

[研究ノート]

台湾企業の再生事情と事例－現地調査レポート

九州国際大学 陳 韻 如
京都産業大学 井 村 直 恵

以下に記載する内容は、去る2006年8月20日から26日まで、台湾の現地機関や、日系の台湾駐在機関を対象としてインタビュー調査を行った結果を記録・整理したものである。この調査は、科研費プロジェクト「組織間インタラクションを通じた経営資源の獲得、業績の回復・改善と経営自律性の維持」の一環として行われ、日本企業の再生特徴を浮き彫りにするための先行調査として位置づけられている。この調査から得られた知見を、日本や韓国企業の再生事情の調査、日本企業の不況原因の分析に資する目的で公表することとした。

1. はじめに

上述のプロジェクトは、アジア地区の中から韓国、台湾に注目し、業績が悪化した企業の自己変革と競争優位の回復・再構築のプロセスを、日本の企業と比較し調査分析することによって、企業が環境に創造的に働きかけるとともに変化に適応し、新たな競争優位を構築してきた道筋を明らかにするものである。今回の調査の目的は、日本企業のような長期的な業績低迷の現象は台湾にも起きているのか、台湾企業には再生事例が存在しているのかを確認することにあつた。

1990年代以降の韓国は、1997年アジア通貨危機の際に経済面では大きな打撃を受けたが、その後急速な回復ぶりを見せた。また、台湾はアジア通貨危機後にもGDPは成長を続け、戦後着実に成長を続けている¹。一方の日本経済は、「失われた10年」という言葉で表現されるように、1980年代後半のバブル好景後、長い経済停滞期を経験した。

日本の「失われた10年」に関して、経営学の分野では、企業経営上の問題から十分に分析されたとは言い難い。2003年から2004年にわたる全産業の経常利益の大幅な上昇をきっかけに、日本企業の競争力の回復を検証する研究が徐々に増えているものの²、日本企業の業績回復は依然として堅調ではなく、特に製造業の停滞が長く続いている。この現象は必ずしも、日本のメーカーが無策であることによるものではない。実際、近年になり業績が改善された日本企業は続々と現れている。例えば、日産が2000年に連続赤字からV字回復を達成し、松下電器などの電子機器メーカーも利益を出せる体質に変換しようとし、しかもある程度成果を見せつつある。

では、日本企業の再生は成果が現われるまで時間がかかると見てもいいであろうか。それについて、熊迫（2006）はリストラなどの雇用調整を行うタイミングと赤字の連続期間との関係に注目し、日本企業の雇用調整がアメリカに比べ時期的に遅いという傾向があると示唆している。果たして、日本企業がなかなか不況から抜け出せない現象は他国に比べ特殊と言ってもよいのか。

以上に述べたような日本企業と同様の企業再生現象は、アジアの他の国や地域にも見られるだろうか。日本企業の再生にはどのような問題点があるのかについて、グローバルな視点を踏まえ、より多面的に原因を探り出すために、日本と同じく経済成長を遂げてきたアジア企業として、まず台湾企業を研究対象に選んだ。台湾の産業や貿易構造は日本との共通点が多い。例えば、電子・電機産業の製造業を中心とする産業構造、輸出中心の経済などの点で共通してい

1 除く2001年。2001年に台湾は戦後初めてマイナス成長を経験した。

2 例えば、2004年に『一橋ビジネスレビュー』52巻3号で特集が組まれた。

る。本研究では、台湾産業全体の情勢と再生の特徴を概観することによって、日本企業の再生を分析する糸口を探ることを試みる。

以上の研究背景を踏まえ、今回の調査は具体的に、①台湾経済の概況、②台湾企業の再生の有無および特徴を確認すること、③台湾企業再生の事例を収集するという3つの課題を中心に行う。再生の定義については多様なとらえ方があるため、企業の再生を我々が先に定義するのではなく、各地域の経済事情や多くの再生事例を吟味することによって再定義するという狙いもあった。そのような目的も視野に入れながら、各組織への聞き取り調査は、以下の手順に従って半構造的質問票に基づき実施した。

以下、まず調査対象組織、質問内容について説明したうえで、インタビューで語られた各調査対象の見解について述べる。最後に、ディスカッションの項で、台湾企業の再生の特徴と事例を検討する。また、台湾や日本企業の再生戦略を分析する糸口について、調査結果からの示唆をまとめてみたい。なお、調査スケジュールは文末に添付する。

2. 調査対象と調査項目

2.1 調査対象

今回の調査対象の選定にあたって、2つの基準を意識した。まず、情報の量および多様性である。台湾の経済情勢や企業の再生状況について情報収集可能な組織をできるだけ多く網羅するように心がけた。もう1つの基準は、情報のバイアスに関するものである。様々な組織を調査対象とするにあたり、台湾と日本、政府と民間、大企業と中小企業間で見解の差がある可能性に鑑み、なるべく情報源が偏らないように工夫した。結果として、調査対象を計16組織に絞ることになった。16組織の詳細は表1にまとめる。

日本の情報源としては、財団法人交流協会台北事務所、台湾に進出している

日本の銀行や新聞社、シンクタンクの現地子会社、日系企業の業界団体を選定した。表1記載各社の中で、NNA社は、海外（主にアジア、オーストラリア、欧州）での現地経済・ビジネス情報を編集し配信する新聞社である。台北市日僑工商会は、台湾に進出する日本企業が組織している業界団体であり、日本の商工会議所のような機能を持ち、日本企業間の交流促進や経営上のサポートといった役割を果たしている³。

一方、台湾の調査先は、政府機関の經濟部工業局（Industrial Development Bureau, Ministry of Economic Affairs）、經濟部直属の南部科学工業園區管理局（Southern Taiwan Science Park Administration）、シンクタンク・研究機関、業界団体に加え、個別台湾企業にも調査を依頼した。經濟部は日本では経済産業省に相当する。南部科学工業園區は重点産業の半導体と液晶を推進するための施策の1つであるが、現在、台湾の主要な液晶産業集積として発展してきている。

資策会資訊市場情報中心（Market Intelligence Center、以下MIC）は、台湾産業の情報化、高度化を目指して設立された政府系財団法人資訊策進會（略称、資策会）の附属機関であり、情報産業の技術、製品、市場及び趨勢を調査しそれらの情報を提供している。業界団体は、台湾の主な産業である電気機械産業に関連するものを選定した。台北市電腦公会（Taipei Computer Association、以下TCA）と台湾区電機電子工業同業工会（Taiwan Electrical and Electronic Manufacturers Association、以下TEEMA）について、前者は1974年に設立された台北地区のコンピュータ業界組合であり、後者は1948年に創立された台湾最大の電気関連事業体の組合である。両組織とも、現有会員4,000社余を持ち、台湾電子電機・情報機器メーカーの紹介、促進、税金にかかわる問題、政府関連活動へのサポートなどを事業内容としている。友達（AU Optronics）は、台湾液晶産業で市場シェアトップ、世界第3位のメーカーである（2006年

3 調査当時、三菱東京UFJ銀行の現地子会社（三菱東京日聯銀行）が幹事会社となっていた。

調査時点)。なお、台湾産業の技術変遷に詳しい元工業技術研究院（以下、ITRI）院長、現清華大学科技管理学院院長にも調査協力をいただいた。

表1 調査対象の詳細

日本の現地調査先	組織の属性	台湾の調査先	組織の属性
勸交流協会台北事務所 經濟部	交流機関	經濟部工業局 (Industrial Development Bureau, Ministry of Economic Affairs) —台湾工業の発展を推進する政府機関	政府機関
みずほ銀行台北支社	金融機関	南部科学工業園区管理局 (Southern Taiwan Science Park Administration) —台湾の南に位置するサイエンス・パーク の管理機構	政府機関
NNA社台北支局 —海外での現地経済・ ビジネス情報を編集 し配信する会社	新聞社	台湾区電機電子工業同業工会 (Taiwan Electrical and Electronic Manufacturers Association, TEEMA) —台湾の電気関連事業者の組合	業界団体
産経新聞台北支社	新聞社	中華民国中小企業協会	業界団体
台北市日僑工商会 —台湾に進出する日本 企業が組織する業界 団体	業界団体	台北市電腦公会 (Taipei Computer Association, TCA) —台北地区のコンピュータ業界組合	業界団体
大和総研台北支店	シンクタンク	資策会資訊市場情報中心 (Market Intelligence Center, MIC) —情報産業推進団体資策会にある市場調査 分析組織	シンクタンク
野村総研台北支店	シンクタンク	中華経済研究院	研究機関
		元工業技術研究院院長（現清華大学科技管 理学院院长）	研究機関
		友達（AU Optonics） —台湾液晶産業のトップメーカー	民間企業

2.2 調査項目

調査にあたって、あらかじめ質問項目を送付し、その内容にしたがって聞き取り調査を行った。聞き取りにおいては、台湾企業の再生についての見解が機

関や立場によって異なるか否かを確認し、またより多くの事例に関する情報を収集することを意識した。

「企業再生」の状況については、一般的には業績悪化の状態から回復した状態を指すことが多いが（宇田川等、2005）、明確的な定義はない。ターンアラウンドという用語が使用されることも多く、Slatter & Lovett (1999) は、ターンアラウンド状況を、「短期的に何らかの措置を取らない限り近い将来破綻することが明らかな危機的状況」と指す。そこからの再生パターンとしては、V字のような急速的な回復が見られる場合や、事業転換・多角化などが図られる場合がある。本調査は、①台湾にはどのような再生の現象があるのかを把握する、②再生の定義をより吟味するという目的から、あくまで再生というものをゆるやかに捉えつつも、会社が経営的な危機の状況からの業績回復（特にV字回復）や事業転換、高成長といった諸々の再生パターンを意識しながら行っていった。

調査先への共通の質問項目としては、以下の4点を中心に取り上げた。

- ①台湾経済の現況
- ②台湾の電子機器産業や情報産業、液晶産業、伝統産業の現況
- ③上記産業において、V字回復を果たしたと思われる企業の例と回復の概要
- ④上記産業において、近年急激に成長している企業の例と急成長の概要

3. 台湾の経済と産業動向

調査から得られた結果は、調査対象ごとに表2にまとめた。台湾の経済情勢に熟知した日本企業の現地支社からはその詳細を、また台湾の調査先からは主要産業だけではなく伝統産業や中小企業などの情報も聞くことができた。以下では、台湾の経済情勢と産業の構造から調査結果を整理する。

表2 台湾企業の再生事情と事例

調査先	台湾の経済情勢 (全体/産業別)	再生に関する台湾の事例	その他
交流協会台北事務所経済部	台湾についてのマクロ情報	異業種への投資が多く行われる	進出している日系企業の動向
みずほ銀行台北支社	・2000年以降の台湾経済概況(全体、電子機器産業、伝統産業など) ・2004年以降の金融会社の破たん問題について	台湾企業は多産多死。オーナー(ファミリー)企業が多く、自己資産比率が高いので、業績が悪化すると、倒産させるのではなく休眠会社にして新たな企業を立ち上げる [業績回復] 自動車産業(裕隆) [高成長] 情報産業(宏碁、鴻海、廣達)、液晶産業(鴻海群創) [事業転換] 伝統産業(寶成、企業グループ)	台湾における人材マネジメント(流動性が非常に高い)
NNA社台北支局	2000年以降の台湾経済概況	[V字回復] 情報産業(宏碁) [業績回復] 伝統産業(旺旺、康師傅)	—
産経新聞台北支社	台湾産業に対する政治面の影響力(国民党の影響力)	—	台湾の旅行産業
台北市日僑工商会	主要産業の概況、伝統産業	V字回復について思い当りはないが、公営企業の民営化(台塩、台糖) [高成長] 伝統産業(企業グループの多角化)	企業グループ、台湾企業の中国への進出
大和総研台北支店	電子機器産業	[高成長] 情報産業(鴻海、宏碁、華碩) [事業転換] 伝統産業(寶成、台糖、台塩)	台湾の適切的な財務資料の取得方法、日本液晶産業人材の台湾企業への流出
野村総研台北支店	液晶産業、半導体産業	[業績回復] 伝統産業(巨大) [事業転換] 半導体産業(益通、茂迪)、伝統産業(台塩)	中国・ベトナムへの進出、日本企業の台湾への進出、日本と台湾企業との提携
台湾經濟部工業局	液晶産業	[高成長] 液晶産業(元太科技、鴻海群創)	台湾液晶産業の技術ソースと戦略
南部科学工業園区管理局	液晶産業	[高成長] 光電産業(茂迪)	サイエンス・パークの特徴とサプライヤーチェーン
台湾区電機電子工業同業工会(TEEMA)	電子・電機産業	[事業転換] 電子機器産業(億聲)	台湾における同業者団体の役割と各団体の相違
中華民国中小企業協会	中小企業の動向	台湾の中小企業は業績の悪化から回復した事例はほとんど見当たらない。それより、事業転換が多く行われる。 [高成長] 帝寶	中小企業の再生の特徴
台北市電腦公会(TCA)	情報産業	[高成長] 情報産業(鴻海、宏碁、華碩)	大手電子機器メーカーの動向、台湾と外国との比較
資策会市場情報中心(MIC)	情報産業	[業績回復] 情報産業(宏碁) [高成長] 情報産業(鴻海)	台湾情報機器メーカーの高付加価値化
中華経済研究院	伝統産業、工作機械産業	[業績回復] 伝統産業(東隆、巨大、旺旺)	台湾伝統産業の中国への進出
元工業技術研究院院長	半導体産業	情報産業(鴻海、宏碁) 伝統産業(巨大)	台湾の産業技術のソース、政府の役割
友達(AUO)	液晶産業の勢力分布	—	AUOの技術獲得と強み

3.1 台湾の経済動向

2006年8月調査時点で、台湾のGDP成長率は4.28%であり、従来に比べ経済の成長が鈍化している（台北市日僑工商会）。企業の操業規模を見ると、2005年連結ベースでの売上高が1,000億台湾元（約3,500億円）を超える非金融企業が34社にのぼる（交流協会、2006）。台湾の経済を構成する事業体のうち、中小企業の占める割合は、企業ベースで全産業の98%前後、売上高ベースで全産業の約30%である⁴。

台湾の経済は、戦後、公営企業が経済を支配しているなか、民間では靴や繊維産業などの軽工業を中心に発展してきた。80年代前半までは、売上高上位10社の半数以上は公営企業によって占められていた。1980～1990年代に民間企業は海外大手メーカーのOEM（Original Equipment Manufacturing、相手先ブランドの委託製造）生産に携わり、それによって電子機器の生産に必要な技術が徐々に蓄積されたことで、産業が形成されていった。台湾政府の国家的なサポートを受け、半導体産業は1990年代前半に、液晶産業や携帯産業は2000年ごろ立ち上げに成功した。現在、石油化学、電子機器、液晶、半導体は主な産業として台湾の経済成長を支えている。そうしたなか、2002年に台湾政府は半導体産業と液晶産業の生産額がそれぞれ1兆台湾元（約3.5兆円）を超えることを目指す「両兆双星計画」⁵をスタートさせた。両産業は2006年にその目標をクリアし、現在も最重点産業として位置づけられている。近年、研究部門、サービス産業の比率が増え、台湾産業の構造の転換が進んでいると言える。

4 台湾經濟部中小企業処（2006）『2006中小企業白皮書』。なお、台湾では、製造業の場合、従業員の数が200人、資本金8千万台湾元（約2.8億円）以下を中小企業に分類する（中華民国中小企業協会）。

5 「両兆双星計画」は、台湾經濟部が推進する新興産業育成政策の1つである。「両兆」は半導体と光電（液晶など）を軸とした産業を対象とし、「双星」とはデジタルとバイオテクノロジーという将来のスター産業を指す。半導体産業は早くから目標を達成していたが、液晶産業は2006年に初めて生産高1兆台湾元を超えた（台湾經濟部工業局）。

サービス産業では、金融の占める比率が高い。

伝統産業は、同族企業によって構成されることが多い。そのうち、生命保険、デパートなどに多角化しグループ企業を形成している事例が少なくない。台塑 (Formosa Plastic) や統一 (Uni-President)、遠東 (Far Eastern) グループが有力であり、そのほとんどが同族によって経営権を確保している。また、売上高1,000億元超の企業に親会社と子会社が同時にランクされているものが約15社強ある。最も多いのは台塑の4社である⁶。このように台湾企業の多くがグループの多角化から派生することは、台湾経済における企業グループの重要性や、企業間関係は密接であることを物語っている。

一方、台湾は日本と同様に輸出指向型の経済形態をとる。台湾経済は一貫して輸出の拡大、輸入による代替、経済自由化を通じて成長してきた。ここ数年、貿易先として中国の存在が大きくなり、2006年度台湾対中国の貿易総額は対外貿易総額の20%を占めた (交流協会、2006)。ほとんどの製造業が利益を確保するために生産工場を中国に移さざるを得なくなってきた。台湾-中国間の取引には制約も多く、中国への三通 (通行、通商、通信) は依然として禁じられており、台湾企業が進出しても製造は後工程 (組立工程) に限定されている。特に半導体や液晶の前工程 (ファウンドリーの製造)、銀行、石油精製など国策で保護されている、あるいは技術水準の高い産業の移転は、一部の企業にしか開放されていない⁷。台湾企業の中国進出により、台湾産業の空洞化が起きているかどうかについて悲観的な見解がある一方で、産業空洞化が起きていないという意見もある。例えば、後者としてみずほ銀行がサービス業への移行などの理由を挙げた。MICは、国内の産出が減ったが、世界に見る台湾メーカーの総産出が成長し続けているため、空洞化という意見を保留した。

6 4社の内訳は、台塑石化、台湾塑膠、南亜塑膠、台湾化繊である (交流協会、2006)。

7 例えば、世界での競争力を保つために、半導体や液晶産業のトップメーカーの前工程の中国進出が許可されている。

3.2 産業のトレンド概観

台湾の産業技術の歴史はそれほど長くない。そのため、台湾は政策上も企業戦略上も、技術は外国から導入する場合がほとんどであり、サービス業のノウハウなども主に日本から移転している（元ITRI院長）。台湾産業の特徴としては、1つの導入技術について、外国では少数の大企業が1つの製品を生産・供給するのに対し、台湾では製品が部品ごとに細分化され、1つの部品を多くの中小企業が生産・供給するという姿勢で取り組んできた。この部品をめぐる、企業間で激しいコスト競争が繰り広げられ、生き残った企業が巨大化していく。このような経路を経て、台湾は生産技術力を向上させるだけでなく、生産工程の研究開発、流通、国際調達の分野で競争力を構築してきた。

企業間の水平・垂直分業構造は台湾産業の特徴の1つといえる。半導体産業とパソコン産業が典型である。生産工程の細分化がなされ、各工程を複数の競合する独立の企業が事業化して受け持ち、最終製品を作り出すというシステムが構築されていった。また、台湾製造業の大半は海外メーカーの電子機器のOEM生産を行っているが、主要部品は日本企業から提供されることが多い。日本が部品を提供し、台湾が組み立てるという国際分業構造が80年代から形成されている。また近年、台湾企業の中国との国際分業の枠組みでは、台湾が生産の前工程、中国は後工程を担当するという分業構造がほぼ定着している。

台湾企業がグローバル競争力を強化するために、生産の分業構造を活かし、合併や提携による企業の大規模化とネットワーク化を行う場合がある。半導体産業や液晶産業がそれにあたる。しかし、台湾の液晶パネルメーカーは、シャープや三星のように最新世代への設備投資を行うことはせず、第5.5世代から第6世代を中心に生産を拡大している。日本や韓国のような技術開発競争を回避し、大手メーカーの友達と奇美（CHIMEI Optonics）がこの2～3年で部品の内製化を進め、日本・韓国のように垂直統合生産を行うことでコストダウンのメリットを競争力としている。生産規模の拡大による単位コスト削減

が戦略要因となるため、友達は2006年に業界4位の廣輝 (Quanta Display) を吸収合併した。ただし、液晶部品の調達は未だ日本企業に依存せざるを得ない。そのような局面を打開するべく、台湾企業は日本部品メーカーと提携し部品を内製化したり、サイエンス・パークの集積効果を利用し自らのサプライチェーンを築いたりしている (台湾經濟部工業局、南部科学工業園區管理局、台北市日僑工商会等)。例えば、友達が日本のカラーフィルタメーカー凸版印刷の台湾子会社に35%強出資しているのはその一例である (台北市日僑工商会)。

一方、中小企業は台湾の事業体に占める割合が非常に高いものの、日本や韓国のように、大企業や企業グループの系列に属さず、多くは独立系企業である。

4. 台湾企業の再生事情と事例－各調査先の見解

4.1 台湾企業の経営課題と戦略

調査先にヒアリングした際、台湾企業の共通の経営課題を理解することは、台湾企業の再生を考察する手掛かりとなるだろうという示唆を得られた。台湾企業が直面する重要な経営課題は、技術力の欠如や需要の不確実性にあるといえる。

台湾の産業技術の高度化を牽引してきたITRIの元院長によると、戦後から現在まで、台湾は産業を発展させる技術力が欠けているため、一貫して外国から技術を導入してきた。技術のソースは、50年代の日本の家電技術から、80年代のアメリカの半導体技術に移り変わった。90年代に入ると、液晶やDRAM、サービス業など、技術移転先は再び日本に戻った。技術を外部に依存していることは、台湾企業の経営の自律性を制限するものとなる。

技術面の不足を補うために、台湾企業はOEM生産に携わることにより、生産技術力を蓄積してきた。MICによると、パソコン産業の場合、従来原料・部品の輸入依存率が95%であったのに対し、現在50%までに低下しつつある。た

だし、ある程度の技術自律を確保できても、OEM生産は常にベンダの受注減少の問題に直面している。近年、電子機器産業が成熟化し、台湾企業は中国に組立工程を移転しコスト面の競争優位を保とうとしているが、中国メーカーとの競争が強まるなか、優位を失うことが一層懸念されている。

それらの危機感から、台湾企業はOEM生産の事業モデルからの脱却を急いでいる。調査先の多くは、台湾企業の対応戦略をスマイルカーブ⁸によって説明していた。スマイルカーブとは、台湾パソコンメーカー宏碁（Acer）創業者の施振栄（Stan Shih）会長がパソコンの各製造過程を例に電子産業での付加価値の特徴を説明した際に用いたモデルである。電子産業などの収益構造は、人間が笑った口の形のように、両側が持ち上がった曲線として描くことができる。横軸を製品開発から販売・サービスに至る工程、縦軸に付加価値をとってみると、組立工程の付加価値が最も低いカーブの中央部にあるのに対し、カーブの左側の製品・部品の研究開発、あるいはカーブの右側の販売・ブランド化は最も付加価値が高い。台湾政府は政策上カーブの両端の方向に産業を推進し、企業も同じ方向に戦略転換を図りつつある。

しかし、研究開発に移行し、自社ブランドを確立することは容易ではない。研究開発について、大手メーカーの多くが設計も加えるODM（Original Design Manufacturing、委託設計製造）を追求している。台湾企業がODM生産で実力を培ってきたのは、近年のことである。ちなみに、台湾企業の研究開発は基礎技術の開発ではなく、製品の開発を指す場合がほとんどである。自社技術力が不十分ということで、台湾企業は研究開発を提携で補う傾向があり、それにより開発期間が2～3年という短いものになる。企業の研究開発活動に対し、政府は主導せずサポート役にとどまっている。例えば、政府系研究機関ITRIは、開発する技術のターゲットを5～10年後と長期化にシフトすることによって、相対的に開発期間の短い企業との競争を回避し、企業の技術を補完している。

8 スマイルカーブは、施会長が1992年に発表したものである。

自社ブランドの構築について、ITRI元院長は、高レベルの研究開発の支援が必要であると指摘した。確かに、ODMに携わっている年数の長い企業は自社ブランドの立ち上げに成功している。近年パソコンメーカーの宏碁、華碩(ASUS)、明碁(BenQ)などのブランドが浸透しているのはその好例である。しかし、技術の高度化と自社ブランドの両立を達成できるメーカーはわずかにすぎない。ブランドの構築がより困難であるため、ほとんどの台湾メーカーはスマイルカーブの左側の研究開発力の向上という方向を選んでいる。

以上の戦略はハイテク産業に限らず、伝統産業や工作機械産業にも波及している。特に、台湾中小企業は常に需要の減少に対する危機感を抱えている。中華経済研究院によると、靴、繊維、アパレルなどの伝統産業では、必ずしもすべての企業が安価な労働力を求めて中国に生産機能を移転しているわけではない。技術が中国へ流失することは防げないと見て、台湾の伝統産業は研究開発機能を台湾に残す重要性を認識している。研究開発といっても、技術は外部から導入し、提携関係により進める場合が多い。例えば、工作機械産業は近年台湾の中部に集積を形成し、集積効果により金型の設計に関する技術の深化を目指している。また、技術の中身についても、韓国や日本のような先端技術の導入ではなく、既存技術のグレードアップ・精密化に限定されている。一方、自社ブランドの構築に移行することは、伝統産業や工作機械産業にとって至難の業である。

以上のように、台湾企業の経営上の課題は、外部への技術依存、需要の不確実性、内部の技術能力不足に起因する場合がほとんどである。それに対する台湾企業の戦略は、主に技術の高度化によって優位を確保しようとするものである。

4.2 台湾の再生事例

台湾企業の生存を脅かす要素は常に存在しているが、経営的危機に陥ってから再生できた事例はそれほど多くないことが調査を通じて明らかになった。その代わりに、例えばDRAM産業のように、景気により業績の短期的な変動がある。多くの台湾企業は成長し続けるために、概して新製品を開拓する、また持続的なグレードアップ（類似商品の改良）などの戦略をとる。前者は、例えば、聯発科（UMCのICデザイン子会社、業界のリーディングカンパニー）がDVDチップの開発から携帯チップの開発に移行している事例が挙げられる。継続的な成長を遂げるためには、台湾企業これらの戦略をとる際に開発の速度も早まっている（MIC）。

中小企業の再生について、中華民国中小企業協会は以下のような見解を持っている。大企業は経営問題を特定することに時間がかかるが、中小企業は会社の運営を把握できるため、変化にすばやく対応することができる。しかし、改善するための力がないことが多いため、中小企業の存続率は低くなりがちで、ひとたび赤字に陥ると倒産に至る確率がかかなり高い。しかも倒産すれば、再起は難しい。負債が資産より多くなると、信用の破綻をもたらし、銀行から融資を受けにくくなるためである。また、中小企業は研究開発に進め技術の高度化を図ることも難しい（台北市日僑工商会）。よって、中小企業が再生に成功する場合があるとしても、それは偶然と見てよい。台湾の中小企業は既存事業の再生よりも、事業転換を行う傾向があるため、業績の悪化からそれを回復させて再生を遂げた事例がほとんど見当たらないわけである。

MICも同じ見解を持つ。台湾企業の規模からすると中小企業に分類されるものが多いため、それが台湾にはV字回復の事例があまり見当たらないことの一因であろうというのである。ただし、これは日本と比べて特殊なことなのか否か、日本の事情と比較して精査する必要があるというアドバイスを調査先から受けた。

特筆すべき事項であるが、日本企業は多角化を図る際に関連事業を展開するのに対し、台湾企業は非関連事業によって多角化する傾向がある。興味深いことに、資本関係上で親子会社とはなっていないが、オーナーが同一人物であることが多くある。また、発注側と部品のサプライヤーといった企業間関係が役員の派遣や人的なつながりによって結ばれることもしばしばある(大和総研)。これは、台湾企業が再生のための事業を展開していく際、人的なつながりが大きな役割を果たす可能性を示唆している。

再生の事例について、調査先から得られた情報を総合すれば、ドラスチックな改革によって業績を急激に回復させた、いわゆるV字のような回復を果たすと言える企業は少ない。調査においては、情報提供者の実務経験や主観に基づく企業回復事例の事例に加え、高成長、事業転換に見られる事例についても併せてヒアリングした。以下では、調査先を通じて得られた再生に関連する事例を紹介する。なお、記述にあたっては、事例の経営実態を数値データで捉えることがやや困難であるため、売上高と業態を考慮しつつ、大手・上場企業、伝統企業などの大まかな分類に従う。

(1) 業績回復

① 大手企業

多くの調査先がV字回復の事例として挙げたのは宏碁であった。宏碁は2001年に2度目の再生に踏み切った。それを契機に、宏碁は製造部門と販売部門を分割し、製造子会社を新設したほか、販売機能を本社に残した。分社化後、製造子会社の緯創(Wistron)が順調に業績を伸ばすかどうかは、グループの再生の成否を左右する要因として注目されていた。緯創の好調と宏基本社のマーケティング機能の定着によって、宏碁は再生に成功した企業として再び評価された。

宏碁が成功した理由として、MICや、野村総研、NNAなどのインタビュー調査によると、順序良く戦略を展開したことが挙げられる。製造と販売機能の

分離によって、本社は製造部門がなくなったため、R&Dに関わるコストが省かれた。パソコンの調達については、製造子会社の緯創だけではなく、台湾のパソコン大手メーカー廣達（Quanta）や、仁寶（Compal）、英業達（Inventec）などからも調達し、調達コストを抑えることに成功した。販売面では、ヨーロッパの流通チャネルの獲得が業績の回復に寄与した。宏碁はHPとコンパックとの合併でPC市場が混乱した時期にヨーロッパ市場に資源を集中させた。ヨーロッパでは、販売方式を代理店方式に変え、中小企業向けの低コスト路線を展開した。こうした戦略が奏功してヨーロッパでのシェアが拡大した。その後、ターゲットは中小企業からコンシューマ、最後に大企業へと順に展開した。2005年からアメリカと中国市場での販売に力を入れ、販売地域を広げている。

また、古い事例ではあるが、90年代前半に業績が長年にわたって低迷していた自動車メーカー裕隆（Yulon）が、新車種の投入（日産のセフィーロ）、製販統合などの経営改革によって業績を早期に回復させた事例も挙げられた。

② 伝統産業

台湾の中華経済研究院は伝統産業の再生の事例を2つ挙げた。鍵メーカー東隆（Tong Lung Metal）と自転車メーカー巨大（Giant）である。東隆は破綻に瀕したことがあったが、その後、研究開発に力を注ぎ、競争力を強化しつつある。近年、アメリカでのパテント数が世界有数のメーカーとなった。一方、巨大の再生は90年代初期に遡る。業績の悪化により中国に事業を移転させるか否かの決断を迫られた際、巨大はサプライチェーンを構成する協力メーカーを集めて議論した結果、サプライチェーンを台湾国内に残すことを決断した。競争力を保つために、巨大はトヨタ生産方式を工場に導入し生産の付加価値を高め、製品を台湾の需要に合わせてカスタマイズ化するなどの改革を行った。

工作機械産業はハイテク産業の活況に抑えられ成長が落ち込んでいたが、近

年技術の高度化を図ることによって停滞の状態から脱出しようとしている。現在、生産高において回復の兆しを見せつつあり、政府が機械メーカー間の連携を強化するために新設したサイエンス・パーク⁹でも入居状況が好調である。

食品メーカー旺旺(Want Want)も伝統産業における業績回復の興味深い事例である。旺旺は台湾で発祥したが、経営が危機的な状態に陥ったのをきっかけに、中国進出によって業績を取り戻した。その後、拠点を中国に移出し、中国全土で自社ブランドを確立しただけではなく、食品以外の非関連事業を展開し更なる成長を遂げた。台糖(Taiwan Sugar)が国営企業から民営化された後に業績を回復した事例であるが、回復は戦後維持してきた広大な砂糖きび農園を売却・貸与した不動産取引によるところが大きい。

(2) 高成長と事業転換

① 大手・上場企業

台湾企業には業績回復の事例がそれほど見当たらないが、事業転換により成長を続ける企業が少なくないことが調査を通じて明らかになった。しかも、事業転換は、台湾企業が現状のままでは望ましくない状況に突入する可能性が高いことを認識したうえで行われたと見られる。

表2のように、近年、ハイテク産業で急成長を遂げている企業として、ほとんどの調査先が鴻海(Foxconn)を挙げた。鴻海はプラスチック成型工場から起業し、1980年にコネクタとケーブルアレイの生産に事業を転換した。生産技術の強みや提携、M&Aを利用し、グループを拡大してきている。CPU以外、ほとんどすべての部品の組立に携わり、パソコンやゲーム機、携帯電話など多岐にわたる製品を取り扱う。鴻海は生産技術に長けているだけではなく、技術力もパソコンのベンダに認められている。インテルから優良マザーボードメー

9 「台中市精密機械創新科技園區」は、台中市政府経済発展処が台中における機械産業の比重が大きいことに鑑み、台中を機械産業の重要拠点へと発展させようとするためである。

カーの認証を受けたことが、1995年の売上の急伸につながった。2005年には、同社は連結ベースでの売上高が9,000億台湾元（約3.2兆円）にのぼり、公営・民間を通じて台湾最大の企業となった（交流協会、2006）。

液晶メーカーの業績が悪化したのは、景気サイクルによるものが大きい。実際、台湾の液晶産業が立ち上がってから、2、3回くらい産業全体の不景気があった。そのなかで台湾経済部が挙げた液晶産業の急成長事例は元太科技（Prime View International）と群創光電（InnoLux）である。いずれも液晶産業では特殊な事例だと指摘されている。

元太科技は創業10年になるが、旧2.5世代の小型サイズのパネルを生産している。急成長の原因として考えられるのは、まず、2005年から小型サイズのパネルへの需要が増えたことである（例えば、DVD、カーナビ、携帯電話）。第2に、「カスタマイズ化」によって粗利益を高めたことである。古い世代の生産ラインの減価償却はすでに終えたため、生産コストが比較的低い¹⁰。小型サイズへのカスタマイズ化はまた製品の付加価値を高めた。

群創は、鴻海のモニター子会社である。売上げは操業当時の5～6億台湾元から、近年の500～600億台湾元まで急成長を遂げた。群創は聯友（UniVac、のちほど達基と合併し友達に社名変更した）からスピンオフした技術者により技術を入手し、主に第4.5、5世代のパネル生産を行っている。パネルはモニターに装着して出荷され、取引先は親会社の鴻海に限定されず、デルやHPなどの海外大手メーカーにも納入されている。鴻海に供給するモニター用パネルが常に不足しているため、競合メーカーからパネルを調達することがしばしばである。パネルをすべて自分で生産する必要がなく、供給と需要のギャップにより生産のフレキシビリティが保たれているという。

液晶メーカーのほかに、TEEMAは同じ光電分野の憶聲（Action Electronics）に注目した。憶聲は従来小型テレビを生産していたが、GPSやカーナビといっ

10 新しい世代の設備投資は500～600億台湾元かかる。5～6年で減価償却するなら、1年100億台湾元のコストを計上することになる（台湾經濟部工業局）

た液晶製品に事業を転換した。事業転換を遂げた背景には技術の高度化が見られる。また、南部サイエンス・パークや野村総研によると、成長分野の太陽電池の関連事業を展開している茂迪(Motech)、益通(E-Ton Solar Tech)が近年注目されている。これらの会社は従来の半導体関連の事業から太陽電池の事業に多角化している。この2、3年の間にドイツなど外国を中心とする需要の増加により急成長を遂げている。両社とも、一株あたりの純利益額を示す指標であるEPSが高値を付けられる。

② その他

靴メーカーの寶成(Pou Chen)は、70年代からナイキやアディダスのOEMメーカーとして成長してきた。現在、ナイキの約70%の靴を生産し、世界靴市場のトップシェアを占めている。80年代に靴の生産を中国やベトナムに移行し、台湾本社は設計技術を高めODMへの転換を図っている。1999年に靴事業から電子産業に進出し、非関連事業の多角化を展開している。カップラーメンの製造・販売を行っている康師傅(Masterkong)は台湾で食用油メーカーから起業し、カップラーメンを新しい事業として中国で展開することができた。

そのほかの産業として、公営・国民党党営企業の民営化や、中小企業の技術高度化による成長の事例が挙げられる。台湾では公営・国民党党営企業の支配的地位が長年続いていたが、近年民営化に迫られ、事業転換が相次いで行われた。例えば、台湾塩業(Taiyen)は社名の「台塩」を化粧品ブランドに使用し、化学事業からバイオ事業に展開した。中小企業協会が挙げた帝寶(Depo Auto Parts)は車のヘッドライトを製造・販売している上場企業で、この業界でのEPSが最も高い会社である。高い収益率を収めた理由として、自前技術の高度化、チャネルの打開、中国生産、取り扱う製品種類のセグメント化などが挙げられる。

5. ディスカッションとまとめ

この調査の主な目的は、台湾企業の再生現象を確認し、再生事例を収集することであった。調査において聴取された内容を概観すると、台湾企業の経済情勢や再生事情などについて、各調査先がほぼ一致した見解を有していた。これらの調査結果を基に、台湾企業における再生の現象の有無、事例にみる台湾企業の再生の特徴、台湾企業の再生を分析する糸口について検討する。

(1) 台湾企業の再生の現象について

調査当時、我々は企業の再生の定義について「経営が危機的な状態、あるいは業績が大幅に悪化した後、業績が鮮明に回復したケース」といったイメージを思い描いていた。しかし台湾では、その定義に該当する事例がそれほど多くないことが、調査を通じて確認できた。日本企業の状況と照らし合わせ、再生の定義を再度吟味する必要がある。

調査先は退出率や自己資本率が高いという理由で台湾企業には再生が見られない現象を説明していたが、我々は事業展開に必要な資源の調達方式という観点から、台湾企業が経営的危機を回避する可能性が高いのではないかと推測している。台湾企業は売上高、資本金額から見ると、日本に比べ企業規模が比較的小さく、産業の歴史も長くないと言える。そのため、台湾企業の資源賦与状況は比較的劣位にあると予想される。企業の意思決定上、ある企業が業績を落とした場合、資金的に余裕があり、退出による利害関係が少ない場合には、組織に対して発言し、エネルギーと時間のかかる再生に向けて努力するのではなく、退出が選択される (Hirschman, 1970)。台湾企業の成長過程を概観すると、台湾企業は所与の資源状況に制約されず、技術や資源がなければ他所から調達すればよいという発想を持つ資源調達型のビジネスモデルに分類できると考えられる。資源のソースに対して常に危機感を持つのは台湾企業の普遍的な経営姿勢である。そのような危機感があるために、台湾企業は実際の危機に

直面する前に、常にタイミングを図って事業転換を行っていると考えられる。したがって、台湾企業が事業転換によって経営的危機を回避するという我々の推測に対し、特に中小企業の場合などについて、再生を行わずに退出する比率を精査する必要がある。

(2) 事例にみる台湾企業の再生の特徴

限られた再生事例に注目してみると、大企業、伝統企業ともにほぼ同じ施策で活路を見出していることがわかる。具体的には、未開拓市場への進出、中国への移出、技術の高度化、自社ブランドの構築といった施策が挙げられる。業績の悪化から再生に成功した事例が少ないのに対し、経営が望ましくない状況に突入する前に事業転換や多角化により成長を持続させるという事例が多い。具体的な施策は再生の事例と共通している。

再生のための資源調達手法として、台湾企業は企業提携など外部資源の利用が多く見られる。メーカーが部品の内製化やサプライチェーンの構築を進める際、常に海外企業やサイエンス・パークなどのネットワークと協力する。そのほか、業界団体も資源調達の役割を果たしている。製品の共同販促や企業間の技術の提携関係、共同開発を促進するといった事業は業界団体で活発に行われている。

(3) 台湾企業の再生を分析する糸口

台湾企業の資源調達状況や再生手段の多様化など、台湾の再生事情は日本企業のそれとは大きく異なる特徴がある。インタビュー調査を通じて、台湾企業の再生を分析する糸口として、いくつかの示唆が得られた。

- ① 事業における資本関係——台湾企業は非関連事業の展開や事業転換によって再生し、企業規模を拡大していく傾向がある。資本移転の有無や再生における関連会社の位置づけのほか、個別企業の赤字がグループ内で処理される可能性もあるためグループ全体の資本関係も精査することが必要だと思われる。

- ② 人的なつながり——企業間で明確な資本関係がなくても、台湾の企業間関係は、オーナーが同一人物であることや、技術のスピンオフ、トップの派遣といった人的なつながりによって展開されていく。台湾再生の特徴を明らかにするものとして、人的なつながりが分析の糸口となる可能性がある。
- ③ 技術の依存性——技術の外部への依存やOEM生産のビジネスモデルから推測するに、台湾企業の経営に影響を与える要素は外部に由来する可能性が高い。台湾企業がどのように技術の自律化を図るかは、再生の成果を左右する要因となりうる。
- ④ 企業と政府との関係——台湾では企業の自力による再生がほとんどである。政府は産業の育成に熱心だが、具体的な働きかけとしては産業のニーズの方向性を助言する程度にとどまる（みずほ、業界団体）。一方、業界は政府の政策に対して消極的な態度を持っている。再生は企業主導か政府主導かにより、その成果が異なる可能性も考えられる。

以上の考察に加え、そのほかの留意点として、まず再生期間が挙げられる。企業が例え一時的に業績を落としても、20年という長い期間で見ると、企業全体が成長しているならば企業にとっての再生の意味が異なってくる（台北市日僑工商会）。そのため、再生を議論する場合、分析の対象期間の設定についての工夫が必要だと思われる。

以上をまとめると、再生の事例を分析するために、財務データのみならず、回復にかかった期間、グループ内の事業構成、再生の背景、再生の手段なども考慮しなければならない。これらの知見は日本や韓国企業の再生の分析や、企業再生の定義の精査にも大いに参考にしていきたい。

参考文献

[日本語/英語文献]

- 青山修二(1999)『ハイテク・ネットワーク分業：台湾半導体産業はなぜ強いのか』白桃書房.
- 荒井久夫(2004)「台湾IT産業の構造と発展要因」『専修大学社会科学年報』第40号、pp169-192.
- 伊吹勇亮(2006)「システム・デザインと新産業の創造－台湾調査から感じたこと－」『地域研究(長岡大学地域研究センター年報)』第6号(通巻16号)、pp.125-128.
- 宇田川勝・佐々木聡・四宮正規(2005)『失敗と再生の経営史』有斐閣.
- 軽部大(2004)「データで振り返る日本企業のパフォーマンスと経営課題」『一橋ビジネスレビュー』52巻3号、pp.24-35.
- 熊迫真一(2006)「雇用調整と賃金調整の実施時期に関する一考察」『日本労務学会誌』第8巻第1号、pp2-13.
- 交流協会『交流』第759号、2006年8月31日.
- 佐藤幸人(2007)『台湾ハイテク産業の生成と発展』岩波書店.
- 元橋一之(2004)「失われた10年に日本の産業競争力は低下したのか」『一橋ビジネスレビュー』52巻3号、pp7-23.
- Stuart Slatter & David Lovett(1999), *Corporate Turnaround*, Penguin UK (和訳：ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド(2003)『ターンアラウンド・マネジメント－企業再生の理論と実務』ダイヤモンド社).
- Hirschman, Albert O.(1970), *Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press (和訳：矢野修一(2005)『離脱・発言・忠誠－企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房).

[中国語文献]

- 史欽泰(2003)『産業科技與工研院』工業技術研究院.
- 台湾經濟部中小企業處(2006)『2006中小企業白皮書』.

附録－調査スケジュール

調査日程：2006年8月20日～8月26日 計：16機構

<8月20日>

友達(AUO)

<8月21日>

NNA社台北支局、みずほ銀行台北支社

<8月22日>

交流協会台北事務所經濟部、産経新聞台北支社、資策会市場情報中心(MIC)、台湾区電機電子工業同業公会(TEEMA)

<8月23日>

台湾經濟部工業局、中華民国中小企業協会、台北市電腦公会（TCA）

<8月24日>

台北市日僑工商会、大和総研台北支店、野村総研台北支店、南部科学工業園區管理局

<8月25日>

中華經濟研究院、元工業技術研究院院長（現清華大学科技管理学院院長）

謝辞

この調査は、科研費研究課題番号18330084による助成を受けている。台湾企業の再生現象の調査にあたっては、台北駐日経済文化代表処經濟部許銘海部長、宇都宮大学松金公正准教授が訪問先のご紹介をくださって、アポイントメントを取っていただいた。また、多くの現地機関や、日本企業の台湾駐在機構に大変お世話になった。この場を借りて感謝を申し上げたい。