

台湾自動車産業の現在地

中央大学教授 スタンフォード大学客員研究員 赤羽 淳

台湾の製造業といえば、TSMCに代表される半導体産業や鴻海に代表されるEMS（Electronics Manufacturing Service：エレクトロニクス製品の受託製造サービス）が思い浮かぶであろう。TSMCや鴻海は、台湾のみならずグローバルでも有名な企業である。一方、台湾の自動車産業といえば、エレクトロニクス産業に比べて、地味なイメージが強い。しかし、2020年に鴻海が受託生産に特化するかたちでEV（Electric Vehicle：電気自動車）事業に参入し、2024年からはラクスジェン（納智捷）ブランドのn7というEVを台湾で販売している。2025年の3月には、鴻海と日本の三菱自動車がEVの受託生産に関してMOU（Memorandum of Understanding：覚書）を結んでいる。また、國瑞汽車（以下、國瑞）で生産した車両が日本へ輸出（日本から見れば逆輸入）されることも先ごろ決まった。本稿では、2020年代に入ってからその変化が目立つ台湾自動車産業の現在地を考察する。まずは、台湾自動車産業の概況からみていこう。

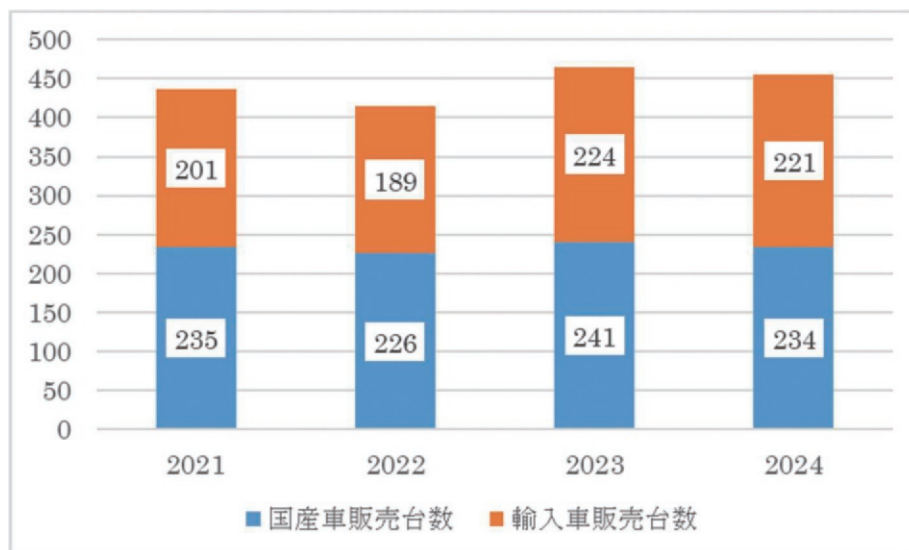
1. 台湾自動車産業の概況

台湾の自動車産業発展の嚆矢は1953年の裕隆汽車（以下、裕隆）の設立に遡り、その歴史は古い。台湾の自動車産業に関してこれまで指摘されてきたことは、市場規模がさほど大きくないのに自動車メーカーの数が多いことであった。その要因としては、ひとえに政府の自動車産業保護政策が指摘されている（朝元，1992；朝元，1994；西川，2002a）。たとえば、1997年頃には、約40万台程度の市場に実に12社のメーカーが存在

していたとみられる（梶原，1999）。しかし政府の保護政策は1985年から緩和されており、競争環境も厳しくなる中で、大慶汽車など事業を維持するだけの生産規模を達成できず、自動車生産から撤退したメーカーもあった（西川，2002b）。また、2001年に台湾がWTOに加盟してからは、輸入車が急増している。しかしそれでも現在、7つの自動車メーカーが台湾内で自動車を生産している。

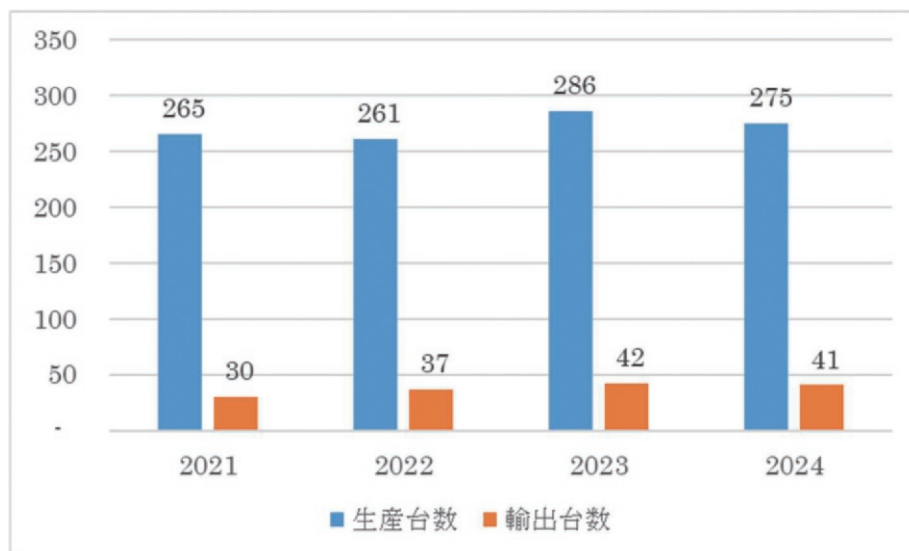
一方、台湾の自動車部品産業は、完成車事業よりも国際競争力をもつことが知られている。朝元（1994）によれば、1980年代末から1990年代初頭の時点で一般部品や潤滑系統の部品で入超から出超に転じ、冷却系統、車体電装の部品、タイヤは出超傾向を保っていた。しかし当時の自動車部品産業は、自動車メーカーの生産工場に近接しているというよりも、古くからの工業地域に叢生していた（居城，1991）。つまり、完成車生産と部品産業の有機的連関は弱かったと考えられる。近年の自動車部品産業については、Taiwan Trend Research（2021）によると、2016年に自動車部品の生産金額が完成車のそれを超えたという。これは特に、海外アフターマーケット向けの輸出部品の貢献が大きい。また、Taiwan Trend Research（2023）によれば、世界的なEVの普及により自動車メーカーは補修部品事業を外注化する傾向にあり、台湾ICT産業が自動車部品産業に参入する機会が拡大しているとのことである。

図表1は、近年の台湾の自動車販売台数を示している。台湾の自動車市場は、ここ数年40万台から45万台程度で推移しており、すでに買い替



図表 1：台湾の自動車販売台数（単位：1,000台）

出所：マークラインズ会員データベースより筆者作成



図表 2：台湾の自動車生産台数・輸出台数（単位：1,000台）

出所：台湾區車輛工業同業公會統計より筆者作成

え需要を中心とした成熟市場となっていることがわかる。また、台湾の自動車市場の特徴は、輸入車が5割近いことである。輸入車には、台湾で人気のあるテスラのEVも含まれている。ちなみに台湾の自動車市場規模は、日本の約10分の1程度である。台湾の人口は日本の約5分の1なので、人口比に対して自動車市場の規模は相対的に小さいことになる。

図表 2 は、台湾の自動車生産台数と輸出台数を示す。自動車の生産台数は、近年では30万台に満たない。台湾には、今日でも7社の自動車メーカーがあるが、そのうちトヨタと提携関係にある

國瑞が約14万台強を生産しており、他の6社の自動車メーカーの生産台数は1社あたり平均2万台に満たないことになる。つまり、各社ともに多品種少量生産の状態にある。また、台湾から3～4万台の自動車が輸出されているが、これもほぼ國瑞による輸出で、主な輸出先は中東諸国となっている。輸出されている車両は、主にトヨタのカローラとなっている。

2. 台湾製自動車の日本への逆輸入

1. で見たように、台湾の自動車産業は狭い市場の中に7社の自動車メーカーが存在していると

いう世界でも珍しい構造をもっている。また、國瑞が中東向けに輸出はしているものの、グローバル市場を席巻する台湾製の半導体やEMS事業に比べると、自動車産業はかなり地味な存在である。しかし、そんな台湾自動車産業で最近注目される動きがある。その一つが、台湾製自動車の日本への輸出（日本から見れば逆輸入）が決まったというニュースである。

台湾メディアの報道によると、2026年には國瑞がトヨタのミニバンを製造し、日本へ輸出するとのことである。対象となるミニバンは、日本で人気のノアとボクシーだ。両車種は正面からの見た目こそ違うものの、外観の大きさは同じであり、シャシーをはじめ、多くの部品を共有する兄弟車である。ファミリー層向けの使い勝手のよい車で、日本では受注に生産がなかなか追いつかない人気車種である。

報道によれば、これらの車種を日本で生産している富士松工場（愛知県刈谷市）の労働力不足、生産能力不足が背景にあるという。日本では、コロナ禍の半導体不足の際に新車供給が滞り、その後も一部メーカーの型式認証不正問題や能登半島地震による部品供給の混乱などがあり、現在でも新車は供給不足気味となっている。國瑞の生産能力は約20万台で、2024年の生産実績は約14万台強であることを考慮すると、日本向けにこれらの車種を2～3万台追加生産することは十分に可能であろう。

國瑞はすでに中東向けに自動車を輸出しているので、日本向けの輸出を始めるところでなぜそれが話題になるのか？と思われるかもしれないが、これはかなり注目に値する話である。なぜならば、日本はトヨタの母国市場であり、北米や中国と並ぶ最重要市場の一つであるからだ。また、ノアとボクシーは人気車種であり、販売台数も多い。そんな大事な車両の生産を台湾の自動車メーカーが担うということは、これまでの台湾自動車産業の歴史を振り返ってもなかったことである。

國瑞は、トヨタが65%の株式を持つトヨタ系列の会社だが、トヨタの神髓ともいえるTPS (Toyota Production System: トヨタ生産方式) をきちんと根付かせているアジアの生産拠点とい

われる。また國瑞は、多品種少量生産という制約のなかで、独自の工程設計能力を磨いて、高い生産性を実現していることが知られている(李ほか、2005)。こうしたことから、トヨタ本社は國瑞の存在を非常に重要視し、國瑞をこれまで主に中東向け車両の輸出拠点としてきた。今回の決定は、トヨタグループの輸出拠点としての國瑞の役割をさらに拡張させる動きといえるだろう。

日本メーカーが海外で生産した車両を日本に逆輸入するのは、これまでも行われてきた。逆輸入車の生産国としてもっとも代表的なのはタイである。現在、多くの日本メーカーが、タイで生産した小型乗用車や小型SUV (Sports Utility Vehicle) を日本へ逆輸入している。タイは、東南アジア最大の自動車生産国であり、タイ政府も長年にわたって自動車産業政策を重視し、部品産業の集積も進んでいる。このような経緯から、タイはアジアのデトロイトといわれたこともあった。

トヨタが今回の決定をするにあたり、台湾ではなくタイの生産拠点を選ぶというオプションもあったはずである。それにもかかわらず、ノア、ボクシーの生産委託先を台湾の國瑞にしたのは、トヨタなりの算段があると想像される。今回の措置には、日本の供給不足解消と台湾生産拠点の稼働率向上という単なる目的を超えて、アジア大のサプライチェーンを再編成するというより大きな戦略的意図を感じる。これまで、國瑞は中東向け輸出車両の生産こそ担ってきたものの、アジアの自動車サプライチェーンではあまり積極的な役割を果たしてこなかった。トヨタはこの状況を変えようとしているのだろう。

3. 鴻海のEV事業参入の背景

もう一つの見逃せない動きが、鴻海のEV事業である。鴻海は1974年に設立された会社であり、今日では世界最大のEMSとしてその名（海外での名称はFoxconn）がグローバルに知られた会社である。鴻海は、EMSと同様の受託生産に特化するビジネスモデルを掲げて2020年にEV事業に参入してきた。

鴻海は、2020年3月に台湾の老舗自動車メー

図表3：鴻海と裕隆の近年の業績

		2019	2020	2021	2022	2023	2024
鴻海	売上高（百万NT\$）	5,342,811	5,358,023	5,994,174	6,626,997	6,162,221	6,859,615
	純利益率（%）	2.2	1.9	2.3	2.1	2.3	2.2
裕隆	売上高（百万NT\$）	85,801	82,598	78,048	77,079	82,121	85,776
	純利益率（%）	-29.2	3.3	6.0	-6.1	5.7	4.6
	自動車生産台数	37,727	37,929	30,460	24,962	23,885	23,660

出所：天下雜誌調査排行2000大調査資料庫および台湾区車両工業同業公会より筆者作成

カー、裕隆とEV生産を担う合弁企業設立に関する協議の契約を行い、同年11月に鴻華先進科技（以下、鴻華）を正式に設立した。鴻華は鴻海と裕隆の合弁企業と思われがちだが、正式には鴻海と裕隆の研究開発会社である華創の合弁企業である。出資にあたっては、鴻海が現金出資を行ったのに対し、華創は技術資産で出資を行った。したがって、鴻華の技術的リソースは実質的に華創に由来する。

また、鴻海は鴻華とは別にEVのオープンプラットフォームであるMIHという組織も設立した。MIHの構想は2020年10月に鴻海から発表され、2021年6月に正式に財団法人としてMIHは設立された。このMIHという組織は、外からはなかなかわかりにくいのが、EV事業に関心をもつ内外の企業が参加できるコンソーシアムである。先に述べたように、鴻海はEVでも受託設計・生産（Contract Design and Manufacturing Service、以下CDMS）に徹すると表明したが、設計ではMIH会員企業によるレファレンスデザインを活用している。

このように鴻華とMIHの設立は一連の動きとして進み、鴻海のEV事業への参入は、最初からMIHを前提にしていたと考えられる。MIHの構想が発表された当初は、「Made in Honhai」と揶揄されたように、鴻海色の強い組織とみなされた。鴻海はその懸念を払しょくするために、MIHを民間企業ではなく中立的な財団法人とし、初代の代表には鴻海出身ではない鄭顯聰氏を着任させた。同氏は中国のEV企業、蔚来汽車（NIO）の共同創業者の一人であり、中国のフォードやフィアットでの勤務経験もある生粋の自動車業界の人物である。また、研究開発機能を分社化することは自動車産業ではめずらしいことではない

が、オープンプラットフォームは世界に類例を見ず、従来のEMSにもなかった試みである。

鴻海が裕隆（華創）と合弁企業である鴻華を設立し、さらにMIHというユニークな組織も構えてEV事業に参入した背景には、世界的なEV市場の拡大に加えて、鴻海と裕隆の個別事情があったと考えられる。鴻海はこれまで世界一のEMS企業として売り上げ規模を順調に伸ばしてきたが、一方で2010年頃から利益率の低迷に苦しんでいた。EMSの主な顧客はAppleであり、鴻海の売り上げの約5割程度はAppleからの受注とみられるが、組み立てに特化するEMS事業の利益率は概して低く、こうした事業構造を何とか転換しようと鴻海は模索してきた。2016年に日本の大手電機メーカー、シャープを買収したが、それはこうした事業構造改革の一環であった。しかしながら図表3にみられるように、利益率の低迷という鴻海の課題はその後も改善できていない。今般のEV事業参入は、これまで鴻海が模索してきた自身の事業構造改革の一環として捉えられるのである。

一方、裕隆は1953年創立の台湾の老舗自動車メーカーだが、創業当初から政府の保護政策の対象となり、自動車産業政策が1985年から規制緩和に転ずるまでは、厳しい競争環境にさらされることがなかった。裕隆は、技術提携先の日産車の受託生産を行ってきた一方、1986年には自主設計した飛羚101を発表したり、2009年には自主ブランド「ラクスジェン」を設立したり、2010年には東風汽車との合弁会社を中国に設立するなど、積極的な動きもみせてきた。しかし近年は、売上高と生産台数が低迷し、利益率も安定していない（図表3）。特に生産台数は、後発の國瑞に大きく引き離されている。

裕隆は、研究開発機能を華創として分社化しているように、技術志向の強い会社である。また、自主ブランドのラクスジェンは、LuxuryとGenuineを掛け合わせた言葉で、プレミアムブランドとしての位置づけである。ラクスジェンでは、最新のスマート機能を搭載した高級SUVやセダンが開発され、2018年にはセダンタイプのS3のEVも生産、販売された。しかしどの車種も車重が重く、デザインも消費者受けしていないなどの理由でラクスジェンの販売台数は低迷している（郭，2021）。鴻海にとって、合併相手の候補は裕隆以外にも考えられたはずだが、裕隆が技術志向でEVの生産経験を有し、かつ一応自主ブランドを傘下に持つ一方で、近年は生産台数が低迷しており、提携交渉がしやすかったことが裕隆をパートナーとして選んだ理由と考えられる。裕隆にとっても、鴻海からの提携の打診は、低迷する自動車生産を改善できるチャンスであった。

鴻海は、毎年秋に鴻海テックデー（鴻海科技日）を開催し、新製品や新技術のお披露目をしているが、2021年以降、毎年新しいEVのモデルを発表してきた。これまで発表された主なEVのモデルを時系列に沿って列挙すると、7人乗りSUVのモデルC、高級セダンのモデルE、大型バスのモデルT、5人乗りSUVのモデルB、ピックアップトラックのモデルV、商用車タイプのモデルN、モデルBの量産タイプ、モデルCの米国向けタイプ、MPVのモデルD、小型MPVのモデルA、

そして中型バスのモデルUなどである。

このうちすでに実売に至っているのが、モデルTとモデルCである。モデルTは、2022年の秋から台湾各地の路線バス会社へ納入されている。また、同年11月にインドネシアのバリで開催されたG20サミットでは、送迎用の車両として導入された。ちなみにこのモデルTは、部品の65%をMIHの会員企業から調達したといわれる。一方、モデルCは、裕隆の自主ブランドであるラクスジェン向けにn7（図表4）という車名で2024年3月から台湾で販売が始まっている。ラクスジェンは、CDMSの最初の顧客との位置づけである。

一方、海外の顧客開拓という点では、当初、米国、アジア、中東の新興EVメーカーとの提携を進めた。しかし、概して進捗が思わしくなく、2025年5月に日本の三菱自動車とEVの受託生産に関するMOUを結んでいる。車種は5人乗りSUVのモデルBで、台湾の裕隆の工場（苗栗県三義）で生産し、豪州市場に投入される予定である。

4. ビジネスモデルと顧客構造

鴻海のEV事業のビジネスモデルは、受託設計・生産に特化したCDMSを基本とする。つまり、ビジネスモデルの基本的な建付けはEMSと同様である。

一方で対象となる製品や顧客構造は、CDMS



図表4：ラクスジェンn7（モデルC）

出所：ラクスジェンのディーラーにて筆者撮影

とEMSで異なる。スマートフォンやPCなどのICT製品とEVを比較した場合、EVのほうが部品点数は多い。また、EVはICT製品より設計開発の工程が多く、システム統合（すり合わせ）の重要性が大きい。そのためCDMSでは、部品の設計開発、調達、生産はMIHが担い、シャシー設計、システム統合は鴻華が担うという形で機能分担をしているとみられる。

製品ライフサイクルにおけるステージもEMSとCDMSで異なる。スマートフォンやPCはいまだに進化している側面もあるが、全般的には普及も進み、成熟期の製品といえる。一方のEVは、普及の途上段階にあり、導入期から成長期にある製品である。そして、こうしたライフサイクルのステージの違いは、顧客構造の違いにも関係してくる。

顧客構造について、鴻海のEMS事業ではアップルだけで50%前後の売り上げをあげているとみられるが、こうした顧客構造のメリットは、アップル一社から大規模な受注が得られ、顧客管理も単純になることである。一方でデメリットは、鴻海の業績がアップルに左右されること、鴻海はアップルに対して交渉力が弱くなり、付加価値の低いアッセンブリーしか任せてもらえないことである。部品サプライヤーに関しても、アップルから一方的に指定される場合が多い。その結果として、鴻海の売り上げは大規模になるが、利益率は低くなる（図表3）。

一方、CDMSではEMSと比べて多種多様な顧客が想定される。その最大の理由は、EVがまだ普及の途上段階にあることである。世界のEV市場では、テスラやBYDが今のところ大きなシェアを占めるが、伝統的自動車メーカーもEVの開発を進める一方、新興EVメーカーも参入している。EV市場の勢力分布図はまだ流動的であり、鴻海はMIHや鴻華を通じて、乗用車、SUV、ピックアップトラック、バスといった複数の車種を開発し、多種多様な顧客に対応しようとしてきた。

5. ビジネスモデルの変質？

しかし、このCDMSのビジネスモデルの変質をうかがわせるような事案が2025年11月に二つ

生じた。ひとつは、鴻華によるラクスジェンの買収観測が出たことである。もうひとつは、去る11月21日のテックデーでフォックストロンブランドの車両が公開されたことである。この二つはコインの裏表の関係にあり、いずれも鴻海のCDMSが大きく変わることを意味する。

ラクスジェン買収の目的は、一義的には裕隆の財務負担を軽くするという点が考えられる。ラクスジェンは赤字体質で、親会社の裕隆にとっても財務上の悩みの種となっていた。裕隆自身も生産台数が低迷しており（図表3）、ラクスジェンを財務的に切り離すことは理にかなっている。実際、株式市場は買収報道を好感し、報道直後の裕隆の株価は上昇した。

今回の買収案件は、本稿執筆時点（2025年12月上旬）でまだ憶測に過ぎないが、業界ではほぼ確定という見方が強い。その理由は、11月21日のテックデーでフォックストロンブリア（Foxtron Bria）なる車両が公開されたからである。フォックストロンとは、鴻華の英語名称である。フォックストロンブリアは、モデルBをもとにしたクロスオーバーSUVであるが、もともとはラクスジェンn5で販売される予定の車両がフォックストロンブリアに名称を変更したとみられる。

こうした経緯を鑑みると、鴻華がラクスジェンを買収する目的は、裕隆の財務負担を軽減するほか、フォックストロンブランドをローンチするために、ラクスジェンの有す販売ネットワークを手に入れるためと考えられる。そしてフォックストロンブランドの車両をローンチした後は、買収したラクスジェンのブランドは消滅する可能性がある。

フォックストロンの名称を冠したEVが発売されれば、実質的に鴻海の自主ブランドのEVがローンチされることを意味する。そしてCDMSの最初の顧客との位置づけであったラクスジェンが消えれば、それは当初掲げたCDMSというビジネスモデルの変更に他ならない。鴻海は、これから自主ブランドのフォックストロンにある程度注力するものと推測されるが、2025年の5月に三菱自動車とMOUを結んでいることから、従来

のCDMSも変わらず継続することは間違いないだろう。しかし、鴻海が自主ブランドのEV生産に乗り出すことは、CDMSの顧客との関係にも影響を及ぼすことになる。少なくとも顧客の立場からすれば、不信感につながりかねない。鴻海から戦略変更の真意に関して、何らかの説明が待たれる次第である。

6. 今後の見通し

本稿では、台湾の自動車産業の概況をみた後、最近の動きとして、台湾製自動車の日本向け輸出の決定や鴻海のEV事業の特徴と戦略を概説してきた。従来から台湾で自動車生産を担ってきた7社のメーカーの中では、國瑞が生産台数や輸出台数で突出しているが、日本向けの輸出生産が予定通り開始されれば、國瑞と他社との格差はますます広がることが予測される。一方、鴻海のEV事業には、足元で戦略のブレが顕在化している。CDMSに関しては、当初、米国、アジア、中東の新興EVメーカーとの提携を進めたが、これまであまりうまくいっていない。日本の三菱自動車とはMOUを結んだものの、鴻海がCDMSとフォルクスワゴンの自主ブランド事業のどちらにウエイトを置くのかは、これから注目されるところである。

<参考文献>

- 朝元照雄（1992）「台湾における自動車産業の発展と部品の国際調達（上）」『商経論叢』33（1）、1-153-1-180頁。
- 朝元照雄（1994）「第5章 台湾の自動車産業育成政策と産業組織」、谷浦妙子編『産業発展と産業組織の変化：自動車産業と電機電子産業』アジア経済研究所、145-167頁。
- 郭志宏（2021）「汽車公司商業模式研究——以納智捷汽車為例——」（国立成功大学管理学院碩士論文）。
- 居城克治（1991）「第4章台湾における自動車産業の現状と部品調達」、北村かよ子編『NIEs機械産業の現状と部品調達』アジア経済研究所、105-138頁。
- 梶原弘和（1999）「台湾自動車産業——産業構造の特徴とWTO加盟への対応——」『創価経営論集』23（3）、71-82頁。
- 李兆華，傅学保，折橋伸哉，& 藤本隆宏（2006）「台湾自動車産業の能力構築——国瑞汽車の事例——」『赤門マネジメント・レビュー』5（3）、171-208頁。
- 西川純平（2002a）「台湾自動車産業の生産規模をめぐる問題」『同志社商学』54（1,2,3）、103-122頁。
- 西川純平（2002b）「台湾における自動車メーカーの企業数と産業政策との関連について——日本の自動車産業における産業政策との比較を通して——」『同志社大学ワールドワイドビジネスレビュー』3（1）、20-44頁。
- Taiwan Trend Research（2021）『汽車零件製造業發展趨勢2021年4月』Taiwan Trend Research
- Taiwan Trend Research（2023）『汽車及其零件製造業產業發展趨勢2023年5月』Taiwan Trend Research