

## 台湾進出日系企業のマネジメントに関する実態調査 —日本側派遣マネジャーのアンケート結果—

西原博之, 山田尚史

### 1. はじめに

日本企業によるアジア地域への進出の沿革は、1980 年後半以降のバブル経済崩壊以降の景気低迷、90 年代後半のアジア経済・金融危機、2008 年のリーマンショックなどの数々の国際的な経済危機を乗り越えながらも、増加の一途をたどってきた。外務省が実施する調査によると、2018 年 10 月時点の調査における海外進出日系企業は 7 万 5 千を超えて過去最多を更新したと指摘している<sup>1</sup>。その概要は、第 1 位は中国で全体の 4 割強を占める。第 2 位は米国で全体の 1 割強、続いて第 3 位から 6 位まで、インド、タイ、インドネシア、ベトナムの順になっており、米国以外の進出先はいずれもアジアへの進出となっている。なお、日系企業の台湾進出について、他の資料によると 1 千社を超えており、世界の中でも 10 位以内に位置づけられると推測される<sup>2</sup>。また、日系企業の中国や東南アジアにおいては、日本の親会社だけでなく、台湾拠点とのネットワークや補完関係で事業を行っている事例は少なくないといわれている。

本研究は、台湾に進出した日系企業のマネジメントについて、実態調査をもとに進めていく。また、当該企業に従事する日本側派遣マネジャーに質問を行うことから、台湾進出日系企業の動向について、当該企業に従事する全従業員に対する日本人派遣社員数の比率の推移の概要を示し、彼らを取り巻く環境を理解した上で実態調査を行う。

図表は台湾進出日系企業の日本人派遣社員と総従業員数の動向を示したものである（図表 1-1・1-2 参照）。日系企業に従事する現地従業員総数は 1989 年の約 18 万人をピークに減少を続け、2005 年には 10 万人を下回り、2011 年までには約 8 万人台にまで減少した。以後は 2017 年まで横ばい状態であったが、2018 年に 12 万人近くにまで増加した。

他方、1986 年に約 1,100 人いた日本人派遣社員数は 1991 年には 2 千人を上回り、以後 2000 年初頭まで横ばい状態が続いた。しかし、それ以降は減少を続け、2010 年代初頭には再び落ち込んで、近年は 1 千人程度にまで減少し、少ない人数の中で現地でのマネジメントにあたっていると推測される（図表 1-1・1-2）。

図表 1-3 は台湾進出日系企業の日本人派遣社員

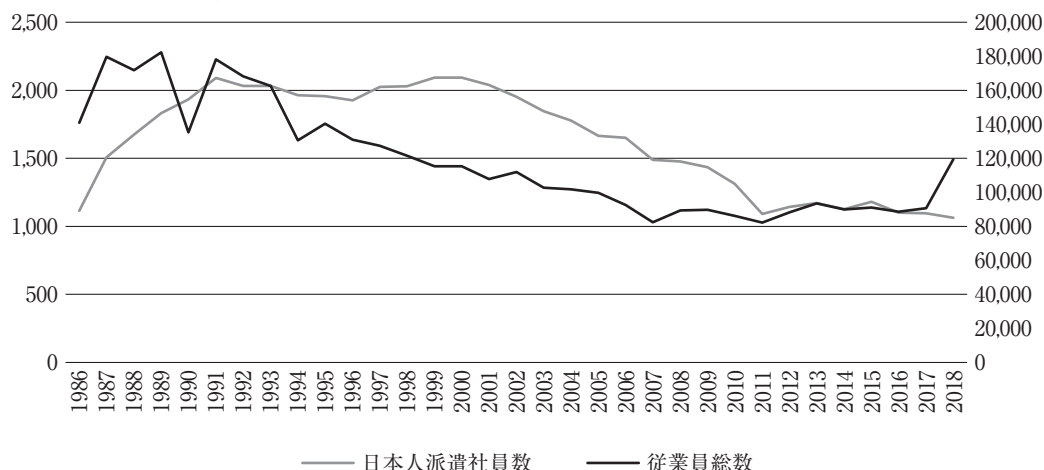
図表 1-1 台湾進出日系企業の動向（日本人派遣社員と総従業員数）

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
日本人派遣社員数	1,116	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	2,093	2,040	1,951
日本人派遣社員比率／従業員総数%	0.79	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	1.81	1.89	1.74
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	115,435	107,912	111,925
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
日本人派遣社員数	1,846	1,779	1,666	1,652	1,490	1,476	1,434	1,312	1,091	1,143	1,172	1,127	1,180	1,100	1,095	1,063	
日本人派遣社員比率／従業員総数%	1.80	1.75	1.67	1.79	1.81	1.65	1.60	1.52	1.33	1.30	1.25	1.25	1.30	1.24	1.21	0.89	
従業員総数	102,756	101,889	99,669	92,544	82,508	89,381	89,708	86,194	82,229	88,232	93,453	89,946	91,030	88,673	90,779	119,402	

上記のデータは、『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及び従業員総数は、統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もとに算出した。

図表 1-2 台湾進出日系企業の動向（日本人派遣社員数と総従業員数）



上記のデータは、『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及び従業員総数は、統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もとに算出した。

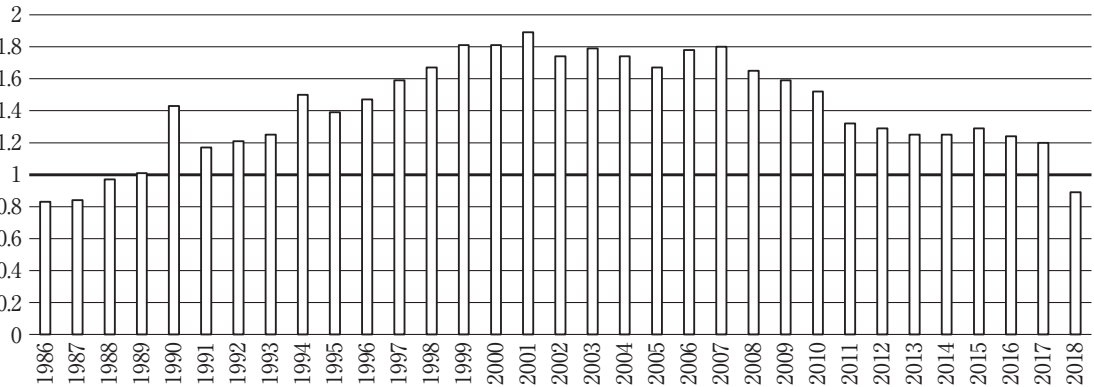
比率の動向を示したものである。

図表 1-3 によると、1986年は1企業当たり平均1人に満たなかった日本人派遣社員比率は、1989年には平均1人を上回るまで上昇した。2001年になるとそれは約1.9人に増加し、2007年まで横ばい状態が続いた。しかし、2008年以降の従業員総数に対する日本人派遣社員比率は減少し始め、2011年には1企業当たり約1.3人となった。以後、2017年まで再び横ばい状態が続

いたが、2018年には日本人派遣社員比率は再び1企業につき平均1.0人を下回った。

上記の図表（図表 1-1、1-2、1-3 参照）から以下の2点が観察できる。第1に、1980年後半以降、台湾進出日系企業に従事する現地従業員総数は全体的に減少する傾向にある。このことは、台湾において廉価で大量の労働力を求められる地域としての役割とその面での競争力が失われてきたことを如実に示しているといえる。第2に、この間、当

図表 1-3 日本人派遣社員比率（日本人派遣社員数に対する総従業員数の割合）



上記のデータは、『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及び従業員総数は、統計データが記載されていないため、参考用として個々の企業データを累計した数字をもとに算出した。

该企业において競争力を維持していくため、新たな付加価値を高めるために一定の日本人派遣社員比率を維持しなければならなかったと推測される。

そこで本研究は、台湾進出日系企業のマネジメントに関して、日本側派遣マネジャーへの実態調査を通して、近年における台湾進出日系企業のマネジメントの現状及びその課題について尋ねる。そして当該企業における日本側派遣マネジャーの課題や求められる役割についても明らかにしていく。

なお、本研究の実態調査は2018年1月下旬より実施、質問票は主として東洋経済の『海外進出企業総覧2017年版』（国別編）を主として、一部2016年版などの資料を確認しながら、1,150社の日本側派遣マネジャーらに郵送、2月初旬の春節の休暇をはさんで、企業への電話、メールなどで郵送受取の確認や回答への催促を行い、2017年度内に回収したものを有効回答としたが、以下はその調査結果である。

## 2. 調査対象企業の属性

調査の結果、117社の日本側派遣マネジャーから有効回答が得られた。それら企業の属性は以下

の通りである。

### 2-1 地域分布

図表 2-1 地域分布

地域	企業数	割合 (%)
台北	60社	51.3%
新北	10社	8.5%
桃園・新竹・苗栗	19社	16.2%
台中・南投・雲林	15社	12.8%
台南	3社	2.6%
高雄・屏東	10社	8.5%
合計	117社	100%

調査対象企業117社の地域分布は図表の通りである（図表2-1参照）。台北が60社で最も多く、過半数を占めた。次に多かったのが、桃園・新竹・苗栗が19社、続いて、台中・南投・雲林が15社で1割強、新北、高雄・屏東が10社で1割弱、台南は3社であった。

### 2-2 設立年数

調査対象企業における設立年数は図表の通りである（図表2-2参照）。平均年数は21.5年その標

図表 2-2 設立年数

平均年数 (累計年)	21.5 年
標準偏差 (累計年)	12.5
最長年数 (累計年)	62 年 (744 カ月)
最短年数 (累計年)	2.5 年 (30 カ月)
最頻値 (設立年)	1988 年

標準偏差は 12.5 であった。また、その最長年数は 62 年 (744 カ月) で最短年数は 2.5 年 (30 カ月)。設立年の最頻値は 1988 年であった。

### 2-3 資本金 (単位: 台湾元)

図表 2-3 資本金 (単位: 台湾元)

平均値	313,869,573
標準偏差	738,100,080
最大値	5,000,000,000
最小値	1,500,000
最頻値	10,000,000

調査当時の外国為替は台湾元 1 元につき、3.7 円である。(台湾銀行為替レートより)

調査対象企業における資本金は図表の通りである (図表 2-3 参照)。平均値は 3 億 1 千 3 百万円。標準偏差は 7 億 3 千 8 百万円であった。最大値は 50 億元で、最小値は 150 万円。最頻値は 1 千万円であった。

### 2-4 従業員総数

図表 2-4 従業員総数 (人)

平均値	329
標準偏差	1,554
最大値	14,713
最小値	3
最頻値	5

調査対象企業の従業員数の状況は図表のとおりである (図表 2-4 参照)。調査対象企業 117 社のうち、平均値は 329 人。標準偏差は 1,554 であった。また、最大値は 14,713 人で最小値は 3 人であった。

### 2-5 日本側派遣従業員数

図表 2-5 日本側派遣従業員数 (人)

平均値	2.0
標準偏差	2.9
最大値	26
最小値	0
最頻値	1

調査対象企業の日本側従業員数の状況は図表のとおりである (図表 2-5 参照)。平均値は 2.0 人。標準偏差は 2.9 であった。また、最大値は 26 人で最小値は 0 人であった。

### 2-6 調査対象企業における日台合弁企業の割合

図表 2-6 日台合弁企業の割合

	有効回答企業数	割合
日台合弁企業	27 社	23.1%
日系企業 (合弁企業 以外)	90 社	76.9%
合計	117 社	100%

調査対象企業の日台合弁企業数は図表のとおりである (図表 2-6 参照)。日台合弁企業からの回答は 27 社であり、全体の 2 割強であった。一方、合弁企業以外の企業は 90 社であり、全体のおおよそ 4 分の 3 を占めた。

### 2-7 調査対象企業の主要事業

調査対象となった企業の主要事業の概要は図表の通りである (図表 2-7 参照)。製造業が 81 社で

図表 2-7 調査対象企業となった企業の業界

業界	回答社数	割合	産業分類
水産・農林・鉱業	1	0.9%	水産・農林・鉱業
建設	3	2.6%	建設
食品製造業	4	3.4%	製造業 81社 69.2%
繊維製品	3	2.6%	
パルプ紙	0	0.0%	
化学	18	15.4%	
医薬品	2	1.7%	
石油・プラスチック・ゴム	2	1.7%	
窯業・土石製品製造業	3	2.6%	
鉄鋼	1	0.9%	
非鉄金属	3	2.6%	
金属製品	0	0.0%	
機械	16	13.7%	
電気機器	17	14.5%	
輸送用機器	7	6.0%	
その他製造業	5	4.3%	
情報・通信業	2	1.7%	
陸・海・空運	1	0.9%	
倉庫・運輸関連業	5	4.3%	
卸売業	14	12.0%	
小売業	3	2.6%	
金融・保険業	1	0.9%	金融・証券・不動産 3社 2.6%
不動産	2	1.7%	
その他サービス業	4	3.4%	
製造業	81	69.2%	
非製造業	36	30.8%	
(サービス産業)	32	27.4%	
業界全体(累計)	117	100.0%	

\* 網掛け部分は調査対象企業のうち、製造業を示している。

全体のおおよそ7割であるのに対し、非製造業が36社と全体の約3割を占めた。そのうち、サービス産業は全体の4分の1を上回る程度であった。次に、製造業の中で最も多かった業界は、化学の18社であり全体の15.4%を占めた。次に多

かったのは電気機器の17社で全体の14.5%を占めた。三番目に多かったのは機械の16社であり、全体の13.7%を占めた。化学、電気機器、機械はいずれも全体の1割を超えた。他方、非製造業において最も多かった業界は卸売業で、全体の1割

を少し超える程度だった。

### 3. 台湾進出日系企業に従事する日本側派遣マネジャーの回答による分析

#### 3-1 事業目的とその重要度

日台合弁企業における事業目的に関する調査に関しては、今口・西原・李(1999)が行っている<sup>3</sup>。また、西原・山田(2007)が在台日系企業における事業目的とその重要性に関する調査を実施している<sup>4</sup>。これらの先行調査を踏まえて質問票を作

成、調査研究を行った。

図表 3-1 は在台日系企業における事業目的とその重要度に関する質問及びその結果である。質問項目は 20 項目であり、設問では重要度を示す選択肢として「目的ではない」の 1 から「非常に重要」の 5 までを用いた 5 点尺度法を採用した。なお、日本側派遣マネジャーによる回答は 117 件である。その結果(図表 3-1 参照)、平均値が最も高い質問項目として「現地市場の確保」(mean = 4.0, S.D. = 1.28)が挙げられた。次に高かったのが、「販路の確保」(mean = 3.8, S.D. = 1.19)。3 番

図表 3-1 事業目的とその重要度

(\* 5 点尺度法)

質問項目 Question item	平均値 Mean	標準偏差 S.D.	最頻値 mode	有効回答数 N
1. 原材料、資源の確保、利用	2.7	1.56	1	104
2. 労働力の確保、利用	3.3	1.48	4	107
3. 現地市場の確保	4.0	1.28	5	109
4. 第三国への輸出	3.1	1.55	5	107
5. 日本への逆輸入	2.5	1.49	1	106
6. 販路の確保	3.8	1.19	5	108
7. 国際的な販売ネットワークの構築	3.2	1.36	4	109
8. 地域統括機能の強化	2.6	1.32	1	108
9. 国際的な生産ネットワークの構築	2.7	1.30	1	105
10. 資金調達、為替リスク対策	2.6	1.43	1	106
11. 技術・ロイヤリティ・情報の収集	2.9	1.32	3	110
12. 技術・ロイヤリティ・情報の移転	2.5	1.27	2	108
13. 商品・サービス等の企画・開発・研究	3.0	1.32	3	110
14. 新規事業の進出	2.8	1.27	3	108
15. 関連企業の進出に随伴	2.1	1.16	1	107
16. 異文化管理手法の修得	2.4	1.15	3	106
17. 現地政府・政府関係機関の優遇	2.3	1.17	1	107
18. 通商摩擦対策	1.9	1.10	1	106
19. 主要事業のマーケットシェア	3.7	1.22	4	108
20. その他	1.6	1.21	1	27

\* 上記の質問項目ごと、「目的ではない」を 1、「それほど重要ではない」を 2、「ある程度重要」を 3、「重要である」を 4、「非常に重要」を 5、として重要度を 5 段階評価にし、調査対象となった企業に選択してもらった。

目に高かったのは「主要事業のマーケットシェア」(M = 3.7, SD = 1.22)であった。加えて、「現地市場の確保」、「販路の確保」の最頻値は5であり、「非常に重要」への回答が最も多かった。

上記の結果から、調査対象となった多くの企業から、台湾における最重要の事業目的は台湾の市場を確保することであること。その目的を達成するため、台湾における販路確保が重要であり、主要事業のマーケットシェア拡大を重視していることが示された。

他方、「労働力の確保、利用」(M = 3.3, S.D. = 1.48)、「国際的な販売ネットワークの構築」(M = 3.2, S.D. = 1.36)、「第三国への輸出」(M = 3.1, S.D. = 1.55)、「商品・サービス等の企画・開発・研究」(M = 3.0, S.D. = 1.32)であり、平均値はそれほど高くはなかった。ただし、「第三国への輸出」の最頻値は5であり、「非常に重要」の5への回答が最も多かったことから、個々の企業によってその目的は異なる結果が示された。

### 3-2 最近三年間の業績

国際合弁企業を含む海外子会社や関係会社などの経営成果について、定量的な経営成果のみならず、定性的な経営成果も含めて重視していることは、先行研究や既存の調査研究に示されている。また、海外進出企業の設立及び営業目的は企業に

よって異なり、目標達成の度合いも個々の企業が定めることになることが先行研究に指摘されている<sup>5</sup>。したがって、本研究においても海外進出日系企業のマネジメントに携わる当事者である日本側派遣マネージャー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<sup>6</sup>。

図表は在日日系企業における最近三年間の企業業績に関する質問及びその結果である(図表3-2参照)。質問項目は「売上高」「利益」「市場シェア」「経営成果全般」の合計4項目で、設問ではその度合いを示す選択肢として、「悪い」の1から、「良い」の5までを用いた5点尺度方を採用した。

その結果、平均値が最も高かった質問項目は「売上高」(mean = 3.6, S.D. = 1.05)であった。次に平均値が高かったのが「利益」(mean = 3.5, S.D. = 1.07)、「経営成果全般」(mean = 3.5, S.D. = 0.99)であった。一方「市場シェア」(mean = 3.2, S.D. = 0.92)と4項目の中で一番低い得点であり、「どちらともいえない」の3への回答が最頻値としてあげられた(図表3-2参照)。

### 3-3 経営環境及び親会社との整合性

台湾進出日系企業における経営環境及び親会社との整合性に関する調査に関しては、今口・西原・李(1999)が日台合弁企業を対象に調査を実施している<sup>7</sup>。また、西原・山田(2007)は、台湾進

図表3-2 最近三年間の業績

(\*5点尺度法)

質問項目 Question item	平均値 mean	標準偏差 S.D.	最頻値 mode	回答数 N
1. 売上高	3.6	1.05	4	117
2. 利益	3.5	1.07	4	117
3. 市場シェア	3.2	0.92	3	117
4. 経営成果全般	3.5	0.99	4	117

\*上記の質問項目ごと、「悪い」を1、「どちらかといえば悪い」を2、「どちらともいえない」を3、「どちらかといえば良い」を4、「良い」を5、として重要度を5段階評価にし、調査対象となった企業に選択してもらった。



出日系企業における経営環境及び日本側親会社との整合性に関する調査を行っている。本研究では、これら調査内容を参考に質問票を設計、実態調査を行った<sup>8</sup>。

図表 3-3 は在日日系企業における経営環境及び親会社との整合性に関する質問及びその結果である。質問項目は 11 項目であり、設問では重要度を示す選択肢として、「全くそうは思わない」の 1 から「全く同感」の 5 までを用いた 5 点尺法を採用した。

調査の結果、平均値が最も高かったのは「自社は競争の激しい業界に属している」(mean = 4.3, S.D. = 0.79) であった。2 番目に値が高かったのは「経営理念・ビジョンは日本親会社と整合性が高い」(mean = 4.2, S.D. = 0.90)。3 番目は「主要な経営意思決定は日本の親会社を通過」(mean = 4.1, S.D. = 1.18)。4 番目は「自らの事業活動計画を作成できる」(mean = 4.0, S.D. = 0.81) であった。続いて「主要事業の消費者ニーズが多

様化している」(mean = 3.8, S.D. = 0.86)、「日常業務は親会社から最低限の制約しか受けない」(mean = 3.8, S.D. = 1.02) の 2 項目の平均値は 3 点台後半の得点であった(図表 3-3 参照)。

上記の結果から、第 1 に、近年、多くの在日日系企業は競争の激しい業界に属しており、その主要事業における消費者ニーズは多角化しているという企業が多かった。次に、そのような経営環境下において、柔軟に素早く対応できるように自ら事業計画を作成でき、日常業務レベルでは親会社からは最低限の制約しか受けないという親会社からの一定の配慮が示されているが、経営理念・ビジョンは日本側親会社との整合性が高いという回答する企業が少なかった。

その一方で、「親会社の干渉なく予算を策定する権限を持つ」(mean = 2.6, S.D. = 1.25)、「親会社とは異なる独自スタイル・企業文化を持つ」(mean = 2.8, S.D. = 1.06) の平均値は他と比べて低い値であった。このことから、ある一定数の

図表 3-3 経営環境及び親会社との整合性

(\* 5 点尺度法)

質問項目 Question item	平均値 mean	標準偏差 S.D.	最頻値 mode	回答数 N
1. 自社は競争の激しい業界に属している	4.3	0.79	5	117
2. 主要事業のライフサイクルが短縮している	3.4	1.03	4	116
3. 主要事業の消費者ニーズが多様化している	3.8	0.86	4	117
4. 経営理念・ビジョンは日本親会社と整合性が高い	4.2	0.90	4	114
⑤. 経営理念・ビジョンは台湾親会社と整合性が高い(合併対象)	3.4	1.50	5	25
⑥. 現地経営パートナーを周到に選定(合併企業対象)	3.7	1.25	3	25
7. 親会社とは異なる独自スタイル・企業文化を持つ	2.8	1.06	2	116
8. 主要な経営意思決定は日本の親会社を通過	4.1	1.18	5	117
9. 自らの事業活動計画を作成できる	4.0	0.81	4	117
10. 日常業務は親会社から最低限の制約しか受けない	3.8	1.02	4	117
11. 親会社の干渉なく予算を策定する権限を持つ	2.6	1.25	2	117

\* 上記の質問項目ごと、「全くそうは思わない」を 1、「あまりそう思わない」を 2、「どちらともいえない」を 3、「ある程度同感」を 4、「全く同感」を 5、として重要度を 5 段階評価にし、調査対象となった企業に選択してもらった。



企業においては、日本側親会社における一定のコントロールが存在するという結果が示された。

### 3-4 親会社からの経営資源提供

#### 3-4-1 日本側親会社からの経営資源提供

海外子会社や関係会社などの海外拠点のマネジメントについて、本国親会社からの経営資源の提供がその競争優位に大きな影響を与えるといわれる。例えば、エクセレントカンパニーと称される企業では、経営理念やビジョンなど、海外拠点の組織においてもそれが浸透し、共有されていることが先行研究に指摘されている<sup>9</sup>。本研究では、企業の経営理念・ビジョンを含め、日本側親会社から提供される経営資源に関する質問を行った。図表 3-4-1 は日本側親会社からの経営資源提供に関する質問及びその結果である。質問項目は 10 項目であり、設問では重要度を示す選択肢として、「提供していない」の 1 から「提供している」の 5 までを用いた 5 点尺度を採用した。

その結果、平均値が最も高い質問項目として「経営理念・ビジョン」(mean = 4.0, S.D. = 0.97) が挙げられた。次に値が高かったのが「企業ブランドイメージ」(mean = 3.6, S.D. = 1.30)。3 番目に高かったのが「資金・財力」(mean = 3.5, S.D. = 1.30) であった (図表 3-4-1 参照)。

以上により、調査対象となった在台日系企業に対して、日本側親会社は経営資源である経営理念・ビジョンを提供していると回答する企業が多いことがわかった。他方、企業ブランドイメージや資金・財力は平均値こそ 4.0 に及ばなかったものの、最頻値は 5 の「提供している」への回答が最も多く、ばらつきの多い回答であった。このことから、企業の中には日本側親会社から企業ブランドイメージ、資金・財力などの経営資源の提供を積極的に受けていると推測される結果が示された。

#### 3-4-2 台湾側親会社からの経営資源提供 (日台合弁企業限定)

台湾進出日系企業の中には、日本以外の親会社

図表 3-4-1 日本側親会社からの経営資源提供

(\* 5 点尺度法)

質問項目 Question item	平均値 mean	標準偏差 S.D.	最頻値 mode	回答数 N
4-1-1. 経営理念・ビジョン	4.0	0.97	4	115
4-1-2. 資金・財力	3.5	1.30	5	114
4-1-3. 人材 (派遣者数・任務)	2.8	0.94	3	115
4-1-4. 技術的サポート	3.4	0.98	4	114
4-1-5. 企画・マーケティング	2.6	1.06	3	114
4-1-6. 製品サービス販売チャネル	2.5	1.15	3	113
4-1-7. 企業ブランドイメージ	3.6	1.30	5	114
4-1-8. 市場動向に関する情報	2.6	0.99	3	115
4-1-9. 納入業者の関連情報	2.3	0.98	2	114
4-1-10. 政治・社会環境の関連情報	1.8	0.87	1	115

\* 上記の質問項目ごと、「提供していない」を 1, 「どちらともいえない」を 3, 「提供している」を 5, として重要度を 5 段階評価にし、調査対象となった企業に選択してもらった。

を有する企業もある。その中には進出地域である現地経営パートナーとの合弁事業も少なくない。このような国際合弁事業について、現地親会社からの経営資源提供の有効性が先行研究において指摘されている<sup>10</sup>。本研究では、日台合弁企業においては台湾側親会社に対しても経営資源の提供に関する質問を行った。

図表 3-4-2 は現地の合弁相手である台湾側親会社からの経営資源提供に関する質問及びその結果である。有効回答数は最も多いもので 19 社となった。質問項目は日本側親会社と同様、10 項目であり、設問では重要度を示す選択肢として、「提供していない」の 1 から「提供している」の 5 までを用いた 5 点尺度法を採用した。

その結果（図表 3-4-2 参照）、平均値は全般的に低かった中で最も高かったのは「製品サービス販売チャネル」（mean = 3.1, S.D. = 1.24）であった。次に値が高かったのが「企業ブランドイメージ」（mean = 3.0, S.D. = 1.60）であった。他方、これら以外の項目は、平均値は 3.0 未満であった。

以上により、台湾側親会社は当該企業に対してそれほど経営資源を提供していないと回答する結果が多いことがわかった。しかし、「経営理念・ビジョン」「資金・財力」「人材（派遣者数・任務）」「技術的サポート」「企業ブランドイメージ」「政治・社会環境の関連情報」の 6 項目の標準偏差が 1.5 以上と大きな値を示し、回答にばらつきがあることがわかった。つまり、台湾側親会社から経営資源の提供を積極的に受けている調査対象企業も相当数あり、個々の企業によって事情は異なると推測される結果が現れた。

### 3-5 経営の現地化

海外進出企業のマネジメントに関して、特に海外進出日系企業においては、経営コストや現地管理職らのモチベーションなどの面から、経営の現地化の効用やその必要性が先行研究において指摘されている<sup>11</sup>。また、台湾進出日系企業の経営の現地化が経営成果に影響を与えていることを西原・山田（2007）の研究で指摘しているとおりで

図表 3-4-2 台湾側親会社からの経営資源提供（日台合弁企業限定）

(\* 5 点尺度法)

質問項目 Question item	平均値 mean	標準偏差 S.D.	最頻値 mode	有効回答数 N
4-2-1. 経営理念・ビジョン	2.5	1.65	1	19
4-2-2. 資金・財力	2.9	1.61	2	19
4-2-3. 人材（派遣者数・任務）	2.5	1.58	1	19
4-2-4. 技術的サポート	2.6	1.50	3	19
4-2-5. 企画・マーケティング	2.5	1.26	3	19
4-2-6. 製品サービス販売チャネル	3.1	1.24	4	19
4-2-7. 企業ブランドイメージ	3.0	1.60	3	19
4-2-8. 市場動向に関する情報	2.9	1.27	3	19
4-2-9. 納入業者の関連情報	2.5	1.22	2	19
4-2-10. 政治・社会環境の関連情報	2.7	1.50	2	18

\*上記の質問項目ごと、「提供していない」を 1、「どちらともいえない」を 3、「提供している」を 5、として重要度を 5 段階評価にし、調査対象となった企業に選択してもらった。

ある<sup>12</sup>。本研究では、これらの理論や実態調査に沿って調査研究を行った。図表 3-5 は、在台日系企業における経営の現地化に関する質問及びその結果である。質問項目は 9 項目であり、設問では重要度を示す選択肢として、「全くそうは思わない」の 1 から「全く同感」の 5 までを用いた 5 点尺度法を採用した。

その結果、平均値が最も高かったのは「経営の現地化の必要性を強く感じている」(mean = 3.9, S.D. = 0.94)、「台湾人管理職・従業員と経営情報の共有を図っている」(mean = 3.9, S.D. = 0.99) の 2 項目であった。次に平均値が高かったのは「台湾人管理職・従業員に昇進の可能性を明示」(mean = 3.8, S.D. = 1.05) であった(図表 3-5 参照)。

以上の結果から、在台日系企業の日本側派遣マネジャーは、経営の現地化の必要性にある程度の意識を持ち、経営の現地化に繋がる台湾人管理職・従業員との情報の共有化や台湾人管理職などへの昇進可能性の明示を行っている企業は少なくないことがわかった。一方、「経営の現地化を進展さ

せるためのビジョンを明示」(mean = 3.1, S.D. = 1.16)、「日系同業他社と比べ自社の経営の現地化は進んでいる」(mean = 3.2, S.D. = 1.18)、「要職を任せられる台湾人管理職・従業員の育成」(mean = 3.2, S.D. = 1.21)、「台湾人管理職以上には日本語コミュニケーション能力を要求」(mean = 3.2, S.D. = 1.41) の 4 項目の平均値は 3 点台前半であり、それほど高い値ではなかった。

以上により、在台日系企業は経営の現地化の必要性をある程度理解し、調査対象となった当該企業の多くは、経営の現地化を進展させるために必要な昇進の可能性を明示している。その一方で、「要職を任せられる台湾人管理職・従業員の育成」、「経営の現地化を進展させるためのビジョンを明示」などの経営の現地化の進展に関わる項目や「日系同業他社と比べ自社の経営の現地化は進んでいる」など、当該企業における経営の現地化への進展に対する評価はそれほど高くないことが明らかになった。

なお、「日系同業他社と比べ自社の経営の現地化は進んでいる」(mean = 3.2, S.D. = 1.18)、「要職

図表 3-5 経営の現地化について

(\* 5 点尺度法)

質問項目 Question item	平均値 mean	標準偏差 S.D.	最頻値 mode	有効回答数 N
1. 日系同業他社と比べ自社の経営の現地化は進んでいる	3.2	1.18	4	117
2. 経営の現地化の必要性を強く感じている	3.9	0.94	4	117
3. 日本の親会社は経営の現地化の必要性を認識	3.6	1.03	4	117
4. 経営の現地化を進展させるためのビジョンを明示	3.1	1.16	3	116
5. 要職を任せられる台湾人管理職・従業員の育成	3.2	1.21	4	117
6. 台湾人管理職・従業員に昇進の可能性を明示	3.8	1.05	4	116
7. 台湾人管理職・従業員と経営情報の共有を図っている	3.9	0.99	4	117
8. 日本の親会社は経営の現地化よりは経営のグローバル化を重視	3.6	1.05	4	117
9. 台湾人管理職以上には日本語コミュニケーション能力を要求	3.2	1.41	4	113

\* 上記の質問項目ごと、「全くそうは思わない」を 1、「あまりそう思わない」を 2、「どちらともいえない」を 3、「ある程度同感」を 4、「全く同感」を 5、として重要度を 5 段階評価にし、調査対象となった企業に選択してもらった。

を任せられる台湾人管理職・従業員の育成」(mean = 3.2, S.D. = 1.21) の 2 項目は平均値こそ 3.2 であるが、最頻値は 4 であった。このことから、要職を任せられる台湾人・従業員がある程度育っており、日系同業他社と比べ自社の経営の現地化がある程度進んでいると認識している在日日系企業も一定数は存在しているということである。

加えて、「台湾人管理職以上には日本語コミュニケーション能力を要求」(mean = 3.2, S.D. = 1.41) の項目も上記の 2 項目と同様で、平均値こそ 3.2 とそれほど高くないものの、最頻値は 4 であったことから、要職を任せられる台湾人管理職・従業員にある程度の日本語能力を求めている日本側派遣マネジャーは少なくないと推測される結果が示された。

### 3-6 マネジメントスタイルに関する調査

海外進出日系企業のマネジメントスタイルに関して、現地で受け入れられるためには、日本的経営方式の移転や修正だけでなく、経営理念の浸透、職務権限や業務責任の明確化、人事評価システムの構築、評価基準の明示やフィードバックの必要性、日本方式からの脱皮なども先行研究において指摘されている<sup>13</sup>。本研究では、これら先行研究などの指摘を踏まえた上で質問票を設計、実態調査を行った。

図表 3-6 は在日日系企業におけるマネジメントに関する質問及びその結果である。質問項目は 13 項目であり、設問では重要度を示す選択肢として、「全くそうは思わない」の 1 から「全く同感」の 5 までを用いた 5 点尺度法を採用した。

その結果（図表 3-6 参照）、平均値が最も高い

図表 3-6 マネジメントスタイルに関する調査

(\* 5 点尺度法)

質問項目 Question item	平均値 mean	標準偏差 S.D.	最頻値 mode	回答数 N
1. 経営理念を有し、社内での共有化	4.0	0.86	4	117
2. 企業の経営ビジョン明確	4.0	0.93	4	116
3. 事業計画を作成適用	4.3	0.81	5	117
4. 職務権限の明確な文章化	4.0	1.04	5	117
5. 職務・職位体型が存在し、実態に即している	3.9	0.92	4	117
6. 就業規約が公式に定められ運用	4.4	0.91	5	116
7. 意思決定で経営陣は相互理解のために多くの議論を実施	3.8	0.91	4	117
8. 従業員は同僚に対し個々人の仕事を説明	3.9	0.74	4	117
9. 職場は上下や部門間の隔てがなく開放的	3.8	0.88	4	117
10. 仕事の進め方は柔軟的で必要に応じて変化に対応	3.9	0.70	4	116
11. 能力があれば仕事の方法は個々に任せる	3.8	0.69	4	117
12. 個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価	4.0	0.71	4	117
13. 人事考課の方法は日本の親会社と同様	2.9	1.18	4	117

\* 上記の質問項目ごと、「全くそうは思わない」を 1、「あまりそう思わない」を 2、「どちらともいえない」を 3、「ある程度同感」を 4、「全く同感」を 5、として重要度を 5 段階評価にし、調査対象となった企業に選択してもらった。

項目として「就業規約が公式に定められ運用」(mean = 4.4, S.D. = 0.91)」が挙げられた。2番目に高かったのが「事業計画を作成適用」(mean = 4.3, S.D. = 0.81)。3番目は「経営理念を有し、社内での共有化」(mean = 4.0, S.D. = 0.86), 「企業の経営ビジョン明確」(mean = 4.0, S.D. = 0.93), 「職務権限の明確な文章化」(mean = 4.0, S.D. = 1.04), 「個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価」(mean = 4.0, S.D. = 0.71) の4項目であった。以上、6項目の平均値が4.0以上であった。

続いて、「職務・職位体型が存在し、実態に即している」(mean = 3.9, S.D. = 0.92), 「従業員は同僚に対し個々人の仕事を説明」(mean = 3.9, S.D. = 0.74), 「仕事の進め方は柔軟的で必要に応じて変化に対応」(mean = 3.9, S.D. = 0.70) の3項目の平均値は3.9であった。加えて、「意思決定で経営陣は相互理解のために多くの議論を実施」(mean = 3.8, S.D. = 0.91) 「職場は上下や部門間の隔てがなく開放的」(mean = 3.8, S.D. = 0.88) 「能力があれば仕事の方法は個々に任せる」(mean = 3.8, S.D. = 0.69) の3項目の平均値が3.8であり、多くの質問項目において平均値が高かった。

上記の結果から、調査対象企業のマネジメントスタイルにおいて意識されていることは、従業員規約を公式に定めて運用すること、事業計画を作成し適応させることであった。また、経営理念・ビジョンを明確に示し、それを共有化することにも意識を持って実行していることが示された。加えて、個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価するように心掛け、職務権限を明確に文章化することにより、職務権限に関わる問題の発生を抑え、仕事を効率的に行おうと意識していることも明らかになった。

### 3-7 マネジメントを行う上での見解

調査対象となった企業のマネジメントの状況を理解するため、経営現場に従事する日本側派遣マネジャーに対して、当該企業のマネジメントを行う上での見解をうかがった。本研究では、海外経営者の資質やコミュニケーションなどの異文化経営での課題<sup>14</sup>、親会社のサポートや国際化戦略、台湾拠点の活用状況などに関する質問を行った<sup>15</sup>。

図表3-7は在台日系企業におけるマネジメントを行う上での見解についての質問である。質問項目は11項目であり、設問では重要度を示す選択肢として、「全くそうは思わない」の1から「全く同感」の5までを用いた5点尺法を採用した。

その結果(図表3-7参照)、平均値が最も高かったのは「従業員に対して仕事以外にも個人的に関心を持つように努力」(mean = 3.7, S.D. = 0.78)」であった。次に値が高かったのが「価値観や職業観の違いが原因で従業員間に誤解が発生」(mean = 3.5, S.D. = 0.86), 「台湾人管理職・従業員と仕事上のコミュニケーション」(mean = 3.5, S.D. = 1.01), 「日本側親会社の台湾の経営事情への理解」(mean = 3.5, S.D. = 1.00), 「日系同業他社に比べ日本側親会社は事業の国際化を積極的に推進」(mean = 3.5, S.D. = 1.15) の4項目であった。

上記の結果から、台湾に駐在する日本側派遣マネジャーの多くが心掛けていることは、台湾人管理職や従業員らに対して、仕事以外にも個人的に関心を持つように努力しようとしていることである。また、日本側派遣マネジャーが台湾人管理職・従業員とは仕事上においてコミュニケーションの支障はないとの回答が比較的高い値を示している。その理由として、台湾では日本語を使用できる台湾人従業員を獲得しやすいということが考えられる。



図表 3-7 マネジメントを行う上での見解

(\* 5 点尺度法)

質問項目 Question item	平均値 mean	標準偏差 S.D.	最頻値 mode	回答数 N
1. 仕事の進め方について、台湾人従業員を理解することは大変	3.3	1.07	4	117
2. 価値観や職業観の違いが原因で従業員間に誤解が発生	3.5	0.86	4	116
3. 台湾人管理職・従業員と仕事上のコミュニケーション	3.5	1.01	4	117
4. 従業員に対して仕事以外にも個人的に関心を持つように努力	3.7	0.78	4	116
5. 台湾など、華人ビジネスの習慣に精通	3.1	1.06	3	116
⑥. 現地経営パートナーの日本側マネジメント理解 (合弁企業対象)	3.6	1.25	4	27
7. 日本側親会社の台湾の経営事情への理解	3.5	1.00	4	116
8. 日本側親会社による人事派遣サポートは適切	2.9	1.01	3	112
9. 日系同業他社に比べ日本側親会社は事業の国際化を積極的に推進	3.5	1.15	3	116
10. 台湾拠点の経営資源を中国・東南アジア等での事業展開に活用	2.6	1.26	2	114
11. 日本側親会社の台湾事業の経験を企業の国際化・グローバル化活用の試み	2.8	1.12	3	117

\*上記の質問項目ごと、「全くそうは思わない」を1、「あまりそう思わない」を2、「どちらともいえない」を3、「ある程度同感」を4、「全く同感」を5、として重要度を5段階評価にし、調査対象となった企業に選択してもらった。

次に、日本側派遣マネジャーが日系同業他社に比べて自社の日本側親会社が事業の国際化の推進を行い、台湾の経営事業を理解してくれているとある程度の同感を示している。その一方で、「台湾拠点の経営資源を中国・東南アジア等での事業展開に活用」(mean = 2.6, S.D. = 1.26), 「日本側親会社の台湾事業の経験を企業の国際化・グローバル化活用の試み」(mean = 2.8, S.D. = 1.12), 「日本側親会社による人事派遣サポートは適切」(mean = 2.9, S.D. = 1.01) の平均値は低かった。以上の結果から、日本側派遣マネジャーの多くは、日本側親会社に対する見解として、台湾拠点の経営資源や経験を国際化・グローバル化へ活用しようとの試みにそれほど高い評価ではないこと。また、日本側親会社による人事派遣サポートが適切であるということに対する評価がそれほど高くないことが示された。

### 3-8 調査対象企業の回答者である日本側派遣マネジャーの属性について

#### 3-8-1 日本側派遣マネジャーの年齢

回答者である日本側派遣マネジャーに対して年齢についての質問を行うにあたっては、1. 「25才以下」。2. 「25才から29才以下」。3. 「30才から34才以下」。4. 「35才から39才以下」。5. 「40才から44才以下」。6. 「45才から49才以下」。7. 「50才から54才以下」。8. 「55才から59才以下」。9. 「60才から64才以下」。10. 「65才以上」の通り、5歳刻みで1から10までの10項目を採用した。その結果、117名の日本側派遣マネジャーからの回答を得ることができた。最も多かった回答は「45~49才以下」であった。



### 3-8-2 日本側派遣マネジャーの台湾人従業員とのコミュニケーション言語

日本側派遣マネジャーが、台湾人管理職、従業員及びパートナー（合弁企業の場合）間で使用する主要コミュニケーション言語についての質問である。本研究では、以下の1番から5番までの5項目を採用した。

1. 「日本語」。2. 「英語」。3. 「中国語（北京語）」。  
4. 「台湾語（閩南語）」。5. 「その他」である。その結果、115名の日本側派遣マネジャーからの回答を得ることができ、最も多かった回答番号は1番「日本語」であった。

### 3-8-3 日本側派遣マネジャーの調査対象企業における従事期間

日本側派遣マネジャーに対して、当該企業（台湾の法人）に従事している期間を尋ねた。その結果、111名の日本側派遣マネジャーから以下の回答を得ることができた。日本側派遣マネジャーの従事期間平均年数は4.2年、標準偏差は4.3であった。また、最長年数は27.6年（331カ月）で、最短年数は0.3年（3カ月）、最頻値は0.9年（11カ月）であった。なお、今回の研究においては、2016年から当該企業で従事を開始したとの回答が最も多かった。

## 4. 総括

本研究では、台湾進出日系企業のマネジメントについて、1千余りの企業に対して、日本側派遣マネジャーに質問票を配布し、企業のマネジメント、親会社のサポート、日本側派遣マネジャーの意識などについて調査研究を行った。以下はその結果の概要である。

本研究では、企業属性の確認はもとより、1) 事業目的とその重要度、2) 最近三年間の企業業績、3) 親会社の資源サポート、4) 経営環境及び親会社との整合性、5) 経営の現地化、6) 当該企業のマネジメントスタイル、7) マネジメントを行う上での見解、8) 回答者となった日本側派遣マネジャー自身への質問についてである。

本研究の調査対象となった企業は117社であった。進出拠点は台北が最も多く、全体の過半数を占めた。次に多かったのが、桃園・新竹・苗栗である。続いて、中部の台中・南投・雲林に新北を合わせた4地域で全体の9割近くを占めた。企業の設立平均年数は21年を超え、1950年代に設立した企業もあった。台湾拠点の設立が最も多かったのは1988年でプラザ合意以降の頃である。調査対象となった企業の資本金の平均はおおよそ3億元であり、資本金額から中堅企業から大企業間の規模であると判断される。他方、最頻値は1千万元余りで、日本円に換算すると資本金は4千万円程度となり、中小企業から中堅企業に属する規模である。さらに、従業員数の平均値は約330人、1万人を超える従業員を擁する企業もあった。なお、日本側派遣従業員数は1社当たり2.0人程度で、最大値は26人であった。

資本出資形態について、調査対象企業における日台合弁企業の割合は27社あり、全体の4分の1に満たなかった。また、業界については、製造業が81社で全体の3分の2程度、非製造業が36社で全体の約3割近くを占めた。業種で多かったのは化学、電気、機械でいずれも全体の1割強を占めた。他方、非製造業では、卸売業及び小売業関連が全体の1割を超えていた。

調査対象となった企業に従事する日本側派遣マネジャーから得られたアンケート調査の結果は以下のとおりである。

第1に、事業目的とその重要度に関して、平均値で最も高かったのは現地市場の確保であった。次に、販路の確保、主要事業のマーケットシェアの順に高い値を示した。

第2に、最近3年間の企業業績に関して、「良い」の平均値が最も高かったのは売上高であった。次に平均値が高かったのが利益であった一方、市場シェアの値は、他の選択項目と比べて低く、どちらともいえないという回答が最も多かった。

第3は、経営環境及び親会社との整合性に関する質問への結果である。平均値が最も高かったのは、自社は競争の激しい業界に属しているであった。次に高かったのは、経営理念・ビジョンは日本親会社と整合性が高い。続いて、主要な経営意思決定は日本の親会社を通過、自らの事業活動計画を作成できるとの項目であった。他にも、主要事業の消費者ニーズが多様化していること、日常業務は親会社から最低限の制約しか受けないがやや高い値を示した。

以上により、多くの企業が競争の激しい業界の中において、消費者ニーズが多角化していること。そのような経営環境下で自ら事業計画を作成しており、日常業務レベルでは親会社からは最低限の制約しか受けていない反面、経営理念・ビジョンにおいては日本側親会社との整合性の高さを意識する企業が少なくないことが分かった。その一方、親会社の干渉なく予算を策定する権限や親会社とは異なる独自スタイル・企業文化を持つことについては、他の項目と比べて低い値であり、日本側親会社によるある一定のコントロールを指摘した企業も存在すると推測される。

第4に、日本側親会社からの経営資源提供に関する質問については、平均値が最も高かったのは経営理念・ビジョンである。次に高かったのが、企業ブランドイメージ、続いて、資金・財力であ

る。他方、企業ブランドイメージや資金・財力への回答はばらつきがあることが分かった。また、並行して日台合弁企業を限定して台湾側親会社からの経営資源提供に関する質問を行った。その結果、平均値が3.0以上を超えたのが、製品サービス販売チャンネルと企業ブランドイメージの2項目であった。他方、他の項目はそれら2項目と比べて平均値が低いだけでなく、ばらつきがあることがわかった。

第5は、経営の現地化に関する質問である。その結果、平均値が最も高かったのが、経営の現地化の必要性を強く感じている、台湾人管理職・従業員と経営情報の共有を図っているが挙げられた。続いて高い値を示したのが、台湾人管理職・従業員に昇進の可能性を明示であった。

以上により、経営の現地化の必要性に対してある程度の意識を持っており、経営の現地化に繋がる台湾人管理職・従業員との情報の共有化や昇進可能性の明示を行っている企業は少なくないことが示された。他方、要職を任せられる台湾人管理職・従業員の育成や経営の現地化を進展させるためのビジョンを明示については、自社における経営の現地化の進展についての評価はそれほど高い値でなかった。その他、要職を任せられる台湾人管理職・従業員の能力に日本語能力を求めることへの回答はばらつきが大きかった。

第6は、当該企業におけるマネジメントスタイルに関する質問である。その結果、平均値が最も高かったのは、就業規約が公式に定められ運用、続いて高かったのが、事業計画を作成適用。次に、経営理念を有し、社内での共有化、企業の経営ビジョン明確、職務権限の明確な文章化、個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価の4項目があげられた。他にも、やや高かった項目として、職務・職位体型が存在し、実態に即している、従業員は

同僚に対し個々人の仕事を説明できる、仕事の進め方は柔軟的で必要に応じて変化に対応、意思決定で経営陣は相互理解のために多くの議論を実施、職場は上下や部門間の隔てがなく開放的、能力があれば仕事の方法は個々に任せるであり、多くの項目で高い値が示された。

第7は、日本側派遣マネジャーが当該企業でマネジメントを行う上での見解である。平均値が最も高かったのは、従業員に対して仕事以外にも個人的に関心を持つように努力しているであった。続いて高かったのは、価値観や職業観の違いが原因で従業員間に誤解が発生、台湾人管理職・従業員と仕事上のコミュニケーション、日本側親会社の台湾の経営事情への理解、日系同業他社に比べ日本側親会社は事業の国際化を積極的に推進の4項目があげられた。

上記の結果から、台湾に駐在する日本側派遣マネジャーの多くが心掛けていることとして、現地管理職や従業員に対し仕事以外にも個人的に関心を持つよう努力していること。また、日本人派遣マネジャーが台湾人管理職・従業員と仕事上においてコミュニケーションの支障はないとの回答が比較的高い値を示した。他方、台湾拠点の経営資源を中国・東南アジア等での事業展開に活用、日本側親会社の台湾事業の経験を企業の国際化・グローバル化活用の試み、日本側親会社による人事派遣サポートは適切については、他の項目と比べた平均値は低かった。つまり、日本側親会社は必ずしも台湾における経営資源・経験を国際化・グローバル化活用への試みについて、それほど高い評価をしていないと感じている一方、台湾拠点の経営資源を中国・東南アジア等での事業展開に活用については、ばらつきが大きく、個々の企業によって事情は異なると推測される結果が現れた。

第8は日本側派遣マネジャー自身に関する質問

である。回答者の年齢について最も多かったのは、45～49才の間であった。次に、台湾人経営管理職、経営パートナー（合弁企業の場合）らとの間で使用されている主要コミュニケーション言語で最も多かったのは日本語であった。この結果に関して、第7の日本側派遣マネジャーが台湾人管理職・従業員と仕事上においてコミュニケーションの支障はないとの回答が比較的高い値を示していたことに関連していると推測される。さらに、当該企業に従事している期間について、平均年数は4.2年であった。このように回答のばらつきが大きく、最長年数が27年を超える者もいた。

以上が本研究の結果の総括である。台湾進出日系企業に従事する日本側派遣マネジャーを取り囲む経営環境に関して、その概要を序章部分で紹介しているが、東洋経済の資料によると、台湾進出日系企業に従事する総従業員数の動向の推移は、1980年後半の18万人に達したのをピークに2007年以降はおおよそ8万人にまで減少したが、2018年には再び12万人近くにまで増加した。同様に、1980年後半に1千人強を数えた日本人派遣社員数は1991年になって2千人を上回った。しかし、その後は減少を続け2010年代初頭には1千人ほどまで減少したことが指摘されている。

上記の資料をもとに台湾進出日系企業に従事する日本人派遣社員数の総従業員数に対する比率を算出すると、1980年後半は0.8%台から1990年から2000年頃にはおおよそ1.8%に上昇した。しかし、2010年代以降は再び減少して2018年には1企業当たり平均1.0人を下回る結果となった。つまり、当該企業の総従業員数に対する日本人派遣社員比率もその推移に近似する傾向が見られることがわかった。

その一方で、1980年後半からこの30年間、台湾における主要産業は製造業からサービス産業へ

と変化し、産業構造の転換が進んだとされる。いうまでもなく日系企業の台湾進出もその影響を大きく受けているであろう。しかし、サービス業と製造業の間には、仕事や働き方、キャリア、求められる技能や適用される労働条件、技術やノウハウの移転方法などが異なる。したがって、今後の関連研究には、産業構造の転換など、進出する国や地域のマクロ環境だけでなく、日本側派遣マネジャーの派遣者数だけでなく、派遣者の職務権限や業務内容、日本側親会社による現地企業へのサポートなど、それらも考慮した研究アプローチが求められる。

注

- 1 [https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4\\_006071.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4_006071.html), 海外在留邦人数・進出日系企業数の調査結果, (平成 30 年要約版), 2018 年 10 月 6 日閲覧。
- 2 東洋経済新報『海外進出企業総覧』（国別編）, 東洋経済新報社の各年版。
- 3 今口・西原・李 (1999)<sup>a</sup>, 今口・西原・李 (1999)<sup>b</sup> pp. 89-103。
- 4 山田 (2007)。Nishihara (2013)。
- 5 Choi & Czechowicz (1983), pp. 14-25, 小林 (2000), pp. 59-64, p.68, 西原 (2004), pp. 67-69, 村松 (1991), pp. 87-91 など。
- 6 Artisien & Buckley (1984), pp. 163-170, Pangarkar & Lee (2001), pp. 1-13. Killing (1983), pp. 22-24, Lyles & Baird (1994), pp. 320-321.
- 7 今口・西原・李 (1999)<sup>a</sup>。今口・西原・李 (1999)<sup>b</sup>。
- 8 山田 (2007)。
- 9 コリンズ & ポラス (1995), pp.75-129。高橋 (1993), pp. 83-97 など。
- 10 ガーラック (1991), pp.62-88。Lewis (1990)。Timothy & Thomas (1991)。Lyles ; Sulaiman ; Barden (1999), pp. 1-20 など。
- 11 石田 (1994), pp. 99-101。石田 (1999), p. 57。吉原 (1989), pp.159-174。吉原 (1997), pp. 203-204 など。
- 12 山田 (2007)。
- 13 石田 (1994), p. 17。石田 (1999), p. 2, pp. 58-59 など。
- 14 海外経営研究会・高宮晋編 (1971), pp. 133-138。石田 (1984), pp. 36-39。林 (1994), p. 15 など。
- 15 朱 (2005), pp. 239-247 など。

主要参考文献

Artisien, F. R. Patrick and Buckley, J. Peter (1984), Joint Ventures in Yugoslavia: Comment, *Journal of World Trade Law*, Volume 18 number 2 March: April, pp. 163-170.

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 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)。

林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営』, 日本経済新聞社。

今口忠政・西原博之・李新建 (1999) 「資料「在日日系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』 (慶応義塾大学), 第 42 巻第 2 号, pp. 89-103。

今口忠政・西原博之・李新建 (1999) 「資料「在日日系企業のマネジメントに関する調査」結果—台湾側経営パートナーについて」, 『三田商学研究』 (慶応義塾大学), 第 42 巻第 3 号, pp. 73-88。

石田英夫 (1984) 『ケースブック 国際経営の人間関係』, 慶應通信株式会社。

石田英夫 (1994) 『国際人事』, (株) 中央経済社。

石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』, 中央経済社。

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

Killing, J. Peter (1983) *Strategies for Joint Venture Success*, Croom Helm, pp. 22-24.

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。

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』, ダイアモンド社)。

Lyles, A. Marjorie and Baird S. Inga (1994) Perfor-

- mance of International Joint Ventures in Two Eastern European Countries: The Case of Hungary and Poland, *Management International Review*, vol. 34, 1994/4, pp. 320-321.
- 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.
- マイケル・ガーラック (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., pp. 62-88 一橋大学産業御経営研究所編集, 千倉書房。
- 村松司叙編著 (1991) 『国際合弁』, 中央経済社。
- 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—」, pp. 67-69, 経済研究 (明治学院大学) 第 130 号。
- Nishihara, H. (2013), pp. 1-25, 'A Study of Management Problems in Japan-Taiwan Joint Venture Companies in Taiwan: An Analysis of Qualitative Data', 『ディスカッションペーパー』2013-01, 明治学院大学 産業経済研究所, 刊行物案内。http://econ.meijigakuin.ac.jp/research/discussionpaper/pdf/201301.pdf
- 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.
- 朱炎 (2005) 『台湾企業に学ぶものが中国を制す』, 東洋経済新報社。
- 高橋浩夫編著 (1993) 『国際事業の企業家精神』, 中央経済社。
- Timothy M. Collins & Thomas L. Doorley III (1991) *Teaming up for The 90s*. (ティモシー・M. コリンズ / トーマス・L. ドーリー III 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)。
- 東洋経済新報『海外進出企業総覧』(国別編), 東洋経済新報社の各年版。
- 山田尚史 (2007) 『在台日系企業における経営の現地化と経営成果に関する実証研究』, 明治学院大学大学院修士論文。
- 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。