



# 「モノづくりの共通認識」から生まれた日台企業間の 『共創型提携』

——和井田製作所のインタビューから——

台湾育達科技大学准教授 呉銀澤

2012年後半から2013年にかけて、あるニュースが日本と台湾の新聞紙上を飾った<sup>1</sup>。それは、日本の老舗工作機械メーカー「和井田製作所（以下、和井田）」と台湾の大手新興工作機械メーカー「友嘉實業（FFG；以下、友嘉）」が合弁で「和井田友嘉精機」を設立するというものであった。この提携は、伝統型産業の台日合弁で最大の提携のひとつであると同時に、ECFA（中台経済協力枠組み協議）発効後の工作機械分野での最大の提携として注目されたのである。

この提携の形成と発展については、台湾側から、つまり「友嘉」を主体とする観点ではすでに紹介・分析がされているが<sup>2</sup>、日本側＝「和井田」の話は、これまで直接紹介・分析されてこなかった。そのため、筆者は2015年12月に日本交流協会の研究プロジェクトの一環として和井田の東京支店を訪問し、当時の提携に深く関わった関係者に話を聞く機会を得た<sup>3</sup>。本稿では、そこでのインタビューの内容をもとに、提携におけるキーパーソンにも注目しながら、和井田と友嘉との合弁事業の成立・運営・発展を時系列に沿って述べることに

にする。また、そこから明らかになる日台企業間の「共創型提携」の意義についても簡単に述べたいと思う。

## 1. 和井田製作所の概要

和井田は、岐阜県高山市（人口約10万人）に本社を置く1933年創業の中堅工作機械メーカーで、主に切削工具・金型用の特殊研削盤を生産している。研削盤（砥石車を回転させ物質に精密な加工を施す工作機械）は、1兆円を越す工作機械市場の約1割を占めるが、同社は金属より硬いダイヤモンドなどの物質を加工する特殊な研削盤を手がけている。長年にわたって特殊研削盤の分野に特化したことから、その分野を技術的にリードしており、2005年には東京証券取引所（JASDAQ）に上場し、地域で唯一の上場企業となった。2014年決算期の売上高は約58億円である（表1参照）。

和井田では、「お客さま第一主義の徹底」「世の中にない機械作り」「継続的進化」という考えを事業展開の主軸に据えるとともに、コア・テクノロジーである「研削加工技術」と「精密機械技術」を探求し続けている。特に、超硬合金・セラミッ

<sup>1</sup> 日本経済新聞電子版「台湾勢と組み世界へ 老舗工作機械メーカーの挑戦：工作機械で日台連合結成」（2013年5月14日）。中央通訊社「フォーカス台湾」「工作機械の友嘉、日本3大メーカーと合弁会社設立」（2012年8月29日）。「フォーカス台湾」の記事では、2012年8月28日に訪日中の蕭万長前副総統、梁国新経済部次長率いる「台日産業提携訪問団」が見守る中、両社の合弁事業の契約式が執り行われたと報じられた。その席で、友嘉グループ総経理の陳向榮は「台湾は市場開拓とコスト管理が強みであり、日本は精密技術と品質管理が強みであり、さらに円高時は部品輸入面での協力によってコスト抑制が可能で、台日双方には相互補完機能が期待できる」と述べたという。

<sup>2</sup> 劉仁傑・佐藤幸人（2013）「日台ビジネスアライアンスにおけるハブ企業の生成：工作機械メーカーのケーススタディ」、『アジア研ワールド・トレンド』217, pp.33-40；呉銀澤・邱毓鈴（2013）「日台企業間の協働の発展要因について：工作機械産業の場合」、『2013年応用日語国際學術研討會論文集』、pp.7-17；「日台連携を通じて研削盤の海外生産を強化する和井田製作所」、野村総合研究所台北支店編『中華民国台湾投資通信』229, pp.3-4；根橋玲子・福岡賢昌（2015）「リアルタイムな財務管理と経営理念の浸透を重視」、『交流』897, pp.8-13。



写真1：久保朝義董事長（中央）と研究プロジェクトメンバー（左より筆者、張書文、劉仁傑、根橋玲子）；  
於和井田製作所東京支社（筆者撮影）

クス・CBN（立方晶窒化ホウ素）・ダイヤモンド焼結体等の硬脆材料（非常に硬質ながら衝撃に弱く割れやすい面もある材料）を、主にダイヤモンド砥粒を用いた回転砥石で加工する特殊研削技術に特色がある。同社は、研削技術を基礎とした「高品質」「高精度」「高能率」の研削盤の開発・製造・販売を行う技術開発型の企業であるといえるだろう。加えて、現在では、半導体関連など、新たな事業分野への参入にも取り組んでいる。

### 1) 発展戦略と企業理念

和井田の成長戦略は、研削盤のニッチトップ戦略である。製品を切削加工工具に特化し、製品に必要なすべての部品を自社工場内で製することで

表1 会社概要（2015年現在）

会社名	株式会社和井田製作所 WAIDA MFG.CO.,LTD.
本社所在地	岐阜県高山市片野町 2121
代表者代	表取締役会長兼社長和井田光生
設立	1946年10月22日
資本金	8億4,330万円
従業員数	165名（連結） 133名（単体）
売上高（2015年）	58億円
事業内容	各種工作機械・産業機械・測定機器の製造と販売 計測機器・制御機器の製造と販売 金型部品・機械部品・各種一般部品の加工と販売
連結子会社	ジャパン・イー・エム株式会社 和井田友嘉精機股份有限公司(台湾)

出所：和井田製作所ウェブサイト (<http://www.waida.co.jp/company/base.html>)

高性能のニッチトップ製品を作り出そうとする戦略である。こうした戦略は、二代目（創業者の長男）で現在名誉会長である和井田俣生（わいだ・ひでお）氏によって築き上げられたものである。1940年に東京で生まれた同氏は、1963年に早稲

<sup>3</sup> インタビューしたのは、和井田製作所専務取締役の久保朝義氏である。同氏は和井田製作所で30年以上にわたって主に営業を担当しており、友嘉との提携においてはすべての交渉プロセスに深く関わった人物である。現在は和井田友嘉精機股份有限公司の董事長（社長）を兼務する合弁事業の責任者でもある。

田大学第一理工学部を卒業した後、シチズン時計などを経て1970年に和井田製作所に入社し、1995年に社長、2006年9月には会長に就任し、現在は名誉会長を務めている。経歴からも知られるように、技術畑出身であり、まるでスイスの時計メーカーのごとく一貫して技術を重視し、「モノづくり」への強いこだわりを持った人物である。和井田の企業理念は「企業は永続でなくてはならない。今日より明日、明日より明後日と、常によりよいものを求めて止まることなく歩み続ける存在でなくてはならない。」というものだが、これは名誉会長の考えが具体化されたものだといえる。同社は、この理念の下で「技術にこだわりを持つ会社」「人を大切にできる会社」を指向している。これは、技術・技能を重視し、地域の人材を活用する「擦り合わせ型」のモノづくり経営が目指されているということである。このような技術と人重視による成長戦略は、現会長兼社長（創業者の四男）の和井田光生氏にも受け継がれている。

## 2) 「地域に根差した経営」への取り組み：高山本社工場（岐阜県）

和井田は、第2次大戦時に東京空襲への哨戒を契機として従業員全員とともに、東京から岐阜県高山市に本社工場を移転してから、地域に根付いた工作機械の専門メーカーとして成長してきた。インタビューでは、コツコツ努力する「飛驒人」の気質にはモノづくりが向いている気がするという話が出た。飛驒高山は、創業者（和井田二郎氏）の妻の故郷で、日本でも保守的な土地柄で知られる地域である。長男や婿として家を継ぐ者が多いため、地域外に出るよりも地元で働きたがる傾向が強い。その結果、同じ会社で長く働く人が多く、離職率も低く、伝統的な職人氣質が強くなる。このような気質や土地柄は、技術の継承にも適しているため、おのずと人を大切にして地域と共に発展する経営が目指されたのだろう。同社の地域に根差した経営

は次の逸話が語っている。それは「和井田は高山にパン屋すらなかったことから、パンを焼いて学校などに提供していたそうです。高山の商店街にある時計屋さんで聞いたところ、おばあちゃんは『和井田』といえば、『和井田パン』しか知らず、娘さんは『和井田』といえば、『和井田製作所』しか知りません。その時代ごとに地域に必要とされている会社なんですね。<sup>4</sup>」というものである。現在、同社は社会活動の一環として、東京大学とともに「ひと・ものづくりプロジェクト」を行なっている。そのひとつは、地域の自治体や教育機関との連携により、本社所在地である高山市の小学生を対象としたワークショップの開催である。2015年は10月から12月までの期間に計5回開催され、毎回20名程が参加している。和井田倅生名誉会長は、こうした社会貢献活動に積極的に取り組んでおり、他に小学生の科学教室などを開催しているという。



写真2 和井田高山本社工場（久保朝義董事長提供）

## 2. 台湾企業との提携：「地域企業」から台湾へ

和井田は、地域に根差した企業を目指しながらも、現会長の下では国際化の取り組みと対応に軸を移しつつある。2002年には、中国・上海に情報

<sup>4</sup> “鎌倉投信” (<http://www.kamakuraim.jp/the-company-finder/waida/>) 2016年2月25日アクセス。

収集を目的とした事務所を設け、欧米でも営業拠点を整備するなど、海外市場の開拓に力を入れるようになった。つまり、海外にも販売拠点を設けることで、日本国内はもとより、中国、アジア、ヨーロッパ、アメリカなど、世界市場をターゲットとしたグローバルな展開を図るようになったのである。さらに、2010年以降は、日本国内の経営環境の変化とともに、海外生産拠点の設立が求められた。インタビューでは、その要因として以下の2点が挙げられた。

第1は、2010年以降の円高（75～80円／ドル）の進行である。円高の影響で、内製部品のコストや人件費が高騰し、そのコスト増に対して、部品・資材の海外調達を検討するようになった。

第2は、それまでのニッチトップ製品を多角化することで売上高を拡大しようとする成長志向の方向性が求められることである。従来のニッチトップ戦略だけでは、売上高2000億円以上の規模を誇る国内工作機械大手5社に飲み込まれてしまうのではないかという社内の危機意識があった<sup>5</sup>。その結果、2010年ころから海外に生産拠点を設けることを目指し、パートナーとなる企業探しが始められる。そこで、精密研削技術を持つ中規模の海外企業を買収することが検討され、本格的に海外の提携先を探すことになったのである。

和井田は、海外提携の候補先として、最初から台湾の企業を考えた。それまでの台湾との信頼関係や取引経験から、台湾以外の選択肢は考えなかったという。同じアジアの国でも中国や韓国の企業を考えなかったのは、モノづくりに対する基

本姿勢や取り組みが異なっているためで、その意味でも台湾以外への進出は最初から到底考えられなかったのだという<sup>6</sup>。

### 1) 台湾企業との縁

和井田と台湾企業との関係は30年以上と長い。同社は1980年代から代理店（商社）を通じて、台湾で自社の工作機械を販売してきているからである。例えば、台湾の鴻海精密工業（Foxconn）が町工場として成長し始めたころに、ヤマセン代理店という日系の商社を通じて、和井田の工作機械が200台以上も販売されたという。Foxconn以外にも、金利精密、順徳工業など多くの企業と取引があった。このような取引経験から、台湾企業との一定の信頼関係があったので、台湾企業との提携にはほとんど抵抗がなかったという。

### 2) 台湾企業との提携形成プロセス

和井田と台湾企業との提携の成立までを簡単に整理すれば、表2のようになる。以下、時系列に沿ってその内容を整理する。

#### (1) 提携における仲介者の存在

海外企業との提携推進には仲介者の存在が欠かせない。和井田と台湾企業との仲介者は、東海大学（台湾）の劉人傑教授である。劉教授は日本留学から帰国した後、2002年の訪問調査を機に和井田俶生社長（当時）と知り合い、以来、継続的に関係を維持していた。2004年には同氏の台湾講演を実現し、2008年にも東海大学の大学院生とともに同社を訪問している。劉教授は、友嘉とも20年来の長い付き合いがあり、和井田側はもとより友嘉側とも厚い信頼が形成されていたことが大き

<sup>5</sup> 2013年の売上高を見れば、上位5社が、ファナック4,509億（業界1位）、マキタ3,832億（同2位）、安川電機3,635億（同3位）、アマダ2,564億（同4位）、THK1856億（同5位）であるのに対し、和井田の売上高（同38位）は50億にも満たない状態である。（資料：工作機械業界 売上高ランキング（平成25-26年）<http://gyokai-search.com/4-kokuriage.html>）

<sup>6</sup> また、韓国はストライキなどの労使関係が厳しく、日本企業に対する信頼も低い、中国もほぼ同じ状況にあると述べた。

表2 台湾との提携の発展のプロセス

時 間	主要内容	関係キーパーソンズ
2010年6月	和井田側による台湾の買収候補先の訪問(4社)	和井田会長と取締役など3人、仲介者(台湾人)同行
2011年8月	友嘉の和井田訪問:提携合意(和井田高山工場)	友嘉の総裁と副総裁など3人、仲介者同行
2011年9月	合弁事業契約の締結(台湾台中友嘉)	和井田名誉会長、双方の社長、取締役など
2012年8月	正式公表(東京)	提携参加の4社の代表者
2014年9月	和井田友嘉精機の子会社化の合意	両社のトップ

い。劉教授は、現在も日本の産業界・学会とのネットワーク形成に尽力し、台湾と日本の工作機械業界の架け橋の役割を担っている人物である。また、2013年には東海大学内に「モノづくりセンター」を設立し、日本と台湾の間の産学交流の「ハブ的役割」を果たしている。

#### (2) 提携の前段階：台湾買収候補先の訪問

和井田は、台湾企業との提携において、信頼関係があった台湾の劉教授に連絡し、台湾の買収候補企業(出資比率50%以上)として4社を紹介された。2010年には、和井田の会長を初めとする一行が台湾を訪問し、現地企業4社の工場を見学した。しかし、訪問先の企業との間には買収金額をめぐる、相互の認識差が大きかった。また、候補先の工場を実際に訪問した際、現場には組立作業スペース(機能)とアメリカ製のソフトウェア以外に、デザインや要素技術などの技術的蓄積は何もないように見えたという。また、擦り合わせ技術を重視し、自社の内部で技術を蓄積している和井田と異なり、台湾の工場では、技術・技能などが何も蓄積されていないように見えたという。これは、台湾の企業が製品の組立に必要な部品を内製せず、すべて外部調達しているため、工場内のモノ・ヒトに技術が蓄積されない仕組みであったからである。そのため、このような工場を買収したとしても、ある程度のボリュームを持ち、一定の性能を持つ製品を単独で組立生産することは相当困難に思われた。候補4社の中で少なくとも

3社はこうした状況にあって、仮に買収金額で合意ができたとしても先行きが困難に思えたため、買収先の候補から除かれた。残りの1社は、一人娘で跡継ぎがないことから売却を望んだもので、和井田もその企業には興味を持ったことから買収金額の交渉まで進んだ。しかし、双方の希望額の差が2倍近くに達した(60億対30億)ことから、買収をあきらめるほかなくなってしまう。結局、2010年の訪問では、和井田は買収企業を選ぶことは出来なかった。

#### (3) 「友嘉」との提携合意：トップ同士のモノづくりへの共通認識

和井田による2010年の台湾訪問の際には、買収候補の4社だけでなく、仲介者の勧めで日本企業との連携を数多く実施している友嘉の工場見学も行われた。和井田側から見れば、生産のあり方は他の台湾企業と同じであったが、自社に比べると規模があまりにも大きく、なかなか相手にしてもらえとは思わなかったという。和井田の訪問団の帰国後、仲介者の働きかけで、友嘉の朱志洋総裁と陳向榮副総裁の一行が和井田の高山工場を訪問することになった<sup>7</sup>。学者タイプの技術屋で、温厚な人柄でも知られる和井田名誉会長は、技術屋としての事業への情熱、モノづくりに対す

<sup>7</sup> 朱志洋総裁と陳向榮副総裁の事業に対する情熱については、根橋玲子・福岡賢昌(2015)「リアルタイムな財務管理と経営理念の浸透を重視」、『交流』897, pp.8-13. を参照されたい。



歓迎 株式会社和井田製作所 蒞臨 友嘉集團

2011. 09. 05.

写真3：和井田による友嘉訪問：前列左から和井田会長、和井田名誉会長、友嘉総裁、仲介者、友嘉副総裁（久保朝義董事長提供）

る考え方などを友嘉の訪問団と深く話し合った。和井田名誉会長は、日本企業の厳しい技術要求に対して朱総裁が深い理解を示したことに強い信頼を感じ、「あの人とならば共同事業をうまくやっていると聞いた」と周囲に語ったという。このように、両トップの事業への情熱、工作機械製造への思い入れが一致した結果、相互尊重と相互信頼が生まれ、モノづくりに対する共通の考え方に基づいて合弁事業が一気に進展することになったのである。

出資関係については、共同事業の精神に基づいて、両社の出資比率を同じにすることで合意した。具体的な出資の交渉の過程では、両社以外に日本の「シチズンマシナリーミヤノ」社や「丸紅」社が参加した。2社の参加理由は、いずれも和井田の名誉会長と親しい関係（特にシチズンの社外取締役であった）にあったこと、また、現地企業を通じた部品調達にメリットが見込めるなど、日本の2社が友嘉との関係に興味を持ったからであ

る。一方、和井田は、少量多品種かつ比較的ニッチな製品を生産していることから年間生産量には限界があり、日本の2社と共同で部品調達することで調達コストを更に下げることも期待された。そのことから友嘉も関係を持つことは意味があると考え、同意したという。その結果、シチズンマシナリーミヤノと丸紅の2社からも5%の出資を受け入れ、4社による合弁で事業を開始することになる。最終的な出資関係は、45%（友嘉）・45%（和井田）・5%（シチズンマシナリーミヤノ）・5%（丸紅）で、合弁会社は台湾の台中に置き、会社名は「和井田友嘉精機」にすることで正式に合意した。

インタビューでは、この合弁事業のパートナーとなった友嘉の魅力と関連して、中国で大きなプレゼンスを持っていた友嘉の優位性はあまり考慮しなかったと述べられた。当時、すでに台湾や香港の商社を通じて中国へ輸出しており、販売上の大きな問題もなかったため、友嘉の中国販売ネット

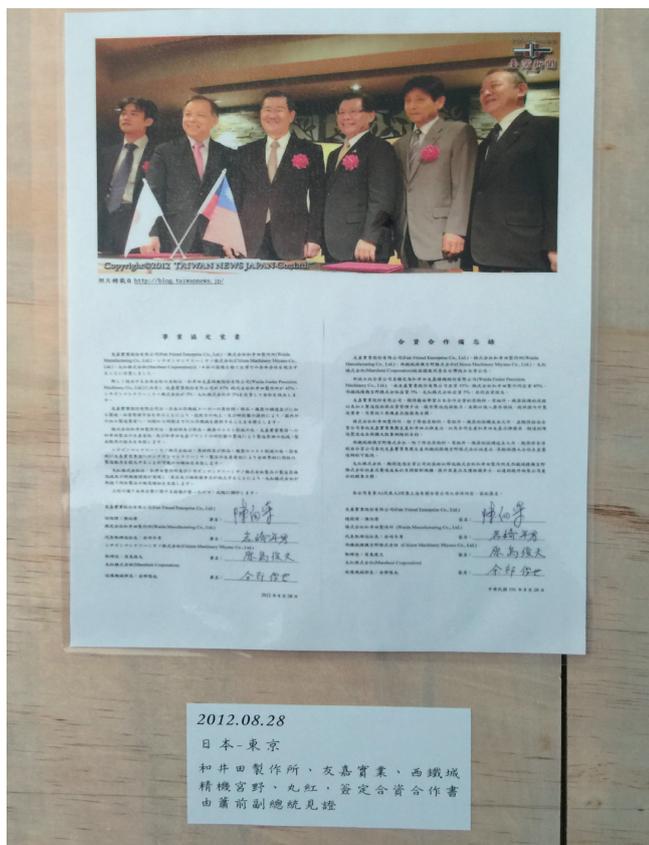


写真4：東京での契約式と契約書（久保朝義董事長提供）

ワークを利用することはあまり考えなかったのだという。しかし、合弁事業設立当時、友嘉との資源の補完性がほとんどなかったとしても、両社の共同事業は何らかの形で成立したに違いないという話であった。これは、高山工場でのトップ同士の会談で、モノづくりへの思いが確かめられ、信頼と尊重が形成されたからに違いないということになる。

このようにして、2012年3月に「和井田友嘉」の合弁事業が正式に成立した。台湾の合弁工場は最新設備をとり入れたが、自社専用工場ではなく、友嘉の工場の一部を借りて専用の生産ラインを施設・運営することで、初期投資を抑えることにした。合弁工場では、主に日本の和井田の製造するハイエンド CNC 研削盤のモジュールの生産・販売を行なった。和井田は、海外拠点でも日本と変わらぬ品質の製品生産を求めた。台湾の合弁工場は、重要部品は日本からの輸入で対応し、汎用部品の調達や組立で友嘉によるコストダウンの力を

活用する体制が目指された。その結果、日本向けの精密部品を加工して日本に輸出するようになり、合弁事業は順調に成長していった。

### 3) 提携後の出資関係の変化と運営状況

このように成立した合弁企業「和井田友嘉精機」は、台湾において新たな市場開拓、共同仕入れ、生産委託などに取り組み、2013年以降、順調に成長している（表3参照）。しかし、2014年に出資関係の変化があった。シチズンマシナリーミヤノと丸紅が保有する各5%分の株式が和井田に譲渡され、和井田と友嘉の2社合弁企業として新たにスタートすることになったのである。これによって、和井田が資本の55%を保有し、友嘉が45%を保有する出資構造になり、形式的には日本の和井田の台湾現地子会社が変わったことになる。この出資関係の変化は、和井田と友嘉の信頼関係や経営上の問題によるものではない。公式の発表では、シチズンマシナリーミヤノと丸紅の2社が、和井田友嘉精機設立からの2年間で一定の役割を終えたためとされている<sup>8</sup>。実際には、それ以外に、日本の経済産業省の指導・要望による影響もあったという。インタビューによると、合弁事業の工場が友嘉の敷地内にあったため、海外での会計上の問題として「どんぶり勘定になってはいけ

表3 和井田友嘉精機（股）有限公司の概要（2014年）

会社名	和井田友嘉精機股份有限公司
董事長	久保朝義
設立	2012年3月
資本金	4,000 万元
従業員	9名（内、日本人1名）
事業内容	工作機械（研削盤）用モジュールの製造、販売

出所）中華民国台湾投資通信（September 2014 vol.229）より再引用

<sup>8</sup> 「日台連携を通じて研削盤の海外生産を強化する和井田製作所」、『中華民国台湾投資通信』229, pp3-4.

ない」という指導を受けたという。もちろん、その背後には、台湾への技術流出の懸念や軍事分野に転用される可能性のある製品輸出の問題も絡んでいると考えられる<sup>9</sup>。この指導により、それまで友嘉の敷地内で生産していたものを別工場に移転し、形式上は日本の和井田の現地子会社になることになった。この出資関係の変化の際、和井田は友嘉に日本の状況を十分に説明し理解をえるとともに、友嘉の朱総裁も理事会に出席して同意したため、合弁事業の運営にとっては大きな問題にならなかったという。このような経緯で、和井田友嘉精機は2015年に自社生産工場を設立し、新しい市場機会を探索しているのである。

#### 4. 台湾企業の優位性：日本のモノづくりへの深い理解

和井田へのインタビューによると、台湾の製品技術の水準は自社のニッチトップ製品のコピー製品の水準にある。一方、台湾の強さは、アメリカのソフトウェア技術と現地の部品調達による自社工場の手直し作業を行えば、十分ボリュームゾーンの製品を作ることができることにあると述べた。日本とほぼ同じ程度の性能の製品を60～70%程度の価格で開発・生産できることが台湾の強さであるという。これは、台湾が一定の性能を持った準量産製品の開発・生産に適していることを意味するだろう。

また、台湾の現地工場の運営の経験からすれば、現地サプライヤーは自社が指導をしっかりとやれば必要な性能を出してくれるが、何も言わないと品質がどんどん落ちていくので、サプライヤーの指導が重要になるという話であった。サプライヤーの指導には、日本のモノづくりへの理解が必要で

あり、台湾人は日本のモノづくりへの理解が深いという。台湾では、モノづくりの職人（技術者）が日本のように多いわけではないが、現場の従業員が日本の職人文化を尊重するため、日本企業のやり方を理解し、その通りにやろうとする学習意欲が非常に高いという強みがあるのだという。その一例として、和井田友嘉が日本の和井田の子会社になったことを誇りに思う従業員が多く、和井田の高山工場を見学した際には非常に喜んでおり、そこでのモノづくりの姿勢に感動し、尊敬の念を抱く従業員が多かったという事例が挙げられた。日本のモノづくりに対する台湾の基本姿勢が、合弁事業の発展の根本にあり、信頼関係の源泉にも繋がっているのではないかという。このエピソードだけでなく、今回のインタビューでは、「技術者に対する尊敬の念」や「モノづくりに対する従業員の意識」などが共同事業での信頼関係の醸成に大きく影響しているのではないかとことが繰り返して述べられた<sup>10</sup>。その点を踏まえると、台湾はモノづくりの思想が日本と似ていて、相互信頼が潜在的に生じる環境にあるといえるだろう。

#### 5. 「共創型提携」へ取り組み

インタビューでは、共同事業における出資関係は、折半（50%対50%）にするのが理想ではあるが、今のところ、合弁事業は和井田向けの仕事が多く、今後、友嘉向けの仕事が多くなれば、それに応じて出資比率を変えても大きな問題は生じないだろうと述べられた。トップ同士の信頼関係が続く限りは、出資比率を状況に応じて変えたとしても、長期的な協同が可能であろうということであった<sup>11</sup>。今回のインタビューでは、「この人とならば一緒にやっていける」というような一種独

<sup>9</sup> 日本の安全保障貿易管理制度に抵触する可能性の指摘である。そのため、現在、台湾では制度に該当しない機械のモジュール生産のみを行なっているという。

<sup>10</sup> インタビューでは、個人的な見解としながらも、信頼関係の形成の源泉と関連して「歴史認識」の共有にも言及がなされた。

特な信頼関係が合弁事業の維持・発展における重要な要素としてとりあげられたことが印象的であった。モノづくりの思想やトップ同士の信頼感、さらには「ご縁」といった目に見えない心理的・社会的要因が信頼関係の形成に強く影響すること、同時に、出資関係の変化が共同事業の発展にそれほど大きな障害にはならない点が強調された。

合弁事業の将来については、現在は日本本社向けの部品の調達・生産が主であるが、近いうちに中国、東南アジア、ヨーロッパ向けの製品開発を考える時期が来るかもしれないということだった。経営環境の変化に応じて、両社が新しいビジネスの仕組みをつくる知恵を出しながら、長期的に共同事業を維持していくとするならば当然の姿勢である。これは、共同事業の発展において持続的に相互の利益を生む新しい「共創」の方向性を探っていることを意味する。具体的には、以下のようなことである。

まず、現在の専用工場を利用することで友嘉にとっても自社に必要な部品を加工できるようにすることである。同時に、他社にもそうした加工の要望があれば、部品を加工して販売する新しいビジネスチャンスを創り出そうという方向性である。

次に、台湾からの直接輸出を考えることである。現在は、台湾で生産したモジュールを日本に送り、日本で組立を行なってから輸出しているが、輸送コストや日中関係の変化による輸出への影響を考えると、台湾から直接輸出するメリットは大きいと考えられる。また、日本の安全保障貿易管理制度によって日本でのみ生産している機械についても、コストダウンの必要性は強まっている。一部の汎用部品については和井田友嘉で生産を行な

い、日本への納入を行なっていくことも考えられる。つまり、今後の技術力の向上や生産機能の拡大により、台湾拠点の強化を図り、最終的には台湾拠点で新興国市場のニーズを反映した戦略的製品ラインを確立し、セカンドブランドの創出を目指すという方向性である。

最後に、台湾でニッチ製品の生産の考えることである。1970年代以降、コンピュータの進歩とともにNC（数値制御）加工化の流れが広まったことで、生産を中止した工作機械がある。和井田では、それらの機械を再び作りたいという考えも持っているという。背景にはコンピュータプログラムに依存しないニッチ市場向けの工作機械がほしいという顧客会社の要望もあり、そうしたニッチ製品を台湾で生産するという方向性である。最後に、ここまで述べてきたことをまとめれば、以下のものであろう。

1) 和井田と友嘉の提携の形成には、まず、トップ同士の信頼関係があり、次に、両社から信頼される仲介者が提携を促進したことがある。日本と台湾の人的なネットワークの存在が相互信頼を生み出す要因であったことがわかる。また、合弁事業における両社の信頼関係は、モノづくりに対する認識の共有が何よりの源泉になっていることも確認できた。

2) 合弁事業は時間とともに進化していくが、その原動力は長期的に協同して製品・市場を創り出そうとする「共創」の意識が深層に内在していること<sup>12</sup>、こうした共創意識が提携の発展と安定性を導くものであると考えられる。本稿でとりあげた和井田と友嘉の共創型提携は、日台提携の一層の発展形であり、現在の良好な日台関係を背景に今後も継続してゆくことであろう。

<sup>11</sup> 今回のインタビューの結果は、出資比率は経営へのコミットの度合いに比例し、共同事業の安定性に影響するとする先行諸研究の仮説に、明らかに反するものである。この点については、将来の発展も含めて今後の検討課題とすべきものであろう。

<sup>12</sup> 日台企業間の共創については、呉銀澤・劉人傑（2008）「中国進出における日台企業の共創の発展」、『日本経営学会誌』22, pp.53-65を参照されたい。