

部材メーカーにとっての台湾企業との 新たなアライアンスの機会

株式会社 野村総合研究所
 コンサルティング事業本部
 コーポレートファイナンスコンサルティング部
 主任コンサルタント 杉本 洋

(1) はじめに

これまで日本を牽引してきた電機産業が構造的な問題を抱えている事が様々なところで指摘されて久しく、直近の決算でもそれを裏付けるような結果が出ているが、本格的な構造改革がいよいよ待ったなしの状況である。

その一方で、東日本大震災でいみじくもその影響力の強さが示されたように、日本のエレクトロニクス部材メーカーは依然として圧倒的な強さを誇っている。しかし、こうした部材メーカーは日系のユーザーとの結びつきの中でその技術力、商品力を培ってきた。

ユーザー顧客企業の構造変化は自ずと、これら

日系部材メーカーにも大きな影響を与えることになる。本報告書では、部材メーカーの立ち位置の変化を台湾企業との関わり方の変化をとらえ、今後の台湾企業とのアライアンスのすすめ方等を簡単に考察してみたい。

(2) 日系電機メーカーの改革を陰で支える台湾企業

電機各社にとって2012年3月期の第3四半期決算は非常に厳しい決算であった。特に相対的に日本が競争力を維持しているインフラ事業に頼れない弱電系メーカーでは、最終赤字の所が多く、抜本的な対応を迫られている。こうした厳しい事業環境化で、ソニーはテレビ事業でファブレス化

表1 日本企業のテレビ事業の概況

企業	概況
シャープ	鴻海と合弁会社を設立し、テレビ用液晶パネルのガラス基板やカラーフィルターなどを共同調達する。パネルの相互供給も始める。シャープは価格競争が激しい20~40型は円高の影響がない奇美電子にパネルの省エネ性能などを引き上げる独自技術をライセンス供与済み。
ソニー	ソニーは競争力がなく、利益の出にくい組立業務を手放すだけでなく、部品調達など関連業務も受託メーカーに任せ、ブランドや販路の運営に集中する方針だ。すでにメキシコとスロバキアなど海外向上を鴻海などに売却してきた。今後は液晶テレビ生産委託比率は7~8割と、従来の3~4割から大幅に拡大する。
日立	テレビの自社生産を2012年9月末までに終了し、海外メーカーなどに生産をすべて委託することを正式発表。委託先からテレビの供給は受け、自社ブランド「Wooo」の製品企画や販売は続ける。テレビ生産は仁宝電腦(COMPAL)、冠捷科技(TPV)への委託、液晶は友達光電、奇美電子への発注とみられる。
東芝	メキシコの液晶テレビ工場は仁宝電腦に売却。この他、緯創資通、和碩聯合科技も東芝から液晶テレビを受注。東芝は早期から外部委託を進めてきた。

出所：各社報道より整理

を進め、日立はテレビの製造から完全撤退を決め、東芝もまたテレビの生産は早くから外部委託を積極的に進めている。これらのテレビ生産は主に、台湾のODM企業に委託する等の流れになってきている。

一方、負け組になってしまったテレビと異なり、デジタルカメラは未だに日系ブランドがシェアの大半を握るデジタル民生機器としては貴重な分野である。しかし、日系企業同士の競争も激しく外部委託が相当に進んでいる。一眼デジタルカメラこそ、自社生産が基本だが、コンパクトデジタルカメラでは価格下落が著しく、日本ブランドのカメラの8割程度はEMSなどに生産委託されたものだ。これらの生産を請け負っているのは専ら佳能企業、華晶、亜洲光学、鴻海等の台湾のODM/EMS企業である。

このように事業の競争力に関わらず、日本ブランドはすでに自社だけで生産を続けることは非常に難しくなっており、それを陰で台湾系企業が支えている。このような変化は円高や足元の欧米の景気動向に起因する点もあるものの、それだけではない。今後、各社ともに海外売上比率、それも、新興国の比率を上げていくことを戦略に掲げており、為替や先進国の景気に関わらず、価格低減の圧力が更に高まってくると考えられる。

(3) 変化する部材メーカーの目線

一方で、電機各社とはモジュール部分を担う台湾勢を挟んで更に川上に位置する電子部品や機能性材料、半導体製造装置等の精密機械類においては日本メーカー（以下、日系部材メーカーと呼ぶ）は非常に高い競争力を保持している。（非常に荒っぽい単純化だが、テレビではブランドメーカーは日本、テレビの組み立てや液晶パネル製造は台湾企業、カラーフィルターやパネル状のフィルム等部材は日本企業と言うように分業が出来ている）

これらの機能性材料や精密機械メーカー等は、従来、高い技術力をベースに競争力を持つ日本のセットメーカー（ユーザー）からの様々なニーズに（時には無理難題も）応える形で自らの技術力、サービス力を高めていった。これらの企業の商品開発、研究開発は、常に日系ユーザーを見据えてきた。台湾系や中国系、韓国系等のユーザー向けには専らカスタマイズが中心であり、これらの企業と抜本的な共同開発を志向することは中々なかった。しかし、徐々にこの構図は変わりつつある。

従来、商品ライフサイクルの初期段階では日本で開発設計、日本で組み立てていた。次いで、組み立て工程がコモディティ化すれば、共通購買等の動きは有るにしても、基本的には部材の調達等

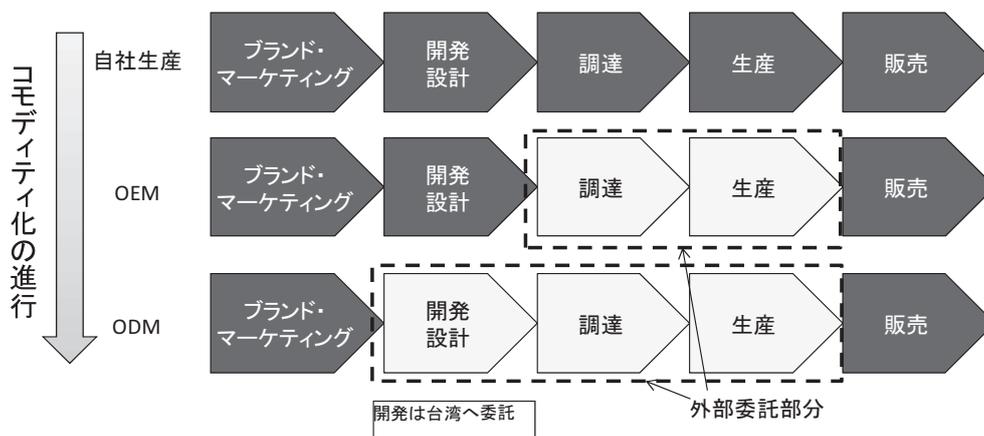


図1 コモディティ化の進行と役割分担

スペックを日本企業が指定していた。しかし、更にコモディティ化が進むと、商品企画と基本仕様の指定のみで部材選定から台湾系企業への移行が実現することになる。

実はこうした動きは、電子部品、電機の世界だけではなく、伝統的な製造業の分野では実はすでに通過してきた歴史である。台湾は例に漏れず黒子に徹し、ブランドを持っていないために世の中ではそれほど知られていないが、台湾には1社で世界のスポーツシューズの5足に1足を生産していると言う巨大な企業がいる。寶成工業やそのライバルである豊泰企業等は台湾を代表する製靴産業のODM企業である。こうした企業の生産地は既に台湾から中国、そして、ベトナム、更にその先へと展開しているものの、彼らとその協力工場の頭脳の部分は台湾にある。

NIKEやReebok、Adidasと言ったスポーツシューズのブランドメーカーはManufacturingと開発の要素の相当部分を既に上述の台湾メーカーに委託している。NIKE等は機能上と意匠上の開発設計に専念し付加価値を創出し、それに基づき、台湾のODMメーカーが技術的なスペックを提案し実現していく。これらの機能上の開発設計にも、台湾のODMメーカー及びその川上の材料メーカーの協力が欠かせないために、NIKEとしてアジア初のデザインセンターを台湾に設置し、開発を行っていた。当然のことながらそのデザインセンターに寶成等は常駐で人を派遣しサポートをしている。そして、NIKEが決めた機能と意匠を実現する範囲においては、どこにどの部材を使うのかについてはODM側が相当に決定権を持っている。

このような伝統的産業の寶成や豊泰企業の延長線上にあるのが、まさに鴻海精密(FOXCONN)、台積電(TSMC)、亜洲光学、広達電腦(Quanta)等の今日、世界的な地位を占める台湾の電子メーカーである。

日系のブランドメーカーが生産の外部委託を進めていっても、日系の部材メーカー、装置メーカーにとって、スペックインの営業対象や共同開発対象は、依然として日系ブランドメーカー企業であった。その業界の技術的なリーダーは日本企業であり、日本企業の向く方向が重要であり、技術開発も日本と共同開発、技術営業も日本企業に対して行えばよかった。しかし、ブランドメーカーレベルで技術のコモディティ化が加速することで、共同開発の相手が変わり外部委託先になる可能性が高まってきた。

液晶パネルでは従来、日系テレビメーカーのコアな差別化要素はその色作りなどであった。しかし、今後、上述したような日系テレビメーカーのテレビ事業の構造改革の中で、その調達製造プロセスは変わってくると考える。これまでコアな差別化要素と考えられてきた色作りまでも台湾企業に任せるとなると、その色作りに関わる素材メーカーの顧客は変わってしまう。商流的には従来と変わるとは限らないが、部材選定の決定権がバリューチェーン上で日系メーカーからその調達先に転移することが予想される。

実際、こうした傾向を反映するかのように、日本の部材メーカーが、台湾でR&Dセンターを作る動きは強まっている。半導体の製造工程で使用する研磨剤の最大手であるフジインコーポレーテッドはやはり台湾に研究開発センターを設置することを公表している、また、LCDなどに使用されるカラーレジストや液晶材料を製造するJSRは中部科学園区虎尾基地にある製造拠点に研究開発等を設置することを昨年公表している。このように、日系部材メーカーの台湾での研究開発の取り組みも続々と始まってきた。部材・装置各社ともに、ブランドメーカーの変化がどの段階で起きるか、その変局点を見極めて、踏み込んだ取り組みも必要になると考える。

表2 材料メーカーの台湾での研究開発の取り組み

企業名	発表時期	詳細内容
JSR	2011年	台湾でLCD用材料の研究開発機能の強化のため開発棟を新設。クリーンルームと製品評価装置を揃え、製品開発を現地で一貫して行い製造部門にフィードバックする。
フジミインコーポレーテッド	2011年	新設する台湾子会社の台湾福吉米 (Fujimi Taiwan Limited) に2年間で10億台湾元を投じ、研究・開発センターと生産ラインの拡張を行う。
カネカ	2011年	電子材料の顧客密着型の開発・営業支援の拠点として台湾カネカを設置。
TDK	2011年	TDKは台湾拠点をこれまでの製造から研究・開発やイノベーション機能を持つ新たな拠点としての転換を図る。LED関連、高省エネモーター、スマートライフ関連応用技術などを柱とする研究・開発を進める予定。

出所：各社報道、プレスリリースから整理

(4) 事業環境変化に対応する為のM&A

一方で、最終製品のコモディティ化が進む中で従来の価格帯、スペックでは顧客との取引が難しいケースもあり得る。また、今後強まっていくブランドメーカーの新興国対応を念頭に置いた際に、新興国事業向けのチャンネルを開発していく事も必要である。この場合、台湾系企業の低コスト構造や新興国向けのチャンネルを自社に取り込んでいく事も重要な選択肢と考えられる。場合によっては買収も考えられる。その場合に、提携対象となる企業の強みの源泉を見極めることが重要である。

例えば、自社の狙いが買収先が持つ顧客資産である場合、買収候補先は組織として、顧客との関係を築いているのか？それともオーナーや一部幹部の個人的なチャンネルによるものなのか？を見極めることが重要である。

特に中小企業の場合には往々にして、代表者個人の人脈の影響が非常に大きい。スタートアップ時にはこれでもいいのだが、オーナー個人の関係性を切り口にして築き上げた顧客とのつきあいが、その企業の商品やサービスに対する信頼感となって、組織としての資産になっている必要がある。

こうした事はユーザー側の基準がKBF (key Buying Factor) 等を聞きこんでいくことによって初めて明らかになってくるのである。この点が事前にきっちり見極めがなされていないのであれば、提携を成功させることは難しく、慎重な見極めが求められる。

(5) 内外環境の変化と既存パートナーとの関係の再構築

一方、既存のパートナーとの関係も、今後は何らかの変革を迫られる時期と言える。

日本の電子部材系企業の大規模投資の中心は台湾の電子部品産業の歴史に連動しているともいえる。これらの企業が大挙して投資を進めてきたのは主に1990年代後半から2000年代中盤にかけてである。いわゆるPC産業→半導体→LCD産業が台湾で勃興していく中で日本企業の投資が集中していた。代表的な事例を挙げていくと、半導体産業であれば1995年の半導体用シリコンウェハの拠点として信越半導体台湾 (信越化学) や台湾小松電子 (現台塑勝高科技: SUMCO 子会社) の設立がある。また、液晶産業であれば液晶材料で1999年台湾チッソ (チッソ)、2000年の液晶パネルのガラス基板の旭硝子発殷科技 (旭硝子)、カラーフィル

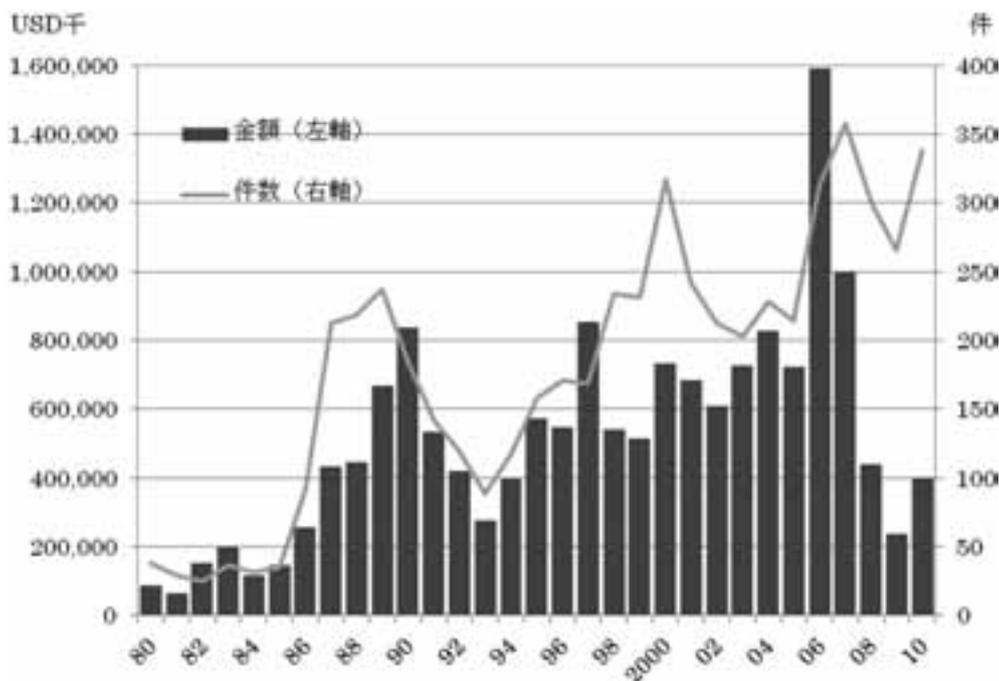


図2 台湾への日本の直接投資の推移

出所：經濟部投資審議會より作成

ターの拠点として2001年の台湾凸版国際彩光（凸版印刷）、カラーレジスト分野で2005年の台湾捷時雅邁科（JSR）等の投資が進んできた。

早い時期であればこれらの進出から10年近く経過した投資もある。しかし、この間に彼我の内外の環境は大きく変わってきた。

まずこれまでに見てきたとおりに自社の事業環境が大きく変化しており、台湾企業に求めるものが変わっている。また、台湾にとって戦略的に重要な中台関係も大きく様変わりした。当時から中台関係は経済的には既に深い関係にあったとはいえ、台湾からの直接投資は認められず、直行便も飛んでいない時代であった。これが現在はECFAが締結され、中台直行便が飛び、中国からの投資も部分的には開放されている時代である。一方で、中国自体もかつてのように低廉な労働力を無尽蔵に提供してくれる世界の工場から世界の市場に変貌を遂げようとしている。既に台湾に投資をする大半の企業は何らかの形で中国を視野に

入れて投資をしているが、台湾経由での中国展開で取り得る戦略そのものが大きく変わっている。

また、台湾企業自体も構造改革が進展する。DRAM産業は再編が叫ばれて幾久しいが、これまでDRAMに代わって台湾経済をけん引してきたLCD、それに次ぐ期待の星だったLED、太陽電池と、これまで好調だった産業が景気の悪化と共に、相次いで構造変革を迫られている。今後、台湾企業も事業構造の見直しを進め、その中で業界の再編が進んでいくと考えられる。

こうした時代的な変化に応じて再度パートナーのあり方自体を見つめ直していく必要がある。それは組む事業であり、役割分担の仕方であり、或いは、組む相手の自体の見直しにつながる可能性もある。リソースやチャンネルをみる際にも、これまでと同じ目で業界をみていくのではなく、新しい視点で物事をみていく必要があり、この構造改革を見据えて、相手を探していく必要がある。