

台湾中小企業の柔軟性と支援政策¹⁾

和田 耕 治

I はじめに

1998年7月のタイバートの暴落に始まるアジアの金融・通貨危機は、インドネシア、マレーシア、韓国などに飛び火し、アジア経済に大きな爪痕を残した。しかしながら、台湾経済は、こうしたアジアにおける不安が囁かれるなか、若干はそうした影響を受けたものの、他のアジア諸国と比較するならば、唯一、好調の様相を示している。実際、1997年のGDP成長率は、6.8%、1998年は、4.8%と1999年は、5.4%、2000年は6.0%とNIEs諸国のなかでは、最高の伸びを示している。また、1999年9月に起きた台中大地震は多くの半導体製造企業、ハイテク企業の生産減を招き、世界経済に対する影響が懸念されたが、その影響は一時的に留まり、驚異的な回復力により、当該年度中にこれら企業は正常な操業状態に戻った。

このように台湾経済が好調である要因については、さまざま考えられるであろうが、そのひとつには、台湾経済が中小企業を中心に動いており、その柔軟性、革新性が台湾に経済成長の担い手になっていること、また、そうした担い手となるべく中小企業を創出させるシステム、中小企業政策が首尾よく機能していることなどがあげられよう。

こうした問題意識のもと、筆者は台湾中小企業の現状を明らかにするために、台湾中小企業とその支援機関に関する調査を1999年の1月と8月および2001年9月に行った²⁾。以下では、インタビュー調査をもとに中小企業、支援機関から得られた示唆を中心とし、日本との違いを意識しながら、台湾の中小企業経営と中小企業政策の特徴を考えることとする。

II 中小企業経営の特徴

(1) 企業経営における柔軟性

一般的には、企業経営における柔軟性の発揮は、短期であれ、長期であれ、企業やその組織構成員に何らかの利益が発生することによって発揮され、そうした柔軟性の発揮とトレードオフの関係になる経営管理課題は、あらゆる面で存在している。

たとえば、日本的経営に基づいて考えるならば、わが国企業経営における柔軟性の発揮は、長

1) 本稿は拙稿「アジア経済危機下においても好調な台湾中小企業～日本との比較から考えるその好調要因」『企業診断』同友館、第46巻10号、1999年10月号をベースとしつつ、最近における台湾中小企業と中小企業政策の動向を加えて執筆したものである。

2) 同調査において、筆者は1999年には、台北、新竹、台中、台南、高雄を訪問し、合計18ヶ所の中小企業(9ヶ所)とその支援機関(9ヶ所)に対するインタビューを行った。また、2001年9月には、IT不況の影響を把握するために、新竹にて補足調査を行った。各種報道によるならば、IT不況に伴う台湾経済成長の失速状況が伝えられているが、個別の中小企業に対するインタビュー調査を行う限り、パフォーマンスが良好な企業も存在している。現在の日本と同様に「よい企業はあるが、すべてがそうではない」という段階に台湾経済が入っているといえるのではなかろうか。

期取引関係の有効性がその源泉となっており、これは、親企業と下請企業の関係、企業における組織と個人の関係（終身雇用、年功序列制など）のなかで発揮される。つまり、わが国企業経営における柔軟性の発揮が、労働市場との関係、調達市場との関係、製品市場との関係において、市場取引よりも組織取引を優先していることがこうした柔軟性の発揮の根拠になっている³⁾。

台湾中小企業における柔軟性の発揮を上述の視点から考察し、わが国企業経営と比較し最も著しい相違点をあげるならば、それは、労働市場と企業との関係にある。これは、人的資源をわが国のように内部労働市場に依存し、それが経営における効率性に結びつくという考え方に対し、台湾では必要に応じて人的資源を外部労働市場から調達することが効率的な経営に結びつくといった考え方である。

どちらの経営スタイルが優位であるかについては、それらを支える下部構造によって、異なってくるが、今日のように企業を取り巻く環境変化（とくに技術革新）が著しい時代においては、後者のスタイルが優位であろう。実際、わが国でもあらゆる分野で人的資源の外部労働市場からの獲得が進展し、労働市場の流動化が図られようとしている。

人的資源面からみた台湾企業の高い柔軟性・効率性は、流動性ある労働市場に支えられており、企業が必要とする最先端の技術等を保有している人材を外部労働市場から獲得することは、今日において台湾経済の牽引車であるハイテク中小企業においては、頻繁に行われている。

たとえば、新竹に位置する世界顛峰科技股份有限公司（エベレスト）は、1997年8月に設立され

たハイテクの企業であり、液晶のカラーフィルター、液晶プロジェクターなどを開発・生産している。同社の経営者は台湾工業技術研究院の出身であり、また、多くの技術者を公的機関、企業から招いている。同様に台中の勝華科技股分有限公司でも、従業員規模が中小企業の範囲を超えるものに成長してしまっただが、技術者をスカウトすることは、頻繁にあるという。

このようにハイテク型の中小企業の場合、こうした優秀な人材の確保にあたっては、彼らのインセンティブを高めるためにストックオプションが用いられることが多く、労働市場流動化を促進する制度（労働慣行、税制など）が台湾社会に定着している⁴⁾。

他方、台湾中小企業の柔軟性は、上述のトレードオフ関係以外のところで発揮され、それが企業成長に源泉になっている面がある。すなわち、柔軟性が限られた経営資源の分配に基づくのではなく、経営資源・経営活動を拡大することによって、それらを実現しているといえる。

たとえば、漢翔瑞科技開発股份有限公司は、台南の異業種交流会のメンバー23社が出資して設立された会社であり、当初の目的は北京の航空関係企業と協力して人材育成を行うことであった。しかし、この計画が頓挫したため、この会社の枠組みを使って、サービス、物流業に転換した企業である。現在は、新竹科学工業園区内の物流を取り扱っている。今後、台南科学工業園区の活動が本格化するならば、そこでの取引を拡大することが見込まれている。

こうした柔軟性は、ある意味で「儲かることならなんでもする」「見込みがないことについては、すぐに撤退する」といった企業経営における多角化のあり方とみることができる⁵⁾。

3) こうした取引コスト論に従ったわが国中小企業の効率性の議論については、賛否両論もあるが、港徹雄の一連の業績が参考となる。たとえば、港徹雄「日本型生産システムの編成機構—企業間組織の生産性視点」『青山国際政経論集』第2号、1994年11月、「変貌する下請・系列取引関係」『ESP』1990年5月などを参照のこと。

4) わが国においてもストックオプション制度は、新規事業法の平成8年改正以来、制度の枠組みとしては進展がみられるもののキャピタルゲイン課税率が高いため未だにそれらが、普及していない様相がある。

5) こうした中小企業の多角化の方法については、大陸で

同社と似たような企業活動を行っている会社は、わが国にはないとは、いえないが、わが国の場合での経営に関する基本的な考え方は、本業重視が多いといえよう。今日におけるわが国企業経営における多角化のあり方は、「バブル経済」崩壊を背景として、「コアコンピタンス」に基づいたいわばインクリメンタル（芋づる式）型多角化の傾向が強い。

しかしながら、こうした多角化は、ときに企業の可能性を限定し、今日のような経済が閉塞状況に陥ってしまった場合、策がなくなってしまうことがある。それとは反対に、多角化の範囲を本業に限定しない、いわゆる落下傘型多角化は、リスクが大きいけれどもそれらが成功したした場合の更なる波及効果も大きい。こうした観点から考えるならば、台湾中小企業企業の新分野進出、多角化のあり方は、わが国企業のそうした活動と大きく違っている。

（2） 自立している個人と組織

また、台湾中小企業の経営スタイルは、組織より個人が優先する企業経営であることが、その特徴としてあげられる。しかし、これは台湾中小企業の研究開発、製品開発、市場開拓などにおける組織競争力が弱いことを意味するものではない。成長している中小企業の経営者やそうした企業で働いている個人は自らの能力的限界をよく知っているし、企業や個人が組織的に協働するメリットについても、彼らはよく理解している。

たとえば、先にあげたエベレスト社では、カラーフィルター研究開発については、他の機関（工業技術研究院、国立成功大学など）との連携で行っている部分もあり、そうした戦略提携の関係は、個人のネットワークを前提とする組織的關係となっている。また、台南の志友實業有限公司で

も、国立成功大学との連携関係を重視しており、同社の経営者が同大学の元教授であることもあり、優秀な技術者を教え子から招き入れることを常に行っている。

台湾では、有能な企業人とは、組織に対して有益な経営資源を引っ張ることができる人であり、また、他の組織に対しても有益な経営資源を提供できる人であるといった共通認識がある。すなわち、こうした個人は組織人としても、自立しており、プロ意識を持って仕事をしており、個人が組織に従属しているのではなく、対等な関係であり、個人が自己実現するために組織を活用するという関係となっている。

また、こうした有能な企業人に共通していえることは、個人が組織や会社に帰属しているのではなく、彼らの専門性や職業によって構成される人間関係、ネットワークに帰属していることがあげられる。つまり、個人が組織を移動したとしても、その個人が帰属するネットワークは、変化することはなく、以前、帰属していた組織と再び何らかの仕事を行うことは、頻繁に行われる。

（3） 自らの力で販路開拓

わが国が高度成長期において、貿易立国、加工貿易国などといわれ、世界の市場を相手に商売を行い、今日に至っているように、台湾の場合も世界中にその製品を売り込むことによって、経済発展が進展している。このように台湾もわが国同様の経済発展の軌跡を経ているのだが、世界市場に対する販路の拡大方法、とくに中小企業の場合において、相違点が見られる。

たとえば、台中に位置する雷虎科技股份有限公司は、1990年に設立されたラジコン、プラモデル、模型用エンジン製造の会社である。当社の製品は95%以上が輸出で欧米では「サンダータイガー」のブランドで知られている。当社の販路開拓は、最初は社長自身が鞆ひとつで世界中に出張し、売り歩いたところからはじめたという。

台湾では歴史的な背景もあり、外国語を学ぶこ

もよくみられる方法である。詳細については、中小企業総合研究機構『中国上海地域における中小企業の発展水準等に関する調査研究』1997年3月を参照のこと。

とがビジネスで成功するひとつの道であるといった考え方もあり、このように社長自らが世界中のいろいろなコネクションを頼って、販路を拡大するといった方法はよくとられる。

また、高雄に位置する南昇塑膠工業股份有限公司は、1972年に設立された住宅やオフィスで利用されるビニールタイルを製造する企業である。同社の場合、売上の80%は、アメリカを中心として、海外に輸出している。こうした海外向けの販路開拓は、アメリカ人のパートナーとともにやっている。また、さらなる販路開拓を目指して、海外の建材関連見本市（メッセ）にも頻繁に出展しており、今後は、アメリカだけでなく、ヨーロッパにも進出するという。

わが国中小企業が、かつて高度成長期にとった販路開拓の方法は、台湾中小企業のように自らで行う方法ではなく、商社を通じた販路開拓、日本製品の海外進出、それに伴う外貨の獲得であった。すなわち、中小企業における製造と販売に関しては、社会的分業が存在していたのである。ただし、近年わが国では、ボーダレス化の進展により、中小企業が自らの力でその製品を海外に販売する企業もあり、日本の中小企業の海外への販路拡大は、変化してきている面もある。

こうしたわが国中小企業の国際化に対し、台湾中小企業の国際化は、自らの力、また、自らのイニシアティブによる国際化であり、ある意味で企業が海外にその販路を求めていこうとするときの正攻法であり、わが国における一般的（今日までの）方法とは異なっている。

中小企業国際化の方法にあたって、わが国と台湾、どちらの方法が有効であるかについては、日本の方法が高度成長期における為替制限されていた時代的背景のなかから生まれたものであるので一概にはいえない。しかしながら、今日、わが国多くの中小企業産地が衰退している要因のひとつには、国内外を問わず自らの力で販路開拓を行ってこなかったことすなわちその営業面で自立していなかったことがあげられる。

このように考えてくると、台湾方式がより今日における国際標準に近く、従来の日本方式は、有効性が無くなりつつあると判断できる。とはいえ、わが国中小企業の国際化のあり方もこうしたグローバルスタンダードに近づいている。こうした流れの中で考えるならば、これからの中小企業の国際化、海外進出は、自らのイニシアティブを進めることがこれからの方向性であろう。

III 成長する企業であっても抱える問題点と課題

上述のケースで指摘してきた中小企業は、台湾において先進的な事例として取り上げられるものであるが、その企業経営がすべて首尾よく機能しているのではなく、いくらかの問題点を抱えている。そうした問題点としては以下がある。

(1) 売込みが難しい日本市場

たとえば、海外に販路を拡大している事例としてあげた雷虎社、南昇社の場合、欧米市場の開拓には成功しているが、日本市場への参入は、うまくいっていない。わが国は、近年、景気低迷状況にあるとはいえ、その市場規模は大きく、世界中の企業が販路を求めて販売促進活動を行っている。しかしながら、わが国に製品を売り込むためには、流通機構、商習慣が特異であるので、日本市場開拓に成功している企業は、世界標準とは異なった販路開拓活動が必要となっている。

実際、雷虎社、南昇社の場合、以前、日本の見本市に出展するなどして、日本市場の開拓の努力は行った。だが、日本市場は参入障壁が大きいので、その成果はほとんどあがっていない。わが国における流通経路、販路開拓は複雑であり、一定の市場規模がある商品販売でなければ、独特の販路開拓活動が必要となるわが国進出は、コスト高になるのである。したがって、中小企業でニッチ市場を対象としているものが、日本市場に進出することは、大変、困難である。

また、こうした流通面での障壁の高さ以外にわ

が国の過剰品質が日本市場への参入障壁になっている。しかしながら、こうした過剰品質から製造技術、品質管理について、多くの点を学んでおり、日台企業間の結びつきは強い。すなわち、台湾中小製造業の経営者にとっては、日本は販売面では遠い存在であるが、生産面で身近な存在になっているのである。

いずれにしても、先進的な経営を行っている中小企業にとって、日本市場への売込みには、グローバルスタンダードとは違った基準が必要であり、それには、コストがかかるので今のところ、進出は控えている企業が少なくないのが現状である。

（2）日本の技術的優位性

現在台湾で注目されているハイテク中小企業は、今後、台湾経済における中心的な存在になるが、そうした先端的技術を扱っている企業は、多くにおいて、日本ハイテク産業との関連を有しており、彼らが造る製品は、日本の技術がなければできないといっても過言ではない。

たとえば、先に指摘したエベレスト社、勝華社は、コンピュータの液晶関連のメーカーとして、台湾では最先端に位置するものであるが、日本の技術がないと製造が不可能である。実際、カラーフィルター製造のエベレスト社の場合、その原材料はすべて日本からの輸入に頼っており、台湾で原材料を生産することと人材を育成することを今後の課題としている。

また、液晶ディスプレイの勝華社の場合もディスプレイ製造に関し、多くの技術、ノウハウを日本から受け入れている。また、同社の製品の多くは欧米市場へ輸出されているが、まだまだ日本製の液晶ディスプレイと比較するならば、品質面、デザイン面（薄さ、軽さなど）などにおいて劣っている。したがって、同社の場合、競争力のある商品を開発し、日本への進出が今後の課題となっている。このようにみるならば、まだ台湾企業は、日本企業を目標にして努力をしている面がうかが

える。

（3）進展する産業の空洞化

わが国製造業が国内における人件費の高騰、貨幣価値の内外価格差を原因として、企業の海外投資、海外進出が進展しているのと同様に、台湾においても中国大陆を海外投資先の中心として、産業の空洞化が進展している。たとえば、新竹に位置する Lin Cheng Machinery 社（創業 1978 年、従業員数 70 人）は、自動車、航空機、家電製品に使用されるゴム成型部品のインジェクションモールド（金型）を製作している企業である。同社のモールド・コンポーネントは世界中からの引き合いがあり、セールスネットワークは、アジア、オーストラリア、中東、アメリカ、ヨーロッパにまで及んでいる。

生産量の拡大と台湾国内における人件費の高騰、技術者不足を背景として、2000 年より大陸の深圳でのモールド製造を開始した。将来的には製造部門と技術部門は大陸に移転し、台湾国内は商社機能のみを残すことを予定している。現在、大陸の工場では 36 人もの大卒中国人技術者を雇用しており、彼らの能力は台湾国内の者と比べても優秀だという。

わが国の場合、製造業が海外進出する場合、その企業の競争力の核となる技術については、国内に残し、製造拠点がだけ移転するケースが多いように思われ、こうした海外展開のあり方は、企業レベルで考えれば、経営戦略上適正な判断であると考えられる。しかし、台湾企業のこうした海外投資のあり方は、産業全体からみるならば、将来において、当該分野における競争力の低下を招く懸念を生じさせるものとも考えることもできる⁶⁾。

台湾における産業の空洞化問題は、2001 年 9

6) 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989 年、143～144 ページによれば、「空洞化には二つのものがありえる。一つは雇用の空洞化である。……＜中略＞……もう一つは技術の空洞化である。」としたうえで、「直接的に人々が恐れるのは雇用の

月に実施した補足調査時において、政府と産業界の間で激しい議論があった。政府からみるならば、産業の空洞化は国内における失業率を上昇させると同時に技術の空洞化を招くといった懸念（多少は政治的な配慮を含みつつ）から、李登輝前総統は「急がず、慎重に」という対中投資規制政策を唱えているが、そうした政策に対し、台湾プラスチックグループの王永慶会長は2000年9月5日に、4万字に及ぶ万言書を発表し、政府政策を批判している。いずれにせよ、かつて産業の空洞化の問題が国民的議論にまで発展したように、台湾でも同様の事態が現在起きているのである。

IV 中小企業政策の特徴

台湾における中小企業政策の歴史は、約20年でわが国の50年に比べれば、はるかに短い。台湾はわが国と同じように中小企業政策が体系的に実施されている国である。実際、わが国の中小企業庁設置が1948年であるのに対し、台湾の中小企業処設置が1981年である。台湾はわが国に対して30年以上後から、中小企業政策を本格的に実施するようになった⁷⁾。しかし、台湾政府は、日本の政策を台湾の事情を含めたくて熱心に取り入れ、今日では、中小企業政策先進国となっている。台湾における中小企業政策の体系は、わが国から多くアイデアを取り入れられており、そうしたものを台湾の地域事情に合わせた形で実施している。ここでは、わが国との比較を考慮したうえで、台湾中小企業政策の特徴を考察することと

しよう。

(1) 中央集権的な中小企業政策

台湾では、国（中小企業処）が中小企業政策に係わる基本的な考え方、施策のメニューを用意し、具体的な実施にあたっては、政府関連公益法人（多くは財団法人）が担っている。県や市が地域の中小企業のために政策を実施することは、ほとんどない。

各県には、地域の中小企業者への国の中小企業施策に関する窓口機関として、中小企業服務中心（中小企業サービスセンター）が存在しているが、こうした機関は、職員は5名程度のものが多く、情報提供、相談機関にすぎない。こうした中小企業服務中心は、そもそも海外投資の受け入れを支援する機関として存在していたものが、時代的な役割を終え、地域の中小企業に対する情報提供機関として看板を架け替えたものである。

わが国の中小企業政策について考えれば、立案は国（中小企業庁）、総合的実施機関が国の特殊法人であるところの中小企業総合事業団であり、そうした位置付けのなか、具体的実施にあたっては、県や市が国の政策と整合性を持ちながらも地域事情に合わせた形で政策を実行し、その政策の受け皿が中小企業団体となっている。

確かにわが国の政策も中央集権的色彩が強いが、地域にかなりの裁量権があり、県や市区独自の施策も多くの自治体で行われている。こうしたことを鑑みれば、わが国中小企業施策は、台湾ほど中央集権的色彩が強いとはいえない。

また、台湾では国家的に必要が迫られている中小企業政策については、行政院国家科学委員会が行い中小企業処の政策を超えた国の再優先課題としている。新竹科学工業園区や台南科学工業園区は、その実践例としてあげられよう。こうした点でも台湾の中小企業政策の中央集権的色彩は、わが国よりもはるかに強力である。

空洞化だが、実は技術の空洞化の方が恐ろしい問題を持っている。雇用の空洞化は、他の事業での雇用さえ発生すれば、穴埋めができる。しかし、技術ベースの喪失は、代替がきかない危険が大きいのである。」と指摘されている。

7) 台湾における中小企業政策の端緒をどこに求めるかについては、緒論があろう。中小企業処の前身は、1966年に国際経済協力委員会が中小企業向けの融資と投資を促進するために設置した中小企業ワーキンググループにある。したがって、台湾では中小企業処設置の1981年以前に中小企業政策が開始されていたといった考え方もできる。

表 1 台湾における中小企業の定義

- 製造業、建設業…振込資本額が 6,000 万台湾ドル以下、従業員が 200 人以下のもの
- 卸売業、小売業…前年の営業額が 8,000 万台湾ドル以下、従業員が 50 人以下のもの

（出所）財団法人中小企業総合研究機構『アジア中小企業の現状に関する調査研究（台湾編）』1999年3月より作成。

（2）中小企業支援公益法人は日本がモデル

台湾では中小企業政策を実施するにあたってその政策課題ごとに公的機関が存在している。多くの機関は、わが国とその機能を同じくしており、たとえば、台湾の公益法人は、わが国では以下のものに対応している。しかしながら、これらの組織は、わが国のものをモデルとしながらも、その運営方法において、柔軟性・効率性の点でかなりの相違がみられるのも事実である。

これらの公益法人は、そもそも政府機関として設立され、組織に柔軟性を持たせるため財団法人化したもの、設立当初から財団法人であっても、多くの政府支援を受けて設立されたものなどであり、かつては役所の出先機関としての色彩が強かった。

こうした公益法人設立の形態は、わが国も等しくするものであるが、現在、經濟部をはじめとする国家の方針のなか、こうした機関の行政からの独立が迫られており、今では、民間的な発想で財団運営がなされている。

たとえば、多くの公益法人は国家からの委託研

究などの補助金は、減少の傾向があり、収入源を会員である民間企業からのコンサルタント料、共同研究などにシフトさせており、経済原則にのった財団運営がその方向性となっている。

また、国家からの委託研究においても類似の中小企業支援組織間で競争しており、財団が良い実績をあげないと存立基盤が脅かされる危険にさらされている。実際、財団法人工業技術研究院と財団法人金属工業発展中心においては、機械・金属関連の研究開発においては、重複して研究が行われているので、政府からの受託研究において、その受託にあたって競争している面もある。

こうした特徴は、民間の経済原則が働きにくいわが国中小企業支援機関とはかなり、相違があるといえよう。中小企業支援をすべて経済原則に基づいて行うことについては、賛否両論があるだろうが、わが国における中小企業支援においても支援機関に民間の経済原則を取り入れることは、今後は重要であろう。

中小企業政策を実施する上で、公的機関の効率性を図るということは、各機関の重複分野をなくし、各分野に対し独占的に施策を実施することが効率的なのか？ 重複分野に関しては、それぞれの機関を政策実施にあたり競争させることが、効率的なのか？ わが国において、大議論があってもよいであろう。

（3）中小企業政策の立案主体は、わが国同様、一元化されていない

表 2 台湾－日本中小企業支援機関対応表

台湾	日本
財団法人工業技術研究院	工業技術院
財団法人中衛発展中心	財団法人全国下請企業振興協会
華陽中小企業開発股分有限紺公司	東京投資育成株式会社
各県の中小企業服務中心	各県の中小企業振興協会
財団法人鞋類設計暨技術研究中心 財団法人金属工業研究発展中心	各地域の公設試験場

（出所）筆者のインタビュー調査により、作成。

わが国経済産業省の組織が、縦割り組織と横割り組織が存在し、政策目的ごとに庁、局が存在するように、台湾經濟部（わが国の経済産業省に相当）においても、政策目的ごとに処、局、司が存在する。

台湾經濟部において、中小企業政策を立案する主体（政策を立案する場合、規模の格差を前提としないが、結果として中小企業政策となるものを見ると）は、中小企業処以外に工業局、商業司が中小企業政策に関与している。

これは、わが国の場合においても、ベンチャー企業支援や商業流通政策が中小企業庁と経済産業政策局等で行われているように中小企業庁以外の部局が中小企業政策に関与することと同等であるといえよう。

また、わが国同様、日のあたる政策については、部門間での綱引きがあり、厄介なものに関しては、押し付け合いがあるという。いずれにしても、台湾經濟部はわが国経済産業省の組織をベースとして、組織編成を行っている。したがって、組織編成上生じる問題点も共通したものが生まれてく

るのである。

(4) 多様な中小企業政策ツール

台湾における中小企業政策実施に係わる政策ツールは、予算、政府基金（わが国の高度化資金のようなもの）による融資、郵便貯金を中心とした政府ローン（わが国の財政投融資のようなもの）、租税特別措置などがあり、わが国において実施する場合と同様に多様である。

ちなみに1998年の中小企業処予算は6億5千6百万台湾ドルで、それに91億台湾ドルの中小企業向け政府基金（日本の高度化資金のようなもの）の運用益をあわせて、約10億台湾ドルの予算があるという。（こうした計算で經濟部の予算を積算すると約50億台湾ドルとなる。）また、郵便貯金を中心とした政府ローン（わが国の財政投融資のようなもの）に関する約200億台湾ドル存在しているという。さらに、インキュベータの開発については、行政院の開発基金、約300億ドルが中小企業向けに存在しており、これらは、金融機関を通じて4倍に膨らむ開発基金融資とな

表 3 中小企業の指導システムの担当機構、任務と指導対象

システム	担当機構	主な任務	指導の対象
財務融通	中小企業処	中小企業の財務構造の改善への指導と協力、資金の融通を提供し、競争力の向上をはかる	「中小企業認定基準」に合う中小企業、中小企業の信用保証基金の保証対象に合う中小企業（信用保証部門）
経営管理	中小企業処	中小企業の健全発展の促進、中小企業の管理制度の構築に協力、経営効率の向上	「中小企業認定基準」に合う中小企業
生産技術	工業局	組合、協会と研究機構などと共同で中小企業の技術水準の向上に指導、新技術と製造自動化の導入で、伝統的産業の水準を加速的に向上	工場の登記証を持つ労働集約的産業、伝統的産業の業種別は經濟部（省）で決められる
研究開発	工業局	中小企業に指導して新製品の開発、国際市場での台湾製品の競争力の強化	下記の2つの条件に合う企業は指導の申請ができる。 ・工場の登記証を持つ合法の業者（申請中の企業は工場設置許可証の複写を添付）。 ・科学技術研究計画の成果を商品化する能力のある業者

台湾中小企業の柔軟性と支援政策（和田）

情報管理	中小企業処	中小企業の情報管理制度の構築に指導、情報を利用して経営効率の向上	「中小企業認定基準」に合う中小企業
工業安全	工業局	工業安全・衛生の技術指導で、中小企業に協力して工業安全制度の構築と工業安全問題の改善	工業局の年度計画により工業安全・衛生の問題を選び、改善の必要な工場を下記の3分類を優先にする。(1) 厳重な工業安全・衛生の危険を持つ工業、(2) 過去に重大な工業安全・衛生の災害が発生した工場、(3) 労働検査機構の管理対象または処罰を受けた工場
汚染防止	工業局	環境保全と工業の発展を共に重視の政策を推進。中小企業に協力して汚染の改善と汚染防止の問題を解決	汚染の問題を持つ工場を対象、下記の3分類を優先とする。(1) 厳重な汚染を持つ工業、(2) 過去に重大な汚染の紛争が発生した工場、(3) 環境保全の機構の管理対象または処罰を受けた工場
市場販売	国際貿易司(局) 商業司(局)	中小企業の必要とする市場情報の収集と提供。国際市場の開拓に協力。伝統型中小型商業の経営転換、経営効率とサービス、品質の向上	「中小企業認定基準」に合う中小企業
相互提携	中小企業処	企業の提携環境の構築、企業間交流の拡大、提携の機会を作り出す。企業が持っている個別の資源を利用し、競争力の強化と新事業のチャンスの開発	4社以上の企業のうち4分の3以上は中小企業の場合、相互提携の共同推進で、登記で提携交流会を組織したもの
品質向上	中小企業処	中小企業の全面的に製品の品質向上、中小企業の品質認定証の獲得の推進	「中小企業認定基準」に合う中小企業

(出所)『中小企業白皮書』1998年版、經濟部中小企業処、1998年、台北、58ページ。財団法人中小企業総合研究機構『アジア中小企業の現状に関する研究(台湾編)』1999年3月、154ページから転載。本表は朝元照雄氏が作成したものである。

る。また、租税特別措置についてもハイテク企業向けを中心に存在し、多くの成果を発揮している。

わが国同様、ベンチャー企業に対する創業支援は台湾政府における最重要課題となっており、先に指摘した融資制度のみならず、財団法人工業技術研究院におけるインキュベーション事業が存在する。現在、同院内のオープンラボラトリーに同居しているG.LUXON社(創業2000年7月、従業員14名)は、環境関連のハイテクベンチャー企業であり、従業員14人の内、PHDが4名も存在している。また、製品に関しては開発段階であるが、台湾大学との産学連携によって、廃水処理プラントの開発を行っている有望企業であるとい

う。

また、わが国において、中小企業指導政策の一環として中小企業診断士制度があるように、台湾においても中小企業の経営を向上させたり、政策の普及を行う公的専門家制度として、中小企業栄誉指導員制度を1995年から開始した。1999年においては約4,000人の経営者や経営幹部が指導員となり、中小企業問題解決のための努力を行っている。

(5) 台湾中小企業政策のパフォーマンスのよさ
このように台湾における中小企業政策は、わが国政策をモデルとして、各種対策を行っている。中小企業政策に関しては、わが国は先進国であ

り、台湾のみならず多くの諸国の人々はそのシステムを勉強しているが、日本型のシステムを踏襲することによって、今日成功している国は、台湾がその代表であろう。

今日、中小企業政策の先進国であるわが国が、中小企業政策が上手く機能しにくくなってきており、1999年12月に行われた中小企業基本法の抜本的改正をはじめとする政策に関する基本的考え方の見直しが進められている。この段階で台湾中小企業政策のパフォーマンスの良さを指摘するのは、若干の無理があるろうが、予想できる範囲では、以下のことがあげられる。

まず、第一には台湾中小企業政策が上手く機能している理由のひとつとしては、台湾経済が成熟段階でないことがある。つまり、経済成長段階であるので、どんな政策を政府が立案しても上手くいくということである。すなわち、たとえ政策上の失敗があったとしても、成長がその失敗を補完するという面があるということである。

つぎに、第二の要因としてあげられるのは、二番手戦略の効率性があげられる。つまり、台湾の場合、政策的には日本を手本としてその政策が発展してきた経緯があるため、わが国における政策の実績を踏まえた上での有効な手段が打てたことがあげられよう。

そして、第三の要因としては、政策担当者、とくに、政策実施機関の職員が、政策実施に関するスペシャリストであることがあげられよう。

先にも指摘したが、台湾における政策実施機関は、政府関係の公益法人である。そこでの職員は中小企業支援のプロとしての仕事をしており、政府施策を対象企業の実情にあわせて、かなり柔軟に使いこなしている傾向あるように思われる。

また、工業技術研究院などの公設試の職員には、ドクタークラスの研究者が多数存在しており、企業から依頼される研究・開発支援に適格な示唆を提供でき、さらには、そうした企業に対する人材の供給源ともなっている。実際、ハイテクベンチャー企業が同研究院出身者をスカウトした

り、彼ら自身で会社を起こすケースも頻繁に行われている。

最後に、第四の要因としては、中小企業政策の立案機関である中小企業処が、中小企業者にとって、身近な存在であること、また、中小企業政策の普及に処長自らが、先頭を切って努力していることがあげられる⁸⁾。

台湾中小企業政策のパフォーマンスのよさは、台湾行政が、非常に柔軟性を持っていることに由来している点が多く、それは、組織の硬直化と職員の非専門化が進展しているわが国行政から見れば、示唆となる点が多い。

V まとめ

以上、今日のような経済状況下にあっても成長を続けている台湾中小企業とその支援政策に関する特徴を考えてきた。台湾が通貨危機の影響を受けていないのは、中小企業とそれらの経営を支えるサブシステムとしての中小企業政策のパフォーマンスが優れている点に多くの要素があり、そうした面は、わが国にとって、多くの示唆がある。しかしながら、台湾中小企業の個々の特徴を抽出するならば、企業の柔軟性、経営者の積極性、ネットワークの有無、技術力の高さなど、わが国において成長している中小企業の特徴と共通するところも多い。

確かに今日台湾における中小企業と中小企業政策は、優れた点を多く持っている。とはいえ、こうした優れた点は、わが国における先進的な中小企業や優れた中小企業支援活動を行っている機関も同様に持っている。

ただ全体的にみれば、わが国における先進的な中小企業や中小企業支援活動は少数派であり、多くのそうした企業や機関は問題を抱えてい

8) たとえば、処長自らが中小企業向けテレビ番組の司会を担当していたり、自らが団長となって中小企業海外投資団を組織し、大陸やベトナムなどを視察することなどにあらわれている。

るのが事実であろう。おそらく今の日本は、「良い所もある、悪い所もある、すべての人々が良いわけではない」といった状況にある。

台湾とわが国を比較してみて、大きく違う点は、労働市場の流動性の点だけであり、今日のような、状況下（変化が早い社会）においては、流動性が高い社会の方が競争力において、比較優位を發揮しやすいといったことが、台湾の強みとなっている。つまり、日本と台湾の決定的な相違は、組織と個人の関係にあり、それは、台湾の「労働市場の流動性に基づく、組織と個人の柔軟性・効率性の發揮」と、わが国の「長期継続取引に基づく、組織と個人の柔軟性・効率性の發揮」の間にあるのである。

ただし、今日のわが国は、是非はともかく、労働市場流動化の方向へ進んでおり、そうした社会へ向けての制度整備も進んでいるので、今後は、この面での差異はなくなるものと考えられる。いずれにしても、今、わが国は台湾から学ぶべき点が多いが、わが国の中小企業や中小企業政策にもすばらしい側面が多い。しかしながら、台湾中

小企業政策のパフォーマンスが良いからといって、その原型となるものは、わが国であるし、わが国の中小企業政策は綿密な体系を持っている。

今日、少し、それらが機能しないのは、成熟した経済とそれらが若干の乖離を示しているからである。

今、わが国経済が長期不況にあり、そうした状況を脱する処方箋として、「アメリカに学ぼう」「イタリアに学ぼう」「台湾に学ぼう」といったことが、よくいわれる⁹⁾。確かに、そうしたケースから示唆となるべき点は、多いかもしれないが、それらの国々はすべての面に渡ってよいのではなく、ある一部分のパフォーマンスがよいだけである。まだまだ、わが国中小企業やそれらを支える政策は、国際的にみるならば、多くの優位性を持っている。

したがって、何らかの修正を施せば、わが国中小企業政策は、また上手く機能する可能性を有している。すなわち、中小企業経営者は、原点回帰の経営を実践し、わが国行政は、自信を持って、中小企業政策を実施することが重要であろう。

（（財）中小企業総合研究機構主任研究員）

9) 1995年度以降、『中小企業白書』の示唆となる海外中小企業事情が頻繁に取り上げられている。