

日本大学経済学部経済科学研究所研究会

【第188回】

2013年11月30日

平成23～24年度共同研究成果報告

日本多国籍企業の中国展開と日台中アライアンスの意義

立教大学経済学部教授

郭 洋 春

日本大学経済学部非常勤講師

奥 村 皓 一

「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—」

立教大学経済学部教授 郭 洋春

本日の報告の問題意識は、日本企業が今後さらに中国市場に進出する際の新たな進出戦略としての台湾の経済産業構造を活用した日台アライアンスというものが有効なのかどうかを検証するというものです。日本企業はこの間、単独で中国に進出し、さまざまな企業活動を行ってきたわけですが、現実には非常に苦戦しているという状況があります。それを打開する手段として、台湾企業を活用すること、それがもたらすさまざまなメリットあるいは課題について検証していくというのが一つ目の問題意識です。

二つ目は、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・販売がこれからのアジアの新たな国際分業・提携関係として東アジア全体に広がっていく可能性があるのではないか。ひいてはそれがFTA（自由貿易協定）の広がりとともに、東アジア経済共同体のような、東アジアにおける巨大な経済統合の経済的な基盤を用意する一つの手段になるのかどうかということです。

具体的な課題として三つ考えています。一つ目は、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こと。

二つ目は、独自の中国市場攻略を推し進めている韓国企業の実態を明らかにしていくこと。韓国企業は日本と同様に中国に対して積極的な進出を遂げていますが、日本企業と違うのは、それなりに中国市場で成功していると言われている点です。日本が苦戦しているにもかかわらず、なぜ韓国企業単体で進出しながらうまくいっているのか。その違いを明らかにしていきたいと思います。

三つ目は多国籍企業にとっての中国市場の意義について改めて考察すること。13億を超える中国の人口は、諸外国の多国籍企業にとって極めて魅力のある市場ですが、一方で中国の置かれている政治・社会状況はリスクを抱えています。メリットとリスク、その両方をメダルの裏表として持っている中国市場が今後どのような方向に進んでい

くのか、その意義は何かについて見ていくというのが三つ目の課題です。

ここで日台アライアンスとはどのようなものか、定義づけをしておきたいと思います。一般的に言われているジョイントベンチャーと何が違うのかということです。ジョイントベンチャーは、日本企業と台湾企業がそれぞれ役割を異としながら、基本的には主体である二者の中で企業経営を行なっていく企業活動を行なっていくもの。それに対して日台アライアンスは、形のうえでは日本企業と台湾企業がさまざまな役割分担をしながらも、その目的が「中国市場に進出する」点がジョイントベンチャーと異なる。つまり、主体が3者になるという点に特徴があると考えており、この報告では日台アライアンスとは「中国市場進出を目的とした日台の企業連合のことである」と定義づけたいと思います。

具体的な中身に入らせていただきます。まず日本経済から見た場合の台湾経済、なぜ日台アライアンスなのかという、経済的な土台の分析です。

（資料1）この表は日本の貿易相手国上位10カ国を見たものですが、台湾は第5位に位置しています。もちろんシェアは4.4%と、1位の中国、2位のアメリカに比べるとかなり小さいものですが、日本の貿易相手国の上位10カ国に入るということは、決して台湾の比重が日本経済にとって小さくないことを意味しています。

（資料2）品目別輸出入を見ますと、まず輸出に関しては、日本から台湾に輸出する品目のうち、一番多いのが電気機器の23.8%、続いて一般機械の19.9%、さらに金属及び同製品の10.8%です。一方、輸入を見ますと、これも一番多いのが電気機器の39.3%、一般機械8.7%、金属及び同製品6.2%で、輸出入ともこの3品目が非常に高い。すなわち、日本の産業構造と台湾の産業構造は相互に補完関係にあることがこの表から読み取ることができます。

台湾における日本企業の現地法人数は、2009年段階で884社（4.0%）で、最も多い中国の5097社、アメリカ3221社、タイ1167社、香港1122社、シンガポール1008社に次いで第6位です。ここでも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言えると思います。

業種別台湾進出では、一番多いのが卸・小売業

の1791件、次いでホテル・飲食業の510件、電機444件、金属製品425件、専門・科学・技術サービス423件となっております。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っていることが分かります。

これは、台湾を単なる製造拠点として位置づけているのではなく、消費市場、さらには対中投資の拠点としても位置づけていると言えます。台湾は日本企業にとって重要な貿易・投資パートナーであり、その先には台湾をステップとして中国という巨大な市場が待ち構えており、この点は台湾が他のアジア諸国と異なる地政学的に特異あるいは有利な点になろうかと思えます。

結論的に言えば、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は日本が中国市場を攻略する一つの大きな手段になり得る。その際の特徴は台湾企業活用型の対中投資で、形態としては三つあります。一つは日台合弁型で、日台両企業とも本社または海外子会社が出資中心の企業形態であり、二つ目は台湾子会社活用型で、日本企業の台湾子会社を中心とした形態です。そして三つ目は複合型で、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す。

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並びに販売ネットワークを利用できること。第2は、日本企業が台湾企業からIT製品などをOEMあるいはODM調達することにより、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。これは同時に、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ということであり、OEM・ODM調達によるコストの縮減並びに設備投資の削減を図ることができるのは、日本企業にとってリスクを軽減できるという面でも大きな効果があると考えています。

第3に、台湾企業が中国で築き上げてきた政府との関係、人脈、また人材を活用した中国政府との折衝、労務管理を台湾企業に任せられることができるという点です。中国の独特の商習慣、人脈形成づくりは日本企業が対中進出で最も苦勞していることの一つですが、台湾はもともと同民族ということもあり、政府との関係、人脈、あるいは人材

活用が極めてうまいことから、ここを台湾企業に任せることにより、リスクを軽減することができるわけです。

第4に、日本企業が台湾企業の人材を中国ビジネスに活用することで、中国のマーケット並びにビジネス慣行に対する理解不足を補うことができます。これは第3と関連することですが、台湾企業は対中ビジネスにおいて中国のマーケット事情に精通し、ビジネス慣行についても精通している。その点を彼らに任せることによって、日本企業はその面での弱点を補うことかできるということです。

そして5点目は、テストマーケットとして台湾でまず日本企業がビジネスを展開し、そこで経営ノウハウを蓄積してから、将来的には中国、さらには東南アジアへの事業展開を図る。台湾で成功したビジネスを中国に拡大する、その試金石になるということもあります。

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を中国市場での生存率の高さという点から見ますと、日台合弁型中国法人のほうが日本企業法人単独よりも10ポイント高い。

次に台湾企業を活用する意味を考えますと、第1にアジア太平洋ロジスティクスの中心的位置にあることで、台湾が部品等を供給することができる。資材を日本から調達する、あるいは中国国内から調達するよりも、安く高品質な部品を調達することができる位置にあるということです。

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。日本から直接進出するより、台湾をワンクッション置くことにより、中国さらには東南アジア、世界に向けた展開が可能になるということです。

第3は密集した産業クラスターが存在すること。台湾は中小企業が極めてすそ野の広い産業構造として存在しております。その産業クラスターを利用することにより、日本や中国から部品や中間財を輸入することなく、台湾現地でそれを利用することができる。

さらに、台湾はNICS、NIESなど、いわゆる開発途上国の中でも高学歴社会であり、質の高い人材が豊富に存在している。高品質の人材が豊富だということは、高いイノベーション能力があり、技術革新を高める可能性がある。

また、台湾は途上国の中にあっても先進国に近いインフラが整備されており、日本企業が安心して進出できる土壌が整っている。健全な法治環境も整っていて、中国のように地域によって法律が違っていたり突然変わるようなこともなく、安心して投資できる。

第4に潤沢な可動資金が存在しますので、日本企業が本国から資金を調達することなく、台湾国内で資金を調達することができるというメリットもあります。日本企業が海外進出する際に心配することの一つに技術流出の問題がありますが、台湾では知的財産権保護制度が確立されていますので、その心配もありません。

いままで申し上げた様々な事柄が日本企業の台湾企業を活用する主な理由と考えられますけれども、次に、日台アライアンスの具体的な形態としての「台日産業連携架け橋プロジェクト」について申し上げます。これは日本企業を台湾に呼び込むために台湾政府によってつくられたもので、このプロジェクトが発足した理由は幾つかあります。

1点目は、円高や中小企業の経営困難等によって、日本産業全体が困難に直面し、新たな打開策を求めていること。2点目は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。言い換えれば、台湾企業はOEM・ODM生産ができますので、その日本企業のニーズに応えることができるということです。3点目は中国とのECFA（経済協力枠組み協議）締結によって、日本企業の中国事業パートナーとしての台湾企業の優位性が向上したこと。さらに台日投資協議の締結により日本企業の対台湾投資のリスクが低減したことや日台産業間の補完関係なども、日本企業を台湾に呼び込むには有効な手段になり得ると台湾政府は考えたわけです。

このプロジェクトの目標は、2016年までに台日産業の強みを統合し、500件を超える産業連携ケースを創出する。二つ目に、日台のブランド連携を進め、10件のブランド連携ケースを創り出していく。三つ目は日本企業の台湾での調達額を5年間で3兆元までにする。さらに日本企業の台湾投資額を現在の年平均150億元水準から倍の300億元まで高め、台湾の輸出額を5年間で500億元まで増加させる。さらに2020年までのビジョンとしては、産業構造上の相互補完の強みを活かした当該産業

における主導的地位と付加価値を高める。アジア・太平洋資源の統合と交流を深め、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いうことです。

この日台架け橋プロジェクトのモデルとしては三つ考えられておりまして、一つ目は「系列深耕型モデル」で、台湾と関係が深い日本の大企業との関係をさらに深め、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り、従来の日本企業との関係をさらに深堀しようとするものです。二つ目は「産業網羅型モデル」で、指定産業における日台連携を進める。台湾が進めていこうとしている国内産業を指定し、それにマッチする日本企業を積極的に呼び込もうというものです。三つ目は「地方連携型モデル」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深める。日本も台湾と同じように99%が中小企業から成り、その多くが地方あるいは地場産業であるという状況を活かして、地域産業クラスターを創り出すというものです。

（資料3）詳しくはこの図を見ていただければ、左が台湾側、右が日本側で、真ん中の産業網羅型は、台湾側から五つの産業を指定し、これに呼応する日本企業を呼び込もうとするもの。その下の地域連携型では、地方産業クラスター、地域の議会、被災復興建設、地域文化観光、こういった分野で台湾の地方と日本の地方の連携を図っていくようなものです。

このプロジェクトの特徴は、もっぱら日本の企業・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。また、単なる台湾への投資誘致ではなく、中国や新興市場をはじめとする世界市場の共同開拓を強調している点です。

次に対中進出における台湾企業の比較優位性ですが、日本企業にとって台湾企業と連携する利点の第1は、台湾企業と日本企業の長年にわたる信頼関係が築かれてきたということです。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が多岐にわたり、深いレベルまで理解し、習得しており、これらが日本企業の台湾企業を使いやすい状況にし

ている。

第2点は東アジアの国際分業における台湾の地政学的な特性です。台湾は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い。日本や台湾、ASEAN諸国はインテグラル型アーキテクチャーに親和性があり、一方アメリカや台湾、韓国、中国などはモジュール型アーキテクチャーに優位性があります。つまり、台湾は地理的に東アジアの中心に位置するだけでなく、モノづくりのインテグラル型、モジュール型の双方を熟知しており、その両方を活用することができる。この点も他地域に比べて極めて高い比較優位になっているということです。

第3点は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す。さらに言語の共通性があることもあって中国大陸において台湾企業による投資の勢いが年々拡大していることも、比較優位性の一つに挙げておきたいと思います。

次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について見ますと、第1に潜在市場開拓型の海外投資であること。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なう姿勢が貫かれており、本来的に市場誘導型だということです。

第2は顧客企業のビジネスシステムへの浸透です。台湾企業の多くは自社ブランドを持たないOEMやODMを手がけていますが、その成功の要因は顧客企業のビジネスシステムとの補完的なビジネスシステムを自社の中に築くことで、台湾企業はそれができるわけです。

第3は台湾型分業・協議システムの海外移管と集積化です。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させる傾向がある。つまり、台湾企業はもともと中小企業が多いこともあって各地に大規模な投資をすることができないので、逆に選択と集中に特化している。これも台湾企業固有の経営と考えられると思います。

第4は自立と分権の組織運営で、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ために、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。子会社の力が強く、権限が委譲されているということです。

最後は、台湾企業と日本企業の技術的な近似性が挙げられます。中国企業と比べた場合、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。日本企業の高い技術力を台湾の企業が十分受容できるというのも、台湾企業の優れた点と言えると思います。

以上、日本企業が台湾企業を活用して中国に進出する日台アライアンスの特徴並びにメリットを述べましたが、以降ではやはり中国に進出している韓国企業の特徴を述べたいと思います。

韓国企業の中国進出増大の背景には、「中国で生産し、ドルを稼ぐ」という戦略から「中国で販売し、人民元を稼ぐ」という戦略転換があった。中国で生産し、ドルを稼ぐというのはオフショア生産的なものを考えていたわけですが、通貨危機以降、中国市場で販売し、中国の市場で稼ぐという中国大陸開拓型経営戦略に変わった。韓国企業の中国進出戦略の変化については資料4を後ほどごらんいただきたいと思います。

それでは韓国企業が中国市場でなぜ成功するのか、その要因として韓国で言われているのは、一つ目は現地完結型の経営体制をとっていること。進出初期の段階から中国の現地人材の比重を高め、彼らに重責を与えることにより、プロモーションできる道を開く。現地人材の能力を最大限に活用するという事です。二つ目は中国の特殊性の受容。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、それを企業経営に反映させる。三つ目はリスク管理です。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とともに考慮しなければいけない国であると考え、中国進出に際してはそれを念頭に置いて常に柔軟な対応を図る。この3点が、韓国企業が中国で成功する要因になっていると考えております。

中国進出企業に対する示唆として三つ挙げられます。一つ目は中国文化と社会システムに対する熟慮と同時に、リスクの可能性を最小化するリスク管理体制を構築すること。二つ目に、内陸地域の場合、市場規模の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向上させた後、中西部・内陸部に進出するという段階的な進出をすることによって成功の確率が高まること。三つ目は現地化です。現地の人材を

採用し、現地のニーズに合った製品を開発し、生産する。そのためにグループの最高の人材を中国市場に投入する。つまり、中国を単なる生産拠点あるいは市場拡大のためのものとして考えるのではなく、企業の現地化に重点を置くことが大事だと考えているわけです。

韓国企業の対中進出の実態として具体的に三星電子を取り上げますと、三星電子は2004年にWCDMA（第3世代携帯電話の通信方式）で合弁会社を設立し、翌2005年には「三星中国」から「中国三星」と社名を変更し、現地化をアピールしている。「三星」を後ろに置くことにより、「中国の三星です」ということを明示したわけですが、このときを境に三星グループの中国事業は三星電子の命運を握る一大プロジェクトになったと言われています。

2011年に三星電子は最先端半導体生産ラインを中国に設立しましたが、この年の三星グループの中国における売上高は510億ドルと累積投資額105億ドルの5倍近くになり、従業員数は10万人を超えています。

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させることで、中国企業として根を下ろす究極の現地化へと踏み込むとともに、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を中国につくる計画もあるようです。

このようなかたちで中国に「第二の三星建設」をする狙いは、現地完結型の経営体制を構築することです。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を行ない、現地大手流通メーカーとの協力体制を確立する。中国の大手電子製品流通業の国美電器とは、2010年9月以降の2年間に中国内で5兆ウォン、日本円で5000億円以上の販売額を目標とする戦略的協力関係を結んでおります。

三星電子が多品種の三星製品を中国市場に送り出せる要因は、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、ほとんど全ての権限を現地に委譲しているからであり、こうした現地委譲の経営体制が、中国国内のニーズの発掘、企画から製品化に至るまでのスピード経営を可能にしているわけです。

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、この点が日本企業が自社製品をいかに販売するかに着目し苦しんでいるのと大きく異なる点ですが、日本企業と韓国企業とで対中進出戦略が異なる理由を考えますと、第1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見るのではなく、現地での裁量・人材等、全て現地化するという姿勢であるのに対して、日本企業は本社はあくまでも日本、中国は子会社という図式が強い結果、中国からすれば、韓国企業に比べ日本企業は中国は腰掛けとして、あまり重要視していないと見えてしまう。

第2に、韓国は意思決定方式がトップダウン方式であり、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て、日本はボトムアップ形式であるために、トップに上がっていくまでの時間がかかる。しかも、現地中国を知らない個人や部署の意見が反映される可能性が高く、机上の空論的判断が入る余地があり、その結果、現地のニーズに合わないことも間々あるわけです。

第3に、韓国企業は現地に合わせた製品開発をやるために市場への徹底した調査をやるのに対して、日本企業は同一製品を世界中で展開するなど、柔軟さが無い。その結果、一般的な販売戦略にならざるを得ない。

このようなことから、韓国企業は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た企業と提携する必要性が高いのではないかと考えております。そこで日台アライアンスによる中国進出の再考ですが、台湾企業は中国企業や市場に精通しているので、その台湾企業と提携することで日本企業が苦戦している中国市場に果敢に、そして容易に参入できるし、リスクヘッジもできる。2010年6月に台湾と中国が調印したECFAを活用することもできる。

これらの点で日本企業が中国に進出しやすくなる一方で、日台アライアンスの問題点として、日本企業は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ことができかどうか。経営者の責任意識を台湾企業に持たせることができるか。逆に、台湾企業の経営、中国でのマーケット獲得の手法を日本企業が理解することができるかどうか。これらの点も日台アライアンスの成否にかかわってくると思います。

以上で私の報告は終わらせていただきます。

(資料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

(資料2)

日本の対台湾品目別輸出入

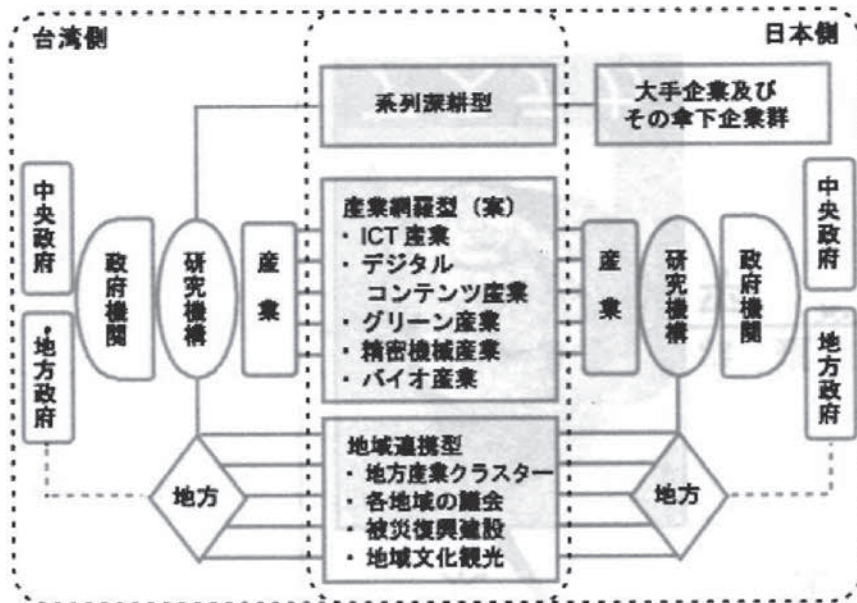
| 輸出 | | | 輸入 | | |
|----------|-----------|------|----------|-----------|------|
| 品目 | 金額 | 構成比 | 品目 | 金額 | 構成比 |
| 食料品 | 621,979 | 1.2 | 食料品 | 845,127 | 0.37 |
| 繊維および同製品 | 161,41 | 0.4 | 原料品 | 624,460 | 2.7 |
| 化学製品 | 7,719,531 | 20.0 | 化学薬品 | 1,954,600 | 8.5 |
| 非金属鉱物製品 | 1,385,519 | 4.2 | 非金属鉱物製品 | 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

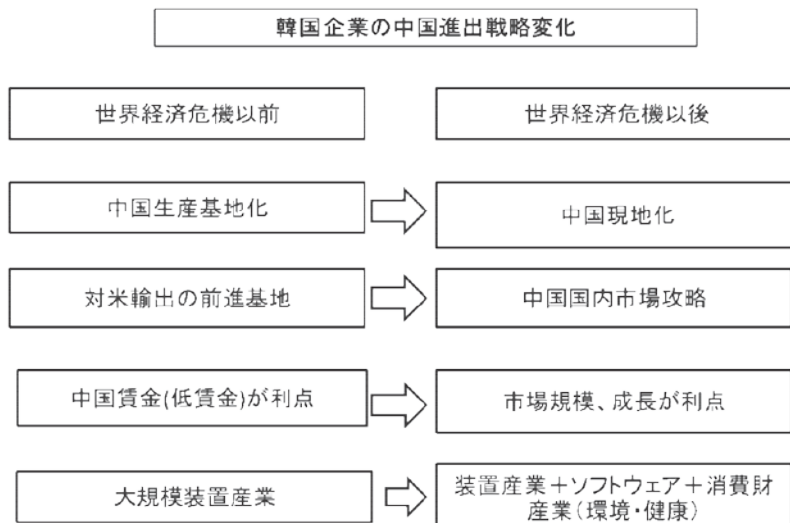
(資料3)

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.

(資料4)



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>

「日・台・中連携と東アジアの産業経済成長ネットワーク戦略」

日本大学経済学部非常勤講師 奥村 皓一

何度も皆さんと研究調査に出かけている時にいつも買ってくる本があります。空港のビジネス書売場で買ったものも、中国大陸で買ったものも、台湾で買ったものも、日台中三経済地域の連携について「大中華圏」という言葉が出てくる。アモイで買ったもの、北京で買ったもの、台北で買ったものもあるんですが、「『大中華圏』の中の日台中」という「大中華圏」の構想は台湾と大陸とちょっと違います。

台湾政府経済界のほうは、台湾－香港－中国－シンガポールによる「大中華圏」、いわゆる北京語が通ずるところを拠点にして、グローバル展開を計ろうということです。中国の場合は、台湾－香港－シンガポールだけではなくて、ASEAN全体を「大中華圏」に取り込むというような発想が盛り込まれている。それは南シナ海や東シナ海と関係してきます。

粗っぽくなりますけれども、シリコンバレーのR&Dと製造システムの台湾移入という形で1980年代、台湾のエレクトロニクス産業がシリコンバレー企業の台湾への生産委託という新たな生産方式が導入されたのは、アジアの冷戦構造氷解の中で東アジアで注意深く編み上げられた非公式なアメリカハイテク帝国の「戦略あいまい性 (Strategic Vagueness)」というヘゲモニー構造の中で仕組まれた新しいビジネスパターンができたと考えていると思っています。

そのシステムのなかで、中国に巨大な生産拠点ネットワークを持つFoxconn (鴻海) のような多国籍生産企業体が生まれて、ヨーロッパ、特にスイス、アメリカ、日本、それぞれ経済手法や技術を学んで大きくなり、数百社の台湾企業による米国エレクトロニクス企業の委託生産、そして中国での生産が始まった。まず1987年に台湾積体回路製造 (TSMC) が設立されます。その発足は謎めていますが80年代後半には世界最大の半導体専業委託生産会社となり、テキサスインスツルメント、ヒューレットパッカード、アップル、シスコ、GEなど、シリコンバレー企業が台湾活用の中国

での労働集約型工業生産を開始する。これがシリコンバレーのアジア移転と言われて、米国の死活的な国家利益 (Vital national interest) であるエレクトロニクス生産基地となり世界産業史上の新潮流となっていきます。冷戦構造氷解過程のあいまい性を活用した生産システムです。

そこに経済安全保障を見出して、ソニー、日立、NEC、東芝、シャープ、エプソン、さらにパナソニックも含めたIT企業が台湾活用型中国生産体制に移行する。自動車部品、バイオ薬品、新素材食品工業も台湾活用型の中国大陸での生産体制に移行して、設計・調達・生産を委託し台湾が中国及び世界的生産戦略拠点となり、冷戦構造下の孤立的な立場から変化していくわけですね。

アメリカが台北沖合でミサイル実験したとき、私は香港にいて、なかなか中国側に入れなかった時期があるんですが、あのとき「台湾の安全はアメリカのバイタルナショナルインタレストだ」と宣言し空母を二隻も動員し台湾を断固として防衛する姿勢を示し、日本政府もこれに従った。中国も絶対に台湾を手離せない。エレクトロニクスやハイテク素材部品の生産拠点としての台湾の発展は政治的対立、緊張をあいまいにしたまま、潜在的対立を残したまま経済協力ネットワークの強化をはかり、平和と安全を追求するという共通の利益を米・中・日・台が見出すという特殊な構造をつくり出している。台湾企業は中国で委託生産ネットワークを広げるだけでなくそれと東南アジアやアメリカ、ラテン・アメリカ・中東・東欧へと広げており、アジアにおける孤立的な立場を脱出して、多国籍企業の拠点というかたちになっていく。これを設計したのがリーマンブラザーズだと言われていて、タックスヘイブンの英領バージン諸島、ケイマン諸島ともつながっているそうです。

1990年から2000年代に、中国における台湾IT企業群の生産体制が構築されて、台湾プラスチック・グループ、宏仁グループでは江沢民の長男が率いる投資会社の連和投信と合併で宏力半導体を設立します。世界最大半導体受託生産のTSMC、台湾積体回路製造及び郭台銘の鴻海精密工業など、約400社が拠点を築いていきます。

JPモルガン、モルガンスタンレーはともに鄧小平の長女が率いる国際投資ファンドと結びつきが

ありまして、これらが金融的バックアップをし、企業の安全性を図っています。この段階では中国には投資保障は何もない状態ですから、中国の新しい国家指導者たちの金銭的な支援と安全保障上の支援がなければやっていけなかったわけです。

中国は半導体開発・生産の後れから、とても間に合わないというので、台湾企業に全面依存する。台湾政府が禁止している中国進出をも、中国側が援助して引っ張り込むわけです。そして台湾は90年代後半から液晶パネルを半導体とともに1兆元産業に発展させるべく、「両兆双星」プログラムで世界一を目指します。

この段階で台湾では、独立でもなければ、別のものでもなければ、依存でもない、「新台湾人」という言葉が出てきます。馬英九大統領がそうですし、李登輝元大統領も1990年代中期からそういう言葉を使っています。中国大陸と一体化するかしないかという議論をしながら、同時に新台湾人という表現があったわけです。一方の中国も、これまでの冷戦構造の中での台湾との対立あるいは沿岸防衛という観点よりも、グローバル国家として行こうという思想を持つようになる。そういうことから、日台中の連携が広がっていく体制ができていったと考えています。

2001年に「エコノミスト」が『『世界の工場』としての中国経済』という言葉を使って、それが世界的に認められるようになり、2002年の江沢民総書記報告では「中華民族の偉大な復興」と言い、国家目標として2050年までにアメリカを上回る大国になる。ヨーロッパ植民地主義時代につくられたアジアの組織・秩序、ウェストファリア条約、あるいは帝国主義時代につくられた体制を克服するが、当面はアメリカの秩序に従う。その中で大国化を目指すというわけです。ECFAと中華圏構想については、いまの国家主席も胡錦濤氏も江沢民もこれに関係しています。

台湾経済との融合・一体化を図り、日米独資本の協調による発展、それにフランス、イギリスも続くわけですが、これら資本主義国の資本・技術力を活用する。鄧小平が打ち出した「韜光養晦」は「冷静観察、沈着応付、韜光養晦、有所作為」で、まず冷静に状況を見なさい、落ち着きなさい、あせってはならない、能力を隠して力を蓄積しなさい、そしてその間に重要なことをなさい、

という意味だと思います。したがって、「対米協調、善隣友好」「平和的台頭」路線を選択したわけです。「平和的台頭」は最初、「ホーミーチュエチー（蛇のように頭をもたげて台頭する）」という言葉を使ったんですが、それはまずいというので変えたと言われております。

協調体制をとるということではその典型的なものが日台中の経済連携になるわけですが、台湾資本を大陸へ引き込んで、半導体の開発と生産を台湾に一手に任せて、中台間の経済連携協定を進めていく。もちろん日本、アメリカ、あるいはヨーロッパの資本も入っていくのですが、2002年には鴻海が中国最大の輸出企業に成長します。

「鴻海」というのは「鴻飛千里 海納百川」で、鴻（コウノトリ）は1000里を飛び、海は全ての川を納めるというので1974年につけられた名前ですが、その前にアメリカに行っておりまして、FoxcavtyとConnectorというアメリカのシリコンバレー企業と提携ができて、1985年にはFoxconnと言っている。1988年には富士康集団と言っていますが、「聚才乃社 富士則康」で、優秀な人材を獲得すればその会社は大きくなり、人々を豊かにすれば健康な生活ができるという意味で「富士康」という名前をつけた。この名前をつけたのは江沢民だと言われております。

中国が台湾の資本を引き込んで、台湾企業をフル活用する。2002年には鴻海が中国最大の輸出企業になり、2005年には中国への直接投資で台湾が実質1位になり、台湾の対外投資の60%が中国向けになる。

2002年の段階でECFAの構想がはっきりしてきます。広西チワン自治区を拠点に、華僑資本がその国のほぼ全権を握っている国々、いわば清王朝の最盛期の版図との特別な関係をつくり上げていくということで、上海－南寧－シンガポール、上海－アモイ－台北－シンガポールの二つの路線が動き出していた。これを将来一体化するということです。

2010年にECFA（Economic Cooperation Framework Agreement 海峽兩岸合作架構協議）ができて、ECFAとASEANの金融連携ができていきます。これには華僑資本も関係しているんですが、中国側からJPモルガンとモルガンスタンレー、台湾側からはリーマンブラザーズが関係し

ていました。2008年には中国は世界最大の輸出国となり、2011年には世界第二の経済大国になって、世界に先がけてリーマン・ショック後の世界金融危機を脱出するというので、中国はますます自信をつけていく。2009年に胡錦濤総書記が「中華民族の偉大な復興の実現」（平和的台頭路線の廃絶）と言いましたが、これは膨張主義に通ずるので、最近また「平和的台頭」と言い出しています。

いまミャンマーをめぐる、日本とアメリカ、中国と激しい対立になっておりますが、ミャンマーから石油パイプラインを引いて中国へ持っていく。そのパイプラインは間もなく完成するようですが、マラッカ海峡を通過しないで、アメリカの第6艦隊や第7艦隊のお世話にならないで石油を持っていくという方向を模索し始めたわけです。

清朝最盛期の版図を想定して、南シナ海の西沙・南沙諸島の80%は中国の領海であるという地図を12年の暮れにつくり、海洋防衛に進出していく。さらに中国企業の東アジア、アフリカ、米欧日へのM&A進出をして、台湾（台北）をアジア太平洋の金融と多国籍企業のビジネスの中心に持っていきとうこと。これにはリーマンブラザーズやJPモルガンの金融ネットワークとの連携があったようです。ただ、主要な人物はいま野村証券に何人か残っている程度で、ほとんどの人が去っていますので、その構想がどういふふうに動いていたか分かりません。

むしろいま、中国に行った台湾の企業が台湾に帰ってくるケースがたくさんあるらしいですし、東南アジアに移るものもある。鴻海は最初深圳へ行って、江蘇省から成都の奥地へ行って、そこで反乱が起きたり人が集まらなかったりしたので賃金の一番安い貴州に行く。そこでも人が集まらないので、インドネシア、さらにマレーシアに工場をつくる。

そういうことで日台中の生産ネットワークもASEANへ行き始めますが、特にASEANの最大の華僑あるいは2番目、3番目の華僑たちと習近平氏との関係が明らかになったりして、ASEANに中国資本を迎える体制ができつつあるということです。

2013年、台湾では「ポストECFA」という言葉を使っていますが、習近平の「中国の夢」、いわ

ゆる「大中華経済圏」という言葉が出てきます。かつてのウェストファリア条約、パックスアメリカナ秩序を超えた「中華民族の偉大な復興」、協力と対立の時代ということです。

日本の東南アジアブームの前に中国が東南アジアへ行って、華僑・華人資本との特別な関係ができ上がっている。タイでは最大の華僑と2番目の華僑との自動車産業や石油化学の提携、フィリピンでもインドネシアでも各1位2位の政商型華僑・華人資本と同じような概要プロジェクト連携を結んでいます。シンガポールが金融中心となっています。

広西北部湾経済区との協力を通じたASEAN諸国との協力、ASEAN経済の基本を握る華僑・華人資本と中国経済との相互資本浸透による「歴史上の中国」を基盤とする大中華経済圏というのが国家としてでき上がっている。つまり、国境を超えて、歴史的な実質的な中国経済圏を形成しているとうこと。

FOXCONN、TSMCがインドネシア、ラオス、ベトナムへ進出するというのは、脱中国という意味もあるのですが、中国の進出展開をバックアップで行くという意味もある。日米資本との提携者としてASEANへ行くという意味と、中国からのバックアップを受けて行くということ、二つの意味がある。そういう意味で、先ほど郭さんが言われたアジア太平洋の生産ネットワークの中でどういう地位を占めるかという点で注目すべきです。

中国には東アジア包括的経済連携という構想があって、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）と対峙するものであって、対立と協力あるいは相互浸透が進んでいって、日台中戦略的連携の拡大もまた同時に変質していく。

中国が連携・提携するものと日米が連携・提携するにはちがいがあがるが、また競合する対象は、ASEAN諸国では中国の進出に対する反発がある。中国が高速道路をつくり、パイプラインをつくり、食料や資源を持っていく。中国の企業は来るけれども、現地のカルチャーを受け入れない。中国は勝手につくって資源を持っていくということで反発を受けています。

たとえばラオスにつくった鉄道も、鉄道周辺の左右500メートルについては中国側に主権を渡すようにという、南満州鉄道と同じ要求を突きつけ

ている。そういうことでラオスで反発が起き、ミャンマーでも反発が起きている。

カンボジアはラオスやミャンマー以上に中国依存の度合いが深く、いまの南シナ海で起きている事態についても、中国の海上での行動を制限するあるいは国際条約に従うようにすべきだという共同声明も、カンボジアだけ徹底的に反対している。ベトナム、フィリピンなどでは中国に対する警戒が強まっているけれども、それらの国々の最大の経済を握っている華僑たちは中国との関係を保っていることもあって、今後それがどういうふうになっていくかという問題もあります。

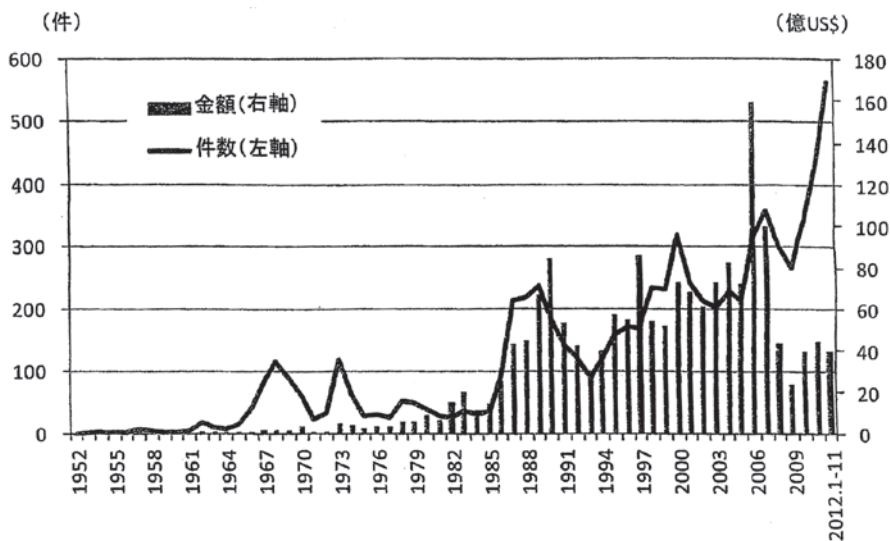
細川大輔さんというのは前にOECDにいた人で、銀行にもいたことのある人ですが、こういう四つの場面をつくって、日米台中のウィン・ウィン・ウインの時代から、協力と対立の時代、これから20年ぐらいは今の様な時代が続くのではな

いかと考えておられます。注意深く編み上げられた「戦略的あいまい性」の東アジアの冷戦後体制のもとで米・日・中は台湾・ASEANとの特別な関係を築こうとしている。

経済協力と経済圏の拡大といっても、「世界の工場」となり先進諸国を中心に技術と資本を取り込み過剰化する生産力を世界市場に押し出そうとする段階に入った中国にも一定の限界があるであろう。中国の膨張に対するASEAN、台湾、香港の対応を考慮して、アジアの平和と繁栄の新秩序の科学的探求が今後必要ではないかと考えております。

ちょっと粗っぱいですけど、日・台・中連携は東アジア全体を取り込んだグローバル・コンパクトへの発展の可能性につながるポストアジア冷戦の産業・金融ビジネス展開として見たいと思います。以上です。

図1 日本から台湾への投資件数及び金額推移

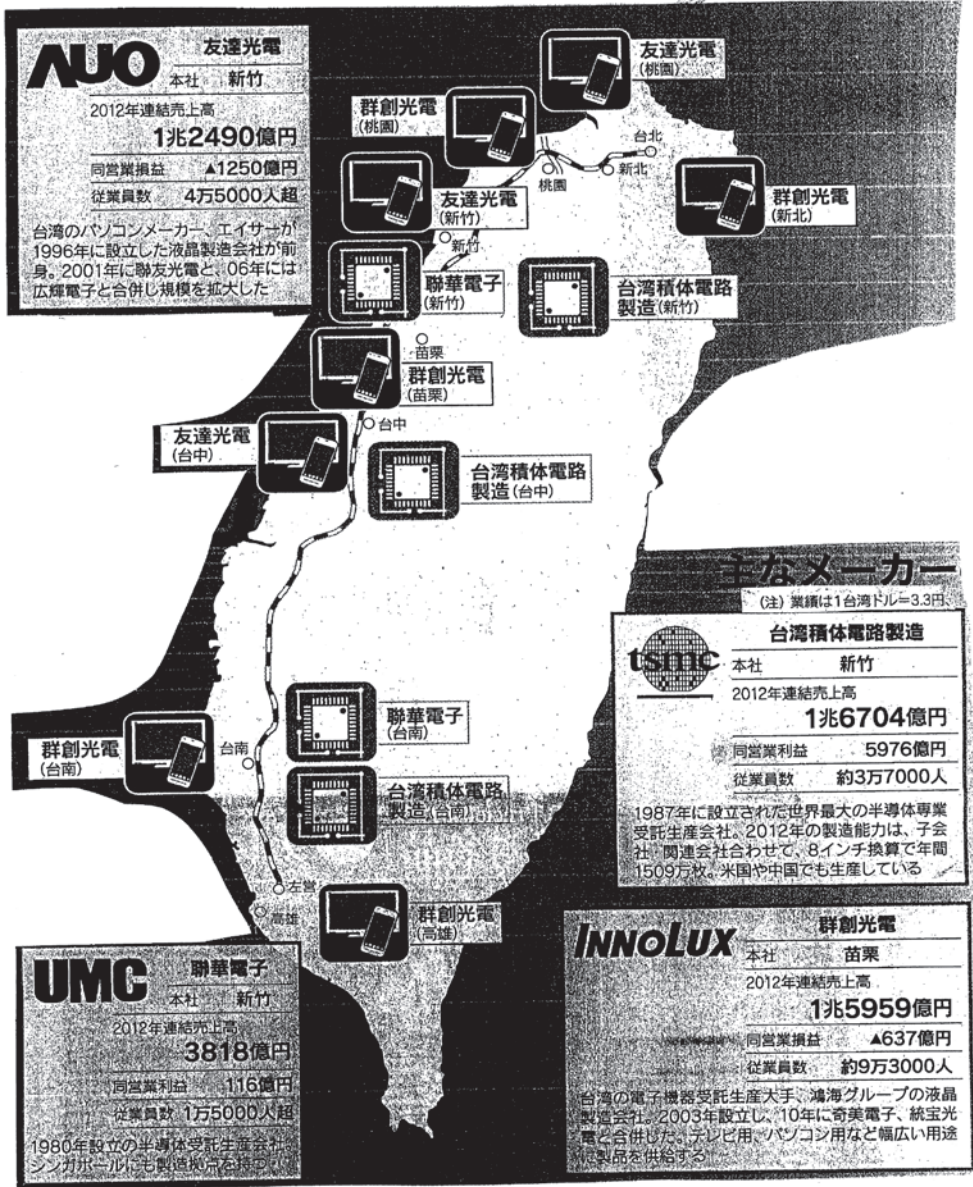


出所) 経済部投資審議委員会資料よりNRI作成

図2 ITの雄・台湾 半導体や液晶、世界の上位に

ITの雄・台湾 **Asia Business Map** 半導体や液晶、世界の上位に

テレビやスマートフォン(スマホ)などの中核部品として使われる半導体や液晶など表示パネルで韓国と台湾の主導権争いが激しくなっている。電子部品の分野はかつて日米が競っていたが、半導体は米国と韓台、表示パネルは韓台がせめぎ合う。スマホやタブレット(多機能携帯端末)の興隆を支え、規模をどんどん拡大する韓台メーカー。供給過剰で2012年にかけて一部で業績が悪化したのが、韓台企業がアジアの雄を競う構図は今後も続きそうだ。



AUO 友達光電
本社 新竹
2012年連結売上高 **1兆2490億円**
同営業損益 ▲1250億円
従業員数 4万5000人超
台湾のパソコンメーカー、エイサーが1996年に設立した液晶製造会社が前身。2001年に聯友光電と、06年には広輝電子と合併し規模を拡大した

tsmc 台湾積体電路製造
本社 新竹
2012年連結売上高 **1兆6704億円**
同営業利益 5976億円
従業員数 約3万7000人
1987年に設立された世界最大の半導体専業受託生産会社。2012年の製造能力は、子会社・関連会社合わせて、8インチ換算で年間1509万枚。米国や中国でも生産している

UMC 聯華電子
本社 新竹
2012年連結売上高 **3818億円**
同営業利益 116億円
従業員数 1万5000人超
1980年設立の半導体受託生産会社。シンガポールにも製造拠点を持つ

INNOLUX 群創光電
本社 苗栗
2012年連結売上高 **1兆5959億円**
同営業損益 ▲637億円
従業員数 約9万3000人
台湾の電子機器受託生産大手、鴻海グループの液晶製造会社。2003年設立し、10年に奇美電子、統宝光電と合併した。テレビ用・パソコン用など幅広い用途の製品を供給する

図3 ECFAアーリーハーベストの概要

| | 中国側 | 台湾側 |
|-------------------------------|--|---|
| 物品貿易アーリーハーベスト対象品目数合計 | 539品目 | 267品目 |
| 当該品目の相手からの輸入額（09年） | 138.4億ドル ・中国の対台湾輸入総額の16.1% | 28.6億ドル ・台湾の対中輸入総額の10.5% |
| 関税引き下げスケジュール（X=0.9年の最恵国待遇関税率） | <ul style="list-style-type: none"> ● 0% < X ≤ 5% ⇒ 1年目 0% ● 5% < X ≤ 15% ⇒ 1年目 5% ⇒ 2年目 0% ● 15% < X ⇒ 1年目 10% ⇒ 2年目 5% ⇒ 3年目 0% | <ul style="list-style-type: none"> ● 0% < X ≤ 2.5% ⇒ 1年目 0% ● 2.5% < X ≤ 7.5% ⇒ 1年目 2.5% ⇒ 2年目 0% ● 7.5% < X ⇒ 1年目 5.0% ⇒ 2年目 2.5% ⇒ 3年目 0% |
| サービス貿易アーリーハーベスト対策業種 | 11業種 ①会計・監査・簿記サービス ②コンピュータサービス ③自然科学・工学研究開発 ④会議サービス ⑤専門デザインサービス ⑥台湾華語映画に対する輸入割当撤廃 ⑦病院サービス ⑧航空機メンテナンス ⑨保険業 ⑩銀行業 ⑪証券・先物業 | 9業種 ①研究開発サービス ②会議サービス ③展覧会サービス ④特定品デザインサービス（室内デザインを除く） ⑤中国華語・合同撮影映画 ⑥ブローカーサービス（活きた動物を除く） ⑦スポーツ・レジャーサービス ⑧航空サービスPC座席予約システム ⑨銀行業 |

（注）品目数はHS8桁分類（2009年版）。

（資料）『海峽兩岸經濟合作架構協議』2010年6月29日，台湾經濟部『兩岸經濟協議（ECFA）貨品及服務貿易早期收穫計畫』2010年6月25日に筆者が整理作成。

図表4 コモディティ化の進行と役割分担

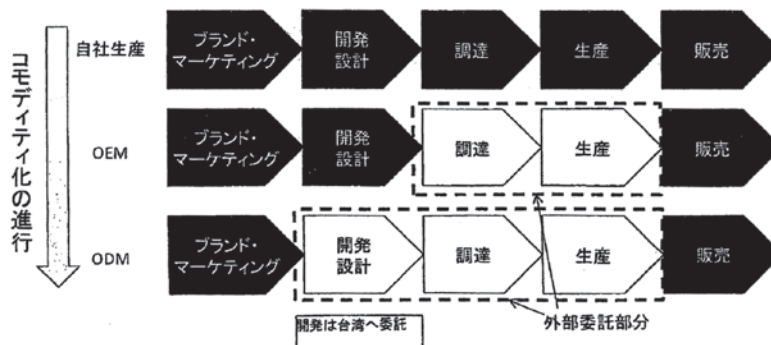


図5 鴻海の事業群と子会社の担当者と製品一覧表

| 事業群・子会社の名称 | 事業群総経理 | 製品ライン | 主要顧客 |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ネット連結製品事業群 (MWInG) | 慮松青 游象富 | コネクタ | インテル, ノキア, ソニー, モトローラ |
| ネット通信製品事業群 (CNSBG) | 載正呉 | ゲーム機, ノートブック | ソニー, 任天堂, キャノン, パナソニック |
| 機電光電事業群 (MOEBG) | 載正呉 (黄震智, 劉燈桂 は2010年離職) | デジタルカメラ, 光学レンズ | 各システム企業 |
| 消費電子製品事業群 (CCPBG) | 呂芳銘 李光陸 | 光ファイバ交換機, 電 波濾化器などネット通 信製品 | シスコ・システムズ (CSCO), Nortel |
| 技術統合サービス事業群(TMSBG) | 蔣浩良 | 電子書籍器, クラウン 製品 | アマゾン |
| 鴻超準製品事業群 (SHZBG) | 徐牧基 | 金具 | 各部品企業 |
| デジタル製品事業群 (iDPBG) | 鐘依華 (前は蔣浩 良が担当) | アップル社の製品 | アップル |
| 情報システム統合及びサービス 製品事業群 (CMMMSG) | 簡宜彬 | パソコンの組立 | ヒューレット・パッカー ド (HP), デル (Dell) |
| パソコン嵌め込み式事業群 (PCEBG) | 鐘依文 | デスクトップパソコ ン, サーバなど | ヒューレット・パッカー ド (HP), デル (Dell) |
| 富士康国際 (FIH) | 陳偉良 | 携帯電話の設計, 製造 | ノキア, モトローラ, ソニー・エリクソン |
| 奇美電子 | 段行建 | 液晶パネル, タッチパネル | アップル, ソニー |
| 流通 (賽博数碼, 飛虎楽購) | 胡国輝 杜家濱 | 流通チェーン | 鴻海製品の顧客 |

(出所) 頼筱凡・林宏文「郭台銘没説出口的秘密」『今週刊』第756期, 2011年6月を基礎に筆者が整理作成。

