

## 第 5 章

# 台湾製品の輸出チャネル

### はじめに

台湾の経済発展は輸出主導の工業化によるものである。輸出主導型工業化という場合、従来の研究ではつくることに専ら関心が向けられる傾向があった。しかし、同時に工業製品は海外の市場に販売されなければならず、また、そのフィード・バックとして海外市場の情報を入手する必要がある。

輸出チャネルに関して、一般的には三つの錯綜したイメージがある。一つは OEM に典型的にみられるように、海外のバイヤーが主導しているというイメージである。第 2 に、靴一つで世界を飛び回る台湾ビジネスマンという、台湾側が主体的に売り込むイメージが一方ではある。最後に、最近でははや言われることはなくなったが、日本の総合商社が台湾の輸出を牛耳っているというイメージがかつては広く信じられていた。三つのイメージはそれぞれ一定の現実を反映していると考えられるが、それぞれがどの程度の比重を占めてきたのか、また相互にどのような関係があるのか、必ずしも明らかではない。本章の目的はこれを可能なかぎり整理し、輸出チャネルに関してより明確な見取り図を提示することである。

以下では、次のような点に着目しながら、輸出チャネルについて論じていく。第 1 点は、そもそも取引きをもちかけたのは誰かという点である。特に取引きが以後、継続される場合、この点は重要な意味をもつ。第 2 に取引き

の中身、つまり何を、どのくらい、いつまでにつくり、納めるのか、そして価格はいくりにするのかという取引の内容を誰が決めるのかという点である。第3点は、第2点と関連するが、取引における交渉力の強弱である。

台湾製品の輸出チャンネルをこのように考察することは、次のような意義をもっている。第1の意義は、今日の世界経済における国際分業あるいは国際的な取引のネットワークはどのように形成されてきたのかという問題について、一つの事例を提示することである。第2に、より後発の途上国に対する意義である。今日、先進国段階に入らんとする台湾の経験からは、後発国に対する多くの教訓を得ることができる。本章の分析によって、工業製品輸出のために必要な条件は何か、また、輸出チャンネルはどのように発展するのかという点について、なんらかのインプリケーションを求めたい。第3に、輸出チャンネルに関する台湾のこれまでの発展の道筋をたどり、その上で将来を展望することである。

以下では、初めに過去の調査、研究のサーベイを行い、次いで自転車と工作機械という二つの産業の事例を分析する。サーベイでは、まず、三つのアンケート調査を時代を逐って取り上げ、輸出チャンネルの全般的な様態とその変化について検討する。次に、社会学者のフィールド・ワークから、中小企業の輸出チャンネルについて、より具体的な実態を明らかにする。第2に、事例分析によって、取引がどのように始まり、どのように変化していったかを示す。最後に、以上の分析をふまえて、輸出チャンネルの形成と発展について、仮説的に提示したい。

## I これまでの調査と研究

### 1. アンケート調査

以下では、輸出チャンネルに関して行われた三つの調査を取り上げる<sup>(1)</sup>。初

めに調査の概要を示し、次にその調査結果について分析する。

(1) 調査の概要

(i) 台湾大学経済学研究所の調査<sup>(2)</sup>

この調査はドイツのキール世界経済研究所から委託されて、台湾大学経済学研究所が実施したものである（以下、台大調査と略記）。調査の目的は、台湾の輸出企業（製造業のみ）の実態を明らかにすることにあつた。調査は1973年8月から10月中旬まで行われた。

調査の対象企業は、1972年の輸出実績優良企業494社と輸出加工区の企業180社を合わせた674社とした。その輸出額の総計は、72年の台湾の輸出総額の56%に相当した。前者については344社、後者については101社、合計445社から回答を回収した。これはメーカーのみで、貿易会社とわかつたものは除かれている。なお、輸出実績優良企業は「輸出100万米ドル以上、あるいは輸出50万米ドル以上でその成長率が上位50社に入る企業」とされ、また輸出加工区の企業も一般に規模が大きいことから、台湾の製造業全体の平均よりも大企業に偏っていたと考えられる。実際、従業員規模でみた場合、500人以上の企業が41%を占め、大企業の比率がかなり高くなっている。一方、輸出比率は高いが規模が小さい企業は含まれていないと考えられる。

調査票はキール世界経済研究所のプロトタイプをベースに、台湾大学経済学研究所が若干の修正を加えた。アンケートは訪問調査によって回収した。

(ii) 黄・頼の調査<sup>(3)</sup>

1988年に、中山大学の黄俊英と頼文彬は台湾企業の国際マーケティング活動を分析するため、アンケート調査を行った。調査の対象は製造業全体ではなく、アパレル、プラスチック製品、電子、機械、輸送機械の5産業である。

調査の対象企業については、まず、中華徴信所が発行している『中華民国大型企業排名』1988年版（1987年のデータを所収）から、上記の5産業に属する609社を抜き出した。次に88年12月に、この609社の董事長（会長に相当。しかし、一般に日本より権限が強い）に対して、マーケティングの主管部門の

責任者から回答を得たい旨、質問票とともに郵送した。1月半ののち、231社から質問票を回収した（回収率38%）。

なお、この調査においても、台湾大学経済学研究所の調査と同様、対象企業は規模の大きい企業に偏っていると考えられる。『中華民国大型企業排名』には売上高上位1700社が掲載されているからである。しかも、台湾大学経済学研究所が調査した1970年代前半よりも、黄・頼が調査した80年代後半には輸出における中小企業の比率が高まっていると考えられるので<sup>(4)</sup>、このバイアスの問題はより注意する必要がある。

(iii) 中小企業処・台湾経済研究院の調査（以下、中小企業処調査と略記）

1990年代に入ってから經濟部中小企業処は『中小企業白皮書』（以下、『白皮書』と略記）を発行するようになり、そこには台湾企業の販売チャンネルに関する調査結果が掲載されている。ここでは現時点で最新の1997年版<sup>(5)</sup>に載っている調査結果を紹介する。

調査は1996年に行われた。実際に調査を行ったのは台湾経済研究院である。『白皮書』には調査の方法は述べられておらず、サンプル数もわからない。また、次の2点はあらかじめ注意を促しておきたい。第1に、後出の表3および表6に関しては、輸出ばかりでなく、国内販売も含んでいることである。第2に、複数回答ではなく、主な項目一つが回答されている。したがって、数値は上の二つの調査よりも全般的に小さくなっている。

(2) 調査結果の分析

(i) 海外市場の情報源

情報源については、三つの調査すべてで行われている。情報は取引きの基礎である。台湾企業が独自の情報収集活動を行っていれば、それをもとに自ら売込みができ、取引き内容に主体的に関与でき、そして交渉力の強化をはかることができるのである。

台大調査において（表1）、なによりも目につくのは情報源のなかで「海外の顧客」が圧倒的に高い比重を示していることである。全体で4分の3、

産業別にみても、中国石油1社のみの石油および石炭製品を例外として、すべての産業で半分以上の企業が顧客の情報に依存していた。

一方、台湾企業自らが市場の情報を収集しようとする傾向は弱かった。比較的高い比率となっているのは「海外の代表」からの情報だが、これには外資系企業における先進国企業を意味していた場合が少なくないのではないかと推測される。つまり、回答した企業は、第4列の「海外のパートナー」と区別していなかった可能性が高い。外資系企業の割合が3分の2に達する機械や電機・電子においては、明らかにそうである。一方、資本面でも、技術面でも、外国企業との提携関係が少ない製紙・紙製品や一次金属では、自らなんらかの「代表」を海外においていたと考えられる。

このほか、独自の「調査部門」の設置や「展示会への出展」など、主体的な努力は低水準にとどまっていた。しかし、注目したいのは機械と輸送機械において3分の1の企業が展示会に出展していたことである。この2部門には次節で取り上げる工作機械と自転車が含まれている。

最後に、政府が情報収集の面ではあまり貢献していなかった点にも注目したい。複数回答を認めているにもかかわらず、情報源として利用している企業は1割に満たなかった。1960年代にはすでに日本貿易振興会に相当する中華民国対外貿易発展協会が設立されていたにもかかわらずである。この点も台湾企業の主体的な努力が希薄だったことを示していると同時に、当時の政府と民間の疎遠な関係を示唆している。

次に黄・頼の調査をみると(表2)、依然として「海外の顧客」が4分の3近い比重を示し、最大となっていた。アパレルやプラスチック製品(台湾大学経済学研究所の調査では「化学」に含まれていた)では、1970年代前半同様、8割を超えていた。輸送機械では比重が増大した。

しかし、項目が異なるので、厳密な比較はできないが、台湾企業の主体的な情報収集活動が以前より活発になったことも明らかである。まず、「出張」による情報収集がさかんに行われるようになった。機械や輸送機械では「顧客」からの情報を上回って、最大の比重を占めた。海外のメディアも活発に

表1 輸出企業の海外市場

	企業数	海外の 代表から	自社の 調査部門	海外の展示 会に出展
食 品	39	28.2	18.0	12.8
紡 織	93	29.0	12.9	9.7
アパレル	71	33.8	7.0	11.3
木竹籐製品	21	19.1	14.3	4.8
家 具	11	27.3	9.1	9.1
製糸・紙製品	6	50.5	33.3	0.0
皮革・皮革製品	5	40.0	0.0	0.0
ゴム製品	9	11.1	11.1	22.2
化 学	60	36.7	6.7	11.7
石油および石炭製品	1	0.0	0.0	0.0
窯 業	4	25.0	0.0	25.0
一次金属	10	50.0	10.0	10.0
金属製品	17	11.8	0.0	0.0
機 械	9	55.6	0.0	33.3
電機・電子	63	42.9	4.8	15.9
輸送機械	8	12.5	12.5	37.5
そ の 他	18	50.0	5.6	27.8
全 体	445	33.0	9.2	12.6

(注) 比率は各産業の企業数に占める回答企業数。複数回答可。

(出所) 華嚴・李庸三「台湾外銷廠商産銷概況調査報告」(『經濟論文叢刊』第

利用されるようになった。電機・電子では、それが最も重要な情報源であった。支社、駐在事務所の設置も少なからずみられた。

また、政府関連機関の利用が増えたことも示されている。すべての産業において、「政府機関または業界団体」から情報を得ている企業は4割を超えていた。これも厳密な比較はできないが、1970年代前半とは大きな様変わりである。

最後に中小企業処調査では(表3)、中小企業にとって最も重要な情報源は依然として「顧客」であった。全体の3割の企業が回答していた。次に重要な情報源は「同業他社」であった。これが他社の模倣・追随によるのか、他社からの情報提供を意味するのか、必ずしも明らかではないが、中小企業

## に関する情報源 (1973年)

(%)				
海外のパ トナーから	内外企業の 市場調査	政府および 政府関係機関	海外の 顧客から	その他
0.0	18.0	10.3	69.2	25.6
10.0	12.9	6.5	77.4	26.9
31.0	7.0	7.0	83.1	18.3
19.5	14.3	4.8	76.2	19.1
0.0	9.1	18.2	90.9	36.4
0.0	33.3	0.0	83.3	33.3
20.0	0.0	20.0	60.0	0.0
44.4	11.1	11.1	66.7	44.4
38.3	6.7	3.3	81.7	16.7
100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
0.0	0.0	0.0	75.0	0.0
0.0	10.0	10.0	50.0	30.0
58.8	0.0	0.0	94.1	5.9
33.3	0.0	33.3	66.7	11.1
54.0	4.8	6.4	65.1	14.3
25.0	12.5	25.0	50.0	37.5
55.6	5.6	5.6	83.3	0.0
27.9	9.2	7.4	75.7	20.0

4輯, 1973年) 付表8より作成。

間の緊密な往来を示している。一方、大企業においては、「自社の市場調査」を主たる情報源としている企業が最も多かった。しかし、「顧客」を主たる情報源としている企業も2割と、次に多かった。

まとめると、情報源としては顧客が非常に重要な役割を果たしつづけ、特に中小企業において、またその比率が高い伝統的な労働集約型産業において、その傾向が顕著である。一方、大企業あるいは資本・技術集約型産業においては、顧客への依存から独自の情報収集へのシフトがみられる。

## (ii) 輸出チャネル

輸出チャネルの調査は黄・頼調査と中小企業処調査が行っている。まず、黄・頼の調査をみたい(表4)。

表 2 輸出企業の海外市場

	企業数	海外支社 か	海外の駐在 事務所から	出張
アパレル	41	19.5	19.5	70.7
プラスチック製品	37	21.6	16.2	67.6
機 械	32	28.1	15.6	78.1
電機・電子	79	39.2	44.3	65.8
輸送機械	32	12.5	18.8	87.5
全 体	221	27.1	25.8	71.9

(注) 比率は各産業の企業数に占める回答企業数。複数回答可。  
 (出所) 黄俊英・頼文彬「台湾企業の国際行销活動——成衣、塑膠、電  
 第20巻第6期, 1989年) 7ページ, 表8。

表 3 市場に関する

	出張	自ら市場 調 査	内外の展示 会に参加	国内の メディア	データ ベース
中小企業	2.9	16.2	6.5	15.4	0.7
大 企 業	8.4	24.2	6.5	17.7	0.5

(注) 比率は各産業の企業数に占める回答企業数。  
 (出所) 經濟部中小企業處『中小企業白皮書』中華民國86年版, 1997

表の左から5列を順にみると、はじめに「間接輸出」とは貿易会社などを  
 とおして輸出することで、メーカーの主体性は弱い。また、後述する謝の調  
 査に示されているように、貿易会社は多くの場合、自らのリスク負担で商品  
 を買い取り、輸出するわけではなく、海外のバイヤーとの仲介役を務めるに  
 すぎない。したがって、「間接輸出」においては、海外のバイヤーが取引き  
 をあらゆる面において主導していると考えられる。アパレル、プラスチック  
 製品という伝統的な輸出商品で、この比率が高かった。

「海外の代理店に委託」する場合、台湾企業は少なくとも代理店への働き  
 かけを行う必要がある。取引き内容や交渉力については、ケース・バイ・ケ  
 ースであろう。このチャンネルの利用は機械で特に多く、輸送機械でも最大に



## に関する情報源 (1988年)

(%)

海外の メディア	政府関連機 関、業界団体	政府の 在外機関	海外からの 顧客
61.0	46.3	7.3	87.8
59.5	43.2	5.4	83.8
53.1	50.0	12.5	65.6
70.9	40.5	7.6	64.6
68.8	43.8	9.4	71.9
64.3	43.9	8.1	73.3

子、機械、運輸工具等産業的調査] (『台北市銀月刊]

## 情報源 (1988年)

(%)

同業他社 から	業界団体	政府機関 ほか	顧客から	その他	合計
18.2	6.8	1.5	30.5	1.5	100.0
11.6	9.8	0.0	20.0	1.9	100.0

年、5~23ページ、図5-3-3より作成。

なっていた。「伝統的な直接輸出」は海外から注文を受けて輸出することだが、台湾企業と海外のバイヤーのどちらが取引きをもちかけるのか等はわからない。このチャネルはプラスチック製品と機械で比重が大きく、アパレルでの比重はかなり小さかった。

「販売責任者の巡回」や「販売子会社の設置」は、明らかに台湾企業が取引きをもちかけているチャネルである。しかし、たとえ販売子会社や販売責任者が取ってきた注文でも、OEMやODMが少なからず含まれていたかもしれないので、取引内容の決定をどちらが主導し、交渉ではどちらが優位に立つかはまちまちであろう。例えばアパレルの場合、台湾企業側から商談に行くといっても、自社商品のカタログを持っていくのではなく、注文を取

表4 輸出チャ

	企業数	海外の代理 店に委託	間接輸出	伝統的な 直接輸出
アパレル	41	24.4	41.5	17.1
プラスチック製品	37	48.6	59.5	40.5
機 械	32	87.5	40.6	40.6
電機・電子	79	43.0	35.4	36.7
輸送機械	31	58.1	25.8	22.6
全 体	220	49.1	40.0	32.3

(注) 比率は各産業の企業数に占める回答企業数。複数回答可。  
(出所) 表2に同じ、8ページ、表9。

りに行っていた場合が多かったのではないかと考えられる。

次に中小企業処調査をみると(表5)、中小企業でも大企業でも、主として「海外の顧客に直接、販売」している企業が最も多かった。しかし、この場合、取引は台湾企業、海外のバイヤーどちらが働きかけるかはわからない。もう一つ注目したいのは、中小企業の4割が主に「台湾の貿易会社をとおして」輸出していたことである。中小企業が生産を担い、貿易会社が海外のバイヤーとの間を仲介するという方式は依然として少なくないことが示されている。

二つの調査から少なくとも言えることは、伝統的労働集約型産業あるいは

表5 輸出チャネル(1996年)

	(%)	
	中小企業	大企業
海外の顧客に直接、販売	52.4	67.8
台湾の貿易会社をとおして	40.2	17.5
海外の輸入商をとおして	6.2	14.0
同業者による共同輸出	1.2	0.6
合 計	100.0	100.0

(注) 比率は各産業の企業数に占める回答企業数。  
(出所) 表3に同じ、5-8ページ、図5-1-4より作成。

## ネル (1988年)

(%)

販売責任者が巡回し、商談する	海外販売子会社の設置	外国企業への生産の委託	外国企業へのライセンスの供与	海外での合弁企業の設定	全額出資による海外工場の設立
46.3	29.3	4.9	4.9	12.2	19.5
29.7	18.9	21.6	0.0	13.5	2.7
37.5	28.1	3.1	3.1	18.8	12.5
39.2	45.6	7.6	3.8	20.3	15.2
38.7	25.8	3.2	0.0	9.7	3.2
38.6	32.7	8.2	2.7	15.9	11.8

中小企業においては、貿易会社をとおした輸出の割合が高率を保っているということである。つまり、これらの産業あるいは中小企業においては、海外のバイヤーから取引きがちかけられた注文を、彼らがあらかじめ決めた条件にしたがって生産する場合は現在でも少なくないのである。一方、その他のチャネルについては不明な点が多いが、貿易会社への依存度が低い資本・技術集約型産業あるいは大企業においては、より主体的な輸出取引きが行われていると考えられる。

## (iii) 取引きの形態

取引き形態については、中小企業処調査のみが行っている(表6)。中小企業では半分以上の企業が主としてOEMまたはODM、すなわち自社ブランドを持たない委託生産を行っていた。この比率は輸出に限定すれば、さらに高まると推測される。自社ブランドを持たないということは、商品の企画の主導権が基本的にバイヤー側にあることを意味している<sup>(6)</sup>。

大企業では自社ブランドを持っている場合が6割、ない場合が3割と、中小企業よりも自社ブランド生産の比率が高かった。しかし、これも輸出に限れば、OEMとODMの比率が高くなると考えられる。

## (iv) まとめ

1970年代という早期に行われた台大調査では情報源しかわからないが、大

表6 生産および販売の形態 (1996年)  
(%)

	中小企業	大企業
自社ブランドなし	53.8	31.3
OEM	31.8	17.3
ODM	21.9	14.0
ライセンス生産	7.1	7.3
販売は委託	4.0	3.0
自社で販売	3.1	4.3
自社ブランド	39.1	61.4
販売は委託	11.0	16.1
自社で販売	28.2	45.3
合 計	100.0	100.0

(注) 比率は各産業の企業数に占める回答企業数。

(出所) 表3に同じ, 5-3ページ, 図5-1-1より作成。

企業の割合が高いにもかかわらず、顧客への依存度がきわめて大きかったことから、台湾企業は取引きの開始、内容の決定、交渉力いずれにおいても受動的な立場にいたと考えられる。その傾向は、伝統的な労働集約型産業あるいは中小企業においては現在に至るまで大きな変化はない。その点は、その後の二つの調査において示された貿易会社への依存、OEM/ODMへの依存からも明らかである。

一方、資本・技術集約型産業においては、独自の情報収集にシフトし、取引きにおいてより主体性を発揮するようになってきているとみられる。その点は、情報源としての顧客への依存の低下、貿易会社やOEM/ODMへの低い依存度に示されている。

## 2. フィールド・ワーク

1980年代末から、社会学者による台湾の中小企業に関するフィールド・ワ

ークの成果が次々と発表されるようになった。以下では、そのなかで輸出チャネルがどのように分析されてきたか、整理する。

### (1) 謝国雄の研究<sup>(7)</sup>

謝国雄は台湾中小企業研究の嚆矢であり、また代表的な研究者である。その属する中央研究院社会学研究所は、台湾の中小企業研究の中心の一つである。

謝の研究の重点は、中小企業の分業ネットワークが労働の編制として、あるいは生産の組織としてどのような構造をもち、またどのように機能しているかにある。そのため、輸出チャネルに関しては必ずしも多くの関心が向けられてはいない。しかし、アンケート調査からは知ることのできない、フィールド・ワークならではの生々しい実態が描かれている。

謝によれば、海外のバイヤーが中小企業の分業ネットワークの起点とされている。海外のバイヤーが台湾でサプライヤーを探す場合、新聞広告がよく使われる。謝は次のような二つの例を紹介している。このような広告をみて応募してきた台湾企業から、海外のバイヤーは調達先を選ぶのである。

海外のバイヤー、次の商品を購入するため、來台  
金物、鞆、衣料、子供服、文具、贈答品、スポーツ用品、髪留め  
等々  
電話 02-7026053 ファックス 02-7024705

外国のバイヤー実験器具を物色中  
カタログと見積もりを急ぎ送られたし  
私書箱 台北91-297

貿易会社<sup>(8)</sup>が介在する場合もある。バイヤーの委託を受けた台湾の貿易会社は、その意向にそって適当なサプライヤーを見つける。もし、バイヤーが廉価なものを望んでいるならば、あまり機械設備をもたず、最近創業したばかりの企業を選ぶ。反対にある程度の品質のものを望む場合は、機械設備の整った、操業年数の長い企業に生産を委託する。

このように、謝によれば、輸出取引きにおいて台湾企業はまったく受動的である。謝の調査は主に軽工業に対して、また中小企業のなかでも比較的、規模の小さい企業について行われたために、このような傾向が顕著なのかもしれない。しかし、彼が示した実態は中小企業処調査における中小企業の傾向と符合していることから明らかなように、けっして例外的なものではないのである。

## (2) 東海大学グループの研究

台湾における中小企業研究のもう一つの中心は、東海大学である。代表的な論者の一人は陳介玄である<sup>(9)</sup>。陳の輸出チャンネルに対する考え方は、「吸い寄せ型の輸出ネットワーク」という言葉に表わされている。その意味するところは、台湾の中小企業およびそのネットワークが価格、品質、納期において優れた能力を示すことによって、海外のバイヤーが引きつけられた、あるいは最大の利潤を得るためには台湾に発注せざるを得なくなったという見方である。

次のような靴輸出の例が示されている。あるアメリカの靴メーカーは一足8.2米ドルの低価格品について国内生産が採算に合わなくなったため、1981年に台湾から調達することにした。その後、台湾からの調達も割高になったため、86年にメキシコからの調達に切り替えた。しかし、同時に中級品の国内生産が維持困難になったため、それは5年間に技術水準が向上した台湾企業から調達することにした。このように、台湾企業は海外のバイヤーにとって最良の調達先の地位を維持するように努め、その注文を吸い寄せつけてきたのである。

東海大学グループの「吸い寄せ型の輸出ネットワーク」においても、台湾企業は基本的には受動的な立場にいる。しかし、そこではバイヤーを吸い寄せようとする点において台湾企業の主体性が認められている。また、取引が継続されるにしたがって、台湾企業側の交渉力が高まっていく過程が示唆されている。すなわち、単に安価な商品を求めるならば、台湾以外から調達することも可能だが、商品の水準が上がるにつれて、台湾は唯一の供給者になっていくのである。

## II 事例分析

### 1. 自転車産業<sup>(10)</sup>

#### (1) 発展の契機としてのシュイン＝巨大機械工業の同盟

台湾の自転車輸出は、アメリカにおける爆発的な自転車ブームのおかげで、1970年代初めに急増した。わずか2年（70～72年）のうちに台数は10万台から105万台へ、金額は72百万米ドルから983百万米ドルへと、10倍以上に膨れ上がったのである。ブームが去るとともに若干の減少があったが、以後も順調な成長を続けた。早くも70年代末には、輸出世界一の座を日本から奪っている。

しかし、1970年代前半に輸出された自転車は「安かろう、悪かろう」のものがほとんどであった。そもそも自転車市場は低価格品を大量に販売するマス・マーケットと、中高級品を販売するディーラー（専門店）・マーケットに明確に分けられる。台湾製品は当初、もっぱらマス・マーケットにおいて販売されたとみられる。したがって、70年代半ばの時点に立ってみるならば、台湾の自転車輸出が発展を持続できるかどうかは、ディーラー・マーケットに参入できるかどうかにかかっていたのである。

このような意味において、台湾の巨大機械工業からシュインへのOEM輸

出は画期的であった。シュインはアメリカの自転車産業のパイオニア的な企業であった。1970年代以降はしだいにシェアを低下させつつあったが、なお業界の名門と目され、ディーラー・マーケットの一角を占めていた。巨大機械工業はこれに OEM 供給を行うという形で、ディーラー・マーケットへの参入を果たしたのである。この結果、巨大機械工業は台湾自転車産業のリーダーとなり、他の完成車メーカーでもディーラー・マーケットに向けた OEM 供給をすることが現われた。また、巨大機械工業は部品メーカーの育成にも注力し、産業全体の技術水準の底上げにも貢献した。マウンテン・バイク・ブームが80年代に到来すると、台湾はその生産を一手に担うようになり、輸出大国の地位を盤石のものとした。

## (2) 熱心かつ執拗なアプローチの末に

シュインが自社製品の外部調達を始めたのは1970年代初めである。日本や台湾からの廉価な輸入品に対抗しなければならないという一般的な理由に加えて、シュインがラグ付き溶接の設備をもっていないという事情があった。当時、スポーツ車が流行していたが、特により軽いものが好まれた。ラグ付き溶接では、従来の電気溶接よりも軽量のフレームをつくることが可能だったのである。調達先は日本のブリヂストンサイクルと松下電器だった。

巨大機械工業はシュインからの注文を獲得しようと接近を試みた。設立から2年後の1973年には早くも、シュイン副社長のアル・フリッツを含むアメリカ・メーカーの幹部を自社工場に招待している。しかし、フリッツは巨大機械工業にまったく興味を示さなかった。その設備があまりに低レベルだったからである。例えば、塗装はスプレー缶で行われ、爪を立てればはげるとうなものだった。

しかし、巨大機械工業はあきらめなかった。技術水準の向上に努めるとともに、シュインへのアプローチを継続した。巨大機械工業の創立者は劉金標 董事長だったが、シュインへのアプローチは総経理の羅祥安が担当した。彼はもともと独立した貿易商として、巨大機械工業の製品を扱っていたが、



その後、巨大機械工業に合流し、販売の責任者となったのである。彼は台湾大学で経営学を学び、英語に堪能で、日本語世代で生産に通じる劉董事長とはいいコンビとなった。

幸運にも、もともとシュインへ自転車を供給していた日本メーカーのコストがしだいに上昇し、シュインはブリヂストンサイクルからの調達を断念することになった（松下電器からの調達は継続）。代わりに白羽の矢が立ったのが巨大機械工業であった。巨大機械工業はついに、1977年からシュインへの供給を開始した。

### (3) 強まる交渉力

当初は試験的に少量、輸出されただけだったが、その評判がよかったため、巨大機械工業からの供給はしだいに増えていった。巨大機械工業の熱意を示すエピソードがある。シュインの技術者が、巨大機械工業の工場で製造に関する問題を見つけた。問題の解決にはある種のワッシャーが必要だったが、工場にはなかった。しかし、その技術者が翌朝、工場に来てみると、そのワッシャーをつくるための設備が、巨大機械工業の従業員によって徹夜で整えられていた。

巨大機械工業にとって幸運だったことは、シュインのシカゴ工場が1980年にストライキに突入し、その後間もなく閉鎖にいたったことである。縮小されたシュインの自社生産は、巨大機械工業にシフトした。86年にはシュインの製品のうち、80%が巨大機械工業によって生産されるまでになった。

当初、シュインと巨大機械工業の関係は、大人と子供に近かった。シュインは調達先を簡単に替えることができたのに対し、巨大機械工業にとっては社運を賭けた取引きだった。また、巨大機械工業はシュインからの指導によって、技術水準を高めていった。シュインとの取引きを始める際に、劉と羅はこのような両社の関係を考慮し、シュインから資本参加を求められれば認めざるを得ないと覚悟していた。

しかし、シュインのほとんどの製品が巨大機械工業から供給されるように

なったことで、両社の関係は対等に近いものになった。この段階にいたって、シュインは巨大機械工業に対して脅威と嫉妬を抱くようになり、資本参加を申し入れた。しかし、成長した巨大機械工業からは逆に株式の持ち合いを要求されたのである。シュインはこの提案を拒否した。

その後、シュインは香港の中華自転車からも調達しようとしたため、両社の関係は急速に冷却していった。シュインは他にも失策を重ね、1992年には倒産してしまう。一方、巨大機械工業はアメリカ市場において他の供給先を開拓し、ヨーロッパ市場へも進出した。また、アメリカへの輸出はOEMばかりでなく、ODMも行うようになり、ヨーロッパへは自社ブランド製品を輸出している。

#### (4) 巨大機械工業にみる輸出チャンネルの発展

まず、取引きは巨大機械工業からの主体的な働きかけがあって初めて実現した。巨大機械工業は台湾でただ注文を待っていたわけではないのである。

しかし、取引き内容についての主導権は、当初、シュインが握ったと考えられる。巨大機械工業からシュインへの供給は専らOEMベースであった。すなわち、何をつくるのかはシュインが決めていた。交渉においても、シュインが圧倒的に優位な立場にあった。巨大機械工業の立場に立てば、シュインからの注文がいつ途絶えるかもしれなかった。それゆえ、巨大機械工業はシュインの注文を「吸い寄せ」つづけるために、努力を惜しまなかったのである。また、技術的にも巨大機械工業はシュインから教えられる立場にあった。

しかし、取引きを続けるにしたがって、両社の関係は変化した。巨大機械工業がシュインに対してODM供給を行っていたかどうかは不明だが、交渉において対等の立場に立つようになったことは、上にみたように明らかであった。巨大機械工業は注文を「吸い寄せ」続けたことで、シュインにとって容易に替え難いサプライヤーへと発展したのである。

## 2. 工作機械産業

### (1) アメリカ輸出による飛躍的な発展<sup>(11)</sup>

戦後、台湾の工作機械産業は国内市場向けの産業として始まった。製品の水準は低かったが、国内市場の求める水準も低く、それよりも低価格であることが重要であった。軍事用には高レベルの工作機械が求められたが、それは民需とは別に独立、閉鎖した生産体制によって供給された。1960年代にはベトナム戦争をきっかけに、台湾の工作機械は東南アジア市場へ進出した。

台湾の工作機械産業が飛躍的に発展するのは、1970年代にアメリカ市場の開拓に成功してからである。生産額は70年に11百万米ドルだったものが、75年には36百万米ドル、80年には231百万米ドルと急増した。輸出比率は74年まで50%前後で推移していたものが、78年には70%を突破した。

対アメリカ輸出の意義は、単に生産、輸出の大幅な増大にとどまるものではなかった。それまで台湾の工作機械メーカーは大部分の工程を内製していたが、このように生産が大きく拡大した結果、分業化が急速に進んだ。分業の進展は、翻ってさらなる産業の発展をもたらした。すなわち、専門化、規模の経済などのメリットを産むとともに、参入障壁を低くし、より活発な競争を促したのである。発達した分業構造を利用して参入した例としては、台湾麗偉電腦機械、福裕事業がある。

台湾の工作機械産業は1980年代以降も順調に生産と輸出を伸ばし、90年代後半現在では生産、輸出において世界の5～6位に位置する。また、製品の高度化も進み、特に近年のNC化には著しいものがある。

### (2) パイオニアとしてのX社<sup>(12)</sup>

1980年代半ばに急激な拡張路線があだとなって財務危機に陥るまで、X社が台湾の工作機械産業のリーダーであった。アメリカ市場の開拓もX社が先鞭をつけた。

X社の起源は1943年に遡る。創立者は現在のA総経理の父である。戦後、

Aが引き継いだ。当初は工作機械の専業メーカーでなく、注文に応じてさまざまな機械を製作していた。会社組織にしたのは66年である。この年、台湾初の普通旋盤を製作した。現在の主力製品は旋盤とマシニング・センターで、他にフォーク・リフトも生産している。

アメリカ市場に先立って、X社は東南アジア市場に進出した。上述の台湾初の普通旋盤は、当初、台湾では必ずしも売れ行きがよくなかった。そこで、A総経理は東南アジアへの輸出によって打開をはかった。彼は自ら東南アジアに赴き、ユーザーを1軒1軒回って売込みを行った。もちろん、うまくいかない場合も多かったが、ついには相当の注文を集めることに成功したのである<sup>(13)</sup>。

アメリカ市場への進出の契機は、アメリカ西部で開かれた展示会への出展によってつかんだ。参観に来ていたBというアメリカ人がX社の製品に目をつけ、代理店となることを提案した。ただ、彼自身は十分な資金を持っていなかったため、日本の総合商社Y社に話を持ち込み、その支援を受けて、X社からアメリカへの輸出が始まった。その後、Bが経営するZ社は倒産し、X社が買収して販売子会社とした。

### (3) X社の輸出チャンネル

まず、輸出チャンネル形成の第1の条件は、X社の展示会への出展にあった。X社はアメリカのバイヤーが来台するのを待っていたわけではない。台大調査に示されていたように、1970年代前半には、アメリカの展示会に出展し得るまで、一部の台湾企業は成長していたのである。

同時に、展示会という場の意義に注目したい。工作機械を含めて、台湾企業がその製品を直接、海外のユーザーや消費者に販売することは難しい。したがって、台湾企業のアメリカ市場への進出とは、具体的にはバイヤーあるいは代理店との接触を意味することになる。X社のケースでは、展示会がそのような機会を得る場になったのである。

この事例でもう一つ興味深いのは、日本の商社の役割である。X社は生産、

Bは市場を握っていた。しかし、台湾からアメリカへの輸出が実現するためには資金および輸出入業務に関する知識が必要だった。Y社はこれを供給したのである。すなわち、Y社の立場はパートナーと言える。かつて日本の総合商社は台湾の貿易を支配しているかのように言われたが、実際にはこのように補完的な役割を果たしていた場合も少なくないかもしれない。

### むすび

輸出チャンネルに関しては断片的な情報が多く、その全体像をつかむのは難しい。ここでは以上の分析をふまえながら、輸出チャンネルの生成と発展に関する仮説を提示してみたい。

第1に、取引きの主体としては、台湾企業、先進国市場のバイヤー、第三の仲介者が考えられるが、1960年代に台湾製品をアメリカ等の先進国市場に初めに持ち込んだのは、仲介者にあたる日本の商社だったのではないだろうか。これについては実証的な論拠に乏しいが<sup>(14)</sup>、60年代に台湾と先進国市場の双方に最も通じていたのは日本の商社だったと考えられるからである。一部の台湾企業が力をつけてきた70年代になると、自転車や工作機械のように、彼ら自身が売り込んだり、展示会をとおして先進国市場への接近をはかるようになったと考えられる。また、台湾が安価な製品のサプライヤーであることが知られるようになると、バイヤー側からのアプローチも増えていったらう。一方、日本商社の役割は工作機械の事例のように補助的なものとなり、さらにはしだいに後退していったと考えられる。

第2に、取引き内容については、初めはバイヤー側が決める場合が多かったと考えられる。台湾企業は市場に関する独自の情報源をもたなかったため、バイヤーの指示どおりに生産するしかなかったであろう。最近のアンケート調査や謝の研究が示すように、このバイヤー主導型の取引きは、貿易会社の仲介を伴いながら、中小企業においては現在も少なからず行われている。多

大な費用を必要とする海外市場での販売はバイヤーに任せ、生産に特化するという方式は、依然として中小企業にとっては合理的だからである。

しかし、一部の企業、特に規模の大きい企業は単なる受託生産者の立場から脱却していった。それはアンケート調査において、大企業では独自の情報収集を行うようになってきていること、自社ブランドやODMの割合が高まっていることに示されている。最近の研究が示しているように<sup>(15)</sup>、OEMは台湾にとって生産および設計の技術を学習し、市場の情報を獲得する機会となっていた。このようにOEMをとおしてレベルアップした台湾企業は、取引きの内容についてもより主体的な提案を行うようになっていったと考えられる。

第3に、交渉力については、バイヤー主導型の取引きでは、台湾の中小企業に対するバイヤーの優位が保持されてきたと考えられる。しかし、東海大学グループの「吸い寄せ型の輸出ネットワーク」の事例や、自転車の事例が示すように、台湾企業はバイヤーにとって他に替え難いサプライヤーとなることによって、しだいに立場を強めていったと考えられる。

最後に、このような仮説が妥当するとして、それはどのような意義をもつだろうか。第1に、国際的な取引きネットワークの形成において、台湾企業の主体性が強まっていることを示しているだろう。すなわち、どのようなネットワークがつくられるかをみるには、台湾企業の動向も独立変数としてみる必要があるのである。第2に、後発国に対する教訓として、台湾の経験は、まず仲介者を利用して輸出を始めることが有効であることを示している。その段階を終えた国では、一つは主体的な努力を行うことが必要となる。すなわち、自ら売り込み、あるいは展示会に出展することによって、独自でチャネルを開発する努力、輸出をとおして技術や市場情報を獲得する努力、替え難いサプライヤーとなって交渉力を高める努力が必要である。しかし、バイヤー主導型の取引きも一方で軽視すべきではない。中小企業にとっては重要なチャネルでありつづけるからである。第3に、台湾製品の輸出チャネルの今後については、一般的には台湾企業の主体性が高まっていくだろう。しかし、それは幅をもち、またやや不連続なものであろう。幅とは当面、中小企

業においてはバイヤー主導型の取引きも少なからず継続されるという意味である。不連続とは、例えば自社ブランド化には、これまでにない質と量の投入が必要となると考えられるからである<sup>(16)</sup>。

注(1) 本章で取り上げた三つの調査以外に、林俊秀「台湾地區外銷市場與外銷通路關係之研究」(『臺灣銀行季刊』第27卷第4期, 1976年, 187~228ページ)がある。林の論文は、輸出チャネルについて正面から取り組んだ最も初期の研究である。彼はそのなかで、台北市進出口商業同業公会在1974年に行ったアンケート調査と、政治大学企業管理研究所が同年に行った調査を使って、台湾企業の輸出チャネルを分析している。また、注(8)で述べるように優れた観察を行っている。しかし、アンケートについては、データの整理の仕方が不適当なため、本文では紹介しない。

大ざっぱにみて、彼の示したデータから読みとれることは、(1)企業の規模、輸出市場、輸出商品の別にかかわらず、直接輸出が最も多かった。しかし、この場合、取引きの主導性が台湾企業と海外のバイヤーのどちらにあったかはわからない、(2)大規模および中規模の輸出企業では(年間輸出額100万米ドル以上。それ以下については、データなし)、直接輸出に次いで、台湾の貿易会社と日本の商社がほぼ同じ程度の重要性をもっていた、(3)海外に拠点をもっている企業は少なく、また、規模が小さかった。

林の研究は全体的には当時、輸出において台湾企業の主導性が弱いことを憂うものになっている。特に日本の商社の大きな影響力と、小規模貿易会社の林立を克服すべき課題としている。

このほか、沈西達「臺灣中小企業の産銷問題」(『臺灣銀行季刊』第34卷第3期, 1983年, 57~82ページ)も、輸出チャネルに関する言及があるが、断片的であり、また、使われているデータの出所が示されていないのが惜まれる。

アメリカのバイヤー側の視点から調査研究したものとして、Egan, Mary Lou & Ashoka Mody, "Buyer-Seller Links in Export Development," *World Development*, 20(3), pp.321-334がある。

- (2) 華巖・李庸三「台湾外銷廠商産銷概況調査報告」(『經濟論文叢刊』第4輯, 1973年) 223~248ページ。
- (3) 黄俊英・頼文彬「台湾企業の國際行銷活動——成衣, 塑膠, 電子, 機械, 運輸工具等産業的調査——」(『台北市銀月刊』第20卷第6期, 1989年) 1~12ページ。
- (4) 安倍誠・川上桃子「韓国・台湾における企業規模構造の変容」(服部民夫・

佐藤幸人編『韓国・台湾の発展メカニズム』アジア経済研究所、1996年）150～168ページは、1970年代以降、台湾の製造業における中小企業の比重は増大したこと、また中小企業の輸出比率は高いことを示している。したがって、輸出における中小企業の比率は70年代以降、上昇したと推測される。なお、同上論文によれば、80年代の輸出に占める中小企業の割合は概ね6割台で推移した。

- (5) 經濟部中小企業處『中小企業白皮書』中華民國86年版。
- (6) OEMとODMには幅があり、例えば後者の場合、(1)バイヤーからコンセプトを示されて台湾企業が図面を引く場合と、(2)台湾企業側があらかじめプロトタイプを開発し、バイヤーが自社のブランドを付けて販売する場合がある。後者の場合には、台湾企業は需要の動向に関する知識をある程度もっていないと不可能である。その意味では、台湾企業はOEMや(1)のODMより主体的である。
- (7) 代表的な成果は、Shieh, G.S., "Boss" Island : The Subcontracting Network and Micro-Entrepreneurship in Taiwan's Development, New York : Peter Lang, 1992。以下では主にそのpp.89～90を引用した。
- (8) 小規模の貿易会社の存在理由について、前掲の林論文が20年以上前の研究としては卓越した見解を示している。すなわち、「(1)小規模貿易会社のコストは小さい。『机一つ、タイプ・ライター一つ、電話一つ』で活動ができる。少数の海外のバイヤーと関係をもち、輸出業務を自前でできない家庭式輸出事業を代行すれば、十分に採算がとれる、(2)多様な商品を供給できる。例えば、最近、新竹一体でさかんなクリスマス・ツリー用電球は、多くが家庭でつくられている。各家庭では少量しか生産されないが、それをまとめれば多様な商品を提供できる、(3)自ら輸出する能力のない生産者の代行ができる。例えば、最近、流行っている輸出向けの絵画がある（中略）、(4)規模が若干、拡大すれば、返品のコストを負担できる。これは一般の家庭式輸出事業や小規模のメーカーでは負担できない（中略）、(5)海外のバイヤーの台湾での購買を代行したり、その台湾での代理人を務めることで、経費と利益を賄うことができる」（林「台湾地区外銷市場與……」224ページ）としている。もっとも、林自身はこのような多数の小規模貿易会社の存在を暫定的なものとし、将来的には解消されるべきとみていた。
- (9) 陳介玄『協力網絡與生活結構——台灣中小企業的社會經濟分析——』台北、聯經出版事業、1994年。以下は主としてその第5章からの引用である。輸出チャンネルに関する東海大学グループの他の成果としては、王明輝「臺灣貿易網絡的趨勢研究」（『臺灣銀行季刊』第46卷第2期、154～182ページ）1995年および劉邦立「戦後臺灣外向型貿易網絡的建構」（『臺灣銀行季刊』第47卷第1期、125～150ページ）1996年がある。二つの論文はともにやや冗長の感があるが、



王論文は台湾企業の成長に伴う輸出チャネルの変質を指摘した点、劉論文は台湾企業側の主体性が高まっていることを指摘した点が注目される。

- (10) 自転車産業については、主として、Judith Crown & Glenn Coleman, *No Hands: The Rise and Fall of the Schwinn Bicycle Company, an American Institution*, New York: Henry Holt and Company, 1996および1996年9月に服部民夫、小池洋一、丸川知雄、蔡錫勳、劉国琛と行ったインタビューによる。
- (11) 台湾の工作機械産業の発展については、佐藤幸人「工作機械産業——内需指向・高内製化率の韓国と輸出指向・外注依存の台湾——」（服部・佐藤編『韓国・台湾の……』）186～197ページ。
- (12) 以下は、主として1996年9月に丸川知雄、川上桃子、劉国琛と行ったインタビューによる。
- (13) 郭文斌『台湾大企業家奮闘史續集』下冊，中和，雙和圖書社，1987年，591～592ページ。
- (14) 靴輸出に関しては、本書第6章の川上論文を参照。
- (15) 佐藤幸人「台湾電子産業の発展過程とエイサーの国際市場戦略」（大西康雄・丸川知雄編「アジア企業の多国籍化」アジア経済研究所，1996年）155～172ページ／小池洋一「OEMとイノベーション：台湾自転車工業の発展」（『アジア経済』第38巻第10号，1997年）22～34ページ／Lu-Lin Cheng, “Wheeling the Cycle up: Firms, OEM, and Chained Networks in the Development of Taiwan’s Bicycle Industry,” in Lu-Lin Cheng and Yukihiro Sato, *The Bicycle Industries in Taiwan and Japan: A Preliminary Study toward Comparison between Taiwanese and Japanese Industrial Development*, Joint Research Program Series No.124, Tokyo: Institute of Developing Economies, 1998.
- (16) 佐藤「台湾電子産業の……」167～168ページ。