
4 台湾企業のチャイナ・プラスワン* ～海外人材の活用を重視する工作機械 メーカーの国際化戦略～

藤原 弘 *Hiroshi Fujiwara*

アジア企業経営研究会 会長

要約

- ・台湾の工作機械メーカー2社に、国際化戦略についてインタビューした。1社は、中国を最大の市場としている中で東南アジアを重視している台湾麗偉電腦機械（LEADWELL）。もう1社は、中国内陸部の市場を目指している台中精機である。
- ・NCマシンの部品調達は、中国では、台湾、日本、中国の日系部品メーカーから調達し、品質面で、中国部品メーカーからの部品調達は難しいとのことであった。しかし、台湾企業は、中国部品メーカーに台湾人技術者を派遣するなど技術指導を行い、中国地場企業から調達を進めている。
- ・他方、タイでは、現地工場での金型部品内製率は80%にも達している。中国・タイの現地部品調達の差を確認した。ASEAN、東南アジア諸国の部品産業より中国の部品産業の方が発展しているとの印象をもった。
- ・人材の活用に関しては、欧米、アジアの生産・販売拠点の現地人材を厳格な能力判定基準に基づき積極的に活用するということであった。特に台中精機では能力のある女性職員を生産、設計、事務職等の分野で広範に活用する方針を打ち出しているが、この能力主義に徹したやり方は中国での人材確保に極めて効果的である。

*本稿は平成28年度ITI「ASEANの機械工業と中小企業研究会」（JKA補助事業）での報告を基に執筆修正した。

- ・台湾企業が注力している地域は中国の内陸部である。内陸市場の拡大、人材の豊富さ、技術レベルの高さ、現地部品メーカーの集積の度合いをみると、ASEANや南西アジアに比べてビジネス・チャンスは多い。

1. 台湾企業の対外投資

台湾企業の2016年の対中投資は前年比11.8%減の96億7,100万ドル、台湾企業の対外投資に占める対中投資のシェアでは2010年の83.8%^{注1}から2016年には44.3%とほぼ半分近くに減少しているが、中国は台湾にとり依然、最大の投資先であることに変わりはない。

台湾經濟部投資審議委員会が台湾企業の対外投資状況を調査した「2016年対外投資事業運営状況調査分析報告書」によると、台湾企業の中国で直面する経営問題として、①労働コストの持続的上昇、②同業他社との競争激化、③内販市場の開拓の難しさといった点があげられているが、こういった状況のなかで台湾企業はパソコン、電子製品、光学製品、電子部品等の高度加工組み立て産業を中心に、中国の沿海部よりも人件費が安く、人材も豊富で、市場拡大の可能性の高い内陸部への投資を拡大する動きをみせている。

特にコスト削減のポイントである中国での現地部品調達をみると、筆者がインタビューした友嘉実業集団は杭州に生産拠点を有し、さらに河南省へのビジネス展開を目指す企業であるが、中国部品メーカーに20名の台湾人技術者を派遣し、技術指導を行い、90%の現地部品調達率を達成しているとのことであった。これに対してタイのサムサコンに進出している第一橡膠有限公司（自動車部品メーカー）の金型部品の自社工場での内製率は80%にも達しており、中国とチャイナ・プラスワンの部品メーカーの技術レベルの差が明らかとなったことを付記しておきたい。

この友嘉実業集団の例にみられるように、台湾企業の内陸投資で注目を集めているのが、河南省である。2016年の台湾企業の河南省への投資額は、前年比918.9%増の16億4,300ドルを記録しており、同省への主要投資プロジェクトとして携帯電話・同部品の製造販売への投資があげられている。さ

らに過去の台湾企業の対中投資での地域別トップ10位をみると、2010年から四川省、重慶が、2013年からは湖北省、河南省などの内陸地域があげられており、台湾企業の中国内陸投資も多様化していることに注目したい。

他方、台湾企業のチャイナ・プラスワンと目されるアジア・大洋州への投資は、対外投資に占めるシェアが2016年で35.0%、2015年の21.7%から大幅に増加している。2015年にはベトナム（前年比89.9%増の12億2,800万ドル）、タイ（同8.3倍増の7,750万ドル）、フィリピン（同14.7倍増の6億4,400万ドル）への投資が急増していたが、2016年は日本（前年比13.8倍増の45億400万ドル）、シンガポール（同5.7倍増の15億5,400万ドル）、オーストラリア（同152.4%増の2,400万ドル）、サモア（前年比171%増の1億3,100万ドル）への投資を除き、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、マレーシア、インドなどASEAN、南西アジアへの投資は大幅に減少している（表3）。

このようにみると、台湾企業にとりチャイナ・プラスワンとしてのアジア・大洋州でのビジネス面での重要性が高まっているようにみえる。台湾企業も日本企業同様に中国離れを進めようとしているのかどうか、台湾の向こう岸にある中国市場とその反対側の岸であるアジア・大洋州を睨んだまさに兩岸の市場を目指す台湾企業のビジネス戦略を、筆者がインタビューした台湾の工作機械メーカー2社のアジア展開の事例で紹介する。

表1 台湾企業の地域別対中投資（2016年）

（単位：件、100万ドル、%）

省・市	件数	金額	構成比	前年比
江蘇省	84	2,885	29.8	26.1
河南省	6	1,643	17.0	918.9
上海市	61	1,106	11.4	△14.0
福建省	36	991	10.3	16.5
広東省	50	987	10.2	△32.9
北京市	15	484	5.0	△66.1
浙江省	19	338	3.5	△48.8
遼寧省	0	318	3.3	40.4
安徽省	10	141	1.5	△64.9
四川省	3	130	1.3	73.0

出所：台湾經濟部投資審議委員会

注1：事後申請案件を含む。

注2：件数は新規投資のみ。

表2 台湾企業（製造業）の主要対中投資プロジェクト（2016年）

順位	企業名	投資額	概要	事業内容
1	鴻海精密工業	15億ドル	鴻海精密電子（鄭州）に間接増資	携帯電話・同部品の製造販売
2	台湾積体電炉製造（TSMC）	10億ドル	独資による TSMC の南京設立	ウエハの製造販売
3	台湾聚合化学品亜州聚合格	2.5億ドル	福建省古電石化への間接増資	石油化学製品の製造販売
4	台塑石化南亜塑膠工業台湾化学繊維	1.2億ドル	台塑合成橡膠工業（寧波）への間接増資	ブチルゴム（IIR）の製造販売
5	南亜塑膠工業	1億ドル	必成玻璃纖維（崑山）の株式50% 間接取得	グラスファイバーの製造販売
6	鴻海精密工業	1億ドル	蘭考裕展精密科技に間接増資（河南省蘭考縣）	光学レンズ、ガラス製品、金属部品の生産販売・研究開発

出所：台湾經濟部投資審議委員会

注：人民元で公表されている案件に関しては、1ドル=6.9182人民元で換算。

表3 台湾企業の対アジア直接投資

(単位：100万ドル)

国別	2013年	2014年	2015年	2016年
アジア・大洋州	4,227	2,877	4,732	7,649
日本	170	680	304	4,504
香港	316	423	492	408
韓国	61	171	336	214
シンガポール	158	137	230	1,554
マレーシア	103	32	104	80
インドネシア	28	117	405	46
タイ	78	83	775	55
ベトナム	1,736	647	1,228	452
フィリピン	59	41	644	62
インド	65	33	72	15
オーストラリア	1,241	177	10	24
サモア	40	118	48	131
合計（その他含む）	5,232	7,294	10,745	12,123
中国	9,190	10,277	10,965	9,671

出所：台湾經濟部投資審議委員会

注：合計に中国は含まない。

2. 台湾麗偉電腦機械股份有限公司 (LEADWELL)^{注2}～東南アジアを重視～

LEADWELLは1980年に台中県太平郷に50坪の工場に7人の工員を抱え、資本金800万円の中小企業としてスタートした。その後拡大を続け、1988年には幼獅工業区にCNCの新しい2,640坪の工場を1988年には第三の工場(面積2,890坪)を設立した。このような発展過程を経て現在の工場用地は2万4,500平米(約7,500坪)に拡大している。さらに外国企業との提携にも積極的に取り組み、1990年にはドイツ企業 Ima-Norte Machine Toolと技術協力の提携を行っている。1998年には米国に子会社を設置し、米国市場へのNCマシンの直接販売を開始した。2000年には友嘉実業集団の傘下に入ったが、同社の海外展開は更に拡大し、日本企業Takeuchiに投資したりしている。また、1992年には台湾政府の中央標準局から国家認証の実験室として認められたほか、製品の品質の優秀さを証明するBSI、ISO9002、M/C-MCV-610CRのCE認証、ISO14000、VMCのCE認証を受けるなど、台湾の第一線のNC工作機械メーカーとしての地位を固めていった。1993年には台湾政府から国家発明奨(The best Achievement in First National Invention Award)を受賞していることに注目したい。

LEADWELLの企業概要

設立：1980年

董事長：黄威翌氏

本社：台中市台中工業区

経営方針：人材確保、R&D強化 全面的品質管理の徹底、内部、外部環境の変化への対応

製品：CNC旋盤、立型CNC旋盤、CNC複合旋盤、穴上げタツプ機、立型五軸加工機、CNC総合マシニングセンター、横型マシニングセンター、FMC&FMS、複合加工機

海外拠点：60か国に事務所、代理店、100か所以上のサービスセンター、中国には15か所の事務所、工場は杭州麗偉工廠

年間販売台数：1,000台以上

その後も LEADWELL の CNC Lathe Model CT-200 が「工具機研究発展 創新産品競賽」優等獎を受賞したほか、台中市工業会などから創新研發獎などの多くの賞を受賞している。

このように優れた品質の NC マシンを生産していくために、掲げている経営方針は 1) 人材の確保、企画、2) 研究開発の強化、3) 品質管理を全面的に実施する経営体制、4) 外部、内部環境の変化の把握といった四つの点をあげている。総経理張志祥氏が強調した当社の経営理念は「会社の全員が一丸となって必死に努力し、顧客の満足度を高め、機械工業のレベルを向上させ、高品質、敏捷なサービス、汚染度の低い製品の提供を基本方針とする。今後とも技術革新に向けて全力をあげて追求し、国内だけでなく、海外の顧客を含め信頼感をさらに一層高めていくとのことであった。ちなみに海外の販売代理店は日本、ドイツ、米国、イタリアなど欧米アジアの 36 か国に設置されている。

LEADWELL はドイツ、イタリア等の欧州市場においても積極的に NC マシンの販売戦略を展開しているが、NC マシンが金額的に数量ベースで最も売れている市場はロシアである。石油、航空材料市場が大きいことから、パイプ加工用のマシニングセンターのニーズが高いとのことである。一方金額ベースで販売額が最も多いのは米国とのことである。米国用のマシニングセンターは高品質、高価格であり、良質の部品を使用しており、ロシア向けのマシニングセンターよりも 2 割近く価格が高いそうだ。米国市場は当社の高品質製品の適応した市場との位置付けといえよう。

(NC マシン生産にあたっての台湾の優位性)

総経理張志祥氏によると、LEADWELL が高品質の NC マシンを生産できる背景には、台湾に NC マシンの部品メーカーが日系企業、台湾企業あわせて 100 社くらい存在することがあげられた。当社のこれら日台部品メーカーからの現地部品調達率は金額ベースで 88% に達しているとのことである。中国から NC マシンの部品は品質の問題もありまったく輸入していないとのことであった。LEADWELL の台中工業区の工場をみせてもらったが、

さまざまな自動化設備を設置し、男女問わず従業員が生産工程に配置されていた。総経理張志祥氏によると、LEADWELLのグループ別生産管理表によると、従業員の評価基準はあくまで生産、販売等のビジネス面での実績と能力に徹している。

LEADWELLのNCマシンの販売額は約1億ドルとのことであるが、そのうち中国市場が4分の1～3分の1を占めている。杭州に生産拠点として100%出資の杭州麗偉電腦機械有限公司を10年前に設立し、中国市場の沿海部から内陸部にかけて中国市場全体を狙っている。当社は現在のところ、杭州から重慶、貴陽、成都、武漢、西安、瀋陽等に15か所の事務所を有している。当社にとり最大の市場である中国市場の実態について聞いたところ、総経理張志祥氏から返ってきた言葉は以下の通りであった。「中国の生産技術は上昇しているが、台湾ほどではなく、品質にも問題があり、台湾レベルからはほど遠い。こういった状況のなかで、中国の生産コストは人件費をはじめ上昇しているのが、より大きな問題となっている。」

(東南アジア市場に対する見方)

中国以外のいわゆるプラス・チャイナワンといわれる東南アジア市場に関しては、中国市場も生産コストの上昇をはじめさまざまな投資環境上の問題もあり、ある意味では転換期にさしかかっていることから、今後は中国市場から東南アジア市場へと販売することを検討せざるを得なくなった。

東南アジアの経済も発展しており、市場としても可能性はあるとのことであった。しかし、中国から東南アジアへ当社のNCマシンを輸出すれば中国・アセアンの間でFTAが締結されていることから関税面での優遇政策が期待できるものの、人民元が1ドル6.5人民元と高いことから現在のところ中国からの輸出は熟しておらず、人民元安になるのを待つ必要がある。

東南アジア市場も今後拡大していくとみており、インド市場とインド以外の市場の二つの市場に分けて以下のようなコメントをした。

「インド市場は12億の人口を持ち市場としても巨大であり、台湾企業をはじめ外国企業の投資先として注目を集めている。南アジアのなかではインドは

工業力もあり競争力も高く、今後とも NC マシーンの市場は拡大していくとみている。しかし、2008 年以降インドの通貨が減価しており、インド進出企業が当社の NC マシンを輸入することは難しくなることもマイナス要因としてあることを忘れてはいけない。」

次にインド以外の市場として当社が販売戦略を積極的に展開しようとしている市場はタイ、インドネシア、ベトナムである。いずれも日本企業をはじめ外国企業の投資が活発化している市場である。LEADWELL は、中国とチャイナ・プラスワンの市場の二つの市場を狙っており、これまでの中台間の関係のみを意味する兩岸の意味、つまり中国市場のみを重視するこれまでの戦略が大きく変わっていくことになりそうだ。

(多国籍人材の活用に注力)

このようにみると LEADWELL は欧米からアジア市場まで広範にビジネスを展開しているが、グループ全体の国際化の動きに伴い LEADWELL も外国人労働者を活用している。マレーシアの販売拠点では政府機関に売り込むプロジェクトに関しては営業部にマレーシア人スタッフを配置しているとのことである。さらに池貝、高松機械といった日本企業との合弁会社を設立していることから必要とあれば、日本人スタッフの活用も可能とのことであった。

欧州市場を狙うためにイタリア、ドイツ企業と合弁会社を設立しており、社長は現地人を配置しているが、ドイツ工場にはドイツに 20 年以上住んでいる台湾人スタッフ、イタリア工場にはイタリアに 27 年以上住んでいる台湾人スタッフを配置して管理しているとのことであった。

ビジネスのグローバル化は同時に人材の多国籍的活用、育成が重要な課題となっており、台湾の大学と提携し、4 年間で 90 名近くの学生を海外拠点のある国に派遣し 1 年間の研修を実施したとのことである。同時に海外の生産拠点の人材を台湾工場に受け入れ、R&D と生産工程に従事させているとのことであった。顧客は精密金型、自動車産業、航空機工業、3C 産業、IT 産業など多岐にわたることから、今後の販売戦略も販売代理店だけでなく、

特定の産業専門家をいれて特別プロジェクトを作り、顧客企業に直販するニーズが高まっており、国際的人材の育成、活用が急務となりつつあるといえよう。

3. 台中精機^{注3}～中国人材の活用には問題

台中精機は1954年に設立された60年以上の歴史をもつ工作機械のメーカーである。

経営理念として製品の品質、顧客サービスを重視し、常に技術革新を目指すことをあげており、日本企業と同じような経営理念をもつ企業といえる。

台中精機廠股份有限公司の概要

設立：1954年9月

資本金：NT\$11億

董事長：黃明和

本社：台中市西屯区台湾大道四段2088号

製品：NCマシーン（電腦数值控制車床、立式加工機、塑膠射出油圧成形機、多軸加工機、五輪加工機、塑膠射出全電成形機）

従業員数：1700人

営業収入：2014年NT\$80億

経営理念：①品質第一②サービス第一③技術革新④従業員の一致団結・協力⑤国際展開⑥顧客満足度の向上

（海外展開に積極的な台中精機）

海外生産拠点は中国に集中しており現在のところ、以下の通り中国に工場を有している。

- 1) 天津技術開発区 中台精密機械公司 NC工作機械のほかに機械加工工場（部品、ステンレス鋼管）1992年設立
- 2) 上海経済技術開発区 上海建栄 数控車床及び総合加工機械装束の生

産、1997年設立

3) 広州技術開発区 広州中台 2002年設立プラスチック射出成型機を主に生産

さらに天津から杭州まで華北から華南にわたり販売・サービスセンターを20か所以上設置し、顧客への販売サービス活動を展開している。台中精機の資料によるとその販売サービス拠点は沿海部だけでなく、武漢、重慶、成都、西安等の内陸都市にも及んでいることに注目したい。日本企業の中国離れが進むなかで、中国内陸部の市場を目指して経営戦略を展開していることが窺われた。

一方、中国以外の市場ではこのように自社の直営販売会社を設立しているのはアジアではインドネシア、マレーシア、タイに当社の直営の販売店で製品を販売しているだけで、その他の地域では代理店を通じて販売活動を展開しているとのことである。欧州においてもドイツとフランスには当社の直営の販売店を有しているが、その他の国々は全て販売代理店となっている。直営の販売会社を設立している理由は上述した市場にはかなり前から開拓した顧客が集中していることから、その顧客に対するサービスを徹底することとであった。ちなみにドイツでは地元企業と提携してドイツ人の人材を活用しているが、フランスの販売会社ではフランスに留学した台湾人スタッフを派遣しているとのことである。

台中精機にとってもこのような直営販売会社において顧客企業に対して技術的な側面からもサービスできる海外経験があるスタッフを確保することが問題となっているようである。

欧州市場と東南アジア市場の基本的な違いは、東南アジアの顧客企業の工作機械に対する品質要求は高いが、汎用製品の品質問題が中心となるとのことである。欧米市場ではアフターサービス用のローカルスタッフを配置し、さらに大きな問題が発生した場合は台湾人スタッフを派遣し、顧客企業へのサービスを強化する体制をとっているとのことである。直営販売店を設立して顧客企業に対する各種サービスを徹底することを目指している。許文治副総経理はさらに米国、英国、南アフリカ等にも直営の販売会社を設立し、販

売拡大を図っているが、アジアにおいて中国とならぶ市場とみなされているインドでは工作機械の販売活動は展開していない。台中精機の製品の販売額の地域別内訳みると台湾での販売額が40%、輸出が60%でその内訳は米国30%、日本30%、ヨーロッパ12%、中国、アフリカ、オーストラリア28%とのことであった。

(高い台湾での部品調達率)

台中精機は経営方針として工作機械の高品質を前面に打ち出し、製品のかなりの部分を台湾で生産していることから、台湾でかなりの部品を調達せざるを得ない状況にあるようだ。中国からは品質の問題もあり、部品を輸入しておらず、逆に台湾から中国の工場に工作機械の主要部品を輸出しているとのことである。

台湾の下請け部品メーカーを約300～400社ほど有しており、これら部品メーカーに対して技術指導をしているとのことである。これら台湾部品メーカーからの部品の調達率は70%（金額ベース）に達している。残りの30%の部品は日本からの輸入とのことであった。日本からの輸入部品はコントローラなどのコア部品が中心とのことであった。許文治副総経理は残りの部品は日本からの輸入部品といわれたが、その後の説明を伺っているとTHKRなど日系の部品メーカーからも調達しているとのことであり、なかには中国に進出している日系部品メーカーも含まれている。

このようにみると、台中精機は高品質の工作機械を作ることを前提に経営戦略を展開していることが明確になってきたが、このような高品質の匠の心をもつ技術者、販売活動等の人材を、どのようにして確保しているのだろうか。

許文治副総経理は「工作機械産業は電子産業などとは異なり、工作機械の技術基盤の構築には電子産業よりも、かなり時間がかかるといった側面があり、仮に大学の工学部を卒業した技術者が入社した場合、当社で技術面での自主性を発揮できるまでに長い時間がかかるといった問題がある。いわゆる工作機械産業は電子産業に比べれば3K産業（きつい、汚い、危険）といえる。」

とのコメントをいただいた。しかし、電子産業に比べればやや不利な状況にある工作機械メーカーである台中精機であるが、人材確保に関して、同副総経理は現在のところ当社の福利厚生、給与条件により人材確保はそれほど深刻な問題になっていないとのことであった。

これらの人材を確保するために、福利厚生面での充実のほかに、基本的には日本企業の年功序列制度とは異なるが、ある程度年功序列的な要素を組み込みながら、実績をベースに給与を決定するようなシステムをとっている。入社後3年間は年功序列による給与決定であるが、その後は実績により給与を決定するとのことであった。ちなみに大卒の初任給は現在のところ3万～4万台湾ドルとのことであった。

人材確保に向けて具体的な対策を聞いたところ、科学技術大学と提携して大学院卒業生を職業訓練学校と提携してワーカーを採用し、教育、訓練をしているとのことであった。

(女性の人材活用にも積極的)

許文治副総経理は「工作機械は電子産業に比べれば3K産業である」といわれたが、この3K産業である台中精機においても、男女の差別はなく能力に基づき採用する方針を徹底しているようだ。現在の技術者の男女比率は、女性技術者は全体の20%程度とのことであった。数年前までは女性技術者の給与は男性技術者に比べ低かったが、現在は法的な規制もあり完全に同じとのことであった。

女性技術者に対する評価は、「生産現場では男性の技術者の方が有利であるが、設計部門では緻密な神経を有する女性技術者の方が優れている。」とのことであった。さらに許文治副総経理は「機械部門においても女性技術者のほうが男性技術者よりも真面目に勉強しているとの印象を有している。」との追加的コメントをいただいた。

さらに組長、係長から部長までの中間管理職のなかで女性の中間管理職の占める割合は10%とのことであった。今後はさらに女性の人材の活用が生産、設計、事務職等の分野で増加していくとの印象を受けた次第である。

現在のところ男性中心の人材が中核となっている台中精機であるが、これら技術者、経営スタッフはすべて台中精機の人材であって、経営幹部のなかにも政府機関からの天下りは一人もいないとのことである。また、技術開発分野においても工業技術研究院から派遣された技術者は一人もいないとのことである。工業技術研究院の基本的な R&D は、工作機械の市場性を踏まえた技術力を必要とする会社では役に立たないとの厳しいコメントが返ってきた。要するに中核となる人材はこれからも男女問わず企業内で育成して活用する決意が窺われた次第である。

(中国からの従業員の受け入れは難しい)

許文治副総経理の話のを伺っていると、経営戦略の展開にあたって、必要な人材は国籍に関係なく活用することに意欲的であることが窺われた。冒頭へのべた欧州での販売拠点では、できるだけ販売ビジネスの最前線に配置し、経験を積ませ同時に訓練もして、顧客企業への通常の技術的サービスに対応できるようにするとともに、難しい実質的問題に対しては、フランス語、ドイツ語など現地の言葉、ビジネス慣習になれている台湾人スタッフを派遣することで対応するなどキメの細かい対応をしている。同様のことがアジアの人材についてもいえるようだ。

許文治副総経理によると、台中の鋳物工場にはすでにタイ、インドネシアの従業員が勤務し同時にさまざまな訓練を受けているとのことであった。

これからもアジアの従業員の受け入れ、訓練していくことを検討しているとのことである。さらにアジアの華人の留学生を活用することは特に問題はないとのことであるが、兩岸経済関係で台湾の経済依存度が高い中国からの従業員の受け入れは難しいようだ。

許文治副総経理は「中国人を当社の台湾工場で雇用しようとするれば、その中国人が海外で6年以上ビジネス経験のある人でないと台湾に来て就職することはできない。」とのことであった。台中精機も中国に三つの工場を持ち、今後とも中国人スタッフを活用する必要性が高まると思われるが、中国人材の活用には問題があるようだ。

(台湾企業のみた日台ビジネスアライアンスの可能性)

台中精機は高品質の工作機械を生産することが経営の基本方針であることから、日本企業との技術提携を中心としたビジネスアライアンスについて質問したところ、許文治副総経理は「これまで日本企業と何回かにわたり合弁、技術協力等で交渉した経緯があるが、いずれもうまくいかなかった。」と述べた。

うまくいかなかった理由として同副総経理は「日本企業は交渉の初期においては友好的であるが、台湾側が日本側の技術に期待した対応をみせると、日本側は新しい製品の生産技術、ノウハウをとられることを警戒する対応をみせる。日台ビジネスアライアンスは日本側だけでなく、場合によっては逆に台湾側の技術が日本側にとられる可能性もあることを認識してもらい、双方のニーズを調整して妥協する必要がある。」とのコメントが返ってきた。

日台ビジネスアライアンスの一環として、企業間の技術、資本等の面での連携だけでなく、海外経験豊富な台湾人材を日本企業、特に海外人材の不足に悩む日本の中小企業で活用する可能性について聞いたところ以下のようなコメントをいただいた。

許文治副総経理はまず日本企業に対する見方として、「日本企業は福利厚生もよく、すべてに几帳面で、内部規律が厳しいというイメージがある。台湾企業とは異なり入社後に昇進しにくいというイメージが定着しており、残念ながら他の外国企業に比べて給与もよくない。」とのことであった。

このような経営的特徴を有する日本企業に台湾の人材を定着させるにはまず実績に基づく評価システムの構築を基礎にして、会社の経営ビジョンを作り、教育訓練を徹底し、アイシン精機、FANACのように能力主義に基づき台湾人を総経理に登用する柔軟な人事体制を構築することの重要性を許文治副総経理の友人である台湾シャープの台湾人総経理の言葉として紹介してくれた。

4. まとめ—中国内陸市場はグローバル・マーケット—

台湾企業は蔡英文総統が中国への過度の依存を避けアセアンを中心としたアジア諸国との経済関係の構築を目指し、新南向政策を打ち出したことから、兩岸経済関係はECFA（兩岸経済協力枠組協定）のもとで日中関係と同じように政治的な影響を受けやすい状況のもとに置かれている。しかし、台湾企業は中国の沿海部から内陸部にかけて130か所ほどの工商会をもち、各地方政府との緊密な関係を構築している。筆者はかつて東莞市の台商協会総本部を訪問したことがあるが、そこには東莞市政府のスタッフを雇用しているのを確認した。その理由を聞いたところ、「東莞市政府との意思疎通を図るため」とのことであった。これは中国における台湾企業のために中国の地方政府からさまざまな分野で優遇策を獲得し、支援するための対策であるといえよう。

事実、30年以上にわたり香港、深圳を中心とした華南で豊富なビジネス経験を有し、また、台湾企業とのビジネス関係を構築している日系企業（アルミニアルマイトメッキ）の経営者によれば、台湾系、香港系企業は中国企業以上に中国の地方政府により優遇されており、土地、工場用地などの無償供与などさまざまな優遇措置を受けているとのことであった。

このように日本企業にはない台湾企業の中国の地方政府との緊密な関係構築をベースに中国内陸市場をみると、内陸市場は台湾企業にとり、参入しやすい市場といえよう。

例えば台湾企業の主要投資先の一つであり、中国の最大の自動車の生産拠点となっている重慶（2016年の自動車生産台数は316万台）には、米国のハネウェル（自動化制御システム、航空機設備技術のR&Dセンター設立）、ヒューレットパッカード（パソコン）、ドイツのKUKA（産業用ロボット）、韓国のSKグループ（リチウム電池）、鴻海精密工業（ノートパソコンのOEM生産）、川崎重工（スカロロボット「デュアロ」）など多数の欧米企業、韓国企業、台湾企業、日本企業等が進出していることから、台湾企業は中国企業だけでなくこれらパソコン、電子製品、自動車部品等の台湾企業が

得意とする高度加工組み立て分野で欧米企業、韓国企業、日本企業などとのグローバルなビジネス関係を構築できる可能性が高いといえよう。

参考資料

- (1) 2016年の対中投資動向 ジェトロ海外調査部北アジア課
- (2) 台湾新政権下の兩岸経済交流 2017年3月 (ジェトロ海外調査部中国北アジア課)
- (3) 中国「世界の工場」は内陸へ 森路未央著 ジェトロセンサー 2017年4月
- (4) 世界貿易投資報告台湾編 2017年 (ジェトロ)

注

- 1 台湾經濟部審議委員会の資料では、2010年の台湾の対外直接投資総額は174.1億ドル、対中直接投資額は146.1億ドルで、対中投資のシェアは83.8%と過去最多となっている。
- 2 台湾麗偉電腦機械股份有限公司 (LEADWELL) 総経理張志祥氏から、同社の国際化について説明を受けた。以下は同氏の説明に基づく。
- 3 台中精機副総経理許文治氏から海外展開、人材確保、労務管理のポイント、販売戦略、日台ビジネスアライアンスの可能性等多岐にわたりコメントをいただいた。