

日台ビジネスアライアンスにおけるハブ企業の生成 ー工作機械メーカーのケーススタディーー

劉仁傑・佐藤 幸人

一九九〇年代以降、日本企業と台湾企業が中国を舞台にアライアンスを組むようになり、その数が増加している。日台ビジネスアライアンスのなかには、複数の日本企業と同時に中国で合併企業を設立している台湾企業があることを、筆者の一人である劉仁傑は明らかにした（参考文献⑥）。本稿ではこのように複数の日本企業とアライアンス関係を持ち、ハブ・スポーク構造を形成している企業をハブ企業と呼び、工作機械産業のケースからハブ企業の生成と発展のダイナミズムを説明することを目指す。第一節では日台ビジネスアライアンスに関する既存研究をレビューし、ハブ企業をそのなかに位置づける。第二節では分析の課題と取り上げるケースを示す。第三節と第四節では二つの

ケースを分析し、ハブ企業形成のメカニズムや拡大を制約する要因を明らかにする。最後に第五節において分析をまとめ、展望を行う。

一、既存研究の論点とハブ企業

日台ビジネスアライアンスに関する既存の調査と研究⁽¹⁾からは、その効果と条件について以下のようないくつかのことがわかっていいる。第一に、一般的に言ってアライアンスに期待される効果は優位性の補完であるが、日台ビジネスアライアンスにおいては次のような補完関係が認められる。日本企業については、その技術が一貫して台湾企業をアライアンスに誘う最大の理由となっている。それ以外では、特に日本市場に関して、日本企業のブランドや販売チャネルを利用することを目的として、台湾企業

が日本企業とアライアンスを結ぶことがある。一方、日本企業は台湾企業の中国における優位性を重視している。すなわち、台湾と中国の言語の共通性や、中国の消費者、従業員、サプライヤー、政府とのコミュニケーションの能力である。また、台湾企業が中国に構築した巨大な生産体制と販売網が日本企業を引き付けている。

近年では台湾のユニークな優位性に基づき、必ずしも中国での活動を前提にしないアライアンスも現れている。例えば台湾企業の効率的に量産を行うノウハウや、発達したサプライヤーのネットワークが日本企業から注目されている。第二に、アライアンスの成功条件としては、ほとんどすべての調査と研究が一致して、日台企業間の信頼関係が非常に重要であるこ

とを指摘している。日台ビジネスアライアンスの歴史は長く、中国で提携事業を行っている日台企業の多くは、それ以前に台湾において長期の交流の経験を持っている。しかし、近年では事前には何ら協力関係を持っていなかった日台企業が提携して中国に進出するケースも目立つようになっていいる。日台企業には比較的容易に信頼関係を構築できるという特徴があるといえよう。

劉仁傑らは日台ビジネスアライアンスのなかで、亜洲光学、六和機械、友嘉グループといった台湾企業が複数の日本企業とアライアンスを形成し、上述のような相互補完と信頼関係を構築していることを明らかにしてきた（参考文献②③④⑤）。日本企業からみれば、これら台湾企業は中国や台湾の生産要素や市場にアクセスするためのプラットフォームの役割を果たしている。これらの企業が本稿の呼ぶハブ企業にほかならない。

さらに、劉らはハブ企業特有の特徴や課題を指摘している。第一に、複数の日本企業とアライアンスを結ぶというハブ・スポーク構造は、拡張を持続するダイナミズムを持っている。第二に、提携し

ている日本企業の間には競合関係がある場合もあるが、それにもかかわらずハブ・スポーク構造が維持され、拡張しうることである。本稿ではこうして明らかになったハブ企業の存在と特性について、特にその動態を分析することによって理解を深めることを目指している。

二、分析の課題と 工作機械産業のハブ企業

ハブ企業は複数の日本企業とアライアンスを結んでいる。それぞれのアライアンスでは優位性の補完が行われ、優位性は日台企業双方の持つ経営資源に基づいている。すなわち、ハブ・スポーク構造とはハブ企業の経営資源が複数のアライアンスに用いられている状態である。本稿はこのように資源ベース・アプローチに拠りながら、ハブ企業の生成と拡大、そして拡大の鈍化と停止というダイナミズムを考えてみたい。

根幹となる問題は、ハブ企業がどのように形成されるのかである。ハブ企業はいきなり複数の日本企業とハブ・スポーク構造を形成するわけではない。ある日本企業とのアライアンスから始まり、

その後、第二、第三の日本企業と提携することでハブ企業となっていくのである。ハブ企業がこのような拡大に向かうダイナミズムを持つのは、ハブ企業が日本企業を引きつける資源のうち、ハブ・スポーク構造の拡大にともなう増大するものがあるということである。そのような資源があれば、ハブ企業の拡大とともにますます多くの日本企業がアライアンスを望むようになる。言わば「アライアンスの経済」が働くのである。また、日本企業を引き寄せるハブ企業の資源のなかには、ハブ・スポーク構造が拡大しても目減りしない、グループの公共財のような資源もある。このような資源はハブ企業の拡大を制約しない。ハブ企業の形成メカニズムの解明という本稿の第一の課題は、このような「アライアンスの経済」を生む資源、および拡大しても目減りすることのない資源を明らかにすることである。

他方、ハブ企業が永遠に拡大を続けるとは考えられない。では、どのようなメカニズムによって拡大は停止するのだろうか。ハブ・スポーク構造の拡大が停止に至るのは、拡大とともに目減りする資

源もあるからである。それが短期間のうちに復元されれば拡大を制約することはないが、拡大に間に合わなければ、混雑が生まれ、拡大はスピードダウンする。したがって、第二の課題はどのような資源がハブ・スポーク構造の拡大とともに目減りし、混雑や遅延を発生させるのかを明らかにすることである。

表1には日台の工作機械産業において、日本企業が台湾を利用するケースと、台湾企業が日本を利用するケースを示している。筆者の調査に基づいて投資とOEMの二七の事例を、日本企業が台湾に拠点を設立したケース、台湾企業が日本に拠点を設立したケース、日台企業が合併で中国に拠点を設立したケース、日本企業の台湾企業へのOEMの四類型に分類して示した。ここから友嘉グループと大光長栄という二つのハブ企業が浮き上がってくる。友嘉グループは四類型すべてに跨って九つのケースに関わっている。大光長栄は七つのOEMを行い、その件数は抜きんでている。以下ではこの二つのケースを掘り下げる。

三、ハブ企業のケース① 友嘉グループ

友嘉実業は一九七九年に設立され、一九八五年に工作機械産業に進出した。二〇〇〇年以降、台湾麗偉、衆程、松穎、勝傑を買収し、台湾最大の工作機械製造グループとなった。一九九三年に中国に投資し、以後、生産拠点および販売とサービスの拠点を数多く設置してきた。アメリカ、ヨーロッパ、韓国の企業も買収し、日本企業とも多くのアライアンスを結んでいる。

友嘉グループはその生産ネット

表1 日台工作機械メーカーの投資とOEM

類 型	日台企業の投資			日本企業から OEMを受注した 台湾企業
	日本企業の台湾に おける合併 および単独投資	台湾企業の日本に おける合併 および単独投資	日台企業の 中国における 合併事業	
企業名	台湾瀧澤 大同オークマ 威立機電 台湾倉敷 台湾 OM 和井田友嘉*	東台日本 高松友嘉 陸聯日本	友嘉高松* 友嘉萬客隆* 友嘉朝日* 友群機械*	準力機械 (1) 大光長栄 (7) 百徳機械 (1) 台中精機 (2) 友嘉グループ (3)*
合 計	6	3	4	14

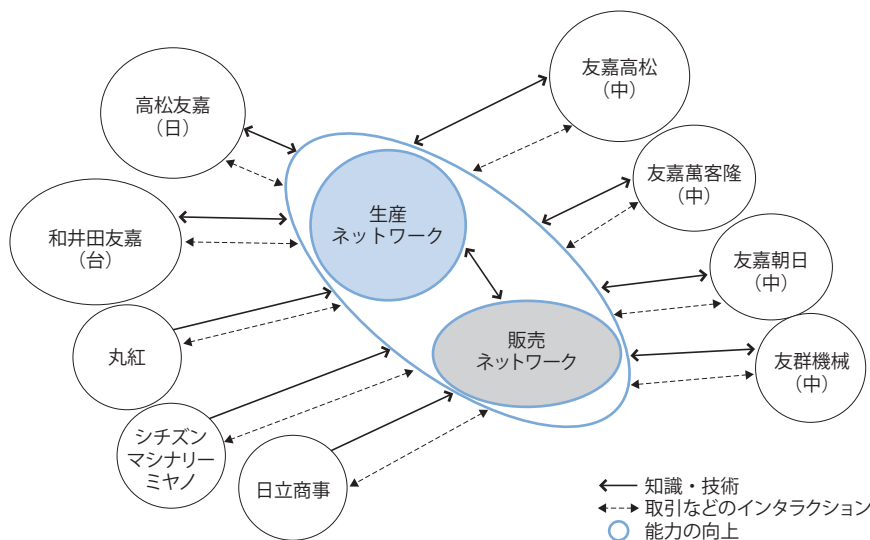
(出所) 筆者作成。

(注) 太字は日台企業の合併事業を示す。

「日本企業からOEMを受注した台湾企業」におけるカッコ内の数字は、委託した日本企業の数。

*は友嘉グループとのアライアンスを示す。

図1 友嘉グループのハブ構造



(出所) 筆者作成。
(注) カッコ内は場所を示す。

ワークと販売ネットワークという二つの経営資源によって日本企業を引きつけている(図1)。生産ネットワークには台湾の工場とサプライヤー・ネットワークおよび中国の工場が含まれる。なかでも台湾の整ったサプライヤーのシステムは強い優位性を持っている。販売ネットワークという点では、

中国における八〇あまりの拠点が注目される。中国各地に広く設置し、二時間以内にはユーザーにサービスを提供できるという卓越した能力を持っている。

(1) ハブ・スポーク構造形成のプロセスと効果

友嘉グループの工作機械事業における日台のアライアンスは、二

〇〇四年に高松機械工業とともに友嘉高松を中国の杭州に設立したことからはじまった。両社は合併事業を軌道に乗せ、確固とした信頼を構築すると、さらに三つの拠点を中国に設立している。二〇一〇年には友嘉萬客隆と友嘉朝日を、二〇一二年には機械加工メーカーの友群機械を設立した。友群機械は高松機械工業が提案し、日本のヤマ

サン鉄工と炭沢鉄工を誘って、友嘉グループと合併で設立した。事業の運営ではヤマサン鉄工の山本康博と炭沢鉄工の炭沢吉治がそれぞれ総経理と副総経理になっている。従業員数は一〇人である。これらの拠点の設立によって友嘉グループと高松機械工業のアライアンスの垂直統合が進み、競争力が高まったことは、販売実績に反映されている。それがフィードバックされて、生産拠点のさらなる増強が進められてきた。また、このような成果に基づいて日本に高松友嘉が設立された。これはアライアンスの深化がもたらした販売範囲の拡大である。

友嘉グループの台湾におけるアライアンスとしては、二〇一一年に和井田製作所と合併で設立した和井田友嘉がある。これには和井田製作所と密接な関係を持つシチズンマシナリーミヤノと丸紅も資本参加している。両社はそれぞれ五%を出資し、友嘉グループ傘下の他の企業からOEM調達をしている。今のところOEMは三件だが、交渉中の案件もあるので、さらに増加するだろう。

高松機械工業のアライアンスの主たる狙いは、友嘉グループの中

国における生産ネットワークの利便だった。同時に販売ネットワークも使っている。和井田製作所は友嘉グループの中国における販売ネットワークと、台湾における生産ネットワークに関心を持っている。一方、友嘉グループの台湾拠点からOEM調達している日本企業は後者にのみ注目している。いずれにも共通するのは、このようなネットワーク資源は利用によって減耗することなく、むしろ利用によって増強されることである。

友嘉グループの中国の販売・サービス拠点は近年成長を続けている。その主要な要因は友嘉が買収したり、代理販売したりしているヨーロッパのブランドであるが、日本企業とのアライアンスによるラインアップの拡大も寄与していると考えられる。販売ネットワークが成長すれば、日本企業に対する吸引力はさらに増す。

また、日本企業へのOEMで求められる高い品質は、友嘉グループやそのサプライヤーの生産技術の向上をもたらしている。グループの日本企業との関係の責任者である陳向榮総経理は、OEMはグループの顧客の要求への対応能力を強めるので、学習としての意義

が非常に大きいと述べている。こうして技術水準が高まれば、新たなパートナーを呼び寄せる。

(2) トップマネジメントの魅力と強い信頼関係

友嘉グループのパートナーとなっている日本企業はみな、グループの朱志洋総裁と陳向榮総経理に対して強い敬意と好感を持っている。その原因のひとつは、二人の持つ個人的な魅力や将来へのビジョンである。これはハブ企業が拡大しても減耗することはなく、新しいパートナーを引き寄せ続ける。

日本企業の敬意や好意のもうひとつの原因は、友嘉グループの提携事業に対する積極的な姿勢である。提携事業の立ち上がりにおいて、友嘉グループが自社の工場や人材を提供したり、外部との関係の面でサポートしたりすることに、よって負担が抑えられ、段階的な拡大が可能となる。海外においてこのように段階的に投資を行えるという安心感は、日本企業が単独で事業を始めた場合と比べ、非常に顕著な優位性となる。また、友嘉グループの積極的な姿勢はその販売ネットワークをすぐに利用できることにも現れている。友嘉グ

ループの中国販売本部は、新しいパートナーのための製品チーム（チームリーダーを含めて五人くらい）を組織し、五区域八〇カ所の拠点の資料の提供と販売のサポートをする。それとともに、機種ごとの販売促進の戦略を策定し、各拠点が新しい製品を販売するインセンティブを供与する。

このようなサポートは日本のパートナーの予想を超えているため、深い謝意を呼び、信頼関係を一段と強化し、相互にどのような貢献ができるかと積極的に考えることを促すのである。その結果、次のような提携事業の枠を超えた高次元の協力関係がみられる。

第一に日本企業は友嘉グループの生産の改革を助けている。友嘉グループが日本の工場を参観するほか、日本企業が重要な幹部を派遣し、友嘉グループの工場を指導したり、講義を行ったりしている。第二に日本企業は友嘉グループの既存の製品を高度化する計画の策定と実行に協力している。日本企業は高度な人材からなるチームを編成し、友嘉グループの既存の製品を分析し、研究開発スタッフを指導して、高度化計画を進めることを助けている。第三に日本

企業は顧客価値を生み出す営業技術と、そこで得られた情報の工場へのフィードバックをサポートしている。例えば講師を派遣し、日本型のターンキー方式による営業⁽²⁾に関する研修を行ったりしている。

このようにハブ企業が日本企業との間に構築する信頼関係は、アライアンスを発展させる資源として作用する。そしてアライアンスが発展すれば、高い評判となって新しいパートナーを引き寄せるのである。

(3) パートナー間の矛盾の克服

友嘉グループのパートナーとなっている日本企業の間には、競争関係あるいは利害の不一致といった矛盾が生じることがある。この場合、資源そのものが目減りするわけではないが、資源の重複利用が制約されるため、ハブ企業の拡大が抑制されかねない。友嘉グループの具体的な行動を観察すると、矛盾を解決する方法は二つである。ひとつは提携交渉の初期に十分な説明を行うことである。例えば二〇一一年秋、和井田製作所との交渉が趣意書の締結まで進んだ段階で、朱総裁は高松機械工業の社長に説明を行っている。

五%出資することになったシチズンマシナリーミヤノと高松機械工業は自動車の生産に用いる小型自動旋盤の一部の分野で競争関係にあったからである。第二の方法はパートナーの利益を守るという原則を遵守することである。二〇一三年春、陳総経理は「関係者がいかにパートナーの利益を守るか」という会議を開き、パートナーの観点から彼らの利益は何かを整理し、それを守る原則に対してコンセンサスを形成し、関係者がそれに従うことを求めた。

(4) 発展の制約

一部の資源はハブ・スポーク構造の拡大にともなう目減りする。例えば上述のように、友嘉グループが自社の工場や人材を提供し、提携事業の立ち上がりをサポートすることは、パートナーに対する吸引力になっている。このように貸与される工場や人材は一時的に目減りする。しかし、短期間のうちに返還されたり、補充されたりするので、ハブ企業の拡大を大きく制約することはない。

一方、最も深刻な制約となっているのは、トップマネジメントの時間という資源である。アライアンスの交渉過程や提携事業の運営

では、トップマネジメントの参加が不可欠な局面がある。したがって、トップマネジメントが個々の交渉や事業に充てる時間が、ハブ・スポーク構造の拡大とともに減少することによって、拡大の速度は規定されることになる。もちろん、このような制約は、トップマネジメントの役割が非常に大きいという、友嘉グループの組織上の特徴がもたらしているという面もある。また前述のように、日本企業の友嘉グループに対する信頼が、朱総裁や陳総経理という個人に向かっていることにも起因している。

このようなトップマネジメントがもたらす制約は、グループの戦略を企画するチームや、各事業を経営するチームによって緩和することができる。実際、友嘉グループでもそのようなチームの育成に取り組んでいる。しかし、現在までのところ、トップマネジメントの役割を代替できるほど十分には成長していないとみられる。例えば前述のように、パートナーの日本企業との間に既存製品のレベルアップをサポートするプロジェクトが立ち上げられたが、明らかに友嘉グループ側の人的資源の不足

が原因になって計画の遅延が生じることになった。

四 ハブ企業のケース②

大光長栄

大光長栄は一九九八年に設立され、現在の従業員は約一五〇人である。芯なし研削盤、内径および外径円筒研削盤を主力製品とする、台湾最大の研削盤メーカーである。高精度の研削盤の生産を専業とし、世界四〇あまりの国に輸出している。二〇〇一年頃、鄭慶隆董事長の友人に紹介され、大光長栄は日本の三洋マシナリーと接触し、生産の受託を始めた。三洋マシナリーは一九七五年茨城県つくば市に設立され、各種製品の代理販売を主要な業務とする商社である。二〇〇六年からは有田護が三洋マシナリーから大光長栄に派遣され、顧問となって大光長栄の内部の改革と技術営業チームの編成を主導している。その結果、日本企業から高度な製品のOEMを受託するハブ企業の地位を確固たるものにしていく。

(1) 基礎的な能力の構築

三洋マシナリーは芯なし研削盤の販売において豊富な経験を持ち、大光長栄は専門的な製造能力

を持っていた。日本市場のニーズに應えるため、三洋マシナリーは大光長栄が日本のユーザーを理解することを助けるとともに、基礎的な製造能力を引き上げ、製品の寿命と耐久性の向上および電子制御関連部品の強化に力を注いだ。アライアンスがスタートした当初、三洋マシナリーは大光長栄に對して、製造技術を向上させるため、三人ずつ数次にわたって技術者を日本に派遣し、提携関係のある丸信機械で研修を受けさせることを提案した。研修内容はきき上げ、主軸と軸受けの調整、組立、試運転、精度の計測などであった。一回の研修は二、三カ月、合わせて約一年に及んだ。また、大光長栄は丸信機械の七五三社長を台湾に招き、研修の成果を確認してもらい、三洋マシナリーの信頼を確たるものとした。丸信機械は芯なし研削盤のメンテナンスを専門としていることから、大光長栄は使いやすさ、メンテナンスのしやすさという観点から、製造と組立の標準化の重要性を考える機会を得ることになった。

また、台湾で製品が完成したとき、三洋マシナリーは通常、顧客の社長をともなって台湾にそれを

引き取りにやってきた。もし問題がみつければ、その場で共同で修正し、解決した。例えば顧客が表面の塗装が不完全であると指摘したことや、顧客の基準に照らして性能の修正が必要になったことがある。ある時には顧客が組立方法がよくないとし、角度を変えて試してみればより人間工学に合致するだろうと提案したこともある。

大光長栄の洪忠良工場長は、このようなプロセスはたどえやや重箱の隅をつつくようなものであっても、大光長栄の従業員にとってはとても良い訓練となったと述べている。

二〇〇六年、両社は製品の品質を国際的なスタンダードまで引き上げようと、日本の大手工作機械メーカーを退職した有田護を顧問として招き、大光長栄に常駐させて日本の製造と管理の経験をシェアできるようにした。有田顧問は大光長栄に対して基本的な枠組みから強化することを提案し、「必ず標準に基づいていなければならぬ。真つ直ぐであるべきものはない。真つ直ぐに、直角であるべきものは直角に、円であるべきものは円にしなければならない」と講じた。洪工場長は「顧問は既に七二

歳だが、毎日とても元氣だ。彼は旋削盤ほど研削盤については詳しくないし、自らお手本を示すわけではないが、彼は精神的にみなを感じ、大光長栄の全社員が顧問の理念を受け入れるようになっていく」と述べている。

二〇一一年、洪工場長は工場見学に来た台湾・東海大学の教員と学生に対して、「以前のわたしたちは街角の鉄工所のようなもので、有田顧問が技術標準と管理標準を持ち込んだことによって、わたしたちは一流の製品をつくれる現代的な精密機械企業へと段々と転換していくことができました」と語っている。二〇一〇年年末まで、三洋マシナリーのブランドでキヤノン・グループに販売した高級研削盤は一〇〇台を超えるとみられる。

(2) ハブ・スポーク構造形成のプロセスと効果

よい評判が広まり、他の商社がアライアンスを求めてくるようになった結果、有田顧問は二〇一一年から執行顧問に転じ、日本市場向けの開発と社内の技術水準の引き上げという役割を担うとともに、日本語に通じた技術営業チームの設置を進めることになった。

彼は日本に休暇で戻った際に、多くの潜在的なユーザーを訪ね、大きな成長の空間が広がっていること、商社を通して受注することは日本の種々のユーザーにアクセスする近道であることを理解した。実際、この後、湯浅商事とのアライアンスが成立している。さらに、商社やユーザーを安心させるため、販売した製品のメンテナンスサービスを行う企業を探し出し、長期の提携契約を結んだ。研削盤を専門としない商社の能力の不足を、メンテナンスサービス企業によって補い、ユーザーを安心させたのである。商社二社とのアライアンスの評判とメンテナンスサービスの企業との契約によって、大光長栄はOEM先を求める日本企業のプラットフォームとなる基礎を固めたのである。

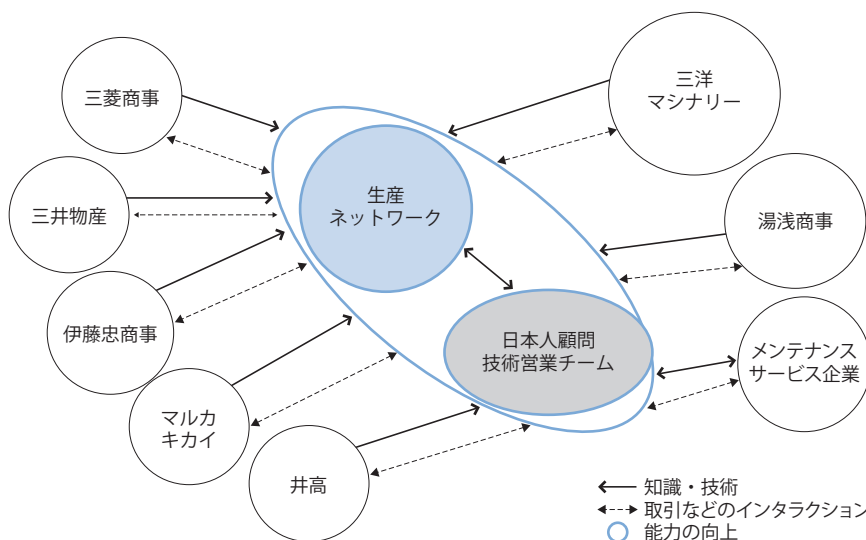
有田顧問は続いて二つの工夫を行っている。ひとつは東京、台北、北京の展示会を利用して広く商社に招待状を送り、自ら会場で来訪した商社に対応した。アライアンスの可能性がある商社には、さらに彼らとそのユーザーを台湾に招いて、製造工程を参観してもらった。もうひとつは日本の『月刊生産財マーケティング』に広告

を載せ、主力製品の芯なし研削盤と円筒研削盤および有田自身を含む日本語の堪能な技術営業チームを紹介した。

有田顧問は「日本人と日本語の堪能な技術営業チームがあれば、日本の商社やユーザーを安心させることができる」と述べている。生産工程を見ればさらに信用させることができる。こうして最近

二年、大光長栄は三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、マルカキカイ、井高という商社五社から次々と注文を獲得した。三洋マシナリーからスタートし、湯浅商事との取引の経験を活かせ、メンテナンスサービスの企業もあつて、大光長栄は日本的高级研削盤のOEM生産を行うハブ企業になったのである(図2)。

図2 大光長栄のハブ構造



(出所) 筆者作成。

工場とサプライヤーからなる生産ネットワークのレベルアップ、日本人顧問の役割の増加、技術営業チームの結成と拡充をもたらした、このような資源の増大がさらにOEMを増加させるという「アライアンスの経済」を生み出した。また、大光長栄の「アライアンスの経済」は台湾において作用し、中

国を前提としていないという点でも興味深い。こうして大光長栄の二〇一二年の売上高は一〇億台湾元に達し、二〇〇六年の五倍になった。利益率は業界の平均を大きく上回っている。二〇一三年の日本からの受注は企業の売上高の四割を占め、二〇〇六年の一〇倍になった。これは台湾工作機械業界の奇跡と呼ぶことができる。

(3) 矛盾と制約

日本国内においては商社間の系列がはつきりしていることから、当初、複数の商社と提携することは深刻な矛盾を生む可能性があると考えられた。そのため、大光長栄は初期の市場開拓では非常に慎重な態度をとり、合意に達する以前には交渉を秘密裏に進めた。しかし、地域や規模が異なる多くの商社と交流した後、大光長栄は商社の間にはそれぞれ得手不得手があり、必ずしも相互に直接的な競争関係にあるわけではないことを発見した。この二年の拡張の経験から、各商社とともに多様な顧客に供給していくならば営業上の矛盾は大きくないことがわかったのである。新しい顧客から受注することで生産ネットワークを拡張することは、既存のアライアンスの

パートナーからも広く歓迎された。

それに対して大光長栄のハブ企業としての拡大を制約する要因、すなわち拡大とともに目減りをする資源は、有田顧問というキーパーソンがひとつのアライアンスに投入することが可能な時間や精力である。しかも、高齢の有田顧問が今の役割を長く担えるわけではない。つまり、大光長栄が直面している課題は、有田顧問という個人が担っている役割を、組織の中に埋め込むことによって、持続的であるとともに、拡大に応じて増大できるような経営資源に転換することである。このことを有田顧問自身はよく理解している。彼はいかに「後戻りすることがない」生産組織の能力と技術営業の能力を確立するかが、引退するまでの課題であると述べている。

五. まとめと展望

以上のように、本稿は日台工作機械メーカーによる投資とOEMの四類型二七ケースから、友嘉グループと大光長栄という二つのハブ企業を抽出し、ハブ・スポーク構造の拡大のメカニズムと制約要因という二つの課題を検討した。その結果は次の四点にまとめられ

る。

第一に、本稿はハブ企業が生まれ、発展するのは、アライアンスを結ぶことによって優位性が増し、それによって新しいアライアンスのパートナーを引きつけるという「アライアンスの経済」が働いているからだと考えた。資源ベース・アプローチの観点からみれば、アライアンスが拡大するにしたがって逡増する資源があるということである。

第二に、アライアンスの拡大にしたがって逡増する資源は何かを検討し、販売ネットワークの製品ラインアップや生産ネットワークの技術水準を発見した。販売ネットワークはアライアンスの拡大とともに製品のラインアップが広がり、顧客をいっそう引きつける。また、ハブ企業およびそのサプライヤーはアライアンスのパートナーから製造技術を学習し、その水準を高めることができる。こうして資源が増大すれば、新しいパートナーを引きつける。ハブ企業が日本企業を引きつける資源のうち、トップマネジメントの魅力といった、拡大しても目減りしない資源や、新しい提携事業の立ち上がり時に用いる工場や人材のよ

うに、一時的に目減りするが短期間のうちに復元されたり、補充されたりする資源も、ハブ・スポーク構造の拡大を容易にすると考えられる。

第三に、ハブ企業の発展を促す資源として、上述の諸資源に加えて、信頼関係とそれに基づく評判があることを示した。ハブ企業のこれまでのアライアンスの実績に対する評判は、ハブ企業が提携事業を運営する高い能力を持っていることとともに、フリーライダーとなったり、機会主義的な行動をとったりしないことを示し、潜在的なパートナーを引き寄せる。新しいアライアンスが成功すれば、評判はさらに高まる。特にハブ企業とパートナーの信頼が深まることによって、お互いに積極的に貢献しあうようになると、アライアンスはより大きな成果を生み出すようになる。それがより高い評判となつて、潜在的なパートナーに対してさらに強い吸引力を持つようになる。

第四にハブ企業が無限に拡大を続けることはないことから、アライアンスの拡大とともに目減りをする資源は何かを検討した。友嘉グループや大光長栄の観察から見

出されたのは、トップマネジメント

トやキーパーソンがアライアンスの交渉や運営に関与できる時間および精力の限界である。加えて彼らの役割を部分的に代替するような、戦略を企画するチーム、各事業を運営するチームの育成も不十分である。その結果、ハブ企業の発展の速度が速まれば、アライアンスを求めてきた日本企業を待たせてしまったり、期待に答えられなかったりしてしまうかもしれない。トップマネジメントやキーパーソンという資源の目減りが生じ、混雑や遅延を生まれてしまうのである。

一方、パートナー間の競合もハブ企業の拡大を制約する可能性があると考えられる。しかし、友嘉グループと大光長栄は矛盾を抑制することに成功していることが明らかになった。

最後に既存のハブ企業がさらに拡大するのか、それとも新しいハブ企業が生まれるのかを展望したい。「アライアンスの経済」が働くかぎり、既存のハブ企業が拡大を続けることは効率的だが、拡大のスピードが早すぎれば混雑や遅延が生じ、非効率的になる。このとき、新しいハブ企業が形成され

るチャンスが生まれる。

実際、近年、友嘉グループにアプローチする日本企業は多く、友嘉グループは対応に追われている。それに対し、例えば台中精機はハブ企業へと発展するポテンシャルを示している。日本に精通している戦略策定スタッフを抱え、既にOKK（大阪機工）など日本企業二社からマシニングセンタの製造を受託している。黄明和総経理は、日本企業は台湾企業への製造や販売の委託によって、台湾での生産能力や中国における販売能力を活用することが可能であると述べている。このような発言は、台中精機のハブ企業化への意欲とみることができる。このように、今後、工作機械産業における日台ビジネスアライアンスでは、新たなハブ企業が誕生する可能性がある。

（付記）

本稿は二〇一三年六月一七日、台北で開かれた政治大学「台日戦略聯盟・産業合作機制與產官學對話」研討会にて報告した「台日企業合作的樞紐企業・工具機企業的個案研究」をベースに改稿したものである。

（りゅう じんけつ／台湾・東海大学工業工程與経営資訊学系、さとう ゆきひと／アジア経済研究所企業・産業研究グループ）

《注》

- (1) 既存の調査と研究については参考文献①を参照されたい。
- (2) 日本型のターンキー方式の営業とは、顧客のニーズを理解し、それに合わせて納入後すぐに使用できるように製品をカスタマイズすることである。

《参考文献》

- ① アジア経済研究所・台湾経済研究院「二〇一三」「日台産業協力の現状と課題」アジア経済研究所・台湾経済研究院。
- ② 呉銀澤・劉仁傑「二〇〇八」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』第二二号五三―六五ページ。
- ③ ――「二〇一二」「工作機械産業の日台企業間提携の事例とその含意」陳德昇編『日台ビジネスアライアンス―競争と協力、その実践と展望―』新北・INK印刻文學生活雜誌出版、一八七―二一五ページ。
- ④ 劉仁傑「二〇一―a」「台日商
- ⑤ ――「二〇一―b」「友嘉實業集團の中國市場策略與台日聯盟」徐斯勤・陳德昇編『跨域投資與合作―台日商策略聯盟理論與實務―』新北・INK印刻文學生活雜誌出版、七―二九ページ。
- ⑥ Liu, Ren-Jye (2003) “An Empirical Study of Strategic Alliances between Taiwanese and Japanese Enterprises in Mainland China,” *Journal of Asian Business*, vol. 19, no. 3, pp. 71-94.