

第1章

台湾企業の規模の拡大、内製化および企業間関係の深化とフォーマル化

佐藤 幸人

はじめに

本章は1980年代後半以降の台湾経済について、その根幹である企業活動を分析することによって理解を深め、また必要に応じて認識を改めることを目指している。1960年代以降の台湾の輸出主導型の経済発展は中小企業が主導した。中小企業および彼らを主体に形成された分業システム⁽¹⁾が、台湾経済の中心的な発展メカニズムであり、競争力の源泉であると考えられてきた。しかし、1980年代後半以降、台湾経済の基礎的な条件が変質し、その構造が変容する中で、台湾企業の姿も大きく変わってきている。しかし、どのように、またどの程度、変化しているのか、そして変化の要因は何か、必ずしも十分に明らかにされてきていない。本章ではこれらの課題に挑み、台湾企業の諸変化の根底にあるダイナミズムを描き出したいと考えている。

以下ではつぎの2つの問題に取り組み、それぞれについて事実を明らかにし、変化の要因を考察する。第1の問題は、中小企業および分業システムの役割は大きくなっているのか、それとも小さくなっているのかである。裏返せば、大企業の比重の増減を分析する。第2の問題は、中小企業あるいは分業システムの活動自体に変化は生じているかどうかである。とくに内製率と企業間関係の2点に注目する。

本章は先行研究のサーベイ、統計資料の分析、インタビューおよび文献資

料を用いた企業あるいは産業のケース・スタディという3つの作業によって、分析をおこなっていく。先行研究のサーベイでは、まず、輸出産業を担った中小企業やその分業システムについてこれまで明らかにされてきた構造や機能を整理する。それによって変化以前の原型を示すとともに、変化の要因を探る足がかりを獲得する。つぎに、1980年代後半以降の変化を論じた先行研究を検討し、どのような事実の発見と説明がなされてきたかを提示する。統計資料の分析を通じて解明できることは、規模と外注依存度の変化である。集計された統計資料を用いることで、全体的な傾向や産業別、規模別の相違を観察することができる。一方、企業間関係の変化へのアプローチは事例分析が適している。また、変化の要因も事例を読み解くことで究明できるだろう。

なお、本章の分析は基本的に製造業を対象としている。非製造業に対しては補助的な言及にとどめる。一方、製造業各部門の特性は十分に考慮しているが、目指しているのは複数の部門に跨るような傾向の発見やメカニズムの解明である。

分析結果はつぎの3点にまとめられる。第1に大企業化すなわち大企業の比重の増大が観察できる。その要因としては規制緩和と民営化、金融システムの変化、対外投資、家族経営の後退がある。電子機器産業（コンピュータ、通信、オーディオビジュアル機器製造業）においては、主要な製品の成熟とそれにとまなう海外市場での集中、ならびにデジタル化による電子機器間の技術的な差異の縮小も重要な要因となっている。第2に、中小企業の中に内製化を進めようとする動きがみられる。その目的は品質の向上や技術革新の能力の強化である。第3に企業間関係は以前よりも緊密化し、フォーマルな形態になっている。第2と第3の動きは、中小企業および分業システムは一方的に衰退しているのではなく、そのなかには知識の生産と流通を重視する新しい方向が芽生えていることを示している。

以下ではつぎのように議論を展開する。第1節では先行研究をサーベイする。前述したように、まず輸出産業の担い手だった中小企業と分業システム

に関する研究を、続いて1980年代後半以降の変化を論じた研究を検討する。第2節では規模の変化を議論する。はじめに統計資料から全体的な傾向を明らかにし、つぎにその要因を考察する。全般的な要因を提示するとともに、パソコン産業の事例を分析する。第3節では中小企業および分業システムの変化を議論する。第1に論じるのは内製化である。まず統計資料を整理し、つぎに金属製品産業の事例を示す。第2に、2つの事例を使って企業間関係の深化とフォーマル化を分析する。ひとつはAチームと呼ばれる自転車産業における企業間提携である。主として劉仁傑とブルックフィールドの研究に依拠しながら、この事例から重要な論点を抽出する。つぎにそれらをもうひとつの事例である中国鋼鉄（China Steel Corp.）とユーザー企業との間の研究開発連盟と照合しながら、企業間関係の議論を発展させる。そして節の小括では内製化および企業間関係の深化とフォーマル化のインプリケーションを考える。最後にインプリケーションと今後の課題を示す。

第1節 先行研究における台湾企業像

1. 輸出主導型経済成長を担った中小企業と分業システム

先行研究では輸出主導型経済成長を担った中小企業と分業システムについて、何が明らかにされてきたのか。中小企業主体の発展メカニズムを示す事実、メカニズムが形成される条件である輸出部門と内需部門の二重構造、中小企業主体の分業システムの持続的な発展をもたらした技術的および社会的条件とその優位性、その限界の4点に分けて整理してみたい。

(1) 中小企業主体の発展メカニズムを示す事実

中小企業およびその分業システムが輸出主導工業化を担ったという理解は、どのような事実に基づけられてきたのか。中小企業の比重の大きさ、その輸

出への多大な貢献、中小企業と対置されるビジネスグループの小さなプレゼンス、中小企業を主体とする分業システムの形成の4点が重要であると考えられる。

中小企業の比重 韓国は台湾と同時期に、輸出主導型の高度成長を達成したという共通点を持っている。しかし、それを担った企業の規模は異なると考えられてきた。安倍・川上 [1996] は両国のセンスを丁寧に対比し、台湾の方が中小企業の比重が大きいことを実際に明らかにした。また、中小企業の比重は1970年代以降増大してきた。これは胡名婁 [1991] がはじめに指摘し、安倍・川上 [1996] でも確認している。

ただ、台湾と韓国の中小企業の比重の違いはそれほど大きいものではない。さらに日本や香港など他の国・地域まで視野に入れるならば、台湾以上に中小企業の比重が大きいケースを少なからず見出すことができる。それゆえ、周添城・林志誠 [1999] や Schive [2003] は、この点では台湾は特殊ではないと考えている。

輸出への貢献 あらゆる論者が共通して認めている台湾の特徴は、中小企業の輸出に対する貢献が際立っていることである。それはしばしば、大企業が国内市場志向であることと対比されながら論じられてきた。このような「市場構造の二重化」を発見したのは周添城である（周添城 [1985, 1988a], 呉惠林・周添城 [1988]）。安倍・川上 [1996] も韓国と比較し、台湾の中小企業の輸出比率が高いこと、また輸出に占める中小企業の比重が高いことを明らかにしている。

ビジネスグループのプレゼンス 中小企業の比重が大きいことは、大企業あるいは大企業を中核とするビジネスグループの比重が小さいことを意味する。とくに上位のビジネスグループの規模が小さいことが、台湾企業の規模は小さいという理解を補強してきたと考えられる。安倍・川上 [1996] は台湾と韓国の上位ビジネスグループの経済全体に対するプレゼンスを比較し、両国の間に大きな違いがあることを示している。

分業システム 中小企業は多くの場合、一部の工程に特化している。あるい

は限られた生産能力しか持っていない。そのため、自ら持たない工程、生産能力を超える作業はアウトソーシングしている。すなわち、ひとつの製品を生産するために中小企業の間で分業システムが形成されている。このようなシステムの構造と機能については、主として社会学者によって明らかにされてきた。謝國雄 [1989] は分業システム研究の出発点となった記念碑的な研究である。柯志明 [1993] は五分埔というアパレル産業の集積地を分析し、分業システムの形成と変化の過程を明らかにした。また、謝や柯と並行して、高承恕をリーダーとする台中の東海大学のグループも分業システムの事例の収集を進めた。それをもとに陳介玄が一連の研究を発表している（陳介玄 [1994, 1995, 1998, 2001]）。

ただし、先行研究は分業システムが中小企業のみによって構成されていると暗黙に想定しているきらいがあることには注意する必要がある。少なくとも分業システムにおける大企業の役割に関する議論はほとんどみられない。これは一面では研究上の偏向ないし欠落だが、他面、1980年代半ば以前の大企業のリーダーシップの弱さあるいは必要性の欠如という実態を反映していると考えられる。

(2) メカニズムが形成された条件——輸出部門と内需部門の二重構造——

中小企業とその分業システムによる輸出主導型の発展メカニズムは、なぜあるいはどのように形成されたのか。先行研究で明らかにされている事実は、まず、国家によって輸出部門と内需部門が分断され、二重構造が形成されていたことである。

国内市場は関税等によって保護され、他方、輸出部門は輸出を前提に、つまり国内市場に販売しないことを条件に、戻し税や保税制度によって関税の負担を免除されていた（Chou [1985], 佐藤 [1992]）。内需部門は企業の規模が大きくなりやすい。中間財を生産する装置産業はプラント・レベルで規模の経済が働く。また、国内市場に向けて大量生産、大量販売する場合、販売網が必要となるため、規模の経済が働いていたとみられる（吳惠林・周添城

[1988])。これら諸部門の多くは公営企業や、やや政商的な色彩を帯びた民間資本によって担われた(劉 [1987], 涂 [1987], Wu [2005])。一方, 輸出部門の諸産業は規模の経済が働きにくい。

また, 金融部門も二重化されていたが(許嘉棟ほか [1985]), それは輸出部門と内需部門の二重構造と相補的だった(周添城 [1988b], 周添城・林志誠 [1999])。フォーマルな金融システムから低利の資金を調達できるのは, 主として内需部門を構成する公営企業や大手民間資本だった。フォーマルな金融のうち一般の企業が利用可能だったのは輸出金融だけだった。つまり, とくに国家と関係ない企業家がフォーマルな金融システムの低利の資金にアクセスしようとするれば, 輸出産業に参入するほかはなかったのである(涂 [1987] も参照)。

ただし, 国家は積極的に民間大企業を育成しようとしたわけではない。韓国では国家が大企業を経済発展の柱に据えたのに対し, 台湾では国家は民間大資本の成長を抑制しようとする。銀行やエネルギー部門は公営企業によってほぼ独占され, 民間大企業の参入は許されなかった。それが韓国と台湾の発展メカニズムの違いをもたらしたと考えられている(Scitovsky [1990], Fields [1995], 服部・佐藤編 [1996])。

(3) 持続的な経済発展の条件——技術的および社会的条件とシステムの優位性——

しかし, なぜ, 中小企業が輸出部門の発展をもたらしたのかについては, 前述の議論だけでは不十分である。輸出部門の技術的な条件と中小企業の社会的背景および中小企業とその分業システムが持つ優位性を明らかにする必要がある。

条件としてもっとも重要であったのは輸出産業の技術的特性である。Shieh [1992] が冒頭で指摘しているように, 当時の輸出製品の大部分は組立によって製造され, かつ技術的に標準化が進んでいた。それゆえ, 工程を分割することは容易だった。ただし, どのように分割できるかは必ずしも自

明だったわけではない。謝國雄 [1993] は起業を志す者が既存の工程を分割し、参入のポイントをつくり出そうとしてきたことを明らかにした。つまり、分業システムの発達は技術的な蓋然性を前提としながらも、企業家たちの主体的な行為によって実現されたのである。

では、彼らの行為は何に由来しているのか。沼崎 [1996] は中国南方の家族や社会の編成原理から、台湾人の旺盛な独立志向や企業間のネットワークの発達を説明している。ネットワークは分業のためばかりでなく、創業に必要な資金や人材という生産要素を調達するためにも構築される。このメカニズムでは大企業をつくり出すことはできないが、中小企業の創業には十分な資源を集めることができる(謝國雄 [1993])。

さらに、このような参入活動は、分業をさらに細分化することで参入に必要なコストを減らし、さらなる参入を促すことになる(謝國雄 [1993])。分業システムには自己拡大の仕組みが備わっているのである(佐藤 [1996], Chang and Chen [2003])。

こうして形成された中小企業を中心とする分業システムはいくつかの利点を持っている。佐藤 [1996] は謝國雄 [1993] 等の既存の研究を整理し、つぎの3点を提示した。第1の利点は、分業システムでは分割された工程に合わせて、労働力を動員、編成していくことである。とくに技術が標準化されているので、多くの単純作業がある。工場に勤務することができない家庭の主婦など低コストの労働力を動員し、そのような作業に当てることができる⁽²⁾。第2に、誘因システムとして優れている。中小企業のオーナー経営者に働く誘因は、大企業の間管理職よりも直接的であり、それゆえ強力である。強い誘因は効率化の追求による低コスト、不安定な注文への対応、工程の改善、細かい差別化への取組みを促す。第3の利点は、企業間で受注の過不足を融通し合うので、需要の変動のリスクを一定程度、平準化することができることである。台湾の輸出製品の需要は季節変動が大きいので、リスクの平準化は企業の存続、システムの維持にとって重要である。

このほかの利点として、つぎの3点を追加しておこう。第1に、調整コス

トが小さく、柔軟性に優れている。Levy and Kuo [1991] はコンピュータ周辺機器について台湾と韓国を比較し、台湾の分業システムによる生産が韓国の統合型よりも、短い商品サイクルには適合的であったとしている。この点とも関連するが、第2に、分業を進めることで各工程の稼働率の維持、向上が容易になり、最小最適規模を実現しやすくなる。各工程の最適規模は異なるため、企業内に抱え込んでしまうと遊休してしまう工程が発生する恐れがある。劉仁傑 [1999] は工作機械産業に関してこの点を指摘している。第3に、各企業が狭い領域に特化することで、専門的な知識の蓄積が進みやすい。たとえば、柯志明 [1993] は必要となる知識の違いから、アパレルの産地で商品企画と生産の分化が進んだことを明らかにしている。なお注意すべきは、追加した3つの利点の基礎には前述の強い誘因があることである。

(4) 限界

上述の条件や優位性はまた、中小企業主体の分業システムの限界も示している。とくに労働力の動員と編成という第1の利点が永続的ではないことは明らかだろう。賃金が上昇を続ければ、いずれはこのシステムによるコストの抑制は限界に達する。台湾のセーター産業の分析をした蔡宗興 [1988: 77, 190] は、分業システムが一時凌ぎにすぎないことを的確に指摘している。

しかし、1980年代半ばまでの分業システムは自らレベルアップを進める力が乏しかった。劉仁傑 [1999: 第3章] は1980年代に大量に生産された砲塔式フライス盤の分業システムを分析した結果、企業間のコミュニケーションやコーディネーションが少ないことを指摘している。すなわち、標準化された技術を前提としている結果として、調整コストが小さいことと裏腹に、企業間で知識が流通したり、共有したり、ましてや共同で創造したりすることは限られていたのである。

2. 1980年代後半以降の変化に対する認識

前述したような中小企業とその分業システムによる発展メカニズムは、1980年代後半以降、変化がみられる。このことを明示的に議論したのは Amsden and Chu [2003] である⁽³⁾。彼女たちは1990年代に入って台湾経済において大企業の比重が増大していることを示し、その要因を論じた。要因として指摘しているのは、受託製造における利潤率の低下とビジネスグループの多角化である。

しかし、彼女たちの議論はなお検討の余地がある。第1に、彼女たちの大企業化の観察はかなりラフである。とくに産業構造の変化を明示的に考慮していない。第2に、彼女たちの指摘する利潤率の低下という事実は認めるものの、それが電機電子産業の大企業化をもたらしてきたという説明は十分に説得的ではない。それは彼女たちの議論は台湾企業の顧客が視野に入れていないからである。第3に、彼女たちが強調するビジネスグループの多角化が第3次産業に多くみられることは認めるが、製造業で生じている多角化の多くは技術的な関連性を持っていると考えられる。第4に、アムステンと瞿は中小企業の発展可能性に対して否定的な見方を持っているが、それはやや先験的である。確かにひとつひとつの中小企業が持つ資源は限られているため、単独で革新を行う能力は弱いが、それを克服する方策の可能性をあらかじめ排除することは適当ではない。次節以降では以上の点に対して、異なる議論を提示していく。

次節以降の議論に対して示唆的な研究として前述の劉仁傑 [1999] がある。劉は工作機械産業の中小企業および分業システムについて、1980年代から1990年代にかけて主力製品が砲塔形フライス盤からマシニングセンターとCNC旋盤に移行するのにもとない、内製率が上昇したこと、企業間の関係が緊密化したことを明らかにしている。劉の分析によれば、その要因は製品の標準化の程度の低下と、それにもなう技術水準の上昇であった。

第2節 規模の拡大

本節では台湾企業の規模が拡大しているかどうかを検討し、その要因を探究する。はじめに政府統計の集計データを分析する。前節で示した先行研究で用いられた指標、すなわち生産額の企業規模別の構成比、ビジネスグループのプレゼンス、中小企業の輸出への貢献と輸出比率の1980年代後半以降の展開を観察する。また、2つの指標を追加した。ひとつは企業規模別の構成比とはやや異なる動きをする平均従業員数の推移である。また、ビジネスグループの事業に非製造業が含まれることの影響を除去するため、製造業大企業のプレゼンスもみることにした。

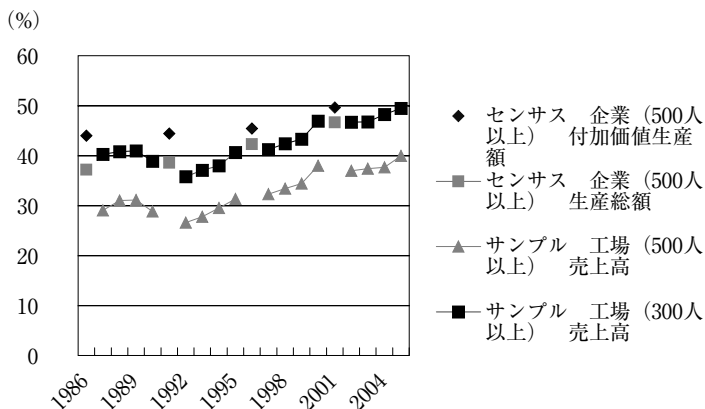
つぎに規模拡大の要因を考える。はじめに全般的な要因として規制緩和と民営化、金融システムの変化、対外投資、家族経営の後退を指摘する。つづいて製造業の中で大きな比重を占めるようになった電子機器産業について、とくにパソコンに注目して分析し、製品の成熟化、国際市場の集中、デジタル化による生産の標準化など特有のダイナミズムを抽出する。

1. 集計データの分析

(1) 生産額の企業規模別の構成比と平均従業員数

図1に1986年以降の製造業における従業員数300人以上および500人以上の企業のプレゼンスの推移を示した。センサスとサンプル調査の2つのデータを使っている。より信頼できるのはセンサス・データだが、サンプル調査は逐年の変化が観察できる、2005年までデータがあるという利点がある。なお、センサスは主として企業ベース⁽⁴⁾、サンプル調査は工場ベースになっている。とくに注意すべきは、センサスの方が零細企業を広くカバーしていることである。10人以上の規模になると大差はない。つまり、サンプル調査は相対的により大きな工場に偏っている⁽⁵⁾。また、センサスがおこなわれる年にはサ

図1 製造業における従業員数300人以上および500人以上の企業あるいは工場のプレゼンス



(出所) 經濟部工業統計調査連繫小組 [1996, 2006], 行政院主計處 [各年版] より作成。

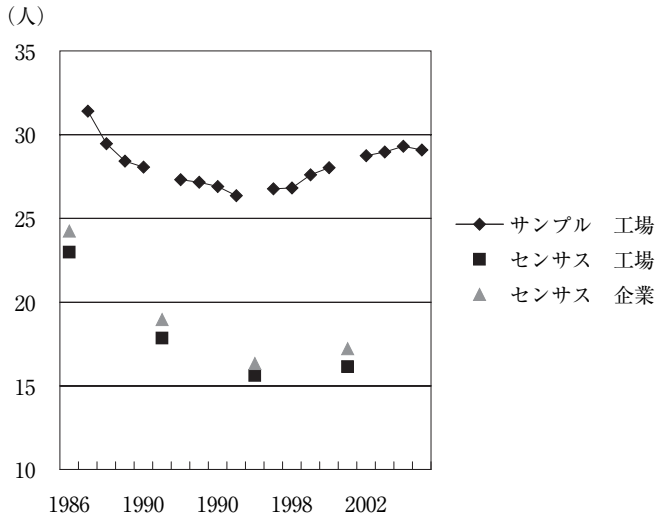
ンプル調査はおこなわれない。

指標としては付加価値生産額の構成比がもっとも適当だが、サンプル調査ではデータが揃うのは売上高なので、センサスの生産総額の構成比も図示した。また、センサスでは従業員数100人から499人が分けられていない。一方、サンプル調査の産業別データは従業員数300人以上が一括されている。このため、双方と対照できるように、サンプル調査は従業員数300人以上と500人以上の2つを示した。

安倍・川上 [1996] はセンサス・データを整理し、台湾では500人以上の大企業の付加価値生産額における比重が1971年から1986年まで減少していることを明らかにした。これに対して図1で示したセンサス・データでは、1991年以降、大企業の比重が持続的に増大し、大企業化が進行している。趨勢は1980年代後半を境に反転したのである。

サンプル調査の結果は少々異なる推移を示している。従業員数300人以上にせよ、500人以上にせよ、大企業の比重は1990年代初頭までいったん減少し、以後、一貫して増大している。1980年代後半から1990年代初頭の動きを

図2 工場あるいは企業あたりの平均従業員数



(出所) 經濟部工業統計調査連絡小組 [1996, 2006], 行政院主計處 [各年版] より作成。

どのように解釈すべきかは明らかではないが、ここでは1990年代以降、台湾製造業において大企業のプレゼンスが拡大しているということを確認しておきたい。

図2には企業あるいは工場の平均従業員数の推移を示した。図1とは動きがやや異なっている。センサスでも、サンプル調査でも、平均従業員数は1990年代半ばまで減少を続け、以後、持続的に増加している。この背景については、次項の中で説明しよう。

(2) 産業別の動向

上でみた指標は各産業における変化と産業構造の変化を掛け合わせたものである。すなわち製造業全体の規模の拡大は、各産業で規模が拡大しているためかもしれないし、企業規模の大きい産業の比重が増大しているためかもしれないし、その両方かもしれない。

表1に2つの変化を整理した。これから明らかかなように、大企業の比重が

表1 産業構造と各産業の大企業の比重の変化（1997年と2005年）

	製造業における比重が減少した産業	製造業における比重が増大した産業
従業員数300人以上の企業の比重が増大した産業	アパレル、ゴム製品、プラスチック製品、一次金属、輸送機械、その他製造業	石油および石炭、金属製品、電機電子
従業員数300人以上の企業の比重が減少した産業	食品および飲料、紡織、皮革およびその製品、木・竹・籐製品、家具、製紙および紙製品、印刷、化学製品、窯業、一般機械	化学材料

（出所） 經濟部工業統計調査連繫小組 [1998, 2006] より作成。

（注） 太字は2005年において300人以上の企業の比重が製造業平均を上回る産業。

減少した産業の方が多い。にもかかわらず全体では大企業の比重が増大している最大の要因は電機電子産業、とくに半導体、液晶パネル、パソコンなどのハイテク産業において企業の規模が拡大するとともに、製造業における比重が増加したからである。電機電子産業はもともと大企業の比重が大きい産業だが、1997年から2005年にかけて63%から69%へと増大した。しかも、製造業に占める比重も30%から38%へと増大している。ほかにはプラスチック製品と一次金属で大企業の比重が10%以上、石油および石炭とゴム製品で5%以上、増加した。化学材料は若干、大企業の比重が減少したものの、製造業における比重を増大させることで、全体の大企業化に寄与している。また、化学材料を除けば、大企業の比重が製造業平均を上回る産業ではますます大企業の比重が増えている。一方、伝統的な輸出産業の大部分では、大企業の比重が減少するとともに、製造業における比重も減少している。

平均従業員数についても各産業の動きをみてみよう。表2では各産業の工場数と従業員数の変化をみている。製造業全体の平均従業員数が減少傾向にある1990年代半ばまでと、増加に転じる1990年代半ば以降に分けて観察する。1990年代半ばまで平均従業員数が減少している原因のひとつは、電機電子産

表2 製造業各部門の

A 1987年と1995年

	工場数が減少した産業	工場数が増加した産業
従業員数が増加した産業	食品・飲料・タバコ、化学製品	従業員数の増加の割合が工場数の増加の割合よりも大きかった産業 化学材料、一般機械 従業員数の増加の割合が工場数の増加の割合よりも小さかった産業 製紙、紙製品および印刷、石油および石炭、一次金属、金属製品、電機電子、輸送機械、精密機械
従業員数が減少した産業	従業員数の減少の割合が工場数の減少の割合よりも小さかった産業 窯業、非製造業 従業員数の減少の割合が工場数の減少の割合よりも大きかった産業 紡織、アパレル、皮革およびその製品、木・竹・籐製品および非金属家具、ゴム製品、その他製造業	製造業全体、プラスチック製品

(出所) 経済部工業統計調査連繫小組 [1996] より作成。

(注) 網掛け部分の産業では平均従業員数が増加。

業のように工場数、従業員数とも増加している成長産業でも工場の増加の速度が従業員数の増加の速度を上回っているからである。たとえば、この時期のパソコン産業においては依然として活発な参入行動を観察することができた。また、表1と合わせて考えるならば、大企業の売上高の成長はすでに製造業平均を上回っていたものの、従業員数の増加を必ずしももたなかったといえる。しかし、1990年代半ば以降になると、成長産業では従業員数の増加の速度が工場数の増加の速度を上回るようになった。つまり、大企業化が顕著になったのである。

もうひとつの要因は衰退産業の動向である。工場数も従業員数も減少している衰退産業において、1990年代までは工場数の減少はかなり緩慢だった。そのため、平均従業員数の減少への寄与が大きかった。たとえば典型的な労働集約型輸出産業のアパレルでは、1987年と1995年の間に従業員数は46%も

工場数と従業員数の変化

B 1997年と2005年

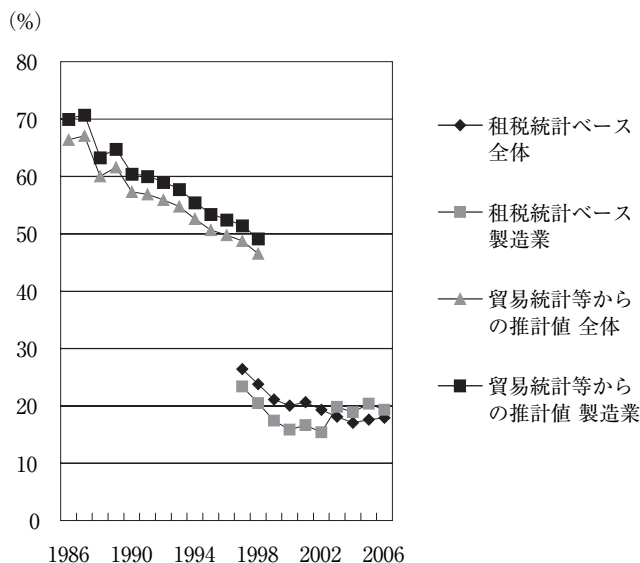
	工場数が減少した産業	工場数が増加した産業
従業員数が増加した産業	製造業全体、食品、薬品、ゴム製品、一次金属	従業員数の増加の割合が工場数の増加の割合よりも大きかった産業 一般機械、電子機器、電子部品、自動車およびその部品 従業員数の増加の割合が工場数の増加の割合よりも小さかった産業 化学製品（薬品を含まない）、金属製品
従業員数が減少した産業	従業員数の減少の割合が工場数の減少の割合よりも小さかった産業 タバコ、プラスチック製品、その他製造業、非製造業 従業員数の減少の割合が工場数の減少の割合よりも大きかった産業 紡織、アパレル、皮革およびその製品、木・竹・籐製品、家具、製紙および紙製品、窯業、電気機械、その他輸送機械	飲料、印刷、化学材料、石油および石炭、産業機械のメンテナンスおよび設置

減少したが、工場数の減少は20%にとどまっていた。規模を縮小しつつも、事業を維持しようとしていた企業が少なからずあったことを示している。しかし、1990年代後半以降になると、工場の減少も急速に進行したため、多くの衰退産業では引続き平均従業員数は減少したものの、速度はやや鈍化したのである。再びアパレル産業のケースをみると、1997年と2005年の間で従業員数の減少は40%だったのに対し、工場数の減少も34%に達した。この時期になると伝統的な輸出産業では多くの企業が台湾での存続をあきらめ、廃業ないし海外へのシフトに向かったと考えられる。

(3) 中小企業の輸出への貢献と輸出比率

前節で述べたように、台湾の中小企業主体の発展メカニズムの役割は輸出においてもっとも顕著である。したがって、メカニズムの変化も輸出に関して明瞭に表れるはずである。

図3 輸出に占める中小企業の比率

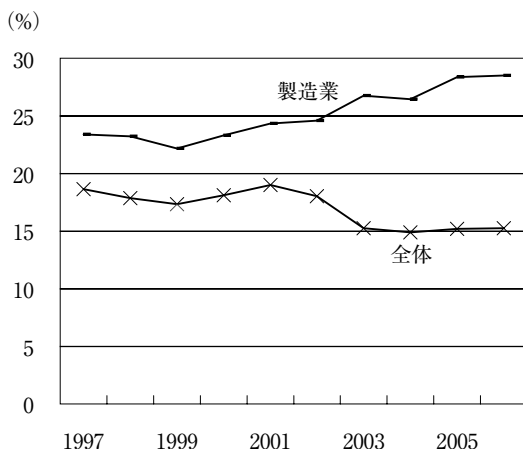


(出所) 貿易統計等からの推計値の1986～1989年は經濟部中小企業處 [1997]、1990～1998年は同 [1999]、租税統計ベースの1997～2002年は同 [2003]、2003～2006年は同 [2007] より作成。

図3と図4に經濟部が発行している『中小企業白皮書』のデータを示した⁽⁶⁾。図3が示すように、輸出に占める中小企業の比率は、1998年までは貿易統計から推計していた。1997年からは租税統計をもとに作成している。図から明らかのように、2つの指標には大きな断絶がある。その原因は前者には貿易会社や製造業大企業を通して行われる間接輸出が含まれ、後者には含まれないからだと考えられる。『中小企業白皮書』2005年版によれば、間接輸出を加えると、2001年から2003年における中小企業の輸出への貢献は10%前後上昇すると推計されている。

しかし、図3に示した2つの指標はいずれも、輸出における中小企業の比率の低下を示している。貿易統計からの推計は、1980年代後半以降、中小企業が輸出に占める比重が一貫して減少を続けてきたことを示している。また、租税統計ベースでも、2002年までは減少が継続している⁽⁷⁾。このように、

図4 中小企業の輸出比率



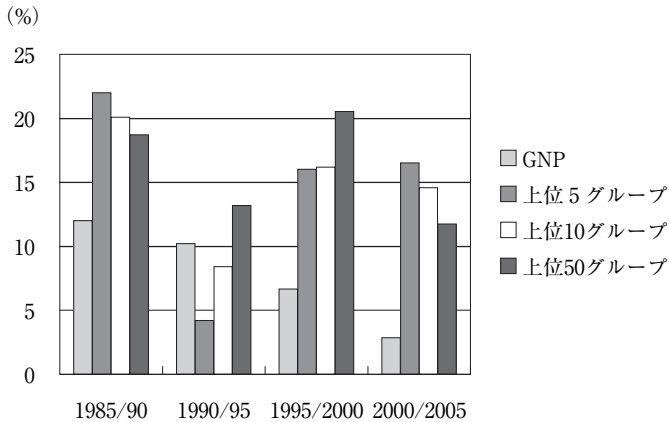
(出所) 經濟部中小企業處 [各年版]。1997～2002年は同 [2003]，2003～2006年は同 [2007] より作成。

輸出への貢献からみても、1990年代に中小企業のプレゼンスは後退し、大企業の役割が増大したのである。

しかし、2003年以降をみると、中小企業の比重は小幅に変動するだけで、増加も減少もしていない。2002年と2003年の間の連続性には疑問が残るものの、これは中小企業が今後も、輸出において一定の貢献を持続することを示唆しているのではないだろうか。

このような推論が妥当である可能性は図4をみるとさらに高まる。図には租税統計から得られた輸出比率を示した。これによれば、2000年以降の製造業においては、中小企業の輸出比率は着実に上昇を続けている。すなわち、中小企業全体ではかつてと比べて経済全体あるいは輸出に占める比重が減少したが、依然として高い輸出性向を持つ企業が少なからず存在し、発展を続けているのである。このような企業は海外市場で競争力を発揮するために何らかの革新に取り組んでいるだろう。第3節では革新的な中小企業の実例を分析するが、ここで観察した集計データには彼らの活動が反映されていると考えられる。

図5 ビジネスグループの年平均成長率



(出所) 中華徵信所 [各年版 b] および CEPD [2007] より作成。

(注) 1985年の第45位の売上高は不明だったため、44位と46位の平均を用いている。

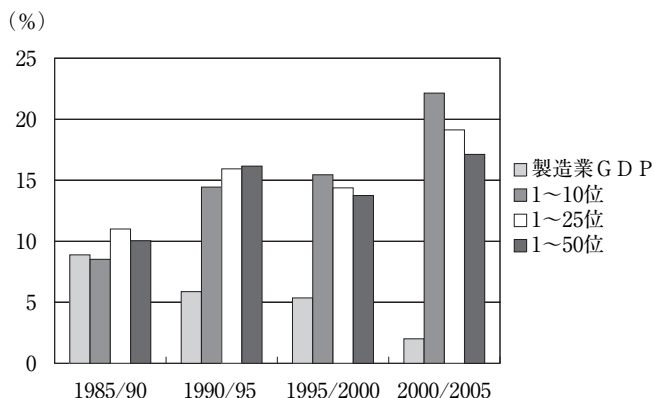
(4) ビジネスグループおよび大企業のプレゼンス

台湾の経済発展において中小企業が重要な役割を果たしたという理解は、ビジネスグループの規模が小さいという事実にもまたもとづいていた。このような台湾経済の性格は1980年代後半以降どうなっているだろうか。

図5に5年ごとに上位ビジネスグループとGNPの年平均成長率を示した(名目値)。売上高とGNPは直接、比較できるわけではないが、成長率の違いは台湾経済におけるビジネスグループのプレゼンスの消長を反映していると考えられる。上位50グループの成長率は一貫してGNPを上回っている。上位5グループと上位10グループの成長率は、1990年代前半にGNPを下回ったが、1990年代後半と2000年代にはGNPを大きく上回っている。また、2000年代には上位のグループほど成長率が高いという傾向がある。

ビジネスグループの事業は非製造業を含むため、図5に描かれたトレンドは1990年代以降のサービス経済化の影響を受けているかもしれない。そこでビジネスグループの中核となっている上位の民間製造業企業の売上高と製造業GDPもみてみよう。図6をみると、より明瞭な趨勢が観察できる。第1

図6 上位民間製造業企業の年平均成長率



(出所) 中華徵信所 [各年版 a] および CEPD [2007] より作成。

に、1980年代後半では上位企業と製造業 GDP の成長率は大差なかったが、その後、製造業 GDP の成長率は低下を続けたのに対し、上位企業の成長率は上昇し続けた。第2に、当初は上位10社の成長率は上位25社や50社を下回っていたが、1990年代後半に逆転し、2000年代にはギャップが拡大している。とくに2005年にトップだった鴻海精密工業 (Hon Hai Precision Industry Co., Ltd.) に至っては、売上高は (2000年は第8位) 5年間に7倍以上に増加したのである。

このように、1990年代後半以降になると、明らかにビジネスグループのプレゼンスが拡大している。しかも、その趨勢は2000年代に加速するとともに、より上位のビジネスグループほど高い成長率を示すようになってきている。

2. 規模拡大の要因

1980年代後半以降、なぜ、大企業の比重は増大したのであろうか。はじめに前節で示した中小企業主体の分業システムという発展メカニズムが形成された要因やその優位性の検討を通して、規制緩和と民営化、金融システムの

変化、対外投資、家族経営の後退の4つを大企業化の要因として提示し、前項における観察と照らし合わせ、また例証となる事例を示したい。つぎにパソコン産業を事例に技術と市場の複合的な作用を検討する。

(1) 大企業化をもたらした1980年代後半以降の変化

1980年代までの権威体制期、国家は民間資本の成長を抑制しようとしていたが、1990年代以降の民主化の中でこのような姿勢を根本的に転換した（王振寰 [1996]）。その結果、規制が緩和され、公営企業が民営化されるようになった。規制緩和の効果としては、石油化学の上流および石油精製への投資が開放され、台湾プラスチック・グループ（台塑集団。Formosa Plastics Group）が台塑石化（Formosa Petrochemical Corp.）を設立し、参入した。台塑石化は2005年の売上高第2位の民間製造業企業である。一方、民営化の結果、中国鋼鉄や中国石油化学工業開発（China Petro Chemical Development Corp.）が公営企業から民間企業に転換された。中国鋼鉄の2005年の売上高は民間製造業企業の中で第7位である。

規制緩和の一環として、銀行部門への参入も開放された。また、公営銀行の民営化も進んだ。この結果、公営銀行にほぼ独占されていた銀行システムは一変し、競争的になった。株式市場も大きく成長した。1991年と2005年を比べると、上場企業は221社から691社へ、時価総額は3兆元あまりから16兆元へ、1日あたりの取引額は339億元から762億元へと増大した（中央銀行経済研究處 [各月版]）。さらに店頭公開市場もある。また、海外市場での資金調達も活発になった。こうして資金調達コストは大幅に低下し、大企業化に対する制約が取り払われることになった。顕著な変化は半導体、液晶パネル、石油化学といった資本集約型産業の発展である。これらの産業は大企業が中心となっている。企業あるいはビジネスグループが経済全体よりも速いスピードで規模を拡大しているのに対しても、資金調達が容易になったことが大きく寄与している。

対外投資に関する規制も1980年代後半に緩和され、その結果、台湾企業は

とくに中国に向けて洪水のように投資をおこなった。2006年末までに認可された中国以外への直接投資の累計は1万1501件、488億米ドル、中国への直接投資は3万5542件、549億米ドルである（CEPD [2007]）。

対外投資は2つの面から大企業化を促進した。第1に、前節で述べたように、中小企業主体の分業システムの利点のひとつは労働力の動員と効率的な編成であったが、この機能は1970年代以降、台湾の労働力市場がタイトになり、賃金上昇の速度が上がる中で発揮され、また発達していった。しかし、1980年代後半、元の対米ドル・レートが大幅に切り上げられ、分業システムによるコストの抑制が限界に達しようとしたとき、対外投資の途も開かれたのである⁽⁸⁾。こうしてそれまで分業システムに依存していた労働集約型の輸出産業が次々と海外にシフトし、結果として中小企業の比重は減少することになった。

第2の効果は、とくに中国の豊富な労働力や土地を活かして、規模を拡大する企業が現れたことである。2001年以降、民間製造業企業の中で売上高第1位を維持している鴻海精密工業はそのもっとも顕著なケースである。コネクタのメーカーだった鴻海精密工業が水平的、垂直的に事業の範囲を拡げ、多種多様な電子製品の委託加工を行うことが可能になり、世界最大のEMS（Electric Manufacturing Service）企業と呼ばれるようになったのは、中国という生産拠点があったからである。

前節では分業システムのもうひとつの利点として直接的かつ強力な誘因機構を指摘したが、これは台湾企業が規模を拡大するとインセンティブの面で効率が低下する傾向にあったことを意味している。そのもっとも重要な原因は民間企業の大部分が家族経営だったことである。そのため、俸給経営者が昇進し、トップマネジメントまで到達することを望むのは難しかった。

しかし、1980年代後半以降、徐々に変化が生じている。佐藤 [2006] は台湾の大企業において、トップマネジメントの一角を占める「総経理」⁽⁹⁾に俸給経営者が就くケースが増えてきていることを明らかにしている（Chung [2003] も参照）。また、大企業化が進むハイテク産業では家族経営からの脱

却がいっそう顕著である。エイサー・グループ（宏碁集団。Acer Group）では2004年に創業者の施振栄が引退するとき、その家族に経営は継承されず、会長には内部昇進の俸給経営者が就いた。新興のハイテク産業の企業やグループの多くはエイサーに追随するとみられる。また、ハイテク産業では「株式ボーナス制」が普及している。これは従業員に株式をボーナスとして渡すことで、企業の成果を彼らにも分与することを意図した制度である。企業を所有する家族が剰余を独占していた伝統的な企業とは大きく異なっている。

このように、ハイテク産業を中心に1980年代後半以降の台湾企業では新しい経営形態が発達した結果、従業員にとっては、独立して創業するよりも、企業にとどまって昇進を目指すことの誘因が高まっている。それは従前と比べて規模の拡大が効率の低下を招かないようになってきていることを意味する。強い誘因は中小企業および分業システムの柔軟性、規模の経済、専門知識の蓄積の基礎でもあった。企業内部の誘因が強化されれば、これらの面でも大企業の劣位は改善される。

(2) 市場と技術——パソコンの事例から——

パソコンなど電子機器産業は台湾のリーディング・セクターのひとつであり、また大企業の比重が増大している産業でもある。アムステンと瞿は、電子機器における利潤率の急激な低下が企業に規模の拡大を迫っていると説明している（Amsden and Chu [2003]）。それは間違いとは言い切れないが、やや単純すぎる。ここではもう少し複雑な実態を明らかにしたい。また、上述の要因のうち金融システムの変化、対外投資、家族経営の後退は電子機器産業における大企業の比重の拡大にも顕著に作用している。しかし、それだけでは不十分である。以下の議論においてとくに注目するのは市場と技術およびその複合的な作用である。

前節で検討した先行研究では、中小企業の市場や販売チャネルについてはほとんど議論していない¹⁰⁾。しかし、比較的小口の顧客が海外に多数いたことは、台湾中小企業の発展の重要な条件のひとつだったと考えられる。一方、

先行研究は技術について、標準化が分業システムの発達の前提であったとしている。しかし、高度に標準化が進むと製品の差別化が困難になり、集中を進めるという効果も持っている。したがって、台湾中小企業の発展をもたらしたのは、差別化の余地を残した技術の適度な標準化であったと考えられる。1990年代以降のパソコン産業における集中は、このような条件の変化がもたらしたものであった。

パソコン産業の初期の段階では中小企業が叢生した（川上 [1998]¹¹⁾。彼らはアメリカの中小の流通業者を主たる顧客としていた（黄欽勇 [1995]）。当時、IBM 互換機というアーキテクチャーが成立し、パソコンの標準化が進んでいたが、なおパソコン・メーカーによる差別化の余地があったので、中小メーカーと中小流通業者主体の発展が可能だったのである。しかし、その後、標準化が進むに従って、アメリカの市場では集中が進行した。とくに1990年代半ば、ウィンテルすなわちマイクロソフト社とインテル社の覇権が確立し、その規格に従ってパソコンは非常に標準化が進んだ製品となった。その結果、商品を企画するブランド企業の間で製品を差別化する空間は大幅に圧縮され、利潤率は大きく低下した。そのため、ブランド企業の淘汰が進行することになった。現在、世界規模でみるならば第1グループはHP社（Hewlett-Packard Company）とデル社（Dell Inc.）の2社に集約されている。それにIBM社のパソコン部門を買収した中国のレノボ（聯想集団。Lenovo Group Ltd.）と台湾のエイサー（宏碁。Acer Inc.）が続いている。

こうしたなか、アメリカのブランド企業のOEM/ODM（開発および製造の受託）をおこなっている台湾企業の集中と淘汰が進んだ。それはアムステンと瞿が説明するようにパソコンの利潤率の低下が直接もたらしたというよりは、顧客である海外のブランド企業の集中の結果、調達先が一部の企業に絞り込まれていったためである。たとえば1997年にTI社（Texas Instruments Inc.）がパソコン事業をエイサーに売却すると、それまでTI社から受注していた大衆電脳（First International Computer Inc.）は重要な顧客を失い、大きな打撃を受けた。また、2001年にコンパック社（Compaq Computer Corp.）が

HP社に吸収されると、コンパック社の重要なサプライヤーだった英業達 (Inventec Corp.) は不利な立場に置かれることになった。コンパック社の家庭用ノート型パソコンのサプライヤーだった華宇電腦 (Arima Computer Corp.) に至ってはHP社からの注文が断たれ、ついにはパソコン部門がEMSのフレクトロニクス社 (Flextronics International Ltd.) に買収されることになった。一方、HP社のもともとのサプライヤーだった広達電腦 (Quanta Computer Inc.) と仁宝電腦工業 (Compal Electronics Inc.) は合併を機に受注を伸ばし、シェアを拡大した。

さらに注目すべきは、技術のデジタル化にともない、開発と製造の製品間の技術的な違いが小さくなり、早い段階から多くの電子機器の開発と製造が少数の企業に集中する傾向が生まれていることである¹²⁾。鴻海精密工業は今やパソコンに限らずゲーム機や携帯電話端末など広範な電子機器の受託製造を行っている。華碩電腦 (Asustek Computer Inc.) や光宝科技 (Lite-On Technology Corp.) も同様の方向に向かっている。近年、このような水平的拡大の動きはこれまで異分野と考えられてきたデジタルカメラまで及ぶようになった。まず2006年に鴻海精密工業が最大手の普立爾科技 (Premier Image Technology Corp.) を買収した。翌2007年、華碩電腦がこれに対抗して、佳能企業 (Ability Enterprise Co., Ltd.) の経営権を掌握したのである。これらの動きは鴻海精密工業も、華碩電腦も、受託事業のメニューにデジタルカメラを加え、またデジタルカメラ・メーカーの光学技術を他の製品にも用いていこうという意図を示している (インタビューIDC071214)。その背後にあるのは電子製品のデジタル化による技術の融合である。

第3節 中小企業と分業システムの変化

本節では1980年代後半以降、中小企業およびそれを主体とする分業システムがどのように変化しているかを検討する。前節で示したように、1980年代

後半以降、台湾経済をめぐる諸条件が変化し、大企業の比重が増大している。Amsden and Chu [2003] はそれを中小企業の限界と解釈した。しかし、中小企業および分業システムの役割が一方的に後退しているとは考えられない。諸条件の変化とは関係なく、中小企業と分業システムが持つ堅固な優位性があり、それはいくつかの産業においてとくに強く作用するからである。実際、第1節においては輸出指向型の中小企業の活発な活動が依然としてみられることが示唆された。

しかし、同時に諸条件の変化への適応も必要である。本節では中小企業の適応の試みとして、内製化および企業間関係の深化とフォーマル化という動きがあることを明らかにしていく。そして、2つの変化を通して、中小企業および分業システムの機能の重点がコストの節減から知識の効率的な生産と利用にシフトしていることを示す。

1. 内製化

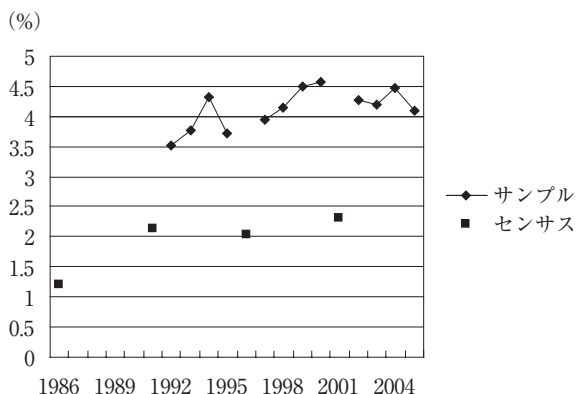
第1節で述べたように、台湾の分業システムには既存の工程をさらに分割しようというメカニズムが備わっていた。その結果、分業はさらに細分化され、各企業はアウトソーシングに依存し、内製率は低下する傾向にあった。しかし、このような傾向が近年変わりつつある。第1節で示した企業規模の拡大は、部分的には内製化によってもたらされていると考えられる。まず、集計データを観察し、つぎに金属製品産業の事例を分析しよう。

(1) 集計データの分析

図7に外注依存度の変化を示した。分業の消長は購買も含めて考える必要があるが、分業システムにかかわる購買だけを抜き出すことができないので、外注のみを観察することにする。

図7のセンサス・データからは、1990年代以降、とくに傾向的な変化はみられない。サンプル調査のデータをみると、外注依存度は1990年代に上昇し、

図7 外注依存度の推移



(出所) 經濟部工業統計調査連絡小組 [各年版], 行政院主計處 [各年版] より作成。

(注) 外注依存度は営業支出に占める外注費の割合。

2000年代に入って緩やかに低下している。表3に1995年、2000年、2005年の3時点の各産業の変化を示した。1995年と2000年では外注依存度が上昇している産業には電機電子が含まれ、生産額などの比重でみると大きい。また、上昇の幅も大きい。外注依存度が低下している産業も少なからずあるが、低下の幅は概して小さい。2000年と2005年を比べると、ほとんどの産業の外注依存度が低下している。上昇しているのは「その他製造業」を除くと5つしかなく、合計の比重も小さい。一方、低下している産業は多いが、低下の幅は小さいので、全体的には緩やかな低下となっている。

1990年代に外注依存度が上昇したのは、多くの産業で分業システムを利用しようとする動きが続いていたことを反映していると考えられる。上述のように、この時期、すでに付加価値生産額や売上高でみた大企業化の動きは顕著になっていたが、大企業でもアウトソーシングに対して積極的だった。従業員規模別にみると、300人以上の企業の外注依存度は1995年と2000年の間に大きく上昇している。

しかし、2000年代に入ると緩やかながらアウトソーシングから内製へと多くの産業が転換している。注目すべきはそれが大部分の産業で発生している

表3 産業別にみた外注依存度の変化（1995年、2000年、2005年）
(%)

	産 業	1995	2000	2005
外注比率が1990年代後半、2000年代前半ともに上昇した産業	アパレル	8.0	10.6	11.0
	家具	6.9	7.3	8.1
	印刷	5.1	7.3	7.4
外注比率が1990年代後半に上昇し、2000年代前半は横ばいだった産業	皮革およびその製品	2.8	3.3	3.3
	一般機械	6.3	7.1	7.1
外注比率が1990年代後半に上昇し、2000年代前半に低下した産業	タバコ	0.0	0.1	0.0
	紡織	4.5	5.0	4.8
	ゴム製品	2.5	2.7	2.2
	プラスチック製品	3.6	3.9	3.8
	窯業	1.2	1.8	1.7
	金属製品	8.0	8.7	7.9
	電機電子	4.2	5.6	5.1
輸送機械	3.2	4.1	4.0	
外注比率が1990年代後半は横ばい、2000年代前半に低下した産業	一次金属	3.2	3.2	2.3
外注比率が1990年代後半に低下し、2000年代前半に上昇した産業	木・竹・籐製品	2.8	2.1	3.0
	製紙および紙製品	1.2	1.1	2.0
	その他製造業	5.5	4.9	5.3
外注比率が1990年代後半、2000年代前半ともに低下した産業	食品および飲料	1.6	1.4	1.3
	化学材料	0.9	0.5	0.3
	化学製品	1.6	1.4	1.0
	石油および石炭	0.5	0.4	0.3
	非製造業	5.5	2.6	0.6

(出所) 經濟部工業統計調査連絡小組 [各年版] より作成。

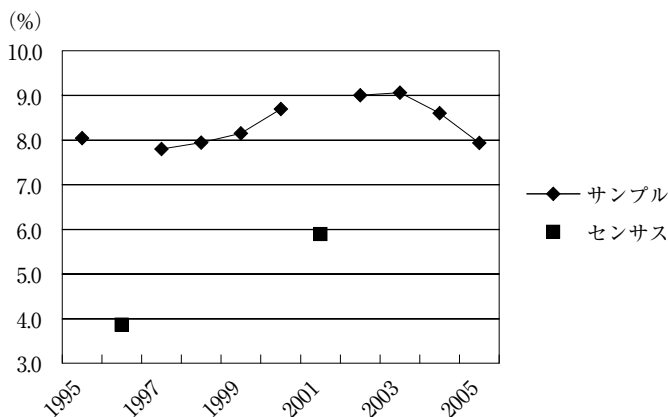
ことである。また、従業員規模別にみても、ほぼすべての規模において2000年と2005年との間で外注依存度の低下がみられる。

(2) 金属製品産業の事例分析

内製化はどのように進んでいるのか。また、それはどのような企業の戦略にもとづいているのか。産業によってかなりの相違があると想像されるので、全体像を明らかにするには多くの調査を積み重ねなければならない。すでに工作機械産業に関して劉仁傑 [1999] があることは述べたが、ここではネジ・ナットおよび手工具という金属製品産業の事例を分析したい。

金属製品は台湾の代表的な輸出産業のひとつである。中小企業主体で、分業システムが発達した産業としても知られている。労働集約的だが一定の技

図8 金属製品産業の外注比率の推移



(出所) 經濟部工業統計調査連繫小組 [各年版], 行政院主計處 [各年版] より作成。

(注) 外注依存度は営業支出に占める外注費の割合。

術水準も要求されるので、アパレルのように一方的に衰退しているわけではない。また、図8に示すように、内製率の1990年代における上昇と2000年代における緩やかな低下がより明瞭に観察できる。このような点から、内製化の要因を解明するという分析目的にかなった産業である。

ネジ・メーカーの事例 筆者は2003年と2007年に高雄県岡山鎮のネジ・メーカー、BLa社を訪問した(インタビューIBLa030421, IBLa071212)。BLa社は1979年に設立され、主に建築用のネジを生産している。2006年の売上高は17億5000万元、2007年現在の従業員数は160名である。製品は大部分、先進国に輸出している。

2003年の訪問時のBLa社は外注に大きく依存している典型的な企業だった。伸線の3分の2、成型の60%、熱処理の3分の2、めっきのすべて、小口包装の大部分を外注していた。外注に依存していた直接的な理由は事業の拡大に対して投資が追いつかなかったことだが、その背後には需要の変動に対するバッファーとして外注を利用し、自社の設備の稼働率を維持したいという考えがあった。また、めっきを完全に外注に依存していたのは、環境保

護対策を含めて専業メーカーの知識を利用するためであった。

2007年に再訪すると、BLa社は戦略を大きく転換していた。2008年3月の操業開始に向けて新工場の建設を進めていたが、それによって単に生産量を拡大するだけではなく、それを機に大幅に内製化を進めようとしていた。伸線と小口包装はすべて内製化、熱処理も外注を減らし、めっきも部分的に内製化する予定である。外注依存度が基本的に変わらないのは成型のみである。さらに、新工場のスペースを利用して、川上の線材の製造にも進出する。

内製化する主たる目的は品質の向上である。たとえば熱処理では外注先から渡されるデータは必ずしも完全に信頼することはできない。また、めっきも内製化すればコントロールが容易になる。小口包装の外注もこれまで、一箱に詰めるネジの数を間違えるというミスがしばしばみられた。BLa社の顧客のレベルは段階的に上昇し、品質に対する要求はより厳しくなっている。その結果、品質に対する考え方において従来の外注先との間にズレが生じ、それを補うために内製化を進めようとしているとみることができよう。

別のネジ・メーカー、BLb社によれば、内製化によって短納期への対応も容易になる。BLb社は外注を利用しつつ、一通りの工程を自社で備えていた。それによって顧客から急な注文が入っても受けることができるようになっていた（インタビューIBLb071204）。分業システムは本来、高い柔軟性を持つが、非常に短い納期に対しては内製には及ばないのである。

また、BLa社の会長は関連づけて説明することはなかったが、内製化は研究開発とも無関係ではないと考えられる。BLa社は現在、航空宇宙、IT機器、自動車の3分野のネジに進出しようと研究開発を進めている。内製化によって企業の持つ知識のベースの幅を広げることは、これらの研究開発にも資するだろう。

手工具メーカーの事例 HT社は1980年に設立された金切り鋏メーカーである。製品のほぼ全量を輸出している。従業員数は100人あまりである（インタビューIHT071205）。

HT社はかつて工程の3割程度を外注に依存していた。しかし、1990年代

末に内製化を進め、現在は主要な工程をすべて内製している。

内製化はもともとトヨタ・システムの導入の副産物だった。1990年代末、多くの注文が舞い込んでいたが、それを消化する管理能力が不足し、人とスペースにボトルネックが生じていた。その結果として残業が続き、それにもかかわらず納期に遅れが生じ、また不良品率も高かった。この問題を解決するため、トヨタ・システムを導入することにした。そのため、日本留学の経験のある顧問を1日2000米ドルで招いた。その際にコストを計算したところ、外注よりも内製の方が安上がりであることがわかり、内製化を進めることになったのである。

トヨタ・システムの導入とそれにとまなう内製化は所期の効果を発揮したが、それだけにとどまらなかった。内製に切り替えるにあたって、優良な設備を購入したので製品の品質の向上につながった。また、当時、並行して製品のレベルアップを進めていたが、この面でもポジティブな効果を発揮した。こうしてトヨタ・システムの導入と内製化によって、HT社は外注に依存する同業他社に対して、生産面でも、製品面でも優位に立つことができたのである。

HT社は予期せぬ効果も加わって製品の高度化を進めることになったが、材料がつぎのボトルネックとなった。それを打開するために中国鋼鉄と鋼材の共同開発に取り組むことになった。これが次項で述べる研究開発連盟へと発展していったのである。

2. 企業間関係の深化とフォーマル化

初期の分業システムは標準化された技術を前提としていたので、企業間の関係は浅く、緩やかなものだった。しかし、製品の差別化を進めようとしたり、生産の効率を一段と高めようとしたりするならば、サプライヤーとの関係を深める必要がある。その結果、関係はより長期的で、固定的なものへと変質する。

1980年代、經濟部は日本の下請け制を範とした中心衛星工場制度を推進した。それはまず長期的な関係という構造を人為的に作り、そのなかで企業間の知識の交換や共有を進めようとしたものである。しかし、期待された成果は上がらなかったとみられる。

しかしながら、劉仁傑 [1999] が示したように、1980年代後半以降、台湾企業は次第に製品の差別化や高度のサプライチェーンの構築を進めるようになり、それにともなって企業間関係も緊密化してきた。さらに2000年代に入ると、緊密化した企業間関係に明文化された枠組みを与えようとするフォーマル化の試みが現れている。以下では自転車のAチームおよび中国鋼鉄とユーザー企業との間で組織された研究開発連盟の事例を取り上げてみたい。

(1) 自転車のAチーム

以下では主として Liu and Brookfield [2007] に依拠しながら、自転車のAチームの概要を明らかにし、その意義を考察していきたい(第6章も参照)。Aチームとは完成車のアSEMBラーと部品のサプライヤーが製品開発、製造工程の革新を目的として立案、実施している共同プロジェクトである。アSEMBラーは大企業だが、部品メーカーには中小企業が多い。劉・ブルックフィールド論文の中核的な主張は、Aチームの結成を、「モジュラー型の、アSEMBラーと共生するサプライヤー・ネットワーク」から「統合され、アSEMBラーと共同で革新に挑むサプライヤー・ネットワーク」への転換とみていることである(以下ではそれぞれ「モジュラー型ネットワーク」、「統合型ネットワーク」と呼ぶことにする)。

モジュラー型ネットワークは本章で述べてきた1980年代半ば以前の分業システムにおおむね相当する。標準化された技術を前提とし、システム内の個々の企業の独立性は高く、企業間関係は緩やかである。高い柔軟性と低いコストの面で優位性を持っている。元来労働集約型の輸出産業のひとつとして発展した自転車産業の分業システムもこのような特徴を持っていた。加えて、発展が進む中で自転車産業のアSEMBラーとサプライヤーの関係はさら

に疎遠になっていった (Cheng [1998])。1980年代以降、製品のレベルアップを図るようになったアSEMBラーは輸入部品への依存を強めたが、サプライヤーはむしろ海外の中低級品市場に重点を置くようになったからである。1980年代後半以降になると、アSEMBラー、サプライヤーとも中国へのシフトを進めるようになった。それにつれて、台湾が空洞化する恐れが生じてきた。A チームの構想は台湾の位置づけを見直し、高付加価値製品を開発し、効率的に生産する場所とするために生み出された。プロジェクトは2003年に正式に発表された。

統合型ネットワークである A チームは、モジュラー型ネットワークと違ってメンバーが固定的で、企業の間では濃密なコミュニケーションがおこなわれている。このような特徴がもっとも顕著にみられたのは、アSEMBラーのひとつ、ジャイアントのブランドで有名な巨大機械工業 (Giant Manufacturing Co., Ltd.) がおこなった電動自転車の開発である。この過程でサプライヤーがコンセプトの形成段階から参与し、共同で製品を開発していった。産業全体でみても、A チームの成果は製品単価の上昇や在庫の減少となって現れている。

本章の議論に照らすとき、劉とブルックフィールドによって明らかにされた A チームの画期的な意義は、第 1 に企業間で知識を交換し、共有し、そして共同で創造することの重要性および必要性を企業が明確に自覚したことである。自転車産業でも他の産業でも、モジュラー型から統合型へのシフトは漸次進行していたと考えられるが、2000年代の環境の中でそれが持つインパクトを企業が認識することによって、より効率的、加速的に統合型ネットワークを構築することが可能になった。また、このような認識は統合型ネットワークをフォーマル化することを促した。それが A チームが示す第 2 の意義である。フォーマル化することによってネットワークの機能と構造はよりわかりやすいものとなり、その持続、拡張、発展、複製が容易になるだろう。

組織面では、劉とブルックフィールドが示した 2 つの点が他の産業をみる

場合に参考になる。ひとつは中核的な企業の強いリーダーシップの重要性である。Aチームでは巨大機械工業と美利達工業（Merida Industry Co. Ltd.）という台湾の二大アSEMBラーがリーダーとなっている。彼らのリーダーシップはAチームの必要性に対する理解の深さと、2社のプレゼンスの大きさに支えられている。これは1980年代半ばまでの分業システムとは大きく異なる。当時の分業システムにおいては大企業の強力なリーダーシップは必ずしも必要ではなかったと考えられる。Aチームの事例は、知識の流通や生産においては、そのコーディネーターとして大企業の役割が重要になることを示しているといえよう。

もうひとつは政府や工業技術研究院などの公的研究機関が補完的にプロジェクトに参加していることである。多くの場合、台湾企業の資源は限られているので、公的な支援を有効に活用することが必要となる。これはアムズデンと瞿に対して、もうひとつの対抗的な見方を提示している。彼女たちは1990年代以降も国家は主導的な役割を果たしたとみている（Amsden and Chu [2003]）。しかし、自転車産業のケースは国家が補助的な役割に転じたとみる方が妥当であること、またそれゆえに有効な役割を果たしていることを示している。

(2) 中国鋼鉄とユーザー企業の研究開発連盟

台湾唯一の一貫製鉄メーカーである中国鋼鉄は近年、主に中小企業からなるユーザー企業と研究開発連盟を結成している。2007年現在、8つの連盟が成立している。筆者は中国鋼鉄および4つの連盟に参加している企業を1社ずつ訪問した（インタビューICS071017, IAP071203, ICP071203, IBLb071204, IHT071205）。以下の議論は主としてその調査にもとづいている¹³⁾。

この研究開発連盟は自転車のAチームと非常に類似した試みである。まず何よりも参加している企業には、企業間で知識を交換、共有、共同創造することによって新しい価値を生み出す必要があるという自覚がある。中国鋼鉄はユーザー企業を台湾にとどめ、さらにはそのレベルアップを図ることが、

自社の製造する鉄鋼製品の市場を確保し、その高付加価値化を進めるためには不可欠だと考えている。一方、ユーザー企業は独力で製品開発や製造工程の革新を行ってきたが、大部分が数百人規模の企業であるため、資源が限られ、緩慢にしか進められなかった。研究開発連盟に参加することで中国鋼鉄からの支援が得られ、これを加速することが可能になった。実際、すでにネジ・メーカーによるアメリカ自動車メーカーからの認証の獲得、アフターマーケット用自動車部品メーカーによる金型開発のデジタル化という成果が得られている。

研究開発連盟が緊密な企業間関係をフォーマル化しようという試みであることは明らかだろう。中国鋼鉄はもともと、個別のユーザー企業とは情報の交換や共同開発をおこなっていた。筆者が訪ねた企業の中でも、CP社を除いてすべて中国鋼鉄との間にそのような経験を持っていた。研究開発連盟はそれを共通のプラットフォームの上にフォーマル化したものである。いったんフォーマル化されると関係の持続が容易になるとともに、拡張、深化、複製が促される。まず拡張すなわち参加企業が拡大する。実際、CP社は研究開発連盟を機に中国鋼鉄と直接の関係を持つようになった。関係の深化のケースとしては、AP社と中国鋼鉄の間で鋼材と加工のマッチングに関するデータベースの作成が始まっている。これが完成すれば、両社の関係はより強固なものとなるだろう。また、このようにプラットフォームが構築されたことによって、中国鋼鉄は他の分野で研究開発連盟を複製することが容易になった。

組織面でも、第1に中国鋼鉄のリーダーシップはAチームの2社と同様、強力である。それは中国鋼鉄が企業間の共同開発の戦略的な必要性を強く認識していることとともに、台湾唯一の原材料のサプライヤーであること、人材をはじめ良質な資源を豊富に有していることにもとづいている。こうして中国鋼鉄は連盟の中で知識の主要な供給者であるとともに、知識の流通や共同創造のコーディネーターとなっている。第2に研究開発連盟も政府、公的研究機関そして大学に支援されている。政府は「科学技術プロジェクト」

〔科技專案〕として補助金を供与し、工業技術研究院、金属工業研究開発センター、大学は研究開発に参加している。ここでも政府は補助的ながら有効な貢献をしている。

3. 小括

内製化にしる、企業間関係の深化と制度化にしる、中小企業がそれを進めようとする理由は、何らかの高度化を目指そうとしたとき、従来の分業システムではその達成が困難であると判断したからである。差別化された高付加価値製品を開発、生産しようとするならば、あるいは製造工程の効率化を進めようとするならば、知識を交換し、共有し、さらに共同で創造してサプライヤーやユーザーのレベルアップを図らなければならない。それが難しいと考えるならば、その工程を自らの内部に取り込んで革新に取り組みなくてはならない。

このような試みが台湾経済をマクロ的にどのように変えていくのか、まだ判然とはしない。ただ、すでに自覚的な取組みが始まっていること、その一部は一定の成果をあげていることは、これまで論じてきたように明らかである。

むすびにかえて

最後に本章の議論からどのようなインプリケーションあるいは次なる研究課題が引き出せるのか考えてみたい。はじめに1980年代半ば以前の台湾経済に関する既存の研究への示唆を検討し、つぎに1980年代後半以降の台湾経済研究について議論する。

まず本章の研究は1980年代半ばまでの台湾経済研究に対する見直しを示唆している。そこでは中核的なテーマは中小企業であり、第1節で示したよう

に多くの知見が積み重ねられてきている。しかし、1980年代後半以降の変化を踏まえてこれら先行研究を振り返るとき、多くの異なる視点が混在し、十分に整理されていなかったように見える。それには世界経済による規定、台湾特有の政治経済的な構造条件、経済発展の段階に起因する要因そして台湾の社会が持つ特性とダイナミズムがあった。そのなかには容易に変化するものもあるにもかかわらず、中小企業の発展という現象をやや過大に評価していた可能性がある。

同様の反省は大企業の研究にも当てはまる。大企業の形成と存続の要因もまた複合的であったが、既存の研究は必ずしもそれをきめ細かく分析してきたとはいえない。とくに二重構造が形成された政治経済的条件に関心が集中するあまり、他の側面について研究が不十分だったきらいがある。二重構造論は往々にして大企業を寄生的存在とみなす傾向があるが、それでは1980年代後半以降、大企業が経済発展を牽引するようになったことを説明できない。本章ではそれをもたらした大企業自身および取りまく環境の変化を示したが、1980年代半ば以前にも何らかの萌芽はあった可能性がある。今後の研究では、それを探る研究が必要であろう。

つぎに1980年代後半から今日に至る台湾経済の研究に対して、そしてその将来の展望に対して、本章の議論から得られるインプリケーションは、分析の焦点は知識の生産、流通、利用に置かれるべきであるということである。内製化ならびに企業間関係の深化とフォーマル化がそれらの有効性を高めようとする試みであることは本章で述べた通りである。大企業化もまた、いくつかの要因は知識と密接な関係がある。直接投資による規模の拡大は知識の有効な利用であり、家族経営の後退は従業員の知識の生産と流通を促そうとする中で進化した。台湾経済が先進国と肩を並べようとするとき、経済的な価値の主たる源泉は知識とならざるをえず、研究の中心もそれに従うことになることを、本章の議論は示したといえる。

このことはさらに、新たな国際比較の必要性を提起する。知識の有効な生産、流通、利用の仕組みを構築することは、廉価な要素価格に依存した段階

を脱し、さらなる経済発展を求めようとする国にとって、共通の課題であろう。しかし、それをどのように実現するかについて出来合いの処方箋があるわけではない。本章の議論は台湾の経験の一端を示した。しかし、それがどのような特質を持つものなのか明示的に議論するためには、他国と比較する必要があるだろう。

〔注〕 _____

- (1) 台湾の企業間関係を表す用語としては「分業ネットワーク」(中国語では「分工網路」あるいは「分工網絡」)を用いることが多いが、ここではネットワークという用語の曖昧さを避けるため「分業システム」を用いることにした。「中小企業」および「分業システム」を分析概念としてどのようにみるかについて、詳しくは佐藤 [2007b] を参照されたい。
- (2) 佐藤 [1996] の執筆後に入手した蔡宗興 [1988] は、この点について実証的な根拠を提供している。蔡によれば、セーター産業において分業システムは南部よりも北部で発達していた。比較的容易に労働力を調達できる南部よりも、労働市場がタイトな北部では外注に依存する必要性が高いためである。
- (3) 劉や涂も中小企業の比重の減少は認識していた(劉 [2006], 涂 [2002])。
- (4) センサスにはサンプル調査の「工場」に相当する事業所ベースの統計もあるが、ここでの分析に必要なデータは示されていない。
- (5) 2000年のサンプル調査と2001年のセンサスを比べると、前者の総工場数の推計値は8万2356、後者の調査した企業数は14万539である。この差の大部分は零細規模の工場および企業において発生している。前者では4人以下の工場を2万2926カ所と推計しているのに対し、後者でカバーしている4人以下の企業は7万4878社に達している。
- (6) ここでは中小企業は経済部の定義に従っている。製造業の場合、資本金8000万元以下の企業を中小企業としている。
- (7) 図には示していないが、センサス・データも、1990年代以降、中小企業の輸出への貢献が傾向的に減少していることを示している(經濟部中小企業處 [2005])。
- (8) 為替レートの切上げと対外投資に対する規制の緩和が同時期におこなわれたことは、なかば必然的であった。すなわち、台湾の貿易黒字の拡大が為替調整を迫るとともに、台湾国内に過剰流動性を発生させていた。政府は過剰流動性を減少させるため、対外投資の規制を緩めたのである。
- (9) 「総経理」はもともと general manager の訳語と考えられるが、現在は president と訳されることが多い。しかし、多くの台湾企業では会長(「董事

長」が戦略的な意思決定を行うので、日本企業の社長と比べて権限は小さい場合が多い。日常的な活動では総経理が中心になっている。

- (10) Shieh [1992] は海外のバイヤーと台湾企業の取引の事例を提示している。
- (11) 佐藤 [2007a] はエイサーなどが中小企業から出発し、大企業へと発展していく過程を示した。
- (12) もし製品間に技術的な差異がある場合、次々と新しい関連製品が開発されれば、各製品の未成熟な段階で中小企業が叢生することによって、全体的には大企業のプレゼンスが減少する可能性もある。
- (13) 台湾鉄鋼産業の発展の中における研究開発連盟の位置づけについては、佐藤 [2008] を参照されたい。

〔インタビュー〕

- IAP071203 アフターマーケット用自動車部品メーカーAP 社副総経理, 2007年12月3日。
- IBLa030421 ネジ・メーカーBLa 社会長 (BLa 社と取引のある貿易会社総経理が同席), 2003年4月21日。
- IBLa071212 ネジ・メーカーBLa 社会長 (BLa 社と取引のある貿易会社総経理が同席), 2007年12月12日。
- IBLb071204 ネジ・メーカーBLb 社総経理ほか, 2007年12月4日。
- ICP071203 コンプレッサー・メーカーCP 社副総経理, 2007年12月3日。
- ICS071017 中国鋼鉄副総経理, 2007年10月17日。
- IDC071214 デジタルカメラ・メーカー総経理室特別助理, 2007年12月14日。
- IHT071205 手工具メーカーHT 社会長ほか, 2007年12月5日。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 安倍誠・川上桃子 [1996] 「韓国・台湾における企業規模構造の変容——韓国は大企業、台湾は中小企業中心の経済か——」(服部・佐藤編 [1996: 147-168])。
- 川上桃子 [1998] 「企業間分業と企業成長・産業発展——台湾パーソナル・コンピュータ産業の事例——」(『アジア経済』第39巻第12号 2-28ページ)。
- 佐藤幸人 [1992] 「輸出指向工業化の要因と意義——貿易政策アプローチを超えて

- 」（大橋英夫・劉進慶・若林正文編『激動のなかの台湾——その変容と転成——』田畑書店 51-83ページ）。
- [1996]「台湾の経済発展における政府と民間企業」（服部・佐藤編 [1996: 87-118]）。
- [2006]「台湾民間大企業の経営者——拡大する俸給経営者のプレゼンス——」（星野妙子・末廣昭編『ファミリービジネスのトップマネジメント』岩波書店 65-100ページ）。
- [2007a]『台湾ハイテク産業の生成と発展』岩波書店。
- [2007b]「分業システムと中小企業——先行研究の批判的検討——」（佐藤幸人・池上寛編「台湾総合研究Ⅰ——企業と産業——」調査研究報告書 アジア経済研究所 53-72ページ）。
- [2008]「台湾鉄鋼業の成長および高度化のメカニズム——自動車産業に依存しない発展のプロセスと可能性——」（佐藤創編『アジア諸国の鉄鋼業——発展と変容——』アジア経済研究所 83-111ページ）。
- 徐照彦 [1987]『土着と近代のニックス・ASEAN』御茶の水書房。
- [2002]「台湾における中小企業活力の“秘密”を探る」（北原淳編『アジアの経済発展における中小企業の役割』日本図書センター 127-163ページ）。
- 沼崎一郎 [1996]「台湾における『老板』的企業発展」（服部・佐藤編 [1996: 295-318]）。
- 服部民夫・佐藤幸人編 [1996]『韓国・台湾の発展メカニズム』アジア経済研究所。
- 劉進慶 [1987]「ニックス的発展と新たな経済階層」（若林正文編『台湾——転換期の政治と経済——』田畑書店 141-266ページ）。
- [2006]「台湾の経済発展と中小企業問題」（平川均・劉進慶・崔龍浩編『東アジアの発展と中小企業——グローバル化のなかの韓国・台湾——』学術出版会 177-231ページ）。

<中国語文献>

- 蔡宗興 [1988]『環境變遷，産業發展與經營調適——1960年代以來的台灣毛衣出口業——』台北 金榜圖書。
- 陳介玄 [1994]『協力網絡與生活結構——臺灣中小企業的社會經濟分析——』台北 聯經出版事業。
- [1995]『貨幣網絡與生活結構——地方金融，中小企業與臺灣世俗社會之轉化——』台北 聯經出版事業。
- [1998]『台灣產業的社會學研究——轉型中的中小企業——』台北 聯經出版事業。
- [2001]『班底與老闆——台灣企業組織能力之發展——』台北 聯經出版事業。
- 胡名雯 [1991]『臺灣製造業中小企業之研究』國立台灣大學經濟學研究所博士論文。

- 黃欽勇 [1995] 『電腦王國 R.O.C. —— Republic of Computers 的傳奇——』台北 天下文化出版。
- 經濟部工業統計調查連繫小組 [各年版] 『中華民國·台閩地區工業統計調查報告』台北 經濟部。
- 經濟部中小企業處 [各年版] 『中小企業白皮書』台北 經濟部中小企業處。
- 柯志明 [1993] 『台灣都市小型製造業的創業, 經營與生產組織——以五分埔成衣製造業為案例的分析——』台北 中央研究院民族學研究所。
- 劉仁傑 [1999] 『分工網路——剖析台灣工具機產業競爭力的奧秘——』台北 聯經出版事業。
- 王振寰 [1996] 『誰統治台灣? ——轉型中國家機器與權力結構——』台北 巨流圖書。
- 吳惠林·周添城 [1988] 「試揭台灣地區中小企業之謎」(『企銀季刊』第11卷第3期 pp. 60-71)。
- 謝國雄 [1989] 「黑手變頭家——臺灣製造業中的階級流動」(『臺灣社會科學研究季刊』第2卷第2期 pp. 11-54)。
- [1993] 「事頭, 頭家與立業基之活化——台灣小型製造單位創立及存活之研究——」(『臺灣社會科學研究季刊』第15期 pp. 93-129)。
- 行政院主計處 [各年版] 『台閩地區工商業普查報告』台北 行政院主計處。
- 許嘉棟·梁明義·楊雅惠·劉壽祥·陳坤銘 [1985] 「台灣金融體制之研究」(『經濟專論65』台北 中華經濟研究院。
- 中華徵信所 [各年版 a] 『台灣地區大型企業排名』台北 中華徵信所。
- [各年版 b] 『台灣地區集團企業研究』台北 中華徵信所。
- 中央銀行經濟研究處 [各月版] 『中華民國金融統計月報』台北 中央銀行。
- 周添城 [1985] 「市場集中度, 獨占度與進出口比率」(『台北市銀月刊』第16卷第8期 pp. 1-9)。
- [1988a] 「開放經濟的產業集中度」(『經濟論文期刊』第16卷第1期 pp. 113-150)。
- [1988b] 「中小企業融資與經濟發展」(『基層金融』第17期 pp. 17-41)。
- 周添城·林志誠 [1999] 『台灣中小企業的發展機制』台北 聯經出版事業。

< 英語文獻 >

- Amsden, H. Alice and Wan-wen Chu [2003] *Beyond Late Development: Taiwan's Upgrading Policies*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- CEPD (Council for Economic Planning and Development) [2007] *Taiwan Statistical Data Book 2007*, Taipei: CEPD.
- Chang, Ming Chung and Chih Cheng Chen [2003] "The Competitiveness of SMEs: An Analysis of Vertical Disintegration," in Lee and Schive eds.

[2003: 25-69].

- Cheng, Lu-Lin [1998] "Wheeling the Cycle up: Firms, OEM, and Chained Networks in the Development of Taiwan's Bicycle Industry," in Lu-Lin Cheng and Yukihito Sato, "The Bicycle Industries in Taiwan and Japan: A Preliminary Study toward Comparison between Taiwanese and Japanese Industrial Development," IDE Joint Research Program Series, No. 124, Tokyo:IDE.
- Chou, T. C. [1985] "The Pattern and Strategy of Industrialization in Taiwan: Specialization and Offsetting Policy," *Developing Economies*, 23(2), pp. 138-157.
- Chung, Chi-Nien [2003] "Managerial Structure of Business Groups in Taiwan: The Inner Circle System and Its Social Organization," *Developing Economies*, 41(1), pp. 37-64.
- Fields, Karl J. [1995] *Enterprise and the State in Korea and Taiwan*, Ithaca and London: Cornell University Press.
- Lee, Joseph S. and Chi Schive eds. [2003] *Taiwan's Economic Development and the Role of SMEs*. Singapore: Graham Brash.
- Levy Brian and Wen-jeng Kuo [1991] "The Strategic Orientations of Firms and Performance of Korea and Taiwan in Frontier Industries: Lessons from Comparative Case Studies of Keyboard and Personal computer Assembly," *World Development*, 19(4), pp. 363-374.
- Liu, Ren-Jye and Jonathon Brookfield [2007] "Taiwan's A-Team: Integrated Supplier Networks and Innovation in Taiwan Bicycle Industry," unpublished paper.
- Shieh, G. S. [1992] *"Boss" Island: The Subcontracting Network and Micro-Entrepreneurship in Taiwan's Development*, New York: Peter Lang Publishing.
- Schive, Chi [2003] "Taiwan's Small and Medium Enterprises in Retrospect," in Lee and Schive eds. [2003: 1-24].
- Scitovsky, Tabor [1990] "Economic Development in Taiwan and South Korea, 1965-1981," in Lawrence J. Lau ed. *Models of Development: A Comparative Study of Economic Growth in South Korea and Taiwan*, revised and expanded edition. San Francisco: ICS Press.
- Wu, Yongping [2005] *A Political Explanation of Economic Growth: State Survival, Bureaucratic Politics, and Private Enterprises in the Making of Taiwan's Economy, 1950-1985*. Cambridge, Mass. Harvard University Asia Center.

