

December 2016

vol. 256

■今月のトピックス

アジア=北米路線で存在感を高める台湾の航空会社

■日本企業から見た台湾

～明日之團(股)有限公司董事兼総経理

田尾豊氏インタビュー～

クラウドを活用した人事評価システムを

海外展開するあしたのチーム

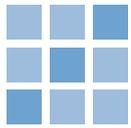
■台湾進出ガイド

日本から台湾への投資状況

■台湾マクロ経済指標

■インフォメーション

【今月のトピックス】



アジア=北米路線で存在感を高める台湾の航空会社

桃園国際空港の取り扱い旅客数の増加の裏で台湾の航空会社も成長を続けている。台湾の航空会社は台湾発の需要の取り込みだけではなく、成長するアジアの航空需要を乗り継ぎ路線により取り込んでいる。なかでも東南アジアと北米を結ぶ路線ではエバー航空、中華航空共に大きなシェアを占め、年々存在感を高めている。本稿では台湾の航空会社の事業概況を紹介したい。

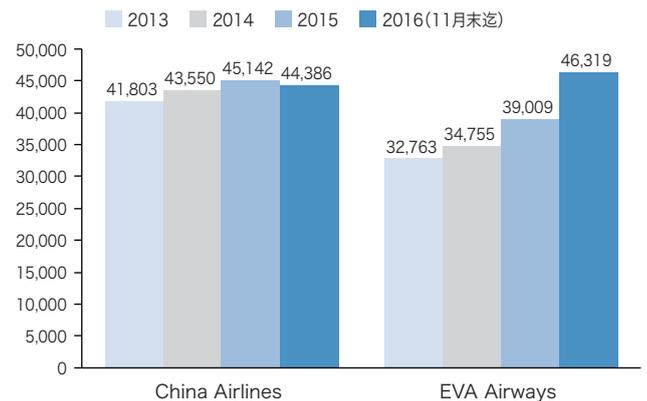
桃園空港と共に成長を続ける航空会社

台湾を代表する国際空港である桃園国際空港の旅客数が急速に増加している。2016年は中国大陸からの旅客減少の影響が心配されたものの、既に旅客数は4,000万人を超えた。2015年に続き2年連続で取扱い旅客数が4,000万人を超え、香港空港やシンガポール空港に並ぶアジア地域の大型空港の仲間入りを果たしたと言えるだろう。

桃園国際空港の取扱い旅客数の増加を支えてきたのは桃園国際空港を拠点とするナショナルフラッグキャリアの成長と海外からの乗り入れ航空会社の増加である。なかでもナショナルフラッグキャリアである中華航空(China Airlines)とエバー航空(EVA Airways)は、近年急速にその規模を拡大してきた。新たな航空機の導入や新規路線の開拓により両社は輸送量を増加させている。下図に示したのは2社の輸送量(座席供給量)の推移である。いずれも2013年～15年にかけて年平均7%以上のスピードで輸送量を拡大してきた。特にエバー航空は2016年に更に大きな成長を遂げており、11月までの累積で既に昨年通年の輸送量を大幅に上回っている。

2016年は復興航空が経営不振から運航停止に追い込まれるといった暗い話題も出たが、その一方で中華航空とエバー航空の2社は着実に規模の拡大を続けてきている。

図1：ナショナルフラッグキャリアの座席キロ
(総座席数×輸送キロ)の推移(単位：百万座席キロ)



出所：交通部民航局統計資料

東南アジアと北米を繋ぐ路線で高まる存在感

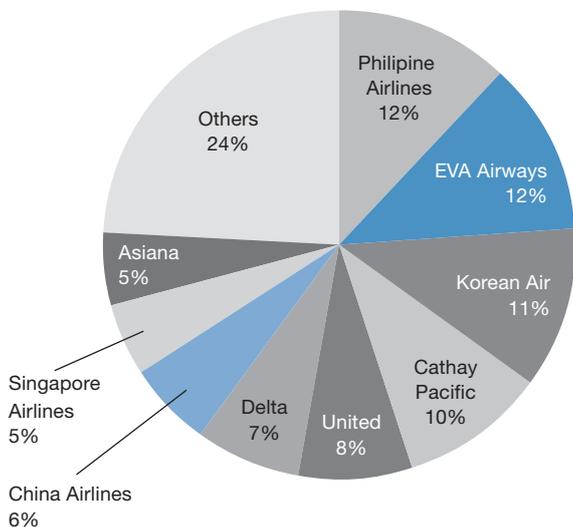
台湾を拠点とする航空会社というとアジア近郊路線、特に日本を含む北東アジアを中心にネットワークを拡大していると思像される読者も多いだろう。確かに桃園国際空港を中心とした航空路線の状況を見ると、供給座席数ベースで実に67%が北東アジア路線である。次いで規模の大きな路線は東南アジア路線であり約20%を占めている。即ち桃園国際空港の持つ路線の

約90%がアジア域内路線であり、これらアジア地域が重要な市場であることが伺える。

しかし、航空会社の特徴を見てみると別の姿が浮かびあがる。それは、台湾の航空会社が東南アジアと北米地域を繋ぐ路線において大きなシェアを占めているという事実である。東南アジア地域から米国を繋ぐ路線の予約ベースでの市場シェアを見ると、エバー航空は、大韓航空やキャセイパシフィック航空を抑えて、フィリピン航空に次ぐ第2のマーケットシェアを誇っている。また、中華航空についても6%のシェアを持ち、台湾の航空会社が東南アジアと北米を繋ぐ重要なキャリアであるという事、また当然これらの旅客は桃園空港にて乗り継ぎをするため、桃園空港が東南アジアと北米を繋ぐハブ空港として確たる地位を築いているという事が分かる。

このようなポジションを確保できたのは、台湾と東南アジア地域、特に米国需要の大きなフィリピンやベトナムに十分な路線を有していることと、米国路線の拡張に積極的に取り組んできたことの成果である。特にエバー航空は北米路線の拡充に積極的であり、今年11月から新たにシカゴ線を開設したほか、ニューヨーク線を1日2便体制に拡充するなどしている。現在、エバー航空は北米8都市（ロサンゼルス、ニューヨーク、トロント、バンクーバー、シアトル、サンフランシスコ、ヒューストン）に路線を開設している。これらの北米路線を東南アジア路線と接続することで、東南アジア＝北米市場の獲得を進めている。

図2：東南アジア-米国路線の市場シェア（2016年6月）



出所：CAPA Centre for Aviation, OAG Route Analyzer

新規機材の導入が脅威

このように台湾の航空会社は東南アジアと米国を繋ぐ乗り継ぎ需要を取り込み、アジア域内の航空需要の伸びを自社の成長につなげてきた。しかし、乗り継ぎモデルによる成長市場の取り込みは今後競争が激しくなっていくものと考えられる。

これまで航空機の技術的な制約や市場が十分に成熟していなかったために、東南アジアから米国への直航航路は開設されていなかった（過去にシンガポール航空がシンガポールーニューヨーク線を運航したことがあるが運行を停止している）しかし、新規機材の導入により技術的な課題がクリアされたことで、改めて東南アジア＝米国直航路線を開設する動きが出始めている。

例えば、ユナイテッド航空は2016年6月よりシンガポール－サンフランシスコ直航便（ボーイング787-9型機）の運航を開始した。また10月からはシンガポール航空が同路線（エアバス350-900型機）を開設している。この他、ベトナム航空がベトナムと西海岸・東海岸を結ぶ路線を計画している他、フィリピン航空がマニラと東海岸を、シンガポール航空も同様にシンガポールと東海岸を結ぶ路線の開設を計画している。これらの直航路線はいずれも新規機材の導入に合わせて計画されているもので、新規機材の導入が東南アジア＝北米路線の市場構造を大きく変化させる可能性を秘めている。

更なる成長に向けた期待

これまでアジア域内の移動、アジアと北米を繋ぐ移動需要を取り込み、成長を遂げてきた台湾の航空会社であるが、今後は競争環境が厳しくなるなかで更なる成長を求められることになる。現時点で中華航空、エバー航空共に新たな機材調達が予定されており、必然的に事業規模の拡大を目指すことになる。新たな就航地点の探索による需要の掘り起こしを進めることはもちろんのこと、旅客ロイヤリティの向上のためのサービス拡充、CRMの高度化などの取り組みが求められる。また、同時に事業運営効率向上のための業務見直しを進め、競争力のある運航コストを達成しなければならないなど課題は山積している。これらの取り組みを着実に進めることでアジアを代表する航空会社としての更なる飛躍が期待される。

（小長井教宏：m-konagai@nri.co.jp）

クラウドを活用した人事評価システムを海外展開するあしたのチーム

明日之團(股)有限公司は人事評価制度構築及び運用支援を行う、あしたのチームの100%子会社として設立された。30名以下の規模の企業に対して人事評価制度構築部分を無料で提供し、導入後の運用及び定着部分をクラウドサービスを活用して提供する新しいビジネスモデルを構築した。日本では、設立8年で導入実績750社以上、台湾でも設立から2年弱で既に50社以上に導入されており、人材の売り手市場である台湾で、優秀な人材獲得及び育成に向けた有効な人事評価制度導入の重要性を提案している。今回は、明日之團の田尾董事兼総経理を訪ね、台湾労働市場の特徴や今後の事業展望についてお話を伺った。



明日之團(股)有限公司 田尾豊董事兼総経理

— 貴社事業の概要及び進出の経緯について

あしたのチーム(以下、当社)は、人事評価制度構築及びクラウドを活用した人事評価制度運用支援サービスを提供しています。2008年に設立され、現在国内12拠点、海外2拠点に展開しています。台湾には2015年の1月に現地法人として独資で進出しました。台湾を海外進出の一拠点目を選択した理由は、第一に創業者が台湾に深い縁があったことがあげられます。当社創業者の高橋は、前職のブライダルジュエリーのプリモジャパン(台湾でのブランド名はI-PRIMO)時代に、台湾拠点の立ち上げに携わりました。日本に比べて離職率が高い台湾市場で、優秀な従業員に長く働いていただき、人材として成長できる評価制度を構築することに試行錯誤しました。日本本社の副社長として人事部門の経験は豊富でしたが、日本の人事制度をそのまま導入したのではうまくいかず、台湾の就業環境や文化に合わせた人事制度を構築しました。その後独立し当事業を開始し、事業が一定規模まで拡大したタイミングで海外展開を検討する中、人事評価制度を構築した経験や人脈がある台湾を海外展開の第一歩に選択しました。また、台湾の親日的な事業環境も台湾進出を決定した動機になっています。

— 台湾における事業内容について

台湾では、日本と同様にクラウド型人材評価制度「ゼツタイ!評価」を主に展開しており、人事評価制度の分析、制度構築、導入支援、運用までをワンストップで提供しています。人事評価や人材育成の分野は産業の垣根を超えて共通点が多く、当社のサー

ビスは幅広い産業に導入されています。台湾では特に小売を含むサービス業への導入が多い状況です。最近では日本から台湾への進出が活発な飲食業への導入も増えてきています。

契約数が順調に伸びていく中、多くの台湾人コンサルタントを育てサービスの質を高めていくために、昨年頃からコンサルタント及びコンシェルジュ(評価制度導入後の運用を支援する役職)に対する社内認定制度を導入しました。台湾人スタッフを日本と同様の基準で評価・育成し、日本と同等のサービスを台湾でも提供できる体制を整えています。

人事評価制度導入以外に、導入した人材評価制度を健全に運用するための研修も実施しています。評価者の立場である中間管理職向け研修、被評価者の目標設定研修、組織の部門間コミュニケーションを活性化する部門長向けの研修などを提供しています。

在台日本企業の中には、日本で人事に関わったことがない駐在員の方が総経理に就いていることも多く、人材管理や人材育成についてのノウハウを持ちあわせていないケースが見受けられます。台湾市場の特徴を加味しない人事制度を日本からそのまま導入しているケースも多いと認識しています。台湾で数多くの企業とお話をする中で、中小企業やベンチャー企業だけでなく大手企業においても人事評価制度が脆弱な企業が多い状況です。

現時点で顧客の85%は日系企業ですが、地場企業への導入も始まっています。特に、経営層が若く人事評価に感度の高い企業から引き合いが増えていきます。台湾では創業者から2代目への事業継承が増えており、事業を継承された若い経営者は、人事評価の合理性や透明性を重要視する傾向があります。現在台湾に

日本企業から見た台湾

進出して2年程ですが、おかげさまで既に50社以上に当社の人事評価制度が導入されています。

台湾市場の特徴について

最近日本では、若手の人手不足、賃上げ対応、ブラック企業対策などの課題に対して、働き方改革が進められていますが、台湾も日本に似た環境にあります。台湾労働部労働力発展署の統計によると、台湾の新規求人倍率は1.85倍(2016年1月～9月の平均)であり、日本と同様売り手市場です。そこで人材評価や人材育成制度が魅力的でない企業は選択されない時代になりつつあると考えています。

台湾市場の特徴は、主に5つあると考えています。1点目は、転職=キャリアアップととらえられている点です。社内での昇給/昇格より転職を通してのキャリアアップを行う傾向があり、優秀な人材から辞めてしまう状況があります。評価結果を報酬に連動させる仕組みを構築し、昇給/昇格の仕組みを明確にすることで将来性を感じてもらい取り組みが必要です。2点目は、プロセスの軽視です。成果のみを出せばよいという傾向があり、そのプロセスを軽視することで社内環境の悪化を招くこともあります。そこでプロセスの部分にも注目した制度を構築することで労働生産性を高める必要があります。3点目は、仕事に対する受動的な姿勢です。経営トップの権力が強く、自立型の人材が育ちにくい環境のため指示待ちの社員が増え、結果企業の成長を鈍らせることにつながります。行動目標の自己設定をすることで、自身の納得した目標をつくることも解決策の一つになると考えています。4点目は、管理職になりたがらない社員が多いことが挙げられます。現状維持を望む社員が多く、組織拡大・チーム編成を阻害するケースがあります。役職ごとの評価項目や等級テーブルを開示し昇給/昇格イメージを共有することが大切です。最後に、給与・待遇への主張が強いことも特徴です。「本音と建前」を切り分けず、待遇に納得がいかない場合は、労使紛争に発展するケースもあります。納得のいく評価を可能にするために、明確な基準/仕組みを構築する必要がありますと考えています。

貴社の強みについて

人事評価制度は、制度構築から導入だけでなく、運用や運用した結果を元にした制度調整など所謂PDCAを回していくところがとても大切です。当社はサービス名に「おせっかい」とあるように、

制度導入後の運用において毎月訪問し、折に触れ相談に乗るコンサルジュが人事制度の定着まで徹底的に支援します。

また、人事評価運用にクラウドを活用していることで、評価のワークフローをPCやタブレットで管理することができ、全社員が人事評価や暦年の情報を確認することができます。人事担当者の作業負担を軽減し、より重要な評価作業に時間を割いていただけます。更に、評価者がきちんと評価できているか、被評価者の目標設定がきちんとできているかを当社が確認しアドバイスをするなど、おせっかいといわれるまで深くコミットすることが当社の特徴です。また、人事評価や目標設定においてあいまいな言い回しや誤解を生みやすい言葉をNGワードのデータベースとして蓄積していますので、より具体的に定量的な目標設定や、被評価者に伝わる言葉を使うことができるように支援しています。

今後の事業展望

今後は日系企業に加えて、地場企業への展開も積極的に行っていきたいと考えています。また、更なる海外展開を見据えて、今年東南アジア展開の第一歩として、シンガポールに拠点を設立しました。今後3-5年程でシンガポールを中心とした東南アジア7カ国への事業展開も進めていこうと考えています。アジアの労働生産性がヨーロッパに比べて低い現状を変えるために、短い時間で成果が挙げられる体制を、人事評価や人材育成の視点からサポートしていければと考えています。

ありがとうございました

明日之團(股)有限公司の基本データ

会社名	明日之團股份有限公司
董事長	高橋恭介
設立	2008年
資本金	1,000万元
従業員数	15名(内、日本人5名)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> あしたの人事評価制度構築コンサルティング あしたの人事評価クラウド「コンピリーダー」 あしたの人事評価運用支援 教育・研修事業

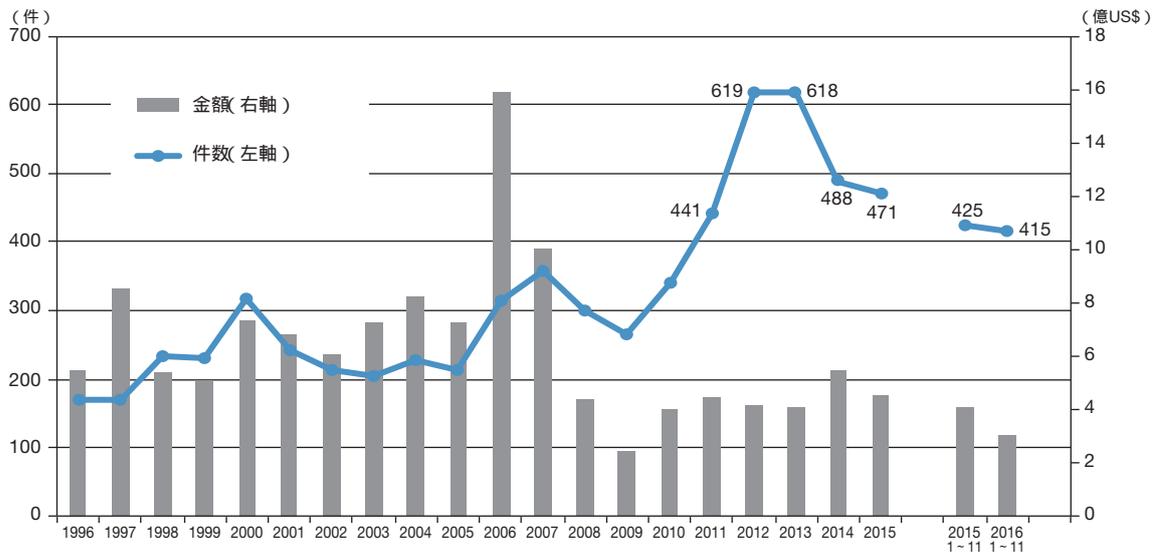
注)2016年12月時点のデータによる
出所)公開資料及びヒアリングよりNRI整理



日本から台湾への投資状況

2016年11月現在の日本から台湾への投資は約304億米ドル、415件となっており、金額ベースで昨年比25%減、件数ベースで2.4%減で推移している。件数ベースで見ると、歴年の数字と比較しても継続して活発な投資が行われているといえるが、金額ベースではここ数年保っていた4億米ドルを下回る可能性が高い。

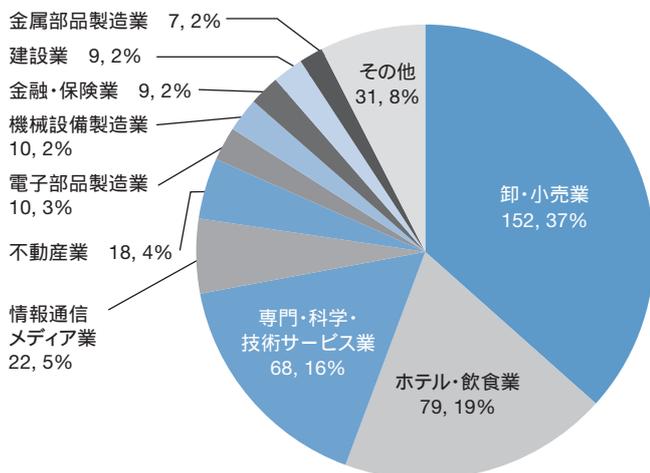
日本から台湾への直接投資件数及び金額の推移



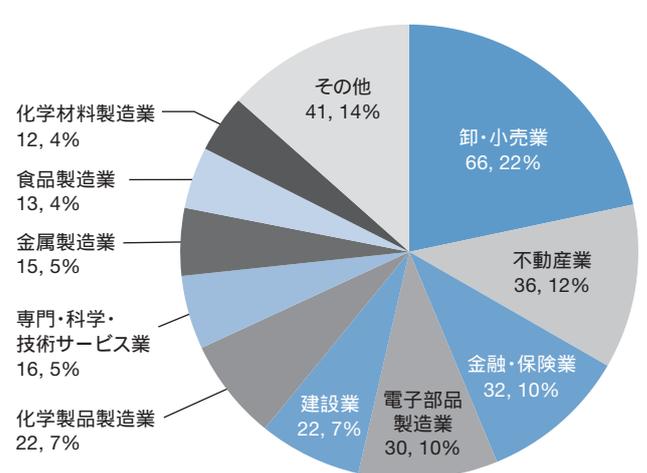
出所) 經濟部投資審議委員会

業種別で更に詳しく見ると、2016年11月現在は例年と同様件数、金額ともに卸・小売業が最も多く推移している。件数別では、卸・小売業に次いでホテル・飲食業(19%)、専門・科学・技術サービス(16%)と非製造業が上位を占めている。金額別においても不動産業(12%)、金融・保険業(10%)など非製造業が多く、次いで電子部品製造業(10%)、建設業(7%)、化学製品製造業(7%)となっており、金額ベースでも例年より非製造業の比率が高い形で推移している。

業種別の日本から台湾への投資件数及び比率
(計415件: 2016年1~11月)



業種別の日本から台湾への投資額及び比率
(計304(百万ドル): 2016年1~11月)



出所) 經濟部投資審議委員会

台湾マクロ経済指標

年月別	国内総生産額		製造業 生産年増率 (%)	外国人投資 (千米ドル)		貿易動向 (億米ドル)						物価年増率(%)		為替レート				
	実質GDP (100万元)	経済 成長率(%)		総金額	日本	輸出	年増率(%)	輸入	年増率(%)	貿易収支	年増率(%)	卸売物価	消費者 物価	NTD/USD	JPY/USD			
2009年	12,462,729	-1.57	-7.97	4,788,993	238,961	2,036.7	-20.3	1,743.7	-27.5	293.0	93.0	-8.74	-0.87	33.05	93.57			
2010年	13,787,642	10.63	28.60	3,798,680	399,984	2,746.0	34.8	2,512.4	44.1	233.6	-20.3	5.46	0.96	31.64	87.78			
2011年	14,312,200	3.80	5.12	4,903,901	444,703	3,082.6	12.3	2,814.4	12.0	268.2	14.8	4.32	1.42	29.46	79.81			
2012年	14,607,569	2.06	-0.32	5,547,319	414,265	3,011.8	-2.3	2,704.7	-3.9	307.1	14.5	-1.16	1.93	29.61	79.79			
2013年	14,929,292	2.2	0.56	4,924,480	408,533	3,054.4	1.4	2,699.0	-0.2	355.4	15.7	-2.43	0.79	29.77	97.60			
2014年	15,529,606	4.02	6.63	5,751,213	548,763	3,200.9	2.8	2,818.5	1.4	382.4	14.4	-0.57	1.20	30.37	105.94			
2015年	4,042,117	-0.79	10月	374,073	31,395	244.5	-10.7	187.1	-18.8	57.4	32.5	-8.67	0.31	32.73	120.06			
			11月	438,514	59,117	226.0	-17.2	204.6	-11.4	21.5	-48.7	-7.97	0.53	32.80	122.53			
			12月	667,135	46,360	225.5	-13.8	184.0	-14.9	41.5	-8.3	-7.30	0.14	33.01	121.92			
2016年	3,786,618	-0.23	1月	503,289	30,974	221.9	-12.9	186.8	-11.5	35.2	-19.8	-5.14	0.80	33.64	118.31			
			2月	428,337	6,342	177.6	-12.0	136.2	-13.2	41.4	-7.8	-4.92	2.41	33.55	115.09			
			3月	323,437	59,810	227.2	-11.4	182.0	-16.9	45.0	21.5	-4.92	2.01	32.86	113.07			
			4月	278,335	26,819	222.4	-6.5	174.5	-9.6	48.0	6.5	-4.21	1.87	32.36	109.97			
			5月	3,893,377	1.13	1.85	3,584,583	18,878	235.4	-9.5	200.4	-3.4	35.0	-33.8	-2.80	1.23	32.57	109.06
			6月	385,012	30,666	228.7	-2.2	193.0	-10.0	35.7	84.6	-2.80	0.91	32.40	105.49			
			7月	567,072	14,393	241.0	1.1	205.2	-0.1	35.8	8.8	-2.48	1.23	32.12	103.97			
8月	4,034,150	2.03	8.40	556,482	14,306	246.6	1.0	206.7	-0.8	39.8	11.4	-3.98	0.57	31.58	101.27			
9月	3,457,049	6.03	3,457,049	27,918	225.6	-1.8	181.8	0.7	43.7	-11.3	-3.79	0.33	31.48	101.94				

出所：中華民国經濟部統計処

インフォメーション・コーナー

2017年 台湾国際照明科技展 (TILS 2017)

概要

台湾国際照明科技展は、2010年から開催されている台湾最大の照明見本市である。昨年は、国内外から238社が748ブースを出展し、日本からは中国に次いで2番目に多いバイヤーが来場した。展示会の他、商談会やシンポジウム、新製品発表会等も予定されており、発光ダイオード(LED)技術に関する見本市である「LED台湾2017」も同時開催される。詳細は下記サイトまで：
http://www.tils.com.tw/zh_TW/index.html

日時

■2017年4月12日(水)～4月15日(土)

出品物及び 展示テーマ

■家庭用照明器具 ■商用照明器具 ■工業用照明器具 ■オフィス用照明器具 ■屋外照明器具 ■LED照明技術
■照明器具のアクセサリ及び部品 ■照明コントロールシステム ■測定装置 ■試験装置照明電源 ■レンズ設計 等

展示会場

■台北世界貿易中心南港展覽館1館(台北市南港区経貿二路1号)

主催

■經濟部国際貿易局

お問合せ及び 資料請求

■台湾貿易センター(TAITRA)東京事務所
TEL: 03-3514-4700 FAX: 03-3514-4707 E-mail: tokyo@taitra.gr.jp
■中華民国対外貿易発展協会(TAITRA)
TEL: 886-2-2725-5200(劉錦燕小姐 内線2697) E-mail: TILS@taitra.org.tw

■ジャパンデスク連絡窓口 (日本語でどうぞ)

ジャパンデスクは、日本企業の台湾進出を支援するため、台湾政府が設置しています。野村総合研究所が無料でご相談にのります。お気軽にご連絡ください。

經濟部 投資業務処

台北市館前路71号8F

TEL: 886-2-2389-2111 / FAX: 886-2-2382-0497
担当: 易至中 ext.221

野村総合研究所(台湾)

台北市敦化北路168号10F-F室

TEL: 886-2-2718-7620 / FAX: 886-2-2718-7621
担当: 平山直人 ext.135 / 洪采瀾 ext.121 / 目片芽輝 ext.132

野村総合研究所 経営コンサルティング部

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

TEL: 080-5689-5783(直通)
担当: 杉本洋

● ジャパンデスク専用 E-mail: japandesk@nri.co.jp ● ホームページ <http://www.japandesk.com.tw>

個別案件のご相談につきましては、上記ジャパンデスク専用Eメール、もしくは野村総合研究所(台湾)宛にお願い致します。