

修士論文要旨

論文タイトル：「今後の台湾大手流通企業の戦略的アライアンスについて-中国における頂新グループと日本企業のアライアンス戦略を中心に-」

学籍番号：AM12023

氏名：楊嘉宇

指導教授：池島政広教授

【論文の構成】

はじめに

第1章 問題意識と研究目的

第2章 アライアンスについて

第3章 中国の流通業界について

第4章 中国における台日企業のアライアンス

第5章 事例研究およびアンケートによる仮説の検証

おわりに (結論と今後の課題)

【論文の内容】

1. 研究目的

近年、企業間はマーケティング、価格、設備投資などでの競争が激しくなっており、企業が得られる利益は少なくなっている。利益が少なくなるため、新商品・技術の開発や新設備の購入などが難しくなっている。そのため、企業は事業を展開する際に、単独ではなく、パートナー企業を探し、アライアンスで事業を展開しているグローバル企業が多くなっている。アライアンスの締結により、自社にない経営資源をパートナー企業から得ることが可能になり、企業は市場での競争力を高めることができる。

中国は1978年に改革開放し、市場経済に移行した以降、多くの外国企業が中国に進出し始めた。高額の資金や高い技術などが中国に導入されたため、中国の経済は大幅に成長してきた。また、2001年12月にWTO（世界貿易機関）への加盟が承認された以来、中国の経済成長率は平均10%台を維持している。2008年のリーマン・ショック後に中国の経済は、アジアだけではなく、世界の経済にも大きく牽引することになっている。こうした中国の役割は“世界の工場”から“世界の市場”に変わり、市場性が大きいとみられ、多くの外国企業が中国に進出している。

外国企業のなかで、中国の隣に位置する台湾の企業は早い段階で中国市場に参入した。また、多くの台湾企業は単独だけではなく、外国企業とアライアンスを締結し、中国市場でさまざまな事業を展開している。日本企業に比べて技術や資金に欠けている台湾企業は中国と近い言語や商習慣を理解できるため、中国で外国企業とアライアンスを締結し、事業を展開している。台湾企業とアライアンスを締結している外国企業のなか、日本企業は存在感を示している。中国に進出している台湾企業はなぜ日本企業と組んでいるのかについて、本研究で整理する。また、台湾企業はアライアンスを通じ、如何に補完関係を作ったのかも本研究で明らかにしたい。最後は今後の台湾企業のアライアンスはどうやるべきなのかを展望したい。

2. 研究方法

研究方法としては、まず、アライアンスの定義を調べ、アライアンスの分類などを明らかにする。そして、中国の流通業界の歴史や現状について調査する。また、中国市場における台湾企業の特徴を整理し、台日企業アライアンスの背景を明らかにする。以上の先行研究を踏まえて、台湾大手流通企業の頂新グループに対して事例研究を行う。また、日本企業に対してアンケート調査を行い、台湾大手流通企業が、日本企業の中国における問題解決に役に立つかどうかを検証する。

3. 先行研究

企業はアライアンスの締結を通じ、必要な資源のみにアクセスし、必要でないものは除外することができる。言い換えれば、自社の経営資源を相手側に提供し、相手側が持っている自社にない経営資源を利用し、補完関係を作り、市場での競争力を高めることが可能である。

台湾企業と日本企業のアライアンスの背景はいくつかの面から言える。まず、経済面では、台湾と日本は1972年に国交断絶後、両国は民間組織に通じ、経済の交流を続けてきた。両国は互いの輸出入総額のトップ5に入り、両国は緊密な経済関係にある。文化面では、台湾は日本に50年間植民されたことにより、台湾人は日本人の考え方や文化を理解できるようになっている。また、台湾企業は中国の消費者に対する深い理解力を持ち、中国で生産や販売ネットワークを構築してきた。その一方、台湾企業は資金や技術に欠けており、さらに台中間の政治リスクを考えた上で対策をとらなければならない。日本企業は資金、技術、ブランドを持っているが、中国に対する文化や商習慣、さらに消費者のニーズへの理解が比較的不足で、苦戦している企業が多い。こうした背景で、台湾企業と日本企業は中国に進出する際に、アライアンスを通じ、補完関係を作り、事業を展開しているケースが多い。例えば、統一グループは1990年に台湾でキッコーマンとアライアンスを締結し、しょうゆの技術を向上し、現在でも大きなシェアを占めている。また、この両社は成長がみられる中国に進出する際、台湾での成功経験を活かし、アライアンスを締結した。以上のことを踏まえて、「中国における台湾流通企業は日本企業とのアライアンスによって競争優位になる」を提示した。

4. 事例研究

事例研究として台湾大手流通企業である頂新グループを取り上げる。頂新グループは1988年に中国に進出した。市場ニーズを把握し、中国人に好かれる味の即席めんを発売して大ヒットとなった。また、数多くの日本企業とアライアンスを締結し、商品のラインナップを豊富にさせた。例えば、サンヨー食品とアライアンスを締結することにより、即席めんの技術を向上させた。頂新グループは垂直統合をすることで、規模の経済を働かせ、商品を外国企業より安い価格で提供することができた。さらに、伊藤忠商事とのアライアンスにより、技術やノウハウを取得した。すなわち、頂新グループは、日本企業とのアライアンスによって技術やノウハウを取得した。さらに、自社商品の品質や物流・販売ネットワークの効率を向上した。このように、頂新グループは、現在中国において即席めん、飲料市場にも2位の企業より2倍以上のシェアをとり、市場1位となっている。

5. 仮説の検証

2013年度の池島研究室でアンケート調査の結果によれば、中国に進出している日本企業が直面している課題が「人件費の上昇」、「価格競争の激しさ」、「販売ルートの拡大が困難」であることがわかった。また、中国で「自社の販売網を作るにはお金がかかる」、「販売を任せられる現地人が見つからない」、「中国のどの地域に作るかの判断が困難」などが挙げられている。さらに、販売していく上で、価格の設定、販売促進の仕方が難しいであることもわかった。頂新グループの子会社である康師傅の陳功儒氏とのインタビューに基づき、頂新グループはすでに中国全国まで及んでいる物流・販売ネットワークを構築している。日本企業は頂新グループとアライアンスを締結すれば、頂新グループの物流・販売ネットワークを利用でき、自社で構築するより時間的にも資金的にも効率的である。また、頂新グループは中国の消費者に対する理解力が強いので、数多くの日本企業が頂新グループに価格設定などのマーケティング戦略のアドバイスを求めている。中国でのマーケティング戦略を頂新グループに任せるケースも多々ある。したがって、中国市場において、日本企業と台湾企業のアライアンスが競争優位になると言えよう。おわりに

本研究を通じ、中国市場における台湾企業は日本企業とのアライアンスにより競争優位になることが明らかになった。以上の研究を踏まえて、台湾企業は今後も日本企業とアライアンスを締結していく必要があると言える。

【主要参考文献】

1. 堀千珠(2008)「中国の加工食品・飲料市場開拓における日本企業の競争力発揮に向けて」『Mizuho Industry Focus』Vol66.
2. JETRO 日本貿易振興機構ホームページ, "http://www.jetro.go.jp/indexj.html", 2014年01月09日閲覧.
3. 康師傅控股有限公司ホームページ, "www.masterkong.com.cn", 2014年01月09日閲覧.
4. 安田洋史(2012)『アライアンス戦略論』NTT出版.