



## 台湾の経済発展と共に歩む NRI台湾

張 正武

### これまでの発展経緯

1995年7月、野村総合研究所(NRI)のコンサルティング事業における初の海外拠点として、NRI台北支店が開設された。設立のきっかけとなったのは、前年の1994年に受注した台湾經濟部(日本の経済産業省に相当)による日本企業に対する誘致支援活動、通称ジャパンデスクと呼ばれるプロジェクトである。支店開設以来、このプロジェクトを毎年継続して受注しており、20年以上の長きにわたり日本企業の台湾進出を支援していることになる。

台北支店の立ち上げ初期は、台湾市場への参入支援や市場調査といった日本企業向けコンサルティングサービスが主な業務だったが、2000年代に入ると通信政策分野、サービス産業分野、産業パークやインフラ開発分野など、台湾政府からの受注も増えていった。

大臣クラスへ直接報告する機会も増え、台湾政府内でのNRIの知名度は一気に高まっていった。

その後、主要日本企業の台湾進出が一巡した頃、業務の軸足を本格的に現地顧客向けにシフトさせる必要が生じてきた。当時、台湾では経営コンサルティングというサービス領域がまだ確立されていなかった。そのため、飛び込み営業による一社一社へのドアノックから始まり、4~5年の地道な関係構築を経て、ようやくプロジェクトを受注できるような中長期的な取り組みを行った。

このように、各産業の有力企業に対するコンサルティング実績を一つ一つ積み重ねることで、台湾企業向け経営コンサルティングファームとしてのブランドを一から築くと同時に、NRI台北支店の台湾市場における専門性も高まっていった。

2012年11月には、こうした業務

内容の現地化に対応するため、台湾野村総研諮詢顧問股份有限公司(NRI台湾)を設立。2013年1月より、支店から現地法人への変更を実施した。2015年6月現在、約30人という体制であるが、現地法人化の際にオフィススペースも拡張し、今後の陣容拡大に備えている。

2006年4月からは、NRI初の外国人海外拠点長として私が総経理に就任するなど、人材の現地化も進んできている。日本語に堪能な人材の人口比が世界一高い台湾にありながら、日本語の能力にこだわらない人材採用を積極的に行うなど、現地顧客向けプロフェッショナルの育成に力を入れている。

### NRI台湾の活動状況

#### 1 業務改革支援

近年、台湾内外において国際競争にさらされた台湾企業は、業務効率化の必要性に迫られている。

従来、多くの台湾企業は創業者の強いリーダーシップの下、迅速で柔軟な対応を強みとして成長してきた。しかし、海外市場、特に中国市場におけるグローバル企業との競争や、台湾市場に参入してきたグローバル企業との競争が激化するにつれ、効率的なパフォーマンスを安定的に発揮できる制度構築の重要性が増している。創業者の引退による代替わりや専門経営者への委任など、経営体制の転換期にあることも一因である。

このため、NRI台湾でも既存の業務フローをレビューして、リソースを有効活用できる新業務プロジェクトを設計するような業務改革プロジェクトが増加している。

たとえば、ある台湾の機械部品製造企業に対して、中国や欧州市場における事業拡大のため、自社リソース最適化を目的とした営業プロセス改革を支援した。ワークショップ形式で顧客企業の人材育成を並行して進めるプロジェクトであり、企業オーナー指揮下のプロジェクトチームとNRI台湾のコンサルタントが二人三脚で新しい営業体制を策定した。

## 2 海外進出支援

日本企業と同じく台湾企業の多くも、今後の成長に向けてグローバル化を積極的に検討する段階に来ている。NRI台湾では、他の海外拠点とも連携しながら、台湾

企業の海外進出などを支援している。近年の台湾企業は、海外事業の重点を、既に事業基盤のある中国から未開拓の東南アジアへシフトしてきており、幅広いテーマの相談を受けている。また、台湾政府も台湾企業の海外進出や輸出品の販売促進などの支援政策を強化している。

たとえば、台湾経済部の海外展開支援プロジェクトの一環で、台湾の電子製品製造大手企業を支援対象として、インドネシア市場における新型スマートフォン拡販のためのマーケティング活動に携わった。

台湾のグローバル企業は、地理的な関係で東南アジア市場のRHQ（リージョナルヘッドクォーター：地域統括会社）機能を台湾本社に内包しているケースが多く、その場合、本社主導で東南アジア市場の課題解決に取り組むことになる。このプロジェクトでは本社の管理機能を補うために、NRI台湾の台湾人コンサルタントと顧客企業インドネシア拠点のインドネシア人スタッフが毎日のように連絡を取り合い、台湾流のグローバル展開を支援した。

## 3 パートナリング支援

日本企業のグローバル化の進展に伴い、大手企業の台湾進出は既にあらかた検討を終えた段階に入っている。そのため、日本企業

向けのプロジェクト内容も台湾進出支援から、アジア展開を目的とした台湾企業とのパートナーリング支援などに転換してきている。

たとえば、アジア事業に強い台湾企業を買収するにあたって、事前に関係企業やその取引先を調査して買収効果を検証するようなプロジェクトが増えている。NRI台湾は、普段から台湾企業向けのコンサルティングサービスを通じて、台湾市場や台湾企業の内情に関する知見を蓄積しているため、こういった情報収集および分析は得意としており、ほかの外資系ファームからM&A支援の委託を受けることもある。

また、日本企業だけではなく、台湾企業が中長期観点からのパートナーリング方策を模索するケースも多い。たとえば、出資者候補へ提供するビジネスプランの策定支援や創業者引退のための事業売却先の選定などを支援している。

## 4 政府系実証実験支援

台湾政府から委託されるプロジェクトとして最近増えているのが、新たなIT（情報技術）ツールやビジネスモデルなどを台湾市場で実際に検証する実証実験のプロジェクトである。台湾において、民間企業向けの経営コンサルティングにも対応可能なシンクタンクはほとんどないので、ビジネス実務がかかわる実証実験に対する台

湾政府や協力先の政府系シンクタンクからの期待は大きい。

最近の事例では、台湾文化部（日本の文部科学省に相当）のプロジェクトで、台湾国際文化創意産業博覧会におけるスマートフォン向けアプリを活用した実証実験を支援した。博覧会の会場および周囲の商圈に設置したBLE（Bluetooth Low Energy）のビーコン約200個と連携して、周囲の関連店舗や提携先のEC（電子商取引）サイトへの送客の検証を行った。

台湾政府はTSMC（台湾積体電路製造株式会社）の設立、成長で成功した経験から、政府主導での事業創出に対して積極的であるので、NRI台湾としてもこのような実証実験プロジェクトを通じて、台湾発の新たなビジネスの開発にかかわっていきたいと考えている。

## 台湾の今後と日本企業の展望

### 1 成熟経済への転換

台湾経済は成長段階を緩やかに終え、成熟段階に入りつつある。台湾の実質GDPは2000年以降の10年間、年平均で約4%の安定成長を記録していた。台湾の一人当たりGDPは2万米ドル強と1980年代後半の日本と同程度の水準であり、経済の発展段階としても日本のバブル期とよく似ているといわれる。

都市部の不動産価格上昇により人口が郊外へ向けて移動し始め

ており、大手量販店やショッピングモールなどの郊外展開が進んでいる。また、各種大手小売業は自営業などの伝統チャンネルの市場を奪うことで売り上げを伸ばしてきており、ECの脅威はまだそれほどでもなく、店舗を増やせば売上が増える段階にあった。

しかし2010年以降、経済成長率は年平均で2.7%まで低下している。台湾の生産年齢人口は2016年から減少を始め、内需の縮小が始まるため、今後は過去のような高成長を維持することは難しいであろう。

### 2 日本企業の展望

経済が成熟してきたとはいえ、これまで台湾市場が位置づけられていた海外進出のための橋頭堡という役割に変わりはない。

台湾は日本から地理的に近く、世界一ともいわれるほど親日的であり、またジャパンプレミアムの後押しがあり、市場の規模も手頃であるため、初の海外進出先としてテストマーケティングを行うには最適な市場である。大手企業の台湾進出が一巡したとはいえ、これからグローバル化を進める内需型産業や中小企業にとっては、今後も主要な進出先候補の一つに位置づけられる。

また、成熟経済がもたらす新規市場も存在する。台湾は合計特殊出生率が1.0前後と世界最低水準

にあるため、今後、急速に高齢化が進行し、30~40年後にはその頃の日本の高齢人口率に追いつくほどの超高齢化社会に達する見込みである。そのため、台湾の内需は長期的には縮小していく一方で、医療分野や高齢者関連の市場などは急拡大していくことが予想されている。

内需が停滞する成熟経済や高齢化社会は、日本企業が長年対応してきた課題であり、未経験の市場環境に直面する台湾企業に対して、大きなアドバンテージを持つことになる。このような高齢化先進国としての日本の経験に学びたいと考えている台湾企業は多いため、日本企業が協力して高齢者市場への対応を進めるなどの展望を描ければ、日台双方にとって意義のあるビジネスになるはずである。

また、医療などの分野で日本企業が直接中国市場へ参入するのは容易ではないが、台湾企業と組んで台湾ブランドを掲げるといった展開の方法もあるかもしれない。台湾の高齢者向け事業は台湾内外で発展期に入り、多額の投資資金を必要とする時期にある。このため、投資目的の出資や資本提携などの話も進めやすい状況にあるであろう。

### 今後の展開方向

台湾市場そのものの変化も踏



まえて、NRI台湾は下記のような展開方向を考えている。

### 1 台湾の国際競争力向上への貢献

台湾は日本と同じく天然資源に恵まれない島国である上、先進国ほどの経済水準に達する前に、少子高齢化により経済発展が頭打ちになることが予想される。人口規模も日本の5分の1程度しかないため規模の経済性においても不利であり、台湾企業が台湾内外で直面する競争条件は厳しいといわざるを得ない。

NRI台湾は国際競争に挑む台湾企業を積極的に支援し、競争条件の不利を覆せるような経営スキルの提供を追求していきたい。

### 2 アジア向けソリューションの開発

同じ経営テーマに関するソリ

ューションでも、アジアで展開するためには当然ながら現地化が必要となる。

たとえば、CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）は、台湾の大手企業にとっては10年前に導入済みという認識のソリューションである。しかし、現実にはわれわれの知っているCRMのやり方とは大きな隔りがあり、まだまだ改善の余地のある分野である。いま台湾企業のCRMを支援しようとするなら、現地のレベルに合わせた形で、全く新しいソリューションとして開発設計し直さなければならない。

台湾は先進国と発展途上国の間に位置する中進国としての側面もあるため、台湾で一旦レベル調整したソリューションをほかのアジア地域に展開していくことも十分可能だと考えられる。

### 3 台湾ローカルでの知見を海外展開

台湾は起業家精神が旺盛なところで、シリコンバレーとイスラエルに次ぐベンチャー集積地ともいわれている。チャレンジ精神旺盛な台湾現地顧客と新たなビジネスモデルを共創し、他地域への応用にも取り組んでいきたい。たとえば、前述のBLEビーコンを活用した商圈連携などは、まだ実験段階ではあるものの高い応用可能性を秘めた取り組みである。

NRI台湾は、世界の中での台湾の位置づけや特性を最大限に生かして、台湾と共に発展する道を模索していきたい。

---

張 正武（ちょうせいぶ）

NRI台湾総経理