

第3章

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スタディ

佐藤幸人

はじめに

今日に至るまで、日台ビジネスアライアンスは中国を主要な舞台としてきた。台湾企業は、例えば言語、文化的な近接性、生産および販売のネットワークなど中国に関連した優位性を数多く備えている。日本企業はこのような台湾企業の優位性を理解しているため、それらを利用するため、自らの持つ先進的な技術と引き換えにして、台湾企業と提携関係を構築してきた。しかし、もしそうであるならば、つまり台湾企業が中国においてのみ優位性を持つならば、日台ビジネスアライアンスは恒久的に中国でしか成立しないことになる。実際、中国以外での日台ビジネスアライアンスのケースは多くはない。この事実は今述べたような見方を支持しているかのようにみえる。しかしながら、もうひとつの可能性は、日本企業と台湾企業、特に前者が日台ビジネスアライアンスのポテンシャルを過小評価していることである。大部分の日本企業は、もしかしたら台湾企業が必ずしも中国に特定のではない優位性も持っていることを知らないため、中国以外で提携が可能かどうかを検討してこなかったかもしれない。

中国以外の地域のうち、東南アジアが日台ビジネスアライアンスに最も適しているであろう。東南アジアは台湾からも、日本からも近く、また諸々の関係がある。実際、少ないとはいえ、既に日台ビジネスアライアンスのケースもある。しかも、近年、東南アジアの良好な生産条件と規模の大きい市場は改めて多くの注目を集めているので、そこにおける日台ビジネスアライアンスの可能性を探ることはさらに大きな意義を持っている。

本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可能性を探求する

ため、既存の提携のケースを分析する。日台ビジネスアライアンスの先行研究は、提携の成立と持続に関するふたつの重要な観点を指摘してきた。ひとつは双方の持つ資源が相互補完的かどうかである。もうひとつは双方の間に信頼関係が成立しているかどうかである(アジア経済研究所・台湾経済研究院 2013, 佐藤 2013)。以下の議論ではこのふたつの観点に基づき、実際のケースについて次のような問題を検討する。日台企業の東南アジアにおける提携はどのような相互補完関係に基づいているのか。日本企業と台湾企業は東南アジアにおいてどのような優位性を持っているのか。特に台湾企業は中国以外でどのような優位性を発揮しているのか。提携の運営状況はどうか。どのような条件のもとでスムーズな運営が可能になるのか。相互信頼は中国での提携同様、重要なのか。これらの問題の検討を通して、既存のケースの経験が他の企業、他の産業、他の地域に適用可能かどうかを考えてみたい。

第1節と第2節において、合わせてふたつのケースを分析する。第1のケースは鉄鋼業における大企業間の提携である。第2のケースは中小企業間の提携である。日本側はメーカー、台湾側は貿易会社である。最後に第3節において、ふたつのケーススタディに基づいて、どのような日台ビジネスアライアンスが東南アジアにおいてありうるのかを議論する。

第1節 日台鉄鋼業のベトナムにおける提携

台湾の鉄鋼メーカーは非常に積極的にベトナムに投資している。その多くが大なり小なり何らかの関係を日本企業と持っている。台湾鉄鋼業の対ベトナム投資のうち、中国鋼鉄と新日鐵住金の提携事業は既に操業を始め、両社の間には緊密なインタラクションがあるので、以下ではまずこの提携のケースを詳しく分析する。続いて、他の日台鉄鋼業の提携のケースを検討する。最後に日台鉄鋼業のベトナムにおける提携のメカニズムを考察する。

1. 中国鋼鉄と新日鐵住金の提携の始まりと発展

中国鋼鉄と新日鐵住金の提携関係は、アジア通貨危機後の日台鉄鋼業の産業再編の中で始まった。日台鉄鋼業はそれぞれ再編の結果、川上と川下のバランスが崩れ、その結果、両者の間に相互補完関係が発生したのである(佐藤 2010)。

台湾では1990年代、燁隆グループ(現在の義聯グループ)が積極的に鉄鋼業における垂直統合を進め、最も川上では熟延をおこなう燁隆鋼鉄を設立し、最後に残された高炉による一貫製鉄所の建設を準備していた。しかし、アジア

通貨危機の影響を受け、燐隆グループは深刻な財務危機に陥り、一貫製鉄所の建設計画を撤回せざるを得なくなったばかりか、燐隆鋼鉄も手放すことになった。中国鋼鉄が燐隆鋼鉄を引き取ったものの（2004年に中鴻鋼鉄に改名）、熱延の原料のスラブを十分に供給することができなかった。中国鋼鉄はスラブを供給できる台湾唯一の一貫製鉄メーカーだったが、1990年代、その生産能力は台湾内の需要に対して大幅に不足していた。そのことが燐隆グループが自ら一貫製鉄所を建設しようとした重要な理由でもあった。燐隆鋼鉄がグループの傘下に入った以上、中国鋼鉄は原料のソースの確保に責任を持たなければならなくなった。燐隆鋼鉄は年間200万トンから240万トンのスラブを必要としたが、中国鋼鉄が供給できるのは60万トンに過ぎなかった(林政鋒「住友金属社長今訪中鋼」『経済日報』2003年2月17日)。新たに加わった燐隆鋼鉄のニーズと中国鋼鉄自身の元々の輸入を合わせると、中国鋼鉄の2002年のスラブへの需要は320万トンに達した(林政鋒「中鋼與住友金属合設新鋼廠」『経済日報』2003年1月17日)。

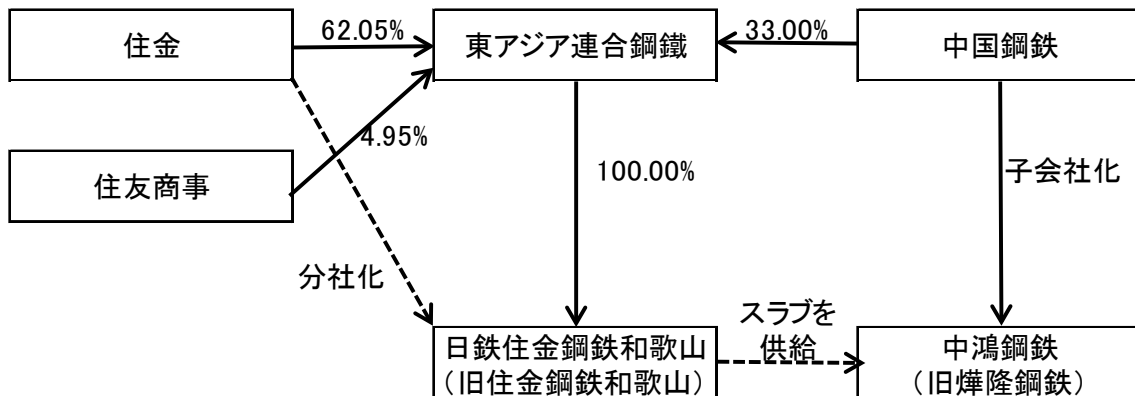
一方、日本の鉄鋼業もまた2000年前後、産業の再編を進めていた。例えば2003年には第2位のNKKと第3位の川崎製鉄が合併し、JFEが誕生している。第4位の住友金属工業（以下、住金）は2002年に和歌山工場のリストラクチャリングに着手し、競争力の衰えた熱延と冷延からなる鋼板工程の生産を停止した。和歌山工場の川上工程は年間340万トンの生産能力を持ち、川下工程のうち鋼板工程は150万トンの生産能力を持っていた(「企業再生の苦闘(中)住金の決断」『日経産業新聞』2002年11月18日)。鋼板工程の生産停止により、川上工程が産出する中間材料の出口が失われることになった。こうして、中国鋼鉄がスラブの不足に悩まされているとき、住金ではスラブの余剰が発生することになり、その結果、両社の間には相互補完関係が発生することになった。両社は2002年に契約を結び、中国鋼鉄は同年7月から毎四半期15万トンのスラブを住金から調達することになった。契約期間は7年間とされた(「台湾鉄鋼大手と住金が輸出契約」『日本経済新聞』2002年4月16日および林政鋒「中鋼與住友金属合資案將拍板」『経済日報』2003年5月5日)。

両社はさらにより長期的な提携関係の構築をめざし、2003年には確固たる枠組みを構築するに至った(図1)。両社は合併で東アジア連合鋼鉄という持ち株会社を設立した。資本金は303億円、出資比率は住金62.05%、中国鋼鉄33%、住友商事4.95%とした。同時に住金は和歌山工場の製鉄、製鋼、連続鋳造からなる川上工程を住金鋼鉄和歌山(2012年に日鉄住金鋼鉄和歌山に改名)として独立させ、東アジア連合鋼鉄が全額出資する子会社とした。こうして、東アジ

第3章 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スタディ

ア連合鋼鉄によるコントロールの下、住金鋼鉄和歌山は燐隆鋼鉄に対して、スラブの供給を 2005 年までに年間 180 万トンまで増やすことになった(林政鋒「中鋼日本住友合設東亞鋼鉄」『経済日報』2003 年 5 月 14 日、「住金、中国鋼鉄、住商 合弁契約締結を発表」『鉄鋼新聞』2003 年 5 月 15 日および林政鋒「中鋼住友合資設東亞鋼鉄」『経済日報』2003 年 7 月 12 日)。筆者が 2007 年に住金を訪問した際には既にこの目標は達成されていた。新聞報道によると、現在も日鉄住金鋼鉄和歌山は毎年 180 万トンを中国鋼鉄グループに対して安定供給している(「工場ルポ 新日鉄住金・和歌山製鉄所」『鉄鋼新聞』2013 年 12 月 10 日)。

図 1 東アジア連合鋼鉄と日鉄住金鋼鉄和歌山の枠組み



(出所)筆者作成。

(注)実線の矢印は資本関係、破線の矢印はその他の関係。数値は出資比率。

中国鋼鉄と住金の提携関係は非常に安定していた。2004 年に桂裕企業が中国鋼鉄グループの傘下に入って中龍鋼鉄と改名し、2010 年と 2013 年に相次いでその高炉が稼働を始め、グループの中間原料の生産能力が高まっても、両社の提携関係に変化はなかった。後述するように、中龍鋼鉄の生産能力の増強はむしろ、ベトナムでの冷延メーカーの設立という中国鋼鉄と住金の新しい提携プロジェクトの策定を後押しする効果も持った。住金と新日鐵の 2012 年の合併も関係を動揺させることはなかった。

中国鋼鉄と住金は元々の関係を維持するだけでなく、提携のさらなる発展にも取り組んでいった。東アジア連合鋼鉄と住金鋼鉄和歌山の枠組みが成立して間もなく、両社は中国での鋼板の共同生産を検討している。これは利益が見込めないとして放棄された(「中国鋼板生産を凍結」『日刊工業新聞』2004 年 9

月30日)。しかし、両社は東南アジアにおける協力を模索し、2007年には中国鋼鉄の子会社の中貿国際が住金のタイの電磁鋼板のコイルセンターに資本参加している。住金は株式の15%を中貿国際に譲り、それぞれが67%と15%の株式を保有することにした。ほかには住友商事が28%、タイの現地資本が5%出資している。それから間もなく、住金は中貿国際がベトナムに設立していた中貿ベトナム・コイルセンターに出資した(新日鐵住金ウェブサイト, http://www.nssmc.com/news/old_smi/2007/news2007-08-09.html, 2013年12月24日アクセス)。

両社のこのような株式の持ち合いは資源の相互補完の上に成り立っている。住金はタイで長期にわたって活動し、確固とした基盤を持っていた。一方、中国鋼鉄は他に先んじて新興のベトナム市場に進出した。それゆえ、このような資源の交換はウィン・ウィンの効果を持っている。また、中国鋼鉄と住金の関係のこのような発展は、両社が東アジア連合鋼鉄と住金鋼鉄和歌山を共同で運営することによって、相互の信頼が強化されたことにも基づいている。特に注目したいのは、相互信頼がこのような拡大のダイナミズムを持っていることである。つまり、相互信頼は新しい共同プロジェクトの策定を促し、その成功の可能性を高める。プロジェクトが実際に成功すれば、相互の信頼はさらに強固になる。以下で議論するように、中国鋼鉄と新日鐵住金はその後ベトナムに合弁で冷延メーカーを設立するが、その背景のひとつにはこのような相互信頼の効果がある。

2. 提携関係のアップグレード

中国鋼鉄と住金は2007年、ベトナムおよび東南アジア市場に向けた拠点を建設するため、ベトナムに合弁の冷延メーカー(China Steel Sumikin Vietnam Joint Stock Company。以下CSVC)を設立することを決定した。この背景にはASEAN自由貿易地域(AFTA)の形成がある。特に中国鋼鉄は近い将来台湾とASEANがFTAを結ぶ見込みがないことから、ASEAN内に拠点を設置する必要があった。

CSVCの資本金は11.5億米ドル、中国鋼鉄と住金の出資比率はそれぞれ51%と30%とされた。当初の計画では年産170万トンの生産能力を持ち、溶融亜鉛メッキ鋼板などの生産ラインが装備されることになっていた(林政鋒「中鋼住金結盟赴越設冷軋廠」『經濟日報』2007年12月21日および林憲祥・龔俊榮「與住友合作中鋼百億投資越南」『工商時報』2007年12月21日)。両社は2008年に合弁の契約を結んだ(新日鐵住金のウェブサイト, <http://www.nssmc.com/ne>

ws/old_smi/2008/news2008-08-22.html, 2013年12月22日アクセス)。CSV Cの設立は2009年にベトナム政府に認可され、正式に誕生した(中国鋼鉄のウェブサイト, <http://www.csc.com.tw/csc/nc/newsMain.asp?pageNo=33&listPageNo=4> および新日鐵住金のウェブサイト, http://www.nssmc.com/news/old_smi/2009/news2009-05-18-02.html, 2013年12月24日アクセス)。

設立後、株主の構成は変更されている(表1)。設立時の株主は中国鋼鉄と住金のほか、住友商事、新光鋼鉄、春源鋼鉄、慶豊グループおよび味丹食品であった。住友商事、新光鋼鉄、春源鋼鉄の3社は株主として現在に至るまで残り、それぞれの出資比率は5%、2%、2%である。他方、それぞれ5%ずつ出資することになっていた慶豊グループと味丹食品は参加を見送り、豊興鋼鉄が両社の株式を引き受けて10%を保有することになった。しかし、豊興鋼鉄もその後、出資を取りやめ、10%の株式は台湾プラスチック・グループと住金物産に譲られた(林憲祥「台塑投資中鋼越南冷軋廠」『工商時報』2009年7月24日)。注目すべきは、同じくベトナムにおいて製鉄所の建設を計画している台湾プラスチック・グループの資本参加である。台湾プラスチック・グループの計画は一貫製鉄所の建設であり、その資本参加は将来CSV Cの原料の一部が台湾プラスチック・グループから供給される可能性があることを意味している。台湾プラスチック・グループの出資から間もなく、中国鋼鉄もそのベトナム子会社の資本金の5%を出資し、相互に株式を持ち合うことになった。

表1 CSV Cの資本構成

当初	第1段階の調整	第2段階の調整
台湾側		
中国鋼鉄	51%	
新光鋼鉄	2%	
春源鋼鉄	2%	
慶豊グループ	5%	} → 豊興鋼鉄 10% → 台湾プラスチック・グループ 5%
味丹食品	5%	
日本側		
住友金属工業 (新日鐵住金)	30%	
住友商事	5%	} → 住金物産 5%

(出所)筆者作成。

CSV Cは土地取得問題を解決すると、2011年9月8日に工場建設を着工し(中国鋼鉄のウェブサイト, <http://www.csc.com.tw/csc/nc/newsMain.asp?pageNo>

=27&listPageNo=3 および新日鐵住金のウェブサイト, http://www.nssmc.com/news/old_smi/2011/news2011-09-09.html, 2013年12月24日アクセス), 2013年10月14日, 竣工の式典をおこなった(中国鋼鉄のウェブサイト, <http://www.csc.com.tw/csc/nc/newsMain.asp?pageNo=23&listPageNo=3> および新日鐵住金のウェブサイト, http://www.nssmc.com/news/20131015_100.html, 2013年12月24日アクセス)。生産能力は当初の計画の170万トンから120万トンに縮小された。製品とその年間の生産能力は, 熱延酸洗鋼板20万トン, 電磁鋼板を含む焼鈍ライン20万トン, 冷延コイルを含む連続焼鈍ライン50万トン, 亜鉛メッキコイルを含む溶融亜鉛メッキライン30万トンである(林憲祥「中鋼住金越南廠2013投産」『工商時報』2011年7月30日)。CSVCが原料として必要とする熱延製品は, 中国鋼鉄と新日鐵住金がそれぞれ7割と3割供給することになった。中国鋼鉄グループの中では中龍鋼鉄が主たるソースとなっている。既に述べたように, 2010年から高炉の操業を開始していた中龍鋼鉄は, CSVCの設立によって重要な供給先を得ることができたのである。CSVCは中龍鋼鉄が産出する年間70万トンの熱延製品を消費することができた。また前述のように, 台湾プラスチック・グループのベトナム工場が操業を始めた後は, そこから一部の原料が供給されることになるかもしれない(林政鋒「鄒若齊: 越南有需求 前景樂觀」『經濟日報』2013年10月15日)。

3. 中国鋼鉄と住金以外の日本企業との東南アジアにおける提携および中国鋼鉄以外の台湾鉄鋼メーカーと日本の鉄鋼メーカーのベトナムにおける提携

前述の新日鐵住金との提携事業以外に, 中国鋼鉄は他の日本企業とも東南アジアや南アジアで提携関係を構築している。2012年, 中国鋼鉄グループ傘下の中鋼マレーシアと中貿国際, マレーシアの鉄鋼商社の達業, 日本の阪和興業は年産12万トンのコイルセンターを合弁で設立することを決定した。投資金額は560万リンギ, 出資比率は達業51%, 中鋼マレーシア20%, 中貿国際14%, 阪和興業15%である。インドネシアでは中国鋼鉄グループと三井グループが5000万元を投資して, コイルセンターを設立している。出資比率は中貿国際44%, 三井グループ56%である(林憲祥「中鋼布局東南亞 馬國建裁剪廠」『工商時報』2012年11月24日および「阪和興業 マレーシアCCに15%出資」『鉄鋼新聞』2012年11月24日)。2013年には中貿国際, 三井物産, インドのマヒンドラ・グループがインドの西部に合弁で年産13万トンの自動車用鋼板のサービスセンターを設立すると発表した。投資金額は15億ルピー, 出資比率はマヒンドラ・グループ51%, 中貿国際と三井物産はそれぞれ24.5%である。

第3章 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スタディ

中貿国際は原料の調達を担うことになっている(「印マヒンドラ 車用鋼材のサービスセンター 三井物産などと合弁で開設」『鉄鋼新聞』2013年11月20日)。

こうしたコイルセンターのほか、2013年には中国鋼鉄、住友商事、南アフリカのアスマンの3社は、マレーシアにマンガン系合金鉄の工場を合弁で建設する契約を結んだ。投資金額は3.28億米ドル、出資比率はアスマン54.36%、住友商事26.62%、中国鋼鉄19%である。マンガン系合金鉄は製鋼の原料であり、中国鋼鉄は出資比率に応じて年間3万トンの供給を確保することになった。これは中国鋼鉄と中龍鋼鉄の需要の30%に相当する(中国鋼鉄のウェブサイト、<http://www.csc.com.tw/csc/nc/newsMain.asp?pageNo=21&listPageNo=3>, 2013年12月24日アクセス)。

中国鋼鉄のほか、義聯グループもベトナムで製鉄所を建設する計画を持っている。そして、義聯グループも日本企業に接近し、提携しようとした。

義聯グループの前身の燁隆グループは、前述のように、1990年代に台湾で一貫製鉄所を建設しようとしたが、環境保護の制約およびアジア通貨危機の影響から計画を放棄することになった。2000年代に入って、苦境を脱した義聯グループは再び一貫製鉄所の建設を企画した。ただし、場所は台湾ではなく、ベトナムであった。しかしながら、今回もまたリーマン・ショックとその後の世界的な不況に遭遇してしまった。義聯グループは独力でこの困難を克服することができず、日本のJFEと提携することを決定した。名目上は義聯グループとJFEの提携となっているが、実態においては、義聯グループは主導権をJFEに譲っている(林政鋒「義聯越南鋼廠 JFE 参一脚」『経済日報』2012年2月21日、丁威・林政鋒「台日兩大鋼鐵集團聯手赴越設高爐廠」『経済日報』2012年3月28日および「ベトナム製鉄所建設の判断 JFE, 3カ月先送り」『日本経済新聞』2012年12月8日)。このように、義聯グループとJFEの関係は中国鋼鉄と新日鐵住金との関係とは質的に大きく異なっている。世界的な生産能力の過剰が続く中、計画を引き継いだJFEは着工の先送りを繰り返している(「鉄はよみがえるか 下」『日本経済新聞』2013年7月6日)。

台湾プラスチック・グループもまた、前述のとおり、ベトナムで一貫製鉄所を建設する計画を進めている。CSVCに資本参加することによって、間接的に新日鐵住金と関係をつくることになったが、元々はより直接的に提携関係を構築しようとしていた(アプローチは住金との合併前に、新日鐵に対しておこなわれたと考えられる)。台湾プラスチック・グループは化学工業の分野で発展してきたので、鉄鋼業の経験は少なく、新日鐵住金から技術を導入したいと考えていた。しかしながら、両社はコンセンサスをつくることはできず、交渉は決

裂した。新日鐵住金は15%の出資と一部地域の販売権の獲得などの条件を求めたのに対し、台湾プラスチック・グループは経営の主導権を確保するという戦略を堅持するため、要求を拒否したのである(邱展光「違背台塑主導經營政策」『經濟日報』2013年10月11日)。

4. 日台鉄鋼業のベトナムにおける提携のメカニズム

中国鋼鉄と新日鐵住金が合弁で設立したCSVCは竣工したばかりであり、将来、所期の成果を達成するかどうかを現段階で判断することは難しい。しかしながら、現在までのところ、少なからぬ困難を克服して工場建設を完遂し、操業開始にこぎつけた経験は十分に分析に値すると考えられる。

第1に、中国鋼鉄と新日鐵住金の間にはいくつかの相互補完関係があり、それがCSVCの設立を促したと考えられる。第1の補完関係はリスクの分散である。鉄鋼メーカーの設立に必要な投資金額は大きい。しかも、現在の世界の鉄鋼市場、特にアジアでは深刻な生産過剰が続いている。そのため、1社が単独で投資した場合に負わなければならないリスクは大きく増加している。合弁ならばリスクを相互に分担できる。また、両社は提携することによって原料のソースのリスクも減らすことができている。仮にどちらか一方で計画通りに原料を供給できなくなったとしても、もう1社がそれを補うことが可能である。第2の補完関係は市場の拡大である。中国鋼鉄と新日鐵住金はそれぞれベトナムおよび東南アジアに顧客を持っている。両社の顧客を統合することによって、より大きな需要が生まれ、それによってCSVCの生産規模を拡大し、規模の経済を達成することが可能となった。第3の補完関係は技術交流である。CSVCは日本で設計された先進的な設備を採用し、競争力を高めることができた(林政鋒「台商在越南 中鋼住金大步挺進東協」『經濟日報』2013年12月11日)。

第2に、中国鋼鉄と新日鐵住金の提携をより詳細に検討すると、両社の高い能力が基礎にあることがわかる。中国鋼鉄と新日鐵住金は台湾と日本のリーディング・カンパニーであり、技術、人材、経営、財務、サプライチェーンなどの面で優れた能力を持っている。両社がこのような優位性を持っていたからこそ、上述のような相互補完関係が成立したのである。例えば、原料を供給するのが台湾側であっても、日本側であっても、CSVCは高品質の製品を生産することができる。また、技術交流も日本側と台湾側がともに他方が学習に値する技術を持ち、かつそれを消化、吸収できることが前提となっている。CSVCの翁朝棟会長は、中国鋼鉄はコスト管理の面で優位性を持ち、新日鐵住金は品質管理の面で優れていると述べている(「新日鐵住金・CSCの越薄板合弁 翁朝

棟董事長に聞く」『鉄鋼新聞』2013年10月21日)。

第3に、CSVCの設立は、中国鋼鉄と新日鐵住金の相互理解と相互信頼が、提携関係の構築と高次元でのインタラクションの要であることを示している。両社は2000年代初めに始まった長期の交流を通して、お互いの能力を熟知し、かつ相手が機会主義的な行動をとらないことを信頼していた。これによって手を携えてCSVCを設立することが可能になったのである。

さらに、中国鋼鉄と新日鐵住金の協力のプロセスから一種の拡大のダイナミズムあるいは好循環を見出すことができる。すなわち、両社は共同で事業を運営することによって相互の信頼を強め、それによって新しい提携プロジェクトを行い、それが成功するとさらに信頼を高めていった。中国鋼鉄と住金の協力関係は、アジア通貨危機後の日台鉄鋼業の再編によって、中国鋼鉄はスラブが不足し、住金は余剰のスラブを持つという相互補完関係が生まれたことから始まった。これは外生的な要因から生まれた、ある意味、偶然の産物だった。しかし、両社の関係は一步一步深まっていった。両社は比較的単純な売買関係から始め、間もなく安定した提携の枠組みを構築した。さらに、東南アジアで株式を持ち合い、相互の優位性を共有できるようにした。最後にベトナムにおいてCSVCを設立するに至ったのである。

第4に、提携の経験は学習効果を持つので、その拡大のダイナミズムは必ずしも両社の関係に閉じ込められているわけではない。前述のように、中国鋼鉄は新日鐵住金とのみ提携しているわけではなく、他の日本企業や外国企業とも提携している。中国鋼鉄は新日鐵住金との提携から、外国企業と提携関係を構築し、発展させるノウハウを学んだのではないかと考えられる。

他の台湾企業の経験を観察すると、今述べたメカニズムはさらに明瞭になる。義聯グループと台湾プラスチック・グループは、中国鋼鉄と新日鐵住金の提携のような堅固な協力関係と高次元のインタラクションを、日本企業との間に実現することができなかった。義聯グループは一貫製鉄所の建設と経営の経験と能力が欠けていたため、JFEと対等の協力関係をつくり、相互補完の効果を得ることができず、経営の主導権をJFEに譲るしかなかった。台湾プラスチック・グループも一貫製鉄所の経験を持たないが、義聯グループと反対の選択をした。すなわち、主導権を維持すると同時に、新日鐵住金の要求を拒否したのである。また、義聯グループと台湾プラスチック・グループはともに日本の鉄鋼メーカーとの間に事前に密接な交流がなく、相互信頼を醸成することができなかったことも、中国鋼鉄と新日鐵住金のような提携関係をつくれなかったもうひとつの原因かもしれない。もし先に相互信頼があったならば、高次元のイ

インタラクションをともないつつ双方が受け入れ可能な方策を、見出すことができたかもしれない。

第2節 日台中小企業の東南アジアにおける提携

この節では日台の中小企業間の提携のケースを議論する。日本側は日新リフラテックという主に黒鉛坩堝を生産するメーカーである。台湾側は維蹻実業という日新リフラテックの製品を販売する貿易会社である。このように、両社の関係は生産と販売の相互補完である。他の多くの日台ビジネスアライアンスと異なるのは、日新リフラテックと維蹻実業の提携事業の主たる舞台が中国ではなく、タイをはじめとする東南アジアであることである。

このケースについては、根橋・九門(2008)および経済部投資業務処・野村総合研究所台北支店(2011)が既に議論している。ここでははじめに、ふたつの先行研究と筆者が2013年におこなったインタビューをもとに、日新リフラテックと維蹻実業の提携関係の発展過程を説明する。続いて両社の経験を検討し、そのインプリケーションを整理するとともに、両社の提携の将来を展望する。

1. 提携関係の発展過程

日新リフラテックの前身は、戦前の上位財閥のひとつであった鈴木商店が1918年に山口県に投資して設立した彦島坩堝である。1943年に大阪坩堝と合併し、東亜坩堝と名を改めた。1991年にまた改名し、現在の日新リフラテックとなった。主力製品は黒鉛坩堝である。これは銅合金やアルミ合金の casting に用いられ、主要なユーザーは自動車産業である。資本金は7500万円、従業員数は約120人である。

維蹻実業は黄国超会長が1986年に設立した貿易会社である。日新リフラテックの製品を台湾およびアジア各国で販売している。資本金は1200万元、従業員数は約50人である。

日新リフラテックは元来、日本国内のユーザーにのみ製品を供給してきた。1970年代後半、維蹻実業の前身が東京の個人経営の貿易会社を通して日新リフラテックにアプローチし、その製品の台湾での代理販売をしないと求めてきた。日新リフラテックははじめ、輸出にはあまり関心を持っていなかったが、台湾側が非常に熱心であったこと、また日新リフラテックの内部にも営業部長など、台湾側の提案に対して比較的前向きな人たちが経営陣を説得したことから、取引が始まることになった。日本側の為替リスクを避けるため、輸出は円建てと

された。最初の製品は1977年4月に輸出された。

当初、台湾での販売はかんばしくなかった。ひとつには台湾の大部分のユーザーはそれまでヨーロッパ製の坩堝を使っていたこと、また、日新リフラテックの製品ははじめ台湾の環境に合わなかったことが原因である。日新リフラテックは定期的に台湾のユーザーの現場に人員を派遣し、問題があれば、台湾のパートナーと一緒に解決していった。日新リフラテックの経営幹部も台湾に赴いて、市場の情報を収集し製品の品質の改良に役立てた。このほか、台湾側も販売のテリトリーを広げ、北部から中部、南部へとユーザーを開拓していった。こうして、日新リフラテック製品の台湾におけるシェアは徐々に高まり、現在では一、二を争うブランドになっている。

黄国超会長は維蹻実業の前身で営業に従事し、また少数の株式も保有していた。黄会長は元々強い創業への意欲を持ち、前身の会社が解散すると、1986年に維蹻実業を設立して、日新リフラテック製品の販売代理を引き継いだ。

その頃、台湾経済では大きな構造変化が進行していた。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、多くの産業が台湾で存続することが難しくなり、海外へとシフトしていった。日新リフラテック製品のユーザーも次々と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、海外の販売拠点を設立していった。最初はマレーシアに設置し、その後、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムにも広げていった。

維蹻実業が東南アジアに向かった主たる目的は元々のユーザーに対する供給である。しかし、台湾企業だけでは海外での販売活動を維持するには不十分であったため、華人企業を主なターゲットとして現地の市場にも参入し、多大な時間と資金を投入して新しいユーザーを開拓していった。海外市場においても台湾同様、日新リフラテックと維蹻実業は双方2名ずつ、4名からなるチームをつくり、ひとつひとつ潜在的なユーザーを訪ね、彼らの炉の傍らで製品を売り込んでいった。黄会長は、日新リフラテックと維蹻実業の営業チームは「革命感情」を共有していると述べている。

多くの台湾企業は中国への進出を好むのに対し、維蹻実業がはじめ東南アジアでの発展を図ったのは、ひとつにはユーザーに追随したからであり、またひとつには中国で同業他社と競争することを避けるためであった。その後、維蹻実業は2002年に広東に、2007年に上海に販売拠点を設けた。現在で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。

1998年、黄会長は一家をあげてマレーシアに移住し、翌年にタイに移り、そこで貿易会社を設立した。現在、財務はタイで管理している。台湾の維蹻実業の日常的な運営は、黄会長の弟が任されている。

2000年代に入って、日新リフラテックと維蹻実業はタイに生産拠点を設置することを検討し始めた。2004年には一緒にバンコク北東の工業団地を見学している。日新リフラテックは1980年代末に中国への投資を検討したことがあったが、他の日本企業が紛争に巻き込まれているのを観察し、また企業の設立には煩雑な手続きが必要なことを知り、その時は断念している。今回の海外進出に当たってタイを選んだ理由は、(1) 日系の自動車メーカーが多数進出している、(2) 日本製品に対して高い信頼を持っている、(3) 賃金や電気代が安い、(4) 例えば8年間の法人税の免税、5年間の半額免除など、各種の優遇措置がある、(5) ASEAN諸国への輸送費や関税が日本より低い、(6) 親日的な仏教国である等々である(中山 2007)。維蹻実業は日新リフラテックよりも一足早く、2005年に坩堝の生産に使う酸化防止剤の製造をタイで始めた。日新リフラテックの工場は2008年11月に竣工した。こうして、両社はタイにおいてサプライチェーンを形成している。

2. インプリケーションと将来の展望

日新リフラテックと維蹻実業の提携の経験は、他の提携のケースと同様、それが各種の資源の相互補完の上に成り立っていることを示している。両社間の分業は明快である。日本側が製品の開発と製造を担い、台湾側が台湾および韓国を除くアジア市場の販売を担っている。日新リフラテックは戦前から黒鉛坩堝の生産をおこない、豊富な経験と技術の蓄積を持ち、人材や設備を備えている。しかし、維蹻実業の前身と提携する以前は日本国内のユーザーにのみ製品を供給していたため、輸出の経験はなかった。その空白を維蹻実業の前身が埋めたのである。

とはいえ、維蹻実業の前身は、日新リフラテックと取引を始めた時、黒鉛坩堝の販売の経験を持っていたわけではなく、ユーザーはゼロから開拓していった。しかしながら、熱意をもって労苦をものともせず坩堝を使う企業にアプローチし、段々とユーザーを増やしていった。営業に従事していた黄国超会長は当時を回顧して、30代とまだ若く、前途を求めて積極的に営業の仕事に取り組んでいたと述べている。日新リフラテックもまた、台湾における営業活動をサポートし、ユーザーのニーズを集めて製品の改良を続けることによって、台湾市場に合った製品を開発していった。こうして、維蹻実業が創業した1986年

には、豊富な販売の経験が蓄積され、多くのユーザーを抱えるようになっていたのである。

このように、事業に対する熱意が維蹠実業の最も核心的な能力だったといえよう。東南アジア市場においても、そのような熱意と台湾で鍛え上げた販売方式を使って市場を開拓し、台湾の経験を再現していった。維蹠実業の東南アジアにおける顧客の大部分は華人企業であることから、その華人市場に対する優位性を成功の要因のひとつとみることはできる。しかし、実際の東南アジアでの経験が示しているように、華人という要因だけでは甚だ不十分であった。維蹠実業の発展にとってより重要だったのは、その熱意であり、台湾での経験であり、既に台湾で成果を収めていた販売方式だった。このような能力は華人という要因を超えた普遍性を持ち、中国以外の地域にも適用が可能である。

日新リフラテックと維蹠実業の台湾と東南アジアにおける提携関係もまた、強固な相互信頼を基礎としている。日新リフラテックは韓国以外のアジア市場における販売を一貫して維蹠実業に委ねてきた。維蹠実業も日新リフラテックから営業に対する技術面からの支えが必ず得られることを信じ、それがあることによって積極的に潜在的なユーザーに対して売り込むことが可能になっている。黄会長は両社の関係を軍隊にたとえ、「将軍がわたしたちを支援してくれなければ、後方の技術がわたしたちを支援してくれなければ、品質がわたしたちを支援してくれなければ、わたしたちは野垂れ死にします」と述べている。そして、日新リフラテックがなければ、今の彼はなく、日新リフラテックとの関係があったことで、「作戦を発動する基地」を持つことができたとも述べている。このような黄会長の日新リフラテックに対する深い感謝の念は、両社間の良好な関係を反映している。

両社の関係は今後どのように発展するだろうか。考えられるシナリオはふたつである。近年、多くの日本企業がタイをはじめとする東南アジアに工場を設けていることから、現在、日新リフラテックはこれら日系企業への供給を拡大することを狙っている。日系企業との取引では維蹠実業が果たす役割はほとんどない。もし日新リフラテックが経営資源をこの方向に集中するならば、維蹠実業との関係は現状維持ということになるだろう。これが第1のシナリオである。第2のシナリオは、日新リフラテックのバックアップを得つつ、維蹠実業がインドやロシアといった新興国市場に向かって発展を図るという可能性である。つまり、これらにおいて、再び台湾での成功を複製しようという試みである。このシナリオの実現に欠かせないのは日新リフラテックの支援であり、それは日新リフラテックが資源の一部を新しい市場の開拓にも割くということである。

ある。したがって、両社の将来の関係が現状維持となるのか、さらなる発展に挑むことになるのかは、日新リフラテックがどのように資源を配分するかによって決まるだろう。

第3節 日台ビジネスアライアンスの東南アジアにおける発展は可能か

最後に以上の分析に基づいて、日台ビジネスアライアンスの東南アジアにおける発展の可能性を検討してみたい。問題を換言するならば、台湾企業が中国に特定の優位性を発揮できない地域において、日台企業はどのような要素によりながら提携関係を構築できるのかということである。以下では、大企業間の相互補完、中小企業の相互補完、相互信頼の普遍性および時代的要素という4つの問題に分けて検討する。

第1に、中国鋼鉄と新日鐵住金のベトナムでの提携のケースが示すように、中国以外においても、日台ビジネスアライアンスはリスクの分散や顧客の拡大といった各種の相互補完作用を発揮できる。また、このケースと他のふたつの日台鉄鋼業の提携のケースを対照させると、日台企業の双方が確固とした能力を持っていれば、提携関係を構築することが容易であり、かつ技術交流などインタラクションの次元を引き上げることが可能であることがわかる。このことは、中国における日台ビジネスアライアンスを議論するとき、台湾企業の中国特定の資源と日本企業の技術の交換を過度に強調し、双方が基本的な能力を備えていることの重要性をやや軽視してきた嫌いがあることに対して、反省を迫っている。総じて言えることは、中国鋼鉄と新日鐵住金のベトナムにおける提携にみられる相互補完関係は非常に普遍的であり、中国に限られるものではないということである。

第2に、日新リフラテックと維鋳実業の提携のケースからは、中小企業間の相互補完関係は非常に明快であることがわかる。それぞれの中小企業が持つ資源は限られているため、大企業以上に自社の不足を補うパートナーの必要性が高い。特に日本の中小企業は現在、国際化を求められているが、国際化に必要な資源の欠如が著しい。したがって、日本の中小企業や関連機関は、台湾企業との提携によってこの弱点を補うことを期待している。日新リフラテックと維鋳実業のようなメーカーと貿易会社との提携はひとつのモデルといえよう。輸出の経験を欠いている日本の中小企業は少なくなく、それゆえに国際化に対して保守的な姿勢に傾きがちである。それに対して、台湾の貿易会社はリスクを厭わず海外市場へ飛び込もうとする傾向を持っている。また、このような提携

は中国以外でも可能である。東南アジアならば、台湾企業は華人のネットワークを利用することもできる。さらに、本章では言及しなかったが、台湾企業には市場の品質と価格に対する要求のバランスをとったり、コストを抑えたりすることに長けているという優位性もある(アジア経済研究所・台湾経済研究院2013, 佐藤2013)。このような能力は中国に限られたものではなく、日本の中小企業は東南アジアなど中国以外の地域でも、台湾企業と提携することによってこれらを利用することが可能である。

第3に、大企業か中小企業かにかかわらず、また中国かそれ以外の地域かにもかかわらず、相互信頼は提携関係を持続させる根本的な要素である。さらに、相互信頼と提携の間には拡大のダイナミズムがあることも普遍的である。中国鋼鉄と新日鐵住金の間にも、日新リフラテックと維錫実業の間にも、相互信頼のこのような作用を観察することができる。拡大のダイナミズムに関しては、当初、どのように相互信頼が形成されたかに注目する必要がある。本章で議論した2組の日台企業は東南アジアに向かう前、先に台湾で提携事業をおこない、それを通じて信頼を醸成していた。近年の中国における日台ビジネスアライアンスでは、事前に交流がないケースも増えている。それに対して、本章の議論は改めて事前の協力の経験の重要性を喚起したといえるかもしれない。特に種々の方法で関係を制御し、またある程度リスクを負担することができる大企業と比べて、中小企業間の提携はより多く相互信頼に依存している。それゆえ、今後、中小企業が東南アジアなどで提携をおこなう場合、できることならば事前に台湾か日本で試験的なプロジェクトをおこない、基本的な相互信頼を先に確立しておくことが望ましいだろう。

第4に、時代の変化につれて、一部のファクターは変化し、さらには消失すること、そして新しいファクターが生まれることを考慮する必要がある。例えば、中国鋼鉄と新日鐵住金の提携の場合、その背景には中国鋼鉄の技術水準が日本企業の信頼に足るところまで達していたことがあった。20年以上前の中国鋼鉄はそこまでは達していなかったかもしれない。特に注意が必要なことは台湾の中小企業の変化である。以前の台湾の中小企業ならば、維錫実業の黄会長のように、労苦を厭わず、どのようなところにも製品を売りに行き、また工場を設けたらう。このような能力は日本の中小企業にとっても役に立つ。しかし、台湾の1人当たりの国民所得は今や2万米ドルを超え、現在の若い世代は高所得を得るためにかつてのような苦勞に耐える必要はなくなっている。その結果、以前のようなタイプの中小企業は次第に減少している。しかしながら、同時に台湾企業はこのような能力の代わりに、現代的な高い経営能力を持つよ

第3章 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スタディ

うになっている。新しい能力が日本の中小企業を引き付け、提携を生み出すことができるかどうかは、さらに観察を続ける必要があるだろう。

【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」。

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——深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——」。

佐藤幸人(2010)「高度化し、水平化する日台企業間関係」西川潤・蕭新煌編『東アジア新時代の日本と台湾』明石書店。

中山幸秀(2007)「日本の誇る鑄造技術を世界へ——るつぽメーカー初のタイ進出——」『ジェットロセンサー』2007年7月号。

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——日新リフラテックと維錫実業——」井上隆一郎・天野倫文・九門崇編『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。

(中国語)

佐藤幸人(2013)「日本及東亞經濟變動與日台商業策略聯盟」松田康博・蔡增家編『台灣民主化下的兩岸關係與台日關係』台北 國立政治大學當代日本研究中心。