

台日間の企業連携戦略に関する一考察

A Study of Strategic Business Alliance between Taiwan and Japan

伊佐田 文彦

1. はじめに

今日、特にエレクトロニクス分野などを中心に、台湾企業の国際的な活躍は目覚ましく、かつそのポジショニングも、製造部分に特化したEMS（Electro Manufacturing Service）から出発し、徐々にそのドメインを、設計や開発といったバリューチェーンに川上に拡大する一方で、近年には、コンピュータ業界におけるAcerや、携帯端末業界におけるHTCなど、国際的なブランドを確立し、販売や流通といった川下領域にもその勢いを増しつつある。

一方の日本企業は、かつてのモノづくりの細やかさや正確性といった強みが、国際的な競争のルールの変化や、製品の構造（アーキテクチャ（藤本（2005）他））の変化などの影響を受け、すなわちリーマンショックといった一時的な循環要因ではなく、構造変化の結果として、エレクトロニクスだけでなく、自動車やその他の様々な産業においても、急速に発揮できにくい状況になってきつつある。

筆者は10年以上前に、化合物半導体材料と呼ばれる、LEDの光源や、携帯電話用のパワーデバイス、光ファイバー通信の送受信デバイスなどといった電子デバイスにおける研究結果をもとに、そこでの日本企業と台湾企業とは競争戦略における構造的な違いがあり、台湾企業の飛躍的發展の可能性とともに、日本企業の競争戦略に警鐘を鳴らすような議論を展開した（伊佐田、林（2000））。今日、残念ながらその予想が現実のものとなっている。

台湾企業が大きく発展してきた大きな要因は隣接する中国経済の発展であり、一つには安価で豊かな労働力を供給できる生産拠点として、また成長する市場として、巧みに連携できた事が、台湾企業の発展に寄与している。中国経済の発展の中で、懸念材料であった、資本主義経済における経営人材の不足という問題点は、台湾資本の中国での活発な活動によって補われ、政治的な対立とは別に、経済においては切っても切れない補完関係を形成してきた。

日本企業にとっても、今や大手の製造業だけではなく、流通やサービス業などおよそ業種を問わず、また規模の大小を問わず、近隣の中国市場の成長を取り込むことが重要な成長戦略になっている。しかし、日本企業の中国進出は、これまでも必ずしもうまくいく事例ばかりということではなく、製品やサービス自体の問題もあるが、それ以外に市場ニーズの把握や、雇用その他の様々な制度、習慣の違いなどを理解することの困難さ、あるいは、カントリーリスクのマネジメント、といった問題が参入障壁になってきた。

そこで注目されるのが、台湾と日本企業との関係性である。台湾は、東南アジア全体の中でも最も高い成長をしている地域の1つであり、その1つの成功モデルは、日本から部品を買い、中国で製造し、アメリカに販売するというビジネスをうまくまとめることができるという点にある。中国からの輸出企業トップ50の実に14社が台湾の企業であることからそれが分かる。台湾企業は、OEM戦略を軸に中国の豊富な製造力を活用しながら、米国への輸出を伸ばし、

PC、情報機器の世界生産において圧倒的なシェアを誇る。自国内での製造経験を持ち、中国と同一言語を持つことから、日本からキーコンポーネントの供給を受け、中国の圧倒的な低コスト製造力を台湾がマネジメントすることで、低コストで製造した情報機器を米国へ輸出する確固としたルートを築くことに成功した。これまで、ブランドを持つ企業の製造部分のOEM/O DM受託から発展し、その後、設計部分まで取り込むことでアウトソーシング企業として発展している。台湾ユーザーが米ゲートウェイを買収し、PCのシェア3位に浮上するなど、今は、M&Aによってブランドを手に入れるフェーズに来ている。

さいわいにも、台湾は一般的に日本との関係は比較的良好であり、また日本語や日本の文化についても諸外国に比して理解してもらえると、日本にとって稀有な存在である。また、たとえば、OECD 学習到達度ランキングにおいて、台湾の数学的リテラシーは世界トップクラスであるなど（日本は10位以下）、人材教育面でも秀でている。エレクトロニクスなどの産業分野においても、日本の自動車その他の輸出先としてだけでなく、日本企業の製造、設計アウトソーシングなど、様々な関係性がある。日本企業が成長する中国市場に参入する場合のパートナーとしても、唯一無二の非常に貴重なパートナーとなりうると考えられる。

本研究調査では、今後ますます、日本企業が台湾企業との連携を深めていくことが重要であるとの認識のもと、それでは具体的にどのような連携の在り方が望ましいのかについて、フィールドワークを通じてそのヒントを探ることを目的としている。その目的は、かつての日本製品の単なる販売代理モデルや、製造外注モデルではなく、より双方の強みを生かした、新しいウィンウィンのパートナーシップの在り方を探りたいということであり、そのための実態調査である。

名古屋地域の地元の企業にとっても、特に東南アジア地域との生産、販売等に関する連携が重要になってきており、共同研究者の有志数名とともに、10年前の拙著の共著者であり、現在、台湾・致理技術学院の教員となっている林漢卿氏を訪ね、現地企業に関する情報収集やネットワークづくりを進めることにした。

2. 先行研究

台湾企業と日本企業との連携に関する先行研究は多数存在し、ここでは下記の2点について考察してみたい。

池島、唐（2007）によると、2006年12月に行った、台湾企業とアライアンスを組んで中国へ進出している日本企業190社に対するアンケート調査の結果、日本企業は台湾企業との戦略的アライアンスによって、台湾企業の構築した販売網が活用できる点や、台湾企業の生産力が活用できる点をメリットとして感じている。また、中国へ進出する以前に台湾企業との業務提携を結んでいた企業のほうが、中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合いが高い。行政面で、台湾企業とアライアンスを組むと、中国政府との関係で事業の許認可手続きが速く、台湾企業が持つ優遇制度をめぐる中国行政機関との交渉力が活用できる等のメリットも大きい。

最もアライアンスのメリットが大きいのは、言葉の面、中国人従業員の仕事に対する価値観などをよく知っている台湾側の知見を活用することであり、台湾人を人事・労務管理の責任者に行っている企業のほうがアライアンスのメリットが大きく、日本企業の中国売上高の伸び率が高くなっている。部長職以上の経営幹部に台湾人を登用することで中国人従業員とのコミュニ

ケーションが取りやすくなり、定着率も高くなる。一方で、台湾人の経営幹部からは、低い権限や日系企業の意思決定のスピードの遅さに対する不満が大きいことが懸念される。また、財務管理の責任者が台湾側になっている企業のほうが、中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合いが高く、オペレーションを合理的な経済観念を強く持つ台湾人に任せたいほうが良さそうである。また、台湾側が営業の責任者であるか否かが、成果に結び付いておらず課題となっている。

山崎他（2008）によると、台湾の新竹以北の半導体クラスターについて、かつては単純な受託生産（ファウンドリ）のみで特徴づけられる傾向が強かったが、微細化技術の高度化に伴い、IC設計サービス企業などとの協力関係が重要となり、グループ化を含め複雑な水平分業体制が構築されてきていることが明らかにされている。アンケート調査の結果でも、物的・社会的インフラ、関連・支援産業、顧客、競争環境に関わる項目について検討がなされ、日本よりもよりダイナミックな地域事業環境が形成されていることがうかがえる。そして、パソコン産業を中心に、各企業がそれぞれの得意分野を活かした競争と協業によるグローバル産業ネットワークが形成されている。

3. 調査結果

本研究調査では、現地2日間という限られた日程の中、前述の致理技術学院の他に訪問できた、総合電子商社A社、素材メーカーB社（ともに、取材には協力していたが、企業情報の公開については了承を得られなかったため、匿名かつ限定的な記載になる）に訪問した結果について、考察を加えたい。

A社はかつて日本企業の半導体製品の代理店としてスタートし、今日では台湾、中国を中心に幅広い顧客層を持つ成長中の電子商社である。お会いした総経理は、日本企業に対しては現在も強いシンパシーを感じて頂いていて、日本語のわかるスタッフも重用しているが、目下のところ残念ながら、日本企業との取引が全体に占める割合は非常に小さくなっている。これは同社のビジネスモデルが、メーカーにとっての販売代理モデルから、納入先にとっての購買代理モデルに進化しつつある過程で、納入先の目線から判断すると、日本企業が、現地の顧客ニーズをきちんとつかんでいない、あるいはつかんでいるとしても対応できていない、という点が最大の問題点であると、インタビューの中で感じられた。日本のエレクトロニクスメーカーは、自社の技術力に相当の自信を持っている一方で、高い品質、ものづくりを誇っているが、顧客から見てその良さが理解できない品質にこだわっていて、高コストであること理由づけができない上、顧客ニーズの変化に対する意思決定も遅いといったことが指摘された。加えて現地企業や人材の活用の点も不十分で、エレクトロニクス製品における、スピードの点でも、コストの点でも、競争優位性を失っていることを感じられた。

B社は、電力機器用の素材メーカーであり、日本企業の長期にわたる技術指導をもとに成長してきた経緯があり、同社の総経理も日本企業に対して非常にシンパシーを感じて頂いている一人である。しかしここでも、残念ながら、もはや日本企業のプレゼンスは高くはなく、その背景には、ビジネスのスピード感の違いの他、日本企業の現在のビジネスモデルは、高収益になりにくいビジネスモデルであり、パートナーとして選ぶ魅力が乏しくなっているということが感じられた。アライアンスの主目的は、相互学習であり、日本企業から学べる価値が相対的

に低くなっているという印象であった。

4. 考察

今回の調査から学べることは多々あったが、いずれも日本企業にとっては厳しい、場合によって痛みを伴うような変革の必要性であった。

まず、既存の製品については、“日本でなければ作れないもの”は何もない、という前提で、グローバルに生産や販売の最適化を行うという点であろう。日本だけでみれば、市場は残念ながら少子化の影響などから縮小傾向であるが、東南アジア全体で見れば、市場という点でも、生産拠点という点で見ても、目下世界最強である東南アジアという成長セクターを近隣に持つことは日本にとって幸いである。既に日本のエレクトロニクス企業は、人材の登用の面でも、日本での採用を抑制する一方で、グローバルの採用を急速に増やしており、これは市場のポテンシャルから考えても当然の選択であろう。そして、そうした東南アジアの市場における中間層、あるいは将来の Bottom of Pyramid 層に受け入れられるコストのレンジに入る競争力を得なければ、そもそも競争の場に立つことすらできない。

一方、競争のドメインについていえば、モジュール化されたエレクトロニクス製品や電子デバイスではなく、それらに使われている高機能材料の分野では、日本企業がグローバルにみてニッチなセグメントではありながらドミナントのポジションを持っているものが多数存在している。また、中国や台湾でつくられる電子デバイスなどの生産設備の多くは日本製であり、そうした意味でのすみ分けも有用であろう。また、電力や鉄道といった大規模なインフラ事業も期待が持て、そうした点については、今回の訪問先の企業でも高い関心があるようであった。これらはそもそも、長期間にわたる顧客企業とのすり合わせ、あるいは製造現場における経験の蓄積によって生みだされたものであり、今顧客や生産現場がグローバルに展開しているなら、そうした研究開発や生産拠点もまた同じようにグローバルに展開しなければ持続的な成長は期待できないであろう。製造装置の分野でも、製品同様に競争のルールの変化によって競争優位性が失われるものも少なくなく、ものづくりだけに頼らない、グローバルな競争戦略におけるリーダーシップが必要となろう。

そうした意味で注目されるのは、かつて日本企業から猛追され、競争力を失っていたかに見えた欧米のメーカーが、現在ではそのポジションやビジネスモデルを変換しながら、日本企業より高い成長力と収益性を享受している点であり、そこから謙虚に学ぶ姿勢は重要であろう。そこで学ぶべきことは、単に欧米メーカーの勝ちパターンを模倣すればよいということではなく、彼らの強みの構造を十分に理解した上で、それらを凌駕するような、新しいグローバル競争モデルを作り上げるということである。たとえば、モジュール化、プラットフォーム・リーダーシップ、オープンイノベーションといったように、様々なコンセプトを巧みにまとめ上げて実践するためには、産業側だけでなく、大学などの研究者の責任も大きい。また、今後期待されるスマートグリッドや量子技術等の領域では新たなモデルで競争できることが期待される。

さらにいえば、将来的に成長が期待される環境分野や医療分野など、多くの分野では、基礎研究から要する投資その他の経営資源はますます膨大になり、そうした分野では、日本企業だけでといったことではなりましたなくなる。また、そうした時代にふさわしい人材を輩出できるようにすることが、大学をはじめとした教育機関の責務であろう。

なお本研究調査は、幸いにも、私学事業団特別補助 平成 21 年度地域共同研究支援、産学協同による地域の経営人材の育成の対象として選定されたので謝意を表したい。

参考文献

- 藤本隆宏、桑嶋健一（2009）「日本型プロセス産業—ものづくり経営学による競争力分析」有斐閣。
- 藤本隆宏、新宅純二郎（2005）「中国製造業のアーキテクチャ分析」東洋経済新報社
- 呉銀澤、劉仁傑（2008）「中国進出における日台企業の共創の発展」日本経営学会誌（22）, 53-65
- 池島広広、唐恵秋（2007）「日台企業アライアンスによる中国市場の開拓に関する実証研究」、研究技術計画学会 第 22 回年次学術大会年次学術大会講演要旨集, 22:736-739.
- 伊佐田文彦、林漢卿（2000）、「日米台企業の国際競争戦略比較 - 化合物半導体産業のケースをもとに -」、大阪大学経済学、第 49 巻、第 2 号、pp.216-232.
- 森本博行（2006）「東アジア諸国の産業政策と日本企業の戦略的行動の進化：自動車企業を事例にして」国際ビジネス研究学会年報（12）, 291-305.
- 大前研一（2002）「中華連邦—台湾から明日の中国が見える」PHP 研究所。
- 山崎朗編著、(財)九州経済調査協会、(財)国際東アジア研究センター編（2008）「半導体クラスターのイノベーション—日中韓台の競争と連携—」中央経済社。
- 楊英賢（2009）「アーキテクチャのポジショニングの移動戦略の選択：TFT-LCD 産業発展における台湾キーコンポーネン産業の事例」国際ビジネス研究 1（1）, 35-52.