



Title	日台ビジネス・アライアンスの諸形態と対中経済連携の活性化：「一带一路」戦略の展開下における市場機会の分析を中心に
Author(s)	魏, 殊; 許, 衛東
Citation	アジア太平洋論叢. 2019, 21, p. 77-106
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/100140
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

日台ビジネス・アライアンスの 諸形態と対中経済連携の活性化

—「一带一路」戦略の展開下における市場機会の分析を中心に—*

魏 殊*・許 衛 東⁺

I 問題の所在：日台ビジネス・アライアンスは重要か

グローバル経済の時代と呼ばれて久しい。

経済同友会（2012）は、年度総括報告の中で今後における日本企業のグローバル経営の方向性について、「販売機能のグローバル化（第1の波）」、「生産機能のグローバル化（第2の波）」、「販売・生産機能の現地化（第3の波）」を経て、現在は「グローバル連携の実現（第4の波）」の段階を迎えていると断定し、特に「グローバル連携の実現」に向けては、グローバルに展開した販売・生産・事業機能を有機的につなげ、グローバル最適な展開を志向していくなか、日本企業における事業のグローバル化と事業の現地化が連動して進む傾向があると予見した。従来から海外進出の過程を①輸出中心段階；②現地化段階；③国際化段階；④多国籍化段階；⑤グローバル化段階からなる5段階に分類した花田説（1988）の発展形ともいえる。

事実、海外市場に対する日本経済の依存度は年々高まっている。IMF（世界通貨基金）によれば、日本の海外純資産は27年間にわたって連続して世界1位を

* 本稿は第12回「現代中国と東アジアの新環境」国際シンポジウム
(2017年8月26-27日、大阪大学・中国南開大学・韓国ソウル大学・台湾東華大学共催)
で行なった報告を加筆・修正したものである。

* アピーム・コンサルティング株式会社
(2018年3月大阪大学大学院経済学研究科修士課程修了)

+ 大阪大学大学院経済学研究科

占め続け、2016年では3兆672億ドルに達し、2位の中国（1兆8,001億ドル）、3位のドイツ（1兆7,973億ドル）と4位の香港（1兆1,807億ドル）を遥かに凌駕していた。さらに海外資産の年間運用益は常時20兆円を超える、これはGDPの4%にも相当する。いうまでもなく、海外資産の大部分は対外直接投資を担う日系現地法人の運用資金によって賄われている。財務省の「平成30年上半期国際収支状況（速報）」によれば、2018年1~6月の経常収支は10兆8,411億円で、そのうち、貿易・サービス収支は1兆3,934億円に過ぎず、これに対して直接投資収益を含む第1次所得収支は10兆5,324億円という桁外れの規模に達している。そもそも日本で働く外国人労働者の海外送金を含む第2次所得収支は1兆847億円の赤字なので、全体として資産大国の日本を支える海外直接投資の絶対的優位が裏付けられる結果となっている。

国別の海外市場については、経済産業省が『通商白書』（2015年版）の「外で稼ぐ力」項目で行なった検証報告によれば、2008年のリーマンショックを契機に日系海外現地法人の経常利益は米国市場の急激な減少とアジア市場の拡大という交替局面を迎える、外資投資の最大収益源（配当金+ロイヤリティ）は1位中国（香港を含む）、2位米国、3位タイで、3者合計で海外収益の半分以上を占めているほどである。

よって、今後の日本企業における海外投資の展開および事業のグローバル化・現地化が「グローバル連携の実現」のシナリオ通りに成功するかどうかの鍵は中国市場における事業構想力と組織能力のマネジメントにかかっているといつても過言ではない。

本稿では、上記の指摘を踏まえて、日系企業の新興市場向け投資の事業連携の先行例である日台ビジネス・アライアンスのこれまでの変遷を整理し、RECP（東アジア地域の包括的経済連携）や「一带一路」構想といった新たな通商環境下における日本企業の対外投資戦略マネジメントの合理化問題にフォーカスする。

「失敗学」の提唱者として知られる畠村洋太郎（2015）はその近作『技術大国幻想の終わり』の中で近年における日本の産業発展の停滞を助長した理由について、主に①効率の概念に基づかない「日本人がつくるものが優れている」という幻想、②科学管理の基本を逸脱するほどの「日本の職人の技」幻想、③つく

る側の品質幻想に由来する「過剰な機能」と「過剰な品質」の製品を「過剰に生産」するという企業体質の硬直化を取り上げ、今後の日本の生き残り策として、上記の構造問題を克服するうえで海外展開による企業の収益確保に尽きたと力説している。

同じく、日本経済が困難な問題を抱えながら、それを解決できずにいるとみる野口悠紀雄（2017）も、その新著『日本経済入門』において貿易立国パターンの喪失および日本経済不振の背景として第1に新興国の工業化と情報技術の進展といった世界経済の大きな構造変化に日本の産業構造が対応できていないこと、第2に人口高齢化社会を機敏にカバーできる社会保障制度が確立されていないことに触れ、グローバル経済に適合する生産性の向上にターゲットを絞った成長戦略への転換を提案している。事実、その指摘通り、日本の貿易は2011～15年の間連続的な赤字基調となり、円安による輸出刺激という従来の景気拡大方式の不発を浮き彫りにした。

現在、経済浮揚策と総称して2012年11月以降のアベノミクスは推進継続中であるが、この間、折しも2017年1月23日のトランプ米大統領によるTPP（環太平洋地域による経済連携協定）離脱宣言の直後、中国が提案する「一带一路」構想およびそれに連動するRECP（東アジア地域包括的経済連携）の締結に向かた協議が加速したことなどから、日本企業を取り巻く通商協議がかつてない複雑化の状況に直面していることも事実である。

長期的にみれば、新興国シフトを軸とする国際経営の拡大は不可避である。

経済産業省の『新興国イノベーション研究会報告書2014』によれば、新興国市場の優位獲得はイノベーションの評価をも左右する。外国企業の中には、現地ニーズに適合した製品を現地で新たに開発することによってグローバル市場で優位に躍り出る動きもみられ、日本企業も決して例外ではない。

ただ、世界市場の「主戦場」が新興国市場に移りつつある一方、欧米中韓企業に比べ、日本企業は新興国市場におけるシェアがまだ低調のままで、ほぼ出遅れた位置にあるといわれる。東京大学の丸川友雄教授（2013）も、先進国に比べ新興国市場は競争が激しく利益を持続させることが難しい市場であると指摘し、その打開策としてイノベーション志向の製品戦略を推奨している。

確かに欧米系や韓国系企業等と比べて日系企業は現地ニーズを汲み取る重要性の認識における鈍い経営判断に加え、海外、特に新興国を巻き込んだ活発なイノベーション活動を主体的に行なっていない傾向にある。しかし日本の企業には元来、社会貢献の理念を掲げイノベーションを産み出してきた歴史があり、「新興国から発想したイノベーション」の流れに出遅れてよいと論断する必然性はそもそも存在しないはずである。

新興市場国の主力はアジアである。現地企業の中で初期市場の開拓を先導してきた台湾系企業のプレゼンスは大きい。すでに台湾系企業と組んで海外経営に挑戦する日系企業の成功例も数多く存在し、日台ビジネス・アライアンスという通称で呼ばれる。これは、1990年代以降、日系企業が台湾市場での成功経験をベースに生産委託、技術提供、販売委託、共同開発、人材提供、合弁会社といった多岐の分野にわたって台湾企業との協業を行ない、中国市場を中心に90%以上の事業定着率を収めて注目されたビジネス・パターンである。近年では日本企業の買収を通じて日本と中台両岸で新事業を展開するケースまで浮上し、日本企業による台湾事業の再構築に伴うビジネスモデル進化の可能性も高まっている。

こうした台湾企業の活用にも言及した新興国市場戦略論は、既に多くの研究成果をあげている。なかでも、通商政策論の見地から提案した中華民国經濟部台日産業連携推進オフィス（2013）、日台連携によるビジネスモデルの柔軟性に注目した岸本千佳司（2012）や伊藤信悟（2014）、自動車部品産業および工作機械に代表される製造業のサプライチェーンの構築過程の分析を通じて相乗効果を検出した劉仁傑（2016）や誉清輝（2012）などが代表的なものである。

一方、日台ビジネス・アライアンスは2010年9月12日に発効したECFA（両岸経済協力枠組協議）の追い風を受けて一時大きな注目を集めたが、2014年の台湾立法院占拠事件（ひまわり学生運動）の後、サービス貿易交渉の停滞により影を潜めるようになった。

こうしたなか、米国の自由貿易主義に対する後退の姿勢とイギリス脱退後のEU経済の不安定を背景に、2016年5月の台湾政権交代とともに「新南向政策」の登場および中国主導の「一带一路」戦略構想の具体化が明白になる今日

において、日台ビジネスの市場機会とリスクを再考することは依然として重要な意味をもつ。その思索は本稿に与えられたテーマである。

II TPPの停滞と「一带一路」構想の新登場後の経済再統合と日系企業の優位

II-1 超高齢化社会進行下の日本経済の成長課題

日本の総人口は、2008年の1億2809万人をピークに減少傾向に転じ、そして生産年齢人口も1990年代からずっと減少しつつある。2016年の高齢者比率は27.7%と高く、また95年に20.9%だった高齢者人口指数（＝高齢者人口／生産年齢人口）は、2017年の時点ですでに46.2%と25ポイント以上も上昇し、2030年には53.8%に達する見通しである。その結果、潜在的労働力不足と国内需要の低下の両方が連動し、経済構造調整に対する圧力増大の一因となっている。内外の情勢に鑑み、日本経済は中長期にわたって低成長基調で推移していく様相が予想される。

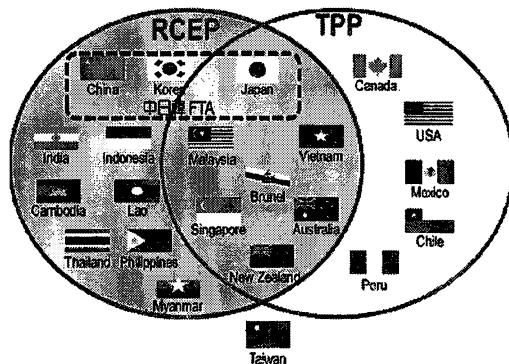
こうした経済循環の縮小均衡が続くなか、これまで日本の経営システムを編み出して世界の名声を博してきた日本企業も、生産性向上のための投資の積み増し、事業の選択と集中や業務のスリム化、業界内での集約化や統合といった様々な取り組みを迫られている。とりわけ対外投資と選択的輸出拡大に力量がおかかれている。

また製造業以外にも、最近では金融、通信、小売、物流、外食などの分野からもアジアを中心とした新興国の需要の取り込みを狙う企業も現れ始め、特にアライアンスとM&Aの事業ケースが急増している。

II-2 経済統合の新たな動向

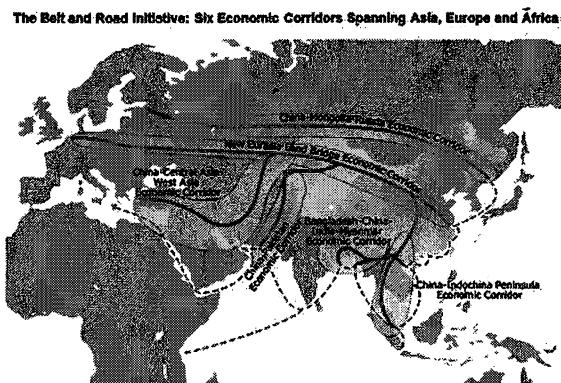
トランプ大統領はAmerica Firstを掲げて当選した保護主義色の強い指導者である。既にその就任直後の2017年1月23日に米国のTPP脱退を宣言した。元々TPP協定の実効性について日本でも賛否両論であった。とはいえ、その決定は衝撃であった。

一方、米国の国内回帰志向とは反対に、アジアの新興国市場国は経済連携の動きを加速させている。特に2012年以降RCEP（東アジア地域包括的経済連携）の締結協議に向けた正式交渉が開始されるに至り、これはASEAN10カ国プラス6カ国、つまり日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、ニュージーランドなどがFTAパートナーとして参加する広域経済連携である。APECを補完する役割も期待される（第1図）。



第1図 TPPとRCEPの概念図

出所：『自由時報』(台湾) 2018年3月19日の「専題報道」欄を参照



第2図 「一帯一路」構想の概念図

出所：香港貿易発展局の『経貿研究 (www.hktdc.com/Research)』(2018年5月3日)、p. 2を参照

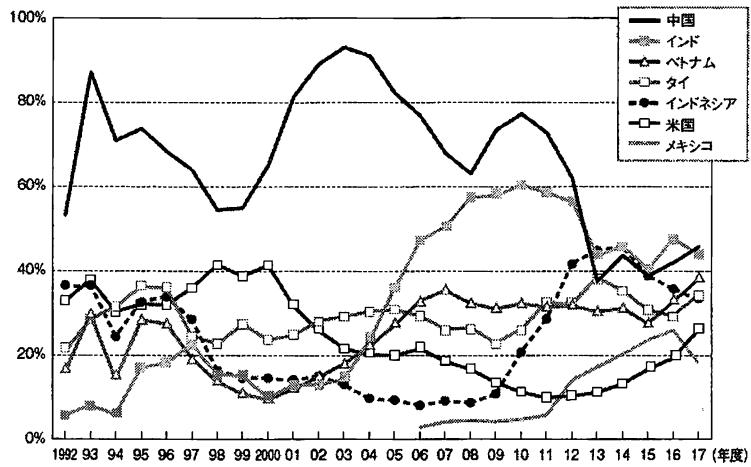
それに合わせて2014年11月10日に北京市で開催されたアジア太平洋経済協力首脳会議で中国の習近平国家主席が提案した「一带一路」という中国主導の広域経済連携の構想も始動し始めた（第2図）。FTA活用をベースとして提案対象となる沿線諸国のインフラ、貿易、産業協力などの大規模投資計画は、どこまで広域的な経済開発の成果を誘発できるのか、日本を含むアジア企業に対してどこまでビジネスチャンスを与え得るのか、精査すべきポイントも少なくない。

II－3 日本経済の構造的再編と対外投資の中における中国市場の特徴

国際協力銀行の調査によれば、2017年度における製造業の海外生産比率、海外売上高比率、海外収益比率は引き続き上昇傾向を続け、それぞれ38.5%、39.2%、36.7%の高い水準となった。また、事業展開見通しについては、海外事業の強化・拡大姿勢は72.1%で、最高を記録した2013年の82.5%より低下したもの、引き続き高い水準にある。

上述した日本企業による海外直接投資はこれまで4度の「海外投資ブーム」を経験してきた。第1次ブームは1985～90年の「バブル経済」の時期である。この時期には多数の対外M&Aが実行され、1990年の対外M&A件数（463件）は2012年（515件）に更新されるまで最多記録であった。第2次ブームは、1999年～2001年の所謂「ITバブル」の時期であるが、第1次ブームと比べると投資規模の点において小ぶりであった。第3次ブームは2004～08年で、金額的には第1次ブームを凌駕した。2006年の日本たばこ産業による英国ガラハーリー社買収（総額2兆2,530億円を筆頭に大型M&Aも多数みられた。第4次ブームは2013年以降の対米と対EU投資の復活および中国リスク回避下の「チャイナ+1」と称される東南アジア向けの投資本格化である。ちなみに2016年の日本の対外直接投資は1,696億ドルと過去最高だった。

また、今後の投資対象地の立地指向については、国際協力銀行の調査結果によれば、1992以降中国が筆頭の座を占め続けるという状況は変わらず、近年インド、ベトナム、タイ、インドネシアの注目度も急上昇している（第3図）。



第3図 中期的に（今後3年程度）有望な海外投資先の得票率

出所：国際協力銀行（2018）：『第29回我が国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』による

筆頭の中国については、尖閣諸島問題をめぐる日中間の対立が起因で「政冷経冷」の状況に陥ったため、2014年以降の対中投資は規模と件数でピーク時の半分に急減している。ただ、日中友好条約締結40周年記念を目前に始動し始めた関係改善および中国国内の内需拡大を好感して、中国市場を再評価する動きも出始めている。

帝国データバンクの集計では2016年までに中国に進出している企業は1万3,934社もある。「Made in China」の冠名通り、日系企業にとって中国投資の役割は世界の調達センターとしての最適生産地であると同時に、拡大する現地市場向け販路への供給元でもある。近年の特徴として、グループ内取引の形で突出ていた本社への依存状況が軽減し、代わって現地企業からの調達で価格競争力と素早い現地ニーズの対応能力を重視する手法が多用されるようになっている（第1表）

第1表 在中国（香港を含む）日系企業の総仕入高と仕入先（2001～16）

(単位：億円、%)

年度	仕入高 (億円)	(1) 日本 から 輸入	比率 (%)	本社 から (%)	(2) 現地 調達額	比率 (%)	日系 企業 から	(3) 第三国 からの 輸入	比率 (%)	ア ジ ア	欧 米 等
2001	93,155	34,068	36.6	*	33,658	36.1	*	25,428	27.3	(23.4)	(2.2)
2002	104,108	36,565	35.1	*	44,296	42.5	*	23,246	22.3	(18.4)	(1.9)
2003	118,929	40,767	34.3	*	52,841	44.4	*	25,321	21.3	(17.7)	(1.2)
2004	155,681	55,615	35.7	*	62,356	40.1	*	37,709	24.2	(20.3)	(1.4)
2005	194,109	64,771	33.4	*	80,167	41.3	*	49,170	25.3	(22.5)	(1.4)
2006	227,511	73,996	32.5	*	101,978	47.5	*	45,537	20.0	(18.2)	(0.8)
2007	275,557	83,972	30.5	*	141,580	51.4	*	50,005	18.1	(16.8)	(0.9)
2008	279,179	92,947	34.5	*	133,430	49.6	*	42,801	15.9	(14.5)	(0.7)
2009	237,346	61,614	26.0	(23.8)	142,969	60.2	(22.3)	32,763	13.8	(12.8)	(0.7)
2010	258,939	72,783	28.1	(25.2)	142,586	55.1	(20.1)	43,570	16.8	(15.7)	(0.9)
2011	251,857	66,342	26.3	(23.4)	144,849	57.5	(21.6)	40,666	16.1	(14.6)	(0.9)
2012	262,382	74,589	28.4	(25.3)	149,586	57.0	(20.2)	38,208	14.6	(12.2)	(1.2)
2013	320,421	89,946	28.1	(24.8)	189,411	59.1	(21.7)	41,065	12.8	(10.5)	(1.9)
2014	367,714	95,284	25.9	(23.1)	214,044	58.2	(20.9)	58,356	15.9	(14.9)	(0.6)
2015	364,040	81,811	22.5	(20.2)	229,938	63.2	(23.6)	52,292	14.4	(11.1)	(3.3)
2016	348,901	98,138	28.1	(26.1)	208,034	59.6	(22.8)	42,729	12.2	(10.0)	(2.2)

出所：経済産業省『海外企業活動基本調査』各年度版により算出して作成

中国に立地する日系現地法人の事業活動の状況について、経済産業省の報告（『通商白書2018版』）にもあるように、米国に立地する日系企業と比較すれば旺盛な消費に関連すると思われる小売業や対個人向けのサービス、例えば、生活関連サービス、娯楽、宿泊・飲食、教育、医療・福祉等はわずかなシェアに止まっている状況がわかる。特に、中国では、中間層、乳幼児、シルバー市場の拡大が指摘される中で、欧米系企業は既に中国に進出してこの分野で売上げを上げているのに対して、日本企業は進出が遅れている事実は否めない。伝統的な投資重点の製造業についても、従業員の賃金上昇を筆頭に、競合相手の台頭、調達コストの上昇、品質管理の難しさ、知的財産権の運用不十分、規制のコンプライアンスリスク等の問題も多岐にわたっている

上記の課題に的確に対処するためには、現地の市場動向や商慣行に精通したグローバル人材や第三国企業ないし地場企業との協働の必要性を指摘する意見も多い。

加えて、IT技術の急激な進歩にともない、日本が得意としてきた半導体産業のパラダイムシフトも加速しつつあるなか、不確実性を見抜き早期の布陣を配する先行的経営刷新も求められている。

近年、中国での経営領域を広げつつある日系企業の中に、自ら単独に中国へ直接進出または投資の形をとる以外に、台湾企業を活用する日台アライアンスのタイプも存在している。ジェトロの調査データによれば、日台合弁ないし日系台湾子会社経由で設立された中国の現地法人（以下、現法）の数は、2009年6月末時点で少なくとも415社はあった。しかも日台合弁型の中国現法の生存率は、日本企の中国現法全体の生存率よりも約10%ポイント高い。アジア地域の経済統合の新動向が加速するなか、適切な時機把握とグローバル人材確保がますます重要になっている。その際、現地パートナーとの良好な関係および中華圏文化の同一性を有する台湾系企業の活用法をより精緻化する努力も無駄ではない。以下はその詳細について考察を行なう。

III ビジネスマネジメントとしての日台アライアンスの特徴と諸形態

III-1 日台アライアンスの拡大過程と諸形態

林冠汝（2014）は、ハーバード大学のYoshinoとRangen両教授が示した①複数の企業が独立したままの状態で、合意された目的を追求するために結びつくこと、②パートナー企業がその成果を分け合い、かつその運営に対してのコントロールを行うこと、③パートナー企業がその重要な戦略的分野（技術、製品など）において継続的な寄与を行うことをアライアンスになる3つの必要条件として再定義している。

日本と台湾のビジネス・アライアンスは1960年代からすでに存在していた。台湾経済の発展とともに、アライアンスの背景、目的、形態なども少しづつ変化してきた。80年代から台湾活用型の対中投資の実績が増え、さらに90年代後

半から2000年代前半にかけて中国市場で相互補完の関係強化に狙いを絞ってビジネス展開をめざす事例も現れた。21世紀に入ると日本企業は国内市場の縮小均衡と企業間競争激化の影響を受けて、リーマンショックの低迷が一段落し始めた2011年から日本においては第4次の海外投資ブームが始まっていた。この時期に至って大手企業の海外提携事業は安定均衡の水準に到達する現状に対して、今後海外に活路を求める中小企業もまだ数多く存在する。特に隣接している東アジア、なかでも中国の広い内陸市場にターゲットを絞る企業も多い。また台湾企業または中国大陆企業から日本企業の買収するケースも現れた（第2表、第3表）。

かねてより台湾は内部市場の狭窄性の克服を課題に、アジアビジネスのハブ化による外部の成長を取り込もうとする明白な意図のもと、規制緩和、税制改革、インフラ整備、産業支援などの政策を押し進めている。

第2表 日台アライアンスの拡大過程

時 期	理 由	提携形態
1960～70年代	・台湾の賃金低廉、 ・台湾戦後の復興と工業化政策	日本商社の台湾農水産輸出代行
1970～80年代	・日本企業のコストダウン志望、 ・台湾家電・音響・アパレル界に投資	台湾企業に対するOEM・ODM 或いは特許技術のライセンス
1980～90年代	・台湾のコンピュータ産業、 LED産業、 半導体産業と海外投資ブーム、 ・中国の改革開放政策	日台合弁会社の設立、日本の台湾に対する技術移転、台湾活用型対中投資の増加
1990～2000年前後	・中国のWTO参入、 ・中国への投資集中傾向	補完関係の強化 (日本側－技術とブランド 台湾側－量産と受注の能力開発 第三国での日台ビジネス・アライアンス増加)
2010年代前後	・日本における第4次海外投資ブーム ・台湾と中国大陆企業の実力上昇 ・ECFA協議の発効	日台大手の提携で中国に進出 日台中小企業の提携増加 日本企業の買収、「逆行型M&A」

出所：各種報道と参考資料により作成

第3表 日本企業の「台湾活用型対中投資」の業種別・時期別件数

(単位：件、%)

業種	～99年	00年～	合計
電気・電子	28 (22.0)	63 (21.9)	91 (21.9)
自動車・部品	17 (13.4)	55 (19.1)	72 (17.3)
化学	19 (15.0)	43 (14.9)	62 (14.9)
機械	17 (13.4)	31 (10.8)	48 (11.6)
金属	11 (8.7)	24 (8.3)	35 (8.4)
食料・飲料	8 (6.3)	26 (9.0)	34 (8.2)
ゴム・皮革	8 (6.3)	4 (1.4)	12 (2.9)
繊維業	9 (7.1)	3 (1.0)	12 (2.9)
パルプ・紙		9 (3.1)	9 (2.2)
精密機器	4 (3.1)	5 (1.7)	9 (2.2)
窯業・土石・ガラス	4 (3.1)	5 (1.7)	9 (2.2)
その他製造業	2 (1.6)	6 (2.1)	8 (1.9)
その他サービス		6 (2.1)	6 (1.4)
小売業		4 (1.4)	4 (1.0)
運輸・物流業		3 (1.0)	3 (0.7)
ソフトウェア		1 (0.3)	1 (0.2)
合計	127 (100.0)	288 (100.0)	415 (100.0)

(単位：社)

出資形態	～99年	00年～	合計
日台合弁型	75	195	270
うち中国地域を含むもの	15	19	34
台湾子会社活用型	52	90	142
うち中国地域を含むもの	9	7	16
複合型		3	3
合計	127	288	415

(注) 2009年6月末時点のデータ、時期区分は、操業年、ただし、操業年が不明の場合は設立年を採用、撤退・休眠・合併現法を含む。

(資料) 東洋経済新聞社『海外進出企業総覧』各年版、中華微信所『台湾地区集団企業研究』各年版、台湾経済部投資審議委員会上場・店頭企業対中投資リスト、日本・台湾発刊の新聞・雑誌、各社ホームページ、ヒアリング調査などによりみずほ総合研究所作成

出所：伊藤信悟（2014）：「中国における日台アライアンスの基盤とその変化の可能性」『経済科学研究所（日本大学）紀要 第44号』、pp. 91-108を参照

2008年に中国大陸との「三通（通信、通航、通商）政策」の導入を開始し、10年にECFA協議（両岸FTA）に署名した。11年にさらに「台日投資協議を締結し、投資促進、投資保障、投資自由化を保証する枠組みの提供により、日本企業の対台投資リスクも低減した。

台湾行政院は日台産業連携のレベルアップの機運を重要視し、2011年12月に「台日産業連携架け橋プロジェクト」を提唱すると同時に、関係機構を立ち上げるに至った。

これにより、両岸貿易の自由化、投資保障並び経済協力など幅広い分野で自由化の促進体制が確立された。なお、アジア新興市場への取り込みに際して、日本企業は適正技術或いは流動資金の不足、管理方式の硬直化等の問題に直面し、台湾企業も経営資源の不足と競争優位による新規市場の早期確保の課題を抱えている事実もしばしば指摘されてきた。

ECFAと日台協力する枠組みの活用により、台湾も対中輸出と投資の拠点としての機能と利便性がより高まり、日本企業を台湾へ誘致し、そのうえ共同事業を創出する機会も増えつつある（第9図）。中国商務部の統計によればECFAを実施してから、2018年3月まで中国方面は台湾の輸入に対して累計301億人民元、台湾向け輸出に対して累計30億人民元の免税額を適用した。

加えて、知的財産権の保護と協力については、ECFAと同日に調印された「台中知的財産権保護協力協議」（海峡两岸智慧財産権保護合作協議）では、1) 台湾・中国大陸間の優先権相互承認について、2) 業務の協力処理体制について、3) 植物品種権、4) 情報交換、などの項目が合意されている。台湾と中国大陸で相互に優先権の主張が認められたことで、日系企業の進出先の中国又は台湾で生まれた発明は、優先権を主張して台湾→中国、中国→台湾出願することも可能となった。

2009年までの日本企業の「台湾活用型対中投資」の業種別・時期別件数統計によれば、投資分野は1990年代から2000年代以降20年以内にずっと電子・電気、自動車、化学、機械、金属などに集中していた。2000年以降は99年前より2倍ぐらいの台湾活用型件数になった。WTOの参入やECFAの署名などのインパクトもあって、日本企業にとって確かに中国市場の進出に際して、台湾活用

型は戦略と利益の両方にも有利な選択になったことが分かった。件数でみれば電子・電気は最も多いが、2000年代以降自動車・部品は一番成長幅の大きい分野となっている。件数だけではなく、シェアも大幅に伸びてきた。そして機械分野のシェアが2.6%の減少と比して、食品業界は2.7%の増加となった。日本企業の対中投資構造もだんだん変化が起き、特に中国市場で食品やサービス業界にも積極的に展開しつつある。

今までの日台アライアンスの事例の分類について、ジェトロ（2010）の調査報告では協力する事業内容によってアライアンスを分類している。具体的に①台湾に設置された日台合弁企業の中国進出；②中国における日台合弁企業の設立と共同事業の運営；③調達・供給に関する協力関係；④中国事業における台湾人材の活用；⑤中国市場進出のための「テスト市場」としての台湾市場の活用などである。

これに対して、台湾東海大学の劉仁傑教授は市場のタイプと事業の主導的役割に基づいて日台アライアンスの分類を導入している。

即ち、展開市場によって日台の現地市場とグローバル市場の1つに分けている。そして主導者によって、台湾企業主導、日本企業主導と共同主導の3つに分けている。もう1つの分類方法は出資金額の比率で日台アライアンスの強弱を判断する。大きく分けると2つの種類があり、資本関係があると資本関係なしに区分する。当然資本関係があればあるほどアライアンスの程度が高い。

中国に進出したアライアンスは自動車、半導体、アパレル、繊維、電子部品などの分野に集中している。そして産業によってアライアンスは独自の特徴を持っている。ここに中国市場の日台アライアンスの主導者、分野と各自の強みによって、再分類を試みた。なにしろ、これから日台コンビが海外進出の参考になるので、日台アライアンスの主導権と事業形態の関係性が分かれば、運用ノウハウも明白に把握できると考えられる。第4表が示したように、台湾企業はよく市場進出と販路開拓のようなB2C消費者と接觸する飲食業やリテール、サービス業で主導権を握っている。このような業界の開拓では現地文化に対する親しみと理解はもっと大事で、台湾企業は語学と人脈ネットワーク面において優位性がある。それ以外に半導体と電子部品に優位性があるのも、華人文化

という共通性があるので、中国の生産拠点でもっと効率的な生産管理システムを構築しやすいからである。日本企業が主導している業界は特に自動車、機械、化学の分野に集中している。近年の特徴としてB2Bの運用ケースが増え、技術開発力とブランド力を手に入れれば市場拡大の効果が著しくなっている。

第4表 ECFA協定後の日本企業の台湾活用モデル

3つのパターン		概要	台湾の強み	主な業種	ポストECFA時代の台湾活用の方向性
B2B型	顧客近接型	IC、LCD、PV、LED等の有力企業との取引や共同研究等の場としての活用	<ul style="list-style-type: none"> 世界的なICやLCD等のメーカーの存在 ICやLCD、LED等に関する企業のクラスター及び柔軟な企業連携の存在 	<ul style="list-style-type: none"> IC、LCD、PV、LED等の関連部品、材料、生産設備・検査装置メーカー 	台湾の輸出・開発拠点化
	部品等調達型	グローバル向け商品の部品調達やOEM・ODM先企業との協業拠点としての活用	<ul style="list-style-type: none"> 迅速、低成本且つ技術力を持った中小企業の集積 大手OEM・ODM企業から中小企業に至る産業クラスターの存在 	<ul style="list-style-type: none"> 電子機器 精密機器メーカー 	提携企業への出資も含めた調達機能・共同開発機能の強化
B2C型	市場近接型	アジア・中華圏向け商品、サービス開発や、事業パートナーリング推進の場としての活用	<ul style="list-style-type: none"> 「日本」がブランド価値を持つつても、中華圏やアジアのテイストも色濃い市場の存在 中華圏にあり、中国市場での実績がありながら、日本も熟知した台湾企業（日本文化を理解した技術者や商品開発担当者の集積）の存在 	<ul style="list-style-type: none"> 消費財メーカー 小売、飲食業 サービス業 金融、不動産業 	台湾企業との提携または台湾を起点とする中国事業の開拓

出所：野村総研（2012）：『在台湾企業のECFA利用状況と今後の展望—ポストECFA時代の日台ビジネス・アライアンスの可能性—』、46pによる

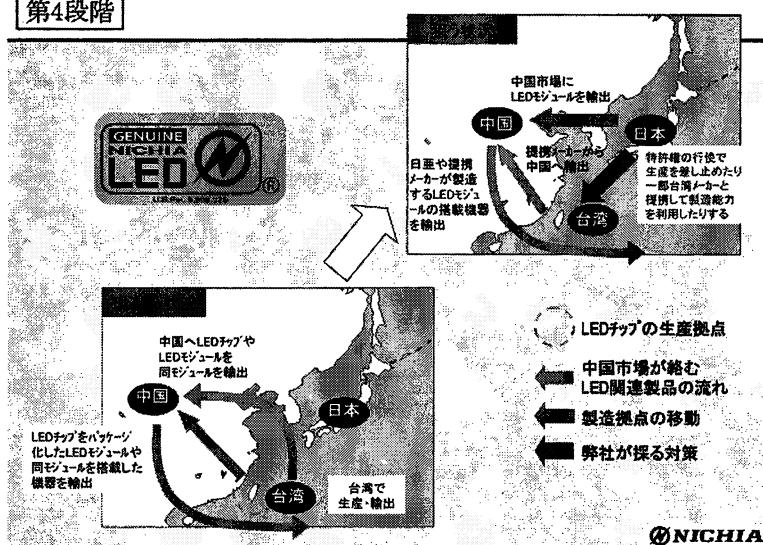
21世紀に入ってから、消費生活の新たなスタイルとしてECが存在感を高めつつある。巨大な中国消費市場でもECが急成長し、巨大企業アリババやテンセントを生み出した。日台アライアンスも例外なく中国のECに参入しつつある。例としてシャープはホンハイ（鴻海、Foxconn）の傘下入りを果たした直後、中国ECサイトの蘇寧易購（Suning.com）と提携し、初めてC2Bの投資信託商品の販売を行なった。これは中国で流行っているネット活用（プラスアルファ）の考え方でECサイトの蓄積したビッグデータを利用し、消費者好み、習慣、購買

頻度などの方面を分析してから、ECサイトから発注してメーカーはオーダーメークの商品を提供するという形である。ECサイトというチャネルは一番消費者の好みに敏感しているから、情報の不对称性を回避できるしストックされた商品を売却できないことも避けられる。C2Bモデルのようなサプライチェーンの変革を軸に、小売市場のビジネスモデルが再編されることも否定できない。

特にASEANやインドにおいてもEC市場の拡大が顕著である。中国企業は、国内で蓄えたノウハウ・経営資源をテコにこれを取り込もうと積極的な域内展開を図っている。海外の中間層・富裕層が増加する中、海外需要の獲得は重要と見込まれている。現状、中期的にみれば、海外展開を行う日台中小企業は増加傾向が鮮明になっている。Amazon、アリババなどのEC大手ではBtoB（企業間取引）、BtoC（企業と消費者の取引）、CtoC（消費者間の取引）オンライン取引のプラットフォーム、決済サービス、クラウド・コンピューティング等のサービスを提供し、世界の企業と消費者と取引しています。実は、こんな巨大なプラットフォームの下に、国境を越えて数々の中小企業や零細企業（微商）が商品を製造、直販している。これから、一带一路を通じてアジアとヨーロッパのインフラや政策の整備し、オンライン取引し販路ネットはもっと広がる可能性が高い。

また、特許問題が多い中国では、法規運用のノウハウが著しく欠乏する日系企業にとって高規格製品の投資提案は躊躇せざるを得なかった。この点、日本とのライセンス供与の良好関係を有し、中国でのリスク管理にも長けている台湾系企業の連携・仲介があれば、解決は不可能ではない。既に、青色・白色LED分野で世界首位を走る日亜化学工業（徳島）も台湾を介して、元々直接ライセンスを提供しておらず、直接投資案件もない中国でEMS（電子機器の製造業務の一括受託）による知財運用・取引業務の拡大を図ることに成功している（第8図）。

第4段階



第8図 両岸連携パッケージを導入した日亜化学工業(徳島)の新規青色・白色LED事業

出所：日亜化学工業（2005）：「ハイテク企業における知財戦略の在り方」による

総じて、第3国企業同士の海外での合弁は短命かつ市場成果のパフォーマンスが低いとの先行研究の指摘に照らしてみれば、「日台合弁型」対中投資の生存率は78.0%（90～99）と高い。ちなみに同時期における日本企業の中国現法の生存率は68.4%に過ぎなかった。このような「日台合弁型」対中投資が持続できた理由として、とりわけ（1）在中台湾企業の中国大陆における大きなプレゼンスと日中間の「言語・文化・技術・ノウハウの通訳者」としての台湾側パートナーの役割；（2）長期にわたって培ってきた日台企業間の相互信頼関係の存在などがあげられる。

III-2 対中経済連携における日台アライアンスの役割と限界

従来、台湾の経済活動において外資の役割が大きかったが、低成長期に入ると市場の狭窄性や台湾系企業のレベルアップ等に起因台湾内部の要因により、

投資規模の縮小傾向を辿って現在に至る（第5-a表）。日系企業については、台湾経済部の統計によると、過去1952年から2017年8月末までの日本から台湾への投資件数は9,801件（累計）、投資総額は200億米ドル（累計）に達し、国別では日本が投資件数で1位（25%）、投資総額では4位（14.6%）という実績を記録しているが、安本祐（2017）の指摘にあるように役割再編を軸に台湾事業の存在意義を見直すところも少なくない。

第5-a表 2006-18年における外資の対台湾直接投資の推移

（単位：件、億米ドル）

年度	日本から		中国大陸から		米国から		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
2006	313	15.9	—	—	275	8.8	1,846	139.7
2007	358	10.0	—	—	308	31.5	2,267	153.6
2008	300	4.4	—	—	283	28.6	1,845	82.4
2009	266	2.4	23	0.4	281	2.6	1,734	48.4
2010	340	4.0	79	0.9	235	3.2	2,121	39.1
2011	441	4.5	102	0.4	302	7.4	2,385	50.0
2012	619	4.1	138	3.3	294	4.1	2,876	58.9
2013	618	4.1	138	3.5	299	5.8	3,345	52.8
2014	488	5.5	136	3.4	273	1.5	3,713	61.1
2015	471	4.5	170	2.4	265	1.3	3,959	50.4
2016	458	3.5	158	2.5	247	1.9	3,572	112.8
2017	418	6.4	140	2.7	268	2.1	3,527	77.7
2018.1-6	238	9.2	68	1.4	116	1.3	1,720	31.4

出所：みずほ銀行編『台北支店調査月報』（2018年8月）により作成

他方、台湾系企業の成長の証しとして、台湾からの対外投資は年々増大している。特に中国大陸向けが旺盛で、2015年までずっと対外投資の半分以上を占めていた（第5-b表）。

第5-b表 2006-16年における台湾の対外直接投資の推移

(単位：億米ドル)

年度	日本へ		中国大陸へ		米国へ		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
2006	22	0.1	1,090	76.4	127	4.9	1,569	119.6
2007	29	0.2	996	99.7	94	13.5	1,460	164.4
2008	23	0.5	643	106.9	67	4.0	1,030	151.6
2009	20	1.0	590	71.4	49	11.1	841	101.5
2010	22	0.4	914	146.2	39	4.9	1,161	174.4
2011	21	2.5	887	143.8	44	7.3	1,193	180.7
2012	35	10.9	636	127.9	54	1.4	957	208.9
2013	25	1.7	554	91.9	67	4.2	927	144.2
2014	50	6.8	497	102.8	83	2.8	990	175.7
2015	35	3.0	427	109.7	53	3.6	889	217.1
2016	32	45.0	323	96.7	67	3.2	819	217.9
2017	36	2.0	580	92.5	76	8.4	1,082	208.2
2018.1-6	17	0.3	316	42.5	39	13.7	598	87.9

出所：みずほ銀行編『台北支店調査月報』(2018年8月)により作成

日本に対する投資は2016年にホンハイ（鴻海、Foxconn）はシャープを買収したため、投資額が急に膨張したという事例以外、ほぼ低水準で推移していた。そしてNIEsおよびASEANに対する投資金額はそれぞれ中国の1/4と1/9に過ぎない。台湾の現政権は脱中国大陸を目指む「新南向政策」で政策転向の後押しを強めているが、台湾企業の立地選択の決定とは乖離している、台湾企業を活用して東南アジアに展開する事業の規模からみて、2006年から16年までは台湾プラスチックによる臨海型ベトナム鉄鋼コンビナート（河静鋼廠）のプロジェクト以外、根本的な進展はみられない。一方、中国大陸に対して、件数と規模の両方がまだ増加傾向を示した。換言すれば、台湾を介して中国大陸への投資意欲は主流となる大勢を維持している。ただ、「ひまわり運動」以降、ECFA協議はすでに停滞の状態に陥っている事実も看過すべきでない。

こうした外部経済の不確実性が続くようであれば、日台アライアンスの中にパートナーとしての台湾優位性に関して喪失の懸念もある。特に日本サイドから見れば、単独かつ直接的に中国大陸に参入するか、日中韓FTAを一步押し進めて通商制度の保証を求める方が確実である。

もう1つ注目すべきは、現在中国大陸は台湾にとって最大の貿易パートナー

であるが、中国自身の経済発展方式も変容を遂げ、赤い「サプライチェーン」といわれる中国発メイン・プレイヤーは電子業界において台湾企業を代替する効用が顕在化しつつある。赤いサプライチェーンとは中国大陸政府から積極的ローカル電子産業を支援してから、もともと海外から輸入すべき中間材は中国大陸で生産出来る輸入代替政策であり、これでトータルのサプライチェーンを中国大陸で築くことである。

代表的な例としては、アップルのサプライチェーンに加入している中国の協力メーカーの数は、2011年の6社から15年の20社に増えている。財団法人台湾経済研究院によれば、2012–15年の間に、両岸貿易関係における台湾から世界への輸出の成長率は–2.37%、1.11%、2.65%、–10.60%になり、同時には台湾から中国大陸（香港含む）への成長率は–4.38%、1.82%、2.77%、–12.31%になった。この貿易データからみれば中国大陸に対する台湾輸出の衰退は全世界に対する輸出より著しい。そして中国大陸から世界と台湾の輸出成長率から見れば、それぞれ–2.58%と–5.65%の衰退になった。中国大陸で生産した輸出商品ももっと現地で消費された、特に台湾に対する中間材などの商品と推測できる。または2015年から台湾の携帯、半導体、液晶、自動車または集積回路などの分野で世界に対する輸出はそれぞれの下落があり、特に半導体と集積回路の分野で大幅な衰退が起こった。しかし、この時期には中国大陸から世界に対する半導体と集積回路の供給は2桁の成長を記録した。両岸貿易と国際貿易から両方を比較すれば、台湾企業にとって赤いサプライチェーンの脅威は早晚遭遇せざるを得ない現実の問題である。輸出主導型経済の構造を有する台湾では、もともと電子部品や半導体、液晶パネルなどのハイテク製品が輸出額の半数以上を占めている。もしハイテクなどの業界で長所を失ったら、日台アライアンスについても収益を上げてきた多くの分野で、台湾企業の居場所が無くなるリスクが避けられない。

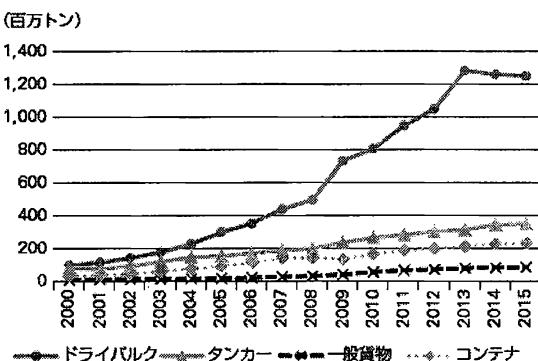
近年、中国国内では生産コストと賃金水準は急速に上昇し、経済発展の方式も工業輸出志向型から市場志向型へと変容しつつある。中国のECビジネスの市場規模は全世界でもトップレベルに達している。2015年の国際連合貿易開発会議によれば、B2B・B2Cを合わせた中国の市場規模はアメリカと日本に次いで、3番目に位置し金額では2兆ドル（約222兆円）という規模であった。今後もし

中国のECサイトは台湾企業の機能を代替できるようになったら、B2CとB2B以外に、C2Bモデルの直接運用も可能で、例えば日本企業に発注しオーダーメーカーを依頼することができる。つまりハイテク以外に小売業界でも中台双方の経済的補完性はすでに低下し始め、アライアンス継続の必要性の疑問も一部高まっている。よって、日台アライアンスもこれから新しい成長機会を捕まえなければならないと考える。

III-3 「一带一路」構想下における日台アライアンスの市場機会について

「一带一路」構想（One Belt and One Road）は、2014年11月に中国で開催されたAPEC会議で、中国の習近平国家主席が提唱した現代版シルクロード経済協力関係の総称である。今後10年間で最小8兆8000億元（約166兆円）が関係地域に投入されるという。

「一带一路」提案の中でもっとも力を入れている手法はインフラ整備であり、それらの着実な着工と完成にともない、関係国と中国間の貿易・物流・投資の規模はうなぎ昇りの様子を呈している。コンテナ輸送では、海運の持続的拡大（第9図）はもとより、すでにすでに2011年から運行を開始している「中欧班列」（列車貨物ノンストップ便）もユーラシア大陸における新しい国際物流の基幹ルートになり、世界の注目を集めている。



第9図 「一带一路」沿線国と中国間の海上貨物輸送量の推移

出所：本図宏子（2016）：「「一带一路」構想下における中国海運業の動向」『運輸政策研究』、Vol. 19、No. 2、pp. 14-22による

日本経済新聞の調査によれば、2018年9月現在、中国の約50都市から20路線以上の「中欧班列」が運行している。17年は3,700編成弱を運行したが、18年には5,000編成を超える見込みである。輸送量は確実に増加し、取り扱う貨物の種類も高級車からネジに至るまでの多品種になりつつある（第6表）。

「中欧班列」は海運よりスピード性が高く、電子部品のようなグローバル・サプライチェーンの一部をなす緊急調達・短納期の搬送にフィットする。またはクロスボーダーのネット通販の急成長も「中欧班列」の追い風になる。特に日本アライアンスが活躍する半導体や電子製品のアジアとヨーロッパ間の取引拡大にも適合する新しい物流ルートとして期待される。

第6表 主な「中欧班列」の概要

中欧班列の名前	導入時期	始発駅	終着駅	走行総距離(KM)	所要時間(日)	運営主体
渝新欧	2011年3月	重慶	デュイスブルク(独)	11,179	14	渝新欧(重慶)物流有限公司
滇新欧(渝新欧+昆明)	2015年7月	昆明	デュイスブルク(独)		17	雲南新シルクロード快鉄班列公司
漢新欧	2012年10月	武漢	パルドカビツェ(チェコ)、ハンブルク(独)、デュイスブルク(独)、ウツチ(波蘭)	10,863 (チェコまで)	17	武漢漢欧國際物流有限公司
蓉欧快線	2013年4月	成都	ウツチ(波)	9,826	10	成都蓉歐班列物流有限公司
厦蓉新欧(蓉欧快線+アモイ)	2015年7月	アモイ	ウツチ(波蘭)		14	成都至歐班列物流有限公司
鄭新欧	2013年7月	鄭州	ハンブルク(独)	10,214	14~16	鄭州鐵道局
蘇滿欧	2013年9月	蘇州	ワルシャワ(波)	11,800	11~14	中鐵多聯上海分公司
粵新欧	2013年11月	東莞 (石龍駅)	モスクワ(露)	10,000以上	15	廣鉄集團、東莞中外運物流中心
西新欧(長安号)	2013年11月	西安	ロッテルダム(蘭)／モスクワ(露)	9,850／7,251	18／14	N.A
湘欧快線	2014年10月	長沙	デュイスブルク(独)	11,808	18	広州鐵道(集団)長沙貨運センター
義新欧	2014年11月	義烏	マドリード(西)	13,052	21	義烏天盟實業投資有限公司
哈欧	2015年2月	ハルビン	ビリヤニ(露)／ハンブルク(独)	6,574／9,820	10~13	哈歐國際物流公司
遼滿欧	2015年4月	大連	モスクワ(露)／ハンブルク(独)	10,868		大連港務集團
中欧班列(石河子)	2015年5月	石河子	チエリヤビンスク(露)	2,500	5	N.A
合新欧	2015年6月	合肥	ハンブルク(独)	11,000	15	安徽新亞歐國際物流有限公司
長滿欧	2015年8月	長春	シュヴァルツハイデ(独)	9,800	14	長春國際陸港發展有限公司
瀋滿欧	2015年10月	瀋陽	ハンブルク(独)	11,000	12~14	瀋滿欧(瀋陽)國際物流有限公司
營滿欧	2008年	營口	モスクワ、ワルシャワ、Sjeng Te Rowlett(ペラルーシ)、ドブラ(スロベニア)、ハンブルク(独)、カルーガ(露)	8,400(カルーガまで)／11,000(Dobraまで)／14,000(ハンブルクまで)	13~23日	營口港務集團、遼寧瀋鐵紅運物流有限公司

出所：李瑞雪（2016）：「鉄道貨物がつなぐ現代のシルクロード—中欧班列の実態と可能性—」（科学技術振興機構編『中国「一带一路』構想』、pp. 114-132による

日本では中小企業の数は380.9万社（2016）、日本企業全体の99.7%を占めているが、付加価値額シェア（53.3%）や売上高のシェア（47.2%）では見劣りしている。ジェトロの「2016年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」によると、ASEAN、南西アジア、オセアニアの日系企業1,620社のうち、159社（9.8%）がECを利用。143社（8.8%）が今後の利用を検討中である。実際、ASEAN地域内にはもともと華人経済の販路が遍在しており、今までの日台アライアンスを基礎に、中国内陸で積んでいた経験や人脈を加えて日台中の新しい事業体でECを広げる効果的な経営手法も開発されつつある。

日本中小企業・小規模事業者は、今後新興国市場をターゲットに素材、部品、機械などを直接輸出する場合、海外中小企業との提携も不可避である。台湾企業の場合、言うまでもなく大中華経済圏に精通するという優れた特質を有している。特に中国のネット通販大手のアジア販路を使って、「一带一路」構想で立ち上げたユーラシアの運輸システムを利用すれば、日台アライアンスも新たな発展形態を構築できるのではないかと思索される。

IV 若干の展望

上記の分析を概括すれば、海外投資・業務開拓において台湾企業との十分なシナジーが見込まれる日本企業は、①日台アライアンス絶対数の増加、②日本企業にとって魅力となる、販路等の何らかの強みを持つ台湾企業の増加、③提携交渉の複雑化などの変化局面を迎えて、今後さらに提携強化の方向に進むことが確実視される。

その際、提携相手との信頼関係を最大限に活用しながらも、すれ違いや戦略的ミスに由来する落とし穴の回避やオペレーション・ガバナンスの議論も一部提起されている。

マクロ的に見てアジアの今後を展望するうえで、2つの動きが依然として注目される。

まず、1つの動きは中国経済の安定成長指向＝「新常態」（ニュー・ノーマル）への移行にともなう国際的変化である。なかでも「新常態」への移行と並行し

て対外経済戦略の柱として登場してきたのが「一带一路」構想である。2015年に入り、インフラ建設向け資金提供枠組みの整備や産業移転促進措置の拡充など、具体的な進展がみられるようになった。中国主導で設立されたAIIB（アジアインフラ投資銀行）もその一例である。

英国の「エコノミスト」誌（2017年8月3日号）の報道によると、米国の戦略と国際問題研究センターが集計したところ、「一带一路」関係国の実行プロジェクトのうち、中国業者の受注率は86%、現地業者の受注率は27%、中国以外の国際業者の受注率は18%であった。また、「一带一路」関係事業の発注により米GE社は2016年に前年より3倍増の23億ドルの販売額を達成し、他にABB社、DHL社、バスフ化学工業社などの本格参入からみても、当初懸念されていた波及効果も顕在化しつつある。

経済地理学の見地からみて「一带一路」構想のダイナミズムは、(1) 鉄道復権＝ランドパワーによるユーラシア大陸間通商空間の再定義（交易コストの最適化原則）；(2) 関係国の工業化の促進（経済成長の誘発機構の地域的連鎖）；(2) 成長地域の強靭化に寄与するIT産業化の持続的拡大などに集約される。

次に、上記の中国変容と連動するもう1つの動きは、ASEAN（東南アジア諸国連合）経済共同体の実現である。市場の統合と物流網の整備にともない新たな成長の機会が生まれている。ASEANの域内人口は欧州連合（EU）を上回る6億2,000万人で、人口動態面から成長の余地がある。国境を跨ぐメコン河流域の広域開発と輸送網の整備は、さらに(1) 域内のサプライチェーン拡大、(2) 国境沿いの工業団地への工場進出、(3) 労働コストの高い国から低い国への生産シフトをもたらし、成長ポテンシャルの顕在化を促している。

「一带一路」構想の中でASEANは重要なポジションを占めている。同時に、チャイナショックの影響を受けながら、インフラの整備拡大や産業構造の高度化などの大きな課題を克服しなければならない。RCEPの締結により、市場の厚みと産業発展の連鎖の広がりが期待される。

なお、2017年11月に「一带一路日本研究センター」がアジア連合大学院（GAIA）内設機構として設立され、日中間の政策協議の一助となることも期待されている。

1992年の鄧小平「南巡講話」から約30年間、中国にも民営中心の中小企業が約4,000万社を超えるまでに成長した。これらの企業は内需型の中国経済構造調整に合わせて、日本の中小企業との協力も求めていく。この際、中華圏の担い手である台湾系企業を活用する日台ビジネス・アライアンスの先導的役割をめぐる再評価は重要な示唆になるに違いない。

【参考文献】

(日本語)

- 池部 亮 (2018) : 「一带一路と中国のサプライチェーン」『BTMU中国月報』No. 146、pp. 1-6
- 伊藤信悟 (2014) : 「中国における日台アライアンスの基盤とその変化の可能性～「台湾活用型対中投資」を中心に～」『経済科学研究所紀要（日本大学）』、No. 44、pp. 91-108
- 伊藤信悟 (2016) : 「蔡英文政権の経済政策と日台アライアンスの行方」『交流』、No. 909、pp. 1-9
- 浦上 清 (2010) : 「中台新時代の到来と日本企業の経営課題」『経営センサー』、10月号、pp. 51-57
- 江原規由 (2017) : 「一带一路戦略の最近の展開とビジネスチャンス」『季刊 国際貿易と投資』、No. 108、pp. 160-177
- 海老原信義 (2013) : 「日台ビジネス・アライアンス現状と課題相互補完性と日本経済活性化」『交流』、No. 865、pp. 12-19
- 奥村皓一・李曉娜 (2014) : 「日・台・中産業連携と経済成長戦略—脱冷戦のアジア・ビジネス・ネットワークの形成—」『経済科学研究所紀要』、No. 44、pp. 59-75
- 大木博巳 (2016) : 「大陸国家中国が構築する陸の経済圏～「一带一路」における中国の貿易～」『季刊 国際貿易と投資』、No. 106、pp. 70-94
- 大西康雄 (2017) : 「一带一路構想とその中国経済への影響」『アジ研ポリシー・ブリーフ』、No. 86
- 岸田英明 (2010) : 「台湾を活用した大中華圏におけるB to Cビジネス展開—台湾活用型事業モデルのあり方—」『NRI knowledge inside』、7月号、pp. 1-2
- 岸本千佳司 (2012a) : 「中国ファクター活用による台湾企業ブランドの推進」『赤門マネジ

- メント・レビュー』、Vol. 11、No. 1、pp. 1-41
- 岸本千佳司（2012b）：『中台經濟連携強化と台灣ビジネスモデルの展開』『赤門マネジメント・レビュー』、Vol. 11、No. 12、pp. 785-820
- 経済同友会（2012）：『日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント報告書』、59p
- 国際貿易投資研究所（2017）：『中国の第13次5ヵ年計画と一帯一路戦略を中心とする対外発展戦略の国際経済への影響』（ITI調査研究シリーズ No. 44）、114p
- 吳 銀沢・劉 仁傑（2016）：『日台企業間協働の持続的発展：中国での20年間の協働の回顧』『交流』、No. 903、pp. 11-20
- 佐野淳也（2017）：「中国と周辺諸国との経済連携の進展——一帯一路構想の現状評価の一環として—』『環太平洋ビジネス情報 RIM』、Vol. 17、No. 64、pp. 59-75
- ジェトロ海外調査部（2017）：『台湾新政権下の両岸経済交流』、26p
- ジェトロ海外調査部（2018）：『「歐州における中国の『一帯一路』構想と同国の投資・プロジェクトの実像』』、43p
- 新宅純二郎・天野倫文（2009）：『新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換—』『MMRC DISCUSSION PAPER』、No. 277、pp. 1-28
- 中華民国経済部台日産業連携推進オフィス（2013）：『台日産業連携架け橋プロジェクトの推進』、39p.
- 張 書文（2016）：『日台工作機械のビジネス・アライアンスと見えざる資産の構築—OEM提携の事例を中心に—』『交流』、No. 902、pp. 1-9
- 日本台湾交流協会（2018）：『「5+2」イノベーション政策、及び「将来を見据えたインフラ計画」に関連した産業分野における日台ビジネス協力の可能性調査～日本の中小企業のための台湾とのビジネス協力可能性～』、112p
- 根橋玲子（2016）：『台湾企業による新興市場のイノベーション戦略』『交流』、No. 898、pp. 9-17
- 野口悠紀雄（2017）：『日本経済入門』講談社、236p
- 野村総合研究所台北支店（2011）：『2011年度日台ビジネス・アライアンス報告書—進化する台湾の投資環境と日台アライアンスによるアジア事業展開—』、47p
- 畠村洋太郎（2015）：『技術大国幻想の終わり』講談社、192p
- 花田光世（1988）「グローバル戦略を支える人事システム（下）」『ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー』

- PwC台湾（2013）：『アジア戦略としての日台アライアンス—中国進出への試金石—』、52p
- 福島久一（2014）：「日台中企業間の買い手主導型生産チェーンの構築—日本中小企業の海外進出と国際的下請生産の形成を通して—」『経済科学研究所紀要（日本大学）』、No. 44、pp. 41-57
- 藤原 弘（2015）：「日台ビジネス・アライアンスによる中国展開事例を探る」『交流』、No. 891、pp. 9-12
- 廣瀬 俊（2010）：「台湾活用型中国投資と人的資源管理に関する考察」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』、No. 11、pp. 27-36
- 松本征二（2011）：「台湾を活用した中国出願及び台湾知財の留意点」『交流』、No. 847、pp. 33-42.
- 丸川友雄（2013）：『現代中国経済』有斐閣、344p
- 三菱総合研究所（2017）：『台湾との東南アジア等第三国市場における産業協力の可能性調査報告書』、76p
- みずほ総合研究所（2018）：『ビジネス展開先として中国を再評価する日本企業』（みずほリポート）、50p
- 三和 元（2018）：「日本企業の海外直接投資の歴史と問題点」『岐阜経済大学論集』Vol. 51、No. 3、pp. 21-35.
- 連 宜萍（2015）：「日台ビジネス・アライアンスによる中国進出：人的資源管理についての検討」『経営会計研究』Vol. 19、No. 2、pp. 157-166
- 安本 祐（2017）：「日本企業の台湾事業再構築～台湾事業の存在意義を探る～」『華南・アジアビジネスリポート（みずほ銀行）』vol. 66、No. 1、pp. 3-10
- 安本 祐（2018）：「日台アライアンスの「落とし穴」への考察～日台アライアンスを成功に導くために～」『華南・アジアビジネスリポート（みずほ銀行）』vol. 66、No. 1、pp. 3-7
- 柳川太一（2011）：「日本企業のグローバル化再考—グローバル化への4つのハードル—」『ファイナンス』2011年11月号、pp. 50-58
- 楊英賢（2009）：「アーキテクチャのポジショニングの移動戦略の選択—TFT-LCD産業発展における台湾キーコンポーネン産業の事例—」『国際ビジネス研究』、Vol. 1、No. 1、pp. 35-52
- 誉 清輝（2012）：「中国における日台自動車部品メーカーのアライアンス戦略について」『城西大学経営紀要』、No. 8、pp. 53-62

- 李 佳諭（2014）：「ECFA締結による日台アライアンスの新展開」『近畿大学商学論究』、Vol. 14、No. 1、pp. 29–40.
- 劉仁傑（2014）：「価値創造型製造モデルに向けて：ミャンマー、台湾と日本の事例研究」『グローバリゼーション研究』、Vol. 10、No. 1、pp. 1–16
- 劉仁傑・吳銀沢（2016）：「生産財における組織間のリンクエージ・バリューハイテクビジネス・アライアンスとソリューションビジネスの事例研究ー」『グローバリゼーション研究』、Vol. 13、No. 1、pp. 59–72
- 林 冠汝（2014）：「台中ECFA締結後の台日産業提携の発展—三重県からの視点を中心にしてー」『真理大学人文学報』、No. 15、pp. 101–144

(英語)

Chienwu (Alex) Hsueh(2016) : *Taiwan's Perspective on China's "One Belt, OneRoad" Strategy.*
Journal of Contemporary East Asia Studies, Vol.5, No.2, pp. 37-60

(中国語)

林建辅等（2016）：《红色供应链对台湾产业之影响评估》（台湾证券交易所报告书）、167p

Some Aspects on the Dynamics of New Japan -Taiwan Business Alliance Related to the China's “One Belt, One Road” Strategy

WEI Shu* • XU Weidong⁺

Abstract

The rapid removal of barriers to trade and investment between Taiwan and China augurs a new age of cross-strait economic integration. This article analyzes attitudes in this changing environment and the unique economic opportunities it offers for Japanese businesses able to navigate the unique triangular relationship between Japan, Taiwan, and China.

The conclusion will be summarized as follow:

First, Japan-Taiwan business alliance is successful model in the investment projects of Asia emerging markets, especially in mainland china.

Second, Taiwan is disadvantaged by the unsolvable domestic cleavage between the political issues in Taiwan. Japanese companies affected economically by external factors such as changes in the economic environment.

Third, Taiwan's opinion toward China's “One Belt, One Road” Strategy is largely shaped by the longstanding social cleavage, such as the “New Southbound Policy” by Democratic Progressive Party's administration (the Pan-Green in opposition to the Pan-Blue).

Finally, the economic dynamism of China and other emerging markets is the engine that powers the global economy. Japanese businesses need to understand which way the

* A Beam Consulting Ltd.

+ Graduate School of Economics, Osaka University

wind is blowing and actively explore the possibilities for tapping into Asia's emerging markets by leveraging its deep ties with Taiwanese industry to build a new type of cross-border business alliance.

Generally, how to make sure of competitive advantages for the new Japan-Taiwan business alliance and how to utilize the opportunity in conjunction with the China's "One Belt, One Road" Strategy will be still important subject.

Keywords — Japan-Taiwan business alliance, Mainland China, One Belt One Road (OBOR), Emerging markets, Competitive advantages