

2011 年度日台ビジネス・アライアンス報告書

—進化する台湾の投資環境と日台アライアンスによるアジア事業展開—

2011 年 9 月

經濟部投資業務處

野村総合研究所台北支店

目次

序：本稿の内容と目的	3
第一章：台湾の投資環境	5
1. 台湾経済産業の動向	5
2. 台湾政府の経済政策	7
3. 中台関係の動向と ECFA	9
第二章：ビジネスパートナーとしての台湾企業の優位性	13
1. 日本企業の課題と台湾企業の強み	13
2. 強み①：グローバルバリューチェーンの構築力	15
3. 強み②：日本との高い親和性	16
4. 強み③：人的ネットワークと交渉力	18
5. 強み④：一定の技術力とスピーディかつ安価な大量生産体制	20
6. 強み⑤：現地ニーズに合わせた製品やサービスのカスタマイズ力	21
7. 強み⑥：中国における豊富な事業展開実績	22
第三章：日台アライアンス 4 モデルとアライアンス事例	23
1. モデル抽出の考え方	23
2. アライアンスモデル①：バリューチェーン分担型	24
ケース：維錫実業と日新リフラテック	
3. アライアンスモデル②：製品（サービス）補完型	26
ケース：テレプローブと力成科技	
4. アライアンスモデル③：バリューチェーン補完型 × 製品（サービス）補完型	28

ケース：進工業と台達電

5. アライアンスモデル④：日本企業の付加価値製品（サービス）×台湾の中国市場優先アクセス 30

ケース：日華化学と台湾政府系研究機関

第四章：パートナーとの出会いとアライアンスの KSF 32

1. パートナーとの出会い 32

2. アライアンスの KSF 33

3. まとめ 35

参考資料：日台アライアンス事例 36

友嘉集団とアネスト岩田 37

日本テレビ放送網と中天電視 38

MORESCO と徳淵企業 39

タッチパネル研究所と台湾パートナー 40

DLE と GREEN PADDY 41

マザーコスモと業強科技 42

シロクと晶相光電 43

モスフードサービスと東元電機 44

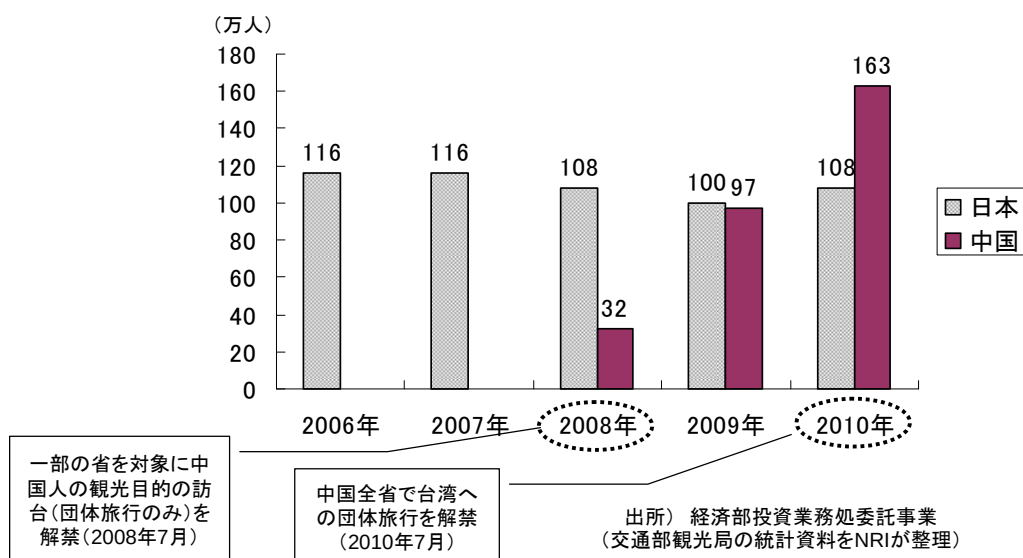
統一超商と日本の小売・流通・飲食企業 45

希華晶体と希華科技（明電通信工業） 46

序：本稿の内容と目的

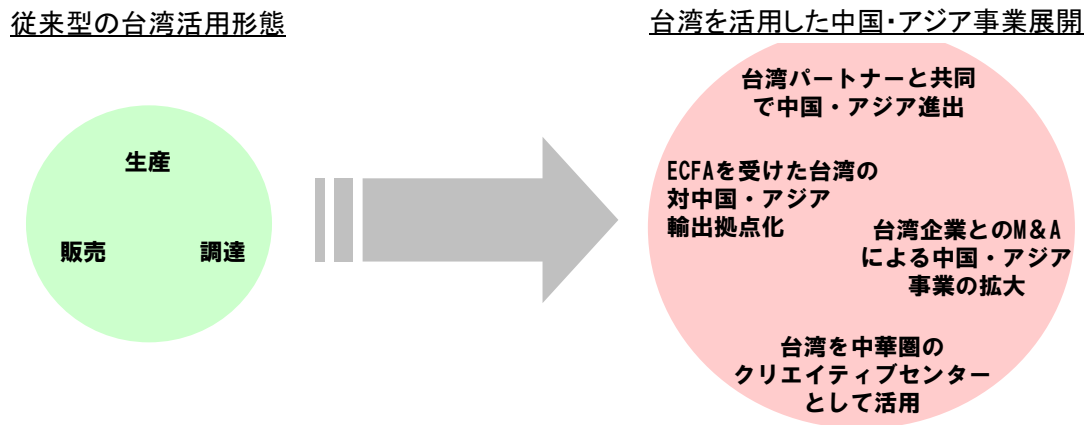
2010 年は日本、台湾、そして、中国の関係を考える上で節目となる一年だった。この年、台湾を訪れた中国人は 163 万人に達し、日本人（108 万人）を抜いて、初めて訪台旅客の送り出し国・地域別のトップになった（図 1）。中国人の台湾観光旅行は、台湾の現政権（馬英九政権）が誕生した 2008 年に一部の省に限定して解禁され、その後、他の経済・貿易関係の自由化進展とともに規制緩和が進み、2010 年には中国全州を対象にツアー旅行が開放された。この年は、台湾と中国の経済・貿易関係の自由化交渉の枠組みである ECFA（中台経済協力枠組協議：Economic Cooperation Framework Agreement）が締結された年でもあり、台中関係は新しいフェーズに入ったと言える。

図 1：日本及び中国人の訪台者推移（2006～2011 年）



台中経済・貿易関係の自由化は、日本企業に対し、中国戦略を見直すきっかけを提供している。台湾と中国は共通の文化的背景を持つが、その経済・貿易上の障壁のために、日本企業の多くはこれまで、全く別々の国・市場として考えて投資を行ってきた。しかし近年、この障壁が取り払われつつあることで、日本企業の間で、台湾と中国、さらに、香港やシンガポールまで含めた地域を一体の経済圏（＝大中華経済圏）として捉える考え方が浸透してきている。そして、この中華圏全体の比較の中で、どこをビジネスの起点にするかを検討するとき、多くの日本企業が台湾及び台湾企業の優位性を評価し、様々な形でパートナーシップを形成するようになっている（図 2）。

図 2：多様化する日本企業の台湾活用形態



本稿ではまず、台湾の最新状況を理解するために、近年の経済情勢と ECFA を含めた台湾政府の成長戦略を紹介する（第一章）。そして、日本企業の中国・アジア事業のビジネスパートナーとしての台湾企業の優位性を検討（第二章）した上で、実際の日台企業アライアンス事例の中からアライアンスのモデルを抽出する（第三章）。さらに、日本企業と台湾パートナーとの出会いの形態を紹介した上で、企業インタビューの中から、アライアンスの KSF（Key Success Factor）を抽出する（第四章）。

本稿の作成にあたっては、多くの日本企業、台湾企業にご協力をいただいております、この場を借りて、心より御礼を申し上げます。本稿が中国・アジア事業を展望中の日本企業の皆様に日台ビジネスアライアンスの可能性を感じていただくきっかけとなり、検討のための材料としてお役立ていただければ幸いです。

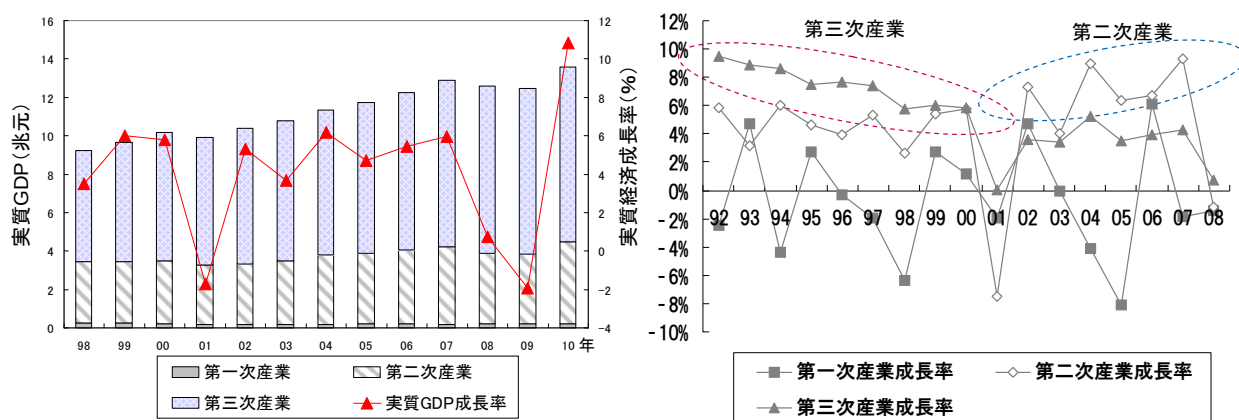
第一章：台湾の投資環境

1. 台湾経済産業の動向

台湾の実質 GDP は 2001 年から 2010 年の間、平均約 4% の成長を続けている。2010 年は 1980 年代以降となる二桁成長（10.82%）を記録した。前年が金融危機の影響でマイナス成長（-1.92%）だったことの反動もあるが、GDP の 6 割を占める輸出¹が好調であったことや、「愛台十二建設」政策²の進行と中台経済の自由化などを背景とする国内投資の活性化が成長に寄与した。2011 年も引き続き輸出、民間投資ともに好調であり、5% 前後の成長が見込まれている。

台湾経済の 2000 年代の成長は第二次産業（製造業）が牽引している（図 3）。90 年代はサービス業の時代であった。台湾の社会・経済の自由化が大きく進み、金融や保険、通信業界への民間参入・投資が相次いだことや、海外からのサービス業投資が拡大したことで、第三次産業が高い成長率を記録した。この時期、製造業、特に電子製品の組み立てなど労働集約的な形態の事業は、多くが中国・アセアンへと生産拠点を移し、「産業の空洞化」が進んだ。2000 年代に入ると、サービス業は主だった業種の自由化がほぼ完了したこともあり、成長が鈍化する一方、製造業は政策の後押しも受け、早い時期に、半導体や PCB、PC モニターや液晶テレビ向けの需要が急拡大していた FPD といった成長領域に集中投資が行われたことが功を奏し、全体平均を上回る成長を続けながら、高いグローバルシェアを占めるようになってきている（表 1）。

図 3：台湾の実質 GDP の推移と産業別成長率の推移



出所) 中華民国行政院主計處

¹ 2010 年の GDP は 430,196 (百万ドル)、輸出は 274,601 (同)、行政院主計処

² 現政権が策定、実施中の国家建設計画。「地域間のバランスのとれた発展」や「持続的発展の実現」等の基本理念に基づき、全島交通網の構築、桃園国際航空城の建設、下水道建設などの十二項に重点投資を行う。投資計画額は 3 兆 9,900 億元 (公共投資: 2 兆 6,500 億元、民間投資: 1 兆 3,400 億元)。

表 1：台湾の競争力ある製品・サービス分野

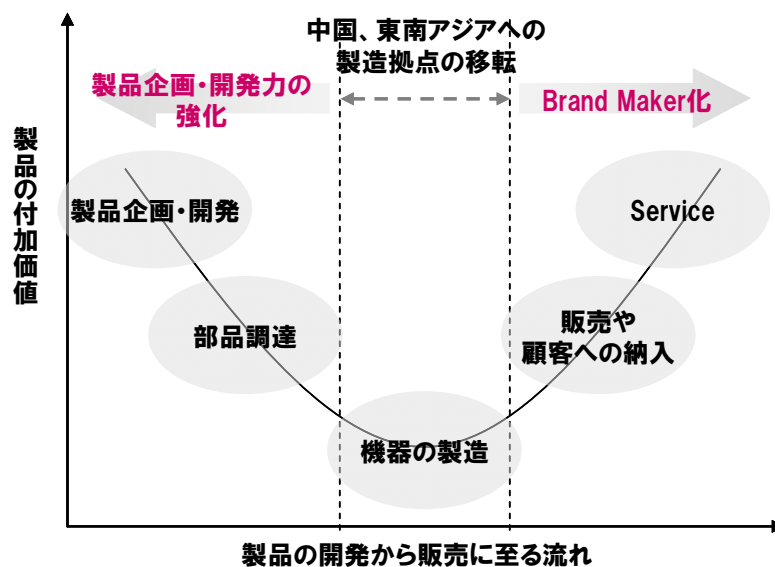
グローバルシェア ランキング	製品分野	
1位	■ ウェハーOEM ■ ICパッケージング ■ ICテスト ■ Mask ROM ■ TN/STN LCDパネル	■ 大型 (>10") TFT-LCDパネル ■ 電解銅箔 ■ 光学メディア ■ ABS ■ 電動補助スクーター・車椅子
2位	■ ICデザイン ■ DRAM ■ 有機ELパネル ■ WLAN ■ IC基板	■ TPE(熱可塑性エラストマー) ■ 発光ダイオード ■ グラスファイバー ■ メインボード(組込出荷を含む) ■ 中小型TFT-LCDパネル
3位	■ プリンタ基板 ■ ポリマー繊維 ■ PTA(高純度テレフタル酸)	■ Notebook PC ■ 合成皮革 ■ ナイロン繊維

(注)製品生産地はすべて台湾で、台湾メーカーの海外生産を含まない。売上ベース。

出所)経済部技術処ITIS計画

製造業の動きとしては、川下のアセンブリ（組み立て）から川上のキーコンポーネンツ製造へと向かう流れのほか、従来日本や欧米メーカーの ODM/OEM という形で生産機能を担っていた台湾メーカーの中から企画力や開発力、マーケティング機能を備えたブランドメーカー（ex. ノート PC の Acer、Asus、スマートフォンの HTC etc.）が育っており、高付加価値型産業への転換が進んでいる（図 4）。

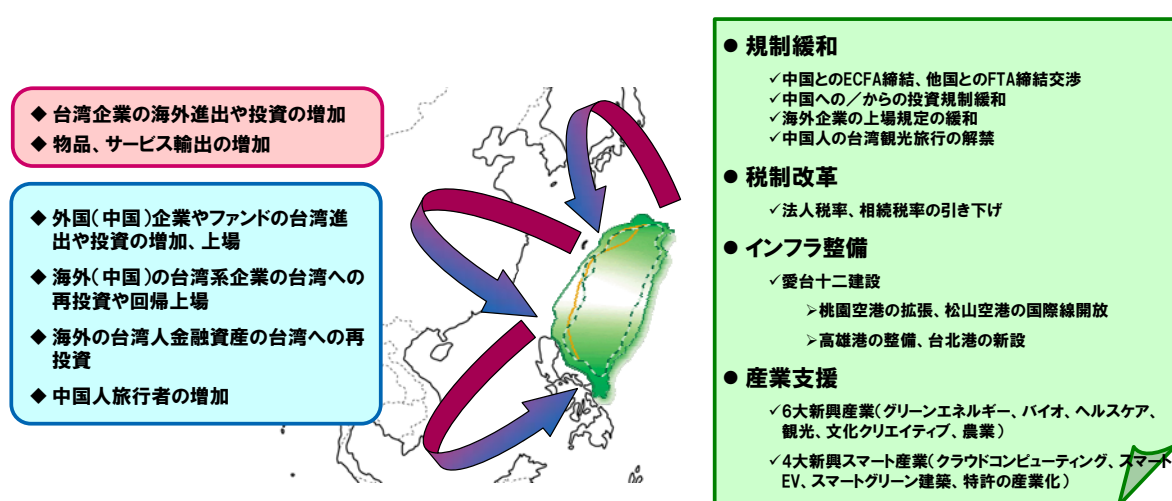
図 4：高付加価値産業への転換



2. 台湾政府の経済政策

台湾政府の成長戦略を一言で言い表すと、「台湾のアジアビジネスハブ化による外部の成長の取り込み」であると言える。人口増加の頭打ち³や生産機能の海外移転といった状況の中で成長を維持していくために、従来からの輸出促進に加え、産業の高度化を進めるとともに、大中華圏及びその周辺各国との人、モノ、カネの流れを活発化させるための政策を強化している（図5）。

図5：海外との関係強化により成長を図る台湾経済



規制緩和では、海外企業の台湾上場規定の緩和⁴や投資プロセスの簡素化などのほか、中国との経済・貿易関係の自由化が急速に進めている（中台関係の動向については次節で詳述する）。税制面でも近年、二つの大きな改正が行われた。一点目は法人税率の引下げである。従来は25%であり、アジアでは中国（25%）や韓国（24.2%）と同水準であったが、2010年に17%へと引き下げた。これにより、シンガポール（17%）と肩を並べ、最も低い香港（16.5%）とほぼ同水準となった。二点目は相続税の引下げである。従来、累進課税方式で最大50%だった税率を2009年に一律10%に引き下げた。さらに、桃園空港や高雄港をはじめとする主要港湾の整備、各地のサイエンスパークやFTZ（自由貿易港区）の拡張、都市部のMRT（新交通システム）網の延伸など、インフラ面の整備も急ピッチで進めている。

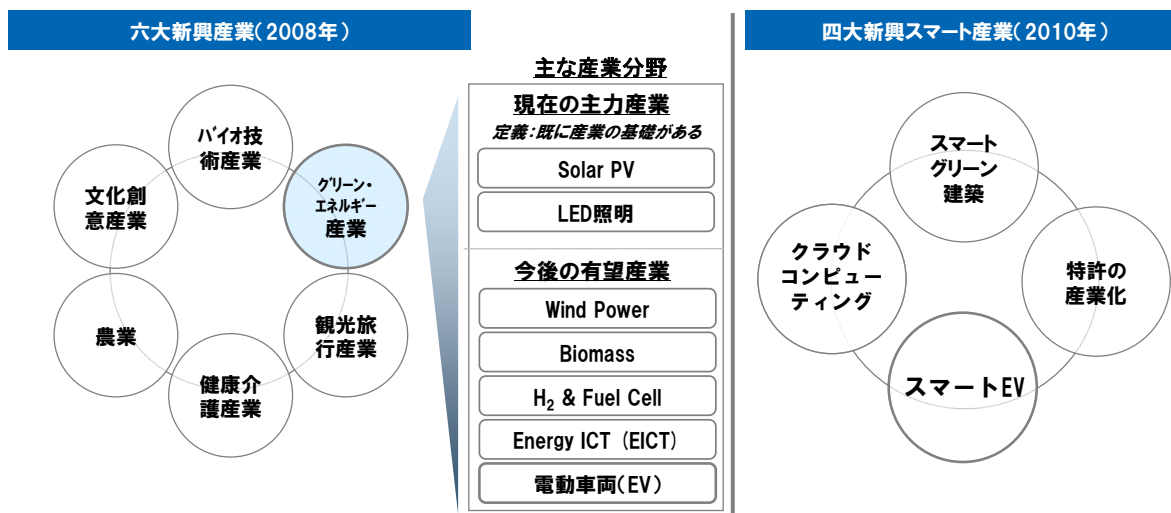
これらの取り組みにより、国内外の企業による投資が促されたほか、海外に分散していた台湾企業・個人の資産が戻ってくるようになり、証券・不動産市場が活性化し、それが経済全体を刺激する構図が生まれている。

³ 台湾の生産可能人口（15～64歳）は2015年にピーク（1,738万人）を、総人口は2022年にピーク（2,345万人）を迎えると予測されている。内政部資料及び経建会「2010～2060年台湾人港推計」より。

⁴ 登記地が台湾以外の企業による台湾証券取引所での第二上場（＝預託証券の発行）や、外国企業が台湾での株式発行により調達した資金を中国へ投資することが認められるようになっている。

投資環境の整備と同時に台湾政府が力を入れているが新興産業の育成である。既存の産業基盤を活かしながら、台湾経済の多元的かつ持続的発展に寄与しうる新興産業として、まず、2008年に「六大新興産業」を指定した（図6）。

図6：台湾政府の重点支援産業



6産業それぞれについてアクションプランが策定されており、技術支援や投資優遇、関連製品への助成、法整備などの支援を行っている⁵。2015年までに6産業の総生産額を3兆元まで成長させる計画である。さらに、2010年には、台湾が高い競争力を持つIT産業と他の既存産業を結合させた「スマート産業」4領域を指定。技術・資金・法制面での支援のほか、政府が旗振り役となって産業連盟を結成するなど、踏み込んだ取り組みを行っている⁶。

⁵ 例えば、経済部はEV産業に対する支援として、電動スクーターのメーカー、購入者、充電設備の設置者それぞれに補助金を支給している。

⁶ 例えば、ITRI(工業技術研究院:経済部傘下の研究及び産業支援機構)が、独自開発した技術を導入したEV用LIB(リチウムイオン電池)の普及を目指し、LIB関連企業20社に呼びかけ、STOBA連盟を結成している。

3. 中台関係の動向と ECFA

馬英九政権の対中国政策の方向性は、選挙時の公約の中に示されている。「兩岸（＝中国と台湾）三通（通商、通航、郵便）の開放」、「兩岸共同市場の推進」、「兩岸の人・モノの交流促進」などである。公約の背景には、台湾の持続的成長にとって、中国との間に残る経済・貿易規制を段階的に撤廃しながら、経済交流促進のためのルールを定めることが不可欠である、との認識があった。また、貿易立国である台湾にとって、アジア・グローバルの自由貿易体制の枠組みに入ることも極めて重要な課題であった。特に中国とアセアンとの間の FTA（ACFTA）は、対中輸出でアセアンと競合する台湾の石油化学業界や自動車部品業界にとって、大きな脅威と捉えられていた。そこで、馬英九政権はいち早く中国との間で経済貿易協定を締結し、その後、他国・地域との FTA 交渉を進めていくビジョンを描いた。

政権発足翌月の 2008 年 6 月に中台窓口機関トップ会談⁷を実施し、中台間に週末チャーター便を運行させることで合意。トップ会談はその後ほぼ半年に一度のペースで 2010 年末までに計 6 回にわたって開かれ、犯罪捜査及び司法、漁業、農産品検疫、金融、医薬衛生など様々な領域の協議が交わされてきた。中台協議を通じた規制緩和や協力拡大のほか、台湾政府単独の政策としても、中国資本による台湾投資の開放（2009 年 7 月）や台湾 IC・LCD 産業の中国投資の開放（2010 年 2 月）などの規制緩和が順次行われてきた。また、台湾と中国の産業界の合作枠組みとして、「兩岸架け橋プロジェクト」が始まっている⁸。ECFA の締結に向けた中台協議は、こうした動きと並行して進められてきた（表 2）。

表 2：馬英九政権下における ECFA に至る中台融和の足取り

2008年5月	国民党の馬英九氏が第12代台湾総統に就任
5月	胡锦涛氏(中国国家主席)と呉伯雄氏(国民党主席)の国共トップ会談が実現
6月	江丙坤氏(海基会理事長)と陳雲林氏(海協會会長)の第1次兩岸窓口機関のトップ会談を実施
7月	中国人の台湾観光が解禁(団体旅行)
12月	大三通(通商、通航、通郵の自由化)の実施
12月	兩岸産業架け橋プロジェクト:「兩岸漢方薬産業協力交流会議」を台北市で開催
2009年1月	馬英九総統が初めてECFA(中台経済協力枠組み協定)に言及
2月	台湾故宫博物院と北京故宫博物院が正式にトップ交流をスタート
4月	第3次兩岸窓口機関トップ会談。兩岸の金融協力(銀行・証券・保健)を記した覚書を締結/チャーター便の定期便化、増便
5月	中国人ビジネスマンの招聘規制を緩和。営業額3000万元以上の企業は年間200人(従来は50人)を招聘することが可
7月	中国資本による台湾投資を開放(製造業63項目、サービス業24項目、公共事業11項目)
11月	兩岸金融MOUの締結(2010年1月に発効)
2010年2月	經濟部が液晶ディスプレイパネル及び半導体ウェハー生産事業の中国投資を開放
6月	第5次兩岸窓口機関トップ会談。ECFAに署名。中国側539項目、台湾側267項目の早期関税引き下げリストが発表される

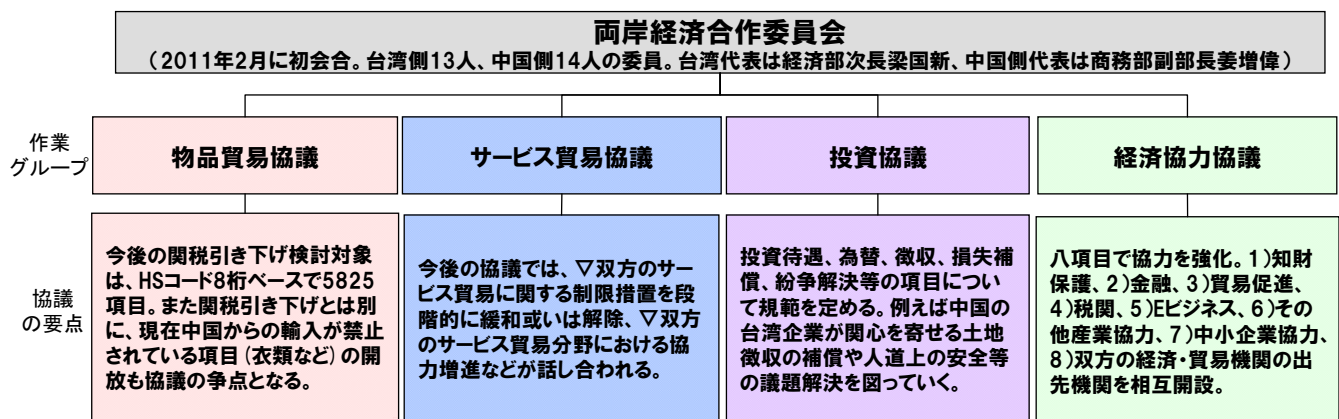
⁷財団法人海峡交流基金会(台湾側):江丙坤氏(元経済部長、元立法院副委員長)

海峡兩岸関係協会(中国側):陳雲林氏(元国務院台湾事務室主任)

⁸台湾と中国の産業協力プラットフォーム。共通で産業標準作り、新しいビジネス機会の探索・創出、市場開拓を進めていく。2008 年 12 月に台北市で開催された「兩岸漢方薬産業協力交流会議」に始まり、太陽光発電、テレマティクス、LED 照明、情報サービス、風力発電などの分野でそれぞれ会議が開かれ、人材交流や原料調達、研究開発、販売チャネル開拓などで協力していく旨の覚書が交わされた。

ECFA は 2010 年 6 月 29 日、中国・重慶市で行われた第 5 回中台窓口機関トップ会談において、「海峡兩岸知的財産権保護協力協議」とともに署名された。本文及び 5 つの付属文書（①物品貿易のアーリーハーベスト（＝早期関税引き下げ品目リスト）及び引き下げ計画、②臨時の原産地規則、③双方のセーフガード措置、④サービス貿易のアーリーハーベスト（＝早期開放項目リスト）及び開放措置、⑤サービス提供者の定義）から成る。協議本文は序言に続き、「総則」、「貿易と投資」、「経済協力」、「アーリーハーベスト」、「その他」の全 5 章 16 条から成っている⁹。ECFA は将来の中台経済・貿易・投資関係を規定するための基本協議であり、署名された内容に基づき、現在、4 つの作業グループに分かれて、最終的な形態の策定に向けた協議が進められている（図 7）。

図 7：ECFA の協議体制



出所）經濟部投資業務処（ECFA協議文書などをNRIが整理）

以上の通り、ECFA は貿易の自由化に留まらず、投資保障や経済協力など幅広い分野での連携体制を構築していくことを定めていることから、最終的な形態は中台間の EPA（経済連携協定：Economic Partnership Agreement）に相当するものになると見られる。

⁹ ECFA 本文及び付属文書の原文（中国語）及び日本語版は以下のサイトから入手できる。

（原文）政府 ECFA サイト <http://www.ecfa.org.tw/RelatedDoc.aspx>

（日本語）財団法人交流協会

http://www.koryu.or.jp/ez3_contents.nsf/New/0C68CFF7924DAB434925777A002CB704?OpenDocument

以下、既に実施されているアーリーハーベストの内容のうち、中国側の開放項目について検討する。概要は表3の通りである。

表3：アーリーハーベストの内容

中国側の関税引き下げ・サービス業投資開放の主な内容 ■物品(計539品目(注))＝2009年の台湾からの輸入総額(約837億元)の16.1%(約138億ドル)が該当 ■工業品(521品目) ・石油化学(88品目):基本原料、特殊化学品、プラスチック製品など ・機械(107品目):工作機械、産業機械、その他機械、機械部品など ・繊維(136品目):各種生地、紡織製品、靴類など ・輸送用機器(50品目):自動車部品、自転車(完成車)及び部品 ・その他(140品目):鉄鋼、セメント、医療器材、精密機器、金型、ガラス、電子製品、電機製品、小物家電、工具など ■農産品(18品目) ・台湾農漁産品:活魚、バナナ、メロン、茶葉、蘭など <table><tr><th colspan="4">関税低減のスケジュール</th></tr><tr><th>現在の関税率</th><th>実施1年目</th><th>実施2年目</th><th>実施3年目</th></tr><tr><td>0～5%以下</td><td>無税</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>5%～15%以下</td><td>5%</td><td>無税</td><td>-</td></tr><tr><td>15%以上</td><td>10%</td><td>5%</td><td>無税</td></tr></table> ■サービス業(11項目) ・会計簿記サービス、パソコンサービス、自然科学等研究開発、会議サービス、設計サービス、映画放映、病院サービス、航空機メンテナンス、保険業、銀行業、証券業	関税低減のスケジュール				現在の関税率	実施1年目	実施2年目	実施3年目	0～5%以下	無税	-	-	5%～15%以下	5%	無税	-	15%以上	10%	5%	無税	台湾側の関税引き下げ・サービス業投資開放の主な内容 ■物品(計267品目)＝2009年の中国から輸入総額(約255億ドル)の10.5%(約29億ドル)が該当 ■工業品(267品目) ・石油化学(42品目):基本原料、特殊化学品、プラスチック原料 ・機械(69品目):産業機械、その他機械、機械部品 ・繊維(22品目):綿糸、綿布、ナイロンなど ・輸送用機器(17品目):自転車(完成車)及び部品 ・その他(117品目):精密機械部品、金型、金属製品、ゴム・プラスチック、電子製品、電機製品など <table><tr><th colspan="4">関税低減のスケジュール</th></tr><tr><th>現在の関税率</th><th>実施1年目</th><th>実施2年目</th><th>実施3年目</th></tr><tr><td>0～2.5%以下</td><td>無税</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>2.5%～7.5%以下</td><td>2.5%</td><td>無税</td><td>-</td></tr><tr><td>7.5%以上</td><td>5%</td><td>2.5%</td><td>無税</td></tr></table> ■サービス業(9項目) ・研究開発、会議サービス、展示サービス、特製品設計サービス、映画放映、ブローカーサービス、運動レクサービス、空運サービス電子化、銀行業 ■労働者の移動 出所:ECFA協議文書などをNRIが整理 ・中国人労働者の台湾での就業は未開放	関税低減のスケジュール				現在の関税率	実施1年目	実施2年目	実施3年目	0～2.5%以下	無税	-	-	2.5%～7.5%以下	2.5%	無税	-	7.5%以上	5%	2.5%	無税
関税低減のスケジュール																																									
現在の関税率	実施1年目	実施2年目	実施3年目																																						
0～5%以下	無税	-	-																																						
5%～15%以下	5%	無税	-																																						
15%以上	10%	5%	無税																																						
関税低減のスケジュール																																									
現在の関税率	実施1年目	実施2年目	実施3年目																																						
0～2.5%以下	無税	-	-																																						
2.5%～7.5%以下	2.5%	無税	-																																						
7.5%以上	5%	2.5%	無税																																						

注) 中国側の関税引き下げ項目については、当初は 539 品目であったが、中台双方の税則番号対照表に従って区分し直した結果、557 品目に増加している。

[工業品(521 品目)]

台湾側の強いニーズを反映して、石化製品は 88 品目(59 億 4,400 万米ドル分)が入り、金額ベースで全体の 43%を占めた。全体的な特色としては、伝統産業や中小企業で製造される製品が多い。産業機械や工作機械、自動車部品、自転車(完成車・部品)小型家電、服飾アクセサリ、下着など、中国側の関税率が現状で 10%を超える品目も多く含まれており、ECFA 発効後、これらの製造業者による対中輸出拡大が期待されている。

一方で、今回のリストには入らなかった自動車(完成車)や一部の石化原料等については今後の協議の対象となる。このほか、注目されていた液晶パネルもリスト漏れした。台湾の液晶パネルの対中輸出額は 115 億 6,000 万米ドル(2009 年)と、対中輸出全体の 13.5%を占める。経済部は日韓メーカーと競合している台湾パネル産業の競争力向上のため、ECFA 発効後 6 カ月以内に始まる物品貿易協議において、再協議を行なう考えだ。

[農産品(18 品目)]

中国側は、台湾が高い競争力を持つ蘭や茶葉を含む 18 品目の関税優遇に同意した。一方、台湾側は中国からの輸入禁止品である 830 品目の開放は行わず、開放済みの 1,415 品目の関税引き下げも行わない。

[サービス貿易(11 業種)]

台湾の銀行は中国での支店設置や人民元取扱業務の条件について、「事務所設置後1年で支店昇格」、「支店昇格後 1 年かつ申請前の単年黒字で人民元取扱業務が可」など、他国の金融機関と比べて緩やかな条件が認められた。また、支店網の拡大についても、中国側は認可審査の迅速化など、台湾に有利な取り扱いを決めた。このほか、保険、証券についても、参入条件の緩和や QFII(適格海外機関投資家)申請に対する便宜供与といった取り扱いが決められている。

非金融分野では、会議サービス(独資での進出可)や映画上映(台湾で作られた中国語映画については、中国の主管部門の審査通過後に本数の制限なく輸入・上映が可能)、病院サービス(台湾資本による中国資本との合弁での病院経営を開放。一部地域では独資での病院経営が可能)など、11 項目の規制緩和が行なわれた。

日本企業にとっては、ECFA により、品目ごとの非関税化や貿易制限の撤廃のスケジュールが示されることで、中台間の事業環境が把握しやすくなるほか、▽台湾に生産拠点を持つ企業の場合、中国向けの輸出を始める（拡大させる）機会にもなる。▽台湾向けに電子機器のキーデバイスや化学原料等を輸出している日本企業は、台湾から中国への輸出拡大が見込まれることから、取引の拡大が期待できる。▽中国がサービス分野の投資を開放したことに伴い、日台アライアンスによる中国事業展開の選択肢が拡大する、などのメリットが考えられる。

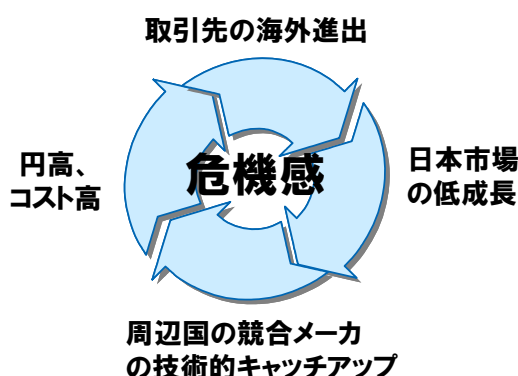
第二章：ビジネスパートナーとしての台湾企業の優位性

1. 日本企業の課題と台湾企業の強み

近年、ジャパンデスク¹⁰の相談業務を通じて感じられるのは、日本企業の「アジア事業の開始（拡大）」に対する意欲的な姿勢である。その中には、過去には海外での事業経験がなく、初めての投資先を探しているという中小企業も多い。

こうした企業が共通して抱えているのは、日本の事業環境に対する不安である（図8）。アジアにおけるものづくりの中心は既に中国・アセアンへと移って久しい。それでも、なお多くの日本企業は技術優位を武器に、また、コスト削減の努力により、日本国内でのみ事業を続けてきた。しかし、円高の長期化・深刻化、周辺国の経済成長、それらを受けた取引先の海外移転、また、周辺国メーカーとの競争激化などの環境変化を受け、今までに増して、「海外」へ目が向けられるようになっている。

図8：日本企業の現況



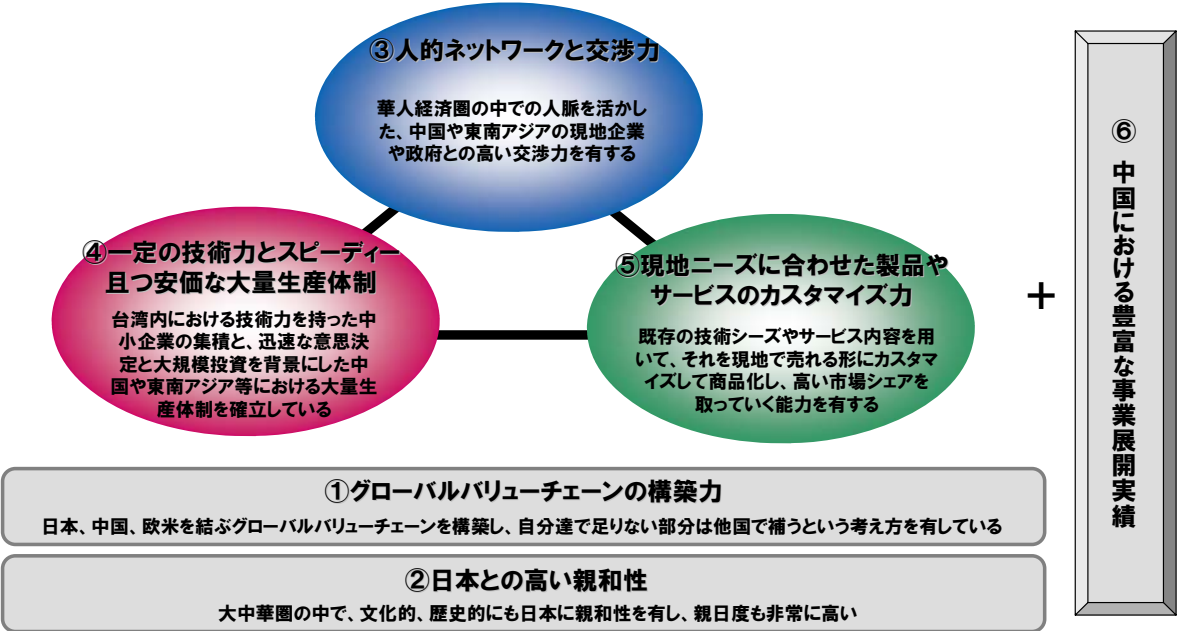
日本企業の海外に対する見方は大きく二つある。一つはコスト削減のための調達先であり、もう一つは売上拡大のための販売先である。日本企業にとって特に関心が高い地域は中国とアセアンである。地理的に日本から近く、市場が大きく中長期的な成長が見込まれ、日本企業も多数進出しているためだ。しかし、海外未進出の企業、特に経営リソースが限られた中小企業の場合、自社だけで進出することに対する不安は大きい。現地政府・企業との交渉、現地人材のマネジメント、日系企業以外の販路開拓など、未経験の課題をいかにクリアしていくか。そこで、ソリューションの一つとして考えられるのが、台湾企業とのアライアンスである。

なぜ、台湾企業は日本企業の中国・アジアビジネスのパートナーとなりうるのだろうか。

¹⁰ 野村総合研究所が運営する日本企業の台湾ビジネスサポートデスク。経済部投資業務処の委託事業として、1995年から続いている。

それは、台湾企業が持つ強みがまさに、日本企業の海外事業上の課題を解決しうるものであるからである（図9）。

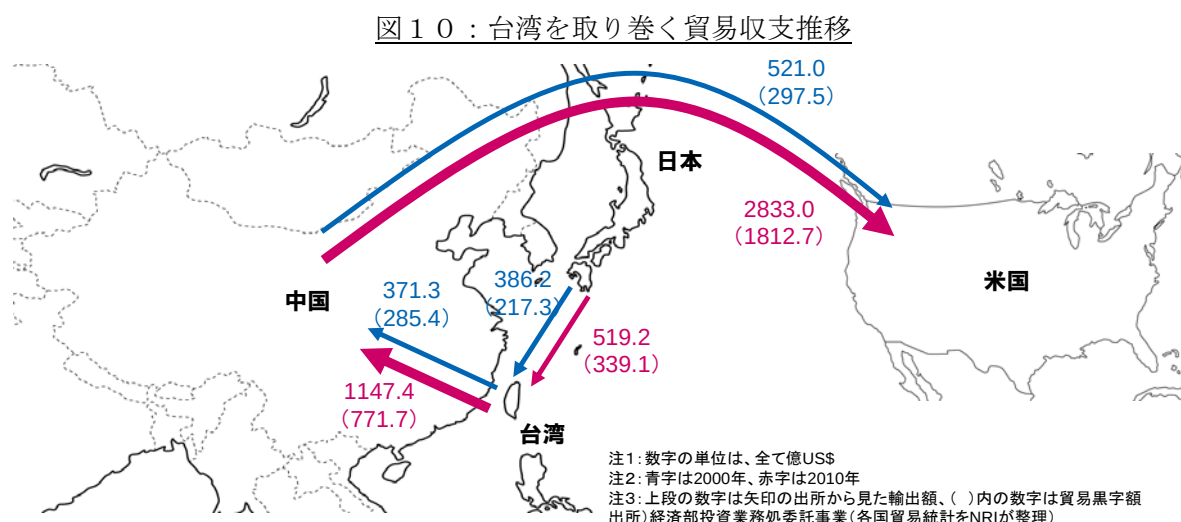
図9：ビジネスパートナーとしての台湾企業の優位性



本章では次節以降で、これらの優位性について検討していく。

2. 強み①：グローバルバリューチェーンの構築力

図10は日本、台湾、中国、米国の貿易収支を示している。青字は2000年、赤字は2010年のもので、上段の数字は矢印の出所から見た輸出額、括弧内の数字は矢印の出所から見た貿易黒字額である（数字は全て億 US ドル）。台湾の貿易収支は、対中国で大幅な貿易黒字になっている（輸出超過）一方、対日本は貿易赤字（輸入超過）となっており、その額は年々大きくなってきている。この構図は、台湾産業のグローバルバリューチェーンにおけるポジショニングと密接に関係している。



台湾の対中国輸出額の13.5%（115.6億ドル、2009年）¹¹を占める液晶パネル（LCD）を例に挙げて説明すると、まず日本から製造設備（露光機やスパッタリング装置など）やパネル部材の原料（カラーレジストの顔料など）を輸入し、台湾でパネル部材（カラーフィルタや偏光板、バックライトユニットなど）とパネルを生産して中国へ輸出する。そして、中国において台湾や地場のアセンブリメーカーが台湾製や韓国製のパネルを用いて薄型テレビやノートPCを生産し、欧米向けに出荷するというフローになっている。

LCDの例に示されるように、台湾企業は日本や欧米のグローバルセットメーカーを最終顧客とし、主にバリューチェーンの川上（一部の生産設備やキーコンポーネントの生産）から川中（アセンブリ）にかけての役割を担いながら、成長を続けてきた。台湾企業は自分たちの強み（電子産業の集積、コスト・品質・納期の高バランス etc.）と先進国ブランドメーカーの課題（コスト低減、ファブレス志向 etc.）を見極めた上で、戦略的に国際的な水平分業スキームの中に自身を位置づけ、ブランドメーカーの信頼を得た上で、そのバリューチェーンに食い込んでいる。

¹¹ 工業局報道資料

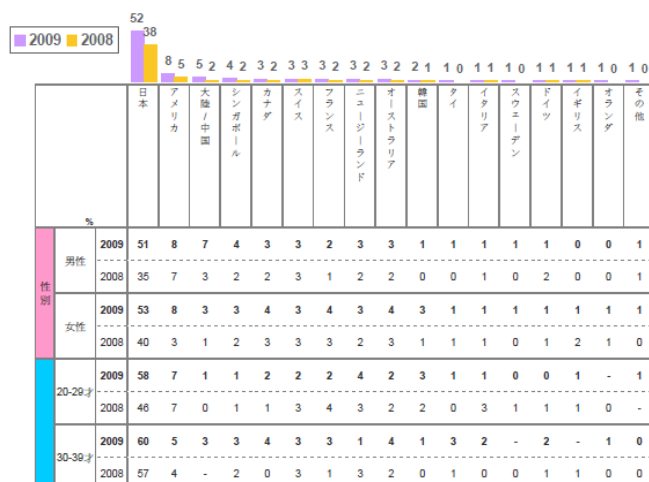
<http://www.ecfa.org.tw/ShowFAQ.aspx?id=90&strtype=-1&pid=&cid=>

3. 強み②：日本との高い親和性

今年 3 月に日本を襲った東日本大震災は、発生直後から台湾でも大々的に報道され、多くの人々が心を痛めた。政府がいち早く救援隊の派遣¹²や義捐金の拠出を決めた¹³ほか、民間でも各地で募金箱が設置されたり、テレビでチャリティーイベントが開催されるなどして、7 月 28 日までに官民合わせて 66 億 5,779 万元（≒約 180 億円：当日のレート、1 元=2.7 円で換算）の義捐金が集まった。この台湾からの厚い支援は、多くの日本人に深い印象を残し、特にこれまであまり台湾と縁がなかった人たちにとっては、台湾と日本のつながりの深さを知るきっかけになったものと思われる。

近代の日台関係は、19 世紀末の日本の台湾統治開始により本格化した。終戦後にはほぼ全ての日本人が台湾を離れたが、インフラや社会制度、日本語、日本文化、交友関係などの有形無形の遺産は残り、戦後の日台関係発展の基礎となった。1972 年の国交（日本と中華民国）断絶後も官民の交流は途絶えることなく発展した。2010 年の双方の往来は 245 万人に達している¹⁴。

表 4：交流協会調査中の設問「最も好きな国（地域）」に対する回答



サンプル数：20～80歳の台湾人男女1018人
調査方法：インターネットアンケート+電話アンケート
調査時期：2009年12月12日～2010年1月11日

出所）財団法人交流協会「台湾における対日世論調査」（2010年3月）

表 4 は、財団法人交流協会が 2009 年末に行なった調査からの抜粋である。日本が「最も好きな国」の 52% を占め、2 位のアメリカ（8%）を大きく引き離している。特に若年層は

¹² 台湾各地の消防士からなる台湾救援隊（28 名）の派遣（3 月 14～19 日）。その他、NGO・個人が被災地にて救援物資の提供等を実施。

¹³ 3 月 12 日に外交部が 1 億元の資金供与を表明。

¹⁴ 日本からの台湾への入国者数は 108 万人、台湾から日本への入国者数は 137 万人。

どこの比率が高く、20～29 歳では 58%、30～39 歳では 60%に達している点は、今後の日台関係を展望する上で明るい材料と言えよう。

台湾人の親日感情の背景は諸説言われているが、日本統治時代を知る世代から下の世代へポジティブなイメージ伝達があったことや、訪日経験者やメディアから伝えられる日本文化に対する親しみ、企業活動や観光等を通じた相互理解の深まりなどの諸要素が複合して生まれたものではないかと思われる。親しみの感情だけではなく、在台日本企業の間からは「台湾には日本の文化だけではなく、ものづくりやサービスの精神まで理解した技術者や管理者が多い」という声がよく聞かれる。台湾にこうした土壌があることは、日本企業と台湾企業がともに事業を作っていく上での効率や安定性を大きく高めるものであると言えよう。

4. 強み③：人的ネットワークと交渉力

現在中国には 80 万人以上の台湾人が暮らすと推計されており¹⁵、各地の企業や政府との人的ネットワークは非常に強い。表 5 は、中国全土の台商協会（在中国台湾企業の企業団体）の一覧である。各直轄市や沿岸地域は言うに及ばず、東北部（遼寧、吉林、黒竜江）や内陸部（四川、広西、雲林、貴州）でも設立されており、その数は 100 を超えている。台湾人・台湾企業は中国において、元より言語・文化面での参入障壁が小さく、他の外資系企業が追従できないペースで事業拡大を進めている（本章第 7 節を参照）が、近年は中台関係の改善を背景として、許認可や投資インセンティブ等の面で、いくつかの台湾企業が優遇されるケースも出てきている。

表 5：中国台商協会の一覧

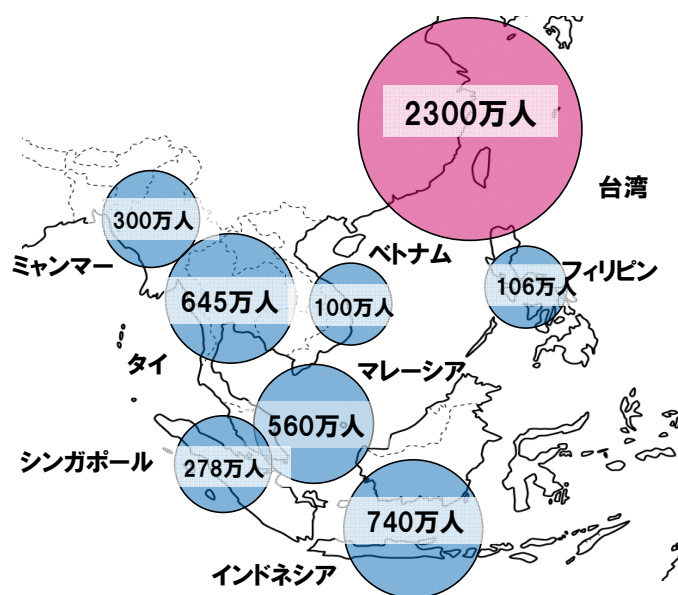
市	北京市	北京台資企業協會			
	上海市	上海市台商協會			
	天津市	天津市台商協會			
	重慶市	重慶台商協會			
東南沿海地區	江蘇省	南京台商協會	*徐州台商協會	*連雲港台商協會	*鹽城台商協會
		揚州台商協會	*泰州台商協會	*南通台商協會	*鎮江台商協會
		*常州台商協會	無錫台商協會	蘇州台商協會	*江陰台商協會
		*常熟台商協會	*太倉市台商協會	*崑山台商協會	吳江台商協會
	浙江省	*杭州台商協會	*寧波台商協會	*湖州台商協會	嘉興台商協會
		*紹興台商協會	*溫州台商協會	*義烏台商協會	嘉善台商協會
	廣東省	廣州台商協會	深圳市台商協會	*清遠台商協會	*河源台商協會
		*汕頭台商協會	*惠州市台商協會	東莞市台商協會	珠海市台商協會
		中山市台商協會	*江門台商協會	*佛山台商協會	*肇慶台商協會
		*陽江台商協會	*茂名台商協會	*湛江台商協會	*順德台商協會
	福建省	*花都台商協會	台山市台商協會		
		廈門市台商協會	福州台商協會	*南平台商協會	*三明台商協會
		*莆田台商協會	泉州台商協會	*漳州台商協會	*龍岩台商協會
		*福清台商協會			
	海南省	*海口台商協會	*三亞台商協會		
北部沿海地區	山東省	*濟南台商協會	青島台商協會	*德州台商協會	*淄博台商協會
		*濰坊台商協會		威海台商協會	*日照台商協會
		*臨沂台商協會	*泰安台商協會	*荷澤台商協會	
	河北省	*石家莊台商協會	*唐山台商協會	*保定台商協會	
長江中游地區	湖北省	*武漢台商協會	*襄樊台商協會	*荊門台商協會	*黃岡台商協會
	湖南省	*黃石台商協會	*宜昌台商協會		
	河南省	*長沙市台商協會	張家界台商協會	湖南台商網	
	江西省	*南昌台商協會	*九江台商協會	*贛州台商協會	*宜春台商協會
		*吉安台商協會			
	安徽省	*合肥市台商協會	*蕪湖台商協會	*馬鞍山台商協會	
西南地區	四川省	成都台商協會	*綿陽台商協會	*德陽台商協會	
	廣西省	*南寧台商協會	*桂林台商協會	*梧州台商協會	*北海台商協會
	雲南省	昆明台商協會			
	貴州省	*貴陽台商協會			
東北部	遼寧省	瀋陽台商協會	大連市台商協會	*鞍山台商協會	
	吉林省	*長春台商協會	*吉林台商協會		
	黒龍江省	*哈爾濱台商協會			
	河南省	*鄭州市台商協會			
黄河中游地區	山西省				
	陝西省	西安台商協會			
	內蒙古自治區				
大西北地區	甘肅省	*蘭州台商協會			
	寧夏自治區				
	青海省				
	新疆自治區				
	西藏自治區				
特別行政區	香港	*香港台商總會	香港台商工商協會		
	澳門	*澳門台商總會			

出所）經濟部（台商聯合服務中心）のウェブサイトをも NRI が整理

¹⁵ 台商服務中心の推計。中国国家统计局の統計（2011 年）では、3 ヶ月以上中国に居住している台湾人は 17 万 283 人とされている（国・地域別で香港に次いで第 2 位）。

また、台湾人の多くは華僑の主なルーツである福建人や客家人を祖先に持っており、東南アジア各国の経済を動かしている華僑（特に金融、不動産、小売・流通等に強い）に対しても、強いネットワークを有している（図11）。こうした台湾人・台湾企業のネットワークを評価して、日本企業がアセアン拠点のオペレーションを台湾人（多くの場合、自社の台湾拠点から派遣）にまかせたり、地域総代理を台湾企業に与えるようなケースも出ている。

図11：アジア地域における華僑の分布



出所) 經濟部投資業務処委託事業 (各種資料よりNRI作成)

5. 強み④：一定の技術力とスピーディかつ安価な大量生産体制

台湾企業の強みは、ものづくりにおける QCD（品質、コスト、納期）のバランスの良さにも求められる。表 6 は、中国企業の輸出額ランキングである。この内、1 位～4 位を含む 6 社が台湾系の企業である。各社は日本や欧米のエレクトロニクス（ブランド）メーカーから生産委託を受け、一工場あたり数千～数十万人の労働者をマネジメントしながら、数十万～数千万台という単位でパソコンやサーバー、ゲーム機、携帯電話、カメラなどを生産している。特にノート PC に関しては、広達（QUANTA）や仁宝（COMPAL）などの台湾系 EMS（電子機器の受託製造メーカー）が世界需要の 9 割以上を生産している¹⁶。

表 6：2009 年の中国輸出企業トップ 10

順位	企業	輸出（億USD）	台湾の親会社
1	達豊(上海)電腦	217	広達電腦(QUANTA)
2	鴻富錦精密工業(深圳)	132	鴻海精密(HONG-HAI, Foxconn)
3	仁宝信息工業(昆山)	88	仁宝電腦(COMPAL)
4	富泰華工業(深圳)	87	鴻海精密(HONG-HAI, Foxconn)
5	諾基亞通信(ノキア)	83	—
6	緯新資通(昆山)	71	緯創(Wistron)
7	華為技術有限公司	69	—
8	名碩電腦(蘇州)	63	華碩電腦(ASUS)
9	中国船舶工業貿易	52	—
10	中国石油天然ガス集団	51	—

出所) 經濟部投資業務処委託事業(中国商務部の資料に基づき、NRI作成)

台湾系 EMS への生産委託の動きは欧米系メーカーが先行したが、日本のエレクトロニクスメーカーも 1990 年代以降、台湾メーカーへの生産委託を増やしながら、自身はブランド展開に注力するようになってきている。この間、台湾メーカーの側も単なる最終製品の組み立てに留まらず、新製品の提案を行ったり、部品の調達先を内製化したりするなど、サービスの幅を広げており、今やブランドメーカーにとって、事業展開上不可欠なビジネスパートナーとなっている。近年、中国の台湾系メーカーは、重慶や成都などの内陸部に生産拠点を設置したり、小売・流通事業へも積極参入したりする¹⁷など、中国事業を拡大・深化させており、日本企業の中国事業パートナーとして、益々その重要性を増してきている。

¹⁶ Digitimes や DisplaySearch の集計データ。

¹⁷ 鴻海による IT 機器ショッブ「賽博数碼」の展開など。

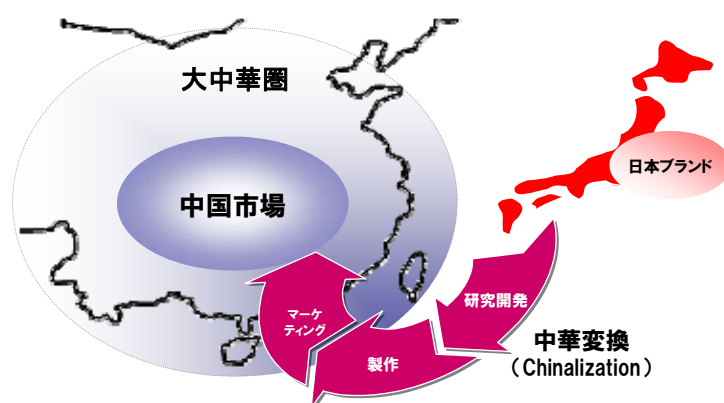
6. 強み⑤：現地ニーズに合わせた製品やサービスのカスタマイズ力

台湾企業は中国における BtoC のビジネスでも、例えば、食品（ex. インスタントラーメンの康師傅、米菓の旺旺 etc.）やアパレル（ex. ベビー服の麗嬰房、婦人靴の達芙妮（永恩国際集団） etc.）、コンテンツ（cf. 中国の年間チャート TOP20 アーティストの 8 割以上が台湾人¹⁸⁾）といった分野で、高いマーケットシェアを占めている。

台湾企業の製品・サービスが中国消費者に対して訴求力を持つのは、同じ文化圏にあり、台湾企業が中国人好みのテイストを体感的に理解していることに加え、台湾での事業経験を背景に「安全・安心」、「健康」、「洗練されたデザイン」などの成熟市場の消費者に求められる価値を先取りしていること、また、歴史的に様々な海外文化の影響を受けながら多元的な発展を遂げてきた台湾の文化が中国で「クール」だと受け止められていることも、背景にある。

日本企業は、台湾市場を経由することで、日本の商品・サービスを中華圏のニーズにあったものへ中華変換（Chinalization）が可能であり、実際にこうした事業スキームを運営する企業も出ている（図 1 2）。

図 1 2：BtopC 型の日台協業モデル



そうした企業の一つがエイベックスである。同社は台湾を中国語音楽のクリエイティブ・センターと位置付け、台湾拠点に中華圏市場向けの音楽制作、マーケティング、管理等の機能を持たせている。2000 年代半ばにマネジメント業務を始めており、中華圏全体で活躍できる台湾人アーティストを育成している。ALin や信など、既に中国デビューも果たした歌手もあり、自由で洗練されたイメージが支持され、活躍の場を広げている。台湾はマーケットサイズが適当であり、新人をデビューさせやすいとともに、日本の楽曲をベースとしてサウンドや歌詞を中国人好みに変換させられることから、中華圏ビジネスの起点となっている。

¹⁸⁾「エイベックス・グループ戦略の『深化』と『進化』」、同社 IR 資料

7. 強み⑥：中国における豊富な事業展開実績

台湾企業は中国の内需ビジネスにおいて、豊富な実績を有する。台湾の小売・流通・飲食事業者は90年代以降に中国に進出し、台湾の事業経験を移植し、内需の成長を取り込みながら、多くの企業が数百～千店舗という規模までネットワークを拡大させている（表7）。

表7：中国市場に進出している主な台湾小売企業

企業名	事業内容	進出年	店舗数
麗嬰房	ベビー用品	1993年	1,567(2010年9月)
太平洋百貨	百貨店	1993年	10(2010年9月)
全家便利商店(ファミリーマート)	CVS	2004年	350(2010年2月)
大潤発	量販店	2004年	127(2010年4月)
特力屋(HOLA)	ホームセンター	2004年	22(2010年8月)
美食達人(85℃)	コーヒーショップ	2007年	131(2010年6月)
統一超商(7-ELEVEN)	CVS	2009年	20(2010年3月)

出所：経済部投資業務処委託事業（各社HP及び報道資料をNRI整理）

中国に進出した台湾サービス業の中で成功例としてよく挙げられるのが、コーヒーショップ「85℃」を展開する美食達人だ。同社は2007年12月に上海に1号店を出店。わずか3年で100店舗以上まで拡大し、売上規模は既に台湾を上回っている。同社は1号店のオープン準備のために30人以上の台湾人スタッフを派遣するなど、台湾経験の移植に努める一方、中国向けの新しい店舗コンセプトを打ち出した。台湾では一般に「コーヒーショップ（飲料とケーキの店）」と認識されているが、中国では「焼きたてのパンの店」として知られている。同社は、中国では百貨店に入っている外資系のショップをのぞき、路面店で焼きたてのパンを提供する店が少なかった点に目をつけ、この空白エリアの店舗開拓に注力した。台湾と同じセントラルキッチン方式を採りながらも、パン生地を各店舗で焼き上げることで、「効率化によるコスト減」と「作りたての感動」の両方を実現し、急速な成長を記録している。

小売メーカでは、康師傅（頂新集団）や統一企業（統一集団）のブランドが中国全土に浸透している。康師傅は1988年に中国に進出した。台湾では無名の企業であったが、1994年に発売した即席麺が中国で大ヒットし、中国でトップシェアを握った後、飲料、菓子、パン等、食品全般を手掛けている。統一企業は台湾の食品最大手で、傘下に統一超商（台湾でセブンイレブン等を展開）などを持ち、台湾でも有数の企業グループを形成している。

これら台湾小売・流通・食品企業の中国における成功は、中華圏でビジネス展開するセンスと高付加価値製品・サービスの供給能力を兼ね備えた台湾企業の強みを示しているものであると言える。

第三章：日台アライアンス 4 モデルとアライアンス事例

1. モデル抽出の考え方

企業同士のパートナーリングが成立するためには、双方が提供可能なリソースが補完関係にあることが必要である。本稿は企業インタビューの結果に基づき、アライアンスに供される企業リソースを「マーケティング力」や「研究開発力」、「生産能力」、「販路（或いは販路開拓力）」などのA. バリューチェーンの一環を形成する能力と、「製品」及び「サービス」、即ち、B. 企業の市場に対する提供価値の二つに分ける。実際のアライアンスは、このどちらかリソース同士（AとA or BとB）、或いは、両方のリソース同士（AとA and BとB）の補完関係の中で展開されている。そこで、次節以降において、以下の 3 つのアライアンスモデルを紹介していく。

[中国・アジアビジネスのパートナーとして台湾企業と提携]

- ①バリューチェーン上の役割を分担
- ②製品（サービス）同士を補完
- ③バリューチェーン上の役割を分担 × 製品（サービス）同士の補完

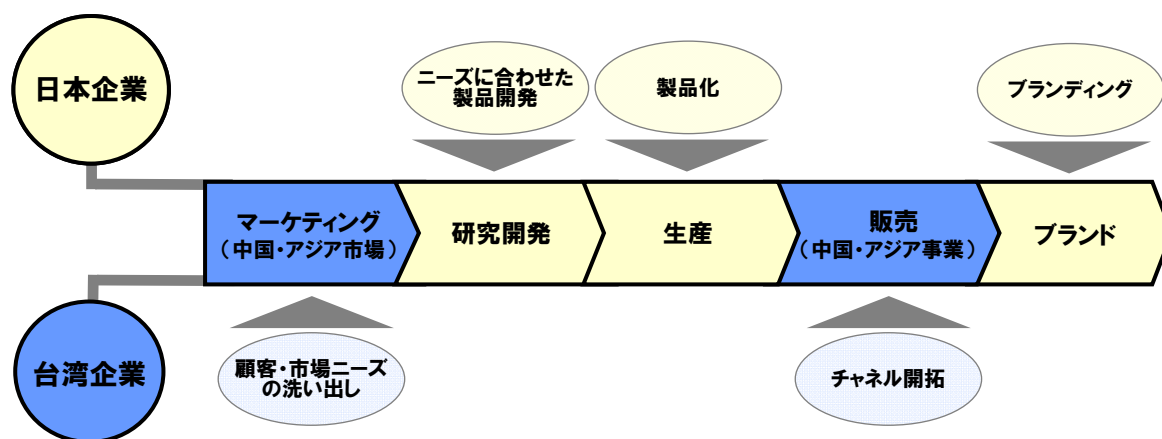
また、上記のスキームには該当しないが、日本企業が台湾という場所の様々な優位性を評価して、台湾を「中国・アジアビジネスのハブ」として活用しているケースも日台アライアンスの一形態と捉え、四つ目のアライアンスモデルとして紹介する。

[中国・アジアビジネスのハブとして台湾を活用]

- ④日本企業の付加価値製品（サービス） × 台湾の中国市場優先アクセス

2. アライアンスモデル①：バリューチェーン分担型

例：台湾企業がアジア販路を開拓、日本企業がアジア顧客向けに製品をカスタマイズ生産



「バリューチェーン分担型」は、日本企業と台湾企業が共同展開するアジア事業を一本のバリューチェーンとして捉え、その各環を両社で分担し合うアライアンスモデルである。例えば、日本企業が製品開発と生産、ブランドのマネジメントを行い、台湾企業が中国やアセアンにおけるマーケティング（顧客ニーズの洗い出し）と販売を行うような分担である。

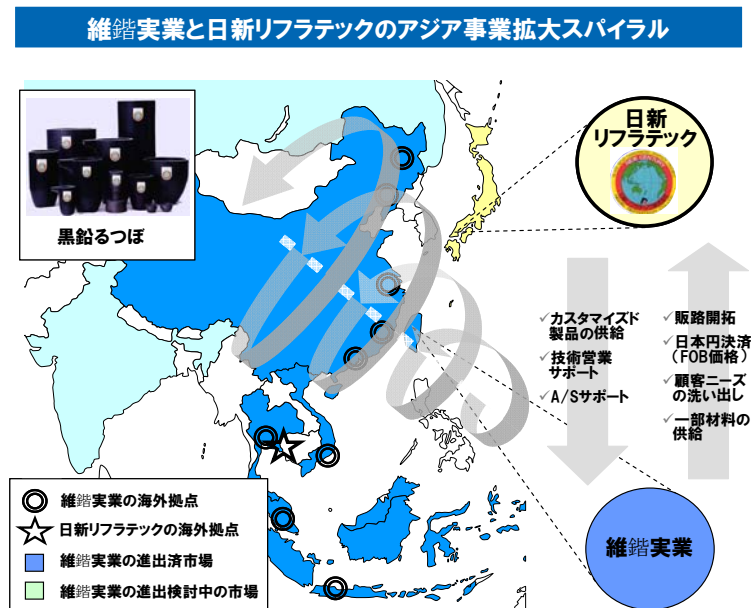
本モデルには、台湾企業が特定の市場で日本企業の製品を独占代理するというケース（ex. 維鋸と日新リフラテック、次頁を参照）のほか、日本企業が台湾企業に生産委託するようなケース（ex. タッチパネル研究所と台湾パートナー、p40 を参照）、或いは、台湾企業が買収先の日本企業にR&D機能を持たせ、製品化以降は自社で行うようなケース（ex. 希華晶体と希華科技、p46 を参照）が含まれる。

日本企業から見たメリットは、最小のコストとリスクで海外事業の拡大が展望できる点である。例えば、「技術・製品・ブランドには自信があるが、自社で海外市場を開拓するだけのリソースがなく、またそのリスクを負う体力もない」というような企業の場合、台湾パートナーにアジア市場のチャネル開拓（場合によっては製造も）をまかせることで、自社リソースを開発に集中させて製品競争力を高めることができ、それがまた海外売上の拡大につながるという、ウィンウィンの関係構築が可能となる。

日台アライアンスの4モデルとアライアンス事例：①バリューチェーン上の役割を分担
台湾企業が專業の代理店としてアジア販路を開拓、日本企業はカスタマイズ開発と
技術サポートでパートナーの営業を支援 ～維鎔実業と日新リフラテック～

	日新リフラテック (日)	維鎔実業(台)
資本金	7,500万円	1,200万円
従業員	120人	50人
事業内容	高温耐熱用セラミックス製品の製造、販売	台湾・中国・東南アジアにおける日新リフラテック製るつぼの代理販売

維鎔実業の沿革	
1977年	前身会社の設立(廃金属回収やメーカー向け消耗材の販売)
1985年	会社設立(るつぼ専門商社として再出発)
1986年	日新リフラテックとの提携開始
1994年	初の海外拠点として、マレーシアとタイに子会社を設立
～2000年代	中国、ベトナム、インドネシアへと拠点を拡大
2005～08年	日新リフラテックのタイ工場設置支援



出所) 経済部投資業務処委託事業(ヒアリング及び公開資料からNRIが作成)

幅広い産業で金属材料の強熱処理に持ちられる「るつぼ」。維鎔実業(本社・台中市)は、日本の有力メーカー・日新リフラテック(本社・山口県下関市)のるつぼのアジア(韓国を除く)代理販売を、專業として行っている。資本関係はないが、リ社の「アジア営業部」と位置付けられる役割を担っている。

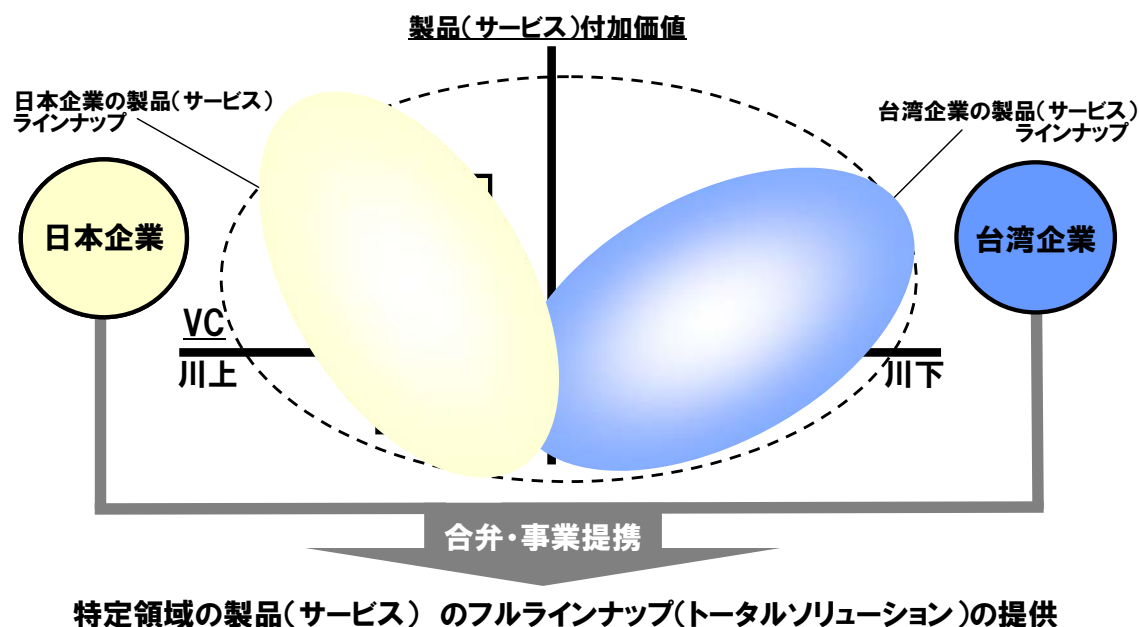
同社の前身会社は銅やその他廃金属の回収を行ったり、メーカー向けの消耗材等を扱っていた。その後、1985年に維鎔が設立され、るつぼ專業の商社として再スタートを切った。維鎔とリ社との業務提携は翌86年に始まった。当初、リ社に海外販売の意向はなかったが、維鎔がサンプルオーダーの形で台湾に輸入し、粘り強い営業で顧客を開拓したことで、本格的な取引が始まった。当時、リ社製のるつぼは台湾に普及しておらず、そのスペックと顧客ニーズの間には「ずれ」があったが、維鎔からの改善要請にリ社が応え、マーケットシェアを拡大していった。なお、維鎔はリ社との取引は当時から現在まで、全てのオーダーをFOB価格での日本円支払いとし、現地での代金回収などのリスクを全て負担している。

維鎔は台湾市場の成熟を見届けた後、1994年に初めて海外投資を行い、マレーシアとタイに子会社を設立。その後、ベトナム、インドネシア、中国にも営業所を置いている。両社は台湾以外の海外でも良好な補完関係を維持している。基本的には維鎔がアジア顧客の開拓を、リ社が顧客ニーズに合わせた製品の開発・製造という役割を担っている。この役割分担により、「より良い製品を、より多くの顧客へ」という好循環が生まれている。

両社の提携は信頼関係に基づいたものであり、一枚の代理委託書を除き、契約書にあたるものはない。黄国超董事長は言う。「私欲を挟まず、誠意を以って、どんな問題でも腹を割って話し合う。こうした信頼関係こそが、いかなる契約書よりも重要です」。

3. アライアンスモデル②：製品（サービス）補完型

例：半導体のウエハテストを行う日本企業とファイナルテストを行う台湾企業が合併会社を設立



「製品（サービス）補完型」は、日本企業と台湾企業が、スペックや用途が異なる同一領域の製品（or 同一製品の異なる工程に対するサービス etc.）を持ち合い、対顧客営業力を高めて、事業拡大につなげるアライアンスモデルである。

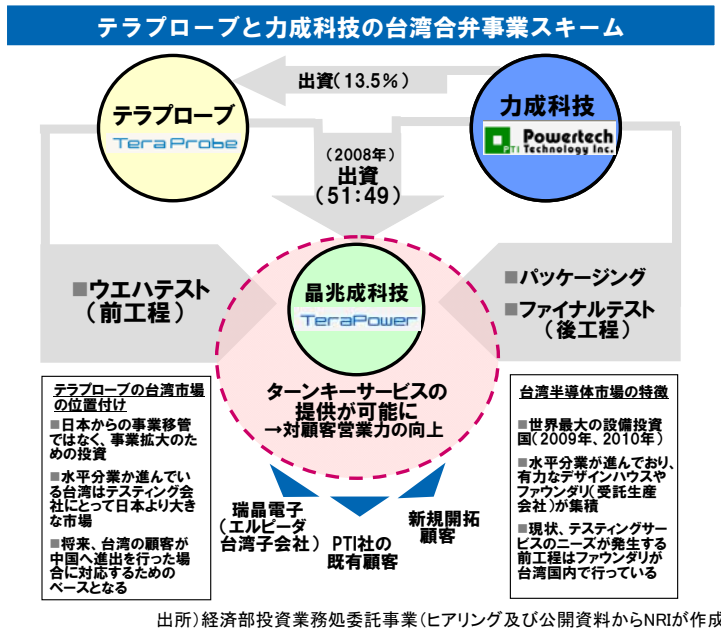
本モデルには、前工程の半導体テストを得意とする日本企業とアセンブリと後工程のテストを得意とする台湾企業が合併会社を作るようなケース（ex. テラプローブと力成科技、次頁を参照）や、日本企業と台湾企業が素材と用途が異なる接着剤の生産ラインをそれぞれ合併工場に導入するようなケース（ex. MORESCO と徳淵企業、p39 を参照）が含まれる。

本モデルは、製品（サービス）同士が補完関係にあることが前提となる。コストをかけずに製品（サービス）ラインナップを拡充できるメリットがあり、顧客に対する提案オプションが増えることから、営業力の強化につながる。

日台アライアンスの4モデルとアライアンス事例：②製品(サービス)同士を補完
 合併パートナーとの事業補完でターンキーサービスを提供、世界最大の半導体市場
 で事業拡大中 ～テラプローブと力成科技～

	テラプローブ(日)	力成科技(台)
資本金	118.2億円	72.6億円
従業員	300人	4,100人
事業内容	半導体ウエハテスト、ファイナルテスト、開発受託、その他テスト周辺事業・技術開発	半導体チップローピング、パッケージング、ファイナルテスト

テラプローブ沿革	
2005年	会社設立
2007年	本社・開発センター移転(横浜市)
2007年	会社分割により広島エルピーダメモリ(株)からウエハテスト事業の設備・装置等を継承
2008年	合弁子会社「TeraPower Technology Inc.」を設立。ウエハテスト事業を開始
2010年	東京証券取引所マザーズに上場



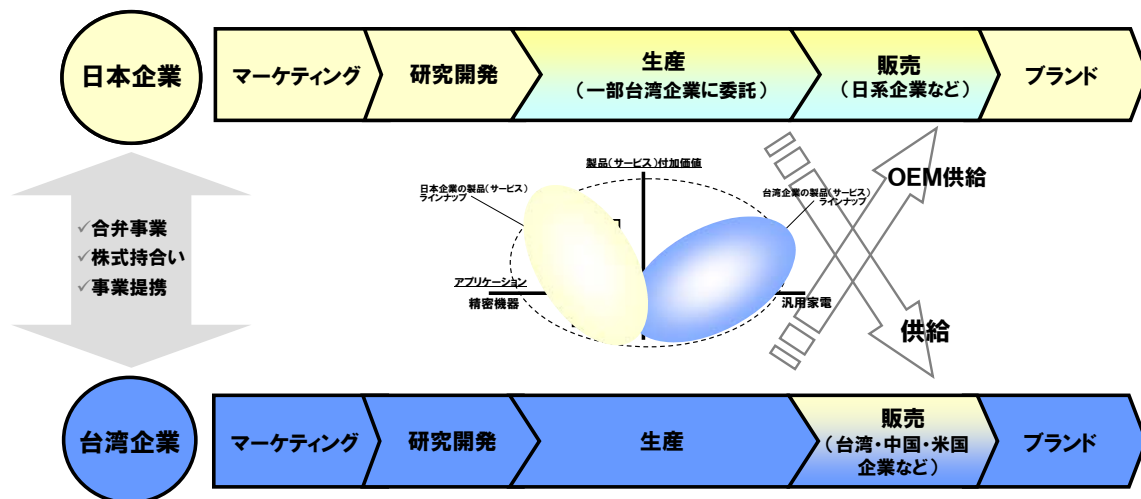
テラプローブは横浜市に本社を置く半導体テストメーカー。エルピーダやキングストーンテクノロジー(米)などの出資により2005年に設立され、特に前工程のウエハテストで高い競争力を誇っている。パートナーの力成科技は台湾の有力半導体アセンブリメーカーで、ウエハテストも行うが、後工程のパッケージングとファイナルテストを得意としている。

両社は元々の出資関係(力成科技がテラプローブに出資)を背景として、2008年に台湾・新竹県に合弁会社「晶兆成科技股份有限公司(テラパワー)」を設立した。同社はDRAM、フラッシュメモリ、SRAMなどのメモリ製品のほか、ロジック製品等のウエハテストサービスを展開している。さらに、力成科技のリソースと組み合わせることで、ターンキーサービス(ウエハテスト～パッケージング～ファイナルテスト)の提供が可能となっている。

台湾は世界的なウエハファウンダリ(受託製造メーカー)の拠点であるだけでなく、半導体業界の水平分業が進んでおり、日本と比べてテストの外部委託比率が高く、ウエハテストビジネスで海外顧客の拡大を狙うテラプローブにとって、魅力的な市場であった。テラプローブと力成科技は「当社の持つ最先端のウエハテスト技術と力成科技の有するアセンブリ能力とのシナジーでウエハテスト以降の一貫サービスが可能となり、メモリ製品、ロジック製品全般において更なるビジネス拡大が期待できる」(渡辺雄一郎・テラプローブCEO)、「合弁会社の設立により、台湾だけでなく海外も含めた組立、検査サービスの事業拡大が期待でき、ロジック製品のお客様は合弁会社と力成科技を通じてウエハテスト以降の一貫サービスが享受できる」(廖忠機・力成科技CEO)と、合弁事業のシナジー効果を高く評価している。設立以来、台湾ファウンダリーを活用している海外の有力ファブレスメーカーに対して高効率なウエハテストを提供しながら、順調に事業拡大を続けている。

4. アライアンスモデル③：バリューチェーン補完型 × 製品（サービス）補完型

例：日本と台湾の電子部品企業同士が製品、チャネルを相補補完



本モデルは、アライアンスモデル①（バリューチェーン分担型）とモデル②（製品（サービス）補完型）をクロスさせたものである。

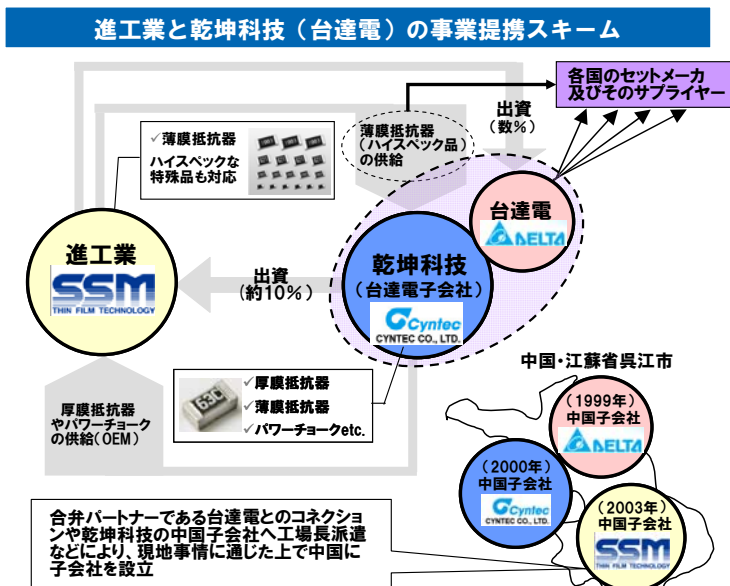
日本企業と台湾企業がそれぞれの製品を自社で取り扱い、それぞれのチャネルで販売していくようなケース（ex. 進工業と乾坤科技のケース、次頁を参照）がある。

スキームの組み立てが上手くいけば、モデル①のメリット（低コストでの海外事業拡大）とモデル②のメリット（対顧客営業力の向上）をともに享受することが可能である。

日台アライアンスの4モデルとアライアンス事例：③バリューチェーン上の役割分担×製品（サービス）の補完
台湾パートナーと製品・チャネルを相互補完、パートナーの中国拠点を通じた
“地ならし”により進出リスクを低減 ～進工業と乾坤科技～

	進工業(日)	乾坤科技(台)
資本金	9億3,185万円	18.29億元
従業員	約450人	約2,700人
事業内容	電子部品(薄膜抵抗器、高周波用コンデンサ、インダクタ等)の製造・販売	電子部品(パワーチョーク、各種抵抗器、高周波コンポーネント等)の製造・販売

進工業沿革	
1965年	会社設立(本社・京都市)
1977年	福井県・小浜市に工場を新設
1991年	台達電との合併で乾坤科技(台湾新竹市)を設立。小浜工場に乾坤科技から研修生を受け入れ
1999年	米国・ミネソタ州に生産子会社を設立(後に事業譲渡)
2003年	中国に生産子会社・蘇盛茂電子(蘇州)有限公司を設立
2007年	中国・上海市に進工貿易(上海)有限公司を設立



出所) 経済部投資業務処委託事業(ヒアリング及び公開資料からNRIが作成)

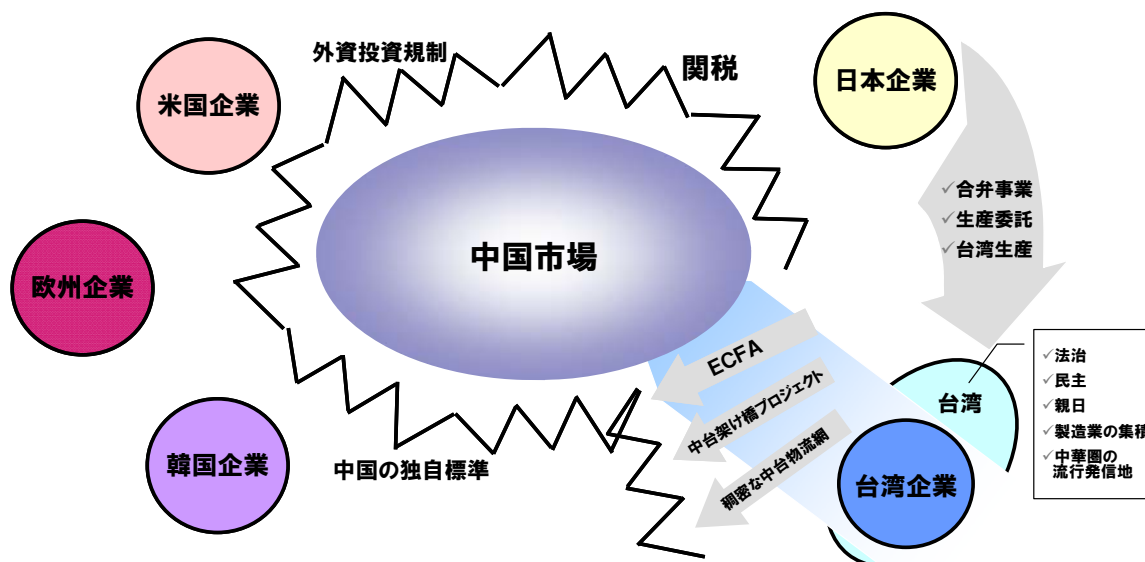
進工業は京都市に本社を置く金属皮膜抵抗器の専門メーカーである。高度な薄膜技術を持ち、顧客企業からの高い仕様要求に応えながら、高精度の薄膜抵抗器市場で高いシェアを確保している。同社は台湾のパワーサプライ機器大手、台達電 (Delta) と株式を持ち合い、電子部品事業で提携している。

両社の出会いは20年前に遡る。きっかけは、台達電の創業者で董事長の鄭崇華氏が進工業の薄膜技術を高く評価し、導入の意向を持ってコンタクトしてきたことだった。一方、進工業は鄭氏のグローバル志向と緻密な利益管理に感銘を受けた。こうして築かれた信頼関係を背景に、1991年に台湾・新竹市に合弁会社「乾坤科技股份有限公司」を設立した。合弁会社は進工業から技術導入を受けて薄膜抵抗器の受託生産を行うなどしながら、順調に成長を続けた(台達電の事業再編により2010年に合弁は解消。進工業の保有する乾坤科技株は台達電株と交換された)。なお、この過程で進工業は台湾から多くの研修生を小浜工場(福井県)に受け入れ、技術指導を行っている。この時の研修生は現在、乾坤科技の中核メンバーとなっており、アライアンスの人的基礎となっている。事業提携はその後、中国へと拡大する。まず、1999年に台達電が呉江市(江蘇省)に拠点を設置。後を追うように、2000年に乾坤科技も同市に進出した。進工業は乾坤科技の呉江工場に初代工場長を派遣、技術指導を行いながらOEM生産を始めた。後に、乾坤科技は事業多角化のため、進工業はOEM一社依存へのリスクを回避するため、自社での中国進出の検討を始める。この時、既にパートナーがおり、工場長派遣を通じて現地事業にも通じており、また、政府コネクションもあった呉江市が選ばれたのは自然なことであった。

現在、進工業は乾坤科技から厚膜抵抗器やパワーチョークなどをOEM調達し、乾坤科技は進工業からハイスペックな薄膜抵抗器を調達するという関係にあり、それぞれの製品・チャネルを補完しながら事業展開している。

5. アライアンスモデル④：日本企業の付加価値製品（サービス）×台湾の中国市場優先アクセス

例：日本の化学品メーカーが台湾顧客と共同で研究開発、台湾で生産した製品をゼロ関税で中国へ輸出



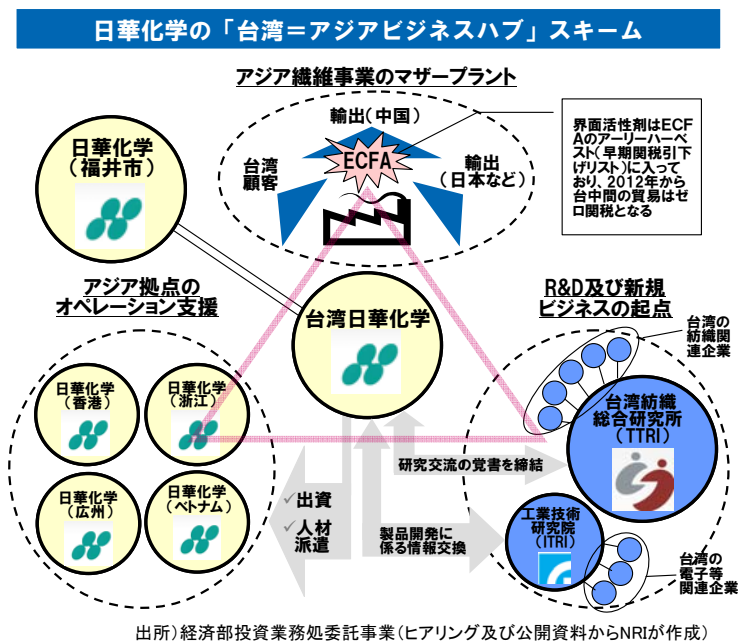
本モデルは、日本企業が台湾を中国ビジネスのハブとして活用するモデルである。台湾そのものが持つ強み（電子産業や機械産業の集積、安価かつ安定したインフラ、法治・民主、親日 etc.）に加え、中台関係の発展により台湾（企業）が得つつある中国市場に対する他国以上の優先アクセス権を活用することで、台湾を開発・生産・輸出の拠点として位置付けるものである。この優先アクセス権には、ゼロ関税での輸出入（ECFA）、外資投資規制業種に対する投資（ECFA）、中国の産業標準作りへの参画（中台架け橋プロジェクト）、日本が直接航路を持たない港湾・空港へのアクセス¹⁹（大三通実施後の開放港の拡大）などがある。

台中関係の自由化進展により一体と捉えることが可能となった大中華経済圏の中で、様々な事業環境上の優位性を持つ台湾をハブとすることで、より低リスクかつ高効率に中国の成長を取り込むことが可能となる。

¹⁹台湾と中国との直航便は、空路で 33 空港、海路で 68 港湾と結ばれており、その中には、桃園空港と杭州空港や、高雄港と太倉港（中国・蘇州）との直航便等、台湾と中国の地方空港、港湾を結ぶ航路も数多い。台湾政府は、こうした中国地方空港、港湾とのアクセスを密にすることで、人流や物流の利便性向上や台湾の空港及び港湾のハブ化を推進しようとしている。

日台アライアンスの4モデルとアライアンス事例：④日本企業の付加価値製品（サービス）×台湾の中国市場優先アクセス
台湾の政府系研究機関と連携しつつ、台湾をアジア繊維事業のハブ（生産、開発、オペレーション基地）として活用 ～日華化学と台湾政府系研究機関～

	日華化学(日)	台湾紡織産業総合研究所(台)
資本金	28.98億円	—
従業員	1,119人	研究員350人(7割が修士以上)
事業内容	繊維工業及び樹脂界面活性剤、クリーニング、業務用洗剤、化粧品、医薬品の製造・販売	紡織関連の研究、繊維その他関連製品の設計・企画・評価・認証、人材育成、政府委託業務
日華化学沿革		
1938年	宮下精練工業所で繊維油剤とアミノ酸の製造を開始	
1939年	「日中(中華民国)の架け橋になる」という意味で日華化学工業所に改称	
1968年	台湾に現地資本と合併で台湾日華化学工業股份有限公司を設立	
1970年代～現在	韓国、タイ、インドネシア、中国、米国、ベトナムに拠点設置	
1993年	名古屋証券取引所第二部に上場	
2010年	台湾紡織産業総合研究所(TTRI)と研究交流に関する覚書を締結	



日華化学（本社・福井市）は繊維用工程・機能性薬剤（界面活性剤）の大手で、日本市場で約3割のシェアを持つ。台湾には1968年に進出し、現地資本と合併で「台湾日華化学工業」を設立している。同社の海外拠点の中で最も長い歴史を有する。台湾では主に、繊維産業向けに精練～染色～仕上げに至る加工工程に用いる界面活性剤を供給している。繊維事業以外には、製紙や金属の工程・機能性薬剤を生産している。

台湾日華はグループ事業の全体の中で、大きく三つの役割を担っている。▽アジア繊維事業のマザープラント ▽アジア拠点のオペレーション支援基地 ▽R&D 及び新規ビジネスの拠点、である。

日華化学は日本の繊維産業の衰退を背景に、本社に代わる繊維事業の生産拠点を検討した際、技術力や信頼性、国民性などを総合的に勘案した上で、台湾を活用していくことを決めた。台湾国内に巨大なマーケットがあるわけではないが、品質・コスト・デリバリーのバランスが良く、また、地理的優位性もあり、原料調達や製品輸出をスムーズに行うことができる点も評価された。また、ECFA のアーリーハーベストに界面活性剤が入ったことで、中国向けの輸出拡大が期待されている。

台湾日華のリソースは、他の海外拠点のオペレーションにも活かされている。現在、香港（販社）、広州、浙江、ベトナムの各現地法人には台湾日華の資本が入っており、オペレーションの責任者を台湾から派遣している。これらの地域には台湾系の取引先が多く、華人同士のネットワークが極めて重要であるという判断が背景にある。

同社はさらに、台湾の開発・マーケティング機能も強化させている。今年3月には政府系研究機関の紡織産業総合研究所（TTRI）との間で研究交流に関するMOUを結んだ。台湾で研究開発を行うとともに、「ビジネスの種」を探索し、台湾の繊維・その他産業が持つグローバルネットワークに乗せて販売を拡大していく。

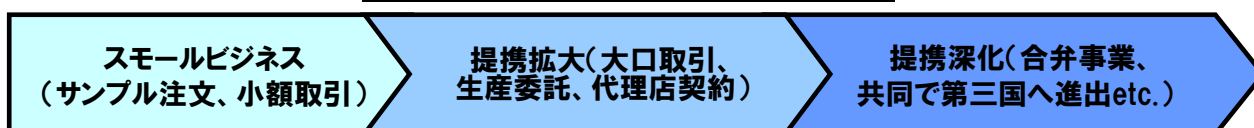
第四章：パートナーとの出会いとアライアンスの KSF

1. パートナーとの出会い

本稿は、ビジネスパートナーとしての台湾企業の強みとアライアンスのモデル・ケースを紹介してきたが、実際にアライアンスを検討する際にまず問題となるのが「いかにパートナーを見つけるか」である。

一般的に企業同士のアライアンスは、小さな取引から始めて、取引量の拡大、生産・販売の委託というフェーズを経て、信頼関係を築いた上で、合弁事業など踏み込んだ提携へと発展するケースが多い（図13）。もちろん、いち早い行動が求められるような状況下で、トップ同士の合意や信頼ができる取引先からの紹介があったりする場合には、最初から出資も含めたアライアンスが組まれるケースもある。

図13：よく見られる提携発展のプロセス



実際の「出会い」のきっかけは「攻め」、「待ち」様々である。

「攻め」のケースでは、台湾の見本市に参加するなどして自社技術・製品を積極的にアピールし、直接台湾企業と接点を持つようなケースや、最初にパートナーに求める条件を明確にした上で、企業調査とマッチングを請け負う専門機関（コンサルティング会社など）に依頼するケースなどがある。「待ち」のケースでは、技術探索をしていた台湾企業が日本企業の広告やウェブサイトを見てコンタクトしてきたというケースや、金融機関や台湾政府系機関の駐日拠点などから紹介を受けたというようなケースがある。このほか、全くの異業種であるオーナー同士が出会った席上で意気投合し、話が進んだというケースもある。

どのような形であれ、出会いの機会を最大化させるためには、積極的な情報発信と日ごろからの関係機関との連携構築が必要である。台湾企業が参加する商談会やセミナーに出席したり、ウェブサイトを充実させたり（ex.中国語での技術・応用製品の紹介）、或いは、銀行や取引先などに対して自社の海外事業の課題やパートナーリングの検討意向を伝えておくことなどである。

上述のように、出会いの形は一様ではないが、実際にアライアンスまで進んだ企業の間には共通点がある。どのような業種であれ、技術力や付加価値サービス、ブランド、日本市場の販路などの強みを持ち、それを台湾企業との提携交渉の基礎としている点である。明確な自己認識を持つこと（＝強みと課題の把握）は、アライアンス交渉を有効に進めるための不可欠な条件であると言えよう。

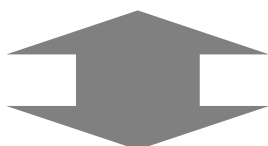
2. アライアンスの KSF

本節では、企業インタビューをもとに、日台アライアンスを持続・発展させるための KSF（Key Success Factor）を抽出する。

台湾（日本）企業と良好な提携関係を築いている日本（台湾）企業のがほぼ例外なく言及したのは、①信頼関係 ②事業ビジョンの共有 ③明確な補完関係 ④明確な役割分担の四要素である（図 1 4）。この四要素が机の脚のように一体となってアライアンスを支えている。

図 1 4：良好な日台提携事業に共通する四要素

- 利益関係だけではなく、（特にトップ同士の）信頼関係がある。
- 中長期的な事業ビジョンを共有
- 機能・製品（サービス）・各種リソースの補完関係が明確
- 合併会社運営上の役割分担が明確



- 利益関係のみ
- 中長期的な事業ビジョンが共有されていない
- 機能・製品（サービス）・各種リソースの補完関係が不明確
- 合併会社運営上の役割分担が不明確

信頼関係とは、ともに成長するパートナーとしての意識の共有である。利害関係しかなく、「相手を自社事業の成長のために上手く利用する」という意識しかなければ、事業が上手くいっている間は問題なくとも、事業環境の変化や景気の波を乗り越えて長期的なウィンウィン関係を築くことは難しい。特に重要なのは、トップ同士の信頼関係である。これがあれば、仮に現場に問題が起きた場合にも、深刻な事態に陥る前に解決を図ることが容易となる。

事業ビジョンの共有も重要である。将来事業環境が変化した場合に提携関係をどうするのか、未開拓の市場の開拓はどうするのか、そして、提携事業を通じて実現したいものは何か、といった点を語りあっておくことで、アライアンスの 5、10 年先が見通せるようになり、安定的な関係発展が可能となる。

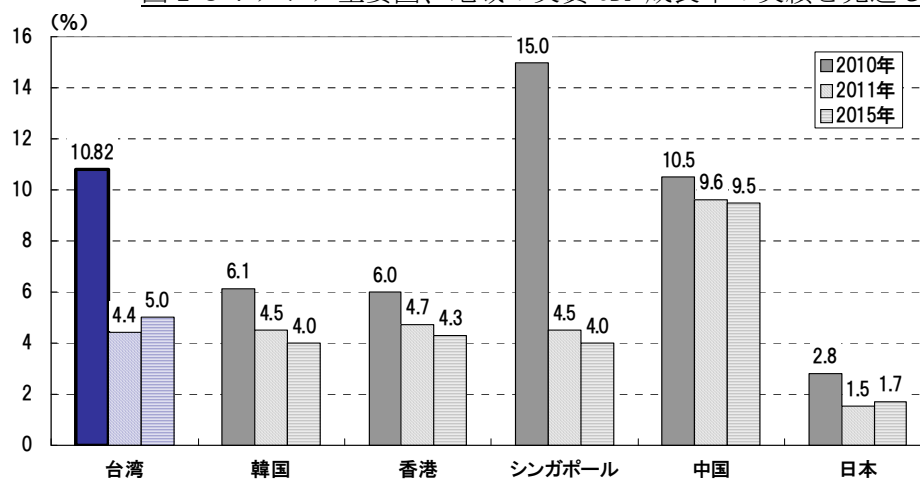
事業リソースの補完関係も、既に述べてきた通り、アライアンス成功のための必須条件である。ある事業を共同で推進するに当たり、補完関係が曖昧であるのならば、提携する（或いは提携関係を続ける）意義を問い直すべきである。

最後に、台湾での合弁会社で見られる失敗例として、経営分業の失敗がある。財務や人材管理、生産管理、販売、調達といった事業ごとの役割分担が不明確であり、日本側と台湾側による「二頭経営」となってしまう、経営効率の低下、ひいては信頼関係が毀損されてしまうようなケースである。いくら親日的な台湾といえども、外国であり、商習慣や社員の「仕事観」など、日本と異なる点も多い。経営全体の方針については合議で決めるのは当然としても、オペレーションのあらゆる場面に「日本式」を取り入れようとする態度は禁物である。

3. まとめ

台湾は今後も大中華圏の成長を取り込みながら、4～5%の経済成長を続ける見込みである。他の中華圏市場、シンガポールや香港、中国も高成長が見込まれている（図15）。

図15：アジア主要国、地域の実質 GDP 成長率の実績と見通し



出所)IMF World Economic Outlook 2010 (2010年10月)
(但し、台湾の2010年の値のみは、行政院主計処の発表値)

アセアンも含めた大中華経済圏では、元々存在して華僑のネットワークに加え、FTA や ECFA を通じた経済・貿易障壁の段階的な撤廃により、経済的な一体化が着実に進みつつある。

こうした変化の中で、日本企業は今二つの大きな課題に直面している。成熟した日本市場においていかに事業を持続・高度化させていくか、そして、華人経済圏が牽引するアジアの成長をいかに取り込んでいくか、である。前者に関しては、海外からの調達拡大や生産委託によってコスト低減を図り、自社リソースを研究開発に集中させるような取り組みが求められる。後者については、現地拠点（工場・販社）をマネジメントしながら、例えば、日系企業向けの営業は自社で行い、非日系・現地企業（現地消費者）向けの営業は適切なパートナーにまかせるというような分業が有効であろう。

本稿で述べてきたように、いずれの課題においても、台湾企業は日本企業が不足するリソースを提供しうる強みを有する。

日本企業としては、華人経済圏の一体化進展を背景として、ビジネスパートナーとしての強みを持つだけでなく、日本の文化や考え方にまで親和性のある台湾人、台湾企業とアライアンスを組むメリットが更に高まっている。

参考資料：日台アライアンス事例

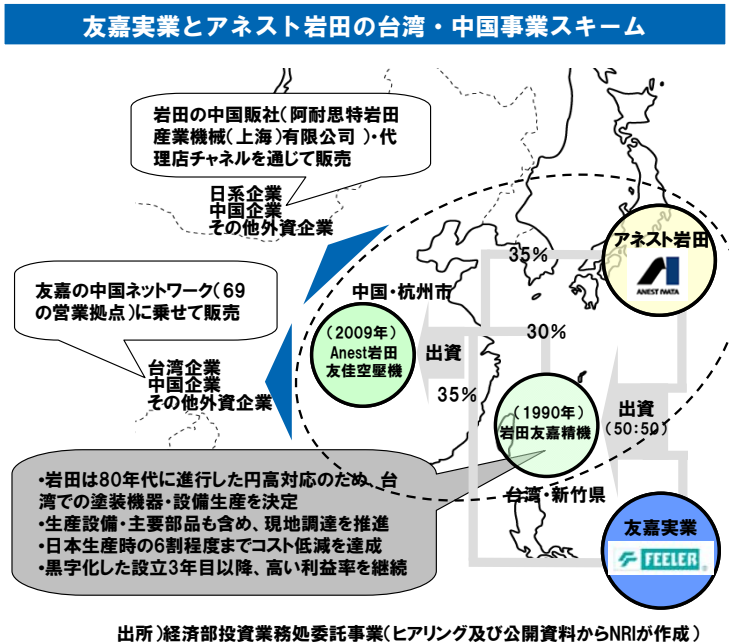
- ・友嘉実業集団とアネスト岩田
- ・日本テレビ放送網と中天電視
- ・MORESCO と徳淵企業
- ・タッチパネル研究所と台湾パートナー
- ・DLE と GREEN PADDY
- ・マザーコスモと業強科技
- ・シロクと晶相光電
- ・モスフードサービスと東元電機
- ・統一超商と日本の小売・流通・飲食企業
- ・希華晶体と希華科技（明電通信工業）

日台アライアンス事例

台湾での合併生産により品質とコストの最適化を実現、20年に渡るパートナーシップを中国へ拡大 ～友嘉実業とアネスト岩田～

	アネスト岩田(日)	友嘉実業(台)
資本金	33.54億円	15.74億元
従業員	569人	400人
事業内容	圧縮機、真空機器、塗装機器、塗装設備などの製造・販売	CNC工作機械、機械部品、プリント基板、エレベーター、立体駐車場、太陽光発電機器、LED、などの製造・販売

友嘉の主な日系合併パートナー	
豊田通商	トヨタグループの総合商社
リョービ	ダイカスト製品、印刷機器、パワーツールメーカ
アネスト岩田	塗装機器・設備メーカ
茶谷産業	産業機器・資材等の大手商社
高松機械工業	CNC旋盤メーカ
メクトロン	NC工作機械、FA周辺機器メーカ
日本ケーブル	索道輸送施設(リフト、ケーブルカー等)、立体駐車場メーカ



友嘉集団は中華圏を代表する CNC (コンピュータ制御) 工作機械のサプライヤーで、主力の立式マシニングセンタはグローバルシェアトップに位置付けている。2018 年に世界最大の工作機械企業となることを目指しており、外国企業と事業提携や買収にも積極的だ。日系企業との間では、神戸製鋼やリョービなどとの販売代理契約のほか、高松機械工業や日本ケーブル、メクトロン、豊田通商などと合併事業を行っている。中でも、アネスト岩田との提携関係は 20 年以上に渡り、提携エリアが台湾から中国へと拡大している。

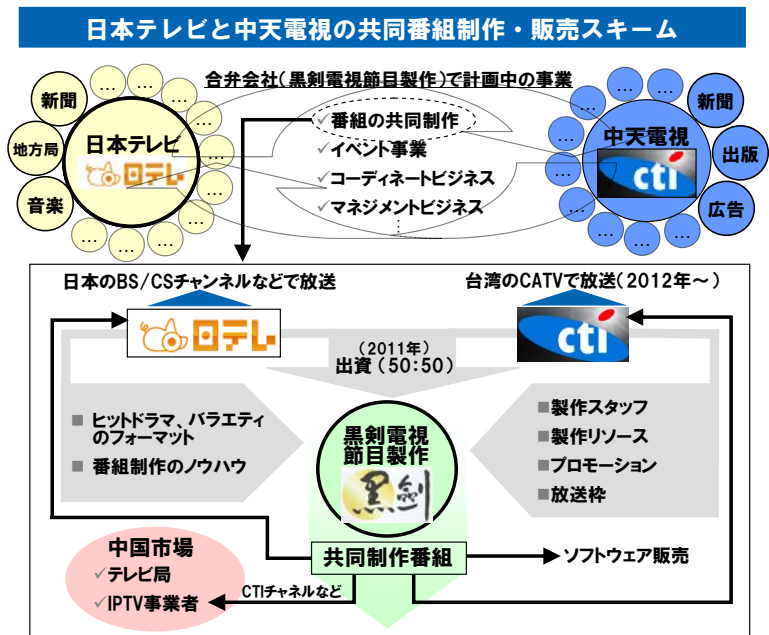
友嘉集団とアネスト岩田との出会いは 1986 年に遡る。円高を背景に、日本企業からの OEM 受託を目的に経済部が組織した「OEM 訪日団」に団長として、集団総裁の朱志洋氏が参加したことがきっかけだった。この際に台湾政府の駐日代表 (当時)・馬樹礼氏の紹介で、アネスト岩田の営業本部長と面会。初めての海外投資を前に、品質の維持や人材管理の問題で不安を感じていたアネスト岩田に対し、朱総裁が友嘉集団が提供可能なソリューションについて丁寧に説明。その後、トップ同士の面談、工場の相互見学などを通じて合併事業に関するコンセンサスを得た上で、1987 年に 50% ずつ出資して「台湾岩田精機股有限公司」(1990 年に「岩田友嘉精機股有限公司」に改称) を設立した。品質問題をクリアしただけではなく、日本よりも高い歩留まりを実現し、3 年目以降は今に至るまで、毎年 20% 以上の利益率を達成している。この実績があり、アネスト岩田は最新製品の中国生産を決めた際にも友嘉集団と手を組むことを決めた。

朱総裁は合併事業を結婚に、合併会社をその子供に譬えており、「長期的なウィンウィン関係を築く気がないなら、最初から提携などしない方がいい」と言い切る。そして、合併事業成功の 6 要件として、「尊重し合うこと」、「補完関係にあること」、「人才の出し惜しみをしないこと」、「経営者の考えが一致すること」、「自分たちの力量を知ること」、「必ず成功するという気持ちとウィンウィンの関係を築くこと」を挙げている。

日台アライアンス事例

アジア市場向け番組を台湾パートナーと共同で制作、メディアプラットフォームの相互活用でアジア事業の拡大・多角化を展望 ～日本テレビと中天電視～

	日本テレビ放送網(日)	中天電視(台)
資本金	185億75万7144円	13億元
従業員	1153人	700人
事業内容	放送事業(放送番組の企画、製作及び販売)、その他放送に関連する事業	放送事業(放送番組の企画、製作及び販売)
日本テレビ沿革		
1952年	会社設立	
1953年	放送開始	
1959年	東京証券取引所に上場	
1980年代	台湾・CTV(中国電視)と番組を共同制作。以降、報道素材の交換やオフィス貸与など協力が続く	
(2005年)	CTVが中国時報集団(中天電視)の傘下入り	
(2009年)	中国時報が旺旺集團の傘下入り	
2010年	旺旺集團と事業協力協定に合意	
2011年	中天電視と合併で台北市に黒剣電視節目製作(股)を設立	



出所)経済部投資業務処委託事業(ヒアリング及び公開資料からNRIが作成)

日本テレビ放送網(本社・東京都)は日本で最初に開局し、国内に最多の系列局を有する民間放送事業者である。2011年5月、台北市に海外初の合併会社である黒剣電視節目製作を設立した。主に、台湾・中国大陸向けの番組制作や事業開発を行っていく。

合併パートナーの中天電視は台湾の有力放送事業者。1994年に衛星・ケーブルテレビ局CTNとして設立され、現在、ニュース、バラエティー、娯楽の3チャンネルを運営している。2008年から食品事業やホテル事業などを展開するコングロマリットである旺旺集團の傘下に入り、台湾最大の総合メディアグループ「旺旺中時媒体集團」の一員となっている。

合併事業の直接のきっかけは、2010年に日本テレビの氏家齊一郎会長(当時)と旺旺中時媒体集團トップの蔡衍明氏が東京で会談し、提携に向けた協議が始まった事である。

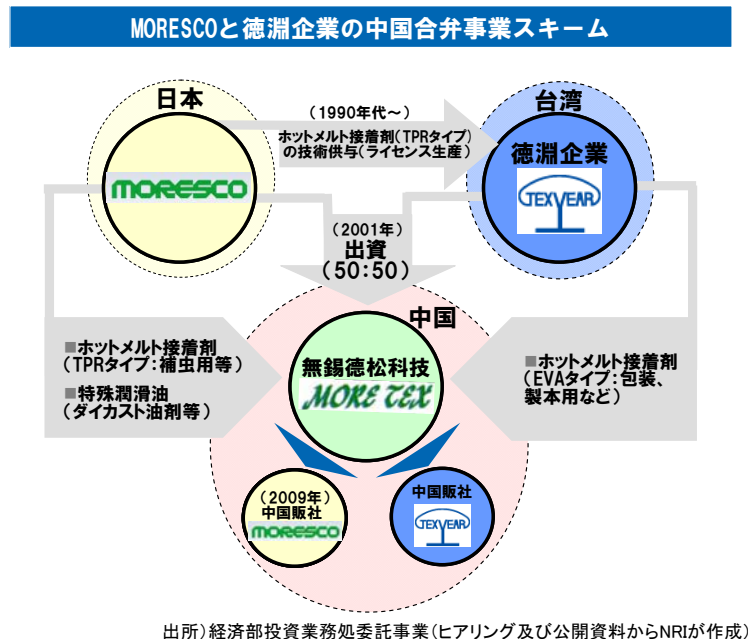
「アジアナンバーワンのコンテンツサプライヤー」を目指す日本テレビにとって、中華圏で最も自由なメディア環境を持つ台湾において、テレビ・新聞・雑誌・広告まで広がるメディアプラットフォームを持つ旺旺中時媒体集團は、理想的なパートナーだと言える。

日本テレビのヒットドラマやバラエティーのフォーマットを台湾へ「輸入」し、中天電視のリソースを用いて、中華圏向けにリメイクすることを主眼とする。製作された番組は中天電視のチャンネルで確実に放映されるという点も、この合併事業の大きなメリットだ。さらに、このコンテンツは旺旺中時媒体集團のネットワークを通じて、中国のテレビ局やニューメディア事業者へ販売していく。その先にはアセアン市場もある。日本テレビは台湾をアジアコンテンツ事業のハブとして活用し、海外事業の拡大を図っていく。

合併会社はまた、両者がともにメディアプラットフォームを持つ強みを活かし、イベント事業やコーディネートビジネス(ex.日本で台湾観光のPRイベントを開催)、マネジメントビジネス(ex.日本・中華圏の両方で活躍できるタレントの育成)などの多角展開も展望している。

リスク分担を図るため、技術供与先の台湾パートナーと合併で中国に進出～MORESCOと徳淵企業～

	MORESCO(日)	徳淵企業(台)
資本金	15.3億円	6.97億円
従業員	433人	550人
事業内容	特殊潤滑油、素材、ホットメルト接着剤など化学品の開発・製造・販売	潤滑油、各種接着剤、ITO伝導膜、太陽電池EVAフィルム等の(ライセンス)生産
MORESCO沿革		
1958年	(株)松村石油研究所を設立	
1980年代	台湾へホットメルト接着剤を輸出	
1995年	タイに現地法人を設立	
1998年	台湾の化学メーカー・徳淵企業へホットメルト接着剤(TPRタイプ)の技術供与(ライセンス生産)	
2001年	神戸ポートアイランドに本社・研究センターを建設 中国・無錫市に徳淵企業と合併の生産会社・無錫徳松科技を設立	
2009年	中国・無錫市に無錫松村貿易有限公司を設立 社名をMORESCOに変更	



MORESCO（本社・神戸市）は衛生材（紙おむつなど）用途のホットメルト接着剤やダイカスト（金型）マシンに使われる特殊潤滑油などを製造する化学品メーカー。自らを「水と油と高分子のスペシャリスト」、「研究開発型企業」と位置付けており、R&Dに注力しながら、ダイカスト用油剤の国内シェア50%、高真空ポンプ油は同70%など、ニッチリーディングカンパニーとして高い存在感を示している。

台湾との関わりは1980年代にホットメルト接着剤の輸出を始めたことから。90年代に入ると、円高への対応などを背景に、台湾ビジネスのスキーム見直しが迫られた。そこで取引先の日系商社から紹介を受けたのが、台湾の化学メーカーである徳淵企業（Texyear）であった。MORESCOは徳淵企業に対してホットメルト接着剤の技術を供与し、ライセンス生産の契約を交わした。この取引を通じて信頼関係を築いた後、2001年に共同で中国へ進出。ホットメルト接着剤やダイカスト油剤を生産する無錫徳松科技であり、双方が50%ずつ出資して設立された。徳淵企業はMORESCOからの技術供与により、台湾で衛生材向けのTPR（サーモプラスチックゴム）タイプの接着剤を生産していたが、元々強みとしているのは包装や製本に使われるEVA（エチレン、ビニール、アセテートの共重合品）タイプの接着剤である。そこで、中国の合併会社では、MORESCOが主にTPRタイプのホットメルト接着剤と特殊潤滑油を、徳淵企業がEVAタイプの接着剤を生産するという分業体制が採られた。

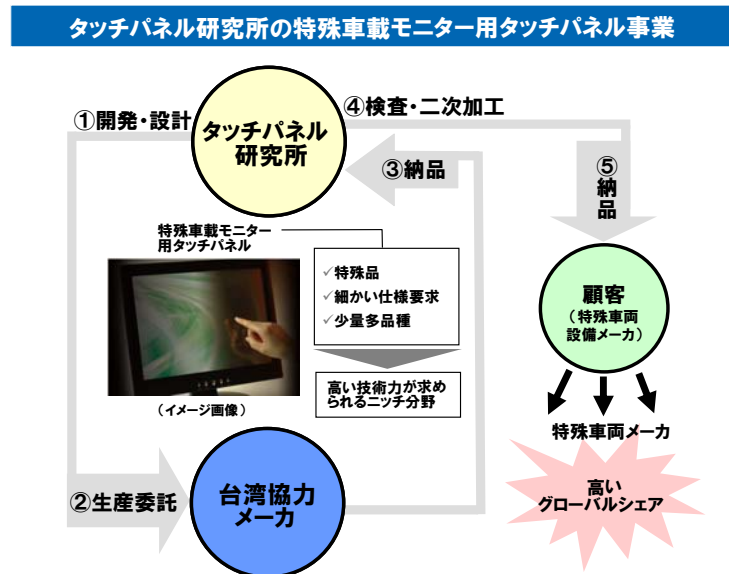
MORESCOは台湾パートナーとの中国進出を決めた理由として「リスク分担」を挙げている。MORESCOにとって初めての中国進出であったこと（※現在は合併会社に加え、無錫松村貿易と莫萊斯柯花野圧鑄塗料（上海）の3社体制となっている）に加え、当時は主要顧客の多くが中国に出ていなかったため、既に中国に事業基盤を持っていた台湾企業と共同で進出することが得策であると判断された。MORESCOは台湾企業の強みとして、「中国での事業展開力」（生産、経営管理、営業を含む）を挙げており、「初めて海外に出る中小企業にとっては、台湾企業とのアライアンスは有力な選択肢の一つとなる」と評価している。

日台アライアンス事例

技術移転を通じて台湾企業とパートナーシップを構築、顧客の高い仕様要求に応え、ニッチリーディング企業に成長 ～タッチパネル研究所と台湾協力メーカー～

	タッチパネル研究所(日)	台湾協力メーカー
資本金	4,996万円	—
従業員	50人	—
事業内容	タッチパネル・センサの生産、技術指導、材料の受託評価、各種タッチパネル製品・材料の代理販売	タッチパネルの(受託)生産

タッチパネル研究所沿革	
1998年	資本金1,000万円で設立
1998年	特殊車載用タッチパネル認定
2000年	台湾で抵抗膜式タッチパネルの生産技術指導開始
2006年	材料事業部設置
2007年	モニター事業部設置
2009年	経済産業省「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」の「日本のイノベーションを支えるモノ作り中小企業」部門に選定
2011年	光学式タッチパネルの輸入販売開始



出所) 經濟部投資業務処委託事業(ヒアリング及び公開資料からNRIが作成)

タッチパネル研究所（本社・東京都八王子市）は、タッチパネル（パネル、検査機、材料）の開発・販売や材料の受託評価を手がける専門メーカー。大手化学メーカーで ITO フィルム（透明導電性フィルム＝タッチパネルの主要部材）の開発担当者だった三谷雄二社長が独立して 1998 年に立ち上げた。特殊車載モニター用タッチパネルの高シェアを誇るニッチリーディングカンパニーである。

同社と台湾との関係は、同社の抵抗膜式タッチパネル技術に関心を持った台湾メーカーからのコンタクトにより、技術指導という形で始まった。これがきっかけとなり、他の台湾メーカーにも関係が広がっていった。同社がコンサルティングを行ったことで立ち上がり、その後台湾を代表するタッチパネルメーカーとなった企業もある。このほか、同社は技術商社として、他の日本企業と共同開発したタッチパネル生産材料の台湾・中国向けの輸出も行っており、幅広いタッチパネルメーカーとのネットワークを築いている。

同社は当初、主力である特殊車載モニター用タッチパネルの生産を日本企業に委託して行っていた。その後、コスト競争力を高めるために委託先の切り替えを検討した際、技術指導や貿易を通じて交流があった縁で台湾企業と組むことになった。特殊車載モニター用タッチパネルは安全基準などの仕様要求が厳しく、高い技術力が求められる製品であるとともに、多品種少量生産の特殊品であることから、通常は生産委託が難しい。このため、同社と台湾パートナーとの間の強い信頼関係が、提携の基礎としてあることが伺える。

同社は他国の企業と比べた際の台湾パートナーの優位性として、品質管理の体制や友好的な対日姿勢などを上げている。ファブレスであり、かつ、大手メーカーが手を出せないニッチ分野での成長を目指す同社にとって、台湾企業は技術力と信頼性を備えた「ベストパートナー」であると言える。

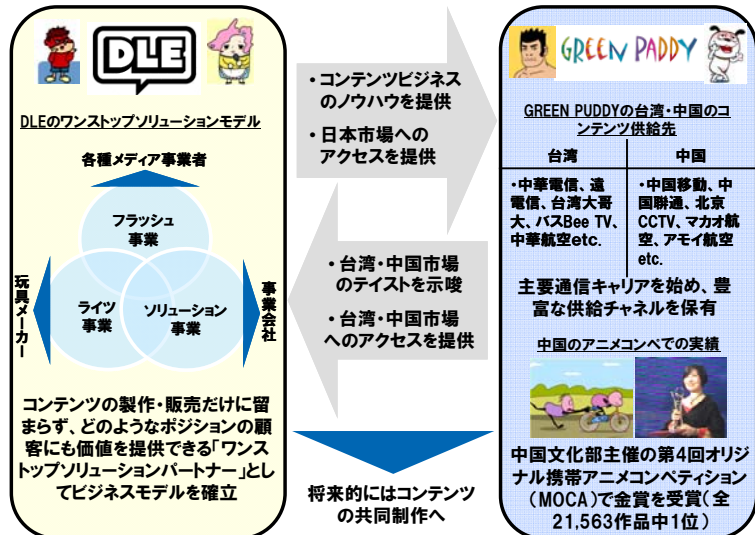
日台アライアンス事例

ビジネスモデルの共有と中華圏向けカスタマイズで協力

～DLEとGREEN PADDY～

	DLE(日)	GREEN PADDY(台)
資本金	2.16億円	1,000万元
従業員	30人	16人
事業内容	フラッシュコンテンツ製作、ライセンス事業(キャラクターの商品化など)、ソリューション事業(顧客のプロモーション支援など)	フラッシュアニメーションの製作、ライセンス事業
DLE沿革		
2001年	有限会社バサニアを設立	
2003年	現社名に変更	
2005年	FLASHアニメスタジオを設置	
2006年	「NEWS23」(TBS系列)内にて「蛙男劇場」開始	
2007年	全国トイザらス105店舗に、「ファイテンション☆スクール」「秘密結社 鷹の爪」グッズコーナー設置	
2009年	GREEN PADDYと事業提携に関するMOUを締結	

市場の相互参入を支援するDLEとGREEN PADDYの事業提携モデル



(出所)経済部投資業務処委託事業(ヒアリング及び公開資料からNRが作成)

DLE が一般的なアニメーション制作会社と異なる点は、フラッシュ事業(コンテンツ制作)だけではなく、ライセンス事業(マーチャндаイジング＝キャラクターのグッズ化など)、ソリューション事業(キャラクターを活用した商品PRの提案など)の三事業を「ワンストップソリューションモデル」として展開している点である。これにより、コンテンツ制作だけを行ない、十分な利益を得られていなかった従来のアニメ制作会社の経営課題が克服されている。

同社は2009年12月に同じフラッシュアニメーション制作を手がける台湾のグリーンパディと事業提携のMOUを締結した。クリエイター同士がスカイプを使うなどして交流し、お互いのアイデアや試作品に対する感想を述べ合ったり、役割分担をしてキャラクター作りを行なったりしている。将来的には作品の共同制作を行っていく方針だ。

DLE がグリーンパディと組むメリットは、アジアマーケットへのアクセスが得られる点と「アジアテイスト」の担保のため。グリーンパディは台湾や中国のコンテンツプロバイダーと太いパイプを持つ。また、DLEの東京の製作現場では、日本、欧州、中華圏それぞれの市場を意識したコンテンツ作りを行っており、グリーンパディの意見は貴重だという。一方、グリーンパディがDLEと提携したのは、コンテンツビジネスのノウハウを学ぶことと日本マーケットへのアクセスへの期待から。実際、DLEの紹介がらあり、グリーンパディの「ジョークス」を2010年1月にBS11で放送された。日本で人気のDLEと中華圏で人気のグリーンパディが組むことで、両者のポテンシャルマーケットは大きく拡大することが期待されている。

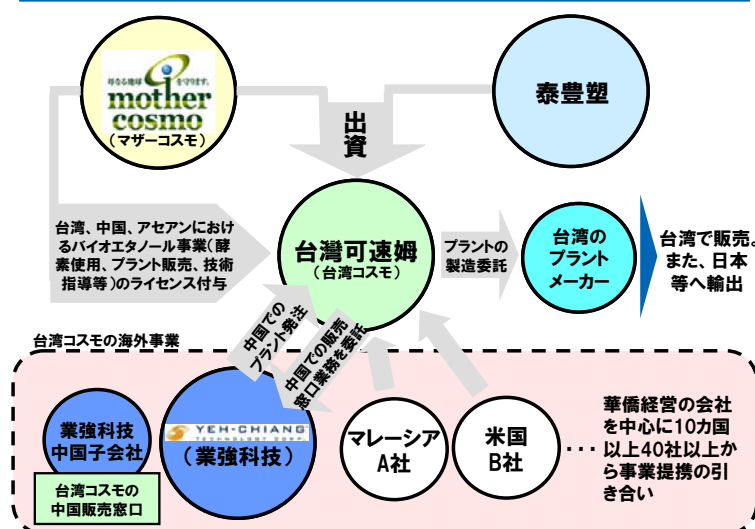
日台アライアンス事例

独自のエタノール生成酵素を武器に台湾拠点から中国へ事業を拡大 ～マザーコスモと業強科技～

	マザーコスモ(日)	業強科技(台)
資本金	4,000万円	26億元
従業員	12人	3,500人
事業内容	化学溶剤の研究開発、バイオエタノール事業、土壌汚染の調査及び修復など	PC用ヒートパイプ、鉛フリーハンダボール、化学溶剤などの製造販売

マザーコスモ沿革	
1991年	会社設立
	岐阜大学の高見澤一裕教授(応用生物科学部・)、株式会社コンティグ・アイ、トッピー株式会社の協力を得て、植物性廃棄物からバイオエタノールを製造する技術を開発。
2008年	泰豊塑実業と合併で台湾可速姆股份有限公司(台湾コスモ)を設立
2010年	業強科技と中国事業で提携。同社の中国工場にバイオエタノールプラントを建設予定

取引関係を発展させた台湾コスモの中国事業提携モデル



(出所)経済部投資業務処委託事業(ヒアリング及び公開資料からNRが作成)

マザーコスモはバイオエタノール事業で高い競争力を誇るバイオ企業だ。エタノールの製造(糖化、発酵)には通常2週間前後を要するが、同社が開発した酵母を用いた場合、5日で精製が可能となる。また、植物性廃棄物(稲わらやトウモロコシの芯など)を効率よく糖化できる点も特徴であり、1トンの稲わらから約200キロのエタノール製造が可能であるという。同社はこの酵母を武器に、海外事業展開を図るため、2008年に台湾の樹脂原料メーカー泰豊塑と合併で、現地法人「台湾可速姆股份有限公司(台湾コスモ)」を設立した。

台湾コスモの役割は、一つは自社開発した酵母やエタノール製造プラント販売の総合窓口業務を行うことである。販売地域は台湾にとどまらず、中国、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン、マレーシア、シンガポールをカバーする。もう一つが、台湾で委託製造したエタノール製造プラントを日本に輸出することである。台湾には技術力のあるプラントメーカーが多く、製造コストは日本の3分の1で済むという。また同社は、ビジネスやもの作りの考え方が日本と近いことや、他のアジア諸国と比べて営業上の秘密保持や知財保護の観念が強いことも、台湾の投資環境の利点として挙げている。

同社は2010年1月、PCヒートパイプメーカーの業強科技と共同で中国でプラント販売を行なう計画を発表した。既に現地で実証実験が行なわれており、2011年にも25トン級の生産プラントを稼働させる予定だ。同社は日台アライアンスによる中国進出の大きな利点として、「資金デリバリーの安全性」を挙げる。台湾コスモが中国でのプラント事業で得た売り上げは、中国から送金するのではなく、業強科技から受け取ることになっている。資金回収を中国事業の課題としている日本企業は多く、この形は安心であると言える。将来は業強科技で中国に合併会社を作り、営業を強化する計画もある。台湾コスモの増田厚司総経理は「業強科技との提携モデルを各国に広げていきたい。各国のパートナーに現地市場の窓口になってもらい、コスモのプラントを普及させたい」と語っている。

日台アライアンス事例

高い生産技術と資金力を持つ台湾企業と提携し、日台分業体制を構築～シロクと晶相光電～

	シロク(日)	晶相光電(台)
資本金	1,000万円	2.19億元
従業員	8人	30人
事業内容	光学式タッチパネルモジュールなどのPC周辺機器の製造及び販売	各種CMOSイメージセンサーの製造。半導体大手、力晶科技(Power Chip)の子会社

シロク沿革	
2001年	有限会社シロク設立
2003年	「筆記位置検出機能を備えたCMOS書画カメラシステムの研究開発」が中小企業創作活動促進法の認定取得
2005年	後付けカメラ方式タッチパネル「シロクケータッチ」販売開始
2007年	世界初の電磁誘導方式圧力分布センサー「LLセンサー」「MMセンサー」販売開始
2009年	晶相光電などとの合併で時楽科技股份有限公司(台湾シロク)を設立



シロクは2001年に設立されたベンチャー企業で、カメラ方式(光学式)のタッチパネルモジュールの開発・製造を手がけている。カメラ方式が持つ、マルチタッチや優れた反応速度などの特性に加え、課題であったモジュールの薄型化や太陽光対応などの技術改良を進めながら、日本市場において、電子黒板などの大型製品向けのモジュール市場をリードしてきた。今後はPCや液晶パネルなどの小型製品向けのタッチパネルの需要拡大が見込まれることから、2009年、これらの製品のベンダーが集積する台湾において、CMOSセンサーメーカーの晶相(SOI)と合併で現地法人「時楽科技(台湾シロク)」を設立した。

カメラモジュールの基本的な回路設計は本社(茨城県筑波市)で行い、製造は台湾でSOIが行なうという分業体制を採っている。同社が初の海外拠点として台湾進出を決めたのは、PCや液晶パネルのベンダーが集まっているということだけではなく、台湾電子部品メーカーの優れた量産能力や意思決定の早さ、資金調達力などを評価した上でのことであった。時楽科技の高橋貞行総経理は「台湾であれば、高品質の小型モジュールを低コストで作れる、という自信があった」と言う。また、日本では、新しいモジュールを開発して電子機器ベンダーに提案しても、納期、品質、デザインなどの問題をクリアするために数年の時間を要するといい、「資金力のないベンチャー企業は体力がもたない」という状態であった。この点台湾では、新しい技術をスピーディに製品化することが可能であり、シロクのようなハイテクベンチャーにとっては魅力的な投資先であった。

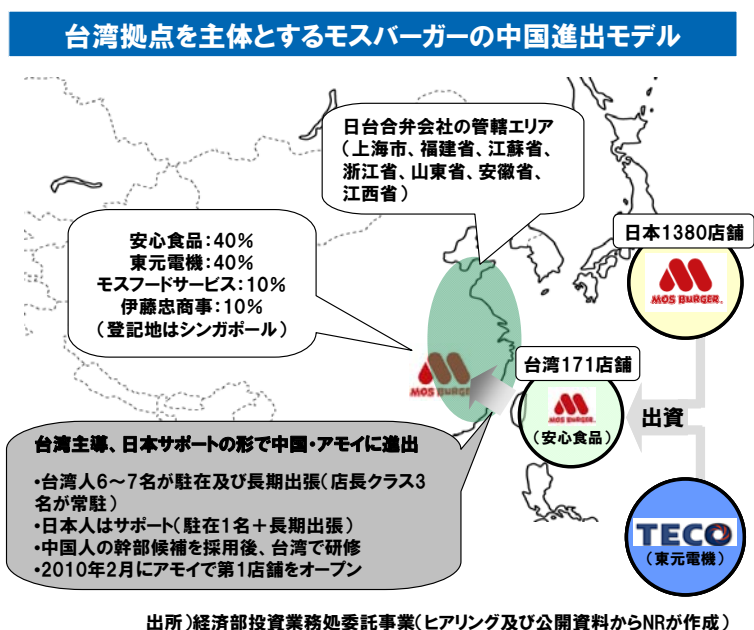
シロクグループは台湾を生産拠点として活用するとともに、PCメーカーを中心に営業も強化していく方針だ。今後は技術移転を加速させ、開発体制の強化や顧客サポート体制の整備を進めていく。さらに、台湾パートナーとの協業により、中国への販売体制を強化することも検討中だ。

日台アライアンス事例

海外最大の店舗網を築いた台湾フランチャイジーとともに中国に進出 ～モスバーガーと東元電機～

	モスフードサービス(日)	東元電機(台)
資本金	114億円	182億円
従業員	1038人	3600人
事業内容	フランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店「モスバーガー」の全国展開、その他飲食事業など	総合電機メーカー。日本企業との合併事業には他に安川電機との安川TECOモータエンジニアリング(北九州市)がある。

モスバーガー沿革	
1972年	モス・フード・サービスの設立
1987年	モス・ライスバーガーを発売
1990年	東元電機との合併により、安心食品サービス股份有限公司(台湾モスバーガー)を設立
1996年	東証一部に上場
2010年	中国福建省アモイ市に中国(香港を除く)第一店舗を開店
2010年	台湾の店舗数171店(6月末時点)



モスフードサービスは1990年に台湾の大手電機メーカーである東元電機(TECO)グループと合弁会社「安心食品サービス」を設立し、10年6月までに、海外では最大の171店の店舗網を築いた。

トップ同士(故櫻田慧氏と黄茂雄氏)の出会いがきっかけとなり、まったくの異業種の両社が手を組んだ。進出当時は無名に近かったモスバーガーは、東元と組んだことで、「地域密着」の運営が可能となった。東元の知名度、信用力は進出初期の店舗開拓や人材確保の力となった。進出から20年たった現在、約600人の社員の内、日本人はわずかに2人、残りのほとんどが生え抜きという段階まで現地化が進んだ。商品ラインナップも基本的には台湾人スタッフが行なっている。ローカライズ戦略が功を奏し、台湾の店舗数は海外のエリアフランチャイジーとしては突出した数の店舗網を築いている。

モスフードサービスは1990年代に中国事業を取り組んだことがある。他の日本企業、香港企業と組んで上海に進出したが、パートナー企業の経営不振などが原因となって撤退した。「再チャレンジ」は台湾主導で行なわれた。2010年2月、安心食品、東元、伊藤忠商事、モスフードサービスの合弁会社により、台湾と地理的に近く、東元と縁のある中国福建省・アモイ市に中国1号店をオープンさせた。同社が、台湾人スタッフの力を借り、日台アライアンスによる中国進出を決めた理由の一つには、安心食品の中に「安全と安心」というモスバーガーの基本理念を理解し、それを中国語で語ることができる人材が育ったことがある。アモイには台湾で6年以上の店長経験を持つスタッフが数名派遣されており、中国人従業員の教育や店舗運営の支援に当たっている。同社は、福建のほか、上海市や浙江省など他の華東地域へも店舗展開していく計画である。

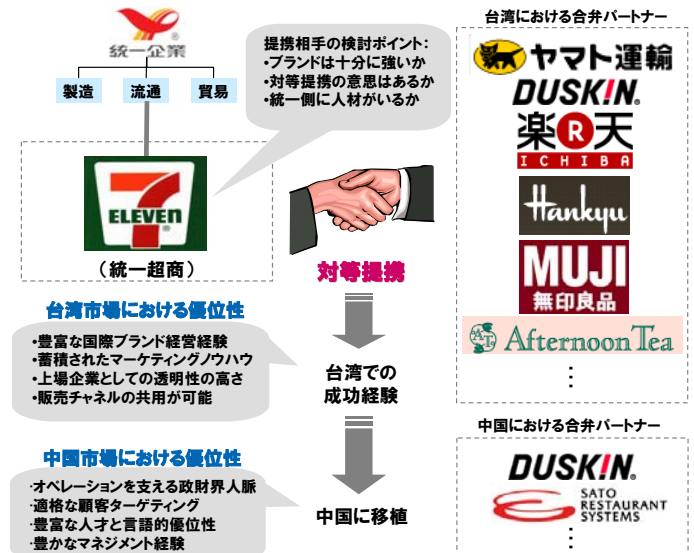
日台アライアンス事例

「対等提携」を原則に日本企業の台湾、中国ビジネスを強力にサポート ～統一超商と日本の小売・流通・飲食企業～

	統一超商(台)
資本金	105億元
従業員	8000人
事業内容	小売・流通事業

統一超商沿革	
1978年	会社設立
1990年	食品商社の養食と合併で物流専門会社「捷盟行銷」を設立
1994年	ダスキンと合併で「楽清服務」を設立
1999年	大和運輸と合併で「統一速達」を設立
2003年	「台湾無印良品」に出資
2004年	「統一多拿滋」(ミスタードーナツ)に出資
2008年	「台湾楽天市場」に出資 「統一午茶風光」(アフタヌーンティー)に出資
2009年	上海にセブンイレブンを出店。 ダスキンと合併で上海に「統一多拿滋」を設立

生活関連産業の日本企業と台湾、中国で事業展開する統一超商



出所)経済部投資業務処委託事業(ヒアリング及び公開資料からNRが作成)

台湾を代表する企業集団であり、食品～流通～小売の「製販一体」の事業を展開する統一企業グループ。統一超商は其中で、7-ELEVEN を中核とする流通・小売事業を担っている。同社はローストチキンチェーンの「21 風味館」やベーカリーチェーンの「聖娜多堡」などの自社ブランドも持つが、特徴的なのは、多くの海外著名ブランドと合併事業を展開している点である。さらに、ミスタードーナツやコールドストーン、スターバックスなど、台湾だけではなく、中国にまでパートナーシップを拡大させているケースも多い。

海外の BtoC ブランド企業は何故、台湾事業、そして中国事業において、統一超商とのパートナーシップを求めるのであろうか。台湾においては、消費者の好みやマーケティングのノウハウに精通した豊富な事業経験や 4750 店 (2009 年 12 月時点) という 7-ELEVEN のネットワークが魅力的であることは間違いない。中国事業において、海外ブランド企業が統一超商と提携するメリットとして、同社は▽店舗開拓能力 (複雑な申請手続きの処理や当局対応) ▽豊富な経営人材▽コミュニケーション力 (中国語、日本語での実務能力) ▽ブランド宣伝能力 (中華圏における PR ノウハウ)などを挙げている。統一超商は台湾や中国市場において、マネジメントとマーケティングの両面から、海外パートナー企業が持つ品質やブランド力といった企業価値を効果的に増幅させる術を持っているということだ。

同社は事業拡大に向けて常に新しいパートナーを模索している。グループ企業や取引先からの紹介、自社調査などを通じて得られた候補先の中から、「既存事業とのコンフリクトはないか」、「シナジー効果は期待できるか」、「自社内に適切な人材がいるか」、「対等なパートナーシップ構築が可能であるか」などの視点に基づいて絞り込みを行っているという。

日台アライアンス事例

日本企業の買収により、台湾、日本、中国拠点の特性を活かした分業体制を構築～希華晶体と希華科技(明電通信工業)～

	希華晶体(台)	希華科技(日)
資本金	14.31億元	24.8億円
従業員	480名	日本 40名 無錫 250名
事業内容	各種水晶デバイスの製造販売	人工水晶、水晶デバイスの研究開発及び製造販売

希華晶体沿革	
1988年	会社設立、水晶振動子の生産を開始
1993年	水晶フィルタの量産を開始
2000年	日本の明電通信工業株式会社を買収し、希華科技株式会社を設立 中国・無錫に製造拠点を設立
2001年	台湾証券取引所に上場
2004年	希華科技株式会社を100%子会社化
2008年	MEMS(micro electro mechanical systems)発振器の生産計画を発表

M & Aを通じて構築された希華晶体のアジア分業体制



(出所)経済部投資業務処委託事業(ヒアリング及び公開資料からNRが作成)

希華晶体は携帯電話などに使用される水晶デバイスの専門メーカーである。日本の金融機関の仲介により、2000年に電気機器メーカー明電舎の子会社で人工水晶や水晶デバイスの製造を手がける明電通信工業を買収し、シワードテクノロジー株式会社を設立した。

明電舎は鉄道用の変電設備や架線検測装置の製造などを手がけており、明電通信工業の事業とは大きなシナジー効果が期待できないことから、売却を検討していた。一方、希華晶体にとって、明電通信工業は台湾が輸入に頼っていた人工水晶のインゴット引き上げ技術を持った魅力的な企業であり、買収が成立した。

希華晶体は買収後、直ちに中国(江蘇省無錫市)に生産拠点を設置し、明電通信工業の生産設備(デバイスのアセンブリ設備)を移管させた。シワードテクノロジーには、代わりに、次のような機能が託された。①基礎研究～製品開発を行なう R&D センター②日本市場及び韓国市場の営業拠点③台湾で使用する材料の調達拠点④新技術の調査拠点、である。希華晶体が目指したのは、水晶デバイスの基礎研究を行なう山形(シワードテクノロジー本社)、情報収集や日本・韓国市場の開拓を担う東京(シワードテクノロジー営業所)、量産化技術の開発とハイエンドデバイスの製造を行う台湾、ミドルエンドデバイスを製造する中国、という分業体制の構築であった。

買収から10年、シワードテクノロジーは希華晶体グループ全体の売上の2割を担うまで成長した。また、その開発技術は、台湾本社における量産化に向けた研究を経て、近く製品化される見通しだ。希華晶体のケースは、技術力を持つ日本の中小企業が台湾企業の資本を受け入れることで、単に事業存続を果たしただけではなく、アジア市場を展望することすら可能となった好例だと言える。