

第10章

台湾における「老板」的企業発展

はじめに

本章の目的は、台湾の企業発展を支えた社会的基盤の特質を明らかにすることである。とくに、「老板」(ラオバン)⁽¹⁾と呼ばれる企業家たちの思考様式と行動様式に注目したい。なぜなら、本書でも繰り返し指摘されているように、台湾の経済発展、とりわけ輸出指向型の経済発展の主な担い手は中小企業であり、これら中小企業の創業者こそが老板だからである。1970年代以降、台湾でも「関係企業」(クワンシ・チイエ)⁽²⁾と呼ばれる大企業グループが育ってきているが、これら大企業も元をたざせば中小企業なのだ。台湾最大の関係企業である台湾プラスチック・グループを築き上げた王永慶も、最初は小さな材木商の老板だった (Numazaki [1992] pp. 131-137)。

台湾の老板たちは、韓国の「財閥」とは対照的に、政府に頼ることなく、自力で資金を集め、自力で企業を起こし、自力で市場をみつめて、企業を発展させてきた。それは、政府に頼りたくても頼れない事情があったからである。老板の大多数が日本統治時代以前から台湾に住む「本省人」であるが、本省人社会と国民党政権とは鋭い対立関係にあった。国民党政権による台湾支配は、台湾住民の大規模な反政府武装蜂起と国民党軍による武力鎮圧(いわゆる「二・二八事件」)によって幕を開けた。その後も、共産主義者摘発を名目とした反政府分子の粛清と弾圧(いわゆる「白色テロル」)が行われ、強権的な独裁体制が布かれたのである。その結果、1950年代半ばから70年代にかけて、

台湾は戒嚴令下の「政治的安定」を体験する。中壢事件、美麗島事件（高雄事件）などを契機に反政府運動が再び活発化するのには1980年代に入ってからである⁽³⁾。このような政治環境は、民衆の強い政府不信を生んだ。それはまた、政府の民衆不信を誘発した。こうして、支配者と被支配者の間の相互不信関係が醸成されたのである。老板たちは、非常に不確実性の高い政治状況に適応しなければならなかったのだ。

その結果、老板たちは、政府の支配が及ばず、政府が放任してくれた分野で企業活動を行った。それは、台湾の内では庶民向けの一般消費財の生産と販売であり、台湾の外ではアメリカ市場向けの輸出品の生産と販売であった。そして、老板の活躍の場を提供したのは、急速に拡大する後者の輸出市場の方であった。

ところが、この輸出市場は非常に不確実性の高い市場だった。アメリカの大手小売業者を主要なバイヤーとする台湾の輸出産業の特徴は、同一規格商品の大量受注と受注品目および受注数量の季節的で大幅な変動である（Shieh [1992] pp. 86, 97-98, 107-108）。シアーズ・ローバックやJ・C・ペニーといった全国的な小売業者は、同一規格の商品を大量に発注する。また、クリスマス商品などは、一時期に大量の注文が集中する代わりに、その他の時期には極端に注文が減少するわけである。さらに、消費者の嗜好の変化や流行に合わせて注文が大幅に増減することもある。台湾の老板は、このような不確実性の高い市場に適応しなければならなかったのだ。

台湾の老板は、不確実性の高い政治的・経済的環境に適応して企業活動を営んできたのである。そして、老板の経営する中小企業は、第3章で佐藤が詳細に描写しているように、政府の援助や政策的誘導なしに⁽⁴⁾、垂直的にも水平的にも分業を進め、柔軟性と効率性に富んだ生産ネットワークを築き上げたのである。それでは、老板とは、どのような企業家なのだろうか。そして、無数の老板たちを生み出す台湾社会とは、どのような社会なのだろうか⁽⁵⁾。以下、第1節では、老板の思考様式と行動様式に注目して、老板の企業家としての特質を検討する。第2節では、老板を生み出す社会的・歴史的背景に注

目して、老板を生み出す台湾社会の特質を検討する。そして最後に、老板的企業発展の将来を展望してみたい。

第1節 老板という企業家

1. 老板とは何か

老板とは、そもそも主人という意味である。したがって、人に使われることなく、自分自身で商売をしている人、あるいは人を使って商売をしている人が老板だ。つまり、独立自営業者のことである。自営業者であれば、規模の大小にかかわらず、老板と呼ばれる。屋台のそば屋も老板だし、町工場の主人も老板だし、大企業のオーナーも老板だ。要するに、老板とは、生産手段を自ら所有する事業主にほかならない。

老板とは対照的なのが、「黒手」(ヘイショウ)である。黒手とは、そもそも現場で働いていて手が黒く汚れている人つまり現場労働者のことを指すが、賃金労働者一般をも意味する。黒手と老板の根本的な違いは、人に雇われて給料を貰う身か、それとも自分で事業を営む身か、すなわち給与所得者か自営業者かの違いである。給与所得者であるかぎり、毎月定まった額の収入しかない。しかも、自分が手を汚して働いた結果得られた利益は、自分のものではなく、自分を雇っている老板のものである。黒手の身に留まるかぎり、他人の利益のために働かなければならない。しかし、老板になれば、自分の利益のために働くことができる。ここに、黒手と老板の決定的な違いがあるのだ。

このように、黒手と老板とは対立する関係にあるのだが、韓国のような鋭い労使対立は、台湾ではみられない。戒厳令下の台湾では組合活動や労働運動が厳しく抑えられていたという事情もあるが、それ以上に重要なのは労働者意識の欠如であろう。多くの黒手たちは、他人に雇われて働くのは一時の

ことであり、いずれは資金を貯めて独立し、自分も老板になれると確信している。台湾の労働者にとって、雇用労働はあくまでも自営業へのステップにすぎないのである。実際、多くの老板がかつては黒手だったのであり、黒手から老板へ転じること⁽⁶⁾は決して荒唐無稽な夢物語ではない。もちろん、老板になれずに黒手に留まる者も多いし、老板になっても事業に失敗して再び黒手に転落する者も少なくない。しかし、大切なことは、黒手から老板への転化が可能だというイデオロギーが、労働者と雇用者に共有されているという点である。黒手として働くのは、老板になるための手段なのであり、その意味では企業家としての戦略なのである (Stites [1985]; Niehoff [1987])。台湾の人々の意識のなかでは、黒手は老板の予備軍なのだ。

また、「上班族」(シャンバンツウ)と呼ばれるサラリーマンも、老板ではない。上班族とは毎日決まった時間に出勤する通勤族という意味であり、企業や官庁に勤務するホワイトカラーのことを指す。上班族は、黒手とは違って現場で手を汚す労働者ではないが、他人に雇われて給料を貰っているという点では黒手と同様に老板の対極に位置する。上班族の夢も、いつか独立して老板になることである。たとえ大企業の課長や部長であっても、どんなに高額給与収入があっても、他人に雇われているのは決して望ましい立場ではないのだ。「大きな牛の尻尾よりも小さな鶏の頭の方がましだ」(寧為鶏口、勿為牛後)と諺にもあるように、どんなに大きな企業に勤めるよりも小さくても自分の店をもつ方が望ましい。なぜなら、自分の店をもつことによってのみ、自分自身の労働の果実を自分のものにできるからである。会社員であるかぎり、公務員であるかぎり、つまり他人に使われる身であるかぎり、自分の稼ぎを自分のものにすることができないと台湾の人々は考えるのだ。だから、サラリーマンもまた、老板を目指すのである。

繰り返すが、老板とは、なんらかの生産手段を自ら所有する独立自営業者のことである。それは、大多数の台湾の人々が最も望ましいと考えるキャリアなのだ。だから、黒手と呼ばれる労働者も、上班族と呼ばれるサラリーマンも、いつかは老板になることを目指している。そして、台湾の企業総数は、

登録された営利事業所に限っても、70万を超える（經濟部中小企業處 [1986]）。単純に考えると、70万人の老板がいるわけだ。乱暴な計算だが、台湾の全人口が2000万人だから、30人に1人の割合で老板がいることになる⁷⁾。これら老板の企業活動こそが、台湾の経済を支え、台湾の発展をもたらしたのだ。台湾は、まさに老板の島なのである。それでは、老板とは、どのような特徴をもっているのだろうか。

2. 老板の特徴

(1) 独立指向

以上の議論から明らかなように、老板の第1の特徴は強烈な独立指向である。他人に使われることなく、自分で企業を所有し、自分で企業を経営していること、つまり自分が自分の主人であるということが、老板の定義となっているのだ。

他人に使われることを嫌うということは、雇用関係に入るよりも、対等な契約関係に入ることを好むという傾向を生む。また、独立指向の強さは、取引関係の多様化を促す。少数の限られた契約関係に頼ることは、取引相手への依存度を増し、自立経営を損なうと老板は考えるのである。このような行動様式が、第3章に描かれたような中小企業の分業ネットワークを作り上げたのだと、筆者は考えている。

(2) ハイ・リスク・ハイ・リターン指向

老板は、危険をとまなう事業でも利益さえ大きければ積極的に投資する。ハイ・リスク・ハイ・リターン指向というのが、老板の第2の特徴である。老板は、少々危険を冒しても高い利益に賭けるのだ。

老板の所有する企業は、もともと中小企業や零細企業であり、しかも目的はあくまでも金銭的な利潤であって企業自体の持続的な発展ではないので、失敗しても失うものは大きくはない。また、参入の容易な業種が多いので、

成功しても、急速に競争が激化し、利潤率は直に低下する。失敗しても取返しが多く、成功しても長続きする保障はない。それならば、冒険してでも利益の大きな事業に賭けた方がよいというわけである。

もちろん、老板が常にハイ・リスク・ハイ・リターン指向というのではない。利益率は低くても着実に収益の見込める堅実な事業を維持する老板は少なくない。しかし、ロウ・リスク・ロウ・リターンの事業に固執することはない。チャンスがあれば、そして高収益が見込めれば、リスクを冒しても投資するという姿勢を崩さないのである。

(3) 営利指向

老板の第3の特徴は、純粋な営利指向である。常に最大の利潤を生み出す業種へと進出し、利潤率が低下した業種からは速やかに撤退するのである。屋台を出すのも、町工場を開くのも、その目的は純粋に金銭的な利益を上げることなのである。

したがって、台湾の老板は、業種を次々と変えることを厭わない。自転車屋から化粧品販売店へ、自動車部品の製造からパソコンの組立てへというように、利益率の高い業種へと積極的に商売替える。日本の商家のように先祖代々受け継いだ家業を子孫へ伝えるというような意識は、台湾の老板には皆無である。台北北部の迪化街（かつての大稻埕）は古くからの茶商が軒を連ねる街だが、今では茶商よりも家具販売店の方が目につく。老舗の茶商の話では、戦後になって、茶よりも家具のほうが儲かるというので、多くの茶商が家具販売に転じたそうである。

このように、老板たちは、少しでも大きなビジネス・チャンスを見つければ、積極的に進出する。老板が求めるものは、会社の存続でも、事業の継承でもない。老板が追求するのは、より大きな利潤、ただそれだけである⁽⁸⁾。

(4) 資産指向

利潤の追求は企業家の普遍的な特徴であって、台湾の老板の特色とはいえ

ないかもしれない。しかし、教科書的な企業家は、利潤を再投資して企業を拡大しようとする。すなわち、利潤の追求は資本の増殖へと結びつく。ところが、台湾の老板が利潤追求に走るのは、企業の拡大が目的というよりは、自己と家族の資産の増大が目的なのだ。言い換えると、老板は資本の増殖よりも資産の増殖を優先するのである。これが、老板の第4の特徴である⁽⁹⁾。

老板が資産の増殖に固執する理由は、自己の所有する資産以外に自己と家族の安全を保障するものは何もないという信念である。企業活動は、それ自体が目的のではなく、家族の安全と発展を保障するに足る収入を得るための手段にすぎない⁽¹⁰⁾。労働条件も劣悪で、雇用も安定せず、国家的な社会保障も十分ではない台湾では、自ら所有する資産のみが自己と家族の拠り所となる。大企業も政府も頼りにならない以上、自分で事業を起こし、資産を築く以外に道はない。だからこそ、誰もが老板を目指すのであり、老板は資産形成を最も重視するのである。

(5) パートナーシップ指向

老板の第5の特徴は、パートナーシップ指向である⁽¹¹⁾。事業を始める場合に、仲間を募り、パートナーシップを組むことが多いのだ。

パートナーシップ指向は、最初に述べた独立指向と一見矛盾するが、決してそうではない。パートナー同士は、出資者として、すなわちオーナーとして事業に参加するわけだから、それなりに自立した老板なのだ。もちろん、出資比率に応じて発言力には差がある。しかし、発言力が皆無ではないし、経営方針に不満があれば、いつでも資金を引き上げてパートナーをやめることができる。その意味で、他人に使われるだけの黒手や上班族とは本質的に違うのだと、台湾の人々は考えるのである。パートナーになることは、いわば連立政権を組むことであって、誰かに従属することではないというわけだ。

そのうえ、少ない資金を効率的に投資し、なおかつ自分の独立性を維持するには、パートナーシップは最適の形態なのである。

まず、独立して事業を起こすには、資金を集めなければならない。しかし、

単独で資金を調達するには限界がある。老板を目指す若者の多くが黒手か上班族であり、限られた給与収入から資金を蓄積していることを考えれば、自己資金の限度は知れたものだ。そこで、パートナーを募ることが合理的な選択となる。個々の資金は限られたものであっても、集中すれば事業を起こせるだけの資金になるからだ。独立するには、同じように独立を目指すパートナーを探すのが早道なのである。

さらに、パートナーシップへの出資は、リスクの分散にもなる。独資で事業を始めるよりもパートナーシップを組む方が個々の出資額は少なくすむから、その事業が失敗しても個々の損失も小さくすむ。すでに述べたように、老板はハイ・リスク・ハイ・リターン指向が強いので、事業が失敗する危険は常に大きい。この場合、ひとつの事業にすべてを賭けるよりもいくつかの事業に少しずつ賭ける方が、すべてを失う危険を小さくすると同時に何らかの利益を得る可能性を大きくすることができる。したがって、単独で事業を起こすよりもパートナーシップに参加する方が、老板から黒手に転落する危険を小さくすることができるのである。

パートナーシップは、短期間のものもあれば長期間にわたるものもある。極端な場合は、パートナーシップは1回かぎりで解消される。具体的には、数人がパートナーとなり、資金を出し合っている商品を輸入し、それを台湾内で販売した後に利益を分配して、それでパートナーシップは終了ということもあるのだ。もちろん、そのような共同購入体制が何度か繰り返された後に会社組織に発展することもある。そうなれば、比較的長期にわたるパートナーシップができるわけである。しかしながら、それぞれのパートナーが2回目以降は単独で輸入販売を図り、パートナーシップが競争関係に転化することも稀ではない。パートナーシップが不安定だといわれる理由は、ここにある。一般的には、柔軟なパートナーシップの利用が多いようだ。つまり、ケース・バイ・ケースで、パートナーを変えながら、パートナーシップを組んでは別れ、別れては組むのである。

営利が第1目的なのだから、1回かぎりのパートナーシップであろうと、

数十年に及ぶパートナーシップであろうと、利益さえ上げられれば、パートナーシップはその機能を十分果たしたことになる。パートナーシップの巧みな利用は、老板の大きな特徴である。

(6) 関係指向

最後に、老板の第6の特徴は、幅広い人間関係ネットワークを生かして企業活動を展開するという、「関係」(クワンシ)指向である⁽¹²⁾。

たとえば、パートナーシップを組む場合、家族や親戚、朋友や同郷人といった「関係」で結ばれた人のなかからパートナーを募るのが普通である。とくに、兄弟や従兄弟がパートナーとなることが多いが、より広い範囲の血族や姻族がパートナーあるいは出資者となることも稀ではない。そして、必要となれば、パートナー探しは朋友関係や同郷関係などのネットワークを辿ってさらに広がっていく。老板のパートナーシップ指向は、関係指向と表裏一体なのである。

関係に依存するのは、パートナー探しに限らない。情報集めも、顧客探しも、業者選びも、関係を頼りに行うのである。老板とは、人脈使いの名手なのだ。

3. 企業家としての老板

それでは、上述のような特徴をもった老板とは、いわゆる企業家なのだろうか。企業家 (entrepreneur) とは何か、企業家精神 (entrepreneurship) とは何かについて、研究者の間で一致した定義というものはない⁽¹³⁾。ここでは、経済発展の担い手としての企業家の役割を重視したシュンペーターの議論 (Schumpeter [1934]) を手掛かりに、老板を企業家と見なせるかどうかを検討してみたい。

シュンペーターは、企業家はさまざまな革新 (innovation) を通して経済の現状を打破する役割を果たすと考えた。シュンペーターによれば、革新とは、

「生産要素の新しい組合わせ」であり、具体的には、新しい製品の開発や品質の改善、新しい製造技術の開発、新しい市場の開拓、新しい供給源の獲得、新しい産業組織の展開などを含む。一般に革新というと技術革新のことだと思われがちだが、シュンペーターは市場の開拓や産業組織の変革といった経済的・社会的な変革をも視野に入れた広い意味での革新を論じていることに注目したい。それでは、老板はシュンペーターの考える企業家の特徴を備えているだろうか。老板は、「生産要素の新しい組合わせ」を生み出すだろうか。

老板の独立指向は、老板候補たちのスピノフを促し、それは既存の生産組織の解体と再編成につながる。また、ハイ・リスク・ハイ・リターン指向は、未開拓の市場への積極的な進出を促し、それは利潤率の低い市場からの迅速な撤退と利潤率の高い市場への急速な進出すなわち資本の移動に結びつく。その意味では、どちらも「生産要素の新しい組合わせ」を生み出す可能性がある。

これに対して、営利指向と資産指向は、技術革新という意味での「生産要素の新しい組合わせ」を生むとは考えられない。より高い利潤を求めて業種を転々としていては、新技術の開発はおろか既存の技術の蓄積もままならないし、資産形成を優先する老板は長期間にわたって多額の資本投下を必要とする新製品や新技術の開発には消極的だからである。

注目すべきなのは、老板の第5の特徴であるパートナーシップ指向と第6の特徴である関係指向である。この2つの特徴は、とくに「生産要素の新しい組合わせ」を生み出す原動力になっているからである。

パートナーシップ指向は、経営資源の「新しい組合わせ」を可能にする。パートナーシップは、資金を集中するという機能を果たすばかりでなく、異なる経営資源を結合するという機能も果たしている。たとえば、資金の豊富な出資者と、経営能力に秀でた経営者と、政治力のある人物が、パートナーとなるという具合である⁽¹⁴⁾。老板のパートナーシップ指向は、効率的な資本の集中と経営資源の結合という形で「生産要素の新しい組合わせ」を生み出

すのである。

関係指向は、消費者と生産者の「新しい組合わせ」や生産者同士の「新しい組合わせ」を可能にする。老板は、人間関係ネットワークを巧みに利用して、新しい顧客を開拓する。たとえば、生命保険の宣伝に知人の助産婦のネットワークを活用するという具合である（黄進興 [1990] pp. 89-90）。また、受注した商品に合わせて下請業者を組織したり、注文の変更に対応して下請業者を再編成する場合にも、人間関係ネットワークが活用される（Shieh [1992]）。老板の関係指向は、新しい販売ネットワークの形成や、新しい下請けネットワークの形成といった形で「生産要素の新しい組合わせ」を生み出すのである。

以上の議論から明らかなように、台湾の老板は、資本の集中や経営資源の結合、市場の開拓や供給源の確保、産業組織の展開という方面で能力を発揮する。要するに、老板は、生産要素の組織化と再編成に秀でているのである。そして、生産要素の組織化と再編成を可能にするのが、老板のもっている人間関係ネットワークなのだ。

シュンペーターの枠組みで考えるならば、台湾の老板は、新しい製品の開発や品質の改善、新しい製造技術の開発という形での「生産要素の新しい組合わせ」、すなわち技術革新を生み出すことは少ないが、新しい市場の開拓、新しい供給源の獲得、新しい産業組織の展開という形での「生産要素の新しい組合わせ」、すなわち組織革新を生み出すことが多いのだ。このような意味で、台湾の老板も、現状を打破し、変革をもたらす能力を備えた企業家なのである。

第2節 老板を生む社会

前節で検討したような特徴を備えた老板は、どのような土壌から生まれるのだろうか。本節では、台湾の文化的・歴史的背景に注目して、老板を生む

台湾社会の特質を明らかにしたい。

台湾の文化的・歴史的背景のなかでとくに重要なのは、漢民族の伝統的な人間関係ネットワークの構造と、50年間の日本統治の影響だと考える。漢民族の伝統的な人間関係ネットワークのなかでは、とくに家族の構造と、社会全体の構造に注目したい。日本統治の影響のなかでは、日本と台湾を結ぶ個人的な人間関係ネットワークの形成に注目したい。

1. 漢民族の家族

最初に家族に注目するのは、漢民族社会では「家」(チァ)が経済活動の基本的な単位だからである。すでに述べたように、台湾の老板が企業活動に励むのは、家族の安全と発展のためなのだ。また、台湾の企業の多くは家族が所有と経営の主体となった「家族企業」の形態をとっている。老板の企業活動を把握するには、漢民族的な家の仕組みを理解しなければならない。

漢民族の家は、通常、父系血縁関係で結ばれた親族とその配偶者によって構成される。男系の血統を通して共通の先祖につながる男たちと、その妻たち、そして未婚の子どもたちが、家の構成員となるのだ。また、家は、通常、同居⁽¹⁵⁾し、家計を共にする単一の世帯を指す。家とは、単一の生活集団であり、単一の経済単位なのである。

息子たちが結婚後も同居を続ける場合、それぞれの息子の家族は「房」(ファン)と呼ばれる⁽¹⁶⁾。同居を続ける以上、家の財産は父親の管理下に置かれ、家計も家全体で賄われるが、それぞれの房の自立的な経済活動も許される。たとえば、息子たちが外で働いて収入を得ている場合、家全体の家計が許せば、収入の一部を房独自で運用することができる。また、妻が結婚の際に隠し持ってきた財産も、房独自の運用が許される。そのような独自の資産運用の結果得た利益は、房固有の財産となる。これが、「私房銭」(スッフアンチエン)である。私房銭は、いわば別会計であり、それぞれの房が自由に運用してよい。その結果、房は、完全に家に従属することなく、相対的に自立した経済

単位となりうる。たとえば、パートナーシップに投資する場合、兄弟がパートナーとなって共同で事業を始めることも多いが、兄と弟がそれぞれ異なる友人とパートナーシップを組んで別々の事業に投資するということもあるのだ。兄弟で組むか、それとも他人と組むか、ある程度自主的に選べるのである。

父親が死去した場合、あるいは父親の存命中でも息子たちが同居の解消を決定した場合、財産は分割され、息子たちの房は、それぞれ独立した家となる。そして、息子たちは、それぞれ新しい家の家長となる。これが、「分家」(フェンチャ)である。漢民族社会では、兄弟均分相続が原則であり、また直系と傍系を区別しないので、分家後は、兄弟の家は対等な関係にある。漢民族社会の分家は、文字どおり「家を分かつ」ことなのである⁽¹⁷⁾。分家以前に父親の管理下にあった財産は、兄弟間で均等に分割されるが、それぞれの房の私房錢は分割の対象にはならない⁽¹⁸⁾。したがって、私房錢の蓄積は分家以前からの関心事であり、息子とその妻にとって房独自の経済活動には重要な意味があるわけである。

分家によって新しく成立した家のなかでは、再び息子たちによって房が構成され、やがて分家によって房は独立して新しい家となる。このように、漢民族の家は拡大と分裂を繰り返して増殖していく。漢民族の家は、離合集散を繰り返す房の連合体なのである。

それでは、老板の生まれる土壌として、漢民族の家はどのような意味をもつのだろうか。筆者は、以下の3点が重要だと考える。

第1に、家が基本的な経済単位として機能している。老板の蓄積する資産は、自己と家族の安全と繁栄を保障するだけでなく、いずれ息子たちに受け継がれ、息子たちとその家族つまり孫の代の安全と繁栄をも保障する。家族の安全と繁栄のために資産を蓄積するという老板の資産指向の源は、経済単位としての家にあるのだ。

第2に、房の経済的な自立性が家族員の自由な経済活動を可能にしている。一般に、漢民族の家というと、家長の家父長的な支配が強調される。しかし、

筆者は、房の相対的な自立性に注目したい。房の相対的な自立性は、老板の独立指向の土壤になっていると考えるからだ。家全体ではなく房独自の利益のためという意味で「利己的」な行動に走れば、兄弟と袂を分かって独立することになるわけだ。しかしながら、見方を変えると、個々の房が異なる経済活動に従事するということは、家全体としてみればリスクの分散という効果もある。父親が親会社として本業を維持し、息子たちの小さな子会社に冒険させるわけだ。それで、個々の房は、ハイ・リスク・ハイ・リターンを指向することが可能となる。

第3に、房の連合体としての家は、柔軟なパートナーシップの形成を可能にし、老板のパートナーシップ指向を促す。通常、個々の房の私房銭は少額にとどまる場合が多いから、誰かとパートナーシップを組まなければ、事業を起こすために必要な資金を調達できない。すでに述べたように、兄弟が互いに私房銭を出しあってパートナーシップを組む場合が多いが、兄弟がそれぞれ別個に他人とパートナーシップを組む場合もある。あるいは、兄弟でパートナーシップを組みながら、さらに個別に他のパートナーシップにも参加するという場合も少なくない。自己資産の額に応じて、資金を持ち寄ったり、投資を分散したりして、事業を営むのである。このような柔軟なパートナーシップを可能にしているのは、漢民族の家における房の相対的な自立性なのである⁽¹⁹⁾。

以上の議論から明らかなように、漢民族の家は、老板を生みやすい家族制度になっている。家のなかでの経済活動をとおして、老板は育つのである。

2. 漢民族の社会

老板を生み育てるのは家だけではない。より広い社会が老板を生み育てる土壤を提供している。ここでは老板の経済活動を支える人間関係ネットワークの特質を2つほど指摘しておきたい。ひとつは、人間関係ネットワークが蜘蛛の巣のように縦横に広がっているという点である。もうひとつは、人間

関係ネットワークを通してさまざまな資源が集積されるという点である。

第1に、漢民族の人間関係は、結合の強度を次第に弱めながらも遠く広がっていくのが特徴である⁽²⁰⁾。漢民族にとって最も重要な父系血縁関係にしても、父親と兄弟という最も強く結ばれた家族に始まり、オジやイトコといった少し離れた親族へと広がり、さらに遠い親族へとつながっていく。極端な場合、姓が同じというだけで、「一家人」(イイチャレン)すなわち家族の身内として扱われる。姻戚関係にしても、配偶者からその親族へと関係の網は広がっていく。地縁関係も、同村、同県、同省と次第に拡大していく。漢民族の人間関係ネットワークは、無限に広がる蜘蛛の巣状の網のようなものである。台湾社会も、このような漢民族社会の特質を備えている。台湾の老板は、このような人間関係の網に編み込まれた網目のような存在なのだ。そして、この人間関係の網が、老板の活躍の舞台となるのである。

第2に、漢民族社会では、情報や資金といった資源が、この蜘蛛の巣状の人間関係ネットワークを伝って流れている。求人への依頼、就職先の紹介、仕事の斡旋などが、親族や姻戚、同郷人や朋友といった人間関係ネットワークを介して行われる。さまざまな関係で結ばれた人々が、互いに便宜を図るのである。同じ干支の仲間が同年会を作り、定期的に会食する。親族や友人が集まって、「会」(ホイ)と呼ばれる頼母子講を組織する。同じ村の出身者が、資金を出しあって村の廟を改築する。同じ姓の人々が、都会で宗親会を結成し、同姓の若者に奨学金を出す。要するに、さまざまな人間関係で結ばれた人々が、資源を交換したり、資源を共同利用するのである。

人間関係ネットワークを通して資源の交換が活発に行われるということは、人間関係ネットワークが経済的な道具として利用されるということである。たとえば、同じ干支の仲間が同年会を作って定期的に会食するのは、情報交換の場を設けるという役割も果たすことになる⁽²¹⁾。人間関係ネットワークが、経済的に活性化されるわけである。

また、人間関係ネットワークで結ばれた者同士が資源を共同利用するということは、社会に分散している資源を1カ所に集中することによって可能と

なる。人々は、それぞれの分有している資源を持ち寄り、組み合わせることによって、資源を有効利用するわけである⁽²²⁾。たとえば、会とは、親族や友人が定期的に少額の資金を持ち寄ってプールし、順番に会のメンバーに融資する組織であるが、これは人間関係ネットワークを利用して社会の余剰資金を集散的に特定の個人に融資するシステムとして機能している。つまり、金融市場の社会的代替である。また、出資者を募ってパートナーシップを組むということは、人間関係ネットワークを資本市場の社会的代替として利用することになる。

ただし、人間関係ネットワークが近代資本主義社会における金融市場や資本市場と決定的に異なるのは、会にせよパートナーシップにせよ、国家的・制度的な監督も保障もないという点である。会に投資するにせよパートナーシップに出資するにせよ、頼りになるのは個人的な「信用」(シンヨン)だけである。漢民族社会において個人的な信用が重視されるのは、このためなのだ⁽²³⁾。

それはまた、信用がなければ、人間関係ネットワークに組み込まれていても、経済的には活動できないということをも意味する。老板が出資者を維持するには、実際に利益を上げ、相応の配当を支払わなければならない。人間関係ネットワークを利用するには、能力と業績が必要なのだ。

このような特質を備えた台湾社会は、有能な老板に資源を集中するメカニズムを提供する。老板は、自分の周りの人間関係ネットワークを使って、パートナーを探したり、出資者を募ることができる。また、どの老板の企業が成長しているのか、どの老板の企業の収益がいいのかといった情報は人間関係ネットワークを通して周囲に広まっていくから、周囲の人々も最も大きな見返りの期待できる老板に出資することができる。社会の余剰資金が、人間関係ネットワークを通して、有能な老板に集まるのである。

そうすると、老板にとって、自分の周りの人間関係の広がりが大きければ大きいほど、情報も資金も集めやすくなる。したがって、老板はできるだけ自分の関係の網を広げようとするのである。これが、老板の関係指向の源で

ある。そして、関係を活用することによって、自分の資源と他人の資源を交換することが可能になるし、パートナーシップを組んで資源を共同利用することも可能になる。老板のパートナーシップ指向は、人間関係ネットワークの存在のうえに成り立っているのである。

3. 日本との関係

以上の議論では、老板を支える漢民族文化の特質に注目してきた。それは、台湾にかぎらず漢民族社会に共通する特質である。しかし、台湾は独自の歴史を有する社会でもある。とくに、50年に及ぶ日本の植民統治は、台湾の経済にさまざまな影響を与えた。ここでは、植民地時代から現代にいたるまでに形成された、台湾と日本とを結ぶ個人的な人間関係ネットワークの役割を考えてみたい。

日本の植民統治の結果、台湾経済は日本経済と深い結びつきをもつようになった。基本的には、台湾は、日本に農産物などの一次産品を輸出し、日本から消費財などの二次産品を輸入するという、典型的な植民地経済を形成したのである。日本から輸入された消費財のなかでも、薬品や化粧品、石鹼などは、台湾の庶民生活にまで浸透した。欧米の科学技術も日本経由で輸入された。文化的にも、日本の影響は大きかったのである。

日本統治の末期には、日本語教育の普及も手伝って、日本人のもとで働く台湾青年が次第に増加した。台湾あるいは日本で中等以上の学校を卒業した台湾人は、比較的大きな日本企業に就職することができた。また、初等程度の教育しか受けていなくても、日本語が十分できれば、日本人の経営する商店で丁稚奉公をすることもできた。このような台湾人は、日本語を流暢に操るだけでなく、日本人と日本の商慣行を深く理解するようになったのである。また、日本統治時代に専門学校などで技術教育を受けた若い台湾人は、日本語で書かれた技術書や科学書を読むことができ、日本の技術者と高度の情報交換のできる人材となった。これらの台湾人が、戦後になって、日本と台湾

を結ぶ懸け橋となったのである⁽²⁴⁾。以下、いくつか顕著な具体例をあげてみよう。

台湾を代表する企業集団の創始者となった人には、日本人商店の丁稚経験者が少なくない。永豊グループの創始者である何義もその一人である。何義一族の永豊商行は、戦前すでに名の知れた商店であったが、何義は自分が丁稚奉公中に知り合った日本人の紹介によって、肥料の輸入販売などを手掛けていた (Numazaki [1992] pp. 234-238)。何義の弟の1人は日本に移住し、その子孫が今でも日本で事業を展開している。新光グループ創始者の呉火獅は、初等教育しか受けていないが、戦前の台北で日本人商店で丁稚として働き、戦後は日本に帰ったかつての上司や同僚を雇って、日本との貿易事業を展開した (より詳しくは、黄進興 [1990] 参照)。このような事例は枚挙に暇がない。

また、戦前の技術教育を戦後の事業経営に生かした台湾人の代表としては、三陽工業の社長としてホンダの技術導入に力を尽くした張国安があげられる。彼は、台北工業学校の卒業生である。戦後になって、三陽電機廠の設立にパートナーとして参加、やがて日本人の知人の紹介でホンダの自転車用原動機を輸入するようになり、それが契機となってホンダとの技術協力関係を築き、三陽工業を台湾有数の自動車メーカーに育て上げた (より詳しくは、張國安 [1987] 参照)。

このように、日本との貿易や日本からの技術の導入などに際して、個人的な人間関係の果たした役割は小さくない。とくに、国民党の大陸での敗北と台湾への撤退の結果、再び中国大陆との関係が断たれて以後は、日本との経済関係はアメリカとの関係とともに台湾にとって最も重要なものとなった。若林 [1994c] pp. 36-38も指摘しているように、日本語を自在に操り、日本人を深く理解し、戦前から培われた日本人との個人的な人間関係をもつ台湾人は、戦後の日台経済関係の主要な担い手となったのである。

4. 開かれたネットワーク

要するに、老板的な企業発展を可能にしたのは、台湾社会の開かれたネットワークである。台湾社会の開かれたネットワークは、老板の関係指向とパートナーシップ指向を支えている。人間関係ネットワークが開かれているために、老板の関係指向は老板の企業活動の範囲を狭めるという弊害が少ない。また、人間関係ネットワークの広がりが大きいため、効率的なパートナーシップの形成が可能になる。台湾の漢民族的な人間関係ネットワークは、老板の活動範囲を広げ、効率的な資源の動員を可能にするのである。

日本との歴史的な関係も、開かれたネットワークの好例である。日本の植民地統治と戦後の中国大陆との断絶という台湾独自の歴史が、台湾人と日本人を結ぶ人間関係ネットワークを生み出し、その活用を可能にし、また必要とした。しかし、ここで強調しておきたいのは、ここでも台湾の老板の関係指向とパートナーシップ指向が働いているという点である。支配者の立場であった日本人とも人間関係を培い、維持し、必要なときには利用するということは、老板の関係指向なしにはありえないことであった。また、そのような関係を使って日本企業の販売代理店となり、また合併のパートナーとなるということは、老板のパートナーシップ指向の産物にほかならないのである。

おわりに

以上の議論から明らかなように、台湾の企業発展を実現したのは、老板という企業家と老板を生み支える社会である。それでは、今後とも老板主導の企業発展は続くのだろうか。そして、老板主導の企業発展は、今後とも台湾の経済発展を支えるのだろうか。本章を結ぶにあたり、この点を展望してみたい。

第1の問いに対する筆者の答えは、限定的なイエスである。台湾の人々の老板指向は衰えてはいない。多くの若者が、いつかは老板になる日を夢見ている。確かに、先進国経済の停滞や保護貿易政策による輸出市場の閉塞、賃金の上昇による労働力コストの増加、そして東南アジアや中国など発展途上国の追上げなど、老板の直面する状況は厳しさを増している。台湾経済の成熟につれて、独立の困難度も増している。しかしながら、政治的・経済的な不確実性は大きくなることはあっても小さくなることはない。台湾内の民主化の進展によって政治は流動化し、中国の影のもとで台湾の将来は未だに不透明である。家族の安全のためには自力で資産を作るしかないという状況は変わっていない。そして、老板を支える社会も健全である。老板主導の企業発展の試みは今後も続くだろう。しかし、企業発展の舞台は大きく変わりそうである。台湾の老板たちは、新しい市場と安い労働力を求めて海外進出を活発化している。老板の生み出す「生産要素の新しい組合わせ」は、台湾の内部ではなく外部に展開し始めたのである。

この企業発展の国際化が抱える問題が大きいために、第2の問いに対する筆者の答えはノーに近い大きなクエスチョンマークである。国民党政権の信頼度が低いために、そもそも老板は台湾内に資産を蓄積することをためらいがちであった。今後は、生産拠点の海外移転によって、固定資本と労働力の蓄積までもが台湾の外部で行われることになりかねない。台湾経済の空洞化である。そして、政治状況の展開次第では、台湾社会の空洞化さえ起こりかねない。資産を海外に貯えるだけでなく、家族も海外に送り出すという事態が起こりかねないのである。さらに、退職後は、公害の深刻な台湾を逃れて、自然に恵まれたカナダやオーストラリアに移民する人々も少しずつではあるが増えている。仕事も、家族も、老後の生活も、台湾の外に求めかねないのである。

しかし、新しい「台湾意識」⁽²⁵⁾の高まりが、経済と社会の空洞化を阻止する力になる可能性がある。台湾を故郷と思い、台湾にアイデンティティを認める人々が、台湾の環境運動や民主化運動の担い手になっているからである。

これまでの経済発展は、社会全体の発展という意味での「台湾の発展」ではなく、実は「台湾の上に乗った経済の発展」であった。国民党政権にとっては自らの権力基盤を固めるために台湾という舞台の上での経済発展が必要だったのであり、老板にとっては自らの家族の安全と繁栄のために台湾という舞台の上での企業発展が必要だったのである。国民党政権にせよ、老板にせよ、自分たちのために台湾を利用してきたのであり、社会全体の豊かさの増進という意味での「台湾の発展」を望んだのではなかった。「台湾意識」というと「統独」問題に矮小化されがちだが、近年の「台湾意識」は環境保護や民主化という形で初めて社会全体の豊かさとは何かを問いはじめていているという点が重要だと筆者は考えている。本当の意味での「台湾の発展」は実は今後の課題なのであり、今その担い手たちが声をあげはじめたのである。老板と新しい「台湾意識」が結びつくのかどうか、見守っていきたい。

[注] _____

- (1) 「老闆」とも書く。女性の場合は「老板娘」（ラオバンニャン）と呼ばれる。なお、ラオバンもラオバンニャンも北京語（普通話）である。台湾の人口の大多数が母語とする閩南語では、それぞれ「頭家」（タォケー）、「頭家娘」（タォケーニウ）と呼ばれる。繁雑さを避けるために、以下では一貫して「老板」と表記する。
- (2) 「関係企業」について、より詳しくは、沼崎 [1992] および Numazaki [1992] を参照されたい。
- (3) 戦後台湾の政治状況については、本書第7章および若林 [1992] を参照。
- (4) もちろん、台湾経済の発展を考えるうえで政府の役割を無視してよいというのではない。確かに、戒厳令下の強権的統治という特殊な状況であったにせよ、長期間にわたって政治的安定を維持し、社会的・経済的インフラストラクチャーを着実に整備したという点では、国民党政府は重要な役割を果たしている。また、1960年代以降、国民党政府は、投資奨励条例を制定したり、輸出加工区を建設するなど、積極的な外資導入策を打ち出して、輸出指向型経済発展の環境作りに貢献した。ラテンアメリカ諸国などと比較して、国民党政権の政策を高く評価する研究者も少なくない (Gold [1986]; Amsden [1985 b])。
- (5) 本章が考察の対象とするのは、あくまでも漢民族の企業家とその社会であり、先住民は除外している。その理由は、台湾の企業家の圧倒的多数が漢民族

であり、台湾の企業と企業ネットワークを理解するには、その漢民族的な特質が鍵となるからである。これは、台湾における先住民の社会的・経済的な重要性を否定するものでは決してない。

- (6) 閩南語では、これを「黒手變頭家」という。この表現は、そもそもオートバイその他の機械修理工が自分自身の町工場をもつようになることを意味したらしいが、広くは雇用者が独立して自営業者となることを意味する (Shieh [1992] p. 175)。
- (7) もちろん、1人の老板が複数の企業を経営していることが多いし、ペーパー・カンパニーも少なくないので、老板の実数は登録された事業所の数とは一致しない。しかしながら、未登録あるいは無許可営業の「地下工廠」(ティシア・コンチャン) も少なくないし、屋台や夜店のようなインフォーマル・セクターを考慮すると、老板の数は登録された事業所数をはるかに上回る可能性が高い。70万人の老板というのは、あながち誇張でもないのである。
- (8) 陳其南 [1988] も、台湾の家族企業は純粋に営利を追求する点で、日本の家族企業とは性格が異なると論じている。
- (9) 家族のための資産形成を重視するのだが、これは日本的な家産の概念とは異なる。漢民族の社会では、家族の資産は家長すなわち父親の管理下にあるが、いずれは兄弟の間で分割されるべきものである。漢民族社会では、家も家族の資産も分割可能であり、分割されるのが普通である。これに対して、日本の家と家に付随する家産は、あくまでも分割せずに受け継がれ、守られなければならないものである。
- (10) 長期的な視野に立って、家族の安全と物質的な豊かさを確保するために、資源を投資し、勤勉に働くというのが、漢民族の企業家倫理なのだと主張する人類学者もいる (Harrell [1985] pp. 216-217)。
- (11) 中国語では、パートナーシップを「合股」(フググ)あるいは「合夥」(フッフオ)という。「合股」における「股」とは出資株を指し、「合夥」における「夥」とは仲間を指す。つまり、「合股」とは資本を結合するという意味であり、「合夥」とは仲間を糾合するという意味である。漢民族社会においては、「合股」、「合夥」は長い伝統をもつ。詳しくは、今堀 [1958]; 根岸 [1943] 参照。
- (12) 「関係」(クワンシ)とは、特定の個人と個人の間には存在する何らかの特殊な結びつきを意味する言葉であり、社会学的には、「共有されたアイデンティティの共通性に基づいた、個人的・個別的・非イデオロギー的な紐帯」と定義される (Jacobs [1976] pp. 80-81)。「共有されたアイデンティティの共通性」とは、一般的には、同じ父方の血を引いているとか、同じ村の出身であるとか、同じ年の生まれであるといった共通の属性を指す。継続的なパートナーシップや長期間の取引なども、「関係」と呼ばれることがある。
- (13) 企業家の条件として創業者であることを重視する定義もあれば、そうでない

- ものもある。企業家の資質として、自立的であることを強調するものもあれば、革新的であることを強調するものもある。企業家と非企業家を区別する指標を見いだそうとする研究も多く、達成動機や創造性などが指摘されているが、論争が続いている状態である。詳しくは、Hébert and Link [1988]; Ginsberg and Buchholtz [1989]; Chell, Haworth and Brearley [1991] を参照。
- (14) 台南幫の中心的なパートナーの組合わせは、この典型的な例である。詳しくは、沼崎 [1992] 参照。また、台南幫の歴史については、謝國興 [1994] が最も詳細に論じている。
- (15) 仕事の都合などで実際には別居していても、家の財産を分割することなく、家計を互いに融通しあう場合も、ひとつの家が維持されていると考えてよい。実際には、ひとつの家は、両親と未婚の子どもたちだけを含む単純な核家族の場合もあれば、何世代もの血縁者を含む複雑な大家族の場合もある。規模の大小にかかわらず、父系血縁関係で結ばれた血縁者が同居し、財産を共有して、単一の世帯を構成していれば、それが家なのである。息子たち、孫たちが同居を続ければ、家は拡大し続ける。かつては、5世代同居が漢民族の家の理想であった。
- (16) 陳其南 [1985] によれば、「房」(ファン)とは「家族」(チャツウ)の基本的な構成単位である。息子が「房」を構成し、「房」は「家族」に包摂され、父親が「家族」を束ねるわけだ。ただし、陳は、「房」も「家族」もあくまでも系譜上の概念であると強調する。すなわち、同居しているかどうか、家計を共にしているかどうかといった実際の生活形態にかかわらず、息子と父親の系譜上の地位関係を表しているのが「房」と「家族」の概念だというのである。これに対して、ここで筆者は経済的な機能単位としての房の意義を強調したいと思う。
- (17) 日本のように、本家から「分かれ出る」というのではない。日本の場合には、父から子へと家が受け継がれるわけだが、漢民族の場合には、父親の家が解体され、子が新しい家を創るのである。
- (18) ただし、家全体の財産と私房銭の区別は曖昧なことも多く、財産分割は紛糾することも少なくない。
- (19) 父親の存命中にも分家が可能だという点、また父親の死後も分家せずに単一の家を維持することも可能だという点から、房の積極的な協力によって初めて家が成り立つということがわかる。そうすると、漢民族の家とは房の間のパートナーシップなのだ。根岸 [1943] pp. 4-5によれば、「合股」の「股」とは息子の相続分のことであり、「合股」とは息子たちが相続分を再び結合して共有することを意味したという。そうだとすると、言葉の元来の意味に照らしても、家とは房の間のパートナーシップなのである。
- (20) 費孝通 [1947] pp. 22-30は、漢民族の人間関係ネットワークを、池に投じら

れた小石が広げる波紋に譬えている。小石によって生じた波紋は次第に弱まりながらも同心円状にどこまでも広がっていくが、漢民族の人間関係もそのようなものだといっているのである。

- (21) 企業家の同年会の一例については、Numazaki [1992] pp. 328-332および沼崎 [1992] p. 84参照。
- (22) 末成 [1983] によると、このような「持寄り」関係は漢民族社会の特質のひとつである。また、浜下 [1991] は、このような「持寄り」関係を一種の合股と捉え、経済的な資源の持ち分だけでなく、社会的な役割分担をも含めた「関係の持ち方」として「股」を概念化することを提唱している。そうすると、「持寄り」関係とは、持ち分あるいは役割分担を明確に区分したうえで結合した協働システムということになる。浜下は、これを「股のネットワーク」と呼ぶ。
- (23) 漢民族の経済関係における個人的な「信用」の重要性については、DeGlopper [1972] およびKao [1991] 参照。
- (24) 若林 [1994c] p. 34は、日本の敗戦時までに中等以上の教育を受け、日本語を準母語とするようになった台湾の「日本語人」の総数を約8万人以上、当時の総人口の約1.3%と推定している。しかしながら、初等教育しか受けていなくても、その後の日本人との接触によって「日本語人」となった台湾人も少なくないので、実際の「日本語人」の比率が若林の推計を上回るのは確実である。さらに、1人の「日本語人」が数多くの台湾人と日本人の仲介役を果たせるということを考慮すると、たかだか10万人程度の「日本語人」が大きな役割を演じることも不可能ではない。台湾の「日本語人」の社会的・経済的意義は、もっと研究されるべきテーマである。
- (25) 新しい「台湾意識」については、さしあたり、松永 [1987]；張 [1992] および若林 [1994b] を参照されたい。