

第4章

サービス産業における 日台ビジネスアライアンスの可能性

池上 寛

はじめに

近年、日台ビジネスアライアンスは日本側、台湾側の双方が積極的に進めてきている。そのアライアンスには多くの形態があり、日台企業それぞれが資本を出す合弁、資本的な関係は持たない技術協力、生産委託などが挙げられる。技術協力や生産委託は製造業に従事する企業でおこなわれてきた形態である。台湾も経済が発展するにつれ、産業の中心は製造業が属する第2次産業からサービス産業が属する第3次産業になっている。たとえば、2012年の実質GDPにおいて、製造業は31.2%であるのに対し、サービス産業は63.3%となっていることから明らかであろう。

サービス産業の定義は非常に広く、日本標準産業分類の中分類99産業のうち、サービス産業に属するものは60産業あまりになっている。この中には電気・ガス・水道のような公益性の高いものから、情報通信、運輸、卸売、小売、金融、保険、不動産、飲食、教育など、幅広い業種が含まれている。また、サービス業の事業展開にはその関係が企業間同士の取引であるB to B、企業と一般消費者間の取引であるB to Cがあり、その両者が混在している。しかも、金融や保険などのサービス業は大企業が多く占める一方、小売や飲食業の多くは中小・零細企業や個人事業主が多い。日台ビジネスアライアンスにおいて、今後サービス業の中でも展望があるのが中小・零細企業が中心の小売業や飲食業である。

本章では、サービス産業、特にB to Cに属するサービス産業における日台ビジネスアライアンスの可能性を検討する。そのために、まず日本貿易振興機構

(2011)を用いて台湾のサービス産業の現状を検討する。さらに、野村総合研究所(2013)から台湾で活動する日系企業のうち、非製造業に限定して事業動向と課題を明らかにする。これらを踏まえつつ、商業發展研究院(2012)から日本と台湾のサービス業におけるビジネスアライアンスのパターンを検討する。以上の議論から、中小・零細企業の場合にはどのような課題があるのかを検討する。

第1節 台湾におけるサービス産業の状況

日本貿易振興機構(2011)は、日本貿易振興機構が日本能率協会総合研究所に委託して実施した報告書である。この調査は日本のサービス産業の海外展開先として有望とみられる台湾に関してサービス産業の基礎情報を調べ、その現状を把握することを目的に実施された(日本貿易振興機構 2011, 9)。報告書ではサービス産業のうち、流通・小売業と外食産業について検討がおこなわれた。また、報告書にはこれら産業に関する業界の概要、構造、市場動向、競争環境、参入阻害要因、代表的な企業例がそれぞれ執筆されている。

流通・小売業についてみると、業界の構造では大規模企業のほとんどが外国企業と連携し、特に百貨店とコンビニエンスストアは日本企業との合弁であることを指摘している(日本貿易振興機構 2011, 5)。また、報告書では、台湾の代表的な流通グループである統一企業グループが、台湾小売流通業界を象徴していると指摘し、その企業構造を示している(日本貿易振興機構 2011, 5-6)。また、競争環境では百貨店、コンビニエンスストア、スーパーマーケットと量販店を取り上げた。市場動向では、卸売業と小売業の業態別売上高の推移を示し、成長のスピードに違いはあるが、どの業態でも過去10年間では順調に伸張していることを明らかにしている(日本貿易振興機構 2011, 7)。業態別の主な企業とその店舗数を示すとともに、競争環境では業態別の年度別売上高の比較を実施している。

参入の阻害要因では外資に対する規制は特にないと指摘している。提携事例として、台湾の流通大手企業である統一企業、三商グループ、東元電機グループ、大成成長を取り上げ、日本企業との連携を強調している。統一企業グループ(実際には統一企業グループの傘下である統一超商)では19ブランド(事業)のうち9、三商グループ10事業のうち1(ただし、和民との合弁は2008年に解消したので、現在はゼロ)、東元電機グループは3事業すべて、大成は2事業のうち1が日本企業の提携であると指摘している。

ここで明らかのように、統一企業グループは日本企業との提携数では圧倒的

な数を示している。詳細をみると、ミスタードーナツ¹、宅急便（クロネコヤマト）、楽天市場、ダスキン、イエローハット、無印良品²、阪急百貨店、Afternoon Tea である。これら提携しているものは日本でも非常に有名なブランドであることが理解できよう。統一企業グループの日本企業との提携は大手が中心である。

そして、報告書では流通・小売業の代表的な企業事例として、新光三越、微风廣場、全家便利商店（ファミリーマート）、統一生活事業（康是美というドラッグストアを展開）、無印良品、惠康百貨（Wellcome というスーパーを展開）、家樂福（カルフルー）、統一超商（セブンイレブン）の8企業を取り上げてサーベイをしている。これら8企業のうち、5企業は日本企業との提携をしているのである。台湾の代表的な流通・小売業企業は日本との提携で資本的な関係だけではなく、流通・小売業におけるノウハウなどを取得し、日本企業と同じようなサービスを提供しようとしているのであろう。

一方、外食産業についてみると、競争環境の項目では洋食、和食、中華料理および朝食のファストフード、喫茶・軽食レストラン、一般レストラン、ドリンク店・アイスクリーム店について分析がおこなわれている。なお、台湾連鎖加盟協会では台湾の外食チェーンをファストフードレストラン、喫茶店・軽食レストラン、ディナーレストラン、ドリンクおよびアイス・スタンドの4つに分類している。2009年における外食チェーンの出店増加率で前年度比21.8%であり、特にディナーレストランでは21.8%³、ドリンク・スタンドは35%と大きく成長していると指摘している。また、ファストフードではフランチャイズ方式によって1000店を超えている企業が5社あることを指摘している。ファストフードが多店舗を展開している状況下で、一般レストランのうち、洋食ではすかいらーくが16店舗展開していることを明らかにするとともに、日本食レストランでは、さぼてんと和民が2005年、大戸屋が2006年に台湾に進出し、日本ブランドの出店ラッシュになっていることを指摘している（日本貿易振興機構2011, 38）。

市場動向では、2001年のITバブル崩壊、2003年のSARSを経て、2005年から徐々に回復し、2008年と2009年は世界金融危機の影響で足踏み、2010年に大きく伸長したと指摘したが（日本貿易振興機構2011, 40）、2011年以降

¹ ミスタードーナツの親会社であるダスキンは、清掃事業でも統一企業と提携している。

² 無印良品との提携を解消することが2013年12月に明らかになった。

³ 報告書の図表2-1では、ディナーレストランではなく、一般レストランと記載されている。

はさらに大きく成長している（表1）。

表1 台湾における外食産業の売上高

単位：億元，%

年	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高	2,713	2,894	3,027	3,159	3,217	3,218	3,448	3,721	3,855
前年比	3.0	6.7	4.6	4.4	1.8	0.0	7.1	7.9	3.6

（出所）経済部統計処ウェブサイト（http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/Content.aspx?menu_id=6831，2013年12月21日アクセス）。

競争環境の項目では、ファストフード（洋食、和食、中華料理、朝食型）、喫茶・軽食レストラン、ディナーレストランも含む一般レストラン（洋食、日韓食、中華・台湾料理・ステーキ料理、鍋料理）、ドリンク・スタンド（食事を含むドリンク、ドリンク、アイスクリーム・かき氷）の主要企業とその概要をまとめ、本社の住所と連絡先、展開区域、営業項目、設立年、店舗数（直営店、加盟店）、店舗の平均坪数を示している。

参入阻害要因としては、外資に対する規制は特にない。ただし、一部免許制業種も存在するが、通常の外資企業の設立登記と同様であると指摘する。また、外食産業の法律と規制は流通・小売業とは違い、「食品衛生管理法」、「食品衛生検査標準」など衛生関連の規程を遵守する必要がある。日本との違いを理解して投資をする必要がある。そして、台湾への進出形態としては、合弁企業形態、フランチャイズ契約、単独出資の3パターンに分かれる。これまでの進出形態は合弁事業形態とフランチャイズ契約によるものが一般的であったが、近年では商社や台湾企業のサポートを受けて単独出資での進出も多くなっていると指摘し、その代表例としてサイゼリア、雲雀（すかいらく）、築地銀だこ、大戸屋を挙げている。

そして、外食産業の代表的な企業の事例には、安心食品（モスバーガー）、台湾吉野家、美食達人（85℃）、鬍鬚張（魯肉飯という台湾の代表的料理の販売を展開）、統一多拿滋（ミスタードーナツ）、王品餐飲（ステーキハウス）、雲雀を取り上げ、会社概要、店舗数、売上高、会社沿革、ビジネスモデルと成功要因について検討している。これらの事例のうち、安心食品、台湾吉野家、統一多拿滋の3社は日本企業と台湾企業の合弁であり、一部の大手外食産業ではすでに日台によるビジネスアライアンスが展開されている。

第2節 台湾における日系企業の事業動向と課題

野村総合研究所(2013)では、製造業と非製造業で区別して調査結果を明らかにしている。実施されたアンケートでは有効回答数109社(有効回答率:18.6%)、そのうち製造業は70社、非製造業は39社であった(野村総合研究所2013, 1, 3)。有効回答数109社のうち、非製造業39社が占める割合は35.8%であった。ここでは非製造業のおもな項目について取り上げる。

まず、非製造業の設立形態では21社が日本企業100%出資の現地法人である一方、合弁の形で出資している方が少ない。合弁のうち、日本側が50%以上の持ち株率である企業が7社、日本側と台湾側はそれぞれ50%を出資しているのが1社、日本側の持ち株率が50%を下回るのが3社であった。さらに、6社が支店、1社が駐在員事務所の形で設立されている。

また、台湾での活動年数では、半数以上の21社が20年以上の活動年数を有し、ついで10年以上20年未満の企業が11社となっている。これら企業が占める割合は8割以上を占め、日台ビジネスアライアンスが注目される前から進出していたといえる。従業員数では、半数以上の21社が50人未満と回答しており、非製造業の日系企業の規模は決して大きいとはいえない。その一方、資本金構成では1億円以上と回答しているのが19社あり、最も多い。

つぎに、台湾拠点の機能をみると、非製造業では販売(34社)、調達(19社)、商品企画・市場調査が上位に入っている(複数回答可能)。特に、非製造業企業では販売は87%を占め、販売機能が台湾に拠点を置く最大の理由であることが明確になる。また、14社は3種類以上の機能を有していると回答し、一部企業では単なる販売活動のみに従事しているわけではないことがこのアンケートから理解できよう。ここでは上位に入っている販売、調達、商品企画・市場調査の3機能についてのみアンケート結果で明らかになっているメリットと課題を考える。

販売機能のメリットでは、親日性と大型顧客の存在が台湾における事業活動の主要因であると指摘している(野村総合研究所2013, 10)。また、非製造業における販売機能の課題としては、顧客となる台湾企業の海外移転や台湾の消費者嗜好の変化などを挙げている。しかも、非製造業の課題は顧客となる台湾企業の海外移転、台湾外の販売におけるグループ他拠点との競合の両項目を除いて、製造業の回答を上回る割合を占めている。このことは、製造業よりも非製造業のほうが販売における課題が多いことを示しており、今後台湾での販売事業などを展開する企業は考慮するべき点であるといえよう。

次に、調達機能についてみると、メリットとして台湾企業が技術水準、コスト競争力、そして商品開発力のそれぞれについて優れていると回答している割合が高く、それぞれ 74%、79%、42%となっている。これらが非製造業における台湾での事業展開の要因といっても過言ではない。しかしながら、課題としては、台湾でのコスト競争力が減少しているという項目が 74%で最も高い割合を示している。台湾の競争力をメリットとして挙げているのが 79%の割合である一方、デメリットとして挙げている割合も高い。今後の動き次第では台湾のコスト競争力が下がることも考えられ、現在メリットであると回答している企業でも将来的には課題として挙げることも十分に考えられる。

最後に、商品企画・市場調査機能についてみると、台湾におけるメリットの上位には台湾市場をターゲットとした商品開発が可能ということが 50%を占め、非製造業では最も高い割合を占めている。このことは、台湾に進出している主な理由は台湾市場での展開であることを示している一方、アジア市場をターゲットにした割合は 25%、中国市場については 19%と他地域の割合は少ない。つまり、回答している企業のターゲットはあくまで台湾市場であり、台湾を足がかりに他国・他地域へ展開することは主な要因になっていないといえる。また、課題としては、高い信用度の情報入手が難しいという回答が 69%、市場が小さいという回答が 50%に達している。この結果からわかるように、台湾市場での展開が主要因であるとはいえ、その市場が小さいことが問題なのである。また、高い信用度の情報の入手が難しいことに関しては、野村総合研究所(2013, 19)では情報の入手が困難であるために商品開発においてかなりの障害があると指摘している。

今後の見通しについて、2013年の調査結果は楽観的である。これは、製造業と非製造業を合わせた結果から、台湾拠点の業務を増加・拡大する予定がある企業はすべての業務機能（研究開発、生産、商品企画・市場調査、販売、調達、RHQ⁴）において2008年の結果を上回っていることをその理由として挙げている（野村総合研究所 2013, 24）。そのなかでも、販売機能については48%の企業が増加・拡大を示唆し、今後の日系企業の台湾での売上拡大が予測できると解釈している。しかしながら、非製造業に限った分析をみると、一概に同じとみることはできない。非製造業では、販売機能を除く項目においては現状維持

⁴ 地域統括会社（Regional Headquarter）機能のことであり、アンケートでは台湾へのRHQ機能の設置は現時点では一般的ではないと指摘している。しかし、台湾でのRHQ機能は分散しているが、物流、調達業務が最も多いと指摘し、その主要ターゲットとしては中国と東南アジアを挙げている。

が60%以上を占め、事業の拡大よりも現状維持という立場が明確である。一方、販売機能では機能拡大を選択する企業が51%を占め、販売機能は今後も事業展開の中心であるといってもよいであろう。また、報告書では全体的に保守的傾向であると指摘している一方、将来的に台湾での業務を縮小すると回答した企業は低く、いずれも1社あるいは2社という状況である。そのため、台湾での事業展開は今後も安定的であることを示していると評価している。また、商品企画・市場調査機能で21%、調達機能で12%が事業拡大の見通しであることから、台湾への投資が継続していくことを示していると指摘している(野村総合研究所2013, 26)。

以上のように、日系企業の台湾における事業動向はその業務機能によっても違っている。また、非製造業に限定した場合には今後販売機能の拡大を予定している企業も多く、これは台湾に商機があると考えているのであろう。すでに台湾へ進出している日系企業がそのような考えであることは、今後台湾に進出することを検討している日系企業にもひとつの進出要素になると考えられる。しかしながら、すでに10年以上台湾での事業展開をしている企業の考えであり、これから進出しようとする日系企業においてすべてが順調に進むかは別の問題であることも忘れてはならない。

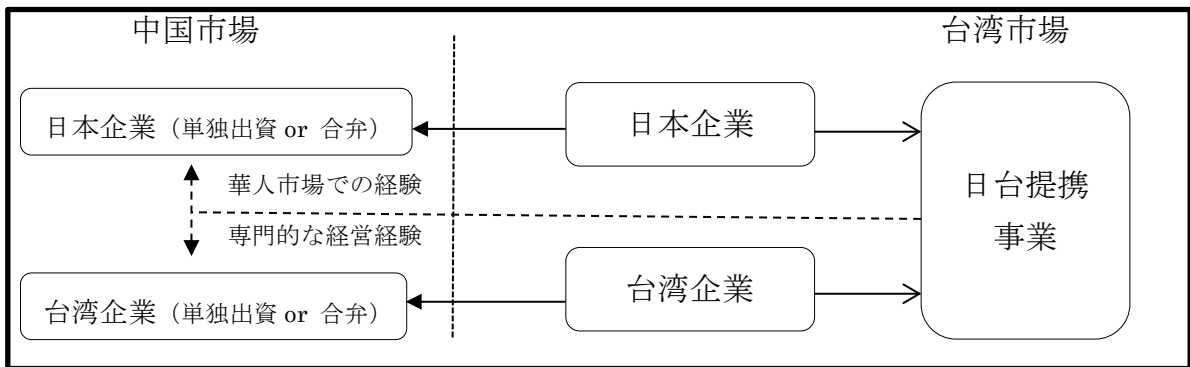
第3節 日本と台湾のサービス産業におけるビジネスアライアンス

商業発展研究院(2012)では、日台の提携によるサービス業の国際化について検討をしている。その中で、日台提携の根本的な理由は日台の商業発展で、それぞれの有利な部分で補完関係を形成し、提携によって双方の弱点を補強することが可能と指摘している。双方の有利な部分とは、日本側ではブランドと技術、台湾側ではコスト調整能力と中国大陸での事業であり、これらの戦略は年を経るごとに効果を発揮するとしている(商業発展研究院2012, 3-1)。そして、日台企業のサービス業における提携モデルを3つ提示している。

まず、日台企業が台湾市場で提携事業を展開し、その後日台企業それぞれが海外市場で事業展開するという形である(図1)。この展開方法は台湾市場で日台企業が相互に学習し、ノウハウを取得してから海外市場に進出するものである。日本企業の立場からみると、台湾市場を海外市場展開前のテスト市場として展開できる。とくに、台湾の生活パターンが日本に近いこととともに、中国大陸と文化的に共通する部分がある。また、日本企業が初めて海外での事業展開をする場合、台湾は法規制が制度化されていること、台湾市場はリスクが低

いこともメリットとして挙げている。台湾市場でのテストを実施してから、華人市場での経営を経験し、のちに中国市場や海外市場に展開することは日本企業にとって有効である。一方、台湾企業の立場からみると、日本企業との事業提携によってオペレーション体制や、専門的な経営のノウハウを学ぶことが可能である。また、専門的な訓練を受けた人材を育てることも重要である。

図1 日台企業の提携モデルパターン1



(出所) 商業發展研究院 (2012, 3-2)。

このような企業協力の事例としては、日本の甘や株式会社と台湾側の展圓国際が台湾で展開している麻布茶房を挙げている。台湾での麻布茶房の展開は甘やが 2000 年にエリアフランチャイズ契約を結んだことから始まる。これによって、双方が技術や経営理念、ノウハウなどを取得し、外食チェーン展開を發展させることが可能になった。その後、甘やは 2002 年に香港にフランチャイズ方式で進出するとともに、2006 年にシンガポールに現地法人を設立し事業展開をしている。現在では、台湾以外では香港、シンガポールのほか中国大陸にも事業を展開させている。一方、台湾の展圓国際は甘やとの麻布茶房だけではなく、「代官山」や「元定食」など独自のブランドを作り、外食産業における多くの店舗を展開するようになった。その進出している外食の業態は当初の甘味処だけではなく、日本の居酒屋、定食屋、すし屋、オムレツ専用店、ケーキ店などである。2006 年には上海に「代官山」の旗艦店を設立し、独自ブランドで中国大陸に進出したのである⁵。

⁵ ただし、展圓国際のウェブサイトを見る限り、台湾では「代官山」のブランドはなくなっている。しかし、中国市場では「代官山」のブランドは残り、現在 17 店舗を展開するとともに、オムレツ専門店などの他の外食産業も展開している (<http://www.zoechoina.cn/zy/cn/index.asp>, 2013 年 12 月 28 日アクセス)。

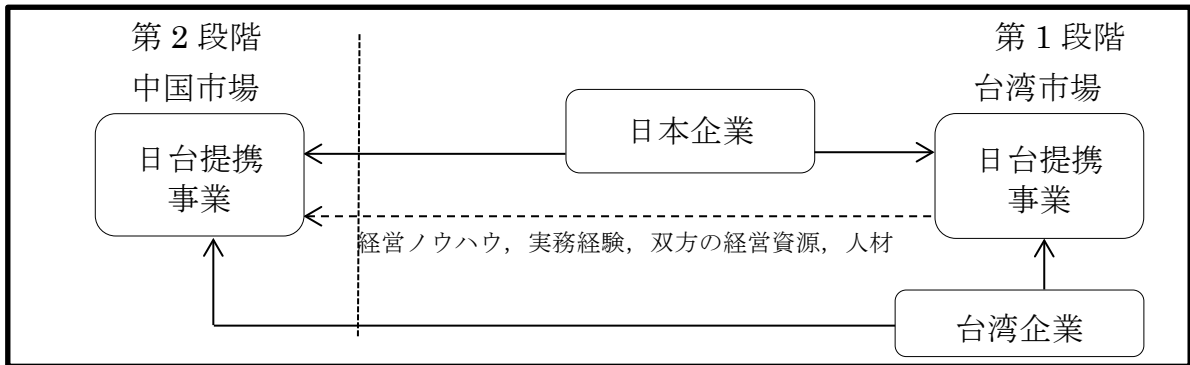
このように、台湾市場では協力関係を築きつつも、他国への展開の場合にはそれぞれの企業が独自におこなう。つまり、日台企業は台湾市場をテスト市場とみて共同で事業展開をし、海外進出はそれぞれの企業が独自に事業展開するという日台ビジネスアライアンスと言えよう。

次のモデルとしては、日台企業が台湾で事業提携をし、一定期間オペレーションや経営実務を学びつつ、人材育成や市場進出の準備をおこなってから再度共同出資をすることで海外市場に参入するというモデルである(図2)。この方法は先ほどのモデルと同様、台湾市場をテスト市場としつつも、日台企業が海外市場へ新たに協力して事業を立ち上げるというものである。このモデルの事例研究では、一部台湾企業は別の事業で中国大陸市場にすでに進出していることが多く、台湾企業が中国で持っている経営資源を日台提携事業でも使うことができる点において有利であると指摘する。この形式では、日台企業はすでに信頼関係を築いているので、最初の事業提携の時よりも調整に要する時間を短縮することが可能である。日本企業側では、台湾企業の経営管理の人材や技術者は日本企業を補完する役割を果たし、有効であると指摘する。その一方、台湾企業にとっては中国大陸市場での日本企業との合弁は一種の保障を与えると指摘する。これは、中台の関係が経済分野よりも政治分野はまだ安定していないため、台湾企業の中国での発展はまだリスクがあるという。その意味で、日本企業との事業を協力して展開することはリスク分散だけではなく、ブランドイメージにもプラスがあるとみている。

このモデルでの成功事例としては、グリーンハウスと台湾企業の大成長城とで実現したとんかつ料理のさぼてん、三越百貨店(現・三越伊勢丹グループ)と新光集団との新光三越百貨店、モスフードサービスと東元電機グループのモスバーガー、ダスキンと統一超商のミスタードーナツが挙げられている。報告書では、モスフードサービスと東元電機グループの事例が検討されている。それによると、モスバーガーの海外展開は1991年東元電機グループとの合弁で台湾から始まった。また、同時期に単独出資で中国・上海でも第1号店を開店させた。しかしながら、中国の消費者を引きつけることができず、2004年には一度撤退している。その一方、台湾での事業展開は成功し、2014年3月11日現在で230店舗以上を展開するとともに、台湾第2のファストフード企業となった。台湾での実績を生かすために、東元電機グループの中国での事業展開の経験を生かす形でモスフードサービスは別会社を設立し、2012年2月にアモイ店を開店し、中国市場への再進出を果たした。その際の出資割合は日本側30%、台湾側70%であり、より中国での事業経験がある東元電機グループが多

く出資したのである。台湾の事業展開で得た経営ノウハウ、実務経験、双方の経営資源および人材を活かす形での中国進出となったのである。

図2 日台企業の提携モデルパターン2



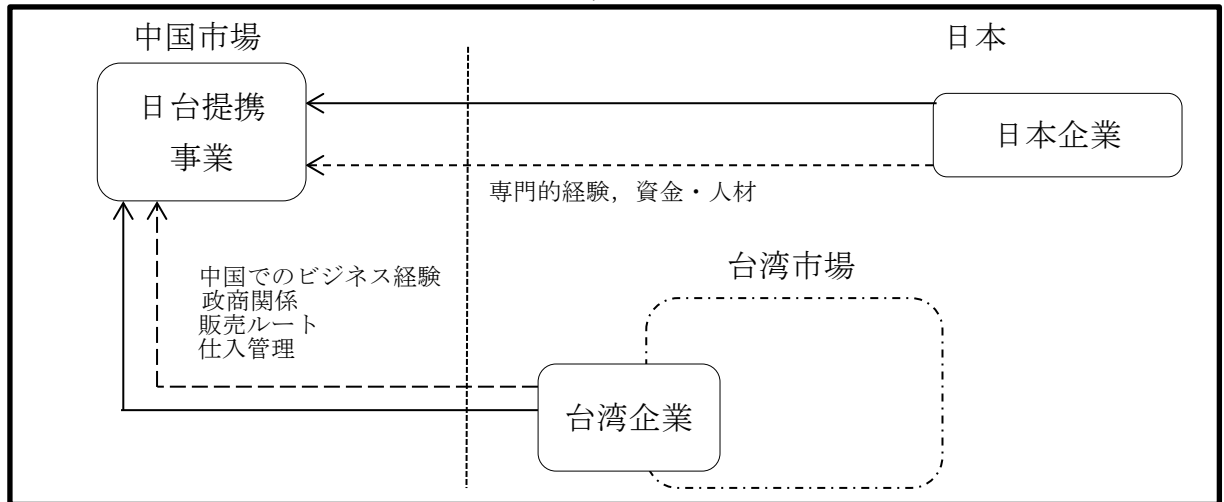
(出所) 商業發展研究院(2012, 3-4)。

第3のモデルは、日台企業が台湾での事業展開をすることなく、直接中国に提携して進出する形である(図3)。日本側のメリットとしては、中国市場への参入にかかる時間を短縮し、それによって中国の巨大消費者の潜在的需要を掘り起こすことが可能である。また、台湾企業がすでに中国で展開をしている経営組織、顧客ルート、人材など必要な経営資源を台湾企業との提携によって獲得することが可能である。台湾側は既存の経営資源を使用できるだけでなく、新しい収入を獲得することも可能である。同時に、日本企業から提携事業のオペレーション、専門的な経験、人材育成などの獲得が可能である。

このモデルの代表的な事例としては、ファミリーマートと頂新グループ、ロイヤルホストと統一グループ、家族亭と旺旺グループを挙げ、その中でもファミリーマートの事例を取り上げている。ファミリーマートは台湾で日台企業の提携を成功させている。すでに1988年にはファミリーマート初の海外進出先として台湾への投資を実施している。ファミリーマートは2004年に台湾での経験を活かし、上海の展開を決定した。その要因には、上海の商業習慣と税制などが台湾と似ていたことが挙げられている。そして、中国での事業展開にあたっては、現地事情を知っている企業の存在が必要であった。頂新グループは康師傅というインスタントラーメンを製造する台湾を代表する食品メーカーである。この頂新グループは中国市場にはインスタントラーメンの製造および販売で早くから進出し、中国での経営資源を蓄積してきた。頂新グループはファミリーマートの台湾での店舗展開で提携関係はなかったが、中国大陸市場で培った経営資源を上海ファミリーマートの食品物流や食品製造の細かい要求のた

めに提供した。また、台湾ファミリーマートの出資者でもある伊藤忠商事が商品の指示や基本的な設備での協力およびノウハウを提供し、台湾企業と日本側の補完関係が出来上がったのである。

図3 日台企業の提携モデルパターン3



(出所) 商業發展研究院(2012, 3-7)。

これら日台企業の提携モデルは代表的なモデルであり、日台企業の提携によって導かれたモデルでもある。その意味において、日本のサービス産業が台湾での事業展開、とくに日台ビジネスアライアンスの形での展開を考えている場合、その提携方法のひとつとして検討することは十分可能である。

第4節 日台ビジネスアライアンスにおける課題

以上の議論を踏まえ、日台ビジネスアライアンスにおける課題についてヒアリング結果を踏まえて考えることとする。日本貿易振興機構や商業發展研究院の分析は基本的には大企業、あるいは有名ブランドの日台ビジネスアライアンスである。そのため、規模が小さい事業者の場合、当てはまらないことも多くあると考えられる。その一方で、これからの日台ビジネスアライアンスを考える場合、最近台湾で事業を開始した企業のやり方や考え方については参考になるべき部分があると考えられる。筆者は2013年12月に日本のサービス産業に従事する企業を訪問し、台湾での事業展開についてのヒアリングを実施した。この企業は最終的には単独出資で台湾へ進出し、今後フィリピンなどの東南アジアや中国への事業展開を考えている。以前別の国で現地法人を設立したが、

最終的には事業展開することなく清算した。その意味で、この企業初の海外展開は台湾ということになり、2014年1月現在、直営2店舗を展開している。

この企業の業種は日本産業分類上では生活関連サービス業、娯楽業に分類される企業である。同じ産業分類に属する理髪店とビューティーサロンが進出したことが台湾進出の背景にあった。また、法律制度も日本と似ていて、地下街や商業施設が日本のものに近いことも他国より進出しやすい環境にあると判断した要因であるという。その上で、日本の取引銀行に台湾への事業展開を打診し、相談相手としてコンサルティング会社、会計事務所、弁護士事務所、政府機関など17社・機関のリストが出され、その中から政府系の行政院全球招商聯合服務中心（行政院世界企業誘致総合サービスセンター。略称はInvesTaiwan）を選択したという。

このことからわかるように、課題としてはまずどこに相談するかということである。現在では、相談先に多くの選択肢があり、企業が相談先を選ぶことは可能である。しかしながら、このような選択肢が出てくるようになったのは最近のことである。日台ビジネスアライアンスの点からみると、どのような形で台湾企業と提携を始めるかということになる。交流協会(2011, 113)には、台湾側16社の出会いのきっかけが明らかにされている。それによると、取引関係が6社、友人6社、銀行、NPO、商社および政府機関イベントが各1社となっている。これら16社の多くは製造業企業であるので一概に論じることはできないが、台湾での事業展開前から何らかの関係があって台湾へ進出している例が多い。ヒアリングを実施した企業はこれまで台湾の企業と関係があったわけではない。そのため、台湾企業と関係がないところから事業の展開を始めようとしたのである。

この企業では行政院世界企業誘致総合サービスセンターを訪問し、台湾での事業展開の相談に親身に対応してもらったこともあり、ここの担当者と事業開始までの準備をした。今後の日台ビジネスアライアンスでは台湾でのネットワークに頼らない形での進出も考えられる。そのため、どこかの機関に話を持ち込んで相手先を考えなければならない。最近ではコンサルティング会社や会計事務所、さらには政府機関も日台企業を結び付ける事業を展開している。こうした機関に相談しながら、台湾での事業展開や提携企業を探していくことも必要であろう。

次に、商慣行をどのように知っていくかということである。この企業は台湾企業と一緒に事業を展開することはなかったが、台湾企業との提携も考え、行政院世界企業誘致サービスセンターからも数社の紹介を受けたという。最終的

には独自の企業判断ができるなどで、単独出資での進出を決めたということである。しかし、台湾の商慣行を知らなかったこともあり、この点では苦労したとのことであつた。これには、台湾への事業展開を決めてから10カ月ほどで開店させたことも関係があろう。もし台湾企業と提携していたら楽になった部分はあつたかどうかを尋ねたところ、それは台湾の商慣行であると回答している。日台ビジネスアライアンスを組む要因としてはさまざまな理由が考えられるが、台湾への事業展開にあたり、台湾の商慣行を入手する、あるいは台湾での契約や交渉をスムーズに進めるという目的でもアライアンスを組むことは有益になろうかと考えられる。

このことは入居する物件の契約の際でも言える。ヒアリングを実施した企業は先に物件を探し、その後法人登記、人材募集という進め方をした。通常であれば、法人登記をした後に物件を探すというプロセスを踏むであろう。しかし、この企業は法人登記前に物件を探し、契約しようとしたため、契約時にはその企業の現地法人が存在していなかった。どこが契約先になるかで調整をしたという。台湾企業と提携していた場合、物件の選定や価格交渉などは台湾企業に任せることも可能である。台湾企業と連携して台湾で事業をおこなう場合、契約の部分などは台湾企業に担当してもらうこともひとつのやり方であろう。

ほかの課題としては、人材の採用と育成である。日本企業側から人をすべて派遣することも可能であるが、その場合には人件費がかかる。特に、サービス業の場合は一般消費者との接点も多い。そのため、やはり現地の事情を知った人を採用する必要がある。ヒアリングをした企業では大学卒を中心に人材を採用した。採用のために、大学のカリキュラムを調査した上で、採用基準に照らして一致すれば採用する形をとっている。日台ビジネスアライアンスを組んだ場合には、採用基準を日台企業一緒に定め、あとの採用は台湾側に任せることも可能である。また、人材の育成についても日本企業が求める育成内容と台湾企業が求める育成内容をすり合わせ、実施する必要がある。そのためには、それらの事業がわかる管理職の採用を考えていく必要がある。

そして、部材、原材料の調達である。一般消費者を相手とするB to Cのサービス産業の場合、事務所や設備の調度品にも目を配る必要がある。そのため、日本と同じような設備にするために、日本から部材を輸入して内装をした場合、初期投資にかなりの負担を必要とする。それを避ける意味でも、日台ビジネスアライアンスではこのことも考慮する必要がある。必要とするものについては日本から輸入し、それ以外は台湾で調達し、その調度を台湾企業に任せるということも可能である。また、ヒアリングを実施した企業は内装工事の着工から

開店までにわずか1週間しかなく、途中で投げ出した業者もいたという。2週間必要な工事を半分の工程で実施したため、非常に厳しい内装工事であった。結局なんとか開店したが、途中で工事が中断した際には別の業者に依頼するしかなかったという。内装のデザインを日本側が、実際の施工を台湾側が、というようなどちらかが中心になって準備を進めるかを決めてから工事をおこなう方法もある。なお、この企業は外食産業のような食品を扱うサービス企業でないため、原材料の現地調達は必要なかった。ただ、外食産業の場合には原材料の調達についてもどのようにするかを考えておく必要がある。

最後に、いかに台湾の顧客に受け入れられるようにするかを考えなければならない。ヒアリングをした企業の価格は台湾の業者の価格の3倍することもあり、開店から2カ月強の状況は決してよいものではないと認めていた。自分たちのサービスを説明し、顧客に理解してもらうとともに、台湾の地場業者との差別化をどのように出して事業を展開させていくかについても考える必要がある。ヒアリングを実施した企業はさらに顧客を獲得するために、パンフレットやポスターのリニューアルを考えている。海外で顧客に受け入れてもらうために、日本で事業展開する場合よりも早く何らかの対応策を考える必要があると言えよう。

おわりに

本章では、日本貿易振興機構、野村総合研究所、商業発展研究院の報告書をサーベイした上で、サービス産業の中で特にB to Cに属するサービス業の現状、日台ビジネスアライアンスのモデルを説明した。日台ビジネスアライアンスの課題についてはヒアリング結果と合わせて検討した。

報告書に取り上げられているサービス産業の日台ビジネスアライアンスは大手企業によるものが多く、そのため大企業同士の日台ビジネスアライアンスであったといってもよい。その意味で、これらの日台ビジネスアライアンスは豊富な資金力、ブランドによって構成されているといっても過言ではない。

今後の展開としては、サービス産業において大手ではない企業が台湾への事業展開を目指す動きがさらに活発になると考えられる。しかしながら、こうした企業は大手企業と比べても、資本力をはじめとしてほとんどの部分で圧倒的に不利な状況である。それを補完するのが日台ビジネスアライアンスであり、サービス産業でも台湾企業と提携することで、台湾での事業展開ができる可能性があると言えよう。

第4章 サービス産業における日台ビジネスアライアンスの可能性

【参考文献】

(日本語)

井上隆一郎編(2007)『日台企業アライアンス——アジア経済連携への底流を支える——』
交流協会。

交流協会(2011)「日台ビジネスアライアンスの成功事例——日台アライアンスによる中小
企業のグローバル戦略——」。

日本貿易振興機構(2011)「台湾におけるサービス産業基礎調査」。

——(2012)「台北スタイル——日本食ビジネス特集——」。

日本貿易振興機構生活文化・サービス産業部サービス産業課(2013)「平成24年度第2回
サービス産業の海外展開実態調査」。

野村総合研究所(2013)『「在台日系企業の事業動向及び課題に関するアンケート調査」調査
結果』(<http://www.japandesk.com.tw/> 2013年11月25日アクセス)。

(中国語)

商業發展研究院(2012)『臺日服務業 國際化合作模式研究』。

連携研究報告書
[新領域研究センター]2013-[B-IV-05]
[新興国市場における日本・台湾の産業協力の機会と可能性]

2014年3月31日発行

発行所 独立行政法人日本貿易振興機構

アジア経済研究所

〒261-8545 千葉県千葉市美浜区若葉 3-2-2

電話 043-299-9500

無断複写・複製・転載などを禁じます。
