

# 日台ビジネスアライアンスの 東南アジアにおける現況と可能性

独立行政法人日本貿易振興機構

財団法人中華経済研究院

アジア経済研究所

2015年 3月

連携研究報告書

新領域研究センター 2014-[B-IV-6]

独立行政法人日本貿易振興機構アジア経済研究所

財団法人中華経済研究院

## はじめに

この報告書は 2014 年度にアジア経済研究所と中華経済研究院が実施した連携研究「日台中小企業の東南アジア市場における協力の可能性」の成果である。近年、日本と台湾の双方において、日台ビジネスアライアンスへの関心が高まっている。特に両者の中小企業が抱える課題のソリューションとして期待されている。同時に、大きく変容する中国経済に対して、東南アジアが投資の対象として再評価されている。このような情勢のなか、東南アジアでの日台中小企業によるビジネスアライアンスについて、中華経済研究院から協力して研究することがアジア経済研究所に対して提案され、このプロジェクトが実施されることになった。

研究プロジェクトに参加したのは、アジア経済研究所の佐藤幸人と中華経済研究院の顧瑩華、林俊甫、魏聡哲、呉舒婷、盧鈺雯である。中華経済研究院では宋侑軒と陳文宜がアシスタント（研究助理）としてサポートした。

この研究プロジェクトの特徴は、第 1 にアジア経済研究所と中華経済研究院が共同で調査をおこなったことである。佐藤、林、魏の 3 人は 2014 年 8 月にタイに赴き、日系企業と台湾系企業を一緒に訪問している。また、それぞれがひとつの提携の事例について、日本と台湾でインタビューおこない、その結果を持ち寄って、情報とそれに対する理解を共有するようにした。こうすることによって、日台ビジネスアライアンスを日本と台湾の双方の視点から分析することを図ったのである。

第 2 の特徴は、共有された情報を使って、それぞれが日本語と中国語の報告書を作成したことである。つまり、この報告書はアジア経済研究所の佐藤が作成し、中華経済研究院は別途、「台日中小企業合作進軍東協市場策略研析（日本と台湾の中小企業がアセアン市場に提携して進出する戦略の分析）」を作成した。双方の関心の違いから、2 つの報告書ではデータの整理のしかたや分析のポイントの置き方などに異なるところがある。また、事象の解釈や将来の展望において、必ずしもすべて一致しているわけではない。

しかしながら、より強調したいことは、第 1 の特徴として示したように、2 つの報告書が両研究機関のメンバー間での議論を経て深められた共通の理解を土台としていることである。その結果、アジア経済研究所と中華経済研究院が別々に調査をおこなった場合よりも、研究のクオリティは大きく向上したと考えている。

プロジェクトの実施に当たっては、インタビューに応じていただいた企業の

方々をはじめ，多くの方からご支援，ご協力を頂戴している。改めて心より感謝申し上げたい。

なお，報告書に書かれていることは執筆者の見解であり，所属する機関を代表するものではないことを断っておきたい。

## 目次

第1章 研究の問題意識と目的	1
第2章 日本と台湾の東南アジアへの直接投資	5
第1節 日本の対東南アジア直接投資	5
第2節 台湾の対東南アジア直接投資	8
第3節 日本と台湾の東南アジアへの直接投資の比較	10
第3章 日台ビジネスアライアンスの事例分析	12
第1節 日新リフラテックと維鋸実業の提携	12
第2節 多摩化学工業, 三聯科技, 漢民科技の提携	14
第3節 日華化学のアジア展開	17
第4章 結論	21
参考文献	23



## 第1章

### 研究の問題意識と目的

日台ビジネスアライアンスが注目されるようになったのには、日本と台湾双方にそれぞれ理由がある。台湾経済は順調な発展を続けているものの、2000年代に入ってからにはボトルネックを感じるようになっている。企業および政府は、さらなる技術水準の向上が必要であると考えているが、自力のみでは達成が容易ではない。優れた技術を持つ日本企業と提携することによって、ボトルネックを突破したいと考えている。

しかしながら、2000年代に入って日台ビジネスアライアンスへの関心が高まったのには、日本側の要因がより大きく作用している。そもそも日本企業と台湾企業は1950年代から数多くの提携関係を構築してきた。それが改めて注目を集めるようになったのは、生産拠点として、あるいは市場として、中国の魅力が高まったことと深く関連している。日本企業の多くは、1980年代以降、中国に直接、進出してきたが、そこでは様々な困難と遭遇することも明らかになってきた。台湾企業は中国において言語上の障壁がほぼなく、その習慣についてもよく理解しているので、日本企業は台湾企業と提携することによって、中国で事業をおこなうハードルを下げられるのではないかと考えるようになったのである。実際、台湾企業との提携が日本企業の中国での生存率を高めることは、Ito (2009)によって実証的に裏付けられている。また、2000年代に入る頃には、台湾企業は中国において巨大な生産ネットワークや販売ネットワークを構築していたので、それにアクセスすることも日本企業にとって重要な誘因となった。一方、台湾企業からすれば、中国とのアクセスという新たなカードを手に入れ、日本企業との提携からより多くのものを獲得できる可能性が増すことになった。その結果、台湾側の日本企業との提携に対する期待も高まったのである。

さらに、日本側には中小企業の国際化の推進という要因も加わった。日本経済の国際化が進むなか、従来、国内でほぼ完結していた生産システムの変容が進行してきた。特に中小企業の多くは、これまで国内の大手企業に部品・材料や加工サービスを提供していたが、顧客である大手企業が生産拠点の海外への移転や、海外から調達を進めるようになったため、ビジネスモデルの転換を迫られるようになった。新しいビジネスモデルとして、中小企業自身が国際化することが提起されたが、中小企業にはそのために必要な能力や経験が不足して

いる場合が多い。それを補う1つの手段として、台湾企業との提携が考えられるようになったのである。とりわけ2008年以降、急激な円高が進行すると、日本の生産システムの解体は加速し、中小企業への圧力はいっそう増大することになった。その結果、日台ビジネスアライアンスへの関心はさらに高まることになったのである。

既に述べたように、日台ビジネスアライアンスが注目されるようになった背景には、日本企業の中国への関心の高まりがあった。しかしながら、2000年代後半に入って、中国経済の変質が顕著になった。中国は元々2つの面から関心を集めていた。ひとつは豊富な低賃金労働力を有する低コストの生産拠点という面である。もうひとつは膨大な人口を抱える巨大な市場という面である。しかし、賃金が急速に上昇していったため、中国の第1の側面は急激に色褪せていった。その分、購買力が増し、第2の側面はさらに強まることになったものの、コストダウンを図ろうとする企業にとって、中国は必ずしも魅力的な投資先ではなくなっていった。さらに、2010年代に入って日中関係が悪化すると、日本企業の中国への投資の意欲はさらに減退することになった。

こういった状況のなか、日台ビジネスアライアンスも中国以外での展開の可能性が模索されるようになった。そのような観点から注目されるようになった場所のひとつが東南アジアである<sup>1</sup>。日本企業、台湾企業とも、1980年代後半から1990年代にかけて東南アジアに多くの投資をおこなったが、その後、中国への投資に大きく傾斜する分、東南アジアへの投資の比重は減少した。しかし、近年、改めて東南アジアへの関心が高まっている。第1に、大幅に賃金が上昇した中国と比べて、東南アジアのなかにはより賃金の低い国があり、中国に代わる低コストの生産拠点として期待されている。第2に、東南アジアの多くの国は数千万から1億を超える人口を抱え、市場としても期待できる。こうした関心の高まりを背景として、日台ビジネスアライアンスの東南アジアでの展開の可能性を検討する必要性が生まれてきたのである。

しかしながら、日本企業の立場に立った場合、中国と違って、東南アジアで台湾企業と提携するメリットは必ずしも明確ではない。つまり、台湾企業が中国において持つ言語をはじめとする明瞭なメリットは、東南アジアでは有効とは考えにくい。もちろん東南アジアには多くの華人・華僑がいて経済活動の主

---

<sup>1</sup> 東南アジア以外に日台ビジネスアライアンスの新しい場所として考えられているのは、台湾と日本である。その主たる根拠は後述の普遍的なメリットである。さらに台湾については、サポーターインダストリーの広がりを活かして現地化を進めれば、低コストの生産を実現できる可能性は高い。一方、2013年末以降の円安によって、日本で提携事業をおこなう可能性が高まっていると考えられる。日台ビジネスアライアンスの台湾および日本での展開のケーススタディとして、劉・佐藤(2013)を参照されたい。

要な担い手となっている。それでも中国と比べれば、台湾企業が東南アジアで発揮できる優位性は限られている。一方、東南アジアの多くの国では、早くから多くの日本企業が進出し、それぞれの経済において重要な位置を占めている。日系企業を顧客として想定した事業では、台湾企業と提携するメリットはますますもって自明ではない。

こうした状況のなかで、果たして日台ビジネスアライアンスは東南アジアでも日台企業双方にとって有効な戦略として成り立つのだろうか。特に日本企業の立場に立った場合、台湾企業と組むことで何らかのメリットを得られるのだろうか。これらの問いがこの研究の問題意識である。

日台ビジネスアライアンスに関しては、既に多くの調査や研究の蓄積がある<sup>2</sup>。しかしながら、既に述べたように、最近の主たる関心は日台ビジネスアライアンスの中国における展開にあった。そのため、既存研究もまた、主に中国での日台ビジネスアライアンスについて論じ、東南アジアを含む中国以外での展開について論及することは少なく、あっても断片的である。実際、東南アジアにおける日台ビジネスアライアンスのケースは少ないので、事例研究をおこなうことすら容易ではなかったと言える。

東南アジアにおける日台ビジネスアライアンスに正面から取り組んだ数少ない研究として、この研究の前身とも言えるアジア経済研究所・台湾経済研究院(2014)がある。その結論は、日台ビジネスアライアンスは東南アジアにおいても可能であるとしている。大企業でも、中小企業でも、日台企業の間には中国に限定されない、普遍的な相互補完関係が成り立ち、それを東南アジアでも展開することが可能であると述べている。アジア経済研究所・台湾経済研究院(2013)および佐藤(2014)では、日本企業が台湾企業と提携する普遍的なメリットとして次の点を指摘してきた。まず、台湾企業は市場のボリュームゾーンに向けてコストと品質のバランスをとる感覚に優れている。日本企業は台湾企業と組むことによって、このメリットを採り入れて高コスト体質を改善し、これまで規模の限られたニッチ市場にしか使われていなかった技術を、より大きな市場にも適用できるようになることが期待できる。また、台湾企業の多くは、国内市場の規模が限られていたことから、海外展開に積極的であり、それに必要な能力や経験を蓄積している。日本企業は台湾企業との提携を通して、彼らの能力や経験を借りながら、国際化のための学習をおこなうことができる。アジア経済研究所・台湾経済研究院(2014)では、東南アジアにおける日台ビジネスアライアンスにおいて、一般的な相互補完関係とともに、第2のメリットが

---

<sup>2</sup> 日台ビジネスアライアンス関連の文献のサーベイについてはアジア経済研究所・台湾経済研究院(2013, 第4章)および佐藤(2014)を参照。

観察されると指摘している。

このような見解が以下の議論の出発点となる。すなわち、アジア経済研究所・台湾経済研究院(2014)が示した相互補完関係を確認するとともに、それ以外の相互補完関係を探索することが、この研究の目的となる。

この報告書は以下、次のように構成されている。第2章では議論のバックグラウンドとして、日本と台湾の東南アジアへの投資の状況を概観する。第3章では、東南アジアにおける日台ビジネスアライアンスの3つの事例について、その形成の過程やオペレーションの状況を分析する。最後に第4章では、第3章の事例分析をもとに結論を示す。

## 第2章

### 日本と台湾の東南アジアへの直接投資

本章では次章でおこなう事例分析のバックグラウンドとして、日本および台湾の東南アジアへの直接投資の状況を概観する。東南アジアと一定程度、代替的關係にある中国についても触れる。はじめに日本と台湾それぞれについて観察し、続いてそれを踏まえて日台間の簡単な比較をおこなう。

#### 第1節 日本の対東南アジア直接投資

まず、2007年以降の日本の直接投資の動向をみると（表1）、リーマンショックとその後の世界的な不況があったため、2009年と2010年に大きく落ち込んでいる。しかし、2011年には1000億米ドル台に回復し、その後も着実に増加している。

次に日本から東南アジアや中国への直接投資をみると、全体の動きと比べて、リーマンショックと世界同時不況の影響が大きくなかったことがわかる。2009年と2010年も日本からアジアへの直接投資は減少していない。そして、2011年には全体の動向と同様、多く増加している。ただし、2013年に中国への直接投資の落ち込みがみられる。これは中国で反日感情が高まった影響だと考えられる。一方、同じ年に東南アジアへの直接投資は大きく増加している。

表1 日本の対外直接投資

	単位:100万米ドル						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
中国	6,218	6,496	6,899	7,252	12,649	13,479	9,104
(%)	8.5	5.0	9.2	12.7	11.6	11.0	6.7
アセアン6カ国	7,716	6,230	6,984	8,903	19,555	10,532	23,399
(%)	10.5	4.8	9.4	15.6	18.0	8.6	17.3
その他	59,549	118,075	60,767	41,069	76,603	98,344	102,546
(%)	81.0	90.3	81.4	71.8	70.4	80.4	75.9
合計	73,483	130,801	74,650	57,223	108,808	122,355	135,049
(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所)日本貿易振興機構ウェブサイトより作成(<http://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi/> 2015年3月18日アクセス)。原資料は財務省及び日本銀行。

(注)国際収支表ベース。撤退を引いたネット。

アセアン6カ国はシンガポール、ベトナム、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア。

日本の直接投資に占める東南アジアおよび中国向けの比重をみると、日本はアメリカやヨーロッパといった先進国にもさかんに直接投資をおこなっているため、突出して多いわけではない。中国への直接投資は概ね10%前後、東南アジアへの直接投資の比重は変動が激しく、少ない時は10%以下、多い時は20%近くに達する。中国と東南アジアを合わせると、2008年を例外とすれば、20%弱から30%弱で推移している。

続いて日本から東南アジアへの直接投資を、さらに詳しく国別にみてみよう(表2)。フィリピンを除く5カ国への直接投資は増勢にあることが確認できる。増加傾向が特に著しいはタイ、インドネシア、ベトナムである。タイへの直接投資は元々多かったが、2011年には71億米ドル、2013年には102億米ドルという巨額の投資がおこなわれている。インドネシアに対しても、2011年以降、30億米ドル台の直接投資が継続的におこなわれている。ベトナムへの直接投資も、2011年に19億米ドル、2012年に26億米ドル、2013年に33億米ドルと大幅な増加が続いている。この3カ国ほど顕著な増加はみられないものの、2010年以降、シンガポールに対しては、2012年を除いて40億米ドル前後の直接投資がおこなわれているし、マレーシアへも10億米ドル以上の直接投資が毎年おこなわれている。唯一、フィリピンへの直接投資については、傾向的な増加が認められないが、それでも2011年と2013年は10億米ドル以上の直接投資がおこなわれている。

最後に直接投資の残高とその分野別の構成をみてみよう(表3)。残高が圧倒的に多いのはタイであり、日本企業にとってその重要性が改めてわかる。続いて東南アジアのビジネスセンターであるシンガポール、東南アジアの大国インドネシアが続く。マレーシア、ベトナム、フィリピンの3国では大差ない。

表2 日本の対東南アジア投資

	単位:100万米ドル						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
シンガポール	2,233	1,089	2,881	3,845	4,492	1,566	3,545
ベトナム	475	1,098	563	748	1,859	2,570	3,266
マレーシア	325	591	616	1,058	1,441	1,308	1,265
タイ	2,608	2,016	1,632	2,248	7,133	547	10,174
フィリピン	1,045	705	809	514	1,019	731	1,242
インドネシア	1,030	731	483	490	3,611	3,810	3,907
合計	7,716	6,230	6,984	8,903	19,555	10,532	23,399

(出所)日本貿易振興機構ウェブサイトより作成(<http://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi/> 2015年3月18日アクセス)。原資料は財務省及び日本銀行。

(注)国際収支表ベース。撤退を引いたネット。

表3 日本の対東南アジア直接投資の主要分野(2013年末残高)

単位:100万米ドル

アセアン6カ国			シンガポール			ベトナム		
合計	142,948	100.0%	合計	38,512	100.0%	合計	11,369	100.0%
製造業	84,037	58.8%	製造業	13,590	35.3%	製造業	7,232	63.6%
非製造業	58,910	41.2%	非製造業	24,922	64.7%	非製造業	4,137	36.4%
金融・保険	27,947	19.6%	卸売・小売	8,811	22.9%	金融・保険	3,312	29.1%
輸送機械	20,595	14.4%	金融・保険	5,986	15.5%	輸送機械	1,278	11.2%
電機電子	13,681	9.6%	食品	3,694	9.6%	電機電子	1,081	9.5%
マレーシア			タイ			フィリピン		
合計	13,913	100.0%	合計	46,975	100.0%	合計	11,329	100.0%
製造業	10,012	72.0%	製造業	32,648	69.5%	製造業	7,500	66.2%
非製造業	3,901	28.0%	非製造業	14,327	30.5%	非製造業	3,829	33.8%
化学・医薬品	2,876	20.7%	輸送機械	10,942	23.3%	電機電子	2,175	19.2%
金融・保険	2,422	17.4%	金融・保険	10,923	23.3%	食品	1,855	16.4%
電機電子	1,806	13.0%	電機電子	5,758	12.3%	通信	1,822	16.1%
インドネシア								
合計	20,850	100.0%						
製造業	13,055	62.6%						
非製造業	7,795	37.4%						
輸送機械	5,745	27.6%						
金融・保険	5,175	24.8%						
化学・医薬品	1,745	8.4%						

(出所)日本銀行ウェブサイト(<https://www.boj.or.jp/statistics/> 2015年3月18日アクセス)より作成。

(注)国際収支表ベース。撤退を引いたネット。

アセアン6カ国はシンガポール、ベトナム、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア。

製造業と非製造業の構成をみると、シンガポールを除いて製造業が6割以上を占めている。マレーシアに至っては、製造業が7割を超えている。シンガポールのみ、非製造業が6割以上を占め、日本企業にとって独特の位置づけがなされていることがわかる。

この点は主要業種をみるとより鮮明になる。シンガポールの直接投資のなかで最大の残高を持つのは卸売・小売である。次に多いのは金融・保険である。卸売・小売が投資分野の上位にある国はほかにはなく、シンガポールが地域のビジネスセンターとして位置づけられていることが明瞭に示されている。金融・保険はシンガポールに限らず、どの国でも直接投資の残高が多く、フィリピン以外の5カ国で第1位か第2位に位置し、6カ国合計でも第1位である。一方、フィリピンの非製造業の構成はかなりユニークなものになっていて、金融・保険の比重が他の国よりも小さいいっぽう、通信が大きな割合を占めている。

製造業のなかでは、輸送機械が6カ国の合計において最も大きな比重を占めているが、それはタイとインドネシアに集中している。この2カ国における輸送機械の直接投資残高は6カ国合計の8割以上を占めている。電機電子も重要な分野である。6カ国合計の直接投資残高のうち10%弱を占め、輸送機械に続

いて第3位である。ベトナム、マレーシア、タイでは第3位、フィリピンでは第1位である。

## 第2節 台湾の対東南アジア直接投資

表4が示すように、台湾の直接投資も、リーマンショック後の世界的な不況の影響を受けて、2009年には大きく減少した。しかし、2010年には2008年を上回る水準に回復し、2012年まで増加を続けた。2013年にはまた、大きく減少している。

台湾の直接投資においては、アジアへの直接投資が占める比重が非常に大きい。特に中国は常に半分以上を占め、2010年のように8割以上に達することもある。したがって、前述の全体の動向は対アジア投資の動きによってもたらされたものである。中国への直接投資にしても、東南アジアへの直接投資にしても、金額でみても、比重でみても、起伏が激しく、傾向をよみとることは難しい。中国経済の変質から、直接投資の中国離れ、東南アジアへの方向転換が生じるのではないかという見方はあるが、2013年までのデータをみるかぎり、顕著な変化は認められない。

台湾の東南アジアへの直接投資を、国別にさらに詳しくみてみよう(表5)。まず、国別の直接投資の規模のばらつきが大きい。ベトナムとシンガポールが突出してプレゼンスが大きい。この両国には、ほぼ毎年、数億から数十億米ドルの直接投資がおこなわれている。一方、タイ、フィリピン、インドネシアは概ねマイナーな位置しか占めていない。2007年のタイを除けば、この3国には1億米ドル以上の直接投資がおこなわれたことはない。マレーシアはその中間である。

表4 台湾の対外直接投資

	単位: 100万米ドル						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
中国	9,676	9,843	6,059	12,230	13,101	10,924	8,685
(%)	59.9	68.8	66.8	81.2	78.0	57.4	62.4
アセアン6カ国	2,094	1,380	401	1,083	1,119	5,720	2,164
(%)	13.0	9.6	4.4	7.2	6.7	30.1	15.5
その他	4,376	3,087	2,604	1,741	2,578	2,379	3,068
(%)	27.1	21.6	28.7	11.6	15.3	12.5	22.0
合計	16,146	14,310	9,064	15,054	16,798	19,023	13,917
(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) 經濟部投資審議委員會『核准華及外國人投資、陸資來台投資、對外投資、對中國大陸投資統計月報』より作成。

(注) 認可統計。

アセアン6カ国はシンガポール、ベトナム、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア。

表5 台湾の対東南アジア投資

	単位:100万米ドル						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
シンガポール	1,194	698	37	33	449	4,499	158
ベトナム	109	639	243	670	458	944	1,736
マレーシア	65	28	84	370	130	188	103
タイ	712	9	15	9	12	61	78
フィリピン	13	3	22	1	69	11	59
インドネシア	1	3	2	0	1	17	28
合計	2,094	1,380	401	1,083	1,119	5,720	2,164

(出所)經濟部投資審議委員會『核准華及外國人投資、陸資來台投資、對外投資、對中國大陸投資統計月報』より作成。

(注)認可統計。

趨勢として顕著なのは、ベトナムへの直接投資の急増である。2013年には10億米ドルを突破している。一方、シンガポールへの直接投資は起伏が激しい。世界同時不況の影響があった2009年と2010年を除くにしても、2012年のように直接投資が45億米ドルに達した年もあれば、翌2013年のように1億数千万米ドルにとどまった年もある。まだ、金額は少ないながらも、タイとインドネシアへの直接投資は、この2~3年、増加傾向にあることが認められる。

最後に過去の直接投資の累計とその分野構成をみてみよう(表6)。累計額が最も多いのはシンガポールであり、唯一、100億米ドル台に達している。次に多いのはベトナムで、その累計額が60億米ドルを超えている。注意すべきは、早くから直接投資がおこなわれていた他の5カ国と違って、ベトナムへの直接投資は1990年代から始まったことである。にもかかわらず、シンガポールを除く4カ国の累計額を既に上回っている。台湾にとって、東南アジアのなかでベトナムが投資先としていかに重要であるかが表れている。続くマレーシアとタイの累計額はともに20億米ドル台である。フィリピンとインドネシアはさらに一段と少なく、累計額は10億米ドルに達しない。

製造業とサービス業の構成をみると、シンガポールを除いて、製造業が累計額の半分以上を占めている。特にベトナムとフィリピンでは90%前後に達する。

シンガポールのみ、サービス業が累計額の6割を占めている。その8割以上は金融・保険である。金融・保険はアセアン6カ国の合計でも累計額の3分の1を占め、最大の投資分野となっている。マレーシアでも第1位、タイでも第2位の投資分野だが、6カ国合計の大部分はシンガポールの金融・保険への直接投資である。

シンガポールへの直接投資では電子部品も重要な分野である。累計金額の28%を占め、第2位の投資分野である。電子部品は6カ国全体でも第2位の投資分野だが、その大部分はシンガポールへの投資である。

表6 台湾の対東南アジア直接投資の主要分野(1952～2013年累計)

単位:100万米ドル

アセアン6カ国			シンガポール			ベトナム		
合計	23,089	100.0%	合計	10,614	100.0%	合計	6,154	100.0%
製造業	13,049	56.5%	製造業	3,523	33.2%	製造業	5,558	90.3%
サービス業	9,566	41.4%	サービス業	7,073	66.6%	サービス業	527	8.6%
金融・保険	7,776	33.7%	金融・保険	5,848	55.1%	一次金属	2,539	41.3%
電子部品	3,756	16.3%	電子部品	2,977	28.0%	化学材料	544	8.8%
一次金属	2,629	11.4%	運輸・倉庫	566	5.3%	繊維	500	8.1%
マレーシア			タイ			フィリピン		
合計	2,612	100.0%	合計	2,122	100.0%	合計	915	100.0%
製造業	1,584	60.6%	製造業	1,127	53.1%	製造業	822	89.8%
サービス業	917	35.1%	サービス業	922	43.4%	サービス業	65	7.1%
金融・保険	740	28.3%	金融・保険	763	36.0%	繊維	239	26.1%
繊維	608	23.3%	電子製品	218	10.3%	電子部品	221	24.2%
木竹等製品	157	6.0%	木竹等製品	187	8.8%	電子製品	168	18.4%
インドネシア								
合計	671	100.0%						
製造業	435	64.8%						
サービス業	64	9.5%						
鉱業・土石採取	148	22.1%						
繊維	115	17.1%						
電気機械	50	7.5%						

(出所)経済部投資審議委員会『核准華及外国人投資、陸資來台投資、對外投資、對中國大陸投資統計月報』より作成。

(注)認可統計。

アセアン6カ国はシンガポール、ベトナム、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア。

ベトナムでは一次金属の比重が非常に大きく、累計額の4割以上を占めている。一次金属は6カ国の合計でも第3位の投資分野だが、そのほとんどはベトナムが占めている。

他に目につく特徴としては、国別ではインドネシアにおいて鉱業・土石採取が累計金額の2割以上を占め、第1位の投資分野となっていることである。台湾のこれまでのインドネシアに対する関心が資源にあったことが表れている。投資分野では繊維が複数の国で上位に入っている。台湾企業にとって、労働力の利用が東南アジアへの投資の重要な誘因であったことを示している。

### 第3節 日本と台湾の東南アジアへの直接投資の比較

はじめに注意しなければならないことは、日本と台湾では直接投資統計の性格が大きく異なることである。日本は日本銀行の国際収支ベースのデータであり、しかも撤退などを差し引いたネットになっている。一方、台湾は経済部投資審議委員会の認可ベースのデータである。台湾にも国際収支ベースの統計があるが、国別や分野別のデータは公表されていない。また、表3はネットの投資残高であるのに対し、表6は直接投資の累計額である。

まず 2007 年以降の動向をみると、リーマンショックとその後の世界的な不況の影響を受けたことは、日本も、台湾も変わらない。しかし、日本が 2010 年も影響を受け続けたのに対し、台湾は速やかに回復している。ただし、これは前述の統計の性格の違いによるものかもしれない。

より注目すべきは、日本と台湾の投資先の違いである。日本にとって東南アジアや中国は重要な投資先ではあるが、先進国も大きな比重を占めているため、突出しているわけではない。それに対して、台湾の直接投資において、アジア、特に中国の比重は際立って多い。常に半分以上の直接投資が中国に対しておこなわれている。

東南アジアについて国別に詳しくみると、日本と台湾の間で重要な投資先の順序に違いがある。日本の近年の東南アジアへの直接投資では、タイへの投資が格段に多く、シンガポール、インドネシア、ベトナムがそれに続く第 2 集団を構成し、マレーシアとフィリピンが第 3 集団となっている。一方、台湾の直接投資ではベトナムへの投資が突出し、シンガポール、マレーシアと続き、タイ、フィリピン、インドネシアへの投資はかなり少ない。注目されるのは日本にとってのタイ、台湾にとってのベトナムの重要性である。シンガポールは日本、台湾ともに重要である。また、台湾の直接投資において、ベトナムとタイ、フィリピン、インドネシアの 3 カ国との差は非常に大きい。投資先の重要性の順序は、日本の直接投資残高と台湾の直接投資の累計額を比べても、概ね変わらない。

投資分野をみると、第 1 の共通点は、6 カ国全体およびシンガポールを除く 5 カ国では製造業中心、シンガポールではサービス業中心であることである。第 2 に、金融・保険が最大の投資分野となっている。第 3 に、製造業では電機電子が重要である。同時に顕著な違いもある。

第 1 に、シンガポールへの直接投資はともにサービス業が中心だが、日本の場合、最も多いのは卸売・小売であるのに対し、台湾は金融・保険である。第 2 に、日本の直接投資において、製造業のなかでは輸送機械が最大の比重を占めている。それはタイとインドネシアに集中している。輸送機械は台湾の直接投資では重要な分野ではない。第 3 に、一方、台湾の製造業における直接投資では、一次金属が電子部品に次いで大きな分野だが、そのほとんどはベトナムへの投資である。日本の直接投資では一次金属は上位の分野とはなっていない。

## 第3章

### 日台ビジネスアライアンスの事例分析

本節では、東南アジアにおける日台ビジネスアライアンスの3つのケースを分析する。第1のケースは日新リフラテックと維鋳実業の提携、第2のケースは多摩化学工業、三聯科技、漢民科技の提携、第3のケースは日華化学のアジア展開である<sup>3</sup>。

#### 第1節 日新リフラテックと維鋳実業の提携

日新リフラテックと維鋳実業の提携は、これまでの調査や研究においてもしばしば取り上げられてきた（根橋・九門 2008，経済部投資業務処・野村総合研究所台北支店 2011）。アジア経済研究所・台湾経済研究院(2014)でも分析している。ここではまず、アジア経済研究所・台湾経済研究院(2014)に基づいて、日新リフラテックと維鋳実業の提携の概要を示し、次に2014年8月におこなった調査によって新しく明らかになったことを提示する。

##### 1. 提携の概要

日新リフラテックは1918年に設立された坩堝メーカーである。1991年に現社名の日新リフラテックに改名した<sup>4</sup>。黒鉛坩堝を主力製品としている。一方、維鋳実業は1985年<sup>5</sup>に設立された貿易会社である。日新リフラテックの製品の販売を業務としている。日新リフラテックの従業員数は約120人、維鋳実業の従業員数は約50人である。つまり、両社ともに中小企業である。

日新リフラテックは元々、国内販売しかしていなかった。1970年代後半、金属回収業を営んでいた維鋳実業の前身が日新リフラテックにアプローチし、1977年から台湾への輸出が始まった。それまで台湾ではヨーロッパ製の坩堝が

---

<sup>3</sup> 実際には以下の3つ以外のケースについても、調査をおこなっている。台湾側の作成した報告書にはそれも収められている。この報告書で取り上げる3つのケースについては、最も周到に調査をおこない、かつ問題意識に対して明確なインプリケーションを引き出すことができる。

<sup>4</sup> 本稿では煩雑さを避けるため、1991年以前も日新リフラテックを用いる。

<sup>5</sup> 1986年とする資料もある。アジア経済研究所・台湾経済研究院(2014)では1986年としていた。

用いられていたこと、日新リフラテックの製品が台湾の環境に合わなかったことから、当初の販売は振るわなかった。しかし、日新リフラテックと維蹻実業はチームをつくってユーザーを訪ね、そのニーズに関する情報を収集し、製品の改良を重ねていった結果、次第に台湾市場でのシェアを拡大していった。現在では台湾で一二を争うシェアを有している。

1985年、黄国超会長は維蹻実業を設立し、日新リフラテック製品の販売代理を引き継いだ。ちょうどその頃、台湾元の対米ドルレート的大幅な切り上げ、賃金の持続的な上昇、環境保護運動の高まりなどによって、多くの産業において、生産拠点の台湾から海外へのシフトが進行していた。日新リフラテック製品のユーザーの多くも海外に移転したため、維蹻実業は東南アジアに移ったユーザーに対する供給も始めた。維蹻実業は1993年以降、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムに販売拠点を設置していった。また、東南アジアばかりでなく、2002年に広東に、2007年に上海にも、販売拠点を設けている。

維蹻実業は海外に移転した台湾企業だけでなく、東南アジアの華人企業にもアプローチした。台湾でシェアを拡大したときと同じように、日新リフラテックと維蹻実業はチームをつくって潜在的なユーザーを訪ね、市場を拓いていった。黄会長は1999年にはタイに移住して貿易会社を設立し、現在は財務はタイで管理している。

現在、維蹻実業は日本と現地の代理店がある韓国を除いて、日新リフラテック製品のアジアにおける販売はすべて維蹻実業が担っている。販売ばかりでなく、生産の一部も担っている。維蹻実業は2005年に坩堝の生産に使う酸化防止剤の工場をタイに建設した。日新リフラテックのタイ工場も2008年11月に竣工している。

## 2. タイでの運営状況と今後の海外展開の展望

2015年8月にアジア経済研究所と中華経済研究院のチームは日新リフラテックのタイ法人(Siam Casting Parts Nissin Co., Ltd.)を訪ね、小久保副社長にインタビューをおこなった。以下ではそこで得られたタイ法人および維蹻実業との提携関係の状況や、今後の海外展開の展望に関する情報を付加し、日新リフラテックと維蹻実業の提携に関する理解を深めたい。

日新リフラテックがタイに進出したひとつの理由は、維蹻実業がタイを中心に販売を広げていたからである。現在、タイ法人の製品の半分あまりが、維蹻実業経由でタイ内外に販売されている。

タイ法人は製造のみをおこない、直接、販売していない。製品の3割を、維蹻実業およびタイの日系代理店2社を通して、タイで販売している。日系代理

店は主に日系企業に供給し、維蹠事業と棲み分けしている。日系代理店の取り扱いには維蹠実業の10～20%と限られている。

製品の7割は輸出している。そのうち6割は、維蹠実業経由で中国、インドネシア、マレーシア、ベトナムへ輸出している。残り4割は日本本社経由で韓国へ輸出している。

顧客への対応も維蹠実業と連携しておこなっている。クレームへの対応や技術指導は、日本から人を送り、維蹠実業とともにおこなっている。タイ法人はこれには関わらない。

維蹠実業の工場は製品を日本本社に供給している。品質面では、日新リフラテックからかなり指導を行った。維蹠実業がつくっているのは製品のタネの材料だが、タイ法人ではタネをつくっていないので、タイ法人に供給されることはない。現在、計画が止まっているが、将来、東南アジアでタネをつくることになれば、維蹠実業の工場から、直接、供給されることになる。

日新リフラテックの将来に向けた構想として、タイを拠点に、ミャンマー、インド、北アフリカに販売先を広げていくことが考えられている。その場合も、例えばミャンマーの華人企業に連携してアプローチするなど、維蹠実業をパートナーとして考えている。

## 第2節 多摩化学工業、三聯科技、漢民科技の提携

多摩化学工業、三聯科技、漢民科技の提携のケースは、交流協会台北事務所(2011)にも紹介されている。ここでは2014年8月に佐藤が多摩化学工業長俊連社長に対しておこなったインタビューを中心に、中華経済研究院のメンバーが三聯科技に対しておこなったインタビューから得られた情報を加えて、3社の提携の展開過程を観察してみたい。

### 1. 3社の概要

多摩化学工業は1949年に設立された。はじめ精密鑄造用バインダーなどとして用いる正珪酸エチルを製造し、以来、ニッチなマーケットで使用される特殊なケミカルを開発、製造してきた。現在の主力製品は半導体・液晶パネル用超高純度ケミカルである。

拠点は国内には6カ所、海外にはアメリカ、中国の大連および西安、台湾、シンガポールにある。アメリカおよび中国の子会社には100%出資し（中国へはアメリカの子会社が出資）、台湾とシンガポールは合弁である。多摩化学工業本体だけみれば、従業員数は180人だが、アメリカには250人、シンガポールには106～108人、台湾には30人弱、中国・大連には30人の従業員がいる（西

安は立ち上がったばかり)。このように、既に海外の従業員が日本国内を大きく上回っている。

三聯科技は 1967 年に設立され、当初は配電盤の製造と計測機器の代理販売を主たる事業としていた。その後、自動化設備や精密測定機器の分野に事業を発展させ、機電システムのインテグレーションサービスに事業の重点を移していき、それにもなって半導体産業との関係を深めていった。現在は自動化設備が売上高の約半分を占めている。海外では 2000 年に香港、2001 年に中国に進出している。

漢民科技は 1977 年に設立された半導体製造設備の専門商社である。台湾半導体産業の発展とともに成長し、現在はこの分野で世界的な企業となっている。拠点は台湾のほか、シンガポール、マレーシア、中国に設置している。

## 2. 台湾における合弁事業

多摩化学工業が台湾への進出を考えるようになった直接の理由は、重要な顧客である東芝が台湾の華邦電子と提携することになったことである。東芝は華邦電子に半導体の技術を供与し、工場を立ち上げるに当たって、日本の工場と同じ材料を使いたいと考えていた。1990 年代半ば、多摩化学工業はまだ台湾でのビジネスはなかったが、これをきっかけとして台湾への進出を考えるようになった。当時、日本の半導体産業の成長は鈍化していたのに対し、台湾では半導体も、液晶パネルもさらなる成長が見込まれた。

多摩化学工業は華邦電子に対して、合弁ではなく、輸出によって製品を供給することも考えたが、それでは競争力を維持できないことは明らかだった。多摩化学工業の製品は大量に使用されるいっぽう、単価は安い。そのため、日本から供給するとなると運賃や容器代といったコストが大きな負担となるのである。

多摩化学工業は、運営上の固定費は華邦電子との取引によって、ある程度、カバーできるだろうと考えた。しかし、多摩化学工業には中国語を使える人材がいなかったし、台湾でのビジネスの経験もなかった。そのため、総務、経理、財務を託せるパートナーと合弁事業をおこないたいと考えた。華邦電子からの紹介を含めてパートナーの候補はいくつかあったが、三聯科技を選んだ<sup>6</sup>。その理由は信用できたからである。三聯科技の林廷芳総経理によると、多摩化学工業の信頼を得るため、会計士と取引銀行は多摩化学工業の決定を尊重することにしたという。また、三聯科技が半導体製造設備の代理販売もしていたので、

---

<sup>6</sup> 交流協会台北事務所(2011, 5)によると、多摩化学工業の創業者は、日本留学時に同窓だった三聯科技の会長の親戚から、同窓会で三聯科技を紹介されたという。

多摩化学工業にとってはそのネットワークも魅力だった。三聯科技の会長は台湾電力出身で、ケミカルとは無関係だったが、技術は多摩化学工業が全面的に供与することになっていたため、三聯科技の化学における技術的能力の不足が制約になることはなかった。

一方、三聯科技は当時、台湾の半導体産業が化学材料の多くを輸入に依存していたことをみて、台湾に技術導入したいと考えていた。したがって、多摩化学工業との提携は絶好の機会だった。

こうして 1996 年、多摩化学工業と三聯科技の合弁企業、多聯科技が設立された。出資比率は 50% ずつである。多摩化学工業から多聯科技には、製造技術、設備関連技術、分析方法等が供与された。顧客への技術や品質の説明などでは、当初、多摩化学工業の長社長自らが主として担当した。一方、三聯科技は人員の採用、総務、法令の調査を担当し、工場建設やユーティリティ関係の全面的バックアップをおこなった。

その後、多聯科技が採用した人材が自立するようになった。例えば、顧客との打ち合わせは当初、多摩化学工業の長社長が通訳を介しておこなっていたが、5~6 回訪問すると、大部分を多聯科技の社員が行い、わからないところだけを長社長に訊くようになった。

また、製造面でも現地化が進んでいる。例えばテトラ・メチル・アンモニウム・ヒドロキシド(TMAH)の場合、当初、日本から台湾に原液を輸出し、台湾で希釈・調整・ボトリング・分析をおこなっていたが、今では台湾で電気分解からの合成もおこなうようになっている。また、多聯科技で扱う製品の種類も増えている。現在は日本人の駐在者は 1 人だけである。

設立当初、華邦電子以外の顧客を開拓するには苦勞したが、現在では華邦電子との取引は僅かになっている。多聯科技の経営は初年度から黒字となり、現在まで赤字となったことはない。そのおかげで、多摩化学工業は多聯科技から、毎年、かなりの配当収入を得ている。

### 3. シンガポールにおける合弁事業

台湾での合弁事業だけならば、多聯科技と類似のケースはほかにも少くない。しかし、多摩化学工業と三聯科技の提携のユニークなところは、それがシンガポールにも展開しているところである。

きっかけは台湾での合弁事業と同様、東芝の液晶パネル部門がシンガポールにアドバンスト・フラット・パネル・ディスプレイ(AFPD)を設立したことだった。東芝は現地で、安く高品質なケミカルを調達することを欲していた。既に述べたように、コスト上の理由から、多摩化学工業の製品を日本など海外から供給することはできない。多摩化学工業は、当面の固定費は AFPD との取引で

ある程度カバーできると考え、同時に他の顧客の開拓を期待して、シンガポールに進出することを決定した。三聯科技によると、1999年の921地震の後だったので、シンガポールへの展開にはリスク分散という動機もあったという。

しかしながら、多摩化学工業から駐在員を送る余裕はなかった。三聯科技の会長をはじめとする経営陣から、彼らが個人的に親しくしている漢民科技のシンガポール代表を紹介され、3社が提携することになった。こうして2002年、合弁企業アグノス・ケミカルが設立された。出資比率は多摩化学工業が25%、多聯科技が25%、漢民科技シンガポールが50%である。多摩化学工業としては、常駐の駐在員は送れないので、経営権をとるつもりはなく、製品を供給できればよいと考えた。

アグノス・ケミカルには、技術はすべて多摩化学工業から供与された。また、多聯科技の従業員も育てていたのも、それを活用することもできた。新規の製品でなければ、彼らでもサポートすることは可能だった。しかも、シンガポールでは中国語が通じるので、多聯科技の台湾人従業員ならば言葉の問題がなかった。

現在ではアグノス・ケミカルはAFPD以外の顧客の開拓に成功し、AFPDとの取引は僅かになっている。経営は良好で、多摩化学工業はかなりの配当収入を得ている。

### 第3節 日華化学のアジア展開と台湾日華化学

日華化学のケースでは、その東南アジアなどでの展開において、台湾の子会社である台湾日華化学工業が重要な役割を果たしていることが注目される。しかしながら、このケースは厳密には日台ビジネスアライアンスというよりも、伊藤のいう「台湾活用型」(伊藤 2005, Ito 2009)に相当する<sup>8</sup>。日台ビジネスアライアンスは、日本企業と台湾企業が資源を持ち寄ってそれぞれの不足を補い合うという関係を想定しているのに対し、台湾日華化学工業の経営は基本的に日本側が主導しているからである。つまり、日華化学からみた場合、主として利用しているのは台湾側のパートナーの持つ資源ではなく、台湾に立地することでアクセス可能となる資源である。

このように日本企業による台湾の資源の利用という観点からみたとき、台湾日華化学工業は先進的なケースとして知られ、經濟部投資業務処・野村総合研

---

<sup>7</sup> 三聯科技の説明によると、漢民科技はシンガポールに進出している台湾の同業者から紹介されたという。

<sup>8</sup> 伊藤のいう「台湾活用型」直接投資とは、日台合弁による第三国への直接投資と、日本企業の台湾子会社による第三国への直接投資を合わせたものである。

究所(2011)でも紹介されている。以下ではまず、主に中華経済研究院がおこなった台湾での調査に基づきながら台湾日華化学工業の発展過程を説明し、次に2014年8月に佐藤、林、魏が日華化学のタイ法人(STC NICCA Co., Ltd.)でおこなったインタビューをもとに、タイ法人からみた台湾日華化学工業の位置づけを示す。

## 1. 台湾日華化学工業の設立と発展

日華化学工業の歴史は、1938年に宮下精錬工業所として繊維油剤とアミノ酸の製造を始めたことに始まる。翌1939年に合資会社日華化学工業所に改称し、さらに1941年に日華化学工業株式会社となり、1988年に現社名の日華化学株式会社に改められた。主力製品は繊維製品の製造に用いられる界面活性剤である。台湾以外のアジアの製造拠点は、韓国、中国、ベトナム、タイ、インドネシアに置かれている。

台湾日華化学工業は、台湾の永裕行徳記と合弁で1968年に設立された。日華化学にとっては初の海外拠点だった。日華化学が台湾に進出した動機は、当時、顧客である繊維産業の海外シフトが進んでいたからである。

台湾日華化学工業の設立から今日までの発展は4つの段階に分けられる。第1段階では、台湾に移転した日本の繊維メーカーに製品を供給することが主たる業務だった。原材料の多くは日本から輸入し、それを台湾で加工していた。第2段階では、台湾日華化学工業の生産規模の拡大や品質管理の向上にともない、台湾での原材料の生産を増やしていった。第3段階になると、台湾日華化学工業において人材の育成が進んだことから、中国やアセアンにおいて営業および技術面のサポートを担うようになった。

現在は第4段階へと進み、2014年、桃園に新工場を設立し、そこに研究開発機能を持たせ、アジアのオペレーションセンターのひとつとなっている。生産規模は旧板橋工場の月産1000トンから、1500トンに増加した。現在では日本から調達している原材料は2割となり、8割は台湾で調達している（そのうち間接輸入は35%）。

研究開発の面では、台湾日華化学工業は上海拠点とともに、アジアのセンターとして位置づけられている。日本で5~10年先をにらんだ基礎的研究をおこない、台湾と上海では応用研究をおこなうことになっている。顧客のニーズに関する情報は日本に集約され、それに基づいて課題が台湾や上海に割り振られる。台湾日華化学工業の研究開発の重点は、機能性繊維や電子製品の材料となる特殊化学品に置かれている。また、台湾日華化学工業は紡織産業総合研究所と提携し、共同研究をおこなっている。

台湾日華化学工業の日華化学グループにおける位置づけは、他の海外拠点へ

の経営管理の人材の供給と技術的な支援である。例えば、2004年のベトナムの拠点の立ち上げにおいて、原材料の多くは台湾から供給された。また、台湾からベトナムに営業の人員を派遣し、市場の開拓をサポートしている。台湾日華化学工業はアジアの華人・華僑ともネットワークを持ち、グループのアジア展開を支えている。さらに、資金面でも台湾日華化学工業は香港、中国・広州、中国・浙江、ベトナムの拠点に出資している。

このように台湾日華化学工業の重要性が増したことに合わせて、日華化学は出資比率を40%から61%に引き上げている。

## 2. タイ法人からみた台湾日華化学工業

日華化学のタイ法人は1974年に設立された。国内販売が目的だった。政府から課された条件もあって、タイ資本との合弁である。現在の出資比率は日華化学が50%強、長瀬産業が約4%、タイ資本が46%となっている。従業員は工場が約60人（生産現場が約45人）、オフィスが約20人、合わせて78～81人となっている。日本人は3人である。

タイ法人の生産能力は月850トン、最近の実績は520～600トンである。製品は繊維用ケミカルと特殊ケミカルである。特殊ケミカルはレンズ用および紙用ケミカルと、自動車部品のダイキャスト洗浄剤である。昨年まで金属加工用ケミカルが売上高の20%を占めていたが、日華化学は同部門をモレスコに売却したため、現在はなくなっている。一方、日華化学が昨年、花王の海外の繊維用ケミカル部門を買収した結果、タイ法人の場合、繊維用ケミカルの売上高は95%に上昇した。

生産品目は300種以上にのぼる。混合のみおこなっている製品と、中間体から製造している製品がある。中間体の生産量は40～60トンである。製品はタイ国内及び日本等に販売している。

タイ法人は日華化学グループのなかで、タイ市場を主たるターゲットとした生産拠点として位置づけられている。そのため、タイ法人は合成に取り組むような体制になっていない。顧客に合わせた調整はおこなうが、高い機能は備えていない。

中間体は、タイで製造している一部を除いて、日本、中国、台湾、インドネシア、ベトナムから調達している。日本が最大の輸入元となっている。以前はタイで中間体をもっとつくろうとしていたが、現在は日本、台湾、インドネシア、中国から輸入することになっている。同じものを重複して生産することをやめて、最も安いところで作り、そこから調達することになった。製品についても、これまではアセアンの3工場では似たようなものをつくっていたが、これからはそれぞれの得意分野に集中する方向で考えている。

台湾がグループの研究開発の一翼を担うことになったが、そこで開発された製品がタイに導入されるのはこれからである。例えばポリウレタン関係（アンカー剤）などが期待される。

タイ法人として、台湾日華化学工業からのサポートには大いに期待している。台湾日華化学工業の日本とほぼ同レベルの能力を持つと同時に、日本よりタイに地理的に近く、考え方もまた近いからである。タイの実業家のほとんどは華人であり、台湾人との親和性が高いと考えられる。

## 第4章

### 結論

第1章で提示したように、この研究は、日台ビジネスアライアンスが東南アジアでも成り立つのか、日本企業にとって、東南アジアで台湾企業と組むことで何らかのメリットを得られるのかといった問題意識に基づいている。そして、アジア経済研究所・台湾経済研究院(2014)が示した相互補完関係を確認するとともに、それ以外の相互補完関係を探索することが、この研究の目的である。第3章の事例分析からは、このような課題に対してどのような結論を導き出すことができるだろうか。

第1に、アジア経済研究所・台湾経済研究院(2014)で取り上げた日新リフラテックと維蹻実業の提携をさらに深く分析することによって、アジア経済研究所・台湾経済研究院(2014)で示した結論を一段と強化することができた。アジア経済研究所・台湾経済研究院(2014)では、このケースから、中小企業の間で技術開発と市場開拓という能力の相互補完が可能であること、特に台湾企業の持つ海外市場への積極性が日本企業の国際化を促しうることを示していると結論づけた。この研究でおこなった追加的な調査によって、日新リフラテックの東南アジア市場での活動において、維蹻実業が果たしている役割の重要性がより具体的に明らかになった。日新リフラテックはタイをはじめ東南アジアに進出している日系企業への販売を伸ばしたいと考えているが、今のところ限られた成果しか得られていない。一方、日新リフラテックのタイ法人の製品のうち、タイ市場で販売している3割の大半は維蹻実業が取り扱っている。残りの7割を占める輸出のうち、6割が維蹻実業を通して中国や東南アジアで販売されている。すなわち、タイ法人の製品の半分以上が維蹻実業によって販売されている。日新リフラテックが今後、海外展開を進めていくにあたって、維蹻実業をパートナーとして考えている。

第2に、多摩化学工業、三聯科技、漢民科技の提携と、台湾日華化学工業の2つのケースからは、日本企業にとっての日台ビジネスアライアンスあるいは台湾を利用することの新しいメリットを見出すことができる。それは日本企業、さらにいえば日本経済に不足している資源の量的な補完である。特に人材である。多摩化学工業の場合、シンガポールに進出する必要が生じたが、自社には新しい海外拠点を経営する人材がいなかった。それを台湾企業と提携することによって補ったのである。日華化学の場合、アジアでのさらなる発展を狙って、

台湾法人に日本の研究開発を補完する役割を付与した。換言すれば、研究開発体制を台湾や中国の人材を取り込んだ形に再編成したのである。もちろん、2つのケースとも、中国語をはじめとする台湾の特徴を活かすことも考慮されているが、台湾の人材に求められている基本的な能力は日本の人材と変わらない。しかし、日本では調達することが難しいため、代わりに台湾の人材を用いることにしたのである。その原因は個々の企業の人材育成の限界にもあるかもしれないが、日本のマクロ的な人材供給の制約が背景にあると考えられる。今後、日本の労働人口の減少が進めば、不足はいつそう顕著になるだろう。

いずれにせよ、ここで示した2つのメリットは普遍的なものであり、東南アジアにも、中国にも限定されるものではない。台湾でも、日本でも、世界のどこでも、このようなメリットを活かした日台ビジネスアライアンスは成立し得る。

それにもかかわらず中国以外での日台企業間の提携が活発ではないのは、日本企業が台湾企業をみるとき、中国やそれと関連した中国語といった特性に過度に注目してしまい、台湾企業が持つそれ以外の優位性が見えなくなっていることが原因ではないかと考えられる。日本企業が中国を脇に置いて台湾企業と向き合うようになれば、日台ビジネスアライアンスの可能性はさらに大きく広がり、今までにはない新しいタイプが生まれてくるのかもしれない。

## 参考文献

(日本語)

- アジア経済研究所・台湾経済研究院 2013「日台産業協力の現状と課題」。
- アジア経済研究所・台湾経済研究院 2014「日台ビジネスアライアンスの新たな可能性」。
- 伊藤信悟 2005「急増する日本企業の『台湾活用型対中投資』－中国を舞台とした日台企業間の『経営資源の優位性』補完の構造－」『みずほ総研論集』2005年Ⅲ号。
- 經濟部投資業務処・野村総合研究所台北支店 2011「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－」。
- 交流協会台北事務所 2011「日台ビジネスアライアンスの成功事例集」。
- 佐藤幸人 2014「東アジア経済の変動と日台ビジネスアライアンス」『東洋文化』(94) 121-145。
- 根橋玲子・九門崇 2008「強い信頼関係に基づく日台アライアンス－日新リフレックと維蹠実業－」井上隆一郎・天野倫文・久門崇編『アジア国際分業における日台企業アライアンス－ケーススタディによる検証－』交流協会 53-64。
- 劉仁傑・佐藤幸人 2013「日台ビジネスアライアンスにおけるハブ企業の生成－工作機械メーカーのケーススタディ－」『アジア研ワールド・トレンド』(217) 33-40。

(英語)

- Ito, Shingo 2009. "Japanese-Taiwanese Joint Ventures in China: The Puzzle of the High Survival Rate." *China Information*. 23 (1). 15-44.



連携研究報告書  
[新領域研究センター]2014-[B-IV-6]  
[日台中小企業の東南アジア市場における協力の可能性]

---

2015年3月31日発行  
発行所 独立行政法人日本貿易振興機構  
アジア経済研究所  
〒261-8545 千葉県千葉市美浜区若葉 3-2-2  
電話 043-299-9500

無断複写・複製・転載などを禁じます。

---