

## 台湾企業による対日投資の新潮流 ～再評価される日本でのものづくり

昭和女子大学現代ビジネス研究所  
研究員 根橋玲子

2016年度の対日直接投資額は、前年比を大幅に上回る3兆8,307億円、海外企業の対日直接投資残高においては22兆2,555億円となり、共に統計上の過去最高を記録した。また、対内直接投資の対名目国内総生産（GDP）比率も5.2%と過去最高となった<sup>2</sup>。台湾からの対日投資額を見ると、2016年度は715件、金額で8,325百万米ドルとなり<sup>3</sup>、アジアで第2位（1位はシンガポール）となった。

特に、同年1～5月における、台湾企業の海外投資件数は221件で、投資額は76億1,557万7,000米ドルと、前年同期比で170.7%も増加している。その要因としては、同年5月に実行された、台湾大手EMS企業の鴻海精密工業股份有限公司による、日本の大手電機メーカーのシャープ株式会社への35億7,706万7,000米ドルの投資の影響が大きい<sup>4</sup>。

一方で、通信機器大手の中国・華為技術（ファーウェイ）が日本に通信機器大型工場を投資するなど、「世界の工場」と見做されていた中国企業が、日本でのものづくりに注目していることが、近年

メディア等で話題となっている<sup>5</sup>。

### 政府による対日投資施策や対日投資に関する取組み

2012年以降実施された、経済産業省のアジア拠点化促進施策の成果として、今後の成長が見込まれるアジア地域への展開を期待する欧米企業が、日本に研究開発（R&D）拠点の設置を検討する動きがみられるようになった。

2011年に内閣府は、「アジア拠点化・対日投資促進会議」を開催、同年12月16日に「アジア拠点化・対日投資促進プログラム」をとりまとめた。2008年9月のリーマンショック発生を契機にした急激な円高と、日本の製造業者の海外シフト、そして東日本大震災が重なり、当時、外国企業の対日投資が減少傾向に向かうことが懸念されていたためである。

2012年に施行された「アジア拠点化推進法」により、主務大臣が認定したグローバル企業が日

1 平成29年5月26日付財務省発表「平成28年本邦対外資産負債残高統計」

2 平成29年5月26日付財務省発表「平成28年対内直接投資総括表」

3 台湾經濟部投資審議委員会発行「105年1月核准僑外投資、陸資來臺投資、國外投資、對中國大陸投資統計」

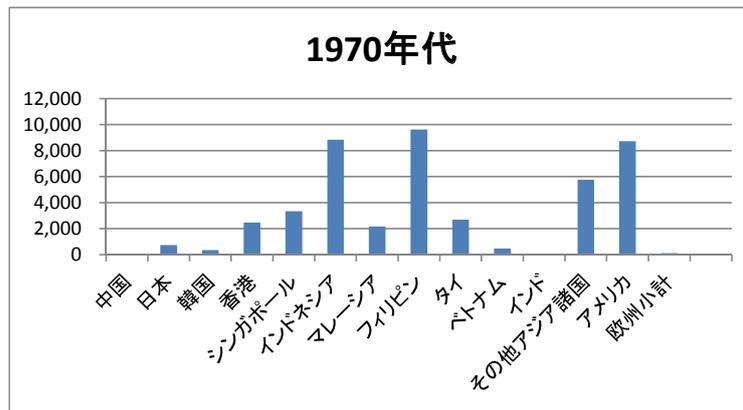
4 同投資審議委員会発表2016年5月20日付「核准僑外投資、陸資來臺投資、國外投資、對中國大陸投資統計新聞稿」

5 2017年6月29日、8月21日付日本経済新聞朝刊による。華為技術が日系工作機械メーカー所有の工場跡地と建屋（千葉県船橋市）を賃借、生産設備等で50億円を投じるという。

6 2011年10月に戦後最高値の75円まで急騰し、国内メーカーは海外でのものづくりを指向した。

7 2012年8月3日公布、11月11日施行「アジア拠点化推進法（特定多国籍企業による研究開発事業等の促進に関する特別措置法）」（平成二十四年八月三日法律第五十五号）

図1 1970年代の台湾企業の対外投資額（地域別） 単位：US\$1,000



(資料) 台湾經濟部投資業務処「105年7月統計月報」から作成

本国内で新しく実施する研究開発事業や統括事業に対し、国税や特許料等の負担軽減等を受けることが可能となった。また、地域への外国企業の誘致を目指す自治体等が、具体的なインセンティブを提示しながら、グローバル企業の高付加価値拠点の誘致を推進できることとなった。<sup>8</sup>

さらに、2013年6月閣議決定された「日本再興戦略 -JAPAN is BACK-」では、「海外の優れた人材や技術を日本に呼び込み、雇用やイノベーションの創出を図るため、日本国内の徹底したグローバル化を進めると発表した。ここでは、2020年における対内直接投資残高を35兆円へ倍増(2012年末時点17.8兆円)することをめざす」という目標が掲げられた。

その結果、アジア内でR&D拠点設置を行う際の候補地として、「日本」を選択する外国企業が40%以上を占めるようになり、ジェットロを中心として誘致された優良外国企業が、日本にR&D拠点を設立する取り組みが活発化している。

8 中国などアジア先進地域で積極的に行われていた、外資誘致のインセンティブ付与が、日系を含めたグローバル企業のアジアへの立地の決定要因となることが指摘されていた。

9 2015年に経済産業省が行った外国企業への調査によれば、1位の日本は43%、2位はシンガポール、インドの15%、4位は中国で10%である。

## 台湾製造業の対日投資の現状

台湾企業の対日投資案件のうち、メディア等で報道されるような大型M&A案件などは、実際は日系大手商社や銀行が仲介することも多く、台湾企業の対日投資は、いわゆる日本企業救済型M&Aの要素が強いと言われている<sup>10</sup>。一方で、台湾と日本は、歴史的経緯から日本に在住する台湾華僑も多く、資本参加や技術提携、人材交流等、日本と台湾の企業間アライアンスを通じ、これまで統計には表れない様々な形の対日投資が行われている。

台湾の製造業は、1970年代より日本に投資を行っているが(図1)、その殆どが販売会社や営業事務所、駐在員事務所等であり、多くの場合には日本での製造を意図していなかった。

かつての台湾企業の対日投資ニーズとしては、日本への市場アクセス確保に加えて、将来中国企業やASEAN企業との競争となった際の、技術力向上や確保を目的としており、新規工場設立等のグリーンフィールド投資や製造拠点への投資は限定的であった<sup>11</sup>。交流協会が2004年11月～

10 根橋玲子(2006)「台湾企業の対日投資意識に関する分析」財団法人交流協会発行「交流」NO.756

11 根橋玲子(2008)「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」財団法人交流協会発行「交流」No794

2006年3月に実施した、対日投資に関する台湾企業の意識調査<sup>12</sup>では、「立地や運営コストが高いため、日本での製造拠点設立は検討していない」と答える台湾企業が大多数であった<sup>13</sup>。当時の台湾企業から見た「対外投資」のイメージは、「人件費や運営コストが安価な地域に大規模工場を設立する」というもので、労働集約型の対外投資が一般的であったことが伺える。また当時、中国への製造業投資を希望する日本企業が増加しており、台湾企業側は、R&Dは日本か台湾で、製造は中国でというアライアンス形態を好む傾向があった。2000年代後半、すでに台湾からの中国への製造業投資は一段落し、より低廉な労働力を求めたASEAN地域への投資が、台湾企業の新たな課題となっていた。

2010年以降になると、台湾企業が強みを持つソーラーシステム等エネルギー関連分野での、台湾製造業の投資案件が散見されるようになった。2013年には台湾大手太陽電池モジュールメーカーの有成精密股份有限公司（WINAICO）が、東京都内で拠点設立を行った<sup>14</sup>。但し、同社の日本拠点は、台湾で製造した太陽電池モジュールの日本市場参入を目的とした販売会社であり、日本への工場設立や製造設備投資は行っていない。

同じく太陽光パネル関連分野であるE-SOLAR株式会社は、2012年に愛媛県松山市に製造拠点として日本法人を設立した。台湾の太陽光パネル及び発電モジュールメーカーの台湾本社は、当初

から「日本でのものづくり」にこだわったという。投資コストを抑えるため、松山市内の太陽光パネル製造装置メーカーの工場を賃借、さらに製造設備投資を行い、現在「メイドインジャパン」のパネル製造を行っている<sup>15</sup>。

同年6月には、鴻海精密工業によるシャープディスプレイプロダクト株式会社（SDP。現、堺ディスプレイプロダクト株式会社。）のM&Aが行われ、台湾企業の「日本でのものづくり」が脚光を浴びることとなった。鴻海精密工業から出資を受けたSDPは、シャープと鴻海精密の共同運営に移行したが、その翌月より月次決算で黒字に転換、2013年12月期には売上高が前期約2倍となる2,108億円、営業利益は150億円、60億円の最終黒字を計上しているという<sup>16</sup>。

## 外資系製造業から見た日本拠点の魅力～台湾企業が日本拠点での「製造」を再評価

他方、経済産業省による2017年度版「ものづくり白書」<sup>17</sup>では、「日本製造業の国内回帰」が取り上げられている。同白書によれば、これまで多数行われていた日本から中国への進出から、日本製造業の製造投資パターンが逆転し、2016年度には、中国から日本へ製造拠点を移す「国内回帰」が顕著となっていることが指摘されている。さらに、経済産業省が2016年に行ったアンケート調査においても、海外生産を行っている製造業の企

12 対日投資ニーズ調査は、台湾の行政関係者・企業・投資家及び日本の外資誘致関係者を対象に、アンケート又は面談によるヒアリングにより行った。

13 根橋（2006）ミプロ対日投資コラム「受け身型台湾企業の対日投資意欲促進の要件 - 台湾企業の対日投資意識調査レポート」

14 2013年2月25日付WINAICOJapanプレスリリース

15 2012年8月1日付愛媛県松山市PR資料「株式会社E-SOLAR 松山工場稼働記念式典」

16 劉仁傑「日台ビジネスアライアンスのフロンティア～台湾企業投資事例より」平成26年度地方自治体向けミプロ対日投資促進事業報告書

17 2017年版ものづくり白書（ものづくり基盤技術振興基本法第8条に基づく年次報告）

業のうち、11.8%が過去1年間で国内生産に戻しており、中国・香港からの割合が高くなっているという。製造業の国内回帰の背景には、「為替レート」に加えて、「人件費」の上昇があるとされ、その他「品質管理上の問題」や「リードタイムの短縮」なども挙げられている。

劉(2014)によれば、グローバル企業が最適地製造を行った結果として、近年先進国の製造業が国内回帰を行っており、特に2011年以降、世界の工場と言われた中国から、日本企業のみならず欧米企業の大移動が見られているという。さらに、2012年は製造業の国内回帰(リショアリング)と内製化が加速した年であるとし、こうした動きは国際化の発展モデルには見られなかったと指摘した。

グローバルに活躍する台湾企業が、「コスト削減型製造モデル」から「価値創造型製造モデル」へと転換していると述べた、劉教授と陳國民博士の共著「世界工場大移轉」は台湾で話題となり、2015年度台湾經濟部中小企業処が選定する「金書獎」(中小企業経営管理に関する優良出版物)にも認定された。

これまで、外資系企業が対日投資を行うのは、①日本の優れた技術や日本企業が持つマーケットを取り込める、②日本市場での成功がアジア市場での成功の布石となる、等の理由であると見做されていた。日本で立地するメリットは、あくまでも「日本」に拠点を持つことによるブランド力向上と、日本の顧客が有する旺盛な購買力への期待

18 2016年12月経済産業省「海外現地法人四半期調査」にて、生産の国内回帰を実施した企業(直近1年間)で、次のいずれかの回答を行った企業を集計したもの。①海外自社工場生産していた製品や部品を国内自社工場での生産に切り替えた、②海外でOEM生産または海外メーカーから購入していた製品や部品を国内自社工場での生産に切り替えた。

19 国際化のプロセスは、Dunning(1993)に詳しい。

にあるとされていた。そのため、外資系企業側から見た「製造拠点としての日本の魅力」については、着目されて来なかった。

近年、日本に立地を行う外資系製造業の新しい動きとして、R&D拠点よりも、「日本でものづくり」に焦点をあてる外国企業が出てきている。本稿では、台湾企業などの外資系企業が、「ものづくり」の拠点としての「日本」をどのように認識し、またどのように活用しているのかを、事例を踏まえて考察する。

## 地域に根差し、地域でものづくりを継続する～ASE ジャパン株式会社の事例

### \* グローバル顧客ニーズに応える ASE の取り組み

台湾の大手半導体メーカー、ASE(日月光半導体製造、Advanced Semiconductor Engineering)社は、1984年に創業者ジェイソンチャン、リチャードチャン兄弟により設立された半導体ベンチャーである。創業まもなく、台湾高雄に工場を立ち上げ、半導体製造を開始した。1989年には台湾証券取引所に上場し、半導体業界で不動の地位を築いている。現在、ASEは半導体の後工程(半導体パッケージング・検査)受託メーカーとして、世界トップシェアを有しており、2016年5月には、世界3位(台湾2位)のSiliconware Precision Industries(SPIL)との経営統合を発表したASEは、グローバル競争力の高い企業の一つである。

半導体業界は時代と共に変化しており、技術革新や顧客ニーズの移り変わりが激しいため、ASEは創業当初から、常にグローバル顧客のニーズに迅速に対応してきたという。例えば数年前は、ワ

20 根橋(2017)では、地域に投資を行った外資系企業の事例において、製造業2社のうち1社が台湾企業であった。

イヤーボンド製品のCuワイヤー対応や、フリップチップやWLP等の先端パッケージの増強を行っていたが、顧客からの要請に応じて、FBGA（フリップチップBGA）からPBGA、QFP、SOPパッケージ対応を行うようになった。現在は、SiP（パッケージ封止モジュール）製造の需要が多くなっているという。

#### <会社概要>

和文社名	ASE ジャパン株式会社
本社住所	山形県東置賜郡高畠町大字入生田1863
代表者	代表取締役社長 鍾智孝氏
URL	<a href="http://www.asejp.aseglobal.com/">http://www.asejp.aseglobal.com/</a>
事業内容	半導体・電子部品の製造と販売
設立年月	2004年6月
親会社名	Advanced Semiconductor Engineering (台湾)
資本金	3億6,000万円
従業員数	564名(2015年7月1日現在)

出所：同社ホームページ及び資料により作成

#### \*日本拠点の設立経緯と日本でのものづくりへの意欲

ASE ジャパン株式会社（以下 ASEJ）は、台湾 ASE の日本法人であり、半導体や電子部品の製造と販売を行う台湾企業である。ASEJ は、2001年に日本に進出し、横浜で本社を設立したが、当初は、台湾製造の自社製品の営業拠点として、日本での業務を開始した。

日本進出時より、ASE は日本での半導体後工程製造を検討していたが、半導体事業はリスクの大きい事業であることから、2000年代前半には、半導体分野からの撤退を表明する日本企業が相次いでいた。このような状況の中、2004年に ASE は、NEC エレクトロニクスから同社高畠工場を買収することで、半導体後工程部門の工場を所有する

こととなった。

ASE グループは、グローバルで3万人の社員を有するが、1999年にモトローラより台湾 Chungli・韓国 Paju の製造工場（4000人規模）、Universal Scientific Industrial 社 (USI) の買収を行ったことから、企業文化の異なる工場を運営し、現地の従業員を継続雇用するための、経験やノウハウを持っていた。

ASE グループの現地法人の経営スタイルとしては、基本的に買収前の経営陣やエンジニアはそのまま雇用することを前提としており、2004年の買収後は ASEJ 高畠工場として、NEC 山形の従業員を継続雇用している。また、2011年に現 ASEJ 鍾智孝代表取締役社長が就任するまでの7年間、NEC 山形工場時代の工場長が引き続き ASE 高畠工場のトップとして工場経営を行っていたという。当時のエンドユーザーがルネサステクノロジー1社であり、製造工程や顧客対応等は NEC 時代とあまり変わらなかったため、従業員レベルではあまり大きな変化を感じなかったという。

#### \*地域に貢献し、地域と共生する台湾企業

NEC 山形工場の時代から、ASEJ 高畠工場は、高畠町で操業する最も大きい企業であるため、地域で発展する企業の責務として地域への貢献を重視している。また、CSR（企業の社会的責任）や環境対策の観点からも、自治体や地域からの要請は積極的に受けており、ASEJ としても地域貢献に繋がる様々な支援体制を整備している。

地域貢献の実績として、地元中学校の統廃合に伴う新校舎建設や地元のお祭りへの寄付や、地域の福祉団体や高畠駅の清掃ボランティアへの社員の参加奨励、地元のお祭りに対する企業としての貢献などが挙げられる。また ASEJ の労働組合が主体となって、里山保全の NPO への参加も積極的に行われている。ASEJ は、社員からの地域貢

献のアイデアを積極的に募集し、社員が希望したボランティア参加や地域事業への寄付依頼などは、勤務に差しさわりのない限り可能な範囲で対応しているという。

一方で、日本の地域全般の問題として若年就労可能人口が減少してきており、近年は新卒者やエンジニアの採用に苦勞している。ASEJの社員は、殆どが山形県や高畠町などの地元出身であるため、地元の人材や地元主婦の就業ニーズにマッチした雇用体系を心掛けており、社員が働きやすい環境整備に注力している。年一回、同社はFamily dayを開催し、従業員の家族を招いているが、近隣の地域住民も招待することで、こうしたイベントを通じ、地域の方々にASEJへの理解を深めて頂きたいと考えている。

#### \* ASEJの組織体制～フラットでオープンな組織づくり

ASEJの組織体制としては、いわゆる台湾企業型のトップダウン経営とは異なり、現場への権限移譲も積極的に行いながら、フラットでオープンな組織づくりを心掛けているという。台湾ASEの企業風土として、「Freedom(自由)」と「Authority(権限)」が掲げられていることから、ASEグループ内には自由闊達で、オープンな議論を行える空気が醸成されている。また、責任者やリーダー等に対して適切に権限移譲が行われているため、一人一人が能動的に仕事を行うことが可能となり、現場に強いモチベーションが生まれているという。

一般的に台湾企業は、日本企業と比較して、社員に対して実績や成果を求めると言われており、ASEJでも、確かに台湾本社からKPI(業績評価の指標)を課されている。但し、ASEJの鍾社長は、台湾本社からの数値目標をそのまま現場に押し付けるのではなく、ASEJに課されたKPIを部門毎で丹念に検討し、各部門からの提案型で、現実的

な数値を積み上げていく。こうした丁寧な検討作業を行うことで、現実的な目標を掲げ、それを達成できるような仕組みづくりが行えるという。

ASEは台湾からの派遣員は極力置かない方針であるが、ASEJ高畠工場立ち上げ当時は、台湾から数名が派遣されていた。現在は、代表取締役を務める鍾社長と呉仲庭本部長代理の2名のみが台湾からの駐在員である。呉本部長代理は2004年のASE高畠工場立ち上げ当初から参画し、主にファイナンス面を担当している。国際会計基準に則ったB/SやP/Lなどの作成や、台湾本社へのマンスリーレポート作成など財務、経理面から高畠工場をサポートしている。

#### \* グローバル企業の拠点間分業～日本でのものづくりを重視

ASEグループのグローバル製造拠点は16工場あり、各工場にVT(仮想化技術)レベルのエンジニアを有している。例えば、グローバル拠点で最適地製造を行えるよう、工作機械やエンジニア、ノウハウなどを拠点間で適切に共有している。当初、高畠工場では、NECの工場で蓄積したノウハウや製造技術を用い製造を行っていたが、6年ほど前より、工場内製造ラインや体制をリデザインし、拠点間分業が行いやすい体制へと変化させている。

2011年以降、ASEJにおいても鍾社長のリーダーシップのもと、新規顧客の開拓やグローバル拠点間の交流が進んでいる。品質保証部の岩崎和彦シニアディレクターは2016年までの数年間ASE Chugli(中壢)工場に駐在していたという。生産事業本部兼ビジネス開発部渡辺卓好氏や、購買部兼管理部伊藤浩樹氏も、台湾本社やグローバル拠点の担当者と日々やり取りを行っている。

同社は、権限の委譲により経営の現地化を図るとともに、地域に根差し、地域と共生しており、ASEJ高畠工場では、半導体生産の後工程の製造

拠点として13年以上も操業を続けている。日本でのものづくりを継続し、製造ノウハウを蓄積することで、ASEグループ全体の技術力向上が図られており、それがグローバル製造拠点のオペレーションの成功へと繋がっている。

ASE ジャパン会議室にて



出所： 筆者撮影（左端から、法政大学福岡准教授、ASEJ 鍾智孝代表取締役社長、筆者、生産事業本部兼ビジネス開発部渡辺卓好氏、品質保証部岩崎和彦シニアディレクター、呉仲庭本部長代理）

## 工作機械の心臓となる特殊部品メーカーを支援する～友嘉実業グループの事例

ASEJ の他にも、日本のものづくりを支えている台湾企業も存在する。2014年5月に、総合工作機械・産業機械メーカーの老舗である株式会社池貝（茨城県）の株式を中国上海電気から取得した、台湾大手工作機械メーカーの友嘉実業グループ（以下、友嘉実業）<sup>21</sup>である。また、2016年10月には、株式会社池貝経由で全株式の取得が行われた、中堅工作機械メーカーの新日本工機株式会社（大阪市）が友嘉実業のグループ企業となった。

1979年に設立された友嘉実業グループ（以下、友嘉グループ）は、FEELERブランドの工作機械製造を中心にして、世界各国96か所もの生産拠点を有する、グローバル工作機械メーカーである。友嘉グループは、優れた技術力を有する日本企業に着目

し、対日投資を多数行っている。友嘉グループ朱志洋総裁によれば、同社が基盤構築や経営支援を行うことにより、日本企業がその優れたものづくり能力を生かせるような投資となるよう、投資後のオペレーションも入念に行っているという。池貝のケースでは、友嘉グループの傘下となった翌月に、月次決算ベースで黒字化するなど、経営状況が大幅に改善したという。<sup>22</sup>

その他、日本にある友嘉グループのグループ企業は、池貝のほか、株式会社エフ・ティ・ジャパン（石川県白山市）、株式会社タケウチ（横浜市戸塚区）、株式会社EMC（東京都あきる野市）などがある。株式会社エフ・ティ・ジャパンは、高松機械工業株式会社（石川県白山市）との合弁企業として、主にFeelerブランドの工作機械の販売等を行っている。

また、レーザー穴あけ技術に特化した機械製造に強みを持つ株式会社タケウチは、2002年に友嘉グループとの合弁事業として設立され、NCドリリングマシンやレーザードリリングマシン等の設計、製造、販売を行っている。同社は、友嘉グループとの合弁事業として、台湾にてPCB工場投資も行っている。

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。サカザキマシーナリーのエンジニアを中心に設立された同社は、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、同社の技術力とアフターサービスの重要性に着目した、友嘉グループの傘下に入ることとなった。

また、友嘉グループは、台湾や中国などでも、豊田通商株式会社、リョービ、アネスト岩田、高松機械工業株式会社、日本ケーブル株式会社、日本メ

21 2014年5月13日付株式会社池貝プレスリリース

22 2014年11月20日友嘉グループ朱志洋総裁へのインタビューによる。

クトロン他、日本企業との合弁事業又は出資等によるアライアンスを多数行っている。特に中国の江東拠点は、友嘉高松（工作機械）、友嘉岩田（空圧機）等、友嘉集団とアライアンスを行う日系企業との合弁工場が多く立地する。友嘉集団副総裁で、同集団の中国事業責任者でもある杭州友嘉陳董事長によれば、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ものづくりの改善能力を習得しているが、友嘉集団も同じく、日本企業から生産プロセスや品質管理能力を学習したという<sup>23</sup>。神戸製鋼の台湾販売代理店として出発した友嘉集団は、日本の製品やブランドを台湾や中国に展開した経験から、「ものづくり拠点」としての「日本」を重視している。

## マザー工場としての日本の優位性～欧米系企業の視点から

2017年5月17日付の日経新聞<sup>24</sup>によれば、円安や海外での人件費の高騰を受けて、日本でも製造業の国内回帰が進んでおり、海外に工場を持つ日本企業の1割以上が、過去1年で国内に生産を戻している。近年、日系大手メーカーは、グローバル最適地製造拠点の一つの選択肢として、日本への（再）投資を重視するようになった。

また、昨年からの欧米系外資系製造業の動きとして、中国での生産を撤退又は縮小させ、日本でのものづくりを模索している企業も増えてきている。例えば、三重県松阪市へのスペインの自動車部品メーカーの工場設立、同名張市の米国系自動車部品メーカーの工場拡張による増産など、欧米系外資系製造業が相次いで日本での「ものづくり」を行うようになり、工場設備等への増資計画を決

定している。

日本を世界のマザー工場と位置付ける欧州企業も出てきている。日本拠点設立当初から、東北地域にある工場で、半世紀に亘り一貫して切削工具用の超硬チップを生産していたスウェーデン系切削工具メーカー A 社は、昨年スウェーデン本社工場の一つを閉鎖して、主要設備を日本に移すことで、日本拠点をマザー工場化するという決定を行った。

数値目標をシビアに課すような欧米企業の場合、本国側から「日本のものづくり」への理解を得るのが難しく、容易にその他のグローバル拠点とのコスト競争に巻き込まれてしまうという。例えば、A 社の日本拠点では、本社からのコスト削減と業績向上の要請に対して、トヨタ式ジャストインタイムや 5S<sup>25</sup> をカスタマイズして導入、日本企業型工場改革を進めたことが転機となった。その結果、品質、納期、価格ともに、日本拠点のパフォーマンスが飛躍的に向上し、中国やインドの拠点とのコスト競争を回避できたという。

A 社では、①英語が堪能で、②日本型ものづくり（リーン製造やものづくり経営）を熟知し、③マネジメントや製造に長けた人材が、直接本社と交渉している。そのため、今は日本のものづくりの優位性について、一定の理解を得ているが、本社とのリエゾン機能を果たす優秀な人材を育成するには相当の時間を要するようだ。

本事例のように、自国にあるマザー工場を閉鎖し、日本に設備を移して主要製品の製造を行う外資系企業は、これまであまり多く見られなかったが、今後はこうした事例が増加する可能性もあろう。

23 2015年3月19日友嘉実業集団副総裁陳向榮氏インタビューによる。

24 2017年5月17日付日経新聞朝刊の記事による。

25 「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」の頭文字の5つの「S」から成っており、主にものづくりの現場などで活用される基礎的な活動であり、生産性向上を目的とする。

## グローバル最適地製造を行う台湾企業～日本でのものづくりを選ぶ理由

欧米企業では「日本におけるものづくりの優位性」について本社の理解を得るのが難しい一方で、台湾企業は、戦後日本企業の OEM 委託先として、日本のものづくりを学び、日系企業のエンジニアによる OJT を通じて製造技術を習得してきた歴史があるため、台湾本社の理解を得やすいという利点がある。また、地理的に近く、移動が容易であることは、本社とのコミュニケーションやリエゾン業務を行うための人材教育にはメリットがある。

前述した台湾企業 2 社は何れも、日本でのものづくりを行う以前から、日系大手企業との取引を長期的継続的に行っており、かつ提携先の日本企業から強い信頼を置かれていた。これらは、買収相手先の日系企業や仲介する日系大手商社からの要請で行われた、日本企業救済型の M&A 事例である。両社とも以前より日本企業とのアライアンスを密に構築し、長期にわたり関係を継続させていた結果が、対日投資につながった良い事例であろう。これら 2 社は、買収した日系企業のエンジニアを継続雇用して操業を続けることで、「日本でのものづくり」の維持、発展を図っている。

さらに、「日本でのものづくり」を戦略として生かす台湾企業がある。台湾 EMS 大手の能率集団である。同社は、日本企業の OEM 受託を長年行っているため、「日本のものづくり」の強みを良く理解しているという。能率集団は、傘下の佳能企業と中国でトナー製造を行う日系メーカー B 社との合弁企業を、最初に日本で設立したという。台湾企業が中国で合弁工場を立ち上げて中国生産を行うと、製品は中国産トナーと認識され、差別化を図りにくいというのがその理由である。そのため、日本で設立した合弁会社から 100% 出資を行い、中国にトナー工場を設立した。中国工場で

製造したトナーは日系 B 社側の技術で製造されているため、「日本技術での日本出資の 100% 日本トナー」として、中国市場での販売で差別化を図り、高品質市場に参入を成功させた<sup>26</sup>。

2014 年 6 月には台湾大手銀行である中国信託商業銀行が東京スター銀行を 5 億 2,900 万米ドルで取得する等、製造業以外でも、台湾企業の対日投資が堅調に進んでいる。東京スター銀行会長の江丙坤氏は、日本の中小企業の海外展開支援の一環として、技術力の優れた日本企業への出資にも意欲を見せている。

内閣府によれば、対日直接投資は、内外資源の融合によるイノベーションや地域での投資拡大・雇用創出を通じて、日本経済の成長力強化及び地域の活性化に貢献する効果があるという。日本の地域活性化に向けて共に手を携えるパートナーは、「日本」ブランドを良く理解し、日本を第 2 の故郷のように思う、かつて日本人であった台湾の友かも知れない。

## 参考文献

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。

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

26 根橋 (2016) 「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～」では、佳能企業は日台アライアンスによる中国での「高品質市場」獲得の成功経験を経て、ボリュームゾーンである適正品質市場へも参入している。

流」NO.794号) (2006)「日台アライアンス」第6・7章(交流協会発行、井上隆一郎編)  
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』公益財団法人交流協会  
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』日本経済新聞出版社  
鄭世松(2014)、「百年來の台湾經濟發展の軌跡～2014年7月10日東海ロータリークラブ講演資料より～」『交流』No.884, 2014年11月(公益財団法人交流協会刊)  
高橋、根橋(2014)「イノベーションと中小企業の東アジアネットワーク活用戦略ー日台中小企業アライアンスの事例を中心としてー」『商工金融』2014年12月号(商工総合研究所刊)  
根橋(2015)、「自動化(F/A)装置産業における日台アライアンスの可能性～日本中小企業の視点から～」『交流』No.889, 2015年4月(公益財団法人交流協会刊)  
根橋・福岡(2015)、「台湾トップ企業経営者へのインタビュー「リアルタイムな財務管理と経営理念の浸透を重視」友嘉実業グループ朱志洋総

裁と陳向榮副總裁へのインタビュー～中国における友嘉工作機械博物館開館を記念して『交流』No.897, 2015年12月(公益財団法人交流協会刊)  
根橋玲子(2016)、「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～」『交流』No.898, 2016年1月(公益財団法人交流協会刊)  
根橋玲子(2016)「台湾企業のアジア戦略に学ぶ：日本中小企業のアジア展開と日台企業アライアンスの活用」亜細亜大学アジア研究所平成26・27年度研究プロジェクト報告書「アジアのグローバル化と日本企業のアジア投資」(研究代表：石川幸一教授)  
根橋玲子(2017)「地域へ進出し発展する外資系企業～外資系企業と自治体へのインタビューより」平成28年度地方自治体向けミプロ対日投資促進事業報告書「地域で発展する外資系企業～対日投資と地域貢献」一般財団法人対日貿易投資交流促進協会(ミプロ)  
105年8月統計月報「105年8月份國外投資、對中國大陸投資統計月報」、2016年8月(經濟部投資審議委員會發行)  
劉仁傑、陳國民(2014)『世界工廠大移轉』大寫出版