

# 台湾進出日系合弁企業の経営成果に 影響を与える経営要因の実証研究 —2007年に実施した調査結果の分析を中心として—

西原 博之

## 1. はじめに

戦後の日系企業による台湾進出は1950年代には行われていたことが指摘されている<sup>1)</sup>。後にミレニアム・イヤーズと称される2000年以降には、数万件に及ぶ日本企業が東アジアを中心としたアジアに進出するようになったが、その先駆的な位置づけとして台湾に進出していたことがわかる。受け入れ側の台湾においても、1960年代中頃から政府当局は外資導入の優遇政策を奨励し、日本企業を含む外資系企業が数多く進出した。70年代にはIT産業の集積地が新竹を中心に台湾北部で形成され、新興国及び地域に先駆けて台湾が経済的に発展を遂げたことは周知の事実である。

台湾を含めた多くの欧米多国籍企業によるアジアへの進出の多くは、日系企業と比べて100%完全子会社の出資形態で進出する傾向があるといわれた<sup>2)</sup>。また、欧米企業は日本企業と比べて現地の人材を高いポジションで登用する傾向があると指摘されている<sup>3)</sup>。その背景には、欧米企業は職務が明確で、業務の標準化が進んでいるだけでなく、それが人事制度との連動化が進んでいること<sup>4)</sup>。また、英語が使用できる人材は日本語人材と比較して容易に得られたことなどが要因として挙げられる<sup>5)</sup>。

他方、日系企業の台湾進出の沿革は、1960年代後半には輸出加工区のように外資100%を認可

- 
- 1) 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。台湾研究所編(1997)『在華日本企業総覧』台湾研究所などを参照。
  - 2) 日本経済調査協議会(1974) pp. 43-60。安室(1991) pp. 74-77など。なお、上野(1990) pp. 36-38は、1960年以降は新興国への進出が増加した当時は、投資制限や進出メリットを考慮して合弁事業を選択する傾向があったこと。花枝(2002) pp. 266-269は、所有政策は企業の経営目的に依拠するとしている。元橋(2013) pp. 120-123、2005年時点の中国進出外資系製造業の調査によると、欧米企業の完全子会社の割合が日本より高いことを紹介している。その理由について、日本企業が合弁事業のメリットを十分に享受できていないと指摘している。
  - 3) 花枝(2002) pp. 268-269。
  - 4) 潜道(2015) pp. 411-414。
  - 5) 澤木・吉原(2001)によると、日本の外資系企業では経営幹部、管理職に対しては、外国語能力を必須とした職務遂行能力をより高く重視しているとのことであった。

する輸出加工区、サイエンスパークなどを除くと、日台による共同出資、つまり合併事業による進出は少なくなかった<sup>6)</sup>。日本企業の台湾進出において、多くの企業が台湾パートナーとの合併事業を選択した理由として、海外事業を推進する際、経営資源を全て自前でまかなうことは容易でない<sup>7)</sup>。加えて、台湾では日本側企業と組んで共同経営を求めるパートナーが比較的容易に見つけられたことが挙げられる。その背景には、戦前の台湾は日本の植民地だったことから、日本語が話せるパートナーが容易に探せたこと。その後も、台湾では日本語学習が盛んで、日本から経済活動や生産技術などの経営実務を学ぼうとする者は少なくなかったことなどが要因として挙げられる。したがって、台湾進出の場合、現地経営パートナーとの合併事業が多く見受けられるとおりである<sup>8)</sup>。

他方、台湾に進出した企業の中には、経営がうまくいかない企業、中には撤退する企業も少なくないようである<sup>9)</sup>。その背景として、労働賃金の高騰、市場ニーズの多様化など、台湾市場を取り巻くマクロ環境の変化が挙げられる。また、日台間には企業経営についての考え方が異なることも要因といわれる。加えて、90年代以降になると、中台間における経済の一体化の議論が進み、「チャイワン」と称する造語が生まれるなど、台湾を取り巻く経営環境は大きく変化しようとしている<sup>10)</sup>。

本研究では、台湾に進出した日台合併企業を対象に、例えば、親会社のサポート、企業の経営方針、組織のマネジメントなど、どのような経営要因が経営成果に影響を与えるのかについて、先行研究をもとに仮説を提示する。次に、実証研究によりその仮説を検証し、台湾進出日系合併企業に求められる経営戦略や組織におけるマネジメントについて分析を行い、日台合併企業を含む台湾進出日系企業のマネジメントについての示唆を行う。

## 2. 既存研究及び仮説の提示

### 2-1 日本側親会社の海外派遣人材のサポートが子会社の経営成果に与える影響

日本と外国の間では、企業における職務概念と組織の編成に対する考え方に差異があることが先行研究などに指摘されている<sup>11)</sup>。外国企業のうち、欧米系の多国籍企業であれば、職務責任やマニュアルなどが整備され、業務に関する各々の責務が明確に定められているといわれる。それ

6) 台湾研究所編(1997)『在華日本企業総覧』台湾研究所などを参照。しかし、東洋経済新報『海外進出企業総覧』(国別編)によると、近年の日本企業の台湾進出は、ITサポート産業やサービス業などの進出が増加し、完全子会社による進出が増加する傾向が見られる。

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

8) 西原(1999) pp. 55-83。東洋経済新報(各年版)『海外進出企業総覧』(国別編)などを参照。

9) 小山(2003) pp. 29-44。東洋経済新報『海外進出企業総覧』(国別編)、「撤退・被合併の現地法人一覧」、東洋経済新報社の各年版などを参照。

10) 1987年以降、中台間における(台湾)海峡兩岸交流は30年を迎えたが、その成果の1つとして、2010年9月、中台双方の間で「海峡兩岸経済枠組み取決」であるECFAが締結された。

11) 石田(1985) pp. 11-14。林(1994) pp. 54-67など。

らと比較した場合、日本企業にも職務規約や組織図などが明示されているであろう。しかし、実際の運用では重複する部分があったり、場合によっては相互補完が必要になることもあるなど、組織や業務を行う上において、このような状況は暗黙の了解と捉えられていることは少なくないと推測される。

加えて、日本企業の海外子会社の経営の特徴として本国からの派遣者を通じた直接統制によって行うことが指摘されてきた<sup>12)</sup>。その背景には、日本社会の文化的特徴として高コンテクストであること。また、OJTを中心とした教育、日系企業においては、海外拠点であっても当該企業の同化を重視する企業は少なくないと推測される<sup>13)</sup>。

その結果、同じ国や地域であっても、海外の日系企業と欧米系企業を比較した場合、本国派遣者がトップを占める比率や本国からの派遣社員比率を比較した場合、既存の調査研究には、日系企業には本国からの派遣社員比率が高くなる傾向にあることが指摘されている<sup>14)</sup>。派遣人材を通じて海外子会社に技術・経営ノウハウなどが伝達されているということは、派遣マネジャーには本国と受入国間における外交官的役割として、本社と進出地域間を翻訳する「第三文化体」としての役割が期待されるといわれる<sup>15)</sup>。つまり、海外子会社の派遣社員は、子会社での業務以外に、本国とのコミュニケーションなど、国際感覚や異文化ビジネスへの理解など、異文化経営適応の能力が問われることになる<sup>16)</sup>。その中でも、現地企業及び現地パートナーとの合弁事業を営んでいるような場合、現地側親会社や現地経営パートナーとの協働、地域社会や利害関係者との係わりなど、組織において異文化インターフェイスの度合いが増加すると考えられる。

したがって、本研究の調査対象である台湾に進出した日台合弁企業においても、日本側親会社による派遣マネジャーを含む派遣人材のサポートは重要な意味を持つと考えられる。つまり、日本側親会社が、海外拠点に人を派遣するにあたって、本人の業務能力はもとより、他の要件の語学力、交渉能力、外交能力だけでなく、国際的な視野及び常識、体力、適応性などの資質についての配慮が求められる<sup>17)</sup>。また、海外派遣トップマネジャーの場合、業務の遂行はもとより、期待される役割として、文化、部下、本社、自己管理、家庭、地域、職務の7つの調整力が求められる<sup>18)</sup>。

以上により、日本側親会社による海外派遣人材のスクリーニング、派遣時期、適性人数の派遣などのサポートは、調査対象企業の経営成果に影響を与えると推測される。したがって、本研究

---

12) 石田 (1989) pp. 28-35. 安室 (1991) pp. 93-90. 笠原 (2013) pp. 72-73.

13) Hall (1976), p. 102. フェラーロ (1992) pp. 100-107. 安室 (1991) pp. 73-90など。

14) 白木 (1999) pp.1-24. 吉原 (2015) pp. 147-154.

15) 林 (1994). 林 (1996) などを参照。

16) 井川 (1987) pp. 40-41. インテック・ジャパン (1997) pp. 186-212。比較にあたっては、業界の違い、当該企業が有する経営資源、コミュニケーションの言語、組織管理システムから現地人材のレベルなどの要因も影響があると考えられる。

17) 海外経営研究会・高宮 (1971) pp. 133-138. 石田 (1985) pp. 105-114など。

18) 根本 (1990) p. 38。

では次の仮説が指摘できる。

仮説1：日本側親会社による人材派遣サポートは、台湾進出日系合弁企業の経営成果に肯定的な影響を与える。

## 2-2 現地市場確保の重要度が経営成果に与える影響について

台湾は戦後から今日に至るまで経営環境が大きく変化した地域と捉えられている。日本企業の台湾進出が顕著になったきっかけは、台湾の政府当局が1960年代後半より、台湾南部に輸出加工区など、工業団地を設立し、日本を含む先進国の外資系企業を積極的に誘致してきたことが要因の1つとして挙げられる<sup>19)</sup>。その輸出加工区に進出した企業は当初、税制上の優遇が受けられたが、台湾域内の販売開拓など、現地市場へのアクセスは認められなかったといわれている。他方、現地経営パートナーとの合弁事業を選んで台湾に進出した企業は、域内市場へのビジネス展開は可能となった<sup>20)</sup>。70年代までの日系企業の台湾進出は製造業が中心で、労働力を求めて進出した日系企業は少なくなかったと推測される。しかし、80年代以降、台湾の労働賃金は大きく向上した。その結果、廉価で豊富な労働力を理由に進出した企業は、賃金の安い東南アジアや中国への移転が目立つようになった<sup>21)</sup>。

一方、ITサポート業界やサービス業などの企業が台湾に進出するようになった<sup>22)</sup>。近年の台湾における経営環境に関する顕著な変化として、経済成長に伴う労働賃金の高騰、為替変動、現地社会ニーズの多様化などが挙げられる。つまり、日系企業を含む外資系企業の台湾進出の目的は、20世紀の安価で豊富な労働力の確保から、21世にはIT業界のサプライチェーン業界として、また、関連部門での研究開発サポートと現地市場の確保にシフトしてきた。このようなマクロ環境の変化において、台湾進出日系企業の中には、企業寿命30年説<sup>23)</sup>と称される期間を超え、環境変化に適応しながら台湾で事業を営んできた企業は少なくないようである<sup>24)</sup>。

台湾拠点の優位性として、現地市場アクセスの利便性、現地で求められている商品、サービスに関する情報収集が容易なこと。現地に拠点を設立することにより、メンテナンスやアフターサービス、顧客のニーズを知り、それに対応していくことなどへの強みが挙げられる。その中でも現地経営パートナーとの合弁事業を設立した台湾進出日系合弁企業のメリットとして、現地経営パートナーが有している進出地域の経営資源の活用が挙げられる<sup>25)</sup>。例えば、台湾を含む新興

19) 伊藤 (1997) pp. 82-83. 石田 (2001) pp. 127-148. 石田 (2004) pp. 317-335. 谷浦 (1988) pp. 129-151.

20) 高倉 (1998) pp. 78-81. Makino & Beamish (1998) pp. 797-818.

21) 伊藤 (1997) pp. 73-85.

22) 東洋経済新報 (各年版) を参照。

23) 井出 (2018) pp.419-455. 井出によると、「企業寿命30年説」は、30年で寿命が終わるわけではない。約30年で産業構造が大きく変化するというのがその背景にあると指摘している。

24) 東洋経済新報 (各年版) を参照。

25) 大前 (1990) pp. 216-217. 村松 (1991) pp. 19-22. ガーラック (1991) pp. 62-66. Harrigan (1986) pp. 21-26. コリンズ&ドーリーⅢ (1993) pp. 7-12.

工業国などに進出した場合、現地経営ノウハウだけでなく、現地での人的資源、原材料供給の確保、市場へのアクセス、顧客ニーズなどの情報、政府当局との交渉力や許認可など、受入国に関する経営資源の提供などが挙げられる<sup>26)</sup>。このような点からも、現地でビジネスを展開する場合、現地パートナーとの合弁事業には優位な点が多かったと考えられる<sup>27)</sup>。

以上により、当該企業のマネジメントにおける現地市場確保の重要度は、日台合弁企業の経営成果に肯定的な影響を与えると考える。したがって、本研究では次の仮説が指摘できる。

仮説2：現地市場確保の重視度は、当該企業の経営成果に肯定的な影響を与える。

### 2-3 能力ある管理職・従業員への権限移譲が経営成果に与える影響について

多国籍企業が海外子会社や関係会社において経営人材の現地化を進めていくメリットとして以下の点が挙げられる。まず、現地社会の受け入れが得やすくなるだけでなく、現地の優秀な人材採用や定着が容易になること。また、本国からの人材派遣が不足傾向にある中、経営コストの削減効果も含めて考慮した場合、人材の現地化が不可欠であることが先行研究などで指摘されている<sup>28)</sup>。

多国籍企業がグローバル統合の機能を持たせながら、同時にローカル適応を推進していくためには、経営人材の現地化を進めていくことが不可欠である。そのためには人事や業務などの現地管理職や従業員への権限移譲が有効な方法といわれる。また、組織構成メンバーのモチベーションを高めていく方法として、組織や個人の仕事能力を配慮した上での権限移譲は効果的であると考えられる<sup>29)</sup>。

現地経営パートナーとの合弁事業により設立された企業の場合、すでに現地側から出資資本があることから、当該企業へのマネジメントにおいて何かしらの権限移譲が行われていると推測される。この件については、台湾に進出した日台合弁企業に従事する現地管理職、従業員らにも当てはまるであろう。

次に、個人や組織の志向に関する既存の調査研究において、台湾は日本と比較して集団主義的な傾向が強いことが指摘されている<sup>30)</sup>。例えば、家族や親戚関係を重視する姿勢やそのネット

26) Glaister & Wang (1993) pp. 9-15. Montagu-Pollock (1994) pp. 51-53. Robins (1996) pp. 45-56. Luo (1997<sup>b</sup>) pp. 43-51. Arino; Mikhail Abramov; Rykounina; Vila (1997) pp. 19-37. Llana & Garcia-Canal (1998) pp. 49-66.

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

28) 安室 (1991) pp. 99-108. 石田 (1994) pp. 99-101.

29) 石田 (1994) pp. 96-112. 佐藤 (2006) pp. 1-26. 佐藤によると、経営のグローバル化と海外子会社への権限移譲に関して事例研究をもとに分析を行っている。また、笠原 (2013) は、経営現地化には権限委譲を進めることが課題であるとしている。

30) ホフステッド (1995) pp. 49-82.

ワークの形成などについて、台湾のグループ企業の特徴や今後の課題を示している<sup>31)</sup>。他方、企業組織や職場においては、個人主義的な意識の強さが指摘されている<sup>32)</sup>。これに関して、組織における運営上のマイナス面として、台湾進出日系企業などで時々担当者間の仕事の引き継ぎなどが上手く行われないなどが当該企業の経営課題として指摘されている<sup>33)</sup>。

台湾では外部労働市場から、学歴が高く、外国語の能力があり、専門スキルの高い人材が比較的容易に探せるといわれる<sup>34)</sup>。その背景として、台湾人の仕事の志向が日本と異なる点が挙げられる。つまり、台湾の若い人々の仕事の志向は、概して、管理職やジェネラリストとしてではなく、スペシャリストとしてのキャリアを積むことを好む傾向があるとされる<sup>35)</sup>。例えば、新卒者が求職活動を行う場合であっても、台湾では大学や大学院での専攻や専門が職種探しに密接に関係していることが一般的である。また、企業に就職した後も、仕事の専門性を磨く業務を好み、一般的な業務など、それ以外のことにはあまり関心を示さない傾向が見られる。このことは、就職して数年ほどで他の企業にジョブホッピングする者が少なくないことにも関係があるといわれる。さらに、台湾では優秀な人の中には独立して起業を志す者も少なくないといわれる<sup>36)</sup>。このように台湾人の仕事に対する意識やその姿勢は、個人主義的傾向が強く、独立精神が旺盛で企業意識が高いとされ、いわゆる「鶏口牛後」という故事成語の通りである<sup>37)</sup>。

したがって、台湾人管理職や従業員を活かす方法として、個々の能力に応じて業務を任せ、それを評価するような働きやすい環境を提供してあげることが効果的と考えられる。つまり、台湾に拠点のある日台合弁企業に関して、能力があれば仕事の進め方は個々に任せられるということとして、このような現地管理職・従業員の権限移譲は、当該企業の経営成果に肯定的な影響を与えようと考えられる。以上により、本研究では次の仮説が指摘できる。

31) 莊 (1997) pp. 91-129. 李 (2010) pp. 95-130. 莊, 李らは、台湾家族経営、台湾の企業グループ間における親族ネットワークについての特徴を捉え、分析を行っている。

32) 石田 (1985) pp. 213-214.

33) Nishihara (2013) pp. 15-16. 台湾進出日系合弁企業の日本側派遣マネジャーへのアンケート調査、インタビューなどによる。

34) 近年は台湾の人材銀行や日系の人材紹介を通じた募集などが主な採用窓口となっている。在台日系大手企業トップを含め、台湾企業の日本人トップマネジャーなどの経営陣を訪問した際のコメントなどによる。

35) 石田 (1985) pp. 10-17. 石田は、日本と外国の組織間の職務概念、組織編成の違いを指摘している。

36) 證券櫃檯買賣中心 (Taipei Exchange) を訪問した際、担当者によると、2千3百万人の人口に対し、1百万を超える企業があること。当該センターにおいて店頭上場、新興店頭を合わせて1千社を超える (2018年6月現在) が、潜在的な対象企業は台湾域内だけでも1万件は下らないとのことである。  
[https://book.moeasmea.gov.tw/book/doc\\_detail.jsp?pub\\_SerialNo=2017A01295&click=2017A01295#](https://book.moeasmea.gov.tw/book/doc_detail.jsp?pub_SerialNo=2017A01295&click=2017A01295#), 經濟部中小企業處, 「2017年中小企業白皮書」, 2017年9月。2018年8月17日閲覧。

37) 莊 (1997) pp. 91-99. 岸本 (2014) pp. 1-43など。岸本によると、台湾がアジアにおけるベンチャービジネスの中心の1つであること。起業準備の人が多くなど、起業精神が旺盛な風土であることを指摘している。

仮説3：能力のある現地管理職・従業員への権限移譲は、当該企業の経営成果に肯定的な影響を与える。

### 3. 研究方法

#### 3-1 仮説の提示及び実証研究による仮説の検証

台湾進出日系合弁企業のマネジメントに関して、どのような経営要因が経営成果に影響を与えるかについて、マクロ環境に関するデータ及び既存の調査研究などをもとに、次の3つの要件が影響を与えているという仮説を提示した。以下は、それら3つの仮説について実証研究を行い、仮説を検証していくことにする。なお、本研究で指摘した仮説は次の通りである。

仮説1：日本側親会社による人材派遣の適正なサポートは、他の条件を一定と仮定した場合、日台合弁企業の経営成果に肯定的な影響を与える。

仮説2：日台合弁企業が現地市場の確保を重要視する度合いは、他の条件を一定と仮定した場合、当該企業の経営成果に肯定的な影響を与える。

仮説3：現地管理職・従業員への権限移譲は、他の条件を一定と仮定した場合、日台合弁企業の経営成果に肯定的な影響を与える。

#### 3-2 調査対象の抽出方法

台湾には在日日系企業が1,000社以上あるといわれる。本研究では、日台合弁企業に関して有力な2種類の企業総覧<sup>38)</sup>を用いて台湾で事業活動を行う日系企業1,204社を抽出し、アンケート用紙を配布した。調査方法は、在日日系企業に質問票を郵送し、回収する方法を採った。本研究では、回収されたアンケートの中から日本側親会社及び台湾側経営パートナーの双方により出資されている「日台合弁企業」であることを確認した上で、日本側派遣トップマネージャーによる回答を有効回答とする。なお、質問票は2007年5月14日に送付し、回収期限をおおよそ1カ月あとの6月15日として定めた。

#### 3-3 調査で用いた尺度と変数項目

多面的な観点から当該合弁企業の経営成果に与える要因を分析するため、本研究では下記の方法により経営成果を採用した。以下はその詳細である。

日台合弁企業を含め、海外進出日系企業を調査対象とした定量的な財務会計に関する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の

---

38) 調査対象企業の抽出として、『台湾経済総覧(2004-2005年度版)』及び『東洋経済 海外進出企業総覧(国別編)(2006年度版)』を用いた。

は容易ではない。その一方、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。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>39)</sup>。したがって、本研究では日台合弁企業の経営管理に携わる当事者に対して経営成果を尋ねるという主観的な判断による評価方法を採用する<sup>40)</sup>。本研究では、当該企業に派遣された日本側派遣経営トップマネジャーに対して、最近3年間の企業業績について、「経営成果全般」として尋ね、当該質問項目について、それらの良し悪しの度合いを5点尺度に分類し、「経営成果」として捉え、新たに変数を設けた。

次に、当該企業の経営要因について、以下の3項目の質問を行った。

- 1) 日本側親会社による人材派遣サポートに関して、派遣社員数及び任務の適正について
- 2) 現地市場確保の重要度について
- 3) 現地管理職・従業員への権限移譲に関しては、能力があれば仕事の方法を個々に任せていることについて

なお、それら質問の回答として、それぞれ、1) 提供の度合い、2) 重要性の度合い、3) 同意の度合いを5点尺度として、当該企業の日本側派遣経営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て変数とし、3つの独立変数を設けた。

さらに、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。そこで、本研究では、各産業の成長の度合いに影響が出ると推測されることから、ここ3年間(2004-2006年度)の業界ごとの平均成長率を変数とし、コントロール変数として設けた<sup>41)</sup>。

### 3-4 研究モデルと分析方法

本研究の分析方法のプロセスとして、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、重回帰分析を行った。なお、以下の3つの変数を経営要因の独立変数として捉えた。

- 1) 日本側親会社による人材派遣サポート、2) 現地市場確保の重要度、3) 現地管理職・従業員への権限移譲について、本研究が定めた「経営成果」に及ぼす影響についての検証を行い、台湾進出日系合弁企業の経営成果に与える経営要因について分析を試みた。

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

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

41) Glaister; Buckley (1999) pp. 123-147. Luo (1997<sup>a</sup>) pp. 648-662. Luo (1998) pp. 648-657. 星野・高橋 (1998) pp. 65-75。



### 3-5 調査対象企業の属性及び質問票回答者の個人属性

台湾に進出した日系企業の1,204社に対して質問票を配布した。ただし、これらの企業は日台合弁企業には限っていない。本研究では、回収されたアンケートの中から日本側親会社及び台湾側経営パートナーの双方により出資されている「日台合弁企業」であることを確認した上で、日本側派遣トップマネジャーによる回答を有効回答とした<sup>42)</sup>。

その結果、台湾進出日系合弁企業の日本側派遣トップマネジャーから49件の有効回答が得られた。調査対象の企業属性は図表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、215.4人（464.5）である。なお、従業員数の最大企業は3,000人であった。また、日本人駐在員の人数の平均値（標準偏差）は3.3人（3.6）であった。その最大人数は15人であった。次に、設立期間の平均値は277.4カ月（23年1カ月余）であった。また、設立年数の最長の企業は52年4カ月であり、1950年代初頭には設立されている

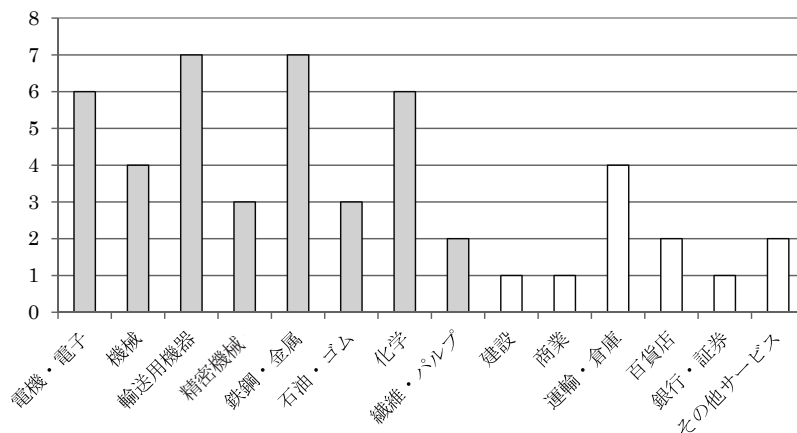
図表3-1 調査対象企業及び項目の概要

(実施期間)	(調査対象企業)
質問票配布総数* <sup>1</sup>	1,204社
有効回答数* <sup>2</sup>	49社
従業員数平均（標準偏差）	215.4人（464.5）
従業員総数（最大-最小）	(3,000-3)
日本人駐在員（標準偏差）	3.3（3.6）
日本人駐在員（最大-最小）	(15-0)
設立期間（平均年数）	277.4カ月（23年1カ月余）
設立年数（最大-最小）	(52年4カ月-6年6カ月)

\*1 本研究において確認された台湾進出日系企業の全てに質問票を配布した。

\*2 本研究における調査対象の有効回答は日台合弁企業に限定した。

図表3-2 調査対象企業の業種



42) 本研究における日本側派遣トップマネジャーとは、日台合弁企業の董事長、副董事長、董事などの当該企業の役員、あるいは、総経理、副総経理などの経営陣をその調査対象の範疇とした。

ことになる。他方、設立年数の短い企業は6年6カ月であった。

調査対象となった企業属性に関して、業種は図表3-2の通りである。企業全体の49社のうち、製造業が38社で全体の8割弱を占めた。その中でも、輸送用機器と鉄鋼・金属が最も多く、それぞれ7社であった。次に多かったのは、電機・電子と化学がそれぞれ6社ずつとなった。続いて機械が4社、精密機械と石油・ゴムが3社、繊維・パルプが2社であった。

他方、非製造業は11社で全体の2割強であった。その主な内訳は、運輸・倉庫が4社で最も多かった。次に、百貨店が2社と続く。なお、建設、商業、銀行・証券がそれぞれ1社、その他サービス業が2社であった。

本研究の研究対象となった業界については、全体として製造業の割合が高かったが調査対象となった業界は多岐に及んでいることがわかる。

## 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、台湾進出日系合弁企業を研究対象として、1) 日本側親企業による合弁子会社へのサポート、2) 当該企業の経営方針、3) 組織における経営管理方法及び企業属性など、どのような経営要因が調査対象となった日台合弁企業の経営成果に影響を与えているかについて実証分析を行っていく。

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、「日本側親会社の人材派遣サポート」、「現地市場確保の重要度」、「現地管理職・従業員への権限委譲」について、3つの独立変数間において統計的に有意な相関関係は示されなかった。

図表4-1 変数間の相関係数、平均値、標準偏差及び自由度

変数	1	2	3	4	5
〈経営成果（従属変数）〉					
1. 経営成果*	—	.226	.329*	.326*	-.131
〈経営要因（独立変数）〉					
2. 日本側親会社の人材派遣サポート		—	.189	-.242	.078
3. 現地市場確保の重要度			—	-.141	-.361*
4. 現地管理職・従業員への権限委譲				—	.034
〈企業属性（コントロール変数）〉					
5. 業界の年間平均成長率**					—
平均値	3.51	3.10	4.10	3.78	4.13
標準偏差	22.18	1.327	1.123	0.771	4.314
自由度	49	49	49	49	49

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

\*経営成果の評価は、日本側派遣トップによる「最近3年間の企業業績」の主観的評価による。

第2に、本研究では、企業が属する「業界の年間平均成長率」を、企業属性のコントロール変数として採用した。その結果、「現地市場確保の重要度」の変数間において、統計的に有意な弱程度の負の相関が示された。それ以外の企業の属性に関するコントロール変数間には、統計的に有意な相関は示されなかった。

第3に、従属変数である「経営成果」の変数については、「現地市場の確保」及び「現地管理職・従業員への権限委譲」の2つの独立変数に対して、統計的に有意な弱程度の正の相関があらわれた。

#### 4-2 回帰分析の結果

当該企業の経営要因のうち、3つを独立変数とし、「経営成果」を従属変数として捉えた回帰分析の結果は図表4-2の通りである。

その結果、「経営成果」について、調整済み $R^2$ 値は0.257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、4分の1程度しか説明はできず、当てはまりのよいモデルとはいえないかもしれない。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、「日本側親会社の人材派遣サポート」、「現地市場確保の重要度」、「現地管理職・従業員への権限委譲」について、当該企業の経営管理に係わる3つの要因を設け、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、「日本側親会社の人材派遣サポート」の変数については、「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( $T=2.102, p<0.05$ )。つまり、他の条件を一定とした場合、日本側親会社による当該合弁企業への人材派遣サポートの提供の度合いが高くなるほど、経営成果の値は高くなるということから、仮説1は支持されたことになる。

第2に、現地市場の確保を重要視する姿勢について、近年の台湾におけるマクロ環境の変化及び既存の調査研究などを調査した結果、その重要性が指摘されている。本研究においても、「現地市場確保の重要度」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

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
(定数)	-1.237	1.141
日本側親会社の人材派遣サポート	.252*	.120
現地市場確保の重要度	.345*	.148
現地管理職・従業員への権限委譲	.691**	.202
<コントロール変数>		
業界の年間成長率(2004-2006年)	-0.015	.038
調整済み $R^2$	0.257	
推定値の標準誤差	1.043	
$F$ 値	5.145**	

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

( $T=2.325, p<0.05$ )。つまり、他の条件を一定とした場合、現地市場確保の重要という度合いが高くなるほど、経営成果の値は高くなるということから、仮説2は支持されたといえる。

第3に、海外進出企業において海外現地法人のマネジメントに携わる管理者や従業員への権限委譲が重要であることは、多国籍企業はもとより、国際合弁企業に関する既存研究が指摘している通りである<sup>43)</sup>。本研究では、当該企業において現地管理職・従業員への権限委譲の状況を知るため、「能力があれば仕事方法を個々に任せる」という質問により、調査対象企業の現地管理職・従業員への権限委譲に関する変数を作成し、検証を行った。その結果、「現地管理職・従業員への権限委譲」の変数は、「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( $T=3.416, p,<0.01$ )。つまり、他の条件を一定とした場合、現地管理職・従業員への権限委譲、すなわち、その度合いが高くなるほど、経営成果の値は高くなることから、仮説3は支持されたといえる。

## 5. 結論

本研究では、台湾に進出した日系合弁企業を研究対象として、1) 日本側親企業による合弁子会社へのサポート、2) 当該企業の経営方針、3) 組織における経営管理方法及び企業属性など、どのような経営要因が日台合弁企業の経営成果に影響を与えているかについて実証分析を行ってきた。

そこで本研究は、「日本側親会社の人材派遣サポート」、「現地市場確保の重要度」、「現地管理職・従業員への権限委譲」について、3つの経営要因が当該合弁企業の経営成果に影響を与えると仮定して、変数を数量化して実証分析を試み、重回帰分析を行った。なお、コントロール変数として、企業が属する各業界の最近3年間の平均成長率を採用した。

台湾は経済環境の変化が大きかった地域だったことから、業界はもとより、個々の企業の設立背景、進出時期、経営目的はさまざまである<sup>44)</sup>。加えて、海外進出日系企業の定量的な企業業績の情報収集は容易ではないことから、本研究は、最近3年間の企業業績について、経営トップによる主観的評価の結果を尋ね、その結果を経営成果として新たに変数を設け、本研究の重回帰分析における従属変数とした。本研究で得られた分析結果と仮説の検証は次の通りである。

第1に、「日本側親会社の人材派遣サポート」の変数は、条件を一定とした場合、経営成果に対して肯定的な影響を与えることがわかった。経営の現地化という点を配慮した場合、日本側親会社からの人材派遣サポートが経営成果に肯定的な影響を与えることに疑問が残るかも知れない。しかし、国際合弁企業の組織は100%出資子会社と比較して、海外派遣マネジャーの異文化インターフェイス<sup>45)</sup>の度合いは、概してより高くなると推測される。したがって、日本側親会社か

43) Beamish (1994) pp. 60-74. Luo (1995) pp. 241-264. Luo (1997<sup>3)</sup>) pp. 648-662.

44) Anderson (1990) pp. 19-30. Artisien & Buckley (1984) pp. 163-170. Geringer (1991) pp. 41-62. 佐藤 (1994) pp. 22-31。

らの経営資源のサポートが重要であることは、既存の調査研究において指摘されている通りである<sup>46)</sup>。中でも、日系企業の場合、海外進出した企業においても経営ノウハウや技術情報などが日本からの派遣マネジャーを通じて伝達する点が特徴とされる<sup>47)</sup>。日本側親会社による派遣社員数及び任務の適正という点を考慮した台湾進出日台合弁企業への人材派遣サポートは効果的であると捉えることができ、本研究の仮説を支持する結果が示された。

第2に、本研究では、「現地市場確保の重要度」については、他の条件を一定とした場合、当該合弁企業の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。この件に関しては、20世紀の後半にかけて台湾は、安価な労働市場を提供する地域から、労働賃金の高騰、市場ニーズの多様化など、1960年後半の加工貿易の拠点から台湾市場それ自体が注目されるようになるなど、マクロ環境が大きく変化した。その中で現地市場確保の重要度が、調査対象企業の経営成果にプラスの影響を与えたと判断される。

第3に、「現地管理職・従業員への権限委譲」は、条件を一定とした場合、経営成果に対して肯定的な影響を与えることがわかった。当該企業が多国籍企業を目指すのであれば、現地管理職や従業員への権限委譲が有効であることは組織理論などに示される通りである<sup>48)</sup>。台湾の経済環境が大きく変化する中、調査対象企業において、能力のある現地管理職・従業員を見極め、権限委譲を進めていくことにより、組織のモチベーションの向上を図っていくことが求められる。

以上により、日系企業が労働力を求めて台湾に進出した時代から、現地市場を重視する姿勢、能力のある現地管理職・従業員への仕事方法など、権限委譲を進めていくことなど、いわゆる経営の現地化を進めていくことが経営成果にプラスの影響を与えることがわかった。

以上、「日本側親会社の人材派遣サポート」、「現地市場確保の重要度」、「現地管理職・従業員への権限委譲」についての3つの経営要因が、調査対象企業の経営成果に影響を与えることが、今回の実証研究において明らかになった。

## 6. 本研究の限界と今後の課題

台湾を取り囲むマクロ環境は変化し続けている。例えば、2010年9月には中国と台湾の間においてECFAの締約<sup>49)</sup>が結ばれるなど、「チャイワン」と称される造語が度々マスコミで取り上

45) 林 (1994) pp. 26-50.

46) Harrigan (1986), ガーラック (1991) など。

47) 安室 (1991) pp. 73-90. 白木 (1999) pp. 27-29など。

48) 安室 (1991) pp. 99-108.

49) ECFA (Economic Cooperation Framework Agreement) とは、海峡兩岸経済協力枠組取り決めに指す。中台間の経済連携協定 (Economic Partnership Agreement) に相当。その主な目的は、WTOの基本原則に則り、中台間の経済関係及び貿易促進を図るための協議及び協定。2010年9月発効。<http://www.ecfa.org.tw/ShowNews.aspx?nid=2&id=2183&year=all>, その後の成果については以下を参照のこと。<http://www.ecfa.org.tw/EcfaAttachment/ECFADoc/2010-06-29-%E5%8D%94%E8%AD%B0%E6%96%87%E6%9C%AC.pdf>, 2018年8月20日閲覧。

げられるほど、今後、経済環境及び企業経営の分野においては、中国と台湾市場の一体化が一段と進んでいくことが予想される。その一方で、中国一辺倒へのリスク回避などから、特に政治的な意図から、台湾では「新南向政策」と称して東南アジアとの関係作りも積極的に進めようとしている。本研究では、台湾に進出した日台合弁企業を調査対象として調査研究を進めてきた。今後、マクロ環境の変化を考慮した分析も必要があるかもしれない。

次に、本研究で用いた重回帰分析であるが、その結果、それぞれの経営成果を示すモデルに統計的に有意な値が示された。しかし、調整済み $R^2$ 値は0.257であり、説明力の高いモデルとはいえない。したがって、今後の研究課題として、台湾進出日系合弁企業の経営成果に影響を与える経営要因やその変数の設定など、さらなる分析や調査研究が求められる。

最後に、今回の調査で得られた結果や分析手法については、台湾特有の経営要因であったのか、あるいは、他の華人経済圏に進出した日系合弁企業、あるいは、在台日系完全子会社においても応用できる概念なのかは定かではない。今後は、進出地域、資本形態の違い、時系列の分析にも焦点をあてて比較分析を行うなど、新たなアプローチが求められる。

#### 主要参考文献

- Anderson, Erin (1990) Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 19-30, Cambridge.
- Arino, Africa ; Mikhail Abramov, Irina Skorobogatykh; Rykounina, Irina and Vila, Joaquim (1997) Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures, *International Studies of Management & Organization*, Spring, pp. 19-37.
- Artisien, F. R. Patrick and Buckley, J. Peter (1984) Joint Ventures in Yugoslavia: Comment, *Journal of World Trade Law*, Volume 18 number 2 March: April, pp. 163-170.
- Beamish, W. Paul (1994) Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance, *Management International Review*, Vol.34 Special Issue, 1994/2, pp. 60-74.
- 中小企業診断士 国際企業マネジメント研究会編 (1998) 『海外企業進出ビックバン』, 東洋経済新報社。
- Choi, F. D. S. and Czechowicz, I. J. (1983) MNCs' Assessment of Foreign Subsidiary Performance, *Management International Review*, Vol. 23 no. 4, pp. 14-25.
- Collins, M. Timothy and Doorley III, L. Thomas (1991) *Teaming up for The 90s*”, Deloitte; Touche. (コリンズ, M. ティモシー & ドーリー III, L. トーマス著, 監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳 [1993] 『グローバルアライアンス戦略の実際』, ダイヤモンド社)。
- Ferraro, P. Gary (1990) *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, Inc. (フェラーロ, ゲーリー著, 江夏健一・太田正孝監訳 [1992] 『異文化マネジメント—国際ビジネスと文化人類学—』, 同文館)。
- ガーラック, マイケル (1991) 「日本における国際ジョイント・ベンチャー企業」『ビジネス・レビュー』(一橋大学), Vol. 38 no. 4 August, pp. 62-88。
- Geringer, J. Michael (1988) *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developing Countries*, Quorum Books.
- Geringer, J. Michael and Hebert, Louis (1991) Measuring Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 249-263.
- Glaister, W. Keith and Wang, Yu (1993) UK Joint Ventures in China: Motivation and Partner Selection, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11, No.2, pp. 9-15.
- Glaister, W. Keith ; Buckley, J. Peter (1999) Performance Relationships in UK International Alliances,

- Management International Review*, Second Quarter.
- Hall, T. Edward (1976) *Beyond Culture*, Anchor Books, Doubleday.
- 花枝美恵子 (2002) 「欧米の多国籍企業」, 吉原英樹編『国際経営論への招待』, 有斐閣ブックス。
- Harrigan, R. Kathryn (1986) *Managing for Joint Venture Success*, D. H. Heath and Company. (ハリガン, R. キャサリン, 佐伯光彌監訳 [1987] 『ジョイント・ベンチャー成功の戦略』, 有斐閣)。
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス管理』, 有斐閣。
- 林吉郎 (1996) 『異文化インターフェイス経営—国際化と日本的経営—』, 日本経済新聞社。
- Hofstede, Geert (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill International (UK) Limited. (ホフステッド, ヘールト著, 岩井紀子・岩井八郎訳 [1995] 『多文化世界』, 有斐閣)。
- 星野靖雄・高林真一郎 (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.
- 井手圭輔 (2018) 「「企業寿命30年説」と「老舗経営」との異同にみる企業永続の要諦」『福岡大学商学論叢』 62(4), pp. 419-455.
- 井川俊夫 (1987) 『国際化時代の海外駐在員』, 有斐閣ビジネス。
- インテック・ジャパン編著 (1997) 『多くの実体験に学ぶ海外適応型社員になる法』, マネジメント社。
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』, 日本労働協会。
- 石田英夫 (1989) 「マネジメンの現地化問題」『日本労働協会雑誌』 No. 357, pp. 28-35.
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』, 中央経済社。
- 石田英夫編著 (1994) 『国際人事』, 中央経済社。
- 石田浩 (2001) 「台湾の輸出加工区政策の意義と課題—輸出加工区と工業区の分析を通じて」『現代台湾研究』, 台湾史研究会。
- 石田浩 (2004) 「台湾における輸出加工区の現代的意義—産業の高度化と産業価値パークへの転換—」『関西大経済論集』 54 (3/4), pp. 317-335.
- 伊藤賢次 (1997) 『国際経営』, 創成社。
- 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。
- 笠原民子 (2013) 「日本企業における経営現地化の諸課題」『阪南論集』 社会科学編 48(2), pp. 65-83.
- Killing, J. Peter (1983) *Strategies for Joint Venture Success*, Croom Helm.
- 岸本千佳司 (2014) 「台湾におけるベンチャー支援制度」公益財団法人 国際東アジア研究センター, pp. 1-40.
- 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。
- 小山大介 (2003) 「日本企業の海外進出と撤退についての一考察」『阪南論集 社会科学編』 第39巻 第1号, 阪南大学学会, 2003年11月23日, pp. 37-58.
- Lester, K. Richard (1998) *The Productive Edge*, W. W. Norton & Company, Inc. (レスター, K. リチャード著, 田辺孝二・西村隆夫・藤木健三訳 [2000] 『競争力』, 生産性出版)。
- 李宗榮 (2010) 「市場の中の血縁関係—企業グループ間の親族ネットワークの考察」, 渡辺利夫・朝元照雄編著『台湾経済読本』, pp. 95-130, 勁草書房。
- Llaneza, Ana Valdes and Garcia-Canal, Esteban (1998) Distinctive Features of Domestic and International Joint Ventures, *Management International Review*, First Quarter, pp. 49-66.
- Luo, Yadong (1995) Business Strategy, Market Structure, and Performance of International Joint Ventures: The Case of Joint Venture in China, *Management International Review*, vol. 35, 1995/3, pp. 241-264.
- Luo, Yadong (1997<sup>a</sup>) Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China, *Organization Science*, Vol. 8, no. 6 November-December, pp. 648-662.
- Luo, Yadong (1997<sup>b</sup>), Guanxi: Principles, Philosophies, and Implications, *Human Systems Management*, pp. 43-51.
- Luo, Yadong (1997<sup>c</sup>), Guanxi and Performance of Foreign-invested Enterprises in China: An Empirical Inquiry, *Management International Review*, First Quarter, pp. 51-70.
- Luo, Yadong (1998) Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner?, *Journal of World Business*, Vol. 33 no. 2, Summer, pp. 145-166.
- Lyles, A. Marjorie and Baird S. Inga (1994) Performance of International Joint Ventures in Two Eastern

- European Countries: The Case of Hungary and Poland, *Management International Review*, vol. 34, 1994/4, pp. 313-329.
- Lyles, A. Marjorie; Sulaiman, Mohamed; Barden, Q. Jeffrey (1999) Factors Affecting International Joint Venture Performance: A Study of Malaysian Joint Ventures, *Journal of Asian Business*, Vol. 15 no. 2, pp. 1-20.
- Makino, S. & Beamish, W. P. (1998) Performance and Survival of Joint Ventures with Non-conventional Ownership Structures, *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp. 797-818.
- Montagu-Pollock, Matthew (1994) The Drawcard for the World's Multinationals, *Asiamoney*, Special Issue, September, pp. 51-53.
- 村松司叙編著 (1991) 『国際合弁戦略』, 中央経済社。
- 日本経済調査協議会 (1974) 『多国籍企業の経済と経営—日本型多国籍企業への道—』, 日本経済調査協議会。
- 西原博之 (1999) 「在日台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。
- Nishihara, H. (2013) '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 pp. 1-25. <http://econ.meijigakuin.ac.jp/research/discussionpaper/pdf/201301.pdf>
- 根本孝編著 (1990) 『グローバル・マネジャー』, 日経連広報部。
- 大泉光一 (1980) 『国際合弁企業』, 亜紀書房。
- Ohmae, Kenichi (1990) *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked*, Mckinsey & Company Inc. (大前研一 [1990] 『ボーダレス・ワールド』, プレジデント社)。
- 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.
- Robins, Fred (1996) Marketing in a "Managed" Economy, *Marketing Intelligence & Planning*, Special Issue, Vol. 14, Issue 3, pp. 45-56.
- 佐藤厚 (2006) 「経営のグローバル化と人的資源管理～電機メーカーの事例」 『同志社政策科学研究』 8(2), pp. 1-29, 2006-12, 同志社大学。
- 澤木聖子・吉原英樹 (2001) 「日本企業の国際化と経営者の英語に関する意識調査：在日外資系企業との比較分析を通じて」 経営行動科学学会年次大会：発表論文集 (4), pp. 69-72。
- 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。
- 潜道隆 (2015) 「多国籍企業のグローバル展開における標準化と情報技術の利用 (第Ⅱ報)」 経営情報学会全国研究発表大会要旨集, pp. 411-414 (2015), 経営情報学会。
- 白木三秀 (1999) 『アジアの国際人的資源管理』, (財) 社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。
- 荘勝雄 (1997) 「台湾家族経営の変革-所有構造と支配」 『始動するアジア企業の経営革新』, pp. 91-129, 税務経理協会。
- Stratford, Sherman (1992) Are Strategic Alliances Working?, *Fortune*, Vol. 126, no. 6, September 21, pp. 33-34.
- 台湾研究所編 (1997) 『在華日本企業総覧』 1997年版, 台湾研究所。
- 高倉信昭 (1998) 『海外進出の企業戦略』, 財経詳報社。
- 竹田志郎 (1998) 『多国籍企業と国際的戦略提携』, 文眞堂。
- 東洋経済新報 (各年版) 『海外進出企業総覧』 (国別編), 東洋経済新報社。
- 上野明 (1988) 『新・国際経営戦略論』, 有斐閣。
- 渡辺利夫・朝元照雄編著 (2010) 『台湾経済読本』, 勁草書房。
- 安室憲一 (1991) 「国際人事政策」, pp. 91-114, 吉原英樹・林吉郎・安室憲一 『日本企業のグローバル経営』, 東洋経済新報社。
- 吉原英樹編著 (2002) 『国際経営論への招待』, 有斐閣ブックス。
- 吉原英樹 (2015) 『国際経営』, 有斐閣アルマ。
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一 (1988) 『日本企業のグローバル経営』, 東洋経済新報社。