



精心分析日式經營的特質，揭開日本經營神秘面紗



中小企業經營管理

日本中小企業における經營管理

許文志、張李曉娟 著

非看不可的理由！



以獨特的眼光，精心分析日式經營的特質，
逐步解析日本中小企業發展過程及經營戰略，
據此展望其未來與課題。

從法律面個別分析日本中小企業政策的主要法源、
地方產業發展、商業街振興，以及農工商合作下電子商務發展概況，
揭開日本經營神秘面紗，期使有助於拓展臺灣企業經營者應有之
國際視野，甚而奠定未來創業之經營實力。



五南出版

日本中小企業面對經濟環境各種挑戰，在企業發展中發揮到淋漓盡致，建立世界中小企業王國的地位，還曾締造世界第二大經濟體輝煌績效。

在世界二次大戰後，日本第一任首相吉田茂先生著作《決定日本一百年》書中所述，日本中小企業對日本經濟成長和發展的貢獻，有不可抹滅的決定性貢獻。

日本經濟曾遭遇過「20年失落（1992~2012年）」的艱辛歲月。

中小企業為何能屹立不搖，渡過難關、超越困境，有其經營特質和經營策略的動力。不僅重視培育中小企業人才，注重研究發展和育成的創新能力，促進中小企業不斷轉型升級，供應消費者需求，產品多樣化少量生產，創造產品高附加價值，並發揮經營資源的一元化活力。

70年代「地域時代」經濟社會環境的變化深深紮根中小企業，改造商店街共同事業，發展產業群聚以促進地域經濟，強化經營共同資源，如人、物、金、技術及資訊五流整合活用，大大提高經營力，創造日本中小企業的核心價值，值得台灣中小企業參考。



五南文化事業

ISBN 978-957-11-7552-2 (494)



9 789571 175522

商業・管理



中小企業經營管理

日本中小企業における經營管理

許文志、張李曉娟 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

日本中小企業經營管理 / 許文志, 張李曉娟作, ——初版, ——臺北市: 五南, 2014.04

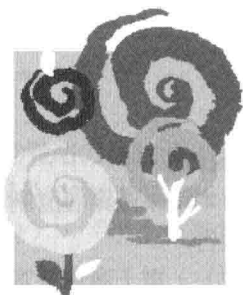
面: 公分.

ISBN 978-957-11-7552-2 (平裝)

1. 中小企業管理 2. 企業法規 3. 日本

494

103003119



1FTC

日本中小企業經營管理

作 者 — 許文志 張李曉娟

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王翠華

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 侯家嵐

文字編輯 — 陳俐君

封面設計 — 盧盈良

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址: 106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話: (02)2705-5066 傳 真: (02)2706-6100

網 址: <http://www.wunan.com.tw>

電子郵件: wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號: 01068953

戶 名: 五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市市區中山路6號

電 話: (04)2223-0891 傳 真: (04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話: (07)2358-702 傳 真: (07)2350-236

法律顧問 林勝安律師事務所 林勝安律師

出版日期 2014年4月初版一刷

定 價 新臺幣350元



推薦序一

在此由衷地祝賀，我最敬愛的許文志博士和張李曉娟博士，
《日本中小企業經營與管理》這本作品的出版。

我個人認為，許博士本人不僅對臺灣企業研究著力極深，就日本中小企業研究上，在理論與實踐兩方面具有精深研究者，無出其右。換言之，許博士可說是中小企業研究的第一人。他精心分析深植於日本風土與民族所產生的日式經營特質，再逐步解析日本中小企業發展過程及經營戰略，據此展望其未來與課題，整體戲劇性地展開，著實令人讚佩，此乃臺灣六十餘年來史上第一人。這也是許博士留學日本，傾心關懷日本中小企業，以獨特的眼光，對日本企業不斷研究的成果。

此外，張李博士的論文則針對以日本中小企業基本法為主之相關法規，進行論述，讓本書內容更加精采與充實，相當成功。

兩位博士精心作品，這本將為後世珍藏名著之誕生，個人在此衷心地給予祝福。

百 漱 惠 夫

明治大學名譽教授、經濟學博士
環球科技大學客座教授

2014年2月5日



推薦序二

日本中小企業的成長與發展過程，除了日式風格的傳統經營管理特質，特別是日本政府的支持，也陸續推動許多中小企業振興政策。因歷史背景與國際環境氛圍影響，臺灣與日本有許多共通相近處，在中小企業政策上，亦有許多值得臺灣借鏡。2012年12月26日安倍晉三就任日本第九十六任內閣總理大臣，提出擺脫通貨緊縮、高日圓、日本成長戰略等經濟振興政策，對中小企業則以「透過成長創造財富」為主旨，推動相關發展措施，包含「中小企業、小規模業者、農林水產業對策」以及「日本企業之海外拓展支援」等，期望藉由誘發中小企業活力，協助改善其經營體質、重整事業，創造新就業、新經濟契機。

本書提及商店街活化以及協助新創業與二度創業之女性及年輕人等作法，顯示日本開始重視既有創業人力外之新創業族群。日本高齡少子化趨勢，預期未來勞動人口將嚴重不足，因此藉由鼓勵提高女性創業、就業機會，以填補日本勞動力缺口將蔚為趨勢，但日本舊有勞動模式妨礙女性進入職場的問題依然存在，例如日本職場仍多以男性為正式職員，女性即使有工作，亦鮮少參與決策過程。而已婚女性之工作多半被定位為非正式僱用，且待遇僅為貼補家計所需，加以日本育兒支援措施不足，在固有男主外女主內的傳統意識下，女性就業非常困難，更遑論創業。與日本相較，我國對女性育兒支援措施有許多支援，婦女創業現象較為普遍，對婦女創業亦給予高度專業知識傳授，以促進女性企業



朝專業且高值化的產業發展。

日本推動商店街振興地方經濟作法，在各地商店街設立支援中心擔任營運角色，支援商店街人才培育、蒐集資訊，促進與地方零售業者發展合作等。相較我國多為小規模店家型態，如餐廳、小商號、美容沙龍等個人微小型企業，少有商店街組織型態，我們可參考日本商店街概念，發展各縣市地方特色店家，吸引外來觀光消費，將可解決當地青年人口外流及提升在地就業機會。此外，因應ICT資訊時代潮流，近年新增許多在家工作創業的SOHO族，例如手機應用軟體、手工藝品製作、農產品網購銷售等小規模事業體，因其創業所需資本較低，將可作為振興我國經濟之重點發展政策。

此書藉由經營管理與法規制度等面向，說明日本中小企業發展過程與未來展望，並進行日本與臺灣地方特色產業電子商業發展之比較，期許關心中小企業人士可以藉由此書共同集思廣益，共謀籌劃我國中小企業發展方向，並達成日益精進之目標。

李宜松 謹識

經濟部中小企業處處長

2014年4月



自序一

日本政府於1963年國會參眾兩院通過「日本中小企業基本法」，1964年第一回公布發表「中小企業白皮書」至今50回，歷經世界經濟變遷，面臨日本中小企業成長與發展經濟環境的變化，中小企業面對的挑戰，企業界對中小企業期待的任務和功能，發揮到淋漓盡致，建立了世界中小企業王國的地位，曾經締造了世界第二大經濟體輝煌成績，中小企業對日本經濟發展的貢獻，正如日本在世界二次戰後第一任首相吉田茂先生所著《決定日本一百年》一書中所述，日本中小企業對日本經濟的成長和發展的貢獻，有不可抹滅的決定性貢獻。

六十餘年來，日本中小企業的成長與發展，一路走來，始終如一，緊緊掌握日本經濟發展的主流。2014年的現今，仍然占全國企業總家數99%的420萬家，占經濟總產值的30%，提供了日本人70%的就業機會。

日本經濟曾遭遇過「20年失落（1992-2012年）」的艱辛歲月。中小企業為何能屹立不搖，渡過難關、超越困境，從其六十餘年來的成長與發展過程來檢驗，發現它能存活、成長、發展的活力，來自日本中小企業經營特質和經營策略的動力，重視培育中小企業人才，注重研究發展和育成的創新能力，促進中小企業不斷轉型升級，供應消費者需求，產品多樣化少量生產，創造產品高附加價值，發揮經營資源的一元化活力，從70年代「地域時代」經濟社會環境的變化中，深深紮根中小企業，改造商店街共同事業，發展集積地域經濟的導向，強化經營共同資源，如人、物、資金、技術、資訊五流整合活用，大大提高經營力，創造日

本中小企業的核心價值，值得臺灣中小企業參考。

進入21世紀，日本中小企業的成長與發展，面臨世界經濟衰退和日本國內經濟不景氣的衝擊，展望日本中小企業的未來，正如70年代日本企業踴躍、果敢向臺灣、韓國、香港等亞洲地區移出，一直到90年代，日本向海外投資年平均都超過1,000案件，同時超越日本國內投資的50%。

現今，日本經濟發展向內需型的轉變，同時導向擴大產業結構向服務型經濟高級化邁進，提供中小企業新的活動領域。開拓國際化、全球化的新策略，經過研究機構調查70%的日本中小企業積極希望向海外拓展。

在亞洲FTA時代來臨，日本將在ASEAN+3（中、日、韓）和TPP、RCEP區域經濟的整合過程中，扮演舉足輕重的角色，而中小企業未來更將肩負日本經濟發展的重責大任。

本書編撰期間，感謝母校恩師日本明治大學百瀨惠夫和伊藤正昭兩位教授多方鼓勵，環球科技大學張李曉娟教授以其卓越的法學專業願意進行共同研究，共同編撰。尤其鍾雅儷講師、詹惠如和宋雅玲祕書，費心費力幫助整理，並承五南圖書出版公司張毓芬副總編輯與全體工作同仁的協助，方能順利出版，謹此敬致深忱的謝意。



2014年4月2日

於環球科技大學中小企業經營策略管理研究所



自序二

全球化浪潮下總體經濟環境嚴峻異常，企業競爭愈趨激烈。在此背景下，各國政府開始重視中小企業機敏特性，視為未來經濟復甦主力，擬定輔導法規及相關配套措施，以推動中小企業之發展。特別是日本早在1963年訂定「中小企業基本法」，以有效提升中小企業之生產力與經營效益；1999年大幅修正，以「對創業及經營革新自主努力之支援」、「經營基礎的強化」及「適應經濟社會環境變化圓滑性之制度整頓」為主軸，配合中小企業成長階段及經營課題提供各項支援措施。惟國內對於日本中小企業之研究，鮮有針對法規加以說明者。有鑑於此，本書特別規劃第二篇法規應用篇做深入介紹。

第一章中小企業基本法，首先將日本中小企業主要法源進行逐條說明，解析其立法背景、內容，同時與我國法比較，以建立對日本中小企業認識之基礎素養。第二章自日本地方特色產業的成立角度切入，釐清其定義、種類及特質，並透過歷史發展瞭解其各階段所面臨的課題及政府因應政策。其次，介紹政府輔導政策主要法規，以新訂之「地域產業群聚活性化法」、「中小企業地域資源活用促進法」為主。最後，兼論與我國地方特色產業發展之比較，以收他山之石可以攻錯之效。

第三章自日本中小零售商業角度切入，釐清有關商店街定義、地位、政策沿革及主要內容。其次，介紹日本中小零售商業政策之發展，包括政策更新後商店街經營現狀、課題、學界見解及政策新動向，並以中心市街地活性化法等為素材。最後，兼論



與我國商圈發展之比較，以深化對日本中小零售商業政策之瞭解。第四章以日本地方特色產業電子商務發展趨勢為研究重點，試圖釐清支持日本當前地方特色產業電子商務發展的主要政策內容，包括「IT基本法」、「農商工合作促進法」等法源依據、制定之策略及計畫，並進行案例研究，提供我國制定相關政策之參考。

透過上述四個章節，從法律面個別分析日本中小企業政策的主要法源、地方產業發展、商業街振興、以及農工商合作下電子商務發展概況，揭開日本經營神祕面紗，期使有助於拓展企業經營者應有之國際視野，甚而奠定未來創業之經營實力。

本書的完成，首先感謝日本廣島大學名譽教授辻秀典教授，在其細心且嚴格的指導下，帶領我進入社會法領域研讀企業關係法。同時，也要感謝本校創辦人許文志博士，對日本中小企業長期深入的研究，提供豐富經驗共同研究日本與臺灣中小企業法律問題，側重法律與實務的互動。最後，感謝我的雙親，他們的支持與包容是我研究的動力，沒有你們的存在，本書無法完成，在此致上誠摯的敬意與謝意。

張李曉娟

2014年4月8日

於環球科技大學中小企業經營策略管理研究所



目錄

推薦序一 iii

推薦序二 v

自序一 vii

自序二 ix

第一篇 經營管理篇



003 第一章 日本中小企業的成長與發展

017 第二章 日本中小企業的經營特質

031 第三章 日本中小企業的經營策略

069 第四章 日本中小企業的未來展望

第二篇 法規應用篇



097 第一章 日本中小企業基本法

131 第二章 日本地方特色產業振興法規

177 第三章 日本商店街輔導法規

227 第四章 日本電子商務發展促進法規



第一篇 經營管理篇



自1950年代開始，日本政府在經濟政策上特別重視中小企業，推動了許多有效的中小企業政策措施，促進中小企業的成長與發展。日本於1963年國會參眾兩院通過「中小企業基本法」，中小企業成為日本經濟發展的柱石，並奠定日本當今世界上中小企業王國的地位。是世界上中小企業的先進國家，現在世界四大經濟體中排名第三，僅次於美國和中國的地位。中小企業提供了日本國民比大企業更多的就業機會及更多的經濟利益，對地域社會經濟的貢獻最大。

一、日本經濟成長可分為六個時期，每一階段都與中小企業的成長與發展息息相關

1945年第二次世界大戰結束後，日本在經濟發展過程中，中小企業政策與中小企業成長，可簡略分為六個階段：

1. 1945-1959年：經濟復興期
2. 1960-1972年：高度成長期
3. 1973-1984年：經濟成長期
4. 1985-1990年：資訊化、國際化期
5. 1991-1999年：經濟結構改革期
6. 2000年至現在：地方的時代、地域的時代



（一）經濟復興期（1945-1959年）

由於第二次世界大戰後，日本經濟民主化的政策加速發展，大企業走向弱勢化，國民旺盛需求的中小企業開始繁榮。戰後的日本從廢墟中重建，首先要安定國民生活，必須先從確保供應生活必需品開始。但，因受到日本經濟民主化政策的影響，大財團被解散後，大企業要恢復生產力必須一段時間。因而，一向富有經營彈性力和機動力的中小企業，剛好得到機會，日本政府因此在法律上制定了下列中小企業有關的法律，來扶助促進中小企業的發展。

1. 商工協同組合法

1946年12月，中小企業扮演產業振興重要角色，政府為中小企業復興制定「商工協同組合法」。

2. 禁止獨占法

1947年4月，以實現經濟民主化的理念目標而制定「廢止獨占及確保公正交易相關法」。

3. 中小企業等協同組合法

1949年6月制定「中小企業等協同組合法」。此法律基本考量，為了對抗資本強力集中的大企業，支援中小企業的特別措施，等於禁止獨占企業政策。因1946-1948年日本實施「傾斜生產」方式，將煤炭、鋼鐵、造船等重大基礎生產，財政部門等對大企業給予較優厚的資金和資材的分配，造成日本戰後中小企業發展遇到第一難題。因此政府制定「中小企業對策綱要」，採取措施於1948年設立「中小企業廳」。為抑制自1940年後半加速通貨膨脹，實施均衡財政目標策略下，許多中小企業面臨紛紛倒閉的危機。

1950年代韓戰爆發，工業生產的原料、資材、勞動力、資金等集中投入鋼鐵、煤礦等，超重點產業「傾斜生產」，特需產業的纖維、機械、金屬製品等生產急速擴大，中小企業獲得發展機會。世界第二次大戰後，日本第一任首相吉田茂（任期1946-1947年、1949-1954年），在其著作《決定日本一百年》書中指出：「讓人驚訝的是日本經濟開始上升，原因之一就是1950年6月韓戰爆發帶來日本經濟復興和發展幸運的機會。」因此，日本商品輸出急速擴大。日本利用島國海運運輸的優勢，大大發揮海洋貿易大國的利基。美國軍需物資全由日本供給，帶動日本海外市場活力再現，日本商品飛躍增大輸出，對日本經濟的復興注入活水。1951年韓戰第二年，日本鋼鐵工業生產量增長50%，民間企業財團法人在韓戰後二年間獲利所得成長34%之多。

但，因大小企業銀行融資對中小企業差額過大，對中小企業不利。在日本經濟自立自強的設備現代化、合理化、提升產業技術的目標上，中小企業反而成為大企業重整下、支配下、從屬下、補充下，經濟景氣變動下的緩衝器（butter）。

1950年代韓戰帶來日本「神武景氣」（1955年代），同年4月日本與臺灣簽訂貿易協定增進臺日經貿，帶來一連串好景氣的機會，日本經濟躍進長期高度成長。大企業大力重整，提高生產能力。而另外一邊，中小企業和農業非近代化的行業卻停滯不進。1955年，中小企業後進部門和農業現代化與先進部門的大企業形成共存共榮的狀況。這種現況被稱為「二重構造」。在此狀況下殘存的中小企業，擴大生產規模，政府修訂銀行融資差別支援中小企業，積極推展設備現代化、合理化，使中小企業安然渡過難關存活下來。