

研 究

統一企業のチャネル政策を取り巻く台湾流通構造の特質

日本との比較を通じて

鍾 淑 玲

目 次

- 第 1 節 はじめに
- 第 2 節 台湾食品メーカーにおけるチャネル政策の特徴
- 第 3 節 台湾食品メーカーのチャネル意思決定を規定した流通構造
 - 1. 統一企業設立初期の 1970 年の流通構造
 - 2. 捷盟行銷会社設立初期の 1991 年の流通構造
 - 3. 日台の流通構造の特徴について
- 第 4 節 台湾の流通構造の形成と政府政策
 - 1. 台湾の流通構造の形成
 - 2. 日本の流通構造の変化との比較
- 第 5 節 むすびに

第 1 節 はじめに

拙稿「台湾における大手食品メーカー『統一企業』のマーケティング・チャネル展開」¹⁾では、歴史的な側面から統一企業のマーケティング・チャネルの中身を検証し、台湾における卸売業の近代化の一側面を考察した。1967 年からしばらくの間、統一企業は台湾の既存の流通構造に規定された形で、チャネル構築を行わなければならなかった時期があった。そこで、統一企業は販売の基盤を築き、市場環境の変化に合わせながら戦略を転換し、漸進的にマーケティング・チャネルを展開してきた。しかし、前稿では規定要因の台湾の流通構造の特徴、およびその特徴を形成した原因を考察することができなかった。

マーケティング・チャネル構築が消費財メーカーにとって重要なことであることは、どこの国でも同様なことである。台湾における食品メーカーのマーケティング・チャネル構築においても、既存流通構造と政府政策の食品流通チャネルに対する影響が大きく、その結果、多くの食品メーカーが自ら小売・卸売業へ参入するようになった。統一企業のケースでは、台湾最大

1) 鍾淑玲「台湾における大手食品メーカー「統一企業」のマーケティング・チャネル展開」『立命館経営学』, 2001 年 9 月, 第 40 巻第 3 号, 73~107 ページ。

の食品メーカーが台湾最大の小売チェーンであるセブン・イレブン統一超商を生み出したという特殊性を有しているだけでなく、卸売段階のマーケティング・チャネル構築は既存のディーラーを販売会社に変えていったように、食品メーカーが台湾における流通の近代化²⁾を促した。言い換えると、統一企業のチャネル政策展開は台湾の流通構造、および政府政策の影響を受けただけではなく、逆に台湾の流通構造、特に食料品の流通構造展開に働きかけ、それを変えていった側面があるといえる。

また、台湾の流通構造の形成には政府政策の影響が大きいと考えられる。さらに、台湾の食品メーカーが主導的に台湾の食品流通の近代化を促した中、政府も流通サービス業の重要性を認識し、1980年代後半からは流通の近代化を助成する政策が策定されるようになった。つまり、台湾における食品メーカーのマーケティング・チャネル政策は政府政策の規制の影響を受けながらも、逆に台湾における流通政策の策定に働きかけている。

このように、台湾の食品メーカーのマーケティング・チャネル政策と台湾の食品流通構造の発展、そして、政府政策の三者の間には相互に促進し合う関係がある。それを明らかにすることは、台湾流通システムの独自の特性を理解することができ、重要な意味をもっている。また、小売業のグローバル展開がますます進行している中、日本企業も積極的に台湾の流通業に参入している。したがって、本研究はお互いの流通システムを理解するだけでなく、アジアの流通研究進展にも貢献できると考えている。

そこで、本稿は台湾の食品メーカーのマーケティング・チャネル政策の特徴、そして台湾の流通構造、および台湾の流通構造を形成した政府政策を明らかにすることを課題にしたい。

本稿の構成は、まず、第2節では食品メーカーの流通参入状況を考察し、台湾食品メーカーにおけるチャネル政策の特徴を把握したい。第3節では台湾食品メーカーのチャネル意思決定を規定した流通構造を明らかにしたい。ここでは、台湾の卸売構造と小売構造の特徴を明確にするために、日本と台湾のセンサス・データを利用して、時系列に日本との比較分析を行う。特に統一企業が設立された1970年代と、セブン・イレブン統一超商の物流会社である捷盟行銷会社が設立された1990年代の2段階を中心に分析を行う。第4節では歴史的な側面から、戦前までの台湾の商業発展、戦後の国営企業の独占、民間企業の発展・大型化と、流通サービ

2) 日本における流通近代化論については、林周二や佐藤肇などの説がある。例えば、林周二は「経路革命としての流通革命」を追跡し、1960年代を流通機能の転換期にあることを指摘した。(林周二『流通革命・増訂版』中央公論社、1981年、53ページと203ページ。)佐藤肇は「言葉のもっとも正しい意味での流通革命は、食料品スーパー・マーケットやディスカウント・ストア、ショッピング・センターやコンビニエンス・ストアなどの商業技術の革新というよりは、小売企業の経営的・産業的基礎の革新でなければならないのである」と述べている。(佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣、1974年、323ページ。)

本稿は流通近代化についての理論研究ではない。従って、本稿で使っている「近代化」は一般的意味の近代化を指している。

ス業の発展の4つの時代区分で、台湾の中小零細小売・卸売構造の形成と政府政策が食品メーカーのチャネル政策に及ぼした影響を考察する。そして、最後のむすびでは本文のまとめと、今後の研究課題を提示する。

本稿では台湾と日本のセンサス・データ、およびこれまでの研究と既存の文献をベースに分析を行う。

第2節 台湾食品メーカーにおけるチャネル政策の特徴

本節は、台湾における食品メーカーの流通参入状況を理解することによって、台湾における食料品流通の特徴を把握することを目的とする。

表1 統一企業の主なマーケティング・チャネル展開

時期	1967年～1977年		1978年～1984年		1985年～2001年	
主なマーケティング・チャネル展開	卸売	ディーラー	ディーラー	ディーラー	ディーラー	ディーラー
			販売会社 (1980年～)	販売会社	販売会社	
	小売		営業所	営業所	営業所	特販機関(1985年～2000年) (特販部 1992年～)
					「7-ELEVEN 統一超商」(1980年～)	「統一パン」(1980年～)

(出所)統一企業社史『宏観多角』,1997年,および統一企業ホームページ(<http://www.pec.com.tw/>)により筆者作成。

最初に述べたように、台湾には統一企業という台湾最大の食品メーカーが台湾における最大の小売チェーンであるセブン・イレブン統一超商を生み出したという、日本では例のない特殊なマーケティング・チャネル展開が存在している。この統一企業のマーケティング・チャネル構築は、卸売段階と小売段階の二側面において捉えなければならない。卸売段階について1967年から1977年までは小地域ディーラー制による市場の開拓時期であるが、1973年から統一企業の多様化事業展開や1970年代後半のセルフサービス方式を採用するスーパーの成長に伴い、小規模のディーラーの交渉力問題や後継問題、そして、統一企業の新商品に対する配慮の不足などの問題が次々と現れてきた。1978年からは営業所を設立し、1980年からは一部の小地域ディーラーとの共同出資で、販売会社を設立するようになった。1980年代の後半になると、外資のサービス業参入の規制が緩和され、大型小売業が台湾で急速に増加した。それに対応するために、統一企業は特販機関を設置するようになり、商流と物流システムも改めて見直し

た³⁾。そして、セブン・イレブン統一超商のために專業物流会社の捷盟行銷会社を1990年に設立した。

また、小売段階のチャネル政策について、統一企業は1980年にセブン・イレブン統一超商を台湾で展開し、1981年からは統一麵包(統一パン)加盟店を展開した(1988年からはCVS形態で第二代の統一パン加盟店)。1984年からは自動販売機の設置を開始し、1989年からはフランスのカルフール社との共同出資で、家樂福(カルフール)量販店⁴⁾を台湾に展開した(表1参照)。その外に、統一企業のマーケティング・チャネル戦略と多角化戦略として展開された流通関連企業は、1991年の南聯貿易株式会社の設立や1997年のスターバックスへの参入などがあり、また、2003年には日本の高島屋との提携で「百華店」という名前で百貨店へ進出することが決定されている。

台湾は統一企業以外に、いくつかの大手食品メーカーが積極的に流通業や小売業へ参入している。特にCVS業界へ参入する食品メーカーが目立っている。その実態は、拙稿⁵⁾で述べたように、1999年時点に台湾における13社のCVSのうち8社が食品メーカーによる展開であった⁶⁾。それは統一企業グループによるセブン・イレブン統一超商と統一麵包(統一パン)加盟店の展開、光泉グループによる1989年の萊富爾便利商店(Hi-Life CVS)や泰山企業グループによる1990年の福客多便利商店(福客多CVS)の展開、そして、太極食品による1990年の翁財記便利商店(翁財記CVS)の展開、掬水軒食品による1991年の掬水軒便利店(掬水軒CVS)の展開、新東陽グループによる新東陽便利店(新東陽CVS)の展開、民営化した国営企業の台糖食品メーカーによる1994年の台糖蜜隣便利商店(台糖蜜隣CVS)の展開があった。

そのうち、2つ以上のCVSへ投資を行っている食品メーカーもあった。例えば、1998年に台湾の全家便利商店(ファミリーマート)の主な出資者である国産自動車グループが財務危機になったとき、光泉グループが10.25%の全家便利商店(ファミリーマート)の株を買収し、泰山企業グループが17.5%の全家便利商店(ファミリーマート)の株を買収した他に、全家便利商店(ファミリーマート)の物流会社である全台物流会社の株の50%も買収した。このように、台湾のCVSの発展と食品メーカーの関係が大きいことは否定できないだろう。

3) 詳しくは鍾淑玲、前掲論文、2001年9月、73～107ページ参照。

4) 台湾の行政院主計処の「中華民國行業(業種)分類」の定義によると、量販店とは大量の総合商品の小売を営業内容として、商品の保管と販売を一体化した業態のこと。

5) 鍾淑玲「台湾の小売業発展におけるセブン・イレブンのマーケティング展開」『立命館経営学』、2001年1月、第39巻第5号、94ページ。

6) 1999年時点に13社あった台湾のCVSのうち、新東陽食品は1999年末に、直営のCVS店舗経営を終了し、CVS業態から撤退することに表明した。(中華民國連鎖店協会『99連鎖店年鑑』、2000年、448ページ。)

表2 主な台湾食品メーカーの流通展開

食品メーカーと主な商品分野	2000年の売上高と食品・飼料業におけるランキング ⁹⁾	小売業への展開	卸売業（物流会社）への展開
統一企業グループ （乳製品，飲料，飼料，インスタント・ラーメン）	321.59 億元 第 1 位	1.セブン - イレブン統一超商（CVS）（1980 年） 2.統一麵包（統一パン）加盟店（CVS）（1988 年） 3.カルフル量販店（1989 年） [提携先の出資比率：フランスのカルフル社 60%，オランダ銀行 9% ¹⁰⁾] 4.スターバックス（1997 年） [提携先の出資比率：スターバックス社 5%]	捷盟行銷（1990 年） [提携先の出資比率：日本三菱商事 25%，日本菱食 10%] 統昶行銷（1999 年）
味全食品グループ （調味料，乳製品，缶詰食品，飲料など）	97.28 億元 第 5 位	1.松青超市（スーパー）（1986 年）[提携先：日本の松青株式会社] 2.丸久生鮮超市（スーパー）（1988 年）[提携先の出資比率：日本の丸久株式会社 50%] 3.安寶超商（am/pm）（CVS）（1988 年）（1995 年に撤退）	康国行銷（1989 年） [提携先の出資比率：日本の国分株式会社 30%]
泰山企業グループ （サラダ油，飲料，加工食品）	45.19 億元 第 11 位	1.福客多便利商店（CVS）（1990 年） 2.1999 年に全家便利商店（ファミリーマート CVS）の持ち株の 17.5%を購入	1.彬泰物流（1993 年） 2.1999 年に全台物流会社の持ち株の 50%を購入
光泉グループ （乳製品，飲料）	-	1.莱富爾 Hi-Life 便利商店（CVS）（1989 年） 2.1999 年に全家便利商店（ファミリーマート CVS）の持ち株の 10.25%を購入	莱富爾物流（1994 年）
台湾ト蜂グループ （加工食肉と飼料）	120.36 億元 第 4 位	萬客隆量販店（マクロ量販店）[提携先：オランダのマクロ社]	-
台湾糖業 （砂糖，加工食肉）	319.04 億元 第 2 位	台糖蜜隣便利商店（台糖蜜隣 CVS）（1994 年）	-
翁財記（太極食品） （中華菓子）	-	翁財記便利商店（CVS）（1990 年）	翁財記統倉
掬水軒食品 （クッキー，キャンディー，お菓子）	-	掬水軒便利店（掬水軒 CVS）	掬盟行銷（1989 年）
龍鳳食品 （冷凍食品）	-	-	龍鳳物流（1993 年）

（出所）中華徵信所企業『1995年台湾地区産業年報/配銷流通業』中華徵信所企業，1995年12月，9～11および154ページと，各食品メーカーのホームページをもとに筆者作成。

その他にも、味全食品グループが1986年にスーパー・マーケット業態へ参入したことが挙げられる。味全食品グループは日本の松清株式会社と丸久株式会社と合資して、それぞれ台湾の北部に松青超市(松青スーパー)を展開し、台湾の中部に丸久超級市場(丸久スーパー)を展開した⁷⁾。味全食品グループは1988年に安賓超商(am/pm)を展開して、CVS業界への参入を試みたが、失敗に終わり、スーパー・マーケットの展開に集中して、1995年に台湾におけるCVSの経営から撤退した。また、台湾ト蜂グループによる総合商品販売の萬客隆量販店(マクロ量販店)への投資が見られた。

台湾の天下雜誌社は毎年、台湾における企業の上位ランキングを発表している。2001年の資料を見ると、食品・飼料製造業の上位10社の中で、何らかの形で小売業に進出しているメーカーは5社ある。そのうち、3社はCVSを展開している。残りの2社はそれぞれスーパーと量販店を展開している⁸⁾。

表2は台湾における主な大手食品メーカーの小売業・流通業への参入状況である。台湾における食品メーカーは小売業だけではなく、1990年代を中心に卸売業(物流会社)への展開も行っていった。例えば、これまで述べてきた統一企業グループの捷盟行銷会社の設立、味全食品グループの康国行銷会社の設立、泰山企業グループの彬泰物流会社の設立などがある。

もちろん、台湾における小売業や卸売業の近代的発展はすべて食品メーカーによるものではなく、物流会社の設立は運輸会社や伝統的な卸売業者によるものもあった。しかし、台湾における食料品流通構造の発展段階には、各食品メーカーによる激しいチャンネル争いの中、卸売構造と小売構造の変革を促した側面があると考えられる。

以上は、台湾における食品メーカーが自ら流通業に参入し、食料品流通構造を近代化した側面の考察である。このように台湾では統一企業だけではなく、他の食品メーカーも台湾の流通構造に規定され、自らのマーケティング・チャンネルを展開してきたと考えられる。次節は台湾の食品メーカーのチャンネル戦略を規定した要因である台湾の流通構造の特徴について考察する。

第3節 台湾食品メーカーのチャンネル意思決定を規定した台湾の流通構造

まず、一般的に指摘されている日本と台湾の流通構造の特徴を概観してみよう。よく言われている日本の流通構造の特質は小売段階と卸売段階の両側面にある。小売段階の特質は膨大な数の小規模零細な店舗の存在であり、卸売段階の特質は卸売の多段階かつ複雑性である。このような日本の流通構造の特質については、佐藤肇、久保村隆祐・荒川祐吉、田島義博、田村正

7) 2002年1月現在、味全食品グループの松青スーパーは台湾の北部に33店舗を設立し、丸久スーパーは台湾の中部に32店舗を設立している。(松青スーパー、丸久スーパーのホームページ(<http://www.sungching.com.tw/html/A1.htm/>)).

8) 天下雜誌社『天下雜誌 - 1000大特刊』, 2001年5月25日, 162ページ。

紀、宮澤健一などの著書で既に研究・指摘されていた¹¹⁾。それに対して、台湾の流通構造の特徴は、小規模零細な店舗がたくさん存在していることである。具体的には中小家族企業が多いこととよく指摘される。

一般的な指摘によると、小規模零細な店舗がたくさん存在していることは両国の流通構造の共通点である。そして、流通構造の仕組みから見れば、メーカーの商品は卸売業者を通じて、小売業そして消費者へ流されているというのが台湾と日本の流通構造の一般的な類似点である。しかし、さらに台湾と日本の卸売構造と小売構造の相違点を明確にすることが必要である。

そこで、本節は既存のセンサス・データを利用して、統一企業、そして、セブン・イレブン統一超商の物流会社である捷盟行銷会社が設立された時期を中心に、台湾における卸売構造と小売構造の特徴を考察したい¹²⁾。

統計的概観による卸売業と小売業の平均従業者数の変化を見ると、台湾における小売業の平均従業者数は2~3人であり、台湾の小売業の規模が小さいことがわかる。そして、台湾における小売業の平均従業者数は1990年代までに、ある程度不変的であったが、1991年からは上昇する傾向が見られた。その理由として、小売業の近代化による店舗規模の拡大を考えることができる。1980年代後半にカルフルやマクロなどの大型の総合商品量販店や外資系のスーパーが台湾で次々と設立された。しかし、ここのデータは事業所別であり、セブン・イレブンなどのCVSの出現によるチェーン・オペレーションの展開、店舗経営近代化を反映するには不十分性が存在する。

卸売業の従業者数について、台湾の平均的卸売業の従業者数を日本と比べると、平均人数が少なく台湾における卸売業の規模は小さいことがわかる。（図1参照）

そして、事業所別の卸売店舗数と小売店舗数の変化を見ると、台湾における小売店舗数は1954年に約5万店舗あり、1996年には30万店舗まで増加した。また、卸売店舗数は1954年に6000店舗あり、1996年には7万店舗を越えた。1970年代後半から台湾の卸売店舗数と小売店舗数とも大幅に増加したことがわかる。特に卸売店舗数は90年代に大幅な増加が見られる。それ

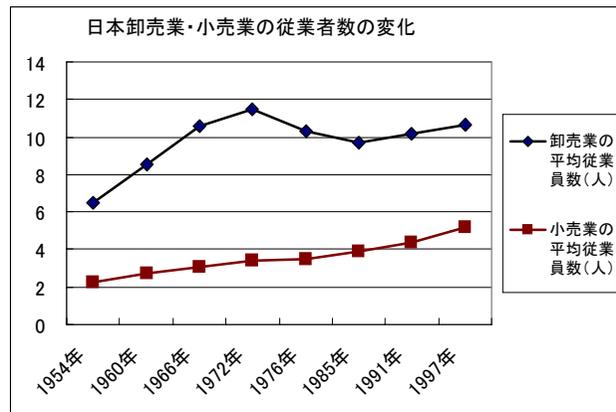
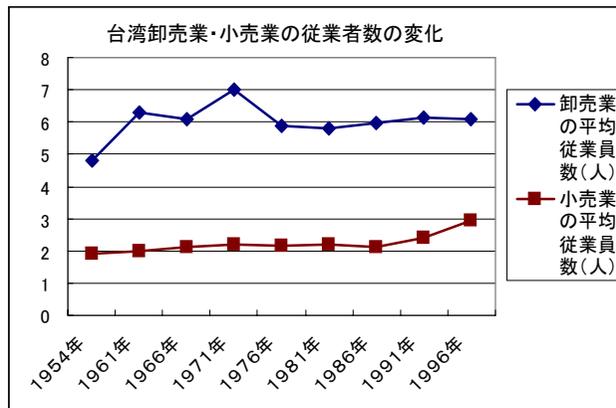
9) 天下雜誌社、前掲雑誌。2002年1月現在、1元 3.7円。

10) 2001年12月24日に、統一企業グループが手持ちのカルフル株の一部をオランダ銀行へ売却することが経済部に認められた。売却する総金額は1億276万ドルである。（「経済日報」,2001年12月25日、1ページ。）

11) 佐藤肇、前掲書、1974年；久保村隆祐・荒川祐吉『商業学』有斐閣、1974年；田島義博『流通機構の話』日経文庫、1990年；田村正紀『日本型流通システム』千倉書房、1986年；宮澤健一『流通システムの再構築』商事法務研究会、1989年。

12) 台湾のセンサス・データにおける中分類の項目は修正されたため、時系列から特定の食料品分野の流通構造を比較することは難しい。そのため、ここでは卸売業と小売業という産業分類を利用して、流通構造の全体像を理解する。また、食料品分野の流通構造の状況は1970年と1991年に限定する。

図 1 台湾と日本における卸売業・小売業 1 事業所あたりの従業者数変化（事業所別）



(出所)行政院主計處『中華民國台 地区工商及びサービス業普查報告』と通商産業大臣官房調査統計部商工統計課「平成 11 年商業統計」より筆者作成。

と比べて、日本の卸売店舗数と小売店舗数の変化倍率は緩やかな傾向が見られる。(図 2 参照)

1. 統一企業設立初期の 1970 年の流通構造¹³⁾

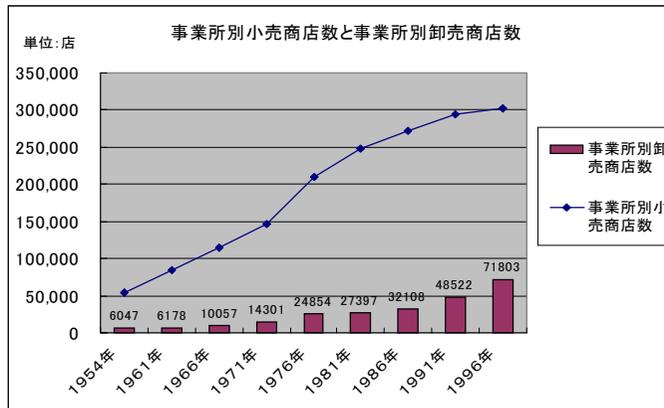
(1) 店舗数・従業者数の比較

1970 年の台湾の国民 1 人当たりの GNP は 389 ドルであり、日本の国民 1 人当たりの GNP は 1963 ドルである。そして、1971 年に国内総生産(名目)の産業別割合でみる台湾の産業構

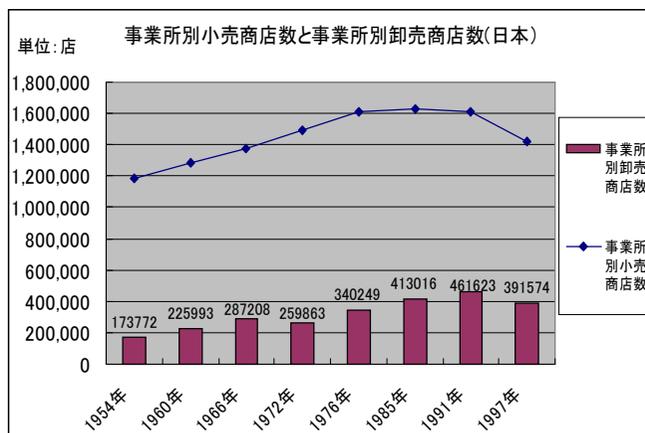
13) 規模構造および従業者規模別構成の分析は、統計データの制限によって、台湾は 1971 年のデータを利用し、日本は 1970 年のデータを利用する。

図2 台湾と日本における卸売店舗数と小売店舗数の変化（事業所別）

台湾：



日本：



（出所）行政院主計處『中華民國台 地区工商及びサービス業普查報告』，1954年～1996年，および通商産業大臣官房調査統計部商工統計課「平成11年商業統計」より筆者作成。

造は、第一次産業 13.1%，第二次産業 38.9%，第三次産業 48.0%であり，日本は第一次産業 5.1%，第二次産業 42.7%，第三次産業 52.2%である¹⁴⁾。

この時期における小売規模構造については，日本の小売店舗数が多い。そして，1店当たりの規模は台湾の方が日本より小さいという結果が得られた。

14) 台湾のデータは行政院主計處「台湾地区経社観察表 - 年資料」，2001年4月に参照，日本のデータは「第51回日本統計年鑑 - 日本統計主要指標」，平成14年に参照した。

具体的には表3に示したように、1970年における日本の小売店舗数は台湾の10倍であり、従業者数は台湾の15.2倍であった。人口1000人当たり小売店舗数においては、日本は台湾の1.4倍であった。また、日本の1店当たりの従業者は台湾より平均1.1人多いことであった(表3参照)。

表3 日台小売業の比較

	店舗数	従業者	人口1000人当たり店舗数	1店当たり従業者	飲食料品小売店舗数
台湾(1971年)	146260	322510	9.7	2.2	47844
日本(1970年)	1471297	4926004	14.0	3.3	711269

(出所)『昭和45年商業統計表』通商産業大臣官房調査統計部、1973年、総務省統計局統計センター(<http://www.stat.go.jp/>)、行政院台地区工商普查委員会『中華民國六十年(1971年)台地区工商業普查報告 第六冊商品売買業』、1973年、行政院主計處『中華民國台地区工商及びサービス業普查報告』、1993年、および行政院主計處「台湾地区経社観察表-年資料」、2001年4月より筆者作成。

また、卸売構造について、表4に示したように、台湾と日本の卸売業の規模構造の差異は著しいことがわかった。日本の卸売店舗数は台湾の17.8倍であり、従業者数は台湾の28.5倍であった。人口1000人当たり卸売店舗数においては、日本は台湾の2.6倍であった。また、日本の1店当たりの従業者は台湾より多い。小売店舗数に対する卸売店舗数は、日本が台湾に比べて大きい。つまり、1970年代における日本の卸売店舗は台湾より数が多い。

表4 日台卸売業の比較

	店舗数	従業者	人口1000人当たり店舗数	1店当たり従業者	卸売店舗数/小売店数	飲食料品卸店舗数
台湾(1971年)	14301	100290	0.9	7.0	0.097	2322(注)
日本(1970年)	255974	2860878	2.4	11.2	0.174	38655

(出所)表3に同じ。

(注)1971年の台湾の飲食料品卸店舗数には飲食料品・書籍・スポーツ用品と玩具が入っている。

(2) 従業者規模別構成

さらに、従業者規模別構成を見てみよう。台湾で1965年に行われた商業統計調査¹⁵⁾によると、3人以下の零細小売店が小売店全体の9割以上を占めており、伝統的な零細小売店が中心である。1970年の従業者規模別構成でみると、ここは台湾と日本の従業者規模の調査基準の違

15) 台湾省工商業普查委員会『中華民國台湾省第三次(1966年)商業普查總報告 第六冊商品売買業』、1968年、173ページ。

いがあるため、少し判断しがたいが、台湾の零細小売店舗は日本よりも多い傾向が見られる。1人から9人までの小売店舗の従業者規模の比率を見ると、台湾の1人から9人までの小売店舗が全体の98.8%を占めるのに対して、日本は全体の96%を占めている（表5参照）。

表5 小売店舗の従業者規模別構成

従業者規模	台湾（1971年）		日本（1970年）		
	1～3人	130,872店	89.3%	1～2人	940,808店
4～6人	11,686店	8.0%	3～4人	330,612店	22.5%
7～9人	2,245店	1.5%	5～9人	141,672店	9.6%
10～19人	1,304店	0.9%		39,105店	2.7%
20～29人	225店	0.2%		9,223店	0.6%
30～49人	90店	0.1%		5,707店	0.4%
50～99人	48店	0.0%		2,826店	0.2%
100人以上	26店	0.0%		1,344店	0.1%
計	146,496店	100.0%		1,471,297店	100.0%

（出所）『昭和45年商業統計表』通商産業大臣官房調査統計部，1973年，および行政院台 地区工商普查委員会『中華民國六十年（1971年）台 地区工商業普查報告 第六冊商品売買業』，1973年。

また、卸売業の規模を従業者規模別構成で見ると、台湾の1人から9人までの卸売店舗が全体の85.2%であり、日本は全体の72.3%である。台湾の10人以上の卸売店舗が全体の14.8%を占めるのに対して、日本は全体の27.6%を占めている。日本では大規模の卸売業が台湾より多いことがわかる（表6参照）。

表6 卸売店舗の従業者規模別構成

従業者規模	台湾（1971年）		日本（1970年）		
	1～3人	5,779店	40.4%	1～2人	54,698店
4～6人	4,471店	31.3%	3～4人	58,465店	22.8%
7～9人	1,928店	13.5%	5～9人	71,941店	28.1%
10～19人	1,520店	10.6%		40,713店	15.9%
20～29人	287店	2.0%		12,900店	5.0%
30～49人	159店	1.1%		9,211店	3.6%
50～99人	103店	0.7%		5,486店	2.1%
100人以上	54店	0.4%		2,560店	1.0%
計	14,301店	100.0%		255,974店	100.0%

（出所）『昭和45年商業統計表』通商産業大臣官房調査統計部，1973年，行政院台 地区工商普查委員会『中華民國六十年（1971年）台 地区工商業普查報告 第六冊商品売買業』，1973年。

ここは、事業所別による分析であったが、実際に企業別で分析する場合にもほとんど差がなかった。1970年代の分析の結果から見ると、台湾の零細小売店舗と零細卸売店舗の割合はそれ

ぞれ9割と8割以上と、非常に高いことがわかった。

統一企業は設立の1967年から1977年までの間に、マーケティング・チャンネルを小地域ディーラー制にした。その原因は、統一企業は市場の新規参入企業であり、初期段階は生産設備の投資に資金を集中し、自らチャンネルを構築することは難しかったことにある。当時の統一企業には頼れる大規模の卸売業がなく、また台湾の零細小売店に対しても取引を開拓する必要があったため、小地域ディーラー制による市場開拓を進めた。言い換えると、台湾の流通構造の零細性が、統一企業の初期段階におけるマーケティング・チャンネル政策を規定したのである。

2. 捷盟行銷会社設立初期の1991年の流通構造

(1) 店舗数・従業者数の比較

1990年の台湾国民1人当たりのGNPは8111ドルであり、日本の国民1人当たりのGNPは24436ドルである。そして、1990年に国内総生産(名目)の産業別割合でみる台湾の産業構造は、第一次産業4.2%第二次産業41.2%第三次産業54.6%であり、日本は第一次産業2.4%、第二次産業35.6%、第三次産業62.0%である。1990年になると、台湾の経済水準は大幅に成長し、農業が占める比重も低くなっていた。

1991年のデータで見ると、日本の小売店舗数は1970年から約20年間で13万店舗の増加であり、それに対して、台湾の小売店舗数は20年間で約2倍となり、14万店舗の増加であった。そのために、日本と台湾の小売店舗数の差は1971年の10倍から1991年の5.5倍に縮小した。従業者数について、1991年における日本の小売店舗の従業者数については台湾の9.8倍であった。人口1000人当たり小売店舗数においては、日本は台湾の0.9倍になり、1970年よりも逆に減少した。また、日本の1店当たりの従業者は台湾より平均で2人多い。

結果をまとめると、1991年ではやはり日本の小売業の数が多い。しかし、台湾の小売店舗数はかなりの増加が見られた。1店当たりの従業者数からみると、日本の小売店舗の規模が台湾より大きい(表7参照)。

1991年の卸売構造について、表8に示したように日本の卸売店舗数は1970年の255,974店舗から、1991年の461,623店舗になった。台湾の卸売店舗数は1971年の14,301店舗から1991年の48,522店舗になり、日本と台湾の卸売店舗数の差は17.8倍から9.5倍になった。日本の卸売店舗の従業者数は1971年に台湾の28.5倍から、1991年に台湾の15.8倍になった。また、人口1000人当たりの卸売店舗数においては、日本は台湾の1.5倍になった。1店当たりの従業者については、日本は台湾より4.1人多く、依然として日本の卸売店舗の規模が大きいことがわかった。

表7 日台小売業の比較

	店舗数	従業者	人口 1000 人 当たり店舗数	1 店当たり 従業者	飲食料品小売 店舗数
台湾 (1991 年)	291971	710567	14.2	2.4	80744 注)
日本 (1991 年)	1605583	7000226	12.9	4.4	622556

(出所) 通商産業調査会『わが国の商業』通商産業大臣官房調査統計部, 2000 年, 266~290 ページ, 総務省統計局統計センター (<http://www.stat.go.jp/>), 行政院主計處『中華民國台 地区工商及びサービス業普查報告』, 1993 年, および行政院主計處「台湾地区経社観察表 - 年資料」, 2001 年 4 月より筆者作成。

(注) 1991 年台湾の統計は百貨店, スーパー, CVS, 量販店などの総合小売業を飲食料品小売業と別分類になっている。1991 年の総合小売業の店舗数は 2079 店舗である。

表8 日台卸売業の比較

	店舗数	従業者	人口 1000 人当たり 店舗数	1 店当たり 従業者	卸売店舗数 / 小売店数	飲食料品卸 店舗数
台湾 (1991 年)	48522	297207	2.4	6.1	0.166	6122
日本 (1991 年)	461623	4709009	3.7	10.2	0.287	100018

(出所) 表 3 に同じ。

(2) 従業者規模別構成

さらに 従業者規模別構成でみると, 5 人未満の小規模な小売店舗数の比重は台湾では 93.2% の, 日本の 79.3% に比べ大きくなり, 台湾の零細小売店舗は日本よりも多いという結果が得られた (表 9 参照)。

表9 小売店舗の従業者規模別構成 (事業所別)

従業者規模	台湾 (1991 年)		日本 (1991 年)	
1~2 人	271,980 店	93.2%	853,245 店	53.1%
3~4 人			421,255 店	26.2%
5~9 人	13,198 店	4.5%	216,855 店	13.5%
10~19 人	4,712 店	1.6%	72,755 店	4.5%
20~29 人	1065 店	0.4%	20,361 店	1.3%
30~49 人	601 店	0.2%	12,938 店	0.8%
50~99 人	305 店	0.1%	5,888 店	0.4%
100 人以上	110 店	0.0%	2,286 店	0.1%
計	291,971 店	100.0%	1,605,583 店	100%

(出所) 通商産業調査会『2000 わが国の商業』通商産業大臣官房調査統計部, 2000 年, および行政院主計處『中華民國台 地区工商及びサービス業普查報告』, 1993 年。

卸売業の規模を従業者規模別構成でみると, 台湾と日本の 10 人以上の卸売店舗が全体に占める割合はそれぞれ 14.9% と 25.5% であり, 割合には大きな変化が見られないが, 店舗数につ

いて、台湾における 10 人以上の卸売店舗数は 1970 年と比べると約 4 倍の増加があった。その理由としては表 2 で示したように 1989 年から 1990 年にかけていくつかの大手食品メーカーが卸売機能を担う物流会社を設立したことが 1 つの要因として考えられる。しかし、まだ台湾では卸売機能を担う物流会社の導入期であり、全体として日本の従業者規模の大きい卸売店舗は台湾より多いことがわかる（表 10 参照）。

表 10 卸売店舗の従業者規模別構成（事業所別）

従業者規模	台湾（1991 年）		日本（1991 年）	
	1～2 人	30,639 店	63.1%	95,726 店
3～4 人	118,994 店			25.8%
5～9 人	10,623 店	21.9%	129,241 店	28.0%
10～19 人	5,070 店	10.4%	69,624 店	15.1%
20～29 人	1,208 店	2.5%	21,265 店	4.6%
30～49 人	609 店	1.3%	14,843 店	3.2%
50～99 人	259 店	0.5%	8,404 店	1.8%
100 人以上	114 店	0.2%	3,526 店	0.8%
計	48,522 店	100.0%	461,623 店	100%

（出所）通商産業調査会『2000 わが国の商業』通商産業大臣官房調査統計部，2000 年，および行政院主計處『中華民國台 地区工商及びサービス業普查報告』，1993 年。

1990 年の分析結果によって、従業者規模別構成でみると、10 人以上の小売店舗数と卸売店舗数ともに増加したことがわかったが、台湾の零細小売店舗と零細卸売店舗の割合は依然として高いことがわかる。ここでの分析データは事業所別であったが、企業別のデータで分析した場合も類似した結果が得られる。しかし、前述したように、台湾における小売業の近代化にはセブン・イレブンのような従業者数が少ない CVS の出現があり、既存のデータで評価することは難しい。

また、統一企業を含めた台湾の大手食品メーカーのチャネル戦略の側面から考える場合に、1980 年から 1990 年にかけて、台湾にはスーパー、CVS、そして大型量販店などの近代的な小売業が次々と成立した。しかし、既存の卸売業の近代化が遅れ、特に食料品卸の近代化は大型小売業の成長に追い付けず、表 2 で述べたように統一企業グループや味全食品グループを含めた製造業や、ファミリーマート、頂好恵康スーパーなどの近代化小売業は自ら物流会社を設立するようになったのである。この物流会社の設立は 1989 年から 1993 年に集中し、その結果の一部は、台湾の 1990 年における 10 人以上の卸売店舗数は 1970 年の約 4 倍になったことに反映されていると考えられる。また、既に私が研究した統一企業が小地域ディーラーを販売会社にしたように、卸売の規模を拡大したことも反映していると考えられる。

ここでは、補完的に台湾における流通近代化の結果を従業者 1 人当たりの売上高の変化で見てみた。台湾における小売業の 1 人当たりの売上高は 1971 年の 34000 元から 1981 年には 183000 元になり、物価水準の変化を考慮した場合には約 1.76 倍の成長があった。また、1991 年には 430000 元まで増加し、物価水準の変化を考慮した場合には 1981 年に比べて約 1.96 倍の成長があった。つまり、売上高の変化から見た場合には、台湾の小売業における経営効率化が進んでいることがわかる。

そして、卸売業の 1 人当たりの売上高は 1971 年の 78000 元から 1981 年の 183000 元になり、物価水準の変化を考慮した場合には約 0.77 倍へと減少している。つまり、1981 年における台湾の卸売業の経営は逆に非効率になっている。このことは、なぜ統一企業が 1967 年から 1977 年に採用していた単一ディーラー政策を変更し、1978 年から営業所を設立し始め、そして 1980 年から販売会社を設立するなど、マルチ・チャネル・マーケティング・システムにする必要性があったのかを説明する 1 つの要因である。

また、上述したように、1980 年代後半から台湾における卸売業の近代化が急速に進み、1991 年の卸売業の 1 人当たり売上高は 540000 元に増加し、物価水準の変化を考慮した場合には 1981 年に比べて約 2.46 倍の成長があった¹⁶⁾。つまり、売上高からの変化から見る場合に、1981 年から 1991 年までに、台湾における卸売業の近代化が着実に進んでいることがわかった。

なぜこのような発展の違いが生じたのか、その理由として統一企業を含めた食品メーカーは 80 年までには卸売業への投資はほとんどしてこなかったということが挙げられる。

3. 日台の流通構造の特徴について

以上の分析結果によると、台湾の零細小売店舗と零細卸売店舗の割合は日本に比べて高いという結果が得られた。しかし、台湾と日本の流通構造のもっとも大きな違いは、その形成の過程と流通機能を担う機関にあると考えられる。流通構造の形成過程については次節で説明する。卸売構造の実態から見ると、台湾には日本のような全国流通を支援する総合問屋や卸売機能を担う役割としての総合商社がほとんど存在しなかった。消費財分野において、日本の総合問屋と総合商社が大きな役割を果たしていると考えられる。

日本的な全国流通を支援する総合問屋制度の不在が及ぼした影響についての議論は、川辺信雄¹⁷⁾と川端基夫¹⁸⁾も指摘している。川端基夫は商品調達の問題を日系小売業が台湾

16) 行政院主計處『中華民國台 地区工商及びサービス業普查報告』、1998 年、2~3 ページ。

17) 川辺信雄「アジア諸国におけるコンビニエンス・ストアの生成と発展」『早稲田商学』1997 年 7 月、第 373 号、1~37 ページ。

18) 川端基夫「アジアにおける日系小売業の店舗立地行動」『龍谷大学経営学論集』、1996 年 12 月、64~81 ページ、および川端基夫『小売業の海外進出と戦略』新評論、2000 年 12 月、198~203 ページ。

から撤退する要因の1つとして取り上げ、それは台湾への参入の障害要素であったと述べている。

日本の総合商社が担う卸売機能について、例えば、杉野幹夫¹⁹⁾は総合商社が日本経済において根強い流通支配力を持つことを指摘していた。また、川辺信雄²⁰⁾によると1960年後半、総合商社は卸売業としての立場から、資金供給、商品代金支払いの繰延べ、店舗建設の資金調達やリース事業への進出により、チェーン店との取引を深めていった。そして、産業学会が行った戦後の日本産業の分析において、戦後の日本の商社に対して、以下のような特徴が得られた。「1960年から1970年の大手商社5社の取引額を見ると、国内取引は50%を超えるのがほとんどであり、60%を超えるところもあった。(中略)取引量の巨大さを考えると商社が国内流通における卸売業としていかに重要な役割を果たしていたかを示している。」²¹⁾

食品産業の実例で言うと、例えば日本の大手食品メーカーの日清食品は、チキンラーメン発売の直後から、三菱商事、伊藤忠商事、東食の3社と特約店契約を結んでいる。それにより、流通開発が非常に速やかに進むということになる²²⁾。このような総合商社の機能は台湾の伝統的な流通構造には見当たらない。言い換えると、台湾の卸売構造は日本ほど発達していなかったのである。このような卸売機能を担う機関の違いが台湾と日本における流通発展を規定した大きな要素の1つである。

第4節 台湾の流通構造の形成と政府政策

1. 台湾の流通構造の形成

ここでは歴史的な流れを 戦前までの台湾商業発展、戦後の国営企業の独占、民営企業の発展・大型化、流通サービス業の発展、の4つの時代区分に分け、2つの意図を明らかにする。1つ目は、台湾の中小零細小売・卸売構造の形成について、そして、2つ目は、特に本節の本題である政府政策が食品メーカーのチャネル政策を及ぼした影響についての考察である。表11は各時期の主な企業形態、食品産業と流通産業の概況を示している。

19) 杉野幹夫「総合商社の流通支配力の構造」近藤文男・中野安編著『流通構造とマーケティング・チャネル』ミネルヴァ書房、1985年5月、27～42ページ。

20) 川辺信雄「商社」米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史第 巻』東洋経済新報社、1991年、178ページ。

21) 島田克美・黄孝春「商社・卸売業」産業学会編『戦後日本産業史』、東洋経済新報社、1995年11月、637ページ。

22) 三浦一郎・肥塚浩『日清食品のマネジメント』立命館大学経営戦略研究センター、1997年6月、92ページ。

表 11 台湾における食品と流通産業の変化

時期別	経済発展政策と基軸産業	主な企業形態	食品産業	流通産業の動き
清朝から1945年まで	農業,近代化基礎建設	農業中心	民営小規模の製糖産業と農産物の缶詰工場。	清朝 “行郊”。清末(1860年～1895年) - “洋行”。日本統治時期(1895年～1945年) - 専売制度。
戦後から1950年代	1952年までは経済体制の再編期。1953～63年までは輸入代替工業化政策による復興期	戦後の基盤産業は国営企業が中心。食品,紡績,肥料などの産業にも民営企業が出現。	戦後は国営の製糖産業が中心。1950年代には国内市場向けの民営食品メーカーが出現。	個人商店,伝統市場,屋台,夜店などの零細企業が中心。
1960年代	輸出指向工業化政策への転換	民間企業の大型化	民営食品メーカーの成長。	百貨店の成長
1970年代	輸出指向工業化を基調としながら,第2次輸入代替として重化学工業化に取り組む	国営企業に対抗することができる企業集団の形成	食品メーカーの多角的展開	セルフサービス方式のスーパー・マーケットの出現
1980年代	電子産業を中心とする戦略産業への変換期	民営企業の高度成長	食品メーカーの流通参入	CVS,チェーン・ストア方式経営の成長
1990年代	1985年からは自由化・国際化の時期	国営企業の民営化へ	食品メーカーの国際展開	量販店,物流センター,直接販売の成長

(出所) 許英傑「台湾流通産業新走向」統一流通世界雑誌『流通世界』,1998年2月号,および施昭雄・朝元照雄編著『台湾経済論 経済発展と構造転換』勁草書房,1999年,3～27ページ,をもとに筆者作成。

時代区分1：戦前までの台湾商業発展

台湾の流通構造を規定した歴史的要因を遡ると,17世紀から1945年の約350年の間に,台湾はオランダの統制時期,鄭成功の統制時期,清朝末の外国商業が高度に関与した時期と日本統治時期を経験している。これらの経験によって,台湾の商業発展は貿易中心型になっていた²³⁾。

早期の卸売組織として,清朝時代(1725年)に台湾には“行郊”と呼ばれる商人組織が形成された。“行郊”の分類にはいくつかあり,そのうち“外郊”はいわゆる卸売である。しかし,台湾は19世紀から1945年の間に植民地の性格が強くなり,“行郊”の勢力は外国の支配下で次第に弱くなった²⁴⁾。

その理由として挙げられることは,第1に,清朝末期(1860年～1895年)に,台湾の港は強

23) 林滿虹,「台湾商業経営の中国伝承と蛻変」黄富三・翁佳音編『台湾商業伝統論文集』中央研究院台湾史研究所籌備所,1999年5月,15～21ページ,および許英傑「台湾商業史概論」。

24) 許極燉『台湾近代発展史』前衛出版社,1996年,82～85ページ,および卓克華『清代台湾の商戦集団』吳氏圖書社,1990年,46～51ページと212～241ページ。

制的に開放され、欧米資本の“洋行”という機関が貿易と金融を支配するようになったことである。第2は、日本統治時期(1895年~1945年)に日本政府は“洋行”の独占権を回収し、台湾の民間企業の多くは日系企業に合併され²⁵⁾、“行郊”も解散され実質的にその商業機能が消えた²⁶⁾。この時期における商業の支配は日本資本に取って変わられるようになった²⁷⁾。

産業資本の形成について、清朝末からの外国の統制時期の間には、台湾商人の商業資本は産業資本に転化することはほとんどなかった²⁸⁾。

食品産業について、台湾糖業年鑑によると台湾の製糖産業は1624年に既に繁栄していた。また、1903年に初めてのパイナップル缶詰工場も設立された。しかし、日本の統治時期に台湾既存の製糖産業と缶詰工場のほとんどが買収されたが倒産した。台湾本土の製菓産業も当時の政策によって、制限され発展することができなかった²⁹⁾。

時代区分2：戦後の国営企業の独占

戦後の台湾における経済発展を時期別にみると、1945年から1952年までは経済体制の再編期であり、1953年から1963年までは輸入代替工業が中心の復興期である。1964年から1973年は安定成長期であり、輸出指向工業への転換である。そして1974年からは輸出指向工業を基調としながら、第2次輸入代替として重化学工業化に挑戦した時期である³⁰⁾。そして、1980年代は電子産業を中心とする戦略産業への変換期である³¹⁾。

第二次大戦直後、台湾政府は孫文の民生主義で明示されている「節制私人資本、発達国家資本(個人資本を節約し、国家資本を発達させる)」政策を推進するために³²⁾、日本政権下の企業を国有化し、あるいは業種別に再統合して官営企業化した。例えば日系の製糖会社が国営台湾糖業会社に統合されたように、すべての金融・保険機関および石油、電力、アルミニウム、糖業、

25) 例えば、三井物産、明治製糖、三菱商事、鈴木商店などの日本企業が台湾の糖業産業を支配する。台湾銀行経済研究室編『台湾研究叢刊第39種 - 日本帝国主義下の台湾』、112ページ、および天下編輯『発現台湾(下)』天下雑誌、1992年、348と425ページ。

26) 卓克華『清代台湾の商戦集団』呉氏図書社、1990年、241ページ。

27) 仲崇親『台湾史略』商鼎文化出版社、1999年、132と163ページ、および劉進慶『台湾戦後経済分析』人間出版社、1995年、17ページ。

28) 台湾商人は植民地政府と良好な関係を持ち、専売特権をもらって裕福になった人はいたが、彼らは商売で得た財産で土地や地位などを買い、工業へ投資することができなく、台湾の工業化への貢献が極めて少なかった。(林滿秋『産業台湾人』遠流出版公司、2001年、14ページ、および天下編輯『発現台湾(上)』天下雑誌、1992年、203ページ。)

29) 程環『台湾の民営工業』台湾書店、1950年、44~51ページ。

30) 隅谷三喜男・劉進慶・トウ照彦『台湾の経済 - 典型 NIES の光と影』東京大学出版会、1992年、26と97ページ。

31) 施昭雄・朝元照雄編著『台湾経済論 経済発展と構造転換』勁草書房、1999年、17~19ページ。

32) 劉士永『光復初期台湾経済政策的検討』稲郷出版社、1996年、120ページ。

肥料，機械，セメント，製紙などの主要産業，それに農林，工鉱関係の多数の中小企業が，国营，省営，あるいは国省共営の形で官営企業として政府の経営支配下に置かれた³³⁾。また，その他，貿易，商業，交通，運輸の各部門における主要な日本企業も同様に公営企業に再編された。例えば貿易商業部門では，戦争末期に作られた主要統制機関の「台湾重要物資営団」（三井物産，三菱商事等を組織してできた貿易商業統制会社）が接收されて，省営台湾省貿易会社に編成された³⁴⁾。基幹企業は大企業の国营企業であるのと対照的に，民間企業は零細企業がほとんどであった。

時代区分3：民営企業の発展・大型化

戦後の台湾民営企業発展の契機になったのは，中国資本，現地の新興資本と外国資本の3つの資本形成がある。中国資本について，特に1949年に，中華民国政府が中国から台湾に撤退したことを契機に，紡績産業を中心とする中国の資本が大量に台湾に入ってきた。

現地の新興資本の形成は，1949年から1953年までの間に行われていた農地改革³⁵⁾と，1953年に開始した国家経済建設計画によって形成され始めた。1953年に農地改革が行われ，公営四大会社（セメント，紙業，工鉱，農林）が株式方式で民間へと払い下げられ，これによって大地主が所有する農業資本を産業資本に転換することができた。

一方，1951年から1965年までに台湾はアメリカの援助を受けていた。援助の内容は，綿，小麦，機械と大豆が中心であり，支援物質全体の56%を占めていた。機械設備の大部分は公営企業に使われたが，綿，小麦，大豆の支援物質の大部分は民間企業に分配されたという。この援助を受けて，当時の食品，紡績と肥料産業には発展の基礎があった³⁶⁾。

台湾で農産物以外に民間食品メーカーとして全国展開を果たした味全食品会社の誕生もこの時期であった。味全食品は1953年に設立され，最初は化学調味料（MSG）を生産する工場を作った。そして，1956年に醤油，漬物の缶詰を生産し始めた³⁷⁾。その後は明治乳業・明治製菓や森永製菓との技術提携で乳製品や粉乳，ジュースなどの商品も生産し始め，台湾における

33) 隅谷三喜男・劉進慶・トウ照彦『台湾の経済 - 典型 NIES の光と影』東京大学出版会，1992年，27ページ。

34) 劉進慶『戦後台湾経済分析』東京大学出版会，1975年，29ページ。

35) 農地改革は3段階にわたって実施された。まず，1949年に主要作物の年収穫量の小作料率を平均50%から最高37.5%までという強制的引き下げが法的に定められた（三七五減租）。次に1952年より日本政府や日本政府から接収した国有地の払下げが始められた（公地放領）。そして水田3ヘクタールあるいは畑6ヘクタールを超えるすべての私有小作地を政府が地主から強制的に買い上げ，それを小作人に売却する自作農創設計画（耕者有其田）は1953年に始まった。政府は地主に対し，地価の7割は実物債券，3割が公営企業の株券で支払って地価補償を行う。（施昭雄・朝元照雄編著，前掲書，7～8ページ。）

36) 林鐘雄『台湾経済経験一百年』三通図書社，1995年，146ページ。

37) 味全食品のホームページ（<http://www.weichuan.com.tw/>）。

民間企業第1位の食品メーカーになった。

そして、統一企業が属している「台南幫」³⁸⁾もこのような歴史の流れから、生成してきた集団企業の1つであった。紡績業は戦後、台湾政府の保護および推進を受けた民間事業であった。原材料の綿は1950年代のアメリカ援助による支えがあり、「台南幫」の「台南紡績」は1954年にこのような有利な状況の下で設立された³⁹⁾。

他にも、現在流通産業へ積極的に参入している食品メーカーである泰山グループの誕生がこの時期であった。泰山企業の前身である「益裕製油社」は1950年に設立された。政府がアメリカ援助の大豆を民間の加工業者に委託することを契機に1956年に規模を拡大し、また、1954年に政府の農村経済建設運動を契機に、農産物の缶詰工場を設立した⁴⁰⁾。

外国資本の形成は、国の積極的な外資導入政策と大きな関連がある。まず、1950年代から行われた外資導入の政策が、1960年代に入り、さらに積極的になり華僑・アメリカおよび日本などの外国産業資本が大量に導入された。その後、経済発展に伴って資本蓄積が進み、さらに1960年代以降の外資導入による合併企業が加わり、紡績、食品、セメント、製紙、電器、プラスチックを主導業種⁴¹⁾として、民間企業の大規模化が進んだ。1970年代に入るとそれらの民間企業はさらに巨大化し、いわゆる集団企業ないしは関係企業の形で登場し、官営企業と対抗する地位にまで上昇した⁴²⁾。

「台南幫」は1967年に食品メーカーの統一企業を創立し、1973年に先発の味全食品を越えて、民間企業における第1位の食品メーカーになった⁴³⁾。

戦後から1970年代前半までの消費市場の状況を分析してみよう。戦後から1949年までの企業形態は国営企業と民間の零細産業への両極化であった。また、1970年代前半までに、台湾の経済政策は輸出拡大と外貨貯蓄、国内市場に対しては消費を抑える傾向が見られた。国内向けの消費財製造業には工場の設置制限があり、一般消費財の輸入にも制限と高い関税があった⁴⁴⁾。それによって、1970年代前半まで、既存の国内企業は国の政策によって保護され、消費市場は

38) 「台南幫」の始まりは、1920年代に台南の候氏家族が経営していた布店と、1930年代に台南の呉氏家族が経営していた布店が協力し、さらに、地元の親族による資本金の投資によって誕生した。「台南幫」は1950年代に商業から工業製造業へ転換し、不断に新しい企業を投資・創立し、それによって企業体系を形成した。「台南幫」の中核企業は台南紡績、坤慶紡績、統一企業、萬通銀行、太子建設、環球コンクリートである。(謝国興、前掲書、31～32ページ。)

39) 台南紡績株式会社『台南紡績株式会社・創立十周年記念冊』、1964年、2ページ。

40) 陳慈暉『泰山半世紀』遠流出版公司、2000年、25と26ページ。

41) 劉進慶『戦後台湾経済分析』東京大学出版会、1975年、116ページ。

42) 隅谷三喜男・劉進慶・トウ照彦『台湾の経済 - 典型 NIES の光と影』東京大学出版会、1992年、137ページ。

43) 中華徵信所『TOP500 中華民国大型企業排名 20周年特輯』中華徵信所、1991年、131ページ。

44) 中華徵信所『1995年台湾地区産業年報/配銷流通業』中華徵信所、1995年12月、8ページ。

売り手市場になっていた。

この時期に導入された投資関係基本法は以下の3つになる。「投資奨励条例」は外資、民族系を問わず、新規の投資すべてを対象として投資に関する税制面での減免及び工業用地の取得については優遇措置を定めている法規であり、1960年9月公布されて以来14回改定され1990年に適用を停止した⁴⁵⁾。「外国人投資条例」、「華僑投資条例」は外国人及び華僑の投資についての奨励、権利保障及び投資申請処理システムなどを定めたものである。「外国人投資条例」は1954年7月に公布され、その後は1959、68、79、80、83年にわたって何回かの修正案が出された。しかし、投資範囲は「国内で必要とする生産または製造事業」、「輸出市場のある事業」、「重要な工業・鉱業または交通に寄与する事業」、「科学技術の研究と発展に従事する事業」と、「国内の経済または社会の発展に寄与するその他の事業」に限られていた。「技術提携条例」は外国専門技術または特許権の域内企業との提携に関する事項を定めた法規である。1962年8月に公布され、1964年5月に改正された。

時代区分4：流通サービス業の発展

政府が小売店の近代化に動き始めたのは、1977年に台湾の「中国農村復興委員会」、「台北市政府建設局」と「行政院青年輔導委員会」が働きかけたミニスーパー方式の「青年商店」（台湾におけるCVSの雛型）の設立であった。しかし、「青年商店」の出店範囲は台北に限られていて、しかも最後には商品の供給問題と価格の設定問題で失敗に終わった⁴⁶⁾。そして、統一企業は外国の経験から販路を開拓する重要性を習得し、1979年にセブン・イレブンを統一企業の小売段階のチャネル構築の一環として導入した。

そのうち、商業やサービス業の重要性に対する認識は逐次的に高まってきたが、具体的な政策として公布されたのは1986年からの「第9期国家建設計画」⁴⁷⁾であった。第9期国家建設計画の中心に、「サービス業近代化の促進」が位置付けられていた。そして、1986年5月の「外国人投資条例」の改正は、流通業への外国企業の進出に対する制限を緩和するものであった。前述した外国人の投資範囲に、「国内で必要とする流通サービス業」という項目を加えたのである⁴⁸⁾。そのために、外資による台湾の流通業への進出が一気に現れてきた。例えば、1987年の日系のSOGO百貨店や香港系の頂好恵康スーパー、そして、1988年の日系のヤオハンやCVSのファミリーマート、また、1989年の欧州系のマクロやカルフルの台湾進出などがその代表例である。さらに、1991年7月1日に經濟部商業司による「商業自動化発展と推進計画」が

45) 台湾研究所『台湾総覧（1989年版）』今日文化出版社、1989年、353ページ。

46) 中華民國連鎖店協会『95連鎖店年鑑』、1995年、748～750ページを参照。

47) 中華民國經濟建設委員会「中華民國台湾地区歴次中期建設概要表」(<http://www.cepd.gov.tw/eco-plan/>)。

48) 台湾研究所「外資導入制度」『台湾総覧（1989年版）』今日文化出版社、1989年、353ページ。

実施され、政府による商業の近代化が本格化した⁴⁹⁾。

消費市場の状況について、1987年に38年ぶりに戒厳令が解除されたため、情報の自由化はさらに高度消費社会の成熟に拍車をかけた。輸入制限も徐々に緩和され、関税の引き下げなどもあり、台湾の国内市場は段々と売り手市場に変わってきたのである⁵⁰⁾。

以上、4つの時代区分に分けて台湾の流通構造の形成と政府政策の関係を考察した。

台湾の中小零細小売・卸売構造の形成について、外国統治時期の大企業の設立制約、戦後の基幹企業の国営化政策、そして、その後の外資導入政策や「鶏口となるも牛後となるなかれ」というかつての台湾人の一般的な考え方が、流通構造の零細化を促進した要素であると考えられる。例えば、戦後の基幹企業の国営化政策によって、1980年代までの大型金融機関は公営の金融機関が独占しており、民間企業は地方の金融機関から資金を調達するしかなく、大量の資金調達が困難であった。この資金供給問題が、小売や卸売を含む民間企業の零細化を促進した要素の1つである⁵¹⁾。そして、1950年代後半からの外資導入政策は社会にも影響を与えた。なぜなのか、外資の導入によって台湾人の企業家精神が刺激され、中小企業が多くなった。

次に、本節の2つ目の課題である政府政策が食品メーカーのチャネル政策に及ぼした影響について、総合的に言うと 戦前の植民地政府による制約、戦後の基幹企業の国営化政策、1953年から国家経済建設計画と外資導入政策、の3つが台湾食品メーカーのチャネル意思決定に影響した。一方、1980年代からの流通・サービス業に関する政策は、食品メーカー主導に行われた流通構造の近代化に対応した側面もあると考えられる。

台湾の流通近代化と政府政策の関係を見てみると、1953年から1986年まで、台湾の経済建設計画は工業発展と輸出に重点を置き、サービス業の育成は重視されなかった。既存の流通構造は食品関連のメーカーの需要を満たすことができず、統一企業を始めとした食品メーカーが主導する形で食品流通構造の近代化を行うようになったのである。つまり、この段階には民間の食品メーカーが台湾における食料品流通の近代化を促進した側面が大きいと思われる。

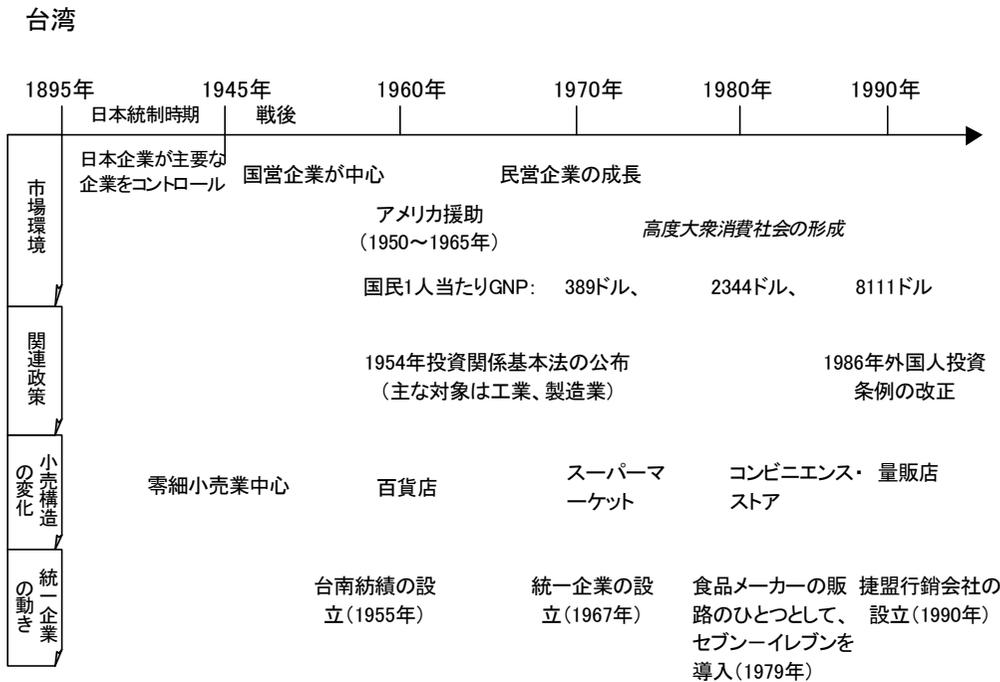
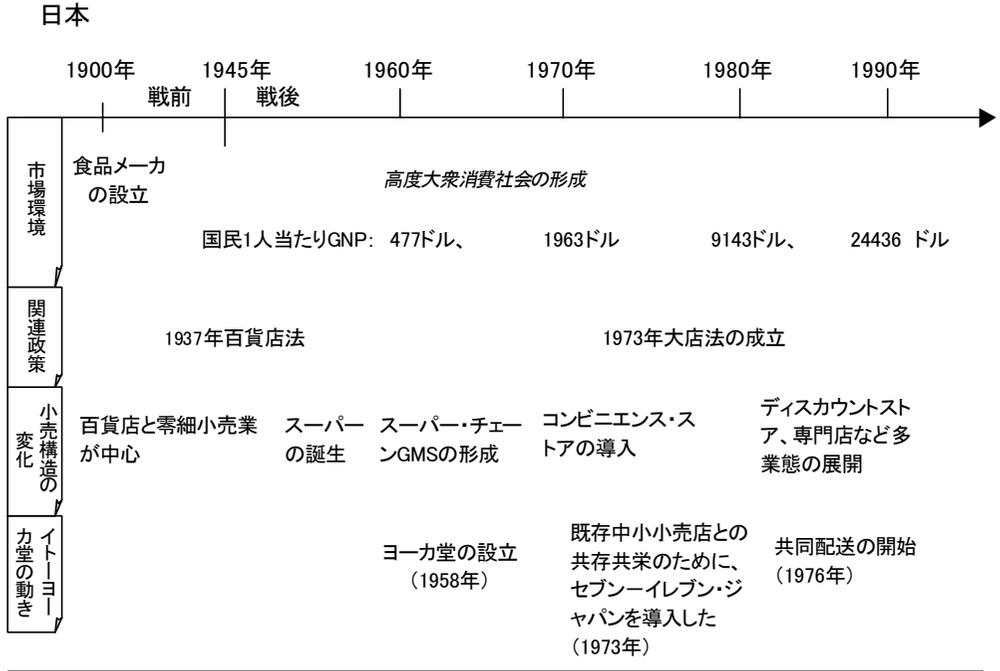
しかし、1980年代後半になると、政府が流通サービス業の近代化に注目し、1986年に「外国人投資条例」の修正によって、外資の流通業参入制限を緩和し、そして、1991年經濟部商業司による「商業自動化発展と推進計画」が現代における台湾の流通近代化を促進した。

49) 經濟部商業司『經濟部商業自動化シリーズ 物流センター情報システム概論』、1994年9月、序。

50) 中華徵信所企業『1995年台湾地区産業年報/配銷流通業』中華徵信所企業、1995年12月、8ページ。

51) 林鐘雄『台湾經濟經驗一百年』三通圖書社、1995年、220ページ。

図3 日本と台湾の流通構造の変化



(出所) 筆者作成。

2. 日本の流通構造の変化との対照

上に述べた台湾の流通構造の変化を、日本の流通構造の発展と対照しながら図3のようにまとめてみた。

(1) 台湾における全国展開の食品メーカーの形成は、日本と時期的な違いが見られる。味全食品や統一企業などの台湾の大手食品メーカーは1950年代に形成されたのに対して、日本の食品メーカーの設立は、森永乳業の1899年、カゴメ食品の1903年、味の素の1908年、明治乳業の1916年、と比較的早い段階から発展してきた。

(2) 台湾の民营企业は各時期の政治転換による制限があり、その成長は日本と比べるとかなり遅い側面があると言える。

(3) 台湾における流通業の近代化を日本と比べると、時期的には遅れている。そのため台湾の総合食品メーカーは自らマーケティング・チャネルを構築する必要がある。具体的には、第2節に述べたような統一企業によるセブン・イレブンの導入などがある。このように、台湾のセブン・イレブンの導入は、日本とは異なる性格を持っている。また、台湾の経済発展の歴史的な流れからみると、統一企業におけるマーケティング・チャネルのイノベーションおよび台湾における他の食品メーカーのチャネル政策は、台湾の経済発展および政府政策に規定された側面があることが理解できる。

(4) 台湾における小売業態の近代化は極めて短い時期で形成された。日本のセブン・イレブンの導入は1973年であり、それまでの小売構造の変革を含めて、日本の流通近代化は数十年かけて漸進的に形成された。それに対して、台湾のセブン・イレブンの導入は1979年であり、台湾の流通近代化は現在までの約20年の間に形成された。

第5節 むすびに

本稿は、まず台湾食品メーカーにおけるチャネル政策の特徴を理解し、そして、そのチャネル政策を規定した台湾の流通構造の特徴を日本と比較をしながら考察した。さらに、台湾の流通構造の特徴を形成したプロセスと、政府政策の台湾食品メーカーのチャネル政策に対する影響を明確にするために、4つの時代区分に分けて歴史的な側面からの分析を行った。

ここでは結論としてその結果を小括したいと思う。まず、第2節の“台湾食品メーカーにおけるチャネル政策の特徴”では、台湾では統一企業以外の食品メーカーも小売業や卸売業に参入し、統一企業と類似しているマーケティング・チャネル展開が多数あることがわかった。このような流通システムの展開は台湾流通システムの特性であり、その背景には台湾の流通構造および政府政策による規制があると考えられる。他方、違う見方をすると、台湾における食料品流通の近代化には、台湾の食品メーカーのチャネル政策が貢献していると考えられる。

次に、第3節の“台湾食品メーカーのチャネル意思決定を規定した流通構造”では、台湾と

日本のセンサス・データを利用した比較分析を行った。統一企業設立初期の1970年における日台の流通構造を、従業者数・店舗数で比較すると、小売については、1店当たりの規模では日本より小さく、店舗数では日本より少ないという結果が得られた。卸売については、1店当たりの従業者数は日本より少なく、店舗数は日本より少ないという結果が得られた。さらに、従業者規模別構成で比較した結果、台湾の零細小売店舗数については日本よりも多い傾向が見られる。大規模の卸売業については日本よりも少ない。全体として、1970年における台湾の零細小売店舗と零細卸売店舗の割合は、それぞれ9割と8割以上と非常に高いことがわかった。

そして、捷盟行銷会社設立初期の1991年における日台の流通構造を、店舗数・従業者数で比較すると、小売についてはやはり日本の小売業の数が多い。しかし、台湾の小売店舗数はかなりの増加が見られた。1店当たりの従業者数からみると、日本の小売店舗の規模は台湾より大きいという結果が得られた。また、1991年の卸売については、依然として日本の卸売店舗の規模が大きいことがわかった。さらに、従業者規模別構成で比較した結果、台湾の零細小売店舗は日本よりも多いという結果が得られ、また、台湾の従業者規模の大きい卸売店舗は日本より少ないことがわかった。1971年から1991年の変化について、10人以上の小売店舗数と卸売店舗数ともに増加したが、台湾の零細小売店舗と零細卸売店舗の割合はまだまだ高いことがわかる。

しかし、第3節の2において見たように、1店当たり従業者数や売上高などの変化をふまえた場合にさらにわかることは、台湾の小売業の近代化は1970年代から少しずつ進み、卸売業の近代化は80年代に急速に進んでいるということである。その理由としては、1980年代初めからの販売会社や物流会社の設立にあった食品メーカーのマーケティング・チャネル政策と、1980年代後半から、政府が「外国人投資条例」の改正など積極的に流通サービス業に対する促進政策が存在する。

さらに、第4節の“台湾の流通構造の形成と政府政策”では、台湾の流通構造の特徴は零細店舗が中心であること、および政府政策が食品メーカーのチャネル政策に及ぼした影響を考察するために、歴史的な側面から4つの時代区分に分けて分析を行った。まず、台湾の中小零細小売・卸売構造の形成について、外国統治時期の大企業の設立制約、戦後の基幹企業の国営化政策、そして、その後の外資導入政策や「鶏口となるも牛後となるなかれ」というかつての台湾人の一般的な考え方が、流通構造の零細化を促進した重要な要素であると考えられる。

次に、1980年代前半までは、第2節で述べたように、統一企業を始めとしたいくつかの食品メーカーが小売業・卸売業へ参入するために積極的にマーケティング・チャネルを構築し、民間の食品メーカーが台湾における食料品流通の近代化を促進した側面が大きいと思われる。しかし、1980年代後半から1990年にかけて、台湾における流通近代化は政府の政策による促進が大きいと言えよう。具体的には、1980年代後半になると、食品メーカーが動かした流通近

代化に対して政府も重視し始め、それを促進するために、一連の流通政策が公布されるようになった。そこには食品メーカーのチャンネル政策が動かした流通近代化が政府政策に影響を与えた側面が窺える。

既拙稿⁵²⁾と本稿第2節で見た台湾における食品メーカーのチャンネル政策、第3節での流通構造分析、そして、第4節で見た流通政策を総括してみると、1970年代において、食品メーカーのチャンネル政策は主に伝統的なものに依存していたことがわかった。そして、台湾の流通構造は伝統的な零細小売・卸売業が中心であり、政府による流通政策もほとんどなかった。

1980年代には、台湾における食品メーカーのチャンネル政策が積極的になった。例えば、統一企業は事業展開に伴った食品メーカーの市場拡大要求があり、セブン-イレブン統一超商を設立し始めた。また、小売チェーンの展開が始まるもとは、前述したような台湾の零細卸売店舗ではメーカーが求めていた卸売機能を十分に果たすことが困難であった。そこで、自ら卸売業への投資も行うようになり、販売会社を設立することにした。特に、1980年代後半は食品メーカーによる小売・卸売業への投資が盛んであった。流通構造については前述したように、零細的な小売・卸売業が多数であったが、流通近代化は進んでいることがわかった。政府政策としては、1986年5月の「外国人投資条例」の改正による流通業への外国企業の進出に対する制限の緩和が最も影響が大きい。

1990年代において、台湾における食品メーカーのチャンネル政策は1980年代後半から継続して、小売・卸売業への投資が盛況であり、統一企業としては量販店やスーパー、CVSなどの大型小売業に対応するために、特販部を設立した。そして、流通構造について、台湾における零細小売店舗と零細卸売店舗の割合は日本と比べると依然として高いが、1店当たり従業者数や売上高などの変化をふまえた場合に、流通近代化は進んでいることがわかった。そして、政府政策としては、1991年經濟部商業司による「商業自動化発展と推進計画」が現代における台湾の流通近代化を促進したと言える。このように、台湾の食品メーカーのマーケティング・チャンネル政策と台湾の食品流通構造の発展、そして、政府政策の三者の間には相互に促進し合う関係があり、そこに、台湾の流通システム独自の特性が生まれたのである。

本稿は日本との比較を通じて、統一企業のチャンネル政策を取り巻く台湾流通構造の特質を考察してきた。最後に、台湾と日本の流通構造における類似点と特殊性を述べたいと思う。上述したように、台湾における小規模の零細小売店舗の割合は日本よりも高く、また、卸売業の規模は日本に比べて小さいが、日本と台湾の流通構造には膨大な数の小規模零細店舗が存在していることが類似点である。そして、台湾における流通近代化は極めて短い時期で形成されたのに対し、日本の流通近代化は数十年かけて漸進的に形成されたという相違がある。

52) 鍾淑玲, 前掲論文, 2001年9月, 73~107ページ。

メーカーのマーケティング・チャネル政策を日本と比較した場合に、台湾の食品メーカーは最初には伝統的なチャネルを利用した点は日本と変わらない。また、近代化について、既拙稿の結論で述べたように、メーカーが卸売へ投資することは、日本と共通である。例えば、森永製菓は1920年代において販売会社制度を確立した。花王石鹼は1967年から1969年にかけて専門販売会社を設立した。しかし、台湾における食品メーカーのトップである統一企業が、台湾における最大のセブン・イレブン統一超商を持つことに、台湾における流通発展の特殊性があると言えよう。

現在、台湾における小売業・卸売業の形態は日々変化している。そこには単に食品メーカーのマーケティング・チャネル構築の領域を超え、外資によるグローバルな展開も多数存在している。しかし、本土資本による参入か外資による参入かに関わらず、このような台湾の流通システムの特性を理解し、それに対応するマーケティング構築を行う必要があると思われる。

筆者は拙稿「台湾の小売業発展におけるセブン・イレブンのマーケティング展開」¹⁾、「台湾における大手食品メーカー『統一企業』のマーケティング・チャネル展開」において、セブン・イレブン統一超商のマーケティング展開と統一企業のマーケティング・チャネル展開²⁾、そして、本論文では台湾の食品流通を規定した台湾の流通構造の特徴とその要因を論じてきた。

物流について、日本のCVSは既存の卸売業者を共同配送システムに組み込むのが一般的だが、第2節で述べたように、台湾では統一企業グループの物流会社である捷盟行銷会社の設立以外に、食品メーカーや大型小売業も物流会社を設立することが多かったことがわかった。このように、台湾のセブン・イレブン統一超商の物流会社である、捷盟行銷会社を始めとする物流変貌の実態については実例を踏まえながら、別の機会に考察したい。

研究文献リスト - 日本語

1. 川端基夫『小売業の海外進出と戦略 - 国際立地の理論と実態 -』新評論, 2000年12月。
2. 川端基夫「アジアにおける日系小売業の店舗立地行動」『龍谷大学経営学論集』1996年12月, 64~81ページ。
3. 川辺信雄「アジア諸国におけるコンビニエンス・ストアの生成と発展」『早稲田商学』1997年7月, 第373号, 1~37ページ。
4. 久保村隆祐・荒川祐吉『商業学』有斐閣, 1974年。
5. 経済企画庁『平成8年度年次経済報告』, 1996年7月。
6. 近藤文男・中野安編著『日米の流通イノベーション』中央経済社, 1997年9月。
7. 近藤文男・中野安編著『流通構造とマーケティング・チャネル』ミネルヴァ書房, 1985年5月。
8. 小原博『日本マーケティング史』中央経済社, 1994年。
9. 米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史第 巻』東洋経済新報社, 1991年。
10. 佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣, 1974年。
11. 施昭雄・朝元照雄編著『台湾経済論 経済発展と構造転換』勁草書房, 1999年。
12. 謝憲文『流通構造と流通政策』同文館, 2000年。

13. 島田克美・黄孝春「商社・卸売業」産業学会編『戦後日本産業史』, 東洋経済新報社, 1995年11月。
14. 鍾淑玲「台湾の小売業発展におけるセブン・イレブンのマーケティング展開」『立命館経営学』, 2001年1月, 第39巻第5号,
15. 鍾淑玲「台湾における大手食品メーカー「統一企業」のマーケティング・チャネル展開」『立命館経営学』, 2001年9月, 第40巻第3号。
16. 鈴木安昭『新・流通と商業[改訂版補訂]』有斐閣, 1999年。
17. 隅谷三喜男・劉進慶・トウ照彦『台湾の経済 - 典型 NIES の光と影』東京大学出版会, 1992年。
18. 田島義博『流通機構の話』日経文庫, 1990年7月。
19. 田島義博・宮下正房編『流通の国際比較』有斐閣, 1985年5月。
20. 田島義博・宮下正房『日本の卸売経営の未来』東洋経済新報社, 1986年9月。
21. 田村正紀『日本型流通システム』千倉書房, 1986年。
22. 台湾研究所「外資導入制度」『台湾総覧(1989年版)』今日文化出版社, 1989年。
23. 通商産業調査会『わが国の商業』通商産業大臣官房調査統計部, 1963年, 1973年, 1988年, 2000年。
24. 通商産業大臣官房調査統計部編『昭和45年商業統計表』通商産業大臣官房調査統計部, 1973年。
25. 内閣府経済社会総合研究所編『長期適及主要系列国民経済計算年報 - 昭和30年~平成10年 - 』, 1998年。
26. 内閣府経済社会総合研究所編『国民経済計算年報 - 平成13年版』, 2001年。
27. 野尻俊明編『流通関係法 - 商流・物流の基本法規と解説』白桃書房, 1998年。
28. 林周二『流通革命 - 増訂版 - 』中央公論社, 1981年。
29. 矢作敏行編『アジア発 グローバル小売競争』日本経済新聞社, 2001年1月。
30. 保田芳昭編『現代流通論2 日本と欧米の流通政策』大月書店, 1995年。
31. 三浦一郎・肥塚浩『日清食品のマネジメント』立命館大学経営戦略研究センター, 1997年6月。
32. 宮澤健一『流通システムの再構築』商事法務研究会, 1989年。
33. 流通政策研究所『主要国の流通政策に関する研究報告 - 小売業に対する公共政策を中心として - 』, 1983年3月。
34. 流通システム研究センター『食品流通年鑑 - 1991年版』, 1990年。
35. 流通システム研究センター『食品流通年鑑 - 2001年版』, 2001年。
36. 劉進慶『戦後台湾経済分析』東京大学出版会, 1975年。
37. 劉宗其「経済発展段階と小売形態の進化パターン」『流通情報』, No.329, 1996年10月, 25~40ページ。
38. 総務省統計局統計センターのホームページ。(<http://www.stat.go.jp/>)

研究文献リスト - 中国語

1. 于宗先編『台湾経済発展重要文献』聯経出版事業社, 1975年。
2. 環球経済社『1992/93年版台湾地区流通市場年報』, 1992年5月。
3. 行政院主計處『中華民國台湾地区国民経済動向統計季報』, 2000年2月。
4. 行政院主計處『中華民國台湾地区国民経済動向統計摘要』, 2000年11月。
5. 行政院台 地区工商普查委員会『中華民國六十年(1971年)台 地区工商業普查報告』, 1973年。
6. 行政院主計處『中華民國台 地区工商及びサービス業普查報告』, 1993年。
7. 行政院主計處『中華民國台 地区工商及びサービス業普查報告』, 1998年。
8. 行政院主計處『台湾地区経社観察表 - 年資料』, 2001年4月。
9. 經濟部商業司『經濟部商業自動化シリーズ 物流センター情報システム概論』, 1994年9月。
10. 黄富三・翁佳音編『台湾商業伝統論文集』中央研究院台湾史研究所籌備所, 1999年5月。
11. 許極燉『台湾近代発展史』前衛出版社, 1996年。
12. 蔡宗羲・黄紫華「我が国商業発展剖析」『台湾経済研究月刊』第17巻第9号, 1994年9月。

13. 財団法人台湾経済研究院『台湾経済研究月刊』第17巻第10期，1994年10月号。
14. 台湾銀行経済研究室編印『台湾研究叢刊第39種 - 日本帝国主義下之台湾』。
15. 台南紡績株式会社『台南紡績株式会社 - 創立十周年記念冊』，1964年。
16. 段承璞『台湾戦後経済』人間出版社，1994年。
17. 統一企業社史『宏観多角』，1997年。
18. 卓克華『清代台湾の商戦集団』吳氏図書社，1990年。
19. 天下編輯『發現台湾（上，下）』天下雜誌，1992年。
20. 天下雜誌社『天下雜誌 - 1000大特刊』，2001年5月25日。
21. 中華徵信所『TOP500 中華民国大型企業排名20周年特輯』中華徵信所，1991年。
22. 中華徵信所『1995年台湾地区産業年報/配銷流通業』中華徵信所，1995年12月。
23. 中華徵信所『1998/1999年台湾地区集團企業研究』中華徵信所，1998年1月。
24. 仲崇親『台湾史略』商鼎文化出版社，1999年。
25. 陳慈暉『泰山半世紀』遠流出版公司，2000年。
26. 程璟『台湾の民営工業』台湾書店，1950年。
27. 林鐘雄『台湾經濟經驗一百年』三通図書社，1995年。
28. 林滿秋『産業台湾人』遠流出版公司，2001年。
29. 劉進慶『台湾戦後経済分析』人間出版社，1995年。
30. 劉士永『光復初期台湾經濟政策的検討』稻郷出版社，1996年。
31. 「經濟日報」，2001年12月25日
32. 味全食品のホームページ（<http://www.weichuan.com.tw/>）
33. 松青スーパー，丸久スーパーのホームページ（<http://www.sungching.com.tw/html/A1.htm/>）