

## 다국적 기업 해외 자회사의 현지 경험과 경영진 파견 전략: 본사와 현지국 특성의 조절 역할을 중심으로\*

윤채린

메릴랜드 주립대학교 박사 후 연구원  
(cyun@rhsmith.umd.edu)

송재용(교신저자)

서울대학교 경영대학 교수  
(jsong@snu.ac.kr)

.....

본 연구는 해외 자회사에 대한 다국적 기업의 경영진 파견 전략과 관련하여 자회사가 취득한 현지 경험의 효과를 검증하고, 이 과정에서 다국적 기업 본사가 보유하고 있는 독점적 우위의 활용과 현지국에 존재하는 새로운 역량의 탐색이라는 두 가지 서로 다른 동기가 수행하는 역할을 실증적으로 분석하는데 그 목적이 있다. 북미, 아시아, 유럽 지역의 18개 국가에서 발생한 일본계 다국적 기업 해외 자회사들의 해외 직접 투자에 대한 5개년 패널 자료를 분석한 본 논문의 실증 결과는 다음과 같다. 첫째, 다국적 기업 해외 자회사들이 취득한 현지 경험이 증가할수록 해외 자회사의 경영진 가운데 본사로부터 파견된 인력의 비중은 낮아지는 것으로 나타났다. 둘째, 본사가 보유한 기업 특유 역량이 크고 본사의 통제력이 강한 완전소유자회사 형태의 소유구조를 가질수록 해외 자회사의 현지 경험과 파견 임원 비율 사이에 존재하는 부(-)적인 관계가 약화되는 것으로 나타났다. 셋째, 현지국의 기술 환경이 풍부할수록 해외 자회사의 현지 경험과 파견 임원 비율 사이에 존재하는 부(-)적인 관계가 강화되는 것으로 나타났다. 넷째, 본사 특성의 조절효과는 특정의 현지국에 최초로 진출한 해외 자회사 집단에서 보다 강하게 나타난 반면 현지국 특성의 조절역할은 후속 진출 자회사 집단에서 그 효과가 보다 강하게 나타났다. 본 논문의 실증 분석의 결과는 다국적 기업 본사 내에 존재하는 기업 특유 역량의 활용과 현지국에 존재하는 새로운 역량의 탐색이라는 두 가지 동기가 해외 자회사들이 현지에서 취득한 경험을 반영하여 인적 자원 전략을 설계하는데 있어 상반된 영향력을 행사한다는 것을 시사하며, 해외 직접 투자를 감행한 진입 순서에 따라 본사와 현지국 특성 중 해외 자회사의 생존과 적응을 위해 보다 우선시되는 자원과 역량의 특성이 달라진다는 것을 제시한다.

주제어: 해외 직접 투자, 경영진 파견, 현지 경험, 기존 역량 활용, 신규 역량 탐색

### 1. 서론

글로벌 경제에서 다국적 기업과 해외 자회사들이 차지하는 역할과 비중이 증대함에 따라 이들이 해외 시장에서 사용하는 다양한 경영 관행들에 대한 연구 역시 활발하게 진행되고 있다(Prahalad & Doz, 1987; Rosenzweig & Singh, 1991). 특히 다국적 기업이 보유하고 있는 내부 자원과 외부

환경을 연계하여 지속 가능한 경쟁우위를 창출할 수 있는 다국적 기업의 해외 진출 전략을 탐색하는 일련의 연구들은 낮은 해외 시장에서 인적 자원을 효과적으로 조직화하고 관리할 수 있는 조직 차원의 역량을 구축하는 것을 글로벌 경쟁에서 실패와 성공을 가늠하는 핵심적인 요소로 인식한다(Bartlett & Ghoshal, 1998; Kobrin, 1992; Pfeffer, 1994; Pucik, 1992; Tung, 1984).

다국적 기업 전략의 핵심이 범세계적 통합과 현

논문접수일: 2011. 9                    게재확정일: 2011. 12

\* 이 논문은 2008년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임.

[과제번호: KRF-2008-356-B00020]

지 적응이라는 두 가지 상반된 압력에 효과적으로 대응하는데 있음은 널리 알려진 사실이다(Doz, Bartlett, & Prahalad, 1981; Doz & Prahalad, 1984). 이 과정에서 다국적 기업의 본사는 해외 자회사들이 다국적 기업이 요구하는 전략을 효과적으로 실행할 수 있도록 최적의 인적 자원을 설계 및 조합하고 이를 전 세계 각지에 분포된 자회사에 적절하게 반영하기 위한 의사결정의 문제에 직면하게 된다. 무엇보다 다국적 기업의 해외 자회사 운영을 둘러싼 인적 자원 관리 전략의 핵심은 주요한 전략적 의사결정의 주체인 경영층의 인적 구성에 있어 본국 출신과 현지국 출신이 보다 중요하게 요구되는 조직적·환경적 특징들을 규명하고, 조직 안에서 이들을 얼마나 조화롭게 활용할 것인지를 결정하는데 있다(Collings, Morley, & Gunnigle, 2008; Harzing, 2001).

해외 자회사를 관리하는 능력과 관련하여 파견 경영인과 현지 출신 경영인은 서로 다른 장단점의 요소를 지닌다. 일반적으로 경영진 파견 전략은 다국적 기업의 글로벌 네트워크 상에서 지식을 신속하게 이전하는데 효과적이다. 따라서 해외 자회사로의 경영진 파견은 자회사에 대한 본사의 조정과 통제가 강력하게 요구되는 상황에서 보다 빈번하게 활용된다(Bender & Fish, 2000; Edström & Galbraith, 1977). 반면 현지 국적의 경영진 채용은 낮은 외국 시장에 진입함에 따라 발생하는 문화적·제도적 장벽 등 외국 기업으로서의 경험하는 각종의 불리함의 요소들을 극복하고, 현지국에 배태되어 있는 특유의 지식과 경영 관행들을 학습하고 내부화하는데 기여하는 것으로 알려져 있다(Berry & Sakakibara, 2008; Kobrin, 1988; Rosenzweig & Nohria, 1994; Tung, 1984; Zaheer, 1995). 파견 경영진 활용과 현지국 출신

경영진 채용에 내재된 서로 다른 장단점의 요소들은 범세계적 통합과 현지 적응 중 특정의 압력이 보다 중요하게 요구되는 상황을 규명하는 작업이 최적의 인적 자원을 설계하고 조합하는 과정에서 필수적이라는 것을 보여준다(Edström & Lorange, 1984; Kobrin, 1992; Schuler, Dowling, & De Cieri, 1993; Taylor, Beechler, & Napier, 1996).

그럼에도 지금까지 다국적 기업 해외 자회사들의 인적 자원 전략을 살펴본 대부분의 연구들은 몇 가지 주요한 한계점을 지니고 있다. 무엇보다 선행 연구가 가진 중요한 한계점은 파견 인력과 현지 인력 채용에 내재된 장단점에 대한 수많은 논의에도 불구하고, 해외 자회사의 인적 자원 배치와 관련된 의사결정문제를 2차 자료를 통해서 검증한 체계적인 실증 연구가 비교적 드물다는 점이다(Belderbos & Heijltjes, 2005; Harzing, 1999; 2001). 뿐만 아니라 실증 연구에 있어서도 일부의 연구(Beamish & Inkpen, 1998; 박재석과 이동기, 2009; 윤채린과 송재용, 2007)를 제외한 대다수의 선행 연구들은 단순히 해외 자회사 설립 당시 최고 경영자의 국적만을 토대로 이항변수(binary-type variable)를 구성하여 해외 자회사의 인적 자원 전략을 고찰하고 있다(Belderbos & Heijltjes, 2005; Boyacigiller, 1990). 이러한 측정의 방식은 실제 해외 자회사의 운영과 관련된 대부분의 전략적 의사결정이 최고경영자 단독에 의해 이루어지기 보다는 복수로 구성된 최고 경영팀의 합의 과정 속에서 이루어진다는 점을 고려할 때 실제 해외 자회사들의 인적 자원 전략을 판단하는데 있어 일정 수준 한계를 내재하고 있다.

마지막으로 대부분의 선행 연구들은 시간이 경과함에 따라 발생하는 해외 자회사들의 진화 과정을

살펴보는데 소홀하였다. 일반적으로 해외 시장 진출 초기 대부분의 해외 자회사들은 다국적 기업 본사의 역량을 기반으로 사업을 운영하지만 점차 해외 시장에 대한 경험을 쌓아가면서 자회사만의 독자적 역량을 구축해 나가며 글로벌 네트워크 안에서 자신의 역할과 위상을 변화시켜 나간다(Birkinshaw, 1997; Rosenzweig & Nohria, 1994; Rugman & Verbeke, 2001). 해외 자회사들의 역할 변화에 따른 진화는 경쟁우위의 원천이 되는 인적 자원의 속성에 있어서도 변화를 야기하는데(Edström & Lorange, 1984), 다국적 기업의 국제화 단계가 심화될수록 인적 자원 관리에서의 유연성을 획득하는 것은 조직 내·외부로부터 발생하는 새로운 요구에 신속하고 효과적으로 대응할 수 있는 조직 역량을 개발하고 촉진하는데 핵심적인 요소로 지목되고 있다(Kogut & Kulatilaka, 1994; Kogut & Zander, 1993; Milliman, Von Glinow, & Nathan, 1991; Schuler et al., 1993).

그럼에도 지금까지 대부분의 선행 연구들은 횡단적인 연구 설계와 해외 시장 진입 초기에 이루어지는 일회성의 인적 자원 배치에만 관심을 기울임으로써 인적 자원 활용과 관련된 다국적 기업 해외 자회사들의 역할 진화 패턴을 관측하고 전략적인 함의를 찾는데 소홀하였다. 이러한 상황에서 시간 경과에 따른 해외 자회사의 인적 자원 관리 정책의 변화를 살펴보고, 특정 방향으로의 변화를 촉발 혹은 지연시키는 주요한 조직적·상황적 조건들을 밝히는 작업은 선행 연구들의 한계를 극복하고 실제 해외 자회사들의 역할 진화와 현지 시장에서의 적용 전략을 이해하는 데에도 기여할 것이다.

지금까지 다국적 기업의 경영진 해외 파견 전략을 고찰한 대부분의 연구들은 파견 경영자 활용의 동기를 최초로 범주화 한 Edström & Galbraith

(1977)의 연구에 기초하고 있다(Belderbos & Heijltjes, 2005; Harzing, 2001; Tan & Mahoney, 2003). 이후 국제경영, 경영전략, 인적자원관리 분야의 연구자들은 자원기반관점, 대리인 이론, 거래비용 이론 등 다양한 이론을 사용해서 경영진 파견 혹은 현지 경영인 채용이 보다 활발하게 발생하는 상황과 본사와 현지국 차원의 결정요인들을 규명하는데 초점을 맞추었다(Belderbos & Heijltjes, 2005; Harzing, 2001; Tan & Mahoney, 2003). 결국 해외 자회사의 인적 자원 전략과 관련한 선행 연구들을 종합해보면 해외 자회사에 대한 다국적 기업의 경영진 배치의 의사결정은 크게 본사의 해외 자회사에 대한 통제와 조정, 그리고 현지국으로부터의 새로운 지식의 창출과 학습이라는 두 가지 주요한 동기에 입각해서 이루어지는 것으로 요약할 수 있으며, 본사와 현지국은 해외 자회사들의 운영과 전략적 의사결정과정에서 개입하여 직접적인 영향을 미칠 수 있는 핵심적인 두 주체이다(Almeida & Phene, 2004; Belderbos & Heijltjes, 2005; Delios & Björkman, 2000; Egelhoff, 1984; O'Donnell, 2000). 선행 연구의 이론적 토대에 근거하여 본 연구에서 규명하고자 하는 핵심적인 연구문제는 다음과 같다.

- ✓ 해외 자회사의 현지 경험 증가는 파견 임원 비율에 어떠한 변화를 야기하는가?
- ✓ 다국적 본사가 보유한 기존 역량의 활용과 현지국에 존재하는 신규 역량의 탐색 동기는 해외 자회사의 현지 경험과 파견 임원 비율 사이의 관계에 대해서 어떠한 변화를 이끌어내는가?
- ✓ 해외 자회사의 진입 순서에 따라 본사와 현지국 특성이 미치는 영향력은 어떻게 다른가?

이와 같은 연구 문제를 규명하기 위해 본 논문에서는 아시아, 북미, 유럽 지역의 전자 산업 분야로 해외 직접 투자를 시행한 일본계 다국적 기업 해외 자회사들을 주된 연구의 대상으로 삼았다. 본 논문은 다음과 같이 구성되었다. I장의 서론에 이어 II장에서는 본 연구에 대한 이해를 돕기 위해 파견 임원 활용 전략과 관련하여 일본계 다국적 기업들에서 관측되는 일반적인 특징과 변화의 양상을 살펴보고, 본 논문의 핵심적인 주장과 관련된 선행 연구들을 고찰한 뒤 연구 가설을 제시하였다. 논문의 III장에서는 본 논문의 연구 가설 검정에 사용된 구체적 연구 표본과 측정, 분석 방법을 설명하였고, IV장에서는 수립된 가설을 실증적으로 분석한 연구 결과를 제시하였다. 마지막으로 본 논문의 V장에서는 본 논문의 실증 분석 결과가 제시하는 주요한 연구의 시사점과 한계점, 향후 연구 방안을 논의하였다.

## II. 이론적 배경과 연구가설

### 2.1 다국적 기업 해외 자회사의 경영진 파견 전략 변화: 현지 경험의 역할

일본계 다국적 기업은 독특한 해외 직접 투자의 패턴뿐만 아니라 해외 자회사에 대한 본사의 적극적인 파견 정책으로 인해 학계와 업계 모두로부터 특별한 주목을 받아왔다. 일본계 다국적 기업은 단기간에 거대 규모의 투자를 단행하는 북미나 유럽계 다국적 기업과 달리 오랜 기간에 걸쳐 점진적으로 해외 시장에 대한 몰입의 수준을 높이는 순차적 투자 행태를 보여 왔으며(Chang, 1995; Song,

2002), 해외 자회사의 운영과 관련하여 핵심적인 의사결정의 주체인 경영층에 본국 출신의 파견 경영자를 활용하는 비중이 다른 선진 국가들의 다국적 기업에 비해서 현저하게 높은 것으로 알려졌다(Belderbos & Heijltjes, 2005; Boyacigiller, 1990; Harzing, 2001; Tung, 1984).

일본계 다국적 기업의 해외 직접 투자 행태는 낮은 해외 시장에서 사업을 수행하는데 따르는 불확실성과 위험성을 낮추고, 총체적 품질 경영(TQM)이나 적시 생산 시스템(JIT)등과 같은 일본 기업 특유의 성공적인 경영 관행들을 본사-자회사간 적극적인 교류를 통해 원활히 이전함과 동시에 현지 출신 인력의 채용과 이직 과정에서 발생할 수 있는 핵심 역량의 외부 유출을 사전에 차단하기 위한 동기에 의해 이루어졌다(Boyacigiller, 1990; Harzing, 2001; Kobrin, 1988; Rosenzweig, 1994). 특히 일본계 다국적 기업들의 경영진 파견 행위가 해외 시장 진출 초기 단계에서 보다 활발하게 이루어진다는 사실은 파견 경영자들이 수행하는 일차적인 역할이 새로운 지식 습득의 통로 보다는 전 세계 각국에 분포된 해외 자회사들의 사업 목표를 본사의 정책과 부합시키기 위한 통제와 조정 기능에 보다 집중되어 있음을 의미하며, 이를 통해 국제화 초기 단계에서 요구되는 글로벌 통합 전략을 지원하는데 있음을 드러낸다(Geringer & Frayne, 1990; Itami, 1994; O'Donnell, 2000).

그러나 보다 최근의 국제 경영과 전략 경영 분야에서는 해외 자회사를 다국적 기업 본사와 구분되는 별도의 독립적인 주체로 인식하고 해외 자회사의 역할 진화와 자율성에 주목하여 본사-자회사 관계, 자회사의 발전 과정에 주목한 연구들이 증가하고 있는 추세이다. 이러한 연구들이 공통적으로 강조하는 것은 다국적 기업 본사의 글로벌 전략 변화

와 자회사의 자율성 증가에 따른 전략적 선택, 그리고 현지 정부와 현지 환경의 영향력 증대 등의 요인으로 인해 해외 자회사들의 역할과 행동이 해외 시장 진입 초기 시점과는 다른 형태로 변화한다는 것이다(Birkinshaw, 2001; Birkinshaw & Hood, 1998). 다국적 기업 해외 자회사들은 해외 시장 진입 초기에는 본국에서 체득한 본사의 역량을 현지 시장에 적용시키고 활용하지만 시간이 경과할수록 현지국으로부터 새로운 지식과 역량을 습득하고 이를 기존 역량과 결합하여 발전시킴으로써 자신의 고유한 역할을 진화시켜 나간다(Malnight, 1995). 특히 조직 학습 관점을 다국적 기업에 적용한 선행 연구들은 현지 시장에서 체득한 직접 경험이 해외 자회사들의 생존과 성과 달성에 핵심적인 역할을 수행한다는 것을 실증적으로 규명한 바 있다(Barkema, Bell, & Pennings, 1996; Barkema & Vermeulen, 1998; Belderbos, 2003; Henisz & Delios, 2002).

해외 시장에 진입한 이후 시간이 경과함에 따라 해외 자회사들에게 주어진 일차적인 목표는 현지 국가에서 자신의 존재에 대한 정당성을 획득하는 것이다(White & Poynter, 1984). 특히 해외 자회사들이 현지 시장에서 체득한 경험과 몰입도의 증가는 해당 환경에 대한 지식과 배태성의 증가로 이어져 다국적 기업 내부에서 다양한 조직적 변화를 이끌어내게 되는데, 특정 해외 자회사의 자율성과 현지 적응력 강화를 위해 파견 임원을 축소하는 대신 현지국 출신 경영진 채용을 확충하는 것은 해외 자회사의 역할 진화가 본사의 인적 자원 활용 정책의 변화 속에 반영되는 대표적인 사례이다. 해외 자회사의 진화된 역할에 대한 본사의 긍정적 평가와 이에 따른 인적 자원 운용 전략의 변화는 해외 시장에 성공적으로 진입하기 위해 필요한 특정

한 지식은 현지 시장에서의 직접적인 사업 경험을 통해 점진적으로 학습될 수 있으며, 현지 인력 채용을 통해 이전하기 힘든 현지 지식을 내부화 하는 행위가 새로운 지식 습득의 효과적인 수단이 될 수 있다는 선행 연구들의 주장과도 부합하는 것이다(Johanson & Vahlne, 1977; Song, Almeida, & Wu, 2003).

뿐만 아니라 비용-효능의 현실적인 측면에서도 해외 자회사들의 현지 시장에 대한 경험은 진입 초기 파악하기 어려웠던 현지 인적 자원에 대한 정보 수집과 채용을 수월하게 만들기 때문에, 시간이 경과할수록 해외 자회사의 운영에 있어서 본국 출신 파견 경영진을 활용하는 것의 상대적 가치는 감소하게 된다(Beamish & Inkpen, 1998; Harzing, 2001; Tan & Mahoney, 2003; Zeira & Harari, 1979). 특히 본 논문의 연구 대상인 일본계 다국적 기업의 경우 다른 국가의 다국적 기업에 비해 본국 출신 임원의 비중이 현저하게 높은 것으로 알려져 있다. 이와 같이 본국 출신으로 편중된 다국적 기업 해외 자회사의 경영층에 대한 인사 정책은 해외 시장에서 일본계가 아닌 현지 국적 출신 직원들의 사기를 저하하고 경영의 효과성을 떨어뜨릴 가능성이 존재한다(Pucik, 1994; Zeira & Harari, 1979). 뿐만 아니라 본국 출신의 파견 임원을 유지 관리하는 것은 일반적으로 현지 출신 경영인 채용에 비해서 막대한 자금이 소요되기 때문에 비용 감소의 동기 측면에서도 해외 자회사의 현지 경험이 증가할수록 현지 출신 경영인 채용을 증가시키는 방향으로의 변화가 더욱 뚜렷하게 나타날 가능성이 존재한다(Beamish & Inkpen, 1998). 따라서 이상의 논의를 기반으로, 본 논문에서 주장하고자 하는 핵심적인 가설들의 기본 전제가 되는 해외 자회사의 현지 경험과 파견 임원의 활용 수위와

관련한 다음의 가설을 제시한다.

가설 1: 해외 자회사의 현지 경험이 증가할수록, 파견 임원 비율은 감소할 것이다.

## 2.2 일본계 다국적 기업의 경영진 파견 전략 변화: 본사와 현지국 특성의 조절 역할

다국적 기업 해외 자회사들은 본사에 소속되어 있으며 낯선 해외 시장에서 사업을 운영한다는 공통적인 특징을 지니고 있으며, 태생적으로 본사와 현지국이 보유하고 있는 자원과 영향력으로부터 자유로울 수 없다. 이러한 이유에서 많은 연구자들은 본사와 현지국에 내재된 차별적 특성을 통해서 해외 자회사들이 낯선 해외 시장에서 체득하는 지식과 역량, 생존과 성과 측면에서의 이질성을 설명하고자 시도하였다(Almeida & Phene, 2004; Andersson & Forsgren, 2000). 해외 직접 투자에 관한 전통적인 연구들은 대부분 다국적 기업 본사가 기존에 보유하고 있는 지식과 역량을 범세계적으로 분포된 해외 자회사를 통해서 활용하는 것을 해외 직접 투자 초기 단계에서 발생하는 가장 핵심적인 투자 동기로 지목하였으며, 이와 같은 독점적 우위 요소의 존재와 내부화 메커니즘을 활용한 무형 자산의 효과적인 통제에 다국적 기업 해외 자회사들이 외국 기업으로서 경험하는 각종의 불리함의 요소들을 극복하고 경쟁우위를 확보하는데 기여하는 것으로 알려졌다(Buckley & Casson, 1976; Caves, 1971; Hymer, 1976).

반면 보다 최근에는 기업 특유의 역량을 확보하고 있지 않은 다국적 기업들의 해외 직접 투자 행동을 설명하고자 하는 연구들이 활발하게 진행되었는데, 이들에 따르면 다국적 기업의 해외 자회사는

본사 뿐만 아니라 다양한 기술 수준과 인프라를 지닌 현지 국가로부터 자신이 보유하고 있지 않은 새로운 지식과 역량을 습득하려는 동기를 가지고 있으며, 새로운 지식과 역량에 대한 접근과 탐색은 다국적 기업 해외 자회사들의 해외 직접 투자 행위를 설명하는 또 다른 중요한 투자 동기이다. (Cantwell, 1991; Dunning, 1998; Florida, 1997; Kuemmerle, 1999; Luo, 2002; Shan & Song, 1997). 이처럼 본사와 현지국 차원의 특성들은 기존 역량의 활용과 신규 역량의 탐색이라는 다국적 기업 해외 직접 투자의 핵심적인 동기 와도 밀접하게 연관되어 있기 때문에, 이후 해외 자회사들의 현지 적응 과정과 이들이 경험하는 인적 자원의 활용 전략 측면에서도 중요한 차이를 가져올 것으로 예상할 수 있다. 특히 본 논문은 본사와 현지국 특성이 해외 자회사들의 인적 자원 활용 정책에 미치는 직접적인 효과보다는 해외 자회사들이 체득한 현지 경험의 효과와 어떻게 상호작용하는지를 살펴보는 데 주된 관심이 있기 때문에 본사와 현지국 특성이 수행하는 독립변수로서의 역할보다는 조절 변수로서의 역할에 주목한다.

### 2.2.1 본사 특성의 조절 역할: 기존 역량의 활용

다국적 기업은 본사와 전 세계 각지에 분포된 자회사들의 글로벌 네트워크로 정의되며(Ghoshal & Bartlett, 1990), 대부분의 자회사들은 본사의 위계적인 영향력 아래에서 사업을 영위한다. 이러한 맥락에서 다수의 선행 연구들은 개별 해외 자회사가 현지 시장에서 축적한 경험을 토대로 주도적으로 사업을 운영할 수 있는 자율성의 수준이 해당 자회사의 의사결정 과정에 개입할 수 있는 영향력을 지닌 다국적 기업 본사와의 상호 의존 관계 속에서

결정된다고 주장하였다(Andersson & Forsgren 1996; 2000; Andersson, Forsgren & Holm, 2001). 일반적으로 본사가 보유하고 있는 기업 특유의 역량과 이에 대한 강력한 통제권은 자회사들이 해외 시장 진출 초기에 경험하는 외국 기업으로서의 불리함의 속성들을 극복하고 경쟁우위를 확보하는데 핵심적인 역할을 하는 것으로 알려졌지만 (Buckley & Casson, 1976; Caves, 1971; Kogut & Zander, 1993), 보다 최근에는 본사와 자회사 간에 존재하는 강력한 위계관계가 자회사의 독자적인 의사결정과 자율적인 역량 구축에 부정적인 영향을 미침으로써 오히려 해외 자회사들의 성공적인 현지 적응을 저해하는 요소로 작용할 수 있다는 연구들이 증가하고 있는 추세이다(송재용·윤채린, 2007; Phene & Almeida, 2003; Andersson et al., 2001; Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998; Frost, Birkinshaw, & Ensign, 2002; Johnston & Menguc, 2007; Rugman & Verbeke, 2001).

일반적으로 해외 자회사들은 다국적 기업 본사로부터 오랜 기간 동안 축적된 기존의 루틴과 경영관행들을 이전하고 복제하려는 압력을 받게 된다. 이와 같은 다국적 기업 본사의 해외 자회사들에 대한 동일시 압력은 경쟁우위의 원천이 되는 기업 특유 역량이 크고 해당 자회사가 다국적 기업의 글로벌 네트워크에서 차지하고 있는 전략적 중요성이 클수록, 그리고 해외 직접 투자에 내재된 불확실성과 위험성이 큰 해외 시장 진입 초기에 보다 강하게 나타난다(Dunning & Rugman, 1985; Rosenzweig & Singh, 1991). 그러나 해외 자회사의 진화 발전 과정에 주목한 최근 연구에서 밝혔듯 해외 자회사들은 현지 시장에서 경험을 축적함에 따라 본사의 역량과는 별도로 자신만의 독자적인 역량과 영

향력을 획득해 나가는데, 이 과정에서 본사의 자회사에 대한 강력한 동일시 압력은 해외 자회사들의 자율적인 역량 구축을 방해함으로써 성공적인 현지 적응에 걸림돌로 작용할 수 있다(Phene & Almeida, 2003; Andersson et al., 2001; Birkinshaw et al., 1998; Frost et al., 2002; Rugman & Verbeke, 2001).

즉, 해외 시장 진출 초기 본사가 보유하고 있는 기업 특유의 역량과 강력한 통제력은 해외 자회사들의 생존 가능성을 높였지만, 시간이 경과할수록 해외 자회사들이 성공적인 현지 적응과 현지 기업과 경쟁할 수 있는 경쟁력을 달성하는데 있어 이들이 현지로부터 직접 체득하는 경험의 가치가 상대적으로 보다 중요한 역할을 수행하게 된다. 이러한 상황에서 본사가 보유하고 있는 기업 특유 역량과 자회사 운영을 둘러싼 강력한 통제력은 개별 해외 자회사들이 현지에서 직접 체득한 고유한 경험을 반영하여 인적 자원을 설계하는 대신 본사로부터 파견된 인력을 지속적으로 활용하도록 유도함으로써 해외 자회사들의 원활한 현지 적응 노력에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 존재한다. 즉, 해외 자회사들에 대한 본사의 동일시 압력은 본사가 보유하고 있는 기업 특유 역량이 크고 해당 자회사가 본사의 통제력이 큰 소유구조를 가질수록 증대하게 될 것이다(Anand & Kogut, 1997; Belderbos & Heijltjes, 2005; Harzing, 2001; Hedlund, 1981; Jaussaud & Schaaper, 2006; Rosenzweig & Singh, 1991). 따라서 이상의 논의를 기반으로, 해외 자회사의 현지 경험과 파견 임원 비중 사이의 관계에 대해서 본사 특성이 수행하는 조절 역할에 대한 다음의 가설을 제시한다.

가설 2-1: 본사가 보유한 기업 특유 역량의 수

준이 높을수록, 해외 자회사의 현지 경험이 파견 임원 비율에 미치는 부(-)적인 효과가 약화될 것이다.

가설 2-2: 해외 자회사에 대한 본사의 통제력이 높은 소유구조의 형태일수록, 해외 자회사의 현지 경험이 파견 임원 비율에 미치는 부(-)적인 효과가 약화될 것이다.

### 2.2.2 현지국 특성의 조절 역할: 신규 역량의 탐색

다국적 기업의 해외 직접 투자 연구에서 핵심적인 이슈는 해외 자회사들이 본사로부터 이전받은 자산과 역량을 낫선 해외 시장에서 효과적으로 활용할 수 있는 방법을 규명하는 것과는 별도로 해외 자회사들이 현지국에 존재하는 새로운 지식과 역량을 탐색하고 학습해 나가는 메커니즘을 밝히는 것이다(Cantwell, 1989; Dunning, 1998; Kumar, 2001; Frost, 2001). 해외 자회사의 성과와 생존 전략에 주목한 최근의 연구들은 본사가 기존에 보유하고 있지 않은 새로운 지식과 역량을 낫선 해외 시장에서 습득할 수 있는 자회사의 학습 역량과 현지국의 풍부한 기술 역량을 지식 탐색형 해외 직접 투자의 성공을 가능하게 하는 핵심적인 요소로 강조한다(Alemeida & Phene, 2004; Dunning, 1998; Kogut & Chang, 1991; Makino, Lau, & Yeh, 2002; Shan & Song, 1997).

다국적 기업 해외 직접 투자의 투자 대상국은 상이한 부존 자원과 혁신 시스템을 보유하고 있기 때문에, 해외 자회사들이 투자를 통해 습득할 수 있는 지식이나 기술력의 종류와 수준 역시 특정 현지국의 기술 환경에 따라 상당한 차이를 보인다(Kogut & Chang, 1991; Nelson & Rosenberg, 1993).

연구개발 분야에서 발생하는 해외 직접 투자를 연구한 선행 연구들은 새로운 지식과 역량 습득을 목적으로 하는 다국적 기업의 투자 행위가 일부 기술 선진 국가들에 집중되어 나타난다는 사실을 규명하였으며, 무형 자산에 내재된 국지적 성격으로 인해 다국적 기업들은 현지 기업의 인수나 현지 출신 엔지니어와 경영인의 채용, 혹은 다른 기업들과의 공동 입지 등의 다양한 전략을 활용함으로써 이전하거나 학습하기 어려운 특성을 지닌 현지 지식과 역량을 흡수하고자 시도한다(Anand & Kogut, 1997; Chung & Alcácer, 2002; Dunning, 1998; Kuemmerle, 1999; Kumar, 1998; Song et al., 2003).

다국적 기업 해외 자회사에 있어 본사가 보유하고 있는 역량과 현지국에 존재하는 새로운 지식과 전략적 자산을 결합할 수 있는 능력은 핵심적인 경쟁우위의 원천 가운데 하나이다(Kogut & Zander, 1992; Teece, 1992). 해외 자회사들은 현지에서 체득한 경험이 증가함에 따라 해외 진출 초기 본사 전략의 단순한 실행자라는 수동적 역할에서 탈피하여 보다 적극적으로 자신의 고유한 역할을 발전시키고 현지국에서 독자적인 생존 전략을 학습해 나간다(Bartlett & Ghoshal, 2000). 이 과정에서 본사의 통제와 조정 역할을 반영하는 파견 임원 비율의 시간에 따른 감소는 해외 자회사의 역할 진화 과정이 인적 자원 운영 전략에 반영되는 대표적인 사례이다.

해외 자회사들의 역할 진화와 이에 따른 인적 자원 운영 전략의 변화는 현지국이 보다 높은 기술 수준을 보유할수록 새로운 지식 습득의 필요성과 자회사의 학습 동기 증가로 인해 더욱 활발하게 나타날 가능성이 존재하며, 현지국이 보유한 연구개발 능력과 인프라의 차이는 다국적 기업의 투자 동

기와 현지국에서의 활동 전략의 차이를 결정하는 핵심적인 요소이다(Dunning, 1998; Kuemmerle, 1999; Ravenhill, 1999). 더욱이 본 논문의 분석 대상인 전자 산업 소속 일본계 다국적 기업의 경우 전자 산업 분야에서 본국이 보유하고 있는 기술력의 수준이 높기 때문에, 현지국로부터 새로운 지식을 습득할 수 있는 여지가 낮다면 해외 자회사들은 적극적으로 현지국 출신 경영자를 채용하여 현지 적응 노력을 기울이는 대신, 기존에 본사가 보유하고 있는 핵심 지식과 기술의 유출을 방지하고 자회사에 대한 강력한 통제력을 유지하기 위해 본국에서 파견된 경영진을 지속적으로 활용할 가능성이 존재한다. 따라서 이상의 논의를 기반으로, 해외 자회사의 현지 경험과 파견 임원 비중 사이의 관계에 대해서 현지국 기술 환경이 수행하는 조절 역할에 대한 다음의 가설을 제시한다.

가설 3: 현지국의 기술 환경이 풍부할수록, 해외 자회사의 현지 경험이 파견 임원 비율에 미치는 부(-)적인 효과가 강화될 것이다.

### 2.2.3 진입 시점에 따른 본사 특성과 현지국 특성의 역할

다국적 기업의 해외 확장 과정에 주목한 선행 연구들은 해외 직접 투자의 진입 시기와 다국적 기업이 추구하는 투자의 동기가 서로 밀접한 관련이 있음을 규명하였다(Chung & Alcácer, 2002; Chung & Song, 2004; Drake & Caves, 1992; Jarillo & Matinez, 1990; Kuemmerle, 1999). 이와 같은 선행 연구들의 주장을 종합해보면, 다국적 기업 해외 자회사들은 본사와 현지국이라는 핵심적인 두 주체의 영향권 아래 있지만, 이 두 주체

가 해외 자회사 경영에 미칠 수 있는 영향력의 상대적인 크기는 해당 자회사들이 해외 시장에 진입한 시점에 따라 다를 것으로 예상해볼 수 있다.

일반적으로 다국적 기업의 해외 자회사들이 낮은 해외 시장에 진출함에 따라 경험하는 불리함의 속성인 외국인 비용은 국제화 초기 단계에서 가장 크게 나타나는 것으로 알려졌다(Zaheer, 1995). 따라서 해외 시장 진출 초기 본사의 지식과 역량은 해외 자회사의 생존과 현지 적응에 있어서 그 어느 때보다 핵심적인 역할을 수행하게 된다. 즉, 다국적 기업 해외 자회사들은 해외 시장 진출 초기 본사가 보유하고 있는 지식과 역량을 활용하고 통합함으로써 외국 기업으로서 경험하는 불리함을 상쇄하고 가치를 창출하며, 이 시기 다국적 기업의 해외 자회사들은 본사로부터 전수받은 지식을 현지에 적용하는 수동적 역할만을 수행한다(Almeida & Phene, 2004; Caves, 1971; Malnight, 1995). 그러나 해외 직접 투자 경험이 증가함에 따라 해외 자회사들은 본사의 일방적인 영향력에서 차츰 벗어나 저마다의 고유한 역할을 발전시켜나감에 독자적인 지식 창출의 주체로 진화해나간다. 이 과정에서 해외 자회사들은 본사에 대한 전략적 의존도를 축소하는 대신 현지국 환경의 영향력을 확대해나가는 과정을 거치며 새로운 지식과 경험을 습득하게 된다(Bartlett & Ghoshal, 2000; Birkinshaw & Hood, 1998; Hedlund, 1994).

해외 자회사들이 현지국의 기술 환경으로부터 새로운 지식과 역량을 습득할 수 있는 기회와 역량은 특정의 해외 시장에 최초로 진입한 자회사보다 현지국의 특성을 어느 정도 파악한 후발 진출 자회사 집단에서 보다 강하게 나타날 가능성이 존재한다. 선행 연구들은 해외 자회사들이 자신들의 직접 경험 뿐만 아니라 특정의 해외 시장에 먼저 진출

한 기존 기업들로부터 성공과 실패의 경험들을 간접적으로 학습한다는 사실을 규명하였다(Chung & Song, 2004; Shaver, Mitchell, & Yeung, 1997). 이는 후발 기업들이 현지국에서 경험하게 되는 외국인 비용과 불확실성의 수준이 초기 진출 기업들에 비해 상대적으로 작다는 것을 의미한다. 즉, 해외 자회사들이 해외 시장 진입 초기에 경험해야 하는 각종의 불리함의 요소들을 극복하고 현지국에 존재하는 지식과 역량을 자회사 경영에 최대한 반영하기 위해서는 현지국에서 사업을 운영하는 것과 관련된 최소한의 사전 지식이 요구되며, 그와 같은 작업을 토대로 하여 이후 현지국에 존재하는 새로운 지식과 역량에 대한 적극적인 투자와 학습을 시도하게 된다. 이는 투자의 시점별로 해외 자회사의 생존과 성공적인 현지 적응을 위해 본사와 현지국 특성 중 보다 중요하게 요구되는 지식과 역량의 특성이 상이하다는 것을 의미한다. 이상의 논의를 기반으로, 해외 직접 투자의 진입 시기에 따라 본사와 현지국 특성이 수행하는 조절 역할의 효과성과 관련한 다음의 가설을 제시한다.

가설 4: 특성의 현지국에 최초로 진출한 해외 자

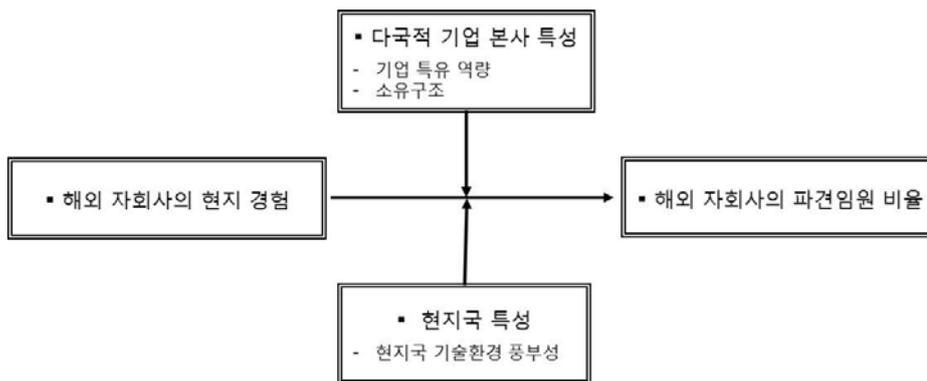
회사의 경우 본사의 조절 효과가, 후속 진출 자회사의 경우 현지국 특성의 조절 효과가 보다 강하게 나타날 것이다.

이상의 가설을 종합하여 본 논문에서 제시하는 연구 모형은 <그림 1>과 같다.

### III. 연구조사방법

#### 3.1 연구 표본

본 연구의 가설 검증을 위한 표본은 일본 전자 산업 협회(EIAJ: Electronic Industries Association of Japan)에 소속되어 있으며 1991년부터 1995년까지 5개년 동안 아시아, 북미, 유럽 지역 18개 국가로 해외 직접 투자를 단행한 75개의 일본계 다국적 기업 소속 207개 해외 자회사들로 이루어졌으며, 최종적으로 1,035개의 기업-년도 관측치로 구성된 균형 패널 자료가 분석에 사용되었다. 보다 구체적으로 일본 전자 산업 협회에 소속된



<그림 1> 연구모형

75개의 일본계 다국적 기업 본사 가운데 29개 업체를 제외한 46개의 다국적 기업은 복수의 해외 자회사를 소유하고 있었다. 그 가운데 도시바(Toshiba)는 12개의 해외 자회사를 보유하고 있는 것으로 나타나 관측 기간 동안 가장 활발하게 해외 직접 투자를 시행한 것으로 드러났다.

1990년대 전 세계적으로 급격하게 성장한 해외 직접 투자의 상당수는 일본계 다국적 기업에 의해 주도되었으며, 특히 일본계 다국적 기업들의 해외 직접 투자는 본국의 기술력이 우수한 전자 산업 부문에서 활발하게 이루어졌다(Pucik, 1994; EIAJ, 1998; Encarnation, 1999; MITI, 2000). 특히 본 연구의 대상인 전자산업은 연구개발능력이 핵심적인 역할을 수행하기 때문에 다국적 기업이 보유하고 있는 기업 특유 역량의 해외 활용과 낯선 해외 시장으로부터의 새로운 지식 습득이라는 두 가지 동기가 해외 자회사의 인적 자원 관리 전략의 변화에 미치는 영향을 탐색하는데 적합하다고 하겠다. 비록 전자 산업이라는 단일 산업만을 대상으로 한 본 논문의 연구 설계는 연구 결과의 일반화에는 일정 수준 제약을 가하지만 본사와 해외 자회사, 그리고 현지국 특성이라는 본 논문의 핵심 특성들이 파견 인력 활용 전략의 변화에 미치는 효과를 보다 정교하게 파악하는데 기여한다. 본 논문을 위한 자료의 수집은 1991년부터 1995년까지 일본전자산업협회에서 발간한 해외법인목록(EIAJ, 1991-1995)과 동양경제에서 발간한 해외진출기업연감을 통해 이루어졌다(Toyo Keizei, 1991-1995).

보다 구체적으로 본 논문의 분석 대상인 표본 기업들의 해외 직접 투자 대상 국가들의 분포를 살펴보면 홍콩, 대한민국, 싱가포르, 대만, 중국, 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 태국 9개국이 포함된 아시아 지역에서는 전체의 약 68%의 투자가 이루어

진 것으로 나타나 전자산업에 소속된 일본계 다국적 기업들의 해외 직접 투자의 상당수가 이 지역에서 이루어졌음을 확인할 수 있다. 북미 지역 가운데서는 미국으로의 투자가 전체의 15%에 달하는 155건으로 나타나 단일 국가 가운데서는 가장 활발한 투자가 이루어졌음을 확인할 수 있다. 마지막으로 유럽 지역에서는 벨기에, 프랑스, 독일, 이탈리아, 스페인, 영국, 아일랜드 7개국이 포함되었으며 이 지역에서 이루어진 일본계 다국적 기업의 해외 직접 투자는 전체의 약 17%에 해당하는 것으로 나타났다.

### 3.2 변수의 정의 및 측정

#### 3.2.1 종속변수: 파견임원비율

본 논문의 종속 변수인 해외 자회사의 파견임원 비율은 해외 자회사의 최고경영팀 가운데 본국 출신의 파견 임원이 차지하는 비율을 통해서 측정하였다. 만일 특정 해외 자회사의 최고경영팀이 본사에서 파견된 인력으로만 구성된다면 해당 변수는 1의 값을 나타내며 현지 출신 경영진으로만 구성된다면 0의 값을 갖는다. 일본전자산업협회에서 발간한 해외법인목록은 협회에 소속된 다국적 기업 해외 자회사들의 임원진 구성과 관련하여 본국에서 파견된 임원진과 현지에서 채용된 임원진의 숫자를 구분하여 보고하고 있다. 기업의 최고 경영층의 구성과 기업의 의사결정과의 관계를 분석한 선행 연구들은 기업의 핵심적인 의사결정이 최고경영자 단독에 의해서 이루어지기보다는 최고경영팀의 합의 과정 속에서 이루어진다는 것을 규명하였다(Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith, & Flood, 1999; Papadakis & Barwise, 2002). 따라서

해외 자회사들의 인적 자원 운영 전략의 변화를 고찰하는데 있어 단순히 최고경영자의 국적만을 토대로 한 분석에서 벗어나 최고경영팀의 국적 구성 변화를 매해 추적하는 본 연구의 종속변수 측정 방식은 실제 해외 자회사 내에서 이루어지는 핵심 인력의 배치와 운영을 둘러싼 의사결정과 자회사에 대한 본사의 정책 변화를 파악하는데 있어 보다 적합한 측정의 방식이라고 하겠다.

### 3.2.2 독립변수: 해외 자회사의 현지 경험

본 논문의 독립변수인 해외 자회사의 현지 경험은 해당 자회사가 특정의 현지 국가에서 사업을 운영한 사업년수로 측정하였다. 경험적 학습 관점을 따르는 선행 연구들은(Erramilli, 1991; Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Yu, 1990) 해외 시장에서 축적한 경험의 수준을 통해서 다국적 기업의 국제화 역량을 측정하였는데, 특정의 현지국에 진입한 다국적 기업들에게 있어 현지국 시장과 관련된 지식은 쉽게 이전되거나 학습되기 어려운 암묵적인 특징을 지니고 있기 때문에 해당 자회사의 직접적인 현지 경험을 통해서만 점진적으로 습득이 가능하다. 본 연구에서 해외 자회사의 사업 년수에 관한 자료는 일본전자산업협회에서 발간한 해외법인목록을 통해서 수집하였다(EIAJ, 1991-1995).

### 3.2.3 조절변수: 본사 특성과 현지국 특성

다국적 기업 해외 자회사들은 본사에 소속되어 있으며 낮은 현지국에서 사업을 운영한다는 공통적 특징으로 인해 본사와 현지국이 보유하고 있는 자원과 영향력으로부터 자유로울 수 없으며, 이 두 주체와의 상호 의존 관계는 향후 자회사들이 해외

시장에서 획득하는 지식과 역량의 수준에도 영향을 미친다(Almeida & Phene, 2004; Andersson & Forsgren, 2000). 특히 본 논문에서 본사와 현지국 차원의 특징들은 기존 역량의 활용과 새로운 역량의 탐색이라는 다국적 기업 해외 직접 투자의 핵심적인 동기와 밀접하게 관련되어 있으며, 해외 자회사들이 현지 시장에 적응하는 과정에서 발생하는 인적 자원의 활용과 운영 전략에도 중요한 차이를 가져올 것으로 예상된다.

본 논문에서는 기존 역량의 활용 동기를 반영하는 본사 특성의 조절변수로서 본사의 기업 특유 역량과 해외 자회사에 대한 본사의 통제력을 반영한 소유구조의 형태를 고려하였다. 다국적 기업의 해외 직접 투자에 관한 수많은 선행 연구들은 일찍이 다국적 기업 본사가 보유하고 있는 다양한 경영 자원 가운데 본국에서 보유하고 있는 연구개발과 마케팅, 인적 자원의 관리와 같은 무형의 지식 자산을 해외 각지에 분포되어 있는 해외 자회사들에게 이전하고 활용하려는 동기를 해외 직접 투자가 발생하는 근본적인 동인으로 인식하였다(Anand & Kogut, 1997; Buckley & Casson, 1976; Caves, 1996; Hymer, 1976). 특히 본 논문의 연구 대상인 전자 산업 분야에서 기술적 역량은 다국적 기업의 경쟁력을 결정짓는 가장 핵심적인 기업 특유 역량에 해당한다(Morck & Yeung, 1991). 따라서 본 연구에서는 연구개발집중도(R&D intensity)를 통해 다국적 기업 본사가 보유하고 있는 기업 특유 역량을 측정하였다.

다국적 기업의 본사는 자신이 보유하고 있는 무형의 지식 자산을 해외 자회사들에 효과적으로 이전하기 위해 강력한 운영상의 통제권을 확보하고자 하는데, 본사가 해외 자회사에 대해 확보하고 있는 통제권의 수준이 증가할수록 해외 자회사 운영과

관련된 핵심적인 의사결정을 둘러싼 해외 자회사의 자율성은 감소하며 본사에 대한 전략적 의존성은 증가하게 된다. 다국적 기업의 본사가 해외 자회사에 대해서 갖는 통제력과 소유구조의 형태를 연계하여 분석한 선행 연구들은 해외 직접 투자를 시행하는 해외 자회사가 완전소유자회사의 형태로 진입할 경우 합작투자의 형태에 비해 본사의 통제력과 영향력이 증대되며 이에 따라 현지 시장에서의 적응 전략이 달라진다는 것을 규명하였다(Gatignon & Anderson, 1988; Guillen, 2003; Gomes-Casseres, 1989; Hennart, 1991; Luo, 2002). 본 논문에서 해외 자회사에 대한 본사의 통제력을 반영한 소유구조는 본사가 해외 자회사에 대해서 보유한 소유지분율에 근거하여 99% 이상의 지분율을 확보한 경우를 완전소유자회사로 그렇지 않은 경우를 합작투자자로 분류하였으며 합작투자를 기준으로 완전소유자회사의 형태에 더미변수를 부여하여 측정하였다.

본 논문에서 해외 자회사가 낮은 현지국에서 경험하는 새로운 역량의 탐색 동기를 반영하는 현지국 기술 환경의 풍부성은 1991년부터 1995년까지 매해 전자 산업 분야에서 특정의 현지 국가가 보유하고 있는 미국 특허청 등록 특허의 수로 측정하였다. 산업 조직론과 경영 전략 분야의 연구에서 특허 자료는 기업과 국가 수준에서의 혁신 역량을 측정하기 위한 도구로서 광범위하게 활용되어왔으며 이를 통해서 기업과 국가 수준에 누적된 지식의 내용과 수준을 측정할 수 있다(Hall, Jaffe, & Trajtenberg, 2000). 미국은 전자 산업과 같은 하이테크 산업에 있어서 가장 거대한 시장일 뿐 아니라 많은 기업들은 혁신의 발생 지역과는 무관하게 특허 출원 대상의 지적재산권을 보호받고 상업화하기 위해 미국에서 특허를 출원하는 경향이 있다(Ahuja & Katila, 2001; Furman, Porter,

& Stern, 2002). 따라서 본 연구에서 사용한 특정의 현지 국가가 매해 전자 산업 분야에서 획득한 미국 특허의 수는 현지 국가가 전자 산업 분야에서 누적하고 있는 기술 환경의 풍부성을 측정하는데 적합한 방식이라고 하겠다.

마지막으로 본 연구는 본사와 현지국 특성이 해외 자회사의 파견 경영인 활용 전략에 미치는 조절 변수로서의 역할이 특정의 해외 시장에 진입한 순서에 따라 다르게 나타날 것으로 예상하였다. 이는 해외 자회사의 생존과 현지 적응을 위해 필요한 자원의 특성이 현지국에 진입한 시기에 따라 다를 것으로 판단하였기 때문이다. 이와 같은 본 논문의 주장을 검증하기 위해 해외 자회사의 해외 시장 진입 순서는 특정의 해외 시장에 최초로 진출한 자회사인지 다른 계열 자회사에 이어 후속 진입한 자회사인지의 여부를 더미 변수로 측정한 뒤 부표본(sub-sampling) 방식으로 해당 가설에 대한 검증을 시도하였다.

### 3.2.4 통제변수

본 연구에서 주목한 독립변수와 조절변수 외에 다른 외생 변수들이 해외 자회사의 파견 경영인 활용 전략에 영향을 미칠 수 있는 가능성이 존재한다. 따라서 본 논문에서는 선행 연구에 근거하여 본 논문의 종속변수에 영향을 미칠 것으로 판단되는 현지국과 다국적 기업 본사, 그리고 해외 자회사와 관련된 몇 가지 핵심적인 변수들을 통제변수로 선정하여 연구의 모형 속에 포함하였다. 우선 기본적으로 특정 년도의 경기 상황과 해외 직접 투자가 발생한 지역적 특징은 다국적 기업의 인적 자원 운영 전략에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 본 논문에서는 1991년을 기준으로 1992년부터 1995

년에 해당하는 연도 더미변수와 아시아 대륙을 기준으로 북미와 유럽 지역에 해당하는 지역 더미변수를 설정하여 논문의 통제변수로 고려하였다.

특정의 투자 대상 국가가 보유하고 있는 고유한 특성들 역시 해외 자회사들의 파견 임원 활용 수위에 영향을 미칠 가능성이 존재한다. 선행 연구에 따르면 특정의 현지국이 연구의 대상이 되는 산업에서 보유하고 있는 국제 경쟁력과 임금 수준은 다국적 기업 본사의 해외 자회사 경영층에 대한 인적 자원 운영 전략에 영향을 미치는 핵심적인 요소이다(Belderbos & Heijltjes, 2005; Boyacigiller, 1990; Harzing, 2001). 따라서 본 논문에서는 특정의 현지국이 전자산업 분야에서 확보하고 있는 국가 수준의 경쟁력의 효과를 통제하기 위해 현시비교우위지수(RCA: Revealed Comparative Advantage)와 수출 비율을 통제변수로 포함하였으며, 특정의 현지 국가가 연구 대상 산업에서 보유하고 있는 인건비와 노동 경쟁력의 효과를 통제하기 위해 전자 산업에서 해당 국가가 보유하고 있는 경영층의 임금 수준에 관한 자료를 추가적인 통제 변수로 포함하였다. 현시비교우위지수는 NBER International Trade Database를 통해서 수집하였으며, 특정 국가가 전자 산업 분야에서 보유하고 있는 수출 비율과 평균 임금 수준에 관한 자료는 유네스코에서 발간한 통계연감을 통해서 수집하였다(UNESCO, 1991-1995).

선행 연구에 따르면 다국적 기업 본사와 해외 자회사에 내재된 특성들과 국제화 경험의 수준은 다국적 기업 본사의 해외 자회사에 대한 인적 자원의 배치와 운영 전략에 영향을 미치는 것으로 알려졌다(Belderbos & Heijltjes, 2005; Boyacigiller, 1990; Harzing, 2001, Tan & Mahoney, 2006). 따라서 본 논문에서는 다국적 기업 본사의 규모와

역사, 그리고 국제화 경험이 해외 자회사 경영 활동에 미치는 효과를 통제하기 위해 본사의 총자산, 본사의 사업년수, 본사의 해외 생산비율과 해외진출까지의 경과년수를 통제변수로 고려하였으며, 본사 차원의 통제변수들에 대한 자료는 동양경제에서 발간한 해외진출기업연감을 통해서 수집하였다(Toyo Keizai, 1991-1995). 마지막으로 해외 자회사의 소유 구조 형태와는 별도로 해외 자회사의 규모 증대와 다국적 기업 본사가 해외 자회사에 대해서 보유하고 있는 소유지분율의 변화는 본사의 해외 자회사에 대한 통제와 관리능력에 영향을 미칠 가능성이 존재한다(Delios & Björkman, 2000; Egelhoff, 1984; Harzing, 2001; Johnston & Menguc, 2007). 따라서 본 논문에서는 해외 자회사가 보유하고 있는 총종업원수와 다국적 기업 본사가 보유하고 있는 소유지분율을 측정하여 논문의 통제변수로 포함하였다. 해외 자회사의 규모와 소유지분율에 관한 자료는 일본전자산업협회에서 발간한 해외법인목록을 통해 수집하였다(EIAJ, 1991-1995).

### 3.3 분석 방법

본 연구에서는 일본 전자 산업 협회에 등록된 75개의 다국적 기업 소속 207개 해외 자회사들이 1991년부터 1995년까지의 5개년 동안 아시아, 북미, 유럽 지역에서 시행한 해외 직접 투자로 구성된 1,035개의 기업-년도 관측치의 균형 패널 자료를 실증 분석의 대상으로 삼았다. 본 연구의 표본은 표본에 소속된 기업이 관찰 기간 동안 지속적으로 포함되는 균형 패널에 해당한다. 일반적으로 패널 자료는 시계열 자료와 횡단면 자료를 결합한 형태이기 때문에 사용할 수 있는 관측치의 수의 증가

로 자유도가 늘어나면서 추정상의 효율성을 높일 수 있으며, 다중공선성의 문제가 발생할 가능성이 줄어든다. 또한 패널 분석은 관찰되지 않는 이질성을 효과적으로 통제할 수 있기 때문에 누락변수(omitted variable)로 인한 추정상의 편향(bias)을 감소시키며, 교란항과 설명변수간의 상관관계로 발생할 수 있는 내생성의 문제를 명시적으로 다룰 수 있다는 장점을 지닌다(Baltagi, 2001; Hsiao, 2003).

우선 본 연구에 사용된 자료가 패널 분석에 적합한지의 여부를 판단하고자 Breusch & Pagan (1980)이 제시한 라그랑지 승수 검정(Langrange multiplier test)을 실시하였다. 라그랑지 승수 검정결과 개별 고유효과가 존재하는 것으로 나타났다( $p < .000$ ). 이는 본 연구에 사용된 자료를 분석함에 있어 동일한 기업의 서로 다른 시점의 관측치를 별도의 개체로 간주하는 통합 최소자승법(pooled OLS)대신 확률 효과(random effects) 패널 분석을 시행하는 것이 보다 적절하다는 것을 의미한다(Greene, 2003). 패널 자료에 대한 실증 분석을 시행하는데 있어서, 일반최소자승법(GLS: Generalized least square)은 패널 자료에 내재된 본질적 특성으로 인하여 오차항에 발생하는 이분산의 문제와 자기상관의 문제를 최소화할 수 있는 분석 방법으로 알려졌다(Dielman, 1980; Neter, Kutner, Wasserman, & Nachtsheim, 1996). 또한 본 연구에서 사용된 패널 자료에 대해서 하우스만 검정(Hausman test)을 실시한 결과 관찰되지 않은 개별효과와 다른 설명변수 사이에 유의미한 상관관계가 존재하지 않는다는 귀무가설을 기각하지 못하였기 때문에( $p = 0.13$ ), 본 연구의 가설 검증은 일반최소자승법으로 추정된 확률 효과 모형(random effects model)으로 추정되었다(Hausman, 1978).

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 기초통계량 및 상관관계

가설 검증을 위한 패널 분석을 시행하기에 앞서, 본 연구의 표본에 대한 기초통계량과 연구 모형에 포함된 변수들의 상관관계를 <표 1>에 제시하였다.

<표 1>에 나타나듯이, 몇몇 변수들 간의 비교적 높은 상관관계로 인해 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 발생할 우려가 있기 때문에 분석에 포함된 변수들의 분산팽창지수(VIF: Variance inflation factor)값을 조사하였다. 그 결과 가장 높은 분산팽창지수값은 7.76으로 나타나 모든 변수들의 분산팽창지수값이 다중공선성 문제의 보편적인 판단 기준인 10보다 낮게 나타나 다중공선성으로 인한 문제가 없는 것으로 판단하고 모든 변수들을 최종 분석에 포함하였다(Chatterjee, Hadi, & Price, 2000; Neter et al., 1996). 일부 중요한 통제변수와 종속변수인 파견임원비율과의 상관관계를 살펴보면, 본사의 사업년수와 규모, 본사가 보유하고 있는 소유지분율은 파견임원비율과 정(+ )의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 본사의 국제화 경험을 나타내는 해외생산비율은 파견임원비율과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 해외 자회사의 현지 경험은 파견임원비율과 부(-)의 상관관계를 갖는 반면, 본사가 보유한 기술적 역량이 높고 완전소유자회사 형태의 소유구조를 나타낼수록 자회사의 파견임원비율과 정(+ )의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 변수들의 기초통계와 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 파견임원비율	0.40	0.31	1													
2 현지비교우위지수	1.40	0.41	-0.10 **	1												
3 수출비율	0.05	0.04	0.12 **	-0.21 **	1											
4 임금수준	18.75	11.42	0.11 **	-0.47 **	0.76 **	1										
5 본사 총자산 <sup>a</sup>	522.20	977.28	0.15 **	-0.15 **	0.10 **	0.09 **	1									
6 본사 사업년수 <sup>a</sup>	50.01	16.10	0.16 **	-0.13 **	0.03	0.07 **	0.67 **	1								
7 본사 해외생산비율	0.18	0.21	-0.11 **	0.04	-0.06	-0.02	-0.08 **	0.06	1							
8 본사 해외진출소요기간 <sup>a</sup>	26.92	15.33	-0.01	-0.17 **	-0.05	-0.03	0.19 **	0.50 **	-0.19 **	1						
9 본사 소유지분율	0.87	0.22	0.34 **	0.02	0.24 **	0.27 **	-0.01	0.00	0.04	-0.17 **	1					
10 해외자회사 총영업원수 <sup>a</sup>	714.49	1430.72	0.01	0.09 **	-0.12 **	-0.11 **	0.10 **	0.15 **	0.38 **	-0.04	0.01	1				
11 해외자회사 현지결핵 <sup>a</sup>	10.80	7.39	-0.12 **	0.22 **	0.00	0.08 *	-0.01	0.02	0.18 **	-0.18 **	-0.04	0.26 **	1			
12 본사 기술적 역량	0.04	0.03	0.16 **	-0.19 **	0.12 **	0.13 **	0.64 **	0.48 **	-0.04	0.09 **	-0.01	0.03	-0.08 **	1		
13 해외 자회사 소유구조	0.70	0.46	0.32 **	0.06	0.24 **	0.24 **	-0.01	-0.06	-0.01	-0.21 **	0.89 **	0.01	0.02	-0.04	1	
14 현지국 기술환경의 풍부성 <sup>a</sup>	7767.89	16964.35	0.09 **	-0.24 **	0.93 **	0.62 **	0.09 **	0.00	-0.06 *	-0.03	0.20 **	-0.08 **	-0.03	0.13 **	0.2 **	1
15 현지국 진입 시기	0.47	0.50	-0.03	0.03	-0.28 **	-0.18 **	-0.36 **	-0.25 **	-0.02	0.11 **	0.08 **	-0.04	-0.04	-0.16 **	0.09 **	-0.26 **

주) 1) \*p<0.05, \*\*p<0.01

2) <sup>a</sup> 기술통계와 상관관계 분석에서는 원자료값을 사용하였으나, 정규성 검증결과 해당 변수들의 웨도 값이 높게 나타나 (p<0.000) 가설검증을 위한 패널 회귀분석에는 자연로그를 취한 값을 사용하였음.

#### 4.2 계층적 패널 회귀분석 결과

가설 검증을 위한 계층적 패널 회귀 분석의 결과는 〈표 2〉에 제시되어 있다. 우선 통제변수만을 포함한 기본 모델에 대한 회귀 분석을 실시한 후 독립변수, 조절변수, 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항을 순차적으로 추가함으로써 본 논문에서 제시하고 있는 가설들에 대한 검증을 실시하였다.

우선 통제변수들만을 포함하고 있는 모형 1에서 1991년을 기준으로 한 연도 더미 변수들은 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를 갖는 것으로 나타났다. 또한 현지비교우위지수는 해외 자회사의 파견 임원비율에 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를 갖는 것으로 나타났으며, 그 효과는 모든 모형에서 일관성있게 지속되었다. 이는 특정 현지국가가 전자산업 분야에서 지니고 있는 국가경쟁력이 클수록 해당 국가에 진출한 해외 자회사들의 파견 임원 활용 수위가 낮다는 것을 의미한다. 다국적 기업 본

사의 해외 사업경험을 반영하는 해외 생산비율 역시 모든 모형에서 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를 갖는 것으로 나타났는데, 이는 해외 사업 경험이 많은 다국적 기업일수록 해외 자회사들에 대한 본사 출신 경영진의 파견 수위가 낮다는 것을 의미한다. 마지막으로 본사의 소유지분율과 해외 자회사의 규모는 해외 자회사의 파견임원비율에 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 갖는 것으로 나타났다. 이는 본사의 자회사에 대한 통제 수준이 높고 자회사에 대한 관리의 필요성이 증가할수록 경영진 파견이 보다 활발하게 나타난다는 것을 의미한다.

모형 2는 본 논문에서 주장하고자 하는 핵심적인 가설들의 기본 전제가 되는 해외 자회사의 현지 경험이 파견임원비율에 미치는 주효과에 관한 실증 분석 결과가 제시되어 있다. 모형 2에 따르면 해외 자회사의 현지 경험은 파견임원비율에 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를 갖는 것으로 나타났으며, 그 효과는 모든 모형에서 일관성 있게 나타났다

( $p < .10$ ). 따라서 가설 1은 지지되었다. 이는 해외 자회사가 체득한 현지 경험이 증가할수록 현지국에 대한 몰입도의 증가로 인한 해외 자회사의 역할 진화가 자회사의 인적 자원 운영 전략의 변화에 반영될 것이라는 본 논문의 주장을 뒷받침하는 결과이다.

모형 3부터 모형 5까지는 본사와 현지국 특성을 반영하는 변수들의 조절효과를 검증하기에 앞서 해당 변수들이 파견임원비용에 미치는 주효과를 순차적으로 검증한 결과를 제시하고 있다. 비록 다국적 기업 본사와 현지국 특성들이 해외 자회사의 파견임원비용에 미치는 직접적인 영향력은 본 논문의 주된 관심의 대상은 아니었지만, 본사의 기술적 역량이 높고( $p < .01$ ) 본사의 통제력이 큰 완전소유자회사 형태의 소유구조 형태를 나타낼수록( $p < .10$ ) 파견임원의 활용 수위가 높은 것으로 나타났다. 이는 해외 자회사에 대한 본사의 통제력이 크고 본사가 보유한 기존 역량을 활용하고자 하는 동기가 강할수록 해외 자회사에서 본사로부터 파견된 경영진을 적극적으로 활용하는 경향이 있음을 의미한다. 또한 현지국이 보유하고 있는 기술 환경의 풍부성은 해외 자회사의 파견임원비용에 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를 갖는 것으로 나타났다( $p < .01$ ). 이는 현지국의 기술 수준이 높을수록 새로운 역량을 탐색하고자 하는 학습 동기가 해외 자회사들의 파견임원 활용 수위를 낮추는 효과로 이어진다는 것을 의미한다.

모형 6부터 모형 7은 다국적 기업 본사 특성이 해외 자회사의 현지경험과 파견임원비용 사이의 관계에 미치는 조절효과에 관한 가설 2-1과 2-2의 검증 결과를 제시하고 있다. 우선 모형 6에서는 모형 5에 해외 자회사의 현지 경험과 본사의 기술적 역량을 곁한 상호작용변수가 추가되었으며, 모형 7에서는 해외 자회사의 현지 경험과 완전소유자회사

더미 변수를 곁한 상호작용변수가 순차적으로 추가되었다. 모형 6과 모형 7에서 알 수 있듯이 해외 자회사의 현지경험과 본사의 기술적 역량의 상호작용항, 그리고 해외 자회사의 현지경험과 완전소유자회사 더미변수의 상호작용항은 모두 통계적으로 유의한 수준의 정(+)의 효과를 갖는 것으로 나타났다( $p < .10$ ). 이는 다국적 기업 본사가 보유하고 있는 기업 특유 역량의 수준이 높고 해외 자회사에 대한 본사의 통제력이 강력한 완전소유자회사 형태의 소유 구조일수록 해외 자회사의 현지 경험이 파견임원비용에 미치는 부(-)적인 효과를 약화시킬 것이라는 본 논문의 가설 2-1, 2-2의 주장과 일치하는 것이다. 따라서 가설 2-1과 2-2는 지지되었다.

모형 8은 현지국 특성이 해외 자회사의 현지경험과 파견임원비용 사이의 관계에 대해서 수행하는 조절 역할에 관한 가설 3의 검증 결과를 제시하고 있다. 모형 8에서는 앞선 모형 7에 해외 자회사의 현지경험과 현지국 기술환경의 풍부성을 곁한 상호작용항을 추가하였다. 모형 8의 결과를 통해서 알 수 있듯이, 이 상호작용항은 통계적으로 유의한 수준의 부(-)의 효과를 갖는 것으로 나타났다( $p < .10$ ). 이는 해외 자회사들이 현지국으로부터 학습할 수 있는 새로운 역량 탐색의 기회가 증가할수록 해외 자회사의 직접적인 현지 경험을 활용한 인적자원 설계가 보다 활발하게 이루어질 것이라는 본 논문의 예측과 부합하는 것이다. 즉, 현지국이 보다 높은 수준의 기술 수준을 나타낼수록 해외 자회사들은 현지국에 존재하는 새로운 역량을 보다 적극적으로 탐색하기 위해 자신이 직접 체득한 현지 경험에 바탕을 둔 인적 자원 관리 전략으로의 전환을 시도하며, 이는 핵심적인 의사결정을 담당하는 경영층에 파견임원의 비중이 감소하는 형태로의 변화를 촉진하게 될 것이다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

〈표 2〉 계층적 패널 회귀분석 결과

	종속변수: 파견일 임비율								최초진입 (9)	후속진입 (10)
	기본모형 (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		
상수	-0.181 (0.233)	-0.171 (0.233)	-0.017 (0.237)	0.083 (0.242)	0.134 (0.239)	-0.039 (0.250)	-0.043 (0.250)	-0.039 (0.250)	0.981 ** (0.416)	-0.709 ** (0.303)
1992	-0.046 ** (0.018)	-0.038 ** (0.019)	-0.042 ** (0.019)	-0.042 ** (0.019)	-0.044 ** (0.019)	-0.043 ** (0.019)	-0.043 ** (0.019)	-0.043 ** (0.019)	-0.049 * (0.028)	-0.032 (0.025)
1993	-0.042 ** (0.019)	-0.028 (0.021)	-0.033 (0.021)	-0.031 (0.021)	-0.028 (0.021)	-0.030 (0.021)	-0.030 (0.021)	-0.030 (0.021)	-0.041 (0.031)	-0.003 (0.028)
1994	-0.052 ** (0.021)	-0.037 * (0.022)	-0.041 * (0.022)	-0.039 * (0.022)	-0.044 ** (0.022)	-0.045 ** (0.022)	-0.045 ** (0.022)	-0.045 ** (0.022)	-0.049 (0.033)	-0.026 (0.028)
1996	-0.073 *** (0.022)	-0.054 ** (0.024)	-0.055 ** (0.024)	-0.052 ** (0.024)	-0.056 ** (0.024)	-0.057 ** (0.024)	-0.057 ** (0.024)	-0.057 ** (0.024)	-0.082 ** (0.037)	-0.033 (0.030)
북미지역	-0.055 (0.129)	-0.070 (0.129)	-0.092 (0.129)	-0.093 (0.129)	-0.040 (0.128)	-0.046 (0.128)	-0.037 (0.128)	-0.046 (0.128)	0.018 (0.216)	-0.067 (0.152)
유럽지역	0.035 (0.076)	0.015 (0.076)	-0.001 (0.076)	-0.001 (0.076)	0.016 (0.075)	0.003 (0.075)	0.009 (0.075)	0.003 (0.075)	0.019 (0.107)	0.007 (0.093)
현시비교우위지수	-0.116 ** (0.047)	-0.090 * (0.049)	-0.087 * (0.049)	-0.086 * (0.049)	-0.102 ** (0.049)	-0.104 ** (0.049)	-0.099 ** (0.049)	-0.104 ** (0.049)	-0.065 (0.066)	-0.204 *** (0.070)
수출비율	1.163 (0.968)	1.090 (0.968)	1.118 (0.964)	1.076 (0.963)	1.585 (0.967)	1.610 * (0.965)	1.495 (0.967)	1.610 * (0.965)	0.947 (1.647)	2.191 * (1.206)
임금수준	-0.004 (0.003)	-0.002 (0.003)	-0.002 (0.003)	-0.002 (0.003)	0.002 (0.003)	0.002 (0.003)	0.002 (0.003)	0.002 (0.003)	0.001 (0.004)	0.001 (0.004)
본사 규모	0.005 (0.013)	0.002 (0.013)	-0.012 (0.014)	-0.014 (0.014)	-0.018 (0.014)	-0.020 (0.014)	-0.022 (0.014)	-0.020 (0.014)	-0.041 (0.025)	-0.039 ** (0.017)
본사 사업년수	0.105 (0.072)	0.127 * (0.073)	0.105 (0.073)	0.113 (0.073)	0.130 * (0.072)	0.144 ** (0.072)	0.153 ** (0.072)	0.144 ** (0.072)	-0.036 (0.096)	0.376 *** (0.092)
본사 해외생산비율	-0.089 * (0.052)	-0.086 * (0.052)	-0.095 * (0.052)	-0.094 * (0.052)	-0.096 * (0.052)	-0.109 ** (0.052)	-0.112 ** (0.052)	-0.109 ** (0.052)	-0.232 *** (0.081)	-0.035 (0.067)
본사 해외진출 소요기간	-0.037 (0.047)	-0.050 (0.047)	-0.044 (0.047)	-0.040 (0.047)	-0.064 (0.047)	-0.075 (0.047)	-0.084 * (0.048)	-0.075 (0.047)	-0.099 (0.061)	-0.109 (0.067)
본사 소유지분율	0.444 *** (0.075)	0.427 *** (0.075)	0.440 *** (0.075)	0.217 (0.137)	0.233 * (0.135)	0.223 * (0.135)	0.212 (0.135)	0.223 * (0.135)	0.094 (0.220)	0.361 ** (0.151)
해외 자회사 규모	0.016 * (0.009)	0.018 ** (0.009)	0.018 ** (0.009)	0.018 ** (0.009)	0.017 * (0.009)	0.018 ** (0.009)	0.017 * (0.009)	0.018 ** (0.009)	0.011 (0.011)	0.037 ** (0.018)
해외 자회사 현지경험		-0.0404 * (0.022)	-0.0389 * (0.022)	-0.0418 * (0.022)	-0.0372 * (0.022)	-0.0369 * (0.022)	-0.0741 ** (0.030)	-0.0369 * (0.022)	-0.085 * (0.049)	-0.051 (0.037)
본사 기술적 역량			1.6031 *** (0.524)	1.6459 *** (0.523)	1.6461 *** (0.520)	1.7672 *** (0.524)	1.779 *** (0.524)	1.7672 *** (0.524)	2.453 *** (0.755)	1.049 (0.729)
관전소유자회사 더미				0.1178 * (0.060)	0.1054 * (0.060)	0.1078 * (0.060)	0.1112 * (0.060)	0.1078 * (0.060)	0.128 (0.104)	0.069 (0.064)
현지국 기술환경 풍부성					-0.0267 *** (0.009)	-0.0262 *** (0.009)	-0.0248 *** (0.009)	-0.0262 *** (0.009)	-0.027 ** (0.013)	-0.033 *** (0.010)
자회사 현지경험 *본사 기술적 역량						0.9399 * (0.545)	0.9939 * (0.546)	0.9399 * (0.545)	2.229 *** (0.835)	0.245 (0.739)
자회사 현지경험 *관전소유자회사 더미							0.0539 * (0.030)	0.0594 ** (0.043)	0.099 ** (0.043)	0.031 (0.043)
자회사 현지경험 *현지국 기술환경 풍부성								-0.0083 * (0.005)	0.003 (0.008)	-0.019 *** (0.006)
관측치	1035	1035	1035	1035	1035	1035	1035	1035	487	548
Wald Chi-Square	70.04 ***	73.49 ***	83.49 ***	87.39 ***	99.9 ***	103.58 ***	106.62 ***	110.99 ***	63.81 ***	120.57 ***

주) 1) \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

2) 괄호안의 값은 표준오차임.

3) 독립변수와 상호작용변수간에 발생할 수 있는 상관관계를 완화시키기 위해 모형6부터 모형8에 포함된 연속형 변수들의 경우 평균전환(mean-centered)하여 도출된 값을 방정식에 포함하였음(Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003).

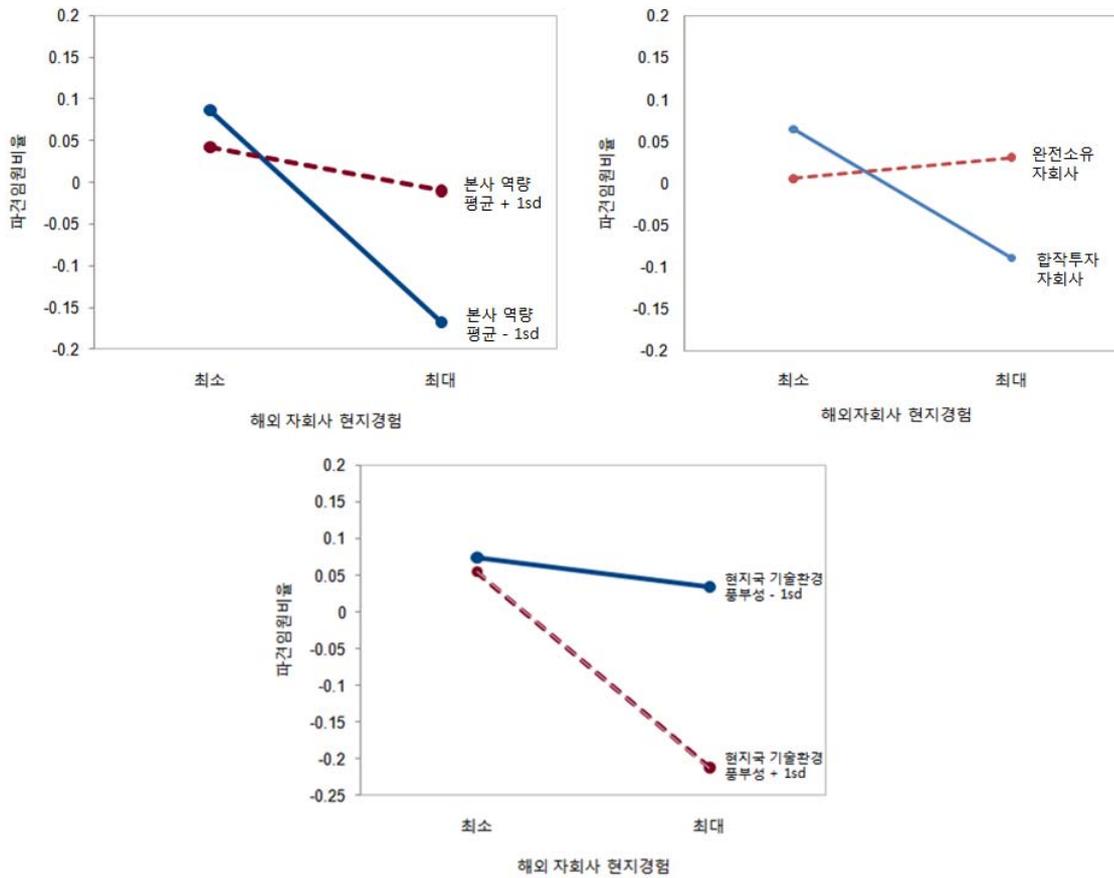
모형 9와 10은 앞선 가설 2와 3에서 제시한 다국적 기업 본사와 현지국 특성의 조절 효과가 해외 자회사들이 특정한 현지국에 진입한 시점에 따라 다르게 나타날 것이라는 가설 4의 검증 결과를 제시하고 있다. 먼저 모형 9에서는 특정 현지국에 최초로 진입한 해외 자회사들만을 대상으로 본 논문에서 제시하고 있는 모든 가설들을 분석한 실증 분석 결과를 제시하였으며( $n=487$ ), 모형 10에서는 특정 현지국에 먼저 진입한 계열 자회사에 이어 후속으로 진입한 해외 자회사들만을 대상으로 동일한 모형을 분석한 실증 분석 결과를 제시하였다( $n=548$ ).

분석 결과 모형 9와 10에서 알 수 있듯이, 본사의 기술적 역량과 해외 자회사의 현지 경험 그리고 완전소유자회사 형태의 소유구조와 해외 자회사의 현지 경험과의 상호작용항은 특정 현지국에 최초로 진입한 해외 자회사 집단에서만 통계적으로 유의한 수준의 정(+)적 효과를 갖는 것으로 나타났다( $p<.01$ ,  $p<.05$ ). 반면 현지국 기술 환경의 풍부성과 해외 자회사의 현지 경험과의 상호작용항은 특정 현지국에 후속으로 진입한 해외 자회사 집단에서만 통계적으로 유의한 수준의 부(-)적 효과를 갖는 것으로 나타났다( $p<.01$ ). 따라서 가설 4는 지지되었다.

모형 9와 10의 분석 결과는 해외 자회사들이 특정한 현지국에 진입한 순서에 따라 해외 자회사의 성공적인 현지 적응과 생존에 요구되는 핵심적인 자원과 역량의 특성이 상이하다는 것을 의미한다. 즉, 특정 현지국에 최초로 진입한 해외 자회사들의 경우 낮은 해외 시장에 진출함에 따라 발생하는 외국인 비용과 불확실성을 최소화하기 위해 본사로부터 전수받은 지식을 최대한 활용하는 노력이 초기 생존 과정에서 보다 중요한 가치를 지닌다. 반면,

이미 기존에 현지국에 진출한 다른 기업의 경험을 통해 현지국 환경에 대한 기초적인 정보를 습득한 후속 진출 자회사들의 경우에는 낮은 환경에서 사업을 운영함에 따르는 위험과 불확실성 보다는 현지국에 존재하는 새로운 지식과 역량을 효과적으로 흡수함으로써 다른 현지 기업들과 경쟁할 수 있는 새로운 경쟁우위의 원천을 획득하는 것이 성공적인 현지 적응에 보다 기여할 것이다. 이와 같이 본사로부터 현지국으로 이어지는 경쟁우위 원천의 변화는 시간이 흐름에 따라 경험하는 해외 자회사들의 성장과 자연스러운 역할 진화를 반영한 결과라고 하겠다.

계층적 패널 회귀 분석을 통해 통계적인 영향력을 입증받은 본사와 현지국 특성의 조절역할 모습을 보다 구체적으로 살펴보기 위해 Cohen, Cohen, West, & Aiken(2003)이 제안한 방식을 따라 <표 2>의 모형 8에서 나타난 조절효과의 분석결과를 아래의 <그림 2>에 시각적으로 도식화하였다. <그림 2>를 통해서 확인할 수 있듯이, 본사가 보유한 기업 특유 역량의 크기를 평균보다 1 표준 편차만큼 증가시킬 경우(점선), 해외 자회사의 현지 경험이 파견임원비율에 미치는 부적인 효과가 본사의 기업 특유 역량의 크기가 평균보다 1 표준 편차만큼 감소된 경우(실선)에 비해 감소한다는 것을 알 수 있다. 마찬가지로 해외 자회사 현지 경험이 파견 임원 비율에 미치는 부적인 효과는 본사의 해외 자회사에 대한 통제력이 약한 소유구조의 형태인 합작투자 자회사(실선)에서 완전소유 자회사(점선)에 비해 강하게 나타난다는 것을 확인할 수 있다. 마지막으로 현지국 기술환경 풍부성의 크기를 평균보다 1 표준 편차만큼 증가시킬 경우(점선) 현지국 기술환경 풍부성의 크기가 평균보다 1 표준 편차만큼 감소된 경우(실선)에 비해 해외 자회



〈그림 2〉 해외 자회사의 현지경험-파견임원비율 관계에 대한 본사와 현지국 특성의 조절효과

사의 현지 경험이 파견임원비율에 미치는 부적인 영향력이 증가한다는 것을 시각적으로 확인할 수 있다.

## V. 논의 및 결론

본 논문은 일본전자산업협회 소속 다국적 기업들의 207개 해외 자회사들을 대상으로 이들이 수행

한 해외 직접 투자에 관한 5개년 패널 자료를 실증 분석함으로써 해외 자회사들의 파견 임원 운영 전략의 변화 과정에서 자회사가 체득한 현지 경험의 효과를 검증하고, 이 과정에서 본사가 보유하고 있는 기존 역량의 활용과 현지국에 존재하는 새로운 역량의 탐색이라는 두 가지 핵심적인 동기가 수행하는 역할을 규명하고자 시도하였다. 계층적 패널 회귀분석을 통해서 통계적인 유의성을 입증 받은 본 논문의 주요한 연구 결과와 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 다국적 기업 해외 자회사들이 현지국에서 체득한 현지 경험이 증가할수록 자회사의 경영층 가운데 본사로부터 파견된 임원의 비중은 감소하는 것으로 나타났다. 일찍이 다국적 기업들이 추진하는 국제화의 단계적이고 점진적인 속성을 강조한 연구들은 국가 간 언어적, 제도적, 문화적 차이로 인해 발생하는 현지 시장에 대한 지식의 부족이 현지 시장에 대한 몰입과 적응을 가로막는 주요한 요인임을 지적한 바 있다(Delios & Beamish, 2001; Johanson & Vahlne, 1977; Yu, 1990; Zaheer, 1995). 특히 낮은 현지국에서 사업을 운영함에 따라 발생하는 불확실성의 상당수는 해당 시장과 관련된 구체적인 지식을 쌓아감에 따라 새로운 사업상의 기회로 전환되고 발전되는데, 현지국에 특화된 지식은 간접적인 학습이나 이전보다는 현지국에서 사업을 운영하면서 체득된 직접적인 경험을 통해서 자회사 내부에 습득되는 특성을 지닌다(Johanson & Vahlne, 1977; Song, 2002). 다국적 기업 해외 자회사들이 현지국에서 체득한 직접 경험이 경쟁우위의 핵심 원천인 인적 자원의 본사 의존도를 낮추고 현지 시장에 대한 몰입을 가능하게 한다는 본 논문의 실증 분석 결과는 해외 자회사들의 인적 자원 운영에 관한 경영 실무상의 중요한 함의를 제시한다.

둘째, 다국적 기업 본사가 보유한 기업 특유의 역량을 활용하려는 동기와 현지국에 존재하는 새로운 역량을 탐색하려는 동기는 해외 자회사의 경영층 구성에 현지국으로부터 체득한 직접 경험을 반영하는데 있어 상반된 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 즉, 본사가 보유한 기업 특유의 역량이 크고 자회사에 대해서 강력한 통제권을 행사할 수 있는 소유구조의 형태를 나타낼수록 해외 자회사들이 자신이 현지에서 체득한 경험을 경영층의 인적

자원 구성에 반영할 수 있는 여지가 줄어드는 것으로 나타났다. 이는 본사가 지닌 핵심 역량을 보호하기 위한 강력한 통제권이 때로는 해외 자회사들의 자율성을 저해함으로써 현지 시장에서 독자적인 역량을 구축하는 것을 방해하고 때로는 경영 관리상의 비효율을 초래할 수 있음을 시사하는 결과이다. 반면, 현지국 환경에 존재하는 기술 환경의 풍부성은 해외 자회사들의 새로운 지식과 역량 습득에 대한 학습 동기를 높임으로써 본사의 자원과 역량에 대한 해외 자회사들의 의존도를 낮추고 보다 적극적으로 자회사 스스로의 현지 경험을 반영한 인적 자원 운영 전략으로의 변화를 가속화하는 것으로 나타났다. 이와 같은 본 논문의 실증 분석 결과는 동일한 다국적 기업 본사에 소속되었으나 기술 인프라의 수준이 상이한 국가에 배치된 해외 자회사들이나, 동일한 현지국에 위치하고 있지만 다국적 기업 본사가 확보한 기업 특유 역량에서 차이를 보이는 해외 자회사들이 왜 시간이 경과함에 따라 서로 다른 진화와 현지 적응의 모습을 나타내는지에 관한 부분적인 설명을 제시한다.

셋째, 지금까지 국제경영과 전략 분야의 수많은 선행 연구들은 해외 자회사의 생존과 성과, 그리고 성공적인 현지 적응에 영향을 미치는 본사와 현지국 차원의 다양한 특성들을 제시해 왔지만 해외 직접 투자를 감행하는 투자 시점에 따라 경쟁우위 달성을 위해 보다 우선적으로 요구되는 자원과 역량의 특징이 상이하다는 것을 실증적으로 규명하는데 소홀하였다. 본 논문의 실증 분석 결과 본사가 지닌 기업 특유의 역량과 이를 효과적으로 활용하기 위한 강력한 통제권의 영향력은 특정의 현지국에 최초로 진입한 기업들에게서 현저하게 나타난 반면, 현지국의 풍부한 기술 환경으로부터 새로운 지식과 역량을 흡수하고자 하는 학습의 동기는 현지

국 환경에 대한 기초적인 사전 경험을 보유하고 있는 후속 진출 기업에서만 현지 경험을 활용한 인적 자원 운영 전략의 변화로 이어지는 것으로 나타났다. 이는 본사가 보유한 기업 특유의 역량과 강력한 통제권은 불확실성과 위험성을 가장 크게 경험해야 하는 최초 진출 자회사들의 경우 생존에 핵심적인 역할을 수행하지만, 기존에 진입한 다른 기업들의 경험을 토대로 현지 시장과 관련된 기초적인 지식을 습득할 수 있는 후속 진출 기업들의 경우 해외 시장에 존재하는 새로운 지식과 역량 측면에서의 이질성이 보다 강력한 영향력을 행사한다는 것을 의미한다. 이와 같은 본 논문의 실증 분석 결과는 다국적 기업이 해외 직접 투자를 시행하는 투자 시점에 따라 해외 자회사들의 경쟁우위 달성을 위해 보다 우선적으로 요구되는 자원과 역량에도 변화가 존재하며, 따라서 해외 자회사의 조직 구조 설계나 인적 자원의 배치 전략에 있어서도 이를 반영한 세심한 설계가 이루어졌을 때 보다 효과적인 현지 적응이 가능할 수 있음을 보여준다.

해외 자회사들이 해외 시장에서 나타내는 다양한 조직 차원의 변화와 적응의 모습들은 해외 자회사의 특성과 이들에게 가장 강력한 영향력을 행사하는 핵심적인 두 주체인 본사와 현지국 특성들이 어떻게 상호 관련되어 있는지를 밝히는 과정 속에서 보다 정교하게 드러날 수 있다(Almeida & Phene, 2004; Birkinshaw, Hood., & Young, 2005; Dunning, 2000). 특히 경쟁우위 달성에 핵심적인 역할을 수행하는 최고 경영층의 구성이 본사와 현지국 특성에 따라 어떠한 차이를 나타내는지, 그리고 이와 같은 두 핵심 주체들의 특징이 자회사들이 현지에서 취득한 직접 경험의 수준과 어떻게 상호 연관되는지를 5개년 패널 자료를 통해 실증 분석한 본 논문은 해외 자회사들이 현지국에 적응하

는 과정에서 드러나는 인적 자원 운영과 관련한 실제적인 변화와 진화의 구체적인 모습을 설명하는데 기여하였다.

이와 같은 함의에도 불구하고 본 논문은 몇 가지의 중요한 한계점을 지니고 있다. 첫째, 비록 가설 수립과 검증 과정에서 세심한 주의를 기울였지만 본 논문의 분석 대상은 전자 산업에 속한 일본계 다국적 기업으로만 국한되었다. 따라서 본 논문의 실증 분석 결과가 다른 국가 혹은 다른 산업에 소속된 다국적 기업에도 일반화하여 적용될 수 있는지에 대해서는 각별한 주의가 필요하며 이를 극복하기 위한 추가적인 연구가 요구된다. 또한 이와 관련하여 본 논문에서 핵심적인 조절 변수인 본사의 기업 특유 역량은 연구개발 집중도라는 단일의 척도로 측정되었다. 비록 본 논문의 연구 대상인 전자 산업의 경우 다국적 기업이 보유한 기술적인 역량의 수준은 해외 시장에서의 성패를 결정하는 핵심적인 무형 자산에 해당하지만 치밀한 마케팅이나 인적 자원의 관리 전략 역시 다국적 기업의 해외 시장에서의 경쟁력에 영향을 미치는 중요한 요소이다. 따라서 향후 연구에서는 다국적 기업 본사가 보유하고 있는 지식 자산을 보다 광범위한 영역에서 측정하는 노력이 요구된다.

둘째, 본 논문은 해외 자회사의 파견 경영진 활용 전략의 변화를 고찰함에 있어 다국적 기업이 낮은 해외 시장에 진입함에 따라 경험해야 하는 외국 기업으로서의 불리함의 속성들이 현지 시장에서 취득한 직접적인 사업 운영 경험에 따라 감소할 수 있다는 경험적 학습 관점을 주된 이론적 설명의 토대로 삼았다. 비록 경험적 학습관점을 따르는 선행 연구들이 현지국에서의 사업년수와 같은 대응변수를 통해 경험적 지식의 효과를 검증하였지만(Erramilli, 1991; Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Yu,

1990), 실제로 해외 자회사들이 현지 시장에서의 경험을 사업 운영이나 제도적 환경과 관련된 구체적인 지식으로 전환하여 조직 내부에 축적했는지의 여부는 설문이나 인터뷰 등의 방식을 통해서 보다 직접적으로 측정하는 것이 가능하다. 따라서 향후 연구에서는 2차 자료의 한계를 극복할 수 있는 대안적인 연구 설계를 추가로 시도함으로써 해외 자회사들이 현지국에서 체득한 경험적 지식의 구체적인 유형을 파악하고 그것이 해외 자회사의 사업 운영에 미치는 경영상의 효과에 대해서도 보다 포괄적인 분석과 함의를 도출할 수 있을 것이다.

마지막으로 본 논문은 일본계 다국적 기업이 1991년부터 1995년까지 시행한 해외 직접 투자에 관한 5개년 패널 자료로 표본을 구성함으로써 횡단면적 연구 설계를 극복하고 동태적인 변화를 살펴보고자 시도하였다. 그러나 본 논문은 자료 수집의 제약으로 인해 보다 최근에 이루어진 해외 직접 투자에까지 연구 기간을 확장하는데 실패하였다. 1990년대 초반부터 활발한 해외 시장 공략에 나선 일본계 다국적 기업을 대상으로 한 본 논문의 실증분석 결과는 상대적으로 뒤늦게 해외 진출을 시도한 한국과 대만, 싱가포르 등 동아시아 주변 국가들의 다국적 기업들에게 해외 자회사 운영과 관련하여 중요한 시사점을 제시한다. 그러나 전자 산업 분야에서 이루어진 급속한 기술 발전과 각국의 치열한 경쟁은 일본계 다국적 기업의 경쟁력에 영향을 미쳤을 뿐만 아니라 하드웨어 산업으로부터 소프트웨어 산업으로의 주력 산업 분야의 개편 등과 같은 요소들은 전 세계 다국적 기업 소속 해외 자회사들의 입지 선정과 인적 자원 활용 전략에도 새로운 변화를 야기하였다(EIAJ, 1998). 따라서 추후 연구에서는 보다 최근의 해외 직접 투자로 연구 기간을 확장하고 다양한 국가에 소속된 다국적 기업 해외 자회사

를 대상으로 분석을 시도함으로써 적극적으로 해외 시장 공략에 나서고 있는 오늘날의 다국적 기업들에게 보다 현실적인 경영관리상의 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 박재석·이동기(2009). "해외자회사의 경영진 현지화 결정요인에 대한 실증연구: 심리적 거리의 조절효과를 중심으로," **국제경영연구**, 제20권 제1호, 81-106.
- 송재용·윤채린(2007). "해외자회사의 현지임원비율 영향요인에 대한 다수준 연구: 본사 역량의 조절효과를 중심으로," **인사조직연구**, 제15권 제2호, 103-141.
- Ahuja, G. & Katila, R.(2001). "Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study," *Strategic Management Journal*, 22, 197-220.
- Almeida, P., & Phene, A.(2004). "Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation," *Strategic Management Journal*, 25, 847-864.
- Anand, J., & Kogut, B.(1997). "Technological capabilities of countries, firm rivalry and foreign direct investment," *Journal of International Business Studies*, 28(3), 445-465.
- Andersson, U., & Forsgren, M.(1996). "Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation," *International Business Review*, 5(5), 487-508.
- \_\_\_\_\_, & \_\_\_\_\_.(2000). "In search of centre

- of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations," *Management International Review*, 40(4), 329-350.
- \_\_\_\_\_, & \_\_\_\_\_, & Holm, U.(2001). "Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs- A Multi-level analysis," *Organization Studies*, 22(6), 1013-1034.
- Bakema, H.G., Bell, J.H., & Pennings, J.M. (1996). "Foreign entry, cultural barriers, and learning," *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- \_\_\_\_\_, & Vermeulen, F.(1998). "International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective," *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Baltagi, B.(2001). *Economic Analysis of Panel Data*(2nd Ed.). England: John Wiley and Sons.
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S.(1998). *Managing across borders: The transnational Solution* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_, & \_\_\_\_\_.(2000). *Transnational management: Text, cases and readings in cross-border management*(3rd Ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Beamish, P.W., & Inkpen, A.(1998). "Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate," *Journal of World Business*, 33 (1), 33-50.
- Belderbos, R.A.(2003). "Entry mode, organizational learning, and R&D in foreign affiliates: Evidence form Japanese firms," *Strategic Management Journal*, 24, 235-259.
- \_\_\_\_\_, & Heijltjes, M.G.(2005). "The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: Control, learning and vertical business groups," *Journal of International Business Studies*, 36(3), 341-354.
- Bender, S., & Fish, A.(2000). "The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments," *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 125 -137.
- Berry, H., & Sakakibara, M.(2008). "Resource accumulation and overseas expansion by Japanese multinationals," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 65(2), 277-302.
- Birkinshaw, J.M.(1997). "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary Initiatives," *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- \_\_\_\_\_.(2001). "Strategy and management in MNE subsidiaries," In: A.M. Rugman and T.L. Brewer.(Eds), *The Oxford handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford. 380-401.
- \_\_\_\_\_, & Hood, N.(1998). "Multinational subsidiary development: capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies," *Academy of Management Review*, 23(4), 773 - 796.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, & Jonsson, S.(1998). "Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative," *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, & Young, S.(2005). "Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary

- performance," *International Business Review*, 14(2), 227-248.
- Boyacigiller, N.(1990). "The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357-381.
- Breusch, T., & Pagan, A.(1980). "The Lagrange multiplier test and its application to model specification in econometrics," *Review of Economic Studies*, 47, 239-253.
- Buckley, P.J., & Casson, M.(1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Cantwell, J.A.(1989). *Technological innovation and multinational corporations*. Basil Blackwell, Oxford, U.K.
- \_\_\_\_\_.(1991). "The International Agglomeration of R&D," In Casson, M.C.(Ed.), *Global Research Strategy and International Competitiveness*. Basil Blackwell, Oxford. 104-132.
- Caves, R.(1971). "International corporations: The industrial economics of foreign investment," *Economica*, 38, 1-27.
- \_\_\_\_\_.(1996). *Multinational enterprise and economic analysis*(2nd Ed.), Cambridge, U.K, Cambridge University Press.
- Chang, S.J.(1995). "International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry," *Academy of Management Journal*, 38(2), 383-407.
- Chatterjee, S., Hadi, A., & Price, B.(2000). *Regression Analysis by Example*(3rd Ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Chung, W., & Alcácer, J.(2002). "Knowledge seeking and location choice of foreign direct investment in the United States," *Management Science*, 48(12), 1534-1554.
- \_\_\_\_\_., & Song, J.(2004). 'Sequential investment, firm motives, and agglomeration of Japanese electronics firms in the United States," *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(3), 539-560.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Aiken, L.(2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*(3rd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collings, D.G., Morley, M.J., & Gunnigle, P.(2008). "Composing the top management team in the international subsidiary: Qualitative evidence on international staffing in U.S. MNCs in the Republic of Ireland," *Journal of World Business*, 43(2), 197-212.
- Dielman, T.E.(1983). "Pooled cross-sectional and time series data: A survey of current statistical methodology," *The American Statistician*, 37, 111-122.
- 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.
- \_\_\_\_\_., & Björkman, I.(2000). "Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States," *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293.
- Doz, Y., Bartlett, C., & Prahalad, C.K.(1981). "Global competitive pressures and host country demands," *California Management Review*, 23(3), 63-74.

- \_\_\_\_\_. & Prahalad, C.K.(1984). "Patterns of strategic control within multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55-72.
- Drake, T. A., & Caves, R.E.(1992). "Changing determinants of Japanese foreign investment in the United States," *Journal of the Japanese and International Economies*, 6 (3), 228-246.
- Dunning, J.H.(1998). "Location and the multinational enterprise: a neglected factor," *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45 - 66.
- \_\_\_\_\_.(2000). "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity," *International Business Review*, 9, 163-190.
- \_\_\_\_\_. & Rugman, A.M.(1985). "The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment," *American Economic Review*, 75, 228-32.
- Edström, A., & Galbraith, J.R.(1977). "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations," *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-263.
- \_\_\_\_\_. & Lorange, P.(1984). "Matching strategy and human resources in multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, 15(2), 125-137.
- Egelhoff, W.G.(1984). "Patterns of control in U.S., UK, and European multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, 15(3), 73-83.
- EIAJ(Electronic Industries Association of Japan). (1991-1995). *Kaigai hojin listo*(Annual directories of overseas subsidiaries), Tokyo: EIAJ.
- \_\_\_\_\_.(1998). *EIAJ Half-Centennial: A Look at 50 Years of the Japanese Electronics Industry*, Tokyo: Electronic Industries Association of Japan.
- Encarnation, D.J.(1999). "Asia and the global operations of multinational corporations," In D.J. Encarnation (Ed.), *Japanese multinationals in Asia: regional operations in comparative perspective*: New York: Oxford University Press. 46-84.
- Erramilli, M.K.(1991). "The experience factor in foreign market entry behavior of service firms," *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479-501.
- Florida, R.(1997). "The globalization of R&D: results of a survey of foreign-affiliated R&D laboratories in the USA," *Research Policy*, 26, 85-103.
- Frost, T.S.(2001). "The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations," *Strategic Management Journal*, 22(2), 101-123.
- \_\_\_\_\_. Birkinshaw, J.M., & Ensign, F.C.(2002). "Centers of excellence in multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1018.
- Furman, J.L., Porter, M.E., & Stern, S.(2002). "The determinants of national innovative capacity," *Research Policy*, 31(6), 899-933.
- Gatignon, H., & Anderson, E.(1988). "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation," *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 305-336.
- Geringer, J.M., & Frayne, C.A.(1990). "Human resource management and international

- joint venture control: A parent company perspective," *Management International Review*, 30, 103-120.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C.(1990). "The multinational corporation as an interorganizational network," *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.
- Gomes-Casseres, B.(1989). "Ownership structures of foreign subsidiaries: Theory and evidence," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 11(1), 1-25.
- Greene, W.(2003). *Econometric Analysis*(Fifth Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Guillén, M.F.(2003). "Experience, imitation, and the sequence of foreign entry: Wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987-1995," *Journal of International Business studies*, 34(2), 185-198.
- Hall, B.H., Jaffe, A., & Trajtenberg, M.(2000). *Market Value and Patent Citations: A First Look*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Harzing, A.W.K.(1999). "MNC staffing policies for the CEO-position in foreign subsidiaries. The results of an innovative research method," In Brewster, C., & Harris, H. (Eds.) *International HRM: Contemporary issues in Europe*. Routledge. 67 - 88.
- \_\_\_\_\_.(2001). "Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries," *Human Resource Management*, 40(2), 139-158.
- Hausman, J.(1978). "Specification Tests in Econometrics," *Econometrica*, 46(6), 1251-1271.
- Hedlund, G.(1981). "Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarter-subsidiary relationships in Swedish MNCs," In L. Otterbeck(Ed.), *The Management of head-quarters-subsidiary relationships in multinational corporations*: New York: St. Martin's Press. 25-78.
- \_\_\_\_\_.(1994). "A model of knowledge management and the N-form corporation," *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
- Henisz, W.J., & Delios, A.(2002), "Learning about the institutional environment," In Paul Ingram and Brian S. Silverman(Ed.). *The New Institutionalism in Strategic Management*(Advances in Strategic Management, Volume 19), Emerald Group Publishing Limited. 339-372.
- Hennart, J.F.(1991). "The Transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States," *Management Science*, 37(4), 483-497.
- Hsiao, C.(2003). *Analysis of Panel Data*(2nd Ed.). London: Cambridge University Press.
- Hymer, S.(1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Unpublished 1960 Ph.D Thesis, Cambridge: MIT Press.
- Itami, H.(1994). "The globalization of Japanese firms," In N. Campbell & F. Burton(Eds.), *Japanese multinationals strategies and management in the global kaisha*:: London and New York: Routledge. 31-40.
- Jarillo, J.C., & Martiánez, J.I.(1990). "Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain," *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.
- Jaussaud, J., & Schaaper, J.(2006). "Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective," *Journal of International Management*, 12

- (1), 23-45.
- Johanson, J., & Vahlne, J.(1977). "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment," *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- \_\_\_\_\_, & \_\_\_\_\_.(1990). "The mechanisms of internationalization," *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johnston, S., & Menguc, B.(2007). "Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries," *Journal of International Business Studies*, 38, 787-801.
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A., & Flood, P.(1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
- Kobrin, S.J.(1988). "Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations," *Human Resource Management*, 27(1), 63-75.
- \_\_\_\_\_.(1992). "Multinational strategy and international human resource management policy," Working paper No. 92-14, Reginald H. Jones Center, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- Kogut, B., & Chang, S.J.(1991). "Technological capabilities and Japanese foreign direct investment in the United States," *Review of Economics and Statistics*, 73(3), 400-413.
- \_\_\_\_\_, & Kulatilaka, N.(1994). "Operating flexibility, global manufacturing, and the option value of a multinational network," *Management Science*, 40(1), 123-139.
- \_\_\_\_\_, & Zander, U.(1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology," *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- \_\_\_\_\_, & \_\_\_\_\_.(1993). "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation," *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Kuemmerle, W.(1999). "Foreign direct investment in industrial research in the pharmaceutical and electronics industries-results from a survey of multinational firms," *Research Policy*, 28, 179-193.
- Kumar, B.N.(1998). *Globalization, foreign direct investment and technology transfers: Impact on and prospects for developing countries*. New York: Routledge.
- \_\_\_\_\_.(2001). "Determinants of location of overseas R&D activity of multinational enterprises: the case of US and Japanese corporations," *Research Policy*, 30(1), 159-174.
- Luo, Y.(2002). "Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises," *Organization Science*, 13(1), 48-63.
- Makino, S., Lau, C.M., & Yeh, R.S.(2002). "Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies," *Journal of International Business Studies*, 33(3), 403-421.
- Malnight, T.W.(1995). "Globalization of an ethnocentric firm: An evolutionary perspective," *Strategic Management Journal*, 16(2),

- 119-141.
- Milliman, J., Von Glinow, M.A., & Nathan, M. (1991). "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory," *Academy of Management Review*, 16(2), 318-339.
- MITI(Ministry of International Trade and Industry). (2000). *White Paper on Foreign Direct Investment 2000*. Tokyo: MITI.
- Morck, R., & Yeung, B.(1991). Why investors value multinationality. *Journal of Business*, 64 (2), 165-187.
- Nelson, R., & Rosenberg, N.(1993). "Technological innovation and national systems," In R. Nelson.(Ed.), *National Innovation Systems*. Oxford University Press, Oxford.
- Neter, J., Kutner., M., Nachtsheim, C., & Wasserman, W.(1996). *Applied linear Regression Models*. Homewood, IL: Irwin Press.
- O'Donnell, S.W.(2000). "Managing foreign affiliates: Agents of headquarters, or and independent network?," *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
- Papadakis, V.M., & Barwise, P.(2002). "How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?," *British Journal of Management*, 13, 83-95.
- Pfeffer, J.(1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Phene, A., & Almeida, P.(2003). "How do firms evolve? The patterns of technological evolution of semiconductor industries," *International Business Review*, 12, 349-367.
- Porter, M.E.(1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Prahalad, C.K., & Doz, Y.(1987). *Multinational mission: balancing local demands and global vision*. New York, Free Press.
- Pucik, V.(1992). "Globalization and human resource management," In V. Pucik, N. Tichy, & C. Barnett.(Eds.), *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*. New York, Wiley. 61-84.
- \_\_\_\_\_.(1994). "The challenges of globalization: The strategic role of local managers in Japanese-owned U.S. subsidiaries," In N. Campbell and F. Burton.(Eds.), *Japanese multinationals: Strategies and management in the global Kaisha*, London, Routledge. 218-239.
- Ravenhill, J.(1999). "Japanese and U.S. Subsidiaries in East Asia: host-country effects," In D.J. Encarnation.(Ed.), *Japanese multinationals in Asia: Regional operations in comparative perspective*: New York, Oxford University Press. 261-284.
- Rosenzweig, P.M.(1994). "The new "American challenge": Foreign multinationals in the United States," *California Management Review*, 36(3), 107-123.
- \_\_\_\_\_. & Nohria, N.(1994). "Influence of human resource management practice in multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-251.
- \_\_\_\_\_. & Singh, J.V.(1991). "Organizational environments and the multinational Enterprise," *Academy of Management Review*, 16(2), 340-361.
- Rugman, A.M., & Verbeke, A.(2001). "Subsidiary-specific advantages in multinational enter-

- prises," *Strategic Management Journal*, 22 (3), 237-250.
- Schuler, R.S., Dowling, P.J., & De Cieri, H. (1993). "An integrative framework of strategic international human resource management," *Journal of Management*, 19(2), 419-459.
- Shan, W., & Song, J.(1997). "Foreign direct investment and the sources of technological advantage: Evidence from the biotechnology industry," *Journal of International Business Studies*, 28(2), 267-284.
- Shaver J.M., Mitchell W., & Yeung, B.(1997). "The effect of own-firm and other-firm experience on foreign direct investment survival in the United States, 1987-1992," *Strategic Management Journal*, 18(10), 811-824.
- Song, J.(2002). "Firm capabilities and technology ladders: Sequential foreign direct investments of Japanese electronics firms in East Asia," *Strategic Management Journal*, 23, 191-210.
- \_\_\_\_\_, Almeida, P., & Wu, G.(2003). "Learning-by-hiring: When is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer?" *Management Science*, 49(4), 351-365.
- Tan, D., & Mahoney, J.(2003). "Explaining the utilization of managerial expatriates from the perspectives of resource-based, agency, and transaction-costs theories," *Advances in International Management*, 15, 179-205.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N.(1996). "Toward an integrative model of strategic international human resource management," *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- Teece, D.(1992). "Foreign investment and technological development in Silicon Valley," *California Management Review*, 34(2), 88-107.
- Toyo Keizai.(1991-1995). *Kaigai shinshutsu kigyosoran* [Directory of Overseas Subsidiaries]. Tokyo, Toyo Keizai Inc.
- Tung, R.L.(1984). "Strategic management of human resources in the multinational enterprise," *Human Resource Management*, 23(2), 129-143.
- UNESCO (1991-1995). *Statistical Yearbook*. Lanham: UNESCO Publishing & Bernan Press.
- White, R.E. & Poynter, T.A.(1984). "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada," *Business Quarterly*, Summer, 59-69.
- Yu, C.(1990). "The experience effect and foreign direct investment," *Weltwirtschaftliches Archiv*, 126, 560-579.
- Zaheer, S.(1995). "Overcoming the liability of foreignness," *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.
- Zeira, Y., & Harari, E.(1979). "Host-country organizations and expatriate managers in Europe," *California Management Review*, 21(3), 40-50.

# Overseas Subsidiaries' Local Experience and the Managerial Expatriate Policy of Multinational Corporations: The Moderating Roles of the MNC Headquarter and the Host Country

Chaerin Yun\* · Jaeyong Song\*\*

## Abstract

In strategy and international business fields, it has been increasingly acknowledged that the multinational corporation (MNC) and the host country are two of the most prominent knowledge sources which play significant roles in the evolutionary process of overseas subsidiaries. In this paper, we attempt to elaborate this perspective by investigating the effect of these two knowledge sources on the relationship between the overseas subsidiaries' local experience and the managerial expatriate policy of MNCs.

Based on the experiential learning and the knowledge management perspectives, we hypothesize that two distinct motives such as exploiting existing intangibles of the MNC headquarters and seeking new knowledge in the host countries may change the extent to reflect the overseas subsidiary's local experience on its managerial expatriate policy. We test our hypotheses using a sample of 1,035 Japanese electronics overseas subsidiaries in 18 countries from North America, Asia, and Europe. By analyzing 5 year panel data, we find that the results generally support our major hypotheses.

First, overseas subsidiaries have lower proportion of managerial expatriates from their home countries when they have more local experiences in the host countries. Second, this negative relationship becomes weaker when the MNC headquarter has more of the firm-specific capability and the ownership structure with strong controlling power over its subsidiaries. Third, this negative relationship becomes stronger when the host country provides more abundant knowledge resources. Fourth, the moderating effects of the MNC characteristics and the host country

---

\* Post-doctoral fellow, University of Maryland, College Park, MD, 20742-1815, USA

\*\* Corresponding author: Professor, Seoul National University Business School, Seoul, 151-916, Korea

characteristics appear differently depending on the overseas subsidiary's entry order in a specific host country. Especially, the moderating effects of the MNC characteristics are significant only in the subsample of the overseas subsidiaries which initially entered host countries. On the contrary, the moderating effect of the host country is significant only in the subsample of the overseas subsidiaries which sequentially entered the host countries following the previous affiliates of the same parent company.

These findings imply that two distinct motives of overseas subsidiaries such as utilizing existing knowledge of the parent and seeking new knowledge in the host country should be considered as key factors to design and change their managerial staffing policy, along with the subsidiary's own local experiences in the host country. Furthermore, our research suggests that the relative importance of the MNC characteristics and the host country characteristics varies according to the order the overseas subsidiary chooses to enter.

Key words: FDI, expatriate managers, local experience, MNC, host country