

台湾企業の対中投資の推移と特徴

廖 婉婷

中国の高度経済成長の背後に活発な外国企業の対中投資があることはよく知られた事実であるが、台湾企業の進出はとりわけ活発であった。中国と台湾は政治的には対立が続いているが、経済的には台湾企業の大規模な対中投資を通じてかなりの程度、経済統合が進んでいる。本稿ではまず两岸の特殊な「政冷経熱」関係の下での台湾企業の対中投資の歴史を整理する。続いて、台湾企業の対中投資において最も成功しているとみられるいくつかの企業グループ活動を検討し、投資成功の原因を分析する。言語、文化、慣習が共通することの強みに加えて台湾企業は外国企業（とりわけ日系企業）との提携を巧みに経営に活かしていることが確認される。

はじめに

中国経済の高度成長が世界経済に及ぼす影響はますます大きくなっているが、中国経済の台頭は外資系企業が牽引している部分が多い。なかでも台湾の対中投資は外資による対中投資の3～4割を占め、情報機器、半導体、食品、スポーツシューズ、流通サービスなど様々な分野で台湾系企業のプレゼンスは高い。中国経済の成長の利益を取り入れるため、世界各国の企業は競って中国市場に進出、対中投資を拡大している。諸外国の対中投資の中で、台湾企業の対中投資は最も成功しているといえる。

台湾側は長らく表向き中国との直接経済交流を認めない政策を採ってきたが、中国側は两岸統一の方針から、台湾との経済関係を強力にサポートしている。歴史的、政治的な要因で、台湾企業は第三地経由の「間接投資」が多くあり、台湾企業の対中投資を正確に把握することには困難を伴うが、中国、台湾双方の資料を基に、まず台湾企業の対中投資の推移と特徴を裏付けてみたい。続いて、いくつかの成功事例を取り上げて検討し、成功要因を明らかにしたい。

1 台湾企業の対中投資の歴史

(1) 輸出主導成長の行き詰まりと対外投資

1960年代以降の台湾の輸出主導型の経済発展は中小企業が主導した。1970年代を通じて実施された第5次から第7次とわたる経済建設4カ年計画¹⁾は、輸出拡大の持続とともに、特に重化学工業による産業高度化戦略の推進を骨子としている。すなわち労働集約産業から資本・技術集約型の高付加価値産業への転換を狙いとしている。この段階の工業化戦略は、輸出志向と輸入代替を同時に平行的に展開する複眼的発展戦略である。やがて、経済建設をこれまでの短期4カ年計画だけで進めるのは不十分で、中長期の展望に立った経済建設計画が必要とされた。そこで、1980年代「経済建設十年計画」が登場した。経済繁栄と民生主義の「均富政策」を目標に、市場経済に対する計画的介入の基本指針を規定している。

1980年代以降、台湾経済の基礎的な条件や構造が変容する中で、台湾企業の姿も大きく変わって、大企業の比重が増大している。その原因は制度環境の変化、資金調達が多様化、海外市場の広がり、製造及び製品技術の進歩、組織運営・国際化戦略の進展など多面的かつ複合的である。また、中小企業の中に内製化²⁾(輸出部門と内需部門への同時対応)を進めようとする動きが見られる。それは中小企業および主に中小企業から構成される分業システムの革新にかかわっている。内製化によって品質および製品開発能力の向上や技術革新の能力の強化が追求された。また、分業システムにおいては知識の交換、共有、共同創造が活発になった。もう一つの動きは、企業間関係が以前よりも緊密化し、フォーマルな形態になっている。

1980年代後半、台湾経済のマクロ的動向は、量的拡大と大きな不均衡の局面に陥った。輸出拡大と高度成長が続く中で、部門別産業構造における製造業のウエイトが1986年をピークに低減傾向に向かい、産業の重点が急速にサービス産業にシフトしはじめた。また、貿易の黒字基調が定着し、外貨保有高が増大したが、このことは高い貯蓄率に対して相対的に投資率が低く、貯蓄超過状態が常態化したことを意味した。この過程で為替レートの切り上げと労働力不足・賃金上昇の衝撃にあつて、労働集約産業が急速に国際競争力を喪失し、企業生産拠点の海外移転を余儀なくされた。経済の構造転換と産業の一層の高度化を迫られることになった。

1987年に、戒厳令が解除された後、李登輝総統時代に、その強力なリーダーシップのもとで、台湾は、民主化・自由化を達成して、経済的にも社会的にも成熟した社会に大きく変わった。これを受けてこれまで水面下で非合法の形で行われてきた台湾の対中貿易が、公式に認められたとまではいえないが、違法扱いでなくなった。政府は「間接交流」政策を採り、兩岸経済交流を間接方式に限定した。「間接」とは、香港または第三国経由で行うことを意味し、直接に中国と貿易や投資を行うことはできない。それでも、兩岸貿易と投資は加速した。兩岸の政策は政府が常に受け身で消極的であるのに対して、民間が積極的に交流を先導したのである。

台湾から中国への輸出額は、1987年の12億ドルから1993年には11.7倍の140億ドルに拡大した。その後も増え続けて、2001年には273億ドル達し、台湾の対中輸出は輸出総額の22.2%を占め、対米輸出を抜いて首位についた。一方、台湾の中国からの輸入は規制を受けて限定的であった。その結果は、台湾側の一方的な大幅黒字基調となっている。1987年の年間黒字が9億ドルは2001年には223億ドルに増大している³⁾。続いて2002年の315億ドルから2008年の775億ドルまで伸びてきている。2009年には世界経済金融危機のため、対中貿易の黒字は一旦652億ドルになったが、2010年6月までには421億ドルに達している⁴⁾。台湾の対外貿易と外貨獲得は急速に中国市場に大きく依存する構造となってきた。

1980年代末から台湾の企業の海外進出についてはがASEAN地域に向かう投資を“南向政策”と呼び、も一つの“西向政策”(中国進出政策)に対置する使い分けがなされ、政府はなるべく“南向政策”を奨励する政策スタンスを採った。しかし、南向政策は1997年に発生したアジア通貨危機で大きな挫折を喫した。一方で、台湾企業の“西向政策”は好むと好まざるとにかかわらず膨張していった。

IT立国である台湾は、2001年にITバブルの崩壊の直撃を受けた。ITバブル崩壊以降は年率4~5%の経済成長を続けているものの、中国や韓国と比べると相対的に後塵を拝する状況が続いている。しかしながら、台湾経済の実態は統計的なデータ以上のものがあると見られてい

る。台湾の製造業は中国に進出しており、表 1 に示すように、2009 年の中国における主要輸出企業のトップ 10 の大半は台湾企業である。

この数字は台湾国内の数字には現れない。中国に進出している台湾企業の多くは、かなりの収益を上げている。また、対外資産はタックスヘブンを介して投資されているため正確な数字は分からないものの、巨額の資金が中国をはじめとした世界各国に投資されているとみられている。

今日の台湾における最大の経済問題は、産業の空洞化である。なかに、最も大きな問題は経済の中心である生産機能の中国への流出である。近年の台湾の経済成長率は比較的堅調ではある。2000 年からの経済成長率を見ると、2001 年の IT バブル崩壊以降持ち直しており、年率 3% 台後半ないし 6% の経済成長を達成している。2004 年の「新世紀第二国家建設計画」では、2005～2015 年の間に 4.6% の潜在的 GDP 成長率の実現を目標としており、ますます堅調な成長ペースとはいえる。ただし、1 人当たり GDP の成長ペースでは周辺国との対比で相対的な低下にしており、生活者からは強い不満の声が出ている。

表 1 中国の輸出額トップ 10 企業 (2007～2009 実績)

ランク	社名	出資本社所在地	出資	販売収入 (万ドル)
1	達豊 (上海) 電腦有限公司	バージン諸島 (台湾)	広達集団	2175651
2	鴻富錦精密工業 (深圳) 有限公司	サモア (台湾)	鴻海精密工業	1320618
3	仁宝情報技術 (昆山)	バージン諸島 (台湾)	仁宝集団	889852
4	富泰華工業 (深圳) 有限公司	ケイマン諸島 (台湾)	鴻海精密工業	879727
5	諾基亜 (中国) 投資有限公司	フィンランド	ノキア	835257
6	緯新資通 (昆山) 有限公司	バージン諸島 (台湾)	緯創集団	716321
7	華為技術有限公司	中国	華為技術有限公司	698985
8	名碩電腦 (蘇州) 有限公司	バージン諸島 (台湾)	華碩集団	634778
9	中国船舶工業貿易公司	中国	中国船舶工業集团公司	631140
10	中国石油天然気集团公司	中国	中国石油天然気集团公司	527720

出所) 中国商務部「2009 年中国対外貿易企業 200 強」報告書に基づき筆者作成

(2) 迂回投資

中国は 1978 年から外資導入政策を対外開放の一環として実施し始めたが、93 年から投資の規模が驚異的に拡大し、中国がアメリカに次いで世界第 2 位の直接投資入れ国として台頭した。そして、2001 年末の WTO 加盟により、海外企業の進出がさらに拡大した結果、中国は世界一の投資受入れ国になっている。

中国統計年鑑によると、2007 年末までの台湾から中国への直接投資は、17 億ドルとなっており (表 2)、金額では香港、日本、韓国、米国、シンガポール、バージン、ケイマン諸島に次いで 8 番目になる。ただし、台湾からの対中直接投資は統計で十分に捕捉・集計できない側面を持つ。台湾企業の中国への投資は、いったん第三国・地域を経由 (間接投資) するからであ

る。従来は香港やシンガポール経由が主流だったが、1997年の香港返還前後からは、英領バージン諸島、ケイマン諸島といった中米のタックスヘイブン（租税回避地）を経由することが多い。

こうした企業は、表面上は台湾系の資本であることが全くわからない形で中国に投資することが多い。表2の香港の数値の一部とバージン諸島の数値の多くが実態としては台湾資本によるものとみなされている。台湾は、その投資累計で見ると、実質的には最大の対中投資国とみることができる。

表2 主要国・地域の対中直接投資の推移（実行額ベース）

(単位：100万ドル)

	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
香港	17,861	17,700	18,998	17,945	20,233	41,383
日本	4,190	5,054	5,452	6,530	4,598	3,589
シンガポール	2,337	2,058	2,008	2,204	2,261	3,185
韓国	2,721	4,489	6,248	5,168	3,895	3,678
台湾	3,971	3,377	3,118	2,152	2,136	1,774
英国	896	743	793	965	726	831
ドイツ	928	857	1,059	1,530	1,979	734
フランス	576	604	657	615	383	456
オランダ	572	726	811	1,044	841	617
スウェーデン	100	120	121	112	205	126
スイス	200	181	203	206	197	n.a.
アメリカ	5,424	4,199	3,941	3,061	2,865	2,616
カナダ	588	564	614	454	424	397
ケイマン諸島	1,180	866	2,043	1,948	2,096	2,571
バージン諸島	6,117	5,777	6,730	9,022	11,248	16,552
合計	52,743	53,505	60,630	60,325	63,021	74,769

中国統計年鑑、「中国貿易 2008 年第 2 期」に基づき筆者作成
注：合計はその他を含む

2 対中投資の地域別・業種別内訳

(1) 地域別内訳

中国の外資受入れ全体の地域分布をみると、台湾企業の地域分布構造も概ね明らかになる。90年代初頭において、投資の大半は華南地域（広東省、福建省）に流れ込み、中でも珠江デルタの広東省の東莞市と深圳市、福建省の廈門市が主な投資先であった。

台湾經濟部の資料から作成した表3図1みると、台湾企業にとり投資先として最も魅力的な地域は「珠江デルタ」（広東省を中心とした東南沿海地区）から「長江デルタ」（上海周辺環渤海湾地区）に移ってきている様子がうかがえる。

表3からわかるように、2009年までの累計で、対広東省投資は件数と投資額が全体の4分の1を占めている。それに対して、長江デルタ江蘇省（上海市を含む）地域への投資件数は11,025件金額37,912.85万ドルで投資は48%を占め、広東省投資金額は18,830.19万ドルと福建省の投資金額は5,703.08万ドルを超えている。そのうち、江蘇省と上海市が主要な投資先となっている。広東省と江蘇省に投資した実行金額が最も多く、累計でそれぞれ116億ドルと262億ドルに達している。

(2) 業種別内訳

1991年に台湾政府が中国への間接投資を解禁してから、食飲料、アパレル、スポーツシューズな労働集約形製品の生産拠点が一斉に中国にシフトされた。台湾政府が行った製造業企業対外投資調査によると、台湾の対中投資では、製造業の投資が主体であり、製造業への投資が全体の9割以上を占めている、非製造業の投資は主に小売とサービス業に集中しており、金融、輸送、建設のシェアは小さい。しかも、非製造業のシェアは90年代以降ほとんど変化していない。迂回投資の大半は電子・電気関連の大手企業であるとみられる。

他方、90年代前半に金属製品、プラスチック、食品飲料も対中投資の主な業種となっている。92年に投資全体に占めるシェアが18%にも達していた。また、靴、玩具、家具、繊維やアパレル関連など軽工業の投資額は他の産業より大きくないものの、進出の割合は非常に高い。近年、不動産、サービス業、商業部門といった非製造業への投資制限が徐々に緩和され、商業やサービス業における対中投資も増えつつある。

台湾經濟部投資審議委員会の統計によると、台湾の対中投資の業種別構造に変化が生じていることが分かる。図1は電子・電気業の比重が2009年には41.53%に達した。機械産業への投資シェアが低下している一方で、パソコンなどのIT製品を中心とする電子電機産業への投資が大幅に増加しており、すでに最重要産業になっている。電子・電気の投資が拡大しているのは、2001年11月の台湾政府による対中投資規制の緩和で、ハイテク分野に関する122項目投資制限が解除されたことによる、ノート・パソコンなどの大型投資と、それに付随した部品メーカーの進出が主な要因と考えられる。図1みると、製造業は76.73%を占めている、電子電機を主要業種とする企業は最も多く、全体の32.41%、また、非製造業のシェアはこの数年間大きく拡大したが、まだ全体の23.27%にとまっている。

台湾企業の対中投資の業種別の変化から、産業の高度化の進展が見られる。労働集約的伝統産業から技術と資本を必要とする加工産業へ、さらには比較的ハイテクのIT産業へと、投資分野においても産業の高度化が進んでいる。

表3 台湾の対中国大陸地域別投資統計

(単位: 100万ドル、%)

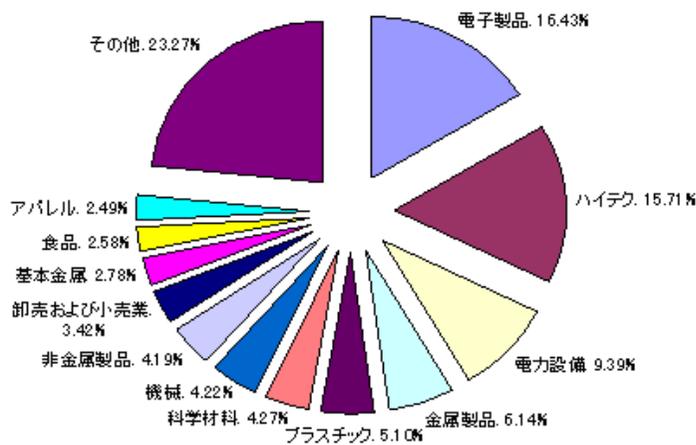
期間	1991年-2008年			2009年1月-8月			累計		
	件数	金額	比率	件数	金額	比率	件数	金額	比率
江蘇省	5,776	58,133.86	33.26	63	1,129.12	36.2	5,838	26,262.98	33.38
広東省	12,025	18,140.92	24.01	54	689.28	22.1	12,079	18,830.19	23.93
上海市	5,147	11,228.57	14.86	40	421.31	13.51	5,187	11,649.87	14.81
福建省	5,281	5,599.75	7.41	16	103.33	3.31	5,297	5,703.08	7.25
浙江省	1,934	5,119.21	6.77	19	288.83	9.26	1,953	5,408.03	6.87
天津市	874	1,394.23	1.85	3	29.67	0.95	877	1,423.89	1.81
北京市	1,122	1,316.95	1.74	5	27.18	0.87	1,127	1,344.12	1.71
山東省	918	1,379.32	1.83	7	93.11	2.99	925	1,472.43	1.87
重慶市	183	667.28	0.88	1	8.05	0.26	184	675.33	0.86
湖北省	517	865.34	1.15	2	25.73	0.82	519	891.07	1.13
その他	3,404	4,715.05	6.24	33	303.18	9.72	3,437	5,018.23	6.38
合計	37,181	75,560.46	100.00	242	3,118.78	100.00	37,423	78,679.23	100.00

出所) 台湾經濟部投資審議委員会「兩岸経済統計月報」2009年9月期に基づき筆者作成

以上のような進出地域と業種構造の変化をみると、台湾企業による対中投資の中心が、1990年代の「広東省への労働集約型の工場進出」から、「上海周辺への技術・資本集約型の大型投資」へと変わってきていることがわかる。進出地域として前者を代表するのが広東省東莞市で、後者を代表するのは江蘇省昆山市である。両市には台湾人子弟のための学校も設立されており、台湾系企業の集積が市の経済発展に結びついているといった共通の特徴も見られるが、進出企業の規模やタイプには大きな違いが見られる。

近年、两岸の経済関係は緊密の度合いを深めている。2005年4月に、中国共産党総書記の胡錦濤と中国国民党栄誉主席の連戦は歴史的な会談を行い、「海峡兩岸の平和的發展の共同未來図」を発表し、台湾海峡兩岸の経済を全面的に促進するため、台湾海峡兩岸の経済協力の枠組みを創立すると合意された。そして、2008年に、台湾政府は「兩岸の経済協力の枠組み協定」を提言し、2008年末に中国側が同意した⁵⁾。そのきっかけとなったのはASEANと中国が2002年11月に合意した「ASEAN—中国枠組み協定包括的経済協力」である。それにもとづき2005年7月以降、ASEAN—中国間では相互に関税の引き下げを始めたので、中国国内では、ASEAN協定国の製品の輸入関税に比べて台湾の製品は相対的に高い関税を支払わざるをえない状態となった。台湾の輸出競争力が弱くなり、深刻な影響をうけた。

そのため、台湾側は中国側と積極的かつ実質的な経済協力関係を築くことに取り組んできた。協議の結果、「兩岸の経済協力の枠組み協定 ECFA(Economic Cooperation Framework Agreement)」が出来上がり、2010年6月に合意された。台湾はASEAN諸国と同じ競争上の地位に立つことができる。ECFAが今後台湾と中国の貿易経済交流を促進するのは明らかで、すでにそうした展望のもとで、エレクトロニクス産業をはじめとする台湾企業の大陸シフトがいつそう進んでいる。



出所) 台湾經濟部投資審議委員会「兩岸經濟統計月報」2009年9月期に基づき筆者作成

図1 台湾の対中国大陸業種別投資累計 (1991~2009)

3 いくつかの成功事例

これまでは台湾企業の対中投資の推移と事例として、地域別、業種別の実態を検討してきたが、以下では、こうした対中投資で最も成功している食品企業の頂新グループ、半導体産業の宏力グループ、精密機器の鴻海精密工業の中国でのビジネス展開を跡づけ、投資成功の原因を分析する。

(1) 頂新グループ—台湾伝統食品グループ

頂新グループは、今では中国で最大の食品メーカーであるが、1958年に台湾の彰化に設立された鼎新油廠が、1989年に成長に伴って頂新集団に名を改め、1988年から中国への投資を始めたことに飛躍の端を発する。

1991年には、持ち株会社の頂益控股有限公司（2002年7月に康師傅控股有限公司へ名称変更）を立ち上げた。翌年から本業である食用油の技術を生かして、中国事業の重点を即席麺に改め、天津に生産工場を設立し、康師傅ブランドの即席麺を生産・販売し始めた。中国の消費者の好みに合わせたこの即席麺は大ヒットとなった。

1996年には経営分野を即席麺から飲料と菓子にも拡大した。また、同社の中国事業を統括するためにケイマン諸島に設立した頂益が香港で上場を果たした。しかし、1999年に大規模な投資が裏目に出て、頂新は経営不振に陥ってしまった。頂新は、日本の即席麺メーカーであるサンヨー食品から33.16%出資を受け入れて、再生戦略に着手し、これが成功した。

更生を果たした後、中核会社である頂益の社名を中国で販売するブランド名に変更した。「康師傅」という中国語の社名にしたのである。本業の食品事業では、主力製品の即席麺や菓子、茶飲料はいずれも中国でトップの市場シェアを獲得している。

また、頂新は、量販店とコンビニエンスストアに事業を集中して、中国での全国販売網形成を目指す形で小売事業展開している。2004年初の上海で始めた「楽購」という量販店は、全国各地で25店を運営し、2003年の売上は40億人民元である。2002年には、伊藤忠商事も出資する日本企業との合併事業の形で、中国にコンビニエンスストアを展開することを決定した。図2に示すように、頂新が50%を出資して主導権を握っている。



出所) アサヒビールホームページに基づき筆者作成

図2 頂新グループ 2003年以降の日本企業との連携

頂新グループは本拠地を天津に置き、ケイマン諸島で登記し、香港で市場に上場している康師傅控股が統括している。康師傅の役員会には、八人の執行役員のうちサンヨー食品が三席を占めている。中核事業が日本企業との合併事業であることも珍しい。

頂新グループの最大の資産は中国全土に広がる生産・販売のネットワークである。2009 年末に、中国各地に合計 55 箇所の生産基地、404 本の生産ラインを持ち、中国で 552 箇所の営業所、69,096 箇所の直接販売店、5,872 箇所の小売店からなる販売網を構築している。2009 年の売上総額は 4, 272 億ドルに達している⁶⁾。

2004 年には、頂新は更なる事業の拡大を企図に、三つの大きな決定を発表した。一つは飲料事業における日本のアサヒビールと伊藤忠商事との連携事業（アライアンス）であり、二つめは量販店事業における英テスコとの合併事業である。三つめは、物流事業における伊藤忠商事との共同事業の展開である。

頂新は「康師傅飲料」という新しい法人を設立し、50%弱の株式をそれぞれアサヒビールが 80%、伊藤忠商事が 20%の割合で譲渡する形で、共同事業を始めた⁷⁾。頂新は将来、ビールの生産・販売への市場参入も視野を入れている。中国での飲料事業の発展を図るため、アサヒビールの商品開発の能力、伊藤忠商事の商社機能を活用している。

また、2004 年 7 月に量販店事業では、世界小売 6 位のテスコに楽購の 50%の株式を 2 億ドルで売却した。2004 年に中国政府が全面的に小売業を自由化したことにより、世界の大手小売業企業が一勢に中国の市場に進出したため、激しい競争を避け、自社資源をロスしないように取った手段である。2007 年初め、英テスコは楽購量販店への出資比率を 50%から 90%まで増やした。頂新は 10%の株式を傘下の物品販売事業のために確保した。その後本業の食品事業に専念している。

さらに、多角化経営の方針で、康師傅傘下の物流子会社頂通の 50%弱の株式を伊藤忠商事に譲渡した。伊藤忠商事の力を借り、物流事業をアパレル、医薬品と日用雑貨などの分野に広げることが目的である。

頂新グループの対中投資成功の要因

頂新グループの対中投資成功の要因は以下のよると整理することができる。

①家族企業経営

頂新グループは家族間の強い協力関係で成り立っている。しかし閉鎖的な集団ではなく、パートナーシップの重複構造と中核人物の役員兼務によって緩やかに結びついた企業連合体である。親会社が大きな権限を持っている。専門家トップダウン型の経営で、非常に速い意思決定がみられる。事業の統合性・効率性が高い。

②新市場開拓能力

新規開拓の市場(当初の即席麺の市場開拓が典型的)に対して適切な価格ラインで儲けの出るビジネスを打ち出す。中国人の好みに合う食品の開発に優れ、販売面でも中国の文化や慣行に柔軟に適応する力がある。

③外国企業との連携

頂新グループはサンヨーからの資金調達を受け入れ企業の再生に成功した。また、成長・拡

大を目指した中長期戦略（技術開発の強化）のもとでアサヒビール、伊藤忠商事と連携することにより、技術の強化と販売網の拡大を果たした。

日本企業との連携は次のような補完効果を相乗効果で双方に大きな利益をもたらしたとみられる。

〈補完効果〉

- ・頂新グループの強み：ブランド力と全国的な生産・販売のネットワークを持っている。
- ・アサヒビールの強み：商品の研究開発能力を持ち、多品種の飲料を開発している。
- ・伊藤忠商事の強み：原料を低価格で提供することが可能で、高い情報収集能力を持っている。

〈相乗効果〉

開発での商品開発への共同的取組みと費用分担

生産での生産委託、生産拠点の相互利用

販売での販売委託、販売拠点の相互利用

3社の提携は以上のような諸要因の組合せで補完効果と相乗効果を生み、頂新グループの対中投資の成功に大きく貢献したといえる。

(2) 宏仁グループ

台湾企業の中国市場への進出のもうひとつの象徴的な成功例は、台湾プラスチック業界で「経営の神様」と言われた王永慶の長男である王文洋が設立した宏仁グループである。

宏仁グループは、ハイテク合弁企業で主な製品はウェハーである。1996年広州に拠点を構えた後、宏仁グループは1999年までに石油化学と電子材料生産に合計6億5000万ドルを投じた。さらに、2002年5月に無錫に宏仁工業園という工業団地を設立した。敷地面積は約7.6平方キロメートル、高速道路への出口も設けており、無錫宏仁電子会社も設立した。2003年には上海に八つ目の企業、上海宏聯電子工業公司を設立し、生産を始めた。

中国大陸で最も注目される投資活動は上海宏力半導体製造工場である。2000年、王文洋は上海市政府と連携し、共同出資投資額（64億ドル）で半導体製造工場を設立した。宏力工場の投資パートナーは、江沢民国家主席（当時）の長男で中国科学院副院長の江綿恒が率いる投資会社聯合投資である。投資の認可、土地の取得、税制などの面で優遇政策を享受した。

この半導体事業への出資で協力したIC設計大手の威盛電子とパソコン大手の大衆電腦は、いずれも王文洋の姉妹が経営する企業である。世界各国の投資家や中国の市中銀行、アメリカのフラッシュメモリ大手のSSTや香港の李嘉成の子会社なども追加出資している。また、技術面では日本の沖電気が協力した。当時、上海宏力半導体製造工場の設立は、兩岸の半導体分野において最初の大型プロジェクトであったため多くの注目を浴びた。これは兩岸のハイテク分野の成功の見本となり、それ以後の台湾ハイテク企業の対大陸進出は一層活発になっている。

宏仁グループは、中国でハイテク事業を拡大するとともに、小売業も視野に入れ始めた。1997年8月、王文洋は個人の名義で台湾の誠達グループなどと共同出資で大型量販店の「好又多」をオープンした。他の共同出資者の1人も王文洋の妹で威盛電子を経営する王雪紅である。「好又多」の経営は好調だった。2004年には、広東省を中心に中国各地に80店舗まで展開していた。中国商務部の統計によると、当時の中国におけるチェーン店の30位以内に入る唯一の台

湾チェーン店である。さらに、2006年には、「好又多」は売上高中国ナンバーワンのスーパーマーケットチェーンとなり、店舗数も首位となった。

2003年に王文洋は上海宏力の半導体生産工場が操業を始めた時点で、経営から身を引いて、宏仁グループの経営に専念している。

宏仁グループの対中国投資成功の要因

宏仁グループは対中投資の成功の要因は次のような整理することができる。

①現地政府との密接な関係

宏仁グループは現地政府と緊密な関係を築き、現地の誘致活動（投資の認可、土地の取得、高速道路出口への設け、税制などの優遇政策）を精一杯活用して中国に進出している。その意味で宏仁グループには最初から競争優位を持っていた。

②国際連携

宏仁グループは上海浦東で、江錦恒（江沢民国家主席の長男）が率いる投資会社聯合投資と合弁で会社を設立した。これには、世界各国の投資家や中国の市中銀行、アメリカのフラッシュメモリ大手のSSTや香港の李嘉成の子会社なども追加出資しており、事業に国際的な人脈を活用している。資金調達などの面でも世界的に効率的なネットワークを作っている。

③家族企業経営

王文洋の妹王雪紅が事業の多角化を後押しする重要な推進役となってきた。このほかにも宏仁グループは家族・親族がパートナーとなって企業をつくり、それらのパートナーが企業グループを構成して、幅広パートナーシップの網の目が張りめぐらされている、ここでも台湾企業の特徴がみられる。

④多角化戦略

宏仁グループは多角化経営でも目立つ存在で、店舗数で中国ナンバーワンの外資系スーパーマーケットチェーンも展開している。現在の好又多の店舗数は100店に達している。

(3) 鴻海精密工業—世界最大EMS

台湾企業の成功例と言えば鴻海精密工業を抜きにすることもできない。鴻海精密工業は世界最大のEMS⁸⁾企業であり、売上げでも世界最大の製造業企業である。2007年の連結売上高は1兆7,027億台湾元（6兆1,092億円）で、2007年の連結営業利益は935億台湾元（約3353億円）で、2007年の連結従業員数は約55万人である。売上高は10年前と比較すると約100倍という急激な伸びで、その驚異的な成長には対中投資の成功が貢献している。

鴻海は仕事人間で企業家精神が旺盛な郭台銘が1974年に創設した。1978年には自前の金型工場を建設した。鴻海の競争力の源泉の一つはあらゆる部品製造に欠かせない金型を内製していることにある。全従業員約20万人のうち約3万人が金型技術者で、24時間体制で設計・製造にあっている⁹⁾。1980年代からパソコン部品のコネクタを生産し、1990年代以降はパソコン部品、周辺機器、半システム、デスクトップ・パソコン、ゲーム機、携帯電話、液晶ディスプレイ、ノート・パソコンなど、製品の高度化を図り、創立後10数年で台湾最大の企業に

成長した。

鴻海グループは1988年に中国に進出し、深圳経済特区に最初の工場を設立した。鴻海は中国に八箇所に設けた大規模な生産基地からなる生産体制を構築し、さまざまな製品の受注拡大に対応できるようになった。1999年からはマザーボードの製造を開始し、同時にパソコンの最終組み立てにも参入した。当初はマザーボードの設計は委託者が行い、鴻海精密がその設計をもとに製造を請け負うOEMであったが、その後、設計能力を獲得し、2002年にマザーボードのクローン市場にも参入した¹⁰⁾。各種電子部品の製造はもとより、マザーボードや液晶パネルなどもグループ企業内で内製化するなど垂直統合型の事業展開と併行して、パソコンの受託製造を通して身につけたノウハウを生かして高付加価値製品の受託生産へと技術力を高めていった。

2002年以降鴻海は中国現地生産のうち7割を輸出に、3割を国内販売にという長期目標で動き出した。2002年に北京でパソコンを販売する賽博数碼広場を買収し、中国のIT製品小売市場に進出した。2002年には6年間の中期発展計画を策定し、従来の「製造の鴻海」から「技術の鴻海」への転換をめざして研究開発への新規事業を活発化した。近年の鴻海の特許を申請する件数を見れば、その技術力の高さもわかる。2008年には米国登録特許件数で鴻海は世界22位と発表され、登録件数は719件であった。これは、鴻海への委託元であるAppleが254件、Motorolaが402件、Nokiaが608件という実績と比べても、鴻海の知的財産権への意識の高さを示している。ちなみに、2009年の特許登録件数は世界14位の995件と発表された¹¹⁾。また、2004年には山西省で自動車部品の生産基地を建設し、多角化経営戦略への取組みに乗り出した。

2007年には鴻海精密工業は「ベトナム北部への投資額は最終的には50億ドルに上り、30万人の雇用創出する」と発表した¹²⁾。その背景には中国側で労働力不足、物価・地価の上昇、停電の多発、免税措置の減少、人民元高による輸出競争力の低下などにより経営環境が悪化しているということがある。ベトナムでは製造コストを中国より3~5%削減可能という。このように、ベトナムへの大規模な生産シフトにみられるようなスピーディーかつ果敢な決断も鴻海が急成長した要因の一つである。

鴻海精密工業の対中国投資の成功要因

①現地政府との提携関係

鴻海は中国で長期的に発展するためには、自らの努力と企業間の協力関係だけでなく、進出現地政府（中国やベトナム）との提携関係を構築することを重要視した。そして現地政府の開発計画への協力の見返りとしての投資許可、税金減免、土地の取得、工業団地の建設などの面での優遇政策を積極的に活用した。

②規模の経済性

鴻海は台湾のIT産業の中で7%を超えるという最高の粗利益率を誇る。それは中国での低コスト（人件費）、ロボットの大量導入、大量生産による効率向上という形で規模の経済性を追求してきたからである。OEM/ODM受注が急増加し、中国で生産規模は急速に拡大させてきた。

③垂直統合型の事業組織

鴻海は中国現地企業の内製化と垂直統合型事業展開を併行して進めており、課題解決や目標達成に向けて柔軟に対応することができる。中国では8カ所の大規模な生産基地を有し、一貫生産体制を構築するとともに、金型の作業、金型技術者の技術力の向上や高付加価値製品の受託生産の拡大に全力を注いだ。そして、現地での人力的資源を活用して、製品の受注拡大に対応できるようになった。

④トップレベル・ブランドを目指す中長期の戦略目標

鴻海は2002年から3割を国内販売にという長期目標で新しい方向に動き出した。また特許取得を目指して研究開発を重視する中期事業発展計画をも定めた。

⑤企業家精神

鴻海は企業家精神が旺盛な郭台銘のトップダウン型経営で働いており、各部門は徹底した目標管理に徹している。企画から実行までのプロセスはシンプルで速い。鴻海の対中投資の成功は郭台銘の存在抜きには語れない。

おわりに

台湾企業の対中投資の推移といくつかの成功事例の考察を通じて、台湾企業の対中投資の特徴は次のように整理することができる。

- ①台湾企業の対中投資は台湾政府の規制を回避するために迂回投資となることが多かった。
- ②投資先としてはインフラ整備が進み、優遇政策がよい地域が選好される傾向が強い。また、輸送の便がよく、優れた金融、物流拠点となっている地域に集積することも確認される。
- ③台湾企業の典型的なパターンは家族経営的性格が濃いことで、ファミリー企業間で事業分担が進んでいる。
- ④現地政府との親密な関係構築を重視することも共通点である。
- ⑤中国と共通する言語、文化、慣習を活かして、現地の消費者の好みに合う商品を開発したり、現地の人材を有効活用する術に長けている。
- ⑥外国企業、とりわけ日本企業とのアライアンス提携を経営戦略に取り入れ、成功する事例が増えている。

一方で、台湾企業の対中投資の弱みに関しては次のような諸点を指摘できる。

- ①兩岸関係には政治的に不確定な面も残るため、長期的発展を図るためには、進出企業、特に大企業には政治リスクに対応する能力が問われている。中国での土地価格の上昇、労働コストの上昇といった問題でもリスク管理の重要性は増加しつつある。また、市場での競争相手は日本や欧米企業だけではなく、台頭しつつある中国企業も手ごわいライバルとなりつつある。
- ②台湾企業は基礎研究面での未熟さ、世界的な自社ブランドイメージの不足が弱点として指摘されることも多い。
- ③品質管理があまり厳しくなく、品質面での優位性は弱い。

台湾企業の対中投資には、その裏で日本企業が何らかの形でかかわっているケースが多く見

られる。日本企業が台湾企業に技術や資本や販売網を提供するなど、さまざまな形で経営活動を支援している。反面で、日本企業は台湾企業の中国での経営能力、人的ネットワークに期待して中国ビジネスでは台湾企業をパートナーとすることが多い。多くの台湾に進出している日系企業が中国で新設した現地法人は台湾企業との合弁という形態をとることが多い。こうした台湾企業と日本企業との中国ビジネスの提携（アライアンス）については今後の研究テーマとして取り組んで生きたい。

注

- 1) 第1次経済建設計画（1953～56）では輸入代替型工業化が推進された、第2次（1957～60年）から第5次（1969～72年）にかけては、増加する貿易赤字を背景に輸出志向型工業化への政策転換が図られた。第3次計画（1961～64年）と第4次計画（1965～68年）の基本政策は経済成長の維持、経済構造の改善、先進産業の発展に向け、輸出志向型工業化への政策転換が図られた。第5次計画は（1969～72年）からは、輸出の拡大とともに、インフラ整備、産業構造の改善に取組み、73年からの第6次計画ではインフラの拡張と大規模な重工業化の推進が図られた。第7次経済建設は（1982年～85年）では科学工業園區の設立を軸とする技術集約型産業の育成が打ち出した。
- 2) 内製化とは下請けなど外部に生産委託していたものを取りやめ、自らの会社内部で生産すること。台湾の分業システムには既存の工程をさらに分割しようというメカニズムが備わっていた。その結果、分業は細分化され、各企業はアウトソーシングに依存し、内製率は低下する傾向にあった。
- 3) 台湾経済研究院編『兩岸経済統計月報』2000年3月、p20。中華人民共和国国家統計局『中国統計年鑑』2001年版。
- 4) 台湾行政院大陸委員会『兩岸経済統計月報』2010年6月
- 5) 台湾行政院大陸委員会ホームページ www.mac.gov.tw
- 6) 頂新グループ2009年有価証券報告書（2009年1月1日～2009年12月31日）
- 7) アサヒビールホームページ www.asahibeer.co.jp/news/2004
- 8) EMS(Electronics Manufacturing System)とは、高付加価値の電子製品やハイテク製品を受託生産するケースが多く、ODMとは異なり、自ら設計開発を行うことは少ない。もともとは米国で、大手のエレクトロニクス企業の製造工場を従業員とともに買収することで、エレクトロニクス製品の受託生産を行うというビジネスモデルからスタートした。工場を売却した企業はその工場ですべてまで生産していた自社製品を引き続き製造委託をすることができる。工場を売却するメリットは、その工場の稼働率や従業員の雇用を心配する必要がないことにある。一方、工場を買収したEMS企業は、工場を売却した企業からのアウトソーシングが減少した場合、設備と従業員を有効に活用できるように他社からのアウトソーシングに応じることができる。
- 9) 日本経済新聞2007年6月6日
- 10) 佐藤幸人『台湾ハイテク産業の生成と発展』2008年、p236、p237
- 11) Wolters Kluwer health <http://www.ificlaims.com/IFI%202009%20patents%20011210%20final.htm>
- 12) 日本経済新聞2007年10月8日

参考文献

- 浅海信行『韓国・台湾・中国企業の成長戦略』勁草書房 2008年
 青山修二『ハイテク・ネットワーク分業—台湾半導体産業はなぜ強いのか』白桃書房 1999年
 郭洋春・郭ゼミナール『六つの戦略から学ぶ中国進出企業のためのビジネスモデル』唯学書房 2004年
 関 満博『台湾IT産業の中国長江デルタ集積』株式会社新評論 2005年
 佐藤幸人『台湾ハイテク産業の生成と発展』岩波書局 2008年
 佐藤幸人『台湾の企業と産業』IDE JETRO アジア経済研究所 2008年
 笹本武治『台湾の産業構造』アジア経済研究所 1964年
 朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す』東洋経済新聞社 2005年
 朱炎「対中投資は台湾企業に学べ—台湾企業の対中実態と成功要因」富士通総研 2003年 No.155
 朱炎・JMAM『動きだした中国巨大IT市場』JMAM社 2001年
 中国工程師学会『台湾工業復興史』台北 中国工程師学会 1971年
 日本経済新聞社『WTO加盟後の中国経済』日本新聞社 2002年

藤原 弘『対中進出台湾中小企業に聞く日台アライアンスへの期待』 交流協会 2003 年
劉文甫『台湾主要工業の現状と展望』 アジア経済研究所 1970 年
Financial Statistics, Taiwan District, Republic of Taiwan