

Articles

論文

中国ビジネスにおける日台企業アライアンス

— 日本企業は対中投資に台湾企業を活用すべき

上席主任研究員

朱 炎



目次

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. 中国における日台企業のアライアンス <ul style="list-style-type: none"> 1.1. 中国事業における日台企業協力の形態 1.2. 日台企業アライアンスの成功事例 1.3. IT分野の協力関係 2. 日台企業アライアンスの背景 <ul style="list-style-type: none"> 2.1. 相互補完の優位性と弱点 2.2. 在台湾日系企業の機能転換 2.3. 日本企業自身の戦略転換 2.4. 台湾も日本企業の技術提供を切望 | <ul style="list-style-type: none"> 3. 日台企業アライアンスが台湾に与える影響 <ul style="list-style-type: none"> 3.1. OEM 調達拡大で台湾のIT産業の発展を促進 3.2. 台湾のハイテク産業の発展に貢献 3.3. 台湾の産業発展に対する効果 3.4. 台湾企業の経営グローバル化に対する影響 4. 日台企業アライアンスは日本にもメリット <ul style="list-style-type: none"> 4.1. 日台中に跨る新しいビジネスモデル 4.2. 日本経済の構造調整にも寄与 |
|---|--|

要旨

1. 世界各国の企業は競って中国市場を攻め込み、対中投資を拡大しているなか、台湾企業の中国事業は最も成功しているといえる。台湾企業の中国事業には、日本企業もさまざまな形で参加している。日本企業は中国事業を成功させるために、台湾企業を活用すべきである。
2. 中国における日台企業の協力関係とビジネスアライアンスはさまざまな形で行われている。協力の形態は合弁などの共同事業のほか、販売協力、技術供与など多岐にわたる。IT産業においては、OEM調達と技術移転が協力の主要形態である。日本企業との協力関係によって中国市場で大きな成功を収めた台湾企業が多い。
3. 日台企業が協力関係を結ぶ背景として、中国市場進出における日本企業と台湾企業が持つ優位性が相互補完できることが挙げられる。また、在台湾日系企業の中国シフトと機能転換も背景にある。更に、中国市場を攻略するための戦略転換や日本における投資戦略の変化など、日本企業自身の新たな戦略が台湾企業とのアライアンスを促進している。また、台湾側の原因として、日本企業との協力を通じて技術獲得を図りたいとの意向が強いことがある。
4. 日台企業アライアンスは双方に大きなメリットをもたらす。台湾企業に与える効果は、中国事業を支えるのみならず、台湾での産業の発展、特にハイテク産業の育成を促進し、台湾企業のグローバル競争力の強化などに寄与する。台湾が得意とする液晶と半導体産業の発展は、日本企業によるOEM調達と技術移転と関連している。日本企業にとって、中国ビジネスで台湾企業の力を借りることができるほか、台湾企業からのOEM調達拡大は日本企業のコスト削減、競争力の強化にもつながる。
5. 日本企業は台湾企業との間でアライアンス関係を構築することで、日台中に跨る新しいビジネスモデルを形成し、日本、台湾と中国のそれぞれの優位性が発揮できる生産・経営体制を構築できる。

中国経済の高成長が世界経済に及ぼす影響は、ますます大きくなっている。中国経済の成長の利益を取り入れるため、世界各国の企業は競って中国市場に攻め込み、対中投資を拡大している。諸外国の対中投資のなかで、台湾企業の対中投資は最も成功しているといえる。

台湾企業の対中投資及び中国での事業展開において、日本企業もさまざまな形で参加している。台湾企業の中国での発展には、日本企業もさまざまな役割を果たし、その発展をある程度促進している。

日本企業と台湾企業が、中国事業に共同で参加するには、それぞれ持つ補完的な優位性に基づき、それぞれの事業を発展する必要があった。経済のグローバル化のもとで、日台企業の協力とアライアンスは、それぞれの中国事業の発展を促進させるだけでなく、さまざまなメリットを享受できる。台湾にとっては、産業の技術水準の向上や、産業構造の転換と高度化、グローバル競争に向けて競争力の強化などが挙げられる。日本にとっても、安い部品と製品の OEM 調達の拡大、グローバル展開のパートナー獲得などのメリットを享受できる。

本稿は、日本企業による台湾企業の中国事業に参加する形態、日本企業と台湾企業がアライアンス関係を結ぶ諸要因とメリット、台湾企業と日本企業の事業発展、台湾経済や日本経済への影響などについて検討する。

1. 中国における日台企業のアライアンス

1.1. 中国事業における日台企業協力の形態

2003年末まで、台湾企業の対中投資は累計で6万件強、契約投資額で700億ドル、実施額で365億ドルに達した。実施額は日本の対中投資に及ばないが、件数と契約額はいずれも日本の対中投資を大きく上回っている。

台湾企業の対中国投資と中国での事業展開はさまざまな形態で行われている。投資の形態で見れば、100%出資（独資）、合弁のほか、経営請け負い、委託加工などさまざまである。製造業においては、輸出のほか、中国国内市場での販売もある。製造業のうち、IT産業において台湾企業の多くは、OEM（受託生産、発注者のブランドで販売）という生産・販売形態を取っている。すなわち、海外の大手企業の受注を受け、中国で生産し、中国から世界に出荷する。サービス業の場合、中国国内市場を狙い、現地の消費者にサービスを提供するほか、中国に進出する台湾企業の現地生産と販売に合わせる事業を展開することが多い。

こうした台湾企業の中国における経営活動の多くには、日本企業もさまざまな形で参加し、台湾企業の中国事業を支えている。

日本交流協会の調査によると、日本の新聞雑誌などで報道された日本企業と台湾企業のアライアンスは、2000年と2001年にいずれも17件であったが、2002年に33件、2003年には36件に増え、増加の傾向が明らかである。こうした日台企業アライアンスの事例の多くは在中國事業であるか、もしくは中国市場進出を狙うものである。2003年上半年に報道された中国における日台企業の合弁事業は17件で、同時期に報道された日本企業の対中投資案件155件の1割以上を占めた。

日本企業が台湾企業の中国事業への参入はさまざまな形態で行われている。第1に、日本企業が台湾企業と共同で中国に投資し、中国で合弁企業を設立、もしくは中国にある既存の台湾企業に出資する。第2に、中国にある台湾企業に対して、日本企業は自社のブランドや技術を使用させ、台湾企業によるライセンス生産を許可する。第3に、日本企業は在中國台湾企業に発注し、OEM生産の製品と部品を調達する。台湾企業に生産を委託するため、生産に必要な技術も移転する。第4に、日本企業は台湾企業の中国における生産工場を利

用して現地生産を行い、台湾企業の販売ルートを利用して製品を中国で販売する。第5に、日本企業は在台湾の子会社と合弁企業を本社の中国での事業開拓に協力させる。

こうした日台企業の協力事業の形態に関して、具体的な運営方法を以下の事例で検討する。

1.2. 日台企業アライアンスの成功事例

食品業界は中国における台湾企業の経営が最も成功した業界の1つである。成功する台湾企業の生産と流通業務は、ほぼ例外なく日本企業による参入と協力に関連している。

台湾の頂新 (Ting Hsin) グループは既に中国最大の食品メーカーに成長し、食品生産と流通及び小売分野で中国市場を支配できる存在となっている。頂新は90年代初め頃中国に投資し、頂益 (Tingyi、漢字名の社名はその後康師傅に変更) を設立し、即席麺を中心に中国市場で大成功を収めた。97年、頂新は台湾に凱旋し、台湾で大規模な事業拡大と企業買収を展開したが、すぐにも資金困難に遭遇し、赤字に見舞われた。99年、頂新は日本の即席麺メーカーであるサンヨー食品の頂益への出資を受けて、経営再建に成功した。現在、サンヨー食品は香港上場の康師傅の33.2%の株式を保有し、頂新の出資分と同じである。サンヨー食品の出資を受けることによって、頂新はサンヨ

一食品からいくつかの即席麺製造の技術も獲得した。

頂新の中国事業におけるもう1社のパートナーは伊藤忠である。伊藤忠は頂新グループと全面的な提携関係を結び、共同事業の分野は流通、飲食、食品などに広がり、中国のみならず、台湾にも始まっている (図表1)。2004年1月、頂新は康師傅傘下の飲料部門を分割して、康師傅飲料を新設し、その50%の株式を9.5億ドルでアサヒビールと伊藤忠の合弁会社 (A-I China Breweries、アサヒビールが80%、伊藤忠が20%出資) に売却し、3社共同で中国の飲料市場の開拓に着手した。この合弁を通じて、3社がそれぞれ利益を得た。頂新は20倍以上のPERで株式を譲渡し3.8億ドルの利益を得たほか、今後、アサヒビールの商品開発能力や、伊藤忠の原材料調達などの商社機能を活用し、中国で飲料市場を開拓できる。将来、中国でのビールの生産販売にも参入できる。アサヒビールにとっては、康師傅のブランドと販売ネットワークを活用し、中国市場における自らの飲料事業を発展できる。伊藤忠の場合、康師傅の販売ネットワークを利用すれば、中国での自前の物流システムの構築に役立つ。

中国で成功を収めたもう1社の台湾食品メーカーは統一 (President) グループである。統一グループは日本企業との協力関係を結ぶ歴史が長く、

図表1 伊藤忠と頂新グループの提携関係

事業分野	提携内容	提携方法	事業展開
流通	全家便利商店 (ファミリーマート)	頂新、伊藤忠、ファミリーマートの合弁	上海から始まり、全国展開
飲食	焼肉レストラン・牛楽亭	伊藤忠が頂新にブランド授権	北京でチェーン店展開、上海にも拡大
	ベーカリーレストラン	伊藤忠が頂新にブランド授権	台湾から始まり、中国にも展開
食品	飲料の生産、販売	頂新、アサヒビール、伊藤忠の合弁	中国での生産販売。原材料調達、情報提供
	食品加工	頂新、味全、伊藤忠の合弁 (予定)、伊藤忠が技術提供	台湾、中国でコンビニエンスストアに供給

(出所)『工商時報』(台湾)、2004年2月23日より筆者加筆。

台湾における事業の多くは、日本企業による協力のもとで新規参入を果たした。同グループは台湾で多くの日本企業と多数の合弁企業を設立した。中国における統一グループの事業発展も同様に、多くの日本企業から協力を得ている。中国で統一グループと共同事業を進めている日本企業のなかには、従来台湾事業の合弁パートナーも多いが、中国で新たに協力関係を結んだ企業もある（図表2）。日本企業との共同事業を台湾から中国に拡大させることは、統一にとって、ブランド、技術と経営ノウハウの活用や、中国事業の規模拡大とレベルアップに寄与する。一方、日本企業にとっても、中国における統一との合弁は、そのネットワークを活用でき、日本企業自らの中国進出も促進される。

自動車も台湾企業の対中投資が比較的的成功した業界の1つである。完成車のみならず、部品メーカーの中国投資と中国生産にも、多くの日本企業は合弁もしくは技術提供などの形で参加している。中華汽車（China Motor）は台湾最大の自動車

メーカー、裕隆（Yulon）グループの傘下であり、三菱自動車が20%を出資する合弁企業である。中華汽車は95年に福州で東南汽車（Fujian South East Motor）を設立し、三菱系列の商用車と乗用車を生産し始めた。中華汽車の中国生産に対しては、株主でもある三菱自動車が、生産、技術などの面でさまざまな支援を行った。一方、中華汽車も三菱自動車を支援している。2004年5月に、経営再建中の三菱自動車の増資に応じて、中華汽車は100億円を出資した。

一方、中華汽車の親会社である裕隆汽車（Yulon Motor）も中国市場への積極的な進出を果たした。2000年、裕隆は中国で東風汽車との合弁で風神汽車（Aeolus Motor）を設立し、ライセンス供与の形で、日産のブルーバードを生産し、日産ブランドで販売し始めた。2003年に、風神汽車は、風神・日産ブランドのブルーバードを6.6万台生産販売し、中国の乗用車メーカーのなかで9位にランキングされ、3.3%の市場シェアを獲得した。2003年、台湾では裕隆汽車と日産自動車が合弁の裕隆日産

図表2 統一グループの日本企業との合弁事業

在台湾事業			在中国事業	
合弁企業名	業種	出資する日本企業	業種	出資する日本企業
統一実業	製 缶	東綿、川崎製鉄	飼 料	三菱商事
統一工業	電 池	日本電池	製 缶	川崎製鉄、東綿
統健全業	健康食品	三菱商事	食用油	日清製油、三菱商事
統萬	醬 油	キッコーマン	調味料	キッコーマン
捷盟行銷	配 送	三菱商事、菱食	ビール	麒麟
統清	食用油	日清製油、三菱商事	飲 料	麒麟
樂清服務	清掃用品	ダスキン	物 流	三菱グループ（複数企業）
統一東京	リース	東京リース	コンビニ	セブンイレブン・ジャパン、伊藤忠
統一武蔵野	弁 当	武蔵野		
統一高島屋百貨	デパート	高島屋	チルド商品	カルピス
統一速達	宅配便	ヤマト運輸		
統一雅瑪珂	食 品	やまか、三菱商事		
永潤食品	食 品	わらべや日洋		
統一安盟服務	給 食	三井物産		

（出所）各種資料により筆者作成。

汽車が設立した。この合弁会社は、中国と台湾で生産した日産車の販売を統括する販売会社である。また、2003年に日産自動車は中国のビッグスリーの一部を担う東風汽車と折半出資の合弁企業を設立し、日産車の中国での生産が本格化した。日産も中国での生産販売を裕隆の力を活用する。このように、裕隆は日産のグローバル戦略、特に中華圏市場に重要な役割を果たす一方、台湾と中国事業の独立性も保っている。

また、自動車部品の台湾メーカーの中国投資に、日本企業の出資と技術支援を受けたことも多い。例えば、上記の東南汽車に部品を提供する東南(福建)金属工業、福州六和機械、協展(福建)機械工業などはいずれも日本企業の出資を受けており、東南汽車のほか、中国で生産する日系自動車メーカーにも部品を供給している。

1.3. IT分野の協力関係

IT分野において、中国進出の台湾企業がとったビジネスモデルは、中国で生産工場を設立し、海外の大手メーカーのOEM発注を取り、中国で生産し、生産した製品を中国から海外に向けて出荷することである。この過程には、日本企業もさまざまな形で積極的に参加している。最も多いのは台湾企業にOEM発注し、パソコン部品、周辺機器とパソコン本体などを調達することである。

日本企業が台湾企業から調達したIT製品のなかでは、液晶パネル、半導体チップと一部のハイエンドなノートブックパソコンが主に台湾で生産されたが、調達製品の大部分を占める周辺機器、デスクトップパソコン、ローエンドのノートブックパソコンは、台湾企業が中国で設立された工場で生産され、中国から日本向けに出荷されている。台湾のIT産業は主として米国を市場としているため、米国メーカーからのOEM受注が日本メーカーより数倍も多いが、日本企業によるOEM発注が台湾のIT産業の発展に与える影響は、米国企

業よりも大きい。米国企業の多くが専門メーカーで、しかも製造を放棄しブランド経営に専念することが多いため、保有する生産技術に限られる。日本市場、そして日本メーカーは品質に関する基準が厳しいため、OEM受注先の台湾企業に対して、品質の維持、歩留まりの改善などの面で技術支援を行う。日本企業の多くは総合電機メーカーであり、自らもパソコンなどのIT製品を生産しているため、保有する技術が多岐にわたり、台湾メーカーに移転できる製造技術も多い。パソコンを例にすれば、日本ブランドで販売されているデスクトップパソコンのほとんどは、台湾企業によりOEM生産したものであり、日本企業自身は少量の組み立て生産ラインしか持っていない。日本ブランドのノートブックパソコンのうち、ローエンド製品のほとんどが、台湾企業によるOEM生産であるが、高価なハイエンド製品は日本企業が自ら生産している。日本企業が台湾企業にOEM発注したパソコン製品のなかに、ローエンド製品が比較的多いため、中国生産の比率も相対的に大きい。このように、台湾IT産業の発展には、米国の市場と中国の生産基地のほかに、日本から得た生産技術も大きな促進効果が果たしたといえよう。

日本企業からのOEM生産の受注を受け、中国で生産する過程中的なかで、多くの台湾企業は日本企業と業務提携のアライアンス関係を結び、合弁企業を設立するなど、分業関係を構築した。例えば、台湾のカメラレンズを生産する亜洲光学(Asia Optical)は、日本企業からのOEM受注を受け、中国での生産によって事業を拡大させてきた。同社は、発注元の日本企業から信頼され、その中国事業を開拓する信頼できるパートナーとされた。いままで、同社は中国において、ニコン、リコー、パイオニアなど16社の日本企業と合弁企業を設立している。

2. 日台企業アライアンスの背景

日本企業はなぜ、台湾企業とアライアンスを結び、共同で中国に投資し、共同で中国市場を開拓するのか。これを日本企業と台湾企業が持っているそれぞれの優位性と弱点、及びグローバル戦略などから検討する。こうした優位性と弱点、及びグローバル戦略はいずれも補完的であり、相互に相手の優位性を取り入れれば、自らの弱点をある程度克服できる。

2.1. 相互補完の優位性と弱点

日本企業と台湾企業は、経営面においてそれぞれ優位性と弱点を持っており、グローバル展開、特に対中進出の際には、協力により補完できる。

第1に、中国市場に関する戦略、中国での市場攻略と企業経営の方法と実績、すなわち中国事業における優位性が違う。

日本企業は台湾企業と同様に、中国の市場と低コスト生産基地の役割を重視している。日本企業の中国への投資、中国市場への進出は台湾企業よりも早い。中国における日系企業の経営実績は台湾系企業に比べると芳しくない。その主な原因として、中国でのビジネス慣行、労務管理、人脈構築など、中国の経済社会事情への理解が不足することが挙げられる。加えて、日本企業の経営管理は弾力性に欠け、中国のような急速に発展し変化する環境に適応することが難しい。従来、日本企業の中国での生産の主な目的は、輸出と日本への逆輸入であるため、工場の生産管理だけに注力すれば対応でき、こうした困難は顕在化しなかった。しかし、近年、日本企業も中国の巨大な国内市場を重視し、国内販売の拡大を図り始めたため、大きな困難に直面するようになった。

一方、台湾は中国大陸と「同文同種」であり、生活習慣、考え方と行動様式が比較的類似し、言葉にも問題ない。そのため、中国では台湾企業

が比較的活躍できる。中国での低コストの量産輸出、あるいは国内販売、いずれの分野においても、台湾企業は日本企業よりよい経営実績を収めている。

日本企業からみれば、台湾企業の中国での現地スタッフの管理、コストコントロール、販売とサービスのネットワーク構築、顧客と下請け企業の管理、政府当局とのコミュニケーションなどの面における優れた能力と実績は、日本企業に欠けているものである。そのため、台湾企業の協力で自らの中国事業を発展させる意欲も高い。

日本企業が台湾企業と協力できる背景として、台湾での数十年の付き合いから、日台企業交流の歴史も長く、日本企業と台湾企業の相互理解がしやすく、共同事業になじみがある。日本企業は60年代から対台湾投資を始め、在台湾日系企業には現地の台湾企業との合弁企業も多い。したがって、日本企業は経営手法、企業文化などの面において、中国国内企業よりも、台湾企業との距離が近い。加えて、台湾企業は生産技術、品質維持、納期などの面においていずれも中国企業より優れている。日本企業が中国で合弁企業を設立する際、また部品供給者を探すとき、台湾企業を協力のパートナーに選ぶことが多い。更に、日本企業は中国企業への技術移転に対して、知的所有権の保護になお懸念を残しており、台湾企業を通じて間接的に技術を移転すれば、知的所有権を守りやすくなる。

第2に、日本企業と台湾企業は経営管理面において、それぞれ優位性と弱点を持っており、協力すれば、グローバル市場への進出がより成功に近づく。

経営戦略、人材管理、技術、コスト、マーケティング、ブランドなどの面で、日本企業と台湾企業はそれぞれ優位性と弱点を持ち、一方の優位性は一方の弱点にもなることを考えると、協力すれば、相互に相手の長所を取り入れ、自らの弱点を

ある程度克服でき、それぞれの競争力強化につながるであろう。

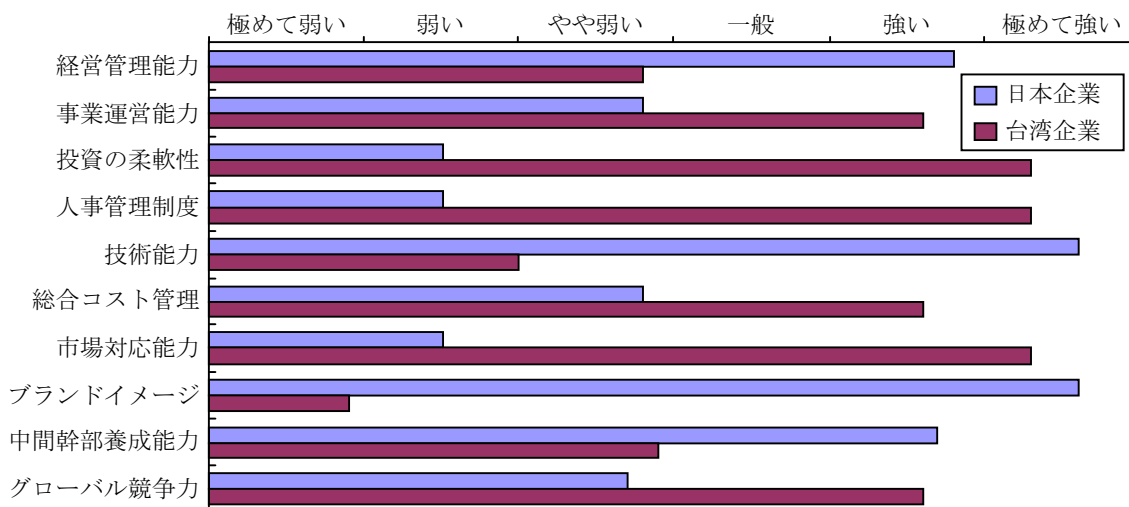
松下電器の台湾法人である台湾松下は、その取引企業500社を台湾企業の代表とし、親会社の松下電器を日本企業の代表として、経営におけるそれぞれの優位性と弱点、中国市場に進出する際の総合競争力を分析比較した。台湾企業は投資の柔軟性、人事管理制度、市場対応力などの面で強いが、日本企業は技術力とブランドイメージなどの面で強い（図表3）。

台湾の半導体大手企業、力晶半導体（三菱電機も出資する日台合弁企業）の黄崇仁社長は、自らの経験に基づいて、ハイテク産業において日本企

業と台湾企業がそれぞれの分野で、相互補完的な優位性を持っているため、協力すれば、世界市場で大きく発展できると主張している（図表4）。すなわち、日本企業が開発した技術を台湾企業が早期に商品化し、高品質の製品を低コストで生産し、日本企業のブランド力と台湾企業の中国におけるプレゼンスを生かせる。

具体的にいえば、その1、日本企業は研究開発に注力し、保有技術に世界でリードする技術が多いが、台湾企業は技術を導入して早期に製品を生産する能力が比較的強い。双方が協力すれば、新技術を用いて新製品を早い時期に市場に送り出すことができる。

図表3 日本企業と台湾企業の経営の優位性と弱点



（出所）『遠見雑誌』2004年3月号（原典は台湾松下が提供）に基づき筆者整理。

（注）台湾企業は台湾における台湾松下の協力企業500社の状況を総合したものであり、日本企業は日本の松下電器が代表する日本企業の状況。グローバル競争力は、同じ品質の場合、台湾企業は低価格で競争力が強い。

図表4 日台ハイテク産業の相互補完性

日本企業の優位性		台湾企業の優位性
基礎研究	vs	製品応用
優れた品質	vs	コスト抑制
厳密なプランニング	vs	素早い対応
世界的ブランドの優位性	vs	中国市場での先発優位性

（出所）交流協会主催の講演会（2004年3月30日）における黄崇仁氏の講演資料により筆者加筆。

その2、日本企業が生産する製品は高い品質を維持できるがコストが高いため、先進国市場向けである。同種類の製品が一旦普及すれば、価格下落を引き起こし、日本企業の競争力は失われてしまう。台湾企業は合理的な品質を維持する状況のもとで低コストの大量生産にたけ、途上国市場において強い競争力を持っている。両者の優位性が結合すれば、低コストかつ高品質の製品を生産でき、グローバル市場を勝ち取ることができる。

その3、日本企業は緻密な計画のもとで物事を進め、成功する可能性が高いが、柔軟性とスピードに欠ける。台湾企業は、物事に柔軟に対応し、スピードを重視する。双方がそれぞれの長所を取り入れ、弱点を克服すれば、素早く変化する市場でチャンスを掴み、チャンスを事業に発展させることができる。

その4、日本企業はブランドイメージを有するが、中国市場進出の歴史が短く、中国的な経営方式にも慣れず、獲得した市場シェアは小さい。台湾企業は中国市場に大きなプレゼンスを有するが、グローバル市場における知名度がなお低い。双方が協力すれば中国市場のみならず、世界市場への

進出もしやすくなる。

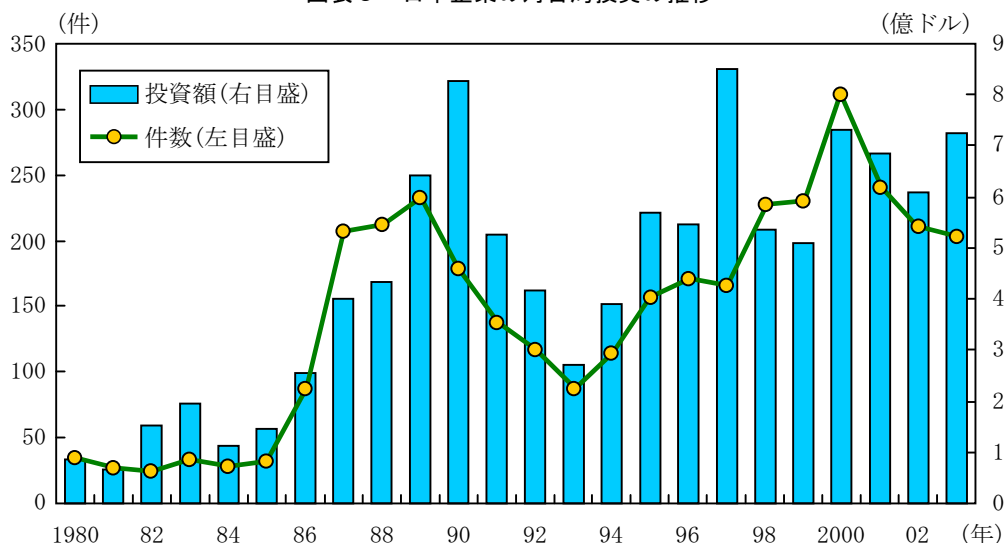
2.2. 在台湾日系企業の機能転換

日本企業が台湾企業とアライアンスを結んだ背景には、既に述べた相互補完のほかに、日本企業の戦略転換による影響も無視できない。そのなかで、最も重要なのは、在台日系企業の中国シフトと機能転換である。

2.2.1 台湾における日系企業のプレゼンスと中国シフト

日本企業の台湾進出は50年代から始まったが、台湾で輸出加工区が設立された60年代後半、プラザ合意後円高が進んだ80年代末、台湾でIT産業が急成長した90年代後半の合計3回の対台湾投資ブームが生じた(図表5)。台湾の投資統計によると、1951~2003の累計で、日本の対台湾投資は4,197件、110.5億ドルにのぼり、台湾の外国直接投資の受け入れ件数は27.8%で1位、投資額は19.9%で米国の23%に次いで2位を占めている。台湾にとって、日本は最も重要な投資国であり、台湾経済の発展に日本企業の投資が大きく貢献しているといえよう。

図表5 日本企業の対台湾投資の推移



(出所) 台湾経済部投資審議委員会資料により作成。

台湾における日本企業の投資は、おもに製造業に集中し、累計投資額全体の66.7%を占めている。製造業のなかでは、電子関連、機械、化学、金属製品、自動車などの分野が大きなウェートを占めている。こうした分野における日本企業の現地生産は、輸出や現地販売を通じて台湾を生産基地として活用してきた。そのなか、自動車産業において日系企業は、合弁企業を通じて現地市場向けの自動車を生産販売し、プレゼンスが特に大きい。2002年に台湾で販売された自動車の約8割は、日系合弁企業が台湾で生産した日本ブランドである。

一方、非製造業分野においては、日本企業の投資はおもに小売・国際貿易、サービス業に集中している。台湾のデパート、コンビニエンスストアの大手企業は、いずれも日本企業との合弁企業、もしくは日本企業の協力を受けた企業である。

台湾に進出した日本企業は、もともと台湾を生産基地として利用することを目的としていた。しかし、台湾内での生産コストが上昇し、部品供給者とユーザーである台湾企業の多くが既に中国に進出したため、台湾での現地生産を継続する必要性が低くなった。その結果、台湾にある日系製造業企業は、台湾企業と同様に中国に投資し、生産工場を中国に移転した。在台湾日系企業の中国移転は、台湾法人が単独で中国に投資することもあれば、日本の本社との共同投資の場合もある。また、台湾現法の合弁相手である台湾企業と共同出資で中国に投資することも多い。すなわち、生産工場の中国移転も、台湾企業との協力関係を維持するかたちで行われることが多い。

日本企業の台湾法人の対中投資によって、中国での生産が既に台湾での生産を上回るケースもできている。例えば、東芝の台湾法人、台湾東芝の場合、中国での生産比率は2002年に45%に達し、2003年には60%にまで上昇した。台湾松下電器は96年に中国のアモイ（廈門）に100%出資の廈門建松電器を設立し、家電製品の生産を始めた。2004年に

アモイ工場の生産拡大のため追加投資を決定し、生産する電子部品を中国に進出した日系企業と台湾系企業に供給する。同社は、将来、台湾の生産ラインをすべて中国に移すことも計画している。

日系企業が生産基地を中国に移転させた原因には、上述の台湾での生産コストの上昇、顧客もしくはサプライヤーである台湾企業の中国進出のほか、日本企業本社の中国戦略もある。一部の日本企業の本社が対中投資のリスクを回避するため、台湾現法を対中投資の先遣隊として投資を行った。日本の本社にとっても、対中投資を台湾子会社経由で行うことで、中国と文化的に近く、日本人よりも中国市場への理解が深い台湾子会社の人材を活用すれば、対中投資のリスク低下につながる。また、日本企業が台湾で設立した現地法人のなかには、台湾企業との合弁企業も多いため、台湾現法から中国に投資する場合、台湾企業との協力関係を中国にも広げるという効果もある。更に、生産機能を中国に移転すれば、台湾にある日本企業の現地法人は研究開発、生産指導、調達などに機能転換し、日本企業の中国事業に活用することもできる。

2.2.2 台湾現法の機能転換：中国事業へのサポート

生産工場を中国に移転することによって、台湾にある日系企業の機能も大きく変化している。従来の生産機能が低下し、代わりに研究開発、調達、マーケティングとアフターサービスなどの機能が大幅に強化された。しかも、在日日本企業が強化したこのような機能は、日本企業の中国事業に活用されている。

台湾經濟部の依頼で、2003年4月に、在日日系企業を対象に野村総研台北支店が実施したアンケート調査は、日系企業のこうした動きを明らかにしている。調査結果によると、在日日系企業の業務内容は、生産よりもマーケティング、調達とアフターサービスのほうが重要であり、研究開発も

重要な業務となっている。また、今後、生産を更に減少するが、他の業務、特に研究開発を増加すると計画している（図表6）。台湾拠点で研究開発を行う理由として、「台湾市場をターゲットとした商品開発」は67.7%で最も多いが、「中国を含むアジア市場をターゲットとした商品開発」も33.9%（いずれも複数回答）を占めている。

また、22.1%の企業は、在台拠点にテスト・マーケティング機能を持たせている。その理由として、60.9%の企業は「台湾で受け入れるテイスト（嗜好）は中国を含む華人市場にも受け入れられるから」と答えた。日本企業が台湾で行っている研究開発やマーケティングは、中国市場進出のためのものであることがわかる。

在台日系企業は自社グループ（日本の本社）の中国事業に対して、出資のほか、さまざまな業務支援も行っており、しかも台湾人スタッフを活用している。2003年の調査によると、自社グループが中国に拠点を設立している場合、在台日系企業の33.8%は中国拠点に出資し、58.3%が業務支援を行っている。こうした中国拠点への支援業務は台湾人スタッフが主体となって行うケースが72.6%を占めており、日本人スタッフ主体の27.4%をはるかに上回っている。これは、「在中国の台湾企業とのコミュニケーションや、中国現地の人材育成

や管理は日本人が直接行うことが難しく、台湾人スタッフに任せるべき」との考えに基づくものである。また、製造業のうちの58.5%は中国拠点に台湾人スタッフを常駐（長期出張も含む）させている。業務支援の内容については、2002年に行った同種類の調査によると、複数回答の割合が高い順に、営業支援59.2%、部材調達46.5%、技術指導43.7%、マーケティング40.8%、生産指導35.2%、開発設計12.7%となっていた。

2003年に行った在台日系企業の業務に関する調査は、中国事業に日台企業の協力が拡大している傾向も示している。中国事業を展開している在台日系企業のなかで、既に中国で台湾企業と合弁企業を設立しているケースは全体の12.8%、技術提携をしているケースは4%を占めており、更に30.4%の企業は中国で台湾企業との提携を検討している。中国で事業を展開する際、台湾企業と提携するメリットに関して、中国に進出した台湾企業とのコミュニケーションをとりやすいことが74.7%、中国の現地人材の管理が49.4%、中国の現地政府機関とのコミュニケーションをとりやすいことが36.7%（いずれも複数回答）をそれぞれ占めている。

アンケート調査で示した在台日系企業の業務内容の変化をまとめると、生産機能を中国に移転す

図表6 在台湾日本企業の業務内容と今後の変化

（単位：社、%）

業務内容	回答数 (現在行っている)		今後の予定			
			増加	現状維持	減少	今後検討
研究開発・商品企画・設計	124社	42.3	45.7	53.4	0.9	10.1
生産	158社	53.9	18.6	62.9	18.6	3.7
部材調達	171社	58.4	30.1	62.7	7.2	3.3
マーケティング・販売	219社	74.7	38.8	57.1	4.1	5.4
アフターサービス	168社	57.3	26.0	71.9	2.1	4.8
その他（連絡事務所など）	62社	21.2	10.0	78.0	12.0	0.4

（出所）経済部投資業務處『台湾投資通信』Vol.97、2003年9月により作成。

（注）有効回答数は293社、複数回答。

ることによって、台湾拠点の機能は研究開発、マーケティング、調達などに転換していることが明らかとなった。こうした在台日系企業の機能は日本企業の中国事業に活用されている。研究開発とマーケティングは、おもに中国市場をターゲットにしており、台湾を中国市場進出のテスト・マーケティング市場と位置付けている。また、台湾拠点は、自社グループの中国拠点に出資、調達、技術指導、マーケティングと生産指導など、支援業務を行っている。しかも、中国拠点への支援業務は、台湾人スタッフが主体となって行っている。多くの企業は中国事業に台湾企業との提携を模索している。すなわち、事業の重点を台湾から中国にシフトし、本社の中国事業に活用することに使うようになってきている。

2.2.3 中国事業に台湾現法を活用する日本企業の実態

このようなトレンドを在台湾日系企業の実際の動きで検証してみよう。

多くの企業は台湾での生産から撤退し、現地法人の機能を調達、研究開発に変化させた。その調達の大部分は、台湾企業が中国で生産するものであるため、台湾での業務が中国にも拡大している。

例えば、セイコーエプソンは、2003年に携帯電話向けモノクロ液晶パネルの製造を行っていた台湾愛普生工業を解散し、その一部資産を現地企業の勁佳光電 (V best) に譲渡し、台湾での生産に事実上撤退したが、台湾の現地法人を研究開発拠点に変えた。同時に、台湾での販売会社である台湾愛普生科技は、グループの海外拠点の中で唯一、国際調達センター (IPO) 機能を備えており、台湾でスキャナー、プリンター、半導体、パソコンを調達している。2003年同社の台湾での調達額は100億台湾元 (約3億ドル) であったが、2004年には2割増を計画している。

ソニーは台湾での生産工場を既に閉鎖、売却した。代わりに、台湾企業から部品と製品を大量に

調達している。ソニーは台湾企業からの調達額が最も多い日本企業である。2003年には、ゲーム機のPS2を台湾企業に大量発注したため、調達額は50億ドルに達し、調達額の順位もHP、デルに次いで3位に上昇した。PS2のOEM委託先は鴻海精密 (Honhai Precision) であり、中国工場で生産している。2004年には、ソニーは華碩 (Asustek) と広達 (Quanta) にソニーブランドの年間出荷量の半分に相当する100万台のノートブックパソコンを発注し、すべて中国で生産し、中国から出荷される。また、2003年にソニーは台湾で情報、コンシューマー製品と家電、半導体の3つの研究開発センターも設立した。

トヨタの場合、台湾に合弁企業の国瑞汽車 (Kuozui Motor) を設立し、トヨタブランドの乗用車を生産販売している。中国では、天津で設立した中国の第一汽車との合弁で2002年から小型車ヴィオスの生産販売を始めた。このヴィオスの設計はトヨタ本社と台湾の国瑞汽車が共同で行い、国瑞はボディーの設計を担当した。国瑞は30種類以上の部品をトヨタの天津工場に供給している。また、2004年にトヨタは中国で人気車種カムリの生産を予定しているが、台湾工場では10年以上もカムリを生産してきたため、台湾人技術者を中国工場に派遣し、生産指導をさせている。このように、トヨタは台湾の現地法人の設計と生産能力及び人材を中国生産に活用している。前述した「台湾市場で売れる製品は中国でも売れる」、「台湾人スタッフは中国で現地人材を管理すれはうまくいく」という考え方が働いている。

リコーは65年から台湾に進出し、現地法人の台湾理光を設立し、現地生産を行ってきた。91年に台湾の亞洲光学が東莞に設立した泰聯光学に出資し、共同でカメラの生産を始めた。2003年に台湾の建基 (Aopen) とDVDドライブの共同開発を行い、建基の中国の中山工場からも調達し始めた。2003年12月、リコーは台湾理光の株式85.5%を4.7

億台湾元で亜洲光学に売却し、携帯電話向け小型デジタルカメラ用レンズを引き続き亜洲光学から調達する。

松下電器の台湾法人である台湾松下は、廈門に建松電器を設立し、自らの中国事業は大きく成功した。台湾松下が経営する廈門工場は、松下本社が中国で経営する40数カ所の生産工場と比べて、経営効率ははるかによい。これは、「孫会社が子会社を破った」といわれている。そのため、中国事業で成功した台湾松下は、本社の中国事業を指導するようになっていく。台湾松下は12人の部長、課長クラス以上の幹部を北京にある松下中国本部に派遣し、業務、財務、マーケティング、経営管理、技術開発など多岐にわたって業務指導を行っている。松下が中国で新規工場を立ち上げる際も、台湾から幹部を派遣し指導することが慣例となっている。

多くの日本企業、特にパソコンと半導体関連の企業は台湾の現地法人を使って、台湾企業から調達（IPO）を行っている。調達する部品と製品の大部分は実際、台湾企業の中国にある工場生産するが、調達の業務は台湾の事務所で行っている。2002年に日系上位5社の台湾での調達額は73億ドルにのびたが、2003年にソニーの調達額が大幅に拡大したため、上位5社の調達額は93億ドルに達した。最近、中国でもパソコンとその部品の産業が発展したため、日本企業は中国にも調達の拠点を設立する動きもみられる。しかし、台湾企業が中国で生産する製品の調達は依然として台湾の調達拠点によって行われている。台湾の調達拠点が中国に進出した台湾企業に対応するため、中国に分社、事務所を設立することもある。やはり台湾で築き上げた台湾企業との協力関係が重視されている。このように、日本企業は、台湾の現地法人を通じて、台湾企業が中国で構築した生産基地を活用している。

2.3. 日本企業自身の戦略転換

日本企業が台湾企業とアライアンスを結ぶのは、日本企業自身の戦略転換による面もある。これは、中国を含む中華圏市場戦略と日本における投資戦略の変化によるものである。

2.3.1 中華圏市場戦略に台湾企業の力を活用

中国経済の発展によって、日本企業にとって、中国国内市場への進出が重要になってきた。しかも、中国市場への攻略は台湾、香港などの華人市場を合わせて考え、中華圏に跨る市場戦略が求められる。日本企業の中華圏市場戦略には、台湾企業の力を活用する必要がある。

多くの日本企業は台湾市場を中国市場進出のための「テスト市場」としても活用している。台湾と日本は消費の嗜好が似通っており、日本でヒットした商品と販売方法はそのまま台湾で受け入れられるケースが多い。台湾で売れる商品、台湾で受けられるビジネス方法は、同じ文化と生活習慣を持つ中国市場でも受け入れる可能性が高い。そのため、多くの日本企業は、台湾で事業展開を始め、その後中国市場に移り、拡販・現地生産に乗り出すことを図っている。

例えば、角川書店は台湾でタウン情報誌の『台北ウォーカー』を出版し、日本で出版された雑誌で掲載した芸能、ファッションなどの記事を中国語に翻訳して台湾で出版するが、中国、香港とシンガポールなどでも販売している。角川書店は台湾を中国語圏メディア市場進出のベース基地と位置付けている。2000年から日本の宅配業者も台湾に進出しているが、佐川急便は台湾での成功経験を踏まえて、2002年に上海でも宅配事業を始めた。

また、中国で販売しようとする商品を中国の消費者の嗜好に合わせるため、台湾で商品開発をし、また日本で開発した商品を台湾でデザインについて修正することもある。日産自動車は中国市場で乗用車ブルーバード（Bluebird）を早くも販売した

が、売れ行きがよくなかった。97年に、台湾の自動車大手企業、日産の合弁企業である裕隆は、日産からブルーバードの戦略見直しの相談を受けた。裕隆はブルーバードの外観と内装を「中国人好み」に変えたところ、「派手な」ブルーバードの中国での月間販売台数が一気に4倍に増えた。裕隆は日産に協力し、デザインを中華風に「翻訳」し、中国市場に発売した日産車は、ブルーバードのほかに、セフィーロ (Cefiro)、ティアナ (TEANA)、セントラ (SENTRA)、アルティマ (Altima) などがあげられる。いずれも日産の中国での販売拡大に貢献した。

ヤマハ発動機の在台湾子会社の山葉機車工業は、台湾企業との合弁企業であり、台湾でスクーターの研究開発から生産販売まで完結できる経営体制を構築している。いままで、台湾で開発し、売れるモデルを中国にも生産販売する形態をとってきたが、2004年から、台湾にある研究開発センターと上海にある研究開発センターが協力して、台湾と中国で販売する商品を共同で開発するようになった。

2.3.2 日本企業自身の経営困難を乗り越える

日本企業には、自身が直面した困難により、台湾企業と協力関係を結ばざるを得ない台所事情もある。

10年間続いた日本経済の不況のなか、多くの日本企業は経営困難に直面し、資金調達ができないため、大規模な設備投資を持続的に行う能力を失った。そのなかで、次世代の製品もしくは部品生産に必要な投資を延期、もしくは放棄せざるを得なくなった。研究開発を中止しないとしても、研究成果を生産に移し、新しい生産ラインと生産工場を建設する余力がなくなった。例えば、第5世代の液晶パネルの生産ライン、12インチの半導体ウェハの生産工場を建設すると、低く見積もっても1,000億円の資金が必要となる。ITバブルが崩壊後、大手総合電機メーカーでも、このような規

模の投資を実施する余力がなくなった。しかし、企業は生産と出荷を続ける必要があり、顧客への供給を維持し、技術進歩の流れをフォローしなければならない。

このような困難な状況のもとで、多くの日本企業は自ら投資した工場を生産することに拘らず、工場建設に投資する能力のある台湾企業から調達するように方向転換した。台湾企業に技術と生産ノウハウを提供することを通じて、台湾企業の工場建設への投資に協力し、台湾企業と製品を優先的に調達できる契約を結んだ。こうして、日本企業は自ら投資しなくても、製品と部品を調達でき、顧客への供給と販売を維持できた。しかも、研究開発を続けば、生産しなくても技術のリードを保つことができるため、技術面において台湾企業に追い越される心配もない。これは、経営困難に直面していた日本企業が行わざるを得ない戦略調整であり、苦肉の策でもあるといえよう。近年、台湾企業が巨額の投資で12インチの半導体ウェハー工場、第5世代と第6世代の液晶パネル工場を大量に建設したことは、ある意味で日本企業のこのような戦略調整に関連している。

ただし、2003年以降、多くの日本企業は業績の回復により、大型投資も再開し始めた。したがって、この要因は一時的なものである。

2.4. 台湾も日本企業の技術提供を切望

台湾企業も、日本企業との協力を大きな期待を抱いている。台湾企業の発展は市場と技術が必要となる。台湾企業はローエンド製品の生産を中国に移転したあと、台湾での事業については更なる発展を図り、事業内容の転換、技術水準の引き上げ、新製品の開発などが不可欠である。しかし、台湾企業自身の研究開発能力は強くないため、日本企業との協力やアライアンスを通じて、更なる発展に不可欠な技術を獲得できる。そのため、多くの台湾企業は日本企業の中国市場進出に協力す

ることを条件に、日本企業の技術移転を期待している。最近、日本で開催された台湾への投資説明会では、いずれも台湾企業の中国での成功を宣伝し、日本企業の対中進出に協力できるとアピールしている。

台湾政府も台湾企業の日本からの技術導入を奨励している。日本のハイテク企業による対台湾投資や、台湾で研究開発センターの設立に対しては、極めて有利な優遇措置を与える。例えば、低価格での土地提供、優遇税制と資金補助などが挙げられ、投資資金と運転資金が不足の場合、融資も提供する。

3. 日台企業アライアンスが台湾に与える影響

日台企業のこのような協力関係とアライアンスは、双方にとって大きな利益をもたらした。

台湾側でみれば、台湾企業の中国投資、台湾企業自身の発展、ひいては台湾経済の発展に積極的な役割を果たした。これを OEM 調達の拡大による台湾企業の生産拡大の促進、技術移転による技術水準のレベルアップと産業高度化への協力の面か

ら検討する。

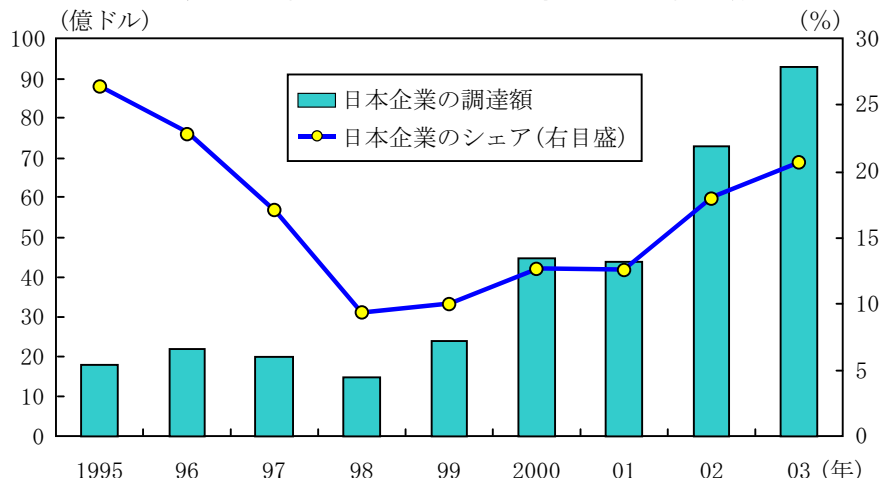
3.1. OEM 調達拡大で台湾の IT 産業の発展を促進

既に述べたが、日本企業の台湾での OEM 発注、調達の拡大は、中国における台湾企業の生産基地を発展させる重要な促進要因の 1 つである。これは、IT 産業において効果が特に大きい。

台湾政府経済部の推計によると、海外の大手企業の台湾からの IT 製品調達額は、2002年合計404億ドルであったが、2003年に450億ドルに増えた。そのうち、日本企業の上位 5 社の調達額は急増しており、2002年の73億ドルから2003年には93億ドルに達し、全体に占めるシェアは18.1%から20.7%に上昇した（図表 7）。日本企業の調達額は米国企業の調達額に比べてまだ少ないが、台湾の IT 産業に対する影響は大きい。

製品別ではノートブックパソコンの調達が最も多いが、モニター、マザーボード、IC、液晶モニター、光ディスクドライブ、デスクトップ PC、デジタルカメラ、携帯電話などがこれに続く。この調達額のうちには、台湾で受注し、中国で生産し、中国から出荷される製品も含まれている。台湾 IT

図表 7 日本大手 IT 企業による台湾企業からの調達額



(出所) 台湾経済部発表と新聞報道により作成。

(注) 日本企業の調達額は2000年までに上位10社、2001年以降は上位 5 社。

企業の生産額全体に占める中国生産の比率は2003年に63.3%まで上昇したことを考えると、日本企業が調達した製品の大部分が中国で生産されたといえる。

日本の大手 IT 企業は、台湾企業からパソコンと周辺機器、携帯電話、液晶と半導体製品を調達している。このなかで、ソニーの調達額は最も多い。2002年にソニーの調達額は37億ドルで外国企業のなかで9位であったが、2003年にはノートブックパソコンとゲーム機のOEM調達が急増したため、調達額は50億ドルに増え、順位も HP とデルに次いで3位に上昇した。2002年における他の日本企業は、NEC10位、東芝11位、富士通12位、日立13位、富士通シーメンス14位となっている。

日本企業は台湾企業から OEM 調達を増やすことを通じて、台湾企業とさまざまな協力関係を構築した。台湾企業から調達した製品と部品が日本企業の技術規格と品質要求をクリアするため、日本企業は台湾企業に生産技術を提供し、生産の良品率を向上させ、製品開発と設計を共同で行い、また子会社への相互出資、中国の合弁企業の設立するなど、多岐にわたる提携関係を結ぶようになっている。日本大手 IT 企業が台湾で調達する主要製品、それを供給する台湾企業の状況からみると、日本企業は台湾企業のパソコン、液晶、半導体と

携帯電話などの大手企業と緊密な関係を構築した(図表8)。

3.2. 台湾のハイテク産業の発展に貢献

調達と OEM 生産、合弁などの日台企業のアライアンス、更に日本企業の台湾企業への技術移転、技術レベルの向上、品質と良品率の向上への貢献は、液晶分野において最も成功しており、台湾の産業発展に与える効果も最も大きい。

液晶の分野では、台湾企業は2000年前後から大規模な設備投資を始めたが、2003年に入ると、最新鋭の第5世代のパネル生産設備の操業を開始し、世界における市場シェアを一気に拡大させた。2003年に、台湾メーカーの液晶パネル出荷量は3,837.5万枚で世界2位、1位の韓国の4,353.9万枚に肉薄した。2004年に、台湾は世界1位を獲得するとみられている。また、2003年以降、多くの台湾企業は第6世代、第7世代のパネル生産工場への投資も始めた。最近の薄型テレビのブームのなか、日本企業は大画面の液晶テレビの技術で世界をリードしているが、大きいサイズの液晶パネルについては台湾企業からの調達に更に依存するであろう。

台湾の液晶メーカーのうち、上位5社はいずれも日本企業と提携し、日本企業から技術を獲得し

図表8 日本大手 IT 企業の台湾での調達状況

	調達額(億ドル)		主要調達製品の調達先			
	02年	03年	NBPC	携帯電話	液晶パネル	半導体 IC
ソニー	37	50	広達、華碩	華宇、華冠	瀚宇彩晶	力成、旺宏
NEC	20	22	大衆、華宇、広達	華冠		日月光、TSMC
東芝			仁宝、英業達		瀚宇彩晶	日月光、南茂、TSMC、華邦、中芯
富士通		8			奇美、友達	中芯、京元、南茂、TSMC
日立				光宝	瀚宇彩晶	力成
松下		3		華宝、広達	瀚宇彩晶	

(出所) 新聞報道などにより筆者まとめ。

(注) 1. 主要調達先は2004年初現在の状況。

2. 富士通の調達には富士通シーメンスが含まれない。

て、大規模な投資によって最新鋭の生産ラインを稼働させた。提携した日本企業は、生産設備と製造技術を提供し、生産した製品を調達する形で、台湾企業を支援している（図表9）。日立は2003年に瀚宇彩晶（Hannstar Display）が台南科学工業団地に建設中の第5世代工場に100人ほどの技師を派遣し、生産ラインの稼働と良品率の向上に協力している。

このような提携関係をベースに、資本関係でも協力するようになった。例えば、富士通の技術提携と製品調達の相手である友達光電（AU Optonics）は、2003年に、富士通の液晶子会社の富士通ディスプレイテクノロジーズ（FDTC）に約5億円を出資し、株式の20%を取得した。友達は、富士通から液晶の視野角を広げる独自技術の供与を受け、生産設備の提供を受けたが、富士通も友達を通じ優先的な安定供給を確保した。

また、PDPパネルの世界最大手の富士通日立プラズマディスプレイ（FHP）は、2002年に台湾プラスチック（台湾塑膠、Formosa Plastics）とプラズマディスプレイ・パネル（PDP）製造の合弁会社、台朔光電（FPD）を設立し、製造設備と生産

技術を供与した。同社は2003年8月により操業開始し、量産に入っている。

日本企業との提携のもとで、台湾では大規模な液晶産業が集積された。液晶産業が集中する台湾中南部に、日本の液晶関連産業も進出し、台湾企業の液晶パネル生産を支えている。例えば、台南科学工業団地に凸版はフィルム、松下系のウェスト電気は液晶用蛍光灯、大日本印刷は合弁でカラーフィルムなどの生産工場を設立した。旭硝子は雲林科学工業団地に液晶パネル用大型ガラス基板向けの製造窯と研磨ラインを建設した。

半導体の分野でもこのような提携関係が多い。上海に設立された台湾系2社のファウンドリー、中芯（SMIC）と宏力（GSMC）に対して、多くの日本企業は生産委託のため、その半導体ウェハー工場にさまざまな技術を供与した。中芯に対しては東芝、富士通、エプソン、宏力に対しては沖電気が技術供与と生産委託の関係を結んでいる。東芝とシャープは半導体のフラッシュメモリ生産について、華邦電子（Winbond Electronics）とそれぞれ提携関係を結び、技術支援を行っている。

図表9 台湾の大手液晶メーカーと提携する日本企業

台湾企業	提携先の日本企業	出荷量(万枚)	生産設備と投資の状況
友達光電	富士通	1,176.4(3位)	5世代は1工場操業中、1工場建設中、6世代は1工場建設中、7世代は1工場建設決定
奇美電子	富士通、日本IBM	1,008.7(4位)	5世代は1工場操業中、5.5世代は1工場建設中、7世代は1工場計画中
中華映管	三菱電機	735.1(5位)	4.5世代は1工場操業中、5世代は1工場建設中、6世代は1工場建設中
瀚宇彩晶	日立、東芝、ソニー	488.9	5世代は1工場操業中、6世代は1工場建設中、7世代は1工場計画中
広輝電子	シャープ	428.4	5世代は1工場操業中、6世代は1工場建設中

(出所) 新聞報道などにより筆者まとめ。

(注) 1. 出荷量は2003年、括弧内は世界順位。

2. 生産設備と投資の状況は2004年3月現在の状況。

3. 生産設備の世代は、生産する液晶のガラスパネルの面積で技術水準を表す。メーカーによってサイズは多少違うが、第5世代は1.1×1.3m、5.5世代は1.3×1.5m、6世代は1.5×1.85m、7世代は1.8×2.2m。

3.3. 台湾の産業発展に対する効果

日本企業が台湾企業と結んだこのような技術協力関係は、台湾経済、台湾企業及びその対中投資に極めて大きな影響を与えている。

これは、ディスプレイと半導体分野において特に顕著である。第1に、台湾の産業高度化、技術水準の向上を促進し、新しい産業の形成、新しい成長スポットの形成に協力し、産業空洞化による台湾経済へのマイナス影響を緩和させた。第2に、台湾企業が日本企業から新技術を獲得し、新しい生産能力を形成させた後、既存の技術、既存の製品と生産設備の中国への移転も加速し、中国における台湾企業の産業高度化を促進した。例えば、液晶メーカーが台湾で前工程のパネル生産を大きく発展させたことによって、後工程としての液晶製品の生産を中国に移転させなければならなくなる。実際、液晶ディスプレイと液晶モジュールの生産は既に中国に移転した。また、第5世代液晶パネルの生産ラインが稼働した後、従来の第3世代の生産設備の中国への移転も加速される。12インチ半導体ウェハー工場が稼働すれば、既存の8インチウェハー工場を中国に移転しなければならなくなる。台湾政府は液晶と半導体の対中投資を依然としてさまざまな面で規制しているが、実際、企業の対中投資は既に始まっている。第3に、中国における台湾企業のOEM生産の発展を支えてきた。液晶パネル産業が台湾で急速に発展したため、中国に移転した液晶ディスプレイと液晶モジュールの現地生産も十分なパネル供給が保障され、世界一の出荷量を維持できた。

しかし、2003年以降、日本企業の対台湾技術移転に新しい変化が現われ始めた。日本の景気が好転し始め、企業の業績も回復したため、多くの企業は日本での設備投資を再開した。大きいサイズの液晶パネル、半導体ウェハー、最新鋭のシステムLSIチップ、デジタル家電の重要部品などの分

野には、大型投資ブームも現われた。また、日本企業は技術の対外提供にも慎重、保守的になっており、一部のハイテク、高付加価値の製品とキーパーツの生産は、海外から日本国内に回帰する傾向もある。これまで日本企業は大型投資を行う余力がないため、台湾企業に技術を移転し、台湾企業からの部品供給に依存する状況は、変わりつつある。日本企業は液晶と半導体分野における台湾企業との協力関係を今後も続けるが、新しい技術、次世代の技術、例えばシステムLSIチップ、有機EL、デジタル家電の重要部品などの分野には、日本国内での生産をより増やすであろう。

しかしながら、グローバル経営に関する日本企業の弱点と台湾企業の優位性は、短期間に抜本的に変化することが難しいことを考えると、日本企業は経営のスピード、コスト削減、中国市場への迅速かつ効率的な進出に関しては、依然として台湾企業の力を借りなければならない。したがって、日本企業と台湾企業の技術協力、共同で中国市場を開拓するという協力関係は、今後も引き続き発展するであろう。

3.4. 台湾企業の経営グローバル化に対する影響

中国と台湾において、日本企業と台湾企業が結んだ協力関係とアライアンスは、台湾企業のグローバル競争力の強化を大きく促進した。

第1に、台湾企業にとって、日本企業とのアライアンス、特に技術獲得は、グローバル市場へのアクセスに有利である。台湾企業の中国での生産は、かなりの部分が輸出向けであり、そのうち、一部の製品は既に世界市場に大きなシェアを獲得している。これは、部分的に日本企業から技術を獲得したことが貢献している。IT関連製品のなかでは、パソコンとその周辺機器、液晶パネル、半導体ファウンドリーなどの出荷量について、台湾企業は既に世界一となっている。国際的な大手IT

メーカーが台湾に設立した調達センター（IPO）は、ほとんど台湾調達、中国生産、中国出荷の形をとっており、台湾企業が中国で生産した製品をグローバル市場に提供できるようになった。最近、自動車部品産業においても、海外の大手メーカーが台湾に進出し、台湾企業が台湾と中国に生産する製品を調達する動きも現われた。2004年3月に、ダイムラ・クライスラーは台湾で調達展示会を開催したが、台湾の自動車と部品メーカーを通じて、中台にある自動車部品供給体制を統合し、同社のグローバル調達システムに組み込むことを計画している。

台湾企業が中台における生産と出荷に十分な規模を維持できれば、グローバル市場を左右する力を持ち、業界のプライス・メーカーにもなれるであろう。

第2に、日本企業との協力とアライアンスを通じて、台湾企業は絶えずに日本企業から技術と生産ノウハウを獲得でき、世界の産業発展の流れに追い付き、グローバル競争に対応できる。

第3に、日本企業との協力とアライアンスを通じて、台湾企業の対日投資を促し、グローバル展開を促進することができる。台湾企業の対日投資は、日本企業の買収あるいは出資を通じて必要な技術を獲得することを主要目的としている。上述した友達光電による富士通ディスプレイテクノロジー（FDTC）への出資はその一例である。また、聯華電子（UMC）は98年に日本で日鉄セミコンダクター（現在の日本ファウンドリー）の56%の株式を取得し、同社を傘下に収めた。台湾の半導体後工程の大手企業で、NECや沖電気から半導体生産の受注を受けている日月光半導体（ASE）は、2004年3月にNECのパッケージ工場を50億円で買収した。日月光は、この山形県にある高島工場の買収によって、生産能力を5割も拡大でき、NECから4年間受注の長期契約も取り付けた。更に、鴻海は、日本の長野に研究開発センターを設

立することを決定した。鴻海は、2004年から「2地域研究開発、3地域設計製造、グローバル組み立てと出荷」をいうグローバル戦略を実施し始めた。長野の研究開発センターは、台湾の本社にある研究開発センターと並んで、鴻海のグローバル戦略における2大研究開発センターの1つである。

第4に、台湾企業は日本企業との協力の経験を、他の地域にも応用できる。例えば、東南アジア、米国、欧州における日本企業との協力関係にも生かすことができる。また、米国企業、欧州企業との協力関係にも通用できる。

4. 日台企業アライアンスは日本にもメリット

中国及び台湾における日本企業と台湾企業の協力関係は、日本企業、そして日本経済にもさまざまなメリットをもたらす。

4.1. 日台中に跨る新しいビジネスモデル

日本企業は台湾企業との協力関係を通じて、日本企業自身のグローバル戦略、特に中国での事業展開に大きなメリットを得られる。第1に、台湾企業が中国で生産する低コスト製品と部品を活用し、低価格でグローバル市場に日本ブランドの製品を販売できる。第2に、台湾企業に技術を移転すること、また台湾企業との共同開発を通じて、日本企業は速いスピードで新製品をグローバル市場に提供することができる。第3に、台湾企業との協力は、日本から台湾への投資と技術移転の一方通行ではなく、日本企業が提携により台湾企業から投資と技術移転を受けることにもつながる。台湾企業の対日投資については既に触れたが、台湾からの技術導入の例として、京セラは、2004年1月に次世代のディスプレイである有機ELの研究開発について、台湾の奇美電子（CMO）と提携関係を結び、奇美から特許の譲渡を受けた。これ

によって、京セラの有機 EL の商品化は数年早めることができる。

また、台湾企業の対中投資をきっかけに、日本企業は台湾企業との間にさまざまな形で新しい協力関係を築いた。これによって、日、台、中に跨る新しいビジネスモデルが形成されつつある。すなわち、日本企業は低付加価値の製品を台湾企業から OEM で調達し、台湾企業が中国で大量生産した製品は、日本企業にとってコスト削減や競争力の増強に貢献する。一方、日本企業は低付加価値製品を台湾企業の中国生産から調達することを通じて、日本では高付加価値、技術集約的製品を生産し、研究開発により大きな力を注ぐことが可能となる。同時に、日本企業は技術的優位性を保ちつつ、台湾企業の中国生産にハイテクの技術と高付加価値の部品を供給することで、台湾と中国の産業高度化を促進する。また、台湾にある日系企業を対中ビジネスの拠点及び中継地として活用し、台湾企業の中国での OEM 生産の発注と調達を担わせる。在台湾日系企業の生産機能を高度化させるとともに、研究開発センターに転換させる。このように、日本、台湾、中国がそれぞれの優位性を生かし、相互に補完的な役割が発揮できる生産・経営体制が構築されるかたちで、新しいビジネスモデルが形成されつつある。

4.2. 日本経済の構造調整にも寄与

日台企業のビジネスアライアンス、中国における日台企業の共同事業の発展は、日本企業の中国ビジネスのみならず、日本企業自身の構造調整にも寄与する。

第1に、日本企業は、中国ビジネスに台湾企業が持つ中国でのプレゼンスを活用することによって、新しいビジネスモデルを構築した。このモデルは中国ビジネスのみならず、アジアなど他の地域、特に東南アジアにも活用できる。

第2に、アジアにおける日本企業の生産体制の

再構築に寄与した。中台経済関係の発展、特に中国における台湾企業の発展は、中国の産業技術力、競争力を向上させ、中国が「世界の工場」に発展させることに貢献した。中国での生産コストや、部品調達と下請けの裾野産業の発展、低い生産コストなどにより、日本企業のアジア生産体制の見直しも必要となる。その際、日本企業が東南アジアに形成した生産機能、台湾の日系企業が持つ調達と研究開発の機能、また中国に構築した生産機能などを結び付け、中国で調達した台湾企業が生産した部品を東南アジアにある日系企業に供給することも考えられる。すなわち、日台企業アライアンスを通じて、日本企業は台湾企業の対中投資によって形成された中国の産業競争力を活用できるため、日本企業が経営戦略上より多くの選択肢を得られることになる。

第3に、日本企業の生産拠点の海外移転により、日本も産業空洞化の問題に直面している。台湾企業の中国への移転により、台湾経済も同様に産業空洞化に直面している。台湾企業は、台湾と中国での分業体制の構築に努力し、台湾政府もその分業体制を形成させるために対中ビジネスの規制緩和を行うなど、空洞化への対応策に取り込んでいいる。台湾の産業空洞化への対策は、日本にとっては参考になる。

【参考文献】

- 国際経済課 2003 「台湾を基点とした日本企業の中国市場進出動向」 日本貿易振興機構『中国経済』、2003年9月号、48-50頁。
- 江逸之、高聖凱 2004 「特集：台日新同盟時代来臨」、『遠見雑誌』（台湾）、2004年3月号。
- 野村総合研究所台北支店 2002 『在台湾日本企業の事業活動に関するアンケート調査』結果概要 經濟部投資業務処『台湾投資通信』、2002年7月号。
- 野村総合研究所台北支店 2003 「2003年度『在台湾日本

- 企業の事業活動に関するアンケート調査』結果概要」、
経済部投資業務処『台湾投資通信』、2003年10月号。
- 野中利明 2001「中国における台湾企業の人材活用 —
日本企業への示唆」、『知的資産創造』2001年9月号。
- 野中利明 2003「台湾を基点にアジア進出を図る日本
企業」、『IT フロンティア』2003年9月号。
- 台湾資訊工業策進会『資訊工業年鑑』、各年版。
- 浦野卓矢 2004「中国での日台ビジネスアライアンス
の潮流」、交流協会「日台商務」ウェブサイト
(<http://www.jptwbiz-j.jp>)、2004年3月8日。
- 横田光弘 2003「中国大陸での台湾の自動車産業の現
状について」、交流協会「日台商務」ウェブサイト
(<http://www.jptwbiz-j.jp>)、2003年3月18日。