

台湾経済の強さの秘密 政経一体の国家建設 ～ TSMC 半導体産業は政府が作った～

富吉国際企業顧問有限公司 藤重太

台湾と聞くと「小籠包」「パイナップルケーキ」「タピオカミルクティー」などのグルメ、そして「九份」「花蓮」「太魯閣渓谷」「阿里山」などの美しい景観、そして活気のある街、フレンドリーで親切な人々などのイメージがあるのではないのでしょうか。2011年3月11日の東日本大震災での多額の義援金で浸透した「親日」のイメージは、10年たった今でも続いています。去年は台湾から日本に「マスク」が届き、今年は日本政府が台湾に「新型コロナワクチン」を援助するなど、「日台友情」（公益財団法人日本台湾交流協会）にふさわしく日台関係の深さが再認識されています。

台湾の数ある特徴の一つが経済力です。その経済社会基盤（インフラ）は日本統治時代にできたとも言われます。戦後は、アメリカの多大な経済支援を受けながらも、1960年代には日本の加工基地として、日本との関わりも再び深まりました。松下電器、日立、キヤノン、ブラザー、マブチモーター、ユニデンなどの当時を代表する日本メーカーが台湾投資をしたのもこの頃です。

当時は衣類、雑貨、玩具などの労働集約型産業構造でしたが、70年代からは家電製品、鉄鋼などの資本集約産業構造に変換しつつ、その後台湾は電子産業、IT産業育成へ転進を計りました。その後も順調に台湾は成長を続け、1980年後半にはNIES（新興工業経済地域 newly industrializing economies）の一つ、「アジア4ドラゴン」（亜洲四小龍、台湾・香港・シンガポール・韓国の呼称）と注目されました。

そして、現在ではTSMC等の“半導体”、シャープを買収したフォックスコン（FOXCONN 鴻海精密工業）等の“EMS（電子機器の受託製造サー

ビス）”など、世界ナンバー1企業が育ち、業界をリードしています。

なぜ、台湾はこのように世界経済に影響を与えるだけの産業を持つことができたのでしょうか。今回はこの台湾経済の強さの秘密について考察したいと思います。

政治と経済の一体化ができて台湾

筆者は2008年から台湾経済部（日本の経済産業省に相当。以下同じ）の関連シンクタンク 財団法人資訊工業策進会（Institute for Information Industry（通称III・トリプルアイ））で8年ほど顧問をしておりました。資訊工業策進会でコンサルタントとして、日本企業と取引をしたい台湾企業への指導、日台企業交流のコーディネート、産業交流支援などを行っていました。陳菊高雄市長（当時）の日本訪問の同行と日本の某市長との首長会議での台湾側通訳も務めたことがあります。このように、私は日台交流を台湾側からサポートしていたのです。

その中で私は、台湾の政治と経済がどのようにリンクし、政府系シンクタンクが経済部の施策そして台湾政府の国家建設計画を実現させていくために、どんな役割を果たしているかを台湾の内側からつぶさに観察することができました。それらの経験で知り得た、感じ取った台湾経済の特徴について、私見を述べさせていただきます。

私が最初に感じたことは、台湾の政府＝政治と経済が密接に関連しているということです。そして行政組織全体の一体感です。経済政策というと、経済部（経済産業省）が行うものと考えられがちですが、台湾では行政全体で経済を支えていく姿

勢が見受けられます。

例えば、昨年2020年1月30日蔡英文総統は総統府会談で早々に「新型コロナ対応における経済困窮支援と国家強靱化について」の方向性を発表しています。その発表を受けて、行政院（内閣に相当）の全省庁が一斉に総統の経済支援策を実現させるために動き始めるのです。経済部がまとめて考えるのではなく、交通部（国土交通省）、労働部（厚生労働省）、衛生福利部（厚生労働省）、教育部（文部科学省）、文化部（文化庁）、農業委員会（農林水産省）など“すべての省庁”が“各々同時”に同じ方向に向かって自分たちのできる「国家国民のための経済支援強化政策」を考えます。それらのプランと予算案を一元化して、行政院（内閣）が立法院（国会）に提出し、国会審議・予算審議を経て、可決承認を受けていくのです。

また、これらの計画案や予算案の国民開示（見える化、可視化）は徹底されていて、日本から誰でもその計画案の一部を閲覧することができるくらいです。日本で良く聞く「縦割り行政」という言葉は、台湾にはないようです。省庁間の協力や調整がうまく行われ、効率の良い行政運営ができています。

次にわかった点は、台湾にある智库（シンクタンク）の役割が非常に大きいということです。台湾の各省庁には、その政策や効率の良い行政運営を実現するために、政府が民間団体や企業と協力して設立したシンクタンクが数多く存在します。このシンクタンクは、政府と民間企業、団体との橋渡しのような存在で非常に重要な役割を担っています。

例えば経済部系シンクタンクは、経済施策や産業育成計画を実現させるために、民間のどの企業と協力すべきかなどを精査して、関連の予算を使って補助金事業を効率よく運営する役割も担っています。私は、以前台湾の黄重球経済部次長（経済副大臣 経産省事務次官に相当）と歓談した際

に、「日本はなぜ台湾のような政府系シンクタンクがないのか」と指摘され、台湾の政府系シンクタンクの重要性について何度も説明を受ける機会を頂きました。

このように経済部はシンクタンクを通して、業界団体や民間企業へのパイプを繋いでいます。そして、シンクタンクも経済部との太いパイプと予算援助補助機関として業界団体や民間企業に影響を持ち、政策実現のための任務を遂行しています。日本では、よく官庁と民間企業の癒着が問題になることがありますが、台湾はそのグレーゾーンを明確に定義して、シンクタンクがその中間的役割を担い、不正や癒着の問題発生を防いでいるように思います。

経済を邁進させるシンクタンクの仕事

経済部系シンクタンクの役割は主に、

- ・ 調査研究や R&D
 - ・ 行政機関と民間企業の架け橋
 - ・ 補助金の分配先の選定（決定権はない）と監督
 - ・ 産官学の連携の仲介役
 - ・ 外国からの技術移転や投資誘致
 - ・ 次世代の新産業の発見や提案 育成
 - ・ 新規重点産業企業のスタートアップ支援
 - ・ 研究開発後のスピアウト創業支援
- などだと思えます。

政府が掲げた国家建設、経済政策を実現するためシンクタンクにはいろいろな役割があります。特に予算を効果的に使う仕組みができている点には注目です。シンクタンクは政府から委託された任務を遂行することで、大きな影響力を持っています。日本ではよく「民間は民間」「政府は政府」と言われますが、政治と経済を分離し、政府は方向性のみを掲げて、民間企業の奮起に期待するだけではないようです。

また、分配した予算（補助金など）が効果的に

使われているかを監督指導して行くことも、シンクタンクの大きな役割です。台湾では、“補助金を渡して終わり”ということはありません。補助金の成果を期間終了まで厳しく審査します。また、補助金は実際に支出した経費から、一定割合を後出しで補填するケースも少なくありません。

私も補助金を受けている台湾企業の間審査会議に参加したことがあります。産・官・学の専門家（経済部の役人、大学教授、業界団体の代表、他のシンクタンクの専門委員など）が数名、厳しい質問を企業に投げかける光景を見たことがあります。“国民の税金が国家経済の役に立っているか”という認識が全体的に強く働いていると感じました。

経済部系シンクタンクは、たくさんありますが、その中の工業系は、

- 工業技術研究院 (ITRI)
 - 資訊工業策進会 (III)
 - 金属工業研究發展中心 (MIRD)
 - 商業發展研究院 (CDR)
 - 食品工業發展研究所 (FIRD)
 - 紡績産業総合研究所 (TTRI)
 - 生物技術開発中心 (DCB)
- などがあります。

またこれらのシンクタンクの情報を集約する智網 (ITIS) というシンクタンクのシンクタンクまで存在します。それぞれのシンクタンクが持つ研究情報をまとめて「業界レポート、業界評価、業界のリーフィング、税関の輸出入データベース、生産量及び販売在庫データなど」を必要としている企業に提供しています。

智網が提供している情報は、下記のように非常に多くの分野をカバーしています。

電子情報関連：

- 半導体、通信、フラットパネルディスプレイ、電子部品、情報ハードウェア、情報ソフトウェア

機械金属関連：

- 機械、車両、鉄鋼、非鉄金属、金属製品
- ケミカル関連：

- 石油化学、特殊化学品、電子材料、繊維
- バイオテクノロジー & 医学関連：

- 製薬、漢方、バイオ、医療機器、食品
- 新興エネルギー関連：

- 太陽光発電、風力、バイオマス燃料

多くの企業がこれらの情報を有効活用しています。このリストを見れば、台湾がどの産業に注力しているのかも伺い知ることができると思います。

政府系シンクタンクで働いて

私が、8年間顧問を務めていた財団法人資訊工業策進会について少し詳しく説明してみます。

資訊工業策進会は1979年7月24日に政府資本50%と民間IT企業50%で創設されたシンクタンクで、NPO組織です。所員数は、約2000名で経済部の工業系シンクタンクとしては工業技術研究院について2番目に大きい組織です。設立目的は、情報技術の有効利用とその促進と研究、国家全体の競争力向上、情報産業発展のための環境及び条件の整備、情報産業競争力の増強でした。

具体的に説明すると1980年代パソコンの普及を促進するために企業が使用できるソフトや環境を整え、さらには政府・行政機関の電子政府化 (E-government) を促進するために、サポート研究などを行ってきました。すでにそれらの初期目的は達成しています。

現在、資訊工業策進会は、デジタルサービス・イノベーション創新研究、デジタル転換研究、インテリジェンスシステム、サイバーセキュリティ技術、デジタル教育、テクノロジー法律研究、地方創生サービス、海外企業・外国自治体との産業交流、インターネットセキュリティサービスなどを主に行っています。

すべてのシンクタンクは政府の計画や発展の方

針を実現させていくために作られます。ただし、運営実績が悪いと予算を削られたり、存在自体が見直されたりする場合があります。シンクタンクの会計報告書や活動報告書の公開も義務付けられ、当然多くのオンブズマンや政治家からのチェックを受けることになります。近年ではこれらのシンクタンクが多すぎるとの批判も起こったようです。情報の公開、可視化、透明化が徹底されるから、チェックと改善が進んでいくのではないのでしょうか。

私は台湾のシンクタンクの顧問として、主に日台交流のサポートを行ってきました。シンクタンクの顧問として、普段は会うことのできない政府要人や台湾企業の大物経営者とも交流することもできました。この日本には無い政府系シンクタンク組織で、政府経済部と業界団体や企業がどのように共同作業をしていくかを間近に見ることができたのです。

また、台湾は産業育成のために積極的に海外の技術導入や企業誘致をするのも特徴です。そのために海外の優秀な企業に台湾進出を奨めることを積極的に行っています。その中で私は、日本の企業に対して台湾との協力や投資の魅力を伝えて、台湾進出を奨めていました。

例えば2010年頃に台湾政府経済部は電子書籍産業の育成を決定し、日本の電子書籍ビジネスに着目しました。そこで私に日本の出版社の台湾招聘に関する依頼があり、実際に日本を代表する出版界の経営者数名が台湾を訪問することになったのです。その際、総統府で馬英九総統（当時）との謁見が組み込まれていたのには、たいへん驚きました。しかも、台湾の当時の元首である馬英九総統の口から、「日本の電子書籍の経験を台湾にも共有して欲しい」と言われれば、訪問した日本企業側も心が動かないわけではありません。これらはすべて、行政院経済建設委員会の主任委員と経済部そして資訊工業策進会が段取りをしっかりと

行って実現したものです。目の前で、新しい産業が生まれていくかもしれない瞬間を垣間見たようでした。台湾政府がどのように産業を産み、国家を強くするために経済を活用するかをつぶさに見られたことが私の現在の大きな財産になっています。

TSMC はシンクタンクが作った会社

最近特に注目されるのが台湾の半導体産業です。この半導体産業の誕生にもシンクタンクが重要な役割を果たしました。特に工業系シンクタンクのスピノフというシステムは大変注目すべきだと思っております。先ほどご紹介した8つの経済部工業系シンクタンクのうち最も所員数が多いのが工業技術研究院（ITRI、約6000名）です。

1970年代に台湾政府は国家戦略として電子産業の育成を検討し始めました。1972年に「工業技術院設置条例」の草案が国会で審議され、翌73年に「工業技術研究院（以下 ITRI）」が設立されました。電子産業や半導体産業の育成を国家戦略として位置づけ、同時に新竹化学園区（新竹サイエンスパーク）を作ることも進めました。

1974年には「電子工業研究発展センター」を作り、70年代後半にはアメリカ企業との技術移転契約を国家が中心となり交渉し、実現させました。その結果1977年に3インチウェハー工場がITRIの中で実際に建設されました。そしてこの工場をITRIからスピノフさせて、1980年5月に企業として独立したのが、聯華電子股份有限公司（UMC、世界第三位の半導体メーカー）です。このように約50年前から台湾は電子技術産業を国家戦略として位置づけ、政府が中心に産業を育成し、スピノフさせ民間企業として成長させたのです。

TSMCも同様で、このUMCの成功を受けて、1983年には経済部で「電子工業研究開発第3期計画」が実行されました。その後1985年に工業

技術研究院 (ITRI) の院長に抜擢されたのが、モリス・チャン (張忠謀 Morris Chang) 氏です。1985年には、計画当初から将来 ITRI からスピノフ企業を創生するための設置計画が経済部を中心に進められました。そして1987年2月に TSMC が成立し、モリスチャン氏が TSMC の創業者になりました。現在 TSMC は、世界第1位の半導体メーカーで、そのマーケットシェアは50%を越えています。設立当初、台湾政府は48%の TSMC 株を保有していましたが、近年のアンニュアルレポートでは、6.38%を保持しているそうです。台湾政府は、TSMC のスピノフ事業で、株の売却益、株の配当金、そして多額の法人税収入を得ることに成功したのです。

モリス・チャン (張忠謀 Morris Chang) 氏の経歴はたいへんユニークです。彼は中国の寧波市生まれですが、中華人民共和国建国前の1948年に香港に渡り、翌49年にはアメリカに留学し、博士号まで修めています。アメリカではテキサス・インスツルメントなど当時をリードする半導体メーカーで長年経験を積み、同社の副社長まで昇進していました。そして、1985年に台湾の政治家に懇願され、台湾の ITRI の院長に就任し、その後 TSMC を創業しました。中国生まれのモリス・チャン氏と中国共産党との関係を危惧する方も日本には多いようですが、彼は国共戦争後に中国本土から渡ってきたいわゆる外省人ではありません。彼はアメリカ人であり、台湾人でもあるのです (二カ国の国籍保有)。また、モリス・チャン氏は近年開催された APEC (アジア太平洋経済協力) 首脳会議の台湾政府代表でもあり、昨年2020年9月アメリカのクラック国務次官が訪台した際には、蔡英文総統と三人で会談を行っています。TSMC 設立までの経緯を見ればモリス・チャン氏がどういう人で、TSMC がどんな会社であるかが解るのではないのでしょうか。

工業技術研究院 (ITRI) は半導体メーカーだ

けでなく、他にも PC 産業や周辺機器産業を育て上げ、台湾の産業発展に大きく寄与してきました。また、1980年代に台湾政府の要人が、足繁くアメリカに渡り、優秀な華人をヘッドハンティングして、台湾に招聘してきた努力が今日の半導体産業など IT 王国への基礎を作ったと思うと頭が下がります。新竹サイエンスパークの周りには、当時大きな別荘が数多く建築され、帰国組の住居として与えられていたことは有名な話です。国家経済は、優秀な人材の確保育成によって作られていくことがよくわかります。

台湾経済の方向性は政府計画でわかる

台湾経済発展の方向性は、台湾政府の国家建設計画を見ればよくわかります。台湾は政治と経済が非常に密接です。台湾政府は強い経済力と魅力的な国際競争力をつけてこそ台湾を取り巻く様々な脅威や危機から自身を守れることをよく知っています。前出の黄重球経済副大臣 (当時) に私がインタビューをした時、彼が「私は台湾を売り込むためのセールスマンです」と話している姿を見て、台湾政治家の使命感と台湾経済の強さのヒミツがわかったような気がしました。

このように政府が中心となり強い国家を建設していく政策は、1970年代蔣経国総統の「十年経済建設計画」あたりから始まりました。1980年代には「十四項建設」、1990年代の李登輝総統の時代には「国家建設六年計画」や「促進産業昇級条例」などが掲げられ、一定の成果を上げました。2000年代の陳水扁総統の時は「二兆双星産業発展計画」を掲げましたが、これは失敗に終わりました。次の馬英九総統の時にも「愛台十二建設」や「文化創意産業発展法」などができましたが、これも顕著な成果は上げられませんでした。総統が国家建設をどのように進めていくかは、総統選挙の大きな公約にもなっています。

蔡英文総統は2016年に総統に就任すると、「5

+ 2 創新産業（七つの新産業の育成）」「前瞻基礎建設計画（先見的インフラ建設計画）」「南向政策」に三つの国家強靱化計画を掲げました。

「5 + 2 創新産業（七つの新産業の育成）」とは、
・バイオ医薬産業・アジアシリコンバレー計画・スマート機械産業・グリーンエネルギー産業・国防産業・新農業化・循環型経済産業です。

私が3年ほど前に招待された「創新産業（新産業育成）」の説明を行うタウンミーティングでは副総統が挨拶に現れ、関連省庁の大臣や官僚、学者などの専門家が地域の関連企業にこの事業計画の重要性や可能性、潜在力を積極的に訴えていました。これらのミーティングや会議のアシストするのもシンクタンクの大きな役割です。

2020年の蔡英文総統の二期目がスタートすると、「5 + 2 創新産業」は発展系として軌道修正され「重点強化6産業」と発表されています。この「重点強化6産業」は情報通信・デジタル産業、第5世代（5G）移動通信システム・情報セキュリティ産業、バイオ・医療産業、国防産業、再生可能エネルギー産業、民生関連産業です。

このように台湾の経済政策は分かりやすく、今後どの産業が育つか、どの産業を国が育てていくかを政府が明確に示してくれています。この重点産業に関しては台湾政府が積極的に予算を使って支援してくれるということです。また、台湾は外国企業にも積極的に台湾投資や技術協力のためのサポートを行うのも特徴です。台湾政府の政策を理解し、積極的に協力関係を持つことが、台湾の資源とネットワークを使い、国際化や事業拡大のチャンスになるのではないかと私は考えます。

「南向政策」とは、台湾の成功体験や台湾の既存の産業、新産業を積極的に、ASEANや南アジア、そして豪州に南下して行こうという政策です。端的に言えば、「脱中国」のための台湾の新戦略です。経済貿易協力以外、その中には人材交流（教育支援や留学）や資源共有（医療や文化、農業支

援）、地域連携なども含まれています。これらについても日本と連携して南下政策を実現していく構想があるとも聞いています。

「前瞻基礎建設計画（先見的インフラ建設計画）」とは、グリーンエネルギー建設、デジタル建設、水環境建設、軌道鉄道建設、地方の都市建設、少子化対応建設、食の安全建設、人材育成建設の8項目です。

この国家建設計画は、今後25年の国家建設目標として蔡英文政権が掲げている大きな目標で、すでに第三期特別予算案まで国会で可決され、その総額は日本円ですでに2兆円を越えています。

台湾での政府による公共投資は、非常にきめ細やかに投資内容と金額も決められており、高い透明性も求められています。投資内容やその成果について、徹底的に追究されるのが台湾の特徴です。投資項目や予算案を提案する行政院（内閣）、その投資が適正に行われしっかり効果が出るのかを検証し監督するのが立法院（国会）です。このように行政院と立法院（内閣と国会）の役割が明確に棲み分けられているのです。

このように台湾の「経済力」は「国力」であり「政治力」なのです。台湾の強さはこれら行政組織の縦横のつながりと一体感、透明性・可視化・公開性の徹底、グレーゾーンを排除する制度設計ででき上がっています。そして、このような政治と行政が機能する制度、公平公正な環境があるので、国家建設・国家安全へ強い使命感をもった優秀な人材が多く生まれてくるのでしょう。

台湾は今回のコロナ禍において、2016年から進めていたバイオ産業への重点産業化への転進が功を奏し、2020年の早い段階から国産ワクチンの開発を順調に進めることができました。現在、台湾バイオ大手の4社の内2社が、第二相臨床試験（フェーズⅡ）を2020年末から志願した国民約2万人を対象に続けています。陳時中衛生福利部長（厚生大臣）は今年4月5日の会見で、国産

ワクチンが夏にも量産可能になると見通しを明らかにしました。もし、それが実現すれば月産2000万本の生産が予想され、ワクチン問題が一気に解決されるとも報道されています。

台湾で開発されたワクチンが世界ですぐに受け入れられるとは考えにくいですが、すでにパラグアイが100万本の台湾産ワクチンの購入を表明しています。台湾産ワクチンが素晴らしい効果を発揮し、世界に認められれば、台湾は半導体産業に続いて、バイオ産業でも大きな柱を得ることができるようではないでしょうか。今後の台湾のバイオ産業にも注目です。

私が初めて台湾に渡った35年ほど前は、金融

大国日本、家電王国日本などと、もて囃され、エズラ・F. ヴォーゲルの「ジャパン アズ ナンバーワン Japan as No.1 アメリカへの教訓」という書籍がベストセラーでした。まだ、発展途上中の台湾に渡った私は「なぜ日本にできることが台湾ではできないのか」と感じることもありました。

しかし、近年では、半導体でもワクチン開発でも、そしてコロナ対応でも「なぜ台湾にできることが日本ではできないのか」と感じてしまうことが多々あります。お互いの長所も短所も、善し悪しも共有し、学び合い、成長し、改善し合えるより良い関係を、日本と台湾の間で作り上げていくことを願っています。