

〈2〉企業が中国で直面する諸課題 台湾企業の経験に学ぶ

フリージャーナリスト 杉本 りうこ

■はじめに

中国ビジネスをどうするか——これは今、多くの日本企業の経営層が悩むところだ。

中国は日本にとって最大の貿易相手国であり、日本の大手企業は合弁法人や生産拠点などの資産を現地に抱えている。しかし米国が中国を戦略的競争相手国と位置づける今、同国は半導体等のハイテク分野を中心に厳しい制裁を受けている。

国際情勢上の要因に加え、反スパイ法のような中国特有の政治的・政策的不透明感も強い。不動産価格の急落、人口減少を受けた景気減速も顕著だ。

こういった中、日本企業の対中投資には疑問符が付きつつある。しかしながら同時に企業が直面するのは、「さりとて中国ビジネスを縮小するのも容易ではない」という事実だ。

そこにはまず単純に、企業収益・財務上の問題がある。世界第二の経済国とのビジネスが縮小することは、当然ながら企業収益の減少を招く。合弁解消や工場のような資産売却となれば、減損処理を行わなければならない可能性もある。

そればかりではない。日本のある大手金融機関の経営幹部は、2023年の時点で次のように筆者に打ち明けた。「ここ数年、地政学リスクを念頭に中国での事業規模の縮小、ひいては将来的な撤退のシナリオも検討してきた。だがこれが中国当局に伝われば、どのような厄介な措置が講じられるか。政治体制が

異なるだけに、想像もつかない」

日本企業にとっては常にコントロール不能な要素をはらんでいるのが中国ビジネスであり、しかもその不確実性は国内外の要因でますます高まっている。この難しい局面にどう対峙すればよいのか？これを考える手がかりとして本稿では、中国に進出している台湾企業・台湾人、いわゆる「台商」の動向をレポートする。

中華民国・台湾政府が対中投資を正式に解禁したのは李登輝政権時代の1990年だが、実際には日本企業と同様に1980年代から多くの台湾企業が中国に進出してきた。進出の勢いは国民党・馬英九政権期(2008～2016年)の前半がピークではあったものの、現在も8万人の台湾人がビジネス目的で中国に滞在している。この人数は台湾の総人口約2300万人の約3%に相当する。

ところが、近年の米中対立に端を発する地政学リスクの高まりで、台湾の電子セクターのサプライチェーンは脱中国化が求められている。また習近平政権が中台統一の意向を鮮明にする中、台湾と中国の間の緊張感は特に高まっている。こういった要素から、台湾企業は日本企業よりも切迫感を持って中国ビジネスに対峙していると考えられる。

本稿は筆者が2024年3～4月にかけて台北市で行った、複数の企業や個人、組織に対する取材に基づく。多数に上る取材の中、ここでは特に大きな示唆が得られた3つの取材対象について重点的にレ

ポートした。

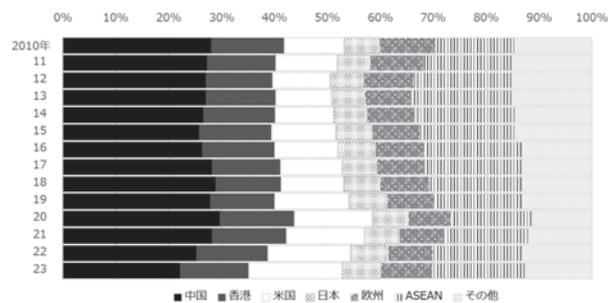
取材対象が語る内容は、全ての台湾企業や全産業を代表するものでは決してなく、時に業界内の伝聞や私見を交えた断片的なエピソードではある。だが、ある種の皮膚感覚で語られているものでもあるから、激変する中国の事業環境を日本からリアルに理解する上で、ひとつの参考になるだろう。

本稿の冒頭では後述のエピソードを補完する目的で、台湾企業の中国ビジネスの趨勢が分かるデータを整理する。

1. 台湾企業の中国ビジネスを巡る傾向

日本同様、台湾にとっても中国は最大の貿易相手である。しかし貿易における対中依存度は、新型コロナウイルスのパンデミックが起こった2020年を境に顕著に変化している。下図は台湾の輸出先構成比の推移を示したものだ。直近の2023年は中国本土（輸出額9573億ドル）が全体の22.1%で、2020年比7.5ポイント減少した。香港を含めた構成比は全体の35.2%で、同8.7ポイント減った。

【図1】台湾の輸出先構成比の推移



出所：中華民国財政部

要因のひとつは、半導体輸出の減少だ。台湾の主たる輸出品目は半導体であり、輸出全体の約4割を占めている。この半導体が、米国の対中制裁を受けて減少している。景気低迷を受けた中国消費市場の腰折れも台湾の対中輸出に影響している。

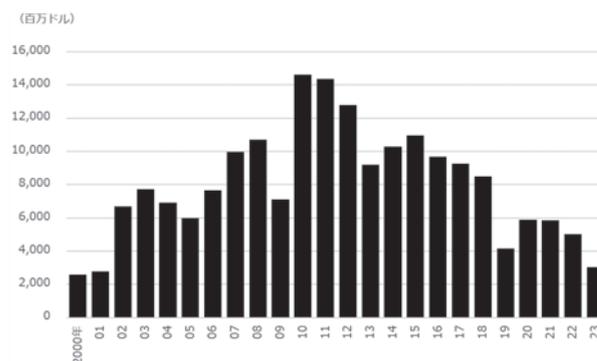
2024年に入っても台湾の対中輸出は減少傾向が続いている。中国が台湾の総統選挙を目前に、海峽兩岸経済協力枠組み協定 (ECFA) の停止を示唆したことから、機械や農水産物などの品目で中国以外の輸出先を求める動きが進んでいるとみられる。3月単月では、中国に代わり、米国が台湾の最大輸出先

となっている。

一方、台湾からの対外投資の推移を見ると、貿易よりもはるかに早い時期にピークアウトしている。

2023年の投資額は30.3億ドルと、ピークだった2010年の約2割にとどまっている。米中対立以前に対中投資が減少し始めた理由は、労働契約法（2008年施行、2013年改正施行）によって中国の労務コストが増加したためとみられる。

【図2】台湾資本の対中投資額の推移



注：香港を含まない 出所：中華民国經濟部投資審議司

中国に代わる投資先として増加しているのは、ベトナムなどのASEAN諸国と台湾である。ASEAN諸国は労働集約的な工場の立地として適していること、また台湾については蔡英文政権によって企業の国内回帰優遇策が導入されたことが要因となっている。

【図3】台湾企業の国内回帰の状況

	投資金額 (申請ベース、 億台湾ドル)	創出雇用数 (推計、人)
情報・電子	8,060	62,179
金属・機械	1,174	9,642
化学	746	4,970
その他	404	3,776
合計	10,384	80,567

注：2019～2021年の合計

出所：中華民国經濟部発表を基に筆者作成

このように全体として、台湾企業は商取引と投資の両面において、中国に対する依存度を減らす傾向にある。ではこの傾向は、どの程度まで進むのか。その展望を示唆するものとして、興味深い調査がある。

台湾の製造業を代表する経済団体、中華民国全国工業総会（工総）が、2023年に中国進出企業を対象

に実施した調査によると、中国ビジネスの利益が減少している企業が6割強に上った。また两岸関係(中台関係)の経営に対する影響があると感じている企業も9割弱に達した。

■今の経営環境は「天安門事件直後」並み

それにも関わらず、今後3~5年の事業計画において、中国への投資規模は「変わらない」と答えた企業が7割弱、さらには「増やす」とした企業も1割強あったのだ。

調査に携わった工総の大陸事務委員会(注・大陸は中国の意味)の黄建群秘書は、次のように語る。

「台湾の製造業による中国以外への生産拠点の移転、すなわちサプライチェーンの再構築は確かに進んでいる。特に2023年11月のAPEC(アジア太平洋経済協力会議)で米バイデン大統領がデリスキングに言及して以降、米国企業は台湾のサプライヤーに対して『中国以外で生産しなければ発注しない』という姿勢を鮮明にしている。

台湾の大手上市企業はさらに、米大統領選挙でトランプ氏が勝利し米中対立がますます激化する可能性に対しても心の準備がある。こういった大手企業の間では、サプライチェーンの脱中国は今後こそが本番。今年から来年にかけ、ますます進むだろう。

しかし他方で、中国の現状にビジネスチャンスを見出す台湾企業もある。外資企業が対中投資をためらう中、中国政府は台湾企業に対する姿勢を軟化させている。台湾企業にとっては競争相手が減り、政府から良好な投資条件を引き出すことができるの

だ。

企業の中には現状を、『外資の競合相手が減ったという点では、天安門事件直後のような状況だ』と例える声もある」

こういった声に不謹慎さを感じる向きもあるだろうが、企業経営の赤裸々な本音であることは否定できない。また、中国習近平政権の台湾に対するアプローチは、ECFA撤回のような経済的威圧や軍事的な恣意行動といった「ムチ」ばかりであるはずもない。政権が十分に賢明であれば、中台統一のためにも、自国経済のためにも台湾企業への厚遇策を推進するだろう。

2. 台湾企業等への個別取材

ケース①デリスキングは電子のサプライチェーンにどう作用しているのか

地政学リスクの高まりの中で特に動向が注視されているのが、半導体を含む電子セクターである。

台湾の電子産業は、「代工」と呼ばれる受託製造モデルが中心だ。代表的な企業として、半導体受託製造(ファウンドリー)の世界最大手TSMC(台湾積体回路製造)や、電子機器受託製造(EMS)世界最大手のホンハイ(鴻海精密工業)などがある。

このうち台湾の半導体受託製造は基本的に、台湾に主力工場を残しており、中国進出は相対的に限られていた。一方でEMS企業は中国生産に大きく依存してきた。図4は台湾の主なEMSは企業と、その生産品目および顧客企業の一覧だ。

【図4】台湾の主なEMS企業

企業名	代表的な製造品目	主な顧客	時価総額
鴻海精密工業(ホンハイ)	スマートフォン、サーバー、EV	アップル、グーグル、アマゾン、任天堂	9兆4150億円
広達電脳(クアンタ)	ノートパソコン、タブレットパソコン	HP、アップル、デル	4兆4214億円
緯創資通(ウイストロン)	ノートパソコン、タブレットパソコン	アップル、デル、HP	1兆5680億円
和碩聯合科技(ペガトロン)	ノートパソコン、スマートフォン、EV	アップル、マイクロソフト、テスラ	1兆1996億円
英業達(インベンテック)	パソコン、サーバー	HP、グーグル、デル、アマゾン	9031億円
仁宝電脳工業(コンパル)	ノートパソコン、スマートフォン	デル、HP、グーグル	7305億円

注：時価総額は2024年4月19日の終値ベースを同日のレートで日本円に換算

出所：各社IR資料と台湾メディア「MoneyDJ」を基に筆者作成

ところが米国がデリスキング(リスク回避)を推進し、ハイテク・電子産業にサプライチェーンの再構築を求めると、台湾EMSにも生産拠点の配置に

大きな修正が求められている。

台湾EMSの動向を俯瞰的に知るために筆者は、台北を拠点とする電子セクターの専門調査会社、イ