

日本企業の進むべき方向性 (日台戦略的国際分業)

世界経済研究協会 理事
台日産業技術合作促進会 顧問
高 寛

1. 世界の潮流アジア・中国、現状分析と事実認識

1.1 グローバル化と経済圏の形成による国際分業（水平統合）；

冷戦以降、ココム、国家安全の壁がなくなり自国での生産完結モデルから、新興国の安い労働力を活用した分業モデルへの移行が行われ、先進国より新興国に資本、技術、商品、人材の流れが加速することにより、新興国が急激に成長し、特にアジア・中国がその中心となっていることは言を待たない。日本の貿易構造の変化（図1）の通り、貿易総額の30%以上が大中華圏（中国、香港、台湾、シンガポール）そして50%以上がアジアとなっており今後アジア地域が最も重要となることは日本企業の売上、利益の源泉の地域別推移をみれば明白である。このような環境下、図2の通りグローバル化がもたらしたそれぞれの国家の利点を生かした役割分担がアジア経済圏の中で深化していく。

図1 日本の貿易総額に占める比重

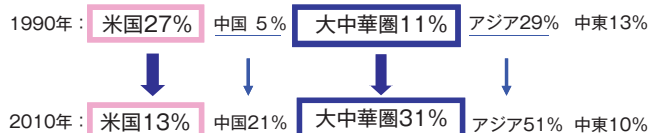


図2 経済圏の国際分業



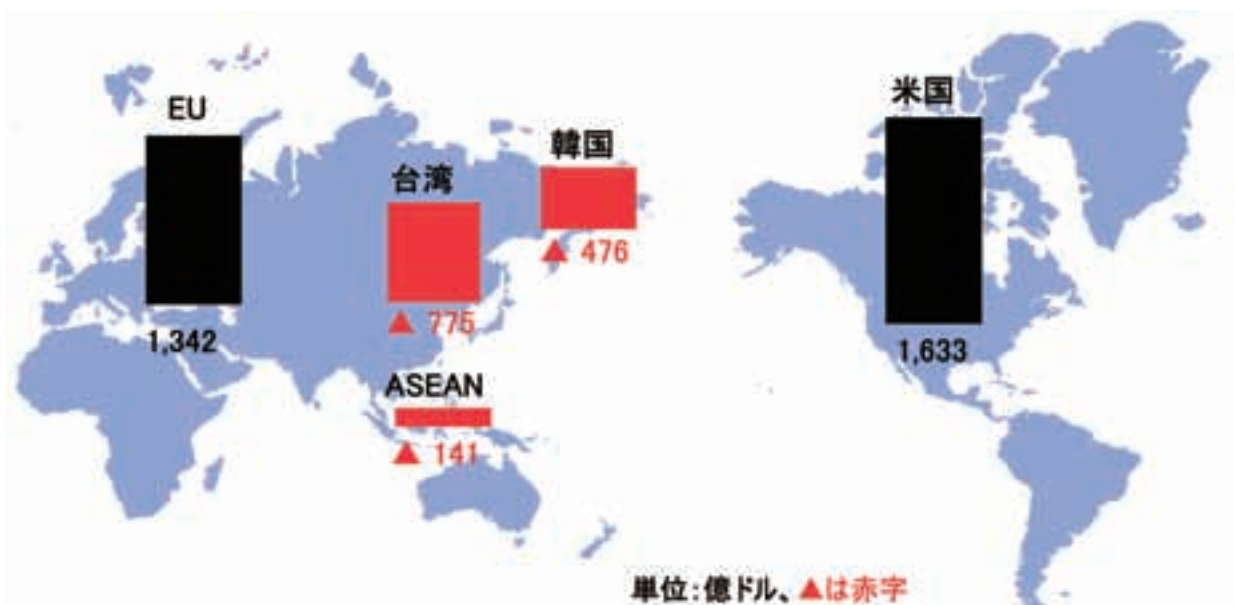
1.2 深層中国とその実態；

伸び行く中国に向け幾多の日本企業が進出をし、80/90/00年代の時期を経て、現在は第4次中国進出ブームとなっており、その特徴は、製造業からサービス・流通業が中心に、大企業から中小企業が積極的に、ローコスト生産基地から現地市場への販売が目的に、沿岸大都市から中堅、内陸部市場を視野にととなっているが、その大宗の進出企業は想定外のリスクに直面し並々ならぬ苦勞をしているのが実態である。人事面リスク（ストライキ、雇用、処遇）、販売面リスクに於いては、環境（政府の産業政策の変化と規制強化、コピー製品等 類似商品）、仕組（代金回収、代理店、販売員の不正、優秀な営業担当者の離職、販売条件変更、追加費用要求）、更に、反日感情リスクが絡みあって内在している。これらリスクを Manage することは非常に困難ではあるが、我々の判断基準とは全く異なるその根底に流れている思想、考え方、実態をよく理解することが重要である。一 共産党一党独裁社会主義的資本主義；如何なる政策に於いても根底に流れている。

リーマンショック時に迅速な政策を打った中国と自由で国家統制が効きにくい米国と比較して米経済学者が北京イニシアチブを賞賛した皮肉な現象もあった。

一個の思想；徹底した個人主義、場合によっては“私”の為に“公”を犠牲にする。これは人脈重視につながる考え方であり、“公”の為に“個”を犠牲にする日本人と根本的に異なる点。一 華僑国の貢献と位置づけ；華僑国（台湾、シンガポール、香港）が中国の市場経済への移行に

図3 中国の貿易収支構造



協力、牽引してきたと言っても過言ではなく今でも大きな影響力を持っている。解放後積極的に対中投資を行った実質 Top 3 は華僑国であること、最初の4 開発区は香港、マカオに隣接している深圳、珠海、及び華僑の出身地アモイ、スワトウ、であったこと、現在でも親会社が華僑国の中国企業は数多くあり大きな存在となっている。言い換えれば中国と華僑国は一体化されているとも言える。

—大きな流れ：中国は世界最大の貿易黒字国あるがその実態は図3の通りであり、図2の Group 2 の諸国から部品を輸入して安価な労働力により組み立て先進国へ輸出する労働集約型産業が実態である。継続的發展を遂げるため世界の組み立て工場から付加価値の高い工場へ、世界の市場へと大きく政策の舵を切った。では、この変化が外資企業に及ぼす影響はどうなのであるうか？ 昨年の労働争議が意味するもの（雇用から雇用の質へ）は？リーマンショック以降、自信をもった中国政府が行った政策は労働法の施行、優遇税廃止、増値税の全面改定（予定）であることから明白であり、もはや安い労働力

の生産拠点ではなく（次期五ヵ年計画で所得倍増を容認していることから年率15%の賃上げが行われることを示唆している）、付加価値の高い製造業、世界の市場へと変貌しつつある。—問題点：GDP 世界2位と順調なる経済成長を遂げている中国ではあるが内在する問題（官僚世襲、税制改革、大国の国際責任、環境問題、エネルギー問題、2重構造（沿岸と内陸、都市戸籍と農民戸籍、計画経済と市場経済）、民主化問題、等々）は山積みとなっている。しかしながら、共産党一党独裁、中国人の個の思想、また、グローバル化した世界経済に占める中国経済の影響力から勘案するに、これらの問題は国際、国内両面から時間を掛けて解決されるものとする。

2. 台湾の実力と実態

2.1 国交無き台湾の不遇（情報不足）；

世界主要国と国交が無いこと、兩岸の微妙な関係から国としての公、私的 DATA、情報が他国に比べて非常に少なく台湾に対する認識が極端に不足しているのが実情である。特に地方自治体、中

小企業に於いては情報を入手する手段が限定されていることから台湾の実力、実態が知られていない。

2.2 中国経済を支えるもの作り台湾；

世界最大の貿易黒字国である中国の輸出を支える TOP10 の内 6 社の企業が台湾企業であること (図 4)、また、Notebook パソコン、Motherboard 全世界の 90% 以上を台湾企業が製造していることは驚嘆に値するし、この事実を知っている企業人がどれほどいるであろうか。IT 分野は EMS/OEM (生産委託) の国際水平分業が進んでいる分野であり分かりにくい面もあるが、中国の食品分野でも台湾の 3 社が大宗の市場を持っていることを知る人も少ないであろう。これは、中国が開放政策を始めた時期に果敢にリスクをとって中国に進出した台湾企業の成果である。

開放当時に於いては資本主義国として発展していた台湾企業は社会主義国であった中国の産業界 (すべて効率の悪い国有会社) に比べ製造、販売、サービス等々あらゆる面に於いて優位にあった。欧米日が躊躇しながら中国へ事業展開したのに比べ、華僑国である香港、シンガポールも積極的に中国進出したことが現在の華僑国の中国国内の地

位を確固たる物にしたといえる。ただ、香港、シンガポールは国内に製造業が少ない為、小売、サービス、インフラ分野を得意としたが、台湾は国内に於いて製造業が育っていた為、他 2 国とは異なった分野での存在感があることが特筆すべき点である。

2.3 水面下で繋がる台中関係；

前述の通り中国経済発展には華僑国の貢献が大とするところであるが特に台中関係は政治的には微妙ではあるものの特別な関係が構築されている。北京にある台湾弁公室 (台湾局) は台湾の中国進出企業を管理する (外資企業であり外資企業でない) と共に特別優遇処置も行っている。即ち、経済的に台中はお互いの長所・短所を補いあっている関係にあり台中それぞれの思惑により ECFA 締結へと繋がったと見るべきであろう。中国進出台湾企業は 6 万社、100 万人の駐在員、そして、進出企業により組織された中国全土 100 箇所を超える台商協会が地方政府との種々交渉を行うという確固たる基盤を構築している。

2.4 China Risks Management；

日本企業が最も苦勞している China Risks につ

図 4 中国の輸出企業 TOP10

| 順位 | 企業 | 輸出 (億 USD) | 台湾の親会社 |
|----|--------------|---------------|-------------------------|
| 1 | 達豊 (上海) 電腦 | 217 | 広達電腦 (QUANTA) |
| 2 | 鴻富錦精密工業 (深圳) | 132 | 鴻海精密 (HONG-HAI、Foxconn) |
| 3 | 仁宝信息工業 (昆山) | 88 | 仁宝電腦 (COMPAL) |
| 4 | 富泰華工業 (深圳) | 87 | 鴻海精密 (HONG-HAI、Foxconn) |
| 5 | 諾基亞通信 (ノキア) | 83 | — |
| 6 | 緯新資通 (昆山) | 71 | 緯創 (Wistron) |
| 7 | 華為技術有限公司 | 69 | — |
| 8 | 名碩電腦 (蘇州) | 63 | 華碩電腦 (ASUS) |
| 9 | 中国船舶工業貿易 | 52 | — |
| 10 | 中国石油天然ガス集團 | 51 | — |

いては、同一民族であり、かつ約 50 年の国民党一党独裁下で成長してきた台湾企業は本能的に China Risks を回避する術を身につけている。それは、超合理主義と権力との共存主義である。欧米日の商習慣の基本原則である契約より、環境変化に対し順応に対応することを優先するという合理的な基本的考え方であり、何の抵抗感もなくそれを実行出来るということである。権力との共存主義とは政府（政治家）が行うとしている政策、また政策遂行に障害となっていることに対し、率先して協力、障害解決することにより長期的に人脈構築を行い、その代償として権力の後ろ盾を確保することである。

2.5 ECFA により見えてくる物；

ECFA 締結は台湾が国際的に孤立することを回避する目的であると捉える面もあるが、実は付加価値を高める産業政策を取る中国が何としても台湾の技術を手に入れたかったという側面が浮かび上がってくる。数回の交渉内容、架け橋プロジェクトの内容、アーリーハーベストの内容を見ても明らかなように全て中国が全面妥協している点からも中国が継続的経済発展の為に台湾の技術、産業を必要としている点を特記したい。

3. 日本企業の課題と強みの事実認識

3.1 疲弊した日本企業のビジネスモデルの課題；

冷戦終結以降のデジタル化・グローバル化により新興国を含めた国際水平分業化へと構造変化の環境下、日本は“失われた 20 年”という言葉で表現されるように経済大国の自信が喪失されつつある風潮がある。

経済産業省が纏めた産業構造ビジョン 2010 にて日本の産業の現状と課題を分析しているが、1) 技術で勝っても事業で負ける。(例；日本企業の液晶パネル世界市場占有率は 95 年には 100% であったものが 2005 年には 10% に低下している。

その他多くの商品が同様の傾向がある)、2) 世界の付加価値獲得戦略である、自前モデルの垂直統合からモジュール化水平分業モデル（ブラックボックス／国際標準オープン化の戦略的組み合わせ）への転換が出来ていない。という 2 点に日本企業が抱える課題が集約されており、世界の成長を牽引しているアジアの経済成長を取り込めない原因となっている。

3.2 急成長を続けるボリュームゾーン市場と

その戦略的商品；

日本企業もアパレル、IT 産業に代表される様に 2000 年迄は水平国際分業により比較的順調に成長してきた。しかしながら、2000 年以降水平国際分業により恩恵を受けた新興国を中心とし継続的に急成長し続けるボリュームゾーン（中間所得層）市場の台頭によりその市場に対応することが出来なくなっている（図 5）。ボリュームゾーンの市場はアジアで 1995 年に 6.2 億人であったが 2005 年には 12.5 億人と 10 年間で 6.3 億人も急成長した増加した（図 6）。EU、NAFTA 経済圏の総人口が各 5 億人であることと比較すればアジアのボリュームゾーン市場だけで 12.5 億人（10 年間で 6.3 億人増）、またその大宗を占める中国が 7.4 億人（10 年間で 4.3 億人増）の市場が如何に膨大で世界市場を牽引しているか言を待たない。日本の得意とする先進市場の戦略的商品は高・多機能、高価格であるのに対し、ボリュームゾーン市場の戦略的商品は単機能、高品質、廉価である。輸出依存度が 17% の日本はボリューム市場の戦略的商品の Marketing の優先度が低いのに対し韓国、台湾等 Group 2（図 2）の国々は輸出依存度が 50% を優に超えており膨大な本市場を Target とした戦略的商品の開発、販売に注力していることは容易に理解できる。これが、日本企業が“技術で勝って事業で負ける”所以である。

図5 国際分業・市場の変遷

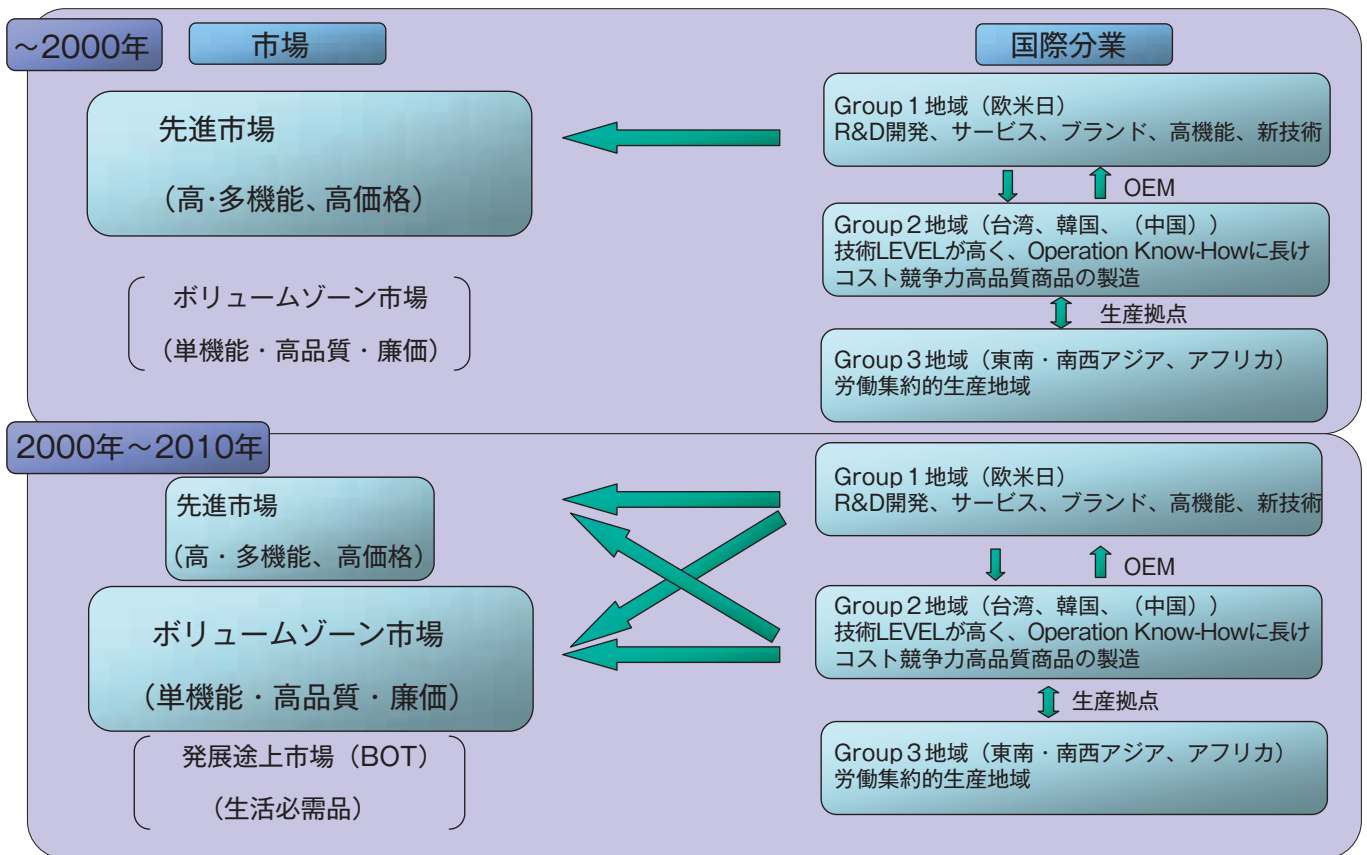
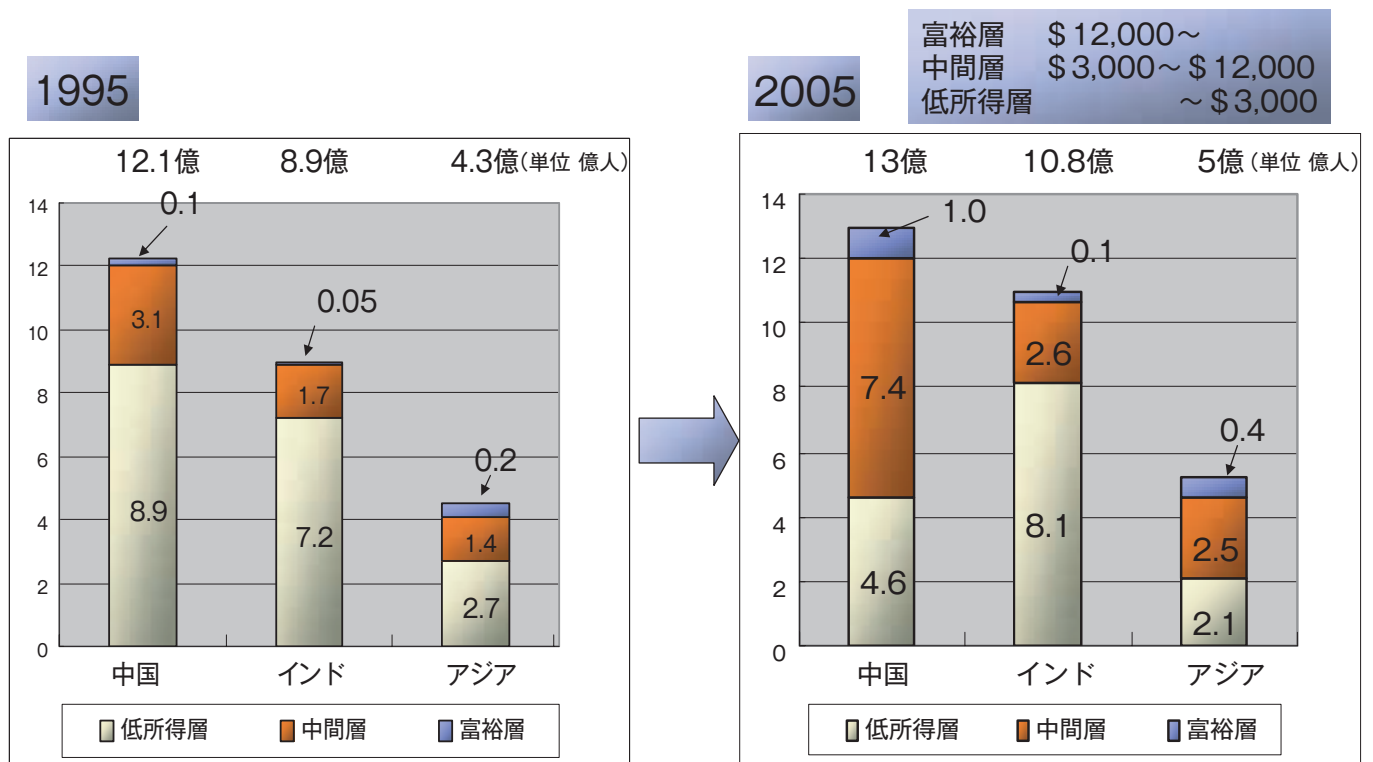
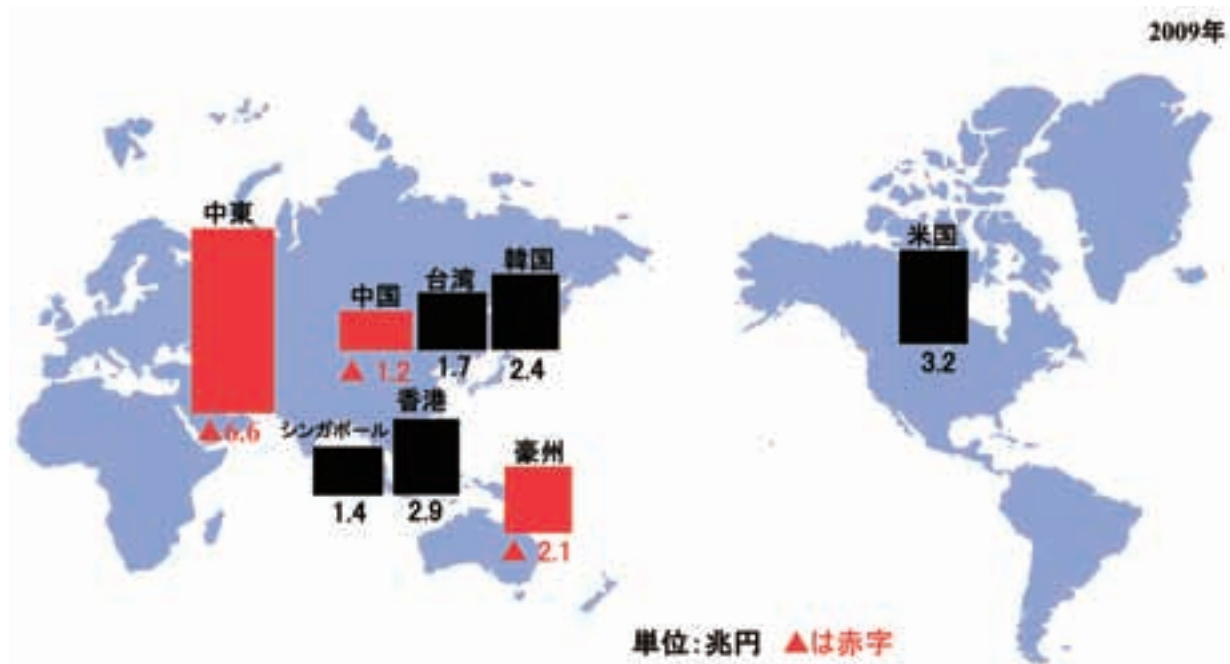


図6 ボリュームゾーン市場の地域別拡大



出展 ERIA

図7 日本の貿易収支構造



3.3 貿易構造から見る日本の強み；

日本の貿易収支の大幅黒字相手国（図7）は韓国、香港、台湾、シンガポールであり同国の合計で8.1兆円となっており3.2兆円の米国に比べ2.5倍である。この4ヶ国とは取りも直さず中国に対する大幅黒字国（図3）であることから日本から精密機械、Key 部品が Group 2 の国々（台湾、韓国、他）へ、Group 2 の国々から製造機械、モジュール化された部品が中国へ、中国から組み立てられた最終製品が欧米へと物流の流れが浮き彫りになってくる。一例で述べると国際空港のロビーのTVはかつてSONY、SHARPから今はサムソン、LGに変わったがその液晶テレビは中国製であり、部品の50%（Key 部品）は日本製であるというのが“技術で勝って事業で負ける”という裏の一面である。

3.4 気がつかない日本の強み、先端技術を

支えるアナログと中小企業の匠の技；

先端技術はアナログにて幾多の失敗を経て開発が行われた後、デジタル化されて大量生産による

コスト競争力を付加し商品化される。地味ではあるがアナログ部分が技術開発の核でありその担い手が大企業を支える中小企業群であることが日本では当然とされているが、実はこの構造は日本独特であり米国、中国ではあり得ないと認識している人は少ないであろう。他国ではブルーカラーは単なる労働力としてしか評価されないが、日本では歴史的に職人に対しての評価はホワイトカラーに対して劣後しないばかりか、その道を極めると匠と称し尊敬される風土がある。この匠の技が技術立国、物作り日本を支えているのである。ハヤブサの精密部品をアナログで作った大田区の中小企業、世界で一社しか作れない原子炉压力容器は日本製鋼所が社員として雇用している刀職人の鍛造技術が生かされているのである。確かに、天才的発想は日本では生まれませんが欧米で生まれた天才的発想と開発に基づきそれを現実の物として具現化し商品化出来るのは日本（とドイツ）の強みであることを良く認識し自信を持てば活路が自と見えてくる。

4. 日台戦略的国際分業（新たなビジネスモデル）

4.1 戦略的市場（ボリュームゾーン市場）；

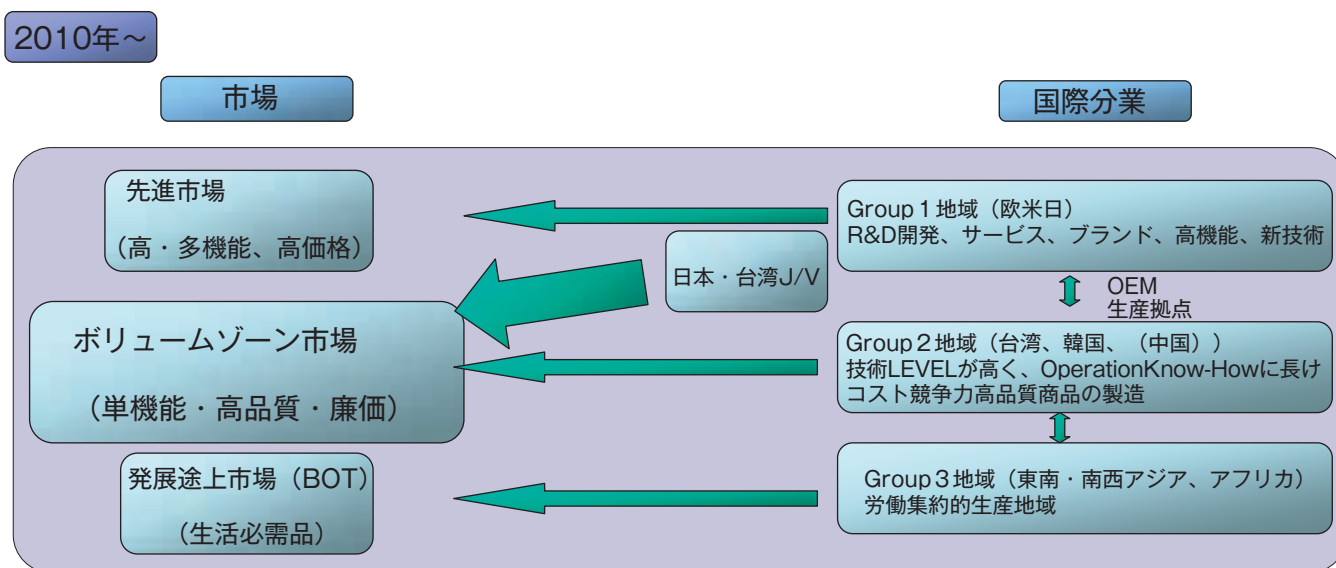
世界を牽引する中国の同市場は7.4億人という規模であり、前述の通り、単機能、高品質、廉価が戦略的商品として開発、販売しなければならないが、残念ながら日本企業は先進市場（内需）に特化していた為、韓国、台湾に遅れをとっているばかりか、係る戦略的商品をもう作れないのが実態である。

ならば、同市場は同市場に特化した企業に任せ、その企業と alliance を組んで総合的連携集合体を形成するビジネスモデルがその解であろう。即ち、図8の通りボリュームゾーン市場向けに特化した日台のJ/Vを組成する事である。先進市場は図5の通り従来型での連携で対応し、此れに加え、ボリュームゾーン市場に於いては戦略的国際分業したJ/Vを梃にして対応することにより総合的連携を行うのである。

4.2 新たなビジネスモデル、戦略的国際分業；

生産に於ける国際水平分業に加え同じ Partner と同様のコンセプトで各市場別に異なった戦略（言わば国際市場分業）を総合的に展開する考え方である。その為には両企業が得意分野に特化する必要があり重複部分は果敢に切り捨てる決断と痛みを伴う。日本企業は先進市場に専念し技術開発を行い続け、その強みとする R&D、新技術開発(匠の技とアナログ技術)、サービスに特化し、ボリュームゾーン市場向け商品には製造しない。技術を持った地方の中小企業でも同社が海外進出や限られた人材を派遣する必要は全く無く J/V の投資者としてグローバル化出来るのである。台湾企業は生産技術、製造管理、に特化し基礎技術開発は行わない。日台の J/V は日本企業より技術供与を受け、台湾企業の競争力ある適切な工場運営、市場開拓、販売を行うことにより、他、中国、韓国、欧米企業との差別化を図り優位性を持つ。例えば、先進市場が Level 3 の技術でありボリュームゾーン市場が Level 1 の技術であれば

図8 日台戦略的国際連携



<重要> 長期的経営戦略を共有し、役割分担を明確にし、信頼関係を構築することが成功のKey

J/V は Level 2 の技術を有する優位性を持つ。また、J/V の組み立て工場は中国の労働賃金よりも安い東南アジアの国に立地することによりコスト優位性を持つ。日本企業が先進市場の厳しい顧客要求を先取りする為に、技術、良質のサービス等の革新を行い続けなければならないが、そのコストはグローバル化した連結経営に徹し J/V からの事業益にて余りあるものとなるばかりか永続的発展を裏付ける収益が確保出来る。(実際の J/V ケースから立証済み)

4.3 世界最強の日台連合企業体 (まとめ)；

一現状認識；グローバル化による環境変化の認識；供給、製造の視点からすると地域毎に経済圏が形成され Group 化 (図 2) された国々がその特徴を活かして国際分業が深化する。また、市場の視点からするとアジア特に中国を中心として中間層 (図 6) が先進市場と異なった Needs のボリュームゾーン市場を形成し急拡大している。日本はこの環境変化について行け

ず (技術で勝って、事業で負ける)、伸び行くアジア・中国の市場を取り込めていない。

一戦略的国際分業；深化する国際分業の Group 1 の雄である日本企業は Group 2 の何処かの国の企業と連携し競争力を付ける必要がある。また、中国経済を牽引する華僑国 (台湾、香港、シンガポール) の何処かの国と連携してボリュームゾーン市場に取り組みなければならない。この両条件を揃えているのは台湾企業であり日台戦略的分業による形成される日台連合企業体は世界で最強の連合企業体となることは明白であり新たなビジネスモデルとして明るい将来を保証するものである。このモデルを成功させる為には両企業の Functions を明確にし、両国の企業文化の違いを認識して合意された長期的経営戦略を確認し、実行する強い意思が重要である。日台には歴史に裏付けられた信頼関係があり、将来、世界最強の連合体が実現しアジア経済圏に中核的役割を果たし貢献するであろうことを確信する。