日本バナナ市場の産地転換と価値連鎖再編
—1963 年自由化を契機とした台湾・フィリピン競争優位の比較分析—

趙　文彬**[1)]

愛知学院大学商学研究科

Production Site Shift and Value Chain Restructuring in the Japanese Banana Market: A Comparative Analysis of Competitive Advantages of Taiwan and the Philippines Triggered by the 1963 Liberalization

Wenbin ZHAO
Graduate School of Business and Commerce, Aichi Gakuin University

Drawing on a Global Value Chain (GVC) lens, this paper explains why Japan's post-1963 import liberalization precipitated a rapid sourcing shift from Taiwan to the Philippines. Using an exploratory comparative case study, it shows that outcomes hinged less on farm-level productivity than on downstream chain governance—logistics modernization, specifically cartonization and the use of refrigerated vessels, together with quality control, contracting, and market access—where multinational lead firms could reconfigure the chain. Taiwan's state-orchestrated, FOB-anchored export system proved costly and inflexible, whereas the Philippines' MNC-led, vertically integrated, CIF-based model innovatively internalized quality and delivery risks by offering a comprehensive service package, which enabled penetration pricing, and coordinated brand and channel strategies with Japanese *sōgō shōsha* (general trading companies). Liberalization thus relocated the locus of value creation from production to logistics and market functions; actors capable of commanding these functions engineered the first "value-chain restructuring" of the Japanese banana market, locking in a durable Philippine advantage. The study contributes to GVC scholarship by documenting the coexistence of hierarchical and state-relational governance within a single commodity and by identifying adaptive chain governance as the decisive capability in liberalizing primary-commodity markets.

Keywords: Banana Trade, Import Liberalization, Competitive Advantage, Global Value Chain (GVC)
キーワード：バナナ貿易、バナナ輸入自由化、競争優位、バリューチェーン、GVC

Ⅰ　はじめに

1　研究背景と問題意識

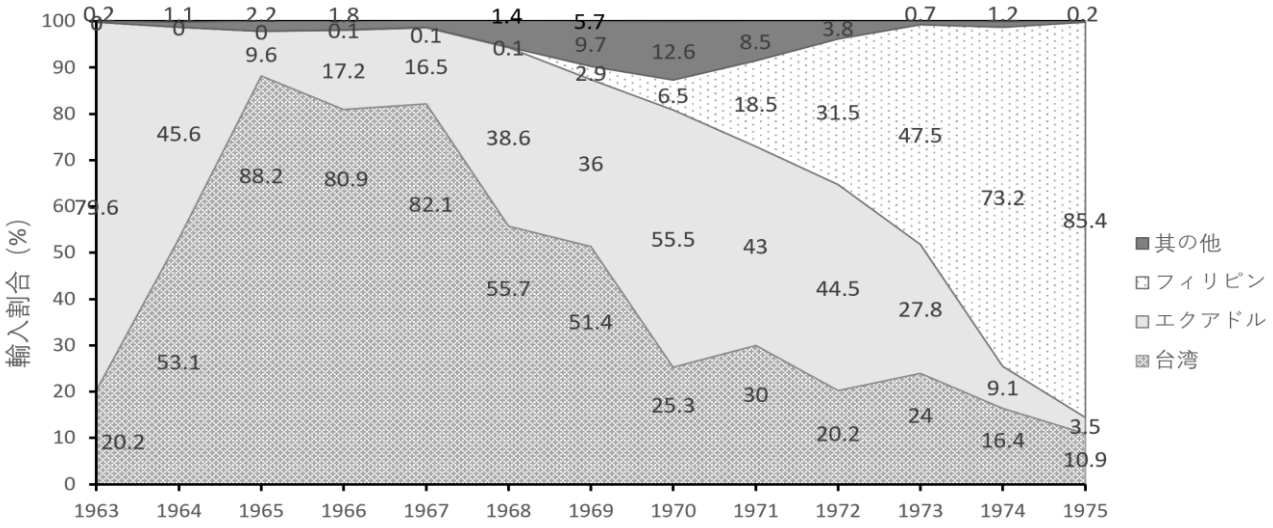
バナナは、日本の輸入果実において長期にわたり首位を占める主要一次産品である（財務省各年）[1]。1963

* E-mail: zhaowenbin280@gmail.com
本稿の基点となる先行研究「フィリピンにおける多国籍企業の生産地開発と垂直統合戦略」（趙 2025）の草稿は、日本貿易学会・貿易論／国際経済研究部会において報告する機会を得た。その際、コメンテーターの曽我寛人先生（釧路公立大学）ならびに日野道啓先生（拓殖大学）をはじめ、当日・事後にご助言を賜った諸先生に深謝申し上げる。なお、本稿に残る不備はすべて筆者の責に属する。

年の輸入自由化以前、日本市場は台湾産バナナによって実質的に独占されていた。この背景には、植民地期以来の両地域を結ぶ貿易慣行の定着と歴史的経緯、すなわち強固な政治経済的結びつきによる台湾からの安定的供給体制の長期維持が存在した。

しかし、輸入自由化は市場構造を一変させる。政府保護と中央集権的管理に依存した台湾の輸出体制は、新たな競争環境への適応に遅れ、競争力を急速に喪失した。対照的に、多国籍企業（MNCs）が大規模資本を投下したフィリピン産バナナは、生産・流通・品質管理を垂直統合した効率的なバリューチェーンを構築し、市場に参入した。その結果、1965 年に約 90 %を占めた台湾産の市場シェアは、1970 年代半ばにはフィリピン産が約 85 %を占めるまでに逆転した[2]（図表 1 参照）。

図表 1 ：自由化後の国別輸入割合の推移（1963-1975 年）



（出典）日本バナナ輸入組合 (1976) p. 16 を基に筆者作成。

この劇的な供給源の転換について、二宮 (1983) や高木 (1967) といった先行研究はその歴史的経緯を詳述しているが、その多くは品質問題や価格競争といった個別の要因を指摘するに留まる。しかし、本稿が後述するように、台湾産バナナは農家レベルでの生産性において必ずしも他国に劣っておらず（図表 6、7）、またフィリピン産は市場参入初期に圧倒的な価格優位性を持っていたわけではない（図表 11）。この事実は、産地交代の決定要因が生産段階のコストや市場価格といった単一の変数のみでは説明困難であることを示唆している。むしろ問われるべきは、輸入自由化が競争の力点を生産から流通・市場段階へと移行させた結果、バリューチェーン全体の統治（ガバナンス）能力そのものがいかに問われたかという点である。この視点から、産地間のバリューチェーン構造にいかなる再編が起こったのかを体系的に解明することが不可欠となる。

この問題に対し、趙 (2025) は、フィリピンにおける MNCs 主導のバリューチェーンモデルを分析している。同研究では、MNCs が日本市場という新たな環境に適応するため、①垂直統合のあり方を柔軟に調整する「可変性」（現地有力企業との戦略的提携や契約栽培の多角化など）、②生産の外部化と品質の内部統制の両立、③日本の大手商社との連携を通じた市場重視の姿勢、といった生産地戦略を通じて競争優位を形成した適応メカニズムを明らかにした。

しかしながら、同研究の分析対象は主としてフィリピン側の生産地戦略に限定されており、台湾の官製輸出モデルとの体系的な比較や流通・市場段階を含むバリューチェーン全体の比較分析が不十分であるという課題が残された。したがって本稿は、この研究上のギャップを補完するものである。先行研究で得られたフ

ィリピンモデルに関する知見を基点とし、これを台湾の官製輸出モデルと対比することで、日本バナナ市場における価値連鎖再編のメカニズムをより包括的に再検証することを目的とする。

２　研究目的と意義

本研究の具体的な分析課題は以下の二点に集約される。

第一に、自由化後の日本バナナ市場において、価値創出の源泉がどのように変容し、それが両産地の輸出体制にいかなる影響を与えたのかをバリューチェーンの具体的な構成要素（品質管理、流通インフラ、販売チャネル等）に着目して明らかにする。

第二に、これらの変化がバリューチェーンのどの段階（生産、流通、市場）で競争上の優劣を生み出し、台湾からフィリピンへの市場シェア移行を決定づけたのかを特定する。両産地の輸出モデルを構造的に比較することで、価格以外の要因が競争力に与えた影響を明確化する。

これらの分析視角に基づき、本研究は自由化後の日本市場における供給構造再編のメカニズムを歴史的および政策的文脈と関連付けて提示し、一次産品市場における競争優位の源泉について再考察を行う。

学術的意義：

本研究は、一次産品貿易の分析において、伝統的な価格競争論だけでなく、バリューチェーン再編という視点を導入する点に独自性がある。台湾とフィリピンの比較事例研究は、外部環境の変化が価値創出のあり方と産業構造をいかに再編成するかを具体的に示し、他の農産物貿易やグローバル・サプライチェーン研究に対しても理論的示唆を提供し得る。

実務的意義：

本研究の成果は、市場自由化や外部環境の急変に直面する農産物輸出産業に対し、バリューチェーンのどの段階への戦略的投資や連携強化が有効であるかを示唆する。台湾の官製一元管理型モデルとフィリピンの MNCs 主導型垂直統合モデルの対比分析は、各国の農業政策担当者や関連企業が組織設計や投資戦略を策定する上で、有益な指針を提供することが期待される。

Ⅱ　先行研究レビュー

バリューチェーン理論とグローバル・バリューチェーン論

Porter (1985) は、企業の諸活動を価値創出の連鎖として捉え、競争優位の源泉を分析する「バリューチェーン」概念を提唱した。これは、原材料調達から製造、流通、販売、サービスに至る一連の企業活動（主活動と支援活動）が、それぞれ付加価値を生み出し得るという理論的枠組みである。Porter によれば、各活動を分解・分析することで、企業はコスト削減や差別化といった競争戦略上の示唆を得ることができる(Porter, 1985)。特に、バリューチェーン上の各活動を単なるコスト要因としてではなく、付加価値創出プロセスとして認識する点が重要であり、この視座は企業が自社の強みや改善点を特定する際の基本的な分析ツールとして広く認知されている。さらに、一企業のバリューチェーンは、供給業者や流通業者など、より広範な価値連鎖（バリューシステム）の一部を構成するとされ、企業が自社の活動をより大きな産業システムの中で位置づける契機となった。

Porter のバリューチェーン概念は、当初企業内部の分析手法として用いられたが、1990 年代以降に産業全体や国際分業体制を分析する枠組みへと発展した。特に Gereffi らによるグローバル・コモディティチェーン（GCC）論およびグローバル・バリューチェーン（GVC）論は、バリューチェーンの視点を企業間ネットワークや国際貿易の文脈に拡張したものである。Gereffi (1994)はグローバルな生産ネットワークを分析し、一部の主導的企業（リード企業）がバリューチェーン全体を統轄し得ることを指摘した。初期の研究ではアパ

レル産業などを例に、生産者主導型（producer-driven）と購買者主導型（buyer-driven）というチェーン統治の類型を提示している。さらに Gereffi ら (2005)はグローバル・バリューチェーン論を体系化し、国際的なバリューチェーンにおけるガバナンス形態を 5 類型に分類した。すなわち、取引の複雑性、情報の標準化可能性（codifiability, すなわち可視化・文書化の可能性）、供給者の能力・代替可能性に応じて、①市場型、②モジュラー型、③関係型、④従属（キャプティブ）型、⑤階層型（垂直統合）の五つであり、これによりリード企業と下位企業の力関係や協調の度合いを説明したのである（図表２）(Gereffi et al., 2005)。

一般に、標準化された農産物は①市場型に分類されやすい。しかし、本稿が対象とするバナナのように、鮮度管理や品質基準が競争力を左右する品目では、この類型は必ずしも当てはまらない。実際、本稿の事例が示すように、自由化後の日本市場で競争優位を確立したフィリピン産バナナのバリューチェーンは多国籍企業による⑤階層型ガバナンスを特徴とする。他方、市場からの退出を余儀なくされた台湾産バナナは政府主導の特殊な③関係型に近いガバナンス構造を形成していた。この点は、農産物貿易におけるガバナンスの多様性を示しており、本稿の分析の独創性を支える視点である。

このガバナンス論は従来の二元的な類型論を精緻化し、グローバル・サプライチェーンにおける多様な取引関係を理論的に説明するものとして、学術的に高く評価されている。加えて、GVC 論においては、新興国企業の産業発展戦略として高付加価値化（アップグレーディング）概念も重視される。例えば、単なる原材料供給に留まる企業がより収益性の高い加工・製造工程への参入や、自社ブランドによるマーケティング活動などバリューチェーン上でより上位の機能へと移行することを指す(Humphrey & Schmitz, 2002; Gereffi et al., 2005)。こうした高付加価値化の可能性と障壁を分析することは、開発途上国の経済発展や産業政策研究における GVC 理論の中心的テーマの一つとなっており、2000 年代以降、国際機関や開発研究の分野で GVC の視点が積極的に導入され、各国の貿易戦略や産業競争力分析に応用されている[3] (Gereffi, 2013; OECD, 2013)。

図表２：グローバル・バリューチェーンのガバナンス形態とその決定要因

ガバナンス形態	取引の複雑性	情報の標準化可能性	供給者の能力	協調の程度・権力の非対称性
市場型（Market）	低	高	高	低
モジュラー型（Modular）	高	高	高	中程度（比較的低い）
関係型（Relational）	高	低	高	中程度
従属型（Captive）	高	高	低	中程度（比較的高い）
階層型（Hierarchy）	高	低	低	高

（出典）Gereffi et al. (2005) p. 87 を基に筆者作成。

GVC 論は、農業および一次産品分野の分析においても広く援用されている。例えば、コーヒーやカカオといった熱帯作物のバリューチェーン研究では、生産国の農家と消費国の多国籍企業、焙煎業者、小売業者との間の力関係や価値配分の不均衡が詳細に検討されてきた。Fitter＆Kaplinsky (2001)は、コーヒー産業において消費国側のブランド企業や流通業者がバリューチェーンの上流工程を支配する、典型的な購買者主導型の構造を明らかにした。特に、1980 年代以降、市場の差別化と高付加価値化が進展する中、生産国農家の付加価値獲得割合が大幅に縮小したと指摘している。同様に、Ponte (2002)も、コーヒー市場の規制緩和後に国際

価格が下落する一方で高級消費市場が拡大し、そこで創出される価値の大部分を消費国側の企業（焙煎業者、コーヒーチェーン、小売業者等）が獲得している実態を報告している。Ponte が指摘するように、この「ラテ革命」とも称される消費市場の高付加価値化の背後で、生産国側の利益が著しく圧迫されており、コーヒー産業における力関係は国際協定崩壊後に一層消費国企業側へと傾斜した。これらの研究は、農産物バリューチェーンにおける価格決定権や利益分配が、一部のグローバル企業に集中する構造を実証的に示しており、農産物分野の分析においても GVC 視座が不可欠であることを示唆している。

コーヒー産業におけるこれらの知見は、同じく熱帯果実であるバナナのバリューチェーン分析にも示唆を与える。生産国における経営形態や流通統制の差異が国際競争力に直結し得るという点は、バナナ産業においても重要であり、本研究が対象とする台湾とフィリピンのバナナ輸出産業の比較分析を行う上で、有益な視座を提供する。実際、バナナ産業に関してもグローバル市場における大手 MNCs（例：ドール、チキータなど）による垂直統合型ビジネスモデルや小規模生産者との契約栽培を含むサプライチェーン構造に関する研究が蓄積されている[4]。フィリピンや中南米のバナナ輸出バリューチェーンは伝統的に数社の MNCs により寡占化され、リード企業が生産から流通までを一元的に統括する典型的な階層型チェーンと見なされることが多い。しかしながら、日本向けバナナ供給においては、大手総合商社や有力小売企業の購買者としての影響力が強く作用し、購買者主導型の側面も併せ持つことが指摘されている。このように、農業・一次産品分野においてもバリューチェーン及び GVC 理論は生産者の地位向上策の検討や市場構造の解明に有効な分析ツールとして活用されている。

しかしながら、バリューチェーン理論、とりわけ GVC アプローチには、いくつかの理論的限界も指摘されている。

第一に、分析の焦点がリード企業側からのガバナンス構造に偏る傾向があり、生産現場のローカルな文脈や労働者の視点が十分に捉えられない可能性があるという批判である。例えば、GVC 研究においては、MNCs や産業チェーン全体の構造把握に重点が置かれるあまり、各国の制度的要因（労働慣行、政府の政策介入など）や社会関係資本といった要素を分析に十分に組み込むことが困難な場合がある。この点は、特に農産物のように生態学的・社会的条件が重要な意味を持つ産業においては深刻であり、GVC アプローチのみでは持続可能性や地域開発へのインパクトといった複合的な課題を評価することが難しい。

第二に、一次産品における高付加価値化の制約が挙げられる。工業製品とは異なり、農産物の場合、加工度を高めることには限界があり（例えば、バナナ生産国が自国内で大規模な加工産業を育成することは容易ではない）、グローバル市場において生産国がバリューチェーン上の低付加価値段階に固定化されやすいという構造的問題が指摘される。実際、伝統的なバナナ輸出国であるフィリピンも長年にわたり生鮮バナナの供給に特化してきた歴史的経緯があり、自国における加工品開発やブランド構築による付加価値向上は構造的な困難性を伴う。

第三に、GVC 理論におけるガバナンス類型は分析ツールとして有用であるものの、現実のチェーンにおける関係は動的かつ流動的であり、複数のガバナンス形態が混在する場合や時間経過に伴う変化を十分説明できないケースがある。例えば、バナナ産業において、近年欧米の大手スーパーマーケットがサプライヤーからの調達を直接管理する事例が増加しており、従来の多国籍果物商社による統制から小売主導型のガバナンスへと移行する動きが観察される(FAO, 2014)。このような変化を捉えるためには、静態的な類型論に留まらず、政治経済や市場環境の変化を組み込んだ動態的な分析が不可欠となるが、従来の GVC 論だけでは、こうしたマクロ環境の変化や複雑な利害関係者間の相互作用を十分に説明しきれないという課題が残る。

これらの限界に対応するため、近年ではグローバル生産ネットワーク（GPN）論のような地理学的アプローチの導入による理論的補完も提案されている(Coe et al., 2008)。総じて、バリューチェーン理論および GVC 理論は、国際経済分析のための強力なツールを提供する一方で、一次産品特有の文脈やパワーバランスの歴

史的背景を考慮する必要性が指摘されており、本研究においてもその限界を踏まえた適用が求められる。

Ⅲ　研究デザイン：探索的ケーススタディ（定性研究）

本研究は、台湾とフィリピンのバナナ輸出産業を比較対象とした探索的ケーススタディ（定性研究）を採用する。このアプローチは、複雑な社会経済現象をその文脈の中で深く理解する上で有効である。分析においては質的データを中心に多角的な視点からの検討を行う。理論的枠組みとしては、先行研究で展開されてきたグローバル・バリューチェーン（GVC）理論および関連するバリューチェーン諸理論を援用し、これらを分析の指針として両国産業の価値連鎖構造およびガバナンス様式の差異を把握することを試みる。

より具体的には、既存理論から導出される分析視角（例えば、垂直統合の度合い、リード企業の役割、ガバナンス形態など）を暫定的な分析枠組みとして設定し、これを両産地の事例比較に適用することで研究デザインを構築する。なお、本研究は定性的アプローチを主軸とするが、必要に応じて統計データ等の定量情報を補助的に活用し、数量的傾向の把握を通じて質的分析の信頼性を補強する。ただし、分析の核心はあくまで質的データの解釈にあり、量的データの使用は補完的な位置づけとする。

以上の研究デザインは、本研究の目的である「日本バナナ市場における産地間の競争力構造とその決定要因の解明」に対し、適切かつ有効な比較定性分析のアプローチであると判断される。

1　分析アプローチと方法

趙 (2025) の研究が主に生産段階の戦略に焦点を当てていたのに対し、本稿では分析範囲を拡張し、輸送費用、輸送中の損耗率、価格構成比といった流通段階の指標、さらには消費者向けのブランド戦略までを視野に入れた統合的なバリューチェーン分析を行う。台湾とフィリピンの事例比較においては、複数の分析視角と手法を組み合わせ、多角的なデータ収集・分析を実施する。

具体的な分析アプローチおよび方法は以下の通りである。

⑴　事例比較のアプローチ：

輸入自由化を挟む時期の台湾とフィリピンを時系列的に対照し、各々の発展および衰退の要因を抽出する。特に、生産構造、流通体制、政策環境といった主要な比較軸に沿って、両地域の相違点を明確にする。

⑵　文献分析：

両産地バナナ産業の実態を客観的に把握するため、既存の学術研究、政府・公的組織・国際機関の報告書、統計年鑑、歴史的公文書等の信頼性の高い情報源を収集し、精査する。

⑶　制度・構造の比較分析：

台湾における合作社（農業協同組合）主導の官製輸出システムと、フィリピンにおけるプランテーション経営および MNCs によるガバナンス体制を比較し、これらの制度・構造的差異がバリューチェーンの効率性や競争力に与えた影響を分析する。競争優位の源泉となった要因の特定も試みる。

⑷　サプライチェーンの動態的プロセス分析：

サプライチェーンの形成から変容に至るプロセスを動態的に追跡する。政策変更や技術革新といった重要なイベントが、競争優位の確立あるいは喪失に対して与えた累積的な効果を可視化することを目指す。

上記のような定性的比較分析と多面的なアプローチの組み合わせは、産地交代という複雑な現象を構造的・制度的文脈の中で深く理解するために有効である。本研究は、これらの手法を通じて、台湾とフィリピンのバナナ輸出産業における競争力変化のメカニズムを解明する。

Ⅳ　台湾バナナ輸出産業：官製一元輸出体系の変遷とその性格

本節では、台湾バナナ輸出産業における「官製一元輸出体制」とも称すべき特有の輸出システムの歴史的変遷とその構造的性格について分析する。具体的には、(1) 戦前期における官主導型一元化基盤の確立、(2) 戦後の復興期における旧来モデルの継承と再編、そして(3) 1963 年の輸入自由化前後における官製体制の強化とその動揺、という三つの時代区分に沿って考察を進める。特に、植民地期から戦後にかけて、政府主導の輸出モデルがどのように維持・変容し、そして輸入自由化に伴う国際競争の激化という外部環境の変化に対し、いかなる成果を上げ、またどのような構造的限界を露呈したのかを明らかにする。

１　戦前期に確立した「官主導の一元化」基盤

戦前期において、台湾が日本向けバナナ輸出で長期的優位性を確立できた主要因は、台湾総督府による強力な介入を背景とした官主導の一元的管理体制の構築にあった。日清戦争後、日本の統治下に入った台湾ではバナナの商業栽培が本格化し、1908 年以降日本への移出[5]規模は急速に拡大した[6]。この過程で総督府は、輸送インフラや流通システムの整備を主導し、1924 年には半官半民の国策会社として「台湾青果株式会社[7]」を設立した。同社は、当時唯一の正規移出業者として独占的な特権を付与され、集荷から価格決定、輸送に至るプロセスを一元的に管理することで、日本市場への大規模かつ安定的な供給体制を実現した[8]。これにより、台湾は戦前期を通じて日本国内における最大のバナナ供給地としての地位を確立した。しかしながら、この成功は同時に独占的な枠組みへの過度依存という構造的脆弱性を内包するものであり、後の市場自由化という環境変化への迅速な適応を困難にする要因となったと考えられる。

２　戦後復興期：旧来の官製モデルを継承しつつ再編

第二次世界大戦終結後、台湾が日本の統治から離脱した後も対日バナナ輸出[9]は戦前期に形成された官制システムを大筋で継承・再編する形で再開された。1950 年 7 月の民間貿易再開を契機として、台湾省政府や青果公会といった組織が輸出業務を主導する体制が敷かれた[10]。高木 (1967) や二宮 (1983) が指摘するように、この時期の台湾においては、戦前に活動していた輸出業者の有する資本や流通ノウハウが再び活用されると同時に、政府による輸出管理体制が一層強化された。

このように、台湾産バナナの官製一元輸出モデルは、1950 年代の復興期においても政府および準公的団体による輸出数量・価格の統制をその主要な特徴とした。しかしながら、その内部では既存の生産農家団体、輸出業者団体および関連諸団体間で輸出権益を巡る対立や内部競合が頻発し、これがシステムの安定性や効率性を著しく損なう要因となり[11]、組織的統一を維持するためのコストを増大させたと指摘されている。他方、台湾産バナナは戦前以来、高価格帯の高級品としての市場評価を背景に、台湾の輸出商人は日本向け輸出を通じて高収益を上げていた。しかし、その裏返しとして日本市場への過度な依存構造が固定化し、日本側の市場動向や台湾内部の政策変更に極めて脆弱な構造が継続した。陳(2010) によれば、戦後も官主導の産業構造は基本的に維持され、民間有力者も政府方針に追随する形で産業活動が展開された。度重なる政策変更や市場環境の変動により、台湾バナナ産業は依然として日本市場への高依存状態から脱却できず、特に 1963 年の輸入自由化に至るまで政策の不安定性と市場環境の変動に起因する停滞期を経験した。

台湾政府や関連貿易団体は輸出体制の整備に努めたものの、システム内部の競争激化や頻繁な政策変更という不安定要因に常に晒され続けたのである。

３　自由化直前～自由化後にかけての官製体制強化

① 一元輸出体制の長期化と内部競合

1963 年のバナナ輸入自由化直前、台湾は官制一元化の枠組みを維持し、日本市場を実質的に独占していた。しかしながら、この体制は外部環境の変化に対する適応力に乏しく、輸出戦略の柔軟な修正が困難であるという構造的課題を抱えていた。

1950 年代半ば以降、日本国内では民間輸入商社が相次いで設立され、台湾省政府や青果公会と利害調整を図りつつ輸出の統制力を強めた[12]が、内実は省政府、青果合作社（生産者団体）、そして青果公会（輸出業者）の三者間で利害が衝突し、対立が生じやすい状況にあった。劉（1999）によれば、戦後から商人団体である「青果公会」が輸出ルートを掌握していたのに対し、生産者保護を標榜する「青果合作社」は「産銷一元化」（生産と販売の一体化）を掲げ、輸出利益の生産者への再配分を要求し、両組織は激しく対立したとされる。台湾政府はこれらの内部紛争の調停を試み、合作社に対して政策的な保護や優遇措置を講じたものの、合作社自体の資金力や販売網の脆弱性から、その機能は限定的であった。結果として、輸出権益の配分を巡っては、政策方針の変更（いわゆる「産銷分離」と「産銷一元化」の間の揺り戻し）の度に大規模な組織改編が繰り返され、表面的には「一元輸出」の体制が維持されつつも、実質的な輸出秩序や利益配分構造は極めて流動的な状態が続いた。

② 自由化期の展開と内部競合の影響

輸入自由化を目前に控え、日本側の輸入業者は将来的な需要増加を見込み、台湾産バナナの安定的な供給確保を目的として「長期契約」の締結を相次いで提案した。しかし、台湾側では、青果公会内部において有力幹部が個別に日本の輸入団体との提携を模索するなど、組織内調整が著しく難航した。さらに、生産者団体である合作社が政府の支援を背景に独自の販路開拓を進め、「全国芭蕉卸売加工共同組合連合会（全芭連）」をはじめとする日本の輸入団体と早期に契約を締結しようとする動きも見られた。この背景には、台湾政府が「生産者利益の保護」と「長期的な市場確保」という二つの目標を両立させるための方策として、官制体制の強化と「産銷一体化」を重視していたという政策的意図が存在した。

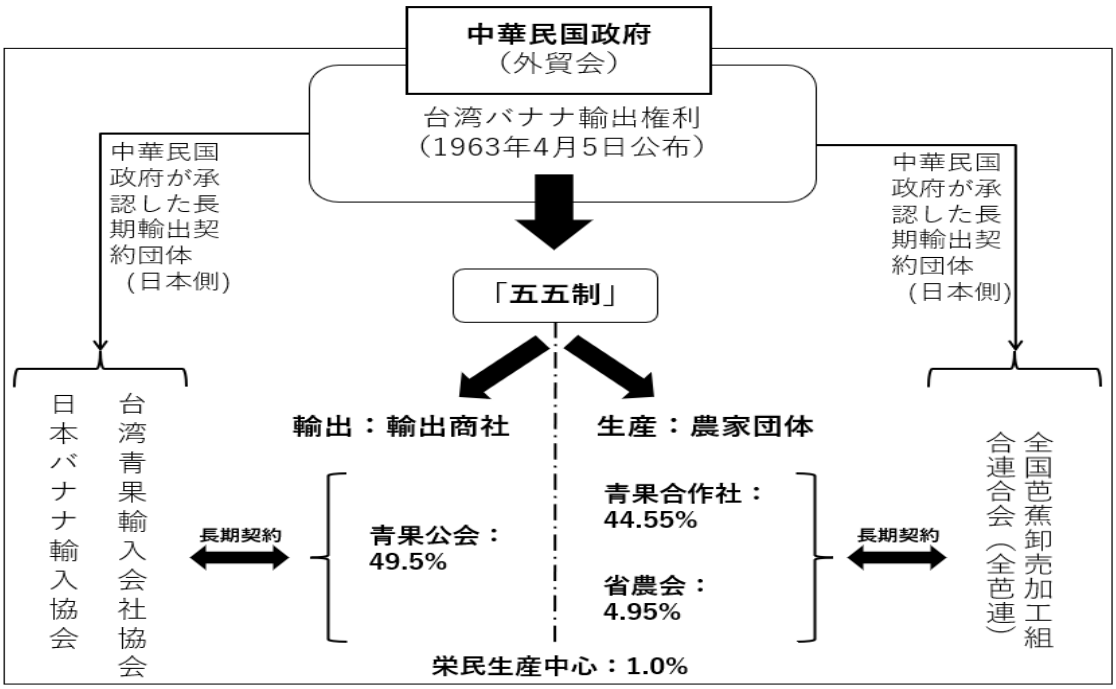
他方、青果公会は既得権益の維持を目的として政府方針に強く反発し、輸出利益の配分を巡る組織間対立は一層深刻化した。加えて、日本側の各輸入組織間においても輸入割当比率や枠配分に関する合意形成が困難を極め、自由化後の台湾産バナナ輸出に関する新たな枠組みの構築は著しく複雑化したとされる。政府、公会、合作社の三者はいずれも「台湾バナナの国際競争力を維持するためには、日本の主要輸入団体との長期契約締結が不可欠である」という認識自体は共有していたものの、各組織間の利害調整は遅々として進まず、実際の契約締結は大幅に遅延した。この結果、台湾政府が目指した安定的な輸出枠組みの構築には大きな不確実性が生じ、一部の日本輸入団体が代替供給源として中南米産バナナへの関心を高め始めたという事実は看過できない。

総じて、輸入自由化の直前期に顕在化した台湾内部の競合は多層的かつ複雑であり、台湾バナナの輸出戦略全体を動揺させ、「生産者利益の保護」と「長期的な市場確保」の両立を目指す政府の政策構想そのものを損ねる要因となった。このような台湾内部の組織間対立と日本側輸入業者間での調整の難航は、自由化後の台湾バナナ輸出モデルの確立を一層困難にしたと評価できる。

③ 「五五制」の導入とその限界

自由化が迫る中、台湾当局は輸出利益を生産者と輸出業者で均等に分配する「五五制」を導入し[13]、再度官製体制の維持・強化を図った。当制度は、表面的には輸出利益の公平配分を意図したものであったが、実際には政策運用に伴う煩雑な手続きが輸出業務全体の効率性を低下させ、結果として台湾バナナの国際競争力を削ぐ要因となった。フィリピンやエクアドルといった他産地が低コスト構造と大規模資本投下を背景に日本市場へ本格参入するにつれて、台湾産バナナの市場シェアは急速に低下した。

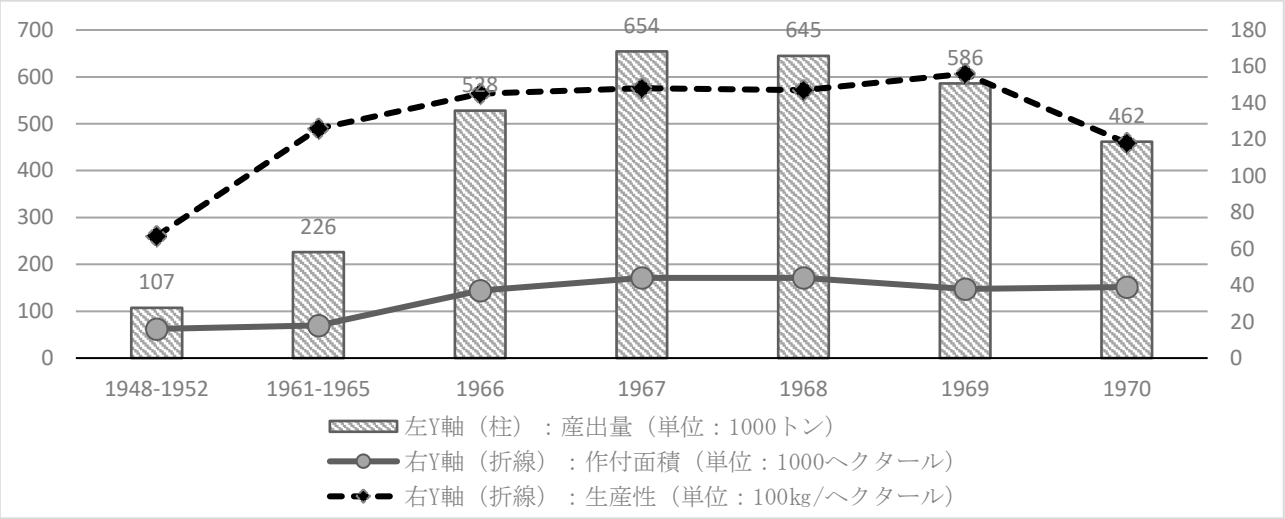
図表３：「五五制」の仕組み略図



（出典）高木 (1967) pp. 130-137、劉 (1999) pp. 111-115、川名 (2011) p. 80 を基に筆者が加筆修正。

「五五制」の施行は、従来青果公会が主導権を握りがちであった利潤配分プロセスに対し、政府および生産者双方の監督機能を導入するものであった。これにより、官制の枠組み内においても一定の自由競争原理が作用し、一部組織による独占的な利益追求を抑制する効果があったと評価できる。また、輸出総額に占める生産農家と輸出業者の利益の配分割合が明確化されたことは、一時的に農家の生産意欲を刺激し、図表４が示すように、作付面積および産出量の大幅な増加をもたらした。しかしながら、「五五制」は生産者保護という理念を具現化しようとした一方で、損益計算の基準となる段階が曖昧であったため、青果公会（輸出商人）と合作社（生産農家）間の内部競合をむしろ先鋭化させる結果を招いた。1968 年以降、台湾バナナ産業は生産性の伸び悩みや対日輸出価格の低迷といった問題に直面し、各種生産指標は後退傾向を示し始める。これらの事実は、「五五制」がもたらした短期的な生産拡大効果と、その後の国際競争激化への対応力不足という二律背反的な側面を同時に示唆していると言えよう。

図表４：台湾バナナ産業の作付面積・収量・生産性の変遷（1948～1970 年）



（出典）日本バナナ輸入組合 (1973) p. 153 を基に筆者作成。

このような官製一元体制の強化策は、輸入自由化後も継続されたものの、1970 年代前半までには台湾バナナの市場シェアは著しく低下し、政府主導型システムだけでは激化する国際競争に対応できないという構造的限界が明確に露呈する結果となった。

４　官製一元モデルの性格特性

台湾における官製一元輸出体系は、戦前の植民地期における総督府による流通独占モデルに端を発し、戦後も政府および公的団体を中心とした輸出管理や価格決定メカニズムが継続された。これは一見すると安定的な供給体制と一定の組織的規模を確保する上で有効であったかのように見えるが、以下に述べるような構造的特性を有していたため、1963 年の輸入自由化後、極めて短期間のうちに日本市場におけるシェアを喪失する結果を招いたと考えられる。

第一に、政府や準公的団体が主導する輸出集約体制は、独占的利潤を得やすい半面、市場の自由化や需要変動と言った外部環境の変化に対する迅速な適応を著しく困難にした。戦前から戦後にかけて一貫して維持された官製枠組みによる価格決定や輸送統制は小規模生産者の保護に寄与したものの、輸出戦略全体の柔軟性を著しく欠き、1960 年代後半以降に急速に台頭したフィリピン等の大規模プランテーション型輸出モデルと比較して、コストおよび品質管理の両面で劣勢に立たされる結果となった。

第二に、組織内部における構造的な対立が発生しやすかった。戦後、合作社と青果公会との間で輸出利益の配分を巡る利害衝突が頻発し、政策方針が変更される度に「一元輸出」の具体的な形態が動揺した。政府当局は両者の対立を緩和すべく仲介を試みたが、実効性のある調整メカニズムを確立するには至らず、結果として流通システムの近代化や必要な設備投資が遅延し、急速に変化する市場環境への適応が著しく困難となった。

第三に、伝統的に高価格帯での輸出路線を維持してきた反面、日本市場への依存構造に伴うリスクが極めて大きかった。戦前から継続していた日本市場への優位的な供給体制は短期的には高い収益を保証するものであったが、輸入自由化後に他の低コスト産地が参入すると、価格競争において急速に市場シェアを奪われる結果となった。フィリピンの多国籍企業主導型モデルが物流および品質管理システムを包括的に統合しコスト競争力を追求したのに対し、台湾の官製モデルは、輸出インフラや品質管理体制への資本投下および技術導入が不十分であり、加えて国内の政策変動リスクにも極めて脆弱な構造であった。

総じて、官製一元輸出モデルは政策的保護の下では高い安定性と生産者保護機能を発揮したものの、外部環境が変化すると迅速な革新や効率化が進みにくいという構造的脆弱性が顕在化し、1960 年代後半から 1970 年代前半にかけて台湾産バナナの市場シェア急落を招いたと評価できる。したがって、本研究が採用するバリューチェーンの視座から分析しても、台湾における官製輸出体制は分散的な小規模農家の保護や国内市場の統制には一定の貢献をしたものの、国際競争の激化という新たな環境には適応できず、輸入自由化後の日本市場において持続的な競争優位を確立するには構造的な限界があったと言わざるを得ない。

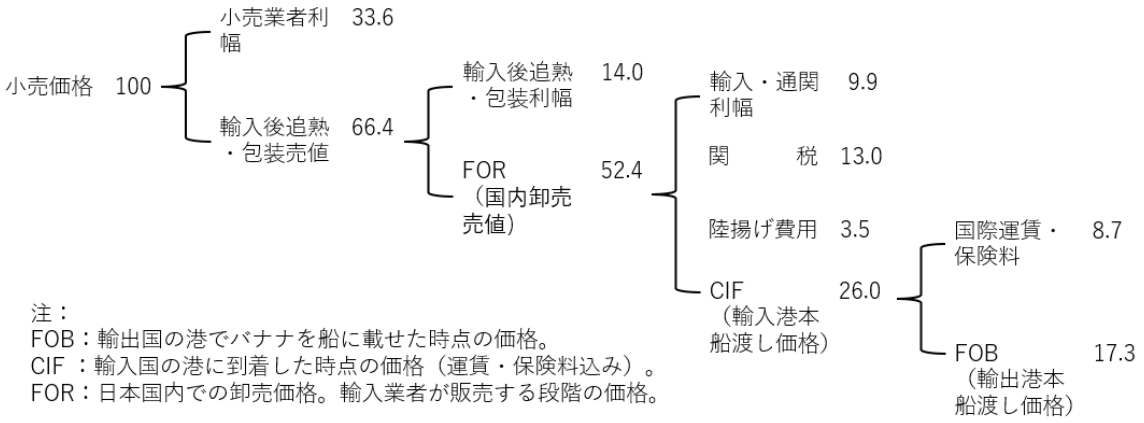
Ⅴ　比較分析

１　自由化が誘発した価値創造重心の移行

日本のバナナ輸入自由化は、市場の需給構造を根本から変革し、バリューチェーンにおける価値創造の重心を従来の生産段階から流通、品質管理、市場アクセスといった下流段階へと移行させた。自由化以前、供給が限られた「売り手市場（供給者主導）」では、供給量の確保自体が競争力の源泉であった。しかし、自由化による複数産地の参入と競争激化は、市場を「買い手市場（需要者主導）」へと転換させた[14]。この新たな環境下では、単に生産するだけでは不十分となり、バリューチェーン全体を効率的に統制（ガバナンス）する能力が競争優位を決定づける要因となった。

この価値創造拠点の移行は、当時の価格構成からも確認できる。図表 5 が示すように、1970 年代の日本市場において、バナナの最終小売価格に占める生産者の収益配分率は約 10%に過ぎなかった。これは、価値の大部分が農園を出た後の輸出入、国内輸送、追熟加工、小売といった下流工程で付加されていたことを示している。この価格構造は、コスト削減と価値創出の最大の機会が生産段階ではなく、その後の流通過程に存在したことを示唆する。したがって、本章では、この視点から、台湾の官製輸出モデルとフィリピンの多国籍企業（MNCs）主導モデルが生産、流通、市場という三段階でいかに異なる戦略を展開し、その結果として競争上の優劣が決定づけられたのかを比較分析する。

図表５：1970 年代日本におけるバナナ価格の構成



（出典）若槻 (1976) p. 98 の図を基に筆者作成。

２　生産段階：規模、コスト、そして構造的硬直性

生産段階において台湾とフィリピンの生産構造は対照的であった。台湾の生産システムは農家レベルでの生産性自体は国際的に遜色なかったものの、その構造的硬直性と高コスト体質により価格競争が激化した市場環境への適応が困難であった[15]。対照的に、フィリピンのモデルは規模の経済、低コスト、そして企業による一貫管理を武器に自由化後の市場が求める要求に応えることができた。

台湾のバナナ生産は戦前から形成した分散的小規模農家を「合作社」や「青果公会」が取り纏める形で輸出が行われていた。第 IV 章で詳述したように、この「官製一元輸出体制」は政府、合作社、青果公会という三者間の利害対立を内包し、非効率と内部摩擦の要因となっていた。一方、フィリピンでは米系 MNCs が大規模プランテーションを直接所有もしくは現地の有力企業との契約栽培を通じて、規模の経済を追求した。

この規模の差は、図表 6 のデータに明確に表れている。1970 年時点でフィリピンの栽培面積は 10 万ヘクタールを超え、生産量も 131 万トンに達しており、台湾の栽培面積（約 4 万ヘクタール）と生産量（約 46 万トン）を大幅に上回っていた。この差は、フィリピンが日本市場に対して安定的かつ大規模な供給能力を有していたことを示す。

図表６：自由化前後における台湾とフィリピンのバナナ生産動向

地域名	年度	栽培面積（1,000ha）	生産量（1,000t）	生産性（100kg/ha）	地域名	年度	栽培面積（1,000ha）	生産量（1,000t）	生産性（100kg/ha）
台湾	1961-1965 年	18	226	126	フィリピン	1961-1965 年	78	1010	130
	1965 年	27	460	168		1970 年	101	1311	130
	1966 年	37	528	145		1971 年	79	1033	130
	1967 年	44	654	148		1972 年	85	1085	128
	1968 年	44	645	147		1973 年	85	1013	119
	1969 年	38	586	156		1974 年	90	1100	122

（出典）日本バナナ輸入組合 (1973) pp. 151-155、日本バナナ輸入組合 (1976) pp. 274-275 を基に筆者作成。
（注）①フィリピンの対日輸出は 1969 年開始のため、データは 1970-74 年を対象とした。両地域のデータには時間差があるが、本表では比較可能な範囲で両地域の生産動向を示す。②1972 年のフィリピンの栽培面積は原資料の数値に異常値が見られたため、同年の生産量と生産性から逆算して筆者が補正した。

しかし、台湾の競争力欠如の原因を農家の生産性の低さに帰することはできない。図表 7 を用いて台湾の単位面積当たり収量を他の主要生産国と比較すると、1960 年代後半台湾の生産性（ヘクタール当たり約 15 トン）は伝統的な輸出国であるコロンビアを上回り、世界最大の輸出国エクアドルに僅かに劣る程度の水準にあった。さらに、「五五制」の導入によって農家所得の確保が制度的に明確化された結果、農民の生産意欲は一時的に刺激され、1960 年代半ばには作付面積・産出量が急増した。

この事実は、台湾の競争上の弱点が農家レベルの技術不足ではなく、むしろ生産以降の集荷、選別、輸送といったシステム全体の非効率性にあったことを示唆している。西山（1971）も農業生産分野の視座から、台湾バナナは農家段階での品質は高いものの、集荷場以降の荷扱いが粗雑であるために商品価値が毀損されると指摘しており、この見解を裏付けている。

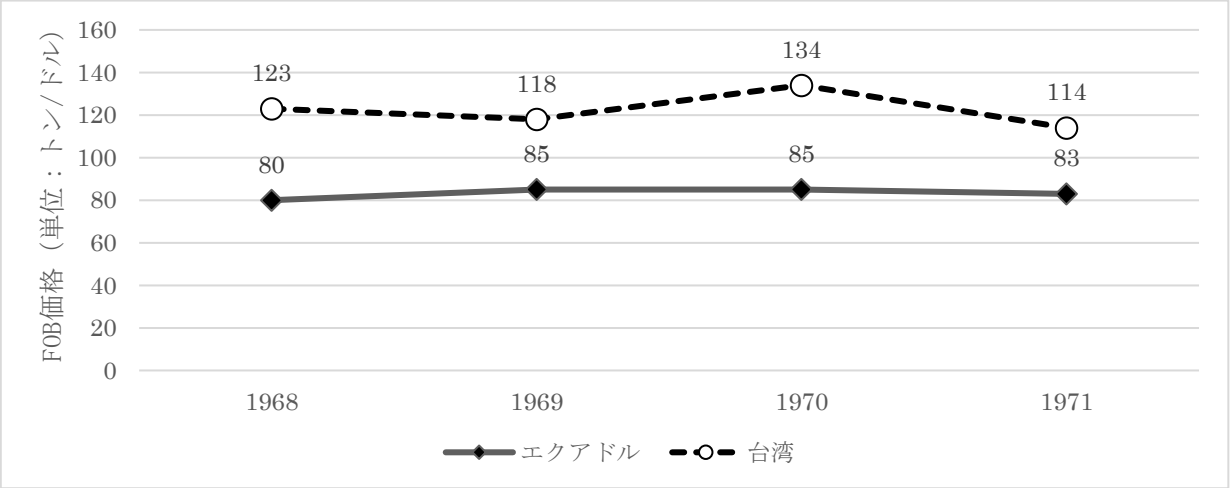
図表７：1960 年代後半における南米主要生産国のバナナ生産性比較

地域名	年度	栽培面積（1,000ha）	生産量（1,000ｔ）	生産性（100 kg/ha）	地域名	年度	栽培面積（1,000ha）	生産量（1,000ｔ）	生産性（100kg/ha）
コロンビア	1948-1952 年	43	354	83	エクアドル	1948-1952 年	30	360	119
	1961-1965 年	54	577	106		1961-1965 年	145	2832	195
	1965 年	58	653	113		1965 年	210	3304	157
	1966 年	58	721	124		1966 年	187	2956	158
	1967 年	58	764	132		1967 年	203	3163	156
	1968 年	59	700	119		1968 年	180	2693	150
	1969 年	59	780	132		1969 年	190	2800	147
	1970 年	59	780	132		1970 年	190	3000	158

（出典）日本バナナ輸入組合 (1972) p. 152 を基に筆者作成。

台湾のシステムの根本的な問題は、その高コスト構造に集約される。図表 8 が示すように、1968 年時点で台湾産バナナの FOB（本船甲板渡し）輸出価格はトン当たり 123 ドルであり、遠隔地であるエクアドルの 80 ドルと比較して著しく高かった。農家レベルの生産性が同等であったにもかかわらず、この価格差が生じた要因は、台湾の「官製一元」システムに内在する「取引コスト」にある。複雑な「五五制」の運用コスト、合作社と青果公会の権益を巡る内部対立による非効率、そして集荷・港湾段階での近代化投資の欠如。これらガバナンスの失敗がコストとして積み重なり、最終的に FOB 価格を押し上げていた。したがって、台湾の高い FOB 価格は、単なる生産コストの反映ではなく、システム全体の非効率性を示す指標であったと言える。

図表８：産地別バナナ FOB 単位輸出価格（1968～1971）



（出典）日本バナナ輸入組合 (1972) p. 143 を基に筆者作成。

対照的に、フィリピンの MNCs 主導モデルは安価な労働力とキャベンディッシュ種のような新品種の導入により、単位当たりの生産コストを大幅に削減した。GVC 理論の視点からは、MNCs による垂直統合（階層型ガバナンス）が生産から輸出までの各段階における取引コストを内部化・削減し、情報伝達の迅速化と品質管理の徹底を可能にした。この効率的な生産システムがフィリピンの価格競争力の源泉となったのである。

３　流通段階：近代化投資の格差とガバナンス不全の帰結

競争優位の分岐点は、流通段階においてより明確となった。国際バナナ貿易においては、バナナが風害や病虫害に脆弱で、かつ成熟果の品質劣化が早いという商品特性上、収穫から販売までを接続する近代的な温度管理物流が不可欠とされる[16](GATT, 1965)。こうしたインフラ――産地内輸送、港湾荷役、高速冷蔵船――の整備には巨額の資本投下が前提となり、結果として大規模プランテーションを主導する主体が競争上、有利な構造が形成される。

このような産業特性に対し、台湾産バナナの輸出は戦前期から続く官製一元輸出の枠組みに基づき、複数の組織を経由する複雑な経路を辿っていた。具体的には、生産者から合作社、青果公会、そして日本の商社・輸入団体を経て青果市場に至る過程で、各段階での調整コストや情報伝達の遅れが構造的に発生しやすい状況にあった。台湾側では輸出を政府系団体が統制していたため、日本市場の需要変動や新規技術への迅速な適応が困難であり、流通の近代化には制約があったと考えられる。この構造的差異を背景に、フィリピンの MNCs 主導モデルと台湾の官製モデルの間には、物流システムにおいて埋めがたい格差が存在した。フィリピンの競争優位は、MNCs が資本を投下して構築した、冷蔵船を中核とする体系的な温度管理物流に根差している。対照的に、台湾は資本不足と後述するガバナンスの欠如により、分断され近代化から取り残された物流システムという構造的弱点を抱えていた。

また、フィリピンの MNCs は収穫後の迅速な処理、国際標準である段ボール箱（カートン）による梱包、そして専用冷蔵船を用いた温度管理という、近代的な統合物流システムを導入した。特に、梱包をカートンへ転換したことは GVC 理論における「プロセス・アップグレーディング」（工程の高度化）の典型例である。これは単なる包装資材の変更ではなく、①物理的損傷の低減、②船積み・荷役効率の向上によるコスト削減、③国際標準への適合による取引円滑化、という複数の付加価値を同時に生み出す戦略的投資であった。この工程高度化により、生産地から消費地までの品質劣化は抑制された。

一方、台湾は旧態依然とした竹籠による梱包を続け、十分な冷蔵設備を持たない一般貨物船での輸送に依存していた。近距離輸送という地理的利点はあったものの、不適切な荷扱いと温度管理の欠如は輸送中の損傷や品質劣化の主要因となった。台湾側もこの問題の核心が包装技術にあることは早くから認識しており、農復會の研究でもその重要性が指摘されていた。事実、1968 年末からカートン化が試みられたものの、国産カートンの品質不良、一貫した荷役体制の未整備、そしてシステム内部の利害対立や派閥闘争といった根深い政治的要因が重なり、全面的な移行は遅延した。同時期にエクアドルが 1 年足らずで輸出の 95%以上のカートン化を達成し、フィリピンが当初からカートン包装を標準としていたのとは、あまりに対照的であった[17]。この技術導入の遅れは台湾の流通システムが近代化から取り残されていることを示し、日本の輸入業者からの信頼を損なう一因となった。

この技術的・投資的な遅れは、単なる経営判断の問題ではなく、第 IV 章で論じた台湾のガバナンス不全の直接的な帰結であった。実際、当時の報告資料によれば、日本側の輸入業者や関連団体は台湾産バナナの品質低下について繰り返し警告し、改善を要求していた[18]。しかし、台湾内部では合作社と青果公会が輸出権益を巡って激しく対立しており、目先の輸出量確保と利益の最大化に各組織が固執するあまり、品質向上という長期的な課題への組織的対応が取れない状態に陥っていた[19]。この「ガバナンスの欠如」が、日本市場の信認を失わせるもう一つの要因となったのである。

図表９：1971 年産地別輸入明細（輸入量、浜値、損傷率）

地域	輸入量（c/t[20]）	浜値（円）	損傷率
フィリピン	15,152,647	964	0.8%
台湾	19,679,920	1203	1.1%
エクアドル	33,919,910	984	0.5%

（出典）日本バナナ輸入組合 (1972) pp. 34-61, 81-85 を基に筆者作成。
（注）1971 年、台湾産バナナの合計廃棄は 57226c/t（植検廃棄と火災全損を含む）。

図表１０：1972 年産地別輸入明細（輸入量、浜値、損傷率）

地域	輸入量（c/t）	浜値（円）	損傷率
フィリピン	28,117,429	880	0.4%
台湾	14,085,443	1078	1.3%
エクアドル	37,045,644	883	0.4%

（出典）日本バナナ輸入組合 (1973) pp. 42-75 を基に筆者作成。
（注）1972 年、台湾産バナナの合計廃棄は 526,726c/t。

さらに、この物流能力と品質管理体制の差は図表 9 および図表 10 に示される「損傷率」に反映されている。限定的な期間のデータではあるが、1972 年には台湾産バナナの損傷率は 1.3%に達し、フィリピン産の 0.4%を大幅に上回った。この数値は、バリューチェーン全体の効率性を反映する一つの定量的な指標と解釈できる。台湾の高い損傷率はサプライチェーン内の連携不足、品質管理の欠如、そして長期的視点に立った設備投資の失敗といった、台湾のガバナンス不全の複合的な結果であった。この問題は高い損傷率が収益性と信用を低下させ、それがさらなる近代化投資を妨げるという悪循環を生み出した。日本の輸入業者にとって、この高い損傷率は直接的な金銭的損失と事業リスクを意味し、より信頼性の高いフィリピン産へと供給源を切り替える合理的な判断につながったのである。

４　市場段階：価格、ブランド、チャネルにおける戦略的支配

生産・流通段階で生まれた競争力の差は最終消費市場である日本において決定的な市場シェアの差として結実した。フィリピンモデルの優位性は MNCs とその提携先の日本商社が取引条件、価格設定、企業ブランド、流通チャネルに対する戦略的影響力を確立し、市場そのものを自らに有利な形へと積極的に構築した点にある[21]。これにより、台湾は市場のルールを受容するだけの受動的な地位に追いやられた。

この戦略的影響力の根幹にあったのは、FOB や CIF といった個別の取引条件[22]そのものよりも、むしろそれらが象徴するバリューチェーンの統治構造の根本的な差異であった。台湾の輸出モデルは、生産者から合作社、青果公会へと所有権が多段階で移転する分断された構造を特徴[23]とし、台湾側の管理責任が自国の港で終了する、事実上の FOB 的な取引慣行に基づいていた。海上輸送以降の品質劣化等のリスクを日本側の輸入業者（在日台湾系華僑の商社や日本の商社などが含まれる）が引き受けること自体は、当時の貿易慣行として標準的なリスク分担の形態であったが、台湾モデルにはそれに加え、域内市場と輸出価格が連動するという価格変動リスク[24]が存在した。結果として、台湾側はバリューチェーン全体へのガバナンスを欠き、日本における最終的な価格形成への影響力も限定的で、能動的な価格競争を仕掛けることは不可能であった。

対照的に、フィリピンの MNCs が提供したのは単なる商品ではなく、この標準的なリスク分担モデルを克服し、リスク自体を内部化してサービスとして提供する革新的なビジネスモデルであった。自社保有の冷蔵

船団による海上輸送の完全な掌握[25]を背景に、「品質が保証された商品を、指定された港まで安定的に届ける」という包括的な物流・品質管理サービスを、実質的に CIF（運賃保険料込み）契約以上の価値として日本の提携商社に提供したのである。これにより、MNCs は日本市場における価格設定の戦略的柔軟性を獲得し、台湾モデルに対する決定的な競争優位を構築した。

事実、台湾産バナナの品質問題は、単なる輸送中の劣化に留まらず、品質によらない公定価格制度や旧式の竹籠梱包、そして内部のガバナンス不全に起因する構造的なものであった。この深刻な状況を背景に、1966 年の第三回日台バナナ貿易会議において、「日本バナナ輸入組合」が台湾に対し、CIF よりもさらに売手責任の重い EX-Ship（着船渡し）契約への変更を提案した記録が存在する[26]。これは、日本市場がいかに安定供給と品質保証という「サービス」を渇望していたかを如実に示している。しかし、この提案が最終的に政治レベルの会談で拒否されたことは、台湾の官製モデルが市場の具体的な要求に柔軟に対応できず、内部の構造的硬直性から脱却できなかったことを象徴する決定的な出来事であった。

また、日本におけるバナナの価格構造を理解することはこの戦略的柔軟性の意味を解明する上で重要である。1972 年当時、バナナの CIF 価格には月ごとに異なる 40～60%の関税が課せられていた。つまり、CIF 価格が低いほど、支払う関税額も比例して低くなる。その後、港湾での荷役費、追熟加工費、国内物流費、そして卸売・小売業者の利幅が加算され、最終的な小売価格が形成される。このような価格構造の中で、フィリピン産の低い CIF 価格はそれ自体がコスト優位であると同時に、関税負担の軽減という二重のメリットを享受していたのである。

図表１１：1972～1975 年における日本のバナナ価格構造：台湾産・フィリピン産との比較

		1972 年	1973 年	1974 年	1975 年
日本全体	CIF 価格	42.74	35.86	43.8	54.1
	浜値	72.33	71.31	102.26	107.82
	卸売価格	77	77	107.25	114
	小売価格	140	139	176	179
台湾産バナナ	CIF 価格	48.55	39.27	52.54	75.14
	浜値	71.28	71.7	98.66	138.51
	卸売価格	76	82	112	147
フィリピン産バナナ	CIF 価格	37.51	31.84	40.54	51.12
	浜値	73.35	72.08	103.71	103.99
	卸売価格	75	75	107	109

（出典）日本バナナ輸入組合 (1973) pp. 142-179 を基に筆者作成。

（注）① 単位は円/kg。② CIF 価格は、財務省『日本貿易月報』のデータに基づき同組合が算出したもの。運賃・保険料込の輸入港本船渡し価格。なお、フィリピン産の CIF 価格には日本側輸入業者が負担した段ボール費用は含まれない。③ 浜値は、日本の卸売市場における輸入業者の販売価格を指す（同組合資料による）。原産国の生産者価格ではない。④ 卸売価格は、東京都中央卸売市場の各年報（月報）のデータに基づく（同組合資料による）。ただし、1974 年の日本平均卸売価格は、原資料の数値に異常値がみられたため、同組合の資料中で関連データに基づき修正されている。⑤ 小売価格は、総理府（現・総務省）『小売物価統計調査』のデータに基づく（同組合資料による）。

MNCs が確保した戦略的柔軟性は市場シェアを奪取するための有効な手段として行使された。図表 11 が示すように、MNCs と総合商社は市場シェアを迅速に獲得するため、意図的に卸売段階での利潤を圧縮、あるいは損失を許容する「市場浸透価格戦略」を実行した。これは、MNCs と商社グループによる「利益折半戦略」とも称されるもので、市場参入初期には商社側が自らの卸売利益を犠牲にしてでも安価なバナナの供給を優先したのである[27]。1972 年と 1973 年、フィリピン産の卸売価格は浜値とほぼ同水準、あるいはそれ以下に設定されており、これは明確な戦略的投資であった。台湾の輸出業者が内部の権益争いに終始する中、このような組織的かつ長期的な戦略を実行することは不可能であった。

さらに、ブランド戦略とチャネル支配が獲得した市場シェアを固定化し、競争優位を持続的なものにした。台湾産は戦前以来「台湾バナナ」として高品質かつ風味が良いというイメージが定着していたものの、特定の企業ブランドが形成されず、産地ブランドとして認知されていた。一方、フィリピンからは「Dole」や「Chiquita」といった強力な企業ブランドが投入された。MNCs は、そのグローバルな供給網を活用し、フィリピンでの生産が本格化する以前から、エクアドルなど他産地産の同ブランド品を日本市場に供給することで、ブランドの認知度と品質イメージを先行して確立する周到な戦略をとった。これは標準化された品質と信頼性を消費者に約束する「製品・マーケティングのアップグレーディング」であり、消費者の指名買いを促した。また、フィリピン産バナナの輸入は、特定の総合商社が主導する寡占的なチャネル構造を通じて行われた。これにより、輸入業者間の過当競争が抑制され、MNCs と商社が一体となった安定的な市場支配体制が構築されたのである。

これらの要因、すなわち CIF 契約を可能にした垂直統合構造、それに基づく戦略的な価格設定、グローバルな供給網と連動したブランド戦略、そして寡占的な流通チャネルは、それぞれが独立して機能したのではなく、相互に連関した構成要素であった。フィリピンの MNCs はバリューチェーン全体を市場優位性確立のための統合されたシステムとして活用した。台湾の官製モデルが、自国の港という一点でのみ競争しようとしていたのに対し、フィリピンモデルは、生産から消費に至る全線を掌握することで、競争のルール自体を再定義したのであった。

５　比較分析の小括

以上、本章の比較分析は日本市場における産地交代が、生産・流通・市場の各段階における競争力の累積的な差によって決定づけられたことを実証した。生産段階でのコストと供給能力の差は、流通段階における近代化投資と品質管理能力の差によって拡大され、最終的に市場段階における価格設定やブランド構築といった戦略的行動の自由度の差となって現れた。フィリピンの競争優位は、これら各段階の優位性が相互に補強しあう体系的なものであり、対する台湾の劣位もまた、各段階の弱点が連鎖した構造的なものであった。このことから、バリューチェーンの全体最適化を企図し、実行するガバナンス能力こそが国際競争における優位性を決定づけるということが示された。

Ⅵ　結論

本研究は、1963 年の日本のバナナ輸入自由化を契機とした産地交代の要因を、グローバル・バリューチェーン（GVC）の枠組みから比較分析した。本稿が導き出した核心的結論は、「GVC における競争優位とは、市場環境に適合したガバナンス形態を構築する能力によって決定される」という点である。そして、この適合性は固定的ではなく、産業における価値創造の重心の移動に伴い、動的に変化する。

1960 年代の日本バナナ市場で起きた地殻変動の鍵は、まさにこの点にあった。輸入自由化によって価値創

造の重心が単なる「生産」から「流通・品質管理」へと劇的に移行した際、この新たな重心を掌握し、バリューチェーン全体を再編する強力なリード企業（掌握主体）が存在したか否かが、両産地の明暗を分けたのである。これは、日本バナナ市場における「第一次価値連鎖再編」と定義できる歴史的プロセスであった。

この掌握主体の有無と、それによって形成されたガバナンス形態の差異は、バリューチェーンの全段階で具体的な競争力格差として表出した。生産段階において、フィリピンが大規模プランテーションで規模的経済と安定供給力を確保したのに対し、台湾は小規模農家中心で構造的限界を抱えていた。競争優位を決定づけた流通・品質管理段階では、フィリピンの MNCs が冷蔵船や梱包技術へ巨額の資本を投下し、サプライチェーン全体を垂直統合したのに対し、台湾は非効率な流通体制と高い損耗率に苦しんだ。最終的な消費（市場）段階においても、フィリピン側は戦略的な価格設定とブランド展開で市場を支配した一方、台湾側は価格決定の主導権を欠いていた。

フィリピンでは、米系多国籍企業（MNCs）がその「掌握主体」として機能し、日本の大手商社という強力な購買者と連携しつつ、栽培から輸送、販売戦略に至るまでを一元的に管理する「階層型（Hierarchy）」のガバナンスを構築し、効率的なサプライチェーンを確立した。対照的に、台湾では国家がリード企業として振る舞おうとしたものの、その分断されたリーダーシップ（政府・合作社・青果公会）は国際競争下で有効に機能しなかった。内部の利害調整にコストを費やす中、不安定な政治環境と頻繁な政策変更は、各組織の短期的な利益追求を助長し、これが台湾産バナナの品質低下を招く一因ともなった。その結果、台湾のガバナンスは、「政府主導の関係型」と呼びうる特殊な形態に留まり、国際競争の中で構造的脆弱性を克服できなかった。

本研究の貢献と限界

本研究の学術的貢献は、第一に、先行研究でしばしば「市場型」と見なされがちな農産物貿易において、同じ品目でも「階層型」と「政府主導の関係型」という全く異なるガバナンスが併存し、競争成果を分けたことを実証した点にある。これは、GVC におけるガバナンスの多様性を示し、分析の精緻化に寄与する。第二に、GVC の動的変化を駆動するメカニズムとして、「価値創造の重心の移動」と、それに適応する「リード企業の役割」の重要性を歴史的事例から明らかにした点である。

無論、本研究には分析期間や対象国の選定といった限界も存在する。しかし、本稿が明らかにした「第一次価値連鎖再編」のメカニズムは、現代、そして未来を展望する上で重要な示唆を与える。すなわち、今後の研究課題は、現代において起こりうる「第二次バナナ価値連鎖再編」の可能性を探ることにある。今日、価値創造の重心は、高付加価値品種の開発、環境・倫理的配慮（オーガニック、フェアトレード）、あるいは消費者に最も近い巨大な小売企業のプライベートブランド戦略など、さらに複雑で多様な要素へと移りつつある。欧米の大手スーパーマーケットがサプライヤーからの直接調達を増やす動きは、この「第二次再編」がすでに始まっている兆候と捉えることもできる。これらの新たな価値基準を誰が「掌握」し、どのような新しいガバナンスを構築するのか。この問いを追究することは、熱帯果実産業における持続的発展の条件を解明する上で、極めて重要な意味を持つであろう。

引用・参考文献

和文文献（50 音順）

川名 正芳（2011）『日本市場における台湾バナナの地位研究 ―台湾バナナとフィリピンバナナの歴史的相違点より分析―』義守大學碩士論文。

古関 喜之（2017）「グローバル化時代の台湾バナナと日本市場 ―台湾の輸出戦略と日本市場向けバナナの生産・流通の動向―」E-journal GEO, 12(2), pp. 261-279。
高木 一也（1967）『バナナ輸入沿革史』日本バナナ輸入組合。
舘 斎一郎（1973）「台湾におけるバナナ生産の発展過程（Ⅰ)」『農村研究』第 36 号，pp.44-73。
趙 文彬（2025）「フィリピンにおける多国籍企業の生産地開発と垂直統合戦略 ―日本市場への適応と調整―」『愛知学院大学論叢　商学研究』第 65 巻第 2 号，pp.77-98。
陳 慈玉（2010）『戦後台湾バナナ産業の変遷』台湾大学出版。
鶴見 良行（1982）『バナナと日本人』岩波書店。
二宮 正之（1983）『バナナと共に 30 年』二宮正人。
西川 裕治（2009）「バナナとともに 65 年」『日本バナナ輸入組合 60 周年記念誌』第 60 号，pp.261-279。
西山 喜一（1971）「台湾バナナの品質改善に関する意見書」『青果研究』第 56 号，pp.1-10。
野沢 勝美（2012）「フィリピンのバナナ生産と協同組合：農地改革による生産農家自立の構造」『アジア研究所紀要』第 39 号，pp. 75-165。
バナナ輸入組合（1968）『資料月報』第 2 巻第 5 号～第 16 号。
バナナ輸入組合（1970）『1969 年バナナ年間統計』。
バナナ輸入組合（1972）『1971 年バナナ年間統計』。
バナナ輸入組合（1973）『1972 年バナナ年間統計』。
バナナ輸入組合（1976）『バナナに関する諸統計』。
黄松源・黄朝陽編（1985）『台灣省青果運銷合作社十週年誌』台灣省青果運銷合作社。
劉 淑靚（1999）「戰後台灣與日本的香蕉貿易網絡(民國 34 年至 62 年) ―以青果公會與青果運銷合作社的競爭為中心」『史耘』第 5 号，pp.81-140。
劉 淑靚（2001）『臺日蕉貿網絡與臺灣的経済精英（1945-1971）』稲郷出版社。
若槻 泰雄（1976）『バナナ経済学』大明堂。

欧文文献（Alphabetical Order）
Coe, N. M., P. Dicken and M. Hess (2008), "Global Production Networks: Realizing the Potential," Journal of Economic Geography, 8 (3), 271-295.
FAO (1975), World Banana Statistics, Rome: FAO.
FAO (2014), The Changing Role of Multinational Companies in the Global Banana Economy, Rome: FAO.
Fitter, R. and R. Kaplinsky (2001), "Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value-Chain Analysis," IDS Bulletin, 32 (3), 69-82.
Gereffi, G. (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains," in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds), Commodity Chains and Global Capitalism, Westport: Praeger, 95-122.
Gereffi, G., J. Humphrey and T. Sturgeon (2005), "The Governance of Global Value Chains," Review of International Political Economy, 12 (1), 78-104.
Gereffi, G. (2013), Global Value Chains in a Post-Washington Consensus World, Paris: OECD Publishing.
Hernandez, R., N. Mulder and C. Ugarte (2019), "Agricultural Global Value Chains and Employment in Developing Countries," American Journal of Agricultural Economics, 101 (5), 1326-1349.
Humphrey, J. and H. Schmitz (2002), "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?" Regional Studies, 36 (9), 1017-1027.
Kano, L., E. Tsang and H. W.-c. Yeung (2020), "Global Value Chains: A Review of the Multi-disciplinary Li

terature," Journal of International Business Studies, 51 (4), 577-622.
Koseki, Y. (2006), "Taiwan's Banana-Producing Regions and the Japanese Market," Geographical Review of Japan, 79(5), 216-236.
OECD (2013), Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains, Paris: OECD.
Ponte, S. (2002), "The 'Latte Revolution'? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain," World Development, 30 (7), 1099-1122.
Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press.
Read, R. (1982), "Corporate Foreign Direct Investment Strategies and Trade Liberalisation in the Japanese Market for Bananas 1960-76." University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies, 60.
インターネット情報
Harvard Business School (n.d.), The Value Chain. Available at: https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx (Accessed: 30 Apr 2025).
吉野 芳夫 (n.d.)「ドールバナナの礎、伊藤忠ドール」. ドール.Available at: https://www.dole.co.jp/lp/jp/banana_history/leader/yoshino.php (Accessed: 30 Apr 2025).

---

[1] 本稿で用いる輸入量・額のデータは、特記ない限り財務省『貿易統計』品別国別表および農林水産省『果樹をめぐる情勢』の各年版に基づく。
[2] 1963 年の自由化直後、コレラ流行により台湾産バナナの輸入が一時停止された。代替としてエクアドル産が供給されたが、品種や品質の問題から市場に定着せず、短期間で淘汰された。一方、この時期に台湾の生産能力はむしろ向上しており、供給余力がまだ存在したことを示唆している。
[3] この視点は、1990 年代末以降に顕在化したポスト・ワシントン・コンセンサス的な思潮——すなわち、市場メカニズムの活用に加えて、制度的枠組みの整備や包摂的成長の実現を重視する潮流——と軌を一にするものであり、開発戦略においては、制度構築やガバナンス能力、さらには価値創出プロセスに対する関心の高まりがその背景にある。
[4] 関連研究として、例えば以下が挙げられる。鶴見良行 (1982)、野沢勝美 (2012)、Read, R. (1982)など。
[5] 当時、台湾は日本の統治下にあったため、会計上「輸出」ではなく「移出」と記録された。
[6] 本節の歴史的記述は、主に以下の文献を参照した。高木 (1967,p. 17)、西川 (2009, p. 57)、古関 (2017)。
[7] 台湾青果株式会社は、台湾総督府の監督下で設立された半官半民の非営利企業である。資本金 150 万円は、日本の輸入業者、台湾の輸出業者、農家、組合などが共同出資した。主要な経営事項には総督府の承認が必要であった (高木, 1967; 陳, 2010; 若槻, 1976)。
[8] 若槻 (1976, p. 69)を参照。
[9] 戦後、台湾の地位変更に伴い、バナナの取引は「移出」から「輸出」へと呼称が改められた。
[10] 本文中の主要組織は以下の通り。「青果合作社（台湾省青果運銷合作社聯合社）」は生産者団体、「青果公会（台湾区青果輸出業同業公会）」は輸出業者団体、「省農会」は台湾における公認の農業技術指導機関を指す。台湾産バナナの流通は、集荷、国内検査、包装、港湾での最終検査を経て輸出業者に引き渡されるプロセスであった (高木, 1967, pp. 144-148)。
[11] 両者の対立の核心は、輸出業務の主導権にあった。青果合作社は生産者利益の最大化を名目に「産銷一元化」を主張したのに対し、青果公会は貿易の専門性を盾に「産銷分離」を訴えた (劉, 2001; 陳, 2010)。
[12] 政府の介入はあったものの、最終的に輸出業務の約 9 割を青果公会が掌握する体制が日本の輸入自由化まで継続した (劉, 2001, pp. 107-108)。
[13] 1963 年の輸入自由化による輸入割当制の廃止を機に、青果合作社は政府に対し、農家の生活改善と外貨獲得を理由に「産銷一元化」の実現を改めて働きかけた。
[14] 市場の「買い手市場」化について、劉 (2001)は組合の主導権掌握を要因とするが、本稿では異なる見解をとる。真の転換点は輸入自由化によるフィリピン等の参入がもたらした「供給源の多様化」であり、これに

より買い手（輸入業者）の交渉力が構造的に増大したと分析する。1965 年の日本バナナ輸入組合の設立は、この構造変化を追認・制度化したものに過ぎない。

[15] 舘 (1973)を参照。

[16] GATT (1965). Bananas: International Trade, Transportation, Distribution and Marketing (W(65)3). 邦訳は日本バナナ輸入組合(1968)『資料月報』2(11), pp. 76-95 に収録。

[17] 劉 (2001, pp. 305-314)を参照。

[18] 本件に関する記述は日本バナナ輸入組合 (1968)『資料月報』2(5)から 2(16)にかけて継続的に掲載されている。

[19] 品質改善が進まなかったもう一つの要因として、台湾では山手・水田など地理的条件に応じて公定価格が設定され、品質にかかわらず山手産 8 ドル、平地産 7 ドルという一物一価政策が採られていた。この制度は品質改善のインセンティブを弱め、低品質果実でも輸出される構造を温存した。詳細については、日本バナナ輸入組合 (1968)『資料月報』2(16), pp. 3-6 を参照。

[20] c/t はカートンを指す。

[21] 注：この協力関係は、MNCs（Dole 社の場合）の船が日本に輸送したバナナを伊藤忠商事が主導する「伊藤忠青果協議会」が全量買い取り、商社の流通網を活用して国内に販売するという形態を取っていた。

[22] 本稿では契約形態そのものではなくバリューチェーン管理の実態に注目して議論している。

[23] Koseki (2006, p. 233) も同様に、台湾産バナナのバリューチェーンは所有権が細かく移転する構造であり、生産者や輸出者が最終価格の決定に関与する余地は限定的であったと指摘する。

[24] 台湾の域内市場価格と対日輸出価格の連動については、古関 (2017, pp. 265-266)に詳しい記述がある。これは、日本の輸入業者にとって予測不可能な価格変動リスクを意味し、フィリピン産の安定した価格設定と比較して、取引上の大きな不利益となっていた。

[25] MNCs が自社のバリューチェーンにおいて、生産のみならず海上輸送段階までを強力に統制していた点については、趙 (2025, pp. 85-88, p. 94)で詳述した。同研究では、MNCs が自社船団の保有や長期用船契約を通じて輸送を内部化し、それを現地有力企業との多様な提携形態と組み合わせることで、チェーン全体の統制を維持する「可変的垂直統合」モデルを構築したことを明らかにしている。

[26] この記録については、黄松源・黄朝陽編 (1985, pp. 143-144)を参照。

[27] 市場浸透価格戦略は、シェア安定後に見直された。Dole 社は契約満了を機に日本法人を設立し、輸入業務を自社管理に切り替えた。これは、価格リスクを自社が負う一方、商社との関係を単なる販売委託から、MNCs がマーケティング、商社が国内物流を担うという高度な機能分担へと進化させる戦略的調整であった (吉野, n.d.)。

【受領日 2025 年 8 月 5 日 受理日 2025 年 9 月 2 日】