

日台合弁鉄道車両メーカー，台湾車輛公司の事例研究

—日台パートナー間における企業設立関係者，経営トップへのインタビューによる考察—

西原博之

1. はじめに

日本企業の台湾進出については，戦前の日本統治時代にはすでに日台間における共同経営が存在していたことが記されている¹。戦後における日本企業の台湾進出は 60 年代より増え，本格化したのが 70 年代以降のことである。日系企業による台湾拠点の設立は，現地の労働力を求めて進出したという理由を挙げる企業は少なくない²。90 年代以降，台湾の労働賃金は大きく向上した³。他方，廉価で大量に労働を供給できる東南アジアや中国など，他の華人圏が台頭してきたことから，

台湾ではその面での魅力は薄れている⁴。

その一方，台湾は近年，市場として注目されているだけでなく，日本に対して親近感を感じている地域といわれている⁵。また，多国籍に展開する日本企業にとって，中国など華人経済圏や東南アジアの拠点としての活用⁶だけでなく，日本のシステムを海外に展開するテスト市場として最適な場所の 1 つといわれる⁷。他方，台湾も日本の技術や経営ノウハウを求めている⁸。このような日台間のパートナーシップは，日系企業にとって台湾市場での反応や台湾での共同経営の経験は貴重な経験であるだけでなく，台湾社会のニーズや台湾経済の発展にも貢献するとして大きく期待さ

¹ 張（1980）。高橋（1937）pp. 433-441。によると，大規模の合資会社のほとんどは内地（日本）からの投資であったとしている。

² 東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』各年版を参照。鈴木（1994b），pp. 51-54。劉（2001），pp. 12-24。

³ <http://win.dgbas.gov.tw/dgbas04/bc5/earning/ht456.asp> 受僱員工薪資調・統計を参照（2012 年 11 月 21 日アクセス）。

⁴ 鈴木（1994a），pp. 63-65。鈴木（1994b），pp. 64-66。

⁵ 鈴木（1994a），p. 42。西原（1999），pp. 55-84。

⁶ 交流協会（1998b），pp. 152-158。

⁷ <http://www.japandesk.com.tw/pdf/125all.pdf> 「台湾投資通信」January 2006 vol.125, pp. 6-7（2012 年 11 月 21 日アクセス）。http://www.mizuho.com/globalnews/backnumber/pdf/global1009_01.pdf Mizuho Global News（みずほ海外ニュース），特集「台湾企業の中国ビジネス～日本企業との連携は？～」，2012, Sep. vol. 42, pp. 2-5,（2012 年 11 月 21 日アクセス）。鈴木（1994a），pp. 63-64 など。

⁸ 劉（1997），pp. 59-74。

れている。

本研究は日本企業の台湾パートナーとの合弁事業の1つとして、新たな時代に求められる日台パートナーシップについて、日台合弁企業を事例として取り上げ探索していく。その中で、台湾進出日系企業の台湾パートナーとの共同事業について再考し、日台間の新たなパートナーシップのあり方について考察を行い、示唆を試みる。

2. 研究方法

2-1 調査目的、調査対象企業について

本研究の目的は、台湾進出した日本企業の台湾パートナーとの合弁事業を事例として取り上げ、新たな時代に求められる日台パートナーシップについて探索を行うことである。そこで、本研究は、日台企業の合弁事業として設立された鉄道車両を生産・販売するメーカーである台湾車輛公司（以下は台湾車輛）⁹を取り上げる。同社は、台湾側からは唐栄鉄工廠（以下は唐栄）、中国鋼鉄（以下は中鋼）¹⁰、日本側は日本車輛、住友商事¹¹の4社の共同出資により設立された日台合弁企業を事例として取り上げる。

2-2 調査の手続きと分析方法

台湾車輛の分析にあたっては、鉄道車両業界という専門性を考え、本研究では、台湾車輛の設立に関わった親会社の関係者、台湾車輛の経営トップ、経営現場のトップ・マネジメント及びその経験者など、複数の方へのインタビューを行い、台

湾車輛の設立背景から今日に至るまでの沿革と経営課題の概要について示す。

次に、日台合弁企業であることから、親会社の異なる経営陣、国籍の異なる経営陣にもインタビューを行い、親会社間における課題、異文化経営としての課題についても探索を行い、それについての示唆を行う。インタビューにあたっては、こちらから事前に質問の概要を提示し、その内容に沿ってインタビューを進めていくことにする。企業の関係者に尋ねた質問内容は下記の通りである¹²。

1. 台湾車輛の設立に関わった関係者

「当時の親会社としての台湾車輛公司への期待、台湾設立当時の経緯、その背景など」

「今後の台湾や台湾企業とのパートナーシップについて」

2. 台湾車輛、董事長への質問

「唐栄鉄工が台湾車輛を立ち上げたきっかけと日本企業と合弁を選択した理由」

「台湾における鉄道車両業界のビジネスの特徴とその課題」

「政府の鉄道車両国産化推進政策と当該企業の現状、その課題」

「日本企業とのパートナーシップに関する現状と課題など」

「台湾における鉄道車両業界の発展と、当該企業の今後の将来性」

⁹ 台湾車輛は、台湾車輛股份有限公司, Taiwan Rolling Stock Co Ltd.: TRSC の略称。

¹⁰ 中鋼は中國鋼鐵股份有限公司 China Steel Corporation : CSC の略称。

¹¹ 住友商事による台湾車輛への出資は、正確には住友商事と台湾住友商事の2社による出資となる。

¹² 企業関係者へのインタビューの質問内容は、メールなどの連絡方法により尋ねた質問もあるため、一部修正して記載したものもある。

3. 企業の経営トップ・マネジメントの経験者への質問：

「当該企業の総経理経験者として、立ち上げ当時の業務について」

「業界特有の課題、日台合弁事業について、日本とのビジネスの違いや台湾での苦労など、加えて、業界の将来性や今後の方向性について」

4. 台湾車輛、現地経営陣、総経理、副総経理への質問

「国家重点企業として経営に関する優遇など、特殊事情はあるのか」

「工業団地に立地しているメリットは何か」

「近年の経営環境の変化と経営への影響について」

「台湾車輛により生産された車両の競争優位性は何か」

「業界の将来性や今後の方向性」

2-3 インタビュー実施期間

台湾車輛会社の事例研究について、本研究に関して実施したインタビュー期間は次の通りである。いずれも2010年7月に実施した。

第1回（7月14日）：

早稲田大学台湾研究所客員研究員・元台湾住友商事社長の岩永康久氏、住友商事・前台湾車輛総経理の麻生浩司氏の両氏へのインタビュー、東京・早稲田大学にて。

第2回（7月19日）：

台湾車輛董事長の呉豊盛氏に単独インタビュー、唐榮・台北オフィスにて

第3回（7月20日）：

台湾車輛総経理の邱江明氏、副総経理の徐滄興氏の両者へのインタビュー、新竹、台湾車輛オフィス、新竹にて。

本研究は、以上の3回の台湾車輛関係者へのインタビューをもとに得られたコメントを中心としてまとめた。

3. 日台合弁鉄道車両メーカー・台湾車輛会社の事例研究

3-1 台湾車輛会社の設立の経緯について

2000年に民進党に政権交代し、行政院経済部長に就任した林信義氏より、台湾は電子など、IT産業では大きな成功を収めているが、他の従来型産業の発展や育成も不可欠と考えている¹³。政府の政策として、経済関連の分野においてサポートはできないかと、当時の台湾住友商事の社長だった岩永氏に打診があった。これに対し、岩永氏が提示したのが、台湾における軌道車両メーカー、つまり、台湾車輛の設立である¹⁴。

台湾の産業発展に関しては、70年代に政府が新竹サイエンスパークの建設などを進め、政府主導による産官学の合作によりIT産業は大きな発展を遂げ、世界にも注目されるようになった¹⁵。また、車両分野に関しては、政府の経済政策など

¹³ 劉（1997），pp. 77-78。

¹⁴ 台湾住友商事の社長だった岩永氏は、その当時、台湾における軌道車両メーカーの設立はもとより、台湾鐵路管理局に対して、都心部の通勤電車の発車間隔を密にして走行させること。また、駅間隔を詰め、新駅建設を進めるなど、当時の政府関係者らに進言したとのことである。後に台湾政府当局は2003年末に新十大建設を発表、台湾鐵路管理局のMRT化の推進を提言している。

により、二輪車の生産において高い内製化率を達成し、国際競争力のある業界への育成に成功している¹⁶。一方、鉄道車両の生産に関しては、70年代に唐栄が主として動力のない軌道車両を生産し、交通部台湾鐵路管理局（以下は台湾鐵路）¹⁷に納入している。その他、一部韓国やサウジアラビアへの輸出実績があるくらいで、台湾域内における軌道車両の販売、調達の様子は、主として外国車両メーカーによるものであった¹⁸。

90年代まで台湾で鉄道運輸事業を営んでいたのは、政府交通部の下部組織である台湾鐵路の1社のみで、当時の台湾における鉄道車両の市場規模は小さいものであった。また、鉄道事業は、交通部、つまり政府下部機構であったため、政府当局とビジネスを行うためには手続きが煩雑で、台湾における鉄道車両ビジネスの生存は容易でなかった。唐栄はその中において軌道車両を生産する主要な台湾メーカーとして、台湾鐵路に軌道車両を納入していたが、当時の納入実績は、客車や貨物車など、主として動力システムのない軌道車両に限定したものであったと、台湾車輛の呉董事長はコメントしている。

1997年に住友商事が66両のDMU(ディーゼル車)を台湾鐵路から受注した。車両の生産ラインを持たない住友商事は、地元企業である唐栄に生産を委託する一方、日本車輛に技術協力を求めた。この案件により、唐栄がCKD¹⁹の方式でディーゼル車を生産することになった。2002年には唐

栄が台湾鐵路のプッシュプル方式の車両45両を入札し、唐栄、住友商事、日本車輛との共同で対応した。唐栄はこれをきっかけに組織改革に取り組むことになり、2002年に唐栄の下部組織である機械廠における鉄道車両部門の民営化を決定、日本企業と合併事業を立ち上げることになった。

2002年1月に合併会社の準備委員会を立ち上げるにあたって、唐栄、住友商事、日本車輛の3社に、中鋼を加えた4社で準備を進め、2002年10月16日に台湾車輛会社が設立した。これまで台湾において鉄道車両の製造に携わっていた唐栄と中鋼は新会社に鉄道関連事業を集約、新会社は台湾で唯一の鉄道車両メーカーとなった²⁰。日本企業と合併事業を設立したことについて、親会社の唐栄の董事長であり、台湾車輛の董事長を兼任する呉豊盛氏は「因縁際會」と記し、縁がきっかけで共に会したとして、台湾車輛を設立した当時を回顧している。

3-2 企業の設立及び事業運営への政府当局のサポート

90年代まで台湾では、十大建設や十二項目建設などの政策のもと、「環島」と称し、台湾を一周する鉄道の整備や各地の鉄道電化を進めていた²¹。その一方で、都市部では経済発展に伴う交通問題が深刻化し、台北の地下鉄建設が始まり、90年代後半になって淡水線が一部開通した²²。また、高雄などの都市部においても建設計画が進め

¹⁵ 黄(1995)。交流協会(1998a)。水橋(2001)。楊・伊藤(2004)、劉(1997)、pp. 87-89、朝元(2008a)、pp. 47-64など。

¹⁶ 佐藤・大原(2006)。佐藤(1999)。劉(1997)、pp. 85-86。

¹⁷ 交通部臺灣鐵路管理局、Taiwan Railway Administration: TRAの略称。本研究では台湾鐵路と称する。

¹⁸ <http://www.trsc.com.tw/products3.htm>、唐栄鐵工廠鐵道車輛工場時期生産/銷售実績を参照。

¹⁹ 構体組立-艤装-完成検査までの製造工程の段階を示す。CKD: Complete Knock Downの略

²⁰ 日本經濟新聞 2002年7月2日、朝刊 p. 15。

²¹ 谷浦(1988)、pp. 24-38。徐(2009)、pp. 139-147。

られた²³。他方、80年代後半には南北を結ぶ高速鉄道導入の構想が当時の国民党政権のもとで示され、90年4月に台北・高雄間の「高速鉄道建設計画」が閣議決定²⁴、BOT方式による高速鉄道の建設が始まった。しかし、2000年に民進党への政権交代があり、紆余曲折を経て、高速鉄道建設プロジェクトは、欧州連合が受注していた案件は実質上、日本連合への変更になり、日本型新幹線の初の海外輸出が決定的となった²⁵。

以上の通り、台湾鉄路に加え、地下鉄などの都市型交通、高速鉄道があらたに鉄道事業に参入し、台湾における軌道車両の需要増加が予想されることから、台湾の政府当局は軌道車両業界を重点産業の1つとして定めた。

そこで、80年代後半に当時の政府経済部は、工業合作案（ICP）を提唱²⁶、1993年に鉄道車両を含めた軌道車両の製造など、5つの関連産業がその指定を受けた²⁷。工業合作案（以下はICP）では、軌道車両の製造は付加価値産業であり、

キャピタルインテンシブ（資本集中型）産業であること、域内産業の発展及び向上に欠かせないと政府当局は捉え、経済部工業局は「推進軌道車輛工業合作計画（軌道車両工業合作計画の推進）」を提唱した。1996年には軌道車輛関連部品の研究開発などを含むICPを進める約20社に資金支援し、将来の産業合作計画を促した²⁸。

2000年に国民党政権から民進党政権に交代したが、ICPに関しては、基本的な変更は見られなかった。2002年に台湾はWTOのメンバーとなり、GPA（政府調達に関する協定）を締約している欧米諸国、日本、韓国、シンガポールなどの多国籍企業を指定、台湾側のパートナーとして域内の大手企業をリストに挙げ、経済部はICPを促進している²⁹。なお、2009年には106件に及ぶ産業合作協議書が署名され、産業発展の経済政策を進めている³⁰。

したがって、マクロの観点からは、台湾の交通運輸、環境問題を含めた台湾社会のニーズ、政府

²² <http://english.trtc.com.tw/ct.asp?xItem=1315948&ctNode=11760&mp=122032> 臺北大眾捷運股份有限公司のウェブサイト、「歴史」の頁を参照（2011年10月11日アクセス）。

²³ http://www.krtco.com.tw/about_us/about_us-1.aspx (Kaohsiung Rapid Transit Corporation : KRTC) の略式、同社ウェブサイト、「關於我們，公司起緣」の頁を参照（2012年11月21日アクセス）。

²⁴ 交流協会（1994），pp. 7-8。

²⁵ <http://www.japandesk.com.tw/pdf/100ALL.pdf> 中華民國台湾投資通信（2003）100号，pp. 3-4。（2012年11月21日アクセス）。<http://www.jterc.or.jp/kenkyusyo/product/tpsr/bn/pdf/no20-07.pdf>，「台湾高速鉄道プロジェクトの現状」『運輸政策研究』Vol.6 No.1 2003 Spring（2012年11月21日アクセス）。

²⁶ http://www.moea.gov.tw/Mns/english/news/News.aspx?kind=6&menu_id=176&news_id=17765。企業輔導網「推動工業合作計畫」。Industrial Cooperation Program : ICP の略称。自国産業保護法の1つである（2011年10月11日アクセス）。

²⁷ 防衛、軌道車両、電力、ごみ焼却炉などの5つの関連産業がそれに相当する。

²⁸ 経済部は、産業合作計画の目標として、1）産業技術向上の推進、2）域内産業科学技術の自主のサポート、3）国際競争優位の向上を示した。その方法として、技術移転、共同研究開発、域内投資、人材教育訓練、国際マーケティング及び貿易拡大のサポート、域内購入、共同請負、国際認証としている。

²⁹ 経済部工業局の多国籍企業の産業合作のリストには、日本側に住友商事などが名を連ねている。また、海外産業との合作に応じた組織及びその項目に日本車輛が紹介されている。他方、台湾側のパートナーとして中鋼、唐榮がリストに挙げられている。

³⁰ http://proj.moeaidb.gov.tw/cica_icip/editor_model/u_editor_v1.asp?id=25。経済部工業局、推動工業合作計劃網、「歷年工業合作額度（Credit）獲得與運用狀況」を参照（2012年11月21日アクセス）。

当局の政策及び経済部のサポートは、台湾車輛の設立の大きな後押しになった理由として挙げられる。

3-3 企業設立経緯と親会社の目的及び方向性

台湾車輛の設立に関しては、台湾社会のニーズ、政府当局の政策などのマクロ環境による背景はもちろんのこと、当該企業の設立に関わった、それぞれ4つの親会社の目的及びその背景は、次のとおりと考えられる。設立当初の台湾車輛の資本金は日本円換算で約二十億円であった。台湾側は唐栄が43.2%で最大の株主であり、次に中鋼が27%を出資、日本側からは、日本車両と住友商事がそれぞれ14.9%出資したことが指摘されている³¹。

台湾車輛の拠点は、台北駅より南廻り路線で約60キロ強下った台湾北部の新竹県新豊駅³²近くに位置する。同拠点は新竹工業区³³の中にあり、唐栄が有していた土地・建物の賃借し、一部設備なども譲り受けて生産拠点とした³⁴。また、台湾車輛の設立にあたって、唐栄は当初、同社の従業員を百人近く提供する予定だったといわれる。また、唐栄が台湾車輛を設立させた目的は、鉄道車両の生産・販売事業の民営化への対応、同社のステンレス生産、加工技術を活かした経営の多角化、海外の付加価値の高い車輛製造技術の導入及び軌道車輛の販売・輸出など、ビジネス・ノウハ

ウの吸収である。加えて、一部余剰人員の配置転換も兼ねていたと考えられる。

台湾側のもう1つの親会社は中鋼で、台湾車輛の第2の大株主である。同社は1971年に設立、1995年に国営事業より民営化された、高雄市に本社を置く台湾最大の鉄鋼メーカーである。中鋼は台湾の代表的な鉄鋼メーカーとしてだけでなく、地元では優良企業として信用が高く、マネジメントにおいても著名な企業である³⁵。同社は鉄鋼、鋼板、パイプなどを製造しており、台湾車輛への材料供給を含む新規ビジネスへの経営多角化を目的として台湾車輛への共同経営に加わった。中鋼の台湾車輛に対する親会社としての貢献は企業マネジメントにあったといわれる。したがって、台湾車輛設立当初の董事長、総経理は共に中鋼からの派遣であった。

他方、日本側の親会社は日本車輛製造と住友商事である。日本車輛製造（以下は日本車輛）³⁶は、日本を代表する軌道車両メーカーである。車両製造技術では、日本国内ではトップクラスの実績と技術を有している。他方、日本車輛の経営姿勢は保守的で、台湾車輛を設立するまで、海外進出に消極的であったといわれる。しかし、成長が頭打ちの国内市場に対して打開策を講じなければならぬ状況にあったこと、海外ビジネス参入への実績づくりとして、企業として台湾が適切と判断したと推測される。なお、岩永氏によると、この件

³¹ 日本経済新聞 2002年7月2日朝刊。

³² 台湾の鉄道の父と称される清朝の劉銘伝が鉄道を敷いた際、当該地域の名称は鳳山崎であった。日本統治時代には山崎となり、1969年に新豊に名称が変更されたが、近隣には山崎国民小学校などがあり、当時を懐古させる地名が見られる。

³³ 經濟部工業局新竹工業區（新竹インダストリアルパーク）、<http://www.moeaidb.gov.tw/iphw/hsinchu> 参照（2011年10月11日アクセス）。

³⁴ 台湾車輛の生産現場は台湾鉄路路線と接続しており、台湾鉄路に車輛を直接納入することが可能となっている。

³⁵ 劉（1998a）、pp. 49-72。劉（1998b）、pp. 49-68。

³⁶ 2008年に日本車輛はJR東海との業務資本提携契約を締結、JR東海側は連結子会社化を目的としたTOBを開始し、JR東海が日本車輛の50%を超える株主となり、JR東海の傘下企業となった。

に関して住友商事と日本車輛の経営陣が、時間をかけて協議を行い、両社合意の下で台湾での合弁事業が実現に至ったとのことであった。

もう一方の日本側親会社である住友商事については、台湾車輛設立時における經濟部工業局によると、企業のマーケティングとしての機能が期待されていたことが指摘されている。住友商事は、台湾車輛を設立する以前より、台湾を含む海外に鉄道車両の車輪、車軸、レールなどの部品の貿易実務に携わるなど、関連ビジネスで実績があること。台湾における鉄道車両の潜在ニーズから、台湾での鉄道車両の製造・販売ビジネスの立ち上げを推進、企業を設立するための旗振り役を務めた。

その他、台湾を含む各国の鉄道事業の多くは、政府当局、あるいは、政府系企業の影響化にあるという特殊事情がある。したがって、入札に関する情報収集、費用見積もりなど、鉄道建設計画や実際の案件への対応などを総合的に判断した上で対応しなければならない。つまり、商社として、マーケティングのみならず、親会社が有する機能、サプライヤーとのコーディネートなど、当該ビジネスに関わる連合共同体を有機的に結合させる役割が求められたと考えられる。

設立して6年目の2007年になって、大型案件の受注のための増資などがあり、2010年2月時点における台湾車輛の株主構成は、授權株式が20億台湾元（日本円で約70億円）、払込資本が13.92億台湾元（約49億円）となっている。株主の構成は、唐栄が44.98%、中鋼が18.66%、日本車輛が15.39%、住友商事（日本）が12.07%、台湾住友商事が8.61%であわせて20.68%、台湾車輛職員が0.29%となっている。以上が、唐栄、中鋼、日本車輛、住友商事の4社が合弁事業により台湾車輛会社を設立した目的として挙げられる。

3-4 企業立ち上げ準備から企業の経営体制作りについて

2001年1月に唐栄、中鋼、日本車輛、住友商事の4社は、合弁事業を設立するため、設立準備委員会を立ち上げた。準備委員会の主なメンバーとして、中鋼から楊氏、唐栄から車両関連の部門長だった邱氏、台湾住友商事からは大野氏、住友商事の麻生氏が参加した。準備委員会においてビジネスプランを作成した。準備委員会では台湾の政府から示されたICPの規定を照らし合わせながら、政府からは台湾における車両ビジネスの一部を現地企業に受注を求めるという政策を確認すると同時に、今後、台湾における5年位の鉄道車両ニーズなど、FS（事業化可能性計画）を立案して判断、事業化を決定した。

2002年6月にジョイントベンチャー・アグリーメントが結ばれ、經濟部を含めた調印式が行われ、盛大なパーティーが開催された。それ以降、10月16日の会社設立までの作業は、主としてペーパーワークであったと住友商事から台湾に派遣され、台湾住友商事を経た後、2005年に台湾車輛の総経理となった麻生氏は述べている。

一方、唐栄において軌道車両事業に携わっていた邱総経理と徐副総経理は、唐栄はもともとは国営企業で、機械廠、鉄鋼廠、溶接廠、ステンレス廠があり、機械廠の下で軌道車両事業は営まれていた。しかし企業業績が悪化したため、政府がそれぞれの部門の改革に着手、その結果、鉄鋼廠は消滅、機械廠の一部は軌道車輛として民営化を模索することになった。

鉄道車両部門には、当時130人ほどが従事していたが、民営化への移行に向け、人員整理を推進した。その際、労働基準法に基づいて7カ月の月給を上乗せして退職を勧め、人員整理を図った。

人員整理は2回に分けて行われ、最初に部門の130人から100人に削減、後に70人となり、そのうち55名位が台湾車輛への移籍が決定、一部従業員は期限付き契約として雇用することになった。

当時の部門長だった邱氏は、徐氏と共に人員整理に対応したが、共に2、30年一緒に仕事をしてきた同僚に解雇を迫ることは、大変心苦しく辛かったと当時の状況を振り返ってコメントしてくれた。以上が、1997年から2002年までの唐榮における民営化へ向けた人員整理の状況である。

2002年10月16日に台湾車輛は設立した。当初は、中鋼の董事長であった郭炎土氏が台湾車輛の董事長を兼任した。また、唐榮以外の親会社からの台湾車輛への経営陣の派遣は、中鋼からは総経理として沈氏、副総経理は技術担当として楊氏、技術顧問は日本車輛の松岡氏の3名のみであった。一方、親会社の唐榮が設備をリース、8万平米の土地を賃借、使用することになった。なお、国営企業としての待遇は受け入れないという条件のもと、唐榮の関連部門に従事していた60名近い従業員の希望者を受け容れることとなった。

台湾車輛の経営にあたっては、中鋼から派遣された初代の沈総経理を中心に、台湾車輛の経営管理方式として、特に中鋼の人事考課方式を台湾車輛向けに一部修正する形式で導入した。その方式の特徴は、業績と能力の両方を重視した人事管理方式であるが、日本企業の人事評価と違和感のないシステム化された方式であったという。あえて、日本の人事考課と比較した場合、その評価の特徴は従業員の昇進がとても早いという点が特徴として挙げられる。

台湾車輛の董事長は、中鋼の董事長による兼任という形式で郭氏から林氏、後に江氏に引き継がれた。2006年8月以降は唐榮の呉董事長が台湾車輛の董事長を兼任、一時期、政府当局からの派遣があって董事長は交代したが、呉氏が復帰、2010年7月まで董事長を勤めた。他方、経営現場のトップである総経理は、中鋼から沈氏が派遣されていたが、2005年から住友商事の麻生氏が台湾車輛の総経理に赴任した。2008年7月には唐榮の時代から軌道車両の事業に携わってきた邱氏が総経理となり、現在に至っている。

3-5 台湾車輛公司の実績とその後の発展について

台湾車輛の歴年の営業実績は、当該企業が示しているホームページに指摘されている³⁷。しかし、これまで台湾車輛から親会社への株主配当は一度も行われていないとのことである³⁸。この件に関して、台湾車輛の経営状況については董事会において説明があり、議論が行われているとされており、親会社はその事情を鑑み、無配当の状況について納得していると経営陣や関係者らは説明している。

例えば、台湾車輛の収益状況について、呉董事長は、「創業維艱」と記載し、台湾車輛の経営について創業時の大変さを示した。また、前総経理である麻生氏は、ここ近年の業績は安定しているものの、株主への配当を行わず、内部留保によって企業体力をつけることが優先課題であることは、いずれの親会社も共有した考え方であるとしている。また、企業の方針について、親会社4社とも基本合意があり、この件に関して異論はなかったとコメントしている。台湾車輛は設立して

³⁷ <http://www.trsc.com.tw> 台湾車輛ホームページ、銷售實績（營業業績）の欄を参照（2010年7月4日アクセス）。

³⁸ <http://www.tangeng.com.tw>、唐榮ホームページ参照（2010年7月31日アクセス）。同社「轉投資事業」欄によると台湾車輛から配当を受け取っていないことがわかる。

10年に満たない企業であり、経営の成否について判断を下すにはもう少し時間がかかりそうである。

麻生氏は、在任中の台湾車輛の実績として、その中でも大きな出来事は、2008年4月に納入した台湾鉄路向けのEMU700型車両160両の大型案件の受注であると語っている。当該案件の応札にあたっては、当時の董事会において議論が繰り返されたと麻生氏は指摘している。当該案件は日本円で170億円に及ぶ受注となり、当時の台湾車輛の払い込み出資金はおおよそ18億円で、資本金の10倍にも及ぶ案件であり、応札するかどうか董事会で大きな議論となった。台湾車輛では、それまで大型案件を受注した経験はなかった。したがって、案件に対して、生産コスト、入札は可能かどうか、今回の大型案件の応札は見送り、小さい案件を取るべきであるという意見がでるなど、再三再四に渡って議論が繰り返されたが、なかなかまとまらなかったという。

状況を打開するため、2005年1月に経営陣を刷新、台湾住友商事から派遣された麻生氏が総経理となり、案件応札のため、日本車輛と中鋼の調整を図って対応し、台湾鉄路による160車両の公開入札の案件を受注した。軌道車両の入札にあたっては安全性が重視されるため、実績がない企業の参入は不可能である。しかし、パートナー企業³⁹が持っている実績をカウントすることについて、政府当局も柔軟に対応して受け入れ、台湾車輛の入札が可能となった。

台湾車輛における大型案件の入札は当該案件が最初となった。入札にあたって、役割分担での費用積み上げ作業を行ったが、親会社が提示した費用に対して懐疑的になった。このため、費用削減

がなかなか進まず、日本側 VS 台湾側という対立軸となり、その結果、台湾側からは、無理して応札する必要はないという意見まで示された。他方、日本側はかなり費用を削って対応したが、台湾側からその努力への評価は得られなかったという。

当該案件は、もともと入札価格が厳しかっただけでなく、作業途中にも係わらず、発注側の要望により一部設計に変更が入ったり、作業期間中にステンレスなどの部品価格の高騰、さらには、納期に間に合わず、一部違約金を支払うことになるなど、予算を超過する結果になったと麻生氏は回顧している。

その一方、当該案件への取り組みで学習したことは、台湾車輛は大型案件の受注に対応する組織体制を整えなければいけないことに気がついたことである。これを機に組織作りの見直しと技術移転の体制作りに取り組みきっかけになった。また、案件の受注により実績ができ、国際入札にも参加できる資格を得ることができた。

麻生氏が総経理を勤めた2005年から2008年6月までのおおよそ3年間は、これらの案件への対応、検証が終了するまでかかりっきりだったこと。また、当該企業が設立して数年という僅かの期間に3百両を超える車両を生産し、納入することができた。これらの実績について、日本車輛、唐榮ら、親会社の実績より得た結果であると、感想を述べている。一方、その当時の麻生氏の総経理としての仕事ぶりや業績について、台湾側の経営陣はその実績と功労を称えていた。

3-6 台湾車輛の強み、弱み、脅威について

台湾車輛の強みについて、現在、台湾において唯一の鉄道車輛メーカーであるということが強み

³⁹ 台湾車輛の入札にあたっては、親企業である日本車輛の実績がその対象になる。

であり、台湾における車両ビジネスの競争優位の1つであると総経理の邱氏は指摘している。つまり、その具体的な競争優位について、域内の案件に関する情報収集が容易で、納品後の保守、メンテナンスにも対応できる点である。しかし、入札に関しては、台湾鉄道を含め、台湾の鉄道事業における車輛購入は国際入札制度を採用しているため、国外メーカーとも競合しなくてはならず、セールス活動において優位というわけではないと、総経理の邱氏、副総経理の徐氏は共に付け加えている⁴⁰。

台湾車輛のもう1つの競争優位は、生産において必要な材料が比較的安価に購入できることを挙げている。具体的には、親会社の唐栄がステンレス鋼を製造しており、優位な価格で入荷できること。もともと台湾のステンレス鋼は品質、値段において国際的にも競争力がある。他の材料の調達についても、費用の観点から競争優位がある。加えて、材料費だけでなく人件費についても国際入札という観点から優位であると邱総経理は指摘している。

次に、台湾車輛が生産する車両の品質について、海外メーカーと比べて大差はない。また、台湾車輛において、比較的低い価格で高い品質の車輛製造が可能である。つまり、中低価格の製品であれば、品質面において競争力のある対応が可能であるとしている。また、生産における技術レベルという点に関しては、海外の企業に比べてそれほど遜色はないとしている。

他方、台湾車輛の弱みについて、設計面では弱い部分があると感じており、この面において日本

より技術移転を進め、さらなる学習が必要であると、生産現場および技術部門を統括する徐副総経理は付け加えた。

その他、台湾車輛の弱みとしては、アルミ製車輛の生産経験がないことを挙げている。アルミ製車輛は付加価値が高く、販売単価も高くなるが、生産にあたっては設備投資が不可欠であり、新たな技術の導入が必要になると、邱総経理、徐副総経理はコメントした。

台湾車輛の脅威といえ、潜在的な軌道車両メーカーを含む海外の競争相手である。第一に、台湾車輛の競合メーカーとして、韓国の大手軌道車両メーカーである現代ロテムがあげられる。80年代は台湾と韓国には国交があり、政治的な交流があったことから、韓国から現代ロテムの前身である現代精工などが鉄道車両メーカーとして台湾市場へ参入していた⁴¹。その一方で、当該企業による納入車両の故障多発、メンテナンス、保守への対応が悪く、台湾鉄道は一時期、韓国企業の入札を禁止していた。しかし、2002年に台湾はWTOのメンバーとなったため、政府機関の1つである台湾鉄道は、GPAを締約している韓国の企業に対し、市場参入を拒む不公平な制限はできなくなった。なお、直近の台湾鉄道のEMU800の案件では、現代ロテムからの応札はなかった。おそらく、前身となる企業による過去の問題が未解決であり、現在も係争中であることから、応札しても過去の案件について問われる可能性があることを憂慮したと推測される。また、台湾鉄道の案件は、他国の案件と比べて予算的な魅力が感じられなかったことなどが、今回、韓国企業から応

⁴⁰ http://www.taiwanbuying.com.tw/Query_TypeAction.ASP?Category=512, 「台湾採購公報網」(台湾購買・調達官報ネット)を参照(2012年11月21日アクセス)。

⁴¹ 1992年8月に大韓民国(韓国)が中華人民共和国と国交を結んだため、中華民国(台湾)とは断交することになった。

札がなかった理由と推測される。

他方、中国からの競争相手の参入については、現在のところ、鉄道車両などの公共案件に関しては、台湾では政治的な理由からの応札を認めていない。しかし、2010年に中国と台湾の間でECFAの推進を締約、2011年1月に発効される見込みとなっている⁴²。中国は各地に鉄道車両メーカーがあるだけでなく、関連部品メーカーが中国に生産拠点を有している⁴³。したがって、今後、鉄道車両の分野において中国の入札が解禁されるようになると大きな脅威になると想定される。

その他、鉄道車両の海外3大メジャーと称される加・ボンバルディア、仏・アルストム、独・シーメンス及び日系車両メーカーなど、先進国の軌道車両による本格的な台湾ビジネスへの進出が脅威といえる。かつて、2000年中盤に川崎重工が台湾進出を検討するという話があった⁴⁴。しかし、2002年に日本車輛が先行して進出、合弁企業として台湾車輛が設立されている。規模の小さい台湾市場に日系企業が2社進出するとなると共倒れになる恐れがあることから、その後、台湾進出の話は聞かれなくなった。以上が台湾車輛の経営陣及び関係者から聞かれた企業の競争相手に関する脅威である。

3-7 台湾車輛の今後について

台湾の鉄道運営事業を分類すると、高速鉄道、台湾鉄路、台北市MRT、ライトレールとなる。このうち、台湾鉄路の主要製品は電車（区間車）、MRTなどの大型輸送の電車であるが、今後の需

要としては、台中での計画線、台北市内湖線などで採用を予定している中型輸送車両の需要が増加すると予想される。したがって、台湾車輛としては、その需要にも応えていく必要があると、邱総経理、徐副総経理は指摘している。

ここ数年の具体的な需要として、台北市MRTのうち、数年内に信義線が完成、また、郊外向けの3路線の建設も進んでいる⁴⁵。さらに、今後、台北における地下鉄は相当密度の高い交通網として発展していくと考えられる。高雄の都市交通であるKRTCの2路線が開通したが、これに加え、KRTCには延伸計画があり、台湾高速鉄道駅に接続し、都市部を結ぶ路線が計画されている。台中にも都市交通、桃園向け地下鉄も工事中も進んでおり、ここ10年の鉄道車両のニーズはあり、市場は安定していると判断される。

2008年には国民党に政権交代したが、馬總統を始めとして、新政権は交通運輸関連を重視しており、鉄道建設への資金投入は継続されると考える。80年後半に戒厳令が解除される以前は台湾の政策的な配慮から、都市交通関連の建設は積極的に進められなかったが、この機になって公共部門への投資が集中的に進められているように感じられる。

台湾高速鉄道は開設当初、BOTによる運営ということであったが、経営難から政府のテコ入れがあり、台湾高速鉄道のトップが辞任、馬總統に近い人物が董事長となり、実質的には政府当局がサポートする形式となった。この件に関して政治的意図があったと批判する声もあるが、公共交通

⁴² <http://www.ecfa.org.tw/EcfaAttachment/ECFAAttachment/2010-06-29-%E5%8D%94%E8%AD%B0%E6%96%87%E6%9C%AC.pdf>, 中華民國經濟部、兩岸經濟協議（ECFA）文本暨附件の欄を参照（2012年11月21日アクセス）。

⁴³ <http://www.jorsa.or.jp/jp/news.stml>, 鉄道車両輸出組合報（2007）1/4-No.230, pp. 76-99.（2011年11月13日アクセス）。

⁴⁴ 日経産業新聞、2007年10月24日。川崎重工の瀬川常務が台湾向けは国内で生産するとコメントしていた。

⁴⁵ <http://www.japandesk.com.tw/pdf/138all.pdf>, 台湾投資通138号（2007）, pp. 1-2（2012年11月21日アクセス）。

事業の運営で利益を計上している例はそれほど多くない。だからといって運営や計画を一から見直すということではない。鉄道事業の運営の多くは、国や地方自治体の予算により運営されている。台湾において政府当局や自治体が責任持って対応するという態度を示している点について、鉄道車両を供給する側としては安心であると台湾車輛の経営陣らは指摘している。

台湾車輛は2008年にマレーシア向けに入札準備を試みたが、予算の関係から断念した経緯がある。この件に関して、同じモデルの輸出であれば対応は可能だが、設計を含めた案件となれば難しい。海外案件への対応は時期尚早と考える。他方、台湾における5、10年くらいの需要予測などから、中期的な経営計画の観点からは楽観視している。少なくとも、ここ5年の需要は困ることはないと考える。

台湾市場の今後の発展を見据え、台湾車輛は国内の案件に集中し、技術吸収に励むべきであると日本側親会社の関係者及び経営陣らは指摘している。

3-8 台湾車輛の経営課題について

台湾車輛が直面している経営課題の1つは、域内企業をサポートする経済部のICPが2011年12月で終了することへの対応である。ICPの期間中は、台湾において外国企業が入札した鉄道車輛の案件について、一定の割合で国内メーカーに生産を委託するという規定になっている。したがって、外国企業が入札した案件であっても、台湾唯一の車輛メーカーである台湾車輛は、業務の一部を自動的に得ることができた。ICP期間の終了後、台湾車輛の経営にどのような影響があるのか、また、どのような対策を講じていくべきか、経営陣は明確な対策を立案し、その方向性を示すべきである。

第2の経営課題として、2007年より台湾鐵路において台北－花蓮間を結ぶアルミ製の振り子式特急列車「太魯閣（タロコ）号」が運行し始めた。今後、台湾鐵路はこの形式の車両を西海岸線への導入を検討しているといわれ、今後はアルミ製による特急列車の需要は増加すると考えられる。当該車両を台湾鐵路に納入した日立製作所は、すでにアルミ製車両以外の生産をしない方針を示している。また、川崎重工もアルミ車両の生産に大きくシフトしている。さらには、欧州など、各国の鉄道車両のニーズはアルミ製がその趨勢になっている。その理由として、アルミ車両の価格は高いものの、再利用が可能で、また、軽量であり、消費電力を抑えることができ、CO₂の排出問題など、環境保護にもつながることなどが挙げられる。

一方、台湾車輛はこれまでアルミ製車両については、材料投入から始まるCBUによる生産経験はなく、車両の構体組立、艤装工程などの後工程、つまり、CKDやSKDによる対応は可能としている。しかし、アルミ車両の生産には、ステンレス製とは加工、溶接方法などは異なるだけでなく、削りだしなどの工具が不可欠であり、アルミ車輛の製造には相当規模の設備投資が必要となる。これを機にアルミ製車両の生産に着手したいと台湾車輛の日台の経営陣は共通の見解を示している。しかし、どの段階からアルミ製車輛の生産に取り組むのか、設備投資にどれだけの投資が必要なのか、どのような技術が求められるのか、アルミ車両の生産への取り組みについては、先行きが不透明であることが課題として挙げられる。ただし、今後もアルミ製車両の生産に対応できないとなると、将来のビジネスへの選択が狭まってしまうことが懸念される。

第3の経営課題として、今後の経営課題として台湾車輛のコストダウンが重要である。コストが

かさむ要因として外注比率が高いことが挙げられる。川崎重工の外注比率は高いといわれるが、台湾車輛ほど高くはない。台湾車輛の場合、軌道車輛メーカーとして例がない比率の高さとなっている。具体的には、繁雑期には450から500人位まで増える臨時工に対し、台湾車輛の本工の割合は50人程度で1割程度である。このような状況が、コストの圧縮が進まない要因となっている。つまり、台湾車輛の職場の中でコストを削減しようという意識が弱いことが課題であると麻生氏は指摘している。

第4の課題として、台湾車輛の親会社である中鋼は、2000年頃には高雄の地下鉄事業など、鉄道関連に対して積極的に投資を行い、多角化経営を進めてきた。また、台湾車輛の設立にあたっては、董事長として中鋼の董事長が兼任、総経理らの経営陣を台湾車輛の経営現場に送り込み、人事評価制度の基礎を構築し、マネジメント面で貢献してきた。しかし、2005年から2006年にかけて経営陣の人事刷新を進めた頃より、鉄鋼分野での収益が大きく改善、中鋼は本業回帰の傾向が強くなった。今後、中鋼からの台湾車輛への経営陣の派遣、今後の増資などの要請に対して、これまでのような積極的な協力を期待するのは難しいのではないかと岩永氏は指摘している。

第5の経営課題として、台湾市場については、日本側経営者や関係者らは、ここ5、10年の需要が見込め、ある程度楽観視していることを指摘した。一方、台湾側の経営陣からは、台湾の鉄道車両市場は小さく、海外市場を求め、輸出を進めるべきであると異なる見解を唱えている。台湾側の経営陣の主張の概要は、台湾市場に限らず、日本車輛に対して台湾車輛を台湾にある子会社として位置づけ、東南アジアや中国など、海外市場向けの案件の共同入札、その他の入札案件の一部に

ついての生産受託が可能かどうか、呉董事長は指摘している。また、経営現場に携わる邱総経理、徐副総経理からは、台湾市場は小さく、輸出を進めたい。そのためにも、親会社である日本車輛に対し、技術移転の加速を要望する声があげられた。しかし、このような台湾側の要請に対して、日本車輛側からは、台湾車輛は技術習得に一層の努力をするようにというお決まりの回答しか返ってこない、徐副総経理はコメントしていた。このように、日台双方には認識ギャップが存在するように見受けられる。海外進出製造業にとって、技術移転は重要であり、この問題を探求するためには、経営現場の担当者らの話にも耳を傾け、実態について調査を行い、課題を分析していく必要があると考えるが、この件に関しては今後の研究課題に譲りたい。

4. 事例研究の考察と経営課題への示唆

台湾における軌道車両産業の事例研究を進めるにあたって、まず、台湾では鉄道事業は公共事業に関わることから、政権の変更を含む政府当局の意向や政策の変更などに大きく影響を受けるのではないかと思われた。事実、台湾車輛の設立を後押しするきっかけとなった経済部の工業合作案(ICP)は、2000年以前に国民党政権時代に提唱されたものである。しかし、2000年に政権が民進党に交代しても、その制度は継続され、方向性に変更は見られなかった。2008年には再び国民党が政権に復帰したが、国民党政権は、軌道車両産業の分野への関心の高さはもとより、日系企業への期待が大きかったことが関係者の話などから聞かれている⁴⁶。つまり、台湾において軌道車両の産業は重要な産業として捉えられており、地域の産業発展に貢献するという考え方は、党利党略

を超え、いずれの政権においても共通であった。加えて、台湾車輛の設立は、台湾の政府当局が求めていた海外企業との産業合作案の事例として認識されていることが理解できた。

第2に、政府当局経済部が台湾車輛に許可したICP期間は2011年末で終了するというのである。その期間内に外国企業が入札した案件は、一定の割合で地元企業への生産委託が求められ、台湾車輛は業務の一部を自動的に獲得することができた。しかし、ICPの失効後は自ら営業活動を行わなくてはならなくなる。したがって、その後の台湾車輛の経営への影響の分析し、対策を講じる必要がある。同時に、残り少ないICP期間に技術習得ができる案件を積極的に求めていくべきである。

ICP期間におかれた台湾車輛の経営状況を例えると、補助のついた自転車に似ている。つまり、補助車輪の1つは政府当局、もう1つは親会社になる。自国産業保護法となっているICP期間の失効後は、その補助車輪をはずして自力で走行しなければならなくなる。つまり、外国企業が入札した案件が自動的に台湾車輛に分配されていた委託生産が終了する。台湾車輛は、来るべき時期に備え、全社レベルで意識改革を行い、生産技術の移転や習得のみならず、営業力の強化を含めた自社の経営能力を高めていかなければならない。

第3に、台湾車輛について、もう1つの補助車輪である親企業について、台湾を拠点として鉄道車両を生産・販売していくには、唐榮、中鋼、日本車輛、住友商事の4社による親会社のサポートは強力であり、これらを親企業に持つ台湾車輛は理想的な国際共同経営体制といえる。実際、設立

時は中鋼の管理体制を受け継ぎ、経営陣の派遣を受けている。また、唐榮からは安価での材料購入が可能なこと。住友商事からは、同社を通じ、海外の部品調達から国際入札情報の収集などである。加えて、台湾車輛が設立数年後に大型案件が入札できたのも、日本車輛が親会社であり、それらの実績や技術、経営資源のサポートがあったからであり、まさに国際合弁企業ならではの優位性が発揮された結果である。加えて、政府当局の柔軟的な対応も台湾車輛にプラスに働いた結果だったといえる。

他方、経営会議では、親会社の意見の違いから、議論が長時間に及ぶことが時としてあるという。また、議論に関しては、設立して十年近くになるが、だからといって相互の問題が解決するというのではないと総経理の経験者である麻生氏は述べている。この類の課題は、国際合弁企業の宿命でもある。同社の場合、英語、中国語、日本語などの複数の言語を用いて会議が行われるとなればなおさらである。その中で、議論や経営のやり方など、日本側の主張が常に適切とは限らず、時として地場の企業の考えも正しいと判断できることもあったと同氏はコメントしている。つまり、日本と台湾の良い点を組み合わせ、国際合弁企業として得られるメリットを探求していくべきである。

第4に、高速鉄道、特急列車からライトレールにいたるまで、世界各国の鉄道車両はアルミ製の車両がその趨勢であることは先に指摘したとおりである。台湾車輛は、これまでステンレス製車両を中心に生産、販売してきたが、今後の方針としてアルミ製の車両生産に取り組むべきなのか、あるいは、親会社である日本車輛と組み、特に海外

⁴⁶ 2010年夏、住友商事の岡素之会長が台湾を訪問した際、馬英九総統の接見が実現した。関係者の話によると、会談の中において振り子型特急が話題になるなど、軌道車両への関心の高さを示すエピソードが聞かれたとのことである。

受注案件について、垂直分業の推進、つまり、台湾車輛はステンレス製の通勤電車の生産に特化するという案も考えられる。しかし、後者については、具体的な案件はなく、実現には課題が多いという声が日本側関係者から聞かれた。あるいは、ここ数年の間は、現有の技術習得に専念し、結論を急がないなど、企業の現状を鑑みながら、その方向性を明確に示していくべきである。

第5に、これまでの台湾車輛の営業実績を見る限り、生産、納入までの繁忙期とそうでない閑散期の格差の大きいことが実績表から見てとれる。このような実情から、現段階においては、閑散期対策及び人材確保のため、案件の受注に受け身にならず、たとえ利益が少なかったとしても、営業において顧客に提案し、案件を創造し、できるだけ多く機会を求め、仕事を通じて日本や海外などの技術やノウハウを吸収していくことが重要である。同時に、台湾側経営陣が求めるように、将来の方向性として、海外案件において台湾の拠点をいかに活用していくかについても議論を進めていくべきである。台湾におけるIT産業の成功事例、台湾の中小企業がグローバル・ニッチで成功を取っている例があるが、台湾車輛など、軌道車両業界においても、それらの経験から何か得られるものがあるかもしれない。

第6に、台湾鉄路の事業運営という観点からは、近年はMRT化（大衆通勤通学電車）という点において、改善が進められており、新車両の導入、MRTとの接続や近郊区間におけるICカードの導入区間の拡大など、サービスの向上が進められている。その成果として、短距離区間の利用者は増加しており、台湾鉄路の経営努力は一定の効果をあげているようである。しかしながら、実際に台湾鉄路の駅を訪れると、その清潔感など、イメージは台北市MRTなどには及ばないほどの格差を

感じさせる。加えて、台湾鉄路の車輛故障や機械トラブル、それに伴う遅延やタイヤの乱れなど、マスコミを通じて時々報道され、潜在的な顧客を獲得できない状況にあるといえる。台湾車輛は台湾唯一の鉄道車両メーカーである。台湾鉄路に対して単に車両を納入するだけでなく、車両型式の標準化やコスト削減へのアドバイスを行ったり、時には台湾の交通に携わる同業者として、その事業運営やサービスの向上について、機会あるごとにコミュニケーションを取り、メッセージを発信していく必要があると考える。台湾最大の鉄道事業運営機関である台湾鉄路に対するイメージの改善は、顧客の増加につながるだけでなく、台湾車輛を含む鉄道関連ビジネスに携わるステータス向上にもつながるはずである。

最後に、台湾車輛の設立に携わった元台湾住友商事社長の岩永氏より、台湾車輛を含め、多くの日台間のビジネスに関わった経験から、日本と台湾の間には相互信頼関係があるということ指摘していた。この点に関しては、同社においても日台双方の経営陣や関係者などからも、同様の意見が聞かれた。台湾車輛では、このような日台間の信頼関係を基礎とし、議論を通じて国際合弁事業のメリットのみならず、シナジーを追求し、ビジネスの更なる発展と地域への貢献を推進していくべきである。

謝辞

台湾車輛会社の事例研究をまとめるにあたって、早稲田大学台湾研究所客員研究員・元台湾住友商事社長の岩永康久氏、住友商事・前台湾車輛総経理の麻生浩司氏、台湾車輛董事長の呉豊盛氏（当時）、台湾車輛総経理の邱江明氏（当時）、副総経理の徐滄興氏にインタビューを行った。上記の方々には、多忙の中、インタビューに応じて頂

き、長い時間にわたって質問に答えて頂いたこと
に対して、この場を借りてお礼を申し上る。また、
上記のインタビューをアレンジして頂き、研究を
まとめるにあたって助言を頂いた台湾車輛の吉原
穂氏(現在は住友商事)に感謝する次第である。
なお、本研究は文科省の科学研究費(20530390)
の助成を受けたものである。

注

上記の論文は、OJICA-Online Journal of International Case Analysis, Fall 2011, Volume 2 : 2, pp. 1-25に掲載された著者の論文に加筆修正したものである。

主要参考文献

- 朝元照雄(2008a)「台湾の半導体産業と経済発展(上)」
『世界経済評論』, 2008年11月。
- 朝元照雄(2008b)「台湾の半導体産業と経済発展(中)」
『世界経済評論』, 2008年12月。
- 朝元照雄(2009)「台湾の半導体産業と経済発展(下)」
『世界経済評論』, 2009年2月。
- 黄欽勇(1995)『電腦王國 R.O.C.』天下文化出版, 台北。
- 交流協会(1994)『台湾の産業高度化の現状と今後の
展望』(財)交流協会, 1994年3月。
- 交流協会(1998a)『台湾の電子産業』(財)交流協会,
1998年3月。
- 交流協会(1998b)『台湾の経済事情』交流協会, 1998
年9月。
- 劉常勇(1998a)『台湾本土企業個案集系列叢書 系列
1: 人力資源管理與組織行為』華泰文化事業, 台
北。
- 劉常勇(1998b)『台湾本土企業個案集系列叢書 系
列4: 資訊科技與作業管理』華泰文化事業, 台北。
- 劉仁傑(1997)『重建臺灣產業競爭力』遠流出版, 台北。
- 劉仁傑(2001)『日系企業在台湾』遠流出版, 台北。
- 水橋佑介(2001)『電子立国台湾の実像』JETRO。
- 西原博之(1999)「在台日系合弁企業のパートナーシッ
プ・マネジメントとその課題: 日本側経営トップ・
マネジメントと台湾側経営パートナーの比較」『明
治学院論叢』第116号 経済研究, pp. 55-84。
- Nishihara, H. (2011), *The Case Study of a Japan-Taiwan
Joint Venture Manufacturing Company: The Taiwan
Rolling Stock Co., OJICA-Online Journal of Interna-
tional Case Analysis*, Fall 2011, Volume 2 : 2, pp.
1-25, [http://ojica.fiu.edu/index.php/ojica_journal/
article/viewFile/45/35](http://ojica.fiu.edu/index.php/ojica_journal/article/viewFile/45/35)
- 佐藤幸人(1999)「台湾のオートバイ産業—保護政策
と産業発展—」*アジア経済* 40. 4 : 2-22。
- 佐藤百合・大原盛樹(2006)『アジアの二輪車産業
—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』
ジェトロ・アジア経済研究所。
- 鈴木滋(1994a)「台湾における日系企業7社の事例分
析」『大阪経大論集』第44巻 第6号, 1994年
3月, pp. 29-80。
- 鈴木滋(1994b)「台湾における日系企業の経営」『大
阪経大論集』第45巻 第4号, 1994年11月,
pp. 49-70。
- 高橋亀吉(1937)『現代台湾経済論』千倉書房。
- 谷浦孝雄編(1988)『台湾の工業化 国際加工基地の
形成』, アジア経済研究所。
- 鉄道車両輸出組合報(2007)「中国における鉄道交通
の実態と発展に関する研究(第4回) 鉄道車両産
業政策と車両サプライヤについて」1/4-No.
230, pp. 76-99。
- 楊英賢・伊藤宗彦(2004)「台湾パソコン産業の発展
要因の分析—産業集積の形成に関する研究—」神
戸大学経済経営研究所ディスカッションペー
パーJ60, 2004年8月。
- 徐正樺(2009)「台湾南北縦貫線の電化政策について」
愛知淑徳大学大学院現代社会研究科/現代社会研
究科出版・編集委員会 編『愛知淑徳大学現代社
会研究科研究報告』, pp. 139-144。
- 張宗漢(1980)『光復前臺灣之工業化』台北, 民國69
年, 聯經出版社。