

台湾に対する日本企業の投資戦略

—資源理論から台湾日系企業の変革可能性を分析—

アンケート調査表

一、調査目的

このアンケート調査は国家科学委員会の研究助成(NSC90-2416-H-251-007)によって行われたものです。周知のとおり、1985年以降、生産コストの上昇、為替レートの切り上げ、市場競争条件の変化などにより、台湾子会社は日本親会社とともに転換期を迎えざるを得ないようになりました。企業の競争優位は見えざる資源にあるとよく言われているように、投資当初から企業内部に蓄積されてきた経営資源の質と量は、台湾子会社の変革可能性に大きな影響を与えます。日本親会社のグローバル戦略を考慮しながら、台湾子会社における経営資源の蓄積とその変革可能性とのかかわりを究明することは、本アンケート調査の目的です。

本アンケートは研究目的のみに利用し、貴社の会社名は回答企業リストに出るだけです。なにとぞ、本研究の意義をご理解くださいますようお願い申し上げます。

貴社のますますのご繁栄をお祈り申し上げます。

二、調査対象

週刊東洋経済臨時増刊『海外進出企業総覧（2001年版）』に掲載されている台湾日系企業 865 社。

三、調査期間

2002年7月25日——2002年8月25日（締め切り期日）

四、調査者

張 秋菊（国立屏東商業技術学院企業管理学科 助教授）

連絡先：〒900 中華民国台湾省屏東市民生東路51号 企業管理学科

電話：886—8—7238700 内線6202

FAX：886—8—7237941

E-mail：chiv@npic.edu.tw

ご協力お願い申し上げます

一、基本資料（2002年現在）

（Ⅰ）貴社の基本資料

| | |
|----------------|--|
| 貴社名 | |
| 代表者及び肩書 | |
| 設立年度 | |
| 資本金 | |
| 従業員数 | |
| 主要事業 | |
| 台湾子会社への出資年度 | |
| 台湾子会社への出資比率 | |
| 台湾子会社での駐在日本社員数 | |

（Ⅱ）台湾子会社の基本資料

| | |
|---------|--|
| 台湾子会社名 | |
| 代表者及び肩書 | |
| 設立年度 | |
| 資本金 | |
| 従業員数 | |
| 主要事業 | |

（Ⅲ）回答者の基本資料

| | |
|---------|--|
| ご氏名及び肩書 | |
| TEL／FAX | |
| E-mail | |

二、定義の説明

- 1、台湾子会社：出資比率または事業内容を問わず、貴社が出資された台湾にある海外子会社のことを指す。
- 2、マーケティング・ノウハウ：産業発展、市場調査、競争企業の動向、顧客の購買慣行などに関する情報を指す。

三、製造及びR&D

(貴社はサービス業である場合、この項目を飛ばし**問い10**から回答してください)

問い01、台湾子会社に対して、貴社はどのように技術移転を行いますか。(該当する空欄に○印を記入してください。複数回答可)

| 移転方式 | 製品別 | 新製品 | 非新製品 |
|--------------------|-----|-----|------|
| ①作業明細書を提供 | | | |
| ②部品組立図を提供 | | | |
| ③設計図を提供 | | | |
| ④非常勤の日本派遣社員による | | | |
| ⑤常勤の駐在日本社員による | | | |
| ⑥現地管理者・技術者の日本研修による | | | |
| ⑦その他(例えば:) | | | |

問い02、貴社からの技術移転を台湾子会社はどのように吸収しますか。(該当する数字に○印を記入してください。複数回答可)

- 1、技術移転の内容を文字に直し、文書によって吸収する。
- 2、技術移転の内容を文字に直さず、人によって直接吸収する。
- 3、小集団活動を経由して、現場作業者が吸収する。
- 4、関連の技術部門を経由して、現場作業者が吸収する。
- 5、ジョブ・ローテーションなどの漸進的方式で、吸収する。
- 6、技術導入やその教育訓練に関する計画を立てるための特定部門を設置。
- 7、技術導入やその教育訓練に関する情報を管理するITシステムを設置。
- 8、関係者の離職などによって、技術吸収に悪影響を与えたことがある。
- 9、その他。(例えば:)

問い03、台湾子会社に対する技術移転の内容とその頻度を、貴社は何によって決定しますか。(複数回答可)

- 1、本社のグローバル戦略によって決定する。
- 2、台湾子会社の事情を考慮しながら、本社が決定する。
- 3、台湾子会社が自ら技術移転を要請したことはあるが、認められなかった。
- 4、台湾子会社が自ら技術移転を要請したことがあり、本社もそれを認めた。
- 5、台湾子会社が常に自ら技術移転を要請するが、殆ど認められなかった。
- 6、台湾子会社が常に自ら技術移転を要請する。本社も殆どそれを認めた。
- 7、その他。(例えば:)

問い〇４、台湾子会社における技術蓄積の実例は、何かありますか。(複数回答可)

- 1、小集団活動や提案制度を設置したが、実質効果が出されず廃止した。
- 2、小集団活動や提案制度を設置し、改善効果も常に出ている。
- 3、市場ニーズに対応して、本社からの設計図を手直したことがある。
- 4、独自で工場レイアウトを手直したことがある。
- 5、独自で人員、作業時間、原材料などの合理化を推進したことがある。
- 6、本社と協力して、製品・生産・設計技術を改善または開発したことがある。
- 7、独自で製品・生産・設計技術を改善または開発したことがある。
- 8、自社の改善・開発成果を日本本社や他の関連企業に移転したことがある。
- 9、台湾子会社は本社戦略の実行拠点なので、改善や開発する必要性はない。
- 10、その他。(例えば：)

問い〇５、企業環境が激しく変化している今日、台湾子会社は依然として製造面での競争優位を保つキー・ファクターは何ですか。(複数回答可)

- 1、企業イメージ、ブランドイメージがよい。
- 2、先端的な機械設備をもつ。
- 3、機械設備のメンテナンス技術がよい。
- 4、品質管理技術がよい。
- 5、生産合理化、生産技術がよい。
- 6、旧製品の改良改善技術がよい。
- 7、新製品の開発設計技術がよい。
- 8、管理者のリーダーシップ。
- 9、グローバル・ロジスティクスが整備。
- 10、製造や開発活動を促進する戦略提携を有効利用。
- 11、その他。(例えば：)

問い〇６、上記の台湾子会社の競争優位の蓄積に、貴社からの技術移転はどの程度貢献してきましたか。(該当する空欄に〇印を記入してください)

| 技術移転の貢献度 | 皆無 | 少し | 半々 | 大いに | 全部 |
|------------------|----|----|----|-----|----|
| 製造競争優位 | | | | | |
| ①企業イメージ、ブランドイメージ | | | | | |
| ②先端的な機械設備 | | | | | |
| ③機械設備のメンテナンス技術 | | | | | |
| ④品質管理技術 | | | | | |
| ⑤生産合理化、生産技術 | | | | | |
| ⑥旧製品の改良改善技術 | | | | | |
| ⑦新製品の開発設計技術 | | | | | |
| ⑧管理者のリーダーシップ | | | | | |

- 6、日本企業または消費者。
- 7、日本を除く他のアジア諸国企業または消費者。
- 8、欧米企業または消費者。
- 9、その他。(例えば: _____)

問い11、台湾子会社が扱っている製品・サービスは、「プロダクト・ライフ・サイクル (PLC)」から言えば、どの段階に分類されていますか。

| PLC \ 比率 | 皆無 | 少数 | 半々 | 大部分 | 全部 |
|----------|----|----|----|-----|----|
| 導入期 | | | | | |
| 成長期 | | | | | |
| 成熟期 | | | | | |
| 衰退期 | | | | | |

問い12、台湾子会社は、どのような形でマーケティング・ネットワークを開拓していますか。

| 開拓方式 \ 比率 | 皆無 | 少数 | 半々 | 大部分 | 全部 |
|-------------------|----|----|----|-----|----|
| 自社開拓 | | | | | |
| 日本親会社の割当てと紹介 | | | | | |
| 日本親会社との共同開拓 | | | | | |
| その他 (例えば: _____) | | | | | |

問い13、台湾子会社に対して、貴社はどのような方式でマーケティング・ノウハウを教えてください。

| 移転方式 \ 市場別 | 新市場 | 非新市場 |
|-----------------------|-----|------|
| ①教えていない | | |
| ②産業、市場、競争者情報に関する文書を提供 | | |
| ③顧客情報に関する文書を提供 | | |
| ④非常勤の日本派遣社員による | | |
| ⑤常勤の駐在日本社員による | | |
| ⑥現地管理者や営業マンに完全に任せる | | |
| ⑦その他 (例えば: _____) | | |

問い14、台湾子会社は、どのような形でマーケティング・ノウハウを吸収していますか。(複数回答可)

- 1、ノウハウの内容を文字に直し、文書によって吸収する。

- 2、ノウハウの内容を文字に直さず、人によって直接吸収する。
- 3、ジョブ・ローテーションなどの漸進的方式で、吸収する。
- 4、ノウハウ収集やその教育に関する計画を立てるための特定部門を設置。
- 5、ノウハウ収集やその教育に関する情報を管理する IT システムを設置。
- 6、関係者の離職などによって、ノウハウ吸収に悪影響を与えたことがある。
- 7、台湾子会社は本社戦略の実行拠点で、ノウハウを蓄積する必要性はない。
- 8、その他。(例えば：)

問い 15、企業環境が激しく変化している今日、台湾子会社は依然としてマーケティング面での競争優位を保つキー・ファクターは何ですか。(複数回答可)

- 1、企業イメージ、ブランドイメージがよい。
- 2、マーケティング予算が充分。
- 3、市場ニーズを創造する能力がある。
- 4、市場ニーズを迅速に対応する能力がある。
- 5、製品・サービスの品質が高い。
- 6、値段が安い。
- 7、流通チャネル、ロジスティクスが整備。
- 8、プロモーション戦略(広告、販促、PR など)が効く。
- 9、管理者のリーダーシップ。
- 10、営業マンの専門能力がよい。
- 11、販売活動を促進する戦略提携を有効利用。
- 12、その他。(例えば：)

問い 16、上記の台湾子会社の競争優位の蓄積に、貴社からのノウハウ移転はどの程度貢献してきましたか。(該当する空欄に○印を記入してください)

| 技術移転の貢献度 | 皆無 | 少し | 半々 | 大いに | 全部 |
|------------------|----|----|----|-----|----|
| 販売競争優位 | | | | | |
| ①企業イメージ、ブランドイメージ | | | | | |
| ②充分なマーケティング予算 | | | | | |
| ③市場ニーズを創造する能力 | | | | | |
| ④市場ニーズを迅速に対応する能力 | | | | | |
| ⑤製品・サービスの高品質 | | | | | |
| ⑥低価格 | | | | | |
| ⑦流通チャネル、ロジスティクス | | | | | |
| ⑧プロモーション戦略 | | | | | |
| ⑨管理者のリーダーシップ | | | | | |
| ⑩営業マンの専門能力 | | | | | |
| ⑪戦略提携の関係づくり | | | | | |
| ⑫その他(例えば：) | | | | | |

五、経営の評価

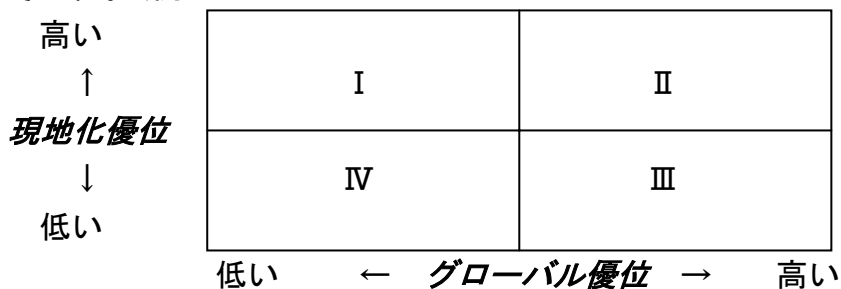
問い17、貴社は、台湾子会社への直接投資を決定された動機は何ですか。

(複数回答可)

- 1、現地の良質な人材を活用。
- 2、現地の原材料、部品、機械設備を利用。
- 3、現地からの資金調達を活用。
- 4、現地政府からの投資優遇措置を活用。
- 5、現地に蓄積された特定の技術ノウハウを活用。
- 6、日本親会社と協力し、グローバルな水平分業を促進。
- 7、日本親会社と協力し、グローバルな垂直分業を促進。
- 8、台湾現地市場を確保。
- 9、日本市場への逆輸入。
- 10、親会社の代わりに、日本を除く他の海外市場へ輸出。
- 11、親会社の代わりに、グローバルやアジア向けの製品、技術を開発する。
- 12、親会社と協力し、基礎研究に従事する。
- 13、その他。(例えば: _____)

問い18、貴社のグローバル戦略において、台湾子会社は現在どのように位置づけられていますか。(図例を参照されたい)

- 1、I (高現地化優位、低グローバル優位)。
- 2、II (高現地化優位、高グローバル優位)。
- 3、III (低現地化優位、高グローバル優位)。
- 4、IV (低現地化優位、低グローバル優位)。
- 5、その他。(例えば: _____)



問い19、貴社は、台湾子会社が親会社の投資目的を達成したと思われませんか。

- 1、達成した。
- 2、どちらかと言えば、達成した。
- 3、未だに達成したかどうかは言えない。
- 4、どちらかと言えば、達成しなかった。
- 5、達成しなかった。

問い20、財務的基準（例えば：売上高成長率、利益率、投資利益率、マーケット・シェアなど）に基づいて、台湾子会社の経営業績を評価してください。

- 1、成功した。
- 2、どちらかと言えば、成功した。
- 3、未だに成功とも失敗とも言えない。
- 4、どちらかと言えば、失敗した。
- 5、失敗した。

問い21、非財務的基準（例えば：企業やブランド・イメージの向上、新しい技術やノウハウの習得、人材の育成など）に基づいて、台湾子会社の経営業績を評価してください。

- 1、成功した。
- 2、どちらかと言えば、成功した。
- 3、未だに成功とも失敗とも言えない。
- 4、どちらかと言えば、失敗した。
- 5、失敗した。

問い22、台湾子会社に対する貴社の将来の投資計画はどのようになっていますか。

- 1、すでに新しい投資計画に着手している。
- 2、今後チャンスがあれば、新しい投資計画を開始するかもしれない。
- 3、しばらく現状を維持する。
- 4、今後からは、新しい投資計画を開始する可能性が低い。
- 5、現在の事業に関する縮小、撤退計画を検討している。
- 6、その他。（例えば： _____)

ご協力ありがとうございました