

## 台湾企業との戦略的提携により、台湾起点のビジネスを拡大中の台湾三菱商事

80カ国200拠点のネットワークを活かし、「人」、「モノ」、「サービス」、「企業」、「事業」の最適なマッチングを図りながら、シームレスに事業展開する三菱商事。台湾でも貿易取引を始め、大潭発電所や高速鉄道など大型インフラ事業への参加、台湾企業を活用した第三国でのプラント建設、積極的なCSR推進などの多角的な活動により、高い存在感を示している。今回は台湾三菱商事股份有限公司の小椋和平董事長を訪ね、経営戦略や中台経済規制緩和への対応などについてお話を伺った（\*小椋董事長は1995年以来15年間の台湾駐在を終え、3月末に帰任予定。台湾の社会経済への功績から、06年に「台北市榮譽市民章」、10年に經濟部の「經濟褒章」を受章している）。



台湾三菱商事(股)  
董事長 小椋和平氏

### 事業概況について

三菱商事と台湾との関係は、台湾炭取引の為に台北に出張所を置いた1917年まで遡ることができます。戦後の財閥解体による再出発を経て、1955年に台北支店を設置しました。当時は資材関係やフットウェアの取引に強かったと聞いております。元々は台北、台中、高雄の3拠点体制だったのですが、台中の事務所は80年代に閉鎖し、高雄の事業はスピンアウト企業(メタルワン)に移管しています。台湾拠点のより発展的な成長を見据えて1997年に現地法人化し、現在は「機械」、「自動車」、「化学品・エネルギー」、「生活産業」、「新事業開拓」の5事業本部16部体制で営業しております。

### 経営戦略について

「日本企業のを台湾で売る」従来型のビジネスに加え、近年は台湾企業の輸出支援や海外進出支援など、台湾を起点とするビジネスが拡大しています。私は「事業ポートフォリオのバランス化」を経営方針に掲げています。現在の売上の約半分を占める従来型ビジネスと中台間ビジネス、台湾企業から収益を得るビジネスの比率を均衡させることが目標です。

は化学事業が牽引しています。弊社は台湾プラスチックや台湾中油、奇美実業などの地場の有力メーカーとの関係が強く、原材料を日本から仕入れ、彼らが台湾で製品化したものを、中国を中心とする第三国に輸出しています。逆に、中国製品の台湾企業への納入も行っていきます。当初は中台間取引を日本の商社が仲介

できるか不安だったのですが、十分に役割が果たせることがわかりました。例えば、プラント設備など取引額が数百億円になるビジネスでは、サプライヤー、バイヤーともにトラブルを恐れます。そこで、双方の企業と製品をよく知っている三菱商事は、彼らにとって、商品不備や資金回収のトラブルを避ける上での一種の「保険」となるわけです。

は、と重なる部分もあるのですが、まず台湾企業との強いパートナーシップが前提となります。台湾では、技術的にも海外で戦えるEPCコントラクターが育っています。しかもコストが低い。例えば、日本の化学メーカーが「海外でプラントを作りたい」と言った場合、従来は日本のEPCコンストラクターにつないでいたのですが、今ではケースにより、当社が信頼する台湾企業を紹介し、受注に至るまでをコーディネートすることもあります。既に東南アジアで数百億円の受注実績があります。

### 人材のローカル化について

当社ではこれまで、日本人駐在員が参謀的な役割を担い、ナショナルスタッフがビジネスの最前線でお客と折衝するといった具合に、双方が長所を活かしながらビジネスを作ってきました。今、前述の、を強化するために、人材の現地化は不可欠であり、それだけの幹部人材も育っています。日本人駐在員は私が赴任した1995年の20人から現在は12人まで減っています。社全体の人数はほぼ変わっていません。事業

## 日本企業から見た台湾

部門別では、売上が最も大きい化学品・エネルギー本部の本部長のほか、全社の16人の部長の内11人が台湾人です。また、私の後任の董事長には台湾人の鐘維永総経理が就任します。実は、三菱商事の100人を超える海外拠点の中で生え抜きの現地スタッフがトップを務めるのは初めてのことなのですが、現地のお客様との関係をより深めていくためには自然な流れだと言えます。三菱商事全体にとっても台湾が良い先事例となれば、と思っています。

### 中台経済規制緩和の影響と展望について

規制緩和の具体的な影響としては、直行便の就航による中国出張の利便性向上や、中国人の台湾入国規制の緩和により中国のグループ社員やお客様が台湾に入りやすくなっていることが挙げられます。今、台湾では中台ビジネスの「濃度」が確実に高まっています。今後、ECFA（两岸経済協力枠組み協議）による関税と貿易規制の撤廃が実現すれば、中台間のモノやサービスの流れは大きく変わるでしょう。当社にとっても中台ビジネスの幅を広げるチャンスだと捉えています。また、当社は在中国台湾企業、特にこれまで接点の少なかった台湾に親会社を持たない「無根台商」とのビジネスの可能性を模索しています。地域的には、海峡西岸経済区（福建省を主体とし、福州、アモイ、泉州、温州、汕頭を中心都市とする台湾海峡西岸の経済区。貿易促進のためのインフラや制度整備のほか、台湾産業との提携拡大が謳われている）に注目しています。これまで発展が遅れていた分、伸び代が大きい場所です。現在、当社は優秀な台湾人スタッフをアモイと上海に派遣し、台商を対象とした新しいビジネスの開拓を進めています。

### CSR活動について

当社は知的障害者施設（台北市立陽明教養院）の支援や在台湾三菱グループ主催の「三菱チャリティーコンサート」の開催などの取り組みを継続的に行っています。三菱商事は台湾だけではなく、全社的にCSRを重視しています。三菱財閥4代目総帥の岩崎小弥太の訓示に基づく三綱領の一つに「所期奉公」という言葉があります（ほかに「処事光明」、「立業貿易」）。これは「事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する」という意味です。たとえささやかでも、企業が地域社会に貢献したり、外資系企業が進出先の国に恩返しをするのは当然のことだと思います。社員にとっても

CSR活動への参加には大きな意味があります。商社は「人と人をつなぐ仕事」をしており、相手の目線に合わせて考えることが重要です。しかし、仕事だけの生活ではなかなか自分を相対化できず、ややもすれば独りよがりになりがちです。スーツを脱いで施設の人々と交流することは、社会の問題や自分の境遇を省みるきっかけとなり、視野を広げることにつながります。

### 今後の日本企業の台湾活用ポイントについて

これから10年ぐらいの間は、アジアの企業にとって、中国市場を抜きに成長を語ることはできない時代が続くでしょう。その中国では、日本が得意とするハイエンドマーケットではなく、アッパーミドルマーケットが勝負となります。厳しい価格競争にさらされたこの市場で日本企業が戦うには、優良なパートナーとの「強者連合」により競争力を高める必要があります。ここで、工場管理や生産管理に優れ、低コスト生産のノウハウを持ち、中国人マネジメントができる台湾企業は絶好のパートナー候補だと言えます。さらに、このパートナーシップに商社の機能を加えることにより、ビジネスに広がりを持たせることが可能です。例えば、日台メーカーに当社を加えたJVを立ち上げ、中国の工場でボリュームゾーン向けの製品を生産し、当社が中国内外での販売やチャンネルの開拓を担うといった形です。

台湾は中華圏や東南アジアへのゲートウェイであり、ボーダレス化するアジアマーケットのコア的な存在です。そして、今の两岸経済統合の流れに取り込まれるのではなく、これを活かすことで、台湾はその価値をさらに高めていくことができるでしょう。

ありがとうございました。

台湾三菱商事股份有限公司の基本データ

会社名	台湾三菱商事股份有限公司
設立時間	1997年
董事長	小椋和平
資本金	10億元
社員数	120名（内日本人12名）
事業内容	化学品、自動車、電子部品、プラント設備等の輸出入、各種投資事業。

注）2010年3月時点のデータによる。  
出所）公開資料及びヒアリングよりNRI整理