

第7章 結論と提案

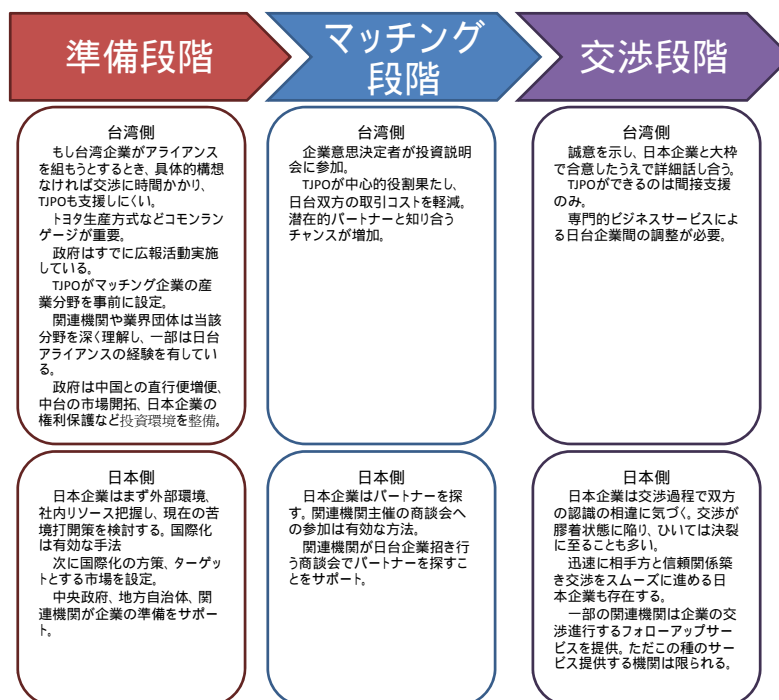
林欣吾・王睦鈞
鄭漢榮・佐藤幸人

本章では、政府、企業を含めた日台双方に対し、日台ビジネスアライアンスにおける準備、マッチング、交渉の各段階に関する提案を行う。それに先立ってまずこれまでの内容をまとめ、日台双方の各段階における現状を分析し、鍵となる点と不備を指摘する。

第1節 日本と台湾の企業と政府の現状

日台アライアンスの準備段階、マッチング段階、交渉段階における現状は図7-1に示すとおりである。以下、その内容を詳述する。

図7-1 日台ビジネスアライアンスが成立に至るまでのプロセス



(出所) 筆者作成。

1. 準備段階

(1) 台湾企業

企業に対する個別の聞き取り調査の結果、台湾企業には日本企業とアライアンスを組む意向があるものの、具体的な構想がない場合には、交渉により多くの時間を要し、また TJPO もその役割を發揮しにくいということが分かった。一方、台湾企業側が「トヨタ生産方式」といった日本でもよく知られた企業文化を取り入れることができれば、その後の競争力の向上にプラスとなるとともに、日本側の目に留まる可能性も高くなる。

(2) 台湾政府

政府は、準備段階において重要な役割を果たしている。例えば、現在、台湾では中小企業処が国内の中小企業を対象として、日本企業とのアライアンスに先立つ具体的な構想の確立に向けた広報活動に取り組んでいる。こうした取り組みは、準備段階にある企業にとっては大きな助けとなる。加えて、政府は中国市場の開拓、台湾国内における事業コストの削減、日本企業の権利の保護など様々な対策を講じており、こうした投資環境整備も、日本企業の投資に対する大きな誘因となっている。

TJPO も政策実施の重要なツールとなっている。マッチングをおこなう分野を予め設定することによって、商談会においてアライアンスに向けた交渉の成功率を引き上げることができる。また、関連機関や業界団体なども当該分野について深く理解し、台湾企業が何を必要としているかを把握している。なかには過去に日本と協力して事業をおこなった経験がある機関もある。したがって、政府にとっては、関連機関の経験をいかに活用し、台湾企業の準備を支援していくのかが検討すべき課題となる。

(3) 日本企業

現在、多くの日本企業、とりわけ中小企業が苦境に陥り、対策を模索している。最初のステップは、現在の外部環境や自社の強みと弱みを把握することである。日本企業が直面している外部環境の問題には、円高や国内市場の縮小があり、これらの問題に対しては、国際化が有効な対策となる。幸い数多くの日本企業は依然として技術的な優位性があり、その優位性を活かして国際化を図っていくことが可能である。国際化を進めていくことを決めれば、次のステップは国際化の方策を模索することとなる。国際化の方策には輸出、対外投資、種々の戦略的提携などがある。これと同時に、ターゲットとする地域を設定する必要もある。中国は、日本企業の多くがその将来性を期待する市場ではあるものの、様々な問題やリスクがあふれている。このため、これらの問題を克服し、リ

スクを回避するため、台湾企業とともに中国市場に進出しようとする日本企業が徐々に増えつつある。また、一部の日本企業は、日本と台湾の企業は中国以外でもその相互補完性を発揮できることを認めている。

(4) 日本の中央政府，地方自治体および関係機関

前述のように、日本企業がこの段階でやるべきことには、外部環境と社内リソースの点検，対策の策定，そして国際化を進める決断をした後は国際化の方策やターゲットとする地域の選択がある。大企業であればこれらの問題に対する回答を自ら見つけることができるであろうが、中小企業は一般的に適切な解決策を独力で導き出す能力に乏しい。これを受けて、中央政府および地方自治体，工商団体，金融機関，そして **JETRO**，**SIC**，**TAMA** 協会などの諸機関は、中小企業向けにセミナー，研修コース，相談窓口を設けている。このように、政府は一面では中小企業を直接支援し、他面、中小企業を支援する民間機関をサポートするという 2 つの役割を担っている。

2. マッチング段階

(1) 台湾企業

この段階に進んだ企業は、アライアンスのパートナーとして適当な企業を探している。現在、**TJPO** の商談会に参加する企業の代表者は社内の意思決定者であり、参加する台湾企業は提携に向けた強い意欲，動機を持っている。したがって、この段階において、日台アライアンスは、台湾企業内部では既に重要戦略となっている。

(2) 台湾政府

政府が設立した **TJPO** はこの段階においても重要な役割を果たす。**TJPO** は分野別に企業の参加を呼び掛ける。これに応じて参加する日台双方の企業の代表者は、いずれも意思決定者である。加えて、**TJPO** が「善意の第三者」としてかかわることにより、日台双方のアライアンスの可能性が高い企業が集まるとともに、心理的垣根も低く、アライアンスの実現にプラスに作用する。また、商談会は参加者も多く、マッチングが成立する可能性も非常に高い。しかし、前述した提携先の選定や多くの意思決定者に参加を呼び掛けることは、一中小企業がおこなえるものではなく、政府が設立した **TJPO** は中小企業にとって非常に重要な存在となっている。

(3) 日本企業

日本企業は、台湾企業とアライアンスを組むことを決めた後はパートナーの選定作業に入る。台湾企業にアクセスするチャンネルを持たない日本企業にとっては、どこかの機関のマッチングにより台湾企業と接触す

ること、とりわけその機関が主催する商談会に参加することは効率的な方法である。

(4) 日本の中央政府，地方自治体および関係機関

日本の大多数の中小企業は独自にアライアンスのパートナーを探す手がかりを持たず，地方自治体，業界団体，関連機関が仲介の役割を担うこととなる。その中で重要な方法として，工業技術研究院，金属工業研究発展中心，資訊工業策進会など台湾側機関と共同で商談会を開催し，日台企業を引き合わせることもある。

3. 交渉段階

(1) 台湾企業

企業に対する個別の聞き取り調査の結果によると，双方が基本的な信頼関係を持っていれば，大枠においてまず合意したうえで細部を詰めることができる。目先の利益にとらわれることなければ，その後の長期的なアライアンスの強固な基礎をつくることができる。

(2) 台湾政府

政府が設立した **TJPO** は，この段階においては，コミュニケーションをサポートするといった間接的な支援をおこなう役割を果たすことしかできない。政府は中立かつ公正な立場を守らねばならず，個別案件に深く立ち入ることは好ましくない。また，**TJPO** は第三者に過ぎないことから，企業は交渉段階においては，専門的なビジネスサービスの協力を得てコミュニケーションと交渉を進めることが求められる。

(3) 日本企業

日本企業が台湾企業と交渉を開始した後，互いの認識に大きな隔たりがあることに気づくということが往々にして発生する。とりわけ技術に対しては日台企業の間で考え方に違いがあることは珍しくなく，こうした認識の相違により交渉が膠着し，時には決裂に至る可能性もある。ただ，迅速に緊密な信頼関係を築き，交渉過程における問題を解決している日台企業も数多くある。また，通訳も交渉において重要な役割を果たす存在である。

(4) 日本の中央政府，地方自治体および関係機関

SIC や **TAMA** 協会などの機関は，日本と台湾の企業をマッチングさせるのみならず，その後の日台企業の交渉をサポートする業務も行なっている。中小企業の多くは海外の企業と交渉を行った経験がなく，これらの機関のサポートにより交渉が膠着状態に陥るのを防ぎ，提携を実現させようとする。しかし，日本の中小企業の多くがこうしたサポートを必要としているものの，政府や公的機関が民間の営利活動を支援するに

は限度があり，個別案件に立ち入ることはできないため，この種のサポートを行なっている機関は多くはない。また，金融機関などの大規模な民間機関にとっても，中小企業同士の交渉のサポートは採算に合わない。

第2節 日本と台湾の企業と政府への提案

1. 台湾企業

(1) 台湾企業は事前にアライアンスに関する戦略を立案しなければならない

アライアンスに関する戦略とは，パートナー候補の日本企業を確定し，アライアンスに向けた交渉を進める前に，社内で検討を重ね，短期・中期・長期の成長目標を設定することである。現在の日台アライアンスにおいては多くのメリットが見出されるとはいえ，多数の企業のなかから自社に合ったパートナーをいかに見つけ出すかは非常に難しい問題である。したがって，社内で検討を重ね，戦略を立案することで，自社に最適な相手を正確かつ迅速に，効率的に見つけ出すことが可能となる。これをおこなわなければ，TJPOは適切なパートナーの選定を支援するという役割を果たすことはできず，また日本企業の目に留まることも難しくなる。

特に重要なことは，日台アライアンスがこの数年注目を集めているものの，その目的は目先の流行を追うことではなく，日台の協力関係をいかに長続きさせていくかという点にあることである。日台アライアンスが成立したとしても，それが実際に競争力の向上を直ちにもたらしたということではなく，単にスタートラインに立ったに過ぎない。したがって，日台企業が長期的なアライアンスを通して，いかに自社の競争力をスピーディに高め，ひいては新たな日本企業との提携を呼び込む基盤とするかもアライアンス戦略の中に盛り込んでいくべきである。アライアンスの成否を決定づけるのは当然ながら企業の実力のみならず，その姿勢にもよる。したがって，台湾企業が目先の利益にとらわれず，日本企業とまず大枠における合意に達し，アライアンスの詳細は後回しにすることで，双方の長期的なアライアンスの基盤はより強化されるのである。

(2) 台湾企業は「トヨタ生産方式」を活用して日台アライアンスの基礎を構築することができる

台湾の工作機械業の関係者に対する聞き取り調査によると，台湾企業が継続的改善をできず，日本企業を満足させることができなければ，苦勞して築き上げてきたアライアンスは吹き飛んでしまう可能性がある。当初のマッチング段階において克服すべきコミュニケーションの問題が

生じることがあるのは言うまでもない。

したがって、「トヨタ生産方式」が追求する継続的改善は、台湾企業の実力を継続的に引き上げ、日本企業を満足させることができるため、その導入は台湾企業にとって重要な意味がある。加えて、台湾企業が日本側の期待を超える成果を示すことができれば、他の日本企業に注目される可能性もより高まり、自社の実力を強化しつつ提携関係成立の確率を高めることができるのである。日本企業自身も「トヨタ生産方式」を導入していれば、双方が同じ企業文化を持っていることになるので、アライアンスに対する合意を勝ち取り、さらにはその関係を継続させていくうえで大きなプラスとなる。

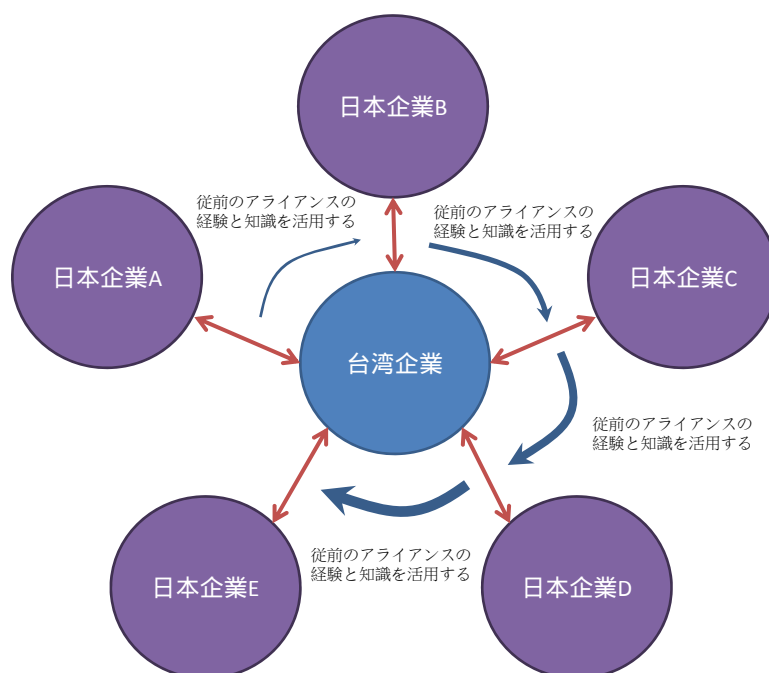
(3) 台湾企業は日本企業とのアライアンスの深化を目標とし、前進することができる

前述の内容から、台湾においては多くの日本企業とアライアンスを組んだ実績を持ち、豊富な経験と知識を蓄積した、「ハブ型」と呼ぶべき企業が存在することが分かっている。したがって、他の台湾企業は今後、これまでの土台の上に立ち、ハブ型企業を目指し、日本企業とのアライアンスを深化させていくべきである。図7-2にそのコンセプトを示す。

台湾企業はひとつの日本企業との提携を成功させた後、その過程において培った経験・知識を次なる日台アライアンスに活かしていくことを考えるべきである。日台アライアンスの事例が増えていけば、それを通じた経験・知識の蓄積も増大し、その後の他社とのアライアンスもよりスムーズに進むこととなろう。こうした状況において、台湾企業はハブ型企業を目指し、複数の日本企業とアライアンスを結んでいくべきである。過去の実績を耳にした他の日本企業からアライアンスを求める話が舞い込んでくれば、結果的にアライアンスに同意するかどうか分からない企業を相手に交渉をおこなうコストを削減することが可能となる。

このほか、日台アライアンスを深化させていくもうひとつの方法としては、同一の日本企業と提携を継続していくことがある。すなわち、当初双方が提携を決めた市場以外の他の市場において提携を拡大していくことができるということである。こうしたアライアンスの範囲の拡大により、日台双方がより大きなシェアと利益を獲得し、アライアンスもより深いものとなる。

図7-2 ハブ型企业への発展



(出所) 筆者まとめ

2. 台湾政府

(1) 政府は TJPO を積極的に活用する必要がある

TJPO 内部からの指摘によると、能力やリソースに恵まれた大企業であってもアライアンスのパートナーを見つけるためのチャンネルを必要としているということである。したがって、台湾の中小企業が間に立ってくれる仲介者を必要としていることは容易に理解できる。このため、中央および地方政府による中小企業を対象としたサービスが必要であり、手段は限られるものの、それによってアライアンスに向けたハードルを低くし、交渉時間を短縮し、取引コストを抑制することができる。また、TJPO は、広報機能を持ち、広報活動により数多くの企業とコンタクトすることができるため、日台アライアンスの準備段階においても大きな役割を果たしている。このため、このルートの広報機能をいかに強化し、企業に正しい理解を持ってもらうかも、今後、政府が日台アライアンスを推進していく上での重要な課題となる。

日本と台湾の企業のアライアンスが今後スムーズに進んでいくことを望むのであれば、TJPO が関連機関や業界団体などの力を活用できるようにすることが必要となる。これらの機関は、専門とする分野を深く理解し、その立案する日台アライアンスに関する戦略は当該分野の実態

に即し、産業競争力を高め、ひいては日本企業とのアライアンスを実現することができるためである。したがって、アライアンスの推進上も効率的なものとなる。また、工作機械産業関係者への聞き取り調査においては、交流協会によるサポートにも期待する声を確認された。交流協会の位置づけは日本と台湾の交流を促進することであり、将来的に TJPO の機能をいかに拡大し、日本の機関や団体との交流強化に取り組み、日本からのリソース投下を促していくかは、TJPO の活動の広さと深さを増していく上での重要な課題である。

当然ながら、TJPO には、日本と台湾のビジネスアライアンスを仲介する以外に、情報や経験の提供、蓄積、整理という重要な役割もある。これらの業務は、TJPO の将来的な発展の基礎となるものであり、これにより日本と台湾双方の企業に対し、より高い質のサービスを提供していくことができるのである。したがって、TJPO の長期的な運営は非常に重要である。政府は、この観点に基づき、TJPO とともに誘致に向けた枠組みの確立について検討し、誘致に成功した日台アライアンスから TJPO が収益をあげられるようにするとともに、TJPO に対して主体的、自発的に日台アライアンスにおける役割を果たしていくよう誘導していくべきである。もちろん、誘因の枠組みには、TJPO と交流のある機関や団体をも含むことも想定される。これにより、これらの機関・団体が TJPO に対する協力を通じて利益をあげることができれば、TJPO による日台アライアンス推進を支援する動機付けともなり、TJPO のより安定的な運営基盤、日台アライアンスの自律的な発展にプラスとなる。

(2)優れた長期的な投資環境の整備

現在、日台アライアンスは大きな注目を集めているが、日台アライアンスを一時の流行でなく経常的な活動としていくことが今後の重要な課題であり、政府としては、立法により海外資本のための長期的な優れた投資環境の整備や政府による保証をおこなっていくことが重要となる。現在、投資優遇措置や法令が日本企業の海外投資を引きつけているほか、中国の投資環境が様々なリスクを抱えていることから、政府が中国側との協定の締結を推進していくことも重要である。このため、台湾が中国との間の経済的環境の整備に今後も力を入れていくことは、日本企業の中国との貿易や投資のコストを削減することにつながる。日中間の対立にうまく対応していくことで、台湾を日本企業が中国市場に進出する上での橋頭堡とすることが可能となる。

これ以外に、マッチング過程においては、会計士や弁護士など、専門的な業務に従事する者がその後の交渉において大きな役割を果たすこととなる。したがって、政府としては、ビジネスサービスの専門家を政策

的支援の対象とすることにより、彼らの台湾における活動領域を拡大し、間接的な支援しかできない TJPO の空白を埋めることが可能となる。また、コンサルティング会社の関与は、交渉段階だけではなく、事前の準備段階における計画立案も対象となる。企業側は、コンサルティング会社の支援により戦略立案、実力向上が可能となり、日本企業との提携に向けた交渉もスムーズなものとなるのである。また、ビジネスサービスの専門家の活性化は、日台アライアンスのみならず他の国際的な提携の推進にもプラスとなり、台湾企業の国際化を後押しすることとなる。

最も重要なのは、情勢がどれだけ変化しようと、どこまでも徹底してやり抜くことの必要性を政府が理解することである。言い換えれば、台湾とて時間が移り変われば日本と政治的対立を抱えたり、アジアの政治的情勢にも変化が訪れたりする可能性がある。ただし、蕭萬長前副総統が「台湾と日本との経済交流は長期的なものである」と語ったように、政策面でいかに事前の準備やシミュレーションを行い、政治と経済を切り離し、日台アライアンスを経常化させていくかが今後の重要課題である。

3. 日本企業

(1) 国際化を推進する方向感の堅持

理想は、日本企業が台湾企業と交渉に入る前に現在の外部環境、社内リソースについて十分に把握し、綿密なアライアンスの計画を練っておくことである。ただ、これはけっして簡単なことではなく、リソースが限られた中小企業であればなおさらのこと、こうした理想的な準備をしておくことは期待できない。しかも、事前にどれだけ理解を深め、綿密な計画を立てておいても、交渉に入った後にはどうしても想定外の問題が発生するものである。

とはいえ、日本企業が国際化を推進するためには、ひとつの鍵となる要素を準備しておく必要がある。それは経営者が国際化を進めるという方向感を堅持することである。日本企業がそれさえ持っていれば、たとえ目標が不明確であったり、想定外の障害に直面したり、挫折を味わうことになったりしようとも、直面する苦境を打開することができるであろう。逆に、たとえ他の条件に恵まれていたとしても、経営者がこうした方向感を堅持できなければ、アライアンスの交渉が成立することは難しくなる。

もちろん、事前の準備が非常に重要であることを否定するわけではない。外部と内部のを深く理解するほど、台湾に対する理解が深く、計画も周到であればあるほど、その後の交渉もスムーズに進むことになる。

(2) 台湾企業との認識の相違に対する理解の必要性

日本企業と台湾企業は考え方が近く、相互の信頼関係も構築しやすいが、両者の間に存在する認識の相違を決して過小評価することはできない。日本企業はこの点を理解し、交渉においては相手方の考え方を理解するよう努めることが求められる。実際、自社とは考え方が異なる企業と向き合うことは、自らを省みる絶好の機会である。例えば、日本企業は技術を追求するあまり利益をおろそかにすることがあるが、台湾企業にはこのようなことは少ない。したがって、日本企業は台湾企業との交渉を通じ、自社の製品の品質が過剰でないか自問することが可能となる。

(3) 通訳の積極的な活用

通訳の業務は、日本と台湾の企業の交渉におけるコミュニケーションのサポートのみにとどまらず、より積極的な役割を果たすことが可能である。例えば、日本企業の経営者が帰国した後、その代理人として台湾企業と接触し、交渉の不足を補うことが可能である。期間を区切って通訳のこの種の業務を委託するのに、通常、それほど大きなコストはかからない。

4. 日本の中央政府、地方自治体および関係機関

(1) 中小企業の国際化の準備に対する支援の継続

現在、日本経済の大きな構造転換が進むなかにあつて、中小企業の大多数は環境の変化に対応するリソースを欠いている。これらの企業は自らが置かれた現状を正確に認識することができず、また自社について分析した経験も欠いている。国際化については中小企業の多くが考えたことさえなく、現在陥っている苦境に対処していくことができず、このままではやがて淘汰されていく可能性もある。しかし、これらの企業には長年にわたり蓄積してきた技術的な成果があり、これらの企業が活路を見出す支援を行うことは、社会的利益にもかなうことである。

(2) マッチング後のフォローアップサービスの提供

TAMA 協会と SIC は、日台企業マッチングの商談会を開催するとともに、企業が交渉に入った後も継続してそのサポートに当たっている。政府や公的機関も商談会を開催しているが、その活動は公正・公平・公開の原則に則るため、個々の企業の交渉に関与することはできない。金融機関といった大型機関は、採算面でこうしたフォローアップサービスに当たることは容易ではない。したがって、中小企業の多くが過去に海外企業と交渉した経験がないため、交渉をサポートしてくれるフォローアップサービスを必要としているが、交渉過程において中小企業へのサポートの空白が存在している。

こうした空白を埋めることが期待されるのは、中小規模のコンサルテ

ィング会社である。こうしたコンサルティング会社は費用も比較的安価で、中小企業にも負担が可能である。このため、地方自治体や公的機関は、中小規模のコンサルティング会社と連携し、マッチング後のフォローアップサービスをこれらの会社に担当してもらうことが可能である。地方自治体や公的機関は同時に、中小企業がこれらのコンサルティング会社を利用するに際して補助金を支出することも考えられる。

もうひとつの方法としては、ベンチャーキャピタルの活用がある。日本企業がベンチャーキャピタルの出資を得られれば、その資金によりコンサルティング会社に業務を委託することが可能となる。大手のベンチャーキャピタルは中小企業の案件を扱うことが難しいため、行政が小規模で日台アライアンス案件を専門に取り扱うベンチャーキャピタルの設立を支援するという手法が考えられる。