慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	「在台日系合弁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
Sub Title	Partnership Management of the Japanese Joint Ventures in Taiwan : Survey on Taiwanese Partner
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.3 (1999. 8) ,p.73-
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=AN00234698-19990800-00686016

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.

三田商学研究
第42巻第3号
1999年 8 月

1999年5月17日掲載承認

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

——台湾側経営パートナーについて——

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，台湾側経営パートナー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，台湾側経営パートナー，パートナーシップ・マネジメント

始めに

われわれは，合弁企業形態における効果的なパートナーシップ・マネジメントのあり方を明確にするため，台湾に進出した日系合弁企業を対象として，日本側経営トップマネジメント，台湾側経営パートナー，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[1)]を実施した。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については，同一の「在台日系合弁企業のマネジメントに関する調査」票を日本語と中国語で用意し，日本側経営トップマネジメントには日本語の調査票で，台湾側経営パートナーには中国語の調査票で回答を依頼した。その結果，105名の日本側経営トップマネジメント，68名の台湾側経営パートナーから，有効回答を得ることができた。このうち，日本側経営トップマネジメントの集計結果は，『三田商学研究』42巻2号（1999年）に「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—」と題して公表した。今回の資料は，台湾側経営パートナーの調査について

1)　1998年度，慶應義塾大学大学院高度化資金の助成を受けた。

質問項目ごとの集計結果をまとめたものである。また，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は若干のコメントも付け加えた。

Ⅰ．企業属性

まず，回答企業（68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	48社	58.8%
桃　園	15社	22.1%
台　中	6社	8.8%
台　南	1社	1.5%
高　雄	6社	8.8%
合　計	68社	100.0%

2．回答企業の資本金（単位：台湾元）

平均値：30,026.9万元
最大値：327,600万元
最小値：200万元

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）	9社	13.2%
50%（1：1）	38社	55.9%
マジョリティ（50%以上）	21社	30.9%
合　計	68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	22社	32.4%
法　人	45社	66.2%
形態不明	1社	1.5%
合　計	68社	100.0%

5．合弁企業の主要事業

業　界	回答数	割　合
水産・鉱業	—	—
食　品	1社	1.5%
パルプ・紙	—	—
化　学	12社	17.6%
薬　品	1社	1.5%
石油・ゴム製品	4社	5.9%
窯　業	1社	1.5%
鉄　鋼	—	—
非鉄金属	—	—
金属製品	3社	4.4%
機　械	10社	14.7%
電　機	11社	16.2%
輸送用機器	4社	5.9%
精密機器	3社	4.4%
その他製造業	5社	7.4%
卸売業	4社	5.9%
小売業	2社	2.9%
金融機関	—	—
陸　運	1社	1.5%
倉庫・通信	—	—
サービス	5社	7.4%
不　明	1社	1.5%
合　計	68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：115,344万元
最大値：858,500万元
最小値：0万元
＊調査対象企業の有効回答数は62社（$N=62$）である。

7．合弁会社の設立年数

平均年数：17.3年
標準偏差：10.5
最長年数：44年
最短年数：2.7年
＊調査対象企業の有効回答数は66社（$N=66$）である。

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，台湾側経営パートナーが重視していた目標で最も多かったのは「現地市場の確保」の45社（66.2%）で，次に多かったのは「技術・ロイヤリティ・情報の移転」の28社（41.2%）であった。以下，「労働力の確保，利用」，「販路の確保」，「商品・サービス等の企画・開発・研究」がともに35.3%で続いている。このように台湾での合弁企業は，販売市場と技術・ロイヤリティ・情報の確保を目的として設立されたと台湾側パートナーは考えていることがわかる。

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が，「第三国への輸出」が29社（42.6%）と第二位の目的になっている。現在の合弁企業は，「現地市場の確保」と「第三国への輸出」を重視していることがわかる。その他，「販路の確保」「技術・ロイヤリティ・情報の移転」，「商品・サービス等の企画・開発・研究」，「国際的な販売ネットワークの構築」，「日本への逆輸入」が重要な目的として取り上げられている。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20.6%であったものが現在は42.6%へ，「国際的な販売ネットワークの構築」が，19.1%から35.3%へと増加している。また，「国際的な生産ネットワークの構築」が13.2%から26.5%へと大きく増加し

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
	回答企業数（社）	割合（%）	回答企業数（社）	割合（%）	割合（%）
1．原材料，資材の確保，利用	15	22.1	13	19.1	−2.9
2．労働力の確保，利用	24	35.3	19	27.9	−7.4
3．現地市場の確保	45	66.2	44	64.7	−1.5
4．第三国への輸出	14	20.6	29	42.6	22.1
5．日本への逆輸入	14	20.6	22	32.4	11.8
6．販路の確保	24	35.3	21	30.9	−4.4
7．国際的な販売ネットワークの構築	13	19.1	24	35.3	16.2
8．地域統括機能の強化	12	17.6	18	26.5	8.8
9．国際的な生産ネットワークの構築	9	13.2	18	26.5	13.2
10．資金調達，為替リスク対策	10	14.7	12	17.6	2.9
11．技術・ロイヤリティ・情報の収集	16	23.5	20	29.4	5.9
12．技術・ロイヤリティ・情報の移転	28	41.2	27	39.7	−1.5
13．商品・サービス等の企画・開発・研究	24	35.3	26	38.2	2.9
14．新規事業の進出	13	19.1	18	26.5	7.4
15．関連企業の進出に随伴	12	17.6	12	17.6	0.0
16．異文化管理手法の修得	11	16.2	13	19.1	2.9
17．現地政府の優遇	16	23.5	6	8.8	−14.7
18．通商摩擦対策	2	2.9	7	10.3	7.4
19．その他	1	1.5	1	1.5	0.0

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，設立当時に重視した目的と現在重視している目的の増減率を計算した。最も増加率が大きいのは，「第三国への輸出」で22.1%の増加，「国際的な生産ネットワークの構築」が13.2%の増加であった。逆に大きく減少したのが，「現地政府の優遇」で14.7%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，設立当時と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35.5%，現在でも27.8%の企業が合弁企業の最も重要な目的であると考えていることがわかる。次に多いのは，設立当時では「技術・ロイヤリティ・情報の移転」(16.1%)，現在では「商品・サービス等の企画・開発・研究」(16.7%) であった。親会社，取引先の工場建設等によって台湾に進出するのにあわせて随伴したが，現在では商品企画・開発・研究の拠点として考えられるようになったといえる。このことは，設立当時は35.5%を占めていた「現地市場の確保」が現在では27.8%になり，「関連企業の進出に随伴」という目的も9.7%から5.6%へと減少している。しかし，「商品・サービス等の企画・開発・研究」が3.2%から16.7%へ増加していることからも理解できよう。

2．合弁企業の意思決定方式

調査対象となっている合弁企業は，日本と台湾の親会社，自社との相互関係の中で，さまざまな意思決定を行いながら経営している。その意思決定スタイルには，親会社と共同で意思決定するやり方，あるいは，現地の合弁企業に全面的に権限委譲するやり方など様々である。そこで，合弁企業の意思決定スタイルについて，原案作成者，意思決定者の双方から調査した。

すなわち，「合弁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」，

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
	回答企業数（社）	割合（%）	回答企業数（社）	割合（%）	割合（%）
1．原材料，資材の確保，利用	0	0	1	2.8	2.8
2．労働力の確保，利用	0	0	1	2.8	2.8
3．現地市場の確保	11	35.5	10	27.8	−7.7
4．第三国への輸出	3	9.7	2	5.6	−4.1
5．日本への逆輸入	2	6.5	3	8.3	1.9
6．販路の確保	0	0.0	0	0.0	0.0
7．国際的な販売ネットワークの構築	1	3.2	3	8.3	5.1
8．地域統括機能の強化	0	0.0	0	0.0	0.0
9．国際的な生産ネットワークの構築	0	0.0	0	0.0	0.0
10．資金調達，為替リスク対策	0	0.0	0	0.0	0.0
11．技術・ロイヤリティ・情報の収集	2	6.5	1	2.8	−3.7
12．技術・ロイヤリティ・情報の移転	5	16.1	5	13.9	−2.2
13．商品・サービス等の企画・開発・研究	1	3.2	6	16.7	13.4
14．新規事業の進出	2	6.5	2	5.6	−0.9
15．関連企業の進出に随伴	3	9.7	2	5.6	−4.1
16．異文化管理手法の修得	1	3.2	0	0.0	−3.2
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	0	0.0	0	0.0	0.0
無回答	37		32		
合　計	68		68		

＊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31社，現在は36社）に占める各項目の割合を表している。

「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に関する意思決定事項について，それらの原案作成に関する意思決定，最終決定が「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,「合弁企業」でなされるのかについて調査した。合弁企業については，さらにトップ，担当役員，担当部長，スタッフ，マネージャーに分けて詳しく質問した。表2—1は，合弁企業が意思決定をする際の原案作成者についてまとめたものである。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「合弁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，合弁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」という企業が8社（12.5%),「台湾の親会社が原案を作成する」という企業が6社

表2—1　合弁企業の原案作成に関する意思決定

問2貴社（合弁企業）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	合弁会社のトップ	合弁会社担当役員	合弁会社担当部長	合弁会社スタッフ	合弁会社マネージャー	合　計
経営方針	社	8	6	33	17	0	0	0	64
	(%)	12.5	9.4	51.6	26.6	0.0	0.0	0.0	100.0
次年度の事業計画	社	2	7	32	11	7	2	3	64
	(%)	3.1	10.9	50.0	17.2	10.9	3.1	4.7	100.0
人員採用計画	社	0	9	31	5	5	8	8	66
	(%)	0.0	13.6	47.0	7.6	7.6	12.1	12.1	100.0
資金調達計画	社	1	6	35	13	4	3	2	64
	(%)	1.6	9.4	54.7	20.3	6.3	4.7	3.1	100.0
販売促進策	社	1	7	24	5	20	1	5	63
	(%)	1.6	11.1	38.1	7.9	31.7	1.6	7.9	100.0
次年度予算	社	2	4	30	15	7	4	3	65
	(%)	3.1	6.2	46.2	23.1	10.8	6.2	4.6	100.0
新規事業計画	社	7	7	33	13	2	0	0	62
	(%)	11.3	11.3	53.2	21.0	3.2	0.0	0.0	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　合弁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	日台合弁の合議	合弁企業	合　計
経営方針	社	9	6	7	17	21	60
	(%)	15.0	10.0	11.7	28.3	35.0	100.0
次年度の事業計画	社	2	10	5	11	34	62
	(%)	3.2	16.1	8.1	17.7	54.8	100.0
人員採用計画	社	0	11	1	1	46	59
	(%)	0.0	18.6	1.7	1.7	78.0	100.0
資金調達計画	社	3	7	9	9	32	60
	(%)	5.0	11.7	15.0	15.0	53.3	100.0
販売促進策	社	1	9	2	5	38	55
	(%)	1.8	16.4	3.6	9.1	69.1	100.0
次年度予算	社	1	10	1	13	36	61
	(%)	1.6	16.4	1.6	21.3	59.0	100.0
新規事業計画	社	7	5	7	20	20	59
	(%)	11.9	8.5	11.9	33.9	33.9	100.0

＊質問内容は表2—1の問2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。

(9.4%) を占めている。新規事業計画については，日本，台湾の親会社がそれぞれ7社 (11.3%) の企業が回答していた。経営方針や新規事業計画のような戦略的な意思決定は，親企業が関与する割合は多い。しかし，多くの事項について「合弁企業の担当役員が原案を作成する」という回答が多い。合弁企業の台湾側パートナーは，合弁企業のトップ，担当役員が原案作成に関与していると考えている割合が多いといえる。

表2—2は，合弁企業の最終的な意思決定者について調査したものである。最終的な意思決定が「日本の親会社」,「台湾の親会社」,「日本，台湾の親会社の合議」,「日本，台湾の親会社と合弁企業の合議」,「合弁企業」についての回答数と，頻度を表にしている。新規事業計画は「日本，台湾の親会社と合弁企業の合議」という回答と,「合弁企業」という回答が20社 (33.9%) で同数であるが，それ以外の事項はすべて「合弁企業」が最終的な意思決定を行っているという回答が多かった。

合弁企業の「経営方針」といった戦略的な意思決定に関する事項は,「合弁企業」が21社 (35.0%),「日本の親企業，台湾の親企業，合弁企業の3社の合議に基づく」という企業が17社 (28.3%) であった。「次年度の事業計画」についても同様の傾向にある。「人員採用計画」,「資金調達計画」,「販売促進策」,「次年度予算」は,「合弁企業が意思決定する」と回答した企業が過半数を占めていた。

表2—1，表2—2の結果から，合弁企業の経営トップが原案を作成し，合弁企業が決定するというスタイルが最も多いといえる。合弁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も，台湾側パートナーはそのように捉えていることがわかる.

3．日台合弁企業における目標の重要度

問3は，日台合弁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」を1,「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)，合弁企業における目標の重要度に関する質問で，得点が最も高かった質問項目として,「自社 (合弁企業) の利益率」(M=4.33) が挙げられた。その値は，一般に利益率と共に，企業の業績を示す,「主要事業のマーケット・シェア」(M=3.99) だけでなく,「自社 (合弁企業) の売上高」(M=4.21) の値をも大きく上回っており，在台日系合弁企業の台湾側経営パートナーが，自社の利益率を最も重視している姿勢が伺えた。

次に，日台双方の親会社への貢献に関する4つの質

表3　日台合弁企業における目標の重要度

問3 現在，貴社 (合弁企業) 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．企業を設立した当初の目的	3.96	1.01	4	67
2．企業設立からこれまでの事業展開	3.97	1.05	4	66
3．自社 (合弁企業) の利益率	4.33	0.77	5	67
4．自社 (合弁企業) の売上高	4.21	0.79	4	67
5．日本の親会社に対する収益配分	3.31	1.14	4	67
6．台湾の親会社に対する収益配分	3.24	1.29	4	66
7．事業計画	3.97	1.01	4	67
8．親会社への技術・サービス情報の提供	3.07	1.20	4	67
9．親会社への現地市場に関する情報提供	3.33	1.01	3	67
10．主要事業のマーケット・シェア	3.99	1.04	5	68
11．新規事業の展開	3.66	1.22	4	68
12．新市場の開拓	4.16	0.96	5	67

＊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。

問項目（5，6，8，9）について，4つの項目の平均値を計算すると，3.24となり，他の目標の重要度に関する項目と比較してそれほど高い値を示していなかった。中でも，「親会社への技術・サービス情報の提供」（M=3.07）の得点は，関連する質問項目のうちで最も低い得点であった。また，「親会社への現地市場に関する情報」（M=3.33）に対する回答では，上述の「親会社への技術・サービス情報の提供」の平均値を上回ったものの，頻度においては，「どちらともいえない」の3が最も多く回答される結果となった。このような結果が示された要因として，合弁企業の目標は，資本出資比率100%の完全子会社と比較した場合，親企業とは独立した立場にあるためと考えられる。

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=4.16）が，「新規事業の展開」（M=3.66）の得点を大きく上回っていた。このように，企業の多角化に関する限り，調査対象となった多くの企業の台湾側経営パートナーは，台湾域内において新規事業を展開していくというよりは，台湾域内の業務活動にとどまらず，国境を超えた新市場を重要視している姿勢が伺えた。

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），合弁企業における目標の達成度に関する質問のうち，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=4.27）が挙げられた。また，他の得点の高い質問項目としては，「企業設立からこれまでの事業展開」（M=4.09），「自社（合弁企業）の利益率」（M=3.91），「自社（合弁企業）の売上高」（M=3.91）などの項目が挙げられた。

一方，日台双方の親会社への貢献に関する質問項目（5，6，8，9）の4項目についての平均値を計算すると3.57となり，「どちらともいえない」の3から，「ある程度達成」の4のほぼ中間に位置する結果となった。

次に，事業の多角化に関する項目における達成度については，「新規事業の展開」（M=3.12）の得点は，各企業の回答が分散する傾向にあるが，企業の目標の

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．企業を設立した当初の目的	4.27	0.75	4	67
2．企業設立からこれまでの事業展開	4.09	0.75	4	68
3．自社（合弁企業）の利益率	3.91	0.88	4	67
4．自社（合弁企業）の売上高	3.91	0.83	4	67
5．日本の親会社に対する収益配分	3.57	1.23	4	65
6．台湾の親会社に対する収益配分	3.37	1.29	4	67
7．事業計画	3.69	0.80	4	67
8．親会社への技術・サービス情報の提供	3.56	0.88	4	66
9．親会社への現地市場に関する情報提供	3.76	0.72	4	67
10．主要事業のマーケット・シェア	3.91	0.83	4	67
11．新規事業の展開	3.12	1.24	4	67
12．新市場の開拓	3.36	1.08	4	67

＊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。

達成度に関する項目で最も低かった。また，「新市場の開拓」（M=3.36）に対する回答から，企業自らが新市場の開拓を重要視していながらも，達成度ではそれほど高い値を示していないといえる。つまり，台湾域内でしか業務を行なえない，あるいは，域外への業務の移転が困難な企業や業界を除き，新市場の開拓に関する企業目標の達成が，今後の在台日系合弁企業の成否を左右するのではないかと推測される。

5．最近三年間の企業業績

問5は，日台合弁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」を1，「良い」を5として，5点尺度法を採用した。

分析の結果（表5参照），最近三年間の企業業績に関する質問項目への回答結果は，回答の数としては，いずれの項目においても「どちらかといえばよい」の4への回答が最も多かったが，それらを合計して平均値を計算すると3.42となり，その値は「どちらともいえない」の3と，「どちらかといえばよい」の4の間に位置しているが，幾分「どちらともいえない」の3に近い値と判断できる。

また，上述の3項目間においては，僅かな得点差しか見られなかったが，その中で最も得点が高かったのは，「売上高」（M=3.46）の項目であった。次に，「域内シェア」（M=3.41），「利益」（M=3.40）がそれに続く。これらの結果から推測すると，調査対象となった在台日系合弁企業の台湾側経営パートナーは，最近三年間の企業業績に関する項目のうち，どちらかといえば「利益」に対して厳しい評価を下していると推測できるであろう。

6．日台合弁企業における経営管理施策について

問6は，日台合弁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」を1，「全く同感」を5として，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，「経営理念を有し，社内で共有化が図られている」（M=4.07）の項目が高い得点を示していた。また，「経営ビジョンが明確に示されている」（M=3.92）の項目への回答も比較的高い得点となった。

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）の5項目についてであるが，「就業規約が公式に定められ，運用されている」（M=4.00）が高い得点であった。また，「事業計画を作成し適用している」（M=3.79），「職務・職位体系が存在し，実態に即している」（M=3.74）の質問項目への回答も比較的高い得点が示された。一方，「文書化された職務記述書が頻繁に用いられる」（M=3.37）の得点は，「どちらともいえない」の3と，「どちらかといえばよい」の4の間に位置するが，「どちらともいえない」の3に近似しており，他の関連項目と比較して低い得点であった。

合弁企業のプロジェクト運営に関する質問（8～12）の5項目では，「全社的プロジェクトの人選は主

表5　最近三年間の企業業績

問5 貴社（合弁企業）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	3.40	1.00	4	67
2．売上高	3.46	0.96	4	67
3．域内市場シェア	3.41	1.11	4	68

＊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。

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．経営理念を有し，社内で共有化が図られている	4.07	0.78	4	67
2．経営ビジョンが明確に示されている	3.92	0.86	4	64
3．事業計画を作成し適用している	3.79	0.87	4	66
4．職務権限は明確で，文章化されている	3.65	1.05	4	66
5．職務・職位体系が存在し，実態に即している	3.74	0.90	4	66
6．就業規約が公式に定められ，運用されている	4.00	0.88	4	66
7．文書化された職務記述書が頻繁に用いられている	3.37	1.04	4	65
8．全社的プロジェクトの人選は主に経営陣が行う	4.00	1.04	4	66
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	3.67	0.99	4	64
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	3.95	0.94	4	65
11．プロジェクトはその活動と収益に責任を持つ	3.52	1.06	4	66
12．プロジェクト貢献者の個々人の評価は困難	3.08	1.08	4	63
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	4.12	0.85	4	66
14．従業員は同僚に対して個々人の仕事を説明できる	3.87	0.87	4	67
15．職場は上下や部門間の隔てなく開放的である	3.69	0.96	4	67
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	3.82	0.89	4	67
17．能力があれば仕事の方法は個々に任せている	3.27	1.01	4	67
18．個々の昇給・昇進は実績に基づいて評価している	3.83	1.03	4	66

＊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。

に経営陣が行なう」(M=4.00) の得点が最も高く，経営陣のプロジェクトに対するコミットメントの高さが，その回答の結果から伺えた。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=3.95)，「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」(M=3.67) の2項目の得点が比較的高いことから，プロジェクトの活動の運営については，メンバーの自主判断が可能であるだけでなく，プロジェクトの失敗はつきものという認識を，多くの台湾側経営パートナーは持っており，事業やプロジェクトの運営やその成否に対して柔軟に対応している姿勢が伺えた。

次は，職場や仕事におけるフレクシビリティに関する質問（15～17）の3項目についてであるが，「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」(M=3.82)，「職場は上下や部門間の隔てなく開放的である」(M=3.69)，の2項目の得点が比較的高いことから，仕事の進め方並びに，職場の雰囲気については，比較的フレクシビリティが高いといえる。一方，「能力があれば仕事の方法は個々に任せている」(M=3.27) の項目は，他の関連項目と比較してその得点は高くなかった。つまり，仕事や職場と比較した場合，個々の従業員に仕事を任せるというような柔軟さは，それほど高くないと推測される。

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=3.83) の項目が比較的高い得点を示していた。一方，「プロジェクト貢献者の個々人の評価は困難」(M=3.08) の項目は，ネガティブな項目にもかかわらず，その平均値は「どちらともいえない」の3に近似しているとはいえ，「ある程度同感」の4の回答が最も多かったことから，従業員個々

人の企業に対する貢献並びに，その評価に関しては課題の残る結果が指摘された。

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」を1，「全く同感」を5として，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=4.47）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=4.23）の項目に対する回答については，「ある程度同感」の4を回答した企業が最も多かったが，その平均値は高い値を示していた。一方，「主要事業のライフサイクルが短縮化している」（M=3.42）の項目については，最も多くの企業が「ある程度同感」の4を回答していたものの，その平均値は，「どちらともいえない」の3と，「ある程度同感」の4のうち，前者の値である3.00に若干近いという結果となった。

親会社との経営理念，ビジョン，企業文化に関する質問（4～8）の5項目では，それらの平均値を計算すると3.84となり，比較的高い得点を示している。中でも，「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」（M=3.92）の項目が，関連項目のうち最も高い得点を示していた。また，「経営理念・ビジョンは日本親会社と整合性が高い」（M=3.89）の項目及び，「経営理念・ビジョンは台湾親会社と整合性が高い」（M=3.89）の項目平均値が同じであるという結果が台湾側経営パートナーから示されたことは興味深いが，おそらく日本側経営パートナーの見解とは大きく異なるのではないかと推測される。

次に，合弁企業における事業活動，業務及び予算策

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	4.47	0.90	5	66
2．主要事業のライフサイクルが短縮している	3.42	1.19	4	66
3．主要事業の消費者ニーズが多様化している	4.23	0.80	4	66
4．経営理念・ビジョンは日本親会社と整合性が高い	3.89	1.05	4	65
5．経営理念・ビジョンは台湾親会社と整合性が高い	3.89	1.08	4	61
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	3.63	1.34	4	63
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	3.92	1.37	5	65
8．親会社と異なる独自スタイル・企業文化を持つ	3.88	1.01	4	65
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	3.22	1.49	4	65
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	3.18	1.37	4	61
11．自らの事業活動計画を作成できる	4.23	0.87	5	66
12．日常業務は親企業から最低限の制約しか受けない	4.09	0.96	5	66
13．親会社の干渉なく予算を策定する権限を持つ	3.68	1.24	4	66

＊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。

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，「自らの事業活動計画を作成できる」(M=4.23)，「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=4.09) の得点が高かった。また，予算に係わる項目では，「親会社の干渉なく予算を策定する権限を持つ」(M=3.68) への質問項目への得点も比較的高い得点だったことから，調査対象となった合弁企業は，親会社のコントロールとはある程度の独立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。

なお，僅かな差とはいえ，「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」(M=3.22) の得点が，「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」(M=3.18) の値を上回っていたことが台湾側経営パートナーの回答から明らかになった。これは，台湾側経営パートナーであっても，日本の親会社の意思決定に対して，台湾の親会社と同じ程度，あるいはそれ以上注視している姿勢が見られたことは注目に値する結果といえる。

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」を1，「提供している」を5として，5点尺度法を採用した。

分析の結果（表8参照），高い得点の項目として，「技術的サポート」(M=4.14) が挙げられるが，同項目において「提供している」の5を回答している企業が最も多かった。次に，各企業ごとに回答が分散する傾向があるものの，比較的高い値の項目として，「人材（派遣社員数及びその適正）」(M=3.70)，「企業ブランド・イメージ」(M=3.69)，「経営理念・経営ビジョン」(M=3.67) の3つが挙げられた。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，技術的サポートが挙げられるが，それ以外の経営資源として，人材の派遣，企業のブランド・イメージ，経営理念・経営ビジョンの3つが，台湾側経営パートナーから指摘された。

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，「政治・社会環境に関する情報」(M=2.61) の項目で，「あまり提供していない」の2を回答した企業が最も多かった。また，他の5つの項目に対する回答は，いずれの項目の平均値も，「どちらともいえない」の3から，「ある程度提供している」の4の間に位置していると

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	3.67	1.21	4	66
2．資金・財力	3.15	1.43	4	66
3．人材（派遣社員数及びその適正）	3.70	1.28	4	66
4．技術的サポート	4.14	1.07	5	65
5．マーケティング・ノウハウ	3.39	1.22	4	67
6．製品・サービスの販売チャネル	3.41	1.19	4	66
7．企業ブランド・イメージ	3.69	1.30	4	65
8．市場動向に関する情報	3.39	1.11	4	67
9．納入業者・サプライヤー	3.11	1.20	4	66
10．政治・社会環境に関する情報	2.61	1.26	2	66

＊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。

はいえ，前者の3に近い得点であった。

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」を1，「提供している」を5として，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*）は，53から54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回答数が少ないのは，調査対象となった合弁企業に台湾側親会社を有していないものがあるためと推測される。

次に，台湾側親会社の合弁会社への経営資源の提供に関する項目において，最も高い得点を示した回答は，「資金・財力」（M=4.04）で，「提供している」の5を回答した企業が最も多かった。次に得点の高かった項目は，「経営理念・経営ビジョン」（M=3.70）である。他の項目で比較的高い得点を示した項目は，「企業ブランド・イメージ」（M=3.58），「政治・社会環境に関する情報」（M=3.57）が挙げられた。

一方，現地側経営パートナーが一般に有利と考えられる，いわゆる市場や流通チャネル，マーケティング（ローカル）などに関する項目としては，「市場動向に関する情報」（M=3.45），「製品・サービスの販売チャネル」（M=3.44），「マーケティング・ノウハウ」（M=3.13）となり，それほど高い値ではなかった。また，「人材」（M=3.39），「技術的サポート」（M=3.11）の項目についても，それほど高い値を示していなかった。

以上，台湾側親会社の経営資源の提供に関する項目の結果を総括すると，本研究の調査対象企業の結果に関する限り，経営実務面における日系合弁企業への経営資源サポートに対する台湾側親会社のコミットメントは，それほど高くないと推測される。

10．台湾側経営パートナーの異文化適応及び，親会社の異文化経営サポート

問10は，台湾側経営パートナーの異文化適応（日本的経営への適応）ならびに，親会社の異文化（台湾地域）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項目が台湾側経営パートナー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，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」を1，「全く同感」を5として，5点尺度法を採用した。

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	3.70	1.19	4	54
2．資金・財力	4.04	1.21	5	54
3．人材（派遣社員数及びその適正）	3.39	1.31	4	54
4．技術的サポート	3.11	1.31	3	53
5．マーケティング・ノウハウ	3.13	1.26	4	54
6．製品・サービスの販売チャネル	3.44	1.24	4	54
7．企業ブランド・イメージ	3.58	1.20	4	53
8．市場動向に関する情報	3.45	1.17	4	55
9．納入業者・サプライヤー	3.41	1.34	4	54
10．政治・社会環境に関する情報	3.57	1.15	4	53

＊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。

表10 台湾側経営パートナーの異文化適応・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，あなたはどう感じておられますか。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，日本側経営パートナーや日本側派遣社員を理解することは大変である	2.51	1.17	2	65
2．価値観や職業観の違いが原因で日本側経営パートナー・日本側派遣社員間に誤解が生まれることがある	2.82	1.14	4	65
3．日本側経営パートナー・日本側派遣社員間との仕事上でのコミュニケーションに支障はない	3.26	1.19	4	65
4．日本側経営パートナーや日本側派遣社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	4.09	1.01	4	65
5．日本的なビジネスの慣習に精通している	3.91	0.97	4	66
6．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	4.04	0.88	4	67
7．重要な経営意思決定に関しては日本側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	4.26	0.87	5	65
8．台湾側親会社は，日本側の経営管理施策を理解している	4.16	0.91	5	62
9．日本側本社は，台湾の経営事情を理解している	3.99	0.95	4	67
10．日本側本社の貴社への人事派遣サポートは適切だ	3.61	1.11	4	66
11．貴社（合弁企業）を設立する際、日本側経営パートナーの選定は準備周到に行なった	4.01	1.07	5	67

＊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），台湾側経営パートナー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日本側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=4.26）であったが，最も多くの回答者が「全く同感」の5を回答していた。また，「日本側経営パートナーや日本側派遣社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=4.09），「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=4.04）の2つの質問項目も高い平均値を示していた。さらに，「日本的なビジネスの慣習に精通している」（M=3.91）も比較的高い値を示している。

つまり，台湾側経営パートナーは，日本側経営パートナーや日本側派遣社員とは十分にコミュニケーションを行っているだけでなく，仕事以外にも個人的に関心を持つように努力している。また，現在の職位・職務は適任であると考えているのが，在台日系合弁企業における台湾側経営パートナーの典型といえる。

次に，「仕事の進め方について，日本側経営パートナーや日本側派遣社員を理解することは大変である」（M=2.51）の項目は，ネガティブな質問内容であるが，最も多かった回答は「あまりそうは思わない」の2であった。一方，「価値観や職業観の違いが原因で日本側経営パートナー・日本側派遣社員との間に誤解が生まれることがある」（M=2.82）の項目についても同様に，ネガティブな質問内容であるが，その平均値は「あまりそうは思わない」の2から，「どちらともいえない」の3の中間に位置するとはいえ，最も多かった回答は，「ある程度同感」の4であった。

以上の結果から，台湾側経営パートナーは，日本側経営パートナーや日本側派遣社員に対してある程度理解していることが分かった。また，企業によっては，時として価値観や職業観の違いなどで日本側経営パートナーや日本側派遣社員との間に誤解が生まれることがあるものの，全体的には，日本側経営パートナーや

日本側派遣社員の価値観や職業観に対して理解を示していることが明らかになった。

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，「台湾側親会社は，日本側の経営管理施策を理解している」（M=4.16）は，他の関連項目と比較して最も高い値となった。また，「貴社（合弁企業）を設立する際，日本側経営パートナーの選定は準備周到に行なった」（M=4.01）も高い値を示しており，2つの項目共に，「全く同感」の5を選択した企業が最も多かった。これは，多くの台湾側経営パートナーは，日本側の経営管理施策に対して理解を示しているだけでなく，日本側経営パートナーと共に合弁企業を設立する際に，日本側経営パートナーの選定を周到に行っていたということを示唆するものである。一方，日本側本社の台湾の経営事情への理解については，「日本側本社は，台湾の経営事情を理解している」（M=3.99）と，比較的高い得点を示しており，本調査の結果に関する限り，台湾側経営パートナーの一般的な見解としては，日本側本社は台湾の経営事情を理解しているという結果が示された。

ただし，「日本側本社の合弁会社への人事派遣サポートは適切だ」（M=3.61）の項目については，比較的高い得点を示しているものの，他の関連項目と比較した場合，それほど高い値ではなかったことから，日本側親会社から合弁企業への人材派遣について，潜在的な改善を示唆する結果として捉えられるであろう。

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	333.01	567.03	3,000	5	68社
現地側管理職	40	157.07	1,194	0	67社
現地側技術職	54.33	138.50	937	0	61社
日本側派遣者数	6.50	16.89	81	0	58社

2．取締役会の構成

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）	10社	（29.4%）	34社	50社	（94.3%）	53社
2）副会長（副董事長）	（1人）	18社	（47.4%）	38社	5社	（16.7%）	30社
	（2人）	—	—	—	1社	（3.3%）	
3）代表取締役（総経理）	（1人）	21社	（55.3%）	38社	33社	（73.3%）	45社
4）副社長・専務（副総経理）	（0人）	22社	（52.4%）	42社	12社	（27.3%）	44社
	（1人）	16社	（38.1%）		19社	（43.2%）	
	（2人）	2社	（4.8%）		9社	（20.5%）	
	（3人）	1社	（2.4%）		2社	（4.5%）	
	（4人）	0社	（0%）		1社	（2.3%）	
	（5人）	1社	（2.4%）		1社	（2.3%）	
	全体	42社	（100.0%）		44社	（100.0%）	
	平均値	0.67人			1.18人		
	標準偏差	0.98			1.11		
	最頻度	0人			1人		

5) その他取締役（董事）	（0人）	5社	(8.6%)	58社	4社 (7.1%)	56社
	（1人）	11社	(19.0%)		10社 (17.9%)	
	（2人）	17社	(29.3%)		10社 (17.9%)	
	（3人）	7社	(12.1%)		6社 (10.7%)	
	（4人）	9社	(15.5%)		6社 (10.7%)	
	（5人）	3社	(5.2%)		10社 (17.9%)	
	（6人）	4社	(6.9%)		3社 (5.4%)	
	（7人）	1社	(1.7%)		2社 (3.6%)	
	（8人）	1社	(1.7%)		2社 (3.6%)	
	(10人)	0社	(0%)		1社 (1.8%)	
	(11人)	0社	(0%)		1社 (1.8%)	
	(15人)	0社	(0%)		1社 (1.8%)	
	全体	58社	(100.0%)		56社 (100.0%)	
	平均値	2.69人			3.68人	
	標準偏差	1.87			2.93	
	最頻度	2人			1人，2人，5人	
6) 取締役総数（董事委員）	（0人）	3社	(5.1%)	59社	0社 (0%)	59社
	（1人）	7社	(11.9%)		7社 (11.9%)	
	（2人）	8社	(13.6%)		6社 (10.2%)	
	（3人）	10社	(16.9%)		8社 (13.6%)	
	（4人）	12社	(20.3%)		10社 (16.9%)	
	（5人）	3社	(5.1%)		15社 (25.4%)	
	（6人）	7社	(11.9%)		1社 (1.7%)	
	（7人）	5社	(8.5%)		6社 (10.2%)	
	（8人）	2社	(3.4%)		2社 (3.4%)	
	（9人）	0社	(0%)		1社 (1.7%)	
	(10人)	0社	(0%)		1社 (1.7%)	
	(11人)	1社	(1.7%)		0社 (0%)	
	(12人)	1社	(1.7%)		0社 (0%)	
	(13人)	0社	(0%)		1社 (1.7%)	
	(15人)	0社	(0%)		1社 (1.7%)	
	全体	59社	(100.0%)		59社 (100.0%)	
	平均値	3.93人			4.56人	
	標準偏差	2.54			2.77	
	最頻度	4人			5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	59.01	31.04	56社	15.7	35.3	49.0	51社
日本	37.13	31.71	57社	54.2	27.1	18.8	48社
東南アジア	2.52	12.05	50社	40.0	40.0	20.0	5社
中国	1.97	6.56	51社	16.7	0	83.3	6社
香港	0.22	1.09	50社	50	50	0	2社
欧米	3.57	7.10	52社	13.3	53.3	33.3	15社
その他	2.44	13.99	52社	33.3	50	16.7	6社

＊上述の内訳とは，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	71.08	30.45	60	35.8	32.1	32.1	53
日本	10.62	19.6	53	38.7	22.6	38.7	31
東南アジア	4.70	8.62	53	40.9	40.9	18.2	22
中国	7.39	14.58	53	7.4	25.9	66.7	27
香港	2.42	6.93	49	14.3	57.1	28.6	14
欧米	7.39	17.66	52	9.5	28.6	61.9	21
その他	2.18	5.58	49	10	40	50	10

＊上述の内訳とは，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博士後期課程］