

日本製計算機販売代理店から世界のEMS企業へ ～能率集団董炯熙総裁へのインタビューより¹

亜細亜大学アジア研究所 嘱託研究員
根橋 玲子

<計算機販売代理店から世界のEMS企業へ>

能率集団 (ABICO GROUP) の中核企業である、佳能企業股份有限公司 (以下、佳能企業) は、2010年にデジタルカメラ製造で世界シェアトップを奪取するグローバル企業にまで成長した台湾企業である (表1)。佳能企業創業者で能率集団総裁の董炯熙 (とう けいき) 氏は、1965年にキヤノンの台湾総販売代理店として設立した。佳能企業は、その後30年間に亘り、光学関係の電子部品サプライヤーを次々と育成し、結果的に、台中周辺には電子部品クラスターが形成されることとなった。

グループを統括する能率集団は、董氏が董事長を務める能率投資股份有限公司 (Ability Investment co., Ltd.) をホールディングカンパニーとして、傘下に佳能企業のほか、應華精密科技、上奇科技、精熙国際等、電子製造業を擁する台湾大手電子集団である。應華精密はデジタルカメラ受託製造、精熙国際はデジタルカメラ部品の金属製きょう体、プラスチック製きょう体製造で、それぞれ世界シェアナンバーワンとなった。

2003年に銓訊科技を合併し、デジタルカメラ製造受託業に参入すると、同社の基幹事業であるデ

ジタルカメラ製造の出荷台数は、2010年には大手の華晶科技や鴻海を越え2000万台を突破、デジタルカメラのEMS (受託製造) でも実質世界シェアナンバーワンとなった。佳能企業の現在の主要業務としては、デジタルスチールカメラ、コンパクトカメラモジュール製造がメインとなっている。

<30年に亘るキヤノンとのアライアンスと日系中小企業との絆>

董炯熙氏は1936年生まれで、現在79歳である。公務員の父を持つ高雄出身の董氏は、台湾海洋技術学院卒業後、早稲田大学に留学した。日本のキヤノン本社を初めて訪問したのは、董炯熙氏が早稲田大学大学院機械工学科に在籍していた29歳の時である。(表2)

当時カメラ製造企業であったキヤノンが、丁度事務機器に移行する時期で、事務機器の第一号として電子計算機 (電卓) の製造販売を開始していた。キヤノンは、台湾で電子計算機を販売できる代理店を探しており、董氏は自らプレゼン資料を準備し、台湾でのキヤノンの電卓販売を申し入れた。製品知識を勉強するため、董氏はキヤノン工場に1か月のサービス研修を受けたが、その姿勢が評価され、見事に代理権を獲得することになった。

こうして、佳能企業は、当時は世界でも先進的分野であった事務機器の台湾代理店となった。当時電子計算機は高額商品であったが、董氏は初年度から、台湾の政府機関、銀行や大手企業などに計7台を販売したという。その後台湾市場が拡大するとともに、キヤノン製のファクシミリ、コピー機等も同社経由で台湾市場への投入が行われた。

¹ 本稿は、2011年度 (財) 交流協会共同研究助成事業 (人文・社会科学分野) 「台湾人ビジネスマンのライフヒストリーから見えてくること：日台アライアンスを成功に導くキーパーソン」による調査プロジェクト (リーダー：東京大学大学院経済学研究科新宅純二郎教授、故天野倫文准教授) で訪問した佳能企業董事長 (当時) 董炯熙氏へのヒアリング (2011年11月2日) 及び岐阜での同氏講演 (同年10月3日) の内容を元にしており、2012年5月台湾政治大学のシンポジウム発表用として纏めた発表原稿の一部を加筆修正している。

表1 佳能企業の企業概要

会社名	佳能企業 (ABILITY ENTERPRISE)
設立	1965年5月21日
住所	新北市五股區五權路7巷8號4樓
資本金	47億2,800台湾元
社員数	840名
代表者名	曾明仁董事長 (創業者董炯熙氏)
海外拠点	中国 (広東省東莞市)、米国 (カリフォルニア州)、日本
主要製品	デジタルカメラ製造販売等
売上高 (2014年度)	連結242億 (単体231億) 台湾元
ウェブサイト	http://www.abilitycorp.com.tw/c/index.php

出所：同社ウェブサイトより作成

表2 キヤノンの企業概要

会社名	キヤノン (CANON)
設立	1937年8月10日
住所	東京都大田区下丸子3丁目30番2号
資本金	174,762百万円 (2014年12月31日現在)
社員数	26,409人 (2014年12月31日現在)
代表者名	御手洗 富士夫 代表取締役会長兼社長 CEO
海外拠点	4つの統括拠点の他、220以上の国や地域
主要製品	事務機・カメラ・光学機器等
売上高 (2014年度)	連結3,727,252百万円 (単独2,084,200百万円)
ウェブサイト	http://canon.jp/

出所：同社ウェブサイトより作成

それに伴い、同社のオフィス用事務機の売り上げが急成長し、最盛期にはキヤノン製品は、台湾市場において、カメラで1割、事務機で9割のシェアを得たという。董氏が総代理店としてのキヤノンのブランドを活用し、台湾内での営業販売網を構築しており、キヤノン側も事務機器の販売に必要な台湾におけるネットワークを獲得したという。

1990年代に入ると、佳能企業の販売ネットワークがさらに拡大し、東芝やカシオ等も製品の代理販売を佳能企業に任せるようになった。1995年には台湾株式市場に上場、台湾で「佳能企業」として株式銘柄登録をされることとなった²。当時の年間売上高は30億元に達し、名実ともに台湾の大手事務機器販売企業の一つとなった。

＜台湾での日系企業との合併事業で技術・ノウハウ・ネットワークを蓄積＞

一方で、1970年代には、キヤノンの台中加工区でのカメラ製造開始に伴い、佳能企業は、キヤノンからの依頼により部品・付属品の調達支援を行うことになった。董氏は、日系企業との連携で、プレス部品、プラスチック部品など、カメラ製造

² キヤノンは、現在中国での同社ブランド名を「佳能」に統一している。「佳能」の漢字は、董氏が考案した名前である。キヤノンは当初中国では色々な漢字でブランド表記しており、上海では「錦袋」、香港では「堉農」を使用していた。2000年に入り、中国内でブランド名とイメージが一致しないことから、中国で統一したブランド名称として「佳能」を使用したいと申し入れがあり、董氏が快諾したという。

に必要な部品サプライヤーの、台中での工場設立を手掛けた。地場に適当な台湾企業がない場合には、董総裁個人の投資会社を通して出資し、日本企業の台湾側パートナーを引き受ける形で、日台アライアンスの合弁企業を10数社立ち上げたという³。

1980年代以降、台中ではプレス部品、プラスチック部品、レンズ部品等光学部品産業が育成され、光学サプライヤーのクラスターが形成されているが、これは董総裁による功績も大きい。下記事例①～③が董総裁と日系企業の合弁事業の事例であり、事例④は董総裁の育てたエンジニアによる創業の事例である。

事例①長瀬工業所（革ケース製造）とのアライアンス

佳能企業は、1973年に製造分野における第一号の日台アライアンスを行った。初めての合弁事業はカメラ用レザーケース工場で、当初はキヤノンの指導により、キヤノン台中工場への納入用として、この革ケースを製造していた。当時カメラは革ケースとセットで海外市場に輸出を行っていたが、カメラ製造を台湾で行うことになり、革ケースだけを日本から輸出し、台湾でアSEMBリーを行っていた。日本で革ケースを製造していたのが、合弁相手の長瀬工業所であった。当時革ケースの製造は、殆ど手作業で職人仕事であったため、ノウハウ習得のため、佳能企業は日本へ自社の従業員を派遣し、工場研修をさせたという。佳能企業の社員が技術を習得することで、台湾で革の縫製ができる人材が育成された。今年設立から

37年となるが、この工場は現在も操業しており、この合弁事業が、佳能企業が台湾でものづくりをスタートさせるきっかけとなった。

事例②株式会社オハラ（光学レンズメーカー）とのアライアンス

1986年9月には、日系光学メーカー(株)オハラ(当時小原光学)との合弁で光学プレス品製造・販売会社「台湾小原光学股份有限公司」を台中の輸出加工区に設立した。台湾小原光学は、カメラレンズの磨き前材料製造、レンズのプレスや溶解を行っている。

株式会社オハラは、1935年設立の東証一部上場企業(資本金:58億5千5百万円、従業員数:430名)で、独自開発のガラス溶解技術やプレス技術を有する⁴。オハラは、1958年にランタンガラス生産を開始し、翌年から米国に輸出を行っている。独自開発のガラス溶解技術やプレス技術を有しており、1969年には同社ブランドのオハラガラスがアポロ11号に使用され、初の月面到着を達成した。また、1982年には、オハラガラスはスペースシャトル・コロンビア号にも搭載されるなど、同社の技術レベルは他に類を見ない。

事例③東特塗料株式会社（エナメル線製造）とのアライアンス⁵

他にも董総裁は、台湾におけるカメラ関連サプライヤーの設立を多数手掛けている。地場に適当な台湾企業がない場合、董氏が個人出資し、日本企業と合弁で工場を設立したという。董氏は、1976年に東特塗料株式会社との合弁企業「福保化学股份有限公司」の設立にも携わった(表3)。福

³ 董氏によれば、日系カメラメーカーが、当初は全て日本から調達していた部品や印刷物などを、台湾に生産移管を進めた理由として、物流コストの問題のほか、台湾アSEMBリーで最終製品にして米国出荷を行うことで、間接的に日米の貿易インバランス問題を解消するという歴史的な背景もあったようである。

⁴ 株式会社オハラのウェブサイトによる。

⁵ 福保化学の事例は、「日台ビジネスアライアンス成功事例集」(2011年7月交流協会台北事務所)に紹介されているが、董氏が出資している事実は同報告書では触れられていない。

表3 福保化学の企業概要

会社名	福保化学股份有限公司 (FUPAO)
設立	1976年
住所	桃園縣觀音鄉新富路99號
資本金	1億台湾元(2014年)
社員数	80人(2014年12月31日現在)
代表者名	池田聡 総経理
海外拠点	日本、中国、インドネシア
主要製品	特殊塗料、産業用塗料、電気絶縁材料等
売上高(2014年度)	N/A
ウェブサイト	http://web.fupao.com/

出所：同社ウェブサイトより作成

表4 東特塗料の企業概要

会社名	東特塗料株式会社 (TOTOKU TOKYO)
設立	1950年3月
住所	東京都墨田区亀沢4-5-6
資本金	247,500,000円
社員数	52人
代表者名	代表取締役 池田 聡
海外拠点	日本、中国、インドネシア
主要製品	電気絶縁エナメル線用ワニスの製造・販売
売上高(2014年度)	N/A
ウェブサイト	http://www.totoku-toryo.co.jp/

出所：同社ウェブサイトより作成

保化学は、台湾でエナメル線塗料製品の製造を開始し、数十年にわたり設備を増設し、研究開発を行っている。現在同社は、グローバルで最も重要なエナメル線塗料サプライヤーの一つとして、アジア地域では圧倒的な地位を築いている。電子器材に必要なポリウレタン塗料では、2004年のグローバルシェアで25%以上あり、グローバル電子器材部品サプライヤーとして影響力も高い。

合併相手である東特塗料株式会社は、1950年3月に東京特殊電線塗料株式会社として発足した、電気絶縁エナメル線用ワニスの製造販売を行う企業である⁶。関西ペイントの技術者が独立し、江

戸川区小松川で操業した企業で、当初はペイントや床のコーティング材の生産を柱としていた。しかし、大手ペイントメーカーとの競合は厳しかったことから、マグネットワイヤーメーカーからの要請を受け、マグネットワイヤー用焼付け絶縁ワニスの開発に着手した。以後、同社はこの分野に特化した専門メーカーとなった。

東特塗料グループとして、グローバルで4拠点を有し、日本本社である東特塗料株式会社のほか、関連会社はPT. TOTOKU TORYO INDONESIA(インドネシア)、福保化学股份有限公司(台湾)、東特塗料(太倉)有限公司(中華人民共和国)となっている。人員政策はグループ統轄の事業としており、日本本社の従業員は75名であるが、1割が外国人であり、本社にも中国人3人、マレー人

⁶ 2012年12月20日付東特塗料株式会社代表取締役池田聡氏へのインタビューによる。

2人、台湾人1人、インドネシア人2人の従業員がいるグローバル企業である。

福保化学股份有限公司董事長は、日本本社池田社長が兼任している。設立当初は総経理を始め駐在員が数名派遣されていたが、現地主義という経営理念のもと、13年前に完全現地化を行っており、現在の総経理は台湾人である。また、同社は現在の台湾工場の生産量は2000トンであり当時の3～4倍となっており、日本の系列会社の5倍以上を稼いでいる。

事例④：佳能企業スピンオフベンチャーを組織化、日系企業とパイプを作る

佳能企業のスピンオフ技術者である許宋碧氏が創業した必立米科技股份有限公司は、精密金型・精密部品製造・調達のマッチングや受発注を行う貿易商社である。同じく佳能企業から独立した技術者が経営する台中周辺の精密金型、精密部品関連中小・零細業者10社（プレス加工、スタンピング加工等）を組織化し、日本の大手中堅企業と台中の部品メーカーのパイプ役として高付加価値電子電気部品の供給を行っている。

許董事長は、日台の精密金型のアライアンスには「人」という要素が重要であるという。日本語が堪能で日本人の精神性に対し理解の深い許董事長の元には、日系の取引先その他から、日系中小企業の国際展開についての相談が多く寄せられる。規模としては非常に小さいが、積極的に日本中小企業の海外輸出案件や台湾での部品調達をサポートしており、年に数回のペースで来日、日本企業に対して営業支援活動を行っている。

<台湾事務機器市場の変化と董氏の決断>

このように、佳能企業のものづくりは、カメラのレザーケースの製造からスタートしたが、その後プレス部品や精密金型を行う下請け工場を、日系企業と合弁で設立することとなり、自社内に「も

のづくり」を行うために必要な工場管理能力や技術ノウハウ等を蓄積していった。

一方で、1990年後半に欧米大手事務機器メーカーの台湾進出により、市場価格が大幅に下落し、事務機器代理販売ビジネスが立ち行かなくなった。当時、佳能企業の年間売上高は23億元程度まで落ち込み株価も下落したという。そのため、2002年にキヤノンに台湾総販売代理店を返還することとなり、日本から派遣されていた副総経理も帰国した。その後キヤノン本社は佳能との合弁により台湾支社を開設したが3年で解消、現在キヤノンの台湾事業は、販売・サービス部門が分離され、キヤノン直轄の台湾佳能資訊（キヤノンマーケティング台湾）が100%株式を保有している。

そのため、董氏は自社製品を持たない販売代理店からの脱却を図るため、2002年に光宝集団から詮訊科技の買収を行った。その後、この詮訊科技の技術力を活用し、佳能企業はデジタルカメラの受託製造に着手し、業態をEMS事業に転換することになる。

<デジタルカメラ製造企業への飛躍と日系企業とのつながり>

2003年1月1日、デジタルカメラ製造・開発を開始した佳能企業は、見事に販売会社からデジタルカメラの製造会社に転身した。新規事業参入の1年目である2003年に、日系大手メーカーよりOEM製造を受託し、初年度は170万台を生産した。その後も積極的に日系大手顧客を開拓し受注を行うとともに、欧米系メーカーからの大口受注にも成功、順調にシェアを拡大していった。現在、主要顧客は大手日系メーカーが7割、そのほかは韓国大手企業や欧米の大手メーカーとなっている。

同社は、デジタルカメラを中国東莞工場で製造しており、従業員数は7,000名である。2007年に1200万台生産、2008年は1600万台、2011年度の

生産台数は2500万台まで生産を拡大させ、2003~2010年の出荷ベースで毎年50%成長を行ってきた。出荷ベースでは、2010年のグローバルEMS生産で世界一位となり、世界の5大デジタルカメラ製造業者に名を連ねた。

また、能率集団傘下の別会社である應華精密科技では、同社中国工場にて、日系大手電機メーカー、光学メーカーのデジタルカメラ向けの部品製造を行っている。主力事業は部品製造・精密金型などで、東莞工場ではデジタルカメラのメタルケース製造、蘇州工場では金属・表面処理を行っている。中国での従業員数は、部品工場全体で5,000~6,000名の従業員を雇用しており、台湾工場の1,000名と比べると5倍以上の規模となる。管理職には生産管理を担当してきた台湾人材を据え、現地従業員に日本語研修も行うことで、今後の日本中小企業との協力も視野に入れている。

デジタルカメラ製造開始により、同社売上は、2002年の約25億元から2006年には10倍程度の約246億元に急成長した。その後2008年、2009年はリーマンショックの影響で12%前後の売上減少があったものの、営業収入に於いても2003年の68億台湾元から、2010年には517億台湾元に上った。2010年度の営業利益は前年比増収率9.90%、税引後利益は一株当たり5.39元であった。

2014年度決算では、デジタルカメラ好況も一段落し、売上高もリーマンショック以前の水準まで戻しているとはいえ、連結決算242億台湾元（日本円換算約950億、単体231億台湾元）と、依然として台湾の大手優良企業であることは変わりない。

＜台湾ベンチャーが大手EMS企業になった理由とは＞

佳能企業は、デジタルカメラ生産開始当初は日本企業からのOEM受託でスタートしたが、2008

年頃にはODM受託に転換し、部材やスペック等は台湾側で決定するようになった。現在日系大手各社も、主に新興国市場向けについては、実質台湾スペックでグローバルモデルの設計を行っているという。台湾企業へのODM受託により、日本中小企業への発注部品が、台湾企業への発注にシフトしたことが問題視された時期もあった。

董氏によれば、デジタルカメラは機構部品が少なく、製品のライフサイクルが短いため、短期間での大量生産が必要である。こうしたものづくりは日本企業が得意としない分野であり、日本のものづくりの強みとは異なるという。董氏の日系企業のODMやEMS受託の経験から言うと、台湾企業がカメラ製造を行う場合と、日本企業が日本でものづくりを行う場合を比較した場合、後者の付加価値の方が高く、部品ベースでは日本製品の付加価値が8割、台湾での付加価値が2割ぐらいである。一方、日本企業のものづくりは、サプライヤーや関連業者、卸業者と密接な関係を持って、お互いに考えてより良いものを作り込める利点があるが、ものづくり段階での投下コストを考えると、3~5年の製品サイクルがある製品でないと投資回収できないという。

一方で、台湾企業の水平・垂直統合的ビジネス形態は、グループ経営も効率的に行えるメリットがある。こうしたグループ経営は、集中購買により原材料のコストダウン効果が見込めるため、購買単価も安くなり、結果部品購買力も高くなる利点を持つ。また、台湾では中小企業へのリスクマネーが潤沢であり、中小企業が上場するハードルは比較的低いことも、EMS企業への発展の基盤となっている。

EMSは大規模でないと生存できないという条件があるが、大量生産と徹底的なコストダウンにより利益追求を行える利点もある。台湾のEMS企業の付加価値率が2.7%というのは既に新聞等でも公表されているが、それでビジネスが成り立

つというのが、台湾企業のものづくりの強みである。

当初台湾でデジタルカメラ製造を行う企業は10数社あったが、現在も製造を続けているのは3社である。このうち1社はパソコン用カメラで、2010年生産台数は年間4000万台であった。台湾では水平分業や垂直統合が盛んであり、規模が大きくなると部品製造企業を吸収合併するのが一般的である。また台湾ではM&Aが1970年代から行われており、董氏によれば、生き残った会社は、生き残れなかった会社の設備から技術など全て吸収して発展してきた。董氏はこれを「肥料効果」と呼んでおり、この肥料効果により、通常の半分の時間で、半分のコストで、会社を発展・拡張できるといふ。

<日台アライアンスから得た、台湾企業の“ものづくりDNA”>

董氏は、これまで40年に亘り、日台中小企業とのアライアンスを行ってきた。現在、台中には光学部品や精密部品製造の集積地が存在し、大手日系カメラメーカーの部品製造を行う台湾企業約200社の協力会も結成されている。

台湾企業がこのようなものづくり能力を構築できた理由として、董氏は「台湾企業はものづくりのDNAを日本からもらったから」と語った。1970年代にキヤノンが台中に工場を作り台湾でものづくりを始めて以来、台中に集積する日系企業が台湾人エンジニアに対し「ものづくりとは何か」を徹底的に教え込んだという。実際に台湾にある工場では、日本の製造現場のものづくり用語が公用語となっているという。このように、台湾に進出した日系企業が台湾企業に生産管理ノウハウを教えた歴史があるからこそ、台湾企業はEMSに参入できたのだと、董氏は力説する。

さらに董氏は、同社EMS事業の成功に関して、日本企業との関係構築によるものだと言っ

た。EMS事業は、売上高が一度に何兆としないと大赤字となるため、顧客の信頼がないと難しいという。佳能企業は、現在デジタルカメラ製造事業の8割が大手日系電機メーカーや光学メーカーであり、同社EMS事業は台湾と日本との長期的連携や信頼関係なしでは成り立たないという。

グローバル化が進み、ものづくりの国際分業が再構築されている中で、日本企業も台湾企業も難しい時代を迎えている。『知遇惜縁』を重視する董氏は、台湾と日本の信頼関係は時代が変わっても今後も変わらないと強調する。董氏は、中国の故事にある「十年同じ船で修行を積んで、百年一緒に過ごす」という諺を大事にしており、人と人との縁を大切にすると、偶然のめぐり合いが長年の縁となるという経験を多く重ねてきたという。

そのため、佳能企業の経営方針は、多くの日本企業と同様、創立以来、社員・顧客・関連企業との「縁」や「絆」を大事にしている。特に、顧客に商品を販売することを、「愛娘を嫁に出す」ことに例え、顧客に「永遠の深い愛」を込めて製品を届けるという。そのため同社は自社製品のアフターサービスを最も重視している。同社が発展し、永続的に成功を得ているのは、会社の組織団結力のほか、顧客からの支持、同僚の協働、関連メーカーの協力によるものであると、董氏は語る。能率集団や佳能企業は単なる企業でなく、運命共同体であるという董氏が持つ深い感謝の念や強い思いやりの心が、同社の組織運営を成功させた源泉であろう。

董氏は、2011年末に佳能企業董事長を退任、現在は能率集団総裁としてグループ全体を統括しているが、こうした体験や経験をもとに、日台アライアンスを次世代に繋げたいという希望を強く持っている。そのため董氏は、亜東関係協会理事や中華民国三三企業交流会監事台日商務交流協進会副理事長など、日台経済交流関係の公職を多数

務める。また、早稲田大学台湾校友会名誉会長として、日台の学生交流や技術交流など後進の育成にも尽力している。

<最後に>

本稿では、台湾でのサプライヤー育成を重視し、日本型ものづくりを台湾の中小企業に伝播する重要な役割を担った台湾企業の経営者、能率集団董炯熙総裁を取り上げた。特に、董炯熙氏の「ものづくり」に対する考え方に焦点を当て、能率集団傘下のEMS企業である佳能企業股份有限公司がどのような発展過程を経て、大手EMSメーカーに変貌したかを辿った。

一般的に、戦後の台湾企業は、日本企業からのOEM製造受託を通じ、製造ノウハウや工場管理ノウハウを学習してきたと言われている⁷。本稿で取り上げた佳能企業は、最適コストでの部材調達、低価格で日系企業の品質要求に対応できるス

ペックでの生産など、日系企業が有する「ものづくり」能力を共有していると言えよう。本事例からは、日本企業とのアライアンスにより、台湾企業の組織内に、日系企業の「ものづくり」経験とノウハウの蓄積が図られたことで、台湾企業が単なるOEM製造業から脱却し、ODMさらにEMS企業への発展がなされた経緯が見て取れる。

他方、近年の技術革新と市場変動の様相は著しく、スマートフォン事業の好況とは対照的に、デジタルカメラ事業は各社苦戦を強いられている。佳能企業は粗利の高いハイエンド機種生産への転換を進める一方、新興市場向の製品開発等、中国市場を舞台にした次の一手を進めている。これまでも幾多の危機を乗り越えてきた董総裁の高い経営能力と鋭い判断力により、今後同社が新たなビジネス創出や市場創造を行うことは大いに期待できよう。

【能率集団総裁・能率投資股份有限公司董事長・董炯熙（トウケイキ）氏略歴】

<公職>

亜東関係協会理事、中華民国三三企業交流会監事、台日経済貿易発展基金会董事、台日商務交流協進会副理事長、日本早稲田大学台湾校友会名誉会長ほか多数

<略歴>

- 1964年 早稲田大学第一理工学部機械工学科 卒業
- 1965年 佳能企業股份有限公司を設立、日本キヤノン株式会社の台湾地区総代理権を取得
- 1975年 應華工業股份有限公司を設立、カメラ関連部品の生産販売を開始
- 1987年 能率投資股份有限公司を設立、投資事業を行う
- 1995年 佳能企業股份有限公司が台北証券取引所に株式上場
- 2003年 佳能企業が詮訊科技股份有限公司を合併し、デジタルカメラの生産販売を開始
- 2004年 應華精密科技股份有限公司が台北証券取引所に株式上場



⁷ PC産業分野でのOEM受注者としての台湾企業の優位性については、川上(2004)に詳しい。

- 2004年 株式上場会社上奇科技に資本参入、IT製品の輸入、販売事業を行う
- 2005年 日本大手メーカーと合弁にて、中国惠州でトナー生産工場を設立
- 2007年 能率投資と華碩集団(ASUS・GROUP)と株交換、経営同盟を行う
- 2009年 CD-ROM製造、販売の株式上場会社「豊声科技」が能率集団傘下の関連会社になる
- 2010年 社団法人台日商務交流協進会 副理事長就任
- 2011年 粉末冶金部品及びモータードライバ・ギアボックス製造の「毅金工業」が台北証券取引所に株式上場、能率集団傘下の関連会社になる
- 2013年 三洋電気の台湾撤退に伴い、能率集団は台湾三洋電機の李一族と提携、日本の三洋電機が持っている台湾三洋電機の株式47%を買収。

(参考文献・資料)

- 井上隆一郎・天野倫文・九門崇編・根橋玲子共著(2008)「アジア国際分業における日台企業アライアンス：ケーススタディによる検証」
- 新宅純二郎(2008)第4章「ものづくりをブランド価値に」飯塚悦功編「日本のものづくり2.0 進化する現場力」
- 松島茂(2003)「産業リンケージと中小企業」小池・川上編アジア経済研究所
- 川上桃子(2004)「台湾パーソナル・コンピュータ産業の成長要因—ODM受注者としての優位性の所在」今井健一、川上桃子編『東アジア情報機器産業の発展プロセス』(1章)、アジア経済研究所。

* 本稿は、2012年5月に台湾政治大学にて開催された日台企業ビジネスアライアンスと中国大陸内需市場開拓についての研究討論会の報告書を取り纏めた、陳徳昇編「日台ビジネスアライアンス～競争と協力、その実践と展望」(INK 印刻文学生活雑誌出版有限公司発行)に掲載された筆者執筆原稿を抜粋し、交流掲載用に加筆修正を行ったものである。本稿執筆にあたり、インタビューにご協力頂いた能率集団董焜熙総裁、東特塗料株式会社池田聡代表取締役、及び研究討論会報告書からの一部抜粋をご許可頂いた、台湾政治大学陳徳昇教授に心よりお礼を申し上げたい。