

해외 자회사의 현지화 수준 결정 요인에 관한 연구 - 일본 전자업체의 해외 자회사를 중심으로 -*

송재용

서울대학교 경영대학 교수
(jsong@snu.ac.kr)

윤채린

서울대학교 경영대학 박사과정
(jenny113@snu.ac.kr)

본 연구는 다국적 기업의 해외 자회사들이 해외직접투자를 통해 달성하는 현지화 수준의 결정 요인에 관한 기업 역량과 진입모드의 효과를 검증하는데 그 목적이 있다. 본 연구의 가설 검증을 위해 1994년 시점에 아시아, 북미, 유럽 지역에 진출한 일본 전자업체의 해외 생산법인들을 대상으로 이들이 현지로부터 조달하는 원자재와 부품의 비율을 종속변수로 하는 토빗 회귀분석(Tobit regression)을 실시하였다. 통계분석 결과 자회사가 현지에서 구축한 경험적 역량은 현지화 달성에 긍정적인 영향을 미쳤으나 모기업에 축적된 기술적 역량과 국제화 역량은 이들 자회사들의 독자적인 현지적응을 저해하거나 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 투자 시점에 진입모드로 인수합병의 방식을 선택하는 경우 신규설립이나 합작투자 방식에 비해 자회사들이 달성하는 현지화 수준이 높은 것으로 밝혀졌다.

주제어: 기업 역량, 진입 모드, 현지화

1. 서론

다국적 기업들이 해외직접투자(FDI)와 관련하여 직면하는 핵심적인 의사결정에는 어디로, 어떻게 진입할 것인가와 관련한 진입지역, 진입모드의 문제 외에도 '어느 수준'까지 현지화를 추진할 것인가의 문제가 포함되어 있다. 특히 현지화의 수준은 다국적 기업이 달성해야 하는 핵심적인 전략인 범세계적 통합(global integration)과 현지 적응성(local responsiveness)이라는 두 가지 이슈와 맞물려 있기 때문에 다국적 기업의 전략을 반영하는 지표로서의 의미를 지닌다(Doz, Bartlett, & Prahalad, 1981; Doz & Prahalad, 1984).

다국적 기업의 해외직접투자에 관한 전통적인 관점은 임금수준, 환율 등 현지국의 거시 경제적인 지표들을 투자 입지 선정과 투자의 수준을 결정짓는 중요한 신호로 간주하고, 기업이 보유하고 있는 기업 특유의 독점적인 우위를 활용하기 위한 전략으로 해외직접투자를 인식하는 것이 지배적이었다(Hymer, 1960; Caves, 1971). 그러나 최근에는 전통적인 관점에서 벗어나 해외직접투자를 보다 다양한 각도에서 조망하고 기업 외부가 아닌 기업 내부의 속성들을 고찰함으로써 다국적 기업의 해외직접투자를 설명하려는 시도가 증가하고 있다. 이 같은 연구들은 다국적 기업들이 보유하고 있는 역량에서의 이질성이 동일한 외부 환경변화에 직면해서 기업들이 향후에 추구하는 투자 행동에 서로

다른 영향을 미친다는 논리를 포함하며, 다국적 기업들의 해외 자회사 설립과 단계적인 투자행위 (sequential foreign direct investment)를 기업 수준의 역량구축과 진화의 과정(evolutionary process)으로 인식하고 있다(Chang, 1995; Song, 2002). 따라서 다국적 기업의 해외직접투자와 관련한 역량기반관점의 논의들은 기업들 간 상이한 해외사업 운영 경험에 어떻게 향후의 투자 행위에 영향을 미칠 것인가와 관련한 경험학습 관점(experiential learning view)과도 맥을 같이 한다.

본 연구는 현지화 수준의 결정요인으로 기업수준의 역량과 진입모드의 효과를 살펴보고자 한다. 본 연구에서 검증하고자 하는 연구 과제는 다음과 같다.

- ✓ 다국적 기업에 체화된 기업역량의 이질성은 해외직접투자를 통한 해외 자회사의 현지화 수준에 어떠한 영향을 미치는가?
- ✓ 특정 진입모드의 의사결정은 해외직접투자를 통한 해외 자회사의 현지화 수준에 어떠한 영향을 미치는가?

이와 같은 연구목적을 달성하기 위해 본 연구는 1994년 시점에 아시아, 북미, 유럽지역에 진출한 일본 전자 업체의 해외 생산법인들을 연구대상으로 삼았다. 다국적 기업의 단계적인 해외직접투자(sequential foreign direct investment)와 관련된 선행 연구들은 일본 기업들의 해외시장 진입과정에 특히 주목하였다. 이는 단기간에 급격한 투자를 하는 서구 기업들과 달리 일본 기업들의 경우 비교적 오랜 시간에 걸쳐 현지 시장에서의 점진적인 투자 확대를 통해 국제화 프로세스를 달성하는 특징적인 모습을 보이기 때문이다(Kagono, Nonaka, Sakakibar, & Okumura, 1985; Chang, 1995).

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제 I장의 서론에 이어 제 II장에서는 다국적 기업의 해외 자회사들이 달성하는 현지화가 해외직접투자 연구에서 지닌 가치를 설명하고, 본 연구에서 주장하는 핵심 개념들에 대한 이론적 고찰을 통해 연구가설을 도출한다. 제 III장에서는 연구 가설을 검증하기 위한 자료 및 연구방법을 제시하며 제 IV장에서는 수립된 가설을 실증적으로 분석한 연구결과를 설명한다. 마지막으로 제 V장에서는 본 연구의 결론과 함의, 연구의 한계점 및 향후 연구 방향에 대해 논의하였다.

II. 이론적 배경과 연구가설

다국적 기업들의 해외 확장 전략을 바라보는 전통적인 관점들, 그 중에서도 독점적 우위이론은 외국 기업들이 외국인비용(liabilities of foreignness)을 상쇄시킬 만한 독점적인 경쟁우위가 있는 경우 이윤 극대화를 위해 해외직접투자를 시행한다는 초기 서구 기업들의 해외직접투자행위를 잘 설명하였다(Hymer, 1960; Caves, 1971; Zaheer, 1995). 그러나 보다 최근에는 독점적 우위이론으로 설명이 되지 않는 해외지식확보 목적의 투자가 늘어나는 한편으로 기존에 진출한 국가 내에서의 단계적 해외직접투자가 급증하였다(Shan & Song, 1997). 이러한 최근의 해외직접투자 움직임을 설명하기 위해서는 거시 환경적인 기업 외부 지표들과 함께 기업 내부의 속성을 고찰함으로써 이들 기업의 향후 해외투자 행태와 연계해 볼 필요가 있다. 다국적 기업의 해외확장 전략은 일회성이 아닌 장기간에 걸친 단계적인 투자로 이루어지며 이 과정에서 기업들 내부에 체화된 역량에서의 이질성은 향후의

투자 행위에 상당한 영향을 미치기 때문이다(Kogut, 1983; Chang, 1995; Song, 2002; Chung & Song, 2004).

또한 해외직접투자와 관련한 연구에서 특정의 진입모드는 지금까지 주로 종속변수 내지 결과변수로 인식되어 왔다. 그러나 진입모드는 해외직접투자의 초기 의사결정과 관련되어 이후 다국적 기업의 해외 자회사들이 현지에서 추구하는 전략의 수립과 실행 과정 전반에 영향을 미치는 중요한 설명 변수로서의 가치를 지닌다. 따라서 본 연구에서는 해외 자회사가 달성해야 하는 중요한 사업 목표인 현지화의 수준을 기업 내부에 체화된 역량의 이질성과 진입모드를 통해 고찰할 것이다.

2.1 다국적 기업의 현지화

다국적 기업은 해외직접투자를 통해 해외 시장에서 자회사들로 구성된 글로벌 네트워크를 형성하고 글로벌 역량을 구축해 나간다(Kogut, 1989; Ghoshal, & Bartlett, 1990). 이와 같은 해외로의 확장과 관련한 의사결정, 그 중에서도 현지 시장에서의 몰입을 증가시켜 현지화의 수준을 높이는 문제는 다국적 기업이 직면한 핵심적인 의사결정 사안이다. 세계 시장을 무대로 사업을 영위하는 다국적 기업들은 글로벌화와 현지화를 동시에 달성해야 한다는 상반된 목표에 직면하며, 이를 적절히 조화시켜야 한다는 당위성은 모든 다국적 기업들이 직면하는 근본적인 문제이기 때문이다(Prahalad & Doz, 1987; Spender & Grevesen, 1999). 일반적으로 다국적 기업들이 추구하는 현지화란 생산, 판매, 인력, 원자재 및 부품의 조달, 마케팅, 금융, 연구개발 등 기업 경영 활동의 주요 부분을 현지에서 수행함으로써 현지국 기업으로 정착되어

가는 과정을 의미하며, 그 핵심은 해외 법인이 현지국 기업으로서 독자적으로 생존하고 정착하는 데 있다(Perlmutter, 1969).

국제화 과정에서 일본계 다국적 기업들은 본사 주도의 전략적 의사결정과 강력한 통제를 통해 세계 각지에서 표준화된 제품을 생산하여 글로벌 효율성을 달성하는 것을 초기 전략적 목표로 삼는다(Batlett & Ghoshal, 2000). 특히 일본계 다국적 기업들은 글로벌화의 초기 단계에서 고도로 중앙집권화 된 본국 중심의 경영시스템을 통해 일본 내에서 구축한 기업 간 장기적인 협력 관계를 해외 시장에 그대로 이전하였으며, 본사의 높은 기술적 역량의 유출을 방지하기 위해 주요 경영활동의 현지화를 극도로 꺼려 왔다(Caves, 1993; Belderbos, 1997; Ravenhill, 1999). 따라서 일본계 다국적 기업의 자회사들은 타국가의 다국적 기업 자회사들에 비해 현저히 낮은 수준의 현지적응노력을 기울였으며 자원이나 부품의 소싱과 같은 핵심적인 의사결정 문제에 관한 자율권을 거의 누리지 못하였다(Ravenhill, 1999). 즉, 일본계 다국적 기업의 해외 자회사들은 모기업의 수출용 제품의 단순 조립 생산기지 역할만을 상당기간 수행해 왔다(Morris, 1991; Itami, 1994; Guyton, 1996).

그러나 일본계 다국적 기업의 해외자회사들도 현지 시장의 규모가 확대됨에 따라 현지국 정부로부터 투자와 기술이전, 로컬 콘텐츠 규제 등의 압력에 직면하게 되었고, 현지국 소비자들의 까다로운 현지적응요구에 대응하여 그들의 해외시장전략을 수정할 필요가 있었다. 따라서 1990년대에 들어와 이들은 글로벌 거점의 단순한 양적 확대에서 탈피하여 점차적으로 현지화의 수위를 높여 나가며 초기 본사 중심적 세계화(globalization) 형태에서 현지 지향적 세계화(global localization) 형태로

해외 확장 전략을 수정해 나갔다(Morris, 1991; Encarnation, 1999). 이 같은 현지 적응성의 증대는 현지 자회사들의 수적인 증대 뿐 아니라, 해외 자회사들에 대한 적극적인 기술이전 노력과 함께 현지로부터의 부품 소싱 비율의 확대, 현지 경영자의 채용과 연구개발 기지의 건설 등 현지 시장에서 수행하는 경영 활동 차원에서의 질적인 증대를 동반한다(Morris, 1991; Itami, 1994). 특히 일본계 다국적 기업들이 추진하는 심화된 현지화 전략은 그동안 본사 주도의 강력한 통제와 해외 자회사들의 종속적인 역할로 대표되는 일본식 경영모델에 익숙한 자회사들이 현지에서의 역량 구축에 따라 어떻게 독자적인 주도권과 자율권을 확보해 나가는지에 관한 자회사의 역할 변화와도 밀접한 관련이 있다(Birkinshaw, 1996, 1997; Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998; Frost, Birkinshaw, & Ensign, 2002).

앞서 설명하였듯이 현지화는 매우 다차원적인 현상으로 현지에서의 생산과 부품조달, 마케팅, 인사, 연구개발 등 다양한 경영활동차원에서의 현지 적응수준을 포괄하여 측정하는 것이 보다 바람직하다. 그러나 일본기업이 강한 경쟁력을 보유한 주력 산업인 전자산업의 경우 다른 경영활동에 비해서 부품조달이 부가가치에서 차지하는 비중이 높을 뿐 아니라 핵심부품의 조달을 본국으로부터의 수입에 의존하는 경향이 다른 다국적 기업에 비해서 월등히 높은 것으로 알려져 있다(Urata, 1995; Encarnation, 1999). 그러므로 전자산업에서 원자재와 부품의 현지조달비율은 일본계 자회사들의 현지화 수준을 측정함에 있어 핵심적인 척도로서의 의미를 지닌다. 따라서 본 연구에서는 전자산업에 속한 일본 다국적 기업의 해외 생산법인들이 달성한 현지화의 수준을 순수 현지기업으로부터

조달하는 원자재 및 부품의 비중을 통해 살펴볼 것이다.

2.2 기업 역량과 현지화

다국적 기업의 단계적 해외직접투자 의사결정(sequential foreign direct investment decisions)과 관련한 역량기반관점은 향후 투자와 관련한 의사결정이 과거 기업 역량에 대한 투자로부터 어떻게 이루어지는지를 규명하는데 초점을 기울이며, 특히 다국적 기업 내부에 체화된 전사적인 역량과 현지 시장에서의 경험은 해외 자회사들의 현지화 달성에 핵심적인 역할을 수행한다(Song, 2002).

이와 같은 기업 역량의 이질성이 현지화 수준에 미치는 영향을 보다 심도 있게 고찰하기 위해 본 연구에서는 다국적 기업들이 보유하고 있는 역량을 크게 두 가지 차원에서 살펴볼 것이다. 첫째는 경험학습 관점에서 과거 특정 해외 시장에서 사업을 운영하면서 축적한 자회사의 경험적 역량(local capability)이고, 둘째는 다국적 기업의 본사가 지니고 있는 글로벌 역량(global capability)이다(Song, 2002). 현지화 수준을 결정짓는 요소로서 다국적 기업의 역량을 자회사가 축적한 현지 경험적 역량과 모기업인 다국적 기업 본사에 체화된 글로벌 역량으로 구분하는 이유는 현지 자회사의 역량과 발전 수준에 따라서 이들이 보유하고 있는 전략적, 운영적 측면에서의 자율성 수준이 달라지기 때문이다(Hedlund, 1981; Gates & Egelhoff, 1986).

해외 자회사들이 현지 경험을 통해 축적한 독립적인 역량 수준은 다국적 기업 본사의 글로벌 역량과는 별도로 자회사의 현지화 수준을 결정하는 데 핵심적인 역할을 수행한다. 또한 다국적 기업 본사의 글로벌 역량과 자회사의 경험적 역량을 구분하

는 것은 자회사의 역할이 모기업에 의한 일방적인 통제와 조정에 의해 결정된다는 전통적인 관점에서 벗어나 차별화된 자회사 고유의 역할과 주도권을 강조하는 최근의 자회사-본사 관계의 연구 흐름을 반영한다는 측면의 의미를 지닌다(Birkinshaw, 1996, 1997; Birkinshaw et al., 1998; Rugman & Verbeke, 2001; Frost et al., 2002). 따라서 본 절에서는 앞서 살펴본 다국적 기업의 현지화와 관련하여 자회사의 경험적 역량과 본사의 글로벌 역량의 효과를 구분하고 이와 관련된 가설을 제시할 것이다.

2.2.1 자회사의 경험적 역량과 현지화

다국적 기업의 해외 자회사가 달성하는 현지화의 수준은 자회사들이 해외 시장에서 사업을 운영하면서 체득한 현지 경험에 의해 축적될 수 있다. 초기 해외 시장에 진출한 자회사는 기본적으로 모기업의 역량에 기초해서 사업을 시작하지만 현지 시장에 대한 경험을 쌓으면서 점차적으로 현지의 지식기반에 배태되어 자회사 개별적 차원에서 자율권을 가지고 독자적인 역량을 발전시키게 된다(Birkinshaw, 1997; Rugman & Verbeke, 2001). 현지의 고객기반과 공급업자와의 밀접한 연계 외에도 현지 사업 운영경험을 통해 자회사 내부에 체득된 독자적인 역량은 핵심적인 의사결정 사안에 직면하여 본사의 일방적인 지침을 수용하는 대신 자회사 고유의 운영적 자율권을 획득하는데 기여한다. 따라서 현지 경험이 축적될수록 자회사는 다국적 기업의 글로벌 네트워크상에서 부여받은 특정 역할에 대한 단순한 기여자를 넘어서 현지 시장에서 어떤 역할을 수행해야 하는지를 스스로 결정할 수 있는 주도권을 확보하게 되는 것이다(Hudlund, 1981;

Birkinshaw, 1996; Bartlett & Ghoshal, 1998; Birkinshaw et al. 1998; Bakema & Vemeulen, 1999).

예를 들어 다국적 기업이 특정 해외 국가에 진입한 초기에는 역량 있는 현지 부품 업체를 파악하는데 어려움을 겪는다. 따라서 본국이나 이미 진출한 타 해외 국가에서 관계를 형성해 온 기존 부품 협력 업체로부터 주요 부품을 수입하기 때문에 원자재와 부품의 현지조달 측면에서 현지화는 매우 낮은 단계에서 시작하는 것이 일반적이다. 하지만 시간이 지나면서 현지 생산 환경 및 부품 협력 업체들에 관한 정보가 축적되면 현지의 유능한 공급업체를 발굴하여 현지에서 조달 활동을 수행하는 것이 보다 수월해진다. 이렇게 자회사에 체화된 현지 사업운영 경험은 현지 시장과 보다 밀접히 연계되어 사업을 운영하도록 돕는 '관련된 사전지식'(prior related knowledge)으로 작용하여 향후에 해외 자회사들이 현지 시장에서 새로운 기회를 발견하고 이해하며 상업적으로 적용하는데 보다 유리한 위치에 설 수 있는 흡수역량(absorptive capacity)으로 기능할 것이다(Cohen & Levinthal, 1990; Guillen, 2003).

결국 현지 시장에서 축적된 자회사의 사업운영 경험은 이들이 원자재와 부품조달과 같은 핵심적 의사결정을 현지에서 직접 수행할 수 있는 기반지식을 제공함으로써 심화된 현지화 달성에 기여할 것으로 예측할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 경험 학습 관점에서 다국적 기업의 자회사가 보유한 현지 경험적 역량과 이들이 달성하는 현지화 수준과 관련하여 다음의 가설을 도출하였다.

가설 1: 다국적 기업 해외 자회사가 축적한 현지 경험적 역량의 수준이 높아질수록, 해외

자회사가 달성하는 현지화의 수준은 증가할 것이다.

2.2.2 다국적 기업 본사의 글로벌 역량과 현지화

다국적 기업은 해외 생산이 차지하는 비중과 해외 생산 네트워크의 범위를 확장시키면서 글로벌 역량을 축적해 나간다. 다국적 기업이 보유하고 있는 글로벌 역량에는 기술과 제품, 정보를 글로벌 네트워크상의 최적의 입지에서 창출하는 능력과 이렇게 창출된 지식과 자원을 해외 각 지역에 분포된 자회사들로 이전시키는 능력이 포함되며, 본사에 축적된 기술적 역량과 다양한 해외시장에서의 국제화 경험은 다국적 기업 글로벌 역량의 핵심이다 (Gupta & Govindarajan, 1991; Bartlett & Ghoshal, 1998).

Johanson & Valhne(1977)이 제시한 국제화 프로세스를 거치면서 다국적 기업은 다양한 국가에 분포된 자회사들로 구성된 글로벌 네트워크를 형성하고, 이 과정에서 자회사들의 활동을 통합하고 상호 조정하는 본사의 글로벌 역량은 다국적 기업에게 운영적 유연성(operational flexibility)을 제공해 준다(Kogut & Kulatilaka, 1994). 따라서 다국적 기업 본사가 보유한 높은 수준의 기술적 역량과 국제화 역량은 세계 각지에 분포된 자회사들의 역량을 통합하는데 기여할 뿐만 아니라 일종의 여유 자원(slack)과 같은 역할을 수행하여 자회사들이 현지국 환경에 따른 차별적인 요구를 반영해서 경영의 현지화를 달성하는데 기여할 것이다.

선행 연구들은 해외에서 축적된 경험의 수준에 초점을 맞추어 다국적 기업 국제화 역량의 형성과 학습 과정을 고찰하였다. 일찍이 Johanson & Valhne(1977)은 다국적 기업이 현지 역량을 획득

하기 위해서는 다양한 해외시장에서 사업운영 경험을 쌓는 것이 중요하다는 사실을 지적하였다. 또한 Wilson(1980)은 해외 사업년수를 대위변수로 사용하여 과거 경험의 효과를 검증하였으며, Yu (1990)는 다국적 기업의 해외 사업년수 뿐 만 아니라 해외 생산이 차지하는 비중을 통해서 해외직접투자에서 국제화 경험을 통한 글로벌 역량의 축적 효과를 검증하였다.

이러한 선행 연구의 결과를 종합해 보면, 다국적 기업 본사의 기술적 역량과 국제화 역량은 해외 자회사들이 낮은 환경에서 사업을 운영하는데 따르는 불확실성을 낮추고 외국기업이 갖는 불리함을 극복하는데 필요한 핵심적인 자원과 정보를 제공함으로써 자회사들이 신속하고 안정적으로 현지적응을 달성하는데 기여할 것으로 예상할 수 있다 (Bakema, Bell, & Pennings, 1996; Delios & Beamish, 2001). 이상의 논의를 기반으로 다국적 기업 본사의 글로벌 역량과 이들의 자회사들이 달성하는 현지화 수준과 관련한 다음의 가설을 도출하였다.

가설 2-1-a: 다국적 기업의 본사가 축적한 기술적 역량의 수준이 증가할수록, 해외 자회사가 달성하는 현지화의 수준은 증가할 것이다.

가설 2-2-a: 다국적 기업의 본사가 축적한 국제화 역량의 수준이 증가할수록, 해외 자회사가 달성하는 현지화의 수준은 증가할 것이다.

그러나 다른 한편으로 다국적 기업이 보유한 높은 수준의 글로벌 역량은 해외 자회사들의 독자적인 현지화 달성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

다국적 기업 본사는 기본적으로 전 세계에 분포된 자회사들의 역량을 통합하는 것을 주된 임무로 삼으며(Caves, 1996; Bartlett & Ghoshal, 1998), 본사가 확보한 글로벌 역량의 수준이 높을수록 개별 자회사들의 현지 적응보다는 범세계적 통합과 효율성 달성에 보다 우선적인 가치를 부여한다. 따라서 본사는 해외 각 지역에 분포된 자회사들의 현지 역량을 글로벌 네트워크상에서 효율적으로 활용하기 위해 강한 통제와 조정의 메커니즘으로 자회사를 관리하며 본사 주도적인 의사결정을 자회사가 수용할 것을 요구한다. 이 과정에서 본사는 자회사들의 역할을 본사의 글로벌 전략에 따라 규정하고, 이는 해외 자회사들이 독자적인 전략과 사업 운영을 통해 새로운 현지 역량을 확보하려는 동기를 약화시켜 자회사의 자율적인 현지화 달성에 걸림돌로 작용할 가능성이 존재하는 것이다(Bartlett & Ghoshal, 1986; Roth & Morrison, 1992; Birkinshaw & Morrison, 1996; Birkinshaw et al., 1998).

본 연구의 대상으로 삼고 있는 일본 전자산업에 소속된 기업들은 세계 수준의 제조 기업으로서의 기술적 역량을 보유하고 있으며, 일본계 다국적 기업의 자회사들은 타국가의 다국적 기업 자회사들에 비해 원자재 및 부품의 조달과 같은 의사결정의 핵심 사안들과 관련된 자율권 수준이 현격하게 낮은 것으로 알려져 있다(Murray, Wildt, & Kotabe, 1995; Bartlett & Ghoshal, 1998; Ravenhill, 1999; Westney, 1999). 일본계 자회사들의 낮은 수준의 자율권은 강력한 중앙집권형 통제 시스템에 대한 본사의 선호 외에도 일본 기업이 보유한 뛰어난 기술적인 역량과 상업적인 기밀을 잠재적인 경쟁자들이 존재하는 현지 지역경제에 누출시키는 것을 꺼려하는 태도에 그 원인이 있다(Beamish,

Delios, & Lecraw, 1997; Ravenhill, 1999). 뿐만 아니라 일본 기업에게서 나타나는 모기업과 자회사간의 독특한 수직적 유대관계는 글로벌 네트워크를 활용한 국제적인 내부거래를 통해 세계 수준의 품질을 가진 비표준화된 부품을 조달함으로써 거래의 안정성을 높이고 거래비용을 감소시키려는 동기를 유발한다(Kumar, 1991; Caves, 1993; Belderbos, 1997). 따라서 모기업의 역량을 전 세계 해외 시장에 그대로 복제하고 자회사의 독자적인 경영 자율권을 낮추려는 다국적 기업 본사의 압력은 본사에 축적된 글로벌 역량 수준이 높을수록 현지 정부 및 인프라 환경에 대한 불신과 핵심적인 기술 유출에 대한 우려로 인해 더욱 커질 것이다(Itami, 1994; Barkema & Vermeulen, 1998). 이상의 논의를 기반으로 다국적 기업 본사의 글로벌 역량과 이들의 해외 자회사들이 달성하는 현지화 수준과 관련하여 가설 2-1-a와 2-2-a에 대한 경쟁가설(competing hypothesis)을 아래와 같이 설정하였다.

가설 2-1-b: 다국적 기업의 본사가 축적한 기술적 역량의 수준이 증가할수록, 해외 자회사가 달성하는 현지화의 수준은 감소할 것이다.

가설 2-2-b: 다국적 기업의 본사가 축적한 국제화 역량의 수준이 증가할수록, 해외 자회사가 달성하는 현지화의 수준은 감소할 것이다.

2.3 진입모드와 현지화

해외 자회사들의 현지화 달성과 관련하여 본 연구에서 제시하고자 하는 또 다른 측면은 진입모드

의 효과이다. 다국적 기업은 직접투자의 방식으로 해외시장에 진입할 경우 진입모드에 관한 의사결정을 하게 되며, 특정한 진입모드의 선택은 이후 해당 기업이 수행하는 현지 활동에 상당한 영향을 미친다(Chang & Rosenzweig, 2001; Harzing, 2002). 많은 선행 연구들은 일반적으로 다국적 기업이 선택할 수 있는 진입모드의 유형을 완전소유자회사 형태의 신규설립(Greenfield)과 인수 합병(Acquisition), 합작투자(Joint venture)로 분류하여 특정 진입모드의 선택을 결정하는 요인을 밝히고 각각의 유형에 따른 자회사의 역할과 성과, 생존 패턴을 고찰하였다(Kogut & Singh, 1988; Li & Guisinger, 1991; Nitsch, Beamish, & Makino, 1996; Anand & Kogut, 1997; Chang & Rosenzweig, 2001).

일반적으로 완전소유자회사 형태의 신규설립투자는 본국에서 지닌 기업 특유의 우위를 해외시장에서 활용하기 위해 모기업이 보유한 핵심적인 기술과 자원을 해외 자회사로 그대로 이전하는데 최적의 방식으로 인식된다(Chang & Rosenzweig, 2001). 따라서 신규설립방식은 모기업이 충분한 자원과 역량을 보유하고 있을 때 선호되며, 중요한 의사결정에 있어서 모기업에 의한 완벽한 경영상의 통제를 받는다(Anderson & Gatignon, 1986; Nitsch et al., 1996). 또한 신규설립방식으로 진출한 자회사의 경우 현지 기업이나 사전 진출한 타 기업들에 비해 현지 사정에 익숙하지 못하기 때문에 독자적으로 역량 있는 현지 업체를 발굴하여 현지시장의 특성에 맞는 차별적인 현지화를 달성할 가능성이 낮다(Kumar, 1991; Nitsch et al., 1996; Davis et al., 2000; Harzing, 2002; Belderbos, 2003).

반면 인수합병을 통한 해외시장 진입은 기존에

보유한 지식기반으로부터 벗어나 부족한 기술적 역량과 자원을 현지 기업으로부터 직접 취득하기 위한 목적에서 이루어진다(Nitsch et al., 1996; Beamish et al., 1997; Bakema & Vermeulen, 1998). 인수합병방식의 가장 큰 장점은 현지에 배태되어 있는 역량의 획득이 매우 신속하고 직접적으로 이루어진다는 것으로 이미 현지의 지식기반을 보유한 기업을 인수함으로써 내부 개발방식에 따른 시간소요와 불확실성을 낮출 수 있다(Capron, Dussauge, & Michell, 1998). 또한 인수된 현지 업체가 기존에 맺고 있던 현지 고객과 공급업자와의 관계 뿐만 아니라 현지 시장 환경에 익숙한 기존 전문 인력을 활용할 수 있으므로 현지 적응의 측면에서도 매우 유리한 장점을 지닌다(Caves, 1996).

합작투자는 현지 파트너와의 지분공유를 통해 해외 시장 진입에 따른 위험을 줄이고 협력과 상호작용을 통해 해외시장에 진입하는 방식이다. 따라서 거래비용의 관점에서 보면 합작투자의 방식은 내부적인 자회사 설립을 통한 신규설립방식이나 시장거래를 통한 기업인수합병의 중간적인 형태라고 볼 수 있으며, 현지에서 달성해야 하는 자원의 몰입과 경영상의 조정 및 통제의 수준도 중간적인 속성을 지닌다(Nitsch, et al., 1996).

합작투자의 방식은 현지기업과의 관계를 활용하여 해외 시장의 요구에 보다 잘 적응할 수 있는 전략적인 유연성을 확보할 수 있기 때문에 본사가 강력한 현지 자회사 경영의 통제권을 보유하는 신규설립 투자에 비해 현지화 달성에 유리하다(Anderson & Gatignon, 1986; Davis et al., 2000). 그러나 합작투자의 방식은 두 기업의 자산을 완전히 하나로 합쳐 새로운 기업을 만들어내는 인수합병과는 달리 현지 기업의 전략적 의사결정을 완전히 관할할 수 있는 통제권을 갖지 못한다. 또한 합작투

자는 파트너에 의한 기술이나 핵심적 자산의 비자발적 유출을 방지하기 위해 현지 파트너 기업 뿐 아니라 본사 모두와의 복잡한 상호의존관계를 관리할 필요가 있다(Pfeffer & Nowak, 1976; Li & Guisinger, 1991; Nitsch et al, 1996). 따라서 합작투자를 통해 설립된 자회사는 원자재나 부품조달, 현지 인력의 채용 등과 관련한 중요한 경영 의사결정을 자율적으로 수행하지 못하고 본사나 현지 파트너 기업 양측으로부터 어느 정도의 통제와 제약을 경험하게 된다. 따라서 합작투자가 해외 시장에서 달성할 수 있는 현지화의 수준은 인수합병의 방식에 비해서 낮을 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 기반으로 다국적 기업 자회사들의 해외 시장 진입모드와 이들이 달성하는 현지화 수준과의 관계에 대한 다음의 가설을 도출하였다.

가설 3-1: 다국적 기업의 해외자회사가 해외 투자의 진입모드로 신규설립을 선택 시 합작투자에 비해 해외 자회사가 달성하는 현지화의 수준은 낮을 것이다.

가설 3-2: 다국적 기업의 해외자회사가 해외 투

자의 진입모드로 인수합병을 선택 시 합작투자에 비해 해외 자회사가 달성하는 현지화의 수준은 높을 것이다.

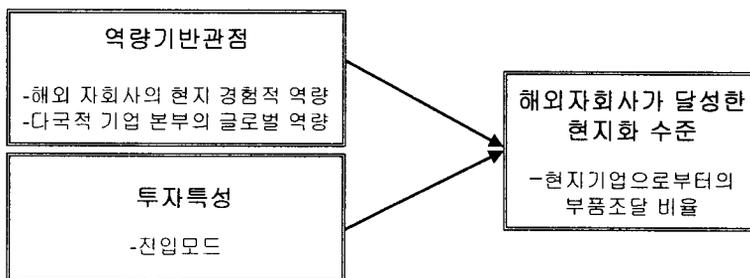
이상의 가설을 종합하여 본 연구에서 제시하는 연구모형은 <그림 1>과 같다.

III. 연구조사방법

3.1 자료수집 및 표본

본 연구의 가설검증을 위한 표본은 1994년 시점에 아시아, 북미, 유럽지역 19개 국가에 진출한 일본전자산업협회(EIAJ) 소속 87개 다국적 기업들의 241개 해외 생산법인들로 구성되었으며, 일본전자산업협회에서 발간한 1994년 해외법인목록과 동양경제(TOYO KEIZAI)에서 발간한 1994년 해외진출기업연감을 통해 자료를 수집하였다(EIAJ, 1994; Toyo Keizai, 1994).¹⁾ 구체적으로 표본 기업들의

<그림 1> 연구모형



1) EIAJ에 소속된 19개 국가 내 해외생산법인은 총 872개에 해당하나 이중 상당수(631개, 72.4%)가 종속변수인 원자재와 부품의 현지조달비율을 보고하지 않았다. 따라서 본 연구에서는 종속변수의 결측값을 제외한 87개 모기업에 소속된 241개 해외생산법인을 연구의 최종표본으로 포함시켰다. 현지조달비율을 보고한 집단과 결측값을 보유한 집단 사이에 주요 독립변수들에 있어서 통계적으로 유의한 차이는 존재하지 않았다($p < 0.05$).

투자대상국가로는 아시아 지역에서 홍콩, 대한민국, 싱가포르, 대만, 중국, 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 타이 9개국이 포함되었으며, 북미지역에서는 캐나다와 미국 2개국이, 유럽지역에서는 벨기에, 프랑스, 독일, 이탈리아, 네덜란드, 스페인, 영국, 아일랜드 8개국이 포함되었다. 19개 국가 가운데 가장 많은 해외직접투자가 이루어졌던 국가는 말레이시아로서 총 49개(20.3%)의 일본계 자회사가 진출하였으며, 다음으로 대만과 미국에 각각 37개(15.4%)와 28개(11.6%)의 일본계 자회사가 존재하였다.

일본전자산업협회에서는 해마다 원자재나 부품의 조달 경로를 일본 본국으로부터의 조달, 현지에 진출한 일본계 기업으로부터의 조달, 순수 현지 기업으로부터의 조달, 제 3국으로부터의 조달로 나누어 각각의 경로로부터의 조달비율을 보고하였다. 그러나 1995년 이후에는 각 경로로부터 이루어진 상세한 조달 비율대신 각 경로로부터 원자재나 부품의 조달이 이루어졌는지의 여부만을 밝히고 있다. 따라서 본 연구에서는 현지에서의 원자재와 부품조달 비율에 관한 자료를 확보할 수 있는 마지막 시점인 1994년 일본 전자산업협회에 소속된 해외생산법인들을 연구대상으로 이들이 현지 기업으로부터 획득하는 원자재와 부품의 조달비율을 주된 종속변수로 하는 연구모형을 수립하였다. 일본 전자업체들의 해외직접투자와 관련한 투자지역과 소속 산업 등의 통제변수와 자회사 차원의 역량변수는 일본전자산업협회가 발간한 연간보고서를 통해 수집하였다. 모기업 차원의 역량변수와 진입모드에 관한 원자료들은 일본 동양경제에서 출간한 해외진출기업총람(Toyo Keizai's Kaigai Shinshutsu Kigyo Soran)

과 일본경제신문이 발간한 기업연감을 통해 수집하였다.

3.2 통계분석 모형

일본 기업의 상당수는 현지로부터의 원자재 및 부품조달을 꺼리는 경향이 있으며 이로 인해 연구대상 기업 중 상당수의 기업이 현지 조달의 비율을 밝히지 않거나 0으로 표시하고 있다. Greene(1997)이 지적한 바와 같이, 종속변수의 값이 0인 비중이 일정수준 이상으로 크면 최소자승법 추정치는 영으로 편의 되는 경향을 갖는다. 이와 같은 특성을 지닌 자료의 경우 토빗 회귀분석(Tobit regression analysis)을 적용하는 것이 일반 회귀분석에 비해 타당하다고 알려져 있다(Long, 1997). 따라서 비율 자료를 종속변수로 사용하는 본 연구의 가설검정은 토빗 회귀분석을 통해 이루어졌다.²⁾

3.3 변수의 정의 및 측정

3.3.1 종속변수

본 연구의 종속변수는 현지기업으로부터 조달하는 원자재와 부품의 비율이다. 일본전자산업협회에서는 원자재와 부품의 현지 조달비율을 현지에 진출한 일본계 부품·소재 기업으로부터의 조달과 순수 현지국 기업으로부터의 조달로 나누어 보고하고 있다. 현지화의 의미를 보다 정확히 반영하기 위해 본 연구의 주된 종속변수로는 현지 일본계 기업으로부터의 조달을 제외한 순수 현지 기업으로부터의 원자재와 부품조달 비율을 사용하였다.

2) 일반 회귀모형(OLS)으로 분석한 경우에도 주요 독립변수들 통제치의 방향성과 유의수준에서의 차이는 없었다.

3.3.2 독립변수

본 연구는 기업의 역량을 해외 자회사의 현지 경험적 역량과 다국적 기업 본사가 축적한 글로벌 역량으로 구분하였다. 구체적으로 자회사가 달성하는 현지 역량(local capability)은 경험학습관점에서 특정 해외시장에서 자회사가 사업을 운영한 사업년수로 측정하였다. 본사의 글로벌 역량(global capability)은 기술적 역량과 국제화 역량 두 가지 차원에서 살펴보았다. 우선 모기업의 기술적 역량은 본사의 연구개발 집중도(R&D intensity)로 측정하였다. 또한 경험학습관점에서 모기업에 체화된 해외시장에서의 국제화 역량은 해외 생산법인이 해외 시장에서 사업을 운영한 사업년수와 국내 생산과 해외생산의 총합 가운데 해외 생산액이 차지하는 비중의 두 가지 측면을 고려하였다. 또한 본 연구에서는 해외직접투자 의사결정과 관련된 투자의 특성으로 진입모드의 형태를 고려하였다. 단독투자인 신규설립과 인수합병, 그리고 합작투자의 형태에 따른 현지화 수준의 차이를 살펴보기 위해 합작투자를 기준으로 신규설립과 인수합병에 각각 더미변수를 부여하였다. 본 연구의 독립변수 중 자회사의 현지 사업년수, 모회사의 해외 사업년수, 모회사의 해외생산비율의 경험적 역량변수들은 분포의 왜곡을 완화하기 위해 자연로그를 취한 값을 분석에 사용하였다.

3.3.3 통제변수

본 연구의 주된 설명변수는 아니지만 해외 자회사들의 현지화 수준에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들이 존재한다. 이러한 외생 요인들을 본 연구의 실증분석에 포함시켜 이들의 영향력을 통제하고자 하였다. 일본 기업들이 해외직접투자를 시행하

는 투자 대상 지역의 위치나 부존 요소 등의 거시적인 차이는 현지에서 달성하는 경영의 현지화 수준에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 본 연구에서는 일본 기업들이 진출한 투자지역을 크게 아시아, 북미, 유럽으로 나눈 뒤 아시아 지역을 기준으로 하여 북미와 유럽에 각각 더미변수를 부여함으로써 지역별로 나타날 수 있는 거시적 특성의 차이를 연구의 모형에 반영하였다. 또한 해외직접투자를 시행하는 투자 대상국가의 전자 산업 발전수준은 현지에서 달성하는 현지화의 동기와 실행과정 전반에 중요한 영향을 미친다. UNIDO에서는 세계 각국의 산업별 발전수준을 나타내는 지표 중의 하나로 각 국가별 제조업에서 달성하는 부가가치 총액과 세부 산업별 부가가치 산출액을 제시하고 있다(UNIDO, 1995). 이는 국가 별 전자산업의 발전수준을 가늠할 수 있는 중요한 지표로서의 의미를 지닌다. 따라서 본 연구에서는 일본 기업들이 진출한 19개 투자대상 국가들이 1993년 전자산업에서 달성한 부가가치액(Value added)의 자연로그값을 통제변수로 포함하였다. 또한 일본전자산업협회에서는 소비자 전자군, 산업 전자군, 전자 부품군의 3가지 세부 업종으로 전자산업에 속한 기업들의 소속을 분류하고 있다. 이 같은 업종 유형에 따라 기업들이 보유하고 있는 기술적 역량 수준에 차이가 발생할 수 있기 때문에 본 연구에서는 전자부품군을 기준으로 하여 소비자전자군과 산업전자군에 각각 더미변수를 부여하였다.

IV. 분석 결과

가설 검증을 위한 토빗 회귀분석을 시행하기에

〈표 1〉 기술통계와 상관관계

변 수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 현지기업으로부터의 조달비율	0.25	0.28	-											
2. 북미터미	0.12	0.33	0.21**	-										
3. 유럽터미	0.10	0.31	-0.03	-0.13**	-									
4. 전자산업부가가치액(백만불·로그)	9.07	1.40	0.27**	0.70**	0.16**	-								
5. 소비자전자군터미	0.18	0.38	0.04	0.01	0.01	-0.04	-							
6. 산업전자군터미	0.13	0.34	0.06*	0.20**	0.28**	0.24**	-0.18**	-						
7. 자회사 사업년수(로그)	1.97	0.81	0.15**	0.04	-0.02	0.22**	-0.24**	-0.09*	-					
8. 본사 연구개발집중도	4.76	3.55	-0.18**	0.09*	0.04	-0.03	0.11*	0.25**	-0.11*	-				
9. 본사 해외생산년수(로그)	2.98	0.43	0.07*	0.07**	0.03	0.06*	0.19**	-0.07*	0.07*	0.07*	-			
10. 본사 해외생산비율(로그)	2.73	1.02	0.02	-0.01**	-0.01	-0.06*	-0.07*	-0.22**	0.09*	-0.14**	0.16**	-		
11. 신규설립터미(Greenfield)	0.69	0.46	-0.25**	-0.01*	0.05	-0.03	0.02	0.07*	-0.05	0.11*	0.03	0.07*	-	
12. 인수합병터미(Acquisition)	0.04	0.20	0.27**	0.36**	0.01**	0.17**	-0.10*	0.19**	-0.13*	0.03	-0.11*	-0.01	-0.31**	-

*p<0.05, **p<0.01

앞서, 본 연구의 표본에 대한 기술통계량과 연구에 포함된 모든 변수들의 상관관계를 〈표 1〉에 제시하였다.

본 연구의 표본에 대한 몇 가지 중요 변수들의 기술통계량을 살펴보면 우선 현지 기업으로부터의 원자재와 부품조달비율의 평균값은 0.25로 나타났다. 이것은 해외에 진출한 일본 다국적 기업의 자회사가 평균 약 25% 정도의 원자재와 부품을 현지국 기업으로부터 조달하고 있음을 의미한다. 19개 투자 대상 국가의 평균적인 전자산업 부가가치 창출액은 약 이백사십억불에 이르렀으며 이 중 미국은 약 천 사백억불 이상의 부가가치를 달성해서 전자산업에서 부가가치창출액이 세계에서 가장 큰 것으로 나타났다. 투자지역에 있어서는 북미나 유럽지역보다 아시아 지역에서 일본기업의 해외직접투자가 집중적으로 이루어졌음을 알 수 있다. 자회사들은 평균적으로 약 10년 정도의 해외사업운영

경험을 보유하고 있다. 또한 본사는 해외생산법인을 통해 약 20여년 이상의 해외사업경험을 체득하였으며, 해외생산의 비율은 약 10%에 달하는 것으로 나타났다.

변수들 간의 상관관계가 어느 정도 존재하므로 다중공선성의 문제를 살펴보기 위해 변수별로 변량 증폭요인지수(Variance Inflation Factor: VIF)를 계산하였다. 그 결과 가장 높은 값이 1.5를 넘지 않는 것으로 나타났다. 선행연구에 의하면 VIF값이 10보다 작은 경우에는 독립변수들 간의 다중공선성 문제가 심각하지 않은 것으로 판단할 수 있다(Neter, Kuter, Nachtsheim, & Wasserman, 1996; Chatterjee, Hadi, & Price, 2000). 본 연구의 가설 검정을 위해 먼저 통제변수만을 포함한 기본모델(Base model)에 대한 회귀분석을 실시한 후 모든 독립변수들을 포함한 전체모델(Full model)에 대한 회귀분석을 실시하였다. 〈표 2〉는

〈표 2〉 회귀분석 결과

변수	종속변수: 현지 기업으로부터의 원자재·부품조달 비율	
	모델 1(Base model)	모델 2(Full Model)
통계변수		
상수	-0.061(0.23)*	-0.29(0.50)
복미더미	-0.03(0.11)	-0.11(0.16)
유럽더미	-0.07(0.09)	-0.05(0.11)
국가별 전자산업 부가가치 창출액	0.09(0.03)**	0.06(0.04)†
소비자전자군더미	0.06(0.06)	0.09(0.09)
산업전자군더미	-0.01(0.08)	-0.04(0.12)
기업역량		
자회사 현지 사업년수		0.11(0.05)*
모회사 연구개발 집중도		-0.02(0.01)*
모회사 해외 사업년수		0.04(0.12)
모회사 해외 생산비율		-0.09(0.04)*
투자특성		
신규설립 더미		-0.07(0.07)
인수합병 더미		0.49(0.17)**
로그우도값(log likelihood)	-111.32	-49.41
LR chi2	21.75(df.5)	41.33(df.11)
Prob>chi2	0.00	0.00
Pseudo R-squared	0.09	0.29

괄호안의 숫자는 표준오차임, †p< 0.1, *p<0.05, **p<0.01

이와 같은 회귀분석 결과를 제시하고 있다.

가설 1은 해외 자회사가 축적한 경험적 역량의 수준이 증가할수록 이들이 달성하는 현지화의 수준이 증가할 것으로 예측하였다. 이와 같은 경험적 역량을 반영하는 자회사의 현지 사업년수는 통계적으로 유의하게 현지화 수준에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<0.05). 따라서 가설 1은 지지 되었다.

가설 2는 다국적 기업 본사의 글로벌 역량과 해외 자회사가 달성하는 현지화 수준과의 관계에 대

해서 두 가지 경쟁가설을 상정하였다. 즉 다국적 기업본사가 체득한 높은 수준의 글로벌 역량은 낮은 외국 환경에서 자회사가 현지적응을 달성하는데 기여할 수도 있으나, 다른 한편으로 자회사의 자율적인 의사결정권한을 약화시켜 자회사의 독자적인 현지적응에 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측하였다. 이 같은 두 가지 경쟁 가설에 대한 통계적 검증 결과, 본사의 글로벌 역량 중 기술적 역량을 반영하는 모회사의 연구개발 집중도와 본사의 국제화 역량을 반영하는 해외생산비율은 자회사의

현지화 달성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < 0.05$). 또한 본사의 해외사업년수는 자회사의 현지화에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 가설 2의 검증 결과는 본사의 높은 글로벌 역량이 해외 자회사들의 현지화 달성에 부정적인 영향을 미치거나 혹은 별다른 영향을 미치지 못한다는 것을 의미한다.

가설 3은 투자의 특성 중 기준에 많은 연구가 이루어졌던 해외시장의 진입모드에 주목하여 진입모드의 유형에 따른 현지화 수준에서의 차이를 규명하고자 하였다. 이를 위해 합작투자를 기준으로 신규설립과 인수합병에 각각 더미변수를 부여하여 합작투자에 비해 신규설립이 현지화를 달성하기 어려운 반면, 합작투자에 비해 인수합병의 방식이 현지화 달성에 기여할 것으로 예상하였다.³⁾ 분석 결과 신규설립의 회귀계수는 예상대로 부(-)의 방향성을 나타냈으나 통계적으로 유의하지는 않은 것으로 나타났다. 반면 인수합병의 회귀계수는 예상했던 바와 마찬가지로 자회사의 현지화 달성에 강한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .01$). 따라서 진입모드와 현지화와의 관계에 대한 가설 4는 부분적으로 지지 되었다. 부가적으로 통제변수 가운데 국가별 전자산업의 부가가치창출액은 미약한 긍정적인 효과를 갖는 것으로 나타났다($p < 1.0$). 이것은 개별 투자 대상국가의 전자산업이 발달되어 있을 수록 해외 자회사들이 보다 적극적으로 현지화를 추진한다는 것을 의미한다. 반면 투자대상 지역더미와 세부전자산업유형의 통제변수는 전체모델에서 모두 자회사의 현지화 달성에 통계적으로 유

의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

본 연구의 종속변수인 현지화의 수준은 현지화 본연의 의미를 강조하기 위해 비일본계 순수 현지 기업으로부터의 원자재와 부품조달의 비율로 측정하였으며 이를 통해 본 연구에서 주장하고자 했던 주된 변수들의 효과를 입증하였다. 그러나 많은 선행연구들은 일본 다국적 기업의 경우 해외시장 진출 시 낮은 환경으로부터의 불확실성을 낮추고 JIT(just-in-time)나 Quality circle과 같은 독특한 일본식 경영시스템을 현지 시장에 그대로 구축하기 위해 본국에서 안정적이고 장기적인 협력관계를 맺고 있는 부품공급업체들의 동반진출을 적극적으로 장려하였음을 밝히고 있다(Morris, 1991; Belderbos, 1997; Westney, 1999). 따라서 일본계 기업들의 현지화에 있어서는 현지 시장에 동반 진출한 부품공급업체와 기존 진출한 일본계 기업들이 매우 중요한 역할을 수행하였을 것으로 예상할 수 있다. 실제로 일본전자공업진흥회(EIAJ)에서는 원자재와 부품의 현지조달비율을 현지 일본계 기업으로부터의 조달과 순수 현지 기업으로부터의 조달로 구분하여 제시하고 있다(EIAJ, 1994).

본 연구는 일본 기업들의 현지화에 있어서 동반 진출한 부품협력업체와 일본계 기업들의 역할을 파악하기 위해 순수 현지 기업으로부터의 조달에 현지 일본계 기업으로부터의 조달을 합한 현지 조달비율을 종속변수로 하는 모델에 대한 추가분석을 실시하였다.⁴⁾ 추가 분석 결과 통제변수와 투자특성과 관련한 변수들은 기존의 분석모형과 유사한 결과를 보였으나, 기업역량관점에서는 흥미로운 결과

3) 신규설립을 기준으로 인수합병과 합작투자에 대한 더미변수를 포함한 경우, 인수합병의 회귀계수는 통계적으로 유의한 양의 값을 갖는 것으로 나타나($p < 0.01$), 신규설립에 비해 인수합병이 현지화 달성에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 재확인할 수 있었다. 반면, 신규설립과 합작투자의 진입모드 간에는 현지화 달성에 있어서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

4) 본 연구에서 수행한 추가분석에 대한 회귀분석 결과표는 지면제약 상 본문에 제시하지 않았다.

를 얻을 수 있었다. 우선 이전 결과와 마찬가지로 자회사의 현지사업을 통한 경험적인 역량은 일본계 기업과 순수 현지 기업을 포함한 원자재 및 부품조달의 현지 비중을 높이는데 기여하는 것으로 나타났다. 그러나 본사의 높은 기술적 역량과 국제화 역량은 앞서 자회사들이 순수 현지기업으로부터의 부품조달비율을 높이는 데에는 부정적인 영향을 미쳤으나, 현지에 동반 진출한 공급업체와 일본계 기업으로부터의 조달을 포함한 현지화에는 통계적으로 유의한 수준의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이것은 본사의 글로벌 역량 수준이 높을수록 기존에 관계를 맺고 있는 일본계 원자재·부품협력업체의 동반진출을 촉진시켜 현지 일본계 기업을 통한 원자재와 부품의 현지 조달 비중을 높임으로써 순수 현지기업으로부터의 부품조달에 대한 부정적인 효과를 상쇄한 것으로 해석할 수 있다.

V. 토의 및 결론

본 연구는 원자재와 부품의 현지 조달을 통해 일본계 해외 자회사들이 해외 시장에서 달성하는 현지화 수준의 결정요인을 규명하고자 하였다. 이를 위해 일본전자산업협회에 소속된 일본 다국적 기업의 해외 자회사들을 대상으로 해외직접투자와 관련한 자료를 수집하였으며 이를 통계적으로 검증하였다. 실증분석결과 경험학습 관점에 기반한 기업수준의 역량 특성 뿐 만 아니라 투자시점에 선택한 특정의 진입모드 또한 자회사들이 달성하는 현지화 수준에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구가 제시하는 결론을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업 역량의 이질성과 관련하여 본 연구에

서는 자회사의 현지 경험적 역량과 이들이 소속한 본사의 글로벌 역량의 효과를 구분하여 살펴보았다. 이는 자회사가 해외 시장에 진입하여 일정 시간이 경과함에 따라 모기업 역량과는 별도로 현지 경험을 축적함으로써 독자적인 사업운영의 방식을 체득하게 될 것이라는 판단 때문이었다. 분석 결과는 이와 같은 본 연구의 주장을 강하게 지지하고 있다. 자회사들이 독자적으로 축적한 현지에서의 사업운영 경험은 현지 기업과의 교류를 통한 부품조달 측면의 현지화에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 모기업에 체화된 높은 수준의 기술적 역량과 국제화 역량은 자회사들의 독자적인 현지화 달성을 오히려 저해하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본사내에 체화된 글로벌 역량수준이 높을수록 핵심적인 기술을 보호하고 독특한 일본식 경영방향을 해외 시장에서 그대로 고수하기 위한 본사의 전략이 자회사의 자율적인 현지 적응에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

둘째, 해외 시장의 진입모드로 인수합병의 방식을 선택한 자회사들이 합작투자나 신규설립에 비해 높은 수준의 현지화를 달성하는 것으로 나타났다. 지금까지 많은 해외직접투자와 관련한 연구에서 진입모드는 주로 종속변수의 대상이 되어 왔으나 본 연구의 실증분석 결과는 기업들이 해외직접투자를 감행하는 초기의 진입전략에 따라서 이들이 달성하는 현지화 수준에 상이한 결과를 야기할 수 있음을 보여준다. 해외 자회사들의 현지화는 투자대상국가에서 진출하고자 하는 산업이 발전된 경우에 새로운 지식을 확보하려는 동기에 의해 보다 활발히 이루어지며, 본사가 초기 정착에 중요한 역할을 수행하는 신규설립이나, 파트너와의 상호관계를 조율해야 하는 합작투자에 비해 현지 기업을 인수하는 방식으로 현지 역량을 통합할 때 자회사의 현지화가

가장 신속하고 원활하게 이루어진다는 사실을 발견할 수 있었다.

본 연구는 기업차원과 투자차원의 변수들을 함께 고려함으로써 일본 기업들의 해외직접투자에 있어서 현지화 수준에 영향을 미치는 요인들에 대해서 통합적인 고찰을 시도하였다. 다국적 기업의 해외 자회사가 달성하는 현지화의 수준은 글로벌 통합과 현지 적응성이라는 다국적 기업의 글로벌 전략을 반영하는 핵심적인 변수로 인식되어 왔음에도 불구하고 (Bartlett & Ghoshal, 1998), 그동안 데이터의 부재로 인해 현지화 수준의 결정요인에 대해서 통계 분석에 기반한 체계적인 실증 연구는 활발히 이루어지지 못해왔다. 본 연구는 전자산업에 속한 일본계 해외 자회사들을 대상으로 이들이 해외 시장에서 달성하는 현지화라는 중요한 현상에 대해 체계적인 실증 분석을 시도했다는 점에서 의의를 지니고 있다.

현지화는 다국적 기업 전략의 중요한 축이나 그 의사결정은 성과와 관련하여 다분히 가치중립적인 특성을 지닌다. 즉 현지화의 달성은 자회사의 경영 성과와 관련하여 긍정적 혹은 부정적이라는 직접적인 관련성을 갖기보다는 어떠한 산업에 소속되어 있으며 어떤 글로벌 전략을 추구하느냐에 따라 그 필요성과 함의가 달라진다. 그러나 현지화를 자회사의 발전과정에서 중요한 전략적 목표로 설정한 기업들에게 본 연구의 결과는 다국적 기업의 본사-자회사간 관계에 관한 중요한 함의를 제시한다. 우리는 부모의 능력과 지원이 지나치게 강력할 때 자녀들이 새로운 환경에 스스로 적응하는 것이 오히려 더 쉽지 않다는 사실을 잘 알고 있다. 이것은 자녀가 성공하느냐 실패 하느냐와는 무관히 특정 영역에서의 독립과 새로운 관계 형성을 추구하는 경우 부모의 강력한 영향력이 자녀의 자율성을 저해할 수 있음을 의미한다. 이와 마찬가지로 강한

모기업의 기술적 역량과 국제화 역량이 자회사의 현지화에 기여하지 못한다는 본 연구의 결과는 자회사의 진화 발전 과정에 필요한 독립적인 역량 구축을 위해서는 핵심적인 의사결정 사안에 대해서 본사와 자회사 간에 충분한 사전 조율과 체계적인 관리노력이 필요하다는 것을 시사한다.

다국적 기업이 진화하게 되면 다국적 기업의 본사와 자회사는 일방적인 수직적 관계에서 벗어나 글로벌 네트워크상의 동등한 주체로 발전하는 경향이 있다(Ghoshal & Bartlett, 1990; Birkinshaw et al., 1998). 특히 다국적 기업 내 자회사나 사업부 차원에서 본사와는 별도로 해외 시장에서 현지화 수준을 높이려는 목표를 가지고 있다면 자회사는 모기업으로부터 적극적으로 권한을 위임받고 주요한 경영 의사결정의 자율권을 확보하기 위해 전문적인 노력을 기울일 필요가 있다. 물론 자회사들에 대한 차별적인 관리와 자율권의 부여는 수많은 자회사들로 형성된 네트워크를 관리해야 하는 다국적 기업 본사의 입장에서 글로벌 통합을 달성하는데 일시적인 방해요소로 인식될 수 있다. 그러나 현지적응을 목표로 하는 역량 있는 자회사에게 적절한 자율권과 책임을 부여하는 것은 다국적 기업이 궁극적으로 초국적 기업으로 진화 발전하기 위해 우선적으로 요구되는 전략적 과제임에 분명하다.

이와 같은 함의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 중요한 한계를 지니고 있으며 이를 극복하기 위한 추가적인 연구가 요구된다.

첫째, 본 연구는 종속 변수인 현지화의 지표로서 현지로부터의 부품 조달 비율에 대한 자료접근의 한계로 인해 자료접근이 가능한 최후 시점인 1994년의 현지화 지표만을 사용하였다. 일본 전자산업 협회(EIAJ)에서 발간한 연간보고서에는 이와 같은

현지조달비율에 대한 정보를 1995년 이후부터 현지조달의 유무로만 제시하고 있기 때문에 본 연구에서 사용한 자료는 매우 최소한 연구가치가 있다. 그러나 본 연구에서는 횡단면적 분석(cross-sectional analysis)만을 실시함으로써 보다 최근 세계화가 심화되고 난 이후 이들 일본 기업의 현지화에 관한 구체적인 함의를 도출할 수 없었을 뿐 아니라 과거로부터 시간이 경과함에 따른 현지화 수준의 동태적인 변화 역시 세밀하게 살펴볼 수 없었다. 따라서 향후 연구에서는 1994년 이전시점의 자료를 추가 수집함으로써 fixed effect model이나 random effect model과 같은 보다 정교한 패널분석방법을 사용하여 다국적 기업 자회사들의 진화 과정을 보다 동태적으로 살펴 볼 필요가 있다.

둘째, 다국적 기업의 현지화 의사결정에 있어서 현지 정부에 의해 요구되는 로컬 콘텐츠의 규제수준은 중요한 역할을 수행한다. 그러나 본 연구의 표본 대상이 되는 일본계 다국적 기업 자회사들은 아시아, 북미, 유럽 지역의 19개 국가에 걸쳐 분포하고 있어 각 개별 국가의 정부가 공식적으로 요구하는 로컬콘텐츠 규제 수준에 대한 자료를 통제변수로 확보하지 못하였다.

마지막으로 본 연구에서는 현지화의 지표로서 현지로부터의 원자재와 부품조달의 비중만을 고려하였다. 따라서 향후 연구에서는 현지화의 다차원적인 속성을 고려하여 인사, 연구개발 활동 등 다양한 경영기능 활동 측면에서의 현지적응노력을 보다 폭넓게 살펴볼 필요가 있을 것이다. 또한 유사 산업으로 일본 기업들이 세계 시장에서 높은 경쟁력을 가지고 있으며 원자재와 부품조달이 중요한 가치를 지닌 자동차 산업에 본 연구의 논의를 확장시켜 적용해 보는 것도 의미 있는 향후 연구방향이 될 수 있을 것이다.

참고문헌

- Anand, J. & Kogut, B (1997), "Technological capabilities of countries, firm rivalry and foreign direct investment," *Journal of international business studies*, 28, 445-465.
- Anderson, E. & Gatignon, H (1986), "Mode of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions," *Journal of international business studies*, 1-26.
- Bakema, H. G., Bell, J. H., & Pennings, J. M (1996), "Foreign entry, cultural barriers, and learning," *Journal of international business studies*, 17: 151-166.
- Bakema, H. G. & Vermeulen, F (1998), "International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective," *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S (1986), "Tap your subsidiaries for global reach," *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.
- _____. & _____ (1998), *Managing across borders: The transnational solution* (second edition). Harvard Business School Press: Boston, MA.
- _____. & _____ (2000), *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*, 3rd ed. Boston: Irwin/ McGraw-Hill
- Beamish, P. W., Delios, A, & Lecraw, D. J (1997), *Japanese Multinationals in the global economy*. Edward Elgar.
- Belderbos, R. A. (1997), *Japanese electronics multinationals and strategic trade policies*, Oxford.
- _____. (2003), "Entry mode, organizational learning, and R&D in foreign affiliates:

- Evidence form Japanese firms," *Strategic Management Journal*, 24: 235-259.
- Birkinshaw, J. M. (1996), "How multinational subsidiary mandates are gained and lost," *Journal of international business studies*, 27(3), 467 - 495.
- _____. (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives," *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- _____. Hood, N. & Jonsson, S (1998), "Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative," *Strategic Management Journal*, 19, 221-241.
- _____. & Morrison, A. J (1996), "Configuration of strategy and structure in multinational subsidiaries," *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-794.
- Capron, L., Dussauge, P. & Michell, W (1998), "Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988-1992," *Strategic Management Journal*, 19, 631-661.
- Caves, R. (1971), "International corporations: The industrial economics of foreign investment," *Economica*, 38, 1-27.
- _____. (1993), "Japanese investment in the United States: Lessons for the economic analysis of foreign investment," *The World Economy*, 16, 279-300.
- _____. (1996), *Multinational enterprise and economic analysis*(second edition), Cambridge University Press.
- Chang, S. J. (1995), "International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry," *Academy of Management Journal*, 38, 383-407.
- _____. & Rosenzweig, P. M (2001), "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment," *Strategic Management Journal*, 22: 747-776.
- Chatterjee, S., Hadi, A. S, & Price, B (2000), *Regression Analysis by example*, (3th edition), New York: John Wiley and Sons.
- Cohen, W. & Levinthal, D (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Chung, W. & 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.
- Davis P. S., Desai A. B, & Francis J. D (2000), "Mode of international entry: an isomorphism perspective," *Journal of International Business Studies*, 31, 239-258.
- 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.
- Doz, Y., Bartlett, C, & Prahalad, C. K (1981), "Global competitive pressures and host country demands," *California Management Review*, 3, 63-74.
- _____. & Prahalad, C. K (1984), "Patterns of strategic control within multinational corporations," *Journal of international business studies*, 15, 55-72.
- EIAJ.(Electronic Industries Association of Japan) (1994), *Kaigai hojin listo*(Annual directories of overseas subsidiaries), Tokyo: Japan.

- Encarnation, D. J. (1999). *Japanese multinationals in asia*. Oxford.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, F. C. (2002). "Centers of excellence in multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 23, 997-1018.
- Gates, S. R. & Egelhoff, W. G. (1986), "Centralization in headquarters-subsidiary relationships," *Journal of international business studies*, 71-92.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. (1990), "The multinational corporation as an interorganizational network," *Academy of Management Review*, 15(4): 603-625.
- Greene, W. H. (1997). *Econometric Analysis*(4th Ed), Prentice Hall.
- Guillen, 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, 185-198.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V (1991), "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations," *Academy of Management Review*, 16, 768-792.
- Guyton, L. (1996), "Japanese manufacturing investments and technology transfer to Malaysia," in John Borrego, Alejandro Alvarez, and K.S. Jomo (eds.), *Capital, the State and Late Industrialization: Comparative Perspectives on the Pacific Rim*, Boulder, CO: Westview Press, 171-201.
- Harzing, A. W. (2002), "Acquisitions versus Greenfield investments: International strategy and management of entry modes," *Strategic Management Journal*, 23, 211-227.
- Hedlund, G. (1981), "Autonomy of subsidiaries and formalization of Headquarter-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs," in L. Otterbeck, (ed.), *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. St. Martins Press, New York, 25-78.
- Hymer, S. (1960), *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Itami, H. (1994). "The globalization of Japanese firms," in Campbell, N., and Burton, F, (eds.), *Japanese Multinationals strategies and management in the global kaisha*, Routledge, New York.
- 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, 23-32.
- Kagono, T., Nonaka, I., Sakakibara, K., & Okumura, A (1985), *Strategic vs. evolutionary management: A US-Japan comparison of strategy and organization*. Amsterdam: North-Holland.
- Kogut, B. (1983), "Foreign direct investment as a sequential process," in Kindleberger C.P. and Audretsch D.(eds.), *The Multinational Corporation in the 1980s*,. MIT Press: Cambridge, MA, 38-56.
- _____. & Singh, H (1988), "The effect of national culture on the choice of entry mode," *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.
- _____. (1989), "A note on global strategy," *Strategic Management Journal*, 10, 383-389.
- _____. & Kulatilaka, N (1994), "Operating flexibility, global manufacturing, and the

- option value of a multinational network." *Management Science*, 40, 123-139.
- Kumar, B. N. (1991). "Japanese foreign investment and Australian economic development," in Morris, J(ed.), *Japan and the global economy: Issues and trends in the 1990s*, Routledge, New York.
- Li, J. & Guisinger, S (1991), "Comparative business failures of foreign-controlled firms in the United States." *Journal of International Business Studies*, 22(2), 209-224.
- Long, J. S. (1997). *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Morris, J. (1991), "Globalization and global localization: Explaining trends in Japanese foreign manufacturing investment," in Morris, J(ed.), *Japan and the global economy*, London and New York : Routledge.
- _____. (1991), "Japanese manufacturing investment in Canada: Regional presence and integration strategies," in Morris, J(ed.), *Japan and the global economy*, London and New York : Routledge.
- Murray, J. Y., Wildt, A. R. & Kotabe, M (1995). "Global sourcing strategies of U.S. subsidiaries of foreign multinationals," *Management International Review*, 35(4): 307-324.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. & Wasserman, W (1996). *Applied linear regression models*, Homewood, IL: Irwin Press.
- Nitsch, D., Beamish, P. & Makino, S (1996). "Entry mode and performance of Japanese FDI in Western Europe." *Management International Review*, 36, 27-43.
- Pfeffer, J. & Nowak, P (1976). "Joint ventures and interorganizational interdependence," *Administrative Science Quarterly*, 21, 398- 418.
- Perlmutter, H. (1969), "The tortuous evolution of the multinational enterprise," *Columbia Journal of World Business*, 4, 9-18.
- Prahalad, C. K. & Doz, Y (1987). *Multinational Mission*, Free Press.
- Ravenhill, J. (1999), "Japanese and U.S. Subsidiaries in East Asia: Host-country effects," in Encarnation, D.J.(ed.), *Japanese Multinationals in Asia*. Oxford.
- Roth, A. J. & Morrison, A. J (1992), "Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates," *Journal of International Business Studies*, 23(4): 715-735.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A (2001), "Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises", *Strategic Management Journal*, 22, 237-250.
- 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.
- 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.
- Spender, J. C. & Grevesen, W (1999). "The multinational enterprise as a loosely coupled system: the global integration-local responsiveness dilemma," *Management Finance*, 25(2), 63-84.
- Toyo Keizai. (1994). *Kaigai shinshutsu kigyo soran*. Tokyo, Japan.
- UNIDO(United Nations Industrial Development Organization). (1995). *Industrial Development Global Report*, New York.

- Urata, S. (1995), *Emerging patterns of production and foreign trade in electronics products in East Asia: An examination of the role played by foreign direct investment*. San Francisco: Asia Foundation.
- Westney, D. E. (1999), "Changing perspectives on the organization of Japanese multinational companies," in Beechler., & Bird.(eds.), *Japanese Multinationals Abroad*. Oxford.
- Wilson, B. D. (1980), *Disinvestment of foreign subsidiaries*. University of Michigan. Ann Arbor, MI.
- Yu, C. (1990), "The experience effect and foreign direct investment," *Welwirtschaftliches Archiv*, 126, 560-579.
- Zaheer, S. (1995), "Overcoming the liability of foreignness," *Academy of Management Journal*, 38, 341-363.

A Study on the Determinants of Localization of Japanese Multinational

Jaeyong Song* · Chaerin Yun**

Abstract

One of the key strategic decisions that a multinational corporations face in order to balance conflicting priorities between global integration and local responsiveness is to determine the level of localization in a specific host location. In spite of both academic and practical importance of localization in formulating international strategy of MNCs, the paucity of data prevented scholars from conducting a systematic empirical study of factors influencing the level of subsidiaries' localization.

This study aims at advancing our understanding about the determinants of localization by investigating factors that influence localization decisions of Japanese electronics MNCs. In this paper, drawing primarily on the capability based view, we argue that firm capabilities embedded in both the overseas subsidiary and the headquarter influence the level of subsidiary's localization. Focusing on firm capabilities and entry mode, we offer an integrative framework for the determinants of localization and test it empirically.

The sample for this study consists of 241 overseas manufacturing subsidiaries of the 87 member companies of the Electronics Industries Association of Japan (EIAJ). The empirical results from the Tobit regression analysis generally support our main arguments. To sum up major findings from the research, the overseas subsidiaries' local experience has a positive effect on the level of localization. On the other hand, global capabilities of MNCs turned out to have a negative impact on the level of localization. This results confirm that the overseas subsidiaries accumulate their own operational experiences in a host country and these local capabilities function as an important source of localization. This study's findings suggest that

* Associate Professor, College of Business Administration, Seoul National University.

** Ph.D Candidate, College of Business Administration, Seoul National University.

if MNC's global capabilities are distinctly high, it could make headquarters' inertial pressure on their subsidiaries and thus weaken the subsidiaries' autonomy in key strategic decisions.

Besides the firm capabilities, we investigate the effects of entry mode on the level of overseas subsidiaries' localization. With regard to entry mode, M&A turned out to be positively related to the level of localization than other entry modes such as joint ventures and greenfield investments. These findings imply that the firms' initial foreign entry strategies can affect the level of localization they achieve afterwards. The empirical findings of this study may contribute significantly to our understanding about the overseas subsidiaries' localization strategy.

Key words: Firm capability, Entry mode, Localization