

台湾活用型中国投資と人的資源管理に関する考察

廣瀬 俊

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Study on Investment in China Leveraging Advantages of Taiwan and Its Application on HRM

HIROSE Shun

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

While the global economy slumped after the wake of the subprime crisis, China is quickly recovering its economy with even greater presence, growing as an influential market as well as a market of many investment opportunities. For companies investing in China, the question rise as to what would the effective means to gain success in the Chinese market? One of the solutions is a method to leverage "Advantages of Taiwan". And in this article, I will reconsider investment in China through utilizing such advantages and consider its application on the human resource management.

1. はじめに

サブプライム問題に端を発したリーマンショック以降世界経済が減速する中、一早く経済を回復させている中国については、今後の重要マーケットとして、ますます注目が集まっている。

しかし、一方で中国投資は単独ではなかなか難しいという現実もある。では、その難題をどのように解決するか。その解決方法の一つに、日本にとってはお隣の「台湾」の活用がある。これについては、伊藤信悟の「急増する『台湾活用型対中投資』—対中投資モデルとしての有効性」¹や朱炎の「台湾企業に学ぶものが中国を制す—中国市場を狙う日本企業の新たな戦略」²、井上隆一郎等の「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」³等の先行研究がある。

但し、中国の改革開放当初から日本にとっては中

国より先に投資先になっていた台湾の活用についてはよく言われていたものの、そもそもの合弁の難しさや中台の政治関係といった要因もあり、必ずしも中国投資の主たる方法ではなかった。寧ろ従来の日系企業の中国投資の多くは、低コストを目指した製造業の進出が中心であったこともあり、以前からの友好関係のある台湾企業を持たない場合は、中国の政策が中国企業との合弁から徐々に外資 100%を認めて行く過程において、日系企業 100%出資の独資企業を選択する方が有効だったとも言えよう。

しかしながら、現在では中国は「世界の工場」から「世界の市場」へ大きく変化している。そうになると、中国マーケットへの対応力の問題になるわけだが、その点で言うと台湾企業の中国における活躍は目を見張るものがあり、日系企業でもこれを活用することによって成功をおさめている例も見られる。また、2008年台湾において、それまでの独立派とも言える民進党政権から国民党の馬政権に移行した。その後、中台関係は急速に回復しており、直行便の開通に続き、ECFA (Economic Cooperation Framework Agreement、相互貿易協定) の締結も目前となり、従来型の中台関係を想定していると状況を見誤る危険

¹伊藤信悟「急増する『台湾活用型対中投資』—対中投資モデルとしての有効性」みずほ総合研究所、2004年。

²朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す—中国市場を狙う日本企業の新たな戦略』東洋経済新報社、2005年。

³井上隆一郎、天野論文、九門崇「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、2008年。

性すらある。

そこで本論文においては、その台湾活用型中国投資について再考するとともに、日系企業の抱える中国投資における人的資源管理の問題への応用について考察する。

2. 先行研究の考察

台湾活用型中国投資については、戦後日本企業が海外展開を進めて行く過程で地理的、歴史的要因もあり、直ぐ隣の台湾に早くから進出（戦後日本の海外直接投資が開始した翌年、かつ台湾の直接投資受入がはじまった1952年と言われている）し、その後中国が改革開放政策（1978年）で外資導入に走ったこともあり、一つの有効な方法として語られている。

これを最初に体系化したのが、佐藤の「多層経済発展中の日本・台湾及中国大陸間の投資関係」と言われている。佐藤は日台合弁や台湾子会社経由の対中投資のメリット分析の先駆的研究を展開した。⁴

その後伊藤は「急増する『台湾活用型対中投資』—対中投資モデルとしての有効性」において、各種の資料より台湾活用型対中投資の出資形態別構成を以下のとおり整理している。

表2-1「台湾活用型中国投資」の出資形態別構成⁵

出資形態	～99年	00年～	合計
日台合弁型	70	96	166
日台	54	80	134
日台+中国地場	12	11	23
日台+第三国	1	5	6
日台+中+第三	3	0	3
台湾子会社活用型	34	39	73
日系のみ	25	34	59
日系+中国地場	9	5	14
複合型	3	7	10
合計	107	142	249

⁴佐藤幸人『多層経済発展中の日本・台湾及中国大陸間の投資関係』中華経済研究院、1997年

⁵伊藤信悟「急増する『台湾活用型対中投資』—対中投資モデルとしての有効性」みずほ総合研究所、2004年、P5。

これを見る限り、①台湾活用型投資は2000年以前よりも、2000年以後の方が多いたことが解る上、同論文が2004年に発表されていることも加味すると明らかに伸びていることが確認できる。また、②台湾活用型中国投資の中心が日台の合弁形態が最も多く、次いで台湾子会社活用型であることも明確である。更に、『台湾活用型中国投資』を採用すれば、対中投資が成功するわけではない」と冷静に分析しつつ、その成功のために、台湾活用型中国投資のデメリット・コストを合弁先や台湾子会社との意見調整コストとし、学習の終焉を上回る経営資源の優位性に磨きをかけることの重要性を説いた。⁶

そして朱炎は「台湾企業に学ぶものが中国を制す—中国市場を狙う日本企業の新たな戦略」で、中国で活躍する台湾企業と中国の市場を狙いつつ苦戦する日本企業の状況から、その活路を「日本企業にとって、数十年の付き合いがある台湾企業は、共同事業に馴染みがあるため、相互理解がしやすく、経営手法、企業文化などの面において、中国企業より距離が近い」⁷と指摘し、日台アライアンスの有効性を示すと共に「日本、中国、台湾のビジネス・トライアングルが構築できれば、日本企業は経営戦略上でより多くの選択肢を得ることができる」⁸と説いている。

池島政広、唐恵秋は「日台企業アライアンスによる中国市場の開拓に関する実証研究」において、台湾企業とアライアンスを組んで中国へ進出している日本企業へのアンケート調査を通じて、日台アライアンスで有効なのが、立ち上げ時の行政対応面と人事・労務管理面であり、営業面への過度の期待は危険であると説いている。⁹

⁶伊藤信悟「急増する『台湾活用型対中投資』—対中投資モデルとしての有効性」みずほ総合研究所、2004年、P35 - 36。

⁷朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す—中国市場を狙う日本企業の新たな戦略』東洋経済新報社、2005年、P229。

⁸朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す—中国市場を狙う日本企業の新たな戦略』東洋経済新報社、2005年、P258。

⁹池島政広、唐恵秋「日台企業アライアンスによる中

更に呉銀澤、劉仁傑は「中国進出における日台企業の共創の発展」で、単なる国際合弁事業と提携論を超えて、共創の概念を導入することで、単なるアライアンスのメリットだけでなく、あらゆる分野での相互の優位性を活かし、より柔軟に協同の範囲を深化させ、またその規模も拡大させながら市場を創出し、革新を実現していると説いている。¹⁰

また、台湾との実務関係維持を目的に設立された財団法人交流協会では、2007年に「日台企業アライアンス—アジア経済連携への底流を支える」、2008年に「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」が発行されており、中国はもちろん、他のアジアにも広がる日台企業アライアンスについて研究を進めている。

しかしながら、各先行研究は主として日台企業間のアライアンスに特に着目した部分が殆どであり、そのアライアンスを通じた中国投資等へのメリット面を指摘しているものが多い。もちろん、この見方自体に異を唱えるものではないが、少しここで歩引いて従来からの中国投資の状況を見ておきたい。

「はじめに」でも触れたように、従来中国投資は日台企業間のアライアンスを利用したものがある一方で、多くは中国系企業との合弁形態や日系企業100%出資の独資形態をとっていた(直接の比較は難しいものの、2006年に東洋経済が発行した「海外進出総覧 2006」では日本企業の中国への現地法人設立件数は4404件に達しており、表2-1で示された台湾活用型中国投資は249件と5%強にすぎない)。ここで、まず第一に言えるのは中国の法制度の問題がある。最近でこそ100%外資による進出は多くの分野で認められるようになったが、改革開放後に最初に中国がとった政策は中外合弁による外資導入であり、技術導入であった(実際に現在外資3法と言われる中外合弁企業法、中外合作企業法、外資企業法のうち、最も古いのは中外合弁企業法であり、100%外資を対象とする外資企業法はその後制定されている)。ここで気をつけなければいけないのは、中国の

大きな国家戦略的には香港の返還前も含め、香港、台湾は同胞であり、中国の一部であるというのが基本的な考え方だと想定されるが、この外資誘致においては、台湾や香港系企業というのは中外合弁企業法の中国系とは認定されず、これらとの合弁というのは外資企業法における外資系企業同士の合弁であったということである。その点から考えると、100%外資の独資企業が認められるようになって、はじめて100%日系企業だけでやるのか、台湾系との2社外資合弁にするのかといった議論になったということである。

また、そういった中国の改革開放の段階的進展と同様に中国への進出の位置づけも見逃せない要因である。池島政広、唐恵秋の先行研究にもあったように、日台アライアンスで有効なのが、立ち上げ時の行政対応面と人事・労務管理面であり、営業面への過度の期待は危険であるとする、従来の日系企業の中国への進出の位置づけとの関係が重要になってくる。確かに、立ち上げ時の行政対応面や人事・労務管理面を有利にするため、台湾に既に親密な取引先や子会社をもっていた場合、日台アライアンスを活用していたケースはあったのも事実である。しかし、従来の日系企業の中国投資は、中国市場向けもあったものの、コスト削減を目指し日本への逆輸入を実施するといった言わば生産基地として進出したケースが多かったことから、台湾に既に足場のあった企業以外までもが、まずは台湾との関係を構築して進出しようとしてしなかったものと考えられる。

更に、経済関係は進展していたとはいえ、中台の政治関係の要素も見逃せない。国共内戦を経て、現在の中台関係はスタートしており、加えて従来の国民党政権から陳水扁の民進党へ政権が移行していた期間においては台湾独立派とも言われ、政治的な問題から、台湾への接近のしすぎは中国ビジネスにおいては却ってマイナスになる危険性すらあるといった見方もあったものと思われる。

しかし、中国の外資誘致政策も、中国への投資目的も、中台関係も大きく変化している。そういう意味では日台アライアンスの本格的に活用すべき時期は寧ろこれからにあるのではないのかというのが一つ目のテーマである。

国市場の開拓に関する実証研究」研究・技術計画学会 2007 年年次学術大会講演要旨集、P736 - 739。

¹⁰呉銀澤、劉仁傑「中国進出における日台企業の共創の発展」日本経営学会誌第 22 号、2008 年、P53 - 65。

そして更に、日台企業間のアライアンスが有効であるのであれば、それを日系企業の人的資源管理に活用できないかということが二つ目のテーマである。

そこで、まず次章においては、最近大きく変化している台湾と中国の関係を再考し、日台アライアンスの今日的意義について検討していく。

3. 台湾と中国の関係再考

台湾（中華民国）と中国（中華人民共和国）は、国共内戦の後、分離し現在に至っているのはご存知のとおりである。そこから中国と台湾は違ったルートを通じて経済発展して来ている。

中台で先に豊かになったのは台湾である。1950年代の農産品輸出と輸入代替産業のスタートにはじまり、1960年代には1965年に創設された保税加工区である加工出口区（輸出加工区）がその後の中国等発展途上国の外資誘致の代表的な例となる成功を実現し、70年代以降、家族主義的中小企業の活力を中心とする台湾経済の発展はその後も順調に拡大し、香港、シンガポール、韓国と並びNIESの一角を担い、現在では世界に冠たるハイテク産業等を輩出している。しかしながら台湾経済も経済の成熟とともに伸び悩んでいることも事実である。

一方、1978年以後の改革開放政策の成功もあり、中国も大きく経済成長している。2010年には日本を追い抜き世界第2位の経済大国になる見込みであり、世界1位の人口（13億4500万人）を背景に更なる発展が期待されているほか、サブプライム問題以後、欧米を中心に経済が低迷する中、有力な市場としての期待も大きい。

国としての経済規模では、日本の九州と同じぐらいの面積に2300万人が暮らす台湾と中国では、人口で約60倍の差があり、経済規模も7倍に広がっている。2009年のリーマンショック以後の経済回復過程においては日本同様に、台湾でも中国の恩恵は多分に受けており、今後の台湾経済を語る上で中国経済は切ってもきれない関係になっている。

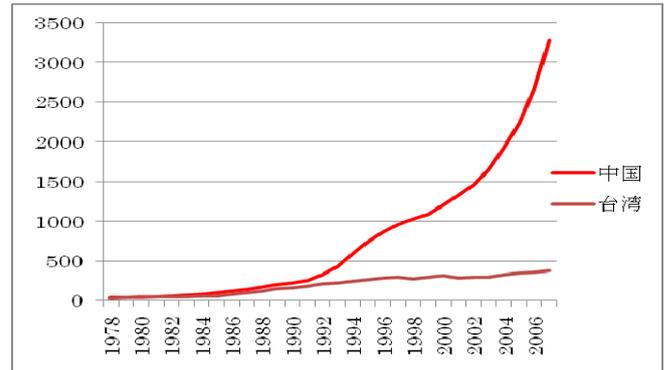


図 3-1 中国・台湾の GDP 推移 単位：10 億米ドル¹¹

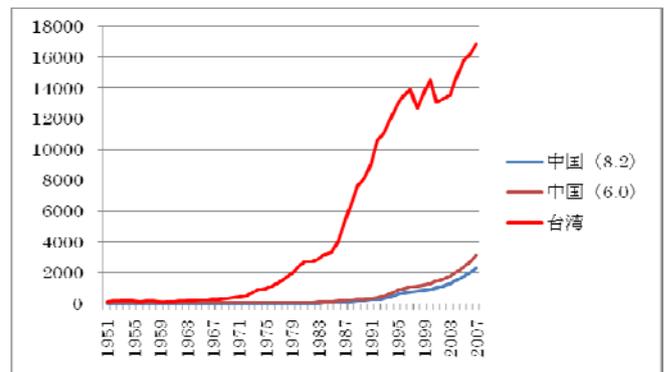


図 3-2 中国・台湾の一人当り GDP 推移 (単位: 米ドル)¹²

但し、経済面においては、既に相当緊密な関係にある中国と台湾であるが、政治面等となるとなかなか難しかったのが現実である。

台湾と中国との往来については、1949年2月、当時の台湾側蒋介石国民党政権の警備総司令部により中国共産党関係者の潜入や人口の過剰流入を防ぐため港や河口を閉鎖してから、実に60年以上が経過している。その後台湾では蒋介石、蔣経国、李登輝、陳水扁、そして馬英九と総統が変わり、その間に大陸側中国・中華人民共和国も改革開放の下、経済成長を実現し、今や中台関係は新たな時代を迎えようとしている。

一昨年の2008年5月、8年間続いた民進党の陳水扁政権から国民党の馬英九政権に移行し、兩岸関係は大きく転換している。

¹¹ 中華人民共和国国家統計局データ、台湾行政院主計所データより作成。

¹² 同上、中国データの GDP は 8.2 人民元/米ドル、一人当り GDP は 8.2 人民元/米ドル、6.0 人民元/米ドル換算。

まず2008年5月に中国側胡錦涛国家主席と台湾側呉伯雄国民党主席の国共トップ会談が実現した。これは1993年第一回、1998年第二回辜振甫海峡交流基金会理事長、汪道涵海峡兩岸関係協会会長の中台会談以来の直接交渉が復活したことをしめすものである。

更に2008年6月11～13日には、より本格交渉を進めるため台湾側江丙坤海峡交流基金会理事長と中国側陳雲林海峡兩岸関係協会会長の第一次会談が実施され、次に11月3～7日には第二次会談が行われ、そして2009年4月25日第三次会談が開催されるという、将にどんどん懸案事項の解決に双方が進んだのである。

その中で、それまで実現できていなかった、中国側観光客の受け入れや、2008年7月4日からは中台間の直行便の開始、そして拡大、更に2009年6月30日には大陸地区人民來台投資許可弁法が施行され、192項目にわたり中国側企業の台湾への投資まで解禁される等、少し前では想像できなかったほど大きく路線転換したのである。

2009年11月には、金融分野のMOU (Memorandum of Understanding) も締結され、今後の金融分野の相互開放の足場づくりが進められていると共に、2010年には現政権前には不可能とも言われていた中台間の経済協力枠組協議 (ECFA) の締結も目指し、更なる経済的連携強化へ着実に進んでいる。

もちろん、政治関係の改善の前から台湾企業の中国における活躍は目覚ましいものがある。中国における外資系企業の売上高トップはここ数年連続して、パソコン等のOEM生産を手がける鴻富錦精密工業 (深セン) が堅持しており、モトローラ、ノキア等の携帯電話メーカー、VW、GM、トヨタ、ホンダ等の自動車メーカーをもおさえている。鴻富錦精密工業 (深セン) は台湾の鴻海精密工業の中国現法である。鴻海精密工業 (Foxconn) は1974年に郭台銘によって設立された世界最大のEMS = 電子機器の受託生産 (Electronics Manufacturing Service) を行うサービス企業であり、現在では台湾最大の企業である。その代表的な製品を見ても、アップルのi-pod等、デル、HPのPC、ソニー、任天堂のゲーム機器、ノキア、モトローラの携帯等身の回りのIT関連製品の多く

に浸透している。同社は1993年に中国に進出し、鴻富錦精密工業 (深セン) を設立する等、中国投資をフルに活用し拡大しつつ、現在ではベトナム、東欧等にまでネットワークは広がっている。

表3-1 中国外資企業トップ20社 (2006年)¹³

1 鴻富錦精密工業 (深セン)	台湾	PC周辺機器等
2 摩托羅拉 (中国)	電子 米国	携帯電話等
3 中海石油 (中国)	H株	原油採掘等
4 上海通用汽車	米国	自動車
5 聯想国際信息產品 (深セン)	SPO	PC
6 華能国際電力	H株	火力発電
7 東風汽車	日本	自動車
8 達豊 (上海) 電腦	台湾	ノートPC
9 英順達科技	台湾	ノートPC
10 一汽大衆銷售	ドイツ	自動車
11 デル (中国)	米国	PC
12 広州本田汽車	日本	自動車
13 一汽大衆汽車	ドイツ	自動車
14 樂金飛利浦液晶顯示 (南京)	韓・蘭	液晶
15 馬鞍山鋼鐵	H株	製鉄
16 広州家樂食品	米国	クノール食品
17 大連西太平洋石油化工	フランス	石油化学
18 上海上汽大衆汽車銷售	ドイツ	自動車
19 深セン富泰宏精密工業	台湾	携帯電話
20 ノキア (中国) 投資	フィンランド	サービス

尚、2008年の統計でも1位は変わらず、2位はノキア通信、達豊は6位、英順達は18位、深セン富泰宏21位。日本勢は一汽豊田14位、東風汽車15位、広州本田23位となっている。

また、上の表の上位20社だけを見ても、鴻富錦精密工業 (深セン) 以外にもベスト10のうち2社が台湾系企業であり、明らかに日系を凌ぐ活躍である。達豊 (上海) 電腦はノートPCの世界最大のOEMメーカーの広達集団 (QUANTA、1988年設立) が2001年に上海に設立した旗艦工場であり、英順達科

¹³国際商報、中国進出企業一覽 上場企業編2007-2008年版より作成。

技は英業達集団（INVENTEC、1975年設立）が1991年に設立した現地法人である。

また、外資売上の上位にはランクされていないものの、食品分野の活躍は特筆すべきものがある。その代表が頂新グループと統一グループである。頂新グループは将にアメリカンドリームならぬチャイニーズドリームの代表と言っても過言ではないだろう。1958年台湾の彰化の中小食用油メーカーがスタートだが、1989年に大陸に進出、そして1992年に康師傅としてカップラーメンを販売、中国全土に広げて行き、更に1996年には飲料や菓子の分野にも拡大、1997年には台湾に凱旋し不振であった台湾第2位の食品メーカー味全を買収し更に業容を拡大、現在では、即席麺の中国市場シェア50%以上でももちろんトップの外、飲料や菓子でもトップクラスのシェアを誇り、中国におけるトップクラスの総合食品メーカーに成長している。また、当社の特徴は日本との合弁分野が多いことである、即席麺等の康師傅には日本のサンヨー食品が出資し、役員も派遣しているほか、2002年に包括戦略提携を結んだ伊藤忠商事からは2008年には統括会社に20%の出資を仰ぎ、またファミリーマート、アサヒビール、吉野家、日本製粉、カゴメ、敷島製パン等の各日系企業とも合弁で中国展開を進めている。

頂新グループと同様に中国で存在感を示しているのが統一グループ（Uni-President）である。統一は1967年台湾台南で創立した総合食品メーカーであり、将に製版複合体企業として発展して来ている。イトーヨーカ堂が米国セブンイレブン社を買収する前から台湾島内でセブンイレブンを展開しているほか、中国本土においてもローソン、ファミリーマートよりも遅れをとった上海地区のセブンイレブンの展開は台湾の統一グループに委託されることが決定している。またスターバックスの中国展開も進めている等主力の食品以外の分野においても、その活躍は際立っている。また日系企業との合弁プロジェクトも多く、三菱商事、キリンビール、日清製油、キッコーマン等も展開している。¹⁴

その外にも台湾企業の中国大陸における活躍は多く、自動車部品産業等でも台湾での経験をもとに、中国大陸においても日系完成車メーカーへおさめている企業も多い。ますます中国市場に注目が集まる中、こういった台湾系企業との提携、台湾活用型中国投資の動きが、また注目されているのである。

4. 台湾活用型中国投資と人的資源管理

台湾活用型中国投資＝日台アライアンスのポイントとは、相互の優位点を補完することにある。黄崇仁氏講演では以下のとおり（他に同様の分類多数）整理されている。

表 4-1 日台企業の相互補完関係¹⁵

日本企業の優位性	台湾企業の優位性
基礎研究	製品応用
優れた品質	コスト抑制
厳密なプランニング	素早い対応
世界的ブランド	中国市場での先発

これを見るとよく解るように製品の開発力、品質、ブランドに優位性のある日系企業と、その応用、コスト削減、そして中国市場での先発、販売力で優位性のある台湾系企業においては、見事な補完関係を生み出す要素が詰まっている。

台湾とよく比較される韓国の場合、SAMSUNG、LG、現代等世界を代表する企業グループを排出しているが、もちろん、これらの企業へ部品供給をしている等で友好関係にある日系企業も多数存在するものの、大きな捉え方で言えば、日系企業とは相互補完関係にあると言うより、むしろ競合関係にあると言っても良いだろう。

しかし、台湾系企業の場合は上記のとおり、上手い具合に補完関係が成り立ち、実際に提携しているケースも多数存在する。

¹⁴朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す』東洋経済、2005年、P132-142等

¹⁵2004年交流協会主催黄崇仁講演会、朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す』東洋経済、2005年、P229。

また、台湾と韓国では戦前日本の統治下にあったという点で共通しているものの、その戦後の歴史が大きく違う。もちろん終戦直後においては日本から解放されたという点で同じなのだが、南北に分かれてしまったという不幸な歴史はあるものの将に韓国人の国となった韓国と戦後国共内戦に敗れた国民党が台湾に流入し日本にとって代わった台湾では大きな違いがあるのも頷ける。台湾の言葉に「犬が去って豚が来た」という言葉がある。もちろん問題もあったものの番犬のような日本人が去った後、ただ貪り食う国民党が来たことを皮肉った言い方なのである。もちろん戦後 65 年になり日本の教育を受けた世代は一線から退いている人も多くなって来ている。しかしながら、台湾においてはコンビニといえば地場系もあるもののトップのセブンイレブンを 2 位の日系のファミリーマートが追っかけている構図になっていて町中でもよく見かけるし、ファーストフードでもマクドナルドと肩を並べるくらいの存在感を日系のモスバーガーが見せている。また、自動車もトヨタを先頭に日系企業が大多数を占めているし、クーラーも日立等日系企業が活躍している。それに何と言っても驚くのはテレビのコマーシャルを見ても日本語がそのまま使われ、中国語の字幕が流されるようなものも多いという実態である。将に台湾には日本の商品がそこかしこにあり、また日本の文化を理解している人々がいるのである。

2010 年 3 月 23 日発表された交流協会がニールセンに委託して実施した好感度調査では、「最も好きな国」に日本が 52%と過半数を越すレベルで選ばれ、8%の米国、5%の中国を大きく凌いでいる。また、台湾では高校生から第 2 外国語の勉強を始めるが、その半数以上が日本語を選択しているというのである。戦前世代以外にも対日関係重視というのが、台湾であり、日本人もそのことをよく意識しておく必要がある。

こういった背景もあり日系企業と台湾系企業のアライアンスも多い。代表的なものでも前にふれた、頂新とサンヨー食品、伊藤忠商事等、統一と三菱商事、セブンアイ等、自動車部品関連（六和機械 G とトヨタ等）やエレクトロニクス関連における OEM も部品の調達等多数あげることができる。

ではアライアンス以外の方策は無いのか？先行研究でも示したとおり、日台アライアンスに関する研究は多い。伊藤は「急増する『台湾活用型対中投資』—対中投資モデルとしての有効性」において、「『台湾活用型中国投資』を採用すれば、対中投資が成功するわけではない」と冷静に分析しつつ、その成功のために、台湾活用型中国投資のデメリット・コストを合弁先や台湾子会社との意見調整コストとし、学習の終焉を上回る経営資源の優位性に磨きをかけることの重要性を説いた。¹⁶

また朱炎は「台湾企業に学ぶものが中国を制す—中国市場を狙う日本企業の新たな戦略」で、中国で活躍する台湾企業と中国の市場を狙いつつ苦戦する日本企業の状況から、その活路を「日本企業にとって、数十年の付き合いがある台湾企業は、共同事業に馴染みがあるため、相互理解がしやすく、経営手法、企業文化などの面において、中国企業より距離が近い」¹⁷と指摘し、日台アライアンスの有効性を示すと共に「日本、中国、台湾のビジネス・トライアングルが構築できれば、日本企業は経営戦略上でより多くの選択肢を得ることができる」¹⁸と説いたが、池島政広、唐恵秋は「日台企業アライアンスによる中国市場の開拓に関する実証研究」において、台湾企業とアライアンスを組んで中国へ進出している日本企業へのアンケート調査を通じて、日台アライアンスで有効なのが、立ち上げ時の行政対応面と人事・労務管理面であり、営業面への過度の期待は危険であると説いている。¹⁹

では、この台湾の有効な資源を如何に活用して行く方法があるのだろうか、その方法の一つに台湾系

¹⁶伊藤信悟「急増する『台湾活用型対中投資』—対中投資モデルとしての有効性」みずほ総合研究所、2004 年、P35 - 36。

¹⁷朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す—中国市場を狙う日本企業の新たな戦略』東洋経済新報社、2005 年、P229。

¹⁸朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す—中国市場を狙う日本企業の新たな戦略』東洋経済新報社、2005 年、P258。

¹⁹池島政広、唐恵秋「日台企業アライアンスによる中国市場の開拓に関する実証研究」研究・技術計画学会 2007 年年次学術大会講演要旨集、P736 - 739。

企業の活用ではなく、台湾人の活用があるのではないだろうか。そうすることで、合併における過大な調整リスクを回避することが可能であるし、将に国際化が遅れていると言われがちな日系企業の一つの突破口になるのではないだろうか。日系企業の国際化においては欧米人の役員の登用について実際にやっとな進められているが、これからの成長市場と言われている割にはアジアの人々の役員登用については話題になることが少ない。しかし、これからのグローバル戦略、現地化戦略を考える場合、アジアの人々、特に台湾の人々の人的資源管理への活用についてしっかり考える必要があるものと考えられる。

国際人的資源管理の諸課題には以下のものがあげられ、台湾の活用による対応可能性についても整理できるものと考えられる。下の表でも解るように、もちろん本社のグローバル化がなかなか進んでいない日系企業の場合、そもそもの統合と分散の問題や組織構造の問題、ガバナンスの問題、人事制度の問題等単に台湾人を活用したからと言って越えられない課題が残るのも一方で事実として認めざるを得ない。しかし、比較的日本の文化についての理解も深い台湾人を活用することで、国際人的資源管理の諸課題の基本ともいえる異文化適応の問題や海外派遣者の問題、グローバル人材の問題は大きく前進することが期待できると言えるのではないだろうか。特に成長マーケットである中国については、多数の台湾系企業が進出しており、台湾にある日系企業の台湾人が中国へ赴任することも比較的受け入れやすい素地もあると言って良いだろう。また、総じて台湾の現地法人の方が中国の現地法人より歴史があることから、日系企業の文化も身につけている人を送り込むことが可能である。もちろん中国マーケットにおいて中国人を使いこなせることが一番良いことは言うまでもない。しかしながら、急速にマーケットが拡大していく中で優秀な中国人は取り合いになっているのも事実であり、また、もちろん人によって違うので一概には言えないものの、総じて中国人のスタッフに日系企業の文化を体得してもらうことは難しいことは中国におけるビジネス経験をもつ人であれば良く知られたことである。そういう意味でも人的台湾活用型中国投資は国際人的資源管理の諸課

題を解決していく上で一つの有効な方法になりうるものと考えられる。

表 4-2 国際人的資源管理の諸課題

課題	台湾の活用効果
・異文化適応の問題	→ 対応可能
・海外派遣者の問題	→ 対応可能、要検討
・現地採用人材の問題	→ 要検討
・グローバル人材の問題	→ 対応可能
・統合と分散の問題	→ 要検討
・組織構造の問題	→ 要検討
・ガバナンスの問題	→ 要検討
・人事制度上の問題	→ 要検討

実際にビジネスの世界で行われている例を見ても概略以下のとおり整理することができるものと考えられる。

表 4-3 中国投資における台湾人の活用例

- ・IBM は中国現法の N02 に登用。欧米系企業ではこういった華僑人材を活用するケースが多い。
- ・日系企業でも台湾現法の子会社の要員を中国へ派遣しているケース多数。
- ・また台湾現法のトップが本社中国プロジェクトのトップを兼ねているケースもある。
- ・一方、進出台湾企業向け営業要員として派遣するケースもある。

IBM の例は日系企業のみならず欧米系企業でも中国マーケット開拓の戦略として台湾人を活用していることがわかる（因みにトップの董事長は香港人。共にそれぞれの地元の IBM で長年の勤務経験を有する）。また、日系企業でも台湾から中国へ台湾人を派遣しているケースは多く、その代表例としては台湾ファミリーマートの董事長潘進丁氏は本社の常務執行役員として中国事業も担当しているケース等があげられる。

こういった台湾人の活用は急成長しているため不

足になりがちな中国における管理職を補うのみならず、グローバル人事の第一歩としてスタートするケースも想定されるのである。

もちろん現地の中国人に比べて人件費コストは高くなるという現実もあり二の足を踏むケースもあるだろう。しかし、一方で高い人件費コストで本社から中途半端な日本人を送り込むより、ずっと有効に働くケースも多いことは忘れてはいけない。そういう点で海外派遣者の問題を解く一つの方策でもあるのである。

合弁形式による台湾系企業とのアライアンスも多数存在し、有効に機能しているケースも多い。しかし合弁の難しさがあるのも事実であり、かつその方法では日系企業の国際人的資源管理の向上は僅かしかのぞめない。世界がグローバル化し、かつ成長マーケットが中国やインドに広がる中、日系企業にとって台湾人の活用は国際人的資源管理の向上の糸口として有効な方法と考えられ、新しいグローバル社会で戦って行くためにも、これからの日系企業にとって重要なテーマの一つになってくるものと考えられる。

参考文献

呉銀澤、劉仁傑「中国進出における日台企業の共創の発展」日本経営学会誌第 22 号、2008 年、P53 - 65
池島政広、唐恵秋「日台企業アライアンスによる中国市場の開拓に関する実証研究」研究・技術計画学会 2007 年年次学術大会講演要旨集、P736 - 739
片山善行「海外子会社のガバナンスに関する一考察（プロフェッショナルリズムと経営教育）」日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』第 55 号、日本経営教育学会、2007 年、P63 - 66
渡邊輝幸、出水力「日本型経営・生産システムの適用・適応度分析：中国におけるホンダおよび関連企業の日本化」『大阪産業大学経営論集』Vol.8, No.2、大阪産業大学学会、2007 年、P169 - 189
白木三秀「アジアにおける日系企業の HRM 上の諸課題と対応諸施策」『在アジア日系企業における現地スタッフの給料と待遇に関する調査』日経アジア社、日経リサーチ、2007 年、P9 - 20

長谷川啓之「中国進出日系企業の現地化問題とその背景要因：ヒトの現地化を中心として」『商学集志』Vol.76, No.1、日本大学商学研究会、2006 年、P1 - 26

古沢昌之「日本企業における国際人的資源管理の変革：『統一現地適応』の両立に向けて」『国際ビジネス研究学会年報』第 11 号、国際ビジネス研究学会、2005 年、P13 - 27

加護野忠男「『グローバルスタンダード』の妄想『日本らしさ』を失えば世界市場では生き残れない」『エコノミスト』Vol.81, No.55、毎日新聞社、2003 年、P22 - 23

中井壽「日本企業とグローバル人材育成・活用一成果を出すための本社の役割」『中京経営研究』Vol.10, No.2、中京大学経営学会、2001 年、P141 - 156

佐藤幸人『多層経済発展中の日本・台湾及中国大陸之間的投資関係』中華経済研究院、1997 年

飯田史彦『日本的経営の論点』PHP 研究所、1998 年
馬成三『中国進出企業の労働問題』ジェトロ、2000 年

M. E. ポーター、竹内弘高『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2000 年

吉原英樹『国際経営』有斐閣、2001 年

渡辺泰三、廣瀬俊『大連で経験した現地化への試みと教育面から見た中国人活用論』日本インダストリアル協会、IE レビュー228 号、2002 年

ジョイ B. バーニー『企業戦略論』ダイヤモンド社、2003 年

ジェトロ『中国市場に挑む日系企業』、2004 年

長谷川啓之『グローバル化時代のアジア経済』創土社、2004 年

伊藤信悟「急増する『台湾活用型対中投資』一対中投資モデルとしての有効性」みずほ総合研究所、2004 年

朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す』東洋経済、2005 年

ジェトロ『中国進出企業の人材活用と人事戦略』、2005 年

Joshua Zhang『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社、2005 年

鈴木康司『中国・アジア進出企業のための人材マネジメント』日本経済新聞社、2005 年

馬述忠、廖紅『国際企業管理』北京大学出版会、2006年

ジェトロ『米国企業の対中国経営戦略』、2006年

ジェトロ『欧州企業の中国戦略』、2006年

スザンヌ・バーガー等『グローバル企業の成功戦略』草思社、2006年

伊丹敬之『日米企業の利益率格差』有斐閣、2006年

茂垣広志『国際経営』学文社、2006年

白木三秀『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年

安室憲一『新グローバル経営論』白桃書房、2007年

みずほ総合研究所・中国商務部国際貿易経済合作研究院『中国における多国籍企業の新たな潮流』みずほ総研論集 2007年I号、2007年

ヘイコンサルティンググループ『グローバル人事課題と現実』日本経団連出版、2007年

NNA『台湾ビジネスこの人に聞く特集号 Vol. 1』NNA台湾支社、2007年

井上隆一郎「日台企業アライアンスーアジア経済連携への底流を支える」交流協会、2007年

NNA『台湾ビジネスこの人に聞く特集号 Vol. 2』NNA台湾支社、2008年

岡田行正『アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館出版、2008年

薛軍『跨国公司全球一体化条件下的当地化戦略研究』人民出版社、2008年

小池和男『海外日本企業の人材形成』、東洋経済、2008年

伊藤健市『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社、2008年

井上隆一郎、天野論文、九門崇「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、2008年

(Received: May 31, 2010)

(Issued in internet Edition: July 1, 2010)