Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-05-13

台湾における企業経営の発展と企業家活動についての研究

廖, 文志

(Degree)
博士（経営学）

(Date of Degree)
1991-03-31

(Date of Publication)
2015-06-08

(Resource Type)
doctoral thesis

(Report Number)
甲0968

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.11501/3057152

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1000968

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

博　士　論　文

台湾における企業経営の発展と企業家活動についての研究

平成二年十二月十日

神戸大学大学院経営学研究科

経　営　専　攻

氏　名　　廖　文　志

台湾における企業経営の発展と企業家活動についての研究

氏名　廖　文志

（リョウ　ブン　シ）

——— 目　次 ———

ページ

目次 …… I
表リスト …… V
図リスト …… Ⅷ

序論　論文の構成と分析の方法論
1．研究の目的と基本的思考…… 1
2．研究方法…… 2
3．研究構成…… 3

第 I 部　台湾の経済発展とリーディング企業

第一章　台湾の経済発展と企業経営発展の背景
第一節　台湾の経済発展の成果及びその特質…… 5
第二節　台湾企業の経営発展のマクロ的特徴 …… 13
第二章　経済発展のリーディング企業 …… 18

第 II 部　台湾の企業経営発展についての諸研究の展望

第三章　中国の伝統的理念に基づく経営哲学的研究
第一節　中国人の行動の基本的思考 …… 25
第二節　中国哲学が経営の哲学的基礎になる可能性 …… 26
第三節　中国の伝統的思想における経営の意義 …… 28
第四節　中国的経営哲学の基本理念 …… 30
第五節　中国的経営哲学に基づく企業運営の原動力 …… 31
第六節　中国的経営哲学の実践原則 …… 32
第七節　中国的経営哲学における意思決定プロセス …… 34
第八節　中国的経営哲学におけるコンフリクト解消行動の志向性 … 36
第九節　中国的経営哲学についての小括 …… 41

第四章　台湾企業の制度論的研究(A)……家族企業を中心として
第一節　台湾の家族企業の形成背景 …… 48
第二節　家族企業の発展過程と形態 …… 68
第三節　家族的企業経営の特徴 …… 75
第四節　家族企業の長所及び短所 …… 80
第五節　小括 …… 83
第五章　台湾企業の制度論的研究(B)……経営システムを中心として
第一節　台湾の企業経営における経営方針及び計画システム …… 88
第二節　組織構造と組織過程 …… 89
第三節　人的資源管理 …… 93
第四節　小括 …… 98

第 III 部　　リーディング企業ーー企業グループの経営発展

第六章　企業グループの経営発展上の全体的特徴
第一節　上位100大企業グループの経営発展 …… 106
第二節　企業グループの形成パターン…… 111
第七章　台塑グループーーー台湾の最大企業グループ
第一節　台塑グループ形成の経緯…… 129
第二節　台塑グループの全国企業における地位と経営業績…… 131
第三節　台塑グループの所有構造…… 133
第四節　台塑グループの経営理念…… 135
第五節　台塑グループの組織管理システム…… 145
第六節　台塑グループの経営戦略…… 151
第七節　台塑グループの現場協働システム…… 158
第八章　大同グループーーー製造業を中心とする第二の大企業グループ
第一節　大同グループ形成の経緯…… 164
第二節　大同グループの全国企業における地位と経営業績…… 167
第三節　大同グループの所有構造…… 169
第四節　大同グループの経営理念…… 173
第五節　大同グループの組織管理システム…… 185
第六節　大同グループの経営戦略…… 190
第七節　大同グループの現場協働システム…… 197

第九章　台湾フィリップス・グループ
　　－－－1988年台湾第一の外資系企業グループ
　第一節　台湾フィリップス・グループ形成の経緯…… 205
　第二節　台湾フィリップス・グループのグローバル・フィリップス
　　及び全国企業における地位と経営業績…… 208
　第三節　台湾フィリップス・グループの所有構造…… 212
　第四節　台湾フィリップス・グループの経営理念…… 213
　第五節　台湾フィリップス・グループの経営管理システム…… 227
　第六節　台湾フィリップス・グループの経営戦略…… 230
　第七節　台湾フィリップス・グループの現場協働システム…… 234
第十章　エイサー（宏碁）・グループ－－台湾の情報エレクトロニクス
　　産業のリーディング役を演じる新興企業グループ
　第一節　エイサー・グループ形成の経緯…… 242
　第二節　エイサー・グループの全国企業における地位と経営業績… 244
　第三節　エイサー・グループの所有構造…… 247
　第四節　エイサー・グループの経営理念…… 251
　第五節　エイサー・グループの組織管理システム…… 268
　第六節　エイサー・グループの経営戦略…… 271

第 IV 部　　台湾企業の経営発展を支えた企業家活動：結論

第十一章　企業家活動とは何か…… 282
第十二章　台湾の企業家活動の供給の影響要因(1)
　第一節　企業家活動の供給への影響要因…… 286
　第二節　企業家活動を促進した社会的・文化的要因…… 289
　第三節　企業家活動促進の経済環境要因…… 301
第十三章　台湾の企業家活動の供給の影響要因(2)
　　－－－企業家のパーソナリティーを中心として
　第一節　台湾の企業家のパーソナリティー…… 306
　第二節　出自からみた台湾企業家のパーソナリティー…… 315

第十四章　台湾の企業家活動の全般的特徴及び
　　各創業期の企業家活動パターン
　第一節　企業家活動の展開プロセス…… 321
　第二節　台湾における企業家活動の派生…… 327
　第三節　各創業期の企業家活動パターン…… 330
　むすび　…… 332

参考文献…… 334
付録…… 345

——— 表リスト ———

ページ

表1-1　OECDと台湾の実質経済成長率の長期的推移…… 5
表1-2　台湾経済における諸指標…… 5
表1-3　台湾と日本の所得配分…… 6
表1-4　近年台湾の各年末外貨準備高の推移…… 6
表1-5　近年来台湾の世界総生産や世界総貿易額に占める比率…… 7
表1-6　工業品輸出のGNP上に占める比率 …… 9
表1-7　華僑・外国投資の国別・時期区分…… 11
表1-8　1000大製造業における外資系企業の比率…… 11
表1-9　技術導入件数…… 12
表2-1　台湾の大、中小企業についての比較…… 18
表2-2　上位100大企業グループの子企業数の推移 …… 20
表2-3　上位100大企業グループの従業員数及び
それの全就業人口に占める比率…… 20
表2-4　上位100大企業集団の売上がGNPに占める比率の推移…… 21
表2-5　1989年上位100大製造企業の所属分析 …… 21
表2-6　上位100大企業グループの売上成長率及びGNP成長率の推移…… 22
表3-1　安泰の種類…… 35
表5-1　部門権限の分権度…… 91
表5-2　人事部門の経営方針・目標…… 93
表5-3　台湾企業における欠勤率…… 96
表5-4　台湾企業における転職率…… 97
表6-1　上位100大企業グループの売上分布の推移…… 106
表6-2　上位100大企業グループの総資産分布の推移…… 107
表6-3　上位100大企業グループの中核事業の変遷…… 108
表6-4　上位100大企業グループの5大中核事業の順位変遷 …… 109
表6-5　製造業付加価値の業種別構成比の推移 …… 112
表6-6　輸出の商品別構成 …… 112
表6-7　華僑・外国投資の国別・時期区分 …… 115
表6-8　重軽工業の工業製品に占める比重 …… 115
表6-9　製造業従業員数の業種別構成 …… 119

表6-10　上位50大企業グループの従業員数・売上が上位100大企業グループの従業員数・売上及び全国の就業人数・GNPに占める比率…… 121
表6-11　上位50企業グループ形成の類型 …… 122
表6-12　上位50大企業グループの中に1950年代創業された企業グループの業種分布 …… 124
表6-13　上位50大企業グループの中に1960年代創業された企業グループの業種分布 …… 124
表6-14　上位50大企業グループの中に1970年代創業された企業グループの業種分布 …… 125
表6-15　第一創業期の企業グループ形成における業種分布 …… 126
表7-1　台塑グループの各メンバー企業の創立時間、資本金、従業員人数一覧表 …… 131
表7-2　台塑グループの規模と全国での順位 …… 132
表7-3　台塑グループの経営業績 …… 133
表7-4　台塑グループ内の主要企業のグループ総資産、総売上高の占める比率 …… 133
表7-5　台塑グループの主要企業における主要株主と彼らの経営参与 … 134
表8-1　大同グループの外国企業との技術提携 …… 165
表8-2　大同グループの各メンバー企業の創立時間、資本金、従業員人数一覧表 …… 166
表8-3　大同グループの規模と100大企業集団での順位…… 167
表8-4　大同グループ内の主要企業がグループ総資本、総資産、総売上に占める比率 …… 167
表8-5　大同グループの主要メンバー企業の成長推移 …… 168
表8-6　大同グループの経営業績 …… 169
表8-7　大同グループにおけるオーナー家族の経営参与 …… 173
表8-8　大同グループと日本との投資家別持ち株比率の比較 …… 177
表9-1　台湾フィリップス・グループの各メンバー企業の創立時間、資本金、従業員人数一覧表 …… 208
表9-2　台湾フィリップス・グループの経営業績 …… 211
表9-3　台湾フィリップス・グループの従業人数の推移 …… 211
表9-4　台湾フィリップス・グループの主力企業が総売上及び従業員人数に占める比率 …… 211
表9-5　台湾フィリップス・グループの各メンバー企業の成長推移 …… 212

表10-1　宏碁グループの各メンバー企業の創立時間、資本金、
　　従業員人数一覧表 …… 243
表10-2　エイサー・グループの規模と100大企業集団での順位…… 244
表10-3　エイサー・グループの設立以来9年間の売上成長推移…… 245
表10-4　エイサー・グループの経営業績 …… 245
表10-5　エイサー・グループ内の主要企業が
　　グループ総資本、総資産、総売上に占める比率 …… 245
表10-6　エイサー・グループの主要メンバー企業の成長推移 …… 246
表10-7　エイサー・グループの分権的経営の現状 …… 251
表12-1　台湾の植民地時代の基礎的教育の実施状況 …… 297
表12-2　台湾の各レベルの教育機構数の推移 …… 298
表12-3　1950年以降就学率と進学率 …… 298
表13-1　上位50大企業グループにおいて
　　各創業期の創業者の生まれる年代 …… 312
表13-2　各創業期における企業グループの創業企業家の学歴分布 …… 315
表13-3　上位50大企業グループの創業企業家の経歴 …… 317
表13-4　上位50大企業グループ創業家の出身地の内訳 …… 318
表13-5　台湾系企業家の出身地 …… 318
表13-6　台湾籍の企業家の出身地の内訳 …… 318
表13-7　企業グループの主創業意思決定者の世代交替 …… 319
表14-1　各創業期の企業家活動パターン …… 332

―― 図リスト ――

ページ

図1-1　実質GNP成長率推移 …… 8
図1-2　投資率、貯蓄率の推移…… 10
図1-3　家族企業の発展段階と組織形態…… 15
図2-1　上位100大企業グループの売上成長率及びGNP成長率の推移図…… 22
図3-1　中国哲学における経営意義の構成…… 29
図3-2　中国哲学における経営意義の構成と中心条目…… 29
図3-3　コンフリクト解消行動モデル…… 37
図3-4　『論語』が提示している管理概念の分類とそれの比率…… 43
図4-1　中国人の社会行動モデル…… 59
図4-2　社会交換行動における当事者間関係の分類図…… 61
図4-3　台湾の家族企業の人事構成…… 65
図4-4　家族企業の発展段階と組織形態…… 69
図4-5　従業員の仕事環境に対する認知…… 72
図7-1　台塑グループの中核３社の所有関係図 …… 135
図7-2　台塑グループのPCB関連事業図…… 144
図7-3　台塑グループの組織図 …… 146
図7-4　台塑グループのコントロールシステム …… 149
図8-1　大同グループの中核企業「大同」及び
　　他メンバー企業の所有関係図 …… 171
図8-2　「大同」がグループ内の他企業に対する持ち株状況 …… 172
図8-3　大同グループの経営組織図 …… 186
図8-4　大同グループの主要事業の関連図 …… 191
図8-5　大龍工場の組織構造 …… 198
図9-1　台湾フィリップス・グループの所属企業
　　の所有構造と事業分野 …… 213
図9-2　台湾フィリップス・グループの各事業分野の関連図 …… 225
図9-3　台湾フィリップス・グループの組織図 …… 228
図10-1　エイサー・グループの中核企業「宏碁電脳」及び
　　他メンバー企業の所有関係図 …… 249
図10-2　エイサー・グループの主要事業の関連図 …… 266
図10-3　エイサー・グループの経営組織図 …… 269

図12-1　台湾の企業家活動における分析の基本構図 …… 289
図12-2　家族制度の企業家活動の生起に対する影響 …… 290
図14-1　台湾の企業家活動の展開プロセス …… 321
図14-2　台湾の企業家活動の派生モデル …… 328

序論　論文の構成と分析の方法論

1．研究の目的と基本的思考

この四十年間、台湾の経済発展は、開発途上国の模範と呼ばれるほどに目ざましいものであった。とくに、1985年のG5プラザ会議を契機に、円高ドル安局面が訪れ、台湾はいわゆる三低（ドル安、金利安、原油安）現象の恵みによって、爆発的な経済の急膨張を成し遂げた。この経済成長によって、台湾は、儒教倫理に依拠した家産的官僚制がもたらした経済的停滞の壁を打破することに成功した。しかも、台湾は多額の外貨準備を持って、1987年以降、対外投資を伸ばしている。台湾はいまや資本供給国として登場してきたわけであり、それは途上国時代には考えられなかった出来事である。しかし、こういった経済発展上の成功は、いったいどのような条件、そしてどのような駆動者をもとに達成されたのか。本論では台湾の経済発展を促した主流企業を取り上げることによって、台湾における企業経営の発展をもたらした基本的要因がどこにあるのかについて検討する。

シュンペーター(Joseph A.Schumpeter)によれば、企業家活動が経済発展の原動力である。言い換えると、台湾が経済停滞の壁を打破したということは、企業家活動が大いに喚起されたということを意味している。経済発展を担う主体は企業である。台湾の経済発展の根本的促成要因を究明しようとすれば、企業活動の主役である企業家の行動について探究しなければならない。すなわち、台湾における企業経営の成功の最も決定要素は、企業家活動である。台湾における企業経営の発展要因の究明のためにも、かかる活動の推進に不可欠な企業家活動がいかに果たされたか、そしてそれがどのような特徴を持っていたのかについて検討することには、十分な意義がある。これが本論の狙いである。

台湾の企業経営の発展は、いくつかの段階に分けられる。同様に、企業家活動の特徴もいくつかの時期に分けて考察することができる。企業家活動の規定要因は、社会文化・経済的要因ならびに企業家の個人特質である。これらの規定要因の特徴は時代の経過とともに、移り変わる。各段階の企業家活動への影響も動的に移り変わっている。台湾の企業家活動は、各段階の規定要因の影響を受けている。

本論では、台湾の経営発展を３つの時期に分け、各時期における企業家活動の共通点や相違点を見つけ出すことによって、台湾の企業家活動の本質を求める。それらの点をより鮮明にするために、台湾の最大の企業グループ・台塑グループ（総帥・王永慶）、製造業の第二の大企業グループ・大同グループ（総

帥・林挺生）、外資系企業グループの代表格をもっている台湾フィリップス・グループ（総帥・羅益強）及び新興企業グループの代表であるエイサー・グループ（総帥・施振栄）を台湾の各創業期の代表的企業家として取り上げ、その企業家活動の実像に迫ることにする。それぞれの創業的企業家の行動的影響を深く探究するために、それぞれのグループの行動と理念についての研究を行う。

さらに、本論では、台湾の企業家活動がいかにして企業経営の発展を促してきたのか、そしてそれがどのようなプロセスをたどって派生してきたのかを追求する。このような理解は、台湾の企業経営についての研究を一歩進めることになるであろう。

マックス・ウェーバーは、『儒教と道教』において、中国の氏族制度が氏族の保護機能をもつ対外封鎖的団体であり、自由な労働規律や市場の成立と資本の合理的運用を阻害し、資本主義経済の発展ないし近代の展望を与え得ないと主張している。しかし、本論を通じて、氏族制度が近代的企業家の養成と企業家活動の展開に積極的なインパクトを与えていることを明らかにしたい。すなわち、儒教文化は経済発展の原動力である企業家活動を促す潜在的要因になっている、というのが本論の主張である。儒教文化は、資本主義経済の発展に影響を与えているのである。しかし、こういった儒教文化の商業思想がなぜ長年にわたって顕在化されなかったか、また、企業経営におけるこういった商業思想はいったいどのような特徴をもっているのか、という研究課題が本論を通じて提起される。本論は、これらの課題の解明の手がかりとすることができる。そのためには、儒教思想と営利欲、事業発展欲との関係についての考察を必要とする。本論は儒教文化圏の企業経営発展の解明に重要な示唆を与えるかもしれない。

2．研究方法：

本研究は、これまでの台湾の企業経営の代表的研究を手がかりにして、台湾の企業経営発展の原動力は企業家的リーダーにあるという命題を提出する。そして、経済的躍進を支える企業家活動を検証するために、経済発展を支えてきた主流企業はどのような企業であったか、また、これらの企業における全般的な企業家活動の状況について、マクロ的に分析する。こういったマクロ分析によって、主流企業の発展パターンを明らかにし、この主流企業における企業家活動の規定要因（社会文化、経済、企業家パーソナリティーなど）の特徴を明らかにする。

一方、生き生きとした企業家活動の実像をつかむために、代表的企業家についてのインテンシブ・ケース・スタディを行う。方法としては、公式・非公式

のインタビュー、内部資料収集、公表資料収集、等々を含む多様なタイプの広範なフィールド・ワークから成る。それを通じて、創業企業家のパーソナリティー、経営理念、パラダイムは、いったいどのようなものであったのか、を明らかにする。また、かかる企業家活動はいかに組織に浸透しているのかを明らかにするために、筆者は、各代表的企業グループの生産現場に入って、参加観察を行った。

最後に、以上の分析結果に基づいて、台湾の企業家活動の全般的特徴を明らかにする。このように、本研究で採用する研究方法は、マクロ分析、及びミクロ分析を総合したものである。

3．研究構成

本論では、四部十四章によって構成される。第Ⅰ部は、台湾の経済発展の全般的特徴と経済発展の駆動力について検討する。第一章は、台湾の経済成長の特徴及びそれに関わる社会背景の一般的特徴について述べ、第二章は、台湾の経済発展の主要駆動力について検討する。

第Ⅱ部では、台湾の企業経営発展に関する代表的な文献をレビューする。第三章は、中国思想（儒教的論理）に基づいて、台湾の企業経営者の指導理念の探求を目的とする。第四章は、普遍的な企業形態である家族的企業の経営研究について論じ、第五章では、企業システムの全般的特徴についての研究成果を展望する。第Ⅱ部の文献レビューをもとに、台湾の企業経営発展の原動力は、企業家的リーダーにあるということが明らかにされる。

第Ⅲ部は、台湾の代表的企業家の企業行動についてのインテンシブ・ケーススタディを行う。第六章は、台湾の経済発展の主力企業である企業グループの一般的特徴について検討する。第七章から第十章までは、企業経営の各創業期の代表的な企業家活動について検討する。それぞれのケーススタディの対象企業は、台塑グループ、大同グループ、フィリップス・グループ、エイサー・グループである。

第Ⅳ部は、台湾の企業家活動の規定要因及び全般的特徴について検討する。第十一章では、台湾の企業家活動の規定要因について理論的に検討する。第十二、十三章は、台湾の企業家活動における諸規定要因の特徴を明らかにする。第十四章では、台湾の企業家活動の特徴を論じ、歴史的な継続性と変化を明らかにする。

第Ⅰ部

台湾の経済発展とリーディング企業

第一章　台湾の経済発展と企業経営発展の背景

第一節　台湾の経済発展の成果及びその特質

台湾は、この三、四十年間に目ざましい経済成長を遂げてきた。その発展ぶりはさまざまな数字に現れている。

表1-1に見るように、台湾の経済は60年代以降、OECD（先進開発国）の平均成長率の約2倍以上の平均を達成している。また、表1-2に見るように、台湾の経済発展において、物価上昇率は２次のオイル・ショックを除いて、非常に安定し、失業率も低レベルで完全雇用に近い。貿易収支も黒字状態になっている。

表1-1 OECDと台湾の実質経済成長率の推移（%）

	1956-60	1961-65	1966-70	1971-75	1976-80	1981-85	1986-88	1989
OECD		5.2	4.8	3.1	3.5	2.5	3.4	
台湾	6.72	9.48	9.8	8.96	10.72	7.14	10.77	7.2

出所：OECD：National Accounts of OECD Countries.
台湾：Council for Economic Planning and Development,R.O.C.,
Taiwan Statistical Data Book（1990年版),PP.26-28より筆者作成。

表1-2　台湾経済における諸指標

	消費者物価上昇率	失業率	貿易収支（億ドル）	所得格差
1961-65	2.412	2.42	-3.44	64’ 5.31（倍）
66-70	4.4	1.22	-5.71	76’ 4.18
71-75	13.34（4.8 a)）	0.98	-5.877	80’ 4.17
76-80	8.82（6.275b)）	0.9	44.8465	82’ 4.4
81-85	4.08（1.03c)）	1.34	286.813	85’ 4.5
86-88	0.83	1.27	452,687	86’ 4.62
89	4.4	0.9	139.52	

注：a)第一次オイル・ショック(1974)を除いた平均。
b)第二次オイル・ショック(1980)を除いた平均。
c)第二次オイル・ショックの余波(1981)を除いた平均。
出所：Council for Economic Planning and Development,R.O.C.,
Taiwan Statistical Data Book（1990年版),PP.26-28より筆者作成。

国民の間の所得格差もあまり大きくない。国民所得を５等分に分けた社会階層別所得を見ると、最高所得層と最低所得層との格差は、1964年の5.31倍から、1980年には4.17倍に縮小した。近年、その格差は再び拡大（1986年には4.62倍に拡大）しつつあるが、表1-3に見るように、世界で富の配分がもっとも平等化されているといわれる日本と比較しても、台湾のその所得の格差は、かなり平

等だといえる。1983年、日本の最高所得層の所得の割合は、最低所得層のそれの3.35倍である。台湾では、4.4倍である。したがって、日本の方が、所得配分が平等であることがわかる。しかし、その所得の割合の分布から見れば、所得は、一方的にある所得層に集中しているとは見えないし、また、その分布の状態は、日本によく似ているので、台湾の所得配分は、かなり平等であるといえる。

安定性、成長性、富のバランスという観点からみると、台湾の経済は高いパフォーマンスを示しているといえるであろう。

表1-3　台湾と日本の所得分配

	台湾1984年		日本1983年	
	単独	累計	単独	累計
第1・5分位	8.49	8.49	10.15	10.15
第2・5分位	13.69	22.18	14.67	24.82
第3・5分位	17.62	39.8	18.31	43.13
第4・5分位	22.84	62.64	22.85	65.98
第5・5分位	37.36	100	34.02	100
合計	100		100	

出所：Council for Economic Planning and Development,R.O.C.,
Taiwan Statistical Data Book 1986.
労働省大臣官房政策調査部編『労働統計要覧1985年』

特に、1985年9月のG5合意以降の急速な円高ドル安は、台湾経済にとって、加速的な発展の機会となった。加速的発展と言えば、1985年の台湾の経済成長率は4.7%であり、それは、台湾にとっては、信じがたいほどの低さであったものが、円高ドル安によって輸出が急拡大し、1986年には経済成長率が10.77%、1987年にはその成長率が11.9%と、二年連続の高成長を実現することができたからである。こういう背景で、台湾の経済発展は、インフレなき好況、２年連続の２桁の成長率を達成し、また貿易収支も年々百億ドルの黒字に越えて、外貨準備高も表1-4に見るように、1988年現在、740億ドルを有し、日本、西ドイツにつぐ地位に達している。

表1-4　近年台湾の各年末外貨準備高は次の表の通りである。

1980	'81	'82	'83	'84	'85	'86	'87	'88	（億ドル）
54	70	91	118	156	225	463	767	740	

出所：CBC（台湾、中央銀行）

台湾の世界総生産や世界総貿易額に占める重要性も、着実に大きくなってき

た。表1-5に見るように、人口比と対比して見れば、台湾の世界経済における地位は重要になってきたことがわかる。

表1-5　近年来台湾の世界総生産や世界総貿易額に占める比率

	世界総生産に占める比率(%)	世界総貿易額に占める比率(%)	世界総人口に占める比率(%)
1980	0.3424	0.97862	0.40011
81	0.4540		
82	0.4550		0.40065
83	0.4915	1.23092	0.39985
84	0.5097	1.35759	0.39943
85	0.5198	1.27936	0.39813
86	0.5633	1.46826	0.39566
87	0.6437	1.73915	0.39158
88		1.91263	0.39027

出所：台湾の国民総生産、貿易総額、人口総数はDGBAS（行政院主計処）
世界の国民総生産、貿易総額、人口総数は『世界国勢図会』（1990-91年版）
（世界の国民総生産は総生産の主要90国の総生産を加算したものである。）
以上の資料から筆者作成。

こうした台湾の目ざましい経済発展は「台湾の経験」と言われるが、それは開発途上国にとって、参考になるところにある。台湾は三、四十年前、いまの開発途上国と同様、農業中心の国であった。ところで、台湾は、農地改革を通じて、農業を先に発展させたことによって、「国計民生」の基盤を固く築いた。その後、農業発展の支援のもとで、軽工業を発展させ始めた。軽工業の発展によって、工業発展に必要な基本的技術、知識、資本が徐々に蓄積されてきた。その次に、軽工業を代わって、重化学工業を国の主な産業として発展させた。

このような漸次的な経済発展は、「計画性ある自由経済」であり、そして、国の発展の条件に合わせて、着実に経済発展を実現してきたのである。

それでは、台湾の経済発展の基本的要因及び特質は、どこに求められるのか。一般に、台湾の経済発展は、次の６つの要因の結果であるというのが通説である。

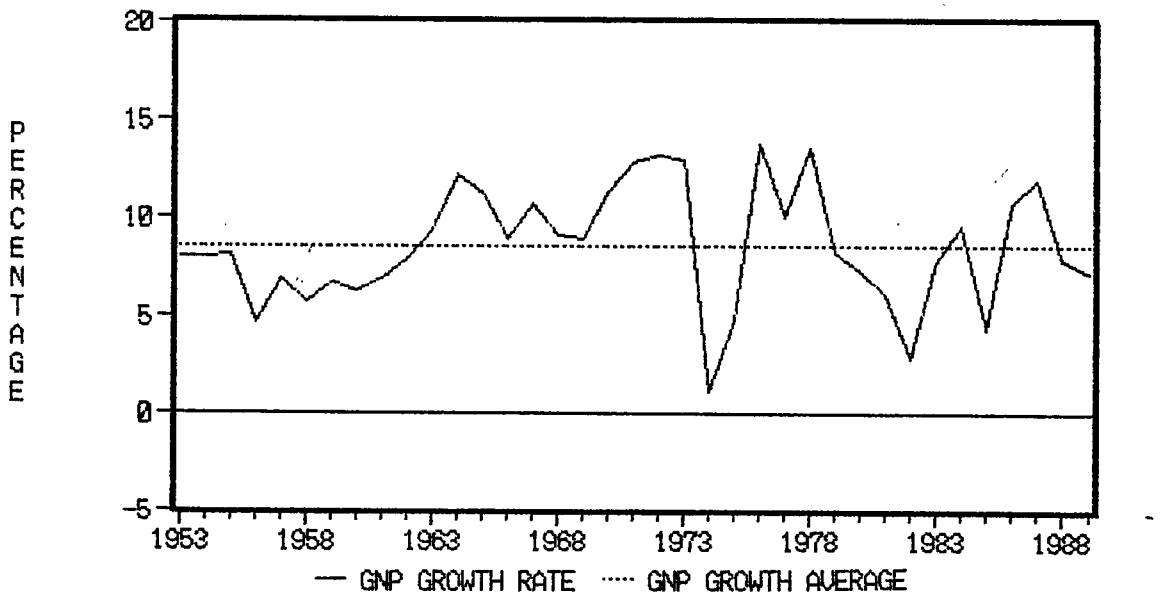
(1)低い文盲率
(2)勤勉なそして安い、質が高い労働力
(3)政治の安定性
(4)適切な経済発展政策
(5)アメリカの経済援助や外国の資本と技術の導入
(6)経済構造の主体となった中小企業の柔軟かつ機敏な環境適応力（小まわり

効果の発揮）

経済成長の特質は、次の３点に要約されている。

1)輸出による持続的な生産拡大

台湾の経済成長を特徴づける最も重要な点は、その経済成長率が高く、かつそれが長期間続いたことである。図1-1は、第一次四カ年計画が始まった1953年以降の経済成長率を見たものである。この図から、台湾の経済成長率が、第一次石油ショックの影響で経済成長がグウンした1974年、1975年、そして80年代初期の第二次石油ショックの余波を除けば、ほとんど10%前後の成長を続けてきたことがわかる。1953年から、1989年までの年平均成長率は、8.51%に達している。石油ショックの影響を除いて平均すれば、9.1%を越える経済成長を達成したことになる。すなわち、四十年近い間にわたって、持続的に高い経済成長を達成したことである。それは、世界で前例のない経済成長であり、特筆されるべきことである。



年度	'53	'54	'55	'56	'57	'58	'59	'60	'61	'62	'63	'64
実質GNP成長率(%)	8.0	8.0	8.1	4.7	6.9	5.7	6.7	6.3	6.9	7.9	9.4	12.2

年度	'65	'66	'67	'68	'69	'70	'71	'72	'73	'74	'75	'76
実質GNP成長率(%)	11.2	8.9	10.7	9.1	8.9	11.3	12.8	13.2	12.9	1.1	4.8	13.7

年度	'77	'78	'79	'80	'81	'82	'83	'84	'85	'86	'87	'88	'89
実質GNP成長率(%)	10.0	13.5	8.2	7.3	6.1	2.8	7.7	9.6	4.3	10.7	11.9	7.8	7.2

図1-1　実質GNP成長率推移

出所：Council for Economic Planning and Development,R.O.C.,
Taiwan Statistical Data Book (1990年版),PP.27-28より筆者作成。

では、どのようにしてそのような経済成長が可能になったのであろうか。経済成長率というのは、付加価値生産の増加率であるから、9%の経済成長が実現されたということは、前年比で9%以上の付加価値が多く生産されたことを意味する(1)。すなわち、台湾の長期的かつ急速的な経済成長を実現した要因は、継続的な生産拡大であった。しかし、台湾はなぜ生産の急速な拡大を達成できたのか。周知の通り、台湾の人口は2千万人しかなく、国内市場は狭い。台湾企業は、成長の機会を、海外市場（輸出）に求めた。一般にそれを「輸出指向型工業化」という。つまり、台湾における生産の急速な拡大は、輸出の急激な増加を前提として、実現されたということができる。これを裏付ける資料として、国内で生産した工業製品がどのぐらい輸出に向けられたのかを示す工業品のGNPに占める比率という数字がある。表1-6に見るように、台湾の工業品輸出がGNPに占める比率は、1970年以降増加する一方である。1986年のその比率は、60%に達している。つまり、台湾のGNPの6割は、工業品の輸出によって占められるわけであり、台湾のGNP成長の輸出依存率は、60%ぐらいを示している。輸出依存度は高くなる一方である。

表1-6　工業品輸出のGNP上に占める比率（%）

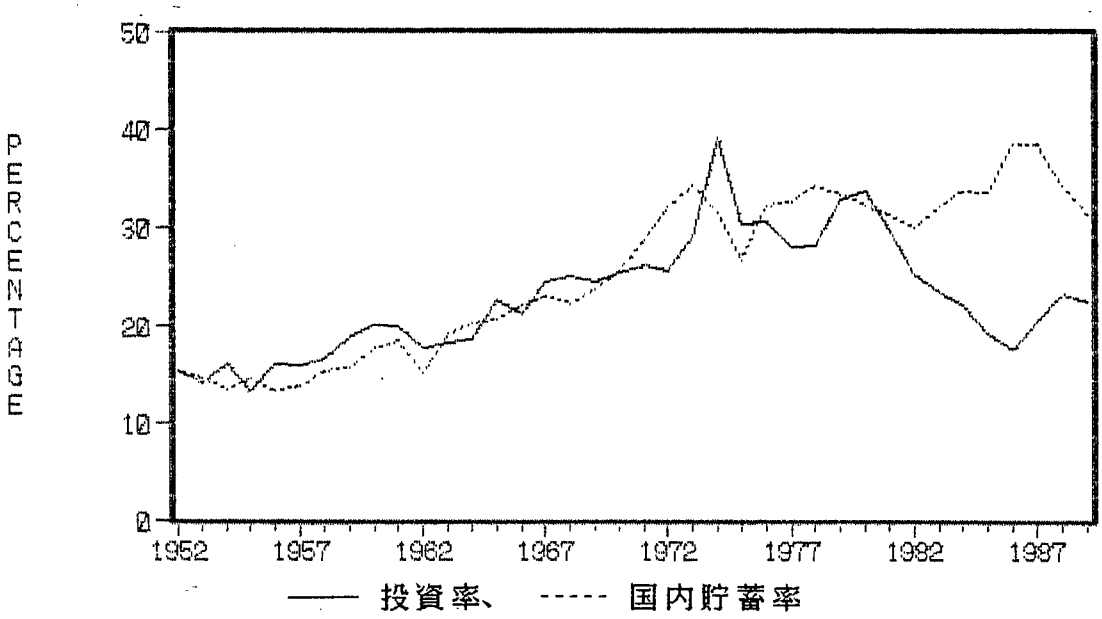
年度	'70	'75	'80	'81	'82	'83	'84	'85	'86	'87
比率	21.2	29.8	44.1	44.5	43.5	45.9	49.8	48.0	55.1	56.1

出所：DGBS（行政院主計処）のデータ（1988年）により筆者作成。

台湾の中央銀行の試算によると、経済成長に対する輸出の寄与率は、50年代後半の22.5%から、60年代前半の35%、同後半の45.9%、そして70年代の前半には、67.7%に達したという。台湾の経済は、輸出をいわば成長のエンジンとしたわけである。輸出貿易は、台湾経済発展の「生命線」といってもよいのである(2)。

2)積極的な外資企業の誘致

台湾の急速な経済成長が、急激な生産の拡大によって達成されたことが明らかにされたが、このような生産拡大を達成するためには、生産設備の拡張をしなければならないわけであり、そのための投資が必要になる。図1-2は、1952年以降のGNPに対する投資率を示したものである。その図によれば、第一次経済開発計画が始まった1953年から、1966年までの投資率は、10%台であったにも関わらず、1960年代の後半に入ってから20%を超え、石油ショック以降、1980年の初期までの間、その投資率は、ほとんど30%を前後していたことがわかる。その後、20%前後のレベルに戻っているが、それ自体低い比率ではないと言える。台湾の急成長は、長期的かつ急激な投資の伸びによって実現されたことをこの図は明らかに示している。



年度	'52	'53	'54	'55	'56	'57	'58	'59	'60	'61	'62	'63	'64
投資	15.3	14.1	16.0	13.3	16.1	15.8	16.6	18.8	20.2	20.0	17.8	18.3	18.7
貯蓄	15.3	14.5	13.4	14.6	13.3	13.8	15.3	15.6	17.8	18.4	15.2	19.1	20.3

年度	'65	'66	'67	'68	'69	'70	'71	'72	'73	'74	'75	'76	'77
投資	22.7	21.2	24.6	25.1	24.5	25.5	26.2	25.6	29.1	39.2	30.4	30.6	28.1
貯蓄	20.7	22.2	23.1	22.4	23.8	25.6	28.8	32.1	34.4	31.5	26.7	32.3	32.6

年度	'78	'79	'80	'81	'82	'83	'84	'85	'86	'87	'88	'89
投資	28.2	32.9	33.8	29.9	25.2	23.5	22.2	19.1	17.5	20.4	23.3	22.5
貯蓄	34.4	33.4	32.3	31.3	30.1	32.1	33.8	33.6	38.5	38.5	34.4	31.3

図1-2　投資率、貯蓄率の推移
出所：Council for Economic Planning and Development,R.O.C.,
Taiwan Statistical Data Book (1990年版),P43,P56より筆者作成。

一般的に言えば、投資のための資金調達の源泉は二つしかない。一つは、国内貯蓄であり、もう一つは外国資金である。図1-2に見るように、下線が国内貯蓄率であるが、国内貯蓄率は1970年まで投資率を下回っている。国内貯蓄率は上昇し続けているが、1970年代以降、国内貯蓄率は投資率を上回ることになった。しかし、1970年代以前、台湾では、国内貯蓄率を上回る投資を続けてきたわけであり、その不足する資金を常に、海外直接投資などの外国資金の導入に依存しなければならなかった。上述した背景のもとで、経済発展の初期には、多くの外資企業が設立された。台湾の経済発展に不可欠な技術や資金は、これらの外資企業によってまかなわれた。また、外資企業は、台湾の経済発展に大きい役割を果たしている。

これらの外資企業は、現在でも、台湾の経済発展に貢献している。1970年代以降、台湾の国内貯蓄率が投資率を上回ったにも関わらず、外国の投資は増加する一方である。表1-7に見るように、件数ベースで、華僑・外国投資の75%は、1970年以降に行われていることがわかる。それは、台湾の経済発展は、いかに強く外資企業の誘致に依存しているのかを示している。ちなみに、外資系企業が台湾の経済発展上、重要な役割を果たしているのを裏付ける資料として、台湾の1000大製造業の中で、外資系企業が13.2%を占めているという数字がある。表1-8に見るように、外資系企業は、1000大製造業の中に13.2%の企業数を占めているが、200大企業のなかの外資系企業の比率は22.5%であり、外資系企業の規模は一般企業より大きいことを示している。外資企業の存在は、台湾の経済発展にとって非常に重要な意味をもっていたことがわかる。

表1-7　華僑・外国投資の国別・時期区分（単位は件、カッコ内は%）

	華僑	日本	アメリカ	欧州	その他	合計
1952-59	52(72.2)	9(12.5)	10(13.9)	0(0.0)	1(1.4)	72(100)
1960-64	90(56.9)	30(19.0)	30(19.0)	2(1.2)	6(3.8)	158(100)
1965-69	479(52.8)	296(32.6)	100(11.0)	13(1.4)	19(20.9)	907(100)
1970-74	566(58.6)	236(24.4)	100(10.3)	28(2.9)	36(3.7)	966(100)
1975-79	249(47.4)	150(28.6)	75(14.3)	10(1.9)	41(7.8)	525(100)
1980-84	244(36.4)	147(21.9)	149(22.2)	53(7.9)	78(11.6)	671(100)
1985-89	423(21.0)	772(38.3)	286(14.2)	234(11.6)	301(14.9)	2016(100)
合計	2103	1640	750	340	482	5315(100)

出所：Council for Economic Planning and Development,R.O.C.,
Taiwan Statistical Data Book (1990年版),PP.264-266より筆者修正。

表1-8　上位1000大製造業における外資系企業の比率

	企業数	累計
100大	19	19
101-200大	26	45
201-500大	37	82
501-1000大	50	132

出所：「天下1000大製造業順位（順番付け）」、天下雑誌、1990年6月より筆者作成。

3)技術の移転と拡散よる台湾工業の発展パターン

上述したように、台湾の経済発展の一つ重要な要因は、外資企業の誘致である。この外資企業の誘致を通じて、不足する資金が補足されたのみではなく、経済発展、特に工業化に台湾が持っていない不可欠な技術もその外国人投資に伴ってもたらされた。台湾の経済発展に必要な技術発展は、外国企業の導入を基点として、行われたといっても過言ではない。その技術導入は、表1-9のように非常に活発である。しかし、こうして導入された技術は、いったいどのように台湾の産業発展基盤の形成につながったのか。それは台湾企業の知識の獲得

・蓄積の特徴から読み取ることができる。

表1-9　技術導入件数（1952-86年）

業　　種	アメリカ	日本	ヨーロッパ	その他	合計
農業・漁業。牧畜業	-	1	-	-	1
鉱業	-	-	-	-	-
食品加工	26	51	7	3	87
紡績	22	34	5	1	62
アパレル・はきもの	7	13	1	3	24
木材・竹製品	-	3	2	2	7
紙製品	10	15	2	-	27
皮革・皮革製品	1	3	2	-	6
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ･ｺﾞﾑ製品	26	94	14	3	137
化学	129	262	82	14	487
非金属鉱物製品	15	63	12	2	92
一次金属・金属製品	44	209	31	4	288
機械	37	261	58	6	362
電気機器	169	407	54	3	633
建設業	2	21	4	-	27
貿易業	-	1	-	-	1
金融・保険業	-	-	-	1	1
運輸	-	4	-	-	4
サービス業	33	50	4	11	98
その他	12	56	56	-	83
総計	533	1,548	293	53	2,427

出所：『台湾総覧』、台湾研究所、1987年。

台湾企業での知識の獲得・蓄積のパターンの特徴は、次の３点にある。

(1) 知識の学習・蓄積の主体としての個人

常識的に、日本企業において学習は、グループ・ダイナミックスを通じて行われるといわれている。日本での学習の主体は組織であるといえる。それに対して、台湾企業での知識の獲得や蓄積は、知的共有という慣行や信念が強くないので、ほとんど個人レベルにとどまっている。企業においての学習は、組織においての活動であるが、実際の行動主体は個人に限られているといえる。しかも、学習結果はしばしば他人に及ばない。グループの形でそういう活動を行なっても、情報共有は十分に行われない。組織は知識の蓄積体よりも知識の教育体であり、個人はそういった知識の吸収体となる。しかもその知識はほとんど個人レベルで蓄積される。

(2) 知識の社会的波及

台湾の従業員の離職率は、日本と比較すれば、非常に高い。平均的に言えば、一般の台湾企業の離職率が30%を超えるのは珍しくない。日本企業では離職率は一般的に3%前後である。台湾では、こういう状況の下で、前述した個人の学習

の成果を特定の組織のなかで使い続けるのは難しい。それは特定の組織にとってマイナスであるが、社会全体にとってはプラスになることもある。もしそういう知識や技能が非常に不足しているときには、従業員の企業間移動によって、個人が習得した知識や技能が社会的に波及・拡散されるからである。

(3) 流動的な学習

台湾企業における知識の学習・蓄積は個人によって、しかも固定化されない場で行なわれる。知識は学習主体の移動につれて移される。学習主体は同一業種で仕事をするとはかぎらないので、その学習メカニズムはよりダイナミックである。その学習・蓄積された知識は、また学習主体の他業種への転職によって、異業種間の知識融合を可能にする。したがって、台湾での学習は、バラエティーに富んでいるのである。しかし、企業組織にとって、学習は、途中でメンバーの予測できない企業退出で、計画通りに行えないことがある。企業の存続にかかわる知識の継続的な学習・蓄積や創造は、妨害され、問題になる。

以上で述べてきた知識の獲得・蓄積パターンを通じて、外国から導入された技術は移転・拡散された。そういう技術の移転・拡散メカニズムによって、多くの中小企業が形成された。台湾の工業化はこうした技術の普及によって速やかに進められたのである。今日、これらの中小企業は、台湾経済構造の主体に至るまで成長し、経済発展を支えている。なお、台湾企業の大部分はこういう技術発展パターンの支えによって発展してきたので、かえって外国技術依存が根強くなった。こういう外国技術依存の傾向は、国内の産業発展基盤が徐々に強められているにもかかわらず、前より強くなっているようである。

しかし、以上で述べてきた経済発展の要因及び特質は、ほとんど経済学上の研究結果である。台湾企業の優れた競争力の源泉である台湾特有の企業経営方法・基本的思考はいったいどのようなものであったか、企業の経営発展の主要な駆動力がどのようなものであるのか、という疑問、議論には、一貫した理論が欠如している。以上の疑問に答えることができるなら、台湾企業の経営発展についての理解を深めることができるはずである。それが本論のねらいである。

第二節　台湾企業の経営発展のマクロ的特徴

台湾経済の躍進を実際に支えたのは企業である。周知の通り、中小企業は、台湾の経済発展の主な担い手であった(3)。しかし、大企業とか、中小企業とかを問わず、この三、四十年間の持続的な発展とともに、企業の規模は大規模化しつつである(4)。こうした台湾企業の経営発展は、どのような背景のもとでも

たらされたのか、そして、社会的視点から見れば、台湾企業の経営発展は、どのような特徴を持っているのか。次に、この問題について検討することにしよう。

1）ダイナミックな経済社会

企業を長期的に持続させていくためには、消費者の需要を満足させることによって、社会への貢献をしつづけなければならない。同時に、社会からさまざまな資源の供給を受けなければならない。アウトプットとインプットの双方で、企業は、社会、時代、地域などの背景に影響されているのである。台湾の経済、社会背景の変化はどのようであったのか。

(1)経済構造のダイナミックな転換

台湾の経済構造は、農業中心経済から、軽工業中心経済を経て、重化学工業や情報産業中心経済に移行してきた。そして、工業形態は労働集約型軽工業から、資本・技術集約工業に変身した。これまでの四十年間に、起きたダイナミックかつ圧縮的な転換は、「台湾の奇跡」と呼ばれている。これらの転換は、台湾の企業経営の発展にさまざまなインパクトを与えている。

(2)社会の近代化と多様化

台湾は、封建的思想である儒教思想の本拠地の一つであるから、かつては封建的な思想が主導的な地位を占めていた。しかし、西洋的近代化の潮流が流れ込んできてから、大きな変化が起こってきた。現在台湾の中国人社会は、伝統的中国社会ではなく、欧米のような社会でもなく、一種の新しい現代的中国人社会になりつつある。こうした社会の形成中の一大特徴は、伝統的な物事のすべてを感情的に拒否しながら、現代的と見なされる物事のすべてを呑込んでいるところにある。そのなかで、台湾社会の価値観、規範などは分岐しつつある(5)。このような多様化は、企業経営の発展にダイナミズムを与えている。

2）中国の固有特性の顕在化

台湾社会は近代化することによって、伝統的社会から蛻変していくが、伝統的思考を完全になくすのは不可能である。台湾の企業経営は、こうした激変している背景において、新・旧価値観や規範の錯綜した影響のもとで変化している。しかし、これまで、創業者はまだ企業経営の第一線で活躍している。彼らが持っている伝統的思考は企業経営に対して、依然として大きく影響している。したがって、彼らが、儒教思想の論理に沿って、組織中の人間関係を生み出そうとした結果、企業組織のなかに、中国的特徴が顕在化されることになった(6)。しかも、組織風土が一旦形成されたならば、経営者の交替によって、それを変えるのは相当難しい。したがって、経営者の交替期に迎えている台湾企業でも伝統的思考は、主導的な地位であるとまでは断言できないが、いまだに重要

な地位をしめている(7)。中国思想の固有の特性は台湾の企業経営の一つの特徴になっているのである。

3）段階的な企業経営発展

台湾の経済発展の初期には、資金、人材、管理知識などの資源は非常に不足していた。第一代の創業者たちが事業を起こしたころは、ほとんど小規模の零細企業としてスタートするしかなかった。しかも、当時は儒教倫理が非常に重視されていたから、創業の中心メンバーあるいは全員は、儒教社会の基本的構成単位である「家族」のメンバーであることが多かった。現在の台湾企業の前身はほとんどこうした「家族」企業であった。こうした企業組織の発展は、黄光国氏がいっている「家族企業の発展段階と組織形態」モデル(8)によって、説明されている。それは、図1-3のようである。

「家庭」企業は、家族だけを雇用する段階の組織である。このような企業が規模を拡大すれば、家族以外の人を雇用しなければならなくなる。企業組織が持続的に発展すれば、大規模化につれて制度化の壁にぶつがる。制度化しなければ、企業経営は完全にオーナ経営者の個人によって運営される。もし制度化すれば、今日われわれがいうような企業になる。しかし、制度化した企業は、経営と所有の分離の状態によって、また二つの形態に分かれている。このような企業発展ステップは、全ての企業発展を説明しきれないが、ある程度発展してきた一般企業の発展プロセスはまさにその通りである。台湾の企業経営発展の特徴が、発展の段階によって異なるのは明かである。したがって、台湾の企業経営発展についての研究は、こうした特徴に注意を払わない限り、一時的な結論に結び付く恐れが十分にある。

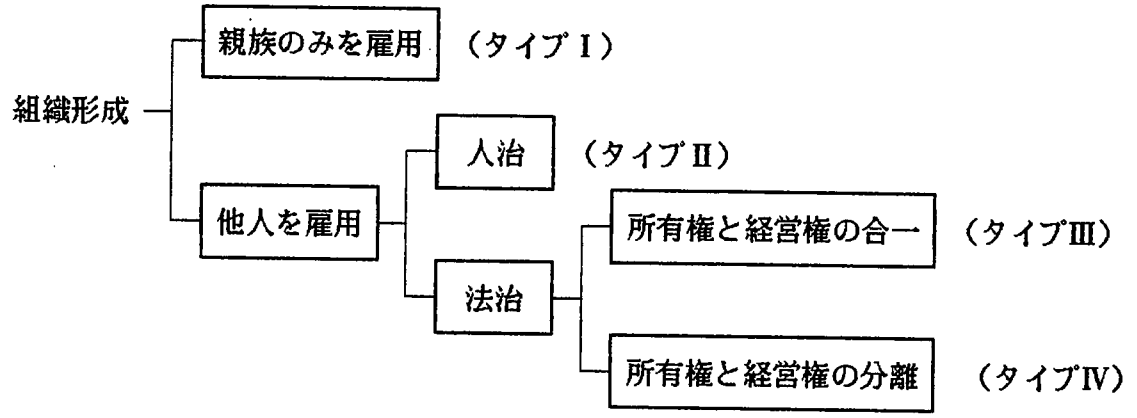


図1-3　家族企業の発展段階と組織形態
出所：黄光國、「中國式家族企業的現代化」、香港中文大学マーケティングと国際企業学科が主催した「中國式管理検討会」の報告文、1986年12月9-13日。

４）外来的多様性との融合

台湾経済は、農業中心経済であった当時、工業の発展は著しく立ち遅れていた。しかし、経済の近代化、雇用増加、消費財供給の増大をはかるための工業化を促進するために、膨大な資金や技術が必要である。台湾は、早くから外資導入に関する法制度を整備し、そして現実に合致させるため、機敏に法改定を行なった。当時他の途上国が、まだ外資導入法制にほとんど手をつけていなかった時に、こうした手厚い政策は、台湾が外国人投資の導入にいかに熱心であったのかを示している(9)。外資が、台湾経済に対する貢献度は、1985年について見てみよう。輸出面において輸出総額の16％を占め、雇用面において製造業部門のみでは、9％を占めている。近年来、国内民間企業の成長によってこうした貢献度は、低下しているにもかかわらず（例えば、1974年の輸出貢献度は23％以上であった）、外資は、やはり台湾経済にとって重要である。単に製造業を中心とするだけではなく、1985年にサービス部門への外資導入も認められるようになった。台湾が、外資導入による国内産業の育成や構造転換を狙っているのは、自明である。外資企業が台湾経済の発展に対して、非常に重要な役割を果たしてきたのは言うまでもないことである。そして、外資導入に伴って生産技術や経営管理知識などが多く導入された。したがって、導入された経営管理方式は、日本式、欧州式、米国式と、非常に多様である。また、これらの経営方式は、その波及効果によって、台湾の企業経営発展に大きいインパクトを与えている(10)。

他方、台湾での家族企業も社会の変遷に伴って、西洋の科学的管理法を学習し(11)、企業経営の現代化をはかってきた。ことに、最近十ないし二十年間は、留学組が西洋の管理理念を既存企業に導入させつつである(12)。したがって、台湾の企業経営は、今後も大きく変化しつづけるであろう。

上述したことから、台湾の企業経営発展は、非常に多彩であると思われる。しかし、それは多様化していく一方だけではなく、他方、企業間の学習を通じて融合化の傾向も見せている。黄光国氏が行なった「台湾地域企業組織形態與員工工作士気」（台湾の企業組織形態と従業員のモラル）研究では、制度化した台湾企業での従業員のモラールが、外資企業と同様であるけれども、制度化しない家族企業より高い、ということが明らかになった(13)。制度化した企業は、学習を通じて制度化を取り込むことは、企業経営上のシステムを融合させている。企業経営上の融合性は、台湾の企業経営の発展にとって、不可欠なものであり、一つの重要な特徴である。

以上では、台湾企業の経営発展における社会背景やマクロ的特徴について検討してきたが、台湾の経済発展を促す企業の経営発展は、いったいどのよう

に行われるのか、そして、その経済発展をささえてきた主力企業は、いったいどこに求められるのか、についての研究は、まだ深める必要がある。これが本論文の課題である。

(1)服部民夫、『韓国の経営発展』、文真堂、1988年、28頁を参照。
(2)涂照彦、『NICS』、講談社、1988年、16頁。
(3)廖文志、楊杜、尹大栄、「極東のテレビ産業」、『六甲台論集』、第36巻第3号、平成元年10月、53-70頁。
(4)劉進慶、「台湾の中小企業問題と国際分業」、『アジア経済』、VOL.30、NO.12、1989年12月、38-65頁。
(5)段昌國、「台湾多元化中心的困擾」、『光華』、VOL13、NO.5、1988年、66-67頁。
(6)黄光國、「中國式家族企業的現代化」(中国的家族企業の現代化)香港の中文大學が主催した「中國式管理研討会」(中国的管理フォラム)にての発表論文、1986年12月 9-13日、2頁。
(7)郭崑謨、「中、日、韓三國管理行為」、『中國論壇』、16巻9期、1983年、17-18頁。
(8)黄光國、前掲文。
(9)北村かよ子「多国企業の進出」『国際加工基地』(谷浦孝雄編)、アジア経済研究所、1988年、129-151頁。
(10)賴栄仁、『美、日在台企業管理技術移転之研究』(在台の米日企業における経営スキル移転の研究)、博士論文、政治大学、経営学研究科、1986年。
(11)黄光國、前掲文、1頁。
(12)郭崑謨、前掲文。
(13)黄光國、「台湾地区企業組織形態與員工工作士気」、『中央研究院民族學研究所集刊』、第56期、1983年秋、145-193頁。

第二章　経済発展のリーディング企業

台湾はこの四十年間で、すさまじい経済成長を遂げてきた。この経済成長は、所得水準の増加のみではなく、富分配の平等性、都市と農村の均衡、中小企業による中産層の成長、わずかな外債、そしてインフレなき成長という特徴をもっている。こういうような経済発展のサクセス・ストーリーは、さらに開発途上国のモデルと呼ばれるほど賞賛されている。

こういう経済発展を支えてきた主役は中小企業だと多くの学者が提唱している。しかし、はたしてそうであろうか。

表2-1から見てわかるように、中小企業は従業員雇用数と輸出において、半数以上を占めている。しかも、それぞれは中小企業以外の企業（中堅企業、大企業、以下大企業と称する）の２倍ぐらいである。また、中小企業の生産も全国の半数を越えている。したがって、中小企業は、確かに台湾経済発展上に欠かせない役割を果たしていることがわかる。なお、中小企業の生産の七割以上は輸出されるので、台湾経済が輸出により発展してきたとするならば、中小企業は台湾の経済発展を担ってきたことになる。

表2-1　台湾の大、中小企業についての比較(%)

	従業者数[1]の構成比	生産額上[1]の構成比	輸出額上[2]の構成比	生産高上[2]の輸出比率
大企業	30.0	45.0	37.0	35.3
中小企業	70.0	55.0	63.0	75.1
合　計	100.0	100.0	100.0	

出所：1)台湾：1983年12月31日法人税資料により中小企業処が作成した資料、
2)「台湾における中小企業施策(1985)」、『台湾総覧(1986)』、台湾経済研究所、425-428頁より筆者作成。

台湾の中小企業はこういった前例のない優れた業績をあげているので、台湾の経済発展について述べようとすれば、中小企業が焦点となってきた。中小企業の重要性は否定できない。しかし、中小企業だけを台湾の経済発展の駆動力として説明するのは妥当であろうか。大企業の貢献を無視してよいのだろうか。大企業は、中小企業に原料や素材を提供している。このような支えがなければ、中小企業の発展はありえなかったであろう。また、大企業も自ら輸出をおこなっている。経済発展のなかで大企業は無視できないのである。次に、経済発展に対する大企業の貢献について検討することにしよう。

台湾の中小企業は企業総数の99%ぐらいを占めている。その残りは、公営企業

と民間大企業によって占められている。この僅か1%の企業が、表2-1に見るように、就業人口の30%を雇用し、GNPの45%を産出している。企業数は僅かであるが、量的には、大企業が中小企業以上の成果をあげているのである。また、この数字は、大企業の生産性が中小企業よりはるかに高いことを意味している。

なお、大企業の中の公営企業はほとんど基幹産業であるので、輸出はほとんど行っていない。したがって、表2-1に見るように、大企業の生産高の輸出率は35.3%であるが、それはすべて民間大企業によるものである。1981年のセンサスによると、台湾の大企業は1078社である。ちなみに、1985年上位1000大企業についての調査によれば、公営企業の売上は、上位1000大企業の総売上の25%を占めている。これらの数字からごく単純に推計すれば、民間大企業の生産高の輸出率は47%になる。台湾の大企業はほとんど内需指向的だという常識とは異なって、民間大企業も輸出に大いに貢献していることがわかる。大企業、特に民間大企業も、輸出志向的なのである。しかも、その経済発展上の重要性は、中小企業に劣らない。

さて、以上は、規模別企業の経済発展への貢献についての分析であるが、台湾の経済発展の根本的な要因を探るためには、この大企業と中小企業の関係と相互依存のプロセスについて検討しなければならない。

台湾の企業グループは、大企業と中小企業の両方の性質を共にもっている結合体である。したがって、企業グループは、研究対象としては最適であると思われる。しかも、企業グループは、台湾の経済成長の累積によって生みだされた企業体であるので、すなわち、企業グループは中小企業からスタートし、経済発展と伴って成長してきたので、その成長過程は、まさに経済成長を物語っている。したがって、企業体という側面から、台湾の経済発展の根本的な要因を解明するにあたって、企業グループを研究対象とするのは、妥当である。本節のねらいは、台湾経済を推進させる根本的所在を明らかにするということに念頭をおきながら、台湾企業の代表格をもっている企業グループの経済発展上の役割及びその発展プロセス上の特徴を明確にすることにある。そのために、まず企業グループの経済上に占めている重要性について検討して行きたい。

台湾での最初の企業グループは、どれなのかは企業グループの定義によって異なるので、はっきりわからない。しかし、多くの企業グループは、終戦後の復興期に生み出された。そして、経済成長に伴って、数多くの企業が創業され、それをきっかけにもっと多くの企業グループが発展してきた。中華徴信所（企業の信用調査を主要事業とする会社）の平均二年ごとの、台湾の上位100大企業グループについての調査分析によると、この20年間に収録された企業グループは227グループある(1)。したがって、1990年まで台湾に出現した企業グル

ープは、少なくとも227グループだと言える。収録された企業グループが所有している子企業数は、表2-2に見るように、増えているものの、それほど多くない。しかし、各グループは、少なくとも一つ以上の大企業をもっているので、これらのグループは経済上の影響力が非常に強いと言える。

表2-2　上位100大企業グループの子企業数の推移

年　　度	1970	1973	1975	1977	1979	1981	1983	1986	1988
子企業総数	625	784	678	651	645	713	745	738	832
企業ｸﾞﾙｰﾌﾟ数	100	111	106	100	100	100	96	97	100
平均子企業数	6.2	7.0	6.4	6.5	6.4	7.1	7.7	7.6	8.3

出所：中華徴信所、『台湾地区集団企業研究(1990/1991年版)』、1989年12月、52頁。

さて、これらの企業グループの経済上の影響力はいったいどのようであるのか。1988年末、登録している企業数は約34万ある。1989年に集計した上位100大企業グループの子企業数は832ある。上位100大企業グループの所有企業数は、全国企業数の約0.24%を占めるにすぎない。企業数からみると、台湾の上位100大企業グループは、小さな存在であるように見える。しかし、表2-3に見るように、この上位100大企業グループは、全国の就業人口の4.63%(37.5万人)を雇用し、グループ内の一企業あたり450.7人を雇用し、それは一企業23.8人という全国企業平均雇用数よりはるかに多いので、これらの企業グループには、平均よりも大規模な子企業を有していることがわかる。この数字は、雇用において、上位100大企業グループが持っている経済上の重要性を物語っている。

表2-3　上位100大企業グループの従業員数及びそれの全就業人口に占める比率

	1971	1973	1975	1977	1979	1981	1983	1986	1988
企業ｸﾞﾙｰﾌﾟの雇用人数	235	277	286	300	313	308	330	335	375
就業人口総数	4738	5125	5521	5980	6424	6672	7070	7733	8108
企業ｸﾞﾙｰﾌﾟの雇用率(%)	4.96	5.40	5.18	5.02	4.87	4.62	4.67	4.33	4.63

出所：単位は千人。中華徴信所、『台湾地区集団企業研究(1990/1991年版)』、1989年12月、67頁。

なお、企業グループは、産出面でも非常に重要な地位を占めている。表2-4に見るように、上位100大企業グループは、これまで、ほぼ一貫して、GNPの30%ぐらいを産出しており、占有率は拡大している。この上位100大企業グループの産出面での重要性を裏付ける資料として、1989年台湾の100大製造企業の所有形態について見てみることにしよう（表2-5）。100大製造企業から、公営企業や外資系企業を除く、残りの71社は民間大企業である。その中で、上位50社に属している企業数は34社であり、そのうちグループ系企業は32社、すなわち94%を占

めている。上位51-100社に属している企業数は37社であり、そのうちグループ系企業は25社、すなわち67%を占めている。民間企業の中で、グループ系企業は80%を占めているのである。ちなみに、100大製造企業の1988年の産出はGNPの29.54%を占めており、他企業とは比較にならないほど重要性を持っている。その産出の大部分はグループ系企業によって占められているのである。したがって、企業グループは、全国の産出面においても、非常に重要な地位を占めているのである。

表2-4　上位100大企業集団の売上がGNPに占める比率の推移(%)

	1973	1975	1977	1979	1981	1983	1986	1988
比　率	34.6	29.7	29.1	32.8	29.9	31.7	30.3	34.0

出所：中華徴信所、『台湾地区集団企業研究(1990/1991年版)』、1989年12月、67頁。

表2-5　1989年上位100大製造企業の所属分析

	公営企業	外資系企業	企業ｸﾞﾙｰﾌﾟ系企業	非企業ｸﾞﾙｰﾌﾟ系企業
上位50社	9	7	32	2
51-100社	1	12	25	12
合　計	10	19	57	14

出所：「天下1000大製造業順位（順番付け）」、『天下雑誌』、1990年6月より筆者作成。

全国からみれば、この上位100大企業グループは、4%強の就業人口を雇用し、34%のGNPを産出している。上位100大企業グループが台湾の経済にとって、いかに重要なのかを明示している。また、表2-1、表2-3、表2-4を参照しながら、1983年の企業グループ、大企業及び中小企業の生産効率について比較すれば、中小企業は、全就業人口の7割を雇用してGNPの55%を産出し、大企業は、全就業人口の3割を雇用してGNPの45%を産出し、上位100大企業グループは、全就業人口の4.67%を雇用してGNPの31.7%を産出していることがわかる。上位100大企業グループの生産性は、大企業や中小企業によりもはるかに優れていることがわかる。

1989年をみると、上位100大企業グループの832の子企業の中で貿易部門を有する企業あるいは貿易を専門に行っている企業の数は113である(2)。それは、上位100大企業グループの子企業数の七分の一である。台湾の経済発展は貿易によって支えられてきたが、この上位100大企業グループもそれを反映している。

表2-6と図2-1に見るように、企業グループの成長率はほとんどGNP成長率を大きく上回っている。上位100大企業グループは、経済成長の牽引力になっているのである。台湾の経済発展の牽引力として、企業グループは、重要な役割を占めてきたのである。

以上で見てきたように、台湾の企業グループは、企業数では、ごく僅かの比

率しか占めていないが、従業員数、生産高、生産性、輸出に関しては、きわめて重要な位置を占めている。このような重要性を認識すると、台湾の経済発展は中小企業によって支えられてきたという常識は、必ずしも正しくない。すくなくとも、それは一面を指摘したものでしかないのである。

表2-6　上位100大企業グループの売上成長率及びGNP成長率の推移(%)

	'71[1]	'72	'73	'74	'75	'76	'77	'78	'79
売上成長率	10.2	36.3	47.5	17.7	9.3	24.8	21.2	26.7	27.4
実質GNP成長率	12.8	13.2	12.9	1.1	4.8	13.7	10.0	13.5	8.2

	'80	'81	'82	'83	'84	'85[2]	'86	'87	'88
売上成長率	19.6	11.0	10.6	17.5	12.0	2.5	14.2	20.1	17.1
実質GNP成長率	7.3	6.1	2.8	7.7	9.6	4.3	10.7	11.9	7.8

（注）1)1970年の売上高とGNPを母数となり、1971年台湾は国連に退出。
2)1985年アメリカが台湾に対して輸入制限措置を取る。

出所：(1)上位100大企業グループの売上成長率：
中華徴信所、『台湾地区集団企業研究(1990/1991年版)』、1989年12月、55頁。
(2)台湾のGNP成長率：Council for Economic Planning and Development,R.O.C., Taiwan Statistical Data Book (1990年版),PP.26-28より筆者作成。

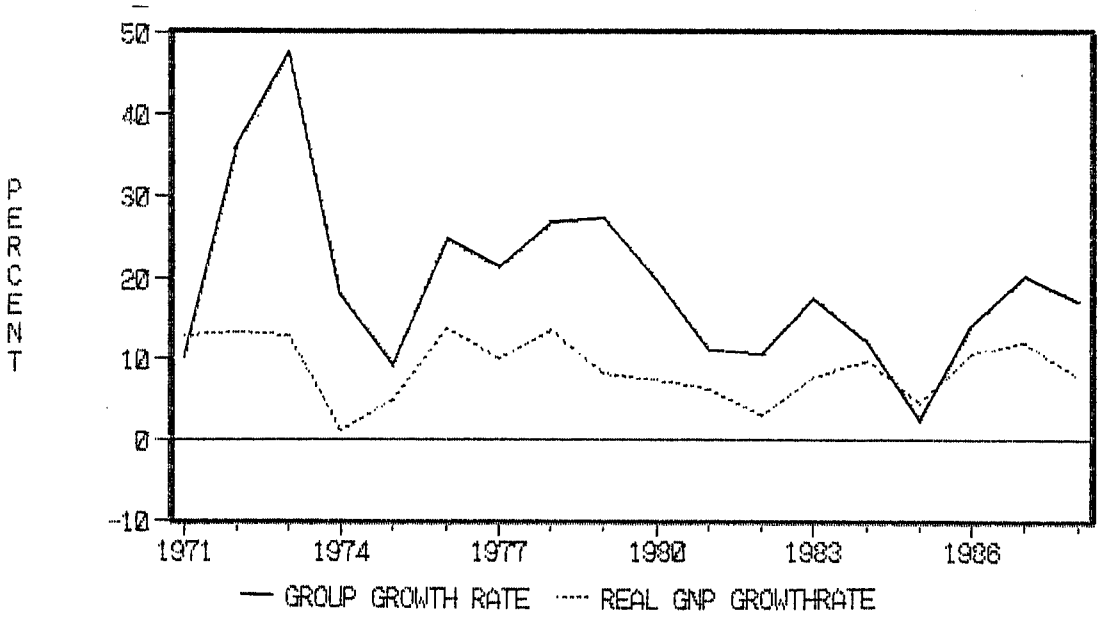


図2-1　上位100大企業グループの売上成長率及びGNP成長率の推移(%)
出所：表2-6の資料の図示。

(1)中華徴信所、『台湾地区企業集団(1990/1991年版)』,1989年12月、41頁。
(2)同上書、51頁。

第Ⅱ部

台湾の企業経営発展についての諸研究の展望

台湾企業の経営発展についての研究は、台湾の経済発展と同様立ち遅れている。しかし、70年代の経済高度成長に伴って、台湾の企業経営の研究は徐々に注目を集め始めた。特に、80年代に入ってから、台湾の企業経営の「ルーツ」を探すのがブームになった。台湾の企業経営に関する一貫した理論は、いまだに存在しないが、こうした研究が時代の経過とともに、台湾の企業経営論についての知的蓄積をもたらした。ここでは、これまでの台湾経営発展についての研究が、生み出した知識とそれの理論的・方法論的な特徴を簡潔にまとめよう。こうした要約から、台湾企業の経営発展に関しての研究方向の示唆を得ることができる。

台湾企業の経営発展についての研究は、誰によって始められたのが分からないが、様々な視点から行なわれてきた。今日、こうした研究は、二つの潮流に大別できる。第１は、中国の伝統的理念に基づく経営哲学的研究であり、第２は、企業システムとその形成に焦点を当てる制度論的研究である。次に、それぞれの潮流をまとめて検討しよう。

第三章　中国の伝統的理念に基づく経営哲学的研究

経営哲学的研究は、中国の伝統的思想・文化・思考が企業経営の指導指針として、どんな機能を果たしているのか、また、それらを現代的な企業経営の指導理念とするために、どのように体系的に再構成されるべきのか、を分析している。次に、今日まで、展開されてきた哲学的研究を体系的に要約することにしよう。

第一節　中国人の行動の基本的思考

あらゆる社会集団は、組織的な協働体である。こうした組織的な協働を機能的に果たすためには、２種類の条件が必要となる。

一つは、濃密な相互作用を行なうための基盤の共有と安定である。その基盤は、組織メンバーが共有している「ものの見方」「考え方」である。共有された基盤のもとに、常軌的な組織行動や仕事などを遂行することによって、組織目標が達成される。

しかし、激変する環境にさらされている組織は、常に新奇な事態に直面する。こうした状況において、組織的な協働を行なうために、その状況に対しても共通の意味を与えられるような基盤を、持ったなければならない。したがって、こうした基盤の柔軟性、発展性（革新性）が、第二の条件となる。こうした二つの条件が満たされて、組織的な協働の存続が可能になる。これらのことを説明しうるのは、パラダイムという概念である(1)。

パラダイムとは、組織メンバーに共有された世界観、ものの見方であり、共通の思考前提、思考の枠組み、方法論である(2)。その世界観、ものの見方などの中には、ある特定の組織のメンバーのみに共有されているものもあるが、もっと大きい範囲で、例えば、民族に共有されているものもある。後者は、民族の独有の自然観、宇宙観（cosmology）などである。次に、中国人の行動の基本的思考である宇宙観と、それに基づいて派生してきた行動の基本的法則について検討しよう。

１）宇宙観：

中国人は昔から、宇宙の創成について、独自な見方を持っている。宇宙の創成は次の通りである。すなわち、最初の混沌の時期は、「太極」と呼ばれる。太極は、精気の凝集体である。太極の運行によって、太極は陰と陽に分け、陽

は軽くて清いから、天になり、陰は重くてどす黒いから地になる。陰、陽のとけあいによって、水、火、木、金、土が生成される。陰、陽の二気は「二」と呼ばれ、水火木金土は「五」と呼ばれる。「二五」の精の巧みな組合せによって、万物が生まれる(3)。そして、万物の中で最も優れているのは人間である。また、「道」（宇宙のあらゆる物事の運行の道理、一般に天理と呼ばれる）は、天地の源であり、天地は万物を生み出した源である。「道」から見れば、人間と天地はともに下位にある。すなわち、「天理」を執行する場合には、人間と天地を同一視することができる。人間と天地は「一体」である。このような中国人の宇宙観は「天人一如」と呼ばれる(4)。これは、経営哲学研究派の出発点である。

２）中国人の行動の基本的法則：

上述した宇宙観に基づいて、二つの行動法則が派生する。

(1)臨機応変の原則

中国人は、天理に即して昼夜、四季の順番の更替などの自然変化、そして、人事の得、失、盛、衰、浮、沈を納得しながら、天地万物及び人事が、恒久不変ではないという原理を理解している。この原理に応じての行動原則は「窮則変、変則通」（物事が発展して極限までくると臨機応変が生まれ、臨機応変をすればまた発展し続ける。物事は発展があってのみ存在を続ける。）ということである(5)。

(2)「和」の原則

「和」とは、精神、物質上における異質的な要因を適切に調節することによって、生み出されるバランス状態である。中国人の伝統的思想は、一見して対立的な天地から、人事に至って、対立が両立できるような見方をしている。例えば、陰と陽、天と人、剛と柔などのそれぞれは対立的である。しかし、中国人は、それらを対立的だと思わず、相互補完的だと見なしている(6)。したがって、中国人が物事を対処するときに、一番重要な原則は「和為貴」（和を貴しとする）である(7)。

こうした原則は、数千年来の中国人の行動の指針として果たされるとともに、中国人の行動に関する種々な側面に影響をも及ぼしている。

第二節　中国哲学が経営の哲学的基礎になる可能性

中国哲学は、形而上の科学であるので、それを経営に応用すれば、経営管理の道具性が極めて乏しい。したがって、台湾に適合する経営哲学概念を作るた

めには、まず、現代的経営知識や技術を中国哲学の中へ導入しなければならない。また、中国哲学は、経営の哲学的基礎を構築するために、洗練されなければならない(8)。しかし、その前に、中国哲学が経営の哲学としての機能を果たすことができるのか、ということを明らかにしなければならない。その可能性を明らかにすることが、この節のねらいである。この節では、成中英氏の中国的経営哲学の構築の可能性についての探究(9)に基づいて説明しよう。

1）中国哲学は、全体観念を重視し、それに関する示唆をも十分に持っている。

中国哲学は、天から万物までの構成体系を対象として発展し、また、この体系の層別間の関わりを規定しているので、特定の構成単位をより一段上のレベルから見ることができる。こうした体系は、非常に秩序立っている。一番大きい範囲に囲まれる全ての物事は、より緊密な相関関係を持ち、一つの生体体系を構成している。一般に、経営哲学は、組織行動の指導指針となるという機能を持っているから、組織の全体にたって哲学的体系を構成しなければならない。中国哲学はシステム的な全体観を持っているので、中国哲学は、中国的経営の哲学的基礎となる可能性がある。

2）中国哲学は、組織内の個体間の相互依存関係を強調し、重視する。

中国哲学は、上述した通り、陰、陽の互動に関する道理を重視している。「陰、陽」が生み出す相対性、多重性、相互転化性の示唆によって、組織運営に関するすべての物事の相互依存関係を分析することができる。組織に関するあらゆる物事間の関係は、固定的ではなく、むしろ相互依存的であり、融通のきくダイナミクな関係である。したがって、集団内の個体間の相互依存関係を重視している中国哲学は、経営哲学における組織内の個体間の依存関係を体系的に考えるのに役立つ。

3）中国哲学は、バランスと和の観念を持っている。

物事間の相互依存関係の調和状態は、関係者間のバランスによってもたらされる。それに対して、バランス状態が崩壊すると、物事間にはコンフリクトが起きる。全体の和諧は創造をもたらすが、全体のコンフリクトは破壊をもたらす可能性が高い。もちろん、全体のコンフリクトは必然的に破壊をもたらすとはかぎらない。もし、こうしたコンフリクトが、最終的に、全体的和諧という前提に立って解消されれば、全体の新たなバランスをもたらすことができる。

また、中国哲学は、「中道」を重視する。「中道」とは、折衷ではなく、バランスと和諧を体現し、維持する原則である。経営哲学は、組織内のあらゆる物事の相互依存関係のバランスや和諧を維持する指導性を果たしている。したがって、中国哲学は、経営哲学のこうした要求に答えられる。

4）中国哲学は、「知行合一」を重視している。

中国哲学は、人が心の働きへの絶えず反省を通じて理を悟る、そして篤実の自己修養を通じて理を実践する、ということを教えている。例えば、「天人一如」である人間が、天道を実践してはじめて、天と合一するようになる。しかし、天道とは、人間の自らの心の働きの発揮であり、自己修身を通じてしか体得し、理解することができない。したがって、人間は、天の立場にたって考えて、納得した天道を実践すべきである。それはまさに「知行合一」である。経営哲学は、単に「ものの考え方」だけではなく、特に重要なのは実践できる「ものの考え方」である。中国哲学は、経営の実践にかんしてこのような示唆を与えることができる。

経営理念は、組織体の社会的使命や社会との調和、そして組織体の存続目標、構成員の行動指針を明示するという機能を持っている。中国哲学は、この機能の発揮に関する基本概念を持っているので、経営の哲学的基礎になる可能性を十分に持っている。次節では、上述した中国人の基本的思考や、中国的経営哲学の基盤を背景として、中国的経営哲学の生成と体系について検討しよう。

第三節　中国の伝統的思想における経営の意義

中国の固有文化の中で、治国平天下の理を説明することを目標として、書かれた経典は『大学』である。『大学』は、政治哲学である。したがって、組織体の運営という視点において、『大学』の理は、経営の理と見なすことができる(10)。こうした経営の理の最高原理は『大学』の第一章で、「大学之道、在明明徳、在親民、在止於至善」を明示している。

「明明徳」とは、われわれの生まれつきの「徳」（明徳）を明かにさせることである。すなわち、それは、われわれが「理」を納得できる生まれつきの本能を発揮させることである。それは、「修身」（己を修める）である。

「親民」とは、人民がお互いに親しむようにさせることである。組織運営において、それは、管理者が、部下の生活面のすべての面倒を見て、部下が心安らかに生活することができるようにさせることを指している。それは、「安人」（人心・民生を安定させる）という。

「止於至善」とは、至善に止まることである。その意味は、至善の状態になるなめに、調整、改善を絶えずに行なわなければならない。すなわち、「安人」の目標を達成するためには、「安人」にかかわる施策を環境変化に適合させなければならない。

以上の関係は、図3-1の通りである。経営の意義もそこに求めることができる。経営とは、まさに「修身」から「安人」に至ることである。そういう過程が実行できるときに、経営の使命を達成しうる。したがって、経営のエッセンスは「修身安人」にある。

次に、その二つの中心項目、「修身」と「安人」の実現ステップについて検討しよう。それの関連関係は、図3-2に見るようである。

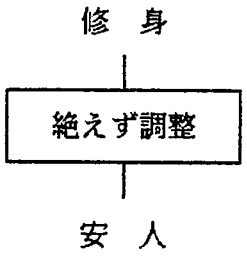


図3-1 中国哲学における経営意義の構成
出所：曽仕強、「中國管理哲学的精義」（中国の経営哲学のエッセンス）『哲学與文化』、第12巻、第1期、1985、18-25頁、図二を筆者修正。

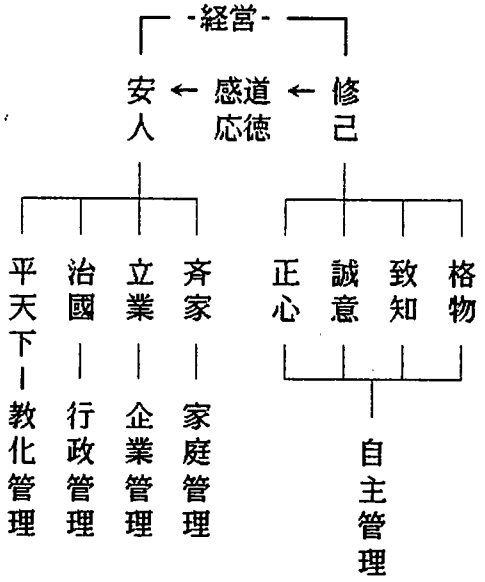


図3-2 中国哲学における経営意義の構成と中心条目
出所：曽仕強、「中國管理哲学的精義」（中国の経営哲学のエッセンス）『哲学與文化』、第12巻、第1期、1985、18-25頁、図二と図六により筆者修正。

1）修身：

中国の伝統的思想における上下間の相互作用の生起には、「居上先施律」（上位レベルの人が、先に「仁徳」のような行動をしなければならないこと）という前提がある(11)。それは、相互作用の起動原則である。したがって、経営

に携わる人々にとって、最初に一番重要なのは修身である。修身とは、己の行動意念、道徳、知能などの教養である。それは経営の起点だとも言える。修身を完成して初めて、経営上の役割を果たすのが可能になる。その修身を実行するためには、何をどこから入手し、どのような規則に基づいて行なうのかについては、『大学』の中に明示されている。修身の要は格物、致知、誠意、公正である。格物とは、物事の理を徹底的に研究することである。物事の理の研究や納得によって蓄積された知識は、人文、社会、倫理道徳まで広がる。それらの知識を精通するのが致知である。

次に、全ての知識を理解するのは無理であるから、誠意と公正の心を持って、すでに納得した「理」を実践して、問題にぶつがってもこういう態度と心を持っているかぎり、それを正く解決できる。以上が修身の綱目である。

2）安人：

中国の伝統的組織管理観において、安人は範囲によって、三つの段階、すなわち、斉家、治国、平天下に分けられるが、現代社会における職業生活は、非常に重要な地位を占めている。したがって、安人の範囲には企業経営を含めなければならない(12)。したがって、安人の実践綱目は、斉家、立業、治国、平天下になる。

以上の修身と安人の綱目の実践を通じて、経営の意義を明かにすることができる。

第四節　中国的経営哲学の基本理念

儒教の中心思想は「仁」である。「仁」とは、同情・友情・助け合いの気持ちである。こうした気持ちを生起させるためには、相互に受けいれあうことが必要である。したがって、「仁」は互いにバランスをもった受け入れあいから生み出される。そのバランスは「中」と言える。中国的経営哲学は、こうした「中道」を基礎とするから、中国的経営哲学の基本理念は「中道経営」と言えるだろう。「中道」の特徴は、交互性、合理性、自由である。次に、こうした中国的経営哲学の基本理念の特徴について説明しよう。

1）交互性：組織メンバー間の関わりは、暗黙的に、お互いに思いやりをもちながら行なわれる。それは、組織メンバーが、お互いの立場や思いを受け入れて、共通認識ができたことを指している。それは交互性という。

2）合理性：組織運営において、個人と組織との間には、バランスのとれた関係を求める。それは、集団を重視しながら、個人をも重視することである。なお、『中庸』も「中道に沿って行けば、どんな物事への対処にも合理的に行な

われうる」（凡其所行、無一事之不得其中、既無一事之不合理）を述べている。これは、中道的管理が合理性を持っていることを示している。

3）自主性：「無為而治」は、儒教、道教、法教の三家思想の共同理想である。しかし、こうした理想を実現するためには、組織メンバーの自主管理が必要である。中道管理は、こうした自主管理という経営の特徴を持っている。

第五節　中国的経営哲学に基づく企業運営の原動力

上述した「安人」の役割を果たすためには、上・下層間の相互作用のメカニズムを生み出さなければならない。こうした相互作用が組織運営のベースとなる。中国的組織運営観は、上層部管理者が役者（部属に奉仕する役）であり、下層部のメンバーが、そうした役者の行動の「感応」者であると見なされている。組織活動は、感応者が役者の奉仕に感じながら、自分のやるべき仕事に力を尽くすことによって完成される。それは道徳感応と呼ばれる。そのような道徳感応的組織協働が、中国的組織運営方式である。こうした組織運営の原動力は、感応メカニズムを起動する「修身」を終えた上層部である。

上層部が発動する感応メカニズムの特徴は、孔子、孟子の学説によって説明できる。孔子は「人々の本性は近いが、学習、環境の影響などによって、人々の行動が異なるようになる」（性相近也、習相違也）といった。それは、人間行動には可塑性があるので、上層部が下層部の行動に影響を与える可能性を示している。また、孔子は、政治を携わる人々に、「政は正である。あなたが率先して正しい行動をなさるならば、誰も不正を謀る者は出ませんぞ」（政者正也、子帥以正、孰敢不正［顔淵篇］）といった。それは、上層部の人々が、もし正しい行動をすれば、下層部メンバーは自然にその行動に従うことを示している。これらのことは、組織運営において、上層部が下層部との感応メカニズムを発揮することを明らかにしている。

なお、孟子は、上司と部下の間の感応メカニズムの特徴を四つに分けて説明している。

(A)出爾反爾律：上司が部下に何かをさせたら、部下もそれと同等な対応をやり返すこと。

(B)施報対等律：部下は上司にされたことと同じ程度のやり返しを上司にすること。

(C)居上先施律：上下間の感応メカニズムの起動において、上司が先に行動しなければならないこと。

(D)強恕而行律：上司は常に、以上の三律を強力に実行しなければならないこと。

孟子によれば、感応メカニズムを果たすにあたって、上司の役割、上司と部下の相対性が、非常に重要だと思われる。このような中国的組織運営における上下間の感応メカニズムは、根底においては、トップ・ダウン的であることに注意しなければならない。

第六節　中国的経営哲学の実践原則

これまでに述べてきた中国的経営哲学の概念は、ほとんど基本的な概念や原則に限られている。どのようにすれば経営の実践に必要となる制度構成、経営行動が、上述の概念、原則に基づいて行なわれるのか、すなわち、それらの制度や行動は、洗練された実践的指導原則にどのように従うのか、ということはまだ明確になってはいない。この節では、中国的経営哲学を実行する際の経営活動の実践的原則について検討しよう。

中国の伝統観念は、日常行動に、「情」「理」「法」を同時に考慮しなければならないという意識を重視している。「情」とは、人情倫理、すなわち儒教の中心思想の「仁」であり、「理」とは、物事の正当性、すなわち義理、道理であり、「法」とは、法制、すなわち制度儀法である。したがって、経営活動を行なうときにも、こうした三者に関する実践的原則を守なければならない。次には、この三者の相関関係と特徴、そして三者の経営上の実現方法を取り上げて論じよう。

1）「情、理、法」の相関関係

情・理・法は、「仁、義、礼」の通俗的な言い方であり、孔子思想の三つレベルを表している。こうした三つのレベルの思想は、立体的な枠組みを構成している(13)。上層では情、中層では理、下層では法である。おもての配列の秩序から見れば、「情」が一番重要であると思われるが、実際には、中国思想は中道思想であり、中国的経営哲学は中道的経営哲学であるので、中国人の秩序観から見れば、一番重要なのは「理」であり、最高目標が「情」である(14)。普通には、「理」を明らかにするのは簡単ではないので、「強権は公理」あるいは「厳酷の礼儀」によって、「理」は不合理な理になりやすい。したがって、孔子は「情」を最上位のレベルに置くべしと主張している。その意味は、礼儀の制度やそれの遵守は、必ず人間性にふさわしくなければならないことを示している。そして、「法」は、情と理のベースであり、孔子思想を行動化するためのレベルである。

情・理・法は三者一体のものであるが、実際には、三者の立体的な構造における各々の重要性や、実践ステップの優先性、目標上の優先性などは異なる。次に、各々の特徴を説明することによって、その三者の相関関係を更に明らかにしよう。

２）「情」「理」「法」三者の特質

(1)基礎となる「法」：

「法」は、その立体構造のベースである。一般的には、どの社会集団、国でも、組織メンバーの組織的協働を規範するような法制を制定している。こういう法則を守らなければならないという認知が組織メンバーに共有されて初めて、組織協働がうまく行なわれうる。これらの制度、法則は「法」と呼ばれる。しかし、儒教でいう「法」は、それより広範的な意味を持っている。孔子思想によれば、「法」は制度、刑、法則、礼法によって構成され、刑、法は「礼」の節度秩序に含められる(15)。それは、行為の制約よりも心の制約を重視している。したがって、「法」を実行するために重要なのは、法則、制度などの整備のみではなく、組織メンバーが「礼」の制約を守ることである。

「礼」は、孔子思想の始点である。それに基づいて、もっと上のレベルの「義」「仁」へ発展していくのが、「情、理、法」構造の発展性の特徴である。

(2)正当性、合理性である「理」：

全ての制度礼儀や組織行動は、正当性や合理性に従って行なわれる。それは、「法」の遂行が正当性や合理性に沿って行なわれることである。しかも、孔子も、「［君子たる者は］［行いは］道徳を本として礼儀にしたがって振る舞い、［言葉は］謙遜を旨として信実によって実を結ぶ。［これでこそ］君子人である」（君子義以為質、礼以行之、孫以出之、信以成之、君子哉）と主張している(16)。これは、「義」が「礼」の本質であり、「礼」が「義」の表現であることを明示している。この「義」は「理」、すなわち正当性と合理性との依拠である。したがって、「理」は「法」の根拠である。全ての「法」の制度・儀法は、合理化しなければならない。

(3)公心である「情」：

「仁」は儒教の中心思想である。それも孔子思想の終着点である。「仁」とは、大公無私に基づく「公心」（公共の立場にたって物事を考える心）から発する愛である。人が、正当性、合理性である「理」を認知し、認めることができるのは、人が「公心」を優先するによることである。なぜなら、「公心」があれば、私利を図らないからである。孟子は、「居仁由義」を主張している。それは、「仁」が「義」の基礎であり、「義」が「仁」の表現であることをいっている。したがって、「仁」は「義」の根拠である。しかも、「仁」は「仁

・義・礼」の立体的な構造の最高指導原則である。

しかし、「情」は人情倫理である。それは、「公心」に基づいて展開された人間愛である。「情」は「仁」の通俗表現である。したがって、「情」は「理」の基礎であり、「理」は「情」の表現であることが解る。以上の検討によって、「情・理・法」の論理秩序は、「法」の本質が「理」であり、「理」の基礎が「情」であることが明らかにされた。なお、人々が「法」を守る習慣を身につけたとき、正当性、合理性の「理」を求める意識を強める。更に、「理」を求める意志が強くなると、「公心」を喚起する。これが実践のステップである。

3）「情・理・法」の組織運営上の表現

「法」は、組織の典章制度や行動規範（礼を含む）である。組織運営にとって、それは制度化を意味している。すなわち、組織メンバーの活動場である制度や行動規範を明白化することである。「理」は、組織運営上において経営管理の合理化である。組織運営にとって、制度が必要であるが、環境変化や組織構成条件の変わりに伴って、制度、規範などは陳腐化する。したがって、組織が制度を整備してから、環境変化に適合するために絶えず合理化を進めなければならない。また、組織は人間の集合体であるので、組織の制度化、合理化は人間性を持たないと、本当の「合理化」とは言えない。さもなければ、組織の最高目標とも言える人間的組織の形成は達成されなければならない。「情・理・法」の組織運営上の表現は、「人間性」「合理性」「制度化」である(17)。

第七節　中国的経営哲学における意思決定プロセス

組織は情報処理システムである(18)。情報処理行動は一連的な意思決定行動であるといえる。したがって、意思決定プロセスの特徴を、組織運営の特徴と見なすことができる。この節では、中国的経営哲学において理想化されている意思決定プロセスについて検討しよう。

中国で政治哲学に関して、もっとも体系的にかかれた著書、『大学』の中では、中国的意思決定プロセスを述べている(19)。それは、「止まるを知って後定まる有り、定まって後、能く静かに、静かにして後、能く安く、安くして後、能く慮り、慮りて後、能く得」（知止而后定、定而后能静、静而后能安、安而后能慮、慮而后能得）である。その意思決定プロセスは、止→定→静→安→慮→得である。次には、それぞれのステップの意義と内容について説明しよう。

「知止」とは、行動の際に、適切かつ合理的な立場を解することである。マネジャーは、意思決定をするときに、組織の構成メンバーの基本的要求を満足

させるような立場をとらなければならない。マネジャーが構成メンバーに受け入れられるような意思決定をすれば、上層部と下層部間の感応メカニズムを果たしやすく、組織活動もうまく行く。その構成メンバーの基本的要求は、人生の安泰である。その安泰は、表3-1のように幾つかの種類に分けられる。安泰は、適用者の範囲、程度の高低、時間的継続性、効果の虚実によって、種々な安泰に分けられる。左の安泰は右の安泰の達成を妨害してはならない。さもなければ、左の安泰は安泰と言えなくなる。しかし、右の安泰がまだ未達成である場合には、便宜的なやり方として左の安泰を短い期間、採用してもよい。マネジャーは意思決定をする際に、どのような結果がもたらされるのかを完全には理解できないが、「理」に合うような組織運営を行なうためには、必ず正大という立場から、意思決定をしなければならない。それが「知止」である。

表3-1　安泰の種類

次　元	種類	
適用人の範囲	少数人の安泰	多数人の安泰
安泰の程度	小安泰	大安泰
安泰の時間性	短安泰	長安泰
安泰の実質効果	虚安泰	実安泰

出所：曽仕強、「中國管理哲学的精義」（中国の経営哲学のエッセンス）『哲学與文化』、第12巻、第1期、1985、18-25頁、の「三、決策的過程是：止、定、靜、安、慮、得」の内容により作成。

「定」とは、マネジャーが正大に基づいて意思決定を行ない、意思決定の方向性をはっきり分からせることである。意思決定を行なうマネジャーの目的は、「安人」である。彼は、「安人」に関する幾つかの代替案の中から、一つを選ぶ。しかし、組織の構成メンバーは、株主、従業員、消費者、社会大衆などであるから、それぞれの安泰が異なる。これらの安泰を合理的に組合わせるための方向性の仮説を明確に立てなければならない。

「静」とは、マネジャーが意思決定の方向を解っているから、彼が意思決定に関する資料を冷静的に分析できることである。

「安」とは、マネジャーが冷静的に資料を分析できるから、資料の必要性や正確性を考えることに専念することができることである。

「慮」とは、マネジャーが資料に関する収集、分析を十分に行なうことができるから、彼がそれらに基づいて意思決定を十分に考慮しうることでる。

「得」とは、マネジャーが十分に意思決定に関する相関事項を考慮しうるから、よい決定を行なうことができることである。

以上の意思決定プロセスが、意思決定に関する一般論的なロジックであると

言える。

第八節　中国的経営哲学におけるコンフリクト解消行動の志向性

コンフリクトとは、社会集団の構成メンバー間で、ある人が他者のニーズ満足や目標達成を妨げることによって、起こされた感情、認知と行動の反応である。コンフリクトは、あらゆるレベルに生起する可能性がある。しかも、企業経営にとって、コンフリクトは避けられない問題である。コンフリクトは、基本的に、必ずしも悪ではない。コンフリクトの解消が問題である。それが建設的になるか、破壊的になるのかは、マネジメントの行動によって異なる、というのが近年の支配的な考え方である(20)。Thomas,K.も、コンフリクトに関する理念と研究は企業経営に応用する価値があると、主張している(21)。

さて、中国の伝統思想におけるコンフリクト解消の特徴は、どこに求められるのかについて検討しよう。

1）和と安定の観念

中国社会は昔から、成長と発展を軽視し、社会生活の維持と政治・経済の安定を重視する傾向が見られる。こうした傾向の下に、資源配分や社会秩序の安定と維持は社会全体の「和」の観念によって行なわれなければならない。したがって、中国社会には、「和」と「安定」の志向性が強い。その「和」の特性は、前節で検討したから、ここでは省略したい。

2）和とコンフリクト解消

「和」の概念は、中国思想上に重要な位置を占めているが、コンフリクト解消の際に、「和」の概念は、一定の対策や手法を提示していない。「和」の概念の応用は、コンフリクトの関係者によるフレキシブルかつ自主的な行動である。したがって、「和」は、人々の心の中にある一種の理念あるいは意識にすぎない。個人あるいは集団は、状況によって、異なるコンフリクト解決の方向や対策を採用して、「和」の目的を達成する。周丁浦生氏(1984)は、Thomas,k.のコンフリクト解消の分析フレームワークをもとに、中国の伝統的思想におけるそれぞれのコンフリクト解消類型の識別(22)を行っている。これを中心として、中国的経営哲学におけるコンフリクト解消の志向性を明らかにしよう。

(1)Thomas,K.のコンフリクト解消行動モデル(23)

Thomas,K.は、自己主張性とコンフリクト解消への協力性との二次元で、コン

フリクト解消を類型化した。自己主張性とは、当事者が自分自身の利害関係を満足させる意図であり、協力性とは、他者の利害関係を満足させる意図であると定義される。そのコンフリクト解消の類型は、図3-3のように、回避、譲歩、妥協、競争、統合に分けられている。すなわち、自己主張が弱く非協力的な「回避」、自己主張が弱く協力的な「譲歩」、自己主張性と協力性とともに中間の「妥協」、自己主張が強く非協力的な「競争」、自己主張と協力の双方が強い「統合」である。

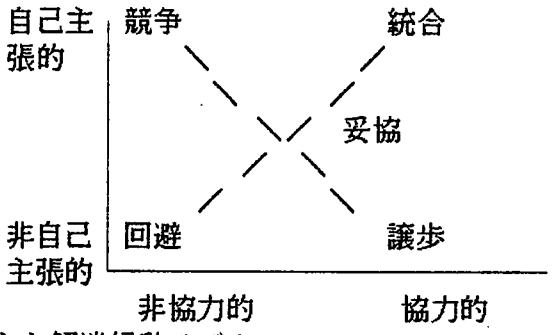


図3-3　コンフリクト解消行動モデル
出所：Thomas,K.,1976" Conflict and Conflict management" ,in Dunnette, M.D.(ed.),Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago:Rand McNally.P900.

(2)Thomas,K.のコンフリクト解消モデルにおける中国の伝統的思想の意義

次に、中国の伝統的思想において、コンフリクト解消の五つの類型を説明しよう。

①回避：

自己主張に合わないようなコンフリクトが起こる場合に、中国の伝統的思想は「もし用いられないならば、社会の一偶に隠れてこっそり暮らす」（舎之則蔵）「社会の一偶に隠れて己の自身を修むことに力尽く」（退而獨善其身）のような対策を主張している。こうした消極的な不参加という対策は中国人社会の中で広く採用されている。

個人と統制階層（例えば臣と君主）の間では、もし目標と意思が不一致であれば、「お互いに目指す道が同じでないならば、共に仕事しないことだ」（道不同不相為謀）、また「「道」にそって君主に仕え、もし「道」にそって君主に仕えていけなければ、そういう仕えの仕事をやめるべきだ」（事君以道、如不可則止）という対策をとる。こうした状況にいる人々は、普通「自身に関することのみに関心を持ち、他人の事には関心を全然抱かない」（自掃門前雪、莫管他人瓦上霜）という態度を持っている。言ってみれば、漢学第一人者であ

る諸橋轍次がいった「中国人の中には、個人主義を徹底した人々が多い」のような状況である(24)。それも一種の「不参加」の志向性と言える。

なお、金銭と人情における摩擦と緊張感を避けるようなメカニズムも存在している。経済と社会交換関係によって起こされたコンフリクトの解消策としてふるさとを離れてほかのところで起業するような「隔離」（physical separation）対策がよく行なわれる(25)。

また、中国人は、特別な人倫関係がない人々に対して、限定的なかかわり合い（limited interaction）しかもたないことによって、コンフリクトの発生の可能性を減少する(26)。限定的なかかわり合いとは、人と人の間の相関範囲をある特定の方向、範囲に限定させることである。しかし、家族関係の中の父子、夫婦、兄弟などの三倫間のコンフリクトに対して、回避という行動は許容されない。

②譲歩：

中国の伝統的思想における譲歩意識の形成の第一基礎は、争わないという思考である。孔子が、「立派な人は決して争いごとなどを好まないものだが、ただ一つの例外に、礼儀にしたがった競射がある」（君子無所争、其争、必也射乎）といっている。それは、人々の競争心を抑制する教えである。こうした荒っぽい競争心を排除する意識は、中国人の譲歩心の形成に強い影響を及ぼしている。個人の教養では、修身から治国平天下まで、という個人の内面から他人に及ぶような秩序で行なわれる。したがって、万事に対処する際には、まず己を反省する傾向がみられる。それは、内攻的志向性であると言える。いわば「小事を忍ばないと、大きな計画を乱すことになる」（小不忍則乱大謀）ということである。

また、社会システムからみれば、人々の間のコンフリクト解消は譲歩のような方式で行なわれるべきことが主張されている。中国の社会システムは、人情倫理に基づいて構成された身分制度である。こうしたシステムの下では、個人の権利、責任、義務などが、明確的かつ厳しく規定されている。したがって、コンフリクトが起こった場合に、個人はまず自分の行動の合「礼」性と合「義」性を問わなければならない。こうした内求的反省意識は、譲歩のメカニズムの発揮を促進している。

③妥協：

中国では、妥協志向でコンフリクトを解消するのを提唱しているのは荘老説である(27)。その妥協の方法は三つがある。(a)懐柔（conciliation）：老子は「天下の難事は必ず易きに起こり、天下の大事は必ず細に起こる（難事もその初めは易しく、大事もその初めは細である）」（天下難事必作於易、大事必作

於細）といっている。それは「重大なことをささいなことにすりかえ、ささいなことをないようにすりかえる」（大事化小、小事化無）という志向である。(b)折衷（give-and-take）：公平なやりとりである。それは、対立の両方が譲り合って、全体の利益を最大化するような交換、協調である。それについて、老子は「天の道は、剰り有るを損して足らざるを補う」（天之道、損有余而補不足）といっている。(c)ディエスカレーション：それは、コンフリクトが起こる際に、情緒が激化しているから、まずコンフリクトを避けて冷静化してから処理し、あるいは副次的な問題を先に処理することである。

④競争：

中国の伝統思想は、「和」の状態を強く維持し、重視する。社会集団に混乱を招くような競争は、できるだけ避けられている。しかし、中国の伝統思想は、必ずしも全ての社会の競争を排除しない。もし、政府が天理を違反して国民の福祉厚生、生計などを困境に陥らせる場合には、政府への対抗は激励されている。しかし、もしコンフリクトの対象となる物事が、個人の欲望に関わることなら、コンフリクト解消は、礼法によって規制されるべきだから、抗争とか、対抗とかのような競争的コンフリクト解消手段は、むしろ拒否されがちである。

⑤統合：

中国社会は、数多くの小群（家族、地域社会）などによって構成される。こうした小群の中で、中心点となるのは家族である。この濃い血縁家族関係の有無は、同じ群であるかどうかの主な区別基準になる。個人のコミットする対象は、ほとんど家族に限られている。しかも、家族に対してのコミットメントは非常に強い。したがって、家族メンバー間のコンフリクトが起こる場合には、強いコミットメントの下で、自己主張的かつ協力的である統合的コンフリクト解消が行なわれやすい。しかし、こうしたコンフリクトの統合的解消志向は、家族レベルに限って強くみられるが、その以上のレベル（例えば、地域間、あるいは、民族、国家）には、あまり見られない。

以上で、中国の伝統的思想におけるコンフリクト解消の類型を明らかにした。昔の中国社会は、乏しい農業社会であるために、資源配分や社会秩序の安定と維持を重視してきた。こうした傾向の下では、「和」の達成を前提とする譲歩、回避、妥協のコンフリクト解消行動が広く頻繁に行なわれる。これに対して、現状打破のような競争的コンフリクト解消行動は、ある程度認められるが、「和」の要求で、常に「公理、私欲」のメカニズムによって抑制されている。

３）中国的経営哲学におけるコンフリクト解消行動の特徴

以上は、伝統的思想におけるコンフリクト解消行動の説明であるが、実際に、

組織内においてのコンフリクト解消は、いかにして行なわれるかを、考えていくことにしよう。

台湾企業は、大企業、中小企業を問わず、ほとんど家族企業形態あるいは家族企業の成長による変形である。こうした企業の成長を支えている原動力は、コア・メンバーによって構成される中堅幹部の利益の統合である。すなわち、コア・メンバーによって構成される「我群」は、企業所有者であり、しかも、長期利益の獲得によって「我群」の利益最大化がもたされるから、企業投資は持続的に行なわれる。こういった「我群」内では、長期利益を重視するから、短期利益の低下あるいはコンフリクトに対して、ほとんど統合、譲歩、妥協のコンフリクト解消志向で対処する。こうした志向は、Thomnas,K.モデルの高協力次元に偏っている。企業内の「我群」は生活共同体としての特徴を持っている。しかし、企業内の「他群」は、昇進・待遇などにおいて「我群」とはっきり差をつけられている。企業への参加許容度も大きくない。したがって、「他群」に属している従業員は、「個人の能力・条件などの考慮の下で、個人の希望どうりだったら、その集団につとめ、もし、そうではない場合には、その集団から退去していく」（合則留、不合則去）という態度を持っている。こうした従業員は、組織運営における意思決定への積極的な参加をせず、昇進の意欲も強くない。一部の従業員は、もし能力、チャンスがあれば、他社への転職による職場状況改善を行なう。それは、回避的コンフリクト解消志向である。そのほかのメンバーは、転職しにくいから、妥協とか、譲歩とかというコンフリクト解消志向性が、強く見られる。

台湾の従業員は上述した態度を持っているから、転職率が高くなるのは、言うまでもない。企業の経営側は、人材の激しい移動が普遍的になっている現状において、長期投資である人材育成を行なうよりも、よい待遇で必要な人的資源を労働市場から直接にスカウトするほうが有利である。それも一種の回避的コンフリクト解消志向であると言える。

また、台湾では、労働組合活動は、1988年の初めに全般に認められたが、今でも労働組合の機能はまだ十分に果たされていないから、従業員のVOICEは、十分に反映されていない。したがって、従業員の労働組合への参加意欲は、熱心ではない。労資対立によって表される対抗のコンフリクト解消志向は、あまり見うけられない。

以上から、台湾企業内のコンフリクト解消は、ほとんど譲歩、妥協、回避という方式で行なわれることが分かる。

第九節　中国的経営哲学についての小括

中国的経営哲学は、企業経営理念の形成の研究の有効な手がかりである。経営哲学は、中国人の固有処世観と価値観、そして社会システムの規範に基づいて、中国的哲学の現代的意義と実用化のために発展して行くべき方向を検討し、明示している。こうした見方によれば、台湾の社会環境はほとんど伝統社会と同じであると見なされている。固有の伝統思想や社会規範が持続的に台湾社会に大きい影響を与えていることは当然である、と見なされている。しかし、台湾社会の変遷は加速している。台湾社会の伝統的特質は喪失し、新しい特質が形成されつつである。現在の台湾社会は伝統的な中国社会と異なり、台湾の人々は、伝統的な中国人と異なる。台湾の中国人社会は、この三、四十年間大きい変化が起こった。楊国枢氏の研究(1981)は、在台中国人の共同思想、価値観や行動方式が中国の在来農業社会と異なることを明らかにしている(28)。こうした状況は、伝統的中国思想や価値観と、西洋文化との相互調整や融合によってもたされたといえる。したがって、台湾社会において、欧米の企業経営の方法論や理念などを全面的に導入するのは不適切である。しかし、中国人の伝統的思考で企業経営を考え、その思考を企業経営に応用することも不適切である。しかし、伝統的文化・思想の根本は、まだ社会慣行や教育を通じて、国民に共有させられている。例えば、道徳教育は、小学校では「倫理と道徳」、中学校では「公民」、高校では「論語・孟子」という授業があって、そういう教育方式で学生に身につけさせている。しかも、それらの科目は、高校と大学の入試科目とされ、道徳教育も強化されている。したがって、伝統的文化・思想は、まだ国民に影響を及ぼしているのである。

このように考えれば、中国的経営哲学の研究者らが提出している学説は、台湾企業の経営理念の研究に参考になると思われる。次に、中国的経営哲学研究の特徴と示唆について要約しよう。

1)理想的経営モデル

中国的経営哲学における経営モデルは倫理学を中心として、義理人情の暗黙的な制約を内包し、経営行動パターンについての検討を人倫的側面から展開してきた。また、そういった経営モデルの究極目的は、全員の利他的行動・思考を出発点とする「和」的な組織状態の達成である。こういった理想的目標は『論語』の中に明示されている。儒教思想は、暗黙的に組織の経営管理の理想状態、または組織発展上のあるべき目標・状態を示唆していると言われている(29)。例えば、〈子路篇〉葉公が政治についてたずねた。孔子の答えは次のとお

りである。「近くの者が喜び、遠くの者が集まってくるようになさいませ」。（葉公問政、子日、近者説、遠者来）(30)。また、〈季子篇〉・・・孔子の言葉。「天下が正しく治まっているときには、［文化の中心たる］禮・楽の制定と［紛争解決のための］武力の行使とは天使の御手によってなされる。・・・天下が正しく治まっておれば［諸侯の国の］政治の実権は大夫にはない。天下が正しく治まっておれば、一般人民は政治を議論しないものだ。」（孔子日、天下有道、則禮楽征伐自天子出、・・・・・天下有道、則政不在大夫、天下有道、則庶人不議）とは、組織管理が非常にうまく軌道に載せる場合の究極の状態を提示している。中国的経営哲学の研究者は、基本的にこういった潜在意識をもって、現代的企業経営に関する論理を検討している。しかし、実際に環境が激変し、競争が激しい現在では、組織構成員の一人一人を喜ばせ、満足させて、かれらが企業に離なれたくないようにさせること、そして組織以外の人々がこの企業の良さを聞いてから、この企業に参加しようとさせることは、台湾の現状では、非常に理想的かつ難しいことである。したがって、中国的哲学の経営モデルは理想的経営モデルという特徴をもっていると言える。しかも、中国的経営理念・思想は、一種の概念、考え、態度ではあるが、それは主に管理層、特に経営者に対して、組織運営上の社会的責任、義務と役割を言及することである。したがって、こうした伝統的文化・思想によって生み出された道徳的かつ思想的な経営ロジックが、台湾企業の経営者に対して暗黙的な指導役を果たしていることは間違いない。特に、大企業の経営者が企業と社会・従業員などの関わりを思考する際に大きい影響を及ぼしているだろう。

2)人本・倫理的経営哲学

中国思想は「天人一如」を重視し、天道が人間性と合一するのを主張している。天道は、天地万物の自然の道であり、天地万物と人間とともに共生・共進化の道理である。したがって、人間の心は天心と同じ、人心の中の天理は天地万物の天理である。天は人倫道徳の源となる。しかも、倫理道徳を中心とする「人道」精神は天から人間へ、人間から集団へ演繹して展開されている。こういった、物理を中心とせず、人間を中心とした観念は中国思想の精神中心である。また、一切の組織の本は構成員に求められる。こういった概念は「人民は国の本であるので、本がしっかりすれば国が安泰でる」（民為邦本、本固邦寧）で明示されている。根本的に、中国思想は組織構成員あるいは人民がすべての組織の本であり、一切の施策が組織構成員あるいは人民のために行なわなければならないと主張している。こういった思考は人本的思考である。したがって、中国思想は人本的思想である。中国的経営哲学は中国の伝統的思想を基盤として、展開されるから、それは人本的経営哲学といえるであろう。

中国思想において、人と人の様々な関係は、倫理道徳の定序と基準によって、規定されている。一切の社会行動、慣行は倫理道徳に照準して行なわなければならない。中国的経営哲学における企業行動も一種の社会行動である。その企業行動の指導理念、行動基準なども倫理的観念によって規定される。したがって、中国的経営哲学も倫理的経営哲学と呼ぶことができる。

3)トップ・ダウン的経営思考

経営哲学は管理者の役割についての認知や行動規範や能力の修得などを中心として、検討しているが、リーダーシップ（上下間の関係と相互作用）については、あくまでもリーダーがどのように部下をリードするかが一方的に重視され、部下がどのように上司と相互作用を行なうのかが無視されている。ちなみに、『論語』の管理理念についての分析もそういった傾向を明白に示している。図3-4に見るように、『論語』が提示している経営理念は管理者の行動に傾いている。すなわち、管理者の個人行動、修養などを中心として、企業経営のロジックを提示している(31)。したがって、中国的経営哲学説は、企業経営活動の最重要な条件は、上位者自身を修めることであり、上位者が企業経営において何よりもまず部下を引張っていき、彼らより先に範を示すことであれ、と明示している。これらは、中国的経営哲学説が主張する企業活動の起動力は上位者にあることや、トップを中心としての学説展開を示している。したがって、中国的経営哲学説は、トップ・ダウンのロジックを持っていると言える。

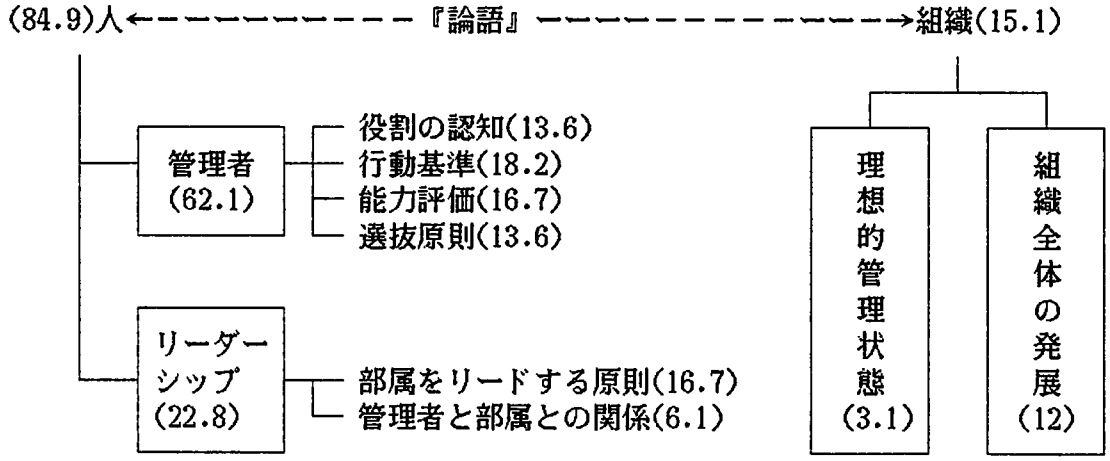


図3-4　『論語』が提示している管理概念の分類とそれの比率(%)
出所：謝長宏、方清輝、「『論語』顕示之儒家管理理念」、『管理科学学刊』、第3巻第2期、1986、115-128頁。

こうした上位重視の経営観念は、リーダーがなによりも、先に範を示す習慣がある中国の伝統思想によるものである。リーダーのそういった行動は、中国

人社会の一種の行動規範である(32)。組織行動の成否は、殆どリーダーの責任になる(33)。したがって、上位重視の傾向や、上位者が組織行動の主体であるという考えかたは、中国的経営哲学説の一つの特徴だと言える。また、中国的経営哲学説の中心思想である儒教精神・文化は、強い家族的な結びつき、組織の中での厳しい上下関係の秩序や上意下達のような管理システムの形成を促している。こうした状況の下で、組織の下層部が上層部の言うことを聞いてそのまま行動するから、一見して組織活動にムダがなく仕事がスムーズに進むことができるように見える。そうだとすれば、儒教の経営に関するロジックは組織の効率化を促進するメカニズムを持っていると言える。それは、台湾企業でのトップ経営者の指導性の重要さを示唆している。

4)人格の教養と経営知能の養成と合一

中国的経営哲学において、個人にとっての経営意義の実現プロセスは、自らの修めから、安人までの一連の過程によって構成される。それは、個人の人格教養、学識を自ら修めることから始まり、そして、教養された正しい人格と学識に基づいて、家庭、宗族の管理、さらに国家の管理さえにも携わるような「推己及人」（己を推して人に及ぼす）に至るまでのプロセスである。

それは、経営知能と経営行動の本源は、個人の修身に求められることを示唆している。もちろん、個人の修身の内容は知識や人格などを含んでいるが、個人の価値観や行動規範のもとになる人格の教養が最優先される。すなわち、社会における各レベルのリーダーになる資格は、おもに個人の人格によって決められる。中国思想の主流である儒教は、むしろ科学的知識を無視しているとはいえ、それよりも道徳修養、とりわけ個人の道徳修養をより重視している。中国的経営哲学はこういった傾向のもとで、企業の経営哲学を論述していることから、企業経営に関する様々な検討は個人、特にリーダーに基づいて展開される傾向が強くみられる。したがって、人格の教養がすべての企業経営の根本であることを説くのは、中国的経営哲学説の特徴である。それは、欧米企業が企業経営知能を一方的に重視する傾向と、非常に対照的である。これは、経営者は、精神面で従業員の規範となることの重要性を示唆している。

5)パッシブな経営理念

中国思想は「天人一如」を重視することは、一方、人間が、自然の主宰である天と同一化することを明示し、他方、人間の行動が天理（自然の理）に従わなければならないことをも提示している(34)。後者でいう天理は恒常不変の常理である。したがって、人間の行動はこうした恒常の理にしたがって行なわれる。こういった思惟によって、人間の行動は自然に順応するプロセスであるという見方が生み出される。そして、天理は恒常不変であるので、社会秩序・規

律などを重視する傾向が強められる。したがって、中国思想は秩序性を重視し、既存ルールを守ることを強調している。いわゆる、「守経達権」である。「経」は常理であり、「守経」は常理を守ることである。「権」は変化に応じる臨機応変である。「達権」とは、常理を根本的に守ってから、変化に富む状況に対応できるような対策・行動を行なうことである。こういった考えのもとに、現状突破のような根本的な改革はあまりにも急激であると見なされる。しかも、こうした革命的な変革は一般に認められにくい。中国的経営哲学説は、既存の秩序を重視する傾向のもとに、「和を貴しとする」という観点に基づいて、企業経営の究極的な目的を論じている。上述の中国的コンフリクト解消の節に述べた通り、コンフリクトを積極的かつ建設的な側面から正視するよりも、妥協的あるいは回避的に解消する傾向が強くみられる。中国的経営哲学説は、組織構成要素をうまく組み合わせるといったような指導理念や、組織のパッシブな環境適応を提示しているが、組織力を発揮して現状突破を行うというような創造的環境適応の経営理念を提示していない。こういったパッシブな経営理念は中国的経営哲学のもう一つの特徴であると言える。こういう主張をもとにすれば、台湾企業は、自生的に組織メンバーにより組織大改革を行うよりも、企業の主要意思決定者がトップダウンで企業パラダイム変革を行う方が有効であるのを示唆している。それはある意味で、企業の経営発展が「企業家」的なリーダーに大きく依存していることを暗示している。

以上、中国的経営哲学の特徴と示唆について述べてきた。それによって、次のようなことがわかるであろう。中国的経営哲学説が、主張している和的な企業組織、上位者の道徳責任と使命、上下間のお互いの信頼などは、西洋の経営者の信念と異なり、東洋的であると言える。また、主要意思決定者が、台湾企業の経営発展に当たって、道徳精神面を含め、企業組織に対していかに大きい影響力を持っているのかもわかるであろう。

(1) 加護野忠男、『組織認識論』、千倉書房、1988、86-93頁を参照。
(2) 加護野忠男、『企業のパラダイム革新』、講談社、1988、18頁を参照。
(3) 『易経』を参照。
(4) 楊必立、「中国先賢的管理智慧」（中国の先賢の経営智恵）、『管理研究専刊（一）』、中国経済企業研究所、1986年12月。
(5) 楊必立、同上文。
(6) 周丁浦生、「衝突管理：傳統與創新」（コンフリクトの管理：伝統とインノベーション）、楊國枢、黄光國、荘仲仁編、『中國式管理研

討会論文集』、國立台湾大学・中國時報、1984年、379-401頁。
(7) 楊必立、前掲文。
(8) 成中英、「建立中國的管理哲学」（中国の経営哲学の構築）、『中國論壇』、第234期。
(9) 成中英、同上文。
(10)曽仕強、「中國管理哲学的精義」（中国の経営哲学のエセンス）、『哲学與文化』、第12巻、第1期、1985年、18-25頁。
(11)曽仕強、同上文。
(12)曽仕強、同上文。
(13)曽仕強、「中國管理現代化的原則」（中国的経営の現代化の原則）、『華學季刊』、第5巻、第3期、1984年、35-45頁。
(14)曽仕強、同上文。
(15)曽仕強、同上文。
(16)『論語』の「衛靈公篇」。
(17)曽仕強、前掲文。
(18)Simon.H.A.,Administrative Behavior,New York:Macmillan,1957.
(19)こうした意思決定プロセスについての解釈は、曽仕強、「中國管理哲学的精義」（中国の経営哲学のエッセンス）、『哲学與文化』、第12巻、第1期、1985年、18-25頁、の「三、決策的過程是：止、定、靜、安、慮、得」を参照。
(20)野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣、『組織現象の理論と測定』、千倉書房、1978年、206頁。
(21)Thomas,K.,1976" Conflict and Conflict management" ,in Dunnette, M.D.(ed.),Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago:R and McNally.p889.
(22)周丁浦生、前掲文。
(23)Thomas,K.,op.cit.pp.900-901.
(24)諸橋轍次、『中国人の知恵』、講談社現代新書、1984年、62-63頁。
(25)金耀基、「論人情」、『明報月刊百週年紀念特刊』、1983年、69-76頁。
(26)周丁浦生、前掲文、294頁。
(27)周丁浦生、前掲文、385頁。
(28)楊國枢、「中國人的性格與行為：形成及蛻変」、『中華心理学刊』、第23巻、第1期(1981年)、39-55頁。
(29)謝長宏、方清輝、「『論語』顕示之儒家管理理念」、『管理科学学刊』、第3巻、第2期、1986年、115-128頁。

(30)葉公とは、楚の重臣沈諸梁、字は子高。

(31)謝長宏、方清輝、前掲文。

(32)この点について、曽仕強、「易経管理哲学的実践」、『中華易学』、第7巻、第7期(1986年)、13-18頁を参照。

(33)曽仕強、「以儒家為主流的中國式管理理念」、楊國枢、曽仕強編『中國人の管理観』、桂冠図書公司、1988年3月、95頁。

(34)楊國枢、前掲文。

第四章　台湾企業の制度論的研究（A）
……家族企業を中心として

制度論的研究は、主に台湾企業特有の経営制度（人事・雇用制度、企業所有経営者中心の組織構成や意思決定の制度）がいかにして形成されたのか、それらがどのようなメカニズムを果たしているのか、またどのような特徴を持っているのかを分析する。本章では、まず、全企業の大部分を占めている家族企業を中心として、家族企業特有の経営制度を分析しよう。また、次章では、経営システムの視点から、台湾企業の経営制度上の特徴について検討しよう。

第一節　台湾の家族企業の形成背景

本節では、台湾の家族企業の生成基盤である社会文化が、どのようなものであるのかを分析する。この分析は二つの狙いを持っている。

第一の狙いは、家族企業についての制度論的研究が定義した社会背景の特徴と伝統的中国社会との関わりを明らかにすることである。

第二の狙いは、家族企業についての制度論的研究でいう家族観念が、企業組織にどのように影響を及ぼしているのかを明白にすることである。

1）台湾の経済発展における家族倫理や家族制度の重要性

周知の通り、中国人社会は父→子で集団を作る父系集団社会である。それを家族と呼ぶ。中国人社会では、五千年前も今も、血縁共同体たる家族がただ一つの共同体である。こうした家族制度が、中国人の社会構成にとっていかに重要であるかは、言うまでもないことである。

台湾での漢学学者である銭穆氏は「全ての中国文化が家族観念に基づいて構築された」といった(1)。したがって、家族制度は中国文化のエッセンスであり重心である。中国文化・社会の進展と家族制度との関わりは緊密である。

中国の最初の政治学説である『大学』もすでに国家、社会を治めるために、なによりも、まず「家」（家庭、家族）を治めなければならないと明言している(2)。以上から、家族制度は昔も今も、中国人社会にとって、非常に重要な存在であることはわかるだろう。

以上、家族制度が中国人社会にとって重要な存在であることを指摘したが、次に、家族倫理と家族制度が、経済発展に対してどのような役割を果たしたかを明らかにしたい。まず、それらが経済発展の起動力となりえたのはなぜかに

ついて検討しよう。

中国人社会は、家族中心たる集団社会である。中国人は、家族（家庭）を中心点、出発点として、社会活動を行い人間関係をつくっている。中国人にとって、家族を中心として行動する目的は、家族の経済面の繁栄あるいは個人の富の増加ではなく、家族の存続である。家族の存続とは、家族の系図関係の継続である。したがって、中国人にとって家族を中心とする家庭経済（household、家計）は、あくまでも血縁関係たる系図関係の存続のための手段である(3)。要するに、家族の存続は、家計の発達に刺激を与える。そして、家計の発達は社会全体の経済発展につながる。

道具性を持つ家計はそういった使命を果たすために、集中的に調達され、治められる。この家計は社会上のもっとも基本的な経済収支単位である。この単位のメンバーが、全員の所得を共有し、必要な費用は共同で負担する。そして、余った財産も共有される(4)。すなわち、それは、まさに生活共同体である。しかし、そういった共同体はある時期になれば分割される。家族のリーダーである世代は、次世代が結婚し、また独立できるまでに次世代の育成や教養に携るが、もしすべての次世代が結婚し、しかも独立できたときがその分割の時期である。共同体の分割は、中国語で分家（Fen-Jia）という。分家は、家族の存続にとって非常に重要なことであり、嫡庶の分け方によって、本家の家筋と支庶に分けられる。それについての検討は本文の目的ではないから、ここでは省略しよう。ここで検討したいのは、家計についての分割である。上では、財産共有といったが、分割の際に、中国人の慣習は、嫡庶を問わず、その財産を均等的に次世代（昔には男の子供のみだが、今日では、全部の子供を含む）に分ける。したがって、家産の均等分がいずれ分けられるという認識は、共有された合意である。これが、家族の構成メンバーに、家族への忠誠心、愛着心そして家族の存続に関する責任感などを生み出し、家計の発達に必要な仕事の達成動機を引き出す。家族制度のもとで、家族成員は、経済活動に対して強い達成動機を持つのである。経済活動に対する強い成就動機は、経済発展の不可欠な駆動力である。

また、中国文化の主流である儒教文化の影響で、上下関係の秩序重視の社会が構築される。そういった社会では、きちんとした分業、個人の責任・役割の明確化、節約精神、自律的な修身などを重んじさせる。これらの有形・無形の教えや行動規範によって、順従的で勤勉な個性が形成される。このような労働観は、工業社会の発展にとって必須のものである。それと上述した達成動機が相乗しあって、経済発展に積極的な基盤を提供している(5)。家族倫理や家族制度は、経済発展に不可欠な精神的エネルギー（達成動機）や勤勉な労働観を提

供しているのである。

家族制度は、台湾の社会経済発展にどのような役割を果たしているのか。伝統的農業社会で最も重要な職業は農業である。こういった農業社会では、家産の均等分という慣習のもとで、分割された各次世代の家族が安居楽業できるような基本条件が与えられている。家産があれば、外へ出て創業する必要はない。したがって、家族制度は農業社会の時代に、社会安定や経済安定という機能を果たしていた。それは、創業動機や企業家精神の発揮を弱化するという側面をもっている。

しかし、工業社会に入って、就業形態の多様化や就職機会の増加によって、家族制度の伝統的な役割は変化しつつある。この社会、経済の移り変わりのなかで、家族制度は社会経済発展の負担としてではなく、逆に、いくつかのところで工業社会の発展の促進役ともなっている。陳其南氏(1985)は、このことに注目している。次に、彼の主張を要約しよう[6]。

(1)教育水準が高い労働者の提供:

労働者の教育水準が高ければ高いほど、技術や生産性の向上は容易になる。家族制度は、そういった労働者が生産活動に従事する前の生活費や教育費などを負担する。したがって、工業発展に必要となる大量かつ質が高い労働者が育成される。

(2)創業初期に必要となる資金あるいは人的資源の支援:

小規模の企業の創業期に、家族制度が、多かれ少かれ創業に必要となる資金あるいは人的資源を提供し、創業の後援を行う。台湾の大部分の中小企業はそういった状況で創立された。更に、多くの大企業さえも、そういった状況をたどって成長してきた。

(3)不況時の失業者の吸収:

台湾の工業化の歴史はまだ浅いから、企業で勤めている大部分の労働者は農村に住んでいる両親あるいは兄弟を持っている。経済不況の時に、彼らはほとんどその家族メンバーの所へ頼る。農家にとって、2～3人の家族が増えても大きい負担にならないわけであるから、不況の時に、そういう農家の家族はその失業の困境を緩和する役割を果たすことができる。余剰労働力の吸収効果をもっているのである。

(4)退職後の老人扶養の責任の引受:

中国人の家族制度は、家族メンバーが生まれてから、成人までの養育や教育は父母の責任であると見なし、年をとった両親の扶養は子供の義務であると見なしている。こういう家族メンバー間の権利義務関係は、家族制度の内包的なロジックである。このような退職後の社会問題は、家族制度によって解決され

る。台湾の社会福祉はまだ不整備であるから、家族制度の存在は退職後の社会問題の解決にとって、非常に重要である。

以上では、家族制度の経済発展上の役割を明らかにしたが、家族制度が台湾企業に対してどのような重要性を持っているのかについて、次に検討しよう。

家は、中国人の精神面の寄託場所であり、家族倫理や家族制度などは、中国文化の重心である。企業経営はこうした文化のもとで、自然に家族制度に深く影響を及ぼされる。家族倫理や家族制度を中心的な組織構成ロジックとする家族企業は、台湾企業の主要な経営形態である(7)。こうした主要な経営形態は、中小企業のみではなく、大企業、企業グループにさえ見られる。ここでは、国民経済と産業の発展に決定的影響を及ぼした大企業(8)、特に台湾企業の主流である企業グループについて、家族制度の影響を検証しよう。

1978年、台湾の「中華徴信所」が台湾の上位100大の企業グループについての研究を行った。その研究の報告は「厳密な家族組織はわが国のもっとも完璧なシステムである。大多数の台湾企業もこういった組織に基づいて、企業グループに発展してきた。現在、上位100大の企業グループの中には、極めて少数の例外を除いて、家族企業の色が強く見られる。家族形態グループでない企業グループは非常に少ない。したがって、企業グループに対しての実質的な影響力はどこにあるのかを言及する場合に、もっとも重要なのは、まずこの企業グループが家族企業であるかどうか、そして、どの家族に所有されるのかを確認するである。……」(9)と指摘している。家族制度は、台湾の企業形態の形成に決定的な影響力を持ち、また家族企業は台湾企業の代表的な企業形態である。制度論的研究者たちが、家族企業を企業経営の主要な対象として研究を行う理由もそこにもとめられる。

2）家族企業の形成における社会文化的背景

あらゆる企業組織は社会環境に属している。企業は、その活動を通じて環境に適応し、可能な場合は、例えば創造的活動を通じて社会環境を主体的に適応するが、環境の影響から完全にのかれることはできない。むしろ、企業組織は常に社会環境に支配されることが指摘されている。したがって、社会文化が企業活動、とりわけ企業の形成に及ぼす影響力は無視されてはならない。ここでは、家族企業の形成に直接に関係している社会文化の特徴について検討しよう。まず、中国人社会の伝統的な家族制度の特徴、次に、台湾の社会文化、そして中国人の社会行動の特徴を明らかにしよう。

(1)中国人社会の伝統的な家族制度の特徴：

ここでいう伝統的制度とは、中国人社会に一般的に存在している認識と慣習

である。伝統的な家族制度の特徴とは、中国人社会に見られる家族制度の一般的な特徴である。それは地域、政治制度などは問わず、中国人社会の共通する特徴であると思われる。

①一族相伝の世系継続の重視：

中国人は、個人の生命は、祖先の生命を受け継いだものであり、子孫の生命は個人の生命を受け継いだものであると考える。したがって、家族の存続は、一脈相伝であり、個人の生命は宗族の継承の一環である。個人にとって、人生の最大目標は、家族の生命を生き続け、しかも、それを繁栄させることにある(10)。

こういった一族の系図相伝の重視のもとで、家族制度に附属する他の活動や規範（例えば家計に関する活動）は、単にその目標達成の手段となるから、それらは無視されがちである。この世の中で経済活動がおそらく第一重要な地位を占めているにもかかわらず、上述の思考のもとで、中国人社会における家計実体は無視されている(11)。これも後述の通り、企業経営に大きく影響を及ぼしている。

②家族の動的派生原則：

中国人社会で、家族構成は身分で言えば、二つの構成単位を持っている。一つは、父親が重心となり、代表する「家族」である。もう一つは、その父親の男の子どもが構成している「房」（FANG:家族分割の可能な単位）である。家族と房は、系図上の基本的な単位である。しかし、こういった家族と房の相対的観念は、どの世代の立場でも通用でき、無限的である。房は、家族の従属単位である。系図上のどの上下二世代の間にも、こうした従属関係が見られる。また、どの世代の父系的家族団体も、同時に家族と房の地位を持っている。この家族は、上の世代に対して従属的な房であり、下の世代に対しては独立的な家族である。したがって、世代の更代によって、家族と房の表現主体も変わっている。こういった家族の生成は、家族構成の動的派生と言える。

また、こういった家族派生原則によって、家族を中心とする生活団体の範囲もはっきり分けられている。ある世代は、房の地位を中心的な役割とする時には、直属している上の世代ならびに自らの兄弟と一緒に生活共同体を営んでいく。生活上の支配の中心は上の世代にある。もし、房が家族から独立して、自らを中心とする家族を作って、その家族の支配的地位を占めれば、自分の次世代である房と組んで生活共同体を作る。このような家族関係の中心範囲や経済実体の中心範囲の概念は、中国人社会の全ての人間関係、慣習、経済活動に影響を及ぼしている。それは、後述の通り、中国人社会の企業経営に大きな影響を及ぼしている。

③父系の原則：

中国人の家族制度は、父系的システムである。男子が生まれると、彼の父親の家族に属する「房」の資格と地位を獲得する。彼は自然にその父親が管理し、運営している家産の後継者となり、死後、その宗族のおたまやで祭られる。これに対して、女子の方は、男子のような権利を持っていない。彼女は結婚を通じて、自分の夫の家族と夫の「房」に附属する。こういった慣習や宗法によって、男子中心や男子重視の社会システムが構築される。

④継承と見られない家産分割：

中国人社会の遺産継承という観念がないとは言えないが、それより、普遍的な観念は家産の分割移転である。なぜかと言うと、中国人社会の家産分割は家族の支配中心である親が死んでから行われるわけではなく、大部分は、親が生きでいるうちに行われる。したがって、遺産継承の観念は、中国人社会の考え方と異なる。

中国人社会には、親が家産を均等的に子供（房）に分ける慣習がある。すなわち、子供は親の家産の均等分権利を持ち、誰もその権利を奪うことができない。親さえもそういった権利をなくさせることができない。しかも、家産の処理の伝統的過程は、遺言によって行われる必要はない。家産の分割や移転も家族の宗法や慣習の中ではっきり規定されている。この中国人社会における家産処分の概念は、経済活動、とりわけ企業経営の所有と慣行に大きく影響を及ぼしている。

以上で、中国人社会の伝統的な家族制度の一般的な特徴を明らかにした。これらの特徴は、厳密に組み合わせた家族制度が長年の進化によってもたしたものであるから、社会文化、政治経済環境の根本的な変化が起こらない限り、当分の間、中国人社会に大きい影響を与え続けるだろう。

(2)台湾の社会文化環境：

台湾の社会文化環境では、上述した中国社会の一般的な特徴を持っているが、そのほか、またいくつかの特徴がみられる。

①義理、法規より人情を重視する社会：

中国人社会で、事をなすには、情（人情）、理（義理）、法（法規、規範）三者のバランスをはからなければならないという行動原則が普遍的に存在しているが、台湾社会は特に人情をより重視する。こういった傾向は、台湾社会が家族の情を極めて重視しているためである。したがって、人情味が台湾社会に満たちあふれている。逆に言えば、私的人情を重視し過ぎるから、公衆道徳は乏しくなる。

中国人にとって、人情とは三つの意義をもっている。一つは、日常生活上の

あらゆる状況に対する感情的表現である。それは、喜・怒・哀・愛・憎・慾をさす。もう一つは、人情を社会交換の媒介とする手段の意義である。すなわち、こういった人情は人間関係の物象化である。こういった人情は、時には有形であり、時には無形である。例えば、誰かが知人の助けあるいは援助を要る場合に、知人がそれを提供する。このとき、その知人が提供する助けまたは援助を人情と呼ぶ。すなわち、その知人が恩をうると言える。これに対して、助けまたは援助を受ける側はその知人に恩恵を欠けていると言える。人情が社会交換の手段とする役割を果たしている。三つ目の意義は、人間関係ネットワークにおける行動規範を内在することにある。それは、自分の人間関係ネットワークにおける人々と、常に親しく交際し、苦楽をともにし、そしてお互いに助けや援助を提供しあわなければならないことである。一言でいえば、それは人間関係ネットワークの維持や強化である。このような人情は、人と人のつながりを指す。台湾社会で重視されている人情は、おそらく手段性の人情と、人間のつながりの人情であると思われる。

こういった人情の過度な重視は、企業経営慣行、とりわけ人事管理に影響を与えている。台湾企業の人事採用や昇進は、一般に個人の学歴・家族などの背景・条件や、その人が会社内に既存している人脈との関係などに基づいて決められる。個人の才能は無視されるわけではないが、上述した傾向の下で、個人の仕事能力が選抜条件の中で占める重要性は、相対的に低いことは間違いない。特に、企業組織の権力中心である上層部の人材登用に、人間関係の配慮が格段に重視される。それらは、人情を重視し過ぎることによるものであると言える。

また、Bond,Leung & Wanによれば、中国人は集団内での利益配分を、より人為的な法則で行なう傾向がみられる(12)。集団内での利益配分が、業績評価によって、貢献と同等な誘因の公平法則で行なわれるのは可能であるが、中国人は、普通、貢献がより多いメンバーに対して、彼らの貢献と比較してより少ない誘因を与え、貢献がより少ないメンバーに対して、彼らの貢献と比較してより多い誘因を与えるような法則で利益配分を行なう。こうした業績評価と賞与の不一致の傾向も人情上の配慮によるところが大きいと言える。

②家族的儒教倫理観：

周知の通り、中国文化・思想は、家族制度・倫理に基づいて構築される。これらの文化や思想に基づく社会行動規範は、人間関係や社会システムを規制する。

中国人社会の人間関係や社会システムは家族関係の疑似的拡大である。家族内の行動を除く社会行動では、家族における秩序概念や相互依存の考えなどが投影されている。例えば、友達関係は、さらに上司との関係さえも、父兄の感

情的な投影を含んでいる。友達の間でも、常に兄と弟という関係で相互を位置づけている。上司に対して、上司を家長とするような意識を持って、上司との人間関係を形成して行く。師匠・親方（〝師「父」〟と呼ぶ）と弟子（〝徒「弟」〟と呼ぶ）の上下関係でも、そういった感情的投影が見られる。これらの家族関係の投影である社会関係を疑似家族関係と呼ぼうとする。ここでは、家族的儒教倫理観の影響で、多くの台湾企業の主な人事構成は、家族や疑似家族によって構成される。

台湾で有名な企業グループ、台南紡織グループを例として考えてみよう。その企業グループは、台南紡織会社を核として、1983年までに27の企業を有し、発展してきた。各企業の経営者間の関係は、父子であり、兄弟であり、「師」「徒」であり、あるいは姻戚関係である(13)。

③「関係」を重んじる社会：

台湾社会では、人間関係が重要であるのは繰り返して説明する必要がない。こういった「関係」をつくり、維持するのは社会活動の一大事である。しかし、このようなつながりを成立させるに必要な媒介物の存在は何よりも重要である。台湾社会では、こうした媒介は多様である。

陳明璋氏(1982)は、台湾社会が同家（同族）、同郷（同じ出身地の人）、同学（同じ学校で勉強した仲間）、同行（同業）、同年（同じ年齢）、同好（同じ趣味）、同事（同じ職場の人）、同姓、同情（同調、共感）を通じて、人間関係を付けていると、指摘している(14)。こうした「九同」を強調していることからみれば、台湾社会が様々な関係を重んじるのがわかる。台湾社会では、〝関係〟が社会活動を行う基本的条件であるといっても過言ではない。

しかし、こういった関係の重視は、積極的かつ消極的なところを同時に持つことに留意しなければならない。〝同〟の関係を通じて、立場、利害関係あるいはものの見方などの共通性が求められやすい。こういった共通性を通じて、事はなされやすくなる。また、こういった〝同〟の関係を通じて、当事者らはお互いの信頼関係をつけやすい。それも事をなしやすくする社会メカニズムを果たしている。これらの社会メカニズムは「関係」の積極的な意義である。

それに対して、もしこういった「関係」の形成や利用が私利のためという念頭において行われば、既得権のグループが形成されやすく、組織運営の弊害がおこりがちである。それは「関係」を重んじることによる消極的意義である。

台湾の企業経営は「関係」の影響で、とりわけ制度化されていない家族企業、常に縁故を中心として、人事管理を行う。したがって、台湾企業には、上述した積極面や消極面が同時に見られると思われる。

④権威尊重の習性：

台湾社会は、儒教文化の影響で、上下関係の秩序を重視する社会である。その社会規範の下では、伝統の後続きを代表する上位者、権威者への尊重感が、自然に形成される。また、社会制度や慣行（例えば家族制度、家産分割）には、伝統の継続性や安定性を重んじる傾向が明白に見られる。しかも、中国思想は、現状突破のような創造的破壊行動よりも、現状適応である伝統維持行動を重視する。根本的な変革については、常によくない事と連想される先入観を持っている(15)。金耀基氏は、中国人社会は儒教の慎重さと自然諧和により、天人合一であり、己を修め、天に従うために、社会経済秩序に対して、激烈な変革を引き出せないと指摘している(16)。したがって、台湾社会の既存指導者への順従志向による権威尊重の習性は根強い。

台湾の企業経営上では、上述した習性の影響で、下層部の行動が比較的に受け身的であり、上令下行のような権威的リーダーシップ・スタイルがより普遍的であるという特徴がみられる。

⑤「承先啓後」の意識や責任感：

「承先啓後」とは、先人の後（功勲、業績と血縁）を受け、新しいもの（子孫が他人に誇ることができるような〝後〟）を創造することである。中国人にとって、こういった祖先や後代に対しての責任感は、根強いものである。人々は、家名をあげ、祖先に栄光をもたらすため、また後代に優れた生活を与えることができるような家産増加や、家に名声をもたらすために、人生の限りをつくす。こういった責任意識の影響で、企業活動は家族の道具と見なされがちであり、企業は家族のものであるという意識や後代に企業所有させるという意識が強められる。

⑥「面子」を重じる習性：

台湾社会にとって、「面子」とは個人の人格、地位、能力（とりわけ社交能力＝顔の広さ）、名誉、体面などを意味している。したがって、人間関係を非常に重視している台湾社会では、社会活動における個人の力や重要性の指標としての「面子」が非常に重要である。そういった「面子」は、個人の特性や能力を表わしているほか、個人の社会価値をも表わしている。黄光国氏は、「面子」が個人の社会ネットワークにおける地位や威信を理解する要であると述べている(17)。台湾社会において、様々な活動を行う際に、実利の考慮だけではなく、常に暗黙的に「面子」（社会的イメージ）という社会的考慮も行われる。しかし、「面子」を重視し過ぎるから、物事の皮相のみを見る風潮になって、実際のことに力を入れるのが無視されがちである。企業経営も、こういった風潮の影響で、うわべに関する行動を大げさにし、企業の実力にかかわる長期的な人材教育を重視しないという問題も出てくる。

⑦「差不多」思想：

「差不多」思想とは、大体よかろうという思想である。すなわち、それは徹底せず、いい加減さを許す精神やものの考え方である。人情をいっそう重視する台湾社会は、物事についての考慮や執行を行う際に、義理と法則・規範にそってそれを徹底的に遂行すれば、人情をきずつけるという恐れがあるから、常に人情の円満を狙って義理と法則・規範を徹底的に執行しない。そういった慣習で、和気あいあいたる人間関係がもたらされる。こういった人情上の配慮で、徹底しない仕事精神、いい加減なものの考え方という習性が形成される。それは一方、人情上の配慮によるものであるが、他方、中国の中庸思想による影響も大きいであろう。

企業活動上で、命令執行の不貫徹、仕事のいい加減さなどは、そもそも上述した思想の影響によるものであろう。また、上述した業績評価と賞与との相関性の特徴もその一例であると言えるかもしれない。

⑧公共概念の欠乏：

台湾の社会活動は、家族や個人の人間関係を中心とする。そういう行動は家族のような小さいグループに重点をおいているから、全社会の公益よりも私利を優先することになる。すなわち、個人と社会全体との関わりや行動規範はまだ認知されず、共有されていないので、集団生活に必要となる公共概念、公共思考は欠乏している(18)。したがって、社会には、私利の追求を優先し、公衆の利益を無視する風潮があふれている。

組織メンバーも、常に個人あるいは自らの家族の利益を優先するから、全組織構成員の利益を副次的なものにする。消費者大衆の利益はむろん副次的であると考えられがちである。したがって、企業組織は社会の公器ではなく、私利追求の道具になりがちである。

以上では、台湾社会にみられる特徴を要約した。つぎに、社会行動の特徴を見てみよう。

(3)台湾の中国人における社会行動の特徴：

上述した通り、台湾社会は面子、人情、人間関係を非常に重視している。それらは個人間の社会関係に大きい影響を与えている。特に、依頼された際に、頼まれたほうは、まず依頼者と自らとの間に、どのような関係があり、そしてその関係の深さを考慮してから、その要求に応じるかどうかを決める。そういった関係の深さは面子、人情、人間関係などによって決められる。かかる関係の考慮に基づく交換行動は社会交換行動（social exchange behavior）と言える。したがって、台湾社会における個人間関係を社会交換行動という側面から理解することができる。

社会交換理論は団体間あるいは数人間の社会行動特徴を説明することもできるが、ここでは、個人間の社会行動を限って、社会交換理論に基づいてその関係を解明することにしよう。黄光国氏は社会交換理論に基づいて、中国人の社会行動の理論モデルを提唱している(19)。彼の主張を基本にして、台湾の中国人における社会行動の特徴を検討しよう。

社会交換理論に基づけば、個人間関係の発生には、二つの主体、すなわち依頼者と被依頼者がいる。また、その両者の間に、社会行動が起こるためには、両者のつながりが必要となる。次には、黄光国氏が提出している「中国人の社会行動モデル」に基づいて、上述した三つの項目、すなわち依頼の際のつながり、依頼者行動と被依頼者行動について検討しよう。そのモデルは、図4-1のようである。

①依頼の際のつながり：

台湾社会は人間関係志向的社会である(20)。その関係をつけるために、人々は重要なつながりとしての人情関係や、人間関係づけの際の資格と身分の重みを表わす面子などを重んじている。従って、日常の個人社会行動は、人情関係を最大限に活用して人間関係を広げることや、個人の社会ネットワークにおける個人の社会役割を獲得できる社会地位・名誉を確立することや、既存の人間関係を慎んで維持することなどを中心として、行なわれる。そして、個人の社会活動にとって必要となる個人の人間関係ネットワークが大切にされる。その人間関係ネットワークは個人の見えざる社会的資産である。事をなすときには、こういった社会的資産が社会メカニズムを発揮して、事の完成を促進する(21)。したがって、台湾社会の人々は、順調に仕事を完成するために、とりわけ予想できないことへの用意のために、常に社会的資産の形成に力を入れている。しかし、時には、既存の人間関係ネットワークに含められていない関係が必要になる。その場合には、依頼者は当事者の両方の人間関係ネットワークを同時にもっている第三者を通じて、被依頼者と関係をつけようとする(22)。依頼の際のつながりは、上述した通り、日常の関係づけで形成された人間関係ネットワークの中から探し出すか、あるいは様々なルートを通じた関係強化によって新たに構築される。

②依頼者行動：

依頼者は上述した人間関係ネットワークの形成に関する社会活動を行なうが、ここでは依頼の成否における反応的社会行動に重点をおいて、検討を進めたい。依頼が受け入れられる場合には、依頼者は面子があると思って、被依頼者との人間関係を維持する。しかも、彼が形成し、深化されたこういった人間関係を活用して、第三者との人間関係をつけ、より広い人間関係ネットワークを形成

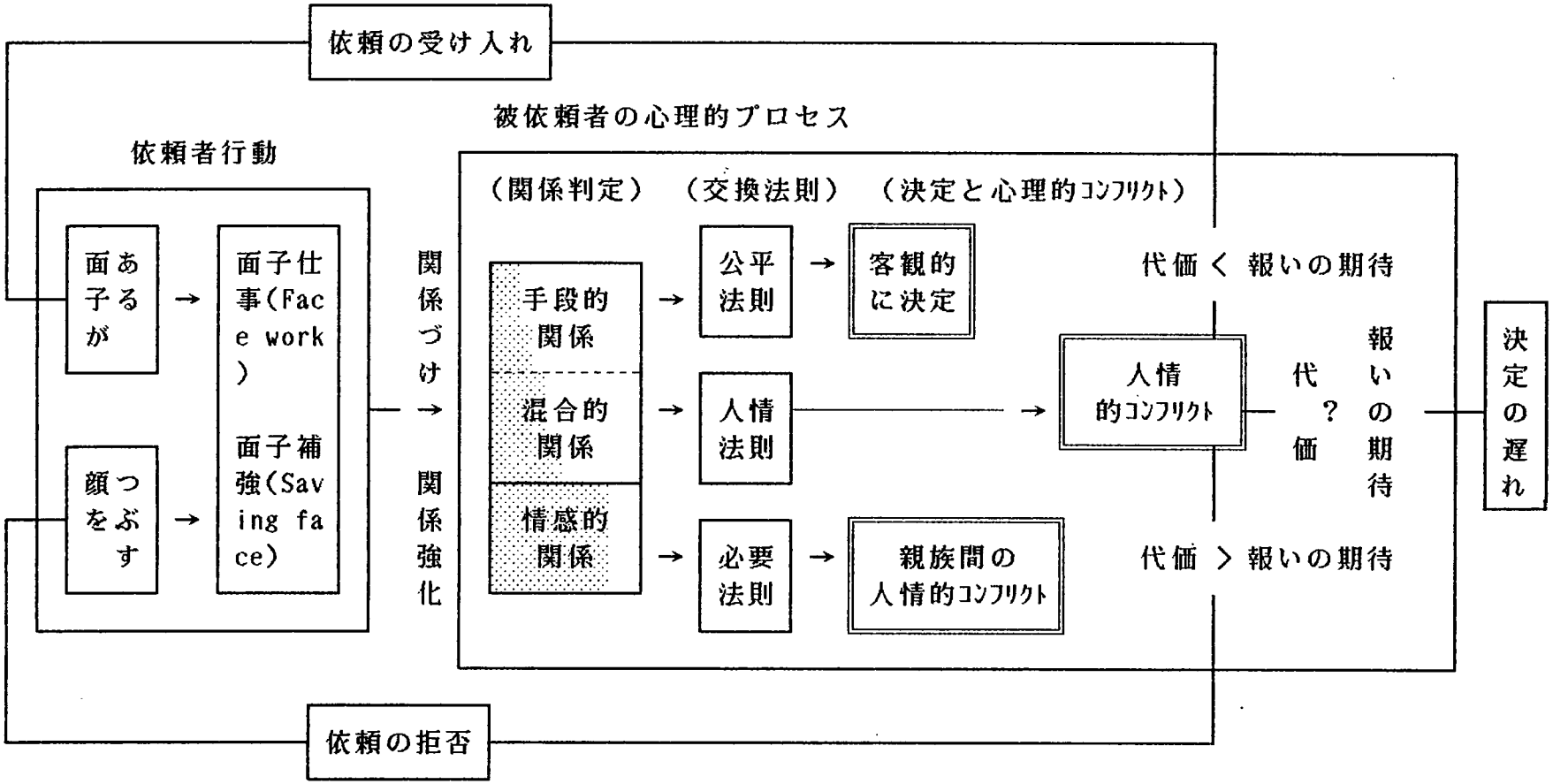


図4-1 中国人の社会行動モデル

出所：kwang-kuo Hwang,"Face and Favor:The Chinese Power Game",American Journal of Sociology, Vol.92,No.4,January,1987,P.948、FIG 1及び内容により修正。

していく。そして、被依頼者から恩恵を受けたと思っているから、いつか依頼者が被依頼者に報わなければならない(23)。被依頼者も、その報いを期待できるから、依頼を受けることになる。こういった両者の共同認識は台湾社会の社会的暗黙合意である。

依頼が拒否される、あるいは被依頼者がためらって決しかねる場合には、依頼者が様々な関係強化行動を行なう。それらの行動は、例えば最大の〝面子〟（地位、栄誉、富、広い人間関係など）の明示、あるいは第三者を通じての人間関係ネットワークの連結である。そういった関係強化を通じて、当事者両方のつながりが強められ、深化され、依頼が受け入れられる可能性が高くなる。そういった強化行動は依頼の断念まで、何回も繰り返して行なわれる。しかし、依頼が依頼者の期待の通りにいかない場合もある。そのとき、当事者らは、商売は成立しなくても交情（人情）まで破れることはない（「買売不成仁義在」）、またどうしても人に引っ込みがつかない状態にまでさせてはならないという認識をもっている。それは一種の社会行動規範である。また、一回の物事は、人生にとって千万分の一に過ぎないから、そういった人間関係をつぶさず、逆に、今までに発展してきた人間関係をもとにして、未来に不意な必要のために、それを深化していくほうが上策である。従って、依頼が受け入れられなくても、当事者間の関係を維持するのが常識である。

③被依頼者行動：

被依頼者は、依頼者の行動に対して、自らの立場や依頼者との関係を考慮しながら、依頼の受け入れを決定する。その決定プロセスは、関係認定、依頼の対処原則、意思決定とコンフリクトに分けている。また、関係認定とは、依頼の当事者間の関係を明らかにすることである。その判断基準は、精神的関係である感情性や物質上の考慮である手段性によって構成される。その二つの尺度での図示は、図4-2に見るようなものになる。図4-2は、黄光国氏が提出している依頼者と被依頼者の間の関係の類型を説明することに役立つが、それは当事者間関係を概念的に図示したものであるので、精確な区分をしていないことに注意すべきである。

さて、図4-2に見るように、当事者間関係は、感情性と手段性の強弱の組合せをもとに、手段的社会交換関係、混合的社会交換関係や情感的社会交換関係の三つのタイプに分けられている。こういった区分は、各タイプの関係が同時に感情性と手段性を持っていることを示している。情感的社会交換関係はおもに血縁関係によって規定されるが、時には、その関係に属している人がこういった関係をある物質的経済資源の獲得手段として利用している。しかし、感情性は、いつも、手段性より重要である(24)。これに対して、手段的社会交換関係

は、おもに手段性によって規定されているので、感情性の重要さは極めて小さい(25)。混合的社会交換関係は、上述した二つのタイプの間にある。それは、感情性と手段性の相互作用で規定される(26)。

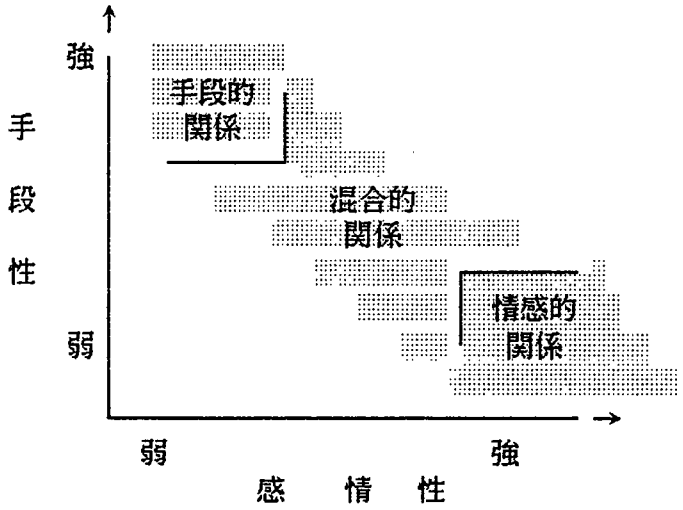


図4-2　社会交換行動における当事者間関係の分類図
出所：内容より筆者作成。

図4-2の区分では、感情性と手段性がともに、強い関係はありえないことを示している。それは、二つの主導的な規定要因が併存するのはありえないことであるからであると推定できるだろう。また、両要素が共に弱いことは、社会交換理論において依頼を受け入れる価値はないと見なすことができるから、こういう交換関係も存在しないはずである。次に、当事者間の多様な関係において、その関係における依頼への対処原則や意思決定などについて検討しよう。

(1)情感的社会交換関係(27)：

情感的社会交換関係とは、人情的関係を考慮の中心点として、社会交換あるいは資源配分を行なう際に、当事者間に存在している相互関係である。こういった関係は一般に比較的に永遠かつ安定的社会的関係である。その関係は、主に高度の情愛的人間関係を持って、個人の思考などに強い影響力を持つような家庭、親友、気心の合ったグループである第一次集団のメンバー間に存在している。こうした情愛的人間関係に基づいて構成される情感的社会交換関係は、個人に感情、温情、安全や愛着などの精神的感覚を与える。しかも、個人もその関係を通じて若干の物質的資源を獲得することができる。しかし、前述の通り、情感的社会交換関係はいつでも手段性よりも感情性を強く要求している。

中国人社会では、個人にとって、最も重要な第一次集団は家庭である。ここでは、家庭の情感的関係について検討しよう。家庭は一般に、経済、信仰、教育やレクリエーションなどの機能を持っている。従って、家庭は個人の大部分

のニーズを満足させることができる。

また、家庭は一つの家計単位であるから、個人の収入は家庭の資金になり、家庭資金は個人の支出に責任を有し、そして支出後の余剰は全員の分け合うものである。すなわち、家庭が分割される前には、家庭の構成メンバーは家庭のために最善を尽くし、そして家庭はそのメンバーに生きるために必要な資源を供給する。それは、メンバーの個人の必要に応じられるように、社会交換行動が行なわれることである。すなわち、情感的社会交換関係の範囲内の社会交換行動や資源配分に関する意思決定は、必要原則と感情的思考に基づいて行なわれる。

しかしながら、上述した情感的社会交換関係における社会交換は必要原則に基づいて行なわれるが、メンバー間のコンフリクトが起こらないわけではない。そういったコンフリクトがある際には、人情を重んじ、徹底的な意思疎通を通じて、理解をもとめることでコンフリクトを解決する道しかない。

(2)手段的社会交換関係[28]：

手段的社会交換関係とは、社会交換や資源配分を行なう際に、当事者らが両方の間のつながりを市場取引関係と見なしている相互関係である。個人は、物質的目標を達成するために、家庭以外の人と手段的関係をつけなければならない。こういった関係の形成はその関係づけの自身は目標ではなく、ある目標達成のための手段、方法と見なされる。こういった関係は、基本的に一時的かつ不安定である。例えば、セールスマンと顧客との社会交換関係がその一例である。両者の社会交換行動は、各自の目的達成のために行なわれる。こういった関係の下では、感情性は考慮されることがあっても、極めて弱い。手段的社会交換関係は、主に手段性を考慮の重点としているから、社会交換行動の成否はほとんど両方が共に報酬≧代価を思っているもとで決められる。そうだとすれば、こういった社会交換行動は殆ど合理的な意思決定で行なわれるので、手段的社会交換関係は、公平原則に基づいて行なわれると言える。

こうした関係の交換行動の当事者らは、常に、一定の比較基準で、社会交換行動の有利性を図る。相手からどのぐらいの報い・報酬を獲得できるのか、こういった報いを得るためにどのぐらいの代価を払うのか、そして報酬から代価を引いて残った純益は相手が得た純益に匹敵するのかなどの考慮がはらわれる。これらの考慮の思考的概念は、平等互恵という意識である。したがって、当事者にとって、こういった手段的社会交換行動は、比較的に客観的かつ功利的に意思決定をすることができる。

さて、こういった交換行動は、一方にとって、有利ではないと考えられているときに、特に、被依頼者がそうだと思っているときに、社会交換行動は次の

ような選択肢がある。一つは、被依頼者が提示された第一案を拒否し、代替案の検討を提出する。依頼者はそれを知らせられてから、両方とも受け入れられるような代替案を提出する。このような折衝過程で、両者の合意できるような社会交換が成立する。もう一つは、両者の合意が得られない場合である。例えば、被依頼者が修正申し込みを提示するが、依頼者がそれを拒否する。その時、被依頼者は、両者間の手段的社会交換関係を惜みなく中止する。したがって、手段的社会交換関係の下での意思決定は、両者にとって比較的に、客観かつ合理的に行なわれる。

(3)混合的社会交換関係[29]：

混合的社会交換関係とは、個人が人情と面子などを通じて、他人に影響を及ぼそうとする社会関係である。一般的に、こういった関係は家庭以外の親戚、近所の人、教師と学生、級友、同僚、同郷などのつながりで生成される。

こういった関係は、感情性を深く含んでも、情感的社会交換関係の感情的志向より弱い。しかも、混合的社会交換関係が重視している感情性は、血縁関係ではないし、感情的つながりも深くないので、感情は自由かつ誠実に表わされない。こういった関係の形成はほとんど非血縁関係であるので、情感的社会交換関係のように永遠に存在しねばならないというような制約は存在しないが、当事者がつき合わない限り、混合的交換関係は長く存在する。その関係の存在期間は手段的社会交換関係より長いと言える。また、手段的社会交換関係は一般的かつ非感情的な本質を持つことに対して、混合的社会交換関係は、特定的かつ感情的な本質を持っている。したがって、混合的社会交換関係の感情性や手段性の強さは、情感的社会交換関係と手段的社会交換関係の中間にある。

要するに、混合的社会交換関係は、かなりの感情性を含み、しかも、必要となるときに、こういった関係を通じて様々な社会資源を獲得するような手段性も相当な程度を持っている。こういった関係の継続性の長さや感情性の深さは当事者両方のつきあいの頻繁さや質によって決められる。

さて、中国人社会では、一人一人が各自の人間関係ネットワークを持っている。したがって、ある時点で、混合的社会交換行動を行なう当事者両方において、彼らを中心と見なす各自の人間関係ネットワークの範囲が存在する。しかし、実際には、各々の人間関係ネットワークに属している人々はそれぞれ各自の人間関係ネットワークを持っている。それは、個人が同時に多くの他人の人間関係ネットワークに属していることを意味している。したがって、中国人社会の人間関係は非常に複雑かつ重層的な社会関係ネットワークである。

混合的社会交換行動の当事者らが各自の人間関係ネットワークを持っているから、当事者らの接点は複数の人間関係ネットワークの接点であるとも言える。

しかし、こういった複数の人間関係ネットワークは完全に独立しているわけではなく、その中の何人かが同時に両方の人間関係ネットワークに属する。したがって、混合的社会交換行動は単に、当事者らの相互作用で行なわれるだけではなく、多くの人の人間関係ネットワークを通じての相互作用で行なわれる。

中国人社会では、混合的社会交換関係の下で、社会交際の規範は和を貴しとする（「和為貴」）ことである。すなわち、個人にとっては、他人との調和関係の維持に尽くさなければならない。それは、常に、他人の面子をつぶさないこと、しかも他人の立場にたって物事を考えることを意味している。日常に、個人は人間関係ネットワークの人々と連絡を断わってしまわぬように、しかも、よく交際するようにしなければならない。それは、混合的社会交換関係の活性化活動であると言える。次に、混合的社会交換関係を活用する際には、二つの暗黙的社会規範を守らなければならない。その一つは、人間関係ネットワーク内の人がもし困難があれば、できれば全力をあげて彼を助けようとすることである。それは恩を売る（「作人情」）事である。個人は、未来の不意な必要のために、常に恩を売ることを惜しみなく行なう。もう一つは、他人の恩義を感じて恩返しをしようとする（「感恩図報」）ことである。個人が、他人の恩恵、助けをもらったのは、他人に対して人情に欠けることなので、いつか恩返しをしなければならない。これらの暗黙の了解は暗黙的な社会的契約である。こういった社会交換法則は、人情の法則に従う。混合的社会交換関係は、人情の法則に基づいて行なわれるので、いつも「人情」をつぶさないことを念頭をおかなければならない。もし、公平の法則を堅持し、特別な配慮や助けを与えないとすれば、人間関係ネットワークが傷づけられ、人受けが悪くなることになる。それは、人間関係ネットワークを縮小させる。すなわち、混合的社会交換関係が弱まる。したがって、混合的社会交換関係に関するコンフリクトは、人情的コンフリクトである。

さて、次に、混合的社会交換関係における意思決定の選択肢がいくつあるのかについて検討しよう。こういった意思決定の選択肢は、依頼の受け入れ、依頼の拒否、ならびに依頼についての未決定状態の三つである。

上述した通り、中国人社会では、「人情」を売る際に、すなわち社会交換行動をするときに、その行動についての有形あるいは無形の報い（報酬）を期待していることがわかる。その報いの期待が代価より低い場合には、その依頼が拒否される。もし、報いの期待が代価より高い場合には、その依頼が受け入れられる。もし、報いの期待と代価の大小関係が不明である場合には、その社会交換行動の成否についての決定が、大小関係の明確化まで遅らされる。その場合に依頼者は、第三者を通じてのより強い人間関係をつながらせ、あるいは、

より多い報酬を提示する。前者は、人情的メカニズムの発揮であり、後者は、手段性の強化である。混合的社会交換関係における代価と報いの考慮は、手段性と感情性に基づいて行なわれるのである。

社会交換行動における三つの関係の間にどんな関わりがあるのかについて検討しよう。情感的社会交換関係と混合的社会交換関係は、実線で分けられる。なぜなら、これらの関係の間には、比較的に越えにくい心理的境界が存在しているからである。混合的社会交換関係を持っている人々が、こういった境界を越えて、情感的社会交換関係にはいるのは非常に難しい。血縁関係、親友関係のように深く信頼し合ってお互いに依託できるようになるのは、心理的、感情的壁を超えなければならない。これに対して、手段的社会交換関係と混合的社会交換関係の間は、点線で分けられている。それは、これらの関係の間の心理的境界は、はるかに越えやすいものだからである。手段的社会交換関係範囲に属している人々は、あらゆる方法を通じて、他人との人間関係づけをすることができる。こういった感情的人間関係が深く構築すればするほど、感情性が社会交換行動でもつ重要さは大きくなる。そして、他人との社会交換行動が人情法則に基づいて行なわれる可能性が大きくなる。それによって、手段的社会交換関係は、混合的社会交換関係に変わる。

上述した中国人の社会交換関係は、企業活動を担うメンバーにも適用することができる。とくに同心円的人事構造である家族企業にいおける企業と構成員の関係は、所有経営者の血縁と縁故などの関係で、三つのタイプに分けることができる。企業との共同体意識から見れば、中心的地位を占めている成員は、やはり所有経営者を中心とする家族（血縁関係がある）である。それを囲んでいる構成員は、親戚や縁故者である。最後には、一般構成員である(30)。それは、図4-3に見るように、同心円的である。

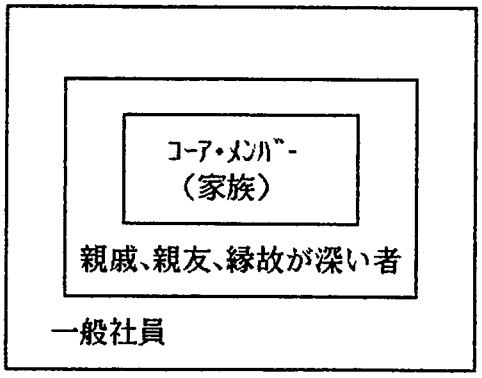


図4-3　台湾の家族企業の人事構成
出所：各種資料より筆者作成。

中心部分の成員と企業の関係、いわば企業所有者との関係は情感的社会交換関係である。第二層の成員と企業の関係は、所有とは無縁であるが、コア・メンバーと、なんらかの感情的関係を持っているので、混合的社会交換関係である。最後、第三層の成員と企業の関係は、主に雇用関係、すなわち手段性で結ばれるので、その関係は手段的社会交換関係である。したがって、上述した中国人の社会交換関係は家族企業のメンバー間における社会交換関係をも説明することができると思われる。

以上では、家族制度や家族倫理に基づいて、中国人社会や台湾社会現在の特徴、そして、中国人行動の相互作用について検討した。こういった家族制度、家族倫理、個人行動規範は、社会システム、社会行動に大きい影響を及ぼしているというおおまかな認識がえられたであろう。こうしたマクロ的な影響は企業組織、とりわけ企業の経営システム、企業活動に幅広い影響を与えている。次節では、その影響について考えよう。

3）家族制度や家族倫理観が企業組織に及ぼしている影響：

企業組織のあらゆる成員は同時にある家庭のメンバーである。その最重要の第一次集団である家庭で生活している個人の価値観、思考、行動は家族倫理観に大きく影響を及ぼされるはずである。そういった構成員の企業での行動は、多かれ少なかれ家族倫理観を反映する。次に、そういった構成員の行動が企業組織の構成と運営にどのように影響を与えているのかを検討しよう。

(1)企業組織体の存続概念：

系図の存続は、個人の人生にとって最大の使命、目標である。したがって、血縁、系図の相伝をさせるためには、分家も当然理解できることである。そして、家庭を中心とする家計も系図の存続の手段として使われ、経済的な家計の相伝は無視されがちである。家計は無形の「家」概念の所有物ではなく、家庭構成メンバーの共有物であるので、家族の経済活動によって形成される家産は家族全員の共有物になり、それを均等的に享有することができる(31)。したがって、企業、とりわけ家族企業は常に家族の所有物として見なされ、家族以外の人とは共有されない(32)。しかも、企業を家産として分割される場合には、家族全員が享有権を持っているから、企業は殆ど少数人に均等分されて、個人の私利の追求の場になりがちであるので(33)、企業の永遠的かつ大きな発展は非常に難しい。したがって、企業組織体の存続という概念は、企業を一族の系図の相伝の手段とされる限り、重視されないだろう。

(2)家族所有の企業：

企業は常に一族の私有物と見なされるので、台湾企業の大部分は家族所有の

企業である。すなわち、台湾の家族企業は、家族ないし同族の閉鎖的所有、支配による事業体である。こういった企業は、はっきりした所有関係、そして所有と支配の合一の下で運営されるから、企業活動は所有者の個人行動、意志を中心として行なわれがちである。しかも、企業は全構成員の共有物ではないことが明かなので、企業は生活共同体たる社会組織ではなく、利益交換や利益追求をする集合体である。こういった所有制の影響で、台湾企業では社員の定着率、会社への愛着心、企業との利害一体感はかなり低いものになっている。

(3)企業へのコミットメント：

中国人の社会交換関係は、前述の通り、三つのタイプがある。家族企業内部の人間関係は、所有者あるいは経営者を中心とする三層構造である。こういった所有経営者を中心とする同心円的人間関係は、等差的人間関係ネットワークである。その等差という特徴で、各層間の人間関係の親しさが決められる。その中で、主に手段性の考慮で社会交換関係が結ばれる第三層の一般社員は、所有経営者との人間関係の親しさが薄いので、彼らの団結性は弱いといえる。

また、企業所有経営者は、自己中心たる人間関係ネットワークを形成するので、成員と企業との関係は、企業組織と個人という相対意識で形成されるわけではなく、所有経営者との私的感情関係で形成される。したがって、企業構成員の企業体への忠誠心はより私的感情的であるので、その忠誠心の客観性や一般性は比較的に薄いものである。したがって、家族企業の成員の求心力は一般により弱いものである。しかも、企業所有経営者は殆ど私利を重視し、企業全員の利益を無視しがちである。特に、私利と全成員の利益と両立できない場合には、全成員の利益は犠牲にされるので、全構成員は生活共同体という意識をもっていない。したがって、企業へのコミットメントは一般に、弱いと結論できる。

(4)トップ・ダウンの管理システム：

台湾社会には、権威尊重の習性がみられる。特に、家族倫理に基づいて形成される家族企業は、常に家庭の中心人物である家父長の意志で運営される。こういった傾向で、トップ・ダウン的管理システムが形成され、企業が集権的リーダーシップ・スタイルで運営される。

(5)企業組織の成長パターン：

家族倫理観の影響で、企業の成長戦略もその家族的特徴が見られる。例えば、台湾の企業集団は、前述した家族と疑似家族のもとで発展される。台湾の企業集団の大部分は家族的企業パターンである(34)。陳国鐘によれば、企業集団の発展パターンは、創業者を中心として分析すると、「兄弟型」、「母子型」、「結婚型」に分けられる(35)。

①兄弟型：

集団には複数の中心人物がおり、共同あるいは個別にほかの企業に投資し、企業集団を形成している。この企業集団は、台湾企業集団総数の67.72%ぐらいを占めている。この種の企業集団の中で代表的なものとしては、功学社（文具、スポツ関連企業）、国泰企業集団及び永豊餘製紙企業集団などがある。

②親子型：

企業集団の中心となる企業が一つあり、この企業を通じてほかの企業へ再投資し、企業集団を形成している。このような企業集団は、台湾企業集団総数の7.05%ぐらいを占めている。この種の企業集団で代表的なものとしては、台湾セメント集団、大同集団、宝通集団などがある。

③結婚型：

集団の中心人物が何人もおり、お互いに集団の中心人物の企業へ投資しあい、集団を形成している。このような企業集団は台湾企業集団総数の25.23%ぐらいを占めている。この種の企業集団で代表的なものとしては、太平洋電線・電纜、台南紡績集団などがある。

こういった三つのタイプの企業集団の各企業は、グループ内で企業相互間で株式を持ち合っていることは言うまでもない。特に、1980年代の後半に入ってから、台湾企業の合併や規模拡大が盛んに行なわれているので、家族倫理が企業組織の成長パターンに与える影響は更に強められている。

以上、家族制度や家族倫理が企業組織の構成や運営に大きい影響を与えていることが明らかにされたが、こういった影響で台湾の家族企業経営の特徴はいかに形成されるのか、それを次の節にて検討しよう。

第二節　家族企業の発展過程と形態

家族企業の経営管理は家族制度や家族倫理などの社会行動規範に強い影響を及ぼされている。こういった強い影響がもたらされるのは、一つには、企業組織成員が社会の一員であり、しかも家庭の一員であるので、彼らの価値観、思考様式、行動が社会、家庭に強く影響を及ばされるから、彼らの企業での行動を通じて、その影響が反映されるからである。

もう一つの理由は、市場経済の主体である企業事業体の発展の遅れである。周知の通り、後進国である台湾は、企業経営知識や科学技術知識などをもっていなかっただけでなく、企業発展に必要となる経済環境（金融システム、人材育成、インフラストラクチャなど）も整備されなかった。したがって、台湾企業は創業のときに、そういった不足を埋めるために、人材や資金をある程度提

提供できる家庭・家族に依頼しなければならなかったのである。このような企業発展の背景の下で、ほとんどの企業が家庭企業の形でスタートした。したがって、企業の発展につれて、家族倫理などの社会規範も自然に、企業の経営システムに持ち込まれたのである。

この２つの理由から、今日の台湾企業には、規模の大小を問わず、家族倫理や家族制度などの影響が強く見られる。黄光國氏は家族企業組織の発展過程やその発展類型を示している(36)・次に、彼が提出している家族企業の発展過程と形態について検討しよう。

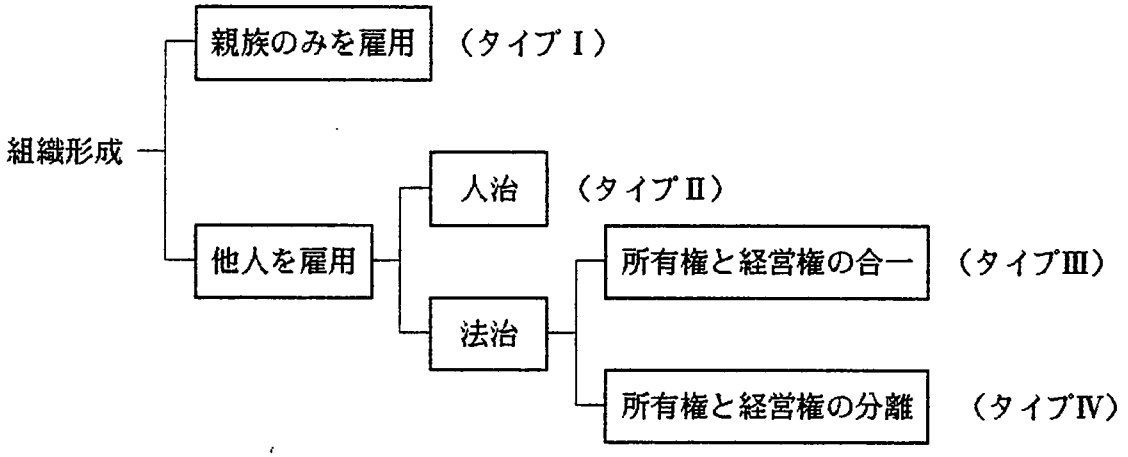


図4-4　家族企業の発展段階と組織形態
出所：黄光國、「中國式家族企業的現代化」、香港中文大学マーケティングと国際企業学科が主催した「中國式管理検討会」の報告文、1986年12月9-13日。

図4-4に見るように、台湾の大部分の家族企業の前身は家庭企業である。その人事構成はほとんど家族によって構成される。親族以外の人をあまり雇用しないので、この企業は親族企業といえる。それは第Ⅰ形態の家族企業である。

1960年代から今日まで、台湾で最もはやく発展した産業は製造業の中でも労働集約型の加工輸出業である。多くの製造業者は海外から原料または部品を輸入して、加工してから、全部または大部分を海外に輸出して海外市場の需要に応じている。需要が増えれば製造業者はいっそう規模を拡張し、多くの家族以外の人を雇用しなければならない。この親族企業はいわゆる第二発展段階に移行して行くことになる。

家族企業者の管理が不適切であれば、まさに被雇用者の不満を招き、経営が不当であれば、企業は解体して、さらに多くの企業関係者の生活を危険に陥れる可能性がある。そこで、企業組織の規模がある程度まで成長した後、組織内の各部門はより複雑となるが、各部門間の調整はますます重要になり、如何に企業組織内の人的資源を有効に運用して組織の目標達成に邁進させるかが、重

要な課題の一つとなってくる。

そのとき、企業の所有経営者は選択に直面しなければならない。もし「人治」（制度化が低い）の管理方式を持って、自分が大権を握り、組織内のすべてを独裁し、場合によっては、家族成員を採用して、組織内の管理を担当させる。これが、第Ⅱ種形態の家族企業である。

もし、「人治」を放棄して「法治」でもって「制度化」の道をとり、完全な企業管理規則を決めれば第Ⅲ種形態の家族企業となる。この種の家族企業は、制度化を進んでいるが、「経営権」と「所有権」を分離しない。

ただ「法治」の道を進んだ後、「家族企業」が一歩進んで「経営権」と「所有権」を分離し、企業所有者が「経営権」を家族成員でない「他人」に委譲し、管理規則でもって企業を経営すれば、第Ⅳ種の企業形態となる。

企業発展につれて、家族企業は上述した４タイプの形態に順次的に発展してきた。これらの企業形態の人事構成は、従業員の増加につれて変わっている。企業と従業員間、正確に言えば、所有経営者と従業員間とのかかわりは各発展段階によって異なる。第Ｉタイプの親族企業は家族のみを雇用するから、その親族企業内の所有者と組織メンバーとのかかわりは、主に感情性で駆動され、必要原則に基づいて行なわれると言える。すなわち、各人がそれぞれの能力に応じて働き、各人が必要に応じて分配を受けるような生活共同体がこういった企業の社会特徴である。したがって、親族企業は、情感的社会交換型の社会集団である。台湾の小企業は殆どこういうタイプの企業である。

企業の業務が親族企業の能力を越えるときに、その企業は初めて親族以外の他人を雇用する。こうした段階にある企業は、いわゆる「家族企業」の雛形である。こういった企業の拡大の初期には、必要に応じて、少数の他人が雇用される。その人数はそれほど多くないから、企業の所有グループと他人グループの間の関係は非常に親しく形成され、維持されやすい。そういった関係は常に感情性を深く含めているから、疑似家族関係であると言える。また、企業の規模は大きくないので、組織の全成員は、企業運営の様子を感じやすく、苦楽を共にする意識が強い。このような感情的連帯感や企業への一体感は、家族間のそれらの関係ほど強くないけれども、かなり強いので、この段階にある企業の生活共同意識はやや強いといえる。このタイプの企業運営は殆ど感情性に重点を置く。すなわち、企業運営はほとんど「人治式」で行なわれる。台湾の中小企業の組織形態は、おおむねこういったタイプの家族企業である。この企業の最大の特徴は規則制度の不明確、または規則制度が殆どないところにある。したがって、経営者は大権を一身に集めているばかりではなく、常にその親族関係のある社員を組織内の要職につかせる。経営者は「人情法則」または「必要

法則」で、社内中の全てを処理する。こういった企業の社会交換関係は主に、情感的関係と混合的関係で行なわれる。

しかしながら、もしその企業が成長し続ければ、多数の他人を雇用しなければならない状況に迫られる。この時「人治式」の経営管理は、規模拡大や従業員の増加で、不効率になる。したがって、経営者は規則制度を設け、「人治式」を捨て、「法治式」の制度化の道を歩まなければならない。その規則制度は企業行動の準拠枠である。すなわち、企業行動規範は、感情的意志での企業行動の制御から新しい企業運営の規制方法に移行する。言い換えれば、組織内の各ポストの責任・権限を明らかにし、組織に対しての個人貢献への報酬を合理的に与える基準を与える。諸成員と企業の関係は、その規則制度に基づいて行なわれる。規則制度によって決められるところが多ければ多いほど、手段性がますます重要となる。これに対して、感情性の影響は小さくなる。すなわち、従業員と企業の関係は、情感的社会交換関係と混合的社会交換関係に加えて、手段的社会交換関係を含むようになるのである。この第三種の関係が、ますます増えている大部分の従業員との社会交換行動を規定する。経営権と所有権が一致している場合には、所有経営家族が企業経営の中心を占めているから、企業と従業員の社会交換関係は所有経営者との関係の親しさで分けられる。こうした企業にはあらゆる社会的関係が存在しているが、企業行動を支配する関係は所有者を中心とする情感的社会交換関係である。

それに対して、もし経営権と所有権が分離した場合には、社会交換関係を規定する感情性は大きく後退し、所有者を中心とする情感的社会交換関係の影響も弱くなる。それに変わって、所有者ではない経営者が企業経営の中心となる。したがって、企業に存在する社会交換関係は主に混合的関係や手段的関係である。時には、所有者でない経営者は、家族や親戚を登用する(37)が、所有者の牽制があるため、経営者を中心とする情感的社会交換関係は、企業行動の支配的な影響力にはならない。したがって、第Ⅲタイプと第Ⅳタイプでは、企業の支配的な社会交換関係スタイルが異なる。

家族企業の人事構成は企業発展につれて移り変わることが、以上の議論からわかった。こういった人事構成は企業運営に大きい影響を及ぼしているので、台湾の家族企業の経営管理を研究する際には、非常に重要な手がかりになると思われる。

家族企業の発展プロセスや類型が明らかにされたが、家族企業の発展において、いったいどんな類型が組織効率の向上や従業員のモラールの向上に貢献できるのか、そして家族企業の発展すべき方向をいかにして明示できるのか。それについては、黄光国(1983)が台湾の企業組織の従業員を対象として、従業員

が知覚する組織の仕事環境を調査した「台湾地区の企業組織形態と社員のモラール」の実態研究(38)に基づいて検討して行きたい。

この研究の一部分は黄光国氏が編成した「仕事環境測定表」を道具として、130名に対してその仕事環境への感知について、アンケート調査をした。この仕事環境測定表には12種類の測定次元が含まれており、それぞれに企業における12の次元を測定する。各測定次元の要項は、図4-5の通りである。

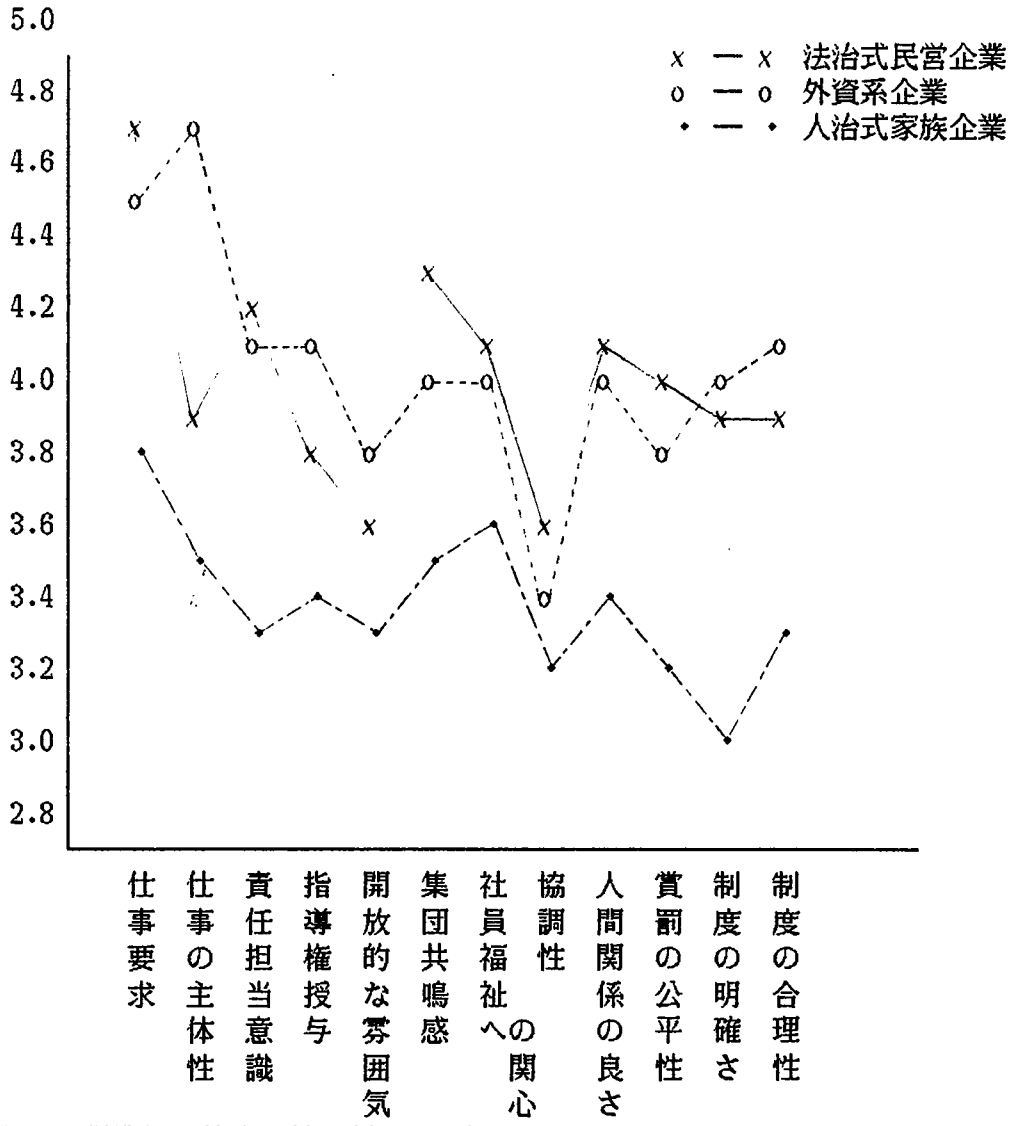


図4-5 従業員の仕事環境に対する認知
出所：黄光國、「台湾地域企業組織形態與員工工作士気」、『中央研究院民族研究所集刊』、第56期、1983、145-193 頁。

(1)仕事要求：

企業組織が成員の作業遂行に対してかなり高い標準を要求する。測定要因の得点の高い人は、社会内の仕事には非常に努力し、仕事の成果をあげようとし、

何もせず無頓着に日を過ごすことをしない。

(2)仕事の自発性：

この測定次元の得点の高い人は、自分の判断で、自発的に仕事をし、いちいち上役の指図を必要としない。

(3)責任担当：

この次元の目的は組織内の作業員が責任を負う程度を測定する。得点の高い人ほど、責任観念を明確に有しており、かつまた進んで責任を負う。

(4)指導権委譲：

この次元の目的は、企業組織の各レベルの幹部への権限委譲程度を測定するものである。この測定表上で得点の高い人ほど、深く指導の道をわきまえ、いかに任務を部下に分配するかを知っていて、権限を利用して適切に部下を賞罰する。

(5)開放的な雰囲気：

この次元の目的は、企業組織内、各種の相違なる意見の開放度を測定するものである。測定表上において、得点の高い人は、相違した意見の発表を許し、客観的に物事の判断をし、意地をはらず、決定が一旦なされた後、意見分裂の現象が少ない。

(6)集団共鳴感：

この次元の目的は、社員の団体に対する共同意識を測定するものである。この測定表上の得点の高い人は、かなり高い忠誠心を有しており、みなが会社で働くことを光栄だと思って、喜んで全ての力を会社のために尽くすことを自らの責任と考えている。

(7)社員の福祉への関心：

会社の政策を決定するトップにいる人と各階層の上役が社員全体の福祉厚生に対する関心の強さを指す。この測定表上に得点が高ければ高い程、会社当局と各階層の上司が部下を助け、社員の未来の福祉に関心を有していると考えることができる。

(8)協調性：

この次元は、組織内の上司と部下の連絡及び部門間の協調の程度を測定する。得点の高い人ほど、会社当局が各種の方法を運用して、社員が上司に意見を表明することを奨励し、また他の部門の間の協調を増進していると考えている。

(9)人間関係の良さ：

この次元の目的は、組織内の人間関係が良好で睦まじく付き合っているかどうか、その程度を測定するものである。この測定表上、得点の高い人は、組織内の人間関係が融和しており、睦まじいと考えている。それに反して、得点の

低い人はお互いににらみ合い、機嫌取りや党派的対立があると見なしている。

(10)賞罰公平性：

この測定次元における得点の高い人ほど、会社の給料計算、昇進移動及び賞罰制度が公平だと考えている。会社は、業績の良好な社員に対しては適当な報酬を与え、社員が得た報酬はその仕事の業績と比例している、と考えている。

(11)制度の理解度：

社員が企業組織内の各種の規則制度に対して理解している程度を示す。得点の高い人ほど、会社の職務記述書、職権分割表、人事制度及び方針などがはっきりとしていると感じている。

(12)制度の合理化：

この測定次元における得点の高い人ほど、その組織内の規則制度が合理的であるとみなしている。それに反して、得点が低い人ほど、規則制度は硬直化し、計画の杜撰さ、職務配分の不適性などを認知している。甚だしい時は、人為要素が不良であるため、制度そのものが機能しなくなってしまう、と感じている。

調査では、人治式家族企業や法治式民営企業を抽出し、一般に規則制度が明確に設定されるアメリカ系企業を比較の基準として含め、三者の比較がおこなわれ、三者の組織構造特性や家族企業の発展すべき方向が明らかにされている。まず、三者の比較結果について検討しよう。その三者間の関係図は、図4-5に見るようである。

法治式家族企業とアメリカ系企業は、全ての測定次元において、人治式家族企業よりまさっている。しかも、法治式家族企業の各測定次元の得点はほぼアメリカ系企業に近いものである。それは、法治式家族企業は、企業経営のより先進的であるアメリカ系企業と同等な水準をもっていることを表している。しかし、法治式家族企業も、アメリカ系企業と異なるところをも持っているのは興味深いことである。図4-5で表されている結果から単純に推論すれば、台湾企業の人情重視や権威尊重の社会行動規範の存在を明らかにすることができる。法治式家族企業における制度の合理化、制度の理解度や賞罰の公平性などの次元での得点が、アメリカ系企業とほぼ同様であるのは、組織の制度化がかなり進んでいることを示している。法治式家族企業は、規則制度で企業行動を規範するが、企業行動が内在する社会的特性はまだ強くみられる。法治式家族企業における人間関係の良さ、組織内の協調性、社員の福祉への関心、集団共鳴度などの次元での得点は、アメリカ系企業より高い。それは、社会慣行によるものであると言えよう。台湾社会は人間関係や人情などを非常に重んじている。したがって、人のつながりにかかわる組織特性の測定次元では、法治式家族企業でもアメリカ系企業より高い。また、仕事の自発性、指導権授与、開放的な

雰囲気、などの次元での法治的家族企業の得点がアメリカ系企業の得点より低いのは、法治的家族企業がより集権的であることを示している。法治的家族企業は、制度化したにもかかわらず、企業経営の権限は集中される傾向が見られる。したがって、法治的家族企業での権限委譲は比較的低いし、仕事の自発性も比較的低い。そして各種の相違なる意見の開放程度も低い。それらは、法治的家族企業が権威的リーダーシップによって統制されていることからもたらされた組織特徴である。法治的家族企業とアメリカ系企業との間には、いくつかの相違点がみられるにもかかわらず、両者が人治的家族企業よりまさっていることは明かである。家族企業の発展において、制度化は、家族企業の一層の発展のために避けられないことを暗示している。

ちなみに、Negandhi(1973)は、台湾企業が、規則制度の欠如、家父長的・集権的リーダーシップ、良好でない部門間協調、などの特徴をもっていると指摘している(39)。それは、台湾企業の発展上の欠陥を示していると言える。したがって、台湾企業の大部分を占めている家族企業が、上述した発展上の問題点を解決して、規模拡大、人材留保、そして、成員の高いモラールをもたらすには、企業の規則制度をきちんと立たなければならない、と言えるであろう。

第三節　家族的企業経営の特徴

家族倫理及び家族観念における社会行動規範の影響をうけて、台湾の家族企業の経営管理は、いくつかの特徴を持っている。それらの特徴を、より具体的に表わすのが、この節のねらいである。次に、企業の人文的特徴、組織構造特徴を取りあげて検討して行きたい。

1）家族企業の人文的特徴：

台湾の家族企業では、中国思想・文化が企業への全般的な影響が強くみられる。それらを家族企業の人文的特徴と呼ぶことにしよう。

(1)企業内の人事構成は、所有経営者の人間関係ネットワークの表現：

台湾社会は、人間関係を重視するので、血縁関係はもちろん、その他の「同」関係（本章第一節の２）の(2)を参照）や、あらゆるつながりが重んじられている。企業運営上、こういったインフォーマル関係は、社会メカニズムを強化することによって、企業行動に大きいインパクトを与えている。しかし、こういった企業内の人間関係は、あくまでも所有経営者の私的人間関係である。しかも、こういった人間関係の範囲は、企業内において、血縁関係や「同」関係を持っている人に限られる。その人間関係ネットワーク内の順位も、所有経営者

との関係の親しさで決められる。所有経営者との人間関係が親しければ親しいほど、企業の重要なポストにつく可能性も高くなる。そのような構成は、いわゆる「同心円」的人間関係構造と呼ばれる。企業内の人事構成は、所有経営者を中心とする人間関係ネットワークによって配置されるのである。

(2)家父長的風土：

家族企業の企業行動は、殆ど所有経営者を中心として行なわれる。所有経営者は、企業経営の大権を一身に集め、集権的リーダーシップで企業経営を携わる。しかも、昔の「長工」（常雇いの人）観念の影響で、所有経営者は組織全員の生活の面倒を見る責任を感じて、トップ・ダウン的な意識を持って、全成員に世話をする。こういった組織成員の生活に関する道義上の責任感や集権的リーダーシップを持つ企業経営方式は家父長的風土と呼ぶことができる。

(3)長幼の序列をもとにした企業経営の権限の移転：

台湾社会は、家父長制的社会であるので、家庭あるいは家族の中の地位は親族間の長幼の序列をもとに決められる。家族企業の権限移転も一族相伝の原則に基づいて行なわれる。その基本原則は、「兄終弟及」（嫡系の兄弟の順序の通りに、後続者の資格の順位を決め、もし嫡子がいない場合に、庶子は引続き、その順序法則で後続の順位を決めるという法則）である。もちろん、家産分割は均分相続制で行なわれるが、企業経営の権限は家産ではないので、企業経営の権限は家族の中心的象徴となる人に移される。したがって、企業経営の権限の移転は、直系の息子と娘→娘むこ→庶系の人という順序で行なわれることが多い。

(4)関係が深い人への信頼：

台湾社会は「同」関係や血縁関係を重視しているので、社会集団内において、そういった関係を持っている同士は、お互い深く信頼し合う。これに対して、そういった関係がない人に対しての信頼感は非常に薄い。家族企業は殆ど所有経営者の人間関係ネットワークに基づいて構成されるから、上述した状況はよく見られる。したがって、トップ経営者の完全な信頼を得られる組織成員はごく一部しかない。それは、ごく一部の組織成員だけが完全に会社と結合することができるということを意味している。その以外の組織成員は認められにくいので、才能は充分に発揮されず、しかも、貢献は報酬を超過する場合が多い。それは、家族企業の人材獲得や人材留保の制約となっている。

(5)相対的関係を強調する企業・従業員間の関係：

台湾社会は権威尊重の習性を持っているが、企業において、下層部の上層部への順従性はかならずしも強くない。上下間関係の良さは、両方の相対関係にかかるものである。例えば、組織成員の企業への忠誠心あるいは上司への忠誠

心は、単に所属関係あるいは物質的福祉などでは強められない、もっと重要なのは、お互いの対等な取扱である。それは、個体重視の観念に基づいての対等的思考である。個人主義志向が強い台湾社会では、前節で述べた情感的関係によって構成されたグループ以外の他の主体と対処する場合に、対等な立場にたって両方の関係を考えなければならない。生活共同体の意識が薄い大部分の組織成員が企業活動を携わる際には、殆どが、対等的観念によって行なわれるからである。そういった思考は、企業経営の様々な面に影響を及ぼしている。例えば、上司が部下に真っ先に範を示し、従業員と企業の両方の利益を同時に考慮しない限り、従業員を説得できない。したがって、台湾企業と従業員間の関係は、外見的には、互恵的、相対的である。

(6)家憲が社示：

家族企業は家産と見なされるから、家族の行動規範である家憲は、自然に、企業経営の行動規範になる。例えば、台南紡績グループは「勤、倹、誠、信」の家憲を社示として援用している(40)。

以上が、台湾の家族企業内にみられる経営慣行の人文的特徴である。

2）家族企業の組織構造上の特徴：

家族企業は家族的思考様式の影響で、企業行動を実施する仕組み（組織構造）の形成に、様々な家族的色彩を取り込ませている。ここでは、その組織構造について、全体的特徴や組織システム内に見られる特徴という視点から検討しよう。

(1)組織構造の全体的特徴：

①人情的組織構造：

家族企業は殆ど一族の所有物である。しかも、経営者も所有者であるので、企業の人事構成は所有経営者の人間関係ネットワークに基づいて形成される。そういった人間関係志向的組織構造は、所有家族の人情関係に強く影響されている。社会関係という観点からみれば、その組織構造は人情的組織構造と言える。

②小規模：

台湾の大多数の家族企業は小規模である。それは、少ない雇用人数からわかる。1981年の「中華民国台湾地区工商業普査報告」によれば、製造業のうちに、総数280の公営企業の雇用人数は347，818名であり、一公営企業あたりの平均従業員数は1,242名であるが、総数513,133の民営企業の中で、50人以下の雇用人数の企業は全民営企業の98%を占め、そして、平均8名の労働者を雇用している。民営企業の大多数を占めている家族企業の規模が、いかに小さいのかが明かで

あろう。

③不完全な職能分化：

一般に、家族企業の規模は小さいから、大多数の家族企業は全ての企業職能を揃えていない。そういった企業は製造とか、販売とか、運送などのサービスとかの中の一つの職能に従事する。いわば、職能特化的企業である。それは、台湾の家族企業間の分業ネットワークによるものである。張琳琳(1989)は、台湾靴業の大きい発展の促成要因は、安い賃金以外に、原材料、部品、加工機械、セットメーカなどによって形成される専業型の分業ネットワークの存在が非常に重要であると指摘している(41)。そのような相互補完的なシステム的構成が、台湾企業の一つの重要な特徴であることについては、Willmott(1972)(42)、Hamilton(1985)(43)も指摘している。したがって、こういった背景の下で、少数の大規模の家族企業を除いて、一般な家族企業は職能特化の組織構造を持っている。

(2)組織構造の内在的特徴：

組織構造の概念は、野中郁次郎ら(1978)(44)によれば二つである。一つは、組織構造の概念を限定的に組織における分業や権限配分のパターンを指すと考える狭義の組織構造である。もう一つは、組織構造を、分業や権限配分のパターンだけに限定せず、成員が知覚し、研究者が抽象しうるところの包括的特性全てを指すと考えるもので、組織風土に近い概念である。ここでは、前者に基づいて、台湾の家族企業の組織構造における内在的特徴について要約しよう。Hall(1977)(45)は、分業権限配分のパターンとしての組織構造は、成員の行動をコントロールし、組織内のパワー行使、意思決定組織活動の実行の枠組をつくりだすというメカニズムを果たすと述べている。台湾の家族企業がそういったメカニズムを発揮するに必要となる権限配分のパターン、情報処理、そして、調整などの機能はいかに設定されるのか、しかも、どの様な特徴を持っているのかについて、次に述べよう。

①権限の集中：

家族企業は所有経営者の私産であるので、企業内のパワー、意思決定の権限はすべて経営層に集中されている。経営者は、企業経営の大権を一身に集めている。特に、家族の秘密と見なされる企業の財務状況や利益の獲得力などは家族以外の成員に知らせないし、企業の資源転換の投資や目標制定などの重要な意思決定も殆ど所有家族一家で決められる。所有家族に属していない成員あるいはマネジャーは、重要な意思決定に参加できず、常に命令の実行の義務を持つだけである。成員の行動は常に所有家族の意思でコントロールされる。権限配分パターンは、集権的である。

②上位経営層への情報集中：

家族企業は常に家産と見なされるので、家族以外の人に知らせたくない経営情報、例えば財務状況、利潤（率）などは公表されない。したがって、家族以外のマネジャーの意思決定に必要な情報は不足がちである場合が多い。また、権限は所有家族に集中されているるから、大部の経営情報も、彼らに集中されている。家族以外の人は、経営情報が不足しているので、常に経営者に依存し、指示を仰がなければならない。したがって、所有家族と非家族の成員との間の情報パワーのキャップが大きい。

③調整：

権限や情報は所有家族に集中されているから、彼らによって調整の役割が果たされる。調整力の集中のもう１つの重要な促進要因は、家族企業の制度化のレベルの低さである。制度化されない企業では、コンフリクトなどに関する調整ルールがまだできていないので、調整は人間関係に基づいて行なわれるのがほとんどである。したがって、家族企業の調整は、所有家族である上位経営層によって行なわれる。

以上の検討から、家族企業の集権化の程度が高いのは明らかであろう。また、家族企業の公式化が低いのも明らかである。公式化の低さについて述べよう。家族企業の制度化がまだ低いのは、企業の規模や人間関係志向の行動意識によるところが大きいと言える。例えば、規模が小さいから、分業はまだきちんと行なわれていないので、部門職能はまだ揃っていない。また所有家族は大権を一身に集めたいので、企業行動のルール化を高めれば、部下に権限を譲りわたさなければならないから、企業行動の高度規則化は、あまりに望ましいことではない。特に、業績評価やボーナスの決定は、そういうことを反映している。家族企業の管理層は、客観的かつ具体的な業績評価基準で部下を評価することはできない。なぜなら、家族企業は、各職務の権限と責任を明白に規定していないからである(46)。陳雪蓮(1989)は、大多数の企業の業績評価は、上司の主観的意識で行なわれると指摘している(47)。ボーナスの決定も殆ど経営者の主観的意識で行なわれる。蔡淑賢の調査報告によれば(48)、1988年のボーナスの決定は、24.3%の企業が取締役会によって、23.3%の企業が経営者によって、26.7%の企業が間接に経営者の指示によって行なわれる。それは、調査対象企業の74.3%がなんらかの形でトップの意思でボーナスを決めることを示している。

以上で、家族企業の組織構造は、集権的そして人治的という特徴を持っていることを明らかにした。

第四節　家族企業の長所及び短所

家族企業内の支配的な社会関係は、明らかに所有家族の人間関係ネットワークである。したがって、社会人類学的視点からみる家族企業の企業経営の強みや弱みは、所有家族の企業行動にも認めることができる。まず、家族企業の長所について述べよう。

１）)家族企業の長所：

(1)家族成員の求心力が強い：

家族企業は家族成員によって共有されている。家族成員の企業への貢献によって、もたされうる見返りは明かであるので、家族成員の企業への忠誠心は、言うまでもなく高い。また、感情的関係の制限で、一旦家族成員が家族の企業に参加すれば、その企業から退出するのはなかなか難しい。それは家族成員の求心力を強化する。

Donnelley(1964)によれば、もう一つの客観的な制限要素が存在している(49)。それは、家族成員が他の企業、とりわけ同じ業種での他の企業に就職する場合、その企業が彼の背景を恐れることである。こういった配慮は、その家族成員の採用に影響を及ぼしている。

したがって、家族成員は自己利益と家族企業の利益との合一や、感情的かつ客観的な制限要素で、家族企業への強い求心力を持っている。

(2)家族成員の強い奉仕精神：

家族成員は家族企業を共有しているので、企業経営における家族間の一体感が高い。しかも、家族観念によって形成される家産への道義上の責任感をもとに、家庭の利害を個人の利害より優先に考え、家産である家族企業への犠牲・奉仕意識は、非常に強い(50)。家族企業は経済不況などの危機に陥れても、家族成員はこういった奉仕精神の強い発揮で、どうにかしてその局面を持ちこたえるまで、企業を存続させようと、必死に頑張る(51)。この時、家族成員が家族企業に提供する協力は、往々法律上の責任範囲を越える。したがって、家族企業は根性があり、倒産しにくいと言われる。台湾企業は、この二、三年間に台湾ドルの急速な上昇によって打撃を受けたが、それでも繁栄しつづけることがてきたのは、その長所によるところが大きいと思われる。

(3)素早い決策：

家族企業の大多数は中小企業であり、職能特化の企業なので、意思決定に必要な情報はそれほど複雑ではないし、必要な情報量も非常に大量ではない。所有経営者は経営情報や経営資源の大部分を握っているので、各職能部門の必要

な資源や計画を熟知し、企業全体の考慮で資源を各部門に配分するから、彼は早く意思決定することができる(52)。そして、自らの家族が、家族企業のほとんどの重要なポストに占めている。各部門間の調整や命令の実行は家族間の深い信頼や暗黙の了解で早く行なうことができ、意思決定における色々な人為的阻害を避けることができる。したがって、一般に、家族企業の意思決定は時機をのかさず、臨機応変にされる。特に、既存事業分野からの徹退や、新事業開発などの戦略的決定は、非常に素早い。

(4)やや長期的経営志向：

家族企業は家族成員の家産である。家族成員にとって、目前の利益で将来の利益を損うことは望ましくないことである(53)。また、系図相伝の使命感は、手段としての家産の長期的蓄積の意識形成に影響を及ぼしている。そして、家族成員は家族企業の所有者であるから、株主の企業経営への干渉はない。したがって、家族企業は長期的経営志向で経営することができる。

しかし、ここでいう企業の長期的経営志向は、必ずしも企業体の存続のことではない。家族成員が重視しているのは、家産の長期発展であるので、彼らは家族企業の事業発展の見込みはないと考えれば、ただちにこの業種での企業活動を終わらせて、他の業種に参入することは珍しくない。したがって、家族企業は家産の長期発展という前提で経営され、家族企業の経営志向性は条件付である。「やや」という形容詞をつけたのは、このことを表現するためである。

(5)経営理念や経営目標の高い一貫性：

家族企業の経営権と所有権の合一で、その企業の継承者はほとんど創業者の同族である。創業者は創業精神や経営方針などを継げさせように、後継者に要求する(54)。したがって、家族企業の経営理念や経営目標の一貫性は高いと言える。

２）家族企業の短所：

(1)家族間の紛争・摩擦が起こりやすい：

家族成員の範囲は、広範的に親戚まで広がる。彼らは、なんらかの血縁関係で結ばれるが、それぞれは別の家庭、異なった経歴をもっている。したがって、家族成員間の関係は、非常に複雑である。こういった複雑な人間関係ネットワークには、紛争・摩擦が起こりやすい。特に、感情的社会交換関係で事を処理するから、コンフリクトが起こって、それを解決できない場合には、感情的反発を招き安いので、その結果は企業経営に大きい影響を与える。そうだとすれば、家族成員の求心力が弱められる可能性がある。すなわち、家族成員の団結

によって、家族企業の求心力が高められる反面では、家族成員間の摩擦で、その求心力は弱められる恐れがある。

(2)家族の過度採用により人材登用の妨げ：

家族企業は様々な人情上の要請で家族や親戚などを採用しなければならない。時には、所有経営者は自らの地位を固めるために、家族を重要なポストにつかせる。しかし、そういった家族や親戚を過度に採用すれば、他の有能な人材の昇進は塞がれる。そして、家族や親戚の採用は殆ど能力ではなく(55)、人情上の考慮で行なわれるから、家族企業の人的資源の質は落とされがちである。それは家族企業経営の弱体化につながる。また、家族成員を採用し過ぎる場合に、企業経営はその親族関係に大きく影響を及ぼされるので、企業経営上の問題は、親族間の問題につながりやすく、企業経営上の本質的な問題は無視され、変質されやすい。それは、家族企業の存続にかかる問題である。

(3)企業体の存続の軽視：

企業のインプット・アウトプトの視点からみれば、企業活動に関連する集団は所有家族を始め、他の企業参加個体、原材料生産者、消費者などまでを含んでいる。企業体はその企業活動の関連者全体のために存続する。しかし、家族企業は一家族の私有物である。しかも、企業体はその所有家族の私利追求の道具と見なされがちである。したがって、家族利益は企業活動の関連者全体の利益より優先される。とりわけ、家族利益と企業活動の関連者全体の利益との間には、一致しないときに、企業活動の関連者全体の利益は殆ど無視されがちである。すなわち、企業体の存続は無視されるのである。企業経営という観点からみれば、企業経営を手段として私利を追求するのは、企業体の正常な発展を妨げる(56)。さらに、時には、企業体の存続を無視することで、雇用保障、労働者の生活保障などにかんして社会問題がひき起こされることもある。

(4)他人の資本の拒否による成長機会の喪失：

家族企業の所有家族は、所有権を手ばなそうとしないために、他人の投資を拒否する(57)。そして、家族企業の増資は殆ど個人の借金や融資で賄われる。しかし、個人の借金には一定の限度があり、銀行融資は、家族企業の規模が小さいから、なかなか難しい。したがって、家族企業は他人の資本参加による企業成長や大規模化のチャンスを逃す。台湾企業の主体が依然として中小企業であることの理由の一つであろう。

家族企業は以上のような短所を持っているから、部下のVOICEは反映されにくい。その結果、人材の高転職率や家族成員以外のメンバーの低忠誠心・低責任感などがもたらされているのである。

第五節　小括

制度論的研究は、台湾企業の主要形態である家族企業において、社会人類学の視点から、その企業の経営制度を分析する。社会的事実は少なくとも、直接には人間行為による結果であり、経済的事実は経済行為の結果である。したがって、制度論的研究は、台湾社会の経済行為を、人間の社会行為という側面から分析する。そういった分析によって、企業行動の社会的意義が理解できる。

この章ではまず、企業内の社会的構造という視点において、家族企業の形成のプロセスを体系的に分析し、そういうプロセスに応じての分業・権限パターンの変容と特徴を解明することによって、家族企業の特有な組織構造や家父長的リーダーシップが明らかにされた。企業と従業員の関係が、社会交換関係をもとに解釈され、またそれに基づいて企業の人事構成の社会的特質を明らかにされた。台湾の家族企業の企業・従業員間関係が明確にされた。

また、制度論的研究によれば、台湾の家族企業における〝企業〟概念は、一般的な企業概念と異なることが明らかになる。そういった〝企業〟概念は、台湾の家族企業に特徴的なものと見なすことができる。そういった特殊性は、①企業が少数人によって所有されるという性質、②私利を追求する道具としての手段性、③系図存続を第一にすることによっての企業体存続を無視する経営概念などによって表わされる。こういった〝企業〟概念は、台湾の経営システム・制度へ影響を及ぼし、台湾の家族企業の全体像に迫る手がかりとなる。

しかしながら、家族企業の発展上の障害も明らかである。そういった障害は、主に〝人治式〟経営によるものである。家族企業は、主に所有経営者の感情を中心として、経営活動を行なっている。そうだとすれば、家族企業の経営は、合理的公平性、配分の公平性などを欠けていると言える。それゆえに、家族企業は、人材の獲得や留保、成員の求心力、そして技術累積にかかる成員定着率などの問題に悩んでいる。家族企業が、そのままの姿で発展するのは困難である。その解決の唯一道は、経営管理の規則化、制度化にあると思われる。

家族企業についての制度論的研究は、社会人類学に基づいて、家族企業の様々な社会的分析を行なうことによって、台湾企業への理解の手がかりを多く提供している。しかも、台湾企業の経営発展にとって、家族主義的経営者が多く存在しているの理由を説明し、そしてその一部が企業家精神を発揮して、企業発展の責務を担当している理由をも暗示している。

しかし、家族企業についての制度論的研究は、家族企業の発展すべき段階――所有権、経営権分離の法治式企業を明示し、それは家族企業の今後の存続の唯一の道であると主張している。そうだとすれば、家族企業は最後に消失す

るしかないというロジックになる。しかも、企業経営の常識において、家族企業は規則化、制度化を行なえば行なうほど、経営成果が上がるという前提で、家族企業が立ち遅れるというイメージが確立される。それらによって、企業経営における家族企業の価値、経営行動上の長所は無視されがちである。

家族企業の立ち遅れや時宜に適しないところばかり迫って、家族企業の長所に注目せず、研究を行なうのは、家族企業の特有な発展方向を無視することである。特に、家族企業に暗い印象を与え、制度化した欧米系企業に明るい印象を与えるのは、家族企業の未来、新しい発展にくらい影を投げかける。家族企業の人情重視の経営に重点をおいて、もっと合理的かつ人間的な側面から、家族企業の経営管理の良さを再発見するのは、なにより重要であろう。とりわけ、感情的社会と言われる極東が提示した独自の経営制度を理解することは、経営学にとって非常に重要であると思われる。

(1)銭穆、『中國文化史導論』、正中書局、1983年、24頁。

(2)『大学』の中では、国家、社会を治める条件として、家族を治めなければならないことを明らかにしている。すなわち、それは、『大学』の８綱目である「格物、致知、誠意、正心、修身、斉家、治国、平天下」の管理者の実践プロセスから分かれる。

(3)陳其南、「傳統家族制度與企業組織ー中国、日本和西方社会的比較研究」、楊国枢、黄光國、荘仲仁編『中国式管理研究会論文集』、台北：国立台湾大学・中国時報；1984年、439-466頁。

(4)中国家族の財産共有については、Shigh,S.F.,"Family Property and the Law of Inheritance in Traditional China",in D.C.Baxbaum,ed., Chinese Fanily Law and Social Change:In Historical and Comparative Perspective,Seattle:Univ.of Washington Process.1987,PP.109-150.

(5)陳其南、「明清徽州商人的職業観與儒教倫理」、楊国枢、曽仕強編、『中國人的管理観』、桂冠図書公司、1988年3月、115-142頁。

(6)陳其南、「家族制度與経済発展」、中国時報、1985年6月。

(7)陳明璋、「家族文化與企業管理」、楊国枢、荘仲仁編『中国式管理検討会論文集』、台北：台湾大学・中国時報、1984年、467-488頁。

(8)吉森賢、『企業家精神衰退の研究』、東洋経済新報社、1989年10月26日、16頁。

(9)中華徴信所、『台湾区集団企業研究』、中華徴信所、1978年,13頁。

(10)黄光国、「中国式家族企業的現代化」、香港中文大学マーケティングと国際企業学科が主催した「中国式管理検討会」の報告文、1986年12月9-13日。

(11)陳其南、「傳統家族制度與企業組織ー中国、日本和西方社会的比較研究」楊国枢、黄光国、荘仲仁編『中国式管理研究会論文集』、台北：国立台湾大学・中国時報；1984年、439-466頁。

(12)Bond,Michael H.,Kwok Leung,and K.C. Wan," How Does Cultural collectivism Operate ? The Impact of Task and Maintenance Contributions on Reward allocation." Journal of Cross-cultural psychology,13,1982,pp.186-200.

(13)楊艾俐、「塩地裏長出的企業巨人ー台南幇」、『天下雑誌』、第20期、1983年1月、16-26頁。

(14)陳明璋、「家庭文化與企業経営」、ききて：陳啓明、『経済日報』、1982年11月19日。

(15)葦政通、『中国文化概論：対伝統文化的解析』、水牛出版社、1973年、38-39頁。

(16)金耀基、『従傳統到現在』、時報文化出版公司、1985年、298頁。

(17)Kwang-Kuo Hwang," Face and Favor:The Chinese Power Game" ,American Journal of Sociology,VOL.92,NO.4,(January 1987),pp.944-974.

(18)公共概念、すなわち個人と社会全体の関わりは、台湾で第六倫と呼ぶ。それは、五倫に加える新しい社会倫理である。Sun.C." Is Efficiency not as Important as Structure ?" ,United Daily News,Overseas ed. 22 Dec.1982. 梁漱溟、『中国文化要義』、正中書局、1980年、第3章。

(19)Kwang-Kuo Hwang,op. cit.,pp.944-974.

(20)Ibid.,p961.

(21)Ibid.,p946,人情は、個人が手に入りたい資源を獲得する手段のような社会メカニズムをもっている。

(22)Walder,Andrew G.," Organized Dependency and Cultures of Authority in Chinese Industry" ,Journal of Asician Studies,63(1):1983, pp.51-75.

(23)Kwang-Kuo Hwang,op. cit.,p957.

(24)Ibid.,p949.

(25)Ibid.,p951.

(26)Ibid.,pp.952-953.

(27)Ibid.,pp.949-950.

(28)Ibid.,pp.950-952.

(29)Ibid.,pp.952-953.
(30)Hamilton,Gary G. & Nicole woolsey Biggart," Market,Culture,and authority: A comparitive Analysis of Management and Organization in the Far East" ,American Journal of Sociology,Vol.94,Supplement 1988,pp.52-94.
(31)Shigh,S.F.,op.cit.
(32)黄光國、前掲文。
(33)曽松齢、「改善台湾企業体質的途径」、李克俊編『企業診断』、台北：新生報社、1981年、13-23頁。
(34)中華徴信社、前掲文、13頁。
(35)陳國鐘、『台塑関係企業成長奥秘之１』、永慶出版社、1981年。
(36)黄光國、「家族企業的組織型態」、葦政通、李鴻禧編、『思潮的脈動』、台北：聯経出版社、1983年。
(37)陳其南、「傳統家族制度與企業組織ー中国、日本和西方社会的比較研究」楊國枢、黄光國、荘仲仁編『中国式管理研究会論文集』、台北：國立台湾大学・中國時報；1984年、439-466頁。
(38)黄光國、「台湾地区企業組織型態與員工工作士気」、『中央研究院民族学研究所集刊』、第56期、1983年秋、145-193頁。
(39)Negandhi,Anant R.Management and Economic Development:The case of Taiwan,Martinus Nijhoff:The Hague,1973.
(40)楊艾俐、前掲文。
(41)張琳琳、「台湾靴的下一歩」、『生産力雑誌』、1989年2月、116-121頁。
(42)Willmott,W.E.,ed.Economic Organization in Chinese Socioty, Standford,Calif.:Standford University press,1972.
(43)Hamilton,Gary G." Why No Capitalism in China? Negative Question in Historical comparative Research " ,Journal of Asian Perspectives, 2:2.1985
(44)野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣、『組織現象の理論と測定』、千倉書房、1978年、113頁。
(45)Hall,R.H.,Organization:Structure and Process,2nd ed.,Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall,1977.
(46)黄光國、前掲文。
(47)陳雪蓮、「年終奨金満意　」、『生産力雑誌』、1989年2月、98頁。
(48)蔡淑賢、「年終奨金皆大歓喜？」、『生産力雑誌』、1989年2月、94-97頁。
(49)Robert Donneley," The Family Business" ,Harvard Business Review,

July-August,1964,p105.

(50)陳明璋、前揭文。

(51)周丁浦生、「衝突管理：伝統與創新」、楊國樞、黄光國、荘仲仁編、『中國式管理検討会論文集』、台北：台湾大学・中國時報、1984年、379-401頁。

(52)陳明璋、前揭文。

(53)陳明璋、同上文。

(54)陳明璋、同上文。

(55)周丁浦生、前揭文。陳明璋、前揭文。

(56)周丁浦生、同上文。

(57)周丁浦生、同上文。

第五章　台湾企業の制度論的研究（B）
…経営システムを中心として

前章の家族企業についての制度論的研究の展望は、台湾企業における経営制度・経営慣行を明らかにしたが、組織内部の運営や一般的な経営実務の現状についての分析はまだ不足である。

経営システムの視点からの制度論的研究は、一般に大企業や中堅企業を研究対象として、経営システム上の特徴について研究してきたので、上述した不足を補う研究としての役目を持っている。台湾企業に対する実証研究が重視され始めたのは、70年代以後のことである。陳定国(1972)、Negandhi(1973)、林彩梅(1976)らによる台湾企業の現状についての研究以来、台湾企業の経営システムの研究が数多く行なわれてきた。こういった経営システム研究は経営組織・制度や人的資源管理に重点をおいて行なわれた。その代表的な研究、すなわち上述した三学者の研究を中心として、台湾企業の経営システムのエッセンスを抽出しようとするのが、本章の目的である。

本章でいう経営システムは、おもに経営方針・計画、組織構造、組織過程、人的資源管理などを指す。次に、これらの項目について検討することにしよう。

第一節　台湾の企業経営における経営方針及び計画システム

経営理念は、企業活動の指導原理である。一般に、経営理念の内容は、経営者・組織の信条、経営方針、社是、社訓などによって構成される。しかし、この経営理念の定義は、日常しばしば使われる用語であるにもかかわらず、現在の産業界を始め研究者の間ですら必ずしも一致した定義はない(1)。したがって、ここでは、経営理念という概念をつかわず、ただ組織体の行動規範・行動指針となる指導原理を果たせる経営方針(policy)について検討しよう。

また、その経営方針の実践ステップとして、経営計画が立案される。その経営計画は、一般に企業の長期成長やより高利益の獲得に必要となる経営資源配分、具体的な行動を明示するものである。次には、台湾企業の経営方針や計画システムに関する内容及びそれらの策定方法について検討して行きたい。

1)台湾企業の経営方針の内容：

経営方針は、適用範囲において、全企業の経営活動の指導原理である主経営方針(major policy)と、各部門の活動指針である部門方針(policy)に分けられ

る。

部門方針は主経営方針の達成のサブ・システムである。しかし、台湾企業では、主経営方針が全企業の指導原理及び、企業行動のコントロールのメカニズムとして使われず(2)、また部門方針の中でも、人事管理方針は重視されない(3)。そして、経営方針の環境変化に応じた再検討も無視される(4)。以上からみれば、台湾企業は、経営方針の機能、および、それの実践を重視していないと言えるであろう。

2)台湾企業の経営計画システム：

経営計画は、期限の長さで長・中・短期の計画に分けられ、その内容で財務、人事、生産、マケーティングなどの職能部門計画に分けられる。台湾企業では、一般的に長期計画を無視し、5年以下の中・短期計画に重点をおき、また職能部門計画を立たない(5)。

3)経営方針・経営計画の策定：

台湾企業での経営方針の策定は、殆ど経営者（または所有者）によって行なわれる。しかも、この経営方針が殆ど明文化されず、経営者の口を通じて幹部に知らされる。したがって、経営方針の策定方式は、トップ・ダウン的であり、幹部らは経営方針の策定へ参加せず、ただ上層部の意思の下で行動する(6)。

経営計画の策定は、経営者のみで行なわれるから、管理者は企業の計画についてあまり知らない(7)。経営計画の策定は、トップ・ダウン的である。

4) 台湾企業が短期経営計画を選好する理由：

80年代後期まで、台湾では、商品の多様化や高品質化がまだ進んでいないから、国民所得が倍増しても、台湾人は、価格を商品の主たる購入基準として考えている。生産者は、安価な商品を取引条件と認める消費者を満足させるために、価格切下げを主要な競争手段としてきた。野心的な企業家は、わずかな技術と資本金で、低利潤で低価格の商品を作り出すことによって、低価格販売の競争へ簡単に参加することができる。これらの新規参入者がどこかにいるかがわからないから、既存企業にとって見えざる脅威となる。こうした状況下では、短期競争に勝ち残るのが何よりも重要となる。したがって、台湾企業は、長期経営計画より、短期経営計画を重視するという傾向が強く見られるのである(8)。

第二節　組織構造と組織過程

ここでいう組織構造とは、権限配分のパターン、企業部門の種類、部門間関係、スタッフィングなどをさす。組織過程とは、ここでは、リーダーシップ、

情報処理システムをさす。これらについて、台湾の企業はどのような特徴をもつのか。

1）組織構造

(1)権限配分のパターン：

台湾企業では、企業の経営方針はもちろん、各部門の方針は殆ど経営者によって決められる[9]。しかも、意思決定において、経営者は下層管理者に企業活動の遂行に必要最低限の情報のみを与え、それ以上の情報を共有させない。また、組織活動上の指示も詳しく与える[10]。意思決定の裁量権が非常に狭く、そして組織活動は経営者の思い通りに行なわれるのである。トップへの権限の集中が強いのである。ちなみに、台湾企業の経営者は、中堅幹部以上の成員が参加する経営会議を重視している。しかし、その会議はマネジャーの相互作用の場として使われず、経営者が命令を与える場である[11]。したがって、台湾企業の権限配分パターンは、あまり権限を委譲しない集権的パターンだと言える[12]。

Negandhiの研究によれば[13]、台湾企業の集権的傾向の原因は、次のようである。それは、①構成員の訓練や教育の欠乏、②年配者への尊重、③礼儀正しさの尊重や集団意識、④極めて激しい競争、⑤財源の欠乏などである。その中で、Negandhiは、特に重要な妨げとなっているは①、②、③であると指摘している。それらは、社会文化の根強い影響や人材不足の現状を示している。とりわけ、人材不足は、企業経営に強い影響を与えている。経営者は、一方的に権限を一身に集め、優秀な経営人材の育成に必要となる権限委譲を無視する。台湾企業で、生産過程や組織管理上の重要な改善は乏しく、しかも、企業の変革は経営者によってしか起こされないのは、経営人材の不足によってもたらされる現象だと言える[14]。

(2)部門分化及び部門間関係：

台湾企業の部門設立は主に企業の職能に基づいて行われる。その部門の種類は、生産、マーケティング、人事等々であるが、生産部門のみが完全に揃えられている[15]。その中で、人事部門は最も無視される企業職能である。

これらの部門は、時には、二つ以上の部門が同じマネジャーによって統轄される。部門の自立性は強くないと言える。同じマネジャーに統轄される部門間では、そのマネジャーの主観的な影響で、各部門の持つべき独立性や客観性は看過されてしまう恐れがある。部門の役割が正しく果たされないと言い換えてもよい。また、台湾企業の部門分権も明白ではない。Negandhiの調査によれば、部門権限のあいまいさは普遍的である。部門マネジャーが自分の権限内容を理

解するにあたって、1/3のマネジャーは、文書化されたものをもとに理解し、組織図から部門権限を了解している。そのほかのマネジャーは、自分の権限内容を上司の発言、または仕事体験から了解する。それは表5-1のようである。なお、部門間の権限のオーバーラップも目立つ。約半分近い調査対象が部門間の権限をはっきり分けていない。以上によって、台湾企業内の部門分権は明白ではないことがわかるである。したがって、部門の自立性は強くなく、そして部門権限がはっきりしていないために、各部門が職能を積極的に果たすのは不可能であるといわれている。

表5-1　部門権限の分権度

部門権限の表示手段		部門間の権限のオーバーラップ	
口頭	14（社）	たくさん	3（社）
文書化のもの	9	若干	8
仕事しながら理解する	4	なし	16
合計	27		27

出所：Negandhi.Anant R.,Management and Economic Development—The Case of Taiwan,The Hague:Martinus Nijhoff,1973,P54、Table4-3より筆者修正。

ローレンス＝ローシュ(1967)は、組織の分化と統合がともに高い企業は、高業績をもたらすのと主張している(16)。台湾企業の部門分化については、すでに検討したが、企業内の統合はいったいどのようであろうか。Negandhiの研究によれば、台湾企業の部門間の協調は強くないことが明らかにされている。その強くない協調の原因は、①部門目標を明示していないこと、②各部門への分業が組織全体の目標達成にいかに関係しているのかが、明白ではないこと、③客観的な評価システムの欠乏、④昇進・報酬の客観的な基準の欠乏である(17)。これらは、すべて、企業が各部門の活動をはっきり規定していないことからもたらされたものである。各部門のマネジャーは、組織全体の目標より部門目標を優先する(18)。確かに、台湾企業の部門分化は明白ではないし、部門間の正式な統合関係もはっきりされてないが、企業の経営権が経営者の一身に集中されているので、彼の個人意思で組織統合を行うことはできる。したがって、分化が強くない台湾企業では、組織統合はやや強いと言える。

(3)スタッフ機能：

台湾企業では、一般に、スタッフはあまりいない。しかも、スタッフがいる企業でも、そのスタッフをあまり使わない。それは、台湾企業がスタッフのファンクションを重視しないためである(19)。

２）組織過程

台湾企業の権限配分パターンは、集権的である。そのなかでリーダーシップはいかに発揮されるのか。経営者層の部下に対する態度は、家父長的であり、重要な意思決定は、部下との相互作用を通さずに行われ、経営情報は部下とあまり共有されていない。経営者層のリーダーシップは集権的リーダーシップだと言える。なお、トップ以下の管理層にも集権的リーダーシップの傾向がみられる(20)。したがって、台湾企業のリーダーシップは全般的に集権的かつ家父長的リーダーシップだと言えるのである。この傾向の形成は、Negandhiによれば、主に儒教文化によるところが大きい(21)。

しかし、集権的リーダーシップの形成はもう一つの要因が存在している。それは、マネジャーの部下の認知である。台湾企業での大部分トップ経営層は、部下の能力に対して、信頼できると評価する。そして、ミドル・マネジャーも部下の能力に対して殆ど同じく信頼できると評価する。しかし、その信頼度は必ずしも高くない。また、ロワー・マネジャーは、部下の能力への信頼は低いと認知している(22)。台湾企業では、なぜ部下への信頼は両極分化する傾向がみられるのか。それは、ある程度、使う者と使われる者の意識的な区別によるところが大きいと言える。台湾では、一般作業員は、企業利益の配分を受けず、賃労働者だと思っている。そして、マネジャーは組織活動の管理者という意識を持っている。企業活動において、後者はそれを計画し、管理するほうであり、前者は単に指示された仕事に従事するほうである。したがって、幹部階層のなかでは、上司の部下の能力に対する信頼感は目標達成の責任連帯意識でやや強いように見うけられるが、一般従業員の能力に対する信頼感は低い。しかし、トップやミドルは完全に部下の能力を信頼していないので、トップあるいはミドルは、組織活動の遂行に関する権限をある程度まで握って、離さない。これが、台湾企業における集権的リーダーシップ志向のもう１つの原因である。

また、台湾企業の大部分のマネジャーは、一般の人の特徴が、"X"理論型だと思っている(23)。したがって、台湾企業の大部分のマネジャーは、部下の能力への信頼感の不足、一般人の受け身的な行動特質についての認識に基づいて、権威的かつ家父長的な思考様式で、組織成員に対処している。それも、集権的リーダーシップの形成に強い影響を与えていると思われる。

しかし、台湾企業のマネジャーのこういった認知、慣行は固定化したのか。次に、彼らの認知しているリーダーシップ・タイプについて検討しよう。彼らの日常の経営行動は集権的リーダーシップ・スタイルである。しかし、Negandhiの研究によれば、台湾企業のマネジャーの半分ぐらいは、コミュニケーションが経営活動の遂行に役立つと考え、そして部下との相互作用を好むと考えて

いる。それは、マネジャーの実際の経営行動と異なるが、彼らが組織成員の一人一人の重要性を認識し、参加的リーダーシップへ移行しようとする心理的意向を表している。しかしながら、なぜ実際の経営行動と意識上の選好とが異なるのかは、まだ十分に解明されていない。興味深い、未解決の問題として残されている。

第三節　人的資源管理

組織は人間の集合体なので、台湾企業の実務についての研究の殆どは、人事管理に重点をおいている。次に、企業組織における成員の募集・採用、人事管理システムと、その結果について検討して行きたい。

1)人的資源管理の方針：

Negandhiによれば、全般的に、台湾では人的資源管理の方針は明らかにしていない企業が多い。表5-2に見るように、調査対象の半分以上は、人的資源管理の方針を正式に明示していない。しかも、人事部門の目標も軽視されているように見える。調査対象の半分以上の企業は人事部門の目標を立ててない。また、人事部門の目標は明示されても、その目標は消極的なものである。それは、目標の内容構成を分析すればわかる。人事部門の目標を明示している企業の半分は、組織に必要な人材の採用、そして、ごたごたを起こす人の採用の回避にかんするものである。それは、人的資源管理の消極的な目的である。また、残りの企業は、成員の要求の満足、そして組織効率の高度化に、人事職能の目標をおくが、それよりも積極的な、人材育成、人的資源の高度化の意向は見られない。全般的に言えば、台湾企業の人的資源管理の方針は短期志向的であると言える。

表5-2　人事部門の経営方針・目標

人事部門方針の明示		人事に関する施策の目標	
・はい	11（社）	・成員の需要の満足と高組織効率の達成	6（社）
・いいえ	16	・適材の採用	4
		・こだこだを起こす人の採用の防止	2
		・目標なし	15
合計	27		27

出所：Negandhi.Anant R.,Management and Economic Development—The Case of Taiwan ,The Hague:Martinus Nijhoff,1973,P81、Table6-2より筆者修正。

2)人的資源管理部門の無視：

台湾企業では、一般に、人事部門は独立的には設置されず、しかも、その職能を統轄する人の大部分は、トップ経営層あるいは生産部門のマネジャーである(24)。

3)募集・採用について：

台湾企業の幹部以上の社員は、殆どトップ重役の紹介あるいは社内から登用によって採用される。広告による募集は、あまり行っていない。一般作業者は殆ど広告募集で採用する(25)。また、一般作業員は、社員の紹介で採用するのも少なくない。このような人材募集と採用の慣行は、しばしば人間関係上の配慮に影響を及ばされるという側面に注目して、Negandhiは、台湾企業では、人材募集・採用が重要視されていないと、判断している(26)。その判断は、社会価値観の違いによるところが大きいと言える。

選考基準について、台湾企業の大部分は、経歴、学歴、能力に基づいて、採用を決めるが、企業の社員とのコネのある人の方が有利である(27)。特に、経歴（経験）が非常に重視されるのは、応募者の即戦力を期待しているからである。

雇用の傾向は終身雇用である。台湾企業では、規則上において、大きな誤りがない以上、経営が悪くなっても解雇しない。したがって、従業員は、解雇されないので、生活上の安定感を持っている(28)。

以上の雇用慣行では、人材の登用、とりわけ管理者、技術者の登用に影響を及ぼしている。台湾企業では、一般に中高層管理者は企業の所有経営者との縁故で登用されるので、そういったコネを持たない有能者は採用されても、重用されない。したがって、一般には、有能者は台湾企業よりも外資系企業に就職しようとする意識が強い。それ故、台湾企業では、有能な人材の登用は外資系企業より難しい(29)。

4)従業員の訓練・教育：

従業員の訓練・教育は一般に、マネジャー層と一般労働者の教育に分けられる。台湾企業では、マネジャー層に対して実施される教育プログラムは非常に少ない(30)。それに対して、一般労働者のための教育プログラムは与えられているところもあるが、それは殆どOJT(On Job Training)に限られる(31)。しかし、大部分の台湾企業は、従業員の教育訓練プログラムを持たない(32)。台湾企業は従業員の教育訓練計画を持たない、といえるのである。そういった計画を持っていても、その計画の内容は、一般労働者の即戦力の形成に限られていると言える。

5)業績評価：

台湾企業では、職務分析(Job Analysis)をきちんと行なわないので、それに基づいて作られる仕事評価システムは不完全である(33)。企業内では、一般に評価システムで評価するのは生産現場の作業員に限っている。それは、コストと生産性の関係を知るためである。それ以外の企業活動の評価、例えば事務員と監督者などの評価は、殆ど行なわれない(34)。それらの間接人員の行動スタンダードは、殆ど所有経営者あるいはトップ経営層によって主観的に決められるから、評価が難しいのである。全企業にわたって、業績評価は、物理的な基準に加えて、精神的な考慮も含んでいる。

6)昇進：

今までの研究によれば(35)、台湾企業の幹部の大部分は社員から登用される。しかし、昇進基準については異なる主張がみられる。Negandhiの研究によれば、幹部への昇進基準としては、勤続年数及び年齢、忠誠心、学歴及び訓練が主な選択基準項目である(36)。陳定国氏や林彩梅氏によれば、昇進の主な選考基準は、仕事の効率（職務能力）である。また、林彩梅氏は、台湾企業の昇進は、縁故関係で決められる者も多く見られると主張している(37)。それらの研究結果は異なるが、勤続年数は経歴、経験に言い替えてもよいし、学歴及び訓練は一般に仕事能力と見なすことができ、そして忠誠心は台湾では、縁故関係がある者の方が確認されやすいので、三者が提出している結論は実際的にはかなり近いものである。すなわち、幹部の選考は仕事能力（経験、学力、業績など）と、忠誠心（企業への奉仕心、共同体認識の強さなど）に基づいて行なわれると言える。

また、一般従業員の昇進は、Negandhiによれば、勤続年数、技術能力、教育・訓練によって決められる(38)。これらの三つの項目は仕事能力に関わるものである。

上述したことから、台湾企業内の人事構成の特徴を読み取ることができる。幹部の選考においては、企業の重要人物あるいは昇進の決定者とのコネを持っている候補者の方が有望である。それは、企業人事の家族化あるいは疑似家族化である。そして、企業活動の実行者にすぎない一般従業員の昇進は、一方的に職務の遂行能力に基づいて行なわれる。

7)賃金体系：

台湾企業の賃金水準の設定は、殆ど工場の周辺地域の賃金水準に基づいて行なわれる。台湾全島の賃金水準は同一ではないが、産業界内部における賃金情報の伝達により、賃金水準が均衡し、同じ工業区内の賃金はほぼ同じ水準を維持している(39)。また、一般的に台湾の社会では、「年功賃金」の慣習が公私

企業、公私の機構にみられる(40)。しかし、賃金制度の制定にあたって、「能力主義」をかなり重視しているので、賃金体系は職務給制であると言える(41)。しかし、その賃金構成からみれば、賃金体系は年功職務給と言ってもよい。

性別の賃金について、台湾の殆どの民営企業で、男女間の賃金格差がなお存在している(42)。また、企業の人事構成に応じて、賃金支給標準は二つの種類に分けられる(43)。一つは職員のため、もう一つは作業員のために作成される。前者には管理職と事務員が含まれ、後者には組立作業員と製造技術員が含まれるのが一般的である。その支給制度はそれぞれ異なっている。職員の支給は月給であり、作業員の支給は日給である。

8)ボーナス：

台湾企業では、ボーナスは年末ボーナスの１回だけであったが、最近、ボーナスは大体２回に分けて支払われるようになった。その２回のボーナスは、「端午節」（５月）と「春節」（旧暦の年末、１２月）に分けて与えられる(44)。

9)欠勤率：

欠勤率は会社にとってコストである。社会、経済及び教育などの要素が欠勤率に影響を及ぼす。例えば、経済の発展、賃金の上昇、または低失業率は欠勤率を高める。逆に、経済不況、あるいは後退期、就職が困難な期間には、欠勤率は低くなる。また、社内の風土によって欠勤率も異なる。Negandhiの国際比較(45)によれば、台湾の労働者の欠勤率は非常に低い。次に、彼の研究を再分析することによって、台湾企業の欠勤率の特徴を明らかにしよう。

表5-3　台湾企業における欠勤率

	25%以上	15-24%	5-14%	4%以下	解らない
作業員	0	1	6	3	1
監督者	3	5	1	1	1
下層管理者と職員	0	0	0	5	6
上層管理者	0	0	0	5	6

出所：Negandhi.Anant R.,Management and Economic Development—The Case of Taiwan, The Hague:Martinus Nijhoff,1973,P103、Table7-2 より筆者修正。

まず、彼の欠勤率についての調査結果をまとめよう。表5-3に見るように、監督者の欠勤率は、他層より格段に高い。それは、Negandhiによれば、二つの原因によるものである。一つは、監督者が病気休暇、私事での休暇などの特権を持ち、彼らはその特権を利用するからである。言い替えれば、監督者は月給制で支給されるので、そういった休暇を取っても損にならない。したがって、監督者はそういった特権をよく利用するのである。

もう一つは、監督者が上令の執行者であり、自主性を持たないからである。監督者が管理者と作業員との間に位置し、組織活動の遂行において、上司からの命令、指示を受けて、それを実行する責任を重く持っている。また、かれらは一般従業員と直面し、下からの不満を受け止めなければならないので、心理的負担は非常に重い。しかし、彼らは、任務の遂行に関する裁量権を持たない。彼らは、単に上司の命令の執行者である。また、彼らの主な役目は、日常活動の妨害要因の削除であるので、設定された監督の行動規則に基づいて行動すればよい。したがって、彼らが仕事上で創造力を発揮するチャンスは少ない。

以上の原因で、監督者は挫折感を強く生じやすい。それゆえに、彼らの欠勤率は高くなる。この欠勤率の統計は、企業の人事構成の特徴をもあらわしている。台湾企業は、管理者層の低い欠勤率、作業員のやや低い欠勤率によって特徴づけられる。作業員は日給制で支給されるので、欠勤は直接に収入の減少につながる。したがって、作業員は、自分のために欠勤を抑える。作業員のやや低い欠勤率は、作業員の企業への高いコミトメントによる結果ではない。管理者層は、組織のコア・メンバーあるいはそれの近い者なので、企業へのコミトメントが高い。したがって、彼らの欠勤率は低いのが当然である。この点については、次にもっと深く検討しよう。

表5-4　台湾企業における転職率

	25-150%	15-24%	5-14%	4%以下	解らない
作業員	11	4	7	5	
監督者	1	2	2	14	8
下層管理者と職員	4	1	8	11	3
上層管理者			1	9	10

出所：Negandhi.Anant R.,Management and Economic Development—The Case of Taiwan, The Hague:Martinus Nijhoff,1973,P105、Table7-3より筆者修正。

10)転職率：

労働者の自由転職は経済条件及び有効な機会を求めたものである。すなわち、雇用者の社会・文化関係、規則で決めた仕事、労働条件、賃金など福祉制度、有利なチャンス、仕事上の満足感など多数の要素がある。Negandhiによれば(46)、台湾の多数の会社は雇用者の転職率を主な悩みと感じている。表5-4に見るように、台湾企業の離職者はどの階層にもあり、その離職率は非常に高いとみられる。この高離職率の誘因はNegandhi(47)によれば、四つある。それらは、(1)高工業成長にもたされる熟練労働者の不足（技術労働者、管理者、エンジニアを含む）、(2)低賃金及び他産業との無差別な賃金（工業をはなれて、サービス業に移動する）、(3)voiceの反映の欠乏（労働組合は十分に労働者の不満、

挫折を伝えられない）、（4）女子作業員の非キャリア志向性（女子作業員は殆ど社会的生活の費用あるいは嫁入り費用のために働くので、キャリア歴を望まない）の４つである。

高転職率の全般的な形成要因は上述の通りであるが、次に、各層間に見られる転職率の相違について検討して行きたい。作業員層の転職率は最も高い（4割ぐらいの企業が25%以上）。前述した通り、作業員は日給制で支給される。そして、台湾企業のボーナスの支給は固定化されている。しかも、賃金体系は職能年功賃金であるので、賃金上の年功要素の重要性はそれほど重要ではない。作業員に対しての長期利益配分は殆どない。したがって、作業員にとって、どこの企業に参加しても同じなので、作業員の転職は激しくなる。監督者の転職率は前述した重い責任、小さい裁量権、自主性の欠乏によって高められる。管理者層の転職率から見いだされるのは、組織のコア・メンバーやそれに近い者という人事構成による影響である。台湾企業は縁故関係で入社した者は定着性が高いが、そうでない者は比較的低いのが一般的である。したがって、管理者、特に縁故関係を持たない者は、いずれ昇進の限界がくるので、有能な人びとは、チャンスがあれば、他の企業に転職する。したがって、管理者層でも低くない転職率が見られる。

以上の検討から、転職率の問題は台湾企業の経営上の本質的な問題にかかわっていることがわかる。すなわち、従業員と企業の関係、企業の使命や役割などの再検討が何よりも重要である。

11）従業員の創造性：

台湾企業の一般従業員は一般に創造性が乏しい。Negandhiによれば、生産過程あるいは組織管理上の重要な改善制度を導入している台湾企業は一つもない(48)。しかも、社長、会長、重要部門のマネジャーによって構成される経営者層にも創造性、積極性が不足しがちである(49)。調査対象となった経営者層の半分ぐらいは、防衛的であると答えている。しかも、そういった経営者層の半分ぐらいは環境適応が非常に難しいと答えている。これらは経営者層の獨創性と行動力が足りないことを示している。台湾企業は、創造的活動にたいする動機づけを十分に供給できないのである。

第四節　小括

以上では、台湾企業の経営システムの現状について検討してきた。前章の経営システムについての制度論的研究の展望から、台湾企業の経営システムは、権威的かつトップ・ダウン的であることが明らかになった。この章の分析でも、

台湾企業の経営システムは、トップ経営者あるいは所有経営者を中心として、運営されていることがわかった。経営システムの経営方針・計画意思決定、権限配分、経営慣行も、彼らの個人意思に影響を及ぼされやすいので、各管理職能の機能は十分に果たされていない。また、そういった経営者は、自分の地位・権威を固めるために、資源配分と見なされる人事配置、賞与などを集権的に行なう。これに対して、資源配分をより公平かつ規則的に行なうための客観的な人事採用、昇進・昇格システム、業績評価などの設立は、意識的に無視されがちである。こうした経営慣行の下で、一般労働者の企業への一体感と定着性が低いのは当然である。しかも、一般労働者は企業に対しての長期的参加を意識していないので、短期的実利の獲得を目的として、企業間を移動する。企業内の各部門も組織全体の目標より、部門目標を優先する。

このような企業経営のスタイルは、家族的企業経営である。企業経営では、前章で議論した家族主義、家族社会の意識、観念が強く見られる。したがって、企業経営の客観性、公平性は縁故関係で弱められるのがしばしばであるので、有能な人材はそれを配慮し、昇格・昇進の限界がくると認識すれば、ただちに他社に転職する。台湾企業では、管理層でも低くない転職率がみられるのは、それによるところが大きいと思われる。

以上は、台湾企業の経営システムの特徴である。次に、他の特徴について検討しよう。

(1)順応的かつトップ・ダウン的環境適応：

台湾企業では、組織行動の指導原理（方針）を軽視し、より短期的な計画を重要視する。その意味で短期的経営志向である。また、価格切下げの激しい台湾は安価な商品を競争戦略としているので、短期的な経営志向が強化される。環境適応の特徴は、環境の激動に順応するところに求められる。

なお、台湾企業では組織活性化はあまり重要視されない。組織の運営は殆ど官僚あるいはトップ中心で、権威的に行なわれる。重大な環境適応に関する意思決定でも、トップ経営者の個人プレイで行なわれる。すなわち、台湾企業は、経営者による戦略的経営で環境変化に適応している。組織の創造性と柔軟性の発揮によって環境変化に適応するのは得意ではない。したがって、台湾企業では、各メンバーの能力を発揮させ、相互作用的に変化に対応していくという特徴はみられず、環境適応は、順応的かつトップ・ダウン的に行なわれている。

(2)学習型の企業経営：

台湾企業の経営発展の初期には、それぞれの産業で、外資系企業が独自の経営システムを構築し、地元系企業も伝統的な社会・文化の下で、土着的経営システムを構築してきた。したがって、台湾企業の形態や経営システムは多様か

つ異質である。こういった状態は、経営管理が後進的である地元企業にとって、格好の学習の場を提供する。今日に至って、外資形企業と地元形企業との間には、共通点が多く見られるようになった。それは、学習による融合によってもたされた結果である。学習による融合の効果については、前章で黄光国氏が実証研究で立証している。一部の法治化された台湾企業の学習能力はかなり高いといえるかもしれない。

(3)実利重視の従業員：

一般従業員は、定着性が低いが、欠勤率が低い。それはどんな意味を持っているのか。前述の通り、一般従業員の報酬は日給制で支給されるから、貢献と誘因のバランスで、出勤は自分にとっての切実な利害にかかわっているので、欠勤率はかなり抑えられる。このことは、一般従業員の考え方が実利的であることを示している。そのため、台湾企業は、従業員の定着性を高めるために賃金水準を上昇させ(50)、金銭を重要なインセンティブとして使っている(51)。それらは、目に見える実利である。したがって、台湾企業は精神的激励よりも実利的な激励を通じて、従業員を動機づけている、いえるのである。

しかし、台湾での従業員はたんに実利を追求するだけなのだろうか。もっと深く探究すれば、そうでもないことがわかる。Negandhi(1973)によれば、台湾での日系企業の離職率は長期雇用の慣行で、米系企業や地元企業より低い(52)。それは、日系企業の慣行が従業員の安定性の要求をうまく満足していることを示している。したがって、台湾での従業員は実利を重視するほか、安定性の要求も弱くない。しかし、その反面、長期の安定雇用、年功重視の下で、従業員の自己実現の不満も表われている。

以上から、台湾での従業員は雇用の安定性、企業への参加によってもたされる実利性、そして自分にとっての発展性をともに重視することがわかる。このような傾向の底流には、理性的制度と人情的関与の混合がある。すなわち、貢献と誘因との関係の明白化、人間性のある仕事環境などが、従業員の定着性を高める際に、重要視されるべきであろう。

(4)企業への一体感の層化：

一体感とは、組織成員が心理的に企業と一体化、同一化する傾向性である。この傾向は同時に企業への帰属意識も生み出す(53)。その一体感の強弱の測定指標としてよく使われるのは、出勤率と定着率である。

台湾企業での一般従業員は、出勤率が高いが、定着率が低い。それは、企業への帰属より自己の実利を優先する意識が圧倒的に強いことによってもたされる結果である。したがって、一般従業員の企業への一体感は薄いといえる。監督者層は出勤率と定着率とともに低い。いうまでもなく、それは、監督者層の

企業への一体感が薄いことを表わしている。下層管理者は、出勤率が高いが、定着率は低い。それは、一方下層管理者が昇進についての希望を持っているので、企業での勤労意欲を強く表わす必要があるからである。他方、下層管理者の昇進できる範囲は限られているし、親戚・友人など縁故のある者の方が昇進に有利なので、昇進できないと覚悟する多くの人々が、この会社を辞めて、他社への転職によって勤務条件を改善しようとするするからである。したがって、下層管理者の転職率も高くなるのである。彼らの企業への一体感は条件付きであり、それほど強くないのである。上層管理者の出勤率と定着率がともに高いのは、彼らの企業への一体感が強いことの表われである。

以上から、台湾企業での一体感は層別に異なる。それは、企業の人事構成の特徴に対応している。台湾では、定着性の低さが必ずしも貢献意欲の低さを意味するのではないことに注意すべきである。特に、一般従業員層は、自己の実利のために働いているので、生産活動への参加による企業への貢献意欲は強い。これまでのレポートによれば、台湾での労働者の生産性が高いのは上述したことの裏づけにもなる。したがって、貢献意欲の生起についての研究は、台湾の企業経営研究の重要な課題であると思われる。

(5)技術の蓄積の難しさ：

台湾企業の転職率が高いので、従業員の定着によって機能する〔学習ー記憶ー応用〕のメカニズムが企業の発展に寄与する(54)メリットを得るのは難しい。

台湾では20歳に達すると、男子は2-3年の兵役に服さなければならない。したがって、使用者としてみれば、コストをかけて技能を教え込んでも、役に立つ頃に軍隊にとられ、兵役が終わっても元の企業に帰ってくる可能性はあまりないので、いきおい技能訓練には力を注ぐ気にはならない。兵役を終わればすでに22,23歳という年齢に達しており、基礎から訓練することが困難である(55)。特に問題になるのは、一般従業員は技術が少し身につくと、独立したり、他社へ転職することが多い。したがって、台湾企業での技術蓄積は、高転職率のために低くなる。学習ー記憶ー応用というシングルループ学習さえもうまく行なわれず、むろん習得技術の再創造であるダブルループ学習を行なうのはきわめて難しい。

(6)人間性ある合理化経営：

Negandhiによれば、台湾企業は、〝先進的経営管理スキル〟と呼ばれるアメリカ流の合理的かつ規則的な制度化を取り込めれば取り込むほど、業績が高くなる(56)。しかし、第一次のオイル・ショックの当時、極限の合理化を追求するために、アメリカ型経営政策をとった企業は、労働者の解雇政策に踏み切った。それは、失業保険のない台湾社会に大きい問題をもたらした。その後で、

世界経済景気が徐々によくなりつつあり、そういった企業は再び労働者の再雇用を要請したが、労働者は突然解雇の恐れがあるから、そのような企業に応募したがらない。それらの企業はしばしば労働者の不足問題に悩んでいる。それが台湾の企業経営にもたらした示唆は、台湾の労働者が長期的かつ安定的な雇用という温情的経営方針を望んでいることである。したがって、林彩梅氏がかつてアメリカ流の企業経営方法が合理的に過ぎる場合には、害があって益がないと提言している(57)。以上によって、台湾の企業に対して妥当する経営方針は人間性ある合理化経営であるのがわかる。

さて、第三、四、五章の検討を通じて、提示されたのは、台湾企業の経営発展に不可欠な主役、企業家と彼らをめぐる実像を浮きぼりにすることであった。すなわち、この三章で検討した経営発展についての各研究は、共に、家族中心の伝統思想をもつ企業家の存在を提示している。これらの企業家は、強い家族概念を持ち、トップ・ダウンの指導体制、意思決定権限の集中を通じて、組織運営を行っている。彼らの存在によって、台湾の経済発展が可能になったのである。しかし、これらの企業家活動は、いったいどのように行われるたか、ということはもっと深く研究される必要がある。次章から、台湾の経済発展のリーデング企業群である企業グループのケース・スタディを通じて、こういった企業家活動の実像にせまることにしよう。

(1)経営理念の定義についての検討は、間　宏、「日本の経営理念と経営組織」、『組織科学』、VOL.18、NO.2、1985年、17-27頁。鳥羽欽一郎、浅野俊光、「戦後日本の経営理念とその変化」、『組織科学』、VOL.18、NO.2、1985年、37-51頁を参照。

(2)Negandhi.Anant R.,Management and Economic Development---The Case of Taiwan,The Hague:Martinus Nijhoff,1973,p37.

(3)Ibid.,p34.

(4)Ibid.,p37.

(5)Ibid.,pp.22-24.

(6)Ibid.,pp.36-37.

(7)Ibid.,p24.

(8)Ibid.,pp29-30.林彩梅、「台湾の日米系企業労使関係比較」、『台湾総覧』、1979年、362-371頁。

(9)Negandhi.Anant R.,op. cit.,p53.

(10)Ibid.,p62.

(11)Ibid.,p53.
(12)Ibid.,p57. 及び陳定國、『台湾区巨型企業経営管理之比較研究』、経済部金属工業研究所、1972年。
(13)Negandhi.Anant R.,op. cit.,p62.
(14)Ibid.,p108.
(15)Ibid.,pp.46-47.
(16)Lawrence,Paul R. and Lorsh,Jay W,Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration,Harvard University Press, 1967.
(17)Negandhi.Anant R.,op. cit.,p113.
(18)Ibid.,pp.114-115.
(19)Ibid.,p48.
(20)Ibid.,pp.69-70.
(21)Ibid.,p68.
(22)Ibid.,pp.70-71.
(23)Ibid.,p71.
(24)Ibid.,pp.81-82.
(25)林彩梅、前掲文、366頁。
(26)Negandhi.Anant R.,op. cit.,p84.
(27)Ibid.,p85.及び林彩梅、前掲文、366頁。
(28)林彩梅、同上文、366頁。陳定國、前掲書。
(29)Negandhi.Anant R.,op. cit.,pp.110-111.
(30)Ibid.,p87.
(31)Ibid.,pp.86-87.
(32)Ibid.,p89.及び林彩梅、前掲文、369頁。
(33)Ibid.,p83.
(34)Ibid.,p38、Table 3-3 により推論。
(35)Ibid.,p85.及び林彩梅、前掲文、366頁。陳定國、前掲書。
(36)Ibid.,pp.88、table 6-4により推論。
(37)林彩梅、前掲文、366頁。
(38)Negandhi.Anant R.,op. cit.,p88、Table 6-4により推論。
(39)蔡水達、『中小企業薪資制度之設計』、天才出版社、1980年、5頁。
(40)蘇進安、「台湾の企業経営の特質に関する一考察」、『経営学研究論集』(西南学院大学大学院)、第6号、1986年1月、1-27頁。
(41)林彩梅、前掲文、369頁、比較表の13番目の項目。

(42)蔡水達、前掲書、5頁。
(43)蔡水達、同上書、38頁。
(44)陳國鈞、『労工問題』、三民書局、1982年、77頁。
(45)Negandhi.Anant R.,op. cit.,p104.
(46)Ibid.,p105.
(47)Ibid.,pp.106-107.
(48)Ibid.,p108.
(49)Ibid.,pp.115-118.
(50)林彩梅、前掲文、369頁、第25項目。
(51)Negandhi.Anant R.,op. cit.,p91.
(52)Ibid.,p119,130,133.
(53)西田耕三、『日本的経営と人材』、講談社、1987年、85頁。
(54)西田耕三、同上書、83頁。
(55)林彩梅、前掲文、364頁。
(56)Negandhi.Anant R.,op. cit.,p135,142.
(57)林彩梅、前掲文、370頁。

第Ⅲ部　リーディング企業……
企業グループの経営発展

第六章　企業グループの経営発展上の全体的特徴

第二章では、上位100大企業グループが経済上、非常に重要な地位を占めていることを明らかにした。それでは、この企業グループはどの様に発展してきたのか。この疑問に答えるために、企業グループの成長及びそれの中核事業の史的推移を見てみよう。それによって、企業グループの中核企業が設立された時代ごとに、中核企業の性質、企業グループ形成のパターンが違うことが分かるであろう。

第一節　上位１００大企業グループの経営発展

(1)企業グループの大規模化

表6-1　上位100大企業グループの売上分布の推移

	1970	1973	1975	1977	1979	1981	1983	1986	1988
2億元以下	29	10	0	0	0	0	0	0	0
2-3億元	13	7	9	4	0	0	0	0	0
3-4億元	12	13	8	7	5	0	0	0	0
4-6億元	15	15	19	13	6	3	0	1	1
6-8億元	13	17	14	7	3	7	4	0	2
8-10億元	2	10	10	7	7	4	5	4	2
10-15億元	8	16	17	21	17	13	15	10	9
15-20億元	5	6	8	11	10	10	7	10	4
20-30億元	2	8	9	12	19	22	18	14	15
30-50億元	0	5	5	7	15	15	13	24	18
50-100億元	1	3	6	7	11	15	16	12	18
100-150億元	0	0	0	3	3	4	9	8	10
150-200億元	0	1	1	0	2	3	2	4	9
200億元以上	0	0	0	1	2	4	7	10	12

出所：中華徴信所、『台湾地区集団企業研究(1990/1991年版)』、1989年12月、56頁。
：主要な集中範囲、筆者修正。

企業グループの規模が拡大していることは、従業員数の増加、平均子企業数の増加、総資産と総売上の激増などから知ることができる。従業員の増加は第二章の表2-3に示されている。上位100大企業グループの雇用は、緩慢ではあるが、着実に増加している。また、一企業グループあたりの子企業数も、第二章の表2-2に見るように、着実に増加している。以上の各表の数字を見ると、上位100大企業グループは安定的に規模拡大しているよう。しかし、企業グループは

一人あたりの付加価値の増加を重視しているので、雇用数の増加よりも一人あたりの産出の伸びが著しいことが分かる。表6-1は歴年上位100大企業グループの売上の分布である。この表からわかるように、この分布は、時間経過とともに、尺度の上から下に群集するようにかわっている。すなわち、分布の中心は、左上から漸次的に右下に移ってるのである。第二章の表2-6で示した成長率と同様、これは企業グループの高成長によるものである。なお、表6-2に見るように、企業グループの総資産にかんしても同じ傾向がハッキリ見られる。したがって、企業グループが大規模化してきたことは明かである。

表6-2　上位100大企業グループの総資産分布の推移

	1970	1973	1975	1977	1979	1981	1983	1986	1988
2億元以下	32	18	0	0	0	0	1	0	1
2-3億元	13	12	12	6	1	0	1	1	0
3-4億元	11	8	7	7	3	1	0	1	0
4-6億元	13	10	8	13	2	4	1	1	2
6-8億元	7	13	13	6	10	7	7	3	2
8-10億元	3	13	8	12	6	7	4	6	0
10-15億元	8	9	23	15	17	14	9	8	7
15-20億元	5	13	5	12	12	10	14	9	8
20-30億元	6	4	12	9	19	14	11	21	18
30-50億元	1	3	5	8	9	12	16	14	18
50-100億元	1	6	8	4	11	16	14	12	14
100-200億元	0	2	4	6	7	7	9	11	16
200-300億元	0	0	1	0	2	5	1	2	5
300億元以上	0	0	0	2	1	3	8	8	9

出所：中華徵信所、『台湾地区集団企業研究(1990/1991年版)』、1989年12月、58頁。
：主要な集中範囲、筆者修正。

(2)中核事業の分布と推移

表6-3からわかるように、上位100大企業グループの中核事業構成はかぎられた業種に集中しており、リーディング業種も移り変わっている。各業種の盛衰もハッキリしている。

まず、表6-3に示されているように、企業グループの中核事業の半分以上は、紡績、プラスチック及び化学、食料品、エレクトロニクスならびに鉄鋼という五つの業種に集中している。これらの業種は台湾の経済発展上の重点業種であった。企業グループは、経済発展の主要方向に合わせながら産業展開をしてきたのである。

表6-3　上位100大企業グループの中核事業の変遷

年度	1970	1973	1975	1977	1979	1981	1983	1986	1988
紡績	28	34	32	26	22	20	16	18	14
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ及び化学	10	11	10	14	17	20	17	14	13
食料品	14	16	19	15	12	14	12	15	17
エレクトロニクス	8	7	7	8	7	10	8	12	13
鋼鉄	8	7	8	8	12	10	7	7	9
木材及び合板	5	7	5	4	1	1	-	1	0
交通機械	5	6	7	5	6	4	7	5	3
貿易	-	2	1	2	3	6	5	5	6
製紙	2	2	1	1	2	2	2	2	3
漁業	3	2	0	1	1	1	1	1	1
運輸サービス	2	2	1	0	1	1	1	1	1
セメント	2	2	3	4	5	4	6	5	4
機械	2	2	2	1	2	-	-	1	3
鉱業	1	1	1	2	1	2	1	0	0
金融・保険	1	1	1	1	3	5	7	3	4
なめし革	0	0	0	0	0	0	1	1	0
デパート	0	0	0	0	0	0	1	0	0
建設	0	0	0	0	0	0	0	2	2
自動車販売	0	0	0	0	0	0	0	3	2
その他	9	9	8	8	5	3	4	5	8
合　計	100	111	106	100	100	103	96	101	103

出所：中華徴信所、『台湾地区集団企業研究(1990/1991年版)』、 1989年12月、49頁。
▒：主要な中核事業、筆者修正。

表6-4に見るように、上位100大企業グループのなかで1981年までのリーディング産業は紡績業であった。その後、紡績の地位は低下し、二位に転落する。その後も、その地位は徐々に低下している。それにかわって、新たなリーディング産業が出現してきた。

中核事業として第二に多い業種は、1977年までは、食料品産業であったが、それ以後、その地位も低下している。しかし、食料品産業の地位は1986からふたたび上昇しつつある。

中核事業として第三位に多い産業は、プラスチック及び化学である。これらの業種は、1979年から1983年にかけて、急上昇し、リーディング産業となった。しかし、その後、プラスチック及び化学は第三位に転落している。

もう一つの重厚長大産業である鉄鋼産業も、プラスチック及び化学と同じような傾向がみられる。鉄鋼産業は1979年に一度第三位に上昇したが、その後は地位が下がっている。

最後に、エレクトロニクス産業は、ほとんど５位程度に低迷していたが、1981年以後、増加を示し、その地位は上昇しつつある。

表6-4　上位100大企業グループの5大中核事業における番付の変遷

年度	1970	1973	1975	1977	1979	1981	1983	1986	1988
紡績	1	1	1	1	1	1	2	1	2
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ及び化学	3	3	3	3	2	1	1	3	3
食料品	2	2	2	2	3	3	3	2	1
エレクトロニクス	4	4	5	4	5	4	4	4	3
鋼鉄	4	4	4	4	3	4	5	5	5

（注）中核事業とされる企業グループ数が同じ場合には同じ番付、
そしてその次の順位はその次の次の番を与える。
出所：表6-3により筆者作成。

何故このようなリーディング産業の交代がもたらされたのか。1970前半までリーディング産業の役割を果たしていた紡績、食料品産業は、1950年代に展開された台湾工業化の第一歩である軽工業の発展に対応したもので、最終消費財を中心とした内需向け工業である。それは台湾での最初の工業基盤であり、その基盤が強固であったため、その重要性は1970年代前半にまで及んでいる。しかし、1970年代の後半から、プラスチック及び化学産業の重要性が増してきた。この産業は1960年代から展開されていたが、最初はそれほど重要性ではなかった。しかし、1970年代、二回の石油危機による経済の停滞と、それに対する救済措置のとしての重化学工業化が推進されているにつれ、プラスチック及び化学産業の重要性は高まり、とくに、1978年に重工業化の経済政策が完成されるとともに、その地位は急上昇している。それをきっかけに、上位100大企業グループの5大中核事業の順位は変化し始めた。これが第一次再編成の時期である。

その後、プラスチック及び化学産業は、環境汚染の問題もあって、投資が抑えられ、大きな発展は難しくなった。第一次再編成期は早くも1983年に終わることになった。

1983年以後、第二次の中核事業の再編成が起きた。今度の再編成は、食生活の変化（健康食品、スーパーの大量導入）による食料品産業の再重視、エレクトロニクス産業の発展によってもたらされた。台湾のエレクトロニクス産業は1961年にトランジスタ・ラジオの組立生産を皮切りに登場した。その後、日米欧の多国籍企業の進出によってもたされた資本や技術のもとで、1960年代には白黒テレビ・ラジオ、1970年代の拡大期にはカラーテレビ、テープレコーダー、電卓などの民生用機器及びそれらの部品を中心とした拡大によって、エレクトロニクス産業の基盤が構築されてきた。その基盤をもとに、政府のエレクトロニクス産業政策の影響もあって、民族系の企業が次々と創立された。1980年代に入ってから、エレクトロニクス産業、とくにIC及び情報処理機器関連産業は

拡大発展期を迎えてた。その発展をきっかけに、既存の企業グループは、次々にエレクトロニクス産業を拡大した。また、新設のエレクトロニクス企業も大企業グループの仲間に入った。このようにして、エレクトロニクス産業及び食料品産業が、1980年代の半ばから、上位100大企業グループの中核事業として台頭してきたのである。

企業グループの中核事業の分布と変遷をもう少し詳しく見てみよう。表6-3によれば、1970年代の前半に、中核事業としている企業グループの数がピークに達した産業あるいはすでに衰退期に達した産業は、漁業、鉱業、紡績、木材・合板、食料品などの業種である。これらの業種は、農林鉱水産などの第一次産業とその加工業であり、労働集約軽工業である。これらの業種は台湾の経済発展上の初期に発展した業種である。これらの事業を中核とする企業が創立されたのは、戦後復興期の1950年代、これらの産業が輸出中心になり始めた1960年代の初めである。

1980年前後に、中核事業となる企業の数がピークに達するのは、鉄鋼、プラスチック・化学などの業種である。こられの産業はいわゆる重工業であり、台湾の経済発展の第二期における戦略業種であった。政府がこれらの業種を本格に育成する施策をとったは、1970年代の石油危機以後のことではあるが、1960年代にはすでに民間企業もこれらの業種に参入していた。これらの業種を中心とする企業グループの大勢は1960年代に創業されていた。

最後に、1980年代後半の時点で、中核事業となる企業の数がピークに達するか、増勢にあるのは、エレクトロニクス、機械、建設、貿易、金融・保険、自動車販売などである。その中には、1980年代の半ばから実施された貿易自由化・国際化によって繁栄を迎えている業種、すなわち貿易、金融・保険、自動車販売などが含まれる。それを除けば、長期間にわたって発展してきた業種は、エレクトロニクスと機械である。とくに、エレクトロニクス産業は、企業グループのリーディング産業として浮上してきている。エレクトロニクスと機械は1980年代台湾の工業高度化における戦略産業である。これらの産業、とりわけ情報エレクトロニクスにに対する経済施策は、すでに1970年代の後半に実施されていたが、それより一昔以上も前に、エレクトロニクス産業の基盤も、民間企業によってすでに構築されつつあった。それは、外国企業の進出によってもたらされたものであった。したがって、エレクトロニクス産業を中心とする企業グループの多くは、外国の資本参加・技術提携という形で、1960年代に創業さている。しかし、最近は、情報機器関連の新しい企業グループが台頭している。

上位100大企業グループの創業と発展は、各年代の経済環境に規定される。実

際、、企業グループの創業期は、各年代の経済環境と対応している。企業グループの創業期は大まかに三つの時期に分けることができる。

第一時期は1950年代に始まった内需向けの第一次産業とその加工業の創業期である。その多くは、労働集約の軽工業である。

第二時期は1960年代に始まる重工業、家電、エレクトロニクス業の創業期である。外国の資本や技術が広範に導入されたことは、この時期の特徴である。

第三時期は1970年代の半ばから始まった情報産業関連産業の創業期である。

それぞれの時期の経済政策と企業グループの形成はどのように関連していたのだろうか。次節でそれを検討することにしよう。

第二節　企業グループの形成パターン

前節の分析は、企業グループの形成と発展は、国民経済の発展プロセスと経済政策によって影響を受けているという示唆をえた。この節では、台湾の経済発展プロセス、経済政策を振り返り、それが民間企業、特に企業グループの創業と発展にどのような影響を及ぼしたかを考えることにしよう。

1)台湾の経済発展プロセスとそれを促した経済政策

台湾の経済発展のプロセスは、工業化のプロセスである。笹本武治は、こうした工業化は、次のような特徴を持って展開されたと主張している(1)。

「戦後台湾における工業の本格的展開は、50年代の初め、第一次４カ年計画期以降である。その展開過程には、いくつかの特徴がみられる。その一つは、工業化が急速だったことである。第二は、工業構造の高度化である。その高度化は、単純労働集約的工業から精密労働集約的工業へ、そして資本・技術集約的工業への移行となって現れている。これはまた、軽工業から重化学工業への展開ということができる。この構造変化の過程で、特定の生産部門への集中がみられた。第三の特徴は、内需向けから輸出指向への展開である。なお、軽工業から重化学工業への展開及び、内需向けから輸出指向工業への局面移行は、必ずしも継起的ではなく多分に同時平行的に、いわば「二本足」で展開している」。

台湾の工業化が段階的に行われたこと、各段階の主力産業が異なること、台湾の企業発展は常に国際市場向を志向してきたことが指摘されている。この議論と前節の分析をもとに、この論文では、台湾の経済発展を、10年ごとに４つの段階にわけて振り返ってみよう。

表6-5　製造業付加価値の業種別構成比の推移(%)

	1952	1956	1960	1964	1968	1972	1975	1981	1985
食品	24.7	30.6	28.2	30.2	17.0	8.3	9.5	6.4	6.3
飲料	0.2	0.6	0.6	0.5	0.6	0.5	0.5	0.4	0.5
タバコ	2.9	3.4	2.9	2.7	3.2	0.4	0.3	0.1	1.0
紡績	18.2	14.9	12.8	12.4	10.1	13.3	11.6	10.8	9.8
アパレル・履き物	3.4	2.9	3.3	5.3	2.8	7.0	5.4	7.1	7.7
木・竹製品	7.0	4.9	4.2	4.2	4.0	4.7	3.5	2.2	1.4
家具	0.9	1.1	1.0	0.7	0.8	0.7	0.8	0.9	1.0
製紙・紙製品	3.8	4.5	3.9	3.0	2.7	2.1	2.4	2.8	2.5
印刷・出版	4.0	4.1	4.6	2.9	2.5	2.7	2.4	2.3	2.1
なめし革製品	1.0	0.4	0.3	0.1	0.3	0.7	1.2	1.5	2.3
ゴム製品	1.6	1.3	1.2	0.9	1.1	1.3	1.3	1.5	1.6
化学	14.7	7.5	6.6	11.8	12.9	12.3	14.4	13.8	14.3
石油・石炭製品	3.0	4.4	5.4	4.8	8.6	7.9	4.8	5.2	4.9
非金属鉱物製品（石油石炭除き）	3.8	6.3	8.0	6.4	5.8	4.1	5.2	4.4	3.2
一次金属	0.6	2.7	4.1	1.9	1.6	4.1	3.8	5.9	6.4
金属製品	1.3	2.2	3.1	2.6	3.0	3.3	3.2	4.7	4.3
一般機械	2.2	1.1	2.2	2.4	3.0	3.8	3.8	3.4	3.7
電気機器	1.2	2.4	2.1	3.7	10.3	12.2	11.9	12.6	13.0
輸送機器	1.2	2.4	3.8	2.3	7.3	5.8	7.1	6.4	5.6
その他	4.2	2.4	1.5	1.2	2.4	4.8	6.9	7.7	8.2
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：行政院、Directorate-General of Budget,Accounting and Statistics, National Income of the Republic of China,1986年版。

表6-6　輸出の商品別構成(%)

	1952	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1982	1984	1986	1987
バナナ	5.2	3.1	3.7	10.8	2.1	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
米	15.3	23.3	3.1	9.1	0.1	0.0	0.3	0.3	0.1	0.1	0.1
缶詰食品	1.9	4.2	4.8	10.5	5.7	2.9	1.4	0.9	0.6	0.4	0.3
砂糖	58.9	49.9	44.0	13.1	3.1	5.0	1.2	0.4	0.1	0.1	0.0
お茶	5.8	4.4	3.7	2.0	0.9	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
水産物	0.0	0.1	0.1	0.3	1.4	3.5	1.5	1.1	0.9	1.0	0.8
繊維製品	0.7	2.2	14.2	15.8	31.7	27.8	22.6	21.6	20.0	18.4	16.7
合板	0.0	0.1	1.5	5.9	5.3	2.5	1.9	1.5	0.9	0.6	0.6
木材・木製品	0.1	0.1	0.2	2.8	3.4	3.8	4.1	3.5	3.5	3.8	3.6
セメント	0.2	0.1	0.7	1.9	0.8	0.1	0.1	0.5	0.3	0.2	0.1
石油精製製品	0.1	-	0.3	0.2	0.4	1.0	1.5	1.9	1.8	1.0	0.7
ｶﾞﾗｽ・ｶﾞﾗｽ製品	-	-	0.5	0.4	0.6	0.3	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5
ゴム製品	-	-	0.1	0.5	1.0	0.9	1.6	1.2	1.0	1.0	0.9
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ製品	-	-	-	-	-	6.5	7.4	6.8	7.9	8.9	8.7
化学製品	3.7	3.7	5.1	9.5	2.4	2.0	2.3	2.7	2.3	2.7	2.5
一次金属	0.5	1.4	3.4	3.6	4.4	2.3	2.0	3.0	2.4	1.8	1.4
金属製品	0.0	0.0	0.6	1.1	1.9	2.5	4.3	4.6	5.7	5.9	6.0
一般機械	0.1	0.1	0.2	1.3	3.3	3.6	3.8	3.8	3.8	4.0	4.4
電気機器	0.3	0.0	0.6	2.7	12.3	14.7	18.2	17.6	21.6	22.3	25.2
その他	7.2	7.5	13.3	13.5	19.2	19.8	25.1	28.0	26.2	27.1	27.2
合計	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.	100.

出所：Council for Economic Planning and Development,R.O.C., Taiwan Statistical Data Book、1987年版。

(1)1950年代の復興期と工業化の勃興期

この段階は、日本が残した被災設備の修復から始まり、経済建設計画のもとで本格的な工業建設がスタートした時期である。この時期は、軽工業品を中心とした国内市場向けの工業化の時期である。その中心業種は、表6-5に見るように、農・林・漁・鉱という第一次産業及びそれらの加工業である。それに加えて、繊維業が、大陸からの資本・技術の移入で発展した。これらの業種の付加価値は、全製造業付加価値の半分以上に及んでいる。これらの製品の大部分は、それまでは輸入に依存していたが、この時期の工業化によって、国産化が行われた。この時代は、輸入代替の工業化の段階であるといえるかもしれない。

(2)1960年代の輸出向け工業化

この段階は、前段階の軽工業品の輸入代替に続くが、軽工業分野の企業の成長とともに、国内市場は飽和し、生産過剰の製品を国際市場に輸出するという動きが出てきた。軽工業品を中心とする産業は、輸出指向型工業に変貌した。表6-6からわかるように、1960年代の輸出の70%前後は、上述した業種によって占められる。この期の工業化は、基本的に軽工業が中心だが、部分的には、重化学工業も建設された。また、軽工業中心という工業構造を高度化するスピートを早めるために、外国の資本・技術が本格的に導入され始めた。外国の資本・技術の導入は、ほぼ全工業にわたっている。資本・技術導入の波及効果は非常に大きい。特に、家電エレクトロニクスは、この期に発展しはじめた。

(3)1970年代の重化学工業の本格的展開期

この時期にも、輸出指向型企業は依然として堅調である。しかし。軽工業、労働集約的産業中心の輸出産業は、成熟を迎え始めた。表6-6に見るように、繊維製品の輸出シェアは、1970年にピークを迎える。それと同時に、表6-5に見るように、素材・中間財を国産化する重化学工業も大きく発展しはじめた。しかし、1970年代には石油危機が発生し、世界的規模での経済的停滞と混乱が起こり、台湾もその影響を避けられなかった。この経済的停滞を克服する手段の一つとして、重化学工業部門が本格的に拡大され、それをきっかけに、重化学工業化が達成された。素材・中間財の国産化は、第二次輸入代替工業化ともいわれている。輸出志向の工業発展パターンは変わらず、軽工業部門と並んで重化学工業部門がいち早く輸出産業として重要な位置を占めるようになった。70年代の後半には、重化学工業化の進展とならんで、産業の高度化を目指した動きも現れ始めた。

(4)1980年代の工業高度化

この期は、軽工業の輸出志向的発展、重化学工業における輸入代替と輸出指向の両面的展開が持続する。一方、工業構造の全般的高度化が進められた。特

に、1980年の半ばに、表6-5、表6-6に見るように、軽工業の製造業付加価値上の比率、また輸出上の比率は低下し続けている。軽工業の成長力が衰え、産業の高度化が緊急の課題となってきた。そのために戦略産業が指定された。工業の中から二大（生産効果大、市場潜在力大）、二高（技術集約度高、付加価値高）、二小（省エネルギー、汚染小）の原則に基づいて戦略産業を選択し、その発展を通じて、工業高度化をはかろうとする戦略である。具体的には、一般機械、電気機器、輸送機器及び情報産業の４産業が選ばれた。その中で順調に成長したのは、情報産業であり、他の産業（すなわち、エレクトロニクスと機械産業）では、成果が余り上げらなかった。

このような工業化過程を見ると、各段階の中心産業が異なっていることがわかる。しかも、多くの産業は、リーティング産業となる少し前に、ある程度の発展基盤を築いている。1960、1970年代に活躍した軽工業（食品、繊維）は、1950年代の復興期にかなり発展している。また1970年代に新たなリーディング部門となる重化学工業も、1960年代に部分的に発展してきた。そして、1980年代の主役であるエレクトロニクス産業も、すでに1960年代から発展し、1970年半にば情報・エレクトロニクス分野へ重点を移し、1980年代の主役産業になるべく発展してきた。

この工業化プロセスの進展させるために、どのような経済政策がとられたのかを検討しよう。

(1)復興期及び工業化基礎整備期における経済施策

経済復興段階においては、戦争で疲弊した農業生産力の回復と被災した工業の復旧が行われた。当時、農業生産力の回復を目指して、農地改革が行われた。いわば、地主制度の強制徹廃である。この施策は、三段階にわたって実施された。第一段階は、1949年の「375減租」（37.5%上限制による小作料の引き下げ）、第二段階は、1951年、日本から接収した国有地の払下げ、第三段階は、1953年の「自作農創設条例」（「耕者有其田条例」）に基づく小作地の再分配である。

こういう施策は、一方で、農民の農業生産に対する意欲を向上させ、彼らの所得増が工業製品のための国内市場を提供した。他方、旧地主からの農地買収の代償として、地価総額の70%を十年間二十回支払の実物債券で、30%を「公営企業民営移転条例」にそって、すなわち、セメント、紙、農林、工鉱など四つの公企業の株券が交付された。四大会社の民営移転によって、旧地主層の一部が比較的順調に工業企業家に転身することができた。また、農地改革によって地主制の再生、拡大の道が閉ざされたため、資本の所有者は土地以外の分野へ投資をせざるを得なくなった。そのような資本が工業化の基盤となった。した

がって、復興期の終わり頃には、工業企業家や資本家が現れはじめ、工業化の条件が生み出された。

政府は、復興期を終わって、再建された国内市場を対象にする最終消費財を中心とする内需向け軽工業を育成するための産業基盤の整備を行った。工業化政策は、1953年の第一次経済建設四カ年計画の実施に伴って、電力、化学肥料、繊維を育成対象と指定し、展開された。しかし、台湾の工業基礎は、まだ十分とは言えないので、これら輸入代替ての内需向け工業化は、幼稚産業保護の性格を持つ多数の政策手段を通じて推進された。特に貿易為替政策が重要な役割を担った。外貨配分の優先順位の設定、1950～51年の新金融措置の一貫として採用された貿易に有利な二重為替相場制度、1953年の輸出入リンク制の採用でがある。また、輸入抑制のための数量割当（1949年）、製品輸入に不利な税関措置（1948年）、原料輸入外貨の節約及び過剰投資を防止するための工場設立制限（1953年）なども実施された。一方、1960年代の輸出指向政策を先取りする形で、輸出戻し税制度（1954年）、低利輸出金融制度（1957年）、外国為替預置制度（1953年）などの輸出奨励措置も採用された。さらにこのほか、民間投資及び輸出振興に対する税制上の優遇措置、外国資本及び技術の導入（1954年）、在外華僑資本の導入に対する税制上の優遇措置などがはかられた。

表6-7　華僑・外国投資の国別・時期区分（単位は件、カッコ内は%）

	華僑	日本	アメリカ	欧州	その他	合計
1952-59	52(72.2)	9(12.5)	10(13.9)	0(0.0)	1(1.4)	72(100)
1960-64	90(56.9)	30(19.0)	30(19.0)	2(1.2)	6(3.8)	158(100)
1965-69	479(52.8)	296(32.6)	100(11.0)	13(1.4)	19(20.9)	907(100)
1970-74	566(58.6)	236(24.4)	100(10.3)	28(2.9)	36(3.7)	966(100)
1975-79	249(47.4)	150(28.6)	75(14.3)	10(1.9)	41(7.8)	525(100)
1980-84	244(36.4)	147(21.9)	149(22.2)	53(7.9)	78(11.6)	671(100)
1985-89	423(21.0)	772(38.3)	286(14.2)	234(11.6)	301(14.9)	016(100)
合計	2103	1640	750	340	482	5135(100)

出所：Council for Economic Planning and Development,R.O.C.,
Taiwan Statistical Data Book、1987年版,PP.264-266。

表6-8　重軽工業の工業製品に占める比重（%）

年度	1952	1956	1960	1964	1968	1972	1976	1977	1978	1979	1980	1981
重工業	24.8	22.7	27.4	37.4	41.8	46.4	48.7	52.8	56.2	56.9	57.6	57.5
軽工業	75.2	77.3	72.6	62.6	58.2	53.6	51.4	47.2	43.8	43.1	42.4	42.5

年度	1984	1985	1986	1987	1988
重工業	42.7	42.6	43.6	46.0	41.2
軽工業	57.3	57.4	56.4	54.0	58.8

しかし、1950年代、国民党と共産党はまだ「熱戦」の時期であったので、外国や華僑の資本と技術の導入は順調ではなかった。外国の資本や技術の大量導入は、国・共の冷戦（1960年代）時代に入ってからのことであった。その状況は、表6-7に示されている。1960年代前の外来投資は、わずか72件であり、しかも、その7割は華僑の投資であった。このような軽工業を中心とする工業化は、表6-8に見るように、1956年時点では、軽工業が77.3%をしめるという産業構造をもたらした。

(2)輸出指向工業化への転換のための経済政策

輸入代替工業化は、台湾の狭い国内市場の壁に突きあたって工業化の進展にかげりが生じた。このような輸入代替工業化の行き詰まりから、政府は1960年前後に、輸出指向工業化の方向に転換した。この戦略的転換は、広く海外に市場を求め、工業化を進めていこうというものであった。この戦略的転換を促進するために、三つの重要な改革が行われた。

第一は、為替改革である。1958年まで台湾の対米ドル為替レートは複数立てであったが、1958年から1960年の間に、段階的に一本化が進められた。同時に、過大評価されていた為替レートが1米ドル＝約40台湾元に切り下げられ、輸出に有利になった。

第二に、輸入代替工業化政策の歪みが是正され、他方、輸出促進策がとられた。前者としては、前述した必要な原材料の輸入規制が緩和され、輸入に不利な関税も一部引き下げられた。後者としては、前述した戻し税制度、低利輸出金融制度などの輸出奨励措置の継続的推進である。そして、そういう戻し税制度をさらに発展させて、保税制度（1962）が作り出された。この制度は、初めから輸出を条件に関税などを課税しないという制度である。1965年に、この保税制度と工業団地を組み合わせて、輸出加工区制度が実施された。

第三に、積極的な外国の資本・技術の導入のため、様々な特典を企業に与える法令が作られた。特に、外国人・華僑に対しての優遇措置を与えた。1954、1955年には、「外国人投資条例」、「華僑帰国投資条例」が公布されていたが、当時、国・共の熱戦と様々な規制のために、実効は少なかった。そして、1960年前後に、輸出指向工業化を進展させるために、この二つの投資条例は1959、1960年に相次いで改訂された。国内資本以上の優遇措置を外来資本に与えたのが今度の改訂の特徴である。

さらに、1960年には、「投資奨励条例」が公布された。これは、所得税の免税（五年間）、利益の無制限本国送金の許可、投資範囲の拡大、公私の土地、耕地の取得許可などの大幅な優遇措置を設けるものであった。また、1962年、技術使用料の送金あるいは再投資を認める「技術合作条例」が制定され、外国

からの技術の導入に道を開いた。そして、1965年に、政府はさらに投資環境改善案を打ち出して、「輸出加工区設置管理条例」を立法化した。1965年以降、輸出加工区が次々と設立された。これらの法制度の整備及び立地環境確保という二大投資誘因によって、1960年代を通じて外国人投資の流入は急増した。特に、表6-7に見るように1965年以降、増勢が顕著である。外資の大量導入によって、外資系企業は台湾の企業経営発展に欠かせない存在となった。例えば、1989年の1000大製造業中、外資系企業は、12.7%を占め、上位企業も少なくなかった。外資系の大企業グループもすでにいくつが存在していた。

これらの改革によって、軽工業を中心とする輸出指向工業化が順調に成し遂けられた。軽工業部門の工業生産上の占める比率は、表6-8に見るように低下傾向をたどったものの、50年代でも過半数を占めていた。しかも、輸出においては、軽工業部門は、1960年代末まで、食品産業とともに、代表的な地位を占めていた。60年代における工業生産の伸びは、50年代に比べると63年までは、やや停滞したが、それ以降の伸びは著しい。軽工業部門では、50年代同様に食品と紡績が依然代表的な地位を占めていたが、そのシェアは低下傾向をたどった。特に、食品工業の低落が大きい。新しく、プラスチック製品、合板などの輸出産業の発展がみられる。軽工業が工業生産額に占める割合は、61年の64%から69年には52%へと低下するものの、軽工業は依然として重要な地位を占めていた。

重化学部門も、1960年代の後半から、重要な経済発展産業とされ、建設された。重化学工業部門の割合は、36%から48%へと著しい上昇を示した。重化学工業部門では、50年代に引き続いて化学材料、石油・石炭製品及び非金属鉱物製品が中心となっている。ラジオ、電子部品など、精密労働集約的な電気機器工業が急進し、68年には工業生産額の10%余りを占めるに至った。また、この間、鉄鋼、一般機械、造船、自動車関連工業などの発展も見られた。

60年代における輸出指向工業化への転換は、輸出構造の変化に顕著に現れている。総輸出額に占める農産加工品を除く工業製品の割合は、50年代末にすでに24%に達していたが、61年には41%、69年には79%まで上昇した。輸出を主導したのは軽工業部門、特に紡績、アパレル部門である。重化学工業部門は、まだ輸出産業として重要な地位を占めるにはいたらなかった。

また、外国人投資の中心となる業種は、華僑系企業では貿易などの、サービス、その他の第三次産業への集中が目立ち、また製造業部門では紡績、食品加工、プラスチック・ゴム製品など軽工業部門が多かった。一方、外国系企業は日本、アメリカとも製造業部門への集中が著しく、なかでも電気機器、一次金属及び同製品、化学製品が中心であった。

(3)重化学工業化期における経済施策

労働集約的な最終消費財を中心とする急速な工業化は、一方で、余剰労働力を枯渇させ、他方で、中間材料の需要を増大させた。このような経済的な条件が熟するとともに、よりいっそうの工業発展を目指す重化学工業が進展されなければならないようになった。1970年に、「投資奨励条例」が改定され、過度な労働集約的産業に対する優遇措置を縮小する一方、重化学工業の発展を目的に、投資促進分野の調整が行われた。1973年には、石油化学コンビナート、一貫製鉄所を含む「10大建設」という国家プロジェクトが発表され、1974年から実施に移された。「10大建設」は、発表と同時に起こった第一次石油ショックに直面し、大変な困難に立たされたが、強行された。

10大建設の中では造船などの失敗があり、10大建設が目指した重化学工業化は半ば成功、半ば失敗であった。重化学工業は、台湾経済全体の大黒柱にはなりえなかった。表6-8を見てわかるように、重化学工業が工業の中に占める比率は15%にまで上昇しただけであった。1970年代の重化学工業化は、それほど大きい成果をもたらさなかったと言わざるをえない。

1970年代台湾経済は、第一次石油ショック直後を除けば、高い成長率（年平均10%）を示したものの、この時期の工業化促進に指定された石油・化学及び一次金属の製造業付加価値上に占める比率は、表6-5に見るように、1972年は24.3%、1981年は24.9%であり、殆ど変わっていない。しかし、重化学工業部門全体の拡大によって、重化学工業は工業付加価値生産の過半を制するに至った。そして、総輸出に占める重化学工業品の割合は、1970年の29%から1979年の36%へと着実に高まって、重化学工業部門が輸出産業として重要な位置を占めるようになった(2)。

このように、この時期の工業化は主として政府の主導で行われた。その具体的な経済施策は、10大建設の実施であった。

(4)工業高度化のための経済政策

1980年代に入って、重化学工業化は、10大建設の完成に続いて、「12項目建設」（1978年）、「14項目建設」（1984年）として継続されたが、世界的に見て、成長産業が重・厚・長・大から軽・薄・短・小へと移りつつあること、そして1970年代後半から公害が重大な社会問題として、クローズ・アップされるようになったので、重化学工業化は、一貫製鉄所の拡充、ナフサ分解工場の更新にとどまるようになった。政府は、工業化戦略を資本集約型の重化学工業から、技術・知識集約型、省エネルギー・低公害型の産業育成へと転換した。育成の対象となった戦略産業は、機械産業と電子産業・情報産業である。

これらの戦略工業の発展を促進するため、中長期の低利融資、関税の引き下げ・外国人投資の規制緩和による自動車工業の競争力向上のほか、投資奨励条

例に基づき、利益の内部留保の拡大、機械設備の関税の引き下げ、国産機械の購入に対する投資減税などの措置が講じられた。特に、高度の資本・技術集約工業に対しては、所得税の減免も用意されていた。また、これらの工業の建設に関連する生産技術及び経営管理技術などについては、公的機関からの指導・援助が提供された。1980年代の工業高度化を代表する政策は、その政策を先取りする形で、1974に政府直属の工業技術研究院に電子工業研究所（Electronics Research & Service Organization=ERSO）の設立、そして1980年には、ハイテク外国系企業誘致を目論んで、新竹科学工業園区の建設が行われた。

以上の概述から、工業化の各段階ごとに、工業発展のリーディング産業が存在したことが分かる。表6-5に示した製造業付加価値構成の変化から、工業化の進展にともなうリーディング産業の移り変わりが容易に読み取れる。また、各産業の主な創業期は次の３時期に分けられる。

表6-9　製造業従業員数の業種別構成（%）

	1954	1961	1966	1976	1981	1986	1988
食品	23.5	23.1	23.4	8.1	6.5	5.6	5.3
繊維	21.9	20.9	19.7	23.1	19.8	19.9	17.1
なめし革	0.5	0.3	0.2	1.7	2.4	2.3	2.4
木材･家具	7.8	8.5	6.2	5.9	5.2	4.1	4.7
製紙･印刷	5.5	5.9	5.2	3.7	3.8	3.7	5.0
化学	5.2	5.6	6.4	4.5	4.2	4.9	3.6
石油･石炭	1.2	1.2	1.9	1.0	0.9	0.6	0.5
ゴム	1.7	1.5	1.7	2.0	2.2	2.4	2.7
プラスチック	0.5	1.5	3.9	8.8	9.9	11.5	8.3
非金属鉱物	9.6	8.8	7.8	4.5	4.6	4.3	3.0
一次金属	2.0	2.4	2.9	2.7	3.1	2.9	2.5
金属製品	4.6	4.5	3.8	6.8	7.6	6.7	10.3
一般機械	4.2	3.7	5.2	4.6	4.5	3.8	4.9
電気機器	1.7	2.9	5.5	12.7	14.4	15.9	17.3
輸送機器	5.9	6.3	4.0	4.5	4.7	4.7	3.7
精密機器	0.6	0.3	0.2	1.0	1.2	1.1	1.4
その他	3.6	2.4	1.9	4.5	4.9	5.4	7.2
合計(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
従業数(1000人)	310	446	590	1908	2197	2291	2844

出所：『台湾省工商業普査総報告(1956)』、『第二次工商業普査総報告(1962)』、『第三次工商業普査総報告(1968)』『中華民国65年台湾地区工商業普査報告(1978)』『中華民国70年台湾地区工商業普査報告(1983)』。

(1)1950年代から1960年代にかけて、工業発展の主役であった食品、繊維は、内需向け工業として、工業化政策に沿って、主に、1950年代に創業された。表6-5を見てわかるように、この二つの業種は、1952年にすでに製造業付加価値の

4割以上を占めていた。また、化学も14.7%を占めているが、化学肥料がこの時期の工業化の指定業種であることを反映したものである。そのほか、木・竹、家具、非金属鉱物（セメントが中心）も重要な位置を占めていた。これらの業種が、表6-9に見るように全就業人工の6割以上を雇用していた。

(2)重化学工業及びエレクトロニクスは、1970年代に入ってから、徐々にリーディング産業として台頭してきた。これらの業種は、前述した通り、1960年代にも着実に発展していた。例えば、表6-5に見るように、一次金属（鉄鋼を含む）の製造業付加価値上の比率は、1960年に急増している。また、表6-9に見るように、一次金属の従業員数も1960年代に増加している。この業種への参入企業の増加によるものと見なすことができる。

化学の付加価値は、1964年に急増し、従業員人数も1960年代に増加している。化学への参入も早く、すでに1960年代にみられる。なお、エレクトロニクス（電気機器）の付加価値は、1964年から増勢を示し、従業員の雇用数も1960年代に上昇している。これらの業種は、すでに1960年代に展開され始められているのである。

1970年代に入ってから、これらの業種は、政府の政策によって、大きく発展した。重工業の産出が、工業産出の半分を制するにいたった。

(3)工業高度化、すなわち、資本・技術集約的、高付加価値産業への転換に応じて、エレクトロニクスおよび機械産業が重視されたが、いままでのところ、機械産業はまだ大きな発展を見せていない。したがって、1980年代に入ってから、工業発展を支えた産業は、エレクトロニクス、特に情報エレクトロニクスである。製造業付加価値の比率の持続的な上昇、1970年代後半からの雇用数の急上昇から、この産業の成長ぶりを知ることができる。この産業は、1960年代から展開されていたが、1970年代後半に、ふたたび大きな発展を向かえている。このことは、この産業に第二創業期が存在していることを示している。その原因は、情報エレクトロニクスが1970年代後半から、急速に発展したことである。

以上から、台湾の事業創立の時期は、①内需向け中心の事業展開、②外国の技術・資本の利用による重化学工業ならびにエレクトロニクス中心の事業展開、④情報エレクトロニクス中心の事業展開、という三つの波をもつことがわかる。これらは、前述した企業グループの中核事業分布の変遷と一致している。企業グループには、台湾の産業発展の歴史が刻印されているのである。つぎに、先に検討した企業グループの特徴をより詳しく見てみよう。

2)企業グループの形成の類型

企業グループは、1970年代初頭に姿をはっきり現し、社会の注目を引くようになったが、企業グループの形成あるいは萌芽はそれよりもずっと前に行われ

ていた。

企業グループは、1950年代以降始まった経済成長と資本蓄積を経て大型化した企業が、同一業種において素材から製品、流通までの垂直統合をはかったり、異業種に水平的に多角化することによってグループとして発展したものである。前者は僅かで、後者が多数を占めている。

台湾の企業グループは経済発展にともなって生み出され、成長してきた。すでに述べたように、台湾の経済発展あるいは工業化の重点が移行しているので、企業グループの形成も、その中核事業の創立時期によってパターン化できるかもしれない。ここでは、上位50大企業グループにしぼって、類型化を試みることにしよう。上位50大企業グループを研究対象とする理由は、これらの企業グループが表6-10にみるように、従業員や売上高において上位100大企業グループのそれらの約9割を占めていることにある。

表6-10　上位50大企業グループの従業員数・売上が上位100大企業グループの従業員数・売上、及び全国の就業人数・GNPに占める比率(1988年,%)

	上位100大企業グループ		全国	
	従業員数	売上高	就業人数	GNP
比率	88.1	89.9	4.1	30.6

（注）：1988年度上位50大企業グループの従業員数330,460人、売上1,096,241百万元。
出所：中華徴信所、『台湾地区集団企業研究(1990/1991年版)』、1989年12月、3,6,67頁より筆者作成。

(1)上位50大企業グループの類型

付録1の上位50大企業グループの成長の史的推移と、付録2の各グループの創業者、創業時期、中核事業の整理に基づいて、上位50大企業グループは、表6-11のように、三つの類型にきちんと分けることができる。

第一は、1950年代前後に起業された企業グループである。これらの企業グループの中核事業は、表6-12に見るように、すべて最初は内需向けの業種であった。特に、第一次原材料の加工業、そして軽工業の繊維が17ある。それは、この時期の企業グループの事業数の58%を占めている。これは、台湾の工業化初期の産業分布とほぼ一致している。

第二は、1960年に入ってから、外国の資本・技術導入にともなって、起業された企業グループである。これらの企業グループの中核事業は、表6-13に見るように、重化学工業、エレクトロニクスである。これが、この時期の企業グループの半分強を占め、第三次産業が四分の一弱、残りの大部分は軽工業である。しかし、そのうち、三つの企業グループは、第一期の企業グループから分立さ

表6-11　上位50企業グループ形成の類型

企業グループ	創業年代	創業時の業種	主要中核事業の変遷と'89現在,中核事業の創立期	創業時の外国資本	創業時の外国技術
第一創業期：					
1)台塑	1954	化学(ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ)	・無	無	無
4)新光	1952	紡績	・紡績→生保 ・1963年、新光生保	無	無
5)遠東	1954	紡績	・無	無	無
7)大同	1942	総合電機(家電)	・無	無	無
8)裕隆	1949	紡績	・紡績→自動車製造 ・1953年、裕隆自動車	無	無
10)味全 和泰	1947	自動車販売と食品	・無	無	無
13)東帝士	1948	紡績	・無	無	無
14)太平洋電纜	1950	電線電纜	・無	無	無
15)東元電機	1956	電機(ﾓｰﾀｰ)	・無	無	無
16)台南紡績	1955	紡績	・無	無	無
17)三信商事	1950	食品	・40年代食品→50年代自動車販売 ・1950年、三信商事	無	無
19)中興紡績	1949	紡績	・無	無	無
20)永豊餘	1950	パルプ	・無	無	無
23中国力霸	1959	鋼鉄加工	・無	無	無
24)台湾セメント	1946	セメント	・無	無	無
26)正隆	1954	段ﾎﾞｰﾙ箱	・無	無	無
29)長春	1949	化学(合成樹脂)	・化学→石油化学 ・1964年、長春石油化学	無	無
35)許金徳	1945	運輸	・運輸→電機 ・1955年、士林電機	無	無
37)順益貿易	1947	自動車販売	・無	無	無
39)士林紙業	1959	製紙	・製紙→運輸 ・1965年、萬海航運	無	無
40)国産実業	1954	セメント製品製造	・同一企業内の事業転換 1954年のｾﾒﾝﾄ製品製造 →1965年の建設 ・1954年、国産実業	無	無
42)台湾ガラス	1943	自動車部品貿易	・自動車部品貿易→ガラス製造 ・1964年、台湾ガラス	無	無
44)南僑化工	1952	化学(民生用清潔品)	・化学→貿易 ・1985年、僑聚貿易	無	無
45)聯一紡績	1954	繊維	・無	無	無
46)味王	1959	食品	・無	無	無
47)華栄電纜	1956	電線電纜	・無	無	無
48)大東紡績	1948	繊維	・無	無	無
49)味丹	1954	食品	・無	無	無

第二創業期：

2)華隆	1967	繊維	・繊維→証券 ・1978年、中華証券投資	当ｸﾞﾙｰﾌﾟは第一期の太平洋電纜ｸﾞﾙｰﾌﾟから分立した	
3)霖園	1962	生保	・無	無	無
6)中国信託	1966	信託投資	・無	無	無
9)統一	1967	食品	・無	当ｸﾞﾙｰﾌﾟは第一期の台南紡績ｸﾞﾙｰﾌﾟから分立し、半分以上の子企業は、外国企業との合弁で創立された。	
11)国際	1962	家電	・無	日本松下（60%）	日本松下
12)奇美	1960	化学	・無	日本三菱 その他(13.71%)	日本三菱
18)華塑	1960	ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ	・無	イギリス（51%）	イギリス
22)声寶	1964	家電	・無	日本ｼｬｰﾌﾟ（8.5%）	日本ｼｬｰﾌﾟ
25)羽田機械	1964	ｵｰﾄﾊﾞｲ	・同一企業内の事業転換 1964年のｵｰﾄﾊﾞｲ→1988年の自動車製造 (PEUGEOT(ﾌﾗﾝｽ),大発（日本）と技術提携)	無	無
27)三富自動車	1966	自動車	・無	無	日本富士重工
28)春源鋼鉄	1966	鋼鉄	・無	無	無
31)富邦	1961	損保	・無	無	無
36)華新麗華	1966	電線電纜	・無	無	無
38)新力	1969	家電	・無	無	日本SONY
41)太子自動車	1965	自動車部品	・無	無	無
43)三商行	1960	貿易	・無	無	無
50)寶成	1969	靴業	・無	パナマ（47.5%）	パナマ
00)台湾ﾌｨﾘｯﾌﾟｽ	1967	ｴﾚｸﾄﾛﾆｸｽ	・無	100%外資	国際ﾌｨﾘｯﾌﾟｽ

第三創業期：

21)宏碁	1976	情報ｴﾚｸﾄﾛﾆｸｽ	・無	無	無
30)三光行	1945	情報ｴﾚｸﾛﾉﾆｸｽ（通信）	・同一企業内の事業変換 1945年の電子部品販売 →1973年の通信機械製造	ｱﾒﾘｶとｲｷﾞﾘｽ（70%）	ｱﾒﾘｶ技術提携
32)樺隆	1978	鋼鉄	・無	無	無
33)聯華実業	1955	食品	・食品→石油化学 →情報ｴﾚｸﾄﾛﾆｸｽ ・1976年、聯成石油化学 1981年、神通電脳 1982年、神達電脳	無	無
34)誠昌	1973	ｽﾎﾟｰﾂ靴	・ｽﾎﾟｰﾂ靴→情報ｴﾚｸﾄﾛﾆｸｽ ・1979年、誠洲	無	無

（注）：カッコ内は1988年度企業グループの番付である。
台湾フィリップスは企業グループの番付の対象グループではない。
出所：付録2から筆者作成。

表6-12　上位50大企業グループの中に1950年代創業された企業グループの業種分布

繊維	食品	ｾﾒﾝﾄ	ﾊﾟﾙｰﾌﾟと紙製品	電線電纜	運輸販売	自動車	電機	化学	金属加工	合計
8	4	2	3	2	1	3	2	3	1	29

（注）：二業種を同時に中心とする企業グループは一つある。したがって、
業種分布の企業グループ総数は、実際の企業グループ数より一つ多い。
出所：表6-11より筆者作成。

れた企業グループである。この三つの企業グループは、ほとんど第一期の主要産業の関連事業に従事している。繊維、食品、そして完全内需向けの電線電纜がこれら企業グループの中核事業である。この事実は、台湾の企業発展において、先発企業が後発企業へ有形・無形の支援を提供していた、ということを暗示している。

この時期の17企業グループは、外国の資本・技術の導入と深い関係をもっている。第三次産業ならびに第一期の企業グループから分立した企業グループを除けば、残りの企業グループは10ある。この中で、起業の際に、外国の資本あるいは技術に基づいて起業された企業グループは、七つである。比率はかなり高い。また、エレクトロニクス産業の三つの企業グループは、創立された際には、日本企業の資本や技術を導入していた。特に、国際グループは日本の松下電器産業から、60%の資本参加を受けていた。この時期には、外資系企業グループも形成されている。台湾松下グループ、台湾ミツミグループ、台湾フィリップス・グループなどが、その代表である。特に、フィリップスは台湾で最大の外資企業グループに成長してきた。こういう外国の資本参加・技術提携、そして外資系企業グループの生成が、この時期の企業グループの特徴である。

表6-13 上位50大企業グループの中に1960年代創業された企業グループの業種分布

ｴﾚｸﾄﾛﾆｸｽ	化学	交通機械	鉄鋼	靴製造	金融	貿易	保険	繊維	食品	電線電纜	合計
3	2	3	1	1	1	1	2	▒1	▒1	▒1	17

（注）：▒は第一期の企業グループより分立した企業グループである。
出所：表6-11より筆者作成。

第二期の企業グループの業種分布ならびに外資・外国技術との関連は、前述した台湾の工業化の第二期の産業分布の特徴と一致している。全般的分析の部分で、台湾の企業グループは、政府の政策を先取りする形で創業されているということを指摘したが、これも明らかである。この時期には、重化学工業・エレクトロニクス産業への早期参入が見られるのである。企業の行動は産業政策よりも先行していたのである。

第三は、1970年代に入ってから、情報エレクトロニクスを中心として、起業

された企業グループである。この期の企業グループは、表6-14に見るように、主として、情報エレクトロニクス関連産業に従事している。その残りの鉄鋼を中心とした企業グループは、1970年代の重化学工業化に相応しながら、創業された。しかし、表6-11に見てわかるように、この時期の情報エレクトロニクスを中核とする企業グループの起源は三つある。

第一は、既存企業グループの情報産業を中心とする再創業である。こういうタイプの企業グループは、聯華実業、誠昌である。

第二は、エレクトロニクス関連製品・部品の販売から、情報エレクトロニクス製品の製造に参入したグループである。こういうタイプの企業グループは、三光行が代表するグループである。

第三は、情報エレクトロニクスを起業の事業とする企業グループである。こういうタイプの代表企業グループは、エイサー（宏碁）・グループである。この時期に形成された企業あるいは事業転換により大きく躍進した企業グループの創業・分立は、1970年代末から始まる工業高度化政策の指定業種、エレクトロニクス（特に、情報関連分野）と機械、と一致している。この分野でも、企業の創業は、政策よりも先行している。

表6-14　上位50大企業グループの中に
1970年代創業された企業グループの業種分布

情報エレクトロニクス	鉄鋼	合計
4	1	5

出所：表6-11より筆者作成。

上述の分析から、上位50企業グループの起業期が、はっきりと三つに分けられるということが明らかになった。各期に創業されたグループの中核事業も、時期ごとにはっきりと異なる。また、起業時期が早ければ早いほど、企業グループの数も多くなるという傾向がはっきりしている。それは、企業グループが漸進的に形成されてきたこと示している。また、企業グループの創業は、政府の育成政策施策よりも先行している。これは、台湾の企業グループの積極的な事業展開の姿勢を示したものである。

次に、各期の企業グループ形成がどのような特徴を持っているのか、を検討しよう。

(2)各類型の企業グループ形成の特徴

各類型の企業グループでは、資本・技術をどのようにして獲得したのか、事業はどのような特質をもつのかを検討しよう。

まず、企業グループ形成のベースとなる民間企業発展について検討してみよう。戦後台湾の民間企業の形成のルーツは三つである(3)。

その第１は、戦前につちかわれた近代産業、いわば植民地の遺産である。こういうタイプの企業の資産は、戦後、国有化された後に、1952年の農地改革を契機に、農林、工鉱業、セメント、製紙の四つの公企業が民間に払い下げられた。

第２は、大陸から流入した資本・技術・人材であった。そのなかで特に重要なのは、上海に本拠をおいていた紡績資本の移転である。

第３は、1950年代前後に形成された台湾系の新興企業である。

表6-15　第一創業期の企業グループ形成における業種分布

	グループ名	業種	合計
大陸移入	(5)遠東(8)裕隆(19)中興紡績		
	(45)聯一紡績	繊維	
	(14)太平洋電纜	電線電纜	
	(37)順益貿易	貿易	
	(23)中国力覇	金属加工	7
民間に	(20)永豊餘(39)士林紙業	パルプ	
払い下げられ	(24)台湾セメント	セメント	
四大企業	(35)許金徳	電機	4
台湾人の	(1)台塑	プラスチック	
新興企業	(4)新光(16)台南紡績		
	(48)大東紡績	繊維	
	(7)大同(15)東元電機	電機	
	(10)味全和泰(46)味王(49)味丹	食品	
	(26)正隆	紙箱加工	
	(29)長春	化学	
	(40)国産実業	セメント加工	
	(42)台湾ガラス	ガラス	
	(17)三信商事	貿易	
	(47)華隆電纜	電線電纜	15
華僑	(13)東帝士	繊維	
	(44)南僑化工	化学	2
合計			28

出所：表6-11より筆者作成。

表6-15に見るように、第１期の企業グループの起業ルーツは、大陸移入系、植民地遺産が民間に払い下げられた四大企業系、台湾人の新興企業系、華僑系の四種類である。まず、大陸移入系は七つであり、それは、第一期に形成された企業グループ数の四分の１を占める。しかも、これらのグループの半分は、

繊維業に集中している。しかし、電線電纜や鉄鋼加工という基礎産業にも二つのグループが属している。大陸系企業は、繊維のみに従事するという常識とは一致しない。

また、農地改革の代償として払い下げられた植民地遺産をもとにした企業グループは４つである（表6-15）。これらの企業グループは、台湾の経済発展にとって、無視できない存在ではあるが、業種が限られていること、そして企業グループ数が少ないことを考えれば、台湾の経済発展に大きい役割を果たしきたとは断言できない。

1950年代前後に起業された台湾系の新興企業の活躍ぶりは、表6-15に見る通りである。台湾人の新興企業グループは15あり、それは、第一期の企業グループの半分を越える。しかも、これらのグループの従事している業種は、非常に多様である。台湾人の新興企業グループの活躍の原因はどこに求められるのか。後に分析するように、植民地時代に普及した教育が１つの原因である。第４のは、華僑の帰国投資である。表6-15に見る通り、華僑系企業グループは二つある。それも、表6-7に示されているように、1950年代には、華僑の投資は外来資本の7割を占めていた。

第二期、第三期に形成された企業グループどうか。これらの企業は、起業に必要な資本・技術をどこから得たのか。国民経済発展による国内資本・技術の蓄積もあったが、第二期に大いに活用されたのは、外国の経営資源である。それは特に第二期の企業グループの形成に大きな役割を演じた。

第一期、第二期の企業グループの形成によって、国内の経営資源はさらに蓄積された。外国への留学生の数も増加し、彼らの帰国も始まった。国内での教育の整備も進んだ。これが、第三期の企業グループの生成の基盤となっている。第三期の企業は、自主技術や国内資本をもとに創業されている（表6-11）。第三期の企業グループには、あまり外国資本の参加が見られない。

この章では、台湾の経済発展のリーディング企業グループの形成パターンと全般的特徴を明らかにしたが、これらのリーディング企業体はなぜ大きく成長できたのか、その企業体は一体どのように運営されているのか、また第Ⅱ部で提示された家族的企業家精神がどのように行動化されているのか、などについてはまだ明確な答はない。次章からは、ケース・スタディという方法を通じて、各創業期の代表的企業グループを対象として、上述した問題の答を探ることにしよう。すなわち、(1)第一創業期は、台湾の最大企業グループである台塑グループ及び製造業の第二大企業グループの大同グループを研究対象とし、(2)第二創業期は、外国の資本・技術を大量に導入する経済発展特徴を反映しながら、常に台湾の最大外資系企業グループであった台湾フィリップス・グループを研

究対象とし、(3)第三創業期は、台湾の新興企業グループ、しかも経済発展の新しい星と見なされているエイサー・グループを研究対象とする。

(1)笹本武治、「工業化の展開過程」、谷浦孝雄編、『国際加工基地の形成ーー台湾の工業化』、アジア経済研究所、1988年、23-42頁。
(2)笹本武治、同上文、36頁。
(3)劉進慶、「民間企業の発展」、谷浦孝雄編、『国際加工基地の形成ーー台湾の工業化』、アジア経済研究所、1988年、152-184頁。

第七章　台塑グループ……台湾の最大企業グループ

第一節　台塑企業グループ形成の経緯

台塑グループは、1954年王永慶氏によって設立された台湾プラスチックを出発点としている。創業者の王永慶氏は、青年期に精米業、そのあと木材業を経営していたが、プラスチック工業に着目し、1954年に友人の誘いに応じて台湾初のPVC（ポリ塩化ビニル）生産企業である台湾プラスチックを創立した。

1953年までの台湾では、プラスチック原料はすべて輸入に依存していた。少なくとも設立当初、台湾プラスチックは、国内独占メーカーとしての地位を占めていた。

同じグループ内の南亜プラスチックは、1958年創立され、台湾プラスチックからプラスチック原料を供給され、プラスチック製品の加工を開始し、10年にはプラスチック加工業界のトップメーカーに成長してきた。南亜プラスチックは1979年に四つの事業部と七つの大工場を持つに至ったのである。

1987年の台塑グループの主要事業は、プラスチック、繊維、染色、加工機械、電子部品によって構成されている。

1960年代、台湾の合板産業は急速に発展しつつあった。台塑グループの支配者である王長慶氏は、製材業を営んだ経験を持っており、1962年に新茂木業株式会社を創立し、合板を生産、輸出するようになった。このように台湾プラスチック・グループは石油化学業から出発し、次々と新しい分野に入っていった。言い換えれば、本格的多角化を展開してきたのである。

1963年、王長慶氏は人材の調達と養成のために、私立明志工業専門学校を創立し、これまでに、集団の幹部と業界の中心となる人材を多く育ててきた。

1964年、企業グループ内の物流ネットワークの形成に必要となる運輸部門として、台塑トラック運輸会社が創立された。

1965年、木材業から生じる多量の廃材をレーヨン繊維に加工再利用するために、台湾化学繊維株式会社が創立された。パルプ→レーヨン→繊維加工を行なう一貫作業システムの繊維工場である。1973年、石油化学工業の発展と市場需要の増大に目をつけてナイロンの生産にも乗りだし、合成繊維のリーダーの地位を確定した。その後、この会社は、アクリル、ナイロン、ポリエステルの「三大合繊」の生産から、染色や衣料生産までの「中・下流部門」の垂直統合的事業展開をした。1979年には、台湾化学繊維株式会社は、五つの事業部と三

つの工場を持つようになった。

1968年、王永慶氏は台麗既成服工業株式会社を創立し、より加工度の高い既成服など縫製品の輸出事業を進めながら、経営合理化のために台湾化学繊維工業株式会社と業務提携を行なった。現在の主要製品は、スキー服、冬着・防寒衣服、樹脂棉である。同年、朝陽木業株式会社が創立され、台湾南部地方で新しいサービスを提供しつつあり、合板の２次加工を行う。

更に1968年、台旭繊維株式会社が、台湾プラスチック工業株式会社と日本の旭化成工業株式会社の合併事業として創立された。台塑グループ内で、外資が一番多い企業である。1970年、聯誠紡織会社、そして、1972年には達興繊維会社が、台塑、南亜、台化の三社から原材料の化学棉を供給される紡績事業として創立された。1971年、台湾化学染整株式会社が、生産一元化のため、台湾化学繊維株式会社と南亜プラスチック工業株式会社との共同出資によって設立された。それは南亜プラスチック工業株式会社と台湾化学繊維株式会社の紡績、化学繊維製品の染色を行なう。

また、1972年以来、明志工業専門学校の工場を利用してチャック、病院用ベッドや鉄材などを生産している。1973年、文方実業会社は、南亜プラスチックの川下加工事業として創立された。

1976年、長庚記念病院が台北で創立された。社会奉仕として、多くの人びとの健康を守るために、各地域で病院が続々に設立された。今は、台北、林口、基隆、高雄に病院がある。

1978年、可塑剤を生産するために、台湾可塑剤株式会社が創立された。1980年、台湾プラスチックは、経営の合理化や環境適応のために、会社合併を始めた。その一例として南亜プラスチック工業株式会社が台湾化学染整を合併した。また、1987年の末に、台湾可塑剤会社が南亜プラスチック工業株式会社の一事業部として編入された。

1983年、チャクを生産する明志会社が創立された。1984年、南亜プラスチックの原材料のPP（ポリプロピレン）を供給するために、永嘉化学会社が創立された。同年、コンテンナー運輸のために、汎航貨櫃通運会社が創立された。1985年、医者不足や医者のレベル・アップを解決するために、長庚医科大学が創立された。

その他の事業として、台塑租賃株式会社はリース業に従事する。また、海外進出も積極的に行なわれているが、それは国際戦略の部分で述べよう。

以上が、台塑グループの形成とそのメンバー企業の事業内容や展開である。1954年に石油化学会社からスタートした台塑グループは、現在、数多くの関連会社をもつ巨大企業グループに成長してきた。産業分野も、石油化学から繊維、

合板、商業、運輸業そして最近参入したエレクトロニクス産業などまで広がっている。台塑グループは多角化戦略をとることによって、台湾の最大企業グループに成長してきた。表7-1は、台塑グループの各メンバー企業の創立時期、現在の規模の概況を示したものである。

表7-1　台塑グループの各メンバー企業の創立時間、資本金、従業員人数一覧表（1988年末現在）

会社名	創立時間	資本金（百万元）	従業員人数
台湾プラスチック	1954,3（年／月）	9,745.2	5,184
南亜プラスチック	1958,8	10,652.9	13,692
新茂木業	1959,10	364.6	587
明志工業専門学校	1964,5		
台塑トラック運送	1964,10	157.0	307
台湾化学繊維	1965,3	13,171.2	8,782
朝陽木業	1966,4	536.2	1,650
台麗成衣工業	1968,2	130.6	231
台旭繊維工業	1968,4	569.1	867
聯誠紡織工業	1970,3	120.0	166
達興繊維	1972,12	100.0	172
文方実業	1973,3	27.0	50
長庚記念病院（財）	1976,12		7,125
台湾可塑剤	1978,9		
（1987年末南亜社に合併された）			
明志工業	1983,11	76.0	218
永嘉化学工業	1984,9	980.0	150
汎航コンテナ通運	1984,11	100.0	66
長庚医科大学（財）	1985,9	2,516.6	
その他		6,923.5	5,630
合計		46,307.0	44,877

出所：会社提供の資料から筆者修正。

第二節　台塑グループの全国企業における地位と経営業績

まず、台湾の全産業における台塑グループの規模や重要性を検討しよう。表7-2に見るように、資本額、総資産、そして売上高は、いずれも台湾のNO.1である。当グループは財力、設備及び人的資源（従業員は1989年現在約4万7千人）で、台湾最大の規模を誇っている。したがって、台塑グループが台湾にとっていかに重要であるがは言うまでもないことである。

表7-2　台塑グループの規模と全国での順位

	1985	1986	1987	1988
資本額	37,714 (1)	44,217 (1)	43,275 (1)	46,307 (1)
総資産	127,746 (1)	131,720 (1)	149,847 (1)	176,228 (1)
総売上高	125,097 (1)	141,154 (1)	150,217 (1)	162,462 (1)

（注）単位：百万元、カッコ内は全国での順位
出所：中華徴信所、『台湾地区集団企業研究(1990/1991年版)』、338頁。

また、当グループの各メンバー企業もそれぞれの分野で重要な地位を占めている。南亜プラスチックは、民間製造業で連続20年間第一位のタイトルを保持し、台湾プラスチックと台湾化繊も常に民営製造業の第五位以内を占め、1986年に三社が第一位から第三位まで名を連ねていた。1988年に、それぞれは第一、二、五位であった。

1986年には、民営企業のなかで、南亜プラスチックが年商第一位、資本額第二位を占める。産業別に見れば、南亜プラスチックの機械事業部が機械産業で第二位を占め、プラスチック加工及びその製品は業界の第一位を占め、染色（南亜プラスチックは、同グループ内の台湾化学染整を合併した）は業界の第六位を占める。

台湾プラスチックは、年商第二位、資本額第五位を占め、石油化学製品で第一位、化繊紡織で第十位、化繊製造で第六位、機械で第三位、化学原材料で第一位を占める。南亜プラスチックと台湾プラスチックの機械部門は両社の加工機械の内製化のために創立された。こういった機械部門の売上は、社内需のみで機械産業の上位を占めている。台湾で、台塑グループの規模がいかに大きいかが分かる。

また、台湾化繊は年商第三位、資本額第三位を占め、染色で第一位、化繊製造で第一位、トイレタリー用品及び化粧品で第九位を占める。朝陽木業は年商第81位、資本額第109 位を占め、木・竹・藤の製品およびプライウッドで第一位を占める。しかも、台塑グループのPVC粉の生産量は100万トンに越え、世界一を誇る規模である。海外の事業を合わせれば、世界の化学会社の中でもトップ・クラスに入る。

したがって、台塑グループは台湾の最大規模の企業グループになることができたのは、各メンバー企業がそれぞれの分野で活躍したからである。

次に、台塑グループの経営業績について検討しよう。表7-3に見るように、1985年、不況のために、僅かなマイナス成長となった影響で、利益率は幾分低くなった。それ以外は、高い利益率を誇っている。特に、近年来の利益率は上昇する一方である。それは、合理化経営の徹底によるものであると思われる。

それについての検討は、経営戦略のところに譲ろう。また、正味資本利益率も上昇する一方であるが、自己資本比率の低下に注意を払わなければならない。特に、すでに低成長期に入った台湾では、自己資本を高めるのは、一大事であろう。

表7-3　台塑グループの経営業績（%）

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
年商成長率	5.20	18.78	54.15	-1.07	12.84	6.42	8.15
利益率	5.26	7.96	7.00	6.73	9.41	13.21	12.52
正味資本利益率	14.20	20.34	25.84	23.4	32.42	45.85	22.39
自己資本率	38.06	43.80	28.66	29.52	33.57	58.10	53.66

出所：表7-2と同じく、340頁。

第三節　台塑グループの所有構造

台塑グループの構成メンバー企業は、20以上あるが、その中の主要企業は、台湾プラスチック、南亜プラスチック、台湾化繊の三社である。それは、三社が台塑グループの総資産や売上高に占める割合を見るとわかる。その一覧表は表7-4である。

表7-4　台塑グループ内の主要企業のグループ総資産、総売上の占める比率(1988,%)

	台湾プラスチック	南亜プラスチック	台湾化学繊維	合計
総資産上の比率	17.36	24.34	20.48	62.18
総売上上の比率	20.50	32.44	13.79	66.73
総資本上の比率	21.04	23.0	28.44	72.48

出所：『台塑関係企業　ANNUAL REPORT 1988』により筆者作成。

したがって、台塑グループの所有状況を検討するにあたって、これら三つの主要企業の所有構造がわかれば、台塑グループの所有構造をある程度まで理解することができる。

まず、この三社の主要所有者の持株比率や彼らの経営参与について述べよう。表7-5に見るように、三社とも、主要な株主は王永慶氏や王永在氏の兄弟である。王永慶氏が台塑グループの創立者なので、企業の主要な所有地位を占めるのは、当然なことだと思われる。また、三社における主要なポストを見てみよう。三社の会長や社長は、すべて王永慶・王永在兄弟によって占められている。王氏兄弟がかなりな程度、この３社の経営に関与しているのである。なお、特記すべきことは、台塑グループのメンバー企業間の株の相互持ち合いがかなり進ん

でいること、王永慶氏とその一族が支配権を握っている財団法人組織も株主であることである。台塑グループのオーナーである王永慶氏とその一族は、直接所有株に加えて、これらの関連組織を通じて間接的に株式支配を維持し、強化している。主要三社の株所有状況を単純に計算すれば、王永慶氏とその一族が台塑グループをどの程度まで所有しているのかがわかる。特に、大規模企業の場合には、その総株式の20%ぐらいを占めれば、その会社を支配することができる。表7-5にの合計は、三社間の相互持ち合比率と王一族の持株比率を合計したものであるが、グループ内の他社の所有分は含まれていないので、実際の所有率は合計の数字よりも多いものと見なすことができる。表7-5の合計数字だけでも、王氏の一族が台塑グループにかなり強い発言力をもっていることがわかる。また、王氏の一族は台塑グループの経営に強く関与しているのも事実である。王永慶氏の一族は、いずれの企業においても直接または間接の大株主であり、経営面でも重要な位置を占めているのである。所有と経営は分離していない。

表7-5　台塑グループの主要企業における主要株主と彼らの経営参与(%)

	台湾プラスチック		南亜プラスチック		台湾化学繊維	
主要株主親族と関連組織	持株率	ポスト	持株率	ポスト	持株率	ポスト
王永慶	4.1	会長	6.7	会長兼社長	8.6	会長
王永在（王永慶の弟）	4.3	専務理事兼社長	6.3	専務理事	7.8	専務理事兼社長
王文淵（王永在の長男）				理事		
台湾プラスチック			4.6			
南亜プラスチック	4.1				2.2	
台湾化学繊維	4.3		4.8			
（財）長庚病院			4.9		22.8	
合計	16.8		27.3		41.4	

出所：各社の『公開説明書』また中華徴信所『台湾地区集団企業研究(1990/1991年版)』346-349頁、から筆者作成。

王永慶氏の一族の台塑グループ主要三社に対してもつ所有上の支配力をもっとはっきりさせるために、その三社の大株主を図示しよう。図7-1に見るように、王永慶氏の一族の所有比率と他の株主の所有比率との間には、大きな格差が見られる。特に、台塑グループ内の中枢を占めている南亜プラスチックや台湾化繊において、王一族の株式所有比率は他の株主よりも格段に高い。

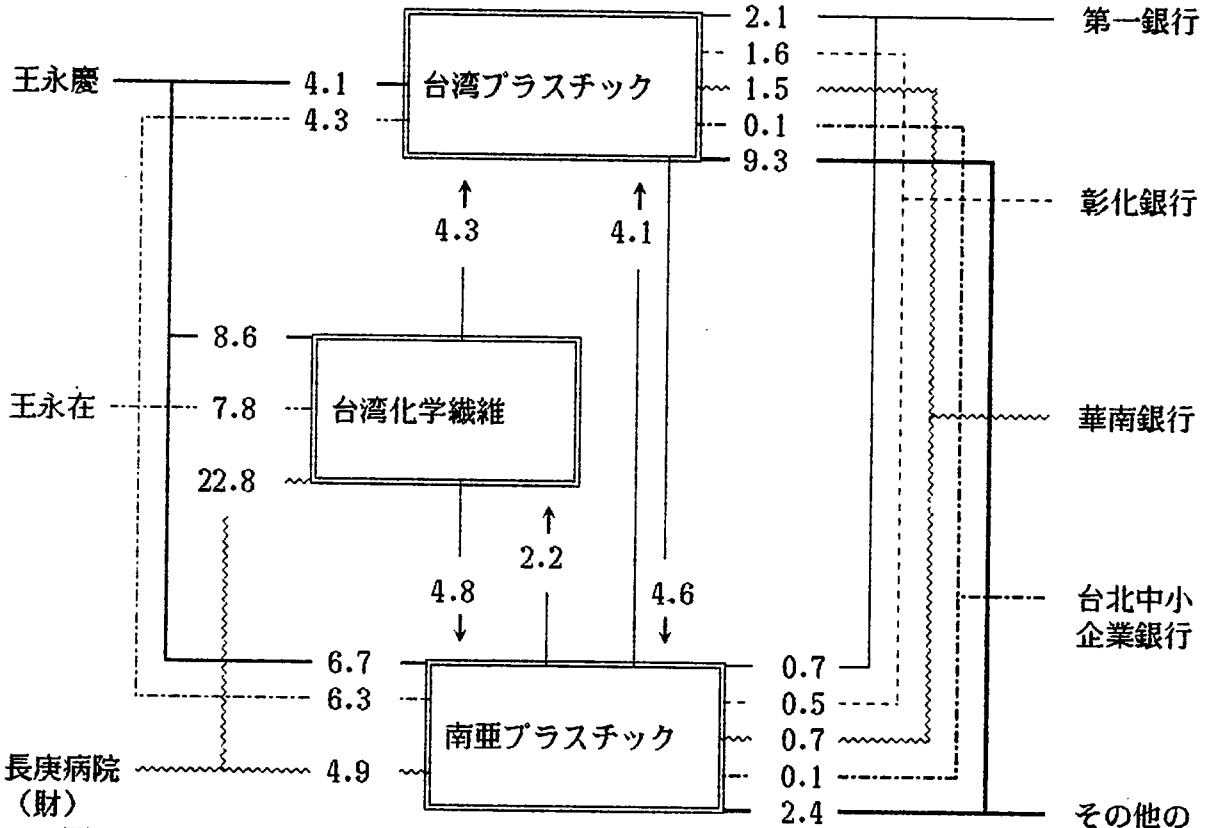


図7-1　台塑グループの中核３社の所有関係図
出所：表7-5と同じく、筆者作成。

第四節　台塑グループの経営理念

王一族は台塑グループの経営管理に深く関与している。しかも、王永慶氏の性格も非常にカリスマ性に富む。したがって、台塑グループの創業から現在に至るまでに形成された企業風土、経営慣行は、王永慶個人の特質に強く影響されている。そういった風土、慣行の背景に流れているのは、台塑グループが共有している経営理念や行動原理である。台塑グループの経営理念や行動原理は、王永慶氏の個人特質、事業経営のあり方そして企業危機突破に関する信念によって構成される。次に、それについて検討しよう。

1 王永慶氏の個人特質：

ここでは、王永慶氏の成長プロセス、理念的な行動や逸話、そして価値観を王氏の個人特質として検討してみたい。

(1)困窮からの出発：（ハングリー精神の育成）

王永慶氏の父（王長庚）は、茶を栽培し、茶を取扱う小売商であった。しかし、茶の仕事は、春と秋の二季しかないので、一年の半分ぐらいは家に閑居す

る。その頃、王長庚氏は臨時雇いになって、家計を補助する。しかし、それにもかかわらず、王一族の生活は非常に困窮していた。当時の台湾の社会経済は非常に立ち遅れていたから、仕事の機会は非常に不足していた。

王永慶氏が九歳の時に、父は病気にかかり、母が一家の家計を担うことになった。王一家の生活は一層困窮した。当時、王永慶氏は牛を世話する仕事をしながら、勉強した。十五歳になった王永慶氏は、困窮する家計を改善するために、故郷を出て自立し、自分の事業を起こそうと決意した(1)。その年、王永慶氏の企業家としての人生の幕が切って落とされたのである。

こういった王永慶氏の青少年期までの生活が彼の人生にもたらしたものは、家族への強い責任感と強いハングリー精神の育成である。そして、もう一つは、家を出て生計を立てるまでに遭遇した出来事を通じて培われた積極性である。これらは、王永慶氏の企業経営理念に強い影響を及ぼしている。

(2)自己突破、自己要求の意識：

王永慶氏は「……環境の善し悪しは喜ぶことでもないし、心配することでもない。やることが成功できるかどうかのカギは自己の努力程度にある。この信念は私の長い人生の中で、私の物事への対処の仕方に強く影響を及ぼしている。台塑グループの発展過程上の様々な危機に直面したときに、私はこの信念で自己や社員を激励してきた。したがって、われわれは絶えず危機を乗り切り、持続的な成長や絶えざる自己超越をすることができた。……」という(2)。環境変化などの危機にさらされたときに、何よりもまず自らを反省し、自力で困境を乗り切るべきだという信念である。また、日常活動の執行も、絶えず自己突破、自己超越という意識を持って行わなければならないことも、彼は述べている。台塑グループでいう効率とは、ただ表面的かつ結果的な業績からみるわけではない。効率とは、その仕事に内在している本質的な効率を意味している(3)。本質的な効率の追求は、一つ一つの仕事に対する着実な合理化によって達成される。台塑グループの戦略的経営行動あるいは日常行動は、このような信念によって支えられている。

(3)奉仕精神と顧客志向：

王永慶氏は顧客志向をきわめて重視している。彼が十六歳の時に経営した米穀商の経営方法についてのエピソードは彼の奉仕精神を物語っている。そこには、消費者に主体的に売り込むこと、よりよい品質の米を提供すること、よいサービスを提供すること、という３つの要点を見ることができる。これはつねに彼が強調していることでもある。

(a)消費者に主体的に売り込む：

王氏の米店は新参者であった。その当時、それぞれの家庭に必要な米は、特

定の米店から供給されていた。したがって、新参者にとっての市場の開拓は難しかった。王氏はそういう困難を打破するために、まず主体的に各家庭を訪問し、自らの店の米の購入を要請した。やがて、何軒かの家庭が王氏の店の顧客になった。

(b)品質がよい米の提供：

その当時、収穫された稲は道端で日光乾燥されていた。したがって、米の中には、小石などの雑物が混じっているというのが常識であった。米穀商はそういったことに気にしないし、消費者さえもそれに慣れていた。しかし、王氏はこのような米はけっして品質がよいとは言えないと考えた。彼は、米を売り出す前に、まずこういった雑物を取り出すことにした。

(c)良いサービスの提供：

当時、電話はなかったから、消費者が米を買うときに、必ず自身で米店の所までにいかなければならなかった。しかも、消費者自身が米を運んでいた。米店は受け身的に米を売っていたのである。王氏はこういった慣習の問題を理解して、もっと積極的な販売方法を考え出した。創意をもとにした革新的なやり方であった。そのやり方は、消費者の所までへ米を運ぶこと、そして米代を給料の支給日以降に受け取ることであった。

1)米の宅配：

王氏は、顧客に米を宅配することを考えた。それぞれの家庭の米びつの容量、家族の人数、年齢、一日の米の消費量などを調べる。そして、王氏は消費者にこれからは私の店に来なくでもよい、私が自動的に米を宅配するといった。それは消費者にとって便利である。米を買いに出かけ、米を自分が運ぶ必要がなくなったからである。王氏の米の宅配は、消費者から評価を受けた。また、王氏が米を宅配する際に、古い米を取り出して、米びつを清掃し、そして新米を入れてから、古い米を上に乗せるというサービスをした。これも、王氏の宅配の評判を高めた。

2)米の代金の支払は、給料の支給日まで延長すること：

王氏の米店の顧客はサラリーマンが多かった。彼らがいつ米代を払うのが一番便利かと、王氏は考えた。王氏は、顧客の給料の支給日を詳しく調べ、その支給日の後に、米代を受け取りにいくことにした。それは、顧客にとって便利であるし、代金の回収率も高くなるので、王氏にとっても非常によいことである。

これらのサービスは、現在の目からみれば当然だと思われるが、王氏もう1930年代に、このようなアイデアを実行しているのである。非常に先進的なコンセプトである。

現在の台塑グループの顧客志向は、王氏が生み出し実践したコンセプトに基づいて形成されている。例えば、台塑グループの営業管理制度は、まず顧客の設備内容、製品の種類、生産能力、原材料の使用率、実際の生産高、台塑グループから仕入れられた原材料の比率などをデータ・バングに記入している。そして、その資料の分析に基づいて、台塑グループは主体的に製品を売り込んでいる。

(4)勤勉性：

王永慶氏は、幼い頃からハングリー精神に富んでいた。そういった精神をもとに、王氏は常に、旺盛な目標達成欲を持ち、苦楽を問わず、精一杯仕事してきた。王氏の勤勉性はそういった状況から自然に身につけられたものである。

米穀商をしていた時、競争力をつけるために、上述した非価格要素だけでなく、価格面でもいろいろな活動が行われた。一つは、生産量の向上である。当時は、生産機械の改善よりも、仕事時間の延長で生産高の向上をはかるのが常識であった。それはすぐに実行できることであった。王氏は、競争者より４時間半多く働き、生産高を向上したのである。それは、標準的な一日の仕事時間の半分に相当するものであった。そういった長時間の労働は、王氏の勤勉さを物語っている。。

王氏の勤勉についての見解からも、彼の勤勉を知ることができる。物事を営むには、苦労しなければならないと、王氏は繰り返し強調している。王氏は、「世の中の全ての物事は、楽に得られるものではない。全ての物事の深い道理を理解するために、また従事した物事から見返りを得るためには、苦労を通じて、経験を追求していかなければならない」(4)と、明志専門学校の同窓会で歴年の卒業生に激励してきた。また、1979年の明志専門学校の卒業生に、王氏が「……まず苦労し、後で楽を味わうという道理こそ、人間の共通かつ公平な行動原理である。……」といっている(5)。なお、1982年来、台塑グループの第二期の教育訓練の終業式で参加者に、王氏が「……人間は、先に苦労し、後で楽を味わなければならない。苦労すると、その収穫から本当の喜びの意味を味わうことができる。……」と戒めている(6)。

王永慶氏の労働観は「人間は先に楽をすることよりも、まず苦労の覚悟を持って行動すべきである」という信念によって支えられている。

(5)倹約性：

王永慶氏が台塑グループの経営慣行に強い影響を及ぼしているもう一つの個人特質は、王氏の根強い倹約思想である。王永慶氏本人の実践した倹約行動についてつぎのようなエピソードがある。王氏が17歳、精米所を経営したときの出来事である。新参者であったので、費用を抑えることによって競争力をつけ

ることが重要であった。その当時、王氏は毎日の３銭のふろ代を節約するために、冬にも冷水浴をした。王永慶氏が台湾の大富豪になった現在でも、王一族の倹約の慣習を維持させている。王氏がジョッギングを始め、ウェストが小さくなったので、彼の妻が仕立屋を家に招いてきて、スーツを新調しようとした。王氏は、既存のスーツのウェストを直せば、まだ身体に合うという理由で、それを断わり、スーツの寸法直しのみをしてもらった(7)。もう一つは、石鹸の逸話である。王永慶一家は石鹸が薄くなると、それを捨てずに、それを新しい石鹸に張り付けて使い尽くしている、といわれている。

以上から、王永慶氏の節約精神は月並みなものではないことがわかる。王氏も、「……人間は、存続するために、勤勉的かつ倹約的に行動しなければならない。……」といっている(8)。

台塑グループの経営慣行が、いかに王氏の倹約精神に影響を及ぼされているのかは、台塑グループの日常行動の例を二三挙げればわかる。台塑グループは取引高が大きいので、客の招待は日常化している。その接待費用を抑えるために、本社にレストランが創立された。これは小さな節約の例である。

台塑グループの社員レストランでは、無料で欲しいだけ食事をとることができるが、自分がとった食物を残さずに食べないと、処罰をうけるという規則になっている(9)。したがって、台塑グループのレストランでは、食べ残しはめったにないし、浪費が抑えられているので、食事の質は他の会社より良いと評価されている。

台塑グループ内の文書の往来は頻繁である。封筒の使用量も非常に大きい。毎月の封筒の費用は約100万台湾ドル以上（1990年4月の為替レートで約600万円）であった(10)。この経費を節約するために、台塑グループの総管理本部のスタフは「内部信封」（組織内部用封筒）を設計した。封筒の表には、20あるいは25の欄を印刷してある。各欄は、発信単位と受信単位を印刷している。「内部信封」は繰り返し利用することができる。1985年現在、台塑グループの封筒の経費は月4万台湾ドルである。そういった「内部信封」で、台塑グループは一年に約千万台湾ドル以上の経費を節約することができたのである。

以上の事から、王永慶氏個人の倹約精神は台塑グループの隅々に行き渡っている。王永慶氏自身も、企業を営むに当たって、そういった倹約精神が非常に重要であると明言している。1972年、王永慶氏は、明志専門学校での講演で、「工業を発展させる第一条件としては、まず浪費しないという習慣の養成が必要である。すなわち、時間、原材料を節約をしなければならない」と指摘している(11)。

(6)ねばり強さ：

王永慶氏がジョギングが大好きであり、1978年8月以来、毎日朝4時半前後に、3.5キロのジョキングを、晴雨にもかかわらず決行する。国内・海外の支社を視察するときには、従業員を集め、一緒にジョキングをする。73歳の王永慶氏の堅忍不抜の精神を現す具体的な行動である。王永慶氏は、ジョキングが自らの体力へ挑戦するスポーツであり、しかも鍛えば鍛えるほど体力が強くなると見なしている(12)。彼にとっては、ジョキングは持続的な体力蓄積のためのスポーツである。王永慶氏は、企業経営の道理もジョキングと同じであると見ている(13)。企業が激変している環境の中で存続するためには、企業の体質を改善するための経営合理化を絶えず行なわなければならない。企業の継続的な自己突破による体質の向上は、ジョキングと同じである。王永慶氏は個人の粘り強さを、企業経営のロシックに浸透させているのである。

王永慶氏の若いときのエピソードは、王氏個人や彼の企業経営上に対して、粘り強さがいかに重要なのかを物語っている。第二次世界大戦中、日本側の情勢が緊迫しつつあるとき(1942)に、王永慶氏はやむを得ず事業を撤収した。その時、王永慶氏は沢山の痩せた鷲鳥を買った。戦争で、食料は非常に不足していたから、飼料は不足していた。鷲鳥などの家畜は野草しか食べられなかった。普通の飼料で育てられた鷲鳥は、四カ月後には五、六斤ぐらいの重さになるはずであったが、野草をしかあたえられない鷲鳥は、四ヶ月ぐらい飼っても、せいぜい二斤にしかならない。王氏は、買った鷲鳥に、キャベツの外側の葉を食べさせた。結局、二斤しかない痩せた鷲鳥は、二ヶ月の飼育で七、八斤ぐらいにふとった。痩せている鷲鳥は強靭な生命力を持ち、生命を維持する最低限の野草を食べていたために、食物を沢山食べればすぐにふとったのである。

この経験は王永慶氏に重大な啓示を与えた(14)。人々は機会を与えられないときは、痩せてた鷲鳥のように、飢餓に我慢して自己の忍耐力をきたえなければならない。人々はその最悪の状況に耐えることができ、一旦チャンスが与えられると、すぐ強大に発展することができる。また、王氏はつぎのような教訓も引き出している。鷲鳥が痩せているのは、鷲鳥自身に原因があるからではない。飼育方法の不適切さに原因がある。同様に、企業経営の不振の原因は、従業員ではなく、経営者の経営管理方法の不適切さにある。

(7)実用主義：

「……産業界で個人の将来を求めるならば、工場での実務経験がある方が役立つ」と、王永慶氏が明志工専の1975年度卒業生に激励している(15)。また、王永慶氏は、人間らしさは、義理人情に気配ることよりも、まず、なぜ仕事をするのか、また、いかに仕事をすべきかを理解して、仕事をきちんとすること

であると指摘している[16]。それらの言葉から、王永慶氏の実用主義を読み取ることができる。このような志向を生み出した原因は、次の二つである。

王氏の祖父は私塾の教師であり、学者の家風を家族にもたらしたが、困窮生活の改善に少しも役にたたなかった。したがって、王永慶氏は、学識を重視する中国人社会において、学識の社会地位性を理解していたが、現実の生活に役立たなければ、いかに重要な学識であっても、ものにはならないという見方を持っている。現実の生活に使用でき、役立つことが重要だという信念は、王永慶氏の幼年時代に形成されたのである。

もう一つの原因は、王永慶氏の奮闘史に求められる。王氏は正式な経済教育を受けなかったにもかかわらず巨大企業を育成できたのは、彼個人の経験をもとにした知識によるものであった。王永慶氏は、物事を成すにあたって何よりもまず、実用できるかどうかに目を付けているのである。

台塑グループの従業員の殆どは、生産第一線から仕事を始める。組織の底辺で仕事を始めることによって、もっとも基本的な仕事の知識や経験を蓄積することができる。時間の経過や昇進とともなって、一段階上の知識や経験が蓄積されていく。こうして、個人の仕事の実力も段々強化されていく。それは個人と企業にとって、重要な資産になってくる。王永慶氏は、彼の実用主義志向性を台塑グループの経営慣行に反映させているのである。

2）事業運営上の危機突破：

台塑グループにとって、現在までの最大の危機は、創業期における経営資源、技術の獲得と市場の開拓だった。それについて、王永慶氏は、「草創の頃、国内の経済環境は未耕作の田畑のようであった。われわれは、資金欠乏、技術の立ち遅れ、原材料獲得の難しさ、極めて狭い国内市場などの問題に直面した。企業経営の必要な基本条件は、全然揃っていないので、企業経営は非常に難しかった。そういった状況下で、PVC粉の事業を営むのは、仕事道具が足りない人が田畑を開墾することと同じであった」[17]と回顧している。そういった台塑グループの創業危機を乗り切った物語は、今日に至るまでに形成された台塑グループの企業風土に強いインパクトを与えた。当時、積極的かつ問題直視的な問題解決志向性や危機突破のエネルギーは、台塑グループを他社と識別する特質になっている。そういった危機の突破に関する物語によって、王永慶氏の洞察力、統率力などのリーダー特質がカリスマ的に神話化され、台塑グループの創業精神や組織行動の基本指導精神になっている。より具体的な出来事を見ることにしよう。

1954年、王永慶氏は、自己資金の50万ドルと米国からの援助の67万ドルで、

台湾プラスチックを設立し、PVC生産の事業を図った。当時の台湾は、全ての面で米国からの援助を得て発展しつつあった。しかし、プラスチックの原料樹脂はほぼ全量を輸入に頼っていた。王永慶氏のPVCについての知識は少なく、米国の経済援助資金にすがって年産1,400トン程度の工場を建てては見たものの需要は少なく、経営は苦しかった(18)。1957年3月、台塑プラスチックが完成された当時の月産は120トンぐらいで、世界最小規模のプラスチック生産工場であった。その生産量は国内市場では消化しきれない。当時、台湾の月需要量はせいぜい15トンであった。しかも、そのPVCで作られていた主要製品は、一つはビニール・レインコート、もう一つはプラスチック・ロープであった。ビニール・レインコートは、品質が非常に悪くてつぶれやすいので、消費者に受け入れられない。したがって、PVC粉の需要量も上げられない。プラスチック・ロープの方は、その使用量も少ないので、PVC粉に対する需要量も大きくない。したがって、当時、台湾プラスチックの月産は少なく、売行きも不振であった。特に、台塑プラスチックのPVC粉は台湾初の国産品だから、プラスチック加工業者の品質に対する信頼も低く、政府がPVC粉の輸入を統制するという噂で、ただちに七か月分の需要量が輸入された。1957年3月から年末まで、台塑プラスチックは1トンのPVC粉さえも売り出せなかった(19)。台塑グループは発展上の最大のピンチに直面したのである。当時の心境について後に王永慶自身は、「虎に乗っていたようなもの、喰われたくなければ、乗っているより仕方がなかった」と述懐している(20)。

しかし、王永慶氏は迷わず事業拡大への途を選び、そしてそのために二つの戦略を採択した。一つは、競争力の強化につながるコスト・ダウンの量産戦略である。もう一つは、国内市場の拡大の戦略である。

コスト・ダウンの量産戦略とは、既存設備で月産を高めることであった。1958年、月産は120トンから210トンに倍増した。単位コストはダウンしたが、当時、世界の各国のPVC粉の月産も倍増した（例えば、日本は月産3,000トンから5,000～6,000トンへ）ので、発展につながる輸出は相対的なコスト高でまだ無理であった。そこで王永慶氏は、関係者の反対（政府、米国の経済援助組織の顧問など）を抑え、月産1,200トンへの増産投資を強行した。1960年、増産計画は完成された。単位コストはで激減した。それに連れて、台塑プラスチックは設備の利用法や品質向上など、経営効率の決定条件を徹底的に理解し、設備使いこなした。そういった経験や学習によって、台塑グループの飛躍的発展に寄与する行動規範や知識が形成されたのである。

国内市場の拡大戦略とは、需要の創造であった。台湾のPVC粉からの製品加工業は1951年に始まったもので、PVC粉の使用量は非常に少ない、1958年、台塑プ

ラスチックのPVC粉を消化するために、南亜プラスチックが川下部門として創立された。当時、王永慶氏は相当な技術指導料を出して、外国のプラスチックの加工技術を求めた。しかし、うまくいかなかった。南亜プラスチックの一年目の設備の稼働率は50%、しかも、製品の品質不安定で利益はでなかった(21)。やがて、南亜プラスチックは製造技術の改善で品質を安定することに成功した。次に、台塑グループはプラスチックの川下産業の発展を促すために、プラスチック製品工業にも手を出した。南亜プラスチックの生産活動がうまく行なわれるようになって、ただちにカーリンと新東の両社がプラスチック製品会社として設立された。当時、プラスチック製品の加工技術は殆ど外国に依存したので、プラスチックの川下産業であるプラスチック加工業はまだ少なかった。王永慶氏はプラスチックの一貫生産体系を完成するために、川下産業の拡大や育成の道を選んだのである。異例ではあるが、製品加工技術を獲得するために、王永慶氏はアメリカのカーリン氏(Carlin)に台湾で二次加工（プラスチック製品加工業）の工場の創立を勧誘した。当時の条件は、台塑グループがその資本を出し、カーリン氏がその利益の全部をもらうというものであった。二次加工工場のカーリンが設立された。ここから学習した加工技術を利用することによって、二次加工会社が次々と設立されることになった。このようにして、台塑グループは、PVC粉の使用者を増加させ、創業の困境を打破したのである。

台塑グループが創業時の危機から得た企業経営上の示唆は、三つある。

一つは、国際競争に耐えられる条件としての低コスト、高品質への志向である。すなわち、国際競争に勝つためには、常にグローバルな視点で、他のメーカーより低コスト、高品質を提供しなければならない。それは、台塑グループの経営重点である。そういった目標達成のために、台塑グループは沢山の特徴ある経営慣行を形成してきた。それは、台塑グループの企業経営の原点になっている。

もう一つは、企業存続のために、絶えず自己突破、自己革新を行なわなければならないという教訓である。台塑プラスチック、南亜プラスチックなどの会社が草創時の困難を自力で乗り切ったことは、そういった精神を強化した。自己突破の意思は、台塑グループの絶えず効率・品質の向上を求めるという風土の形成に強いインパクトを与えた。

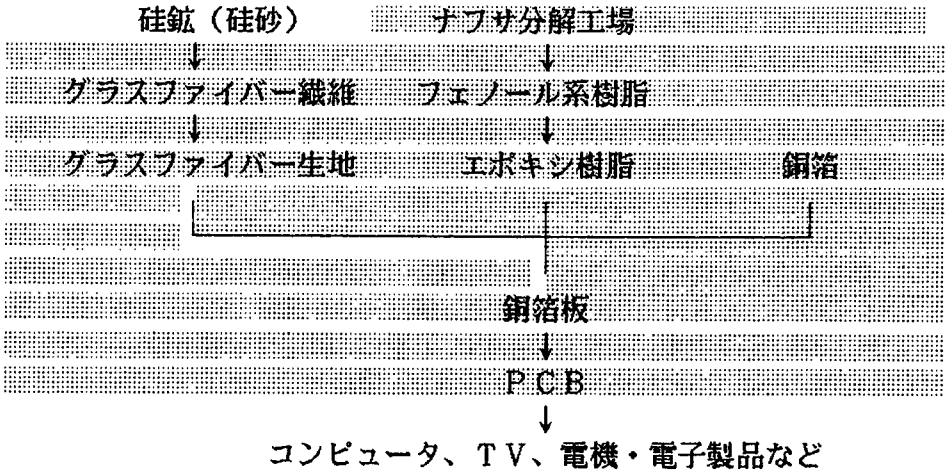
第３は、競争に勝つために、企業の総合力を強化することである。台塑グループは、プラスチック材料からプラスチック製品までの一貫生産体系の構築によって、創業の危機を乗り切った。この業界で生き残るためには、垂直統合の多角化が非常に重要であった。その後、台塑グループの事業展開はこのロジックによって支えられている。

３）事業展開の共通原理：

台塑グループの事業展開の基本構図とあり方は、創業初期の事業開発パターンの成功によって形成された。台塑プラスチックと南亜プラスチックによって形成される原材料→加工生産の垂直統合モデルによって、台塑グループの企業発展のもとが固められた。それは一言で言えば、本業関連型、垂直型の事業多角化である。すなわち、多角化展開の基本思考は、技術、設備などの既存能力に関連する分野に進出するという思考である。新事業開発を行なうかどうかの第一条件は、本業の製品、技術、設備との関連の深さである。そういった事業多角化の行動原理が、垂直統合的一貫メーカーを生み出した。台塑グループは石油化学→プラスチック材料→プラスチック製品の一貫生産体系の形成を追求してきた。台塑グループはグローバルな生産体制を整えつつあると同時に、天然ガス、石油生産からプラスチック製品までの一貫生産体系を1991年末に完成する予定である。

こういった台塑グループの事業開発原理はプラスチック産業で30年かかって実現されたが、他の産業での事業開発もまさにその行動原理をもとに行われている。例えば、台塑グループの第二大事業である化学繊維事業は、化学繊維の原材料→繊維生産→染整→既成服加工という一貫生産体系で営まれている。

海外進出もそういった行動原理で行なわれている。アメリカでの事業展開は、台湾での事業開発モデルで行なわれ、川上から川下までの一貫生産体系という基本構図で行なわれた。



（注）　は台塑グループの事業範囲内の事業である。

図7-2　台塑グループのＰＣＢ関連事業図

出所：筆者作成。

以上は、台塑グループにとって、本業と関連の深い事業分野での事業展開であるが、本業関連が強くない情報産業関連のPCB（プリント基板）事業展開は、

いったいどのようであったか。それは、台塑グループのPCB事業の上下関連図を見ればわかれる。図7-2に見るように、原材料の硅鉱物を除けば、他の原材料は殆ど台塑グループ内から供給される。1990年後半になると、PCB事業に関連する全ての原材料が量産の段階にはいる。PCB事業展開も、台塑グループの事業開発原理をもとに行なわれたのである。上流の原材料生産から、PCBの生産までの一貫生産体系が築かれている。台塑グループの事業開発の行動原理は一貫メーカーへの挑戦にある。垂直統合によって生まれる上下相互支援メカニズムの発揮を求める行動パターンである。こういった事業開発は、手当たり次第の多角化ではなく、実力蓄積的多角化と呼ぶことができるかもしれない。

4）台塑グループの企業経営の指導原理：

以上に述べてきた王永慶氏の個人特質、事業発展上の危機、事業開発の共通原理は、台塑グループの経営理念の形成に強い影響を与えている。

経営理念は、主に王永慶氏のトップ・ダウン的経営行動を通じて、彼の価値観と処世観の下に形成された。それは、合理的経営、現状打破・自己革新、「自己極限の追求の精神」である。また、こうした精神の実践のために、何よりもまず個人の実力を高めなければならない。台塑グループは実力主義を重視する傾向が強くみられる。こうした実力重視や自己突破精神の浸透で、堅実で強固な経営風土が形成される。

台塑グループの行動原理とは、徹底したコスト・ダウンと効率向上の追求、一貫生産メーカーへの挑戦である。その行動原理の実践を支えるのは、根源を追求する（「追根究底」）行動方法論である。台塑グループは根源を究明する方法論をもって、様々な手法を通じてコスト・ダウンや効率向上を達成する。それらの手法については後節で検討しよう。

第五節　台塑グループの組織管理システム

1）グループ事業部制：

企業発展と大規模化にひろがれて、公式的な管理システムが生み出される。台塑グループも例外ではない。企業発展に連れて管理システムは大きく変わってきた。他方、王永慶氏の強力なカリスマ的リーダーシップの影響は、管理システムにも反映されている。台塑グループの各メンバー企業は独立的に見えるが、中央統合の色彩も強い。それはまさにLawrence & Lorshが提唱している統合と分化の同時最大化の命題と一致する。

台塑グループ内の各企業の規模が次第に拡大し、経営内容が多様化したために、職能別部門組織は巨大化し、管理段階の数が次第に増えてきた。そのため、中央集権的な管理の下でトップと最下部の作業段階との間のコミュニケーション経路が長くなりすぎ、現実の状況に適した決定を行なうことができなくなった。職能別部門組織のもつこの欠陥を克服するために、製品事業部制が採用された。組織は図7-3に示されている。各企業の事業部はプロフィット・センターであり、日常管理を進め、独自の利益目標の追求を行う。

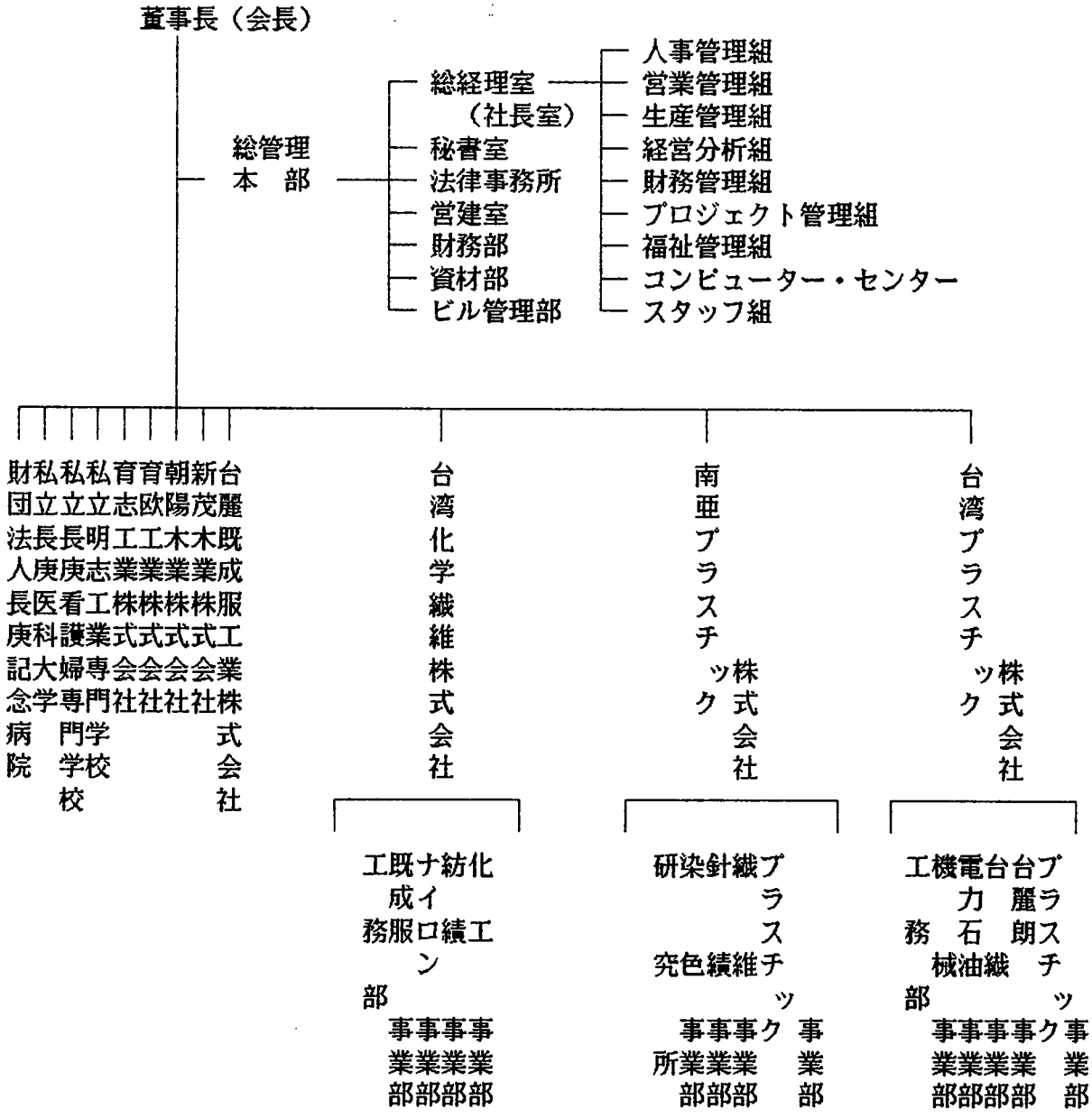


図7-3　台塑グループの組織図
出所：陳國鐘著『台塑関係企業成長奥秘之１』、永慶出版社、1981。

プロフィット・センター制度は、企業の中に市場経済のメカニズムを導入し、そのメカニズムの中で、事業部は独自の利益目標を追求する意思決定の自由を与えられる。事業部は、その利益実績について本社のトップ・マネジメントに対して責任をもつ管理単位である。それは企業内の市場経済のメカニズムを前提として利益管理を分権化された分権的利益管理の単位をなしているのである。

台湾プラスチック・グループのいくつかの企業は事業部制を採用している。しかし、グループ全体は、王永慶氏を中心とした中央集権的組織体質を持っており、各企業の事業部制も本格的な独立部門とはいいがたい。それは、事業部としての自主性と被統合性を同時に持っているのである。

企業をとりまく環境条件の複雑化や流動化、企業規模の拡大、経営の複雑化に、グループ全体として対応するために、集団内の各企業を統轄すべく総管理本部が設けられている。この総管理本部は、集団内の各企業の共同事務をとりあつかい、困難な問題を解決し、経営の有効性、能率を高めるために運営されており、重要な役割を果たしている。

1989年現在、台塑グループは台北市敦化北路201号に総管理本部と企業グループのメンバー企業の本社あるいは出張所を設け、ここが最高意思決定の行なわれる場所となっている。総管理本部には総経理室（グループの社長事務室）、法律事務所、建築室、秘書室、ビル管理課、財務部及び資材部などを設けて、集団内の各企業の対外問題の解決、工場建設、財務調達、資材調達を統合している。

台塑プラスチック・グループの組織は図7-3のように示される。それはグループ全体、各企業、各事業部という二重事業部制である。

２）台塑グループの総管理本部：

台塑グループの総管理本部はグループ内の統合、調整とコミュニケーションに関して重要な役割を果たしている。

総管理本部ではビル管理課、資材部、財務部、法律事務室、建築（建設）室、秘書室、総経理室を設けている。ビル管理課の職能は、グループ本部ビルの事務を統轄することである。資材部は原料、設備機器の調達を統括する。法律事務室は契約の審査、法律問題の解決にあたる。建設室は工場の設計、見積計算、工事実施、工事監督などをする。

図7-3から分かるように、台塑グループは、総管理本部を中心に購買、財務、法律、建設などの事務を取り扱う。法律事務室には三人の弁護士がいる。資材部は資材購入について、集団として統一的な目標、方針を設定し、その実施を確かめることによって、各事業部の資材購入活動を職能的に調整することがで

きる。下請あるいは供給会社の生産コストを計算するスタッフがいるので、合理的な価格で必要資材を手に入れることができる。財務部は企業グループのメンバーの資金調達活動を統合し、余剰の資金を合理的に利用することができる。総経理室の中に経営分析グループがおり、各事業部の資金を統制する管制基準を設立する。事業部の資金は一定の枠を越えると、総管理本部に集められ、統一的に運用される。

総経理室は、日本企業にしばしば見られる社長室のような総合計画を立てるための部門であり、定例業務を行なわない点でライン部門と区別される。総経理室はまた個別的な革新の計画を立てるものでないという点で、他の計画部門と区別される。それはしばしばジェネラル・スタッフと称される。総経理室の職務は、経済調査、業界動向の調査、報告資料の検討と経営分析、総合予算の編成、長期事業計画の立案、新規事業の企画立案、組織と制度の立案と管理、新製品の開発計画の立案と推進、設備計画の立案、コンピューター・システムの計画を立てることなどが主なものである。

総管理本部は財務、資料、営建、法律などの活動などを集中して行なう。企業グループは、それぞれの生産、営業、技術のスタッフと共通の管理スタッフ、開発スタッフを総管理本部に集中している。総経理室にいる専門スタッフは、企業集団に関連する各業務を統合調整する任務をもち、企業経営管理の研究調査に専念して、トップに助言を行なうのがその任務である。彼らは部門マネージャーを支援したり、指揮、督励するのが仕事ではなく、もっと広い見地、高い立場からトップに対して助力するのである。例えば、会計制度、人事制度を立案、実施し、特別な問題（例えば、オイルショック対応策）を解決する。換言すると台塑グループは、作業分権、統制集権である。

台塑グループの総管理本部は生産に関する活動を集中して管理する。しかし、販売については、各事業部（あるいは企業グループの各企業）にまかせている。その理由は市場の変化が激しく、正確な情報を取るために各事業部にまかせた方が効率的だからである。またグループそれぞれの事業ごとにあるいは製品ごとに販売後のサービスは様々であり、総管理本部の直接的統制の困難があるというもその一つの理由である。

このようにして潜在的な総合効率を統合によって実現しようとするが、統合コストが統合によって実現された利益よりも高いならば、統合しないで各事業部にまかせた方がかえって合理的である。統合コストは管理のレベルに影響される。管理のレベルが高くなれば統合コストは低くなる（例えば、会議の回数、統合部門の人件費などが影響する）。したがって、管理のレベルが低い場合には統合しない方がよい。統合の是非は、統合の必要性、管理のレベル、実現さ

れる総合効率によって決まる。

台塑グループは、企業の売上高から見れば、殆どプラスチック原料、その加工品、化学繊維及びその加工品で占められており、製材業は集団内の総売上高のわずか5%しか占めていない。企業全体の技術的関連性は、石油化学の面で強く、この関連性が管理を統合する場合の重要なポイントになっている。

R.N.アンソニーはコントロールを管理コントロールと業務コントロールにわけている(22)。管理コントロールは企業全体の長期の将来のために経営の基本目標とそれを達成するための経営方針を決定し、企業全体の資源の再配分を行なうという意味を持つものとしている。業務コントロールは短期的な下位階層の活動に注目している。

台塑グループでは総管理本部は管理コントロールの職能を担当し、事業部は業務コントロール職能を担当している。だから総管理本部は専門的スタッフを集めて企業集団の管理制度と規則を作成し、厳密な監督責任を持ち、各企業の欠陥克服に協力する。

一般に、コントロール・システムには次の要因がある。(1)コントロールの環境と性質(Control Characteristic or Condition)、(2)感応器(Sensor)、(3)比較者及び行動者などである。感応器はコントロールのプロセスの中の活動システムの活動状況を理解し、標準と比較する。比較によってある程度差が明かとなると、行動者は修正の活動を行なう。台塑グループのそれぞれを担当する部門は図7-4のように示される。

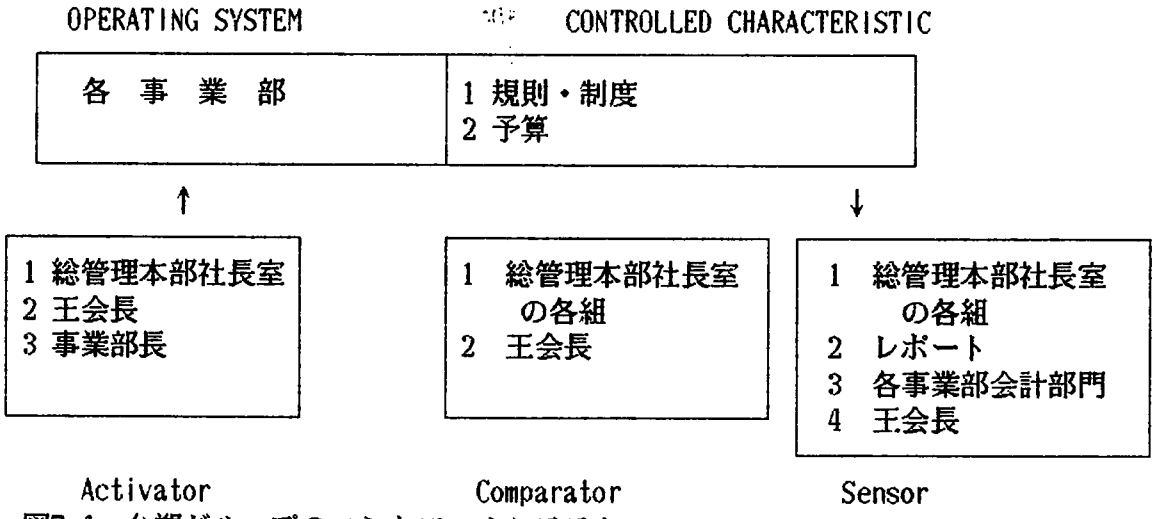


図7-4 台塑グループのコントロールシステム
出所：陳國鐘著『台塑関係企業成長奥秘之1』、永慶出版社、1981、414頁。

３）企業間ネットワーク：

プラスチックの川上産業であるプラスチック原材料メーカーと川下産業である製品メーカーとの関係は、組立産業（例えば、電子・電気産業）の川上への集中・依存志向と異なって、川上企業が川下企業に依存するような関係である。王永慶氏も「川下産業が存在しなければ、台塑は存在しない」と常にいう(23)。こういった依存関係の認識によって、台塑グループと川下企業との関係の概況が理解できる。台塑グループはプラスチック、繊維、PCBのいずれの事業を垂直統合の一貫メーカーの形で経営しているので、企業間関係は、1)グループ内の企業間関係と、2)グループ外の企業との関係に分けられる。

1)グループ内の企業間関係：

台塑グループは前述した中央集権と製品事業部制への分権という管理システムを採用している。そのシステムの下での企業間関係は、相互支援的競争関係ともいうべきものである。各事業センターまたその下位単位である各事業部はお互いに競争しあって、独立の利益を追求する。他方、各プロフィット・センター間の統合、調整とコミュニケーションは、グループ全体のレベルにおいて総管理本部によって行なわれる。台塑グループの運営にとって、総管理本部の存在は欠かせない。したがって、台塑グループ内の企業間関係は、組織原理と市場原理が相互浸透した中間組織的関係であるといえるだろう(24)。

2)グループ外との企業間関係：

台塑グループの事業は、川上・川中に属している。また、川下産業への依存度が非常に高いので、川下の企業との関係は、積極的に維持されている。特に、台塑グループの事業開発原理ーー「一貫生産体系への挑戦」による企業行動は安価な原材料の供給による川下産業の発展の促進、そして川下産業の発展による台塑グループの発展基盤の強化に依存している。このような企業間関係の維持と発展は、台塑グループに必要である。川下の企業との緊密な関係は、技術、市場リスクの吸収、情報交流などの側面にわたって形成される。

まず、技術関係について。周知の通り、台湾の企業構造は中小企業的である。中小企業は、資金力や規模の制約があって、自力での研究開発は難しい。台塑グループ内の各企業は常に原材料の新しい使い方を研究し、それに関する加工技術を開発して、川下企業に移転する。こういった加工技術の開発と移転のコストのすべては台塑グループが負担する。

1985年以来、台湾元の為替レートの急上昇、特に1986年以来の40%以上の上昇は、プラスチック加工業者にとって打撃であった。また、台湾は輸出志向の経済体質を持つので、そういった影響は、加工業者の努力や国内市場の拡大だけでは吸収されられない。台塑グループは、川下企業の危機の克服のために、

1986年から川下企業への原材料供給価格を、通貨高になる前の為替レート（一ドル＝37.25台湾元）での固定レートによって計算した。それによって、川下企業が元高によるコスト高を負担しないので、よくなった。すなわち、為替レートの急上昇の損失は台塑グループによって吸収されたのである。その損失は1986年、月約5億円、台塑プラスチックと南亜プラスチックが負担した損失は約年収益の3%であった。現在までも、その取引値段の計算方式が続けられている。したがって、台塑グループの川下企業と企業間関係は「生存共同体」の共存共栄関係にある。

技術、市場リスクなどにおいて緊密な関係があるのみではなく、情報交流、管理スキルの交流も盛んに行なわれる。台塑グループは販売先工場のデータ管理システムを完成した。それを通じて、台塑グループは川下企業の生産高、原材料の需要量や種類などの情報を握ることできる。また、川下企業の経営管理や体質を強化するために、1985年以来、「企業検討会」（経営管理研究会）を設けて、台塑グループ自身の合理的経営施策を川下企業に教えながら、台塑グループも川下企業の意見及び企業発展のボトルネックを聞き取る。そういう交流の場で、台塑グループと川下企業との相互理解や関係が深められる。そのほか、台塑グループは川下企業への設備リース・サービスも提供している。それは、中小企業への融資が難しい現状では、川下企業の発展に大きい役割を果たしている。台塑グループはグループ内・外を問わず、非常に緊密な企業間関係を生み出しているのである。

第六節　台塑グループの経営戦略

1）本業関連型多角化戦略：

企業は成長して、小規模から中規模へ、中規模から大規模へと移ることによって利益を高めることができる(25)。

大規模企業は次のような利点を持つと言われる。

(1)大規模生産の利益を得ることができる。すなわち、高度の専業化により資源の効率を高めることができる。

(2)大規模の仕入れにより、原料などの価格を低下させることができる。

(3)資金を大量に、かつ低いコストで調達することができる。

(4)経営管理の能力を高めることができる。すなわち、大企業の場合には、優れた経営管理のスタッフをもち、しかも専門的に分業して管理を行なうことができる。トップ・マネジメントもまた複数のチームとすることができる。

(5)研究開発を効率的に行なうことができる。研究開発は、研究費に対して効果

逓増の場合が多いからである。

(6)マス・マーケティングの利益を得ることができる。広告宣伝を大規模に、かつ効率的に行なうことができる。

(7)規模の大きいことによる企業の信用が、従業員にとって有利なステイタス・シンボルとなり、能率向上と、創造性の上昇に有利に働く。

しかし、現実には、企業は単に規模の利益を実現するために成長戦略をとるのではない。企業の日常的経営プロセスにおいても、また成長のプロセスにおいても、未利用の生産資源や未利用の生産的サービスが生じている。この未利用の余剰資源を利用するために、成長戦略をとるのである。そして未利用の余剰資源を利用するための成長戦略は、多角化による成長の戦略をなすのである(26)。

台塑グループはプラスチック原料とその加工品、石油化学業から化学繊維業とその加工品、さらに製材業へと拡大してきており、集成型多角化に近い発展を示している。ところが、売上高からみると、台塑グループは事業分野は殆どプラスチック原料とその加工品、化学繊維とその加工品に集中している。他の事業は、企業グループの中では低い比率を占めているに過ぎない。言い換えれば、台塑グループは、技術的関連性を持つ石油化学中心の集団と言える。

台塑グループは、国内での拡張に際して他企業買収の方法をとらず、もっぱら新会社の設立あるいは新事業部の設立によっている。グループは、石油化学業と化学繊維製造業において原料の生産から1次、2次加工へ拡大していった。各関連会社あるいは事業部は、互いに需給の関係をもち、垂直統合型である。企業自身が新しい製品を研究、開発し、企業自身に供給している。

一般に、企業が内部成長の戦略をとって関連製品の分野に多角化すると、企業組織は複雑、膨大になってコミュニケーションのラインが長くなり、生産部門ではライン間の調整問題が複雑化する。販売部門は異なる製品ごとに異なる販売ルートをつくるために業績は向上しない。職能別部門組織のままで内部成長戦略をとることにはいくつかの困難があり、これを克服するために、台塑グループは職能別部門組織から事業部制へ移行してきているのである（例えば、台湾プラスチック、南亜プラスチック、台湾化繊などの株式会社の各事業部）。

企業全体は内部成長戦略を採用し、技術関連があるから、各部門の研究設備を南亜プラスチックの研究所に集中して、大規模な共同の中央研究所がつくられている。共同の中央研究所には専門技術研究員が集められ、製品の研究開発に従事している。また、共通性を持つサービス作業には共同の部門を設け、職能の遂行をすることができる（例えば、台塑グループの総管理本部では法律、財務、資材、営建、公共関係などの部門である）。

内部開発によって成長する垂直統合型多角化戦略が採用されているため、各事業部（あるいは関連会社）の間には生産技術に対して、技術の共通性が多少あり、各職能間の人事移動が行なわれる時でも、新しい職場での技術の習得が容易である。企業の経営者は、経営戦略の実行に必要な組織の改編及び人材の調達と養成をうまく実行することができるのである。

各事業部（あるいは企業グループの各企業）の間には業務の密接な関連があるので、責任体制があいまいになって、その業績を客観的に評価することが難しくなることがある。例えば、ある部門に製品の数量と価格について問題が生じた場合、多くの会議や協議の過程を経なければならない。そのために、決定が遅れ、時宜に適しなくなるという欠陥がある。各事業部（あるいは企業グループの各企業）の部長の創意と自主的な判断力が発揮されないようになることもある。

台塑グループにおける多角化戦略は急進的ではなく、資源の内部的蓄積による漸進的多角化である。台塑グループの多角化は、殆どが石油化学や繊維に限られている。それは、台塑グループのリーダー、王永慶氏の堅実な経営思考によるものだと言えるだろう。

２）グローバル戦略：

台塑グループが慎重に事業拡大を続けていた70年代には、早くもプラスチック部門で大きな転機が訪れた。70年代の台湾では、石油化学への本格的な取り組みがなされ、台塑グループもカーバイドから石油化学へと原料を切り換え、設備能力を拡大していった。PVC粉の年産能力は1976年には15万トンにまで拡大していた。

しかし、70年代には二度にわたってオイルショックが発生、台塑グループは原材料の入手難・価格高騰に悩まされることとなった。しかも、原料のエチレンを生産するナフサ分解部門は、官営企業の中国石油に握られていた。したがって、台塑グループは、1973年の第一次石油ショック以後、豊富な資源、整備されたインフラをもつアメリカへの投資をはじめた。そのアメリカへの進出の目的は、PVC粉の原材料の確保である。

台塑グループのアメリカへの進出は、まず販売からスタートして、次に現地生産へという探索的な手順で行なわれた。1970年、販売拠点として台湾プラスチック・アメリカ子企業が、New Jerseyに創立された。この子企業は、台塑グループのアメリカでの最初の拠点である。1978年、王永慶氏は米国・ルイジアナ州のアライド・ケミカル社（Allied Chemical）のプラント買収を試みたが、英ICI社に先を越えされて失敗した。しかし、彼の対米進出への決意は固く、

1979年、アメリカのルイジアナ・ケミカル社と共同出資で、テキサス州に新設の合併会社を設立した。資金全額の4千万ドルの4割がル社、6割が台湾で調達された。台湾の出資先は、台塑グループの台湾プラスチックと台湾化繊である。この会社の製品と生産能力は、EDCが20万トン、VCMとPVCが各24万トンである。この新設工場の設計や設備の全ては、台塑プラスチックによって供給された。それは、台塑グループの最初の工場設備輸出である。工場の設計や設備・着工は自分の手で行われたので、設立コストはアメリカのそれと比べて、約37.5%安かった。また、この工場の実生産能力は、一貫した台塑グループの経営活動志向性の「徹底したコスト・ダウンの追求」、「絶えざる合理化」、「根源を追求する方法論」で、設計された。この工場は1986年現在、VCMを26万トン、PVCを36.5万トン生産している。従業員の人数も200人まで省力化された。1980年に、ICI社がバトン・ルージュ工場の運営に失敗して撤退を余儀なくされていることが判明した。その工場の買収条件は、台塑側にとって債務引受だけという魅力的なものとなっていた。1981年元旦に、台塑グループはその工場を引き受けた。当時の生産能力は、カセイソーダが17.6万トン、EDVが12万トン、VCMが13万トンであった。台塑グループは、一貫した経営手法でその工場を改善した。引き受けた直後の合理化で、従業員は406人から227人に減少するが、各製品の生産高は20%から50%まで上昇した。1986年現在、VCMの生産能力は19.6万トンであり、EDCの生産能力は21万トン、カセイソーダは20万トンである。

テキサス、ルイジアナの二拠点でのVCM生産量は、台塑グループがさばくことのできる量を越えていた。生産・販売の垂直統合的志向で、1981年5月、スタッファー・ケミカル社が売りにだしていたデラウェアのPVC工場を引き受け、この点にメドをつけることができた。その後、1982年11月中旬、テキサス工場は操業を始めた。VCMの利用は問題にならなかった。その後、差別化製品戦略で、この工場は高付加価値のPVC粉生産に切り換えた。

このようにして、原材料からPVCの生成までの一貫生産システムができあがったが、その後、PVCの加工業への進出も盛んに行なわれた。PVCの二次加工業への進出のトライビング・フォースは(1)アメリカで生産したPVCを消化し、利用すること(2)南亜プラスチックの蓄積した製造技術を活用することであった。

1982年、ジョーンズ・マンビル社の塩ビ・パイプ部門を買収、八つの工場とカリフォルニアの社屋を入手した。テキサス工場でつくるPVCは、これらの工場に供給されることとなり、南亜プラスチックがこれを経営することとなった。この八つの工場はアメリカでの最大のPVC加工工場であり、また完備した販売ネットワークをもっている。台塑グループにとって、今回の買収は、PVCに関する一連の垂直統合システムをもたらした。これらの工場での改善も、台塑グルー

プの独有の経営手法・精神で行なわれた。従業員は1200人から800人へ減少した。一人当たりの月産量は最初の12トンから30トンへ、さらには50トンへと増加する一方である。1986年現在の生産高は最初の2.4倍、すなわち30万トンである。

1985年、ヒェーストンの近くにあるワートンで、PVCの加工工場を創立した。それはテキサス工場のPVCを使用する。

台塑グループは1986年までに、アメリカのPVCのマーケット・シュアの17%を占有し、市場の第三番手になった。1989年、アメリカでの事業の総売上は、6.75億ドルであり、それは台塑グループの総売上の１割に相当する。その利益率は、1987年は11%、1988年は20%、1989年は17%である。台塑グループは早くもアメリカのプラスチック産業界で大手の一角に食い込んだのである。しかし、台塑グループは、それに満足しているわけではない。アメリカでの投資は引き続き増えている。特に、話題になったのは、1989年、アメリカで原料のエチレンを生産するナフサ分解工場の設立計画の発表である。その投資額は14億ドルにのぼる巨額である。その上流原料の生産工場の完成によって、石油化学の一貫生産体制が整えられる。それは1991年末に完成する予定であり、1992年にはアメリカでの事業の総売上は20億ドルになる。また、1990年にはいってからのもう一つの海外巨大投資計画は中国大陸の福建省への進出である。その進出の投資額は約100億ドルである。

台塑グループのいままでの国際戦略の展開ステップは、(1)販売拠点：現地の状況・情報の収集効果、(2)リスクのより少ない原料工場の設立：探索的生産活動への参入、(3)川下産業へ展開である。このようなやり方は、国内の企業発展ステップとまったく同じである。言い換えれば、本業関連型国際化と言える。それも台塑グループの堅実な社風の影響によるところが大きい。そして、現場重視の経営風土、徹底的なコスト・ダウンの行動原理、合理化追求の経営理念も海外進出に移転された。

３）新規事業開発戦略：

台塑グループはしばしば石油化学、化学繊維両産業で目立った投資をしているが、新規事業分野への投資をもはじめた。それらは、台塑グループの未来の主要事業になる可能性が十分ある。それらの事業としては、セメント、ファインケミカル、医療サービス、エレクトロニクス関連素材などの産業である。

(1)セメント産業への参加計画：

台塑グループはもともと製造業を中心に発展しており、一貫生産型の生産管理に強みを持ち、力を蓄積してきた。したがって、既存産業での投資は活発であるが、その次に参入意欲を強く見せているのは、原材料が殆ど国内で調達で

きるセメント産業への参入である。台湾東岸でのセメント工場建設は、1983年に許可されたが、公害問題、自然保護問題をめぐって対立が続いたので、最終的に、その投資計画は放棄された。

この投資計画は失敗したが、この内需型産業への参入意欲は強かった。その根拠は二つである。一つは、生産と市場の接近である。台塑グループの大型投資は、大きな潜在市場あるいは既存市場が国内に存在しているときに、行なわれてきた。例えば、PVC投資、繊維産業への参入などがそうであった。当グループは、国内市場が存在する見込みはないけれども、海外市場が大きく存在することで行なわれる輸出向け産業には参入しない。もう一つは、蓄積された技術の関連あるいは応用できない産業に参入しないことである。セメントへの参入は、生産技術パターンが近く、生産管理技術の転用が期待できるという理由で行なわれたのである。

(2)ファインケミカル：

台塑グループは続々と新製品を発表している。特に、エンジニアニング・プラスチックに関連する分野が重視されている(27)。それは、台塑グループが国内で高付加価値製品を生産し、海外ーー特に東南アジアで一般かつ量産の化学製品を生産するという新しい傾向を反映している。

(3)医療関連産業への計画的参入：

1976年、台塑グループの医療産業への参入は、本業関連多角化ではない。しかし、医療産業への参入も、台塑グループの一貫したやり方を示している。まずは、財団法人を創立して、医療サービスを提供する長庚病院を創立した。長庚病院で医療サービスに関する経営管理スキル、研究技術が蓄積され、洗練された。その次に、蓄積された知識・技術を生かして、全国で医療サービス・ネットワークを形成した。1990年現在、台湾の各主要都市に病院がある。これからも全国の各地で病院を続設されるであろう。1987年には、長庚医科大学が創立された。その大学を通じて、医療サービス・ネットワークに必要な医者を供給し、医学の基礎研究を進めることができる。看護婦の専門学校も創立された。医療に関連する様々な研究機構を設立する予定もある。医療サービスの提供に関連する研究、人材育成、サービス拠点、サービスに関する科学的かつ合理的な管理システムは、徐々に川上から川下まで垂直的統合するというやり方で、システム的に構成されているのである。それは、台塑グループの一貫した事業経営方法なのである。もちろん、医療サービスに関する一連の行動は、あくまでも社会奉仕であり、非営利事業である。しかし、こういった医療サービス・ネットワークの形成にあたって、ブレーン・バンク(BRAIN BANK)、研究機構などはきちんと整えられているので、しかも、医療活動の大部分がバイオ、

医薬に関するところが多いので、その〝頭脳〟の発揮を通じて、バイオや医薬などでの躍進が期待されている。言い換えれば、台塑グループが創設した財団法人は、医療サービスを提供するために様々な側面に力を入れると同時に、医療サービスの全面的なレベル・アップに必要な医学、バイオ、医薬などのコア技術を蓄積しているのである。

(4)エレクトロニクス関連素材産業への参入：

エレクトロニクス、特に多額の投資を必要とする超LSIの量産は、台湾にそれだけの資本力を持つ企業が少ないことから、同グループへの期待が高まったが、同グループは、産業のギャップを理由として参入を渋ってきた。しかし、半導体関連分野で、米HP（ヒューレット・パッカード）からの技術導入でプリント回路基板の生産に参入した。また、1987年、行政府が主導し、オランダ・フィリップス社が協力して、シリコン・ウェハーの製造会社、台湾セミコンダクターが設立され、台塑グループも5%の出資比率で参加した。エレクトロニクス産業への参入も、着実に計画的に行なわれている。これも、台塑グループの上述した一貫した堅実な風土によるところが大きい。

エレクトロニクス産業は、台塑グループにとって、体質が異なる業種である。したがって、台塑グループは自社技術の転用の可能性が高い製品、経営慣行の近い製品を選択しなければならない。重層プリント回路基盤の生産は高い技術が必要である。しかも、層の増加に連れて、高精密度の加工技術が要求される。それをクリアするまでには、技術の蓄積や改善が絶えず要求される。そういった傾向は、台塑グループの既存風土にぴったり合う。台塑グループはプリント基盤事業をエレクトロニクス産業への参入口としたのである。

しかし、それはあくまでも一つの起点である。台塑グループはプリント基板事業に基づいて、それに関連する様々な分野にすでに入りつつある。例えば、プリント基板の生産に必要となる特殊化学品は、すでに台湾プラスチック社によって開発されつつある。しかも、その種類も拡大する一方である。そして、プリント基板に必要な銅板の生産にも乗り出している。様々な方向から、プリント基板生産に関する垂直統合が行なわれている。したがって、台塑グループがエレクトロニクス産業への参入を依然として渋っていると見るのは大違いである。実際に、エレクトロニクス産業への参入は、派手さはないが、台塑グループは、この分野での学習をおこなっている。ここにも、台塑グループの堅実な事業経営の思想が反映されている(28)。

第七節　台塑グループの現場協働システム

台塑グループは多くの事業単位を持っているが、一貫メーカーであり、各事業の業種はかなり近いし、各事業の組織編成も類似的である。したがって、こういった比較的に〝標準化〟されやすい経営システムについて研究しようと思えば、一つの事業部あるいは一つの工場について徹底的に理解すれば、台塑グループ全体の経営システムの特徴をある程度理解できると思われる。次に、台塑プラスチックのある工場の協働システムの特徴について、人事管理、作業改善手法、業績評価システムの三点に分けて検討して行きたい。

1）人事管理：

(1)採用：全グループは、新聞広告を通じて新入社員を公募し、採用する。採用は大卒者と非大卒者に分けて行なわれる。

(2)従業員構成：従業員の大部分は男性である。

(3)教育訓練：台塑グループは特別技能に関する人材以外の人材を全て自社の教育訓練で育成している。特に、全ての大卒の従業員は現場から仕事を始めるという経営慣行があり、人材の教育訓練プログラムは非常に整備されている。

①新入社員の職前教育：入社の最初の三日間、新入社員は本社で台塑グループの経営理念、グループの全体構成、行動規範、経営システム、経営手法などについて勉強する。その次に、全員は生産現場に配置され、その場で六カ月間現場労働者として働く。その際に、毎月一回の心得報告書を出さなければならない。六カ月の間、現場のマネジャーが彼らの面倒を見て、彼らの仕事技能を指導し、評価する。六カ月を経過して、本社の総管理本部が試験を行なって、合格者に対して、彼の意向と各事業の人材申告状況を合わせながら、合格者を配置する。

②そのほかの各層に関する教育訓練：現場従業員及び技術工員の在職教育、管理者の経営管理教育、専門職能の経営管理教育、中堅幹部以上の経営管理教育などがある。その中で、中堅幹部についての教育訓練が最も重視されている。

③離職率：1989年の全グループの離職率は約1.2%であった（全グループの従業員人数は約47,000名、1989年の離職者は約600名）。台湾の平均離職率の40%前後に比べれば、台塑グループの離職率は非常に低いが、最近、離職者は増えつつある。1988年の離職者は400名ぐらいであったが、1989年に離職者は50%増えて、600名ぐらいになった。

④賃金：台塑グループの賃金体系は一般の会社と同じであるが、当グループの独有な評価システムに合わせて支払われる生産賞与制度の影響で、賃金の中

に賞与が占める比率は三、四割以上である。

⑤ボーナス：約4-6ケ月分。

⑥長期雇用志向：一般に、大きい誤りがない限り、途中解雇をしない。また、もし合理的経営活動で生まれる余剰人員があれば、彼らを解雇するのではなく、欠員のあるところや新事業に配転する。

⑦作業組織の編成：

工場長 ┬ 課長 —— 値班主管 —— 主弁 —— 班長 — 作業員
　　└ 製造過程改善専員 ——— 製造過程改善主弁

2）作業改善の方法：

台塑グループは堅実的な経営理念や行動規範を持っている。「自己極限への追求」という根源を追求する実践的精神や、徹底したコスト・ダウンと効率向上の追求による合理的経営行動はいったいどのように執行されるのか。それらは、包括的に作業改善活動の実施に現れている。

まず、作業改善活動に欠かせられない基本道具について検討しよう。

台塑グループは独自のコスト分析手法を開発した。それは、「単元成本分析法」（コスト要素分析手法）である。それは、単位コスト分析と違って、製品コストに影響、左右する要因を限りなく追求することができる分析手法である。単位コスト分析は、一単位の製品を作るために、どんなコスト要素、どのぐらいのコストが必要であるのかを考える。そういう分析手法は、製品のコスト構成の計算という結果志向になる。それに対して、単元成本分析手法は、コスト構成の算出を目的とするのではなく、主コスト要素の構成、そしてそれぞれの主コスト要素の構成要素、またその構成要素の下位構成要素……へと深められる。その分析によって、コストの構成要素をできる限り詳しく解明することができるし、またその分析は具体的かつ詳細的な生産活動レベルまで及んでいるので、生産活動の改善やコントロールに役立つ。非常に実践的かつ効果的な方法である。単元成本分析手法は、各コスト要素が分析できなくなるところまで分析するというわけで、その手法は固定的ではなく、分析道具や経営管理の進歩、科学の進展に連れて発展していく。言い換えれば、単元成本分析法は、管理スキルというよりも一種の仕事精神、経営理念という方が真髄を伝えられるかもしれない。そういった分析手法は「単元成本結構要因図」（コストの形成要因図）をもとに行われる。

この手法は、継続的なコスト・ダウンを刺激する。また、効率向上を追求する際にも有用な方法になる。したがって、台塑グループの合理的経営は、絶えず行なわれているということができる。合理的経営への追求において、自己極

限の追求の意欲が喚起される。台塑グループの経営理念や経営慣行の具体的表現は、単元成本分析法にあるといっても過言ではない。台塑グループもこういった手法で、世の東西を問わず、すばらしい業績を達成してきたのである。

作業改善提案はトップ・ダウンとボトム・アップの両方式で提出される。トップ・ダウンの提案は、各事業部あるいは総管理本部のスタッフによって提出される。ボトム・アップの提案は、まず作業員が操作改善についての提案を出して、次に、作業現場の管理部門がそれらの操作改善意見を包括的にまとめて、作業現場全体の視点で作業改善提案を作り出す。台塑グループの作業改善はこの両方法で行なわれている。作業改善についての奨励金制度も設けられる。そういった提案が効率向上につながって、コスト・ダウンができれば、そのコスト・ダウン部分について、提案者と作業関連者一同は、その節約された部分の一定比率を奨励金としてもらう。それは業績評価と個人所得というインセティブによって支えられている。

3）評価システム

企業の評価システムは主に貢献と誘因との関係をきめる基準の設定である。言い換えれば、企業の評価システムは、仕事の従事者の貢献に対して、どのぐらいの代価を支払うかを示した計算ツールである。生産と所有の意識がかなり分離している現在では、生産者と生産物との接近感がどのぐらい強いのかが、製品の品質や生産の効率を決める。

台塑グループは長期雇用志向や職能給制度の経営慣行で経営されるので、長期的な見返りがないわけではない。しかし、実力主義で、年功賃金や年功昇進が経営思考に占めているウェイトは非常に低いので、台塑グループの業績評価や代価払いは短期思考的である。ちなみに、王永慶氏は「経営管理システムの重要な役割は従業員の身につまされる感じを沸かせるかどうかにある」という。台湾社会の労働移動率はかなり高いので、従業員の仕事への切実な利害関係を引き出すには、彼らの貢献に応じた実利的な利益をあたえることが必要である。台塑グループは、貢献に応じた代価の払いという思考で、評価システムをつくっている。それは業績情報のはやいフィードバックによる貢献意欲の強化というメカニズムを果している。つぎに、台塑グループの主要な評価システムである直接・間接人員の業績評価システムについて検討する。

①直接人員の業績評価システム

台塑グループは、各事業部プロフィット・センターという制度で管理されているが、各生産現場はコスト・センターという管理方法で運営している。それらのコスト・センターは設定された標準コストの基準に沿って運営される。経

営業績は実際のコストと予算コストとの比較で決められる。そのコスト基準は、一旦設立されれば、社長の許可を得ないかぎり変えられない。したがって、コスト基準はかなり安定かつ長期的なものである。基準はより長期的に固定されているために、作業改善を通じてもらえる短期的な賞与は、短期的な視点だけでなく、長期的な視点をも生み出す。従業員の貢献意欲をより長期的に強めるための工夫である。

さて、直接人員の業績評価システムの実施は、まず各生産ラインのインプット・アウトプット（I-O）基準を決めることから始まる。そしてそのI-O標準量からの増減量に応じて賞罰の割増金率が設定される。例えば、インプットについては蒸気、エネルギーと分かれ、アウトプットについては生産量、回収率、品質に分かれる。その五つの項目について、それぞれの標準I-O量を設定し、またその標準量よりの増減量に応じて賞罰の割増金率も設定される。このような業績評価は月一回行なわれる。

台湾プラスチックはパイプライン生産方式の原材料メーカーであるので、その評価の対象は各工程のみではなく、製品別の生産に関連する全ての職務を含まなければならない。したがって、評価対象は各生産活動に対して責任を持っている部門・個人になる。その評価はまず製品別の生産活動セット（特定生産活動に関連する全ての作業）において行われる。そして、その各項目の評価に応じて賞罰金額が決められる。以上が、作業グループの全体の業績評価である。次に、そのグループの賞罰金額はいかに各職務、工程に配分されるのか。台塑グループは各生産活動セットに関する職務・工程について、各評価項目に応じて加重価を設定している。従って、各職務・工程の賞罰金額は作業グループの総加重価に占める比率で換算して決められる。こういった評価は集団評価といえる。加重価の分配から見れば、評価グループのトップ（課長）と一番下の作業員との比は2:1である。他の工場のそれは1.5:1である。

上述した評価に応じた各従業員の生産賞与は、［1600元＊個人基数＋生産量賞与金＋回収率賞与金＋蒸気使用量賞与金＋エネルギー使用量賞与金＋品質賞与金＋個人作業賞与金］の式で、計算される。個人基数は職務・年功などによって決められる基準数である。個人作業賞与金は個人作業上の評価や出勤率などに対する評価で決められる賞与である。こういった生産賞与は生産成果と緊密に相関し、またその金額も少なくないので、従業員の貢献と代価払いとの相関は非常に緊密であり、成果のフィードバックも早い。

②間接人員の業績評価システム

生産活動の補助機能を果たす間接部門の管理は、その部門の業績がほとんど

具体化されにくいので、非常に難しい。台塑プラスチックの間接部門は工場に配置される間接部門（例えば、品質管理、ストック、総務などの部門）と、事業部の各スタフ部門に分けられる。前者の業績評価や賞与は、工場の直接部門の賞与平均値によって決められる。すなわち、間接部門の個人賞与は、［個人の予めに設定される加重価］と［直接部門での各評価項目に該当する加重価の平均金額］の積として算定される。

後者は、直接部門に似た方法で評価される。評価の項目は、生産現場と異なって、仕事の性質に応じて設定される。たとえば、上司から与えられた仕事の達成率、日常仕事の執行状況、仕事上の改善や創造性の発揮などである。評価基準はハッキリできないのが多いので、より客観的な実施方法を要求される。現在の段階では、各部課の責任者は、少なくとも週一回部下を評価し、それを記録すること、そして月一回それをまとめて報告書を出すことを要請されている。また、評価の公正を維持するために、報告書には被評価者の承認サインが要る。その手続きを終わってはじめて、その報告書を一段階上の管理者に渡すことができる。毎年の業績評価はその記録に依拠して行なわれる。

(1)王永慶が、1983年10月26日、アメリカのペンシルバニア大学のウォートン経営大学院での講演稿。
(2)同上。
(3)王鈺、「業績不等於績効」、『経済日報』、1984年5月28日。
(4)王永慶が、1982年12月12日、明志専門学校の台中地区の同窓会での講演稿。
(5)王永慶が、1979年、明志専門学校の同窓会での講演稿。
(6)王永慶が、1982年10月30日、台塑グループの第二期の教育訓練の終業式での講演稿。
(7)正倫出版社編集部、『台湾大企業奮闘史』、正倫出版公司、1981、36頁。
(8)1978年5月24日、王永慶氏が全国工商経営研究社のインタビューへの応答についての記録。
(9)郭泰、「王永慶奮闘史」、『遠流出版公司』、1985年、106頁。
(10)王鈺、「小東西省大銭－－－錙銖比較的経営哲学」、『経済日報』、1985年4月7日。
(11)1972年11月1日、王永慶氏が明志専門学校での講演稿。
(12)王鈺、「不一様的時地一様的慢」、『経済日報』、1986年8月17日。
(13)同上。
(14)郭泰、「王永慶奮闘史」、『遠流出版公司』、1985年、18-19頁。

(15)王永慶が、1975年5月12日、明志専門学校の卒業生への講演稿。
(16)王永慶が、1978年5月24日、全国工商経営研究社のインタビューへの応答。
(17)王永慶、1983年10月26日、アメリカ、ペニシルバニア大学のワートン経営大学院の講演稿。
(18)井上隆一郎、『アジアの財閥と企業』、日本経済新聞社、85頁。
(19)王永慶が、1971年10月30日、台塑グループの新入者幹部の職前教育の修業式での講演稿。
(20)郭泰、『王永慶奮闘史』、遠流出版公司、26頁。
(21)郭泰、同上書、27-28頁。
(22)Anthony,R.N.&J.S.Hekimian,Operations Cost Control, Richard Irwin. Inc,1967,p.4.
(23)蘇育琪、「台塑集団：深耕種後的豊収」、『天下雑誌』、1987年8月、87-88頁。
(24)今井賢一、伊丹敬之、小池和男、『内部組織の経済学』、東洋経済新報社、1982年。
(25)河野豊弘、『企業成長の分析』、丸善株式会社、1969年、7頁。
(26)占部都美、『事業部制と利益管理』、白桃書房、1969年、22頁。
(27)王文洋（王永慶氏の長男）が、台塑グループの未来発展方向についての見方である。荘素玉、「跨越海洋帯動改革」、『天下雑誌』、1989年12月。
(28)王文洋、同上。

第八章　大同グループ……製造業を中心とする第二の大企業グループ

第一節　大同グループ形成の経緯

大同グループの創始者は、現在の総帥である林挺生氏の父、林尚志氏とされている。林尚志氏は、1918年に協志商号を創立した。それが、大同グループの前身である。彼は、日本の統治下にあった台湾で建設業を営んだ。また、第二次大戦が始まる頃(1939)、彼は大同製鋼機械会社を設立して、建築用金物の製造を始めた。1942年に、社名を大同会社と改めて、再発足した。同時に、台北帝大工学部を卒業した息子の林挺生氏を大同社の会長に任命した。また、同年、大同工業職業学校をも創立し、林挺生氏がその校長となった。

同社は、戦後の混乱期に、機械や車両の修理を手掛けるなどして、事業を維持していた。そして、林挺生氏の指導で、1949年に国産の扇風機を初めて生産して、家電産業に進出した。それは、台湾での初めての「家庭電器」の生産であった。当初は、小規模な組立生産であったが、1950年代になって本格的な大量生産に入り、目ざましい成功を収めた。大同グループはそれをきっかけに、電気・電器産業で邁進し始めた。その後、電気炊飯器、モーター、変圧器、冷蔵庫、テレビなどを次々に生産し、台湾の重電、家電業界で指導的な地位を確立した。

なお、1946年、林挺生氏が、父の林尚志が1926年に新店川の堤防建設に携った記念事業として、台北工業を設立した。この会社は、1968年から生コンクリートの専門業者である。そして、1950年に、建築、営造、林業の専門会社として、大同林業営造が創立された。

1960年代になって、台湾にエレクトロニクス産業が芽ばえるに当り、1958年に台湾通信工業を設立し、1966年に太同電子を設立した。1970年代に入ってから、エレクトロニクスの急発展に連れて、大同グループは、福華電子（パーツ・メーカー）及び中華映管（ブラウン管生産）を設立して、グループが需要する電子部品を担当し、電子部品国産化の道を開拓した。その後、エレクトロニクスの関連事業が次々と展開された。特に、大同、台湾通信の部品供給工場、そして、それぞれの生産に必要となる原材料の工場の創立が目立っている。

また、当グループは、1970年代に電子部品の対外輸出の重要性に着目し、他の企業に先導して、大同アメリカ、大同シンガポール、大同日本などの海外組織機構を相次いで設立した。さらに、情報化時代を迎えて、1973年に大同中文

電脳を設立してコンピュータ市場に参入し、1985年には日本の富士通と提携して大同富士通公司と改名した。1970年代後半に入ってから、大同グループは、台湾のエレクトロニクス産業のレベル・アップに応じて、外国企業との技術提携をもとに、多くの電子部品事業を開設した。1977年に、尚志精機が、自動車用計器を生産する事業として、日本精機株式会社と共同出資で、設立された。1979年に、大同水晶電波が、水晶発振類の部品を生産するために設立された。1980年に、高級ペンキ、特に工業用ペンキを生産するために、尚志造漆が創立された。1987年に、テレビ、モニターに欠かせない酸化鉄コアの専門生産会社・大同富士電化が創立された。その他、既存事業分野の関連事業にも進出した。1980年、美容用電気の事業を担当する大康が設立され、1987年、台湾の高層ビル・ブームによるエレベーターのニーズの高まりに応じて、エレベーター生産事業である大同奥的斯が設立された。また、80年代のグローバル化の波に対応して、販売ネットワークはもちろん、生産及びR&Dの国際ネットワークも形成されつつある。

表8-1　大同グループの外国企業との技術提携

日本	アメリカ	他の先進国
東芝：冷蔵庫、洗濯器、圧縮機、変電器 ｶﾗｰﾃﾚﾋﾞ、空中遮断器、雷避け器 ｶﾗｰﾌﾞﾗｳﾝ管など	ウェスチングハウス： 単相電気ﾒｰﾀｰ、 三相電気ﾒｰﾀｰ	オランダ国… フィリップス： ﾃﾞｨｼﾞﾀﾙ音響 ﾃﾞｨｽｸｼｽﾃﾑ
ダイキン工業：窓型クーラー	GE：無気銅条	
ビクター　：VTR	オーチス： ｴｽｶﾚｰﾀｰ ｴﾚﾍﾞｰﾀｰ	ベルギー… スター： 自動選曲録音機
古河電気工業：中継電纜		
富士電気化学：酸化鉄コア	ﾄﾞﾋﾞｰ：音響雑音 消除 ｼｽﾃﾑ	
日本精機　：ｵｰﾄﾊﾞｲﾒｰﾀｰ、 自動車計測器	RCA ：VTR ｶﾗｰTV、ﾓﾆﾀｰ などの特許	
野口設計研究所：製品工業設計		
中外貴金属　：電気接点		西ドイツ… リンダ： 冷凍コンテナ
東京電波　：人工水晶		
アルブス電気：TV調節器	PPG ：自動車底盤ﾍﾟﾝｷ 漆類、塗類	
日本電気　：交換機、通信設備など		
宇部興産　：ポリアセタル	RTE ：埋地式変圧器	
伊藤喜工作所：セット家具、 ｺﾝﾋﾟｭｰﾀｰ保管ｹｰｽ		
東洋電機製造：直流電動機		
東芝化材　：絶縁凡立水		
大昌電気工業：電子線		
信越電線　：エナメル線		

出所：中華徴信所、『台湾地区企業集団研究(1990/1991年版)』、153頁。

1918年に、建設会社からスタートした大同グループは、現在台湾で一番多い関連会社を持つ企業グループに成長してきた。そのグループ内のメンバー企業

数は、国内・国外を合わせて34である。当グループは創設以来、一貫して重電、家電及び情報エレクトロニクスを発展の重心としているが、その業務範囲は極めて広い。そういう目ざましい企業成長が達成できたのは、技術の向上のため、早くから先進国との関係を積極的に進めてきたからである。外国との関係の主なものは次の表8-1の通りである。

表8-1を見てわかるように、大同グループは、先進国の有名なメーカーと技術提携している。同グループの形成に当たって、自力形成に加えて、先進国との技術提携が非常に重要である。

表8-2　大同グループの各メンバー企業の創立時間、資本金、従業員人数一覧表（1988年現在）

会社名	創立時間	資本金（百万元）	従業員人数
大同	1918,11	6130.7	21,108
台北工業	1946, 5	110.0	5
大同林業営造	1950, 5	9.0	13
台湾通信	1958, 2	530.4	1,400
協志工業叢書出版社	1959, 6	3.0	2
太同電子	1966,11	160.0	3
中華電子投資	1969,12	446.4	3
福華電子	1970, 8	360.0	1,618
中華映管	1971, 3	1445.4	4,300
大同圧鋳	1971,11	15.5	140
大同園芸	1972, 5	10.0	7
大同熱水ポンプ	1973, 8	30.3	3
大同貴金属	1973, 9	3.8	35
台北電箔	1973,12	7.6	3
台北電容器	1973,12	7.6	3
大同富士通	1973,12	100.0	120
尚志化工	1973,12	20.0	24
尚志コンテンナ	1973,12	31.0	230
坤徳	1977, 1	25.0	80
尚志精機	1977, 8	35.0	166
大同水晶電波	1979, 2	35.9	70
尚志造漆	1980, 2	20.0	70
大康	1980, 2	59.7	131
威浩工業	1980,12	101.0	3
大同奥的斯エレベーター	1984, 5	100.0	250
大同富士電化	1987, 6	50.0	69
海外支社		（単位：百万）	
大同シンガポール	1972, 9	ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ・ﾄﾞﾙ 4.0	3
大同アメリカ	1972,10	ﾄﾞﾙ 3.5	150
大同日本	1975, 8	日本円　1.5	20
大同香港	1976, 3	香港ﾄﾞﾙ 0.3	2
大同イギリス	1981, 2	ﾎﾟﾝﾄﾞ7.7	1,012
大同世界	1981, 6	ﾄﾞﾙ 1.0	8
大同科技	1983, 8	ﾄﾞﾙ 0.2	21
大同通訊	1985, 1	ﾄﾞﾙ 0.1	7

出所：表8-1と同じく、148頁。

さて、上述した大同グループの形成において、各メンバー企業の創立時期、現在の規模の状況は、表8-2の通りである。

第二節　大同グループの全国企業における地位と経営業績

まず、台湾企業において、大同グループの規模と100大企業グループでの順位を検討しよう。表8-3に示されているように、資本額、総資産、そして売上高はいずれも、台湾企業の上位を占めている。1988年現在の大同グループは、年間売上は453.17億台湾元であり、従業員は31,079人に達し、台湾で製造業を中心とする企業グループのうちでは台塑グループに次ぐ規模を持つ。

表8-3　大同グループの規模と100大企業集団での順位

	1985	1986	1987	1988
資本額	5,911(10)	6,231(13)	7,138(18)	9,383(15)
総資産	34,663(7)	39,266(6)	40,616(6)	44,611(7)
総売上高	28,547(6)	34,303(5)	39,820(6)	45,317(7)

（注）：単位：百万元、カッコ内は100大企業集団での順位
出所：表8-1と同じく、151頁。

表8-4　大同グループ内の主要企業がグループ総資本、総資産、総売上に占める比率（1988年現在、%）

	大同	中華映管	台湾通信	福華電子	合計
総資本上の比率	65.34	15.40	5.65	3.83	90.22
総資産上の比率	76.73	14.96	4.48	3.42	99.59
総売上上の比率	64.87	17.53	5.09	4.53	92.02

出所：表8-1と同じく、155-157頁より筆者作成。

また、当グループは、34個のメンバー企業によって構成されているが、その内、中核とされるメンバー企業は次の四つである。表8-4からわかるように、大同、中華映管、台湾通信、福華電子という四社がグループの総資本、総資産、総売上に占める比率は、すべて90%を超えている。特に、大同会社はこれらの項目において、6.4～7.6割ぐらいを占めている。当グループは、大同を中心とする企業集団であることを示している。すなわち、大同は当グループの親企業なのである。また、中華映管は、それぞれの項目において6分の1ぐらいの比率を占めている。大同グループの資本、資産、売上は、特にこの二社に集中しているのである。この実状は、大同グループの事業展開上、重要な意味を持っている。

次に、当グループの主要企業が、台湾1000大企業に占める地位について検討しよう。表8-5を見てわかるように、大同社は、電気・電器産業において、始終トップの座を占め続けている。そして、1989年の輸出低減で成長率が少し低下した以外は、高成長ぶりを見せている。また、1000大製造業での売上順位も年々向上している。

表8-5　大同グループの主要メンバー企業の成長推移

A大同：	1986	1987	1988	1989
売上高（百万元）		26,739	29,399	31,067
売上成長率		35.44%	9.94%	5.67%
1000大製造業での売上高順位	8	7	6	6
1000大製造業での資産高順位		5	9	8
電子・電器産業での売上高順位	1	1	1	1
従業員人数（人）		14,139	12,386	21,346
B中華映管：				
売上高（百万元）		5,730	7,946	9,045
売上成長率		-2.43%	38.7%	13.83%
1000大製造業での売上高順位	40	57	41	38
1000大製造業での資産高順位		69	48	43
電子・電器産業での売上高順位		17	11	10
従業員人数（人）		3,833	4,558	5,584
C台湾通信：				
売上高（百万元）		1,748	2,310	2,438
売上成長率		8.37%	32.15%	5.54%
1000大製造業での売上高順位	222	220	175	182
1000大製造業での資産高順位		136	174	225
電子・電器産業での売上高順位		62	55	59
従業員人数（人）		1,471	1,472	1,365
D福華電子：				
売上高（百万元）		2,591	2,054	2,088
売上成長率		15.26%	-20.73%	1.66%
1000大製造業での売上高順位	152	136	200	212
1000大製造業での資産高順位		177	235	270
電子・電器産業での売上高順位		44	59	67
従業員人数（人）		1,925	1,613	1,357

出所：「天下1000大製造業順位」、1987、1988、1989年版『天下雑誌』から筆者作成。

もう一つの主要メンバー企業、中華映管も、1987年以後、同様の状況にある。中華映管は、成長率、製造業での売上高順位、電子・電器産業での売上高順位、従業員雇用数などの面で、成長を示している。この二つの企業は、垂直統合という形で統合しているので、その総合力は無視できないほど強い。なお、台湾通信は、着実に成長しているように見えるが、1989年の成長はやや鈍化しているように見える。福華電子は楽観できない状況に落ちているものの、売上高はほぼ20億元台を維持している。台湾通信と福華電子は、大同グループにおいて、

決定的な地位を占めていないが、全製造業や電子・電器産業では重要な地位を占めている。こういった四社の主要企業がすべて電子・電器分野に散在していることが、電子・電器産業で始終トップ・グループの座を大同グループが占め続けるのを可能にした原因である。

その他の産業でも、大同グループのメンバー企業は成長を見せている。例えば、機械産業に属している大同奥的斯エレベーターは、1989年に初めて、1000大製造業にランクされ、そして、バイク・自動車用メーター事業である尚志精機も、1989年に初めて1000大製造業にランクされている。

しかし、上述した通り、大同グループの主役は、四社の主要企業である。また、この四社はすべて電子・電器産業に属している。したがって、この四社の継続的な成長が、全グループの規模拡大をもたらす推進力である。

次に、大同グループの経営業績について検討してみよう。当グループは、「製品の多様化戦略」をとり、国内・海外市場での年商は顕著に伸びている。ただ、表8-6に見るように、当グループは1982、1985年に不況の影響で、とりわけ、アメリカ市場の不況で僅かにマイナス成長であった。そして、1989年の情報産業の成長鈍化による成長低下が見られる。それは、輸出がアメリカに過度に集中しているによるためである。純益率は同業との競争が激しいために、ほぼ1～3%と低い。自己資本率は20%前後で安定している。

表8-6　大同グループの経営業績（%）

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
年商成長率	-3.53	22.62	23.61	-1.76	20.16	16.08	13.80	4.19
利益率	1.38	2.48	2.61	1.8	2.95	2.90	4.43	
正味資本利益率	3.99	9.26	12.04	9.26	16.66	17.32	22.07	
自己資本率	22.84	18.96	14.36	17.05	15.87	17.57	22.55	

出所：表8-1と同じく、152頁。

第三節　大同グループの所有構造

大同グループは、大同会社を中核とし、「中華新文化社会の公器、中額投資者の会社」を目標にしている。大同グループは、その指針の下に家族企業→組織メンバーの企業→公衆の企業、というルートで発展してきた。したがって、大同グループの所有者の中では、大衆株主、従業員がその大部分を占めている。今日の所有状況をもたらしたのは、林挺生会長の経営理念の実践である。林会長は、孔子の教えを現代社会に応用した「産業自治精神」を唱え、それを大同

グループの経営で実践してきた。すなわち、企業はメンバーの所有物であり、企業経営は自立自治である。1951年、林尚志氏が大同を100%所有する協志商号を清算して、その財産の10%を家族に相承させ、そのほかの10%を従業員に贈与し、その残りを協志工業振興会財団法人の基金とした。林会長は、父の株式を従業員に贈与することによって、台湾で最初の従業員持株制度を発足させた。それは、従業員の生産と所有を合一させることをねらいにしている。これによって、「従業員はすべて家族」という空気を育て、労使一体の経営を実現してきた。今日では、グループの中核会社・大同の株式の三分の一が、従業員の持ち株になっている。

さらに、1957年には、台湾で始めての株式の一般公開に踏み切り、多数の大衆投資家を「大同の家族」に招き入れた。今日では大同の株式の40%前後が大衆株主の手にある。大同グループの中核会社・大同の大部分の株は、大衆株主と従業員に握られているが、大同グループの実質的な支配者は林一族である。図8-1に見るように、オーナー家族の持ち株比率は2.4%にすぎないが、オーナーの経営する学校法人が筆頭株主として11.05%の株を保有している。また、企業内組織である年金基金が4.99%の株を保有している。オーナーである林挺生氏とその一族は、これら関連組織を通して、間接的に株式支配を維持している。しかも、株の分散で、林一族以外の株主は、強い発言権を得るに必要な持株数を持つのは容易ではない。大同の10大株主の持株率は総株数の29.45%である。林一族の株式支配は安定的だと言える。

しかし、上述したのは、単に「大同」一社の持ち株の状況である。次に、大同グループの所有構造について検討したい。前節では、大同グループの資産、資本、そして売上の大部分は「大同」に集中していることを明らかにした。それは、「大同」が大同グループの中核だということを意味している。その中核の役割は、大同グループの成長への貢献のみではなく、大同グループの運営上も重要な指導役を務めている。図8-2に見てわかるように、大同グループの大同以外のメンバー企業は、ほとんど大同の半分以上の出資で設立される。「大同」はすべての子企業を経営管理できるのである。言い換えれば、大同グループは親子型の企業グループである。

大同を除く他の33のメンバー企業のなかで、「大同」の100%出資企業は8企業であり、出資の50%以上を占めているメンバー企業は13企業である。すなわち、メンバー企業に対して、「大同」が絶対的な発言権を持っている企業数はメンバー企業数の三分の二（21/33）にのぼる。したがって、大同グループ内の所有構造は親子型であり、すべてのメンバー企業は、「大同」の指導のもとに運営されていると言える。また、前述した林一族の「大同」に対しての支配は、

「大同」の他のメンバー企業に対しての経営指導権と所有権を通じて、全グループに及んでいる。林一族が大同グループ全体を支配している、といえるのである。

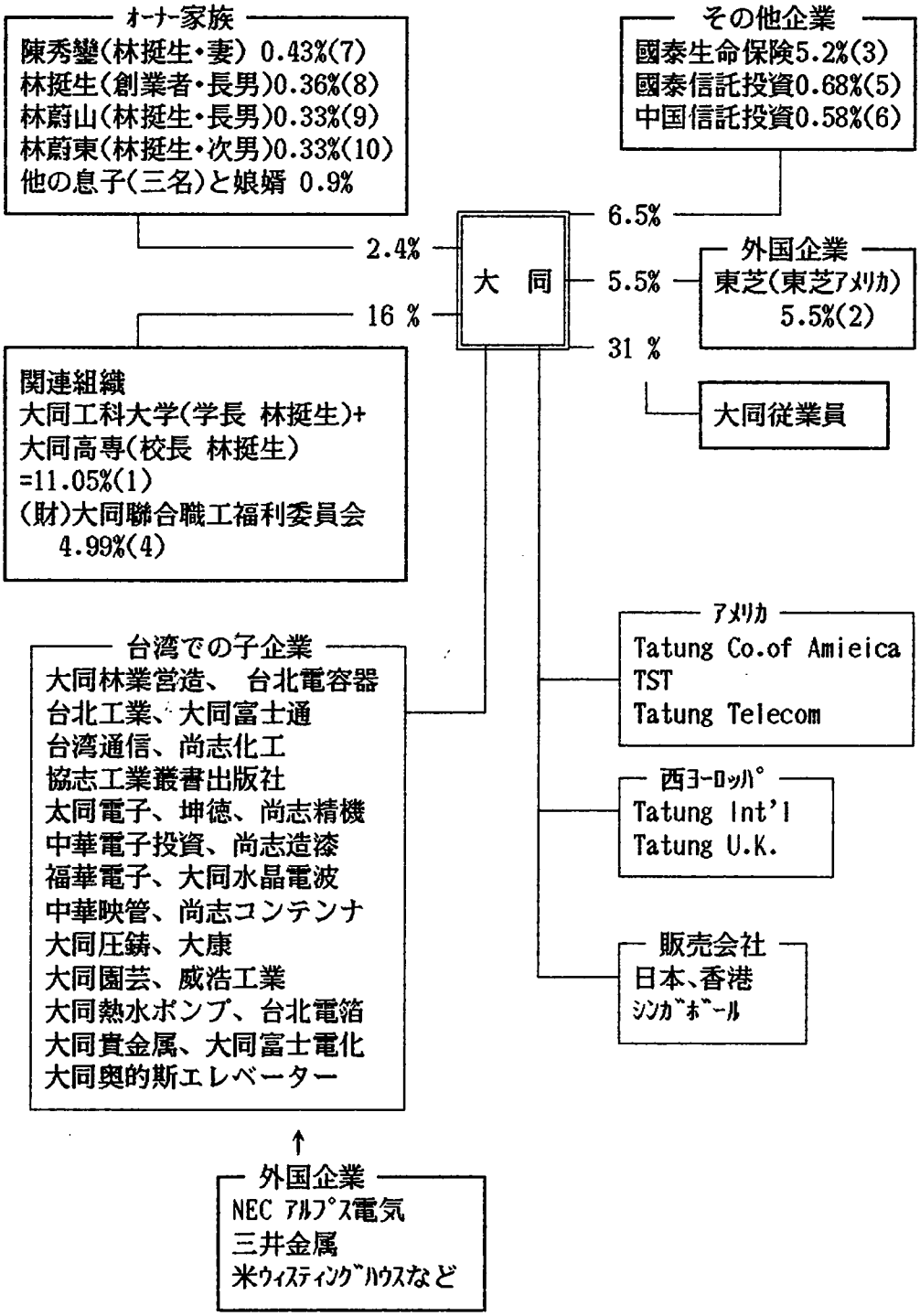


図8-1 大同グループの中核企業「大同」及び他のメンバー企業の所有関係図
出所：大同『公開説明書』1987年12月26日より筆者作成。
( ) の数字は10大株主の順位である。

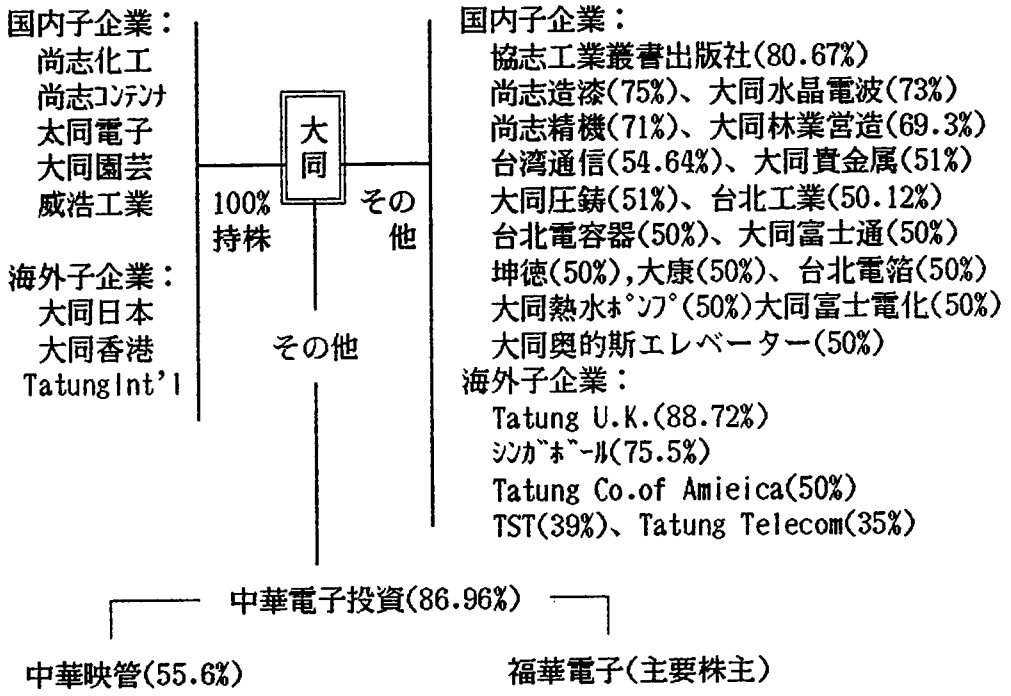


図8-2　「大同」がグループ内の他企業に対する持ち株状況
出所：表8-7と同じく、それから筆者作成。

次に、林一族の経営関与の程度について検討しよう。経営関与とは、企業経営のやり方を決め得るパワーの有無、企業経営の主な責任者・担当者の選任権を指す。大同グループにおいて、各メンバー企業の主要な意思決定者は、(1)会長、(2)会長あるいは社長ではないが、その企業の主要な意思決定に強い影響を与える人、という二種類に分けられる。各メンバー企業の社長は、おもに日常的な企業活動に関する全般的管理を担当する。

林一族が大同グループの経営に当たって、各メンバー企業で担当している要職は表8-7の通りである。会長を務める数は21である。そして、林挺生氏が会長ではないが、主要な意思決定者である企業数は4である。しかし、この四つの企業の内、林氏の息子が会長を務めている企業が二つであるので、林一族が直接に経営管理を携わる企業数は23（21+4-2）社である。その数はグループのメンバー企業数の三分の二である。それは、(1)林一族が大同グループの経営に深く関与していること、(2)数多くの非家族的専門経営者が、企業経営を担当していること、を明示している。非家族的経営者は34社のメンバー企業のうちの11社を指導し、企業活動を行っている。しかも、企業活動の実行・管理を統轄している社長は、ほとんど非林家族の人である。林一族が担当している社長数は、わずか5であり、その残りの22社では、すべて非家族の社長が配置されている。

表8-7　大同グループにおけるオーナー家族の経営参与

	会長	社長	主要意志決定者（会・社長に就任せず）
林挺生	15		4
林蔚山（長男）	4	1	
林蔚東（次男）		1	
林鎮源（息子）	1	1	
林鎮華（息子）	1	1	
林鎮弘（息子）		1	
合計	21	5	4

（注）：大同グループにおいて、会長ポストの数は33、社長ポストの数は27である。
出所：中華徴信所、『台湾地区企業集団研究(1990/1991年版)』,155-160頁から筆者作成。

以上から、企業経営の方針決定と全般経営は、主に林一族が責任をとり、各メンバー企業の実践的活動については、専門的経営者が責任をとるという体制が生み出されていることがわかる。林一族は大同グループの所有において、安定的な支配をしているが、各メンバー企業の経営指導は、優秀な専門家によって行われている。

第四節　大同グループの経営理念

大同グループは、「正誠勤倹」（公正・誠実・勤勉・倹約）を企業の基本精神とし、それに基づいて「建教合作研究発展、労使一体工業自治、創造利潤分享顧客、社会投資公衆公司」（産学協同で研究開発を進めよ、管理者と労働者を一体にして企業を自立・自治せよ、利潤を作り出して顧客へ還元せよ、社会の投資を受け入れて公衆の会社となれ）を企業経営の指導理念としている。この指導理念は、大同グループの創始者・林尚志氏が企業の社会的使命を体得して、私産を学校などの文化事業及び従業員の福祉に寄付することによって、実践されてきた。その後、現在の会長・林挺生氏が、それを40年以上にわたって実践し、確立してきた。

林尚志氏は、工業発展の第一与件は人材だと信じている。1951年、彼が個人の事業である「協志商号」を清算し、大同の株式などの所有財産を学校や大同会社に寄付した。大同会社の10%の株を家産とし、10%を全従業員の福祉基金とし、その残りは協志工業振興会に寄付したのである。協志工業振興会は、学校（今日の大同工科大学、大同工業高校）、奨学金、出版社などを次々と設立した。林尚志氏が財産のわずかな部分だけを後代に継承させ、そしてその大部分を社会奉仕として社会公益事業に寄付したのは、彼の信念の具体的表現である。

大同グループの指導理念は、林尚志氏の基本構図、そして林挺生氏の徹底的

な実践および展開によって形成された。しかし、この四つの経営の指導理念は、抽象的な意味だけでなく、企業経営の目的や方向を明示している。大同グループの成長史を経営史的視点からみれば、まさにこの四つの指導理念の実践史である。大同グループの経営理念の形成を理解するに当たって、この四つの指導理念の意義や実践内容について検討する必要があるのである。林挺生氏は、草創期から今日まで、ずっと総帥の座を占め続けているので、彼の個人特質は、四つの指導理念の定着に決定的な影響を及ぼし、しかも、大同グループの企業風土と経営慣行にも大きい影響を与えている。大同グループの経営理念の形成についての検討に当たって、四つの指導理念と林挺生氏の個人特質を明らかにすることが必要である。それに加えて、大同グループの事業開発によってもたらされる共有知も、企業経営に大きい影響を与えている。

1）指導理念

大同グループは「正誠勤勉」の基本精神に基づいて、実践的な四つの指導理念によって運営されている。この四つの経営理念は、それぞれの対象や意義を持っている。

(1)まず、「産学協同で研究開発を進めよう」という指導理念とは、大同グループと自らが設立した学校との関係の発展に対する指導的概念である。学校が企業の投資者であり、産学協同の関係を通じて、企業を研修の場とすることができる。しかも、学生はその理論の実践を通じて、もっと実践的な学識を身に付けることができる。そして、学校は理論と実践との合一で、もっと高いレベルの技術・知識を生み出すことができる。一方、企業は、学校の高いレベルの技術研究所から、企業成長に必要となる知識を絶えず得ることができる。すなわち、この指導理念は、理論と実践の合一を提唱し、企業成長と技術向上・研究との良いサイクルによる会社貢献を追求している概念である。

ちなみに、1988年の初めに、林挺生氏は学校と企業との関係について次のように明言している。「……世界中、どこの国でも医科大学には大学病院が付属している。人間の生命を預かる医学者には、臨床経験が必要である。大学病院は医学生のための臨床教育の場でもある。大同工学院と大同工場は、こうした関係になるのである。最近、理工系の技術大学出身者は油にまみれた工場を嫌うようになったと言われている。これでは臨床経験のない医者と同じではないか、と考え、大同学院の卒業生は学業終了前に、現場を経験させている。技術は机上の理論だけでは絶対に修得できない。実地教育を重視していかなければならない」(1)。

この指導理念は、大同社の組織上の規則で、第一条として明記されている。

その内容は、「本企業は大同工科大学及び大同商・工業職業学校との産学協同を実践するために、また学校基金の収益のすべてを教育に使用するために、この学校の基金からの投資を受け入れる……」である。こういう指導理念の実践に当たって、今日、大同の会長ポストを占め、グループの総帥としての役割をも担う林挺生氏は、工学部出身の技術者だけに、技術に対する認識が深く、特に技術者の育成に力を入れてきたという影響も大きい。彼は、鉄工所の経営に加えて、技能教育のための職業学校を発足させた。これは、その後、大同商・工業職業高校となり、今日まで続いている。また、1956年には技術者教育のための大同工業専門学校を設立し、1963年にはそれを大学に昇格させて大同工科大学とした。

林一族は、学校経営を確立するため、大同の持ち株の大部分を学校に移管した。これによって、大同のあげる利益が技術者の育成や研究開発のために還流し、自主技術の確立にも役立つというユニークなメカニズムが形成された。

これらの学校は、多くの技能者、技術者、経営者を輩出して、大同グループの発展を支えるとともに、台湾の産業発展にも多く貢献してきた。今日では、職業高校、工科大学の卒業生は、約二割が大同グループに、残りが他の企業に就職している。林会長の長男で、1972年から大同の社長ポストにある林蔚山も、かつて大同工科大学で学んでいた。

近年の大同工科大学は、グループの研究開発機関としても重要性を高めている。特に、情報科学部はコンピュータ関連分野の研究開発に成果をあげているという。

(2)「管理者と労働者を一体にして企業を自立・自治せよ」とは、従業員が企業の主人公の一人であって、企業の所有を通じて、経営参加、従業員の福祉向上を達成させることであり、また、企業は生産活動の参加者による自治を高めるべきであるということを主張したものである。こういう指導理念に基づいて、従業員の企業所有を促すような施策が次々と打ち出される。まず、1951年、林尚志氏が従業員に大同社の10%を贈与することで、従業員は企業の主人公の一人となり、台湾で最初の従業員持ち株制度を導入するようになった。今日、従業員の所有株数は、三分の一に達している。また、「大同産業組合」が、1959年に成立された。その組合の発言は、最近、名実ともに着実に強められている。それを通じて、従業員の福祉向上、そして、従業員の経営参加がはかられている。なお、企業の運営資金が足りない場合には、従業員の資金を活用するために、従業員からの借り入れ制度をも導入されている。その金額は正確にわからないが、1985年のデータがある。1985年、台湾である銀行の倒産の恐れから、各銀行は取り付け騒ぎに遭った。当時、大同も同じ状況に直面して、一ヶ月の

間に50億元ぐらい引き出されたことがあったという(2)。こういうことから推測して、大同の従業員借金は少なくとも100億元近いと思われる。従業員からの借入れによって、従業員の収入を増加させ、また従業員と企業との運命共同意識を強めさせることができる。したがって、管理者・労働者の企業との共存共栄関係はより緊密であり、また、管理者と労働者との個人利益が、企業経営の善し悪しに依存する程度が高いので、両者の緊密な協力・連携が引き出されやすい。そして、企業は社員の財務的資源を利用しているから、企業経営はより自治的にすることができる。こういう指導理念のもとに、大同グループは従業員の企業との共存共栄関係の深化に関する諸施策を次々と打ち出し、大同グループの所有についても、より安定的基盤を築き上げ、経営の自立・自治を維持している。

(3)「利潤を作り出して顧客に還元せよ」とは、大同グループの顧客との関係に関する指導理念である。企業は利潤創造を一大目的としているが、その利潤は消費者に還元しなければならない。この理念をもとに大同会社はより安い値段で製品を売るという行動意識を生み出した。それは、一貫して大同会社の価格戦略を指導している。大同グループは、現在、台湾通貨高で高付加価値のものを生産しなければならない。しかし、林挺生氏は、現在までの売り方について、もし高付加価値製品を売るなら、次のように改めなければならないといっている(3)。

「……製品値上げのためには高級品化しなくてはならないが、……また、売り方そのものも変えていかなければならない。安くてもいいから、注文をどんどん集めるといった方式ではなく、高級品にふさわしい安売りをしない売り方を考えていかなければならないのである」と。

これは、林会長の海外駐在社員への訓示、そして、大同グループの生き残りの戦略を語ったものであるが、反面、大同グループの現在までの売り方をも語っている。安売りの慣習は、まさに利潤の顧客還元を目指した低価戦略によるものである。

大同社は消費者への奉仕のために、1960年代の後半に、台湾の家電・エレクトロニクス産業が「輸出志向」で急成長へ向かう中、むしろ地元市場の開拓に重点を置いていた。東芝との提携による新製品への進出で、冷蔵庫、洗濯機など、輸出と縁のない家電製品に手をつけていったのも、そのためであった。そして国内の消費者へのサービスのためには、日本の家電メーカーのやり方に習って、徹底した「チェーン店方式」をとり、台湾全土に300店以上の店舗ネットワークをはりめぐらせた。

(4)「社会の投資を受け入れて公衆の会社になれ」とは、社会の公器になるこ

とを主張した指導理念である。すなわち、企業の存在意義の一つは、社会奉仕にある。したがって、企業は大衆の企業に、また社会福祉投資のための道具にならなければならない。大同グループは、そういう指導理念を実践するために、まず1957年に、台湾で最初の株式公開、そして1958年台湾で最初の会社債の発行を行った。それらの手段を通じて、大同グループの株主は極めて多くなり、株式は極めて分散した。大同グループのそういう状況は、日本の投資家別持ち株比率（1990年）との比較を通じて明らかになる。表8-8に見るように、大同グループの株の大部分は、個人株主に所有されている。二つの学校法人の持ち株を合わせれば、その持ち株の比率は90.24%になる。他の機関投資家の所有比率は、わずか10%未満である。日本と比較すれば、個人投資家の比率が大きいことがわかる。大同グループの個人株主の総数は、71,365人である。持ち株は極めて分散している。上記の指導理念が貫かれている。

表8-8　大同グループと日本との投資家別持ち株比率の比較（%）

	個人株主	金融機構	投資信託	事業法人	外国人
大同グループ	79.19	3.97		11.05 （学校法人）	5.79
日本上場会社全体	22.6	42.3	3.7	27.5	3.9

出所：大同：1989年版の『大同公司概況』。
日本：「個人株比率14年ぶり微増」、神戸新聞、1990年7月14日から筆者作成。

以上、大同グループの指導理念について述べたが、これらの理念の背景には、一つの基本ロジックが流れている。すなわち、これらの指導理念を全体としてみれば、従業員、投資者、消費者などのそれぞれの関わりのバランスがはかられていることである。それは、中庸的思想から導き出されたものである。利益の均衡、理論・実践のバランスとか、各関係主体間の補完的関係の強調などは、すべて中庸的思想の考え方である。これらの指導理念は中庸的思考によるものだといっても過言ではない。しかし、これらの指導理念や基本ロジックは、台湾社会の変遷の影響で、少し崩れはじめている。例えば、1988年始めのボーナス紛争、株主総会で株主の不満と強気な質問などの問題が出始めている。それらの問題はまだ小さいが、均衡的な関わりの崩壊の兆しとして、無視されてはいけない。林挺生氏が何十年をかけて築き上げた企業慣行、理念を、どのように固めるかが課題になっているのである。

２）林挺生氏の個人特質

以上、大同グループの指導理念について述べたが、それらの形成と浸透に当たっては、促成者あるいは育成者も非常に重要である。特に、大同グループの総帥・林挺生氏は、24歳の若さで1942年に大同社の指導者になって以来、今日まで50年近い長期間、大同の企業経営が自らの責任だと認識し、大同グループの経営に対して事業経営の能力を発揮し、直接に指導している。したがって、林挺生氏は日常的行動と意思決定を通じて、これらの指導理念の構築に加えて、企業風土・慣行の形成に大きな影響を及ぼしている。

(1)中華文化への執着

林氏は、中華文化を企業経営の様々な面で実践している。しかも、中華文化の振興ということも明文化している。例えば、指導理念の実践に当たっての行動方針は、「……同僚を尊重し、自己教養を助け合って、道徳・知識を発展させる。そして、個人の勤勉、誠意、正心、修身を講じて、家を斉えおさめて成熟した人間になるのを協力する。その次に、真、善、美、聖の世界を作って、全人類はそういう世界を一緒に楽しむ。また、中華文化を伝習し、広めていく。……」と明示されている(4)。それは、一方では、中華文化の治国平天下の理の基本である個人の修身と斉家を講じ、他方、中華文化を広めていくことを示している。すなわち、林挺生氏は、中華文化を組織内に浸透させ、また、それを従業員を通じて、大いに広めていこうとしている。林挺生氏は大同グループを、中華文化の実践体として見なしている。林挺生氏はしばしば「……伝統的な保守観念とやり方・態度を強制的に従業員に注入させている。……」と批判されている(5)。このような批判は、林挺生氏の中華文化への執着を反映したものである。

(2)和の観念の重視

林挺生氏の中華文化への執着という特質を述べたが、それから派生したとも言える「和の観念」も林氏の経営行動によく現れる。上述した指導理念の基本ロジックは、調和的な思考である。それは、和的観念の表現だとも言える。関係者間の均衡利益はその典型的な考え方である。大同グループの行動方針の後半は、それについて、次のように書いている。

「……大同グループは、従業員、株主、債権者などに対する義務を履行し、委託される有形・無形の資産を謹んで保有し、活用し、そして適当な利益を保たなければならない。また、良い協力会社を選んで、お互いに心を合わせて協力しあって、良好な関係を維持する。それによって、品質向上、生産性向上、コスト・ダウンが達成され、その結果をともに享受する。……」(6)。

大同グループの企業活動が関係者との均衡的関係を追求していることを暗示

している。

(3)企業の社会的使命についての見解

林挺生氏は、台湾で最初の従業員持ち株制度、株式公開を先頭をきって実施した。それは、林挺生氏が企業の社会的役割に対して持っている認識、「企業はすべての関与者のものである」という認識の具体的な表現である。すなわち、企業は、従業員、株主、経営者、債権者、消費者などの共有のものである。こういった林氏の認識は、大同グループの企業運営における成果開示と投資などにも影響を及ぼしている。1971年に、大同グループは財務経営の実況を完全に開示するために連結決算の報告制度を採用した。それは、企業の関与者に、企業の実況を完全に報告、理解させることをも意味している。その制度の採用は、政府の連結決算の義務化の決定（1988年）より、17年も前のことである。これは、同社の社会への責任の認識の一環である。

(4)家父長的リーダーシップ

林挺生氏は、大同グループの創立以来、総帥の座に座り続けてきた。大同グループが何十年にわたって成長し続けてきたのは、すべて林氏の強力な指導によってもたらされたものである。したがって、林氏が、大同グループの家長然とした振る舞いを見せているのは不思議ではない。特に、林氏は中華文化に深く馴染んで、それを広める役を務めると自負している。しかも、中華文化の主流・儒教は、目上と目下との順序次第があって、秩序が乱れないことを主張するので、林氏が家父長式統制で企業を運営するのも当然なことといえるかもしれない。今日に至るまで、林氏は決断力をもって大同グループを指導している。例えば、全グループの運営機構としての経営会議に林氏は必ず出席し、部下との意見疎通を経て、意思決定をする。また、毎週一回、すべての幹部を集めて、経営研究会を開き、経営知識や林氏個人の経営観を部下に教え込んでいる。すでに70歳に越えた林氏のエネルギーが注がれている。これは、林氏の家父長的リーダーシップを如実に物語っている。

製品分野の切り替え、例えば、テレビ専門生産工場（大龍工場）のモニター生産への転換(7)、台湾通貨高の対策、例えば、生販の一貫化、在庫システムと協力会社とオンライン化のかんばん方式の導入など、それぞれの素早い企業行動の展開は、すべて林氏の家父長的リーダーシップのもとでの決定によって行われる(8)。

(5)自己要求の意識

大同グループは林氏の指導のもとで、四十何年にわたって成長し続けてきた。特に、初歩の機械技術を出発点とし、その後、電子電器メーカーに成長してきたのは、かなりの技術蓄積と学習メカニズムの発揮がなければ、不可能である。

そういう知識の学習と蓄積を支えてきたのは、絶えざる自己突破、自己要求の意識である。林挺生氏は、長期的にわたって、大同グループにいつもこの精神的エネルギーを供給してきた。

次に、大同グループの経営行動とこの自己要求意識との関係を見てみよう。まず、従業員の教育について、林氏は、従業員の自己責任を訴えている。各メンバーは、主体的な責任感、自主自強の精神で、自分の属する組織に力を尽くして貢献しなければならない(9)。そして、会社側は、そういう貢献に必要となる従業員の潜在能力の発揮と教育訓練に協力すべきである(10)。会社側の協力・指導という受動的な育成ではなく、従業員の主体的な自己要求による成長を訴えているのである。大同グループにて推進されている QCTC （ Quality Control Thinking Circle）活動も、従業員の一人一人が頭を使わなければならないという林氏の主張をもとにしたものである。大同グループの従業員の業績評価においても、そういう自己要求意識が顕著に現れている。業績評価は、まず評価対象となる部属との面談を行い、評価者がサインしてから、一段階上の上司に提出するというプロセスで行われている。幹部についての業績評価も同じ手順で行われている。こういう業績評価の基本精神は、仕事の責任を自覚するところにある。協力会社に対しても、林氏は、この自己要求意識を要求している。例えば、台湾通貨高の対策の一環である在庫システムの改善において、協力会社も自分の工場の在庫をしっかり改善することを要請している(11)。そのような在庫システムの改善は、単に、大同グループのかんばん方式に合わせるだけではなく、各協力会社は着実に、自分なりの在庫システムを改善しなければならないと強調しているのである。そうなれば、大同グループの本来の在庫をそのままに協力会社が負担するという犠牲は避けられる。

(6)実用主義思考

林氏は、「大同工科大学の特長は？」という質問に対して、次のように答えている。「最近、理工系の技術大学出身社は、油にまみれた工場を嫌うようになったといわれている。これでは、臨床経験のない医者と同じではないか、と考え、大同工科大学の卒業性は学業終了前に、現場を経験させている。技術は机上の理論だけでは、絶対に修得できない。実地教育を重視していかなければならないのである」(12)と。林氏は自分が工学部出身であるので、技術の実用性の重要さを理解している。しかし、この言葉は林氏の実用主義的思想を反映している。

大同グループの従業員はほとんど第一線から仕事を始める。現在の幹部はほとんど第一線から昇進してきた。組織の底辺で仕事を始め、下のレベルからもっとも基本的な仕事の知識と経験を蓄積するわけである。そして、時間経過と

昇進に伴って、一段階上の知識と経験を蓄積することができる。このようにして、個人の仕事能力、実力も段々強化されていく。林氏は、実用主義志向性を大同グループの経営慣行とメンバーの個人学習に強く押しつけているのである。

(7)実物生産志向

大同グループはQEMの輸出生産を行っているが、輸入貿易は敬遠している。それが、家電の厳しい競争に直面している大同グループの低い利益率の原因であると指摘されることもある(13)。しかし、貿易業に手を出さないのは、従事できないからではなく、主に、林氏個人の事業経営観によるものである。すなわち、林氏は、サービス業よりも実物生産を重視する傾向がみられる。林氏の一人の親友は、「彼（林氏）が経営したいのは、「実業」（生産事業）の会社であり、「虚業」（貿易のようなサービス業）の会社ではない」と証言している(14)。林氏は実物生産志向なのである。

(8)技術重視の個性

既述の通り、林氏は、工学部の出身である。それによって、林氏の技術への執念は非常に強い、そういう潜在意識も大同グループの経営管理上によく表されている。一番顕著な例としては、大同グループの「産学協同を通じて研究開発を促進せよ」の指導理念である。そういう理念は、大同グループの技術志向性を如実に語っている。そういう指導理念の形成も林氏によって行われた(15)。技術重視は、企業と外部機構との関わりだけではなく、企業グループ内部の経営行動にも映っている。林氏は、各子企業、工場で開発部門を設けている以外に、本社にも新製品開発センター・工場をも設けている。それらは、主に生産技術と製品開発を担当する部門である。もう一つ重要な指標として、大同グループは「造機中心」（製造機械の製造センター）を設けていることである。これらのセンターは、各工場の生産システムの改善・向上、省力化・自動化に必要な機械を生産する。すなわち、大同グループの生産技術の向上をバックアップするのが、これらのセンターの狙いである。大同グループの技術蓄積・活用を極めて重視する姿勢の現れである。大同グループの子企業・中華映管（ブラウン管）への長期的な投資はその良い例である。中華映管はブラウン管の製造・開発技術を蓄積するために創立されたが、創立してからの15年間、技術の学習と蓄積がまだ未熟であったため、ずっと赤字経営であった。しかし、林氏は、その技術の重要性を認知し、その赤字経営によってもたらされる非難を我慢して、技術の蓄積を続けた。1987年に、この子企業はやっと林氏の期待に答えて、利益を生み始めた。しかも、この子企業は、一般テレビ用のブラウン管のみではなく、モニター用の中・高解像度ブラウン管さえも作れるようになった。

(9)長期的経営観

大同グループの指導理念を見てわかるように、それらの指導理念はより長期的である。しかし、それだけではなく、林氏が大同グループで実行している多くの経営行動も、長期的な視野で行われている。大同グループの雇用慣行と昇進制度はその典型的な例である。大同グループは、従業員がグループの大家族のメンバーであるという長期雇用志向で従業員を取り扱っている。また、それに応じた内部昇進制度も採用している。それらは、長期的経営観による経営慣行である。また、企業体質の変革についての林氏の観点は、次の言葉に現れている。「……企業体質の改革はいうのは簡単だが、行うのは難しい難事業である。オリンピックの選手は不断に練習し、その鍛練によって試合に勝てる。企業も同じである。激しい競争に打ち勝つためには、日常の鍛錬が不可欠である。企業の体質の実行力も鍛錬から生まれる。時間がかかるものである。……」(16)。こういった日常的な企業改善行動の提示は、林氏の長期的な視野で生まれる経営観の表現である。林氏は家父長的リーターシップを発揮することができるから、短期的に企業行動の方向や慣行を転換することができる。しかし、長期的な視野に基づく経営行動を彼は重視しているのである。大同グループのR&D行動にもそういう傾向が強くみられる。林氏は研究開発投資について次のように語っている。「研究開発費は総売上の3%だが、なかなか投資効率は上がらない。時間がかかるものであるが、長期の発展を考えると欠かすことのできない投資である」(17)と。上述した中華映管への投資の粘り強さもこういう長期的経営観によるものであるといえよう。

3）事業展開の共通原理

大同グループが、今日エレクトロニクス産業のトップを占めるまで発展できたのは、もちろん、自らの技術力の形成によるものもあるが、外国からの技術導入も非常に重要な促進要因の一つである。それと同時に、大同グループの発展にとって、事業展開の志向性も一つの欠かせない要因であった。

(1)中核企業の事業展開上のリーディング機能

大同社は、表8-4に見るように大同グループの総資本、総資産、総売上高の半分以上の比率を占め、大同グループの中核会社である。当グループの大多数の資源は大同社に集中されているのである。大同グループの事業も、大部分大同社に集中している。大同グループの事業分野は、重電、家電、情報関連機器、機械などであるが、それぞれ分野の事業は、ほとんど大同社を中心としている。すなわち、大同グループの事業開発は、ほとんど大同社によって行われているのである。大同社は、大同グループの事業展開で先導的な役割をも占めているのである。

(2)川上垂直統合の事業展開

大同グループが、現在まで持っている事業・子企業などを時間系列的に、また事業分野別にみれば、大同グループの事業展開の方向性がわかる。1970年代前に創立された大同社、台湾通信社は、主に重電・家電産業、通信産業のセットメーカーである。当時、製品の完成に必要な部品は、一部を内製化しているものの、大部分を外部から調達してきた。しかし、1970年代に入ってから、エレクトロニクス産業の急成長につれて、電子部品の需要の急増に対応して、大同グループは電子部品製造の関連企業を次々と創立した。同時に、グループの各事業に必要な材料にも着目して、材料生産の企業をも次々と設立した。それによって、大同グループは、台湾で最大数の子企業を持つ企業グループとして成長したのである。しかし、大同グループの事業分野は、それほど分散せず、主に情報エレクトロニクス関連事業分野に集中している。1987年現在、この分野での売上は、全グループの売上の59.1%を占めている。その残りの大部分は、重電・家電に属している。この二つの分野での売上が総売上に占める比率は、それぞれ15.8%,18.6%である。これらの主要事業分野と各企業によって構成される各事業分野の上下関連は、図8-4に示されている。図8-4と、前述した時間系列的な事業展開をみると、大同グループの多角化事業展開の方向は、川上垂直統合であることがわかる。

(3)事業展開を支える技術蓄積パターン

林挺生氏は、技術志向的であり、また企業の存続に欠かせない一つ重要なポイントは技術であるので、大同グループの事業展開にとって技術の学習・蓄積が鍵になる。第一節で述べたように、大同グループは、新製品の技術開発の獲得と技術向上のために、早くから外国との提携を積極的に進めてきた。そういう企業行動によって、大同グループは、多くの技術を外国から導入している。

まず、技術導入について現在の大同グループは、多様な製品ラインを持っているが、新製品の開発は活発である。しかし工業発展の初期には、技術レベルは低く、先進国が特許権を持っていたので、先進国の有名なメーカーとの技術提携を通じて、技術を導入するしか道はなかった。大同グループは、早く外国のメーカーとの技術提携を積極的に進めてきた。その技術提携先は、表1に見るようである。

先進国（主に日本）の有名メーカーとの技術提携、時には資本参加を通じて、大同グループは事業展開に必要な技術を獲得した。こういうルートは今もあるが、自らの研究ネットワークの形成、特に、グローバルな研究体制の構築につれて、グループ内での海外からの技術移転をも重要な技術獲得ルートとなっている。また、政府の工業技術研究院からの技術移転も行っている。もちろん、

国内の大同グループの企業でも、技術・製品開発を行っているが、外部からの技術移転は、依然として重要な比率を占めている。大同グループは、多様な技術導入源をすでに持っているので、事業展開に必要な技術を確保することができる。それが、大同グループの事業展開を支えている。しかし、技術移転・技術導入だけで、事業がうまく経営されるとは限られない。技術の蓄積と活用の仕組みが存在しなければ、かえって失敗を招きがちである。

大同グループの技術蓄積の仕組みとして、技術蓄積の制度、そして蓄積された技術の再創造の方法が重要である。大同グループは、技術を、既存分野・製品で導入した技術と、自ら創出した新事業の技術とに分けている。

導入された技術についての学習と蓄積は、主に新事業あるいは既存事業内で行われる。大同グループは、後節で説明するように、プロフィット・センター制度を採用しているので、各独立単位は、担当する事業範囲内での生産・技術蓄積、収益性、投資などの面で、すべての責任を持っている。したがって、導入技術の学習・蓄積は、すべてそれが属する各事業単位の責任者が権限・責任を持って、各単位の中で行われる。例えば、モニター製品は、図 8-3の電子総工場の責任範囲に属しているので、モニター特許の使用権をRCAから買ってから、電子総工場がモニターの技術蓄積、そしてその技術の再創造である製品技術の改善、新製品の開発（高解像度モニターなど）を担当している。もう一つ例は、中華映管（ブラウン管生産）である。当社のブラウン管生産技術は、日本の東芝から導入された。中華映管は、その導入された技術を学習・蓄積し、また、その技術に基づいて、一段階上の中・高解像度ブラウン管の新製品（当社にとって）を自力で開発した、それは、導入された技術の学習・蓄積を超えた技術の再創造である。もちろん、各独立単位は、技術の蓄積・改善を担当する部課を設けている。

さて、新事業・製品に関する独自技術は、主に大同社の新製品開発処が担当する。現在まで、この単位で開発された新製品は電子レンジ、ディスク・ドライブなどである。コンピュータ開発部と大同のアメリカの研究所とが協力して、パソコン、ターミナルなどの情報関連機器も開発された。通信事業も、類似の方法で通信機器を開発している。

大同グループは、技術の学習・蓄積・再創造というメカニズムを発揮して、事業開発に必要な技術を確保してきた。これが可能になるのには、もちろんいろいろな経営管理スキルが必要であるが、もっとも重要なのは、大同グループは、技術者を自らが経営している学校から獲得できる、ということである。そのような人材供給源が確保できるから、大同グループは事業展開に必要な技術の蓄積・活用・再創造ができたのである。

以上で、大同グループの事業展開の方向性と技術蓄積について検討した。大同グループの事業展開の共通原理は、一口で言えば、何であろうか。それは、簡潔に言えば、事業展開に必要な技術の獲得・蓄積・再創造によって新事業、新製品を開発し、それに対応して、関連部品事業を川上垂直統合で展開するという基本構図で事業展開が行われてきたことである。

第五節　大同グループの組織管理システム

大同グループは、大同社を中核として、事業の運営と展開をしている。すなわち、大同グループは、大同社を中心とする親子型企業グループである。そういうグループの構成に対応して、組織の構成と管理システムも大同社を中心としている。

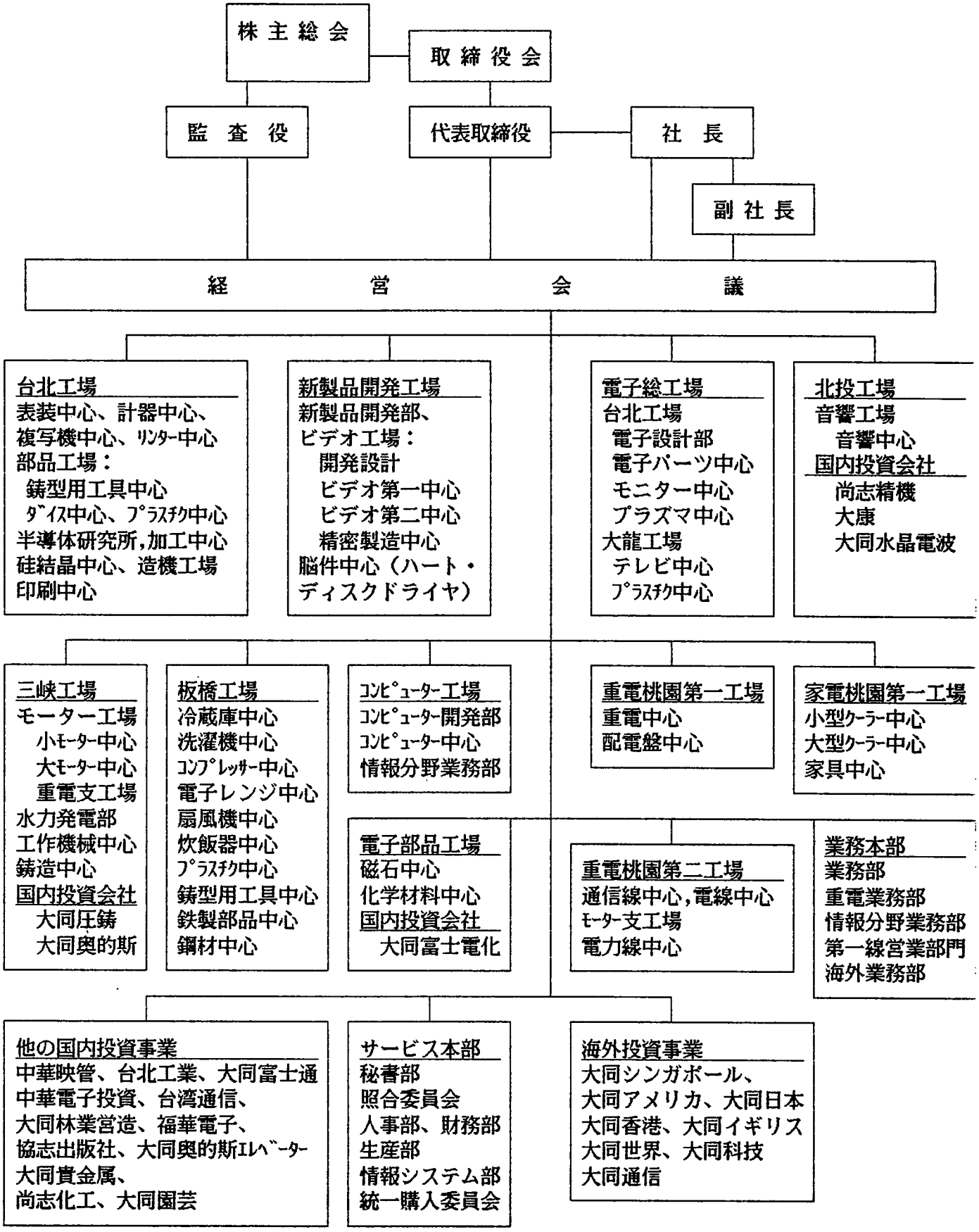
大同グループの組織図は、図8-3の通りである。全グループ・レベルの企業経営を実際に携わるトップ・グループは、監査役、代表取締役、そして大同社の社長、副社長である。代表取締役（会長）は、林挺生氏であり、社長は林氏の長男・林蔚山である。大同グループの基本的な企業政策は、林氏親子によって決められる。会長・社長の責務は、大同グループの経営方針の中に明示されている(18)。

トップ・グループが企業経営を実際に執行する場は、経営会議である。経営会議の参加者は、この会議を統括するトップ・グループ以外に、各製品別のプロフィット・センター管理者と各投資企業・海外子会社の代表者である。この経営会議は、グループ全体の運営、企画及び業務展開を主な責務としている。この経営会議の下に、製品別のプロフィット・センターと投資企業・海外子会社、業務・人事・財務、購買・情報処理、秘書などのスタフ・サービス部門がある。グループの形態は、機能別、事業別、製品別、地域別を混合したものである。このような組織では、トップと製品・事業との距離は非常に近い。トップは各事業・センターの実情を知りやすいし、事業・センターのマネジャーとの　コミュニケーションや調整も行ないやすいので、林氏は強力なリーダーシップを発揮することができ、企業経営をもフレキシブルに行える。

さて、大同グループの組織形態は、上述した通りの特徴を持っているが、経営管理システムは、一体どのような特徴を持っているのか。

1）集中的統合

大同グループでは、会長・社長が基本的な企業政策を決め、それを実施する



（注）中心とはプロフィト・センターの意味である。

図8-3 大同グループの経営組織図

出所：『大同公司概況(1989)』、3頁より筆者修正。

権限・責任はそれぞれの事業・センターの責任者に負わている。それが、大同グループの経営活動の実施の仕組みである。このような分権化につれて、統合がなさらなければならない。さもなければ、大同グループは、群雄割拠の状態になりかねない。

上述した通り、大同グループの全グループに関する企業経営を統轄するのは、経営会議である。経営会議を通じて、グループ全体の運営の方向、企画及び業務的展開を検討し、それぞれに関する意思決定が行われる。この場で、林挺生氏は、リーダーシップを発揮し、各事業・センターの経営管理を指導し、それぞれの間に存在するコンフリクトの解消や調整を迅速に行う。経営会議は、大同グループの運営の中枢である。そして、その中核は、林挺生氏である。

一方、経営会議の機能を補佐するために、副社長会議、目標予算管理推進委員会などの組織が設けられている。これらの補佐組織は経営会議の運営上に非常に重要な役割を果たしている。なぜかというと、例えば、副社長会議は、副社長らを主なメンバーとして構成されるが、これらの副社長たちは、それぞれ、大同グループの運営上のキー・ポストに就いているので、企業経営の実務上、彼らの発言権は強い。例えば、これらの副社長は、輸出集中地であるアメリカの子会社の会長、全グループの生産性向上活動推進の責任者、全グループの経営管理教育活動推進の責任者など、重要ポストを占めている。これらの補佐機構は、常に林挺生氏に対して決断に必要な情報・データ、そしてアドバイスを提供する。それ故に、経営会議で、林氏が統合、調整などの機能をフルに発揮することができるのである。このようなグループ統合の仕組みは、トップ・グループの主体的なチェック機能を発揮させるトップ・ダウン的な決断と調整の構造である。

今まで述べたのは、上層部経営者間の統合行動であるが、林挺生氏は、全グループのマネジャーとの意思疎通と経営理念の貫徹をはかるために、毎週一回、全グループの幹部を集め、一時間の経営研究会を開いている。この集会を通じて、林挺生氏は、経営理念・経営方針を部下に教え込む。それによって、全グループの意識上の一貫性が追求される。この精神上の統合も大同グループの継続的成長に貢献している。

以上からわかるように、大同グループの経営上の統合には、林挺生氏の存在が大きい。このようなトップダウン的な統合が、次に検討する分権的経営に対応して、全グループの企業行動を既定方向から離れさせないように調整・監督することを可能にしている。

2）分権的経営

大同グループの経営管理システム上のもう一つの特徴は、分権的経営システ

ムである。経営方針で次のように明記されている。

「…事業運営の責任を分割して、それを工場長、課長（含む）以上のマネジャーに充分委任させるによって、各事業・センターの自立経営は確立され得る。そして、適切な分業のもとでは、組織制度をシンプルにさせ、また、責任の帰属をもはっきりさせて、デュアル・コンミュニケーションを促進させる。なお、目標を達成するために、各レベルのマネジャーは、自ら即場で迅速かつ正確に意思決定し、グループの既定方向へ向かって行動すべきである。…」(19)。

この経営方針にしたがって、大同グループは分権的経営システムであるプロフィット・センター制度を1966年から採用している。プロフィット・センター制度とは、各独立されたユニットが利潤追求の責任を負う組織形態である。大同グループは、各事業分野でのプロフィット・センターと投資企業を合わせて、80個以上の収益責任ユニットを持っている。投資企業も独立的なプロフィット・センターである。これらのユニットは、図8-3に見るように、各工場立地場所に散在している。各ユニットの責任者は、担当製品に関するすべての企業活動に責任を持っている。例えば、前述した技術の学習・蓄積、生産活動の向上、そして製品開発も各ユニットのマネジャーの責任である。大同グループの運営において、集中的統合がトップ・グループによって行われているが、他方では、各事業の運営は、責任の分化で、各ユニットの責任者によって行われる。中央の集権的統合と地方の分権の両立で、大同グループは運営されている。

大同グループの経営組織は、こうした分権的経営制度の影響で、規模拡大がもたらしがちな官僚化は避けられ、いくつかの事業を統制する事業グループをも設けられないので、組織全体からみれば、フラットな組織構造を持っている。階層構造から見れば、大同グループの階層は、会長ー社長（副社長）ー各ユニット責任者ー各ユニット内の組織構造と短い階層から構成されている。こういう組織構造は、一方では、分化原理によって全グループ組織の硬直化を避け、各ユニットの自立性を高めることができ、他方では、林挺生氏を中心とするトップ・グループが全グループの状況を把握し、全グループレベルでの経営行動を遂行することが可能である、という利点をもっている。

さて、こういった分権的経営のもとで、各ユニットはかなり大きい自立性・自主性をもっている。大同グループは、これらの活性的なユニットの行動を維持させるために、どの様な仕組みを持っているのか。一つは、上述した林挺生氏を中心とする経営会議の全グループレベルの企業活動の統制と、林挺生氏の経営理念などの浸透を通じた一貫した事業パラタイムの浸透である。他方は、業績評価を通じて、従業員の生産活動を方向づけている。業績評価は、上層部（各ユニットの責任者）では、自らの責任事業範囲の業績について行われる。

しかし、その評価の依拠は、業績だけではなく、各ユニットの責任者が会計年度に入る前に、自ら設定した目標予算計画をも含む。この目標予算計画は、経営会議、目標予算管理推進委員会で許可を得てから、実施される。こういう目標管理方法は、業務・生産活動の執行のレベルでも実施されている。それは、全グループにわたる業績評価の基準になっている。それは次のように運用されている。

まず、各ユニットの責任者を除いて、従業員のすべてについて、業績評価が行われる。その評価対象は、職員、事務員、作業員、技術員（者）、パートを含んでいる。ここでは、幹部と一般従業員の業績評価について検討することにしよう。

一般従業員について。まず、従業員は自ら業績申告表を提出する。申告表の提出前に、人事部門は、各従業員の出席記録、賞罰記録を各従業員に渡す。従業員は、その記録を参考しながら、申告表を完成する。申告表は、(1)職務内容、(2)担当職務についての感想、(3)特定期間内の業績の自己評価（5点尺度による仕事達成率、仕事の実行に必要な技術の所有、仕事の積極性、服従性と協調性、上司に対する印象、現在の職務の遂行可能性の評価）、(4)仕事遂行上の問題と意見の四つを含んでいる。直属上司は、この申告表を受け取ってから、仕事達成率、品質合格率、積極性・協調性、整理整頓、出勤状況について、規定の加重価で評定し、それに賞罰の点数を増減して、総点数を算出する。そして、上司は、この人についてのコメントを加え、以上の結果をその人に知らせて面談する。記録を完成して、サインしてから、人事部門に提出する。

幹部についての業績評価の内容は、自らの評価と問題・意見については、一般作業員の業績評価と同じであるが、仕事についての報告の仕方が異なっている。仕事についての報告は、まず、仕事目標の内容と予定成果、そして申告項目の重要性（申告項目の全体を100%とし）について記述し、そして、各項目の実績成果を述べる。こういう仕事目標の設定は、目標管理方法による。次に、直属上司は、その幹部の職務の業務量と達成率、職務遂行能力及び管理能力、そして協調性と道徳の三項目について、加重価で点数を評定する。また、前述した仕事についての報告をチェックし、そのチェックの責任をとる。最後に、当上司はその幹部と面談し、その面談内容を文書化して、サインしてから、この業績申告（評価）書を人事部門に提出する。

このような業績評価は、明らかに目標管理方法の実践である。また、この評価の結果は、大同グループの一年三回のボーナス賞与の基準となり、そして、昇進と教育訓練の参考になる。したがって、上述した業績評価の方法によって、業務実行レベルでの経営管理は、予め設定された経営方向に沿って、行われる

ようにすることができる。

3)長期雇用・内部昇進の人事システム

大同グループは、「管理者と労働者を一体にして、企業を自立自治せよ」という指導理念のもとで運営されている。グループの全従業員は企業という家族のメンバーだと思っているから、人事管理もそれに応じて、長期雇用の経営慣行を行っている。そういう志向性は、年功賃金のある程度の実施、そして内部昇進制度などによって強化されている。こういう経営慣行によって、大同グループは、組織の安定と経営管理の安定を維持している。しかも、表8-7に見るように、大同グループはたくさんの優秀な中堅幹部を育成し、確保している(20)。

さて、以上の検討から、大同グループの経営管理の特徴は、統合と分化をともに高度化し、企業経営に必要な人材を長期的な教育訓練と雇用慣行で育成し、確保するところにあると結論できよう。言い換えれば、企業発展を支える優秀な人材を獲得するために、長期的な人事管理システムのもとで、グループ内の出世競争の仕組みが構築されているのである。

第六節　大同グループの経営戦略

大同グループは、台湾で始めての「家庭電器」の生産を始めてから、現在までに、家電以外に、重電、情報エレクトロニクス、工業機械などを含め、広範囲にまたがって発展してきた。外部環境のニーズに対応しながら、順調な企業発展を達成できたのは、いくつかの重要な経営戦略による。それらの戦略は、1)垂直統合的多角化による総合電機メーカーへの挑戦、2)自主技術の漸次的な確立、3)グローバルな経営ネットワークの形成、4)周辺でのハイテク技術開発などに分けられる。

1）垂直統合的多角化による総合電機メーカーへの挑戦

家電産業への参入は、1949年、扇風機の製造がきっかけである。当時、大同社の扇風機は、台湾では初めての「家庭電器」製品あった。1950年代になって本格的な大量生産に入り、めざましい成功を収めた。1954年、大同扇風機も海外（フィリピン）に輸出され始めた。

1960年代に入ると、台湾ではラジオ、白黒テレビの製造を手始めとして、家電・エレクトロニクス産業が出現し、徐々に発展へと向かった。その中で大同は、日本の東芝との資本・技術提携で事業拡大を図る方向に踏み切り、1962年に東芝からの資本参加（出資比率8%）を受け入れるとともに、同社から様々な技術を導入しながら、新しい製品を手掛けていった。製品分野は、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、トランジスタ・ラジオ、白黒テレビ、テープレコーダなどに

広がった。そのかたわら、通信機器や重電機器にも手を広げ、総合電機メーカーへの発展を目指していた。

この間、1964年には米国のGE社が台湾に進出し、コンデンサー、半導体など電子部品の生産を開始した。これを契機に、台湾の低賃金労働力を活用する外国企業の進出が、特に電子部品や家電製品の分野で活発化し、それが台湾の家電・エレクトロニクス産業の発展を加速させた。1967年からの10年間で、この分野の生産額は27倍に、労働者数も約10倍になった。

大同グループは、上述したエレクトロニクス産業の急成長に着目して、電子部品とそれの生産に関連する生産事業を次々と創立した。1970年代から80年代かけての電子部品、電子材料分野への多角化は、家電・重電業でのトップの座を占めている大同グループを、さらに総合電機メーカーのトップの座に導いた。大同グループの地位は固められ、長年、トップの座を占め続けてきた。今日、大同グループは川上垂直統合戦略を通じて、図8-4に見るように、いくつかの主要事業分野での関連システムを形成しつつある。これらの関連システムの統合によって、大同の総合電機メーカーになるという願望が叶えられた。大同グループの総合電機メーカーとしての発展が、川上垂直統合的多角化によって達成されたと言える。

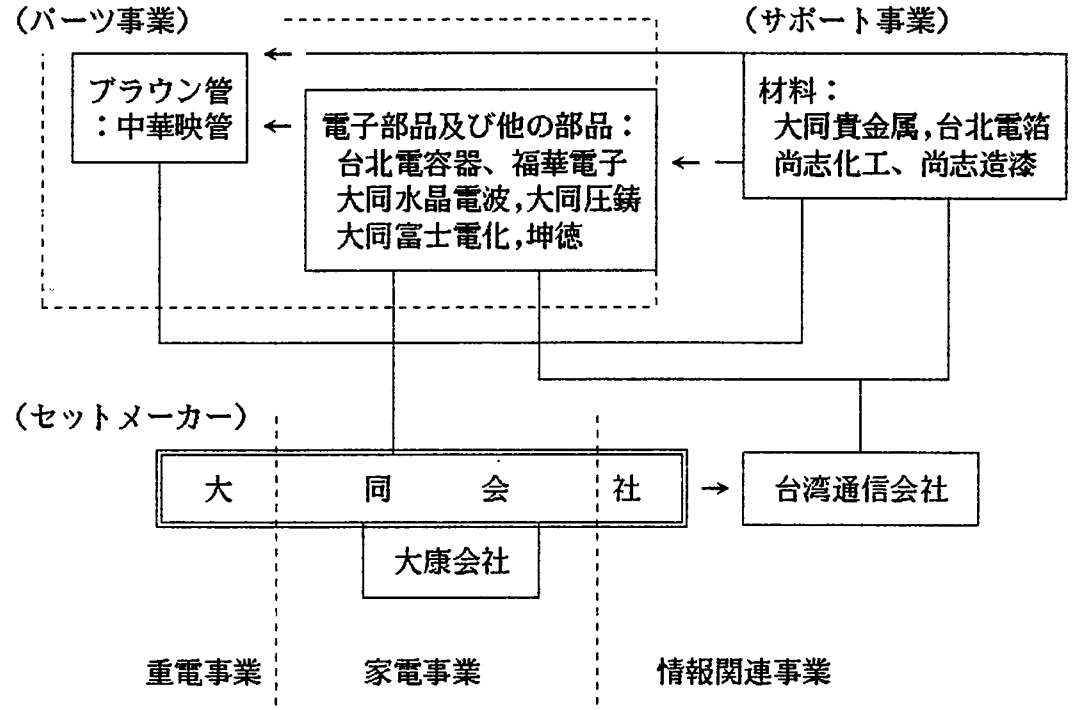


図8-4　大同グループの事業関連図
出所：会社提供資料より筆者作成。

２）自主技術の漸次的な確立への追求

大同グループの自主技術の確立ステップは、上述した内容、特に第四節の(3)からわかるように、技術導入→技術の学習・蓄積→再創造という図式で行われた。最近になって、自主技術で開発した新製品も多くなりつつある。大同グループの自主技術確立はいったいどの様な仕組みで達成されたのか。次に、大同グループの最初の技術導入から、新製品・新事業の開発に至るまでの一連のプロセスを見てみよう。

第四節で述べた通り、大同グループは多様な技術を導入した。この導入技術の学習・蓄積を通じては、大同グループは技術ベースを強化してきた。学習・蓄積された技術の活用と再創造によって、技術ベースは高度化され、洗練化された。ここまでの技術力をつけることができたのは、大同グループ内で技術の学習・蓄積と再創造の仕組みが存在していたからである。林挺生氏は、迅速に自立技術を確立するために、グループの経営管理においてさまざまな対策をたてた。まず、産学協同による理論・実践のサイクルを作り出して、技術の蓄積と高度化の促進メカニズムを生み出し、その後、各事業部門での創造・学習能力を発揮させるようにプロフィット・センター制度を導入した。それによって、事業部門の技術の学習・蓄積・再創造の切実感をもたせたのである。さらに、技術の学習・蓄積・再創造活動をサポートするために、いくつかの組織も設けられた。高級研究人材、研究資源が多く要る研究が、本部に統轄される新製品開発部、あるいは、大同工科大学に任せられている。そして、技術向上、新製品生産に欠かせない機械設備については、それを製造する専門工場を、二つ設けた。これらのサポート機構の存在によって、大同グループ内の技術面での拡大再生産が可能になった。これらの仕組みは、現在でも、技術発展に大きな役割を果たし続けている。

しかしながら、これまでの技術発展はあくまでも追随型の製品・技術開発である。この限界を突破するために、林挺生氏は、さらに技術源の開拓と創造に着目している。それは、アメリカのハイテク・ゾーン、次にイギリス、日本での研究所、技術センターの開設によって実現された。この三国での研究・技術拠点は国内の技術発展に絶えず新しい技術・アイデアを提供し続けている。台湾での技術・製品開発の能力も大きくアップされたので、これらの技術・アイデアの感知・受け入れ能力は、すでに持っている。また、この三国の研究・技術センターとの相互作用、相互支援の能力をも備えている。したがって、1980年代後半に入ってからのグローバルなダイナミックスの発揮によっていくつかの新製品、特に、情報・通信分野の新製品が開発された。

上述した大同グループの自主技術の確立は、漸次的である。大同グループは、

自主技術の確立のために、毎年約総売上の3%の費用を研究開発に注入し続け、1989年の金額ベースで言えば、台湾で第二位の研究開発費を支出する企業である。

３）グローバルな経営ネットワークの形成

周知の通り、台湾の国内市場は非常に狭いので、企業が大きい発展をはかろうとすれば、海外市場へ進出しなければならない。経営資源（人、物、金、情報）の調達もグローバルに行わなければならない場合が多い、大同グループもそういう問題に直面している。大同グループも、1970年代に入ってから、早くもグローバルな経営ネットワークの形成に着目し、市場開拓→生産拠点→研究センターという順で、グローバルなネットワークを構築してきた。これは、計画的な活動である。次には、こういうグローバルな経営ネットワークについて検討しよう。

(1)グローバルな生販ネットワークの形成

1970年代に入って、大同グループは、国内市場での基盤を固めてから、ようやく輸出に手をつけた。輸出の品目は扇風機、ラジオ、白黒テレビ、テープレコーダーなどであり、輸出先は主として米国と東南アジアであった。輸出攻勢を強化するために、主要市場の販売拠点としての海外支社が次々に設立された。1972年からの三、四年間に、シンガポール、アメリカ、日本、香港などの海外支社が相次いで創立された。そのころ、台湾からは年間五億ドル以上の家電・エレクトロニクス製品が輸出されていたものの、その多くは部品、OEM商品であった。家電製品に限ってみても、外資系企業の製品はもちろん親会社のブランドで、台湾企業の製品も殆どが買い手のブランドで輸出されていた。ところが、大同は、米国への輸出も含めて、当初から自社ブランド『タートン』(TATUNG)による売り込みに徹した。それは、台湾の家庭電化ブームによる高収益で、経営に余裕があり、長期的な展望の中で輸出に着手できたからであろう。

その代わり、輸出する商品の選定には慎重であった。米国市場では、1972年に子会社の米国タートン（Tatung Co of America）を設立して本格的な販売活動に入ったが、最初は扇風機の売り込みに重点を絞った。米国の家電・エレクトロニクス市場では、すでに米国、日本の多数の有名ブランドが入り乱れて激しい競争を繰り広げており、まだ無名の『タートン』を売り込むには、有名メーカーがあまり力を入れていない商品に力を入れるのが得策と判断したからである。

ところが、その米国では、1973年末からの第一石油危機を経て、「省エネルギー型商品」として扇風機が見直され、省エネルギー型扇風機の需要が急増し

た。米国タートン社は、これに対応して米国で扇風機の大量生産に乗り出すことを決め、海外の生産拠点としてロサンゼルスに工場を建設して、1975年から稼働させた。その後数年のうちに、この工場は年産100万台以上の能力を備え、米国タートン社は米国内で最大の扇風機メーカーにのし上がった。家電分野での対米企業進出で、短期的にこれほど目ざましい成功を収めた例は稀であろう。

扇風機の成功で、『タートン』のブランドは米国市場で広く知られるようになり、それが他の家電製品の販路拡大につながった。大同の対米輸出は、次第にラジオ、白黒テレビ、テープレコーダなどに広がり、1976年からはカラーテレビの輸出にも着手した。ところが、カラーテレビでは、そのころ日本品の輸出急増による米国業界の苦境が問題となり、まもなく対米輸出の規制措置も実施された。大同はこれを乗り越えるために、ロサンゼルスでカラーテレビの工場建設に取り掛かり、1977年から年産6万台の規模で稼働させた。

このように、ライバルに遅れて対米輸出に着手した大同は、数年のうちに二つの生産工場を持ち、『タートン』ブランドを深く浸透させて、米国家電市場の一角にしっかりと食い込んでいた。1987年のアメリカでの売上はすでに九千万ドル弱に達している。

1980年代にはいると、大同の海外活動は、西ヨーロッパ市場でも急速な展開を見せた。西ヨーロッパでは、そのころまで製品輸出によって細々と市場を開拓していたが、1981年には英国デッカ社の工場を買収して、英国タートン社によるカラーテレビの生産を開始し、本格的な市場開拓に着手した。林挺生氏の息子の一人で、米国に留学した経験のある林蔚東氏が、その責任者となった。

大同は、1981年に2,400万ドルを投資して、英国の名門会社デッカ（Decca）から工場を買い取り、英国タートン社（Tatung U.K.）を設立して、まずカラーテレビを、続いてVTRを生産・販売してきた。デッカ社の工場は、それまで業績不振を続けていたが、英国タートン社が経営するようになって、一年余りで黒字経営に戻ったという。1987年の英国タートン社の売上は4,100万ポンドを越えている。

大同グループは上述したように、漸次、世界の三極（北アメリカ、西ヨロッパ、極東）で、グローバルな生販ネットワークを構築してきた。グローバルな生販ネットワークの完成によって、大同グループは、海外への輸出率を40%前後に維持し、電子部品、完成品などのさまざまな経営資源を世界に散在している支社ネットワークによって調達することができるようになった。大同グループ内で、グローバルな相互支援システムも構成されていった。

(2)グローバルな研究開発体制づくり

大同グループは、その生販のグローバルなネットワークを完成する一方で、

企業の存続に欠かせない研究開発体制のグローバル化にも1980年代に入ってから、力を入れている。大同グループは、特に、1980年代に、急発展しているコンピュータと通信事業の研究体制に関心を深めている。さて、大同グループは、最初の研究を中心とする会社（大同科技社：TATUNG Science&Technology）を1983年に、米国カルフォルニア州のSan Joseに設立した。この会社は、主に自主的にコンピュータや周辺機器の開発を行い、そして、台湾本社でのコンピュータ製品開発に協力している。なお、この会社は、大同グループのコンピュータと北カルフォルニアの周辺機器の販売業務をも担当し、コンピュータ生産に必要な設備、パーツの購買をも担当している。コンピュータ事業の人材育成（エンジニア：設計と製造）も任せられている。

この研究拠点の努力によって、生み出された最初の成果は、英国で生産・販売を開始した『アインシュタイン』であった。英国のテルフォードにあるタートン・コンピュータ社（Tatung Conputer Sustem）でパーソナル・コンピュータの生産が始まったのは、1984年秋のことであった。自主開発技術によるこの8ビットのパソコンは、『アインシュタインEinstein』の商品名で1985年に発売され、コンピュータ専門雑誌などで好評を博したという。また、米国のTSTが開発した16ビットのパソコン『TCS=6000』も、1985年から台湾で生産されている。タートン社は、当面年間二万台を目標にその販売活動を進めている。また、より小型で低価格の『マイクロ・アインシュタイン』の生産にも着手し、やはり 1985年から、年間六万台を目標に発売している。なお、1988年の初めに32ビットのパソコン『TCS-8000』をも台湾で生産し、販売している。

次に、1985年に大同グループは、米国のカルフォルニア州のシリコンバレーに通信関連製品の開発を担当する大同通信会社を設立した。この会社の主な責任は、通信製品の開発である。この会社は、台北本社のなかに通信製品の技術開発設計部を設けている。この研究拠点から出てきた成果は、1988年に電話・コピー機能を揃えたファクスである。

そのほか、東京での技術センター、ロンドンでの研究所も持っている。大同グループは上述した三極（北アメリカ、西ヨロッパ、極東）での研究拠点に、台湾の研究機構を加えて、グローバルな研究開発体制を構築してきた。この研究開発のネットワークの相互作用と支援によって、大同グループは常に最新の技術と情報を吸収し、最新の製品を開発することが可能になった。

4)周辺でのハイテク事業開発

1980年代に入ってからの大同は、すでにコンピュータや周辺機器の分野に関心を深めていた。自社内での研究開発を進めるかたわら、IBM、富士通、日本電気を初めとする外国企業からの技術導入にも力を入れ、いくつかの合併会社を

設立した。

また、この分野では、技術レベルの急速な向上を狙って、当初からOEM輸出のも積極的に取り組んだ。米IBM社向けのコンピュータ・ターミナル、コントロール・データ社向けのフロッピー・ディスク・ドライブなどを生産するようになった。この分野の輸出額は1983年以降急増に向かい、対米輸出の主要な部分を占めるに至った。OEM輸出を進めながらも、大同はグループ内での自主技術の開発にも力を入れていた。系列下の太同電子、大同工科大学の情報科学部などがその中核になった。しかし、こうして蓄積された技術は、他社向けのOEM生産であり、OEM先の会社が技術を提供するので、自主技術とは言えない。こういう限界を突破するために、1980年代までの技術開発方法に新しいやり方を取り込まなければならない。林挺生氏は、こういう発想を転換するために、先進国で研究開発拠点をつくるという戦略を採用している。上述したグローバルな研究開発体制は、林氏の決断によるものである。こういった戦略の成功によって、ハイテク事業の製品が次々に開発された。英国で発売されたパソコンは、大同グループにとって初めての自主技術、自社ブランドによるパソコンである。それも、台北本社から離れているアメリカでの支社の開発によって生み出された製品である。台湾では、すでに1980年代初めからパソコンや周辺機器を生産してきたが、それらはすべて米国の有力メーカーからの発注に応じたOEM（相手先ブランド）商品であり、大同グループの販売チャネルには流れていない。かねてからパソコンや周辺機器の自主技術の開発を進めてきた同グループが、ついにその事業化に踏切り、まず英国での生産・販売に乗り出したというわけである。それは、グローバルな研究開発体制づくりによってもたらされた結果である。

大同グループは、もともと家電製品を中心に発展してきたが、ここ数年はパソコンやコンピュータ周辺機器の分野が急速に拡大しており、特に自主技術で絶えず開発された新製品の自社プラントでの販売によって、国内及び対米・欧輸出が急ピットで伸びている。同グループでは、この部門を「事業のハイテク化」へのカギと見ており、また自主技術、自社ブランドの確立を大きな目標としてきた。林会長は、雑誌のインタビューに答えて、「長期的には、コンピュータ関連分野を売上の40～50%にまで持っていく」と話している(21)。アメリカでの製品開発に加えて、英国での生産・販売活動の開始によって、それが新しい段階へと踏み出したことになる。こういうハイテク分野での新事業開発は、大同グループの中枢部ではなく、周辺で行われる。この新事業開発を担当する支社は、台北本社とかなり離れているし、その経営管理もトップ・グループの影響を頻繁に受けているとは言えない。したがって、こういう新製品・事業開発は、周辺任せという形で行われる。通信関連事業も同じようなやり方で行わ

れている。

第七節　大同グループの現場協働システム

大同会社の大龍工場は、1972年、テレビ生産の事業部として設立された。権限委譲、自律経営の方針下で、大龍工場はプロフィット・センターとしての権限・責任を負っている。近年、大龍工場はアメリカの大同研究所、カリフォルニア州シリコンバレーの大同科技会社と大同通信会社、日本の大同支社、イギリスの大同会社研究所と連携して全世界各地の子会社から提供された情報、原材料、組立品、設備をうまく生かして、高品位・機種揃えのカラー・テレビとカラー・モニターを開発した。

大龍工場の面積は約6,468平方メトール、建設面積は28,552平方メトール（6階建ては2棟、9階建ては一棟）である。1989年3月の従業員総数は974人であり、1988年度の売上高は50億台湾元である。製品の種類はカラー・テレビ（6インチ～37インチ）、モニター（5インチ～20インチ）、端末機、白黒テレビである。その中で、モニターは、主要な製品であるとともに、売上高の70%を占める。カラー・テレビの月間平均生産は2万台であり、カラー・テレビの専用生産ラインは一つしかないから、ときには他の製品の生産ラインにシフトして増産される。カラー・テレビの主要な市場は、アメリカ、カナダと中南米（約57.55%）、東南アジア（約36.72%）、台湾国内である。他の生産ラインは三つがある。白黒テレビの月間平均生産は約8,000台である。次に、大龍工場の経営管理について述べて行きたい。

1）組織構造

大龍工場は、大同グループの組織編成上のサブ組織・電子総工場の一つ工場である。大龍工場は、経営上、ふたつのプロフィット・センターを持っているが、組織制度上は電子総工場に直属している。大龍工場の組織工場は、図8-5のようである。

2）組織運営

(1)生産計画の策定

生産販売課は、販売状況と標準原価をもとに、生産能力分析・標準作業時間・既有人的資源および出荷期限（顧客の注文後2.5～3カ月の間）を考慮しながら、物料管理部門、生産ライン長と一緒に生産計画を策定する。毎週、金曜

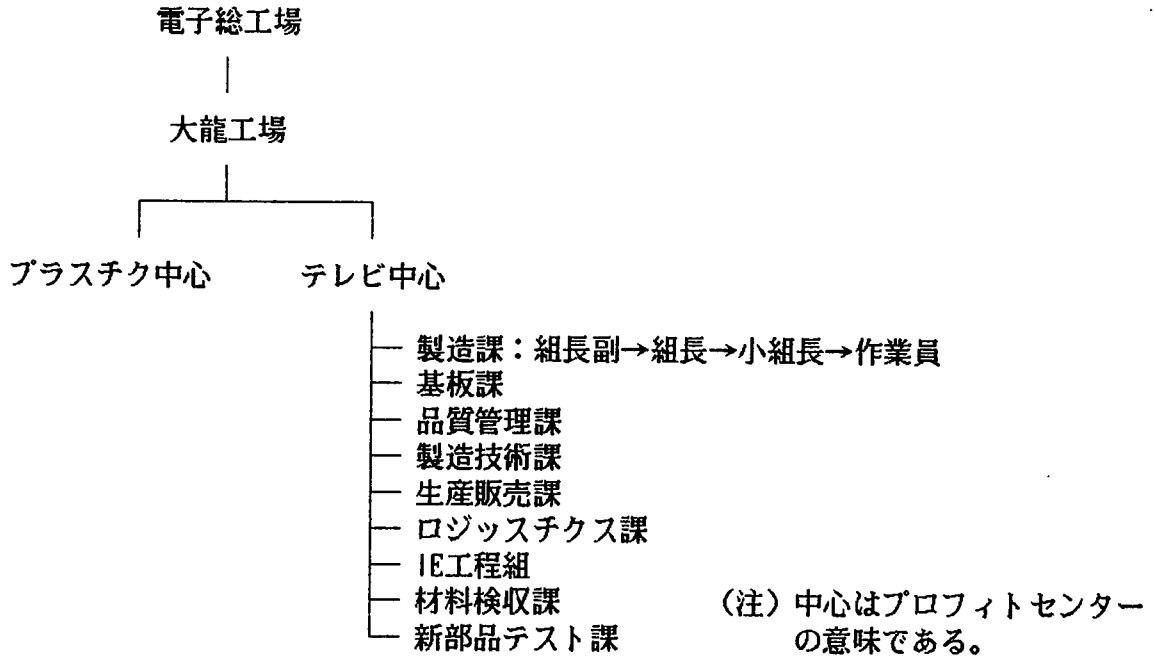


図8-5　大龍工場の組織構造
出所：会社提供資料より筆者作成。

日に、将来第十二週目の生産計画をたてる。常に十二週間の生産計画を持っているのである。

生産計画は、(a)長期（現時点からの三ヶ月内）、(b)中期（現時点からの四週間内）、(c)短期（現時点からの二週間内）に分けられる。

生産計画の策定後は、ただちにコンピュータで、MRP（材料需要計画）が策定される。大龍工場は、協力会社への発注量を生産の二週間前（すなわち十日前）に決める。このために、現時点からの二週間内の生産計画は固定され、生産計画を修正するとすれば、現時点からの二週間先の生産計画しか修正できない。

(2)生産の機械設備及び工場配置

生産ラインは、シャーシ組立部分と完成品組立部分に分けられている。この二種類の生産ラインは、別々の建物に配置され、自動運送機によって連結されている。完成品組立ラインの建物は、もともとテレビ生産のために建てられたのではなく、建物の面積と地形の関係で、完成品組立ラインは、U字形に配列され、毎階ごとに一つの生産ラインがある。作業現場は、明るくて綺麗であるが、完成品組立部分ラインの作業現場は、建物との関係で少々混雑している。

生産自動化について。シャーシ組立部分ラインは、自動化の程度が高いが、完成品組立部分ラインは、まだ手作業が多い。生産の機械設備は、自動インサ

ート・マシン（日本製）とエージング装置（日本製）を除いて、他の生産設備は全て内製である。カラーテレビの生産ラインは、一日当り450～500台を生産する。

(3)投入ー産出管理

(a)部品調達源と比率

部品調達の相手先は次の通りである。

輸入部品（日本、アメリカ、韓国）‥約45-50%、
在台の日本企業の販売会社と工場‥‥約5-10%、
協力会社‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥約20-30%、
内製‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥約15-20%

(b)JIT制度：

大量の需要量があり、供給の安定性が確保できる部品は、JIT制度を導入して生産する。例えば、ブラウン管、木箱、ポリロン、紙箱などは生産の二時間前に入荷する。

(c)協力会社の管理：

大龍工場では、協力会社の指導部門を設けている。協力会社の指導部門は、協力会社のQCC活動を推進する。大龍工場は、協力会社の要求に応じて、品質、製造技術力の向上に関する援助を提供することもある。毎月、国内と海外の協力会社を招いてQCTC「Quality Control Thinking Circle（Thinkingが加えられているのは、会長がQCCの実践活動の推進にあたって、思考をも加えなければならないと指摘したためである）」の発表会へ参加させ、品質管理についての意見を交わす。大龍工場は、協力会社との間に長期的かつ安定的な関係を維持をすることを狙っている。

(d)貨物の出・入荷管理

入荷した棚卸し資産は集中的に管理される。倉庫は空間及び雑多な出・入荷のために、少々混雑している。完成品は２日間に倉庫に置いてから、出荷する。

(4)作業現場の状況

(a)製造過程：

作業の順序はつぎの通りである。自動インサート→人工インサート→自動溶接→検査→搬送→シャーシの組合→検査→前キャッビネット→調整→品質検査（回路、画面など）→エジング→調整→全品検査工程→後キャッビネット→クリング→完成品検査→包装→抜取検査→完成。

(b)製造過程、製造方法の決定：

製造過程と製造方法が、生産技術部門によって決定される。

(c)生産ラインの作業員配置：

生産ライン長と副ライン長は、既定目標に基づいて作業員配置を行う。筆者が工場見学に行った日には、生産ライン間の相互支援のための人員移動は何回も見られた。生産ライン上の作業員配置は非常に弾力性を持つと思われる。

(d)生産ライン上の作業改善及び生産問題の解決

作業改善について。作業員は効率向上に対する提案があったら、稟議システム、または「生産連繋」会議（毎日の午後四時から四時半まで）に出る生産ライン長を経て、上位の経営者に上申する。提案源は、主に(甲)各部門による提案、(乙)生産技術部門の技術者の生産現場監督中の問題発見、(丙)生産技術部門の技術者の社外研修への参加による生産問題の発見、などである。これらの問題は、IEによって解決される。

生産問題の解決について。生産ライン長は、生産問題を、品質管理部門に知らせる。次に、品質管理部門は、この生産問題に対する責任を負う関係部門を判断し、関係部門に知らせる。生産問題の解決のための権限・責任を明確に規定する。迅速に問題解決をするために、副ライン長と班長が直接に生産問題に関する関係部門に知らせて、解決措置を行なうこともある。生産問題の対処にかんしては、高度の弾力性がある。

(e)生産ライン上の機種切り替えの弾力性

毎日の平均機種切り替えは二回で、多ければ三～四回である。モデル・チェンジは非常に頻繁である。大龍工場では、大量・少量の受注量をともに生産を行う。一回の受注量は平均200台ぐらいであり、100台以下の少量生産でも利益を得られる。機種切り替えによる不確実性を減少させるために、生産ラインの全作業員を九組（毎組には、約五人を含む）に分け、各組の作業員の作業状況及び生産上の問題が各組長によって直接にコントロールされ、解決される。各組長は、生産への影響要素をコントロールする役割を演じている。大龍工場は、生産調整の弾力性を持ち、生産ライン間の相互支援の体系をもうまく生かしている。

(f)コミュニケーション

コミュニケーションの経路は、(甲)生産ライン長と(乙)労働組合である。その他、毎月ごとに一回の「工場内経営会議」（各管理層のマネジャーと労働組合の代表者が参加する）を経て、工場内の作業環境、生活、経営管理について、広範囲にわたって検討が行われる。

生産上のコミュニケーションについて、組織内の各管理層は、毎日同じ時間

と場所で、生産ライン上の調整と生産問題を検討する。生産上のコミュニケーションの経路は、(甲)「生産会議」：毎日朝の八時半に、工場長と各部門長が参加する。この目的は、昨日の各部門の目標達成度及び生産ライン上の問題を検討するとともに、問題解決の措置を共同に考え出すことで、当日、生産上に必要な資源を調整することである。(乙)「生産連繋」：毎日午後の四時～四時半、各生産ライン長と生産部門長が参加する。この目的は、当日の生産ライン上の問題を解決し、生産ラインに必要な人的資源と材料を調整することである。(丙)「生産集合」：毎日朝の八時～八時五分に、各生産ライン長を集めて、当日の計画生産と品質をコントロールすることができるかどうかを確認する。

(g)作業現場の管理

作業現場では、生産進度の数字を示す看板がない。作業員は順番に現場の掃除をする。親友訪問についての制限がなく、作業員は訪問の手続きすれば、いつでも自由に親友の訪問を受けられる。他方、生産ラインでは、電話の受付があり、呼び出しで作業員に知らせ、作業員が自由に電話を受けられる。作業現場は禁煙である。

(h)労働状況及び条件

勤務時間は七時五十分から、十七時まで、昼休みを除く八時間である。労働者は七時五十分に出勤、十時～十時十分を休憩、十二時十分～十三時を昼休み、十五時～十五時十分を休憩とし、十七時に退勤する。出勤と退勤の際には、時間カードを打つ。各休憩時間は、ベルで知らせる。朝礼はないが、毎日の作業開始前に約十分間の「生産集会」がある。週一回休日を与える。制服は、夏・冬制服があり、夏制服がシャツで、冬制服がジャケットであり、各管理層の労働者の制服の色は、すべて同じである。生産ラインでは、バックグラウンドミュージックが放送されている。

(i)通勤時間

通勤時間は、平均40分ぐらいかかる。工場周囲の交通が非常に便利だから、会社通勤車はない。

(j)残業、勤務時間外の労働

残業については、生産ライン長が、実際生産量と目標生産量との差異に基づいて、残業するかどうかを決める。残業手当は、2時間内の部分が労働日の賃金の計算額の1.35倍で、2時間以上の部分が労働日の賃金の計算額の1.67倍である。

祝祭日の就労については、祝祭日の就労は、製造部門長によって決められ、労使会議の合意を得てから実施する。祝祭日の就労の手当は、労働日の賃金の計算額の二倍で計算する。1989年3月までに、月間の平均的時間外労働は、20時間である。

(k)企業によって定められた不定期休日

労働者が、企業によって定められた不定期休日に就労すれば、手当は労働日の賃金の計算額として支払わなければならない。

(l)OFFICE設計

部門を単位として設計されているが、ライン長の事務処理用机はラインの傍らにおいている。

(m) 仕事状況

現場の作業状況は、忙しくても混雑しない。しかも、作業員は緊張や圧力を受けているという様子はない。現場の監督者は、しばしば作業員とよくコミュニケーションするし、また作業員間のコミュニケーションもあるので、現場管理は人情的管理方式である。

(5) 人事管理

(a)人員採用

専門的技術員、スタフは直接学校から募集する。一般の作業員は、産学合作の学校、新聞広告及び社員の紹介によって募集する。産学合作の学生は生産ラインの全作業員の約三分の一を占める。大同会社は、大同工科大学、大同商工職業高校を設立しているので、自社に必要な人材の一部を育成することができる。

(b)従業員の構成

従業員のなかで男子は66.74%、女子は33.26%を占める。学歴分布は、大学（2.1%）短大（5.5%）高校（25%）中学校（67.4%）である。学歴レベルと職位レベルとの間には、緊密な正比例の関係がある。現場作業員の人数は、第一線監督者の人数の4.3倍である。直・間接人員比率は63%：37%で、平均的勤続年数は3.5年で、従業員の平均的年齢は25歳である。

(c)ローテーション

管理層については、中高レベルの管理者が、３～４年間に一回のローテーションをする。一般の作業員については、事務員にローテーションされることはない。アルバイトの学生は、多様な技術を身につけるために、約三ヶ月に一回のローテーションをする。

(d)昇進

昇進は職務と職位の昇進に分けられる。職位の昇進について。中卒の従業員が「高校（職業高校を含む）学歴の検定試験」を合格すると、専門的技術人員へ昇進する。

職務の昇進について、現場作業員は、入社二年後に、「職員昇進試験」（試

験科目は、専門知識に関するものである）に参加できる。合格者は、職員へ昇進する。一方、一般の従業員は、職務能力、業績及び勤続年数を基準として、職務の昇進を行う。この中には、職務能力及び業績が最も重要な基準である。大同会社の管理層の管理者は、殆ど第一線から昇進してきた人々である。

(e)離職率

離職率は約40%である。離職の原因は、長時間の仕事及び給料（昇進を含む）、交通、結婚などである。大卒生の離職率は、中卒生、高卒生、短大卒生より低い。

(f)退職金、離職金

退職金は労働基準法に基づいて計算される。

(g)業績評価

業績評価は、第五節で述べたとおり、年に三回である。一般作業員の業績評価は、まず作業員自身により自己評価を行ってから、直属の上司が業績を評価する、という手順で行われる。管理者についての業績評価は、既定目標の達成度について自己評価を行い、次に、直属の上司が評価を下す。最後に、人事部門が、完成された業績評価に対する賞罰を決める。

(h)賃金システム

賃金計算方式は、基本給与＋職務給＋付加給＋生産賞与である。部門管理者の賃金は、第一線人員の最低賃金の約5倍である。新規卒業者を例にとると、大卒生の賃金は、中卒生の約1.74倍である。

ボーナスは、年に三回支払われる。ボーナス総額に占める各回のボーナスの比率は、端午節が約20%、中秋節が約20%、正月が約60%である。ボーナス基準は、事業部を単位として決められる。正月のボーナスは、各事業部がほぼ同じであるが、端午節と中秋節のボーナスは、各事業部の業績に基づいて決められる。毎年のボーナス総額は、約二ヶ月の賃金に相当する。

(i)教育訓練

生産、業務、管理に従事する労働者は、主に技術、管理に関する教育訓練を受け、時には現場の作業技術に関する訓練をも受ける。教育訓練への参加者は、上司から決められる。生産に携わる労働者は、厚生福祉の委員会から教育訓練をうける。

(j) 厚生福祉

労働者医療保険、スポーツ会、ハイキング、パーティー、ダンス・パーティー、寮、従業員持株制、従業員持家制などがある。そのほか、家族への福祉として、子供養育補助金などがある。

(1)林挺生、「「元高」の70%は合理化で吸収ー大同型「かんばんほうしき」を」、『国際経済』（臨時増刊）、通巻288号、1988年1月、40-42頁。
(2)宋俊明、「変局中的大同集団」、『卓越雑誌』、第48期、1988年8月、24-30頁。
(3)林挺生、前掲文。
(4)『大同公司概況』、1989年版、1頁。
(5)宋俊明、前掲文。
(6)『大同公司概況』、1989年版、1頁。
(7)同上文、7頁。
(8)林挺生、前掲文。
(9)『大同公司概況』、1989年版、31頁。
(10)同上文、1頁。
(11)林挺生、前掲文。
(12)同上文、42頁。
(13)宋俊明、前掲文、28頁。
(14)同上文。
(15)林挺生、前掲文。
(16)同上文、42頁。
(17)同上文。
(18)『大同公司概況』、1989年版、1頁。
(19)同上文、1頁。
(20)宋俊明、前掲文、30頁。
(21)同上文、28頁。

第九章　台湾フィリップス・グループ……1988年台湾第一の外資系企業グループ

第一節　台湾フィリップス・グループ形成の経緯

台湾フィリップス・グループの親会社であるフィリップス・グローバル社について述べよう。フィリップス本社は、1891年5月15日、実業家のフレデリック・フィリップス(Ferderik Philips)とその長男で電気エンジニアのジェラルド・フィリップス(Gerard Philips)により設立された。フィリップスの最初の事業は、ジェラルドの考察による炭素フィラメント電球の製造であった。1919年、ベルギーに最初の海外子会社を設立したが、それ以降、1930年までに世界各国に販売ネットワークを開設し、徐々に多国籍企業としての形態を整えていった。

1940年には、第二次世界大戦によるナチス・ドイツのオランダ占領を恐れ、資産の保全を目的として北米フィリップスを設立した（当初42%、1987年100%出資）。1945年には、製品事業部を設立し、各国の子会社を連邦的性格の組織とし、それらを統合する経営局をアイントホーフェン（オランダの東南部）に設置した。1950年代から1960年代にかけて、エレクトロニクス化の波に乗って急成長した。ところが、1970年代に入ると、フィリップスの経営に「守りの姿勢」が目立つようになった。それは、オイル・ショック後の世界不況によるものでもあるが、その上に日本企業の台頭によるところが大きかった。

1980年からフィリップスは、大規模な「合理化・再編成計画」に取り掛かった。この計画では、ヨーロッパの約200の工場のうち80以上の工場が閉鎖され、約100工場が、国際生産センター（International Production Centers）として高度化し、主要製品の親工場となることになった。一方では、北米、アジアでの投資に重点を置き、産業用エレクトロニクス部門の拡大を図っている。また、一貫生産の方針で行なってきた部品の自社製品を、サプライヤーからの供給に切り換えるという動きも見られる。このような生産拠点の集約、合理化に加え、生産規模と占有率の拡大によってスケール・メリットを実現するために、多くの企業買収や合併事業を推進している。

さて、1987年現在、フィリップスの事業は世界60ヶ国に及び、工場数は約400、従業員は約33万7千人ある。この巨大な企業体の管理の特徴は、製品別事業部と国別機構のマトリックス組織をとっていることである。1987年の売上高

は、当社の年度報告書によると、260億ドルである。地域別売上ウェイトは、ヨーロッパ61.4%、アメリカとカナダ22.4%、中南米5.7%、アジア6.7%、大洋州1.9%、アフリカ1.9%である。

また、その事業分野は、照明、映像、音響電器、電化製品から通信機器、防衛システム、半導体まで広い範囲にわたっており、部品を含めると、製品は100万種を越える。分野別売上ウェイトは、照明11.5%、民生用電子製品29.5%、家電製品11.1%、産業用機器25.7%、部品材料19.0%、その他3.2%である。一般によく知られているように、フィリップスは研究開発技術を非常に重視している会社である。今や、研究開発支出の対売上高比は約7%、研究所の研究開発スタッフは4,000人以上に達する。現在、フィリップスの研究所は、アイントホーフェン（オランダ）、アーヘン、ハンブルグ（西ドイツ）、ブラッセル（ベルギー）、レッドヒル（イギリス）、リメイコ・ブレバンス（フランス）、ブリアクリフ・マノー、サニーベイル（アメリカ）の8ヶ所、6ヶ国にある。

次に、フィリップス社はいかにして台湾に進出したのかについて検討して行きたい。

1960年代に、台湾政府は投資環境の整備と改善に努めて、様々な投資奨励措置を打ち出して外資誘致を行なった。1966年に台湾南部の高雄で輸出加工区を開設した。一方、ヨーロッパでは労働者の賃金が高まり、多くの多国籍企業が活発に海外へ進出して生産拠点を築き上げた。この波に乗って、フィリップス社は、アジア地域で生産拠点を次々と作ってきた。このような背景の下で、1967年にフィリップス社は、本格的に100%出資の子会社として高雄輸出加工区へ進出して台湾フィリップスを設立した。この第一号の進出企業は「フィリップス建元電子」と名づけられた。当初は、コンピュータ専用の記憶マトリックス（memory matrices）を製造したが、翌年の1968年に事業を転換し、ICの労働集約的組み立て加工の工程に変わった。1985年に「フィリップス建元電子」は、IC工場（従業員は約1,900人）とPC工場（受動電子部品、従業員は約1,053人）に分離した。また、1968年に、現在台北市内に、台湾フィリップスの総合本社が設立された。従業員398人(1987)を持つ総合本社では、全台湾フィリップス・グループの経営管理を行なうとともに、高速デジタル回線を通じて、グローバル本社のグローバル・デジタル・ネットワークと直接にリンクしている。しかも、総合本社では、IC研究開発センターが設立され、当社の半導体に関する設計・開発に従事し、さらに企業外部のユーザーに対しても設計サービスを提供している。また、他のフィリップス製品の輸入・販売を担当する業務部門をも設けられている。この他に、グローバル本社の台湾での総合業務の代理部門がある。

1970年代から1980年代にかけて、第二号の進出企業「フィリップス電子」が設立された。フィリップス電子は、竹北工場と中歴工場を持つ。1970年に設立された竹北工場は、ブラウン管などのvideo部品生産の専門工場である。当初この工場は、白黒テレビ用ブラウン管と低解像度（low-resolution）のモニター用ブラウン管と、その関連部品（例えば、ブラウン管用ガラス）などしか作れなかった。販売は殆ど国内市場向けであるが、一部は国外にも輸出された。しかし、投資拡大、技術移転及び市場ニーズの変化とともに、民生用ブラウン管の生産から、データ処理及び情報産業のための産業用ブラウン管生産に切り換えた。現在、竹北工場は台湾及び世界で最大のブラウン管工場の一つである。ここには、3,600人の従業員がおり、400人以上の研究開発者、技術者がいる。当工場は、現在、グローバル・フィリップスの単彩ブラウン管の設計・開発センターである。すなわち、当工場は、全フィリップスにおける単彩ブラウン管に関する管理、製品の企画・開発、製造技術向上、生産調整、国内外販売及び部品調達などの機能を担当している。それに加えて、当工場は、中解像度及び高解像度のカラーブラウン管を生産しており、また、それらについてのアジア地域での設計開発、生販の機能をも担当している。

1975年に設立された中歴工場の主要事業はテレビの製造であった。初期には、小型白黒テレビを作って、全量輸出の体制をとっていた。しかし、次第に投資拡大と技術導入によるレベルアップで、モニターが主要製品になった。その製品の一部は台湾の国内市場に販売される。中歴工場の従業員は、2,200余人で、面積は20万平方メートルである。1988年の売上高は79億台湾元に達する。現在中歴工場は、グローバル・フィリップスにおけるモニターの国際生産センターの一つである。すなわち、中歴工場は、モニターの設計から、生産、販売に至るまでの機能を揃えている。中歴工場では、100余りの設計者及び数百名のエンジニアがおり、絶えず新たな品質のよいモニターを開発している。新機種は、年産機種の3分の1を占め続けている。社内資料によれば、当工場は、将来さらに知能型ターミナル（intelligent terminals）及びワークステーションを生産し、また中国語の画面表示に適合するソフトウェアーを生産することを目標としている。

1980年代以降フィリップス社は、台湾政府、民間企業と活発な提携をして、ハイテク関連企業を次々と設立した。台湾IC製造会社（「台湾積体電路TSMC」と名付けられた）は、IC製造の専門メーカーとして設立された。その会社の株式のうちフィリップス社の所有分は、27.5%である。台湾照明会社（「台湾照明」と名付けられた）は、東アジア向けの照明システムの設計から製造までを一貫して行うメーカーとして設立された。フィリップス社は、その会社の51%の株を

所有する。全浦光ディスク会社（「全浦光ディスク」と名付けられた）は、レーザー・ディスクの部品製造として設立された。フィリップス社は、その会社の50%の株を所有している。

他方、1988年10月には、フィリップス社が100%出資で、第三号の進出企業「台湾フィリップス・レーザー科学技術会社」（「台湾飛利浦雷射科技」と名付けられた）を設立した。この会社は、レーザー・ダイオード部品の生産を主要事業とする。表9-1は、台湾フィリップス・グループの各メンバー企業の創立時期、現在の規模を示したものである。同グループは、中国人の経営する企業グループとして、台湾の土壌に根をおろし、エレクトロニクス製品・部品の製造・販売を通じて、台湾の産業、経済などの多くの面で、エレクトロニクス業の中心的役割を果たしている。

表9-1　台湾フィリップス・グループの各メンバー企業の創立時間、資本金、従業員人数一覧表（1988年現在）

100%出資 社名	創立時間	資本金(百万元)	従業員人数
フィリップス建元電子	1967年	1,000	2,949
台湾フィリップス（総合本社）	1968年		398
フィリップス電子	1970年	1,320	5,838
フィリップス・レーザー技術	1988年		
小計			9,185
合弁企業 社名			
台湾IC製造	1987年2月	10,000	
台湾照明			
全浦光ディスク	1988	100	207

出所：会社提供の資料により筆者作成。

第二節　台湾フィリップス・グループのグローバル・フィリップス及び全国企業における地位と経営業績

1988年10月に台湾フィリップス・グループの総裁になった羅益強氏は、台湾フィリップス・グループの将来の事業展開について、次のように述べている。「過去、当社は欧米市場に重点を置いて事業を行なっていた。70年代の台湾は労働賃金が低かったから、うちの製品が欧米の市場で勝てたわけである。80年代はどうかというと、台湾のエンジニアの方が効率的であるだけでなく、安く

てかつレスポンスが早いので、ともかく機先を制している。しかし、90年代のわれわれの目標は欧米ではなく、アジアの市場に向けていかなければならない」と。

台湾フィリップス・グループのグローバルな地位は、経時的に変わってきた。1960年代、フィリップスの台湾への進出の狙いは、やはりコスト減であり、全ての完成品はヨーロッパ、アメリカに輸出された。輸出の一部は、グローバル・フィリップスの構成メンバーに対して、内部供給という形でサービスされていたのである。この段階では、台湾フィリップス・グループはただ単なる組立の作業をしていただけで、資金、技術、原材料、その他の経営資源は全て親会社のグローバル・フィリップスから移転してきたものであった。もちろん、経営管理において、グローバル本社から派遣されてきた出向社員が管理職として工場管理を担当していた。こうした台湾フィリップス・グループの経営は、言うまでもなく完全にヨーロッパ・スタイルのものだった。

1960年代の経営成果が、グローバル本社に相当な信頼や励みを与えた。1970年代から1980年代にかけて、グローバル本社は台湾現地に資本供与、部品供給の協力にとどまらず、加工技術、特定部品の生産技術を含めた技術移転を行なった。このようにヨーロッパの土壌で育ったヨーロッパ的製造技術が絶えず現地へ浸透させられた。現地人はその技術的スキルを一つずつ身につけていった。この段階では、量産のための資金調達や設備投資が重要になり、生産管理体制の強さも重要な競争条件となった。その競争条件を有する台湾フィリップス・グループは、もちろん親会社から優れた生産管理体制、経営スキル、ノウハウを受けついだ。とりわけ量産、輸出のために、コスト管理、工程管理、品質管理が非常に重視されている。これらの生産管理体制を指導する経営管理者は、1975年以前は全て親会社からの出向社員であったが、1975年以後からは、現地人が管理職を担当しつつあり、約30～40%の管理職が現地人であるになった。1978年に現地人がはじめて工場長に昇進した。

このように、1980年に入ってから台湾フィリップス・グループの管理職は、次第に現地人に権限を委譲してきた。四つの工場（フィリップス建元電子の二つ工場とフィリップス電子の二つ工場）で、工場長、ミドル・マネジャー、ロワー・マネジャーといった管理職は、1985年に全面的に現地人が担当するようになった。また、1985年に台湾フィリップス・グループのトップ経営層であるシニア・マネジメント・コミッティー（Senior Management Committee）を形成する三人の最高意思決定者（総裁1人、副総裁2人）に、現地人が一人参画することになった。彼のポストは副総裁であったが、1988年10月に彼が総裁に昇任した。それに加えて、1989年10月にもう一人の中国人がその残りの副総裁

に昇任した。この段階では、台湾人のエンジニアと研究開発者は様々な意思決定に入り込み、彼らの知能を発揮しはじめた。現在、台湾フィリップス・グループはますますハイテク産業に移行していき、単純労働力のウェイトが次第に減りつつある。現地従業員が製品の企画・開発や生産仕組みの方法を決め、先導するようになり、だんだん複雑な企業活動を行いつつある。例えば、フィリップスのモニター国際生産センターとなった中歴工場では、現地のエンジニアが自らどのような製品を開発するのか、またどのようにレベルを高度化するのかを決める。彼らは世界に広がるフィリップスの販売ネットワークに対してサービスする。なお、竹北工場では、民生用の白黒ブラウン管とカラーブラウン管を生産するが、1989年以後白黒ブラウン管の生産は中止された。カラー・ブラウン管も、民生用から産業用へ切り換え、そして、1987年からもともとの中解像度のカラーブラウン管のほかに、高解像度のカラーブラウン管も製造し始めた。また、竹北工場は、すでに1987年にブラウン管（monochrome-CRT's）に関するグローバルな管理職権を委譲され、国際生産センターとして単彩ブラウン管の研究開発、生産販売を行なっている。IC製品についても、1985年に設計センターを開いた。高雄PC工場でも、チップコンポーネント（chip components）の生産が大幅に成長して、ヨーロッパの原材料や製品開発への依存を積極的に減らした。台湾フィリップスは、多様な分野で、力を次第に蓄積してきたのである。台湾フィリップス・グループは、多くの分野において、フィリップスのグローバル体制の中で、無視できない存在になってきた。特にブラウン管、モニター及びIC生産がそうである。

また、80年代に入ると、アジアにおける経営戦略は次第に強化され、これらの地域のニーズに応じて、適切なサービスが提供でき、優秀な現地の人材が活用できるようにするために、最近ではアジアでの研究開発がより重視されている。グローバル・フィリップスの売上高は、アジア地域がわずか6.7%のウェイトを占めるにすぎないが、2000年までにそのウェイトを3分の1にするという目標がある。一方、台湾フィリップス・グループは、フィリップスのグローバルな経営システムの中で、組織の大きさを考慮すれば、アジア地域の最大の子会社である。フィリップス自身の海外子会社のカテゴリー（key company,large company,local business company）によれば、台湾フィリップス・グループは大きい会社に属している。したがって、台湾フィリップス・グループは、まぎれもなく、フィリップスにおける戦略的な中核の１つとなりつつある。

次に、台湾フィリップス・グループの経営業績について検討しよう。

表9-2に見るように、台湾フィリップス・グループの近年来の売上成長率は、年間平均25%以上のペースで成長している。ちなみに、1975年の売上高は、約

15億台湾元であるが、1988年のそれは283億台湾元である。13年間で、売上高は18倍以上に急成長したのである。この13年間の年平均成長率は、25%ぐらいである。また、表9-3に見るように、従業人数は1967年の創立以来、大幅に増え、1988年現在、9,000人に達する。それも、企業の継続的成長を語っている。

表9-2　台湾フィリップス・グループの経営業績

	1986年	1987年	1988年	1989年
年商成長率	25.3%	28.5%	31%	20.49%
総売上高	16,800	21,600	28,300	34,100

（注）単位：百万元
出所：表9-1と同じ。

表9-3　台湾フィリップス・グループの従業人数の推移

	1967年	1970年	1977年	1980年	1985年	1987年	1988年
雇用人数	303	1,025	3,755	5,961	7,148	8,383	9,185

出所：表9-1と同じ。

台湾フィリップス・グループの成長ダイナミズムが以上からわかったが、次に、そのグループが、台湾の経済成長トレンドの中で、他の企業より優れた業績をあげていることについてふれておこう。主に台湾フィリップス・グループの主力企業（フィリップス電子、フィリップス建元電子）について、検討を進めよう。それらの主力企業が台湾フィリップス・グループの総売上・従業員人数に占める比率は、表9-4の通りである。

表9-4　台湾フィリップス・グループの主力企業が総売上及び従業員人数に占める比率(%)（1988）

	総売上に占める比率	従業員人数に占める比率
フィリップス電子	51.53	63.46
フィリップス建元電子	40.88	31.29
合　　計	92.41	94.75

出所：筆者作成。

フィリップス電子とフィリップス建元電子の両社は、表9-5に見るように、エレクトロニクス産業で第三位と第六位を占めている。しかも、この二つの企業はより上位の企業との格差を縮めている。1989年、台湾フィリップス電子社がやや成長鈍化の状況になったのはこの一年間で、台湾情報産業の成長鈍化　（20-30%の年成長率が8.9%に急降下した）によるものである。

また、表9-5に見るように、1989年を除けば、二つの企業は、外資系企業のなかの順位や、台湾の上位1000大製造業での順位を着実に上げつつある。この二つの企業が、他の企業より大きく成長していることがわかる。この二つ企業

は、外資系企業のみでなく、全製造業においても目ざましい成長を達成しているのである。台湾フィリップス・グループの高成長は、この二つの企業によって引っ張られているのである。

表9-5　台湾フィリップス・グループの各メンバー企業の成長推移

Aフィリップス電子：	1986年	1987年	1988年	1989年
売上高	9,495.8	11,131	14,895	
売上成長率		17.22%	33.82%	7.91%
外資系企業中での順位	4	3	3	3
所属産業での売上高順位	3	3	3	4
1000大製造業中での順位	21	20	16	19
従業員人数		5,320	5,838	5,753
Bフィリップス建元電子：				
売上高	7,453	8,831	11,137	12,332
売上成長率		18.49%	26.11%	10.73%
外資系企業中での順位	6	5	4	4
所属産業での売上高順位	6	6	6	6
1000大製造業中での順位	30	29	25	21
従業員人数		2,623	2,949	3,076

（注）売上高の単位：百万元

出所：「天下1000大製造業順位（番付）」、1988、1989、1990年版、『天下雑誌』より筆者作成。

第三節　台湾フィリップス・グループの所有構造

台湾フィリップス・グループの構成メンバー企業は、七つぐらいある。1960年代から1970年代にかけて、創立された会社はすべて100%出資の企業である。しかし、1980年に入ってから、創立された会社の大部分は合弁企業である。それは、次の二つの原因によることである。第一は、1980年代に創立された企業は殆どハイテク系企業であるので、その膨大な投資リスクを分散することである。もう一つは、1980年代の投資はすべて後半に集中し、急速な拡張のための投資負担の軽減のために、現地投資家の力を借りることになったのである。したがって、台湾フィリップス・グループを見ると、所有タイプは100%所有と合弁所有に分かれる。それぞれの所有構造のタイプに属する企業、それらの事業分野は図9-1に示した通りである。所有構造の状況からみると、台湾フィリップス（本社）が直轄している支社に対するグローバル本社の影響力は絶対的であると言えよう。

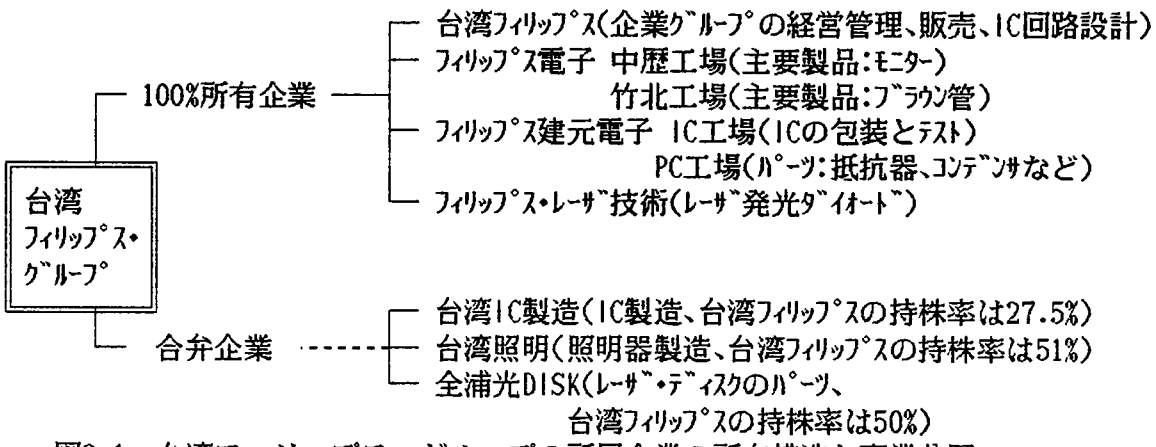


図9-1　台湾フィリップス・グループの所属企業の所有構造と事業分野
出所：会社提供の資料により筆者作成。

第四節　台湾フィリップス・グループの経営理念

台湾フィリップス・グループの経営管理について、前節の所有構造の部分で述べた通り、グローバル本社の発言力は絶対的である。したがって、台湾フィリップス・グループの経営管理は、グローバル本社に深く影響されている。特に、創立当初、管理制度、組織運営や生産活動の在り方などは、全て本社の指導で移転されてきた。今日、現地化が行われているにもかかわらず、現在の企業風土、経営慣行には、移転されたものがまだ根強く残っている。特に、台湾フィリップス・グループの経営戦略は、グローバル本社のグローバル戦略の一環であるので、グローバル本社の戦略による影響が強いのは、改めて指摘するまでもない。

したがって、台湾フィリップス・グループの経営理念について検討するためには、まず、グローバル本社が各国の子会社について、どのような経営方針をもっているかについて言及しなければならない。しかし、台湾フィリップス・グループの現地化政策の推進につれて、当グループの要職を担当する現地人の人数は急増している。当グループのローカルな色彩は強められつつある。特に、二十数年来の人材教育計画で育成された中堅幹部が管理職の殆どを占め、グループの最高責任者さえも現地人が務めている。こういった現地人によって形成される経営管理層が、中国の様々な特色を台湾フィリップス・グループに持ち込んでいるはずである。こういったミドル・レベル以上のマネジャーの大部分は、内部から昇進してきたので、中国のあらゆる特色は、彼らを通じて、生産

現場、組織運営などの面に強い影響を及ぼしている。特に、最高責任者も現地人なので、現地文化、習慣の影響は無視できないほど重要である。こういった背景から、台湾フィリップス・グループの経営理念は、グローバル本社の経営方針と現地の文化要素、ならびにトップの行動理念が混合する形で形成されていると言えるのである。ちなみに、現在の総帥、羅益強氏は、現地化における経営行動のあり方について、次のように語っている。「台湾フィリップスも、中国の特色を生かした経営方針を用いているが、完全に中国化させるつもりはない。やはり、世界的視野にたって、大局を判断する必要がある(1)」。台湾フィリップスの経営行動は、本社の経営方針を照射しながら、現地の特色を反映しているのである。したがって、この節では、まずフィリップスの現地子会社の運営についての経営方針を検討し、ついで、現地社会文化の影響を代表する最高責任者の羅、許両氏の行動理念と行動パターンについて検討しよう。最後に、経営理念の具体化である事業発展の原理についても検討しよう。

1）国際フィリップスが現地子企業に与える経営方針

フィリップスのグローバル本社の基本的な経営方針は、「ローカルのためのローカル化」である。海外で事業活動を行なうにあたっては、その進出国の企業になり切るように努めている。台湾フィリップス・グループは、そういうグローバル本社の経営方針を徹底的に実践するために、現地人材の活用、現地生産、現地販売などを重要視している。そういう経営方針に基づいて、台湾現地の　社会文化的影響は、台湾フィリップス・グループの経営理念に多く取り込まれている。そのために台湾フィリップスについてのイメージは、グローバル本社の色彩よりも、台湾的色彩の方が強く感じられる。

2）グループの最高責任者らの個人特質

最高責任層は三人によって構成されるが、その中のもう一人の中国人は1989年10月に副総裁になった。したがって、最高責任層の中の二人は中国人になった。しかも、残りの一人は、グローバル本社から派遣された人であり、財務管理を担当している。その人は生産・技術開発などの現場管理、組織運営との関係は殆どなく、組織運営や組織特性の形成上には、影響を　あまり持っていないと言える。したがって、台湾フィリップス・グループの　経営慣行・企業風土の形成に当たって、最高経営層からの影響は、主に中国人の責任経営者によるものであると言えよう。次は、台湾フィリップス・グループの主要な中国人の二人の最高責任者の個人特質について検討して行きたい。

まず、総帥・羅益強氏、その次に、副総帥・許禄寶氏について検討しよう。

(1)総帥・羅益強氏

(a)教師的人材観

羅氏は、フィリップスに入社する前は、中学校の物理化学の教師であった。教師の学生に対する評価の仕方、すなわち長期的な目で見ることと、人的資源の重視は、まだ相当残っている。この人的資源重視の理念をもとに、台湾フィリップス・グループの各子企業での人的資源の育成計画は、着実に実施されている。しかも、現在まで、人的資源に関する計画であれば、羅氏はそれを納得しないと許可しない。こういった教師の人的資源観に基づいて展開された企業の人的資源の経営思考は、台湾フィリップス・グループの経営行動や拡大成長を支えている。羅氏は「人的資源は、全ての投資、事業拡大の成否のカギである。」と言っている(2)。それは、台湾フィリップス・グループの存続の原点が、人的資源にあることを示している。

その人材観の影響で、台湾フィリップス・グループの一つの経営志向は、前向きの人材育成にある。例えば、1970年代の時点で、台湾の労働コストはまだ非常に安かったので、自動化は必要ではない。しかし、当時、建元電子会社のマネジャーを勤めていた羅氏は、従業員の達成欲求や新しい技術の学習欲を引き起こすために、設備自動化を進めていった。そういうことは、一方で、従業員の前向きの技術の学習を進めさせることができるし、他方では、従業員がいつも新しいことを学習できるので、他社への転職を抑えることができる(3)。実際に、羅氏は、従業員に対する企業の主な役割は、従業員の教育訓練にあると明言している(4)。「……他企業が、当社から有能な人材をスカウトするのは望ましい。しかしながら、台湾フィリップス・グループが、だからと言って、教育訓練をやめるのはいけない。なぜかというと、企業は存続していかなければならないが、従業員の才能を利用するばかりして、彼の才能知識を成長させないと、彼らはいずれ企業にとって無用な人になる。そうだとすれば、彼らにとって非常に不公平である。」。

以上のことから、台湾フィリップス・グループの経営慣行の中で、人材育成という基本志向が、いかに、深く重視され、実行されているのかがわかる。そういった人材育成志向は、既存事業に関するものに限られない。例えば、1980年の初めに、羅氏が、グローバル本社に、台湾の若いエンジニアを、フィリップスとジーメンスとのメガビツトICの開発計画に参加させることを要請した。IC事業は台湾にとって未発展分野であるにも関わらず、人材育成を重視する羅氏は、毅然として、社員を派遣して新しい学習を始めさせた。1980年後半に入って、台湾でも、やっとIC製造の大規模の専業型会社が創立され、フィリップスもその主要株主になった。羅氏の先見性と個人の教師的使命感で育成され

たエンジニア達は、そのIC製造の新企業の主役になった。

これらのことは、羅氏の「教師的人材観」が、いかに台湾フィリップスの人材教育行動に影響を及ぼしていることを歴然と表している。

(b)自己要求の特性

羅氏は、一方で、従業員の教育訓練を提唱し、他方で、従業員の自己要求精神をも強く要請している。羅氏は自己要求精神について次のように明言している。それは、「事を計画するのは人だが、成功するかどうかは天命である」(「謀事在人、成事在天」)についての反論である。

羅氏は、フィリップス電子社の中歴工場の十周年記念セレモニー(5)で、『事を計画するのは人だが、成功するかどうかは天命である』ということは、我々がもっている常識であり、しかも、物事をなすかどうかはすべて人間の　自決の事であることを示している。また、それは成否を問わずに、なす事だけに専念するという中国人のうまずたゆず働く精神を明示している。しかしながら、そういった成否を問わずということは、あまりにも消極的であり、無責任である。」と指摘した。

また、羅氏は社員に、「我々は〝謀〟をしっかり成し、同時に成功することをも積極的に追求しなければならない」と激励している。物事をなす際に、まず仕事の意欲、思いから、計画、成果の達成までという一貫したプロセスにおいて、自己要求精神がいかに重要なのを暗示している。それも、羅氏の行動精神の根底に流れている指導理念である。

(c)個人の能力発揮の促進役

教育の目的は、学生の潜在能力を発揮させ、知能を身につけさせるところにある。羅氏は、人的資源管理において、教育訓練の必要性を深く認識し、それに関する様々なプログラムをも着実に推進している。他方、各職での個人能力の発揮の仕組みをも強く要請している。特に、技術職、管理職にとって、学習意欲と学習行動は重要であるが、もっと根本的な点は、彼らの職位あるいはファンクションに関する裁量行動の行使にある。したがって、各層のマネジャーに対して、羅氏は十分に権限を委譲している。その権限委譲によって、従業員、とりわけマネジャーは、自分の能力、個性を発揮する余地が十分に与えられる。それも羅氏が、常に強調している「……従業員に充分にチャレンジングな仕事を与えなければならない。なぜかというと、こういった仕事の与えることは、個人の潜在能力の発揮、創造力の増強、もっと高い業績の達成につながることができるわけだ。……」(6)という考えを反映している。

こういった権限委譲について、フィリップス・建元電子会社、社長・黄貴洲は、次のように証言している。「羅氏は、経営上の主要方向や目標を取り仕切

っているが、その以外の裁量権を充分に部下に委譲している。……」[7]。こういった、部下への信頼・期待、そして権限委譲は、教師としての使命感、価値観に由来するものである。こういった羅氏の個性は、台湾フィリップス・グループの経営慣行に十分な影響を及ぼしている。

(d)「知行合一」の行動パターン

羅氏は、あらゆる仕事、あるいは企業経営を成功させようとすれば、まず、仕事の実行プロセスに関する物事を考慮し、計画しなければならない。そして、次に、着実に立てられた計画をきちんと実行しなければならないと思っている。この二つの行動条件が揃えられて初めて、成功を収めることができる。前の条件は、実践行動に必要となる〝知〟（行動構図）であり、後の　条件は、既存知によって立てられた行動構図の確実な〝行（使）〟である。もちろん、全てのことを予じめ理解するのは不可能なことである。しかし、既存知のレベルで実践行動に必要な知恵を体系化するのは、不可能なことではない。羅氏が強調している〝知〟と〝行〟の緊密な結合による行動パターンは、「知行合一」の行動パターンである。

さて、台湾フィリップス・グループのCWQI（Company Wide Quality Impovement：全社レベルの品質改善活動）の推進にも羅氏の「知行合一」の行動概念が強く反映されている。そのCWQIの目的は、品質改善方法・組織間の活性的な連結・各システム間の統合などの学習を通じた製品・経営活動の品質向上にある。羅氏は、その活動について次のように指示している。「……我々は、今の段階、すなわち、そういったCWQIの目的の明確化の後でもっとも重要なのは、着実に学習した方法論を実践することである……」[8]。このようなCWQIについての羅氏の強い執念や指示からわかるのは、CWQI活動の推進にも、「知行合一」の行動パターンが貫徹されていることである。

(e)品質重視への執念

一般に、品質とは、製品の品質だと連想しやすいけれども、羅氏は、企業経営でいう品質は、全ての企業活動の有効性と効率性に関わることであると考えている。それは、羅氏が台湾フィリップス・グループで推進したCWQI活動などからわかる。

次に、羅氏が1985年に副総裁に就任してから着手したCWQI活動について検討しよう。羅氏は、台湾フィリップス・グループの存続が、すべての企業活動の質が良いかどうかにかかわっていると見なしたので、全グループ・レベルの企業活動の品質向上（CWQI）に着目し、全グループを品質向上活動に巻き込もうと決意した。次に、そのCWQIの体系的な実践について述べよう。まず、CWQIの指導理念はトップ経営層の品質政策である[9]。その品質政策は、言い換えれば、

トップ経営者の品質についての概念の明文化であり、品質改善活動に対する期待や企業経営上の役割の認識である。ここでいうトップ経営者は、品質活動に限れば、主に羅氏をさす。台湾フィリップス・グループの最高責任グループであるシニア・マネジメント・コミッティー（Senior Management Committee：以下SMCと略称）は、総裁一人、副総裁二人によって構成されている。総裁は最高責任者であり、また当グループの販売業務の責任者を兼ねる。副総裁の一人は製造、技術、品質という職能を担い、もう一人は財務及び会計を担当する。羅氏が副総裁であった時、前者を担当していた。したがって、品質管理に関する全ての行動は羅氏が決め、その最高責任者となっていた。

さて、羅氏の品質についての基本概念である品質政策は、どのようなものなのかをまず検討しよう。品質政策は、(1)BE THE LEADING COMPANY OF PHILIPS WORLDWIDE IN QUALITY PERFORMANCE、(2)DO THE JOB RIGHT AT FIRST TIME、(3)CONSTANTLY IMPROVING IN TOTAL QUALITY IS A MUST、(4)QUALITY TO BE MEASURABLE AND VISIBLEである。

(1)は、品質改善活動についての羅氏の戦略的思考である。羅氏は、品質改善活動を通じて、台湾フィリップス・グループの企業活動の質を向上するのみではなく、台湾フィリップスのグローバル本社での地位づけをはっきりしようとする。それは、台湾フィリップスのアイデンティティ戦略であり、台湾フィリップスの重要性や他のフィリップス支社より優れた長所を生み出す戦略であり、また羅氏の品質概念から生み出した台湾フィリップス経営方針でもある。

(2)は、品質よい行動を行ったり生み出したりするために、しっかりした仕事手順や仕事方法で仕事しなければならないことである。生産事業において、きちんとした分業を正しく行うことを示している。言い換えれば、なすべき仕事をルールやマニュアルの通りに、やり直しのないように行うことである。それは、台湾フィリップスの従業員に対して、分業の遂行に関する全てのことをこなすことや、遂行スケジュールをしっかり守ることを要請する。つまり、「知」っていることをしっかり遂「行」する「知行合一」行動原理として理解することもできる。

(3)は、常にトータルな品質を改善すべきことを意味している。品質重視、品質改善が義務であり、また品質改善の対象は、企業経営の全体、つまり企業活動の全体であることを明示している。すなわち、それは、品質改善活動の範囲及び必要性についての指示である。

(4)は、品質をはっきりと計れるようにし、また見えるものにしなければならないことを指示している。単刀直入に言えば、品質は意識的な表現あるいは主観的な意思に基づくものであるが、生産事業にとって、品質改善に関する有形、

無形の行動は有形なアウトプットに結び付けなければならない。品質改善に関する行動は、結果として具体化しなければならない。この指示は、品質の積極的意義についての表現と見なすことができる。

羅氏が提出した品質政策（品質についての基本的概念）は、要するに、品質の経営上の戦略的役割、企業活動に関する品質的行動、品質重視・改善が必要となる範囲、そして品質の具体的な表現を明らかに指示していると言うことができる。

台湾フィリップス・グループは、上述した羅氏の品質の基本的概念に基づいて、毎年実践政策を打ち出し、この実践政策がCWQI（COMPANY WIDE QUALITY IMPROVEMENT）政策と呼ばれる。そのCWQIの実践政策は、毎年変わっているが、基本的方針は先に述べた羅氏の品質の基本的概念に基づくものである。このCWQI政策を実践する活動が、CWQI活動である。この活動は、トップ経営層の品質政策に基づいて、顧客の製品開発・生産・販売上の品質要求に答えるために、従業員の共同参加及び学習を求め、しかも一人一人が品質向上の責任を主体的に負う一種の革新活動である。1989年の台湾フィリップス・グループのCWQI政策は、(1)品質管理については、フィリップスのほかの海外子会社を先導する、(2)品質、価格、出荷期限の弾力性、出荷期限の信頼性、販売後サービス、製品革新などの面での競争力を高める、(3)チャレンジングな仕事環境を創る、(4)従業員の経営知識と実践能力をうまく活かす、(5)企業内の良い仕事の仕組みと人間関係をつくり、企業の外部環境との良好関係を維持する、(6)1989年にデミング賞（日本）への参加資格を取って、1990年にデミング賞（日本）に挑戦する、ということである。

1989年のCWQI政策から見れば、台湾フィリップスがいかに〝品質〟を重視しているのかがわかる。特に、全グループが一つに固まって、デミング賞を受賞しようと努力しているのは、非常に印象的である。それは、羅氏が当グループを率いて、自分の執念を実現させようという意識的な行動である。一方、そこには、羅氏の品質重視の理念とその理念の台湾フィリップスへの浸透が具体的に表されていると見なすことができる。

さて、以上では、羅氏個人の品質についの基本的概念と台湾フィリップスの経営管理の基本方針について述べたが、それらに基づいた行動の目的は、いったいどのようなものなのか。その目的は、(1)経済変動に耐えられるような企業経営の体質変換、(2)製品及びサービスの品質向上による競争力の強化、(3)CWQI活動を通じた総力の集中及び全員経営参加によって企業の存続と成長をはかろう、ということである。この目的は、要するに、台湾フィリップスの体質転換を訴えることである[10]。それは羅氏の品質重視の理念の究極的な実践であ

る。ちなみに、羅氏は、台湾フィリップス・グループの未来への挑戦の条件としては、CWQIの品質観念の実践、人的資源の活用、情報科学技術の強化を提示している(11)。したがって、品質の要求、そしてその重視と実践は、台湾フィリップス・グループの経営の基本方針なのである。

(2)副総帥・許禄寶氏

許氏は、1989年10月に副総帥に就任したばかりではあるが、許氏は内部から昇進してきたので、各経営層での活動による職場への長期的影響は無視できないほど大きい。特に、許氏は前職（台湾フィリップス電子会社・社長）で、羅氏に協力しながら、様々な革新を行った。この革新活動を通じて得た好業績によって、許氏はフィリップスでの位置を固め、　またグローバル本社からの賞賛をも得た。したがって、許氏の個人特質は、台湾フィリップス・グループに強く影響を及ぼしているが、今度の昇進によって、その影響がように広げられていくであろう。次に、許氏の個人特質と行動パターンについて述べたいと思う。

(a)強い向上心（進取精神）

許氏は、フィリップスに入社する前に、大学の教官を勤めていた。許氏が大学に勤務するまでの研究生活は、一般と違って紆余曲折を経たものであった。高校の段階では、家計の負担を考慮して、職業高校を選んで入校した。卒業する際に、　許氏はちょっとした技術を身につけたものの、もっと深く学問を勉強したいという気持ちが強くなった。一般に、職業高校の卒業生は、会社に入って、仕事するのが常識であり、職業学校の教育も就職の準備に合わせて行われるから、大学の入試に関する科目は殆ど教えないし、卒業生の大学への進学もありえないことだと思われていた。したがって、許氏の決意の実践がいかに難しかったがわかるだろう。しかし、許氏は、こういった困境を克服して、大学の入試に合格した。しかも、その大学は台湾で理工系のトップ・クラスの学校・清華大学（物理専攻）であった。この段階で、すでに許氏の強い意志と苦しみに耐える気概を知ることができる。

許氏が大学を卒業した後、学績が優れていたので、大学に勤務するチャンスを与えられた。許氏は、フィリップスに転職するまで、大同工科大学で助教授まで昇進した。こういった許氏個人の奮闘史を見れば、許氏が強い向上心の持ち主であることは明かである。こういう個人特質が、台湾フィリップスで一連の革新的活動の積極的な推進を支えていたのである。

(b)自己要求的な篤実の態度

許氏は、研究生活のなかで毅然たる意志を培わってきた。また、やることが

成功するかどうかは、自己の努力によるものであるということを、許氏はその研究生活で深く体得したと思われる。こういう意志と信念の形成は、許氏の強い「自己要求の意識」に依存している。自己要求の意識は、許氏の個人行動とリーダーシップにもよく反映されている。例えば、企業内の教育訓練の授業に参加することは、個人にとって、学習のチャンスであるので、参加者は必ず授業時間通りに出席すべきであると許氏は主張している。許氏が参加する場合、授業が始まれば、許氏はただちにドアを閉める。許氏はそれについて、「個人にとっての良い学習チャンスさえも利用することができなければ、また個人の時間管理さえうまく行うことができなければ、企業からたくさんの資源の管理を頼まれた場合に、その管理をうまく行うことができないはずである」と説明した。これは、許氏個人の強い自己要求の経営行動上の表現であると言えよう。また、台湾フィリップス電子社の主力事業の転換と成長も一種の自己要求意識の表現である。

台湾フィリップス電子社は、事業構成について、台湾本社やグローバル本社の戦略に従わなければならない。しかしながら、許氏は一方で、生産効率を向上することによって、本社の信頼を得て、他方で、製品開発にも力を入れていった。結果として、白黒テレビからカラーテレビ、単色モニター、カラーモニターまでの一連の製品、そして低解像度ブラウン管から高解像度ブラウン管までの製品を、移転された基本技術に基づいて自力で開発した。こういう一連の実力の表現によって、グローバル本社からの信頼や資源配分を受けられるようになった。したがって、台湾フィリップス電子社の主力事業は時代の流れに応じて転換することができたのである。事業の展開は、何よりも、まず自己要求意識の駆動による実力の形成と表現をもとにしなければならないという志向である。いわゆる、事実は雄弁なのである。

(c)創造性の積極的な発揮の重視

許氏の台湾フィリップス電子社へのもう一つの重要な影響は、創造性を極めて重視したことである。許氏は1990年代に入ってからの競争の本質について、「…… もっとも重要な企業活動の特質は、新しいものをつくることであり、競争のポイントは製品の独創性に求められる。」という見方を持っている(12)。これが、許氏の経営志向である。しかし、許氏は単に未来の競争に対する創造性の意義を重視するだけではなく、台湾フィリップス電子社にいた時に、すでに創造的活動を強く推進した。これは、台湾フィリップス電子社の主力事業の創造的転換からも知ることができる。台湾フィリップス電子社は、 モノクロテレビからカラーテレビ、そしてモノクロ・カラーのモニター、トランス、ヨーク（D／U）、ブラウン管を主力事業として発展してきた。そのように、単一

事業から多事業への構成転換を支えていたのは、製品の絶えざる開発及び生産ラインの継続的な対応である。言い替えれば、主力事業の構造転換は、全社の創造性の発揮によるものである。許氏はそれについて次のように証言している。「……主力製品は、もとのモノクロテレビから、いまのモニター、トランス、ヨーク（D／U）に移ってきた。それは、全社員の創造性の継続的な発揮によってもたされた結果である。また、そういう全体的創造性の発揮によって、われわれは、グローバル本社に対して、上述した製品の開発と設計のファンクションの移転を積極的に求めることが可能になった。そういうファンクションを揃えることができ、そこに全体的創造性の発揮を加えることによって、今日われわれは市場ニーズにうまく対応できるようになった。……」(13)。このように、創造性の追求は、許氏の信念である。

(d)長期的経営観

一般に、欧米系企業の経営はより短期的志向である(14)。台湾フィリップスは欧系企業であるので、そういう経営志向性も弱くないはずである。しかし、台湾フィリップスの経営志向性はより長期的である。特に、許氏が育ってきた台湾フィリップス電子社では、長期的志向の経営慣行が定義している。例えば、台湾フィリップス電子社の中歴工場では、ローテーション、上下の自由なコミュニケーション、長期雇用などを実施している。中歴工場の場合は、1989年現在まで減員や解雇は一度もなかった。特に、1985年、台湾の経済状況が アメリカの輸入制限による影響で、全般的に鈍化した際、同じ工業団地の他の外資企業はほとんど減員という対策をとったが、中歴工場は、経営業績の悪化にも関わらず、一人も解雇せず、全員経営参加による合理化でその困境を打破していこうとした。これは、現在でも、美談として現地の労働者の間に伝えられている。長期経営観に基づく慣行だと言える。また、品質改善においても、許氏は長期的構想を提示している。「品質改善とは、行えばすぐできることではなく、長期的な蓄積の上でしかできないことである。従って、われわれは日常少しずつ蓄積し、実践して行かなければならない。また、そのようにして蓄積して行けば、自然にわれわれは環境変化に対応できる力を形成していくことができる。……」(15)。この品質改善活動の基本志向も非常に長期的である。欧米企業の生産システムの切り替えによる品質改善という思考との違いは明かである。許氏の経営観はより長期的だといえよう。

(e)人間中心の品質観

許氏は、二十世紀の後半における競争のポイントについて指摘し、次にように語っている「……1970年代に入ってから、生活レベルの向上によって、製品の品質がますます重視されつつある。……」(16)。それは、1970年以来、製品

の品質が競争のポイントの一つになっているという指摘である。許氏個人も、品質を非常に重視している。前節でも、許氏の品質改善の長期的志向を述べたが、次に、品質改善活動の中心である〝人〟についての彼の見方を述べたい。許氏の品質管理の基本方向についての指示の中で、品質改善活動を実施する前提条件が明らかに表されている。品質向上活動は、品質観の基本である「誠意をもって仕事する態度」から出発しなければならないということである(17)。すなわち、生産活動や品質向上活動に従事する前に従業員は、まず誠意ある奉仕意識をもたなければならないことである。それは、従業員の製品・サービスに対する責任感とも言えよう。心の中に品質の良いアウトプットを生み出すという認識、責任の切実感がなければ、いくら品質向上運動を行っても、ただ表面的なものになりがちである。品質の良い企業活動とは、構成メンバーの品質についての徹底的な認識から始まらなければならない。すなわち、品質活動は、従業員を中心として行うべきである。こういう　見方は、人的資源重視、人的中心であり、非常に東洋的である。

以上では、台湾フィリップスのトップ・リーダーの個人特質について述べた。羅氏と許氏の特質は、ある程度違うものの、多くの共通点をもっている。つまり、それは、学究的性格、自己要求、積極性、品質重視などの特質である。それらの特質は台湾フィリップス・グループの経営慣行や経営理念に次第に強い影響を及ぼしている。

３）事業展開の共通原理

台湾フィリップス・グループが今日の規模に発展できたのは、投資の漸次的な拡大の結果である。その事業展開の時系列的な過程は、点から線へ、線から面へという垂直統合プロセスである。また、グローバル本社から現地への資源の流れから見れば、事業展開は、現地の投資誘因を増強し、それをもとにグローバル本社からの資源注入をさせるという形で現地子会社主導で行われた。この二つの事業展開の方式が、台湾フィリップス・グループの成長を支えている。

(1)垂直統合的な事業展開

台湾フィリップス・グループの事業展開の基本構図とあり方は、一言で言えば、点→線→面という漸進的な発展である。1967年に創立されたフィリップス建元電子社は、労働集約の電子部品生産の専門工場であった。その後、製品の範ちゅうは、受動部品、集積回路（IC）までに拡大した。この会社の創立目的は、基本的に電子部品の製造であったが、もう一つの重要な役目は、台湾の良質で安い労働力を使用しながら、台湾での事業展開の拠点を築くところにあった。特に建元電子社は、電子部品の専門メーカーなので、同じ業種で規模を拡

大化していく戦略あるいは、セットメーカーへの発展という川下統合の戦略の実行の余地は大きい。最初に、グローバル本社が台湾での事業発展の基本構図をすでに持っていったのかもしれない。それが、真実かどうかは別にして、少なくとも、この会社の経営が軌道に乗ってから、1970年に台湾での第二号進出企業「フィリップス電子」社が創立された。この会社の竹北工場の主要製品は、同じ電子部品のブラウン管である。この段階までは、台湾フィリップスの事業範囲は、電子部品に限られているように見えるが、部品事業でICから、一般電子部品、ブラウン管に至るまで網羅した発展は、台湾フィリップスの次の展開をもたらす基盤となった。

1975年に、フィリップス電子社は、台湾フィリップスの電子部品を使用する映像事業を創立した。映像機器の専門メーカーとして創立された中歷工場は、竹北工場のブラウン管の半分ぐらいを使っており、またフィリップス建元電子社の電子部品をも多く使っている。この新設工場は、台湾フィリップス・グループの垂直統合政策のもとに創立されるものだと言えよう。この新設工場によって、台湾フィリップスの垂直統合的生産体制は、完成されたのである。事業展開は一つの拠点から、二つの拠点という線の連結、そして、次に川下企業の設立による企業間関係の緊密な〝面〞関係の成立と言う形で行われたのである。こういう事業展開パターンの成功が収め、事業展開のプロセスで形成された知識体系の創造は共有知になった。この共有知が、台湾フィリップス・グループ事業開発に大きな影響を及ぼしている。例えば、1980年代後半に新設された事業を見れば、レーザー技術関連の部品製造を中心とする「台湾フィリップス・レーザー技術会社」が、レーザーティスクの部品製造を中心とする「全浦光ティスク会社」と組んでレーザー技術関連分野へ進出したのはその一例である。また、ASIC設計を中心とするIC事業センターが主要株主になった「台湾IC製造会社」と組んで、IC事業（特に、ASIC）に進出したのも、もう一つの好例である。したがって、台湾フィリップス・グループの現在まで持っているいくつかのコア事業分野での事業展開は、明らかに垂直統合パターンである。このような事業展開パターンは、事業展開の好業績によって、パラダイム化されている。これからも、このパターンは、もっと大きい指導役割を果たしていくものと思われる。

以上の事業展開の関連図は、次の図9-2のとおりである。

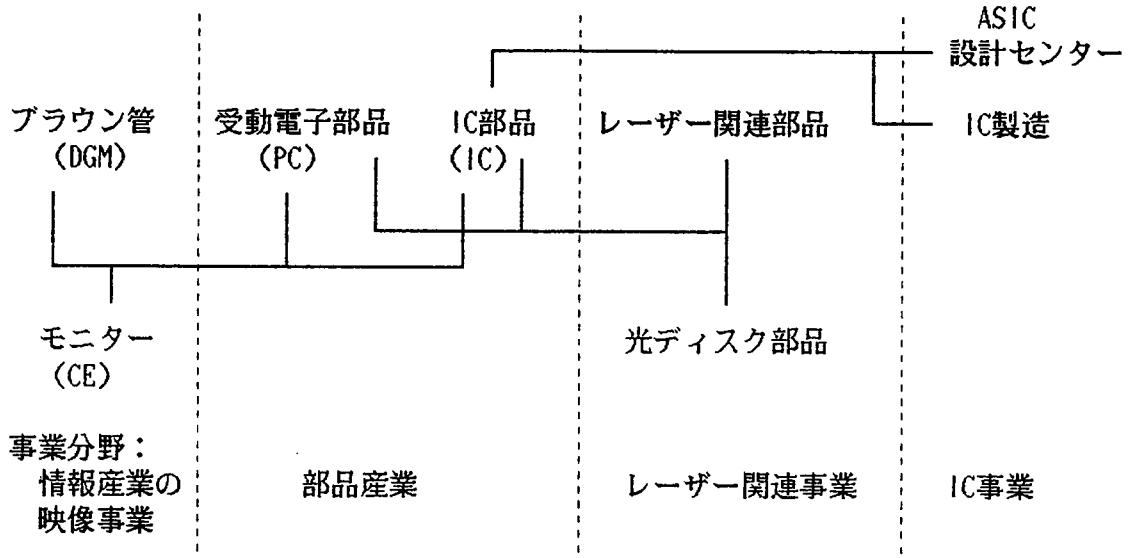


図9-2　台湾フィリップス・グループの各事業分野の関連図
出所：各種資料より筆者作成。

(2)事業展開の基盤としての既存分野での経営資源蓄積

台湾フィリップスの事業展開構図は上述した垂直的統合という形ですすめられたが、その事業展開はグローバル本社の許可を得なければ行えない。しかし、単にグローバル本社からの資源配分を待って、それをもとにして事業展開するだけであれば、今日の規模に成長するのは不可能であったろう。台湾フィリップスの運用資産は1988年末の時点で約7億ドルである(18)。グローバル本社がこのように巨額の資金を、21年という短期間に投下したのは、投資メリットが大きいと判断したからである。もちろん台湾政府は外資企業に対していろいろな優遇策（例えば減税施策、インフラの整備）をつくっているので、投資環境は非常によい。とはいえ、企業経営にとってもっとも重要なのは組織体の運営の良さや環境適応能力である。台湾フィリップスは、グローバル本社に企業発展上の優位性を示し、本社から多大の信頼を得ることに成功した。

上述したことからあきらかなように、台湾フィリップスがグローバル本社から多大の信頼と投資を得ることができたのは、具体的には、人材育成と技術蓄積という面での実力形成、高成長という業績によっている。特に、企業存続のキー・ポイントになる人材育成や技術蓄積が重要な意味を持っている。

まず、人材育成の面で一番顕著な例は経営・管理者の育成である。台湾フィリップスは、草創の時には、現地人の管理スキルの立ち後れで、大部分の経営

管理はグローバル本社から派遣された人に依存しなければならなかった。当時は、現地の有能な人材はほとんど現場の責務を担当していた。しかし、台湾フィリップスの成長につれて、これらの現地社員は中堅幹部に昇進してきた。かれらは単に昇進したではなく、職務の遂行能力も様々な長期・短期的教育プログラムの参加によって向上させた。例えば、ミドル以上の幹部については、将来５年後までの昇進はすべて人的資源発展計画に含められている(19)。彼らは国内・国外の教育センターや学校の経営管理教育を受けなければならない。このようにして、台湾現地の社員は企業の成長につれて、職務能力を培ってきたのである。1990現在、台湾フィリップスのマネジャーはほとんど現地人である。とくに、トップ経営層の中では、財務を除いて、企業経営の全般的責務は二人の中国人によって行われている。つまり、台湾フィリップスは所有権以外、百パーセント近く台湾企業になったいえるかもしれない。

技術人材の育成もそれに劣らない成果をあげている。台湾フィリップスの技術蓄積は、もちろん最初は、グローバル本社からの技術移転を起点としていた。それが、今までの事業展開のルーツになっている。導入された技術は、技術者育成制度と緊密に結合して、徹底的に蓄積された。シングル・ループ的学習では、習った技術による生産は単なるコピーで、企業成長への貢献は限られている。台湾フィリップスの技術者はダブル・ループ的学習を行った。つまり、かれらは習った技術の活用や再創造を行ったのである。例えば、建元電子社のある工場では、エンジニアはテスト機械をコンピュータ化した。改善された機械はグローバル本社の同レベル機械よりすぐれており、生産コストを半分に削減した。フィリップス電子社のブラウン管工場は、グローバル本社の単色ブラウン管設計・開発センターになってから、当センターの前所在地（オランダ）の研究者の３分の１の人数で、同じ業務を遂行している。1986年の末には、ブラウン管ガラスの新たな研磨技術を開発した。その技術はイギリス・フィリップスにライセンス供与された。日本のNECもその技術の購入を問い合わせてきたこともあった。当工場のブラウン管製造も、モノクロテレビ用からカラーテレビ用へ、単色モニター用から高解像度のカラーモニター用へとレベルアップしている。映像機械工場でも、テレビからモニターへと事業転換した。当工場では、年間３分の１以上の新機種を生産することが規則になっている。このようにして蓄積した技術に基づいた再創造は、技術人材育成の成功の証左である。

以上の事業展開の共通原理を要約すれば、台湾フィリップスは、垂直統合という事業展開の基本構図をもとに知識を共有知として蓄積してきた。経営資源

の蓄積、とくに人的資源の開発は、長期的視点から積極的に行われた。これが、事業展開の下地になっていた。

4）企業行動の原理

国際本社からの指示、トップ経営層の指導的影響や、事業展開の共通原理などの影響で、台湾フィリップスの企業行動は次のような特徴をもっていた。つまり、品質的企業活動による総力アップ・組織活性化、技術の徹底的な蓄積と再創造、前向きの人的資源のレベルアップという特徴である。

第五節　台湾フィリップス・グループの経営管理システム

台湾フィリップス・グループは、「ローカルのためのローカル」の経営理念を徹底するために、組織において様々な形で現地化路線の定着を進めてきた。しかし、このような積極的な現地化は、親会社からの完全な独立をもたらしたわけではない。例えば、財務管理の権限は、親会社に掌握されている。組織構造は、親会社と子会社の権限の集権化と分権化のバランスが取れるように形成されている。次に、図9-3に示した台湾フィリップス・グループの組織構造を見ることにしよう。

一番上はシニア・マネジメント・コミッティー（SMC）である。これは三人のメンバーで構成されている。経営形態は、どちらかというと合議的経営のパターンを取っている。この中で総裁（president）は最高経営責任者であり、また当社の販売業務の責任者を兼ねる。総裁の下に、2人の副総裁が設置されているが、1人は製造、技術、品質など職能を担う責任者であり、もう1人は財務及び会計を担当する責任者である。1990年現在、総裁は羅益強氏であり、製造・技術・品質の管理職能を担当する副総裁は許禄寶氏である。第三の副総裁はグローバル本社からの出向社員である。SMCの下に、全グループの重要な意思決定をする「執行管理委員会」（PEMC:Philips Executive Mamagement Committee）が設けられている。この委員会は、SMC、台湾本社の各業務のトップ・リーダー、及び各工場長によって構成されている。その委員会で、重要な意志決定、グループ内の調整とコミュニケーションが行われている。

SMCを補佐するのは、各職能のスタッフである。各職能の権限は明確にわけられると同時に、権限の分散化が図られている。これによって、構成メンバーが

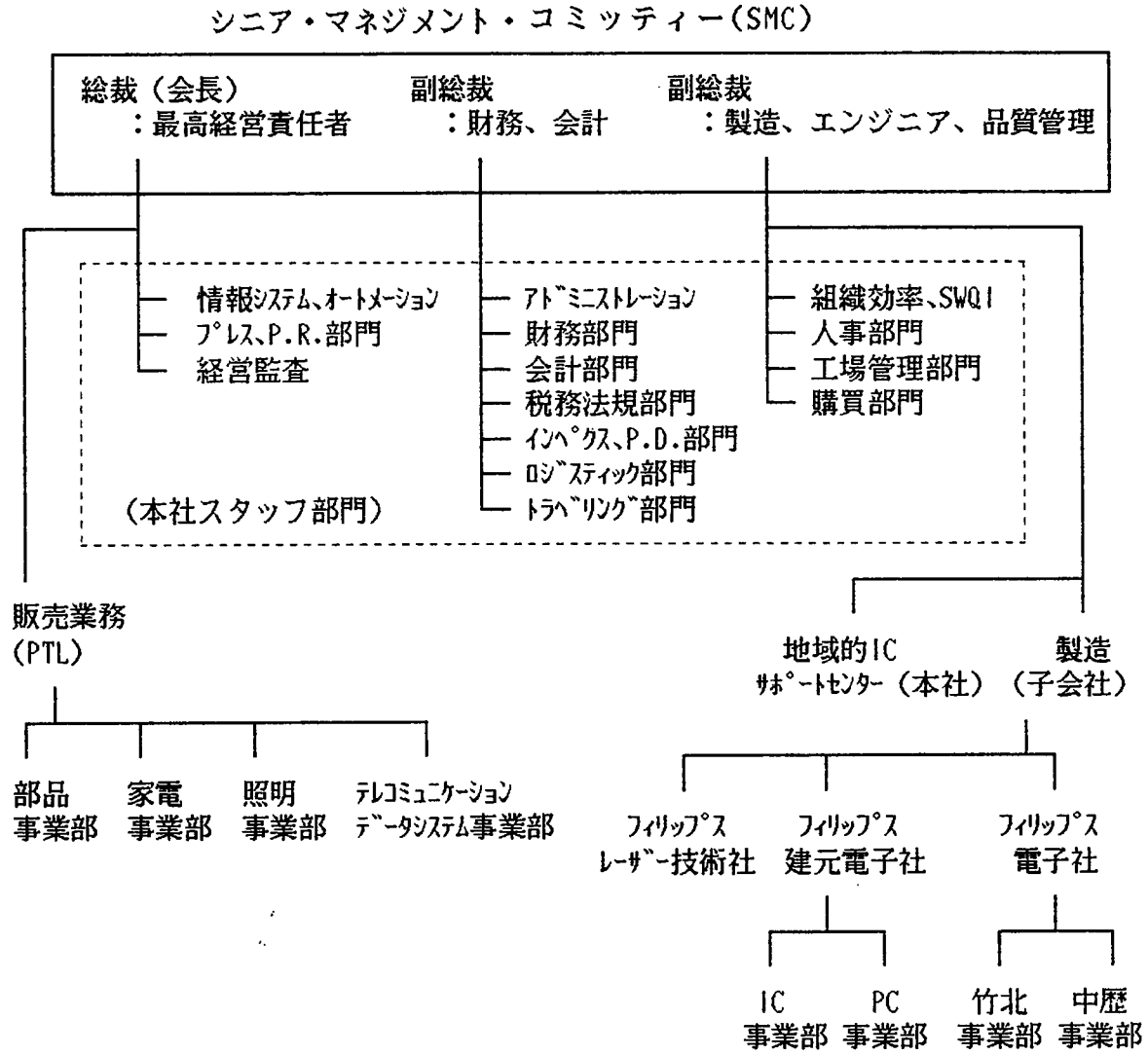


図9-3　台湾フィリップス・グループの組織図（1988年7月現在）
出所：会社提供の資料より筆者修正。

より柔軟性を持って、広い空間で動けるようになり、仕事との一体感を持ち、さらに仕事への意欲が高まり、効率的な行動ができるようになる。

組織の末端までの効率性を確保するためには、組織効率部門が設置されている。このスタッフ部門は、収益を追求する生産、販売事業部などの縦組織に絶えずアドバイスを与えている。組織の縦、横のいずれとも、この効率追求によって結び付けられている。近年盛んに行なわれている総裁から末端の作業員までの全社の品質改善というキャンペーンは、組織の効率性を実現しようとしてもたらされたものである。このような積極的な効率性の追求は、当社の組織活性化を作り出すファクターである。

次に、製品別事業部制を見てみよう。生産事業の直轄責任者は、副総裁・許禄寶氏である。生産ラインを見ていくと、一番上に地域的なICサポート・セン

ター（IC設計開発センター）があり、これはグループ内外のIC設計サービスを提供する。このセンターの管理者は現地人であり、センターの中はすべて現地の技術者と研究者である。そして、製造事業は、フィリップス建元電子社とフィリップス電子社、フィリップス・レーザー社にわけられている。建元電子社はICとPCの二つの工場を持ち、フィリップス電子社は竹北（DGM）と中歴（CE）の二つの工場を持ち、フィリップス・レーザー社は台湾のハイテクパークに一つの工場を持っている。それぞれの社長や工場長は、すべて現地人である。

販売部門については、販売業務の責任者は総裁（羅益強氏）である。その下は、部品、家電、照明、通信・データシステムの四つの部門にわけられている。これらの管理者も全てが現地人である。中でも一番大きいシェアを持つのは部品部門である。部品部門ではICが一番多い。こうした経営管理システムは、次のような特徴を持っている。一つは、組織の多重的所属である。まず、グローバル本社からみると、台湾フィリップス・グループの各生産・販売事業は、それぞれのグローバル・センターに直轄させられている。これらのセンターによって、グローバルな立場での調整が行われる。また、台湾現地からみると、各生産・販売事業は、それぞれの直轄部門に統括されている。そして、機能的には、事業単位内の各サポート機能部門は、台湾本社のスタッフ部門に直属している。台湾フィリップスの組織の仕組みは、以上のような多重的所属の特徴を持っている。

もう一つは、上述した多重的所属の構造によって事業活動の執行が妨げられないようにするため、執行権限は各事業単位に委譲されていることである。例えば、工場長は、工場運営に関する直接・間接部門を統括する権限を持っている。そして、各サービス部門は台湾本社に報告する責任を持ち、本社のサービス本部は各事業のサービス部門にアドバイスをする責任を持っている。それは、いわば、自立的な分社制度である。

台湾フィリップス・グループでは、年頭に総裁が「新年の挨拶」を行ない、過去の経営業績をレビューし、将来の経営目標を示す経営方針の発表会がある。こうした経営方針では、具体的に数値を出し、従業員に対して業務進展をレポートする。「年商10億ドルを目指し」、「品質パフォーマスにおいてフィリップスのグローバル・システムのリーディング・カンパニーになろう」というような経営方針を、次々に明文化して、取り上げる。そして、この方針を受けて各部門は、経営計画システムに基づいて、それぞれ長中短期の計画を立てて事業を展開する。長期計画は殆ど四カ年計画であり、各事業部門はSMCにあらゆる

目標（品質、コスト、納期などの目標）を提示する。一方、各スタッフ部門は以上の生産・販売事業部にサポートする。そして執行委員会のメンバーは絶えず検討、調整を行ない、集団的決定や相互コミュニケーションを行なう。それから実行が行われ、その結果が二ヶ月に一回の社内報告（PHILIPS TAIWAN NEWS）を通じて全従業員に知らされる。

第六節　台湾フィリップス・グループの経営戦略

経営戦略とは、組織の内部資源を、その外部環境の生み出す機会ならびに脅威に適合させることである(20)。台湾フィリップスは国際フィリップスの支社であるので、その経営戦略は、単に自社の事業ドメインの定義や資源の蓄積・展開を考慮するだけでは不足である。国際本社のグローバル戦略とも調整されなければならない。次に、台湾フィリップスの経営戦略について、本社のグローバル戦略に応じた戦略、独自のアイデンティティ確立の戦略や事業展開戦略、そしてそれらを支える組織の活性化戦略に分けて検討しよう。

1）本社のグローバル戦略に応じた戦略

グローバル本社の経営戦略の影響は、主として市場戦略上の地位と生産拠点に反映される。台湾フィリップスは、グローバル本社のグルーバルな市場戦略及び生産戦略のもとに位置づけられる。それに対応した戦略的行動を見てみよう。

(1)東アジア地域への大規模浸透戦略に対応した戦略的行動

近年、アジア太平洋地域の経済は急速に成長している。この地域はすでに「世界経済の成長センター」と呼ばれており、先進国から深い関心を集めている。この地域の経済成長の特徴は、日本が先頭になり、アジアNIESが日本を追い、それに東南アジア諸国連合が追いつこうとし、さらに中国、南アジアの国々がそれらにキャッチアップしようとする、いわゆる雁型形態をとりながら成長していることである。つまり、この地域の経済成長は全般的である。この成長トレンドの影響で、当地域の市場も随分大きくなってきた。こういう実状に対して、すでに欧米中心とするグローバル・フィリップスはアジアへの軽視からアジア市場重視へと戦略転換してきた。現在、グローバル・フィリップスは、世界市場をアメリカ、ヨーロッパ、東アジアに分けている(21)。とくに、

日本の市場は非常に重要である[22]。いままで、東アジアでの売上額はフィリップス全売上額の7%をしか占めていないが、2000年にその比率を3分の1にまで引き上げようとしている。東アジア市場は、グローバル・フィリップスにとって、戦略的な重要性をもっている。

それでは、台湾フィリップスはこういうグローバル本社の転換に対して、どのような役目を持っているのか。もともと、グローバル・フィリップスも、日本で大きな生産・販売拠点をつくりたかったが、その参入がなかなかできなかった。そして、韓国の場合は、徹底した自国資本優先策で、外資系企業の発展は拘束されている。したがって、グローバル・フィリップスは外資系企業が自由に発展できる台湾を選んで、さまざまな重要事業を設立し、そして台湾フィリップスを「東アジアへの進出の足場」[23]として事業展開を行っている。すなわち、台湾フィリップスは、グローバル本社の東アジアでの戦略拠点の樹立という要請に答える役割を持っている。このグローバル戦略に対応して、台湾フィリップスはこの地域での本部になろうという戦略的行動をとっている。1986年に、台湾フィリップスは電子部品を日本に輸出し、成功を収めた。台湾フィリップスの社長は、その成功は、台湾フィリップスの価格競争力が世界中のフィリップス子企業のトップであることを証明するものと捉えている[24]。こういう好成績にたいして、本社の方でも台湾の支社・子企業に期待を寄せるようになってきた。台湾支社の戦略的地位向上への努力と本社の期待の大きさを示すエピソードと言えよう。

(2)国際生産センターの編成による開発・製造機能の統合

1980年代に入ってから、国際フィリップスは大規模な「合理化・再編成計画」に取りかかった。この計画の一つは、世界に散らばっている工場を再編成し、その一部の工場を国際生産センター（International Production Center）として高度化し主要製品の中心工場とすることである。その中心工場となる基本条件は、製造と設計開発の能力である。こういう国際生産センター計画に照らして、台湾フィリップスは自社の人材育成を生かし、製造機能の発揮を続け、設計開発技術を計画的に蓄積してきた。台湾フィリップスは一歩一歩の着実な実力形成を行い、国際生産センターの数も増えている。1989現在、国際生産センターとなったのは、モニターと単彩ブラウン管であり、東アジアの地域センターとなったのは照明装置とカラーブラウン管である。センターになった製品に関しては、いずれも設計開発から製造までを担当しなければならない。

台湾フィリップスにとって、このような生産センター化によってもたらされ

たメリットは、次の二つである。一つは、企業機能を揃えることによって、企業活動のフル展開が可能となり、企業として不可欠な環境対応能力を主体的に把握できる程度が高くなること。もう一つは、こういう生産センターの数が増えれば増えるほど、台湾フィリップスのグローバル本社での発言権が強くなることである。これらは、グローバル本社からの資源配分を確保するときに大きな意味を持つ。すなわち、台湾フィリップスは、生産センターの増加につれて、企業成長を図ることができるのである。

以上のグローバル本社の経営戦略に対応して、台湾フィリップスは、本社からのサポートと自力発揮で東アジアでの戦略拠点になった。しかも、グローバル・フィリップスの八つの戦略拠点となる国の１つとなり、そのなかで台湾は唯一の開発途上国である。しかし、台湾フィリップスはこれまでの成果に満足しているわけではない。現在も、いくつかの新たな事業（レザー関連事業、IC事業）を展開しつつあり、アジア経済も登り坂であるので、台湾フィリップスの地位はもっと重要になるであろう。

２）国際フィリップスでの独自のアイデンティティ確立の戦略

台湾フィリップスは、グローバル本社の経営方向に沿って企業活動を行い、業績をあげている。台湾フィリップスは、その目標達成によって、本社での発言権や地位を高めることができた。しかし、全フィリップスの中での独自性はまだ確立されていない。台湾フィリップスが、全フィリップスの中でのアイデンティティを確立するために、他の子企業が実行できず、しかも全フィリップスに大きく貢献できる仕事を創出さなければならない。

1980年代に入って、日本企業のめざましい成功は、この難問解決の糸口を与えた。周知の通り、日本企業の成功は「草の根」的な技術蓄積・品質改善によるものであった。日本企業は、生産面の優れたパフォーマンスによって他国のにたいする競争優位をかち取ったのである。グローバル・フィリップスも、生産の仕組みの重要性を理解しているが、民族性や価値観の相違で、生産の仕組みの改善はなかなかうまく行われなかった。例えば、オランダと台湾の工場では、同時にJITシステムを導入したが、オランダの方は台湾ほどうまく行っていない(25)。台湾フィリップスはこのことを理解して、生産の仕組みの改善でグローバル・フィリップスの模範になろうと決意した。

もう一つ重要な促成要因は、台湾と日本の社会文化の類似性である。両国とも、製造を重視し、また日本との距離も近いので、日本企業の生産の仕組みの

真髄を学習し、導入するのはそれほど難しくない。台湾フィリップスは、1985年に全社の品質改善活動（CWQI）を導入した。しかも、それに関する行動方針も「関連製品分野の品質パフォーマンスにおいて、全フィリップスの先導企業になれ」というものであった。それによって、台湾フィリップスは、品質・効率の向上、コストダウンなどの面ですぐれた業績をあげている。

一番顕著な例は、1988年に台湾通貨高である。通貨高によって、売上の3分の2を輸出する台湾フィリップスは、経営計画の通りだと赤字転落していたはずである。しかし、全社の品質改善活動のサポートによって黒字を維持することができた(26)。それだけではなく、1988年には、全フィリップスでの先導地位を構築しようという宿願も叶えられた(27)。すなわち、台湾フィリップスは今すでに品質パフォーマンスの面で他社を先導することになったのである。

3）事業展開戦略

次に、台湾フィリップスの台湾での事業展開戦略について述べよう。前節では、台湾フィリップスの垂直統合という事業展開の基本構図を明らかにした。これまでの主力事業は、すでに垂直展開によって形成され、運営されている。例えば、情報産業の映像機器事業の生産システムは、川上の部品事業（ブラウン管、電子パーツなど）からセットメーカーまでという垂直統合の形で形成されている。他の事業にも同様の傾向がみられる。例えば、電子パーツのIC化・高度化につながって形成されつつあるIC事業、そして最近投資したレーザー部品とそれの関連製品の製造によって形成されつつある光エレクトロニクス事業も、垂直統合という形で展開されている。台湾フィリップスの事業展開の戦略は、垂直統合なのである。

これらの戦略的行動を支えてきたのは組織内部の仕組みである。台湾フィリップスの戦略実行組織はどのようになっているのか。とくに、テレビ生産という家電産業から、モニター生産という情報産業へのシフトをうまく成し遂げることができたのは何故か。生産効率追求的から研究開発効率追求的へと転換するのは、多くの経営者の夢である。台湾フィリップスはなぜそれを達成できたのか。その答は、台湾フィリップスが推進している全社的（全面的という方が真意を伝えやすい）品質的企業活動に求められる。前節の品質的企業活動についての記述の通り、品質向上とは単に製品・製造に関する品質向上ではなく、すべての職場や企業行動の実質的な意義と効率にかかわるものである。それは従業員の積極性、主体性そして自己反省の喚起を要求している。台湾フィリッ

プスではこのような全面的な品質的企業行動の徹底的な追求によって、組織が活性化されている。組織が活性化されているからこそ、戦略的変身は可能になった。上述した戦略は、活性化された組織によってスムースに実行されたのである。それによって、さまざまな大きな壁を乗り越え、大きく成長できたのである。

第七節　台湾フィリップス・グループの現場協働システム

台湾フィリップス・グループの生産現場の協働システムは、いったいどのような特徴を持っているのか。次に、台湾フィリップス・グループの中歷工場の協働システムの記述的データをもとに、工場の経営方針、生産組織の仕組み、人事管理の特徴を探ることにしよう。

1）経営方針

中歷工場における経営方針の基本は、品質管理政策にある。中歷工場の品質管理政策は、台湾フィリップス・グループの品質管理に基づき、中歷工場自身に適した実践的行動方針を加えて形成されている。中歷工場の品質管理政策は、(1)製造にさきだって、高度な忠誠心と規律を遵守できる従業員を育成することが何よりも重要である。(2)「計画、遂行、チェック、修正」の経営サイクルに従って、〝品質・弾力性・コスト〞を持続的に向上させる、の二つである。

それに基づいて、1989年度の経営方針は、(1)自社製品に対する顧客の満足度を高める、(2)1989年度の標準原価による予算目標を達成する、(3)ロジクスティクスの効率を向上する、(4)従業員の忠誠心と素質を強化する、(5)研究開発能力をうまく生かす、ということである。

2）生産組織の仕組み

(1)生産計画の策定

標準原価に基づいて、一年の生産計画が策定される。この標準原価は、年初に、本年度の既定目標にそって設定される。

(2)生産の機械設備及び工場レイアウト

生産ラインは、主に二つの場所に分立されている。そのうち一つでは、生産ラインは二つの部分に分けられて、それぞれが一階、二階に配置されている。

どちらの生産ラインも、直線的に配列され、自動運送によって二つの生産ラインが連結されている。もう一カ所では、各生産ラインは二列に分立され、各列の最後は、自動的な運搬車でつながっている。ここでの生産ラインは四つあり、列は八列である。作業現場は、明るくて広く感じられる。

全生産ラインでは、人手で生産を行っており、生産自動化の程度は高くない。しかし、自動化の推進が企てられつつある。生産の機械設備は、日本の平田社の機械設備を採用している。それぞれの生産ラインは、一日当たり1,000台を生産する。

(3)投入物と産出物の管理

(a)部品調達源とその比率

協力会社……80～85%（その中の70～80%の部品は検査せず、直接に生産ラインへ入荷される）

内製……15～20%

(b)JIT制度：

量産部品、安定供給ができる部品は、JIT制度を導入して生産する。

(c)協力会社の管理：

中歴工場は、協力会社にQCC活動を推進させ、品質・製造技術力の向上に関する援助を協力会社へ提供し、協力会社を海外（主に欧州）の技術研修へ派遣している。この他に、経営管理に関する技術・知識を協力会社へ教え、協力会社システムも構築する。中歴工場は、協力会社との間に長期的かつ安定的な関係維持を確保することを狙っている、といえよう。

(4)貨物の出・入荷管理

入荷した部品は、集中的に管理され、原材料や部品は整然と並べられる。また、完成品は、一つのコンテナ量までに達すると、出荷される。工場は、完成品の一時的な置場を設けているが、完成品の倉庫はない。これが、出荷管理の迅速・確実化の圧力となっているし、また、「ノー・スペース」ということで、生産管理の計画性・順調性も要請される。それは、生産管理への無言の圧力である。

3）作業現場の状況

(1)製造過程

自動インサーター→人工インサーター→自動ハンダ→ミス時の人工ハンダ→

シャーシーの組合せ→エージング→調整→完成品の組合せ→全品の検査→包装→抜取り検査（商品保証の検査）→完成。

(2)製造過程、製造方法の決定

製造過程と製造方法は、産品研究開発部門とIE部門によって決定される。

(3)生産ラインの作業配置

従業員募集の時には、作業員の職務と仕事内容が明らかに決められる。したがって、生産ラインの作業員配置は、非常に安定的である。

(4)生産ライン上の作業改善及び生産問題の解決

QCC活動へ参加する作業員あるいは、現場に配属されるIE部門及び製造工程技術者によって、作業改善の措置を積極的に見出してから、IE部門を経て作業改善を行う。

生産問題の解決については、権限・責任を明確に規定し、解決ルートをプログラム化する。生産問題は、次のように分けられている。

(a)作業現場の作業員が直接に解決できる問題。例えば、機械故障が、MANUALによって解決される。

(b)作業現場の作業員が直接に解決できない問題。問題の性質によって関連部門を判断し、相関部門から解決措置を行う。例えば、機械設備の問題は、工程部門に委せ、物料問題は物料管理部門に委せ、工程における仕事方法の問題は、組織効率部門に任せる。

(5)生産ライン上の機種切り替えの弾力性

中歴工場では、製品多様化に対する弾力性を強化するために、製品デザイン上と製造過程の決定に際して、機種の共通性を配慮してきた。また、主な目標は大量生産であり、モデル・チェンジも多くないから、中歴工場では、弾力性より効率性の方が重視されている。中歴工場での生産ライン上の機種切り替えの弾力性は、ほぼ中程度であると推測できる。

(6)コミュニケーション

従業員からトップへのコミュニケーションの経路は、(a)直接にトップへ上申する、(b)人事部門のcounsellingを経て上申する、(c)労働組合を経て上申する、という経路に分かれている。また、生産ライン上のコミュニケーションの経路は、(a)「中上層の幹部会議」：必要な時には随時行われる、(b)「下層幹部の生産集合」：毎日行われるが、時間が決まってない。

(7)作業現場の管理

作業現場では、〝標準生産量、実際生産量、不良品率〟という生産の数字を

示す看板が設置されている。生産ラインの掃除は、作業員が輪番で担当し、生産ライン以外の所は、掃除人が担当する。友人の訪問についての制限はなく、作業員は訪問の手続きを済ませば、いつでも自由に親友の訪問を受けられる。他方、生産ラインでは、電話の受付があり、呼出で作業員に知らせ、作業員が自由に電話を受けられる。

(8)労働状況及び条件

勤務時間は、七時三十分から十七時まで、昼休みを除く九時間と定められている。労働者は七時三十分に出勤、十時～十時十分を休憩、十二時～十二時三十分を昼食・昼休み、十四時～十四時十分を休憩とし、十七時に退勤する。出勤と退勤の際には、時間カードを打つ。各休憩時間は、ベルで知らせる。週休二日制が行われている。制服は、夏・冬制服があり、夏制服がシャツで、冬制服はジャケットである。各管理層の労働者の制服の色は、職務によって異なり、作業現場の班長の制服が赤、その他の人の制服色が青である。生産ライン上では、バックグラウンド音楽が放送されている。

(9)通勤時間

通勤時間は、工場周辺が約20～25分。台北市から約一時間かかる。会社の通勤車がある。

(10)残業、勤務時間外の労働

生産ライン長が残業の決める権限を持つ。残業の人手不足が不足するときには、生産ライン長は、他の生産ラインの作業員を召集する（残業の際には、作業員本人の合意を得なければならない）。残業手当は、2時間内が、労働日の賃金の1.33倍で、2時間以上の部分は、労働日の賃金の1.67倍である。

祝祭日の就労は、製造計画部門により決められる。祝祭日の就労の手当は、労働日の賃金の計算額の二倍である。一番忙しい時期には、時間外労働は、2～3日（殆ど祝祭日の就労の方が多い）となる。

(11)企業による定めた不定期休日（特別休暇）

勤続年数が一年に達すると、年間七日の特別休暇が与えられ、三年に達すると、年間十日の特別休暇が与えられる。特別休暇をとらない作業者には、とらなかった日数に相当する日給を支給しなければならない。

(12)オフイスのレイアウト

部門を単位として事務室が設けられている。また、部門管理者には専用の個室も設けられているが、部門の事務室と隣接している。作業現場では、第一線の監督者（ライン長）の専用机も設けられている。

(13)仕事状況

現場の作業状況は、忙しそうであるが、混乱は少ない。また、作業員の素振りを見ると、仕事の効率は高く、仕事の動作は敏捷である。

4）人事管理

(1)新規従業員の採用

専門的技術員、スタッフは、新聞広告と学校から募集する。一般の作業員は、産学合同の学校、新聞広告、社員の紹介及び宣伝ビラによって募集する。

(2)従業員の構成

男子が26.84%、女子が73.16%を占める。学歴分布は、修士（2.2%）大学（13.2%）短大（9.2%）高校（51.2%）中学校（15.1%）小学校（9.1%）である。学歴レベルと職位レベルとの間には、緊密な正比例の関係がある。女性管理者が占めている最高職位は、ミドル・マネジャーである。

直・間接人員比率は73%:27%であり、間接人員のうち、専門的技術員が約半数を占め、1983～1988年までに、289人から659人へと約2.3倍の成長を示した。平均的勤続年数は、3.7年で、従業員の平均的年齢は29歳である。一年以下の勤続年数の従業員が、約三分の一を占める。これは、高い離職率と、工場拡大によるものである。

(3)配置

ミドル・マネジャーには、毎年の七月に人事部門管理者と上司の部門管理者とともに自分のキャリアの検討を行う。ミドル・マネジャーは、この検討を通じて、仕事に関する自己の望みと将来の計画を示す。一旦、配置チャンスがあれば、ミドル・マネジャー個人の希望によって、再び面接を行って、配置が変えられる。

これに対して、一般の作業員は、配置転換のチャンスがあれば、会社内部での作業員配置の募集を通じて、希望する職務や職種への配置転換が行われる。

(4)昇進

一般の作業員は「昇進試験」（年に一回）に合格すると、職員に昇格する。マネジャーは、業績評価（上から順序にABCDEの五段階の業績評価に分けられ、B級以上を取った人のみ）、勤続年数、給料級を基準とし、昇進を行う。

(5)離職率

離職率は約30%である。離職の原因は、長労働時間、重い仕事量、昇進及び在職教育機会の不足、給料、上司の管理手段、配置などの不満である。中歴工場

は、離職率を安定させるためには、先輩制度及び新入社員への「性格測定」などの措置を行っている。

(6)退職金、離職金

退職金は労働基準法に基づいて計算する。

離職金については、職位6級以下と職位7級以上の従業員の離職金に分けられている。職位6級以下の従業員は、「貯蓄給付」に基づいて離職金が計算される。「貯蓄給付」とは、会社側が法定の労働者の貯蓄額の二倍相当額を加算した金額を離職準備金として積み立てたものから支払われる。勤続年数が五年に達した労働者は、離職際に、定められた離職準備金の全額をもらえるが、五年未満の労働者は、法定の労働者の貯蓄額の本金と利息の他は、会社側の離職準備金の一部しかもらえない。

職位7級以上の従業員は、「離職給付の福祉法」に基づいて、離職金が計算される。「離職給付の福祉法」とは、勤続年数が五年に達した労働者は、離職際に、四ヶ月の給料に相当する離職金をもらえる。勤続年数五年以上の労働者は、離職金の基準月数が、勤続年数の増加に伴って増加する。

(7)業績評価

年に三回の業績評価を行う。評価は、ABCDEの五段階に分けられる。直属の上司から直接に業績評価の結果が従業員に知らわれる。業績評価は、従業員の個人の職務能力評価、部門内の個人業績の順位などを含み、フィードバックの役割も果たす。

(8)賃金システム

職務によって給料を決める職務給付が採用されている。賃金計算方式は、一般の作業員とミドル・マネジャーに分けられる。一般の作業員は、基本給与＋職務給＋手当＋生産賞与（この中には、基本給与が約70%を占める）を支給される。ミドル・マネジャーは、基本給与＋通勤手当を支給される。工場内の部門管理者の賃金は、現場作業員の最低賃金労働者の約5.5倍である。

ボーナスは年三回である。端午節と中秋節には、一人当たりの二千台湾元を支給する。また、正月には、勤続年数が5年、10年、15年、20年に達する労働者に対して、一定比率のボーナスを与える。

(9)教育訓練

業務、管理に関する労働者は、主に技術、管理に関する教育訓練を受け、たまに現場の作業技術に関する訓練をも受ける。生産に従事する労働者は、厚生福祉の委員会によって教育訓練を行う。

(10)厚生福祉

無料の昼食、労働者医療保険、労働者厚生保険（フィリップス・グループのみが行われる厚生福祉制度であり、これは集団の定期生命保険と意外生命保険を含む）、定期の健康診断（45歳以上の労働者が年に一回で、他の労働者が二年に一回である）、スポーツ大会、ハイキング、忘年会、五一労働日の賞与金などがある。

(1)陳雅玲、「新『台湾第一』」、『光華』、1987年3月、42-49頁。
(2)陳修賢、「羅益強：教師式経営理念」、『天下雑誌』、1988年11月、185頁。
(3)陳修賢、同上文。
(4)陳雅玲、前掲文。
(5)羅益強の挨拶、『中歴廠十年廠慶及新廠啓用特刊』、1986年11月、4-5頁。
(6)羅益強総帥の1989年の新年挨拶。
(7)陳修賢、前掲文。
(8)羅益強総裁の1989年の新年挨拶。
(9)「From Q.C.C.To C.W.Q.I.」、羅益強の挨拶、『中歴廠十年廠慶及新廠啓用特刊』、1986年11月、22-23頁。
(10)同上文。
(11)羅益強の挨拶、前掲文。
(12)許禄寶、「創新、管理、費周章！？」、『経済日報』、1988年11月10日。
(13)許禄寶の挨拶、『中歴廠十年廠慶及新廠啓用特刊』、1986年11月、6-7頁。
(14)加護野忠男、野中郁次郎、榊原清則、奥村昭博、『日米企業の経営比較』、日本経済新聞社、1983年。
(15)許禄寶、前掲文。
(16)同上文。
(17)許禄寶の挨拶、前掲文。
(18)「台湾飛利浦簡介」、『台湾飛利浦簡訊』、Vol.18、No.1、1989年27-35頁。
(19)陳文賢、「飛利浦的一着棋」、『天下雑誌』、1988年11月、178-185頁。
(20)石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎、『経営戦略論』、有斐閣、1985年、17頁。
(21)陳修賢、「飛利浦的一着棋」、『天下雑誌』、1989年11月、178-185頁。
(22)国際フィリップスのプレジデント C van der Klught 氏のインタビュー、

彼が日本市場についての意見。陳修賢、「如何因応電子業全球大戦」、『天下雑誌』、1989年11月、186-187頁。

(23)同上文。

(24)陳雅玲、「新台湾第一」、『光華』、1987年3月、42-49頁。

(25)陳修賢、「飛利浦的一着棋」、『天下雑誌』、1989年11月、178-185頁。

(26)「台湾飛利浦簡介」、『台湾飛利浦簡訊』、Vol.18No.1、1989年1月、27-34頁。

(27)同上文。

第十章　エイサー（宏碁）・グループ……台湾の情報エレクトロニクス産業のリーディング役を演じる新興企業グループ

第一節　エイサー・グループ形成の経緯

当グループは施振栄氏が1976年8月に設立した宏碁会社に始まる。当社の創立のきっかけは、施氏が勤めていた栄泰エレクトロニクス社の破産にある。当時、施氏と栄泰社での何人かの仲間が、エレクトロニクスを有望な産業として認識し、また、みんなが同じ職場で続けて働きたいという希望を持っていたので、他の職場をさがすぐらいなら、みんなで一緒に会社をつくらないかという代替案が浮かび上がってきた。1976年8月に、11人のメンバーが、資本金百万元、34坪の事務室で、宏碁会社を起業した。

宏碁は、最初国民半導体会社（NCR）、徳州儀器会社（TI）や日本の富士通などのコンピュータ部品の輸入を取り扱っていたが、1981年1月に、宏碁の設立以来蓄積されてきた技術によって開発されたパソコンを生産するために、1981年1月に、宏碁電脳（宏碁コンピュータ）会社を設立した。その後、技術の絶えざる開発・蓄積及び継続的な新製品開発によって、宏碁コンピュータは、毎年、高成長を続け、めざましい成功を収める。1985年には、台湾最大のコンピュータ会社に成長し、1988年には、世界の十大パソコン（PC）企業に入るようになった。現在でも、PCを初め、ワーク・ステション（EWS）までの主要製品分野で新製品を次々と市販し、コンピュータ周辺機器（例えば、レーザー・プリンター）分野にも次々に参入している。台湾の情報エレクトロニクス業で指導的地位、パイオニア役を演じている企業である。

1983年11月に、ハードウェアばかりを生産している宏碁コンピュータの補完役として、ソフトウェアの専門会社として、第三波文化事業会社を設立した。また、1984年まで、宏碁コンピュータは、PCの開発・製造技術を自主的に蓄積し、確保していたので、これらの自主技術に基づいて、OEM（注文先生産）の受け入れを完全にバックアップすることができるようになり、OEMの発注先を自分の条件に合わせながら選別もできるようになった。1984年4月には、大陸工程会社との合弁で、OEM製品の専門生産会社とする明碁コンピュータ会社を設立した。

さらに、1984年11月に、ベンチャーへの投資を目指す宏大投資会社が、大陸工程会社との共同出資で創立された。同社は台湾で最初に認可された創業投資

企業（ベンチャー・キャピタル）である。当社は新しいベンチャー企業への支援をするのみではなく、もう一つ最重要な役割として、エイサー・グループの企業発展に必要な資金の供給を行う。それは、エイサー・グループのコンピュータ専門業者としての発展に、資金面から貢献するという任務を負わせられている。当社はこういう背景に設立されたが、最初の投資資金を自己調達していたのでは需要を満たせないから、外部資本を受け入れられるようになった。1985年初めには、大陸工程会社の殷之浩会長夫妻から2,250万元（資本金9,000万元の25%）の出資を受けた。外国資本も受け入れた。1988年のデータによれば、外国資本は全資本の13%を占めている。

表10-1　エイーサ（宏碁）グループの各メンバー企業の創立時間、資本金、従業員人数一覧表　（1988年現在）

会社名	創立時間	資本金（百万元）	従業員人数
宏碁	1976,8	1.0	838
宏碁コンピューター	1981,1	10.0	2,967
第３波文化事業	1983,11	5.0	184
明碁コンピューター	1984,3	70.0	624
宏大創業投資	1984,11	200.0	2
揚智技術	1986,10	10.0	143
華胄設計	1987	1.5	18
建碁科技管理顧問	1987	3.0	28
宏碁科技管理教育ｾﾝﾀｰ	1987		
徳碁IC製造	1989		
海外支社		（単位：百万）	
ACER-Counterpoint	1987	ﾄﾞﾙ3.3	107
宏碁日本	1987,9	日本円50.0	8
ドイツ・エサー	1987	ﾏｰｸ8.9	40
国際エサー（ｱﾒﾘｶ）	1987	ﾄﾞﾙ2.1	163
日本エサー	1988	日本円95.0	13
宏碁・北ｱﾒﾘｶ	1988,12	ﾄﾞﾙ2.4	8

出所：中華徴信所、『台湾地区企業集団研究（1990/1991年版）』、503頁。

これらの資本の受け入れによって、エイサー・グループは、工業設計を中心事業とする華胄設計を1987年に設立し、IC設計（特にASIC）を中心事業とする揚智技術を1986年10月に設立した。そして、エイサー・グループは、いままで蓄積してきたすべての知識を生かして、他の企業の経営を支援するために、1987年、コンサルティング事業を中心とする建碁科技管理顧問を設立した。その他、海外での子会社設立、あるいは進出をも盛んに行われている。例えば、日本、アメリカ、ヨーロッパなどで子会社を設立した。特に重要なのは、1987年に行われたワークステション・メーカー、カウンターポイント社の買収である。さらに1989年に、TIとの技術提携で、2億5千万ドルを投資して、IC製造への参

入が発表された。そして、日本とドイツにR&Dセンターを、アメリカとドイツに工場を設立する計画も実現されつつある。

エイサー・グループの各メンバー企業の創立時期、現在の規模などは表10-1の通りである。

第二節　エイサー・グループの全国企業における地位と経営業績

まず、台湾の企業グループにおけるエイサー・グループの地位を明らかにすることにしよう。表10-2に見るように、エイサー・グループは、資本額、総資産、そして総売上高において、いずれも上位100大企業グループ中で、重要な地位を占めている。特に、この3項目での地位は、年々共に上昇している。エイサー・グループは、他の企業グループよりも速く成長しているのである。1988年現在のエイサー・グループは、年間売上高159.33億台湾元、従業員は5,143人に達し、台湾の情報産業でNO1企業（グループ）である。

表10-2　エイサー・グループの規模と100大企業集団での順位

	1985	1986	1987	1988	1989
資本額	536(71)	970(55)	2,219(37)	3,980(31)	
総資産	1,958(64)	2,913(49)	6,161(35)	9,630(32)	
総売上高	3,758(39)	6,226(31)	10,458(28)	15,933(21)	18,091

（注）単位：百万元、カッコ内は100大企業集団での順位
出所：表10-1と同じ、505頁より筆者作成。

次に、エイサー・グループの経営業績について検討してみよう。表10-3に見るように、当グループは、高いペースで成長している。表10-3の売上高にはグループ内の企業間取引が含まれているが、一応の手がかりとして、エイサー・グループの創業後10年間の成長ぶりを読み取ることができる。単純な計算ではあるが、1978年から1984年までの年平均成長率は、100%以上である。エイサー・グループは、零細企業としてのスタートから10年間の間に、巨大企業に成長してきたことを物語っている。その成長ぶりは、1985年以後も衰えを見せていない。

表10-4に見てわかるように、エイサー・グループの年商成長率は、常に40%以上の高成長に達している。自己資本率は、1984年以来の外部資本の導入、そして1988年末までの株式公開によって、年々上昇している。しかし、市場開拓のための費用と未来発展のための人材育成費用が非常に大きいので、利益率はそれほど高くない。しかし、1989年、当グループの年商成長率は、創立以来の最

悪である13.54%に落ちこんだ。それは、1989年の情報産業の成長鈍化の影響によるものである。この状況は、表10-5の明碁コンピュータのマイナス成長にもっとも顕著に現れている。明碁コンピュータは、OEMの専業企業なので、明碁コンピュータの年商状況は、海外市場の状況を敏感に反映するのである。施振栄氏も1989年に、エイサー・グループの海外市場での販売は、壁にぶつかったと言っている(1)。

表10-3　エイサー・グループの設立以来9年間の売上成長推移（百万元）

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
売上高	0.1	12	32	72	160	288	686	1664	3157
成長率	-	119%	166%	133%	122%	80%	138%	142%	89%

出所：李瑟、「制度追？成長」、天下雑誌、1986年10月、表1により作成。

表10-4　エイサー・グループの経営業績(%)

	1984	1985	1986	1987	1988
年商成長率	-	82.78	65.67	67.98	45.15
利益率	0.88	4.68	2.18	4.79	5.23
正味資本利益率	5.75	41.46	18.06	34.87	25.62
自己資本率	23.08	27.37	33.30	36.01	41.33

出所：表10-1と同じく、506頁により筆者作成。

エイサー・グループは、国内では、8個のメンバー企業によって構成されているが、海外子企業を含めれば、そのメンバー企業数は14にのぼる。しかし、その内、主要企業とされる企業は、表10-5からわかるように、宏碁コンピュータ、宏碁、明碁コンピュータの三社である。この三社の資本・資産・売上は、当グループのそれぞれの65%、98%、97%を占めている。その中でも、宏碁コンピュータは、その3つの項目において、全社の半分以上の比率を占めている。しかも、その3項目において、宏碁コンピュータ社の比率は、他のメンバー企業のそれの比率に大差をつけている。これは、宏碁コンピュータ社が、エイサー・グループの中核企業であることを意味している。エイサー・グループの成長も、宏碁コンピュータ社に依存している。

表10-5　エイサー・グループ内の主要企業がグループ総資本、総資産、総売上に占める比率(1988年現在、%)

	宏碁ｺﾝﾋﾟｭｰﾀｰ	宏碁	明碁ｺﾝﾋﾟｭｰﾀｰ	合計
総資本上の比率	56.81	4.90	3.52	65.23
総資産上の比率	73.32	16.98	7.86	98.16
総売上上の比率	68.07	19.79	10.10	97.96

出所：表10-1と同じく、508-509頁により筆者作成。

当グループの主要企業が、台湾上位1000大製造業・上位300大サービス業においてどのような地位を占めるかを見てみよう。表10-6からわるように、宏碁コンピュータ社は、電子・電器産業において、徐々に上位に進出し、1989年現在、第5位を占めている。売上成長率は、非常に高く、1987-88年の二年間は、連続80%を越えた。1989年の情報産業の成長鈍化があっても、2割近い成長率を達成している。そして、上位1000大製造業での順位も年々着実に躍進し、1986年の第93位から、1989年には第20位になっている。宏碁コンピュータはエイサー・グループの中核企業なので、この高成長は、全グループの成長にもつながっている。

表10-6 エイサー・グループの主要メンバー企業の成長推移

	1986	1987	1988	1989
A宏碁コンピューター：				
売上高（百万元）		5,984	10,847	12,974
売上成長率		85.15%	84.35%	19.62%
1000大製造業での売上高順位	93	53	26	20
1000大製造業での資産高順位		60	44	31
電子・電器産業での売上高順位		16	7	5
B宏碁：				
売上高（百万元）		2,742	3,153	3,439
売上成長率		45.23%	15.02%	9.04%
300大サービス業での売上高順位	43	35	39	40
1000大サービス業での資産高順位		52		46
情報エレクトロニクス販売業での売上高順位		1	1	1
C明碁コンピューター：				
売上高（百万元）		1,526	1,610	1,312
売上成長率		47.3%	5.5%	-18.46%
1000大製造業での売上高順位	340	259	247	335
1000大製造業での資産高順位		400	425	356
電子・電器産業での売上高順位		74	68	98

出所：「天下1000大製造業順位（番付）」、1988、1989、1990年版、『天下雑誌』により筆者作成。

なお、エイサー・グループの第二の主要企業は、宏碁会社である。この会社の主要事業は、ICの代理販売や当グループの製品の販売である。当社は、情報エレクトロニクス販売業で、常に首位を占めている。上位300大サービス業での順位は、ほぼ安定的で、第40位前後である。しかし、当社の売上高成長率は、近年、鈍化しているようである。1989年は、輸出の低下によって、売上成長率が低下したが、1988年にも、前年度より成長率が鈍化している。宏碁社の成長は終わったのではないか、という声も出始めている。

第三の主要企業は明碁コンピュータである。当社は、上位1000大製造業での

順位及び電子・電器産業での順位を、1986年以来、着実に上昇させているが、1989年の輸出の低成長によって、その順位は後退した。しかも、マイナス成長を記録した。一方、資産高での順位は、上昇しているものの、売上成長率、製造業での順位の後退は、OEM事業を中心とする明碁コンピュータが、国際経済環境に影響を与えられやすい、ということを示している。

宏碁コンピュータは、エイサー・グループの売上の7割近いを占めているが、残りの２つの主要企業も当グループの総売上の3割近い比率を占めているので、これらの主要企業の成長も、当グループ全体の成長に少なからず影響を及ぼしている。これは1987年の売上成長を見ればわかる。1987年に、宏碁と明碁コンピュータは、共に50%近い高成長を達した。これらの成長と宏碁コンピュータの高成長は、当グループの7割近い売上成長をもたらした。しかし、1988年、宏碁コンピュータは、依然として8割以上の成長率を達しているものの、宏碁と明碁コンピュータの成長は、共に鈍化しているので、グループ全体の成長率は20%以上低下するようになった。エイサー・グループが高成長を続けようとすれば、三つの主要企業が共に高成長を達成しなければならない。

第三節　エイサー・グループの所有構造

エイサー・グループの所有構造を規定する主な要因は、資本供給の分布状況である。同社の所有構造は大きな変化を示している。まず第一に、エイサー・グループの高成長を支えるには、資金を受け入れることが必要であった。それに連れて、所有構造は次第に変化しつつある。エイサー・グループの創業の際に、施氏を中心とする創業グループの共同出資で、グループの第一号企業・宏碁が創立された。その所有権は、創業メンバーに分散されていた。エイサー・グループは高度成長で、資金需要が旺盛になり、創業者らの出資では賄ないきれず、他の資金供給源に依存しなければならなくなった。金融機構からの融資以外に、他の資金供給源による投資をも受け入れるようになった。

もう一つの原因としては、施氏の所有と経営の分離についての執念である。1987年に、施氏はアメリカにおける中国人エンジニア学会で、優秀なエンジニアとして表彰されたとき、次のように講演した。「……長期的に見れば、すべての企業は、所有権と経営権の分離を追求しなければならない」。それは、施氏が創業したエイサー・グループを個人的なものとして所有しないことという意図を示している。施氏は、エイサー・グループにおける自分の後半生の役割について、「単なる投資家となる」と明言している(2)。施氏は、エイサー・グループにたいするオーナー意識が非常に希薄である。

これらの理由から、施氏は、エイサー・グループの発展上の資金需要に応じて、外来投資を受け入れる。エイサー・グループの所有構造は、グループの成長にともなって変わってきた。特に、グループ発展上、資金が必要となる場合には、所有構造の再編成がもたらされている。

エイサー・グループの資本供給源は、当グループの発展に応じて、五つのタイプに分けられる。

第一は、創業グループの共同出資である。この段階で必要な資金は、主に創業者らの家族を通じての民間融資で賄われる。創業当時、宏碁社はまだ零細企業であり、銀行は、こういう会社に対してほとんど大金を出さなかった。こうした状況では、家族の出資が資金調達の唯一方法であった。創業からの３年間は、この方法が活用された。この資金調達方法を通じて、宏碁はグループ出資という型で創立されたので、創業の際の所有分布はかなり分散している。当時の株は、施氏夫婦、黄少華氏、林家和氏、郤中和氏などによって所有されていた。そのなかで施氏夫婦の株は一番多いが、当時の株は均等分に近い方法で分散されていたので、施氏夫婦が絶対的な株式支配の影響力を持っていたわけではない。それにも関わらず、施氏の経営管理上の影響力は絶対的である。それは、施氏のリーダー特質によるものである。

第二は、従業員の出資と、持ち株制度である。施氏は、創業後の３年目に従業員の持ち株制度を採用した。この制度は、一般従業員は入社三年、課長以上の管理職は入社一年で、それぞれの職務に応じて、一定の株式を購入することができるというものである。また、従業員持ち株制度を通じて、エイサー・グループの株式は、ほとんどグループ内部で所有されているので、利潤再投資という良好な経営資源サイクルを実現することができた。エイサー・グループは、外部資本を導入するまでは、主にこの資金供給源に依存していた。こういう制度のもとで、1980年代半ばから、外部資本導入及び株式の一般公開が行われた。その後も、エイサー・グループの従業員の持ち株比率は、常に70%以上に維持されている。

第三は、グループ外の企業の資本参加である。1984年に、エイサー・グループの急成長によって、必要な経営資金は倍増し、従業員の出資だけは手に負えなくなった。施氏は、外部の資金を大量に導入することを決定した。1984年に、施氏は大陸工程会社の殷之浩会長夫婦からの出資を受けて、エイサー・グループの25%の株式を引き渡した。これによって、初めて、従業員以外の投資家がエイサー・グループの株式を所有するようになった。

第四は、グループ外の投資機関の資本参加である。H&Qベンチャー投資、住友商事、世界最大の保険業者であるプルーデンシャル保険、シティーバンクなど

の投資家の参加である。これらの機関は、株式の一般公開の前に、全株式の13%を所有していた。

第五は、株式の一般公開である。同社は、1988年末に、株式一般公開に踏み切り、多数の大衆投資家を「エイサーの家族」に招き入れる。

しかし、エイサーの大部分の株式は従業員に握られている。その以外の投資家や投資機構の出資比率はそれほど多くはない。1988年の株式一般公開の際には、エイサー・グループの株式分布は、従業員らが70%ぐらい、その他が前述した各投資家・機関投資家の所有であった。

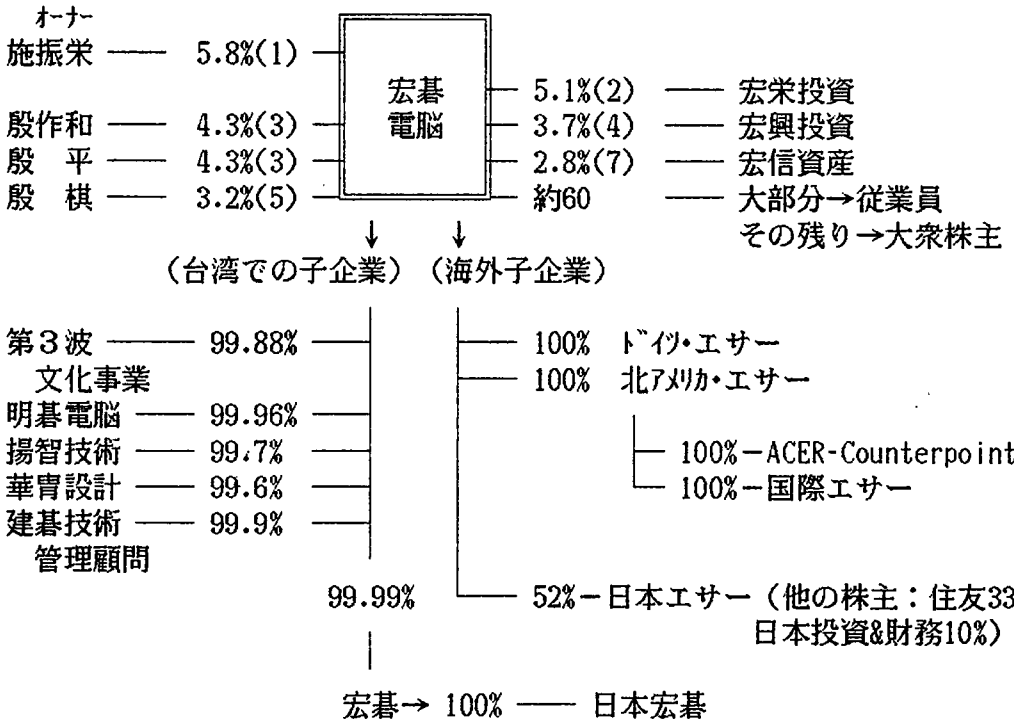


図10-1　エイサー・グループの中核企業「宏碁電脳」及び他メンバー企業の所有関係図
出所：中華徴信所、『台湾地区企業集団研究（1990/1991年版）』、508-511頁により筆者作成。

エイサー・グループは、上述した多様な資金供給源から資金を供給されているので、資金の資本への転化に伴って、エイサー・グループの所有権は極めて分散されている。特に、施氏の持ち株率は年々低下しつつある。例えば、創業時の約40%の持ち株率から、1984年の殷氏の投資の際には25%、1988年に、一般株式公開によって、15%未満へと減少してきた。しかし、エイサー・グループの中核会社・宏碁コンピュータの大部分の株式は、従業員と企業外投資機構・大衆株主に握られているにも関わらず、エイサー・グループの実質的な支配者は施氏である。図10-1に見るように、施氏の持ち株率は5.8%にすぎない。しかし、

施氏は、個人的なリーダーとしての特質を発揮し、創業の仲間や他の従業員から深い信頼を得ている。彼らの所有分を含めると、施氏の影響範囲に入る株式数は、およそ全株の7割である。また、殷之浩氏は、施氏の出身校の先輩であるので、施氏は彼の十分な信頼を得ることができる。したがって、施氏が実質的な影響力を及ぼしている株式の比率は、少なくとも8割ぐらいに達する。

宏碁コンピュータの七大株主の持ち株率は、総株数の29.2%である。それは、エイサー・グループの株式の分散を物語っているが、施氏の実質的な支配は、非常に安定しているのである。

さて、上述したのは、「宏碁コンピュータ」一社の持ち株の状況である。次に、当グループの所有構造について検討したいと思う。前節では、当グループの中核企業は、宏碁コンピュータであることを明らかにした。中核企業は、単に総資産、総売上、総資本の上に大きい比率を占めるわけではなく、グループ内の他企業の経営発展にも貢献している。図10-1に見るように、宏碁コンピュータは、グループ内の他企業の発展資金の供給源となっている。当グループにおいて、日本エイサーを除いて、宏碁コンピュータは、他のメンバー企業にほとんど100%を出資している。宏碁コンピュータの、これらの他のメンバー企業に対する発言権は、非常に大きいと思われるが、エイサー・グループは、経営と所有の分離を貫徹しており、後節で述べる通り、分権的経営を徹底的に実施しているので、グループ内の構成企業はかなりの自主性を持っている。エイサー・グループの経営管理は、所有構造を通じたコントロールのもとで行われるというよりも、メンバー企業は、自立的に経営管理を行い、そして、施氏は個人的影響力を通じて、全グループの経営管理の統合が行われている。

施氏夫婦の経営関与はどうであろうか。

経営関与とは、企業経営のあり方を決めうるパワーの有無、ならびに、企業経営の主要責任者としての地位を占めているかどうかを指す。エイサー・グループは、各メンバー企業で会長や社長を設けているが、主要意思決定者は、必ずしも会長あるいは社長ではなく、各メンバー企業の状況によって決められる。施氏夫婦が、各メンバー企業で担当している要職は表10-7の通りである。会長を務めている数は9である。全会長ポスト数の9/13である。社長を務めている数は一つしかない。しかし、施氏はグループの大部分の会長ポストを占めているものの、施氏が主要意思決定者となっている比率は、半分を越える程度である。その他の主要意思決定者は、同族ではない他人によって占められている。これは、エイサー・グループの分権的経営の現れである。特に、他人が社長ポストの大部分を占めているという事実は、数多くの専門経営者が企業経営に携っているということことを明示している。施氏は、主に全グループ・レベルの経営

管理を専念し、企業活動の実行・管理を専門経営者に任せているのである。

表10-7　エイサー・グループの分権的経営の現状(1988年現在)

	会長	社長	会長と社長に共に就任	主要意思決定者
施振栄・葉紫華夫婦	8	0	1	7
その他の人	2	8	2	6
合計	10	8	3	13

（注）：エイサー・グループにおいて、会長ポストの数は13、社長ポストの数は11である。
出所：中華徴信所、『台湾地区企業集団研究（1990/1991年版）』、508-511頁により筆者作成。

以上の分析から、エイサー・グループの所有構造は分散していること、企業経営は分権的なシステムで行われていることがわかる。しかし、施氏は、個人的なリーダーシップを発揮し、当グループの経営指導に絶対的な影響力を持っている。施氏は、個人の影響力を確立すると共に、優秀な人材も数多く育成し活用している。そういう人材の育成と活用をフルに有効に実施するために、全グループ・レベルの分権的経営システムが確立されているのである。しかも、経営と所有との分離も、確実に行われている。

第四節　エイサー・グループの経営理念

前節では、エイサー・グループが、分権的経営システムを構築したことを明らかにした。この分権的経営システムの各メンバー企業は、かなり大きな自律性を持っている。主要意思決定者のうち、施氏以外の人が半分近い比率を占めていることは、その証左である。高度の自律性を持つ構成メンバー企業を一定の方向に向かわせるために、各構成メンバー企業は、経営発展に関する共有意識を持たなければならない。そういう「精神的統合」の役を果たしているのが、エイサー・グループの経営理念である。

その経営理念の基本精神は、「人の天性は善である（人性本善）」という思想である。「人の天性は善である」という思想は、企業経営の目標設定、行動原則、経営制度、企業と従業員との関わり方など、すみずみまで影響を及ぼし、そして、さまざまな行動によって具体化されている。

エイサー・グループは、「人の天性は善である」の基本精神に基づいて、「人間的経営」「平実務本」「知恵貢献」「顧客尊重」を企業行動の指導理念としている。この基本精神は、エイサー・グループの創業者・施振栄氏の経験をもとにしたものであり、経営慣行や経営制度に具体化されている。次に、施氏この思想の形成について述べよう。

まず、「人の天性は善である」という思想に基づいて展開された「人的資源」を中心とする経営概念がある。「人の天性は善である」という思想を深く信じると、自然に「人的資源」を中心とする考え方が形成されていく。施氏の創業行動、その後の経営行動には、「人的資源」を中心とした傾向が強くみられる。

「人的資源」を中心している具体例を挙げよう。施氏は、創業の最困難期にも人材採用・人材育成に力を入れている。そのことについて、第３波事業会社の主要意思決定者、黄瑞雲氏は、「……創業の最困難期に、施氏は、断固たる姿勢で優秀な人材（一流大学出身者や大学院生）を数多く採用した。彼らは、エイサー・グループのトップ・マネジャーとなって、エイサー・グループの発展を担っている。施氏の前向きの姿勢や先見性に心から敬服する」と言っている(3)。それは、施氏の先見性によるものというよりも、施氏の「人的資源」を中心にする概念によるものだ。施氏自らも、常に「企業は人的資源を中心として発展していくので、人材がある限り、私はどうしても彼らを採用したくなる。彼らは、企業の長期的な発展に寄与するはずである」と強調している(4)。

施氏は、「人的資源」重視に加えて、「人間」尊重、つまり個人尊重と他人信頼を強調している。施氏は、一人一人の独立な人格を尊重している。各個人の能力、自主性、自己制約性が、発揮されて初めて、各個人は独立的に行動することができる。そういう特性を持つメンバーを育成し確保してはじめて、組織内で分権的経営を執行することができるようになる。

以上が、施氏の「人的資源」中心の行動概念における経営行動上の基本構図である。そういう「人的資源」中心とする経営概念は、基本的に従業員間の信頼に基づいて形成されたものである。したがって、同士間の完全な信頼を早く無条件に得るために、当事者らは、条件なしで他人を信頼するという共有認識をもたなければならない。そういう共有認識を導き出しすもとになるは、「人の天性は善である」という思想である。「人の天性は善である」という思想を身につけなければ、他人への完全な信頼という考え方は自然にはでてこない。

施振栄氏は、エイサー・グループの経営慣行形成や経営制度形成に、できるだけ「人の天性は善である」という基本精神を取り込もうとしてきた。具体的に言えば、施氏は、経営行動の思想面において、部下への完全な信頼を訴えている。例えば、もし部下が誤りを犯したら、誤りによって起こされたロスは、彼の経験・知識の学習費用と見なされるべきである。しかも、そのロスは、会社の負担とすべきであると認めている。こういう企業慣行は、加点主義の積極的な実践であり、部下への完全な信頼によるものであると言える。そして、「人の天性は善である」に関する遂行施策の一部とされているのは、完全な権限委譲、経験・知識を隠さずに部下へ教えることである。後者は、部下の独立的

な仕事遂行に必要な技能を育成させる。部下は、こうした上司の教えによって、仕事能力を育成し、また上司からの権限委譲をも受ける。したがって、部下は、能力発揮の場と条件を備えるし、上司の完全な信頼感をも得ているので、十分に能力発揮をすることができる。そのほかの実現施策もたくさんあるが、それらも、すべて従業員を信頼し、教育するという立場から立てられた施策である。

要するに、施氏は、「人の天性は善である」という基本精神を全組織に貫徹させるために、常に部下への完全な信頼を訴え、それに適する制度・規則をつくる。従業員の善の天性を発揮させ、自発性を喚起させるのは、「人の天性は善である」という基本精神の実践である。

施氏は、常にこういう経営理念を宣伝し、実行しているので、「施氏は、『人の天性は善である』という思想の実践者である」と呼ばれるに至っている(5)。エイサー・グループの経営理念は、こうした施振栄氏の徹底的な実践及び展開によって形成された。また、この基本精神は、四つの指導理念によって具体的に実践されている。この四つの行動理念は、企業経営の目的や方向を明示している。エイサー・グループの経営理念の形成を検討するに当たって、この四つの指導理念の意義と実践内容について検討する必要がある。また、施振栄氏は、草創期から今まで、ずっと総帥の座を占め続けてきたので、彼の個人特質は、この四つの指導理念の定着に決定的な影響を及ぼし、エイサー・グループの企業風土や経営慣行にも影響を与えている。

1）指導理念

エイサー・グループは、「人の天性は善である」という基本精神に基づいて、実践的な四つの指導理念によって運営されている。この四つの指導理念は、それぞれの対象や意義を持っている。

(1)「人間的経営」という指導理念は、エイサー・グループの内部経営に対する指導的概念である。オープンな事業体としての経営組織は、「人の天性は善である」の基本精神に基づいて、各々の個人を尊重・信頼し、各個人の能力を開発し活用する。こうした組織体内のそれぞれの「個」の活性化を通じて、組織体の活性化が維持される。しかも、各従業員は、能力・知識が発揮でき、個人の存在価値が認められるので、個人の働きがいが尊重されるようになる。そして、個人の能力・知識の発揮につながる仕組みである権限委譲が、十分に行われる。このような人間らしい仕事場の形成に伴って、タイム・カードで従業員をコントロールするという制度は廃止された。

自律的な人間らしい仕事場の形成に当たって、従業員は、自発的に強く団結するように、そして誤りを繰り返さないように、企業活動を遂行していく。

この指導理念は、Y理論的組織を構成するための概念である。

(2)「誠実に基本を追求」とは、従業員の仕事精神に対する指導概念である。この指導理念は、創業の事業定義によって発展されたものである。当時、エイサー・グループの主要事業であるマイクロ・プロセサーは、台湾でまだ萌芽期にあり、それの市場はまだ生み出されていなかった。したがって、エイサー・グループは、この産業の育成に努めてきた。台湾の当産業は、エイサー・グループの「誠実に基本を追求せよ」の思想によって拡張されてきた。エイサー・グループも、雑誌の出版、塾の開設、新製品の導入などの漸次的な誘導を通じて、誠実な風土を形成してきた。しかも、後述の通り、創業時の資金不足などの困境にぶつがったときにも、忍耐、倹約などの基本を追求することによって、難局を克服してきた。

こうした指導理念のもとに、一般庶民の所有する特性を身につけることによって、従業員の実力（技能、知識など）も着実につけられる。生産組織としての基本の責務である、より良く安いものの生産のためには、必要な仕組みを着実につくらなければならない。全社レベルの品質管理、コスト意識の高揚が行われなければならない。こういう改善を継続的に行うためには、物事をとことんまで追求する精神を持たなければならない。エイサー・グループは、このような指導理念の影響で、誠実で根性のある従業員を育成してきたのである。

(3)「知恵貢献」とは、従業員と企業の理想に対する指導概念である。エイサー・グループは、従業員に技術発展、新製品の提供を通じて、社会・世界へ貢献せよと訴えている。この目標を達成するためには、創造精神を発揮して、企業体を専門的な統合的企業にしなければならない。それには、知識の創造と共有が必要である。全従業員は、知識共有観の形成、全員参加の行動意識、シナジー効果の追求、最善のものの追求に力を入れなければならない。また、技術の発展は日進月歩なので、エイサー・グループは常にハイテクへ挑戦する。すなわち、この指導理念は、エイサー・グループの未来、そしてその未来への挑戦に必要な仕組みの創造を目指した概念である。

(4)「顧客尊重」とは、顧客のニーズを満足するために、エイサー・グループの従業員は、いったいどのように行動すべきかを指示する行動概念である。要するに、顧客志向性をとり、顧客に対してワン・セット・サービスを提供する。良いサービスを提供すのは、顧客尊重の第一歩である。それを支えるためには、市場ニーズに即した製品開発、品質第一、顧客への教育、顧客の満足度の重視、販売への全員参加などの行動を行わなければならない。

以上では、エイサー・グループの指導理念について述べた。これらの理念の背景には、一つの基本的ロジックが流れている。すなわち、これらの指導理念

を全体観からみれば、「人間」を中心とする経営指導概念に基づいている。この四つの指導理念は、基本精神である「人の天性は善である」という思想に基づいて展開されているからである。

2）施振栄氏の個人特質

上述したエイサー・グループの指導理念の形成と浸透に当たっては、施振栄氏の存在が、非常に重要な意味を持っている。特に、エイサー・グループは、無から有へ、有から大へ発展してきたが、この間、施氏は総帥の座にあり、事業経営能力を発揮して、直接にエイサー・グループの経営を指導してきた。エイサー・グループのある取引銀行のマネジャーは、次のように語っている。「施振栄氏は、優れたオーケストラの指揮家のように、エイサー・グループを率いてきた」と(6)。しかし、それのみではなく、施氏は、上述した基本精神・指導理念に加えて、日常的行動、意思決定を通じて、エイサー・グループの企業風土・慣行の形成にきわめて大きな影響を及ぼしている。ある同業者は、施氏のエイサー・グループへの影響力について、次のように説明している。「施振栄氏は、戦略家のように、自分の心のなかにある洗練した経営理念、経営思考をエイサー・グループにねばり強く移転している」と。

次に、施氏が持っている価値観や個人特質について検討することにしよう。

(1)不撓不屈な意志力

施振栄氏の父は、鹿港というところで線香屋を経営していたが、三十歳で過労死した。当時、施振栄氏は三歳であった。その時から、施振栄氏は母と依存し合って生きてきた。施振栄氏の母は、その時から刺繍製品を作ったり、雑貨屋を経営したりしてきた。施振栄氏も、毎日母と一緒に市場で品物を売った。しかし、施振栄氏の母は、こうした困窮の生活下でも、子供の教育を忘れず、施振栄氏に対して厳格に教育した。施振栄氏の母は、若い頃から後家を通し、苦労に耐え子供を高度教育まで養育してきた。これがは、施振栄氏の不撓不屈の意志力の源泉である。施振栄氏は、母に対する感謝の中から、自然に不撓不屈な意志力をつけたのである。

こうした精神力は、施振栄氏の企業経営理念に強く影響を及ぼしている。明確な例としては、施氏は、常に「他の企業の業績と比較するときには、一年、二年という短期ではなく、五年、十年という長期的な業績を比較したい」と語っている(7)。長期にわたって粘り強く、企業を発展させるという精神が反映されている。

(2)先見性

エイサー・グループは、台湾産業界がマイクロ・プロセサー事業について全

く知らない時に、機先を制してマイクロ・プロセサー事業に参入した。この決断が、エイサー・グループの誕生をもたらし、情報処理エレクトロニクス業でのリーディング企業としての地位を築く礎となった。施振栄氏の先見性が示されている。長年にわたって、施氏の側にいたある副社長は、施氏の先見性について、次のように言っている。「施振栄氏の洞察力は、非常に鋭いので、普通の人より早く未来の有望製品や事業を見きわめることができる」と(8)。エイサー・グループは、こういった先見性を持つリーダーに率いられて、毎年高成長を達成してきたのである。

施氏の経営管理上の先見的な決断は、数え切れないほどあるが、ここではその二、三例を紹介しよう。まず、創業期、マイクロ・プロセサー事業が台湾ではまだ萌芽期にあった頃、エイサー・グループは創立されたばかりであったが、施氏は、この事業の発展性を見きわめ、この事業の発展に不可欠なマイクロ・コンピュータ開発のサポート設備の投資を行った。その設備投資額は、創立資本の75%におよぶものであった。しかし、エイサー・グループは、この研究開発の設備投資をきっかけに、1980年代パソコン事業で活躍することができた。

創業の困難期にも関わらず、施氏は、情報処理事業の発展を支える根本的な力は人的資源であると洞察した。そのために絶えず優秀な人材を募集し、採用した。彼らは、現在、エイサー・グループの企業発展を支える中堅幹部となっている。

知的所有権の重視と管理も、施氏が1980年から先見的に力を入れていたところである。その時から、法務室が設立され、この分野の人材が育成されている。現在、この法務室の規模、処理能力、データと経験の蓄積は、業界NO1と認められている。エイサー・グループは、この法務室によって、IBMとの交渉、そして外国への進出、外国企業との提携・合併などにうまく対処することができた。

他方、ソフト・ウェアの開発上でも、施氏の先見性による製品が大成功を収めていた。例えば、施氏は、囲碁のソフト・ウェアの開発を指示した。従業員の多くは、そのような製品の市場はないと見込んでいたが、施氏の決断でそのソフト・ウェアは開発された。結局、この製品は大ヒットになった。

(3)専門知識の深い蓄積

エイサー・グループの事業発展を支えているのは、一つには、施氏の経営管理能力であり、もう一つは、施氏のエレクトロニクス知識の深い蓄積である。施氏の大学での専攻は、エレクトロニクスであり、その後、大学院での専攻もエレクトロニクスであった。施氏は、学校教育を通じて、マイクロ・プロセサーの関連知識、マイクロ・エレクトロニクスなどの専門知識を深く蓄積してきた。また、卒業してからの就職も、エレクトロニクス分野の事業であった。施

氏は、当時、製品開発を担当した。したがって、施振栄氏自身は、情報処理産業の基本知識を深く学習し、蓄積していたので、情報産業を主要事業分野とするエイサー・グループの経営管理、事業発展をより深く指導できるようになった。

(4)経営及び一般知識、経験の蓄積

上述した施振栄氏のエイサー・グループに対する指導力を形成する一つの要素は、施氏の経営管理上の能力である。こういう能力において、先見性などの個人特質以外、経営管理スキル、一般知識などが、非常に重要なウェイトを占めている。施氏は、大学時代で様々なクラブ活動に参加し、新しいクラブを創立したことがあった。施氏は、これらのクラブ活動を通じて、人とのつき合い、人事の処理などの様々な社会的スキルを習得した。これは、後日、彼の創業や企業経営にとって非常に役立った。また、彼は、企業外の社会活動あるいは討論会、会議などへも盛んに参加している(9)。毎年、平均的に100近い会議に参加している。これらの討論会、会議の主催者は、政府、産業組合、研究機構などで、それらへの参加を通じて、さまざまな分野の知識を習得することができた。また、施氏は、他企業に就職した経験があった。そこで、施氏は、製品開発の管理技術だけではなく、製造管理、原材料の購買管理、販売管理、輸出、そして財務、人事などの管理技術をも修得した(10)。施氏が創業前にすでにもっていたこれらの知識・能力は、エイサー・グループの経営管理・事業発展に役立った。

(5)自己突破の属性

施振栄氏は、創造的な性格を持っているので、現状突破の意識は非常に強い。施氏は、エイサー・グループはなぜ高成長が維持できるのか、という質問に対して、次のように答えている。「私は、生まれつき他人のやったことと違うことをするのが好きである。例えば、高校時代、クラスメートの大部分は、未来の一番明るい医科への進学を狙っていたが、私は、そうと思わず、理工学部への進学を選んだ。また、大学時代、半分のクラスメートは留学の道を選んだが、私は同大学の大学院への進学を選んだ。なお、国内の企業経営では、家族色彩が強いが、私は、エイサー・グループを大衆に公開し、エイサー・グループに入りたい秀才を経営参加させる。しかも、全員が一致団結を通じて、事業展開が行われる。そして、創業の初期には、完全な新製品の開発は不可能であるといわれているが、当社の新製品で他社の製品を模倣するところがあれば、私は直ちにその新製品をやめさせ、もう一度他社の製品の模倣がないような新製品を開発させるようにした」と(11)。

施氏は、常に独自の方法で仕事をする。独自性とは、既存パラダイムの否定、

自己否定の意味を持っている。この特質は、施氏の経営行動を通じて、エイサー・グループの経営活動に反映されている。1989年、エイサー・グループの海外販売は、計画の通りにいかなった。施氏は、それについて、「われわれは、過去の成功パターンが、現在では通用しないことを、自分に説得しなければならない。これからは、新たな成功パターンを作らなければならない」と表明した(12)。これは、まさに施氏の自己否定、自己突破の精神を物語るエピソードである。

(6)卓越した創造力

施振栄氏は、優れた専門知識を持っていると共に、その専門知識を活用する能力も非常に高い。1986年、施氏は、研究開発人員を率いて、世界で第二の32ビット・パソコンを発表した。それは、施氏の創造力を物語るものである。

施氏は、1973年に、台湾で初めてのポケット型計算機を開発した。次いで、1976年に、世界で初めての時計付きボールペンを開発した。また、エイサー・グループの経営管理にも、施氏の創造した制度が沢山みられる。例えば、部下が自分の上司となる候補者の面接を行う制度である。あるポストに外部の人材をスカウトするときには、そのポストの直属部下がその上司の候補者を面接し、諾否を決めるという制度である。これは、世界的にみても、きわめてユニークな制度である。

(7)長期的経営観

エイサー・グループは、創業の３年目に、マイクロ・プロセサーを国民に紹介するために、「園丁的話」（庭師の話）という雑誌を発行し、マイクロ・プロセサーの学習センターを開いて、直接に使用者を教育し、市場を育成した。次いで、マイクロ・プロセサー（パソコン）の設計・応用概念、部品などを詳しく紹介する雑誌「0與1科技」が発行された。その後も、エレクトロニクス技術を紹介する「新電子科技雑誌」、自動化を紹介する「自動化技術」を発行した。これらの雑誌の発刊や学習センターの設立の目的は、消費者を教育し、市場を育成することであった。ここに、エイサー・グループの長期的な経営思想が現れている。

また、施氏も「5年、10年の業績で勝負する」と明言している。これは、施氏が常に強調している「マラソン精神的経営」に即するものである。「マラソン精神的経営」とは、企業経営はマラソン試合と同じく長期的な忍耐力の勝負であるという意味を示している。

施氏は、長期的な視野でエイサー・グループの経営目標を立てている。しかも、施氏は、従業員を説得し、その目標を皆の夢として抱かせる。個人の希望を組織の目標と合一させるようにするのである。長期的計画は、「龍騰計画」

と呼ばれる。1986年から5年ごとに区別された、二期の5年計画である。第一期計画の完成の際、売上高は10億ドルに、第二期計画が完成すれば（1996年）、売上高は30億ドルにのぼる計画になっている。

(8)人本主義的志向性

施振栄氏は、「人的資源」を中心とする経営観で、エイサー・グループを運営してきた。そういう経営観の影響で、エイサー・グループの経営システム、制度、規則などは、「従業員」中心という視点で形成された。従業員への完全な信頼をもとに、一般企業で実施されている従業員をコントロールする制度は、全面改訂されたり、廃止されたりした。従業員の能力アップのために、社内教育、一対一の知識相伝が、徹底的に行われる。そして、従業員の能力（潜在能力を含む）開発をバックアップし、リーダーシップを育成するために、権限委譲が十分に行われている。

そのほか、企業利潤を従業員に共有させるために、従業員の持ち株制度が、一般公開よりも先に行われた。こういう従業員中心の経営管理システム及び従業員のための企業利潤配分制度の設立は、企業内部経営に限ってみれば、施氏の人本主義的経営志向性によるものである。

(9)和観念の重視

施振栄氏は、自らの理想について次のように語っていた。「ボスになるのは、私の念願ではなく、集団としてチームワークで事業を起こすのが、私の念願である。なぜかというと、私は、集団の一員であるときこそ、能力を十分に発揮することができるからである。……　また、この事業に参加する人々には、この事業への参与を通じて最大の見返りを獲得できるようにし、豊かで有意義な人生を得ることができるようにさせる」(13)と。

施氏は、繰り返し、「エイサー・グループはすべての参与者の共有物である」と強調している(14)。それは、和の観念による集団意識の表現と見なせるかもしれない。施氏のこの観念は、エイサー・グループの経営管理に浸透しているだけでなく、施氏の行動にも反映されている。1987年、アメカリで優秀エンジニア賞を授賞したときの講演で、施氏は、企業経営上の要点について、次のように語っている。「……起業して、利潤が生み出されれば、組織メンバーがそれを共に享受すべきであるという認識を持たなければならない。しかし、創業初期には、企業運営がまだ軌道に乗っていないので、組織メンバーは若干の奉仕・犠牲観念を持たなければならない……」と。これも和的企業経営観といえるかもしれない。集団への奉仕を通じて、集団の産出を共有するという良いサイクルが、企業の存続に不可欠な仕組みであるという観念である。

エイサー・グループの経営管理でも、この共有意識を助長し、それらを育成

する仕組みを講じている。創業初期、エイサー・グループの経営がまだ軌道に乗っていなかったとき、費用を節約するために、幹部らの給料はカットされた。社長は五割支給、部長は七割支給であった。これは、創業の困難期に従業員が共同で奉仕精神を発揮した例である。

エイサー・グループは、こうした奉仕精神の浸透を通じて、従業員の組織への求心力・貢献心を高めている。現在、エイサー・グループ内で伝えられている奉仕精神の具体例は、「唐甸台」「琳恩台風事件」である。

唐甸台は、現在、業務部のプロジェクト部の部長である。ある日、自分の息子がひどい熱を出した。唐氏は、息子を病院に運んでいったが、自分の担当するプロジェクトがまだ完成されていないので、息子の側にいたいという私心を抑え、唐氏は出勤した。しかし、仕事中、唐氏は妻からの電話を受け、息子が息を引き取ったと伝えられた。

「琳恩台風事件」とは、第３波文化事業子企業で起こった事件である。1987年10月下旬、第３波文化事業が周年記念日を迎える前夜、従業員は会場の準備に忙しかった。その時、台風が登陸して、大雨によって洪水が起こった。全員が地下室及び一階にある製品、用品を二階へ運んだ。周年記念日の準備委員会のメンバーではない多くの従業員は、ニュースを聞き、会社の所在地に洪水が氾濫していることを聞いて、自主的にバイクに乗って会社に来た。水位が急速に高まり、会社に入れないようになった。翌日、十数人の幹部は、パンとミルクを持って水中を歩いて、中にいる人々に届けた。

この二つの事件は、奉仕精神の最高の表現である。施氏も、こうした従業員の奉仕精神に感動し、会社の発展は従業員に負うところが大きいと言っている。「エイサー・グループが、高成長できたのは、従業員の大いなる貢献によるものである。会社がこうした貢献に対して支払った代価は、貢献よりはるかに低いものである。会社の財務諸表の利益は会社のものになっているが、それは、従業員の精神と労力を『搾取』して生み出されたものである」といっている(15)。

和観念に基づいて、施氏は、従業員の奉仕精神に対してさまざまな従業員優遇策を講じている。例えば、部下の意見を意思決定に取り込むように各レベルのマネジャーに強く要求している。従業員の持ち株制度の早期実施、従業員の個人発展を促す様々な施策が実施されている。

エイサー・グループが上述した和観念を徹底的に実践することによって、従業員側でも、自主的に企業のために思いをめぐらしている。そして、従業員の求心力は、一般企業より強いので、離職率は非常に低く、年平均離職率は2%以下である。特に、入社３年以上の従業員の離職率は、ほとんどないといわれて

いる(16)。また、海外の代理店の選択条件にも、こういう和観念が現れている。選択条件には、代理商はエイサー・グループのブランドに対して絶対的な忠誠心を持つべきであり、またエイサー・グループに対する絶対的な奉仕精神・誠意を持たなければならない、という規定がある。

(10)顧客志向

施振栄氏は、少年期に、母と一緒に市場で物売りをしたことがある。その経験から、施氏は、物売りの一番重要な条件は、顧客の必要なものを売ることであるという信念を体得した。自分の事業を起業してからも、施氏は、顧客のニーズに即した物づくりを重視している。例えば、「小R大D」の研究開発戦略は、そういう顧客志向性によって策定されたものである。これは、基礎研究も重視するが、もっと大きい力を顧客ニーズに即した製品開発に入れる方が妥当である、という考え方である。

エイサー・グループのR&D費用は、全予算の13%以上を占めているが、施氏は、これらの投資を市場のニーズに即して使わせ、そして市場動向によって、研究開発の方向を変えなければならないと強調している(17)。なお、エイサー・グループの創業当時の市場づくりも、顧客志向性による企業行動である。この顧客志向も、施氏がもっている顧客尊重の概念によって形成されたものである。

(11)強い社会的使命感

エイサー・グループは、台湾のマイクロ・プロセサー産業の発展初期に創業され、その後、次々とマイクロ・プロセサー、さらにはパソコンの知識を紹介し、それらの応用を普及させるように努力してきた。また、1980年に入って、中国語コンピュータの開発を行い、それの普及にも力を入れている。こうした企業行動の特徴は、市場開拓という観点から読み取ることもできるが、社会の進歩のための活動であると理解することもできる。それは、強い社会的使命感という支えがなければ、成し遂けられない。ある部長は、エイサー・グループの企業責任観について、「……エイサー・グループの積極的な役割は、自らの実力の向上以外に、他人をバックアップし、一緒に進歩していくことにある」と述べている(18)。これは、エイサー・グループが、情報処理産業の育成に対してもつ社会的責任の自覚を示している。

また、施氏は、Business Week誌のインタビューで、台湾製品のイメージはよくないので、私はそれを変える責任を持っていると思うと、発言している。それは、施氏の社会的使命感の表現である。強い社会的使命感が、施氏の心の中に存在している。施氏が、個人の理想・念願について、「……私の念願は、意気投合した同士と一緒に、知恵・能力を発揮して、自分の専門領域で、ハイテク事業を生み出し、社会・国家に大きく貢献すること、つまり「科学技術報国」

の目標達成である。……」と告白している[19]。これは、彼の個人的な信条であるだけでなく、エイサー・グループも、こうした社会的使命感をもとにした社会貢献によって、「新科学技術の伝播者」「台湾の情報産業の成長の駆動力」「コンピュータ使用の促進によって、国家の人的資源の質の向上をさせる企業」などと賞賛されている[20]。

2)創業の危機のなかから形成された倹約性

エイサー・グループは、創業の際に資金不足と市場の開拓の遅れで、存続の危機に直面した。困境に直面して、エイサー・グループは、存続していくために、減量経営を余儀なくされた。簡単に言えば、業務開拓の見通しはわからないので、財源を開拓するよりも、まず支出を節約することが、一番重要であった。こうした創業初期に、エイサー・グループの倹約性が形成された。

エイサー・グループは、創業後すぐに資金面での困境にぶつがったので、資金支出の管理についてはきわめて厳格で節約的である。この考え方は、単に資金管理だけではなく、組織メンバーの日常行動にも浸透している。1978年、エイサー・グループは、アメリカAMD半導体会社の製品販売代理の交渉のために、ある従業員を派遣した。出張費用は、当グループにとって大きな費用であった。この出張の効果を十分に引き出すために、その従業員に、三日間の講習を開かせて、アメリカAMD半導体会社で教えられた最新技術（Bit Slice）を全従業員、及び顧客に紹介した[21]。

また、出資者の一人である施振栄氏の妻・葉紫華は、重要な顧客が会社に来るときに、顧客によいイーメジを残させるために、全事務室を徹底的に掃除する[22]。しかも、葉氏は、地面に落ちたICや部品を拾って、ある量までたまれば、それが使えるかどうかをテストした[23]。

他方、使った印刷物、記録用紙の反面は、内部用のメモ用紙として使われる[24]。これによって節約された費用は、それほど大きくないが、この行動で伝えられる仕事精神が、もっと重要である。上述したことは、倹約精神の実践例であり、これらの範例の伝承によって、従業員の倹約意志は強化され、維持されている。

3）事業展開の共通原理

エイサー・グループは、単一事業企業から多事業企業グループにまで成長した。多事業への事業展開の背景には、四つの共通原理が流れている。つまり、事業展開の原動力としての「夢」をもとにした事業展開で、事業展開の本質としての学習的事業展開、事業展開の方式としての垂直統合的事業展開、事業展

開の安定性をもとめたリスク分散である。

(1)「夢」をもとにした事業展開

エイサー・グループの初めの事業は、IC、電子部品の販売であるが、1976年の創業時に、施振栄氏は、すでに情報処理機器を生産する夢を抱いている。この夢を実現する第一歩は、小型のマイクロ・プロセサーの学習機器の開発・生産であった。販売事業が軌道に乗ると、施氏は、創業の仲間にも夢を共有させ、その夢を実現するための研究開発力を蓄積している。1980年に、その夢が実現された。しかも、それをきっかけにエイサー・グループは、マイクロ・プロセサーの学習機から、ファミコン、パソコン、そして現在新たに開発したミニコン、ワーク・シテーションまでの製品ラインを持つようになった。この十数年間で、単一企業から世界の十大パソコン・メーカーの１つにまで伸びてきたのは、まさに施氏の夢があったからである。

施氏にとっては、中国語コンピュータの開発が、次の「夢」であった。それも、R&D能力の向上によって、1980年代の初め頃に叶えられた。しかし、施氏は、エイサー・グループの1986年の十周年記念日に、全従業員にもっと大きい夢を与えた。それは、10年計画の「龍騰計画」である。この夢は、エイサー・グループをグローバル企業にするという目標である。エイサー・グループは、施氏の一連の夢をもとに、世にも稀な100%の年平均成長率で、10数年間にわたって持続的に成長してきたのである。

(2)学習的事業展開

エイサー・グループの事業展開は、展開行動の本質から見れば、まさに自主技術・能力をベースにして、学習→蓄積→再創造というサイクルを繰り返す企業活動であった。この事業展開の本質的な原理は、技術・製品開発などの面のみにとどまらず、市場開拓、企業発展などの面でも指導役を果たしている。

まず、パソコン事業の展開について見ておきたい。エイサー・グループは、最初、自主技術で、パソコンのベースであるマイクロ・プロセサー学習機を開発した。それは、「小教授一号」と名付けられた。その次には、第一号機の機能向上、またアップル社のAPPLE2との互換性問題に取り込んで、「小教授二号」を開発しようとした。しかし、エイサー・グループは、自主技術で「小教授二号」を開発したので、機械の構造やソフトウェアなどが、APPLE2と異なっている。このために、エイサー・グループは、「小教授二号」を商品化しても、APPLE2のソフト・ウェアを使えなかった。「小教授二号」は、機能面でAPPLE2より優れていても、売れ行きは芳しくなかった。エイサー・グループは、この失敗の教訓から、コンピュータ産業でリーディング企業の機器との互換性がいかに重要かを、徹底的に教えられた。

その次の「小教授三号」は、APPLE2のソフト・ウェアを使えるように開発されたほかに、APPLE2より優れた機能をも持っていた。この一連のパソコンの開発と学習を通じて、エイサー・グループの研究開発・製品能力は、一回り大きくなった。1984年から、IBMの互換機開発の政策を採択して、互換機の開発・製造能力が、フルに発揮されている。しかも、自主技術の高度化で、1987年、32ビットのパソコンをIBMより早く開発し発表した。このパソコン事業への参入・展開は、自主技術をベースにして、学習・蓄積のメカニズムを通じて、その自主技術を向上するという図式で行われた。

次に、エイサー・グループの国際市場での事業展開の原理を明らかにすることにしよう。エイサー・グループは、1981年に、「小教授」コンピュータ学習機の海外販売を進めるために、業務代表をイギリス、オーストラリア、シンガポールなどへ派遣して、代理店を見つけた。しかし、これらの代理店は、あくまでも委託販売商品しか受け取らない。このために、エイサー・グループは、これらの代理店に対しての拘束力をまったく持たないし、これらの代理店も、エイサー・グループの製品を一生懸命に売るという意思はなかった。そのため、1984年、IBMがヨーロッパでパソコンを発売し始めた時に、エイサー・グループの弱い海外販売ネットワークは、すぐに崩壊した。エイサー・グループの海外市場は、危機に直面するようになった。エイサー・グループは、海外販売ネットワークの構成の重要性を認識し、3年余りの海外販売活動を再検討した。エイサー・グループは、この惨敗の経験を生かして、代理店の選択条件設定、地域別の単一代理店、義務・権利の明記した契約などの様々な仕組みを工夫した。エイサー・グループは、ヨーロッパでの惨敗した翌年、再び代理店を見つけ始めた。1987年までの３年間に、ヨーロッパ、中東、中南米でそれぞれ15個以上の拠点、アジアで10個の拠点が設立された。そのほかの地域の販売拠点を含めれば、エイサー・グループは、1987年末現在、総数91個の拠点を持つようになった。この国際市場への再進出は、大成功を収め、エイサー・グループの高成長をもたらした。この国際進出を支えているのは、学習のメカニズムの発揮であった。ここでも、学習→蓄積→再創造というサイクルを通じて、販売網が生み出された。

エイサー・グループのOEM（注文先ブランド生産）事業の進出にも学習メカニズムの発揮という意図がある。OEM事業は、エイサー・グループにとって、単に売上額の増加だけを目的としたものではない。さらに重要な目的は、委託された製品の設計開発、生産要求のクリアを通じて、新たな製品コンセプトや市場情報・トレンドなどを学習し、そして、その学習した経験・知識を自社ブランドの製品へ生かすことにあった(25)。

以上から、エイサー・グループの事業展開行動の根本のロジックは、学習→蓄積→再創造というメカニズムであることがわかる。こういう学習メカニズムの発動を支えているのは、従業員の積極的な向上心、従業員の低流動率による知識の社内蓄積である。それは、エイサー・グループと長期にわたって取り引きしているある会社の会長の話から知ることができる。「エイサー・グループの従業員は、自分の欠点を臆するところなく認め、しかも、慢心せず胸を張って進歩している」と(26)。

(3)垂直統合的事業展開

エイサー・グループの事業・子企業などを時系列的に、また事業分野別に見れば、当グループの事業展開の方向性を理解することができる。まず、コンピュータ機器事業を見よう。エイサー・グループの最初事業は、IC、電子部品などの貿易・代理販売事業である。そこで、コンピュータ機械製造に必要な部品調達の知識と能力を蓄積した。次いで、1981年に、パソコン製造を中心とする宏碁コンピュータが設立された。この会社は、パソコン及びその周辺機器を生産している。1984年には、宏碁コンピュータの開発技術・製造能力を生かして、OEM事業中心とする明碁コンピュータが設立された。そして、1987年に、エイサー・グループは、パソコンの一段階上であるミニコン、ワーク・ステションを生産するカウンターポイント社を合併した。このようにエイサー・グループのコンピュータ機器事業は、垂直統合の形で成長し、拡大している。それは図10-2に示されている。

次に、将来エイサー・グループの一大事業と期待されているIC関連事業について見よう。IC事業の展開の幕は、揚智技術の設立によって、あげられた。揚智技術は、1986年に創立され、宏碁コンピュータなどのセット・メーカーに必要な特定IC（ASIC）を供給する。次いで、1989年に、そのIC設計を製品化する役割を果たす徳碁IC製造の設立が発表された。このIC事業も図10-2に見てわかるように、垂直統合という形で展開されている。

エイサー・グループの経営発展をサポートしている文化教育事業も無視できない。この事業は、エイサー・グループの発展を支えながら、独自の事業展開をしている。1983年、情報産業関連に関する雑誌の発行を中心とする第３波文化事業が創立された。この会社は、情報処理関連の専門知識雑誌を次々と発行しながら、ソフトウェアの生産・販売にも力を入れている。その後、1987年、企業経営のコンサルティング事業を中心とする建碁科技顧問が創立された。この会社は、経営、技術、生産システムなどの様々な経営上のコンサルテーションを提供している。そして、この企業は、第３波文化事業と取り組んで様々な本を出版している。次いで、同年（1987年）に、科学技術の管理に関する教育

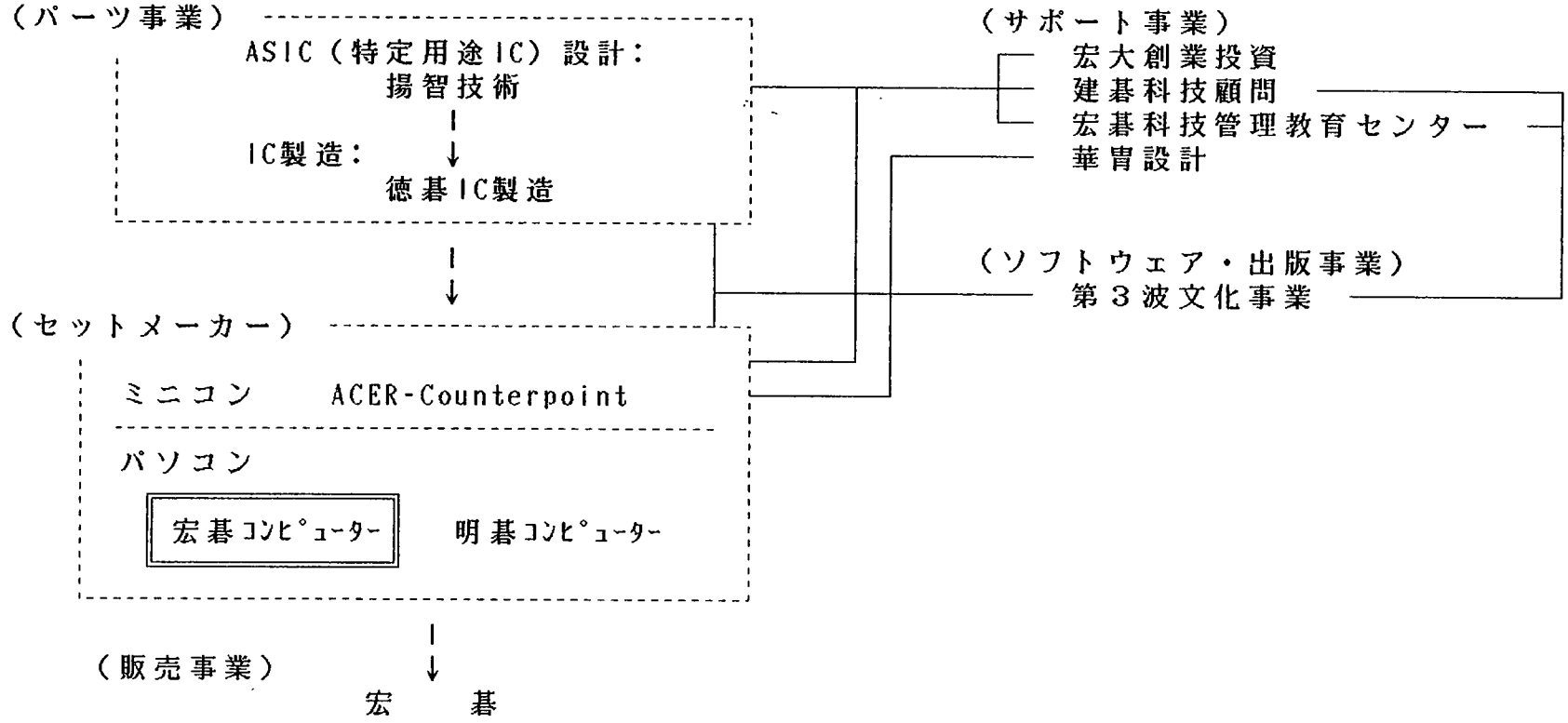


図10-2　エイサー・グループの主要事業の関連図
出所：各種資料により筆者作成。

を中心とする宏碁科技管理教育センターが設立された。この機構の最初目的は、科学技術者の育成を主な目標とし、最終目的は、国際的な科学技術専門大学になることである。この機構も、第３波文化事業と取り組んで、様々な本を出版している。この教育文化事業分野での事業展開も、上述した各事業の展開パターンと同じく、図10-2に見るような垂直統合の形で行われている。

(4)リスク分散的な事業展開

激変する企業環境において、ハイテク企業が存続できるかどうかは、いかに創造的に環境に適応するかにかかっている。特に、経済資源の配分にかんして大きなリスクを避けさせることは、ハイテク企業の存続の要である。施氏は、「兎は幾つもの穴を持つ」という思考を持って、ハイテク事業のリスクに対処する。これは、「リスク分散的な事業発展志向」である。

創業時のエイサー・グループは、IC代理販売事業において、単一のメーカーのICパーツを代理するだけではなく、最初から、できるだけ多くのメーカーのICパーツを代理するような事業展開をおこなった。例えば、エイサー・グループは、アメリカのナショナル半導体、TI、日本NEC、日本富士通などの世界有名なメーカーを代理した。このような複数の同製品メーカーの代理店になったのは、代理業務の突然の停止に対する予防策であった。

また、エイサー・グループの銀行融資についての見方も、この傾向がみられる。現在、エイサー・グループは、銀行の融資の優先対象となっているが、いつも、海外・国内の約20以上の銀行との融資関係を維持している。施氏は、それが、銀行からの突然の融資撤回への対策であるといっている(27)。これも、リスク分散の考え方である。

そのほか、エイサー・グループの経営管理上も、いくつの好例がある。例えば、OEM生産は、自己ブランド製品の生産と同様に重視されている。施氏は、OEMと自己ブランドとの比率が、それぞれ50%になるのを望んでいる(28)。それは、自己ブランド製品のリスクをOEM生産である程度カバーしようとする戦略である。また、OEMの受注についても、リスクを分散させるために、複数のOEM委託生産者を同時に採用している。単一のOEMに依存しすぎると、突然の業務の後退が、企業倒産をもたらすからである。エイサー・グループは、OEMの過度集中のリスクを分散するために、常に30以上のOEMを維持し、そして各OEMの生産量を総生産量の10%以下に押さえている。

以上では、エイサー・グループの事業展開の特徴について検討したが、当グループの事業展開の共通原理は、一口で言えば、何であろうか。簡潔に言えば、それは、安全な存続を第一とする一貫メーカーへの徹底的な志向を、積極的な学習・創造機能の発揮によって実現するという基本構図である。

第五節　エイサー・グループの組織管理システム

エイサー・グループは所有関係の面から見れば、宏碁コンピュータを中核とし、次々と他のメンバー企業を成立してきた、親子型のグループ経営の特徴を持っている。しかし、当グループは、かなりの分権的経営で運営されているので、管理システムは非常に分権的である。まず、組織図上の構成について検討しよう。

エイサー・グループの組織図は、図10-3の通りである。グループ経営の権限と責任を担当するのは、エイサー・グループの社長・施振栄氏である。彼の下には、子会社及び企業活動のサービス部門がある。これらの下位の子会社及び部門は、機能別あるいは区域別で、七つの群（group）に分けられている。各群では、責任者が設けられている。そして、各群に属する企業、あるいは部門にも責任者が設けられる。全グループレベルの企業経営を携わるトップ・グループは、エイサー・グループ社長、各群の責任者、そして各子会社及びサポート部門の責任者によって形成される。また、エイサー・グループは、プロフィット・センター制度で下位組織を管理しているので、各子企業やサービス部門の責任者の権限は非常に大きい。これらの責任者のトップ・グループでの発言権も非常に大きい。

しかし、このような分権的経営のシステムでは、大量のコミュニケーションが必要で、協調も難しい。施振栄氏は、個人的なリーダーシップを発揮し、その調整役を果たしている。したがって、エイサー・グループは、分権的経営システムで活力を維持している一方、施振栄氏が、強力なリーダーシップを発揮して、シナジーを生み出す。このような経営の仕方で、エイサー・グループは、各企業の自律的な経営発展と全グループの発展を両立させている。

さて、エイサー・グループの経営管理システムは、いったいどのような特徴を持っているのか。次には、グループ経営という視点から経営管理システムの特徴について探ってみたい。

(1)分権的経営システムと統合の仕組み

エイサー・グループの分権的経営は、上層部に限らず、組織の底辺まで実施されている。この分権的システムは、後述の通り、従業員の能力発揮を促進する権限委譲の徹底的な実施にによって特徴づけられる。ある業務課長は、この分権システムの事実について、「私は、現在担当している製品に対して、製品の設計、定価、販売ルート、広告、値段調整などの決定権限と責任を持っている。また、私は、セールスマンであった時でも、これらのことに対して直接に

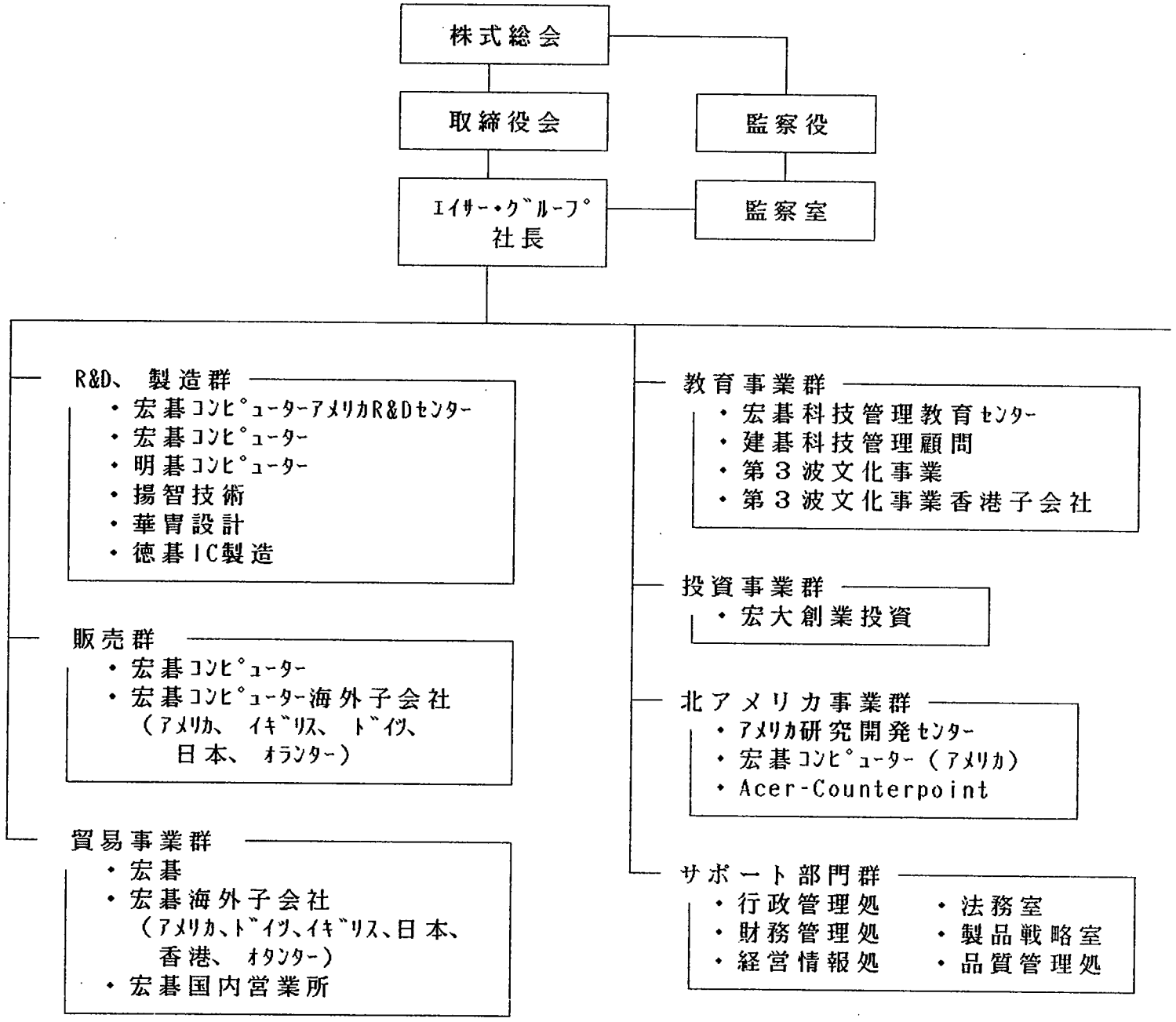


図10-3　エイサー・グループの経営組織図　　出所：会社提供の資料より筆者修正。

意見参加することができた」といっている。エイサー・グループの権限委譲の徹底を物語っている。

こうした徹底的な分権的経営システムの影響で、大規模化による組織の官僚化が見えず、組織全体から見れば、フラットな組織構造を持っている。各子会社（プロフィット・センター）レベルでの組織階層を見れば、エイサー・グループの階層構造は、社長ー執行副社長（重要群のリーダー）ー副社長（各子企業、サービス部門の責任者）と、組織階層が少ない。こういった組織構造は、一方では、組織硬直化を避け、各プロフィット・センターの自立性を高めることができる。他方では、施振栄氏を中心とするトップ・グループは、各プロフィット・センターからの情報交流によって、全グループの状況を把握し、全グループ・レベルでの意思決定を速やかに遂行することもできる。

こうした活性的なプロフィット・センターの行動を調整するために、どのような仕組みを持っているのか。上述した通り、施氏は、トップグループの会議で決着できない重大な意思決定があった時に、強いリーダーシップを発揮して決断を下す。しかし、施振栄氏が決断を下すだけで、エイサー・グループの全体主義的経営を維持することができるのか。

第３節の経営理念で述べた通り、施氏の経営理念は、すでに組織に深く浸透している。この共有知の働きで、企業行動は一貫性を持ち、当グループの既定方向から離れないように遂行される。したがって、施氏が強力なリーダーシップを発揮する余地は少なくなっている。このような統合の仕組みは、意識による統合の仕組みと呼ぶことができる。

(2)生甲斐ある共同体の組織

エイサー・グループは、人的資源中心という基本思考に基づいて経営される。施振栄氏は、「エイサー・グループは、『知恵志向的』企業であり、経営要素（市場、技術、管理とか）のすべての面において、全組織メンバーの知恵発揮により、世界の一流企業になる」という願望をもっている(29)。こういう知恵志向的経営組織が形成できるかどうかは、全従業員の能力発揮や絶えざる貢献をいかに引き出せるのか、にかかっている。エイサー・グループは、どのような仕組みで、知恵志向的組織を形成してきたのか。

簡単に言えば、それは、従業員のニーズを満足させることによって達成された。企業に対する従業員のニーズは、精神面及び物質面でのニーズに分けられる。物質面のニーズとは、企業への貢献に即した代価支払をもらいたいという要求である。そのニーズの満足度が、貢献と誘因との関係方式で表現できる。従業員は、貢献＞誘因だと不満を感じ、貢献≦誘因であれば満足できる。精神面のニーズとは、企業のなかでの他人からの尊敬、存在の価値、組織への一体

化などの要求である。

さて、エイサー・グループは、上述した従業員のニーズをどのように満足させているのか。物質面のニーズにおいて、エイサー・グループは、他の企業より高い賃金システム、福祉などを提供している。また、エイサー・グループは、従業員の持ち株制度を導入し、1988年現在、約6割の従業員が当グループの株主である。この持ち株主制度を通じて、従業員の利益は、企業の存続と長期的に結合している。しかも、株式配当を通じて、従業員の所得は、増加する。

精神面のニーズにおいて、企業内で、従業員の学習・成長、そして自我実現などに関する施策が実施されている。それらは、知識の修得に関わる社内教育制度、ワン・オン・ワンでの先輩から後輩への教育、徹底的な権限委譲、そして社内創業制度、長期雇用・年功賃金などである。これらの制度を通じて、従業員は、自己実現に必要な知識が習得でき、組織内で自己実現に必要な権限、場が獲得できる。しかも、エイサー・グループは、常にハイテクへの挑戦、世界一への挑戦、社会的使命感などの夢、責任感を従業員に与えている。従業員は、それに既して、自分の夢を設定することができる。従業員は、企業の目標達成を通じて、自分の夢・目標を叶え、しかも個人の社会的存在感及び働き甲斐も見つけられる。

また、エイサー・グループは、上述した従業員の働き甲斐をバックアップするために、経営管理の実務上もいくつかの促進策をとっている。上下の自由なコミュニケーション、実力による昇進制度、人格道徳重視の人事採用、そして、失敗許容の加点主義の行動原則などである。

エイサー・グループは、従業員の働き甲斐を極めて重視しているから、離職率は非常に低い。年平均離職率は2%ぐらいであり、入社３年以上の従業員の離職はほとんどない。エイサー・グループは、従業員の定着によって、知識の学習・蓄積を絶えず行うことができる。それは、エイサー・グループの継続的な高成長を支える要因である。また、従業員は、自分の働き甲斐と企業存続との連動、持ち株制度を通じた所有と労働との結合、自分の夢と企業の発展との結合などで、物質面と精神面のニーズを同時に満足することができるようになる。

第六節　エイサー・グループの経営戦略

エイサー・グループは、IC・電子部品の販売を始めてから、現在に至って、コンピュータ事業に集中して、15年間の継続的な高成長で発展してきた。こういう単一零細企業から、世界の十大パソコン・メーカーまでへ成長してきたのは、いくつかの経営戦略によってもたらされると言える。それらの経営戦略は、

大まかに、1)垂直統合多角化による一貫メーカーへの挑戦戦略、2)周辺から主力市場への市場戦略、3)自主技術の確立による技術発展戦略、4)サポート部門の事業化、5)グローバルな経営ネットワークの形成戦略などに分けられる。次に、それぞれの経営戦略について検討することにしよう。

１）垂直統合多角化による一貫メーカーへの挑戦

第四節の３）の(3)で述べたとおり、エイサー・グループは、垂直統合という形で事業展開している。現在まで、エイサー・グループが展開した三つのシステムは、実にそれぞれが独立しているではなく、深く相関している。IC事業システムとコンピュータ機器事業システムは、コンピュータの生産から見れば、それぞれは、前、後方産業に属している。IC事業は、コンピュータ機器事業のパーツの供給事業である。また、文化教育事業の大部分は、既存生産事業へのサービスを提供している。したがって、この関連している三つのシステムは、一つの大きな統合システムと見なすことができる。それは、エイサー・グループが、垂直統合の形で、コンピュータ機器の一貫生産メーカーを形成していることを示している。すなわち、エイサー・グループは、コンピュータ機械の統合的専業メーカーに形成しつつあると言える。

２）周辺から主力市場への市場戦略

周知の通り、台湾市場は小さいので、もし企業は大規模企業に成長しようとすれば、直ちに海外市場への進出を考えなければならない。エイサー・グループも、パソコン事業の順調な展開に連れて、パソコン生産の二年目に、いち早く海外進出に踏み出した。しかし、エイサー・グループは、海外進出に不可欠な市場開拓力、及び経験を持っていないものの、大きい業績をあげている。それは、主に、製品戦略、及び周辺から主力市場への漸次的な進出策によってもたらされた。次に、まずエイサー・グループの製品戦略について検討してゆきたい。

(1)製品戦略

APPLE1の発表によりパソコン事業の幕が開かれたが、1983年、IBMのパソコン事業への進出につれて、この業界のリーディング企業は、APPLE社からIBMに変わってきた。しかも、IBMは、既有のソフトウェアの資産をベースにして、パソコンのハードウェアの成功につなげ、ソフトウェアでの制覇の地位をも固めた。したがって、エイサー・グループは、こういう膨大なソフトウェアを利用するために、IBMにより開発されたパソコン・コンセプトにそって、ハードウェアを開発しなければならない。それは互換機である。エイサー・グループは、国内

市場でAPPLE2の互換機の生産・販売から得た経験によって、既有ソフトウェアを使用できるリーディング企業のハードウェアの互換機を作ることが、この業界で生き残りの唯一の法則であると知っていた。したがって、パソコン事業での規模拡大をはかっているエイサー・グループは、1984年に、何よりも、まずIBM互換機の路線に切り替えた。こういう実情は、エイサー・グループの製品開発の指導概念となる。エイサー・グループは、この戦略に応じて、「二番手主義」（中国語：老二主義）の製品開発戦略を生み出した。この戦略も、資金、技術、人的資源……などの能力を整えていないエイサー・グループにとって、格好な企業発展戦略であった(30)。

「二番手主義」とは、同じ事業分野でのリーディング企業の製品に即して、類似の製品を生産する志向性である。エイサー・グループは、こういう製品開発戦略で、互換機市場での地位を高めつつある。しかも、企業発展に不可欠な技術、資本、市場開拓力なども強められている。これは、エイサー・グループの第一期の製品戦略である。

1986年以降、エイサー・グループの製品戦略は、「二番手主義」から「二番手の中のリーダー」へ移りつつある(31)。「二番手の中のリーダー」とは、IBMの互換機を生産している多く企業の中で、リーダーの地位をとる志向性である。すなわち、エイサー・グループは、他のIBM互換機メーカーより、早くIBMの新製品の互換機を作るという製品開発戦略である。ちなみに、1987年、エイサー・グループは、IBMより早く32ビットのパソコンを発表した。それは、エイサー・グループのパソコン開発力は、この数年間の企業発展に連れて、大きく蓄積されたことを示している。それも、エイサー・グループの製品戦略の成功を物語っていると見なすことができる。そのほか、エイサー・グループも、英語と中国語のバイリンガルパソコン、中国語パソコンの製品分野でリーダーの地位を占めるようになった。それは、エイサー・グループが、これからもリーディング製品を開発する志向性を示している。

(2)周辺から主力市場への市場戦略

エイサー・グループの製品開発の指導概念について検討したが、当グループは、これらの製品をどのような仕組みで、海外市場に売り出したのか、特にエイサー・グループは、最初、世に知られなかったので、どのような戦略でこういう大きい壁を越えたのか。エイサー・グループは「周辺から主力市場へ」という市場戦略でそういう壁を乗り越えた。。

エイサー・グループにとって、主力市場とは、アメリカと日本の市場であり、周辺市場とは、主力市場を除いての世界市場である。したがって、「周辺から主力市場へ」の市場戦略は、まず、周辺市場へ進出し、周辺市場での地位を固

めてから、主力市場へ進出するという戦略である。エイサー・グループは、なぜこういう戦略をとったのか。エイサー・グループが、国際市場へ進出した初期、前述した通り、技術・資本などの企業力は、まだ弱くて主力市場への進出に必要な資源はまだ持っていなかったので、限られた資源を最大限まで活用するために、エイサー・グループは、まず、大手メーカーが余り力を入れない周辺市場へ進出した。これは、要因の一つである。もう一つの要因は、経営資源の蓄積のためということに求められる。エイサー・グループは、周辺市場での収穫による実力を蓄積して、その次、企業力が強くなってから、主力市場へ進出するという基本構図を持っている。

こういう戦略は、二期に分けることができる。すなわち、初期の周辺市場への進出であり、第二期のアメリカ・日本市場への進出である。第一期の海外市場進出の結果は、次のようである。エイサー・グループは、1987年現在、メキシコで60%の市場占有率を有し、チリ、シンガポール、インド、ノルウェーで3番手の地位を占め、西ドイツ、イタリア、デンマークなどで1～5%の市場占有率を有し、そして全世界67ヶ国でエイサー・グループの製品が販売されていた。以上の結果からみれば、エイサー・グループは、第一期の努力によって、大成功を収めていると言える。

次いで、エイサー・グループは、1986年9月にアメリカ市場へ、1988年6月に日本市場へ進出した。当グループは、こういった「周辺から主力市場へ」の市場戦略の成功によって、大きく成長してきた。

3）自主技術の確立による技術発展戦略

エイサー・グループのパソコン製造での技術レベルは、1987年末、世界で第二の32bitパソコンの発表に伴って、世に高く評価されている。こういう高レベルのパソコンの開発は、なぜ可能になったのか。それは、基本的に、エイサー・グループの技術発展の執念、技術の企業発展上の位置づけ、そして適切な技術発展ステップによってもたらされる。次に、これらの点について述べてみよう。

まず、エイサー・グループの創業の際、創業者らは、企業経営にとっての技術発展こそが、もっとも重要であることを体得し、技術発展を最重要の目的とする共通認識を持って、創業資本の75%でパソコンの開発に不可欠な設備を購入した(32)。それは、創業者らが、ほとんど理工系出身であり、しかも彼らの多くの前職は、研究開発関係であったことによるところが大きい。しかし、エイサー・グループは、当時、運営資金不足に悩まされていたが、毅然と資本の大部分を短期的に営業利益を生み出さない研究開発設備へ投資したのは、エイサ

ー・グループの創立初から、技術開発がいかに優位戦略とされていたかを明示している。こういう技術開発志向性も、エイサー・グループの戦略として明文化されている。1980年、エイサー・グループが、戦略計画を実施し始めたときに、当グループは「技術イノベーション型企業」であると位置づけられた(33)。したがって、エイサー・グループは、最初から、自主技術の確立を目標として追求してきたことがわかる。一方、創業者らのリーダーである施振栄氏の研究開発への強い支持も、こういう技術開発志向性の形成に拍車をかけている。もし、最初から、施氏がR&Dを強く支持しなければ、今日、エイサー・グループのR&Dは、これほど発展してきたわけではないと、R&Dの部門責任者・林家和副社長が、回顧している(34)。今日でも、施振栄氏は、技術開発に力を入れている。「龍騰計画」の前期計画によれば、従業員の年平均増員率を20%以下に抑えるが、R&D部門の人員を年平均30%で増員し、R&D人員の数は、1986年の180名から1991年の800余りに増員する見込みである。施氏のR&Dの重視は、R&Dに対する彼の価値観によるものである。施氏は、こういったR&Dへの投資とは、生保を買うと同じく「平日の準備、萬が一に「役立つ」」ことだという観念を持っている。したがって、R&Dへの重視は、施氏によって日常化されたのである。エイサー・グループのR&Dへの投資も、常に重要視されている。現在、R&D費用は常に総売上高の5%を占めており、R&D人員は従業員人数の10%ぐらいを占めている。

さて、エイサー・グループの、技術開発を重要視するという共有認識について述べたが、その技術開発における知識の学習・蓄積パターンは、いったいどのようなものであるのか。それは、技術・知識蓄積の本質及び方式に分けられる。技術・知識蓄積パターンの本質は、これまでの内容、特に第四節の３）の(2)からわかるように、自主技術をベースにして、学習→蓄積→再創造というサイクルに求められる。ここでは、この学習的技術展開を繰り返して説明する必要はないが、その最初の自主技術は、どこからもたらされたのかという疑問に答を与えることにしよう。

周知の通り、エイサー・グループの創業者らは、創業前に、ほとんど他の企業に勤めた経験がある。しかも、その中で、前の企業でR&D関係の仕事を担当した人が多い。特に、研究開発活動に携わった人は、大学あるいは大学院で情報処理機器原理の学識を身につけており、また電子時計などのエレクトロニクス関連製品を実際に開発した経験も持っている。つまり、彼らは、情報処理機器の開発に必要な能力をすでにもっていった。そして、エイサー・グループは、情報機器の生産を始める前に、他社の情報処理機器の使用のための学習機を代理販売し、しかも、それをきっかけに、パソコンの前身である学習機の設計・開発能力を強化した。したがって、1980年代に入ってから、エイサー・グルー

プは、この自主技術に基づいて、次々とパソコンを開発することができるようになる。

また、この自主技術は、それほど難しくなく、形成することができたもう一つ要因は、マイクロ・プロセサー技術の商品化の時間である。この商品化は、1972年ぐらいであるので、エイサー・グループがこの業界に入った時期は、ちょうどうマイクロ・プロセサー技術の導入期である。したがって、エイサー・グループの自主技術育成は、それほど難しくなかった。エイサー・グループは、蓄積した自主技術をもとにして、そういう学習的技術開発を行うことができるようになったのである。

次には、技術開発・蓄積の方式について検討してゆきたい。現在まで、エイサー・グループの技術開発・蓄積は、主に四つの方式で行われてきた。第一に、自主技術の継続的な発展である。第二に、政府の研究機構との共同開発活動による技術開発・蓄積である。これらの機構は、工業技術研究院の電子工業研究所・機械工業研究所、そして、情報産業促進委員会のシステム工程所・研究開発所などである。第三に、アメリカでの子会社あるいは他企業との技術提携、技術交流である。第四に、OEM生産を通じて、製造技術及び製品システム統合技術の修得である。エイサー・グループは、こういった四つのルートの技術開発・蓄積を通じて、コンピュータ、通信の相関技術を確保している。

次は、エイサー・グループの技術開発・蓄積パターンの特徴について探ってゆきたい。その特徴は、主に「二番手主義」、及びその後の「二番手企業中のリーダー」の製品戦略、そして市場志向性によるものである。すなわち、「二番手主義」戦略のもとで、パソコンのトップリーダーであるIBMの互換機市場で位置づけるためには、IBMの新機種の発表につれて、それの互換機をすぐ作れる設計開発力の形成に専念しなければならない。しかし、そういう技術開発力の洗練と蓄積を通じて、一段階上の実力が形成されるようになる。こういう実力の強化は、「二番手企業中のリーダー」という戦略につながるようになる。この戦略は、当グループが新製品開発の実力をすでに形成したので、これから、他のメーカー（IBMを含め）より早く新製品を開発する戦略である。1987年の32bitパソコンは、すでにこの戦略の実践例として表された。上述したことに、エイサー・グループの技術開発の最終目標が、暗示されている。すなわち、常にコンピュータ業界のトップを狙っていることである。それも、施振栄氏の一つの大きい夢である(35)。いずれエイサー・グループは、新たなパラダイム（システム・チェンジ）のパソコンを世に売り出すかもしれない。したがって、エイサー・グループの技術開発の一つの特徴としては、業界のリーダーになるまでの漸次的な次元アップの技術開発である。

もう一つの特徴は、技術開発の方向性に求めることができる。エイサー・グループは、零細企業からスタートして、成長してきたので、市場での失敗に耐えられる能力は持っていなかった。したがって、技術開発を重視しても、企業の存続の現実性は、無視できないので、最初から、技術開発の指導原則は、市場志向的であった。すなわち、エイサー・グループは、市場のニーズに合わせられるような製品を開発することに焦点を合わせた。それは、エイサー・グループでいう「小R大D」である。Rとは研究（主に基礎研究）であり、 Dとは製品開発である。「小R大D」とは、Rに力を入れるのをちょっと抑えて、大部分の力を既有技術の商品化に入れることである。この「小R大D」の技術開発の方向性は、技術開発上のもう一つの特徴である。

4）グローバルな経営ネットワーク

エイサー・グループは、経営資源（人、物、金、情報）のグローバルな調達の必要性を感じて、海外市場への進出につれて、グローバルな経営ネットワークを形成しつつある。このグローバルな経営ネットワークは、市場開拓から、部品調達、生産拠点、研究センターの設置までへという図式で構築されている。しかし、エイサー・グループのグローバルな経営展開の歴史は、まだ浅いとは言え、全体的なフレームワークは、まだ明確に表されていない。

次には、時系列的な視点から、エイサー・グループのグローバル戦略の形成と特徴は、どのようなものであるのかについて検討して行きたい。

エイサー・グループは、1981年の海外進出をはじめて以降、失敗に直面したが、学習的事業展開（第四節の３）の(2)）を通じて、多くの国での販売拠点を築いてきた。この販売力を一層増強するために、1987年に入ってから、重要な市場で子会社が次々と設立された。1987年、ドイツ、アメリカ、そして1988年に日本と北アメリカでの支社は、そういう背景で設立された。しかも、このような海外販売ネットワークの形成と同時に、重要部品の調達を目的として、宏碁日本が、1987年に設立された。それは、エイサー・グループのグローバルな経営資源調達ネットワークの一環である。それに加えて、エイサー・グループも宏大創業投資の子会社を通じて、アメリカで合弁企業や買収・合併を行った。こうしたアメリカでの投資は、主に技術獲得を目標として行われた。1986年に、Sun Techが、32bitのワークステションの開発を目標として設立された。しかし、アメリカの出資者は、再増資を拒否するので、当社はまもなく消えた。また、1987年に、エイサー・グループは、ミニコンの生産メーカー・Counter-pointを買収・合併した。この両社を通じて、エイサー・グループは、研究開発ネットワークを形成し、技術移転を行っている。以上からエイサー・グループは、漸

次的に販売や、資源調達、そして研究開発のグローバル・ネットワークを形成しつつあるのがわかるが、それは、あくまでも管理権限を台湾に集中するような集中管理的グローバル・ネットワークである。

しかしながら、エイサー・グループは、そういうグローバル体制は、激化しつつある競争に適合できないと判断して、未来の発展をはかるために、多中心の分散的グローバル・ネットワークへと転化しようとしている。施振栄氏は、エイサー・グループのグローバル化について次のように明言している(36)。「グローバル化は、最初のステップである販売・研究のグローバル化に次いで、多国籍化へという基本構図で行い、しかも、統合機構である管理本部も地域別に設け、地域別の分散的管理体制を採用する」と。このようなグローバル戦略は、世界市場に即して四大基地を設ける戦略である。すなわち、エイサー・グループが中心市場と見なしているヨーロッパ、アメリカ、日本、そして、台湾の総本部に加えて四大基地の体制を構成する。これらの基地は、エイサー・グループの全世界における経営活動を分業して担当することである(37)。これらの基地は、生産、販売、工場、サービス、研究開発を揃える機構である。エイサー・グループは、台湾の基地を除いて、他の三基地でそれらの機能を段階的に揃うようとしている。言い換えれば、エイサー・グループは、上述した三基地での経営管理を現地化していると言える。

さて、こういう現地化は、どのような段階で行われるのか。まず、三大市場で創立された子会社の経営管理は、現地人に任せるようにする。アメリカ子会社の経営管理は、すでにアメリカ人のトップ・マネジャーによって行われている。そして、日本子会社の経営管理も1988年から、日本人によって行われている。しかし、こういう現地化は、あくまでも販売中心の組織機能の現地化である。生産や研究開発の機能は、まだ揃えられていない。エイサー・グループは、この面において、漸次的に構築しようとする計画がある。生産機能について、まずエイサー・グループは、1987年9月から、アメリカのTI社にOEM生産を頼んで、アメリカ市場に必要な製品をアメリカで調達する仕組みを作った。そして、1989年、エイサー・グループはアメリカでの工場を設立した。それに次いで、日本及びドイツにも、同様な工場を設立する予定である。これは、三大基地に生産機能を揃えることを目的としたものである。

次に、研究開発機能について見れば、エイサー・グループは、1987年のCounterpointび買収・合併によって、グローバルな研究開発ネットワークの形成が始まるようになる。その後、アメリカ子会社の研究者の増加（Counterーpointを除いて、博士の研究者は1988年前半まで、すでに9人がある）で、研究開発センターを設立する計画はすでに立てられている。しかも、施氏も、日本

及びドイツで研究開発センターを設立するのは、もうすぐのことであると明言している(38)。この三大基地では、研究開発を揃えられるならば、四大基地は企業体のあるべき機能を揃えるようになる。これは、エイサー・グループの多中心の分散的グローバル・ネットワークの形成を意味している。エイサー・グループは、このような分散的体制を統合するためには、グループ内の共同言語とする英語でのコミュニケーションを要求し、制度化しており、そして、世界の各機構間でのコンミュニケーションを担当する「企業関係」部門をも設立されており、各機構の経営管理制度の設定及び全体観的な意思決定などを担当する　「グローバル化決策委員会」をも設立されている。

以上のことから、エイサー・グループは、多中心のグルーバル化を推進しつつあることがわかる。しかも、この経営戦略は、エイサー・グループのこれからの発展はどのような方向に向かっており、そして経営管理上の特徴はどこに求められるのか、を明示している。エイサー・グループは、企業発展上、新たな挑戦目標にチャレンジしているのである。

(1)荘素玉、「跨越海洋、帯動改革」、『天下雑誌』、1989年12月、48-56頁。
(2)王百禄、『高成長的魅力ー台湾電脳業小巨人奮闘史』、1988年276頁。
(3)洪魁東、『宏碁企業文化』、宏碁科技管理教育中心、1988年、75頁。
(4)洪魁東、同上文。
(5)李恵君、「自創品牌」、『突破雑誌』、48期、61-70頁。
(6)李瑟、「制度追成長」、『天下雑誌』、1986年10月、66-72頁。
(7)李恵君、前掲文。
(8)王百禄、前掲書、38頁。
(9)同上文、39頁。
(10)同上文、46頁。
(11)廖慶洲、「施振栄「美夢成真」」、『経済雑誌』、第32期、1986年、99-102頁。
(12)荘素玉、前掲文、55頁。
(13)洪魁東、前掲書、41頁。
(14)同上文、51頁。
(15)廖慶洲、前掲文、100頁。
(16)李慧菊、「看「神通」與「宏碁」過招」、『天下雑誌』、1984年10月、86-90頁。

(17)吳迎春、「宏碁一注重人材與市場導向」、『天下雜誌』、1982年、15頁。
(18)洪魁東、前揭書、52頁。
(19)同上文、41頁。
(20)李瑟、前揭文、72頁。
(21)王百祿、前揭書、51-52頁。
(22)洪魁東、前揭書、131頁。
(23)同上文、131頁。
(24)李瑟、前揭文、69頁。
(25)李恵君、前揭文、63頁。
(26)洪魁東、前揭書、214-216頁。
(27)李恵君、前揭文、70頁。
(28)金怡維、「戦術：先自有品牌、後OEM」、『生産力雜誌』、1988年1月、60-62頁。
(29)洪魁東、前揭書、248頁。
(30)同上文、160頁。
(31)同上文、160頁。
(32)同上文、74頁。
(33)同上文、84頁。
(34)王百祿、前揭書、37頁。
(35)李慧菊、「宏碁與大陸的第三類接触」、『天下雜誌』、1984年5月、26-28頁。
(36)王百祿、前揭書、250頁。
(37)汪斯立、「通路：四大基地、五個中心」、『生産力雜誌』、1988年1月、63-66頁。
(38)王百祿、前揭書、266頁。

第Ⅳ部　台湾企業の経営発展を支えた企業家活動：結論

第十一章　企業家活動とは何か

第Ⅱ部では、台湾企業の経営発展の鍵は企業家にあるという命題を提示し、第Ⅲ部では、この命題を念頭におきながら、ケース・スタティを行った。ここでいう企業家とは、個人の性格や教養、信念、思想を通じて、行動理念、経営のロジックに強い影響を与える人をさしている。企業家が企業組織に注入した影響の成果が、企業家活動である。企業家は、事業あるいは経営革新を起し、その事業の運営方向、指導理念、行動規範などを形成し、創業活動・経営活動を通じて、指導的役割を果たす。具体的な議論に先だって、この章では、企業家活動の一般的な概念を整理しておくことにしよう。

企業家活動（Entrepreneurship）という概念は、経済学や経営学の重要な概念であるにも関わらず、その意味は極めて曖昧である。これまでの多様な概念の多くに共通しているのは、企業家が何らかの革新（innovation）を実現するイノベーターであるという点である(1)。こういう企業家活動は、基本的に革新行使の心理的エネルギー供給源である企業家精神、そして、それに基づいて行われる実践行動を含んでいる。企業家活動の概念を最初に経済学に導入し、企業家の創造的機能に注目したのは、経済学者ヨゼフ・シュンペーター（Joseph A.Schumpe-ter）である。シュンペーターは、『経済発展の理論』において、企業家活動とは、連続的適応の過程によって達成される経済均衡を「創造的に破壊」することで、経済発展の原動力となる創造的活動だと主張しており、またその活動のエッセンスは、「企業家」による「新結合」ないしは「革新」の遂行だと強調している(2)。

彼によれば、企業家とは、「新結合の遂行を自らの機能とし、その遂合に当たって能動的要素となるような経済主体」のことであり、「経済発展の本来的根本現象と名付けることができるもの」である(3)。さらに、彼は、こういう経済発展の原動力となる企業家活動の本質について、次のように指摘している。すなわち、企業家活動によってもたらされる「『変化』は、経済体系の内部から生ずるものであり、それは、その体系の均衡点を動かすものであって、しかも新しい均衡点は、古い均衡点からの微分的な歩みによっては、到達しえないようなものである」(4)と。それは、企業家活動は、一部分の与件の変動のように外部からの衝撃によって、動かされた経済の、時間的に無数の小さな歩みを通じて、行われる連続的適応プロセスのような活動ではなく、経済体系それ自身の中から、自発的に生まれた、非連続的・均衡破壊的・革新的な活動であるとされている。しかも、その非連続的・革新的変化を引き起こす能動的行動主体が、新結合の遂合者としての企業家にほかならない。

しかし、すべての革新が、企業家活動と呼ばれるわけではない。シュンペーターは、企業家によって行われる新結合（革新）の分野として、次の五つを指摘している[5]。

(1)新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。

(2)新しい生産方法、仕組みの導入。

(3)新しい販路の開拓。

(4)原料あるいは半製品の新しい供給源の発見。

(5)産業組織の再編成。

しかしながら、この分類は様々な革新分野・方向を列挙したものであって、企業家的活動の展開上の本質的な性質をとらえたものではない。特に、経営組織上の企業家活動の展開において、単に一度の創業的革新活動によって、企業家活動をフルに展開することはできない。したがって、企業経営上でいう企業家活動は、企業家活動の本質的な意義、そして、企業家的革新の方向性に基づいて、実践に関わる新しい条件を講じる必要がある。加護野によれば[6]、経営組織の企業家的革新と呼ばれるためには、少なくとも、(1)企業活動全体へのインパクトをもたらすこと、(2)非連続的・革新的な知識創造（パラダイム創造）であること、(3)能動性を持つこと、という三つの条件を満たす必要がある。すなわち、企業家活動とは、経営組織全般にわたって、事業運営の新たな基本原理となる能動的な原理創造活動である。それは、企業家活動は、単に能動的かつ非連続的・革新的な新たな知識創造活動ではなく、肝要なのは、その革新的な活動が全組織への波及効果をもつことである。

さて、企業経営において、企業家活動のもう一つ重要なことは、企業家活動の連続性である。シュンペーターは、企業家であることは、通常、一般に人の一生を通じて永続する状態は希であると述べている。すなわち、「誰でも『新結合を遂行する』場合のみ基本的に企業家であって、したがって、彼が一度創造された企業を単に循環的に経営して行くようになると、企業家としての性格を喪失する」[7]。それは、一度成功した企業家活動によって創立された企業が、継続的な創造利潤、拡大成長を達するためには、企業家活動が継続的に行われるのは希であるにも関わらず、企業家活動を継続的に行わなければならないことを提示していると見なすことができる。

ちなみに、この点は、P.ドラッカーは、その著『断絶の時代』の中で、現代企業での企業家活動の必要性と本質について言及した際、次のように述べて、企業にとって継続的な企業家活動の特質を明らかにしている。すなわち、「……過去50年にわたって築かれた経営基礎の上に、新しい企業家活動構造を打ち

立てていける人間がいま必要とされている。歴史というものは、しばしば観察されるように循環的に動いているものであり、あるものは以前の位置に戻り、昔の問題に立ち帰るが、その時、それは、さらに次元の高いものになっており、螺旋状に動いているのである。このようにして、次元の低い段階、すなわち、たった一人の企業主の段階から出発して、経営者の段階へと進み、そしていまや次元は高いが再びもとの企業家活動に戻ろうとしている(8)」と。しかし、競争が激化しつつある経済環境において、企業家活動が継続的に行われない限り、企業体の存続という目標は達成できない。したがって、企業経営という観点からみれば、企業の存続と拡大成長の過程でも、企業家的活動は継続されるのである。

日本の『会社の寿命』は、平均30年だ(9)とも言われる。会社には、必ず寿命がある。そして、会社は、創立、成長、成熟、衰退、没落というライフ・サイクルにたどっている。しかし、こういう会社寿命論は、必ずしも必然的・宿命的ではない。こういうライフ・サイクルの突破は、企業家活動にあると言える。シュンペーターは、非連続的・革命的な新結合によって一度創造された企業を、単に循環的に経営して行くようになると、企業家としての性格を喪失すると提示している。それは、企業経営の革新をしない限り、ある日に没落しかねないことを示し、またもし企業は宿命的な寿命論に従いたくなければ、企業家活動を継続的に行う必要があることを暗示している。

以上で述べた企業家活動の特質をもとにすれば、企業経営における企業家活動は、「企業の発展・成長をはかるための、企業活動全体に波及するような、事業運営の新たな基本原理を能動的に創造する活動」と定義できる。しかも、一企業において、企業の存続のためには、企業家活動は、何回も行われなければならない。こうした定義は、企業家の個人ではなく、企業家の機能あるいは活動に焦点を合わせたものである。台湾の企業家活動についての検討も、こうした定義に基づいて行いたいと思う。

(1)加護野忠男、「企業家的活動とパラダイム創造」、『神戸大学経営学部研究年報』、32号、1986年、69-85頁。

(2)Joseph A.Schumpeter,Theorie der Wiltschaftlichen Entwicklung,2. Aufl.,1926,(塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳、『経済発展の理論』上・下、岩波文庫、1977年)。

(3)同上書、上、198-199頁。

(4)同上書、上、180頁。

(5)同上書、上、182-183頁。

(6)加護野忠男、前掲文。

(7)塩野谷祐一ら、前掲書、207頁。

(8)Drucker,P.F.,The Age of Discontinuity,1969（林雄二郎訳、『断絶の時代』ダイヤモンド社、昭和44年）。

(9)日経ビジネス編、『会社の寿命ー盛者必衰』、日本経済新聞社、1984年。

第十二章　台湾の企業家活動の供給の影響要因（1）

第一節　企業家活動の供給への影響要因

周知の通り、企業家活動についての研究は、シュンペーターの経済成長における企業家活動の研究によって、本格に始められた。それ以降、企業家活動についての様々な研究アプローチが提出されている。すなわち、企業家活動の供給については、経済学、社会学、心理学などの多様な分野からアプローチされている。

本論は、いわゆる企業家活動生起論の方法論的体系化を狙ったものではないので、上述した各研究アプローチに必要以上に深く入ることは避けなければならない。ただ、本論が意図している台湾の企業家活動研究の方向や方法をここで明らかにするためには、これら研究アプローチの視角を必要な範囲でレビューしておくことが必要である。

経済学的アプローチにおいて、アレクサンダー（A.P.Alexander）は、一人当たり所得という経済的要因を重視し、一人当たり所得の成長率、その期待成長率及びその水準が、企業家活動の供給に対して、大きな影響を及ぼすという命題を提示している(1)。すなわち、(1)一人当たり所得の成長率が高ければ高いほど、投資機会の範囲が増大すること、(2)一人当たり所得の期待成長率が高い場合に、企業家活動はその期待成長率よりも、大きい実質成長率を生み出すために、十分な速さで成長すること、(3)一人当たり所得の水準が高ければ高いほど、与えられた経済的機会に対する企業者的反応も、より大きくなる可能性があることである。したがって、一人当たり所得は、企業家活動の発展を左右する一つの重要な要因であると結論されるのである。

次に、もう一つの経済的アプローチとしては、ライベンスタイン（H.Leibenstein）の研究がある。ライベンスタインは、市場の不完全性と多様性という現実的な仮定に基づいて、企業家活動と経済発展の関係を追究している(2)。特に、市場構造の不完全性によって、生み出された情報・経済資源結合の不十分さ（ギャップ）を補充役とする「ギャップ補充者」(gap filler)、およびその市場におけるギャップを補充するに必要となるアウトプットのための「インプット完成者」(imput completer)としての企業家という概念が導出された。これが、ライベンシュタインのユニークな点である。さらに、企業家活動における需要面及び供給面の規定要因については、次のように主張している。

需要面は、その経済において使用されていない技術を含む領域で、それゆえ、市場における諸ギャップ・不完全さ、あるいはその他の障害物を克服しうる「革新的企業家」のみを引きつけることができる企業者的機会群という経済的要因によって決定される。また、その供給面は、(1)「ギャップ補充能力」と「インプット完成能力」を有する個人の群、(2)企業者が、その能力を活用する程度に影響を与える社会文化的・政治的な制約条件、(3)潜在的な企業家が、様々な動機付けの状況に反応する程度、(4)企業家的行為の機会費用、によって決定される。

心理学的アプローチでは、企業家活動を創出する条件ないしはメカニズムを個々の企業家のパーソナリティー特性や動機付けのパターン、すなわち、人間の内的心理状態というものに焦点を合わせることによって、説明しようとする。

マクリーランド(D.C.McClelland)は、その著The Achieving Society(1961)において展開した企業家活動の理論で、「特定の人間的動機、すなわち、達成欲求が企業家活動を促進し、それが次には、経済成長にとっての鍵となる(3)」と主張しているる。ハーゲン(E.E.Hagen)は、企業家活動が「地位尊重の撤回」から生じる心理的不安や不満、緊張、怒りといったものが数世代のちに出現する「創造的パーソナリティー」によって開始されると主張している(4)。いずれも企業家活動固有の革新性を、幼児のパーソナリティー形成過程と結び付けたものであり、供給面での重要な要素である。

社会学的アプローチでは、主に企業家と彼を取り巻く社会的環境との相関関係に分析の焦点を合わせるアプローチである。この中に、企業家活動の供給を増大せしめるための条件についての研究は二つある。その一つは、特定社会における社会的・文化的諸要素を強調するものである。その代表は、コール(A.H.Cole)、ランデス(D.S.Landes)、ソーヤー(J.E.Sawyer)などである(5)。もう一つは、企業家活動の担い手としての企業家が、いかなる社会的・文化的・職業的背景からより高い割合で輩出するか、そしてそれはどのような条件の下であるのか、ということに分析の焦点を合わせるものである。この研究方向の代表者は、ホゼリッツ(B.F.Hoselitz)、コクラン(T.C.Cochran)、ヤング(F.W.Young)、グレイド(W.P.Glade)などである(6)。

なお、社会学者であるマックス・ウェーバー(Max Weber)は、その著『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』において、近代資本主義の精神----ウェーバーが命名している「伝統主義」、すなわち、自らの貪欲充足という経済活動様式と対比されるべき、職業労働を義務とする倫理的行動指導理念----の特質が、プロテスタンティズムの倫理から生じてきたという命題を提出している。ウェーバーは、社会全体の革新的行動の指導理念を宗教的側面から捉え

ようとしている。彼はこういった革新的行動のための企業経営者の行動指導理念及びそれの特質について、次のように言及した。すなわち、「新しい型」の企業経営者は、「救いの確かさ」を得ようとする宗教的究極目的の達成欲から生み出されるプロテスタント的労働精神と職業観念（神の栄光を増す業という使命感）という禁欲的・倫理的行動指導理念に基づいて、経済的合理主義に即した経営活動を行っている。また、これらの「新しい型」の企業経営者が持っている特質としては、向上心、市場向けの品質改良意識、消費を欲せずに営利を欲する宗教的奉仕精神（神の栄光の増大をはかる営利意識）、禁欲的生活態度、計画と冒険を兼ね併せる果敢な実践態度、限界突破、信用できる正直な人格、などである。こういった「新しい型」の企業経営者は、革新的宗教観念に基づいて、自己の能力と創意を通じて合理的・合法的営利活動を行っているともいう。企業家としての不可欠な特質は、企業家活動における精神的・倫理的エネルギーである、と言えるのである(7)。このウェーバーの主張は、社会学的研究の第２のグループに属するものと考えることができる。

以上では、企業家活動の供給に関する経済学、心理学、社会学という三つの主な研究アプローチにおいて、代表的な研究をレビューしてきた。しかし、これらのアプローチは、そのどれをとっても、単独で企業家活動の生起を説明するのは不可能である。しかし、上述したいずれのアプローチも、他のアプローチとの関係が相互補完関係にある(8)ので、これらのアプローチを統合しようとする研究も少なくない。例えば、行動の心理的規定要因に焦点をおく「心理学的アプローチ」と、行動の社会的規定要因に焦点をおく「社会学的アプローチ」を、「学習の法則」を媒介項として統合しようとするクンケル(J.H.Kunkel)の行動方向的アプローチはその代表である(9)。いずれにせよ、これらの研究は、経済成長に主要な関心をおきながら、企業家活動の供給をどのように拡大することができるかという問題について行われてきたので、企業家活動の生起に不可欠な条件を明らかにすることには成功している。

上述した諸研究から、われわれは、企業家活動の生成と発展については、企業家のパーソナリティーである内的条件と、社会・文化・経済などの企業家活動の外的条件に分けて分析しなければならないことがわかる。しかし、企業家のパーソナリティーは、社会文化、経済環境に強く影響を及ぼされており、また、企業家活動の成果も、社会文化や経済環境に影響を及ぼしているので、台湾の企業家活動を分析するに当たって、その分析の基本構図は、図12-1のようである。なお、企業家活動の社会文化、経済環境への影響は、主に社会行動のシンボル効果、及び企業家活動によってもたらされる経済発展成果であり、それらは実に社会文化に融合したり、経済環境状況になったりするので、こう

した影響についての分析は、社会文化、経済環境の部分に含まれるのが、妥当だと思う。

したがって、次に、台湾の企業家活動を分析するに当たって、まず企業家活動の最初の規定要因である社会・文化、そして経済政策などの外的条件を明らかにし、その次に、台湾の企業家の個人資質という内的条件を明らかにすることにしよう。

しかし、台湾の企業家活動の検討に入る前に、前もって、この検討の重点を確認しておく必要がある。この検討は、企業家活動の生起原因を追求することが目的ではなく、台湾の企業家活動の特徴を求めるところに重点をおいている、ということである。

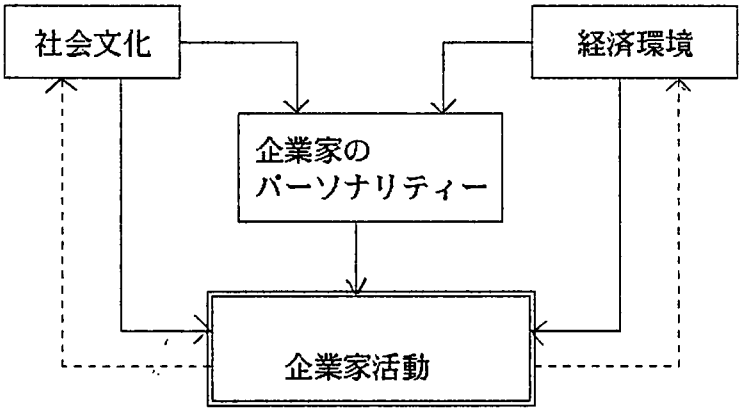


図12-1　台湾の企業家活動における分析の基本構図
出所：筆者作成。

第二節　企業家活動を促進した社会的・文化的要因

あらゆる企業組織は、社会環境に依存している。企業は、その活動を通じて環境に適応し、可能な場合には、創造的活動を通じて社会環境を主体的に適応するが、環境の影響から完全に逃かれることはできない。むしろ、企業組織は、常に社会環境によって支配される。したがって、社会文化が企業活動に及ぼす影響力は無視されてはならない。

企業家活動は、一種の社会活動と見なすことができる。その社会の中で、行われる企業家活動は、社会の既存経済資源の新結合を行う活動であるので、企業家活動は、これらの経営資源の調達に際して、社会的・文化的諸条件に影響を及ぼされる。また、企業家本人も、その社会で育成され、成長してきたので

あるから、その社会的・文化的要因は企業家個人のパーソナリティーに大きな影響を及ぼしている。したがって、経済的機会が存在するかどうか、その社会が企業家活動に対して許容的かどうか、人格及び財産の保証といった最小限の安全性が企業家活動に与えられているかどうか、という社会的諸条件、及び特定社会に制度化された目的、価値の体系、社会的格付けの序列、思考慣習といった文化的諸要因の双方が、企業家活動に大きい影響を与えている、といえるのである。

台湾の社会的・文化的要因について、家族制度を中心として、包括的に検討することにしよう。

1)社会構成の基本単位ーー家族制度による影響

第四章の第一節では、家族制度が台湾の経済発展、及び社会文化に及ぼす影響を体系的に検討したので、ここで繰り返して説明する必要はないが、企業家活動の形成に与えている影響を要約することにしよう。

中国人社会は、家族中心たる集団社会である。それは、中国人が家族（家庭）を中心点、出発点として、社会活動や人間関係付けを行うことである。こうした家族を中心とした行動の目的は、家族の血縁の存続である。中国人にとって、家族共同体を中心とする家計は、あくまでも血縁関係たる系図関係の存続のための手段である。

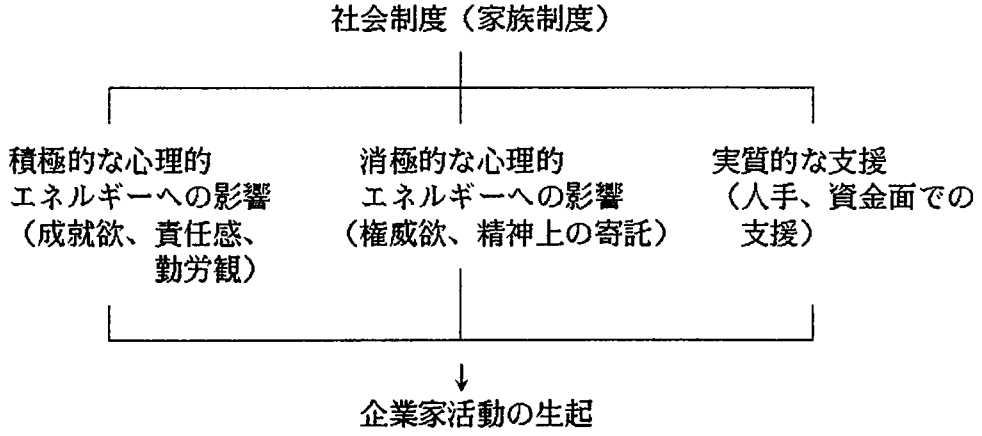


図12-2　家族制度の企業家活動の生起に対する影響
出所：筆者作成。

しかし、家族の存続という要求は、家計の発達に刺激を与える。特に、経済を中心とする企業家活動は、こういった背景のもとに大いに激発される。したがって、台湾での企業家活動は、鳥羽欽一郎(1970)が、アメリカの企業家活動

の根源について主張した「成功であれ失敗であれ、あらゆる行為の結果を個人責任と考える『経済的個人主義』」(10)ではなく、家族の存続と発展に大いに規定されていると考えることができる。

さて、中国人のこうした社会制度は、企業家活動の生起にどのような影響を与えてたのか。それは、図12-2に見るように、家族制度が企業家活動の生起に対して与えた基本的影響は、企業家の心理的エネルギーの積極的な影響、それに対する消極的な影響、実質的な支援という三つの方面から構成される。

(1)心理的エネルギーへの積極的な影響

家族のメンバーは、常に家族存続という使命を教え込まれているので、家族存続の要である家業の興隆を維持し、拡大する責任感が、自然にもたらされるようになる。例えば、シャンプーの大手企業、美吾髪会社のオーナーである李成家は、「幼い頃から、両親に、常に家族の面子を失わないように、しかも氏族の中で頭角を現すように、と教え込まれていた。そういう使命を達成するために、ビジネス界で不撓不屈に頑張っている」と語っている(11)。この家族の名声・栄光をあげるという責任感は、単に自分の氏族、あるいは特定地域という小範囲内での社会地位の向上ではなく、広く、全国、全世界に及ぶこともありうる。これは、中国の家族発展使命感の伸縮性である。このように、家族の存続、そして家業の興隆に対する責任感は、常に家族メンバーの心に潜在しているのである。

また、家族の構成メンバーは、家族への忠誠心、愛着心及び家族の存続に関する責任感などによって、家業の発達に必要となる仕事において、強い達成動機を持つことがある。しかも、家産均等分という慣行のもとで、家族の所産の分け前を受けることができるので、自己利益と家族利益の結合によって、その達成動機が補強されている。

なお、家族制度を通じて実践されている中国文化は、きちんとした分業、明確な個人の責任・役割、節約精神、自律的な修身などを重んじているので、日常生活の行動規範の遵守によって、勤勉かつ自己抑制の個性が形成される。こうした勤労観に加えて、責任感及び達成動機の働きで、家族メンバーは、常に忍耐性強く、家計の発展を目指して、個人の事業を展開している。すなわち、家族制度は、企業家活動に精神的エネルギーを供給しているわけである。

(2)心理的エネルギーへの消極的な影響

家は、中国人の精神面の寄託場所である。家族の全員は、構成メンバーの成功をともに享受するだけではなく、構成メンバーが失敗したときにも、精神面・物質面のサポートを提供している。したがって、構成メンバーは、後のことを心配することがないように、事業展開に全力投球をすることができる。これ

は、企業家活動の積極的な起動エネルギーではないが、企業家活動を行う家族メンバーに、事業展開に専念できるような最低限の安心感を与えるメカニズムをもっている。これも、企業家活動の展開に不可欠な心理的仕組みであると言える。

なお、台湾社会は、儒教文化の影響で、上下関係の秩序を重視する社会である。この社会規範の下では、上位者・権威者への尊敬心が自然に形成される。同時に、上位者・権威者が持っているパワー、地位のシンボル効果も一般の人に影響を及ぼしている。それは、人間の権威欲を喚起させることにもなる。こうしたリーダーになろうとする権威欲は、暗黙的に企業家活動の展開を支えている。第Ⅱ、Ⅲ部で検討したように、台湾の企業経営は、一般により集権的に行われているという特徴は、台湾社会にこうした権威欲への志向が強いことを示している。それは、家族制度の秩序観による権威的行為パターンが企業家にもたらした効果といっても過言ではないだろう。したがって、権威欲を満たすニーズも、暗黙に企業家活動の展開に影響を及ぼしていると言えるのである。

(3)企業家活動への実質的な支援

企業家活動の初期には、資金供給源が限られていた。台湾ではその傾向がとくに顕著であった。後述するように、台湾の銀行は、1980年代の後半までは、ほとんど官営機構であったので、創業型の企業家の資金の調達は、非常に難しく、実質的には不可能だった。したがって、創業型の企業家は、事業の運営資金を、ほとんど家族から調達するほかなかった。しかも、創業の際、人件費の節約、及び従業員の全力投入が要求されるが、それに必要な人的資源は、家族メンバーの参加によって賄われることも多かった。

例えば、1989年には製造業の第131位であった金宝エレクトロニクス社では、会長の許潮英氏の家族メンバーは、40人に及んでいる。創業初期の従業員は、主にこれの家族メンバーによって構成されていた(12)。こういう創業初期の資金・人手の支援は、企業家活動に必要な最低限の経営資源を確保できるという効果を果たしている。企業家活動は、最低限の経営資源を確保することによって、より自由に、かつフルに展開できるのである。しかも、同一家族で二人以上のメンバーが企業家的創業を行う場合には、家族メンバー間の相互支援の仕組みが働き、家族にとって、構成メンバーの企業家活動は一種のリスク分散の効果を持つので、新たな企業家的創業が一層強く支持されることもある。

家族制度は、このように実質的な支援によって、企業家活動の生起を加速化させるのである。例えば、お茶の大手企業である天仁茗茶は、オーナー家族メンバーの責任分担で、台湾の各地域での支店を次々と開設し、しかもアメリカでの支社及び販売ネットワークも、家族メンバーの留学のチャンスを使って設

立された。天仁茗茶の成長は、家族メンバー間の相互支援の仕組みによってもたらされたと言える。

2)その他の社会・文化システムによる影響

上述した家族制度以外にも、企業家活動に影響を与える要因は、まだいくつかある。ここで取り上げて検討したいのは、社会行動の共通の指導規範である価値体系、一民族が暗黙に共有している生活目標、伝統的な規範、価値あるいは知識を伝播する基本的な教育の仕組み、そして企業運営に不可欠な資金という経営資源の蓄積・活用の社会観を表現する私金融市場、の四点である。この四点と家族制度によって形成される社会的・文化的影響要因は、個人が欲するか否かに関わらず、個人意識あるいは個人行動に対する影響力になっている。このような影響力は、個人の意のままに変えるとはできないという性質を持っている。

(1)価値体系

企業家活動の生起に関する価値体系の影響が、どこにあるのかということを明らかにするためには、何よりもまず、企業家活動の社会許容性、そしてそれの社会的格付け、あるいはそれの成功による地位付け効果について検討する必要がある。なぜならば、それらは、企業家活動の社会日常化の程度を示す指標だからである。台湾の社会では、いったいどのように企業家活動を受けとめているのか。それは、台湾の社会における人の能力及び地位の評定尺度からみればわかる。

台湾の経済発展は、農業中心から商工業中心へという体質転換をたどってきた。そういう経済発展に伴って、中国人の固有な金銭感覚に加えて、功利主義の社会行動志向性が、一段に強められた。そういうことで、富は単に家族存続の手段ではなく、個人能力の一種の証明、そして個人の社会地位付けの一つの基準になっている。例えば、エイサー・グループのオーナー経営者、施振栄氏は、富追求を目標とすることについて言及した際、次のように述べて、富の現代社会的意義を明らかにしている。

「私は個人として、もっと多い富を追求する意欲はないが、次の二つの目標があれば、富の蓄積への積極的な追求は、むしろ激励されるべきことだ。その一つは、富が多く蓄積すればするほど、企業の社会的目標がより早く実現できることである。もう一つは、今日、富の多さは個人成就の一つの指標であって、個人が何かのよい貢献をしたことの証拠であるので、もっと高い成果を達成することにつれて、富が蓄積される」(13)

富は単に財貨の表示ではなく、社会地位、個人能力などの指標となる社会化された基準である。商工業社会で、富の蓄積の一番早い方法は、「創業利潤」

を享受する企業家活動である。したがって、台湾の社会は、こうした社会価値の主導のもとに、企業家活動に友好的な風土が形成された。しかも、企業家活動は、富を創り出す活動とつながって、一般の模範的活動になっている。こういう富の創造への志向性が、なぜ台湾の社会価値の主流になったのか。それは、主に儒教文化の現実志向性によるものである、と筆者は考えている。そういう現実主義、合理主義が、経済発展の必要性と結びつくことによって、経済優先の発想や社会システムが作り上げられた。したがって、経済発展の主役である企業家活動は重視され、社会システムの主導的価値になったのである。

アジアのオピニオン・リーダーといわれるシンガポールのリークアンユー前首相は、『日経ビジネス』誌との会見で、儒教文化の経済発展上の役割について言及した際、次のように述べ、儒教文化の現実主義を明らかに指摘している。すなわち、「プロテスタンティズムでは、カトリシズムと同様、天国や地獄という来世思想があって、それが人々を駆り立てる。だが、儒教はそうではない。あくまでも現世における行動原理で、合理的・論理的な体系だ。その意味で科学技術の時代には、優位性を持つのではないか。人々が天国や地獄を信じなくなれば、プロテスタンティズム流の社会規範は、かつてほどは有効でなくなる。その点、儒教のシステムは、科学技術によって損なわれることはない。むしろ強化される」(14)。

こういった指摘は、ウェーバーが提唱している「禁欲的プロテスタンティズムが（近代）資本主義の精神を生み出した」(15)という主張とは対立している。すなわち、かつて近代資本主義の勃興を促し、支えてきた禁欲的プロテスタンティズムの「救いの確かさ」を得ようという人生目標は、科学技術の進歩による来世思想の喪失で衰退するというのである。これに対して、現世における行動原理・生活態度である儒教主義は、科学技術の進歩によって強化される一方である。

それは、台湾の社会における企業家活動の深い許容性を裏付ける論理だと見なすことができる。しかしながら、こうした社会価値体系の基本的志向性に基づく社会行動の特徴は、社会文化経済の発展につれて変化するので、次に、その特徴の変化について少々述べて行きたいと思う。

台湾の社会変遷につれて、一般大衆の社会行動の特徴は、集団志向から個人中心志向へと変わってきた(16)。それは、台湾の社会が農業中心社会経済から工業中心社会経済へ移ってきたことによる影響だと言える。すなわち、工業中心の社会経済構造に移るにつれて、個人中心の志向性が強くなる。しかし、この社会行動の特徴が変わったといっても、富の創造・追求という社会価値体系の基本志向性は変わらない、むしろ一層強化されつつある。なぜなら、上述し

た通り、富の多さは、今日台湾社会の地位付け、能力判断の基準になっているからである。

さて、そういった一般大衆の社会行動特徴は、いったいどのように変化してきたのか。楊国枢(1981)によれば、在台湾の中国人の社会行動の特徴は、次のように変わってきた(17)。それは、(1)集団志向、利他志向の社会行動から、自己中心の個人志向的社会行動へ、(2)権威尊重的パーソナリティーから、平等主義のパーソナリティーへ、(3)行為の結果あるいは不幸なめぐり合わせについての責任追求において、自己以外の人・物事に負わせる特性から、自らが負う特性へ、(4)自然への順従的行動特性から、自然を支配する行動特性へ、(5)過去重視から、現在・未来を重視する積極的な態度へ、(6)修身・自制の世わたりの道から、成就追求行動の重視へ、(7)依存態度から、自立態度へ移りつつあるという変化である。これら社会行動特徴の変化からみれば、台湾の社会は、自己中心的社会になりつつあることがわかる。しかし、台湾社会にとって、こうした個人中心志向は必ずしも新たな社会志向性ではない。

一昔前、大家族主義がまだ社会行動の主導的志向性であった頃、個人の大家族への順従性、忠誠心、使命感が強く要求されると同時に、個人が社会で最高の成就を追求し、それによって大家族の名声、地位をあげることも強く要求されていた(18)。したがって、個人中心志向的社会行動は、存在しないわけではなく、大家族への貢献という要求に合わせて、行われたのである。こういう個人的社会行動は、大家族志向的個人行動だと言える。しかし、近年来、大家族制度は、衰退・崩壊し、核家族制度が社会制度の主流になっている。特に、三人以下の所帯の家庭数は急速に増え、1987年の調査によれば、全体世帯数の三分の一を占めるようになった(19)。それは、台湾の家庭構造の核家族化が進行していることを示している。

それによって、個人に影響を与える家族の範囲は小さくなる。個人が行動する際、自己志向性のウェイトは高くなる。企業家活動において、個人中心志向性が高ければ高いほど、その企業家個人の自己要求、自己実現欲は高くなる。それが、企業家活動をより一層活発化するのである。台湾社会の一般大衆の社会行動の特徴の変化は、企業家活動の生起をより一層促進するメカニズムをもっていたのである。

台湾の経済部（通産省）の統計によれば、台湾の会社総数は、1989年8月末まで、約351,700に達している(20)。全国の大人の総数からみれば、一会社当たりの大人の人数は、約40人である。特に、台湾の第一大都市・台北市では、大人１０人当たり一会社という密度である。会社密度（会社数/大人総人数）は、非常に高い。このすべてが企業家的会社だとは言えないが、この数字を見れば、

企業の勃興ぶりがわかる。

(2)生活目標

前述した通り、台湾の企業、特に家族企業は、オーナー家族の存続の道具になる傾向が強い。なぜならば、これらの企業経営の主要目的は、生産とかサービスの如き理念にあるのではなく、企業は何よりもまず、家族の名声、富のために存在すると考えられているからである。一般に、こういう社会一般大衆が持っている生活目標による企業経営上の影響は、家産の安全が優先し、過度に慎重かつ安全志向的企業行動をもたらす。

しかし、台湾の社会では、ビジネスや資産の大きさが、家族の名声を評価する社会的基準になる。しかも、ビジネスや資産がいつ満足できる状態になるのかは、本人でさえもわからない。このような条件のもとで、既存企業家は、常に現在より一段階上の経済的・社会的成功を追求し、ビジネスや資産を拡大し続けようとしている。したがって、台湾社会では、企業家活動が保守的で、非革新的であると結論することは危険である。

なお、上述した通り、台湾の一般大衆の社会行動は、自己中心的に移りつつあるので、過去の家族的目標とつながる個人目標は、自分のためという個人目標にウェイトを置き換えてくる傾向がある。それもまた、富追求という風潮のもとで、企業家的創業活動をより一層促進させる方向に作用する。

(3)教育システム

企業家活動の行使に不可欠な知識（一般知識、専門知識）は、たいてい教育あるいは経歴を通じて得られる。しかも、人は教育を通じて、思考力をレベルアップさせ、想像力及び判断力を強めることができる。教育は、知識吸収及び想像力増強のベースとなるので、一社会の企業家活動の興衰は、教育システムの整備の程度に大きく依存している。

台湾の企業家は、後の13章に述べるように、その大部分が高学歴の人である。それは、教育システムが企業家活動を支えてきたことを暗示している。台湾の教育システムは、いったいどの程度まで整備されているのか、そして、教育システムを通じて、発揮された社会化のプロセスの特徴はどのようなものであるのか。

まず、検討したいのは、植民地時の教育状況である。なぜならば、植民地時代、日本は、台湾の経済基盤を整えようとすると同時に、教育事業の基礎をつくる上で、果たした役割が大きかったからである。植民地時代までの台湾教育制度は、正式な全島統一システムではなく、各地に散在している書房（私塾）によって構成される。こういう書房制度は、私立学校の一種である。大正九年の東洋協会の刊行書によれば、書房は、台湾が日本の領土になって、社会が秩

序に平穏に向かってくると共に勃興してきた(21)。特に、公学校が開設された当初は、書房に籍をおく生徒の方がかえて非常に多かった。このことは、台湾の教育事業の展開において、書房が非常に大きな役割を果たしていたことを明示している。しかし、書房の設立者は、その書房の教員でもあるのが普通であり、その教員の多く（大正七年には7割）は、台湾旧時の秀才・童生であって、四書五経の白文素読を教え、習字を課するのみで、ただ旧来の状態を墨守しているすぎなかった。また、その終業年限、科目及び生徒の年齢などは、各書房においてそれぞれ異なっているので、その効果もさまざまであった。教育制度の質は、同一レベルに維持されていないし、また、科学的教育制度ではなかった。しかし、台湾が日本の植民地になって以来、日本政府は、公学校教育制度の普及に努めた。台湾に同質的かつ科学的な基礎教育制度を導入しようとしたである。その結果は、表12-11に見るように、1899年からの20年間で、公学校の生徒数は10倍に増え、学校数も4倍に増えた。台湾の基礎教育制度は、すばやく整えられたのである。しかし、台湾人の学齢児童の就学率を見ると、大正6年度調査によれば、男は21.44%、女が3.64%、そして平均は13.14%に過ぎない(22)。就学率は、書房の生徒を含めて推計すれば、男は25.36%、女は3.83%、平均は15.27%である。その比率はまだ低かったと言えるかもしれないが、基礎教育が普及する初期であるので、こうした就学率、特に男の就学率は、非常に高い水準だと断言できる。

表12-1　台湾の植民地時代の基礎的教育の実施状況

年　度	学校数	生徒数			教員数
(1)公学校；		男	女	総計	
明治32年(1899)	100	9,718	491	10,209	358
明治42年(1909)	214	35,514	3,460	38,974	966
大正7年(1918)	394	92,044	16,543	108,587	2,710
(2)書房：					
大正7年(1918)	533	16,839	802	17,641	593

出所：廣松　良臣、『帝国最初の植民地　台湾の現況』、台湾図書刊行会、大正8年、241-242頁より筆者作成。

なお、基礎的教育機関より高いレベルの教育機関もすでに設立された。小学校（初等普通教育）以上は、高等普通教育、実業教育、農林商医学専門学校、師範学校、そして台湾大学が設立され、教育システムが整備された。しかも、大正9年の統計によれば、当時、日本に留学していた人数は、すでに約600名に及ぶ。当時の台湾の教育事業は、台湾人の向学心も手伝って、急速に発達してきたのである。

上述した教育システムは、次の二つの特徴が見られる。一つは、男子生徒が

女子生徒よりはるかに多いことである。大正6年の統計によれば、当時、女子学齢児童は45万人を越え、男子学齢児童の43万人よりも多いが、女子就学率は、男子よりはるかに低い。それは、中国人社会の男尊女卑によるものだと言える。もう一つは、書房と公学校との併存である。書房は、儒教文化の教えを中心とする教育機構である。この二つの特徴から見れば、当時、日本政府は新たな教育システムを取り込もうとしたが、儒教文化は、一般社会の日常生活行動及び家庭生活によって表される教化効果、そして、書房での学習活動を通じて、台湾の社会・文化に影響を与え続けていたことがわかる。この影響及び基本的学識の習得が、企業家活動に不可欠な知識と精神的修養を供給した。特に、第一期の企業家たちは、ほとんどこの時代の人であるので、こういった影響を受けている。

次に、二次世界大戦以後の教育システムについて検討して行きたいと思う。基本的に、国民党政府は、戦後、日本が築いた教育システムを引き続いて、各レベルの教育機構の増設によって、教育システムの整備をはかっている。その学校増設は、表12-2を見てわかる。そして、表12-3に見るように、学齢児童の就学率は、1988年に99.9%に達している。1967年に、義務教育は、中学校まで延長されてから、小学校卒業生の進学率も増え、1988年には、99.09%に達している。また、社会の高学歴化が進み、中学校卒業生の進学率は、1950年の51.15%から、1988年の79.51%に増加した。それは、一般大衆が少なくとも高校まで進学する必要があると思っているということを示している。なお、高校卒業生の進学率は、半分近くに達している。以上のことから、台湾の社会は、現在、整備した教育システムを有し、高学歴化が進んでいる、と結論できる。

表12-2　台湾の各レベルの教育機構数の推移

	幼稚園	小学校	中学校	高校	師範学校	職業学校	専門学校	大学
1950年	28	1,231	128		8	77	3	4
1989年	2,548	2,478	683	168	0	212	70	39

出所：『台湾総纜(1989年版)』、239-242頁により筆者作成。

表12-3　1950年以降　就学率と進学率(%)

年度	学齢児童就学率	小学校卒業生進学率	中学校卒業生進学率	高校卒業生進学率
1950	79.98	31.78	51.15	39.76
1961	96.00	53.79	78.60	44.65
1971	98.02	80.85	69.62	43.47
1981	99.76	96.77	68.11	45.39
1988	99.90	99.09	79.51	45.53

出所：『台湾総纜(1989年版)』、249頁より筆者作成。

台湾社会の教育システムは整備されていたので、企業家は、その教育システムを通じて、革新的活動の行使に必要な基礎的知識を自由に獲得することができた。したがって、台湾社会では、企業家活動の勃興に必要な基盤の一部は、教育システムの整備によって整えられた。しかし、教育システムを通じての基礎的の知識・精神の習得と訓練の本質は、工業化社会の発達に伴って変化しつつある。こうした変化は、いったい企業家活動にどのような影響をもたらしたのか。

その変化、教育方式の本質的な変化から見ればわかれる。楊国枢(1981)の研究によれば、台湾社会の青少年及び児童に対する教育方式は、農業経済中心的社会構造のもとに、依存的・同質化的・自制的・謙虚と譲り合い・分に安じるという精神で行われていたが、工業経済中心の社会構造の今日では、それに対して、独立的・異質化的・自己意志表現・競争的・成就が重視されている(23)。変化の本質は、集団主義から個人主義への変化である。こうしたものの考え方、行動規範の志向性の本質的な変化は、社会文化の変化を反映するものであって、企業家の社会行動にも影響をもたらしている。企業家活動の志向性は、こうした変化によって、第一期企業家の家父長的志向性から、第二、三期企業家の協調的志向性へ変わってきた。この企業家活動の基本的志向性の変化は、十四章にてもっと詳しく検討することにしよう。

(4)私金融システム

金融システムは、企業家活動への経済的影響要因ではあるが、台湾社会には、一般社会の制度的金融システムに対して、非制度的私金融市場が存在していた。この非制度的私金融市場は、土着社会に密着しており、社会文化の特徴の一部となっているので、ここでは、私金融市場を企業家活動生起に与える社会文化的要因として検討しよう。

最近でも、公営金融機関では輸出、公営大企業などへの貸出が優先され、中小企業、消費者に対する金融機関全体の取り組みが本格化していない。このために、制度的金融システムは、企業家活動の促進に対して余り役に立たなかった。それにかわって、私金融市場が、現在の金融システムの欠陥を補完する役割を果たしてきた。

一つの資料がある。家計はもとより、中小企業が主である民営企業の私金融市場への依存度は、1964～1986年平均で、金融機構の62.7%に対し、37.3%に及んでいる(24)。この私金融市場は、農村と都市の土着社会に密着し、国民一般の生活の営みにビルトインされている(25)。この私金融市場は、国内に限られず、海外との連結で運営されている(26)が、ここでは、主に国内の私金融市場を中心として、企業家活動へのそれの影響を検討して行きたい。

この私金融市場は、二種類に分けられる。一つは、大量資金の借り貸し市場である。台北市には、昔から民間金融市場として、廸化街がよく知られており、中小企業・貿易業者の多くが高金利を支払って（または求めて）、資金の一時調達（または貸与）を行っており、いわゆる「地下金融」の常連をなしている[27]。台湾の銀行は、原則としてすべて公営であり、公営銀行ゆえに保守的な運営を迫られるので、規模が小さい中小企業・貿易業者に対して、リスクが大きいために、資金を貸さない。したがって、「地下金融」の存在は、これらの業者の企業発展にとって、非常に大きな役割を果たしている。もう一つは、根強く土着社会に存在している「会仔（ホイア）」である。会仔は、台湾の私金融の基本的源泉であり、しかも台湾社会にもっとも広範的に一般市民の日常的貯蓄の方法として行われている。会仔は、かつて日本で盛んに行われた頼母子講と似ている。

次に、会仔のシステムをざっと紹介しよう。例えば、二年間の会仔の場合、24人のメンバーが毎月集まって、毎回決められた額の資金（例えば1口1万元）を出し合う。そして、そのうちの一人が集まったお金を借りるのである。第一回目に借りられるのは、会仔の主催者である会頭だ。自己資金ゼロ、かつ無利息で23万元（自己掛け金を除く）が借りられるのだから、会頭になれるのは社会的に信用がある人に限られる。借り逃げがあった場合は、会頭が責任を負うことになるから、持ち逃げしたり、責任を負えない会頭では困るからだ。さて、二回目以降は、借りたいと思った人が、まず自分が負担する利息を具体的な金額の形でメンバーに示す。その際に、借りたいという人が複数いれば、より高い金額を示した人が落札できることになる。ただし、以前に借りたことのある人は、「死会（シホエ）」（落札済みの意味）になるので、二度と借りられない。かりに五回目の会仔の集まりだとすると、メンバーの中で、今まで金を借りているのは四人である。この「死会組」は、一人1万元払わなければならない。しかし、残りの20人（そのうちの一人は落札者になるはずだから、実際には19人）は、1万元を出す必要はない。落札された利息率分を引いた額だけ出せばよいのだ。例えば、2,000元の利息だとすれば、差引8,000元だけでいい。こうして集まった額（この場合、4万元と、19人分で合計19万2000元）を、落札者が借りられるのである。ただし、最終回では、第一回と同じく、1万元ずつ出し合う。最終回に金を受け取る人は、今まで1万元から利息分を引いた額しかはらってないのに、満額の23万元が手に入るのだから、これは、元金に利息が付いて戻ってきたことになる。

こうした借りる方にとって、金利は「地下金融」より低くて、銀行より高いが、やる気とアイデアだけはあっても、資金や担保品がない人にも、チャンス

を与える作用がある。しかも、会仔の参加者は、必要に応じて資金調達（落札）ができるので、会仔は一種の擬似社会救済制度の役割を果たしている。そして、貯蓄する方にとっても、最後まで待てば、第二回以後、最終回の前回までの差引金を利息収入とすることで、会仔によって利息率は違うが、一般に銀行に預けるよりも、ずっといい金利を得られる。このように借りる方も貯める方も、双方にとって、会仔は都合の良い仕組みになっている。会仔は一人でいくつも参加できるから、無限に近い資金が借りられることになるので、事業を起こしたい人にとっては、魅力的な資金調達ルートである。「無尽」とも呼ばれるゆえんである。もし、この会仔がなければ、台湾にこれだけ多くの企業は誕生しなかったに違いない。会仔は、企業家活動に対して、こんな大きい影響力を持っている。したがって、私金融システムの存在、特に会仔は企業家活動の不可欠な補助的機能を果たしていると言える。実際、台湾最大の企業集団・台湾プラスチックの総帥王永慶ですら、創業時には会仔によって資金を調達していたのである。なお、エイサー・グループの創業時にも、創業グループ・メンバーの家族を通じて、会仔による資金調達を行った。したがって、私金融システムは、台湾の企業家活動の生起に対して、非常に大きなインパクトを与えている。

以上では、企業家活動の生起に影響を与える社会文化的諸要因について検討した。要するに、台湾の社会文化は、企業家活動の生起を促進する条件を生み出していたことを明らかにした。さらに、社会文化の変化にもふれた。この変化は、企業家活動の基本的志向性に影響を及ぼしているので、台湾の各創業期の企業家活動の特徴は異なっている理由も理解できる。それについての検討は、14章に譲りたい。

第三節　企業家活動促進の経済環境要因

企業家活動の促進に影響を及ぼす経済環境要因は、経済発展の段階と経済政策であるが、それに加えて、市場の自由にかかわる市場競争の仕組みも企業家活動の生起に影響を及ぼしている。この三つの要因について検討しよう。

(1)経済発展段階

前節では、家族企業は、家族存続の経済的手段とされているという中国人に触れた。家族企業の存続の目的は、オーナー家族の存続に必要な物質的条件を満たすことなのである。このことは、経済的条件が、企業家活動の起動要因の一つであることを提示している。

周知の通り、台湾の経済発展は、低度開発国から中度開発国（開発中国）へ、そして中度開発国からNIES（新興工業経済群）へというステップで行われてき

たが、まだ先進国に入っていない。したがって、経済的要因の社会行動に対する影響力は、経済発展に伴って弱くなるが、現在でもまだ大きい。最近の研究(1989)によれば、調査対象となった50人の企業家の中で、三分の一の企業家の創業動機は、家計の困窮状況の改善及び物質的欲求の追求にあった[28]。依然として、経済的要因が、企業家活動の生起の一大推進要因なのである。

しかしながら、前節で検討した通り、最近、社会行動の基本志向性は、集団主義的志向性から個人主義的志向性へと変わりつつある。企業家活動の経済的誘因は、家計改善から個人の物質的欲求への追求へと変化してきた。これも、各期の企業家活動に影響を与え、違いを生み出す原因となっている。

(2)経済政策

政府は、経済発展において、第六章に述べた通り、その発展テンポを加速させるために様々の政策措置をとった。要するに、1950年代には、複数為替レート、関税及び数量制限による輸入の規制などの政策により、輸入代替工業化が進められた。しかし、1950年代末には、国内需要の制約による生産増大テンポの減速や設備稼働率の低下が現れた。この状況に直面して、政府は1958年から1960にかけて一連の政策改革を遂行し、輸出志向政策への転換を行った。

まず、為替レートの実勢水準への切り上げと単一レートへの統合がなされ、輸出へのマイナス・インセンティヴが取り除かれた。次いで、輸入規制と外貨割当の緩和と関税の引き下げが行われ、輸入自由化の方向への第一歩が踏み出された。輸出促進政策としては、戻し税制度の導入が最も重要なものである。これは、輸出向け生産に用いられる原材料・中間材の輸入税関と国内間接税を払い戻す制度であり、保護貿易体制のもたらす「反輸出偏向」を取り除き、輸出向け生産に対して「自由貿易環境」を与えることを目的とした。この他にも、財政・金融面の優遇措置や、輸出保険制度の整備など、輸出促進のための政策面の支援が打ち出された。さらに、1960年代半ばには、輸出向け生産に対し関税を免除する保税加工制度が導入され、輸出加工区が設立されて、輸出促進のための制度・インフラ面の支援は一段と強化された。

1970年代に入ると、輸出志向政策は継続しながらも、中間財・資本財分野での輸入代替をはかる重化学工業化の推進が経済発展の中心課題として強調されるようになる。1973～77年を対象期間とする大型公共事業のリストである「十大項目建設計画」には、一貫製鉄所、造船、石油化学が含まれ、他は、重化学工業化を支えるためのインフラ建設及びエネルギー開発を目的とするものであった。このように、重化学工業向けの投資は主に公営企業により担われた。

1980年代には、工業開発の重点は技術集約産業へと移行し、新たな主導産業として育成を図る「戦略的産業」として、機械、電気機器、自動車、電子・情

報産業が重視され、145の製品分野が「優先発展項目」としての指定を受けた。特に、電子・通信・情報産業の分野では、台北近郊の新竹科学工業園区で、技術の移転及び開発の集中強化を図ってきた。

上述した経済発展における政策を見れば、政府の経済発展上の役割は、主に経済発展に必要な経済環境の整備にあったことがわかる。これらの政策を通じて、政府は企業家活動の発展できる分野、チャンスを明示している。政策による企業家活動の誘導が行われていたのである。

(3)自由市場競争の仕組みの形成

上述した通り、台湾政府は経済発展を誘導しているが、産業への直接的な介入及び規制は、基幹産業を除いて、極めて少ない。すなわち、基幹産業を除いて、他の産業での企業発展は、極めて自由である。しかも、台湾では、人的資源の流動は、雇用慣行の影響で極めて自由であり、その流動率も高水準である。また、個人の信用があれば、私金融市場を通じて、資金も調達できる。したがって、経営資源調達の容易さ、企業発展余地の大きさと自由性で、自由市場競争の仕組みが形成されている。こういう競争的な仕組みを促進したのは、企業設立の自由と迅速さである。それを裏付ける資料としては、企業設立に要する日数の台湾と韓国の比較数字がある(29)。台湾は二百四十五日で済むのに、韓国では一千五日も必要としている。設立手続きも韓国は62に対して、台湾は20である。必要書類は韓国が312件に対して台湾は238件と、台湾の手続きの簡単さが浮き彫りになっている。台湾の方が経済活動への政府介入が少ないし、台湾企業への制約も比較的少なく、迅速に企業活動が行えるのである。

こうした市場参入の自由さ及び迅速さ、経営資源調達の可能性、企業発展の余地の存在などが、企業家活動の生起の下地となっている。したがって、多くの企業家活動が促進され、また市場淘汰メカニズムにクリアするために、企業家は、当局の保護を受けずに、自分の裁量で果敢にビジネスに挑戦している。

以上では、台湾の企業家活動の生起に影響を与えた社会文化的・経済的要因を明らかにした。しかし、これらはあくまでも外的影響要因である。企業家活動の生起に不可欠な企業家本人の特質は、まだ解明されていない。こうした特質は、いったいどのようなものであるのか。それを、次章にて検討しよう。

(1)Alexander,A.P.,"The Supply of Industial Entrepreneurship" EEH/Second Series,VOL.4,NO.2,PP.136-149.

(2)Leibenstein,H.,"Entreprenurship and Development",A.E.R.May,1968, PP.72-83.

(3)McClelland,D.C.and D.G.Winter,Motivating Economic Achievement, The FreePress,1969,P.1.

(4)Hagen,E.E.On the Theory of Social Change,Irwin,1962.

(5)瀬岡　誠、『企業者史学序説』、実教出版社、1980年、106-107頁。

(6)同上書、106-107頁。

(7)マックス・ウェーバー著、大塚久雄訳、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』、岩波文庫、1989年。

(8)瀬岡　誠、前掲書、263-268頁。

(9)同上書、233頁。

(10鳥羽欽一郎、『企業発展の史的研究』、ダイヤモンド、1970年、90頁。

(11)劉平部、「推動経済発展的企業家階層」、管理世界（中国）第4期、1989年、8月、161-170頁。

(12)同上文、164頁。

(13)王百禄、『高成長的魅力ーー台湾電脳業小巨人奮闘史』、時報文化出版社、276頁。

(14)『日経ビジネス』、1988年7月4日。

(15)マックス・ウェーバー、前掲書。

(16)楊国枢、「台湾民衆之性格與行為的変遷」、『台湾地区之現代化及其問題研究会記録』、中央研究院三民主義研究所、1985年。

(17)楊国枢、「中国人的性格與行為：形成及鋭変」、『中華心理学刊』、23巻第1期、1981年、39-55頁。

(18)黄光国、「中国式家族企業的現代化」、香港中文大学での「中国式経営討論会」の発表論文、1986年12月9-13日。

(19)『台湾総纜(1989年版)』、543頁。

(20)洪玫琴、「董事長総経理満街跑」、中国時報（新聞）、1989年9月22日。

(21)東洋協会調査部編、『大正9年　現在の台湾』、東洋協会、大正9年、308-309頁。

(22)廣松良臣、『帝国最初の植民地台湾の現況』、台湾図書刊行会、大正8年、241頁。

(23)楊国枢、前掲文。

(24)Jea-Dong Shea,Internation Alization of the Financial Sector in Taiwan,Republic of China,Industrial Policies of Korea and the Republic of China,K.D.I.1988.

(25)涂昭彦、『NICS』、講談社現代新書、95頁。

(26)同上書、121-132頁。

(27)同上書、 96頁。

(28)劉平郎、 前掲書、 167頁。

(29)『台湾総纜(1989年版)』、 567-568頁。

第十三章　台湾の企業家活動の供給の影響要因（2）……企業家のパーソナリティーを中心として

企業家活動の生起の内的条件としてもっとも重要なのは、企業家しか供給できない心理的エネルギーである(1)。この心理的エネルギーは、主に企業家個人が所有している特質により生み出される。本章では、企業家活動の生起の内的条件について、企業家のパーソナリティーから検討をすすめたい。企業家のパーソナリティーについての一般化できる理論的分析は、不可能だという考えが支配的であるが、本章では、この研究で取り上げた代表的企業家を対象として、台湾の企業家の共通なパーソナリティーを抽出してみたい。このような分析は主観的にならざるをえないので、こうした分析を補完するために、客観的な個人背景についても分析することにしよう。

すなわち、本章の分析は、第一に、ケース・スタティによって明らかにした企業家のパーソナリティーから、各創業期の企業家に共通したパーソナリティーを推論することである。これらの企業家の個人的特殊性を一般化することに限界があるのは十分に承知している。しかし、本研究で取り上げた企業家は、各時代の代表的企業家であり、企業経営者あるいは社会のシンボルとして、またオピニオン・リーダーとして、位置づけることができる。したがって、彼らの行動及び考え方は、社会に大きい影響を与えているし、また、一般の企業経営者の学習対象ともなっているので、彼らのパーソナリティーは、単に個人のものではなく、各創業期の代表的な企業家のパーソナリティーと見なすことができる。これらの代表的企業家のパーソナリティーは、比較的に一般化的特質を持っていると思われるのである。

第二に、上述した企業家のパーソナリティーのほかに、比較的に客観的な個人特徴と言える個人背景、すなわち、学歴、経歴、出身地などの客観的要因を中心として、個人背景の特徴を明らかにする。こうした分析は、上位50大企業グループの創業者について行われる。このような分析は、第一の分析を補完するという役割を果たす。

第一節　台湾の企業家のパーソナリティー

パーソナリティーは、個々人の持っている総合的特性である。しかし、特定の地域あるいはグループ、民族において見れば、そこに属している人々が社会

共有の行動規範・パターンに基づいて行う社会行動がみられる。範囲が大きければ（例えば一民族、一社会）、これらの社会行動の共通な特性は、社会文化、民族特性と呼ばれる。したがって、企業家は、同じ社会文化な背景に育てられたので、彼らのパーソナリティーも、同じく共通な特性を持っているはずである。

この節では、まず、各創業期の代表的企業家を中心として、これらの代表的企業家の間に比較的普遍性を持つパーソナリティーを抽出してみたい。しかし、各創業期の企業家の間には、共通なパーソナリティーが存在していると同時に、異なったパーソナリティーが、社会文化・経済の変遷に伴って形成され、存在するので、本節の後半では、企業家間のパーソナリティーの相違点を明らかにすることにしたい。

1）台湾の企業家の共通なパーソナリティー

(1)自己要求意識

企業家の心理的特質として、とりわけ自己責任、自助努力、自力依存の態度が、重要であるといわれている(2)。これらの態度は、基本的に自己要求意識に基づくものである。企業家は、強い自立精神を持ち、行為の結果を自己の力で支配、影響、理解しようとし、行為の成功と失敗の原因が自己にあると考える。台湾の企業家も、こういった一般的パーソナリティーを持っている。

台塑グループの王永慶会長は、ウォートン経営大学院で、自らの成功について講演した時に、次のように述べている。「……環境の善し悪しは喜ぶことができないし、心配することもできない。やることが成功できるかどうかの鍵は、自己の努力次第である。……」と(3)。大同グループの林会長は、従業員に主体的な責任感、自主自強の精神を注入し、自己責任に言及するような業績評価制度を導入している。それは、林会長の自己要求意識をもとにした経営行動である。台湾フィリップスの羅総裁は、常に、「事を図るは人にあり、事を為すも人にあり」と従業員に述べている。許副総裁は、自らが自己要求意識を駆動し、企業を率いて、自主技術の形成を通じて、事業転換に成功した。エイサー・グループの施会長も、従業員が主体的に能力発揮できるために、従業員の自発的精神、実力蓄積を要請している。これらの企業指導者の経営行動に流れている共通なロジックは、自己要求意識である。

(2)勤倹性

企業家は、事業を成功させるためには、よく働いて、生活を切り詰めて倹約しなければならない。なぜならば、よく働くのは、企業運営への全身投入を意味し、勤労意欲が強いことの証左である。企業の存続に対する強い責任感の表

現である。また、倹約的生活は、経営資源の活用と蓄積の慣行を形成し、資源の最小投入で、最大のアウトプットをはかるという意識をもたらす。これらは、企業基盤を固める基本条件である。

台塑グループの王会長は、困窮生活のなかで育ち、幼い頃から家計の改善の責任を負わせられてきた。長期にわたる長時間の労働、「先に苦労し、後で楽を味わう」という意識も幼い頃に形成された。会社内部用封筒の繰り返し使用、古いスーツの寸法直し、石鹸の使い方などの経営行動、日常生活行動が、この倹約精神の反映である。

大同グループの林会長も、「勤倹」を企業の基本精神の一部として、企業活動に貫徹させている。また、台湾フィリップスの許副総裁は、紆余曲折の勉強プロセスに強い勤勉性を表した。エイサー・グループが、創業危機で形成された倹約性は、現在も企業運営の指針となっている。これらの勤倹性は、企業グループの指導者に共通のものである。

(3)人的資源重視

企業運営の善し悪しは、人的資源の充足と活用程度に関わっている。しかし、人的資源は、絶えず教育訓練を行わない限り、才能が老化し、消耗される一方である。したがって、企業家は、長期的、継続的にに従業員の教育訓練、彼らの能力の向上及び活用を行わなければならない。研究対象となった四つの企業グループは、すべて人材の育成・活用の仕組みを持っている。

王会長は、従業員を企業の財産と見なしており、長期雇用、すべてのマネジャーが第一線から内部昇進できるように教育訓練を実行している。林会長も、王会長と同じくような経営慣行を行っている。羅総裁と許副総裁は、ともに教師的人材育成観に基づいて、教育訓練を大いに行っており、長期雇用、内部昇進中心の昇進制度などの経営慣行を実行している。施会長は、「人の天性は善である」という思想のもとに、「人的資源」を中心とする行動概念に基づいて、従業員の自主的な能力発揮を促進する仕組み、分権的経営システムを実施しており、そういう能力発揮を支えるための教育訓練、加点主義的経営行動を実行している。

(4)和観念の重視

企業は、社会環境のなかで棲息している組織体であり、他の社会構成単位（個人あるいは組織体）とインプット、アウトプット関係を作り出して、存続を図っている。台湾の企業家は、これらの関係者とどのような関係を構築しようとしているか。この点についても、共通点がある。

王会長は、川下企業との共存共栄関係を維持しようとしている。川下企業が為替レートの乱高による存続危機にさらされた際に、これらの川下企業の危機

突破を助けるために、為替レートの乱高による損失を吸収した。また、川下企業への体質改善、設備・技術供与などの面でも大いに協力している。林会長は、企業関係者の均衡利益を図るために、より安い値での製品の販売、台湾で最初の従業員持ち株制度・株式公開の実施、協力会社への指導体制を着実に行っている。羅総裁も、本社と異なる経営慣行（従業員を解雇せず）、協力会社との共存共栄関係・指導体制の形成、よい仕事環境・人間関係の形成、良好な外部関係の維持を行っている。施会長念願はチームワークによる起業にあり、企業はすべての企業関係者の共有物であると明言している。これらの指導者の行動に表されている一つの考え方は、伝統的な和的企業経営観である。

(5)強い社会使命感

企業家的活動は、社会の経済的財貨を創造的に増やすが、もっと重要なのは、社会全体の生活の質の向上、社会行動の手本、優れた主導的社会価値の創造である。これは、社会に対する責任感、奉仕精神によるものである。すなわち、社会の一員としての企業家は、創造的革新者としての社会的役割を果たすべきである、という信念である。台湾の企業家は、企業活動を通じての社会貢献を強調しているほかに、様々の面で社会奉仕を果たしている。

王会長は、社会の医療レベルを向上するために、全国の医療チェーンを設立した。林会長は、企業の社会所有を進めるために、従業員持ち株制度、株式公開を先頭を切って実施した。羅総裁は、品質向上の重要性を体得した上で、品質が見られるもの、はかれるものだという概念を従業員に浸透させている。この概念は、1990年、台湾の品質向上の社会運動のスローガンになった。施会長は、マイクロ・プロセサー事業の将来性、それ社会的重要性を見極め、その知識を台湾社会に導入するためのさまざまな活動を行っている。また、台湾製品のイメージ・チェンジを自らの責任として自負している。これらの行動は、各企業家の社会的価値創造、社会奉仕の責任感によるものである。

他方、社会の人材育成に対して、台湾の企業家は、学校の設立に貢献している。王会長は、専門技術人材の育成のために明志工業専門学校を設立し、医療関連人材の育成のために長庚医科大学及び長庚看護婦学校を設立している。林会長は、工業発展に必要な中、高レベルの人材を育成するために、大同職業高校、大同工科大学を設立している。施氏は、国際的な科学技術大学の設立を目的として持っており、その第一歩として科学技術者の育成に科学技術経営管理教育センターを設立した。こういった学校の設立を通た社会奉仕は、台湾の企業家活動の一大特徴である。

(6)根性

企業家が目標を達成するために、欠かせない気力の本は、持続的な行動力、

苦境に屈服しないねばり、根性である。企業家活動は、創造的革新活動であるので、困難は、一般企業運営よりはるかに多い。これらの危機を突破し、試練にクリアするには、強い根性が要求される。各創業期の代表的企業家は、個人理念を企業組織に徹底的に浸透させており、また企業運営において、強い牽引力を見せている。それも、企業家の行動力、ねばり強さの反映である。

王会長は、強靭な生命力を示す「鷲鳥精神」を実践している。羅総裁は「知行合一」の行動論を実践している。許副総裁は、紆余曲折の学習プロセスで困境に屈服しないねばりを見せている。施会長は、困境に屈服せずの不撓不屈な意志力を身に強けている。これらのことは、企業家の行動力、ねばり強さの根性を表していると言える。

(7)自己突破

企業が持続的に成長するためには、絶えず企業の成長限界を見極め、それを突破する必要がある。それは、企業家にとって、現状に満足しないことを意味している。それがもたらす積極的な改善意欲が、自己突破意識である。

自己突破意識が存在するからこそ、現状と自らに対する不満が積極的意義を持つ。達成された経営成果において、不足しているところをみつけ、それに対して不満を持ち、自己突破のための創造的活動を続けるのは、企業の存続にとって不可欠である。創業期の企業家は、このような自己突破行動を行っている。

王会長は、絶えず自己突破・自己超越という意識を企業活動に持ち込んで、徹底したコスト・ダウン、効率向上の追求、一貫生産メーカーへの挑戦を通じて実践している。林会長は、成長限界への突破のために、情報産業での新事業を拓いている。それは、大同グループの既存事業と質が異なるので、既存の企業パラダイムを突破することが要求される。羅総裁、許副総裁らは、グローバル・フィリップスのなかの位置を主体的に変えるために、自己のアイデンティティを創造しようとしている。一種の現状への不満を主体的に突破する行動である。施会長は、現状への反動性に富んでいる。彼は、他人のやったことの模倣を嫌う。しかも、彼は、過去の成功パターンに縛られない。エイサー・グループが、1989年に、高度成長から中度成長へ落ち込んだ後、施会長は、新たな成功パターンを作るべきだと主張している。それは、自己突破意識に溢れた発言である。

上述した各企業家の成長限界は、自己突破意識によって克服されている。非連続な挑戦に直面している今日では、こうした自己突破は、特に必要である。

(8)成功欲

経営者は、おそらく最初から、自らの企業の将来発展状況を予想できるわけ

ではない。しかし、企業家は、最後の成功を堅く信じていたし、またそれは実現された。それは、企業家の強い成功欲がもたらしたものである。

王会長は、精米業、木材業で成功を収めたが、より大きい成功への意欲が、再び経営への熱意を生み出した。王会長は、プラスチック産業に参入し、その産業で大きい発展を収め、台湾第一の大企業グループまで発展した。林会長は、台北帝大を卒業してから、戦後、機械や車両の修理に着手し、その後、家電産業に事業転換して、大同グループの企業発展の基盤を固めた。林会長は、企業成長をはかるために、1980年代に再び情報産業へ参入する。羅総裁や許副総裁は、経営での成功欲を満足させるために、安定的な教師生活を捨て、実業界に身を投じた。施会長は、営業不振の創業危機を乗り切って、事業発展の基盤を固めが、施会長は現状の業績に満足せず、世界のパソコン業界での二番手になるのを狙っていた。その目標を達成した後、二番手企業群でのリーダーになるという目標が掲げられた。

上述した各創業期の代表的企業家は、目標達成の後、より一段層上の目標を掲げている。それを支えているのは、これらの企業家の背景に流れている成功への意欲である。

(9)先見性

企業家は、創造的に事業発展を成し遂げるので、一般経営者より早く将来を見越さなければならない。王氏は、台湾のプラスチック産業の萌芽期に、この産業に着目し、毅然としてプラスチック事業の発展に全身投入した。林会長は、1949年に、扇風機を台湾で初めて生産し、家電産業に進出してきた。それは、台湾の家庭電器生産の幕をあけることであった。施会長は、マイクロ・プロセサー関連事業の将来性を見極め、この事業の発展の初期に参入した。これらの企業家は、ほとんど産業の発展の初期に参入し、事業を興した。彼らの先見性を物語っている。羅総裁や許副総裁は、アジア時代の到来を見極め、事業発展を支える人的資源の育成に着手してきた。羅氏や許氏は、こういった豊富な人材を持って、アジアの発展に乗って、高付加価値製品への切り替えを進めながら、グローバル・フィリップスでのアイデンティティを確立した。両氏の先見性の現れである。先見性は台湾の、おそらくはすべての企業家の共通の特徴である。

(10)長期的経営観

調査対象となった代表的企業家は、長期的視点で経営されている。例えば、すべての企業グループは、長期的雇用、内部昇進中心の昇進制度を実施している。王会長は、一貫生産メーカーを徹底的に追求している。この事業展開方向は、既存事業での長期的な投資や知識蓄積を要求する。林会長は、企業体質の

向上は、オリンピック選手の日常練習の如き長期的活動だと言っている。施会長は、草創期の市場形成、そして最近の「龍騰十年計画」のような長期的経営計画を実施している。各企業グループの経営管理は、長期的視点で行われているのである。台湾の代表的企業家は、長期的経営観を持っている。

以上は、台湾の代表的企業家に見られた共通なパーソナリティーである。次に、これらの各創業期の代表的企業家のパーソナリティーの相違について検討することにしよう。

２）各創業期の企業家パーソナリティーの相違点

社会文化、経済環境の変化は、個人のパーソナリティーの形成に影響を与えている。台湾の社会行動志向性は、集団主義的行動志向性から、個人主義的行動志向性に移りつつある。この変化が個人のパーソナリティーに影響しているはずである。本論の実証研究対象となった企業家は、それぞれの創業期の代表的企業家である。しかも、表13-1に見るように、各創業期の企業家の生まれた年代は、ある年代に集中する傾向がある。

表13-1　50大企業グループにおいて、各創業期の創業者の生まれた年代

	1920年以前	1921-30年	1931-40年	1941-45年	不明	合計
第一創業期	15	4	1	0	8	28
第二創業期	6	8	3	0	0	17
第三創業期	2	0	0	3	0	5

出所：付録２により筆者より作成。

1950年代前後の第一創業期には、1920年以前に生まれた創業企業家が大半を占めている。なお、生まれた年代が不明である創業企業家は、ほとんど逝去した人々なので、30代が創業の時であるという常識によれば、この8人の大部分は、1920年以前生まれであると推論できる。

1960年代の第二創業期においては、1920年代生まれの創業企業家は半分を占めている。

1970年代後半の第三創業期においては、1940年代生まれの創業企業家が、半分以上を占めている。第三創業期の企業家は、再創業を向かえている既存企業のニュー・リーダー、新興創業企業家によって構成されている。第三創業期の企業家の中には、1920年以前生まれの二人の企業家が含まれている。彼らは、情報産業での再創業を息子たちに任せている。その企業グループは、三光グループ及び聯華グループである。この両グループのニューリーダーも、1940年に生まれたので、第三創業期の企業家は、ほとんど1940年代生まれの企業家であ

ると言える。

このように、各創業期の創業企業家の生年が集中している年代が異なる。したがって、時代変化に伴う個人のパーソナリティーの相違が、各創業期の代表的企業家に反映されているはずである。次に、この相違点について検討しよう。

第Ⅲ部のケース・スタティを通じて、第一創業期の企業家に特有のパーソナリティーは、物づくりという生産志向性に求められる。この期の企業家は、ほとんど社会経済発展の基盤整備期に生まれ、物不足の困境にさらされたという経験をもっている。彼らは、王会長と同様、経済的なハングリー精神に富む。これが、彼らの生産志向を生みだす原因になっている。林会長は、貿易などのようなサービス業に敬遠して、実物生産を重視している。王会長と林会長は、共に実務経験を重視し、すべての従業員は第一線から仕事を始めるべきだという経営慣行を作り出した。そこには、実物づくりの生産志向性が端的に現れている。

王会長や林会長の経営行動には、トップ・ダウン的経営思考が見られる。王会長は、集中的統制の仕組みを通じて、膨大な企業グループを運営している。林会長は、各ユニット責任者とトップ・グループによって形成される経営会議を通じて、グループの運営に関して、強力なリーダーシップを発揮している。両氏ともに、家父長的リーダーシップの特質を持っていることを如実に語っている。

第二創業期の企業家の大部分は、1920年以後に生まれている。1920年以後、台湾の社会経済発展基盤は、まだ整備されてはいないが、社会経済発展は、前期よりも進んでいる。より安定的な社会生活がもたらされた。こうした背景のもとで、この期の企業家は、経済的ハングリー精神にも富んでいるが、教育システムの整備で、十分な基礎的教育を受けている。この期の企業家は、創造能力の発揮を重んじている。しかし、伝統的文化・思想の影響はまだ深いので、経営行動は、依然として、トップ・ダウン的である。羅総裁は、十分な権限委譲を行っており、従業員の能力発揮の余地を与えているが、基本的に、こういう経営慣行はフィリップスの伝統である。台湾フィリップスは、中堅幹部の個人の成長に合わせて昇進・ローテーションをはかる「キャリア相談」を行っているが、それは企業の所定目標、既存事業範囲に縛られている。

第三創業期の企業家の大部分は、戦後育ちである。教育制度、社会経済のいずれも、早いテンポで変化している。この期の企業家は頑張れば、生活上の必要な条件のすべてを入手できる時代に育てられた。また、専門的知識の獲得や蓄積は、非常に容易なので、彼らは、深い専門知識に基づいて、創造能力を発揮しようとする志向性が強い。

第33位の企業グループ、聯華グループの主力事業転換のニュー・リーダーである苗豊強は、アメリカで経営修士をとっており、中国語コンピュータ、オフィスコンピュータ・システムなどの新製品を市場に送り出している。第81位の企業グループ、全友グループ（マイクロ・テク）は、世界最先端のパソコン開発補助システム（MICE）、画像処理器（image scanner）を開発した。このグループの許正勲会長は、アメリカと台湾で経営修士号をとっており、王渤渤社長は、UCLAでコンピュータ修士号をとった。

施会長は、専門知識に基づいてエイサー・グループを創業した。施会長自身も、革新的創造性に富んでおり、すでにいくつかの新製品を自ら開発してきた。こうした創造性の発揮は、一種の自己実現行動である。こうした自己実現への追求は、この期の企業家の共通したパーソナリティーである。また、その創造能力の重視は、従業員の能力発揮まで及んでいる。従業員の主体的な能力発揮を促進するために、分権的経営、社内起業制度も導入されている。なお、この期の企業家は、学識や創造能力を十分に持っているので、企業発展上の自信をもっている。この期の企業家は、世界のビジネス界での発言権の増大に努めている。ちなみに、「天下雑誌」の、1980年代に現れる企業家のパーソナリティーについての調査によれば、彼らのパーソナリティーとして、高学歴、グローバルな経営センス、伝統への反動、突破と革新への追求、自信に満ちた柔軟性、結果志向性があげられている(4)。

以上の分析によれば、各創業期の企業家の間に存在しているパーソナリティーの相違は、社会経済環境の変遷に規定される。要するに、第一創業期の企業家は、強い経済的ハングリー精神と実物生産志向性、家父長的性格などのパーソナリティーをもっている。第二創業期の企業家は、従業員の能力発揮を総合して、企業発展をはかる志向性が強く見られるが、従業員の能力発揮の仕組みは、トップ・ダウン的である。彼らは、やや弱い家父長的パーソナリティーを持っている。第三創業期の企業家は、集約的専門知識、革新的創造性、自己実現欲、従業員の主体的な能力発揮の許容などのパーソナリティーを持っている。特に、彼らは、従業員の能力発揮において，トップ・ダウン的仕組みの構築よりも、社内起業のような従業員の自発的能力発揮を前提とする仕組みの方がよいという考え方が強い。

各創業期の企業家のパーソナリティーの相違点は、前章で検討した通り、社会文化、経済環境の変遷によるものである。

第二節　出自からみた台湾企業家のパーナソリティー

前節では、台湾の代表的企業家のパーソナリティーについて分析を行った。その分析は、著者の知覚をもとにしたという意味で、主観的なものであった。次に、こうした分析を補完するために、企業家の比較的に客観的な個人背景について分析をしたい。この個人背景とは、一般に明確に記載されている学歴、経歴、出身地を含んでいる。さらに、企業家たちはどのような人を後継者にして、企業経営の相続を行っているかも検討したい。この分析を通じて、台湾の企業家の共通な特徴、そして各創業期の企業家の間の相違点がより明瞭になるであろう。この分析は、本論の研究の対象である台湾の上位50大企業グループに重点をおいて行われる。

1)学歴

人は教育を通じて、思考力のレベル・アップ、創造力及び判断力の向上を達することができる。これらの能力は、企業家の創造力の源泉である。

教育レベルの高低を表す学歴は、企業家の創造力と強いプラス相関関係を持っている。次に、各創業期の企業家の学歴について検討しよう。一般に、台湾では、学歴無用論とか、企業経営者はほとんど低学歴であるとか、という常識がある。しかし、表13-2からわかるように、創業企業家はほとんど高学歴者である。一般の常識は、正しくない。

表13-2　各創業期における企業グループの創業企業家の学歴分布

	第一創業期の企業家	第二創業期の企業家	第三創業期の企業家	合計
小卒	2	0	0	2
中卒	6	2	2	10
高卒	4	5	2	11
大卒	9	8	0	17
修士以上	1	0	1	2
不明	6	2	0	8
合計	28	17	5	50

出所：付録2により筆者作成。

中卒、小卒を低学歴とすれば、学歴が明確にされた企業グループ創業者のうち、低学歴者は27.5%にすぎない。創業者の学歴は、全体として、意外に高学歴である。とくに、その中で、45.2%の創業者は大卒以上の学歴を持っている。1960年代は、1940年代生まれの第三創業期企業家の大学入学の時期であり、この年の就学者のうち、大学生はわずか1.9%しか占めていない。しかし、企業グ

ループの創業企業家の45.2%は、大卒以上の学歴を持っている。ごく単純な推論であるが、高等教育を受けた企業家の比率は、一般人の高等教育を受けた比率の23倍強であることを示している。また、第一創業期の企業家の大半は、1920年以前生まれであり、12章で明らかにした通り、1917年の男の学齢児童の就学率は、25.36%であることから推論すれば、当時、高校まで進学できる人は、少なかったことがわかる。したがって、第一創業期の企業家は、高校卒の学歴を持てば、高学歴だといってもよい。そうだとすれば、上位50大企業グループの創業企業家の半分は、高学歴者である。高学歴は、企業グループの創立の一つの条件であるといっても、過言ではない。企業家の知識のベースは、学校教育を通じて育成されるということを物語っている。

各創業期の創業企業家の学歴分布は、どのような意味をもっているのか。第一創業期に起業された企業グループの創業企業家において、学歴が明確にされた企業家の中で、62%は高学歴者である（戦前、高卒者は高学歴であった）。驚くべきでことはあるが、教育を受けなかった企業家は一人もない。もちろん、学歴不明の中に、そういう企業家がいるかもしれないが、少なくとも、確認できた範囲では、第一創業期の創業企業家の大半は高学歴者である。

第二創業期の創業企業家は、すべて中卒以上の人である。しかも、学歴が明確になった企業家のうち57%は大卒であり、小卒あるいは小卒以下の企業家はいない。第二創業期の企業家の学歴は、第一創業期のそれより高いことがわかる。

第三創業期に起業された企業グループの企業数は少ないが、ある程度の実像をつかむことができる。この五つの企業グループの中で、再創業で企業グループの高成長をもたらしたグループは二つある。それは、三光行と聯華実業である。この二つグループの革新者は、実際は、創業企業家の息子たちである。この二人は、共にアメリカで修士号を取った。しかも、この二人は、同じく情報エレクトロニクス関連事業をグループに導入した。第三創業期に属している企業家の中で、修士号を持っているのは三人である。したがって、第三創業期に属している企業グループも高学歴のリーダーによって、導かれているといえる。

企業グループの創業企業家の学歴は、高学歴であり、しかも、時代の経過とともに、創業企業家の学歴は高度化しつつあると結論できる。

2)経歴

一般の人は、教育を通じて、基礎的学識や専門知識を獲得するほかに、職業を通じた経験の蓄積によって、仕事能力を向上している。したがって、経験を蓄積するプロセスを表す経歴は、人の能力蓄積のプロセスと見なすことができる。

さて、各企業グループの創業企業家の事業経験はどのようにして、獲得され

たのか。表13-3を見ながら、創業企業家の経験の全体像について述べよう。創業企業家は、(1)零細企業経営における試行錯誤、(2)他企業での経験という二つの学習方法のいずれかで経験や知識を蓄積している。

表13-3　上位50大企業グループの創業企業家の経歴

	第一創業期の創業企業家	第二創業期の創業企業家	第三創業期の創業企業家	合計
零細企業経営	14	7	2	23
他企業で経営管理技術の学習	10	9	3	22
不明	4	1	0	5
合計	28	17	5	50

出所：付録２により筆者作成。

表13-3に見るように、全体からみれば、この二つの方法が使用される比率は、それぞれ半分である。しかし、他企業で学習を通じての知識蓄積は、零細企業経営を通じての知識蓄積より多くなるという傾向がはっきり見られる。第二創業期には、その採用比率は、半分以上に達している。

経済発展になると企業数も多くなるので、既存企業での知識蓄積はよりやさしくなる。企業はますます大規模化になり、企業間競争も激しくなりつつあるから、専門的企業経営知識が要求される。試行錯誤を通じての知識蓄積は、時間的に間に合わない。したがって、他企業（特に制度化した企業）での経営知識の蓄積という方法が、より多く採用されるようになるのである。

このような傾向の変化は、もう一つ重要なことを提示している。すなわち、他企業での経営知識の学習蓄積は、先発企業が後発企業の育成に、経営実務知識の提供という形で役立っていることを意味している。

3)出身地の特徴

人のもの考え方や行動志向性は、環境に影響を及ぼされる。したがって、異なった地域の出身者の間には、異なった行動志向性、価値体系などがしばしば見られる。特に、商工業活動を生活中心とする都市の出身者と農業活動を生活中心とする田舎の出身者との間には、こうした行動志向性や価値体系などの相違点が著しいはずである。企業家活動は、商工業活動であるので、情報や知識の獲得にかんして、都市出身者は、田舎の人より恵まれた条件にある。都市の出身者は、商工業活動（企業家活動を含む）を見習うチャンスが多いので、田舎の出身者より企業家活動を行ないやすい、と予測される。

表13-4　上位50大企業グループ創業家の出身地の内訳

	台湾	大陸	合計
都市出身者	23	7	30
田舎出身者	13	3	16
不明	4	0	4
合計	40	10	50

出所：付録２により筆者作成。

表13-4に見るように、上位50大企業グループの創業企業家の中で、都市出身企業家は、田舎出身企業家の二倍である。しかも、台湾系企業家あるいは大陸系企業家のいずれかにおいても、同じ結果が見られる。また、こうした結果を裏付ける資料はある。劉平部は、1978年の『名人録』から、296人の台湾系代表的企業家の出身地について分析した(5)。その結果は、表13-5のようである。

表13-5　台湾系企業家の出身地

出身地	総人口に占める比率(%)	創業企業家に占める比率(%)	出身地	総人口に占める比率(%)	創業企業家に占める比率(%)
台北市	12.62	21.6	南投市	0.46	1.7
彰化市	1.00	10.1	基隆市	2.00	1.7
台南市	3.26	7.8	苗栗県	0.46	1.7
台南県	5.34	7.4	高雄県	5.61	1.7
台中県	5.75	7.1	彰化県	6.50	1.4
嘉義市	1.48	6.8	雲林県	4.39	1.0
台北県	12.98	5.4	南投県	2.90	1.0
台中市	3.38	5.4	新竹県	3.57	1.0
高雄市	6.21	5.1	花蓮県	0.58	0.7
新竹市	1.37	3.0	中歴県	1.11	0.3
桃園県	6.03	2.7	嘉義県	4.55	0.3
宜蘭県	2.45	2.4	澎湖県	0.58	0.3
屏東県	1.07	2.4			

出所：劉平部、「推動経済発展的企業家階層」、『管理世界』1989年8月、162頁、表2。

表13-6　台湾籍の企業家の出身地の内訳(%)

	総人口に占める比率	調査対象の企業家の総人数に占める比率
都市出身者	31.78	63.2
田舎出身者	68.22	36.8
合計	100.0	100.0

出所：表13-5により筆者作成。

この表13-5をもとに、企業家の出身地別を再分析すれば、表13-6に見るように、都市出身企業家が占める比率は、田舎出身企業家の二倍近くに達する。こ

の結果は、先の分析結果に似ている。しかも、都市の人口は、総人口の31.78%をしか占めていないが、都市出身企業家の数は、全調査対象企業家の63.2%を占めている。それは、都市が企業家の生み出す率は、田舎のそれの四倍ぐらいである。

以上の分析によれば、都市出身の企業家は、田舎出身の企業家よりはるかに多い。これは、企業家活動に関する情報、知識の獲得できる程度が、企業家活動に影響を与えていることをも暗示している。企業家活動についての学習効果は、企業家の育成にとって、非常に重要であるといえるのである。

なお、上位50大企業グループにおいて、経営の相続はどのような特徴を持っているのか。表13-7からわかるように、第一創業期の企業グループの6割はすでに世代交替を行った。そして、第二創業期の企業グループの世代交代は、3.5割であり、第三創業期の企業グループは、歴史がまだ浅いので、世代交替は見られない。

表13-7　企業グループの主創業意思決定者の世代交替

	第一創業期の企業グループ	第二創業期の企業グループ	第三創業期の企業グループ	合計
創業者本人	11	11	5	27
受継者：				
創業者の親族	15	5	0	20
創業者の親族以外者	2	1	0	3
合計	28	17	5	50

出所：中華徴信所、『台湾地区企業集団研究(1990/1991年版)』、上位50大企業グループの資料により筆者作成。

各創業期の世代交替の違いは、企業発展の必然的な傾向である。なぜならば、第一創業期の創業企業家は、1990年現在、ほとんど70歳前後である。例えば、台塑グループの王会長は73歳、大同グループの林会長は71歳である。世代交替期を迎えている。

後継者のほとんどは、創業企業家の嫡子あるいは親族である。世代交替したグループは23あるが、創業企業家の息子や親族が後継者になったのは20グループに及ぶ。上位50大企業グループの主要意志決定において、創業企業家あるいはその親族が、主要決定をおこなっている企業グループの比率は、94%にもなる。これは、台湾企業における所有と経営の合一を明示している。こういう家族相続の志向は、台湾の企業家のパーソナリティー特徴だと言えよう。

以上の分析によって、高学歴、経営知識の蓄積、企業家活動の伝承と刺激、家族的相続性など、台湾企業家のパーソナリティーを示す背景を明らかにした。これらのパーソナリティーの根底に流れている基本ロジックは、学習行動であ

る。すなわち、企業家の創造力に関わる知識・経験、企業家活動の方法や意欲は、学習行動を通じて、獲得・蓄積され、強められているということである。

(1)加護野忠男、「企業家的活動とパラダイム創造」、『神戸大学経営学部研究年報』、32巻、1986年、69-85頁。
(2)吉森賢、『企業家精神衰退の研究』、東洋経済新報社、1989年、序論。
(3)王永慶、アメリカのペンシルバニア大学のウォートン経営大学院での講演稿、1983年10月26日。
(4)荘素玉、「跨越海洋帯動改革」、天下雑誌、1989年12月1日、48-56頁。
(5)劉平邨、「推動経済発展的企業家階層――50位台湾企業家的社会背景」、『管理世界』、第4期、1989年8月、161-170頁。

第十四章　台湾の企業家活動の全般的特徴及び各創業期の企業家活動パターン

十二章、十三章では、台湾の企業家活動の規定要因を明らかにした。すなわち、規定要因としての社会文化的要因、経済環境的要因、企業家のパーソナリティーの特徴を議論した。それでは、企業家活動は、いったいどのようなプロセスで行われるのか、各創業期の企業家活動の共通点や相違点はどこに求められるのか。次に、これまでの分析に基づいて、この疑問に解答を与えたい。

第一節　企業家活動の展開プロセス

台湾の企業家活動は、どのようなプロセスをたどって行われているのか。四つのケース・スタティによって、企業家活動は、図14-1のようなプロセスで展開されていることがわかる。

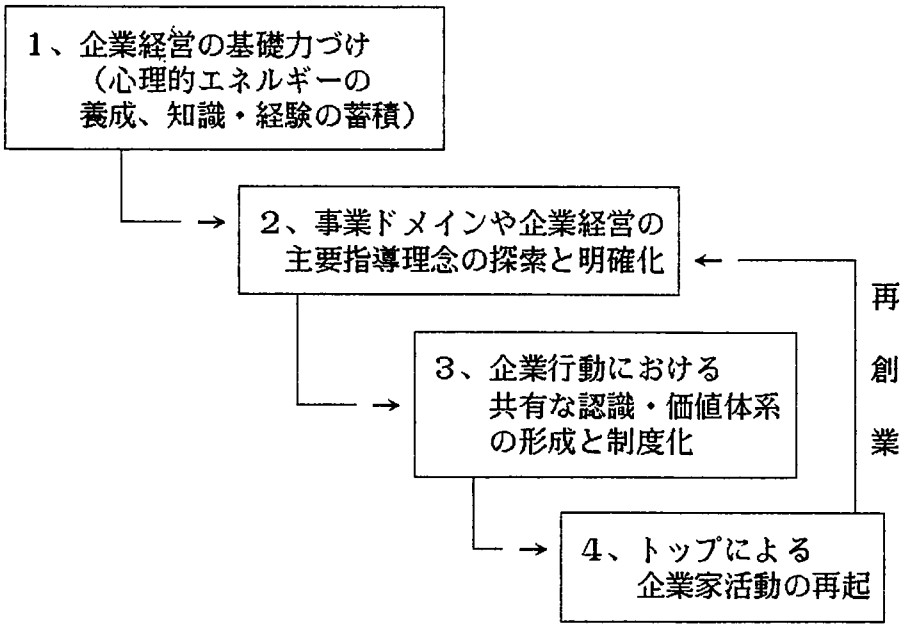


図14-1　台湾の企業家活動の展開プロセス
出所：筆者作成。

まず、企業家活動の展開の第一歩としての企業経営の基礎の構築は、企業創立に不可欠な企業家の能力である。この基礎力は、企業家の心理的エネルギー、及び彼の知識・経験である。こういった基礎力の形成に当たって、一番重要な

のは、企業家の主体的な認識、パーソナリティーである。そのほかに、環境も非常に重要である。台湾の社会では、こうした環境として、家族制度、企業家の社会地位・社会価値、富追求の生活目標、高度化された教育システム、資金調達のための私金融システム、経済発展の方向・チャンスを明示する経済政策、淘汰メカニズムを発揮する自由市場競争、既存事業体での実務知識の蓄積、などの仕組みがあった。この仕組みを通じて、企業家の心理的エネルギー、知識・経験は、刺激を与えられ、形成されていった。

第一段階の企業経営の基礎力の構築がある程度完成されると、企業家活動の展開方向と企業行動の基本指導原理の明確化が、企業家の重要な課題になってくる。事業ドメインや企業経営の主要指導理念の明確化は、企業家活動の展開プロセスの第二ステップなのである。企業家は、指導理念の確立と指導のもとで、特定事業分野で企業発展をはかっていく。そして、企業が発展すればするほど、また経営成果があげられればあげられるほど、上述した主要指導原理の妥当性と有用性は、広く認められるようになる。この指導原理を構成員メンバーの共有認識・共有価値体系とし、またそれを行動規範のような目に見える規則・制度とすることが要求される。市場の試練をクリアした指導原理を徹底的に実行するには、その指導原理を構成メンバーの共通の行動意識とする共有認識・共有価値体系の形成、構成メンバーの実践行動の現実的な規範・指針とする規則・制度（例えば業績評価システム）の明文化が、不可欠だからである。これが、企業家活動の第三ステップである。

今日のように変化が激しい時代には固定的な指導原理のみでは、あるいは、固定的な事業ドメインでの事業展開のみでは、企業の生き残りを保証することはできない。したがって、企業家は、企業存続のために、再び創業的な企業家活動を行わなければならない。しかし、前章で述べた通り、台湾の企業家は、ほとんどがオーナー経営者であるので、再創業に際しては、オーナーである企業家自らが、自己突破という特質を発揮して、再創業活動を行うことが多い。したがって、企業家活動の第四ステップは、トップによる企業家活動の再起である。このような企業家活動が再起され、変革が大きくなれば、事業ドメインや企業行動の指導原理が更新されるようになる。これが第四ステップである。上述した企業家活動のサイクルは、図14-1の通りである。こういった企業家活動の展開プロセスは、ケース・スタディを通じて抽出されたプロセスである。これを裏付けるために、次に、ケース・スタディの対象となる企業グループの企業家活動展開プロセスについて述べたいと思う。

(1)台塑グループの王会長は、苦窮の生活の中で育てられ、その時に、経済的ハングリー精神、自己要求・自己突破の意識、勤倹性、ねがり強さ、実用主義

的志向などのパーソナリティーを培ってきた。しかも、それに加えて、家計改善の家族的責任感・使命感に駆られ、心理的エネルギーが生み出された。また、王会長は、大正6年(1917)生まれであり、当時、日本当局の基礎的教育の普及政策で、小学校までの基礎的教育を受けた。王会長は、こういった教育で、基本的な学識を獲得した。彼は、15歳の時、故郷を出て、社会に踏み出す第一歩として、米屋の見習いになった。その後、自分の米屋、精米工場、そして木材業などの事業経営を通じて、経営の知識・経験を蓄積し、また資金も蓄積した。ここまでの段階で、王会長は、プラスチック事業の企業発展に必要な企業経営の基礎力を身につけたと言える。それは、王会長の企業家活動の第一ステップである。

1954年に、王会長は、ポリ塩化ビニール事業の将来性を見極めて、自分の企業を拡大するチャンスと判断し、毅然としてこの事業に踏み出した。しかし、新規参入者としての王会長は、この事業で生き残るためには、どのような優位性を持つべきなのかということをまだ明確に認識していない。すなわち、この事業でどのような指導原理で競争優位性をもたらすかという課題に答えを出すことを迫られている。したがって、王会長は、草創期に、大きな危機に直面することになった。ここで、王会長は、ここまでに蓄積されてきた経営知識・経験、企業家としての心理的エネルギーを発揮して、危機を突破した。この危機突破を通じて、台塑グループは、企業経営の指導原理を明確してきた。その主要指導原理は、現状打破・自己革新、自己極限の追求という精神的指導原理、「根源の追求」に基づく徹底したコスト・ダウンと効率向上という方法論的原理、一貫生産メーカーの追求という事業展開原理であった。こういった指導原理が明確化されてから、台塑グループは、加速的に発展してきた。これが、王会長の企業家活動の第二ステップである。

王会長は、こういった指導原理を構成メンバーに共有させるため、様々な制度や慣行をつくった。例えば、個人責任・貢献に合わせた業績評価システム、企業行動の一致性を追求する集権的管理システムなどが確立された。これが、指導原理の共有化や制度化という第三のステップである。

しかしながら、特定事業での継続的拡大成長を達成するのは不可能であり、また、科学技術の日進月歩の進展に伴って、産業の盛衰及び新産業の出現が起こる。企業の継続的な成長をはかるためには、成長産業への参入は不可欠である。台塑グループは、一貫メーカーへの挑戦で大規模企業まで成長してきたが、新たな成長牽引事業を生み出すために、1980年代に入ってから、多くの産業への進出を試みている。その中で一番重要な新事業は、エレクトロニクス関連素材事業である。それは、台塑グループにとって、再創業の活動である。

この再創業の主役は、王会長の長男・王文洋である(1)。王文洋は、南亜プラスチックの第四事業部の部長である。この事業部は、それまでの台塑グループの労働集約的製品と異なり、エンジニアニング・プラスチック事業、及びプリント回路基板（PCB）事業などの高付加価値、技術集約的事業の開発を担っている。すなわち、王文洋は、台塑グループの新主力事業の育成の主役である。しかし、このような新事業開発、特にエレクトロニクス関連素材であるPCB事業は、台塑グループにとって未知の分野である。この事業への参入は、最初に王会長さえも反対した。王文洋は、父親を説得し、参入の許可を得た。したがって、このような新事業開発は、台塑グループの一番有力な後継者、王文洋の強い熱意がなければ、行われなかったであろう。この新事業に参加しているあるメンバーは、「王文洋は、王会長のお子さんだから、この新事業の参入は許可された。もし他人だったら、この投資のリスクをあえて負うはずはない」と述べて、この新事業の開発における王会長の父子関係の重要性を明らかにしている(2)。

こういった新事業の開発は、トップによる再創業の活動と見なすことができる。しかも、この新事業運営に当たっては、台塑グループの既存の指導原理と異なり、コスト・ダウン志向ではなく、製品開発志向の指導原理に基づいて行われている。これは、台塑グループが、新たな事業ドメインと指導原理を探索していることを暗示している。王会長の企業家活動は、トップによる企業家活動の再起という段階に至っている。

(2)大同グループの林会長は、比較的豊かな環境で育てられたが、父親の儒教的教養のせいで、儒教的精神・行動意識に富む。林会長は、父親の基本精神である「正誠勤倹」を受けつぎ、企業の関与者間の均衡的利益や相互補完的関係を強調する中庸的思想を信じて、それを実践している。この思想上の基本的精神に加えて、林会長は、中華文化の実践への強い執念、和観念の重視、企業の社会的使命の認知、家父長的意識、君子としての自己要求意識、実力主義的志向、長期的なものの見方などのパーソナリティーを培ってきた。しかも、儒教的教養のもとで、大学卒である林会長は、エリートの社会的使命感を強く感じている。その使命感は、上述したパーソナリティーや思想上の基本的精神に加えて、企業家としての心理的エネルギーを補給している。

林会長は、台北帝大の化学工程学科を卒業し、専門的学識を持っている。卒業後すぐ父親の工場に勤め、経営管理の知識・経験を蓄積してきた。ここまでが、林会長の企業家としての心理的エネルギーの養成と、企業経営に不可欠な知識・経験の蓄積のステップ、企業家活動の第一ステップである。

その後、戦後の混乱期に、林会長は、有望な事業分野を探索しながら、機械や車両の修理を手掛けた。そして、1949年に、家庭電器事業の将来性を見極め

て、国産の扇風機を初めて生産して、家電産業に進出してきた。この決断で、大同グループは、台湾の家電産業の最大手までへ成長してきた。しかし、台湾にとって、家電産業は非常に新しい産業であった。大同の指導原理は、「産学協同で研究開発を進めよ、管理者と労働者を一体にして企業経営を自立・自治せよ、利潤を創造して顧客へ還元せよ、一般大衆の投資を受け入れ大衆の会社となれ」（第八章を参照）という経営理念である。林会長は、そういった経営理念のもとに、技術の導入・消化を通じた自主技術の確立、中核企業の牽引による事業展開、川上垂直統合の事業展開、各構成ユニット・メンバーの自立運営、自己責任などの行動方法論を企業行動の指導原理として確立してきた。これが、林会長の企業家活動の第二ステップである。

林会長は、こういった経営理念や指導原理を構成メンバーに共有させるために、中央集権的統合システム、認識一致をはかる中堅幹部の「経営研究会」、自己責任の業績評価システムなどを実施している。これが第三の、主要指導原理の共有化や制度化のステップである。

1980年代に入ってから、大同グループの新たな成長セクターを育成するために、林会長の主導で、再創業として情報産業で新事業開発をしている。それは、林会長の企業家活動の第四ステップである。

(3)台湾フィリップスの羅総裁は、国民政府の大陸からの撤退とともに、台湾に移住してきた。彼は、落ちぶれて流浪する過程で、刻苦耐労、堅忍不抜などの特質を培ってきた。彼は、教師だったので、教師としての自己要求、個人の能力発揮の重視、「知行合一」的行動力、遂行プロセスの確実性の重視（行動品質の重視）、長期的な視点からもの事を見る特質、教師的人材観などのパーソナリティーを身につけている。そして、こうしたパーソナリティーに加えて、より大きい業績を達成する成功欲が、企業家としての心理的エネルギーを供給した。羅総裁は、実業界に転職し、目標達成に努めている。

彼は大卒であり、専攻が物理、化学であるので、深い専門知識を持っている。そして、彼は、台湾フィリップスに入社してから、第一線の管理者から仕事を始め、経営管理の知識や実務経験を着実に蓄積していった。ここまでが、羅総裁の企業家活動の第一ステップである。

羅総裁は、経営上層部に昇進し、台湾フィリップスの発展すべき道を見極めた。それは、台湾フィリップスが、国際フィリップスにいかに貢献すべきか、そして、どのような戦略的地位を占めるべきかということである。すなわち、台湾フィリップスは、国際フィリップスでのアイデンティティをどのように確立すべきなのかということである。台湾フィリップスが持っている優位性は、安く、質がよいエンジニアである。それは、国際フィリップスが台湾に進出し

てきた当初の安く、質がよい労働者という考え方とは異なっている。こういった人材を育成し、活用して、台湾フィリップスは、電子パーツやテレビ事業から情報産業へ事業転換することができる。こういったアイデンティティ確立のための事業転換に当たって、羅総裁は、人材のレベルアップ教育訓練、技術の導入・吸収・再創造、品質的企業活動による総合力アップ・組織活性化、垂直統合的事業展開を企業行動の主要指導原理とした。以上が、羅総裁の企業家活動の第二ステップである。

上述した指導原理を構成メンバーに共有させるために、羅総裁は、全グループレベルの品質的経営方針・品質改善活動を行っており、グループ内の企業間のローテーション、従業員の自らの未来発展計画の自己申告制度などを実施している。それが、企業家活動の第三ステップであるが、羅総裁は、この段階の活動を始めたばかりなので、指導原理をもとにした共通の認識・価値体系の形成と制度化は、まだ十全なものではない。

(4)エイサー・グループの施会長は、次のように企業家活動を展開してきた。彼は、儒教文化に溢れる街に生まれ、また、幼い頃から母に依存して生きてきた。施会長は、こういった困窮生活と、文化レベルが高い社会環境の中で育てられ、勤倹性、不撓不屈な意志力、自己突破、長期的な視点から物事を見る特質、和観念の重視、人本主義的志向性、創造的個性、鋭い洞察力などのパーソナリティーを培ってきた。しかも、それに加えて、強い自己実現欲、家計改善の家族的責任感・使命感、そしてエリートの社会に対する使命感という心理的エネルギーをもたらした。施会長は、電子工学大学院を卒業した、かなり深い専門知識の持ち主である。そして、彼は、卒業直後、あるエレクトロニクス企業に就職して、製品開発エンジニアを勤め、その後、生産部門、原材料購買、販売・輸出、財務・人事などの部門の管理者になって、これらの企業機能に関する経営知識や経営実務経験を蓄積した。こういった心理的エネルギーの形成や知識・経験の蓄積が、施会長の企業家活動の展開の第一ステップである。

1976年に、施会長は、マイクロ・プロセサー事業の将来性を見極め、この事業の発展に連れて、企業が大きく成長することができると確信し、情報処理関連事業を営む宏碁会社を創立した。事業ドメインが明確化されるに連れ、エイサー・グループは、この産業で後発企業であったから、どのような戦略と指導原理を持って市場ポジションを確立するかが、何よりも重要な課題となった。施会長は、マイクロ・プロセサー事業の発展は、従業員の主体的創造性に依存しているという企業発展の要を洞察した。したがって、施会長は、企業行動の指導原理として、精神的指導原理や日常行動の方法論的指導原理を生み出した。すなわち、人間としての良い特質（才能、善の本性など）を積極的に発揮させ

る「人の本性は善である」という精神的指導原理と、二番手主義、周辺から主力市場へ、自主技術の開発と技術導入との二本足での技術発展、垂直統合による一貫メーカーを志向する事業展開という方法論的指導原理である。こういった主要指導原理の明確化と実践を通じて、エイサー・グループは、大きく発展してきた。これが、施会長の企業家活動の第二ステップである。

また、施会長は、こういった主要指導原理を従業員に共有させるために、様々な制度や慣行を生み出した。例えば、各サブ・ユニットの自律的運営、フラットな組織構成、分権的経営システム、従業員持ち株制度、社内起業制度、加点主義的社内教育制度、長期雇用、年功賃金、実力による昇進制度などを通じて、個人の発展と組織の発展と結合する仕組みである。これが、主要指導原理の共有化と制度化のステップである。

エイサー・グループは、ここまで蓄積した経営資源をもっと有効に使い、企業の継続的な成長をはかるために、現在までの成功パータンとは異なる新たな事業ドメインや指導原理を創造しなければならない。施会長は、こういった新たな課題に対して、二番手の中のリーダーになれという企業目標を打ち上げた。情報処理事業でリーダー地位を構築することが、エイサー・グループの再創業活動である。

四人の企業家が行っている企業家活動の検討を通じて、彼らの企業家活動展開のプロセスは、まさに前述したモデルに合致していることがわかる。この共通プロセスの特徴は、第四ステップの、トップによる再創業活動である。こういう特徴があらわれたのは、台湾の大部分企業が、後発で、企業の発展とともに、環境の変化に見回れるという宿命を持っていたからである。

第二節　台湾における企業家活動の派生

台湾の企業創立は、三つの創業期に分けられる。それぞれの創業期では、異なった創業的企業家活動が行われている。また、前章では、企業グループの生成に当たって、各創業期の間に強いつながりが見られることも明らかになった。そこで、この節では、企業家活動の生成に当たって、各創業期の間にどのようなつながりが存在しているのか、そして台湾の企業家活動がどのように派生してきたか、を検討することにしよう。

まず、第一創業期の企業家活動について。第六章の分析によれば、第一創業期の企業グループの生成ルーツは、大陸移入系、植民地遺産の民間払い下げによる四大企業系、台湾人の新興企業系、華僑系の四つである。第一創業期の企業家活動は、大陸系企業家、華僑系企業家、台湾系企業家によって行われてい

る。その中で、大陸系や華僑系の企業グループは、第一創業期に創業された企業グループの3割弱を占めていた。これらの大陸系・華僑系の企業家活動の移入が、第一創業期の企業家活動の一つの特徴である。この期の企業家活動への他の影響要因は、十二章、十三章で明らかにした通り、当時の社会文化、経済環境、企業家のパーソナリティーによって影響されている。これらの影響要因は、図14-2に見るように、時代の変化とともに、第二、第三創業期の企業家活動にも影響を及ぼしている。

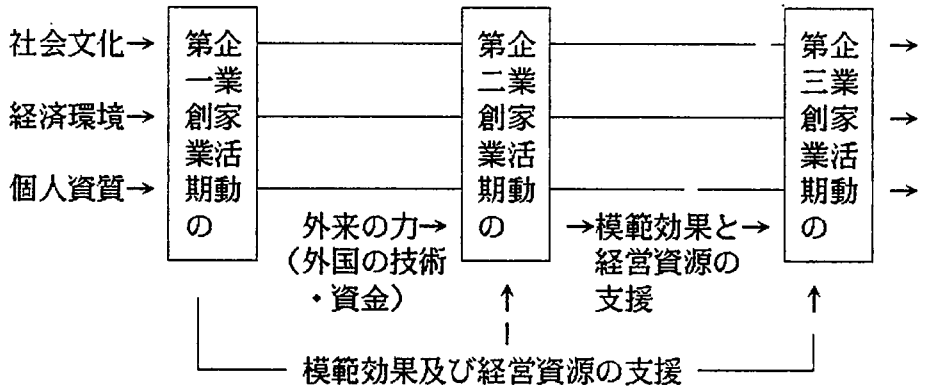


図14-2　台湾の企業家活動の派生モデル
出所：筆者作成。

第二創業期の企業家活動のは、上述した影響要因に規定されるが、1960年代には、外国の資本や技術の大量導入が始まった。外国の資本や技術は、この期の企業家活動に大きい影響を及ぼしている。第六章の分析によれば、この期に創業された企業グループの4割以上は、創業の際、外国の資本あるいは技術を利用している。外国からの参与がこの時期の特徴である。

そのほかに、第一創業期の企業家からの支援も目立つ。例えば、この期に創業された17企業グループのうち、三つの企業グループは、第一創業期の企業家から支援を受けていた。しかも、この17人の企業家のうち、創業前に他の企業に就職したことがある企業家は9人いる。第一創業期の企業グループで経営知識・経験を得た人も少なくない。華隆グループの翁明昌は太平洋電纜グループで、霖園グループの蔡萬霖は兄の国泰グループで、統一グループの高清愿は台南紡績グループで、富邦グループの蔡萬才は兄の国泰グループで、華新麗華グループの焦廷標は太平洋電纜グループで、経営知識・経験を蓄積した。第一期の企業と第二期の企業の間に、企業家の相互支援、特に第一期から第二期への支援が存在しているのである。

第三創業期の企業家活動は、前の二つの時期と同じように、社会文化、経済

環境、企業家のパーソナリティーなどに規定される。しかも、前の二つの時期の先発企業が、第三創業期の企業家に、経営知識・経験の学習のチャンスを提供している。例えば、第三創業期の企業家のうち二人は父親の企業で、一人（施振栄氏）は他企業で、経営知識・経験を磨いた。また、第三創業期以前、すなわち、1970年代後半までに創立された企業も様々な形で、第三創業期の企業や企業グループに資金を供給している。エイサー・グループは、大陸工程会社の資本参加を受け、規模拡大を達成した。成長企業である全友（マイクロテク）社は、三裕木業社の資本参加で創立された。こうした国内既存企業体から、必要な経営資源（人材、資金、技術）を調達していることも、この期の企業家活動の特徴の一つである。この期に創業された企業グループの中で、外国の資本や技術に基づいて創業した企業グループは、ただ一つである。これらの企業は海外よりも、国内から知識と資本を獲得しているのである。1970年代後半までの企業発展を通じて、経営資源、特に人材と資金が、国内に蓄積された結果である。

第三創業期の企業家が自主技術で創業できたもう一つの重要な原因は、留学組の帰国である。彼らの一部は、身につけたハイテク技術を持って、創業的企業に入社し、残りの一部は、ハイテク技術を持って創業している。前者の代表は、再創業に迎えている三光グループのニュー・リーダー・翁朴山、再創業を主導している聯華グループの苗豊強などである。後者の代表は、全友グループの王渤渤、1000大製造業の中に順位第350位の台揚科技社の王華燕などである。

以上が、台湾の企業家活動の派生の過程である。各創業期の企業家活動の関わりは、図14-2の通りである。こうした企業家活動の派生の特徴は、企業家活動の連続性に求められる。こういった連続性は、経営知識・経験の相伝、資金・技術の支援という形で表される。これは、台湾の企業家活動の特徴である。こういった連続性を通じて、先発企業は後発企業への資本参加、時には経営参与を行っている。こうした連続性の繰り返しによって、企業間の所有や経営の関係は、ネットワーク的関係として構築されてきた。

以上のような事情を理解するならば、沼崎一郎氏が台湾の民間大企業の所有と経営についての研究で、企業支配の主要形態はパートナーシップだと主張している(3)のは、不思議ではない。

台湾の企業家活動の派生モデルは、企業家活動が、後発企業家への支援と育成を通じて、経済発展や企業発展に長期的に貢献してきたことを示唆している。企業家活動は、その活動それ自体を通じて直接的に経済発展や企業発展に貢献するだけではない。企業家は、後の企業家にさまざまな支援をおくることによって、発展に貢献している。経済や産業の発展をはかるためには、企業家活動

の連続性を維持し、発揮させるることが、非常に重要である。

第三節　各創業期の企業家活動パターン

十二章では、企業家活動の規定要因である社会文化、経済環境が、時代の経過とともに変わってきたことを明らかにした。こうした企業家活動の外的条件の変化は、企業家のパーソナリティーを含めて、一般大衆の社会行動志向の変化をもたらした。社会行動志向は、集団主義的志向から個人主義的志向へと変化しつつある。企業家のパーソナリティーの形成も、こういった条件に影響されているはずである。

次に、これまで検討した各創業期の社会文化、経済環境、企業家のパーソナリティーの特徴の違いに基づいて、各創業期の企業家活動パターンの特徴の違いを求めることにしよう。各創業期の企業家活動パターンの相違点を明らかにすることが、本論の目的の一つである。

検討に入る前には、企業家活動パターンの概念化次元について述べる必要がある。なぜならば、企業家活動は、こういった概念化次元を通じて、パターン化されるからである。

第一の概念化次元は学歴である。人は、教育を通じて、思考力、想像力及び判断力を獲得し、知識吸収能力を向上する。教育のレベルを表示するのは、学歴である。注意すべきことは、学歴のレベルは、各創業期内において同時代の人々との間での相対的比較によって表されるものであるということである。

第二の概念化次元は、企業家活動の進行である。企業行動への影響の特徴を規定する次元である。この次元は、経営管理志向性、経営理念の属性、組織編成の基本原理、戦略的な方向付けの方法論によって構成される。

経営管理志向性とは、企業家が経営管理をする行動の志向性である。

経営理念の属性とは、企業家が企業に与える経営理念の属性である。

組織編成の基本原理とは、企業家が、企業家活動を行うための組織構成をどのような基本ロジックで行うかに注目したものである。

戦略的な方向付けの方法論とは、企業家が、企業発展の方向性を決める時に、どのような方法で決めるのかということである。

これらの概念化次元に沿って、各創業期の企業家活動パターンを明らかにすることにしよう。

第一創業期の企業家の学歴は、表13-2に見るように、少なくとも小学校卒である。しかも、大部分の企業家の学歴は、中高レベルである。大同グループの林会長は大卒者なので、彼の学歴はもちろん高レベルである。大正6年生まれの

王会長は小卒であるが、大正6年の調査によれば、男の学齢児童の就学率は25.36%であったことから推論すれば、大正10年代に小卒した王会長の学歴は低くない。企業運営の指導において、王会長と林会長ともに、自ら指導するという家父長的行動志向を表している。企業の経営理念の確立において、王会長と林会長は、個人の道徳観から出発した企業体の社会的使命に基づいて、経営理念を確立している。企業家活動の実行組織体は、両氏ともに中央集権的、中央統制的に構成されている。また、両氏ともに強いリーダーシップを発揮して、企業行動の方向性をトップダウン的に決定する傾向が強く見られる。これらの特徴を持つ企業家活動は、家父長主義的企業家活動である。

第二創業期の企業家の学歴は、ほとんど高学歴である。この期の代表的企業家・羅総裁は、経営運営において、主体的に部下の意見を聞き取る汲み上げ方式をとっている。羅総裁の経営管理志向性は、全企業の協調性を重んじている協調的志向性である。経営理念の形成において、羅総裁は、常に国内での企業発展に念頭をおいて、企業の社会的使命に言及する。それは、企業グループ中心の社会的使命である。協調的な企業運営を通じての目標達成のために、従業員の経営参加がはかられる。羅総裁は、こういった条件に応じて、経営権の委譲という分権的組織を編成している。しかし、企業行動の主要方向の決定は、上層部から構成されるトップ・グループによって行われる。こうした企業家活動は、誘導的・協調的企業家活動である。羅総裁は、全従業員の協調的行動をはかる指導的行動を行っているので、音楽の指揮家のような企業家である。

第三創業期の企業家の学歴上の特徴は、高度専門知識を有することに求められる。例えば、エイサー・グループの施会長は、電子工学の修士号を持っている。一般人の社会行動志向は、より個人主義的に変わっているのと対応して、自己主張、自己実現というパーソナリティーが、強く表れている。施会長も、自らの創造性の発揮、現状への反発による自分独自の行動を追求しており、強い自己実現的パーソナリティーの持ち主である。こういった社会文化背景のもとで、より多くの従業員の自己実現達成及び能力発揮のためには、高度な経営参加をともなう協議的経営管理志向性が必要である。また、施会長は、十分な権限委譲をしており、重大な意思決定の調整役であるので、全体的な経営管理志向性は、放任的に見える。十分な権限委譲制度に即して、組織は、分権的でフラットな組織として編成されている。5000人余りの従業員を有しているエイサー・グループは、290名以上の部長を持っている。これらの部長は、エイサー・グループの社長、副社長によって編成されるトップ・グループに直属する。また、エイサー・グループは、常にグローバルな視点で企業発展や企業の社会的使命を考えている。エイサー・グループは、グローバル型企業になりつつあ

る。この目標を目指して、グローバルな経営資源の活用や現地社会への貢献にという世界観が、経営理念に取り込まれている。施氏は、現地子会社に対して、現地の企業としての社会的責任を果たせ、という行動原理を与えている。企業の社会的使命観は、グローバルである。また、施会長は、分権的フラット組織、自律的・自己実現的従業員に対して、独自な企業行動の方向付け与えている。施会長は、常にレベルアップしたビジョンを提示し、経営参加の方式を通じて協議しながら、ビジョンの共有をはかり、戦略的発展方向を示す。ビジョン共有的方向付けである。施会長の企業家活動は、共鳴的企業家活動と呼ぶことができる。

以上、各創業期の企業家活動パターンの特徴は、次の表14-1のように求めることができる。

表14-1　各創業期の企業家活動パターン

概念化次元	第一創業期	第二創業期	第三創業期
学歴	中高レベル	高レベル	高度専門知識レベル
経営管理志向性	指導的・家父長的	協調的	協議的・少し放任的
経営理念の属性	トップの 道徳的使命	グループ中心 の社会的使命	グローバルな 社会的使命
組織編成の基本原理	中央集権・統制的	分権的組織	分権的フラット組織
戦略的な方向づけの方法論	トップ決断的 企業発展方向決定	主要意志決定 グループによる 戦略づくり	ビジョン共有的 企業発展方向決定
企業家活動のキーワード	家父長主義的 企業家活動	誘導的・協調的 企業家活動	共鳴的企業家活動

出所：筆者作成。

むすび

この研究では、台湾の経営発展を、企業家に焦点を合わせて見てきた。時代の変化に応じて、適切な企業家活動を行うことができる企業家が輩出したことが、台湾の経済発展の原動力になっている。彼らの間には共通点もある。しかし、彼らが生み出した相違こそ重要である。しかし、この相違は、彼らの活動がまったく独立していたということを意味するのではない。彼らの活動の違い

の中に、継続性、相伝性がある。それが、経営発展にダイナミズムを生み出したのである。継続性のなかの発展ともいうべき現象である。このような現象が、台湾の経営発展を支えていた。それは、台湾だけでなく、あらゆる国の経営発展の基本にあるものかもしれない。

(1)郭大微、「王文洋、跑出新跑道」、天下雑誌、1990年4月、100-103頁。
(2)同上文、101頁。
(3)沼崎一郎、「現代台湾における民間大企業の所有と経営」、『アジア経済』30巻12期、1989年12月。

参考文献

[A]

(1)間　宏、「日本の経営理念と経営組織」、『組織科学』、VOL.18、NO.2、1985年。

(2)Alexander,A.P.,"The Supply of Industial Entrepreneurship" EEH/Second Series,VOL.4,NO.2.

(3)Anthony,R.N.&J.S.Hekimian,Operations Cost Control, Richard Irwin. Inc,1967.

[B]

(4)Barnard,C.I.,The Functions of The Executive,Harvard 1938.（飯野春樹訳、『経営者の役割』、有斐閣、1984年）

(5)Bond,Michael H.,Kwok Leung,and K.C. Wan,"How Does Cultural collectivism Operate ? The Impact of Task and Maintenance Contributions on Reward allocation." Journal of Cross-cultural psychology,13,1982.

(6)Burgelman,R.A.,"A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm" ASQ,1983,June.

(7)Burgelman,R.A.,&Leonard R,Sayles, Inside Corporate Innovation, Free Press,1986.

[C]

(8)蔡淑賢、「年終奨金皆大歓喜？」、『生産力雑誌』、1989年2月。

(9)蔡水達、『中小企業薪資制度之設計』、天才出版社、1980年。

(10)陳定國、『台湾区巨型企業経営管理之比較研究』、経済部金属工業研究所、1972年。

(11)陳國鐘、『台塑関係企業成長奥秘之１』、永慶出版社、1981年。

(12)陳國鈞、『労工問題』、三民書局、1982年。

(13)陳明璋、「家庭文化與企業経営」、『経済日報』、1982年11月19日。

(14)陳明璋、「家族文化與企業管理」、楊国枢、荘仲仁編『中国式管理検討会論文集』、台北：台湾大学・中国時報、1984年。

(15)陳其南、「傳統家族制度與企業組織ー中国、日本和西方社会的比較研究」楊國枢、黄光國、荘仲仁編『中国式管理研究会論文集』、台北：國立台湾大学・中國時報；1984年。

(16)陳其南、「家族制度與経済発展」、『中国時報』、1985年6月。
(17)陳其南、「明清徽州商人的職業観與儒教倫理」、楊国枢、曽仕強編、『中國人的管理観』、桂冠図書公司、1988年3月。
(18)陳文賢、「飛利浦的一着棋」、『天下雑誌』、1988年11月。
(19)陳修賢、「羅益強：教師式経営理念」、『天下雑誌』、1988年11月。
(20)陳修賢、「飛利浦的一着棋」、『天下雑誌』、1989年11月。
(21)陳修賢、「如何因応電子業全球大戦」、『天下雑誌』、1989年11月。
(22)陳雪蓮、「年終奨金満意　」、『生産力雑誌』、1989年2月。
(23)陳雅玲、「新台湾第一」、『光華』、1987年3月。
(24)成中英、「建立中國的管理哲学」、『中國論壇』、第234期。

[D]

(25)『大同公司概況』、1989年版。
(26)東洋協会調査部編、『大正9年　現在の台湾』、東洋協会、大正9年。
(27)Drucker,P.F.,The Age of Discontinuity,1969（林雄二郎訳、『断絶の時代』ダイヤモンド社、昭和44年）
(28)段昌國、「台湾多元化中心的困擾」、『光華』、VOL13、NO.5、1988年。

[F]

(29)Fiedler,F.E. A Theory of Leadership Effectiveness,McGraw-Hill, 1967.(山田雄一監訳、『新しい管理者像の探求』、産業能率短期大学出版部、1970年）

[G]

(30)権田金治、「イノベーションの進化論」、『ビジネス　レビュー』、vol-31、no.3、1984年。
(31)Gifford,Pinchot Ⅲ,Intrapreneuring,New York:Harper & row,1985.（清水紀彦、『社内企業家』、講談社、1985年）
(32) Greiner,L.E.,"Evolution and Revolution as Organization Grow" Harvard Business Review,July-August,1972.
(33)郭大微、「王文洋、跑出新跑道」、『天下雑誌』、1990年4月。
(34)郭崑謨、「中、日、韓三國管理行為」、『中國論壇』、16巻9期、1983年。
(35)郭泰、『王永慶奮闘史』、遠流出版公司、1985年。

[H]

(36)服部民夫、『韓国の経営発展』、文真堂、1988年。

(37)Hagen,E.E.On the Theory of Social Change,Irwin,1962.

(38)Hall,R.H.,Organization:Structure and Process,2nd ed.,Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall,1977.

(39)Hamilton,Gary G." Why No Capitalism in China? Negative Question in Historical comparative Research " ,Journal of Asian Perspectives, 2:2.1985

(40)Hamilton,Gary G. & Nicole woolsey Biggart," Market,Culture,and authority: A comparitive Analysis of Management and Organization in the Far East" ,American Journal of Sociology,Vol.94,Supplement 1988.

(41)廣松良臣、『帝国最初の植民地台湾の現況』、台湾図書刊行会、大正8年。

(42)黄光國、「台湾地区企業組織形態與員工工作士気」、『中央研究院民族學研究所集刊』、第56期、1983年秋。

(43)黄光國、「家族企業的組織型態」、葦政通、李鴻禧編、『思潮的脈動』、台北：聯経出版社、1983年。

(44)黄光國、「中國式家族企業的現代化」、香港の中文大學が主催した『中國式管理研討会』（中国的管理フォラム）にての発表論文、1986年12月9-13日。

(45)洪魁東、『宏碁企業文化』、宏碁科技管理教育中心、1988年。

(46)洪玫琴、「董事長総経理満街跑」、『中国時報（新聞）』、1989年9月22日。

[I]

(47)井上隆一郎、『アジアの財閥と企業』、日本経済新聞社。

(48)今井賢一、伊丹敬之、小池和男、『内部組織の経済学』、東洋経済新報社、1982年。

(49)今井賢一、香西泰、『２１世紀をめざす研究開発型企業』、東洋経済新報社、1984年。

(50)伊丹敬之、『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社、1984年。

(51)石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎、『経営戦略論』、有斐閣、1985年。

[J]

(52)Jea-Dong Shea,Internation Alization of the Financial Sector in Taiwan,Republic of China,Industrial Policies of Korea and the Republic of China,K.D.I.1988.

(53)金怡維、「戦術：先自有品牌、後OEM」、『生産力雑誌』、1988年1月。

(54)金耀基、「論人情」、『明報月刊百週年紀念特刊』、1983年。

(55)金耀基、『従傳統到現在』、時報文化出版公司、1985年。

(56)Joseph A.Schunpeter,Theorie der Wiltschaftlichen entwicklung,2. Aufl.,1926,(塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳、『経済発展の理論』上・下、岩波文庫、1977年)。

[K]

(57)加護野忠男、「経営組織論の新展開」、『国民経済雑誌』、第143巻、第4号、1981年、4月。

(58)加護野忠男、『経営組織の環境適応』、白桃書房、1981年。

(59)加護野忠男、「パラダイム共有と組織文化」、『組織科学』、第16巻第1号、1982年、3月。

(60)加護野忠男、「文化進化のプルセス・モデルと組織理論」、『組織科学』、第17巻、第3号、1983年、10月。

(61)加護野忠男、野中郁次郎、榊原清則、奥村昭博、『日米企業の経営比較』、日本経済新聞社、1983年。

(62)加護野忠男、「研究開発組織における因果モデルの共有と社会的相互作用」『国民経済雑誌』、第149巻、第4号、1984年、4月。

(63)加護野忠男／関西生産性本部、『ミドルが書いた日本の経営』、日本経済新聞社、1984年。

(64)加護野忠男、「創造的組織の条件」、『組織科学』、第19巻、第1号、1985年、4月。

(65)加護野忠男、「組織進化と戦略的要因」、『国民経済雑誌』、第151巻、第4号、1985年、4月。

(66)加護野忠男、「企業家的活動とパラダイム転換」、『神戸大学経営学部研究年報』、第32巻、1985年。

(67)加護野忠男、「企業家的活動とパラダイム創造」、『神戸大学経営学部研究年報』、第32巻、1986年。

(68)加護野忠男、『組織認識論』、千倉書房、1988年。

(69)加護野忠男、『企業のパラダイム革新』、講談社、1988年。

(70)加護野忠男、「戦略創造の組織論」、『組織科学』、23巻1号、1989年9月、50-58頁。
(71)金井寿宏、「研究開発部門における有効な組織風土とリーダーシップ」、神戸大学経営学部研究年報、第29巻、1982年。
(72)金井寿宏、「研究開発マネジャーの発想と行動ーー研究開発部門の組織的特徴との関連におけつ調査結果ーー」、『神戸大学経営学部研究年報』、第31巻、1984年。
(73)金井壽宏、「組織におけるリーダーシップとコンティンジェンシー理論」、『神戸大学経営学部研究年報』、第32巻、1986年。
(74)金井壽宏、「企業者コミュニティにおけるネットワーキング組織の生成と機能」、『神戸大学経営学部研究年報』、第33巻、1987年、63-300頁。
(75)金井壽宏、「企業者のサークルとクラブーーネットワーキング組織体の類型論と比較分析の試み」、『神戸大学経営学部研究年報』、第34巻、1988年、91-224頁。
(76)金井壽宏、「経営組織論における臨床的アプローチと民俗誌的アプローチーーーー定性的研究方法の基礎と多様性を探る」、『国民経済雑誌』、第159巻、第1号、1989年。
(77) 金井壽宏、「セルフ・リーダーシップ論の展望」、『国民経済雑誌』、第160巻、第6号、1989年。
(78)金井壽宏、「変革型リーダーシップの展望」、『神戸大学経営学部研究年報』、第35巻、1989年、143-276頁。
(79) 金井壽宏、「日本企業に望まれる人材メージーー社長インタビューの内容分析ーー」、『ビジネス　レビュー』、Vol.37 No4。
(80)Kanter,R.M.,The Change Masters,New York: Simon &Schuster,1983.
(長谷川慶太郎訳、『ザ・チェンジマスターズ』、二見書房、1984年)
(81)河野豊弘、『企業成長の分析』、丸善株式会社、1969年。
(82)岸田民樹、「革新と組織」、『組織科学』、第18巻第3号、1984年、11月。
(83)岸田民樹、『経営組織と環境適応』、三嶺書房、1985年。
(84)北村かよ子、「多国企業の進出」『国際加工基地』(谷浦孝雄編)、アジア経済研究所、1988年。
(85)Kwang-Kuo Hwang," Face and Favor:The Chinese Power Game" ,American Journal of Sociology,VOL.92,NO.4,(January 1987).

[L]

(86)頼栄仁、『美、日在台企業管理技術移転之研究』、台湾政治大学、経営学研究科、1986年。

(87)Lawrence,P.R.,and J.W.Lorsh,Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration,Boston:Harvard Business School, Division of Research.1967.(吉田博訳、『組織の条件適応理論』、産業能率短期大学出版部、1977年)

(88)Leibenstein,H.,"Entreprenurship and Development",A.E.R.May,1968.

(89)李慧菊、「宏碁與大陸的第三類接触」、『天下雑誌』、1984年5月。

(90)李慧菊、「看「神通」與「宏碁」過招」、『天下雑誌』、1984年10月。

(91)李恵君、「自創品牌」、『突破雑誌』、48期。

(92)李懋、「制度追成長」、『天下雑誌』、1986年10月。

(93)梁漱溟、『中国文化要義』、正中書局、1980年。

(94)廖慶洲、「施振栄「美夢成真」」、『経済雑誌』、第32期、1986年。

(95)廖文志、『新事業開発におけるリーダーシップ』(神戸大学経営学部修士論文)、1987年12月20日。

(96)廖文志、「社内ベンチャーにおける戦略的リーダーシップについての考察」『六甲台論集』、第34巻第3号、1987年10月。

(97)廖文志、「企業の戦略的革新とリーダーシップ・ゾン」、『六甲台論集』、第35巻第3号、1988年10月。

(98)廖文志、楊杜、尹大栄、「極東地域のTV産業の比較研究」、『六甲台論集』第36巻第3号、1989年10月。

(99)廖文志、楊杜、尹大栄、「職場の社会構造」、『六甲台論集』、第36巻第4号、1990年1月。

(100)廖文志、楊杜、尹大栄、「極東のテレビ工場」、『組織科学』、第24巻第2号、1990年11月。

(101)Likert,R.,New Patterns of Management,New York:McGraw Hill,1961.(三隅二不二訳、『経営の行動科学ー新しいマネジメントの探究』、ダイヤモンド社、1968年)

(102)Likert,R.,The Human Organization : Its Management and Value, New York:McGraw Hill,1967.(三隅二不二訳、『組織行動科学ーヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値ー』、ダイヤモンド社、1968年)

(103)林彩梅、「台湾の日米系企業労使関係比較」、『台湾総覧』、1979年。

(104)林挺生、「「元高」の70%は合理化で吸収ー大同型「かんばんほうし」を」、『国際経済』(臨時増刊)、通巻288号、1988年1月。

(105)劉進慶、「民間企業の発展」、谷浦孝雄編、『国際加工基地の形成ーー台湾の工業化』、アジア経済研究所、1988年。
(106)劉進慶、「台湾の中小企業問題と国際分業」、『アジア経済』、VOL.30、NO.12、1989年12月。
(107)劉平邨、「推動経済発展的企業家階層ーー50位台湾企業家的社会背景」、『管理世界』、第4期、1989年8月。
(108)Lorsh,J.W.,&J.J.Morse,Organizations Their Members : A contingency approach,N.Y.:Harper & Row ,1974.(馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳、『組織・環境・個人ーコンティンジェンシー・アプロチー』、東京教学社、1977年)
(109)羅益強、『中歷廠十年廠慶及新廠啓用特刊』、1986年11月。

[M]

(110)March,J.G.,&H.A.Simon,Organizations , N.Y.:John Wiley & Sons, 1957.(土屋守章訳、『オーガニゼーションズ』、ダイヤモンド社、1977年。)
(111)McClelland,D.C.and D.G.Winter,Motivating Economic Achievement, The Freepress,1969.
(112)森本三男、『経営組織』、中央経済社、1985年。
(113)諸橋轍次、『中国人の知恵』、講談社現代新書、1984年。

[N]

(114)Negandhi,Anant R.Management and Economic Development:The case of Taiwan,Martinus Nijhoff:The Hague,1973.
(115)日経ビジネス、『会社の寿命ーー盛者必衰の理ーー』、日本経済新聞社、1984年。
(116)西田耕三、『日本的経営と人材』、講談社、1987年。
(117)西山賢一、『企業の適応戦略』、中公新書、1985年。
(118)野中郁次郎、『組織と市場』、千倉書房、1974年。
(119)野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣、『組織現象の理論と測定』、千倉書房、1978年。
(120)野中郁次郎、『経営管理』、日経文庫、1980年。
(121)野中郁次郎、『企業進化論』、日本経済新聞社、1985年。
(122)沼崎一郎、「現代台湾における民間大企業の所有と経営」、『アジア経済』30巻12期、1989年12月。

[O]

(123)奥林康司、『労働の人間化：その世界的動向』、有斐閣、1981。

(124)奥林康司等、「ME技術革新下の日本的経営に関する実態調査報告書」、ME技術革新研究会、1986年、3月。

(125)奥林康司編、『ME技術革新下の日本的経営』、中央経済社、1988。

(126)奥村昭博、「ベンチャー企業の組織成長」、『組織科学』、VOl-17、NO.4、1984年。

(127)奥村昭博、『企業イノベーションへの挑戦』、日本経済新聞社、1986年。

[P]

(128)Peters,T.J.,&R.H.Waterman,In Serch of EXCellence,New York: Harper & row,1983.（大前研一、『エクセレント・カンパニー』、講談社、1983年）

[Q]

(129)銭穆、『中國文化史導論』、正中書局、1983年。

[R]

(130)Robert Donneley," The Family Business" ,Harvard Business Review, July-August,1964.

[S]

(131)坂下昭宣、『組織行動研究』、白桃書房、1985年。

(132)坂下昭宣、「リーダーシップとモチベーション」、西田耕三・若林　満・岡田和秀編『組織の行動科学ーーモチベションと意志決定』、第四章、有斐閣。

(133)榊原清則、「組織とイノベーションーー事例研究・超ＬＳＩ技術研究組合ーー」、一橋論叢、第86巻第2号。

(134)榊原清則、「イノベーション研究の新しい分析枠組み」、『組織科学』、第18巻第3号、1984年、11月。

(135)榊原清則、「事業展開のダイナミクス」、『ビジネス　レビュー』、vol-32 、no.4、1985年、5月。

(136)笹本武治、「工業化の展開過程」、谷浦孝雄編、『国際加工基地の形成ーー台湾の工業化』、アジア経済研究所、1988年。

(137)瀬岡　誠、『企業者史学序説』、実教出版社、1980年。

(138)Shigh,S.F.,"Family Property and the Law of Inheritance in Traditional China",in D.C.Baxbaum,ed.,Chinese Fanily Law and Social Change:In Historical and Comparative Perspective,Seattle: Univ.of Washington Process.1987.
(139)Simon.H.A.,Administrative Behavior,New York:Macmillan,1957.
(140)蘇進安、「台湾の企業経営の特質に関する一考察」、『経営学研究論集』（西南学院大学大学院）、第6号、1986年1月。
(141)蘇育琪、「台塑集団：深耕種後的豊収」、天下雑誌、1987年8月。
(142)宋俊明、「変局中的大同集団」、『卓越雑誌』、第48期、1988年8月。
(143)Sun.C."Is Efficiency not as Important as Structure ?",United Daily News,Overseas ed. 22 Dec.1982.

[T]

(144)田杉競、『経営行動科学論』、丸善、1977。
(145)「台湾飛利浦簡介」、『台湾飛利浦簡訊』、Vol.18、No.1、1989年1月。
(146)『台湾総纜(1989年版)』。
(147)竹内弘高、榊原清則、加護野忠男、奥村昭博、野中郁次郎、『企業の自己革新』、中央公論社、1986。
(148)Thomas,K.,1976"Conflict and Conflict management",in Dunnette, M.D.(ed.),Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago:R and McNally.
(149)Thompson.J.D.,Organizations in action,Mcgraw-hill,1967.
（高宮　晋、『オーガニゼーション　イン　アクション』、同文館、1987）
(150)鳥羽欽一郎、『企業発展の史的研究』、ダイヤモンド、1970年。
(151)鳥羽欽一郎、浅野俊光、「戦後日本の経営理念とその変化」、『組織科学』VOL.18、NO.2、1985年。
(152)涂昭彦、『NICS』、講談社現代新書。

[U]

(153)占部都美、『事業部制と利益管理』、白桃書房、1969年。
(154)占部都美、『リーダーシップと行動科学』、白桃書房、1978年。

[V]

(155)VanGundy,A.B.,Managing Group Creativity,Amacom,1984.

(156)Vroom,V.H. & Philip W.Yetton,Leadership And Decision-Making, Univ. of Pittsburgh press,1973.

[W]

(157)Walder,Andrew G.," Organized Dependency and Cultures of Authority in Chinese Industry" ,Journal of Asician Studies,63(1):1983.
(158)王百禄、『高成長的魅力ー台湾電脳業小巨人奮闘史』、1988年。
(159)王鈺、「業績不等於績効」、『経済日報』、1984年5月28日。
(160)王鈺、「小東西省大銭ーーー鎘銖比較的経営哲学」、『経済日報』、1985年4月7日。
(161)王鈺、「不一様的時地一様的慢」、『経済日報』、1986年8月17日。
(162)汪斯立、「通路：四大基地、五個中心」、『生産力雑誌』、1988年1月。
(163)葦政通、『中国文化概論：対伝統文化的解析』、水牛出版社、1973年。
(164)Willmott,W.E.,ed.Economic Organization in Chinese Socioty, Standford,Calif.:Standford University press,1972.
(165)呉迎春、「宏碁ー注重人材與市場導向」、『天下雑誌』、1982年。

[X]

(166)謝長宏、方清輝、「『論語』顕示之儒家管理理念」、『管理科学学刊』、第3巻第2期、1986年。
(167)許禄寶、「創新、管理、賁周章！？」、『経済日報』、1988年11月10日。

[Y]

(168)楊必立、「中国先賢的管理智慧」、『管理研究専刊（一）』、中国経済企業研究所、1986年12月。
(169)楊国枢、「中国人的性格與行為：形成及鋭変」、『中華心理学刊』、23巻第1期、1981年。
(170)楊国枢、「台湾民衆之性格與行為的変遷」、『台湾地区之現代化及其問題研究会記録』、中央研究院三民主義研究所、1985年。
(171)楊艾俐、「塩地裏長出的企業巨人ー台南幇」、『天下雑誌』、第20期、1983年1月。
(172)吉森賢、『企業家精神衰退の研究』、東洋経済新報社、1989年10月26日。
(173)吉原英樹、『戦略的企業革新』、東洋経済、1986。
(174)吉原英樹、「企業革新におけるトップとミドル」、『ビジネス・レビュー』、35巻2号、1987年、59-69頁。

[Z]

(175)曽仕強、「中國管理現代化的原則」、『華學季刊』、第5巻、第3期、1984年。
(176)曽仕強、「中國管理哲学的精義」、『哲学與文化』、第12巻、第1期、1985年。
(177)曽仕強、「以儒家為主流的中國式管理理念」、楊國枢、曽仕強編『中國人の管理観』、桂冠図書公司、1988年3月。
(178)曽松齢、「改善台湾企業体質的途径」、李克俊編『企業診断』、台北：新生報社、1981年。
(179)張琳琳、「台湾靴的下一歩」、『生産力雑誌』、1989年2月。
(180)正倫出版社編集部、『台湾大企業奮闘史』、正倫出版公司、1981年。
(181)周丁浦生、「衝突管理：傳統與創新」、楊國枢、黄光國、荘仲仁編、『中國式管理研討会論文集』、國立台湾大学・中國時報、1984年。
(182)中華徴信所、『台湾区集団企業研究』、中華徴信所、1990年。
(183)荘素玉、「跨越海洋、帯動改革」、『天下雑誌』、1989年12月。