

台湾進出日系企業のマネジメントに関する実態調査 —台湾人経営パートナー・経営管理職のアンケート結果—

西原博之, 山田尚史

1. はじめに

戦後の日本企業による海外進出は、1970年代のオイルショック、1980年代のプラザ合意以降の円高ドル安、1980年代から90年にかけての国内におけるバブル経済崩壊以降の長期に渡る景気低迷、1990年代後半のアジア経済・金融危機、2000年代後半には戦後の世界恐慌とも称されたリーマンショックなど、内外のマクロ環境に影響を与えた数々の経済的苦境を経ながらも、海外拠点の数は近年も増加しており、この傾向は今後も継続していくと考えられる。

外務省が実施した2018年の調査によると日本企業の海外拠点は7万5千を超え、過去最多を更新したことが指摘されている¹。その中で日本企業の海外進出は、第1位が中国、第2位は米国となっており、第3位から6位まで、インド、タイ、インドネシア、ベトナムの順で、米国以外はいずれもアジアへの進出である。

なお、他の資料によると台湾への進出は1千社を超えており、世界の中でも10位圏内にあると推測される。日本企業の台湾進出は、アジアの先

駆けとしてだけでなく、特に中国や東南アジアなど、台湾拠点とのネットワークにより発展している事例は少なくないといわれる。

台湾におけるマクロ環境の変化として、1980年以降は労働賃金が高騰した。このため、廉価で豊富な労働力の供給基地としての競争力は、近隣の東南アジアや中国に取って代わられた。しかし、近年、産業構造の転換が進んで製造業の付加価値化やサービス産業が発展した台湾への進出は、再び微増する傾向が見られ、サービス業を中心とした新興企業の台湾進出が相次いでいる。多くの海外進出日系企業にとって、台湾での進出経験は企業の国際化やグローバル経営への試金石として、新たな役目が注目されるようになっているといわれる。

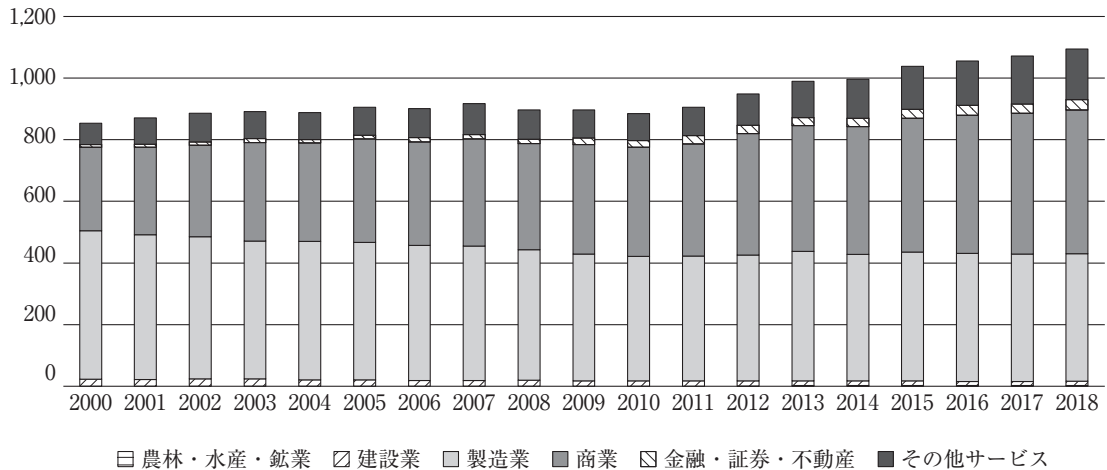
そこで本研究のアプローチ方法は、まず台湾進出日系企業の動向について、産業や業種別の現地法人の推移を理解し、産業構造の変化の概要を捉える。次に、台湾進出日系企業のマネジメントについて、日系企業に従事する台湾人経営パートナー、あるいは、経営管理職へアンケート調査を行い、当該企業のマネジメントについて、台湾側の観点から調査を行い、その実態を明らかにして

図表 1-1 台湾進出日系企業の動向 (業種別の現地法人数)

業界/年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
業界全体	853	870	885	891	888	905	901	917	896	896	884	905	948	989	995	1038	1055	1071	1094
対前年比	-	101.9	101.7	100.6	99.6	101.9	99.5	101.7	97.7	100	98.6	102.3	104.7	104.3	100.6	104.3	101.6	101.5	102.1
対 2000 年比	100.0	102.0	103.8	104.5	104.1	106.1	105.6	107.5	105.0	105.0	103.6	106.1	111.1	115.9	116.6	121.7	123.7	125.6	128.3
農林・水産・鉱業	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2	2	2
構成比	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
建設業	23	22	24	24	21	21	19	19	20	17	18	17	17	15	15	15	13	13	14
構成比	2.7	2.5	2.7	2.7	2.4	2.3	2.1	2.1	2.2	1.9	2.0	1.9	1.8	1.5	1.5	1.4	1.2	1.2	1.3
製造業	481	469	461	447	449	446	438	436	423	412	403	405	408	420	411	418	416	414	414
構成比	56.4	53.9	52.1	50.2	50.6	49.3	48.6	47.5	47.2	46.0	45.6	44.8	43.0	42.5	41.3	40.3	39.4	38.7	37.8
商業	271	284	297	319	319	335	336	347	344	355	354	364	393	408	414	434	448	456	466
構成比	31.8	32.6	33.6	35.8	35.9	37.0	37.3	37.8	38.4	39.6	40.0	40.2	41.5	41.3	41.6	41.8	42.5	42.6	42.6
金融・証券・不動産	9	10	11	13	11	12	14	14	14	21	22	27	28	26	27	29	32	31	34
構成比	1.1	1.1	1.2	1.5	1.2	1.3	1.6	1.5	1.6	2.3	2.5	3.0	3.0	2.6	2.7	2.8	3.0	2.9	3.1
その他サービス	69	85	92	88	88	91	94	101	95	91	87	92	101	118	126	140	144	155	164
構成比	8.1	9.8	10.4	9.9	9.9	10.1	10.4	11.0	10.6	10.2	9.8	10.2	10.7	11.9	12.7	13.5	13.6	14.5	15.0

上記のデータは、『海外進出企業総覧』(業種別の現地法人数 地域・主要国別 掲載ベース) 東洋経済新報社の 2000 年から 2018 年までの 20 年近く及び資料をもとに作成。

図表 1-2 台湾進出日系企業の動向 (業種別の現地法人数)



上記のデータは、『海外進出企業総覧』(業種別の現地法人数 地域・主要国別 掲載ベース) 東洋経済新報社の 2000 年から 2018 年までの 19 年分の資料をもとに作成。

いく。

図表 1-1・1-2 は、日系企業の台湾進出動向を業種別に示したものである。東洋経済の資料によると、日本企業による台湾進出法人の総数は 2000 年から 2018 年の間に 3 割近く増加している。しかし、業界によってその様相は異なる。第一次産業に属する農林・水産・鉱業による進出は 2 社であり、全体の 0.2% にも満たない。また、建設業は、2003 年の 24 社をピークに減少傾向にあり、近年は 14 社であり、全体の 1 パーセント余りにまで減少している。第 2 次産業の製造業は、

2000 年代の頃は 4 百社を超えて全体の 6 割近くを占めていたが、2018 年には全体の 4 割弱にまで減少した。他方、第 3 次産業の業界に属する商業、金融・証券・不動産、その他サービスの全体に対する構成比は大きくなる傾向が見られる。

特に、金融・証券・不動産の業界においては、2000 年から 3 倍以上増加している。また、商業にいたっては、2014 年に製造業のそれを逆転し、近年も増加し続けており、その差は年々開き続けているのが現状である。さらに、その他サービス業に関しては、2012 年に 1 百社を超えてから急

激な増加が顕著になっている。

台湾では1980年以降、労働賃金の高騰、環境保護意識の台頭だけでなく、近隣諸国の東南アジアや中国が工業化を進め、台湾は、コスト面における優位性において大きく後退した。一方で製造業は付加価値化の追求及びサービス業の振興など、産業構造の転換が進み、マクロ環境は大きく変化した。それに伴って現地で働く人々の就職や職業への意識に変化を与えていると推測される。また、人々の日本や日系企業に対するイメージにも変化が見られると推測される。

本研究は、産業構造の転換が進み、マクロ環境が変化する台湾において、台湾進出日系企業に従事する台湾人経営パートナー・経営管理職に対して、台湾進出日系企業のマネジメントに関する調査を行う。そこでアンケート調査を通して、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課題について明らかにしていく。同時に、台湾進出日系企業に従事する彼ら自身についての実像についても理解を深める。なお、実施調査の結果は以下の通りである。

本研究の実態調査は2018年1月下旬より実施、質問票は東洋経済の『海外進出企業総覧2017年版』（国別編）を主として、一部前年度の資料などを確認しながら、1,150社の台湾人経営パートナー、あるいは、台湾人経営管理職宛に郵送、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年度内に回収したものを有効回答としたが、以下はその結果である。

2. 企業属性

調査の結果、67社の台湾人経営管理職らから回答を得ることができた。以下は調査対象となっ

た企業の属性である²⁾。

2-1 企業の地域分布

図表 2-1 企業の地域分布

地 域	企業数(社)	割 合(%)
台北	25	37.3
新北	7	10.4
桃園・新竹・苗栗	15	22.4
台中・南投・嘉義・雲林	9	13.4
台 南	1	1.5
高雄・屏東	10	14.9
合 計	67	100.0

調査対象となった企業の67社における企業の地域分布は図表の通りである（図表2-1参照）。そのうち最も多かったのが台北であり、25社あり全体の4割近くを占めた。次に多かったのが桃園・新竹・苗栗が15社であり、全体の2割強であった。3番目に多かったのが高雄・屏東で10社、全体のおおよそ6分の1占めた。続いて、台中・南投・嘉義・雲林が9社で1割強、新北が7社でおおよそ1割。台南は1社のみであった。

2-2 設立年数

図表 2-2 設立年数（年・月）

平均年数（累計年）	25年
標準偏差	12
最長年数（累計月）	56.8年（681カ月）
最短年数（累計月）	2.9年（35カ月）
最頻値（設立年）	1996年

調査対象企業における設立年数は図表のとおりである（図表2-2参照）。平均年数は25年、標準偏差は12であった。最長年数は56.8年（681カ月）、最短年数は2.9年（35カ月）。なお、設立年の最頻値は1996年であった。1996年はアジア通

貨危機を迎える前の頃であり、東、東南アジア経済が急成長していた頃であり、日本企業が同地域への進出を画策していた時期と重なる。

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	796,845,334 元
標準偏差	4,394,804,043 元
最大値	35,400,000,000 元
最小値	3,000,000 元
最頻値	25,000,000 元

* 調査当時の外国為替は台湾元 1 元当たり、約 3.7 円である。
(2018 年 8 月の台湾銀行為替レートに準拠)

調査対象企業における資本金は図表のとおりである(図表 2-3 参照)。平均値は 7 億 9 千 6 百萬元。標準偏差は 43 億 9 千 4 万。最大値は 354 億円で、最小値は 3 百萬元。最頻値は 2 千 5 百萬元であった。

2-4 従業員総数

図表 2-4 従業員総数 (人)

平均値	473
標準偏差	2,017
最大値	14,713
最小値	2
最頻値	200

調査対象企業における従業員総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 67 社のうち、平均値は 473 人。標準偏差は 2,017 であった。また、最大値は 14,713 人で最小値は 2 人であった。

2-5 調査対象企業における日本人従業員数

調査対象企業における日本側派遣社員の状況は

図表 2-5 調査対象企業における日本人従業員数(人数)

平均値	2.3
標準偏差	4.9
最大値	26
最小値	0
最頻値	0

図表の通りである(図表 2-5 参照)。平均値は 2.3 人。標準偏差は 4.9 人であった。また、最大値は 26 人で最小値は 0 人であり、日系企業とはいえ、長期滞在が求められる日本側派遣社員がいない企業もあった。

2-6 日台合併企業の割合

図表 2-6 日台合併企業の割合

	企業数(社)	割合(%)
日台合併企業	29	43.3
日系企業(日台合併企業以外)	38	56.7
合計	67	100.0

調査対象企業 67 社における日台合併企業数とその割合は図表のとおりである(図表 2-6 参照)。日台合併企業からの有効回答は 29 社であり、全体の 4 割強であった。一方、合併企業以外の企業は 38 社であり、全体の過半数の 6 割近い企業を占めた。

2-7 業界について

調査対象となった企業の主要事業の概要は図表のとおりである(図表 2-7 参照)。台湾人経営管理職らから得られた回答 67 部の企業属性は、製造業が 45 社だったのに対し、非製造業が 22 社であり、製造業の割合が全体の 3 分の 2 を占めた。なお、最も多かった業種は機械の 13 社であり全体の 2 割近くであった。2 番目に多かった業種は輸

図表 2-7 業界について

業界	回答社数	割合	
水産・農林・鉱業	2	3.0	
建設	2	3.0	
食品製造業	2	3.0	製造業 45社 67.2%
繊維製品	0	0.0	
パルプ紙	0	0.0	
化学	5	7.5	
医薬品	1	1.5	
石油・プラスチック・ゴム	1	1.5	
窯業・土石製品製造業	2	3.0	
鉄鋼	0	0.0	
非鉄金属	1	1.5	
金属製品	2	3.0	
機械	13	19.4	
電気機器	6	9.0	
輸送用機器	9	13.4	
その他製造業	3	4.5	
情報・通信業	3	4.5	
陸・海・空運	2	3.0	
倉庫・運輸関連業	2	3.0	
卸売業	3	4.5	
小売業	0	0.0	
金融・保険業	3	4.5	金融・証券・不動産 8社 11.9%
不動産	0	0.0	
その他サービス業	5	7.5	
製造業	45	67.2	
非製造業	22	32.8	
(サービス産業)	18	26.9	
業界全体(累計)	67	100.0	

* 網掛けは調査対象となった企業のうち製造業の内訳である。

送用機器の9社であり全体の1割強を占めた。3番目に多かった業種は電気機器の6社、続いて化学が5社であり、いずれも全体の1割弱であった。

他方、サービス産業について、最も多かったのが、その他サービス業で5社、構成比は1割弱であった。他にも情報・通信業、卸売業、金融・保

険が挙げられ、いずれも3社で全体の5%未満であるとはいえ、各業界に進出していることがわかった。

3. 台湾人経営パートナー及び経営管理職の回答による分析

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とその重要度に関する調査に関しては、今口、西原、李(1999)が行っている³。また、西原・山田(2007)は在台日系企業における事業目的に関する調査研究を実施している⁴。これらの調査を参考に質問票を設計、アンケート調査を行った。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

質問の調査結果である。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 点尺度を採用した。

その結果(図表 3-1 参照)、平均値が最も高かった項目として「労働力の確保、利用」(mean=4.7, S.D.=0.60)が挙げられた。2 番目にその値が高かったのが「現地市場の確保」(mean=4.6, S.D.=1.07)。3 番目に高かったのは「原材料、資源の確保、利用」(mean=4.4, S.D.=1.28)であった。4 番目は「主要事業のマーケットシェア」

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	回答数 N
1. 原材料、資源の確保、利用	4.4	1.28	5	54
2. 労働力の確保、利用	4.7	0.60	5	59
3. 現地市場の確保	4.6	1.07	5	63
4. 第三国への輸出	3.8	1.35	5	57
5. 日本への逆輸入	3.0	1.47	2	59
6. 販路の確保	4.0	1.32	5	62
7. 国際的な販売ネットワークの構築	3.2	1.49	4	60
8. 地域統括機能の強化	3.7	1.21	5	57
9. 国際的な生産ネットワークの構築	3.2	1.32	4	55
10. 資金調達、為替リスク対策	3.7	1.14	4	62
11. 技術・ロイヤリティ・情報の収集	3.9	1.23	4	58
12. 技術・ロイヤリティ・情報の移転	3.7	1.22	4	58
13. 商品・サービス等の企画・開発・研究	4.1	1.11	5	63
14. 新規事業の進出	3.3	1.31	4	62
15. 関連企業の進出に随伴	3.4	1.28	4	59
16. 異文化管理手法の修得	3.7	1.16	4	63
17. 現地政府・政府関係機関の優遇	3.5	1.33	5	59
18. 通商摩擦対策	3.1	1.29	2	58
19. 主要事業のマーケットシェア	4.3	0.93	5	62
20. その他	2.9	1.31	3	12

* 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、調査対象企業が選択した。

(mean=4.3, S.D.=0.93)。5番目は「商品・サービス等の企画・開発・研究」(mean=4.1, S.D.=1.11)であり。6番目は「販路の確保」(mean=4.0, S.D.=1.32)であった。それら上位6項目の平均値が4.0以上の高い値を示した。

以上により、多くの在日日系企業における重要な事業目的は、台湾人労働力の確保、利用により現地市場を確保すること。また、事業目的を達成するため、台湾で原材料や資源の利用やその確保を図ったり、商品・サービス等の企画・開発・研究を進めている。さらには、台湾で販路を確保し、主要事業のマーケットシェアの拡大を重視していることが示された。

次に「技術・ロイヤリティ・情報の収集」(mean=3.9, S.D.=1.23)。「第三国への輸出」(mean=3.8, S.D.=1.35)。「地域統括機能の強化」(mean=3.7, S.D.=1.21)、「資金調達、為替リスク対策」(mean=3.7, S.D.=1.14)、「技術・ロイヤリティ・情報の移転」(mean=3.7, S.D.=1.22)、「異文化管理手法の修得」(mean=3.7, S.D.=1.16)の6項目の平均値が4.0弱の値であった。これら6項目の結果から、為替リスク対策と資金調達及び重視、技術・ロイヤリティ・情報の収集と移転機能を重視していること。また、異文化管理手法の習得の場所として、第三国への商品・サービスの輸出拠点として重視する企業が少なくないことが

わかった。このように台湾を地域統括機能を有する拠点として重視する傾向が見られた。

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、当該企業が定性的な経営成果を重視していることは既存の調査研究などに指摘されている通りである。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、目標達成についても定量方法に限らず、個々の企業で定めていることが先行研究に指摘されている⁵。したがって、本研究では台湾進出日系企業の経営管理に携わる当事者に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⁶。

図表3-2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の調査結果である。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(図表11参照)、平均値が最も高かったのは「経営成果全般」(mean=3.6, S.D.=0.89)であった。2番目に平均値が高かったのが「売上高」(mean=3.5, S.D.=0.96)であった。3番目に高かったのは「利益」(mean=3.4, S.D.=0.98)。そ

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	3.5	0.96	4	67
2. 利益	3.4	0.98	3	67
3. 市場シェア	3.3	0.88	3	67
4. 経営成果全般	3.6	0.89	4	67

*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、調査対象企業が選択した。

の一方、最近三年間の業績の中で最も平均値が低かったのは「市場シェア」(mean=3.3, S.D.=0.88)であった。

3-3 経営環境及び親会社との整合性

在台日系合弁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)が行っている⁷。また、西原・山田(2007)は在台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⁸。これらの調査内容をもとに質問票を設計、実態調査を行った。

図表 3-3 は在台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の調査結果である。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 点尺度法を採用した。なお、⑤、⑥は合弁企業に限定した項目である。

その結果(図表 3-3 参照)、平均点 4.0 以上が 5 項目挙げられた。その中で最も平均値が高かったのは「自社は競争の激しい業界に属している」(mean=4.4, S.D.=0.80)であった。2 番目に高かったのは「経営理念・ビジョンは日本親会社と整合性が高い」(mean=4.2, S.D.=0.90)。3 番目は「自らの事業活動計画を作成できる」(mean=4.1, S.D.=0.97)。4 番目は「主要事業の消費者ニーズが多様化」(mean=4.0, S.D.=0.87)、「主要な経営意思決定は日本の親会社を通過」(mean=4.0, S.D.=1.16)、の 2 項目の平均値が 4.0 であった。

以上により、調査対象企業の台湾人経営管理職の多くが、自社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きているという認識を持っている。また、こ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る。さらに、日常業務レベルでは親会社からは最低限の制約しか

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	4.4	0.80	5	66
2. 主要事業のライフサイクルが短縮	3.1	1.19	2	64
3. 主要事業の消費者ニーズが多様化	4.0	0.87	4	65
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	5	66
⑤. 経営理念・ビジョンは台湾親会社と整合性が高い(合弁企業対象)	3.6	1.39	5	25
⑥. 現地経営パートナーを周到に選定(合弁企業対象)	3.9	1.17	4	27
7. 親会社とは異なる独自スタイル・企業文化を持つ	3.3	1.08	4	65
8. 主要な経営意思決定は日本の親会社を通過	4.0	1.16	4	66
9. 自らの事業活動計画を作成できる	4.1	0.97	4	66
10. 日常業務は親会社から最低限の制約しか受けけない	3.8	1.13	4	66
11. 親会社の干渉なく予算を策定する権限を持つ	2.7	1.46	2	66

* 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が選択した

受けないと回答していた。なお、経営理念・ビジョンは日本側親会社との整合性は高いと認識する企業は少なくないということがわかった。

その一方、「親会社の干渉なく予算を策定する権限を持つ」(mean=2.7, S.D.=1.46), 「主要事業のライフサイクルが短縮」(mean=3.1, S.D.=1.19), 「親会社とは異なる独自スタイル・企業文化を持つ」(mean=3.3, S.D.=1.08) の平均値は高くなかった。

以上の結果から、日本側親会社との経営理念・ビジョンの整合性の値の高さに関して、主要な経営意思決定については日本親会社を通過させる必要性、予算策定の権限に対しては日本側親会社による一定のコントロールが存在すると回答する企業が多く、日本側親会社とは異なる独自スタイル・企業文化を持つという項目の平均値はそれほど高くなかった。次に、「親会社とは異なる独自スタイル・企業文化を持つ」の平均値は3.3を示したが「ある程度同感」への回答が最も多かった。

以上により、台湾人経営管理職らの回答について、日本側の経営理念・ビジョンの整合性が高い

と回答する企業が多い一方、親会社とは異なる独自スタイル・企業文化を持つ日系企業も少なくないと回答する企業もあり、調査対象の中で二極化する結果が示された。

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。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、海外拠点の組織にもそれが浸透し、共有されていることが指摘されている⁹。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の調査結果である。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、

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	有効回答数 N
4-1-1. 経営理念・ビジョン	4.1	1.06	5	65
4-1-2. 資金・財力	3.3	1.43	5	65
4-1-3. 人材（派遣者数・任務）	3.3	1.06	3	65
4-1-4. 技術的サポート	3.8	0.99	4	65
4-1-5. 企画・マーケティング	3.1	1.22	3	63
4-1-6. 製品サービス販売チャネル	3.1	1.41	3	62
4-1-7. 企業ブランドイメージ	3.9	1.05	4	65
4-1-8. 市場動向に関する情報	3.4	1.14	3	64
4-1-9. 納入業者の関連情報	3.0	1.23	3	64
4-1-10. 政治・社会環境の関連情報	2.8	1.24	2	63

*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。

「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3-4-1参照), 平均値が最も高かったのは「経営理念・ビジョン」(mean=4.1, S.D.=1.06)であった。次に高かったのは「企業ブランドイメージ」(mean=3.9, S.D.=1.05)であった。3番目に高かったのが「技術的サポート」(mean=3.8, S.D.=0.99)であった。

以上の結果から, 台湾側経営管理職らの多くは, 日本側親会社は経営理念・ビジョン, 企業ブランドイメージ, 技術などの経営資源を提供していると認識していること。一方, 「政治・社会環境の関連情報」の平均値(mean=2.8, S.D.=1.24)は3.0に届かず, 10項目中最も低い値であり, この面での経営資源の提供への評価が低いことが分かった。

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, 日台合弁企業のように現地に親会社を有する企業がある。また, 台

湾進出日系企業の中には現地経営パートナーとの合弁事業が行われることもある。このような国際合弁事業について, 先行研究において親会社からの経営資源提供の有効性が指摘されている¹⁰。本研究では日台合弁企業における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。

図表3-4-2は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の調査結果である。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点尺度法を採用した。

その結果(図表3-4-2参照), 台湾側親会社からの経営資源提供する全体的な平均値はそれほど高くなく, 平均値が3.0以上を示した項目は4項目のみであった。そのうち「経営理念・ビジョン」(mean=3.1, S.D.=1.50), 「資金・財力」(mean=3.1, S.D.=1.62), 「企業ブランドイメージ」(mean=3.1, S.D.=1.56)の3項目, 「市場動向に関する情報」が(mean=3.0, S.D.=1.36)である。その他の項目については, 平均値が2点台で値の低さが顕著

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	3.1	1.50	3	22
4-2-2. 資金・財力	3.1	1.62	1	22
4-2-3. 人材(派遣者数・任務)	2.6	1.53	1	22
4-2-4. 技術的サポート	2.7	1.55	1	21
4-2-5. 企画・マーケティング	2.8	1.59	3	22
4-2-6. 製品サービス販売チャネル	2.5	1.57	1	22
4-2-7. 企業ブランドイメージ	3.1	1.56	4	22
4-2-8. 市場動向に関する情報	3.0	1.36	3	22
4-2-9. 納入業者の関連情報	2.8	1.51	2	22
4-2-10. 政治・社会環境の関連情報	2.6	1.43	2	22

*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, 調査対象企業が選択した。

であった。

以上の結果、調査対象企業となった台湾人経営管理職らの多くは、台湾親会社による経営資源の提供をそれほど高く評価していないことが分かった。他方、「企業ブランドイメージ」の最頻値は4であった。つまり、多数派とはいえないものの、幾つかの企業においては台湾側親会社が調査対象企業に対して企業ブランドイメージにおいて経営資源を提供していると指摘していることが分かった。

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¹¹。また、台湾進出日系企業を対象とした実証研究において経営の現地化が経営成果に影響を与えていることについて西原・山田(2007)の研究が指摘している¹²。本研究では、先行研究や実証調査に沿って調査研究を行った。

図表 3-5 は在日日系企業における経営の現地化

に関する質問の調査結果である。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点尺法を採用した。

その結果(図表 3-5 参照)、経営の現地化に関する質問に関して、台湾人経営管理職らは、彼らに日本語コミュニケーション能力を要求するという設問以外、ほぼ全ての項目において高い平均値が示された。特に、平均値が4.0を超えた項目が7つあった。その中で最も高かったのが「経営の現地化の必要性を強く感じている」(mean=4.4, S.D.=0.87)であった。次に平均値が高かったのが「経営の現地化を進展させるためのビジョンを明示」(mean=4.3, S.D.=0.86)、「台湾人管理職・従業員に昇進の可能性を明示」(mean=4.3, S.D.=0.76)、「台湾人管理職・従業員と経営情報の共有」(mean=4.3, S.D.=0.71)の3項目が挙げられた。3番目に高かったのは「要職を任せられる台湾人管理職・従業員の育成」(mean=4.2, S.D.=0.83)。4番目は「日系同業他社と比べ自社経営の現地化は進んでいる」(mean=4.1, S.D.=0.93)。

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	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	4.1	0.93	4	66
2. 経営の現地化の必要性を強く感じている	4.4	0.87	5	66
3. 日本の親会社は経営の現地化の必要性を認識	3.9	0.90	4	66
4. 経営の現地化を進展させるためのビジョンを明示	4.3	0.86	5	66
5. 要職を任せられる台湾人管理職・従業員の育成	4.2	0.83	4	66
6. 台湾人管理職・従業員に昇進の可能性を明示	4.3	0.76	4	66
7. 台湾人管理職・従業員と経営情報の共有	4.3	0.71	4	66
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	4.0	0.94	4	66
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	3.3	1.33	4	66

*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、調査対象企業が選択した。

5 番目は「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」(mean=4.0, mode=0.94)であった。なお、6 番目に高かった「日本の親会社は経営の現地化の必要性を認識」(mean=3.9, S.D.=0.90)の平均値は4.0には至らなかったが3.9であった。

上記により、台湾人経営管理職らの多くが在日日系企業は経営の現地化の必要性を強く感じていること。これに関して、多くの企業において、経営の現地化を進展させるビジョン、経営の現地化の進展に繋がる台湾人管理職・従業員への昇進可能性の明示、情報の共有化を図っていることが示された。

なお、調査対象企業となった企業の台湾人経営管理職の中には、要職を任せられる台湾人管理職・従業員がある程度育っていること、日系同業他社と比べ自社の経営の現地化はある程度進んでいる

という認識を持つ者が少なくないことがわかった。

加えて、日本の親会社は経営の現地化の必要性を意識している一方、経営の現地化より経営のグローバル化を重視しているという認識を持つ台湾人経営管理職は少なくないことも示された。

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¹³。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

図表 3-6 マネジメントスタイルについて

(* 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. 経営理念を有し、社内での共有化	4.2	0.82	4	65
2. 企業の経営ビジョン明確	4.2	0.83	4	66
3. 事業計画を作成適用	4.3	0.72	5	66
4. 職務権限の明確な文章化	4.2	0.78	4	66
5. 職務・職位体型が存在し、実態に即している	4.1	0.69	4	66
6. 就業規約が公式に定められ運用	4.4	0.69	5	66
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	4.3	0.67	4	66
8. 従業員は同僚に対し個々の仕事を説明	4.1	0.80	4	65
9. 職場は上下や部門間の隔てがなく開放的	4.0	1.00	4	66
10. 仕事の進め方は柔軟的で必要に応じて変化に対応	4.1	0.87	4	66
11. 能力があれば仕事の方法は個々に任せる	3.2	1.15	2	65
12. 個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価	4.1	0.77	4	66
13. 人事考課の方法は日本の親会社と同様	3.0	1.11	4	66

*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、調査対象企業が選択した。

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、「全くそうはおもわない」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3-6参照）、13項目のうち11項目で平均値が4.0を超えた。その中で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」（mean=4.4, mode=0.69）である。2番目に平均値が高かったのは「事業計画を作成適用」（mean=4.3, S.D.=0.72）、「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=4.3, S.D.=0.67）の2項目であった。3番目に高かったのは「経営理念を有し、社内での共有化」（mean=4.2, S.D.=0.82）、「企業の経営ビジョン明確」（mean=4.2, S.D.=0.83）、「職務権限の明確な文章化」（mean=4.2, S.D.=0.78）の3項目であった。続いて「職務・職位体型が存在し、実態に即している」（mean=4.1, S.D.=0.69）、「従業員は同僚に対し個々人の仕事を説明」（mean=4.1, S.D.=0.80）、「仕事の進め方は柔軟的で必要に応じて変化に対応」（mean=4.1, S.D.=0.87）、「個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価」（mean=4.1, S.D.=0.77）の4項目が平均点4.0を超えた。

一方、「人事考課の方法は日本の親会社と同様である」（mean=3.0, S.D.=1.11）、「能力があれば仕事の方法は個々に任せている」（mean=3.2, S.D.=1.15）の平均値はそれほど高くなかった。他方、「人事考課の方法は日本の親会社と同様」の項目は平均値こそ3.0を示したが、「ある程度同感」の4への回答が最も多かった。このことから、個々の企業によって、人事考課は異なる結果が示された。

上記の結果から、調査対象となった企業における台湾人経営管理職の多くは、在台日系企業のマネジメントを評価している点として、就業規約を

公式に定めた運用、事業計画を作成し適応させること。また、経営陣は意思決定において相互に理解し合うために多くの議論を行っていることであった。さらに、経営理念・ビジョンの明示や共有化、職務権限が明確に文章化されている環境下での職務が示された。他にも、各従業員は同僚に対し個々人の仕事を説明、仕事の進め方は柔軟的で必要に応じて変化に対応、個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価していることが分かった。

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、現地の経営に携わる台湾側経営パートナー、あるいは、台湾人経営管理職らに対して、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。ここでは、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¹⁴、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についてである¹⁵。

図表3-7は在台日系企業におけるマネジメントをしていく上での台湾人経営管理職らの見解に関する質問の調査結果である。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。

その結果（3-7参照）、平均点が4.0以上を超えた項目が3つあった。その中で平均値が最も高かった項目は「日本側派遣マネジャーに対して仕事以外にも個人的に関心を持つように努力」（mode=4.1, S.D.=0.64）、「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=4.1, S.D.=0.98）の2項目であった。次に値が高かったのが「日本側親会社の台湾の経営事情への理解」（mean=4.0, S.D.=1.03）が挙げられた。

図表 3-7 当該企業をマネジメントしていく上での見解

(* 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、日本側派遣マネジャーを理解することは大変	2.7	1.07	2	64
2. 価値観や職業観の違いが原因で日本側派遣マネジャー間に誤解が発生	2.9	1.14	4	64
3. 日本側派遣マネジャーとの仕事上のコミュニケーション	3.6	1.06	4	64
4. 日本側派遣マネジャーに対して仕事以外にも個人的に関心を持つように努力	4.1	0.64	4	64
5. 日本のビジネス習慣に精通	3.8	0.89	4	62
⑥. 日本側派遣マネジャーの台湾でのマネジメントへの理解(合弁企業対象)	3.5	1.33	4	25
7. 日本側親会社の台湾の経営事情への理解	4.0	1.03	4	65
8. 日本側親会社による人事派遣サポートは適切	3.7	0.95	4	64
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	4.1	0.98	5	65
10. 日本側親会社は台湾拠点の経営資源を中国・東南アジア等の事業展開に活用	3.0	1.31	4	65
11. 日本側親会社は台湾事業の経験を企業の国際化・グローバル化活用へ試み	2.8	1.27	3	65

*上記の質問項目ごと、「全くそう思わない」を1、「あまりそう思わない」を2、「どちらともいえない」を3、「ある程度同意」を4、「全く同意」を5、として重要度を5段階評価にし、調査対象企業が選択した。

また、平均値が4.0には及ばなかったが、比較的高い値だった項目として「日本のビジネス習慣に精通」(mean=3.8, S.D.=0.89), 「日本側親会社による人事派遣サポートは適切」(mean=3.7, S.D.=0.95), 「日本側派遣マネジャーとの仕事上のコミュニケーション」(mean=3.6, S.D.=1.06)であった。

一方、平均値が3.0に届かず低い値だった項目は、「仕事の進め方について、日本側派遣マネジャーを理解することは大変」(mean=2.7, S.D.=1.07), 「日本側親会社の台湾事業の経験を企業の国際化・グローバル化活用へ試み」(mean=2.8, S.D.=1.27), 「価値観や職業観の違いが原因で日本側派遣マネジャー間に誤解が発生」(mean=2.9, S.D.=1.14)の3項目が挙げられた。

上記の結果から、台湾人経営管理職らの多くは、日本側派遣マネジャー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こと。また、「仕事の進め方について、日本人従業員を理解す

ることは大変」の平均値は低かっただけでなく、「価値観や職業観の違いが原因で従業員間に誤解が発生」の平均値もそれほど高くなかった。このことから、台湾人経営管理職らの多くが日本側派遣マネジャーとは仕事上におけるコミュニケーションに支障はないと認識していること。また、日本のビジネス習慣に精通していると認識していることも示された。さらには、多くの台湾人経営管理職は日本側親会社の人事派遣サポートを適切であると捉えていた。その一方で、「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」の平均値はそれほど高くはなかった。

3-8 調査対象企業の回答者である台湾人経営管理職の属性

3-8-1 調査対象者となった台湾人経営管理職の年齢

調査対象となった台湾人経営管理職らの年齢に

対して質問をするにあたり、以下の1番から10番までの10項目を用いた。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10項目である。

以上の結果、65名の台湾人経営管理職らからの回答を得たが、最も多かった回答は、45～49才以下であった。

3-8-2 台湾人経営管理職らの日本側派遣マネジャーとのコミュニケーション言語

台湾人経営管理職が日本側派遣マネジャーとの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。回答にあたっては、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」について、1～5までの5項目を用いた。62名から回答を得ることができた。その中で最も多かった回答は「日本語」であった。

3-8-3 台湾人経営管理職の調査対象企業における従事期間

台湾人経営管理職に対し、当該企業（台湾法人）に従事している期間について質問した。その結果、65名の台湾人経営管理職から回答を得ることができた。その従事期間の平均年数は18.3年であり、標準偏差は10.9であった。また、最長年数は42.8年（513カ月）で、最短年数は0.6年（7カ月）、加えて、2016年より当該企業に従事していると回答した人が最も多かった。

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、台湾側経営パートナー、あるいは、経営に携わる台湾人経営管理職らに質問票を配布し、当該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。以下はその結果及び分析の概要である。

本研究では、企業属性はもとより、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) 回答者となった台湾側経営パートナー、あるいは、当該企業の経営に携わる台湾人経営管理職自身に対する質問についてである。本研究で得られたアンケート調査の結果は以下のとおりである。

調査対象企業となった67社であるが、地域分布で最も多かったのが台北で4割弱を占めた。次に多かったのが桃園・新竹・苗栗で約2割強、続いて、高雄・屏東、台中・南投・嘉義・雲林、新北の順番で、それぞれ1割強であり、いずれも台湾の西海岸平野部に位置している。

調査対象企業が設立した平均年数は25年で、中には1961年に設立した企業があった。設立年で最も多かったのは1996年で、アジア通貨危機の直前であり、東アジア経済が成長を呈していた頃である。調査対象となった企業の資本金の平均は約8億元であり、日本円に換算すると資本金は30億近くになるので大企業の規模といえる。なお、最大値は354億元であり、日本円に換算して資本金が1千億円を超える規模の企業もあった。また、当該企業の全従業員数の平均値は500人近くであり、その規模は中堅企業から大企業の間であると判断される。さらに、日本側派遣社員数は平均値で約2人であり、最大値は26人であり、

日本側派遣者のいない企業もあった。

日台合弁企業の割合は 29 社であり、全体の 4 割強であった。つまり、日本企業、あるいは、日系企業側が 100% 資本投資を行って設立された台湾側パートナーとの合弁事業ではない企業が過半数を占めた。当該企業の業界については、製造業が 45 社だったのに対して非製造業が 22 社であり、製造業の割合が 3 分の 2 を占めた。製造業のうち最も多かったのが機械で全体の 2 割弱、続いて輸送用機器が 1 割強、電気機器は 1 割弱であった。他方、非製造業は、企業数は少ないが、卸売、情報・通信、金融・保険、運輸、倉庫業、その他サービス業など、多岐にわたった。

次に、調査対象となった企業に従事する台湾側パートナー、あるいは経営に携わる台湾人経営管理職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、労働力の確保、利用であった。次に高かったのが現地市場の確保、続いて、原材料、資源の確保、利用、主要事業のマーケットシェア、商品・サービス等の企画・開発・研究、販路の確保の順に高い値を示した。つまり、当該企業の典型的な事業目的として、台湾人労働力、台湾市場、台湾での原材料や資源、販路を確保し、商品・サービス等の企画・開発・研究及び主要事業のマーケットシェアを重視していることになる。他にも、技術・ロイヤリティ・情報の収集、第三国への輸出、地域統括機能の強化、異文化管理手法の修得などの値が比較的高く、台湾拠点について地域統括機能を有する組織として重視する傾向が見られた。

第 2 は、最近 3 年間の企業業績に関しては、全体的にやや高い程度の平均値であったが、最も高かったのは経営成果全般で、続いて売上高であっ

た。その一方で、利益、市場シェアの平均値はそれほど高くなく、最も多かった回答は 3 のどちらともいえないであった。

第 3 は、経営環境及び親会社との整合性に関して、最も平均値が高かったのは、自社は競争の激しい業界に属しているであった。次は、経営理念・ビジョンは日本親会社と整合性が高い、自らの事業活動計画を作成できる、主要事業の消費者ニーズが多様化している、主要な経営意思決定は日本の親会社を通過の順番で高い値を示した。

以上の結果から、調査対象企業の台湾人経営管理職らの多くが、自社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認識を持っていること。また、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回答した。一方、主要な経営意思決定については日本親会社を通過させる必要性、予算策定の権限に対して日本側親会社による一定のコントロールが存在すると回答する企業が多く、日本側親会社とは異なる独自スタイル・企業文化を持つという項目の平均値はそれほど高くなかった。

第 4 は、親会社からの経営資源提供に関してである。そのうち、日本側親会社からの経営資源提供について、平均値が最も高かったのは、経営理念・ビジョンである。次に高かったのは、企業ブランドイメージ、続いて、技術的サポートであった。したがって、台湾人経営管理職らの多くは、日本側親会社は経営理念・ビジョン、企業ブランドイメージ、技術などの経営資源を提供していると認識していることが分かった。なお、日台合弁企業には並行して台湾側親会社からの経営資源提供に関しての質問を行っている。その結果、台湾側親会社からの経営資源提供の平均値は全般的に高くなく、平均値が 3.0 以上を示した項目は、経

営理念・ビジョン、資金・財力、企業ブランドイメージ、市場動向に関する情報の4項目のみで、ばらつきが大きいことから、個々の企業によって事情は異なると推測される結果が示された。

第5は、経営の現地化に関して、平均点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であった。次に高かったのが経営の現地化を進展させるためのビジョンを明示、台湾人管理職・従業員に昇進の可能性を明示、台湾人管理職・従業員と経営情報の共有の3つの項目が挙げられた。他にも、要職を任せられる台湾人管理職・従業員が育成している、日系同業他社と比べ自社経営の現地化は進んでいるであった。

上記の結果から、台湾人経営管理職らの多くが在台日系企業は経営の現地化の必要性を強く感じていること。これに関して、多くの企業において、経営の現地化を進展させるビジョン、経営の現地化の進展に繋がる台湾人管理職・従業員への昇進可能性の明示、情報の共有化を図っていることが示された。

第6に、企業のマネジメントスタイルについて、多くの項目で高い平均値が示された。其中最も高かったのは、就業規約が公式に定められ運用されている。次に高かったのは、事業計画を作成適用、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の2項目であった。続いて高かったのは、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の3項目であった。それらに続いて、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、仕事の進め方は柔軟的で必要に応じて変化に対応、個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価の4項目が挙げられた。他方、能力があれば仕事の方法は個々に任せているという権限移譲に関する項目の平均点はそれほど高く

なかった。

第7は、在台日系企業においてマネジメントをしていく上での台湾人経営管理職らの見解である。その中で平均値が最も高かったのは、日本側派遣マネジャー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。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2項目であった。次に値が高かったのが、日本側親会社の台湾の経営事情への理解が挙げられた。また、比較的高い値を示したのは、日本のビジネス習慣に精通、日本側親会社による人事派遣サポートは適切、日本側派遣マネジャーとの仕事上のコミュニケーションであった。他方、仕事の進め方で日本側派遣者を理解することは大変、価値観や職業観の違いが原因で日本側派遣者間に誤解が発生する、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が比較的值が低い項目としてあげられた。

以上の結果から、台湾側パートナー及び台湾人経営管理職の多くは、日本側派遣マネジャーに対して仕事以外にも、個人的に関心を持つように努力をしているだけでなく、仕事の進め方について、日本人従業員を理解し、価値観や職業観の違いによる誤解の発生は低いと意識されているようである。このように、台湾人経営管理職らの多くが日本側派遣マネジャーとは仕事上のコミュニケーションに支障はないと認識していること、日本のビジネス習慣に精通していると認識していることも示された。さらに、多くの台湾人経営管理職らは日本側親会社の人事派遣サポートを適切であると捉えており、台湾人経営管理職らは、おおむね日本側派遣マネジャーや日本側親会社を肯定的に取らえているようである。

第8は、被験者である台湾側パートナー、あるいは、当該企業の経営に携わる台湾人経営管理職

自身に関する質問である。回答者の中で最も多かった年齢層は、45から49才の間であった。また、台湾側パートナー及び台湾人経営管理職が日本側派遣マネジャーらとの間で使用す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。これに関しては、日本側派遣マネジャー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いう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思われる。なお、本研究において、台湾人経営管理職の日本語能力と質問への肯定的な回答について、統計的な相関があると推測される結果がいくつも現れている。さらに、台湾側パートナー及び台湾人経営管理職が当該企業(台湾法人)に従事している期間については、平均年数はおおよそ18年であるが、最長年数は42年を超える者もいた。

以上が本研究の結果の概要である。本研究で調査対象となった企業を含む台湾進出日系企業に従事する台湾側パートナー、あるいは、当該企業の経営に携わる台湾人経営管理職ら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。2000年から2018年までの日系企業による台湾進出動向(業界別分析)の概要は以下の通りである。

日系企業による台湾進出法人の累計件数について、2010年以降は増加傾向が見られるが、その内訳は業種によって異なる。その特徴は非製造業の増加が顕著なことである。中でも商業は対全体比率で4割を超えた。その他サービス業も増加している。

一方、製造業は、2000年には全体比率の過半数を占めていたが、それ以降、進出企業の総数は横ばい状態となっている。しかし、商業やその他サービス業などの非製造業が増加していることから、2000年中盤を境に製造業とサービス業の累

計件数は逆転し、製造業が全体比率に占める割合は3割台となり、その差は年々開いている。

近年、台湾の産業は製造業からサービス業へと変化が顕著になってきた。日系企業の台湾進出もその影響を受けた結果といえる。しかし、サービス業と製造業とは、立地拠点だけでなく、仕事や働き方、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は異なるはずである。したがって、産業構造の転換、業界変遷など、進出する国や地域のマクロ環境だけでなく、企業の所有政策、現地管理職のキャリア志向、日本からの派遣者を含めた日本側親会社の現地企業へのサポートなど、今後の関連研究にはそれらの点にも考慮した分析が求められる。

注

- 1 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 調査対象企業の抽出にあたっては主として『東洋経済 海外進出企業総覧 [国別編] (2017年度版)』を用いた。
また、確認のために2016年、2015年版の資料も参考にした。
- 3 今口・西原・李(1999)^a。「今口・西原・李(1999)^b」。
- 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などを参照。
- 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)^a。今口・西原・李(1999)^b。
- 8 山田(2007)。Nishihara(2013)。
- 9 コリンズ&ボラス(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 (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^a) 「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^b) 「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』, ダイヤモンド社。
- 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。
- Lewis, D. Jordan (1990), *Partnerships for Profit : Structuring and Managing Strategic Alliances*, Free Press. (ルイス, D. ジョルダン著, 中村元一・山下達哉・JSMS アライアンス研究会訳 [1993] 『アライアンス戦略』, pp. 238-242, ダイヤモンド社)。
- 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. 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』, pp. 239-247, 東洋経済新報社。
- 高橋浩夫編著 (1993) 『国際事業の企業家精神』, pp. 83-97, 中央経済社。
- 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。