

中国市場開拓を通じた台湾企業ブランドの推進

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. 2012-04

2012年3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

中国市場開拓を通じた台湾企業ブランドの推進

岸本 千佳司^{*}

財団法人 国際東アジア研究センター

要 旨

中国での大規模生産拠点の構築により主に ICT 電子産業分野の受託製造業で世界的地位を確立した台湾は、近年、自社ブランドの構築に注力している。本稿は、台湾にとって文化・言語・地理的に近接する中国が、生産拠点として重要な競争力基盤となるだけでなく、本拠地台湾市場の狭小さや政府による強力な支援の欠如という不利な状況を補い、台湾企業のマーケティングの実践的訓練場となり、台湾ブランド構築にとって言えば準国内市場の役割を果たすという仮説を提示する。ただし、台湾企業にとっても中国市場の開拓は、チャンスもあるが決して容易でもないといわれている。本稿では、自社ブランド展開で成果を収めた台湾企業の事例研究等を通してその実態を明らかにし、中国ファクター活用を通じた台湾ブランド推進の可能性と課題について検討する。

キーワード：OEM/ODM, 台湾ブランド, 中国市場開拓, ミドル市場

*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

1990年代以降進展した台湾企業の中国投資は、現地の安価な労働力・土地を活用した大規模生産拠点の建設による企業規模の急速な拡大と、とりわけ ICT 電子分野で顕著なように EMS (Electronics Manufacturing Service) としての世界的な地位の確立をもたらした。しかし近年、受託製造業者間の熾烈な競争や中国での労働コスト上昇等により利益率の低下が見られ、主に受託製造業に依拠した産業発展のモデルに限界が見え始めている。これを受け近年台湾企業の自社ブランド構築への動きが官民により加速されている。

台湾は、ICT 分野の Acer, ASUS, HTC など一握りの企業を除いて国際的に著名なブランドが僅少であるとイメージされがちだが、様々なニッチな（もしくは日本人に馴染みの薄い）分野で相当の成果を収めたブランドは少なくない。例えば、セキュリティ対策ソフトの Trend Micro, 自転車の GIANT や MERIDA, タイヤの MAXXIS, 運動器具の JOHNSON, 加工食品の Master Kong 等などである。

こうした例はあるものの、一般に台湾企業の自社ブランド経営が困難である理由のひとつは国内市場の狭小さである。欧米日の先進国ブランド企業は、本国（もしくは地域）市場が一定以上の規模を持ち、国内市場での収益やマーケティング経験がその後の海外展開の土台となった。あるいは、韓国のように国内市場の小ささを強力な政策的支援によるナショナル・チャンピオン企業の育成によって補った例もある。どちらにも該当しない台湾では、先進国企業を顧客とする受託製造業がある程度この代用となり台湾企業の製造・設計能力のアップグレードに貢献したが、自社ブランド経営の展開は往々にして顧客との摩擦を招き壁に直面する。

ただし、台湾の場合、文化・言語・地理的に近接する中国が、生産拠点として重要なだけでなく、マーケティング面でも言わば準国内市場の役割を果たし、こうした不利な状況を緩和したと考えられる。他方で、中国市場の開拓は台湾企業にとっても決して容易なことではなく、その成功のためにはそれ相応の条件や戦略が必要とも言われる。こうした点を明らかにするため、本稿では、ICT に加え幾つかの産業部門から海外自社ブランド展開に成功¹した企業事例を取り上げ、発展経緯とその過程で（生産とマーケティング両面で）中国ファクターを如何に活用したかを分析する。さらにブランド推進に関連し、今後台湾

¹ 本稿で自社ブランドの「成功」と言う場合、単に、受託製造業依存から脱し自社ブランドを主体とした経営へ転換し（受託製造業を一部継続しているケースも含む）、さしあたり事業が成り立っている、という意味である。

が中国との連携を梃子に発展していくための条件・課題について考察する。

2. 分析視角と課題

台湾企業の OEM/ODM モデル² を通じたアップグレーディングについては、既に少なからぬ文献がある。例えば、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, 2011) 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) 等があげられる。これらの文献は、後発国企業有能力構築やグローバルバリューチェーン (GVC: Global Value Chains) に沿ったアップグレーディングについて多くの示唆を与えるが、自社ブランド経営への転換については焦点が当てられていない。

GVC 研究など既存関連研究では、OEM/ODM モデルを通じたアップグレーディングは後発国企業にとって有効な戦略であるが、バイヤー・顧客との関係性によってその効果が左右されると指摘される。すなわち、顧客による支援と刺激は、品質改良や製造スキル向上の面では積極的だが、デザインやマーケティング等の高度な能力の獲得については、消極的もしくは妨げとなる傾向が観察される。とりわけ自社ブランド推進は顧客との間に摩擦を生じさせ、オーダーの引き上げ等妨害措置を受ける場合が多い (Schmitz ed., 2004)³。さらに受託製造業から自社ブランドへの転換には、単純なコスト重視から顧客価値実現のためのマーケティング、先端的な製品・技術開発への投資等へと経営システムの重点をシフトしそれに見合った人材育成に取り組むといった大幅な変革が必要となる (郭, 2010)。

² OEM (Original Equipment Manufacturing) 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 Manufacturing, 「相手先ブランドによる受託設計・製造」と呼ぶ。但し本稿では、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」もしくは「受託製造業」と記述する。

³ GVC のタイプとバイヤーによるローカル企業への支援の可能性については、Schmitz ed. (2004) が優れた洞察を与える。すなわち、準階層的チェーン (先進国バイヤーが自社ブランド製品の製造を途上国サプライヤーに委託し、その活動を厳格にコントロールする) では、品質改良・製造スキル向上の面ではバイヤーからの支援が期待されるが他の面 (デザイン、マーケティング) ではむしろ阻害されるおそれがある。市場ベース・チェーン (スタンダード化された製品分野で、バイヤーとサプライヤーの取引が単純な市場ベースで行われる) では、バイヤーからは支援も妨害もなく、自前の向上努力が必要となる。ネットワークベース・チェーン (バイヤーとサプライヤーの双方が高度な能力を有し、基本的に対等な立場で提携する) は、最もイノベティブな関係だが、通常、途上国企業はこれに参加できるだけの能力を備えていない。

このように国際的なブランド展開は、一般に長期間にわたる多大な投資と経営ノウハウの蓄積を要し、それを支えるために相当規模の国内市場もしくは政府による積極的な政策支援が必要となる。台湾の場合は、国内市場は狭小で国際的なブランド展開の土台とするには不十分である。また政府の支援についても、戦後長らく権力の座にあった国民党政府は、成長よりも財政安定化を重視する基本姿勢を採り、外来政権という出自もあって、韓国や近年の中国で見られるような長期的な国家建設ビジョンを背景に政府支援を通してナショナル・チャンピオン企業を選別・育成する政策を採用しなかった。このため、民間部門でも膨大な研究開発投資に基づく自社（民族）ブランド構築をあえて追求する企業が輩出され難かったという経緯がある（Chu, 2009）。

こうした不利な条件にかかわらず、自社ブランドによる海外市場進出を果たした台湾企業は上述のように少なからずある。とりわけ、台湾にとって最大の直接投資先の中国で一定の知名度を獲得した台湾ブランドは意外に多い。⁴ 本研究では、文化・言語・地理的に近く台湾を「同胞」とみなす中国との繋がりが、生産拠点として重要な競争力基盤となるだけでなくマーケティング面でも準国内市場として台湾企業のアップグレーディング、とりわけ自社ブランド構築のためのベースを提供しているとの仮説を持ち、事例研究等を通してその実態を明らかにする。台湾企業のブランド展開に焦点を当てた研究は、筆者の知る限り、日本語文献としてはあまり見当たらず、あるとしても台湾の主力産業である ICT 分野の事例に偏る傾向がある（梶原, 2011; 郭, 2011）。他方、中国語文献では一定の事例の蓄積がある（例えば、經濟部投資業務處, 2004; 董・蔡, 2007; 曾, 2008; 呉立民, 2010）。次節以降では、主にこれら既存文献と筆者自身の企業訪問調査からの情報に基づき、ICT とそれ以外の複数の部門における成功事例を取り上げ、台湾企業のブランド展開の特徴と中国ファクター活用の詳細について分析する。

なお、中国市場での台湾企業によるブランド構築の可能性については、チャンスと同時に困難さを指摘する声がある。例えば、チャンスの側面としては、次のよう事があげられる。

- ・ 共に華人・儒教文化圏にあり、考え方が似通っている。加えて、大陸の発展状況は、

⁴ ここで「一定の知名度」というのは、台湾当局が管理する「大陸台商経貿網」の「台湾品牌在大陸」(http://www.chinabiz.org.tw/integration/tw_brand01.asp)に掲載されたもの、および筆者が参照した事例集（董・蔡, 2007; 呉立民, 2010）等で紹介されたということを一応の目安としている。本稿では、個々のブランドの価値や成功度を厳密に定義・評価することより、一般に受託製造業中心と認識されている台湾が、自社ブランド展開の取組みを既に相当程度実施していることを指摘し、その詳細を探ることに重点がある。

20～30年前の台湾の状況に類似しており、台湾企業が大陸市場の状況を理解し、マーケティングの訓練場とし世界への跳躍版にできる（樓, 2009）。

- ・ 大陸の内需市場は非常に大きく、各エリア市場に特殊性もある。様々な価格帯や品質の製品に生存可能性があり、鍛練と成長の機会がある（週刊東洋経済編集部, 2011）。
- ・ 欧米等先進国の有名ブランドはまだ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に、台湾企業がブランドを浸透させるチャンスがある（陳・顧, 2008）。

これに対して、困難さを指摘する研究者もいる。即ち、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、という指摘である（陳・顧, 2008）。あるいは、近年の中台経済連携進展にもかかわらず、そもそも中国への貿易・投資面での依存が深まることで産業空洞化や政治的自立性毀損に繋がることを不安視する見解も根強い（羅, 2010; 吳榮義, 2010）。この考えに基づけば、中国市場に依存したブランド構築は（仮に成功しても）、台湾企業・社会のアイデンティティ構築とイメージ向上にとって支障があるという不安ともなる。即ち、古くから言われ続けた「根留台湾」（海外進出するも戦略的機能や価値の源泉は台湾に残す）への取組みが課題となるのである。

以上を踏まえ、次の第3節では、複数の業種（ICT、自転車、家具、陶磁器）よりOEM／ODMから自社ブランド経営への転換に成功した事例を1社ずつ取り上げ、台湾企業のブランド展開の特徴を分析する。その中で、中国との関わりや上述したようなブランド展開に伴う受託製造業顧客との摩擦に如何に対処したかについても言及する。さらに第4節では、事例分析の結果および既存研究の成果を踏まえ、中国ファクターを活用した台湾のブランド構築戦略の可能性および課題について整理・検討し、より体系的な理解を求める。第5節は全体のまとめである。

3. 台湾企業ブランド展開の事例

本節では、ICT（宏碁）、自転車（捷安達）、家具（台昇家具）および陶磁器（法藍瓷）の4業種4企業を取り上げ、①自社ブランド海外市場開拓の経緯、②受託製造業顧客への対応、③中国ファクターとの関わり（製造、マーケティング両面で）、および④「根留台湾」

への取組み、以上4点に注目しながら分析する。なお、これらの企業を選んだ理由は、資料の入手可能性を考慮したことに加え、宏碁と捷安達については、各々当該産業分野で世界的メーカーとなった台湾自社ブランド経営の先駆者的存在であること、台昇家具は台湾の無名企業が中国に進出後急成長した「チャイナドリーム」の典型例であること、法藍瓷は中華工芸の伝統を踏まえた芸術性の高い製品で独自の境地を切り開いた希少な存在であること、以上のような背景・個性の異なる企業事例を取り上げ、出来るだけ広い観点から洞察を得るためである。

3.1 ICT産業—宏碁（Acer）の事例

PC売上シェアで世界トップクラスに位置する「宏碁（acer, エイサー）」は台湾では数少ない世界的ブランドのひとつで、台湾企業による自社ブランド追求の草分け的存在である。宏碁は創業者・施振榮（スタン・シー）氏により1976年に設立された。当初から、中国語ワープロ（「天龍中文電腦」）や小型コンピュータ学習機（「小教授」）の自社開発とその販売・普及に従事し台湾におけるコンピュータ産業勃興の先駆者となった。1980年代後半にIBM PC互換機が世界のパソコン市場の主流となってからは、逸早く自社ブランドPCの開発製造を手掛け、欧米や中南米等途上国の海外市場進出に着手した。このように同社は当初よりグローバルな自社ブランド路線を追求したが、2000年の経営改革まで受託製造業務も並行して行っていた。

同社の発展概要については既に幾つかまとまった文献があるので、⁵ここでは本稿の主題である自社ブランド経営に関する点に絞って触れてみたい。宏碁の創業から2000年代末までの発展史においては2つの大規模な経営改革が画期となっている。何れもPC業界全体の構造変化と宏碁自身の成長に伴う組織肥大化・効率低下が重なったもので、1度目の改革（「一造」＝第1次改造と呼ぶ）は1990年前後、深刻なパソコン不況にDellやPackard Bellなどによる低価格路線推進が重なった時期に実施された。これは台湾を含む世界のPC産業が初期の容易な発展段階を終えて本格的な競争段階に突入したことを意味しており、台湾の先駆的なPCメーカーの多くが自社ブランドを放棄し撤退もしくは受託製造業へとシフトするなか、宏碁は自社ブランド路線を堅持し、不採算事業の整理やグローバルロジ

⁵ 例えば、日本語文献としては、佐藤（2007, 第8章）、陳（2009）、郭（2011）、中国語文献としては、施（2004）がある。以下の発展概要の記述は、特に断りの無い限り、主にこれらを参考にした。

スティックスの導入等の事業再編によって乗り切った。

2度目の改革（「二造」＝第2次改造）の敢行は2001年前後、ITバブル崩壊や1,000米ドル以下の低価格PCが主流となるなど、コストダウンと競争への圧力が一層増した時期である。コスト面で苦戦した宏碁は、OEM/ODM比率の引き上げ等によって対処しようとしたが、当時大手顧客だったIBMを失い危機的状況に陥った。そこで、OEM/ODM事業を切り離して「緯創資通（Wistron）」を設立し、さらに家電中心の「明基電通」を独立させた。こうして身軽となった新生宏碁は、緯創を含む複数の専門受託製造業者に設計・製造をアウトソーシングし、「宏碁（acer）」のブランド名で自社PCの企画・販売・サービス事業に專注する業態となった。

宏碁がこのような改革を迫られた背景としては、DellやHP、IBMなどの米国の有力PCブランド企業が、コスト低減圧力に対応するため製造・設計から退きアウトソーシングに切り替えていき、それに呼応して台湾に廣達（Quanta）や仁寶（Compal）、英業達（Inventec）等の専門OEM/ODMメーカーが発展していたことがある。自社ブランドと受託製造業の並存は、早晩、顧客との摩擦を引き起こすものであるが、宏碁の場合は、早期には、業界の先駆者として同社の技術力が台湾メーカーの中では勝っていたこと、顧客側から見ても同社の製品設計開発力と量産によるコストダウンの利益を享受できることから一種共存共栄の関係が保たれていた。やがて異なるビジネスモデルの並存による管理の複雑さが足枷となり、また上述のように専門受託製造業者が技術力・生産規模の両面で台頭してきたことで、転換を余儀なくされた。

受託製造業の分離独立に加え、「二造」の柱のひとつとして重要なのは、「新チャンネルビジネスモデル」（中国語名「新経銷營運模式」）の開発である。これは、当時Dellの直販モデルがもてはやされてIBMやHPも追従しようとしていたのに対し、あえてディーラー等を経由する間接販売に徹したものである。直販モデルは顧客と直結するため一見効率良く見えるが、そのために発生する販売部隊育成や顧客管理コストは、ビジネスが大きくなればなるほど経営を圧迫する。当時、宏碁にはそうした資金・管理能力がなく、むしろ大手ベンダーに見捨てられた代理店との長期的パートナーシップ構築による販路拡大に賭けたのである。同時に、本社への中央集権化と情報システム導入により、複雑な製品ポートフォリオに関する情報を海外各地の自社拠点や受託製造業者と共有し資材調達や開発、在庫管理を効率化すると同時に、受託製造業者からディーラー等販売業者へ製品を直送する仕組みを構築した。これにより自社組織をスリム化した宏碁は、販売管理費の抑制による相

的に高めのマージンを販売チャネル開拓へ振り向けられるビジネスモデルを作り上げたのである。⁶

ここで、宏碁の海外マーケティングについて分析する。上述のように同社は早くから海外市場開拓に着手してきたが、自社ブランド戦略の最終目的地である米国市場では、Dell や HP、IBM など大手ライバルの本拠地であることや大型小売流通業者相手のビジネスの難しさから苦戦することが多かった。他方で、大手企業が相対的に重視していない欧州や中東、中南米等の発展途上国市場では相当の成果を収めた。とりわけ同社の飛躍を支えたのは欧州市場での成功である。その要因のひとつは、1997年にTI社のノートPC事業買収に伴い、当時TIのイタリア子会社を率いていたジャンフランコ・ランチ (Gianfranco Lanci) 氏のような欧州でのマーケティングに長けた人材を獲得できたことである。加えて、2001年にCompaqと合併したHPがディーラー経由の販売から直販へシフトする戦略を打ち出した際に、宏碁は逆にディーラー主体の販売方針を示し優秀な卸売業者を獲得していったという事情もある。欧州は国ごとに市場が細分化され、米国のような大型小売チェーン店やネット販売よりもディーラーを介した販売が主体であったことも同社に幸いした。即ち上述の「新チャネルビジネスモデル」による勝ちパターンが確立され、宏碁は、2004年には西欧のノートPC市場で最大のシェアを獲得し、PC全体の世界シェアでも第5位のブランドとなった。欧州での成功の立役者であるランチ氏は、2000年に宏碁欧州子会社社長、2005年に宏碁社長、2008年には同CEO兼社長と同社の経営の主軸となっていた(施, 2004, 第四章; ランチ, 2010)。なお、宏碁にとっての欧州市場の重要性は、その後も変わることなく、例えば、2010年Q1の地域別売上構成では、EMEA (欧州、中東、アフリカ) が50%、南北米が27%、アジア太平洋が16%、中国が5%、台湾が2%となっている(データは宏碁グループホームページより)。

宏碁のマーケティングの他の顕著な特徴として、有名ブランドの買収により、マルチブランド化を進めたことがあげられる。即ち、2007年10月に米国PC売上げシェア第3位のGatewayを買収し、翌年3月にはオランダのPackard Bellも傘下に収めた。これにより宏碁はAcer, Gateway, Packard Bell, eMachines (2004年にGatewayに買収されていたため、同社買収とともに宏碁傘下に入った) の4ブランド体制となり、2008年にはノートPCで世界第2位のベンダーとなった。宏碁のマルチブランド戦略は、PCユーザーを6タイプ、即

⁶ 以上、新チャネルビジネスモデルについては、主に施 (2004, 第一章)、大槻 (2009) および陳 (2009, 2010) を参考にした。

ち、①業界をリードするハイテク専門家、②専門家ではないがハイテクの知識はあり、収入は十分でない、③保守的なグループで専門家に追随する、④トレンド的なデザインや流行に敏感、⑤シンプルさや簡単さを求める、⑥節約家でコスト重視、しかし高価値の技術を理解できる、に分類し、これに合わせたブランド製品投入を行う。即ち、①～③は acer、④と⑤は Gateway もしくは Packard Bell（前者は北米、後者は欧州）、⑥は eMachines というブランド展開になるという（陳, 2009; モルベロー, 2009）。

さてここで宏碁の中国との関わりについてみてみよう。まず、生産拠点としては、1993年に当時宏碁グループの一員であった「明碁電腦」が蘇州に、そして宏碁も1998年に広東省中山に工場を設立した。「二造」以降、宏碁は製造から撤退したが、その委託先である台湾の専門 OEM/ODM メーカーが江蘇省昆山等大陸各地に大規模生産拠点を有していることから、中国でコストパフォーマンスに優れた製品を作り、欧州等に出荷するという体制が築かれていたことが分かる。

マーケティング面では、同社の重点が従来欧米にあり中国は後回しにされていた感がある。1993年に逸早く中国へ進出したものの、売上金回収問題や有効な販路網構築に苦戦してきた模様である。2005年にはランチ社長（総経理）の下、上述の「新チャネルビジネスモデル」の適用と思われる新戦略が打ち出され、中国支社の整理統合、中国エリア本部の北京から上海への移転（産業チェーンの発達した長江デルタに立地し、サプライヤーとの連絡を密接にするため）、総代理店として大手3社（神州数碼、英邁国際、聯強国際）を選定し取引集中と相互の競争を促す、といった方策が実施された。⁷ しかしながら、その後も同社の中国市場でのシェアは伸び悩み、例えば、2008年のPC売上シェアでは、本土企業の聯想（Lenovo）が30.9%、HPが17.2%、Dellが11.4%、同じ台湾の華碩（ASUS）が10.2%であるのに対し宏碁は6.8%に止まっている（陳, 2009）。

中国市場は今後世界最大のPC市場になると目され、近年、宏碁はその開拓に本腰を入れるようになった。その表れのひとつが、2010年5月に公表された本土企業・方正集団との戦略的提携である。これにより宏碁は、今後7年間に6,900万米ドルの権利金を支払うことで方正（Founder PC）のブランド使用权を獲得し、方正のPC部門の企画、販売、供給先管理等も担当、さらに方正の流通網を利用し、これまで構築した1～3級都市での販路に加え、4～6級都市での販路も得て飛躍を目指す。宏碁と方正を合わせることで、2010

⁷ 以上は、MBA 智庫百科「宏碁集団」（<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%AE%8F%E5%9F%BA%E9%9B%86%E5%9B%A2>）および各種報道記事による。

年 3Q の中国市場での PC 売上シェアは、Dell や HP を抜いて首位聯想（29%）に次ぐ第 2 位（13%）に浮上した。

この他、最近の中国での目立った動向として、内陸部の重慶に、上海に次ぐ中国第 2 の運営本部を設置し（2011 年初めから運営開始）、またインテリジェント型ハンドヘルド機器の研究・開発センターを開設したことがある。重慶には大手ブランド企業 HP に加え、廣達、仁寶、英業達、富士康（Foxconn）、緯創など宏碁のパートナーである台湾大手 OEM / ODM メーカーも進出し PC 企業の一大集積地となりつつある。宏碁はここを拠点に、今後、中国内陸市場の開拓と、重慶から欧州方面への貨物専用鉄道活用による物流体制の整備に取り組む（従来の海運コンテナ輸送に比べ輸送時間を半減できる）。⁸

最後に「根留台湾」の観点から検討するなら、先ず広い意味では、業界先駆者として、また自社ブランド企業の典型として、宏碁が台湾の ICT 産業の発展に多大な貢献をしてきた点が指摘されよう。とりわけ宏碁は人材輩出企業として有名で、現在同社の有力ライバルである華碩の施崇棠会長を含め、第一線で活躍する経営者・技術者の多くが同社出身である。また宏碁創業者の施振榮氏は会社経営から引退後も、業界のオピニオンリーダーとして企業革新やブランドマネジメント等種々の分野で教育・コンサルティング事業にも関わっている。この他、企業の戦略としても、グローバル展開しながらも本社機能と研究・開発センターを台湾に置き、また、業界の発展趨勢としてクラウドコンピューティング、無線ブロードバンド、インテリジェント携帯端末という方向性を踏まえ、新しい ICT 製品の産業チェーンを台湾に留めることを提唱するなど、高付加価値産業の創出と台湾の発展維持へのコミットが感じられる。⁹

3.2 自転車産業—捷安達（GIANT）の事例

「捷安達（GIANT）」は世界最大級の自転車メーカーで、台湾企業としては早くから自社ブランド構築に取り組み、台湾が「自転車王国」としての地位を確立・維持する上で多大な貢献をしてきた。¹⁰

捷安達の母体となった「巨大機械」は 1972 年に設立された。当初は日本、米国、カナダ等の顧客からの受託製造業に従事していたが、1981 年に自社ブランド「捷安特（GIANT）」

⁸ 以上、中国での近年の動向については、趙（2010）および各種報道記事による。

⁹ 施（2008）、宏碁集団ホームページ、および各種報道記事による。

¹⁰ 以下、本節の捷安達に関する記述は、同社ホームページおよび林（2008）によっている。

の経営に乗り出した。台湾市場で一定の経験を積んだ後、受託製造業主要顧客からの契約打ち切りの危機に直面し、自社ブランドによる海外市場開拓に着手した。即ち、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、ドイツ、フランス、英国、ポーランドといった欧州諸国、続いて米国、さらには日本、オーストラリア、カナダへと矢継早に子会社を開設し海外展開を推進した。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ブランドの土台である品質向上への刺激となった。なお欧州市場進出が先行したのは、当時受託製造業顧客が全て米国企業であったため、後に米国市場に進出した際も出来る限り顧客と競合する販路を避けるよう配慮した。

中国への進出は、1992年の江蘇省昆山を嚆矢に、2004年の四川省成都、2007年の天津へと生産拠点を拡充していった。同社は全世界に自転車工場5つ、電動自転車工場1つ、ハイテク部材工場2つを擁するが、台湾とオランダの自転車工場および台湾の炭素繊維部材工場以外は全て中国に立地している。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。信頼性を欠いた国有の販売ルートに頼ることなく地場の流通業者や自転車愛好者を募集・選別しトレーニングを行って（直営店を含めた）独自の販売網を構築する、「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、当初地場の大手競合メーカーCBCとの正面衝突を避け価格帯や販売地域を差別化するなどの戦略により業績を伸ばした。その結果、1998年には中国でトップブランドの地位を獲得し、2000年には「重点保護商標」リストに列せられ、2004年にはコカコーラ等の世界的ブランドと並んで「中国著名商標」に認定されるなど高級ブランドとしての地位を確立していった。

ところで捷安達の本社は台湾の中でも大都市部から離れた台中県大甲鎮にある。台湾工場は、生産量こそ中国・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工場として重きをなしている。また台湾本社は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ブランド・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、子会社の経営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創新と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。また、「两岸経済協力枠組み協定（ECFA）」締結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。

こうした两岸分業による「根留台湾」を可能とさせる重要な要因として A-Team（台湾自転車協進会）の活動がある。これは自転車生産基地としての中国の台頭に伴う台湾の地盤沈下に対応し、捷安達をはじめとする台湾の主要自転車メーカーや部材メーカーが共同で立ち上げた品質向上・高付加価値化への取組みである。2003 年設立時には 11 社がメンバーとなっていたが後に 21 社（および賛助会員として国外メーカーも含めた 8 社）に拡大した。A-Team の主な活動は、トヨタ式生産システムの導入やメンバー工場の視察を通じた品質向上のための相互学習、高付加価値製品や材料技術の共同研究開発、世界の自転車産業展示会での共同ブース出展などで、健全な競争促進と産業基盤の強化を通じて台湾を高級品の一大製造基地として中国との差別化を実現した。多くは競合関係にあった台湾メーカーがこうしたプロジェクトを共同実施できた重要な背景として、業界リーダー格であった捷安達が、長年協力工場へ各種支援をしてきた実績と自ら率先してノウハウを開示し公正無私な態度を示したことがある。

さて捷安達のマーケティングの特徴としては、①スポーツ・マーケティングを活用したブランドイメージ向上、②専売店開設による顧客への Total Solution の提供があげられる。先ず①についてみると、1998 年以降、スペイン ONCE Team やドイツ T-Mobile などの自転車競技チームのスポンサーとなり、ツール・ド・フランスやオリンピック自転車競技などのメジャーな競技会におけるこれらチームの活躍を生きた広告塔とすると同時に、トップアスリートからの厳しい要求に応えることで研究開発力の向上に繋げている。次に②は、専門知識のある懇切丁寧な店員や統一性のあるスマートな店舗デザインを持つ専売店の開設により、顧客に対して、アフターサービスを含めた完備されたソリューションを提供する取組みである。2000 年前後にこの取組みを開始した際、当初、パートナーの小売業者が積極的に応じようとしなかったため、捷安達自身が直営店を開設し模範を示した上で、そのノウハウをもってパートナーを支援する方策を採った。同社の市場開拓が先行した欧州

では地場の流通・小売業者に依存する方式であったためにパートナーの忠誠心保持や顧客への行き届いたサービスの提供で問題があったが、台湾・中国における自社専属の販売店網構築の試みが成果をあげたことを受け、欧州等でも販売パートナーとの関係再編が進められた。

ところで、捷安達は自社ブランド推進を長年追求しつつも、受託製造業も相当規模で継続していることも大きな特徴である（近年、自社ブランドと受託製造業が生産量に占める割合はおよそ 7 : 3）。捷安達の受託製造業顧客には世界の著名ブランド企業が名を連ねているが、同社と競合関係にもあるこうした企業と取引が続いている秘訣は、顧客アイデアの盗用や原材料・生産能力不足時の自社製品優先といった悪弊を厳格に禁じ信頼関係を保持してきたことである。捷安達は企業組織上、販売と製造を各々独立専門経営にし、受託製造業顧客は工場に直接発注することになっている。研究開発・設計機能も、主に自社製品を対象とする技術センターと顧客への対応を担当する各工場内の開発部門とに分かれており、工場からみれば捷安達も他社ブランドも同じ顧客であり公平に扱われる仕組みとなっている。

3.3 家具産業—台昇家具（Samson Holding）の事例

「台昇家具（Samson Holding）」（以下、台昇と略記）は、今や世界的な木製家具メーカーに成長し、とりわけ欧米の家庭用家具市場では卸売商としてリーダー的地位にあり、米国の家具製造・輸入業者として最大手のひとつとなっている。¹¹ 同社は、元は台湾家具業界上位 100 社にも入らない弱小メーカーであったが、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。当地は高温多湿で家具製造に適した材木を産出するわけでもなく一見有望な立地ではないと思われていた。しかし、同社創業者の郭山輝氏は、低廉な労働コストと税制優遇および深圳鹽田港に近接するという立地上の利点を活かし、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により短リードタイムと低コストを実現する生産モデルを確立、その後不断の工場拡張を行って大陸最大級の木製家具輸出メーカーに成長していった（呂, 2006）。一貫生産ラインの構築には関連部材を供給する業者の集積が必要だが、かつて同社が当地に進出した折、事業失敗の際は台昇が

¹¹ 以下本節の台昇家具についての記述は、特に断りのない限り、呉立民（2010, pp.222-227）及び同社ホームページに基づく。

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。同社の成功により同業者の進出が続き、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基盤となっていた。

台昇は当初輸出向けの受託製造業に従事していたが、1999年に米国で知名度の高い「Legacy Classic」を買収し自社ブランドでの米国市場開拓に乗り出した。2001年には「Universal Furniture」、2006年にはソファメーカーの「Craftmaster Furniture」を買収するなど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。¹² 米国市場で成果を上げ得た主要な要因のひとつは、販売業者の利便性を考慮した物流方式を構築したことである。「総合直接コンテナ」サービスと呼ばれるもので、従来は工場から船便で輸送された製品を輸入業者の倉庫に一旦納め、家具販売業者の発注を待って包装、出荷し顧客の倉庫・店舗に配送したのに対して、この新方式では、家具販売業者の発注を受け、台昇が倉庫での商品の取り出し、コンテナ積込輸出、顧客の倉庫・店舗への直接輸送（door to door）を行うことで納期を短縮し荷の積み替えやそれに伴う製品損傷および在庫保持のコストを低減できる。しかも従来1つのコンテナに1種類の製品を積載したやり方にかわり、多様な製品を混載し中国の工場から顧客の元へ1度に配送することで、少量多種の製品調達に応えることが可能となる。このサービスを支えるために台昇は2002年に浙江省嘉善に大規模な生産拠点を新設し、その中でアジア最大規模の「自動倉庫システム (Automated Storage and Retrieval System: ASRS)」を導入した（董・蔡, 2007, pp.42-44）。

自社ブランド推進には受託製造業顧客との摩擦が付き物だが、台昇も当初は地味に名を隠すように販路開拓をおこなった。米国では現地人のCEOに十分な権限移譲を行い、台湾からはただ1名のCFOを派遣し財務的管理を行わせるという方式で順調に販路開拓を進めていった。2001年からは受託製造業を放棄し全面自社ブランド経営に邁進した。中国拠点への生産ラインの大規模集約により管理コストや部材調達費の低減を可能とし、上述の物流システムの革新もあって低コスト、高品質、正確な納期を実現した。これにより業界で注目を集め、同業者からの受注に繋がり、一旦放棄した受託製造業を再開するに至った。顧客には Thomasville Furniture, Lexington Home Brands, Henredon Furniture Industries 等著名企業が含まれる。

同社は先ず米国・欧州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。中国

¹² Legacy Classic, Legacy Classic Kids, Universal Furniture, Better Homes & Gardens, Craftmaster Furniture, Paula Deen, Encore Home Designs, Pennsylvania House, Willis & Gambier の9つである。

では、「環美家居 (Universal Furniture)」、「艾特屋 (At Home)」および「i尚沙發 (Isa Sofa)」の3ブランドを打ち出しており、「中国家具十大影響力ブランド」(2007年)や「中国家具十大ベストセールズブランド」(2008年)といった称号を受けるなど既に一定の地位を築いている。

なお台昇は2005年に「順誠控股有限公司 (Samson Holding Ltd.)」の名義にて香港証券市場で上場した。順誠は多国籍集団企業と言ってよく、本社は米国にあり、中国では台昇の名で生産部門を運営している。現在順誠は、世界に4つの生産拠点(中国の東莞と嘉善、米国のノースカロライナ、バングラディッシュのチッタゴン)と3つの研究開発センター(米国、欧州、中国)を設けている。こうした同社ホームページの記述を見る限り、「根留台湾」へのこだわりは希薄に感じられる。

3.4 陶磁器産業－法藍瓷 (Franz) の事例

「法藍瓷 (Franz)」は、2001年設立の陶磁器(厳密には磁器)メーカーで、芸術性と実用性を兼ね備えた食器、花器、置物やアクセサリーの製造・販売を行っている。¹³ 廉価な中国製陶磁器が中低級品市場を席卷する中、同社は自社ブランドによる高級品路線を選択し、現在、欧米をはじめ中国、ロシア、中東などの新興諸国も含め世界50カ国以上で販売している。

同社成功の要因のひとつは、その製品自体の芸術性の高さである。法藍瓷の製品の多くは、花、昆虫、動物等の大自然をモチーフとし、立体的で彫塑的なフィギュアの多用にもかかわらず機能性も損なわない優美なデザインを特徴としている(同社はこれを“Functional Art”と表現する)。また「古今中外の結合」¹⁴ および故宮博物館や海外有名美術館、ディズニー等とのコラボによる製品シリーズの開発など、従来の陶磁器の伝統にとられない斬新さをも追及する。精密で複雑な型板を組み合わせ、独特な立体造形をそのまま表現する「倒角脱模工法」と呼ばれる特許技法や手作業による絵付け(一般陶磁器は印刷のみ)、彩色を施してから釉薬をかける「釉下彩」(絵具に含まれる鉛の溶出防止や色彩の劣化低減といった利点がある)など製法上の工夫がこれを支えている。

¹³ 本節の法藍瓷に関する記述は、特に断りのない限り、筆者自身による同社への聞き取り調査(2011年9月20日実施)と同社ホームページの情報に主に依拠している。

¹⁴ 伝統的陶磁器工芸と現代科学技術(CADの活用)の結合、および中国の伝統的水墨画と西洋の水彩・油絵技法の結合を指す。

法藍瓷創立者の陳立恆（Franz Chen）氏は、1980年代初め、貿易会社である海暢集団を設立し、後にポリレジン（polyresin。樹脂素材の一種）製品等の受託製造に進んだ。当初台湾に工場があったが後に米国の顧客の要請により大陸の厦門にも工場を開設した。その後、ポリレジン製品分野での競争激化を受け、1990年代半ばに陶磁器分野への参入を決定した。一般の受託製造業者と違って、同社はポリレジン製品メーカー時代より研究開発を重視し、多くの美術工芸人材を雇用していたが、陶磁器分野参入後も台湾で陶磁器のベテラン職人を集め、結晶釉作陶家の世界的な第一人者である孫超氏を芸術顧問として招き、研究開発センターを設立するなど独自の設計開発力の強化に取り組んだ。初めの数年間受託製造を行った後、2000年から米国でマーケティングを開始し、2001年に自社ブランド Franz Collection Inc.として正式に登記した。自社ブランドを打ち出したことにより親会社の海暢集団は受託製造業顧客からの発注取りやめの圧力を受けることとなったが、取引の多かったポリレジン製品と異なる陶磁器分野を選んだことで摩擦をある程度回避することが出来た。また法藍瓷の製品が、2002年にはニューヨーク国際ギフト展示会で“Best in Gift”賞を、2004年には英国小売業協会主催の展示会で“The Best for Ceramic Gift”賞を受賞するなど国際的な脚光を浴びたことで海外市場開拓への弾みがついた。その後、2003年に台湾市場、2004年には中国市場に進出を果たし、2011年には日本にも初の直営店を開設した（東京・恵比寿）。

さて法藍瓷の海外での販路開拓についてみると、市場開拓の先行した欧米諸国やその他の多くの国ではエージェントを活用している。うち米国、ドイツ、フランスでは自社管理の卸売倉庫を持ちその下にエージェントがあり、エージェントがギフト店を開拓するという仕組みになっている。エージェントを通じた販路開拓には、マーケティング人材の不足を補い比較的 low コストで市場進出出来るという利点がある反面、エージェントが目先の利益を追求し法藍瓷のブランドイメージ向上を顧慮しないという問題がある。このため、台湾と中国では自社主導のマーケティング戦略をとり、有名百貨店や製品分野の異なる企業との協力などを通して、¹⁵ 消費者と直接向かい合い、知名度向上と売上げ伸長に繋がっている。また比較的遅く参入した日本市場でも当初のエージェント活用から現在、直営店開設にシフトしている。今後は、こうした台湾・中国でのやり方をモデルとし欧米への適用を考えているという。なお法藍瓷の売上市場シェアは、ブランド開始当初は欧米が7割以

¹⁵ 例えば、資生堂やSK-IIなど客層が重なりかつ製品競合しない企業と其々の顧客への相互宣伝、クーポン券配布、イベントへの相互招待などを実施している（現在、台湾で行われ、今後日本でも実施する予定という）。

上であったが、現在、台湾・中国が半ば以上を占めている。

法藍瓷の販売拡大に寄与した要因のひとつとして、同社の価格戦略がある。即ち、同社は高級路線を採るものの Wedgwood や Meissen のような既存高級ブランドに比べると同級製品で半額程度の価格設定である。これは、ブランド販売開始当初知名度が低く高価格路線が採れなかったことその他、陳立恆総裁が「芸術生活化、生活芸術化」の信念を掲げあえて普及価格を採ったせいでもある。また台湾には設計開発機能と開発用工場のみを置き、生産拠点を中国に置いて量産による生産コスト低減を図ったことも重要である。即ち、当初広東省東莞に磁器工場を持ち、2005年には江西省景德鎮に自社の製造園區を開設し主力工場とした。なお景德鎮への立地選択は、当地が陶磁器の故郷として著名であり、関連人材や磁器に適した粘土が豊富で、地方政府の役人や住民の文化水準も相対的に高く、当地の文化的雰囲気法藍瓷に適合したため、単に人件費等の低廉さのみを基準にしたわけではない（董・蔡, p.52）。

法藍瓷は「中華民族第一の陶磁器ブランド」として中華工芸の発展に資することを標榜しているため文化創意産業として位置付けられ、台湾政府のみならず中国政府からも支持を受けている。他方で経営・設計開発本部は台湾に置くなど「根留台湾」の方針は堅持されている。また陳立恆総裁は、自分の経験を活かし台湾のブランド発展に貢献するために2006年に「亜太文化創意産業協会」を設立し、兩岸の工芸交流を進め、台湾と大陸各地での展覧会を実施して台湾企業の市場を開拓しようとしている。工芸に国境はないという観点から大陸との融合を目指す一方で、「古今中外の結合」により中国の伝統的陶磁器とは一線を画す。さらに台湾企業の大陸での活動を台湾の道徳観や文化の大陸への移植であるとする見方を示している（吳立民, 2010, pp.80-81）。

3.5 企業事例からの示唆

以上の台湾ブランド企業の事例分析を整理したものが表1である。ここでは、本節の企業4社の事例から得られる知見を整理・検討する。まず、自社ブランド海外進出の経緯について見ると、4社とも中国よりもむしろ欧米市場の開拓が先行している。これは4社とも低価格だけが売りの低級品ではなく、手ごろな価格での中高級品セグメントにおけるブランド構築を目指していたことと関係があるだろう。とりわけ捷安達にとっては、自転車文化発祥地である欧州での市場展開の経験は品質向上とブランドの土台作りにとって極め

て重要であった。また法藍瓷は、台湾に先んじて米国で自社ブランドの烽火を上げており、当地の国際展示会における最高賞受賞が同社製品の品質・芸術性の高さを保証し海外展開を勢いづけた。さらに宏碁は、「二造」でディーラー等を経由する間接販売に徹する戦略（新チャンネルビジネスモデル）を打ち出し、これが欧州市場で成功したことで同社の世界ブランド化に大きく貢献した（但し米国市場では苦戦することが多かった）。

次に、自社ブランド推進に伴い受託製造業顧客との間に大なり小なり摩擦が生じたことは、4社全てに共通している。これに対して、受託製造業部門を分離独立させる（宏碁）、自社ブランド経営に専念する（台昇、法藍瓷）、両者を並立する（捷安達）というように対処の仕方は様々である。なお、その企業が優れた設計・製造技術力を持っており、有力な専業OEM/ODMメーカーが存在せず、アイデア盗用禁止と自社・他社製品を公平に扱う仕組みを確立し顧客との信頼関係を構築できれば、自社ブランドと受託製造業を両立できることも、「二造」以前の宏碁や捷安達、後年の台昇のケースから理解される。

さて上述したように4社の販路構築は先ず欧米等でなされたが、4社ともその後遅かれ早かれ中国市場開拓へ乗り出しており、世界ブランド化のためには巨大市場中国の攻略が不可避になってきていることを伺わせる。しかし先行する欧米でのマーケティング経験が必ずしも中国市場で通用するとは限らない。台湾では数少ない世界的ブランド企業の宏碁が、意外にも最近まで中国市場での売上シェアで伸び悩んでいたことが判明した。中国市場の開拓が、台湾企業にとっても決して容易ではないことを示している。同時に、捷安達や法藍瓷の例に見られるように、台湾・中国での自社主導のマーケティング方式が成果をあげ、販路開拓で先行していた（ただし、現地ディーラー任せであった）欧米等にもその適用が図られるといった動きもある。台湾企業にとって、本国台湾市場および（文化・言語・地理的に近いという意味で）それに準ずる中国市場での経験が、ブランド・マーケティング深化に向けたモデルケースとなり得ることが示唆されている。

表1 台湾ブランド企業4社事例のまとめ

企業名	自社ブランド海外市場開拓	受託製造業顧客への対応	中国ファクターとの関わり	「根留台湾」
宏碁 Acer	<p>■1976年創業、1980年代後半、自社ブランド海外市場進出に着手。米国市場を重視するも苦戦。</p> <p>■2001年前後「二造」実施以降「新チャンネルビジネスモデル」が特に欧州で成功し、PC売上世界上位へ。</p> <p>■2007年以降有名ブランド買収によりマルチブランド化。</p> <p>■マーケティングでは欧米市場重視で中国は後回しの感あり。</p>	<p>■当初は、自社ブランド経営と受託製造を両立。</p> <p>■「二造」で受託製造業部門を分離・独立させる。専業 OEM/ODM メーカーの台頭が背景。</p>	<p>■1990年代前半から製造拠点設置。「二造」で製造を手放すも、OEM/ODM パートナーの工場は中国に。</p> <p>■中国市場での売上シェアは長く伸び悩む。2010年、方正との提携により市場開拓積極化。</p> <p>■近年、重慶に第2運営本部を設置、内陸市場開拓と欧州方面への物流改善へ。</p>	<p>■人材輩出企業として台湾 ICT 産業発展に貢献。創業者の施振榮氏はオペニオンリーダーとして活躍。</p> <p>■本社機能・R&Dセンターは台湾に。台湾 ICT 産業の高付加価値化へのコミット。</p>
捷安達 Giant	<p>■1972年創業、1981年から自社ブランド経営へ。1986年欧州子会社設立を皮きりに海外展開推進。</p> <p>■2000年前後から、スポーツ・マーケティング活用、専売店開設による Total Solution 提供へ。台湾・中国で自社専属販売店網構築が成果を収め、欧州等でも地場販売パートナーとの関係再編へ。</p>	<p>■自社ブランド経営と受託製造の両立。アイデア盗用厳禁や自社・他社製品を公平に扱う仕組みを確立し、ライバルでもある顧客と信頼関係を築く。</p>	<p>■1992年昆山での工場設立を嚆矢に製造拠点拡充、中国は量産拠点として同社の世界展開を支える。</p> <p>■進出当初から国内市場開拓も視野に。独自の販売網構築やレジャー用自転車市場開拓等で成長し、1998年には中国トップブランドへ。その後、高級ブランドとしての地位確立。</p>	<p>■本社は台中、台湾工場は少量多品種生産の高級製品工場。</p> <p>■2002年 Global Logistics 管理モデル導入、本社機能を強化。</p> <p>■2003年以降、A-Team 活動で台湾「自転車王国」復活へ。</p>
台昇 Samson	<p>■元は台湾の弱小家具メーカー。1991年中国進出後、受託製造業で業績伸長、1999年に米国の有名ブランド買収により自社ブランドでの米国市場開拓へ。その後、ブランド買収を重ね、現在9つのブランドを擁す。</p> <p>■「総合直接コンテナ」サービスが躍進のカギの1つ。</p>	<p>■米国の販路開拓が軌道に乗り、2001年から全面自社ブランド経営へ。</p> <p>■その後、当社の優れた生産・物流システムが評価され、著名企業からの受託製造再開へ。</p>	<p>■1991年東莞・大嶺山に工場設立、一貫生産ライン構築と不断の工場拡張により中国最大級の木製家具輸出メーカーへ。大嶺山に家具産業集積が形成。2002年に浙江省に大規模生産拠点を新設、アジア最大級の「自動倉庫システム」を導入。</p> <p>■欧米市場で地位確立後、近年、中国市場開拓へ。</p>	<p>■2005年「順誠」名義で香港証券市場上場。多国籍集団企業となり、本社は米国、生産拠点は主に中国、R&Dセンターは米国、欧州、中国に置く。台湾へのこだわりは希薄。</p>

(表1 つづき)

法藍瓷 Franz	<p>■1980年代よりポリレジン製品等の受託製造に従事、2000年、米国で自社ブランド・マーケティングを開始。各種展示会で最高賞を受賞し、海外市場開拓に弾み。2003年に台湾、2004年に中国、2011年には日本市場へも進出。</p> <p>■市場開拓が先行した欧米等ではエージェントを介した販路開拓、台湾・中国では自社主導のマーケティング戦略。</p>	<p>■主力のポリレジン製品と異なる磁器分野を選び、顧客との摩擦をある程度回避。</p> <p>■製品の芸術性の高さで既存高級ブランドに比し半額程度の価格設定を武器に市場を拡大。</p>	<p>■製造拠点は主に中国へ設立。当初東莞に磁器工場を持ち、2005年には景德鎮に自社製造園区を開設。当地の文化的雰囲気重視。</p> <p>■マーケティングでは欧米市場等が先行するも、その後、中国・台湾市場に重点が移動。当地での直営店中心方式の欧米への適用を考慮。「中華工芸」発展を標榜し台湾・中国両政府よりの支持を得る。</p>	<p>■経営・設計開発本部（開発用工場）は台湾に置く。</p> <p>■創業者の陳立恆氏は、台湾のブランド発展、兩岸の工芸交流に尽力。ただし、台湾企業の大陸進出は台湾の道徳観・文化の中国への移植であるとの考え。</p>
--------------	--	---	--	---

出所) 筆者整理

中国との関わりについてさらに言及すると、4社とも1980年代もしくは1990年代から生産拠点を中国に置き、自社ブランド製品もしくは受託製造業務用の低コスト量産基地として活用している（宏碁は「二造」以降、製造から撤退したが、パートナーのOEM/ODMメーカーは中国に生産拠点を置いているので、間接的にそれに依存していると言える）。とりわけ台昇のケースでは、大陸で輸出用家具の大規模一貫生産ラインを建設し、「総合直接コンテナ」サービス方式による物流革新を組み合わせることで、受託製造業から自社ブランドへの展開と欧米市場での優位性確保に大きく貢献した。台湾の元弱小メーカーが、短期間で業績を伸ばし自社ブランド化まで実現した「チャイナドリーム」の好例である。なお大陸での工場設立は、基本的に生産コスト削減と規模拡大が目的だが、法藍瓷による景德鎮での製造園区開設は、中国「陶磁器の故郷」としての文化的雰囲気も重視してのことであり、分野によっては、中国社会の質的側面が考慮される可能性を示している。宏碁のようにブランド・マーケティングに専注する企業は台湾では稀であり、台湾企業の国際ブランド展開にとって、中国における強固な生産拠点は不可欠の存在と言える。

最後に「根留台湾」について検討すると、米国の既存ブランド買収により自社ブランド展開を果たした台昇のケースでは台湾へのこだわりが希薄に見えるが、他の3社はどれも台湾に本社を置き、研究開発拠点や高級品製造基地等として重視し、また台湾一般のブランド推進や産業高付加価値化へのコミットも観察される。自転車産業では、捷安達がリーダーシップをとるA-Teamの活動が功を奏し、健全な競争促進と産業基盤の強化を成し遂

げ、台湾を高級品製造基地として復活させたことも紹介されており、対応の仕方によっては、空洞化を避け中台兩岸分業を再構築できることも示された。さらに、法藍瓷のケースからは、台湾企業の大陸進出は、単に台湾が大陸に呑み込まれるプロセスなのではなく、逆に台湾の道徳観・文化の移植により大陸を変革するチャンスでもあることが指摘された。

4. 中国市場の開拓による台湾ブランド展開の可能性と課題

第2節で自社ブランドによる中国市場の開拓は、台湾企業にとってチャンスもあるが決して容易でもないという見方を紹介したが、前節の事例からもそのことが確認された。現状では、中国市場は、上は欧米の高級ブランドから下は「山寨」と呼ばれる模倣品・ノンブランド品まで世界各国の様々なブランドが入り乱れる「世界の激戦区」となっている。しかも、その市場規模に加え、セグメントによっては消費者の意識も急速に成熟していることを考慮し、飛躍を期する企業にとって無視できないものとなってきている。

表2は中国市場で一定の知名度のある台湾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）。同表から、食品、飲食チェーン、衣装・ファッションなど日常的な生活関連分野が多いことが分かる。¹⁶ 台湾企業は、文化・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。とりわけ、比較的早期に進出した台湾企業は、中国市場の未開拓・後進的な分野に着目し、後述する「ミドル市場」開拓の先駆けとなったと言えよう。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（詳しくは、岸本, 2012, 第4節参照）。

¹⁶ 長江デルタ地域で行われた消費者調査では（2009年6月実施、サンプル数900）、どの分野で台湾ブランド製品・サービスの購買をしたことがあるかの問いに対して、包装食品・飲料が68.1%、飲食サービスが41.3%、IT・通信・電子が28.3%、有機緑色農産物が20.6%、衣料・服飾が20.2%、日用品・化粧品が16.6%と上位を占めている（外貿協会／台北世界貿易中心, 2009）。

表2 中国市場における台湾企業ブランドの例

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、美侖蜜餞、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
裝飾品	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、水噹噹連鎖美髮
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
ICT製品	華碩(ASUS)、宏基(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、東方金子塔兒童潛能培訓學校
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 (2010), 企業ホームページ等にもとづき筆者作成

なお前節で取り上げた事例の中でも、捷安達や法藍瓷は、各々、レジャー用自転車市場の開拓や「古今中外の結合」による芸術性の高い磁器の開発のように、中国の伝統や消費者の実情をよく踏まえた上で、新たな市場セグメントを開拓していったと言えよう。他方、

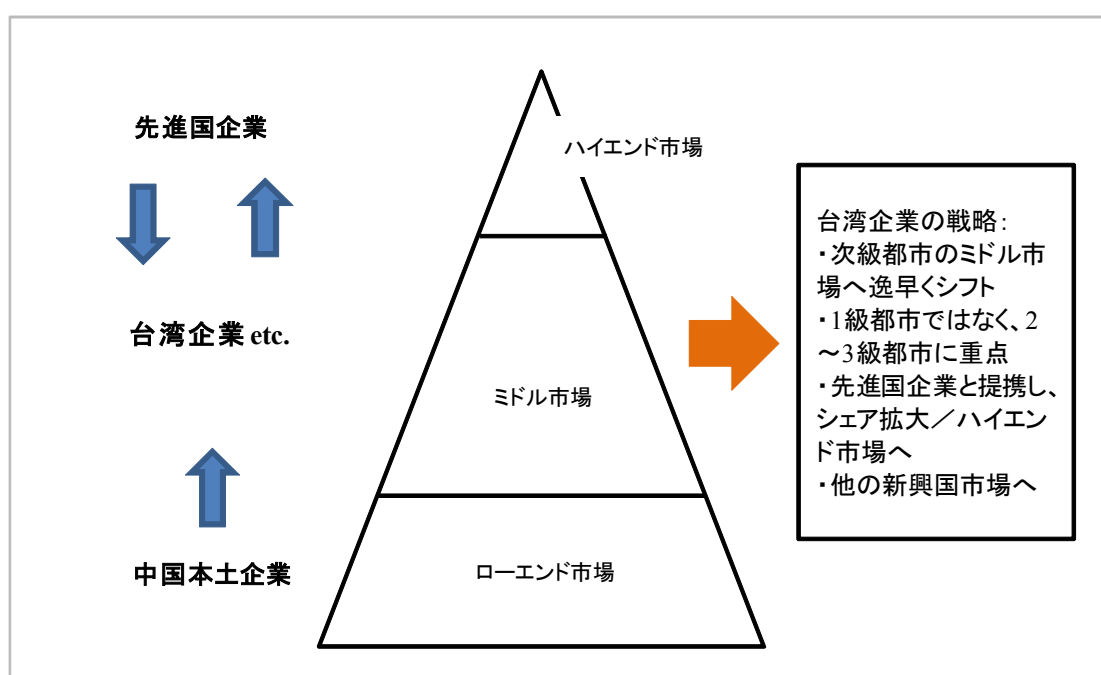
宏碁の例に見られたように、PCのようなICT分野では、製品自体が主にキーパーツのスペック（CPUの性能やメモリ容量等）によって評価されるコモディティと化したこと、欧米日の大手ブランド企業に加え联想など本土のハイテク企業も参入する激戦区であったこと、外資・本土企業の多くも設計・製造を台湾の専業OEM/ODMメーカーに外注しており製品の差別化が困難であったことなどから、台湾の主力産業であるにもかかわらず、優位性の発揮は必ずしも容易ではなかったようである。

このように台湾企業による中国市場開拓の戦略や成否は業種や企業ごとに異なるが、分かりやすく一般化したものとして、「ミドル市場（good-enough market）」の攻略ということが言われる（Gadiesh, Leung and Vestring, 2007; 張, 2011; 洪・呉, 2009）。即ち、中国の市場構造がかつての単純な2層構造（小規模なプレミアム・セグメントと巨大なローエンド市場）から、その間に比較的安価でそれなりの品質を備えたミドル製品市場を挟む3層構造に変化した。しかも近年、このミドル市場が急拡大しており、元々、本土企業製品より品質が良く欧米日企業製品より安価な「中道」品を扱う台湾企業はここを主戦場とすべしというものである。ここは、ハイエンド市場を足場に攻め込んでくる多国籍企業とローエンド市場から這い上がる本土企業から挟撃される激戦区でもある。文献によれば、台湾企業の対策として、次のようなことが考えられる（図1参照）。

- 中国は北京や上海等の1級都市、蘇州や無錫等の2級都市、煙台や佛山等の3級都市というふうに市場が何層にも分かれており、先ず、上級都市でミドル市場が立ち上がる前に逸早く参入し、その後一定の成果を上げたら、素早く次級都市のミドル市場へ移動し成功経験をコピーする、そしてこれを繰り返すという「多車両快速移動モデル」（上級から次級都市へのシフトを列車車両間の移動に譬えている。洪・呉, 2009）。バリエーションとして、先ず2級都市を攻略し、ブランド知名度を上げて1級都市へ反攻するというものもある。
- 高コストの1級都市でのマーケティングはあくまで広告塔的意味合いに留め、2~3級都市での利益獲得を目指す。多国籍企業は1級都市の開拓を優先しがちだが、2~3級都市に進出する場合でも地域の高級百貨店等を販路とするので、台湾企業は、空港や高級ホテルのショッピングセンター等別の販路を開拓する、あるいは当地ミドル市場消費者のニーズに合ったサービスで付加価値を上げるなどで差別化を図る（張, 2011）。
- ミドル市場で橋頭堡を築き、それを基に先進国企業と提携し、そこでのシェア拡大もしくはハイエンド市場への参入を狙う。例えば、加工食品・飲料分野で中国市場最大

手となった「康師傅 (Master Kong)」は、1992年に売り出した良質で庶民に手の届く価格の即席麺が大ヒットし成長の軌道に乗った。1999年に一時的に財務状況が悪化した際に日本のサンヨー食品の出資を受け入れたのをきっかけに、2002年に伊藤忠商事と包括提携を結び、その後、飲料ではアサヒビール、菓子では亀田製菓、パンでは敷島製パン（パスコ）など日本企業との提携を拡大、技術・製品水準の向上と関連分野への事業多角化を実現している（佐藤, 2009）。

図1 台湾企業による中国ミドル市場攻略の戦略



出所) 筆者作成

中国におけるミドル市場の攻略が重要である別の理由は、その経験・ノウハウが他の新興国市場開拓の土台となると期待されるからである（Gadiesh, Leung and Vestring, 2007）。実際、中国のハイアールや華為は自国のミドル市場で地歩を固め国際ブランド展開に繋げている。台湾政府は、2010年2月に「優質平価新興国市場推動方案（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「優質平価（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, 2011）。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。

最後に、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」について考察する。中国では近年、台湾ブランドへの関心が急速に高まっているが、中国市場で成果を上げ「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は疑問である。主に中国で生産し、中国で販売する場合、事実上の「中国ブランド」とみなされ、一旦そうなるとさらなる国際展開にとって支障となる恐れがある。例えば、筆者が訪問調査を行った台湾の自動車メーカーは、近年自社ブランドを打ち出し、台湾・中国での市場開拓に努める一方で、その他地域で海外展開する場合、中国と台湾の区別が不明瞭な消費者が少なくないことを考慮して、先ず「非中国ブランド」であることを強調し、マイナスイメージを回避する。その後、ブランド知名度が一定段階に達すると、ブランドが産地イメージに左右されなくなり、さらには将来、中国製品の品質も向上しマイナスイメージが払しょくされるだろう、といった展望を示していた。¹⁷ 台湾企業にとって、中国市場開拓はブランド構築のチャンスを与えると同時に、他地域での国際展開では一部支障になる恐れもある。中国との連携を武器としながらも、それとは一線を画した台湾ブランドを確立するための取組みが必要であろう。

個別企業の観点からは、ブランドは必ずしも出身国のイメージに拘束はされないのだが、ブランド創造の源泉としては、社会全体としてのビジネスモラルの確立、思想・表現・行動における自由、文化・歴史・伝統の再認識とそれらのビジネスへの転用が必要である（梶原, 2009）。実際、前節の企業事例では、米国の既存ブランド買収により自社ブランド展開を果たした台昇以外の3社は、何れも台湾に本社や研究開発機能を置き、台湾ブランド推進や産業高付加価値化へコミットしている。中国市場の開拓は、台湾企業にとってブランド構築のための資金とマーケティング経験を得る機会を与えるが、ブランド創造の源泉を

¹⁷ 納智捷 (LUXGEN) 自動車での聞き取り調査より (2011年9月22日実施)。同社は裕隆汽車グループに属する。裕隆は、日産と提携し1950年代から自動車製造に従事。既存日本車種の組立工場レベルから出発し、近年ではパートナーに代わり東南アジアや中国市場向け車種の開発も行える能力を獲得した。2009年より自社ブランド LUXGEN を打ち出し、2010年には、中国での製造・販売のために地場企業との合弁で東風裕隆汽車を設立した。

保全し、豊穰にするという点では「根留台湾」への継続的な取り組みが必要と言えよう。法藍瓷の事例で示されたように、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、詰まる所、中国との連携とせめぎ合いの中、台湾の国としてのあり方、アイデンティティをどう確立するかという問題にも繋がってくる。¹⁸

5. まとめ

本稿冒頭で述べたように、近年、台湾で受託製造業から自社ブランド経営への転換が望まれている。本研究は、その中で、文化・言語・地理的に近接する中国が生産拠点として重要なだけでなく、マーケティング面でも準国内市場の役割を果たし、台湾市場の狭小さと強力な政策的支援の欠如という不利な状況を補うのではないかという仮説の下、企業の事例研究や文献の検討を通じ、中国ファクターを活用した台湾ブランドの構築の可能性と課題について分析した。

ICT、自転車、家具および陶磁器という4業種からの事例分析から、自社ブランド展開に成功した台湾企業は、受託製造業を通して製品製造・開発の技術と市場ニーズへのセンスを蓄積し、一層の発展の活路を求めて自社ブランドによる海外展開に着手したこと、自社ブランドへのシフトに際しては受託製造業の顧客と大なり小なり摩擦があり、対処の仕方は何パターンかあるが、その企業が優れた設計・製造技術力を持ち、有力な専業 OEM / ODM メーカーが存在せず、アイデア盗用禁止など顧客との信頼関係を維持する仕組みがあれば、自社ブランドと受託製造業を両立し得ることも示された。

また事例として取り上げられた4企業とも、販路構築は先ず欧米等でなされたが、その後早晩中国市場開拓へ乗り出している。一般に、中国市場で一定の知名度を得ている台湾ブランドは、食品、飲食チェーン、衣装・ファッションなど日常的な生活関連分野が多い。4つの企業事例のうち自転車や陶磁器のような日常生活に近い業種では、中国の伝統や消費者の生活実態を熟知し、かつ相対的に進んだ経営管理やセンスにより新たなセグメントの開拓で成果を上げている。他方、PCのようなICT分野では、製品のコモディティ化や、

¹⁸ 筆者が面談した台湾大学経済学系C教授は、「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（2010年10月21日面談実施）。

欧米日の大手企業に加え本土ハイテク企業との競争もあり、台湾企業の優位性が必ずしも十分発揮されていない例もあることが判明した。

さらに台湾が受託製造業分野で飛躍する土台としての中国生産拠点の重要性は従来から認識されているが、国際的な自社ブランド展開においても、手頃な価格のミドル／ハイエンド製品を主体とする台湾企業にとって、中国の強固な生産拠点の活用が不可欠であることも理解された。

既存文献からは、中国市場での台湾企業ブランド構築の可能性については、チャンスと同時に困難さもあることが指摘されている。このことは本稿第3節の企業事例からも裏付けられた。上述のように、これまで中国で一定の知名度を得た台湾ブランドの多くは、日常生活に密着した分野で、中国との文化・言語的親近性による消費者嗜好の把握と相対的に進んだ管理能力等を活かし、中国市場の未開拓・後進的な分野で先発優位を獲得できた企業である。しかも、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、中国社会の実情に応じて製品・サービスや管理方式を調整するなど一定のコストを払っている。同時に、企業事例で示されたように、本国台湾およびそれに準ずる中国市場での経験が、ブランド・マーケティング深化に向けたモデルケースとなり得ることもあり、台湾企業にとって中国市場進出はマーケティングの修練・実験のためにも重要である。

さて台湾企業の製品は、一般に、本土企業製品より品質が良く欧米日企業製品より安価な「中道」品の位置付けであり、近年注目されている「ミドル市場」の概念と重なる。この拡大しつつあるボリュームゾーンに適応し易いという点で台湾企業にはチャンスがあり、実際、加工食品メーカーの康師傅のように、元々は台湾の弱小メーカーが大陸で急成長した「チャイナドリーム」の実例もある。ただし、ミドル市場は、ハイエンド市場を足場に攻め入る先進国企業とローエンド市場から這い上がる本土企業からの挟撃があり、それ相応の戦略がなければ成功しない。本稿では、例えば、中国市場の地域的階層性（北京や上海等の1級都市から省都レベル、地方都市レベル等何層にも分かれる）を踏まえたミドル市場の渡り歩きの戦略や、ミドル市場で一定の優位性を確立した後それを梃子に先進国企業と提携するなどの方策に言及した。

また中国ミドル市場の攻略は、その経験・ノウハウが他の新興国市場開拓の土台になると期待される点でも重要である。台湾政府も、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ている。

中国を活用したブランド構築において、重要な課題のひとつは、中国との連携を武器と

しつつも、中国とは一線を画した台湾ブランドを確立するための取組みである。これは、現状では中国のブランドイメージがあまり良好ではなく、「中国ブランド化」すると中国以外の国際展開に支障となる恐れがあるためである。加えて、ブランド創造の源泉として、台湾の自由・民主的な政治社会制度の発展と台湾独自の文化・歴史・伝統のビジネスへの転用が必要であり、「根留台湾」への継続的な取組みが不可欠と考えられる。

これからの研究上の課題として、台湾の官民のこうした努力が功を奏して、今後、台湾から世界的ブランドが輩出されるかどうか注意深く見守ることと、加えて、中国・新興国市場開拓で日本企業が出遅れているという指摘も多い中、台湾の取組みから何を学べるかを検討し、ブランド・マーケティングまで視野に入れた日台アライアンス深化の可能性も模索するといった作業があげられる。

参考文献

- 陳添枝，顧瑩華（2008）「全球化下台商対大陸投資策略」陳德昇 主編『經濟全球化與台商大陸投資一策略，佈局與比較』（修訂版）（pp. 13-39），台北: INN Publishing.（中国語）
- 陳逸如（2009）「エイサー大研究（上）（下）」，2011年2月23日検索，<http://www.ys-consulting.com.tw/research/17617.html>（上），<http://www.ys-consulting.com.tw/research/17665.html>（下）。
- 陳逸如（2010）「AsusはAcerに完敗？情報システムを比較」，2011年2月23日検索，<http://www.ys-consulting.com.tw/research/23943.html>
- Chu, Wan-wen (2009), "Can Taiwan's second movers upgrade via branding?" *Research Policy* 38, 1054-1065.
- 董珮真，蔡順達（2007）『台商在中国的經營策略』台北：台北市進出口商業同業公会。（中国語）
- Gadiesh, O., P. Leung and T. Vestring (2007), "The battle for China's good-enough market," *Harvard Business Review* 85 (Sept. 2007), 80-89.
- 魏聰哲（2006）「コア・コンピタンスと『選択と集中』戦略の展開－世界ノートパソコン・メーカーのケース－」『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戦略的柔軟性－Acer社を事例として－」『国際ビジネス研究学会年報』（2007年）13, 97-112.
- 洪明洲，吳錦錫（2009）「台商大陸内需市場行銷策略與實務－多車廂快速移動模型的應用」徐斯勤，陳德昇 主編『文化創意產業，品牌與行銷策略』（pp.221-232），台北: INN Publishing.（中国語）
- 伊藤信悟（2011）「台湾の新興市場開拓支援策～日本への影響・示唆を考える～」『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>
- 經濟部投資業務處 (2004) 『立足台湾, 布局全球的典範—台商海外投資經驗彙編—』台北: 經濟部投資業務處. (中国語)
- 梶原勝美 (2009) 「ブランドの展開モデルと事例研究」『商学研究所報』(専修大学商学研究所), 41(3).
- 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—経営標準の視点から見た発展段階モデル—」『名城論叢』(2010年6月) II(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—台湾企業の実際発展段階モデルについての事例研究—」『名城論叢』(2011年3月) II(4), 169-198. 名城大学経済・経営学会.
- Kawakami, M. (2011), “Inter-firm dynamics in notebook PC value chains and the rise of Taiwanese original design manufacturing firms,” in M. Kawakami and T. Sturgeon eds., *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains* (pp.16-42). New York: Palgrave Macmillan.
- 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.
- 岸本千佳司 (2012) 「中台経済連携強化と台湾ビジネスモデルの展開—ECFAをめぐる議論と台湾ブランド推進」『赤門マネジメント・レビュー』 II(1), 1-42.
- ランチ, ジャンフランコ (2010) 「Interview: モバイル PC はもっと伸びる 大量販売でさらに低価格へ」『日経コンピュータ』(2010.1.20), 82-85.
- 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)
- 樓永堅 (2009) 「國際品牌的挑戰與機會」徐斯勤, 陳德昇 主編『文化創意産業, 品牌與行銷策略』(pp.105-118), 台北: INN Publishing. (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)
- 羅致政 主編 (2010) 『ECFA 大衝擊: 台灣的危機與挑戰』台北: 新台湾国策智庫. (中国語)
- モルベーロ, ジャンピエロ (2009) 「Interview: マルチブランド戦略で多様なニーズに対応」『日経パソコン』(2009.9.14), 19.

- 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.
- 大槻智洋 (2009) 「ノート PC 首位目前 Acer 社はなぜ強い」『日経エレクトロニクス』(2009.12.28) , 83-88.
- 佐藤嘉彦 (2009) 「中国の即席麺王『康師傅』【1】 ベールを脱いだ“ハイブリッド経営” 広範でしたかな日本企業との提携戦略が快進撃を支える」『日経ビジネスオンライン』, 日経 BP 社, 2009年7月6日付配信, 2012年2月27日検索, <http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20090703/199352/?rt=nocnt>
- 佐藤幸人 (2007) 『台湾ハイテク産業の生成と発展』岩波書店.
- Schmitz, H. ed. (2004), *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar.
- 施振榮 (2004) 『宏基的世紀変革 淡出製造・成就品牌』台北: 天下遠見出版. (中国語)
- 施振榮 (2008) 「編集長インタビュー 施振榮 産業空洞化を恐れるな」『日経ビジネス』(2008年12月22日・29日号) , 98-101.
- 週刊東洋経済編集部 (2011) 「中国は台湾から攻める」『週刊東洋経済』(2011.10/1) , 38-87.
- 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—プラットフォームビジネスを支える ODM ビジネス—」『赤門マネジメント・レビュー』6(10), 507-522.
- 外貿協会／台北世界貿易中心 (2009) 『2009-2010 中国大陸市調大全 6 蘇州, 杭州, 寧波, 無錫, 常州, 鎮江, 紹興, 台州及嘉興産業投資機会與消費需求調査報告』台北: 外貿協会／台北世界貿易中心. (中国語)
- 呉立民 主編 (2010) 『中国大陸成功台商故事』台北: 外貿協会／台北世界貿易中心. (中国語)
- 呉榮義 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)
- 曾漢壽 編著 (2008) 『讓台湾品牌站上國際舞台 代工與品牌篇』經濟部國際貿易局. (中国語)
- 張淮杞 (2011) 「大陸台商優質平價策略解析」『産業雑誌』(2011年6月号) , 39-45. (中国語)
- 趙荻瑗 (2010) 「宏基 品牌三張王牌: 中国, 手機, 再造 III」『数位時代』(2010.10) , 52-53. (中国語)

ホームページアドレス

大陸台商経貿網（台商品牌在大陸） http://www.chinabiz.org.tw/integration/tw_brand01.asp

法藍瓷 <http://www.franzcollection.com/>

宏碁集團 <http://www.acer-group.com/public/chinese/index.htm>

捷安特（GIANT） <http://www.giant.com.cn/>

康師傅 <http://www.masterkong.com.cn/>

品牌台湾発展計画 <http://brandingtaiwan.org/>

順誠控股有限公司 <http://www.samsonholding.com/>

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