

日台合弁企業の経営成果に影響を与える 経営要因の実証分析

西 原 博 之

1. はじめに

近年、国際的な企業提携が盛んに行われるようになつた。その理由として、企業が海外事業を推進する際、業界屈指の規模を誇る多国籍企業を含め、経営資源を全て自前でまかなければ容易ではない。ましてや経営資源の有効活用という点では得策とはいえない。加えて、近年、国際的な企業提携が急増する背景として、国際化の拡大、技術の複雑化、技術革新の加速が挙げられるが、このような経営環境の変化が国籍を超えた企業間提携に拍車をかけているといえよう⁽¹⁾。

国際的な企業間提携には、資本出資の伴わない契約による提携と、資本出資の伴う合弁による提携が主な形態として挙げられる。日本企業による海外企業との提携方法については、前者の資本出資を伴わない契約による形態が多く、後者の合弁企業を設立するなどの資本出資の伴う提携による形態は少ないことが指摘されている⁽²⁾。しかし、日本企業の台湾を含むアジア地域への進出の全般的な傾向は、日本から同地域への生産シフトが進み、製造業の進出が顕著なだけでなく、サービス

業の進出も近年は増加の傾向が見られ、いずれの産業においても現地経営パートナーと合弁企業を設立するという共同出資による合弁事業による形態が多く見受けられる⁽³⁾。

アジア地域において、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の背景として、経営権の掌握において不安定な点があるものの、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でき比較的容易であったこと。また、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て現地経営パートナーへの依存が可能のこと。さらに、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えたことなど、多国籍企業が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方法の1つであったことが挙げられる。その中でも、日本企業の台湾進出については、地理的な条件だけでなく、経済環境や文化歴史の観点から、パートナーとのコミュニケーションが比較的に容易に行われている点などもあり、これまでに多数の企業が合弁事業による形式で進出している。

その一方、現地経営パートナーとのパートナーシップによる経営において、設立当時の目標を達成し、合弁事業設立によるシナジー効果を発揮し、

(1) コリンズ & ドーリーⅢ (1993), pp.8-11。レスター (2000), pp. 179-200。

(2) 竹田 (1998), pp. 125-154。

(3) 竹田 (1998)。東洋経済新報『海外進出企業総覧』(国別編), 東洋経済新報社などを参照。

期待した経営成果を得られたかという問い合わせに対して疑問を投げかける声は少なくなく、台湾に進出した日系合弁企業も例外ではないと推測される。

本研究の目的は、台湾に進出した日本企業のパートナーシップについて、中でも現地経営パートナーとの資本提携により設立された日系合弁企業を研究対象として、親企業による合弁子会社への経営資源サポート、当該企業の経営トップの異文化経営適応及び企業属性など、どのような経営要因が当該合弁企業の経営成果に影響を与えていたかについて、既存の文献をもとに仮説を提示する。次に、実証分析により検証し、どのような経営要因が当該合弁企業の経営成果に影響を与えていたかを分析し、当該合弁企業のパートナーシップ・マネジメントについての示唆を行う。

2. 理論及び仮説の設定

2-1 多国籍企業の経営理念・ビジョンが

海外合弁子会社の経営成果に与える影響

経営理念・ビジョンが企業や組織に与える影響については、ピーターズ＆ウォーターマンが北米の「エクセレント・カンパニー」に対する調査研究において、当該企業における経営への助言として自社の経営理念を確立せよと提言している⁽⁴⁾。また、コリンズ＆ボラスは、業界で卓越した経営成果を挙げている未来志向の多国籍企業の18社を「ビジョナリーカンパニー」と称し、それら企業における組織の共通点として、経営理念・ビジョンが組織員の指針となっており、活力を与えていたこと。また、それらの企業は経営理念・ビジョンを明示しており、組織全体に浸透させていたことを指摘している⁽⁵⁾。

(4) ピーターズ＆ウォーターマン (1985), p. 469。

(5) コリンズ＆ボラス (1995), pp. 77-129。

海外進出日系企業における経営理念・ビジョンに関しては、石田が日本企業の大部分が本国志向にあった80年代半ばにおいて、現地志向の企業として吉田工業と松下電器の両社を挙げている。それら企業の共通点として、創業経営者の理念が海外経営方針に強く反映していることを指摘している⁽⁶⁾。また、高橋らは、海外で活躍しているソニーやホンダなどの海外進出日系企業には、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を示している⁽⁷⁾。

次に、経営理念・ビジョンの経営成果への有効性に関する研究に関しては、チェンが、比較経営システムの概念モデルにおいて、経営理念や哲学、経営者の態度が競争戦略や経営実践に影響を及ぼし、それが「経営の有効性」に働きかけることにより、最終的に経営成果に影響を与えることを指摘している⁽⁸⁾。また、河野＆クレグは、企業文化が企業の経営成果やメンバーの満足などに影響を与えることを明らかにしている。その中で活性化した文化を持つ企業の特徴として、明確な経営理念・ビジョンを有しており、メンバーはその内容をよく理解している。また、当該企業における従業員の満足度及び企業の経営成果が高いことを示している⁽⁹⁾。

さらに、バートレット＆ゴシャールは、多国籍企業では経営理念が「グローバル接着剤」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の重要性を示唆している。

(6) 石田 (1985), pp. 70-73。加護野 (1997), pp. 57-88。堀 (2000), pp. 130-131。

(7) コリンズ＆ボラス (1995), pp. 75-129。高橋 (1993), pp. 83-98。折橋 (1997), pp. 69-95。

(8) チェン (1998), pp. 32-34。

(9) 河野＆クレグ (1999), pp. 22-23。

る⁽¹⁰⁾。また、藤井は、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すためには、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⁽¹¹⁾。

一方、進出国側の経営理念・ビジョンの浸透及び価値共有を海外合弁子会社で推進していくことは、完全出資子会社の状況とは異なるという意見が示されている。つまり、1) 親会社の当該合弁企業への出資比率、2) 当該合弁企業と親会社間における経営資源の独立性及び依存状況、3) 親会社から見た当該合弁企業の戦略的位置づけ及び将来的な期待や方向性、4) 企業設立の経緯、5) 進出地域の特性、6) 國際的な経営環境の動向など、当該企業の経営環境に関する多面的な要因を考慮する必要がある⁽¹²⁾。例えば、台湾を含むアジアに進出した日系企業の場合、日本経済のオーバー・プレゼンス、文化や歴史的な背景からくる日本企業に対するネガティブ・イメージも加味されることから、当該合弁企業において、日本側親会社が経営理念・ビジョンを推進することに及び腰になっている例は少なくないと推測される⁽¹³⁾。

以上の調査研究から、国際合弁企業の場合、完全出資子会社とは異なり、多国籍企業など、進出国側の経営理念・ビジョンの浸透及び価値共有を推進する際、受入地域側の経営環境要因への配慮が求められる。ことに、アジアに進出する日系企業に対しては、政治経済や文化歴史的背景など

の面で憂慮される。一方、多国籍企業では、グループにおける経営理念及び価値共有は不可欠である。たとえ海外合弁子会社であっても、特に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ことが指摘されている⁽¹⁴⁾。つまり、国際的に通用する経営理念・ビジョンを明示し、組織に浸透させ、価値共有を図ることは、中長期的に当該合弁企業の経営成果に肯定的な影響を与えると考えられる。したがって、本研究では下記の仮説が指摘できる。

仮説 1：日本側親会社による経営理念・ビジョンのサポートは当該合弁企業の経営成果に肯定的な影響を与える。

2-2 発展途上国や新興工業国における現地経営パートナーの選択と国際合弁事業の成否

国際合弁企業の成功率の低いことは幾つかの調査研究で明らかにされている⁽¹⁵⁾。それにもかかわらず、企業が国際的な経営活動を展開する際、合弁事業などのパートナーシップによる形態が競争戦略のツールとして一層重要なっているのは、経済のボーダーレス化や企業間競争への対応など、既存の文献に指摘されている通りである⁽¹⁶⁾。

なお、多国籍企業が国際合弁事業を展開していくにあたって、ことに台湾を含む発展途上国や新興工業国などでは、外資系企業の当該合弁事業への出資比率に関する制限や受入先特有の合弁形態

(14) 日本在外企業協会編（1999），p. 25。

(15) Killing (1983), pp. 23-24. Geringer & Hebert (1991), pp. 249-263. Reece (1998), pp. 42-44.

(16) 大前 (1990), pp. 216-217. Robins (1996), pp. 45-56. 村松 (1991), pp. 19-22. ガーラック (1991), pp. 62-66. ハリガン (1987), pp. 21-26. コリンズ & ドーリーⅢ (1993), pp. 7-12。

(10) パートレット & ゴシャール (1990), pp. 241-242。

(11) 藤井 (1998), pp. 57-69。

(12) 日本在外企業協会編 (1999), pp. 20-25。

(13) 江夏 (1989), pp. 213-226。

の遵守など、パートナーシップの形態には進出地域によってさまざまな条件、制約並びに社会的圧力が存在する。したがって、当該地域で国際合弁事業を展開するにあたっては、多国籍企業の経営戦略及びパートナー間の相互目的に合致した最適なパートナーシップを選択するのが望ましいといえる⁽¹⁷⁾。

次に、実際の現地経営パートナーの選択に関しては、かつて、業務には口をださない受身の経営パートナーが理想的であるといわれていた⁽¹⁸⁾。しかし、国際的な合弁事業を営む多くの企業は、相手方パートナーの経営資源や経営能力に対して十分な酌量が必要であり、経営パートナーの選択は慎重に行うべきであることが指摘されている⁽¹⁹⁾。また、経営パートナーを選択する条件に関して、例えば、企業の属性については、親企業と同業界、あるいは関連業界であること。また、親企業間の企業規模や企业文化などにおいて類似性や共通点の多い方が国際合弁企業のマネジメントで成功する確率が高いことが指摘されている⁽²⁰⁾。さらに、現地経営パートナーに対しては、現地経営ノウハウや流通チャネル、技術力などの経営資源のみならず、誠実、信頼性、実行力、事業成就への意思の強さ、柔軟性、相手側パートナーの経営手法に

対する理解などの項目が挙げられている⁽²¹⁾。

特に、台湾を含む発展途上国や新興工業国に進出した場合、当該合弁企業の現地経営パートナーに期待される役割としては、主として現地での人的資源、原材料供給の確保、マーケットへのアクセス、顧客ニーズなどの市場関連の情報、政府当局との交渉力や許認可など、受入国に関する経営資源の提供などが指摘されている⁽²²⁾。また、当該合弁企業の現地経営パートナーに求められる条件の1つとして、海外企業との取引や外国企業との共同経営などの国際的なビジネス経験の重要性が指摘されている⁽²³⁾。さらに、国際合弁事業の強みを受入国において有効に機能させるためには、当該合弁企業の親会社のサポートのみならず、現地経営パートナー側の受け入れようとする意志及び吸収能力が重要といわれる⁽²⁴⁾。その他、アジア地域に広く国際合弁事業を展開している松下などのように、当該地域で経営パートナーを選定する際、経営理念への共感など、日本側親会社の経営に対する理解を重視していることがうかがえる⁽²⁵⁾。

以上を総括すると、現地経営パートナーの周到な選択は、当該合弁企業の経営成果に対して肯定的な影響を与えることを指摘した調査研究は少な

(17) 高倉（1998），pp. 78–81。Makino & Beamish (1998)，pp. 797–818。大泉（1980），pp. 66–74。

(18) 大泉（1980），pp. 66–74。なお、90年前半に日台合弁企業を訪問した際、日本側派遣マネジャーから、現場の業務はほぼ全て日本側に任せるという現地経営パートナーの受身的な姿勢を示すコメントが複数指摘された。

(19) 高倉（1995），pp. 69–71。ハリガン（1987），pp. 3–4。

(20) Luo (1998)，pp. 145–166。コリンズ & ドーリー III (1993)，pp. 261–264。ハリガン（1987），p. 211。村松（1991），pp. 22–25。

(21) 伊藤（1997），pp. 61–62，pp. 248–253。中小企業診断士 国際企業マネジメント研究会編（1998），pp. 43–52。Stratford (1992)，pp. 33–34。Geringer (1988)，pp. 185–187。Lyles; Sulaiman; Barden (1999)，pp. 1–20。

(22) Glaister & Wang (1993)，pp. 9–15。Montagu-Pollock (1994)，pp. 51–53。Robins (1996)，pp. 45–56。Luo (1997)^b，pp. 43–51。Arino; Mikhail Abramov; Rykounina; Vila (1997)，pp. 19–37。Llaneza & Garcia-Canal (1998)，pp. 49–66。

(23) Demirbag; Mirza; Weir (1995)，pp. 35–51。Lyle (1996)，pp. 12–13。

(24) Luo (1997)^a，pp. 648–662。

(25) 市村（1992），pp. 29–55。上野（1988），pp. 60–66。

くない。その中でも、発展途上国や新興工業国における国際合弁事業の成否にかかわる重要な要因であることが確認された⁽²⁶⁾。ただし、かつての台湾もそうであったように、発展途上国などに進出した際、相手側経営パートナーが国際合弁事業など、国際ビジネスや海外企業とのパートナーシップに精通していないことが多く、時間をかけて現地経営パートナーを育んでいく姿勢も大切と考えられる⁽²⁷⁾。したがって、国際合弁企業におけるパートナーシップの成否を見極めるには、長期的な観点から考慮していくべきである⁽²⁸⁾。以上の観点から、本研究においては、次の仮説が指摘できる。

仮説 2：日本側親会社による現地経営パートナーの周到な選択は、当該合弁企業の経営成果に対して肯定的な影響を与える。

2-3 海外派遣マネジャーの異文化ビジネス理解が合弁子会社の経営成果に与える影響

ホフステッドは、概して地域や国によって特有の文化を有しており、それらは、組織メンバーの価値観や慣行などに影響を与えていていることを指摘している⁽²⁹⁾。例えば、日本について、他の国や地域と比較して、男性らしさ（masculine）や不確実性回避の高さをその特徴として挙げている⁽³⁰⁾。

- (26) Beamish (1994), pp. 60–74. Luo (1995), pp. 241–264. Luo (1997)^a, pp. 648–662. なお, Anonymous (1997) Do Your Homework: Joint Ventures in India, *Business Asia*, April 7, 1997, pp. 4–5. によると、インドのテレコム産業の事例として、外資側の現地経営パートナーの選定が不十分であったため、合弁事業が成功しなかった例が指摘されている。
- (27) Stratford (1992), pp. 33–34. 西原 (1998), p. 100. 石田 (1999), p. 258.
- (28) 大前 (1990), p. 228. Reece (1998), p. 44.
- (29) ホフステッド (1995), pp. 93–95.
- (30) ホフステッド (1995), pp. 82–144, pp. 193–195.

また、ホールなどは、日本の文化的特徴として高コンテキスト性を示している⁽³¹⁾。さらに、石田や林らは、日本企業では「ヒト」を通じての情報伝達が中心となっていること。日本と外国の間では、職務概念と組織の編成に対する考え方方が異なることを指摘している⁽³²⁾。したがって、地域や国の違いは、当該地域での日常のマネジメント及び組織運営に少なからず影響を与えると考えられる。

このように、日本など進出国と受入地域と間の経営管理施策やビジネス事情、業績評価の価値⁽³³⁾などの差異を認識しないで海外に赴いて業務に当たった場合、進出地域での組織内摩擦やビジネス上のリスクが高まると思われる⁽³⁴⁾。つまり、派遣経営トップを含む日本側の派遣マネジャーらが、本国側のノウハウや技術などの経営情報を現地経営パートナーや現地従業員などに上手に伝達していくためには、進出地域のマネジメントやビジネス慣行への理解が重要となる⁽³⁵⁾。また、それは現地経営パートナーのみならず、現地経営管理職や従業員のモチベーションを高めるのにも効果的であると考えられる。

次に、海外派遣経営マネジャーの具体的な要件として、語学力やマネジメント能力、交渉能力、

(31) Hall (1976), p. 102. フェラーロ (1992), pp. 100–107。

(32) 石田 (1985), pp. 11–14. 林 (1994), pp. 54–67。

(33) エラシュマウイ & ハリス (1996), pp. 175–202。

(34) ルート (1984), pp. 351–388。ホフステッド (1995), pp. 152–155, p. 242。

(35) ルート (1984), pp. 379–384。根本 (1990), pp. 51–78. Björkman & Schaap (1994), pp. 147–153. ホフステッド (1995), pp. 258–259。なお、Björkman & Schaap は、派遣者当人と同様に、派遣に同行する配偶者らが学ぶことも重要であるとしている。また、根本及びルートは、海外派遣経営マネジャーが現地の文化を理解しようと努力する姿勢や行動が重要であると指摘している。

外交能力だけでなく、国際的な視野及び常識、体力、適応性などの資質が求められると指摘している⁽³⁶⁾。また、海外派遣マネジャーに期待される役割として、文化、部下、本社、自己管理、家庭、地域、職務の 7 つの調整力が求められると根本らは指摘している⁽³⁷⁾。さらに、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、本国と受入国間において外交官的役割として、本社と進出地域間を翻訳する「第三文化体」としての役割が期待される⁽³⁸⁾。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、国際感覚や異文化ビジネスへの理解といった、異文化経営適応の能力が問われる⁽³⁹⁾。ことに、国際合弁企業の海外派遣経営トップの業務は、派遣先において本社の任務を執行するだけでなく、現地側親会社との調整、現地経営パートナーとの協働、地域社会や利害関係者との係わりなど、マネジメントにおいて異文化インターフェイスの度合いが増加するだけでなく、当該合弁会社と日本側親会社との調整から、当該合弁企業における業務の遂行及び経営成果に多くの責務を負わなければならない。

このように、当該合弁企業に赴いた海外派遣経営トップの業務は、当該企業のマネジメントのみならず、「第三文化体」としての役割が求められ、国内業務と比較して多くのハンディを背負いながら

らの難易度の高い業務を任せされることになる⁽⁴⁰⁾。一方、このような国際合弁企業の経営トップを含む海外派遣マネジャーの中には、派遣先での業務については、その達成感からか、満足度が高く、やりがいがあると回答した割合の高さが顕著であるという報告も指摘されている⁽⁴¹⁾。したがって、本研究では次の仮説が指摘できる。

仮説 3：当該合弁企業に派遣された日本側派遣経営トップの異文化ビジネス慣習への理解は当該合弁企業の経営成果に対して肯定的な影響を与える。

3. 研究方法

3-1 仮説の提示及び実証研究による仮説の検証

国際合弁企業のマネジメントについて、台湾を含む発展途上国及び新興工業国に進出した日系合弁企業のマネジメントに関して、どのような経営要因が経営成果に影響を与えるかについて、既存の文献により、以下の 3 つの要件が影響を与えているという仮説を提示した。以下は、それら 3 つの仮説について、実証研究を行い、仮説を検証していくことにする。なお、本研究で指摘した仮説は次の通りである。

仮説 1：日本側親会社による経営理念・ビジョンのサポートは、当該合弁企業の経営成果に肯定的な影響を与える。

(36) 海外経営研究会・高宮編（1971），pp. 133–138。

石田（1985），pp. 105–114。

(37) 根本（1990），p. 38。

(38) ルート（1984），pp. 379–384，林（1994）を参考照。

(39) 井川（1987），pp. 40–41。インテック・ジャパン編著（1997），pp. 186–212。

(40) Zeira & Banai (1987), pp. 38–40. ホフステッド（1995），p. 247。ルート（1984），pp. 379–384。前掲，林（1994），pp. 216–226などを参照。

(41) アドラー（1992），pp. 236–246。Björkman & Schaap（1994），pp. 147–153. 石田（1994），pp. 69–93。

仮説 2：日本側親会社による現地経営パートナーの周到な選択は、当該合弁企業の経営成果に対して肯定的な影響を与える。

仮説 3：当該合弁企業に派遣された日本側派遣経営トップの異文化ビジネス慣習への理解は、当該合弁企業の経営成果に対して肯定的な影響を与える。

3-2 調査対象の抽出方法

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の間に設立された在台日系合弁企業である。調査対象となった企業の抽出方法は、『在華日本企業総覧』1997年版⁽⁴²⁾に記載されている企業の中から、日本側及び台湾側の双方により出資されていることを確認した660社の日台合弁企業を本研究の調査対象として抽出した。本研究は、上記の調査対象となった企業に質問票を郵送により配付し、必要事項を記入した後に返送してもらった。なお、本研究における調査対象への質問票配布及び回収期間は、1998年10月から12月までの2ヶ月間とし、1999年より回収された質問票のデータ収集及び分析を行った⁽⁴³⁾。

3-3 調査で用いた尺度と変数項目

多角的・多面的な観点から当該合弁企業の経営成果に与える要因を分析するため、本研究では3種類の経営成果を採用した。以下はその詳細である。

第一に、国際合弁企業に関する既存の研究にお

いて、売上高の成長が経営成果として採用されている。本研究では、各当該合弁企業の95年度から98年度までの売上高について、各年度の売上高を相乗平均した値に対して、95年度の売上高を除して算出した年間売上高の平均成長率を「経営成果1」として新たな変数を設定した。各年度の売上高を算出する際、相乗平均の値を用いた理由は、売上高は年度によって上下して大きく異なることがあるという、調査対象企業の担当者からのコメントを受け、それらに配慮したためである。

第二に、当該合弁企業を含め、国際合弁企業の定量的な財務会計に関する経営情報を収集するのは容易でないという事情から、当該合弁企業の経営管理に携わる当事者に対して経営成果を尋ねるという主観的な判断による評価方法を採用した⁽⁴⁴⁾。本研究では、当該合弁企業に派遣された日本側派遣経営トップ・マネジャーに対して、最近3年間の「売上」、「利益」、「域内の市場シェア」についての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点尺度として尋ねた。また、上記の3つの項目で得られた値を相乗平均して「経営成果2」として新たな変数を採用した。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)を有した。

第三に、国際合弁企業の経営成果として、定量的な経営成果のみならず、定性的な経営成果を重視していることが既存の調査研究において指摘されているが、国際合弁企業を含む海外進出企業の設立目的は企業によってそれぞれである⁽⁴⁵⁾。また、

(42) 台湾研究所編（1997）『在華日本企業総覧』1997年版、台湾研究所。

(43) 同調査は、1998年度に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）の調査結果にもとづく。

(44) Artisien & Buckley (1984), pp. 163-170. Pangarkar & Lee (2001), pp. 1-13. Killing (1983), pp. 22-24. Lyles & Baird (1994), pp. 320-321.

(45) Choi & Czechowicz (1983), pp. 14-25. 小林 (2000), pp. 59-64, p. 68. 村松 (1991), pp. 87-91などを参照。

当該合弁企業の経営成果として、親会社への経営成果や経営資源の還元もその重要な役割として考えられる。

そこで本研究では、国際合弁企業の経営管理において重視すると想定される目標として、1) 企業設立した当初の目的、2) 設立以降の事業展開、3) 事業計画、4) 利益率、5) 売上高、6) 主要事業のマーケット・シェア、7) 日本親会社への収益配分、8) 台湾親会社への収益配分について、8つの質問項目の「重要度」を5点尺度にして日本側派遣経営トップに尋ねた。なお、8つの項目間の信頼性係数である α 値は(0.800)を有していることから、それら「重要度」の得点を項目毎に対応させた「達成度」の得点を乗じた値を相乗平均して、「経営成果3」として新たに変数を設けた。

次に、当該合弁企業の経営要因について、1) 日本側親会社の合弁子会社への経営理念・ビジョンのサポート、2) 当該合弁企業を設立する際の日本側親会社による周到な現地経営パートナー選択、3) 日本側派遣経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通について、3つの変数を設けた。これら3つの質問項目を当該合弁企業の日本側派遣経営トップに尋ね、そこで得られた結果を当該合弁企業の経営要因として捉え、それぞれの変数として対応させた⁽⁴⁶⁾。

3-4 コントロール変数

本研究の目的は、経営管理施策などの、経営要因が当該合弁企業の経営成果に与える影響を明らかにすることである。したがって、それらの変数に影響を与えると想定される幾つかの点について、

条件を一定にしてコントロールする必要がある。

第一に、企業規模によっては、企業が有する経営資源や経営管理施策は異なると想定される⁽⁴⁷⁾。企業規模を示す変数としては、従業員総数、資本金、年間売上高、企業の資産規模などが挙げられる。そこで、本研究では、当該合弁企業の従業員総数について、企業規模を示す変数として採用した。

第二に、進出地域での業務期間の長さは、企業の経営成果に相関性のあることが指摘されている⁽⁴⁸⁾。これは、当該企業が進出地域の経営環境や異文化組織のマネジメントを学習し、経営管理の現地化のノウハウが蓄積されるためであると想定される。したがって、本研究では、各企業の設立期間（月単位）をコントロール変数として用いた。

第三に、当該合弁企業の属性に関しては、各産業によって成長段階の度合いに格差が生じると考えられる。したがって、95年から98年までの各業界（27業界に分類）における年間営業額を相乗平均により算出した平均成長率をコントロール変数として採用した。進出地域における各業界の年間平均成長率をコントロール変数として設けた⁽⁴⁹⁾。

第四に、本研究の質問票への回答者は日本側派遣経営トップであるが、日本側親会社の出資比率によって、当該合弁企業のマネジメント・スタイルや派遣経営トップによる発言への影響力は異なると考えられる。そこで本研究では、日本側

(47) Zhao & Luo (2002), pp. 27-48. 星野・高橋 (1998), pp. 65-75.

(48) Makino & Delios (1996), pp. 905-927. Luo (1997)^c, pp. 51-70. Zahra; Neubaum; Huse (1997), pp. 25-46. 星野・高橋 (1998), pp. 65-75.

(49) Glaister; Buckley (1999), pp. 123-147. Luo (1997)^a, pp. 648-662. Luo (1998), pp. 648-657. 星野・高橋 (1998), pp. 65-75.

(46) 具体的な質問内容については、今口・西原・李 (1999), pp. 89-103 を参照のこと。

企業による出資比率をコントロール変数として加えた。

上記の通り、本研究では、国際合弁企業の経営管理が経営成果に与える影響を明らかにするにあたって、1) 企業規模、2) 企業の設立期間、3) 業界の年間平均成長率、4) 日本側親会社の出資比率について、4つのコントロール変数を採用して実証分析を行った。

3-5 研究モデルと分析方法

本研究の分析方法のプロセスとして、第一に、本研究の統計分析で採用した変数間における相関関係を確かめるため、各変数間の相関分析を行った。

第二に、上記の年間売上高の平均成長率の「経営成果1」、日本側派遣経営トップによる最近3年間の経営成果に対する主観的評価の「経営成果2」、当該合弁企業の目標に関して、その重要度及び達成度を合成した「経営成果3」について、3つの経営成果に関する変数を従属変数として捉え、重回帰分析を行った。なお、その際の独立変数として、1) 日本側親会社の合弁子会社への経営理念・ビジョンのサポート、2) 当該合弁企業を設立する際の日本側親会社による現地経営パートナーの周到な選択、3) 日本側派遣経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通について、当該合弁企業の経営管理に係わる要因として3つの変数を設け、上記の従属変数である「経営成果」に及ぼす影響についての検証を行った。

第三として、上記の「経営成果1」、「経営成果2」「経営成果3」について、3つの従属変数を合成して、便宜的に「経営成果全体」とした変数を従属変数として捉え、多変量分析を行い、当該合弁企業の経営成果に与える経営要因についての分析を試みた。

3-6 対象企業の属性及び回答者の個人属性

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結果、日本側派遣経営トップから106部(16.06%)の有効回答が得られた。調査対象の企業属性として、製造業が8割以上を占めたことが特徴として挙げられる。その中でも、機械、電機、輸送用機器、精密機器などの機械・機器関連業界の総計が43社に達し、全体の4割を超えた。次に、化学、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を上回った。さらに、鉄鋼、非鉄金属、金属製品の鉄鋼・金属関連業界は8社であり、全体の1割に満たなかった。一方、卸売業、小売業、金融機関、海運・空運、倉庫・通信、サービスなどの非製造業は15社で、全体の1割を上回る程度にとどまった。

4. 研究結果及びその分析

4-1 各変数の平均値、標準偏差及び各変数間の相関係数

重回帰分析にかけられる各変数の平均値、標準偏差及び各変数間の相関係数は図表の通りである(図表1参照)。

回帰分析にかけられる変数のうち、3つの独立変数において統計的に有意な相関関係が示された変数間の概要は下記の通りである。

第一に、経営管理に関する要因のうち、3つの独立変数である「日本側親会社の経営理念・ビジョンのサポート」、「日本側親会社の周到な現地パートナー選択」、「日本側派遣経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通」の変数間について、相関分析を行ったところ、いずれの変数間においても統計的に有意な相関関係は示されなかった。

図表 1 変数間の相関係数、平均値、標準偏差及び自由度

変 数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
〈経営成果（従属変数）〉										
1. 経営成果 1 (95-98 年間) の売上高成長率	—	.299**	.052	.029	.273*	.287**	-.107	-.199†	.130	-.074
2. 経営成果 2 (日本側派遣経営トップによる最近 3 年間の主観的評価)	(.813)	.581***	.008	.131	.374***	.118	.040	.028	.002	
3. 経営成果 3 (企業目標の重要度×達成度)	(.800)	.254**	.250*	.185†	.304**	.192*	-.012	.016		
〈経営管理に関する要因（独立変数）〉										
4. 日本側親会社の経営理念・ビジョンのサポート	—	.039	.102	.107	.077	-.080	.143			
5. 日本側親会社の周到な現地パートナー選択	—	.052	.144	-.174†	.052	.197*				
6. 日本側派遣経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通	—	.008	.096	-.147	.039					
〈企業属性（コントロール変数）〉										
7. 従業員総数							—	.419***	.059	-.124
8. 設立期間 [月数]							—	-.027	.007	
9. (95年-98年) 業界の年間平均成長率							—	.067		
10. 日本側親会社の出資比率							—			
平均 値	109.54	3.44	3.44	3.50	3.66	2.98	230.7	185.94	107.77	56.66
標準偏差	22.18	1.05	0.73	1.19	1.05	1.01	421.64	115.13	27.47	21.05
自由 度	81	106	106	104	105	106	106	105	106	105

** 括弧内は信頼性係数 α 。 $p^† < .10 \quad p^* < .05 \quad p^{**} < .01 \quad p^{***} < .001$

*** 「(98 年度) 年間売上高」の平均値は億元単位。

第二に、本研究では、「従業員総数」、「設立期間」、企業が属する「業界の年間平均成長率」、「日本側親会社の出資比率」について、企業の属性に関する 4 項目をコントロール変数として採用した。その結果、「従業員総数」の変数と「設立期間」の変数において、統計的に有意な中程度の相関関係が示された。それ以外の企業の属性に関するコントロール変数間には、統計的に有意な相関関係は示されなかった。

4-2 回帰分析及び多変量分析の結果

次に、当該合弁企業の経営管理に関する要因を独立変数とし、3 種類の「経営成果」を従属変数として捉えた回帰分析及び多変量分析の結果は下記の通りである（図表 2 参照）。なお、本研究では、便宜的に多変量分析の結果を「経営成果全体」として捉え、上記の説明を補うことにした。

最初に、本研究で従属変数として、95 年度か

ら 98 年度までの年間売上高の平均成長率を「経営成果 1」として、日本側派遣経営トップによる最近 3 年間の経営成果の主観的評価を「経営成果 2」として、当該合弁企業の目標の重要度及び達成度を合成した変数を「経営成果 3」として、これら 3 つの経営成果の変数を従属変数として捉え、重回帰分析を行った。その結果、「経営成果 1」、「経営成果 2」及び「経営成果 3」について、調整済み R^2 値は、いずれのモデルも 0.2 に達しなかった。つまり、当該合弁企業の経営成果を説明するモデルとして当てはまりのよいモデルとはいえないかもしれないが、各モデルの F 値の通り、統計的には有意な値が示された。

次に、「日本側親会社の経営理念・ビジョンのサポート」、当該合弁企業を設立する際の「日本側親会社の周到な現地経営パートナー選択」、「日本側派遣経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通」に関して、当該合弁企業の経営管理に係わ

図表2 当該合弁企業の経営要因と経営成果間における回帰分析・多変量分析の結果

(従属変数)	経営成果1 (当該合弁企業における 95-98年間の売上高 成長率)		経営成果2 (日本側派遣経営トップ による最近3年間 の主観的評価)		経営成果3 (企業目標の重要度と その達成度)		多変量分析の結果 (経営成果全体)	
	B	s.e.	B	s.e.	B	s.e.	Wilks'λ	F
<定 数>	67.596**	16.661	1.434 [†]	.744	1.742**	.506	0.726	8.674***
日本側親会社による経営理念・ビジョンのサポート	1.874	2.074	-0.025	.086	0.123*	.058	0.884	3.030*
日本側親会社の周到な現地経営パートナー選択	4.458 [†]	2.422	0.105	.100	0.169*	.068	0.872	3.368*
日本側派遣経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通	6.595**	2.446	0.410***	.100	0.095	.068	0.811	5.368**
<コントロール変数>								
当該合弁企業の従業員総数	-0.005	.006	0.000	.000	0.000 [†]	.000	0.957	1.027
設立期間(月数)	-0.030	.022	-2.471E-05	.001	0.001	.001	0.959	0.977
業界の年間成長率(95-98年)	0.130	.076	0.003	.004	4.233E-05	.002	0.953	1.134
日本側出資比率	-0.125	.121	0.003	.005	0.002	.003	0.979	0.489
調整済み R^2	0.145		0.120		0.167			
推定値の標準誤差	20.674		0.986		0.671			
F 値	2.883*		2.978**		3.916**			

$p^{\dagger} < .10$ $p^* < .05$ $p^{**} < .01$ $p^{***} < .001$

る要因として3つの独立変数を設け、上記の従属変数である「経営成果」に対して及ぼす影響についての検証を行った。

第一に、「日本側親会社の経営理念・ビジョンのサポート」の変数については、「経営成果全体」に対して肯定的な影響を与えていたことがわかった ($F = 3.030, p < 0.05$)。一方、「経営成果1」及び「経営成果2」の短期的な経営成果には統計的に有意な影響を与えることは確認されなかったものの、「経営成果3」の企業目標の重要度とその達成度 ($T = 0.123, p < 0.05$) に対して肯定的な影響を与えていたことがわかった。つまり、他の条件を一定とした場合、日本側親会社による当該合弁企業への経営理念・ビジョンのサポートの度合いが高くなるほど、経営成果の値は高くなるということから、部分的にはあるが仮説1は支持されたといえる。

上記の結果について、既存の文献において、国際合弁企業におけるマイノリティなど、資本出資

比率や地域的なことを考慮して、進出国側の親会社が有する経営理念やビジョンの明示や組織内浸透に消極的な企業があることが指摘されていた⁽⁵⁰⁾。しかし、本研究の分析結果では、中長期的な企業目標の達成など、当該合弁企業においては、パートレット&ゴシャールや根本らが指摘したように、日本側親会社による台湾の合弁子会社への経営理念・ビジョンのサポートが有効であると考えられる⁽⁵¹⁾。

第二に、国際合弁企業を設立するにあたって、現地経営パートナーの選択が重要であることは、数多くの国際合弁企業に関する既存研究が指摘している通りである⁽⁵²⁾。本研究においても、当該合弁企業を設立する際の「日本側親会社の周到な現

(50) 日本在外企業協会編 (1999), pp. 20-25。

(51) パートレット&ゴシャール (1990), pp. 95-96。
日本在外企業協会編 (1999), p. 25。

(52) Beamish (1994), pp. 60-74. Luo (1995), pp. 241-264. Luo (1997)^a, pp. 648-662.

地経営パートナー選択」の変数は、「経営成果全体」に対して肯定的な影響を与えていたことがわかった ($F = 3.368, p < 0.05$)。なお、個々の経営成果の結果については、「経営成果 2」の日本側派遣経営トップによる最近 3 年間の主観的評価については統計的に有意な結果が示されなかったものの、「経営成果 3」の企業目標の重要度とその達成度 ($T = 0.169, p < 0.05$) に対して肯定的な影響を与えていた。また、「経営成果 1」の当該合弁企業における 95~98 年間の売上高成長率 ($T = 4.458, p < 0.10$) においても、ある程度ではあるが肯定的な影響を与えていたことが分かった。

つまり、他の条件を一定とした場合、当該合弁企業を設立する際の日本側親会社の周到な現地経営パートナーの選択については、その度合いが高くなるほど、経営成果の値は高くなるということから、全ての経営成果ではなかったものの、仮説 2 は支持されたと判断される。なお、当該合弁企業の設立期間の平均値は 185 ヶ月（約 15 年 5 ヶ月）と長期に及んでいるにもかかわらず、「経営成果 2」においても影響を与えていたという結果は注目に値するといえよう。

第三に、本国からの派遣経営トップの異文化ビジネスへの理解については、既存の研究においてその重要性が指摘されている通りである⁽⁵³⁾。本研究においても、「日本側派遣経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通」は、「経営成果全体」に対して肯定的な影響を与えていたことがわかった ($F = 5.368, p < 0.01$)。個々の経営成果の結果については、「日本側派遣経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通」は、「経営成果 3」の企業目標の重要度とその達成度には統計的に有意

な影響を与えていなかったものの、「経営成果 1」の当該合弁企業における 95~98 年間の売上高成長率 ($T = 6.595, p < 0.01$)、「経営成果 2」の日本側派遣経営トップの主観による最近 3 年間の業績 ($T = 0.410, p < 0.001$) に対して、2 種類の短期的な経営成果に対して肯定的な影響を与えていたことがわかった。つまり、他の条件を一定とした場合、日本側派遣経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通の度合いが高くなるほど、経営成果の値は高くなるということから、仮説 3 は支持されたといえよう。なお、中長期的な観点からは疑問が残る結果が示されたが、概して当該合弁企業における派遣経営トップの赴任期間は、近年長くなる傾向にあるとはいえ、5~8 年程度であるという実情を配慮すると、本研究の分析結果は妥当なものであると考えられる。

5. 結 論

国際合弁企業の経営成果について、当該合弁企業が設立された背景、経営目的、経営環境などによって様々であり、単に定量的な経営成果を尺度として用いることには疑問が指摘されている通りである⁽⁵⁴⁾。そこで本研究では、第一に、定量的な指標として、最近 3 年間の売上高成長率、第二に、経営トップの主観的評価として最近 3 年間の収益、第三に、当該企業の経営目標の達成度を変数化し、3 つの変数を経営成果として設けた。さらに、多変量分析を用いることにより、これら 3 つの変数を合成して「経営成果全体」としての変数を便宜的に設け、当該合弁企業の経営成果に与える経営管理施策に関する要因を多角的・多面的な分析を

(53) ルート (1984), pp. 379~384。林 (1994), pp. 216~226。

(54) Anderson, Erin (1990), pp. 19~30. Artisien & Buckley (1984), pp. 163~170. Geringer (1991), pp. 41~62. 佐藤 (1994), pp. 22~31。

試みた。なお、本研究で得られた分析結果とその提言は次の通りである。

第一に、「日本側親会社の経営理念・ビジョンのサポート」の変数については、短期的な経営成果に対して統計的に有意な影響を与えることは確認できなかったものの、中長期的な経営成果である企業目標の重要度とその達成度に対して肯定的な影響を与えることがわかった。

資本出資比率において日本側親会社がマイノリティである合弁子会社、日本経済のオーバー・プレゼンス、対日感情が複雑な地域などを考慮して、日本側親会社の経営理念やビジョンを当該合弁企業で明示したり、組織内に浸透させることに消極的な企業の存在が指摘されている⁽⁵⁵⁾。しかし、本研究では、日本側親会社による台湾の合弁子会社への経営理念・ビジョンのサポートは、当該合弁企業の中長期的な企業目標の達成に有効であることが明らかになった⁽⁵⁶⁾。

なお、日本側親会社の経営理念及びビジョンについては、ただ単に現地語に翻訳して明文化するだけでなく、当該合弁企業と日本側親会社をつなぐ共通言語として役立てていくこと⁽⁵⁷⁾。同時に、当該企業の経営理念及びビジョンが普遍的なものであれば、国境を越えた企業文化を築く上での指針として有効活用るべきである。

第二に、当該合弁企業を設立する際、「日本側親会社の周到な現地経営パートナー選択」は、中長期的な経営成果である企業目標の重要度とその達成度に対して肯定的な影響を与えることがわかった。また、当該合弁企業における95-98年間の売

上高成長率に関する経営成果に対してもある程度の肯定的な影響を与えていたことがわかった。

現地経営パートナーの選択の重要性については、国際合弁企業に関する調査研究において数多く指摘されている⁽⁵⁸⁾。当該合弁企業の設立において現地経営パートナーを選択する際、これまでに取引のあった企業であったとしても、パートナー候補の企業に対しては信用調査を周到に行うと同時に、経営能力のみならず、事業への熱意、ビジネスに対する価値観及び本国の親会社の経営ビジョンや理念に対する理解が不可欠である⁽⁵⁹⁾。

一方、現地経営パートナーの周到な選択に関して、本研究の実証分析において、当該合弁企業の設立期間の平均値が15年以上と長い期間に及んでいるにも係わらず、経営パートナーの周到な選択が最近3年の経営成果に対して影響を与えるという結果が示された。

この件に関しては、台湾は戦前に日本統治時代を経験しており、当該合弁企業の設立当初、日本語や日本文化などに一定の理解を示す世代が現地経営パートナーや日台双方をつなぐキーマンなどとして活躍していたと推測される。しかし、近年、異なる環境で育った次世代経営パートナーが台頭し、日本側親会社とのビジネスに対する価値観や経営理念の違いが生じるケースがあるといわれている⁽⁶⁰⁾。このような、経営パートナーの世代交代及び台湾経済のボーダーレス化が反映された結果と推測される。したがって、経営環境が大きく変化する中、当該地域において日本企業が国際合弁企業を設立するにあたり、経営パートナーの周到

(55) 日本在外企業協会編（1999），pp. 20-25。

(56) パートレット & ゴシャール（1990），pp. 95-96。
日本在外企業協会編（1999），p. 25。

(57) パートレット・ゴシャール（1990），pp. 95-96。
石田（1999），pp. 2-4。

(58) Beamish (1994), pp. 60-74. Luo (1995), pp. 241-264. Luo (1997), pp. 648-662.

(59) Stratford (1992), pp. 33-34. Geringer (1988), pp. 185-187. 伊藤（1997），pp. 61-62。

(60) 市村編（1992），pp. 48-52。西原（1999），pp. 55-83。

な選択は一層重要になってくると思われる。

第三に、「日本側派遣経営トップの台湾・華人ビジネス慣習の精通」は、当該合弁企業における95-98年間の売上高成長率に関する経営成果だけでなく、日本側派遣経営トップによる最近3年間の経営成果の主観的評価に対して肯定的な影響を与えていたことがわかった。つまり、日本側親会社が当該合弁企業に経営トップを派遣する場合、進出地域の商習慣やビジネス慣習など、異文化ビジネスに精通している人を選択することが短期的な経営成果に対して効果的であるということになる。

したがって、日本側派遣経営トップの人選は、当該合弁企業の経営成果に影響を与える重要な事項であることから、日本側親企業においては、進出地域の商習慣や異文化ビジネスを理解する海外マネジャー養成プログラムが求められるだけでなく、国際的に通じるグローバル・マネジャーを養成する戦略的な国際人事制度の整備とその確立が求められる⁽⁶¹⁾。

6. 本研究の限界と今後の課題

本研究では、日台合弁企業を研究対象として、親企業による合弁子会社へのサポート、当該企業の経営トップの異文化経営適応及び企業属性など、どのような経営要因が日台合弁企業の経営成果に影響を与えているかについて実証分析を行ってきた。

そこで本研究は、「日本側親会社の経営理念・ビジョンのサポート」、「日本側親会社の周到な現地パートナー選択」、「日本側派遣経営トップの台

湾・華人ビジネス慣習の精通」について、3つの経営要因が当該合弁企業の経営成果に影響を与えると仮定して、変数を数量化して実証分析を試み、回帰分析を行った。

その結果、それぞれの経営成果を示すモデルについて統計的に有意な値が示されたものの、調整済み R^2 値は 0.2 に及ばず、いずれも説明力の高いモデルにはならなかった。確かに、台湾に進出した日系合弁企業の経営成果に与える経営要因について、企業規模、設立年数、業界、日本側出資比率などの条件を一定にコントロールしたと仮定しても、上記の3つの変数だけで当該合弁企業の経営成果を説明するのは現実的でないであろう。したがって、今後の研究課題として、当該合弁企業の経営成果に影響を与える経営要因やその変数の設定などについて、さらなる分析や調査研究が必要である。

次に、本研究では台湾に進出した日系合弁企業を調査対象として分析を行った。しかし、今回の調査で得られた結果や分析手法については、例えば、台湾以外の華人経済圏やアジア地域などで応用できるのか。あるいは、台湾特有の経営要因であったのかという点について、明確な違いを示すことができなかった。このような反省点から、研究課題の解決にあたっては、地域間の比較分析を行う、あるいは、その地域特有の経営要因に関する変数を加えて分析を行うなど、新たなアプローチが求められるといえよう。

主要参考文献

Adler, J. Nancy (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*, A Division of Wadsworth, Inc. (アドラー, J.N.著, 江夏健一・桑名義晴監訳 [1992], 『異文化組織のマネジメント』, マグロウヒル出版株式会社)。

Anderson, Erin (1990) Two Firms, One Frontier:

(61) 白木 (1999), pp. 25-64。石田 (1994), pp. 41-68。アドラー (1992), pp. 225-252。

- On Assessing Joint Venture Performance, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 19-30, Cambridge.
- Arino, Africa; Mikhail Abramov, Irina Skorobogatykh; Rykounina, Irina and Vila, Joaquim (1997), Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures, *International Studies of Management & Organization*, Spring, pp. 19-37.
- 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, pp. 163-170.
- Bartlett, A. Christopher and Ghoshal, Sumantra (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (パートレット, C. A. & ゴーシャル, 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, W. Paul (1994) Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance, *Management International Review*, Vol. 34, Special Issue 1994/2, pp. 60-74.
- Björkman, Ingmar and Schaap, Annette (1994), Outsiders in the Middle Kingdom: Expatriate Managers in Chinese-Western Joint Ventures, *European Management Journal*, Vol. 12, No. 2, June, pp. 147-153.
- Chen, Min (1995) *Asian Management System*, International Thomson Business Press, A Division of International Thomson Publishing Inc. (シェン, 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)。中小企業診断士 国際企業マネジメント研究会編 (1998) 『海外企業進出ビックバン』, 東洋経済新報社。
- Choi, F. D. S. and Czechowicz, I. J. (1983) MNCs' Assessment of Foreign Subsidiary Performance, *Management International Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 14-25.
- Collins, C. James; Porras, L. 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, L. 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)。
- Demirbag, Mehmet; Mirza, Hafiz; Weir, T. H. David (1995) The Dynamics of Manufacturing Joint Ventures in Turkey and the Role of Industrial Groups, *Management International Review*, Special Issue, January, pp. 35-51.
- Elashmawi, Farid and Harris, R. Philip (1994) *Multicultural Management: New Skills for Global Success*, Gulf Publishing Company. (エラシュマウイ, F. & ハリス, P. 著, マルチカルチャー・マネジメント研究会訳, 寺本義也監訳 [1996], 『マルチカルチャー・マネージャー』, 産能大学出版部)。
- 江夏健一 (1989) 『多国籍企業要論』, 文眞堂。
- Ferraro, P. Gary (1990) *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, Inc. (フェラーロ, ゲーリー著, 江夏健一・太田正孝監訳 [1992], 『異文化マネジメント——国際ビジネスと文化人類学——』, 同文館)。
- 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, 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』(一橋大学), Vol. 38, No. 4, August, pp. 62-88.
- Geringer, J. Michael (1988) *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developing Countries*, Quorum Books.
- Geringer, J. Michael and Hebert, Louis (1991) Measuring Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 249-263.
- Glaister, W. Keith and Wang, Yu (1993) UK Joint Ventures in China: Motivation and Partner Selection, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11, No. 2, pp. 9-15.
- Glaister, W. Keith; Buckley, J. Peter (1999) Performance Relationships in UK International Alliances, *Management International Review*, Second Quarter 1999.
- Hall, T. Edward (1976) *Beyond Culture*, Anchor Books, Doubleday.
- 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』、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。
- Hofstede, Geert (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill International (UK) Limited. (ホフステッド、ヘルト著、岩井紀子・岩井八郎訳 [1995]、『多文化世界』、有斐閣)。
- 堀正幸（2000）『松下の海外経営』、同文館。
- 星野靖雄・高橋真一郎（1998）「在日外資系企業の進
 出形態と業績」、『組織科学』、Vol. 32, No. 3, pp.
 65-75。
- 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「在台日
 系合弁企業のマネジメントに関する調査」結果
 —日本側トップマネジメントについて—」、『三田商
 学研究』（慶應義塾大学）、第42巻第2号、pp.
 89-103。
- 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。
- 石田英夫（1999）『国際経営とホワイトカラー』、中央
 経済社。
- 石田英夫編著（1994）『国際人事』、中央経済社。
- 伊藤賢次（1997）『国際経営』、創成社。
- 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.
- 小林麻理（2000）「多国籍企業における統合的業績評
 価管理システム（上）」、『世界経済』5月号、pp.
 59-64, p. 68, 世界経済研究会。
- Kono, Toyohiro and Clegg, R. Stewart (1998)
Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises, Walter de Gruyter. (河野豊弘 & クレグ、S.R.著、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)。
- 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・藤木健三訳 [2000]、『競争力』、生産性出版)。
- Llaneza, Ana Valdes and Garcia-Canal, Esteban
 (1998) Distinctive Features of Domestic and
 International Joint Ventures, *Management International Review*, First Quarter, pp. 49-66.
- Luo, Yadong (1995) Business Strategy, Market Structure, and Performance of International Joint Ventures: The Case of Joint Venture in China, *Management International Review*, Vol. 35, 1995/3, pp. 241-264.
- Luo, Yadong (1997)^a 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, pp. 648-662.
- Luo, Yadong (1997)^b Guanxi: Principles, Philosophies, and Implications, *Human Systems Management*, pp. 43-51.
- Luo, Yadong (1997)^c Guanxi and Performance of Foreign-invested Enterprises in China: An Empirical Inquiry, *Management International Review*, First Quarter, pp. 51-70.
- Luo, Yadong (1998) Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner?, *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 2, Summer, pp. 145-166.
- Lyle, Gwen (1996) Consumer Goods and Retailing in the PRC: Getting U.S. Goods on the Shelves, *Business America*, Jan/Feb, pp. 12-13.
- Lyles, A. Marjorie and Baird S. Inga (1994) Performance of International Joint Ventures in Two Eastern European Countries: The Case of Hungary and Poland, *Management International Review*, Vol. 34, 1994/4, pp. 313-329.
- Lyles, A. Marjorie; Sulaiman, Mohamed; Barden, Q. Jeffrey (1999) Factors Affecting International Joint Venture Performance: A Study of Malaysian Joint Ventures, *Journal of Asian Business*, Vol. 15, No. 2, pp. 1-20.
- Makino, Shige and Delios, Andrew (1996) Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia, *Journal of International Business Studies*, Special Issue, January, pp. 905-927.
- Makino, Shige and Beamish, W. Paul (1998) Performance and Survival of Joint Ventures with Non-conventional Ownership Structures, *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp. 797-818.
- Montagu-Pollock, Matthew (1994) The Drawcard for the World's Multinationals, *Asiamoney*,

- September, pp. 51-53.
- 村松司叙編著 (1991) 『国際合弁』, 中央経済社。
- 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』, 99・10, pp. 20-25, (社)日本在外企業協会。
- 西原博之 (1998) 「在中日系企業における人的資源管理とその課題 — 中国人ホワイトカラー従業員と日本人派遣社員間における認識ギャップの定性要因からの分析 —」, 『組織行動研究』(慶應義塾大学) 第 28 号, pp. 97-109。
- 大泉光一 (1980) 『国際合弁企業』, 亜紀書房。
- Ohmae, Kenichi (1990) *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked*, Mckinsey & Company Inc. (大前研一 [1990] 『ボーダレス・ワールド』, プレジデント社)。
- 折橋靖介 (1997) 『グローバル経営論』, 白桃書房。
- Pangarkar, Nitin and Lee, Henry (2001) Joint Venture Strategies and Success: An Empirical Study of Singapore Firms, *Journal of Asian Business*, Vol. 17, No. 3, pp. 1-13.
- Peters, J. Thomas and Waterman, Jr., H. Robert (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Happer & Row, Publishers. (ピーターズ, J.T. & ウォーターマン著, 大前研一訳 [1985] 『エクセレント・カンパニー』, 講談社)。
- Reece, Richard (1998) Successful Joint Venture in Russia, *World Trade*, August, pp. 42-44.
- Robins, Fred (1996) Marketing in a "Managed" Economy, *Marketing Intelligence & Planning*, Special Issue, Vol. 14, Issue 3, pp. 45-56.
- Root, R. Franklin (1982) *Foreign Market Entry Strategies*, AMACOM, a Division of American Management Associations. (ルート, R. フランクリン著, 桑名義晴訳・中村元一監訳 [1984] 『海外市場戦略』, ホルト・サウンダース・ジャパン)。
- 佐藤正雄 (1994) 「わが国国際合弁企業の業績評価 — インーアウト型国際合弁企業の利益業績を中心として—」, 『産業経理』(産業経理協会) Vol. 53, No. 4, pp. 22-31。
- 白木三秀 (1999) 『アジアの国際的資源管理』, (財)社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。
- Stratford, Sherman (1992) Are Strategic Alliances Working?, *Fortune*, Vol. 126, No. 6, September 21, pp. 33-34.
- 台湾研究所編 (1997) 『在華日本企業総覧』1997 年版, 台湾研究所。
- 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。
- 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。
- 竹田志郎 (1998) 『多国籍企業と国際的戦略提携』, 文眞堂。
- 東洋経済新報『海外進出企業総覧』(国別編), 東洋経済新報社。
- 上野明 (1988) 『新・国際経営戦略論』, 有斐閣。
- Zahra, A. Shaker; Neubaum, O. Donald; Huse, Morten (1997) The Effect of the Environment on Export Performance among Telecommunications New Ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 25-46.
- Zeira, Yoram and Banai, Moshe (1987) Selecting Managers for Foreign Assignments, *Management Decision*, Vol. 25, pp. 38-40.
- Zhao, Hongxin and Luo, Yadong (2002) Product Diversification, Ownership Structure, and Subsidiary Performance in China's Dynamic Market, *Management International Review*, First Quarter, pp. 27-48.

(2005 年 11 月 9 日経済学会受理)