

第4章 日台ビジネスアライアンスの経験

佐藤幸人

本章では既存の調査と研究を検討し、これまでの日台産業協力を振り返る。各種の日台産業協力のうち、この章では合併をはじめとするビジネスアライアンスに注目する。言い換えれば、全額出資による投資は議論の基本的に議論の範囲外とする。この章の議論の主要な観点は協力の効果、条件、成果である。

第1節 日台ビジネスアライアンスに関するこれまでの調査と研究

1. 日台ビジネスアライアンスの諸側面

ビジネスアライアンスには種々の方式がある。部品、材料、設備の調達と供給、委託生産、販売代理、技術のライセンス、商標のライセンス、共同研究開発、合併、資本参加、合併等々である。さらに、これら各方式にもいくつものサブカテゴリーがある。例えば委託生産には製造のみを委託する OEM と、製造だけではなく開発まで委託する ODM がある。ODM には受託した企業が顧客の仕様にしたがって設計する方式から、予めプロトタイプを用意しておく方式まで含まれる。使用する部品の調達先を決める権利が委託する企業にある場合もあれば、受託企業にある場合もあり、それによって委託生産の性格も異なったものとなる。しかしながら、このように多様な方式があるとはいえ、一般的にアライアンスはすべからく相互補完によって双方が利益を獲得することを目指している。この要件を満たす限り、2つの企業の関係は本章の議論の範囲に含まれる。またパートナーを持たない全額出資による投資はこのような定義に合致しないため、基本的に以下では言及しない。

日台ビジネスアライアンスには幾つかの側面がある。ここで特に注意する必要があるのはアライアンスの目標とその活動の場所である。日台ビジネスアライアンスの歴史は長い。経済部投資審議委員会の資料によ

れば、日本企業の台湾への投資は1953年から始まっている。台湾企業の日本への投資はかなり遅れ、1975年に第1号の投資がおこなわれている。しかしながら、近年、日台ビジネスアライアンスが注目を集めている理由は、台湾の優位性を活用して中国に進出しようとする日本企業がますます多くなっていることにほかならない。台湾の政府および関連機関もまた、台湾が日本と中国の橋渡し役になれると大々的に宣伝している。日本のメディアもこの点に注目している。例えば2011年10月1日の『週刊東洋経済』は、「中国は台湾から攻める」というタイトルの特集を組んだ。本章でも以下の分析では、日台ビジネスアライアンスが中国を主たる目標としているのか、提携事業はどこで運営されているのかに着目する。

2. 既存の調査と研究の論点

日台ビジネスアライアンスの議論は、筆者の1997年に発表した論文（佐藤1997）が嚆矢である。その後2000年代半ばになって、調査や研究が続々と発表されるようになった（Liu 2003, 朱 2004, 浦野 2004, 劉 2005, 伊藤 2005）。それから現在に至るまで、既に豊富な調査と研究の蓄積がある（井上編 2007, 井上・天野・九門編 2008, 呉・劉 2008, Ito 2009, 日本貿易振興機構海外調査部中国北アジア課 2010, 徐・陳編 2011, 交流協会 2011, 經濟部投資業務処・野村総合研究所台北支店 2011, 林・陳編 2011）。

これらの調査と研究の大部分は、主として実務上の関心に基づいている。分析のポイントもこのような観点から選ばれている。主要な論点は、アライアンスはどのような効果を持っているのか、アライアンスが成功する条件は何か、アライアンスの実際のパフォーマンスはどのようなものである。これらの問題に対して、既存の調査と研究は既に一定の回答を示している。

(1) 効果

一般的に言って、ビジネスアライアンスに期待される効果は優位性の補完である。これまでの調査と研究によれば、日台企業間には次のような補完関係がある。日本企業は台湾企業の中国での活動における優位性を重視している。すなわち、台湾と中国の言語の共通性や、中国の消費者、従業員、政府とのコミュニケーションの能力である。また、台湾企業が中国に構築した巨大な生産体制と販売網は日本企業を引き付ける。さらに最近では、中国とは直接関係のない台湾企業の能力も注目される

ようになってきた。効率的な量産の能力，ユーザーのニーズに合わせて品質とコストのバランスを量る能力，中国以外の海外市場に進出する積極性などである。

日本企業については，その技術が一貫して台湾企業がアライアンスを望む最大の理由となっている。それ以外では，特に日本市場に関して，日本企業のプラントや販売チャネルを利用できることを目的として，台湾企業が日本企業とアライアンスを結ぶことがある。

(2) 条件

アライアンスの成功条件については，ほとんどすべての調査と研究が一致して指摘していることは，日台企業間の信頼関係が非常に重要であるということである。前述のように，日台ビジネスアライアンスの歴史は長く，長期の交流を通して堅固な信頼関係を構築している日台企業は少なくない。この信頼関係によって，日台企業は元々の提携事業を円滑に運営できるばかりでなく，協力の規模と範囲をさらに発展させることができる。実際，中国で提携事業をおこなっている日台企業の多くは，それ以前に台湾において長期の交流の経験を持っている。

しかしながら，このように長期的な交流が前もってあるようなケースばかりでなく，中国に進出する以前には何ら協力関係を持っていなかった日台企業のケースもある。このように，日台企業には比較的容易に信頼関係を構築できるという特徴がみられる。日本企業が台湾企業とアライアンスを組む理由は，台湾企業の持っている優位性に加えて，このような信頼関係を構築する能力も重要な要因となっている。多くの調査と研究が主張するように，日本企業から信頼を獲得する能力と，中国における高度の親和性を併せ持つことによって，台湾企業は日本と中国のインターフェイスあるいはブリッジになりうる。

(3) 成果

効果や条件と比べて，成果の分析は難しい。日台ビジネスアライアンスの効果と条件は，ケーススタディによって例証することが可能である。実際，これまでの大部分の調査と研究はケーススタディに依拠してきた。とりわけ成功例に基づくことが多かった。

しかし，ケーススタディだけによって，日台ビジネスアライアンスが事前に期待された効果を実際に発揮し，順調に発展しているかどうかを示すことは，一般的に不十分である。しかし，日台ビジネスアライアンスに関しては政府統計のような既存の信頼性の高いデータは存在しない。これに対して伊藤信悟の研究(Ito 2009)は画期的な意義を持っている。

伊藤は東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』を基礎とし、各種の資料を収集、整理して「台湾活用型対中投資」のデータを整え、それを使って「台湾活用型対中投資」は日本企業の中国における生存率を引き上げることを明らかにした。伊藤の研究結果によると、1990年から2000年代半ばまでに設立された中国の日系企業のうち、80%が2006年においても活動していた。それに対して、「台湾活用型対中投資」による日系企業の場合、活動を続けている企業の比率は88%だった。さらに絞って1990年から1999年に設立された日系企業についてみると、「台湾活用型対中投資」の日系企業の生存率は78%と、日系企業全体の平均生存率68%を上回っている。早くから日台ビジネスアライアンスは日本企業が中国に進出する際の有効な選択肢のひとつであるという考え方があったが、伊藤の研究によってはじめて客観的な基礎が与えられたのである。

伊藤の研究はまた、さらにひとつの問題を提起し、検討している。すなわち、一般的には第三国における合併事業を成功させることは難しいにもかかわらず、何故、日台企業による中国での合併事業は生存率が高いのか。伊藤のこの問いに対する回答は、前述の日台企業間の信頼関係である。つまり、伊藤の研究は一般的な経験に照らしながら、日台企業間の信頼の特殊性を示したのである。

ここで注意する必要があるのは、伊藤のいう「台湾活用型対中投資」と日台ビジネスアライアンスの間にはズレがあることである。「台湾活用型対中投資」には日台企業の中国における合併事業と日本企業の在台湾子会社の対中投資が含まれている。台湾子会社の投資もまた台湾の資源を利用し、日台合併と類似の性格を帯びていることから、伊藤はこの2つのタイプの投資を合成してひとつの概念をつくったのである。しかしながら、前述のように、日台ビジネスアライアンスには通常全額出資による投資は含まれない。したがって、日本企業が100%株式を保有している子会社による対中国投資は日台ビジネスアライアンスの範囲外になる。一方、「台湾活用型対中投資」には委託生産、販売代理、ライセンスングなど資本関係をとまなわないアライアンスは含まれない。

第2節 日台ビジネスアライアンスの経験

章末の表4 - 付は最近実施された日台ビジネスアライアンスの調査結果を整理したものである。表中の大部分は合併か、提携当初には資本関係はなかったものの、その後合併に発展したケースである。これは合併

の方が資本関係のないアライアンスよりも捕捉しやすいためである。この表にあるケースを観察することによって、前節で議論したポイントを検討するとともに、幾つかの補足をおこなう。

1. 優位性の補完

(1) 日台企業の優位性

まず、日本企業の優位性は明らかに技術にある。ほぼすべての提携事業の技術のソースは日本企業である。このほか台湾企業が日本企業とのアライアンスを通して日本市場に参入しようとするケースもみられる。例えば美利達工業(Merida Industry Company, Limited)が日本市場に進出するため、ミヤタサイクルに資本参加し、経営権を獲得している(交流協会 2011)。

次に、表4-付からは台湾企業の優位性の変化が観察される。かつては日台企業間には非常に大きなギャップがあった。特に技術面の格差は大きく、日本企業は台湾企業をはるかにリードし、日台企業の間には明確な垂直的な関係が形成されていた。1960年代から1970年代にかけて、台湾企業が日本企業と交換できる資源は、廉価な労働力が政策によって保護された島内市場しかなかった。このように日本企業を説得する材料が少なかったため、台湾企業は多大な努力を費やすことによって日本企業から技術移転を引き出しているケースがみられる。例えば台湾の啓盟工業(Chi Meng Industrial Company, Limited)は日本の三和化成から技術を導入しようとしたが、当初、三和化成は取り合わなかった。兼松江商の仲介を経てようやく三和化成から技術移転の承諾を得ている(交流協会 2011)。

しかし、1980年代以降になると台湾は新しい優位性を備えるようになった。中国の台頭は台湾企業にとって新しい機会となった。台湾企業は言語上、明らかな優位性を持ち、また中国の消費者、従業員、政府の官僚の考え方や行動パターンをよく理解することが出来る。台湾企業は早い段階から中国に進出し、巨大な生産と販売のネットワークを構築した。このような独特の資源が台湾企業の新しい魅力となった。

表4-付には台湾企業の中国における資源を利用しているケースが少なくない。例えば中国で取引をおこなう企業にとって非常に悩ましい問題として、販売した商品の代金が必ずしも確実に支払われないという問題がある。マザーコスモはこのようなりスクを回避するため、台湾の業強科技(Yeh-Chiang Technology Corporation)と提携し、販売を委託した。

業強科技は中国における販売で優位性を持ち、このアライアンスによって事業の範囲を拡大することができた（経済部投資業務処・野村総合研究所台北支店 2011）。

台湾企業の中国における販売ネットワークは、とりわけ日本の食品企業にとって魅力を持っている。統一、頂新、旺旺は多くの日本企業とアライアンスを結んでいる。例えば日本のキッコーマンと台湾の統一企業(Uni-President Enterprise Corporation)は、1990年に台湾で合弁企業の統萬を設立した。このアライアンスによって統一企業はキッコーマンの先進的な技術とブランドを獲得することができた。キッコーマンは統一企業の販売ネットワークを通して台湾市場にアクセスすることができた。10年余りの協力関係を経て、両社は中国において台湾での経験を再現した。2002年に昆山統萬微生物科技を設立し、2009年に石家荘で統萬珍極食品を設立した。こうして統一グループは中国においてもキッコーマンの技術とブランドを導入することができ、キッコーマンは統一企業が中国に張り巡らした販売ネットワークと既に稼動している工場を利用することができた（交流協会 2011）。

(2) アライアンスの水平化と高度化

台湾企業のレベルアップと日台企業間のギャップの縮小にともなって、日台企業間の関係はしだいに水平化に向かい、同時にアライアンスの次元がより高いものになっている。最近のアライアンスでは高度の技術水準に基づく補完関係がみられる。例えばエプソンは元太科技工業(E Ink Corporation)と共同で研究開発をおこなっている。エプソンの優位性は低出力やパネル制御における技術の蓄積にあり、元太科技工業の優位性は電子ペーパーの材料と駆動システムのノウハウにある。このようにかつての垂直的關係とは一変している（『ジェトロセンサー』2012年2月号）。

台湾企業の製造能力は既にかなり高く、日本企業にとって信頼を置けるパートナーとなることができる。表4-付が示すように、最近の日台ビジネスアライアンスのなかには、日本企業が研究開発に専念し、台湾企業が製造を担うという補完関係も出現している。例えば、マイダスはフラットディスプレイの検査および製造装置の研究開発に特化し、自社工場を持っていない。そのため、低コストで製造する能力を持っている企業をパートナーとして、生産委託する必要がある。台湾の富強鑫精密工業(Fu Chun Shin Machinery Manufacture Company, Limited)はマイダスのこのような要件を満たすことができた。そればかりでなく、富

強鑫精密工業はマイダスに、日本から輸入していた部品に代えて台湾製の部品を使うことを提案し、コストを大きく引き下げた(交流協会 2011)。大幅な円高と価格を重視する新興市場の台頭によって、日本企業はコストの削減を迫られているので、台湾の企業および産業はこのような能力によって日本企業を引き付けているケースが最近は少なくない。

(3) 台湾企業の海外市場への積極性

環境の変化の中で、台湾企業が積極的に海外市場を開拓しようとする特徴も注目されるようになってきている。第2章で説明したように、日本の中小企業はこれまで国内の大企業を主要な顧客としてきたが、現在は大企業が海外へのシフトを進めているため、国際化を検討せざるを得なくなっている。しかしながら、大部分の日本の中小企業は直接、海外と取引した経験がないため、国際化にはパートナーが必要となる。一方、台湾企業は元々国内市場の規模が限られていたため、早くから輸出や対外投資など海外に向かって発展しようとして取り組んできた。その結果、日本の中小企業にとってパートナーとなりうる経験と能力を備えている。表4-付のケースが示すように、維錫実業は非常に早い段階から日新リフラテックとのアライアンスにおいてこのような役割を果たしている。日新リフラテックと維錫実業のアライアンスは1986年から始まった。日新リフラテックは1918年に創業した黒鉛坩堝メーカーである。2011年の従業員は120名である。維錫実業は黄国超会長が1985年に設立した坩堝の専門商社である。当初、日新リフラテックは輸出にあまり興味を示さなかったが、黄会長の熱心な説得の結果、維錫実業が代理販売することに同意した。ちょうど台湾企業が東南アジアへシフトしていた時期だったため、維錫実業はアセアン諸国における販売代理も手がけるようになった。現在ではタイ、マレーシア、ベトナム、インドネシア、中国などに販売拠点を設けている。こうして維錫実業は日新リフラテックの国際化を助けることになったのである(井上・天野・九門 2008, 經濟部投資業務処・野村総合研究所台北支店 2011)。

2. 信頼の形成とアライアンスの発展の好循環

表4-付の多くのケースでは、日台企業が中国において提携事業を始める以前に、台湾において長期にわたる協力の経験を持っている。例えば2002年に無錫に合弁企業を設立した日本の第一工業製薬と台湾の立大グループ(Lydie Group)の場合、1978年に第一工業製薬が立大グループ傘下の晋一化工に資本参加したところからアライアンスが始まってい

る。中国での合弁事業がスタートするまで、両社の交流は24年が経過している。

このように長期に及ぶアライアンスのなか、相互の信頼が自然と形成される。例えば前述の三和化成と啓盟工業のアライアンスでは、このような信頼の生成が明瞭に観察される。当初、三和化成の啓盟工業に対する関心は薄かったにもかかわらず、10年近くのアライアンスを経て、1986年には三和化成とその社長は啓盟工業に出資している。

いったん信頼が形成されると、既存のアライアンスがより円滑に運営されるようになるとともに、さらにアライアンスが拡充される効果がある。長期のアライアンス関係を持つ日台企業が提携して中国に投資するのは、このような効果の典型である。もし新しい提携事業が成功すれば、相互の信頼はさらに増強される。こうして信頼とアライアンスの間にはしばしば好循環が生まれる。前述のキックマンと統一のアライアンスの展開もこのような好循環によって生み出されたものである。両社はまず台湾で合弁企業を設立し、12年後に昆山に第2の合弁企業を設け、その7年後にさらに石家荘で第3の合弁企業を設けている。

長期のアライアンスが生み出す資源は信頼だけではない。モスバーガーと東元電機(TECO Electric & Machinery Company, Limited.)のアライアンスのケースでは、合弁企業が台湾における20年の活動を通して、モスバーガーの理念を理解する台湾人スタッフ、すなわち中国語を自由に使える人材を多数養成した。両社が2010年に中国に合弁事業を設立したとき、このような人材が非常に重要な役割を果たすことになった(經濟部投資業務処・野村総合研究所台北支店2011)。このように信頼同様、人材の養成もまた日台企業のアライアンスの好循環を促進している。

長期的な関係は日台企業相互の信頼の形成を促す効果を持っているが、必要条件というわけではない。日台企業間関係のもうひとつの特色は、事前に何ら交流がなかった企業の間でも短期間のうちに比較的容易に信頼関係をつくることができることである。例えば友嘉実業グループ(Fair Friend Group)は日本とのアライアンスを組むことに長けている。高松機械工業とはドイツの展示会で知り合い、その後交渉を経て、中国に合弁企業を設立することに合意した。2012年に和井田製作所との間で合弁企業の設立に合意する過程も同様である。アライアンスの交渉の前には交流はなかったが、接触して間もなくコンセンサスを形成している。第5章第2節では、友嘉実業グループをはじめとする台湾企業がどのような能力によって日本企業を引き付けているのか、改めて議論する。

3. 複雑なハイブリッド構造の出現

前述のようにビジネスアライアンスには多種多様な方式がある。注意する必要があるのは各種の方式は相互排他的ではないということである。複数の方式を混用することも可能である。例えば日本企業はしばしば自社の子会社に技術移転している。表4 - 付のいくつかのケースにおいても、日本企業は出資している合併企業に生産を委託している。

このような異なる方式の混合がかなり複雑なアライアンス構造に発展することもある。例えば上海など中国各地のファミリーマートはこのような複数の方式のハイブリッド型のケースである。中国のファミリーマートの株主は伊藤忠商事、日本のファミリーマート、台湾ファミリーマート（台湾全家便利商店）および頂新国際グループ(Ting Hsin International Group)である。台湾ファミリーマートは日本のファミリーマートと伊藤忠商事の子会社であり、日本のファミリーマートは伊藤忠商事の子会社である。つまり、日本と台湾のファミリーマートはいずれも伊藤忠商事グループのメンバーである。伊藤忠商事は頂新国際グループにも出資し、また頂新国際グループとはファミリーマート以外の合併事業も運営している。この4社の関係を整理すると2つの要素から成り立っている。ひとつは伊藤忠商事グループと頂新国際グループのアライアンスであり、もうひとつは伊藤忠商事の台湾子会社を経由した中国への投資である。

このケースにおいてこのように複雑な構造が形成された主たる原因は、台湾ファミリーマートが中国各地のファミリーマートの運営に参加したことである。台湾ファミリーマートは中国でのコンビニエンスストア・チェーンの経営において不可欠の重要な役割を担っている。まず伊藤忠商事と頂新国際グループを仲介し、中国での事業計画の作成に加わり、設立後は運営の中心になっている。台湾ファミリーマートがこのように重要な役割を果たしている背景には、経験の蓄積、人材の育成、経営能力の強化、自主性の向上のほか、中国に関する特殊な能力を備えていることがある（Sato 2009を参照）。

このように、ビジネスアライアンスと子会社の利用は必ずしも代替的な関係にはなく、相互補完的でもありうる。子会社の資源を有効に利用しつつ、同時にアライアンスによってパートナーの資源を引き込むことができる。ファミリーマートはハイブリッド型のアライアンス方式の典型といえるが、日本企業の台湾子会社の多くは豊富な経営資源を持って

第4章 日台ビジネスアライアンスの経験

いるので、ほかにも類似のケースは存在すると考えられる。

表4-1付 日台ビジネスアライアンスの事例

資本関係	番号	日本側	台湾側	業種と製品/サービス	スタート時におけるアライアンスの内容と相互補完関係	その後の関係の発展
有り	1	シロク(8)	晶相光電(30)	電子 タッチパネル・ モジュール	2009年、両社は合弁企業を設立。日本で設計し、台湾で製造する。日本側は台湾企業の量産能力を高く評価するとともに、台湾に潜在的な顧客が多数存在すること、顧客の意思決定が迅速なことを重視した。	日本側は台湾側と提携して中国での販売体制を強化することを検討中。
	2	明電通信工業	希碲晶体科技(480)	電子 水晶関連 部品	2000年、台湾側は日本側を買収し子会社化。日本子会社は無錫に子会社を設立し、設備を移管、自身は研究開発と日本でのマーケティングに従事。台湾側は日本側の人工水晶インゴットの製造技術を評価。	
	3	多摩化学工業(464)	三聯科技(236)	化学 半導体、バネ ル用化学品	多摩化学工業の主要な顧客である日本の半導体メーカーが台湾の半導体メーカーに技術をライセンスリングした際、多摩化学工業に協力を要請。それを受けて、1996年、三聯科技と合弁企業を設立。	
	4	東特塗料(75)	個人	化学 エナメル線 塗料	日本側は台湾市場の成長に着目。1976年に台湾の友人と合弁で福保化学を設立。	福保化学は1990年代半ばに研究開発部門を設置。 2001年、東特塗料と福保化学は中国とインドネシアに合弁企業を設立。インドネシア子会社の業績は振るわないが、中国子会社は好調。
	5	タイツウ	個人	電子 プラスチック フィルムコンデンサ	日本側は台湾市場の成長に着目。台湾側は友人を介してタイツウの投資計画を知る。1967年に合弁で台湾泰陽電子を設立。	台湾泰陽電子はタイツウの香港および蘇州の子会社に資本参加。 台湾泰陽電子はタイツウのマレーシア子会社にも出資。しかし、台湾の顧客が撤退したため、出資を引き上げた。
	6	ISK(160)	個人	金属製品 メッキ	日本側は台湾市場の成長に着目。1977年、日本側の通訳をつとめていた現在の会長と合弁企業を設立。	
	7	宮川バネ(35)	個人	機械 自動化設備 など	1999年、宮川バネ社長がかねてより交流のあった現総経理と合弁企業を設立。日本側は合弁企業に生産を委託。	

日台双方とも中小企業

無し	8 日新リフラテック(120)	繊維実業(50)	金属製品 坩堝	1986年、台湾側は台湾における日新リフラテックの代理店となる。日本側が製造、台湾側が販売を担当。 1994年、台湾側は東南アジアの代理店ともなる。日本側のタイ子会社に出資。
	9 DLE (30)	Green Paddy (16)	サーピス アニメーション 制作	2009年、MOUを結ぶ。日本側は台湾側を通して華人市場に進出することを期待。台湾側は日本側を通して日本市場に進出することを期待。また、日本側は台湾側を通してアジア市場の嗜好を理解し、台湾側は日本側からノウハウを学ぶことができる。
	10 フジ機工 (60-70)	君通実業 および個人	機械 半導体基板の 生産設備	台湾側は元々日本側の製品の販売を代理。 2005年、日台双方は合弁で藤華精密機械を設立、代理店に加え個人も資本参加。
	11 三和化成 (110)	啓盟工業 (120)	化学 プラスチック発 泡材料	日本側は台湾側の熱意に応じて、1977年、技術 を移転。 1980年、日本側は新しい技術を台湾側に移転。 また、アジア各地の販売代理権を与える。 1986年、日本側および社長が台湾側に資本参 加。 1990年、香港において日本側、台湾側および中 国資本による合弁企業を設立。 1995年、日本側は河北の合弁企業から撤退。代 わりに台湾側が資本参加。日本側は近年、再 度、資本参加することを検討中。 1998年、日台双方が相互に代理店となる。
	12 マイダス(23)	富強精密 工業(150)	機械 検査機器	日本側が台湾側の製品を代理販売。 中国における提携事業を検討中。

有り	13	テラローブ (300)	力成科技 (4100)	電子 半導体テスト	2005年、台湾側が日本側に資本参加。	2008年、双方は台湾で合弁企業を設立。台湾側と合弁企業は連携してターニングサービスを提供。	
日本側が中小企業・台湾側が大企業	14	進工業(450)	台達電	電子 抵抗器	1991年、両社は合弁企業を設立。日本側は合弁企業の従業員を訓練。	2000年、合弁企業は中国に子会社を設立。日本側は工場長を派遣するとともに、OEMを発注。	
	15	高松機械 工業(396)	友嘉実業 (400)	機械 工作機械	両社は中国で合弁企業を設立。日本側は技術を提供、台湾側は中国での事業運営のノウハウと資源を提供。	高松機械工業は友嘉実業の日本における代理店。	
	16	MORESCO (433)	徳潤企業 (550)	化学 接着剤	1998年、日本側が台湾側に技術供与。日本側は円高への対応が目的。	2001年、両社は中国に合弁で無錫徳松科技を設立。	
	17	タッチパネ 研究所(50)	ディスプレイ パネル・ メーカー	電子 ディスプレイ パネル	日本側は台湾側に生産を委託。日側は技術を持ち、生産能力を必要としていた。		
	18	家族亭(317)	旺旺グループ (45000)	サービス 飲食	2010年、両社は中国で合弁企業を設立。日本側は台湾側の中国における事業基盤を利用。台湾側は日本側から技術とノウハウを学習。		
	19	ミヤサイク ル(51)	美利達工業 (866)	輸送機器 自転車	2010年、台湾側は日本側に資本参加するとともに、その中国工場が日本側の生産を受託。日本側はコストの削減を必要とし、台湾側は日本市場への新しいチャネルを必要としていた。		
	20	マザーコスモ (12)	業強科技 (3500)	機械 化学製造 設備	2010年、日本側の台湾における合弁企業と業強科技が中国における販売提携に合意。日本側は代金回収のリスクを回避。		
	無し						

第4章 日台ビジネスアライアンスの発展

21	日華化学 (1119)	台湾資本	化学 界面活性剤	1668年、日台双方によって合弁企業、台湾日華化学工業を設立。	合弁企業は日本側の中国およびベトナムの子会社に出資。
22	トライス(807)	台湾資本	電子 カーボン ブラシ	1978年、双方は合弁企業、富永炭素を設立。日本から技術を移転。	その後、税務上の考慮から合弁企業は廈門に販売会社を設立。
23	KODI	KKBOX	サービス コンテンツ	日本側はコンテンツの拡充が目的。台湾側は資本の増強と日本市場への参入が目的。	日本側は将来、台湾側を通して華人市場に進出することを期待している。
24	前澤化成工業	唐聚企業	機械等 上下水道 設備	2011年、両社は中国浙江省に合弁企業を設立。日本側は技術はあるものの、日本市場の停滞に悩まされていた。台湾側は既に中国における販売チャネルを持ち、商品の範囲の拡大を模索していた。	
25	伊藤忠商事	盛高貿易	サービス 小売り	2011年、両社は合弁企業を設立。日本側はブランド衣料を華人市場に販売することが目的。台湾側は中国において既に輸入販売とライセンス販売の経験を持ち、300の小売店を展開。	
26	信越化学工業(2647)	崇越電通 (164)	化学 シリコン製品	1981年、台湾側が日本の製品を代理販売。	1986年、両社は台湾市場の将来性を期待し、合弁企業を設立。 2002年に浙江、2010年に江蘇で、両社は合弁企業を設立。 2006年、日本側は台湾側に資本参加。
27	アネスト岩田 (569)	友嘉実業 (400)	機械 塗装機器	1987年、両社は合弁企業を設立。日本側は製品の技術と販売価値を持ち、台湾側は当初、廉価な部品を供給した。	両社は中国に合弁企業を設立。
28	日本テレビ放送網(1153)	中天電視 (700)	サービス コンテンツ	2011年、両社は合弁企業を設立。日本側は合弁企業を通してアジア市場に進出することを期待している。	
29	モスフードサービス (1038)	東元電機 (3600)	サービス 飲食	1990年、両社は合弁企業を設立。台湾でチェーン網を構築。	2010年、合弁企業の安心食品サービス、東元電機、伊藤忠商事およびモスフードサービスは中国で合弁企業を設立。台湾の合弁企業で既に育成されてきたモスバーガーの理念を理解し、中国語を母語とする人材を投入。 日本側は1990年代に一度中国に投資したが、撤退していた。
有り	日本側が大企業・台湾側が中小企業				
無し					
有り	日台双方とも大企業				

30	良品計画等 統一超商 (8000)	サービス 各種 サービス業	日台双方は台湾で合弁企業を設立。	その後、日台双方は中国に投資。日本側は統一超商の持つ中国の中央および地方政府との交渉能力、豊富な人材、中国語と日本語のコミュニケーション能力、中国においてブランドを普及させる能力を重視。 2006年、日本側、榮清服務、三井物産は上海に合弁企業を設立。
31	ダスキン (3549)	サービス 清掃用品のレンタル	1995年、両社は台湾に合弁企業、榮清服務を設立。	
32	キッコーマン (5226)	統一企業 (71650) 食品 醤油	1990年、両社は台湾に合弁企業、統黨を設立。台湾側は日本の技術とブランドを導入、日本側は台湾側の台湾における販売網に期待。	両社は2002年に昆山に、2009年に石家荘に合弁企業を設立。台湾側は日本側の技術とブランド、日本側は台湾側の中国における販売網と既存の工場がアライアンスの目的。
33	ファミリーマート (6950)	サービス コンビニエンスストア・ チェーン	1988年、ファミリーマートと国産自動車は台湾に合弁企業を設立。しかし、国産自動車グループから派生し、合弁事業を継承した禾豊グループは破綻。合弁企業の経営権は日本側に戻った。 2004年、ファミリーマート、伊藤忠商事、台湾全家便利商店と頂新国際グループはそれぞれ経営資源を統合して上海に合弁企業を設立。	日台双方は2006年に広州に、2007年に蘇州に合弁企業を設立。
34	エムセテック (718)	電子 太陽電池	2009年、台湾側は日本側に資本参加。リーマン・ショック後、エムセテックは財務的な問題を抱えていた。台湾側は太陽電池市場への参入を模索していた。	
35	凸版印刷 奇菱科技	電子 電子 ペーパー	2011年、両社は合弁企業を設立し、日本に販売。日本側はマーケットへのチャネルを持ち、台湾側は製造および顧客へのソリューションの提案の経験を豊富に持っていた。	
36	アサヒビール 頂新国際 グループ	食品 飲料	2004年、日本側が台湾側の子会社に資本参加。	2010年、日本側は台湾側に資本参加することを発表。日本側は台湾側を通して中国での販売増加を図る。
37	丸紅 旺旺グループ (45000)	食品 各種食品	2011年、両社は包括的な協力に関する同意書を締結。同年、両社と日本の食品メーカーが合弁企業を設立することを決定。日本側は台湾側の日本に対する理解と中国におけるネットワークを重視、台湾側は事業の範囲の拡大を狙う。	

無し	38	日本製紙 (13088)	永豊餘造紙 (8890)	製紙	2007年に両社はアライアンスを結成し、アジア各地で協力事業に着手する。日本側はアライアンスを通してアジア市場について学習し、人材の育成を強化することを期待。台湾側は技術協力と日本側の投資による中国工場の拡大を狙い。	2010年、日本側は台湾側に資本参加。
	39	ADEKA (2697)	長春人造 樹脂(2043)	化学 各種化学品	1982年、日本側は台湾側に技術供与。	1987年、日本側は台湾側に生産を委託。 1989年、台湾における添加剤需要の増加に対応するため、両社は合弁企業を設立。 2004年、合弁企業は中国に貿易会社を設立し、輸入・販売に従事。
	40	第一工業 製薬(609)	立大グループ	化学 界面活性剤等	台湾側は日本側の販売代理店。	1978年、日本側は立大グループが設立した晋一加工に資本参加するとともに技術供与。 2002年、既に中国にシフトした顧客に合わせ、両社は無錫に合弁企業を設立。経営は台湾側が主導。日本側は人を派遣していない。日本側は天津にも中国資本と合弁企業を設立したが、業績は振るわない。
	41	日本フィルコ ン(642)	順徳工業 (642)	電子 リードフレ- ム、フォトマス ク等	台湾側は日本側から輸入していた。	日本からの輸入のコストが高いため、1997年に両社は合弁企業を設立することにした。台湾側が土地の取得とエンジニアの調達を担当、日本側が機械設備の調達と技術の供与を担当した。
	42	凸版印刷	茂展光電 友達光電	電子 カラーフィルタ	2000年、日本側が茂展光電に技術供与。	2001年、凸版印刷と茂展光電は合弁企業を設立。台湾側と合弁企業はカラーフィルタの面積の大小で分業。 2006年、友達光電が合弁企業に資本参加。友達は重要部品のソースを確保、合弁企業は安定した販売先を確保。
	43	セイコーエプ ソン	元太科技 工業	電子 電子 ペーパー	2007年、両社は電子ペーパーのドライバ-ICの共同開発に着手する台湾側は電子ペーパーに関するノウハウを持ち、日本側は低出力およびパ-ネル制御の技術蓄積を持っていた。	2011年、両社は電子ペーパーの部品を共同開発。

44	日本総合 研究所	東証工業 策進会	サード コンベンツ	双方は2012年に中国市場を開拓するアライアンスを準備。具体的には、日本側がアニメーション映画の制作を技術支援する。テレビ業界も加わってテレビ番組への放映に協力する。日本側の地位性はコンテンツの制作、ビジネス、ノウハウ、豊富な原作。台湾側の地位性は中国の通関のノウハウ、中国人の嗜好に対する理解、中国市場の情報。
----	-------------	-------------	--------------	--

(出所)交流協会(2011)。經濟部投資策進會・野村総合研究所台北支店(2011)。〈特集〉台湾と組む――グローバル市場への(探検)――

サード 2012年2月。

(注) 企業名の後のカッコ内の数字は各資料に示された従業員数。中小企業は従業員数500人以下の企業。ただし、原則として内外の子会社の従業員は含んでいない。資本関係の有無は当初の関係。