

# 經濟論叢

第161卷 第5・6号

---

再販制と返品制の同等性……………	成湯 生本 達祐 彦司	1
第二次世界大戦期の国際決済銀行(3)……………	西牟田 祐二	19
アメリカ対外援助政策の再編と途上国開発……………	中西 泰造	47
台湾の中心衛星工場制度……………	高 杏 華	69
非死亡リスクを組み入れた費用効果分析(1)……………	岸 本 充 生	92
HDTV(高品位テレビ)の国際標準をめぐる 規格競争と米国の標準化政策……………	田 村 考 司	109
「協調的生産主義」の職場労使関係における 個人主義と集団主義……………	上 田 眞 士	126

---

平成10年5・6月

京 都 大 学 經 濟 學 會

# 台湾の中心衛星工場制度

高 杏 華

## I 課 題

台湾政府は1984年7月に日本の「下請・系列」の理念を導入して、「中心衛星工場制度」（以下「中衛制度」）を発足させた。大企業（中心工場）と中小企業（衛星工場）との補完・協力関係を政策的に推し進めるためである。すなわち、政府によって有力な中心・衛星工場を選別し、中心工場を核とする一つの体系（中衛体系）を作り上げる。中衛体系においては、中心工場と衛星工場とが補完・協力関係を作り、長期・継続的な取引関係を持つように指導・援助を与えることによって、効率的な生産分業体制の形成を期待したのである。同時にまた、企業の垂直統合・水平合併の促進、親子ぐるみのモデル体系の育成などが期待されている<sup>1)</sup>。このように、中衛制度とは政策的に育成される企業間結合関係であり、大企業と中小企業との間の取引関係（以下「中衛関係」）を制度的に作り出そうとするものである。

本稿ではまず、台湾の中衛制度、中衛関係に関する先行研究によりながら中衛制度の成立の背景を明らかにする。ついて、中衛制度が成立してから現在までの内容の推移、成果を検討する。そして最後に、中衛制度のもとにおける五つの中衛体系を具体的に取り上げる。

1) 吳惠然「中衛制度推動小組的催生，成立，茁壯」『中衛簡訊』第4期，財団法人中衛發展中心，1985年6月20日。

## II 中衛制度の成立背景

### 1 企業大型化による規模経済の追求

中衛制度が発足する以前、台湾では中小規模の家族企業が法人企業全体の98%をも占めていた。そのほとんどは生産性が低く、経営管理の理念も古いため、産業経済の発展に支障をきたしてきた。そこで、台湾政府は企業規模の大型化による国際競争力を生み出すことを目的として、1970年代から政策的に企業間の合併を推進してきた。しかし、伝統的に「鶏口牛後」という価値観を重視する台湾では企業間の合併は極めて難しかった。そこで、企業合併に代わる方策として、新たに中衛制度による企業間の協力関係を促進しようとしたのである<sup>2)</sup>。同制度のもとでは、衛星工場の側は受注の安定化および中心工場からの支援によって生産の専門化や生産力の向上が期待できる。一方、中心工場の側では衛星工場の能力が向上することによって、組立や研究開発、販路開拓などに専念できる。さらに、合理的な分業体制が形成されるなかで、中心工場の衛星工場に対する資本参加や合併、中心工場間の合併、衛星工場間の合併などが期待されている。こうした中衛制度の普及を通じて、生産性の低い中小企業を淘汰し、重複投資の無駄を避け、企業の大規模化による規模の経済性を追求しながら産業の高度化を達成しようというわけである。

### 2 台湾における中衛関係

いうまでもなく、中衛制度が正式に成立する以前にも、大企業と中小企業との取引関係が見られなかったわけではない。しかし、それらの取引関係はあくまでも一時的・機会主義的なものが多かった。そこで、政府はすでに第四期台湾経済建設四カ年計画(1965-68年)のなかで「建立中心衛星工場制度」という方針を提出していた<sup>3)</sup>。また、一部の企業ではいわゆる「協力会」が公

2) 同上。

3) 行政院研究發展委員会研商「我國衛星工廠体系之研究」座談會會議記錄、許士軍「我國衛星工廠体系之探討」行政院研究發展委員會編、1979年5月、付録。

式・非公式に形成されており、自らの衛星工場群を擁するものもあった。たとえば、台湾松下電器はすでに1963年から毎年協力工場の懇談会や研修などの活動を行ってきた。あるいは、裕隆自動車は1970年に日産自動車の協力会「宝会」をまねて「裕隆協力工場協力会」を成立させていた。しかしながら、台湾の企業関係においては、大企業の中小企業に対する指導・援助は一般的ではなく、しかも中小企業は概して生産性が低く、家族企業的な行動を取るため、援助効果も小さかった。他方、大企業の側でも、劣弱な中小企業との長期・継続的な取引関係よりもスポット取引の方を愛好する傾向が強かった<sup>4)</sup>。つまり、台湾においては大企業と中小企業とがそもそも有機的に結合していない状況に置かれてきたのである。反面、中小企業同士ではお互いに垂直的・水平的な分業関係を独自に生み出して、効率的な「弾力性のある企業組み合わせ構造」を形成してきた。こうした台湾経済の特徴は、人為的に形成する「中衛体系」や「企業合併」に比べて中小企業の競争力や活力をより発揮させる、という指摘すら見られたのである<sup>5)</sup>。

このように、台湾経済においては大企業と中小企業の緊密な企業間関係が欠如したままで、大企業は中小企業に関する情報に乏しく、限られた相手としか取引してこなかったため、競争発注による能率的な調達ができなかった。また一般に、中小企業に対する管理も不徹底であった。一方、中小企業の方はその多くが生産性が低く、過当競争に走って、製品の品質・納期などの点でも問題点が多かった。しかも、中小規模の企業のなかには税金逃れを目的とするようないわゆる非合法企業も存在した。また、これまでの企業間の実際の取引現場においては、標準検査機器や統一規格などが不備であったため、取引上の紛争が絶えなかった。以上のような従前の企業間関係に存在する諸問題を解決し、生産性の低い中小規模の企業を整理することによって合理的な分業体制を形成

4) 同上。

5) 陳介玄「協力網絡与生活結構——台湾中小企業的社會經濟分析」聯經出版事業，1994年3月，142-145ページ。

するために、政府は公式に中衛制度を発足させることになったのである。

それは、まず製造業企業を対象にして、実際に取引関係にある中心工場、衛星工場に対して企業診断を行い、合格した優良企業を工業局に登録させて重点的に指導することから始められた。このことによって、有力企業を選別し、企業の体質改善を推し進め、非合法的な企業を取り締まることになった。また、受注企業の情報提供や発注・受注企業間相互の交流を通じて部品取引の競争力を高めようとした。同時に、登録した企業を対象にして、全国的な生産方向の調整、部品の標準化、技術の向上などを推進しようと意図したわけである。

しかしながら、中衛制度の実施によっても従前からの中衛関係は必ずしも簡単に変わるわけではなかった。たとえば、電器・機械・電子・運輸工具産業に登録した中心工場と衛星工場の補完関係を分析した陳啓松<sup>6)</sup> および楊明豊<sup>7)</sup>の研究によれば、両者間の補完関係や依存関係の構築はけっして容易ではないことが明らかになった。彼らは、中衛制度の実施によりまず中衛関係の不足点を補う必要性があると強調したのである。他面、そもそも中衛制度の効果そのものを疑問視する見解も出されている。たとえば、陳章真の研究によれば、中衛関係における付加価値率、依存度、納入率と税引前純利益についての分析の結果、中衛制度の効果は必ずしも明確になっていないことが指摘された<sup>8)</sup>。また、彼は自動車・機械・電子産業における品質、納期、および中衛制度を採用する利点・不利について具体的に分析した結果、中衛制度の採用は生産管理・人材養成の方には成果があり、また企業は「共存共栄」の認識をもつようになったものの、中衛制度の理念そのものはまだ十分に理解されていないわけではないという<sup>9)</sup>。そこで陳章真は、企業に対して融資や減税を通じてインセンティブを与え、技術や経営管理の指導を外部機関に任せ、中衛制度の執行機関は「引導

6) 陳啓松「我国中心衛星工廠制度之改進研究」清華大学、工業工程研究所碩士論文、1987年。

7) 楊明豊「我国中心衛星工廠制度外包管理系統之研究」清華大学、工業工程研究所碩士論文、1988年。

8) 陳章真「中心衛星工廠之獎勵与成效的探討」中華經濟研究院、1988年6月。

9) 陳章真「中衛制度的評估与改進研究」中華經濟研究院、1989年7月。

者」の位置に止まるべきだと政府に提言した。また、周冠軍は、中衛センターに登録・未登録の自動車部品メーカーを対象に数量的手法を用いて分析を行ったが、結果として、全要素生産性と費用関数についての分析では登録・未登録企業の間での明確な差が確認できなかったという<sup>10)</sup>。

このように、中衛制度に関する先行研究によれば、全般的に中衛制度の効果疑が疑問視されてきたのである。しかしながら、台湾の中衛関係についての研究は、まだ数も少なく、内容的にも不十分な点がある。たとえば、先行研究はほとんどが中心工場と衛星工場との補完関係だけを分析していた。しかし、中衛制度自身の内容や中衛制度による企業への具体的な指導内容、そして企業側が中衛制度のもとでどのように行動するのか、などについての検討はまだ不十分のまま残されているように思われるのである。

### III 中衛制度の内容

台湾政府の經濟部が中衛制度の準備に着手し始めたのは、1982年初に「建立中心衛星工場制度方案」を提起してからである。同時に、業界の意見を聴取するために、数回にわたって大企業からのヒヤリングが行われた。翌83年6月には、中華自動車、大同、巨大、台湾松下電器、などの大企業からの意見聴取をもとにして、經濟部工業局は中心衛星工場間の相互利益関係に関して、(1) 衛星工場は必要とする原材料を中心工場を通じて統一的に調達する。(2) 金融機関は原材料購入の融資を与える、の二点の結論に達した。そして、同年7月「建立中心衛星工場体系方案」を作成、16社の大企業が中心工場として指定され、それらに所属していた衛星工場に対して企業診断・企業選別の登録作業を行い始めた。さらに、84年6月には、中華と裕隆自動車の合格衛星工場が初めて中小企業銀行から融資を受けた。同年7月には「經濟部工業局中心衛星工場制度推動小組」(以下「中衛小組」)が執行機関として設置された。85年12月に

10) 周冠軍「台湾汽車業中衛制度續効之実証研究——成本兩數之応用」中央大学、産業経済研究所碩士論文、1990年。

なると、政府はいよいよ中衛制度の推進を二段階で実施するため各5カ年の10年計画（1984年7月-1994年6月）を設定し、主に垂直的な中衛体系（以下「垂直体系」）作りに力を入れ始めたのである<sup>11)</sup>。

### 1 垂直体系の推進期（1984年7月-94年6月）

第一段階（1984年7月-89年6月）のスタート期においては、執行機関の中衛小組は中衛制度の趣旨を全国的に宣伝し、製造業を中心にして実際に取引関係にあった中心・衛星工場の調査を開始した。同時に、中衛制度の促進についての研究を行い、また中衛体系の建立に関する資料を収集して、企業側に提供した。重点的な指導を進めるために、まず、大企業の下の中衛工場を対象に企業診断を行い、有力企業を選抜し、工業局に登録させたのである。

企業診断などの作業を進めるために、工業局は製造業の特性によって中衛体系を次の3つのタイプに分けた<sup>12)</sup>。タイプ1は、最終製品の組立企業を中心工場とし、部品を提供する企業を衛星工場とする。タイプ2は、川下工程で多くの種類の製品を加工させる中間原料供給企業を中心工場とし、最終製品の加工企業を衛星工場とする。タイプ3は、専門貿易商社、あるいはプラント輸出会社などを中心工場とする。そして長期委託加工製造工場、あるいは生産指導を受け生産した製品を中心工場へ供給する工場を衛星工場とする。

以上の分類を踏まえながら、企業の選択基準は、当初、次のように決められた<sup>13)</sup>。まず、中心工場の資格条件としては、(1) 資本金はNT（台湾元、以下同じ）5億元以上、あるいは最近3年の売上高が平均10億元以上の企業。ただし、政府により指定されたものは別とする。(2) 健全な財務構造、経営管理能力、会計および品質管理制度をもつ企業。(3) タイプ1においては、10社以上の衛星工場をもつ企業。タイプ2およびタイプ3においては5社以上の衛星工

11) 中華經濟研究院『中心衛星工廠制度的研究與評估——研究計畫草案』1987年7月。

12) 財団法人中衛發展中心『建立中心衛星工廠制度計畫五年成果特輯』1994年6月、26-27ページ。

13) 莫一誠『中心衛星工廠定價政策之研究』政治大学、企業管理研究所碩士論文、1984年6月、34ページによる。

場をもつ企業。(4) 衛星工場と長期契約を結ぶ必要性をもつ企業で、しかも衛星工場に対する指導制度を確立できるもの。

また他方、衛星工場の側の資格条件としては、(1) 資本金1千万元以上の製造企業。(2) タイプ1においては、年売上高が2千万元以上あるいは中心工場に対する依存率が25%以上の企業。タイプ2とタイプ3においては、年売上高が5千万元以上、あるいは中心工場に対する依存率が25%以上の企業。ただし、政府により指定されたものは別とする。(3) 健全な経営管理、会計、品質管理制度を確立するために指導を受け入れられるもの。

しかしながら、以上のような当初の資格条件は台湾の企業にとっては厳格すぎたこともあり、そのまま適用されなかった。実際には、現在まで、次のような選択基準となっている<sup>14)</sup>。すなわち、まず中心工場については、資本金と売上高が業界の平均水準に達し、あるいは生産・販売が規模経済に達し、実際に衛星工場との取引関係があり、財務面が健全で、衛星工場に対する指導が可能なもの。他方、衛星工場については、実際に中心工場との取引関係があり、中心工場からの指導を受けられるもの、となった。つまり、ほとんど資格条件はないに等しかったのである。

さて、これらの条件を満たして、工業局に登録するに際しては、衛星工場は原則的に中心工場によって選抜され、中心工場を通じて申請することになっている。中心工場は外注額などに関する書類、さらに自社および登録希望の衛星工場の最近3年の財務諸表、自己評価表などを中衛センターに提出する。また、中衛制度の推進に役立てるために、中心工場は自らに対する納入シェア80%以上、依存率80%以上の衛星工場のリストを提出することとなった。書類審査では企業が合法の企業か、中衛関係における実際の依存関係の有無などが重点的に検討される。そして、書類審査にパスした企業に対して、中衛小组は、省属行庫連合指導センター、工業技術研究院、金属工業工業発展センター、中国生産力センターなどの外部機関とともに、財務・マーケティング（衛星工場は該

14) 財団法人中衛發展中心『申請建立中心衛星工場制度作業辦法』1990年6月、1ページ。



当せず)・管理体制・技術・製造過程(タイプ3の中心工場は該当せず)の五つの側面について現場で企業診断することになる。現場での企業診断はとくに環境対応面や財務面などが重視されている。これら五つの側面については、それぞれ60点以上の得点で、すべてに合格しなければならない。衛星工場の評価の結果は、同時に中心工場の衛星工場に対する管理の参考にも供される。

さて、企業診断に合格した工場は工業局に登録され、政府の優先的指導の対象となり、また、中衛小組から次のような便宜や指導を受けられる<sup>15)</sup>。(1) 台湾中小企業銀行などの金融機関からの長期低金利の融資、(2) 教育訓練や製造過程などのケース指導、(3) 迅速な生産ラインチェンジの指導、(4) 品質に関する指導、(5) 機械設備の代理検査サービス、などである。中衛小組の指導のもとで、1989年12月までに登録された中衛体系は、合計64体系であり、登録工場数は計1,260社となっている。

ところで、中衛制度のもとで、中心、衛星工場の体質改善、相互の緊密な関係作りなどが展開できたのは、実際には第二段階(1989年7月-1994年6月)に入ってからであった。また、これまでの中衛小組は工業局の一部門に過ぎない政府機関であったため、限界が指摘されていた。そこで、より長期的かつ有効に中衛制度を促進させ、そして政府と民間企業の架橋として活動できるよう、中衛小組に代わって、1990年7月には「財団法人中衛発展中心」(以下「中衛センター」)が設立されることになった。中衛センターは「建立中心衛星工場制度計画」を作成し、中衛小組の業務を継続するほかに、さらに指導項目の増加、二層体系の推進、モデル体系の育成、また日本からの技術導入・専門家の招致、出版物刊行、国家品質管理賞の開催などに力を入れ、中衛関係の一層の強化に取り組んだのである。

この段階においても中衛体系の分類と選択基準は第一段階とほぼ同じであった。しかし、第一段階における企業診断の条件が厳しすぎたこともあったため、応急の是正措置もスタートした。たとえば、中心工場の衛星工場数の不足や経

15) 財団法人中衛発展中心【中衛簡訊】第19期、1987年10月20日。

営体質の低さなどの理由で、政府はこれらの企業の指導に踏み切った。あるいは、現場での企業診断の点数が59-50点の不合格企業を「準中衛体系」とすることによって、中衛センターはそれらの企業が合格できるまで重点育成するようになった。また、国の軍製品の生産を受注する衛星工場を選別するために新たに「国防工業」体系を設けた。同体系に登録された衛星工場だけが軍製品の生産を受注することができることにしたのである。

中衛センターの指導内容は多様であり、しかも体系全体の指導に重点を置くことが多い。体系全体を指導する場合は、原則的に中心工場を先に指導し、中心工場の体質を改善してから、中心工場とともに衛星工場を指導し、体系全体で自主運営ができるようになることが期待されている。具体的な指導内容としては、QCの推進と「協力会」作りの指導、オンライン・ネットワーク、無検査制度、外注管理方法、二層中衛体系の形成の推進、人材教育、体系全体の品質改善、品質メンテナンス、体系全体のコストダウン、JIT生産方式、異業種衛星工場の集中指導、など多岐にわたっている。

また、この段階の金融面の支援内容については<sup>16)</sup>、無料の企業診断があるほかに、登録企業は指導を受けた際に政府から指導費用について上限50万元とする補助金を受けられる。ただし、この補助割合は初年度が75%までであり、以後、40%まで毎年引き下げる。また、金融機関からの低利の手形割引や信用保証、信用調査の簡素化などの優遇措置も受けられる。さらに、台湾省合作金庫と台湾中小企業銀行から低金利融資を受けられる。台湾省合作金庫では1990年に衛星工場への総額200億元の融資計画をもっており、1993年の時点では総額100億元となっている。また、台湾中小企業銀行は1990年に技術集約型産業の衛星工場に金型の購入のための融資を行い、貸出総額は2億元であった。総額2億元の範囲を超えない限り、繰り返し借りることができる。

16) 金融面の支援については、次の論文を参考にした。

財団法人中衛発展中心【提升製造業合作競争力計画簡介】1994年7月1日、39ページ。

張鈞【登録中衛先享財務協助】『中衛簡訊』第87期、財団法人中衛発展中心、1990年11月20日。

中小企業処【中小企業服務指南】1993年9月、67ページ。

こうして、中衛制度の10年計画のもとで、多くの企業が登録し、指導を受けた。1994年6月までに登録された中衛体系の数は合計148であり、登録工場数は計2,250社となっている。さらに、政府は経済環境の変化に応じて、これまでの垂直体系の形成を推進しながら、同時に「水平体系」の形成を推進し始めた<sup>17)</sup>。この水平体系は大企業と中小企業の補完・協力関係を強調するよりも、むしろ企業間とりわけ中小企業間の水平的なネットワーク形成を強調する。この政策の背景には、これまで中衛体系に登録した企業のうち、いわゆる中小企業はわずか16.7%にすぎなかったこと、また多くの中小企業は取引相手の中心工場を持たない、または中心工場に牽制される恐れがあるため登録することができない、ということがあった<sup>18)</sup>。そこで、政府はより多くの中小企業が広範に指導を受けられ、合理的な分業体制ができるように調整し始めたのである。

## 2 水平体系の推進期（1994年7月-1999年6月）

第二段階の「建立中心衛星工場制度計画」が終わるに従い、中衛センターは「提升製造業合作競争力計画」を打ち出した。この新計画によって、これまで通り垂直体系を拡大していくと同時に、体系越えあるいは産業越えの非垂直同業あるいは異業種団体の協力関係によって水平体系の形成を促進することになった。水平体系の形成によって、中小企業集積地の活性化、地域中小企業の発展、異業種間の交流による新事業の開拓や技術力向上、高付加価値製品の生産、先端技術開発などが図られた。現在、政府が促進しているものとして具体的には次のようなものがある。たとえば、台湾の中部に立地する工作機械メーカーが高付加価値製品を産出するように期待されている「中区機械周辺産業」体系、新竹科学工業団地の内部または周辺に集積するハイテク産業の中小企業の統合を目指す「新竹ハイテク産業」体系、そして、特殊鋼の研究開発によって対日貿易赤字を改善するための「合金鋼」体系、自動車メーカーが統一的に

17) 財団法人中衛発展中心『提升製造業合作競争力計画簡介』1ページ。

18) 周佩堂「試析我國中小企業轉型困境」『台湾經濟研究月刊』第16巻8期、1993年8月。

原材料を購入し共通のエンジンを開発することを目的とする体系、などがあげられている。

この段階においては、中衛センターの企業に対する選択基準については企業の登録動機および産業の特色を評価するようになったことが注目される。水平体系に登録する場合、企業数は少なくとも4社以上から構成され、4分の3は中小企業でなければならない<sup>19)</sup>。申し込みはそれぞれの名義で行われ、しかも体系の協力内容や協力構想などに関する書類を提出することになっている。中衛センターでは水平体系の協力構想などを審査し、必要に応じて現場診断を行う。合格した水平体系は協力内容が機能的・機動的なものであるため、垂直体系のように工業局に登録するのではなく、中衛センターに登録することになった。

さらに、中衛センターは指導内容に体系全体の自動化、経営管理技術、I E・VE手法、EDIなどを追加した。これまで、政府の補助金の援助対象は個別企業および体系全体であったが、この段階では体系全体だけに限られ、個別企業には適用しないこととなった<sup>20)</sup>。また、補助金は原則的に指導費用の40%で、上限は50万元と決められた。ほかに、新しく登録し、初めて協力関係をスタートさせる体系では、準備費用として上限12万元の補助金が受けられるようになった。水平体系を対象に「中小企業発展基金支援辦理互助合作專案貸款要点」という融資方法も生まれた。

### 3 中衛制度の成果

表1は1996年4月現在の登録状況を一覧したものである。タイプ1の組立産業体系はそもそも中衛体系に適合的であったため、登録体系数および工場数が最も多い。そして、とくに自動車産業においては、衛星工場である一次部品メー

19) この段階においては、水平体系の形成に重点が置かれていたが、大企業を核とする中衛体系の形成については原則として変化はなかった。中衛センターでの聞き取り(1996年4月)による。

20) 指導費については個別企業の場合は個別企業が払う。体系全体の場合は中心工場と衛星工場との協定による。

表1 中衛体系の登録状況

(1996年4月現在)

産 業		合 格 登 録 体 系		体系数	登録工場数
自動車	一層	裕隆、中華、福特、三富、羽田、三陽、国瑞、国産、慶衆		22	574
	二層	大億、全興、六和、開發、健生、瑞利、南陽、信通、和駿、信昌、台惟、中華台車、統一工業			
オートバイ		光陽、台鈴、山葉、展葉、偉士伯		5	104
自 転 車		巨大、旭光、太平洋(自)		3	58
機 械		力山、復盛、栄富、建徳、福裕、墩豊、勝傑、益進、程泰、台中精機、金剛、楊鉄、友嘉、全鋒、金豊、誠益、富強鑫、遠東機械、台湾麗偉		19	220
ミ シ ン		勝家、高林、仲興、隆泰新		4	56
電 機		東元、士林、中興、亜力、瑞智、三洋、中国電器、台湾日光燈		8	163
家 電		声宝、歌林、大同、溪泉、立原、海森、台湾松下、台湾雅聞、台湾桜花、達新電器		10	159
電 子		西陵、華美、欣凱、吉佛、美台、車王、台達(電)、高雄電子、飛利浦、三光惟達		10	117
コンピユーター		宏碁、明基、皇旗、英群、倫飛、宗浩、神達、唯冠、大衆、美格、力捷、迺吉多、東元資訊、台湾慧智		14	179
電線電纜業		万泰、太平洋(電)		2	11
カ メ ラ		普力爾		1	6
紡 績		心心、如興、東豊、和倫、台元、大裕、怡華、啓台、佳和、亜力山大、台南企業		11	71
履 物		華岡、創泰、宝成		3	20
製 傘		福太平洋傘		1	11
玩 具		雷虎模型		1	8
ス ポ ー ツ		光男、喬山		2	15
食 品		味全、統一、勝枝、泰山、黑松		5	46
陶 磁 器		榮聯、和成		2	19
ガ ラ ス		台玻		1	10
航 空		宝一、台翔、華豊、全鋒		4	26
金 属 工 加 工	一層	中国鋼鉄、唐榮、榮剛、華卡、工材所、名佳利、第一鋼鉄		15	248
	二層	春源、長銘、大中、聚亨、聖岱、世豊、志聯、新光鋼鉄			
化 学		台聚、亜聚、華夏、福聚、中油、信立、高冠、台達(化)		8	108
国 防 工 業		中科院、陸軍総部、海軍総部、空軍総部、聯動総部		5	304
準中衛体系		統聯、永興農機		2	23
水 平 体 系		新竹ハイテク産業、中区機械周辺産業、合金鋼		3	70
合 計				161	2,626

出所：財団法人中衛発展センターの内部資料，より作成。

カーが自ら中心工場となって、独自の体系を形成しているケースが13体系ある。重層的な、いわゆる「二層中衛体系」が形成されているわけである。また、タイプ2においては、現在、台湾では鉄鋼の輸入が制限されているため、国営企業の中国鋼鉄体系では、8体系が二層中衛体系を形成しており、中衛体系のなかで最も規模が大きい。反面、化学工業においては原材料の輸入は比較的に自由であるため、衛星工場は自ら輸入することが多く、垂直的な供給体系が形成されにくい<sup>21)</sup>。また、タイプ3の専門貿易商社およびプラント輸出会社は当初存在していたが、現在は存在していない。中小企業の多いこの体系では共通生産・統一販売を求められるが、既存の利益のある分野において業務上の衝突点が多い。したがって、異なる業務間での協力内容を見つけることが難しく、中衛体系は形成しにくかった。加えて、既存利益をパートナーに享受させたくないという意向も働いたため、水平体系は現在3体系だけが登録しているにすぎない。こうして、同表のように、現在「国防工業」と「準中衛」体系を含めて、全部で161体系があり、2,626工場が登録している。中衛制度が成立した当初はわずか16体系であったから急速に増加したことになる。

しかしながら、とくにタイプ1においては部品メーカーが規模の経済性を追及する結果、複数の体系に重複登録することが多いことに注意しなければならない。つまり、複数登録率<sup>22)</sup>が高いため、実際の登録工場数はもっと少ないことになる。また、政府の登録工場に対する指導は経営管理、生産管理、人材育成に偏っているため、登録した工場のすべてが必ずしも政府の指導を受けるとは限らない。とはいえ、中心工場の衛星工場に対する管理制度の確立、オンライン・ネットワーク、二層中衛体系の形成、協力会などについてはしだいに成果が現れ始めている。

21) 郭品宏「中衛体系与中小企業経営合理化」『台湾経済月刊』第9巻第9期、1986年9月。

22) 複数登録率とは一つの体系のなかで、他の体系にも登録した衛星工場の数が登録衛星工場全体の数に対する比率である。陳啓松(1987)の研究によれば、自動車体系は70.8%、オートバイ体系は54.3%、自転車体系は42.5%、家電体系は24.7%、コンピューター体系は19.3%、マシン体系は8.5%、機械体系は10%であった。

自動車産業の例でいえば、中心工場の衛星工場に対する融資、投資、または共同開発研究などの技術交流はまだ少ないといわれる<sup>23)</sup>。また、中心工場の衛星工場に対する指導は品質面での指導に止まっているという。しかし、他面では中衛制度のもとで中衛関係を改善するための組織や評価・指導制度も生まれつつある。しかも、一次部品メーカーの専門化を促進するための二層中衛体系も13部品メーカーに形成されている。現在、組立メーカーのなかで、中華、裕隆、福特六和、国瑞自動車の4社は正式に衛星工場に対する指導部門を設けている。また、中華、裕隆、国瑞自動車の3社は公式に「協力会」を組織している。あるいは、国瑞は事前に計画を立てて衛星工場を指導している。衛星工場とのオンライン・ネットワークができていなのは中華、裕隆、三陽自動車の3社である。その他、一部の部品メーカーには衛星工場に対する評価制度ができてい

る会社もある。

中衛制度における財務面の診断・指導については、実際には外部機関の省属行庫連合指導センターを通じて行われる。同機関は企業の五力分析（財務状況の五つの面から分析すること）、財務会計制度、財務管理効果などを重点に財務診断を行う。同時に、登録した工場に財務・融資面についての指導を行う。表2は中心衛星工場に対する財務・融資面での指導の状況を示している。

#### 4 中衛制度についての法律問題

以上、見てきたように、中衛制度のもとで、中心工場は特定の衛星工場との特殊な取引関係を取り結び、それらを工業局に登録させ優先的に指導している。しかし、政府が期待してきたこのような緊密な中衛関係の政策的形成は、かえって、1991年2月に制定された「公平交易法」に触れる恐れがある。もちろん、中衛制度は政府が産業の高度化を目的に設立したものであるため、中衛関係から生じた行為は公平交易法第9条の「部会協議」によって、「公平交易委

23) 財団法人中衛発展中心「台湾区汽車零組件工業之未来發展作法——提昇汽車零組件廠商競爭力之作法」1995年7月、28-34ページ。

表2 「省属行庫中小企業連合指導センター」による中小企業への融資・指導件数  
(単位:件, NT万円)

項目		年										
		1982.7 83.6	1983.7 84.6	1984.7 85.6	1985.7 86.6	1986.7 87.6	1987.7 88.6	1988.7 89.6	1989.7 90.6	1990.7 91.6	1991.7 92.6	
融資 診断	処 理 件 数	98	48	46	55	45	31	50	116	176	35	
	融 資 提 案	件 数	48	12	13	32	29	15	40	43	71	7
		金 額	28,304	18,802	28,532	53,142	59,228	43,245	47,853	3,363	8,338	12,850
財 務 管 理 指 導		12	15	65	36	32	32	25	30	32	47	
中 心 衛 星 工 場 評 価		—	57	57	84	134	107	180	101	149	192	
中 心 衛 星 工 場 財 務 評 価		—	—	—	—	18	—	—	—	—	—	
中 心 衛 星 工 場 五 力 分 析		—	—	—	—	238	555	200	—	—	—	
中 小 企 業 処 財 務 初 診		—	—	—	—	—	96	44	59	68	170	
中 小 企 業 財 務 融 資 綜 合 指 導		—	50	15	—	78	—	14	12	83	66	
再 診 断 指 導		7	73	36	10	23	—	—	—	—	30	

出所:「中小企業発展政策措置規画研究」中華経済研究院, 1994年6月, 17ページ。原資料は「省属行庫中小企業聯合輔導中心調査」。

員会」との協議ができるようになっている。しかし、同法の第45・46条「除外領域」から見ても、中衛制度における中衛関係は公平交易法の管制から免れることができない<sup>24)</sup>。すなわち、中衛関係における中心工場の衛星工場に対する投資・役員派遣、協力会の形成、中心工場の衛星工場に対する不合理要求、中心工場の未登録衛星工場への差別、衛星工場が中心工場の生産販売・技術の秘密を漏らすこと、長期契約の締結などは、それぞれ同法の第6条第4・5・6款、第7条、第10条第3款、第19条第2・5・6款に抵触する可能性がある<sup>25)</sup>。政府はこれらの点について解決しない限り、中衛制度に対応した企業は同法に触れてしまう懸念が指摘されるようになっている。

24) 石世豪「産業組織と公平交易——公平交易法「中心—衛星」工場の管制」永然文化出版, 1992年8月, 282ページ。

25) 范建得・莊春尧「中衛工廠制度下所衍生的法律問題」『工商時報』1992年1月23日。



現行諸法律のなかで、中衛制度に関連しているのはこの公平交易法と同時に公布された「中小企業発展条例」(中小企業基本法)の第7条第1款「業界垂直合併および中衛制度の建立と推進」だけである。しかし、そこでは中衛制度の定義についての明確な説明も与えられておらず、立法過程においても詳細な議論もなしに成立したという<sup>26)</sup>。台湾では日本のような「下請代金支払遅延等防止法」や「下請中小企業振興法」などの法的措置はない。中衛制度における中衛関係によって生じる苦情や紛争は一般の取引での問題と同じように取り扱われている。政府が十数年にわたって推進してきた中衛制度の法的な位置づけ、そして中衛関係にかかわる法律規制は全く不十分なままに放置されているのである。

#### IV 中衛制度への企業の対応

以下、ここではこうした中衛制度に対する企業側の対応について具体的に見ておこう。

##### 1 電機産業体系——士林電機廠体系

中衛制度に応じて衛星工場の合併を積極的に促進したのは士林電機廠(以下「士林」と略)である。1955年11月に誕生した士林は三菱電機と合併関係を持ち、電装品や重電機器、自動機械などを生産しており、自らの衛星工場群を擁してきた。すでに中衛制度が正式に成立する前の83年7月には工業局から電機産業体系の中心工場として指定された。また、台湾国内の主な電装品メーカーとして、自動車およびバイク産業の中衛体系に衛星工場としても登録されている。同社は中衛制度を採用してすぐに、体質の弱い、または規模の経済性が低い衛星工場の合併を促進し、購買政策を単一品発注から完成品へ転換することによって衛星工場の競争力を高めた。また、二層中衛体系を形成できるように、衛星工場間の合併を促進する目的で、85年7月に「協力工場合併経営法案」を

26) 石世豪、前掲書、33-34ページ。

打ち出した<sup>27)</sup>。すなわち、合併に応じる企業は、(1) 合併前の購買額を維持できる、(2) 優先的に中衛センターに登録できるように指導を受けられる、(3) 年々に購買額を高めていくことができる、(4) 中衛センターに登録後は、優先的な受注権をもち、かつ依存度を10%高められる、など。しかしながら、こうした好条件の提示にもかかわらず、台湾では衛星工場間の合併を促進するのは容易ではなかった。1985年に協力企業2社の合併を促進したが失敗しており、その後、衛星工場間の合併を促進することはほとんどない。

また、士林は衛星工場の管理部門として、84年7月に資材部のなかに企画課を設立した。さらに、85年3月には「士林電機協力会」を設立している。そして、中衛センターと協力して次のような指導を展開した<sup>28)</sup>。すなわち、91年から92年にかけて衛星工場の1社は工場配置とコンピューター化の指導を受け、1社は財務管理の指導を受け、1社は精密陶磁の指導を受けた。92年に5社は中衛センターに「異業衛星工場の集中指導」を受け、翌年さらに「異業衛星工場の上級集中指導」を受けた。93年に「異業衛星工場の集中指導」「財務診断」を受けたのはそれぞれ5社であった。95年にも5社が「異業衛星工場の集中指導」を受けている。こうして、中衛センターに登録されている同社の衛星工場数は93年には25社、95年には26社となっている。

## 2 自動車産業体系——国瑞自動車体系

国瑞自動車（以下「国瑞」）はトヨタ生産方式を導入することによって産業の高度化を達成しようという意図のもとに、1984年4月に設立された。トヨタ生産方式をより広範に台湾の部品メーカーに定着させるために、同社は中衛センターと協力して国瑞協会会員を主体にTPS（Toyota Production System）研究会という指導活動を展開し始めたのである。国瑞が中心工場として、衛星

27) 財団法人中衛發展中心「促進衛星廠合併経営」『中衛簡訊』第4期、1985年6月20日。

28) 財団法人中衛發展中心「績優中衛体系推動成果發表會——士林電機廠」1993年1月、および「展現合作真新動力——士林電機體系異業衛星廠綜合改善培訓專案」1995年8月。

工場とともに工業局に登録したのは89年5月のことであった。続いて、同年9月には購買部のもとに「国瑞協力会」を設立し、90年7月からは中衛センターの名義により5年契約で、日本からトヨタ生産方式の専門家を招き、巡回指導形式のTPS研究会がスタートした。

国瑞はすでに一定程度の技術水準を持つ日系メーカーとの合併企業に対して「簡易自動化研究会」という活動を通じて定期的に指導を行ってきた。したがって、TPS研究会は主に台湾のローカルメーカーの体質改善を目的として展開されたのである<sup>29)</sup>。方法としては現場指導（一次研究会）および自主研究会（二次研究会）に分けられる。一次研究会では専門家は年に約8回、個々の企業に対してTPSの理念を半日か1日指導する。一次研究会にパスした企業は二次研究会に参加できる。二次研究会では自主研究の形で現場改善の活動を行いながら、専門家の指導を受ける。指導時間は毎回二日で、年に8回となっている。90年7月から94年6月までの5年間に指導を受けた企業は一次研究会では16社があり、二次研究会では9社があった。TPS研究会によって台湾のローカルメーカーの体質を改善し続ける目的で、国瑞は94年10月に管理部門として生産調査室を設立している。

TPS研究会の最初の推進対象となった国瑞協力会は、実際にも自動車産業体系のなかで唯一事前に計画を立て活動している組織である。国瑞の総製造費用の3割を占める外注品はほとんど一社発注によって協力会会員の67社から調達している。とくに、67社の外注シェアの半分以上は、トヨタとともに台湾へ進出した日本メーカーとの合併企業によって占められており、それらは国瑞では「新規10社」と呼ばれている。67社のうち、新規10社を含めて工業局に登録している48社は67社の外注シェアの87.2%を占めている。国瑞にとって重要な衛星工場はほとんどが登録済みである<sup>30)</sup>。

29) 財団法人中衛發展中心『掌握台湾經驗的生產方式——国瑞汽車中衛体系TPS專案特輯』1995年3月。

30) 国瑞自動車の社内資料により計算。

ところが、成立して9年目を迎えた国瑞協力会では、国瑞からの企画・運営の実務部分に關与する割合が大きく、協力会としての自主運営ができないという実態にある。協力会に設置されている原価委員会や品質委員会は、現在までその具体的な仕組みや活動内容が未定である。また、新規10社のうちには二層中衛体系の中心工場として中衛センターに登録してある企業はない。中衛制度において政府が期待してきた部品メーカーの競争への動機を高める競争発注、あるいは協力会による中衛工場間の技術交流、そして部品の現地化などは、現時点ではまだ困難な状況にある。

### 3 コンピューター——皇旗資訊体系

モニターやFAXマシン、携帯電話などを生産している皇旗資訊（以下「皇旗」）は、体系全体として中衛センターの指導を受けた。皇旗は1990年4月に中心工場として中衛センターに登録してから、94年6月にかけて衛星工場とともに中衛センターから指導を受けていた<sup>31)</sup>。まず、第一段階（90年4月-90年末）において、皇旗は中衛センターから中心工場の購買テクニック、品質管理、製造過程などの教育を受けた。第二段階（91年1月-93年6月）においては、自ら現場の5S改善活動やIE改善手法などの指導を受けながら、中衛センターとともに2社の衛星工場に現場改善・品質管理、4社の衛星工場に簿記などの指導を行った。さらに、第三段階（1993年7月-94年6月）の体系関係の強化期においては、同社はモニター調整に関する自動化の指導を受けている。また、衛星工場の異業種交流活動も行われ、衛星工場1社が現場合理化などを指導した。この段階が終わることによって、皇旗体系が自主改善できることが期待されている。

中衛センターの指導のもとで、皇旗が1994年に中衛センターに登録している衛星工場数は1990年の8社から12社にまで増加した。しかも、登録されている衛星工場への外注額/売上高は次のように推移したという。それは、1989年

31) 財団法人中衛發展中心【成長茁壯的皇旗体系】1994年7月。

(1億/億), 1990年(1.5億/20億) 1991年(1.7億/24億), 1992年(4億/40億), 1993年(6億/60億), 1994年(7.1億/72億)である。しかし, 1996年現在では皇旗資訊の衛星工場に対する指導は少なくなったと言われている。

#### 4 家電産業界体系——台湾松下電器体系

台湾松下電器(以下「台湾松下」)は, 中衛制度が成立するに際して, 政府が主宰する会議には参加していたが, 中心工場として工業局に登録したのはようやく1994年9月のことであった。国内の大手メーカーと比べて遅かったことになる。しかし, 同社は創業初期から協力工場を育成するための「松友会」を成立し, そして, 1969年「協力工場評価制度」や70年「松友工場制度」などを作り出しており, すでに中心工場としての役割を果たしてきたといえる<sup>32)</sup>。政府の政策に応じて衛星工場の経営体質を改善するために, 「台湾松下資材中心」のもとに公式に「台湾松下松栄会」を組織したのは93年11月であった。95年3月には中衛センターとともに「異業衛星工場の集中指導」により, 松栄会メンバーの衛星工場の5社を指導した。中衛センターに登録されている同社の衛星工場数は94年の10社から95年の15社に増加した。台湾松下体系は, 家電産業界体系において, 中衛制度をあまり採用していない大手メーカーの大同より中衛制度に対する参与度が高いと思われ, 「松栄会」は正式に設立されている唯一の協力会である<sup>33)</sup>。

#### 5 專業貿易商社体系——耀鋼專業貿易商社体系

台湾では大規模な貿易商社が少ないことにより, 台湾政府は中衛制度のもとで, 日本的な商社を作ろうとしてきた。その一例として, 中衛体系タイプ3における耀鋼專業貿易商社は, 1985年に三つの工場が出資して設立された会社で

32) 台湾松下電器「台湾松下30年回顧」1992年10月, 46ページ。

33) 財団法人中衛發展中心「創造合作新力量——台湾松下中衛体系異業衛星廠綜合改善培訓專案特輯」1995年11月。

ある。三つの工場はそのまま衛星工場としてボルトおよびナットを生産し、耀鋼は中心工場として輸出の販売業務に専念する。これは同業者間の競争を減らすことや、生産・販売の分離、製品の規格統一によって製品競争力を高めることを目的としたものであった。この体系を形成するために、政府の指導により数回の協調会議が開かれた。しかしながら、衛星工場間での業務上の競合によって協力内容の一致点を見出すことは容易でなく、既存利益をパートナーに享受させたくないという意向も働くという状況のもとで、耀鋼は1991年に営業停止となった。台湾では中小企業間での共同生産・統一販売という利点を追及するのが容易ではないことの一例である。

## V 結 語

本稿では、台湾の中衛制度の成立背景、内容、成果、そして具体的に中衛体系のいくつかの事例を検討した。この中衛制度のもとで、政府は、効率的な生産分業体制、企業の垂直統合・水平合併による産業の高度化を追及するために、企業整理、企業診断によって中心・衛星工場を選別し、それぞれに対して指導援助、企業交流の機会作りなどを展開してきた。企業側も重要な衛星工場を選別して工業局に登録させ、また、独自に「協力会」を設立して、外注管理部門、外注管理方式を確立させながら、衛星工場に対する理念教育、現場改善活動、衛星工場間の交流活動などを行ってきた。また、外注先との取引量を増加させることを目指し、政府と協力して新しい技術を導入することで、台湾のローカルメーカーを指導することができるようになった。中衛制度がスタートしてからすでに13年が経過したのである。

しかし、従来、一般にスポット的な取引が主流を占め、企業間の協力関係が薄かった台湾において緊密な中衛関係を形成することは容易ではなかった。たとえば、政府が掲げた中心・衛星工場についての資格基準は当初から実現されなかった。あるいは、中心工場を通じての衛星工場の原材料の統一的調達についても、一部企業が鋼材を統一的に購入するに止まったのである。また、登録

状況については、中衛体系に適合的とされてきたタイプ1の組立産業体系ではかなりの成果を収めてきたものの、タイプ2とタイプ3では一部の例外を除いて体系それ自体が形成されにくく、とくに中小企業が多いタイプ3は現在ではゼロとなっている。中衛体系に登録しても政府の指導を受けない、または衛星工場を指導しない企業も少なくない。執行当局機関の企業に対する指導内容についても、経営管理や人材教育の指導に止まると同時に、企業側から「素人が玄人に教えている」や「指導費が高すぎる」「企業自らで技術を導入できる」などの声が聞かれた。すなわち、中衛制度によれば、政府は中心工場に対して衛星工場を工業局に登録させる、同時に衛星工場に対する指導・援助を促すことになっているが、中心工場自らが衛星工場を育成する積極性がない限り、政府の期待は容易に実現せず、上からの中衛関係の育成は困難なことを示している。

そもそも、中衛制度が本来的に期待してきた日本的な下請・系列関係のような緊密な企業間関係の形成は台湾の企業環境にとっては限界があると思われる。なぜなら、まず、外国企業からの影響である。本来なら、台湾の組立メーカーと部品メーカーとの間に存在すべき技術・開発をめぐる企業間関係は、そこに外国企業が絡むことにより外国の組立メーカーと部品メーカーとの関係が重なって、いわゆる「四角企業間関係」となって現れる<sup>34)</sup>。その結果、台湾の企業はあたかも「外国企業の衛星工場」のような位置に存在することになり、中衛関係は外国企業の下請の延長にすぎなくなっている。台湾の中衛工場間の技術交流がきわめて少ないのは主としてこうした理由によっている。次に、台湾の企業集合体についてである。1970年代に形成され始めた民間の「集団企業」のなかには、同一業種のなかで原材料の供給から製品の製造、流通までに関連する形態のものは少なく、そのほとんどは異なる産業分野にまたがる多角化経営を中心とする企業集合体となっている。同時に、それらの民間大企業は、今

34) 財団法人中衛発展中心「台湾区汽車零組件工業之未來發展作法——提昇汽車零組件廠商競爭力之作法」30ページ。

日まで依然として家族経営が中心であり、所有と経営権とが分離していないと指摘されている<sup>35)</sup>。すなわち、台湾の企業間関係には特定の大企業と個々の傘下企業とのタテの企業間関係といった日本の企業系列の特徴<sup>36)</sup>が欠如している。しかも大企業も中小企業も家族経営を中心とする企業形態にあって、垂直統合・水平合併の機能が働きにくいことが指摘される。以上のように、中衛制度の限界とは、台湾経済における外国企業からの強い影響力や台湾の企業構造の特徴などをそのまま反映しているのである。

台湾政府は、企業の生産効率を高め、規模の経済性を生かすために、企業間の合併や大企業を核とする中衛体系を推し進めてきた。これらは、いずれも政策的に大企業の形成や企業系列の進展を促す傾向にあるかにみえた。しかし、台湾経済においては中小企業こそその担い手であるという特徴が見落されていた。現在、中衛制度と並んで、政府は中小企業を中心とする支援政策を次々と打ち出し、中小企業間のネットワークを強調し始めているのは台湾の企業政策の新しい試みであると思われる。

35) 谷浦孝雄編『台湾の工業化——国際加工基地の形成』第4章、アジア経済研究所、1988年5月。

36) 下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣、1993年、226ページ。