

## 第5章

# 日本企業はどのように台湾企業と 協力関係を構築するか

佐藤幸人

本章ではまず日本企業と台湾企業が協力関係を構築するステップを議論する。合わせて企業を支援する各種の機関についても検討する。続いて、どのようなメカニズムが協力関係の構築を促進するかを考える。最後にケーススタディを通して、協力関係構築の実際の過程を観察する。

### 第1節 日本企業と台湾企業が協力関係を構築するステップと 関連機関の役割

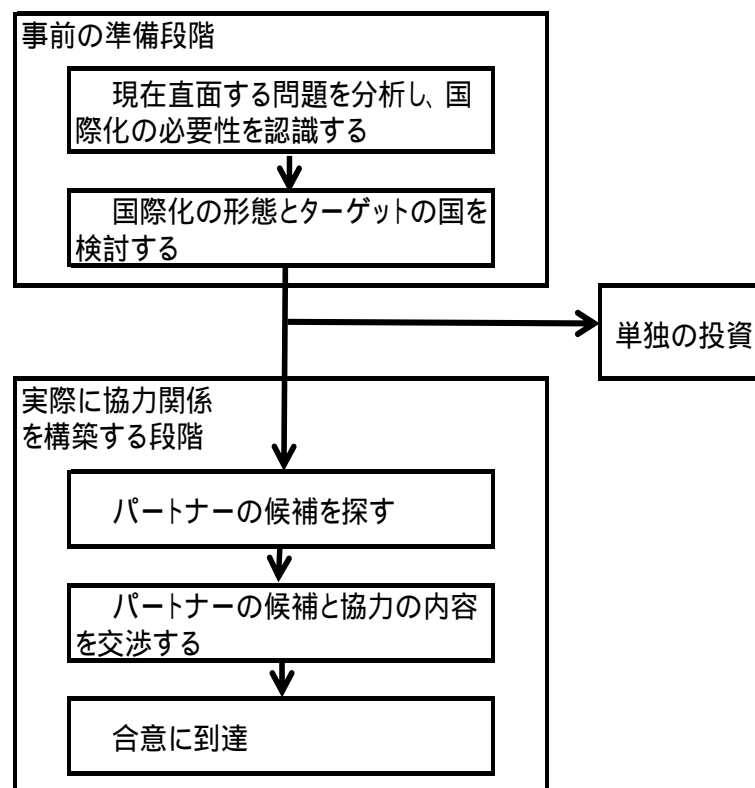
日本企業、特に中小企業が台湾企業と協力関係を構築する場合、標準的なプロセスは次の通りである。

- ① 現在直面する問題を分析し、国際化の必要性を認識する。
- ② 国際化の形態とターゲットの国を検討する。
- ③ パートナーの候補を探す。
- ④ パートナーの候補と協力の内容について交渉する。
- ⑤ 合意に到達する。

①と②は事前の準備の段階、③から⑤は実際に協力関係を構築する段階になる（図5-1を参照）。

大部分の日本の中小企業は国際化の経験がないばかりか、国際化を進める資源も持っていないので、関連機関の力を借りる必要がある。以下では中小企業がどのような機関の支援を利用可能かについても論及する。

図5 - 1 日台企業間の協力関係構築の標準的なステップ



(出所)筆者作成。

### 1. 事前の準備の段階

はじめに中小企業は現在直面している状況を分析し、いかに対応するかを検討する必要がある。注意しなければならないことは、分析する内容は外部の環境だけではなく、自らの優位と劣位をも省みること含まれるということである。対応の方法はいくつかありうるが、国際化は有効な方策のひとつであるだろう。第2章で説明したように、今日、多くの日本の中小企業が対応しなければならない問題は、彼らが部品を供給したり、加工を請け負ったりしてきた中核企業の海外へのシフトであり、高コストのため輸出が困難であることである。国際化の期待される効果はコストの削減であり、それによってこれまでの顧客を繋ぎとめることができ、さらには新しい市場を開拓することができる。

中小企業にとって、このような思案を経て手に入れた方向感極めて重要である。実際に国際化を進めることになれば、その過程で中小企業は必ず予想しなかった問題に突き当たる。一部の企業はその結果、国際

化に向かって前進することをあきらめてしまうかもしれない。しかし、好条件が一切なくとも、国際化は正しい方向であるという信念さえあれば、企業は困難を克服する途を見つけ出すことができる。

では、中小企業はいかに現状を分析し、対応策を模索するのか。中小企業の多くは自らの分析をおこなったことはなく、また通常、関連する情報を集めたり、それを分析したりする専門の部門もないため、必要な能力を十分に備えていない。もし十分な資金があればコンサルティング会社を利用することができるが、大部分の中小企業はそのような経費を準備することはできない。しかし、中小企業は各種機関が提供する無料ないし低廉なサービスを利用し、足りないところを補うことができる。地方自治体、全国および地方の工商団体および金融機関は中小企業が参加できるセミナーや研修コースを開催し、相談窓口を設置している。

このほか、中小企業は第3セクターや各種非営利団体を利用することもできる。例えばさがみはら産業創造センター（以下、**SIC**）は中小企業基盤整備機構と相模原市が設立したインキュベーションセンターである。首都圏産業活性化協会（以下、**TAMA** 協会）は首都圏西部の企業の転換と高度化を支援する一般社団法人であり、国際化の支援もその役割のひとつである。**Asia-Net** は台北コンピュータ協会東京事務所の吉村章所長を中心に、関連するセミナーや研修コースなどの活動をおこなっている。

次の段階では、中小企業は国際化の形態とターゲットとする国を検討しなければならない。上述の各機構はこの関連の情報も提供している。台湾に関していえば、それらのほかにも、日本側では日本貿易振興機構（以下、**JETRO**）や交流協会、台湾側では台北駐日経済文化代表処（**Taipei Economic and Cultural Representative Office**）、中華民国対外貿易発展協会（**Taiwan External Trade Development Council**）、対日産業合作推進弁公室（**Taiwan-Japan Industrial Cooperation Promotion Office**。以下、**TJPO**）も情報のソースである。事前に台湾に対する理解が深ければ深いほど、交渉も提携後の事業もより円滑に進むことが期待できる。

## 2. 協力関係を構築する段階

準備が完了し、台湾企業との提携を選択したならば、次のステップはパートナーを探すことである。つまり、実際に協力関係を構築する段階

に踏み出すことになる。もちろん、全額出資によって単独で進出するという選択肢もある。この途を進むならば、日本企業は自らさらに深く台湾の投資環境を理解する必要がある。税制や会計制度などの法律や規則、土地、水、電力などのインフラストラクチャーといった情報が必要になる。台湾の行成院全球招商聯合服務中心(**InvesTaiwan Service Centre**)はこのようなことに関するサポートをしている。

パートナーを探すことについては、この1、2年、日台交流の機会は大幅に増加しているとみられる。日本の地方自治体、各地方の工商団体、各種の機関が中小企業を連れて台湾を訪れ、台湾の機関とともに日本と台湾の企業を引き合わせる商談会あるいはマッチング会を開いている。同時に台湾企業の訪日団も少なくない。したがって、日本の中小企業はこういう機会を利用して台湾企業と知り合うことができる。

台湾を訪ねることを計画している日本企業や団体にとって、台湾側の窓口はいくつかある。經濟部工業局に属している**TJPO**が総合窓口と位置づけられている。しかし、設立からまだ日が浅く、知名度が高くない。そのため、日本の企業や団体の中には、**TJPO**のほか駐日代表処にアクセスするところもある。また、工業技術研究院(**Industrial Technology Research Institute**, 以下、工研院)などと連絡をとるところもある。**TAMA**協会や**SIC**は工研院や金属工業研究發展中心(**Metal Industries Research & Development Centre**, 以下、金属中心)と既に提携しているとともに、台北に事務所を設置し、自ら直接商談会に参加する企業を探している。いずれの窓口からアプローチするにせよ、結局は經濟部傘下の財団法人が台湾企業を招集する役割を担うことになる。なかでも上述の工研院と金属中心、および資訊工業策進会(**Institute for Information Industry**, 以下資策会)の3法人の役割が非常に重要である。これらの機関は日常的に企業と交流があるため、個々の企業の状況をよく理解しているし、また彼らとのチャンネルも持っている。

特筆すべきは、無視できない重要な役割を果たしている一部の個人がいることである。そのような人には日本人もいれば、台湾人もいる。彼らはかつて日本企業の台湾子会社の幹部であった場合が多い。引退後も日本と台湾を結びつける活動に従事しているのである。元々の仕事を通して日台双方に広範なネットワークを持っているため、仲介の役割を果たすことができる。また、彼らの目的は報酬では必ずしもない。より重要な目的は日本と台湾の交流に貢献することである。それゆえ、彼らは

高額報酬を要求することはなく、人によっては無報酬でもサポートを引き受ける。このような人は第一線を退き、半ばフリーな立場にいるが、実際には各種支援機関の中にも極めて献身的な人がいて、その活動のキーパーソンになっている。このような能力と熱意に満ちた人たちによって、その機関は期待された役割を果たしている。実際のところ、こういった日台間の協力を後押しする人材は、これまでの長期にわたる日本と台湾の交流の成果なのである。そしてまた、今彼らがサポートしている提携事業から、彼らのような次の世代の日台間の橋渡し役が生まれてくるに違いない。このように、日本と台湾のインタラクションは好循環になっている。

日本と台湾の企業が接触し、お互いに補完関係を築くことができる可能性があると考えたならば、具体的な協力の内容を定める交渉が始まる。しかし、この交渉の段階は必ずしも平坦でスムーズに進行するわけではない。交渉の途中ではしばしばお互いの認識の違いが表面化し、膠着した状態に陥り、ついには決裂に至ることもある。例えばよく知られているように、日本企業と台湾企業では意思決定のスピードが異なる。台湾側は日本側の緩慢な意思決定に苛立つことがよくある。一方、日本側は台湾側の意思決定は拙速ではないのか、見落としがあるのではないかと訝しく感じることも少なくない。

製造業企業の間では、認識の違いは技術に対する見方において生じることが多い。日本側は各種の技術の関連性を重視し、ひとつの技術を理解するためには関連した技術についても学習する必要があると考える。それに対して、台湾側は各技術は独立しているとみなし、技術間の関連性を重視しない。それゆえ、ターゲット以外の技術を学習することは無駄なだけだと考える。また、日本側にとって技術の持続および発展は重要であるが、台湾側は必ずしもそのようには考えない。以上はどちらかというところ、台湾側にやや問題があると考えられるケースだが、日本側が反省すべき場合もある。日本側はカスタマイズされた技術ほどレベルが高いと考える傾向がある。さらに、技術水準自体が目標になってしまい、往々にして高単価だが規模の小さい市場に入り込んでしまう。しかし、台湾企業にとっては技術水準の向上もカスタマイズも、あくまで利益を得るための手段である。したがって、品質、コスト、市場の規模の適当なバランスを必ず考える。技術を追求するあまり損失に至るようなことはありえない。

交渉中のこれらの障害を乗り越えるため、前述の方向感のひとつの鍵となる。日本の中小企業がこの方向感を堅持するならば、交渉が壁に突き当たったとしても、突破口を見出せるだろう。

このような当事者自身の姿勢は最も重要だが、もし中小企業が相談できる機関があって、台湾側との認識のギャップを縮小し、双方が受け入れられるような解決策をアドバイスしてくれるならば、難局を乗り越えて合意に至る可能性が増大する。外国企業と交渉した経験を持たない中小企業は、いったん困難に遭遇するともはや前進することはできないとあきらめてしまうかもしれない。しかし、過去に多くの案件をサポートしたことがある機関ならば、障害の程度を理解できるし、それを克服する方法も知っているかもしれない。では、どのような機関がこのような役割を担うことが妥当なのだろうか。この問題は次節の第2項で検討する。

## 第2節 協力関係の構築を促進するメカニズム

### 1. 通訳の役割

日本と台湾の企業の間には、通常、言語上の障害がある。大部分の日本の中小企業の経営者は中国語を使うことができない。英語も必ずしも流暢に使えるとはかぎらない。台湾の中小企業の状況も大きくは変わらない。多くの経営者は日本語の能力も英語の能力も十分ではない。そのため、彼らの間の交渉では必ず通訳が必要になる。そして、通訳の良し悪しが交渉の成否に大きな影響を与える。

通訳が備えるべき最も基本的な条件は日本語と中国語の高度な能力である。しかし、それだけでは十分とはいえない。通訳は日台双方の考え方を深く理解し、それぞれが言い表したいと思っている内容を伝えなければならない。そのためには通訳は当該産業の状況、日台企業双方のバックグラウンドおよび彼らにとっての交渉の位置づけを承知しておく必要がある。

これについて、金属中心の試みは参考になる。彼らはまず日本語検定2級以上の人を選び、一般の日本語課程では教えない製造業用語を教える。こうして通訳を準備しておき、必要なときに彼らに依頼する。通訳料は固定であり、リーズナブルな水準に設定されている。重要なことはひとつの日本企業につく通訳が固定されていることである。こうして通

訳は担当する企業に関する知識を蓄積することができる。

Asia-Netの吉村代表は、通訳はさらに多くの役割を担うことができる主張している。このような多機能の通訳を、吉村代表は「**bridge coordinator**」と呼んでいる。**bridge coordinator**は日本企業の経営者が台湾を訪れたときに交渉において通訳をおこなうだけではなく、経営者が日本に戻った後も主体的に台湾側と連絡し、入手した情報を日本にフィードバックし、交渉の進展を助ける。中小企業が人を雇ってこのような仕事を任せることはコスト的に難しいかもしれないが、一定期間、通訳に台湾における活動を委託するくらいの経費は負担可能かもしれない。

## 2. 誰が交渉をサポートするのか

前述のように、日本企業と台湾企業が協力関係を構築する過程においては、日台双方の中央および地方政府など公的機関が重要な役割を果たしている。日本側についてみれば、地方自治体、交流協会、JETROなどの公的機関はセミナー、研修コース、相談窓口などのサービスを提供して、企業の事前の準備を助けている。また、日本企業と台湾企業を引き合わせる商談会を開いている。台湾側では、政府は日本企業に対する総合窓口としてTJPOを創設した。また、工研院など経済部傘下の財団法人は、商談会の開催に際して台湾企業を招集する重要なチャンネルとなっている。さらに、日本の民間機関もまたセミナー、研修コース、相談窓口によって企業の事前の準備をサポートし、商談会を開いてパートナーを探す機会を提供している。

しかしながら、交渉の段階になると、日本企業が利用可能な手段は途端に少なくなる。前述のように、日本企業とりわけ中小企業は交渉のなかで遭遇した問題を独力では克服できないことが多い。そのため、困難に直面したときに相談できる参謀を必要としている。商談会を開いて日本企業と台湾企業を仲介した機関が、このようなフォローアップのサービスを提供することが望ましい。しかし、政府および公的機関は公正・公平・公開の原則を守らなければならないため、企業間の交渉をサポートすることは活動の許容範囲をほとんど超えてしまう。また、政府や公的機関は無料や廉価なサービスを提供できるという利点があるものの、リスクを分担することはできない。そのため、個別企業の取引に介入できる程度は限られる。民間機関にはこのような制約はないが、金融機関、総合商社、著名なコンサルティング会社など大型の機関が提供するサー

ビスは、その固定費が大きいいため、高価なものになってしまう。大部分の中小企業にはそのような経費を負担することはできない。

したがって、規模の小さい民間機関でなければ、中小企業の交渉を支援するフォローアップのサービスを提供することはできない。TAMA協会のような非営利団体は、固定費が小さく、かつ利益を考慮せずに済み費用さえ回収できればよいので、低価格のサービスを提供できる。また、SICは株式会社であるため利益を考える必要があるが、規模は大きくないので、フォローアップのサービスのコストを低く抑えることができる。

このように TAMA 協会や SIC からは、台湾企業と知り合い、交渉を始めた日本企業は、引き続きフォローアップのサービスを受けることができる。しかし、政府、公的機関、大型の民間機関のサポートによってパートナーの候補者を見つけた日本企業は、交渉の段階に入ると誰からも支援を受けられないということになりかねない。このような空白はどのように埋めればよいのだろうか。

ひとつの方策は中小規模のコンサルティング会社を使うことである。現在、例えば仁美国際など、日本人が台湾で設立した中小のコンサルティング会社はいくつかある。このようなコンサルティング会社は規模が小さいため、コストは比較的小さい。そのため、中小企業でも利用可能な廉価なサービスを提供できる。

第2の方策はベンチャーキャピタルの利用である。ベンチャーキャピタルの投資によって、中小企業は資金の制約を乗り越え、少々高価なサービスでも使うことができるようになる。ただし、大手のベンチャーキャピタルにとって、中小企業間の提携事業に投資することはたいていコストに見合わない。したがって、中小企業には中小規模の、かつ当該産業に詳しいベンチャーキャピタルが必要となる。

第1と第2の方策はけっして排他的なものではなく、むしろ補完的である。例えば中小企業の一部は中小のコンサルティング会社を使う経費すら負担できないかもしれないが、ベンチャーキャピタルの出資が得られれば、コンサルティング会社のサービスを利用できるようになる。

### 3. ハブ型企业

日本企業と台湾企業の協力関係を観察すると、複数の日本企業と提携し、一種のハブの役割を果たしている台湾企業があることに気づく。劉仁傑教授の一連の研究によれば(吳銀澤・劉仁傑 2008, 劉仁傑 2011a,



2011b), 自動車部品の六和機械, 光学機器の亜洲光学, 工作機械の友嘉実業グループは2社以上の日本企業と合弁企業を設立している。特に注目されるのは, 六和機械と亜洲光学の場合, その日本企業のパートナーにはライバル関係にある複数の企業が両方とも含まれていることである。このほか, 食品, 小売業, 飲食業においては統一グループと頂新国際グループは多くの日本企業と合弁企業を設立している。何故, 多くの日本企業はこれらの企業とアライアンスを結ぼうとするのだろうか。

このようなグループに属する日台合弁企業の経営者は多くの要因を指摘していた。すなわち, ①当該グループのリーダーは明確なビジョンを持っている。②当該グループは中国において広い範囲に及ぶ販売網を持っている。③当該グループの規模が大きく, 交渉能力が高いため, 調達コストを引き下げることが可能。④新たに設立された合弁企業は当該グループの従業員, オフィス, 工場を利用して事業を開始することができる。そのため, 初期投資を抑えることが可能である。⑤当該グループには通訳をできるような従業員が多数いる。彼らは日本語が堪能であるばかりでなく, その産業や自社について理解し, かつ通訳の経験を積んでいるので, 円滑なコミュニケーションが可能となる。⑥日本企業は当該グループの成功経験に好感を持っている。最後の点について特に注意すべきは, 合弁企業の成功の一部は当該グループから日本側に, 事業計画をより積極的な内容に改めるように, 例えば台湾製の部品の比率を引き上げるように提案した結果であることである。

上述の要因のうち, ①と②は繰り返し利用することができ, 合弁企業の数が増えても減少しない。③と⑦は合弁企業の増加にともなって, さらに効果が高まる。交渉および提携の増加によって④と⑤の優位性は減退し, 同時に交渉しアライアンスを結ぶ数は制約される。ただし, 短時間のうちに速やかに回復することができる。

しかし, 少数の企業のみがハブとなっていることは日本企業にとって不利である。①相対的にいって, 少数のハブ型企業の集中度が高まれば日本企業の交渉力は削られる。②ハブ型企業の内部において, 日本企業と交渉できる人材は相当限られている。数人の高級幹部しかない。このようなボトルネックは, ハブ型企業が同時に交渉できる企業数を制約するだろう。実際, 日本企業があるハブ型企業と接触するため列を成していると, メディアが報じている。日本企業の立場からすれば, より多くのハブ型企業を育てる必要がある。

### 第3節 ケーススタディ

#### 1. K電機のケース

##### (1) 経緯

以下、筆者によるK電機のインタビュー（2012年8月9日、K電機にて）を用いて、前述の論点について検討をおこなう。K電機は主に医療機器用の変圧器を開発、製造する企業である。従業員は約50人である。

K電機社長は2000年代前半、無錫の日系変圧器メーカーを訪ねた。当時の感想は、自らは中国では生産できないというものだった。しかし、2000年代後半になって顧客の医療機器メーカーが海外に生産をシフトする動きをみせるに至って、K電機は真剣に海外で発展する可能性を検討し始めた。当初、個人的な関係をたよって調査を進めたが、すぐに壁にぶつかった。交渉時に関連する知識やノウハウを欠いていたためである。

その後、K電機社長はTAMA協会のことを知り、そのセミナーに参加するようになった。K電機社長はセミナーから、台湾を経由して中国に進出するという方法があることをはじめて知った。

2011年2月、K電機はTAMA協会が台湾で開催した商談会に参加した。しかし、K電機の主力商品はほとんど関心を持たれることはなかった。K電機社長はこの経験について、「惨憺たる結果」だったと述べている。しかし、K電機が近年開発を進めている高電圧、高周波対応の特殊な変圧器には積極的な反応がみられた。こうしてK電機ははじめて海外の市場と接触し、そのニーズを知ったのである。

K電機は半年後の台北での商談会に再び参加した。2月の経験に基づき、目的は高電圧、高周波対応の変圧器の販売と、生産委託先の探索に置いた。このとき、台湾の変圧器メーカーS電機と知り合った。両社は意気投合し、アライアンスに向けて歩み始めた。同じ変圧器を生産するといっても、K電機は医療機器用、S電機は工作機械用だったので、分業が可能であることから、アライアンスを組みやすかった。2012年2月、両社はMOUを交わし、7月にはK電機がS電機の日本における販売総代理店となる契約を結んだ。また、6月の東京ビッグサイトの展示会を皮切りに、K電機はS電機の世界各地の展示会におけるブースに加わるようになった。元々の出発点であった中国については、現在のところどのような協力をするのか具体化はしていないが、いずれ何らかの提

携事業をおこうことを考えていることは言うまでもない。

## (2) インプリケーション

**K** 電機と **S** 電機のアライアンスはまだ緒に就いたばかりなので、その成否を判断する段階にはない。しかし、これまでのところ順調に進展してきていることは明らかであり、そこにいくつかのインプリケーションを見出すことは可能である。

① **K** 電機の経験は日本の中小企業が直面している状況を鮮明に表している。

まず、従来製品を納入してきた大企業が海外へのシフトを検討し始めたことが、**K** 電機が国際化に挑まざるを得なくなった背景であった。しかしながら、**K** 電機のような日本国内での取引の経験しかない中小企業が海外展開しようと考えたとき、それに必要な能力は著しく不足している。**K** 電機は海外市場のニーズを知らなかったし、アライアンスのパートナーを探す手段も限られていたし、交渉を進めるノウハウも持っていなかった。**S** 電機と巡り会い、すぐさま協力を進めていこうというコンセンサスが生まれたが、そのときでもどのような事業で協力をおこなっていくのかについて、具体的なイメージは描けてはいなかったのである。

② **K** 電機が **S** 電機とアライアンスを結ぶことができた原因は、社長が国際化の必要性を認め、実現に向けて努力を続けたことである。

前述のように、中小企業が海外に投資をしようとするとき、トップマネジメントの方向感が唯一の、そして決定的なファクターとなりうる。中小企業は、海外事業を企画する専門の部署を設置することは難しく、必要な知識を十分に持っていないという弱点がある。しかし、他面、トップマネジメントは企業の意思決定において絶対的なパワーを持ち、強いリーダーシップを発揮することが可能である。

③ 日本の中小企業が海外展開をしようとするとき、台湾企業はパートナーとして適している。

**K** 電機の社長はかつて、中国企業とアライアンスを組むことを試みたが、成果は得られなかった。しかし、**S** 電機と知り合ってから、具体的な協力内容は未確定であったにもかかわらず、直ちにアライアンスに向けて走り出した。ひとつの背景の違いは、台湾企業の生産面における能力が高いことである。例えば、**K** 電機社長は品質管理につい

て、中国企業との落差は極めて大きいですが、S電機については問題ないと考えている。しかし、以下の2つの要因が客観的な条件よりも重要である。第1は両社間で信頼関係が構築されたことである。第2はS電機のK電機に対する積極的な働きかけである。このようなS電機の姿勢は前述のハブ型企业と共通する特長である。K電機社長はS電機の経営者たちに対する尊敬を率直に述べ、「受けとめていただいている」と感じている。このように、日本人の平均よりも慎重だと自らを考えているK電機社長を国際化に踏み出させるような力を、台湾企業は持っているのである。

④中小企業の不足を補うメカニズムに注目する必要がある。

K電機の海外展開において、TAMA協会は極めて重要な役割を果たしてきた。また、K電機社長は通訳の役割も不可欠だったと述べている。彼女はK電機とS電機の交渉をサポートしただけではなく、K電機社長が日本に帰っている間、主体的にS電機を訪ね、交渉を補強してきた。

今後、K電機はS電機とのアライアンスを通して、海外投資に関する多くのことを学習していくことになるだろう。例えば、前述のような展示会への出展の効果について、K電機社長は今のところ半信半疑である。世界各地の展示会への参加はK電機にとっては初めての経験である。K電機社長の疑問に反して予想外の成果が得られるならば、当然、彼の考え方は変わるであろうし、たとえ期待外れに終わっても、K電機は新しい経験を得たことになる。

## 2. C社のケース

### (1) 経緯

C社はステンレス鋼のコイルに用いられる合紙（あいし）を製造している。従業員は20名である。顧客のステンレス・メーカーが台湾に工場を建設することを計画し、C社に台湾工場にも合紙を供給するように要請してきたため、C社はどのように対応するか検討を始めた。当初は日本から輸出することによって対応することを考えた。しかし、コスト面でまったく競争力がないことがわかり、この方策はあきらめるしかなかった。その後、C社はSICの支援を得て、台湾のU紙業とアライアンスを結び、U紙業に生産を委託してそこから顧客の台湾工場に合紙を供

給するという方策を確立した。U紙業は元々果実を包む復路を製造していたが、その設備はC社が委託した金属合紙の製造にも用いることができたのである。

## (2) インプリケーション

C社の経験もまた、多くの点で前述の議論と合致している。

①海外事業の経験を持っていない中小企業の国際化の過程は、驚きと発見、挫折と学習に充ちている。

C社はかつて輸出の経験すらなかった。初め顧客の要請に対して輸出で応じようとし、そのために調べてみてわかったことは、自社の製品の価格は台湾市場で広く使われているヨーロッパ製品の2.5倍にもなるということである。まったく価格競争力がなかった。C社の社長はこれを知って、一度は意気消沈した。また、為替レートの変動がいかに大きな影響を及ぼすのかも身をもって理解した。U紙業と知り合ってから、数多くの初めての経験を重ねることになった。C社社長は「一つ一つわからないことばかりで、考えて、修正して」進めてきたと述べている。このような経験を通してC社は多くのことを学んだ。社長は「国際化とは何か」といえば、外国の人や企業に「認めていただくこと」であると会得した心得を述べている。

②中小企業の経営者が方向感を維持することが問題を克服する。

C社は輸出によって顧客の要請に応じるというプランを放棄せざるを得なかったが、経営者の方向感は揺らぐことがなく、U紙業とのアライアンスという新しい方策を見出し、挫折を乗り越えていった。また、U紙業とのアライアンスによって、C社は当初の目的を達成したばかりでなく、新たな発展戦略を構想し始めている。C社は今、U紙業に生産を委託した合紙を台湾の地場のステンレス・メーカーに売り込むことを計画している。それが成功すれば、さらに東南アジア市場にもチャレンジしたいと考えている。U紙業に生産を委託してもなおヨーロッパ製よりも価格面では不利だが、C社は小ロットで随時納入できるので、大ロットでまとめて納入するヨーロッパ製とは差別化できると考えている。

③台湾企業は日本企業と信頼関係を構築することに長けている。

C社とU紙業の関係は、今のところ、完全に個人的な信頼関係に基づいている。文書による契約もない。将来、U紙業の経営者が変われ

ば関係が動揺するかもしれないが、U紙業の経営者はそれに対して、自分はC社の社長よりも若いから心配する必要はないと、冗談交じりで答えている。

④関連機関の支援は非常に有効である。

C社とU紙業の交渉過程において、SICは非常に重要な役割を果たしてきた。SICの台北代表は以前、日本のある大企業に勤務し、台湾子会社の総経理をつとめたこともあり、豊富な経験を持っていた。C社の社長に付き添ってU紙業との交渉に参加してきた。外国企業と交渉のないC社にとっては、SICのこのようなサービスは不可欠のものだったといえよう。C社社長は、SICの台北代表は交渉上手で、詳細かつ率直に見解を述べ、多大な貢献をしていると高く評価している。また、問題が浮上したとき、SICと相談できることは、C社にとって大きな助けになっているとも述べている。もちろん、すべてをSICに頼り切っているわけではなく、自分でできることは自分でやるようにしているとも述べている。

### 3. 小結

上述の2つのケースは前節までの議論に合致しているとともに、より深いインプリケーションを引き出すことができる。特に強調したいのは以下の6点である。

①C社とU紙業のアライアンスは、日本企業と台湾企業の間には様々な相互補完関係があり得ることを示している。

このことは、日本と台湾の産業協力の潜在的な可能性は現在考えられているよりも大きいことを示唆する。

②中国とは直接関係のないアライアンスの可能性も小さくない。

K電機のケースも、C社のケースも、現在までのところ中国市場は直接のターゲットになっていない。

③台湾企業が日本企業から信頼を獲得する能力は非常に強力である。

K電機とC社はそれぞれのパートナーに全幅の信頼を寄せている。

④日本の中小企業において経営者の方向感のアライアンスを推し進める核心的な動力である。

K電機もC社も大きな挫折を経ながら、方向感を堅持して突破口を見出している。

⑤通訳は交渉の過程で重要な役割を果たしうる。

K 電機のレースが示すように、通訳はキーパーソンとなり得る。

⑥TAMA 協会および SIC の役割は不可欠であった。

特に C 社のケースが示すように、交渉のサポートは非常に重要である。