

第6章

台湾企業はどのように日本企業と 協力関係を構築するのか

林欣吾・鄭漢榮

最近、台湾と日本の企業のアライアンスに大きな注目が集まっている。尖閣諸島をめぐる領有権問題がくすぶってはいるものの、台湾には「日本との連携は政治問題に左右されるべきではない」と強く主張する者もいる。確かに台湾と日本の企業はアライアンスの構築により、先天的な優位性を発揮できる。双方は相互補完的な強みを持っており、また意思疎通面でもそれほど大きな壁は存在しない。ただ、留意すべきなのは、国際間のアライアンスには常に困難がつきまとうものであり、台湾の立場からすれば、「提携相手をいかに探すか」、「提携の形態をどうするか」、そして「協力関係をいかに長く続けていくか」など検討していくべき様々な課題があるということである。このため、本章では TJPO および台湾の工作機械産業関係者に対して実施した聞き取り調査結果を使って、よく知られている台湾の日本との産業協力のケースをあげつつ、台湾と日本の企業が提携関係を構築していくうえで鍵となる要素が何なのかを分析し、今後日台ビジネスアライアンスを推進し、政策を評価する際の参考としたい。

第1節 聞き取り調査の結果から見る日台産業協力のポイント

1. TJPO

本節では、台湾の TJPO 関係者に対しておこなった聞き取り調査の結果を通して、日台産業協力に関する 5 つの中心的課題を検討する。

(1) 関連機関が政策を推進する上で果たす重要な役割

經濟部中小企業処が日台中小企業提携推進計画を策定し、中小企業を対象として業務に当たっているが、関連の機関も政府の業務推進において重要な役割を果たしている。**TJPO**に関しては、經濟部が日台産業協力事業を推進するため、予算を編成し、目標や成果指標を設定している。この事業は財団法人資訊工業策進会が執行を請負っている。このような仕組みは他の事業の推進に取り組む經濟部のプロジェクトオフィスも同様である。**TJPO**はこれ以外にも工業技術研究院と提携しており、工業技術研究院は、台湾の特定産業が直面するボトルネックを解決することができる日本企業を探している。他事業のプロジェクトオフィスも、当該産業の現状や不備がどこにあるかを思考し、台湾産業のさらなる躍進を図っている。

(2) 日台双方の認識ギャップ解消が推進のポイント

行政院全球招商連合服務中心は、日本企業が台湾に投資を始めようとする時の「後工程」の支援に力を入れている。すなわち、台湾に投資するという方針を決めた後の用地確保、行政手続きの簡略化、税関連法令に関する情報提供などの業務である。しかし、**TJPO**の主要業務は「前工程」の支援、すなわち日台産業協力の有望な分野の探索、潜在的なアライアンスのパートナーの発掘、勧誘、仲介である。したがって、**TJPO**は、金融機関の窓口のように、台湾への投資に興味を持つ日本企業の問い合わせに対応し、台湾の環境について基本的な理解を持ってもらう。目標とする市場が第三国の場合であっても業務の範囲内である。

TJPOは、日台企業間でアライアンスが成立する効率を向上させるため、様々な規模の企業に対し、各種業務を実施している。例えば、大企業にはマーケティングリサーチを自らおこなう力があり、台湾企業を選定することもできる。しかし、接触のパイプがない場合には、**TJPO**がマッチングをおこなう。一方、中小企業はマーケティングリサーチの能力に乏しいため、調査の報告を提供し、台湾企業とのアライアンスの可能性について検討してもらう。また、**TJPO**はすでに日本において講演や広報などの活動を行い、日本企業に台湾についての理解を深めてもらうよう努めている。

これらの点にかんがみると、**TJPO**の行う各活動は中小企業にとって非常に重要である。台湾と日本との間には文化的に一定の相違が存在するものの、物事を見る視点は非常に近い。このため、広報活動のほか、他の機関と連携し、産業やテーマに関して台日双方の潜在的なアライア

ンスのパートナーを商談会に招いている。企業は商談会への参加を通じ、結婚相談所の集団お見合いのように、一度に多くの企業関係者と知り合える。また **TJPO** は参加者に対し日台アライアンスに関する紹介や広報をおこなうことで、初歩的な知識を得てもらうことができる。

注意すべき点は、過去の経験から、参加する企業代表者のレベルが非常に重要だということである。企業的意思決定者が参加すれば、台湾企業とのアライアンスのメリットを認識した場合に社内に命じ、関連作業を進めていくことが可能となる。日本企業内部の意思決定者に狙いを定めることは、提携成立の時間を大幅に短縮するとともに、これまでよく見られた「下が上を説得する際に伴う困難」を避けることができるのである。

(3) 他のサポートも重点である

日台企業を引き合わせる過程においては、台湾側の企業が過去に日本企業と取引がある場合には、交渉のポイントについて比較的理解しやすくなる。このため、**TJPO** は参加する台湾企業がこれまで日本企業と接触した経験があるかどうかを留意し、ない場合には、各方面の説明や注意をおこない、台湾企業が初歩的な認識を持つことができるようにしている。

すなわち、**TJPO** は、原則的には日台企業のビジネスに関する交渉や契約の締結や変更の内容には立ち入ることはなく、企業側としては、弁護士事務所や会計士事務所、ベンチャーキャピタル、コンサルタント会社を自ら探す必要がある。ただし、差し迫った必要があれば、**TJPO** は、各産業の業界団体を通じてリストを提供したり、日台企業間のコミュニケーションにおける困難や障害の解消に協力したりすることもある。

サポート過程においては、中小企業の場合には言語上のコミュニケーションの問題が起りやすい。英語を用いてもこうした問題が全て解決されるわけではなく、双方が信頼できる通訳が必要となる。**TJPO** は商談会参加後のより具体的な内容を詰める交渉の段階において、双方の間で通訳を務める業務もおこなっている。ただし、日本企業の考え方は文字上からそのまま受け取ることが難しい場合もあるほか、日本企業の本音を正しく伝達するためには当該分野において長年の経験を持つ専門の通訳の協力が必要とされるため、業務提携交渉の段階に入れば、双方にはやはり専門の通訳を活用することを推奨している。過去には、当初通訳を担当した者がそのまま当該企業に入社した例もある。

(4) 台湾は良好な環境の継続的整備が必要

台湾には ECFA 以外にも、低い事業コスト（法人税 17%）や整備された法的環境など、日本企業を惹きつける良好な誘因が存在する。加えて、台湾は中国とも知的財産権保護協力協定を締結しており、台湾で権利を取得した商標や特許は中国においても権利を主張することが可能である。また、2012 年には「日台特許審査迅速化事業」を試行し、日本の特許は、台湾では 1.1 ヶ月の短期間で登録が可能となり、日本企業の台湾における法的権利保護に役立っている。これらいずれもが台湾の優位性となっている。また、中国との間には航空機の直行便が数多く運航されており、日本企業関係者が中国の環境に懸念を持つ場合には、台湾に居住し、必要な都度現地に足を運ぶという方法をとることも可能である。日本企業にとってみれば、アジアの営業拠点と比較的親日的な地域に置こうとするのが通常であろう。したがって、台湾にとっては、安定的・開放的・友好的な環境を維持していくことが、今後も依然として最も重要である。

このため、アジアの政治情勢には不確定要素が存在するものの、TJPO としては、日本とのアライアンス構築を今後も継続的に推進していくことを望んでいる。これは、日台アライアンスが将来的に大きな成果をあげ、経験や知識を蓄積し、広めていく可能性も含んでいる。これにより、日本企業の経営者が交代したとしても、TJPO を通じて最新の情報を取得することが可能となる。

(5) 重要となる台湾企業の事前準備

TJPO は、各種支援をおこなうものの、産業そのもののニーズに対する理解がそれほど深いわけではなく、これについては当該分野のプロジェクトオフィスの協力が必要となる。また、過去の経験から言えることは、企業が明確な目的なくアライアンスの交渉に入ろうとするのは、交渉に時間が多くかかるため、TJPO としても支援をおこないにくい側面がある。

TJPO が日本各地の企業と接触するときは「どの企業に海外市場に進出する能力があるか」、「日台双方の企業が如何に相互補完性を発揮できるか」という点について考慮している。このため、台湾企業においても、明確な目的を設定せずに「どのような形のアライアンスでもかまわない」、「日本企業とアライアンスを結べば経営が何とかなる」などと漫然と考えず、まずは自らの不足、位置づけ、必要性について把握したうえで日

本企業との提携に乗り出すべきである。中小企業処などの政府機関では、中小企業を対象として、提携について正しく理解してもらうための広報活動をおこなっている。ただし、広報でできるのは初歩的な理解や環境説明にとどまるので、企業側にはその後コンサルタントに委託したり、独自に研究をおこなったりすることが求められる。

2. 台湾の工作機械産業

ここでは、台湾の工作機械業界関係者に対しておこなった聞き取り調査の結果を通じ、当該産業における日台アライアンスについての観点を示したうえで、アライアンスに関する4つの中心的課題を抽出する。

(1) 長い歴史がある日台間の協力関係は現在、多様化に向かっている

中華民国精密機械発展協会(Precision Machinery Development Association of R.O.C。以下、CMD)は、1980年代、初代会長の楊日明の時に、台湾の工作機械製品の品質を日本と同水準まで高めようと、日本の機械電子検査検定協会（現在の日本品質保証機構）に協力を要請した。当時の日台の協力関係は技術的サービスを志向し、検査サービスは台湾の工作機械産業の品質を、短期間のうちに向上させることができるとみていた。日本の工作機械産業の専門家を長期にわたって台湾に招き、台湾製品について検査をおこない、改善点を探し出してもらった。台湾企業はこれにより「工作機械をどの水準まで精密に製造すればいいか」、「精密度や品質に対する要求の必要性」を理解するようになった。この協力関係は10数年続き、非常に成功した事例といえる。ここで指摘しておきたいことは、交流協会からの補助金の供与があったことであり、これは提携の成功に大きく寄与することとなった。

現在の日台ビジネスアライアンスにおいて、最も知られているのが友嘉実業グループの事例である。友嘉実業グループには中国における販売ネットワークという優位性があることから、多くの日本企業が提携を申し入れている。また、台湾には規模は小さいながら、その製品は日本の中小企業に供給するのに十分な品質に達した企業があり、こうした企業の製品については日本企業がパッケージングし直したうえで販売している。ただ、こうした提携関係は、間に代理店が介入する必要がある。これらの事例から分かるように、台湾企業は、コスト、品質、販売ネットワークの面で優位性を持つことで、日本企業とのアライアンスを構築する機会をつかんだのである。

(2) 台湾企業は日本企業の受けとめ方に注意する必要がある

これまでの日台工作機械産業におけるアライアンスの問題は、双方の企業文化に大きな相違があることだった。日本人はひとつの物事に集中するやり方を好むのに対し、台湾人は各方面に集中力を分散させ、しかも長続きすることが少ない。したがって、販売、技術提携、受託製造のいずれを問わず、日台間のアライアンスは継続が難しく、これは非常に残念なことであった。しかし、台湾の工作機械産業が近年取り組んでいる「M-TEAM」では「トヨタ生産方式」(Toyota Production System)が取り入れられている。「トヨタ生産方式」で重視される「継続的改善」により日本企業の要望に対応し、台湾企業の問題の克服に寄与している。加えて「トヨタ生産方式」には「日本企業が熟知した手法」というメリットがある。このため、「トヨタ生産方式」を取り入れた台湾企業は日本企業にとってより近い存在となり、アライアンスを後押しする材料ともなっている。

現在、台湾の工作機械産業には、「M-TEAM」の取り組みによって、大きな変化が生じつつある。それは、企業の生産技術が「トヨタ生産方式」により向上したこととともに、日本企業のこれまでの台湾企業に対する見方を覆したことである。これは「M-TEAM」は途中で空中分解することなく、業界トップクラスの企業が2社から5社まで増えたためであり、今後「M-TEAM」がこのまま順調に運営されていけば、日本の主要部品メーカーから注目され、提携するチャンスが生まれる可能性も出てくる。日本の主要部品メーカーの中にも、「トヨタ生産方式」を導入し、CMDの賛助会員に名を連ねている企業が存在する。「トヨタ生産方式」の徹底は簡単なことではないものの、今後も努力を続けていくことができれば、それにより蓄積された成果が日台双方の提携のチャンスを生むことともなろう。

(3) 台湾企業に必要な長期的視野

台湾と日本の企業の間には基本的な信頼関係があれば、交渉時に大枠において合意することが可能となる。過去には、それまで欧米企業と提携した経験しかない台湾企業が、日本企業との交渉時にはまず大枠について決めたいと、それから詳細について詰めていくという事例があった。「損は決してしたくない」という態度に固執すれば、アライアンスは逆に長続きせず、結局は事業拡大のチャンスを失うこととなる。

(4) 日台間の協力により可能な台湾産業のレベルアップ

台湾の工作機械産業の大きな特徴として、企業の競争の主軸が一台一台の機械を単独で販売するという、ハードウェアに偏ったビジネスになっているという点がある。それまで勤めていた会社を離れて起業した場合、製品が非常に似通っており、互いに激しい価格競争を展開することになりやすい。その結果として、台湾でよく言われるような「高いコストパフォーマンス」が達成された。一方、日本の工作機械メーカーはターンキー・ソリューションを提供し、これにより高付加価値を実現するとともに、顧客から値引きを求められることがない。このため、今後、台湾が日本とのアライアンスを利用して、新しくスピノフして独立した事業者をターンキー・ソリューションの提供者に業態転換させ、それまで所属していた企業から製品を調達するということになれば、産業のレベルアップが実現できるわけである。

第2節 ケーススタディ

1. 台湾の自転車産業

台湾は過去に、「自転車王国」と呼ばれるほど自転車産業が盛んな時期があった。しかし、その後、人件費の上昇や元の切り上げを受けて多くの工場が中国に移転し、台湾の自転車産業は空洞化の危機を迎えることとなった。ただ、その中でも幸運だったのは、台湾メーカーが手をこまねいて衰退を待つことなく、最大手の巨大機械工業(Giant Manufacturing Company, Limited)と美利達工業(Merida Industry Company, Limited)が、事態の打開を目指し、2003年に部品サプライヤーと提携し、「A-TEAM」を組織したことである。A-TEAMの特徴としては、次の点が挙げられる。

(1) 日本の手法の導入

A-TEAMの特徴のひとつとして、「トヨタ生産方式」を導入したことが挙げられる。その窓口となったのは、トヨタ自動車の台湾子会社の国瑞汽車であった。これにより台湾の自転車業界は産業の転換を成し遂げ、生産効率が向上し、統合的な生産システムにより関係が緊密化し、高級自転車の生産で中国製品との差別化を図るようになったのである。

(2) その後の日台協力の誘因となる

台湾の自転車産業に苦境をもたらしていた原因のひとつに、日本の駆

動系パーツメーカー・シマノの存在があった。シマノの業界における位置づけは、ちょうどPC産業中のインテルに匹敵し、台湾企業はシマノの動きに追随することしかできなかつた。しかし、A-TEAMの取り組みにより、台湾では最大手が国産駆動系パーツを採用するようになった。さらに大きな動きとしては、当初「A-TEAM」の成功を見通していなかつたシマノが、その後海外賛助会員として加入するに至つたことである。

以上を総合すると、A-TEAMは、台湾の自転車産業のレベルを底上げし、シマノとの提携を引き出したという大きな成果をあげた。工作機械産業において言及した「M-TEAM」は、2006年にA-TEAMを手本として組織されたものである。当初加入した業界大手は台中精機、永進機械のみであったが、2011年には規模を拡大し、大手3社（麗馳科技、東台精機、百徳機械）が新たに加入している。しかし、A-TEAMが日台アライアンスにより「トヨタ生産方式」を導入し、その後も発展に努力していなければ、こうした成果が実現することはなかつたであろう。

2. 台湾の金型産業

台湾の金型産業は「事業コストの高止まり」、「企業規模が小さく海外からの大口受注を獲得できない」、「技術の発展と人材面の断層」、「中国企業との価格競争」といった難局に直面し、非常に大きな危機を迎えている。台湾区模具工業同業公会の許敘銘会長はこれを受けて、2012年11月8日に説明会を開催し、金型産業が集積した「汽車模具城（自動車金型クラスター）」を形成し、産学官のリソースを集約させることを提唱した。「汽車模具城」の特徴としては、次の各点が挙げられる。

(1) 手本は A-TEAM

許敘銘会長が「汽車模具城」の形成により目指したのは産業の総合力の強化である。A-TEAMはリソースの共有を通じ、台湾企業の競争力を高めることを目的としている。台湾の金型メーカーがこれまで大口受注を獲得できなかったのは技術的な問題ではなく、事業規模や生産能力の不足によるものだった。このため、30、40社が協力することで、海外からの大口受注を獲得できることになる。

(2) 中心的役割を担う関連機関

「汽車模具城」計画は、営業活動、用地・工場、人材育成、クラウド、技術向上など実に幅広い内容が盛り込まれている。このうち、日台ビジネスアライアンスに関わるのは営業活動であり、日本からの受注獲得、

さらには技術導入や専門家の受入れを目標としている。これらの基本的な計画内容は、金属工業研究发展中心と許会長が協議したうえで、同中心が説明会において公表したものであり、産業の高度化と転換において関連機関が果たす役割は非常に大きいものであるといえる。

「汽車模具城」のコンセプトに目を向けると、特定産業を専門に扱う関連機関がある場合、目標が似通っていることから、当該産業における日台ビジネスアライアンスを推進するに当たって最も適切な支援機関となることが分かる。このため、関連機関は、日台アライアンスにおいても大きな役割を果たすことが可能である。

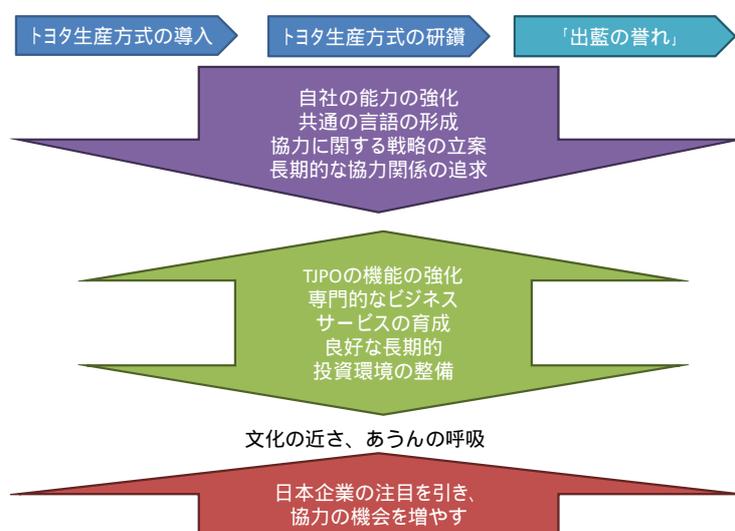
第3節 協力関係の構築を促すメカニズムをいかに確立するか

本節においては、現在、協力関係構築を促しているメカニズムの鍵が何であるかを理解するため、本章の内容をまとめ（図6-1）、以下の各点を指摘する。

1. 関連機関が鍵を握る

TJPOにおいては、事業を請負っているのは資訊工業策進会である。また、他の各産業における日台産業協力においても、金属工業研究发展中心やCMDの仲介や支援があり、これらの関連機関が日台アライアンス推進に大きな役割を果たしていることが分かる。

図6-1 日台産業協力の枠組み



(出所) 筆者作成。

行政としては、今後の日台アライアンス拡大に向けて如何に関連機関の力を活用していくかを検討していくべきである。金属工業研究发展中心が専門とする金型および精密部品産業は重点5産業のひとつである。CMDは、1980年代に当時の経済部長（日本の経産相に相当する）の趙耀東が、工作機械の関連企業に参加を呼びかけて設立されたものである。したがって、台湾が現在置かれた苦境の打開に向けて、特定分野において活動するこれらの関連機関が蓄積した豊富な経験や人脈を如何に活用し、日台産業協力を推進するための環境整備につなげていくかということは、政策策定の際に検討すべき点である。

2. 日台企業間のアライアンスには総合的見地が必要

日本企業とのアライアンスは、台湾企業にとっては当然期待されるものであるが、個別企業に対する聞き取り調査結果では、提携前の準備、マッチング、交渉のみが解決すべき課題としてフォーカスされている。一方、台湾の自転車産業のケースや工作機械産業の聞き取り調査結果からは、アライアンスを結んだ後の変化も台湾企業が考慮すべき問題であることが分かる。このため、台湾企業がまず正しい方向性を持ったうえで十分な力を蓄え、双方に適した企業文化やコモンランゲージを確立し、適切な対象を選定し、提携前後の各段階における戦略を策定することは、コミュニケーションや交渉の過程、ひいては提携後の事業拡大においてプラスとなるのである。

工作機械産業の聞き取り調査や、A-TEAMの発展過程、「汽車模具城」計画から見て、日台産業協力は紛れもなく重要ではあるが、その真の目標は競争力向上にあるのであって、企業は包括的な発展戦略の策定に当たっては長期的視野に立ち、日台産業協力というチャンスを通じて如何に自らの不足を補い、競争力向上を実現していくかに留意するべきである。

3. 専門的なビジネスサービスの必要性

TJPOは、双方の取引コストの削減において大きな役割を果たし、またその役割は双方のマッチング段階にとどまらず、広報や資料提供により企業の基本的準備を促すことにもある。ただ、残念なことに、双方の企業が交渉段階に入ると、TJPOの役割は限定的なものとなり、アライアンスの成立に向けてはビジネスサービスの専門家が間に立って調整を

おこなうことが必要となる。このため、行政としては今後、TJPOの機能の強化、長期的な良好な投資環境整備に取り組むのはもちろんのこと、日台双方がスムーズにコミュニケーションできるように、ビジネスサービスの専門家の育成についても検討していくことが求められる。