

學術論文

台日經濟產業互動之回顧與展望

Review of the Economic and Industrial Relations between Taiwan and Japan

黎立仁 *Lih-Ren Li*

台中科技大學日本市場暨商務策略研究所副教授

*Associate Professor of Graduate School of Japanese Market and Business Studies
National Taichung University of Science and Technology*

摘要 / Abstract

本研究使用 J.H. Dunning 教授的 OLI Paradigm (折衷理論) 對台灣之對內投資, 與日本企業對台投資第一波 1965 年至今四十多年來的情況, 進行分析。其次, 以台日經濟交流的兩大主要產業—汽車業與 TFT-LCD 產業為中心, 釐清灣企業與日本企業之間的合作現況。最後, 觀測日本 3/11 東北地震災之影響與台日企業國際分工的新動向, 並展望在新國際政經情勢下, 台日經濟產業關係之未來發展。在東亞區域的新經濟統合之脈動下, 台日間未來有必要透過 FTA 或 EPA 等模式, 建構較強的夥伴關係。一方面, 在台灣企業之地位相對提升下, 日本似乎應積極建構納入臺灣企業之水平分工網絡, 以補強日本國內垂直分工型之供應鏈體系的不足。

This study is to analyze the internal investment in Taiwan and the investment which Japanese enterprises invested to Taiwan for more than 40 years from 1965, by OLI Paradigm of Professor J.H. Dunning. Secondly, this study makes further explanations on the current status of cooperation between

Taiwanese enterprises and Japanese enterprises based on the industry of automotive and TFT-LCD which are the two major industries for the economic exchanges between Taiwan and Japan. Finally, to observe the new trends of the international division of labor between Taiwan and Japan, and the influence caused by 3/11 Northeast Great Earthquake Disaster in Japan, as well as to prospect the future development of the economic and industrial relations between Taiwan and Japan under the new international political and economic situation.

Under the dynamics of regional economic integration in the East Asian area, it is necessary for Taiwan and Japan to construct a stronger partnership through FTA or EPA. On the other hand, the status of Taiwanese companies are getting higher than before relatively when compared to Japanese companies , it seems good to Japan to aggressively build a network of the level division of labor included Taiwanese enterprises, to reinforce the lack of supply chain of the vertical division of labor in Japan's domestic market.

關鍵字：台日關係、台日經貿關係、台日企業合作

Keywords : Taiwan-Japan Relations, Taiwan-Japan Economic Relations,
Taiwan-Japan Business Cooperation

壹、前言

本研究使用 J.H. Dunning 教授的 OLI Paradigm (折衷理論) 對台灣之對內投資與日本企業的對台投資，進行分析。在關注藉由技術導入而帶來的生產力提升與產業升級之同時，就台灣企業與日本企業之間的合作概況作一番說明。其次，以台日經濟交流的兩大主要產業—汽車業與 TFT-LCD 產業為中心，從產業與企業層面，予以檢視。最後，觀測日本 3/11 東北大震災之影響與台日國際分工的新動向，並展望在新國際政經情勢下，台日經濟產業關係之未來發展。本研究以日本企業對台投資第一波 1965 年至今的四十多年為研究期間，至於伴隨著投資與技術導入的設備、關鍵零組件、資材等相關的貿易面，則予以割愛。

貳、日本企業的對台投資：從 OLI 之觀點

一、台灣的對內直接投資

台灣缺乏天然資源，又加上國內市場規模小，在 1950 年代的經濟發展初期，即缺乏吸引外國企業對內投資的區位優勢 (L 優位, locational advantage)。但在政府積極進行基礎建設和普及教育、美援的終止與出口導向工業化的政策轉換等影響之下，進入六〇年代以後，情況有了極大的變化。縱使沒有天然資源，但憑著便宜且優質的勞力、加工出口區與稅金的優惠等，政府營造出的區位優勢 (L)，在 1960 年代後期終於成功吸引跨國企業 (以下稱 MNE)。在此時期的外國 MNE，尤其是在加工出口區的投資，由於多以電子業等出口組裝型的產業為中心，與本地企業之間的相互作用 (外溢效果, spillover effect) 較為有限，但是在增加僱用與聯結海外市場方面，對台灣經濟仍有高度的貢獻。從而 1965 年到 1975 年間可謂是台灣勞力密集產業發展的最盛期，在出口導向工業化的獎勵投資政策

下，六〇～七〇年代之間，台灣經濟發展相當快速，進入經濟高度成長時期。

隨著這波快速的經濟成長，勞力供給過剩現象消失，就業市場來到完全雇用的水準後，工資上漲的壓力上升，傳統的區位優勢(L)逐漸喪失。於是政府開始著手打造新的區位優勢(L)，特別是在 1980 年設立新竹科學工業園區，快速建構足以吸引技術、資本密集產業等高科技產業的基礎建設，希望藉由吸引國外的高科技產業與技術人員，來帶動台灣的高科技產業的發展，亦即將目標放在產業結構的高度化。同時透過政策手段，期待藉由產業聚落(cluster)的形成，將外國 MNE 對本國企業的外溢效果發揮到淋漓盡致。於是乎，本國企業的所有權優勢(O 優位, ownership advantage) 進而強化，一方面，外國 MNE 則愈加被統合進台灣經濟發展之脈絡，並在產業結構的高度化方面，持續扮演重要角色。

在後工業化的 1990 年代後期，政府更提出了「亞太營運中心」的構想，欲在與各國 MNE 的所有權優勢(O)之良好交互作用下，建構全新的區位優勢(L)。在吸引外資的政策措施與當時世界經濟至為景氣之環境下，1995 年的對內投資達到了最高峰，特別是服務業及電子・電器產業的成長最為顯著。

而在二十一世紀的現在，隨著 WTO 之加入和產業構造之高度化，台灣經濟邁向高度自由化與開放。在此一環境下，朝向知識產業的發展與知識經濟化，政府再度為了建構由所需的人材、R&D、全球網絡及環境等所構成的區位優勢(L)而努力。自始至終，政府隨時評估外國 MNE 可能帶來的潛在利益，進而形成對內投資政策的同時，一方面，在維持台灣國際競爭力上不可或缺的外國 MNE，也隨著台灣經濟的變化而有著不同的貢獻模式與樣貌。

台灣的產業育成政策中，最成功的莫過於透過建構產業聚落而打造出的 IT 產業發展的基礎。拜此所賜，IT 產業躍昇為台灣最具國際競爭力的產業，擁有獨自的所有權優勢(O)，並且大規模的赴中國大陸等海外投資。

二、日本企業的對台直接投資

戰後日本企業的對台投資始於 1953 年，到 2012 年初為止，累計 6,669 件，佔外資對台投資的第一名(24.37%)，投資金額則排名第四(14.99%)，若考慮避稅或共同基金等因素的話，實質上僅次於美國，排名第二。由於日本 3/11 震災的影響，2011 年日本企業對台直接投資達到了 439 件，是六十多年來最多的一年。同時，台灣企業的技術合作對象中，日本企業佔絕大多數，這也是二國經濟緊密連結的重要因素之一，值得特別注意。

日本企業的對台投資在六〇年代中葉到七〇年代末期形成第一波。由於台灣當局的加工出口區等外資吸引政策，以及日本人事成本高漲等內外產業環境的變遷之下，日本企業於是開始尋找海外生產據點。至 1970 年代末期為止，來台投資的日本企業多以利用台灣的廉價勞力之出口導向的家電產業和電器產業為中心。台灣日立電視、台灣 Canon、台灣瀧澤科技、台灣松下電器、台灣三菱電梯、台灣兄弟公司為此時期的代表性企業。

1980 年代後，日本企業對台投資主要以精密機械產業和汽車產業為主。尤其在 1985 年的廣場協議之推波助瀾下，形成日本企業對台投資的第二波。台灣政府為了構築區位優勢(L)，在 1986 年開放外資對服務業的投資，87 年則廢除出口義務規定，以及對海外匯款的鬆綁。在此時期，尤其是汽車產業與汽車零組件產業，日本企業具支配性的地位，對台灣企業的生產方式改革與生產力提升有相當深遠的影響。國瑞汽車(豐田)、慧國工業(AISIN)為其中最具代表性的企業(三菱汽車除技術提供外，86 年開始入股投資中華汽車)。

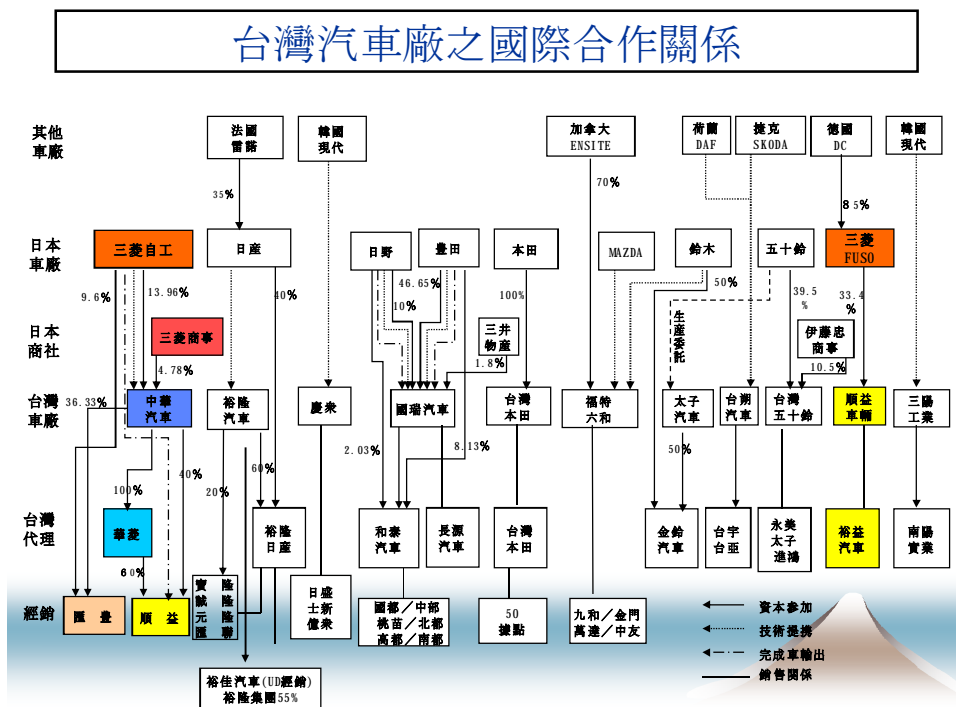
1990 年代之後，台灣的資訊設備與半導體產業的發展受到全世界矚目。但是，除了曾接受宏碁的出資且積極進行多角化經營的台灣日立電視等少數日系企業外，整體而論，日系企業可說未能搭上台灣這波資訊設備產業興盛的浪潮。2000 年以後，TFT-LCD 產業相關的日本企業，開始積極投資台灣，形成日本企業對台投資的第三波。台灣成膜光電與台灣凸版

乃其代表廠商。而後述的三菱電機、夏普、富士通、NEC、東芝等，則透過出資或技術合作、委託生產的方式開拓業務。拜此所賜，TFT-LCD 產業的所有權優勢（O）不僅得以建構，TFT-LCD 產業也儼然成為台灣主要產業，2012 年台灣的 TFT-LCD 四大廠商的出貨量已佔有全世界 40% 的比重。

參、台日主要產業的交流—汽車產業與 TFT-LCD 產業

一、汽車產業

如下圖，2012 年 4 月時點台灣的汽車廠共有 11 家公司，其中 7 家與日本車廠具有技術合作關係，5 家則有合資關係。



圖一：台灣汽車廠之國際合作關係

資料來源：台灣區車輛同業公會。

日本對於台灣的汽車產業，是最大的技術提供國與出資國。另外，全台的汽車零組件廠商中，與國外有技術合作關係廠商，95% 以上的技術合

作對象都是日本企業。對於日本企業而言，除了歷史的因素和長年的彼此的信賴關係外，台灣較低的人事成本、優質的勞力、一定的工業水準等條件，有其魅力，進而來台投資。

1953年起，台灣為了推動汽車國產化政策，設定了許多保護措施，以培育汽車產業，但九〇年代前一直不是很成功。而在這當中，零件廠則早先一步，發展到能藉由比較優勢而前進海外的實力。然而，對於汽車廠要建立自我品牌並具有國際競爭力，則仍有待努力。幸運地，在中國大陸的改革開放政策與汽車產業政策正式啟動下，以此為契機，台灣車廠帶著在國內市場培養出的多品種小批量生產 know-how、迎合中國人口味的設計變更能力、經營管理能力等的所有權優勢（O），從 1995 年開始進入大陸市場。其中，裕隆汽車於 2009 年打出「LUXGEN」的自有品牌，2011 年更與中國大陸的東風汽車合資成立「東風裕隆汽車」，生產 MPV 與 SUV，其後，裕隆雄心勃勃，為全面量產，行銷全大陸及海外，在杭州建設新工廠，建構生產「LUXGEN」的新據點。目前的營收遠超過當初設定的販賣目標，可以說是營運的相當成功。惟近來中國大陸受歐債影響等，成長力道出現衰退，未來銷售情況仍有待觀察。

二、TFT-LCD 產業

TFT-LCD 在近十多年來日本經濟不景氣下，許多日本企業面臨經營困難，難以調度資金，也失去了持續進行大規模設備投資的能力。受此，新一代產品或是必要的設備投資往往被迫順延甚至放棄。簡言之，日本企業即使研究開發工作未曾中斷，將研究成果投入量產，抑是建立新生產線的能力，受到相當大的限制。然而，現實上企業為能持續發展，需生產與出貨，持續供貨給顧客，並不斷技術創新。

在這種困境下，許多日本企業不再拘泥於投資蓋工廠來自行生產，轉而向具有投資建設工廠能力的台灣企業採購。透過提供台灣企業技術與生

產的 know-how，並參與出資台灣企業的工廠建設，從而締結優先採購產品的契約。如此一來，日本企業只需要專注於 R&D，不需自行投資也能調度產品與零件，來維持對顧客的供給與販賣。

在技術層面上，由於台灣企業的快速追趕，為了保持技術領先，夏普等日本企業，一度轉而採取「Black Box」戰略，因而，台灣在新世代的生產技術上與日本的差距再次被拉開。¹但是，也由於台灣企業的生產技術提升，為了合縱連橫，對抗國際競爭，日本企業開始調整策略，選擇將台灣企業做為事業夥伴。

表一：TFT-LCD 台日企業之策略聯盟

台灣方	日本方	開始量產	合作內容
中華映管	三菱電機	1999 年 5 月	技術提供 委託生產
新奇美 (奇美電、群創光電、 統寶光電)	富士通 日本 IBM NEC 三洋電機	1999 年 12 月	技術提供 委託生產 合資關係
瀚宇彩晶	日立 東芝 SONY	2000 年 3 月	技術提供 委託生產
友達光電 (廣輝電子)	富士通 松下 日本 IBM 夏普	1999 年 7 月	技術提供 委託生產 合資關係

資料來源：作者整理自報章雜誌及公司簡介。

特別是在 3/11 震災以後，遭受「六重苦」(日圓升值、嚴格的勞工政

¹ 2012 年 3 月 27 日夏普由於資金需求和對抗三星，與鴻海建立了合作關係。

策、FTA 等貿易自由化的遲滯、過高的法人稅、(仰賴核能發電為前提的) 排碳削減目標壓力、電力危機)的情況下,夏普、Panasonic 等日本企業,開始加速技術移轉,將委託生產、產品調度等部位轉讓給台灣企業運作。其背後的成因,並不只是日本企業單純為了分散風險與削減成本,以及台灣的 IT 產業密集(區位優勢(L))與技術互補之外,更值得注目的是,二國長年來的信賴關係與類似經營理念,亦發揮了一定的作用。

從上表可以看出,台灣企業普遍與日本企業合作,從日本企業獲得技術,並進行大規模投資,建構最新的生產線。日本企業則提供設備與技術,並透過採購製品的方式支援台灣企業。除技術提供與委託生產外,也有直接出資的事例。受惠這樣合作關係,產生大規模的 TFT-LCD 產業群集效果,並建構所有權優勢(O),台灣企業因而成功的進入了中國市場。2012 年台灣的 TFT-LCD 四大廠商的出貨量已佔有全世界 40%的比重,另一方面,全世界的材料供應上,日本即佔了其中六成,因而台灣從日本進口的材料,也佔 TFT-LCD 產業生產總額的四成之多。

肆、3/11 東日本大震災與台日企業合作

一、分散風險與台日企業合作

3/11 震災使得日本的汽車零件廠多數受到波及,以至於國外廠商(含 GM、福特、歐寶等非日系廠)也被迫減產或是停產部分車種、款式。因此,在海外擁多處生產據點的豐田為了成為真正的全球化的跨國企業,除了縮短交貨期與削減成本外,從分散風險的觀點來看,也需要培育在全球各地的二階(tier 2)以下的中小零件廠,特別是培育具有相當高比率的本土零件廠,還有,豐田生產系統的在地化亦不可或缺。

豐田為了對應海嘯等天然災害,試圖分散車輛生產及其供應鏈之風險。具體而言,意圖達成(一)零件共通化(汽車產業)、(二)零件規格

化（與其他產業的整合）、（三）分散生產、（四）多方下單（避免單一廠商下單），並於五年內重新建立強健的供應鏈體系，以求縱使遭遇大地震，也能控制在二週內重新恢復生產。²

在目前日本所謂的「六重苦」環境裡，震災後仍持續高漲的日幣，對於汽車產業等依賴出口的日本企業帶來極大的負面影響。在這當中，如同豐田汽車社長豐田章男所說：「每年七百萬台的生產量中，我們一向堅持三百萬台要在日本國內生產，但是日幣持續升值的話，進口的零件數量便會激增，車子的內涵也會隨之大有不同」（原文見《日本經濟新聞》，2011年9月22日），維持一定的日本國內產量，並考慮國內生產的進口依賴程度與匯率的話，³對企業本身而言，分散匯率風險，追求外匯交易的平衡，即使是某程度背離「Just In Time」的至高理想，而擴大從海外調度零件，也有其一定的合理性。

雖說如此，供應鏈與生產的恢復情況，比當初的預期還快，卻是受惠於「Just In Time」的追求，物品與資訊的流程之可視化，使得各生產工程、生產線減少了不必要的工程。同時，隨著事業、組織、企業間的緊密化，可及早發現問題的原因，究明真相。在「Just In Time」體系下生產與交易，可以反映市場與外部環境的變化，迅速調整生產量、生產項目、生產體制等。因此，平常就透過多品項、小批量、非定量生產等方式，實行「Just In Time」的廠商，即具有對於突來的變化之應變能力與高度危機管理能力。

另一方面，在進軍中國市場之議題上，對於生產與品質的管理能力、以及其核心問題之一的管理階層的當地人才採用等，日本企業面臨著許多限制與挑戰。除此之外，人民幣的升值和高通膨下的勞資糾紛頻傳，中國做為生產據點的風險隨之日漸上升。

² Chang-Ran Kim, "Toyota Aims for Quake-Proof Supply Chain,"

<http://www.reuters.com/article/2011/09/06/us-toyota-idUSTRE7852RF20110906>

³ 2011年1-9月豐田國內生產量是188.2萬輛，輸出106.1萬輛，輸出依存度為56.4%。同期的海外生產量則是305.6萬輛。參見豐田汽車網頁：<http://www.toyota.com.tw/>。

而最近，屋漏偏逢連夜雨，除 3/11 大震災外，對日系廠商而言，僅次於中國的第二大生產與出口據點泰國，卻又遭逢大規模的水災，工廠被迫停止生產。其影響不止於泰國國內，甚至包含利用 AFTA 進行企業內國際分工的整個大亞洲地區，從泰國調度柴油引擎等主要零組件的印尼、馬來西亞、越南等 ASEAN 國家，乃至日本、北美、南非等地區，均遭受連累，蒙受其害。

在此一環境下，日本企業為了在中國得以安然的擴大事業版圖，首要之務，必須深入理解並彌平中日雙方的企業文化與勞動習慣之差異。此時，對日本企業來講，如何透過活用和中國在 ECFA 等框架下落實經濟交流的台灣，作為發展中國大陸事業之管道，似乎有其重要意涵。同時，是否應對台灣及亞洲，特別是對眾多在中國各地發展的台灣零組件廠，擴大採購並加強合作關係，乃值得正視與評估。

實際上，以豐田在亞洲的技術人才培育為例，2005 年 8 月在泰國的豐田工廠內設立的 Asia Pacific Global Production Training Center (AP-GPC：亞太全球生產推進中心)，西起巴基斯坦、東至澳洲，廣泛的進行豐田的亞洲事業據點的人才培育工作。而在 2006 年 5 月開始生產的廣州工廠，則特別招聘了台灣生產據點國瑞汽車的技術人員協助員工教育訓練(1995 年天津豐田在投入生產 VIOS 的過程中，也有多數台灣的技術人員、設計者參與工作)。亦即，藉由與中國大陸同文同種的台灣方面的支援，技術・技能的教導與傳承，使日本工廠的中國事業得以順利推動，這也成了支撐廣州工廠能夠快速的步上軌道的重要因素。⁴

二、439 家日本企業來台投資－生產力提升與加速的日台企業合作

由於日本 311 震災的影響，2011 年日本企業對台直接投資達到了 439

⁴ 田中武憲，黎立仁，〈自動車産業におけるアジア大の分業構造の変化と展望－日本と台湾に期待される役割－〉，收錄於蔡東杰、黎立仁編，《全球格局變遷下之東亞政經發展：台灣與日本的視角》(台北：政治大學日本研究中心，2012 年)。

件，是六十多年來最多的一年。其中，製造業比例增至四成（金額、件數皆是）特別引人注目。⁵日幣高漲與日本和新興國家競爭者的技術差距縮小，以及日本國內投資消費等需要萎縮，而此次大震災更促使日本製造業前進海外，並調整生產據點，以期分散風險。

這其中，JSR Micro、TORAY、日立化成、日本古河電工、Canon 等於各領域佔有全球領導地位的十數家日本企業，在與日本有著類似產業聚落的台灣，進行投資或是增資設立新據點，不僅替台灣的液晶面板、半導體、精密機器、光學等主要產業帶來技術革新之契機，亦使台灣特定產業的國際競爭力，尤其液晶面板產業之核心工程，更是一口氣提升了五年～十年之功力。⁶

日本企業選擇台灣的理由，包含台灣完整的產業聚落、與台灣的合作經驗、日文人材眾多、價值觀相近、親日等等。而從日本企業進出台灣的戰略意義來看，除了將台灣做為亞洲的生產據點外，亦是將來進入中國市場的試金石（一方面，亦可利用 ECFA）。

另外，在日本有許多生產力頗高卻未參與全球化或置身於全球化波潮的「臥龍企業」（引自「臥虎常龍」一詞，指擁有一流技術，特別是於國際市場，尚未展露頭角之日本中小企業）。這些中小企業能否進出海外，進而國際化，將是日本經濟成長的關鍵之一。⁷2011 年 9 月台日雙方簽訂的「台日民間投資協定」，對日本企業來台投資有了進一步的保障，投資環境亦隨之改善。此舉對這些無海外投資經驗的中小企業而言，得以更安心地來台投資發展事業，進而邁向全球化。

對台灣而言，日本企業大舉來台投資，將有助於台灣縮短供應鏈（特別是在台灣設置研發中心，以利與下游客戶磨合及進行客製化生產）、提升生產力，乃至建構新產業聚落與開發新產業。與以日本企業為首的外國

⁵ 經濟部投資審議委員會，<http://www.moeaic.gov.tw/>。

⁶ 《商業週刊》，第 1270 期(2012 年 3 月)，頁 110-144。

⁷ 戶堂康之，《日本經濟的底力》(東京：中公新書，2011 年)。

MNE 之熱絡交流，將再度由區位優勢（L）演化而產生新的所有權優勢（O）。還有，對日本而言，將可以較低成本進行委外生產及擴大生產規模，國內技術人才亦可做更有效率的利用，以及透過投資當地企業而對公司本部的研究開發產生正面的影響。事實上，近年日本企業的海外委託生產，對日本企業平均言而，提升了 1~3% 的生產力。

眾所皆知，台日企業共同進軍中國的成功案例很多。日本的技術、品牌力、品質管理及企業集團的支援，而台灣方面，與中國的同文同種、網絡與通路、交涉能力、決策快速等，在進軍中國開展事業時，雙方可以發揮各自優勢，經營資源能予以互補，相互學習與成長。2010 年 6 月締結的 ECFA 更可促進日本企業將台灣做為進入中國市場的試金石，以展開事業。

一方面，近年來台日雙方的企業結盟，已經從中國擴大到泰國、越南等東南亞地區。展望今後之台日合作關係，可預測除現階段的經營資源相互補強外，分散風險和共同發揮影響力，將會日趨重要。

在台日企業合作與國際分工上，最後就行銷面稍做論述。如何成功地在新興國家市場做好行銷工作，尤其是針對扮演著亞洲成長動力的中國、印度等國的中產階級，這已成為先進國家的共同課題。也就是出現「新興市場困境（dilemma）」的現象 --- 在先進國家市場，領導企業為了建構競爭優勢而激烈廝殺，或者進行差異化競爭等，對於新興國家的中產階級市場並未投注太多資源。結果，雖然建立了優勢，但市佔率已經被後進國家的企業給搶食。先進國家企業所面臨的課題，即是如何克服此困境，在先進國家市場的開發競爭與差異化競爭中，如何一邊確保競爭優勢，一邊對新興國家中產階級市場投入適當的資源，以滲透該當中產階級市場。⁸

在這中產階級市場中，日本企業贏了技術（技術領先），卻在市場行銷上輸給了台灣或韓國的企業。日本擅長的先進國家市場的戰略性商品多

⁸ 天野倫文，〈新興市場戰略と日本企業の国際経営〉，《世界經濟評論》（2010 年 11/12 月号），頁 36-44。

為高·多機能、高價格；但中產階級市場卻是追求單一功能、高品質、廉價的商品。日本企業與台灣企業透過結盟，特別是，台日合資公司(JV)，由日本企業提供較先進的技術，台灣企業則負責具有相對競爭力的的工廠經營、市場開拓、販賣等工作，從而與中國、韓國、歐美企業進行差異化競爭並取得優勢。如此一來，日本企業應能順利跳脫所謂的「新興市場困境」(或至少做為一個出口)。⁹

伍、新國際政經情勢下，台日經濟產業關係之展望

一、台日關係展望

由於中國的崛起、台日經濟關係的緊密化，以及區域統合與區域治理問題的出現等等，特別是，台日間經貿層面的合作、台灣對東日本大地震之鉅額捐款與熱情的援助，還有，「台日民間投資協定」之簽訂，大批日系企業來台投資。當前可謂是台日經貿發展上，最親密的年代。於此國際架構之變遷與台日關係之正面發展下，有必要摸索新的台日關係。

台日關係的 72 年體制已經來到需要修訂或調整時期，台灣方面所提出的特別夥伴關係，或者是台日間締結的實務層級協定等，均反映此一動向。當前，中國影響力持續擴大，以及美國參與能力相對的低下等結構性問題，國際情勢隨時處於變動的狀況。經濟層面之相關措施外，安保層面也需要有戰略的思維，援此，日本學者東京大學川島真教授即提出日台關係有必要轉換為「動態的戰略性夥伴」之關係。¹⁰

2008 年馬英九政府上任以來，即提出「外交休兵」，致力推動兩岸和平，改善兩岸關係與強化經貿關係。一方面，在中國大陸與東協簽訂自由貿易協定下，台灣為維持出口競爭力，如前述 2010 年 6 月與中國大陸締

⁹ 公益財團法人交流協會，《交流》(2011 年 6 月号)。

¹⁰ 川島真，〈日台 72 年體制的意涵與今後之展望—政治外交—〉，台日關係四十周年：回顧與展望國際學術研討會，政治大學，台北，2012 年 5 月 2 日。

結 ECFA，並透過各種「搭橋專案」，進一步強化經貿連結。此等舉措，對日本而言，部分學者開始擔心向來親日的台灣與中國經濟合作之強化，對日本企業將帶來一定威脅。然而，在區域統合與 FTA 之全球政經情勢與侷限的外交處境下，台灣當局亦迫切期望與各國強化實質的經貿關係，乃於 2011 年 9 月與日本簽訂的「台日民間投資協定」。至目前為止，舉凡台日企業合作、日本企業來台投資與合作進軍中國市場，皆有正面的發展，惟台日雙邊或日台中三邊之經貿穩定發展，端賴此區域的和平與安全保障。

二、新台日企業合作與產業分工模式

2012 年發生了極具啟示性的兩起事件，且均屬合日企業合作之案例。爾必達記憶體體的破產與夏普、鴻海集團的合作。日本唯一的 DRAM 製造廠商爾必達記憶體，藉由本身的技術、臺灣企業的資金與生產能力，企圖對抗三星電子。

然而，敵不過大環境的變化與韓國的競爭，爾必達終於在 2012 年 2 月 27 日申請適用公司更生法。夏普是液晶面板的領導廠商，可是在 2012 年 3 月赤字累計達 2900 億日圓。為了突破這個困境，夏普接受鴻海集團 699 億日圓的投資，而且最先進的堺工場（全球唯一的第十代面板生產工廠）也在鴻海集團董事長郭台銘以個人名義出資 660 億日圓的情況下，得以繼續營運。

如賽局理論（Game Theory）所提示之概念，經營是一個既競爭又合作的競賽過程，在策略運用上，也常會聯合次要敵人，打擊主要敵人。爾必達記憶體案例業已結束，夏普與鴻海集團的合作才要開始，兩案例無法單純比較。不過，可以歸納出下列之共通點。第一，日本企業的弱化，尤其是經營資源配置的不協調問題。爾必達記憶體雖然曾開發智慧手機用的 DRAM 技術，卻無法進行生產所需的投資。夏普雖技術領先群雄，卻出現垂直統合模式之侷限的結構性問題。第二點是面對共同的競爭對手韓

國企業。這與第一個共通點互為表裡。換言之，相較日本企業，主要競爭對手三星電子的經營資源配置相當調和，故運作順利，表現優異。¹¹

台日企業經營資源的互補性是合作的必要條件，但並不是保證成功的充分條件。夏普與鴻海集團之後續發展，值得觀察。就大環境而言，在二十一世紀 FTA 大之行其道，東亞區域的新經濟統合之脈動下，台日間未來有必要透過 FTA 或 EPA 等，建構較強的夥伴關係。一方面，在台灣企業之地位相對提升下，日本似乎應積極納入臺灣企業重新建構水平分工網絡，以補強日本國內垂直分工型之供應鏈體系的不足。

陸、結語

日本企業對全世界的海外直接投資，與對外出口一樣，有大致相同之正面效果，可提升日本企業的生產力平均 2% 左右。¹²然而，台日兩國情況特殊，筆者認為有必要做個案處理，加以驗證。兩國的歷史背景、信賴關係、技術合作頻度與強度等因素也納入考慮的話，可預期會出現不一樣的研究結果。夏普與鴻海集團之合作案，是否能在鴻海集團挹注較多的經營資源與事業整合能力（包括與蘋果電腦的合作關係）的發揮下，而有理想的成果出現的話，將可作為進一步定位台日企業之間的合作關係或模式之參考。最後，在 ECFA、「台日民間投資協定」，以及將來的 FTA 或 TPP 的架構下，期待能夠更進一步推動台日雙方的經濟與產業交流。

¹¹ 佐藤幸人，〈摸索新的、更對等的模式的日臺企業間關係〉，台日關係四十周年：回顧與展望國際學術研討會，政治大學，台北，2012 年 5 月 2 日。

¹² 戶堂康之，前引書，頁 35。