

中台経済連携強化と台湾ビジネスモデルへの影響  
－「两岸経済協力枠組み協定」(ECFA)をめぐる議論と台湾ブランド推進－

財団法人国際東アジア研究センター  
岸本 千佳司

Working Paper Series Vol. 2011-14  
2011年6月

この Working Paper の内容は著者によるものであり、必ずしも当センターの見解を反映したものではない。なお、一部といえども無断で引用、再録されてはならない。

財団法人 **国際東アジア研究センター**  
ペンシルベニア大学協同研究施設

# 中台経済連携強化と台湾ビジネスモデルへの影響

## －「兩岸経済協力枠組み協定」(ECFA) をめぐる議論と台湾ブランド推進－

財団法人国際東アジア研究センター 岸本 千佳司\*

### 要 旨

2010年6月の「兩岸経済協力枠組み協定」(ECFA)締結により中台間の経済連携の動きが今後一層加速すると予想される。これは台湾にとってビジネスチャンスの拡大をもたらすと同時に、産業空洞化や対中依存度増大のリスクをも伴う。本研究では、ECFAをめぐる台湾内部の賛否両論を検討し、台湾の中長期的発展戦略に関する見解の相違を明らかにする。何れの立場からも受託製造業主体のビジネスモデル転換が重視されていることを踏まえ、台湾企業の主要な投資先である中国市場での台湾ブランド構築の現状を分析する。中国市場で成功した台湾企業は少なくなく、本稿ではその特徴の分析を踏まえ、今後経済連携強化の潮流の中、中国市場開拓を通じた台湾ブランド発展の展望および台湾の自立性確保のための条件を探る。

キーワード：ECFA、OEM／ODM、ブランド構築

\* 岸本 千佳司 (KISHIMOTO Chikashi)  
財団法人国際東アジア研究センター 上級研究員  
〒803-0814 北九州市小倉北区大手町 11-4, 7F  
E-mail: kishimoto@icsead.or.jp

## 1. はじめに: 本研究の課題と分析視角

台湾政府は、戦後、長きにわたり中国との交流を禁止・規制してきたが、2000年代以降、企業の大陸への進出とそれに伴う貿易が増大し、産業界からの現実的な需要に抗しきれず、対中経済交流の緩和を断続的に進めてきた。2008年5月に発足した国民党・馬英九政権は、当初より中国との和解、対中経済交流の「正常化」を推し進め、2010年6月、さらに一步踏み込んだ連携を目指した「海峡兩岸經濟協力枠組み協定」(中国語・台湾版では「海峡兩岸經濟合作架構協議」/中国版では「海峡兩岸經濟合作框架协议」、英語では“Economic Cooperation Framework Agreement: ECFA”)。以下、ECFAと記述)の締結を行った。これと前後して、中台間企業・産業協力促進の取組みも活発化している。こうした政府間の協力を背景に、今後中台間の経済連携が加速することが予想される。本稿の課題は、こうした中台経済連携強化の動きが台湾の産業発展、とりわけ受託製造業を中心とするビジネスモデルからの転換に与える影響を分析することである。

筆者の知る限り、日本における(もしくは日本語で読める)ECFAに関する考察としては、先ず「チャイワン(Chaiwan)」(中台に跨る分業体制構築で競争力を強化した台湾企業、もしくは中台間の企業・産業協力による新たな経済体)の効果と日本への影響に注目したものが目につく。例えば、伊藤(2010)は、ECFA締結に至る馬政権の対中経済関係「正常化」の流れと中台両政府支援下における中台間の企業・産業協力の内容について詳細に整理・紹介し、それが日本企業に与える影響について検討している。台湾企業と競合関係にある日本企業にとっては脅威となる一方、台湾企業に資本財や原材料を供給している企業にとってはメリットを享受できる可能性を指摘する。また中国ビジネスの展開上、台湾企業とのアライアンスや台湾に拠点を置くメリットについても検討されている。同様に、日台アライアンスの可能性について様々な角度から検討した報告書(井上編, 2007; 日本貿易振興機構, 2010)や日台企業連携の事例を集めた報告書(野村総合研究所台北支店, 2010)もある。

これらに加え、ECFA締結の政治的背景について検討した論考も見られる(竹内, 2010; 李, 2010; 洪, 2010a; 駒見, 2010; 岡田, 2010)。それらによると、中国に呑み込まれるリスクや農漁業・中小企業への打撃を危惧する国内の反対は根強く、にもかかわらず馬政権がECFA締結を急いだ理由は、消極面では台湾の経済的孤立化の回避、積極面では中国市場開拓推

進と台湾の戦略的価値向上にあるという。また ECFA 締結後に、米、日、シンガポール等との自由貿易協定 (FTA: free trade agreement) 締結を進めたいとの意向でもあった。中国側の狙いは、「一つの中国」の前提を共有する馬政権発足というチャンスを活かし、「統一」に向けた経済・社会統合を推進することである。そのためにア－リーハーベスト実施品目数で台湾側より多くを提示し、台湾が強く抵抗した農産物と労働力の市場開放は強く求めないなどの大幅譲歩をみせた。他方で中国政府は、台湾が他国と FTA 締結を進め自立性を高めることを決して積極的に支持しておらず、孤立化突破という馬政権の目標が実現するかどうかは定かでないことが示されている。

このように既存研究は、チャイワンの第三国 (特に日本) から見た脅威と機会、あるいは ECFA の政治経済的含意から主に論じられているが、本研究は、ECFA 締結に代表される中台経済連携強化が台湾産業の中長期的発展に与える影響に注目する。そのために先ず、ECFA をめぐる台湾の専門家間の賛否両論を検討し、今後の台湾の発展戦略について賛成派・反対派の見解の相違点を明らかにする。次に、台湾の産業発展、とりわけビジネスモデルへの影響を検討する。即ち、対中連携強化による産業発展の主なルートとしては、①中国市場の開拓で有利な立場を占め、それを通して台湾ブランド構築を進める、②中台企業アライアンスで製品・技術の相互補完性を活かして取引を広げる、③台湾の投資環境を改善し、中国市場進出へのゲートウェイとして他の外資を誘致する、といったことが想定されるが、本研究では主に①に注目する。

これは従来の台湾の主要なビジネスモデルである OEM/ODM モデル<sup>1</sup> の転換を目指すものと解釈できる。台湾企業のビジネスモデルの研究としては、筆者の知る限り、パソコン産業の事例研究に基づき先進的顧客からの技術指導や学習を通じて管理能力や設計開発力等を向上させていったプロセスを分析したもの (Kishimoto, 2004; 中原, 2007a, 2007b; Kawakami, 2008) や、パソコン産業の ODM モデルが携帯電話や液晶テレビ等の情報家電分野に拡大すると同時に集積回路や液晶ディスプレイのような基幹部品メーカーの登場を促したことを示したもの (立本, 2007)、パソコンメーカーのコア・コンピタンス進化の戦略を分析したもの (魏, 2006, 2007)、自社ブランド製品事業化に必要な能力・条件を構築し

---

<sup>1</sup> OEM (original equipment manufacture) は「相手先ブランドによる受託製造」、OEM の延長線上で、製造に加え製品設計をも受け持つ段階を ODM (own-design and manufacture、「相手先ブランドによる受託設計・製造」と呼ぶ。一般に台湾の場合、デスクトップ PC で 1990 年代前半、技術的により複雑なノート PC でも 1990 年代後半には ODM 段階に入ったと言われる。ただし本稿では、この段階を峻別する必要がない場合は、これを一括りにして「OEM/ODM モデル」もしくは「受託製造業」と記述する。

ていく発展段階をモデル化し代表的な IT 企業の事例と照合・比較したもの(郭, 2010, 2011) などに加え、個別企業の事例研究(施, 2004; 林, 2008; 梶原, 2011) もある。しかし、中国市場での台湾企業のブランド構築については、少なくとも日本語文献としてはあまり見当たらない(例外として、高, 2007 がある)。中国語文献としては、幾つかの事例集(經濟部国際貿易局, 2002; 經濟部投資業務處, 2004; 吳立民主編, 2010) がある。台湾は世界的に著名なブランドが僅少であるとイメージされるが、中国市場で一定の成功を収めた台湾ブランドは少なくない。本稿では主にこれら中国語文献に基づき、中国市場における台湾企業ブランドの発展について分析する。さらに、上述の ECFA をめぐる議論との関連で、台湾企業ブランドと台湾の産業発展の今後の可能性について検討する。

以下、第 2 節では近年までの中台経済関係の軌跡について概観する。第 3 節では ECFA をめぐる台湾内部での賛否両論を検討し、何れの立場でも台湾の一層の発展のためには国内の投資環境改善やイノベーション能力向上等に加え海外での台湾ブランド構築推進が肝要とされることを明らかにする。第 4 節では、中国市場開拓を通じたブランド構築に成功した企業の事例紹介とその特徴の分析を行い、第 5 節では、3 節の ECFA をめぐる議論との関連で台湾の産業発展の今後の展望について検討し、第 6 節で全体のまとめをする。

## 2. 中台経済連携進展の動向

本節の課題は、近年の中台経済連携進展の現状とそこに至る経緯について概説することである。以下では、先ず、ECFA 締結に至る兩岸(台湾海峡兩岸の意)関係の変遷を明らかにし、次に、台湾の対中経済依存の実情と台湾企業の中国進出状況について解説する。これによって次節以降の議論の背景を提示したい。

### 2.1 台湾の対中経済政策の変遷

戦後から近年に至る台湾当局の対中経済政策の変遷は以下の六つの時期に区分できる。規制と緩和を繰り返しつつ、次第に交流が拡大していったことが分かる。<sup>2</sup>

1) 交流禁止期(～1987年): 1949年に国民党が台湾に本拠地を移して以来、兩岸交流は

---

<sup>2</sup> 以下の記述は、基本的な時期区分と内容については、于(2006)に基づき、加えて、松本(2010)を主に参考にした。

国共間の軍事的・政治的対立のため長きにわたり阻まれてきた。1979年に中国側が「台湾同胞に告げる書」の中で、中国統一と兩岸の「三通」（通航、通商、通信）の実施を呼びかけた際、当時、国民党・蔣経国政権下の台湾側は「三不」（交渉せず、接触せず、妥協せず）政策で応じた。ただし、中国が改革開放を開始した1979年以降は、第三国経由等の形で交易が進んだ。

2) 交流解禁期(1988～1994年): 1988年1月の蔣経国の死去に伴い李登輝政権が成立し、限定的な規制緩和の時期に入った。台湾から中国への親族訪問解禁(1987年)、商用目的の中国訪問解禁(1990年)、「海峡交流基金会」(台湾側の対中国交渉窓口)と「海峡兩岸関係協会」(中国側の対台湾交渉窓口)の設立(1991年)、「九二共通認識」(1992年。「一つの中国」を堅持しつつもその意味の解釈は各自異なることを認めることで合意)などが実現した。また中国での改革開放の一層の推進により、兩岸間の貿易と台湾から中国への投資も本格的に始動した。

3) 「戒急用忍」期(1995～2000年): 1995年6月の李総統の米国訪問が中国側の強い反発を招き窓口組織を通じた兩岸実務協議が停止状態となった。これを受け、台湾側は中国への投資を制限する「戒急用忍」(急がず忍耐強くがまんする)政策を打ち出した。1999年7月、李総統による「二国論」(中台関係を「特殊な国と国との関係だ」とする)提起により、兩岸関係は一層冷却化した。また対中依存度低減のため東南アジアへの投資を勧める「南向政策」も提唱された。

4) 「積極開放、有効管理」期(2001～2005年): 2000年5月に民主進歩党(民進党)の陳水扁政権が誕生し、中華民国史上初の政権交代が実現した。元々、台湾独立志向の強い陳政権であったが、ITバブル崩壊による深刻な不況への対応を産業界から強く求められ、2001年には、大陸との経済交流を促進する「積極開放、有効管理」政策を打ち出した。この流れの中、2001年1月には中国福建省とそれに近接する金門島、馬祖島地区との間での三通の解禁(限定的な三通なので「小三通」と呼ぶ)、2003年1月には、春節(旧正月)における直行チャーター便の初運航の実施とその後の便数拡充といった交流促進の実績が上がった。

5) 「積極管理、有効開放」期(2006～2007年): ところが、2006年に入ると開放よりも管理に力点を置く「積極管理、有効開放」政策へと転換した。この背景には、台湾独立色の強い陳政権が政治面では中国と対立を深めていたことがある。2005年3月の中国による「反国家分裂法」制定に対する台湾側の強い反発や、逆に陳政権による「国家統一綱領」

表 1 ECFA アーリーハーベストの概要

【中国側の関税引き下げ・サービス業投資開放の主な内容】	【台湾側の関税引き下げ・サービス業投資開放の主な内容】																																
<p>■物品(計 539 品目)=2009 年の台湾からの輸入総額の 16.1%(約 138 億ドル)が該当</p> <p>鉱工業品(521 品目)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・石油化学(88 品目):基本原料、特殊化学品、プラスチック製品など</li> <li>・機械(107 品目):工作機械、産業機械、その他機械、機械部品</li> <li>・紡織(136 品目):各種生地、紡織製品、靴類など</li> <li>・輸送用機器(50 品目):自動車部品、自転車(完成車)及び部品</li> <li>・その他(140 品目):鉄鋼、セメント、医療器材、精密機器、金型、ガラス、電子製品、電機製品、小物家電、工具など</li> </ul> <p>農産品(18 品目)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・台湾農漁産品:活魚、バナナ、オレンジ、メロン、茶葉、蘭など</li> </ul> <p>■サービス業(11 業種)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会計簿記サービス、パソコンサービス、自然科学等研究開発、会議サービス、設計サービス、映画放映、病院サービス、航空機メンテナンス、保険業、銀行業、証券業</li> </ul> <p>関税低減のスケジュール</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>現在の関税率</th> <th>実施 1 年目</th> <th>実施 2 年目</th> <th>実施 3 年目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0~5%以下</td> <td>無税</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>5~15%以下</td> <td>5%</td> <td>無税</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>15%~</td> <td>10%</td> <td>5%</td> <td>無税</td> </tr> </tbody> </table>	現在の関税率	実施 1 年目	実施 2 年目	実施 3 年目	0~5%以下	無税	-	-	5~15%以下	5%	無税	-	15%~	10%	5%	無税	<p>■物品(計 267 品目)=2009 年の中国からの輸入総額の 10.5%(約 29 億ドル)が該当</p> <p>鉱工業品(267 品目)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・石油化学(42 品目):基本原料、特殊化学品、プラスチック原料・製品</li> <li>・機械(69 品目):工作機械、産業機械、その他機械、機械部品</li> <li>・紡織(22 品目):綿糸、綿布、ナイロンなど</li> <li>・輸送用機器(17 品目):自転車(完成車)及び部品</li> <li>・その他(117 品目):精密機械部品、金型、金属製品、ゴム・プラスチック、電子製品、電機製品など</li> </ul> <p>■サービス業(9 業種)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研究開発、会議サービス、展示サービス、特定品設計サービス、映画放映、ブローカーサービス、運動レクサービス、空運サービス電子化、銀行業</li> </ul> <p>■労働者の移動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国人労働者の台湾での就業は未開放</li> </ul> <p>関税低減のスケジュール</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>現在の関税率</th> <th>実施 1 年目</th> <th>実施 2 年目</th> <th>実施 3 年目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0~2.5%以下</td> <td>無税</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2.5~7.5%以下</td> <td>2.5%</td> <td>無税</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>7.5%~</td> <td>5%</td> <td>2.5%</td> <td>無税</td> </tr> </tbody> </table>	現在の関税率	実施 1 年目	実施 2 年目	実施 3 年目	0~2.5%以下	無税	-	-	2.5~7.5%以下	2.5%	無税	-	7.5%~	5%	2.5%	無税
現在の関税率	実施 1 年目	実施 2 年目	実施 3 年目																														
0~5%以下	無税	-	-																														
5~15%以下	5%	無税	-																														
15%~	10%	5%	無税																														
現在の関税率	実施 1 年目	実施 2 年目	実施 3 年目																														
0~2.5%以下	無税	-	-																														
2.5~7.5%以下	2.5%	無税	-																														
7.5%~	5%	2.5%	無税																														

出所) 岸田 (2010, p. 2) の「表: ECFA による関税引き下げ、サービス業投資開放の概要」を微修正

(中華民国の大陸政策の基本原則) 終止や新憲法制定・国号改称に向けた取組みなど、兩岸交流を阻害する動きが現れた。

6) 「正常化」期 (2008 年~) : 2008 年 5 月には再び政権交代が起り、国民党の馬英九政権が誕生した。野党時代の国民党は、2005 年に連戦主席 (当時) が訪中し胡錦涛総書記との会談を実現させるなど、新たな対中国戦略を打ち出して巻き返しを図ろうとしてきた。馬政権発足後は、上述の「九二共通認識」に基づき兩岸間の経済交流と和解休戦 (政治的な現状維持) を進める動きが一気に加速した。その結果、2008 年 7 月の中国人観光客の台湾訪問解禁、同年 12 月の「三通」開始による空運と海運分野での飛躍的な交流拡大 (上述の「小三通」に対して「大三通」と呼ばれる)、2009 年 6 月の中国の対台湾直接投資の限

定的解禁、同年 11 月の金融分野の相互参入に向けた覚書の調印などの成果が上がっている。またこうした動きと並行して台湾企業の対中投資の規制緩和も進められた。馬政権では、こうした一連の動きを対中国経済関係の「正常化」と呼ぶ。

これに加え、中台間の FTA に相当する「海峡兩岸経済協力枠組み協定」(ECFA) の成立も目指された。ECFA の目的は、①中台間の経済、貿易および投資面での協力強化、②財貨とサービス貿易の一層の自由化と公平、透明、迅速な投資およびその保障メカニズムの構築、③経済協力領域の拡大と協力メカニズムの構築とされる。2009 年 5 月に協議開始を合意し、2010 年 6 月に締結され、同年 9 月に発効した。「枠組み協定」は、正式な協定を結ぶまでの協議に時間がかかるため、実際の必要を考慮して、先に大枠を決め、工業品項目の関税減免など必要性が高くかつ合意が得やすいものからアーリーハーベストを得るためのものである(その概要は、表 1 参照)。後続の協議テーマについての実務的な意思疎通、ECFA で定められた事項の執行といった関連業務を行うため「兩岸経済協力委員会」が設立され、2011 年 2 月に第一回例会が開催された(経済部, 2010; ECFA ホームページ)。

ECFA 締結が台湾の経済発展とビジネスモデルに与える影響について次節以降で詳しく検討するが、その背景説明として本節次項では、台湾の対中経済依存の実情を解説する。

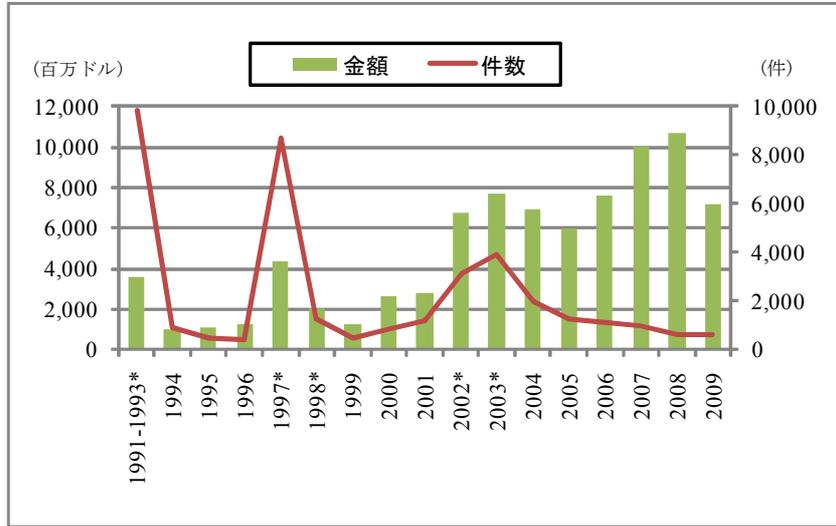
## 2.2 台湾の対中経済依存の深化

### (1) 対中貿易・投資の急増

先ず、1990 年前後から近年までの台湾の対中投資(認可ベース)および対中貿易に関する統計データを検討する(図 1 と図 2)。上述のように、台湾当局の対中経済政策は締め付けと緩和を繰り返してきたが、投資・貿易とも趨勢的に増加傾向にあったといえる。但し投資件数は 2003 年以降減少しており(図 1)、1 件当たりの投資額の大型化が示唆されている。なお投資については、第三国経由や当局の許可を得ず行った事例が相当数に上ると推測される。そのことは、事後報告分(台湾当局は、違法な対中投資の増加を受け、罰則を強化する際に事後報告を認めてきた)を計上した 1997 年や 2002 年の数値が前年と比べ極端に増加していることからもうかがい知れる(図 1)。

ちなみに台湾の対外投資総額のうち対中国投資(香港含まず)の割合は、2009 年で 70.38% を占め、1991 年から 2009 年までの累積では 58.08% に上る。また投資増加に伴い輸出額も着実に増加し、2009 年には台湾の全輸出額中の対中国輸出の割合が 30.5% にまで達してい

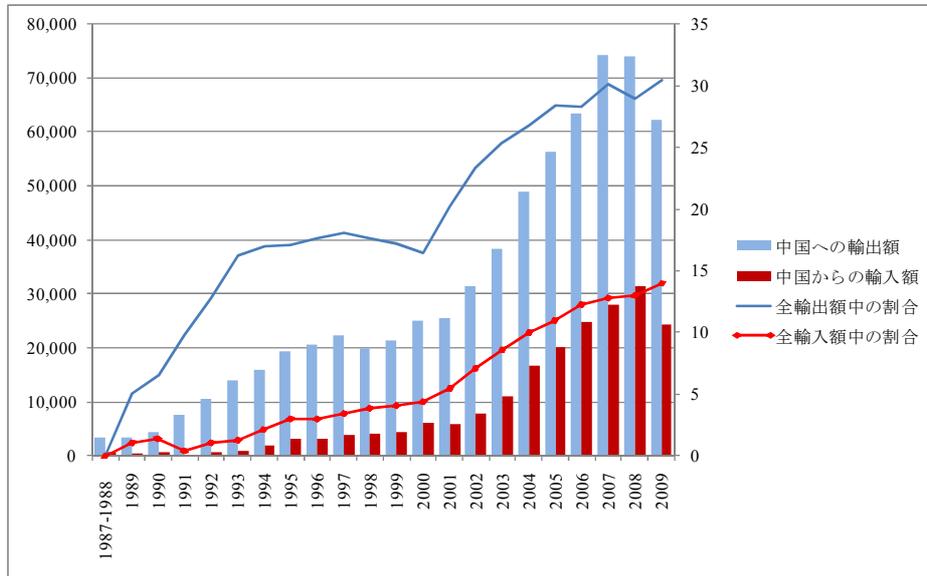
図1 台湾の対中投資認可額および件数



注) 「\*」は事後報告分を含む。

出所) 行政院大陸委員会 (各月版/第 214 期) より作成

図2 台湾の対中輸出・輸入額および全輸出・輸入額中の中国の割合(単位:百万米ドル, %)



出所) 行政院大陸委員会 (各月版/第 214 期) より作成

る。他方で、全輸入額中の中国からの割合は 14.0%である (行政院大陸委員会, 各月版/第 205 期, 第 214 期)。

この一方で、中国にとって経済面での台湾の比重はそれほど大きくない。即ち、2009年のデータで、中国の全輸出額のうち台湾が占める割合は1.71%、輸入では8.52%に過ぎない。また中国が受け入れた海外からの直接投資総額のうち台湾が占める割合でも、2009年で2.09%、1979年から2009年までの累計でも5.26%に過ぎない（行政院大陸委員会、各月版／第205期、第214期）。ただし、台湾の対中投資は、上述のように、第三国・地域経由（香港、英領バージン諸島、同ケイマン諸島等）や申請・報告をせず実施しているケースも多いので実際の数値はもう少し高いと推測される。何れにせよ、貿易と投資の両面で、台湾にとっての中国の割合は非常に高く、その逆は小さいという非対称的依存関係にあることが分かる。台湾当局としては、中国との経済連携強化への現実的需要とこの非対称的依存が経済的・政治的脆弱性へ繋がるリスクとの間でバランスを取ることが要求される。

## （2）台湾企業の中国進出状況

次に、台湾企業の中国進出状況について詳しくみてみよう。上述したように、台湾企業の中国投資は1990年前後より始まり、2000年以降、年により波はあるものの顕著な増加傾向をみせている。業種的には（表2）、1991年から2009年までの累積額中に占める割合で、「電子部品製造業」17.19%、「コンピュータ、電子&光学製品製造業」15.58%、「電力設備製造業」9.14%の三業種が多く、特に上位二つを「IT・電子産業」と一括りにするならば、それだけで32.77%を占める。

進出先の省市別にみると、1991年から2009年までの投資累積額中に占める割合で、江蘇省33.71%、広東省21.94%、上海市14.73%の三つが多く、これに福建省7.09%、浙江省6.91%と続く。上位3省市だけで70.38%を占める。また江蘇省と上海市および浙江省の合計は55.35%を占める。換言すれば、台湾企業の中国投資は、長江デルタ地域（江蘇省、上海市、浙江省）が過半を占め、これに珠江デルタ地域（広東省）を合わせると77.29%と大半を占めることが分かる。

以上は2009年までの累計に基づくものなので、ここでこれまでの経緯について若干解説する。第一に、台湾企業の中国投資は大まかに以下の三つの時期に分けられる。即ち、①1992年以前の従来型産業分野の中小企業中心の時期、②1992年から1995年の従来型産業の中大型企業中心の時期、③1995年以降の大型電子産業企業の進出が増加した時期、とりわけ、④2001年以降、ノートブックPCメーカーの進出が本格化した時期、以上である。即ち、投資主体は中小企業中心から中大型企業主導へ、業種別には従来型産業中心からIT・電子

**表 2** 台湾の対中投資（業種別）認可額—1991～2009 年累計（単位：百万米ドル，%）

	件数	金額	総投資額中の割合
電子部品製造業	2,338	14,213.88	17.19
コンピュータ，電子&光学製品製造業	2,648	12,888.97	15.58
電力設備製造業	2,948	7,554.95	9.14
金属製品製造業	2,530	4,855.70	5.87
プラスチック製品製造業	2,281	4,210.93	5.09
化学原料製造業	781	3,442.62	4.16
機械設備製造業	1,923	3,586.07	4.34
非金属鉱物製品製造業	1,529	3,360.28	4.06
卸売&小売業	2,131	3,330.37	4.03
基本金属製造業	608	2,197.90	2.66
食品製造業	2,269	2,286.15	2.76
紡織業	1,086	1,942.53	2.35
その他産業	14,699	18,832.73	22.77
合計	37,771	82,703.05	100.00

出所) 行政院大陸委員会 (各月版/第 214 期) 表 12 より作成

産業主体へとシフトしたといえる (林, 2006, p. 110)。

第二に、投資先省市別でみると、当初、改革開放で先行していた珠江デルタ地域への進出が盛んであったが、次第に長江デルタ地域に重心が移っていった。例えば、1991 年から 1998 年までの投資累積額中に占める割合では、広東省が 34.09%、江蘇省が 31.43%と、1990 年代末までは前者の方がやや上回っていた (経済部投資審議委員会, 2003)。珠江デルタ地域から長江デルタ地域への重心シフトの理由としては、①台湾進出企業の事業内容が当初の加工貿易中心から中国国内市場重視へシフトするにつれ、経済中心地の上海市に近接する地域が有利になったこと、②1995 年以降、比較的ハイテクな電子産業が投資の主体になるにつれ、高度な技術人材の獲得面でより有利な長江デルタ地域に注目が集まったこと、③長江デルタ地域では法制度や投資環境の整備が比較的進んでおり、特に大型企業はこれを重視したこと、以上があげられる (林, 2006, p. 113)。

このように珠江デルタ地域と長江デルタ地域が、大陸における台湾企業の主要集積地となっているが、とりわけアウトソーシング生産体系に依存する IT・電子産業では、部材サプライヤーの産業チェーン完成度の高さや品質・納期の確かさといった産業集積効果を重視する。この二地域に加え、台湾北部地域が台湾 IT・電子企業の三大産業集積である。PC 等の情報機器製品 (ハードウェア) に関して言えば、2000 年以降、生産機能の大陸移転が

急速に進んでいる。即ち、2000年当時、台湾企業の全生産額のうち中国生産の割合は31.3%、台湾は49.1%、その他が19.6%であったが、2003年には、各々、61.6%、22.1%、16.3%となり、2007年には、各々、89.0%、2.5%、8.5%となっている（資訊工業策進会, 2001, p. 参-4; 2004, p. 7-9; 2008, p. 3-6）。

他方で、機械設備・部材等の調達、マーケティングや技術開発のような中核的機能では台湾本拠地側の役割はそれほど減じていない。中国進出企業のサンプル調査を行った中華経済研究院編の『2010年対海外投資事業營運狀況調査分析報告』（調査年は2009年）によれば、<sup>3</sup> 「コンピュータ、電子&光学製品製造業」で、機械設備の調達先としては、「台湾から」が27.77%、「現地調達」が52.92%、「その他の国から」が19.32%、原料・部品・半完成品については、各々、41.80%、41.12%、17.08%となっている（サンプル企業数66社。中華経済研究院, 2010, p.113）。また、マーケティングの担い手としては、「台湾本社による」と答えたものが75.00%、「現地事業自身による」が52.08%、「その他地区子会社を通して」が10.42%などとなっている（複数選択可、サンプル企業数96社。中華経済研究院, 2010, p.152）。さらに、主要技術・ノウハウのソースとしては、「台湾本社」が90.72%、「現地子会社自身の研究開発」が20.62%、「台湾の研究機関」が8.25%などとなっている（複数選択可、サンプル企業数97社。中華経済研究院, 2010, p. 155）。業種によって異なるが、少なくともPC・エレクトロニクス製品では、台湾側の本社機能が依然重要であることが示唆されている。

この背景には、PC等IT機器分野における台湾メーカーの強みの相当部分が、台湾北部におけるIT関連部材・装置メーカーや技術者の分厚い集積に支えられたものだという事情がある（岸本, 2002参照）。PCシステム・メーカーとパーツ・サプライヤーとの関係も、汎用的な部材を除いて単純な市場型取引ではない。パーツの設計開発の過程でPCシステム・メーカーとの多くの対話と知識の交換が行われ、これによりキーパーツの技術と応用の趨勢に通じていることも台湾PCメーカー（多くはOEM/ODM）の強みの一部である。またPCシステム・メーカーは、個別パーツ・サプライヤーの製品やソリューションを統合しシステム全体を開発するための幅広い知識の蓄積があり、キーパーツ・サプライヤー

<sup>3</sup> 同報告は、經濟部投資審議委員会の委託で中華経済研究院が毎年作成してきたものである。2010年版は2009年年末時点（もしくは2009年通年）の状況を反映している。同報告では中国投資とその他海外への投資を分けて集計している。サンプル数は全体で840社、うち中国投資分は700社程度と思われる（但し、質問項目ごとに回答率は異なりサンプル企業数も異なる）。業種では、「電子部品製造業」、「コンピュータ、電子&光学製品製造業」を中心とする製造業が主で、これに若干のサービス業とごく少数の農林水産業・鉱業が含まれる（詳細は、同報告「貳、調査説明」参照）。

の技術学習に対しても一定の支援が出来る。このようにして形成された綿密で開放性のあるイノベーション・ネットワークが、台湾 IT 企業のコア・コンピタンスの重要部分となっていた。台湾北部の産業集積は、今後、基礎研究への投資とブランド・マーケティングの展開を通して技術地域としてアップグレードすることが期待される（楊, 2009）。

さらに、同じ中国内にある産業集積にも各々異なる特徴・課題がある。即ち、長江デルタ地域は、ビジネス中心地の上海を擁し投資環境も一般に良好だが、今後はイノベーション環境を形成し、外資の研究開発の現地化を促し、ハイテク人材の誘致を図る。加えて、価格競争に陥りがちな国際ブランド顧客向けビジネス以外の市場を開拓する必要がある。珠江デルタ地域は、既に輸出用の飛び地から内需市場開拓向けの橋頭保へと転換が進んでいる。ただし加工貿易型ビジネスに深く依存した発展経路によるロックイン効果で制度改革が困難になっており一層の改革努力が必要である、といった具合である（楊, 2009）。

### 3. 台湾における ECFA をめぐる議論

本節では、対中経済連携推進をめぐる台湾の専門家の賛否両論を検討する。<sup>4</sup> 経済的分析の内容を細かく検証するよりも、台湾の中長期的な発展戦略に関する両者の見解の相違を明らかにすることに重点を置く。以下、ECFA の必要性、ECFA の政治的リスク、および ECFA の台湾経済発展への影響の三つに分けてみていく。

#### 3.1 ECFA の必要性について

中国との経済連携強化を推進する馬英九政権は、国民向けの説明で「鎖国」か「開放」か、「辺境化」（中国語で「辺縁化」）か「国際化」かの二者択一を示し、ECFA締結を各々後者への道であるとする（行政院大陸委員会, 2010）。この背景には、近年、全世界および

---

<sup>4</sup> 筆者は、2010年10月20日から25日にかけて台北にて ECFA を支持する立場の四人の専門家と面談した。うち二人は中華経済研究院の研究員である A 氏と B 氏であり、一人は国立台湾大学経済学系の C 教授、あと一人は行政院大陸委員会高官の D 氏である。なお中華経済研究院は、経済産業分野では台湾最大級の研究機関であり、ECFA に関しては事前準備のための研究報告書（中華経済研究院, 2009）の作成に当たるなど国民党政府のブレーンとしての役目を果たしている。ECFA 支持派による文献として、陳主編（2010）がある。さらに同期間に ECFA 不支持の立場をとる専門家（国立中央大学経済学系の E 教授）とも面談した。また同教授を含む不支持派による文献として羅主編（2010）や呉榮義主編（2010）がある。以下の分析は、主にこれら専門家の意見および文献を基にしている。

アジアで締結されたFTAの数が急増するなか、台湾はパナマやグアテマラ、ニカラグア、エルサルバドル、ホンジュラスといった少数の小国以外にFTA締結の実績がなく、アジアにおける地域経済統合の潮流から取り残されるという危機感があった。とりわけ、中国・ASEAN-6（インドネシア、マレーシア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ）間のFTAが2010年1月に全面発効し90%以上の製品がゼロ関税となり、その他の4カ国（ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマー）については2015年までに90%の中国製品に対してゼロ関税を実施する予定である。また韓国も米国、インド、ASEAN、EUなどの主要国・地域を含む多数の国とFTAを締結し、さらに日本や中国、カナダ、オーストラリア、ロシア等ともFTA締結への交渉中もしくはそれに向けた準備段階にある。とりわけ韓国は輸出品目構成で台湾との競合度が高く、もし関税が全廃された場合、台湾から米国への工業製品輸出額の約30%が、EUへの場合は約45%が韓国製品に取って代わられる恐れがあるとの試算もある（史, 2010）。さらにもし韓国が台湾に先んじて中国とFTAを締結すればその台湾への影響は甚大なものになると指摘される（劉大年, 2010）。

無論、台湾政府はこれまでASEAN、米国、日本等とFTAを締結しようと努めてきたが中国の圧力により実現せず、したがって先ず两岸関係を改善することが不可欠との認識があった。ECFAを支持する専門家によれば、<sup>5</sup> ECFA締結は、単なる中国への傾斜ではなく、他国との関係改善・経済交流緊密化を図り、台湾の経済・貿易の一層の自由化を促すための関門であるという。即ち、中国との関係改善をせずに第三国とFTAを締結することは現実的には非常に困難で、ECFA締結をしなければ、ASEANを軸とした東アジア地域の経済統合の動きに乗り遅れ台湾の辺境化が進むという不安を抱いている。

これに対して性急な ECFA 締結に反対し、馬政権のいう「国際化」は事実上「中国化」だとする批判もある。例えば、黄（2010）は、ECFA を締結しないからといって辺境化するとは限らず、元々WTO の働きにより各国の関税は既に相当引き下げられており、将来、FTA や ECFA の必要性が低下すると指摘する。さらに、ECFA 以外の有効な対策として、中国の対台湾関税率に応じて台湾元の切り下げを行い輸出競争力を維持することをあげる。

次に、洪（2010b）は、中国・ASEAN 間 FTA の台湾への悪影響は、想像されるほど嚴重ではないとする。その理由は、①中国・ASEAN 間 FTA では、いくつもの「敏感な品目」が保留されすぐには自由化されない、②台湾と ASEAN 諸国では中国市場での輸出品競合

---

<sup>5</sup> 中華経済研究院研究員の A 氏および B 氏との面談による（各々、2010年10月21日、10月25日実施）。

度はそれほど高くない、③台湾の輸出の中心である IT 電子製品については、「情報技術協定 (ITA: Information Technology Agreement)」により、中国への輸出の大部分は免税扱いである、④ECFA を締結しても台湾が ASEAN と FTA を締結できるとは限らず、その場合結局、台湾企業は中国に生産移転した方が得策と考えるようになる、以上である。また同論文は、台湾にとって衝撃の大きい ASEAN プラス 3 (日中韓) や日中韓 3 国 FTA は、日中確執等の原因で当面成立の可能性が低いと主張する。

それでは反対派がどのような代替案をあげているかをみると、筆者の知る限り、欧米日等先進諸国や ASEAN 諸国との経済交流緊密化を図るべきということが中心である。例えば、蔡 (2010) は、先進諸国との貿易を増大させるのが台湾の活路であり、台湾で生産活動を行う企業が規模の経済を実現できるだけでなく、(先進国の方が労働コストが高いため) 産業の海外移転問題も起きない。また台湾の技術水準引き上げにも貢献するという。同論文は、現状では台湾が欧米諸国等と FTA を締結することは困難と認めながらも、貿易コスト低減の方法は関税削減だけではないと指摘する。貿易コストには、運輸、情報、契約執行、文化的差異、為替、関税、行政管制、マーケティング等に起因するコストが含まれ、先進国に販売ルートと優良ブランドを確立するように支援することで、FTA なしでも前進できると述べている。

### 3.2 ECFA の政治的リスクについて

ECFA の政治的含意について、馬政権の公式見解では、「一国両制」や「平和統一」のような政治的文言は一切使われず一般的な経済協定に過ぎないとされ、「不統、不独、不武」(統一せず、独立せず、武力行使せず) の現状維持策を堅持し、兩岸関係の改善とともに国際関係の改善も図ることが強調されている (行政院大陸委員会, 2010)。

これに対しては根強い不信もある。即ち、中国にとって ECFA は政治的統一のための策略であり (「以経促統」= 経済によって統一を促す)、当初台湾側に有利な条件を提示する (「讓利」= 利益を譲る) のもこのためである。しかも中台間の経済規模の圧倒的な格差により、台湾の中国への非対称的依存度が高まり、中国は労せずして台湾を勢力範囲に取り込み「祖国統一の大業」を達成する目論見であるとの主張である (黄, 2010; 呉, 2010)。また中国・香港間の「経済貿易緊密化協定 (CEPA: Closer Economic Partnership Arrangement)」を引用し、CEPA 締結後、中国の資金が香港へ不断に投資された結果、香港の政界、財界、

社会、マスコミへの中国の影響力が高まったとして、台湾がその轍を踏む危険性を指摘する（黄, 2010, p. 39）。

筆者が面談した ECFA 支持派の専門家の 1 人は、<sup>6</sup> 彼らも中国の最終目標が統一であることは認識しつつも、同時に中国側にそれを性急に実現しようとする意図はなく、差し当たりは台湾が独立派の意見に傾くことを阻止するのが狙いという見解を示した。ECFA 賛成・反対の立場から書かれたものではないが、同様の解釈として、伊藤（2011a）は、中国政府は近年、積極的な統一促進よりも台湾の独立阻止に当面の目標を置いているとみている。経済制裁で台湾との統一を実現するのは容易ではなく、中国が、民主化や社会の安定を実現し、かつ台湾市民の自決と尊厳を保障する統一モデルを提示できるかどうかが鍵となると述べている。

なお、ECFA が論争的になる以前から、中国に進出している多数の台湾企業が、いわば「人質」とされる、もしくは一部の台湾企業が（選択的優遇や懲罰により）中国政府の「手先」となり統一に有利な方向に働きかけるといった形で、経済的依存が政治的自立性の毀損に繋がる恐れが指摘されていた。ただし、耿・林（2008）によれば、そのリスクを過大評価すべきでないという。先ず、台湾の対中国非対称的経済依存につけ込み中国側が経済制裁を行う恐れについていえば、経済制裁はある特定の政策に狙い通りの影響を与えるには時間がかかり確実性が低い、また台湾系企業が中国の輸出の相当部分を担っており混乱が生じると中国にとっても不利益となる、<sup>7</sup> そして台湾市民の敵愾心を煽り独立派の主張が勢いを増すなど中国側にとってもリスクが大きく容易には行使できない。台湾側の対策として、長期的には投資先の分散を図る、短期的には第三国企業とのアライアンスにより大陸進出するなどが示されている。

また耿・林（2008）によれば、一部の台湾企業が中国の手先となり台湾の政策に影響を与える、もしくは台湾内部の団結を壊す恐れについては、WTO への加盟などで中国政府が恣意的に行える干渉の余地は減少する傾向にある、また台湾は民主政体であり一部勢力が台頭すると反対勢力が現れ容易に一方の思い通りにはならないなどの理由で実際の影響力は限られるとされる。台湾政府の対策としては、中国に進出した台湾企業に優遇を与え求心力とアイデンティティを強化する、兩岸関係の透明化を図り台湾企業の動向を十分把握

---

<sup>6</sup> 中華経済研究院研究員の A 氏との面談より。

<sup>7</sup> 例えば、2009 年の中国輸出企業 TOP10 のうち、6 社が台湾系企業であり、しかも 1 位から 4 位までが台湾系で占められている（野村総合研究所台北支店, 2010, p. 6）。

し中国の影響を取り除くなどが考えられる。

### 3.3 ECFA の台湾の経済発展への影響について

馬政権によれば、ECFA 締結の直接的な利益は関税の減免による台湾の対中国輸出競争力の増大である。これに付随して投資保障や知的財産権保護の強化等にも言及される。ECFA のマクロ経済的効果として、GDP で 1.65～1.72%、生産高で 2.75～2.83%、雇用者数にして 2.5～2.6% (25.7 万～26.3 万人) 分の伸びが見込まれるとする。アーリーハーベストの経済効果として、GDP で 0.4%、生産高で 0.86%、雇用者数にして 0.64% (6 万人) 分の伸びが、加えて関税節減として 295 億元分の効果があると試算される (経済部, 2010)。無論、ライバルの韓国や日本等に先んじて中国市場を開拓し地歩を固めることも念頭に置かれている。

これに加え、ECFA 支持の専門家は「根留台湾」(海外進出するも本社や研究開発部門は台湾に残す) や「鮭魚返郷」(海外で成功した台湾企業が本国に投資する) の効果にも言及する。<sup>8</sup> 即ち、近年の大三通の実現によりロジスティクス・コストが下がり、ECFA により関税が低減すれば、必ずしも工場等を中国に移転する必要がなくなるので台湾での投資が増える。また兩岸不通の時代は、中国で成功した台湾企業は、香港やシンガポールで株式上場していたが、今後は、台湾に戻ってきて第二上場することも期待されるということである。<sup>9</sup>

さらに、中台経済関係の自由化推進やそれと並行する台湾の事業環境整備の進展により、中国・アジア新興市場へのゲートウェイとして台湾の戦略的価値向上も見込まれている。即ち、日本等の外資にとって、台湾企業との協力により中国市場開拓が容易となる、または中国向け製品の設計開発や製造の重要部分を台湾で行うことでテストマーケティングが出来るだけでなく知財の漏洩リスクを下げることも出来る、さらに今後中国企業の台湾への進出が進めば、他の外資の投資も誘引し台湾は世界の企業の協力プラットフォームになり得る、といった期待である。

<sup>8</sup> 中華経済研究院研究員の A 氏、B 氏および行政院大陸委員会の D 氏 (2010 年 10 月 20 日実施) との面談より。

<sup>9</sup> 2008 年以降、中台経済交流の拡大と台湾証券市場国際化のために上場制限が緩和された。同時に台湾での調達資金について中国を含む海外持ち出し制限が撤廃される等、外国企業全般に対する制限も緩和された。これにより、対中投資制限回避のため海外で上場していた台湾企業の里帰り上場に加え米国、ASEAN、日本に対する上場誘致も進められている (目片, 2010)。

ECFA 不支持の専門家は、こうした経済的「メリット」へも疑問を投げかける。先ず、馬政権はアーリーハーベストとして台湾側は267品目に対して中国側は539品目を提示し、台湾に大幅に有利であることを強調する。しかし詳細にみると、①中国がごく少量しか輸入してない商品、②中国市場で台湾が競争力を持たない商品、③台湾が既に高いシェアを占める商品、④元々輸入税率が低い商品、⑤中国が高い輸出競争力を持つ商品が少なからず含まれており、これらは自由化されても台湾からの輸出が大きく増える可能性はなく見かけほどのメリットはないという（劉錦龍, 2010）。逆に、台湾が中国製品に対して開放する267品目は63業種、約5,300社、87万人分の雇用に関係しており、中国の低廉な商品が流入すれば、内需中心の中小企業にダメージを与え、少なくとも10万人以上の雇用に影響する恐れがあるとする（楊, 2010, pp. 203-204）。

次に、ECFA の「根留台湾」や「鮭魚返郷」の効果にも疑問が提示される。例えば、蔡（2010）によれば、ECFA 支持者は、貿易自由化により台湾企業が中国に工場移転する必要性が低下する効果を強調するが、主要市場が中国なら、その生産コストの低さや市場規模の大きさ、そして輸送コストの削減などの理由から、中国で生産するメリットが依然大きく台湾企業が中国へ移転する誘因はなくなるという。また ECFA 締結と前後して対中投資に課せられていた制限が緩和されたことや、元々言語的・文化的親近性により人的移動に障壁が少ないこと、エレクトロニクス製品等は産業集積効果が重視されるので産業チェーンの下流部門が中国にシフトすれば中上流部門もいずれ追従せざるを得ないことをあげ、台湾の産業空洞化が進むリスクを指摘する。

同様の観点から邱・張（2010）は金融サービス業での開放について論じている。即ち、一般に売買回転率が高いと市場取引が活発で流動性低下のリスクが低いことを意味し、株価収益率が高いと資金調達が容易であること意味するが、台湾証券市場は、近年、売買回転率と株価収益率はともに低下傾向にあり、香港やシンガポールより有利であるもの、上海や深圳の証券取引所より低い。このため台湾企業は上海や深圳での株式上場を優先する可能性が高く、「鮭魚返郷」はあまり期待できないという。

さらに、黄（2010, p. 35）は、中国の台頭を利用して台湾の戦略的価値を高め、台湾を「アジア太平洋オペレーション・センター」、「物流センター」、「輸送センター」等として発展させようとする馬政権の構想を「空中楼阁」の希望的観測に過ぎないと切って捨てる。即ち、中台間の経済規模の圧倒的な格差により、ただ市場原理によるだけで「中枢一辺境」二極分化の効果が働き、小規模経済主体である台湾は大規模経済主体の中国に吸引され、

最後は呑み込まれる。歴史的にみても、かつて台湾政府が「三不政策」をとり大陸との交流を制限していた時代にこそ「台湾の奇跡」を実現できたのであると主張する。

加えて、楊（2010）によれば、2001年以降、経済成長率が高くても失業者数は減らず、しかも経済衰退の際は失業者数が大幅増加するという現象が生じており、同時期には（2000－2009年）、経済成長率は平均3.41%を記録したものの実質賃金成長率はほとんどゼロであったという。同論文は、これは台湾の貿易依存度と対外直接投資が急増した時期と重なり、台湾のグローバル経済化への対応は事実上「経済の中国化」であり、韓国のように技術力向上とブランド構築を通して真のグローバル化をこななかった結果であるとする。そして、台湾においてもOEM/ODMモデルのアップグレーディングや半導体、オプトエレクトロニクス、通信、バイオ産業のような新興ハイテク産業の形成が徐々に実現されてきているものの、こうした産業構造の変化に人材の産業間移動と人材育成が追い付いておらず構造的失業の顕在化に繋がっていると指摘する。

### 3.4 小結

さて、本節では以上三つの側面からECFAへの賛否両論をみてきたが、ここではこれを踏まえ、その違いについてさらに検討を加えてみたい。

先ず、ECFAの必要性に関しては、支持派も反対派も各々中国一辺倒や鎖国を主張しているのではなく、何れも欧米日の先進諸国等とのFTA締結を含めた関係強化を唱えている点で違いはない。結局両者の対立は、ECFA締結の切迫性の度合いをどう認識するかの違いに加え、ECFA締結をせずに（もしくはECFA締結に先んじて）他の主要諸国とFTA締結等の関係強化が可能であるかどうか、あるいはECFA締結で本当に他国とのFTA締結の道が開けるのかどうかについての見通しの相違による。ECFA反対派は、台湾側の期待通り中国側が台湾に国際的な活動の余地（台湾では「国際空間」と呼ぶ）を与えるかどうか何の保証もなく、むしろ中国側の最終的な目標が統一にあるなら、それを期待するのは現実離れした幻想であるとする（楊, 2010）。他方、支持派の専門家の1人は、「我々が中国との和解を受け入れたのに、中国側が国際空間を与えないならば台湾市民が納得せず、台湾は民主政体なので、（対中和解を進める）国民党が支持されなくなる。このあたりの事情を

中国共産党側も理解しているはず」との読みを示している。<sup>10</sup>

次に、ECFA の政治的リスクに関しては、どちらも中国の最終目標が祖国統一であるとの認識に違いはないが、その切迫性についての評価が異なる。支持派の専門家は、ECFA は単なる FTA に過ぎず、また、中国の当面の目標は台湾の独立傾斜阻止にあり、近い将来統一が現実味を帯びるような状況に至る可能性は低いと見る。他方で、反対派は、ECFA は単なる経済協定ではなく、台湾の対中経済依存を促進し、かつ中国の資金・人材の台湾社会への浸透を図る統一に向けた戦略であることを強調する。中国による統一への働きかけがどの程度のペースで生じるか、そしてその間の中国および台湾における政治社会状況と世論の変化がどのように進むかは予断を許さないが、当面注目すべきは馬政権や ECFA 支持者が期待するように两岸関係の改善が台湾の国際空間拡大を容易にするのかどうかである。

最後に台湾の経済発展への影響に関して検討する。筆者の聞き取り調査によれば、ECFA 支持派の専門家も中国の安価な商品の浸透や中国の銀行による台湾の銀行の買収などのリスクについて言及し、またアーリーハーベストのメリットについても今後を見守る必要があることを認めており、<sup>11</sup> この点では反対派と大差はない。筆者の見るところ、その大きな相違は、一方で支持派は、好むと好まざるとにかかわらず中国市場の開拓を放棄することは出来ず、また中国との連携強化を梃子に台湾の戦略的価値を高めようとするのに対して、他方で反対派は、こうした期待を抱かず、地道に「自救、自強」による技術と産業のアップグレードを図りつつ、欧米日の先進諸国や ASEAN 等との経済連携強化による「真のグローバル化」を訴える点である。台湾企業がこれまで築いてきた大陸での生産・営業拠点の活用を前提としつつ台湾本拠地側の優位性創出を図る点では支持派の発想は常識的・現実的と思われるが、中国の政治的意図に常に左右されるリスクと「根留台湾」が実現される確たる見通しが無いことへの反対派の懸念も理解できる。

反対派の強い警戒心の背景には、言語的・文化的・地理的親近性や経済主体としての規模の圧倒的格差などから、中台間では新経済地理学の「中核一周辺モデル (core-periphery model)」<sup>12</sup> で示された効果が働き中国の台湾に対する吸引力が殊に大きいという考え方が

<sup>10</sup> 台湾大学経済学系 C 教授との面談より (2010 年 10 月 21 日実施)。

<sup>11</sup> 中華経済研究院研究員の A 氏との面談より。

<sup>12</sup> P. Krugman の提唱で、その要点は、「企業は、規模の経済の活用と輸送費の節約のため大きな市場に立地しようとする。他方、労働者も、高い実質賃金とより多くのバラエティの消費を可能にする大きな市場に移動しようとする。この両方の誘因が相乗的に作用しあって、加速度的に大きな市

ある（黄, 2010; 蔡, 2010）。ただし、台湾側にも新竹科学工業園区を核にした IT 電子産業集積などの強固な産業集積が存在する。<sup>13</sup> 前述したように、生産拠点の中国移転にもかかわらず、台湾本拠地側の固有の強みやアップグレーディングの見通しもあり、反対派の議論は、この側面を過小評価している可能性がある。

なお反対派が提示する対策としては、「深耕台湾、布局全球、領先中国（台湾に深く立脚し、グローバルに展開し、中国をリードする）」、即ち、台湾内部の投資環境改善と産業高度化・高付加価値化促進、米日欧等先進国との経済・技術協力の強化、およびイノベーションやブランド創出、製品差別化により価格競争を避け技術水準で中国をリードするなどであり（王, 2010, pp. 61-65）、また ASEAN 等への投資促進、キーテクノロジー開発と国際的な販路開拓への支援強化、IT・電子産業に偏った産業構造の不均衡是正と従来型産業のアップグレーディング促進、内需型産業・サービス業の振興、職業訓練と創業への支援などがあげられている（楊, 2010, pp. 205-209）。

実はこの点、馬政権や ECFA 支持派の考えと重なる部分が多い。表 3 は馬政権による産業振興の主な取組みを整理したものだが、少なくとも政策メニュー的には反対派の主張がほとんどカバーされている。馬政権は、これを土台に、台湾を「グローバル・イノベーションセンター」、「アジア太平洋の経済・貿易の中核」、「台湾企業のグローバル営業総本部」、「外国企業のエリア運営センター」へとしていくことを目指している。これらが ECFA により台湾の戦略的価値が向上することを見越しての構想であるという点では、反対派と立場が異なる。

加えて、台湾企業による自主ブランド創出を重視する点でも二つの立場は共通している。即ち、筆者が面談した ECFA 支持の専門家は、関税低減のみなら対中依存度増大を招くだけであり、ECFA 締結等を機に中国市場開拓を通して台湾企業がブランド創出に取り組むことを期待していると述べていた。この背景には、中国の人件費上昇と受託製造業者間の競争激化による利益率悪化で OEM/ODM モデルの持続性が危ぶまれていることがある。ECFA 反対派も、台湾が OEM/ODM モデルを土台に徐々に新興ハイテク産業を発展させてきたことを認めつつも、キーテクノロジー掌握とブランド確立に一層積極的に取り組まなければ、依然 OEM/ODM モデルに止まるのみで、将来また海外移転と空洞化の問題に直

---

場に企業と労働者の集積をもたらすことになる」というものである（石川, 2008）。

<sup>13</sup> この他、台中の工作機械やトレーニング器機、台南の眼鏡や自動車部品、高雄のヨット等、台湾各地に様々な産業集積が存在する（中華民国対外貿易発展協会, 2009, 2010）。

表3 馬政権下での産業振興への主な取組み

政策	内容
愛台 12 建設	<p>国内需要拡大、投資環境改善、経済体質強化、生活の質向上の効果を期し、投資総額は 2009-16 年で約 4 兆元(民間投資含む)：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 台湾全島を網羅する交通網：北部・中部・南部の都市部に地下鉄敷設、鉄道立体化など</li> <li>② 高雄自由貿易および生態港：コンテナセンター建設、港湾区域内生態パークを設置など</li> <li>③ 台中アジア太平洋海空ロジスティクスセンター：台中港、台中空港、台中サイエンスパーク、彰化工業区を結ぶ輸送ネットワークの構築など</li> <li>④ 桃園国際エアシティ：桃園空港をアジア太平洋における国際航空都市とする</li> <li>⑤ インテリジェント台湾：言語と情報教育強化、文化創造産業推進、ブロードバンド国家建設、インテリジェント交通システムとインテリジェント生活環境の構築</li> <li>⑥ 産業イノベーション回廊：各地でサイエンスパーク等の建設を推進</li> <li>⑦ 都市と工業区の再開発：都市再開発、老朽化した工業区の改善、高速鉄道(新幹線)駅周辺開発</li> <li>⑧ 農村再生：「農村再生条例」を推進</li> <li>⑨ 海岸整備：漁港改善、観光スポット開発など</li> <li>⑩ 植林事業：造林、森林レクリエーションゾーン設置</li> <li>⑪ 治水・水害対策：治水・洪水対策計画の検討、高屏溪整備、地層陥没の改善、治山防災計画の推進、原住民のふるさと再建など</li> <li>⑫ 下水道建設：下水道普及率の向上、山間地における小型污水处理システムの建設</li> </ol>
六大新興産業	<p>既存の半導体、FPD および ICT 産業の基礎の上に、今後の省エネ・低炭素、人口高齢化、クリエイティブ経済の振興といった世界的傾向に対応するため「バイオテクノロジー」、「観光旅行業」、「グリーンエネルギー」、「医療介護」、「ハイエンド農業」、「文化クリエイティブ」からなる六大新興産業の推進が決定された。当初予定で 2009-12 年に 2,000 億元以上の経費が投入される</p>
四大新興インテリジェント産業	<p>「クラウド・コンピューティング」、「インテリジェント EV(電気自動車)」、「グリーン建築」、「発明・特許産業化」を四大新興インテリジェント産業とし、今後 6 年間に 150 億元投入する</p>
十大重点サービス業	<p>伸び悩むサービス業の振興のため、2009年10月に「美食国際化」、「国際医療」、「音楽・デジタルコンテンツ」、「中国語eコマース」、「国際物流」、「展示会」、「都市再開発」、「WiMAX」、「高等教育輸出」、「ハイテク・ニュービジネスの資金調達プラットフォーム」からなる十大重点サービス業発展計画が打ち出された。サービス輸出拡大を目指す</p>
就業促進	<p>世界金融危機に伴う失業増加に対応し、「リストラ抑制」、「弱者配慮」、「就業増加」、「内需拡大」の4本柱からなる「振興経済促進就業政策措置」を打ち出す</p>
市場開拓・ブランド推進	<p>・「新鄭和計画」(2008年9月-2012年)：①輸出関連融資・輸出保険での優遇、②新興市場開拓強化、③他国の政府調達市場への参入、④サービス業国際市場開拓支援、⑤中国市場の開拓強化、⑥外国企業による台湾での調達拡大</p> <p>・「台湾ブランド発展計画」(2006年から)：①ブランド支援ベンチャーキャピタル設立、②ブランド発展環境整備、③ブランド価値調査実施、④ブランド開発人材供給拡大、⑤ブランド支援プラットフォームの構築、⑥台湾産業国際イメージの向上</p>
産業創新条例	<p>研究開発奨励や中小企業の雇用促進、「産業パーク」の設置推進などを定めた「産業創新条例」が 2010年5月に施行。従来の特定ハイテク企業向けの優遇を廃し、法人税率引き下げ(20%→17%)等による多元的な産業発展とイノベーション促進を目指す</p>
創業・新事業促進	<p>「創業領航(ナビゲーション)計画」(2009年から)の下、「北、中、南、東中小企業創業創新サービスセンター」設置や「産学連携研究資源統合プラットフォーム計画」等により起業・新事業展開を支援</p>

出所) 投資台湾全球招商網、行政院全球資訊網、經濟部国際貿易局経貿資訊網、創業圓夢網、目片 (2010)、工業技術研究院 (2010)、品牌台湾發展計画などの情報に基づき筆者作成

面すると指摘する（楊, 2010, p. 200）。

以上をまとめると、ECFA に賛成しその効果を十分引き出すためにも、逆に ECFA に反対し「真のグローバル化」を目指すにせよ、台湾国内の投資環境改善やイノベーション能力向上等に加え、海外市場での台湾ブランド確立へ向けた取組みが不可避であることが分かる。本稿は、台湾のビジネスモデルへの影響を分析するのが課題なので、特に後者に注目する。「経済の中国化」を警戒する反対派の主張にもかかわらず、海外進出先としての中国の圧倒的な重要性に鑑み、次節以降では、中国市場開拓を通じた台湾企業ブランド構築の現状と今後の可能性について検討する。

#### 4. 中国市場における台湾企業ブランドの展開

本節では、中国市場における台湾企業の自社ブランド創設に関する動向を分析する。ただし、ここでのブランドは、工業用の部材や中間財等ではなく、最終消費者・ユーザーに直接向き合う商品・サービスに関わるものを主に念頭に置いている。台湾は、IT 製品の Acer、ASUS、HTC 等を除いて国際的な著名ブランドが僅少であるといわれる一方で、中国市場で一定程度の知名度を持つブランドは少なくない。表 4 は、台湾当局が管理する「大陸台商経貿網」等を参考に作成した中国市場における台湾企業ブランドのリストである（ただし、完全に網羅しているわけではない）。台湾の対中投資の主力である IT 電子産業以外の業種にも広く分布しており、とりわけ飲食業や食品・飲料、衣装・ファッションなどの分野で多いことが分かる。以下、同表と関連文献・資料に基づき、台湾企業の優位性、販路の開拓、成功した台湾企業の出自の三側面から、これらブランド企業の経営の特徴を出来るだけ具体例を引用しつつ分析する。<sup>14</sup>

##### 4.1 台湾企業の優位性

先ず、台湾企業の優位性について検討する。一般に台湾企業の製品は中国本土企業製品より品質が良く欧米企業製品より安価であるが、中国市場ではこうした「中道」製品への

---

<sup>14</sup> 以下の台湾ブランド企業についての記述は、特に断りのない限り、呉立民主編（2010）、經濟部投資業務處（2004）および各社ホームページ（2011年5月23-25日閲覧）からの情報に基づいている。

表 4 中国市場における台湾企業ブランド

業種・製品	ブランド名・企業名
食品・飲料	康師傅、統一、旺旺、味全、元祖、羅莎(ROSA)蛋糕、桂格多力葵花油、泰山、黑松、龍鳳、徐福記、華元、伊莎貝爾、愛之味、新東陽、馬哥孛羅、克莉絲汀、宜芝多、可頌坊、桂冠、美元蜜餞、天仁茗茶、快樂檸檬、阿二冰茶、鼎茶、日出茶太、COCO 都可茶飲
飲食業	一茶一坐、仙蹤林、永和豆漿、兩岸珈琲、康師傅、寶萊納、喜來公社、雕刻時光咖啡、鼎泰豐、德克士、金錢豹、迪歐咖啡、鹿港小鎮、85 度 C、真功夫、上島咖啡、西提牛排、三商巧福、古典玫瑰園、貴族世家、四海遊龍、鬥牛士、呷哺呷哺、便所主題餐廳、圓緣園、大成家、名典咖啡語茶、王品牛排、阿宗麵線
衣装・ファッション	歐迪芬(Ordifen)、麥根服飾、gimid、TOP GIRL、TOTEM 圖騰、蜜雪爾、銀萱、巧帛(chaber)、Pink Mary、龍笛(LONDEE)、girdear 哥弟、曼黛瑪璉、KISS GIRL、思薇爾、LOOKSEE、宜而爽、Tony Wear、奧黛莉、夏姿(SHIATZY CHEN)、萊卡佛(LaiCarFore)
靴	達芙妮、卡迪娜、WHAT FOR、Stella Luna、哈森
装飾品	石頭記、福人德、今生金飾、琉璃工房、富御珠寶
美容・保養	自然美、曼都(mentor)、康是美、佳而美、佐登妮絲、雅芳、伊爾挺、水嚕嚕連鎖美髮
日用品	黑人牙膏、花仙子、噓噓樂紙尿褲、多樣屋生活居家
家具・インテリア	特力屋、台昇家具、亞力山卓家具、法藍瓷、京功琉璃
スポーツ/レジャー用品	英派斯(Impulse)健身器材、喬山(Johnson)運動器材、太平洋釣具
IT 製品	華碩(ASUS)、宏碁(Acer)、宏達電(HTC)、明基(BenQ)、奇美(CHIMEI)、多普達(Dopod)、微星(MSI)、技嘉(GIGABYTE)、友訊(D-LINK)、麗台(LEADTEK)、英華達(OKWAP)、映泰(BIOSTAR)
輸送機器関連製品	捷安特(GIANT)、美利達、光陽摩托、三陽機車、台鈴電動車、正新輪胎
建築資材等(タイル、衛生陶器等)	長谷磁磚、成霖潔具、亞細亞磁磚、羅馬磁磚、和成衛浴(HCG)、冠軍瓷磚
スーパー・百貨店・コンビニ	太平洋百貨、大洋百貨、丹尼斯百貨、遠東百貨、百腦匯、全家便利商店、大潤發
娯楽施設	米樂星世界、錢櫃、湯姆熊、百樂門、東方高爾夫球場
不動産	信義房租、太平洋房屋、永慶房屋、住商不動産、湯臣
フォトスタジオ	維納斯、龍攝影、施華洛、千子晨
児童用品	麗嬰房、ABC 兒童用品、巴布豆、黃色小鴨、統聯文具
幼児教育	吉的堡美語、三之三國際文教、喬登美語、長頸鹿美語
その他	櫻花廚衛(SAKURA)、外交官(Diplomat)、艾美特(AIRMATE)、象王洗衣、寶島眼鏡、尚朋堂、震旦(AURORA)、海昌隱形眼鏡、辰新醫院、皇冠行李箱

出所) 大陸台商經貿網、吳立民主編 (2010)、企業ホームページ等に基づき作成

需要は多くなく、また台湾製品は欧米日の製品に及ばぬ二流製品とのイメージが強くブランド創出へのハードルは高いとの指摘もある (陳・顧, 2008)。ただし、飲食業や食品・飲料、衣装・ファッション等の生活関連分野では事情が異なるようである。台湾企業は、文

化的・言語的親近性により中国消費者の嗜好を他の外資に比べ的確に理解できることに加え、本土企業より相対的に進んだ経営管理（品質、人材、配送、店舗等に対する）や研究開発、国際的流行への感度を持ち、これが優位性の基盤となっているとみられる。

例えば、即席麺などの各種食品・飲料で中国最大級の食品メーカーとなった「統一企業」（1992年新疆に中国最初の工場設立、1998年上海に大陸運営本部設立。中国全土に分公司36社、営業所230余りを擁す）は、「三好一公道」（品質好し、信用好し、サービス好し、価格適正）を基本方針とし、防腐剤不使用など品質堅持と引き換えに本土メーカー製品に比べやや高めの価格設定でも広く受け入れられている。そして江蘇省昆山に製品開発・技術センターを設立し、台湾本社からの技術支援を受けつつ、大陸各地の異なる嗜好にも対応できる製品開発体制を整えている。また「元祖食品（GANSO）」（1993年上海進出。上海、無錫、杭州、成都等主要都市に分公司7社、全国53都市に260余りの販売店を擁す）は、台湾では伝統的菓子である粽を販売し、さらに日本式餅菓子の様式を取り入れブランドとしての基礎を築いた。1993年に上海に出店して以降は、当地で好まれるケーキ類を主体にし、「低糖、低脂、多汁」（ヘルシーでジューシー）な製品により贈答用の高級菓子ブランドとして名声を築くことに成功した。その背景には、加盟店への厳格な管理とトラブルへの迅速な対応、商品鮮度を保つための工場から店舗への迅速な物流体系の確立などがあつた。女性用下着メーカーの「欧迪芬（Ordifen）」（1993年北京公司設立、1996年上海本部設立。全国各地に約1,000カ所の専用売場と加盟店がある）は、1990年代前半の保守的・同質的な中国市場と国際的な流行との差に商機を見出した。装飾性の高い「見せる下着」を打ち出しモデルを使った下着ショーを開催するなどして中国有数のブランドへ成長した。ただし同社成功の秘訣は、先進地域の流行の単純な導入ではなく、チャイナレッドを強調した商品開発など中国消費者の習慣・嗜好への深い理解に基づく不断の創新にある。

飲食業チェーン店の場合、商品とサービスの種類・品質が店舗間でバラツキがないように十分な管理をすることがブランド維持の一つのカギとなる。例えば、中国茶・中華料理レストランチェーン店の「一茶一坐」（2002年上海開店。主に沿海部の主要都市に約90の店舗を展開する）では、セントラルキッチン方式と各店舗での標準化されたプロセスで味の統一性と安定性を保つ工夫をする。加えて、従業員への自社研修にも注力し、これを土台に直営店を主体とした迅速な店舗展開を進めている。また台湾式ミルクティーを売り物にする喫茶チェーン店の「仙蹤林」（1996年香港で開店、同年上海進出。中国、台湾、香港、マレーシア、カナダ、ニュージーランド等に100以上の加盟店を持つ）は、各加盟店

内の茶葉を含めた 80%の商品は本部から統一的に配給するなどして商品の味とサービスの安定性を保持しているが、かつてそうした規定に従わない加盟店を 30 以上も閉鎖し、その後一定期間本部から店長を派遣する制度を導入し管理を強化した。加盟店の管理には「区域加盟」制度を導入し（上海、広州除く）、区域加盟商に当該地域の加盟店の開拓と管理を任せている。これにより区域加盟商のリソースを活用しつつ本部の負担を大幅に軽減し、加盟店の数と品質の維持に成功している。同様に豆漿（豆乳）等台湾式ファーストフード・チェーン店の「永和豆漿」（1999 年上海進出。全国主要都市に約 500 の店舗を有する）は、華東、華北、華南、東北に「区域総部」を置き、地域の嗜好の違いを踏まえ各区域総部が商品とサービスの標準化を行う体制を構築している。加えて、ハルビンに自前の豆漿豆粉加工工場を、昆山に研究開発・トレーニングセンターを設立しブランド基盤の強化に努めている。

美容等の分野では人材育成がサービスの質を保証し成功のカギの一つとなっている。例えば、ヘアーサロンチェーン店の「曼都（mentor）」（2004 年上海進出。2009 年末現在で、Mentor Hair、Air Hair 等複数のブランドで、台湾、カナダ、北京、上海、福建、四川、浙江に約 550 店舗を有する）は、中国では多くの美容院が高給での人材引き抜きに走る中、美容師の自社育成にこだわり、自前の訓練学校の設立や職場で技能研修時間を設けるなどして美容師（見習い）の技能向上を図っている。さらにその一部が会社の管理層に加わり、あるいは自ら開店し協力者となるよう支援している。別の例をあげると、美容サロンチェーン店の「自然美」（1992 年上海進出。2000 年上海に中国大陸本部ビルを建設後、北京、重慶、成都、青島等の主要都市に子会社・事業所を設立。早くから東南アジア、オーストラリア、米国等へも進出し、全世界で約 2,000 のチェーン店を擁する）は、多額の広告費投入と美容講座番組のテレビ放送等を通してスキンケアへの関心を喚起し市場創出を図った。さらに上海をはじめ各地に美容師訓練センターを設け無料で訓練を施すことで、美容教育普及と同時に加盟店経営者の発掘とブランドイメージ向上にも繋げている。

なおこれらの企業の多くは、台湾での商品や管理方式をそのまま導入しているのではなく、現地の事情に合わせた工夫を凝らしている。上で紹介した企業の大半がそうであるように、大陸消費者の嗜好を観察し大陸ビジネスの第一歩を記す地点として上海が選ばれることが多い。また、中国市場では模倣の横行が深刻であるが、こうした所謂ハイテク的ではない分野でも、積極的な広告戦略、管理強化による商品・サービスの品質や統一性の堅持に加え、研究開発重視による不断の新商品・新メニューや新サービスの提供が模倣者へ

の差別化とブランド保持にとって不可欠の要素である。

## 4.2 販路の開拓

次に、販路の開拓について言及する。ブランド確立は販路開拓と表裏一体であり、「販路を押さえたものが天下を取る」とまでいわれる。上述のような、飲食業等チェーン店における加盟店の開拓と厳格な管理もその一環である。台湾企業にとっても中国市場での販路開拓は決して容易なものではないが、他の外資との比較では有利と言える。かつて流通チャネルや売場は本土業者が担い、その多くが国営企業であり、効率が低く信用を欠いていた。成功した台湾企業の多くは、自社での販売・流通ルート構築に取組んだ(陳・顧, 2008)。

販路構築においては、直営店設立の他に、経銷商や通路商、代理商等と呼ばれる流通業者との提携・協力も重要である。例えば、前述の食品メーカー大手の統一は、県単位で代理商を選びそのエリアでの販路管理を任せているが、こうした協力業者に経営支援を行う(例えば、定期的に市場の運営や商品陳列、売場のレイアウト等について指導する)一方で、価格設定は統一が主導し値崩れを起こさないように管理している。流通業者側からみれば、統一との協力で確実に収益が見込めるのでその関係を重視する。また、統一は、中国では現金取引を主にしているが、これは著名ブランドであるからこそ可能なことである。別の例をあげれば、扇風機等家電製品メーカーの「艾美特電器 (AIRMATE)」(1991年深圳に工場設立。米国、日本、韓国、欧州等へも販売し、家庭用扇風機生産では世界最大手の一つ)は、中国進出後、輸出用の扇風機の受託製造業から始まり、1997年に中国市場での自社ブランド販売に乗り出した。当初は国営の小売ルートに頼っていたが、非効率性や未収金等の問題で頭を痛めていた。しかし、硬直した国営流通体系の中にも活力のある少壮人材が存在することを見て取り、奨励金等の方法で彼らのやる気を引き出し、その後、民営の家電販売自営店が許可されるに伴い、こうした人材が同社の有力な販路網を形成していった。このように自社に忠実な販売部隊の育成に注力し、現在、中国各地の大小都市に200以上の経銷商を擁するに至っている。

ブランドと販路網の確立は台湾企業が他の外資とアライアンスを形成する土台ともなる。即ち、「康師傅」ブランドで知られる食品メーカー大手の「頂新集団」(1988年中国進出、1991年天津に工場設立。即席麺等インスタント食品から菓子類、飲料へと製品を拡大、さらにファーストフード店経営へも着手する)は、天津をはじめ広州、杭州、武漢、重慶、

西安、瀋陽等の要地に生産基地を建設し、全国に 548 の営業所、89 の倉庫、6,155 の経銷商、7 万 3,282 の直営小売店（2010 年末時点）からなる販売網を構築した。これが、同社の新製品が迅速に市場投入される土台となっている。加えて、大型スーパーマーケットの「楽購」への投資（1997 年）や傘下の「全家便利商店（FamilyMart）」の中国進出（2007 年）などによりブランドと販路の補強を行った。こうした取組みを背景に、日本のアサヒビールや伊藤忠、亀田製菓、カゴメ等と戦略的同盟を形成し、中国市場の共同開拓を図るとともに技術・製品水準の向上にも繋げている。

この他、積極的・ユニークな販路開拓の例を幾つかあげよう。熱水器やレンジフード、ガスコンロ等の厨房機器で中国メジャーブランドの一つとなった「櫻花衛厨（SAKURA）」は、1994 年昆山に進出して以降、現在までに、中国全土に 60 社以上の分公司、1,000 ヲ以上の専属サービスセンターを擁する。同社は、熱水器購入者に対して無料点検サービスを無期限に提供するなどアフターサービスを重視している。サービスセンターのある市県鎮では 24 時間以内の対応を打ち出し、十分なアフターサービスが提供できない地域にはあえて進出しないことで、ブランドイメージの保持に努めている。また、「外交官（Diplomat）」ブランドで知られるスーツケースメーカーの「上海泰豊箱包」（1994 年上海で設立）は、百貨店内の専用売場に加え、空港を旅行用品販売の主戦場とみて主要な空港内に専売店を設け、他社製品も含め修理等のサービスも提供している。また航空会社との提携に基づき客室乗務員に同社のスーツケースを提供することで動く広告塔としたり、インターネットの旅行サイトと提携してホテル予約のポイントが一定数値に達すると同社製品と交換できるような仕組みも築いている。さらに、トレーニング機器メーカーの「英派斯（Impulse）」（創業者は元々台湾でトレーニング器機の受託製造業に従事。1991 年青島に企業設立。1994 年より中国国内市場販売へ）は、家庭用トレーニング機器の他に公共施設に設置される屋外用の運動器具の製造販売、そしてトレーニングジムの経営にも乗り出している。注目すべきは、同社が当局の国民健身運動に歩調を合わせることで、同社製品が国家体育総局や各地の体育局から採用され、また「中国オリンピック委員会標識特許企業」等の称号と当局の製品指定を受け、販路拡大と知名度向上を実現していったことである。優れた管理能力や研究開発の土台があつてのことだが、当局との人脈をうまく活用して成功した例と言える。

### 4.3 成功した台湾企業の出自

成功した台湾企業の出自・背景を見ると、台湾で一定の経営基盤を築き一層の発展のために中国へ進出したケースが多いが、他方で、台湾では無名の企業が大陸移転後に台頭した例や、甚だしくは、当該業界でほとんど経験のなかった人物が創業したケースもある。また、当初は輸出向け受託製造業に従事し、その後、中国国内市場の開拓に乗り出すに際して自社ブランドビジネスに転じた例も多い。即ち、中国進出は、個々の企業・起業家にとっても「チャイナドリーム」実現の側面を持つ。

顕著な例は、食品メーカーとして急成長した前出の康師傅である。同社前身は台湾彰化県の食用油の中小メーカーであったが、飛躍を目指して1988年に中国事業を開始した。当初食用油や菓子類などの事業で失敗を重ね一時は苦境に陥ったが、ある日経営者の一人が偶々列車内に持ち込んだ台湾製即席麺が周囲の関心を引いたことにヒントを得、そこに活路見出した。当時、中国の即席麺市場は高価良質の輸入品と廉価粗悪な国産品に二分化していたが、同社は中国消費者の嗜好を綿密に調査した上で庶民価格で良質の即席麺を売り出し、当時中国では少なかった大々的な広告戦略と相まって、たちまち好評を得た。現在では世界最大の即席麺メーカーとなり、各種スナック・飲料等にも製品を多角化している。

別の例をあげると、今や世界的な木製家具メーカーとなった「台昇家具」は、元は台湾家具業界上位100社にも入らない小企業であったが、1991年広東省東莞の大嶺山で工場操業開始後急速に業績を伸ばした。木材切断から組立等を経て包装、コンテナ積みに至る一貫生産ラインを構築しリードタイムと生産コストを抑えることに成功した。当初は輸出向けの受託製造業に従事していたが、1999年には米国で知名度の高い「Legacy家具」を買収し自社ブランドでの米国市場開拓に乗り出した。これを皮切りに、著名ブランドの買収を重ね、現在9つのブランドを擁している。同社は先ず欧米市場で地位を確立し、近年は中国市場の開拓も進めている。かつて同社が東莞大嶺山に進出した折、事業失敗の際は台昇が損失を負担すると宣言し数社の関連部材等の企業を伴って行った。この成功により台湾企業の進出が続き、そこで形成された世界有数の家具産業集積が同社の競争力の土台となっている。<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> 台昇家具についての記述は、呉立民主編（2010, pp. 222-227）、呂（2006）及び同社ホームページを参考にした。

## 5. ディスカッション

ここでは、第3節の ECFA をめぐる議論との関連で、台湾企業ブランドと台湾の産業発展の今後の可能性について検討する。対中依存度増大のリスクを警戒する ECFA 反対派の主張にもかかわらず、中国市場の開拓促進が台湾企業の成長と競争力強化にとって不可欠との認識は根強い。前節の中国市場における台湾企業ブランドの分析でも示されたように、IT 等ハイテク産業のみならずむしろ食品など従来型産業分野で成功例が多く、また弱小企業および無名の起業家が一躍台頭できるチャイナドリームの側面もあり、中国進出の流れは当分止まないであろう。以下では、中国市場開拓を通じた台湾ブランド発展の展望、および「根留台湾」の可能性について検討する。

### 5.1 中国市場開拓を通じた台湾ブランド発展の展望

ECFA 支持派の考えでは、中国市場の開拓において優位を占めることが台湾の今後の発展にとって不可欠であり、そのためにも台湾企業による自社ブランド推進が望まれている。中国市場においては、欧米日の有名ブランドは地位を十分確立しておらず、本土企業は相対的に遅れているため、台湾企業はブランドを浸透させるチャンスがあるといわれる（陳・顧, 2008）。台湾は、先進国との比較では、「後発優位」のメリットを享受して成長したと目されることが多いが、上述したように、中国での台湾ブランド成功の多くは、改革開放後の中国市場の未開拓・後進的な分野に台湾の相対的に進んだセンスや経営管理を持ちこんだことにより、言わば「先発優位」を活かしたものとみられる。同時に多くの場合、台湾や先進国の方式をそのまま適用したのではなく、中国消費者のニーズや現地社会の実情に応じて製品・サービスや管理方式を調整している。また大々的な広告や無償の消費者啓発活動による市場創出、および自社努力による販売・流通ルート開拓など、先駆者ならではのコストも払っている。この点、他の外資に比べ、中台間の地理的・文化的・言語的親近性の利点があると言えるだろう。中国市場は、台湾企業にとってブランド創出のための恰好の実践的訓練場となってきたと思われる。

ただし ECFA 締結等により、今後、投資保障や知的財産権保護などの分野で改善が見られれば、台湾企業の中国ビジネスが加速し台湾企業間の競争が激化すると予想される。さらに、中国の富裕層を狙った欧米ブランドの攻勢や先進的な管理方式を学んだ中国本土企

業の台頭もあるだろう。模倣の横行への対処も含めて、研究開発やブランド経営へのさらなる投資が必要となり、今後、中国市場で成功するハードルが高くなる可能性もある。

中国市場における台湾企業の強みの一つは販路開拓力である。上述したように、これには現地の流通業者と密接に提携し、時には意欲と能力のある現地人を募集しトレーニングを行って自社の代理商・加盟店等として育成することに加え、アフターサービスの充実やマスメディアを使った大々的な宣伝、関連業界企業との連携、当局との良好な関係構築による政府調達受注なども含まれる。ブランド創設と販路開拓は言わば車の両輪であり、相互に補強し合う関係にある。また、独特の難しさを持つ中国市場での販路掌握は他の外資とのアライアンスの土台ともなり得、台湾企業の戦略的地位向上のカギとなるだろう。

前節で紹介した企業の中には、既に中国以外の海外市場への展開を進めている例もあったが、一般に、中国市場での成功を土台に世界的な著名ブランドへ飛躍するというシナリオの実現は容易ではないと予想される。台湾発で世界的ブランドとみなされるものは、Acer、ASUS、GIANT など少数だが、こうした先例に学ぶこともできる。このうち世界有数の自転車メーカーとなった GIANT の事例をみてみよう。1972 年「巨大機械」として創業し、当初は受託製造業に従事していたが、1980 年代初頭、主要顧客の契約打ち切りの危機に瀕して自社ブランド（「GIANT（捷安特）」）経営に乗り出した。台湾市場で一定の経験を積んだ後、1986 年の欧州子会社（オランダ）設立を皮切りに 1990 年代初めまでに米国、日本、オーストラリア等で子会社を開設し海外展開を推し進めた。1996 年にはオランダに欧州市場向け製品の組立工場も設立したが、自転車文化の発祥地である欧州進出は品質向上と高級ブランドイメージ確立の礎となった。中国への進出は、1992 年の昆山を嚆矢に、2004 年の成都、2007 年の天津へと製造拠点を拡充していった。中国進出当初から、輸出用の生産基地としてだけでなく国内市場の開拓も視野に入れていた。独自の流通・販売網構築や「車友倶楽部」を組織してレジャー用自転車市場を開拓するなどにより、1998 年には中国でトップブランドの地位を獲得した。ところで GIANT の本社は台湾の台中県大甲鎮にある。台湾工場は、生産量こそ昆山工場に及ばないが、炭素繊維やアルミ合金フレームの生産を担当し、少量多品種生産のハイエンド製品製造工場として重きをなしている。台湾本社は 2002 年に Global Logistics 管理モデルを導入し、世界各地の子会社・拠点間で研究開発、部材調達、製造、マーケティング等の統合的な運営が行える体制を整備した。従来は、各子会社が大幅な経営自主権を持ち現地市場の特性に各自対応しシェア拡大を追求するだけでブランドイメージも未統一であったが、この改革以降は本社がマーケティング、研究

開発、IT システム、在庫管理、リスク管理等への権限を掌握し、グループ全体としてのリソースの有効活用を実現した。ただし単なる中央集権ではなく、本社は少数精鋭主義で、子会社との間には信頼関係強化と十分な権限移譲を行い、子会社の成功を本社がサポートするという姿勢である。こうした体制の中で、中国は量産拠点として同社の世界展開に貢献し、逆にグローバルなリソースを活用した不断の新製品投入により模倣の横行する中国市場でも優位性を保つことが可能となっている（以上、林, 2008, 第一部より）。また、ECFAにより関税削減が実現すれば、大陸でコスト優位を活かして製造された部品・半完成品を台湾に輸入し、ハイエンドの完成車に仕上げた大陸に輸出するといった運営も可能となる。

GIANT の事例からは、真のグローバル企業なら ECFA の利点を十分活用し、台湾ブランドとして世界に認知されることが出来るが、そのためには、長期にわたるブランド経営とそれを支える品質向上や研究開発努力、主要市場ごとの対応、および世界中の拠点間のリソース統合・活用に向けたシステム構築が必要であることが分かる。この意味では、中国への安易な期待を抱かず真のグローバル化に向けた取組みを強調する ECFA 反対派の主張にも一理あると言える。仮に中国での経験を土台に飛躍を目指すなら、多くの企業にとっては、まずはアジア等の新興国市場を対象にしたマーケティング・エリアの拡大が現実的な目標であろう。<sup>16</sup> 自社ブランドによる中国市場開拓の経験とノウハウを分析・総合し、経営手法や政府等支援の効果的なあり方について他の新興国市場開拓にも応用できるような形で標準化し台湾企業全体の知的資産と出来れば、個々の企業への助けとなるだけでなく、中国・アジア新興国市場へのゲートウェイとして台湾の戦略的価値が高まるだろう。

## 5.2 「根留台湾」の可能性

第3節でみた通り、ECFA 支持派と反対派の主要な対立点の一つは、「根留台湾」実現の見通しについてであった。第3節で言及したように、ECFA 支持派は、関税が低減すれば必ずしも工場等を中国に移転する必要がなくなるので台湾での投資が増えると主張する。確かに GIANT の例のように兩岸分業体制をうまく構築出来る場合もあるだろうが、前節

---

<sup>16</sup> 台湾政府は2010年2月に「優質平價新興市場推動方案 (Project to Promote Most-Valued, Fair-Priced Products in Emerging Markets)」を打ち出し、新興国市場を対象に「優質平價 (良質で手頃な価格)」の製品・サービスの開発・販売に対する支援に乗り出した。ここで新興国とは、中国、インド、ベトナム、インドネシアを指す。同プロジェクトには、新興国市場向けの製品・サービスの設計・開発だけでなく、ブランディングやマーケティングに対する支援や台湾製品のイメージ向上に向けた工作も含まれ、OEM/ODM モデルからの転換を促す意図が読み取れる (伊藤, 2011b)。

でみたように、ブランド創設に本格的に取り組むには、多くの場合子会社等設立を通して現地へのコミットを強め、中国市場に適合する製品・サービスの開発、販路（店舗）開拓・管理、人材育成、製造拠点や物流網の構築・管理、広告宣伝等を行うことが不可欠である。またチャイナドリームへの吸引力もあり総体的にみて中国進出熱は当分続くと予想される。ただし、ECFA 反対派が危惧するように、産業チェーンや高級人材が根こそぎ中国側に持っていかれる事態は少なくとも短期的には疑問である。第2節で触れたように、台湾本拠地側に加え、大陸側にも珠江デルタ地域や長江デルタ地域のような台湾企業の集積地があるが、これらは単純なゼロサム関係にあるわけではなく、各々独自の特徴と優位性があり、グローバル産業ネットワークの中で重要なノードとして発展していく可能性もある。

企業が中国進出後も台湾側に戦略的機能や生産機能の一部をどの程度残すかは、一部は台湾側の産業高度化や投資環境改善等に向けた取組みの成否に拠るであろうし、馬政権は既にこうした事業を推進している（前出表3参照）。また日本企業等の外資から見たチャイナリスクへの危惧は根強く存在し、中国・アジア新興国市場開拓の拠点を台湾に誘致するという構想も非現実的ではない。ただし、中国政府の狙いが短期的には台湾資本の活用による国内後発地域（例えば、福建省を中心とする「台湾海峡西岸経済区」など）の開発促進に、長期的には祖国統一にあることは間違いなく、台湾の独自性と戦略的価値増大への取組みをどの程度容認するかは今後の駆け引きを見守る必要がある。

ここでブランドイメージの基盤を台湾に置くという意味での「根留台湾」を考察するならば、中国市場で成功し「中国名牌（中国優良ブランド）」等の称号を獲得することが手放しに喜ぶべきかどうか疑問である。主に中国で製品開発し、中国で生産し、中国で販売する場合、事実上の「中国ブランド」とみなされ、一旦そうなると他の海外市場へ打って出るのが困難になる恐れがある。また台湾の国としてのアイデンティティ構築とイメージ向上にとって助けにならないかもしれない。即ち、ブランド力は企業や商品にのみ関係するのではなく国・地域についても語られる（例えば、原田・三浦編著, 2011）。その社会の政治的・経済的安定性や言論の自由・民主化の程度、国際社会への貢献度、自然環境や歴史遺産等も国・地域のブランド力に影響し、やみくもに経済力を誇示するだけではブランド力向上には繋がらない。<sup>17</sup> 国のブランド力は当該国出身企業のブランドを支える土台とな

<sup>17</sup> 例えば、米国コンサルティング会社の FutureBrand 社が毎年発表している「カンントリー・ブランド・インデックス（Country Brand Index: CBI）」は、国ごとの産業、投資、観光などの魅力と可能性を数値化したものである。その2010年版では、日本がアジア最高の6位、経済発展著しい中国は56位であった。

り、逆に企業の国際的な活躍がその出身国のイメージをより鮮明にするという相補関係があると言える。

この観点から見ると、中国に進出した台湾企業は、先進的な管理技術やデザイン、サービス精神や人材育成等を通じて台湾の文化や道徳観を伝えているという側面もあり、詰る所台湾の国としてあり方に関わる。筆者が面談した台湾の専門家は、「ブランドは国旗を背負っている。長期的には、大陸人から、台湾は上品で思いやりがあって創意工夫と美的感覚があるというイメージを持ってもらうことが大事。これは、台湾のアイデンティティの問題。兩岸競争で台湾に勝ち目があるのは、文化制度上の競争のみ。台湾は民主社会であり、ブランド構築こそが大事」と述べている。<sup>18</sup> 即ち「根留台湾」のためには、企業レベルのみならず、社会レベルでのブランド力強化の努力が必要となる。そして、それを突き詰めていくとアイデンティティ確立の問題となり、台湾の歴史とエスニシティの関係に起因する複雑さへの対処が問われるであろう。<sup>19</sup>

## 6. まとめ

中台経済連携強化については、主に「チャイワン (Chaiwan)」の日本等にとっての脅威とチャンス、ECFA 締結に至る政治的背景、ECFA の経済的効果の予想分析の観点からの研究があるが、本稿では、ECFA をめぐる台湾の専門家の議論を検討し、それとの関連で中国における台湾企業ブランドの展開と今後の台湾の産業発展について検討した。2000 年代以降、台湾の対中経済依存度が急増するなか ECFA により一層の連携強化を進めることをめぐって、台湾内部でも深刻な意見の対立があることが示された。本稿第 3 節では、それを ECFA 締結の必要性、政治的リスク、台湾の経済発展に対するメリットの三側面から検討した。単純化して言うと、ECFA 支持派は、締結の必要性を強く認識し、政治的リスクについてはそれほど切迫感がなく、経済的メリットを強く強調し（というより、これ以外

---

<sup>18</sup> 国立台湾大学経済学系 C 教授との面談より（2010 年 10 月 21 日実施）。

<sup>19</sup> 台湾アイデンティティ構築には特殊な困難がある。即ち、国民党統治下で外省人（戦後国民党と共に来台した人々とその子孫）と本省人（戦前から台湾に在住していた人々とその子孫）という二つのグループが生まれた。前者は中国ナショナリズムを継承し、後者は民主化運動の過程で台湾ナショナリズムを発展させ、民族・国家意識の分岐が生じた。現在は後者が主流であるが、台湾アイデンティティの中に中国アイデンティティの適当な居場所も見つけ内部分裂を修復しコンセンサスを作るという課題が不可避である。同時に対外的には、強力で非友好的な中国ナショナリズムと対峙しなければならない（呉, 2004）。

に現実的な選択肢がないと認識し) ており、反対派はちょうどその逆である。今後の産業発展の戦略に関しては、支持派は中国市場開拓の推進と対中連携強化を梃子にした台湾の戦略的価値向上を目指すのに対して、反対派は中国との連携に安易な期待を抱かず地道に「自救、自強」による技術と産業のアップグレードを図りつつ、欧米日の先進諸国や ASEAN 等との経済連携強化による「真のグローバル化」の追求を訴えている。こうした違いにもかかわらず、取るべき政策としては、いずれの立場も、台湾国内の投資環境整備やイノベーション能力向上等に加え、海外市場での台湾ブランド構築へ向けた取組みが不可欠と考える点で共通していることが指摘された。

第4節では、中国市場における台湾企業ブランドの発展について複数の事例を引きつつ分析した。その結果、台湾の主力産業である IT 製品以外でも、食品・飲料等の従来型産業や飲食業、美容・保養業などの分野で少なからぬ成功例があることが分かった。その成功の多くは、中国本土企業に比べ相対的に進んだ経営管理や国際的トレンドへのセンスと中台間の文化的・言語的親近性を活かした結果と思われ、特に早くから自力での販路開拓(地元の代理商や加盟店等の開拓・育成も含む)に取組んだことが重要である。また成功した台湾企業の出自を見ると、台湾では弱小企業もしくは無名の起業家だったものが一躍台頭できるチャイナドリーム側面があることも判明した。

第5節では、これと ECFA をめぐる議論との関わりを意識し、中国市場開拓を通じた台湾ブランド発展の展望、および「根留台湾」の可能性について検討した。前者については、ECFA 締結等により今後台湾企業による中国市場での自社ブランド経営が進む一方で、かつてのように「先発優位」を享受する余地は減り台湾企業同士および中国本土企業等との競争が激化するであろうことが予想された。中国市場での成功を土台に世界的な著名ブランドに飛躍する途は一般に容易ではなく、当面、アジア等の新興国市場開拓に向かうのが現実的であることが指摘された。次に「根留台湾」については、ECFA 支持派の期待も反対派の危惧も両極端であり、詰る所、台湾側の産業高度化や投資環境改善等に向けた取組みの成否と中台間の今後の駆け引き次第との見方が示された。またブランド・イメージの根を台湾に置くという意味では、国際展開する企業のブランドとその本国・本拠地のブランド力には相補性があり、台湾企業が中国に「現地化」し過ぎることにはリスクが伴う。そして、真に「根留台湾」を実現するには国・社会レベルでのブランド力強化が必要であるが、これは突き詰めると台湾のアイデンティティ構築の問題にぶつかり、複雑な対応が要求されるであろうことが指摘された。

対中連携強化による台湾の産業発展のルートには、本稿で分析したもの以外に、中台企業アライアンスに基づく取引拡大や技術的補完性を活かした共同研究開発等もあり、対中融和策を採る国民党政権を支援する目的で当面中国側が台湾に有利な対応をする可能性が高い。ただし、台湾の国際空間拡大に繋がるような取組みを無制限に容認するとは思われず、今後これを巡る中台間の駆け引きを観察する必要がある。また、様々な形で中国の影響力の台湾社会・経済への浸透が進むであろうが、その中で、台湾社会が自らのアイデンティティをどう構築し、企業が中国との繋がりを武器にしつつも如何に台湾企業としてのブランドを確立していくか、特に GIANT のようなグローバル企業がどれくらい登場するか、さらに中国に進出した台湾企業やビジネスマン等の活躍が逆に中国社会にどう影響を与えるか、こうした点が台湾の中長期的発展を左右するポイントとして注目されるべきである。

## 参考文献

- 蔡易如 (2010) 「由核心一辺陞理論看 ECFA 对台湾經濟的影響」 吳榮義 主編『解構 ECFA: 台湾的命運與機會』第六章, 台北: 新台湾国策智庫. (中国語)
- 陳添枝, 顧瑩華 (2008) 「全球化下台商对大陸投資策略」 陳德昇 主編『經濟全球化與台商大陸投資—策略、佈局與比較』(修訂版) (pp. 13-39) . 台北: INN Publishing. (中国語)
- 陳添枝 主編 (2010) 『不能没有 ECFA—東亜区域經濟整合对台湾的挑戰—』台北: 財団法人兩岸交流遠景基金会. (中国語)
- 高浩仁 (2007) 「台湾企業の中国市場のブランド戦略についての一考察」『経研会紀要』9, 37-43. 愛知大学大学院大学院経営学研究科経営学研究会.
- 耿曙, 林琮盛 (2008) 「屠城木馬? 台商社群的政治影響分析」 陳德昇 主編『經濟全球化與台商大陸投資—策略、佈局與比較—』(修訂版) (pp. 219-261) . 台北: INN Publishing. (中国語)
- 工業技術研究院 (2010) 「台湾の投資環境」台北: 行政院經濟部投資業務處 (委託單位) . 2011 年 5 月 20 日検索, [http://investtaiwan.nat.gov.tw/doc/1-120110209\\_j.pdf](http://investtaiwan.nat.gov.tw/doc/1-120110209_j.pdf)
- 原田保, 三浦俊彦 編著 (2011) 『地域ブランドのコンテクストデザイン』同文館出版.
- 洪財隆 (2010a) 「兩岸經濟貿易關係正常化のレトリックと現実—ECFA をめぐる議論を例に—」『問題と研究』39(1), 1-37.
- 洪財隆 (2010b) 「東亜經濟整合暨『東協加一 (中国)』経貿效應」 吳榮義 主編『解構 ECFA: 台湾的

- 命運與機會』第五章, 台北: 新台湾国策智库. (中国語)
- 黄天麟 (2010) 「ECFA 與『中樞-辺陲』效應」羅致政 主編『ECFA 大衝擊: 台灣的危機與挑戰』第二章, 台北: 新台湾国策智库. (中国語)
- 井上隆一郎 編 (2007) 『日台企業アライアンスーアジア経済連携への底流を支えるー』財団法人交流協会.
- 石川城太 (2008) 「クルーグマンのノーベル経済学賞受賞に際してー国際貿易論への貢献ー」Hi-Stat Vox No.2 (2008年12月3日). 2011年6月6日検索, <http://gcoe.ier.hit-u.ac.jp/vox/002.html>
- 伊藤信悟 (2010) 『『チャイワン』は日本企業の脅威か?ー台湾の中国活用型成長戦略ー』『みずほ総研論集 2010年III号』, 2011年1月10日検索, <http://www.mizuho-ri.co.jp/research/economics/pdf/argument/mron1010-1.pdf>
- 伊藤信悟 (2011a) 「中国の経済大国化と中台関係の行方」RIETI Discussion Paper Series 11-J-003, 2011年2月10日検索, <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/11j003.pdf>
- 伊藤信悟 (2011b) 「台湾の新興市場開拓支援策ー日本への影響・示唆を考えるー」『みずほりポート』2011年3月30日発行, 2011年5月2日検索, <http://www.mizuho-ri.co.jp/research/economics/pdf/report/report11-0330.pdf>
- 經濟部 (2010) 『台湾大步向前 開創黄金十年: 兩岸經濟合作架構協議 (ECFA) 簡介』台北: 行政院經濟部. (中国語)
- 經濟部国際貿易局 (2002) 『台湾品牌在大陸』台北: 經濟部国際貿易局. (中国語)
- 經濟部投資審議委員会 (2003) 『中華民國 歷年核准 華僑及外国人投資・对外投資・对大陸投資 統計年報』(2003年12月31日) 台北: 經濟部投資審議委員会. (中国語)
- 經濟部投資業務處 (2004) 『立足台湾, 布局全球的典範ー台商海外投資經驗彙編ー』台北: 經濟部投資業務處. (中国語)
- 梶原勝美 (2011) 「ケーススタディ: 台湾のブランド『エイサー』」『専修大学社会科学年報』45, 37-46. 専修大学社会科学研究所.
- 郭聲尹 (2010) 「台湾企業の自社ブランド製品事業化への発展段階ー経営標準の視点から見た発展段階モデルー」『名城論叢』(2010年6月) 11(1), 135-160. 名城大学経済・経営学会.
- 郭聲尹 (2011) 「台湾企業の自社ブランド製品事業化発展段階モデルの検証ー台湾企業の実際発展段階モデルについての事例研究ー」『名城論叢』(2011年3月) 11(4), 169-198. 名城大学経済・経営学会.
- Kawakami, M. (2008). Exploiting the value chains modularity: Inter-firm dynamics of the Taiwanese

- notebook PC industry. In M. Kawakami (ed.), *Relocating Local Firms in Global Value Chains: Perspectives from East Asia and Africa* (pp.33-47). Institute of Developing Economies, JETRO.
- 岸田英明(2010)「ECFA 締結で魅力を増す台湾の投資環境」『中華民国 台湾投資通信』179(July 2010), 1-2. 2011年5月15日検索, <http://www.japandesk.com.tw/tousitusin.html>
- 岸本千佳司(2002)「産業集積とイノベーション: 台湾パーソナル・コンピュータ産業の事例研究」『国際政治経済学研究』11, 39-56. 筑波大学国際政治経済学研究科.
- Kishimoto, C. (2004). Clustering and upgrading in global value chains: The Taiwanese personal computer industry. In H. Schmitz (ed.), *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading* (pp.233-264). Cheltenham: Edward Elgar.
- 駒見一善(2010)「本格化した馬英九政権の两岸交渉—緊張緩和と関係強化が進む現状を中心に—」『問題と研究』39(1), 39-72.
- 李世暉(2010)「台湾の経済貿易戦略における西進と南向との論争—ECFA 締結の背景を併せて論じる—」『問題と研究』39(3), 27-62.
- 林静宜(2008)『捷安達伝奇: GIANT 全球品牌経営学』台北: 天下遠見出版. (中国語)
- 林祖嘉(2006)「1986 年以来两岸貿易與投資的互動與發展」高希均, 李誠, 林祖嘉 主編『两岸經驗 20 年—1986 年以来两岸的經貿合作與發展—』(pp. 98-126) . 台北: 天下遠見出版. (中国語)
- 劉大年(2010)「東亜区域経済整合之趨勢」陳添枝 主編『不能没有 ECFA—東亜区域経済整合对台湾的挑战—』第二章, 台北: 財团法人两岸交流遠景基金会. (中国語)
- 劉錦龍(2010)「解構 ECFA 的政治貿易協定」吳榮義 主編『解構 ECFA: 台湾的命運與機會』第七章, 台北: 新台湾国策智庫. (中国語)
- 羅致政 主編(2010)『ECFA 大衝擊: 台湾的危機與挑戰』台北: 新台湾国策智庫. (中国語)
- 呂國禎(2006)「台升家具從 1 億當 170 億的巨匠足跡」『商業周刊』945 (2006.01.02) . 2011年5月13日検索, <http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=21820> (中国語)
- 松本はる香(2010)「中国と台湾の対話再開—海峡兩岸關係の道筋—」『アジア研ワールド・トレンド』173 (2010.2) , 36-44.
- 目片芽輝(2010)「台湾証券市場の国際化と日本企業の台湾上場の可能性」『中華民国 台湾投資通信』178 (June 2010) , 1-2. 2011年5月15日検索, <http://www.japandesk.com.tw/tousitusin.html>
- 中原裕美子(2007a)「グローバル生産ネットワークへの統合による途上国企業の成長—台湾パソコン産業を事例に—」『経営学論集』18(1), 85-99. 九州産業大学.
- 中原裕美子(2007b)「パソコン ODM サプライヤーとしての台湾企業の優位性—開発プロセスの時

- 間管理能力」『アジア経済』*XLVIII-7* (2007.7) , 33-49.
- 日本貿易振機構 (2010) 「『日台ビジネスアライアンス研究会』報告書」. 2010年10月1日検索,  
[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000280/taiwan\\_business.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000280/taiwan_business.pdf)
- 野村総合研究所台北支店 (2010) 「99年度日台企業ビジネス・アライアンス報告書ー進化する台湾の投資環境と日台アライアンスの展望ー」. 2011年1月15日検索, <http://www.japandesk.com.tw/pdf/201012alliance.pdf>
- 岡田充 (2010) 「中国ー台湾 ECFA がひらく新潮流ー東アジアを動かす“チャイワン”効果ー」『世界』(2010.9) , 130-137.
- 邱建良, 張鼎煥 (2010) 「解析 ECFA 台湾與中国金融服務業相互開放及其挑戰」吳榮義 主編『解構 ECFA: 台湾的命運與機會』第十章, 台北: 新台湾国策智庫. (中国語)
- 史惠慈 (2010) 「東亜跨区域整合对台湾之影響: 以欧盟ー韓国 FTA 及美国ー韓国 FTA 為例」陳添枝 主編『不能没有 ECFAー東亜区域經濟整合对台湾的挑戰ー』第三章, 台北: 財団法人兩岸交流遠景基金会. (中国語)
- 施振榮 (2004) 『宏基的世紀變革: 淡出製造・成就品牌』台北: 天下遠見出版. (中国語)
- 立本博文 (2007) 「1990年代にエレクトロニクス産業に新モデルを提示した台湾ープラットフォームビジネスを支える ODM ビジネスー」『赤門マネジメント・レビュー』*6*(10), 507-522.
- 竹内孝之 (2010) 『台湾, 香港と東アジア地域主義』アジア經濟研究所.
- 王塗堯 (2010) 「從 ECFA 看台湾的經濟危機與出路」羅致政 主編『ECFA 大衝擊: 台湾的危機與挑戰』第三章, 台北: 新台湾国策智庫. (中国語)
- 魏聰哲 (2006) 「コア・コンピタンスと『選択と集中』戰略の展開ー世界ノートパソコン・メーカーのケースー」『国際ビジネス研究学会年報』(2006年) *12*, 353-366.
- 魏聰哲 (2007) 「M-O 型製品ビジネスにおける組織学習と戰略的柔軟性ーAcer 社を事例としてー」『国際ビジネス研究学会年報』(2007年) *13*, 97-112.
- 吳立民 主編 (2010) 『中国大陆成功台商故事』台北: 外貿協會/台北世界貿易中心. (中国語)
- 吳榮義 (2010) 「ECFA 與台湾・中国經貿關係ー未来台湾經貿該何去何從?」吳榮義 主編『解構 ECFA: 台湾的命運與機會』第一章, 台北: 新台湾国策智庫. (中国語)
- 吳榮義 主編 (2010) 『解構 ECFA: 台湾的命運與機會』台北: 新台湾国策智庫. (中国語)
- 吳叡人 (2004) 「インタビューー台湾アイデンティティ, 何処から何処へ」『アジ研ワールド・トレンド』*108* (2004.9) , 12-15.
- 行政院大陸委員會 (2010) 『馬英九總統談兩岸經濟協議』台北: 行政院大陸委員會. (中国語)

- 行政院大陸委員會（各月版）『兩岸經濟統計月報』台北：行政院大陸委員會。（中国語）
- 楊志海（2010）「經濟全球化下的台灣失業問題：兼論 ECFA 的影響」吳榮義 主編『解構 ECFA：台灣的命運與機會』第十一章，台北：新台灣國策智庫。（中国語）
- 楊友仁（2009）「產業網路之領域化與組織治理對話：PC 產業台商在北台區域，東莞與蘇州發展為例」陳德昇 主編『昆山與東莞台商投資 經驗，治理與轉型』（pp. 69-108）. 台北：INN Publishing.（中国語）
- 于宗先（2006）「1986 年以來台灣的兩岸經貿政策」高希均，李誠，林祖嘉 主編『兩岸經驗 20 年－1986 年以來兩岸的經貿合作與發展－』（pp. 36-61）. 台北：天下遠見出版。（中国語）
- 中華經濟研究院（2009）『兩岸經濟合作架構協議之影響評估』台北：中華經濟研究院。（中国語）
- 中華經濟研究院（2010）『2010 年對海外投資事業營運狀況調查分析報告書』（經濟部投資審議委員會委託・中華經濟研究院編集）台北：中華經濟研究院. 2011 年 1 月 10 日檢索, <http://www.moeaic.gov.tw/>（中国語）
- 中華民國對外貿易發展協會（2009）『台灣產業聚落 (I)』台北：中華民國對外貿易發展協會。（中国語）
- 中華民國對外貿易發展協會（2010）『台灣產業聚落 (II)』台北：中華民國對外貿易發展協會。（中国語）
- 資訊工業策進會（2001）『中華民國八十九年 資訊工業年鑑』台北：資訊工業策進會。（中国語）
- 資訊工業策進會（2004）『2004 資訊工業年鑑』台北：資訊工業策進會。（中国語）
- 資訊工業策進會（2008）『2008 資訊工業年鑑』台北：資訊工業策進會。（中国語）

## ホームページアドレス

- 創業圓夢網 <http://sme.moeasmea.gov.tw/SME/>
- 大陸台商經貿網（台商品牌在大陸）[http://www.chinabiz.org.tw/integration/tw\\_brand01.asp](http://www.chinabiz.org.tw/integration/tw_brand01.asp)
- ECFA ホームページ <http://www.ecfa.org.tw/>
- 海峽交流基金會 <http://www.sef.org.tw/mp1.html>
- 經濟部國際貿易局經貿資訊網（貿易推廣）<http://cweb.trade.gov.tw/kmi.asp?xdurl=kimif.asp&cat=CAT329>
- 經濟部投資審議委員會 <http://www.moeaic.gov.tw/>
- 品牌台灣發展計畫 <http://brandingtaiwan.org/>
- 投資台灣全球招商網 <http://investtaiwan.org.tw/>
- 行政院大陸委員會 <http://www.mac.gov.tw/welcome02/welcome02.htm>

行政院全球資訊網 <http://www.ey.gov.tw/>

中華經濟研究院 <http://www.cier.edu.tw/mp.asp?mp=1>

中華民國對外貿易發展協會 <http://www.taitra.com.tw/>

<以下、企業 URL>

艾美特 (AIRMATE) <http://www.airmate-china.com/>

捷安特 (GIANT) <http://www.giant.com.cn/>

康師傅 <http://www.masterkong.com.cn/>

曼都 (mentor) <http://www.mentorgroupco.com/>

歐迪芬 (Ordifen) <http://www.ordifen.com.cn/>

台昇家具 <http://www.lacquercraft.com/>

統一企業 <http://www.uni-president.com.cn/>

外交官 (Diplomat) <http://www.diplomat.com.cn/>

仙蹤林 <http://www.rbt.com.cn/>

一茶一坐 <http://www.chamate.cn/>

櫻花衛廚 (SAKURA) <http://www.sakura.com.cn/>

英派斯 (Impulse) <http://www.impulsefitness.com/>

永和豆漿 <http://www.yonho.com/>

元祖食品 (GANSO) <http://www.ganso.com.cn/>

自然美 <http://www.nblife.com/>