧客が感

知できる製品・サービスの質を表す「表の競争力（価格、納期、製品内容）」、企業内部にある顧客から見えない成果を表す「裏の競争力（生産性、生産リードタイム、適合品質、開発リードタイム）」、裏の競争力を実現する「組織能力（組織ルーティン）」の4つに分けるフレームワークを提示した。このフレームワークに沿うと、財務パフォーマンスは利益パフォーマンス、市場パフォーマンスは表の競争力、組織パフォーマンスは裏の競争力と組織能力にほぼ対応している。よって、裏の競争力が表の競争力を、表の競争力が利益パフォーマンスを裏支えするという関係があると考えられるだろう。

一方、海外子会社のポジションは、どのような役割や権限を与えられているかに関する指標であり、藤本のフレームワークにはそのままでは当てはまらない。しかし、どのような役割を持つかによってパフォーマンスが決まる側面がある (Isobe & Montgomery, 1998)。また逆に、高い能力を持った拠点だからこそ、重要な役割を与えられることもある (Roth & Morrison 1992) よって、ポジションは上記の3つのパフォーマンスに相互に影響していると考えられるだろう。これらの関係を図示すると、図1のようになる。

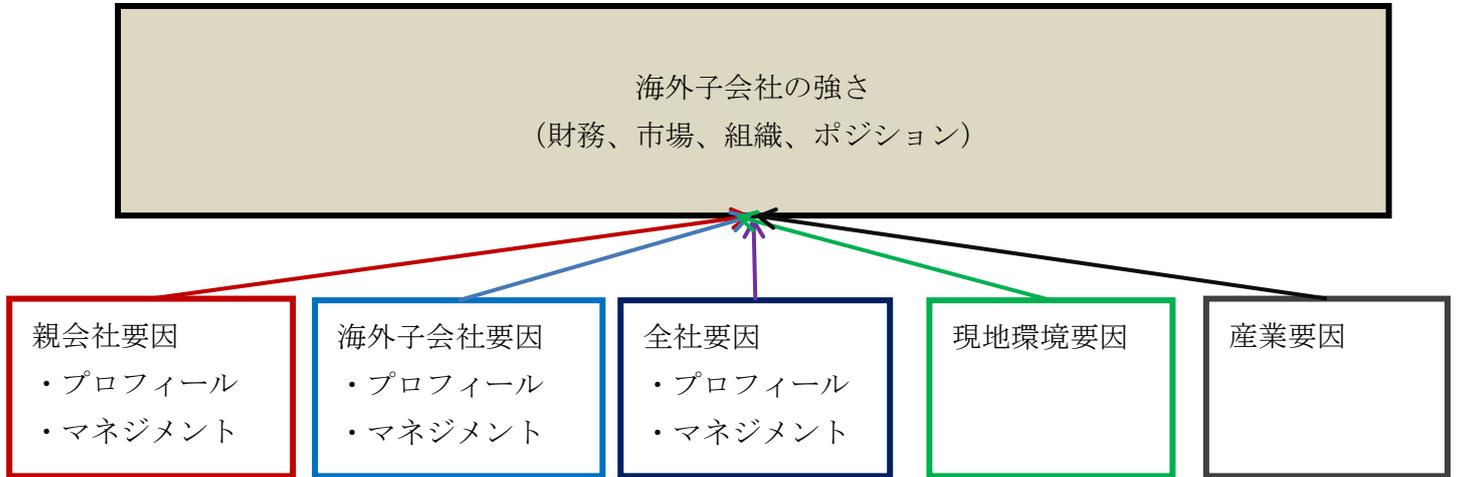
よって、既存の海外子会社研究は、パフォーマンス指標を多層的に測定していたと言えるだろう。よって、今後海外子会社の強さを計測する場合は、どのレイヤーでの強さを計測したいのかを考慮すべきである。

図1 海外子会社の強さの4指標の関係



こうしたパフォーマンスと関連する要因として、親会社要因、海外子会社要因、全社要因、現地環境要因、産業要因が既存研究では挙げられてきた。これらをまとめたものが図2である。このうち、これまで注目されることが多かったのは、親会社要因、海外子会社要因、現地環境要因であった。これは、Birkinshaw, Hood, and Jonsson (1998) や Birkinshaw and Hood (1998)が提示した海外子会社の役割変化のモデルとも整合的である。しかし一方で、拠点間関係のマネジメントのような全社のマネジメント要因については、これまで注目されることが薄かった。この点は、今後議論の余地があると言える。

図2 海外子会社の強さとその要因



また、どのパフォーマンス指標を使うかはどの要因との関連を見るかによっても左右されるだろう。Colakogle, Tarique, and Caligiuri (2009)は、利益率や市場シェアといったパフォーマンスは、サプライヤーや顧客、競合といった外部環境でのポジションと関連すると考えられていた。そのため、財務パフォーマンスや市場パフォーマンスの場合、親会社・海外子会社・全社要因のマネジメント要因とは、強い関連をもたない可能性がある。この点も踏まえて変数を取らなければならない。

2. 強い海外子会社の構築に関する議論の不足

しかし一方、強い海外子会社の「構築」に関する議論はまだ少なく、明らかになっている点は少ない。強い海外子会社に関連する諸要因が強さの構築にも貢献しているかはまだ明らかになっていない。海外派遣者に関する諸研究のように、海外子会社の長期的なパフォーマンスへの影響を見ることで、新たな発見が生まれる可能性がある。

こうした強さの構築に関連した議論の少なさは、データ入手の難しさにも関連している。もちろん、特定の海外子会社をパネルとして、長期調査を行うのが難しい。だが、一回きりの調査でも、過去にさかのぼってデータを集めることは不可能ではない。にもかかわらず、そうした調査が行われづらい理由の一つには、海外子会社のパフォーマンスを主観評価で取った研究が多いことが起因していると思われる。主観評価の場合、過去の特定時点を想起して評価することは非常に難しい。また、調査を受けたマネジャーが駐在員などで、過去の状況を深く理解していない可能性も高い。

これまでの研究は主観に基づく指標を重視してきたものが多かった。しかし、主観に基づく過去の指標はとりづらい以上、まずは構築の議論であれば、客観的な指標を用いた分析から行う方が容易であろう。パフォーマンス指標であれば、財務・市場・組織・

ポジションのいずれにせよ絶対評価で求められる指標を使い、独立変数に関してもなるべく客観的な指標を利用していく。特に、客観的な指標であれば公開データで手に入る部分もあるので、多様なデータソースを組み合わせることでデータを入手することが重要となる。

VI. 結論

本稿の結論は以下のとおりである。

- 1) 海外子会社の強さを測定するにあたって、既存研究では、財務パフォーマンス、市場パフォーマンス、組織パフォーマンス、ポジションをパフォーマンス指標として利用していた。既存研究ではこれらを複数用いて、総合的にパフォーマンスの指標としていた。
- 2) 海外子会社の強さの要因としては、親会社要因、海外子会社要因、全社要因、現地環境要因、産業要因の5つが挙げられる。これまで、親会社・海外子会社・現地環境要因が注目されていたが、親会社にとどまらない全社要因に関する研究は少ない。
- 3) 海外子会社の強さの構築の要因に関する研究はまだ少ない。長期的なデータを入手する際には、既存研究が重視してきた主観指標ではなく、客観指標を用いた方が容易な可能性が高い。

今後の海外子会社のパフォーマンスに関する研究は、こうした既存研究の到達点と問題点を確認した上で行われるべきである。特に「何を持って強さとするか」、「強さの要因としてどの点に注目するのか」を明記する必要がある。また、既存研究が少ない「強さの構築」の議論も今後議論が必要であろう。その際には、なるべく長期的なデータを入手しやすい指標かどうかを念頭において、強さや強さの要因の具体的な指標を設定し、研究を行うべきである。

謝辞

本研究は、平成23年～24年度科学研究費補助金・研究スタート支援(研究課題番号:23830105)の助成によっております。

参考文献

Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979-996.

- Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19, 221-241
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14(2), 227-248.
- Brouthers, L. E., Mukhopadhyay, S., Wilkinson, T. J., & Brouthers, K. D. (2009). International market selection and subsidiary performance: A neural network approach. *Journal of World Business*, 44(3), 262-273.
- Chiao, Y. C., Yu, C. M. J., Li, P. Y., & Chen, Y. C. (2008). Subsidiary size, internationalization, product diversification, and performance in an emerging market. *International Marketing Review*, 25(6), 612-633.
- Colakoglu, S., & Caligiuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 223-239.
- Colakoglu, S., Tarique, I., & Caligiuri, P. (2009). Towards a conceptual framework for the relationship between subsidiary staffing strategy and subsidiary performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1291-1308.
- Delios, A., & Beamish, P. W. (2001). Survival and profitability: The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038.
- Delios, A., Xu, D., & Beamish, P. W. (2008). Within-country product diversification and foreign subsidiary performance. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 706-724.
- Dikova, D. (2009). Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? *International Business Review*, 18(1), 38-49.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From global to metanational*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November, 259-269.

- Fang, Y. L., Jiang, G. L. F., Makino, S., & Beamish, P. W. (2010). Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance. *Journal of Management Studies*, 47(1), 27-54.
- Fey, C. F., & Bjorkman, I. (2001). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59-75.
- Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J., & Bjorkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690-712.
- Figueiredo, P. N. (2011). The Role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: Evidence from Brazil. *Journal of Management Studies*, 48(2), 417-440.
- Foley, S., Ngo, H. Y., & Loi, R. (2012). The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 47(1), 106-113.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1018.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中央公論新社.
- Gao, G. Y., Pan, Y. G., Lu, J. Y., & Tao, Z. G. (2008). Performance of Multinational Firms' Subsidiaries: Influences of Cumulative Experience. *Management International Review*, 48(6), 749-767.
- Gaur, A. S., Delios, A., & Singh, K. (2007). Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance. *Journal of Management*, 33(4), 611-636.
- Gong, Y. P. (2003). Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance. *Academy of Management Journal*, 46(6), 728-739.
- Govindarajan, V., & Chris, T. (2012). *Reverse innovation: create far from home, win everywhere*. Boston: Harvard Business Press.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hobday, M. & Rush, H. (2007). Upgrading the technological capabilities of foreign transnational subsidiaries in developing countries: The case of electronics in Thailand. *Research Policy*, 36(9), 1335-1356.
- Hymer, S.H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- 稲村雄大 (2007) 「経営現地化と海外現地法人の生存率—日本企業の中国現地法人におけるトップマネジメント国籍の選択—」『組織科学』 41(2), 82-94.

- Isobe, T. & Montgomery, D. B. (1998). Strategic roles and performance of Japanese subsidiaries. *Graduate school of business Stanford University Research Paper No.1507*.
- Jaw, B. S., Wang, C. Y. P., & Chen, Y. H. (2006). Knowledge flows and performance of multinational subsidiaries: the perspective of human capital. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 225-244.
- Kappen, P. (2011). Competence-creating overlaps and subsidiary technological evolution in the multinational corporation. *Research Policy*, 40(5), 673–686.
- Krica, A. H. (2011). The effects of market orientation on subsidiary performance: Empirical evidence from MNCs in Turkey. *Journal of World Business*, 46(4), 447-454.
- Kwon, Y. C. (2010). Market orientation of Korean MNC subsidiaries and their performance in the Chinese and Indian markets. *International Marketing Review*, 27(2), 179-199.
- Ogasavara, M. H. & Hoshino, Y. (2007). The impact of ownership, internalization, and entry mode on Japanese subsidiaries' performance in Brazil. *Japan and the World Economy*, 19(1), 1–25.
- 折橋伸哉 (2008) 『海外拠点の創発的事業展開—トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究』 白桃書房.
- Park, H.J., Mitsunashi, H., Fey, C. F., & Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Roth, K. & Morrison, A. J. (1992). Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*. 23(4), 715-735
- Sargent, J. & Matthews, L. (2006). The drivers of evolution/upgrading in Mexico's maquiladoras: How important is subsidiary initiative? *Journal of World Business*, 41(3), 233–246.
- Schmid S., & Kretschmer, K. (2010). Performance Evaluation of Foreign Subsidiaries - A Review of the Literature and a Contingency Framework. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 219-258.
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』 有斐閣.
- Stopford, J. M. & Wells, L. T. (1972). *Managing the multinational enterprise : organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. London: Longman.

- Subramaniam, M. & Watson, S. How interdependence affects subsidiary performance. *Journal of Business Research*, 59(8), 916–924.
- Tran, Y., Mahnke, V., & Ambos, B. (2010). The Effect of quantity, quality and timing of headquarters-initiated knowledge flows on subsidiary performance. *Management International Review*, 50(4), 493-511.
- Wu, W. Y., & Lin, C. Y. (2010). Experience, environment, and subsidiary performance in high-tech MNEs. *Journal of Business Research*, 63(12), 1301-1309.
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』 白桃書房.
- Zhang, Z., Hoenig, S., Di Benedetto, A. Lancioni, R. A., & Phatak, A. (2009). What contributes to the enhanced use of customer, competition and technology knowledge for product innovation performance? : A survey of multinational industrial companies' subsidiaries operating in China. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 207-218.

付録

表 A 主要研究 (Web of Science より。全 25 本)

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Delios and Beamish (2001)	<p>1)ホスト国での経験と海外子会社のパフォーマンスと利益率の関係</p> <p>2)上記に対して参入形態が与えるモデレート効果</p>	<p>・様々な国の海外製造子会社 3080 社</p> <p>・親会社は日本企業</p> <p>・多様な産業</p> <p>・東洋経済のデータベースを使用</p>	<p>1)10 年以内にいなくなった海外子会社かどうか?</p> <p>2)データソースによる「損失、標準、増加」</p>	<p>【独立変数】</p> <p>・見えざる資産: R&D intensity (1991 年から 1996 年の平均) と Advertising intensity(同上)</p> <p>・経験: その国に最初に進出してから年数、JV なら JV の年数&自社なら自社の年数の 2 つの指標</p> <p>・組織の特徴: 海外子会社の大きさ (従業員数)、海外子会社の年数、本社の大きさ</p> <p>・進出地域</p> <p>・進出形態</p>	<p>1)ホスト国での経験は生存率に正の相関を持つ。</p> <p>2)ホスト国での経験と利益は、本国の Advertising intensity や進出形態にモデレートされながら、正の相関関係にある。</p>

米国

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Fey and Bjorkman (2001)	HRM への投資と海外子会社の業績の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ロシアにある海外子会社 101 社 ・親会社はフィンランド、スウェーデン、米国、ドイツ、英国企業 ・多様な産業 ・質問票調査 	5 段階の主観評価（市場シェア、売上の成長、利益、製品・サービスの品質）	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・HRM の導入度（能力開発、対価、フィードバック） ・HRM と戦略のフィット <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立年数 ・企業サイズ（従業員） ・母国ダミー <p>※「産業ダミー」、「ロシアと母国の文化の距離」は有意ではないため加えない。</p>	<p>1)非マネジメント層は能力開発と対価が、マネジメント層には能力開発とフィードバックがパフォーマンスと正の相関関係にある。</p> <p>2)「HRM と戦略のフィット」とパフォーマンスは無関係。</p>
Anderson, Forsgren and Holm (2002)	<p>1)外部ネットワークへの埋め込みとパフォーマンスの関係。</p> <p>2)外部ネットワークへの埋め込みと他の拠点の能力構築の関係。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・欧米にある海外子会社 97 社 ・親会社はスウェーデン企業 ・多様な産業 ・質問票調査とインタビュー調査 	<p>1)本社からの予測された市場パフォーマンス（利益、売上高、市場シェア）</p> <p>2)本社側の「多国籍企業全体の能力構築における重要性」の評価</p>	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス的な埋め込み ・技術的な埋め込み 	<p>1)技術的に埋込まれている海外子会社は、市場パフォーマンスが高く、能力構築に貢献する。</p> <p>2)ビジネス的な埋め込みは、技術的な埋め込みに貢献する。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Gong (2003)	海外派遣者比率とパフォーマンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 様々な国の海外子会社 695 社 ・ 親会社は日本企業 ・ 多様な産業 ・ 質問票調査と東洋経済のデータベース 	労働生産性（売り上げ/従業員数）	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外派遣者の割合 ・ 社長の国籍 <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 操業年数 ・ 資本金 ・ 労働者数 ・ 参入形態 ・ 進出国のリビングコスト ・ 進出国の教育レベル ・ 進出国の政治リスク ・ 文化の距離 	<p>1) 設立年数が多いほど、進出国の教育レベルが高いほど、海外派遣者の割合が多いほど、CEO が日本人であるほど、パフォーマンスが高い。</p> <p>2) 文化の距離が離れている場合、CEO が日本人の方がパフォーマンスが高くなる。また、創業経験が長いと、CEO が日本人でない方がパフォーマンスが高い。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Park, Mithuhashi, Fay, and Bjorkman (2003)	1)HR システムと企業のパフォーマンスの関係 2)HR システムが企業のパフォーマンスに影響を及ぼすプロセス	・米国、ロシアにある海外子会社 52 社 ・親会社は日本企業 ・多様な産業（製造業とサービス業） ・質問票調査	競合他社と比較した時の、オペレーションの効率、品質、サービス、利益率の評価	【独立変数】 ・従業員のスキル ・従業員の態度 ・従業員のモチベーション ・HR のシステム 【コントロール変数】 ・操業年数 ・従業員数 ・進出国ダミー	1)従業員のスキル、態度、モチベーションは、HR システムとパフォーマンスの仲介変数である。 2)上記の関係は国の差によらず成立する。

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Birkinshaw, Hood, and Young (2005)	内外の競争環境と海外子会社の 1)自律性 2)付加価値活動の幅 3)アップグレード、 4)パフォーマンスの関係	・スコットランドにある 24 の海外子会社 ・親会社は日本、台湾、アメリカ、フランス、スウェーデン、オランダ、ノルウェー企業 ・製造業 ・質問票調査	1)自律性 2)付加価値活動の幅 3)アップグレード（過去 5 年で付加価値活動、または市場に変化があったかを 3 段階評価） 4)パフォーマンス（生産性、品質、サプライヤーとの関係、労働コスト、生産性の改善、技術、顧客開拓を、競合と 5 段階で比較する）	内部競争と外部競争の強さ（「内部競争のみ」「外部競争のみ」「内部競争と外部競争の両方」の 3 つにカテゴリ分け） ※研究者が主観で決める。	1)外部競争がある方が自律性が高く、活動の幅が高い。 2)「外部競争だけ」、「外部・内部競争の両方」に、自律性と付加価値活動の差はほぼない。 3)アップグレードは「内部競争のみ」だけ僅かに小さいが、大きな差はなく、他の二つには全く差がない。 4)パフォーマンスは「内部競争のみ」が低いが大きな差はなく、ほんのわずかだが「内部・外部」が一番パフォーマンスが高い。 ※統計的に有意な差はない。

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標(従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Subramaniam and Watson (2006)	本国と海外子会社、海外子会社同士の依存関係に基づく4分類とパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な国の海外子会社と本社の115社ペア ・親会社は米国企業 ・グローバル産業 ・質問票調査 	利益、キャッシュフロー、ROIを「重要性」と「成果」で加重平均した数値	他の拠点との依存関係における Lone star、Passive star、Dominant star、Constellation starの4つの類型	<p>1)4つの類型とパフォーマンスの差には有意な差はない。</p> <p>2)4つの類型それぞれの典型形にフィットしている場合、パフォーマンスが高くなる。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Jaw, Wang, and Chen (2006)	海外子会社からの知識の流出入とパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 欧米、中国、東南アジアにある海外子会社 113 社 ・ 親会社は台湾企業 ・ 多様な産業 ・ 質問票調査 	既存研究で扱われていた指標（その国の競合と比較した時のファイナンスの指標、従業員の行動、従業員の生産性に関する 10 項目の質問）	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外子会社から出る知識 ・ 海外子会社に入る知識 ・ シニアマネジャーの能力（知力、リーダーシップ、組織文化の統合力、プレッシャーや困難を制する能力） ・ 従業員のアントレプレナーシップ能力（問題解決、学習態度、組織のイノベーション能力） ・ 人材への投資（教育時間、教育の頻度、3 年以上勤めている社員の割合、サラリーなどのコスト） <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の規模 ・ 企業の操業年数 ・ 従業員の平均勤続年数 	<p>1) 従業員のアントレプレナーシップ能力はパフォーマンスと正の相関がある。</p> <p>2) 海外子会社から出る知識はパフォーマンスと正の相関がある。</p> <p>3) 海外子会社から入る知識は、人的資源への投資が大きい場合、設立から若い場合のみ、パフォーマンスと正の相関を持つ。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Gaur, Delios, and Singh (2007)	海外派遣者とパフォーマンスの関係における、進出国の制度的な環境のモデレート効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 様々な国の海外子会社 12997 社 ・ 親会社は日本企業 ・ 多様な産業 ・ 東洋経済のデータベースを使用 	労働生産性(売上/従業員数)	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 文化的距離 ・ 制度的距離 (normative, regulative) ・ 海外派遣者比率 ・ 社長の国籍 <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立年数 ・ 資本金 ・ 従業員数 ・ 進出形態 ・ 進出国の living cost ・ 進出国の政治的リスク ・ 進出国の教育水準 	<p>1) 制度的距離がある場合、海外派遣者が増える。</p> <p>2) 海外派遣者が海外子会社のパフォーマンスに与える影響は、本国と海外子会社との間の制度的な距離が遠いかどうか、海外子会社の設立年数が大きいかどうかの影響を受ける。</p> <p>→ 制度的な距離が長い場合、または古い海外子会社の場合、現地人社長の方がパフォーマンスがよくなる。</p> <p>→ 制度的な距離が短く、古い海外子会社の場合、海外派遣者率が高い方が、パフォーマンスがよくなる。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Ogasavara and Hoshino (2007)	所有、国際化度、進出形態と海外子会社のパフォーマンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ブラジルの海外子会社 102 社 ・親会社は日本企業 ・多様な産業 ・東洋経済のデータベースを使用 	データベースにある loss、breakeaben、gain の評価	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・進出形態 (100%子会社を 1、現地との JV を 2、現地での操業経験のない日本企業との JV or 同一企業内での JV を 3、現地での操業経験のある日本企業との JV or 違う企業との JV を 4 と置く) ・所有優位性：親会社のエクイティ、国際経験 (親会社が保有している海外子会社数)、本国の無形資産 (親会社の売上高労働生産性) ・内部化優位性 (ホスト国のオペレーション経験、海外派遣者比率) <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業 (製造・非製造) ・本国の事業との類似性 ・海外子会社の規模 (100 人より大きければ 1) 	<p>1) 現地で創業経験のある日本企業との JV は、100%子会社や現地企業との JV よりもパフォーマンスが高い。</p> <p>2) 所有優位性や内部化優位性は、それぞれパフォーマンスと正の関係を持つものとそうでないものがある。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Colakoglu and Caligiuri (2008)	海外派遣者比率とパフォーマンスの関係における、文化の距離のモデレート効果	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な国の海外子会社 278 社 ・親会社は米国企業 ・多様な産業 ・質問票調査 	業界全体と平均して売上高、利益率、市場シェアが高いかどうか	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・文化の距離 <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立年数 ・海外子会社の複雑性（製造、販売、R&D、地域統合、コールセンター、シェアードサービスの機能数） ・海外派遣者の割合 	文化的な距離が離れている場合、海外派遣者の割合が多いことは海外子会社のパフォーマンスと負の相関関係にある

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Chiao, Yu, Li, and Chen (2008)	新興国市場における、海外子会社の大きさ、国際化度、製品の多角化度と海外子会社のパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・中国の海外子会社 920 社 ・親会社は台湾企業 ・多様な産業 ・データベースを利用 	データベースに掲載されている、赤字、普通、黒字の情報（順位付け）	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外子会社の大きさ（従業員数） ・国際化度（台湾以外からどれだけ輸入しているか、台湾以外での売上比率） ・製品多角化度（中国での関連ビジネスに子会社が再投資したか） <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業ダミー ・所有形態（100%子会社かどうか） 	<p>1)海外子会社が大きくなるほど、国際化度や製品多角化度が増し、パフォーマンスが高い。</p> <p>2)台湾以外での売上比率が大きい子会社ほど、また、関連するビジネスに進出した子会社ほど、パフォーマンスが高い。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Delios, Xu, and Beamish (2008)	海外子会社の多角化度とパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 様々な国の海外子会社 12992 社 ・ 親会社は日本企業 ・ 多様な産業 ・ 東洋経済のデータベースを使用 	<p>1) 海外子会社の撤退確率</p> <p>2) 海外子会社の売上成長率</p> <p>※1) に関しては、イベントヒストリー分析から求める。</p>	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 進出国の制度的環境 ・ 多角化度（進出国内での製品多角化度、全社の製品多角化度、全社の地理的な市場の分散度） ・ 設立年数 ・ 海外子会社の大きさ ・ 開始時のビジネスが本社のメインラインと異なるか ・ 親会社の規模 ・ 親会社の ROS ・ 該当国への FDI 投資（特定の産業における進出国の日本企業・韓国企業の数） ・ 文化的距離 ・ FDI の GDP に占める比率 ・ 輸出入の GDP に占める比率 ・ 一人あたり GDP ・ GDP 成長率 ・ 地域 ・ 海外子会社の SIC コード（2 桁） 	<p>1) 進出国の制度的な環境が強い時、進出国内での製品多角化度とパフォーマンスは無相関である。制度的な環境が弱い時、両者は負の相関となる(制度的環境が多角化度とパフォーマンスの関係のモデレート変数となっている)</p> <p>2) 全社的な製品多角化度が高い時、進出国での製品多角化度とパフォーマンスは正の相関関係を持つ。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Gao, Pan, Lu, and Tao (2008)	特定の参入形態での参入経験、輸出経験、子会社の経験と海外子会社の業績	<ul style="list-style-type: none"> 中国にある海外子会社 245 社 親会社は米国企業 産業問わず 質問票調査 	ROS (return on sales)	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> 全般的な中国への参入経験（参入回数） 特定の参入形態での中国への参入経験（参入回数） 中国への輸出経験（投資前の輸出契約回数） 海外子会社の経験（設立年数） <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ホスト国における親会社のポジション（中国進出年数） 海外販売経験（海外売上高比率） 進出形態（契約、JV、完全所有） 海外子会社の規模（資産） 海外子会社の場所（自治区、もしくは東海岸かどうか） 負債比率（総負債/総資産） 	<p>1)特定の参入形態での参入経験、輸出経験、海外子会社の経験はパフォーマンスと正の相関関係にある。</p> <p>2)特定の参入形態での参入経験のパフォーマンスへの効果は、輸出経験よりも大きい。</p> <p>3)全般的な中国への参入形態とパフォーマンスの間には、正の相関関係がない。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Brouthers, Mukhopadhyay, Wilkinson and Brouthers (2009)	OLI に従った市場 選択と海外子会社 のパフォーマンス の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・チェコ、ポーランド、ハンガリー、ロシア、ウクライナにある海外子会社 197 社 ・本社はオランダ、ドイツ、英国企業 ・多様な産業（製造業からサービス業まで） ・質問票調査を行い、neural network analysis を行った。 	定量的な指標（売上の成長と全体のパフォーマンス）と定性的な指標（企業の評判と市場へのアクセス）に関する、マネジャーの満足度	<ul style="list-style-type: none"> ①O アドバンテージ <ul style="list-style-type: none"> ・世界での売上 ・経験 ・R&D インテンシティ ・クリエイティブレイティング ②L アドバンテージ <ul style="list-style-type: none"> ・L アドバンテージ 1(市場のポテンシャル、成長のポテンシャル) ・安定性 ・政治リスク ③I アドバンテージ <ul style="list-style-type: none"> ・契約のコスト ・特許切れなどのリスク ④フィット（上記のモデルにフィットしているかのダミー） ⑤産業の種類（サービスか、製造業か） ⑥親会社の国ダミー 	定性・定量のどちらのパフォーマンスに対しても、フィットが正の相関を持っている。

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Dikova(2009)	物理的な距離と海外子会社のパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・中東欧地域の海外子会社 193 社 ・親会社は欧州企業 ・多様な産業 ・1996～2002 年に進出した企業 ・質問票調査 	マネジャーの満足度（セールスレベル、セールス成長率、利益率、市場シェア、マーケティング、流通、評判、市場へのアクセス）	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・直接的な心理的距離（満足度） ・間接的な心理的距離（満足度） ・中東欧進出歴 <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・R&D intensity ・戦略（グローバル戦略かどうか） ・相対従業員数 ・進出形態 ・株式保有（100%保有かどうか） ・設立年数 ・進出国における当該産業の成長状況 ・海外進出経験（海外に進出している国数、初めて海外進出してから何年か） ・産業（製造かどうか） 	<p>1)心理的距離と海外子会社のパフォーマンスの間の正の関係は、市場に関する知識がない地域において観察される。</p> <p>2)心理的距離と海外子会社のパフォーマンスの関係は、過去に投資したことのある国、現地のパートナーとともに進出した国において観察されない。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Fey, Morgoulis-Jakoushev, Oark, and Bjorkman (2009)	HRMP (Human resource management practices)と海外子 会社のパフォーマンス の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・米国、ロシア、フィンランドにある海外子会社 241 社 ・親会社は欧米日企業 ・多様な産業 ・質問票調査 	他社と比較した時の 自社の利益に関する 5 点尺度(利益、資産、 サービス、オペレー ションの効率、品質)	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トレーニング ・能力・業績評価 ・金銭・仕事による昇進機会 ・パフォーマンスへの補填 ・内部のコミュニケーション <p>【Mediating 変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員の能力 ・従業員のモチベーション <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・母国ダミー ・ホスト国 ・海外子会社の設立年数 ・海外子会社の規模(従業員) ・産業ダミー ・親会社の海外経験(全体と host 国) 	<p>1)ホスト国によつてどの HRMP が従業員の能力やモチベーションと関係を持つかが異なる。</p> <p>2)HRMP は、従業員の能力やモチベーションを通じて、パフォーマンスを向上させる。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Zhang, Hoening, Benedetto, Lancioni, and Phatak (2009)	顧客・競合・技術知識と製品開発パフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> 中国の海外子会社 104 社 親会社は米国、日本、欧州、韓国企業など 多様な産業 質問票調査 	3年以内に登場した新製品が売上、利益、顧客満足に貢献したか (競合、もしくは当初の目標と照らし合わせた時の5段階評価)	<p>【主な変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> 知識のフロー（技術知識、顧客知識、競合知識） 製品開発戦略 市場の状況（市場成長率、競争度） 知識の能力（R&Dメンバー数、トップマネジメントにおける現地人の割合） 知識を支える構造（文化、オペレーション、技術） <p>【その他の変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> 知識の成文化 海外子会社の進化のレベル（R&Dインテンシティと輸出比率） 海外子会社の大きさ（従業員数） 産業 親企業の国籍 	<p>パフォーマンスの良い海外子会社は、</p> <ol style="list-style-type: none"> 競合知識のフローを活用している。 中程度イノベータイブな製品を開発している。 異なる機能の部署や異なる製品開発グループとコミュニケーションをとっている。 知識を成文化している。 文化の面で知識を支える構造を持っている。

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Fang, Jiang, Makino, and Beamish (2010)	知識の種類と海外派遣者が海外子会社のパフォーマンスに与える影響。	<ul style="list-style-type: none"> 多様な地域にある海外完全子会社 1660 社 親会社は日本企業 582 社 多様な産業 東洋経済のデータベース(1989年から2003年)を使用 	<p>東洋経済の利益の「黒字・均衡・赤字」のデータを元に</p> <p>1)短期の利益(1992～1994年の利益)</p> <p>2)長期の利益(1997、1999、2001、2003年の利益)</p>	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外派遣者の割合(5年前までの平均) 技術的知識(R&D intensityの5年間平均) マーケティング知識(Advertising intensityの5年間平均) <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> 本国本社大きさ 海外子会社大きさ 本社の進出国の経験(進出国の海外子会社の創業年数の合計) 本社の産業経験(同一産業の海外子会社の創業年数の合計) 投資額 本社のROS 設立年数 進出形態 業種 進出国 本国と海外の文化の距離 	<p>1)海外派遣者の割合は、技術的知識が海外子会社のパフォーマンスに与える影響を、短期的に強くする。</p> <p>2)海外派遣者の割合は、マーケティング知識が海外子会社の影響に与える影響を、長期的に弱める。</p> <p>3)海外派遣者の知識移転への影響は薄れていく。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Kwon (2010)	市場志向と海外子会社のパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国とインドの海外子会社 168 社 ・ 親会社は韓国企業 ・ 様々な産業（消費財 or 産業材） ・ 質問票調査 	売上規模、売上成長、利益、市場シェア、市場参入の成功について、親会社の当初の予定と比較した時の評価	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市場志向 ・ ネットワークとの関係（顧客、サプライヤー、流通業者、運送業者、政府） ・ 技術優位性（製品技術、製造技術） <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 親会社の規模 ・ 子会社の規模 ・ 子会社の設立年数 ・ 子会社の所有形態（95%以上の株式を保有しているか） ・ 製品ダミー ・ 進出国ダミー 	<p>1)市場志向、ネットワークとの関係、技術優位性はパフォーマンスと関係がある</p> <p>2)市場優位性がある場合、ネットワークとの関係が強い場合、市場志向が高いほうがよりパフォーマンスが高くなる。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Tran, Mahnke, and Ambos (2010)	本国からの知識の量、質、流入のタイミングと子会社のパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な国の海外販売子会社 79 社 ・親会社は欧州企業 ・ファッション業界 ・質問票調査 	売り場 1 平方メートルあたりの net sales	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本国からの知識の量 ・本国からの知識の質 ・本国からの知識のタイミング <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本国との物理的な距離 ・吸収能力 ・自律度 ・知識の種類 ・競争度 <p>※設立年数と天候は考慮に入 れず。</p>	<p>1)知識の質とパフォーマンスに正の関係</p> <p>2)知識の量とパフォーマンスは上に凸の2次曲線</p> <p>3)正しい知識のタイミングとパフォーマンスは正の関係</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Wu and Lin (2010)	進出先の経験と進出先の環境が、海外子会社のパフォーマンスとどのような関係を持つか	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な国にある海外子会社 1596 社 ・親会社は台湾企業 ・電機産業 ・ 公刊データ分析 	公刊データに記載されているマネジャーによる財務パフォーマンスの「loss」「even」「gain」の評価	<p>【独立変数】 進出国での経験 子会社の業種が親会社の業種と類似しているか 環境の難しさ 文化的距離</p> <p>(分析では経験を二乗したものや、経験×環境の難しさ、経験×文化的距離も加える)</p> <p>【コントロール変数】 R&D インテンシティ 企業の大きさ 所有形態 ビジネスモデル (OEM か ODM か ODM か) 進出地域 年代ダミー</p>	<p>1)海外子会社が親会社と同じ業種に属しているとき、進出国での経験は海外子会社のパフォーマンスと正の相関を持つも、その効果は段々と小さくなっていく。</p> <p>2)現地環境の難しさと進出国での経験の相互作用は、海外子会社が親会社と同じ産業に属しているとき、パフォーマンスと正の相関を持つ。</p> <p>3)文化的距離と進出国での経験の相互作用は、海外子会社のパフォーマンスとの間に有意な関係を持っていない。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Figureiredo (2011)	外部への埋込み・内部への埋込みと海外子会社のイノベーションに関するパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ブラジルにある海外子会社7社 ・親会社は米国、カナダ、シンガポール、日本 ・産業は情報コミュニケーション技術 ・インタビュー調査と質問票調査 ・ANOVAによる分析 	イノベーションのパフォーマンス（イノベーションの能力に基づいた、独自の7段階のレベルに関する指標）	<ul style="list-style-type: none"> ・外部への埋込みのレベル（頻度とクオリティ） ・内部への埋込みのレベル（頻度とクオリティ） 	<p>1)内部・外部と知識集約的なリンクージュ同時に構築し、そうしたつながりを得る頻度とそのつながりのクオリティを上げてきた海外子会社は、そうでない海外子会社よりもイノベーションのパフォーマンスが高い。</p> <p>2)どの相手とリンクージュを持つかによって、イノベーションのパフォーマンスが変化する。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Krica (2011)	市場志向と海外子会社のパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・トルコの海外子会社 167 社 ・親会社は、ドイツ、スウェーデン、オランダ、イタリア、フランス、日本、英国、ノルウェー、フィンランド、スイス企業 ・サービス産業と製造業 ・質問票調査 	海外子会社の目的を踏まえた時の昨年度のオペレーションの評価 (Return of Sales、Market share、Profitability)	【コントロール変数】 <ul style="list-style-type: none"> ・市場志向 ・顧客との関係 ・市場環境 ・市場の競合度 ・産業 ・母国 ・子会社の大きさ ・海外子会社の役割 【独立変数】 <ul style="list-style-type: none"> ・市場志向度 ・顧客関係のパフォーマンス 	経済的、文化的、政治的に多様で複雑な環境下にある場合、市場志向、顧客関係のパフォーマンスは、海外子会社のパフォーマンスと相関関係を持つ。

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
Foley, Ngo, and Loi (2012)	High performance work systems (HRWS) と海外子会社のパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・香港にある海外子会社 163 社 ・親会社は多様 ・多様な産業 ・質問票調査 	過去 2 年間の売上、利益、新製品開発、従業員のモラル、従業員の retention、従業員との関係に関する、5 点尺度の回答（合成）。	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・親会社の出自 ・戦略的 HRM か ・本国からの影響の強さ ・ high performance work system かどうか ・組織風土 <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外子会社の大きさ ・産業ダミー（製造かどうか） 	<p>1)HPWS はパフォーマンスに正の関係を持つ。</p> <p>2)HPWS とパフォーマンスの関係は組織風土にモデレートされる。</p>

表 B 日本の文献と海外のディスカッションペーパー（全4本）

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
吉原 (1996)	現地社長の現地化とパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・米国、英国、ドイツ、シンガポール、台湾の海外子会社 461 社 ・親会社は日本企業 ・産業は多様 ・質問票調査 	財務的基準に基づく自社評価	<ul style="list-style-type: none"> ・社長の国籍（日本人か現地人か） ・設立方法（親切が買収か） ・親会社の産業（製造業、金融、サービス） ・海外子会社の所在国 ・出資比率（ダミー） ・従業員数 	社長が現地人の海外子会社の方が利益が高い。
稲村 (2007)	トップマネジメントの現地化と生存率の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・中国の海外製造子会社 129 社 ・親会社は日本企業 ・多様な産業 ・東洋経済のデータベースを仕様 	<p>10 年間生き残ったかどうか</p> <p>※生存率分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・トップマネジメントが中国人か、日本人か、またはそれらを途中で切り替えたか 	現地社長が最初中国人で、やがて日本人に変えた会社が最も生存率が高い。

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標（従属変数）	独立変数・コントロール変数	主な発見
白 木 (2006)	マネジメントの現地化率とパフォーマンスの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な地域に進出している海外子会社 ・親会社は日本企業 ・多様な産業 <p>・3年度分の調査であり、サンプル数は第1回目は291、2回目が233、3回目が192社</p>	売上高経常利益率	<ul style="list-style-type: none"> ・規模ダミー ・業種ダミー ・操業期間ダミー ・進出地域ダミー ・出資比率ダミー ・日本人派遣比率 ・現地の社長ダミー ・本社との理念の共通化ダミー ・本社のHRMの導入程度ダミー ・ローカル部課長比率 ・ローカル大卒比率 ・大卒の最高昇進職位 ・中間職現地化率 	ローカル大卒比率と利益率の間には正の関係がある。ただし、統計的に有意なのは第1回目のみ。

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Isobe and Montgomery (1998)	パフォーマンスに影響を与える要素の分析（進出先、親会社の性質、株保有率、グローバリゼーションのやり方、海外子会社の役割と目的、海外子会社の性質）	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア、北米、西欧の海外子会社 1148 社 ・親会社は日本企業 ・産業は製造業（機械、電機・電子機器、輸送機器） ・東洋経済のデータベースを使用 	データベースに掲載された、黒字かその他の情報	<ul style="list-style-type: none"> ・親会社の性質（親会社の売上、親会社の経験：親会社の海外生産の割合） ・オーナーシップとグローバリゼーションの形（親会社の株式保有率、買収かどうか） ・海外子会社の戦略役割（安価な労働力の利用、製造ネットワークの構築、日本への輸出、第3国への輸出、ローカル市場への拡大、販売ネットワークの構築、R&D、新たな事業、貿易障壁の回避、現地政府の優遇） ・海外子会社の性質（日本人の数、従業員の数、設立年数、社長の国籍） ・進出先 	<ul style="list-style-type: none"> 1) 海外子会社の戦略役割によって、海外子会社のパフォーマンスが変わる。 2) 海外子会社のパフォーマンスは製造活動よりもマーケティング活動から生じる。 3) 中央集中よりもローカリゼーションを行う方が、海外子会社のパフォーマンスが良い。

表 C 高度な役割を持つ海外子会社、及び海外子会社の進化に関する研究（全 5 本）

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Roth and Morrison (1992)	ワールドワイドな製品開発・マーケティングに関わる海外子会社（グローバルマンデートを持つ海外子会社）にはどのような特徴があるか。	<ul style="list-style-type: none"> ・フランス、西ドイツ、日本、英国、米国、カナダにある海外子会社 125 社 ・親会社の国籍は不明 ・グローバル産業（SIC4 桁レベルで 12 産業） ・質問票調査とインタビュー調査 	世界の製品開発・マーケティングにどれだけ関わっているかへの 7 点尺度評価（製品開発にイニシアチブを持っているか、製品に関する専門知識が集中しているか、輸出マーケティングへのコントロールを行なっているか、国際市場開発のコスト負担をしているか）	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・活動の配置 ・製品の従属性 ・R&D の独立性 ・平均と比較した時の海外子会社のコンピタンス ・他の海外子会社と比較した時の、戦略変化に関する海外子会社のマネジメント能力 ・ほかの海外子会社と比較した時の、相互依存関係に関する海外子会社のマネジメント能力 <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・規模（従業員数） ・ビジネスユニットの国際化度（世界に占める売上） ・国ダミー 	<p>1)製品の従属性が高いほど、グローバルマンデートを持っていない海外子会社である。</p> <p>2)相互依存関係に関するマネジメント能力が高いほど、グローバルマンデートを持っていない海外子会社である。</p> <p>3)戦略変化に関するマネジメント能力があるほど、グローバルマンデートを持っている海外子会社である。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Frost, Birkinshaw and Ensign (2002)	COE はどのようなものなのか	<ul style="list-style-type: none"> ・カナダにある海外子会社 99 社 ・親会社の国籍は不明 ・産業は不明 ・質問票調査 	Research, Development, Manufacturing それぞれにおいて、下記の3つの質問に大して7点尺度で評価(組織のコンピタンスのレベルはどうか?その強みは本社に認識されているか?その強みは他のユニットに影響を与えているか)	<p>【説明変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ダイヤモンドの強さ ・外部の影響(顧客、サプライヤー、競合、外部研究組織がどれくらい影響を与えているか) ・内部の影響(本社、内部の顧客、内部のサプライヤー、内部のR&Dユニットがどれくらい影響を与えているか?) ・各活動への親会社の投資(過去3年間の投資への評価) ・自律 <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外子会社の規模(売上) ・設立年数 ・参入形態(JVとグリーンフィールド) 	<p>1)研究の COE は設立年数が低く、外部環境の影響が強く、投資が大きい傾向にある。</p> <p>2)開発の COE は設立年数が低く、外部環境の影響が強く、投資が大きい傾向にある。</p> <p>3)製造の COE はフルモデルだと、5%有意な結果は出なかった。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Frost, Birkinshaw and Ensign (2002) (続き)	COE はパフォーマンスが良いか	<ul style="list-style-type: none"> ・カナダにある海外子会社 99 社 ・親会社の国籍は不明 ・産業は不明 ・質問票調査 	7 つのパフォーマンス項目への評価 (ボリューム、利益、新製品導入、社内での競争力、他の拠点の研究の強みを作り出しているか、他の拠点の開発の強みを作り出しているか、他の拠点の製造の強みをつくりだしているか)	COE かどうか	<p>1)研究の COE は、全ての項目が非 COE よりも高い。</p> <p>2)開発の COE は、利益、新製品導入、他拠点の研究の強みへの貢献、他の拠点の開発の強みへの貢献の項目が、非 COE よりも高い。</p> <p>3)製造の COE は、全ての項目が非 COE よりも高い</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Sargent and Matthews (2006)	海外子会社のイニシアチブは海外子会社の進化やアップグレードのドライバーとなるのか	<ul style="list-style-type: none"> ・メキシコのマキラドーラを適用した海外子会社40社 ・親会社は米国、アジア、欧州企業 多様な産業 <p>※半構造的インタビューをしながら質問票に答えてもらう。</p>	海外子会社の類型ごとの割合、及びその状況が異なるかどうかを定量的に分析。	<p>【海外子会社の類型】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・進化を主導する組織（親会社か、現地と親会社のバランスか、現地化） <p>【海外子会社の状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製品の複雑性 ・資本集約的 ・エンジニアリング ・その他の付加価値活動（顧客への直接販売、購買の一括コントロールなど） <p>【海外子会社のその他の性質】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立年 ・産業（電機か、自動車か、その他か） 	<p>1)海外子会社には現地のイニシアチブで発展したものが存在している。</p> <p>2)現地がイニシアチブを持って進化してきた海外子会社は、その他の付加価値活動まで持っている傾向にある。</p> <p>3)最近設立された海外子会社、電機産業や自動車産業ではない海外子会社の場合、進化が早い。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標(従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Hobday and Rush (2007)	海外子会社の技術的な能力構築の要因は何か	<ul style="list-style-type: none"> ・タイの海外子会社 15 社 ・親会社は日本、米国、台湾、韓国、マレーシア、欧州企業、日本台湾 JV ・電子輸出産業（半導体、HDD とその部品、オーディオとその部品、テレコミュニケーション製品とその部品、PC と TV モニターとその部品、PC と PC 部品、製造機械、プリント基板組立、その他部品) ・インタビューに基づくケース分析 	ケース分析：海外子会社の技術的なアップグレードがどのように起きるか？（製造、工程開発、製品開発、基礎開発）		<p>1) 本国が意思決定を握っているとアップグレードしない。</p> <p>2) アップグレードした海外子会社は、分散した世界の生産ネットワークに位置づけられ、その中でアップグレードすることが推進されている。</p> <p>3) アップグレードした海外子会社は、現地の経済でのつながりにオープンで、政策に対する受容性が高い。</p>

著者	主な論点	サンプル・調査方法	パフォーマンス指標 (従属変数)	独立変数・コントロール変数	主な発見
Kappen (2011)	同じ国の海外子会社の買収による技術のオーバーラップが、その国の既存の海外子会社の技術進化にどのような影響を与えるのか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1893～1990 年に様々な国にある海外子会社が行った、米国に登録されている特許活動 169 イベント ・ 親会社はスウェーデン企業 ・ 多様な産業 ・ データベースを使用 	<p>新たな技術に参入する確率 (海外子会社が多国籍企業全体で今までなかった新しいある技術を出した時が、その拠点において初めて特許を出した時から、どれくらい時間が経っているのかを元としている)</p> <p>※イベントヒストリー分析</p>	<p>【独立変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オーバーラップ (自社と同じような強みを生み出している買収子会社が同じ国に存在しているか) (これに「年数 (Duration)」を掛け合わせた変数も投入する) <p>【コントロール変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地市場の大きさ ・ 文化の距離 ・ 設立年数 ・ 技術の多様性 (全社にとって新しい技術領域に参入したグリーンフィルドの海外子会社の数) ・ 技術の多様性 (同上で買収した海外子会社の数) ・ 産業ダミー ・ 時間ダミー 	オーバーラップがあると、当初は新たな技術への参入は抑制されるが、長期的にはその抑制効果が薄れ、技術への参入を促すようになる。