日台企業間協働の持続的発展：中国での20年間の協働の回顧

台湾･育達科技大学准教授　呉銀澤
台湾･東海大學教授　劉仁傑

Ⅰ．日台企業間の協働の発展

台湾と日本の間では、1960年代以降、電機・IT産業、自動車産業、食品産業などの製造業で、単独進出、共同事業、OEM、共同生産・販売・技術開発などの提携が行なわれている。経営資源の相互補完関係を目指した企業間の協働が発展してきたのである[1]。特に1990年以降は、(1) 中国の経済成長に伴い、中国での台湾企業の優位性が認められるようになったこと[2]、(2) 2005年以降の円高の進行、(3) 2013年に台湾と中国のECFA（両岸経済協力枠組協議）が本格的にスタートしたことにより、中国を含む新興市場、さらには世界市場を見込んだ協働が幅広い分野で進められるようになった[3]。

日台企業間の協働は、日本側がアジアの生産基地として台湾を活用し、台湾側が日本からの技術や資本を導入するという垂直的分業から始まったものと考えられる。上述した1990年以降の変化は、第三国、特に中国への進出の過程で、日台企業間の協働が質・量とも拡大・深化したことを示すものであろう。その一方で、2010年以降、景気減速によって生産基地としての中国の優位性が薄れると、生産拠点の東南アジアへの移転または本国への回帰の動きが見られるようになった[4]。

こうした動向は、1990年以来安定して発展してきた日台企業間の協働にも少なからず影響するものと考えられる。また、逆に言うならば、今後の日台企業間の新たな協働のあり方を探るためには、1990年以降の日台企業間の協働について一度振り返ってみることも意味深いことである。そのため、本稿では、過去20年間、主として中国を舞台に展開された日台企業間の協働を、具体的な事例に基づいて整理・吟味しようとする。

Ⅱ．中国における日台企業間の協働の発展

筆者らは、1990年以降、中国における日台企業間の協働を定期的に追跡調査し、その理論的・実証的な意味を継続的に探ってきた。本稿の研究対象は、中国で追跡調査を行っている中華汽車、友嘉實業（以下、友嘉と呼ぶ）、六和機械の国際共同事業である（表１）[5]。以下では、過去20年間の追跡調査を整理することにしたい。

---

[1] 劉仁傑（2008）「台湾日系企業の発展プロセスと新動向」佐藤幸人編『台湾の企業と産業』，アジア経済研究所，209-239頁。

[2] Ito, S.（2009）. Japanese-Taiwanese Joint Ventures in China The Puzzle of the High Survival Rate. *China Information*, 23(1), 15-44.

[3] 劉仁傑　佐藤幸人　吳銀澤（2015）「台日企業合作的樞紐企業：工具機產業的個案研究」『Industry and Management Forum』17巻1期、4-25頁。

[4] 劉仁傑，陳國民（2014）『世界工廠大移轉』大寫出版

[5] 最初の調査は1996年六和機械訪問に始まる。以下、2000年から2006年の調査、2009年の訪問調査、2015年の電話・訪問調査である。なお、事例については台湾側の視点で記述することにする。

表１　事例とする企業の概要（2014 年現在）

会社名＼項目	創立(年)	従業員数（人）	売上高（台湾ドル）	主要な顧客	主要な開発・生産製品	主要な提携日本企業と共同事業数
友嘉實業集団	1979	5,300	550 億	自動車関連企業、航空機企業、金型・加工企業	工作機械・産業設備・電子プリント板 PCB 等	高松機械、和井田、シチズンマシナリー等（５事業）
中華汽車	1969	1,800	347 億	台湾・中国最終消費者	小型乗用車・商用車（OEM，自社開発）	三菱自動車（２事業）
六和機械	1971	1,100	N．A	自動車関連企業（フォード、トヨタ、日産等）	アルミ複合金属部品，大型・小型の自動車部品（鋳物、加工）	トヨタ自動織機、井原精機、アイシン高丘、桐生機械など（14 事業）

１．工作機械産業：「友嘉」と日本企業との協働例

1979 年に設立された友嘉は、1983 年に工作機械産業に参入した以後、台湾のトップ工作機械メーカーに急成長した。同社の成長方式は、M＆A と提携によるものである。アメリカやヨーロッパ企業を買収し、2000 年以降は日本企業とも提携を行なった。現在では、中国のみならず、世界的な販売・生産ネットワークを構築し、グローバルに事業を展開している。

友嘉が中国事業に力を入れ始めたのは、1990 年に入ってからである。友嘉が中国市場に参入する契機となったのは、当時、中国市場に強いコネクションを有していた日本の「茶谷産業」との関係である。まず、1991 年に、友嘉のマシニングセンターが「茶谷産業」を通じて初めて中国へ輸出されることになった。次いで、1993 年には、杭州に「杭州友佳精密機械」を設立し、中国企業との直接取引による工作機械の販売を開始した。また、2001 年に工作機械の生産を本格的に開始したことを機に、友嘉は、中国、日本、台湾で日本企業との共同事業を次々と立ち上げるようになった。

１）日本企業との共同事業の成立

杭州友嘉高松は、2004 年に友嘉（40％）と日本の高松機械（40％）との間で設立された中国での初の共同事業であった。これは、2003 年 10 月にイタリア・ミラノの工作機械展示会（EMO）で、高松機械の常務取締役が友嘉の総裁に中国での OEM 委託生産の可能性を打診したのが始まりである。その後、友嘉のトップが高松機械を訪問し、２回目の訪問で両社が合意に至ったという。共同事業の目的は、多機能かつ高精度な自動車用部品加工向け小型 CNC 旋盤の生産と販売であった。高松機械は、自動車部品向けの小型精密旋盤や電子制御を得意としていた。その技術的優位性を共同事業の生産･開発に積極的に組み入れることで、中国全土にある友嘉の販売拠点を通じてハイエンド市場を開拓しようとしたのである。この共同事業は、結果として中国と日本市場の開拓に成功し、高松友嘉と友嘉萬客隆という新しい共同事業が相次いで設立されることにつながっていく。

高松友嘉は、2007 年に友嘉と高松機械の折半の出資によって設立された日本の生産拠点である。設立の目的は、友嘉の製品の日本での販売強化である。友嘉は、世界的な販売ネットワークを構築しているが、当時、日本での販売拠点は少なかっ

た。そのため、すでに共同事業に取り組んでいた高松機械の持つ販売チャンネルを用い、日本での製品販売を模索したのである。さらに、顧客のニーズを把握し、先進技術の効果的な活用による共同開発を行なうことも狙いであった。その後、高松友嘉の事業は発展し、2014年には、機械部分を友嘉の設計、NCやローダーを高松の設計とする工作機械を共同開発・販売するまでになっている。

一方、友嘉萬客隆は、2010年に日本のCNCメーカー・メクトロン45%、高松機械10%、友嘉45%の共同出資で中国杭州に設立された共同事業である。当時、メクトロンは、日本国内の需要の縮小によって、中国進出のためのパートナーを求めていた。その際、以前から関係のあった高松機械が仲介者となって友嘉にメクトロンを紹介したことが契機となり、3社間の共同事業が成立したのである。筆者らのインタビューによると、共同事業は互いを尊重しながら安定的に発展してきており、台湾、日本、中国大陸の市場動向を踏まえながら、今後さらに発展するだろうとのことであった。

2）日台協動の持続的な拡大

和井田友嘉は、2011年に、友嘉実業（45%）と日本の和井田製作所（45%）、シチズンマシナリーミヤノ社（5%）、丸紅（5%）の共同出資によって台湾で設立された。この共同事業は、ECFA締結後に日台企業間で締結された大型共同事業である。日本の和井田製作所が、日本の国内市場の需要縮小に伴い、海外生産の可能性を探り、台湾の友嘉と共同事業の合意に至ったのである。このように成立した共同事業は、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[6]。ただし、2014年には、出資関係に変化が生じた。その結果、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。筆者らのインタビューによれば、現在の共同事業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。また、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きたいとも述べている。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ものであろう。

2．自動車産業：中華汽車と日本企業の協働例

1969年に設立された中華汽車は、1970年に三菱自動車と技術提携し、商業車の生産を始めた。1986年には、三菱自動車との資本提携（18%）によって本格的な自動車生産を開始する。以後、台湾では現在にいたるまで三菱自動車と資本・販売提携を行なっている。

1）東南汽車の成立

中華汽車は、1995年、中国福建省汽車集団公司（以下福建汽車）との間で東南汽車（Fujian South East Motor）を設立した。東南汽車は、中華汽車の中国での生産拠点としての役割を担い、設立当

[6] その成立については、呉銀澤（2016）「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―」『交流』900（3-11）を参考されたい。和井田製作所のインタビューによると、「台湾側のトップのモノづくりに対する姿勢、仲介人やトップへの相互信頼、台湾の生産技術・人材に関する評価」などが共同事業の決め手であったと述べている。

時は福建汽車 50%、中華汽車 50%の資本関係であった。また、理事長は地元の福建省政府出身者が、社長は中華汽車出身者が務めていた。

中華汽車は、1997 年に三菱自動車の商業車の改良モデル（Delica）を、2000 年には導入モデル（Freeca）を生産・販売した。2003 年には、米ダイムラー・クライスラーとの提携によるミニバンの OEM 供給を始め、2007 年には自社生産・販売を行なうようになった。中華汽車の国産化比率は 91%以上であり、このように高い国産化を可能にしたのは現地の部品企業の開拓・利用・協力によるものである。主要部品であるエンジンの場合、日本企業との協力関係を利用することで、瀋陽航天三菱と東風汽車のエンジン工場から購入している。要素部品は共同進出した台湾系企業から調達しているものの、汎用標準部品については、生産品質が一定の水準に達しているため地元企業から調達している。また、東南汽車は、台湾から安価な中古生産設備を、日、米、独から最先端生産設備を導入することで生産効率を上昇させている。その結果、2003 年には中国の小型商用車メーカー 52 社のうち第 2 位の販売台数を誇るまでに成長した。

こうした成長に伴い、2006 年には三菱自動車が資本参加し、資本関係が中国側 50%、台湾側 25%、日本側 25%に変更された。中華汽車、地元企業、三菱自動車の三者間に拡大することで、中華汽車と三菱自動車との中国での共同事業が本格的にスタートしたのである。当時、中国進出に遅れをとっていた三菱自動車は、中国での生産拠点の確立を目指し、東南汽車に 8 車種の製品を供給するとともに、生産以外の経営企画・マーケティング・購買部門の人材派遣、徹底した品質管理などを行なった。一方、台湾人スタッフは、現地の部品調達や人事管理などを担当するようになった。2009 年、当時の東南汽車の責任者は「中国大陸での台湾企業のネットワークを利用し、日本やアメリカ企業との技術・資本提携によって、早期の経営安定化が実現し、中国事業は成功している」と評価していた。

2）東南汽車の変化

東南汽車は、2006 年の三菱自動車による出資後、自社ブランドに加えて三菱ブランドの展開も始めるようになった。しかし、提携相手である三菱自動車の本社の経営が厳しくなったため、2010 年以降、中国での販売は思うように伸びていなかった。日本本社の経営の影響で、三菱自動車からの製品の流入が大幅に減り、2011 年に約 30%であった三菱自動車の製品比率が、2014 年現在では約 15%までに落ち込んでいる。その結果、製品ラインナップの大半が台湾の中華汽車由来の車種になった。例えば、2012 年以降に相次いで発表された「V 5 菱致セダン」や「V 6 菱仕ハッチバック」は、自社による自主開発車である。なお、2003 年から続いたダイムラー・クライスラーとの提携による OEM 製造は 2012 年に終了している。

一方、三菱自動車は、2012 年に、広州汽車との折半出資で湖南省長沙市に「広汽三菱」を設立した。広汽三菱の業績が順調に伸びているため[7]、25%出資の東南自動車には三菱からの車種の投入が減少している。東南汽車のトップは、筆者らのインタビューに、中国での共同事業は現在岐路に立たされていると述べている。その理由としてあげられたのは、以下の 3 点である。1）地元の福建汽車は、資本投資だけで、開発と製造に関する

[7] 広汽三菱汽車は、広州汽車　50%、三菱自動車　33%、三菱商事　17%の出資により設立され、中国における三菱自動車の生産・販売事業を展開している。

経営ノウハウを持っていない。中国の産業政策で地元の出資を50％以上にする必要があるため、福建汽車との資本関係は維持しているものの、資本以外の共同事業への貢献は少ない。２）三菱自動車は、中国の現地企業と「広汽三菱」を設立し、経営資源をその事業に集中している。新車種「勁炫」もヒットし、事業が順調に発展しているため、東南汽車との共同事業より魅力的な事業になっているようだ[8]。３）2014年現在、台湾人に代わり、現地採用の中国人幹部が増えている。生産管理や運営における人材の現地化が進む一方で[9]、魅力的な製品開発が遅れている。

また、三菱自動車との関係については、以下のように述べている。「この数年、日本の三菱が広州汽車に資源を集中することは理解できるが、三菱の企業経営の再生が一段落すれば、東南汽車との提携関係は今後も維持されるとわれわれは展望している」。彼らがそう考える背景には、以下のことがあるという。

１）これまでの両社の長い協力関係の歴史と相互信頼関係が、中国での共同事業の維持・発展にも影響を与えるだろう。特に、三菱自動車の最高経営責任者（ＣＥＯ）と中華汽車の理事（前総経理、副董事長）は親しく、2015年５月までの５ヶ月間だけですでに３回の会合を開き、共同事業について話している。

２）中国自動車産業の再編の動きが、共同事業の発展にも影響するだろう。具体的には、東南汽車の中国側のパートナー「福建汽車」の位置づけである。福建汽車は、①北京汽車（ダイムラー・クライスラーの出資[10]）、②東風汽車（中華汽車の属している裕隆グループの出資）、③広州汽車（三菱自動車出資）のいずかにか統合される可能性がある。その際、三菱系の広州汽車に統合されれば協力がしやすくなる。

東南汽車のトップは、こうした状況を踏まえた総合的な判断によって、今後も三菱自動車との共同事業が維持されていくだろうと考えているのである。

３．自動車部品産業：六和機械グループと日本企業との協働例

六和機械は、1971年に創立した鋳造・アルミホイール・スタンピング等の自動車部品製造企業である。アメリカ、日本および台湾を販売市場とし、当初は、フォード、中華汽車（三菱）、日産向けの部品供給が多かった。現在は、トヨタ向けとフォード向けがそれぞれ約40％を占めている。六和機械は、1992年以降、中国に積極的に進出し、単独事業（３事業）、地元企業との共同事業（３事業）、日本企業との共同事業（12事業）を相次いで設立した。現在では、中国で23の事業を展開している。その過程では、台湾国内でのパートナーであるフォード自動車と販売における協力関係を維持しているものの、直接的な共同事業はなく、むしろ日本企業との共同事業が多くなってきている。六和機械と日本企業との共同事業は、いずれも設立直後から軌道に乗り、2015年現在まで持続的に維持・発展されている。六和機械グループの事例は、日本企業との協働の代表的な成功例だということができる。

[8] 提携相手である三菱自動車の新中期計画（2014年）では、広州三菱をＳＵＶ専門と位置づけ、その共同事業に資源を集中させる方針を打ち出している。

[9] 三菱が出資した2006年当時の2,798人（日本人４人、台湾人63人）から、2015年現在には2937人（日本人：４人、台湾人：20人）になっている。

[10] ダイムラー・クライスラーと提携している北汽福田には中華汽車も出資している。

1）初期の共同事業（4事業）

六和機械による日本企業との初期の共同事業は、六豊工業（昆山）（1992）、豊田工業（昆山）（1994）、富士和機械（昆山）（1995）、福州六和機械（福建）（2000）の4つである[11]。六和機械と日本企業には、1960年以来の長い協力関係の歴史があった。また、六和機械は、台湾国内でもトヨタ関連企業を主な顧客としていたため、中国事業においても自然に共同事業に取り組むことになったのである。1992年に、六和機械がトヨタ通商と六豊工業を設立したことで、両社の具体的な関係が築かれることになった。

（1）六豊工業と豊田工業

六豊工業は、六和機械と日本のトヨタ関連会社とによる最初の共同事業である。1992年に六和機械（90%）とトヨタ通商（10%）の出資で昆山工業園地に設立され、自社ブランドやAlpha2000のブランドを通じて、ヨーロッパ、アメリカ、日本への輸出で成功を収めている。以前から六和機械の顧客であったトヨタ通商は、六和機械の中国大陸での適応能力と現地部品とを評価し、進出計画に参加する意思を表明した。六和機械側が、かかるトヨタ通商側の要請を受け入れたことで成立したのが六豊工業であった。

六豊工業では、現地管理の面は六和機械からの駐在員が全般的な責任を負っている。六和機械が高度で複雑な金型を提供し、単純な金型については六豊工業が単独で開発するという体制である。原材料と部品は台湾系現地企業から調達しており、多能工とU型ラインなどのトヨタ生産方式が六和機械から移転され、徹底的に活用されている。2000年以降、六豊工業は次第に中国国内市場に中心を移しており、現地の部品調達や現地市場開拓などが中国での事業展開において重要な意味を持つようになっている。

六豊工業の成功を承けて、1994年には、トヨタ自動織機70%、トヨタ通商5%、六和機械25%の出資で豊田工業が設立された。設立当初は製品の100%を日本に輸出していたが、2000年までに中国市場向けが全体の30%を占めるようになった。この割合は、トヨタ自動車の天津拠点での量産に伴ってさらに増加し、2008年には50%以上にまで上昇している。

2000年現在、社長、管理部長、製造部長およびQC部長の4人の日本人スタッフがおり、副社長兼六和機械中国総代表の台湾人スタッフ1人が地元政府との交渉、現場管理、人事管理、協力メーカーの開拓を担当している。このうち日本人の管理者によれば、「過去、新会社の設立において地方政府への手続きには2ヶ月もかかったが、2005年の新しい共同事業の設立においては六和機械の現地政府との交渉力や知名度によって、わずか2日で手続きが終わり、それが現地でも話題になった」のだという。

（2）福州六和機械と富士和機械

上記の共同事業の成功によって、六和機械は中国での市場開拓や管理能力の面で高く評価されることになった。その評判を受け、中国進出を計画した日本の井原精機の要請によって2000年に設立されたのが福州六和機械である。設立時の出資比率は、六和機械が89%、井原精機が11%であった。井原精機は三菱自動車が主な顧客であり、六和機械にとってはトヨタ自動車以外の顧客を開拓することができるため、共同事業の設立に至ったのである。福州六和機械の主要な開発・生産品は、

[11] 初期の3つの事例については、2006年の訪問調査に基づいて呉・劉（2008）に一部が記述されているが、本稿では2009年の訪問調査の結果を加筆・修正したものである。

鋳物、鍛造品、アルミ部品である。三菱自動車を主顧客とし、六和機械にとってはトヨタグループ以外の部品企業との最初の共同事業となった。

富士和機械は、1995年に六豊工業や豊田工業から約2 km離れた場所に設立された。資本構成は富士栃木産業60%、六和機械40%であった。売上に占める現地市場の割合は30%弱で、台湾と日本への輸出が中心である。本来、富士栃木産業は日産自動車が主顧客であり、六和機械とは競合関係にあった。両社の協力関係が生まれたのは、中国進出を目指した富士栃木産業が、六和機械の優れた鋳造技術と中国での投資経験を高く評価した結果だといえる。富士栃木産業は、中国進出における台湾側のパートナーに六和機械を選び、両者の共同事業を進めたのである。この共同事業が実現した当初、六和機械には60%の出資が求められたが、出資比率よりも管理上の分業と協働の方がより重要であると評価され、最終的な出資比率は台湾側40%、日本側60%と決められた。

2）2001年以降の協働（10事業）

六和機械による2001年以降の共同事業は10事業にのぼっている。これは、それまでの共同事業の成果を踏まえたものといえる。そのうち、六和精密（昆山）（2001）、天津高丘六和（天津）（2001）、光洋六和汽車配件（広東）（2004）、高丘六和（廣州）（2005）の4事業は、最初の現地共同事業であった「六豊工業」のノウハウを生かし、トヨタ通商と地域別・顧客別に展開した共同事業である。また、トヨタ自動織機との共同事業「豊田工業（昆山）」のノウハウを基礎に、六豊模具（昆山）（2003）と豊田工業汽車配件（昆山）（2004）の2事業、井原精機との共同事業「福州六和機械（福建）」を基礎に、井原六和機械（福州）（2005）を展開している。初期の「富士和機械」のように、それまでまったく協力関係のなかった相手との共同事業は、六和桐生機械（広州）（2004）の1事業である。

（1）広州六和桐生機械

六和桐生機械は、六和機械（55%）とキリウ機械（45%）との間で設立された共同事業で、ブレーキディスクの足回り品やドラムの機械加工を行なっている。この事業は、六和機械がそれまでに協力関係を維持してきたトヨタや三菱ではなく、日産の協力メーカーとの間で新規に立ち上げられたものであった。当時、キリウ機械は、広州地区にあるトヨタ、日産、ホンダなどの大手自動車メーカーにブレーキ関連部品を供給することで海外の新しい需要の開拓を目指していた。そのため、六和機械に呼びかけ、鋳造加工・組立ラインの建設が決められたのである。

（2）中国で共同事業の調整

六和機械による中国での共同事業では、一定の調整も見られる。具体的には、以下の3点が指摘できる。

第1に、共同事業の資本関係の変化である。富士和機械は、上述した1995年の設立以降、順調に成長してきた。しかし、2006年、日本本社（GKN）の経営統合によって富士栃木産業（60%）との資本関係が解消され、代わりに住友商事（45%）が資本参加することとなった。住友商事の関係者によると、自動車部品製造事業を中国で展開するにあたり、経験豊富な台湾系有力自動車グループとの共同事業を模索する中で、富士和機械への資本参加が決められたのだという。富士和機械のエキゾーストマニホールド等の鋳鉄鋳造製自動車部品は特に競争力があり、中国の大手外資系自動車会社だけでなく、売上高の3割程度は米国にも輸出されている。富士和機械のマネージャーは、「住友商事のグローバルネットワーク、マーケティング力、総合力を生かし、さらなる市場創造を図る

意向である」と述べている。

第2に、事業の統合である。2004年に設立された豊田工業汽車配件（昆山）は、2011年に既存の豊田工業（昆山）に統合された。当時、豊田工業汽車配件は、昆山市の発展に伴って敷地の移転を余儀なくされていた。その際、豊田工業の東側に適当な工場用地があったため、効率的な運営を目指す意味からも、両社が統合されることになったのである。

第3に、中国以外での共同事業の設立である。中国市場は、今後の大きな成長が期待しにくいため、2010年以降の成長率は10%よりやや低く予想されている。六和機械は、2013年、中国での共同事業のパートナーである井原精機とインドネシアに新共同事業を設立した。さらに、2014年には、ステアリング関連部品を生産する新工場を建設し、現地の部品メーカーなどに供給している。

（3）中国における共同事業の運営

筆者らは、六和機械の中国大陸事業責任者にインタビューを行なっている。以下、インタビューの内容に基づき、共同事業の設立や運営について各事業に共通するものを整理して述べたい。

まず、2000年以降の共同事業は、六和機械の中国での評判と初期の共同事業の成功を契機に、日本側の要請によって成立した事業が大部分であるという。最初に設立した六豊機械を模範にすることで、中国各地域での自社能力と評判とを背景に、日本での競合企業か非競合企業かを問わず行なっているのである。また、各事業における出資比率は、共同事業への貢献度によって決められる。ここでいう貢献度とは、管理や技術的貢献も含まれるが、最優先は何より注文量である。2000年以降のすべての事業は、予測注文量が確保できたために共同事業として成立したものなのである。しかし、初期の共同事業においては、出資比率と貢献度とが必ずしも一致しない場合もあった。そのため、天津高丘六和、豊田工業汽車配件、福州井原六和機械のようなケースでは、互いの信頼関係に基づき、次の事業の際に考慮し決定したという。六和機械は、中国の子会社の運営に関して、毎季ないしは半年に1回の運営管理会議（Operation Review Meeting）を行ない、子会社の資本関係、中国事業の成果、問題点などを集中的に検討している。この過程で、各地域の顧客に関する情報を獲得・共有することを通じ、パートナーとの協力関係を築いているのだという。

次に、地元企業や他の外資系企業と比較した場合の六和機械の優位性についてである。第一には、注文獲得による市場開拓能力、価格、中国人脈の面で優れている。台湾企業は、中国への進出期間が長く、共同事業のネットワークや経営ノウハウが蓄積されている点で有利なのである。第二は、利益を出すまでの時間が短いことである。これは他の地元企業や外資系企業に比べて相互調整時間が短く、設立前にある程度注文を獲得しているからである。第三は、中国事業でのコストの抑制についてである。中国事業においては、計算できないコストがかかってしまう場合（工場認可、地方政府との交渉など）が多いため、そのコストをどう抑えるかが重要となる。その面で、台湾企業の持つノウハウは非常に優れたものである。中国大陸が広く、特定地域の展開においては地方政府との調整が求められる。しかし、こうした調整のノウハウは、台湾以外の外資系企業では簡単に学習できないことであるという。

最後に、人材の配置の柔軟さと学習能力についてである。共同事業の設立以来、台灣人が工場管理、外注管理、政府との関係を担当し、日本人が品質管理、技術、市場開拓を担当してきた。しかし、2010年以降は、台湾人が中国人と組んで市場ニー

ズの把握と販売を担当するようにしている。日系企業には実行力や管理上のきめ細かさがある[12]。一方、台湾企業には現地適用能力があり、20年が経っても相互に学習し続けている。共同事業の運営においては、文化や言語の差異によるコミュニケーションの問題が避けられないが、共同事業の最大利益に向けて相互努力しているため、経営上のコンフリクトは特に発生していないという。

Ⅲ．日台協働の回顧と今後の方向性

過去20年以上にわたり、中国大陸を中心に展開された日台企業間の協働を振り返ってみると、台湾国内での信頼関係を基盤に、大きなトラブルもなく発展が続いているといえる。その特徴は、以下のように整理することができるだろう。

第一は、日台企業間の協働が長期間持続的に発展している点である。

中国での分析事例からすれば、共同事業成立後、既存・新規の相手と提携を繰り返したり、資源を組み換えたりしながら、長期間持続的に維持・発展してきている。これは、欧米企業に見られる短期的な協働とは異なっている。特に、経営成果が芳ばしくない自動車産業においても、共同事業が継続していることは注目すべき点であろう。当初、台湾側の中国の市場開拓能力が日本企業に高く評価されたが、本社経営の悪化によって日本側は共同事業の経営に深く関与できなくなった。相手側からの経営資源の流入が制限され、共同事業に不安定さが見られる中でも、トップ同士の信頼によって共同事業が維持されているわけである。これは、短期的な経営成果が思わしくない場合でも、既存相手の撤退と新規相手の参加による経営資源の調整や流入を図ることで、共同事業を持続させていることを意味する。中国から東南アジアに生産移転が行われている自動車部品企業においても、最初の共同事業を基本に、新規・既存の相手と次々に新しい共同事業を設立し、既存の相手との資源の組み換えも行ないながら、協働が持続的に維持・発展させられている。

第二は、中国での日台企業の協働の発展に台湾企業の優位性が顕著に現れている点である。

1990年以降、中国経済の成長とともに、中国での日台協働は量的にも質的にも拡大してきた。その過程で、日本の製品技術やブランドの優位性は依然として重要ではあったが、殊に中国においては台湾企業の優位性から多くの共同事業が生まれたことが指摘できる。具体的には、中国のマクロ的制度の変化や不整合などによるリスクや不確実性への対処能力、中国市場開拓のための製品の修正・改良能力、販売ルートの開拓能力、現地スタッフの管理能力、現地の部品管理能力などが台湾企業の優位性として挙げられる。中国大陸では、台湾企業の高いプレゼンスを背景に、競合関係にある企業と新しい共同事業を立ち上げる場合が多く見られる。これは、初めて中国進出を果たそうとする企業が、現地の情報を含めた台湾企業の優位性を求めて、協働をより拡大させたものと解釈できる。

第三は、日台協働に提携の繰り返しによる提携のネットワーク化が見られる点である。

日台企業間の協働は、単一事業で終わるのではなく、既存・新規の相手との提携が繰り返され、ある特定の企業を中心とした提携のネットワーク化が見られる。例えば、工作機械産業の場合、最

[12] 日本企業の経営姿勢を「神は細部に宿るし、悪魔も細部に宿る」と感じ、きめ細かさを学習しつづけているという。

初に中国で始まった協働が、日本・台湾での新しい提携へと発展し、短期間でネットワーク的に拡大されてきた。このケースでは、台湾側の広範な生産・販売ネットワーク、特に中国でのプレゼンスに由来する「特殊ネットワーク」資源を利用しようとする相手との提携が増えた結果、提携がネットワーク化したものと考えられる。特に、協働の歴史の長い自動車部品産業では、初期段階から提携のネットワーク化が見られる。個々の提携が問題に直面した際、ネットワーク全体における資源の微調整が行われ、共同事業全体の持続的な発展に貢献しているのである。これは、単一の共同事業という観点ではなく、中国での共同事業全体のバランスの観点から柔軟に資源の調整を行なうことで、仮に個別提携の資源の補完関係がなくなったとしても、ネットワーク資源の補完によって協働を安定に発展させていることを意味する。

第四は、日台協働に共創的発展が見られる点である。

国際協働では、一般に経営権の比率によって共同運営‐共同分配の程度が決められる。また、時間の経過と共に、経営環境の変化や個別企業の戦略判断などによって、協働相手との連携やコミットメントの程度が変わってくる。一方、日台協働では、設立後の具体的成果までの期間が短く、当初の経営環境の変化で共同事業が停滞した場合でも、新製品開発や新市場の開拓などの共創が持続的に行なわれている。この持続的な共創によって、顧客別の共同市場開拓による製品・サービスを顧客に提供でき、持続的価値創造にも貢献できると考えられる。したがって、こうした共創こそが、日台協働の発展の真の原動力なのではなかろうか。

以上をまとめて言えば、過去20年の日台企業間の協働は、絶え間ない相互学習、絶えざる経営資源の組み換え、持続的な経営資源の流入によって共創を実現することで、長期間にわたる発展を可能にしてきたと結論づけることができる。いいかえれば、日台企業間の協働の長期的な発展は、出資関係による経営権の有無ではなく、協働に取り組む姿勢、トップ同士の信頼関係、共同運営を管理できる人材の育成と確保、そして共創の結果なのである。

現在、中国市場では経営環境の変化による生産拠点の移転なども含め、新しい協働の在り方が模索されている。本稿で提示した日台企業間の協働の来歴は、将来の新しい協働のあり方を考えるうえで重要な手がかりを提供するものと考える。

［謝辞］　本稿は、公益社団法人交流協会「平成27年共同研究助成事業（人文・社会科学分野）」の支援によって行われた成果の一部である。