



海外開発 / 海外生産 特集

Made in Taiwan

Made in Taiwan

大下 茂 Shigeru Oshita

● Yamaha Motor R&D Taiwan Co., Ltd.

Different people may have different images when they hear the name Taiwan. It is unfortunate that for political reasons Japan doesn't have official diplomatic relations with Taiwan, but Japan and Taiwan have in fact a long-standing relationship that continues to today in many forms. There are also few foreign countries in the world today with as many people who speak Japanese as in Taiwan.

Yamaha Motor Co., Ltd. also has a long-standing relationship with Taiwan that goes back more than 30 years. At that time Yamaha established business relationships with two Taiwanese companies, WAN SHAN and KHS, while Honda Motor Co., Ltd. also had relations with the two companies Sangyang Industry Co., Ltd. and KYMCO, Suzuki Motor Corporation with TAILIN Motor Co., Ltd. and Kawasaki Heavy Industries, Ltd. also had a technical assistance contract partner. All these companies were involved primarily in the manufacture of motorcycles developed in Japan by the Japanese makers. Due to various social factors and the conditions within the companies, Yamaha now operates in Taiwan through its joint venture company Yamaha Motor Taiwan. Suzuki continues its relationship with TAILIN while Honda has dissolved its business relationships with Sangyang Industry Co., Ltd. and KYOMCO. Also, since Taiwan was accepted into the WTO in 2002, Honda has begun to develop their own sales network.

The Taiwanese motorcycle environment tends to carry with it some negative images of dust, exhaust gas, and dirty, older bikes, but with a total of 11 million registered motorcycles vs. a population of 23 million, Taiwan boasts an amazingly high ownership rate of almost one bike for every two people. This also means that there is more than one motorcycle for every licensed rider. Taiwan is also unique among the world's motorcycle markets in that over 80% of the demand is for scooters. It is said that the ownership rate for automatic transmission automobiles is also the world's highest. This might suggest that Taiwanese dislike manual transmissions.

While it may be true that the air in Taiwan is not very clean, and the streets are packed with motorcycles and automobiles, the impressive sight of a herd of motorcycles bolting away from a stoplight when it turns green is something that you will never see in Japan.

There are also a number of goods that are necessities for motorcycle riders in Taiwan.

- 1) Face masks made up of more than ten layers of gauze with various designs on them
- 2) Poncho type rainwear protects riders from sudden rain showers
- 3) A reversed cold-weather coat zips (buttons) up in the back to eliminate seams in the front where cold air can rush in

Taiwan's unique motorcycle life has created a number of ingenious goods you will not see in other markets. Here we introduce some of these unique characteristics of the Taiwanese motorcycle market.

1 はじめに

「台湾」(図1) といって、皆さんの頭に浮かぶのは、どんなイメージでしょうか?日本と台湾の関係は、残念ながら今は正式国交がありませんが、古くからの関係を今にとどめる、いろいろなものが残っています。また、おそらく、海外で一番日本語が通じる国ではないでしょうか?

ヤマハ発動機(株) (以下、YMC という) と台湾の関係の始まりも、30 年以上前にさかのぼります。当時は、「萬山 (ワンサン)」、「功学社 (コンシュエス)」という2つの会社と関係を結び、同様に本田技研工業(株)は「三陽¹⁾ (サンヤン)」、「光陽²⁾ (コンヤン)」という会社との関係があつて、スズキ(株)は、台鈴³⁾ で、川崎重工業(株)も、技術提携した会社があり、それぞれ、日本本社で開発された二輪車の製造を主に行っていました。現在、YMC は、合弁企業のYMT⁴⁾ (台湾山葉機車工業) と台湾での活動を続けています。スズキ(株)は継続して台鈴として、本田技研工業(株)は三陽・光陽との関係を清算しましたが、台湾がWTO (世界貿易機関) に加盟した2002 年以降は独自の販売網を展開しています。

台湾の二輪車環境というと、「埃が多い」、「排気ガス」、「汚い車」、「古い車」などなど、あまりよいイメージは無いのではないのでしょうか?台湾の二輪車の保有台数は、1,100 万台を超えています。人口が、2,280 万人ですので、二人に1台の割合です。つまり、実際に二輪車に乗れる人が、一人一台以上持っていることになります。そして台湾は、世界でも珍しい、スクーターが市場の80%以上を占めている国です。聞くとところによると、オートマチック四輪車の比率も世界一とか。基本的にミッション付は嫌いなのではないでしょうか?

確かに、台湾の空気はあまりきれいではありません。街には二輪車、四輪車があふれていますし、



図1 台湾



図2 交差点風景

交差点で信号待ちする二輪車が、いっせいにスタートする際の迫力は、日本に居ては決して見ることのできない光景でしょう（図2）。

台湾で二輪車に乗る人達の必需グッズがあります（図3）。生活の知恵と言うか、こういったものは他の地域ではあまり見られないものでしょう。以下に台湾のユニークな市場特性を紹介します。

2 台湾における二輪車の商品開発

先に述べたように、台湾の市場における二輪車と言えばスクーターです。移動の手段として、一人で、二人で、はたまた一家五人乗り、まで、そしてさまざまな物の運搬にと、生活の中になくしてはならない道具として溶け込んでいます。そういった意味でも、比較的小型で小回りが効き、荷物を載せるところや入れる場所を持ったスクーターが、台湾の市場においてこれほど多くなっているのです（図4）。例えば、YMCからの出張が「市場を見たい」と言われることがあります。他の国と違い、台湾では早朝から深夜まで、どこにいても、この国における二輪車のさまざまな使われ方を見ることができます。

確かに、地域によって、また商品の特長によって購入されるお客様や、その使われ方に差はありますが、YMTが造る商品も、三陽、光陽、台鈴が造る商品も、お客様の要望に合わせていくと、同じような商品が出来上がります。商品の企画を行なうにおいては、同じ「スクーター」という商品の中で、どのように差別化を行い、YMTの商品にお客様の購入意欲を出させるかということがポイントになります。

ひとつには、商品の基本機能の面で如何に他社商品に対する優位性を持つかということ。そして、お客様のニーズに応えられる機能が追加されているかということです。日本でも、スクーターという商



10枚以上のガーゼを重ねて、表にはさまざまなデザインが施されたマスク

急な雨にすぐ着られるポンチョ風の雨具



袖から風が中に入らないように後ろ前逆に着る防寒着

図3 台湾で二輪車に乗る時の必需品



図4 台湾における二輪車の市場特性

品は数多く開発、販売されています。しかし、日本のお客様と台湾のお客様とでは、基本機能に対する要求も異なります。スクーターが台湾に初めて登場したころには、日本で販売されているものと同じものでも良かったのかもしれませんが、今では台湾のお客様に合わせた商品の開発が不可欠になってきています。これは、台湾に限らず、他の地域でも同じことが言えるようになってきています。

台湾が他の地域と異なる点は、その追加機能の多さにあると思います。我々日本人から見れば「何でそんなものが必要なの?」と思えるようなものも少なくありません。例えば、携帯電話の着信表示、どんなときでもシートが開けられるメインスイッチ、色が変わるメーターなどなど。しかし、最近では、台湾電子部品産業の発展の影響もあり、LED（発光ダイオード）を使った照明技術や、電子部品を利用したものなど、技術の一部には日本を超えてすらいると思われるものもあります。

YMCの協力の下、2002年秋、台湾市場に電子制御燃料噴射のモデルを導入しましたが、すでに他社では1年前から市場導入していました。開発のプロセスや、社内の基準の違いもありますが、台湾国内企業の開発スピードには、見習うべき点が数多くあると考えています。我々は、YMCのバックアップで不足している技術を補いますが、競合する他社は、世界中のさまざまな企業や研究団体など、制約のない幅広い選択肢を持っています。現地のメーカーがこれほど高い開発能力を持っているのも、台湾ならではの状況です。競合する相手が日系メーカーではなく、現地のメーカーであるというのも台湾だけではないかと思えます。そのため、いつまでもYMCに頼っていては、台湾市場での競争力維持が間に合わなくなってきており、商品開発においては、モデル開発を台湾で完結するということが目標



図5 RS100 CF

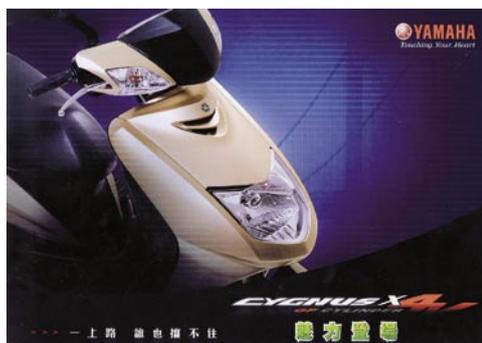


図6 XC125N CF

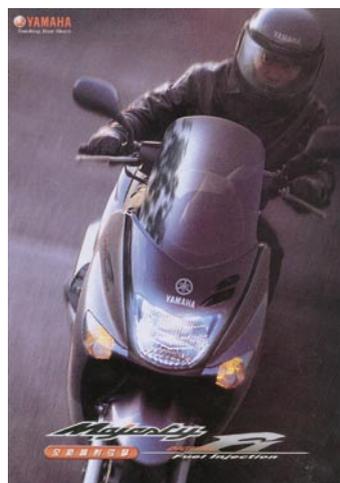


図7 Majesty 125FI

にしています。

現在のYMRT⁵⁾は、現地スタッフが約180名。直接モデル開発を行なう設計、実験だけでなく、企画・管理部門に加え、デザイナー部門も自社に持っている会社です。日常業務の進め方は、YMCとよく似ていますが、台湾という国の地域性により、職場における女性の立場は男性と区別がありません。「台湾の女性は皆強い!」と言われますが、彼女たちに話を聞くと、「台湾の法律は男性ばかりを保護して、自分たち女性は自分で身を守る必要がある!」といった話が聞かれます。現在の台湾において、二輪車のユーザーにおいても女性を重視する声が多く、商品企画にも女性の担当者が当たることも少なくありません。そして、日本人駐在員と現地の人たちがひとつになって、日本の良いところを取り入れながら、台湾にあった商品開発を行なっています(図5、6、7)。

3 Made in Taiwan

皆さんもご存知のようにYMCでは、2002年末から日本向け50cm³のスクーターの台湾への生産移管が始まります。これまでも、いくつかのモデルが台湾から日本や欧州にも販売されていましたが、日本市場の小型スクーターをすべて台湾から供給するという大きな計画です。これに対して、本田技研工業(株)は大陸の新大州という現地メーカーと手を組んで、大陸製の商品を日本に導入し、スズキ(株)は日本製で対応するという、各社違った戦略で日本市場における50cm³スクーターの競争が始まります。また、台湾企業の光陽も、昨年から独自の販路を日本市場に設けています。

YMTで製造されたスクーターは、これまで日本、欧州、中国大陸、中南米、東南アジアと非常に多くの地域で販売されてきました。

さらに、2001年からYMTで作られたスクーターがアメリカでも販売されています。市場調査のときに、アメリカで「台湾製と、中国製はどう違うと思うか?」と尋ねたときに、「同じだろう!日本製は違う!」と答えられて、がっかりしたことがあります。当時、コピー商品しか作られていなかった大陸商品と、オリジナルの商品を作っている台湾が同じだ、という現地人の答えは、非常にショックでした。確かに、二輪車以外の商品でいえば、電子製品を除いて台湾商品もコピーまがいの商品が多かったのも事実ですし、二輪車ですら、すでに当社のコピー商品が市場に出回っていたことも事実です。市場のお客様にとっては、IBMなどのコンピュータの部品や、ハーレーダビッドソンに使われている部品の一部が台湾で造られていることなど、関係なく、表に張られているブランドが重要であり、その商品の品

表1 漢字の企業名

日本企業で、そのまま漢字名を当てはめている企業 (読み方はかわります)
武田、山之内、第一、大塚、久光、三共、参天、塩野義、大正などの製薬会社
雪印、明治、森永、廣田などの食品会社
清水、大林、熊谷組、鴻池、大成などの建設会社
三洋電機、山葉、鈴木、本田など
日本企業で、漢字の語句の意味を当てはめている企業
国際、獅子(ライオン)
北京語発音の似た漢字を当てはめている企業
新力(SONY)、可果美(カゴメ)、可爾必思(カルピス)、三得利(サントリー)、優比(リョービ)、養樂多(ヤクルト)、蘭碧兒(ノエビア)、美伊娜多(メナード)、普利司通(ブリヂストン)、飛利浦(フィリップス)、夏普(シャープ)、全録(ゼロックス)
どう考えても日本人には理解できない?
麥當勞(マクドナルド)

質や性能が重要なのだと思い知らされた気がしました。台湾製も大陸製も共に中国製で、欧州製の方が品質が良いイメージがある。なんとか、台湾製の良さを知って欲しいと感じた瞬間でした。

台湾にも、英語名の社名やブランドを使った企業が数多くあります。反対に、台湾国内では全ての海外メーカーにも漢字の名称が付けられています(表1)。そういった企業は、独自の販売網やネットワークを使い、世界中にその商品を販売しています。我々のような日系企業は、日本の本社のブランドを使い、その販売網に乗せて商品を販売します。かつて、日本の企業がそうであったように、優秀なコピーを安価で作るところから始まり、そのコピー商品を改良して新たな商品を作り出す。その段階では、コピー元の会社に部品を供給し、そして、オリジナル商品の開発へと移っていくのですが、そろそろ日本に先駆けて台湾で開発された商品が目につき始めています。やはり、コンピュータ関係の商品が多いようですが、いずれは、様々な分野で「台湾発」の商品が世界に広がっていくでしょう。

1990年代半ばの150万台の生産をピークに、台湾における二輪車の市場規模も生産台数も減少傾向にあります(図8)。都市交通の発達や、若年齢層の減少など、その要因は多岐にわたりますが、2002年度は60万台強の予想がされています。また、台湾企業も二輪車だけでなく、海外に市場を求めて展開すると同時に、より安い労働力を求めて大陸への工場進出も行われています。2002年7月に日本経済新聞に掲載された、中国大陸製で世界一の生産量品目のうち、台湾企業が大陸で製造したものが8割以上を占めています。開発は台湾、製造は大陸、といった構図が出来上がっています。

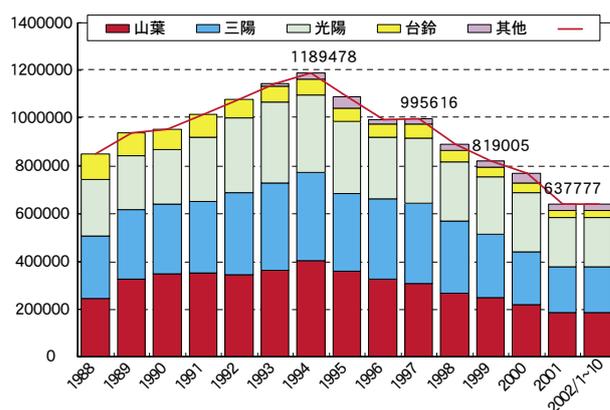


図 8

特に、電子関係の企業にはこの傾向が強く、台湾国内の工場を閉鎖して大陸への進出に対して、政府から待ったをかけるケースも出てき始めました。

二輪車の業界で、初めて中国大陸にスクーターを持ち込んだのは、台湾の光陽ですし、そのときには、多くの協力企業をいっしょに大陸に進出させました。また、インドネシアやベトナムといった地域にも、光陽や三陽の生産拠点と、その関係メーカーが幾つも進出しています。

約30年前から始まった、より安い生産拠点を求めて多くの日本企業が台湾にその拠点を求め進出し始め、追って東南アジア地域へ、そして今大陸へとその生産拠点を移しつつあります。こういった時代の流れの中で、台湾の企業そのものも、その流れの先頭にたっています。こういった状況のもと、台湾でのもの造りをどうやったら続けていくことができるのか!?今、台湾にいる私たちに課せられた大きな課題です。

文頭に、「台湾について想像するものは?」と書きました。皆さんそれぞれもたれているイメージは違うと思います。実際、台湾に暮らしてみると何でもあります。台湾には、世界中のあらゆる文化や商品に触れる機会があります。それぞれの文化が、基本は独立して存在しながら、時には融合しながら共存しています。台湾という日本の九州ほどの小さな国でありながら、住んでいる人も、使われる言葉も、

そして造られる製品もさまざまです。先述した通り、ありとあらゆる商品のコピーが手に入ります。その品質もさまざまです。そして、世界中に台湾で造られた商品が売られています。日本に出張して買ってきたお土産が、台湾製だったなんて笑い話もほんとにあった話です。

2005年には新幹線もでき、首都台北と空港を結ぶMRT（新交通システム）の建設も決まり、その他の公共投資も次々に行なわれていますが、政権が変わっても経済の伸長が思うようにいかず、金利も下がる一方です。一方で、WTOへの加盟後、大陸との関係の変化もあり、台湾が世界でどうやって生き残っていくのだろうか？本当に、国を挙げて考え始めているようです。

台湾における法規制は、厳しいものです。反面、規制はあるものの仮に守られていなくとも、ある程度秩序が保たれていれば大目に見るといった面もあります。それも台湾のよいところかもしれませんが、せめて、もう少しだけでも守られたら・・・という希望もあります。赤信号の横断歩道で止まっていると、「何で車も来ないのに止まっているの？」と聞かれて、「だって赤信号でしょ！」と答え、「おかしい～！」?????

二輪車をとりまく法規制は年々厳しくなっており、近年では、国連規定（ECE法規（欧州統一車両法規））への規制統合も進められていますが、排ガスに関しては、世界で一番厳しい規制がかけられています。また、国策として国内企業、及び国民の利益を守るという点では、国の姿勢も非常にはっきりしています。

今、台湾国家の方向の主流は、大陸との関係も考慮に入れながらだとは思いますが、知的産業立国を目指す方向のようです。たとえば、工場は大陸などに移しても、台湾をヘッドオフィスとして、経営する。また、マルチメディアやIT（情報技術）、バイオといった先進技術の開発に国家予算で支援し、技術開発を進めさせるといったものです。実際に、台湾ではいろいろな研究開発に対する国家の援助や、税制上の恩典といったものがあります。その恩典を利用して、各企業は研究開発に投資を行なっています。

そんな中、二輪車産業は、台湾ではすでに成熟産業とも言われています。YMRTの従業員の中にも、「業界（会社）の将来が不安だ」といって離職する人もいます。台湾では、30歳までに2、3の会社を転職することもごく普通です。誰しも、最後は「老板（ラオバン）」（ボスや社長をさす）になりたいという夢を持っています。そのために、若いときにいろいろな会社に就職して経験を積んでおく人も少なくないのです。一般的に、製造業の平均離職率が20%になる台湾で、YMRTの離職率は5%程度ですので、その率は高くはないのですが、会社としては経験者が離職するのは大きな痛手であることは間違いありません。

4 台湾でのもの造り

海外でのもの造りを考えるときに、忘れてはならないのは、「100%の良品を造ることが当たり前なのは日本だけ」ということです。アメリカでは、90日以内であれば洋服でさえも交換、または返品が可能であることをご存知でしょうか？企業はお客様のニーズに応える責任がある。しかし、100%の良品を造ることは難しく、ある程度は、お客様のニーズに応えられないかもしれない。そういったときには、

交換も、返品もありうる訳です。一度きた洋服を「自分に合わないから返品する」なんて日本人の感性では考えられないでしょう。日本では、クーリングオフの期間もわずか7日間です。

台湾では、アメリカのような制度はありませんが、それでも100%の良品を作ることは非常に難しいことでした。しかし、日本企業が数多く台湾に製造拠点として進出し、日本流の製造技術と生産管理技術、そして品質管理手法を導入してきたことで、その品質のレベルは格段に向上してきています。部品輸出の拠点から始まり、先述した通り、YMCグループとしては、小型スクーターの生産拠点を台湾に移管しよう、という決定がなされるまでになってきています。

反面、以前のように世界の工場としてのコスト競争力を保つことが難しくなっていることも事実です。様々な管理や設備を導入してきたことで、物を造るために必要なコストも増加し、また、人々の生活レベルも向上してきたことから、人件費も以前と比べて高くなってきています。

今は世界の工場は大陸だ!といわれています。驚くほど安い人件費と有り余る労働力。人海戦術で造るものは台湾ではかなわないかも知れません。しかし、台湾は日本を一番理解できる国です。そして、過去に日本が歩んできたのと同じ道を、日本よりも早いスピードで駆け抜けています。日本でできることは台湾でも近い将来できるようになって来るでしょう。世界一優秀なコピーが作れる国は、いずれ世界を制する商品が造れることは、過去に日本が実証しています。今、中国大陸も後を追いかけて始めました。日本も、台湾も、オリジナルの商品が造れなければ、いつかは追い越されてしまうかもしれません。これから、どうやって世界の市場で生き残っていくのかは、どれだけ、一步先を歩みつづけられるかということにかかっています。

個人一人一人が自分を守り、悪く言うと利己主義的な傾向がある台湾で、その力をひとつにまとめ上げ、大きな力を発揮することができたとき、台湾がもう一度世界の桧舞台に立つことは、間違いないでしょう。2年前の大地震や昨年のもう一つの豪雨の被害からの復興の速さは、ここ一番、台湾人の結束力と、底力の大きさを表している代表例です。

我々台湾にあるYMCグループに属する各企業⁶⁾が、30年以上にわたる台湾で培った開発、製造、購買、営業、サービスの力を結束し、そしてその情報を生かしながらそれぞれの役割を果たしていく。それに加えて、台湾の人たちのパワーを加えることで、今以上に大きなことができると確信します。台湾の国内市場のみならず、大きく全世界の市場に向けてその商品を提供していくことが必ず実現できます。こういった商品には、どこかお客様の目に触れるところに「MADE IN TAIWAN」の文字が刻まれています。これは、電子部品やその他、商品の中身の部品だけを作っている会社では、決してできないことなのです。

台湾の方が持っている国家に対する誇りと愛国心、その気持ちが商品に書かれる「MADE IN TAIWAN」の文字にこめられたときに、台湾で作られる商品は、大きく変わると思います。皆さんの中でご存知の方は少ないと思いますが、台湾と、中国大陸では国慶節（建国記念日）は違います。台湾においては、清帝国が滅んで中華民国が建国された日、中国大陸では、中華民国から中華人民共和国に変わった日、つまり台湾国民党が大陸から、台湾に移った日がそれぞれ国慶節として定められて

います。台湾で、大陸で使用しているピンイン（国際的な標準の中国語のローマ字化方式、台湾を除き、広く普及）を使うことすら、大陸の一部と認めることになると反対する人もいます。反面、三通（通信、通商、通航）などの面で、徐々に関係を深めつつあるものの、非常に複雑な中国大陆との関係。また、戦時中の出来事を引きずった日本との関係など、いろいろな面で今も、台湾という国は揺れ動いています。

5 おわりに

そして、忘れてはならないことは、いくら日本に近く、そして日本に対してとても親近感を持っていて、おまけに日本人の価値観まで理解できる、そんな台湾ですが、しかし、台湾は台湾なのです。日本人には日本人の考え方や文化があるように、台湾には台湾の歴史と、そこに育まれた文化と人々が住んでいます。決して、「日本（人）が一番」と日本のやり方や考え方を押し付けてもうまくはいかないのです。台湾で日本語を勉強する人が「日本語はとても難しい。尊敬語、丁寧語、謙譲語等々いろいろな言い回しがある。我々の国語には無い」とよく言います。日本語のあいまいな部分、「一を聞いて十を知る」といった文化はありません。このことは、台湾だけでなく、おそらく世界中のどの国でも同じでしょう。日本語に「郷に入っては郷に従え」という言葉があるように、台湾にも「入境随俗（ルーチンスウェイスー）」と同じ意味の言葉があります。

皆さんも、台湾を訪れる機会があったときには、ぜひ、台湾の風俗習慣に触れ、この国の楽しいところ、人々の暖かさを感じて欲しいと希望します。

■参考

- 1) 三陽 (SYM) : <http://www.sym.com.tw/>
- 2) 光陽 (KYMCO) : <http://www.kymco.com.tw/html/intro.htm>
- 3) 台鈴 (SUZUKI) : <http://www.suzukimotor.com.tw/>
- 4) YMT (YAMAHA MOTOR TAIWAN) : <http://www.yamaha-motor.com.tw/index1.asp>
- 5) YMRT (YAMAHA MOTOR R&D TAIWAN) : YMC と YMT の合併研究開発専門会社
- 6) YMT, YMRT, YMTT (YMC と YMT の合併会社) , 台湾萌力克 (ヤマハ発動機と株モリックの合併会社)