社団法人中小企業診断協会岡山県支部 海外ビジネス研究会

海外経済 視察報告

2008年3月

台湾では、広大な敷地にハイテク産業が集積している新竹サイエンスパークに入居している企業を訪問し、岡山県の中小企業がハイテク領域で台湾の企業とパートナーシップを結ぶことでの成長可能性を探った・・・・・・

台湾·編

1.はじめに

中小企業診断協会岡山県支部では、支部の恒例行事として毎年アジア諸国への訪問・視察を行っているが、本年度も台湾・韓国への視察を行った。

大企業だけでなく、中小企業にとっても、海外展開が一つの実行可能な戦略オプションとして認識されるようになって久しいが、現実的には具体的なアクションに結びつけることができている中小企業はまだごく少数にとどまっている。日頃、地域の中小企業への診断・指導を行っている私たち中小企業診断士としては、その企業ごとにおかれている状況や、成長・展開の方向を正しく理解したうえで、「海外」を実利的な戦略オプションとして具体的に提案、指導していくことが求められていると認識している。

そのためには、地域の中小企業にとっての普遍的な課題を整理し、その解決仮説を持ったうえで、対象となる可能性が高い国を訪問し、現地で生の声を聞き、現場を体感することで、仮説の検証を行っていかねばならないと考えた。

今回訪問・視察したのは台湾・韓国の2カ国である。

台湾では、広大な敷地にハイテク産業が集積している新竹サイエンスパークに入居している企業を訪問し、岡山県の中小企業がハイテク領域で台湾の企業とパートナーシップを 結ぶことでの成長可能性を探った。

韓国では、もはや生産拠点としてではなく、強い消費パワーをもったマーケットとして の可能性を探るべく、ソウルを訪問・視察した。

いずれも、仮説の検証はもちろんのこと、大いに刺激を受け、見聞を広めることができ、 有意義な海外視察を行うことができたと自己評価している。

最後に今回視察団に参加した団員全員が熱心に訪問先において意見交換していただいたこと、アジアコミュニケーションズの松井氏、さらには団員の人脈による有効な訪問先の確保、さらには中小企業診断協会岡山県支部理事会の強力な支援があってこそ視察の成功裏に至ったことを付記しておきたい。

海外視察担当理事 児玉健治





2. 視察概要

(1)旅程および訪問・視察先

	月日(曜)	都市名	交通手段	時刻	行動予定
1	2007年	岡山			[集合]
	11月22日	岡山	KE762	09:50	[出発]
	(木)	ソウル (仁川)		11:25	着後、乗り継ぎ台北へ
		ソウル (仁川)	-	13:00	
		台 北	CI161	14:35	着後新竹市内へ
			専用バス		新竹市内視察
		新			(新竹泊)
2	11月23日		専用バス 	09:00	新竹サイエンスパーク管理局
	(金)			40.00	新高生物科技
			1.5H	10:00	楽華科技
		新竹		11:00	昼食
		桃園		11:00	滝澤鉄工所(桃園)訪問 台北市内視察
		台 北		12:00	夕食
				14:00	(台北泊)
				14.00	(110/11)
				16:00	
				18:00	
3	11月24日	台 北		.0.00	台北市内見学
	(土)		Sad	10:15	空港チェック
		台北		12:15	イン
		ソウル	C1/KE9036	15:40	
					着後ソウル市内へ
				夕食	デロイト韓国訪問(1)
					夕食懇談会 (ソウル泊)
4	11月25日				市内市場視察
	(目)				
		ソウル(仁川)	KE761	18:20	空港へ
		岡山	NL/01	19:50	
					《帰国》

(2)参加者

役割	氏名	所属	職種
団長	中原富二雄	(株)アルマ経営研究所	経営コンサルタント
	藤井 愛也	岡山県産業振興財団	中小企業再生支援 サブマネジャー
	松田 眞司	岡山県産業振興財団	中小企業支援センター マネジャー
	児玉 健治	(有)オフィス・マッケンジー	経営コンサルタント
	佐藤 康之	監査法人トーマツ	経営コンサルタント
	松田 周司	(株)アルマ経営研究所	経営コンサルタント
	川路 隆志	(株)アルマ経営研究所	経営コンサルタント
	豊福 幸雄	(株)アルマ経営研究所	経営コンサルタント
事務局	谷 行治	(株)アルマ経営研究所	経営コンサルタント



3. 視察先国・地域の経済情勢

(1)台湾

JETRO 基礎的経済指標より

項目	2004 年	2005 年	2006 年	
GDP				
実質 GDP 成長率	6.15%	4.16%	4.89%	
名目 GDP 総額	11 兆 655 億 4,800 万台湾 元	11 兆 4,547 億 2,700 万台湾 元	11 兆 8,898 億 2,300 万台湾 元	
	3,310 億 8,575 万ドル	3,561 億 181 万ドル	3,654 億 9,208 万ドル	
一人あたりの GDP(名目)	14,594 ドル	15,599 ドル	15,936 ドル	
消費者物価上昇率	1.6%	2.3%	0.6%	
農林水産業指数伸び率(前年 比)	-4.09%	-8.07%	6.09%	
鉱工業生産指数伸び率(前年 比)	8.94%	6.34%	7.04%	
	工業のみ	工業のみ	工業のみ	
製造業生産指数伸び率(前年 比)	9.74%	6.96%	7.51%	
失業率	4.4%	4.1%	3.9%	
国際収支				
経常収支(国際収支ベース)	184 億 7,800 万ドル	160 億 1,900 万ドル	246 億 6,100 万ドル	
貿易収支(国際収支ベース)	161 億 1,300 万ドル	178 億 9,700 万ドル	234 億 400 万ドル	
外貨準備高	2,417 億 3,800 万ドル	2,532 億 9,000 万ドル	2,661 億 4,800 万ドル	

台湾の実質経済成長率は 1960 年代から 1980 年代までほぼ 2 ケタの成長率を保ってきたが、これを支えていたのは繊維やプラスティック加工などの労働集約的産業であった。1990 年代に入ると、PC 組立、半導体、液晶などハイテク産業へ変貌を遂げ、年率 6%程度の成長を続けてきた。2000 年代に入ると、経済成長率は 3~4%に下がってきている。ハイテク領域の産業は、もともと利益率の低い OEM・ODM の利幅がさらに下がる傾向にあること、人件費の高騰などが原因と言われている。台湾政府は、ポスト半導体、液晶としての新たな

産業を創造しようと努力しているが、現在のところ、明確な新・基幹産業は起こせていないのが実情である。

ただし、ハイテク工場としての地位は維持していることに間違いない。

(2)韓国

JETRO 基礎的経済指標より

項目	2004年	2005年	2006年	
GDP				
実質 GDP 成長率	4.7%	4.2%	5.0%	
名目 GDP 総額	779 兆 3,805 億ウォン	810 兆 5,159 億ウォン	847 兆 8,764 億ウォン	
	6,809 億ドル	7,913 億ドル	8,874 億ドル	
一人あたりの GDP (名目)	14,181 ドル	16,444 ドル	18,392 ドル	
消費者物価指数				
消費者物価上昇率	3.6%	2.8%	2.2%	
失業率	3.7%	3.7%	3.5%	
国際収支				
経常収支(国際収支ベース)	281 億 7,350 万ドル	149 億 8,090 万ドル	60 億 9,260 万ドル	
貿易収支(国際収支ベース)	375 億 6,880 万ドル	326 億 8,310 万ドル	292 億 1,370 万ドル	
外貨準備高	1,989 億 9,700 万ドル	2,103 億 1,700 万ドル	2,388 億 8,200 万ドル	

1997年のアジア通貨危機のため、韓国経済は大きな危機に直面し、大量倒産や失業と財閥解体が起こり、国際通貨基金 (IMF)の管理下に入った。IMFの経済支援や「朝鮮戦争以来の国難」を受けて発足した野党政権である金大中政権による、現代財閥や大宇財閥の解体に象徴されるような大規模な構造改革により、危機を脱し、IMFによる支援資金を 2001年 8月までに全て償還し、当初の予定より早く IMF の管理から脱却した。

アジア通貨危機による経済的な危機から脱却して以降は、半導体やインターネット関連事業の成長により、貿易が黒字基調に転化した。その一方で、通貨危機以前は比較的緩やかだった貧富の差が拡大する傾向にある。金大中政権でのクレジットカード振興策によって 2000 年頃よりクレジットカードの利用が増加し、内需拡大の一端ともなったが、2003年頃には自己破産が急増し国内での信用不安が高まったため、金融恐慌状態となり内需不振となった。2005年~2006年にかけても国内消費の低迷をはじめ原油高、ウォン高などの不安材料もあり、経済成長の鈍化を懸念する声もある。また、2000年頃から、人件費が安

く、消費が拡大している中国などに生産拠点を移す韓国企業も増えてきており、産業の空 洞化も懸念されている。

一方、ウォン高、所得水準の向上などもあいまって、海外製品への購買力はますます増 している。市場としての韓国も大きな魅力を持ってきている。

4.今回の海外視察の目的および背景

【海外視察への問題意識と思い】

- (1)岡山県の中小企業のために何ができるか、という視点を強くもって海外視察をとらまたい。
- (2)ビジネスのにおいがぷんぷんする海外視察をしてみたい。
- (3)調査・研究して仮説を立て、その現地での実証的な検証のために海外視察を行って みたい。
- (4)アジアの中堅優良企業と岡山県の中小企業とのパートナーシップによる新たな事業 展開可能性を探ってみたい。

【動機】

これまで中小企業の海外展開を考えるとき、「生産・加工拠点として」のアジアが主流であったが、見方を変えて「双方の強みを活かしてのパートナーシップによる新しいビジネスモデル創造」の可能性を探ってみたい。

【立てた仮説】

パートナーシップを結ぶだけの力量と、岡山の中小企業にはない個性・強みを持つ企業が、アジアの国々においても 増えてきている。大企業でなく、岡山の中小企業としてパートナーシップを結べる中堅企業も増えてきているのではないか。岡山市の友好都市である台湾・新竹を中心として訪問し、その現状を探っていけば、具体的な可能性も見えてくるものと思われる。

また、韓国・ソウルについては、ウォン高・所得水準向上もあり、海外製品購入意欲が高まっており、マーケットとしてもますます魅力的になってきている。

【何をするか】

台湾では、岡山市の友好都市でもある新竹において、サイエンスセンター、関連機関・施設および入居企業を訪問・視察し、その可能性を自らの目で確認する。韓国においては、そのマーケットの状況を体感し、販売先としての具体的な可能性を探る。

【求める成果】

岡山県の中小企業が台湾企業をパートナーとして認識し、展開の意志をもったときに 具体的なガイドができ、さらにそのプロセスにおいても関与できるようなアクションプランを作り上げる。また、韓国マーケットでの販路開拓を行う場合にも 具体的なアドバイスを行えるようにする。

5.訪問・視察先

(1)台湾

新竹サイエンスパーク管理局

新竹サイエンスパークは台湾政府により 2250 億円を投じて 1980 年に建設された台湾 ハイテク産業発展の一大拠点である。管理局では、パーク内に入居している企業への あらゆる経営支援サービスを提供。サイエンスパーク全体の概況についてレクチャー を受けた。

新高生物科技

日本企業と協働して蘭などの植物の苗をハイテク技術をもって生産、輸出。オランダ 等ヨーロッパの輸出先で高い評価を得ている。

楽華科技

日本企業ローツェの海外子会社。ローツェ世界戦略のなかで主として台湾の顧客に対 応。高品質の製品で高い評価を得ている。

滝澤鉄工所

日本の滝澤鉄工所の海外子会社ながら、2003年に台湾証券市場で株式公開(店頭登録) を果たす。台湾国内のみならず製品を海外輸出。

(2)韓国

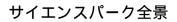
デロイト韓国

財務会計・コンサルティング会社。韓国の日系企業の進出状況、韓国市場の状況、特 徴などについて詳細な情報を有している。

6.参加メンバーのレポート

氏名	所属	ページ
中原富二雄	(株)アルマ経営研究所	9
藤井 愛也	岡山県産業振興財団	10
松田 眞司	岡山県産業振興財団	13
児玉 健治	(有)オフィス・マッケンジー	14
佐藤 康之	監査法人トーマツ	16
松田 周司	(株)アルマ経営研究所	17
川路 隆志	(株)アルマ経営研究所	19
豊福 幸雄	(株)アルマ経営研究所	20
谷 行治	(株)アルマ経営研究所	21







新竹の位置

新竹、ソウル視察記録

中原富二雄

このレポートを他のメンバーよりかなり遅れて書いています。今回は、レポートのテーマを見つけられなかったと言うことです。

今回の目的は、台湾、韓国との取引が可能か、どのようなビジネスが考えられるかと言うことでした。

台湾の視察は、1997年に高雄と新竹、台北を訪問しており、ソウルの視察は昨年でした。生産委託や工場進出に関しては、コスト面で中国やベトナムが現実的だと思いますが、台湾・韓国いずれも日本国内と条件は変わらないようです。台湾で見学した企業は、台湾内での需要者を対象に物作りをしています。台湾の企業でも大陸で造って大陸で売る様になっているそうです。ソウルではそもそも物作りは財閥の仕事のようなイメージでした。

現地にない物を日本から供給するというビジネスもあまり考えられませんでした。すで に、必要な物はそろっており、日本製というだけでは受け入れられないという話がソウル で聞かれました。

ある意味、対等な関係で言葉が異なる地域と考えると良いと言うことが確認できました。 滝沢鉄工所の現地法人での話では、物作りは日本人、商売は中国系の人が得意だから役割 分担をするのが良いとのことでした。また、株式を現地の人にも持たせて、共同経営する のが良いとの話でした。

台湾の新竹(サイエンスパーク)には10年ほど前(1997年)にも訪問していますが、 一見そのときと変わっていないように見えました。サイエンスパークの位置づけも基本的 な考え方も変わっていないようでした。高い目標を持って、粛々と実行されてきたように 思います。以前は、日本から見学に来たと言うことで歓待を受けましたが、今回は、特別 日本には興味がないと言う風に受け取れました。

サイエンスパークでの説明によれば、企業数は395社で前回訪問時の約2倍、売上高は3倍近くの11,209(100millionNTD)、研究開発費はその6.9%と大幅に伸びています。その他、特許数や労働生産力をみても、この10年で大幅に、着実に伸びています。

10年前、日本に企業に対しても誘致がありましたが、外国企業47社中、現在日系企業の数は10数社に過ぎません。地域内の輸入先の38%は日本になっていますが、輸出先としては13%です。

訪問した日本企業二社での印象も同様で、地域内の企業をメインに台湾企業に部品などを供給する事が日本人の良さとか優位性とか特別な物はなく、個人個人の個性の違い程度になったように思います。ローチェの場合は台湾での知名度が有ったことがポイントです。

ソウルでのデロイトのレクチャーは参考になりました。

高校での第二外国語で日本語を勉強する人が多い事、ハードは売れるがソフトは売れないと言うこと、退職金は法律で決まっていること、労働組合の強さ、などです。特に、「日本」というブランドはなく、トヨタ、ソニー以外は特別ではないとのこと。日本製品イコール良い物という図式ではないと言うこと。ただ、アフターサービスは日本の会社が優れているとの評価だそうです。

実際、日本人だからと特別扱いされているようにありませんでした。ごくふつうに、韓 国語ではなく日本語を話す人という位置づけになってきたように思います。

「新竹・台北&ソウル」視察雑感 藤井 愛也

中小企業の経営コンサルに係わる端くれ者として、近隣アジアの社会・経済等の事情を 視察して体感することは、極めて重要であると思っている。様々な情報を得て、知的理解 を深めることは勿論重要であるが、実感に勝るものは無いと考えている。この度もそう言 った見地から参加させて頂いた。

困難な環境下で強かに成長する台湾

台湾の歴史背景は、あえて述べるまでも無く周知の通りである。

九州よりやや小さい面積で約2300万人の人口を有し、天然資源として特筆すべきものを 有さないが、電気・電子、鉄鋼金属、精密機械、繊維が今日の主要産業である。

2006年の人口1人当たり GNP16,098USドル、外貨準備高2661億USドル(2007年) (1人当り外貨準備高では世界上位),近年の実質経済成長率5%前後、消費者物価上昇率0.6%(2006年)失業率3.96%(2007年) 当然のことWTOに加盟し、貿易立国である。

近年の輸出相手国 1位中国、2位米国、3位日本 輸入相手国 1位日本、2位中国、3位米国 (何れも2006年)

台湾の主要産業の特性から、日本より電気・電子部品等を購入し更に付属部品を足して加工・組立を行い、完成品として輸出のパターンとなっている。これは正に今日の韓国の輸出・入の構造と同じパターンである。

世界の最先端を行くもの造り日本の大・中小企業の努力した成果であり、今後とも戦略的に継続すべき大切なポイントであろう。

今日、国連としては一つの中国となっているが、台湾は大陸の中国を相手にビジネスを 拡大して成長をしている。そして昨今、ベトナム等への投資を新たに行っている。

国家戦略に立った産業の育成

新竹市の国家プロゼクト HSINCHU SCIENCE PARK の見学は、過去こう言った経験の無かった私にとって参考となった。1980年の設立以来、2205億円超の国家投資、今日入居している企業数は350社以上、同企業の売上推移は1980年 2903USドル、MILLION - 2006年34,503(同上),同従業員数12,210人 - 121,762人, 業種別企業数では、集積回路が約50%、ELECTRO-OPTICAL 16%、コンピュータ周辺13%等である。人材供給においても、工業技術研究院、精華大学、中華大学、交通大学等が近隣にあり、戦略が明確である。IC他の最先端技術を国家戦略として育成し、これを元に新製品を開発して工場等を中国、ベトナムへ配置して行く。そして、マーケットとして成長が目覚しい中国等へ売っていく。(サブプライムローンで悩むアメリカよりもすぐ隣の中国)正に商売人、台湾の凄さだと思わずにはいられない。

中国よりも親しみを感じた台湾

中国語が出来ない者にとって、日本の漢字書体で表記されている台湾の看板等は凡そ意味が分かり、安心感が得られる。台湾では都市の人口密度の高さが世界有数とのことであり、住宅・土地事情は大都市ほど大変な様である。街の雰囲気は日本人に好意的で、訪問した11月下旬は二毛作である稲の刈り入れ直前であった。農業国でもある台湾は食材も多く、当地中華料理は日本人の舌にピッタリではないか、と思う。台湾では、農薬の含有が多く安全・品質管理の出来ていない中国産農産物は安くても誰も買わないのだ、そうである。夜8時頃、街中をブラブラ歩いた。お巡りさんに日本語、英語でものを尋ねたら、70歳以上と思われる男性を連れてきて、通訳をしてもらった。台湾の70歳以上の人は歴史的経緯からほとんどの人が日本語を話せるのだ、そうである。

重ねてグローバルな国家戦略、アジア隣国とのビジネス体制

台湾 瀧澤科技の米村会長(日本 瀧澤鉄工所の会長)のお話が強烈であった。 台湾の当社設立は1971年、 2003年に台湾の店頭上場企業となる。 2007 年期 売上 96 億円、従業員数 260 人強、工場敷地面積 約 4000 坪、工作機械生産 台数 年間約 250 台 主力は CNC 旋盤であるが、IT 分野の PCB ドリリング M の売上 TOP を目指している。

日本のバブル崩壊後、日本の工作機械業界のピーク年間売上高1兆4000億円あったものが、5300億円までにダウンした。日本の瀧澤鉄工所の1991年3期売上240億円が1995年3期には75億円となった。マーケットの低迷もあり、日本で再生ファンドの支援を得たが2005年には再生を果たした。ずっと一貫して、もの造りの基地は台湾である。

2003 年には、台湾瀧澤を親会社として上海に子会社を設立。今日同社は年商 10 億円までに育っている由。グループ全体としても、現在 無借金会社となった。

工場内を案内して頂いた。設計スタッフは台湾人、生産ラインはスッキリと良く整備されていた。部品納入の下請メーカーの品質チェツクが一目で分かるようになっていた。従業員のモラールも良好と感じた。

工場の運営・品質管理、製品開発は米村会長が大きく支えられている様であった。

米村会長は、台湾政府の産業に対する国家戦略、税制、GDP 成長率 5 %政策、台湾人の人的ネットワーク等の強さ、そして商に長けていることを強調された。

日本人は一方、もの造り、工場管理が優れておりこのコラボレーションが大切と話された。

今回の視察の起点は岡山空港、トランジットはソウル仁川国際空港

仁川空港には Incheon is a best habu international airport in the world の大きな看板が設置されている。成田、関空を利用しなくても、利便にしかも安く海外出張が可能である。

ソウルの人件費は日本と変わらないそうである。韓国の主力産業の状況はご承知の通りである。日本の経済、ビジネスは否が応でも益々ボーダレスとなって来よう。日本の空港、コンテナヤードはアジアの後塵に拝してしまっている。コンテナヤードにいたっては日本全部でも、釜山、高雄に及ばない状況である。

内向き志向になる日本を心配しつつ、企業・企業人として何とか商売繁盛の道を常に模索しないといけない。海外視察のたびに再考察の反省が増すばかりである。



台湾商売事情

松田 眞司

台湾瀧澤科技股份有限公司の米本董重長から台湾での事業成功について数多くの貴重な話をいただいた。その中に「台湾人は商売がうまい、日本人は物作りに優れている、合弁会社はそれぞれ得意なところを分担すればうまくいく」という話があった。

確かに台湾の人は商売熱心だ。企業のプロモーションビデオにしても勢いがある。これでもかこれでもか、と早口でまくしたてる。限られた時間でひとつでもいいところを見せようというがむしゃらさは、日本人からみると引いてしまうほど圧倒的だ。

ちょっと話がずれるかもしれないが、庶民の市場でも台湾の人の商売熱心を体験することがあった。士林夜市と言う真夜中 3 時までやっている市場 (大規模な屋台村)に夜 1 1 時ごろ行った時のこと。軽装な地元の若者のなかで上着を着て一目で日本人とわかる我々5 人は客引き合戦のかっこうのターゲットと思えた。

迷ったあげく手ごろな鉄板焼きでテーブルのある店を選んだ我々を嬉々として迎えいれてくれたおばちゃんは、注文数の少なさに一気に落胆の表情に変わった。夕食は済ませているのでそうは食べられない。でもおばちゃんは一瞬で立ち直ると攻勢に転じた。エビはどうだカニはどうだと(中国語はわからないが)勝手に伝票に記入しかねない勢いだ。ひとつふたつ追加したろうか(一品200円程度でものすごく安いのだが)、こちらも面倒くさくなってくると、潮時と判断したおばちゃんは今度は意外なほどあっさり引き上げた。

なんだかんだ結局、おばちゃんの勢いで注文が増えた。よく言えば熱心、悪く言えば押し付けがましく言いたいことだけ言ってさっと引く。この押しと引きが、日本に勝さる台湾流の極意なのかも。





パートナーシップで海外展開を

児玉 健治

『これまで中小企業の海外展開を考えるとき、「生産・加工拠点として」のアジアが主流であったが、見方を変えて「双方の強みを活かしてのパートナーシップによる新しいビジネスモデル創造」の可能性を探ってみたい。』というのが今回の海外視察の動機であり、最大の目的であった。

台湾、韓国を訪問して、企業や機関の方々の話をお聞きし、また製造現場や従業員の方々が働いている現場を見せていただき、「双方の強みを活かしてのパートナーシップによる新 しいビジネスモデル創造」の可能性を体感することができた。

まずは、台湾であるが、新竹のサイエンスパークは「こうやって国の産業を作っていくのだ」という強い意志とその大きな動きのダイナミズムを体全体で感じることができる場所である。

台湾経済は1980年代までは繊維、プラスティック加工などの労働集約的産業がその成長を支えていたわけだが、その成長が長く続くことはありえないことを台湾政府、経済界は理解していた。そして、付加価値の高いハイテク製品の開発・製造に大きくシフトさせていこうという強い意志をもって新産業の創造に取り組んでいくこととなった。その取り組みの代表的なものがこの新竹サイエンスパークである。ここには精華大学、交通大学、新竹教育大学等が近隣に立地し、研究開発体制を充実させている。

このサイエンスパークは台湾としての新産業創出に大きく貢献したものと評価できる。 ハイテク産業を台湾に根付かせ、確固たる産業基盤を構築できたという大きな成果をもた らした。

ただし、問題がないわけでもなさそうだ。ハイテクではあるが、最先端ではない。ハイテク技術をうまく応用して実際に生産できるというのが台湾産業の強みであると思う。労働集約型産業からの健全な発展過程にあると言えるが、遠くない将来、アジアの他国にその地位を奪われる可能性も小さくはない。それだけに台湾政府としては、バイオやロボットなど次の新産業を興す取り組みに力を入れていかなければならない。

そうなると、新竹サイエンスパークに代表される(近い将来に旧世代のカテゴリーに入る)ハイテク産業はどうなるか。私は十分存在感を保持しながら成長を続けていく可能性があるとみる。

先端技術は応用してこそ価値が高まる。ハイテク企業と研究機関が高いレベルで集積しているこの新竹サイエンスパークは新たな役割を見出し、自ら発展の道を切り開いていくのではないか。

そこに日本の中小企業とのコラボレーションが発生する。今は大企業の生産工場的な要素 が強いが、これからは、多種多様な技術の応用展開を行う「世界のハイテクメーカー」と して再成長の方向が見えてくるのではないかと思う。

その動向を注視していきたい。

一方、韓国では、所得水準の向上にウォン高の傾向が定着したこともあり、消費パワーがますます大きくなってきている。海外製品に対する見る目も豊かになっており、競争は厳しくなってはいるが、市場サイズは大きくなっており、日本、岡山から極めて近いという場所的メリットもあり、極めて魅力的な市場となったと見るのが適切であろう。

ただし、大企業としても無視できない大きな市場となってきているため、中小企業にとっては、普通に商品供給するだけでは市場に切り込んでいけない。一昔前のように「メイドインジャパン」というだけで価値を感じてもらえることは全くないといってよい。ある面、日本国内市場よりもさらに難しい市場であると言えるかもしれない。ただし、「日本らしい」「日本製ならでは」の個性と魅力をもった商品を供給できるとすれば、中小企業でも十分可能性がある。商品力はあるのだが、日本市場ではなかなか販路が確保できない、いろいろなしがらみで国内市場展開が困難、といった場合では韓国市場でチャレンジしてみる価値は大いにあるとみる。

韓国は、人口動態から少子化の進展、高齢化が今後進んでいくことが予測されるので、 日本市場がたどったプロセスを活かせるだろう。また、日本以上の格差社会と言われる経 済状況から富裕層市場が活発化してくることも容易に予想できる。この市場の将来動向を 丹念にウォッチしながら日本での成功事例を学習して、それを韓国市場で応用していくの が成功のポイントとなるような気がする。

また、韓国市場に展開していく際には、現地企業とのパートナーシップが必須であろう。 商慣習が異なることは当然のことであるが、国民性が異なる現地消費者の意識をつかむに は時間がかかるからである。国民性の違いは価値観の違いを生み、購買行動の違いにもつ ながる。無理解・無知から生じるリスクを低減するためにも現地のパートナー企業を探す ことが望まれる。韓国人の知人も言っていたが、韓国人と日本人は情緒的に「わかりあえ る」のでビジネスにおいてもパートナーシップを結びやすいように思う。

台湾、韓国ともそれぞれ大きなヒントをつかんで帰ることができたと思う。仮説の検証 もそれなりにできた。大きな収穫ある海外視察であった。そして何より、初めて訪問した 台湾を好きになった。今まで何度も訪問している韓国は今回も新たな魅力を発見してさら に好きになった。どちらも魅力的である。ビジネスにおけるパートナーシップを結ぶ際に、 相手の国のこと、そして人のことを好きになれるかどうかは大きな要素となると思う。そ ういう面では、台湾、韓国ともすばらしく可能性のある相手先であると確信できた。

また何度も訪問したい台湾、韓国である。

台湾・韓国訪問記

佐藤 康之

今回は、2007年11月22日から25日にかけて訪問した、台湾・韓国の企業について、同社とのディスカッションで得られた情報や台湾・韓国マーケットの状況を箇条書きでお伝えすることで、私のレポートとしたいと思います。

1.新竹サイエンスパーク

- ◆ 環境への配慮が行き届いており、下水処理設備で魚が生きることができるとのこと。
- ◆ 新竹サイエンスパークをはじめとする台湾半導体企業のビジネス形態は、まず日本からシリコンを輸入し、半導体に加工して中国に輸出するもの。
- ◆ サイエンスパーク内の外国人は700人であり、内200人が管理職で残り500人が労働者。
- ◆ ストライキやデモなどはほとんどない。
- ◆ サイエンスパーク内でも競争が激しく、毎年3~4社が撤退していっている。

2. 新高生物科技

◆ 日本の株式会社ミヨシ(東京都世田谷区)が10%出資しており、技術指導も行っている。

3. 楽華科技

- ◆ シリコンウェハーを運ぶ機械と、ウェハーのロットを分ける機械を製作している。
- ◆ 中心となるロボット部分は日本から輸入し、他のフレーム等は台湾で製作している。
- ◆ 2006 年時点で社員数は 46 人。内日本人は5人(出向3人、現地採用2人)。
- ◆ 課題はコスト低減とクイックデリバリー。言葉の問題も小さくはない。
- ◆ 台湾の労働者は給与面で不満があるとやめてしまう。ロイヤルティは低め。短いと半年で退職する。上昇志向が強いため、1年単位で物事を考えて、より待遇の良い会社に転職する。
- ◆ ベトナム人の労働者は、マニュアルを渡して教えればできる人が多いが、台湾人の労働者は、 あまり熱心ではないので、指導する側も広い心が必要。
- ◆ サイエンスパークにいるからといって、優秀な人材を確保できるわけではない。サイエンスパークにいる理由は顧客がいるから。
- ◆ 反日感情はない。
- ◆ 台湾では ISO は日本と比較すると簡単に取れるため、取得して当たり前の雰囲気がある。

4.台湾滝澤科技

- ◆ 1971 年創業、2003 年に台湾の店頭市場に上場。
- ◆ 人材育成のためのプログラムや福利厚生を充実させてきた。
- ◆ 台湾の生産機器メーカーの中では唯一の日系企業。
- ◆ 年間の売上は 96 億円であり、PC ボードを月 15 台、CNC 旋盤を月 100 台、生産している。

- ◆ CEO は日本での会長である米本氏が行っているが、COO は現地の人を配置している。
- ◆ 以前は日本の下請け的存在であったが、1994年から梃入れを行い独り立ちできるようにした。 本体に頼らない経営には、「財務の独立」と「研究開発力」の2つが必須。資金集めのために 上場を果たし、それに先立って株についても従業員 140人に1億円分を売った。この株を渡 すかどうかが非常に大きい。他の企業は従業員を信用せず株を渡さないから失敗(ある日突 然幹部がごっそり退職する等)する。
- ◆ 進出地の選定にあたっての候補地は、タイ、シンガポール、台湾があがったが、タイは言葉が通じない、シンガポールは遠い、ということで台湾に決まった。
- ◆ 商売の上手い台湾人と、何事もきっちり行う日本人が手を組んでうまくいった例だと思う。

5.デロイト韓国

- ◆ 韓国国内では人件費が高騰しており、ものづくりの国ではなくなっている。都市銀行の初任 給 2500 万ウォン(約 300 万円)、中小企業は 1600~1800 万ウォン(約 200 万円)。
- ◆ 大企業中心の産業構造となっており、中小企業はサムソンや現代に卸すための企業以外見当たらない。
- ◆ 生産拠点以外の見方として、マーケットとしての韓国が注目されている。任天堂 DS は 2007 年より販売されており堅調な伸びを見せている。但し、ソフトウェアについては違法コピーが多く出回っており、正規品は売れない。
- ◆ ユニクロ、ダイソー、無印良品などは韓国のマーケットに受け入れられている。
- ◆ 想定していた売上が確保できず日本企業が撤退するケースも多い。
- ◆ 韓国では国内企業が強く、また日本製品のブランド力はないため、適当な思いで進出しても まず失敗する。

海外まで行く意味

松田 周司

私は、視察という名目で企業を訪問し、その内部を見聞きすることがある。明確な目的 意識も持たず視察に行くぼんやりしたコンサルタントである私が持つ視点は、当該企業は 何が優れているのか、それを実現しているものは何か、位が関の山である。そしてそれを 他の業界、業種、業態、地域で、転用できないか、という問題意識を持つのである。これ は「(自身が実施する)コンサルティングに活用できるネタはないか」という問題意識である。ある知識・方策を業際的に活用し、企業の生産性向上の支援をするのはコンサルタントの本分の1つであるから当然である。今回の海外視察は、この問題意識を持って臨むと いう点において、近所の中小企業、国内大企業等を視察することと何ら変わりはない。要するに、大した準備もなく普段通り参加したのである。

とは言っても今回の視察では、最低限の心がけを持参した。それは、当該企業を競争

さてスケールの違う地図の上で、第2の疑問として浮かぶのは、なぜこの企業は(人は)このように考えるのだろうか、なぜこのような意思決定をしたのだろうか、ということである。いつもと同じスケールの地図上なら外部環境の認識はある程度確立されているから、すぐに企業の内部環境を踏まえ、これらの問題に取り組めば良いだろう。しかし海外の企業の場合、地図のスケールが変わり、自身の立ち位置が変わっているので、まずは外部環境の整理が重要になるのである。国・地域の資源、政策、歴史、文化、風習、そして現在の発展状況など、当該企業をとりまく環境は、多面的ではあるが、これらの多くは2次データで理解できるものも少なくない。一方、仮に外部環境についてある程度、整理できたとしても、その後、内部の核心に触れることは難しい。企業の方でも、我々のような観光気分の訪問者の対応には抜かりなく、きれいな所だけを美辞麗句を並べて紹介する「ショールーム」を用意して待ち受けている状況もあるからだ。

外部の状況は2次データで調査可能であり(自宅でインターネット上の情報へアクセスした方がより詳細な情報が得られるだろう。)内部へのアクセスは困難という状況下で、海外にわざわざ行く必要があるのだろうか?強いて、現地に行かなければ入手が困難なものと言えば、「ショールーム越しにみる」企業の内部情報と、「現地の人」への理解だろう。特に後者は、定性的・定量的データにしにくい部分であり、肌で感じることが特に重要な項目だろう。これは、企業の外部環境の整理における文化・風習部分の理解に大きな効果がある。ひょっとしたら限られた時間内での海外視察の意味は、ここだけにあるのかもしれない。この部分は、既に述べたようにデータ化しにくい部分である為、当然、本レポー

トにも既述しにくい部分である。 2 次データでわかることをレポートしても(例:「ウォンが高かったです。」) 無意味だが、私の五感で感じた主観は、本報告書の一部としてふさわしくない事柄を多く含むので割愛させて頂きたい。



台湾・韓国における喫煙事情について

川路 隆志

本レポートでは、愛煙家である私から見た台湾、韓国の喫煙事情について考察します。

今回訪問した2カ国(台湾・韓国)において、喫煙に対するストレスが少なかったのは韓国でした。一方の台湾では、想像以上にストレスを感じました(発展めまぐるしい韓国ソウルのほうが、厳しい喫煙環境かなと思っていたのですが・・・)。そこで、そう感じた理由として、国、場所別の「喫煙のしやすさ」を主観的にまとめて見ました。

	喫煙のしやすさ			喫煙率		
	レストラン屋台		道路	男性	女性	調査年
台湾	×		×	20%(女性	は少ない)	2007年
韓国				60.5	5.9	2002年
日本				48.3	13.6	2003年

普通に吸える、 かなり気を遣う、×吸えない(雰囲気も含めて)

韓国・日本の喫煙率は WHO の調査を参照。台湾の喫煙率は現地ガイドの情報。

まず、台湾(台北周辺)についてです。レストラン(中華料理店2箇所)では、店内も口ビーも全面禁煙でした。脂っこい中華料理にはタバコが欲しくなるところです。我慢ができず、2日目のレストランでは、灰皿をお願いしました。最初は断られたものの「さーびすよ!」といって灰皿を出してくれました(おばちゃんありがとう)。 士林の夜市にある屋台にも、灰皿はありません。「吸ってもいいか」と訪ねると、「下に落とせ」とジェスチャーされました。下を見ると吸殻はありません。少し気を使いました。(博多の屋台なら吸殻がたくさん落ちているので捨てやすいのですが・・・)。 道路には吸殻は落ちていません。歩きタバコも見かけません。後で調べると、道路で喫煙すると、警告後、罰金(約1万円)があるようです。これは、現地平均月収の10分の1に相当します。

次に、韓国(ソウル)についてです。韓国(ソウル)の飲食店では喫煙できました。地元の人間も堂々と吸っているので「気兼ねなし」です。道路も吸殻が落ちており、歩きタバコの人も見かけました。日本よりも吸いやすいと感じました(もちろん私はポイ捨てなんぞしませんが)。

余談ですが、食事を共にした地元の公認会計士の話では、韓国国内で売れているタバコの約9割はタール1mg以下の細いタバコだそうです。健康に気を使いながら、タバコはがんがん吸うというイメージです。ただし、日本と比較して女性はほとんど吸いません。女性喫煙者にとっては日本よりストレスを感じるかもしれません。

以上、視察訪問した台湾・韓国の喫煙事情についてご報告いたしました。本レポートからは何の含意もないのですが、愛煙家として生きている以上、各国の喫煙事情を見ることで、その国の文化、政策、気質、経済状況等、が読めるようになりたいものです。・・

経済視察研修旅行(台北、新竹、ソウル) 豊福 幸雄

台湾らしくとても風が強い。台湾のプロゴルファーが、日本ツワーに来て風の中でのショットがすばらしいのがうなづけられる。そんなところに所在する。われわれは、風の強い中で瀧澤鉄工所内に入る。 工場内には、「5S」の表示は全くない。しかし、ごみひとつ無く、とても清潔で、整理整頓されていた。パワフルな社長の前向きな姿を今でも思い出させる。

桃園にて軽く旅の疲れを癒す。とても現地の人は日本語が うまく、日本にとても興味があるみたい。

この後、台湾でありながらタイ式マッサージへ。

大満足な中原先生









とても「マッシィソヨ!!」食事の姿もなかなか絵になりますね。

とてもなかなか良いメンバーで、学びあり、楽しさあり、初めての台湾、韓国の視察旅行。エンジョイでいっぱいでした。

台湾(新竹・台北)&韓国(ソウル)視察 谷 行治

平成 19 年 11 月 22 日(木)~25 日(日)3 泊 4 日で、台湾&韓国を視察して参りました。中原富二雄氏を団長とし、中小企業診断士8名、一般参加1名の総勢9名で視察団を結成しました。視察団が台湾に行くのは9年ぶりです。前回の視察に参加したのは中原団長のみで、前回の視察との比較レポートが出てくると期待しています。このレポートは、視察団の活動をとりまとめ今後の記録にしたいと思います。

視察第一日目はほとんどが移動のみでした。岡山から台湾に行くのにはソウル経由という方法があり、関西空港を使わず、ソウル仁川空港でトランジットして台湾へ行きました。 新竹市は人口 40 万人都市で、岡山市とは姉妹都市になります。どことなく、風景が地元岡山とあまり違わず、外国に来たという緊張感がありません。夜の街頭も香港ほどケバケバしていなく、漢字や英語の看板が多く、妙な安堵感を抱きつつ床につきました。

一転、二日目はハードスケジュールとなりました。まず、新竹サイエンスパーク管理局の孫女史から、サイエンスパークの概要をお聞きしました。台湾には3つのサイエンスパークがありますが、当サイエンスパークはIT企業が集積し台湾のシリコンバレーと呼ばれています。大変興味深いことは産業団地、産業クラスターにおける行政支援のあり方でした。巨大な施設の開発、維持・管理においては行政のリーダーシップが欠かせません。さらに、精華大学、交通大学、新築教育大学等が近隣に立地し優秀な人材が供給できる体制もあります。産業開発は小規模では地域を越えた国同士の競争に埋没してしまします。選択と集中との言葉の通り、東アジア地域をはじめ世界地域での競争をにらみながら実施する必要があります。このことは今回のソウル仁川空港を活用したことでも認識できました。岡山から当空港を利用すると全世界に行くことができます。当空港へは毎日往復瓶があり、関西空港、成田空港を利用するより利便性が高くなります。日本の空港は利用料の高さ、アクセスの不便さ等、アジア地域の空港の後塵を廃していると言えます。

さて、管理局を訪問した後は、新高生物科技、楽華科技、瀧澤鉄技研工所を訪問しました。新高生物科技は日本のミヨシ(長野)資本が 10%程度入っていますが、花や木の苗を培養しヨーロッパや南アメリカに輸出し、独自な事業活動を行っています。現在は OEM 生産が多く今後は自社ブランドを確立したいとのことでした。

楽華科技は、福山のローチェの100%子会社です。サイエンスパークのIT企業に向けウエハー機器を主力に販売しており、ローチェのブランドで台湾でも事業活動を有利に進めているとのことです。

瀧澤鉄工所においては、日本瀧澤の会長も兼務している米本会長から熱心に説明を受け

ました。台湾瀧澤は台湾市場においても店頭公開しているとのことで、従業員に株の購入をすすめた時、将来どうなるかわからない状況であったのに一攫千金を夢見て購入してくれたとのことです。とても国民性を感じさせる出来事だったとおっしゃっていました。物作りは日本人、商売は台湾人との役割分担や、利益が出ればお互いパートナーが分け合う仕組みが現地で上手くやる秘訣だともおっしゃっていました。

このように台湾での企業視察ができたのも、友好都市を結んでいる岡山市市民局国際課 道広氏のおかげがあり、たいへん感謝いたしております。

さて、視察団は昼食を移動中バスで済ませた甲斐もあり、故宮博物館の見学も行うことができ、中国 8000 年の財宝を見ることができました。また、この折り、大阪支部の台湾視察の福田支部長、帖佐氏と遭遇することとなりました。

視察3日目は台北からソウルへの移動となりました。夕方ソウル市内に入り、デロイト韓国を訪問し、韓国へ進出した日本企業の問題点など、日系企業を支援している石橋氏、文氏から報告を受けました。日本からの物づくりの視点での進出は人件費の高騰等で困難な状況で、メンテナンスや販売支援の拠点づくりとして見た方が良いとのことでした。質疑応答をした後、近くの焼肉店で宴会を行いました。

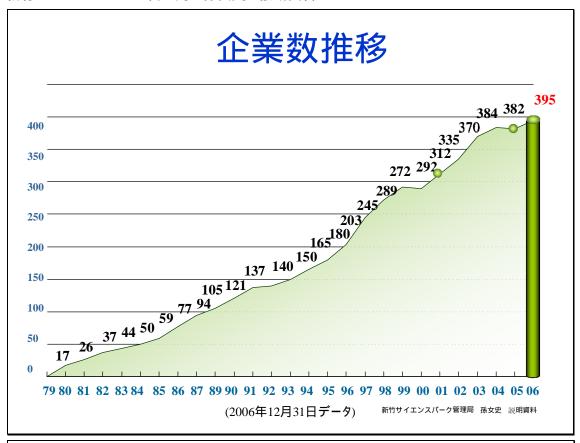
最終日は午前中自由時間とし、免税店、土産店など訪問し岡山へ無事帰国となりました。 今回の視察は2国3都市を訪問したことで、企業活動の違いを始め、都市や文化も比較 することができとても有意義な時間を過ごせたと思っています。日本の競争相手や提携相 手は近隣の東アジア地域に多く存在し、日本の物作りやマーケティングも東アジア地域を 考慮し行わなくてはならないと認識できた旅行でした。

視察旅行は観光旅行と違い、企業経営や行政に携わる方々と直接話ができ、どんなことを考えているのか垣間見ることができます。是非、来年は大勢の方々のご参加をおまちしております。



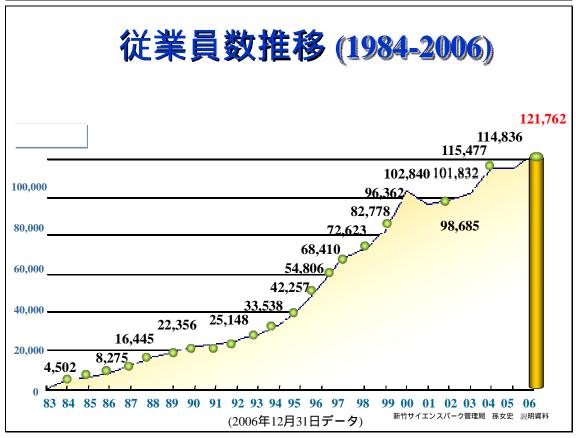


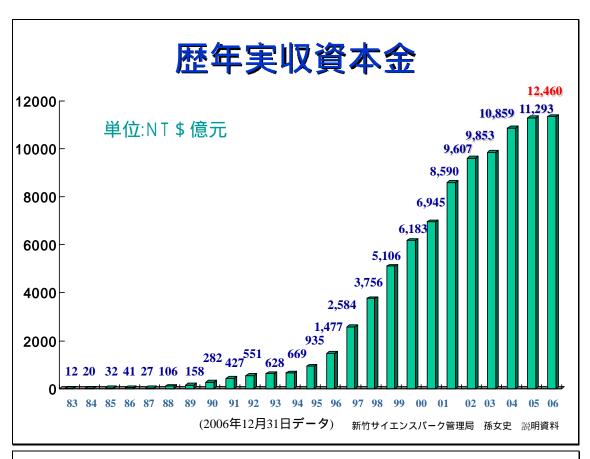
新竹サイエンスパーク管理局 孫女史 説明資料



進駐企業の国別統計 - 資金源で分ける						
国籍	企業 数					
本国企業	348					
外国企業	47					
米州	26					
<u> </u>	6					
アジア	15					
合 計	395					
新竹サイニ	エンスパーク管理局 孫女史 説明資料 2006年12月31日データ					







產業状況一覽表								
産業別	社数	従業者数	実収資本金 (NT\$億元)	2006年 金額 (NT\$億元)	売上高 佔有率%			
IC	184	69,795	8,478	7,971	71.1			
コンピュータと周辺	<u>55</u>	12,694	755	1,015	9.1			
通信	47	5,772	264	453	4.0			
光電子	65	28,187	2,862	1,606	14.3			
精密機械	21	1,468	49	133	1.2			
バイオテック	23	985	53	31	0.4			
合 計	395	121,762	12,460	11,209	100			
	新竹サイエンスバーク管理局 孫女史 説明資料 (2006年12月31日データ							

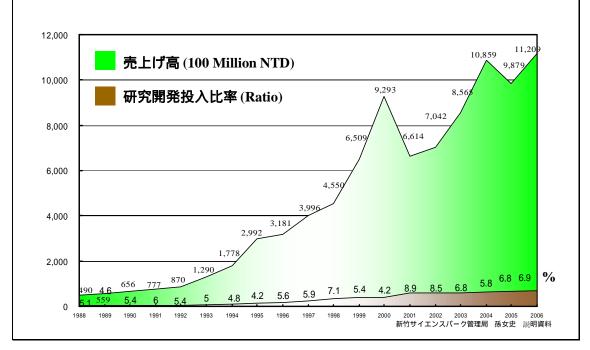
進駐企業の輸出入統計

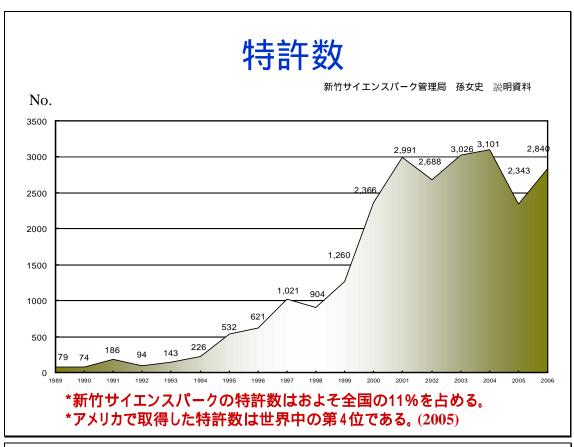
Unit: US\$ Million

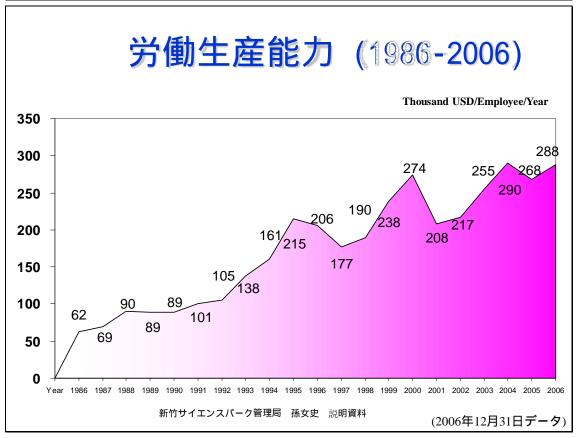
EXPO	RT		IMPORT		
China	4,096	22%	Japan	4,024	38%
Hong Kong	3,125	17%	USA	1,846	17%
Japan	2,428	13%	Singapore	935	9%
Malaysia	1,871	10%	Hong Kong	673	6%
USA	1,659	9%	Korea	571	5%
Others	5,349	29%	Other	2,387	25%
TOTAL	18,528	100%	TOTAL	10,436	100%

新竹サイエンスパーク管理局 孫女史 説明資料

研究開発経費の投入(1988-2006)













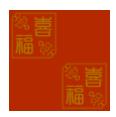




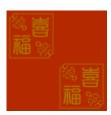














᠙ᢣᡊᢣᡊᢣᡊᢣᡊᢣᡊᢣᡊᢣᡊᢣᡊᢣᡊᢣᡊᢣ

700-0803 岡山市北方 1-1-9

社団法人中小企業診断協会岡山県支部

TEL: 086-225-4552 FAX: 086-225-4554

୶ଌ୶ଌ୶ଌ୶ଌ୶ଌ୶ଌ୶ଌ୶ଌ୶ଌ୶ଌ୶ଌ୶ଌ



