

Title	「在台日系合弁企業のマネジメントに関する調査」結果： 日本側経営トップマネジメントについて
Sub Title	Partnership Management of the Japanese Joint Ventures in Taiwan : Survey on Japanese Top Management
Author	今口, 忠政(Imaguchi, Tadamasa) 西原, 博之(Nishihara, Hiroyuki) 李, 新建(Li, XinJian)
Publisher	
Publication year	1999
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.42, No.2 (1999. 6) ,p.89-
JaLC DOI	
Abstract	台湾における日系合弁企業の進出は,繊維,鉄鋼等の素材産業から,電機,自動車産業,流通業等のサービス産業まで,一部の金融業を除いてほとんど全ての業界に及んでいる。しかし,合弁企業の中には,現地でのマネジメントの困難さに直面して撤退を余儀なくされた企業や,逆に,日本の本社や親会社を超えるほどの高い業績を上げている企業もある。近年のアジア経済の急激な変化は,合弁企業の経営の再構築を提起しているといえる。そこで,われわれは1998年度慶應義塾大学大学院高度化資金の助成を受けて,日台合弁企業の経営トップマネジメント
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19990600-00686004

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

「在台日系合弁企業のマネジメントに関する調査」結果

——日本側経営トップマネジメントについて——

今 口 忠 政*
西 原 博 之
李 新 建

<要 約>

台湾における日系合弁企業の進出は、繊維、鉄鋼等の素材産業から、電機、自動車産業、流通業等のサービス産業まで、一部の金融業を除いてほとんど全ての業界に及んでいる。しかし、合弁企業の中には、現地でのマネジメントの困難さに直面して撤退を余儀なくされた企業や、逆に、日本の本社や親会社を超えるほどの高い業績を上げている企業もある。近年のアジア経済の急激な変化は、合弁企業の経営の再構築を提起しているといえる。

そこで、われわれは1998年度慶應義塾大学大学院高度化資金の助成を受けて、日台合弁企業の経営トップマネジメント及び、現地人ホワイトカラー従業員を対象としたマネジメントに関する調査を実施した。アンケート調査では、日系合弁企業のマネジメント方式、企業統治の形態、現地人との効果的なパートナーシップ・マネジメントのあり方について質問した。

今回の資料は、日系合弁企業の経営トップに郵送したアンケート調査から、日本側経営トップマネジメントの回答を調査項目ごとに集計し、日台合弁企業のマネジメントに関して特徴的な事柄についてコメントを加えたものである。

<キーワード>

日系合弁企業、台湾、パートナーシップ・マネジメント

始めに

近年のアジア経済の急激な変化によって、アジア地域に進出した日系企業は、その経営のあり方の再構築を迫られている。日系企業のアジア地域への進出については、繊維、鉄鋼等の素材産業から、電機、自動車産業を始めとした製造業のアジア地域への進出に端を発して、日系部品会社の進出、百貨店や流通業等の

サービス産業の進出など、一部の金融業を除いてほとんど全ての業界が同地域に進出しているといっても過言ではない。

上述の企業の中には、進出当初の目的とは異なり、現地におけるマネジメントの困難さに直面して、撤退を余儀なくされた事例は少なくない。一方、日本の本社や親会社を超えるほどの高い業績を上げている企業も、少数ではあるが見受けられる。

そこで、われわれはアジア地域のうち、日本企業の進出の歴史があり、近年のアジア経済危機においても比較的安定した経済成長を維持している台湾に進出

* 50音順

した日系合弁企業に焦点を当て、現地（台湾）資本との合弁形態で進出した企業がどのようなマネジメント方式を採用しているのか。また、企業統治はどのような形になっているのか。さらに、現地人との効果的なパートナーシップを形成するには、どのようなマネジメントが相応しいのか等についての問題を明確にするため、日台合弁企業の経営トップマネジメント及び、現地人ホワイトカラー従業員を対象としてアンケート調査を実施した。なお、調査は大学から質問票を現地企業の経営トップに宛てて送付し、同時に日本の本社にも質問票を台湾の合弁企業あてに送付した旨の手紙を送って調査への協力を要請した。

調査の結果、105名の日本側経営トップマネジメントから回答を得ることができた。さらに1998年11月には約10日間台湾に赴き、合弁企業形態で進出している家電メーカー、百貨店など十数社を訪問した。現地では、実際に経営に携わっている日本側経営トップマネジメント、台湾側経営パートナーに直接インタビューすることによって、マネジメント上の課題と、効果的なマネジメントのあり方について調査することができた。

今回の資料は、1998年度慶應義塾大学大学院高度化資金の助成を受けて、日系合弁企業の経営トップに郵送したアンケート調査から、日本側経営トップマネジメントの回答を調査項目ごとに集計し、日台合弁企業のパートナーシップ・マネジメントに関して特徴的な事柄についてコメントを加えたものである。台湾側経営パートナーによる「在台日系合弁企業のマネジメントに関する調査」に対する回答の分析結果も、引き続いて公表する予定である。

I 企業属性

まず、回答企業（105社）の基本的な企業属性について要約する。

1. 回答企業の地域分布

地 域	回答企業数	割 合
台 北	61社	58.1%
桃 園	21社	20.0%
台 中	10社	9.5%
台 南	3社	2.9%
高 雄	10社	9.5%
合 計	105社	100.0%

2. 回答企業の資本金（単位：台湾元）

平均値：28194.2万元

最大値：282500.0万元

最小値：400.0万元

3. 回答企業である日台合弁企業への日本側投資比率

日本側投資比率	回答企業数	割 合
マイノリティ（50%未満）	22社	21.0%
50%（1：1）	29社	27.6%
マジョリティ（50%以上）	54社	51.4%
合 計	105社	100.0%

4. 台湾側経営パートナーの形態

経営パートナーの形態	回答企業数	割 合
個 人	34社	32.4%
法 人	70社	66.6%
不 明	1社	1.0%
合 計	105社	100.0%

5. 合弁企業の主要事業

業 界	回答数	割 合
水 産 ・ 鉱 業	1社	1.0%
食 品	1社	1.0%
パ ル プ ・ 紙	3社	2.9%
化 学	20社	19.0%
薬 品	5社	4.8%
石油 ・ ゴム製品	3社	2.9%
窯 業	1社	1.0%
鉄 鋼	4社	3.8%
非 鉄 金 属	1社	1.0%
金 属 製 品	3社	2.9%
機 械	9社	8.6%
電 機	17社	16.2%
輸 送 用 機 器	10社	9.5%
精 密 機 器	4社	3.8%
その他製造業	8社	7.6%
卸 売 業	6社	5.7%
小 売 業	1社	1.0%
金 融 機 関	2社	1.9%
海 運 ・ 空 運	2社	1.9%
倉 庫 ・ 通 信	1社	1.0%
サ ー ビ ス	3社	2.9%
合 計	105社	100.0%

* 主要事業（業界）の分類方法は、日本経済新聞社「日経 会社情報」に準ずる。

6. 年間売上高（単位：台湾元）

平均値：124,703万元

最大値：1,091,900万元

最小値： 352万元

*調査対象企業の有効回答数は95社（N=95）である。

7. 合弁会社の設立年数

平均年数：15.56年

標準偏差： 9.62

最長年数：44年（528ヶ月）

最短年数：2.83年（34ヶ月）

II. 実態調査結果

1. 合弁企業の事業目的

合弁企業の事業目的について、設立当初の事業目的と現在の事業目的の双方について質問した。台湾における合弁企業の設立目的にはさまざまなものが考えら

れるが、本調査では下記の19項目の選択肢から重視するものを複数回答で選んでもらい、また、重視するものの中から最も重視するものを1つ選択してもらった。表1—1は、合弁企業の重視する目的を、設立当時と現在について比較したものである

分析の結果、合弁会社の設立当時に重視している目的で最も多かったのは「現地市場の確保」の87社（82.9%）で、次に多かったのは「販路の確保」の40社（38.1%）であった。以下、「労働力の確保、利用」、「国際的な販売ネットワークの構築」、「第三国への輸出」という目的が続いている。このように台湾での合弁企業は、労働力と販売の確保を目的として設立されたことがわかる。

現在でも、このような目的が重要であることは基本的には同一である。現在の合弁企業が重視している目的でも、「労働市場の確保」「販路の確保」「労働力の確保、利用」、「国際的な販売ネットワークの構築」、「第三国への輸出」が重要な目標として取り上げられ

表1—1 合弁企業設立当時と現在の重視する目的（複数回答）

問1 貴社（合弁企業）の設立当初の事業目的と現在の事業目的について、下記の各項目からあてはまるものに [✓] をつけて下さい（複数回答可）。また、その中から最も重要な項目を設立当時及び現在からそれぞれ一つずつ選んで、[✓] の上に○印をつけて下さい。

合弁企業の事業目的	設立当時の重視する目標		現在重視する目標		増減率 割合 (%)
	回答企業数 (社)	割合 (%)	回答企業数 (社)	割合 (%)	
1. 原材料、資材の確保、利用	14	13.3	18	17.1	3.8
2. 労働力の確保、利用	31	29.5	21	20.0	-9.5
3. 現地市場の確保	87	82.9	82	78.1	-4.8
4. 第三国への輸出	24	22.9	34	32.4	9.5
5. 日本への逆輸入	17	16.2	30	28.6	12.4
6. 販路の確保	40	38.1	43	41.0	2.9
7. 国際的な販売ネットワークの構築	25	23.8	30	28.6	4.8
8. 地域統括機能の強化	6	5.7	10	9.5	3.8
9. 国際的な生産ネットワークの構築	16	15.2	25	23.8	8.6
10. 資金調達、為替リスク対策	2	1.9	2	1.9	0.0
11. 技術・ロイヤリティ・情報の収集	8	7.6	11	10.5	2.9
12. 技術・ロイヤリティ・情報の移転	17	16.2	16	15.2	-1.0
13. 商品・サービス等の企画・開発・研究	11	10.5	14	13.3	2.9
14. 新規事業の進出	12	11.4	17	16.2	4.8
15. 関連企業の進出に随伴	16	15.2	11	10.5	-4.8
16. 異文化管理手法の修得	1	1.0	5	4.8	3.8
17. 現地政府の優遇	7	6.7	3	2.9	-3.8
18. 通商摩擦対策	3	2.9	2	1.9	-1.0
19. その他	3	2.9	2	1.9	-1.0

ている。しかし、重要と考えている企業の割合には変化が見られる。たとえば、設立当時は、「第三国への輸出」は22.9%であったのが32.4%へ、「国際的な販売ネットワークの構築」が、23.8%から28.6%へと変化している。また、「日本への逆輸入」が16.2%から28.6%へと大きく増加している。生産基地としての台湾という位置づけが鮮明になりつつある。

表1-1の右欄には、設立ときに重視した目的と現在重視している目的の割合の増減を計算した。最も増加率が大きいのは、「日本への逆輸入」で12.4%の増加、「国際的な生産ネットワークの構築」が8.6%の増加であった。逆に大きく減少したのが、「労働力の確保、利用」で9.5%の減少であった。

次に、合弁会社の設立当時と現在の重視する目的から最も重視するものを1つずつ選択して回答してもらったところ、表1-2のような結果となった。

分析の結果、設立当時、現在とも最も重視しているのは「現地市場の確保」であった。設立当時は55.6%、現在でも42.9%の企業が合弁企業の目的であると

考えていることがわかる。次に多いのは、「関連企業の進出に随伴」して進出したという回答であった。親会社、取引先が工場建設等によって進出するのにあわせて随伴したものと思われる。しかし、設立当時は過半数を占めていた「現地市場の確保」が現在では42.9%にまで少なくなり、「関連企業の進出に随伴」という目的も11.1%から7.1%へと減少している。このような目的に代わって増加しているのが「販路の確保」や「国際的な販売ネットワークの構築」である。「販路の確保」を最重視する企業は3.7%から13.1%へと9.4%も増加し、「国際的な販売ネットワークの構築」は2.5%から8.3%へと5.9%の増加を示している。

2. 合弁企業の意味決定方式

調査対象となっている合弁企業は、日本と台湾の親会社、自社という相互関係の中で、さまざまな意思決定を行いながら経営している。その意思決定には、親会社と共同で意思決定しなければならないもの、あるいは、現地の合弁企業に全面的に権限委譲しているも

表1-2 合弁企業設立当時と現在の最重視する目的

合弁企業の事業目的	設立当時の最重視する目標		現在最重視する目標		増減率 割合 (%)
	回答企業数 (社)	割合 (%)	回答企業数 (社)	割合 (%)	
1. 原材料、資材の確保、利用	2	2.5	3	3.6	1.1
2. 労働力の確保、利用	3	3.7	2	2.4	-1.3
3. 現地市場の確保	45	55.6	36	42.9	-12.7
4. 第三国への輸出	3	3.7	5	6.0	2.2
5. 日本への逆輸入	2	2.5	2	2.4	-0.1
6. 販路の確保	3	3.7	11	13.1	9.4
7. 国際的な販売ネットワークの構築	2	2.5	7	8.3	5.9
8. 地域統括機能の強化	1	1.2	1	1.2	0.0
9. 国際的な生産ネットワークの構築	3	3.7	3	3.6	-0.1
10. 資金調達、為替リスト対策	0	0.0	0	0.0	0.0
11. 技術・ロイヤリティ・情報の収集	0	0.0	1	1.2	1.2
12. 技術・ロイヤリティ・情報の移転	4	4.9	2	2.4	-2.6
13. 商品・サービス等の企画・開発・研究	0	0.0	0	0.0	0.0
14. 新規事業の進出	2	2.5	3	3.6	1.1
15. 関連企業の進出に随伴	9	11.1	6	7.1	-4.0
16. 異文化管理手法の修得	0	0.0	0	0.0	0.0
17. 現地政府の優遇	0	0.0	0	0.0	0.0
18. 通商摩擦対策	0	0.0	0	0.0	0.0
19. その他	2	2.5	2	2.4	-0.1
無回答	24		21		
合 計	105		105		

* 質問内容は表1-1の問1に記載した内容と同様である。

** 割合(%)の数字は、無回答を除いた有効回答(設立当時は81社、現在は84社)に占める各項目の割合を表している。

のなど、意思決定事項によってさまざまな決定スタイルがあると考えられる。そこで、合併企業が行う種々の意思決定について、原案作成者が誰であるのか、決定者は誰であるのか、の双方から調査することにした。

すなわち、「合併企業全体にわたる経営方針」、「次年度の事業計画」、「人員採用計画」、「資金調達計画」、

「販売促進策」、「次年度予算」、「新規事業計画」などのさまざまなレベルの意思決定事項を想定し、それらの原案作成に関する意思決定、最終決定に関する意思決定が「日本の親会社」によってなされるのか、「台湾の親会社」によってなされるのか、あるいは、「合併企業」でなされるのかについて調査した。合併企業は、さらにトップ、担当役員、担当部長、スタッフ、

表 2-1 合併企業の原案作成に関する意思決定

問 2 貴社（合併企業）が A から G の事項を決定する際の原案作成者並びに決定方法について、それぞれの選択項からあてはまる番号・記号を一つずつ選んでカッコに記入して下さい。

原案作成者 決定事項		日本の親会社	台湾の親会社	合併会社の トップ	合併会社 担当役員	合併会社 担当部長	合併会社 スタッフ	合併会社マ ネージャー	合 計
経営方針	社 (%)	13 12.9	1 1.0	75 74.3	9 8.9	2 2.0	0 0.0	1 1.0	101 100.0
次年度の事業計画	社 (%)	5 4.9	1 1.0	64 62.7	14 13.7	10 9.8	7 6.9	1 1.0	102 100.0
人員採用計画	社 (%)	0 0.0	1 1.0	55 53.4	14 13.6	21 20.4	7 6.8	5 4.9	103 100.0
資金調達計画	社 (%)	3 2.9	1 1.0	59 57.3	18 17.5	18 17.5	3 2.9	1 1.0	103 100.0
販売促進策	社 (%)	4 3.9	1 1.0	42 41.2	12 11.8	26 25.5	14 13.7	3 2.9	102 100.0
次年度予算	社 (%)	2 1.9	1 1.0	56 53.8	17 16.3	18 17.3	9 8.7	1 1.0	104 100.0
新規事業計画	社 (%)	10 9.8	2 2.0	64 62.7	15 14.7	5 4.9	5 4.9	1 1.0	102 100.0

*それぞれの事項について、上段は回答数、下段は回答割合を示している。

表 2-2 合併企業の意思決定の方式

決定方法 決定事項		日本の親会社	台湾の親会社	日台親会社 の合議	日台合併 の合議	合併企業	合 計
経営方針	社 (%)	16 16.2	2 2.0	17 17.2	34 34.3	30 30.3	99 100.0
次年度の事業計画	社 (%)	14 13.9	0 0.0	14 13.9	22 21.8	51 50.5	101 100.0
人員採用計画	社 (%)	3 3.0	3 3.0	6 5.9	7 6.9	82 81.2	101 100.0
資金調達計画	社 (%)	7 6.9	3 3.0	8 7.9	17 16.8	66 65.3	101 100.0
販売促進策	社 (%)	7 6.9	2 2.0	6 5.9	12 11.9	74 73.3	101 100.0
次年度予算	社 (%)	8 7.8	2 2.0	8 7.8	16 15.7	68 66.7	102 100.0
新規事業計画	社 (%)	13 12.9	1 1.0	19 18.8	33 32.7	35 34.7	101 100.0

*質問内容は評 2-1 の問 1 に記載した内容と同様である。

**それぞれの事項について、上段は回答数、下段は回答割合を示している。

マネージャーに分けて詳しく質問した。表2-1は、合併企業が意思決定をする際の原案作成について調査したものである。いずれの事項とも回答会社数、および回答割合を記載している。

分析の結果、すべての項目にわたって「合併企業のトップが原案を作成する」という企業が最も多いが、合併企業全体にまたがる経営方針は、「日本の親会社が原案を作成する」という企業も13社、12.9%を占めていることがわかる。経営方針や新規事業計画のような戦略的な意思決定は、やはり日本の親企業が関与する割合は多い。しかし、台湾の親会社が原案を作成することに関与する事項はどの項目についても1社か2社であり、非常に少ないことが理解できる。

表2-2は、合併企業が意思決定をする際の担当者について調査したものであるが、最終的な意思決定は、原案作成者に対する回答とはやや様相が異なる。合併企業の「経営方針」といった戦略的な意思決定に関する事項は、「日本の親企業、台湾の親企業、合併企業の3社の合議に基づく」という企業が34社、34.3%で最も多く、「合併企業が意思決定する」という企業が30社、30.3%で次に多い。「事業計画」、「新規事業計画」についても同様の傾向にある。最も合併企業に決定権限を委譲している事項は、「人員採用計画」、

「販売促進計画」、「次年度予算」等であることが理解できた。

表2-1、表2-2の結果から、合併企業の経営トップが原案を作成し、合併企業が決定するスタイルが最も多いといえるが、合併企業全体にわたる経営方針のような重要な事項については、合併企業のトップが原案を作成するが、決定は日本の親企業、台湾の親企業、合併企業3社の合議に基づくというスタイルが最も多いことが分かる。

3. 日台合併企業における目標の重要度

問3は、日台合併企業における目標の重要度に関する質問である。質問項目は合計12項目で、設問では、重要度を示す選択肢として、「それほど重要ではない」の1から、「非常に重要」を5として、5点尺度法を採用した。

分析の結果(表3参照)、得点が最も高い質問項目として、「自社(合併企業)の利益率」(M=4.05)が挙げられた。その値は、「主要事業のマーケット・シェア」(M=3.64)だけでなく、「自社(合併企業)の売上高」(M=3.88)の値をも上回っており、日本企業は売上高とマーケット・シェアは重視するが、利益率は「二の次」になるといわれる通説とは異なる結果

表3 日台合併企業における目標の重要度

問3 現在、貴社(合併企業)における目標の重要度について、下記の各項目からあてはまる番号は1つ選んで○印をつけて下さい。

(5点尺度法)

質問項目 (Question item)	平均値 M	標準偏差 SD	最頻度 Mo	有効回答数 N
1. 企業を設立した当初の目的	3.67	1.09	4	103
2. 企業設立からこれまでの事業展開	3.50	1.03	4	103
3. 自社(合併企業)の利益率	4.05	1.07	5	105
4. 自社(合併企業)の売上高	3.88	1.09	4	104
5. 日本の親会社に対する収益配分	3.05	1.26	4	104
6. 台湾の親会社に対する収益配分	3.19	1.22	4	97
7. 事業計画	3.88	1.03	4	102
8. 親会社への技術・サービス情報の提供	2.41	1.12	2	104
9. 親会社への現地市場に関する情報提供	3.03	1.10	3	104
10. 主要事業のマーケット・シェア	3.64	1.06	4	105
11. 新規事業の展開	3.33	1.19	4	105
12. 新市場の開拓	3.66	1.17	4	105

* 5点尺度法とは、上述の質問項目ごと、「それほど重要ではない」を1、「ふつう」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ものである。

であった。

次に、日台双方の親会社への貢献に関する4つの質問項目(5, 6, 8, 9)の得点は、全体的にそれほど高くなかった。これは、合弁企業の目標は、資本出資比率100%の完全子会社とは異なり、親企業に対してある程度の独自性を有していることが主な理由として考えられる。そのうち、「台湾の親会社に対する収益配分」の有効回答数(N=97)の値が他の回答と比較して少ないのは、現地経営パートナーが法人などの組織ではなく、個人であるためと考えられる。

なお、新規事業及び新市場など、企業の多角化に関する項目では、「新市場の開拓」(M=3.66)が、「新規事業の展開」(M=3.33)の得点を大きく上回っていた。これは、台湾域内のみが業務エリアという企業や業界を除き、多くの企業が自らの企業を台湾の域内拠点としてだけでなく、中国や東南アジアなど、華人経済圏と称される地域への進出をにらんだ新市場の開拓拠点として重視している結果と推測される。

4. 日台合弁企業における目標達成の度合い

問4は、日台合弁企業における目標の達成度に関する質問である。質問項目は合計12項目で、内容は問3の質問項目と同様である。設問では、目標達成の度合

いを示す選択肢として5点尺度法を採用した。

分析の結果(表4参照)、得点が最も高い質問項目として、「企業を設立した当初の目的」(M=4.03)が挙げられた。また、比較的得点の高い質問項目として、「企業設立からこれまでの事業展開」(M=3.93)、「自社(合弁企業)の利益率」(M=3.70)、「自社(合弁企業)の売上高」(M=3.56)など、合弁企業自らの経営成果に関する項目が挙げられた。

一方、日台双方の親会社への貢献に関する質問項目(4, 5, 8, 9)の4項目の得点は、全体的にそれほど高い値を示さなかった。中でも、「親会社への技術・サービス情報の提供」(M=2.93)の平均値は、3.00に達せず、「どちらともいえない」の3の値に満たない結果となった。なお、「台湾の親会社に対する収益配分」の有効回答数(N=96)の値が、他の項目と比較して回答が少ない理由は、問3と同様の質問項目においても指摘した通り、現地経営パートナーが個人であり、台湾側親会社が存在しないためであると考えられる。

次に、事業の多角化に関する質問項目においては、「新規事業の展開」(M=2.70)、「新市場の展開」(M=2.79)となり、その得点は低かった。中でも、企業自らを新市場展開の拠点として重視していながら、そ

表4 日台合弁企業における目標達成の度合い

問4 現在、貴社(合弁企業)における目標達成の度合いについて、下記の各項目からあてはまる番号は1つ選んで○印をつけて下さい。

(5点尺度法)

質問項目 (Question item)	平均値 M	標準偏差 SD	最頻度 Mo	有効回答数 N
1. 企業を設立した当初の目的	4.03	1.12	5	104
2. 企業設立からこれまでの事業展開	3.93	0.92	4	103
3. 自社(合弁企業)の利益率	3.70	1.14	4	105
4. 自社(合弁企業)の売上高	3.56	1.13	4	105
5. 日本の親会社に対する収益配分	3.26	1.41	4	103
6. 台湾の親会社に対する収益配分	3.31	1.32	4	96
7. 事業計画	3.47	0.95	4	104
8. 親会社への技術・サービス情報の提供	2.93	1.02	3	103
9. 親会社への現地市場に関する情報提供	3.29	0.96	4	103
10. 主要事業のマーケット・シェア	3.32	1.01	4	103
11. 新規事業の展開	2.70	1.12	3	102
12. 新市場の開拓	2.79	1.09	3	105

* 5点尺度法とは、上述の質問項目毎に、「達成していない」を1、「あまり達成していない」を2、「どちらともいえない」を3、「ある程度達成」を4、「達成している」を5、として目標の達成の度合いを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ものである。

表5 最近三年間の企業業績

問5 貴社（合併企業）の最近三年間の企業業績について、悪い(1)から良い(5)のうち、あてはまる番号を1つ選び、○印をつけて下さい。

(5点尺度法)

質問項目 (Question item)	平均値 M	標準偏差 SD	最頻度 Mo	有効回答数 N
1. 利益	3.63	1.26	4	105
2. 売上高	3.52	1.16	4	105
3. 域内市場シェア	3.35	1.15	3	104

* 5点尺度法とは、上述の質問項目毎に、「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、各質問項目の度合いを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ものである。

の目標の達成度が低かったことから、今後、新市場を開拓するための具体的な経営管理施策の推進が企業に求められるであろう。

5. 最近三年間の企業業績

問5は、日台合併企業における最近三年間の企業業績に関する質問である。質問項目は「利益」、「売上」、「域内市場シェア」の合計3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までの5点尺度法を採用した。

分析の結果（表5参照）、得点が最も高い質問項目として、「利益」（M=3.63）が挙げられた。次に、「売上」（M=3.52）、「域内市場シェア」（M=3.35）の順となった。そのうち、「利益」、「売上高」の2つの質問項目について最も多かった回答は、双方ともに「どちらかといえば良い」の4であった。一方、「域内市場シェア」については、「どちらともいえない」の3への回答が最も多かった。

問5の全般的な結果としては、上述の利益、売上、域内市場シェアの三項目を合計した平均値は3.50となり、企業全体の最近三年間の経営業績は、「どちらともいえない」の3から、「どちらかといえば良い」の4への丁度中間に位置する。しかし、現在、近隣のアジア諸国における経済状態や日本国内の長期に及ぶ不況など、グローバルな観点から日本企業及び、海外日系企業を取り巻く経営環境などを考慮した場合、その評価は実際に回答された値より高いものであると予想される。

6. 日台合併企業における経営管理施策について

問6は、日台合併企業における経営管理施策に関する質問である。質問項目は合計18項目で、設問では、その実施状況の度合い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までの、5点尺度法を採用した。

分析の結果（表6参照）、経営管理施策に関する質問のうち、経営理念・ビジョンに関する設問（1、2）の2つの項目では、「経営ビジョンが明確に示されている」（M=3.52）の得点が比較的高かった。次に、事業や職務の公式化、標準化や、制度化に関する設問（3～7）であるが、「就業規約が公式に定められ、運用されている」（M=4.13）の得点が高い値を示していた。また、「事業計画を作成し適応している」（M=3.95）、「職務・職位体系が存在し、実態に即している」（M=3.51）の質問項目への回答も比較的高い値となった。その一方、「文書化された職務記述書が頻繁に用いられる」（M=2.90）の得点は低かった。

合併企業のプロジェクト運営に関する質問項目（8～12）の5項目では、「全社的プロジェクトの人は主に経営陣が行なう」（M=4.13）の得点が関連項目で最も高く、経営陣のプロジェクトに対するコミットメントの強さが伺えた。また、「プロジェクトや事業には失敗がつきものだという認識を経営陣は持っている」（M=3.62）、「プロジェクトはその活動と収益に責任を持つ」（M=3.72）の2項目の得点が比較的高いことから、プロジェクトは活動と収益に責任を持つが、失敗はつきものという認識を経営陣は持っており、事業やプロジェクトに対して多くの企業は柔軟に対応していることが伺えた。

表6 日台合弁企業における経営管理施策について

問6 貴社（合弁企業）の経営管理施策について、どの程度あてはまるかを下記の各設問ごとに番号は1つ選び、○印をつけて下さい。

(5点尺度法)

質問項目 (Question item)	平均値 M	標準偏差 SD	最頻度 Mo	有効回答数 N
1. 経営理念を有し、社内で共有化が図られている	3.30	1.11	4	105
2. 経営ビジョンが明確に示されている	3.52	1.01	4	105
3. 事業計画を作成し適用している	3.95	0.80	4	104
4. 職務権限は明確で、文章化されている	3.32	1.09	4	104
5. 職務・職位体系が存在し、実態に即している	3.51	0.96	4	105
6. 就業規約が公式に定められ、運用されている	4.13	0.87	4	104
7. 文書化された職務記述書が頻繁に用いられている	2.90	1.02	3	103
8. 全社的プロジェクトの人選は主に経営陣が行う	4.19	0.89	5	102
9. 全社的プロジェクト運営はメンバーの自主判断が可能である	3.10	1.00	3	102
10. プロジェクトや事業に失敗がつきものだという認識を経営陣は持っている	3.62	0.97	4	103
11. プロジェクトはその活動と収益に責任を持つ	3.72	0.98	4	102
12. プロジェクト貢献者の個々人の評価は困難	2.89	0.89	3	102
13. 経営陣は、経営の意思決定において、お互いに理解し合うために多くの議論が行われている	3.32	0.95	4	103
14. 従業員は同僚に対して個々人の仕事を説明できる	3.50	0.91	4	103
15. 職場は上下や部門間の隔てなく開放的である	3.63	1.00	4	104
16. 仕事の進め方は柔軟的で、必要に応じて変化に対応させている	3.78	0.92	4	104
17. 能力があれば仕事の方法は個々に任せている	3.67	0.82	4	104
18. 個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価している	3.69	0.80	4	103

* 5点尺度法とは、上述の質問項目毎に、「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、企業における経営管理施策の実施状況を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ものである。

次は、職場や仕事におけるフレキシビリティに関する質問項目（15～17）の3項目についてであるが、その結果が示すように、それら項目を合わせた平均値（M=3.69）は、比較的高い値を示しており、企業における職場や仕事に関するフレキシビリティは比較的高いと考えられる。なお、個々人への評価に関する設問（12, 18）の2項目に関しては、「個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価している」（M=3.69）の得点が比較的高い値を示していた。

7. 日台合弁企業の経営環境及び、親会社との経営管理の整合性について

問7は、日台合弁企業における経営環境及び、親会社との経営管理の整合性に関する質問である。質問項目は合計13項目で、設問では、その選択肢として、「全くそうは思わない」の1から、「全く同感」の5まで

の5点尺度法を採用した。

分析の結果（表7参照）、経営環境に関する設問（1～3）の3つの項目では、「貴社は競争の激しい業界に属している」（M=4.58）の得点は関連項目の中で最も高く、「全く同感」の5を回答した企業が最も多かった。また、「主要事業の消費者ニーズが多様化している」（M=3.99）、「主要事業のライフサイクルが短縮化している」（M=3.53）については、最も多くの企業が「ある程度同感」の4を回答していた。

親会社との経営理念、ビジョン、企業文化に関する質問項目（4～8）の5項目では、「経営理念・ビジョンは日本親会社と整合性が高い」（M=3.63）が、比較的高い値を示した。一方、「経営理念・ビジョンは台湾親会社と整合性が高い」（M=2.84）の得点が低かった。また、その有効回答数（N=96）の値が他の質問項目への回答と比較して少ない理由は、

表7 日台合弁企業の経営環境及び親会社との経営管理の整合性について

問7 貴社（合弁企業）の経営環境及び親会社との経営管理の整合性について、どの程度あてはまるかを、下記の各設問ごとに番号を1つ選んで○印をつけて下さい。

(5点尺度法)

質問項目 (Question item)	平均値 M	標準偏差 SD	最頻度 Mo	有効回答数 N
1. 貴社は競争の激しい業界に属している	4.58	0.63	5	104
2. 主要事業のライフサイクルが短縮している	3.53	1.12	4	103
3. 主要事業の消費社ニーズが多様化している	3.99	0.94	4	103
4. 経営理念・ビジョンは日本親会社と整合性が高い	3.63	1.03	4	104
5. 経営理念・ビジョンは台湾親会社と整合性が高い	2.84	1.14	3	96
6. 日台双方の親会社は貴社の経営に関して同じ位の支配力をもっている	2.58	1.26	2	100
7. 他の企業からは貴社は日台双方の企業により設立された単独企業と見なされている	3.32	1.34	4	103
8. 親会社と異なる独自スタイル・企業文化を持つ	3.27	1.17	3	104
9. 主要な経営意思決定は、日本の親会社を通過させなければならない	3.25	1.39	4	104
10. 主要な経営意思決定は、台湾の親会社を通過させなければならない	2.84	1.51	3	95
11. 自らの事業活動計画を作成できる	4.24	0.79	4	104
12. 日常業務は親企業から最低限の制約しか受けない	4.22	1.07	5	103
13. 親会社の干渉なく予算を策定する権限を持つ	3.88	1.13	4	104

* 5点尺度法とは、上述の質問項目毎に、「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、日台合弁企業の経営環境及び親会社との経営管理の整合性に関する質問項目の回答を5段階評価にして、調査対象となった企業に選択してもらったものである。

問3・4の設問と同様、台湾側親会社が存在しないことが指摘できる。

次に、合弁企業における事業活動、業務及び予算策定などの、親会社との係わりに関する質問項目（9～13）の4項目では、「自らの事業の計画を作成できる」（M=4.24）、「日常業務活動は親企業から最低限の制約しか受けない」（M=4.22）の得点が高かった。また、予算に係わる項目である、「親会社の干渉なく予算を策定する権限を持つ」（M=3.88）への質問項目への得点も比較的高い値を示していたことから、調査対象となった企業は、親会社のコントロールとはある程度の独自性を保ちながら日常業務や事業活動を行なっていることが伺える。

8. 日本側親会社による経営資源の提供について

問8は、日本側親会社による経営資源の提供に関する質問である。質問項目は合計10項目である。設問では、その選択肢として、「ほとんど提供していない」の1から、「提供している」の5までの5点尺度法を

採用した。

分析の結果（表8参照）、比較的高い得点の項目として、「企業ブランド・イメージ」（M=3.83）、「技術的サポート」（M=3.74）、「人材（派遣社員数及びその適正）」（M=3.59）の3つの項目が挙げられた。つまり、日本の親会社が提供している代表的な経営資源として、企業のブランド・イメージ、技術的サポート、人材の派遣が示された。

一方、回答の平均値が3.00に及ばず、「どちらともいえない」の3の値に達しなかった項目は、「納入業社・サプライヤー」（M=2.66）、「製品・サービスの販売チャンネル」（M=2.84）、「政治・社会環境に関する情報」（M=2.84）、「市場動向に関する情報」（M=2.80）、「マーケティング・ノウハウ」（M=2.96）の5項目である。つまり、現地市場やマーケティング情報のサポートに関する内容の項目が指摘された。

表8 日本側親会社による経営資源の提供について

問8 日本の親会社（筆頭親会社）は、貴社（合弁企業）に対して、どのような種類の経営資源を、どの程度提供していますか。次の項目について、ほとんど提供していない(1)から、提供している(5)のうち、最も近い番号を1つ選んで○印をつけて下さい。

(5点尺度法)

質問項目 (Question item)	平均値 M	標準偏差 SD	最頻度 Mo	有効回答数 N
1. 経営理念・経営ビジョン	3.49	1.19	4	103
2. 資金・財力	3.20	1.32	4	103
3. 人材（派遣社員数及びその適正）	3.59	1.12	4	103
4. 技術的サポート	3.74	1.15	4	102
5. マーケティング・ノウハウ	2.96	1.14	2	103
6. 製品・サービスの販売チャンネル	2.84	1.23	3	100
7. 企業ブランド・イメージ	3.83	1.09	4	103
8. 市場動向に関する情報	2.80	1.09	2	103
9. 納入業者・サプライヤー	2.66	1.12	2	102
10. 政治・社会環境に関する情報	2.84	1.06	3	95

* 5点尺度法とは、上述の質問項目毎に、「ほとんど提供していない」を1、「あまり提供していない」を2、「どちらともいえない」を3、「ある程度提供」を4、「提供している」を5として、日本側親会社による経営資源の提供の度合いを5段階評価にして、調査対象となった企業に選択してもらったものである。

表9 台湾側親会社による経営資源の提供について

問9 台湾の親会社（現地側筆頭親会社）は、貴社（合弁企業）に対してどのような種類の経営資源を、どの程度提供していますか。

(5点尺度法)

質問項目 (Question item)	平均値 M	標準偏差 SD	最頻度 Mo	有効回答数 N
1. 経営理念・経営ビジョン	2.59	1.38	1	97
2. 資金・財力	2.80	1.48	1	97
3. 人材（派遣社員数及びその適正）	2.60	1.54	1	97
4. 技術的サポート	1.97	1.18	1	97
5. マーケティング・ノウハウ	2.34	1.28	1	97
6. 製品・サービスの販売チャンネル	2.51	1.48	1	96
7. 企業ブランド・イメージ	2.33	1.34	1	97
8. 市場動向に関する情報	2.68	1.32	1	97
9. 納入業者・サプライヤー	2.50	1.29	1	96
10. 政治・社会環境に関する情報	2.76	1.36	1	97

* 5点尺度法とは、上述の質問項目毎に、「ほとんど提供していない」を1、「あまり提供していない」を2、「どちらともいえない」を3、「ある程度提供」を4、「提供している」を5として、台湾側親会社による経営資源の提供の度合いを5段階評価にして、調査対象となった企業に選択してもらったものである。

9. 台湾側親会社による経営資源の提供について

問9は、台湾側親会社による経営資源の提供に関する質問である。質問項目は合計10項目で構成され、その内容は、問8の日本の親会社に対する質問と同様である。設問では、その選択肢として、「ほとんど提供

していない」の1から、「提供している」の5までの5点尺度法を採用した。

分析の結果（表9参照）、各項目の有効回答数（N）の値は、96から97であった。このように、問8の日本側親会社に対する質問と比較してその回答の数

が少ないのは、調査対象となった企業が台湾側親会社を有していないためと推測できる。

次に、日本側経営トップの全般的な評価として、台湾側親会社の合弁企業への経営資源サポートは比較的少ないと感じているようである。「技術的サポート」(M=1.97)を除く全ての項目の平均値は、「あまり提供していない」の2から、「どちらともいえない」の3の中間に位置していたが、上述の「技術的サポート」の項目を含む全ての項目において最も多かった回答は、「ほとんど提供していない」の1であった。ただし、それらの標準偏差の値は概して大きく、回答の結果が分散している傾向が見られることから、台湾側親会社による経営資源の提供の度合いは、各企業の事情によってそれぞれ異なるものと推測される。

また、ここであえて平均値の高い順に3項目だけ挙げると、「資金・財力」(M=2.80)、「政治・社会環境に関する情報」(M=2.76)、「市場動向に関する情報」(M=2.68)となる。このように、台湾側親会社

による合弁企業への経営資源サポートとして、企業の日常業務に直接関わる項目への得点が低かったことから、経営実務に関する限り、台湾側親会社は主として、合弁企業、あるいは日本側経営パートナー側による経営管理をゆだねているのではないかと推測される。

10. 日本側経営トップの異文化適応及び、親会社の異文化経営サポート

問10は、日本側経営トップの異文化適応ならびに、親会社の異文化経営サポートに関する質問である。前半の設問の1から7までの7項目が日本側経営トップの異文化適応の度合いについての質問項目である。また、後半の8から11までの4項目は親会社の異文化経営サポートに関する質問で、合計11項目により構成されている。設問では、その適応度及び、度合い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までの、5点尺度法を採用した。

表10 日本側経営トップの異文化適応・親会社の異文化経営サポート

問10貴社（合弁企業）をマネジメントしていく上で、あなたはどのように感じられますか。次の項目のうち、最も近い番号を1つ選んで、○印をつけて下さい。

(5点尺度法)

質問項目 (Question item)	平均値 M	標準偏差 SD	最頻度 Mo	有効回答数 N
1. 仕事の進め方について、現地経営パートナーや台湾人従業員を理解することは大変である	3.32	1.29	4	105
2. 価値観や職業観の違いが原因で現地経営パートナー・派遣社員間に誤解が生まれることがある	3.44	1.13	4	105
3. 台湾人マネージャー・従業員間との仕事上でのコミュニケーションに支障はない	3.34	1.10	4	105
4. 現地経営パートナーや従業員に対して仕事以外にも個人的に関心を持つよう努力している	3.78	0.87	4	105
5. 台湾など、華人ビジネスの慣習に精通している	2.98	1.02	3	105
6. 重要な経営意思決定に関しては現地経営パートナーと十分にコミュニケーションを行っている	4.10	0.76	4	104
7. 客観的に評価した場合、自分は現地の自社（合弁企業）での職位・職務は適任である	3.83	1.08	4	103
8. 現地経営パートナーは、日本側の経営管理施策を理解している	3.51	1.08	4	102
9. 日本側本社は、台湾の経営事情を理解している	3.43	1.07	4	104
10. 日本側本社の貴社への人事派遣サポートは適切だ	3.23	1.04	3	104
11. 貴社（合弁企業）を設立する際、台湾側経営パートナーの選定は準備周到に行なった	3.64	1.04	4	104

* 5点尺度法とは、上述の質問項目毎に、「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、日本側経営トップの異文化適応並びに、親会社の異文化経営サポートに関する質問項目への回答を、その適応度並びに、度合いを5段階評価として、調査対象となった企業に選択してもらったものである。

分析の結果(表10参照)、日本側経営トップの異文化適応度に関する質問項目のうち、得点の高かった項目は、「重要な経営意思決定に関しては現地経営パートナーと十分にコミュニケーションを行っている」(M=4.10)である。また、「客観的に評価した場合、自分は現在の自社(合弁企業)での職位・職務は適任である」(M=3.83)、「現地経営パートナーや従業員に対して仕事以外にも個人的に関心を持つよう努力している」(M=3.78)の2つの質問項目も比較的高い得点の項目として挙げられる。つまり、程度の差こそあるとはいえ、現在の職位・職務は適任であり、経営上の意思決定では、現地経営パートナーと十分にコミュニケーションを行っているだけでなく、台湾人経営パートナーや従業員に対しては、仕事以外にも個人的に関心を持つよう努力しているというのが、日本側経営トップの典型として指摘できる。

一方、「価値観や職業観の違いが原因で現地経営パートナー・従業員との間に誤解が生まれることがある」(M=3.44)、「仕事の進め方について、現地経営パートナーや台湾人従業員を理解することは大変である」(M=3.32)の2つの質問項目はネガティブな内容にも関わらず、2つの項目において最も多かった回答は「ある程度同意」の4であった。また、「台湾など、華人ビジネスの慣習に精通している」(M=2.98)では、僅かとはいえ、その平均値は3.00に満たず、「どちらともいえない」の3の値を下回っていた。つまり、台湾や華人ビジネスには精通していると

は言い難く、現地経営パートナーや、従業員への理解もそれほど容易とは思っておらず、時には価値観や職業観の違いで誤解が生まれることもあると考えている日本側経営トップは、少数派とはいえないことが本研究の分析結果より明確になった。

次は、親会社の異文化経営サポートに関する質問(8~11)の4項目についてである。分析の結果、「貴社(合弁企業)を設立する際、台湾側経営パートナーの選定は準備周到に行なった」(M=3.64)、「現地経営パートナーは、日本側の経営管理施策を理解している」(M=3.51)の2項目の得点が比較的高かった。つまり、日本側親会社が台湾において合弁企業を設立する際、多くの企業では台湾の現地経営パートナーの選定を周到に行っており、現地経営パートナーも日本側の経営管理施策に対してそれ相当の理解を示していることが伺えた。ただし、「日本側本社の合弁会社への人事派遣サポートの適切だ」(M=3.23)への質問に対しては、「どちらともいえない」の3に対する回答が最も多く、日本側親会社の合弁企業への人的資源に関するサポートについては、改善の余地を示唆する結果が指摘された。

Ⅲ. 合弁企業の現況

1. 人事構成

	平均値 (人)	標準偏差	最大人数	最小人数	有効回答数 (N)
全従業員数	228.86人	424.18	2,250人	4人	103社
現地側管理職	19.60人	55.47	495人	—	101社
現地側技術職	25.69人	107.52	800人	—	100社
日本側派遣者数	3.26人	4.17	28人	—	105社

2. 取締役会員の構成

役員名称		日 本 側			台 湾 側		
		社 数	割 合	回答総数	社 数	割 合	回答総数
1) 会長 (董事長)	(1人)	27社	(27.80%)	97社	70社	(72.20%)	97社
2) 副会長 (副董事長)	(1人)	23社	(62.20%)	37社	14社	(37.80%)	37社
3) 代表取締役 (総経理)	(1人)	79社	(77.50%)	102社	23社	(22.50%)	102社
4) 副社長・専務 (副総経理)	(0人)	77社	(75.50%)	102社	70社	(68.60%)	102社
	(1人)	22社	(21.60%)		21社	(20.60%)	
	(2人)	2社	(2.00%)		6社	(5.90%)	
	(3人)	0社	(0.00%)		2社	(2.00%)	
	(4人)	1社	(1.00%)		1社	(1.00%)	
	(6人)	0社	(0.00%)		2社	(2.00%)	
	全 体 平均値 標準偏差 最頻度	102社	(100.0%) 0.29人 0.61 0人		102社	(100.0%) 0.54人 1.10 0人	
5) その他取締役員 (董事)	(0人)	22社	(21.40%)	103社	27社	(26.00%)	104社
	(1人)	20社	(19.40%)		26社	(25.00%)	
	(2人)	18社	(17.50%)		22社	(21.20%)	
	(3人)	19社	(18.40%)		9社	(8.70%)	
	(4人)	14社	(13.60%)		8社	(7.70%)	
	(5人)	5社	(4.90%)		5社	(4.80%)	
	(6人)	3社	(2.90%)		5社	(4.80%)	
	(7人)	1社	(1.00%)		1社	(1.00%)	
	(8人)	1社	(1.00%)		1社	(1.00%)	
	全 体 平均値 標準偏差 最頻度	103社	(100.0%) 2.20人 1.81 0人		104社	(100.0%) 1.91人 1.87 0人	
6) 取締役員総数 (董事委員)	(0人)	2社	(1.90%)	104社	7社	(6.80%)	103社
	(1人)	8社	(7.70%)		14社	(13.60%)	
	(2人)	13社	(12.50%)		19社	(18.40%)	
	(3人)	27社	(26.00%)		20社	(19.40%)	
	(4人)	18社	(17.30%)		14社	(13.60%)	
	(5人)	14社	(13.50%)		10社	(9.70%)	
	(6人)	13社	(12.50%)		8社	(7.80%)	
	(7人)	6社	(5.80%)		5社	(4.90%)	
	(8人)	1社	(1.00%)		1社	(1.00%)	
	(9人)	1社	(1.00%)		1社	(1.00%)	
	(10人)	0社	(0.00%)		1社	(1.00%)	
	(11人)	0社	(0.00%)		1社	(1.00%)	
	(12人)	1社	(1.00%)		1社	(1.00%)	
	(13人)	0社	(0.00%)		1社	(1.00%)	
	全 体 平均値 標準偏差 最頻度	104社	(100.0%) 3.90人 1.99 3人		103社	(100.0%) 3.53人 2.56 3人	

3. 調達先の内訳と最近3年間の動向

地 域	内 訳		有効回答 数 (N)	動 向 (%)			有効回答 数 (N)
	平均値 (%)	標準偏差		下向き	横ばい	上向き	
台 湾	45.26	32.87	98社	12.2	34.1	53.7	82社
日 本	42.39	33.54	97社	39.8	36.4	23.9	88社
東南アジア	4.70	14.24	96社	40.0	23.3	36.7	30社
中 国	2.05	8.37	96社	21.4	14.3	64.3	14社
香 港	0.20	1.2	96社	37.5	37.5	25.0	8社
欧 米	4.46	12.32	97社	40.7	37.0	22.0	27社
そ の 他	1.83	6.6	96社	20.0	53.3	26.7	15社

*上述の内訳は、各調査対象企業の台湾、日本、東南アジア、中国、香港、欧米、その他の各地域からの原料、部品、商品及びサービスなどの調達先別割合の総平均値とその標準偏差である。

4. 販売先の内訳と最近3年間の動向

地 域	内 訳		有効回答 数 (N)	動 向 (%)			有効回答 数 (N)
	平均値 (%)	標準偏差		下向き	横ばい	上向き	
台 湾	74.11	29.28	101	22.1	50.5	27.4	95
日 本	10.38	19.78	93	30.5	40.7	28.8	59
東南アジア	5.27	12.15	95	30.6	42.9	26.5	49
中 国	3.63	9.28	91	25.0	28.6	46.4	28
香 港	2.27	5.14	90	38.5	30.8	30.8	26
欧 米	6.18	14.72	93	15.6	46.9	37.5	32
そ の 他	1.45	4.42	91	5.6	44.4	50.0	18

*上述の内訳は、各調査対象企業の台湾、日本、東南アジア、中国、香港、欧米、その他の各地域からの製品、商品及びサービスなどの販売先別割合の総平均値とその標準偏差である。

[西原博之 明治学院大学専任講師]

[李 新建 慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程]