

# 日台中アライアンスの発展と韓国多国籍企業の対応

—競争と協調—

郭 洋 春

## はじめに

21世紀における中国の急速な経済成長はリーマンショックによる世界経済の混乱・停滞後も、大きく減速することなく進展、「世界の工場」としてだけでなく、「世界の市場」をも兼ねた世界経済の支えとなりつつある。先進諸国が回復軌道に乗ったとは必ずしもいえない中で、多くの東アジア諸国が中国への輸出に牽引される形で順調に経済成長率を回復し始めている。中国はすでに世界第2位のGDP規模を持ち、2030年には米国を超える世界最大の経済超大国になると推定される。先進諸国の多国籍企業にとって、中国経済においてどのような地位を占めるかは、死活的重要性を持つ。日本企業は、地理的優位性を生かして中国への直接投資を進めてきたが、その歴史的関係や現地事情への認識不足が制約条件となることも少なくなく、意外にも欧米・韓国企業に優位性を奪われ「中国市場で勝てない日本企業」と呼ばれている。他方、台湾は馬政権の成立とともに、中国との経済関係の緊密化を急速に進め、その存在感を高めている。そこで日本企業がとりつつある有効な手段は、台湾の経済産業システムを活用した日台のアライアンスによる中国大陆での低コスト大量生産という新戦略である。日台の近接型パートナーシップによる新興市場・中国国内市場向け生産・販売は、21世紀アジアの新たな国際分業・提携として、東アジア全体に広がろうとしている。それは、FTAの広がりとともに東アジ

ア経済共同体への経済的基盤を用意するものである。本論文は、まず新たな国際分業とも言える日台のアライアンスの現状を分析する。次に独自の中国市場攻略を推し進める韓国企業の実態を明らかにする。そして、最後に多国籍企業にとっての中国市場の意義について考察する。

## 1. 日本経済からみた台湾経済 —なぜ日台アライアンスなのか

表1は、2011年における日本の貿易相手国上位10ヶ国を表したものである。この表からも分かるように、台湾は日本にとって中国20.6%、米国11.9%、韓国6.3%、オーストラリア4.4%に次いで5番目に重要な貿易相手国である(4.4%)。

また、品目別にみた日本の対台湾輸出入状況を見てみると、輸出では電気機器23.8%、一般機械19.9%、金属および同製品10.8%となっている。一方輸入品目では電気機器が39.9%と最も多く次いで一般機械8.7%、化学薬品8.5%となっている。

台湾におけるに日本企業の現地法人数(2009年)は、884社(4.0%)で、中国5097社(23.3%)、米国3221社(14.7%)、タイ1647社(7.5%)、香港1122社(5.1%)、シンガポール1008社(4.6%)に次いで6位である。これは同じアジアのマレーシア765社(3.5%)、韓国708社(3.2%)、インドネシア658社(3.0%)よりも多い数であり、日本企業にとって台湾の位置づけは決して小さくないということを裏づけている<sup>1)</sup>。

では、どのような業種が台湾に進出しているの

表 1. 日本の貿易相手国上位 10ヶ国

| 順位  | 国名       | 金額      | シェア  |
|-----|----------|---------|------|
| 1位  | 中国       | 275,441 | 20.6 |
| 2位  | 米国       | 159,491 | 11.9 |
| 3位  | 韓国       | 84,392  | 6.3  |
| 4位  | オーストラリア  | 59,323  | 4.4  |
| 5位  | 台湾       | 59,096  | 4.4  |
| 6位  | タイ       | 49,417  | 3.4  |
| 7位  | サウジアラビア  | 45,430  | 3.4  |
| 8位  | インドネシア   | 41,283  | 3.1  |
| 9位  | アラブ首長国連邦 | 40,053  | 3.0  |
| 10位 | マレーシア    | 39,218  | 2.9  |

注) 金額は億円, シェアは%.

資料) 日本財務省.

表 2. 日本の対台湾品目別輸出入

| 輸出       |           |      | 輸入       |           |      |
|----------|-----------|------|----------|-----------|------|
| 品目       | 金額        | 構成比  | 品目       | 金額        | 構成比  |
| 食料品      | 621,979   | 1.2  | 食料品      | 845,127   | 0.37 |
| 繊維および同製品 | 161,41    | 0.4  | 原料品      | 624,460   | 2.7  |
| 化学製品     | 7,719,531 | 20.0 | 化学薬品     | 1,954,600 | 8.5  |
| 非金属鉱物製品  | 1,385,519 | 4.2  | 非金属鉱物製品  | 451,999   | 2.0  |
| 金属および同製品 | 3,942,679 | 10.8 | 金属および同製品 | 1,436,532 | 6.2  |
| 一般機械     | 6,053,380 | 19.9 | 一般機械     | 1,995,374 | 8.7  |
| 電気機器     | 9,001,278 | 23.8 | 電気機器     | 9,031,920 | 39.3 |
| 輸送用機器    | 1,575,87  | 4.5  | 輸送用機器    | 477,447   | 2.1  |
| 科学光学機器   | 1,249,182 | 3.2  | 科学光学機器   | 688,522   | 2.9  |

資料) 日本財務省「貿易統計」から作成.

出典) JETRO.

か. 最も多いのが卸・小売業の 1791 件, 次いでホテル・飲食業 510 件, 電機 444 件, 金属製品 425 件, 専門・科学・技術サービス 423 件となっている (認可ベース)<sup>2)</sup>.

ここからわかることは, 日本企業の台湾進出の主な業種は製造業だけではなく, 流通・サービス業まで多岐にわたるといふことだ. これは, 台湾を単なる製造拠点として位置づけているというよりは, 消費市場さらには対中国投資の拠点と位置

づけているということだ. さらに台湾は日本 (企業) にとって, 重要な貿易・投資パートナーなのである. そして, その先には中国という巨大な市場が待ち構えているということだ. この点が, 台湾が他のアジア諸国と異なる地政学的に特異な点なのである.

従って, 日本企業が台湾企業と連携して中国に進出するという日台アライアンスが, 日本が中国市場を攻略する一つの大きな手段になるというこ

とができる。その特徴は、「台湾活用型対中投資」と呼ばれるものであり、対中投資を目的に台湾企業を活用しようというものだ。さらにその形態は出資の状況によって3つの形態に分けてみることができる。第1は、日台合弁型であり、これは日台双方とも本社または海外子会社が出資中心の企業形態である。第2は台湾子会社活用型であり、これは日本企業の台湾子会社を中心となった形態である。第3は複合型であり、日本の台湾子会社と台湾側からの出資で形成された形態である<sup>3)</sup>。

台湾活用型対中投資のメリットは、第1に、台湾企業が中国で構築した生産拠点と販売ネットワークを利用できること。第2に、日本企業が台湾企業からIT製品などをOEM・ODM調達することで、低コストで良質な製品と部品を調達でき、コストを低く抑えることによって競争力を高めることができること。同時に、設備投資負担を軽減することによって、経営資源の集中などにもプラスの効果があること。第3に、台湾企業が中国で築き上げた政府との関係、人脈、また人材を活用し、中国政府との折衝、労務管理を台湾企業に任せられることができること。第4に、日本企業は台湾企業の人材を中国ビジネスに活用することで、中国のマーケット、ビジネス慣行に対する理解不足を補うことができること。第5に、テストマーケットとして台湾でまず事業を展開し、経営ノウハウを蓄えてから、将来的に中国もしくはアジアへの事業展開を図るという、台湾で成功したビジネスを中国に拡大できることである<sup>4)</sup>。

以上のことは、この間日本企業が中国市場で苦戦してきたものであり、それを台湾企業と提携＝活用することにより一気に解決できることになる。日本企業にとって、台湾企業の活用は単なる事業提携以上の意味があり、今後他の外国市場へ進出する際の新たなビジネスモデルになりうる可能性があるのである。

さらに、台湾活用型対中投資が日本企業単独による中国進出より優れている点は、中国市場での生存率の高さだ。台湾活用型対中投資のうち、日

台合弁型現地法人と日本企業の中国現地法人の生存率をみると、1999年までは前者が78.0%であったのに対し、後者は68.4%とおよそ10ポイントも差があった。さらに、2005年までの生存率でも前者が88.2%とかなり高い割合であったのに対し、後者は79.8%であった。要するに、日台合弁型中国法人のほうが日本企業単独法人より生存率の高さでも10ポイント、両者の差も10ポイントほど開きがある。従って、中国進出においては日本企業による単独進出より、台湾企業を活用した中国進出のほうが成功する割合が高いということだ。

## 2. 台湾企業を活用する意味

では日本を含めた海外企業からみた対台湾投資の優位性はどこにあるのか。行政院世界企業誘致総合サービスセンター（InvesTaiwan Service Center）によると台湾が他のアジア諸国に比し、優れている点は以下の9つである。第1にアジア太平洋のロジスティクスの中心的位置にあること、第2に台湾を経由した中国進出による世界展開が可能であること、第3に密集した産業クラスターが存在すること、第4に質の高い人材が豊富に存在すること、第5に高いイノベーション能力があること、第6に完備したインフラが整っていること、第7に健全な法治環境が整っていること、第8に潤沢な可動資金が存在すること、第9に完全な知的財産権の保護があることである。

要するに、台湾は欧米、日本及びアジア地域につながり、経済の戦略的位置にあり、多国籍企業がアジア太平洋地域で運営本部を設置するには、最適の立地ということだ。また台湾企業は生産の付加価値から統合サービスまで積極的に取り組み、欧米の大手ブランドと良好な提携関係を築いているだけでなく、IT業界でもグローバル・サプライチェーンの拠点としての役割を果たしている。さらにOEM・ODMの要衝でもあり、華人市場の研究開発センター及びパイロット地域でもある。そして中台経済・貿易の活性化に伴い、多

国籍企業の中国市場進出やグローバル戦略にとって、重要な位置にあるということだ<sup>5)</sup>。

従って、日本企業が単独で中国市場に進出するより台湾企業をパートナーとして提携して進出した方がリスクをヘッジできるということだ。

### 3. 日台アライアンスの具体形態としての 「台日産業連携架け橋プロジェクト」

こうした台湾が有する比較優位をさらに推し進め、外国企業、特に日本企業を積極的に誘致するために計画されたのが、2011年12月に行政院が発表・承認した「台日産業連携架け橋プロジェクト（原文：台日産業合作搭橋方案，以下プロジェクト）」である。

このプロジェクトが発足した背景には、①円高や中小企業の経営難等日本産業全体が困難に直面、②日本企業の安定したサプライチェーン構築に対するニーズの高まり、③ ECFA（経済協力枠組み協議）の締結（による「日本企業の中国事業パートナーとしての台湾」の優位性向上）、④台日投資協議の締結による日本企業の対台投資のリスク低減、⑤日台産業間の補完関係の存在、などがある。

さらにこのプロジェクトの目標は、2016年までに①台日産業の強みを統合し、500件の産業連携ケースを創出する、②日台ブランドの連携を進め、10件のブランド連携ケースを創出する、③日本企業の台湾での調達額を5年間で計3兆元を達成する、④日本企業の台湾投資額を、現在の年平均150億元水準から300億元へと倍増させる、⑤台湾の輸出額を5年間で計500億元増加させる、としている。

また2020年までのビジョンとしては、①産業構造上の相互補完の強みを活かし、当該産業における主導的地位と付加価値を高める、②アジア・太平洋資源の統合と交流を進め、グローバルイノベーションの統合及び応用モデルを展開する、としている。

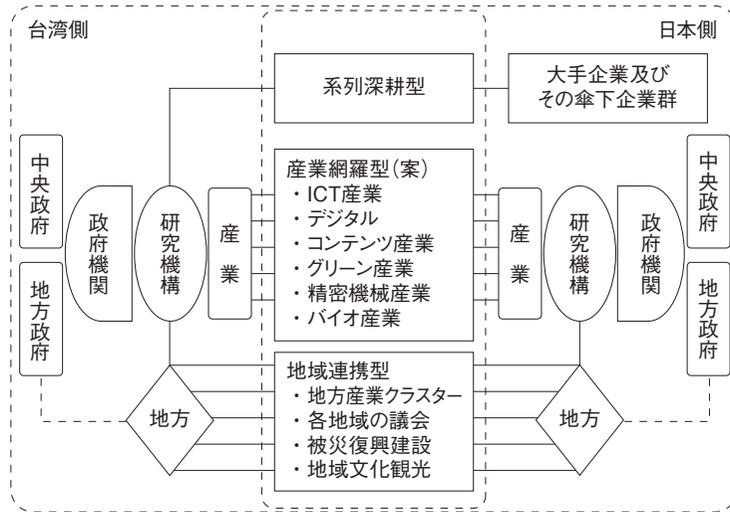
そして同プロジェクトは3つのモデルによって

展開される。第1は、「系列深耕モデル」である。これは、台湾と関係が深い日本の大企業との関係をより一層強化し、大企業やその関係会社、協力会社まで含めた連携拡大を図ろうとするものである。第2は、「産業網羅モデル」で、これは指定産業における日台連携を進めようとするものである。その産業としては、グリーンエネルギーや精密機械、デジタルコンテンツなどが挙げられているが、今後、台湾政府が日本産業の現状やニーズを確認した上で選定することになっている。第3は、「地方連携モデル」で、台湾産業と日本の地方産業クラスターや観光地との連携を進めるものである。このモデルの中には、日本の震災復興プロセスにおける連携も言及されている。具体的な対象としては、今後のクラスター調査や日本側との協議を通じて決めるとしている（図1）。

以上のプロジェクトの特徴は、専ら日本の企業・産業・地域を対象とする政策であるとともに、中小企業を主な対象としている点、また単なる台湾への投資誘致ではなく、中国や新興市場を始めとする世界市場の共同開拓を強調している点に特徴がある。特に、海外事業の経験や経営リソースが限られる日本の中小企業にとって、自社の強みを活かせる海外事業計画を描いたり、その計画にふさわしい事業パートナーを見つけることは容易ではない。そうした中で、中小企業にフォーカスした産業単位のマッチングプラットフォームを提供するこのプロジェクトは、海外ビジネスを展望する日本の中小企業にとって、有力なオプションの一つとなろう。その際、プロジェクトは「互利互惠（ウィンウィン）」、「務実有効（実効性）」、「弾性速度（柔軟性とスピード）」を原則としており、台湾側だけではなく、日本側も積極的に関与し上記の協力関係を築いていくことが、プロジェクトの成否を握っている<sup>6)</sup>。

一方、行政院は2009年4月、台湾の未来の産業の方向性を打ち出すため、台湾の現有の人材、情報通信産業等の優位性と国際的な流れを結びつけた、「バイオテクノロジー」、「観光旅行業」、「グ

図 1. 架け橋プロジェクトの推進モデル



出典) 中華民国經濟部投資業務処『台湾投資通信』April 2012 vol.200, p.3.

リーンエネルギー」, 「医療介護」, 「ハイエンド農業」, 「文化クリエイティブ」からなる6大新興産業プロジェクトを立ち上げた。これは台湾の産業構造がエレクトロニクス産業に集中している現状に鑑みて、より多角的な産業発展をめざすものである。

まずバイオテクノロジーの分野については、①産業価値を高めるチェーン産業化の研究開発能力の強化、②バイオテクノロジー投資ファンドの設立、③集約型栽培・養殖システムの推進、④食品薬物管理局の設立——の4項目からなる。

観光旅行業は、優位性を発揮し、国際社会における台湾観光の魅力の拠点を構築し、隅々まで行き届いた情報およびインフォメーションサービスを推進する。また、競争力を養い、観光産業の経営体質を改善し、産業ニーズに合う国際観光に関わる人材を育成する。さらには付加価値を高め、観光客の来源市場を掘り起こすと共に新興市場も開拓する行政法人を設立し、旅行業界の取引における安全および質の審査などの評価基準を推進する。

グリーンエネルギーの分野については、行政院は再生エネルギー、電気自動車、太陽光発電、太

陽電池、LEDライトなどを発展の方向性として打ち出しており、5年間で技術研究開発費として少なくとも約200億元（約600億円）を投資し、2000億元以上の民間投資を呼び込みたいとしている。経済効果は、2015年には1兆1580億元（約3兆4740億円）に達する見通しであり、11万件の雇用機会が創造されると予測されている。

医療介護は、核心的な技術を提供し、現段階における医療サービスシステムから健康促進、長期介護、インテリジェンスな医療サービス、国際医療、バイオ医薬産業までを促進し、台湾の医療サービスブランドを構築し、関連産業の発展を促す。

ハイエンド農業は、遺伝子の精選および高効率で安全性の高い生物工場などの新技術の開発を行う。また、農業の企業化、観光・文化の創意と結びつき、深化したリゾート農業などの新しい経営モデルを推進する。そのほか、シルバー世代の飲食・リゾート・伝統的な祭りや旅行土産などの新しい市場を開拓、発展させ、それにより健康的で卓越的、活気ある精緻な農業を発展させる。

文化クリエイティブは中国語圏市場を目標に、創意的な産業の集落効果の強化、国内外の消費市

場の拡大展開，規制緩和，資金投入，産業の研究開発，主要な人材の育成といった環境整備戦略を強化し，テレビ，映画，流行音楽，デジタルコンテンツ，デザイン，工芸分野といった6大基幹産業を推進する<sup>7)</sup>。

以上が，台湾政府が掲げる6大新興産業である。これらの産業は日本政府が成長戦略として力を注いでいる分野と重なる。従って，日本企業としても今後重点的に育成していく産業分野であり，台湾企業と提携する余地は十分にあるということが出来る。

#### 4. 対中進出における台湾企業比較優位性

では日本企業にとって台湾企業との提携にはどのような利点があるのか。第1に，台湾企業と日本企業の長年にわたる信頼関係である。台湾企業は日本企業とのライセンス契約や長期取引関係の中で，日本のモノづくりに関する考え方やノウハウを体得している。特に，製造方法や加工方法，生産管理，品質管理，人材開発，サプライヤー管理，設計開発と企画提案，ジャスト・イン・タイムといった総合マネジメントの方法など，習得し

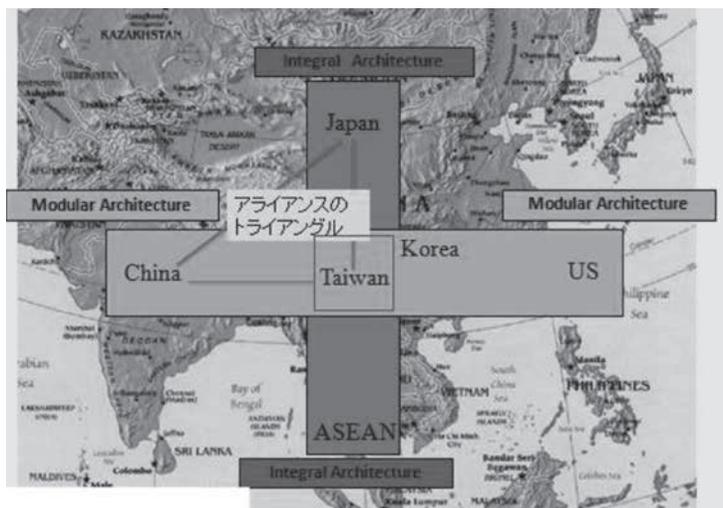
た管理ノウハウは多岐にわたり深いレベルまで理解し習得している。この関係は，アジアの中では群を抜いていると言えるだろう。

第2に，東アジアの国際分業における台湾の地政学的特性である。台湾はちょうど東アジアの中心に位置し，中国や東南アジアとの関係も深く，日本や米国などの先進国企業は戦略提携の際にその立地優位性に注目してきた。また日本や台湾，ASEAN 諸国・地域はインテグラル（すり合わせ）型アーキテクチャに親和性がある一方，米国や台湾，韓国，中国などはモジュラー（組み合わせ）型アーキテクチャに優位性がある。（図2）

以上のことからわかるように，台湾は地理的に東アジアの中心に位置するだけではなく，モノづくりのインテグラル型アーキテクチャとモジュラー型アーキテクチャの双方を熟知した地域でもある。これは他の国・地域にない台湾の強さとしてよい。

第3に，台湾企業のグローバル戦略の積極性と国際経営に関するノウハウの高さである。言語の共通性があることもあり，中国大陸において台湾企業による投資の勢いは群を抜いている。特に台

図2. アーキテクスチャベースの比較優位論



出所) 藤本・天野・新宅 (2007)。

出典) 日本貿易振興機構海外調査部中国北アジア課「日台ビジネスアライアンス研究会報告書」2010年5月, p.30.

湾企業は、労務管理や販売開拓、税務管理などについては現地側管理者と協力関係を築き、現地に対応しており、生産活動における現地化も進んでいる。果敢な現地展開と同業者ネットワークから現地経営で起こりうるリスクの所在を短期間に学習し、それに対応する仕組みをつくりあげている<sup>8)</sup>。

こうした利点を生かすことが今後の対中国進出の成否を占うといっても言い過ぎではないだろう。

では、具体的に日台アライアンスパートナーとしての台湾企業固有の経営能力とはなにか。それは第1に「潜在市場開拓型の海外投資」である。台湾企業の対中投資には進出先で積極的に市場開拓を行う姿勢が貫かれており、本来的に市場誘導型である。既存市場への適応という観点よりも、現地の潜在市場を自ら開拓する、そのために市場に飛び込むという意識や姿勢が日本企業よりも強い。第2に「顧実企業のビジネスシステムへの浸透」である。台湾企業の多くは自社ブランドを持たないOEM（相手先ブランドによる設計・生産）やODM（相手先ブランドによる生産）を手がけており、その成功の最大のポイントは、顧実企業のビジネスシステムと補完的なビジネスシステムを自社の中に築くことである。OEMビジネスにおける「顧実志向」は顧実企業の生産体制と補完的な事業体制を自らの組織の中に作りこむことが必須となる。この点において台湾企業は比較優位が高いといえることができる。第3に「台湾型分業・協業システムの海外移管と集積化」である。台湾企業は自国の投資に有利な国や地域に海外投資を集中化させる傾向がある。特に、広東省と長江デルタへの集中投資が高い。また台湾企業はネットワークキングが巧みであり、台湾域内や中国で築いた協力関係を活用して、連鎖的に投資を拡大させている。台湾域内と同様に、集積のメリットを十分活用するような投資スタイルもとっている。こうした近隣に発達した台湾資本の機械加工ネットワークを活用することにより、少額の資本でも投資が可能となっている。また自らの得意とする領

域でビジネスを伸ばし、他の領域については周囲の資源を活用できる。台湾企業の集積は広さや厚みにおいて他の外国企業を凌いでおり、外国企業は台湾企業と連携することで、彼らの生産上の競争力を活用できる。第4に「自律と分権の組織運営」である。台湾企業の海外投資主体の多くは中小企業から構成されている。そのため台湾企業の現地法人は現地経営者の強い権限とリーダーシップで導かれていることが多い。そのため台湾本社は財務的なコントロールは行うものの、現地法人の経営に関しては、現地経営者に大きな裁量が与えられている。その結果、現地法人の権限で大胆な企業経営を行うことができるのである。さらに、第5として台湾企業の日本企業との技術的近似性である。特に中国企業と比較した場合の台湾系企業と日系企業の相対的なモノづくりの技術水準はかなり近いとされている。それは台湾企業が日本企業や他国企業との長年の取引関係の中で技術力や経営能力を磨いてきた結果とも言えるであろう<sup>9)</sup>。

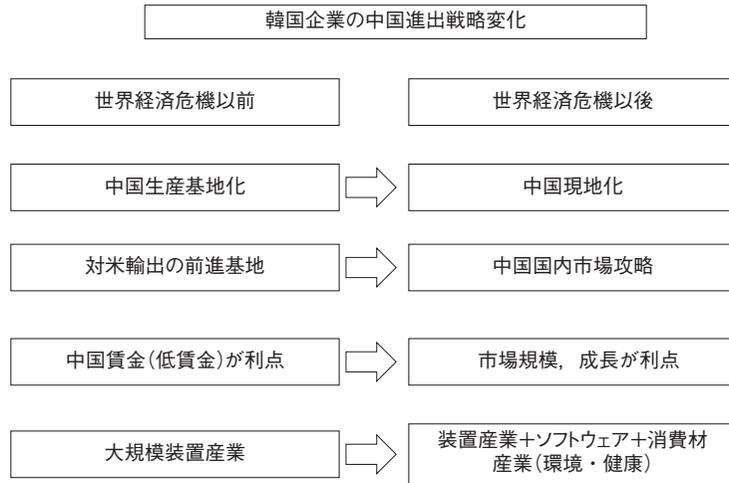
こうした台湾企業が有する固有の経営能力は、日本企業の対台湾進出を容易にする要因として作用するであろう。

## 5. 韓国企業の中国進出の背景

世界的経済危機以後、韓国企業の中国進出が再び増大している。その理由は、中国が世界的経済危機にもかかわらず、年8%台の高い成長を維持するなど、中国の国内市場の潜在力が再認識された結果、「中国で生産しドルを稼ぐ」という戦略から「中国内で販売し人民元を稼ぐ」という戦略に転換しつつある。

1980年代末以後中国の改革開放にともなう高度成長の果実を享有した多くのグローバル企業が2000年代以後には急激な経営環境の変化によって、悲喜が交差している。中国政府の外資優遇処置の縮小、ローカル企業の台頭、中国消費者の目が肥えてきたこと、労働者の権利意識の増大など不利な経営環境が台頭したためだ。

図 3.



出典) 国際労働協力事業「グローバル企業の中国進出の成功要因と示唆点」, p.39. <http://www.koilaf.org/index.do>

韓国も 1980 年代に中国政府が改革開放路線に踏み切った頃から、香港を経由した迂回輸出による対中貿易を拡大していった。しかし 1989 年の天安門事件をきっかけに、対中輸出は一時ストップしたが、1992 年 8 月の韓中国交正常化を契機として韓国企業による中国進出は本格化していった。

最近の韓国企業の中国市場での展開過程を見ると、成功要因として以下の 3 つを上げることができる。第一に現地完結型経営体制の構築であり、第二に中国の特殊性=固有性の受け入れであり、第三にリスク管理である。以下では 3 つの要因についてさらに詳しく見ていくことにする。

#### ① 現地完結型経営体制

これは進出初期から中国の現地人材の比重を高め、彼らが重責を引き受けられる道を開くことにより、現地人材の能力を最大限活用する経営体制のことである。現地密着型 R & D を通じて需要の変化に弾力的に対応する一方、本社の中心的な R & D 機能を中国に移管しグローバルな R & D の中核基地に育成する。

特に現地企業の生産体系の一員としての能力がある現地企業とパートナーシップを締結し、彼らの能力を十分に活用する。進出初期から原料および

半製品はもちろん完成品委託生産に至るまで現地調達体系を構築する。現地企業との提携や M & A (吸収合併) を通して、沿岸部の大都市はもちろん内陸の中小都市、農村まで流通および販売網を短期間に確保する。こうして中国内で生産・流通・販売を一貫して行う経営体制を構築するのが現地完結型経営体制である。

#### ② 中国特殊性受容

これは歴史・文化・慣習による中国人の心理と行動様式の特異性=固有性を綿密に調べ上げ、企業経営に反映するというものだ。中華思想と呼ばれる悠久の歴史と文化に対する自負心、中国特有の体面意識、伝統的な商取引慣行などが代表的例である。飛躍的な経済発展により、この間潜在化していた中華思想が表出し始め、中国人の自負心を最大限認めるよう努力が必要である。

伝統と文化に対する自負心が投影された中国人だけの独特の価値観(色・食べ物・家屋など)を認め、それを製品に反映するというものだ。中国人はこれを「中国に対する尊重」として解釈し、韓国製品・企業に対する好印象を持つようになる。すでに経済大国としての地位を確立した中国を、先進国以上の特別な市場として待遇してほしいという中国人の要求を満たす戦略である。また

見かけとスケールを重視する中国人特有の体面をも活用する。

さらに正規価格よりディスカウントさせようとする駆け引きを通じて取り引きする中国固有の商取引慣行を経営活動に最大限に反映することも重要である。

### ③リスク管理

中国は社会主義的市場経済体制による体制変革リスクと消費者行動主義によるリスクを共に考慮しなければならない国家である。政策変化が頻繁だけでなく、法に制定されたとしても施行は政府が独自に決めるなど予測が難しく企業対応にも限界がある。

外資企業については進出に対する規制だけでなく、事業撤収に対しても多角的な制約を加えることによって退出リスクまで検証する。また、消費者の商品・企業に対する見方が向上するにつれ、過去には問題にならなかった安全・環境などに関する消費者リスクも台頭しつつある。

内陸開発、都市と農村の格差、両極化解消など中国政府の課題を解決する方向の社会貢献活動を積極的に推進することによって、政府と友好関係を構築することが中国進出企業のもう一つの成功要因になる。

また安全・環境基準も先進国以上に厳格に管理できない場合は、経営危機に陥ることがありうる。中国人は自国市場を依然として開発途上国として見る見解については敏感である。特に、品質・環境汚染・安全については先進国以上の厳格な基準を外資企業に要求しがちである。対外資企業認識調査では、中国人は「汚染業種の中国内生産」(73.1%)に強い不満を表し、「中国の労働および工業基準無視」(54.4%)、「商品安全水準未達成」(31.2%)等にも相当な反感をもっている<sup>10)</sup>。

以上からわかる中国進出企業に対する示唆点は、中国文化と社会システムに対する熟慮とリスクの可能性を最小化するリスク管理体制を構築しなければならない。中国の特殊な経営環境を十分に理解せず、他国への企業進出と同じような経営

活動を行うのは、とり戻しのきかない結果を引き起こすことにもなる。中国国内市場進出を試みる企業は、多くの外資系企業がとったように、まずは沿岸地域に進出し中国市場に対する学習とブランド認知度を十分に高めた後、内陸地域に進出するのがよい。

内陸地域の場合、現在成長速度は速いが、まだ所得水準や消費規模が小さいだけでなく、消費インフラが十分形成されておらず価格およびブランド競争力がない企業が進出しても失敗する可能性が高い。従って、韓国企業が多数進出し市場規模も大きい沿岸地域にまず進出し、中国市場に対する学習とブランド認知度を十分に向上させた後、中西部内部地域に進出を試みると成功の確率が高まる。これら沿岸部では携帯電話・コンピュータ・自動車など耐久消費財の他に人々の生活の質の向上と女性の社会的進出をサポートする工業製品＝食器洗浄器・台所用品・家具などに対する需要が多い<sup>11)</sup>。こうした市場調査を通じた中国市場への進出が中国市場効力の重要な足がかりとなる。

さらには「現地化」も大胆に進めている。ここでいう現地化とは1990年代盛んに議論された、部品の現地調達ではない。現地の人材を採用し、現地のニーズに合った製品を生産するという意味だ。まず、現地の人材についてみてみると、韓国企業は現地経済の研究部門を大幅に拡大し、中国市場に対する理解、判断力を高め、中国経済界の専門家との交流ネットワークも広げた。中国本土と香港出身の修士、博士クラスの研究員を20人近く採用した中国サムスン経済研究院がその代表的な例である。同研究院の顧問陣には中国の経済学、経営学界の第一人者クラスが大勢含まれているという。

次に、現地のニーズに合った製品開発であるが、現代自動車は小型セダン「アバンテ」の既存モデルよりも車内を広くし、後部のボリューム感を高めた中国仕様モデルの「悦動」を2009年だけで25万台以上販売し、中国市場で2位の人気モデルとなった。現代自の中国での売り上げを

94%も伸ばしたのに最も貢献したモデルだ。このように画一化された製品を他国に輸出するのではなく、その国の国民性や習慣に合わせた製品を生産しているのである。

さらにグループの最高の人材を中国市場に投入している例もある。LG電子は2008年にブラジル市場でLGをIT企業のトップに押し上げた経験を持つ海外マーケティング専門家を中国市場に投じた。SKグループも2009年末、中国の統括法人総括社長にグループ持ち株会社SKの最高経営責任者（CEO）を起用した。グループの最高幹部を中国市場に送ったのだ<sup>12)</sup>。

こうした各グループのトップを中国に派遣する姿勢は、中国内でも当然好感を持って迎えられることになる。その結果、韓国製品はもちろん企業価値も高まることになる。韓国企業の中国市場の躍進の背景に、こうした現地化戦略があることは論を待たないであろう。

## 6. 韓国企業の対中進出の実態 —三星電子の事例から見る

前節では、韓国企業の対中国市場に対する認識を見てきた。この節では、韓国最大の企業である三星電子の対中戦略について見てみることにする。

三星電子は、1992年に中国・広東省に惠州三星電子有限公司を設立し、香港経由の輸出から現地生産へと移り、それと同時に天津などの韓国と地理的に近い地域に生産拠点を構築していった。1997年の通貨危機後はいったん、対中事業は停滞していたが、2000年以降、再び積極化させた。

三星電子が中国における一貫経営体制を始めたのは、2004年にWCDMA（第3世代携帯電話の通信方式）合弁会社の設立、成都・瀋陽に販売支社の設立、南京に中国半導体研究開発センターの設立、上海・北京・広州販売支社の設立、上海にグローバルデザイン研究所を設立した頃である。

2005年には三星中国から中国三星へと社名を変更し現地化をアピールし、この時を境に中国事

業は、三星電子の命運を握る一大プロジェクトへと変貌した。

中国三星は系列企業23社から構成され、三星電子の中国事業の売上高は、2011年には23.1兆ウォンとなり、三星電子全体売上げに占める中国の割合は14%となった。

三星電子の主な生産拠点は、天津・威海の中国東北部、蘇州・寧波の東部沿岸、東莞・深圳・惠州の南部沿岸などに集中している。天津は三星電子のテレビ・携帯電話・モニター・カメラ、蘇州はLCD・ノートブック・白物家電・半導体後工程ライン、深圳・惠州は携帯電話の生産拠点となっている。三星電子は中国西部地域（陝西省西安市）に初めて、10ナノ級のNANDフラッシュの工場建設を決定し、今後数年間に合計70億ドルを投資する計画である。2013年末から10ナノ級のNANDフラッシュを本格的に生産する。陝西省西安市には、電気、水など産業インフラも整備されている。また西安市周辺は、グローバルIT企業の生産・研究拠点が集積しており、三星電子は顧客への迅速かつ効率的な対応を可能とし、現地の優秀な人材の獲得にも有利なロケーションである<sup>13)</sup>。

また、2011年には三星電子は最先端半導体生産ラインを設立した。三星電子は新設される半導体ラインでスマートフォンやタブレットPCの急速な拡散で需要が増加している20ナノ級以下のNANDフラッシュ製品を生産する。三星電子は、韓国の華城事業場で20ナノ級NANDフラッシュの量産を行う。

こうした結果、中国で生産されるスマートフォンの割合は2012年の37%から2015年には48%に増える見通しだ。タブレットPCの中国生産は2012年に96%に達した。

2011年の三星グループの中国における売上高は、合計58兆ウォン（510億ドル）と累積投資額105億ドルの約5倍、従業員数は10万7000人に達した。売上高、従業員数のはほぼ半分が三星電子であり、中国三星23社の中でも中核企業は三

星電子であることに変わりはない。

また中国三星は、半導体、携帯電話、家電製品、重工業、建設、証券などあらゆる分野で中国に進出し、「第2の三星建設」という新たな戦略を展開している。三星電子は、中国を生産拠点、販売市場として活用するだけでなく、生産、販売から研究開発（R & D）、デザインまでの一貫した経営体制を完成することで、中国企業として根をおろす究極の現地化へと踏み込んでいる。

具体的には、中国を家電、携帯電話、半導体などの巨大な消費市場から、世界に向けての供給基地としての位置づけである。先進国・中進国のニーズにも応えられるように、研究開発とデザイン・ソフト開発の拠点としての役割が大きくなっている。三星電子は、中国及び世界市場に中・低級品の「メイド・イン・チャイナ（made in China）」で席卷していくのではなく、高級製品、先端技術を含む製品群をグローバル市場に輸出できる「クリエイテッド・イン・チャイナ（Created in China）」の確立を目指している。

こうした世界市場をターゲットとしたグローバルな製品開発をする要因は、中国内の人件費の上昇、税制上の恩恵の縮小に伴うコスト上昇などである。このため低付加価値の生産はベトナムなどに拠点を移し、中国では現地化製品と世界に輸出する中・高級品の開発・生産へとシフトし始めた。

また三星電子は、中国に世界の顧客ニーズに応じられるグローバルなデザインセンターの確立も目指している。三星電子のデザイン経営センターの目的の一つが、デザインバンク・システムの運営である。これはデザイナーが、デザインと関連した各種情報とデザインを、簡単に検索して活用できるデータベースである。このシステムには使われなかったデザインも保管され、いつでも活用可能な状態に蓄積されている。デザインネットワークが構築されたことにより、中国設計研究所（上海）は、中国人の消費パターンの分析等を通して、中国人の文化やライフスタイルに適応したデザイン開発を行うとともに、グローバルデザイ

ンとして世界に通用するデザインの開発という二つの役割を担っている。

三星電子は2年周期で基本デザインを見直す。最初の1年で現地の流行を分析し商品化戦略を計画し、2年目に産業および技術トレンドを勘案して新しいデザインを創る。三星電子は、中国国内での販売製品を生産しながら、今後は西部地域での半導体生産など先端製品に至るまで、グローバル市場のニーズに対応するための多様な製品を生産できる拠点、流通販売ネットワーク、研究開発、デザイン・ソフト開発など一貫経営体制を築きつつある。三星電子が目指している中国で「第2の三星建設」の狙いは、現地完結型の経営体制を構築することに他ならない<sup>14)</sup>。

中国市場で三星電子が展開している販促戦略は、先端製品と低価格製品に分けたツートラックマーケティングである。三星電子は、世界最高の製品を提供する「プレミアム戦略」と中国の消費者ニーズを反映して新しい需要を創り出す「現地オーダーメイド戦略」の二つの戦略を軸としている。中国の富裕層が携帯電話、高級家電などの購入に外国ブランドを選好することも、「プレミアム製品」を投入する背景にある。

プレミアム戦略の代表格がスマートフォンと3Dテレビである。2011年7月、米国で販売開始してからわずか3ヶ月後に、ギャラクシーS2を中国で販売したのをはじめ、ギャラクシーS3をチャイナモバイル、チャイナユニコム、チャイナテレコム3社から同時に発売した。

その結果、2012年の第2四半期の中国におけるスマートフォンのシェアは、三星電子22.2%、レノボ11.9%、華為11.2%、アップル7.1%となっており、アップルを大きく引き離している。

「現地オーダーメイド戦略」の具体例としては、三星電子が2012年に発売した100ドル台のスマートフォン「ギャラクシーポケット」で、中国など新興国の市場を開拓するための低価格モデルである。

また現地大手流通メーカーとの協力体制が、三

星電子の販売戦略を支えている。三星電子と中国の大手電子製品流通業の国美電器は、2010年9月以降の2年間、中国内で5兆ウォン以上の販売額を目標とする戦略的協力関係を結んだ。また、国美電器のライバルである蘇寧電器とも、1年間で約1兆7000億ウォンの販売達成の提携を結んだ。

三星電子が多品種の三星製品を中国市場に送り出せる主な要因は、三星電子が中国内のマーケティング戦略から工場運営、生産・流通・投資計画など、ほとんどすべての権限を現地に委譲しているからであり、こうした経営体制が、ニーズの発掘・企画から製品化に至るまでのスピード経営を可能としている<sup>15)</sup>。

三星電子は、中国企業の超低価格製品の原価を徹底的に分析し、三星電子の製品にも途上国や中国製の部品を使うことで、品質をある程度維持しつつ原価をどこまで低減できるか、またリバースエンジニアリングといわれる中国製品を分解して部品・素材の価格を細かく比較分析するなど、中国製品に対抗できる低価格製品の開発に着手している。

最大の課題は、三星電子の韓国国内の生産体制との棲み分けであり、三星電子が先端製品の生産からR & D、デザインまで中国に移転すれば、韓国国内で労働市場の空洞化という深刻な問題を引き起こすことになる点だ。

このため、三星電子が今後中国市場でさらに躍進するためには、韓国国内に2020年に向けた5大有望事業が順調に立ち上がるかどうかである。韓国国内で半導体や携帯電話の生産に代わる有機EL (AMOLED)、燃料電池 (電気自動車)、バイオ医療などの新規事業を、ここ数年のうちに新たな収益源として育てていく計画だ。韓国国内で成長・収益の柱になる次世代事業が早期に創出されない限り、韓国の産業空洞化をもたらす元凶ともなり得る<sup>16)</sup>。

以上のことからわかるように、三星電子の中国戦略は徹底した市場調査による現地化である。そ

れは急速に変化する中国市場に合わせ柔軟に対応することにより、つねに現地化するというものである。要するに、市場を商品に合わせるのではなく、商品を市場に合わせるということだ。この点は日本企業が自社の製品をいかに販売するかという点に執着しているのとは大きく異なる点だ。

## むすびにかえて

以上、見てきたように同じ中国市場への進出に際しても、日本企業と韓国企業とでは全く戦略が異なる。なぜこれほど進出形態が異なるのか。考えられるのは、第一に韓国企業が中国に進出した子会社を単なる子会社としてみるのではなく、現地での裁量・人材等すべて現地化するという姿勢であるのに対し、日本企業は本社＝日本、中国＝子会社という図式があまりにも強い結果、中国からするならば、韓国企業に比べ日本企業は中国は腰掛けで、さほど重要視しているようには見えないのではないか。

第二に、韓国は意思決定方式がトップダウン方式であるため、トップの考えが早くかつ思い切った判断ができるのに対し、日本はボトムアップ形式であるため、トップに上がっていくまでに時間がかかり、ましてや現地＝中国を知らない個人・部署の意見が反映される可能性があり、その結果机上の空論的判断が入る余地があるのではないか。第三に、韓国企業が現地に合わせた製品開発をする結果、その市場への徹底した調査・販売をするのに対し、日本は同一製品を世界中で展開するなど柔軟さが無い結果、一般的な市場調査・販売戦略にならざるを得ない。

以上の結果、韓国企業が単独で進出できるのに対して、日本企業は台湾企業のような現地市場に精通している企業を提携する選択を選ぶことになるのではないか。

以上のような違いを踏まえ、日本企業が対中進出で苦戦を回避し新たな方法を模索しようとするならば、日台アライアンスによる中国進出は、今後の日本企業の対中進出の重要な企業戦略になり

得る。その理由は、第1に日本企業が苦戦している中国市場に果敢に参入できること、第2に中国企業・市場に精通しているため、日本企業は容易に中国市場に参入できること、第3に台湾企業と提携することでリスクをヘッジできること、第4に2010年6月に中国と台湾が調印した経済協力に関する枠組み協定「海峽兩岸経済合作架構協議（Economic Cooperation Framework Agreement: ECFA）」を活用することができることである（発効は同年9月）。ECFAは中台間の経済連携協定に相当する。従って、日本企業は台湾を経由することで対中投資時の優遇条件を確保できることになる。

こうした理由から今後も日本企業が対中国進出を考えるならば、台湾企業との連携は重要な選択肢になるであろう。

他方、日台アライアンスの問題点は何か。経営における意思決定のスピードを速めて、台湾企業のスピードに合わせる必要がある。台湾企業はオーナー企業が多く、経営者の権限が大きいため、即断即決をすることができる。一方、日本企業は意思決定に時間がかかり、現地ではなく日本の本社に決裁を仰ぐことが多い。日本企業は中国での子会社に権限移譲を行い、即断即決できる体制を整える必要がある。

次に、経営者の責任意識も重要である。オーナー企業が多い台湾企業は、責任、権限に見合う水準に、報酬が設定されているため、経営者の責任感は強い。一方、日本企業の多くは、責任、権限、報酬が必ずしも比例関係にないため、現地に派遣してきた経営幹部の積極性、責任感に問題がある場合があるといわれる。この問題は、日本企業の組織体制と関連するため、簡単には解決できないが、台湾企業とのアライアンスに合わせて、中国での事業に限定して適用可能な制度を設けることも検討すべきであろう。

さらに、台湾企業の経営、中国でのマーケット獲得の手法を理解することが必要である。中国市場において、日本と違うビジネス慣行、販売促進

の手法など、日本企業が理解できないことがある。台湾企業はこれに熟知し、対応できるため、これが中国で成功する要因となっている。日本企業は、こうした方法を真似できないとしても、理解する必要がある。

こうした問題点は、一般には日本の大企業が抱えるものである。日本の中小企業はオーナー企業が多く、組織体制と経営手法が台湾企業に近いため、台湾企業のやり方を理解しやすいと考える。これは、上述したように、中小企業が日台企業アライアンスの主役になりうる理由の一つでもある。

いずれにせよ、日台アライアンスがうまくいくにはまだまだ克服しなければならない課題は多いが、日本企業が海外進出、特に中国進出を成功させようとするならば、その選択肢の一つとして台湾企業との提携は今後ますます一考の価値のある選択になるであろう。

## 注

- 1) 伊藤信悟（2011）「日台アライアンスの現状と問題点」日本大学経済学部経済科学研究所「日本企業の対中国展開における台湾活用」研究会報告資料、p.3、2011年5月。
- 2) 同上、p.4。
- 3) 同上、p.6。
- 4) 日本貿易振興機構海外調査部中国北アジア課（2010）「日台ビジネスアライアンス研究会」報告書、2010年5月、p.43。
- 5) 行政院世界企業誘致総合サービスセンター。  
[http://investtaiwan.nat.gov.tw/matter/show\\_jpn.jsp?LV=1&ID=2&MID=2](http://investtaiwan.nat.gov.tw/matter/show_jpn.jsp?LV=1&ID=2&MID=2)
- 6) 岸田英明（2012）「台日産業連携架け橋プロジェクトが始動」中華民国經濟部投資業務処『台湾投資通信』April 2012 vol.200。  
[http://investtaiwan.nat.gov.tw/doc/jp\\_200all.pdf](http://investtaiwan.nat.gov.tw/doc/jp_200all.pdf)
- 7) 台北駐日経済文化代表処。  
<http://www.taiwanembassy.org/ct.asp?xItem=114364&ctNode=3591&mp=202>
- 8) 日本貿易振興機構海外調査部中国北アジア課

- (2010)「日台ビジネスアライアンス研究会」報告書, 2010年5月, pp.29-31.
- 9) 同上書, pp.32~33.
- 10) 国際労働協力事業『グローバル企業の中国進出現況, 成功要因と示唆点』pp.39-45.
- 11) 同上書, p.45-.
- 12) 「朝鮮日報」2010年1月25日付.
- 13) 「東洋経済日報」2012年11月16日付.
- 14) 「東洋経済日報」2012年11月23日付.
- 15) 「東洋経済日報」2012年11月30日付.
- 16) 「東洋経済日報」2012年12月7日付.