

台湾進出日系合弁企業における経営課題の解決策と マネジメント・システム・モデルの一考察

西原博之

1 はじめに

21世紀は台湾を含む華人の世紀といわれる。このような議論に先駆けて、台湾に進出した日系合弁企業を研究対象とし、華人経営パートナーや管理職、従業員らと共に、パートナーシップによるマネジメントの特徴及び経営課題に関する研究を行ってきた。

これまでの一連の研究は、第一に、日台合弁企業の経営課題や当該企業が抱える問題点の明確化⁽¹⁾。第二に、日本及び進出地域のパートナー間の考え方、価値観の差異の提示⁽²⁾。第三に、台湾に進出した日系合弁企業など、国際合弁企業の経営成果に関する評価尺度の研究に関して、主観的な評価による経営成果が有効かどうかに関する研究⁽³⁾。第四に、経営成果の高企業グループとそうでないグループ間における経営管理施策の差異とその傾向及び特徴の提示⁽⁴⁾。第五に、当該企業において、どのような経営要因、あるいは、経営管理施策が経営成果に与えているかについての明確

化⁽⁵⁾。第六に、台湾に進出した当該合弁企業のうち、具体的な企業を取り上げ、当該合弁企業のマネジメントの特徴及び経営課題についての確認を行ってきた⁽⁶⁾。

以上の研究の流れに沿って、本研究では、第一に、台湾に進出した日系合弁企業における経営課題の解決策及びその心得を事例研究により明らかにしていく。次に、既存の調査研究をもとに示したマネジメント・システム・モデルの枠組みに沿って、具体的な経営環境及び経営管理に関する課題についての概要を指摘していく。さらに、そこで得られた結果をもとに、台湾進出日系合弁企業のマネジメント・システム・モデルの提示を試みることにする。

2 文献調査

2-1 華人経済圏(台湾)に進出した日系合弁企業 における経営課題の解決策について

国際合弁企業には、撤退、清算や休業状況にある企業は少なくないことが既存の調査研究に示されている⁽⁷⁾。台湾に進出した日系合弁企業におい

(1) 西原 (2005), pp. 45-78.

(2) 西原 (1999), pp. 55-83.

(3) 西原 (2004), pp. 55-70.

(4) 西原 (2001), pp. 101-127.

(5) 西原 (2006), pp. 73-89.

(6) 西原 (2000), pp. 49-61.

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

でも、進出地域から撤退する企業として毎年数多くの企業がリストアップされている通りである。また、清算や休眠などには至らないまでも、経営目的を達成できないだけでなく、経営課題を抱え、苦勞している企業は少なくないと想定される。

台湾に進出した日系合弁企業における経営課題に関しては、当該合弁企業のマネジメント・システムの枠組みの通り、外的環境（マクロ環境）、親会社、当該合弁企業の属性（マイクロ環境）の3つに分類し、その概要を指摘してきた⁽⁸⁾。本研究は、その枠組みに沿って、アジア・華人経済圏を中心とした海外進出日系企業、国際合弁企業、国際的なアライアンス及びパートナーシップなどに関連する文献から、台湾に進出した日系合弁企業が抱える経営課題への解決策及び心得について、その概要を提示していくことにする。

2-2 マクロ環境に関する経営課題への対策

近年、グローバル競争の激化、技術革新と情報化の加速、資本と人の国際的移動と相互接触が増大し、経営技術ノウハウの国際的波及の迅速化がかつてない規模とスピードで進行している⁽⁹⁾。中でも台湾を含む華人経済圏は、マクロ環境において最も大きく変化を遂げた地域である⁽¹⁰⁾。その台湾に進出した日系合弁企業におけるマクロ環境に関する経営課題として、産業構造の急激な変化、域内経済交流の活発化、当該市場における経済動向、政府当局・地域社会などが指摘された⁽¹¹⁾。

台湾を含む華人経済圏に進出した日系合弁企業の経営課題に対する解決策及びその方向性として、

1) グループ企業間の情報共有化による競争優位の追求、2) 域内経済の変化への柔軟な対応、3) マクロ環境に対応するためのマネジメントのスピードの加速とそのため権限委譲の推進について、3点が挙げられるが、その詳細は次の通りである。

第一に、グローバル競争が激化し、技術や経営ノウハウの国際的波及が進行していることが挙げられる。このような状況において、当該合弁企業は親企業を含むグループ企業間で情報の共有化を図っていくこと⁽¹²⁾。また、これらの情報を生かして競争優位を追求することが重要である⁽¹³⁾。

第二に、台湾を含む華人経済圏は、グローバル経済において、最も大きくマクロ環境が変化した地域の1つである。例えば、同地域では、近年、ASEAN 域内及び域外との自由貿易協定の推進、中国及び台湾の WTO 加盟に伴う規制緩和、中台間の兩岸関係における本格的な「三通」実現⁽¹⁴⁾への準備が進められており、今後もマクロ環境は大きく変化を遂げると想定される。当該合弁企業は、このようなマクロ環境の変化に伴う経営課題に対して、融通を利かせ、柔軟に対応していくことは不可欠である⁽¹⁵⁾。

第三に、近年は、技術革新と情報化の加速、経営技術及びノウハウの国際的波及の迅速化が進行していることは先に述べた通りである。このような環境のもとで、台湾などの華人経営は、意思決定の速さで激しい経営環境の変化に対応してきた

(12) パートレット & ゴシャール (1990), pp. 139-140.

(13) 桑名・岸本・高井 (1999), pp. 15-24. パートレット & ゴシャール (1990), p. 137.

(14) 中国と台湾間における「交通」、「通信」及び「通商」の直接的な交流を示す。

(15) ハリガン (1987), p. 71. パートレット & ゴシャール (1990), pp. 93-95. コリンズ & ドーリー III (1993), pp. 131-133. 小川・高橋 (1992), pp. 34-35.

(8) 西原 (2005), pp. 45-78.

(9) コリンズ & ドーリー III (1993), pp. 8-11. 今西 (1994), pp. 10-18.

(10) 斎藤 (1996), pp. 204-206.

(11) 西原 (2005), pp. 45-78.

ことが当該企業の競争力の強みとして指摘されている⁽¹⁶⁾。また、プロダクトライフサイクル理論や産業の雁行形態理論に示された産業、技術、経営ノウハウなどの移転周波は、より短縮されるか、あるいは、ほぼ同時期に進行していくと推測される⁽¹⁷⁾。

2-3 親会社に関する経営課題への対策

親会社からの国際合弁企業への経営資源の提供が、当該企業の競争優位と密接に関連していることは既に指摘された通りである⁽¹⁸⁾。その一方で、国籍の異なる親会社と当該合弁企業間との相互作用が、組織構造及び事業環境を複雑にしていることが、国際合弁企業が抱える特有の経営課題として挙げられる⁽¹⁹⁾。

台湾を中心とした華人経済圏に進出した日系合弁企業の親会社に関する経営課題への対策として、次の点が挙げられる。1) 当該合弁企業と親会社間における情報交流の推進と相互学習体制づくり、2) 親会社の当該合弁企業への意思決定への迅速な対応、3) 親会社による人材派遣体制の整備、4) 経営パートナーの選択及び親会社間及びパートナー間の関係のメンテナンスについて、4つの点が挙げられるが、その詳細は次の通りである。

第一に、親会社からの経営資源の提供が当該合弁企業の競争優位と関連しているが、親会社が当該合弁企業に対して経営資源を効果的に提供していくには、親会社が当該合弁企業の経営事情を理解し、そのニーズを把握していることが重要であ

る⁽²⁰⁾。そのためには、当該合弁企業と親会社との間において緊密な情報交換が必要になる⁽²¹⁾。また、そこで得られた情報により、親会社は当該合弁企業に対して経営資源の投入、意思決定へのサポートを行うことが、当該合弁企業における経営課題の解決につながると考えられる。さらに、情報交流についても、従来型の一方向的なものでなく、親子間を含むグループ間で相互学習が可能な経営体制作りが望まれる⁽²²⁾。

第二に、日系企業の課題として、意思決定の遅さが指摘されている⁽²³⁾。その要因として、海外日系合弁企業の多くは、そのマネジメント・システム上、経営に必要な情報や意思決定の権限が親会社に集中しており、海外子会社が親会社に対して意思決定を仰がねばならないことが多い⁽²⁴⁾。しかし、双方には地理的な距離感だけでなく、文化、価値観の差異が存在する。例えば、華人経営の特徴として、意思決定の速さで激しい経営環境の変化に対応してきたことは先に示した通りである⁽²⁵⁾。また、顧客が注文への対応や納期などが顧客満足に影響を与えるということであれば、親会社側は、当該合弁企業の意思決定へのサポートには迅速性のみならず、当該合弁企業への権限委譲ができる

(20) ハリガン(1987), pp.72-73. ルイス(1993), pp.253-254.

(21) Ito & Souissi(2001), pp.273-285.

(22) 桑名(2000)^a, p.50. 桑名(2000)^b, p.77. 伊藤(1997), pp.252-253.

(23) 日系企業との共同事業の経験のある建築業界に従事する台湾人経営者から、日本側の丁寧な仕事には感心させられるが、納期短縮やコスト削減に消極的であること。また、華人系の顧客は、概して待たされた挙句、ビジネスチャンスを失ってしまうのを嫌がる傾向があるため、幾度も受注を逸したという経験から、日本側パートナーによる経営の特徴として、「意思決定の遅さ」を指摘するコメントが挙げられた。

(24) 板垣(1997), pp.291-293.

(25) 関口・武内(1997), p.97.

(16) 関口・武内(1997), p.97.

(17) 伊藤(1997), pp.19-22. 丸山・成田(1995), pp.139-143.

(18) ガーラック(1991), pp.62-88.

(19) ハリガン(1987), pp.16-18, pp.26-28.

体制作りの推進が求められるであろう⁽²⁶⁾。

第三に、日本側親会社は海外拠点への支援として、モノ、カネ、ヒト、情報、経営システムの経営資源を提供してきた。しかし、これらの経営資源をマネジメント・システムとして効果的に機能させるために、親会社がヒトの派遣により対応してきたことがその特徴として挙げられる⁽²⁷⁾。しかし、近年は日本企業の海外事業が進展する中、日本側親会社による派遣マネジャーの人材供給が必要に追いつかない状況にあるだけでなく、派遣マネジャーやスタッフの要件は高度化する傾向にある⁽²⁸⁾。したがって、日本側親会社は、当該合弁企業における経営課題の解決にあたっては、当該合弁企業への派遣支援システムを充実させていく必要がある。

当該合弁企業に対する日本側親企業の人材派遣支援システムに関しては、例えば、派遣要員の人选⁽²⁹⁾、事前教育の実施⁽³⁰⁾、派遣期間の明示⁽³¹⁾、現地の業務に適した派遣期間の設定⁽³²⁾がその方法

として挙げられる。なお、派遣の際には、意思決定への情報支援のみならず、必要に応じて親会社やグループ関連会社の情報提供、派遣者や帯同家族の健康管理、休暇取得や一時帰国など、当人が派遣先で余計な心配をせずに力が発揮できるようなサポート体制が不可欠である。

次に、派遣期間の終了時は、帰国した際の職位や職務だけでなく、再帰任の適応問題⁽³³⁾、退職金や年金などに不安を抱かせないよう、派遣マネジャーらが安心して業務に取り込めるような、派遣者に対するトータルなサポートが、親会社側の海外派遣支援システムに求められる。

第四に、国際合弁企業など、パートナーシップによる共同経営においては、パートナー選択の重要性が内外の調査研究で指摘されている⁽³⁴⁾。ことに華人経済圏など、新興工業国や発展途上国においては、現地経営パートナーの選択は、その成否の鍵を握るといわれている。他方、現地経営パートナーに関しては、概して、その目的がお互いに異なるのみならず、価値観や考え方、経営ビジネス慣行などに差異が見られるものである⁽³⁵⁾。したがって、現地経営パートナーを選択する際には、第一に、相手方経営パートナーについての理解が重要である⁽³⁶⁾。次に、パートナーの有する経営資源、マネジメント能力、仕事達成への意志の強さなどの確認はいうまでもなく、人間性の面に関しても、協調性、柔軟性、禁欲的な価値観を有していること⁽³⁷⁾。また、人間的に信頼ができることが

(26) 上野 (1988), p. 229. バートレット & ゴシャール (1990), pp. 140-141.

(27) 日本在外企業協会 (1997), pp. 7-8. 林 (1994), pp. 12-21 などを参照。

(28) 石田 (1999), pp. 8-10, pp. 230-232. 今西 (1990), pp. 246-247. 日本在外企業協会 (1994), pp. 2-3.

(29) 永井 (1999), pp. 121-133. 白木 (1999), p. 26.

(30) 石田 (1999), p. 133. 調査対象の多くが派遣にあたっての事前研修の効果を指摘している。

(31) 石田 (1999), p. 135. 同書では、海外勤務サポート体制の整備、海外勤務期間の規定、目安がある場合、派遣者の満足度は高くなると指摘している。

(32) 今西 (1990), pp. 258-259. 西原 (1998), p. 107. 石田 (1999), p. 10. なお、派遣者によるマネジメント業務は現地ビジネスの理解、特に華人経済圏でのビジネスでは人間関係が重視されるという特徴から、期間は長めにする一方、技術者は、技術やノウハウの陳腐化は激しく、長期派遣は、当人の帰任後を難しいものにすることから短めに設定するなどの考慮が挙げられる。

(33) アドラー (1992), pp. 233-246.

(34) Beamish (1994), pp. 60-74. Luo (1995), pp. 241-264. Luo (1997), pp. 648-662 などを参照。

(35) ハリガン (1987), p. 27. コリンズ & ドーリー III (1993), pp. 243-244, pp. 256-257.

(36) 村松 (1991), p. 23.

(37) 市村 (1992), p. 51.

挙げられる⁽³⁸⁾。さらに、日系企業のパートナーとしては、日本側親会社の経営理念やビジョンを含む、日本への理解があるパートナーが望ましいと考えられる⁽³⁹⁾。このような条件を確認した後、パートナー候補と経営目的、事業計画及び当該合弁企業の経営管理への係わり方などについて、意見のすりあわせを十分に行うなど、現地経営パートナーの周到な選択が当該合弁企業のカギを握ると考える⁽⁴⁰⁾。

当該合弁企業を設立した以降の段階では、現地経営パートナーとの定期的に会合を持つなどして、コミュニケーションを重ね、相互の経営目的、事業計画などの確認を行うこと。また、必要があれば、現地経営パートナーへの啓蒙や教育活動を展開していくことにより、パートナー間で当該合弁企業の経営理念やビジョンを養っていくと同時に、相互信頼を築き上げていくことが大切である⁽⁴¹⁾。なお、その基本的なスタンスは、当該合弁企業におけるパートナーシップを通して、相互に学び合う姿勢が重要であるとしている⁽⁴²⁾。

2-4 ミクロ環境に関する問題への対策

海外日系企業では、経営の現地化に対する政治当局や現地社会からの圧力回避、現地の優秀な人材の引き付けのみならず、日本側派遣社員のコスト高、進出の経営資源の有効利用などの理由から、

マネジメントの現地化の推進はますます重要になっている。

海外日系企業におけるマネジメントの現地化に関しては、ことに、海外子会社のトップの現地化が重要で、企業のパブリック・イメージが向上し、優秀な人材を引き付ける魅力が増すことが指摘されている⁽⁴³⁾。また、海外日系企業における現地経営トップの採用と経営成果には若干の相関性があるといわれている⁽⁴⁴⁾。

海外進出企業においてマネジメントの現地化を実現するためには、当該企業において、ヒトを中心とした経営資源の整備が不可欠である。そのためには、当該合弁企業での進出地域での人材調達が重要である。なお、その主たる方法として、1) 現地経営パートナー側からの人材受入、2) 外部労働市場からの調達、3) 企業内労働市場からの調達という、3つの方法が挙げられるが、その心得は概して以下の通りである。

第一に、現地経営パートナー側からの人材受入は重要であり、特に途上国や新興工業国での事業の立上げ期には不可欠である⁽⁴⁵⁾。その一方で、現地経営パートナーの親会社側から余剰人員の受け入れを強要したり、適切とは思われない人材の派遣が行われることがある⁽⁴⁶⁾。したがって、親会社からの人材とはいえ、受入には当該合弁企業のニーズに合致した厳選が求められる⁽⁴⁷⁾。

第二に、当該企業における人材調達の方法としては、進出地域の外部労働市場から調達する方法

(38) 吉原 (1989), pp. 84-86.

(39) 吉原 (1989), pp. 81-84.

(40) Luo (1998), pp. 145-166. 伊藤 (1997), pp. 61-62, pp. 249-253.

(41) 梅田 (1999), pp. 67-84. Gill & Butler (1999), pp. 81-89.

(42) ルイス (1993), pp. 108-109. 同書では、かつて日本が欧米を手本に学習する一方、欧米企業は日本から学ぼうとしなかった。このような学習態度の格差は中長期的には危険なパターンであると指摘している。

(43) 吉原 (1989), pp. 72-73. 白木 (1999), pp. 27-28.

(44) 石田 (1999), p. 207.

(45) Lorange (1996), pp. 87-103. Beamish (1994), pp. 60-74.

(46) 大前 (1990), p. 200.

(47) Kumar & Seth (1998), pp. 585-586. 石田 (1999), pp. 256-257.

が挙げられる。海外では外部労働市場が発達しており、企業の一般的な人材調達は外部労働市場から調達するのが主たる方法である。その中で、優秀な人材を獲得し、彼らに当該企業の経営トップなどの昇進の道を開いていくことは、パブリック・イメージが向上するだけでなく、当該企業の管理職や従業員の仕事満足度も高まることにつながると考えられる⁽⁴⁸⁾。しかしながら、海外における日系企業のリクルート活動の多くは、日本経済のプレゼンスのわりには控えめなだけでなく、海外日系企業の特徴として人材調達能力の低さが調査研究で指摘されている⁽⁴⁹⁾。したがって、優秀な人材に関しては、業界や政府機構などの関係協会や団体、人材銀行の力を借りるなどして、当該企業の人材調達能力を高めていくべきである。なお、台湾を含む華人経済圏には、「三顧の礼」を尽くして人材を迎え入れるという喩えがあるように、当該合弁企業の将来を担う現地の一流人材を受け入れるリクルート活動の重視とその積極的な展開は、当該企業が抱える経営課題の解決につながり、将来、企業の目的達成や経営成果に肯定的な影響を与えると推測される。

第三に、企業内労働市場の調達が挙げられる。企業内労働市場の形成とそこからの調達については、既存の研究において日本型人的資源管理の特徴として指摘されている通りである⁽⁵⁰⁾。つまり、人材の調達、育成、配分を外部労働市場に依存を少なくし、企業組織内部で充足させ、人的資源管理の成果を向上させるという考え方である。社内で現地人管理職及び従業員の選抜、育成、登用を

行うなど、当該企業における労働内労働市場の形成は、マネジメントの現地化を推進するにあたって有効な方法であると考えられる。

しかしながら、華人経済圏を含むアジアに進出した日系企業の多くが抱える問題として、現地管理職及び従業員の頻繁なジョブ・ホッピングが挙げられる⁽⁵¹⁾。したがって、現地管理職及び従業員に対しては、日本企業が国内の従業員に求めるレベルの企業への忠誠心や定着性への期待度を下げるべきであろう⁽⁵²⁾。また同時に、外国では外部の労働市場に頼る状況を現実として受け止め、当該企業内の労働市場を徐々に形成しながら、マネジメントの現地化の好循環を進めていくのが現実的といえよう。

次に、当該企業において優秀な人材の引き留め策としては、向上意欲が旺盛で、性急な昇進を求める現地の優秀な人材に対して、次の目標となるべき職責、権限、肩書き、報酬などを示していくことが必要である⁽⁵³⁾。中でも、人事評価では、その成果に応じて、速い昇進、刺激のある奨励、インセンティブなど、昇進・昇給へのフィード・バックをより短期的、直接的にしていく努力は不可欠といえよう。他方、不適格なマネジャーをいつまでも温存するという過度の温情主義はやめ、上層ほど能力・業績主義を徹底させ、人材を活性化させることのできるシステムを構築していかなければならない⁽⁵⁴⁾。つまり、当該企業が、日本的なゆったりとした成果主義と、それに対応した年功型の待遇に固執しなければ、現地の優秀な人材の待遇改善が図れ、人材確保の困難さを低減させること

(48) 吉原 (1989), pp. 72-73. 白木 (1999), pp. 27-28.

(49) 石田 (1985), p. 166. 石田 (1999), pp. 6-8. コリンズ & ドーリー III (1993), pp. 366-367.

(50) 石田 (1985), pp. 5-7.

(51) 石田 (1985), pp. 82-83, p. 165. 小川・牧戸 (1991), p. 17. 小川・高橋 (1992), p. 70. 市村 (1992), pp. 108-110. 岡本 (1998), pp. 286-287.

(52) 石田 (1985), pp. 88-89, p. 165.

(53) 石田 (1999), pp. 36-38.

(54) 石田 (1999), p. 61.

は十分可能と考えられる。

さらに、現地の優秀な人材を引き付けていく方法として、日本側親会社や第三国への抜擢など、異動・昇進の範囲を当該合弁企業に限定せず、地域本社、第三国子会社、親会社に広げ、国籍を問わない適材適所の配置を行っていくなど、世界的な人材開発に日本側親会社と連携した当該企業のマネジメント・システムの構築が求められる⁽⁵⁵⁾。

3 研究方法

3-1 調査対象、抽出方法及び調査の手続き

本研究の調査対象は、華人経済圏のうち、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日台合弁企業である。調査対象となった企業に対して下記の通り調査を行った。

同調査は、『在華日本企業総覧』（1997年版）⁽⁵⁶⁾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⁽⁵⁷⁾。

次に、台湾に進出した日台合弁企業の経営管理の課題及び問題点への解決策について、具体的な方法を得るといふ本研究の目的から、自由記入の回答方式を採用し、定性的要因による分析を試みた。

なお、本研究では、上記の調査対象となった企業に対して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うという手続きを取っ

た。また、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ヶ月の期間とした。

3-2 質問内容及び質問票の分析方法

本研究が調査票において尋ねた質問内容は下記の通りである。

同調査では、「海外日系合弁企業が直面している課題や問題点に必要と思われる解決施策や心得などがありましたら、何でも結構ですでお書き下さい（自由記入方式）」という内容の質問を採用した。

次に、回収された調査票の結果は、自由記入による回答方式を採用したため、さまざまな事柄についての指摘があると推測される。そこで、次のプロセスにより、定性情報を分析していくことにした。

第一のステップとして、当該研究において回収された質問票について、有効回答として確認された記述を全てテキスト・データとして記録した。第二に、記録したデータを内容ごとに分離し、簡条書きの形式に修正した。同作業が完了した後、簡条書きとなったデータを、KJ法（川喜多次郎方式）を参考に、内容に沿って分類し、グループ（欄）の名称を設定した。第三に、グループ別に分類された項目のうち、共通点のある項目はそれらを束ね、小グループとして、同グループの中に新たな項目名を設定し、その項目の後に項目数を件数として記載した。また、上記の方法により得られた結果について分析を行い、当該合弁企業の経営課題への解決策・心得として示した。

その結果、本研究とは異なる内容の項目が数件指摘されたが、それらを省く一方、本研究に関連する当該合弁企業の経営課題への解決策、心得に関する記載は全て採用し、分類を試みた。なお、

(55) 山本・山田・金崎・佐藤（2000），pp. 48-56。

(56) 台湾経済研究所（1997）。

(57) 今口・西原・李（1999），pp. 89-103を参照。

なお、同調査は、1998年に慶應義塾大学 商学部調査プロジェクト・チーム（研究主幹 今口忠政教授）のもとで、日本より質問票の配付、回収を行ったものである。

できる限り原文を尊重するように心がけたが、僅かではあったものの一部の過激で批判的な表現、冗長な文章に関しては、その要点及び共通点の抽出、あるいは、適切と考えられる表現に修正し、用語を統一した上で掲載した。

3-3 調査対象の企業属性

調査対象となった当該合併企業の属性は次の通りである（図表 1 参照）。

図表 1 対象企業及び項目の結果

実施期間	98 年度
質問票配付総数	660 社
有効回答数（比率）	53 社（8.0%）
従業員数平均（標準偏差）	185.6 人（379.8）
従業員総数（最大—最小）	2180-5
項目の累計	117 件
1 社当りの平均（標準偏差）	2.2 件（1.5）
最大—最小（レンジ）	7-1（6）
最頻項目の件数（社数）	1 件（23 社）

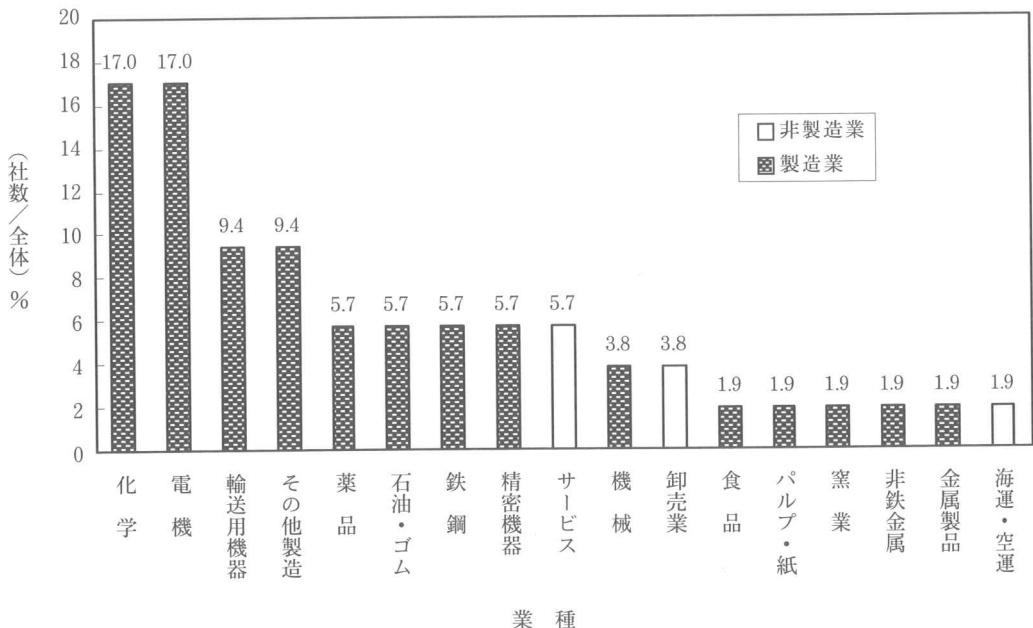
同調査（98 年度実施）の対象企業は、全体で 660 社となった。そのうち、有効回答社数は、53 社で全体の 8.0%であった。

同調査の有効回答企業の属性については次の通りである（図表 2 参照）。

製造業が占める割合は 88.7%（47 社）に及んだ。その中で最も高い値を示したのは、電機、化学の 2 つの業界となり、共に全体の 17.0%（9 社）を占めた。これらに続いて、輸送用機器、その他製造業の 2 業種が、それぞれ 9.4%（5 社）の値を示した。また、薬品、石油・ゴム、鉄鋼、精密機器は、それぞれ全体の 5.7%（3 社）。機械が全体の 3.8%（2 社）、他の製造業はそれぞれ 1.9%（1 社）となった。これに対して、非製造業は、全体の 11.4%（6 社）で、その内訳は、サービスの 5.7%（3 社）、卸売業の 3.8%（2 社）、海運・空運の 1.9%（1 社）であった。

次に、同調査の対象となった当該合併企業の従業員の平均人数（標準偏差）は、185.6 人（379.8）

図表 2 対象企業の業種



となり、対象企業の最大従業員総数は2,180人、従業員総数の最小値は5人であった。

次に、記載された内容に従って項目化した件数は次の通りである。同調査における有効回答数53社のうち、同調査で得られた内容を項目化した件数は総計117件に達した。また、1社当たりの平均件数（標準偏差）は2.2件（1.5）となり、1社につき最も多く項目化された件数は7件であった。一方、同調査における項目の件数で頻度が最も高かったのは、1社当たり1件（23社）であった。

4 調査結果

本研究では、当該合弁企業の課題及び問題に関する記載について、内容ごとに分類し、項目化を図ったが、その調査結果の概要は下記の通りである（図表3参照）。

なお、調査の結果については、①外的環境への対応、②日本側親会社による当該合弁企業へのサポート、③台湾側経営パートナー・パートナーシップ、④異文化経営関連、⑤当該合弁企業における経営管理施策、⑥日本側経営トップの資質・姿勢について、6つのグループ（欄）に分類することにした。

4-1 外的環境（マクロ環境など）

外的環境への対応の欄については、累計すると19件の項目が指摘された。同欄の内容は、現地志向、地域志向、グローバル志向の3種類に分類することができた。

第一に、現地志向、つまり、当該合弁企業の進出地域である台湾重視型についてである。ここでは、当該合弁企業に対しては、産業高度化への転換、地域貢献、文化・教育、人材育成など、1)

地域企業としての貢献に関する項目は、同欄の中で最も多く、5件が示された。また、2) 海外への進出時は、法律など、現地調査を十分に行うことが1件指摘された。さらに、3) 親会社系列店を含む、日本同業者などの並行輸入対策。4) 主要顧客が台湾企業であり、厳しい交渉の中での利潤の少ないビジネスを展開しているため、為替変動を吸収する知恵が不可欠であることが、それぞれ1件ずつ指摘された。なお、台湾など、海外で事業を展開する日系企業として、日本という国をもっと積極的にアピールできる体制作りを切望する意見が1件指摘された。

第二に、地域志向、つまり、中国・華人経済圏、東南アジアなど、新規市場・新生産拠点拡大型についてである。ここでは、顧客の中国やベトナムなどの東南アジアに生産シフト。台湾系企業の品質より価格が優先する傾向。台湾市場は狭く、海外進出を模索など、6) 当該市場の空洞化対策について3件が指摘された。また、台湾が人件費の高騰などで生産拠点としての魅力は減少しているため、7) 海外（台湾）進出しながら、労働力をタイなどの第三国に求めることに関する指摘が2件挙げられた。

第三は、グローバル志向、つまり、グローバル化、国際標準、グローバル市場追及型についてである。この件については、8) 近年、国内から世界へとシェア争いに変化し、顧客の「世界最適購買」方針を実践。9) 品質・コスト・デリバリー（Q・C・D）など、総合力で世界レベルの競争時代への対応。10) ISO, GMP など、国際規格や国際標準の取得。11) これまでの政府による保護政策から、WTO 加盟などの自由化政策への転換に伴い、全世界を相手にした品質・コスト競争の強化について、それぞれ1件ずつ指摘された。なお、12) 日本人は台湾人（華人）から経営判断の

図表 3 台湾進出日系合弁企業における経営課題の解決策・心得

3-1 外的環境への対応（現地志向，地域志向，グローバル志向） 19 件

現地志向（進出地域重視型）

- 1) 地域企業としての貢献（産業高度化への転換，地域貢献，文化・教育，人材育成など）[5]。
- 2) 海外への進出時は，現地調査（法律等）を十分に行う。
- 3) 日本同業者（親会社系列店を含む）並行輸入対策。インターネット販路など，直接輸入手法への対策。
- 4) 主要顧客が台湾企業，厳しい交渉の中での利潤の少ないビジネスを展開。為替変動を吸収する知恵が不可欠。
- 5) 日本という国をもっと積極的にアピールできる体制が必要。

地域志向（中国・東南アジアなど，新規市場・新生産拠点拡大型）

- 6) 空洞化対策（顧客が中国などにシフト。台湾系企業は品質より価格優先。台湾市場は狭く，海外進出を模索）[3]。
- 7) 海外（台湾）に進出し，労働力をタイなどの第三国に求める（人件費の高騰で生産拠点としての魅力は減少）[2]。

グローバル志向（グローバル化，国際標準，グローバル市場追及型）

- 8) 近年，国内から世界へとシェア争いが変化し，顧客の「世界最適購買」方針を実践。
- 9) 品質・コスト・デリバリー（Q・C・D）等，総合力で世界レベルの競争時代への対応。
- 10) ISO，GMP など，国際規格や国際標準の取得。
- 11) 政府の保護政策から，WTO 加盟などの自由化政策に伴い，全世界を相手にした品質・コスト競争の強化。
- 12) 世界的な経済低迷の中，日本人は台湾人（華人）から経営判断の速さと，逃げ足の早さを学ぶ必要がある。

3-2 日本側親会社による当該合弁企業へのサポート 20 件

日本側親会社の当該合弁企業など，海外経営実務への理解と対応姿勢

- 1) 日本側親会社の現地経営への理解とサポートが必要（現地における経営環境変化への対応など）[3]。
- 2) 日本側親会社の経営判断・行動のスピード・アップ（意思決定が遅い，問題の先送りなど）[2]。
- 3) 現地子会社に対する経営施策の一貫性（経営管理への考え方，出資の割合と現業務の対応一致など）[2]。
- 4) 日本側親会社との現地情報の共有（台湾の情報を正確に，タイムリーにフィードバック）[2]。
- 5) 日本側親会社は目先でなく中・長期計画で自企業の見直しをしっかりと考えた海外援助の精神が必要。

日本側派遣マネジャー・現地従業員の選抜及び人材育成

- 6) 日本側親会社からの人材指導の徹底（ボータレス時代に対応した人材育成）[2]。
- 7) 現地人管理職・従業員の日本親会社への教育，研修，派遣の積極的な実施。
- 8) 日本人が海外現地法人勤務になると，いい意味での協調性を無くすことがあり，この点の教育は必要。
- 9) 日本人スタッフの専門知識は一定レベルにあるとはいえ，オールマイティの人材が少ない。
- 10) 日本からの派遣社員のコストが高く，極力，日本からの派遣社員の比率を絞る。
- 11) 派遣期間が概して 4～6 年と短すぎ。10 年は滞在しないと現地の事が判らず，現地従業員の尊敬も受けられない。

当該合弁企業への権限，経営ノウハウ・技術移転の推進

- 12) 現地企業トップへの更なる権限委譲が必要。
- 13) 日本親会社からの技術移転により，現地で強い競争力と自主開発力を持った優秀な企業の確立。
- 14) （将来は経費のかかる日本人を必要としなくなるとはいえ）ノウハウ，技術を生かし，将来の利益を確保。

3-3 現地経営パートナー・パートナーシップ 11 件

現地経営パートナーと組む際の理解と姿勢

- 1) 現地パートナーの期待（初年度より利益，配当を期待。内部留保に冷淡。2～3 年で見込みがないと撤退）[3]。
- 2) 海外への進出時は，パートナーの選択を十分に行う（後継者を含む）[2]。
- 3) パートナーシップの再検討（合弁提携のある親会社との関係で輸出が不可能。実績作りに密接な提携が必要）[2]。
- 4) マジョリティがあっても，協議の精神。
- 5) 合弁会社の基本として現地親会社には，まず信頼されることが第一。
- 6) 海外で合弁事業を行うなら，リスクを承知すること。
- 7) 合弁企業はやらない方が良い（特に中国人とは）。

3-4 異文化経営関連 32件

日本のやり方への固執及び日本的な考え方からの脱却

- 1) 現地のビジネス慣習の受入れ(日本の常識は世界の常識でない。日本的な手法が通用するとは限らない) [7]。
- 2) 日本のやり方, 考え方の押し付けは禁物(そうでないと反発があり, 成果は期待できない) [4]。
- 3) 謙虚さ(日本企業という優越感を捨てる。日本への尊敬と羨望, 嫉妬が一体, 日本人の驕った態度は禁物) [3]。

異文化経営現場での処世術

- 4) 現地の人々の考え方, 習慣への理解(現地の人々の考え方, 習慣, 価値観は, 企業の経営管理に大きな影響) [4]。
- 5) 言葉の理解(コミュニケーションで不可欠。英語でなく, 中国語の習得。できれば, 台湾語の理解も心掛ける) [3]。
- 6) 中国人との交渉術(即答回避。相手を持上げる才能あり, 術に陥らない。皆の意見を聞き, 最後に説得) [3]。
- 7) 海外で成功している会社は, 経営トップではなく, 担当レベル(部課長)が努力。
- 8) 通訳を担う人がいかに信頼出来る人間であるかが重要。しかもその人物が, 自分の役割を理解し, 活躍すること。
- 9) 海外で成功している企業は, ある程度の期間は教える, 育てる, 相互理解の「待ちの姿勢」がある。
- 10) 役割分担の明確化。
- 11) いわゆる「根回し」は台湾においても有効。
- 12) 一度決裁などに判を押しした後, 変更, 撤回, 再検討など困難なので, 意思決定は慎重に行う。
- 13) 「郷に入れば郷に従え」。
- 14) 「郷に入れば郷に従え」ではなく, 日系, 中華系の相互の優点を融合させること。

3-5 当該合弁企業における経営管理施策 15件

人的資源管理及び人材教育

- 1) 現地人材の活用と登用(台湾の教育水準, 技術革新等は日本で考えるより数段上。個々人は日本人より優秀 [2]。
- 2) 労務管理の重視(会社運営上, 最も神経を使い苦勞する点)。
- 3) 人材募集は難しいので, 教育訓練, 人材育成は大切。
- 4) 現地の人に対し, 「協調, 協力, 共同」の意識を生み出せる講習等を具体例で示す講義の開発。

コスト削減

- 5) コスト削減(原価低減の努力。商社を通さず, 直接現地企業と取引するなど, 流通経路の見直し) [3]。

市場・顧客の重視

- 6) 市場重視(現地市場動向の十分な調査。市場変化への迅速対応。市場の声を聞く。現地市場の基盤確立) [4]。
- 7) 顧客満足の追求(利益との両立。顧客と同じ満足感の享受。品質面で顧客のAクラス品質を確保) [3]。

3-6 日本側派遣マネジャーの資質及び姿勢 20件

日本側派遣マネジャーが有するべき能力・資質

- 1) 日本側派遣マネジャーの国際的資質の向上(台湾人の日・英語等の能力, オープンマインドに相応する資質) [2]。
- 2) 個人としてその分野のプロになること。
- 3) 英語と中国語で一次情報を入手。
- 4) 説明能力(相手を理解させるだけの十分な説明が出来るかどうか)。
- 5) リーダーシップの発揮と実績で見本を示すこと(これにより, スムーズなコミュニケーションが可能)。
- 6) 日本側マネジャーの意識及び生活全般も含めたレベルアップ(現地管理職・従業員に大いに働いてもらうため)。

日本側派遣マネジャーの姿勢・態度

- 7) 信用, 信頼の構築(人間関係の構築が先, 心と心の理解, 情報公開が必要だが, 利益が複雑に絡んで困難) [5]。
- 8) コミュニケーションの重視(話しあい, 説得, 本音の話し合い, 問題点は時間をかける) [4]。
- 9) 個人の価値観, 哲学, 自己の考え方を持ち, 個々の問題への判断を行う [2]。
- 10) 利益追求一本での押し付けは駄目。
- 11) いずれも直面するところ(問題点)は同じ。

* 本研究の調査をもとに作成。なお, 上図の記載方法は, 各欄別に項目数の多い順に列記した。

** 3-1より3-6部分におけるカッコ内の数[-]は, 指摘された内容の項目件数の累計を示す。

速さと、逃げ足の早さを学ぶ必要があるという指摘が 1 件挙げられた。

4-2 日本側親会社による当該合併企業へのサポート

日本側親会社による当該合併企業へのサポートの欄は、累計すると 20 件の項目が指摘された。同欄で示された主たる内容は、第一に、日本側親会社の当該合併企業など、海外経営実務への理解と対応姿勢について、第二に、日本側派遣マネジャー、現地従業員の選抜及び教育へのサポートについて、第三に、当該合併企業への権限委譲、経営ノウハウ・技術移転の推進についての 3 点である。

同欄の詳細は、第一に、日本側親会社の当該合併企業など、海外経営実務への理解と対応姿勢についてである。ここでは、現地における経営環境の変化への対応など、1) 日本側親会社の現地経営への理解とサポートが必要であることが、3 件指摘された。

次に、経営管理に関する意思決定や、問題への対応に関しては、2) 日本側親会社の経営判断・行動のスピード・アップが必要であるとして、2 件挙げられた。また、当該合併企業の経営管理への考え方、出資の割合と現業務の対応について、3) 現地子会社に対する経営管理施策の一貫性、一致の重要性が 2 件指摘された。さらに、台湾の情報を正確に、タイムリーにフィードバックするなど、4) 日本側親会社との現地情報の共有の必要性について、2 件示された。なお、日本側親会社による当該合併企業へのサポートについては、5) 日本側親会社は目先でなく中・長期計画で自企業の見直しをしっかりと考えた海外援助の精神が必要であることが 1 件指摘された。

第二に、日本側派遣マネジャー・現地従業員の

選抜及び人材育成についてである。同欄では、ボーダレス時代に対応した人材育成など、6) 日本側親会社からの人材指導の徹底が 2 件指摘された。他方、現地人管理職・従業員に対しても、7) 日本親会社への教育、研修、派遣の積極的な実施の指摘が 1 件挙げられた。また、日本人派遣マネジャーに関しては、8) 日本人が海外現地法人勤務になると、いい意味での協調性が無くなる。9) 日本人スタッフの専門知識は一定レベルにあるとはいえ、オールマイティの人材が少ないことなどが、それぞれ 1 件ずつ指摘された。

次に、日本側親会社から当該合併企業への人材派遣に関しては、10) 日本からの派遣社員のコストが高く、極力、日本からの派遣社員の比率を絞ることについて、1 件指摘された。また、派遣期間について、11) 概して 4~6 年間と短すぎる。10 年は滞在しないと現地の事情が判らず、現地管理職や従業員の尊敬も受けられないという指摘が 1 件挙げられた。

第三に、当該合併企業への権限、経営ノウハウ・技術移転の推進についてである。同欄では、12) 現地企業トップへの更なる権限委譲が必要である。13) 日本親会社からの技術移転により、現地で強い競争力と自主開発力を持った優秀な企業の確立。将来は経費のかかる日本人を必要なくなるとはいえ、14) ノウハウ・技術を生かし、将来の利益を確保することについて、それぞれ 1 件ずつ示された。

4-3 現地経営パートナー・パートナーシップ

現地経営パートナー及びパートナーシップに関しては、現地経営パートナーと組む際の理解と姿勢について、累計して 11 件が項目として指摘された。

同欄の中では、現地経営パートナーの特徴とし

て、現地経営パートナーは、事業の初年度より利益を計上し、配当があることを期待する。また、内部留保には冷淡で極力配当に回すことを主張する。さらに、事業を開始して2~3年で見込みがないとなると撤退を考えるなど、1) 現地経営パートナーの当該合弁企業の経営成果への期待が3件指摘された。なお、これらに関して、海外で事業を展開する際は、2) 後継者を含め、パートナーの選択を十分に行うことが2件指摘された。

次に、現地経営パートナーとパートナーシップを組む姿勢については、4) マジョリティがあっても、協議の精神。5) 合弁会社の基本として現地親会社には、まず信頼されることが第一であること。6) 海外において合弁事業を行うなら、リスクを承知することについて、それぞれ1件ずつ示された。一方、合弁提携のある親会社との関係で輸出が不可能。実績作りに密接な提携が必要であることなど、3) パートナーシップの再検討を指摘する内容が2件。「特に中国人とは」と特定した上で、7) 合弁企業はやらない方が良いという記載が1件あった。

4-4 異文化経営関連

異文化経営に関する内容の項目は最も多く、累計して32件が指摘され、全体の3割弱を占めた。その概要は、第一に、日本のやり方への固執及び日本的な考え方からの脱却について。第二に、異文化経営現場での処世術についての2つに分類された。

第一に、日本のやり方への固執及び日本的な考え方からの脱却については、日本の常識は世界の常識でない。日本的な手法が通用するとは限らないなど、1) 現地のビジネス慣習の受入れに関する内容の項目が、7件が指摘された。また、2) 日本のやり方、考え方の押し付けは禁物であるこ

とについて、4件示された。中には、現地のビジネス慣習を受入れないと反発があり、成果は期待できないということが指摘された。さらに、日本企業という優越感を捨てる。特に発展途上国などでは、日本への尊敬と羨望、嫉妬の念が一体となっており、日本人の驕った態度は禁物であること。異文化経営の現場においては、日本企業、あるいは、日本人として、3) 謙虚さが必要であると指摘する内容が3件示された。

第二に、異文化経営現場での処世術について、現地の人の考え方、習慣、価値観は、当該合弁企業の経営管理に大きな影響を与えることから、4) 現地の人の考え方、習慣への理解が不可欠であることが4件示された。また、5) 言葉の理解について3件示されたが、その中において、言語はコミュニケーションにおいて不可欠であること。英語ではなく、中国語を習得すること。できれば、台湾語の理解も心掛けるようにという、現地の方言も学習することを奨励する指摘が挙げられた。

次に、海外で成功している企業の特徴としては、7) 海外で成功している会社は、経営トップではなく、部課長などの担当レベルが努力していること。8) 通訳を担う人がいかに信頼出来る人間であるかが重要。しかもその人物が、自分の役割を理解し、活躍することという指摘がそれぞれ1件ずつ示された。また、海外で成功している企業の特徴として、9) 当該企業において、ある程度の期間は教える、育てる、相互理解の「待ちの姿勢」があることが1件指摘された。

海外事業で成功する方法としては、10) 役割分担の明確化。11) いわゆる「根回し」は台湾においても有効であることが、それぞれ1件指摘された。一方、異文化経営の現場における注意点として、12) 一度決裁などに判を押した後、変更、撤回、再検討などは困難なので、意思決定は慎重に

行うことという指摘が 1 件挙げられた。

他方、即答を避ける。台湾人など、中国人には相手を持上げる才能あり、術中に陥らない。皆の意見を聞き、最後に自分の意見を示して説得するなど、6) 中国人との交渉術に関する内容の指摘が 3 件示された。

なお、異文化経営現場での処世術については、13)「郷に入れば郷に従え」という指摘が 1 件あった。その一方、14)「郷に入れば郷に従え」ではなく、日系、中華系の相互に優点を合作し、融合させることという対照的な示唆が挙げられた。

4-5 当該合併企業における経営管理施策

当該合併企業における経営管理施策に関しては、15 件の項目が指摘された。同欄の主な内容は、第一に、人的資源管理及び人材教育について。第二に、コスト削減、第三に、市場・顧客の重視についての 3 点であるが、その詳細は次の通りである。

第一に、人的資源管理及び人材教育については、台湾の教育水準、技術革新等は日本で考えるより数段上である。管理職、従業員の個々人は日本人より優秀であることから、1) 現地人材の活用と登用を指摘する内容が 2 件示された。また、会社運営上、最も神経を使い苦勞することから、2) 労務管理の重視が 1 件、3) 人材募集は難しいので、教育訓練、人材育成が大切であるという指摘が 1 件挙げられた。なお、当該合併企業の経営管理にあたっては、現地管理職や従業員に対し、4)「協調、協力、共同」の意識を生み出せる講習等を具体例で示す講義の開発を望む声が 1 件挙げられた。

第二は、コスト削減についてであるが、原価低減の努力。商社を通さず、直接現地企業と取引するなどして流通経路の見直しを図るなど、コスト

削減に関する内容が 3 件示された。

第三は、市場・顧客の重視に関する内容であるが、現地市場動向の十分な調査。市場変化への迅速対応。市場の声を聞く。現地市場の基盤確立など、6) 市場・顧客重視の内容が 4 件示された。また、顧客満足と利益との両立。顧客と同じ満足感の享受。品質面で顧客の A クラス品質を確保するなど、7) 顧客満足の追求に関する内容が 3 件示された。

4-6 日本側経営トップの資質及び姿勢

当該合併企業における日本側経営トップの資質及び姿勢に関する内容の項目は、累計して 20 件が指摘された。同欄の概要は、第一に、日本人経営マネジャーが有すべき能力・資質について。第二に、日本側経営マネジャーの姿勢及び態度についての 2 点であるが、その詳細は次の通りである。

第一に、日本人経営マネジャーが有すべき能力・資質についてであるが、個々の能力に関しては、2) 個人としてその分野のプロになることが 1 件、3) 英語と中国語で一次情報を入手することが 1 件指摘された。また、組織運営に関する能力に関しては、相手を理解させるだけの十分な説明が出来るかどうかについて、4) 説明能力が 1 件。スムーズなコミュニケーションを可能にするためには、6) リーダーシップの発揮と実績で見本を示すことが 1 件指摘された。さらに、現地管理職や従業員らに大いに働いてもらうためには、6) 日本人派遣マネジャーらの意識及び生活全般も含めたレベルアップが必要であることが 1 件。台湾人の日・英語等の能力、オープンマインドに相応できる、1) 日本側派遣マネジャーの国際的資質の向上などに関して、2 件が指摘された。

第二に、当該合併企業における日本側経営トッ

プの姿勢・態度に関しては、人間関係の構築が先、心と心の理解、情報公開が必要など、現地経営パートナー、管理職、従業員を含めた、7) 信用・信頼の構築の重要性に関する内容が5件指摘された。ただし、このような当該合弁企業における信用・信頼の構築の重要性を訴える指摘がある一方で、情報公開に関しては、双方の利益が複雑に絡んでおり、国際合弁企業ならではの難しい一面もあることが注意点として挙げられた。また、パートナー間の信用、信頼に関する内容として、話しあい、説得、本音の話し合い、問題点は時間をかけるなど、8) コミュニケーションの重視について、4件が指摘された。

次に、海外に派遣された日本側マネジャーの姿勢や態度としては、9) 個人の価値観、哲学、自己の考え方をもち、個々の問題への判断を行うことが2件、10) 利益追求一本での押しつけは駄目であるが1件指摘された。なお、調査結果としては最後になるが、当該合弁企業の経営課題については、11) いずれも直面するところは同じであるという指摘が1件挙げられた。

5 総括及びマネジメント・システム・モデルの提示

5-1 調査結果の総括

本研究における調査結果の概要とその分析は下記の通りである。なお、本章では、調査結果に沿って、①外的環境への対応、②日本側親会社による当該合弁企業へのサポート、③台湾側経営パートナー・パートナーシップ、④異文化経営関連、⑤当該合弁企業における経営管理施策、⑥日本側経営トップの資質・姿勢について、上記の6つのグループ(欄)の順に分析を行った。

第一に、外的環境への対応については、現地志

向として、海外への進出時は、法律など、現地調査を十分に行うこと。また、近年は、インターネット利用など、新たな流通経路への対策。主要顧客が台湾企業であり、厳しい交渉の中での利潤の少ないビジネスを展開しているため、為替変動を吸収する知恵が不可欠であることなどが挙げられた。このように、進出地域重視型の企業においては、進出地域のマクロ環境及びその変化への対応策の必要性が示された⁽⁵⁸⁾。また、進出地域での進出地域における産業高度化への転換、地域貢献、文化・教育、人材育成など、地域企業としての貢献への期待が挙げられたが、これは既存の調査研究が示した通りである⁽⁵⁹⁾。さらに、海外で事業を展開する日系企業として、日本という国をもっと積極的にアピールできる体制作りを切望する意見があり、現地での日本企業のみならず、日本人、日本に対するイメージ・アップを示唆する見解が示された⁽⁶⁰⁾。この件に関しては、当該企業はその枠を超えて、地域社会や利害関係者に対するPR(パブリック・リレーション)活動は一層重要になってくると考えられる⁽⁶¹⁾。

次に、地域志向、つまり、中国・東南アジアなど、他の華人経済圏において新規市場・新生産拠点拡大を志向する企業としては、顧客が中国やベトナムなどの東南アジアに生産シフトしているだけでなく、台湾市場は狭く、中国・東南アジア地

(58) ハリガン(1987), p. 71。バートレット&ゴシャール(1990), pp. 93-95。コリンズ&ドーリーⅢ(1993), pp. 131-133。小川・高橋(1992), pp. 34-35。

(59) 小川・高橋(1992), pp. 7-12。高倉(1998), pp. 390-396。白木(1999), p. 98, p. 102。石田(1999), p. 13。西原(2000), p. 57。

(60) 日本・日本人、日本企業などの「日本的」イメージの構造に関しては、江夏(1989), pp. 221-224を参照。

(61) 石田(1999), p. 13。

域に進出を模索する企業は少なくないようである。一方、当該市場の空洞化対策として、近年、台湾の政府当局は 20 万人に及ぶ労働者を ASEAN 諸国から受け入れていると伝えられるが、この件について、労働集約型産業に属する当該合弁企業からは、人件費の高騰で、海外進出しながら、労働力を第三国に求めなければならないという実情が挙げられた。

以上のことから、地域志向の強い当該合弁企業においては、台湾拠点の国際経営戦略上の位置づけだけでなく、親会社などから期待される役割についての再検討が求められている。

グローバル志向、つまり、グローバル化、国際標準、グローバル市場追及型の企業については、顧客の「世界最適購買」方針の実践。総合力で世界レベルの競争時代への対応。ISO などの国際規格の取得、WTO 加盟など、地域の自由化推進政策への転換に伴い、全世界を相手にした品質・コスト競争の強化が示された。つまり、当該合弁会社などの海外拠点を、進出地域に限定するのではなく、国際拠点、あるいは、グローバル拠点として対応していくことを示唆したものと判断される。

その他に関しては、日本人は台湾人（華人）パートナーから、経営判断の速さと、逃げ足の早さを学ぶ必要があるという指摘があった。これは、近年、企業の競争力の 1 つとして、アジリティ（敏捷性）が挙げられる⁽⁶²⁾。世界的な経済低迷が継続する中、当該合弁企業を含む日系企業にとって、経営判断の速さと、逃げ足の早さは、ボーダーレス時代の処世訓として学ぶ価値があるといえよう。

第二に、日本側親会社による当該合弁企業へのサポートに関しては、現地経営環境の変化への対

応へのサポート。当該合弁企業への権限、経営ノウハウ・技術移転の推進、日本側親会社の経営判断・行動のスピード・アップの必要性。また、台湾の情報を正確に、タイムリーにフィードバックするなど、日本側親会社との現地情報の共有の重要性。さらに、日本側親会社による当該合弁企業へのサポートは、中・長期計画による海外援助の精神が不可欠であるという見解などが示された。

次に、日本側派遣マネジャー・現地従業員の選抜及び人材育成に関しては、ボーダレス時代に対応した人材育成など、日本側親会社からの人材指導の徹底と同時に、現地人管理職・従業員の日本親会社への派遣研修の実施へのサポートが要望として挙げられた。また、日本人派遣マネジャーについては、日本人が海外現地法人勤務になると、いい意味での協調性が無くなることから、この方面に関する教育研修の必要性に、日本側親会社への期待が寄せられた。さらに、日本からの人材派遣コストは高く、極力、日本からの派遣要員は厳選すること。同時に、日本側マネジャーの派遣期間に関しては、概して 4~6 年間と短すぎる。10 年は滞在しないと現地の事情が判らず、現地管理職や従業員の尊敬も受けられないという見解が示された。このように、当該合弁企業への日本側派遣マネジャーなどの選抜、人材育成、派遣という、一連の支援体制に関しては、日本側親会社に期待を寄せる姿勢が見受けられた。

第三に、華人経営パートナー及びパートナーシップに関しては、まず、海外で事業を展開する際は、後継者を含め、相手側パートナーの選択を十分に行うことが重要である。その理由として、概して、華人経営パートナーは、事業の初年度より利益を計上し、配当があることを期待する。また、内部留保には冷淡、極力配当に回すことを主張。さらに、事業を開始して 2~3 年で見込みがないと撤

(62) 野口 (1997)。ゴールドマン、ネーゲル&ブライス (1996)。

退を検討するなど、当該合弁企業への期待が挙げられる。このような、華人経営パートナー側の当該合弁企業の設立目的や経営成果への期待を十分に理解することは、当該合弁企業の経営戦略を策定すると同時に、異文化組織を運営していくにあたって不可欠である。

なお、華人経営パートナーとパートナーシップを組むにあたって、合弁会社の基本として現地親会社には、まず信頼されることが第一に重要である。また、当方にマジョリティがあったとしても、協議の精神が必要であることが指摘された。その一方で、海外において合弁事業を行う場合、リスクを承知することであること。また、パートナーシップの再検討を促した例や、特に「中国人とは」と明記した上で、合弁企業はやらない方が良いという意見もあり、台湾進出日系合弁企業など、華人経済圏における現地パートナーシップによる経営について注意を喚起する内容も挙げられた。

第四に、異文化経営に関する内容では、日本のやり方への固執及び日本的な考え方からの脱却の必要性が示された。その中には、日本の常識は世界の常識でないこと。また、日本的な手法が通用するとは限らないなど、現地のビジネス慣習の受入れを促す内容と同時に、日本のやり方、考え方の押し付けは禁物である。さらに、発展途上国などでは、日本への尊敬と羨望、嫉妬の念が一体であり、驕った態度は禁物であるなど、日本企業、あるいは、日本人として謙虚さの必要性が示された。

次に、現地の人の考え方、習慣、価値観に関しては、当該合弁企業の経営管理に影響を与えることから、それらへの理解が不可欠である。また、言語についても、コミュニケーションにおいて重要である。さらに、英語ではなく、中国語を習得すること。できれば、台湾語の理解も心掛けることが示された。

以上のように、現地の言語を理解することの重要性が挙げられたが、現地の人の考え方、価値観及び慣習を理解し、尊重するという観点から、少なくとも数年に及ぶ中長期の滞在を予定している者は、たとえ通訳者がいて、現地の言語が十分に理解できるまでには至らないまでも、それを学ぼうとする姿勢は現地の人々から肯定的なイメージを持たれるはずである。

次に、海外で成功している企業の特徴としては、当該企業において、ある程度の期間は教える、育てる、相互理解の「待ちの姿勢」がある。また、当該合弁企業では部課長などの担当レベルの努力している。さらに、信頼のおける通訳者がいて、当人が役割を理解し、活躍している。これらに加えて、海外で成功する方法として、役割分担の明確化。いわゆる「根回し」は台湾においても有効であることが示された。

一方、異文化経営の現場での注意点は、一度決裁などに判を押した後、変更、撤回、再検討などは困難なので、意思決定は慎重に行うこと。また、即答を避ける。台湾人など、中国人には相手を持上げる才能あり、術中に陥らない。皆の意見を聞き、最後に自分の意見を示して説得するなど、中国人との交渉術に関する内容が心得として挙げられた。

なお、異文化経営現場における処世術として、「郷に入れば郷に従え」という意見が挙げられた。一方、「郷に入れば郷に従え」ではなく、日系、華系の相互の優点を融合させることというように、対照的な見解が示された。いずれにおいても、日系企業が進出地域において強みを発揮するためには、現地でのやり方、ビジネス慣習、優れた点を学習し吸収する必要があるという点に関しては共通である。

第五に、当該合弁企業における経営管理施策に

関して、まず、人的資源管理及び人材教育については、台湾の教育水準、技術革新等は日本で考えるより数段上である。管理職、従業員の個々人は日本人より優秀であるということから、現地人材の活用と登用を促す見解が示された。また、労務管理の重視、教育訓練、人材育成の大切さなど、当該合弁企業において人的資源管理の重要性が示された。なお、現地管理職や従業員に対し、「協調、協力、共同」の意識を生み出せる講習等を具体例で示す講義の開発を望む声が挙げられた。

第六に、日本側派遣マネジャーが有するべき能力・資質については、まず、個々の能力に関しては、個人としてその分野のプロになると同時に、英語と中国語で一次情報を入手する。また、組織運営に関する能力に関しては、説明能力、リーダーシップの発揮と実績で見本を示す。さらに、日本人派遣マネジャーらの意識及び生活全般も含めたレベルアップの必要性。加えて、台湾人の日・英語等の能力、オープンマインドに相応するだけの日本側派遣マネジャーの国際的資質の向上などが示された。このように、日本側派遣マネジャーらに対する期待の大きさが感じられた。また、この件に関して、彼らの能力・資質の度合いが、当該合弁企業の組織の活性化につながり、経営成果に影響を与えると想定される見解が示された。

次に、日本側派遣マネジャーの姿勢・態度については、人間関係の構築が先、心と心の理解、情報公開が必要など、信頼構築の重要性が示された。ただし、その一方で、情報公開に関しては、双方の利益が複雑に絡んでおり、困難な面もあることが注意点として挙げられた。また、日本側派遣マネジャーに関しては、個人の価値観、哲学、自己の考え方をもち、個々の問題への判断を行う一方、利益追求一本での押しつけは駄目であると、マネジャーが有するべき価値観、行動及び規範に関す

る見解が示された。

最後に、当該合弁企業においては、原価低減の努力など、商社を通さず、直接現地企業と取引するなどして流通経路の見直しを図るなど、コストの削減。また、現地市場動向の十分な調査、市場変化への迅速対応、市場の声を聞く、現地市場の基盤確立など、市場・顧客重視。同様に、顧客と同じ満足感の享受、品質確保など、顧客満足の追求が示された。

このように、当該合弁企業の経営課題や問題については、いずれも直面するところは同じであるという見解が示されたが、国境を超え、国籍の異なる経営パートナーとの間に設立された当該合弁企業とはいえ、経営管理上の課題及び企業が抱える問題自体は、基本的には自国のそれと共通であるということかもしれない。

5-2 当該合弁会社のマネジメント・システム・モデルの提示

本研究では、台湾を中心に、華人経済圏に進出し、華人経営パートナーとともに、パートナーシップにより設立された企業の経営課題及び当該合弁会社が抱える問題についての解決策・心得について事例研究をもとに分析を行ってきた。本節では、これらの調査研究結果にもとづいて、当該合弁会社において有効なマネジメント・システムのモデルを提示し、本研究の結びとしたい。

マネジメント・システムに関する主要なモデルに関しては、外的環境が当該企業の経営理念、戦略、経営管理施策に影響を与え、経営管理の有効性、つまり、行動成果として現れ、それが経営成果となって結実し、フィード・バックされるということである⁽⁶³⁾。本研究では、これらの研究にお

(63) 西原（2005），pp.45-78。

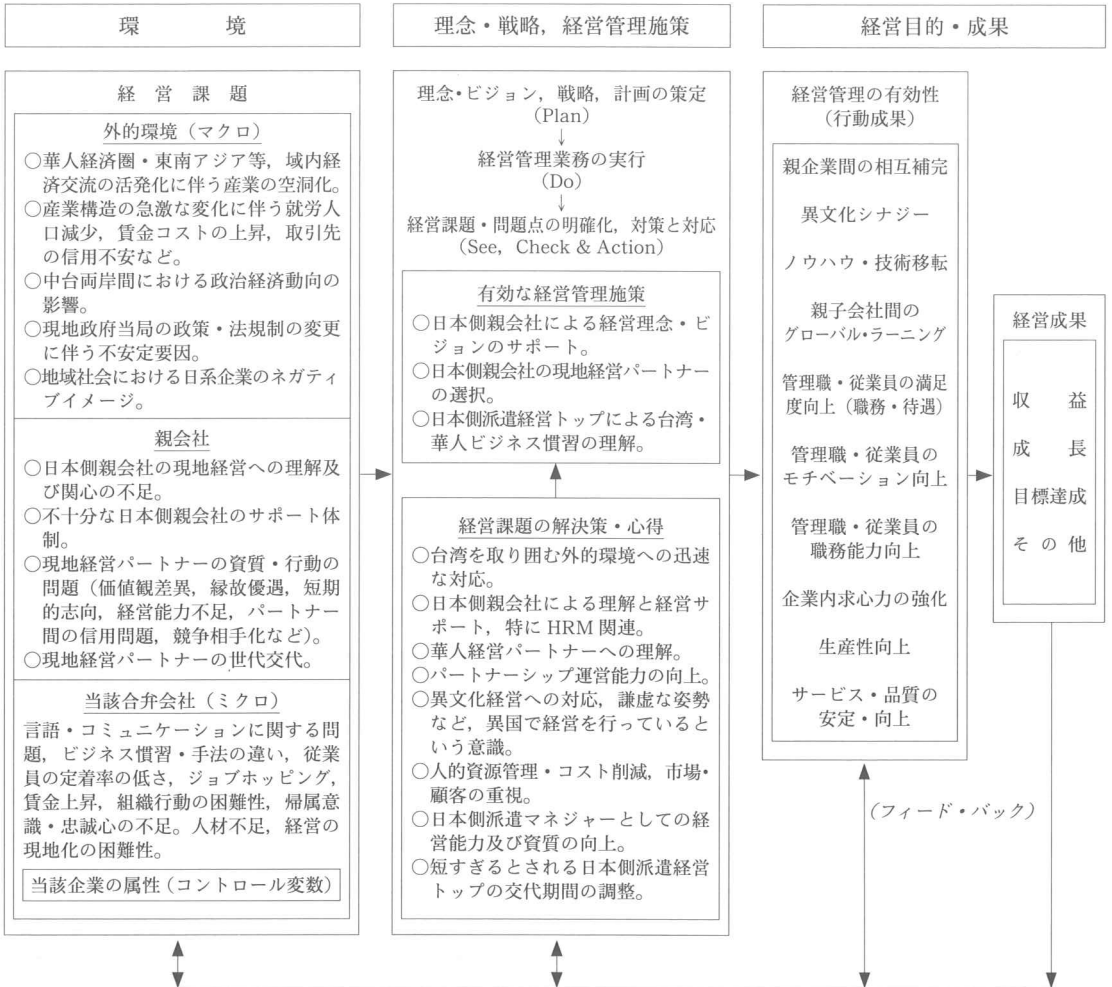
いて示されたマネジメント・システム・モデルの枠組みに一部修正を加え、台湾に進出した日系合弁企業のマネジメント・システムのモデルを提示した（図表4参照）。

第一に、本研究では、当該合弁会社の理念、ビジョン、戦略及び経営管理施策などに影響を与える環境及び企業属性について、これらを、マクロ環境、ミクロ環境に分類すると同時に、国際合弁企業は、その組織や設立の特殊性から、マクロ環境及びミクロ環境とは別に、「親企業」からの影響についても分類して記載した。

なお、台湾に進出した日系合弁企業の経営課題に関して時系列に分析した調査研究を引用し、これらの分析結果を、マクロ環境、親企業、ミクロ環境として分類して記載した。

マクロ環境、つまり、外的環境としては、産業構造の変化が問題として挙げられた。すなわち、就労人口の不足、賃金高騰が際立ってきたこと。また、台湾海峡を挟んだ中国と台湾間の「兩岸関係」の貿易など、経済交流の活発化が挙げられたが、台湾側としては、当該市場から顧客、生産拠点が労働賃金の廉価な中国側へ移転することを示

図表4 台湾進出日系合弁企業のマネジメント・システム・モデル



すものである。さらに、近年の当該市場の経済動向としては、台湾の場合、景気低迷、失業率の増加などのマイナス面が顕著になっていることが挙げられた。なお、政府及び地域社会に関しては、時系列による比較分析において、対日貿易不均衡問題による対応で改善は見られたものの、政府当局の非効率な業務、法制度、規制、許可申請の未整備、解釈が担当によって解釈が異なるなどの問題点に大きな変化は見られず、台湾政府当局の外資、あるいは、日系企業への対応に大きな改善には至っていないようである。

したがって、当該合弁企業などが、台湾を含む発展途上国や新興工業国などで事業を展開する際、時として政治や社会問題がビジネスに影響を与えることから、当該企業側は、可能な範囲で地域社会に参加し、企業貢献等を積極的に提案し、実行していくべきである。また同時に、顧客のみならず、企業の関係団体、現地政府当局、学術研究、マスコミ、地域社会などの利害関係者への PR 活動も軽視してはならない。

第二に、当該合弁会社の親会社関連について、日本側親会社に関しては、当該地域における経営に関する理解及び関心の不足が課題であること。また、日本側親会社による派遣マネジャーの定期的交替は、その期間が短いため、派遣された当人は、現地のビジネス事情が判らずじまいだけでなく、当該企業の求心力を削いでしまうことが挙げられた。他方、現地経営パートナーの資質及び行動については、現地経営パートナーによる縁故優遇が、当該合弁会社における公平・公正な人事制度に対して負の影響を及ぼすことがある。また、日本側経営陣との経営理念・ビジョン、価値観などの差異だけでなく、現地経営パートナーの短期的に配当・利益を追求する姿勢が、意思決定における問題点として挙げられた。

第三に、当該合弁企業における経営課題では、言語・コミュニケーションの問題、ビジネス慣習・経営手法の差異が経営課題として挙げられた。他方、一部ではあるが、日本側派遣マネジャーについては、異文化環境の不適応が示された。

次に、日本側経営マネジャーの中で、当該合弁会社の課題として最も関心が高かったのは、現地経営管理職及び従業員の問題である。例えば、記念の経済動向を反映して、定着率の低さ、ジョブ・ホッピングには幾分の減少の傾向は見られるものの、組織行動の困難性、責任回避の姿勢、結果報告のみで問題解決に至らないこと。忠誠心・帰属意識の欠如などが、当該合弁会社の問題点として示された。このように、外的環境、親会社、当該合弁企業の環境が当該合弁会社の経営管理に影響を与えることがわかった。つまり、これら 3 つの環境が、当該合弁会社の理念・ビジョン、戦略、計画の策定から、経営管理及び日常業務の遂行など、いわゆる、当該合弁企業の Plan-Do-See、あるいは、Plan-Do-Check-Action と称されるマネジメントの循環に影響を与えることになる。

当該合弁会社の経営成果に与える影響については、当該合弁会社の設立年数、企業規模、（日本側の）出資比率、業界成長率をコントロールしたと仮定した上で、日本側親会社による経営理念・ビジョンのサポート、親会社による現地経営パートナーの選択、日本側派遣経営トップの異文化ビジネス理解が、当該合弁会社において経営成果に対して有効な経営管理施策であることが明らかになった。

さらに、当該合弁会社からの経営課題への解決策、心得として、日本側経営トップから、当該合弁企業による現地市場の重視、地域経済圏への拡大、グローバル化の推進などの外的環境への対応。また、日本側親会社による人的資源管理（HRM）

の支援、現地経営パートナーの理解、パートナーとの関係構築、パートナーシップの再検討など、パートナーシップ運営能力の向上。さらに、当該合弁会社の異文化経営での対処に関しては、日本の手法・価値観の押し付けは禁物であること。現地のビジネス慣習などのやり方の重視、中国人との交渉術、通訳の重要性、日本及び進出地域の相互の強みの融合などが示された。

これらに加え、当該合弁会社の人的資源管理の重視、コスト削減、市場・顧客の重視が指摘された。また、現地の人と接する際の姿勢として、日本人としての謙虚さの重要性、異文化適応、進出地域の言語習得などの必要性が挙げられた。これらの内容からもわかるように、当該合弁企業の経営管理については、日本側親会社が果たせる役割及び期待は大きいことが分かった。

次のステップとして、当該合弁会社の経営環境及び理念・戦略・管理施策が経営管理の有効性として現れるが、具体的な経営管理の有効性としては、国際合弁企業のパートナーシップの主要目的である相互補完、異文化シナジー、経営ノウハウ・技術移転、あるいは、親子会社間のグローバル・ラーニングとして、親会社にフィード・バックされる。また、現地管理職・従業員のモチベーション向上、管理職・従業員における職務満足及び待遇満足、管理職・従業員の職務能力向上として現れ、企業内求心力の強化につながっていくと考えられる。さらに、生産性向上、サービス・品質の安定・向上として、企業の行動成果となって実現される。

経営管理の有効性、すなわち、行動成果の実現が、経営成果となって現れるのであるが、当該合弁企業の具体的な経営成果として、売上、利益などの当該企業の収益。売上成長、シェア拡大などの成長。安価な部品の購入、海外情報の収集、国

際的提携及び国際的なネットワーク体制作りなどの海外事業の推進、進出地域でのシェア確保、海外顧客への対応などの企業目標の達成。その他の経営成果として、当該合弁企業における吸収能力 (absorptive capacity) の増強、利害関係者との関係維持及び信用・信頼の確保、進出地域の業界でのステータスの形成、当該市場でのイメージやブランドの構築、株価安定などが挙げられる。これらの経営成果は、当該合弁企業のマネジメント・サイクルで示された環境及び理念・戦略、経営管理施策、経営管理の有効性にフィード・バックされるわけである。

図表4で示した台湾進出日系合弁企業のマネジメント・システム・モデルについて、台湾以外の中国、香港、東南アジアなど、華人経済圏などに進出した日系合弁企業においても、それらの企業が抱える経営課題の共通点は少なくないようである。また、当該マネジメント・システム・モデルに当てはまる部分も多いと想定されるが、その検証については今後の調査研究に譲りたい。

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)。
- 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. & ゴシャール, 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.
- 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』, ダイアモンド社)。
- 江夏健一 (1989)『多国籍企業要論』, 文眞堂。
- 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 and Hebert, Louis (1991) Measuring Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 249-263.
- Gill, Jaz and Butler, Richard (1996) Cycles of Trust and Distrust in Joint-Ventures, *European Management Journal*, Vol. 14, No. 1, February, pp. 81-89.
- Goldman, S., Nagel, R. and Preiss, K. (1995) *Agile Competition, Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Norstrand Reinhold. (ゴールドマン, S., ネーゲル, R. & プライス, K. 著, 紺野登訳, 野中郁次郎監訳 [1996]『アジルコンペティション:「速い経営」が企業を変える』, 日本経済新聞社)。
- 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)。
- 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。
- 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。
- 今西伸二 (1990)『海外経営戦略』, 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。
- 板垣博編 (1997)『日本の経営・生産システムと東アジア』, ミネルヴァ書房。
- Ito, Kazunori and Souissi, Mohsen (2001) Product Development Strategy at a Japanese Automobile First-Tier Supplier: The Case of Denso America, *International Journal of Management*, September, pp. 273-285.
- 伊藤賢次 (1997)『国際経営』, 創成社。
- Killing, J. Peter (1983) *Strategies for Joint Venture Success*, Croom Helm.
- Kumar, Sanjiv and Seth, Anju (1998) The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture Parent Relationships, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 579-599.
- 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』, 世界経済研究協会編/世界経済研究協会, 8月号, pp. 15-24。
- 桑名義晴 (2000)^a「グローバル・ラーニング (第2回)」『経理情報』, (No. 915), 4. 10, pp. 48-52。
- 桑名義晴 (2000)^b「グローバル・ラーニング (第5回・完)」『経理情報』, (No. 918), 5. 10・20, pp. 76-80。
- Lewis, D. Jordan, *Partnerships for Profit*, Structuring and Managing Strategic Alliance. (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』, ダイアモンド社)。
- Lorange, Peter (1996) A Strategic Human Resource Perspective Applied to Multinational Cooperative Ventures, *International Studies of Management & Organization*, Spring, pp. 87-103.
- 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) 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 (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.
- 丸山恵也・成田幸範編 (1995)『日本企業のアジア戦略』, 中央経済社。
- 村松司叙編著 (1991)『国際合弁』, 中央経済社。
- 永井裕久 (1999)「日本企業のグローバル化と海外派遣者の異文化適応」『慶應経営論集』(慶應義塾大学) 第17巻第1号, pp. 121-133。
- 日本在外企業協会編 (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』, (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。
- 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——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.55-83。
- 西原博之（2000）「日台合弁企業のパートナーシップ・マネジメント——在台日系医療機器メーカーM社の事例を中心として——」『経済研究』（明治学院大学）第118号，pp.49-61。
- 西原博之（2001）「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——」『経済研究』（明治学院大学）第122・123合併号，pp.101-127。
- 西原博之（2004）「国際合弁企業の経営成果に関する評価尺度の研究——海外日系合弁企業の主観的な経営成果を事例として——」『経済研究』（明治学院大学）第130号，pp.55-70。
- 西原博之（2005）「台湾進出日系合弁企業における経営課題の比較分析——定性データによるアプローチを中心として——」『経済研究』（明治学院大学）第133・134合併号，pp.45-78。
- 西原博之（2006）「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」『経済研究』（明治学院大学）第135号，pp.73-89。
- 野口恒（1997）『アジル経営——速い経営・速い生産——』，生産性出版。
- 小川英次・牧戸孝雄編著（1991）『アジアの日系企業と技術移転』，名古屋大学出版会。
- 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。
- 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）。
- 岡本康雄編（1998）『日系企業 in 東アジア』，有斐閣。
- Reece, Richard（1998）*Successful Joint Venture in Russia*, *World Trade*, August, pp.42-44.
- 斎藤祥男（1996）『国際経営戦略』，同文館。
- 白木三秀（1999）『アジアの国際人的資源管理』，社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。
- 関口操・武内成編著（1997）『始動するアジア企業の経営革新』，税務経理協会。
- 台湾経済研究所（1997）『在華日本企業総覧』，1997年版，台湾経済研究所。
- 高倉信昭（1998）『海外進出の企業戦略』，財経詳報社。
- 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』（奈良産業大学）第13巻第4号，pp.67-84。
- 山本崇雄・山田奈緒子・金崎賢希・佐藤幸志（2000）「検証：国際ビジネスと日本企業（17）ソニーのグローバル人材活用——海外子会社人材の本社異動の効果と推進要因——」『世界経済評論』No.44（6），世界経済研究協会編/世界経済研究協会，pp.47-56。
- 吉原英樹（1997）『国際経営』，有斐閣アルマ。

（2006年5月25日経済学会受理）