

論文

多様性を促進する社内組織の存在と 事業活動の国際化：国際化の多様な 側面間の関係についての探索的研究

稲村 雄大

キーワード

国際化
人的資源
トップマネジメント・チーム
ダイバーシティ

目次

1. イントロダクション
 2. 国際化のさまざまな側面
 3. 研究方法
 4. 分析結果と考察
 5. 結論と今後の課題
- 参考文献

1. イントロダクション

グローバル化する社会において持続可能な競争優位を獲得しようとする企業にとって、国際化は戦略の重要な選択肢のひとつとなっている (Nachum and Zaheer, 2005)。もちろん、企業が国際化によって事業活動を海外展開する際には、国内での活動では経験したことのない不確実性やリスクに直面することになる。しかしそれを克服することができれば、国際化は企業の強みを強化し、独自の知識を獲得し、成長力のある外国の市場にアクセスするための重要な機会となりうる。Hitt et al. (2006) によると、企業はそのような機会を活用し、持続可能な競争優位を得るために、国際化を志向する。つまり、国際化は企業が競争優位を獲得するための戦略と位置付けられるのである (Geringer et al., 1989; Hitt et al., 1994)。

Beamish (1990) によると、国際化とは、企業が自社の将来における国際取引の直接的および間接的な影響を認識し、他の国との取引関係を構築し、実際に取引を実施することである。Hitt et al. (2007) はより具体的に、企業が地理的に異なる国もしくは市場に対する国境を越えた財およびサービスの販売 (売上) を拡大する戦略、と国際化を定義している。しかしながら、販売 (売上) の国際的な拡大は、企業による国際化のひとつの側面に過ぎない。実際に、企業による国際化には、生産の国際化、資本の国際化、人的資源の国際化といったさまざまな側面が含まれるはずである。たとえば、企業は外国の投資家から資金を調達し、海外生産のために投資し、多様な国籍の人々を雇用する。当然ながら、これらの個々の活動も企業による国際化の重要な側面である。したがって、企業の国際化には多様な側面が含まれるべきであり、それらは国際化の代理変数となり、国際化を促進する要因となり、また国際化の結果となるのである。そしてそれらの多様な側面は、企業が国際化していくプロセスの中で相互に影響を及ぼし合うと考えられる。

本稿の目的は、第一に、企業による国際化を構成する複数の側面間の関係を探索的に分析することである。具体的には、電子機器、機械、精密機器の産業に属する日本企業を分析対象として、まずそれらの企業におけるさまざまな側面の国際化の程度を示し、その後、複数の側面間の関係を明らかにする。その上で、本稿の第二の目的は、それら国際化の複数の側面間の関係に影響を与えるものとして、人材の多様性を促進する社内組織の存在に注目し、その効果を検証することである。具体的には、そのような社内組織の有無によって、企業における人的資源の国際化と他の側面の国際化との関係がどのように変化するかを分析する。それらの分析結果をふまえて、日本企業による国際化のプロセスや、今後のより詳細な研究の可能性について議論する。

2. 国際化のさまざまな側面

前述のように、企業による国際化にはさまざまな側面が含まれる。そのため、単一の側面のみに注目してそれを分析しても、企業の国際化の程度を正確に把握することは困難である (Hitt et al., 2006)。実際に先行研究においても、企業による国際化は以下のようなさまざまな側面からとらえられている。

販売(売上)の国際化 売上高全体に占める海外売上高の割合 (foreign sales-total sales ratio) は、企業による事業活動の国際化を測定する指標として頻繁に用いられてきた。Sullivan (1994) によると、それは海外市場への浸透 (foreign market penetration) という側面を表す指標である。実際に、Hitt et al. (2007) は企業による国際化を、企業が地理的に異なる国もしくは市場に対する国境を越えた財およびサービスの販売(売上)を拡大する戦略と定義しており、これは海外での販売(売上)が国際化の重要な側面であることを示している。

このように売上高全体に占める海外売上高の割合が企業による国際化の代理変数として頻繁に用いられる一方で、同指標は国際化のパフォーマンスを表す指標として用いることも可能である。たとえば、海外売上高およびその比率の変化を見ることによって、海外におけるビジネスの成長という側面を測定することが可能であろう。

トップマネジメントチームの国際化 経営上層部視座 (Upper-echelon perspective) の考え方 (Hambrick and Mason, 1984) に基づいて、多くの研究がトップマネジメントチーム (TMT) の特徴が企業の国際化に与える影響を検証し、TMT メンバーにおけるエリート教育の経験や平均年齢の低さ、そして国際経験の豊富さといった特徴が、企業の国際化に正の影響を与えるということを明らかにしてきた (Eriksson and Johanson, 1997; Herrmann and Datta, 2005; Sambharya, 1996; Tihanyi et al., 2000, Wally and Becerra, 2001)。たとえば Reuber and Fischer (1997) は、カナダのソフトウェア開発会社の TMT に注目し、国際経験の豊富な TMT は国外の戦略的パートナーとの提携を積極的に結び、創業後により早く海外での売上を獲得する傾向にあることを示した。また、Tihanyi et al. (2000) は米国の電機産業に属する 126 社のデータを分析し、TMT メンバーにおける国際経験の平均を含むいくつかの特徴が、企業の国際化に正の影響を与えるということを明らかにした。このように、TMT メンバーの国際経験は企業による国際化に影響を与える要因として用いられてきたのである。一方で、TMT メンバーの国際経験は企業による国際化に影響を与える要因であると同時に、企業による国際化の結果として変化するものともなりうる。Athanassiou and Nigh (2000) や Roth (1995) が指摘しているように、企業が国際化するにしたがって、その企業のトップマネジャーの国際経験も豊富になっていくのである。

また、TMT の特徴は企業の国際化に関する意思決定や活動に影響を与えるだけでなく、国際化のパフォーマンスにも影響を与えるであろう。資源ベース理論 (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) において企業のトップマネジャーは、価値がありユニークで模倣困難な資源のひとつと考えられている (Barney et al., 2001)。トップマネジャーが有する国際経験は、そのような経験を持たない他の企業からはアクセス困難な暗黙知であり、したがってより高いパフォーマンスを企業にもたらす可能性がある (Carpenter, Sanders & Gregersen, 2001)。実際に、Daily, Certo, and Dalton (2000) は Fortune 500 の企業を分析対象として、CEO の国際経験が企業のパフォーマンスに有意な影響を与えるということを明らかにしている。

人的資源の国際化 TMT メンバーだけでなく、企業が有する人的資源としての従業員も、価値がありユニークで模倣が困難な資源として企業に競争優位をもたらすものとなりうる。このような資源としての従業員に注目し、従業員全体に占める外国人従業員の割合が、企業による国際化を測定する指標のひとつとして用いられてきた。Thomas and Eden (2004) はこれを海外生産の程度を表す指標としているが、人的資源の国際化は、海外生産に限らず企業による国際化のさまざまな側面を表し、またさまざまな活動に影響を及ぼすと考えられる。

しかし一方で、TMT メンバーとは異なり、企業の人的資源である従業員が国際化の意思決定、そしてその結果としてのパフォーマンスに直接的に影響を及ぼすことは困難であろう。したがって、たとえば企業が外国人従業員を積極的に採用したとしても、それだけで彼／彼女らが国際化の意思決定やパフォーマンスに望ましい影響を及ぼすとは限らない。企業内に外国人従業員を含めた多様な人材がその能力を発揮できる体制があることで初めて、人的資源の国際化が他の側面の国際化や国際化のパフォーマンスを実際に高める可能性が高まると考えられる。

資本資源の国際化 企業による国際化は、外国人株主の比率や、上場している国外の株式市場の数といった、統治構造や資金調達の側面にも表れる (Annavarjula and Beldona, 2000; Hassel et al., 2003)。このような資本資源の国際化は、直接的もしくは間接的に企業による国際化の意思決定や活動と関係すると考えられる。たとえば、企業は自らの活動を国際化し、国外の企業と競争していく上で、より資本コストの低い場所で資金を調達しようとするかもしれない。また、その結果として外国人株主が増加すると、トップマネジメントの国際化 (外国人役員の登用) に対する要求や、事業活動の国際化に対する圧力が高まるとも考えられる。

本稿では以上のような企業によるさまざまな側面の国際化について、それらの関係を探索的に分析する。それによって、企業による国際化の具体的なプロセスについて新たな知見を得ることができ、また今後のより詳細な研究を進める上でのヒントを得ることができると考える。

3. 研究方法

本稿の分析対象は、電子機器、機械、精密機器の産業に属する日本企業で、かつ分析に必要なデータを入手できる上場企業 116 社 (電子機器 65 社；機械 40 社；精密機器 11 社) である。これらの産業は、あらゆる産業における生産活動の急速なグローバル化にともなって、それに対応した事業活動の国際化を迫られてきた産業である。したがって、近年の日本企業による国際化を分析する上で、そこに属する企業を対象とすることが妥当だと考えた。本稿では、それらの企業におけるさまざまな側面の国際化の程度を示し、その後、複数の側面間の関係を明らかにする。データは 2012 年度のものを用い、各社の有価証券報告書に加えて、東洋経済新報社の『会社財務カルテ』および『CSR 企業総覧』からデータを入手した。

企業の国際化に関連する変数としては、前節の議論に基づき、海外売上高比率、外国人従業員比率、

外国人管理者比率、外国人役員比率、外国人持株比率、および多様な人材登用推進のための専門部署の有無を用いる。これらの変数について、分析対象企業における状況を記述統計で示した上で、それらの変数間の関係をt検定および相関分析によって探っていく。

4. 分析結果と考察

表1は、分析対象企業について、国際化に関連する変数の記述統計の数値を示している。記述統計の数値で特徴的なのは、海外売上高比率と比較して、外国人従業員比率や外国人管理職比率、そして外国人役員比率が著しく低いことである。海外売上高比率の平均値は48.47%であり、およそ半分の売上を海外での事業活動から得ているのに対して、外国人従業員比率の平均値はわずか1.65%、外国人管理職比率の平均値はさらに低く0.28%となっている。また、外国人役員比率の平均値も1.86%と、海外売上高比率と比べると非常に低い数値である。ちなみにS&P 500の企業を対象とした2014年度の調査では、それらの企業における外国人役員比率は平均で7.2%であった(Egon Zehnder International, 2014)。こちらもS&P 500企業の実際の海外売上高比率と比較すると著しく低い数値であるが、それでも本稿の分析対象となった日本企業の約4倍の数値である。これは、少なくとも分析対象となった日本企業において、平均的には事業活動のおよそ半分が海外で行われている中で、実際の活動はほぼ全て日本人によって行われており、事業活動の国際化と人的資源の国際化およびTMT構成の国際化との間に大きなギャップが存在しているということを示している。

表1：記述統計

	最小値	最大値	平均	標準偏差
社齢	8.00	123.00	66.91	18.28
従業員数	63.00	57597.00	4594.55	8457.78
海外売上高比率	3.00	89.00	48.47	20.89
外国人従業員比率	0.00	45.63	1.65	5.17
外国人管理職比率	0.00	2.92	0.28	0.51
外国人役員比率	0.00	25.00	1.86	4.13
外国人持株比率	0.00	53.81	19.40	14.28

表2は、社内に多様な人材登用促進のための専門部署を設置している企業と設置していない企業とで、国際化に関連する変数の平均値を比較したものである。t検定の結果を見ると、社齢が高く規模の大きい企業ほど多様な人材登用促進のための専門部署を設置しており、そのような専門部署を設置している企業ほど、海外売上高比率、外国人役員比率、そして外国人持株比率が高い。一方で、そのような専門部署の有無と外国人従業員比率および外国人管理職比率との間に有意な関係は見られなかった。これは、少なくとも人的資源の国際化（外国人従業員の増加）の結果として多様な人材登用促進のための専門部署が設置されたわけではなく、事業の国際化が進み、人材の多様化をこれから促進するために専門部署が設置されたということを示しているとも考えられる。

表3は、全ての企業を対象とした各変数間の相関分析の結果を示している。また、表4は多様な人材登用促進のための専門部署が設置されていない企業のみを対象とした相関分析の結果であり、表5はそのような専門部署が設置されている企業のみを対象とした相関分析の結果である。全ての企業を対象とした相関分析の結果によると、海外売上高比率と外国人役員比率および外国人持株比率との間には有意な正の相関が見られるが、一方で海外売上高比率と外国人従業員比率および外国人管理職比率との間には有意な相関関係が見られない。これは、企業の所有者および経営者が事業活動の国際化に関する意思決定や実際の活動と直接的な関係を持っているのに対して、人的資源としての従業員は、全体の傾向として企業による国際化の意思決定や活動に影響を及ぼさないということを示しているとも考えられる。

表2：平均値の比較（多様な人材登用促進の専門部署の有無）

	多様な人材登用 促進の専門部署	N	平均	標準偏差	t 値
社齢	無	70	61.30	16.03	-4.37 **
	有	46	75.43	18.33	
従業員数 (ln)	無	70	6.74	0.99	-8.07 **
	有	46	8.48	1.32	
海外売上高比率	無	70	45.19	22.55	-1.94 +
	有	46	53.00	17.64	
外国人従業員比率	無	70	2.01	7.08	0.63
	有	46	1.28	1.77	
外国人管理職比率	無	70	0.22	0.44	-1.41
	有	46	0.35	0.59	
外国人役員比率	無	70	1.28	3.62	-1.79 +
	有	46	2.75	4.71	
外国人持株比率	無	70	14.25	13.82	-5.34 **
	有	46	27.24	11.14	

** p < 0.01, * p < 0.05, + p < 0.1

表3：相関分析（全サンプル）

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 社齢	1.000						
(2) 従業員数 (ln)	0.489 **	1.000					
(3) 海外売上高比率	-0.089	0.202 *	1.000				
(4) 外国人従業員比率	-0.409 **	-0.277 *	0.192	1.000			
(5) 外国人管理職比率	-0.004	-0.026	0.097	0.160	1.000		
(6) 外国人役員比率	0.014	0.107	0.282 **	-0.005	0.034	1.000	
(7) 外国人株主比率	0.028	0.491 **	0.389 **	0.116	0.090	0.249 **	1.000

** p < 0.01, * p < 0.05, + p < 0.1

しかし一方で表4および表5の結果では、人的資源としての従業員の国際化と事業活動の国際化との関係は、多様な人材登用促進のための専門部署の有無によって異なる可能性があるということが示されている。具体的には、多様な人材登用促進のための専門部署のない企業においては、外国人役員比率と海外売上高比率とが正の有意な相関関係にあり、外国人従業員比率および外国人管理職比率といった人的資源の国際化は海外売上高比率と有意な相関関係がない。対照的に、多様な人材登用促進のための専門部署が設置されている企業においては、外国人役員比率は海外売上高比率と有意な相関関係がなく、外国人管理職比率と海外売上高比率の間に10%水準ではあるが正の有意な相関関係が示された。これはすなわち、外国人従業員や外国人管理職の活躍を促進するような専門部署のある企業においてのみ、彼/彼女らの存在と事業活動の国際化との間に相関関係があったということである。前述のように、TMTメンバーとは異なり、一般的には企業の人的資源である従業員が国際化の意思決定、そしてその結果としてのパフォーマンスに直接的に影響を及ぼすことは困難であろう。しかし、企業内に外国人従業員を含めた多様な人材がその能力を発揮できる体制が整備されることで、とりわけ管理職人材の国際化が事業活動の国際化に貢献する可能性が高まるのかもしれない。また、外国人従業員比率と外国人管理職比率とが、多様な人材登用促進のための専門部署を設置している企業においてのみ、正の相関関係が見られたことも、そのような部署が存在することで、実際に外国人従業員が管理職として活躍する機会が得られるようになるということを示していると考えられる。

表4：相関分析（多様な人材登用促進のための専門部署“無”）

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 社齢	1.000						
(2) 従業員数 (ln)	0.425 **	1.000					
(3) 海外売上高比率	-0.122	0.220 +	1.000				
(4) 外国人従業員比率	-0.493 **	-0.390 *	0.137	1.000			
(5) 外国人管理職比率	0.091	0.032	-0.060	0.099	1.000		
(6) 外国人役員比率	-0.137	-0.015	0.311 *	0.083	-0.050	1.000	
(7) 外国人株主比率	-0.192	0.339 **	0.368 **	0.202	-0.007	0.259 *	1.000

** p < 0.01, * p < 0.05, + p < 0.1

表5：相関分析（多様な人材登用促進のための専門部署“有”）

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 社齢	1.000						
(2) 従業員数 (ln)	0.282 +	1.000					
(3) 海外売上高比率	-0.257	-0.014	1.000				
(4) 外国人従業員比率	-0.439 **	-0.289 +	0.221	1.000			
(5) 外国人管理職比率	-0.212	-0.280	0.283 +	0.578 **	1.000		
(6) 外国人役員比率	0.025	0.017	0.204	-0.061	0.069	1.000	
(7) 外国人株主比率	-0.143	0.293 *	0.304 +	0.021	0.101	0.111	1.000

** p < 0.01, * p < 0.05, + p < 0.1

5. 結論と今後の課題

本稿で行った分析はあくまでも探索的なものであり、したがって、その結果から明確な結論を述べることはできない。しかしながら、分析結果から日本企業による国際化のプロセスやその特徴について、いくつかの知見を得ることができた。まず、事業活動の国際化（海外売上高比率＝48.47％）に比較して、トップマネジメントや人的資源の国際化の程度が著しく低い（外国人従業員比率＝1.65％；外国人管理職比率＝0.28％；外国人役員比率＝1.86％）ということが示された。日本企業はこれまで、海外現地法人における重要なポジションに現地の人材よりも日本人派遣社員を優先的に配置する傾向があるということが指摘されてきたが（Harzing, 2001; Tungli and Peiperl, 2009）、海外現地法人におけるマネジメントの問題だけでなく、企業全体として人材の国際化にどう対処していくかを考えていかなければならないであろう。

しかし、このような事業活動の国際化と人的資源の国際化の間のギャップを解消すべきかどうかは、とりわけ日本企業にとって非常に難しい問題であろう。なぜなら、人材の多様性が常に企業のパフォーマンスにポジティブな影響を及ぼすとは限らないからである。多様な国籍や価値観を有する人材が協働することには、たとえばその多様な価値観から新しいアイデアやソリューションが生まれやすいというメリットもあれば、コンフリクトが発生して意思決定に時間がかかるといったデメリットもある。また、これまで人材の多様性が低い組織において機能してきたさまざまなプロセスは、多様性の高い組織においては機能しないかもしれない。さらに、多様な国籍や価値観を有する人材が企業の中で活躍し、貢献するためには、それを許容し、促進するための新たな仕組みが必要であろう。その意味で、本稿の分析結果において、多様な人材登用促進のための専門部署の存在が、外国人従業員の管理職への登用や、外国人管理職と事業活動の国際化との関係に影響を与える可能性が示されたのは興味深い。

前述のように、企業にとって人的資源としての従業員も、価値がありユニークで模倣が困難な資源として企業に競争優位をもたらすものとなりうる。しかしながら多くの場合、個々の従業員がそのまま持続的な競争優位の源泉となるわけではない。企業がさまざまな能力を有する優秀な人材を惹きつけ、そのような人材が実際に能力を発揮し、高いモチベーションを維持して企業に貢献できる仕組みを持っていることで初めて、人的資源が企業のパフォーマンスに結びつくと考えられる。本稿の分析結果は、企業が人的資源の国際化を進め、それによって事業活動の国際化や国際化のパフォーマンスを高めるためには、単純に外国人従業員を増やすだけでなく、それらの従業員が多様な価値観を生かして活躍し、企業に貢献できる仕組みを整備することが重要だということを示唆しているのかもしれない。

本稿の分析を通じて以上のようないくつかの知見もしくは示唆が得られたが、一方で、本稿の分析結果は慎重に解釈する必要がある。なぜなら、本稿の分析で用いたデータは単年度のものであり、かつ因果関係を検証するための厳密な手法によって分析されたわけではない。したがって、分析結果から言えるのは「差がある」もしくは「相関関係がある」ということだけであり、たとえば外国人管理職比率（人的資源の国際化）と海外売上高比率（事業活動の国際化）との間に原因と結果の関係があ

ると結論付けることはできない。企業の国際化に関する多様な側面間の因果関係を検証するためには、複数時点のデータを収集して時間的順序を考慮し、他の変数の影響をコントロールした上で、それらが本当に原因と結果の関係にあるかを検証する必要がある。とりわけ、日本企業においてトップマネジメント人材の国際化や従業員の国際化が、実際に事業活動の国際化や国際化のパフォーマンスを高めるのかどうかという問題については、客観的なデータに基づいて分析する価値があると考えられる。今後は、本稿で得られたヒントをふまえて、日本企業による国際化についてより詳細かつ厳密な分析を進めていきたい。

参考文献

- Annarajula, M. and Beldona, S. (2000) Multinationality-performance relationship: A review and reconceptualization, *International Journal of Organizational Analysis*, 8, 48-67.
- Athanassiou, N. and Nigh, D. (2000) Internationalization, tacit knowledge, and the top management teams of MNCs, *Journal of International Business Studies*, 31, 471-487.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J., Wright, M., and Ketchen, D. (2001) The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Beamish, P. W. (1990) The internationalization process of a smaller Ontario firm: A research agenda, In A. Rugman (Ed.) *Research in global strategic management - International business research for the twenty-first century: Canada's new research agenda*, 77-92, Greenwich, CT: JAI.
- Carpenter, M., Sanders, G., and Gregersen, H. (2001) Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay, *Academy of Management Journal*, 44(3), 493-551.
- Daily, C. M., Certo, S. T., and Dalton, D. R. (2000) International experience in the executive suite: The path to prosperity?, *Strategic Management Journal*, 21, 515-523.
- Egon Zehnder International (2014) Global Board Index 2014.
- Eriksson, K. and Johanson, J. (1997) Experiential knowledge and cost in the internationalization process, *Journal of International Business Studies*, 28, 443-469.
- Geringer, J. M., Beamish, P. W., and da Costa, R. C. (1989) Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance, *Strategic Management Journal*, 10, 109-119.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984) Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Harzing, A. W. (2001) Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries, *Human Resource Management*, 40, 139-158.
- Hassel, A., Hopner, M., Kurdelbusch, A., Rehder, B., and Zugehor, R. (2003) Two dimensions of the internationalization of firms, *Journal of Management Studies*, 40, 705-723.
- Herrmann, P. and Datta, D. K. (2005) Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation, *British Journal of Management*, 16, 69-78.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., and Ireland, R. D. (1994) A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance, *Journal of Management*, 20, 297-326.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2007) *Strategic management: Competitiveness and globalization*, Mason, OH: South-Western.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., and Shimizu, K. (2006) The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly, *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.

- Nachum, L. and Zaheer, A. (2005) The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment, *Strategic Management Journal*, 26, 747-767.
- Reuber, A. R. and Fischer, E. (1997) The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28, 807-826.
- Roth, K. (1995) Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework, *Academy of Management Journal*, 38(1), 200-231.
- Sambharya, R. B. (1996) Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 17, 739-746.
- Sullivan, D. (1994) Measuring the degree of internationalization of a firm, *Journal of International Business Studies*, 25, 325-343.
- Thomas, D. E. and Eden, L. (2004) What is the shape of the multinationality-performance relationship?, *Multinational Business Review*, 12(1), 89-99.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., and Dalton, D. R. (2000) Composition of the top management team and firm international diversification, *Journal of Management*, 26, 1157-1167.
- Tungli, Z. and Peiperl, M. (2009) Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes', *Human Resource Management*, 48(1), 153-171.
- Wally, S. and Becerra, M. (2001) Top management team characteristics and strategic changes in international diversification: The case of U.S. multinationals in the European Community, *Group & Organization Management*, 26, 165-175.
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.