

日台合弁企業における経営成果の高企業グループと 低企業グループの比較研究

— 売上高成長率、経営トップの主観評価による企業業績、
企業目標の達成度を基準とした3つの視点からの考察 —

西原博之

1. はじめに

日本企業による東アジア地域への進出は、日本国内におけるバブル経済崩壊以降の景気の長期低迷、90年代後半のアジア経済・金融危機により減少した。しかし、中・長期的には、日本からの同地域への生産シフトは進んでおり、多くの製造業が同地域に進出している。また、サービス業の進出も近年は増加する傾向が見られる。

しかし、東アジア地域とはいえ、政治及び社会体制の違い、経済成長や工業化の度合い、国民所得格差、商習慣や対日感情の違いなど、当該企業を取り囲むマクロ環境は地域によって大きく異なる。このため、これらの地域を一様に調査研究を行うと、当該企業の経営課題や問題の本質が見えにくくなる懸念される。そこで本研究は、日本との経済的な交流の歴史が深く、政治経済的に比較的安定している点、地域的な規模などを考慮して、台湾に進出した日系（合弁）企業を事例として研究を進めていくことにする。

図表1は、日系企業の台湾進出動向を示したものであるが、当該企業が大きな転換期を迎えていることが図表からうかがえる。

第一に、日本企業による台湾進出法人の累計件数は、農林・水産・鉱業以外の全ての産業において増加している。中でも、商業などの非製造業の割合が増加し、1999年における累計件数は全体の4割を上回った。一方、1986年には全体の9割近くを占めていた製造業は、99年には6割を下回った。同図表が示すように、在台日系企業の製造業と非製造業の累計件数の逆転は、それほど遠くない将来に起りうると予想される。

第二に、80年代後半において日系企業に従事する現地従業員の総数は18万人弱であったが、99年には11万人台にまで減少している。その一方、90年以降の在台日本人派遣者の総数は2千人の横ばい状態にあることが図表1から分かる。

上述の件に関して、台湾政府当局側の見解を推察すると、台湾に進出した日系企業は、進出地域の人々の雇用に対する貢献努力を怠っているだけでなく、統計上の数字とはいえ、当該企業における現地従業員1人当たりの日本側派遣社員の現地従業員比率は増加している。つまり、在台日系企業は、経営人事の現地化を進めてこなかったばかりか、積極的な現地人の登用を怠ってきたことを示しており、台湾政府当局の当該企業に対するイメー

図表1 台湾進出日系企業の動向

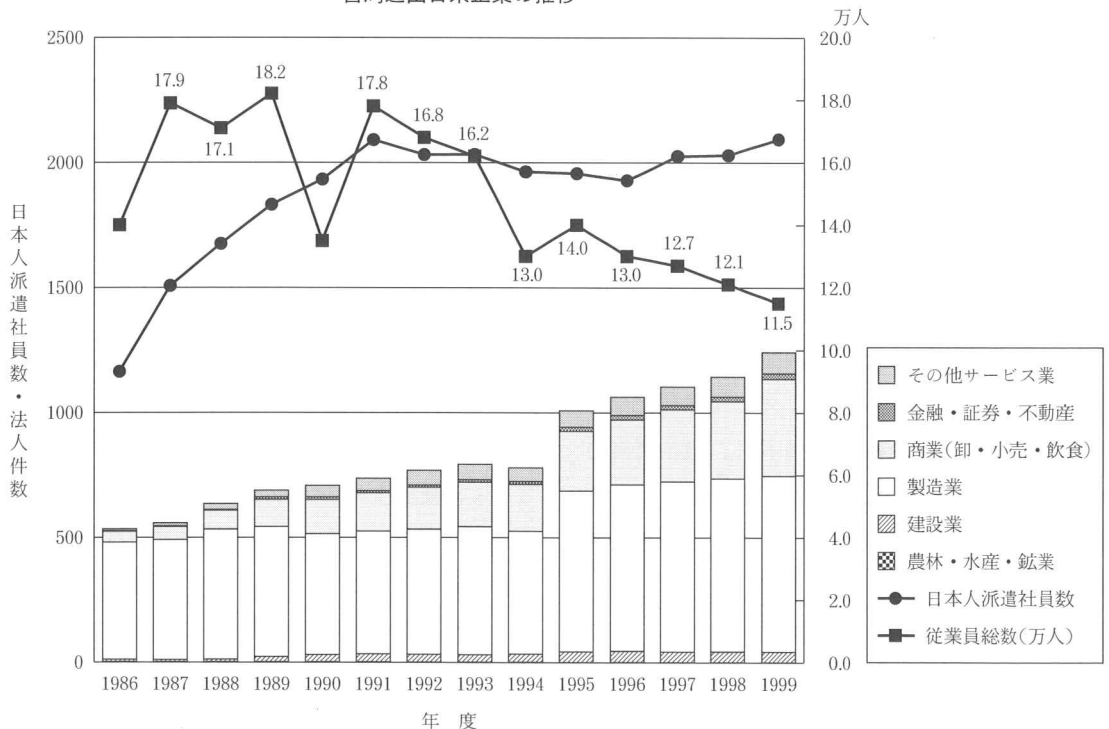
(単位：百万ドル)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
業 界 全 体 対前年比	543 —	565 104.1	633 112.0	686 108.4	706 102.9	735 104.1	767 104.4	792 103.3	789 99.6	1018 129.0	1069 105.0	1110 103.8	1149 103.5	1192 103.7
農林・水産・鉱業 (対全体比)	1 (0.2)	1 (0.2)	1 (0.2)	1 (0.1)	1 (0.1)	1 (0.1)	1 (0.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
建 設 業 (対全体比)	9 (1.7)	8 (1.4)	11 (1.7)	21 (3.1)	29 (4.1)	32 (4.4)	31 (4)	30 (3.8)	33 (4.2)	42 (4.1)	44 (4.1)	42 (3.8)	42 (3.7)	42 (3.5)
製 造 業 (対全体比)	470 (86.6)	481 (85.1)	520 (82.1)	520 (75.8)	484 (68.6)	491 (66.8)	500 (65.2)	512 (64.6)	492 (62.4)	644 (63.3)	666 (62.3)	681 (61.4)	693 (60.3)	704 (59.1)
商業(卸・小売・飲食) (対全体比)	43 (7.9)	52 (9.2)	75 (11.8)	109 (15.9)	137 (19.4)	153 (20.8)	168 (21.9)	179 (22.6)	188 (23.8)	239 (23.5)	261 (24.4)	289 (26)	309 (26.9)	388 (32.6)
金融・証券・不動産 (対全体比)	3 (0.6)	3 (0.5)	3 (0.5)	9 (1.3)	11 (1.6)	9 (1.2)	8 (1)	10 (1.3)	11 (1.4)	16 (1.6)	18 (1.7)	16 (1.4)	19 (1.7)	22 (1.8)
その他サービス業 (対全体比)	7 (1.3)	12 (2.1)	24 (3.8)	27 (3.9)	45 (6.4)	50 (6.8)	60 (7.8)	61 (7.7)	55 (7)	66 (6.5)	73 (6.8)	75 (6.8)	79 (6.9)	85 (7.1)
日本人派遣社員数	1,164	1,507	1,675	1,832	1,933*	2,091	2,032	2,033	1,964	1,956	1,927	2,025	2,030	2,093
(日本人派遣者比率/従業員総数)%	0.83	0.84	0.97	1.01	1.43	1.17	1.21	1.25	1.50	1.39	1.47	1.59	1.67	1.81
従 業 員 総 数	140,940*	179,731	171,851	182,256	135,229*	178,141	168,154	162,541	130,645	140,412	130,957	127,338	121,550	115,434

上述のデータは、『海外進出企業総覧』東洋経済新報社の各年版をもとに作成。

*1986年度の従業員総数、1990年度の日本人派遣社員数及び従業員総数は、総計データが記載されていなかったため、参考用として個々の企業データを累計した数字を記載した。

台湾進出日系企業の推移



ジは肯定的でないものと推測される⁽¹⁾。

一方、在台日系企業の経営実務に携わる者の同図表に対するステレオタイプ的な見解を推察すると、台湾に進出する日系企業の数が増加し、業界内における日系企業間の競争が激しくなったこと。また、日系企業に従事する現地従業員総数が減少しているが、これは、台湾への進出が廉価で大量の労働力を求められる地域としての競争力の喪失を示していること。さらに、当該企業においてより一層の経営的付加価値を高めるため、日本側派遣社員数を維持しなければならないことが挙げられる。つまり、同図表は、当該企業を取り巻く経営環境の厳しさを如実に示しており、台湾で経営活動を展開し、発展させていくためには、当該企業の経営効率の改善だけでなく、企業や組織改革を推進して従業員1人当りの売上高比率の大幅な向上を図るなど、経営トップによるリーダーシップの発揮や目標達成への毅然さが強く求められている。

次に、日本企業の東アジア地域への進出の特徴として、進出地域の政府当局による規制の有無にかかわらず、ほとんど全ての産業において現地経営パートナーとの合弁企業を設立する形態が多く見受けられる⁽²⁾。このような合弁形態による経営は、経営権の掌握に不安定な点があるものの、日本企業が現地経営パートナーとの合弁企業の設立を盛んに行ってきた背景として次の点が挙げられる。第一に、経営ノウハウや技術のスムーズな移転とその機密保持を両立させることが比較的容易

であること。第二に、多くの日本企業が抱えていると推測される国際人材要員の不足に対し、現地経営パートナーへの依存が可能であること⁽³⁾。第三に、現地政府や社会の意向に配慮した形式で海外進出をスムーズに行うという点を考慮した場合、現地経営パートナーと組んで合弁事業を行う方法は賢い選択肢の1つであることが指摘できる⁽⁴⁾。

このように日本企業の現地経営パートナーとの合弁企業の設立の現状としては、上述の国際的アライアンス戦略のメリットがある。その一方で、当該合弁企業の経営実務において、設立当時の目標達成やシナジー効果の発揮など、期待した経営成果への達成に肯定的な返答ができる企業は多数派とはいえないようである。実際には、経営パートナー間におけるコミュニケーションの問題やコンフリクトの発生など、大なり小なりの課題を抱えている企業は少なくないと推測される。

本研究の目的は、東アジア地域へ進出した日本企業のうち、現地経営パートナーとのパートナーシップにより合弁事業を営んでいる企業について、経営成果の低い企業と高い企業を二分し、経営成果の高い企業における経営管理施策などの経営要因の特徴を明らかにしていくことである。

以下は、東アジアに進出した日系合弁企業を中心とした国際合弁企業の経営管理に関するの既存文献において、経営成果の高い企業が、どのような経営管理施策や経営管理制度などの特徴を有しているのか。あるいは、その背景にある経営要因についての探求を行っていく。なお、それらをもとに実証研究を行い、得られた分析結果から考察

(1) 日本経済新聞、2001年5月8日朝刊。近年、台湾の失業率は増加しているだけでなく、域内経済のデフレ傾向が強まっており、労働団体、野党、メディアなどから、政府当局への雇用不安に対する批判の声が高まっている。

(2) 東洋経済新報(1998)『'98海外進出企業総覧(国別編)』東洋経済新報。竹田志郎(1998)『他国籍企業と国際的戦略提携』, pp.125-155, 文真堂などを参照。

(3) 西原博之(1999)「在台日系合弁企業のパートナーシップ・マネジメントとその課題——日本側経営トップ・マネジメントと台湾側経営パートナーの比較——」、『経済研究』(明治学院大学)第116号, pp.55-84などを参照。

(4) 大泉光一(1980)『国際合弁』, pp.57-62, 亜紀書房。

を試み、当該合併企業における経営管理のあり方についての示唆を行っていく。

2. 先行研究のまとめ

2-1 国際合併企業における経営理念・ビジョンの当該合併企業における経営成果への有効性について

企業における経営理念・ビジョンに関しては、多くの研究者らがその定義を試みている。それらの共通概念として、経営理念・ビジョンは少なくとも公表され、明文化されていること。また、それが組織成員に受け入れられ、組織に浸透していることが挙げられる⁽⁵⁾。

その経営理念・ビジョンは、企業や産業界などでは、経営者信条、経営者使命、経営思想、経営者イデオロギー、経営者精神、経営者哲学、経営者価値観、社是、社訓などと称されている⁽⁶⁾。さらに、海外企業では、コーポレート・フィロソフィー、ミッション、ミッション・ステートメント、コーポレート・ビジョンなど、数多くの名称が指摘され、内外の多くの多国籍企業が採用している⁽⁷⁾。

なお、日本企業における経営理念・ビジョンの沿革に関しては、1980年代以降のCI（コーポレート・アイデンティティ）の普及、当該組織や事業の変遷、海外事業の拡大と進出地域などへの配慮から、経営理念・ビジョンを採用する企業の割合は増加する傾向が見られ、それらが指摘する意義や

内容は、より普遍的・具体的なものへと、その様相が変貌する傾向が見られる⁽⁸⁾。

企業や組織における経営理念・ビジョンの経営成果への有効性に関してはこれまでの調査や研究などに数多く指摘されている。

チェン（1998）が、ネガンディとプラサドの開発した概念モデルに修正を加え、比較経営システムの概念モデルを提示している。同モデルでは、経営哲学や経営者の態度が、環境要因と同様、競争戦略や経営実践に影響を与え、それが経営の有効性にかかわり、最終的に企業の有効性として経営成果に影響を与えることを指摘している⁽⁹⁾。

コリンズとポラス（1994）は、業界で卓越した経営成果を示している未来志向の企業を「ビジョナリー・カンパニー」と称し、同研究で提示した条件を満たす18社を選出し、それら企業の共通点についての分析を行っている。その中で、当該企業の経営理念・ビジョンの内容は各企業によって異なり、共通項はあまり見られない。しかし、重要なことは、どの企業においても経営理念・ビジョンは組織員の指針となっており、活力を与えていること。また、それを宣言しているだけでなく、組織全体に浸透させ、個々の指導者を越えたものにするための方法を採用していることを指摘している⁽¹⁰⁾。

(5) 経営理念・ビジョンに関しては、中川（1972）、浅野（1991）、奥村（1996）、北居（1999）などを参照。

(6) 奥村恵一（1999）『現代の経営と社会』p.63, 森山書店。前掲、浅野俊光（1991）、pp.4-7などを参照。

(7) 小林薫編著（1991）『海外企業の社是・社訓』日本生産性本部。戦略経営協会編著（1991）『経営理念・ビジョンハンドブック』, pp.72-77,ダイヤモンド社、及び同書 pp.119-121を参照。

(8) MCEI東京・大阪編著（1988）『会社のバックボーン』プレジデント社。野村千佳子（1999）「90年代における日本企業の経営理念の状況」『早稲田商学』（早稲田大学）第380号、1999年3月。

(9) Chen, Min (1995), *Asian Management System*, International Thomson Business Press, A Division of International Thomson Publishing Inc. (チェン, ミン著, 長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳 [1998]『東アジアの経営システム比較』, pp.32-34, 新評論)。

(10) Collins, C. James and Porras, I. Jerry (1994), *Built To Last, Successful Habits of Visionary Companies*, New York, Curtis Brown Ltd. (コリンズ, C. ジェームス & ポラス, I. ジェリー著, 山岡洋一訳 [1995]『ビジョナリーカンパニー』, pp.77-148, 日経BP出版センター)。

さらに、KonoとClegg(1999)は、経営理念・ビジョンが企業文化に影響を与え、その結果として企業の経営成果やメンバーの満足などに影響を与えると指摘している⁽¹¹⁾。

本節では、企業の経営理念・ビジョンなどが企業の経営成果に与える影響について、それらの役割や重要性、有効性を示唆した既存の調査研究を指摘してきた。これらの文献から、本研究の調査対象となる企業群においても、経営成果の高企業では、その多くが経営理念・ビジョンを重視していると推測される。そこで本研究は、経営理念・ビジョンなどを広義の意味として「経営理念・ビジョン」と捉えることにする。以下は、それらが東アジア進出日系企業を中心として、国際合弁企業の経営成果に与える影響、有効性及びその課題を明らかにしていく。

2-2 海外日系企業における経営理念・ビジョンと国際合弁企業の課題

吉原(1999)は、1985年のプラザ合意の翌年を、「日本企業のグローバル元年」と称したが、それ以前の日本企業について石田(1985)は、日本企業の大部分が本国志向にある中、現地志向企業として、YKKと松下の両社を挙げている⁽¹²⁾。

それら企業の特徴として、創業経営者の理念が海外経営方針に強く反映しているという共通点を指摘している⁽¹³⁾。その松下は、「世界との共存共栄」という理念のもと、現地資本とのパートナーシップによる経営を積極的に展開している⁽¹⁴⁾。また、ソニーやホンダなど、海外でも高い評価を受けている企業には、経営理念・ビジョンが掲げられているだけでなく、海外拠点の組織員にもそれが浸透し、共有されていることが指摘されている⁽¹⁵⁾。さらに、高橋ら(1993)は、国際事業に携わった21人にインタビューを行っているが、同調査において、国際事業の成果は短期的に現れるものではない。その事業への夢を失わずに困難を一つひとつ克服していくためには明確なビジョンを持つ必要があると提言している⁽¹⁶⁾。

このように、経営理念・ビジョンは、企業の国際化が進み、経営のグローバル化が進行するに従い、より一層重要になってくると考えられる。例えば、藤井(1998)は、日本企業の国際化が進展する今日において、世界に分散し、いろいろな価値観を持つ従業員のやる気をひきだし、十分な「貢献」を期待するためには、それに見合う「誘因」を提供するシステムとなる「グローバル経営理念」を確立する必要があると指摘している⁽¹⁷⁾。また、日本在外企業協会(1999)は、同協会が行っ

(11) Kono, Toyohiro and Clegg, R. Stewart (1998), *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter. (吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳 [1999]『経営戦略と企業文化』, pp. 22-23, 白桃書房)。一方、北居(1995)は、企業文化は企業の財務的業績に影響を与えたとして実証研究を行ったが、期待した結果は得られなかった。北居明(1995)「組織文化の分布と経営成果—定量的アプローチ」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第21巻第3号, pp. 99-114を参照。

(12) 石田英夫(1985)『日本企業の国際人事管理』pp. 70-73, 日本労働協会。なお、①本国志向(Ethnocentrism), ②現地志向(Polycentrism)については、Perlmutter, H. V. (1969), *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, *The Columbia Journal of World Business*, January-February 1969, のEPGモデルを参照。

(13) 前掲、石田英夫(1985), pp. 70-73。また、松下のアジアにおける海外事業については、加護野忠男(1997)『日本型経営の復権』PHP研究所を参照。

(14) 市村真一編著(1992)『アジアに根づく日本の経営』, pp. 48-53, 東洋経済新報社。上野明(1988)『新国際経営戦略論』, pp. 60-66, 有斐閣を参照。なお、具体的な現地資本の相手先や資本比率などは、東洋経済新報社(2000)『海外進出企業総覧』(会社別編), pp. 760-773を参照。

(15) 前掲、コリンズ&ポラス(1995), pp. 75-129。高橋浩夫編著(1993)『国際事業の企業家精神』, pp. 83-97, 中央経済社。

(16) 前掲、高橋浩夫, pp. 384-385。

(17) 藤井健(1998)「グローバル経営理念のニュー・パラダイム」『世界経済評論』7月号, pp. 57-69。

たアンケート調査から、多国籍企業では、経営理念が「グローバル接着剤 (gloval glue)⁽¹⁸⁾」としての役割を果たすことから、経営理念の確立と現地子会社への積極的な浸透が重要であると同時に、その浸透は、多国籍企業のアイデンティティを保つ上で重要であることを示唆している⁽¹⁹⁾。

東アジア進出日系企業の場合、その多くは、上述の松下の例に限らず、現地経営パートナーとの合弁形態による進出方法の割合が高いことがうかがえる⁽²⁰⁾。市村（1992）は、日本型経営の特徴として経営理念・目的の強調をその特徴の一つとして挙げ、アジアの8つの地域に進出した総計433社の日系企業に対してアンケート調査を実施している。その結果、経営の基本方針として経営理念・目的の強調を重視していると回答した企業が多かったのは、完全子会社の比率が高い香港やシンガポールなどの地域ではなく、台湾、フィリピン、韓国、インドネシア、マレーシアなどの地域となっており、興味深い結果が指摘された。

以上を総括すると、アジア地域に進出した日系合弁企業では、経営理念・ビジョンや目的などは、完全子会社と比較して異文化組織などの複雑な組織構造を有する当該合弁企業における求心力としての役割が期待されていることがうかがえる。また、この件に関して根本（1999）は、グループにおける理念の構築が必要であるとして、価値共有の問題について、合弁会社においてもマジョリティ

の子会社であれば、理念、価値の共有化は長期的に重要である。さらに、合弁会社の少なくない日本企業にとって、経営理念、価値共有を抜きには考えられないことを指摘している⁽²¹⁾。

一方、日本在外企業協会（1999）の調査の中には、「マイノリティ進出のため経営理念の浸透を考えていない」や、「合弁形態なので設立時の経緯や地域性も考慮しなければならない」など、幾つかの海外進出日系企業から経営理念・ビジョンの推進に対して消極的な回答が指摘された⁽²²⁾。ことに東アジア進出企業の場合、1) 国境の異なる複数の親会社の存在、2) 親会社側の資本出資比率、3) 本国（日本経済）のオーバー・プレゼンス、4) 経営の現地化などがその理由として考えられる⁽²³⁾。

多国籍企業の海外拠点における経営理念・ビジョンの浸透及び価値共有に関しては、その経営成果への有効性を指摘する調査研究は少なくないことがわかった。本研究においても、経営成果の高い企業グループは、低いグループと比較した場合、経営理念・ビジョンを重視する傾向が見られるという見解を支持することにする。

ただし、合弁企業の場合、完全出資企業ではないことから、1) 進出地域の特性、2) 企業設立の経緯、3) 親会社の当該合弁企業への資本出資比率、4) 当該合弁企業の親会社との独立性と依存関係、5) 親会社から見た当該合弁企業の経営戦略的な位置づけ及び将来的な方向性、6) 経営環境の動向及び変化との係わりなど、経営理念・ビジョンの浸透及び価値共有の有効性を分析していく場合、多面的な配慮が必要である。

(18) Bartlett, A. C. & Goshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. The President Fellows of Harvard College, p. 175. (バートレット, C. A. & ゴシャル, S. 著, 吉原英樹監訳 [1990] 『地球市場時代の企業戦略』 p. 242, 日本経済新聞社)。

(19) 日本在外企業協会編 (1999) 「アンケート調査 グローバル経営理念を求めて—その構築と運用はどこまで進んでいるか?」 『日外協マンスリー』, Vol. 221, pp. 20-25, 日本在外企業協会。

(20) 前掲, 東洋経済新報社 (2000) など, 『海外進出企業総覧』を参照。

(21) 前掲, 日本在外企業協会編, p. 25。

(22) 前掲, 日本在外企業協会編, p. 22。

(23) 江夏健一 (1989) 『多国籍企業要論』, pp. 213-226, 文真堂。

2-3 経営パートナーの選択と国際合弁企業の成否

企業が国際的な経営活動を展開する際、国際合弁企業を設立するなど、経営パートナーと国際的な提携を行う理由として、経営資源の補完が主な要因として挙げられる。また、競争相手の脅威からの回避など競争的効用及び戦略的な効用も重要な要因として指摘されている⁽²⁴⁾。

国際合弁事業の成否に関しては、ことに、発展途上国や中進国に進出した多国籍企業を対象とした調査研究において、多くの研究者が経営パートナー選択の重要性を指摘している。また、経営トップや経営実務に携わっている担当者などから、当該企業が高い経営成果を上げている理由として、進出地域の経営パートナーの能力を評価する声は少なくない⁽²⁵⁾。

国際合弁企業を始めとして、国際的提携を行う際の経営パートナーを選択する際に求められる姿勢として下記の点が挙げられる。

- 1) どのような経営資源が必要なのかを自社及び相手方パートナーを含めた双方が明確にし、それらの提供が可能であるかの相互確認⁽²⁶⁾。

(24) Harrigan, R. Kathryn (1986), *Managing for Joint Venture Success*, D.H. Heath and Company. (ハリガン, R. キャサリン, 佐伯光彌監訳 [1987], 『ジョイント・ベンチャー成功の戦略』, pp. 21-26, 有斐閣)。前掲, コリンズ & ドーリー III (1993), pp. 7-12。

(25) Geringer, J. Michael (1988), *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developing Countries*, Quorum Books. Beamish, Paul W. (1994), Joint Ventures in LCDs: Partner Selection and Performance, *Management International Review*, vol. 34, Special issue 1994/2. Luo, Yadong (1998), Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner?, *Journal of World Business*, vol. 33 no. 2, Summer 1998, pp. 145-166. Hu, Michael Y. and Chen, Haiyang (1996), An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China, *Journal of Business Research*, vol. 35, Feb. 1996, pp. 165-173 を参照。

(26) Collins, Timothy and Doorley III, L. Thomas (1991), *Teaming up for the 90s*, Deloitte; Touche

- 2) 当該合弁企業に対する経営パートナー間の事業目的及び戦略の一致⁽²⁷⁾。
- 3) 相手方経営パートナーの事業に対する価値観及び経営文化への理解⁽²⁸⁾。
- 4) 柔軟性や融通性があり、マクロ環境の変化に従って経営戦略を調整することへの寛容⁽²⁹⁾。
- 5) 当該合弁事業の経営パートナー間における信頼関係の重視⁽³⁰⁾。

なお、経営パートナーを選択する際の相手方パートナーの企業属性に関して考慮すべき点としては、親会社の主要事業と当該合弁企業間における業界の関連性⁽³¹⁾、財力の有無⁽³²⁾、企業規模格差の有無⁽³³⁾などが挙げられる。

アジア地域に進出している日系企業の現地経営パートナーの選択に関しては、上野 (1988) は、日本企業がアジアなどの発展途上国に進出する場

(コリンズ, M. ティモシー & ドーリー III, L. トーマス著, 監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳 [1993] 『グローバルアライアンス戦略の実践』 pp. 133-134, pp. 261-262, ダイアモンド社。

(27) Dacin, M. Tina, Hitt, Michael A. and Levitas, Edward (1997), Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms, *Journal of World Business*, vol. 32, Spring 1997, pp. 3-16. Rackham, Neil, Friedman, Lawrence and Ruff, Richard (1995), *Getting Partnering Right*, pp. 156-157, McGraw-Hill. 王泰允 (1992) 『国際合作實用』, pp. 473-474, 台北, 遠流出版公司。

(28) *Ibid*, Geringer, (1988), 前掲, コリンズ & ドーリー III (1993), pp. 263-264。

(29) 前掲, コリンズ & ドーリー III (1993), pp. 131-133. 苗豊強 (1997) 『雙贏策略』, pp. 193-194, 台北, 天下文化出版。

(30) 前掲, ハリガン (1987), pp. 165-166. Inkpen, Andrew (1995), *The Management of International Joint Ventures: An Organizational Learning Perspective*, p. 67, Routledge. Jaz, Gill and Butler, Richard (1996), Cycles of Trust and Distrust in Joint-ventures, *European Management Journal*, vol. 14 no. 1, pp. 81-89. 伊藤賢次 (1997) 『国際経営』, p. 62, 創成社。梅田恵三 (1999) 「国際合弁企業 (IJV) におけるパートナー間の信頼」『産業と経済』(奈良産業大学) 第 13 巻第 4 号, pp. 82-83。

(31) *Ibid*, Luo (1997)。

(32) 上野明 (1988) 『新・国際経営戦略論』, pp. 233-234, 有斐閣。

(33) 前掲, 村松, pp. 22-25。

合、多くの地域ではマジョリティが認められないことから、適切なパートナーの選択は特に留意が必要である。その注意点として、1) ある程度の財力、2) 現地工場運営への理解がある人物、3) 長期的視野の重視についての3点を指摘している⁽³⁴⁾。

また、アセアン諸国に進出した日系企業における好ましい現地経営パートナーに関して、吉原(1992)は、日本企業の経営管理方式への理解を挙げている。さらに、経営パートナーとして評判の良い現地人について、何か禁欲的な価値観を持っていること。その一方で、経営パートナーとしてふさわしくない人は、快樂的で人間としての弱さに勝てない人であると指摘している。なお、同研究では、海外日系合弁企業など、パートナーシップ形態による企業体の寿命に関して、繊維産業のようにキャッチ・アップのしやすい産業は一般的に短命である。その反面、日本側が優位に立っていて、日本の協力なしには事業が難しい場合、あるいは、日本側のブランド力と技術力が日本側にとって優位にある場合は長くなる傾向にあることが指摘されている⁽³⁵⁾。

以上をまとめると、国際合弁事業における経営パートナー選択の条件は、当該企業の経営環境、事業目的や経営戦略、設立経緯や企業属性などによって異なる。しかし、経営パートナーの選定にあたっては、慎重な審査と評価が不可欠であること⁽³⁶⁾。また、国際合弁事業を展開する際、経営パートナーの選択が当該ビジネスの成否の鍵を握ると考えられる。このため、当該合弁企業における経

営成果の高企業グループでは、低企業グループと比較して周到に経営パートナーの選択を行っている」と推測される。

2-4 親会社の当該合弁企業へのサポートについて

ガーラック(1991)は、国際合弁企業の経営について「インスタントの経営」と称している。つまり、当該企業を設立する際、一から始める企業と比べて到底得られないような規模の資本、経営や技術的ノウハウだけでなく、学習効果、組織間ネットワークなどの経営資源のサポートが親会社から受けられることを指摘している⁽³⁷⁾。

ルイス(1993)は、親会社の当該企業への出資比率など、当該企業へのコミットメントや経営戦略的な位置付けによって異なる。しかし、その目的達成において必要であれば、双方の親会社からベストの経営資源を引き出すことが可能となり、最適な組合せが実現できるとしている⁽³⁸⁾。また、Lylesら(1999)は、マレーシアの国際合弁企業30社を対象に実証研究を行っている。その結果、進出先親会社の当該合弁企業へのサポートが経営成果に影響を与えることを明らかにした。ことに企業設立の初期段階では、進出先親会社のサポートが有効であることを指摘している⁽³⁹⁾。

上述のような親会社の当該合弁企業への具体的

(34) 前掲、上野(1988)、pp.233-234。

(35) 吉原久仁夫(1992)「日系企業のパートナー」市村真一編著『アジアに根づく日本の経営』、pp.48-52、東洋経済新報社。

(36) 高倉信明(1998)『海外進出の企業戦略』、pp.69-71、財経詳報社。

(37) ガーラック、マイケル(1991)「日本における国際ジョイント・ベンチャー企業」『ビジネス・レビュー』(一橋大学) VOL.38 NO.4, AUG., pp.62-88。

(38) Lewis, D. Jordan (1990), *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, Free Press. (ルイス, D. ジョルダン著, 中村元一・山下達哉・JSMS アライアンス研究会訳 [1993]『アライアンス戦略』, pp.238-242, ダイヤモンド社)。

(39) Lyles, A. Marjorie, Sulaiman, Mohamed and Barden, Q. Jeffrey (1999), Factors Affecting International Joint Venture Performance: A Study of Malaysian Joint Ventures, *Journal of Asian Business*, vol.15 no.2, 1999, pp.1-20.

な経営資源等のサポート方法として、1) 当該合弁企業が親会社に対して設備、人材、原材料の提供を親会社に仰ぐ場合、2) 親会社の一環プロセスの中に組み込まれている場合、3) 事業遂行において不可欠なインプットを親会社から受けている場合、4) 技術革新が顕著で、その技術やノウハウを親会社から受けている場合、5) 企業側の戦略的ニーズや能力の変化、競争変化への迅速な対応などの親会社からのサポートは、当該合弁企業の経営戦略において重要な役割を果たしていると判断される⁽⁴⁰⁾。

次に、ある種の経営情報については、親会社から当該合弁企業に対する無料での提供⁽⁴¹⁾。また、親会社から実際の市場価格より安価に販売する方法などが、親会社による当該合弁企業のサポート方法として指摘されている⁽⁴²⁾。さらに、このような親会社から受ける経営資源のサポートについてルイス（1993）は、当該合弁企業がその自主権を持つのが最良の方法であると指摘している。

一方、親企業が過保護で過密着な場合、つまり、当該合弁企業に対して過度な経営資源のサポートを行っている場合、当該合弁企業が自立しにくくなるだけでなく、競争力を阻害しかねない。このため、親企業における当該企業の経営へのコミットメントの状況だけでなく、進出地域における当該合弁企業の置かれている経営環境や経済の発展段階などによって異なるとはいえ、親企業の当該合弁会社への過度なサポートは、親会社への過度の依存は、当該合弁企業の自立を妨げるだけでなく、結果として競争力を削いでしまうなどの問題

点が指摘されている⁽⁴³⁾。

このことは、多国籍企業における親会社と海外子会社など、グループ企業間で学習し、競争優位性を構築するという「グローバル・ラーニング」の考え方にも通じる点が挙げられる。

例えば、日本企業の場合、経営ノウハウや技術などに関する情報移転に関しては、親会社から子会社への一方向性とその特徴として挙げられている。しかし、多国籍企業としてグローバルな競争優位性を高めていくためには、親会社と子会社間の情報共有化や親会社と海外子会社が双方向的な学習を行えるような仕組みの構築が必要といわれている⁽⁴⁴⁾。

親企業の当該合弁企業への経営資源サポートに関しては、その課題なども指摘されたが、進出時期や企業の移転段階などを含めた適正なサポートは、当該合弁企業の競争力や優位性を維持するという点で重要な役割を果たしていると考えられる。

本研究では、親会社の当該合弁企業への正確な情報の把握、当該合弁企業への理解の度合い、関心の高さなどから親会社のサポートを測定していくことにする。なお、経営成果の高企業グループは、低企業グループと比較して、親会社の当該合弁企業への適正なサポートを行っていると推測される。

2-5 経営環境及び経営管理施策が東アジア進出日系合弁企業の経営成果に与える影響について

企業の経営活動は、環境要因と企業要因によって決定されるが、環境要因は、企業外の外部環境

(40) 前掲、ハリガン（1987），pp.70-73。

(41) 前掲、ルイス（1993），p.252。

(42) Vernon, Raymond (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books. (バーノン、レイモンド著、霍見芳浩訳 [1973]『多国籍企業の新展開』, p.175, ダイヤモンド社)。

(43) 前掲、ハリガン（1987），pp.70-73。前掲、ルイス（1993），p.247を参照。

(44) 桑名義晴・岸本寿生・高井透（1999）「日本企業の競争優位性とグローバル・ラーニング」、『世界経済評論』8月号，pp.15-24。

（外部要因）と企業自体の内部環境（内部要因）に分類される。当該企業が国際的な経営に携わっている場合、外部環境として国内環境及び国外環境を共に考察していく必要がある⁽⁴⁵⁾。つまり、経営環境が急速に変化している国際合併企業において、環境要因が当該企業の設立、意思決定や経営管理施策などの経営活動、経営成果に対して大きな影響を与えることから、不断の環境監視が不可欠となる⁽⁴⁶⁾。

東アジアに進出した日系合併企業を取り巻くマクロ環境に関しては、90年代後半にアジア地域において経済・金融危機に見まわれたものの、長期的な観点からは比較的高い経済成長率を維持している。また、それに伴って同地域の人々の生活水準は向上し、消費の多様化が進み、企業が提供する製品やサービスの選択の幅は広がる傾向がうかがえる。

当該企業側の経営環境への認識については、従事する事業や製品・サービスによってそれぞれのプロダクト・ライフサイクルがあり、それらの違いによって収益動向や競争の激しさは異なってくる。例えば、「成長期」に属する業界では、他の時期と比較して収益が増大すると推測される⁽⁴⁷⁾。その一方で、当該企業における成長業界内だけでなく、関連業界からの新規参入など、激しい企業

間競争にさらされることになる⁽⁴⁸⁾。

上述のような競争激化の状況を回避するため、多角化及び海外市場への参入という国際化戦略を志向する企業があると推測される⁽⁴⁹⁾。あるいは、競争力のある業務や事業を見極め、そこに経営資源を集中、蓄積、補充を図り、他社との差別化を図るなどの経営施策を志向する企業もあるかもしれない⁽⁵⁰⁾。

以上、当該合併企業における経営成果の高企業グループは、低企業グループと比較した場合、プロダクト・ライフサイクルの短縮及び企業間競争の激化に対する当該合併企業の経営トップらの意識や認識は、より顕著になると考えられる。

次に、国や地域別に比較した経営管理施策について、石田（1985）や林（1994）は、日本と海外では職務概念と組織の編成に対する考え方が異なることを指摘している⁽⁵¹⁾。このため、日系企業が海外進出する際、日本側親会社の技術や経営ノウハウの移転には問題が生じやすく、その課題を克服する方法として、海外日系企業における仕事のしくみなど、経営管理方式の制度化、標準化が有効であると推測される⁽⁵²⁾。

なお、その具体的な経営管理施策として、1) 就業規約の制定、2) 職務権限の明確化、3) 職務記述書の活用⁽⁵³⁾、4) 実績に基づいた個々の昇給・

(45) 前掲、伊藤賢次（1997）、pp.11-14。

(46) Ansoff, H. Igor (1988), *The New Corporate Strategy*, Wiley. (アンゾフ, H.I. 著, 中村元一・黒田哲彦訳 [1990]『最新・戦略経営』, pp.162-166, 産能大学出版部)。

(47) Subhash, C. Jain (1990), *Marketing Planning and Strategy*, third edition, pp.279-283, South-Western Publishing Co. Kotler, Philip and Armstrong, Gary (1991), *Principles of Marketing*, fifth edition, pp.303-304, Prentice-Hall International. Porter, E. Michael (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (ポーター, E.M. 著, 土岐坤・中村萬治・服部照夫訳 [1995]『競争の戦略』, pp.218-219, ダイヤモンド社)。

(48) 前掲、ポーター（1995）、pp.17-19。

(49) 前掲、アンゾフ（1990）、pp.167-178。

(50) Hamel, Gary and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (ハメル, G. & プラハラード, C.K. 著, 一條和生訳 [1995]『コア・コンピタンス経営』, pp.203-224, 日本経済新聞社)。

(51) 石田英夫（1985）『日本企業の国際人的資源管理』pp.11-14, 日本労働協会。林吉朗（1994）『異文化インターフェイス経営』pp.54-67, 日本経済新聞社。

(52) 前掲、石田英夫（1985）pp.88-89。

(53) 小川政道・高橋英明著, 住信基礎研究所監修（1992）『アジアにおける経営ローカライゼーション』pp.165-166, 中央経済社。

昇進制度、5) 実態に即した職務・職位体系の存在などが挙げられる。つまり、経営成果の高企業グループは、低企業グループと比較して当該合弁企業における経営管理方式の制度化・標準化の導入や施策を積極的に推進していると考えられる。

また、多くの海外拠点では、経営の現地化や権限委譲が現地経営管理職やホワイトカラー従業員の職務満足度や仕事への士気向上に効果的であることが指摘されている⁽⁵⁴⁾。経営の現地化や権限委譲に関しては、例えば、当該企業におけるプロジェクト運営を取り上げた場合、1) その人選、2) 運営への自主判断⁽⁵⁵⁾、3) 能力に応じた仕事方法の容認、4) 収益への責任⁽⁵⁶⁾などから、経営の現地化や権限委譲の状況が把握できると考えられる。つまり、経営成果の高企業グループは、低企業グループと比較して、経営の現地化や権限委譲の度合いは高いと考えられる。

なお、国際合弁企業は、マクロ的な経営環境の変化だけでなく、国内企業と比較して複雑な組織構造を有していることから、経営管理施策には柔軟性や融通性が求められる⁽⁵⁷⁾。なお、柔軟性や融通性に関しては、1) 仕事の進め方の柔軟性、2) 開放的な職場の雰囲気、3) 失敗の許容などがその尺度として有効であると考えられる。つまり、経営成果の高企業グループでは低企業グループと比較して、経営管理施策における柔軟性や融通性の度合いが高くなると推測される。

2-6 海外派遣経営トップの異文化経営適応が国際合弁企業の経営成果に与える影響について

日本企業が海外子会社を統括する方法として、

(54) 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』, pp. 159-174, 東洋経済新報社。

(55) 前掲, 王 (1992), pp. 511-512。

(56) 前掲, 王 (1992), pp. 512-514。

(57) 前掲, コリンズ & ドーリーⅢ (1993), pp. 131-133。

ヒトを通じての統括を中心に展開してきたことが既存の研究に指摘されている⁽⁵⁸⁾。これは、海外日系合弁企業は主として、経営ノウハウや技術移転のマニュアル化は、欧米企業ほど進んでおらず、日本側親会社から日本人経営トップや管理職を派遣することにより、当該合弁企業のマネジメントに従事してきたことを意味する。

一方、日本の企業が海外進出については、これまでに現地化の推進の必要性が内外から指摘され続けてきたにも係らず、欧米の多国籍企業と比較して経営陣の日本人比率は縮まらず、その状況には大きな変化が見られない。このため、アジア諸国などからは、日系企業に対して経営人事の現地化が進んでいないという批判が聞かれる⁽⁵⁹⁾。

海外派遣管理職に期待される役割に関しては、高宮 (1971) がすでに指摘しているように、一般的資質として、1) 国際的な視野および常識、2) 語学力、3) 体力、4) 精神力、5) 高い教養と豊かな見識、6) 適応性の項目を挙げている。また、業務知識としては、1) 経営に関する基礎知識、2) 国際ビジネスに関する知識、3) 会社に対する知識、4) 商品知識、5) 意思決定能力の項目を指摘している⁽⁶⁰⁾。

石田 (1985) は、海外派遣管理職に期待される役割に関して、海外派遣要員は現地事情を理解するだけでなく、マネジメント能力、交渉能力、外交能力が必要であると指摘している⁽⁶¹⁾。

根本ら (1990) は、海外派遣要員に期待される役

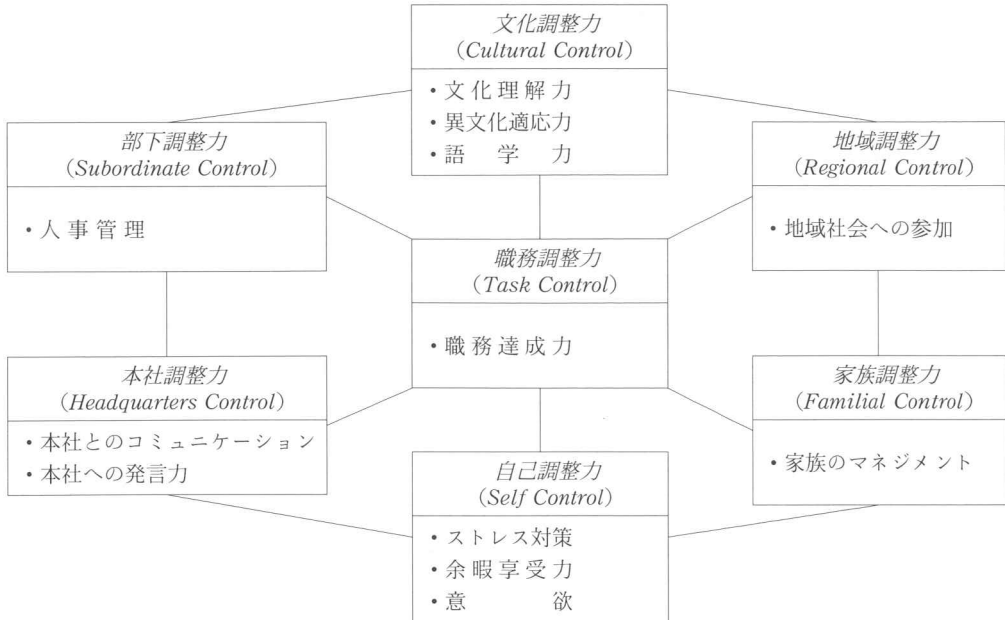
(58) 日本在外企業協会 (1997) 『ASEAN における日本企業の子会社経営と人的資源のあり方』, (財) 日本在外企業協会。前掲, 林吉朗 (1994), pp. 12-21, 日本経済新聞社などを参照。

(59) 吉原英樹 (1997) 『国際経営』, pp. 203-204, 有斐閣アルマ。

(60) 海外経営研究会・高宮晋編 (1971) 『海外経営管理』, pp. 133-138, ダイアモンド社。

(61) 前掲, 石田英夫 (1985), pp. 105-114。

図表2 グローバル・マネジャーの7Csモデル



出所：蛭崎泰（1990），p.38 を一部修正して掲載。

割として「7Csモデル」⁽⁶²⁾を提示している（図表2参照）⁽⁶³⁾。その「7Csモデル」では、海外派遣管理職（グローバル・マネジャー）の要件として、第一に、文化に対応する「文化調整力」を挙げている。具体的には、相手文化に対する知識、相手文化を尊重する姿勢及び相手の自分への認識を理解することである。

第二に、部下と人事を管理する「部下調整力」を指摘している。つまり、海外子会社での人事管理は異なる文化を有する外国人を対象とするため、現地従業員の扱いに関する明確な基準、客観的に説明し得る理由、その証拠、根拠など、相手を納

得させられる備えが必要になるとしている。

第三として、本社への対応を図る「本社調整力」を挙げている。つまり、海外子会社の管理職からは、何よりも本社・現地間のコミュニケーションが難しいといわれるように、時として本社が現地の状況を理解してないことから、実態に合わないサポートや指示により、現地での事業展開にマイナスの作用を及ぼすことを回避する能力を指す。

第四に、自己をコントロールする「自己調整力」を挙げている。また、第五は、家庭に配慮する「家族調整力」、第六は、現地社会と協調する「地域調整力」を挙げている。第七は、職務を遂行する能力「職務調整力」として、7つの調整力（Control）を総括して、「7Csモデル」として指摘している。

海外日系企業のように、ヒトを通じての海外子会社統括が行われている場合、派遣された経営管理職には、本社と進出地域間を翻訳する「第三文

(62) 七つの海で活躍するグローバル・マネジャーに必要な7つの調整力（Control）という意味を指す。

(63) 蛭崎泰（1990）「グローバル・マネジャーの7Cs」、根本孝編著『グローバル・マネジャー』日経連広報部。

化体」としての役割が期待される⁽⁶⁴⁾。つまり、海外子会社に派遣された経営トップや管理職らには、子会社業務管理以外に、本国とのコミュニケーションなど、国際感覚や異文化理解といった、異文化経営適応の能力が問われる⁽⁶⁵⁾。

以上を要約すると、日本企業の海外子会社の経営管理職では、ある程度の国内業務経験を有し、経営管理実務を理解しているだけでなく、国際感覚の豊かな人で、異文化に理解を示し、異文化経営適応能力の重要性が指摘されてきた。

ことに、東アジア進出日台系合弁企業などの国際合弁企業においては、組織内において高い階層での異文化インターフェイスが存在すると考えられる。つまり、海外に派遣される経営トップや当該企業のマネジメント業務に携わる者の異文化経営適応能力は一層求められると推測される。

本研究においても、経営成果の高企業グループを低企業グループと比較した場合、日本側本社から派遣された経営トップの異文化における商習慣への理解及び異文化経営適応の度合いは高くなると考えられる。

3. 研究方法

3-1 調査対象の抽出方法及びその期間

本研究の調査対象は、台湾に進出した日本企業と、現地資本と共に設立された合弁企業である。調査対象となった企業の抽出には、第一に、台湾研究所(1997)『在華日本企業総覧』1997年版、台湾研究所に掲載されている紹介されている企業のうち、資本金、あるいは、出資比率が確認でき

た1,091社を抽出した。次に、その中から、日本側及び台湾側の資本が双方共に(1%以上)出資されている在台日台系合弁企業の660社を全て本研究の調査対象とした。なお、海外企業を調査対象としている性質から、本研究における調査期間は、1998年10月から12月までの2ヶ月間とした。

3-2 調査方法

本研究は、上述の調査対象となった在台日台系合弁企業に対して質問票を郵送により配付し、返送してもらった。配付された質問票の主な質問内容は、国際合弁企業の経営管理に関するもので、主な内容として、1) 企業の経営環境への認識及び経営管理施策、2) 日台親会社の当該合弁企業への経営資源サポート及び整合性、3) 経営トップの異文化経営適応度、4) 企業属性について、4つのカテゴリーに属する質問項目を伺った。また、それらの質問に関しては、企業属性以外は、主としてリカートの5点尺度法を用いて測定を行った⁽⁶⁶⁾。

3-3 対象となった企業の属性

日本企業と台湾企業の資本出資により設立された日台合弁企業660社に対して質問票を配付した。その結果、日本側経営トップから106部(16.1%)の有効回答が得られた。当該合弁企業の全般的な企業属性は、製造業が大部分を占めたが、それらの内訳と詳細は次の通りである。

製造業については、第一に、機械、電機、輸送用機器、精密機器など、機械・機器関連が43社あり、全体の4割強を占めている。第二に、化学、

(64) 前掲、ルート、pp.379-384。前掲、林を参照。

(65) 井川俊夫(1987)『国際化時代の海外駐在員』、pp.40-41、有斐閣ビジネス。インテック・ジャパン編著(1997)『海外適応型社員になる法』、pp.186-212、マネジメント社。

(66) 各項目で取り上げた具体的な質問項目については、今口忠政・西原博之・李新建(1999)資料「在台日台系合弁企業のマネジメントに関する調査」結果、『三田商学研究』(慶應義塾大学)第42巻第2号、pp.89-103を参照のこと。

薬品、石油・ゴム製品などの化学関連業界が28社で、全体の約4分の1強を占めた。第三に、鉄鋼、非鉄金属、金属製品の鉄鋼・金属関連が8社で、全体の1割弱となった。

なお、最も多かった業界としては、化学を主要事業としている企業の20社（18.9%）であった。また、2番目に多かったのは電機で、18社（17.0%）を占めた。さらに、輸送用機器が10社（9.4%）がそれらに続いている。

一方、卸売、小売、金融機関、海運・空運、倉庫・通信、サービスの非製造業は15社にとどまり、全体の1割強であった。

3-4 本研究で採用した経営成果について

国際合弁企業などの海外拠点の経営成果には、財務会計に関する定量的な経営成果だけでなく、設立目的の達成など、定性的な経営成果の重要性が既存文献に指摘されている。そこで本研究は、定量的な経営成果及び定性的な経営成果に関して、それぞれの経営成果についての定量化を試み、下記の通り、3通りの経営成果を変数として、その値を算出した。

第一に、「経営成果1」として、当該合弁企業における95年度から98年度までの売上高について、これらの値は年度毎に変化することを考慮して、対象とした期間の値の合計を相乗平均し、求められた値に対して、95年度の売上高を除いて、当該合弁企業における年間売上高の平均成長率を算出した。また、その中央値（M）を基準に、高企業グループと低企業グループに分類した。

第二に、「経営成果2」として、当該合弁企業における最近3年間の「売上」、「利益」、「域内の市場シェア」について3つの質問項目について、それらの良し悪しの度合いを5点尺度として、日本側経営トップに何うという主観評価による方

法を採用した。また、それら3つの変数を相乗平均し、その値を「経営成果2」とした。なお、それら3つの変数間の信頼性係数を示す α 値は（0.814）であった。次に、得られた「経営成果2」の値の中央値（M）を基準に、高企業グループと低企業グループに分類した。

第三に、「経営成果3」として、当該合弁企業の目標について、国際合弁企業の設立、あるいは、経営管理を行なう上での目標として重視すると考えられる、1) 企業設立した当初の目的、2) 設立以降の事業展開、3) 利益率、4) 売上高、5) 日本親会社への収益配分、6) 台湾親会社への収益配分、7) 事業計画、8) 主要事業のマーケット・シェアについて、8つの質問項目を採用した。また、それらの「重要度」と「達成度」について5点尺度法を採用し、日本側経営トップにそれらの項目について主観的な評価をうかがった。

上述の8つの項目間における「重要度」の信頼性係数は（0.800）を示していることから、そこで得られた「重要度」の得点に、「達成度」の得点を項目毎に対応させて乗じた値を相乗平均して得られた値を「経営成果3」とし、新たな変数を設けた。次に、「経営成果3」の中央値（M）を基準として、高企業グループと低企業グループに分類した。

上述の「経営成果1」、「経営成果2」及び「経営成果3」の3通りの経営成果は、高企業グループと低企業グループ間において、質問項目ごとにその値の比較分析を行なった。また、各質問項目は多項目に及ぶことから、その平均値及び標準偏差の記載については有意差（95%水準）を示した項目のみを記載した。なお、p値が10%未満の項目については、結果を分析するための一助として「 $p^{\dagger} < 0.10$ 」を示した。

図表 3 変数間の相関係数、平均値、標準偏差

変数	1	2	3
1. 経営成果 1	—		
2. 経営成果 2	0.302**	(0.814)	
3. 経営成果 3	0.073	0.581***	(0.800)
自由度	80	106	106
平均値	108.18	3.44	3.44
標準偏差	24.19	1.05	0.73

* 括弧内は変数内における信頼性係数 α の値を示す。

* p*** < 0.005, p** < 0.01, p* < 0.05

次に、本研究で採用した 95 年度を基準とした 98 年度までの年間平均成長率により算出した「経営成果 1」、日本側経営トップの主観的評価による最近 3 年間の企業業績による「経営成果 2」、日本側経営トップによる重要視している企業目標とその達成度により算出した「経営成果 3」について、3 通りの経営成果の値を示した。各変数間における相関係数は図表 3 の通りである。

以上の 3 通りの経営成果間における相関分析の結果は次の通りである。第一に、「経営成果 1」—「経営成果 2」間の相関係数は 0.302 となり、中弱程度の相関性が示され、両者には統計的に有意な相関性が示された。つまり、本研究の対象企業においては、95 年度から 98 年度の年間売上高の平均成長率と、経営トップの主観的な 3 年間の企業業績には統計的に有意な相関関係があることが分かった。

一方、「経営成果 1」—「経営成果 3」間の相関係数は 0.073 となり、両者には統計的に有意な相関性は示されなかった。つまり、本研究の調査対象となった企業においては、95 年度から 98 年度までの年間売上高の平均成長率と、日本側経営トップが判断した経営目標の重要度と達成度により算出した経営成果の間には統計的に有意な相関関係は見られなかった。

最後に、「経営成果 2」—「経営成果 3」間の相関係数は 0.581 となり、中強程度の相関性が示され、両者には統計的に有意な相関性が示された。つまり、本研究の対象企業においては、日本側経営トップが判断した経営目標の重要度と達成度により算出した経営成果と、経営トップの主観的な 3 年間の企業業績には統計的に有意な相関関係があることが分かった。

4. 研究結果とその分析

4-1 経営成果 1 におけるグループ間の比較結果とその分析

経営成果 1 の高企業グループと低企業グループ間を比較した結果、グループ間において有意差が指摘された項目は図表 4-1 の通りである。

上述の比較分析の結果から、5 点尺度を用いた質問項目のうち、4 つの質問項目において有意差が認められた。また、企業属性においても 2 つの項目において有意差が指摘された。なお、各カテゴリーに分類された質問項目の平均値 (Mean) 及び標準偏差 (s.d.) の値は、高企業グループ—低企業グループの配列により、絶対値において t 値の高い順に列記した。その内訳と詳細は次の通りである。

「経営環境への認識及び経営管理施策」に関する質問項目では、1) 仕事の進め方は柔軟で変化に対応、2) 主要事業における消費者ニーズの多様化について、2 つの質問項目において、高企業グループは低企業グループと比較して高い値を示したものの、統計的な有意差は確認されなかった。

「親会社サポート・整合性」の項目では、3) 台湾側親企業による人材支援 (3.00-2.14)、4) 日本側親会社の周到な現地経営パートナー選定 (3.87-3.38) の 2 つの質問項目において、高企業

図表 4-1 「経営成果 1」の高企業グループと低企業グループ間の比較
(95 年度を基準とした 98 年度までの売上高の年間平均成長率の値を規準とした比較)

(5 点尺度法)

経営成果 1 (売上高成長率の高企業グループと 低企業グループ間の比較)	高企業 N=40	低企業 N=40	t 値
	Mean (s.d.)	Mean (s.d.)	
<i>経営環境への認識及び経営管理施策</i>			
1) 仕事の進め方は柔軟で変化に対応	3.87 (0.89)	3.48 (0.99)	1.872 [†]
2) 主要事業における消費者ニーズの多様化	4.13 (0.86)	3.75 (1.06)	1.740 [†]
<i>親会社サポート・整合性</i>			
3) 台湾側親企業による人材支援	3.00 (1.56)	2.14 (1.44)	2.435*
4) 日本側親会社の周到な現地経営パートナー選定	3.87 (1.00)	3.38 (1.03)	2.169*
5) 重要な意思決定事項は台湾側親企業を通過	3.16 (1.52)	2.48 (1.48)	1.885 [†]
6) 日本側親会社によるマーケティング・ノウハウ	3.15 (1.27)	2.73 (0.99)	1.680 [†]
<i>経営トップの異文化経営適応</i>			
7) 異文化間コミュニケーションに支障なし	3.68 (1.02)	3.00 (1.15)	2.768**
8) 台湾など華人ビジネス慣習の精通	3.15 (1.10)	2.68 (0.86)	2.154*
9) 現地経営パートナーや従業員への個人的関心	3.68 (0.89)	4.00 (0.68)	-1.838 [†]
<i>企業属性</i>			
10) 日本人派遣者数/全従業員の比率	7.80 (10.44)	3.88 (3.92)	2.192*
11) 資本金 [億元]	1.57 (2.45)	4.26 (7.91)	-2.005*
12) 従業員総数	163.9 (301.6)	370.5 (582.2)	-1.993 [†]
13) 設立年数 [月数]	166.1 (112.9)	215.2 (126.5)	-1.818 [†]

統計的に有意差のある項目 (95%の信頼区間) として、 $p^{***}<0.005$, $p^{**}<0.01$, $p^*<0.05$ を示した。なお、参考用として、 $p^{\dagger}<0.10$ の項目を記載した。

グループの値が大きく、低企業グループとの間に統計的な有意差が示された。なお、5) 重要な意思決定事項は台湾側企業を通過、6) 日本側親会社によるマーケティング・ノウハウの 2 項目においても、高企業グループの方が低企業グループより大きい値を示したが、グループ間には統計的な有意差は指摘されなかった。

「経営トップの異文化経営適応」に関する質問項目では、7) 異文化間コミュニケーションに支障なし (3.68-3.00)、8) 台湾など華人ビジネス慣習の精通 (3.15-2.68) についての 2 つの質問項目では、高企業グループの値は低企業グループより大きく、グループ間に統計的に有意な差異が示された。一方、9) 現地経営パートナーや従業員への個人的関心の項目は、低企業グループの方が平均値等で高企業グループより大きい値を示したが、

グループ間には統計的な有意差は示されなかった。

「企業属性」に関する項目では、10) 全従業員総数に対する日本人派遣者の比率は、高企業グループの値が低企業グループより大きく、グループ間において統計的な有意差が示された。一方、11) 資本金の項目は、低企業グループの値が高企業グループより大きく、グループ間に統計的な有意差が示された。また、12) 従業員総数、13) 設立年数 [月数] の 2 つの項目においても、低企業グループ側の値が大きかったものの、高企業グループとの間には統計的な有意差は見られなかった。

上述の結果を考察すると、親会社のサポートに関しては、台湾側親会社による人材支援と日本側親会社の周到な現地経営パートナーの選定についての 2 項目で、高企業グループの値が低企業グループより大きかった。これは、既存の文献に示され

ているように、「経営成果1」の高企業グループでは、現地経営パートナーの選択を周到に行ってきたと同時に、合弁提携における経営資源の補完施策として、当該合弁企業への人材提供を期待した現地経営パートナーの選択を行ってきたことを推測させる結果が示された。

次に、経営トップの異文化経営適応に関しては、異文化コミュニケーションに支障なし、日本側経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通について、2つの質問項目では高企業グループの値は低企業グループより大きかった。これらの項目は、いずれも当該企業における異文化経営の状況を理解する上で重要な指標であり、「経営成果1」の高企業グループの多くは、経営トップが異文化経営を理解しているだけでなく、上手にマネジメントしていると推測される結果が示された。

なお、「企業属性」に関する項目では、「経営成果1」の高企業グループでは、日本側派遣者の全従業員総数に対する比率が高く、当該合弁企業の短期的な売上高成長率との相関性を示唆する結果が示された。しかし、日本側派遣社員を維持するための経費の高さを考慮すると、日本側派遣者の全従業員総数に対する比率の高さは、同社の利益率にとってマイナスに働くという一面も見逃せない事実である。

次に、当該合弁企業の資本金総額については、低企業グループ側の値が大きくなる傾向が見られた。これは、一般的な見解として、比較的小規模の企業グループの方が、年間売上高の平均成長率の値が大きくなりやすいためであると推測される。

4-2 経営成果2におけるグループ間の比較結果とその分析

経営成果2の高企業グループと低企業グループ間を比較した結果は図表4-2の通りである。

上述の比較分析の結果から、5点尺度を用いた質問項目のうち、7つの質問項目において有意差が認められた。また、各カテゴリーに分類された質問項目の平均値 (Mean) 及び標準偏差 (s.d.) は、高企業グループ—低企業グループの配列により、絶対値において t 値の高い順に列記した。その内訳と詳細は次の通りである。

「経営環境への認識及び経営管理施策」に関する質問項目では、1) 経営ビジョンの明示 (3.78-3.30)、2) 新市場の開拓 (3.06-2.55) について、2つの質問項目において高企業グループの値は低企業グループと比較して大きく、グループ間に統計的な有意差が現れた。また、3) 新規事業の展開、4) 親会社への現地市場に関する情報の提供、5) 経営理念の社内共有化、6) 親会社への技術・サービス情報の提供についての4つの項目では、高企業グループの方が低企業グループの値より大きかったものの、統計的な有意差は確認されなかった。

「親会社サポート・整合性」に関する質問項目については、7) 日台親会社の同等な支配力の項目については、高企業グループの値は低企業グループより大きく、グループ間には統計的に有意差が示された。一方、8) 日本側親会社による納入業者・サプライヤーの項目では、低企業グループの値は高企業グループより大きく、グループ間には統計的な有意差が示された。また、9) 日本側親会社による資金・財力、10) 日本側親企業による人的支援について、日本側親会社による当該合弁企業へのサポートに関する2項目においても低企業グループの値は高企業グループより大きかったが、グループ間には統計的な有意差は指摘されなかった。

「経営トップの異文化経営適応」に関する質問項目については、11) 台湾など華人ビジネス慣習の精通 (3.28-2.71)、12) 現地経営パートナーの

図表 4-2 「経営成果 2」の高企業グループと低企業グループ間の比較
 （経営トップの主観評価による最近3年間の企業業績の値を規準とした比較）

(5点尺度法)

経営成果 2 (最近3年間の企業業績)	高企業 N=40	低企業 N=40	t 値
	Mean (s.d.)	Mean (s.d.)	
<i>経営環境への認識及び経営管理施策</i>			
1) 経営ビジョンの明示	3.78 (1.06)	3.30 (0.91)	2.492*
2) 新市場の開拓	3.06 (1.08)	2.55 (1.04)	2.458*
3) 新規事業の展開	2.86 (1.21)	2.41 (1.12)	1.979 [†]
4) 親会社への現地市場に関する情報の提供	3.44 (0.95)	3.05 (1.10)	1.921 [†]
5) 経営理念の社内共有化	3.52 (1.16)	3.13 (1.03)	1.855 [†]
6) 親会社への技術・サービス情報の提供	3.08 (1.01)	2.71 (1.14)	1.742 [†]
<i>親会社サポート・整合性</i>			
7) 日台親会社の同等な支配力	2.89 (1.30)	2.33 (1.16)	2.304*
8) 日本側親会社による納入業社・サプライヤー	2.41 (1.06)	2.85 (1.16)	-2.024*
9) 日本側親企業による資金・財力	2.96 (1.40)	3.46 (1.21)	-1.966 [†]
10) 日本側親企業による人材支援	2.62 (1.55)	3.39 (1.31)	-1.736 [†]
<i>経営トップの異文化経営適応</i>			
11) 台湾など華人ビジネス慣習の精通	3.28 (1.11)	2.71 (0.80)	2.972***
12) 現地経営パートナーの日本側経営への理解	3.81 (0.96)	3.25 (1.11)	2.710**
13) 文化観差異による誤解	3.16 (1.17)	3.64 (1.10)	-2.190*
14) 仕事の進め方への理解は大変	3.06 (1.38)	3.54 (1.17)	-1.919 [†]
15) 経営トップの職位・職務の適任性	4.24 (0.72)	3.96 (0.77)	1.900 [†]
16) 異文化間コミュニケーションに支障なし	3.56 (0.99)	3.18 (1.18)	1.791 [†]

統計的な有意差項目として、p***<0.005, p**<0.01, p*<0.05を示した。なお、参考用として、p[†]<0.10の項目を記載した。

日本側経営への理解 (3.81-3.25), 13) 文化差異による誤解 (3.16-3.64) の3つの質問項目において、高企業グループと低企業グループ間に統計的な有意差が示された。そのうち、11) 台湾など華人ビジネス慣習の精通と、12) 現地経営パートナーの日本側経営への理解については、高企業グループの値は低企業グループより大きかったが、13) 文化差異による誤解については、その質問内容がネガティブな内容であることから、低企業グループの値は高企業グループより大きくなるという結果が示された。

「企業属性」に関する項目では、最近3年間の企業業績について、日本側経営トップの主観的な評価により算出された「経営成果 2」の高企業グループと低企業グループ間の比較分析の結果に関

する限り、いずれの項目も統計的な有意差は示されなかった。

上述の結果の考察すると、経営環境への認識及び経営管理施策として、高企業グループでは、経営ビジョンが明確に示されている傾向が低企業グループより高いことが明らかになった。これは、既存の文献で指摘されたように、当該合弁企業では、進出地域のみならず、親会社やその周辺地域など、国際的な経営環境変化への対応だけでなく、親会社の影響や進出地域の文化・社会的背景など、当該合弁企業の組織構造は完全子会社と比較して一般に複雑である。このような環境下において、高企業グループでは、経営理念・ビジョンの明示が当該企業グループ間の求心力として、あるいは、親会社と子会社間の接着剤 (glue) として有効

活用されていると推測される結果が示された。

次に、新市場の開拓の値は、高企業グループの値は低企業グループと比較して大きかった。これは、台湾企業は域内市場の規模がそれほど大きくないことから、中国や東南アジアなど成長の著しい新市場を求めて海外進出を模索する域内企業は少なくないこと。また、近年、台湾を拠点にして域外の華人ネットワークを活用して海外ビジネスを展開して功を奏している多国籍企業が増加しており、このような趨勢が本研究の結果に現れたと推測される。

「親会社のサポート・整合性」に関しては、日台親会社の同等な支配力の値は、低企業グループと比較して高企業グループにおいて高かった。これは、最近3年間の企業業績という短期的な視点として判断した場合、高企業グループでは、台湾側経営パートナーが当該合弁企業のマネジメントに積極的に参与している度合いが高いためであると推測される。

一方、日本側親会社による納入業者・サプライヤー支援の提供については、「経営成果2」の低企業グループは高企業グループより高い値を示した。これは、日本側親会社の納入業者・サプライヤー支援と限定した内容とはいえ、親企業への過度の依存は、国際合弁企業の子会社の自立を妨げ、競争力を削いでしまうという既存文献の指摘を支持する結果が示された。

「経営トップの異文化経営適応」に関しては、日本側経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通、現地経営パートナーの日本側経営への理解、文化観差異による誤解の3つの項目はいずれの項目も異文化経営の状況を理解する重要な指標であり、国際合弁企業における経営トップの異文化経営適応の重要性は、本研究においても高企業グループの多くが異文化経営を上手にマネジメントして

いると推測される結果が示された。

4-3 経営成果3におけるグループ間の比較結果と分析

当該合弁企業の目標の「重要度」と「達成度」について、日本側経営トップの主観的な評価により算出された「経営成果3」の値の高企業グループと低企業グループの比較分析した結果は図表4-3の通りである。

上述の比較分析の結果、5点尺度に測定された質問項目のうち、14項目において有意差が認められた。また、企業属性に関する項目においても3つの項目に有意差が指摘された。なお、各カテゴリーに指摘された質問項目の値は、高企業グループ-低企業グループの配列により、絶対値においてt値の高い順に列記した。その内訳と詳細は次の通りである。

「経営環境への認識及び経営管理施策」に関する質問項目では、1) 競争の激しい業界 (4.79-4.38), 2) 親会社への現地市場に関する情報 (3.30-2.72), 3) 職務記述書の頻用 (3.17-2.67), 4) 新規事業の展開 (3.57-3.09), 5) 主要事業のライフサイクルの短縮 (3.77-3.33), 6) 個々の昇給・昇進の実績評価 (3.86-3.55) についての6つの質問項目で、高企業グループの値が低企業グループより大きく、グループ間において統計的な有意差が示された。

一方、7) 経営ビジョンの明示, 8) 新市場の開拓, 9) プロジェクト運営の自主判断, 10) 経営理念の社内共有化についての4つの項目では、高企業グループの値が大きかったものの、低企業グループとの間には統計的な有意差は確認されなかった。

「親会社サポート・整合性」に関する質問項目については、11) 日本側親会社によるマーケティ

図表 4-3 「経営成果3」の高企業グループと低企業グループ間の比較
 （日本側経営トップの主観評価による企業目標の重要度及びその達成度を規準とした比較）
 （5点尺度法）

経営成果3 （企業目標の重要度及び達成度）	高企業 N=40	低企業 N=40	t 値
	Mean (s.d.)	Mean (s.d.)	
<i>経営環境への認識及び経営管理施策</i>			
1) 競争の激しい業界	4.79 (0.41)	4.38 (0.74)	3.150**
2) 親会社への現地市場に関する情報	3.30 (1.14)	2.72 (1.06)	2.736*
3) 職務記述書の頻用	3.17 (0.98)	2.67 (1.04)	2.514*
4) 新規事業の展開	3.57 (1.05)	3.09 (1.27)	2.081*
5) 主要事業ライフサイクルの短縮	3.77 (1.10)	3.33 (1.12)	2.040*
6) 個々の昇給・昇進の実績評価	3.86 (0.72)	3.55 (0.87)	2.013*
7) 経営ビジョンの明示	3.72 (1.04)	3.34 (0.94)	1.955 [†]
8) 新市場の開拓	3.87 (1.00)	3.43 (1.28)	1.946 [†]
9) プロジェクト運営の自主判断	3.28 (0.78)	2.92 (1.14)	1.833 [†]
10) 経営理念の社内共有化	3.49 (1.12)	3.13 (1.07)	1.681 [†]
<i>親会社サポート・整合性</i>			
11) 日本側親会社によるマーケティング・ノウハウ	3.27 (1.09)	2.65 (1.10)	2.869**
12) 日本側親企業による人材支援	3.87 (0.93)	3.33 (1.23)	2.516*
13) 台湾側親会社との経営理念・ビジョンの整合	3.10 (1.08)	2.56 (1.13)	2.401*
14) 日台親会社の同等な支配力	2.86 (1.26)	2.31 (1.19)	2.237*
15) 日本側親会社による市場動向の情報	3.02 (1.06)	2.56 (1.07)	2.209*
16) 日本側親会社による企業ブランド・イメージ	4.04 (0.99)	3.58 (1.16)	2.182*
17) 日本側親会社による経営理念・ビジョン	3.75 (1.12)	3.25 (1.22)	2.180*
18) 日本側親会社による販売チャンネル	3.04 (1.23)	2.63 (1.20)	1.708 [†]
<i>経営トップの異文化経営適応</i>			
19) 意思決定の際の現地パートナーとのコミュニケーション	4.12 (0.86)	3.56 (1.19)	2.737**
<i>企業属性</i>			
20) 年間売上高 [億円] (94社)	18.41 (27.48)	5.75 (13.86)	2.812**
21) 日本人派遣者数	4.08 (4.76)	2.43 (3.27)	2.068*
22) 資本金 [億円]	3.96 (7.38)	1.64 (3.92)	2.025*
23) 従業員総数	303.4 (484.0)	151.7 (338.8)	1.854 [†]
24) 現地人マネージャー・管理スタッフ職	29.49 (74.81)	9.55 (18.88)	1.846 [†]
25) 設立年数 [月数]	205.8 (127.4)	165.7 (98.2)	1.803 [†]

統計的に有意差のある項目(95%の信頼区間)として、 $p^{***} < 0.005$, $p^{**} < 0.01$, $p^* < 0.05$ を示した。なお、参考用として、 $p^{\dagger} < 0.10$ の項目を記載した。

ング・ノウハウ (3.27-2.65), 12) 日本側親会社による人材支援 (3.87-3.33), 13) 台湾側親会社との経営理念・ビジョンの整合 (3.10-2.56), 14) 日台親会社の同等な支配力 (2.86-2.31), 15) 日本側親会社による市場動向の情報 (3.02-2.56), 16) 日本側親会社による企業ブランド・イメージ (4.04-3.58), 17) 日本側親会社による経営理念・

ビジョン (3.75-3.25) についての7つの質問項目では、高企業グループの値が低企業グループより大きく、グループ間には統計的な有意差が示された。なお、18) 日本側親会社による販売チャンネルの項目については、高企業グループの値が大きかったものの、低企業グループとの間には統計的な有意差は指摘されなかった。

「経営トップの異文化経営適応」に関する項目については、16) 意思決定の際の現地経営パートナーとのコミュニケーション(4.12-3.56)の質問項目で、高企業グループの値が大きく、低企業グループとの間には統計的な有意差が示された。

「企業属性」に関する項目では、20) 年間売上高、21) 日本人派遣者数、22) 資本金の3つの質問項目において、高企業グループの値は大きく、低企業グループとの間には統計的な有意差が示された。また、23) 従業員総数、24) 現地人マネージャー・管理スタッフ職総数、25) 設立期間[月数]の項目では、高企業グループの値は低企業グループを上回ったが、統計的な有意差は示されなかった。

上述の結果を考察すると、「経営環境への認識及び経営管理施策」に関しては、第一に、競争の激しい業界及び主要事業におけるライフサイクルの短縮の2項目において高企業グループの値が低企業グループより大きかった。このように、当該合弁企業の経営トップが、競争は激しく、事業のライフサイクルが短いと認識しているにもかかわらず、企業目標の達成度の値が高いという結果は一見矛盾しているようである。しかし、本研究では、当該合弁企業における経営トップの競争に対する強い意識や認識の度合いは、当該合弁企業が属する産業や業界の成長性を示す1つの指標として捉えることにする。

第二に、新規事業の展開について、高企業グループの値は低企業グループより大きく、「経営成果3」の高企業グループの傾向として、新規事業の展開を重視すると同時に、その達成度の高い傾向が見られた。これは、台湾などのアジアNIES地域の特徴として、域内市場がそれ程大きくないこと。また、域外経済の動向や域外企業の参入など、外部からの影響を受けやすいことから、このよう

な産業や経済の変化が大きい地域において事業を営んでいくためには、多角化戦略のうち、新規事業の展開が重要になると推測される。本研究においても、経営成果の高企業グループには、新規事業の展開に積極的に取り組む傾向があることを示唆する結果が指摘された。

第三に、親会社への現地市場に関する情報の提供の項目については、「経営成果3」の高企業グループが低企業グループより大きかった。これは、グローバル・ラーニングに関する研究で示されたように、経営成果の高企業グループでは、日本側親会社からのワン・ウェーによる情報ではなく、親会社と当該合弁企業間の双方向による情報の連動性が高いことを推測させる結果が示された。

第四に、職務記述の頻用の項目について、「経営成果3」の高企業グループの値は低企業グループより大きいことが指摘された。これは、既存文献には、日本企業における海外拠点の経営管理が、日本側親会社の派遣要員による「ヒト」を介して行われる傾向にあることが指摘されている。このため、当該企業の職務に関するドキュメンテーションが進まず、その結果として経営の現地化が進まなかったわけであるが、「経営成果3」の高企業グループでは、職務記述書を活用する度合いは高く、職務記述の頻用は、企業目標の達成度を高めるには有効であることを示唆する結果が指摘された。

第五に、個々の昇給・昇進の実績評価に関しては、「経営成果3」の達成度の高企業グループは低企業グループと比較して大きな値を示した。これは、台湾では従業員のジョブ・ホッピングが盛んであり、日本的経営システムの特徴といわれる長期に及ぶ評価制度の導入が難しいことが在台日系企業の経営実務に携わる者から指摘されている。本研究においても、「経営成果3」の高企業グルー

ブでは、個々の昇給・昇進の実績評価の度合いが高い傾向にあるように、当該合弁企業の目標達成という観点から、個々の昇給・昇進の実績評価制度の有効性を示唆する結果が指摘された。

「親会社サポート・整合性」に関しては、日本側親会社からは、マーケティング・ノウハウ、人材支援、市場動向の情報、ブランド・イメージ、日本側親会社の経営理念・ビジョンの提供について、5つの項目において高企業グループの値が低企業グループより大きかった。つまり、日本側親会社からのサポートの特徴として、第一に、経営資源の1つである「ヒト」の有効性のみならず、マーケティング関連の情報が数多く指摘されていたことが挙げられる。

第二に、日本側親会社の経営理念・ビジョンの提供の値が高企業グループで大きかった。その一方で、台湾側親会社の経営理念・ビジョンの整合性の質問項目においても高企業グループの値が大きく、双方の結果は対照的であり、一見すると、それらは矛盾するように感じられる。しかし、これは日本側親会社の経営理念・ビジョンの提供及び台湾側親会社の経営理念・ビジョンの整合性の双方の項目は、お互いに相反するものではなく、当該合弁企業では日本側経営理念・ビジョンの現地適応への修正が図られた。あるいは、当該合弁企業の経営理念・ビジョンは日台親会社のハイブリッド型であるという可能性が考えられる。いずれにしても、当該合弁企業における日台親会社の経営理念・ビジョンの推進と当該合弁企業における目標達成の度合いには関連性があることを示唆する結果といえる。

第三に、日台親会社の同等な支配力の値については、「経営成果3」の値の高企業グループが低企業グループより大きかったことが指摘された。これは、高企業グループは低企業グループと比較

して相手方経営パートナーが当該合弁企業の経営に積極的に参加する傾向を示した。つまり、日台双方の経営への強い関与は、企業目標の達成を高めることを示唆する結果として捉えられる。

「経営トップの異文化経営適応」に関する項目では、経営意思決定の際の現地経営パートナーとのコミュニケーションの項目について、「経営成果3」の高企業グループの値は低企業グループより大きいことが指摘された。海外進出企業は異文化組織により構成されるが、中でも国際合弁企業の場合、組織階層の高いレベルでの異文化インターフェイスが考えられる。つまり、本国の企業や域内企業と比較した場合、意思決定や業務推進において異文化経営に関する課題を抱えやすいことから、経営トップ・マネジメントや経営陣におけるコミュニケーションは一層重要になると考えられる。本研究においても、「経営成果3」の高企業グループでは、意思決定において経営トップ間のコミュニケーションの度合いが高くなる傾向にあることが明らかになった。

「企業属性」に関する項目については、年間売上高、日本人派遣者数、資本金の3項目において、「経営成果3」の高企業グループの値が低企業グループと比較して高かった。つまり、売上高、資本金、日本人派遣者数など、組織規模を示す企業属性と企業目標及び達成の度合いの間には関連性があることを示唆する結果が示された。

5. 結論

本研究の目的は、東アジア地域へ進出した日本企業のうち、現地経営パートナーとのパートナーシップにより合弁事業を営んでいる企業について、その調査対象となった企業の経営成果の高企業グループの経営管理施策などの経営要因の傾向及び

その特徴を明らかにしていくことである。

そこで本研究は、日台合併企業を研究対象として、日本側経営トップに対して、1) 経営環境への認識及び経営管理施策、2) 親会社のサポート・整合性、3) 経営トップの異文化経営適応、4) 企業属性について、4つのカテゴリーに分けて質問させていただいた。

上述の4つのカテゴリーに属するそれぞれの質問項目について、本研究では、第一に、当該合併企業における95年度から98年度までの年間平均売上成長率を「経営成果1」とした。また、日本側経営トップの主観判断による最近3年間の企業業績を「経営成果2」とした。さらに、企業目標の重要度とその達成度の値を合成して算出した「経営成果3」として、3通りの「経営成果」の変数を算出し、その値を規準として設定した。次に、それぞれの「経営成果」の高企業グループと低企業グループ間に分類し、上述の各質問項目についてt検定による比較分析を行った。その分析結果と考察の概要は下記の通りである。

「経営成果1」の比較分析において、統計的に有意差が指摘された質問項目は、1) 台湾側親企業による人材支援、2) 日本側親会社の周到な現地経営パートナー選定、3) 異文化間コミュニケーションに支障なし、4) 台湾など華人ビジネス慣習の精通についての4項目である。なお、企業属性に関しては、日本人派遣者数の対全従業員比率、資本金についての2項目が指摘された。

上述の結果から、当該企業の年間平均成長率の高い企業グループの特徴として、台湾側経営パートナーの選択が周到で、その際に、台湾側パートナーには人材の提供を期待したと推測される結果が示された。また、日本側経営トップとのコミュニケーションの支障は少なく、当人も異文化経営への理解度は高く、異文化経営を上手にマネジメ

ントしていると推測される結果が示された。ただし、「経営成果1」は、企業規模の小さい企業では、その値が小さいことから、「経営成果1」の値が大きくなる傾向がある点に注意する必要がある。

「経営成果2」の比較分析において統計的に有意な差異が指摘された項目は、1) 経営ビジョンの明示、2) 新市場の開拓、3) 日台親会社の同等な支配力、4) 日本側親会社による納入業者・サプライヤー、5) 台湾など華人ビジネス慣習の精通、6) 現地経営パートナーの日本側経営への理解、7) 文化差異による誤解の7項目である。

これらの結果から、最近3年間の業績が高いと経営トップが判断する高企業グループの特徴として、経営理念・ビジョンの明示があり、それが企業組織の求心力として有効機能していると推測されること。また、新市場の展開の度合いが高く、当該企業をその拠点として有効活用していると考えられる結果が示された。さらに、日台の同等な支配力という点から、台湾側の積極的な経営管理へのコミットメントが見られると推測される。

一方、親会社サポートに関しては、日本側親会社による納入業者・サプライヤーの提供度の値は、低企業グループで高く、当該企業が現地において納入業者・サプライヤーを探す努力を怠り、親会社に対して過剰な依頼をすることは、「経営成果1」に対して負の影響を及ぼすと考えられる。また経営成果の高企業グループでは、日本側経営トップは、台湾など華人ビジネス慣習に精通し、現地経営パートナーは日本側経営への理解があり、文化差異による誤解は少なく、異文化経営を上手にマネジメントしていると推測される結果が指摘された。

「経営成果3」の比較分析で統計的に有意な差異が示された質問項目は、1) 競争の激しい業界、

2) 親会社への現地市場に関する情報, 3) 職務記述書の頻用, 4) 新規事業の展開, 5) 主要事業のライフサイクルの短縮, 6) 個々の昇給・昇進の実績評価, 7) 日本側親会社によるマーケティング・ノウハウ, 8) 日本側親会社による人材支援, 9) 台湾側親会社との経営理念・ビジョンの整合, 10) 日台親会社の同等な支配力, 11) 日本側親会社による市場動向の情報, 12) 日本側親会社による企業ブランド・イメージ, 13) 日本側親会社による経営理念・ビジョン, 15) 意思決定の際の現地経営パートナーとのコミュニケーションの15項目である。また, 企業属性に関しては, 1) 年間売上高, 2) 日本人派遣者数, 3) 資本金の3つの質問項目であった。

これらの結果から, 企業目標の達成度が高い企業グループの特徴として, 第一に, 経営環境や主要事業のライフサイクルについて, 厳しいという意識や認識の高さがうかがえた。第二に, 親会社への情報の提供度が高く, 情報が親会社からのワン・ウェーではなく, 当該合併企業との双方向性が見られること。第三に, 新規事業の展開に積極的な傾向が見られること。第四に, 職務記述の頻用, 当該企業における職務や従業員個々の業務や能力評価の基準の明確性。個人の能力に応じた昇格・昇進を推進する傾向が見られることが, 「経営成果3」の高企業グループにおける経営管理の特徴として挙げられる。

親会社サポート・整合性に関しては, 日本側のヒト, 情報, マーケティング, 理念・ビジョン関連などの経営資源の支援だけでなく, 台湾側による理念・ビジョンの整合性, 日台親会社の同等な支配力の質問項目について, 高企業グループにおいて高かった。また, 意思決定の際の現地経営パートナーとのコミュニケーションも高企業グループで高くなる傾向が見られた。

以上を総括すると, 本研究では「経営成果1」「経営成果2」及び「経営成果3」について, 経営成果として一様に同義に取扱い, それぞれの高企業グループと低企業グループ間における各質問項目の比較分析を行ってきた。その結果, 「経営成果3」においては, 統計的に有意差が示されたいずれの質問項目においても, 高企業グループが低企業グループの値を上回ることが明らかになった。また, 「経営成果1」及び「経営成果2」においても, 一部の例外を除き, 「経営成果3」の結果と同様に, 高企業グループの値が低企業グループを上回り, 既存の文献を支持する結果となった。

なお, 中長期的な視点と考えられる「経営成果3」の分析結果を, 「経営成果1」「経営成果2」間で得られた分析結果を比較した場合, 高企業グループと低企業グループ間では数多くの質問項目において統計的な有意差が示された。つまり, 「95年から98年の3年間」「最近3年間」というように, 期間を短く限定しない方がその差異は顕著になるようである。

次に, 本研究で採用した「経営成果1」「経営成果2」「経営成果3」の3つの経営成果を変数とした場合, 「経営成果1」―「経営成果2」及び「経営成果2」―「経営成果3」の2通りの組み合わせにおいて, 統計的に有意な相関性を有していることが明らかになった(図表3参照)。しかし, それぞれの「経営成果」の比較分析において, 統計的に有意な差異を示した質問項目のうち, 全てにおいて共通に指摘された項目は皆無であった。

また, それぞれの「経営成果」間の組み合わせとしては, 1) 「経営成果1」―「経営成果2」間, 2) 「経営成果1」―「経営成果3」間, 3) 「経営成果2」―「経営成果3」間の3通りが考えられる。その際, 統計的な有意差が指摘された共通の質問項目は, 1) の組み合わせでは, ①台湾などの華人ビジネス

ス慣習の精通についての一項目のみであった。また、3)の組み合わせでは、①日台親会社の同等な支配力の一項目のみが示された。なお、2)の組み合わせでは、該当項目はなかった。

このことから、各々の当該合併企業が求める「経営成果」によっては、重視すべき経営管理施策などの経営要因は異ってくると考えられる。つまり、親企業を含めた当該合併企業の経営トップや海外事業の責任者らは、企業の国際化戦略や経営戦略を策定するだけでなく、当該企業の戦略的な位置づけ、企業目標及び重視する「経営成果」の内容を明確に示し、それを達成するための適切な経営管理施策を選択し、推進していくことが求められる。

最後に、本研究の今後の課題として、経営管理施策など、どのような経営要因が「経営成果」に影響を与えているのか。つまり、経営管理施策などの経営要因と経営成果間の因果関係を明らかにしていくことが挙げられる。その際に、大量観察による分析手法を採用するとした場合、企業規模、設立期間、業界などが当該企業によって異なることから、企業属性に関する幾つかの項目をコントロールするなどの配慮が求められるであろう。

また、本研究と同様、複数の「経営成果」を採用するなど、多面的な調査研究及び分析によるアプローチを行うことにより、実際の経営現場と、調査研究で得られた分析結果及び理論モデルとの乖離をできるだけ回避することを心がけていくことが望まれる。

謝 辞

上述の実証研究の結果部分は、慶應義塾大学商学部調査プロジェクト・チーム（研究主幹 今口忠政教授）において得られた調査結果である。

同調査は、慶應義塾大学大学院研究高度化資金の助成を受けている。

調査対象となった企業への質問票の配付に際しては、在外日本企業協会から推薦状を頂き、同会員である日本側本社の担当部署にそれを郵送して調査への協力をお願いした。また、質問票は調査対象となった企業に郵送する際、会員企業にその推薦状を添え、調査への協力を依頼した。

なお、日本商工会議所からは、台北日僑工商会の紹介を受け、同プロジェクト・チームが台湾に赴いた際、台北日僑工商会における担当役員の方々へのインタビューの協力を頂いた。

主要参考文献

- Ansoff, H. Igor (1988), *The New Corporate Strategy*, Wiley. (アンゾフ, H.I. 著, 中村元一・黒田哲彦訳 [1990]『最新・戦略経営』産能大学出版社)。
- Artisien, F. R. Patrick and Buckley, J. Peter (1984), Joint Ventures in Yugoslavia: Comment, *Journal of World Trade Law*, vol. 18 no. 2, March: April 1984.
- 浅野俊光 (1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社。
- Bartlett, A. C. and Ghosal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, The President Fellows of Harvard College. (バートレット, C.A. & ゴシャル, S. 著, 吉原英樹監訳 [1990]『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)。
- Beamish, Paul W. (1994), Joint Ventures in LCDs: Partner Selection and Performance, *Management International Review*, vol. 34, Special issue 1994/2.
- Chen, Min (1995), *Asian Management System*, International Thomson Business Press, A Division of International Thomson Publishing Inc. (チェン, ミン著, 長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳 [1998]『東アジアの経営システム比較』新評論)。
- Collins, C. James and Porras, I. Jerry (1994), *Built To Last, Successful Habits of Visionary Companies*, New York, Curtis Brown Ltd. (コリンズ, C. ジェームス & ポラス, I. ジェリー著, 山岡洋

- 一訳 [1995] 『ビジョナリーカンパニー』日経 BP 出版センター)。
- Collins, M. Timothy and Doorley III, L. Thomas (1991), *Teaming up for The 90s*, Deloitte; Touche. (コリンズ, M. ティモシー & ドーリー III, L. トーマス著, 監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳 [1993] 『グローバルアライアンス戦略の実際』ダイヤモンド社)。
- Coughlin, C. Cletus (1983), An Economic Analysis of Yugoslav Joint Ventures, *Journal of World Trade Law*, vol. 17 no. 1, January: February.
- Dacin, M. Tina, Hitt, Michael A. and Levitas, Edward (1997), Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U. S. and Korean Firms, *Journal of World Business*, vol. 32, Spring 1997.
- 江夏健一 (1989) 『多国籍企業要論』文眞堂。
- 藤井健 (1998) 「グローバル経営理念のニュー・パラダイム」『世界経済評論』7月号, 世界経済研究会。
- ガーラック, マイケル (1991) 「日本における国際ジョイント・ベンチャー企業」『ビジネス・レビュー』VOL. 38 NO. 4, AUG., 一橋大学産業経営研究所。
- Geringer, J. Michael (1988), *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developing Countries*, Quorum Books.
- Geringer, J. Michael (1991), Strategic Determination of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1991.
- Hamel, Gary and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (ハメル, G. & プラハラード, C. K. 著, 一條和生訳 [1995] 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)。
- Harrigan, Ruide Kathryn (1986), *Managing for Joint Venture Success*, D. H. Heath and Company. (ハリガン, R. キャサリン, 佐伯光彌監訳 [1987] 『ジョイント・ベンチャー成功の戦略』有斐閣)。
- 林吉朗 (1994) 『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- Hu, Michael Y. and Chen, Haiyang (1996), An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China, *Journal of Business Research* vol. 35, Feb. 1996.
- 市村真一編著 (1992) 『アジアに根づく日本の経営』東洋経済新報社。
- 井川俊夫 (1987) 『国際化時代の海外駐在員』有斐閣ビジネス。
- 今口忠政・西原博之・李新建 (1999) 資料「在日台系合弁企業のマネジメントに関する調査」結果, 『三田商学研究』(慶應義塾大学) 第 42 巻第 2 号。
- Inkpen, Andrew (1995), *The Management of International Joint Ventures: An Organizational Learning Perspective*, Routledge.
- インテック・ジャパン編著 (1997) 『海外適応型社員になる法』マネジメント社。
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 伊藤賢次 (1997) 『国際経営』創成社。
- Jaz, Gill and Butler, Richard (1996), Cycles of Trust and Distrust in Joint-ventures, *European Management Journal*, vol. 14 no. 1.
- 海外経営研究会・高宮晋編 (1971) 『海外経営管理』ダイヤモンド社。
- 加護野忠男 (1997) 『日本型経営の復権』PHP 研究所。
- Killing, J. Peter (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, Croom Helm.
- 北居明 (1995) 「組織文化の分布と経営成果 — 定量的アプローチ」『大阪学院大学流通・経営科学論集』(大阪学院大学) 第 21 巻第 3 号。
- 北居明 (1999) 「経営理念の新たな傾向」大阪学院大学流通・経営科学学会『大阪学院大学流通・経営科学論集』(大阪学院大学) 第 24 巻第 4 号, 1999 年 3 月。
- 小林薫編著 (1991) 『海外企業の社是・社訓』日本生産性本部。
- Kono, Toyohiro and Clegg, R. Stewart (1998), *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter (吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳 [1999] 『経営戦略と企業文化』白桃書房)。
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary (1991), *Principles of Marketing*, fifth edition, Prentice-Hall International.
- 桑名義晴・岸本寿生・高井透 (1999) 「日本企業の競争優位性とグローバル・ラーニング」『世界経済評論』8月号, 世界経済研究会。
- Lecraw, Donald J. (1984), Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer 1984.
- Lester, K. Richard (1998), *The Productive Edge*, W. W. Norton & Company, Inc. (レスター, K.

- リチャード著, 田辺孝二・西村隆夫・藤末健三訳, [2000]『競争力』生産性出版。
- Lewis, D. Jordan (1990), *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, Free Press. (ルイス, D. ジョルダン著, 中村元一・山下達哉・JSMS アライアンス研究会訳 [1993]『アライアンス戦略』ダイヤモンド社)。
- Luo, Yadong (1997), Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China, *Organization Science*, vol.8 no.6, November-December 1997.
- Luo, Yadong (1998), Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner?, *Journal of World Business*, vol. 33 no. 2, Summer 1998.
- Lyles, A. Marjorie, Sulaiman, Mohamed and Barden, Q. Jeffrey (1999), Factors Affecting International Joint Venture Performance: A Study of Malaysian Joint Ventures, *Journal of Asian Business*, vol. 15 no. 2, 1999.
- MCEI 東京・大阪編著 (1988)『会社のバックボーン』プレジデント社。
- 苗豊強 (1997)『雙贏策略』台北, 天下文化出版。
- 村松司叙編著 (1993)『国際合弁の成功率』『国際合弁』中央経済社。
- 中川敬一郎編著 (1971)『経営理念』(現代経営全集第3巻), ダイヤモンド社。
- 根本孝編著 (1990)『グローバル・マネジャー』日経連広報部。
- 日本在外企業協会 (1997)『ASEAN における日本企業の子会社経営と人的資源のあり方』, (株)日本在外企業協会。
- 日本在外企業協会編 (1999)『日外協マンスリー』Vol. 221, (株)日本在外企業協会。
- 西原博之 (1999)「在台日系合弁企業のパートナーシップ・マネジメントとその課題 — 日本側経営トップ・マネジメントと台湾側経営パートナーの比較 —」, 『経済研究』(明治学院大学) 第116号。
- 野村千佳子 (1999)「90年代における日本企業の経営理念の状況」『早稲田商学』(早稲田大学) 第380号, 1999年3月。
- 小川政道・高橋英明著, 住信基礎研究所監修 (1992)『アジアにおける経営ローカライゼーション』中央経済社。
- 奥村恵一 (1996)「変革期における経営理念の刷新」横浜国立大学経営学会『横浜経営研究』第XVII巻第3号。
- 奥村恵一 (1999)『現代の経営と社会』森山書店。
- 大泉光一 (1980)『国際合弁』垂紀書房。
- Perlmutter, H. V. (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *The Columbia Journal of World Business*, January-February 1969.
- Porter, E. Michael (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (ポーター, E. M. 著, 土岐坤・中村萬治・服部照夫訳 [1995]『競争の戦略』ダイヤモンド社)。
- Rackham, Neil, Friedman, Lawrence and Ruff, Richard (1995), *Getting Partnering Right*, McGraw-Hill.
- 関口経営研究会編 (1995)『国際化・情報化の経営学』中央経済社。
- 戦略経営協会編著 (1991)『経営理念・ビジョンハンドブック』ダイヤモンド社。
- Subhash, C. Jain (1990), *Marketing Planning and Strategy*, third edition, South-Western Publishing Co.
- 高橋浩夫編著 (1993)『国際事業の企業家精神』中央経済社。
- 高倉信明 (1998)『海外進出の企業戦略』財経詳報社。
- 竹田志郎 (1998)「日本企業の国際戦略提携の現状」『多国籍企業と国際的戦略提携』文眞堂。
- 田中康介 (1989)「国際的ジョイント・ベンチャーの現状と展望」, 日経企業行動コンファレンス, 平成元年5月13・14日。
- 上野明 (1988)『新国際経営戦略論』有斐閣。
- 梅田恵三 (1999)「国際合弁企業 (IJV) におけるパートナー間の信頼」『産業と経済』第13巻第4号, 奈良産業大学。
- Vernon, Raymond (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U. S. Enterprises*, Basic Books. (バーノン, レイモンド著, 霍見芳浩訳 [1973]『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社)。
- 王泰允 (1992)『國際合作實用』台北, 遠流出版公司。
- 吉原英樹 (1989)『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- 吉原英樹 (1997)『国際経営』有斐閣アルマ。

(2001年9月10日経済学会受理)