

|              |                                                                                                                                                       |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | 日台企業アライアンスによる中国市場の開拓に関する<br>実証研究(<ホットイシュー>日本企業のアジア展開<br>(2), 一般講演, 第22回年次学術大会)                                                                        |
| Author(s)    | 池島, 政広; 唐, 恵秋                                                                                                                                         |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 22: 736-739                                                                                                                              |
| Issue Date   | 2007-10-27                                                                                                                                            |
| Type         | Conference Paper                                                                                                                                      |
| Text version | publ isher                                                                                                                                            |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/7381">http://hdl.handle.net/10119/7381</a>                                                                       |
| Rights       | 本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載する<br>ものです。This material is posted here with<br>permission of the Japan Society for Science<br>Policy and Research Management. |
| Description  | 一般講演要旨                                                                                                                                                |

## 日台企業アライアンスによる中国市場の開拓に関する実証研究

○池島政広（亜細亜大学），唐恵秋（台湾淡江大学）

### 1. はじめに

中国は今や「世界の工場」を超えて、「世界の市場」になりつつある。今後、日本企業は中国市場を上手く開拓できるか否かが決定的に重要になってくる。しかし、中国でのビジネス展開は予想以上に困難を伴うことが多い。人口が多いということで進出しても、簡単に顧客を得られるわけではない。市場の特性、人々の価値観、商習慣などで異なる面が多々ある。そこで、中国展開で諸々の経験やノウハウを持っている台湾企業を活用することが一つの有効な方法であると考えられる。つまり、日台企業アライアンスを通じて、中国市場の開拓を進めていくことである。このアライアンスを上手く進めていくためのマネジメントの要因を実証分析により明らかにしていく。

### 2. 台湾企業とのアライアンスによる中国展開

中国経済はこの10年間でGDPが2.2倍（1995年に9348億ドル、2005年で20928億ドル）と驚異的な成長を遂げているのは周知の事実である。貧富の格差はあるものの、年収3000ドル以上の人口が2005年には12.4%を占め、この割合も今後増えることが予想されている。2001年のWTOの加盟で全面的な市場の開放が期待され、正に「世界の市場」としての役割を担い始めた。

日本企業はこの中国市場で、欧米企業、さらには韓国をはじめとしたアジアの企業と激しい競争を繰り広げている。このような状況で、日台企業がアライアンスを組んで、競争優位性を高めていくことは一つの方法である。幸い、日本は台湾と長い経済交流を進め、台湾企業のものづくりの技術的な支援を行ってきた経緯がある。生産面でも力をつけてきた台湾企業は、台湾での人件費の高騰などもあり、中国への進出を加速させ、中国での電気・電子分野を中心とした産業集積の一役を担っている。また、食品の分野では、早くから中国へ進出し、販売網を築いてビジネス展開を上手く行っている台湾企業が存在する。このような企業と上手くアライアンスを組むことが有効であると考えられる。

アライアンスとは、互いの企業の持っている異なる強みを結びつけ、シナジー効果を発揮させていくものである。一般的に日本企業は、技術開発力、生産・品質管理面での強さ、メイドインジャパンと呼ばれるブランド力がある。一方、台湾企業は、コスト優位性で力をつけてきた生産力、さらに長らく中国で築いてきた販売網がある。また、中国で事業を行なう際、とりわけ事業の立ち上げ時の許認可では行政サイドとの対応が重要になってくる。この行政面での交渉力で台湾企業は経験とノウハウを持ち合わせていると言える。日本企業の立場に立てば、このような台湾企業の力を戦略的に活用していくことが大事である。さらに、中国でビジネス展開する上では、言語のやり取り、従業員の価値観などの文化的な側面をよく理解する必要がある。この点でも台湾企業を管理的に活用していくことが考えられる。

### 3. 調査対象企業と成果指標

2006 年 12 月に、台湾企業とアライアンスを組んで中国へ進出している日本企業 190 社の本社にアンケートを郵送した。このような企業のデータベースはなく、「海外進出企業総覧」（東洋経済新報社）などから探した企業である。しかし、既にアライアンスを解消している 8 社から返信があり、結果的に 182 社のうち、29 社の有効回答があったことになる。回収率が 15.9%とあまり高くないのは、質問内容がアライアンスという回答しづらい他社の情報を含み、しかも中国進出というものであることに起因すると考えられる。

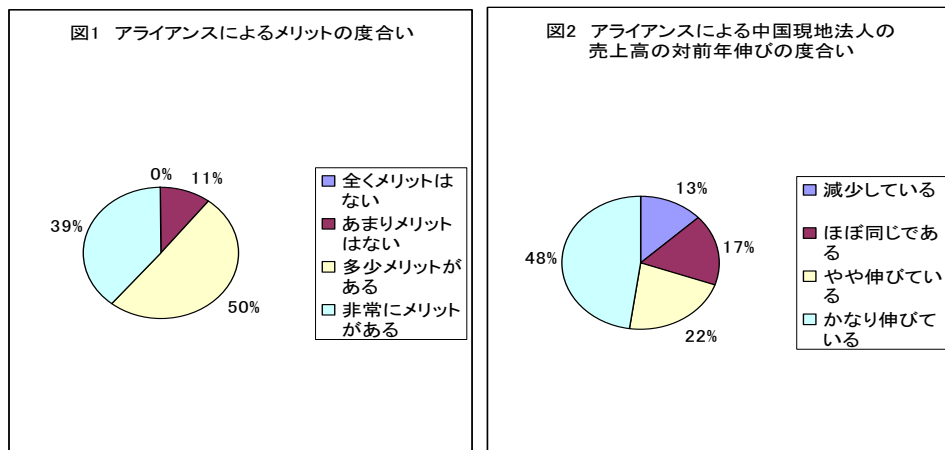
日台アライアンスの成功要因を分析する上で、このアライアンスによる成果指標を下記の 2 つで見ることにした。

#### ① 台湾企業とアライアンスすることで、メリットを感じている度合い（図 1）

「1. 全くメリットはない 2. あまりメリットはない 3. 多少メリットがある 4. 非常にメリットがある」を 1～4 に評点化

#### ② 日台企業アライアンスによる中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合い（図 2）

「1. 減少している 2. ほぼ同じである 3. やや伸びている 4. かなり伸びている」を 1～4 に評点化



### 4. 台湾企業の戦略的活用

台湾企業の戦略的活用を、その内容と行政面の対応の観点から見てみる。

#### ① 戦略的活用の内容

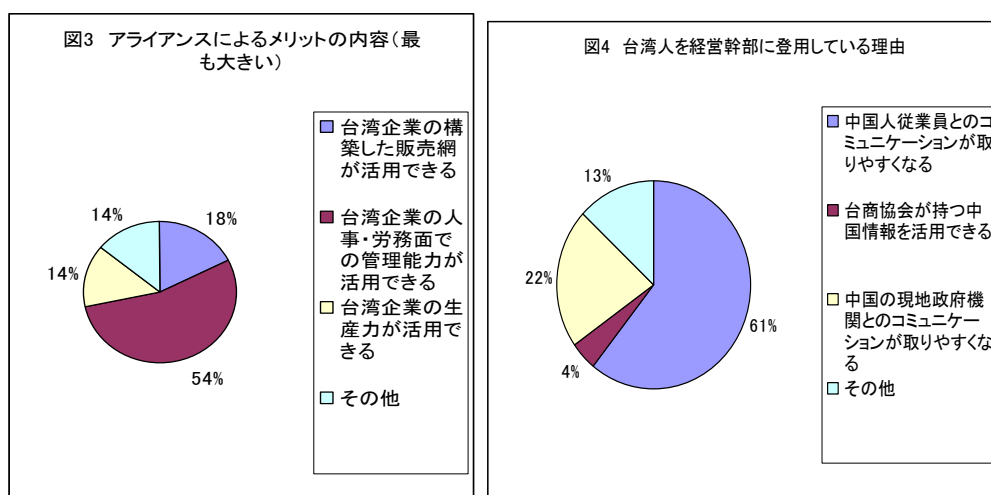
今回、調査された企業では、台湾企業とアライアンスを組んで中国へ進出した現地法人の設立年は 1989 年の 1 社から始まるが、WTO 加盟後の 2002 年（6 社）から、2003 年（5 社）、2004 年（5 社）、2005 年（4 社）と大目になっている。アライアンスによる設立は 2002 年以降で 7 割弱を占めている。

このアライアンスにおいて、日本企業は台湾企業のいかなるところを戦略的に活用し、メリットを享受しているかを見ると、「台湾企業の構築した販売網が活用できる」（17.9%）と「台湾企業の生産力が活用できる」（14.3%）が多くなっている（最大のメリットとして挙げられているのは、後述する管理面での「台湾企業の人事・労務面での管理能力が活用できる」で 53.6%を占める：図 3）。やはり、中国での販売ルートの拡大に悩む企業にとって、台湾企業の築いてきた販売網は魅力的である。また、中国現地法人が「価格競争が厳しい」（28.6%）ことを最大の問題点としている以上、コスト優位性を持った生産力の高い台湾企業の活用が中国市場での開拓競争でも有効になってくる。

なお、中国へ進出する以前に「台湾企業との業務提携」（34.5%）を結んでいた企業のほうが、中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合いが高い（この成果指標の平均は 3.30）。逆に、結んでいない企業のそれは 2.83 と低い。パートナー間の信頼関係の大切さが伺える。アライアンスの障害要因として「重要な意思決定の際に、パートナーとの調整に時間がかかる」（60.0%）を挙げている企業が多い。

## ② 行政面の対応

台湾企業とアライアンスを組むと、中国政府が与える優遇政策のうち「事業の許認可手続きが速い」（63.2%）と感じている企業が 6 割強占めている。次いで、「税制優遇制度」（26.3%）がメリットとして挙げられている。やはり、日台企業アライアンスのメリットは、中国での事業の立ち上げ時に威力を発揮しているようである。行政面を含めて、そもそも台湾企業とアライアンスをする際のメリットとして、次に大きなものとして「台湾企業が持つ優遇制度をめぐる中国行政機関との交渉力が活用できる」（29.2%）が 3 割も存在していることから理解できる。事業の立ち上げのスピードは、厳しい競争を勝ち抜いていく上で極めて大切なことである。



## 5. 台湾企業の管理的活用

日台企業アライアンスによる中国現地法人の主要な管理を部門別に調べてみる。部門の業務責任者（部長職）が日本、台湾、中国側のいずれであるかを見ると、日本側が過半数を超えているのは「生産管理」（66.7%）、「営業」（60.0%）、「研究開発」（55.6%）となっている。一方、台湾側が過半数を超えているのは「人事・労務管理」（62.5%）、「財務管理」（54.2%）である。特に、日本側で「生産管理」は 2/3、台湾側で「人事・労務管理」が 6 割強を占めているという特徴がある。ちなみに、中国側は「財務管理」で 8.3%、「人事・労務管理」で 4.2%と極めて少なく、他は全く責任者がいない状況である。

### ① 人事・労務管理面での活用

前述したように、言葉の面、中国人従業員の仕事に対する価値観などをよく知っている台湾側の知見を活用することは大いに意義がある。事実、台湾側を「人事・労務管理」の責任者にしている企業のほうがアライアンスのメリットを感じている（メリットを感じている度合いの平均は 3.40）。逆に、台湾側が責任者になっていない企業の同成果指標の平均は 3.14 と相対的に低い。なお、このメリットを感じる度合いが高くなるほど、日本企業の中国売上高の伸び率（2005 年度中国売上高/2004 年度中国売上高）は高い（相関は 0.528）。

部長職以上の経営幹部に台湾人を登用している理由として「中国人従業員とのコミュニケーションが

取りやすくなる」(60.9%)が6割と多いことから、人事・労務面で台湾人の果たす役割が大きいことが理解できる(図4)。台湾人の経営幹部の「多くが退職している」(4.0%)「凡そ半分は勤めている」(4.0%)に対して「多くが勤めている」(60.0%)、「全員勤めている」(32.0%)が極めて多いことから定着率の高さが伺える。彼らに対するモチベーションとしては「権限の大きさ」(52.2%)と「給与」(47.8%)とがほぼ拮抗している。このことから、台湾企業の活用では、人事・労務面での貢献が大きいが、より効果的にするには肝心の台湾人の経営幹部に、経済的な給与のみならず権限の大きさにも注意を払う必要があると言える。ちなみに、日本人の経営幹部のモチベーションには「給与」(19.0%)は少なく、「権限の大きさ」(81.0%)が圧倒的に多い。これは、大事なことの判断は常に本社の意向が強いとの不満を持っているからであろう。日系企業の意思決定のスピードの遅さという弱点に通じる。

## ② 財務管理面での活用

財務管理の責任者が台湾側になっている企業のほうが、アライアンスによる中国現地法人の売上高の対前年伸びの度合いが高い傾向になっている(この成果指標の平均が3.23)。逆に、この管理面で、日本側が責任者の企業の同成果指標の平均は2.50と低くなっている。戦略的な投資面においては、日本側は主体的に対応しなければならないが、日常の業務的な財務管理の面では、合理的な経済観念を強く持つ台湾人に任せたほうが良さそうである。

## ③ 営業面での活用

日台企業アライアンスでは、台湾側が営業の責任者であるか否かは、成果に何ら関係はないことが判明した。つまり、営業面で、台湾側に過度の期待感を持つてはならないということである。確かに、前述したように、台湾企業とアライアンスするメリットとして「台湾企業の構築した販売網が活用できる」を挙げる企業は多いが、責任者まで台湾側にして頼りすぎると失敗する可能性があることを示唆している。要は、真の中国市場を知るパートナーを活用して、日本企業が精力的に市場開拓の努力をしていくことである。

## 6. むすび

これからの日本企業の発展にとって中国市場の開拓は極めて大事になってくる。これは、中国側にとっても、今後の生活の豊かさの向上という面で意義深い。しかしながら、中国でのビジネス展開は容易なことではない。その際に、台湾企業の経験やノウハウを活用して中国での展開を図るために日台企業アライアンスが有効になるとの仮説の基に調査した。確かに、中国で事業を立ち上げる際の行政対応面、また、中国人従業員とのコミュニケーションを良好にする上での人事・労務管理面などで効果を発揮していることが判明した。しかしながら、営業面で過度に台湾企業に期待することは危険であり、日本企業の更なる努力が期待される。そして、今後の中国市場の開拓に向けて、日台企業の双方がWin-Winの関係をいかに築き上げていくかが鍵となる。

## 参考文献

- 〔1〕 経済産業省編『通商白書2006』ぎょうせい、2006年
- 〔2〕 朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す』東洋経済新報社、2005年
- 〔3〕 井上隆一郎『日台企業アライアンス』財団法人交流協会、2007年
- 〔4〕 辻中俊樹『日本のものづくりが中国を制す』PHP研究所、2006年
- 〔5〕 伊藤信悟「急増する日本企業の「台湾活用型対中投資」」みずほ総研論集、2005年Ⅲ号