

## 第 6 章

### ビジネス・ネットワークと産業成長

#### ——台湾・韓国製靴工業の事例——

##### はじめに

1960年代半ば以降の台湾・韓国の急速な経済成長は、ともに、資本財・中間財を日本等から輸入し、アメリカを中心とする先進国に最終製品を輸出する輸出指向型工業化を通じて達成された。両地域・国（以下、両国と略記）のこの工業化の初期の段階において重要な役割を果たしたのは、低廉な労働力に依拠して急速に拡大した労働集約的な製品の生産・輸出であった。なかでも本章が事例分析の対象とする靴の輸出向け生産は、台湾では台中地域、韓国ではプサンを主な生産拠点として急速に拡大し、初期の両経済がテイクオフに成功する重要な契機となった。

両国における靴の輸出向け生産の発展過程では、ともに、海外のバイヤー、現地の商社・工場、さらにはその下請工場等の多数のアクターから構成されるビジネス・ネットワークが、国境を越えて形成された。両国製靴工業で発達したビジネス・ネットワークは、さまざまな点で対照的なものであったが、生産はともにこのビジネス・ネットワークの発達を伴いながら、順調に拡大した。

しかし、1980年代後半以降、両国において為替レートの切上げ、労働力不足の顕在化、ASEAN・中国等の後発国の追上げ、といった一連の変化が生

じると、豊富で低廉な労働力に依拠して成長を遂げてきた製靴工業は、輸出の急減に直面することになった。これ以後、両国の製靴工業は、低廉な労働力を求めて、東南アジア・中国等への生産のシフトを開始した。かつて日本・アメリカから資本と技術を受け入れてスタートした両国の製靴工業は、約20年にわたる成長期を経て、今度は東南アジア・中国への資本・技術の移転の主体となる必要に迫られたのである。この動きは、従来の両国のビジネス・ネットワークの性格と構造に、根本的な変化をもたらすことになった。

本章の課題は、1960年代以降、今日にいたる台湾・韓国の製靴工業の発展過程にそって、ビジネス・ネットワークの形成と産業成長の相互規定的な関係を考察することにある。両国の製靴工業において形成された異なる産業組織、異なるビジネス・ネットワークの存在は、産業成長にどのような影響を与えたのであろうか。また、急激な環境変化に対応する必要から生産の海外移転が進んだ80年代後半以降、両国のビジネス・ネットワークの異なる性格は、産業の国際化にどのような影響を与えたのであろうか。本章では、両国製靴工業のビジネス・ネットワークの性格が分岐するにいたった過程を明らかにし、これが産業の成長に与えた影響を検討する。

以下、第I節では両国製靴工業のビジネス・ネットワークの形成過程とその性格を比較し、その対照性を指摘する。第II節では、1980年代後半以降の両国製靴工業の海外投資の状況を概観し、ビジネス・ネットワークの性格の違いが各々の製靴工業の国際化に与えた影響を検討する。第III節はむすびである。

## I 両国製靴工業におけるビジネス・ネットワークの形成過程

本節では、台湾・韓国の製靴工業の成長過程を明らかにし、両国で性格を異にするビジネス・ネットワークが形成されるにいたった経緯を考察する。

## 1. 日本の対米靴輸出——台湾・韓国への生産移転前史

戦後いち早く、中・低級品の履き物のアメリカ向け輸出の拠点となったのは、日本であった。1950年代後半から本格化した日本の対米靴輸出は61年頃にピークに達した。

当時の日本の靴輸出の担い手は、二つのグループに大別できる。第1のグループは日本ゴム、月星化成等の大手のメーカーで、これらの企業は主に大量生産に適した「定番品」である、ゴム履き物の輸出の担い手となった。第2のグループは、「ケミカルシューズ」と呼ばれる、アッパーにプラスチック素材を用いた履き物を製造する中小企業であった。「ケミカルシューズ」は1950年頃に神戸・長田地区で誕生した製品であるが、アメリカのバイヤーの目にとまって輸出されるようになり、革靴を代替する安価なファッション・シューズとしてアメリカの中・低所得層に浸透した。これに牽引され、主力産地となった長田地区における輸出向け生産は急増した。

ケミカルシューズの製造は、そのファッション性ゆえに大量生産には向かず、また技術的に工程の分割が容易なため、中小企業による分業生産に適していた。当時の長田地区では、素材の裁断、アッパーの縫製等の一部の工程に特化した多数の中小企業が、次々と生産に参入して活発な分業を行い、アメリカ向けの大量輸出を担った。アメリカのケミカルシューズ輸入に占める日本製品のシェアは、1966年に金額ベースで93%にも達した。

しかし、日本製品の対米輸出をマーケティング面から支えた日本の商社、アメリカのバイヤーらは、1960年代初頭には、よりコストの低い新たな調達地を開拓する必要性を認識するようになり、63～64年頃から台湾・韓国へのオーダーの移転を開始した。このような生産移管の動きは、71年のブレトン・ウッズ体制の崩壊によって円の対ドル・レートが上昇したことを機に、さらに加速した。

台湾・韓国はこうして、日本に代わるアメリカ向けの靴輸出の拠点として、

アメリカと東アジアを結んで展開するビジネス・ネットワークの一環に組み込まれたのであった。

## 2. 台湾<sup>(1)</sup>

### (1) 産業形成期——1960年代後半——

台湾では1960年代前半から、スリッパ、サンダル、キャンバスシューズ等の製造が行われていたが、本格的な製靴工業の成長が始まったのは、アメリカ向け輸出のオーダーが日本から移転されるようになった60年代後半以降のことである。その嚆矢となったのは、福山ゴム（66年進出）、共和ゴム（68年進出）等の日本の製靴企業の台湾進出であった。日本の商社やアメリカの輸入業者によるオーダーの移転は、当初、これら日本のメーカーが台中地区に設立した合弁工場を主な受け皿として進められた<sup>(2)</sup>。図1にみるとおり、台湾の靴輸出は、アメリカ向け輸出の伸びに牽引されて順調に拡大した。

この時期、日米の商社、バイヤーらが台湾に移転したのは、主としてケミカルシューズの生産であった。初期の台湾・韓国の対米靴輸出に重要な役割を果たした三菱商事の当時の担当者によれば、「ケミカルシューズは長田の小工場で生産されていたので、中小企業の多い台湾へ、大規模メーカーの製品であったキャンバスシューズは大企業の多い韓国へ」それぞれ移管したのだという<sup>(3)</sup>。輸出の担い手たちがこのようなオーダーの振り分け発注を進めた結果、台湾では、ケミカルシューズ中心の製靴工業が形成された。

図2は、この時期に形成されたビジネス・ネットワークの構造を概念化して示したものである。この時期のビジネス・ネットワークには次のような特徴があった。第1に、この時期に台湾の生産ネットワークと、アメリカを中心とする海外市場とを媒介する役割を果たしたのは、主に日本の商社であった。第2に、後の時期に比べると、この時期の台湾の製靴企業は比較的規模が大きく、また生産工程の外注もさほど活発には行われなかった。その理由として、当時、製靴工場の多くが立地した台湾中部の農村にはまだ若年労働

図1-a 韓国・台湾の靴輸出（総計）

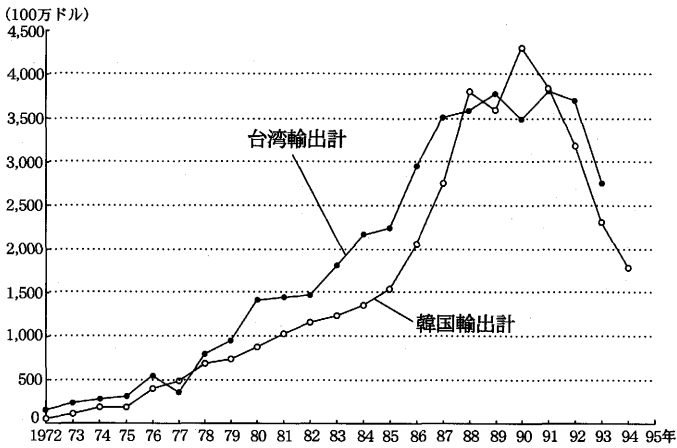
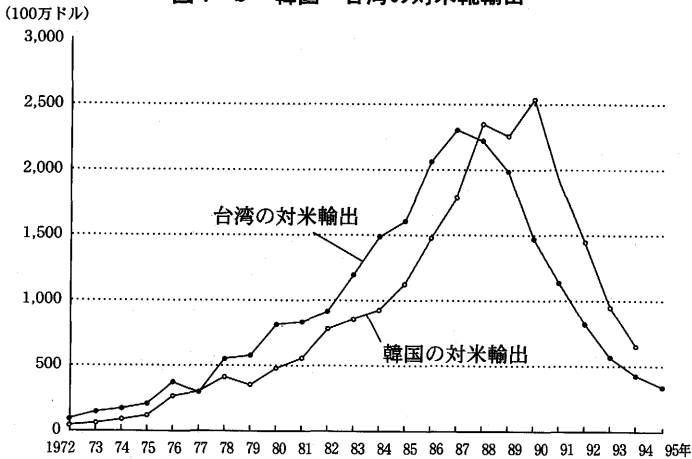


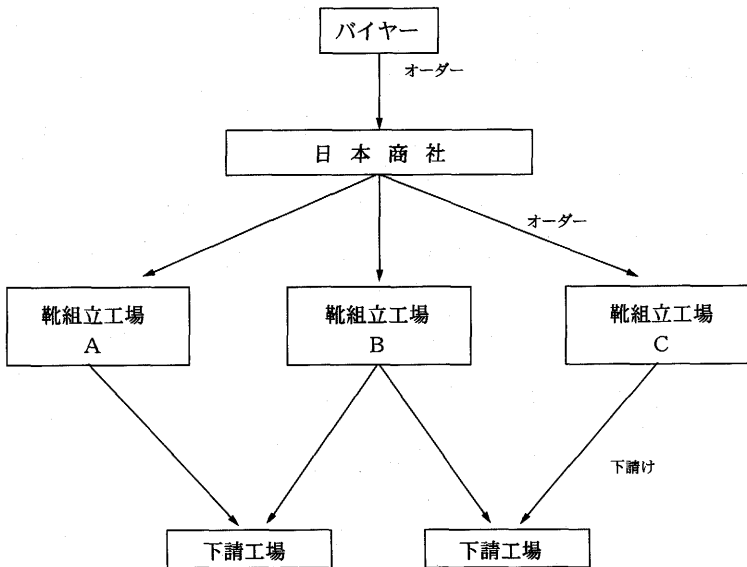
図1-b 韓国・台湾の対米靴輸出



(出所) アジア経済研究所データベース AID-XT より作成。

力が豊富に存在していたため、工場内部で十分な人手が確保できたこと、また信頼できる下請け先が育っていなかったため、外注取引が進展しえなかったことが、挙げられる。

図2 1960年代後半の台湾製靴工業のビジネス・ネットワークの構造



(出所) 筆者作成。

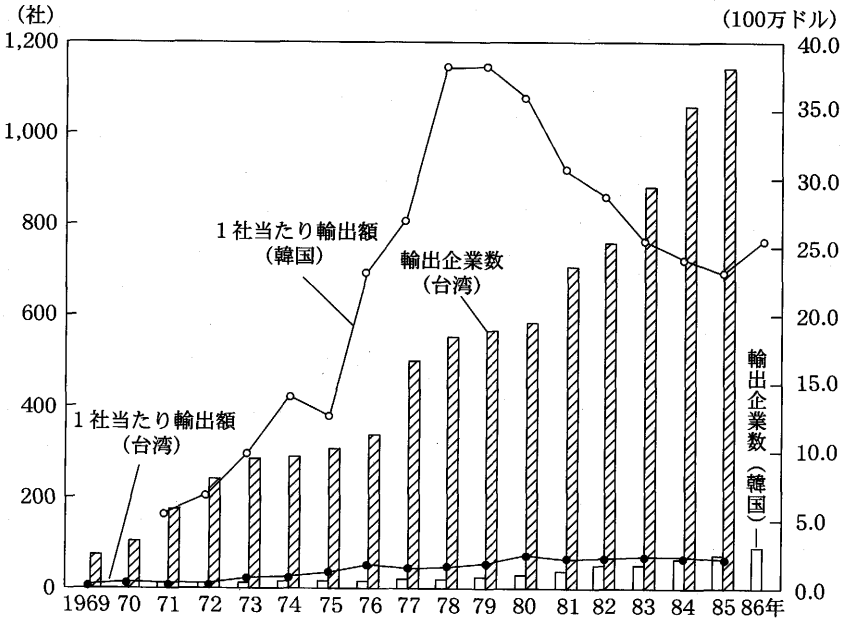
## (2) 産業拡大期——1970年代～80年代前半——

図1にみるように、この時期、台湾製靴工業は飛躍的な拡大を遂げ、はやくも1976年には世界最大の靴の輸出地となるにいたった。しかし、このような対米靴輸出の急増を受けて、アメリカでは国内の製靴業者を中心に東アジアからの輸入制限を求める声が強まった。アメリカは台湾・韓国との交渉を経て、79～81年にかけて輸出自主規制措置 (Orderly Market Agreement, 以下、OMAと略記) を実施した。

OMAの終了後、台湾では市場空前の投資ブームが生じ、1981～86年にかけては多数の企業が新規参入した。図3は、台湾・韓国の靴輸出企業数、および企業1社当たりの輸出額の推移を表わしたものである。81年以降、輸出企業数が急増したこと、また後にみる韓国に比較して台湾の輸出企業数が格段に多いことがわかる。

産業の形成期に形成されたケミカルシューズ中心の生産構造は、この時期

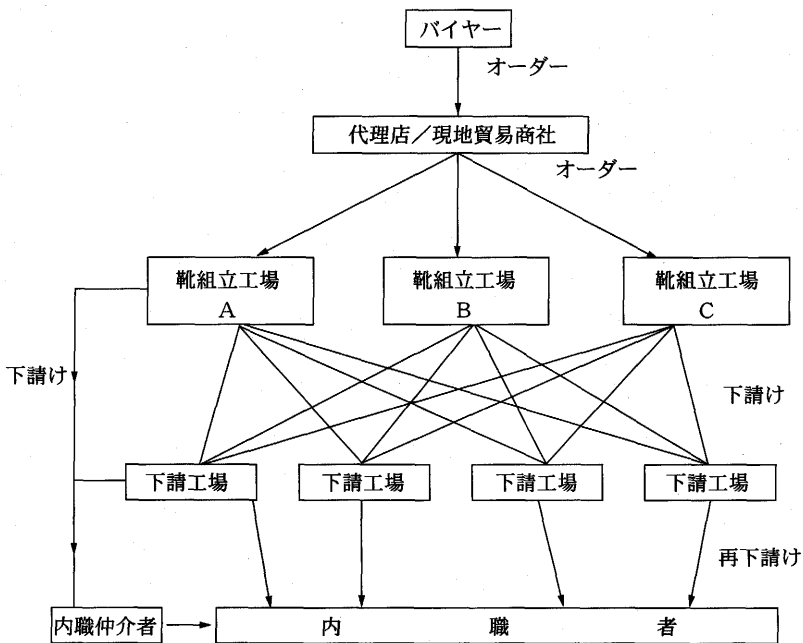
図3 韓国・台湾の靴輸出企業数と1社当たりの輸出額の推移



(出所) Brian, Levy, "Transactions Costs, the Size of Firms and Industrial Policy: Lessons from a Comparative Case Study of the Footwear Industry in Korea and Taiwan," *Journal of Development Economics*, 34, 1991, pp. 151-178. 表3に基づき作成。原データは台湾區製靴工業同業公會および韓国靴輸出組合のデータ。

にも続いたが、生産の拡大とともに製品構成は急速に多様化した。1960年代には製造の容易なプラスチック製のスリッパ、サンダルの生産が中心だったが、70年代以降は女性用のファッションシューズ、ブーツ、運動靴、安全靴等の特殊な用途の靴の生産が増えた。特に80年代以降は、アメリカでスポーツ・ブームが起き、運動靴の需要が急増したため、次でみる韓国と同様、ナイキ・リーボック等の有名ブランドメーカー向けのジョギング・シューズ、エアロビクス用シューズ等の生産が伸長した。また、OMAの実施を機に、付加価値の高い革靴の輸出が拡大した<sup>(4)</sup>。このように、台湾製靴工業では次々と新製品が導入された。レヴィ(1991年<sup>(5)</sup>)が指摘しているように、製品の多様性は、韓国と比較した際の台湾製靴工業の重要な特徴である。

図4 1970年代～80年代前半の台湾ビジネス・ネットワークの構造



(出所) Suk-Jun Lim, "Politics of Industrialization : Formation of Divergent Industrial Orders in Korea and Taiwan," Ph. D dissertation, The University of Chicago, 1997の図4-4に基づき筆者作成。

産業が順調に拡大するなかで、前の時期に成立したビジネス・ネットワークには、次のような変化が生じた。図4は、新しく成立したネットワークを示したものである。第1に、従来日本商社が担っていたアメリカへの輸出の機能は、アメリカのバイヤーと台湾の現地エージェント、貿易会社によって担われるようになり、台湾の生産ネットワークとアメリカ市場は、じかに結びつくようになった。このような動きは、台湾側に製靴技術や貿易実務に通じた人材が育つに従い、アメリカの業者らが、コスト面でより安く、現地の事情により通じた現地の貿易商社との取引を開始して、日本商社という第三者を仲介させることのコストを節約するようになったことに起因する。とりわけ、日本商社に勤務していた現地スタッフが独立して創業した小規模な買



易商社は、アメリカのバイヤーの重要なパートナーとなった。

第2に、図3にみるように、この時期には多数の企業が活発に参入した。同図に掲げられているのは輸出に従事するアSEMBリー・メーカーの数であるが、この他にも多数の下請工場が創業・参入している。これに伴い、分業が進展して、素材の裁断、アッパーの縫製、ラベルや装飾部品の製造等、従来は同一企業内で行われていた生産工程が、多数の専門化した工場によって担われるようになった。これらの生産主体が展開する分業の特徴は、個々の工場が特定の発注元に固定的に結びつくことなく、複数の発注元と複数の受注元が、柔軟かつ水平的な取引きを展開する点にあった。

### 3. 韓国<sup>(6)</sup>

#### (1) 産業形成期 (1945～50年代末)

台湾では、1960年代半ばの日本からの生産移転を受けてようやく本格的な製靴工業が形づくられたが、これに比べて韓国の製靴工業の歴史は古い。日本統治下の20年代前半にはすでに、日本人によってゴム靴の生産が導入され、20年代後半以降は、朝鮮人が経営する企業を含む少なからぬメーカーが、ゴム靴生産に従事していた。第二次大戦終戦時には、34社の日本人企業と3社の朝鮮人企業がゴム靴を生産していた。戦後は早くも45～47年にかけて、後の主要企業となる国際、東洋、泰和等を含む、50社強の企業が操業を開始した。

韓国製靴工業の発展に大きな影響を与えたのは、1950年に始まった朝鮮戦争であった。ゴム靴生産は、日本時代から原料・製品の搬出入に便利な港町プサンに集積していた。このような経緯に加え、プサンは朝鮮戦争時に、最後まで北朝鮮軍の侵攻を受けなかったことから、軍靴の生産基地となった。軍靴の生産では、定められた納期・品質を厳守しながら大量のオーダーを確実にこなすことが求められる。この経験は、プサン製靴企業の成長を誘発し、55年には従業員300人以上の企業が6社に達した。

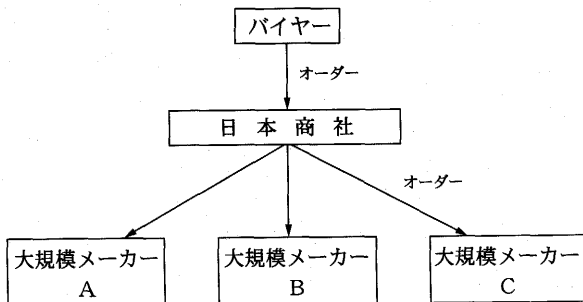
## (2) 輸出拡大前期 (1960年代前半～70年代半ば)

韓国の靴輸出が始まったのは、1962～63年頃のことである。その契機は、台湾と同様、日本商社によるアメリカ向け輸出のオーダーの韓国への移転であった。韓国では、この時期にすでに大手のゴム靴メーカーが存在したことから、オーダーの移転はゴム靴を中心に進められた。日本からのアメリカ向けゴム靴輸出を担った日本ゴム、月星化成等のメーカーも、韓国の手メーカーに技術支援を行い、輸出向け生産のノウハウを指導した。

この時期に形成された韓国の輸出向け靴生産のビジネス・ネットワークを図示したのが、図5である。その特徴は、以下のとおりであった。第1に、アメリカを主とする海外市場と韓国国内の生産組織を仲介する輸出機能は、日本商社に大きく依存した。とりわけ、三菱商事の役割はきわめて大きく、1976年にいたっても韓国の靴輸出の90%が同社を介するものであったという(Murooka, 43ページ)。

第2に、生産構造をみると、国際、泰和等の少数の大規模メーカーが輸出向け生産のほとんどを担う、大企業中心の体制が成立した。図3にみるように、生産の急増にもかかわらず、輸出企業数は1971年の9社から、75年の16社にまでしか増加しなかった。輸出増は、メーカー数の増加ではなく企業規模の拡大を帰結し、これらの大企業の従業員数は、77年に国際で約2万3000

図5 1960年代後半～70年代半ばの韓国製靴工業の  
ビジネス・ネットワーク



(出所) 筆者作成。

人、泰和で約1万2000人にも達した。この時期の韓国製靴工業では、輸出は大企業に集中し、中小企業のほとんどは内需向け生産に特化するという構造が出現した。

第3に、これらの大企業の生産体制上の特徴は、高い内製化率にあった。特に初期にはその傾向が高く、この時期を知る日本商社の関係者らは、いずれも1万人を超える従業員を擁し、「アルミ製ラストから靴紐まで内製する」韓国メーカーの規模の大きさに驚いたという（1996年12月の筆者の聞き取り調査による）。

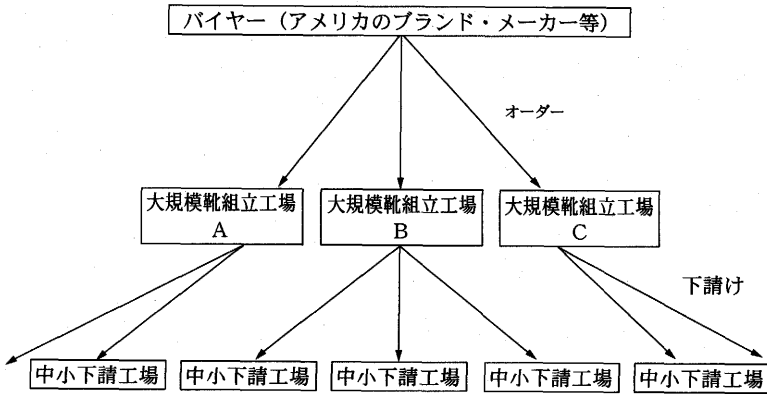
このような韓国のビジネス・ネットワークに一貫してみられる一つの特徴は、少数の発注者——主に日本の大手商社——と少数の生産者——10社強の大メーカー——から構成される点にあった。例えば最大手メーカーの一つであった国際商事でも、三菱商事から受注したオーダーが、多い時期には約5割に達したという。状況は他の大手企業でも同様であり、産業のプレイヤーの少数性は顕著であった。

### (3) 輸出拡大後期（1970年代後半～80年代半ば）

1970年代から80年代半ばに至る時期にも、韓国製靴工業は引き続き急速な成長を持続した。この時期には、新たな発注元として、ナイキ、リーボック等の運動靴のブランドメーカーが登場した。これらのブランドメーカーの特徴は、自社は製品開発と製品のマーケティングに特化し、製造はほとんどすべて外部企業に委託する点にある<sup>(7)</sup>。以後韓国では、アメリカのスポーツ・ブームの高まりに乗って、台湾と同様、70年代後半以降はナイキの運動靴、80年代に入るとリーボックのエアロビクス用の靴のオーダーが、それぞれ急増した。それまで中小ブランドにすぎなかったナイキ、リーボック等の発注元企業にとっても、韓国企業からのOEM調達に成功したことが、飛躍の足がかりとなった。

図6は、この時期のビジネス・ネットワークの構造を概念化したものである。前の時期に比べて、次のような変化が生じている。第1に、従来、対米

図6 1970年代後半～80年代半ばの韓国製靴工業の  
ビジネス・ネットワーク



(出所) 筆者作成。

輸出をほぼ独占していた日本商社に替わって、アメリカのブランド・メーカーが主要な発注元となった。長年にわたって三菱商事が占めてきた輸出シェア第1位の座は、1981年以降、ナイキがとってかわった。

第2に、従来の韓国の製靴企業の特徴は、その高い内製化率にあったが、生産が急拡大を続けた上、1970年代末頃から韓国でも人手不足が徐々に表面化しはじめたことにより、一部の工程の外注が行われるようになった。特に、アッパーの縫製作業は、多くの人手を要する上、必要労働力の変動が大きいいため、中小の下請工場に外注されるようになった。台湾では、中小のアsembler・メーカーと同じく中小の下請工場の間で水平的な外注分業が行われた。そしてこの下請け関係においては、アsembler・メーカーは複数の下請工場に発注し、一方の下請工場も複数のアsembler・メーカーから受注する、という非専属的で柔軟な関係が多くみられた。これに対して、韓国の外注下請けは、発注元と下請工場の圧倒的な規模の格差を背景にしたものであった<sup>(8)</sup>。そのため、一般に、発注元は複数の下請工場を利用する一方、下請工場は特定のアsembler・メーカーとのみ取引をする従属的な専属下請けとなるが多かった。

第3に、この時期には輸出企業数が増加した。1975年にはわずか15社と、

輸出額の大きさに比べて輸出企業数の少なさが際立っていた韓国製靴工業であるが、その数は80年の25社から85年には68社、86年には83社へと急速に増加した。しかし、台湾に比べると、輸出企業数は依然少なく、1社当たりの輸出額は台湾に比べ格段に大きかった(図3)。

第4に、輸出企業数の増加という現象はみられたものの、前の時期に定着した韓国製靴工業のビジネス・ネットワークの基本的性格——少数の発注者と少数の生産者からなる産業構造という構図——は、この時期にも引き続き持続した。すなわち、ナイキ、リーボックの成長とともに伸長したいいくつかの韓国製靴企業も、ナイキ等、特定の顧客に対する依存度が高く、取引先の多元化は進まなかった。

#### 4. ビジネス・ネットワークの対照性

ジェルフィは、自動車産業や電子産業のように、多国籍企業およびその他の大型製造企業がグローバルな生産システムの中核となる生産・マーケティングシステムを「生産者に牽引された国際的な商品連鎖」(producer-driven global commodity chains)と名づけ、これに対比して、製靴、アパレル産業のように、大手ブランド、商社等の有力バイヤーが商品のOEM生産・調達体制の中核を占めるケースを「バイヤーに牽引された国際的な商品連鎖」(buyer-driven global commodity chains)と呼んだ<sup>(9)</sup>。韓国・台湾の生産ネットワークとアメリカを主とする海外市場をつなぐのは、ともに初期には日本商社、後にはアメリカの小売業者や輸入業者、ブランドメーカー等の外国企業であり、台湾・韓国の企業ではなかった。両国製靴企業は製造を担当するにとどまり、自ら市場・製品に関する情報を把握し、マーケティングを担うにはいたらなかった。台湾・韓国の製靴工業はまさしく、バイヤーに牽引された国際分業ネットワークのなかで、急成長を遂げたのである<sup>(10)</sup>。

この点で、台湾・韓国製靴工業の基本的な発展パターンには類似性が観察される。しかしその一方で、本節1～3項の考察のなかで明らかになったと

おり、台湾、韓国の製靴工業において形成されたビジネス・ネットワークは、むしろ対照的な性格を有する。すなわち、台湾が多数のプレイヤーから構成されるビジネス・ネットワークと多様化した製品構成を有するのに対し、韓国は少数のプレイヤーが構成するビジネス・ネットワークと単一的な製品構成を特徴とする。

次節において筆者が注目するのは、このような相違が、両国製靴工業の海外投資の過程に与えた影響である。

## II 産業の海外展開とビジネス・ネットワーク

1980年代前半まで、アメリカ向けの輸出の伸長に支えられて順調な発展を遂げてきた台湾・韓国の製靴工業は、80年代後半にいたり、為替の対米ドルレートの上昇、労働運動の頻発、賃金の高騰等の急激な環境変化に見舞われた。これ以後、両国の製靴工業は、東南アジア・中国へ生産拠点を移動するなかで、生き残りを模索することになった。

本節では、1項で1980年代後半以降の両国製靴工業の海外投資の過程を比較・検討し、環境変化に対する両国製靴産業の対応、およびそのパフォーマンスの対照性を指摘する。続いて2項において、前節でみたビジネス・ネットワークの性格の相違と関連づけて、この対照性を考察する。

### 1. 海外展開の過程

#### (1) 台湾

##### ① 1980年代後半

台湾元の対米ドルレートは、1986年から急速な上昇を開始した。これに加えて、80年代以降、台湾では労働力不足が顕在化し、平均賃金が急上昇していたため、製靴工業は深刻な打撃を受けた。

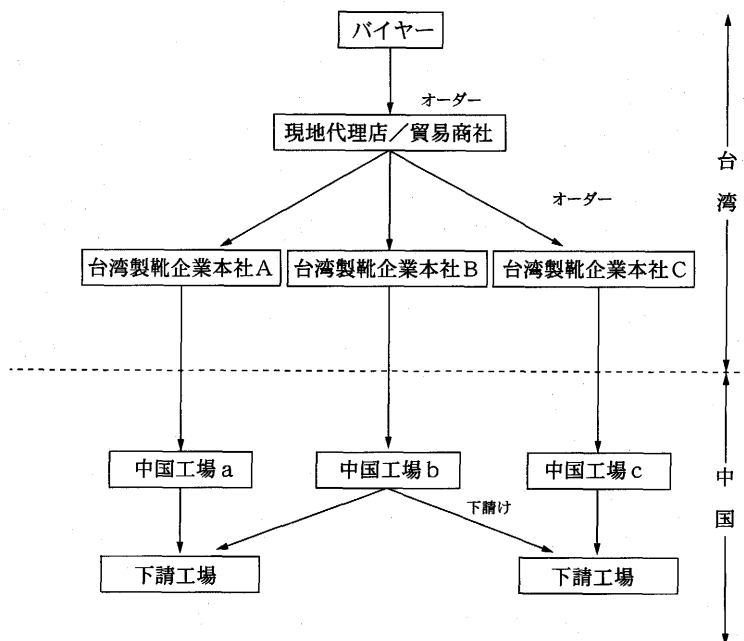
このような環境変化に直面して台湾製靴企業がとった対応策は、海外への工場移転であった。製靴工業の対外投資は、台湾全体の海外投資の流れと同様、1980年代後半に東南アジアに向かったあと、90年代初頭以降、中国沿海部へとシフトした。

まず、1980年代末の海外投資の状況を表わすデータとして、90年に台湾製靴工業同業公會が行ったアンケート調査（「製靴工業現況調査分析報告」1990年9月）の結果をみよう。これによれば、回答数727社のうち、約2割にあたる157社が海外投資を行っており、進出先内訳では中国が103社（うち広東省65社、福建省27社）、インドネシア19社、タイ17社、フィリピン6社、その他7社という構成であった。ここで注目すべきことは、台湾企業の対中投資が解禁されたのは90年のことであり、これら100社強の中国進出企業の多くは、投資時には非合法の投資を行っていたという点である<sup>(11)</sup>。また、海外投資を行っている企業の現地での生産ライン数をみると、回答数152社のうち、4割を占める61社が1ライン、3割に相当する47社が2ラインで操業するなど、この時期の海外投資は、様子見的な小規模投資を特徴とした。

## ② 1990年代前半

1990年代に入ると、90年に条件付きながら企業の対中投資が認められるようになったこと、92年の鄧小平の「南巡講話」を機に中国沿岸部で投資ブームが起きたことから、海外投資は大挙して中国に向かうようになった。特に投資が集中したのが、広東省の東莞市を中心とする一帯である。台湾企業によると、この地域は香港・広州からの交通アクセスが良い上、経済特区の深圳のように法規の施行が厳しくなく、用地コストも相対的に低かったことから、台湾の労働集約型工業の中小企業が次々と進出し、97年には1900社もの企業が集積するようになった。「台湾製靴工業同業公會」のリストによれば、95年時点の台湾企業の投資先は587カ所、うち東莞への進出企業数は124社であるが、筆者が96年10月に東莞市を訪れた際に、当地の台湾企業連合会から聞いたところでは、300社近い製靴関連メーカーが操業しているということであった。

図7 中国に成立した台湾製靴企業のビジネス・ネットワークの構造



(出所) 筆者作成。

表1 広東省東莞市厚街の台湾系製靴企業の集積 (1996年)

業 種	件 数
靴組立て	44
アッパー裁断・縫製	8
製靴機械製造	4
製靴機械修理	1
靴材料製造・加工	37
カッティング・ダイ製造	5
金型製造・加工	6
ソール加工	5
模様等の印刷	3
装飾金具製造	2

(出所) 東莞市臺商投資企業協会1996年会員名簿より作成。



図7は、メーカーの集積が形成された広東省東莞のような地域を例に、新しく成立したビジネス・ネットワークの構造を概念化して示したものである。その特徴は以下のとおりである。第1に、後でみる韓国の事例に比較して、投資先における企業集積の層が格段に厚く、アSEMBリー・メーカー、部品メーカー、資材卸売商等多数の主体が集まっている点である。例えば、東莞のなかでも特に靴関連業者の多い厚街地区には、表1に掲げたような企業の集積が形成されている。

第2に、中国への移転後、1社当たりの従業員規模が拡大し、また従来は広く外注されていた工程が内製化されるようになったことである。そもそも、台湾で外注分業が発達したのは、人手不足に対処すると同時に、オーダーの増減に対応できる柔軟な生産構造をつくる必要があったからであった<sup>(12)</sup>。しかし、中国では低賃金労働力を大量に雇用することが可能であること、また中国進出後、多くのメーカーで受注量が持続的に増加したことから、雇用の内部化が進み、台湾では外注していた工程も自社内で行うようになった。

1990年代以降の対ASEAN投資の状況は、資料の制約もあり十分に明らかではないが、筆者が台湾で行った聞き取り調査によれば、新規の進出は少ないようであり、成功しているとは言いがたい状況のようである。80年代にインドネシア・タイに進出した企業のなかには撤退した事例も少なくないようであるが、その理由として関係者らは、(1)交通、電力等のインフラが未整備であること、(2)対中投資と異なり、東南アジアでは現地の言葉・文化等との違いが大きいこと、(3)作業員の管理に困難があること等を挙げる。また、ASEAN諸国では対中投資と異なり十分な数の台湾企業が進出しなかったため、材料メーカーや下請工場等もそろわず、企業間での協力を通じた市場変化への対応、企業が共通して直面する問題の解決等が難しかったことも考えられる。

### ③ 帰 結

このような海外投資の進展は、一方で台湾島内の生産の大幅な減少を帰結した。中国進出に成功した企業の多くが、台湾での生産を停止し、台湾本社

の機能をオーダーの受注・資材調達・サンプル作り等に限定して、大量生産は中国で行うようになったからである。この結果、台湾からの靴輸出は急減し、台中地区で生産ラインを維持する輸出企業数は、1996年には推定でわずか80社程度にまで減少した（96年3月の財団法人鞋類設計暨技術研究中心における聞き取り調査）。海外投資を行わなかった企業は、内需向け生産に転換するか、転廃業するかを選択することになった。

財団法人鞋類設計暨技術研究中心によると、台湾からの靴輸出量は1987年には約8億足であったが、95年には1億足に減少した。しかし、台湾企業が海外で生産し、輸出した量は約11億足にのぼるとみられるという（96年3月の聞き取り調査）。台湾資本の製靴ビジネスは、中国への進出を通じて、飛躍的な成長を遂げたといえよう。

## (2) 韓国

韓国では1987年に、激しい労働紛争が続発し、大手の製靴メーカーでもストライキが発生した。すでにこの時期までに労働力不足が表面化していたこともあって、賃金は急騰した。1986年の平均賃金を100とした指数は、88年に134、89年には167にまで上昇した。これに88～89年にかけてウォンの対米ドルレートが高めに推移したことが追い打ちをかけた。80年代後半の労賃の高騰とウォン高は、製靴工業の国内操業を著しく困難にした。

このような環境変化に直面した韓国の製靴企業は、1987～88年頃から海外投資を本格的に開始した。初期の韓国製靴企業の海外投資は、インドネシア向けが多かった<sup>(13)</sup>。88年までの海外投資の累計は、インドネシア向けが12社（計31ライン）、タイが2社（計4ライン）、フィリピン・チリが各1社<sup>(14)</sup>と、インドネシアに集中していた。またインドネシア向けには、88年に6件、89年に7件の運動靴メーカーの投資が行われている（松井（1990））。

しかし、筆者らのプサンでの聞き取り調査によれば、韓国製靴企業の対インドネシア投資は、概して成功しなかった。その要因として関係者らは、台湾企業が指摘したのと同様に、インドネシアの交通等のインフラの未整備、

労務管理の困難等を挙げる。

さらにもう一点、韓国に特徴的かつ重要なのは、製靴業界が産業の空洞化を恐れて海外投資の抑制措置の制定を政府に求め、1989年から数年にわたり、政府が以下のような規制を行ったことである（97年4月の筆者らの聞き取り調査、松井（1990））。すなわち政府は、製靴業界の要望を受け、(1)靴企業の海外投資は、1年に投資先1カ国につき5社まで、(2)1件当たりのアセンブリー・ラインは3本まで、(3)投資額は200万米ドル以内、(4)靴の原材料メーカーは海外投資を行わない、ことを定めた。

台湾では東莞市への投資に典型的にみられるように産業の集積がそのまま海外にシフトすることにより、部品メーカー、資材の卸売業者、製靴機械メーカー等を含む広範な集積が形成され、これが各社の生産の機動性を維持する上で重要な役割を果たしたのであった。ところが韓国の場合、業界の海外投資に対するきわめて消極的な態度が、海外投資した企業の操業のみならず韓国製靴業そのものにネガティブな影響を及ぼすことになった。すなわち、第1に、進出先での同業者の少数性が、投資企業が共通して直面する問題の解決を困難にした。第2に、現地で部品・資材メーカーの集積が形成されなかったため機動的な生産が行えなかった。第3に、「5社枠規制」に拘束されて韓国企業の海外投資が遅れた間に、オーダーが、投資の先行した台湾企業に流れてしまった。とりわけ、1980年代の製靴工業の主力製品であった運動靴のオーダーが中国の台湾系企業に流れてしまったことは、大きな打撃となった。97年の筆者らの聞き取り調査に対して、製靴業界の関係者らはいずれも「進出企業数規制は失敗だった」と評価する。

1990年代に入ると、上述の「5社枠規制」が解除されたこともあり、韓国の投資も活発化し、投資先は台湾と同様、中国へ向かうようになった。特に、韓中国交が樹立された92年以降、対中投資は急拡大している。産業計でみると地域別には、山東省・河北省・北京市等の渤海湾地域が多い<sup>(15)</sup>。韓国のこの地域への投資が多いのは、台湾企業の投資が、初期には香港経由でのアクセスが良い広東一帯に集中したのと同様、本国との地理的な近接性が大き

表2 プサン製靴工業の海外投資の状況

		1990	1993	1994	1995	1996
海外投資	企業数(社)	22	41	51	59	59
	ライン数(ライン)	85	133	156	166	181
	投資額(100万米ドル)	8.8	26.7	29.9	24.9	32.2
国内投資	企業数(社)	302	222	204	161	159
	ライン数(ライン)	661	353	307	227	214
	従業員(1,000人)	135	52	43	24	23

(出所) 韓国通商産業部生活工業局のデータより作成。

な要因であると思われる。製靴工業も例外でなく、工場は山東省のなかでも青島に多い<sup>(16)</sup>。表2は、プサン製靴企業の海外移転の状況を掲げたものである。

## 2. 海外投資過程の対照性とビジネス・ネットワークの性格

以上でみたように、1980年代後半以降の韓国・台湾の対外投資の過程およびその成果には、顕著な相違が観察される。以下では、この対照性を、80年代前半までに形成されたビジネス・ネットワークの性格と関連づけて考察する。

台湾の製靴企業は、島内の投資環境が悪化すると、これに早々と見切りをつけ、ASEAN、次いで投資が禁止されていた中国へ進出し、現地で台湾企業の集積を形成して柔軟な生産体制を再現するにいたった。この海外投資の過程を貫くのは、激しい企業間競争である。台湾製靴企業が早い時期から海外投資に踏み切ることになったのは、1970～80年代の成長過程を通じて常に競争にさらされてきた企業主たちが、86年以降の環境変化のなかで、残された企業の生存空間を海外に求めざるをえなくなったことをいち早く認識し、これを実行に移したからであった。さらに、一部の企業が海外投資に成功し、90年代初頭には投資済みの企業と投資していない企業の間の格差が生じるに従い、台湾製靴工業の企業間競争は、海外投資をめぐる競争としての様相を

帯びるようになった。

この過程では、淘汰される企業も少なくなかったものの、多数の企業がオーダー受注を競い、積極的に中国工場の設備を拡大した。韓国製靴業界の関係者らは「大企業と違って中小企業が海外投資を行うのは困難であり、そのためなかなか進展しない」等と発言する<sup>(17)</sup>が、台湾の中小企業主たちは、自社の規模の小ささが海外投資の阻害要因になるという意識も特にもたないまま、必要に迫られて海外投資を行ったのであった。この過程では、上でみた企業間競争と同時に、中小企業間の緊密な情報交換と、操業開始時の相互扶助が行われていた。筆者が中国・台湾で訪問した企業、特に中小メーカーは、進出先を決定する際に同業者らのアドバイスを受けたり、また同業者らとの協力が可能であることを見越して、すでに企業集積の存在する地域を選択している。市場競争のなかに、きわめて緊密な企業間の相互補完機能と協力関係を内包する台湾製靴工業のビジネス・ネットワークは、このような過程を経て、中国に再現されることになったのである。

これに対して韓国では、業界が海外投資にきわめて消極的な態度をとった。しかも、海外投資を政府に禁じてもらうという他者頼みの対応策をとってプサン産地の生き残りをはかった結果、少数の海外進出企業は困難に直面し、産業そのものも1980年代後半以降の環境変化への対応に失敗する結果となった。この背景には、安定的な大量生産に従事してきた少数のプレイヤーによって構成される韓国製靴工業の環境変化への対応力の限界、個別企業の判断を尊重するよりも「業界のコンセンサス」を政府に裏書きしてもらおうという横並びの発想が、垣間見られる。

このように、1980年代後半以降、同様の困難に直面した両国製靴工業の対照的な対応策とその成果には、これに先立つ時期に形成されたビジネス・ネットワークの性格の相違が、色濃く反映されているのである。

## むすび

本章では、台湾・韓国の製靴工業を事例に、ビジネス・ネットワークと産業成長の相互規定的な関係を考察した。第I節では、1960～80年代前半の両国製靴工業の成長過程を概観し、両国において対照的な性格を有するビジネス・ネットワークが形成されるにいたった過程を考察した。第II節では、80年代後半以降の環境変化に対応して進んだ、台湾・韓国製靴工業の対外投資の過程とその特徴を明らかにし、両国の対応が対照的なものとなった背景を、前の時期に形成されたビジネス・ネットワークの性格の違いから説明することを試みた。

台湾では、1970～80年代の産業拡大期を通じ、中小企業間の激しい競争のなかから産業が成長したが、この過程において個々の企業は、常に自己決定を迫られた。80年代末以降の中小製靴メーカーの活発な海外投資は、島内の生産環境の決定的な変化をいち早く認識し、迅速な対応を選択した企業行動様式の現われ、あるいはそうしなければ即座に市場退出を迫られるまでに激しい市場競争の現われであった。

一方の韓国では、産業の成長期を通じて、プレイヤーの少数性、大企業と中小企業の階層的・従属的な関係が継続した。台湾と比べて経済成長に果たす政府の役割が大きかったこともあり、企業・業界の政府に対する依存度も高かった。この時期に定着した産業の性格を考えれば、1980年代後半以降の韓国企業が、本来個々の企業が自ら判断すべき海外投資の問題について政府の規制に依存し、自らに足かせをはめる結果をまねいたことは、必然的な成り行きですらあった。

このように、1980年代後半以降の韓国・台湾の製靴工業の海外投資の展開過程には、両国のビジネス・ネットワークの性格の対照性が及ぼした影響が、明白に看取されるのである。

さて、本章では、中小企業中心の台湾、大企業が支配的な韓国、という対

照性を強調してきたが、本章をむすぶにあたり、筆者らが1997年11月にプサンの製靴産地を調査した際に観察した、韓国製靴企業の新しい動きにもふれておきたい。

すなわち、大企業が中国等に進出し、生産の移転が進んだのち、1990年代半ばにいたって、プサンでは、企業間分業を活用し、多品種少量生産に適合的で機動力の高い生産体制をとる、いわば「台湾的」ともいえるタイプの企業が出現しつつある。筆者らが訪問したT社はその一典型である。

従業員140名のT社は、アッパー縫製ライン・組立ライン各1本で「500足のオーダーでも100足のオーダーでも受ける姿勢」（同社の創業者である代表理事）で生産体制を組んでいる。現在、同社はアッパー縫製の7割は外注に出し、アウトソールの生産も外注している。企業規模の小ささを活かして機動的な生産を行っており、カジュアルシューズからサンダル、ブーツまで、幅広い製品のオーダーを受けているという。小ロット・短納期をモットーに、生産の機動性を高める必要もあって外注は積極的に利用し、自社内ではサンプル作り、パターン製造等の開発の作業に重点的に取り組んでいる。

従来、韓国の中小製靴企業は、大企業の専属下請けとして、与えられる仕事をこなすにとどまる傾向が強かった。そのなかに、T社のような企業が登場し、中小企業に適合的な生産組織を築こうとしていることは、注目に値しよう。これはまた、長期にわたって財閥の成長に有利な政策体系がとられる一方、中小企業の資金・情報へのアクセスがきわめて限定的であった韓国経済において、中小企業セクターがようやく自律的な成長を開始する契機であるとも評価できよう。

しかし、1997年11月以降、韓国経済を襲った経済危機は、製靴中小企業の経営にもきわめて深刻な打撃を与えている。長期にわたった大企業体制ののち、ようやく芽ばえつつあった新しいタイプの中小企業は、韓国経済をゆるがすこの激しい動揺をはたして生き延びることができるのであろうか。

プサンに芽生えつつあった新しいタイプの中小製靴企業の発展の可能性、これら企業の間で形成されつつあった分業体制は、プサン製靴産地の将来に

のみかかわる問題ではない。これはまた、財閥主導の経済成長の限界を露呈した韓国経済の再生を考える上でも、きわめて重要な問題なのである。

- 注(1) 台湾製靴工業の発展過程に関する参考資料は次のとおり。(1)台湾製靴工業同業公會『台湾製靴工業三十年誌』1989年4月。(2) Ian A., Skoggard, *The Indigenous Dynamic in Taiwan's Postwar Development: the Religious and Historical Roots of Entrepreneurship*, M. E. Sharpe, 1996. また財團法人鞋類設計暨技術研究中心, 台湾製靴工業同業公會, 製靴メーカーにおける聞き取りも参考にした。
- (2) 日本企業の進出以前に台中一带に簡単な履き物の製造の伝統があったこと、農村地帯である同地域は労働力が豊富であったことから、初期の製靴工場の多くは台中市・台中県・彰化県等の台湾中部に設けられた。現在にいたるまで、台湾の中心的な靴産地は台中一带である。
- (3) 1997年8月の聞き取り調査による。
- (4) OMAは輸出足数に関する自主規制であったので、その施行は、革靴のような利潤率の高い製品への生産シフトを誘発した。
- (5) Levy, Brian, "Transactions Costs, the Size of Firms and Industrial Policy: Lessons from a Comparative Case Study of the Footwear Industry in Korea and Taiwan," *Journal of Development Economics*, 34, 1991, pp. 151-178.
- (6) 以下、本節の韓国製靴工業の発展過程に関する記述は、次の文献、および筆者と安倍誠氏(当時、在ソウル海外派遣員)が1997年4月および11月にプサンで行った聞き取り調査に依拠する。(1) Tetsuo Murooka, "The Flying Geese Pattern Development of the South Korean Footwear Industry," Master Thesis, Department of Asian Studies, Graduate School of International Studies, Yonsei University, June 1991. (2) Suk-Jun Lim, "Politics of Industrialization: Formation of Divergent Industrial Orders in Korea and Taiwan," Ph. D. dissertation, Department of Political Science, The University of Chicago, March 1997.
- (7) この点で、ナイキ・リーボック等はブランド「メーカー」ではない。しかし本章では、一般に呼び慣わされているとおり、これらの企業を「ブランドメーカー」と呼称する。
- (8) 1997年4月および11月の聞き取り調査による。
- (9) Gary Gereffi, "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chain: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks," *Com-*



*modity Chains and Global Capitalis*, ed. Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz, Praeger, 1994.

- (10) 一方で、両国の製靴企業はともに、製造面では急速に技術力を高め、アメリカのバイヤーの強力なパートナーとなった。この時期に蓄積された技術とノウハウこそが、第II節でみるように、台湾が1980年代後半以降、製靴工業の資本・技術の出し手となりえた背景であった。
- (11) 台湾では1987年に外貨管理の緩和を行った。また同年からは「里帰り」の名目の下に中国への渡航も認められるようになったため、中国への投資が実質的に可能になり、以後、対中投資が増加した。
- (12) ある製靴メーカーによれば「アップターの縫製や模様の印刷等を外注すれば、外注先が利潤をとる分、当方にとってコストは高くつく。しかし、長期的にみれば、労災保険等のコストを払い、高い賃金を払って固定的に人手を確保するよりは外注に出すほうがコストが低かった」。
- (13) 以下、韓国企業の対インドネシア投資に関する記述は、松井和久「靴産業にみる海外への企業移転——韓国、台湾からインドネシアへの事例」(『アジアトレンド』1990年第3号) 51~79ページに依拠する。
- (14) Murooka, "The Flying Geese……," pp. 88. 元データは、Kim Chong-mun, 1989. *Sinbal sanop ui che'ugun silt'ae wa haeoe chikchop t'uja*, Seoul: Sanop Yonguwon.
- (15) 韓国の対中投資については、谷浦孝雄「韓国——対中国経済交流の本格化と展望」(石原享一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所, 1997年)を参照のこと。
- (16) ただし、その総数は台湾企業の集積に比べればはるかに小さいようである。筆者らがプサンで行った聞き取り調査では、その総数は「あまり多くない。中小企業も含めてせいぜい10数社くらいか」(製靴メーカー)ということであった。
- (17) 1997年11月の筆者等の聞き取り調査。