

台湾進出日系企業における経営の現地化と 経営成果に与える影響の実証研究

西原博之・山田尚史

1. はじめに

海外進出している日系企業は全世界に数万を超えるが、世紀を超えて事業を営む企業は少なくない。これら企業が海外各地で経営活動を行う中、様々な経営課題が議論されてきた。その一つとして、長きに渡り、海外における経営の現地化が進んでいないことがあげられる。特にアジア新興国や地域に拠点を有する日系企業において、進出初期の段階から経営の現地化が不可欠であると認識している事例は少なくないといわれる。

海外進出日系企業を含む多国籍企業が経営の現地化に取り組む理由として、当該企業のコスト削減だけでなく、現地管理職、従業員のモチベーションも上がり、業績向上にもつながると考えられる。また、進出国や地域のニーズを積極的に取り入れた経営を行っていくためには、現地の優秀な人材が不可欠である。しかしながら、多くの日系企業において現地の優秀な人材の育成が進まないという経営課題が指摘されて久しい。この件に関して、特にアジア新興国や地域に進出する日系企業において、比較的早い時期から進出している製造業に

限らず、近年、積極的に海外進出を進める非製造業においても、経営の現地化が急務であると実感している例は少なくないようである。

本研究は、アジア新興国や地域に進出する日系企業における経営の現地化などの経営要因と経営成果についての関係を分析していく。また、大量観察による分析では台湾進出日系企業を調査研究対象とする。その理由は以下の通りである。

第 1 に、製造業のみならず、近年はサービス業など、様々な業界が進出しており、台湾に進出する日系企業の本数は 1 千社を超えるといわれる。

第 2 に、アジア新興国や地域の中において、台湾に進出した日系企業の歴史は比較的長きに渡っていることが選んだ理由としてあげられる。

第 3 に、経済発展の段階、地理的、文化的な距離の近さから、今日においても日本と台湾の間において人的往来が盛んに行われてきただけでなく、経済交流においても日本企業の台湾進出は、多くの企業において海外での事業展開のパイロットスタディー的な位置づけにあるといわれる。

第 4 に、日本統治時代の経験から、台湾では現在でも日本語に通じる人材が少なくない。その影響から戦後においても、多くの台湾人は日本語を

通じて技術や経営ノウハウなどを習得してきた。

なお、植民地統治という経験がありながらも、台湾は概して親日的であることが特色としてあげられる。

第 5 に、海外進出日系企業の中には、台湾拠点を通して、中国や東南アジアなどに進出し、華人ネットワークを利用して発展している事例は少なくないといわれる。このように、台湾をアジア地域のハブとして位置づけ、その重要性が増していることがあげられる。

これまでもアジア新興国や地域などに進出した日系企業において、経営の現地化に関する議論は研究者や実務家の間で長年に渡って行われてきた。このことは、経営の現地化は海外進出日系企業のマネジメントにおいて重要な課題として位置づけられていることの証といえる。その一方で、経営の現地化そのものが当該企業の経営成果に対してどのような影響を与えているかということについて、体系的な調査研究は見受けられない。

そこで、本研究は、まず、アジア新興国や地域に進出する日系企業における経営の現地化に関する議論を中心にその沿革を示す。次に、本研究の調査対象である台湾進出日系企業における経営の現地化の事例や実態調査などを取り上げ、アジア新興国などとの共通点、台湾の特殊事情などの相違点を示す。加えて、当該企業の経営の現地化が経営成果に影響を与えているかについて、大量観察による方法を用いて明らかにする。また、経営の現地化だけでなく、他の経営要因に関しても当該企業の経営成果に影響を与えているかどうかについて確認を行い、今後の研究課題についての示唆を行っていく。

2. 先行研究および仮説の提示

2-1. 日本企業における経営の現地化に関する先行研究

海外日系企業を含む多国籍企業において、経営の現地化に関連する議論は長きに渡って行われてきた。日本における経営の現地化という概念は、日本的経営に関する調査研究にさかのぼるであろう¹。つまり、日本企業における海外進出とその経営の現地化についての考え方は、日本企業が海外進出するにあたり、当該企業が日本国内で行っている、いわゆる日本的経営を移転していくことになる。その結果、海外進出先では経営の現地化が求められるようになったと考えられる。

日本企業の海外進出を対象とした経営の現地化に関する議論は様々な角度から行われてきた。経営の現地化と企業文化に関する議論として、Hall (1976) は、日本は重要な情報を公式のシステムよりも個人に組み込む高コンテクスト社会であると捉えている²。また、安室 (1982) は、コンテクストの概念を用いて、日本企業のコントロールは人による統制を軸とするため、現地構成員による組織、企業文化への同化が求められる。したがって、日本企業の海外子会社に対する経営管理システムは、低コンテクスト社会と比べて間接的統制より直接的統制の特徴を色濃くもつ。ゆえに、現地国の人々との摩擦を起しやすく、経営の現地化の進展を難しくしていると指摘している³。このように、経営の現地化に関する議論は企業文化にまで及ぶ。

日本的経営の現地化に関する議論として、石田

¹ アベグレン (1958)。岩田 (1977)。尾高 (1984) など。

² Hall (1976), pp. 41-69, pp. 85-128.

³ 安室 (1982), pp. 105-114, pp. 124-127, pp. 130-131.

(1984) は、日本企業が現地に適応するためには、日本の社会的文化的特色と外国の社会的文化的特色の違いを分析し、日本型経営と外国型経営における組織特性の相違を自覚する必要がある。つまり、現地人の登用とマネジメントの現地化は海外の日本企業にとって大きな課題であると指摘している。また、その課題を解決するためには、日本の組織の特異性を自覚し、外国人にも分かりやすいアメリカ型の組織づくりが効果的であり、マネジメントの現地化を進める上で重要であるとしている⁴。

林 (1985) は、日本的経営の概念フレームワークを定め、その枠組の中の経営制度・慣行が海外に輸出されたとき、その形態および意味体系が無修正のままでは、組織目標を達成する上において好ましい現地人従業員の行動成果を生み出すことはできない。つまり、行動成果を生み出すためには、日本的経営を修正、あるいは改善してマネジメントの現地化を進めていくことが不可欠である。また、いかなる受入国においても、人と資本の現地化が求められる。特に、日系現地法人の場合、日本的経営方式の現地化、ハイブリッド化が人の現地化の前提条件として急務であると指摘している⁵。

経営の現地化に関わる議論が行われる中、石田 (1988) は、以下の理由から経営の現地化を進めることが望ましいと説明している。第1に、必要なポストを日本人が独占しているような企業は、経営の現地化を進めようとしない外国企業として企業内外の反感を買う一方で、人の面において現

地化に取り組んでいる企業は好感を持たれる。第2に、現地政府が雇用増加や人材育成、あるいは、雇用平等の政策的観点から、現地人材の登用を法律行政指導で強く要請している場合は少なくない。第3に、重要ポストを日本人が独占しているようでは、現地社員のモチベーションは上らず、向上意欲の強い社員はこの組織に留まっても前途の見込みがないと判断して会社を辞めてしまう。第4に、日本人派遣社員が現地で経験を積み、英語をこなして人脈を広げたとしても自ずと限界がある。第5に、日本人派遣者の人件費コストの高さから、日本人を現地人社員で代用する必要性が強まっている。このように、海外日系企業における経営の現地化の重要性を指摘している⁶。

経営の現地化と現地人社長の関係に関する議論も行われている。吉原 (1989) は、海外進出日系企業を事例として両者の関係に着目している。それによると、現地人が社長になることで海外子会社の自主的なマネジメントが推進されること。加えて、現地人幹部の企業家精神を鼓舞し、現地ミドル管理者が活性化する。その結果、現地情報を経営に活かせる、現地適応だけでなく、時には海外子会社がイノベーションの源泉につながるなどの経営成果へのプラスの影響があることを指摘している⁷。

現地人社長の重要性が議論される中で、Kopp (1994) は、日・欧・米の海外子会社における、社長の国籍を比較し、日本企業における社長の現地化が欧州企業・米国企業に比べて遅れていると指摘している⁸。また、吉原 (1996) は、日本企

⁴ 石田 (1984), pp. 42-48。

⁵ 林 (1985), pp. 54-60, pp. 110-111。

⁶ 石田 (1988), pp. 63-64。

⁷ 吉原 (1989), pp. 161-167。

⁸ Kopp (1994), pp. 586-588。

業の海外子会社における社長の現地化について調査を行っている。それによると、海外日系企業における現地人社長の割合が他の国に比べて少ないことから、日本の親会社は必ずしも社長の現地化に積極的ではないと指摘している⁹。

経営の現地化とその必要性に関する調査研究に関して、白木（1999）は、ASEAN における子会社経営と国際人的資源管理の観点から経営の現地化が必要かどうかについて現地法人に調査を行った。その結果、6～7割の現地法人から経営の現地化は必要であると回答を得ており、多くの現地法人において経営の現地化の推進が求められていると結果をまとめている¹⁰。

経営の現地化と日本人派遣者比率の関係について、白木（2006）は実証分析を行っている。その結果、日本人派遣者比率は、利益指標に有意な説明変数とはなっていない。つまり、日本人派遣者の割合が多いということは、必ずしも現地法人の利益を圧迫するという主張は成り立たないということを明らかにしている。他方、それぞれの派遣者の役割や機能が有ることを軽視して、海外派遣コストを過度に強調し過ぎることによる危険性を指摘している。つまり、日本人派遣者比率の高さや日本人社長の存在のみを捉えて、現地経営を圧迫するという見解は、「角を矯めて牛を殺す」議論になる危険性があると警告している¹¹。

近年は、アジア新興国や地域に進出した日系企業の経営の現地化に関する議論が盛んに行われている。経営の現地化とその課題に関して、服部（2016）は、アジア新興国における日系企業の動

向に着目し、日系企業の現地化対応について考察している。経営の現地化に関する問題点は、人材（能力、意識、採用、育成）をめぐるものであり、取り組みは4つの主要項目、1) 研修・育成の強化、2) 現地人材の登用、3) 即戦力人材の採用、4) 能力人事制度の改定が企業意思であること。また、現地化をめぐる現状問題への打開策として、現地文化に対する積極的な理解と受容、現地－本社間の信頼関係の重要性を指摘している。

太田・越村（2017）は、アジア新興国の日系中小企業における経営の現地化についての課題を分析している。それによると、日本の特殊性を踏まえながら、現地文化や価値観に合った人事制度を構築することが求められると指摘している¹²。言い換えると、日本的経営の海外移転の困難さに関する結果が示されたと考えられる。つまり、日本企業における経営の現地化は、古くて新しい課題として認識されていることを示唆しているといえる。

日系企業の経営の現地化に関して、齋藤・大島（2017）は、中国進出日系企業における経営の現地化についての現状を考察する際、経営の現地化について、企業戦略実現のため、現地法人への権限委譲を行うとともに、現地人材を登用し、現地における経営資源を活用することと定義している。また、経営の現地化を進めていくためには、1) 人材資源の現地化、2) 現地法人への権限委譲、3) 経営資源の現地化、大きく分けて3つの現地化が求められると指摘している¹³。

アジア新興国や地域に進出する日系企業における経営の現地化に関する主な議論の対象をまとめ

⁹ 吉原（1996）, pp. 19-39, pp. 56-59。

¹⁰ 白木（1999）, pp. 47-59。

¹¹ 白木（2006）, pp. 92-94。

¹² 服部（2016）, pp. 84-86, 太田・越村（2017）, pp. 78-80。

¹³ 齋藤・大島（2017）, pp. 22-23, pp. 35-38。

ると以下の通りである。1) 経営の現地化と企業文化、2) 経営の現地化とその必要性、3) 日本の経営と経営の現地化、4) 経営の現地化と現地人社長の関係、5) 経営の現地化と日本人派遣者比率の関係、6) 経営の現地化とその課題など、6つの経営の現地化に関する議論があげられた。

以上の通り、海外進出日系企業の経営課題として、特にアジア新興国及び地域において、経営の現地化の重要性やその推進が求められてきた。一方、経営の現地化を推進していくにあたっては、多くの課題を抱えていることが長きに渡って議論されていることが分かった。

2-2. 台湾進出日系企業を対象とした経営の現地化に関する調査研究の概要

台湾進出日系企業における経営の現地化を対象とした調査研究は少ない。中でも近年の体系だった調査研究は僅かである。本研究では、それら数少ない先行研究をもとに台湾進出日系企業における経営の現地化について、その概要を示す。

台湾進出日系企業における経営の現地化を進めるにあたって、業態によっては、適切な現地パートナーを確保することが重要となる。鍾（2015）は、コンビニという業界は現地適応化が不可欠であり、有能な現地経営パートナーの確保が欠かせないと指摘している。その事例として、ファミリーマートの台湾進出における現地化プロセスを紹介している。それによると、親会社である伊藤忠商事、その関連企業および日本の取引先が技術ノウハウ、サポートに力を注いできたとしている。そ

の一方で、経営主導権を現地経営パートナーに委譲することにより、現地従業員の仕事へのモチベーション維持が図れただけでなく、イノベーションの創造にもつながったと指摘している¹⁴。

台湾へは数多くの日系外食企業が進出している。これらの日系外食企業における経営の現地化に関する課題として味の現地化があげられる。西原（2016, 2017）が行った台湾に進出したモスバーガーの事例研究によると、台湾の消費者は塩辛い味が苦手な傾向にあり、日本と比べ塩分を少し控えめに調整している。その結果、日本市場と比べ台湾市場におけるライスバーガー¹⁵の売上比率は日本よりもずいぶん高いとのことである。なお、台湾市場で販売されるライスバーガーのバンズは台湾米を使用して作っていることから、材料の現地化をも進めていると指摘している¹⁶。

台湾進出日系企業における経営の現地化に関する大量観察による調査研究は以下の通りである。澤木（1993）は、台湾における日系企業、台湾の地元企業、米系企業に勤務する現地雇用管理職（台湾籍）を対象として、管理的機能の現地化の度合いと現在の職務満足の関係について調査している。その結果、管理職の人材が現地化され、人材育成に積極的な米系企業では管理職の経営参加や職務意識は高い。また、人材育成が強化されるほど、現地管理職の職務満足と組織コミットメントは高まるとしている¹⁷。

山田（2008）は、台湾進出日系企業の日本人派遣マネジャーに調査研究を行っている。それによると、1) 資本の現地化、2) 人材の現地化、3)

¹⁴ 鍾（2015），pp. 151-153。

¹⁵ 台湾市場で使用されているライスバーガーのバンズは台湾で生産、使用されているだけでなく、海外の他の地域にも輸出されているとのことである。

¹⁶ 西原（2016），p.56, pp. 63-64。西原（2017），pp. 117-119。

¹⁷ 澤木（1993），pp. 74-75。

情報・技術の現地化, 4) 日本人トップマネジャーが用いる主要言語が中国語であることが, 経営の現地化に肯定的な影響を与えること。また, 経営の現地化は経営成果に対し肯定的な影響を与えているという結果を明らかにしている¹⁸。

西原・山田(2019)は, 台湾進出日系企業における日本人派遣マネジャーに対して実態調査を行っている。その結果によると, 経営の現地化の必要性を強く感じているという項目が高い数値を示していた。一方, 同業他社と比べ自社の経営の現地化は進んでいるという回答の値はそれほど高くなく, 台湾進出日系企業において経営の現地化の進展は当該企業の課題であると推測される結果が見受けられた¹⁹。

以上の調査研究によると, 台湾進出日系企業における経営の現地化は, 当該企業において重要な課題であると考えられる。また, 台湾における経営の現地化は当該企業の経営成果に影響を与えると推測される結果が示された。したがって, 本研究では実証研究を通じて, 台湾進出日系企業における経営の現地化が経営成果に影響を与えることについて明らかにしていく。

2-3. 親会社のサポートが現地子会社, 関係会社の経営成果に与える影響について

親会社には海外子会社や関係会社に対して様々な役割があり, 経営成果に影響を与えといわれる。親会社の海外現地法人へのサポートについては, 海外進出子会社, 海外進出関係会社などへの経営資源の提供, 海外派遣人材のサポートなど多

岐にわたる。その役割を効率的に行うには, 親会社における海外経営事情の理解が求められる。また, 子会社, 関係会社などの当該企業への理解は現地子会社や関係会社の経営成果に対して影響を与えられられる。そこで, 本研究では親会社における海外経営事情への理解や子会社, 関係会社へのサポートが当該企業の経営成果にどのような影響を与えるのかについて捉えることにする。

ハリガン(1987)らは, 国際合併企業についての研究をまとめている。それによると, 親会社からの経営資源の提供は合併企業を含む当該企業の競争優位と関連すると指摘している。また, 親会社が当該企業に対し経営資源を効果的に提供するためには, 親会社が当該企業の経営事情を理解, そのニーズを把握することが重要であるとしている²⁰。

石田(1988)によると, 現地での経営は現地の努力だけではできない。本社の体制が整わないと経営成果もあげられないだけでなく, 経営の現地化も進まないと説明している。なお, そのためには, 日本本社のインターフェイスの国際化の必要性と国際語としての英語を用いた自由に伝達できる体制づくりが必要であると指摘している²¹。

一方, 吉原(1989)は, 日本企業の国際化が他の先進国の企業と比べて進んでいないことから, 日本側親会社の国際化, すなわち, 「内なる国際化」が求められるとしている。「内なる国際化」を進める理由として, 第1に, 海外生産が本格化してウェイトが大きくなっていること。第2に, 海外子会社における現地人社員参加の機会増大を指摘している²²。なお, 吉原(1996)は「内なる国際化」

¹⁸ 山田(2008), p.78。

¹⁹ 西原・山田(2019), pp. 168-170。

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

²¹ 石田(1988), pp. 78-81。

²² 吉原(1989), pp. 127-139。

について、日本側親会社の意思決定の過程に外国人が参加していること。あるいは、外国人が参加できる状態にあることと定義づけている²³。

林 (1994) によると、およそ9割の日本人海外派遣マネジャーは、日本側親会社が現地の課題を理解していないことを指摘している。その理由として、異文化経営の問題の多くは、異文化間における知覚パターンの違いとコミュニケーション・モードの違いにあること。また、日本側親会社の組織内の国際化が進まない理由についても、知覚パターンとコミュニケーション・モードの違いがあるとしている。さらに、日本側親会社と海外子会社間で共に知恵を合わせた異文化コミュニケーションの必要性を力説している。これができなければ、現地法人の経営管理者を現地化したとしても、日本側親会社-子会社間での戦略の調整ができず、経営成果に悪影響を与えている²⁴。

親会社による海外経営事情への理解や子会社、関係会社へのサポートを円滑に進めるためには、当該企業とインターフェイスが国際化している親会社間において適切な情報交換が必要になる²⁵。そこで得られた情報をもとに、親会社は経営資源の投入、意思決定へのサポートを行うことが、企業の経営課題の解決につながると考えられる。また、このような情報交換により、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ているという指摘もある²⁶。

以上の通り、親会社からの適切な経営資源の投入を可能にするためには、親会社における現地経営事情の理解が重要な役割を果たすと推測され

る。つまり、本国側親会社における現地経営事情の理解の度合いは、当該企業の経営成果に影響を与えると考えられる。したがって、日本側親会社においても、台湾における経営事情の理解は、当該企業の経営成果に影響を与えていると考えられることから、本研究では実証分析により明らかにしていく。

3. 研究方法

3-1. 仮説の提示及び実証研究による仮説の検証

台湾進出日系企業の経営成果にどのような経営要因が影響を与えるかについて、既存の文献調査をもとに以下の二つの仮説を提示する。これらについて実証研究を行い、検証する。なお、本研究で設定した仮説は次の通りである。

仮説1：経営の現地化は台湾進出日系企業の経営成果に正の影響を与える。

仮説2：日本側親会社における台湾経営事情の理解は台湾進出日系企業の経営成果に正の影響を与える。

3-2. 調査対象の抽出方法

本研究では、東洋経済の『海外進出企業総覧』²⁷を用いて台湾で事業活動を行う日系企業を抽出、アンケート用紙を配布した。調査方法は、台湾進出日系企業を調査対象とし、質問票を郵送、回収する方法を採用した。本研究では、日本側派

²³ 吉原 (1996), pp. 115-117.

²⁴ 林 (1994), pp. 45-47, pp. 179-186.

²⁵ Ito and Souissi (2001), pp. 273-285.

²⁶ 桑名 (2000a), p. 50。桑名 (2000b), p. 77。伊藤 (1997), pp. 252-253.

²⁷ 調査対象企業を抽出するにあたって、『東洋経済 海外進出企業総覧』〔国別編〕2017年度版、『東洋経済 海外進出企業総覧』〔国別編〕2016年度版の2冊の企業総覧を用いた。

遣トップマネジャーに回答依頼を行った。なお、質問票は2018年1月下旬に送付し、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(2018年3月末日)までに回収したものを有効回答とした。

3-3. 調査で用いた尺度と変数項目

本研究では下記の方法による経営成果を採用した。以下はその詳細である。台湾進出日系企業を調査対象とした定量的な財務会計、経営情報に関する出版された一般的な資料はなかった。また、個々の企業からこれらの情報を収集することは困難である。しかし、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は定量的なもののみならず、定性的な経営成果に対しても重視されていることは既存の先行研究などに指摘されている。さらに、海外進出企業の設立、営業目的は企業によって異なるため、目標達成の度合いも、財務情報以外にも個々の企業が定めていることは既存の調査研究や実務家などが指摘する通りである²⁸。

本研究では、日台合弁企業を含む台湾進出日系企業の経営管理に携わる当事者に対して経営成果を尋ねるという主観的な判断を用いた評価方法を採用する²⁹。また、当該企業の経営成果については経営成果全般として当該質問項目について、それらのよし悪しの度合いを5点尺度に分類、得られた回答を経営成果として捉え、新たに変数を設けた。なお、それらを日本側派遣トップマネジャー

に尋ね、得られた結果を当該企業の経営要因として捉え、変数として独立変数を設けた。

次に、それらの変数に影響を与えると想定される経営要因について、他の条件を一定にしてコントロールする必要がある。したがって、本研究では、各産業の成長の度合いに影響を与えると推測される変数として、ここ3年間(2015-2017年度)の各業界の平均成長率、企業規模の指標となる資本金、設立累計月数の3つをコントロール変数として設けた³⁰。

3-4. 研究モデルと分析方法

本研究における分析方法のプロセスとして、先に本研究の統計分析で採用した変数間における相関関係を確認するために、各変数間の相関分析を行う。次に、本研究で定めた経営成果を従属変数として捉え、重回帰分析を行う。なお、第1に、「日系同業他社と比べて経営の現地化が進んでいると認識する度合いが高い」という質問の結果について、1) 経営の現地化として捉える。第2に、「日本側親会社が台湾の経営事情を理解している」という質問の結果について、2) 日本側親会社の台湾経営事情理解として捉える。これら2つの変数を独立変数とし、本研究が定めた経営成果に及ぼす影響について検証を行う。

3-5. 調査対象企業の企業属性及び質問票回答者の個人属性

本調査では台湾に進出した日系企業1,150社に対して質問票を配布した。これらの企業には日系

²⁸ Choi & Czechowicz (1983) pp. 14-25. 小林 (2000) pp. 59-64, p. 68などを参照。

²⁹ Killing (1983) pp. 22-24. Lyles & Artisien & Buckley (1984) pp. 163-170. Pangarkar & Lee (2001) pp. 1-13. Baird (1994) pp. 313-329などを参照。

³⁰ Luo (1997) pp. 648-657. Luo (1998) pp. 145-166. 星野・高橋 (1998) pp. 65-75. Glaister & Buckley (1999) pp. 123-147などを参照。

完全子会社のみならず、日台合弁企業をも含む。また、本研究で回収されたアンケートは、日本側派遣トップマネジャーからの回答を有効回答とした³¹。その結果、台湾進出日系企業から118件の有効回答が得られた。したがって、その回答率はおおよそ1割である。有効回答として得られた調査対象企業の企業属性及び関連項目の概要は図表3-1の通りである。

調査対象となった従業員数の平均値(標準偏差)は、326.3人(1546.5)である。なお、従業員数の最大は14,713人であった。そのうちの日本人

駐在員数の平均値(標準偏差)は、1.97人(2.87)であり、その最大人数は26人であった。次に、設立期間の平均値は、257.1カ月でおよそ21年4カ月であった。また、設立年数が最長の企業は、62年であることから、1950年代後半には設立されていることになる。一方、設立年数が最も短い企業は2年半であった。

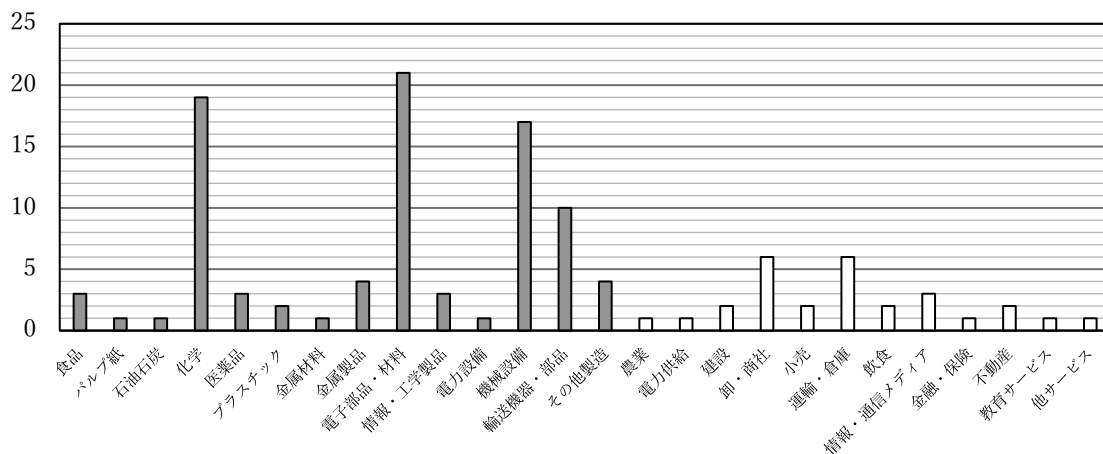
調査対象企業の業種に関しては図表3-2の通りである。

企業全体118社のうち、製造業が90社で全体の約4分の3強(76.3%)を占めた。その中でも、

図表 3-1 調査対象企業属性及び関連項目の概要

実施期間：2018年1-3月	(調査対象企業)
質問票配布総数(社)	1,150
有効回答数(件)	118
従業員数平均(標準偏差)	326.3(1546.5)
従業員数(最大-最小)	14,713 - 3
日本人駐在員平均(標準偏差)	1.97(2.87)
日本人駐在員(最大-最小)	26 - 0
設立期間累計月(標準偏差)	257.1(149.7)
設立年月(最大-最小)	62年 - 2年6カ月

図表 3-2 調査対象企業の業種



³¹ 本研究における日本側派遣トップマネジャーとは、台湾進出日系企業の董事長(会長に相当)、副董事長、董事などの当該企業の役員、あるいは、総経理(社長に相当)、副総経理、経理(ジェネラルマネジャーに相当)などの企業の経営陣を調査対象の範疇とした。

電子部品・材料が最も多く、21社であった。次に多かったのは、化学で19社であった。続いて、機械設備が17社、輸送機器・部品が10社、金属製品、その他製造がそれぞれ4社であった。

一方、非製造業は28社であり、全体の約4分の1弱(23.7%)を占めた。その主な内訳は、卸・商社、運輸・倉庫がそれぞれ6社で多く、次に、情報通信・メディアが3社。続いて、建設、小売、飲食、不動産がそれぞれ2社で、他のサービス業は1社ずつであった。加えて、農業も1社から回答を得ていた。

4. 研究結果及びその分析

4-1. 各変数の平均値、標準偏差及び各変数間の相関係数

本研究では、台湾進出日系企業を調査対象として、「経営の現地化」、「日本側親会社の台湾経営事情理解」を変数として捉え、企業の経営要因が台湾進出日系企業の経営成果に影響を与えるかについての実証分析を行う。

本研究において重回帰分析にかけられる各変数

の平均値、標準偏差及び各変数間の相関係数は図表4-1の通りである。

第1に、回帰分析にかけられる変数のうち、「経営の現地化」と「日本側親会社の台湾経営事情理解」の2つの変数の間において、統計的に有意な相関関係は示されなかった。

第2に本研究では、「設立期間累計月」、「資本金」、「業種別成長率(2015-2017)」の3変数を企業属性のコントロール変数として採用した。相関分析の結果、「経営の現地化」と「設立期間累計月」との間に統計的に中程度の正の相関が示された。他方、その他の企業属性に関するコントロール変数間には、統計的に有意な相関は示されなかった。

第3に、「経営成果」の変数については、「経営の現地化」と「日本側親会社の台湾経営事情理解」の2変数との間に中程度の正の相関が示された。また、コントロール変数である「設立期間累計月」との間には弱程度の正の相関が示された。それ以外の変数間には、統計的に有意な相関関係は示されなかった。

図表 4-1 各変数の平均値、標準偏差及び各変数間の相関係数

変数	1	2	3	4	5	6
経営成果（従属変数）						
1. 経営成果	—	.349**	.335**	.266**	0.09	0.03
経営要因（独立変数）						
2. 経営の現地化		—	0.132	.356**	0.072	-0.146
3. 日本側親会社の台湾経営事情理解			—	0.126	0.004	0.099
企業属性（コントロール変数）						
4. 設立期間累計月				—	0.048	0.036
5. 資本金					—	-0.077
6. 業種別成長率(2015-2017)						—
平均値	3.47	3.23	3.50	257.14	311,778,305	111.4
標準偏差	0.985	1.172	0.997	149.73	735,290,045	10.7
自由度	118	118	117	118	118	118

p† < 1.0 p* < .05 p** < .01 p*** < .001

4-2. 回帰分析の結果

当該企業の経営要因のうち、「経営の現地化」と「日本側親会社の台湾経営事情理解」の2変数を独立変数とし、「経営成果」を従属変数として捉えた回帰分析を行った。その結果は図表 4-2 の通りである。

回帰分析の結果、調整済み R² は 0.202 であった。つまり、当該企業の経営成果を説明するモデルとしては、全体の 5 分の 1 程度しか説明できず、当てはまりのよいモデルとはいえない。しかし、当該モデルの F 値が示した通り、統計的には有意な値が示された。

次に、独立変数である「経営の現地化」と「日本側親会社の台湾経営事情理解」の当該企業の経営管理に関わる 2 変数を設け、上記の従属変数である「経営成果」に対して及ぼす影響についての検証を行った。

第 1 に「経営の現地化」については「経営成果」に対して肯定的な影響を与えていることがわかった (t 値 3.034, p < .01)。つまり、他の条件を一定とした場合、日系同業他社と比べて経営の現地

化が進んでいると認識する度合いが高い企業ほど「経営成果」の値は高くなるということから、仮説 1 は支持されたといえる。

第 2 に「日本側親会社の台湾経営事情理解」については、「経営成果」に対して肯定的な影響を与えていることがわかった (t 値 3.265, p < .001)。つまり、他の条件を一定とした場合、日本側親会社が台湾の経営事情を理解していると認識する度合いの高い企業ほど「経営成果」の値は高くなることから、仮説 2 は支持されたといえる。

5. 結論

台湾市場は、政治経済などのマクロ環境において日系企業にとって魅力的な市場といわれている。例えば、情報技術 (IT) 関連製品や部品の生産地として発展を遂げているだけでなく、経済発展にともなって国民所得が向上しており、消費市場規模は拡大している。また、台湾はミクロ環境においても、日本語が使用可能な人材が比較的多いことから、言語面において日本人派遣社員との意思疎通が取りやすいのも特徴である。このよ

図表 4-2 調査対象企業の経営要因と経営成果間における回帰分析の結果

(従属変数)	経営成果 (最近 3 年間の企業業績)	
	B	s.e
(独立変数)		
経営の現地化	3.034	.003**
日本側親会社の台湾経営事情理解	3.265	.001***
(コントロール変数)		
累計年	1.546	0.125
資本金	0.841	0.402
業種別成長率	0.6	0.55
調整済み R ²	0.202	
推定値の標準誤差	0.882	
F 値	6.869	

p† < 1.0 p* < .05 p** < .01 p*** < .001

うに台湾は魅力的なマクロ、ミクロ環境の条件が整っており、多くの日本企業にとって台湾進出は海外事業を展開する上でのパイロットスタディーの場所として認識されている。その一方で、台湾進出日系企業のマネジメントの現場では、様々な経営課題が存在しているといわれて久しい。このような背景から、本研究は台湾進出日系企業のマネジメントを調査対象とし、当該企業の経営の現地化と経営成果に影響を与える経営要因などについて調査研究を行った。

本研究では台湾進出日系進出企業における経営の現地化について、アジア新興国や地域に進出する日系企業の先行研究の概要を示し、台湾進出日系企業においてもあてはまるかどうか、台湾での事例研究や実態調査などから共通点や台湾特有の課題などの概要を示した。次に、台湾進出日系企業において、経営の現地化が経営成果に影響を与えるかについて、大量観察による分析を行った。また、他の経営要因として、日本側親会社における台湾経営事情への理解が現地進出企業の経営成果に影響を与えるという仮説を示し、2つの変数を用いて回帰分析による実証研究を行った。

以下は、本研究において得られた結果と調査研究において明らかになったことである。

第1に、台湾進出日系企業においても、アジア新興国や地域に進出した日系企業と同様に、経営の現地化の役割やその重要性が求められていることが数々の先行研究において指摘されていた通りである。

第2に、台湾進出日系企業を調査対象として、経営の現地化が当該企業の経営成果に対して影響を与えているという仮説を立てて実証研究を行っ

た。その結果、仮説が支持される結果が得られた。つまり、台湾進出日系企業において、経営の現地化が当該企業の経営成果に影響を与えるということが本研究においても明らかになった。

第3に、国際合弁企業を含む多国籍企業が海外で経営成果をあげるためには、親会社からの経営資源の提供、親会社のサポートが不可欠であることは先行研究に指摘されている³²。その前提条件として親会社の現地経営事情への理解が不可欠といえる。本研究では、日本側親会社の台湾経営事情への理解を変数とし、当該企業の経営成果に影響を与えるかどうかについて実証研究を行った。その結果、仮説が支持される結果が得られた。つまり、調査対象となった台湾進出日系企業において、日本側親会社の現地経営事情への理解が当該企業の経営成果に影響を与えるということが明らかになった。

以上、台湾進出日系企業を調査対象とした限定的な実証研究であるが、経営の現地化の度合いと、日本側親会社における台湾経営事情への理解の度合いが経営成果に対して正の影響を与えているということ。この2点について実証分析により明らかにしたことは本研究の貢献といえる。

他方、台湾進出日系企業はいかにして経営の現地化を進めていくのか、その具体的な方法が明らかになったわけではない。そこで、今後の調査研究を進めていくにあたって、下記のアプローチが求められる。

第1に、製造業とサービス業などの業界別比較、日系完全子会社と現地資本との合弁企業の出資形態などの比較分析により、経営の現地化やその他の経営要因などに関して、企業属性による特徴やそ

³² ハリガン (1987), pp. 72-73. 石田 (1988), pp. 78-81. 吉原 (1989), pp. 127-139. 林 (1994), pp. 45-47, pp. 179-186 など。

の傾向が見られると推測される。

第2に、調査対象について、台湾だけでなく、他の華人圏など、アジア新興国及び地域に進出する日系企業においても、同様の分析を行うことにより、本研究で示された実証モデルの普遍性を示すことができるであろう。

第3に、台湾進出日系企業において、経営の現地化が進んでいると考えられる企業を取り上げて事例研究を行うなど、多様なアプローチにより当該企業に対して経営の現地化について調査研究を継続していく。これにより、台湾進出日系企業に限らず、日本の経営のアジア新興国及び地域への移転に伴う問題など、古くて新しい課題についての解を見いだす片鱗が得られるであろう。

主要参考文献

- Abegglen, C. J. (1958) *The Japanese Factory*, Arno Press, New York. (アベグレン, J. (1958) 占部都美監訳『日本の経営』, ダイアモンド社)
- 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.
- 鍾淑玲 [Chong, Shu Ling] (2015) 「日本型コンビニの現地化プロセス—ファミリーマートの台湾進出を例に—」, 『イノベーション・マネジメント』, No.12, pp. 133-156, 法政大学イノベーション・マネジメントセンター
- Edward T. Hall (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press/Doubleday.
- Glaister, W. Keith ; Buckley, J. Peter (1999), Performance Relationships in UK International Alliances, *Management International Review*, Second Quarter, pp. 123-147.
- Harrigan, R. Kathryn (1986) *Managing for Joint Venture Success*, D. H. Heath and Company. (ハリガン, R. キャサリン, 佐伯光彌訳 [1987] 『ジョイント・ベンチャー成功の戦略』, 有斐閣)。
- 服部治 (2016) 「アジアにおける日系企業の経営問題と現地化対応」, 『松蔭大学紀要』, 第19号, pp. 69-87, 松蔭大学。
- 林吉郎 (1985) 『異文化インターフェイス管理』, 有斐閣。
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営』, 日本経済新聞社。
- 星野靖雄・高橋真一郎 (1998) 「在日外資系企業の進出形態と業績」, 『組織科学』, Vol. 32 No. 3, pp. 65-75。
- 石田英夫 (1984) 『ケースブック 新版 国際経営の人間問題』, 石田英夫編著 慶応通信。
- 石田英夫 (1988) 「金融機関の海外拠点における人材の現地化」, 『慶應経営論集』, 第8巻第1号, pp. 62-86 慶應義塾経営管理学会。
- 伊藤賢次 (1997) 『国際経営』, 創成社。
- Ito, K. & Souissi, M. (2001) Product Development Strategy at a Japanese Automobile First-Tier Supplier: The Case of Denso America, *International Journal of Management*, September, pp. 273-285.
- 岩田龍子 (1977) 『日本の経営の編成原理』 (『文真堂現代経営学選集』1), 文真堂。
- Killing, J. P. (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。
- Kopp, R (1994) "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals", *Human Resource Management*, Vol. 33(4), pp. 581-599.
- 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 (1990) 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。)
- 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.
- Lyles, A. Marjorie and Baird S. Inga (1994) Performance of International Joint Ventures in Two Eastern European Countries: The Case of Hungary and Poland, *Management International Review*, vol. 34, 1994/4, pp. 313-329.
- 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部(2016)「2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(ジェトロ海外ビジネス調査)結果概要」。https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/02a8f069fc27694f/outline_2015.pdf
- 西原博之(2016)「四半世紀を迎えた台湾モスバーガーのマネジメントと今後の課題—日台経営トップインタビューからの考察—」, 『研究所年報』, 第 33 号, pp. 41-68, 明治学院大学産業経済研究所。
- 西原博之(2017)「モスバーガーの海外事業展開と台湾人経営パートナーの役割の事例研究—台湾モスバーガー・現地経営パートナー、黄茂雄へのインタビューによる考察—」, 『研究所年報』, 第 34 号, pp. 89-126, 明治学院大学産業経済研究所。
- 西原博之・山田尚史(2019)「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—」, 『経済研究』(明治学院大学), 第 157 号, pp. 159-177, 明治学院大学経済学会。
- 尾高邦雄(1984)『日本の経営—その神話と現実』, 中央公論社。
- 太田一樹・越村惣次郎(2017)「中小企業の海外展開に関する研究—新たな現地化問題を中心に—」, 『経営経済』, 52 号, pp. 39~82. 大阪経済大学中小企業・経営研究所。
- Pangarkar, N. & Lee, H. (2001) Joint Venture Strategies and Success: An Empirical Study of Singapore Firms, *Journal of Asian Business*, Vol. 17, No. 3, pp. 1-13.
- 齋藤幸則・大島一二(2017)「中国進出日系企業における経営現地化の現状と課題」, 『桃山学院大学経済経営論集』, 第 58 巻第 4 号, pp. 17-41, 桃山学院大学総合研究所。
- 澤木聖子(1993)「在台日系企業における管理的機能の現地化と管理職層の職務満足に関する研究—台湾地元企業、在台湾米系企業との比較を通じて」, 『経営行動科学』第 8 巻第 2 号, pp. 63-76, 名古屋大学。
- 白木三秀(1999)『アジアの国際人的資源管理』, 財団法人社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析—多国籍内部労働市場』の視点から』, 有斐閣。
- 東洋経済新報(2016)『海外進出企業総覧〔国別編〕』, 東洋経済新報社。
- 東洋経済新報(2017)『海外進出企業総覧〔国別編〕』, 東洋経済新報社。
- 山田尚史(2008)「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 経済学研究科 経営学専攻 修士論文, 明治学院大学。
- 安室憲一(1982)『国際経営行動論』, 森山書店。
- 吉原英樹(1989)『現地人社長と内なる国際化 グローバル経営の課題』, 東洋経済新報社。
- 吉原英樹(1996)『未熟な国際経営』, 白桃書房。