

「日台ビジネス・アライアンス 現状と課題 相互補完性と日本経済活性化」

財団法人) 資訊工業推進会 顧問 海老原 信義

はじめに——感激と自省 (WBC 日台戦)

3月8日(金) その日はたまたま台湾に長期出張する友人の「壮行会」を予定しておりました。どうせなら友人の台湾在住中の話題づくりにと、スポーツ・BARに参集、観戦となりました。メンバーは4名、ただ誰も野球には興味が無く、筆者に至ってはこの数年野球TV観戦もした事はありません。

4名とも試合前は、「まあ 日本が勝つだろう」と根拠の無い楽観。

ところが試合が始まるや、皆さまも御存知の緊迫・白熱した大熱戦。試合中は友人の台湾での受け入れ先、工業技術院の責任者の方とリアル・タイムにメール交信。両国(にわかサポーター4名)とも一球・一打に悲喜交々。

試合は日本の劇的な逆転劇にて終了しましたが、試合後両軍の死力を尽くした戦いに満足感と清涼感に浸りました。

両国の野球界、選手の皆さんの長い交流、切磋琢磨があってこそこのような名勝負になったと思います。

ひるがえって筆者が係わっている、「日台経済連携」筆者は、選手の皆さんの様に真剣に取り組んでいるのか自省させられました。日台産業界共に、「世界一」を目指し、真剣に「競争、共創」していかなければと考えさせられました。

1. 日台経済連携の現状——堅実に拡大

最近の中国情勢変化、ASEAN諸国の飛躍的な経済成長、および台湾経済部傘下で組織化されたTJPO(TAIWAN—JAPAN COLLABORATION PROMOTION OFFICE)の日本政府機関、企業への地道な活動もあり、経済連携先としての「台湾」のメリットも理解を深め、連携は堅実に拡大しております。

すなわち、台湾の投資先、連携先としてのメリットとしては、

- ①日台民間投資協定締結による、安定且つ秩序ある投資環境。投資インセンティブ。
- ②ECFA(中国との貿易協定)、台湾企業の中国

内サプライ・チェーン網活用による中国進出リスクの低減。

- ③経済特区 日本企業向け工業団地、中小・ベンチャー企業向けインキュベーション施設の利用。
- ④知的財産権、著作権への法的な保護。
- ⑤中華圏で最も親日的な国家。等あげられます。

又日本経済新聞 2月5日付け「アジア ビジネス マップ——消えるフロンティア 進出戦略、事業コスト見極め」に大変興味深い記事が掲載されておりました。アジア諸国で勤務した御経験のある方ならば、直観的に理解されている事が数字となり示されておりました。

アジア各都市の・工場労働者の人件費・オフィス賃料・電力料金・牛乳価格・犯罪指数の5分野を選び、バンコクを基準に(20ポイント、トータル100ポイント)各都市の事業コストの比較がされております。

台北は北京(170ポイント)より10ポイント低い(安価)160ポイント、上海は台北より10ポイント低い150ポイント。要は台北は北京 上海と比較し、事業コストでは殆ど差が無いとされています。

台北へのコメントとして「人件費は高いが、他都市の急激なコスト増で相対的な割安感も出てきた。」とあります。

基準となるバンコクは100ポイント、武漢も同様の100ポイント。ジャカルタ95、最も安価な地域はチェンナイ70ポイント。最も事業コストが高いのは香港260ポイント。

当記事の結論は、アジアにおいては、バンコクに比較し極端にコストが低い都市は無い。「企業は事業内容にふさわしい進出先をこれまで以上に慎重に探していく必要があります。」としております。

さて日経がコストの比較基準とした5分野に、・インフラ供給の安定度(停電件数)・道路、鉄道、港湾、税関など物流基盤、・ストライキ発生リスク・撤退リスク・駐在員の安全、安心等加えると「トータルな事業コスト」では台湾は更に優位になるのではと考えております。

台湾製造業の経営者もこの点は認識しつつあり、台湾への回帰が始まっております。

☆台湾政府の投資インセンティブ、また投資先としての事業コスト・中国・ASEAN諸国への足がかりとしての優位性は日本の産業界にて理解され、日台経済連携は堅実に拡大しております。下記に幾つか具体例で御説明させていただきます。

・業種の拡大:従来はエレクトロニクス関連が多かったが映画・ゲーム等ソフトコンテンツ産業、大型商業施設、環境開発産業(リサイクル、無害化処理技術)、税務・会計・コンサルサービスと連携の業種が広がっております。またエレクトロニクス産業も、スマート・シティ、センサーネットワークを利用した災害予知、減災システム、車載通信とすそ野を広げております。その他にも食品(日本食 ラーメン)、ファッション、コンビニ業界は、大変な勢いで台湾に進出しております。

環境開発産業については、台湾国民の環境意識の向上もあり台湾各市政府(新北市 高雄市他)の環境管理の責任者が、環境改善先進都市である北九州市、神戸市、横浜市を訪問し生活廃棄物の削減施策、産業廃棄物の回収、リサイクル、無害化技術について積極的に学んでおります。

日台両国市政府にとり、廃棄物処理場の建設等にあたり地域住民への説明・合意を得ることに大変苦慮しており、双方の意見交換は大変貴重なものでありました。

・業態の拡大:従来は大手企業中心の連携から(目立つのでそう見えますが 実はしっかりした中小企業は、かなり以前から台湾を活用。)中堅・中小ベンチャー企業と幅を広げております。

特に 独立行政法人)中小企業基盤整備機構(以下 SMRJ)と TJPO の連携により、日本の優秀な一経営革新に真摯に取り組んでいる、台湾進出を希望している一企業へのアジア市場進出支援がスタートしております。

日本の中小企業へは、「開発・生産は日本で行って下さい。販売・物流・現地仕様への対応等」でお手伝いさせていただきますと明確に述べております。台湾政府、TJPO は日本の雇用問題も理解し、又優良な中小企業の保有している技術はそうそう簡単に移転出来ない事も理解しております。

日本の中小企業の3%しか海外ビジネスに進出していない現状を考えると（実態は製品・装置の部品他として組み込まれ輸出されていると推察）今後日本の中小企業成長に貢献できるのではと考えております。

中小企業にとって、言葉の壁、商習慣の壁は大きく、カタログ・仕様書作りから売掛金の回収まで大変な困難が伴います。アジアで日本以外に約束通り（支払い条件に従って）お金を払う国はあまりありません。筆者は中小企業の経営者には、前途金を受け取ってから出荷しなさいと伝えております。信頼できる販売パートナーがあればこの不安も払拭されます。

また SMRJ 主催の中小企業「総合展」が東京・大阪で開催され、昨年10月の東京での「総合展」に TJPO もブースを頂き、投資インセンティブ等の御説明、アピールをさせて頂きました。（当展示会は日本の中小企業のビジネスマッチング、及び海外—中国・韓国・タイ・ベトナム等アジア諸国、中南米諸国からも出展。各国政府は誘致活動、企業は製品紹介 日本でのパートナー探しを行っております。参加者4万8千人）

昨年の総合展の際に、台湾) TJPO から派遣された2名の説明員が、SMRJ 支援の RIN CROSSING の展示商品を見て大感激。「海老原さん この商品台湾に紹介して！ RIN CROSSING と連携させて！」との事。

RIN CROSSING は「地域資源商品」（各地の伝統工芸技術、食品加工技術）を基に、そのままの商品スタイル、少しモダンな味付けをした商品、切り子硝子、陶器、漆、繊維、木材加工品等の「匠・職人」企業への支援をしております。

こうして昨年末より SMRJ RIN CROSSING との連携も始まり、出店計画等検討がされております。

この検討過程で筆者は全くの門外漢（伝統工芸台湾で受け入れられるか）の為、多くの台湾人から意見を聞きました。結果は「本当に好きなんだ。」であります。特に台湾の若い方々の日本の伝統文化への思い入れ、「おもてなし」等のサービスへのあこがれ、深い敬意に認識を改めました。

さて以上は、日台経済連携の拡大（伝統工芸品まで）成功事例で将来も安泰？であるかのようではありますが、将来の更なる発展・深化を考えた際、懸念・課題もあります。以下日台連携の打ち合わせ現場で感じた・考えた課題について記したいと考えます。

（筆者は日本エレクトロニクス・メーカーにて34年 その後台湾 OEM・電子部品メーカーに3年で現職に至り、TJPO の日台連携を支援しております。この為エレクトロニクス業界にかたよった見解になってしまう事をお許してください。）

2. 課題

・技術開発力（日本側から見ると技術格差）：最大の課題でありますので重点的に記させていただきます。

最近、連携案件として増えてきた開発分担。日本企業は開発リソースに限界があるので、アジア新興国向け製品については、台湾との開発分担を行いたいとの意向。基本技術は日本側を基にし、コスト低減の為、機能を絞った製品、現地の規制（電気・安全等）に合致させる製品は台湾開発・製造。販売は日本企業のブランド。

このような開発分担の現場で起こりやすいのが、日本側「当社の基本技術を理解していない。」台湾側困惑。

台湾側「基本技術の全てを開示していない。せいぜい機能と接続方法ぐらい。」（日本側「当然ブ

ラック・ボックス化」してある為、開示しない。) 日本側「PCにしろスマホにしろあんなに高性能の製品を作っているのに～、技術の出し惜しみか? 本当はないのか?」このように双方、意見のGAPが生じます。

この開発現場での混乱の原因は、両国の産業発展の基本的な相違から生じていると考えております。

また、昨年からのFOXCONによるSHARPへの出資、TSMCによる日本半導体メーカーの工場への出資と台湾メーカーの動向が大きく報道されていることも一因ではありますが、この両社はビジネス面での成功であり、技術面で優位に立った訳ではありません。

日本企業は、自社開発・技術＝生産で成長してきましたが、台湾は開発・技術は他社から、台湾は生産のみであります。いわゆる生産受託(OEM・EMS)であります。

それでは台湾側 生産＝日本側 生産と同義か? これも意味が全く違います。顧客は、商品設計の仕様、製造仕様、品質管理仕様 時には(多くの場合)材料、製造設備、検査機器まで指定。台湾企業はこれらの仕様に準じ、如何に効率よく生産するかが最大の経営課題であります。この為、生産に使用される材料・部品(半導体・電子部品)についてその機能は理解しておりますが、その材料・部品そのものを開発する事は出来ません。

製造装置についても同様であります。(台湾のエレクトロニクス・メーカーが日本の材料・部品・装置メーカーの良い顧客であるゆえんであります。)

以上から台湾エレクトロニクスメーカーは、極言しますと、開発投資無し、マーケティング無し

(営業人員も極端に少なく)、製造者責任無し、特許紛争の可能性無し、中国の安かった人件費を活用し利益を挙げてきました。

最近では、自社開発・ブランドの会社も出てきました。開発投資負担、営業・SCM投資負担、ライセンス紛争等乗り越え成長可能か見守りたいと考えております。

筆者の私見は、台湾企業・事業部門の技術レベルを意味しており、個人のレベルでは全く異なります。台湾の若い研究者、エンジニアは世界の最先端の研究施設・大学・企業等で開発に勤しんであります。台湾政府の大きな悩みは頭脳流失であります。彼らは研究に最適な環境(賃金含め)を求め易々と国境を超えていきます。

世界各地で台湾人研究者が、バイオエレクトロニクス、先端医療、ナノテク等先端素材の研究に従事しております。この点は見過ごしてはならないと考えます。米国のIT不況の際、多くの台湾人エンジニアが帰国し、現在の成長を支えました。一人ひとりの頭脳の中では、要素技術・基礎技術は理解されてはいますが、企業としては「早期に規模の利益」を求めざるを得ず、現在のビジネス・モデルに至ったと理解しております。

☆日本企業が今後共同開発、開発分担を行う際、お互いに「技術」と呼んでいるものが本質的に違う事を再認識頂き、台湾側の技術理解度を事前に充分確認される事をお勧めします。また今後共アジア市場での良きパートナーとして育成する際には、ある程度御社の固有技術を開示・教育をする必要があると考えます。

その際には、是非何故このような方式を採用したか・何故このような回路にしたか・何故このようなソフトの構成なのか等、目的も含め御説明頂きたいと考えます。次の開発時に必ず役に立ちます。

余談ではありますが、台湾 OEM・EMS の最大顧客は米国です。何故米国企業は台湾企業に生産委託するのでしょうか？ 筆者が台湾企業に勤務してたおり、米国大手 IT メーカーの幹部（65 歳、台湾 OEM の歴史をよく御存知の方）に聞いたことがあります。答えは「当社は一時 中国に自社工場を保有・生産していたが、言葉の壁もあり（指示が正確に伝わらない、従業員教育が出来ない）生産が安定しない。又 法令・税制頻繁に変わり折衝・管理が煩雑。この為中国生産から撤退し以前から取引のあった台湾メーカーにお願いした。」

要は無駄な？ 努力はしないで 諦めよく台湾企業に委託した訳であります。日本企業との生産戦略の比較上、大変参考となりました。

・台湾側の技術開発の取り組み：差別化技術の開発

昨年より、台湾の産業界では、「四大惨業」とよばれている事業があります。つい最近までは先端商品であった、「DRAM」「LED」「LCD」「ソーラーパネル」であります。参入メーカーが多すぎたというきらいもありますが、製品ライフタイムの短縮、中国メーカーとの競合により大変な苦境に陥っております。

この問題もあり、台湾政府、企業経営者も自主・独自技術保有の必要性は良く理解しており、

・中国での人件費 UP・利益率低下への対応⇒FA 導入等生産の効率化。

・製品ライフタイムの短縮⇒あっという間に「COMMODITY HELL」に陥る⇒差別化技術

・中国企業（市政府支援）の市場を無視した、大量生産

・安値攻勢⇒差別化技術の取得が必須と認識はしております。先程の「四大惨業」も現在 新しい技術開発に取り組んでおり（一部は日本企業と）再生してくるのでは考えております。

台湾政府も産業の高度化戦略として、2008 年「六大新興産業」を策定バイオテクノロジー、クリーン・エネルギー産業、先進医療他、2010 年「四大新興スマート産業」としてスマート・グリーン建設、クラウド・コンピューティング、EV-CAR 他を指定、育成を図っております。今後成果が顕在化してくる事を期待はしております。この領域での台湾の公的開発機関、大学の一層の奮起が必要と感じております。

企業経営者も自社固有技術の開発、ベンチャー投資・買収等による技術の取得を図っております。今後は更に中長期的な視野で継続した開発投資を心がけて頂きたいと考えます。

エレクトロニクス業界以外でも、製品ライフサイクルの短縮、中国他 ASEAN 企業との競争が熾烈となり、従来の日本に「一步遅れて参入」戦略は通じなくなりつつあります。

最近台湾経営者から、「東レとユニクロのような関係は素晴らしい。台湾もあのビジネスモデルを見習わなければ」と言っておりました。彼は今後材料発の商品・サービスの差別化が更に拡大すると推察しておりました。

その際には、日本の産業界の持っている技術力で新しいイノベーションが生まれ日本企業が成長すると考えておりました。

さてこのように書いてしまいますと、日台の開発連携は相当困難さが伴うお考えになってしまうでしょうが、一相当な工夫・努力が必要ではありますが一開発された「技術をお金に換える」のは台湾企業は得意であります。

日本の家電メーカー、半導体メーカーの苦境に比べ、なんとなく台湾は上手くやっているように感じますが、台湾企業も相当な努力を払っております。以下に台湾企業の努力の成果と、日本企業

との相互補完性について記します。

3. 相互補完性の追求

・マーケティング・センス・コミュニケーション能力

先程米国企業が何故台湾メーカーに生産委託した経緯を記しましたが、その背景には70年代、80年代に優秀な台湾人エンジニアが米国に渡り（当時台湾では職が無かった）、大学・企業で経験を積み人脈等を深めたことも大きな要因であります。彼ら・彼女らが台湾に戻り、企業経営者・事業責任者となり米国企業との折衝に当たりました。現在も両国TOP同士の信頼感は強く、また台湾側も細心の注意を払って米国企業TOPと接しております。真剣に彼らの話・要望を聞き、理解し、生産対応を素早く整えるように心掛けております。

（OEM・EMS会社は顧客と一蓮托生である為当然ではありますが）

台湾企業の皆さん（TOPを含め）コミュニケーション能力（英語力）、折衝力は日本人をはるかにしのぎます。

当たり前ではありますが北京語も話せます。生産拠点は中国ですので、中国政府、市政府との折衝を通し、中国の生の現状をよく理解しております。同時に中国のマーケット動向も常に把握しており、クローン・コピー製品の価格帯、自社製品（米国ブランド品）との価格差も常時チェックしております。

顧客である米国企業の開発方針も理解しているので、時にはマーケット情報を提供しております。

既に大手OEM・EMS企業は中国内に米国企業製品の販売網を持っています。（米国企業は、開発・ブランド戦略に専念、生産・販売網は中国・台湾では台湾企業に委託しつつあります。）

日本企業の皆さんと、台湾企業が価格条件で折衝が難航する事があります。日本側はもっと高く売れるのでは！台湾側は3割時に5割安価で無ければ顧客に受け入れられない！この差で有ります。ただ残念ながら現実には台湾企業の指摘通りとなります。

日本企業もアジア市場で勝ち抜く為には、彼らのマーケティング情報から、自社製品の機能・デザインの絞り込みを行い、コスト競争力・ブランド力を更に付ける必要があります。

・量産手法

生産技術も無いのに量産手法とは？と驚かれるでしょうが、不良が出ない・出にくい生産手法（ライン設計）を工夫して構築しております。同時に、不良が見えない（機能には問題無く、外観上だけの不良）製品設計を顧客に要求し、生産効率を上げております。（日本企業も工夫はされていると思いますが、徹底しております）

・部材の内部生産

意外な側面ではありますが、自社で使う一部の材料、部品を内作しております。中国製品の品質がばらつく為、自社で生産する事により、品質管理の一貫性が図れ、コストダウンが可能となります。電線も銅のインゴットから購入製造、成形用樹脂原料、金型・冶工具、簡易な製造設備、コネクタ等自社生産し、外部にも販売しております。また、顧客製品に戦略的な差別化を施す部品（高精細液晶等）については、企業買収・出資等により、自社部品化し、顧客要求に応え、安定調達を図ります。

中国で生産している日本企業もこれらの量産手法は大変参考になりますし、中国の台湾企業からの材料・部品等の調達を検討されたと考えます。

・システム化による効率UP

米国顧客からの要請もあり、顧客サービスの一環としてリアルタイムに生産進捗情報を提供して

おります。生産指示から、進捗、計画・予算と実績分析のシステムは進んでおり、人員も非常に少なく効率的であります。

以上御説明のように台湾企業もマーケティング・顧客対応・生産効率化に励み、独自の KNOW - HOW を蓄積しております。

☆日本企業の地道な開発努力（素材 生産設備 商品に至るまで）と台湾のマーケット力・交渉力、中国での生産 KNOW - HOW が上手く繋がると、日本企業の成長に更に貢献できるのではと考えております。

極端な言い方をすると、新興国向けは台湾企業・日本との共同マーケティング・商品企画、日本・台湾での開発・試作、台湾企業への生産委託。販売も台湾企業の SCM を利用。

先進国向けは日本での製品企画、開発、試作、製造、販売。この組み合わせが極端ですが最も適格的ではないかと考えます。

個別企業様の業態・製品特性から色々な制限もあり、選択肢もあると考えます。以上はあくまでも筆者のエレクトロニクス産業、及び現在の日台経済連携の現場という狭い分野で経験し、考えた私見であります。

皆さまの海外、アジア進出検討の一助となれば幸いです。

4. 底流の変化—若い台湾人の意識変化

最後に台湾の若手エンジニア・ビジネスマンとの交流から感じた事を—底流・潮流の変化—を記します。

前段にて、台湾の若い方の日本の伝統文化（茶道・生け花まで）、伝統工芸品、おもてなしへの尊敬・あこがれを書きましたが、その心の底流には

何があるのか？

彼ら、彼女らの心の底流に、経済成長・市場経済・競争等我々世代が当たり前としてきた事に対する「諦観」がある様な気がします。生活の為働く訳ですが、何か今までの台湾人ビジネスマンと違うのです。

国が豊かになり、余裕が出てきた証とするのは簡単ですが、もっと複雑で深いような気がします。

彼らは、リーマン・ショックを経験し、「売りぬく資本主義」が産み出す悲惨さを知りました。米国で働いていた友人がリストラされたであります。また上海の経済成長・高層ビル乱立の「陰」も良く見ております。

中国の大気汚染、公害問題、食の安全問題には呆れかえっております。

更には日本の原発問題の根の深さも知り、現状のままで良いのか？我々（60歳代）以上に深く考えております。

この為、数百年変わらずに続く日本の芸術・工芸、自然を破壊せずに人を楽しませる・心を豊かにさせる「何か」にあこがれているのではと推察します。（ある台湾人の友人からのアドバイスですが）

彼らが心底興味を持つのは、伝統・自然と調和した地域・都市、商品、サービスだそうです。

（最近台北等都市部で日本統治時代の古い民家を改修し、喫茶店・レストランとして利用するのが流行っているとか）

環境保全意識も高く、再生可能エネルギー、有機栽培での農業、水質浄化システム等に大変強い興味をもっているそうです。これらの領域での日台連携も興味深いものがあります。

この底流の変化は他のアジア諸国も同じか？筆

者は分かりませんが、ある種の従来型経済成長への「諦観」はどの国の「若い人々」にはあるのではと考えます。

国家も企業もこの底流の変化を見過ぐすと大きな間違いをおかしそうな感があります。

自然、地域、伝統、家族、友人との「共生・調和」を「競争」する（だから旧人類は駄目と言われそうですが）時代がくるのか～。などと考えて

おります。

「道徳なき経済は犯罪である。経済なき道徳は寢言である」二宮尊徳

この言葉を最後に当原稿を閉めさせて頂きます。

以上