

再び 増加する日本の製造業の台湾投資 ～台湾を通じた海外事業展開の優位性と成功への鍵～

野村総合研究所 台北支店
副総経理 田崎 嘉邦

急激に進んだ円高の影響により、日本の製造業の生産拠点の海外移転が加速している。生産拠点の海外移転先としては、製造コストの安い東南アジアや巨大市場を擁する中国やインド等が注目されており、一般論として、台湾は既に経済発展が進み、生産拠点の立地場所としてはコストが高くなり過ぎているように評価されていると感じられる。しかしながら、実際は、日本の製造業の台湾への投資は、昨年後半頃から大きく伸びてきている。

2006～2007年に過去最高を記録した日本から台湾への直接投資は、件数、金額共に減少傾向にあったが、2010年は共に増加に転じた。2011年に入っても増加傾向は変わらず、特に件数については、1～7月合計で、対前年同期比5割増と大きく伸びてきている。これを、業種別にみると、近年減少傾向にあった製造業の比率が、再び増加に転じている。

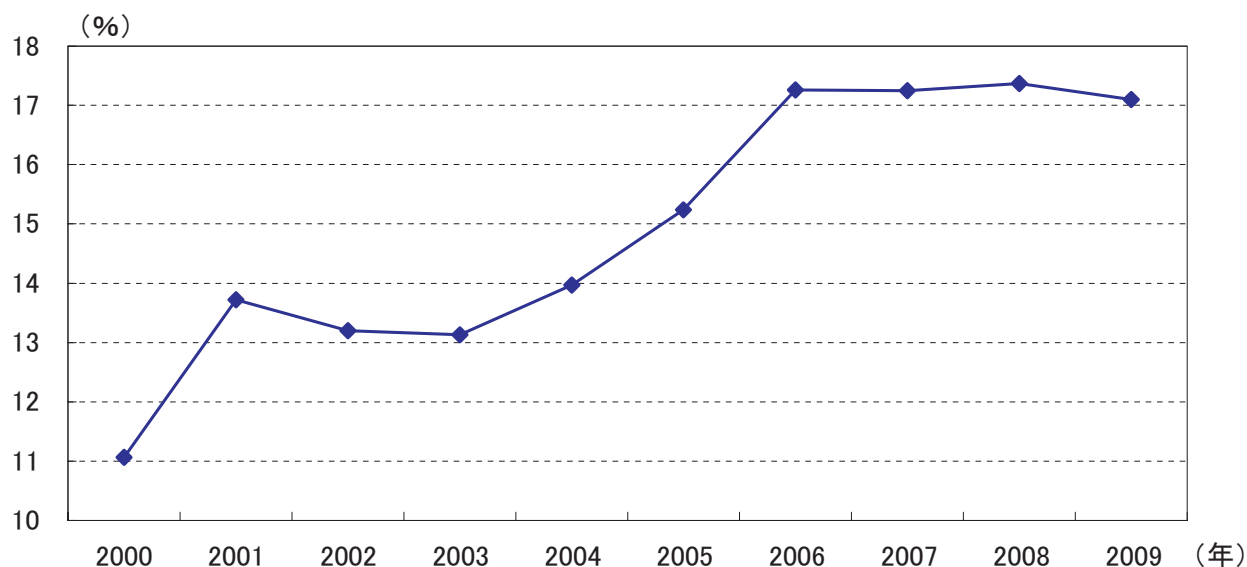
本稿では、日本の製造業にとって、なぜ台湾が生産拠点の場として選ばれているのか、その優位点や狙い、そして台湾進出を成功に導くためのポイントについての考察を行なう。

1. 日本の製造業による国内生産拠点の海外移転

近年、日本企業は海外での生産比率を引き上げ

てきている。内閣府の「企業行動に関するアンケート調査」によると、2000年には11%だった海外現地生産比率は2009年には17%に上昇している。こうした海外生産比率の上昇には、国内生産

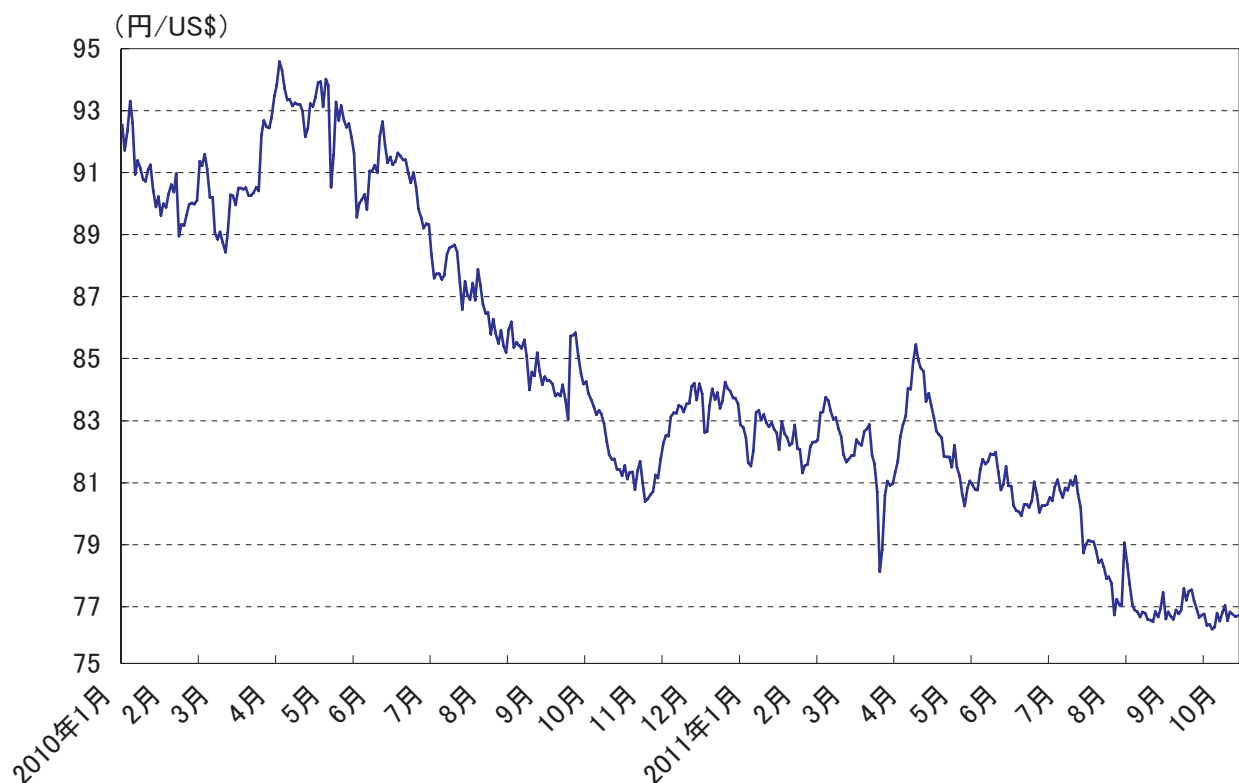
日本企業による海外現地生産比率の推移



注) 2010年は見込み値

出所)「企業行動に関するアンケート調査」内閣府経済社会総合研究所景気統計部

最近の日本円対米ドル為替レートの推移



注) グラフの値は、毎日の終値

出所) Yahoo Finance のデータを元に、NRI 作成

コストの上昇、海外企業との技術格差の縮小、円高の進展等、複数の要因が影響しているものと思われる。

こうした中で、2010 年半ばより円高が急激に進んできている。上述の内閣府の調査では、アンケート対象各社の 2010 年の対米ドル想定レートは、1 米ドル約 88 円であったが、2011 年 9 月には 1 米ドル約 76 円まで円高が進んでいる。こうした急激な円高に加え、2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災による被害や、その後の原発事故に起因する電力不足や電力コストの引き上げ懸念から、この数ヶ月の間、日本の製造業による海外への生産拠点移転の動きが非常に活発化している。

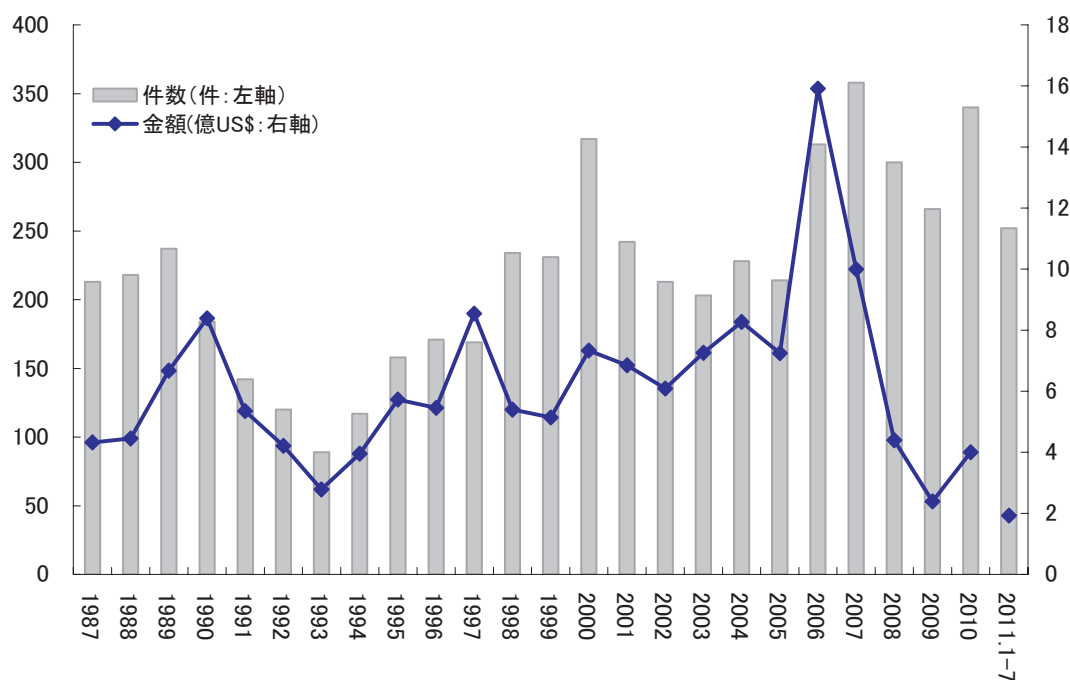
2. 日本企業の台湾への投資状況の推移

1) 全業種の投資状況

台湾への海外からの投資は、1952 年 1 月～2011 年 7 月までの累計で 26,145 件、1,095 億 US\$ に達している。このうち、日本からの投資は 6,454 件、165 億 US\$ に上っており、投資件数で第 1 位 (24.7%)、投資金額で第 4 位 (15.0%) となっている¹。(投資金額は第 4 位だが、第 2 位と第 3 位はタックスヘイブン地域である英領カリブ海と、台湾と租税協定を結んでいるオランダであり、当地に設立された投資ファンドや投資会社による

¹ 経済部投資審議委員会資料の「外国人投資分区統計表」に基づく。但し、同統計は海外からの直接送金件数及び金額の統計となっているため、既に台湾に設立された外資系企業の追加投資等も含まれる一方で、外資系企業が台湾内で調達して行なった投資は含まれないことに注意が必要である。

日本から台湾への直接投資件数及び金額の推移



出所) 經濟部投資審議委員会資料より NRI 作成

ものも多いと考えられることから、実質的な事業投資に関しては第1位の米国に次いで第2位と考えられる)

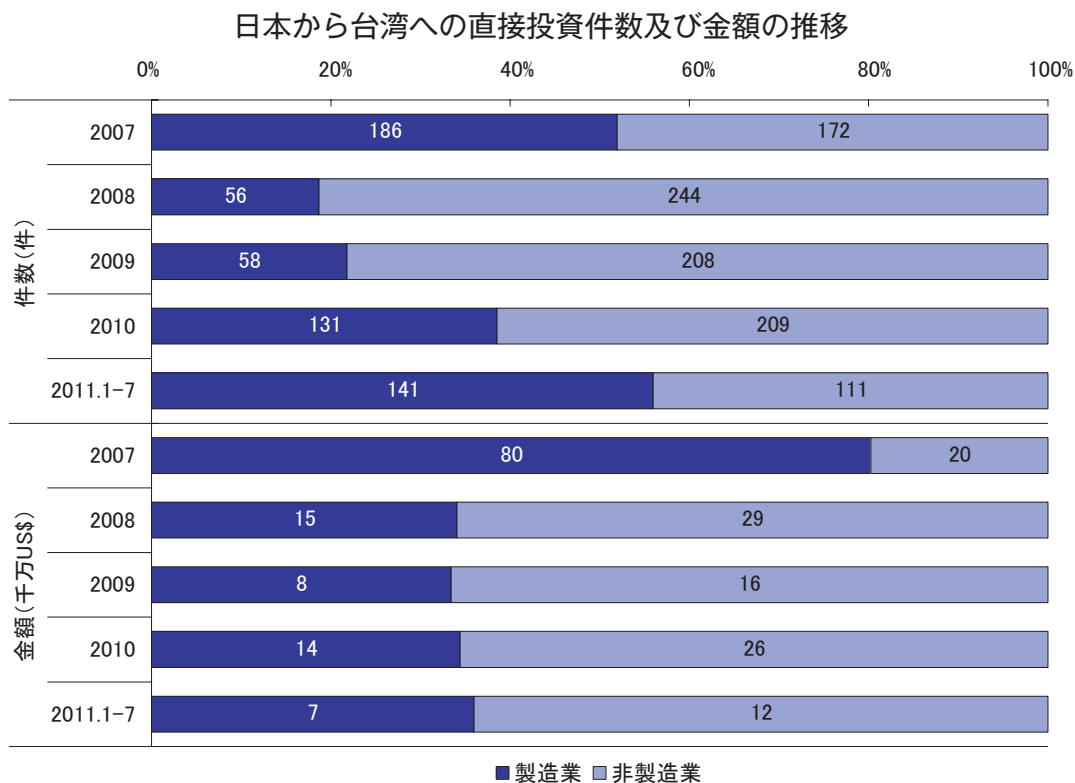
このように、台湾にとって日本は非常に重要な投資元となっているが、その推移をみると、投資件数では2007年の358件、投資金額では2006年の15.9億US\$をピークに減少傾向にあった。しかしながら、2010年には340件、4億US\$と対前年比で投資件数、金額共に増加に転じており、2011年も前年を上回るペースで投資が行われている。特に件数については、1～7月までで既に252件(対前年同期比5割増)に達しており、2007年を上回って史上最大の投資件数になると見込まれている。

なお、投資件数に比べて金額がそれ程回復していないのは、後述する業種の関係もあると考えられるが、在台日系企業が台湾内で独自に資金調達を行なうケースが増えてきていることも影響しているのではないかと推察される。これまでは日本の親会社からの出資や融資(所謂、親子ローン)

を受けるケースが多かったが、設立されてから既にある程度の歴史を持つ在台日系企業であれば、内部留保の活用や台湾で融資を受けるケースも増えてきているのではないと思われる。実際、昨年から今年にかけて公表された大型投資案件の中でも、投資審議委員会の審議案件に入っていないものや、入っていても一部のみというケースがいくつも見られる。こうしたことから、日本企業による台湾への投資のうち、特に金額については投資審議委員会の統計は、実態をあまり反映しなくなりつつあると言えるかもしれない。

2) 業種別にみた投資状況の推移

日本から台湾への業種別投資件数及び金額をみると、2007年は件数の約半分、金額の約8割を製造業が占めていたものの、2008年には製造業の比率が件数の約2割、金額の約3割まで急減し、2009年も同様であった。しかし、2010年の投資件数では製造業の比率が約4割と再び上昇し、2011年(1～7月)は6割弱にも達している。特



出所) 經濟部投資審議委員会資料より NRI 作成

に投資件数については、今年は1～7月だけで141件と、昨年全体の投資件数を既に上回っていると共に、2008、2009年の約2.5倍と急増している。

実際、昨年から今年にかけて、数多くの日系メーカによる工場新設や拡張が発表されている。例えば、CNC旋盤等が2010年6月に締結されたECFA(中台経済協力枠組み協議)のアーリーハーベスト(早期関税引き下げ項目リスト)に入っている工作機械については、台湾における下請メーカの技術力、優秀な労働力を背景に、中国等の新興国市場向け低～中価格品の生産拠点としての工場新設や拡張計画が、昨年後半から相次いでいる。また、今年に入ってから、半導体や液晶、プリント基板等の部材や完成品の分野においても、工場の新設・拡張の動きが顕著になっている。これには、台湾における大型顧客の存在や長引く円高、台湾や韓国企業との技術格差の縮小等が影響しているものと思われる。

3. 生産拠点としての台湾の魅力

1) 日本の製造業にとっての台湾の優位点

前章で述べたように、日本企業による台湾への投資は、台湾経済の成熟化を背景に、製造業から非製造業に重点が移ってきていると考えられてきた。しかしながら、2010年頃から再び製造業による投資が増えつつあり、特に今年は製造業による投資が大きく伸びている。

この背景としては、既に述べたように、円高の更なる進行や新興国競合企業との技術格差の縮小、日本国内需要の減少といった状況に加え、東日本大震災やその後の電力不足を契機としたBCP(Business Continuity Plan)上の問題に基づく生産拠点の分散化ということも影響していると思われる。こうした中で、日本の製造業の中には、海外への生産拠点の移転や海外企業への生産委託の実施といったことに対して本気で取り組む必要に迫られている企業も多い。生産拠点の海外移転

に際しては、単にコストや現地の需要だけを考えると、中国や東南アジア等が候補に挙がるのが一般的であろう。しかしながら、生産場所を海外に移す際には、単なるコスト上の問題だけではなく、技術力を持った下請企業の集積や優秀な技術者の存在、技術ノウハウの流出懸念の少なさといった点も重要なポイントとなる。また、今年1月より一部の製品において関税の引き下げが始まっている ECFA (Economic Cooperation Framework Agreement、中台経済協力枠組み協議) を初めとした中台関係の改善や規制緩和の動き、政府の様々な支援施策も、大きなプラス材料であろう。これらの視点から見ると、日本の製造業にとって、台湾は十分に検討対象になりうるのではないかと考えられる。

日本の製造業が台湾に生産拠点を設けるに当たっての台湾の優位性については、事業環境と事業パートナーの2つの視点から整理することが出来る。

2) 優れた事業環境

(1) 対中規制の緩和

台湾は、2008年5月の馬英九政権誕生後、対中関連の規制緩和を次々と進めてきた。2008年7月には、一部地域の中国人団体旅行者の来台を解禁した。そして、同年12月には台湾と中国との間の直航便がチャーター便の形で実現し、2009年4月にはチャーター便から定期便化した。更に、同年7月には中国資本による台湾への投資開放(製造業63項目、サービス業24項目、公共事業11項目)の実施、同年11月には中国との間の金融MOU(覚書)の締結と、対中規制の緩和を非常にスピーディーに進め、2010年6月にはECFAの締結に至っている。

ECFAについては、2011年1月1日より、既に台湾から中国への輸出物品557品目(HSコード8桁ベース)について関税の引き下げが開始して

いる。現在の関税引き下げ対象品目はまだ少ないため、産業全体に与える影響は限定的ではあるものの、対象となっている工作機械や自動車部品の中には、輸出金額が対前年比7割以上と、非常に高い伸びを示している品目もある。今後は、ECFAの対象品目の拡大も期待されることから、台湾を経由した中国輸出を狙った動きが、更に活発化することが予想される。

人の移動についても、2011年6月より中国からの個人旅行が解禁された。現在は、北京市、上海市、アモイ市に限定して許可されているが、今後はエリアの拡大が予想される。また、中国人の台湾の大学への入学も既に許可され、学生の流入が始まっている。これにより、例えば、中国の技術者を台湾の工場や研究施設に派遣して研修を行う、台湾と中国の拠点が連携して新製品開発を行なう、等といったことがやり易くなるといったメリットが出てくる。また、台湾の大学を卒業した中国人を通じて、中国と台湾の拠点の連携が更にスムーズに進むことも期待できる。

(2) 税率引き下げや各種優遇措置の整備

台湾は、2010年に営業所得税(法人税)率を従来の25%から17%まで、大幅に引き下げた。これにより、台湾の法人税率は、香港、シンガポールと並んでアジア最低水準となっており、日本の半分以上、中国や韓国と比べても7~8%低くなっている。この法人税の低さは、日本企業が台湾に法人を設ける際の大きなメリットとなる。

法人税率を大幅に引き下げた代わりに、これまで実施されてきたハイテク関連企業向けの税制優遇等の、業種に特化した優遇措置の多くは廃止された。しかしながら、台湾における研究開発機能の強化狙う台湾政府の意向に基づき、企業のR&D機能に関する優遇措置は非常に充実している。

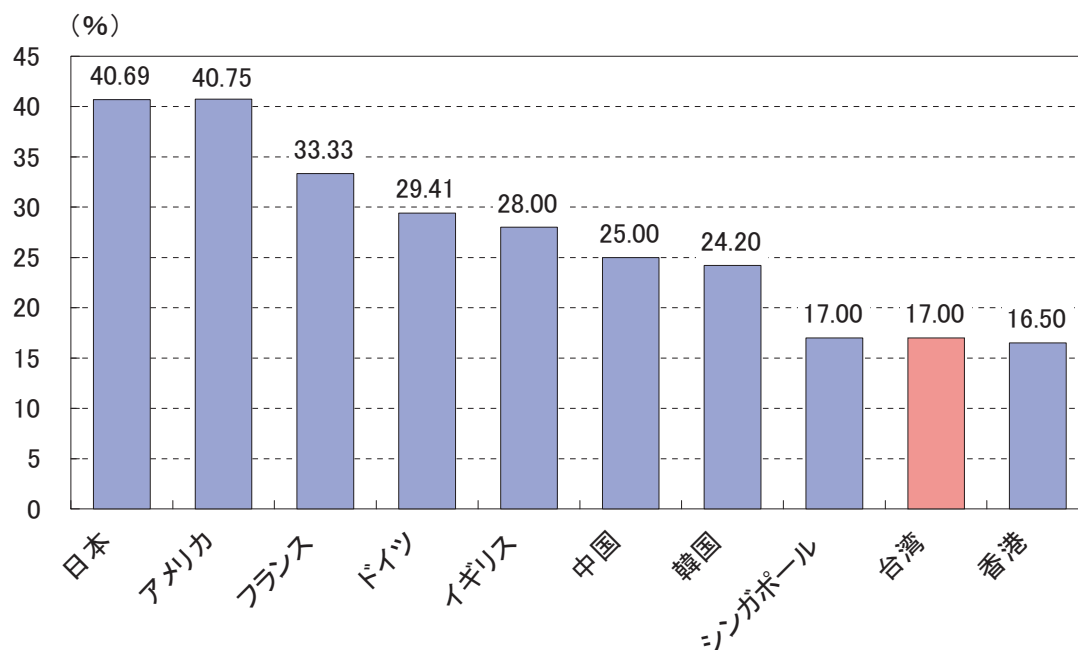
具体的には、基礎研究、製品開発、R&Dセン

ターの設置、科学技術の応用サービスの開発など、幅広い R&D 活動に対する助成制度が提供されている。また、各種 R&D 助成制度のほか、産業創
新条例の規定により、企業は製造業／非製造業を

問わず、R&D 支出の最大 15% を法人税の課税所得からの控除することができる。

(3) 知財保護や投資保護体制の整備

主要国・地域の法人税率（実効税率）比較



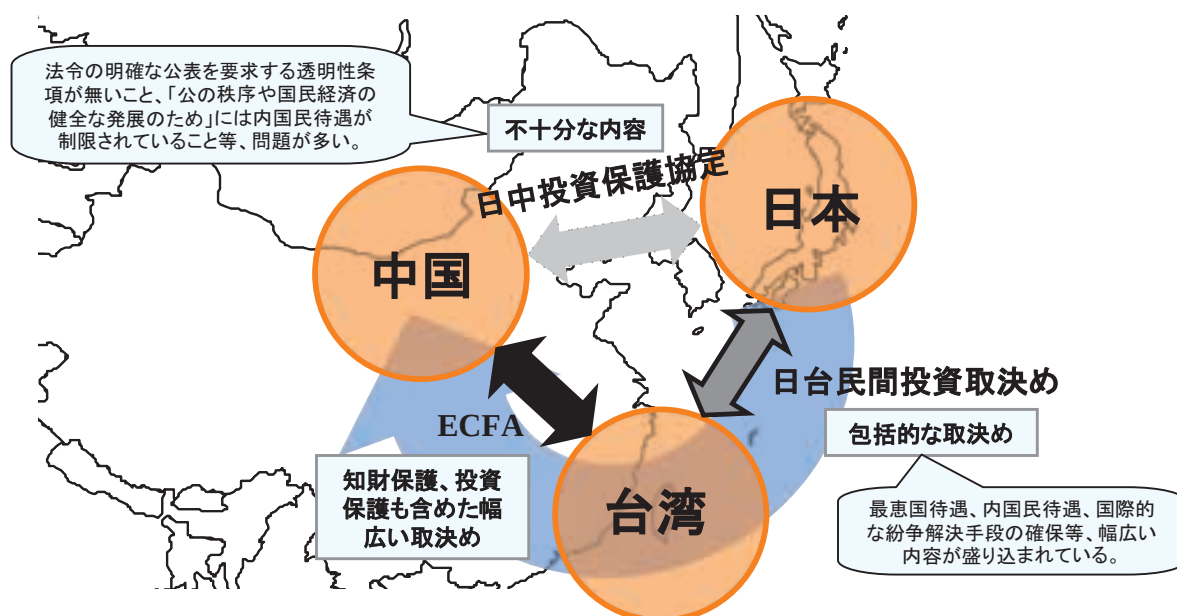
注) アメリカはカルフォルニア州の税率
出所) 日本財務省資料及び各国データより NRI 作成

台湾の主な R&D 助成制度

制度名称	主管 機関	概要	政府補助の上限
主導性新産品開発補導計画	經濟部工業局	市場潜在性を持ち、その核心技術が現在の国内工業水準を超える製品の開発が対象	3 年 3,000 万 NT\$ (研究開発支出の 50% まで)
業界開発産業技術計画 (ITDP)	經濟部技術処	将来性があり、かつ、台湾産業の付加価値化に寄与する研究開発が対象。基礎研究寄り	3 年 3,000 万 NT\$ (研究開発支出の 50% まで)
創新科技応用及服务計画 (ITAS)	經濟部技術処	科学技術の応用サービスや科学技術を活用した事業運営モデルが対象	FS フェーズ：300 万 NT\$ 実行フェーズ：3 年 3,000 万 NT\$ (総経費の 50% まで)
サービス業研究発展補導計画 (ASSTD)	經濟部商業司	サービス事業者が実施する新しいサービス、経営モデル、マーケティングモデルなどが対象	2 年 500 万 NT\$ (研究開発支出の 50% まで)
国外企業 R&D センター設置奨励計画 (MNCF)	經濟部技術処	台湾に R&D センターを設置した企業に対し、人件費や施設賃料、国内他機関との共同開発に伴う費用などを補助	補助額の規定なし (総経費の 50% まで)

出所) 經濟部投資業務処委託事業 (各政府機関のウェブサイトをも NRI が整理)

日本や台湾を取り巻く投資保護協定の状況



出所) 各協定や取決め内容等より、NRI 作成

台湾は、中国等と比べて知的財産保護に関する法整備及び運用が適切になされていることから、知的財産やノウハウの流出を懸念する日本企業にとっては、開発や生産機能の設置や委託、協業等を相対的に検討し易い環境にある。また、現在、日本側が強く要望してきた専利案（特許、実用新案、意匠を規定する法律で、日本の特許法に相当）の改正案が今年4月に立法院（国会に相当）経済委員会の審査を通過し、現在開催中の立法院での通過が期待されている。この改正案では、「新規性喪失例外事由への刊行物発表の追加」、「外国語明細書による出願制度の維持」、「初審許可査定後の分割出願の認容」、「部分意匠制度の新設」等といった内容が盛り込まれており、成立すれば、日本企業にとって知財保護の面で大きなプラスとなることが見込まれる。更に、台湾と中国との間のECFA 協議においても、台湾と中国双方における知財保護に関する協議が行なわれており、台湾を通じて中国における知財保護を図っていくといった方策も、有効になってくる可能性もある。

また、投資保護に関しては、2011年9月22日

に締結された「日台民間投資取決め」（一般の投資保護協定に相当）によって、日本から台湾への投資保護の環境は更に改善された。元々、台湾は海外からの投資に関する規制は非常に少なく、台湾における投資財産に関する保護に関しても、法律に則って保護されてきていた。今回の「日台民間投資取決め」は、その良好な投資環境を更に改善するものであり、投資活動や投資財産の保護に加え、国際的な仲裁規則を活用した紛争解決手段等も盛り込まれた、包括的なものとなっている。

これにより、特に海外投資に慣れていない日本の中小企業は、より安心して台湾に投資できるようになると考えられる。また、日本から台湾への投資がよりやり易くなるといったポイントだけでなく、「法令の明確な公表を要求する透明性条項が無いこと」や「公の秩序や国民経済の健全な発展のためには内国民待遇が制限されていること」等、問題が多い日中間の投資保護協定を回避する目的として、ECFA における台湾と中国との間の投資保護に関する規程との相乗効果も期待される。

(4) 多様な資金調達手段

台湾では、銀行借り入れだけでなく、株式市場からの資金調達等、多様な資金調達を比較的容易に行なうことが出来る。先進的な技術や発展可能性を有している台湾企業の場合、企業の立ち上げ段階でも、私的人脈を通じた個人投資家や200社超のベンチャーキャピタルから積極的な投資が行われる。そして、企業が成長し、上場を検討する規模になれば、エマージングマーケット(興櫃)という非上場企業の取引市場に登録して広く資金を募ることができる。その後、科学技術関連企業の特別上場制度も設定されている店頭取引市場(GreTai)やメインボードである台湾証券取引所へと、企業の発展段階に合わせた証券市場が整備されており、一貫した資金調達環境が提供されている。

台湾証券市場は台湾の産業構成を背景として、電子・IT系産業に傾斜した市場になっている。また、台湾企業には中国市場で成功している企業が多く、中華圏との親和性が高いことも特徴として挙げられる。こうした台湾証券市場は、まず、株価が好調である。台湾証券取引所の代表指数TAIEXは2009年5月に金融危機以前の水準まで東アジア最速で回復した。現在は、欧米の経済危機の影響を受けて株価を下げているものの、その下げ幅は他国に比べて相対的に小さい。また、PER(株価収益率)もアジアで日本に次いで高く、投資家から高い評価を受ける傾向にある。また、回転率も韓国証券取引所に並び一貫して高い。これは取引が活発であることを示し、上場時だけでなく増資の際にも有利になる。また、審査費やコンサルティング費、証券会社の引受手数料率等の上場コストも他市場より半分から1/3と格段に低い。これは、特に多額の資金調達を必要としない中小企業の場合、大きなメリットとなる。台湾証券市場の高パフォーマンスの背景には、取引高の約70%を占める個人投資家の存在がある。台

湾の一人あたり名目GNPは2001年以降、年率3.4%で成長している上、2009年の相続税引き下げを受けて海外からの資本還流も増加しており、今後も個人投資家の成長が期待されている。

こうした台湾の株式市場からの資金調達を日本企業が行う場合、以下の3パターンが考えられる。第一に、台湾にある日本企業の現地子会社が第一上場するパターンである。既にセコム、ファミリーマート、SUMCO、滝澤鉄工所等の日本企業が台湾で子会社上場を果たしている。既存事例によると、台湾での知名度、従業員の士気向上が期待でき、親会社から資金面での独立性を高めるための資金調達手段にもなる。第二に、今後の可能性として、日本の未上場企業による第一上場が考えられる。利点としては、台湾の産業構造を反映し、投資家の電子系企業に対する技術評価能力が高いと言われている点が指摘できる。例えば、電子産業で世界シェア3-4位の企業の場合、より上位の企業が既に上場している等の理由から、日本市場での注目度は低い傾向がある。しかし、台湾では希少な技術や製品を有するならば、台湾市場においては好評価を受ける可能性が高くなる。また、新規上場が非常に難しくなっている日本の証券市場での上場が難しいベンチャー企業についても、技術力を持っている企業であれば、台湾証券市場で上場できる可能性は十分にある。第三に、日本の上場企業による第二上場が考えられる。その方法としてはTDR(Taiwan Depository Receipts)発行が一般的である。台湾市場における電子・IT系産業の時価総額は東アジアで東京証券取引所に次ぐ規模であり、電子系企業の第二上場先としては最有力候補とすべき市場である。また、台湾市場での調達資金の海外持ち出しは既に自由化されているため、業種を問わず海外展開資金の調達手段としても利用できる。このTDRの発行については、既にエルピーダメモリが2011年2月に台湾証券取引所に上場し、100億円強を

台湾と直行便が結ばれている中国側の空港及び港湾

分類		空港／ 港湾数	空港／港湾名
航空		37	上海（浦東）、上海（虹橋）、大連、天津、太原、北京、石家荘、合肥、成都、西安、昆明、杭州、武漢、長沙、長春、青島、南京、南昌、南寧、ハルビン、重慶、桂林、海口、深圳、貴陽、廈門、煙台、寧波、福州、広州、鄭州、済南、瀋陽、塩城、温州、黄山、蘭州
海運	海洋港	52	丹東、大連、營口、唐山、錦州、秦皇島、天津、黄驊、威海、煙臺、龍口、嵐山、日照、青島、連雲港、大豊、上海、寧波、舟山、臺州、嘉興、温州、福州、松下、寧徳、泉州、蕭厝、秀嶼、漳州、廈門、汕頭、潮州、惠州、蛇口、鹽田、赤灣、媽灣、虎門、廣州、珠海、茂名、湛江、北海、防城、欽州、海口、三亞、洋浦、石島、萊州、臺州港大麥嶼港區、寧波舟山港沈家門港區
	河川港	16	太倉、南通、張家港、江陽、揚州、常熟、常州、泰州、鎮江、南京、蕪湖、馬鞍山、九江、武漢、城陵磯、銅陵

出所）交通部資料より NRI 作成

調達した。

以上のように、日本企業としては、台湾での事業展開に必要な資金を証券市場から調達することも、重要なオプションの1つとなろう。

（５）整備された国際的な人流、物流網

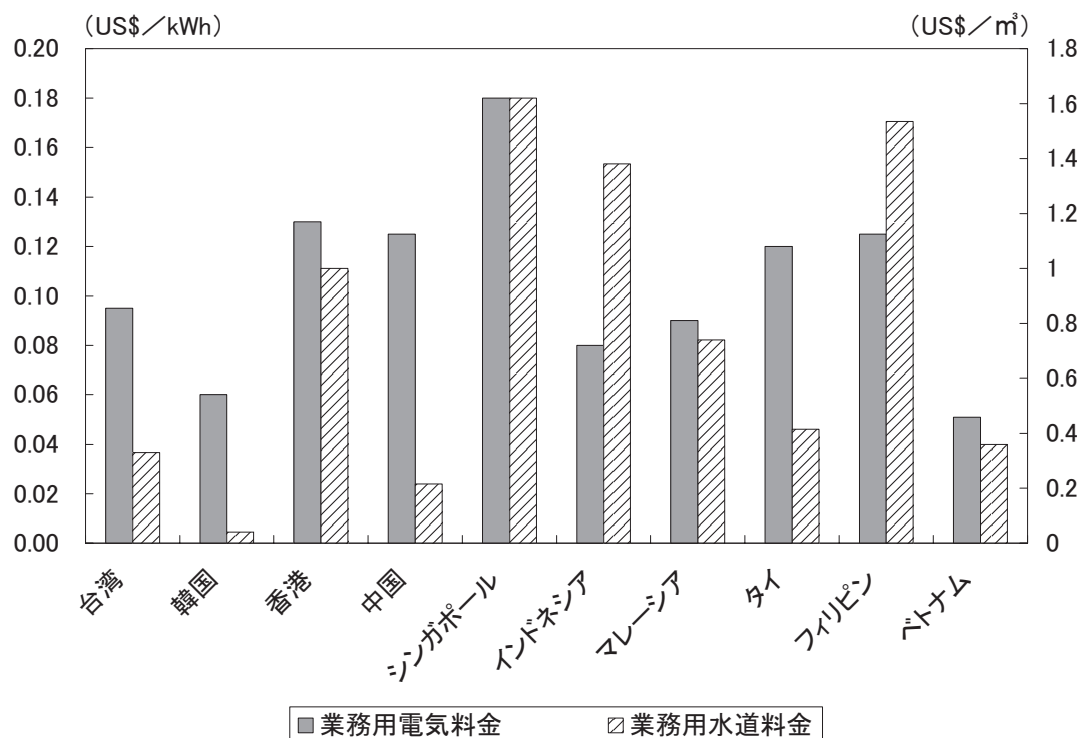
馬英九政権の選挙公約として掲げられた「愛台十二建設計画」では、投資総額 3 兆 9,900 億 NT\$ をかけて、台湾のインフラや都市整備等を行うこととなっている。この計画の中には、桃園国際空港の拡張や高雄港の再整備等の、国際的な空港及び港湾の整備が挙げられ、整備計画が進められている。また、台北市に近接した新しい国際港湾として、台北港も既に完成し、現在拡張工事が行われている。

こうした国際的な空港や港湾の整備に加え、これまで存在していなかった中国との間の直行便が実現し、充実が図られている。2008 年までは香港等の第三国を経由しなければならなかった中国への空路や海路が、2009 年 4 月の定期化以降、直接結ばれるようになっていく。現在、中国との直航便は、空路で 37 空港、海路で 68 港湾と結ばれている。また、空路については、週 558 便と非常に

密度が高く直行便が就航している。

こうした台湾と中国の直行便には、桃園空港と南京空港や、高雄港と太倉港（中国・蘇州）との直航便等、台湾と中国の地方空港、港湾を結ぶ航路も数多い。これは、台湾政府が桃園空港や高雄港を、中華圏、更にはアジアのハブ空港、ハブ港湾としようとしている意図の表れである。つまり、台湾と中国の地方都市との路線を拡充することで、中国の地方都市を桃園空港や高雄港の「後背地」としようとしているということであり、韓国の仁川空港が日本の地方都市との直行便を増やし、日本の旅客を増やしているのと同様の考え方である。例えば、南京市の人々がアメリカに行く場合、新幹線で上海まで行き、そこからバスに乗り換えて上海浦東空港まで行ってアメリカに向かうよりも、南京空港から台湾の桃園空港に行き、アメリカ便にトランジットする方が便利である。また、蘇州からアメリカに貨物を運ぶのに、陸路で上海港まで運んで、通関時間が安定しない上海税関を経由してアメリカ行きの船に乗せるよりも、蘇州から高雄港に運んで高雄港でアメリカ行きの船に積み替えるほうが、通関時間を含めた全体の輸送時間が安定するというメリットもある。

東、東南アジアの主要国・地域における工業用電力及び水道料金の比較



出所)「第21回アジアオセアニアの投資関連コスト比較」(2011.4、日本貿易振興機構)よりNRI作成

こうした中国との間の航空や海運の路線の充実だけでなく、台湾政府は東南アジアとの路線の拡充にも力を入れている。これは、東南アジア各国に進出を進める台湾企業の利便性を高めると共に、中国だけでなく、バランスの取れた国際ネットワークの充実を目指す目的がある。日本企業としては、こうした台湾の優れた国際路線網も大きな魅力となる。

(6) 安価且つ安定したユーティリティ

台湾は生産拠点としては高コストと思われがちであるが、電力や水道といったユーティリティコストは安く押さえられている。

業務用電力料金については、台湾は約10セント/kWh弱となっており、韓国には及ばないものの、シンガポールや香港、中国、タイ、フィリピンよりも安くなっている。しかも、中国や東南アジアとは異なり、電力供給は極めて安定しており、停電の恐れは殆ど無い。これは、台湾の電力

供給能力が需要を大幅に上回っていると共に、電力会社は国営の台湾電力の1社独占であり、台湾電力の財務を悪化させても（実際、台湾電力は赤字が続いている）国策として安い電力料金を維持するという政府の方針が働いているからである。

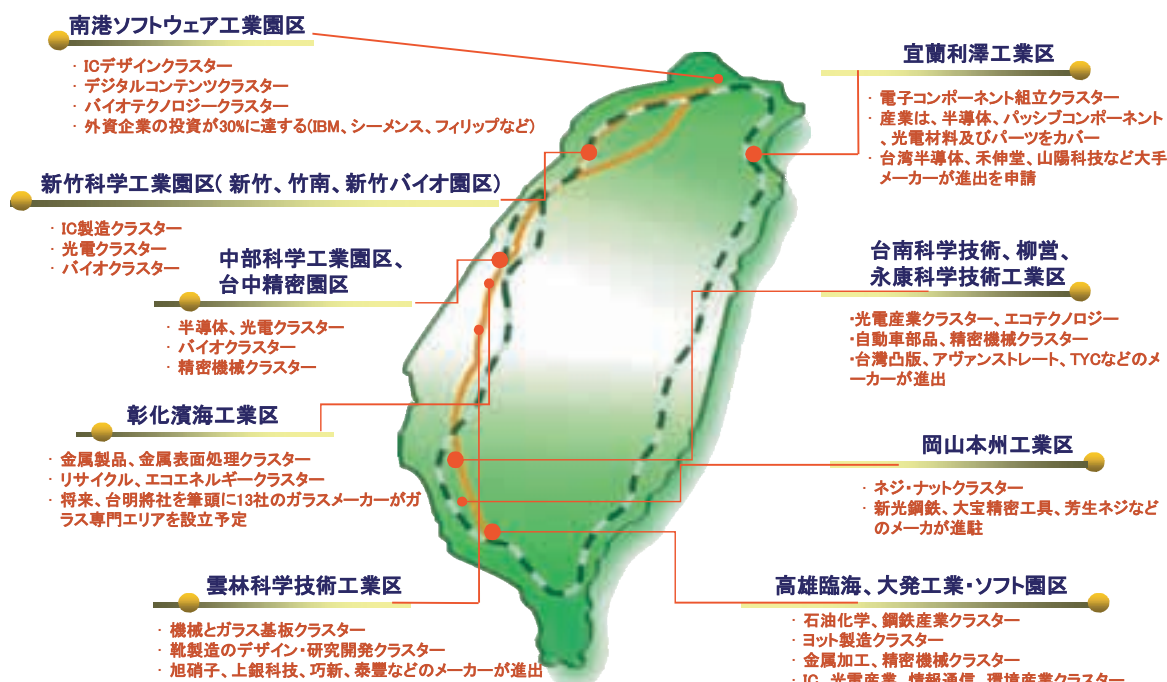
また、水道料金も、非常に安価となっている。韓国や中国には及ばないものの、タイやベトナムと並んで、アジアでも非常に安い水準を維持している。

3) 事業パートナーとしての台湾の強み

(1) 優秀な技術者や技術力を持った企業の集積

台湾は、中華圏では珍しく、これまで「モノづくり」で経済発展を遂げてきた。1950年代より日本統治時代の資産や米国の援助を背景とした食品、繊維等の軽工業が発展し、その後、石油化学、金属等の重工業へとシフトしていった。1970年代には輸出加工区の整備に伴い、工作機械や精密機械、電気機器等の加工輸出型の産業が発展し、

台湾における産業クラスターの状況



出所) 經濟部投資業務処資料

1980年の新竹サイエンスパークの開設後は半導体やコンピュータ等のハイテク産業の発展が始まった。その後、南部サイエンスパーク、中部サイエンスパークとサイエンスパークの整備が進められ、液晶やLED、太陽電池等の産業集積が続いている。

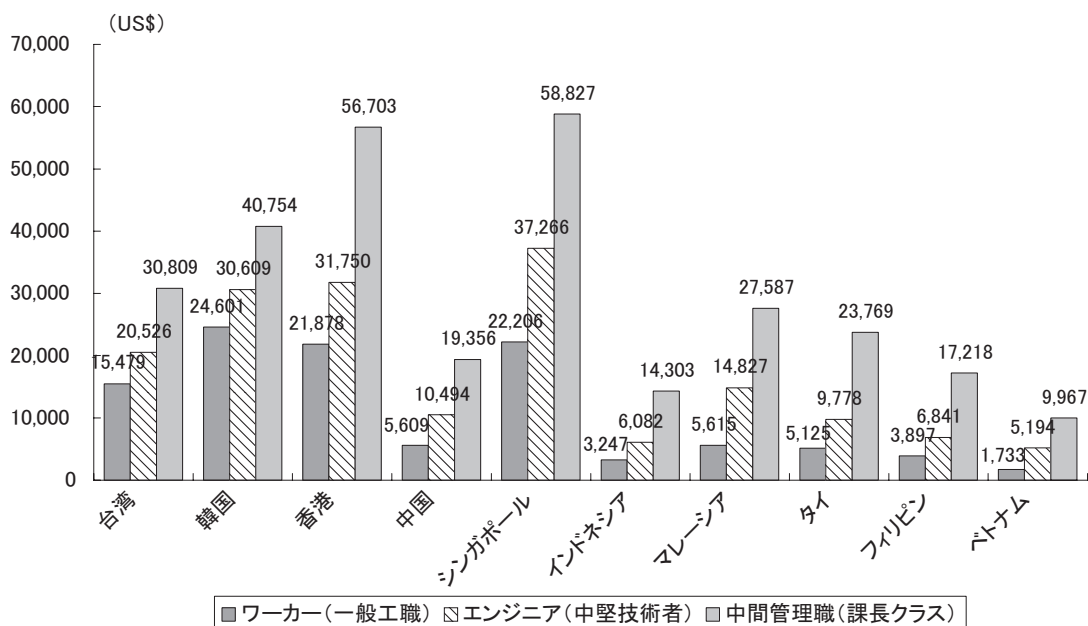
このように、台湾は、日本と同様に製造業が経済発展を牽引し続けている地域であるため、「モノづくり」のノウハウを持った技術者や企業が、九州とほぼ同じ大きさの小さな島の中に集積する、世界的にも珍しい産業クラスターが形成されている。この産業クラスターには、大手企業だけでなく、中小企業も非常に多い。科学工業園区等に入居している中堅～大手企業だけでなく、一般の工業区には、数多くの技術力を持った、所謂「町工場」が数多く存在する。例えば、桃園縣や台中市には、日本の墨田区や大田区、東大阪市等と同じような中小企業の集積が見られ、大手企業のモノづくりを支えている。

一方で、こうした製造業を支える技術者の集積

も厚い。ハイテク関連の技術者だけでなく、金型や微細な金属加工等といった、アナログな「職人技」が必要となる分野の技術者も多いことも、台湾の特長と言えよう。しかも、技術者のコストは、他国と比較してそれ程高くない。JETROの調査結果によると、ワーカークラスについては、台湾は韓国や香港、シンガポールの6～7割と低いものの、中国や東南アジア各国と比較すると3～5倍も高くなっている。しかしながら、台湾はワーカークラスとエンジニアや中間管理職クラスの賃金差が相対的に少なく、中間管理職クラスを比較すると、中国や東南アジア各国との差はかなり小さくなってくる。

こうしたことから、単なる労働集約的な量産型の工場ではなく、技術力を必要とする製品開発や製品加工等を必要とする工場、現地からの安定した品質の部品調達が求められる工場の立地場所として、台湾は適していると言えよう。なお、台湾では1997～2006年まで最低賃金が引き上げておらず、その後も引き上げ幅は年3%弱と、非常に

アジア各国・地域における雇用者年間実負担額



出所)「第21回アジアオセアニアの投資関連コスト比較」(2011.4、日本貿易振興機構)よりNRI作成

小さく抑えられている。こうしたことから、中国や東南アジアとの賃金格差は、更に縮小する傾向にある。

(2) 台湾企業の国際ネットワーク力と中国での実績

台湾企業は、これまで日本や中国といった近隣諸国との間で、国際的なバリューチェーンを築き上げてきた。これは、台湾の貿易収支を見ても分かり、対日貿易収支は大幅赤字となっているのに対して、台中貿易収支は大幅黒字となっている。

例えば、ノート PC の場合は、日本から半導体や液晶等の製造設備や材料を輸入し、台湾で半導体や液晶等の主要部品の製造を行なう。そして、これらの主要部品を中国に運び、中国にて最終製品であるノート PC に組み立て、それらを欧米に輸出している。台湾企業は、日本企業との協力、中国に進出した台湾系アセンブリ（組み立て）企業、HP やデル等といった国際的な PC ブランドメーカーとの連携を通じて、こうした国際的なバリューチェーンを作り上げているのである。

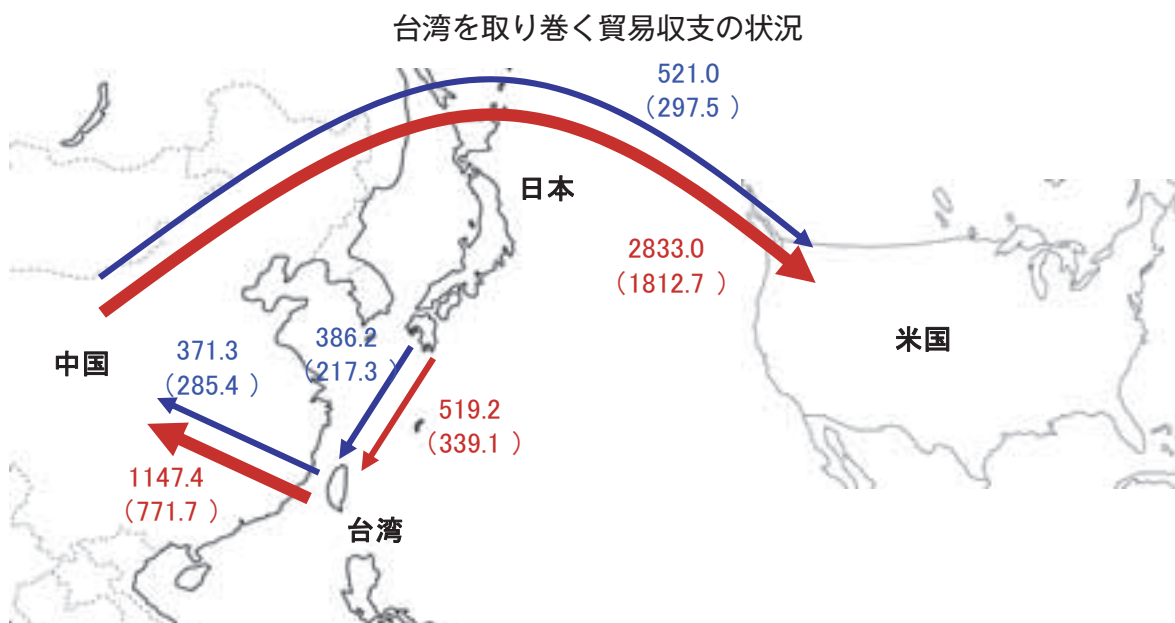
こうした動きは、ノート PC だけでなく、スマートフォンを始めとした携帯電話、ゲーム機器、テレビ等、数多くの IT 機器、AV 機器に及んでいる。例えば、iphone や ipod、ipad といったアップル製品は、タッチパネルや基盤といった主要部品から最終組立まで、台湾企業が担っている。日本企業との協業についても、日本の完成品メーカーによる外部調達比率の上昇や組立工程の外部化といった流れが強まるにつれて、東芝のノート PC やソニーのテレビ等、数多くの日本企業の製品が台湾企業との協業によって作られる状況になってきている。

このように、台湾企業は国際的なバリューチェーンの中で、他社との水平分業体制を確立してビジネスを行なっている点が韓国企業と異なる点であろう。台湾と韓国は、輸出型のハイテク産業の集積地として良く比較されるが、台湾企業と韓国企業の最大の違いは、台湾企業が水平分業を志向するのに対して、韓国企業は垂直統合を志向している点である。サムスンや LG といった韓国の大手企業財閥は、原材料や設備から完成品に至

るまで、全てを自社グループ内に取り込むことで成長してきているため、特に日本の中小企業としては協業を行なうにしても先方に取り込まれてしまう危険性が高い。しかしながら、台湾企業の場合は、中小企業も含めた数多くの企業が水平分業体制でモノづくりを行っているため、比較的对等な立場での協業体制を築ことが出来る可能性が

高い。

また、台湾企業の強みとしては、やはり中国市場での実績が挙げられる。製造業での中国市場での高いシェアは良く知られているが、先に挙げたノート PC 等のアセンブリ会社等は、中国の輸出産業を支えている。中国の輸出トップ 10 企業のうち 6 社は台湾系企業であり、トップ 4 を独占し



注 1) 数字の単位は、全て億 US\$

注 2) 青字は 2000 年、赤字は 2010 年

注 3) 上段の数字は矢印の出所から見た輸出額、() 内の数字は貿易黒字額

出所) 各国貿易統計を元に NRI 作成

2009 年の中国の輸出企業トップ 10

順位	企業	輸出 (億 US\$)	台湾の親会社
1	達豊 (上海) 電腦	217	広達電腦 (QUANTA)
2	鴻富錦精密工業 (深圳)	132	鴻海精密 (HONG-HAI、Foxconn)
3	仁宝信息工業 (昆山)	88	仁宝電腦 (COMPAL)
4	富泰華工業 (深圳)	87	鴻海精密 (HONG-HAI、Foxconn)
5	諾基亞通信 (ノキア)	83	—
6	緯新資通 (昆山)	71	緯創 (Wistron)
7	華為技術有限公司	69	—
8	名碩電腦 (蘇州)	63	華碩電腦 (ASUS)
9	中国船舶工業貿易	52	—
10	中国石油天然ガス集团	51	—

出所) 中国商務部の資料に基づき、NRI 作成

ている。こうした台湾系企業は、各社とも中国において十数万人の従業員をマネジメントしており、工場建設等に伴う地方政府とのコネクションも含めて、中国市場での人材マネジメントや人脈の面で、非常に優れたノウハウを有している。

こうした中国での台湾企業のネットワークは、輸出上位企業に名を連ねる大手企業だけでは無い。中国全土の台商協会（在中国台湾企業の企業団体）は、各直轄市や沿岸地域は勿論、東北部（遼寧、吉林、黒竜江）や内陸部（四川、広西、雲林、貴州）でも設立されており、その数は100を超えている。台湾人・台湾企業は中国において、言語・文化面での参入障壁が小さく、中堅、中小の企業でも数多く進出している。しかも、近年は中台関係の改善を背景として、許認可や投資インセンティブ等の面で、いくつかの台湾企業が優遇されるケースも出てきていることから、更に台湾企業の優位性が強まることが予想される。

（3）台湾企業と中国企業との連携

台湾政府は、中国企業とのマッチング推進による台湾企業の中国や新興国市場への進出を後押ししている。台湾の経済部は、2008年8月に台湾行政院を通過した「搭橋專案」政策に基づき、「兩岸架け橋プロジェクト」を実施している。このプロジェクトは、「政府が橋を架け、民間が橋を渡る」というキャッチフレーズの下、産業分野別に共同研究開発、共同生産、販売協力、共同投資等の実現を目指した活動を行なうものである。

最初の会議は漢方薬のテーマで2008年12月に開催され、これまで13業種、延べ33回の会議が開催されてきている。これらの会議は1つの産業分野で複数回開催されており、1年目は相互交流、2年目は商談の実施、3年目は提携協力の実現というステップで進められることとなっている。会議の内容は公開されていないが、出席者への配布資料等によると、1年目については、講演者が発

表する会議や展示会、食事会等からプログラムが構成されており、中台双方が互いの技術レベルや主要企業の状況、政府の政策等を理解することに注力されているが、2年目、3年目となるにつれて、中台の企業間や公的機関間のMOU締結等、具体的な内容が多くなってきているようである。なお、こうした会議には、一般の出席者としてであれば、日本企業等の台湾、中国以外の企業の参加も可能である。

また、個別企業や機関については、会議の場におけるMOU締結前に、既に数多くの協議を別途実施しており、MOU締結後は、個別に提携や共同研究等の交渉を行なっていくこととなる。こうしたことから、兩岸架け橋プロジェクトにおける会議が1、2回開催された後は、中台の企業や機関の相対交渉も、別途活発化しているものと思われる。

一方、政府や業界団体としては、中台間での技術の標準化や、共同での実証実験の実施等といった、個別の企業や機関では対応できないような活動を実施していくこととなる。特に、2、3回目と会議が進むにつれて、こうした具体的な成果を伴う協議が事前に行なわれ、会議の場にて成果として発表されることになっていくものと考えられる。特に、今年は多くの産業テーマで3年目の会議が実施、予定されており、こうした具体的な成果の発表や、個別企業の提携等の動きが活発化することが予想される。

例えば、グリーンエネルギーやリサイクルといった分野では、中国各都市の街灯や信号機等をLED照明へ置き換えるプロジェクトを台湾企業が受注するケースが既に出てきており、中台間での技術標準や認可基準の共通化が図られると、こうした動きは更に加速することが考えられる。また、電気自動車の分野では、台湾の電池メーカーと中国の完成車メーカーが提携して開発、商品化を進めるということも有り得よう。このように、台湾

两岸架け橋プロジェクトに基づく会議開催一覧

テーマ	開催時期及び場所
漢方薬	2008年12月（台北）、2011年4月（台北）
グリーンエネルギー（太陽光発電、風力発電）	2009年3月（台北：太陽光発電）、2009年8月（台北：風力発電）、2010年7月（南京：全体）、2011年11月（台北：全体）
車両（電動車両及びテレマティクスを含む）	2009年4月（台北、テレマティクス）、2009年11月（台北：電動車両）、2010年12月（杭州：電動車両）、2011年8月（新竹：全体）
通信	2009年6月（台北）、2010年6月（北京）、2011年8月（宜蘭）
グリーンエネルギー（LED 照明）	2009年6月（台北）、2010年6月（北京）、2011年11月（台北）
情報サービス（物流ネットワーク、クラウドコンピューティング、インテリジェントライフ等を含む）	2009年7月（台北）、2010年9月（南京）、2011年7月（台北）
流通サービス（卸・小売、物流、電子商取引）	2009年10月（台北：全体）、2010年9月（上海：卸・小売）、2010年9月（天津：物流）、2010年10月（上海：電子商取引）、2011年9月（台中：全体）
精密機械	2009年12月（台北）、2010年10月（南京）、2011年10月（台中）
食品	2009年12月（台北）、2010年8月（北京）
バイオ・医療器材	2010年5月（台北）、2012年（未定）
紡織・繊維	2010年8月（台北）
デジタルコンテンツ（電子書籍、動画、ゲームを含む）	2010年9月（台北）、2011年9月（南京）
電子産業における廃棄物削減及び電子機器のリサイクル	2010年10月（台北）、2011年9月（北京）
金属材料	2012年（高雄）

注）2011年11月以降の会議は全て予定であり、確定ではない。

出所）台湾經濟部技術処ホームページ（<http://doit.moea.gov.tw/Policy/>）より NRI 作成

と中国が提携を強めることは、単に中国市場における台湾企業のプレゼンスを上げるだけでなく、世界市場における中華圏（台湾や中国）企業のプレゼンスが上がることを意味する。つまり、台湾企業や中国企業の技術力やモノづくり力を活かして商品化を進め、それを中国という巨大市場で販売することで量産化を実現して生産コストを引き下げ、更に、実現した一定の品質と低コストを武器に、新興国市場のボリュームゾーンで大きな市場シェアを獲得することが狙いであり、日本企業

としては、こうしたメリットを生かして成長する台湾企業と組むことで、日本企業単独では攻略が難しい中国市場や新興国市場への参入を図っていくことが考えられる。

4) 日台産業連携架け橋プロジェクト

台湾政府は、日本企業と台湾企業とのマッチングを強化するために、「日台産業連携架け橋プロジェクト」を立ち上げようとしている。このプロジェクトは、台湾の行政院長（首相に相当）のもと、尹政務委員（無任所大臣、前経済大臣）が中心となって推進している。同プロジェクトでは、「台日産業連携推進オフィス」という専門組織を政府内に立ち上げ、兩岸架け橋プロジェクト同様、日台双方で補完関係を築くことの出来る重点的な産業分野を選び、当該分野における日台企業マッチングを進めていくことになっている。

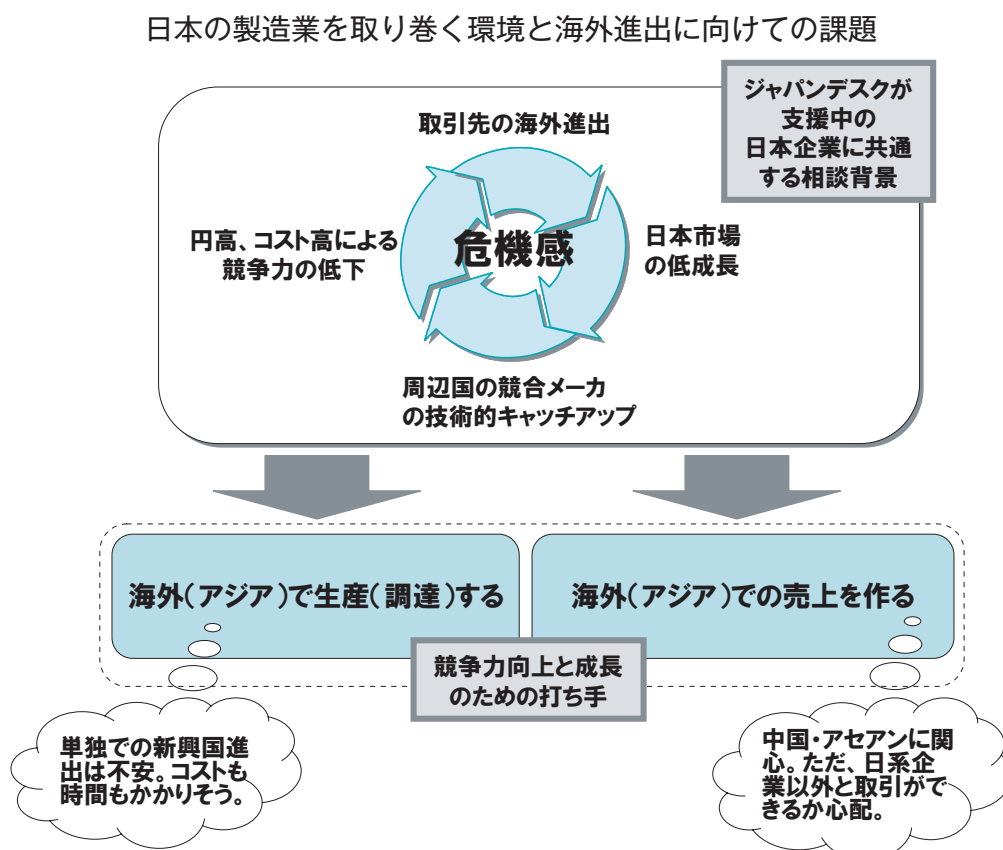
また、同プロジェクトにおいては、日系企業（台湾企業との合弁も含む）専用の産業団地である「台日産業イノベーションパーク（略称 TJ PARK）」を台南科技工業区内に設置する計画となっている。更には、政府系ファンドによる出資や低利融

資制度、銀行融資に際しての政府による信用保証制度、研究開発資金の補助等、様々な優遇制度が用意される予定である。特に、中小企業向けの政府系ベンチャーキャピタルによる投資制度を設ける等、日本の中小企業の台湾進出や台湾企業との連携を、強く意識したものとなっている。

台湾政府は、台湾の産業高度化のためには、日本企業との連携が不可欠であるとの認識を強く持っており、台湾企業と日本企業とのマッチングに非常に力を入れている。大企業に限らず、単独での海外展開が難しい日本の中小企業にとっては、こうした台湾政府の政策を上手く活用して海外展開を図っていくことも、大きな選択肢の1つではないかと考えられる。

4. 台湾を通じた日本の製造業の海外展開

1) 多様化する日本の製造業の台湾進出形態



出所) ジャパンデスク支援企業の問題意識より NRI 作成

野村総合研究所では、台湾政府からの委託を受けて、日本企業の台湾投資窓口業務であるジャパンデスク業務 (<http://www.japandesk.com.tw/>) を16年に渡って実施してきている。ジャパンデスクでは、毎年200社以上の日本企業から台湾への進出問い合わせを受けているが、最近1年位の間に受ける問い合わせにおける製造業の日本企業の問題意識には、ほぼ共通した危機感が見られる。これは、取引先の海外進出に伴う日本市場の低成長や、韓国や台湾等の周辺国、地域における競合メーカとの技術格差の縮小、そして、最近の急激な円高の問題である。

こうした危機感から、これまで生産拠点の海外進出を行なってきた日本の製造業も、アジアへの生産拠点の新設や海外企業へのOEMの実施等を検討し始めているが、海外への進出経験が少ない日本企業にとって、海外進出はハードルの高いものとなる。特に、経営リソースが限られた中小企業の場合、自社だけで進出することに対する不安は大きい。現地政府・企業との交渉、現地人材のマネジメント、日系企業以外の販路開拓など、未経験の課題をいかにクリアしていくかということが問題となるが、そのソリューションの一つとして考えられるのが、台湾企業とのアライアンスである。

2) 台湾企業とのアライアンスを行う場合のポイント

既に述べたように、台湾自体は生産拠点の設置場所としての優位性を有していると共に、台湾企業や台湾人は、日本企業の海外進出に際しての課題に対して補完関係を築くノウハウを有している。こうしたことから、台湾企業とのアライアンスによる台湾への進出は、非常に有効なように考えられるが、全てが成功する訳では勿論無く、台湾企業とのアライアンスを成功に導くための重要なポイントがいくつかある。

野村総合研究所は、昨年と今年の2年間に渡って、日本企業と台湾企業とのアライアンスに関するケーススタディを行ってきたが、その中で、台湾（又は日本）企業と良好な提携関係を築いている日本（又は台湾）企業がほぼ例外なく言及したのは、「①信頼関係」「②事業ビジョンの共有」「③明確な補完関係と役割分担」の3要素である。

信頼関係とは、ともに成長するパートナーとしての意識の共有である。利害関係しかなく、「相手を自社事業の成長のために上手く利用する」という意識しかなければ、事業が上手くいっている間は問題なくとも、事業環境の変化や景気の波を乗り越えて長期的なウィンウィン関係を築くことは難しい。特に重要なのは、トップ同士の信頼関係である。これがあれば、仮に現場に問題が起きた場合にも、深刻な事態に陥る前に解決を図ることが容易となる。

事業ビジョンの共有とは、将来事業環境が変化した場合に提携関係をどうするのか、未開拓の市場の開拓はどうするのか、そして、提携事業を通じて実現したいものは何か、といった点をお互いに議論を尽くしておくことである。これによって、アライアンスの5、10年先が見通せるようになり、安定的な関係発展が可能となる。

明確な補完関係と役割分担は、特に両社の経営リソースの補完関係と役割分担を指す。一般的には、日本企業は技術力や品質管理能力、ブランド力等が優れている一方で、台湾企業は製品化力や販路開拓、政府との交渉等の能力が優れている。こうしたお互いの経営リソースをしっかりと把握した上で、お互いの役割分担を明確にすることで、無用の軋轢を生まないようにすることである。

これらの3つの要素は、当たり前のようにあるが、実行するのは意外と難しいものである。台湾企業とのアライアンスで上手くいかなくなるケースを見ると、台湾側が主導したいと考えている役割にまで日本側が細かく口を出し、主導しよ

うとする場合が多いように見受けられる。中華圏のビジネスについては、自分達の方が良く分かっていると考えている台湾側に対して、日本側が色々な注文を付けた上に意思決定が遅れてビジネスチャンスを逃す、といったことが多発すると、アライアンスを上手く進めることは難しくなる。こうした問題が発生しないように、予め役割分担を明確にしておくと共に、仮に問題が発生したとしても、お互いの信頼関係の中で解決出来るような体制を整えておくことが、アライアンス成功のための必要条件であろう。

3) 台湾を通じた日本の製造業の海外展開推進に向けて

これまで見てきたように、日本の製造業の海外進出の動きは加速しており、その進出先における台湾の位置づけは、十分選択肢として挙がるものと考えられる。実際、台湾の様々な優位性を踏まえて、台湾を進出先として選択するケースも、非常に増えている。

台湾を進出先として選んだ場合は、単なる生産

拠点や調達拠点の設立ということではなく、台湾企業とのアライアンスが絡むケースが多い。日本の製造業にとってのアライアンス先としての台湾企業は、他国・地域と比べて利点が多いと考えられるが、それを成功に導くためには、信頼関係の構築やビジョンの共有、役割分担の明確化といったことに注意が必要である。

最近では、半導体や液晶、太陽電池、LED 等といった台湾を代表する産業分野はもとより、工作機械や金属製品、自動車部品等、台湾企業が伝統的に高い技術力を有すると共に ECFA のアーリーハーベストの対象になっている産業分野についても、日本企業による台湾への進出例が増えつつある。また、今後の ECFA の拡大や、台湾企業とのアライアンスの利点が日本企業に広く知られるようになると、こうした動きは更に強まる可能性が高い。

このように、今後、台湾への投資や台湾企業とのアライアンスによって、日本の製造業の海外展開と持続的な成長が続いていくことを期待したい。