

## 台湾製造業の空洞化と国内回帰

新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: [shintaku@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:shintaku@e.u-tokyo.ac.jp)

### 急速に空洞化する台湾工場

1985年以降の急速な円高と、90年代半ば以降に中国の製造拠点が急速な発展を遂げたことで、日本企業の生産拠点が中国をはじめとするアジア諸国に移転して、いわゆる国内空洞化が声高に言われるようになった。しかし、工場の海外移転に伴う空洞化問題は、日本に限った話ではない。いまだ日本より人件費が安いとはいえ、隣国の台湾や韓国でもまた、工場が海外に出て行く状況が急速に進んでおり、問題は深刻化している。本稿では、国内空洞化に対峙する台湾企業の姿を、筆者が調査したいくつかの事例から報告したい。

台湾企業の海外進出の中でも、圧倒的な比率を占めるのが、中国大陸への進出である。90年代以降の台湾企業の中国大陸進出は、生半可なものではない。おっかなびっくりといった気配があった日本企業とは対照的に、思い切りよく進出している。台湾による対中国直接投資累計額は、統計が公表された1991年から2004年までで412万ドルにのぼり、日本からの累計額315万ドルを大きく上回っている。華南の製造業の中心である広東省に進出している企業数を比較すると、少々古いデータだが2001年時点で、日本企業の645社に対して台湾企業は5489社であり、8.5倍にもなる。台湾は一時期スニーカーの一大生産拠点であったが、いまやその生産拠点はすっかり広東省に移ってしまった。

政治的な対立がありながら、台湾企業が中国大陸に進出するのは、そもそも同じ民族であり、言語を同じくするからである。言語や習慣といった日本人にとっての大きな壁が、台湾人には遥かに小さい。現在中国大陸で働く台湾人は、台湾の全人口の5%に相当する100万人に近いとも言われる。仙台市民がまるまる中国に出稼ぎに出かけている規模だ。

台湾と大陸は距離も近い。しかし、交通が制限され、飛行機の直行便は旧正月の時以外には飛んでいないため、多くの台湾人は、香港経由で中国と往来している。そのため、香港に近い広東省、とくに東莞市は、彼らにとって便利な立地であった。ところが、最近では福建省も交通の便の良い拠点になっているという。福建省は、軍事的対立の拠点であった金門島

の対岸で台湾にもっとも近い場所であり、現在では、金門島経由でフェリーによる往来ができるらしく、廈門などに多くの台湾企業が進出したり、あるいは廈門の中国企業との関係を強化している。ただし、日本人など外国人は、金門島経由フェリーのルートは使えないそうで、その詳細はわからない。

## 中国との分業パターン

だが、台湾企業の中国進出を観察すると、千篇一律というわけではない。スニーカー産業のように、台湾にほとんどなにもなくなってしまった業界もあるが、そうした産業はむしろ少ない。大陸に進出しながらも国内に拠点を残して、何らかの形で中国の自社工場や中国の地元企業と分業している。それらの分業のパターンをまとめると、以下の三つに分けられる。

第一は、**開発 - 量産の機能分業**パターンである。台湾国内の拠点は、製品開発や設計、そして量産の立ち上げに特化し、中国で量産展開するというものである。たとえば、台湾に多い OEM/ODM 型の企業は、こうしたパターンが多いようだ。いまやノート PC の世界生産の 7 割以上が台湾企業によるが、デルなど主要メーカーのノート PC 生産を受託する最大手 Quanta 社の量産拠点も中国である。また、デジタルカメラの分野でも、台湾企業の生産が急成長しつつある。2005 年には台湾企業が 2800 万台のデジタルカメラを生産しており、その多くは OEM/ODM 生産である。最大手が Premier 社で、2005 年には 1 千万台弱を生産したが、やはり量産拠点は中国である。なお、台湾企業に生産委託しているのは、コダックなどのアメリカ企業だけでなく、日本企業もその比率を高めている。また、OEM 企業として急成長を見せる Hon Hai (Foxconn) 社も、4 万とも 6 万ともいわれるワーカーを起用し、一社でひとつの村のような一大拠点を保有して、各種電子機器生産にあたっているという。同社は最近上述の Premier 社を買収し、新しい製品分野を取り込んで、さらなる成長を目指している。

PCのキーコンポーネントである光ディスクドライブ産業（CD系やDVD系のドライブ）も同様である。台湾のPC用光ディスクドライブは、韓国と並び世界生産の40%程度を占める。その大手であるライトオン社とBenQ社の台湾拠点に、2年前に訪問した。ライトオン社は広東省の広州と東莞に量産拠点をもち、BenQ社は中国とマレーシアに量産工場をもつ。両社とも、台湾は開発拠点とマザー工場であるが、BenQ社では中国にも開発要員がいるとのことであった。<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 台湾の光ディスク産業については、次の論文を参照されたい。新宅純二郎，竹嶋斎，中川功一，小川紘一，善本哲夫（2005）「台湾ディスク産業の発展過程と課題 日本企業との競争、協調、分業」『赤門マネジメントレビュー』4(3)，103-140. <http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/AMR/AMR4-3.html>

## ものづくりアジア紀行

第二は、**製品分業**のパターンである。台湾では先端製品を開発生産し、中国に成熟製品の拠点を移していくというものだ。たとえば、CD-R や DVD-R などの書込型の光ディスクメディアは、ライテック社や CMC 社、プロディスク社といった台湾企業が、世界の半分以上を生産している。そして、ライテック社は重慶と昆山（上海近郊）に、CMC 社は南通（上海近郊）に量産工場をもっている。彼らは、CD-R のような価格競争の激しい成熟製品の生産拠点を、中国に形成しつつあるようだ。

半導体産業で成功した台湾企業の中国進出も注目に値する。半導体や光ディスクメディアは、Hon Hai が手掛ける労働集約的な組立製品と異なり、設備集約的な先端製造技術を必要とする製品である。したがって、労働コストよりも、設備稼働率や歩留まりをあげるエンジニアの高い能力が重要である。半導体産業では、当初は成熟した技術の工場進出が多かった。台湾政府も、先端技術の流出を防ぐために、先端設備の投資を許可しない政策をとっている。一方、中国政府のほうは、先端産業育成のために、先端設備でなければ海外企業の投資を許可しないという政策をとりつつある。SMIC 社は、中国資本と台湾資本の合併で、半導体最先端工場を中国で稼働させようという試みである。台湾にとって、多くの設備は日本など海外から調達しており、技術流出という問題に目を向けるならば、台湾のみで中国へのそれにとまらない点が悩みであろう。

第三は、**垂直分業**のパターンである。台湾で技術集約型、設備集約型の製品（部品）を作り、労働集約的な後工程を中国の自社工場や協業関係にある中国ローカル企業に委ねるとい

### 台中サイエンスパークに建設中の AUO 液晶工場



う分業パターンである。液晶テレビがその典型である。台湾の大型液晶パネル産業は、1999年に立ち上がると急速に成長し、今では韓国と並んでほぼ40%のシェアを確保している。現在台湾の液晶パネルメーカーの大手であるAUOやCMO、中華映管の先端工場は、台湾国内にある。当初は電子産業の集積で有名な新竹に立地する工場が多かったが、最近になってAUOが台中に最新鋭工場を建設した。また、CMOは当初から台南に工場を立ち上げてきた。こうした先端技術は、日本のシャープや韓国の三星電子と争っている分野である。

ところが、液晶パネルでも製造の後工程、すなわち液晶ドライバーなどを取り付ける工程は労働集約的である。さらに、完成したパネルを使って、液晶モニターや液晶テレビを製造する工程は労働集約的なので、中国に拠点を置いている。最近では、中国の液晶テレビメーカーとの関係を強化する動きも見られる。廈門に立地する中国企業廈門電子は、薄型テレビの分野で中国に生産を伸ばし、昨年末には、中華映管が出資して大株主になったが、一方で、CMOも廈門電子との業務提携を強化すると発表している。

半導体の分野でも同様の動きがあり、ファブレス企業である台湾のメディアテックは、DVD、携帯電話などの中核部品であるチップセットを設計して販売している。彼らの主要な販売先である中国企業は、DVDや携帯電話生産の早い立ち上げに成功している。

## 国内回帰

以上のような分業パターンは、いかに中国拠点や中国企業を活用していくかという視点から組まれた。しかしその一方で、例外的ながら、製造業の国内回帰ともいべき現象が起きている。以下は、台湾企業が世界生産の中心を占める産業のひとつである、自転車産業のジャイアント社のケースである。

ジャイアント社は1972年に創業し、90年代には他の台湾企業と同様に、中国に生産拠点を移して生産を拡大して成長してきた。しかしその結果は、OEM生産による価格競争で利益の圧迫を招き、98年をピークに台湾国内生産が激減して、国内雇用が減少した。そこでジャイアント社は、国内生産の復活を目指した。台湾の台中工場を高付加価値品生産工場と位置づけ、自社ブランドの自転車を海外市場で販売するという戦略を打ち出したのである。

CEOである羅氏からお話を聞いた。ジャイアントブランドの自転車は、けして量販店には流さず、専門のサイクルショップだけに販売を限定し、価格低下を防いだ。すべてを受注生産とし、流通在庫をもたないようにした。現在、台湾工場からの輸出の平均出荷価格は350ドルであり、海外市場における小売価格は500ドル以上である。2005年のジャイアント社の総生産の中で、台湾生産は、台数は13.1%でありながら、金額では46.1%を占める重要な拠点到復活した。現在では、自社ブランド比率も7割に達した。

## ものづくりアジア紀行

こうした受注生産型の工場運営をサポートしているのが、TPS（Toyota Production System トヨタ生産方式）である。ジャイアント社など自転車産業の国内回帰は、台湾の経済部（日本の経済産業省にあたる）が支援したが、台湾経済部は、自転車産業へTPSを移転すべく、トヨタ自動車の台湾拠点である国瑞自動車に依頼し、国瑞自動車のトップがそれを受諾して、ジャイアント社などの指導にあたったのである。国瑞自動車は、生産数量こそ少ないが、トヨタの海外拠点の中でもトップクラスの製造能力をもつ工場で、TPSを熟知した台湾人スタッフがいた。<sup>2</sup>

さらに、TPSの指導はジャイアント社のみならず、部品メーカーにもおよんでいたから、部品メーカーとも開発・生産の連携を緊密にするA-Teamという、協業のためのグループを構築した。こうして、付加価値の高い独自モデルを開発して、多品種少量で、ジャストインタイムによる生産を目指したのである。

日本でも、中国への加熱した進出を見直し、国内生産に回帰する現象が、一部に見えてきた。しかし、国内の開発・生産が、マーケティングとうまくリンクしていないことがある。台湾のジャイアント社の試みは、開発と生産だけでなく、販売マーケティングの取り組みまでが一体となった、まさに統合的なシステムによって、高付加価値を国内から発信する試みとして注目される。

### 台湾ジャイアント社の羅 CEO（中央）と



<sup>2</sup> 国瑞自動車については、次を参照されたい。李兆華，傅学保，折橋伸哉，藤本隆宏（2006）「台湾自動車産業の能力構築」『赤門マネジメント・レビュー』5(3)，171-208。  
<http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/AMR/AMR5-3.html>



**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 5巻8号** 2006年8月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>