

## 中国における日台自動車部品メカのアライアンス戦略について

菅 清輝

アジア近代化研究所研究員、城西大学経営学部客員教授

### 前言

本研究の目的は日本企業が中国市場を開拓する際に、台湾企業の言語、文化、地理的優位などの優位性を借り、効率よく成功できるかどうかについて検討することである。そして、台湾企業も日本企業とアライアンス関係を構築する際、自身の技術レベルを上げることも本研究の目的の1つである。そのため、本研究では過去に日台企業がアライアンス戦略を組む際の事例を取り上げ、分析し、将来日台企業間のアライアンス戦略はどのような方向に発展すればいいのかについて提案する。

研究方法は協祥機械工業という台湾企業を例にとって分析する。この会社は1984年から日本の自動車部品製造会社、三恵工業株式会社と技術提携関係を結び、1988年に双葉産業、中華汽車及び台湾トヨタ、の三社と協力関係を構築した。1999年に単独投資、福州で生産基地を設け、そのあと、次々と広州(2001年)、天津(2002年)、厦門(2004年)、常熟などの地域で基地を設けていった。この会社の26年間にわたるアライアンス計画を見たら、計画の長所がよくわかる。そのため、この会社の計画を分析しながら、これから台湾企業が中国市場で日本企業とアライアンス戦略関係を構築する際、注意すべき点を分析する。本研究の焦点はこの点にある。

本文の基礎構成はまずアライアンスの定義と形式を解釈しつつ、日台企業のアライアンス戦略を説明する。筆者はグローバル・マーケティングとグローバル・ビジネスの視点から各種の課題を検討し、今後日台企業のアライアンス事業に新たな意見を提出できればと考えている。

### 1. アライアンスの定義と形式

(1)アライアンス(Alliance)とは、日本語に直訳すると、同盟、連合の意味である。しかし、戦略提携(Strategic Alliance)は組織の中の苦境から抜け出し、維持あるいは競争優位を高める為に短期的あるいは長期的な連携関係を作ることである。それは戦略連携または協力関係(Partnership)とも言われ、本来は業界で企業の競争力を高める為に使う重要な戦略の一つである。その最終的な目的は企業間の相互扶助を探究し、また連携関係を通して、企業自体の短所を補い、長所を発揮し、企業全体の競争力を高めることである。

(2)台湾東海大学工業工程経営情報研究室の劉仁傑教授はアライアンスの形式を6つに分類している。まず、市場及び主導者の定位に基づいて以下のように区分している。

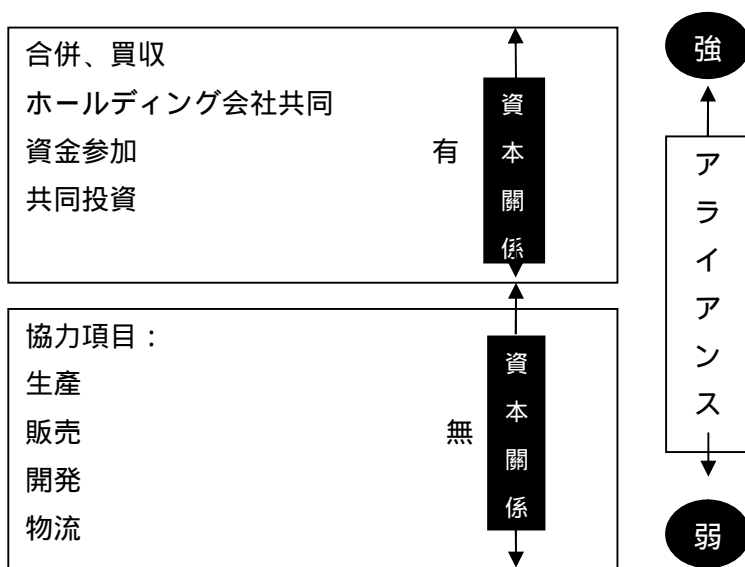
現地市場：a 台湾企業主導型、b 共同主導型、c 日本企業主導型

グローバル市場：a 台湾企業主導型、b 共同主導型、c 日本企業主導型

本論文の事例研究は、台湾協祥機械工業の中国での発展、いわゆる「現地市場の a、台湾企業主導型」である。

(3) 合資金額の比率で両者間のアライアンスの強弱を判断する。その強弱は完全に関係がない資本生産から、販売、開発、物流など協力の仕方、少数 (Minority) あるいは多数 (Majority) の資金投入、完全に合併・買収迄を表す。それは以下の図表で表明できる。

表1 アライアンス強弱表



## 2. 台湾企業の対中貿易の歴史的変遷

### (1) 初期段階 (1990年～1995年)

台湾政府は80年代迄、「三不政策」(接触しない、交渉しない、妥協しない)という政策を打ち出し、中国と断交していた。しかし、台湾企業は80年代後半から台湾国内の労働コストの上昇、外国為替管理の疎か及び対大陸政策の緩和等の背景の下で、個人的な対中貿易を開始した。1990年に台湾当局はこの行動を追認した。中国も1990年初に「改革・開放」政策を行い始め、台湾企業を受け入れた。

換言すれば、初期段階は中国側での投資の導入と台湾側の出資のおかげで、形成された。その中、繊維製品、スニーカー、傘などOEM、いわゆる受託生産する台湾企業が急成長を遂げた。同様に、金属製品業種と電子部品業種も同じスピードで成長を遂げていった。

### (2) 第二段階 (1996年～2000年)

この段階で大多数の台湾電子部品製造業企業が中国へ進出していった。特に、アメリカ、日本向けの台湾のOEM企業がコスト低下などの原因で生産基地を広東省東莞市に移し始めた。それに伴って、パソコンの周辺製品を製造する企業の拠点も珠江地域に移っていった。この段階の特徴は軽工業から集中資本産業(電力・電子機械製造産業)に対して資金

の投入が増え、それにより、多くの台湾企業がこの地域に集中する傾向が見られるようになった。

(3) . 新たな段階 (2001 ~ )

2001年から台湾企業の対中進出は新たな段階に入った。2001年に、台湾当局は従来の「戒急用忍」、いわゆる中国に対する大規模、ハイテクな投資を制限するという方針から、「積極開放、有効管理」という方針に変更した。同年11月に、政府がノートパソコン、携帯電話、液晶テレビなど、5000万ドル以上、122項目に対する投資を解禁したことが、中国のノートパソコン事業にも巨大な影響を与えた。

2004年以降、台湾企業による中国法人の展開がみられた。台湾財務省により、台湾株式会社市場に六割以上の上場企業が中国で子会社を設け、特に、IT企業が中国で現地法人を設立する動きが最も顕著となった。その中で、クアンタ・コンピュータ、コンパル・エレクトロニクス、エイサーなどの有名なパソコン製造会社が含まれる。

### 3.台湾企業と日本企業の対中投資の比較

台湾企業は対中投資が活躍している上で経営状況が安定している場合には、彼らは日本企業と連携して中国市場を合資開発し、技術的な協力と委託生産などの戦略的なアライアンスを結びたいとの欲求が強い。そして、台湾企業が日本企業と連携関係を結ぶとビジネス・チャンスの増加、競争力の強化、経営管理の技術向上、産業構造の改革を促すなどのメリットがある。

まず、日本企業と台湾企業の対中投資の相違を説明することにする。

(1)共通点

1)基本的な目的が共通すること：両者とも進出先で原材料や賃金が安いいため、それを利用し、製品の販売・製造が低コストで可能となる。そして、新商品の研究開発、膨大な市場の潜在力も無視できないため、これも両者が中国へ進出する共通の目的となる。

2)製造業の発展段階が類似すること：日本と台湾が同期に工業先進国あるいは新型工業国に変身すると、先進国としての製造業の競争力が喪失する可能性があるため、海外に移り、新たな道を探さざるを得ない。そこで、産業がまだ発展中の中国へと進出する必要がある。

3)典型的な投資タイプが類似すること：日台企業が対中進出した当初、両者とも中国の廉価な労働力が使いやすいため垂直型の投資方法を選んだ。しかし、中国の加工技術の発展につれ、だんだんと水平型に変わっていった。

4)産業空洞化：現地資本、技術、人材が希少のため、日本、台湾企業が中国へ進出した当初はより低いレベルの生産技術を使っていた。しかし、1990年後半から中国の加工技術の発展につれ、中国も電子部品製造業に参入し始めたため、相当程度の台湾の技術資本の海外移転が促され、日台両者の技術資本の空洞化がより一層促進された。

5)産業の再輸入：日台の投資資本の比率が変化してきた。そのため、資本を再び輸入する比率が増える一方である。中国の投資法規によると、外資企業は一定範囲内で製品を輸出

する必要がある。これで、中国がだんだん日本と台湾に代わって第三国市場の生産基地になりつつある。

6) 集団化の傾向: 半数以上の日台の受託企業はクライアントが中国へと進出するにつれて、工場を中国に移していった。それゆえ、一つの企業が多数の連携企業をつれて、新しい市場に入っても、既存の貿易関係を維持できるということが証明できた。

## (2). 相違点

1) 投資業種: 日本貿易振興機構 (JETRO) の 2000 年の製造業におけるアンケート調査によると、日本企業が業種別に見てもっとも大規模な投資をした業種は電機業、物流及び化学産業などの産業である。一方で、台湾企業では電気製品、基礎金属、プラスチック製品、食品・飲料、化学製品などの業界に多く投資されていた。

2) 政治的立場の対立の中心: 日中両国の国交正常化につれ、両国の貿易正常化も早期に実施された。しかも、日中両国の競争、対立の中心点はすべて本国の経済利益を巡るものである。しかし、日中関係とは比べ物にならない、中台関係は敏感な政治的要素を含んでいる。台湾当局は中国の膨大な市場を目標とし、もっと市場を開拓するために、台湾企業の対中投資を認めた。

3) 海外投資に対するコントロール: 台湾と中国は三通できない。それゆえ、直接、貿易も投資もできない。「戒急用忍」政策は大型の投資計画を制限し、中国人の台湾訪問もできない。しかし、日本の海外投資はこうした政治上の制限がない。

4) 中国に対する依存: 日本と比べ、台湾の対中投資の比率はより高い。輸出量は総輸出量のおよそ 20% を占め、投資額は総投資の 38% を超える。台湾の輸出市場において中国が占める割合は一位となっている。日本も全部の貿易関係を持つ国の中に中国に対する投資は一位だが、台湾ほどの依存度ではない。

5) 発展地域の分布: 日本企業は初期から広州、浙江、上海、蘇州、山東などの地域に集中し、現在はだんだん内陸の方へと進出している。台湾企業は初期も広州、福建などの地域に集中したが、現在は北及び西に移っていく意欲を見せている。

6) 投資形態: 台湾企業の対中進出は初期段階からほぼ中小企業を中心にしていたが、近年では、中国の投資設備が次第に完備していったため、大型企業も絶え間なく中国へと進出し続けている。おそらく、「戒急用忍」の解除と関係があるものと推測される。しかし、近年日本は国内の経済環境が悪化し続けているため、国内ニーズが縮小し、より多くの中小企業が新しい市場を求め、中国へと進出してきた。

7) 海外研究の発展傾向: 海外進出した多くの台湾企業が本社からの技術支援が年々減っており、海外事業の自立開発が次第に拡大している。一方、日本企業の一部は中国で研究開発基地を設立しているが、主な研究基地はまだ日本にある。

8) 海外貿易の空洞化: 対中投資の主な理由の一つは原材料と部品の輸出の促進である。しかし、調査によると、台湾からの輸出も次第に効果が減ってきている。原因は、競争相手

は中国製品であり、しかも市場は第三国の市場にということ。日本は第三国の市場で競争に直面しており、国内の市場もほぼ中国製品で占められ、貿易赤字が上昇している。

9) 本国との原価比較、コスト削減及び利益率：日本の厚生労働省の2004年度『海外情勢白書』によると、台湾の労働資本は日本の37.6%、中国はたったの2.5%にすぎない。

10) 国際分業の役割を果たす：台湾は中国と先進国の間に挟まれている。アメリカなどの先進国からハイテク技術を導入すると同時に、相対的に付加価値の低い技術を中国に導入する。別の方面から見ると、台湾が日本から部品を輸入し、加工してからまた中国に売り込むのである。

11) 産業水準を上げる難易度：産業水準を上げることは日本企業より台湾企業の方が困難である。日本は研究開発の実力を持ちながら、日本市場にまだ開発の余地がある。台湾企業は技術面の成長が日本より遅れているし、市場が狭いと言う限界もある。それ以外にも、もし日本企業にとって中国での産業発展レベルの引き上げが必然の成り行きであるとすれば、台湾企業にとって、中国経済との交流と協力こそは成功の鍵と言えよう。

12) 優位性比較：台湾企業は言葉、文化などの方面に優位性がある。日本企業、特に日本の中小企業は言葉、文化、通信などの面に困難がある。

13) 原材料購入の現地化：台湾の半分以上の原材料と部品は台湾企業によって提供されるという形態を取っているが、日本企業はほぼ現地で調達している。

14) 投資規模：台湾の対中投資の総額は日本企業をはるかに超えている。2001年に日本の対中投資総額は54億ドルであったが、台湾は69億ドルである。この差はさらに拡大する傾向がある。もし、台湾企業の対中大型投資計画が制限されなければ、実際の投資額はこれ以上あると推測される。最近、大企業とハイテクを持つ企業が中国に徐々に進出する計画を立てており、将来台湾企業の中国大陸への進出はさらに拡大することは容易に予測できる。

#### 4. アライアンス戦略の事例研究

上述したアライアンスの定義とアライアンスの形式を引証するため、本論文は台湾協祥機械工業機械工業株式会社を事例として、台湾協祥機械工業機械工業株式会社が用いたアライアンス戦略の内容の強度と合資関係の内容を使って解説することにしよう。

海外の技術ライセンスの年次

1984年 日本三恵工業株式会社と技術ライセンス

1988年 双葉産業株式会社、中華汽車、台湾トヨタ合資

1994年 日本水島沖圧会社と技術ライセンス

2005年 日本 JTEKT 会社と技術ライセンス

#### 5. 日台企業のアライアンス戦略の成功と注意事項の提案

(1) 過去の成功事例を研究すること。日本のみならず銀行による「対中投資における日台企



業のアライアンス戦略」という報告書を見ると、成功の原因は三つある。

1)親和感：双方の国民がお互いに信頼関係を構築しやすい。台湾の地理位置のため、日本語に精通する経営者が多い。そのため、お互いにコミュニケーションと意思伝達がしやすく、さらに日本の文化と組織を理解し、日本側を安心させる。

2)互補の関係：台湾の経営者は自分のやり方を持つ：総コストと有効な生産管理を加え、日本企業より30%~40%のコストを削減できる。しかも、基本的な技術力を持ち、日本側から移転される技術を吸収しやすい。国際性方面：中国同局と現地企業に柔軟に対応ができ、その上、日本語、中国語、英語の多言語の優位性を持つ。高いビジネス素質を持ち、市場開拓、人材養成などでもすぐれている。そして、日本企業は経営管理に堪能であり、企業に対する忠誠心があると同時に、仕事に対して真剣で責任感があり、多くの業界で自分の領域を持っている。

3)長期的な成功率：過去アライアンス戦略に関する415の事例を分析すると、日台企業のアライアンス戦略を使い、対中投資した現地法人の生存率は78.0%であることが分かった。しかし、単なる日本側が出資する現地法人の生存率は68.4%へと低下する。

(2)台湾協祥工業機械株式会社は「天の時 地の利 人の和」を応用する。その成功の要因は以下ようになる。

1)模範となるべき動きで大陸の自動車部品製造工場へ投資する。中華汽車(日本三菱自動車)の生産ラインに協力するため、1995年協祥工業機械株式会社は100%単独投資方式で福建省に協展(福建)機械工業株式会社を設立した。

2)中国大陸にある協展(福建)機械工業株式会社を運用し投資する。中国国内のリスクを分担するため、それぞれ2002年の45%と2004年の42%に分けて天津双葉協展機械株式会社に出資した。

3)本社である台湾協祥工業機械株式会社は2004年に協富光洋(廈門)機械工業に35%、そして歐德克斯機械工業(常熟)株式会社に25%をそれぞれ分けて出資した。そのことは本社が豊富な資金を持ち、操縦できることを表している。

4)2004年、協祥(香港)株式会社と協展(福建)機械工業株式会社を使い、広州双葉自動車部品製造株式会社に32%と12%を投資した。しかも、香港支社の免税条件を巧みに利用した。

5)会社の中には、管理層の人間はすべて日本語が堪能で、不定期に社員を日本へ派遣し技術留学させる制度がある。日本側から来た派遣社員は階級関係なしに接待を受け、定年になった人間も同じ扱いを受ける。現場での技術指導をうまく利用し、ときに新しい機械を開発する時、日本側からただで設計図をもらう。

6)生産工場を中国大陸に設立した当初、日台両方の幹部を主力にすえ、それと同時に現地の幹部を育成する。現在、大陸にある拠点のどこでも、現地で育成した幹部が研究、生産、営業のために日々努力している。

### 結びに代えて：今後日台企業がアライアンス戦略を行う際の注意事項

日台企業のアライアンス戦略を行う場合、以下の3つの段階での注意が必要である。

#### (1) 初期段階

1) 対内は大きい所に着眼し、小さい所は着手すべきだという。

日台アライアンスは初期、事業の可能性を慎重に考え、計画する(Feasibility Study, FS)。その内容は以下の五部分から構成される。

販売計画(販売対象、販売種類、販売量、販売単価、販売価額)

生産計画(生産量、生産単価、生産金額、必要人員、設備・材料明細)

利益計画(費用計画、利益計画、利益の配当計画)

資金計画(投資規模、出資比率、資金範囲、資金運用、資金調度)

事業進行計画(具体的なスケジュール)

定期的な審査が不可欠である。

2) 対外「前車の覆るは後車の戒め」：現地調査の確報、同業者の経験を参考にし、無意味な損失を防ぐ。

#### (2) 中期段階：アライアンス戦略の再審査

1) 人材確保：能力を持つ幹部を重用すること。特に大陸の方。日本企業から定年した中から上層幹部を雇う。特に海外に長期駐在経験がある人。

2) 営業利益の再推定：一般的に、5年目～10年目は事業が赤字から黒字に変わる時期である。増資、工場拡大、設備増加、新たな市場を開拓など考えすべきだという。二代目あるいは三代目の子会社の営業範囲の拡大、生産技術の向上及びビジネス・リスクの再推定が含まれている。

業績の悪い部門に対しては、早速撤収し、損失を最小限にする。

(3) 成長期段階：どうやって事業の長期的成長を維持するのはすべての企業の関心事である。そして、どうやって予算を達成するのは企業全員の目標である。そこで、事業に対し目先が効き、パートナーとの協力関係を慎重に考え、新たな事業に投入する時期を把握することが会社の利益を増やすための方法である。