

台湾自動車産業における日本企業からの 資本・技術の導入

—A・B社の事例—

かわ 川 かみ 上 もも 桃 こ 子

はじめに

- I 日本企業からの資本・技術の導入メカニズム
 - II 台湾自動車産業の発展過程
 - III A社の事例
 - IV B社の事例
- むすび

はじめに

台湾の自動車産業は、40年を超える歴史を持つ。この間、自動車生産は域内市場の拡大に牽引されて急速な成長を遂げてきた。

このような生産拡大の過程において、台湾の自動車ア셈ブラリー・メーカーおよび部品メーカーは、日本企業と資本・技術提携関係を結び、日本企業からの技術^(注1)の導入に積極的に取り組んできた。特に、1985年に自動車産業政策が従来の保護政策から大幅な自由化に転じ、市場競争が一気に激化して以降、自動車産業における日本企業の資本・技術のプレゼンスは急速に拡大し、域内メーカーはほぼ全面的にその影響下におかれるに至った。今日の台湾自動車産業は、日本企業からの資本・技術の導入なくしては存立しえないと言っても過言ではない。

本稿の目的は、台湾自動車産業における日本企業への依存の深化過程を明らかにし、これをもたらした基本的なメカニズムを解明すること

にある。事例分析を通じて、1985年以降のア셈ブラリー・メーカーによる日本企業からの資本・技術の導入が、従来自らが実現していた競争力の水準と、市場競争から課される「必要競争力水準」とのギャップを解消するために選択されたものであったことを示す。

本稿の構成は以下のとおりである。第I節では、台湾自動車産業における日本企業からの資本・技術の導入過程を概観し、次いで分析の視角を提示する。本稿の分析視角の特徴は、1985年以降の日本企業に対する依存の深化の背景として、効率的な部品調達体制の構築・維持の必要性という要因が強く作用していたことに注目する点にある。第II節では、台湾自動車産業の発展過程を整理し、日本企業からの資本・技術導入の歴史的背景を明らかにする。続く第III、IV節では、ア셈ブラリー・メーカーA社およびB社の事例を検討する。第I節で導入した分析の枠組みに依拠しながら、両社の発展過程および日本企業からの資本・技術の導入過程を検討することが、その課題である。

(注1) 本稿が分析対象とする自動車産業の競争力は、生産技術のほか労務管理、外注管理の技術などの総合的な水準によって規定される。A、B社が1985年以降に導入を図ったのも、日本型自動車生産システムとその運営技術の総体であった。この過程を把握するため、本稿において「技術」という語は、トラン・ヴァン・トゥ氏に

ならって「財貨・サービスの生産や流通を実現したり改善したりするための科学的知識や方法」（トラン・ヴァン・トゥ「タイの産業発展と日本からの技術移転——合繊産業の経験——」〔『アジア経済』第30巻第10・11号 1989年11月〕80ページ）と定義し、生産技術、管理技術、経営技術を含む幅広い概念として用いる。

I 日本企業からの資本・技術の 導入メカニズム

1. 導入の動機と背景

表1は、現在台湾で操業中のアセンブリー・メーカー11社の概要を掲げたものである。表中A～Eの5社が日本企業との合弁企業である。このうち、1974年に米国d社と合弁したD

社(注1)を除く4社が、85年前後に合弁を開始している。

1985年前後に日本企業との合弁が急増した背景には、台湾側・日本側にそれぞれの要因がある。

台湾の既存アセンブリー・メーカーにはこの時期、日本企業の資本を導入する積極的な動機が存在した。比較的長い操業の歴史を持つA社とC社は、従来日本企業との技術提携関係を通じて日本から技術を導入していたが、1985年前後から競争が激化すると、技術提携先から資本を導入し、日本企業との関係強化を通じた生産・経営体制の改善に努めるようになった。

ある時点においてアセンブリー・メーカーが

表1 アセンブリー・メーカーの概要

(単位：台)

	設立年	四輪車生産開始年	日本企業との合弁関係およびその開始年	1994年の生産台数		
				乗用車	商用車	合計
A社	1953	1958	a自動車：1985	50,375	7,767	58,142
B社	1984	1984	b h自動車：1984 b自動車：1986	53,008	15,184	68,192
C社	1969	1973	c自動車：1986	34,675	80,980	115,655
D社	1954 ¹⁾	1969	d自動車：1974	44,333	0	44,333
E社	1986	1989	e自動車：1986	1,973	1,602	3,575
F社	1964	1979		13,757	1,487	15,244
G社	1965	1990		7,855	1,602	9,457
H社	1964 ²⁾	1968		67,338	20,233	87,571
I社	1963 ³⁾	1968		6,474	2,075	8,549
J社	1958	1989		11,211	1,041	12,252
K社	1993	1994		348	0	348
合計				291,347	131,971	423,318
日系5社(A～E社)のシェア(%)				63.3	80.0	68.5
日本企業と技術提携関係を有する企業(日系5社を含む)のシェア(%) ⁴⁾				93.8	97.6	95.0

(出所) 台湾経済研究院『中華民國機械工業年鑑 84年版』台北 1995年／彰化商業銀行『台湾汽車工業之現況與展望』台北 各年版、より作成。

(注) 1) D社の前身の設立年。1970年に改名。2) H社の前身の設立年。1972年に改名。3) I社の前身の設立年。1973年に改名。4) 日系5社にF、G、H社を加えた8社。

実現する価格面・非価格面の競争力の総合的な水準^(注2)は、当該メーカーが直面する市場環境に強く規定される。1985年以前の台湾の自動車市場は、高い関税率によって輸入車との競合から、アSEMBリー・メーカーの新設規制などの政策によってメーカー間の競争から、それぞれ保護されていた。この結果、A社をはじめとするアSEMBリー・メーカーの生産性は低迷し、製造・管理技術の改善は停滞した^(注3)。これらメーカーの競争力は、国際水準にはるかに劣る水準に留まった。

しかし1985年の政策転換以降、市場競争は一転して激化した。第1に、アSEMBリー・メーカーの新設規制の緩和を受けて、1985年以降新たに4社のアSEMBリー・メーカーが市場に参入した。第2に、輸入関税率の引き下げを受けて輸入車が激増した。表2は1985年以降の輸入自動車販売台数および域内販売台数に占めるその比率を掲げたものである。同年以降輸入台数

は急増し、1989年にはそのシェアは約36%^(注4)、乗用車のみに限れば実に43%にも達した^(注4)。

1985年以降のこのような市場競争の激化は、既存メーカーの生存空間を大幅に狭め、既存各社は突如、従来水準を大幅に上回る製品競争力を達成しない限り市場から淘汰される危険にさらされることになった。各社は、従来実現してきた競争力水準を大幅に改善し、市場において自らの生存を確保し、操業を継続するに足る売上げを達成するために最低限必要な競争力水準——本稿ではこれを「必要競争力水準」と呼ぶ——を実現する必要に迫られることになったのである。

1985年以降の市場競争の激化は、A社・C社などの既存の域内メーカーにとってまさしく「必要競争力水準」の急速な上昇を意味するものであった。A社などにおける日本企業からの資本・技術の導入は、従来市場の非競争的な環境の下で停滞してきた自らの競争力の水準と、

表2 輸入自動車販売台数およびその市場シェアの推移

(単位：台)

年	域内生産車販売台数 (乗用車+商用車)	輸入車販売台数 (乗用車+商用車)	輸入車シェア(%) (乗用車+商用車)	乗用車市場における 輸入車シェア(%)
1982	126,370	14,099	10.0	10.2
1983	146,591	15,143	9.4	8.5
1984	155,877	17,151	9.9	9.8
1985	157,011	21,614	12.1	13.2
1986	171,481	28,778	14.4	17.1
1987	236,432	48,263	17.0	20.4
1988	279,124	124,721	30.9	37.7
1989	319,966	178,147	35.8	43.4
1990	336,181	146,700	30.4	36.6
1991	394,257	97,040	19.8	23.8
1992	426,675	141,095	24.9	29.3
1993	406,448	150,735	27.1	33.0
1994	419,921	155,706	27.0	33.0

(出所) 台湾區車輛同業公會の資料より作成。

1985年以降の激しい市場競争の中で急上昇し、新たな水準に規定されることになった「必要競争力水準」との乖離を解消する手段として選択されたものであると考えられる。

一方、日本のア셈ブラリー・メーカーはこの時期、プラザ合意以降急速に進んだ円高に対応し、あわせて米国の対日自動車輸入規制を回避するため、生産拠点を海外に移転する必要に迫られていた。1985年プログラム（「汽車工業発展方案」）によりア셈ブラリー・メーカーの参入規制の緩和と外資導入促進策を打ちだしていた台湾は、他のアジア諸国に比して部品工業や素材産業の水準が高く、日本の自動車メーカーのアジア展開の最有力候補地であった^(注5)。また、急速に拡大を遂げた域内市場も大きな魅力であった。B社およびE社の設立は、日本企業がこのような動機から台湾に進出したケースである。

このように、一方ではA社やC社など既存の台湾企業が日本企業の資本を導入して成立したタイプの合弁、他方では日本のア셈ブラリー・メーカーが台湾に新規に進出して成立したB社、E社のようなタイプの合弁がそれぞれ拡大した結果、生産台数に占める日系ア셈ブラリー・メーカーのシェアは、1983年の9.9%（D社シェア）から92年には61.6%（A～E社シェア計）へと急速に拡大した（表3）。従来から技術提携関係を通じて日本企業に依存してきた台湾自動車産業は、1985年以降の合弁の拡大を通じて、ほぼ全面的にその影響下におかれるに至ったのである。

このような資本関係の拡大に伴い、1985年以降にはア셈ブラリー・メーカー各社において日本企業からの本格的な技術導入が急速に進展した。日本多国籍企業研究グループ^(注6)は、日本型生産システムの海外への移転可能性をめぐる

一連の調査の一環として、1992年に韓国・台湾で日系自動車・電機工場の調査を行なった。同グループは、台湾の日系自動車ア셈ブラリー・メーカーにおいて幅広い分野にわたる日本型生産システムの導入が観察されることを指摘しているが、これは主に1985年以降の現象であるという^(注7)。

以下では、台湾のア셈ブラリー・メーカーにおいて、日本企業からの資本・技術の導入が、どのようなメカニズムで競争力の向上をもたらすかと期待されたかにつき、分析の視角を導入しよう。

2. 分析の視角——資本・技術導入による競争力向上のメカニズム

日本企業からの資本・技術の導入は、生産・経営全般に関わる技術・ノウハウの移転を通じて、台湾市場における競争力を高めることを主な目的として行なわれたものであった。なかでも、本稿の分析視角の特徴は、日本のア셈ブラリー・メーカーとの合弁が、以下の点で生産費用の削減と製品の品質改善を可能にし、「必要競争力水準」の達成に資するものであった点に注目することにある。

(1) 設備・研究開発費用の負担の軽減

第1に域内のア셈ブラリー・メーカーは、日本企業の資本を導入することにより、合弁を行わない場合に比して設備・研究開発費用を大幅に節約することが可能になった。自動車産業の特徴は、その設備費用、研究開発費用などの巨大性と固定性にある。限定的な域内需要とア셈ブラリー・メーカーの乱立という状況の下、少量生産を余儀なくされている台湾企業が、自らこれらの費用を全面的に負担すれば、自動車1台当たりの平均生産費用は禁止的に高くなり、

その製品競争力は「必要競争力水準」を大幅に下回ることになる。1985年以降突如激しい競争にさらされることになった台湾のアセンプリー・メーカーは、日本企業の傘下に入り、研究開発に関しては現地仕様へのマイナーチェンジなどを除いて日本企業の蓄積に依存することで、また部品の生産・調達に関しては次に見るように日本のアセンプリー・メーカーの部品調達網に内在する効率性を利用することで、費用の節減を通じた競争力の向上を図った。

(2) 部品調達体制の設立・維持費用の負担の軽減

日本企業との合弁を通じた費用の節減は、部品調達体制の設立費用・維持費用に関して顕著であった。本稿の事例分析では特に、1985年以降の日本企業との合弁の拡大の背景に、効率的な部品調達体制の必要性という要因が作用したことに注目する。以下ではこの点に関し、分析の視角を導入しよう。

アセンプリー・メーカーの競争力は、自社内最終組立工程における効率性に加え、数千点にもものぼる投入部品の品質・価格・納期遵守水準に強く依存する。そして台湾のアセンプリー・メーカーが依存することになった日本企業は、安定的かつ効率的な部品調達体制の構築によってその国際競争力を維持しているのである。

日本のアセンプリー・メーカーの部品取引に関しては、多くの先行研究が存在する。例えば伊藤元重^(注8)は、自動車部品のように取引特殊的投資を伴う財の取引においては、継続的取引関係が合理性を発揮することを指摘している。継続的取引関係はまた、アセンプリー・メーカー、部品メーカー間の技術指導や情報交換、共同の技術開発を円滑にする。

しかしこのような継続的取引関係は、部品メーカー同士の競争圧力を弱め、これに売り手独占的な地位を付与する契機を持つ。アセンプリー・メーカーがこのような状態を放置すれば、部品メーカーは、例えば原価低減・品質改善努力を怠ったり、アセンプリー・メーカーに虚偽の情報を与えたりして自己利益の増進を図る可能性がある。部品メーカーのこのような行動を、ウィリアムソンらにならって「機会主義」的行動^(注9)と呼ぼう。

伊丹敬之^(注10)、浅沼万里^(注11)は、アセンプリー・メーカーが、複社発注制ないしオーバーラップ供給体制、あるいは異なる技術水準の部品の発注を通じて、部品メーカー間の競争圧力の創出、各社に対するモニタリングと選別、原価低減や技術開発に関するインセンティブの提供を行なっていることを明らかにした。すなわち、日本のアセンプリー・メーカーの現行の部品調達体制には、部品メーカーの機会主義的行動を有効に抑制する制度的仕組みが備わっていると考えられるのである。

このように、日本のアセンプリー・メーカーの部品調達体制は、部品の効率的かつ安定的な調達を保証し、同時に部品メーカーにおける技術開発、情報蓄積を促進する機能をも有する。日本のアセンプリー・メーカーの国際競争力は、このような部品調達体制の効率性に決定的に依存しているのである。

ところで、このような効率性は、同種の部品を製造する多数のメーカー間に競争圧力が作用することによってはじめて保証される。換言すれば、一定の効率性をもつ部品調達体制の構築は、一定数以上の部品メーカーの集積が存在してはじめて可能になるものである。

1985年以降の市場環境の変化の中で、急速に上昇した「必要競争力水準」を達成する必要に迫られた台湾メーカーにとり、効率的な部品調達体制の確保は焦眉の急であった。しかし、生産台数も少なく、部品メーカーの数も限定された台湾において、アSEMBリー・メーカーが効率的な部品調達体制の設立・維持を自ら全面的に負担する際の費用は禁止的に高かった。ここに、1985年以降の市場競争の激化の中で、日本企業への依存が深化することになった重要な契機が存在する。

すなわち台湾企業と日本企業の合弁が成立すると、日本側アSEMBリー・メーカーの協力部品メーカーが台湾に多数進出し、従来少数の現地部品メーカーで構成されていた非効率的な部品調達体制に替わって、当該合弁メーカーの支援を開始した。これらの調達体制においては、日本におけるアSEMBリー・メーカー、部品メーカー間のモニタリング機構が台湾においても作用して、部品メーカーの機会主義的行動が抑制され、部品調達の効率性と安定性を確保するというメカニズムが作動した。なぜなら、台湾で操業する日系部品メーカーは、日本本社がアSEMBリー・メーカーのモニタリングと選別の機構の中にある限り、いわば本社を人質にとられているのであり、台湾でも当該アSEMBリー・メーカーの合弁先企業の競争力の向上に全面的に協力することになったからである。

このように、日本企業との合弁は、台湾のアSEMBリー・メーカー本体の生産・経営体制の強化を直接的に可能にすると同時に、これらメーカーが1985年以前に直面していた部品調達体制上の困難を解決するための、有効な方途を提供するものでもあった。

(3) 分析対象企業の選定

本稿第Ⅲ、Ⅳ節では、アSEMBリー・メーカーA、B社における日本企業からの資本・技術の導入過程を分析するなかで、本節で提示した(1)資本・技術導入の動機、(2)資本・技術導入による競争力の向上メカニズム、を改めて検出し、台湾自動車産業における日本企業への依存の深化過程を具体的に考察する。

分析対象企業としてA、B社を選定した理由は次の3点である。第1に、A社とB社はその歴史と性格において対照的である。A社は創業以来1985年にa自動車から25%の出資を受けるまで、30年以上にわたって「自力更生し、真の『国産車』を発展させる路線を堅持」^(注12)し続け、「民族工業」^(注13)的な経営を行なってきた。他方B社は、1984年にb自動車系b h自動車の合弁企業として発足し、86年にb自動車の資本参加を受けた。同社は日本企業の台湾進出によって成立したタイプの合弁の典型的事例であり、一貫して親会社の経営資源に依存しながら生産を行なっている。表3は両社を含むアSEMBリー・メーカー各社の市場シェアの推移を掲げたものである。ここから1985年以降、A社がシェアを低落させるなか、B社は著しい躍進を遂げていることが分かる^(注14)。この対照のなかに、台湾自動車産業における日本企業の資本・技術に対する依存の深化が端的に看取されよう。

第2に、A社は1985年に従来の「自力更生」型の企業戦略を大幅に転換し、a自動車から資本を導入するとともに、その技術に依存しながらシェアの回復を目指す道を選択した。A社のこのような戦略転換は、「自由化、国際化で世界的企業にしがみつくしか生き残る道はない」^(注15)状況を迎えた1985年以降の台湾自動車

表3 アセンブリー・メーカー各社の生産台数およびそのシェアの推移

(単位: 台, %)

年	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	合計
1983	64,056		21,325	14,318		5,844		31,172	8,077			144,792
	44.2		14.7	9.9		4.0		21.5	5.6			100
1984	67,404	1,979	21,486	14,274		7,395		34,891	14,315			161,744
	41.7	1.2	13.3	8.8		4.6		21.6	8.9			100
1985	58,567	2,511	24,380	17,784		12,870		24,018	9,449			149,516
	39.2	1.7	16.3	11.9		8.6		16.1	6.3			100
1986	63,387	2,848	23,735	20,205		13,885		36,616	13,791			174,467
	36.3	1.6	13.6	11.6		8.0		21.0	7.9			100
1987	80,725	4,398	28,663	35,053		28,265		56,848	18,566			252,518
	32.0	1.7	11.4	13.9		11.2		22.5	7.4			100
1988	62,727	7,240	36,763	36,771		32,572		79,595	25,166			280,834
	22.3	2.6	13.1	13.1		11.6		28.3	9.0			100
1989	62,006	18,167	42,755	41,197	4,814	28,570		100,448	21,033	265		329,255
	18.8	5.5	13.0	12.5	1.5	11.7		30.5	6.4	0.1		100
1990	61,284	32,473	50,399	31,858	19,198	35,139	1,309	105,204	22,884	3,003		362,751
	16.9	9.0	13.9	8.8	5.3	9.7	0.4	29.0	6.3	0.8		100
1991	67,076	45,403	60,452	37,240	22,801	31,007	8,147	108,162	20,716	3,009		403,393
	16.6	11.3	15.0	9.2	5.5	7.7	2.0	26.8	5.1	0.7		100
1992	72,113	53,408	81,358	47,379	14,780	23,493	12,429	115,622	13,483	2,667		436,732
	16.5	12.2	18.6	10.8	3.4	5.4	2.8	26.5	3.1	0.6		100
1993	55,853	57,504	85,045	40,098	8,475	23,920	9,655	111,834	5,471	6,669		404,524
	13.8	14.2	21.0	9.9	2.1	5.9	2.4	27.6	1.4	1.6		100
1994	58,142	68,192	115,655	44,333	3,575	15,244	9,457	87,571	8,549	12,252	348	423,318
	13.7	16.1	27.3	10.5	0.8	3.6	2.2	20.7	2.0	2.9	0.1	100

(出所) 經濟部工業局『中華民國工業發展年報』台北 各年版/台湾經濟研究院『中華民國機械工業年鑑』台北 各年版より作成。

(注) 各年につき、上段は生産台数、下段はその全体に占めるシェアを示している。

産業において、日本企業への依存が急速に深化した過程を象徴するものである。A社の事例を通じて、台湾のアセンブリー・メーカーにおいて日本企業からの資本・技術の導入が必要となった背景を明らかにすることができるだろう。

第3に、A、B社の生産開始年には30年の開きがあり、両社の発展過程を取りまいた市場・政策環境や部品工業の広がりなどの歴史的条件下には大きな差があった。A、B社の発展過程の

分析を通じて、アセンブリー・メーカーの置かれる初発環境の相違がその発展経路に及ぼすインパクトを明らかにすることが可能となろう。

事例分析に先立ち、次節では、1953年以降の台湾の自動車産業の発展過程を概観する。A社・B社における日本企業からの資本・技術の導入過程の歴史的背景を明らかにすることが、その目的である。

(注1) このように、D社は厳密には日系企業ではない。しかし、米国d社がd自動車の100%子会社であること、D社の技術提携先がd自動車であることから、台湾では一般にD社は日系企業とみなされている。本稿においても、D社を日系企業として扱う。

(注2) 自動車産業における企業の競争力は、価格面での優位性と、品質・アフターサービスの質などの非価格面の優位性から総合的に構成されると考えられる。本稿では「競争力」という語を、この総合的な優位性を指すものとして用いる。ところで、上に挙げた諸要因のうちいずれが企業競争の帰趨を決するかは、状況に応じて異なると考えられる。例えば1985年以降の台湾では、価格・品質の両面にわたり激しい企業間競争が展開されたが、最終的に競争を左右したのは性能面での優位性であったと考えられる(1994年9月の聞き取り調査より)。

(注3) 『日本経済新聞』1982年7月15日、『日経産業新聞』1982年7月19日、『日経産業新聞』1983年10月5日、などを参照。

(注4) このように輸入が急拡大した背後には、1985年以降の輸入関税率の引き下げ、台湾元高の進行などの価格面の要因とならんで、域内生産車に対する消費者の不満足が指摘できる。折からのバブル景気を追い風として自動車需要が急拡大したこの時期に、域内のアSEMBリー・メーカーは輸入車による市場の浸食を許してしまったのである。

(注5) しかし1986年以降の元高、部品工業の技術水準の相対的低位性、これに起因する日本からの輸入部品に対する高い依存度などの要因から、台湾を完成車の輸出拠点とする計画は、合弁の成立後、早い時期に挫折した。

(注6) 日本多国籍企業研究グループ『韓国・台湾における日本型生産システム——日系自動車・電機工場の『適用』と『適応』(1)』(『社会科学研究所』[東京大学社会科学研究所]第45巻第3号 1993年12月)/同『韓国・台湾における日本型生産システム……(2)』(同誌第45巻第4号 1994年1月)。特に第3号の102~121ページ、第4号の71~88ページを参照。

(注7) 日本多国籍企業研究グループ『韓国・台湾における日本型生産システム……(2)』73~74ページ。

(注8) 伊藤元重「企業間関係と継続的取引」(今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会 1989年)。

(注9) O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: The Free Press, 1975). 特に本稿で扱う

取引主体の少数性と「機会主義」の関係については同書26~30ページを参照。

(注10) 伊丹敬之「見える手による競争——部品供給体制の効率性——」(伊丹敬之他著『競争と革新——自動車産業の企業成長——』東洋経済新報社 1988年)。

(注11) 浅沼萬里「自動車産業における部品取引の構造——調整と革新的適応のメカニズム——」(『季刊現代経済』第56号 1984年 SUMMER)/同『日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係——『関係特殊の技能』の概念の抽出と定式化——』(『経済論叢』[京都大学]第145巻第1・2号 1990年1・2月)。

(注12) 中華徴信所『台湾地區集團企業研究』台北 1988/1989年版 690ページ。

(注13) 彰化商業銀行『台湾汽(車工業之現況與展望(十七)』台北 1990年 5ページ。

(注14) 表3から分かるように、近年C社(1986年にc自動車と資本提携)の躍進が著しい。同社は従来商用車を製造していたが、1993年に発売した乗用車が好評を博し、シェアを急速に拡大しつつある。ちなみに同社は、A社グループに属し、A社がその株式の12%を保有する、A社の兄弟メーカーとも言うべき存在である。A社とC社の対照的な業績について関係者は、両社の経営方針の違い、A社の方が操業年数が長く生産体制上の問題がより根深いことなどを理由に挙げる(1995年8月の聞き取り調査より)。C社の事例の検討も、今後の課題の1つである。

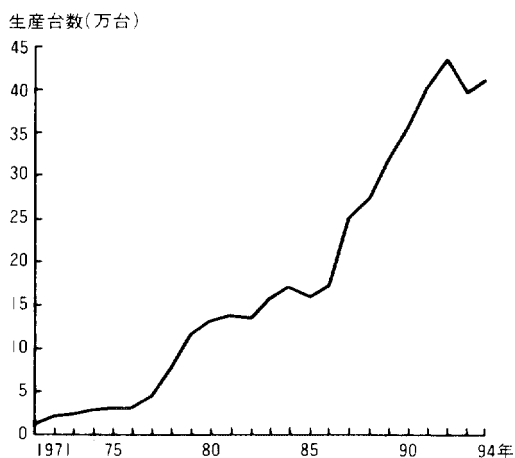
(注15) 呉惠然経済部工業局副局長の発言。『日本経済新聞』1985年12月17日。

II 台湾自動車産業の発展過程

前節で指摘したとおり、台湾自動車産業の発展過程においては、1985年が重大な転換点であった。同年を境にして、台湾の自動車産業では、政策の内容のみならず生産拡大のメカニズムにも大きな変化が生じた。

1985年以前の成長は、主に政策的に保護された域内市場の急拡大によってもたらされたものであった。特に台湾経済が急速に成長した1960年代半ばから70年代末にかけての需要の伸びは

図1 自動車生産台数の推移



(出所) 經濟部統計處『中華民國・台灣地區工業生産統計月報』台北 各月版より作成。
(注) 乗用車、バス、トラック、ワゴンを含む。

著しく、域内の自動車生産は、市場の拡大に対応するなかで成長を遂げた。

これに対して1985年以降の成長過程の特徴は、輸入車の急増とアセンブリー・メーカーの相次ぐ参入により生じた激しい市場競争が、産業成長をもたらした点にある。図1は1970年以降の生産台数の推移を掲げたものである。1985年以降の急激な成長ぶりが看取されよう。また前節で見たとおり、この時期には日系メーカーのプレゼンスが急速に拡大した。

以下では、A社の設立により台湾自動車産業の幕が開けた1953年以降の台湾自動車産業の発展過程を、85年以前・以降の2つの時期に分け、各々の時期における政策の展開とアセンブリー・メーカーの参入状況を簡単に整理する(注1)。

1. 1985年以前

1953年に設立されたA社は、58年に本格的な生産を開始した。政府は同年以降、A社に厳しい国産化率の達成スケジュールを課して部品工業の育成と外貨の節約を図る一方、1961年プロ

グラム(「發展國產汽車工業辦法」)を公布してA社の保護育成に努めた。その結果、1967年まで、市場は同社の独占下にあった。

その後、1967年から73年にかけては一時的にアセンブリー・メーカーの設立制限の緩和、輸入の自由化などが進み、H社の前身・R社やI社(いずれも68年に生産を開始)、D社(69年)、C社(73年)の新規参入が続いた。しかし、1974年以降には自動車関連政策は再び制限的な方向へ転じた。同年には小型乗用車の輸入が禁止され、1977年にはトラック・大型車の輸入元が欧米のみに限定された。同じく1977年には輸出比率が50%以上の場合を除き、アセンブリー・メーカーの設立申請の受理が停止された。

政策に再び変化が生じたのは、1979年前後からである。1978年以降、完成車の輸入は限定付きながら再開された。1979年プログラム(「促進汽車工業發展方案」)では、国産化率の向上や品質管理の強化と並んで、外国メーカーと合弁で大型車工場および大規模乗用車工場を建設する旨が掲げられた。このうち乗用車工場の合弁計画は、従来の少量生産体制を打破して年産20万台規模の工場を新設し、輸出可能な自動車を製造して自動車産業の近代化を一気に図ろうとするものであった(「國富計画」)。既存メーカーの強い反対にもかかわらず同計画が推進された背後には、保護政策に甘んじて競争力の改善が進まない既存メーカーに対する政府の強い不満が存在した(注2)。

同計画には台湾側から中国鋼鉄などが出資を決めた。合弁相手には日本を代表するアセンブリー・メーカー、a社とb社が激しい競争を展開した末(注3)、b自動車が内定した。しかしその後、b自動車と台湾政府の交渉は輸出比率、

工場立地、技術移転計画などをめぐって決裂し、1984年に「國富計画」は撤回された。

2. 1985年以降

1979年前後から徐々に現われた政策の変化は、85年プログラム（「汽車工業發展方案」）によって決定的なものとなった。同プログラムは、輸入関税率の引き下げと小型車の国産化率規制の緩和^(注4)、外資・外国技術導入の奨励、ア셈ブリー・メーカーの参入規制の緩和などを内容とする段階的自由化策である。

このような政策変更を受け、E社（1989年）、J社（89年）、G社（90年）、K社（94年）と、ア셈ブリー・メーカーの新規参入が相次ぎ、現在見られる11社体制が成立した。またすでに見たとおり、自動車の輸入も激増した。さらに現行の保護措置も、台湾のWTO加盟を控え、段階的に縮小・廃止へと向かうことが明らかになっている。

台湾自動車産業における日本企業からの資本・技術の導入は、1985年以降、ア셈ブリー・メーカーの新規参入と輸入の急増により域内市

場における競争が一気に激化するなかで、急速に進展した。以下第Ⅲ、Ⅳ節では、A社、B社を分析対象に、この時期に合弁が拡大した背景とその基本的なメカニズムを具体的に検出する。

（注1）以下の記述は次の文献に依拠する。中華徵信所『台湾地區産業年報 汽機車業』台北 1992年／彰化商業銀行『台湾汽車工業之現況與展望』台北 各年版／台湾經濟研究所『汽車工業發展策略研究報告』台北 1988年／經濟部工業局『中華民國工業發展年報』台北 各年版／傳貽椿「台湾之汽車工業」（『台湾銀行季刊』第19巻第1期 1968年）／同「台湾之運輸工具工業」（『台湾銀行季刊』第20巻第3期 1969年）／經濟日報『車輛暨零配件特刊』台北 1992、93年版／居城克治「台湾における自動車産業の現状と部品調達」（北村かよ子編『NIEs 機械産業の現状と部品調達』經濟協力シリーズ156 アジア經濟研究所 1991年）／朝元照雄「台湾の自動車産業育成政策と産業組織」（谷浦妙子編『産業發展と産業組織の変化』研究双書443 アジア經濟研究所 1994年）。

（注2）『日本經濟新聞』1983年7月15日、同紙 1983年1月13日。

（注3）このうちa自動車は、A社への資本参加が再三拒否されてきたという事情から、「國富計画」への参加を決意した（『日本經濟新聞』1981年10月5日）。

（注4）1985年以降の輸入関税率、国産化率規定の推移は下表のとおりである。

1985年以降の輸入関税率の推移

(%)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
小型車	65	60	55	42.5	42.5	40	40	30	30	30	30
小型トラック	65	60	55	50	45	40	40	30	30	30	30
大型トラック	60	60	58	53	48	45	45	42	42	42	42
部品	35	35	35	35	35	25	25	25	25	25	25

（出所）台湾區車輛同業公會の資料ほか。

1985年以降の国産化率規定の推移

(%)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
小型車	70	70	70	70	50	50	50	50	50	50	50
3.5～10トン車 およびそのシャシ	33	33	35	37	37	37	37	37	37	37	37
10トン以上の車 およびそのシャシ	27	27	29	31	31	31	31	31	31	31	31

（出所）台湾區車輛同業公會の資料ほか。

III A社の事例

A社は1985年にa自動車から資本を導入した。これは、日本企業からの資本・技術導入をもって「必要競争力水準」の達成を図ろうとしたA社の思惑と、台湾に生産拠点を確保することを狙ったa自動車の思惑が一致した結果である。以下ではまず、第1項において、1985年以前のA社がその「民族工業」、「自力更生」的な発展過程でハイコスト体質を固着させた経緯を概観し、次いで85年以降のA社におけるa自動車からの資本・技術の導入過程を明らかにする。続く第2項において、A社の「自力更生」路線の挫折の重要な要因が、特にその部品調達体制にあったことに注目し、第I節で提示した分析視角に依拠しながら、a自動車からの資本導入の意義を検討する。

1. 発展過程

(1) 1985年以前

A社は台湾で最も古い歴史を持つアSEMBリー・メーカーである。同社は1953年に設立された後、58年にアメリカのW社および日本のa自動車と技術提携契約を結び、ジープ、大型車、乗用車の製造を開始した^(註1)。

初期のA社の経営は、政府による保護^(註2)・国産化政策に強く規定された。政府は1961年にアSEMBリー・メーカーの新設を禁止し、A社製品と競合する完成車・部品の輸入を規制した。1964年から71年にかけてはタクシーに用いる車両がA社製に限定された^(註3)。しかしこの時期のA社は、以上のような保護措置によって生存の空間を見出し、成長のきっかけをつかんだが、その内部には次のような問題が生じていた。

(i) 慢性的な過剰設備

政府はA社が1958年にa自動車と技術提携契約を締結した際に、早くも同社に厳しい国産化率の達成スケジュールを課した。これは、生産開始後毎年20%ずつ国産化率を引き上げ、5年後に完全な国産化を達成することを内容とするものであったが、当時の部品工業の脆弱さに鑑みれば、そもそも不可能な計画であった。同スケジュールは1961年に修正され、国産化率の最終目標は60%に引き下げられた。しかし、以後も1963年^(註4)、65年^(註5)の措置を通じて国産化率の向上が企図され、85年プログラムによって段階的引き下げに転じるまで、高国産化率政策は長期にわたって継続した。このような政策は、部品メーカーの育成と外貨の節約を意図したものであったが、長期的にはA社に次のような困難を負わせる結果となった。

A社が国産化を開始した時期には、域内の部品メーカーの数およびその技術水準は著しく限定されていた^(註6)。したがってA社は既存企業を外注先として利用しながら国産化を進めることが難しく、多くの場合部品の内製および子会社の設立^(註7)によって国産化に取り組み、自ら多大な負担を背負うこととなった。途上国ではしばしば「素形材加工の分業の未発達」^(註8)という制約ゆえに、メーカーが多くの工程を内製化し、過剰設備を抱えざるをえなくなるが、これはA社にもあてはまる問題点であった。

表4は1985年前後のアSEMBリー・メーカーの設備一覧を掲げたものである。表からA社の投資額の圧倒的な大きさが分かる。特に同社では、1980年に、エンジン・ライン、最新の塗装ライン、域内初のボディプレスラインを備えた新工場を建設したが、完成後にはその稼働率

表4 アセンブリー・メーカーの設備投資額（1985年前後の状況）

（単位：100万台湾元）

	アセンブリー・メーカー						部品メーカー	投資額計
	A社	C社	D社	F社	H社	I社		
1. シリンダーブロック	?		95	17	104			216
2. シリンダーヘッド	?		50					50
3. クランクシャフト	100	200						300
4. { カムシャフト	320	150	34					504
ピットマン・アーム			25			12	60	97
ピストン			4				42	46
5. { コネクティング・ロッド	240		25				60	325
ピストン・ピン							26	26
6. { クラッチ							80	80
フライホイール	80			3	4		5	92
7. トランスミッション・ギア			80			12		92
8. ギア・ボックス			120	8				128
9. { フロントアクスル・プロペラシャフト							200	200
リアアクスル・プロペラシャフト							715	715
10. ステアリング・コラム				4		25	323	352
11. ステアリング・ギア						7	27	34
12. ブレーキ・アセンブリー							430	430
13. ドア	200						74	274
14. シャシ						10	37	47
15. ホイールキャップ、トランクなど	151					8		159
合 計	1,091	350	433	32	108	74	2,079	4,167

（出所）黄智輝「自製率制度的意義與做法」（『台北市銀月刊』第16巻第7期 1987年7月）62～63ページ表3。

（注）（1）本表は、1984年の時点で部品国産化の対象に選定されていた15の部品に関し、各メーカーの生産設備の保有状況を掲げたものである。

（2）この時期、アセンブリー・メーカーは上記15項目の中から1年目に3、4項目を国産化し、以後国産化品目を増加させることが義務づけられていた。

の低迷に悩まされることになった^(注9)。慢性的な過剰設備は、1985年以降に顕在化したA社の競争力の弱さの重要な要因である。

このようにA社は、台湾製造業の技術水準がまだまだ低く、外注を活用して効率的な分業体制を築く余地の限られた状況下で、自ら巨額の費用を投じて部品の生産・調達体制を整備し、国産化に取り組んだ。この点でA社はまさしく「民族工業」の雄であった。しかし、長期にわ

たる過剰な設備負担はA社の生産体制にハイコスト体質を刻み込み、その困難は市場競争が激化した1985年以降、急速に露呈されるに至った。

(ii) 研究開発活動の負担

A社の「民族工業」路線はまた、1980年前後から活発化した研究開発活動にも窺われる。同社は1981年にR&Dセンターを設立、5年の歳月と20億台湾元を投じて独自デザイン車を開発した^(注10)。これは「中国人が設計した初の車」

として1986年に発売された。しかし、この独自デザイン車は一時的には好評を博したものの、その後の販売は低迷した。台湾の自動車産業関係者は、「A社の独自デザイン車開発は失敗だった」^(注11)と指摘する。A社がR&D活動に投入した莫大な資金は多大な財務負担を招いた。

(iii) 車種の過多

加えて、A社は早い時期から車種の過多による非効率に悩むこととなった。同社は早くも1965年には、年産6000台程度でありながら大型車、ジープなどを含む14車種を製造していた。このような車種過多はa自動車が資本参加した1985年前後まで長期にわたって継続し^(注12)、A社自身のみならず部品メーカーにおいても多品種少量生産の状況を招いて、同社製品の競争力の低下をもたらした。

このような車種過剰の原因は、次のように推測される。第1に、政策的に独占を保証された同社が、市場の多様なニーズを一手に引き受けて輸入代替を推進する役割を担わざるをえなかった可能性が考えられる。第2に、急速に拡大する域内市場で独占的な地位を占めていた同社が、合理化によって収益力の向上に努める道を選ばず、新車種の乱発によって売上増を図ってきた可能性が考えられる。

このように、A社はその成長過程を通じて慢性的なハイコスト体質を抱えこむこととなった。にもかかわらず同社が生産開始以来1980年代半ばまで成長を遂げたのは、主にこの間に域内市場が急成長したことによる。1968年以降にはH社などの参入により市場シェアは低下したが、A社は80年前後まで高いシェアを維持した。A社は国際水準にはるかに劣る競争力水準しか実現しえなかったにもかかわらず、非競争的な市

場環境ゆえに成長することができたのであった。

しかし、1980年前後からA社を取りまく環境には変化が生じた。第II節で触れたように、1982年末には、年産20万台規模の乗用車の合併プロジェクト計画（「國富計画」）へのb自動車の参加が一旦内定した。同計画は1984年に白紙撤回されるに至ったが、政府は「これまでの自動車工業保護育成策が失敗だった」^(注13)と発言し、b自動車の進出に対して再三強い期待を表明した。一連の動きは、A社に強い衝撃を与えた。

(2) 1985年以降

1985年にA社はa自動車の資本参加に同意した。出資比率は25%である。a自動車の資本参加を再三にわたって拒否してきた^(注14)A社が、長年にわたる「民族工業」路線を転換し、社内の異論を抑えてa自動車の資本を導入した背景は、次の通りである。

第1にA社は、前述の「國富計画」をめぐる一連の動きから明らかになりつつあった政策転換の動きが、1985年プログラムの公布により決定的なものとなるであろうことを予想し、a自動車との協力関係の下で企業体質を改善して市場競争の激化に対応することを選択した。換言すれば、A社が自らの生存を確保するために達成しなければならない「必要競争力水準」が市場競争の激化の中で急速に向上するなか、A社はa自動車の経営資源への依存を通じて自らの競争力を高める道を選択した。第2に、A社は1980年前後から新工場建設、R&D活動の推進に巨額の資金を費やしていた。a自動車の資本参加は、A社の財務負担を軽減することになった^(注15)。

a自動車は資本参加と同時にA社の本格的支援を開始したが、A社の生産体制の非効率性は

a自動車スタッフの予想を上回るものであった^(注16)。以後、A社およびその外注先部品メーカーは、以下の2つの経路を通じてa自動車グループから日本企業の技術を導入することになった。

第1に、A社本体の現場において日本型生産システムの導入が進んだ。a自動車は資本参加と同時に自社の製造技術・品質管理の専門家を多数台湾に派遣し、A社の合理化に着手した^(注17)。

第2にa自動車グループは、A社の取引先部品メーカーにおける日本からの技術導入を推進した。a自動車は、自社の関連部品メーカーを動員してA社の外注先部品メーカーの体質改善に着手した。表5は、日本の自動車部品メーカーの台湾進出状況を掲げたものである。表から、

表5 日本の自動車部品メーカーの台湾進出状況
(単位：社)

年	進出企業数	うち a自動車系	うち b自動車系
1965~70	17	0	1
1971~75	6	1	2
1976~80	14	4	1
1981~85	9	0	2
1986~90	34	12	9
1991	2	2	
1992	1		
合計	83	19	15

(出所) 日本自動車部品工業；オート・トレード・ジャーナル共編『日本の自動車部品工業』1994年版 資料8 (主要部品会社詳覧、掲載部品会社一覧)／東洋経済新報社『企業系列総覧』1994年版、をもとに作成。

(注) (1) 同一の日本企業が複数の合弁企業に出資している場合は、別々に算定。なお、進出時期などが不明な5社は除いた。

(2) 系列所属に関しては、出資関係、納入先の構成、協力会への加入状況などから総合的に判断した。

1985年以降、a自動車関連部品メーカーの合弁が急速に拡大し、86~90年の間に12社もの合弁企業が設立された様子が窺われる。a自動車は自社の関連部品メーカーによるA社部品メーカーへの協力策を講じ、グループぐるみでA社の支援を行なったのである^(注18)。

このような努力にもかかわらず、表3に見るように、A社の市場シェアは1985年以降急速に低下した^(注19)。この要因としては以下の点が挙げられる。第1に、すでに指摘した1985年以降の競争の激化である。A社は1986年から89年にかけては米国系の合弁企業・H社に、また89年以降は同年に乗用車の生産を開始したB社に、シェアを奪われた。

第2に、A社の内部的な混乱が指摘できる。A社は創業初期から販売をX社に委ねていたが、そのX社との関係が1980年代後半以降急速に悪化した^(注20)。1988年にはX社がA社に販売総代理権を返上、A社は急速独自の販売網の構築に取り組んだが、この間に同社のシェアはさらに低下することになった。また同じく1988年には、A社とa自動車の協力関係に亀裂が生じた^(注21)。

市場シェアの急速な低下に直面したA社は、1990年前後からa自動車の国際分業網にさらに深く参与するなかでシェアの回復を図るようになり、両社の関係は改善された^(注22)。特に、かつてのA社の「民族工業」路線の象徴であったR&D活動においてもこの時期独自路線を一時的に凍結し、a自動車の傘下に入った^(注23)ことは、A社がa自動車の国際分業体制にさらに深く編入されたことを象徴するものである。

2. 「自力更生」路線の挫折と部品調達体制の再編成

以上では、1985年前後のA社が、自社の実現

可能な競争力水準と、市場環境から課される「必要競争力水準」の乖離の急拡大に直面し、創業以来堅持してきた「自力更生」路線の転換を余儀なくされた過程とその背景を検討した。A社は大型製造設備からR&D部門までの自動車製造システムを自らフルセット的に確立したが、これは同社が標榜した「民族工業」の理念を体現したものであったというよりも、部品工業の広がりがない状況下で国産化を強行したことの結果であったと考えられる。その非効率性は1985年以降の環境変化の中で急速に露呈し、長年にわたって「自力更生」路線を貫いてきた同社は、日本企業との協力関係のなかに再起の道を模索することになったのであった。

以下では特に、第1節で導入した分析視角に依拠しつつ、A社の部品調達体制の分析を行なう。本節第1項(i)~(iii)で指摘した要因もさることながら、部品調達体制の非効率性こそが、1985年以前のA社にハイコスト体質をもたらし、同社の「自力更生」路線を挫折せしめた重要な背景であると考えられるからである。以下、(1)1985年以前のA社の部品調達体制に内在した問題点、および(2)85年に合弁が成立した後、A社がa自動車の傘下でこれをどのように解決しようとしたか、を検討しよう。

(1) 1985年以前の問題点

第1節第2項(2)で見たように、日本ではアセンブリー・メーカーが長期的な取引関係を通じて部品メーカーとの密接な協力関係を構築する一方、複社発注制などを通じて部品メーカー間に競争圧力を発生させていた。このような効率的な部品調達体制は、自らも激しい市場競争の下におかれたアセンブリー・メーカーが、多数の部品メーカー間に継続的に競争圧力を創出し、

その機会主義的行動を抑制することによって維持されるものであった。

一方、すでにみたようにA社が部品調達網を整備していった過程では、部品メーカーの機会主義的行動を抑制する機構が基本的に欠落していた。すなわち第1に、A社が発展を遂げた1960~70年代には組み付け用部品を供給しうるメーカーの数は非常に限られていたから、部品メーカー間に競争を発生させようにもその絶対数が限定されていた。第2に、A社の成長過程では国産化率および部品輸入関税率が政策によって長らく高水準に保たれていたため、A社は輸入部品との競合圧力を通じて域内部品メーカーの機会主義を封殺することが不可能であった。第3に、A社は1967年まで政策的に独占を保証され、その後も市場で寡占的な地位を確保していた。このような非競争的な市場環境下では、A社自身、部品メーカーの機会主義的行動を効果的に抑制することの誘因が低かった。A社がおかれた環境に鑑みれば、同社が自ら、競争圧力を内包した効率的な部品調達体制を構築するためのコストは禁止的に高かったのである。

このような非効率的な部品取引関係は、A社と部品メーカーの取引のほとんどが自動車部品の技術的性格を反映して長期的なものであったことによっていっそう固着し、A社のハイコスト体質を招来することになった。そしてこの非効率的な部品取引体制は、1985年以降の「必要競争力水準」の向上の中で、急速にその限界を露呈することになったのであった。

(2) 1985年以降の部品調達体制の再編とその限界

1985年のA社の戦略転換は、a自動車の生産体系に依拠して部品メーカーの機会主義的行動

を抑制し、調達部品の価格・品質・納期の水準を改善して、「必要競争力水準」と自社の実現可能な競争力水準の乖離の縮小を図るものであった。すなわち合弁成立後、a自動車からの奨励・要請に応じてa自動車系部品メーカーが台湾に進出し、合弁の部品メーカーが誕生すると、A社はこれに依拠した部品調達体制の整備を開始した。

A社は、台湾に進出したa自動車の系列部品メーカーを活用することによって、次の2点を通じた部品調達体制の効率化を意図したものと考えられる。第1に、外注先部品メーカーの製品競争力が日本企業の技術・経営ノウハウの導入を通じて改善されることを期待した。第2に、a自動車の要請に応じて台湾に進出した日系部品メーカーは、日本本社がa自動車の監視と動機付けの機構のなかにある以上、台湾においても機会主義的行動を自制してA社の品質向上に中核的な役割を果たすであろうことが期待されたものと考えられる。換言すればA社は、a自動車が日本で構築した調達網の誘因システムを利用し、これに便乗することを通じて、台湾における部品メーカーの機会主義的行動の契機を抑制しようとしたのである。

1985年プログラムにより国産化率規定と部品の輸入関税率が引き下げられたこともまた、輸入部品との競合圧力を利用して部品メーカーの機会主義的行動を抑制することを可能にした。1985年以降のA社は、a自動車が日本において部品メーカーとの間に形成してきた機会主義の抑制機構、および輸入部品との競合圧力を利用し、これに基づいて効率的な部品調達体制を構築することを通じて、自社の製品競争力水準と「必要競争力水準」とのギャップの縮小に努め

台湾自動車産業における日本企業からの資本・技術の導入

るようになったのである。

しかし、部品調達体制の効率化を通じたA社の競争力向上策の前途には、多くの困難が伴っている。例えば同社のスタッフは、「長期にわたり取引関係を有してきた部品メーカーは、非効率的な企業であろうと取引関係を停止することは容易ではない」と言う^(注24)。いったん企業間に固着した非競争的な取引関係は、容易には拭い去ることができないのである。また、部品メーカーがB社などの高成長の見込まれるメーカーへの納入を優先し、A社などシェアの低下しているメーカーへの納入を後回しにするという現象も生じている^(注25)。現在のA社では、シェアの低下が部品調達体制を脆弱化し、これが更なるシェアの低下をもたらすという悪循環が生じているのである。次節で見るB社が、競争的な初発環境の下で新規に部品調達体制を築きえたのに対し、A社は非競争的な環境下での長期にわたる操業によって固着した、非効率的な企業間関係に悩まされ続けている。

このように、自動車産業における部品取引関係の長期性・継続性は、A社が自らのハイコスト体質を払拭しようとする際に大きな障壁となっている。A社のa自動車に対する依存の深化は、市場競争の激化とA社の業績低迷がもたらした必然的な帰結であるが、同社が再起をかけて取り組む新戦略の行方は、いまだ明らかではない。

(注1) A社は設立当初の9年間、毎年大幅な赤字を計上した。しかし、グループ内企業からの財務支援、アメリカからの援助借款の導入などによりこの危機を切り抜けた。特にA社は、1955年に10.9万US^{ドル}。(当時の公定レートで約250万台湾元)、56年に7.4万US^{ドル}。(同約180万台湾元)および300万台湾元の援助借款を導入している(傳賡楷「台湾之汽車工業」23ページ)。これはいずれも

A社が自動車製造を開始する以前のことであったが、同社の設立時の資本金額が200万台湾元であったことを考えれば、同社にとり、これらの借款の意義は非常に大きいものであったと推測される。

(注2) ただし、A社はこの時期に常に政府の保護を受けていたわけではない。例えば、1959年にA社が大型車のシャシを発売した直後、政府はその輸入を開放した。これは、トラックが産業発展および公共運輸に深く関わる重要な輸送手段であることに鑑みた措置であったが、結果的にA社は大型車用シャシの製造を中断せざるをえない状況に陥った。

(注3) ただし、産業用トラックおよびそのシャシの輸入が許されていたほか、乗用車もさまざまな名目で輸入されていたため、1960年代半ばに至ってもA社製品のユーザーは政府機関、A社製品の購入を義務づけられていたタクシー会社などに限られていたという(傅貽椿「台湾之汽車工業」25ページ)。

(注4) 「有關華僑及外国人投資条例积示事項修正案」による。

(注5) 「工業輔導準則」および「機械電気製造工業分年達成計画施行辦法」による。

(注6) A社は設立初期には輸入部品以外のほとんどを内製していたが、7～8年後には60～70社に外注をするようになった。しかし外注先の大半は機械・鉄工メーカーの兼業であった(傅貽椿「台湾之汽車工業」23～24ページ)。その技術水準は低く、取引部品も製造の容易なものに限られていたと考えられる。

(注7) 1954年に鑄造部品工場、69年に板バネやシートの製造工場、70年にアクスル、トランスミッション工場に出資した。この他、1970年代にはメーター類、ガラス、シートベルトなどの部品工場にもそれぞれ出資している。

(注8) 中岡哲郎「発展途上国機械工業の技術形成——専門分業と市場の問題をめぐって——」(竹岡敬温・高橋秀行・中岡哲郎編著「新技術の導入——近代機械工業の発展——」同文館 1993年)特に178～188ページを参照。

(注9) 中華電信所「台湾地區集團企業研究」1982年版 660～661ページ/同書 1985/86年版 689ページ。

(注10) ただしエンジン、トランスミッションはa自動車製のものを搭載した。

(注11) 1993年9月の日系アSEMBリー・メーカーにおける聞き取り調査による。

(注12) A社は1985年時点でも12車種を生産していた。a自動車は資本参加後、A社の車種の削減に着手した。

(注13) 『日本経済新聞』1983年10月5日。

(注14) この背景には、A社が設立以来標榜してきた「民族工業」の経営理念が存在するが、台湾政府が長らくa自動車の資本参加に否定的な態度をとってきたことも関係がある。

(注15) 温曼英『吳舜文傳』台北 天下文化出版 1993年 291ページ。

(注16) 『日本経済新聞』1985年11月16日。

(注17) 『日本経済新聞』1985年6月9日。また、日本多国籍企業研究グループ「韓国・台湾における日本型生産システム……(2)」73～74ページ、85ページのKT工場(本稿におけるA社に相当)に関する記述も参照。

(注18) a自動車は資本参加に先立つ1984年9月にすでに、系列部品メーカーぐるみでA社の外注先への育成策を打ち出した(『日経産業新聞』1984年9月24日)。また1985年には系列部品メーカーに、A社の外注先の工場診断、品質評価、技術供与などへの協力を要請した(『日本経済新聞』1985年11月16日)。

(注19) これに伴いA社の財務状況も悪化、1993年には営業利益が赤字に転落した。

(注20) その原因としては、A社の独自設計車の販売をめぐる対立(温曼英『吳舜文傳』293～294ページ)、A社の市場シェアの急落(『日本経済新聞』1988年7月6日)などが指摘されている。

(注21) 同年、A社はアメリカY社から受託生産への協力要請を受け、これを受け入れる旨をa自動車に対し表明した。これに対しa自動車は「販売力の立て直しが先決である」として強く反対、A社はY社との提携を断念したが、幹部の離職が相次ぐなど内部混乱が生じた(彰化商業銀行『台湾汽車工業之現況與展望(十五)』1988年 26ページ)。このように、1985年の合弁以降もA社においては現地側の発言力が強く、a自動車との関係は必ずしも常に円満なものではなかった。

(注22) 例えばA社の筆頭副社長は「a自動車との関係は以前に比して顕著な改善が見られる」と発言している(『工商時報』1993年12月25日)。また、同紙によれば、「かつてa自動車との協力関係に摩擦が生じたA社ではこの2、3年来a自動車との関係が大幅に改善し、技術協力、新モデル開発などで大規模な支援を受けている」(1994年3月14日)。

(注23) 『工商時報』1993年12月14日。

(注24) 1993年9月のA社スタッフに対する聞き取り調査による。

(注25) 『工商時報』1994年3月18日。

IV B社の事例

1. 発展過程

B社は1984年にb自動車の系列メーカー・h自動車との合併で設立され^(注1)、同年大型車の組み立てを開始した。1986年にはb自動車が資本参加、その全面的な指導の下に89年から乗用車生産を開始した。

b自動車は1982年に「國富計画」への参加が決定しながら台湾政府との交渉が決裂、これを断念した経緯がある。しかしこれ以後も台湾政府はb自動車の進出に強い期待を表明、b自動車も域内市場の魅力と国際戦略上の観点から台湾への進出に意欲を抱き続けていた。B社への出資は、台湾進出に向けた1980年代初頭以来のb自動車の模索が結実したものであった。

表3から分かるように、B社の市場シェアは、1989年にb自動車の全面的な支援の下で乗用車生産を開始して以降急速に拡大した。1985年以降、既存メーカーの多くが競争の激化によるシェアの低迷に苦しむなか、B社は圧倒的な製品競争力と販売力に依拠して躍進を続けているのである。

従来から台湾ではb自動車製品の人気が高かった。これがB社の成功を支えたことは疑いない。しかしB社の躍進は、それ以上にB社が台湾において実現した競争力の高さ由来する。台湾において、B社の躍進が一時的な現象に留まらず、今後も長期的に継続するものと受けとめられているゆえんである。以下、B社の高い

競争力の背景を検討しよう。

2. B社躍進の技術的背景

(1) b生産方式の導入

b自動車はB社への資本参加の決定と同時に、B社およびその取引先部品メーカーに対するb生産方式の移転を開始し、グループ全体の競争力の向上に取り組んだ。B社の製品競争力は第1に、このようにして移転されたb生産方式と、その徹底した品質管理に由来する。

b生産方式は、「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」を柱とした生産システムであり^(注2)、台湾政府が「國富計画」時以来その移転を再三希望してきたものである^(注3)。B社では、操業当初から製造工程における「品質作り込み」が目指され、自工程保証方式が定着した^(注4)。現在、B社はbグループの海外工場におけるb生産方式のモデル工場となり、他国の工場から研修者を受け入れるまでになっている^(注5)。

B社はまた「中衛体系」^(注6)へ参加し政府と協力するなかで、外注先へのb生産方式の浸透を図っている。また、活発な協会活動の展開を通じて、b生産方式の導入に取り組んでいる^(注7)。実際、B社の外注指導は台湾では定評がある。日系部品メーカーのスタッフからは、「B社の進出以後台湾の部品メーカーの水準が向上し、自動車の故障率が格段に下がったと聞く」「部品に対する要求水準が高いのは何といってもB社」などと言う声を聞いた^(注8)。

このようなB社およびその外注先への技術移転過程において重要な役割を果たしたのは、b自動車の日本人スタッフおよびB社支援のために進出した日系部品メーカーの日本人スタッフであった^(注9)。b自動車はB社の乗用車生産に先立って延べ数百人規模のスタッフを台湾に投

人、B社およびその部品メーカーに駐在させてb生産方式の導入に取り組んだ^(注10)。b生産方式が根付くか否かは、現場スタッフに対する教育・訓練の成否によるところが大きいですが、B社とその外注先においてこの訓練過程を中心的に担ったのは日本人スタッフであったと考えられる。b自動車はB社とその外注先に対するb生産方式の移転を通じ、従来非競争的な域内市場で既存メーカーが実現していた水準に比して圧倒的に効率的な生産体制を構築することに成功した。

ところで、B社の外注指導が部品メーカーによって積極的に受容され、競争力の持続的向上につながっていくためには、これら部品メーカーの側に動機付けが存在しなければならない。前節では、1985年以前のA社が部品メーカーの機会主義的行動を効果的に抑制しえず、非効率的な部品取引体制を固着させていった経緯を概観したが、B社においては、部品メーカーに対する動機付けと機会主義的行動の抑制はどのように行なわれたのであろうか。B社躍進の第2の要因は、実はその外注管理体制のなかにある。次にこれを検討しよう。

(2) 部品メーカーの機会主義の抑制機構

b自動車は、台湾進出決定とともに自社の系列部品メーカーに台湾進出を呼びかけ、操業開始の当初から、現地における効率的な部品調達網の構築に着手した。1993年の時点でB社は69社と取引関係を有するが、このうち約半数に当たる36社が日系メーカーである^(注11)。これはA社の41社^(注12)に比して特に高い水準ではない。

にもかかわらず、B社が「最も大規模な行動をとり、b自動車の日本における緊密なメーカー・サプライヤー関係を『体系』ごと台湾に移

植することを通じて部品の品質と安定供給を確保している」^(注13)と言われるのは、同社が操業開始の当初から、b自動車系列以外の日系・現地系部品メーカーも含む強固な部品調達体制を構築し、その効率的な運営に成功してきたからに他ならない。

B社は第1に、b自動車が日本でb自動車系部品メーカーとの間に形成した動機付けとモニタリングの機構を利用するなかで、部品メーカーの「機会主義」の抑制に成功している。すなわちb自動車系部品メーカーは、台湾における競合部品メーカーの相対的な少数性ゆえ、しばしばB社に対して売り手独占的な地位を確保しようが、日本本社がb自動車との「共存共栄」的な関係に組み込まれている限り、日本本社をいわば人質にとられているのであり、台湾における機会主義的行動を慎まざるをえない。これら部品メーカーが本社の支援の下、品質管理と原価低減、納期厳守に全力を挙げて取り組み、B社の部品調達体制における効率性を全面的に担うゆえんである。B社は日系部品メーカーの効果的活用を通じて、高い製品競争力の実現と国産化率規定の達成を両立させるとともに、現地部品メーカーを一から育成して同水準の部品を製造させる場合に要したであろう時間と費用を大幅に節約することに成功した^(注14)。

B社は第2に、外注先にメーカー間競争、および輸入部品との競合を導入することが可能である環境を利用して、部品メーカーの機会主義を抑制することに成功している。B社が部品調達体制の構築に着手した1980年代後半には、アセンブリー・メーカーが部品メーカー間に競争を導入しうる程度まで、部品メーカーの数が増加していた。現在でも、台湾の一次部品メカ

一数は300社前後^(注15)と依然少ないが、A社が部品調達体制を整備していった時期に比べれば、B社は格段に多くの潜在的取引先に恵まれた環境の中で部品調達体制の整備に着手できたものと考えられる。このような環境の下では、複社発注などのプレッシャーを通じて部品メーカーの機会主義的行動を抑制することが、より容易である。また、B社は1985年プログラムを受けて完成車・部品の輸入関税率が段階的に引き下げられていく環境の中で操業を開始したため、部品メーカーに輸入部品との競合圧力をかけて価格・品質面での努力を促すことが可能であった。B社は生産開始当初から、社内と外注先に競争的な環境を創出し、部品メーカーぐるみで競争力向上に取り組むことができたのである。

これとは対照的に、前節でみたA社の成長過程においては、一次部品メーカーの数は著しく制限されており、A社は部品メーカーと双方独占的な取引を行なわざるをえなかった。また同社は、1985年に至るまで、高い国産化率規定と部品輸入関税率に阻まれて輸入部品との競合圧力を利用することができなかった。A社が非効率的な部品取引体制を固着させていった背景には、当時の市場環境が大きく関わっていたのである。

ところでB社の取引先部品メーカーが、要求水準の厳しさでは定評のあるB社の技術指導に積極的に応じてきた背後には、B社との取引が他のアSEMBリー・メーカーに比べて魅力的であるという事情が指摘できる。あるアSEMBリー・メーカーでは「B社は生産計画の作成・管理能力に優れている。他社の発注にはどうしてもムラがあるため、部品メーカーはB社との取引の拡大を望む」^(注16)という声を聞いた。また、

ある部品メーカーの幹部は「部品の単価決定に際して、部品メーカーが被った為替差損を一番考慮してくれるのはB社」^(注17)と言う。B社は、部品メーカー間に競争圧力を導入してその機会主義的行動を抑制するのみならず、自ら取引上の優位性を創出することを通じて、部品メーカーに対する効果的な動機付けに成功しているのである。

(3) 生産設備の優位性

加えて、生産台数に見合った設備負担もまた、域内市場におけるB社の競争力を高めた。すなわち、第1にB社が乗用車の生産を開始した1989年には、かつてA社が対応を迫られたような厳しい国産化率規定は緩和されており、部品の輸入関税率も引き下げられていたこと、第2にB社は操業当初から上で見たように分業体制を築くことが可能であったことから、同社はA社のように過度な内製化や子会社の設立を行なう必要に迫られなかった。R&D活動も現在のところ活発には行っていない。B社はいわば身軽な生産体制を築き、設備費用を生産台数に見合ったレベルに抑制することを通じて、競争力を高めることに成功したのである。

B社の優位性はまた、同社の「後発性の利益」にも由来する。自動車産業のように資本集約的な産業にあつては、より新しい生産技術を体化した資本設備の導入が高い生産性をもたらす。財務上の困難もあいまって資本設備の老朽化がしばしば指摘されるA社に対し、より新しく参入したB社は新鋭設備の優位性を発揮しているものと考えられる。

以上(1)~(3)で見たように、B社は生産開始当初から競争的な市場環境を自社内および外注先に導入し、効率的な生産体制を構築するなかで、

高い競争力の確立とシェアの拡大に成功した。この過程でB社は、b自動車の技術やノウハウ、部品調達体制などの経営資源を全面的に活用した。B社の躍進が、1985年以降の台湾自動車産業における日本技術への依存の深化と、これを通じた「必要競争力水準」達成の試みを象徴するゆえんである。

(注1) 1980年に公営の台湾機械と米国Y社の合併で成立した合併メーカーからY社が撤退した後を受け、台湾の民間資本とbh自動車の合併で成立した。

(注2) 詳しくは『創造限りなく トヨタ自動車50年史』トヨタ自動車株式会社 1987年／大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社 1978年／門田安弘『トヨタシステム』講談社 1985年／同『新トヨタシステム』講談社 1991年／野村正實『トヨタイズム - 日本型生産システムの成熟と変容 -』ミネルヴァ書房 1993年、などを参照。

(注3) たとえば1983年に許勝發立法委員は、b自動車の進出に際して第1に競争の活発化による自動車工業の水準向上、第2にb自動車の経営管理方法の移転を期待する旨を発言している(『日本経済新聞』1983年10月5日)。

(注4) 日本多国籍企業研究グループ「韓国・台湾における日本型生産システム……(2)」86ページ。なお同文中のRT工場が、本稿のB社に対応する。

(注5) 日台ビジネス協議会「台湾経済の発展に貢献する日系企業……(2)国瑞汽車」(『日台ビジネスニュース』第21号 1994年7月)。

(注6) 1984年に經濟部工業局内に設立されたタスク・フォースが90年に財団法人に改編されたもの。「中心工場」,「衛星工場」(場合に応じて川上ないし川下の企業が「中心工場」となる)間の結合関係の強化を通じて、QCサークルや訓練活動の促進、ひいては産業の高度化を図ることを主な目的とする。

(注7) ある日系部品メーカーでは「最も熱心に協力会活動に取り組んでいるのはB社」という声を聞いた。ちなみに、B社の日本人スタッフが「協力会の機能は日本とほとんど変わらない」と言うのに対し、A社は「日本とは異なり、アSEMBリー・メーカー側の影響力を行使しにくい」と言う(ともに1993年9月の聞き取り調査より)。

(注8) 1993年9月の聞き取り調査による。

(注9) 1993年9月の聞き取り調査によれば、同時点のB社の総従業員数に占める日本人の比率は1.8%と、他のアSEMBリー・メーカー4社の平均0.3%(A社は0.4%)に比して高い。

(注10) 『経済日報』1988年9月24日。

(注11) 日台ビジネス協議会「台湾経済の発展に貢献する日系企業……(2)国瑞汽車」。

(注12) 取引先140社のうち58社が日系企業である(1993年9月の聞き取り調査より)。

(注13) 李瑟「即將失去的方向盤?」(『天下雜誌』第73号 1987年6月)16ページ。

(注14) b自動車系部品メーカーの一例としては、『日本経済新聞』1987年7月24日を参照。

(注15) 台湾には現在約2000の部品メーカーが存在するが、このうち組み付け用部品を供給できるいわゆる一次部品メーカーは300社程度にすぎない(台湾経済研究院『中華民國機械工業年鑑 84年版』1995年 151ページ／交流協会『台湾の自動車部品産業』1992年 3ページ)。

(注16) 1993年9月の聞き取り調査より。

(注17) 同上。

む す び

本稿では、A社およびB社の事例に即して、1985年以降の台湾自動車産業における日本企業の資本・技術への依存の深化過程を検討した。第Ⅲ、Ⅳ節では、1985年のA社の戦略転換過程および86年以降のB社の成長過程を事例に、台湾自動車産業における市場競争の激化が、アSEMBリー・メーカーによる日本企業の資本・技術への依存を惹起した経緯を考察した。また、A社およびB社による日本資本の導入の背後に、日本のアSEMBリー・メーカーが有する部品メーカーの機会主義的行動の抑制機構を利用して、台湾においても効率的な部品調達体制を構築しようとする動機が存在することを明らかにした。しかし、日本企業の部品調達体制に依拠して

競争力の改善を図ろうとする台湾アSEMBリー・メーカーの戦略の有効性には、今後変化が生じるものと予想される。第1に、近々実現が予想されるWTO加盟に際して、台湾は完成車・部品の輸入の一層の自由化を迫られることになる。これは、域内のアSEMBリー・メーカーおよび部品メーカーに深刻な打撃を与え、現在の部品調達体制のあり方を根本から揺るがす可能性をはらむ。第2に、近年急速に進展しつつある日本のアSEMBリー・メーカーの部品生産・調達の国際化、および国際的な部品補完計画の進展も、台湾の日系アSEMBリー・メーカーの域内部品調達体制整備の意義と性格を変質させるであろう。また日本国内でも、アSEMBリー・メーカーと部品メーカーの関係に変化が生じつつある。このような変化が、台湾のアSEMBリー・メーカーによる日本企業への依存にどのようなインパクトを与えるのかは、定かではない。

最後に、本稿で分析した台湾自動車産業の事例が、途上国の産業発展過程における外国資本・技術の役割を考える際に有する含意について、簡単に言及したい。第III節で見たように、A社が創業以来1985年前後まで模索し続けた「自力更生」型の自動車生産システムは、同社に長期にわたる非競争的な部品取引関係、過剰設備の負担などを強いる結果になった。A社の非効率性は、全般的な工業水準がまだまだ低い、発展の初期段階で急速な国産化を行なったこと、および同社がおかれた非競争的な市場環境に由来するものであった。この点において、1985年以前のA社に固着したハイコスト体質は、ひとりA社に特異な現象ではなく、途上国の輸入代替的

工業化に共通して内在する性格のものであったと考えられる。

しかし、輸入代替段階で行き詰まった産業が、全て外国企業の資本・技術への依存に活路を見だし、これを選択するわけではない。本稿で分析した台湾の自動車産業において、日本企業からの資本・技術の導入を通じた「必要競争力水準」の改善が選択された背景には、何よりも自動車産業の技術的特性が指摘できよう。すなわち、部品メーカーに対する機会主義の抑制機構をも含む自動車生産システムの構築・維持費用の巨大性・固定性こそが、台湾のアSEMBリー・メーカーにとって、日本企業の国際分業体制への編入を最も優位な戦略とし、これを選択せしめた決定的な要因であると考えられるのである。この点で、本稿で提示した分析の視角は、あくまでも自動車産業の技術的性格を前提とするものである。他産業における外国資本・技術の導入過程の分析に応用する際には自ずから限定が必要であろう。

筆者の今後の課題は、以上のような点に留意しつつ、台湾の他産業における外国企業からの資本・技術の導入過程とその基本的メカニズムを把握することにある。そのなかで、他産業の事例と対比しつつ、台湾自動車産業の今後の動向をさらに考察していきたい。

【付記】 本稿の執筆にあたっては、小池洋一（アジア経済研究所総合研究部）、佐藤幸人（同地域研究部）の両氏から多数の貴重なコメントを頂いた。記して謝意を表したい。ただし本文中の誤りなどの責任は全て筆者に帰するものである。

（アジア経済研究所海外派遣員、在台北）