

# 台湾企業による新興市場のイノベーション戦略 ～日本企業のブランドと技術を活用した中国市場展開～<sup>1</sup>

亜細亜大学アジア研究所嘱託研究員 根橋 玲子

1990年代以降改革開放が進んだ中国市場にて、多くの台湾企業が日系企業とのアライアンスや日本製品導入を行い、市場獲得を行っている。これは台湾企業が、台湾の日本統治時代を経て、戦前戦後と多くの日系企業とアライアンス経験を蓄積していたことが大きな影響を与えている。天野(2007)は、2000年以降増加した台湾六和機械とトヨタ部品サプライヤーとの中国での合弁事業に着目し、日系自動車部品メーカーの中国進出時に、半世紀にわたる台湾でのアライアンス経験が大きな役割を果たしていたと述べている。

台湾企業が日系企業とのアライアンスを行う目的としては、①日本企業の保有する技術力や生産管理能力の学習、②グローバル展開を期待する日本企業との連携による第三国展開が挙げられる。一方、日系企業が台湾企業とのアライアンスを行う目的としては、③日本企業製品の中国市場向けローカライズ及び拡販を主導的にを行い、現地市場シェアや販路獲得を狙うことが挙げられる。

本稿では、③の具体的事例として、中国市場における能率集団と友嘉集団の事例を元に、日系企業とのアライアンスの類型を探る。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能率集

団と、主に工作機械や精密加工メーカーのM&Aを通じて、日本型ものづくりをグローバルに展開する友嘉集団が、如何に中国市場を開拓し、日本企業との協業を行っているかを論じる。

さらに、自動車部品分野のみならず、光学分野の能率集団や、機械分野の友嘉集団においても、台湾での日台アライアンス経験が、日系企業との中国でのアライアンス成功に大きな役割を果たしていることを明らかにする。

## 1. 能率集団

佳能企業<sup>2</sup>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能率集団は、能率投資をホールディングカンパニーとする台湾の大手電子グループである。グループの根幹をなす佳能企業は、創業者である董炯熙董事長が、1965年にキヤノンの台湾総販売代理店として設立した。

1970年代に、キヤノンの台中加工区でのカメラ製造開始に伴い、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、日系の関連部品メーカーと合弁で台中地区に工場を設立していった。地場に適切な台湾企業がない場合には、董会長個人の投資会社を通して出資、日本企業の台湾側パートナーを引き受ける形で、

<sup>1</sup> 本稿は、2011年度(公財)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(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、故天野論文准教授)で訪問した佳能企業董事長董炯熙氏(2011年11月2日)のヒアリング内容、同年10月の同氏岐阜講演による内容を取り纏め、台湾政治大学で発表した論文に加筆修正を行ったものである。

<sup>2</sup> 佳能企業股份有限公司(以下、佳能企業)は、2010年には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。同社は1970年代よりキヤノンとのアライアンスを開始して以来、台中周辺の電子部品サプライヤー育成に尽力した30年間を経て、2000年にデジタルカメラ製造を行えるほどの組織能力を獲得した。

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。こうして、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た。

2002年にキヤノンに台湾総販売代理店を返還すると、自社製品を持たない販売代理店から業態転換するために、董氏は2002年に光宝集団からの詮訊科技買収を行った。詮訊科技の技術力を活用することで、佳能企業はデジタルカメラの受託製造に着手することとなった。佳能企業は、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、資材やスペック等は台湾側で決定するようになった。

現在佳能企業の主力事業は、日系、欧米系、韓国系大手メーカー向け部品製造・精密金型などで、東莞工場ではデジカメ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。

### ＜中国補修用トナー市場で日台アライアンスにより高品質市場を創造＞

佳能企業は、日系材料メーカーA社と共に、中国で複写機トナーを製造している。中国では、日系A社の技術を活用し、販売は佳能企業が担当するという条件で合弁会社を設立。佳能企業が中国での市場知識や人脈を生かし現地マーケティングと営業を担当、日系A社は、製造に関する部分を中心に生産・品質管理を受け持つ。中国工場では、補修用のコンパクトトナーを製造しており、日系A社ブランドで販売している。

中国市場では、日系大手複写機企業が中国での

工場を設立後、現地従業員のスピニアウト等により現地地場トナー工場が乱立した。そのため、中国市場でプリンタや複写機を販売する場合には、多くの中国顧客は売り切りの契約で、トナーもメーカー純正品でなく、地場企業からリサイクルトナーを調達するのが一般的である。その結果、低品質の海賊版トナーの使用が増加し、プリント出力の質が低下することで、日系複写機メーカーへの苦情が増加したという。佳能企業は日系メーカーの複写機販売の経験と市場の状況から高品質の補修用トナーが中国市場で受け入れられると判断し、日本の複写機メーカーと多くの取引を行っているA社に協業を打診したのが、このビジネスのきっかけであるという。

佳能が中国で合弁工場を立ち上げ、中国生産を行えば、製品は中国産トナーと認識され、差別化を図りにくい。そこで董氏がまず日本に投資、佳能とA社で、日本に合弁会社を設立することになった。そしてその日本の合弁会社から100%出資で中国にトナー工場を設立した。同工場で製造したトナーは、「日本技術での日本出資の100%日本トナー」として販売戦略上の差別化を図り、高価格帯で販売している。今回のアライアンスの結果、A社は、トナーの中国生産による使用素材価格の低減、地場原料メーカーとの直接交渉による中間マージン削減などのメリットを享受することができ、大幅なコストダウンを達成することが可能となった。

こうして、佳能はA社とともに、「日本トナー」の中国市場のブランディング・販売に成功し、高品質リサイクルトナー市場での販売ネットワークを確立した。

### ＜中国補修用トナーの新しい市場創造とジャパンブランド構築を達成＞

中国補修用トナーの市場価格では、日本トナーは1キロ当たり12~20ドル、中国トナーは1キ

ロ当たり5～6ドルとなっている。一方で、米国等の外資技術中国生産トナーは1キロ当たり6～7ドルであるが、外資技術中国生産トナーの市場は全体の8割を占めている。この8割を占めるボリュームゾーン層のトナー品質が十分でないと考えた佳能は、今度はこの市場への参入を検討した。

佳能はA社と共に、中国で新たに合弁事業を設立。2011年より「日本トナー」と差別化した「日本技術の中国トナー」の製造を開始した。差別化のポイントは、「日本技術の中国トナー」ということで、中国設備で中国材料だが、日本の技術で生産されていることを売りにしている。(前出の「日本トナー」は、技術、設備、材料全て日本製である)同社は、日本技術の日本トナーはキロ12ドルで販売しているが、中国合弁会社製造の「日本技術中国トナー」はキロ7～8ドルで販売している。

かつて中国は世界の工場と言われたが、外貨準備高も3兆を超え、市民の生活も向上している中で、市場化する中国に対応していく必要がある。董氏によれば、日本製品のブランディングを成功させるためには、市場に合わせて考えることが必要であるという。

中国総人口の5% (6000万人) が中国全体の支出の約50%を握っており、中国の1%である1300万人が中国全体の支出の40%を占めているが、この1%は世界最高の製品しか使わない。佳能は、世界最高の「日本トナー」を、この1%の層をターゲットにして販売している。中国市場展開を行う日本企業はこの1%、1300万人の市場を狙うべきだと董氏は強調。この層は確実に最高品質製品を購入するという。

日本の強いブランドを持つ大手メーカーは、自力で情報収集もでき、グローバル展開にも慣れているため、中国展開の際に台湾企業と提携する必要はないが、日本中小企業にとって、中国での現地生産には、部品の交渉やEMS企業の協力が必須であり台湾企業は良いパートナーとなりうる。

日本が世界のブランドとなり得た背景には、日本は1億数千万の市場を既に国内で持っていることも大きいという。まず国内製造して国内販売を行う過程で、海外で販売可能なレベルまで製品をカスタマイズできるため、日本で売れたら世界に売れるという有利な条件があるという。台湾は市場規模が小さく、台湾で売れてから世界に販売することは難しいため、台湾企業は最初から世界が受け入れる製品を製造販売しなければならないというジレンマがある。董氏は、こうした理由から台湾企業が独自でブランド構築を行うのは難しいと考えており、日本企業のグローバルブランド化の支援を行うことで、台湾企業の弱みを強みに変えることができるという。

## 2. 友嘉集団

友嘉実業集団(以下友嘉集団)は、「誠実と信頼を第一にし、顧客に対し責任を持つことが、永続的経営に繋がる」という企業理念のもとに、1979年に設立された。友嘉実業の製造部門である工作機械事業部は1985年に設立、伝統的な鋸盤および研磨機製造に従事してきた。同社の有する三大事業部のうち、工作機械事業部ではオリジナルブランドを販売している。

同社は台湾内の同業他社に比較すると後発のメーカーであったが、1990年代にはオートバイ用工作機械製造を開始、2000年から同社は自動車用工作機械製造に参入するなど先進的な取り組みを行ってきた。また台湾企業の投資としては早く、1993年より中国大陸への投資を行うなど、積極的な海外展開を行っていった。

### <友嘉集団のアライアンスパートナーとブランド重視戦略>

朱総裁は、日系企業とのアライアンスに対し、「Together Everyone Achieves More」という言葉を掲げており、一緒に行えば得るものもたくさ

んあると述べている。また「Your Best Partner Today & Tomorrow」という言葉にもあるように、日本企業は「永遠に信頼できるパートナー」であり、これまでお世話になった企業には感謝の気持ちを忘れないという言葉通り、同社は多くの日系企業事業を行っている。

日本のアライアンスパートナーとしては、豊田通商株式会社（売上高4.6兆円）、リョービ（日本で最大のダイカスト専門工場を有する売上高2000億円の企業）、アネスト岩田（日本で最大の塗装設備工場を有する、売上高300億円の企業）、茶谷産業株式会社（日本に戦前からある15大専門商社の一つ）、高松機械工業株式会社（日本のCNC旋盤製造専門メーカー、東京証券取引所上場企業）、日本ケーブル株式会社（日本の索道輸送施設メーカーで、ケーブルカーでは95%のシェアを持つ）、日本メクトロン（日本の優良CNC工作機械専門メーカー）および和井田製作所（岐阜県高山市の金型部品・切削工具用研削盤を中心とした工作機械メーカー）の8社となっている。

一方で、同社は、世界で最適なパートナーとの合弁事業やM&Aによる事業取得を行っており、米国・ドイツ・イタリアに工場を持つが、全てM&Aによって取得したものである。日本にもグループ企業があり、FT ジャパン（金沢）、タケウチ（横浜）、EMC（山梨）池貝（茨城）の4社となっている。日本のグループ企業であるタケウチは、横浜に工場を持つ、レーザー穴あけの機械製造を行う企業で、1998年に買収している。タケウチとは台湾でもPCB工場の投資を行っている。株式会社EMCは、特殊な切削加工機である自動彫刻機を製造していたサカザキマシーナリーの関連会社であった。旧サカザキマシーナリーのエンジニアが設立し、旧サカザキ製品の販売とアフターサービスを中心に事業を行っていたが、1999年に同社が買収している。FT ジャパンは、Feelerブランドの工作機械販売を行う日本拠点

で、石川県の高松機械との合弁事業となっている。

朱志洋総裁は、アライアンスに必要なのは「相互の信頼感」であるという。アライアンスの際に重視していることは、①実業会社であること、②企業合作、③M&Aであり、このうちM&Aのケースでも、前の会社のブランドを継続することを原則としている。

顧客に信頼を置かれているのは「ブランド」であるという理念のもと、現在同社は29ものブランドを有している。自社のオリジナルブランドは、FEELERであるが、保有ブランド維持のためには色々な手法をとる。例えば、日本のタケウチ経由で、イタリアのブランドを買収するなど、世界情勢を俯瞰しつつ、自社グループの価値を高めるようなM&A戦略をとっている。

例えば、2000年に米国のSMSというフォードの部品メーカーで、156年の歴史ある会社をM&Aにより買収している。台湾においても、麗偉（LEADWELL）という台湾の老舗有名ブランド企業を2000年に買収し、2007年には台湾企業で門型マシニングセンターのSANCO、その後、旋盤機械製造と研磨機のECOCAやEQUIPTOPを買収している。2015年6月には、自動車用工作機械分野の世界的メーカー、ドイツMAGグループ（MAG IAS GmbH）の全株式を取得した。

これらグループ化を行った企業では、ブランドを維持するのみならず、生産システムや経営者や従業員はそのまま事業継続を行っているという。なぜならブランドには、その会社のやり方やノウハウが蓄積されているからであるという。

#### <中国でのチャンスは1990年の決断が契機>

劉（2011）によれば、中国における同社の展開は1993年に始まる。蕭山拠点は1993年に総面積57,000㎡の土地を取得し、杭州友佳（工作機械）、友嘉高松（工作機械）が立地している。友嘉集団の

中国本部研究開発センターの拠点であるとともに、PCB 製造の拠点ともなっている。下沙拠点は、2004年に土地を取得、麗偉の工場からスタートしている。総面積は、176,000㎡であり、杭州麗偉、杭州友華、杭州友維、杭州友高などが立地する、友嘉集團傘下企業の製造拠点となっている。また、江東拠点は2007年に総面積666,000㎡の土地を取得、ここは友嘉集團の合弁工場の集積地となっており、日系企業では友嘉高松（工作機械）、友嘉岩田（空圧機）等が立地している。

友嘉集團副総裁で、同集團の中国事業責任者でもある杭州友嘉陳董事長によれば、1990年代は中国大陸ではバイク製造が発展、2000年代は自動車産業が発展し、その時には同社が既に市場参入していた。当時は中国には日本企業も入っていたが、日本企業は駐在員の滞在が短く、駐在員がいない場合もある。そのため決定権が遠くにあるため、迅速な判断ができない。当社は総裁や董事長、総経理が大陸に駐在しているため、成功することができたという。

兩岸産地として、日本・台湾・大陸の3か国で合作すれば成功できると陳会長は信じている。台北は戦略の拠点であり、大陸は土地が広いので製造中心、人材育成、カスタマーサービスを担当している。現在の中国での同社の工作機械産業別シェアとしては、自動車工業47%、精密製造業18%、精密金型業14%、航空産業8%、電子工業6%、鉄道工業3%、学校4%となっている。中国での販売拠点網を中心に、多岐にわたる販売ルートを確認しており、中国での信頼性が高い企業となった。それは同社の24時間サービス体制によるものであり、現在は杭州で全て製造・販売・サービス等のコントロールを行っている。

## <友嘉集團のチャレンジャー中国への市場戦略と日台アライアンス>

友嘉集團は現在、中国に90か所以上の支店があり、1州に1~2か所の拠点を有する。同社製品の強みとして、特に高性能低価格、機種完備のフルサービスの提供が挙げられるが、中国大陸での販売においては、次の3つの優位性を持っている。第一に、成熟した台湾工作機械の産業集積を形作っていること、第二に、大部分の顧客需要に応じ小ロット品を製造していること、第三に直接顧客販売を行うシステムに早い段階で転換しており、大陸市場で顧客仕様でのカスタマイズ販売をいち早く行っていることが挙げられる。もちろん、同社は、一部の販売能力、サービススタッフの技術、製品性能と品質は日本の一流企業とはまだ比較にならないものの、中国における総合的な営業能力は恐らく他の追随を許さないと自認している。

朱総裁によれば、日系企業の進出が難しい中国市場においては、「台湾」というフィルターを通すことで、中国市場における、日本と中国間の言語・教育・労務・法律・政府の問題解決が行えるという。台湾人は中国人を良く理解できるためであるが、台湾人の考え方はむしろ日本人に似ているという。

また、中国大陸において、台湾企業は日本国内の日本企業と同様に、水平分業的に外部の協力企業を活用する能力を持っている。歴史的に、台湾企業は日本企業から製品の品質管理能力と改善能力を習った経験が多く、もちろん友嘉も日本企業から生産プロセスの管理能力を学習したという。これが、製造業における成功のキーポイントであり、日系企業との協業で培ったものづくり能力を「台湾フィルター」を通し、上手く中国における製造工程に適応させている。

例えば、友嘉集團は2004年より高松機械工業株式会社と中国杭州の友嘉実業集團の敷地にて合

弁事業を行っている。友嘉高松の工場で製造する「Takamaz-Feeler」ブランドの工作機械は日本ブランドの機械と台湾ブランドの機械がある。高松機械オリジナルの日本ブランド機械は、日本式生産管理・日本式品質管理・日本式品質管理の中国製工作機械であり、中国市場では高品質高価格帯に位置している。一方で、友嘉実業と高松機械との合弁ブランドである「Takamaz-Feeler」オリジナル機は、台湾技術の日本式管理の中国製工作機械である。この合弁事業により、高松機械はボリュームゾーンである中価格帯ゾーンを狙い、友嘉集団は高松機械との合弁により自社ブランドの付加価値を上げることで、中～高価格帯の顧客獲得を狙っている。

さらに、台湾と中国が ECFA（两岸経済協議）を締結したことで、台湾の工作機械は一部で対中国輸出の減税・免税措置が採られており、その他の日本メーカーも、同社との提携に関心を示しているという。また、同時に日系企業は台湾での生産、同社の流通・サービスのネットワークを活用しつつ、台湾経由での中国市場への進出を目指しているという。

友嘉集団は、前述した日系企業との長期的継続的アライアンス関係により、日系企業が有する組織能力を着実に自社内に取り込んでいる。こうし

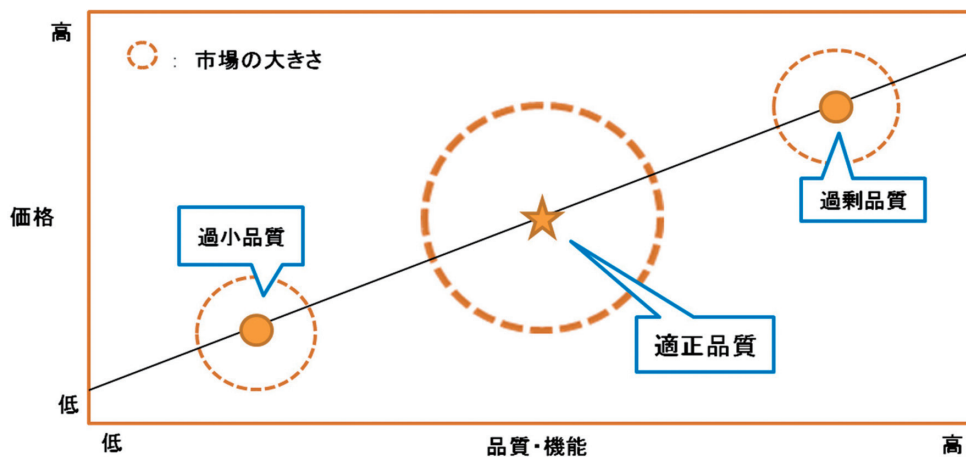
た組織学習の成果により、自社の生産能力や人材育成能力、サプライヤー育成能力が向上し、中国展開時においてもその経営能力を発揮し、中国市場において他の追随を許さないブランディング構築と、販売ネットワーク網を形成した。

友嘉実業集団のメディア対応の多くを朱志洋総裁が行っているが、グローバル市場を獲得するために積極果敢に戦略的アライアンスや M&A を行う有能な実業家の印象が強い。一方で、同社経営陣の思想は「台湾の松下幸之助」ともいえるような、独自の経営哲学を持つ高度成長期の日本人創業者に考え方に近い。こうした多様な背景を有する経営グループによる台湾型ハイブリッド経営により、未曾有の企業発展が得られた事実は注目に値する。

### 3. まとめとディスカッション～台湾企業の新興国市場向け開発能力を生かしたアライアンス戦略

新宅（2008）によれば、台湾企業は中国市場における「適正品質」を提供する製品開発能力を持っている。図1において、「適正品質」の市場が最も市場シェアが大きいですが、ここを台湾企業がほぼ独占しているという。

一方、天野（2010）は、日本の大企業では、独



出所：新宅・天野(2009)「新興国市場戦略論」MMRCディスカッションペーパーNo.277

図1 適正品質・価格と市場シェア

自でこうした適正品質に対応した製品対応を行っており、INAX やダイキン等、新興市場向け製品開発に成功した事例を挙げている。

経済産業省中小企業庁発表の「2011 年度中小企業白書」によれば、日本中小企業が供給する財・サービスについて、現地市場も品質の高さを認識し、高付加価値商品では一定のシェアを確保しているが、現地市場シェアを「確保できている」と認識している中小企業は、アジア、欧米ともに、2割未満であるという。新興国市場で要求される技術・製品レベルからは、日本製品は「過剰品質」と見做されてしまうことがその理由の一つであろう。

また、日本の中堅・中小企業にとって、新興市場向けの製品開発が困難である理由として、これまでの日本市場での経験則が適用できず、新たなイノベーションが必要であるためである。日本中堅・中小企業では、自社の組織能力のみで「イノベーションのジレンマ<sup>3</sup>」のブレークスルーは難しい。イノベーションのジレンマ克服には、経営者や技術者に発想の転換が必要で、中小企業の限られた経営資源<sup>4</sup>の中では、新しい創発を起こすことは非常に難しい。そのため、日本中小企業が低コストで新しいな経営資源を獲得する手段として、「日台企業アライアンス」が着目されており、今後日台アライアンスが生む創発効果が期待されている。

また、台湾企業をパートナーに選択する理由として、日本企業の企業間関係構築の特異性が挙げられる。日本企業は従来親会社と下請け企業間の関係構築を緊密に行っており、同質企業間でのアライアンス関係は得意とするが、異質な企業とのアライアンス経験に乏しく、アライアンスによる

成功も得づらい。一方で、東アジア地域において比較的的成功していると言われている日台企業間のアライアンスの場合には、戦後の歴史の中で、主に輸出産業を中心に、グローバル政策的に日系企業のサプライヤーネットワークに組み込まれてきた経験から、台湾企業は、日系企業とのアライアンスパートナーとしての高い能力を保有しているといわれている。

佳能企業と A 社による、「日本技術・台湾製品・中国材料による台湾トナーブランド」のケースは、台湾企業とのアライアンスを活用し、自社の保有する技術と新興国市場で必要とされる製品とのギャップを乗り越え<sup>5</sup>、見事にイノベーションによる新製品開発や新市場開拓を果たした事例として見る事ができる。

佳能企業は、日台アライアンスによる「高品質市場」獲得の成功経験を経て、「適正品質」市場へと参入している。(図 2)

佳能企業は、A 社ブランドの日本トナー(日本技術・日本設備、日本材料)を、中国市場における高付加価値市場にターゲットを絞り製造販売を行った。高付加価値市場向け製品は、中国市場で最もシェアの大きい「適正品質」市場には、品質・価格ともに導入が不可能である。そのため、佳能は A 社との共同開発により、日本技術中国トナー(日本技術・中国設備・中国材料)を適正品質市場に導入することとなった<sup>6</sup>。

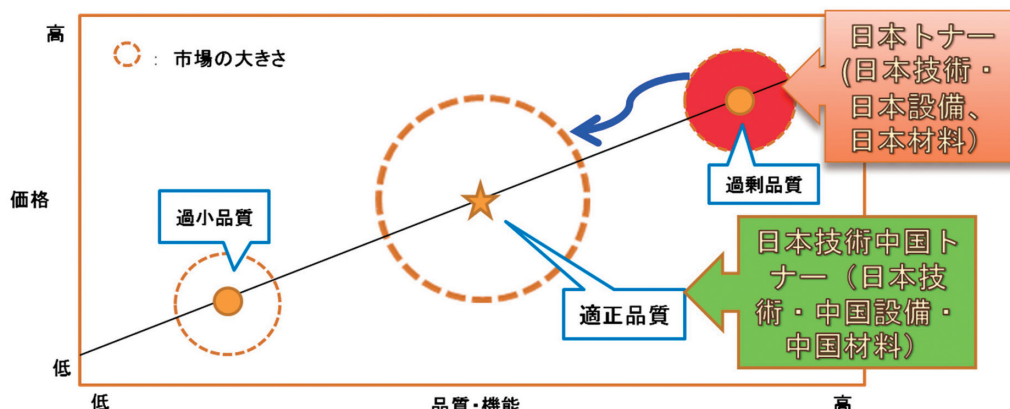
佳能と A 社による「日本技術と中国設備・材料の台湾トナー」は日台アライアンスによる、日本企業の技術と新興国市場ニーズのギャップを活用した新製品開発や新市場開拓等イノベーションの可能性を示している。これは、日本と台湾、そして中国市場の技術レベルギャップを活用し、イノ

<sup>3</sup> クリステンセン (1997) は、既存の技術革新が市場のニーズに合致しない場合があることを指摘している。

<sup>4</sup> ペンローズ (1985) によれば、中小企業は限定的な経営資源により成長に限界を持つ。

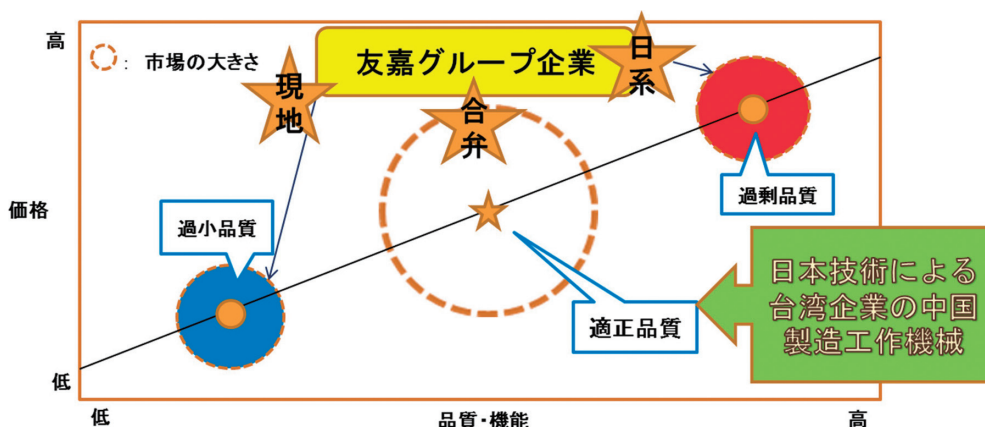
<sup>5</sup> 2011 年 11 月 3 日淡水大学で開催された天野発表資料から得た着想による。

<sup>6</sup> 2012 年 3 月 12 日東京大学新宅准教授からのレクチャーによる。



出所：新宅(2009)の図を引用し、筆者にて文章挿入。

図2 高品質市場から適製品質市場への参入



出所：新宅(2009)の図を引用し、筆者にて作成。

図3 市場の特性毎に、グループ全体で投入製品を差別化(両取り戦略)

バージョンを創出した事例であり、佳能とA社は、中国トナー市場において「高品質市場」から、見事「適正品質市場」への参入を果たしたのであった。

一方で、友嘉集団は、日本ブランドの日本製工作機械を高品質帯に置き、日本ブランドの中国製工作機械を中～高品質帯に、日本技術の台湾企業管理中国製工作機械をボリュームゾーンに置くことで中価格帯～高価格帯までのラインアップを揃え、販売時の機会損失を抑える戦略を取っている。正に、日台アライアンスによる、「高品質市場」と「適正品質市場」の両取り戦略である。

### (最後に)

本論では、日系企業が新興国市場参入を行う際に、台湾企業とのアライアンスを行うことにより「適正品質」の製品を開発し、新興国市場の高付加価値市場だけでなくボリュームゾーンを狙う戦略の存在が明らかとなった。

戦後の台湾企業は、一般的に日本企業からの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。特に中国市場への展開にあたっては、日系企業の品質要求に対応できるスペックと、中国市場で生産可能かどうかまたは中国市場で受け入れられるかどうかという点を考慮に入れながら、OEM製造からODM、



さらにEMS企業へと、いくつかの台湾企業はその業態を発展させていった。

能率集団の董総裁によれば、佳能企業の40年もの日系企業とのアライアンスの経験蓄積が、こうした中国市場での新しいビジネスや市場創造に繋がっているという。董氏は、市場は技術を呼び、有望な市場に技術が集結すると考えており、中国での産業発展の背景には、日本企業とのアライアンスで蓄積された技術を持った台湾企業の進出が一因としてあるという。

さらに、能率集団董総裁と友嘉集団朱総裁の共通点として、日本の技術を高く評価し、「日本ブランド」を国際展開する手法に長けていることが見て取れた。董総裁によれば、技術は鮮度があり、適切な段階で適切に製品化、市場化することが重要であるという。こうした台湾企業は、優良な技術を持った日本ブランドを適切な時期に、適切な市場で、「適正品質」で販売するノウハウを持っている。

また本事例研究により、自動車部品分野だけでなく、光学分野や工作機械分野でも、かつての台湾における日台アライアンスの経験が、同一日系企業およびその他の日系企業との中国でのアライアンス成功にも大きな役割を果たしていることが分かった。本論で述べた台湾企業の新興国市場向け開発能力を生かしたアライアンス戦略の事例が、新興国市場獲得を目指す日本の中小企業が海外戦略を立案する際の一助となれば幸いである。

#### (参考文献・資料)

- 天野倫文(2007)「台日サプライヤーの中国進出とアライアンス」東京大学大学院経済学論集 (mimeo)  
 伊藤信吾(2005)「急増する日本企業の台湾活用型対中投資」みずほ総研論集、2005年Ⅲ号  
 井上隆一郎(2007)「六和機械-自動車部品で日台アライアンスを体現」ジェトロセンサー 2007年3月号  
 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」

- 新宅純二郎天野倫文(2009)「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換」経済学論集 75-3 2009年10月  
 新宅純二郎(2009)「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」国際経済室報第2号 2009年8月  
 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)「産業リネージュと中小企業」小池・川上編アジア経済研究所  
 根橋玲子(2006)「台湾企業の対日投資意識に関する分析」(交流協会発行「交流」NO.756号)、(2007)「台湾企業の対日投資成功事例と地方への投資促進に対する提言」(交流協会発行「交流」NO.794号)  
 劉仁傑「友嘉実業集団的中国市場策略與台日聯盟」陳斯勤・陳德昇編(2011)「台日策略聯盟理論與實務」  
 外資系企業とのアライアンスによる我が国中小企業の国際競争力強化の実態と展望(2011年(財)ミプロ発行)  
 Clayton M. Christensen(1997)“The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail”  
 E.T.Penrose(1985)“The Theory Of The Growth Of The Firm”

\*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、陳德昇編「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会社発行)に掲載された筆者執筆原稿を抜粋し、加筆修正を行ったものである。本原稿の「交流」への転載許可を頂いた台湾政治大学陳德昇教授に心よりお礼を申し上げたい。また、本論の執筆に際し、2011年度共同研究助成事業(人文・社会科学分野)に採択頂いた公益財団法人交流協会および共同調査等によりご指導を頂いた同事業プロジェクトリーダー東京大学経済学研究科新宅純二郎教授及び新潟大学経済学部岸保行准教授にこの場をお借りし、深く御礼申し上げる。