

## 国際合弁企業の寿命

### — 日韓合弁企業に対するイベント・ヒストリー分析 —

銭 佑 錫

キーワード：国際合弁企業、日本側単独経営、進出形態維持率、日本側親会社の戦略意図、  
共同経営構造、イベント・ヒストリー分析

#### I. はじめに

国際合弁企業は、日本企業の海外事業展開において最も多く活用されてきた進出形態である（吉原他，1988）。しかし、国際合弁企業は、単独出資などの他の進出形態に比べて、長続きしない大変不安定な組織であると言われている（Franko, 1972; Killing, 1983; Beamish, 1985, 1988; Gomes-Casseres, 1987; Li, 1995; Yamawaki, 1997; Pennings et al., 1994; Kogut, 1989, 1991; Park & Russo, 1996）。それでは、実際の所、日本企業による国際合弁企業はどのぐらいその組織形態を維持できたのであろうか。本稿では、国際合弁事業の形態で韓国へ進出した日系現地法人を対象にしてその寿命の推定を試みると共に、国際合弁企業の寿命はどのような要因に影響を受けているのかを分析する。

#### II. 韓国における日系現地法人の推移

##### 1. 日本企業の韓国への進出形態

本稿の分析対象は、東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』（1973年度版～1998年度版）に載っている、1969年から1997年の間に韓国へ事業展開した日系現地法人821社である<sup>1)</sup>。これら821社の現地法人の中、国際合弁企業はどれくらいの割合を占めていたのであろうか。それを知るためには、まず、この821社の中どのような現地法人が国際合弁企業であるのかを確定しなくてはならない。厳密に言うと、投資国親会社が100%を所有していない全ての現地法人は国際合弁企業として

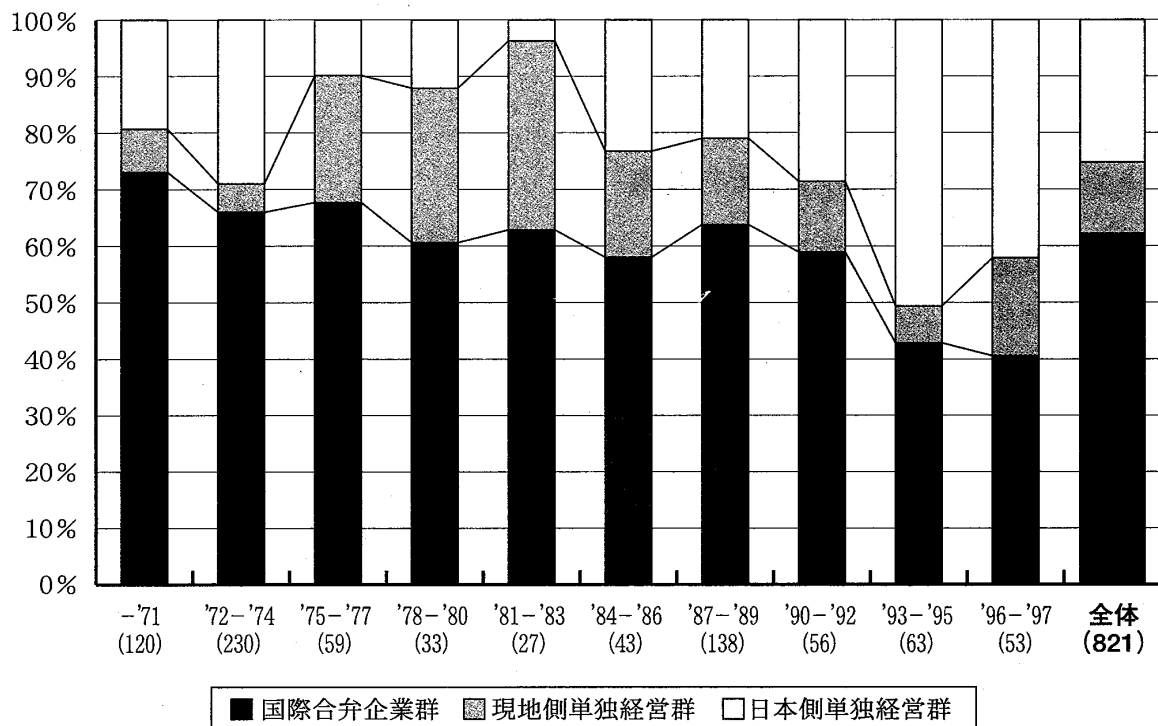
1) 1997年10月末を基準にしている1998年度版の場合、457社の現地法人が収録されている。韓国財政経済部（1998）『外国人投資企業現況』によると、1998年6月を基準にして、登録実数ベースで1,818社の日系現地法人が掲載されているので、本稿のデータは韓国における日系現地法人全体の約4分の1をカバーしていると言える。ただ、後者の資料は個人投資家による投資も含まれているので、企業による投資だけを考えると、本稿のデータは、正確には実際の4分の1以上をカバーしていることになろう。

分類されるべきであろうが、投資国親会社が99%を所有している現地法人を国際合弁企業として定義するのには何かと無理がありそうである。つまり、どれだけの出資比率を持つパートナーが存在するときに、それを国際合弁企業と呼ぶべきかが問題になるわけである。既存の研究で多く見られるのは、Franko (1971)、Beamish (1985)、Gomes-Casseres (1987) の5%基準、Park & Russo (1996) の10%基準などである。しかし、これらの基準は共同所有の基準としては妥当であるかも知れないが、国際合弁企業のもう一つの特徴である共同経営の観点からみると疑問が残る基準である。5%や10%しか出資していないパートナーが経営に共同で参加できるとは通常考えられないからである。

共同経営と言えるためには、両パートナーが会社の業務執行に関する意思決定機関である取締役会で発言権を有し、または株主総会で拒否権行使の権限と能力を持つなど、直接経営に一定の影響力をもちうる立場に立っていないなければならない(小林、1967、p.5)。そこで本稿では、韓国の株式会社では商法により株式を1/3以上所有していると定款変更を阻止できる点に着目し、出資比率1/3基準を用いて国際合弁企業を規定した。従って、本稿では全821社のサンプルから日本側の出資比率が1/3以上2/3未満の現地法人511社を「国際合弁企業群」として分類し、その寿命を推定している。なお、日本側の出資比率が2/3以上の現地法人209社は「日本側単独経営群」として、また日本側の出資比率が1/3未満の現地法人101社は「現地側単独経営群」として呼ぶことにする。

このような分類基準を基に、日本企業はどのような形態で韓国へ進出していたのかを調べてみ

〈図1〉進出時期の群間構成比率



よう。進出年度ごとに、上述の3つの群がそれぞれ占めていた割合をグラフにしたのが＜図1＞である。まず、821社の現地法人全体で見ると、国際合併企業群が占めていた割合は62.2%で、3つの群の中で最も高かった。次に日本側単独経営群が続く（25.5%）、現地側単独経営群は最も低い割合（12.3%）であった。本稿では通常の基準より国際合併企業の範囲を狭く捉える分類基準を用いているにもかかわらず、全体の6割以上の現地法人が国際合併の形態を取っているということは、日本企業の韓国への進出においても国際合併企業の形態が大変重要な役割を果たしていたことを物語る結果であると言える。

次には、それぞれの群の構成比率を、進出時期別に見てみよう。＜図1＞をみると、初期には、70%をも越えていた国際合併企業群の割合が徐々に減り、1993年以降には50%を割っていることが特徴として挙げられる。また、1984年を境にして、それ以前には徐々に減っていた日本側単独経営群の割合が急激に増え、1993-95年の期間には50%近くまでその割合を伸ばしているのも目に付く。1984年を境に出資比率の構成が質的な変化を見せているのは、この年が韓国政府の外資政策における規制緩和の流れにおいて一つの大きな節目になる年として位置づけることができるからである。1983年末に外資導入法が統合および再整備されることによって、それまでの出資比率規制<sup>2)</sup>は撤廃され、外国人投資の許容においても許容されている業種リストを並べる以前のポジティブ・システムから、許容されていない業種リストを並べるネガティブ・システムへと転換することになったのである。＜図1＞は、日本企業の韓国への進出形態が、このような韓国政府の政策転換に直接影響を受けていることを物語るものである。なお、図の括弧内の数字はその期間の総進出件数である。

本稿では、それぞれの現地法人の韓国での操業開始年月を各現地法人の開始時点と見なして、その寿命の推定および分析を行っている<sup>3)</sup>。

## 2. 国際合併企業の終了

国際合併企業の寿命を推定するためには、何をもって国際合併企業の終了とするかを明らかにしなくてはならない。Franko（1971）は、国際合併企業が終了するケースとして、①企業の清算（解体）、②パートナーまたは第三者への所有持分の売却を通じた合併関係からの離脱、③パート

2) 1978年9月現在の「外国人投資に関する一般指針」によると、(1) 単純労働集約産業、(2) 単純保税加工場、(3) 国内販売主目的事業は50%未満に、(1) 全量輸出産業及び重要輸入代替産業で他業種に対する技術波及効果が大きい事業、(2) 所要資金、技術蓄積および初期危険負担などにより内国人との提携に相当な期間が所要される事業は50%以上・100%未満に比率が制限されていて、(1) 高度な技術及び経営で他国でも単独出資だけを行っている多国籍企業、(2) 投資先多岐化に寄与できる事業、(3) 在外同胞投資事業、(4) 亀尾・昌原団地における電子及び機械工業、(5) 輸出自由地域における企業だけが、100%出資が許容されていた。（財務部・韓国産業銀行編（1993）『韓国外資導入30年史』p.153）

3) 操業開始時点が掲載されていない一部の現地法人に対しては、設立時点を開始時点として見なしている。なお、開始年度しか確認できなかったサンプルに対しては、その年の6月に開始されたものと見なして分析を行っている。

ナーの所有持分の買収を通じた単独所有への移行、の3つの形式があり得ると論じているが、本稿でも、基本的にこの考え方に基づいて国際合併企業の終了を捉える。従って、日本側の資本が韓国から撤退したり、日本側の資本が韓国に留まっても日本側の出資比率が群間の境界、つまり1/3基準を越えて変更されたりした場合、それを国際合併企業の終了と見なして寿命を推定している。なお、日本側単独経営群の寿命の推定においても、撤退だけでなく、国際合併企業群への転換や現地側単独経営群への転換をもその終了と見なしている。したがって、本稿全体を通しての寿命の意味は、企業組織そのものの寿命ではなく、それぞれの現地法人が進出時の形態を維持できた期間を指すことになる。

次には、上述の定義に従いながら、各現地法人の終了時点をどのようにして確定したかを説明する。まず、日本側出資比率の変動による他の群への転換は、『海外進出企業総覧』の各年度版における各現地法人の出資比率を1年ごとに追跡・比較してみることによって確認することができた。しかし、撤退は一般的に企業の倒産や失敗として認識される傾向があるため、その撤退に対する情報があまり公表されていない。実際、企業名と共にその撤退のデータを確認できるのは、『海外進出企業総覧』における「国別・撤退した現地法人一覧」に載っているわずかな企業のみに限定されている。そこで、本稿では日本側親会社各社の『有価証券報告書』各年度版の「有価証券明細表」および「関連会社有価証券明細表」を利用して、できる限りその撤退時点の追跡に努めた。その結果、全821社の中、183社の撤退時点を確定することができた。なお、このような作業にもかかわらず撤退時点が確認されてはいないが、『海外進出企業総覧』において、ある年度版から掲載が途切れ、その後一切登場しない現地法人158社に対しては、その掲載中断時点を撤退時点と見なして分析を行っている<sup>4)</sup>。ただし、現地側単独経営群の場合には、『有価証券報告書』を通じた撤退時点の追跡がほとんど不可能であったし、また掲載中断時点を撤退時点として考えるにも問題があると判断したため、寿命の推定対象から外している<sup>5)</sup>。

### 3. 韓国における日系現地法人の進出後の変遷

上述のデータ作業を通じて、韓国における日系現地法人の進出後の変遷を表にしたのが、＜表1＞である。表をみると、最も進出時の形態が維持されなかったのは国際合併企業群（13.9%）であることがわかる。日本側単独経営群への移行が19社、現地側単独経営群への移行が52社である

4) このように東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』の資料を用いて、その掲載の途切れた時点を撤退と見なして分析を行った研究には、Yamawaki (1997) がある。なお、洞口 (1992) は『海外進出企業総覧』への掲載を基準にして撤退率を計算している。また、Li (1995) は、『Who Owns Whom』への掲載が途切れた時点を撤退と見なして分析を行っている。

5) 現地側単独経営群の場合、『有価証券報告書』を通じた確認が困難なのは、20%以下を所有している株式保有情報は、「有価証券明細表」の投資有価証券欄に載っているが、かなりの銘柄が「その他銘柄」として処理されていて現地法人名を確認することができないことによる。なお、『海外進出企業総覧』における掲載中断が、日本側単独経営群や国際合併企業群に比べて撤退データとしての信憑性に欠けると判断したのは、『有価証券報告書』からの情報と照り合わせたとき、依然所有しているにも関わらず、掲載が中断されたケースが多く見られたからである。

〈表1〉進出形態別の進出後の変遷

	進出 合計	終 了					存続（打切り） （'97.10.現在）	
		撤 退		群の変動				
日本側単独経営群 （A）	209	68	32.5%	B 群へ	16	9.7%	121	57.9%
				C 群へ	4			
国際合併企業群 （B）	511	231	45.2%	A 群へ	19	13.9%	209	40.9%
				C 群へ	52			
現地側単独経営群 （C）	101	42	41.6%	A 群へ	1	2.0%	57	56.4%
				B 群へ	1			
合 計	821	341	41.5%	93		11.3%	387	47.1%

が、これはKogut（1988）が指摘したように、国際合併企業が、不確実性を伴う海外での事業展開を本格的に行う前のオプションとしての働きをしている可能性を伺わせるところでもある。撤退までを含めた、終了率においても国際合併企業群が最も高く（59.1%）、国際合併企業が不安定な組織形態であることをこの表からも垣間見ることができる<sup>6)</sup>。

しかし、このような終了率の分析は、持続時間が考慮されていない問題と、分析期間の終了時にまだ存続しているケースがうまく処理できない問題を、基本的に内包するものである。つまり、30年持続して終了したケースと1年持続して終了したケースが同じく1件の終了としてカウントされたり、分析期間の終了時に存続しているサンプルにおいても、進出後30年経っているケースとまだ1年しか経っていないケースが同じく1件の存続としてカウントされたりする問題があるのである。このような問題を解決したのが、本稿で用いるイベント・ヒストリー分析である。

### Ⅲ. 日韓合併企業の寿命の推定

#### 1. イベント・ヒストリー分析

本稿で採用している分析手法は、イベント・ヒストリー分析（event history analysis）、または生存時間解析（survival analysis）と呼ばれるものである。イベント・ヒストリー分析とは、ある基準の時刻（ここでは、国際合併事業形態での操業開始時点）から一定のイベント（ここでは、国際合併関係の終了）が起きるまでの時間、つまり生存時間を分析の対象とし、ある集団における分布の記述や、集団間の分布の比較や、生存時間に影響を及ぼしうる説明変数と生存時間との間の関連を分析する統計的手法である（大橋＝浜田、1995、p.8）。

6) このように一定期間における終了率をもって国際合併企業の不安定性を分析した研究にはFranko（1972）、Killing（1983）、Beamish（1985, 1988）、Gomes-Casseres（1987）などがある。

癌の臨床試験研究における治療群と非治療群との生存時間の比較や、機械が故障を起こすまでの時間、または一度罪を犯した者が再犯を起こすまでの時間などの分析に用いられる分析手法であるが、それぞれの目的に応じて、カプラン・マイヤー法や生命表法、一般化ウィルコクソン検定やログランク検定、コックス回帰等の手法が使われる<sup>7)</sup>。

本稿では、カプラン・マイヤー法を利用して国際合弁企業群の寿命を推定し、日本側単独経営群の寿命と比較するとともに、両パートナー間の持分所有構造と異質な人的要素の共存を、国際合弁企業の共同経営構造を現す2つの側面として捉え、それらが日韓合弁企業の寿命に及ぼした影響をコックス回帰分析を通じて検証している。

国際合弁企業を対象にした既存のイベント・ヒストリー分析は、投資国側の親企業関連の変数だけに焦点を当てるか (Li, 1995; Yamawaki, 1997; Pennings et al., 1994)、両親会社間のパートナー関係だけに注目し (Kogut, 1989; Park & Russo, 1996)、その寿命との関連を分析したものであった (〈表2〉参照)。つまり、国際合弁事業において、最も肝心な国際合弁企業自体の経営管理問題は分析から取り除かれていたのである<sup>8)</sup>。また、分析対象が先進国—先進国間の国際合弁企業に集中していて、本稿のような先進国—途上国間の国際合弁企業の不安定性に対する研究は、従来の終了率比較の分析でしか行われていないのが現状である。

〈表2〉 国際合弁企業に対する既存のイベント・ヒストリー分析

著 者	対 象	手 法	説明変数	調整変数
Kogut (1989)	国際合弁企業だけ	コックス回帰	複数契約、合弁企業のR&D集約度およびマーケティング集約度、合弁企業の規模変数、産業集約度とその変化率、産業成長率	
Park&Russo (1996)	国際合弁企業だけ	加速モデル	パートナー間競争関係、統合合弁、過去の経験、複数契約、参加パートナー数	業種ダミー、国際合弁ダミー、R&Dダミー、経営支配度
Penning's et al. (1994)	多角化事業	コックス回帰	多角化度、立地、買収による進出、合弁ダミー、過去の経験	資本利益率、規模、拡張後の年数
Yamawaki (1997)	全現地法人	ロジットモデル	国際合弁ダミー、多角化度、買収による進出、過去の経験、現地法人の規模、産業の成長率	
Li (1995)	全現地法人	コックス回帰	国際合弁ダミー、多角化度、買収による進出、過去の経験	現地法人の年齢・規模、親企業の規模、産業集中度、産業成長率、業種ダミー、国家ダミー、追加投資、進出時期ダミー
Hennart et al. (1998)	全現地法人	コックス回帰	国際合弁ダミー、過去の経験、多角化度、買収による進出、産業成長率、親企業の規模、現地法人の年齢	
Blodgett (1992)	国際合弁契約	コックス回帰	経営支配度、政府規制、過去の経験	

7) それぞれの手法については、例えば大橋＝浜田 (1995)、清水 (1999) を参照。

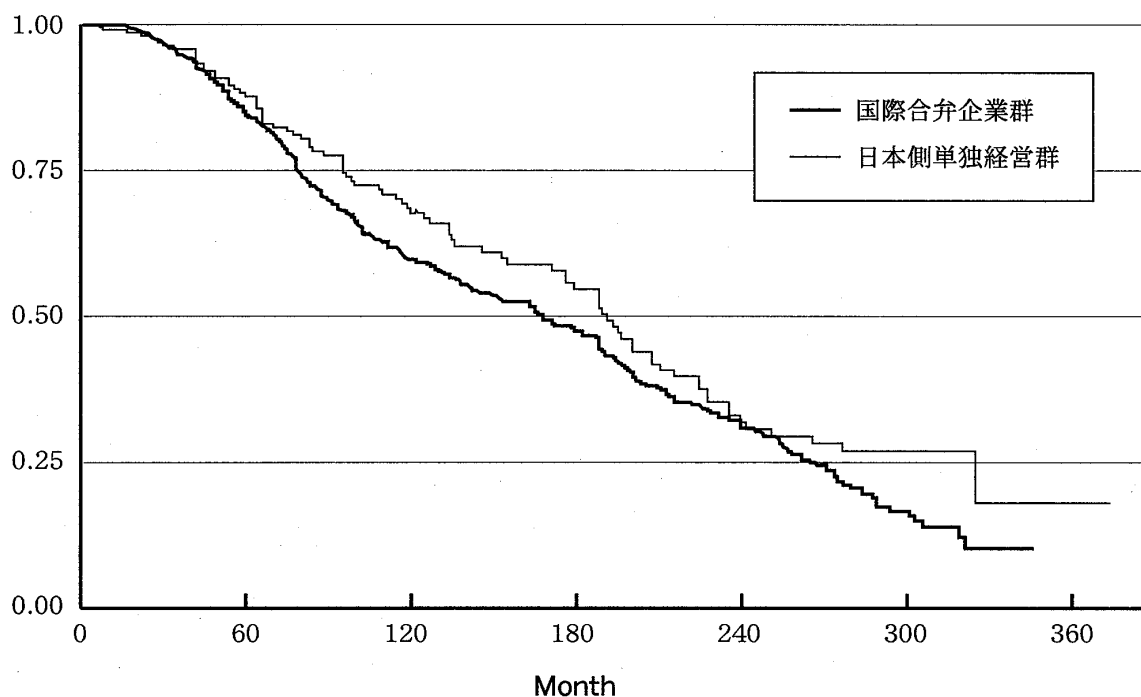
8) 唯一、国際合弁企業の経営に関する変数を取り入れている研究として、Blodgett (1992) があるが、出資比率による経営支配度変数を設けているだけであり、また、国際合弁企業の持続時間ではなく、合弁契約の再交渉までの持続時間を用いていることに、根本的な欠点を持つものである。

## 2. 国際合併企業群に対する生存率分布の推定

本節では、ノンパラメトリックな推定法である Kaplan-Meier 法を利用して、国際合併企業群の生存率分布を推定し、その平均寿命を計算してみることにする。ただし、ここでの生存率は、前で述べたように、国際合併企業が国際合併企業として存続できた確率、つまり進出時の形態の維持率を意味する。SAS (ver. 6.12) の LIFETEST Procedure を利用して、国際合併企業群の進出形態維持率を推定し、時間の経過に沿ってプロットしたのが〈図2〉の太い実線である。ここで、進出形態維持率とは、ある特定時点において、日韓合併企業が国際合併企業の形態であり続けられる確率を現す。例えば、今回分析の対象となっている日韓合併企業の場合、進出後120ヶ月、つまり10年がたった時点で国際合併企業であり続けられる確率は59.1%になる。これは逆に、日韓合併企業の場合、進出後10年までに合併関係が解消される確率が40.9%であることを意味する。このような日韓合併企業における進出形態維持率を進出後5年ごとに表しているのが〈表3〉の1行目の数字である。括弧内の数字は前5年間に於ける進出形態維持率の減少を示している。

表を見ると、進出後5年から10年の間の進出形態維持率の減少が際だって高くなっていて、進出後5年から10年の間に国際合併関係は最も破綻に落ちやすいことを示唆する結果となっている。しかし、その期間を除くと5年ごとにほぼ一貫して15%ぐらいずつ進出形態維持率が減少していることを見て取れる。曹 (1995) は、合併関係を結婚生活に喩えて、その進展プロセスを「求愛段階—婚約段階—家庭生活の段階—家族成員の増加—老夫婦段階」の5つの段階に分け、一緒に生

〈図2〉 進出形態維持率分布の比較



活をする中で互いの違いに気づき始める「家庭生活の段階」で合弁関係破綻の可能性が最も高く、その後時間がたつにつれて、関係は徐々に安定したものへと転換していくことを指摘しているが、本稿の統計分析の結果は少なくとも進出後25年まではそのような安定期は見られないことを示唆している。一方、生存率（ここでは進出形態維持率）が50%になる時点での経過年数、つまりメディアン生存期間をその平均生存期間として考えた場合、日韓合弁企業の平均寿命は13.7年であったことになる。

ここで、国際合弁企業が解消されるに至る原因にはどのようなものがあるのかを考えてみよう。まず、考えられるのは海外における事業展開であるが故の様々な困難である。しかし、これは100%単独出資の子会社を初めとする全ての海外現地法人に共通する要因であって、国際合弁企業特有の問題とは言えない。では、国際合弁企業特有の問題には何があるのだろうか。まずは、国際合弁事業の時限性を考えることができる。ほとんどの国際合弁契約にはその契約の有効期限が明示されているのが普通である。このような契約の時限はしばしば自動的に延長されたりもするが、日本側単独経営の現地法人形態に比べると、国際合弁企業は予め期限が定められた海外展開の戦略形態として活用される可能性が大いにある形態であると言えよう。次に考えられるのは、国際合弁企業の特質である共同所有・共同経営にまつわる問題である。この問題に対する詳しい説明は次章で行うことにする。

これらの諸要因は国際合弁企業の寿命にどのように影響を及ぼしているのでしょうか。次節では、日本側単独経営群に対する進出形態維持率を推定し、国際合弁企業群の進出形態維持率と比較してみることによって、両群に共通する海外における事業展開に伴う困難要因だけでなく、国際合弁企業特有の要因が国際合弁企業の寿命に影響を及ぼしていることを明らかにする。

### 3. 日本側単独経営群との比較

国際合弁企業群の進出形態維持率を推定した手法と全く同じ方法を用いて、日本側単独経営群の進出形態維持率分布を推定し、それを時間の経過に沿ってプロットしたのが<図2>の細い実線である。図と見ると、ほぼ全期間を通じて国際合弁企業群の進出形態維持率分布が、日本側単独経営群のそれを下回っていて、日本側単独経営群に比べて国際合弁企業群が短命の傾向にあることが示されている。

〈表3〉進出形態維持率の推移

進出後経過年数	5年	10年	15年	20年	25年
国際合弁企業群	84.2(15.8)	59.1(25.1)	46.6(12.5)	30.5(16.1)	14.8(15.7)
日本側単独経営群	87.6(12.4)	67.6(20.0)	53.4(14.2)	30.5(22.9)	26.9(3.6)
差	-3.4(3.4)	-8.5(5.1)	-6.7(-1.7)	0.0(-6.8)	-12.1(12.1)



次には、両群間の進出形態維持率の分布パターンを比較してみよう。開始後まもない時期には両群の間にほとんど差がなく、2つの曲線が重なっているが、開始後5年辺りから両者の間にひらきを見せていることが分かる。このように進出後5年までは国際合併企業群と日本側単独経営群の進出形態維持率分布にさほど差がないということは、国際合併企業の終了において国際合併企業特有の要因が重要な働きをするようになるのは主に進出後5年以降のことであることを示唆するものである。ここで、もう一度国際合併関係を結婚生活に喩えてみると、上述の結果は、国際合併企業において開始直後には一種の「新婚期間」が存在していたことを意味する。ただ、進出後5年の時点での進出形態維持率においても国際合併企業群は日本側単独経営群に比べて若干低いことから（表3参照）、進出後5年までは国際合併企業特有の終了要因が全く働いていなかったとは言えないように思われる。

次には、国際合併企業群と日本側単独経営群との間の進出形態維持率分布の違いが統計的にも有意なものであるかを検証してみる。ノンパラメトリックな検定法であるログランク検定法と一般化ウィルコクソン検定法を用いて、両者の違いを検定した結果が＜表4＞に記されている。結果を見ると、ログランク検定法では10%の有意水準で違いがあることを示しているが、ウィルコクソン検定法では有意な違いを検出することができなかった。検定に用いる統計量の性質上、一般化ウィルコクソン検定法は前期の差を、ログランク検定法は後期の差をより過大評価する傾向があるが、一般化ウィルコクソン検定法で有意な差が検出されなかったのは前述の「新婚効果」の影響であると思われる。

結論的に、進出形態維持率分布における両群間の差を検定してみた結果、韓国における日系現地法人を対象にした場合、国際合併企業群は日本側単独経営群の現地法人に比べてより不安定な組織であり、さらにその不安定性は開始後一定の時間が過ぎた後に現れる傾向があるということが確認されたと言えよう。なお、進出後20年を前後して、両者の進出形態維持率の差は縮まる様相を見せているが、これは国際合併企業群の不安定性に変化があったと言うよりは、日本側単独経営群の進出形態維持率が進出後15から20年の間に急激に減少してことに起因するものと思われる。本稿は国際合併企業の寿命に焦点を当てているので、ここでその原因の解明にまでは踏み込まないが、その期間に日本側単独経営群に何が起きたのかは、今後解明すべき研究課題であると言えよう。

＜表4＞ 進出形態維持率の比較検定結果

	ログランク検定	一般化ウィルコクソン検定
カイ2乗値	3.5645*	2.5214

注) \*は10%水準で、有意であることを示す。

#### 4. 日本側親会社の戦略意図との関連

前節で、国際合弁企業特有の解消要因として国際合弁事業の時限性をあげたが、海外で国際合弁事業を展開している日本側親会社は国際合弁という戦略形態をどのくらい長期のものとして考えているのであろうか。日本側親会社が国際合弁事業に対して想定しているタイムスパンの長さは国際合弁企業の寿命に直接的な影響を与えるであろうと思われる。東証一部上場会社を対象にして行った村松（1991）の設問調査によると、「合弁という形態は、貴社にとって短期的あるいは長期的戦略の展開フォームですか」という設問に対して、「5年間位までの戦略」と答えた会社が6.5%、「10年間位間での戦略」と答えた会社が35.5%、「20年間位間での戦略」と答えた会社が17.4%、「半永久的戦略」と答えた会社が40.6%との結果になっている（pp.108-109）。本節では、このような調査結果に照らして、日韓合弁企業の進出形態維持率分布に日本側親会社の戦略意図が及ぼした影響を調べてみる<sup>9)</sup>。

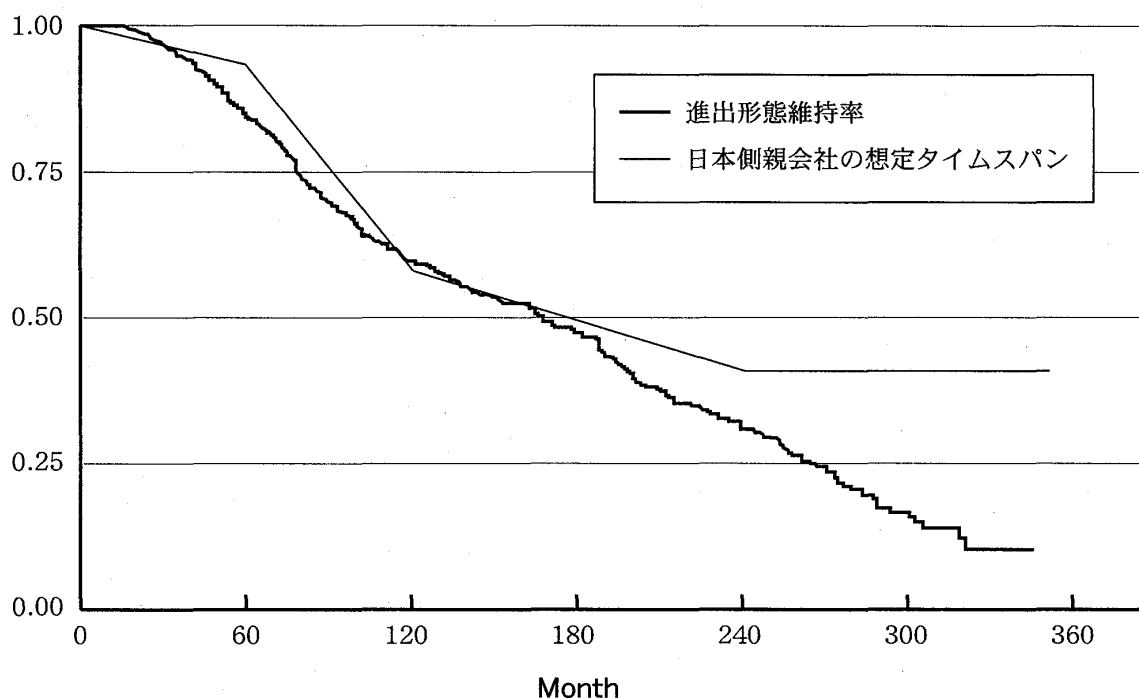
まず、日本側親会社の戦略意図通りに物事が進んだ場合を想定してみよう。すると進出後5年経った時点では国際合弁企業全体の6.5%が解消されて、93.5%の国際合弁企業が生き残っているはずである。このように計算していくと、進出後10年には58.0%、進出後20年には40.6%の国際合弁企業が生き残るということになる。これらの数字と前で計算した、日韓合弁企業における進出形態維持率を比較してみよう（図3参照）。

まず、進出後10年目を基準にしてみると、ほぼ日本側親会社の意図通りの進出形態維持率となっている。つまり、前節での5年～10年の間の高い終了率はもともと日本企業が意図したとおりの結果である可能性を伺わせる所である。ただ、10年ぐらいの戦略として考えていた国際合弁企業の中一部は、5年以内に終了していた。前で進出後5年までは国際合弁企業群と日本側単独経営群の進出形態維持率にあまり差がないことを指摘したが、その点から考えてみると、このように国際合弁事業を10年ぐらいの戦略として考えていた国際合弁企業の中一部が5年以内に終了しているのは、国際合弁企業特有の要因によると言うよりは、海外での事業展開に伴う不確実性や不利によるところが大きいと解釈すべきであろう。

次には進出後20年目を基準にして両者を比較してみよう。日本側親会社の意図通りであれば、40.6%は生き残っていなければならないところが、30.5%の生き残りに留まっている。これは、国際合弁企業を20年超の半永久的な戦略として考える日本側親会社による国際合弁企業の中、約1/4は日本側親会社の意図とは裏腹に20年以内に国際合弁関係を解消していることを意味する。なお、進出後25年目の進出形態維持率をみると、国際合弁戦略を半永久的な戦略と考えていた

9) このように、村松（1991）の調査結果に照らして本稿で推定した国際合弁企業群の寿命を分析することには若干の問題点がある。それは、調査対象が違うからである。つまり、村松（1991）では、東証一部上場会社を対象にして調査を行っているため、調査に応じている回答者は韓国における日韓合弁企業だけを想定しているのではなく、全世界における国際合弁企業を念頭において回答しているのである。ただ、日本側親会社が韓国における日韓合弁企業をどの程度のタイムスパンでの戦略として認識しているのかを知る資料がなかったため、本稿ではそのプロキシとして村松（1991）の調査結果を活用している。

〈図3〉日本側親会社の戦略意図との関連



40.6%の国際合弁企業の中、半分も生き残っていないという結果になっている。

このような結果を総合してみると、日韓合弁企業において進出後5年から10年の間に見られる急激な進出形態維持率の減少は日本側親会社の戦略意図によるところが大きいですが、進出後5年まで、および進出後10年以降の終了には日本側親会社の戦略意図とは関係ない、何らかの要因が働いていた可能性があると言うことができると思われる。進出後5年までの終了が日本側親会社の戦略意図より多くなっているのは、海外における事業展開に伴う困難要因による可能性があることは前で述べた通りであるが、同じタイムスパンの戦略意図によって展開された国際合弁企業の中においても実際の寿命に差があるという本節の結果は、もう一つの国際合弁企業特有の解消要因である共同所有・共同経営による解消が存在していたことを示唆するものである。次章では、そのような共同経営に起因する要因が実際国際合弁企業の寿命にどのような影響を与えていたのか、また共同経営によるどのような側面が国際合弁企業の寿命に影響を与えていたのかを、統計的に検証してみることにする。

## IV. 共同経営と国際合弁企業の寿命

### 1. 仮説の設定

前章では、日韓合弁企業が日本側単独経営群の現地法人に比べて不安定であったことを確認し

た上で、進出後10年までの不安定性は国際合弁企業に対する日本側親会社の戦略意図によるところが大きいことを指摘した。また、進出後5年までの不安定性には海外での事業活動に伴う諸問題が影響を及ぼしている可能性も指摘した。しかし、それだけでは国際合弁企業の不安定性を全て説明することはできない。あまり差がないにしても、進出後5年目における日本側単独経営群の進出形態維持率に比べると国際合弁企業群の進出形態維持率は低い水準である。また、同じタイムスパンで捉えられていた国際合弁企業の中には日本側親会社の戦略意図を全うしたものもあれば、その以前に終了したケースも少なくない可能性を伺わせる結果も出ている。このような結果を生んだのはやはり国際合弁企業特有の要因としての共同経営にまつわる諸問題に他ならないと考えるべきであろう。

本章では、先行研究と筆者のインタビュー調査の結果をもとに、経営支配権の分散と異質な人的要素の共存を共同経営に起因する国際合弁企業内部の2つの特徴として捉え、それらと国際合弁企業の寿命との関係に関する2つの仮説を設定し、その検証を試みる。

国際合弁企業が共同所有構造に基づいて共同経営されるということは、経営支配権が分散されることを意味する。事例分析を通じて国際合弁企業経営の難点を明らかにしたKilling (1983) は、経営権が共有されることによって、重要な意思決定が遅延され業績が悪化したり、両親企業の相反する利害がぶつかりその調整がうまくいかなかったりする場合、それらは合弁関係を解消へと導く大きな原因になりうると指摘している。なお、彼は一方が支配的な経営権を持つことによって、この問題は相当解決できることを示している。一方、Beamish (1988) は、途上国における国際合弁企業では、投資国側が支配的な経営権を持つ場合、不満足な成果につながっていることを指摘している。ここで、日本側の出資比率を基に、本稿での国際合弁企業群をさらに日本側出資比率50%超の日本主導型、日本側出資比率50%の対等型、日本側出資比率50%未満の現地主導型といった3つの群に分けて、Killing (1983) とBeamish (1988) の議論を当てはめてみよう。すると、対等型の国際合弁企業は日本主導型や現地主導型の国際合弁企業に比べて寿命が短く、現地主導型に比べては日本主導型の寿命が短いということになる。そこで、本稿では次のような仮説を設定する。

仮説1：現地主導型の寿命が最も長く、その次は日本主導型、対等型の順になる。

複数の親企業が共同経営することによる、もう一つの問題は、組織内に異質な要素が共存することになることである。両パートナーがお互い異なった性質の経営資源を出し合うことによるシナジー効果は、合弁企業における大きなメリットであり、合弁関係が成立するそもそもの理由でもあるが (McConnell & Nantell, 1985)、異なる目標や価値観が一つの組織内に共存することは、葛藤を引き起こし、合弁関係解消の原因にもなりうる。なお、この問題は、両親企業の国籍が違う

国際合併企業においては国家間の相異によってさらに増幅されることが容易に想像できる。

国際合併企業における、このような異質な要素による葛藤は、主にそのような異質な要素を身につけているヒトを介して現れることになるであろう。そこで、問題になるのが投資国側親会社から送り込まれた派遣社員の存在である。Killing (1983) は、投資国側親会社からの派遣管理者が、投資国側親会社との円滑なコミュニケーションや情報移転の面ではメリットとして働く反面、文化的な相違が存在する国の間の国際合併企業においては、現地側からの管理者との間に深刻な葛藤をもたらし、組織の存廃を左右するほどの深刻な問題にもなり得ることを指摘している。また、曹 (1995) は、日韓の国際合併企業に対する事例分析を通じて、日本人管理者の派遣が日本本社側のコミットメントとして受け入れられ、合併関係を安定に導く要因であることを指摘している。

一方、筆者のインタビュー調査によると、長年にわたり韓国で国際合併事業を営んでいる日本企業における、現地法人との窓口業務の担当者は、現地法人における日本人副社長のバッファーとしての役割を強調していた。つまり、現地側親会社からの韓国人社長と日本本社との間に日本人副社長が入り、お互いの異見を調整できたことによって、現地の合併企業と日本本社との間の、摩擦の可能性が減少したことを指摘しているのである。また、円滑な技術移転のために日本人管理者が必要であったことも強調していた。しかし、彼は、派遣された日本人管理者や現地の韓国人管理者の個人的特性による所が大きい、互いのオペレーションに対する明確な取り決めがない場合、高い日本人比率は合併企業内において葛藤を引き起こす可能性が十分あることも指摘している。

上述したような、日本人派遣管理者の存在が持つ、相反する2つの側面を同時に考慮すると、日本人管理者があった方が合併関係の安定性に貢献するが、必要以上に多くなると逆にその安定性を阻害する傾向がある、と結論づけることができよう。そこで、日本側親会社からの派遣社員が一人もいなかったケースを企業群Ⅰ、3人以下の派遣社員が駐在していたケースを企業群Ⅱ、3人超の派遣社員が存在していたケースを企業群Ⅲとしたとき<sup>10)</sup>、次のような仮説を考えることができる。

仮説2：企業群Ⅱは、企業群Ⅰに比べても、企業群Ⅲに比べてもその寿命が長い。

以上の二つの仮説を検証するために、経営支配権の分散と関連しては、対等型を基準とする二つのダミー変数を、日本人派遣社員の存在に関連しては企業群Ⅱを基準とする二つのダミー変数

10) 3人を基準にしているのは、役員1名、生産担当1名、経理担当1名の3人が、合併企業におけるシナジー効果を確保するための必要最小限の人数であると考えからである。なお、日本人派遣者数に対しては、最初進出時点での人数と、合併企業の終了時点または分析終了時点（'97.10）での人数の単純平均値を用いている。

をそれぞれ説明変数として設けた。

## 2. 調整変数の設定

本章では上述した二つの仮説に対して比例ハザードモデルを用いて、その検証を試みているが、その際、仮説検証のための共変量（説明変数）と共に、国際合弁企業の安定性に影響を及ぼすと思われる、幾つかの調整変数を共変量として用いている。次に、これらの調整変数について説明することにする。

韓国における日韓合弁企業の場合、韓国側のパートナーが法人ではなく、個人や現地社長になっているケースが多く見られるが、このような現地側パートナーの特性も、国際合弁企業内の異質な要素の共存による葛藤の発生可能性に影響を及ぼすと考えられる。現地側のパートナーが法人の場合、現地側からの経営資源も日本側からの経営資源と同じく、その企業の組織文化や組織慣行の影響を受け、より硬直的なものになると考えられるからである。お互い硬直的な経営資源が異質な要素としてぶつかることによって、パートナーが個人の場合に比べて、合弁企業内の葛藤の蓋然性は高まることが予想されるのである。現地側パートナーの特性をあらわす変数としては、韓国側のパートナーが法人の場合には0、個人や現地社長、またはパートナーの欄に現地法人自体の名称が記されている場合には1の値をもつように設定したダミー変数が使われている。

一方、Beamish (1988) と 曹 (1995) は、国際合弁企業の安定性における両親企業のコミットメントの重要性を指摘しているが、日本側親会社のコミットメントの度合いが高ければ高いほど、その合弁企業が長続きするであろうということは容易に予想できる。本稿では、日本側親会社が合弁企業へコミットメントした度合いを示す代理変数として、合弁企業の存続中に日本側親会社によって行われた追加投資の有無をあらわすダミー変数を用いている。ただし、追加投資に関する、具体的なデータを得ることができなかったため、分析期間中、現地法人の資本金が増加し、なおかつ日本側の出資比率が減少していない場合、追加投資が行われたものと見て、変数の設定を行った。この際、資本金の増加は年々のデフレーターで割引計算をした後でも増加している場合だけを取り上げた。

日本企業の海外進出における一つの特徴として、吉原他 (1977, 1988) は、日本の総合商社がその進出に関与していることを挙げているが、本稿のサンプルでも、多くの日韓合弁企業において、総合商社<sup>11)</sup>が絡んでいた。商社単独の製造企業への出資もあれば、商社が主導し関連製造企業が付随する形や、関連製造企業が主導し商社は補助的な役割をする形などその形態も様々である。総合商社は幅広い世界経済情勢への情報と、多くのグローバルイゼーションの経験を持ってい

11) ここで総合商社とは、日経NEEDS-Companyの基準に従い、三菱商事・三井物産・丸紅・伊藤忠商事・住友商事・日商岩井・トーマン・兼松・ニチメン・蝶理・東食・大倉商事・金商又一・長瀬産業・川鉄商事・豊田通商・日製産業・住金物産の18社を指す。

るため、国際合併企業の寿命に肯定的な役割を果たすことが期待できる。しかし反面、吉原（1977）が指摘しているように、日本側の親会社である製造企業と商社の間の利害対立によって商社参加型の国際合併企業はより不安定なものになる可能性もある。変数としては、総合商社が日本側パートナーの一員（単独出資を含む）であることを示すダミー変数が使われている。

最後に、本稿では、各合併企業が属する産業を示す業種ダミー変数を、調整変数として取り入れている。各産業の異なる特性が、国際合併企業の寿命に影響を及ぼしている可能性が十分考えられるからである。産業の分類としては、非製造業と製造業を分けた後、さらに製造業を8つの業種<sup>12)</sup>に分類している。変数としては、非製造業を基準にした、8つの業種ダミー変数を用いた。但し、8つの業種ダミー変数を全部モデルに取り入れるのは、モデル全体の説明力を弱める恐れがあったため、統計的に有意な結果を示した機械産業ダミー変数と化学産業ダミー変数の、2つだけをモデルに取り入れた。

これらの諸変数をモデルと一緒に取り入れることによって<sup>13)</sup>、仮説で取り上げている要因以外の、国際合併企業の寿命に影響を及ぼした要因の効果を調整すると共に、新たなファクト・ファインディングを試みた。

### 3. 検証結果と解釈

仮説検証のために必要な、現地法人及び日本側親会社（複数出資の場合は、日本側出資比率全体の過半数を占める企業）のデータ収集は、前者に関しては、東洋経済新報社『海外進出企業総覧』と韓国の毎日経済新聞社『会社年鑑』各年度版を、後者に関しては、日本経済新聞社『会社年鑑』及び『会社総監』各年度版を利用して行った。この過程で必要データが入手できなかった231社がサンプルから外された。また、分析対象期間中に日本側の出資比率が変動し日本主導型か対等型か現地主導型かを確定できなかった30社がさらにサンプルから外され、実際の仮説検証は合併型511社の中、250社を対象にして行われている<sup>14)</sup>。

SAS (ver.6.12) PHREG Procedureを利用して検証を行った結果が＜表5＞にまとめられている。表の＜モデル1＞は、説明変数だけを取り入れたモデルであり、＜モデル2＞は調整変数を共に取り入れたモデルである<sup>15)</sup>。係数の符号は、(－)がハザード比を低く（寿命を長く）、(＋)がハ

12) 8つの業種の分類は、繊維衣類産業、化学産業、金属産業、機械産業、電気機械産業、輸送用機械産業、精密機械産業、その他製造業となっている。

13) これらの他にも、日本側親会社の特徴をあらわす変数として、資本金規模、従業員規模、売上規模、上場の如何、設立年度、韓国での事業経験を、現地法人をあらわす変数として、従業員規模と資本金規模を、韓国政府の出資比率規制政策をあらわす変数として、1984年を境にした進出時期ダミー変数、などを調整変数として取り入れてみたが、有意な結果が得られなかったため、モデルから外した。

14) データの制約による、このようなサンプルの縮小がランダムなものであったのかを検定するために、外された261社のサンプルと残った250社のサンプルに対して進出形態維持率の比較検定を行った。その結果、サンプルの縮小によって、進出形態維持率が過大評価される効果が認められた。従って、本稿における仮説検証は、比較的長く持続した国際合併企業を対象にして行われていることを念頭において、その結果を解釈する必要がある。

15) 紙幅の制約のため変数間の相関係数表は省略するが、変数間に特に高い相関係数は見られなかった。

ハザード比を高く（寿命を短く）する変数であることを示す。ここで、ハザード比とは、基準変数値における瞬間的な終了の危険度と、基準値から値が1増えた時の瞬間的な終了の危険度との比率を示すものである。つまり、変数がダミー変数の場合は、変数値が0の場合に比べた、変数値が1の場合の危険度の比率を、連続量の変数の場合は、一定の基準値から値が1増えたときの危険度の比率をあらわす数値である。比例ハザードモデルでは、このハザード比が全存続期間を通じて一定であると仮定されている。

まず、説明変数の有意度を調べてみると、仮説1は支持されず、仮説2だけが支持される結果となっている。仮説1が支持されなかったということは、日韓合併企業においては、経営権がどれくらい分散されているのか、あるいはどちらのパートナーが経営支配権を握るのか、などの共同経営のあり方は、その寿命にあまり影響を及ぼしていなかったことを意味する。しかし、このような解釈には若干の留保が必要である。それは、出資比率が実際の共同経営における経営支配構造をうまく反映していない可能性があるからである。Killing (1983) と Beamish (1988) は、出資比率が必ずしも経営支配の度合いを反映しないことを指摘しながら、少ないサンプルではあるが、彼らのサンプルの中で出資比率が経営支配度を反映していたのは、それぞれ約70%と40%に過ぎなかったとしている。また、財務部・韓国産業銀行編『韓国外資導入30年史』には、韓国政府が、形の上では外国人の一定以上の出資比率を許容しながらも、経営権だけは外国人に取られまいということで、無議決権株式の発行を許容した事実が紹介されている。しかし、上記の結果から、少なくとも日本側親会社の出資比率が国際合併企業の寿命と関連してあまり意味を持たないということだけは確認されたと言えよう。筆者のインタビュー調査によると、現場からも、国際合併関係ではお互いの信頼関係が最も大事なものであって、出資比率は実際の経営上ではあまり意味を持たないとの指摘があった。

日本人派遣者の存在と関連した二つのダミー変数は、＜モデル1＞ではそれぞれ5%の有意水準で、＜モデル2＞ではそれぞれ10%の有意水準で、仮説を支持する結果を出している。つまり、日本人派遣社員の存在は、シナジー効果の実現、または日本側親会社との仲介役としての正の側面と、葛藤の原因といった負の側面を併せ持つことが実証されたといえよう。なお、ハザード比の推定結果をみると、日本人派遣社員が3人以下存在していた企業群Ⅱに比べて、日本人派遣社員が存在していなかった企業群Ⅰと日本人派遣社員が3人超存在していた企業群Ⅲの瞬間解消率はそれぞれ約1.5～1.8倍にも及んでいる結果となっている。

次に、調整変数の結果を見てみよう。全ての調整変数が、統計的に有意に日韓合併企業の寿命に影響を及ぼしていたことを、＜表5＞はあらわしている。その効果を見ると、まず、現地側パートナーの特性変数の場合、法人がパートナーであった場合、そうでない場合に比べて瞬間解消率は約1.8倍に及んでいるとの結果を出している。これは、やはり組織対組織の合併関係で、葛藤の蓋然性が高まっていたことを物語るものと解釈出来よう。また、筆者のインタビュー調査によ



〈表 5〉 仮説検証の結果（コックス回帰）

変 数	〈モデル 1〉		〈モデル 2〉	
	係 数	ハザード比	係 数	ハザード比
日本主導型ダミー	0.25 (0.20)	1.280	0.09 (0.20)	1.097
現地主導型ダミー	0.06 (0.53)	1.062	0.17 (0.53)	1.183
企業群Ⅰダミー	0.53** (0.23)	1.705	0.45* (0.24)	1.567
企業群Ⅱダミー	0.57** (0.23)	1.770	0.46* (0.23)	1.577
現地パートナー・ダミー			0.57** (0.23)	1.774
コミットメント・ダミー			-0.63** (0.24)	0.532
商社関与ダミー			0.87*** (0.22)	2.381
化学産業ダミー			-0.60** (0.27)	0.552
機械産業ダミー			-0.74** (0.43)	0.476
尤度比統計量	10.18		48.57	
自由度	4		9	

注) \*\*\*は1%、\*\*は水準、\*は水準で有意であることを示す。なお、括弧の数字は標準誤差を表す。

ると、個人や現地社長が現地側のパートナーになっているのは、彼らがただ名前を貸しているだけのケースもしばしばあるらしく、実質的には日本側単独経営群とあまり変わらない現地法人である可能性がある。従って、この結果は、日本側単独経営群の現地法人と比べた際の、国際合併企業の短命性を再度裏付ける結果であるとも解釈できる。

日本側親会社のコミットメント変数においても、予想通り、有意に国際合併企業の寿命を長くする効果があることを示し、途上国の国際合併企業では両パートナーによるコミットメントがその成果に重要な役割を果たすことを明らかにしたBeamish (1988) の議論を支持している。一方、総合商社の関与と関連しては、総合商社が出資に絡んでいる国際合併企業は、そうでない場合に比べて、約2.4倍の瞬間解消率を見せていたことが明らかになっていて、吉原 (1977) の議論を支持している。

最後に、業種ダミーにおいては、機械産業と化学産業における日韓合併事業が長続きしているとの結果を出している。各産業特有の事情や、それぞれの産業における日本と韓国間の経済的な繋がりなどが、このような結果の背景にあり得ると思われるが、その具体的な解釈については、今のところ今後の研究課題として残すしかない。

## V. むすびに

以上、本稿ではまず日韓合併企業を対象にしてその寿命を推定し、それを日本側単独経営群の日系現地法人の寿命と比較したり、日本側親会社が国際合併事業に対して想定しているタイムス

パンと関連づけたりする事によって、推定した国際合弁企業の寿命が持つ意味を探ってみた。その結果、国際合弁企業は日本側単独経営の現地法人に比べて短命であること、また国際合弁企業においてはしばしば日本側親会社が想定している寿命よりも早めに解消されていることを確認することができた。なお、国際合弁企業の共同経営構造と寿命との関係を探る中で、日本側親会社の出資比率は国際合弁企業の寿命に影響を及ぼしていないことと、日本人派遣者の存在のような組織内のヒトの要素が国際合弁企業の寿命と深く関連していることを明らかにした。国際合弁企業においてもまさしく、「経営は金なり」ではなく、「経営は人なり」であることが実証されたと見えよう。

二つの経営主体を持つ国際合弁企業が短命であるということは、もしかしたら当然のことかもしれない。Kogut (1991) のいう通り、国際合弁企業は単に不確実な海外へ進出する際の一つのオプションに過ぎないかもしれないし、Gomes-Casseres (1987) のいう通り、ただ通過的な組織形態として機能している可能性もある。しかし、本稿で取り扱っているサンプルを長い寿命の順に並べてみると、長寿現地法人ベスト10の中に、5つも国際合弁企業が含まれている。これは、平均的な短命性とは別に、海外事業展開における一つの形態としての国際合弁企業の可能性を示唆するものである。このような、長く持続している国際合弁企業の内面をより深く把握することが、今後の研究課題であるといえよう。

## 参考文献

### <英文文献>

- Beamish, P. W. (1985). 'The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries,' *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 13-19.
- Beamish, P. W. (1988). *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, London and New York: Routledge
- Blodgett, L. L. (1992). 'Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis,' *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 475-481.
- Contractor, F. and P. Lorange eds. (1988). *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Cox, D. R. (1972). 'Regression Models and Life-Tables,' *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, 34, pp. 187-220.
- Franco, L. G. (1971). *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, New York: Praeger.
- Gomes-Casseres, B. (1987). 'Joint Venture Instability: Is it a Problem?,' *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 97-102.

- Hennart, J. F., D. J. Kim and M. Zeng (1998). 'The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates,' *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, May-June, pp. 382-395.
- Killing, J. P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*, New York: Praeger.
- Kogut, B. (1989). 'The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry,' *The Journal of Industrial Economics*, 38, pp. 183-198.
- Kogut, B. (1991). 'Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire,' *Management Science*, Vol. 37, No. 1, January, pp. 19-33.
- Li, J. (1995). 'Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets,' *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 333-351.
- McConnell, J. J. and T. J. Nantell (1985). Corporate combinations and common stock returns: The case of joint ventures, *Journal of Finance* 40(2), 519-536.
- Park, S. H. and M. V. Russo (1996). 'When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure,' *Management Science*, Vol. 42, No. 6, June, pp. 875-890.
- Pennings, J. M., H. Barkema and S. Douma (1994). 'Organizational Learning and Diversification,' *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 608-640.
- Stopford, J. M. and L. T. Wells, Jr. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, New York: Basic Books, Inc.
- Yamawaki, H. (1997). 'Exit of Japanese Multinationals in U.S. and European Manufacturing Industries,' in P. Buckley and J. L. Mucchielli (eds.), *Multinational Firms and International Relocation*, Cheltenham, England: Edward Elgar.

<和文文献>

- 大橋靖雄・浜田知久馬 (1995)『生存時間解析：SASによる生物統計』東京大学出版会。
- 経済企画庁編『国民経済計算年報』昭和56年度版、平成10年度版。
- 清水剛 (1999)「イベント・ヒストリー分析の理論と方法」高橋伸夫編『生存と多様性』白桃書房, pp.41-73.
- 曹斗燮 (1995)「合弁事業のマネジメントに関する一考察」『調査と資料』第101号。
- 東洋経済新報社『海外進出企業総覧』各年度版。
- 日本経済新聞社『会社年鑑』各年度版。
- 日本経済新聞社『会社総監』各年度版。
- 浜島信之 (1990)『多変量解析による臨床研究 (第二版)』名古屋大学出版会。
- 洞口治夫 (1992)『日本企業の海外直接投資—アジアへの進出と撤退—』東京大学出版会。
- 松村司叙編 (1991)『国際合弁戦略』中央経済社。

吉原英樹（1977）「商社参加の海外製造合併企業」『世界経済評論』21巻8号, pp.79-88.

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.

<韓国語文献>

韓国財政經濟部（1998）『外国人投資企業現況』.

財務部・韓国産業銀行（1993）『韓国外資導入30年史』.

毎日経済新聞社『会社年鑑』各年度版.