

飛躍する台湾産業



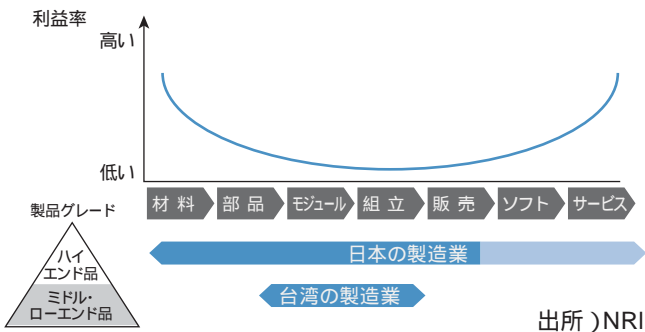
高付加価値化を目指す台湾機械産業 (多品種少量生産に向けた取組)

台湾は世界的な製品アセンブルの拠点としてグローバルで重要な役割を担っている。その代表例がEMS (Electric Manufacturing Service) であり、大量の受注を得ることでスケールメリットを活かした低コスト生産を実現している。こうしたビジネスは大量生産が前提となり、多品種少量生産にはあまり向いていなかった(もちろん、中小企業にて多品種少量生産対応は可能であったが、日本企業が求める品質基準等を満たす企業は限定的)。一方、近年台湾製造業は、中国企業のキャッチアップに対して優位性を確保するために、政府・民間ともに「高付加価値化」にむけた活動を積極的に行っている。中でも、台湾工作機械産業は無駄を徹底して排除したオペレーションを行い、多品種少量生産でも高い利益率の構造に変化しつつある。本稿では、こうした台湾工作機械製造業の取組と、その変化に対しての日本企業の事業機会について記す。

スケールメリットに特化した台湾ビジネスモデル

台湾の製造業の代表例であるEMSやそれを支える工作機械産業は、アセンブル工程に特化し、バリューチェーン上の付加価値が小さい部分にてスケールメリットを活かして利益を確保するビジネスモデルを取っている(図表1)。つまり、大量生産がビジネス上のキーポイントとなり、必然的にコモディティ化した大量需要が見込める製品製造に特化せざるをえなくなる事業構造となる。

図表1：バリューチェーン上の日台製造業の比較



台湾企業にとっての中国の脅威

前述した様に従来の台湾製造業のオペレーションは、大陸での生産を前提としてスケールメリットを活かし、安価な原材料や労働力を活用することで徹底した固定費削減を行ってきた。

一方で、これは台湾国内の産業空洞化をもたらし、且つ安易に低コスト生産に注力してしまったため、台湾国内で産

業基盤となる技術力が形成し難い状況が生じてしまった。

また、昨今では大陸における人件費高騰により中国生産でのコストメリットが出にくく、且つ中国地場企業による類似ビジネスモデルの台頭により、台湾製造業はその方針転換を余儀なくされている。

以上の理由により、最近では台湾製造業にとって低コスト生産から高付加価値化のニーズが高まってきている。

Mチームの活動が提起した台湾の高付加価値化

そうした中、10年ほど前から台湾機械産業ではAチーム(自転車産業)やMチーム(工作機械産業)といった企業間クラスターを形成することでより高付加価値化を目指す取組が行われるようになってきた。

Mチームは、台中精機や東台精機等の大手5社と彼らの協力企業である中小企業40社程度が集まった工作機械に特化したクラスターである(図表2)。

図表2：Mチームの体制

M-team				
台中精機	永進機械	東台精機	台湾麗馳	百德機械
台湾引興、露威、台穩、偉裕、榮泰、君帆、台輔、臻賞、上銀	逢吉、哈伯、添鼎、瑞立、德大、德士、吉輔、中日、弘全	歐權、僑星、尚園、旭陽、占益、大舜、六鑫、翔棟、大詠城	羅翌、旭泰、亞邦、潭興、炬將、北炬、奇樺、興冠全、寶嘉誠、葛蘭富	瑞宇、中燮、臻優、喬永富、順亮

出所) 公開情報よりNRI作成



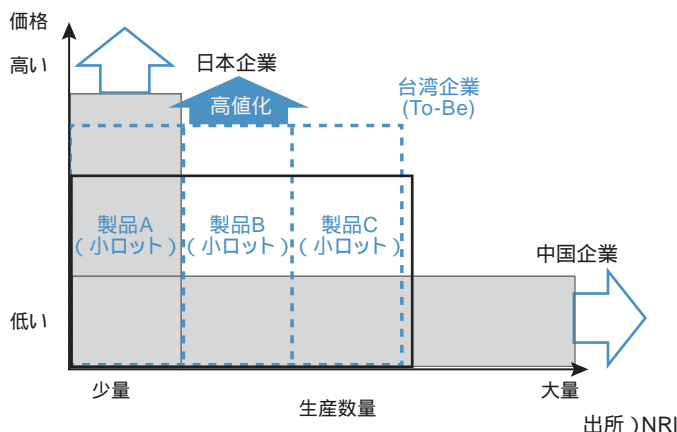
これらのクラスターは、単に既存事業の事業拡大だけではなく、高値化に向けて相互に影響を及ぼし合い成長する組織として運営されている。

原材料のコスト削減からオペレーションのコスト削減へ

前述した様に、原材料や人件費など目に見えるコストに対しては、台湾企業も過去徹底的なコスト削減に取り組んできた。しかし、日本企業のような無駄を省いた生産体制 (TPS:Toyota Production Systemをはじめとするリーン生産)まで取組んでいる企業は非常に少なく、結果として多品種少量生産等への対応力が身につけていない。大量生産が前提となるため、多少の無駄(仕掛かり在庫など)があっても全体として見た場合にはそれほど大きな問題とはならなかったためである。

Mチームは大手企業を中心にTPSを取組むことでサプライチェーン全体としての無駄を排除し、多品少量でも高収益を上げることができる相互協力体制を整えている。大企業が獲得した受注内容に対して、中小企業には決められたオペレーションでの生産を義務としている。これにより、少量多品種の高付加価値製品の製造受託も可能となり、結果として高値化が可能な体制を実現している(図表3)。

図表3 台湾企業の高値化の位置づけ



新興国での多様性ニーズに対応するための日台パートナーリング

こうしたMチームによる高値化の活動は日本企業にとっては、一見日本企業のポジションにキャッチアップしてきている脅威にも見える。しかし、それ以上に事業提携による様々なメリットが期待できると考えられる。

特に、従来日本企業が不得手としてきた新興国向け製品(2ndグレード)での事業については、台湾企業が設計・試作から量産にかけて一貫したパートナーとなり、トータルプロセスとしてのコスト削減が期待できる。

具体的には、台湾が得意としてきた固定費削減ノウハウ(原材料調達・低人件費活用)と日本が得意とする無駄を排除した効率生産とを併せ持つ台湾企業の出現により、今後新興国で起こりうる多様化が求められる製品(日本製品よりは低価格)の生産に対しての重要なパートナーとなることが期待できる。

事業目標が異なる日本企業と台湾企業とは基本的に事業の住み分けがなされるため、パートナーリングによるシナジー効果が期待できるはずである。今後の新興国での市場トレンドの変化に対応するためにも、日本企業と「似て非なる」事業構造を持つ台湾企業とパートナーリングを更に深めることは、日本企業の更なるグローバル化に向けて重要な要素となる。

但し、パートナーリングによるメリットを享受するためには、日本企業は自らの強みを明確し、台湾企業に切り出す事業を抽出する覚悟が必要である。日本企業と台湾企業とのパートナーリングの成否は、上述した日本企業の覚悟次第ともいえる。

(佐々木健一: k1-sasaki@nri.co.jp)