

台湾企業の自社ブランド製品事業化への発展段階

——経営標準の視点から見た発展段階モデル——

郭 馨 尹

はじめに

1. 台湾企業が自社ブランド製品事業化を選択する要因
 - 1.1 台湾 OEM/ODM 企業に見る生産形態の構築過程
 - 1.2 自社ブランド製品事業化を選択する背景と阻害要因
 2. 経営標準の視点から見た台湾自社ブランド製品事業化の発展段階モデル
 - 2.1 「経営標準」概念
 - 2.2 経営標準の理論的枠組
 - 2.3 経営標準：台湾における自社ブランド製品事業化の発展段階モデル
 - 2.4 台湾における自社ブランド製品事業化の発展段階モデル
 3. 台湾の現実
- おわりに

はじめに

台湾製造業は1960年代から農業から輸出指向加工産業に転換し、1980年代に入り、政府の政策により、台湾は、コンピューターをはじめ、電子製品産業への発展を図っていた。しかしながら、1980年代末のコンピューター低価格競争により、台湾メーカーの製品が世界の大手企業に競り勝つことが容易でなくなった。開発コストの回収が困難になったなどの要因により、自社ブランド路線を断念して、薄利を甘受してOEM/ODM⁽¹⁾の部品受注生産形態へと傾斜する企業が増えた。

限られた市場環境の中で企業は毎日激しく競争している。企業はより大きな市場占有率を獲得するために、競合相手よりよい業績か、またはより多くの買い手を集めるための戦略を相次いで打ち出す。ある企業がこのような戦略を打ち出したら、競合企業が模倣、あるいは、類似の戦略で対抗する。その結果、企業間競争がさらに激化する。

その結果、市場で流通する多様な製品は、機能が似ていて、同一性が高い。製品が差別化されていない場合、買い手は価格を基準として選ぶ。その結果、業界は低価格競争の悪循環に陥る。こうした悪循環から脱却するために、「自

(1) OEM(Original Equipment Manufacturing)とは、受託製造生産ということで、「受託企業が受託企業の提供する仕様書にしたがって自社の生産設備を使って生産し、製品は受託企業のブランドで販売されるもの」と定義される。一方、ODM(Original Design Manufacturing)とは、受託設計生産ということである。ODMの生産形態は、「OEMに加え、受託側が開発も請け負うこと」とされており、受託企業先からのニーズに応じ開発・設計・製造の注文を受ける(出所：中川・高久保〔2009〕pp. 55, 64)。このように、OEMとODMは明らかに異質で、発展段階も「OEM→ODM」という段階を踏む。本論の主題は「自社ブランド製品事業化」であるため、それ以前の事業形態を差し支えない限り、「OEM/ODM企業」と一括呼称する。但し、論旨として必要な場合は、両者を明瞭に区分して論じる(図表9など参照)。

社ブランド製品事業化(OBM化)」が求められる⁽²⁾。厳しい競争環境の中で、多くの台湾企業は自社ブランド製品事業化の重要性に気付くようになった。しかしながら、自社ブランド製品事業化の実現のためには、乗り越えなければならぬいくつかのハードル、体得すべきいくつかの不可欠の経営要素が存在する。

そこで、本稿は、これからの台湾企業が自社ブランド製品事業化を進めるには、どのような進め方が妥当であるかを、「経営標準」として定式化することを試みる。「作業標準」が準拠すべき標準的な作業の進め方をいうように、経営標準とは、「準拠すべき標準的な経営の進め方」をいう。経営者の脳裏にあるものから文書化されたものまで、どの企業もそれなりの経営標準を備えて、経営活動は回っている。しかし、その規範性、遵守度、文書化、公式化の程度も企業により千差万別である。

そこで本稿は、テイラーの科学的管理法、中国の徳勝の経営管理方法、およびトヨタ生産方式という、米、中、日各国の事例から、21世紀の競争環境においてあるべき経営標準の「要素」を抽出し、これらの要素を、21世紀の台湾自社ブランド製品企業に適用し、必要な調整を施して、自社ブランド製品事業化の経営標準とし定式化を試みるという手順を踏む。本稿でいう自社ブランド製品事業化のための経営標準とは、「品質・組織能力」、「リードタイム」、「価格」、「イノベーション力」、「マーケティング力」の5要素を、下から順にピラミッドを構成させたものである。現実の自社製品事業化は、これら

の要素を直線的に駆け上るのではなく、下層に立ち戻りながら上昇する「螺旋状」の運動を繰り返しながら上昇するというイメージである。

ピラミッドの頂点を「自社ブランド製品事業」とすることについても、戦略的に自社ブランド製品事業へ転換せず、ODMに徹することを選んで成功するメーカーも存在するので、必ずしも絶対的なパターンというわけではない。このような例外も許容しながらも、一般的な台湾企業が、自社ブランド製品事業化を志す場合にとるべきステップを経営標準として提示したい⁽³⁾。

1. 台湾企業が自社ブランド製品事業化を選択する要因

1.1 台湾 OEM/ODM 企業に見る生産形態の構築過程

まず、台湾がOEM/ODMという受託生産形態を構築するに至った要因を取り上げる。

工業化の推進および外資導入のため、台湾は1959年に関税の引き下げなどの優遇政策を含む「19点財經改革措置」を実施し、1960年に「奨励投資免税」を制定した。

1960年代後半から1970年代前半まで、外資導入による輸出指向工業化の経済高度成長期へ入り、台湾はIT産業立国という道に進みはじめた。工業化の推進および外資導入について、台湾は外国企業の投資を誘致するために、1959年に関税の引き下げなどの優遇政策を含む「19点財經改革措置」を実施し、1960年に投資免税

(2) OBM(Own Brand Manufacturing)とは、本論でいう「自社ブランド製品生産企業」とほとんど同義である。いずれも、自社ブランド製品を自前で製造し、自社でマーケティングを行う企業をいう。但し、OBMの中には、100%外注製造で、本社はマーケティングのみ行う企業も含まれるので、本論では曖昧さを避ける意味で、「自社ブランド製品生産企業」の用語を使用する。

(3) 注1、2で明らかなように、OEM企業とODM企業とは本来、発展段階は2段階で捉えるべきところで、本稿、図表9においては、OEMとODMを2段階の発展段階として区分表示した。その他は文脈に支障のない限り「OEM/ODM企業」と一括りの表現とした。

図表1 主要国別技術提携件数の推移(単位：件数，%)

計	合計	日本		米国		西ドイツ		その他	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
	3422	2101	61%	783	23%	159	5%	379	11%
1952-1979	1318	926	70%	254	19%	45	3%	93	7%
1980-1990	2104	1175	56%	529	25%	114	5%	286	14%

*注：本図表は産業の性質（1952-1979年以前は輸出加工産業が主たる産業であり、1980年以後は、IT産業が主流産業であった）で統計を区切る。なお、この図表の「その他」の地域とは、イギリス、オランダ、スイス、フランスなどを指す。

(出所：劉・隅谷・徐〔1992〕p.117、一部筆者修正)

の「奨励投資条例」を制定、1965年から輸出加工区(Export Processing Zone)を相次いで設置した。

年平均11.1%の高成長率で、物価の安定した「黄金の60年代」と呼ばれる1964年から1973年までの10年間、台湾経済の主体は民間の中小零細企業であった⁽⁴⁾。また、優遇措置政策の実施により、外資、特に日米の資本進出が増大した。日米資本は主として、家電・電子、化学、機械などの業種に投資が集中し、トランジスタ・ラジオと白黒テレビが主な生産品であった。外資導入によって、台湾に輸出の増大をもたらしたことに加え、技術の移転やノウハウの蓄積などの効果をもたらした。また、進出企業による部品調達・経営の現地化・現地雇用の増加で、家電・電子部品産業の産業集積が生まれた。台湾にとって、外資導入は台湾の産業育成に重要な役割を果たしたといえる。

1970年代に入り、労働集約的な輸出加工産業の急成長は余剰労働力の減少、材料需要の増加をもたらした。また、1973年の第1次オイルショックによって、台湾は生産コストの増大と

輸出の低迷に直面したうえで、国際連合からの脱退による外国投資の低迷などの厳しい課題に直面した。政府は自主経済の確立および一層の工業発展を目指すために、重化学工業化を図り、交通・運輸・港湾・空港建設やエネルギー開発・石油化学・造船・鋼鉄など大型インフラ整備計画からなる「十大建設」と称するプロジェクトを発表して、翌年から実施しはじめた。「十大建設」の実施により、経済成長率は1976年の13.45%、1977年の10.88%、および1978年の13.49%と高い実績を示し⁽⁵⁾、国民所得の成長が持続し、台湾は「アジア四昇竜」⁽⁶⁾の1つに称されるようになった。

オイルショックなど厳しい情勢から経済を整え、かつ自立的国家へ発展するために、台湾政府は重化学工業から、さらに技術・知識集約型、省エネルギー・低公害型・高付加価値産業への転換が必要であると認識した。そこで、1980年代に入り、台湾は、潜在的成長力と、比較的付加価値が高く、ライフサイクルが長いとされていたIT産業の育成をはじめた。行政院經濟部工業技術研究院⁽⁷⁾は「台湾のシリコンバレー」

(4) 戦後以後の台湾経済構造は川上の官営大企業と川下の民間中小零細企業に分けられた「官民二重構造」であった。(出所：劉・隅谷・徐〔1992〕p.37)

(5) 中華民國統計資訊網『國民所得統計常用資料』<http://www1.stat.gov.tw/>

(6) 「アジア四昇竜」は韓国、台湾、香港、シンガポールを指し、1970年代以降、製造品輸出を中心に急速な工業化と高い経済成長を達成しているアジア発展途上国である。正式な名称は、新興工業経済地域(Newly Industrializing Economies, 略称はNIEs)である。

を目指し、ハイテク産業の誘致・人材育成を主眼とする「新竹科学園区」を設立した。政府の政策による支援で、台湾も従来の産業に加えて電子部品、半導体の生産が強化されて、さらに情報処理機器に関する部品開発に乗り出している⁽⁸⁾。

1970年代後半、日本から輸入されたゲーム機が政府に禁じられたため、台湾はゲーム機の模造をはじめていた。また、Apple社マイクロコンピュータのApple II⁽⁹⁾も台湾で模造されるようになった。その後、IBM PC/AT互換機⁽¹⁰⁾が出現したため、台湾の宏碁電腦(1976年設立。以下、Acerと略称する)や神腦電腦(1975年設立)もコンピュータ市場に参入した。当時、パソコンは約30-40%という高利潤の製品であったため、Acerの呼びかけで、多くの中小企業が潜在力のあるパソコン部品や周辺機器の組立分野に参入した。

しかし、1980年代末、米国パソコンメーカーの積極的な設備投資による供給能力の増大と低価格戦略により、台湾製パソコンとの価格差が縮小したことで、台湾製パソコンの販売が急速に停滞していった。そのため、台湾のパソコンメーカーも方向転換せざるを得ない状況に巻き込まれた。特にAcerは経営不振に直面し、OEM/ODMとしての受注拡大という経営戦略

に転換した⁽¹¹⁾。Acerの方向転換により、台湾のパソコンアセンブリー産業のOEMないしODMの生産体制が広がっていた。

1990年代後半、世界情勢が一転し、ノートパソコン市場の拡大で供給不足が発生した。パソコンのブランドメーカーであるApple、Compaq、Dell、Hewlett-Packard(以下「HP」とする)などが、台湾メーカーへのOEM/ODM発注を拡大した。

台湾メーカーには、長年積み上げた豊かな加工経験という優位性があるので、部品を短時間に調達することができる。Dell社の新たな生産システム「Built to order」も、Compaq社のサプライチェーンマネジメントも台湾企業のバックアップがあったからこそ、成功したといえる。

台湾OEM/ODM産業が他国よりも強い原因は、以下の通り要約される。

●内部要因：

A. 人的要因：

台湾では中小企業が主流である⁽¹²⁾。規模が小さいため、社員は現場の生産や製品の設計や営業・市場開拓など複数の職能を担当する機会が多く、社内外の人間関係を構築することもできる。台湾企業間の緊密な関係を築き上げ、企業間の調達もより迅速となる。

(7) 行政院經濟部は台湾の行政院に属する財政に関する経済全般を担当する省庁である。日本の経済産業省に相当する。工業技術研究院は中華民国行政院が技術開発や習得・人材育成・起業の促進などを寄与するために、1974年に新竹市に設立した。

(8) 劉進慶〔1992〕p.123

(9) Apple II(アップル ツー)は、アップルが1977年に発表したマイクロコンピュータであり、組み立てキットではなく、世界ではじめて個人向けに完成品コンピュータとして大量生産・大量販売されたマイクロコンピュータである。Apple社ではApple IIを他のパーソナルコンピュータと差別化し、ホームコンピュータとして宣伝した。

(10) PC/AT互換機とは、1984年にIBMが発売したパーソナルコンピュータである「PC/AT」と互換性のあるパーソナルコンピュータや、さらにはそれらをベースに拡張された各種のマシンやアーキテクチャの総称である。

(11) Acerはその後、OEMだけではなく、経営の重心の一部を研究開発におき、新製品の設計を生み出すことに専念していた。そしてこれらの設計を製造メーカーに売ることによって、企業の資金を集めていた。この段階では、ODMの雛形といえよう。

●外部要因：

A. 政策的要因：

政府がインフラ建設（輸出加工区・交通インフラ整備など）を整備し、新竹科学園區の設立などが台湾の今日のIT産業を育成した。

B. 歴史的要因：

日米からの外資導入により、輸出の増大をもたらした。また、進出企業による部品調達・経営の現地化・現地雇用の増加で、家電・電子部品産業の集積を促進した。なお、日米から移転された先進技術やノウハウは台湾のOEM/ODMの受託生産能力を着実に上げた。

以上が、台湾がOEM/ODMの生産形態に特化して発展してきた主因と考える。また、本節で取り上げた要因を含め、今日に至る歴史的経過を、図表2として要約しておく。

1.2 自社ブランド製品事業化を選択する背景と阻害要因

台湾はOEM/ODMの受託生産を開始してか

ら、まもなく30年になる。受託生産形態は台湾企業にとって既に習熟した方法となったといえる。OEM/ODMの受託生産は台湾の経済を確かに成長させた。しかし、今、より持続する企業を目指して、台湾企業はOEM/ODM受託生産事業から自社ブランド製品事業に転換しつつある。

それはなぜか。また、自社ブランド製品事業形態に進むにはどのようなハードル、関門が存在しているかを本節では考察する。

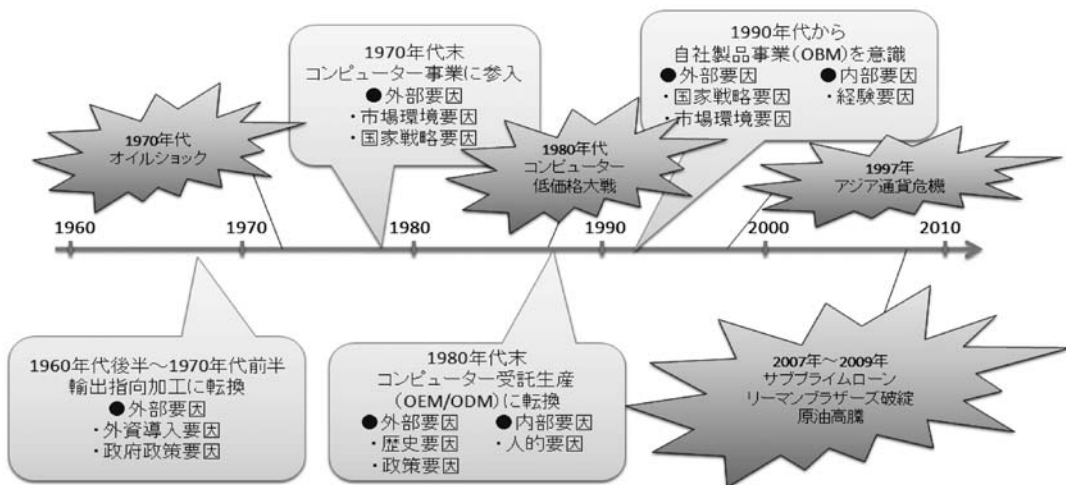
1.2.1 自社ブランド製品事業化の選択背景

台湾企業に自社ブランド製品事業化を迫る要因は次のようなことと考えられる。

●内部要因：

A. 経験の蓄積：

前節で述べたように、外資導入のため、先進技術の移転を受けた台湾企業は、製造経験が他国より豊かであった。台湾は長年受託生産という経験があるので、現在の台湾は単純な受託製



図表2 台湾がOEM/ODMの受託生産へ発展する要因および歩み

(出所：筆者作成)

(12) 台湾の中小企業の会社数が製造業全体に占める割合は約98%以上である。特に、1982年から1997年の間、情報・金属機械・化学・家電の4大産業の中では、情報産業が3497から10950社へと最も高い増加率を示した。(出所：伊藤宗彦・楊英賢〔2004〕p.7)。

図表3 2003年-2009年の各デザインコンクール⁽¹³⁾での台湾企業受賞数

主催国および大賞名		2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
ドイツ	iF Design Award	5	14	37 (1金)	72 (3金)	56 (1金)	103 (2金)	79 (3金)
	reddot Design Award	0	2	20 (1トップ賞)	37 (2トップ賞)	45 (1トップ賞)	62 (5トップ賞)	56 (1トップ賞)
日本	Good Design Award	11	36	38	38	28	31	22
米国	International Design Excellence Awards	0	1 (銅)	5 (2銀3銅)	4 (1金3銅)	1 (銀)	5 (2銀3銅)	2 (銅)

(出所：曾漢寿 [2008] p. 61, 各大賞のホームページを参照。iF Design Award : <http://www.ifdesign.de/>, reddot Design Award : <http://www.red-dot.de/>, Good Design Award : <http://www.g-mark.org/>, International Design Excellence Awards : <http://www.idsa.org/>)

造生産(OEM)だけではなく、大手メーカーに代わって新製品の開発・設計の能力も備えている(ODM)。また、いつでも変動する市場動向を読み、正確に判断することができるようになった。これらの貴重な製造経験に独特な技術や強いイノベーション力が加わった。これが、各国の大手メーカーが台湾に発注する原因となった。

さらに、台湾企業はグローバルなサプライチェーンを構築したため、部品調達のスピードが他国の受託製造生産メーカーより早い。台湾企業はこの長所を利用すれば、より高い市場優位性を獲得する可能性がある。

B. イノベーション力：

図表3は台湾企業のさまざまな大賞の受賞件数である。この4つのデザインコンクールは世界で著名である。

2005年、華碩電腦(以下、ASUSと略称する)はドイツ「iF Design Award」で台湾初のiF金

賞を獲得した。2006年、「iF Design Award」に参加した37ヵ国の中で、台湾の受賞件数は日本・韓国に勝ち、主催国のドイツに次いで世界2位であった。企業別の受賞数から見ると、当時出展した明碁電通(以下、BenQと略称する)は13項目の製品が受賞し、5位であったLGを超え、3位の日本のSonyと並んだ。さらに2008年、台湾は過去数年と比較して、より多くの受賞を獲得した⁽¹⁴⁾。

台湾企業のイノベーション力は、2006年には日本のSonyと並びデザイン大賞で成果を残せるレベルになった。台湾企業は視点を、従来の「コスト」・「数量」から「質」・「価値」へと移してきたからにはかならない。台湾企業はデザインが顧客の心を引きつけ、製品付加価値を高める重要な要素と認識し、性能とデザインの両面からさらに競争力を高める道を見出したといえる。性能とデザインに対するイノベーション力の蓄積こそが、台湾企業に自社ブランド製品事業化を促す内部要因である。

(13) ここで取り上げたデザインコンクールは世界的に権威のあるデザイン賞で、デザインだけでなく機能性・環境への対応・使いやすさ・イノベーション等の包括的な基準で選出される。したがって、受賞された製品はデザイナーのイノベーション力の高さも評価される。

(14) 曾漢寿 [2008] pp. 61-62

●外部要因：

A. 国家戦略：

台湾産業の過去半世紀の発展過程を振り返ると、人件費の上昇や運転資金不足のためグローバル展開ができないなどの制約要因が、台湾政府の産業技術における新技術導入を促す政策に拍車をかけた。競争力ある自社ブランド製品は企業収益の創造を通じて、国家全体のイメージを高める効果もある。そこで、台湾行政院經濟部は中小企業の技術力向上に全面的に協力するという構図である。

そのため、台湾政府は「全面提高産品品質計畫」(1988年から開始)、「全面提升産品設計能力計畫(The Five Year Plan for Upgrading Design Capability)」⁽¹⁵⁾(1989年から開始)及「全面提升産品形象計畫(Five Year Plans to Upgrade Product Image Enhancement)」⁽¹⁶⁾(1990年から開始)を相次いで実施し、それぞれ3期で、1期5年の実施期間であった。

「全面提升産品設計能力計畫」の主旨は台湾企業の製品設計能力の向上を促し、従来の受託製造生産企業(OEM)から受託設計生産企業(ODM)に転換する。そして、「全面提升産品形象計畫」は台湾企業の製品から厳選して、台湾産業・台湾製品のイメージを上げようとの主旨であった。

さらに、2006年から「品牌台湾發展計畫(Branding Taiwan Plan)」の7年間計画を策定・執行した。政府は台湾企業の自社ブランド製品事業の環境を整備して、台湾の産業を自社ブランド製品の製造(OBM)に順次に転換し、台湾製品および製品価値の国際競争力を高め、

イメージアップをさせようという政府の主旨である。以上から、台湾政府は企業の事業転換を積極支援しており、自社ブランド事業化を国家戦略に組み込んでいることがわかる。

B. 市場環境：

台湾はOEM/ODM事業の開始以来、約30年を経過し、今日は「ODM王国」と呼ばれるまでになった。大手企業のDell, Apple, Sony, Nokia, 任天堂などが市場優位性を獲得できた要因の1つは、台湾企業のバックアップが存在するためともいわれる⁽¹⁷⁾。

しかしながら、台湾企業は強い製造と設計能力を持っているものの、概して外国の大手メーカーからの受託を受ける立場にとどまる。最大の原因は自社ブランドで製品を売っているのではないため、市場での知名度が低いためである。

今日の販売市場は顧客主導であるから、自社ブランド製品企業は当然ながら、製品も顧客の多様なニーズに合わせて作る必要がある。そこでOEM/ODMメーカーに発注する際に、製品の種類や数量の確保やコストの低減を要請し、またそのためにより多くのOEM/ODMメーカーを探さなければならない。OEM/ODMメーカー側としては、低価格化競争に陥りながら、自社ブランド製品メーカーの厳しい受注条件を受け入れるほかなく、自社ブランド製品企業側も生産の主導権を握る立場から、OEM/ODMメーカーの自社ブランド製品事業への転換に対して圧力をかける。OEM/ODMメーカー側も自社ブランド製品事業化を検討する時間がないという硬直した現実もある。

(15) この計画は行政院經濟部工業局が主導で、中華民國對外貿易發展協會(Taiwan External Trade Development Council)が執行していた。現在計画は台湾創意設計中心(台湾創意設計中心は2003年に中華民國對外貿易發展協会から独立した機構である)が続けて執行し、計画名も「台湾設計起飛計畫」に変更した。

(16) 「全面提升産品形象計畫」は行政院經濟部貿易局が主導して、中華民國對外貿易發展協会が執行していた。

(17) 曾漢壽〔2008〕序 p. 14。

台湾にはもう1つの危機がある。従来、台湾は、「規模の経済」を実現するために、生産コストが安い海外の拠点に移し、大量に生産する方法をとっていた。しかし近年になって、台湾の優位性であった OEM/ODM 受託生産が中国・韓国・ASEAN 諸国にとって代わられるようになった。この状況の中で、台湾は「付加価値創造の重要性」に注目するようになった。図表4は2002年の世界トップ100のコンシューマー・エレクトロニクス企業(自社ブランド製品企業)、およびその企業の受託生産を受けていた OEM メーカーとの収益比である。この表から、自社ブランド製品事業がもたらした利益が OEM/ODM 事業より遥かに高いということがわかる。

1980年代末に台湾の受託生産の道を開いた Acer の創業者施振榮も、自社ブランド製品事業を提唱し、スマイルカーブの概念を提唱した。「OEM/ODM の受託生産がもたらした付加価値が低いから、台湾はカーブの両端へ行かなければならない。すなわち、台湾の企業は OEM/ODM の受託生産から脱却して、自社ブ

ランド製品・サービス提供か、またはイノベーション・知的財産の高付加価値の事業へ発展せよ」⁽¹⁸⁾と指摘していた。Acer 自身は自社ブランド製品・サービスへ事業を展開している。その後、Acer の自社ブランド製品事業路線への強い意欲も数多くのメーカーに影響を与えた。

Acer のほかに、現在、台湾大手メーカーも高付加価値事業に転換しつつある。たとえば、マザーボードメーカーの ASUS、GIGABYTE は自社ブランド製品・サービス事業へ転換した。

一方、少数ではあるが、敢えて自社ブランド製品を狙うのではなく、ODM の立場に徹して、スマイルカーブの左端の研究開発領域に専念して、市場の優位性を図っているメーカーもある。たとえば、台湾大手電子部品メーカーの Foxconn⁽¹⁹⁾ は、ODM からさらに EMS⁽²⁰⁾ メーカーに特化したメーカーである。従来受動的な地位から一変、Foxconn は積極的に受託企業に開発・設計を積極的に提案する「提案型受託メーカー」になった⁽²¹⁾。

以上の考察から、台湾の OEM/ODM 企業は行き詰まりに直面していたことがわかる。だか

図表4 世界トップ100のコンシューマー・エレクトロニクス企業(自社ブランド製品企業)と関連のOEMメーカーの収益比較

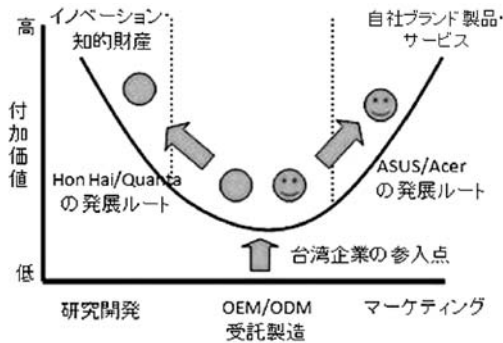
	大手OBM企業(世界トップ100)	OEMメーカー(アジアトップ100)	比較値
収益	3兆5780億米ドル	850億米ドル	42:1
純利益	2280億米ドル	40億米ドル	57:1

(出所:曾漢寿〔2008〕p.2)

(18) 遠見雑誌「前進的動力:宏碁「微笑曲線」2004年2月号

(19) Foxconn(フォックスコン)は、電子機器の生産を請け負う電子機器受託生産では世界最大の企業「鴻海精密工業(Hon Hai Precision Industry Co., Ltd)」のブランド名。その生産形態は台湾に本社を構え、生産拠点は主に中国である。1974年、コネクタなどの樹脂部品を生産する部品メーカーとして創業した鴻海は、1990年代後半にパソコンのEMS業界で最大の企業になった。その後、携帯電話機、APPLEの携帯音楽プレイヤー iPod、任天堂のゲーム機「DS」、デジタルカメラなどにも範囲を広げてきた。(出所:中川・高久保〔2009〕pp.64-65)

(20) EMS(Electronics Manufacturing Service, 電子機器受託生産サービス)はOEMと似たような形態で、電子機器の受託生産を行うサービスのことである。1990年代においてEMSは製品の設計も受注先に代わって行い、なおかつ受注した電子機器の受託生産を専門にかつ大規模に行うようになる。(出所:中川・高久保〔2009〕p.64)



図表5 Acer施振栄が考案したスマイルカーブ
(出所：産業策略評析『鴻海善用“専利策略”布局微笑曲线』2005年3月 <http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat002.htm>)

らこそ、台湾 OEM/ODM 企業は自社ブランド製品事業を展開しなければならなかったのである。

1.2.2 自社ブランド製品事業化の阻害要因

台湾 OEM/ODM 企業は自社ブランド製品事業への転換時期にあるが、内部環境および外部環境の双方にこの事業転換を阻害している要因がある。この阻害要因を確認することが、本稿の主題である自社ブランド製品事業化の経営標準の考察につながる。

●内部環境：

A. OEM/ODM 事業と自社ブランド製品事業の質的差異。

OEM/ODM 事業の本質は製造である。だから、製造コストをより安くコントロールし、顧客が受け入れられる品質を作るだけで事業が成立する。なお、製品受注までの仕事は自社ブランド製品企業が担うので、OEM/ODM 事業と

しては、その分少ない利益でも、事業は成立する。

一方、自社ブランド製品事業の本質は高付加価値である。製造、技術・製品開発のほかにマーケティングや物流、などが事業の中核機能となる。自社ブランド製品事業は開発投資がかさみ、利益も高いが、変化が速い市場環境の影響に直にさらされる。また、保護関税制度や知的財産侵害への対応などに不慣れであることも許されない。このような、事業の質的な差異が、OEM/ODM 企業の自社ブランド製品事業への転換を困難にしている要因の1つである。

B. OEM/ODM 事業から自社ブランド製品事業に転換する際に必要な視点の切り替え。

OEM/ODM 企業は資金回収の角度から見れば、比較的安定している。台湾企業は長期にわたり受託生産をしていたから、豊かな生産経験を持っている。OEM/ODM 事業は、確かに分厚い製造力とイノベーション能力を持っている。コストの制御手段も豊富に備えているといえる。一方で、台湾企業はマーケティング戦略と自社ブランド製品事業経営について、外国企業より経験が比較的少ない。特に台湾企業は自社ブランド製品事業の経営経験が少ないため、つい受託生産事業の視点から自社ブランド製品事業を操作しようとする。経営者の視点の切り替えが不可欠である。

C. 自社ブランド製品事業化困難の原因は、短絡的なコスト重視にある。

自社ブランド製品事業化には、まず製品の品

(2) Acer・ASUS の自社ブランド製品と Foxconn のイノベーション志向の説明ツールとしては、他に Michael E. Porter(1980)の「Forces Driving Industry Competition(競争力を動かす五つの力)」がある。Apple 社の Bargaining Power of Buyers(購買者の取引力)と Foxconn 社の Bargaining Power of Suppliers(供給者の取引力)が有効に結合する一方で、代替品、潜在的参入者の非存在、敵対的競合他社の相対的非力などの組み合わせによる説明の方が、スマイルカーブより正確な説明であるかもしれない。本稿では、施振栄氏のいうスマイルカーブ論をそのまま引用する。(参照：Michael E. Porter [1980] p. 4)

質確保が大切である。優れた品質を基盤として受注から納品までのリードタイムを短縮化するのも自社ブランド製品段階の重要な要素である。リードタイムを縮めることにより、製造工程の効率性が高められ、在庫も確実に減少する。キャッシュフローに対しても、プラスの効果がある。顧客満足度も高くなる。

製品の基礎となる品質およびリードタイムを確保してから、次に製品の価格とコスト戦略を考える。一方、市場優位性確保のためのマーケティング戦略をこの段階で準備しなければならない。生産過程のあらゆるステップをこのように確立できれば、自社ブランド製品事業化の可能性が出てくる。

台湾企業だけではなく、一般の企業は短絡的に製品の価格とコストだけに注目する傾向がある。それは低価格競争に直面しているので、製品のコストを製造の優先課題にしてしまう。この結果、品質を保てないうえに、大量仕入れや作り過ぎが発生しまい、キャッシュの回収と在庫の回転率が悪化する。運転資金が回らないと、イノベーション能力の育成、マーケティング戦略の策定が困難となる。

このことを、台湾企業の現実を踏まえて、より具体的に述べる。

●外部環境：

A. 台湾国民の台湾製製品に対する信頼度が低い。

台湾の国民は国産品に対して批判的で、簡単に受け入れない。だから、台湾メーカー製、台湾製の製品は市場に参入しにくく、外国製品にも競り勝てないという状況がある。現在、台湾

における著名な自社ブランド製品企業—Acer, ASUS も長年の努力でこの状況をはね返し、ようやくグローバルマーケットでも市場優位性を獲得した。IDC の調査によると、2007年第4四半期で台湾 ODM メーカーからのノートパソコン製品の出荷量は世界総量の約 88.5% を占めている⁽²²⁾。つまり、世界中、10 台のコンピュータで 8 台以上が台湾製造で、市場占有率が 90% 近くとなった。

このような実力を持っているものの、国民が国産品を支持しないという傾向に対して、教育などを通じて国民の観念と態度を変えるのは台湾政府の必要な施策の 1 つと考える。

B. 台湾内部の市場規模が小さくて、自社ブランド製品事業を支えられない。

台湾企業が簡単に受託生産から離脱できない原因の 1 つに、自社ブランド製品事業が要求する市場規模がある。「一定の市場があってこそ、自社ブランド製品戦略が試行でき、グローバルマーケットに投入した場合の状況予測も可能となる」、これが自社ブランド製品事業を展開したい企業の基本的な考え方である⁽²³⁾。

また、台湾の OEM/ODM 企業はほとんどが中小企業なので、大手企業に比し、投下資本、運転資金が少ないという内部要因が事業転換の制限要因となった。台湾内部では十分な需要市場がないため、グローバルマーケティングはいうまでもなく、内部市場で自社ブランド製品事業を発展するのは困難と思われるがちである。

台湾内部の市場規模は確かに小さい。しかしながら、台湾は他国より異文化を受容しやすく、台湾内部の経営形態・販売形態・需要供給も多

²² 2007年第4四半期に台湾トップ5のODMメーカーのノートパソコン出荷総量は2819万台で、前年同期より44%成長した。(出所：科技産業資訊室『2007年第四季全球89%筆記型電腦製造來自台灣』2008年3月18日 http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/market/eecomputer/2008/eecomputer_08_017.htm)

²³ 曾漢壽 [2008] pp. 11-12

様である。このような環境に伴い、台湾内部の市場競争は激しい。だからこそ自社ブランド製品化を図りたい企業はまず台湾市場を制することが、鍵であり、その後のグローバルマーケット参入への弾みともなる。

C. 人件費の上昇。

人件費の上昇は主要な阻害要因である。図表6は1981年から2008年の台湾内部給料状況である。給料の上昇はコストを高めることにつながる。だから、低コストを追求するOEM/ODM企業にとって、存続がより困難になる。

D. 人材の流失。

1978年、中国が改革開放政策を実施して以来、中国経済が高度に発達し、2008年には中国はオリンピックの主催国になった。一方、1987年7月15日に蔣経国は台湾内部で数十年間施

行した「戒厳令」を解除した。そして、三通の解禁により⁽²⁴⁾、香港、マカオなどの第3地区を経由して間接的な対中国投資も正式に認められた。台湾企業の対中投資件数は毎年成長して、2008年には対中投資額が100億米ドル近くになった⁽²⁵⁾。図表7により、1991年から2009年までの対中国投資件数・金額等は他国より遥かに高いとわかった。この現象につれ、台湾は産業空洞化および人材流失問題に直面している。

図表8は2004年から2009年までの台湾内部の構造的失業者数⁽²⁶⁾を表示している。過去の平均失業人数は約3万人であったが、2009年11月間で、5.6万人に急増した。サブプライムローンとリーマンブラザーズ倒産による景気不況の影響であり、それに、対中投資による産業空洞化、中国の安価な労働力が原因として重なったと分析された⁽²⁷⁾。

なお、2009年5月、北京の人民大会堂で「国

図表6 1981年-2008年台湾内部給与状況(単位：台湾元，%)

	1981年		1985年		1990年		1995年		2000年		2005年		2008年	
	平均	対1981年比	平均	対1985年比	平均	対1985年比	平均	対1990年比	平均	対1995年比	平均	対2000年比	平均	対2005年比
工業・サービス業合計	10677	30.9%	13980	73.9%	24317	73.9%	35389	45.5%	41861	18.3%	43163	3.1%	44424	2.9%
工業全体	9914	32.1%	13099	73.2%	22683	73.2%	33435	47.4%	39498	18.1%	41908	6.1%	43233	3.2%
サービス業全体	12186	29.0%	15716	70.3%	26760	70.3%	37509	40.2%	44210	17.9%	44290	0.2%	45450	2.6%
製造業	9555	32.7%	12677	73.6%	22011	73.6%	32489	47.6%	38914	19.8%	41858	7.6%	43105	3.0%
電子部品製造業	8254	42.7%	11777	80.1%	21208	80.1%	33490	57.9%	41329	23.4%	47171	14.1%	49937	5.9%
コンピューター・電子製品・光学製品製造業	7954	49.1%	11860	75.0%	20757	75.0%	31787	53.1%	42585	34.0%	46401	9.0%	49754	7.2%

(出所：行政院主計処 [1981, 1985, 1990, 1995, 2000, 2005, 2009] 『受雇員工薪資調査』より作成。行政院主計処ホームページ：<http://www.dgbas.gov.tw/>)

(24) 三通とは、台湾中国両岸における直接的な通商、通航、通信を指す。

(25) 2008年の対中投資金額は98.4億米ドルで、投資件数が482件であった。(出所：行政院経済建設委員会経済研究処『2008年兩岸経経貿、中國大陸及香港経済情勢分析』2009年6月p.7)

(26) 『日本労働研究雑誌』によれば、玄田・近藤 [2003] 『構造的失業とは何か』では、「構造的失業は、労働需要の不足が経済構造を持続的に変化させることから生じる失業」と定義している。これは、ベヴァリッジ報告書(Beveridge Report)が構造的失業を「一国の主要な経済構造に影響するとみなされるほどの大きな需要の変化を通じて、特定の産業もしくは地方に生ずる失業」と定義したものに、動学的な観点をより重視した形で捉え直したものである。(出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構 [2003] 「特集：構造的失業とその対策」『日本労働研究雑誌』No. 516 <http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2003/07/kaidai.htm>)

共トップ会談」を行い、中台間の「两岸経済協力枠組協議 (Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA)」について、2009年12月に初步的な協議に入り、2010年締結を目指すことで合意した⁽²⁸⁾。ECFA協定の締結につれ、台湾内部の構造的失業の状況を深刻化する見込みである。台湾内部の投資計画を取り消して、中国に投資する企業がもっと多くなるかもしれないからである。

優秀な人材の流失も、まもなく台湾内部の1

つの危機になるかもしれない。台湾内部の労働市場では、優秀な人材に対して欧米企業が提供する賃金などの条件は、アジア企業より優れている。そして、台湾内部で培った研究開発員などの高学歴人材が、外国の研究機構にヘッドハンティングされるケースが毎年たくさんある。それは、内部の政治・経済の不安定が原因で、台湾内部の就職条件、特に給与が外国企業、研究機構より劣るのが最大の原因である⁽²⁹⁾。台湾政府はこの社会問題を重要視しなければ、優位

図表7 台湾における対外投資状況の比較(単位: 件, 百万米ドル, %)

国別	1991-2008年			2009年度1-12月			累計		
	投資件数	投資金額	比重	投資件数	投資金額	比重	投資件数	投資金額	比重
中国	37181	75560.46	57.13	590	7142.59	70.38	37771	82703.05	58.08
中米	1939	21714.79	16.42	34	543.66	5.36	1973	22258.45	15.63
米国	4650	9375.09	7.09	49	1113.92	10.98	4699	10489.01	7.37
シンガポール	414	5369.14	4.06	6	36.70	0.36	420	5405.84	7.37
香港	967	3010.29	2.28	53	241.24	2.38	1020	3251.53	2.28
ベトナム	379	2101.69	1.59	16	242.77	2.39	395	2344.46	1.65
パナマ	60	1188.54	0.90	1	2.00	0.02	61	1190.54	0.84
日本	450	1173.10	0.89	20	102.75	1.01	470	1275.85	0.90
タイ	279	1713.26	1.30	2	14.96	0.15	281	1728.22	1.21
フィリピン	124	514.92	0.39	3	21.83	0.22	127	536.75	0.38
韓国	134	485.98	0.37	4	9.68	0.10	138	495.66	0.35
ドイツ	137	154.36	0.12	3	10.03	0.10	140	164.39	0.12
その他	1945	9890.35	7.46	60	666.01	6.56	2005	10556.36	7.41

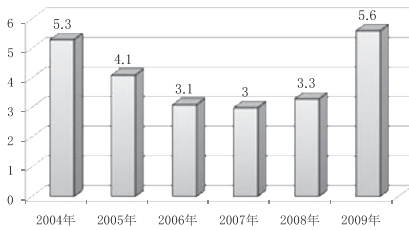
(出所: 行政院大陸委員会 [2010]『两岸経済統計月報』第205期 表13)

(27) 聯合理財網『産業外移 構造的失業人数6年新高』2010年1月2日 <http://www.udn.com/2010/1/2/NEWS/FINANCE/FIN2/5342110.shtml>

(28) 两岸経済協力枠組協議(中国語: 海峡兩岸經濟合作架構協議, Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA)。具体的な内容とは: (1)農産品の検疫・検査(2)税の二重課税防止(3)(共通の工業基準作りを視野に入れた)工業品の計量・検査・認証など(4)漁船乗組員の労務—の4分野の協力推進に関する合意文書からなる。(出所: 産経ニュース『中台交流機関の第4回トップ会談21日から台中市で開催』2009年12月18日 <http://sankei.jp.msn.com/world/china/091218/chn0912181930000-n1.htm>)

(29) たとえば、中国北京清華大学が外国人材を助研究員として任用する場合、その給与は年給32万中国元、家族扶養費10万中国元、3年の住居補助25万中国元、科学研究費10万中国元、片道チケット、学寮補助などの優れた経済条件を供給する。この待遇に対して、台湾内部では年間19万中国元の給与しかない。(出所: 聯合報A4版『台湾正面臨科研人才斷層危機』2010年1月25日)

(単位:万人)



図表8 2004-2009年台湾内部での構造的失業者数
(出所: 行政院主計処『98年11月人力資源調査統計結果』2009年12月22日, 聯合理財網『産業外移 構造的失業者数6年新高』2010年1月2日 <http://www.udn.com/2010/1/2/NEWS/FINANCE/FIN2/5342110.shtml>より作成)

性である人材とイノベーション能力⁽³⁰⁾を失う恐れがある。

以上の阻害要因に対して、台湾は受託生産・受託開発から、自社ブランド製品事業に転換するためには、多くの課題や困難に直面しているのが事実である。既に1.2でAcer施振榮氏の指摘—「台湾企業がカーブの両端、すなわち高付加価値の事業へ転換しなければならない」を取り上げた。台湾企業自体は持続的に知識・技術を蓄積しなければならないうえに、産業のアップグレードおよび不断の経営体質改善が欠かせない。企業自体の努力のみならず、台湾政府が自社ブランド製品事業に対する奨励策を充実し、企業のバックアップをしなければ、産業のアップグレードは困難であろう。自社ブランド製品事業を図る企業のあり方について、次章で述べたい。

2. 経営標準の視点から見た台湾自社ブランド製品事業化の発展段階モデル

2.1 「経営標準」概念

前章では、自社ブランド製品事業化を「阻害要因」という視点から考察したが、本章の経営標準の視点とは、それらの阻害要因を克服する最適の経営手段を組み立てていく、これが経営標準の視点である。経営標準とは、作業標準が準拠すべき標準的な作業の進め方をいうように、「準拠すべき標準的な経営の進め方」をいう。どの企業もそれなりの経営標準を備えている。しかし、その精度、規範性、遵守の強制力は異なる。米国企業のミッションステートメントのように文書化されたものから、経営者の脳裏にあるものまで、文書化、公式化の程度も企業により千差万別である。

当然台湾OEM/ODM企業も自らの経験の蓄積としての経営標準というものがあって、はじめて経営活動が回っていることだけは間違いはないが、その経営標準の競争環境に対する適合性、出来、不出来が、勝者と敗者を決める。本章の目的は、これからの台湾企業の自社ブランド製品事業化はどのような進め方が最も妥当といえるかを、経営標準として定式化することである。

そのための手順として本章は、テイラーの科学的管理法、中国の徳勝の経営管理方法、およびトヨタ生産方式という、米、中、日各国の代表的な事例から、21世紀のあるべき経営標準の要素を抽出し、これらの要素を、21世紀の台湾自社ブランド製品企業に適用し、前章で述べていた阻害要因との照合などの現実的調整を施し、「自社ブランド製品事業化の経営標準」とし

(30) スイスのビジネススクールIMD(国際経営開発研究所)が発表していた「2007年世界競争力年報」により、2003年-2007年で台湾の特許・実用新案件数は世界一位であった。なお、2008年台湾は2位であった。(出所: 曾漢寿 [2008] p. 56, 大紀元時報『IMD: 台湾専利生産力全球第一』2007年7月7日 <http://news.epochtimes.com.tw/7/7/7/59870.htm>)

定式化するという手順を踏む。

2.2 経営標準の理論的枠組

2.2.1 テイラー

F・テイラーは、「最前線の働き手はもとより、あらゆる階層の人々に向けて、作業員一人当たり、機械一台当たりの生産量を最大化する」という主旨で「科学的管理法」を提唱している。以下、周知の「科学的管理法」より、本論の「経営標準」に関係する部分を抽出し、要述する⁽³¹⁾。

テイラーは従来の組織的怠業という慣行を分析した結果、人間は交換可能の機械ではなく、教育訓練や適切な動機づけを行うことによって生産性は向上するという経営標準としての結論を導いた。それに結びついて、経営標準としての科学的管理法は以下の原理から構成されている：

- A. 課業を「一日の公正(Fair)な仕事量」として明確に設定するというテーマの下で、
- B. 作業研究を備え、
- C. 指図書制度を作り、標準的な作業動作を制定する。ここまでは、作業標準の世界である。
- D. 変動する賃金を用いて、工員の達成率に報酬を供与することによって、作業の効率を求める。この部分は作業標準ではなく、経営標準に属する。
- E. 標準化の徹底のため、事前準備を割り当てて計画するプランニング部門と実際に執行する複数の職長を分けるという考え方が生まれた。これは、機能別組織という経営標準の萌芽を意味する。

テイラーは、科学的管理法を、社員、企業、社会の繁栄に寄与する管理法と位置づける以

上、科学的管理法は作業標準を超えた経営標準といえる。また、科学的管理法の成立により、内部請負制度・徒弟制度の解体により「労働力の使用権」が経営者に移行したことと、「計画と執行の分離」が行われたことなど、産業の近代化の基礎となり、生産現場に「管理」の概念を確立したことは、経営標準の嚆矢といえる。

一方、科学的管理法は工具を機械として扱うというイメージがあり、今日的な視点からは効率を重視するあまりに労働者の人間性を軽視しているといえよう。これは、将来、経営標準としての更新が期待される部分といえよう。科学的管理法の核心は、オペレーションの標準化、すなわち作業標準にあるが、革新的な作業標準は、当然ながら、経営標準のあり方にもインパクトを与える。

この科学的管理法を経営標準として適用した成功事例の典型が、周知のようにフォードシステムであった。H. フォードは少数の仲間と原材料の移動に動力を利用した有名なシステムを開発し現場に導入する。1908年に生産を開始したモデル「T型フォード」の莫大な需要が製造のペースを速めるために工場のデザインと専門的な機械の改善に集中することになる。1913年にフォードは移動式アセンブリラインを完成する。この新しい製造プロセスは自動車生産に要した労働時間を約12時間から約1時間に短縮する。この時期にデトロイトのハイランド・パーク工場では日産1000台を達成している⁽³²⁾。なお、当時労働者の平均日給が1.5ドルであったに対して、フォードは日給最低賃金5ドルを従業員に支払い、従業員の60%以上が最低賃金を上回る収入を得ている⁽³³⁾。一方、企業側も高効率により、倍以上の出来高を獲得でき

(31) Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, 1911 (W. W. Norton & Company, 1967) (テイラー/上野陽一訳 [1969] 『科学的管理法の原理』産業能率大学出版部)

(32) 関口・武内 [1993] p. 47

る。また、科学的管理法という制度の下では、管理者と工員の間に、日々の負担と責任を均等に分担するようになるので、組織的怠業が一般的であったフォード以前の企業に比べると、上司と部下の信頼関係も高まることも確かである。

一方、科学的管理法における作業標準は、「管理される者」に対し与えられる標準であるが、後に登場するトヨタ生産方式における作業標準は、作業者自らが作成する自律的で、かつ比較的短期に改善・更新されることを期待する作業標準へと進化する。

これに対し、「経営標準」概念は、「管理する者」に対する標準である。作業標準であれ、経営標準であれ、その共通点はいずれも、根底にあるのは「暗黙知」ではなく、「形式知」に基づく明示的なよりどころであるという点にある。

上述のフォードシステムでは、機械式コンベヤーの導入によって、生産現場では従来の作業はより細分化され「思考や判断を必要としない同一動作の単純反復化」が生産コストの顕著な減少を可能にした。

フォードはオペレーションの標準化の概念を取り入れ、「コストダウン」を経営標準のベースとする一方、「企業は高賃金によって存続をもたらす」、「浪費をやめる」という先駆的な主張を経営標準として提唱していた⁽³⁴⁾。このような主張は現代企業の経営標準にも大きな影響を与えている。

2.2.2 徳勝洋楼有限公司の経営標準

徳勝洋楼有限公司(以下、徳勝と略す)は中国蘇州にある米国式プレハブ住宅に特化した有力

住宅建設会社である。社員が1000人弱の中で、管理階層は20人しかいない。売上高は毎年約3億元であるが、いたずらに成長は追わない。純利益率は景気の変動にかかわらず、約8%を保っている。社員の遵守すべき行動基準を定めた「徳勝員工守則」は2005年に出版してから、2009年には第18刷発行と好評である⁽³⁵⁾。

ここで、徳勝を取り上げた理由は、中華文化圏という、現代経営からは後進地域と見られる文化を変えながら優良企業に育てることに成功した根底にある考え方が、経営の進め方の標準を厳格、緻密に定めて、その遵守、実行を通じて、環境とは異質の企業文化を育てる手段としての「新しい経営標準」を導入するという思考が目される。

徳勝の経営方針は「誠実、まじめ、愛、手抜きしない(中国語：不走捷徑)」である。中華文化圏の人々、特に中国人は、そもそもまじめな性格ではあったが、時代と環境の変化につれ、物事を「適当でいい」という態度で扱うようになったのであろうか。このような、中国人の「適当さ、おおらかさ、手を抜く」という性格は、企業経営においては、生産効率を低迷させる要因にもなる。

米国で化学のPhDを取得し、映画監督まで勤めた徳勝の社長一聶(Nie)氏は、米国文化を知り尽くした中国人として、中華民族の「適当さ、おおらかさ、手を抜く」という性格的な特徴を、明確に欠点として捉え、この欠点が中国における企業経営の障害となると見た。そこで、社員に何が正しく、何が正しくない行動であるかという躰のレベルから規範として一から心に刻み込ませ、習慣化する。特に、組織人と

⁽³³⁾ Henry Ford [1926] (邦訳 [2002] p. 141)

⁽³⁴⁾ Henry Ford [1926] (邦訳 [2002] pp. 94-95, 100-103, 108-109, 136-142)

⁽³⁵⁾ 王育琨『在现场一切都在开始—《答案永远在现场》』2009年12月29日 <http://www.aimishu.com/observe/Aspect/3008.html>

しての責任感と誠実さを厳格に要求する。その一方で、たとえば、誠実に自分のミスを認めるものは逆に会社から奨励金を貰える制度とした。

徳勝の経営の特徴は、組織における人間関係のあり方の規制と、外部環境とは異なる組織文化を経営標準として構築する点にある。たとえば、一ヶ月に同僚との食事回数を1回以内に制限するほかに、金銭の貸し借りをしたり、同僚のプライベートを聞いたりすることを禁止する。この点は、科学的管理法にも、トヨタ生産方式にも見られない経営標準であるといえる。

組織人としての誠実さについては、社員に対しては、100%の忠誠を要求する一方、このような厳密な規律の下で仕事をする社員に対して、徳勝は絶対的な信頼と権利を付与する。たとえば、徳勝は、社員の信頼度を5段階に分け、信頼度5は予算の使い方も自分で意思決定でき、経費伝票はノーチェックで認められる。そういう信頼度5の社員が、社員の半数近くもいる。したがって、経理など間接スタッフが極端に少ない。

以上、徳勝の経営を、「経営標準」概念との関係で、考察すると、徳勝の経営標準の特徴は、外部環境と遮断された、異質の新しい組織文化の建設にある。その目的達成のために、徳勝が行ったことは、作業標準はもとより、経営のあらゆる局面(社員守則、作業守則、品質管理、財務、現場監督等々)においてそれぞれの標準プロセスを経営標準として設定し、すべての社員はその経営標準の実行を絶対的に強制される。違反したら、厳罰が待っている。

一方、この厳密なルール化を旨とする経営標準に対し、社員が異議や改善案があれば、公の場所で提出し、会社全体がこの問題を可視化し、最善の対策を考え直す。つまり、徳勝はある時間が経ったら、もう一度経営標準としての「守則」を检查し、環境に最も適合できる経営標準

に微調整する。米国的な、命令・統制中心ではなく、むしろトヨタ生産方式に近い経営標準である。

本論の主題である「台湾のOEM/ODM企業の自社ブランド製品事業化」のための経営標準モデルづくりにおいても、一方的なトップダウン式経営に対し、徳勝のような形のボトムアップ要素を組み合わせた経営標準とすることは参考となる。

2.2.3 トヨタ生産方式に見る経営標準

ここでは、米日の経営標準比較としての、河田〔2004〕の「海の水」「河の水」モデルによって、トヨタ生産方式を取り上げる。この喩えは、「河の水」に棲息する魚を海の水に入れると即死するというほどの生産パラダイムの相違を意味する。

いわゆる「海の水」マネジメントの特徴としては、ヒトを「管理する人」と「管理される人」に二分し、上位管理者が下位管理者をコントロールし、管理する人(たとえば生産技術スタッフ)が作成した作業標準が管理される人(たとえば作業現場のワーカー)に与えられる。管理される人は作業標準通りに作業を遂行することだけが求められ、標準以上も以下も認められない。また生産プロセス内の個別工程は分離可能な独立単位であり、「各工程の部分最適の総和が全体最適に等しい」と認識する要素還元思考に基づいて、各部分が最大稼働、最大出来高を目指してフル稼働する。当然、不要不急の在庫は増える。つまり、作る側の都合(プロダクトアウト)に基づいて、MRP(資材所要量計画)システムによるプッシュ方式(押し込み生産)で生産計画を立案し、管理される人に指示する。

一方、「河の水」マネジメントは、周知のカンバン方式によるプル(後工程引取り型)方式というモノの流れを重視する。「河の水」型の生産プロセスでは、作り不足(待ち時間の生成)ある

いは作り過ぎ(仕掛かり在庫)にならないように、次工程の生産リズムとスピードを合わせて作る⁽³⁶⁾。その結果、モノはよどみなく流れ在庫が溜まることはない。

先で取り上げたテイラーの科学的管理法における経営標準において標準とは、「努力すれば達成できる高めの目標値」であり、出来高給制度を結びつけて作業を高能率に誘導するものであった。トヨタの現場には、「形式知」ではなく「暗黙知」が流れている。この暗黙値を刺激して社員に「5回のなぜ」を問いながら、真因にたどり着くまで考え抜かせて「非データ・場面情報」を蓄積し、「不断の改善」を通じて、人を育てる。「ものづくりは人づくり」こそ、トヨタ生産方式のもう1つの「経営標準」である⁽³⁷⁾。

実は、トヨタもまた1970年代までは「海の水」であった。倉庫に品物が山のように溜ってしまうという厳しい状況と戦っていた⁽³⁸⁾。したがって、「海の水」と「河の水」の経営標準は、国別の違いではない。生産パラダイムがプッシュからプルへと進化する過程を表している。

2.3 経営標準：台湾における自社ブランド製品事業化の発展段階モデル

現在の台湾 OEM/ODM 企業が自社製品事業化に容易に進まない理由として1.2.2で取り上げた阻害要因が存在する。「これらの阻害要因の一つ一つを克服する手段は何か」と前節で取り上げた、「フォード、徳勝、トヨタの事例から抽出される普遍的な経営要素は何か」を併せ考えることが、自社ブランド製品事業化発展段階モデルとしての経営標準を構成することになる。

台湾 OEM/ODM 企業は過激な競争市場で生き残るために、コストの低減に専念するしかないと思いつている傾向が見られる。コストダウンのための大量生産の結果、作り過ぎによる供給過剰で次の価格競争に巻き込まれる。大量生産の悪循環に陥り、いうまでもなく、資金繰りの悪化とともに、製品自体が顧客に提供する満足度も高められない。当然ながら、この短絡的なコスト重視をそのまま経営標準とするわけにはいかない。

そこで、テイラー以来の経営標準を構成するさまざまな要素を組み合わせながら、台湾の企業を自社ブランド製品事業化させる標準的なステップを考察する。

A. 品質：

業界水準に耐える品質の高さは、不可欠の前提である。品質の低下により修理・返品ケースが起こる結果、計画以外のコスト負担に加え、顧客の信頼を失い、リピート受注率が低下する。価格競争に直面する状態で資金回収が困難な状況下では、品質改善に注力する余裕がないという悪循環に陥る。この悪循環から脱する経営標準としては、真っ先に品質の確保がくる。

B. ムダを省く：

台湾の多くの企業が製造プロセスに潜むあらゆるムダを摘出する能力が不足している⁽³⁹⁾。それには、企業は自分自身の視点を切り替えなければならない。資金調達に奔走する前に、プロセスのムダに着目する。ムダを省けば、資金の回転が速まり、カネの余裕だけではなく、人力の余裕を生じる。その余裕を用いて、さらに製

⁽³⁶⁾ 河田〔2004〕pp.50-54, 河田〔2009〕pp.23-27

⁽³⁷⁾ 非データ・場面情報については、河田〔2004〕pp.128-133, 河田〔2009〕pp.27-29を参照。

⁽³⁸⁾ トヨタ自動車取締役会長張富士夫の『中産連会報』1980年1月20日号での発表。(出所：河田〔2009〕p.26)

⁽³⁹⁾ 大野耐一が生産過程で発生するムダを7つに帰納した。それぞれは ①作り過ぎのムダ ②在庫のムダ ③運搬のムダ ④加工のムダ ⑤手待ちのムダ ⑥動作のムダ ⑦手直しのムダである。(出所：大野〔1978〕p.38)

品質の改善やイノベーションなどに立ち向かうことができる。

生産現場のムダとりには、トヨタ生産方式の「作り過ぎのムダ」にはじまる7つのムダが参考になるが、生産現場だけではなく、管理間接部門のムダとりを並行して進めることが大切である。

C. リードタイムの短縮：

Aの品質とBのムダとりの要素が充足されるにつれ、その結果は、Cのリードタイム(受注から納品までの生産期間)の短縮に反映されなければならない。

市場の要求は短納期と小ロットで、常に変動する。見込み生産では対応できないので、注文を受けた単位で、要求された期間内で物を作る体制を構築しなければならない。生産プロセスにおいて、リードタイムを短縮すれば、生産効率が高まるだけでなく、顧客や取引相手の信頼性を高めることで、サプライチェーンの連携もより緊密化する。最終顧客も製品・サービスの待ち時間が短縮するため、満足度が上昇する。リードタイムの短縮に伴い、在庫が減少し、在庫の減少によって、キャッシュフローもよくなる。在庫が減少すると、倉庫の整理整頓も確実にできる。製造や出荷におけるミスを防ぐことができ、予防原価も設定値以内にコントロールすることができる。さらに、新製品のための部品納入などにスペースの対応策もできる。これらのリードタイム短縮については、トヨタ生産方式の考え方をそのまま経営標準として採用することが適切であろう⁽⁴⁰⁾。

D. 活力と規律のある組織づくり：

既述の徳勝の経営標準およびトヨタ生産方式から、活力ある組織が経営標準に不可欠の要素であること、特に、社員に十分な自律性を与えることの大切さがわかる。

このような組織を作るには、まず経営者に、人を育てることを重視する姿勢が欠かせない。台湾企業にとっての次なる関門が、この人材育成である。先述の中国企業の徳勝が、出稼労働者を戦力に育てる経営標準は参考になるはずである。

いま1つの例として、資生堂の前田新造は2005年から社長に就任し、3カ年計画を策定し、3つの夢を戦略に取り入れて、低下した資生堂ブランドと大企業病と化した組織活力の復活に正面から挑んだ⁽⁴¹⁾。

「3つの夢」の最後のテーマの「魅力ある人で組織を埋め尽くす」は、人を育てるという原点に立ち返り、2006年の「資生堂『共育』宣言」において、一人一人の社員が主体的に成長する意志を持ち、共に育ち合い、育て合う会社になること、社員の成長と会社の成長が重なり合うような会社になることを目指すと宣言した。そのうえでOJT(On the Job Training)、目標管理、評価、そして研修。この4つの機能が人を育てるとしている。前田は、まさに、資生堂としての新しい経営標準を構築することにより、資生堂を蘇生させたといえる。

なお、資生堂では、「経営大学院」も設置している。経営大学院は、将来の経営幹部を養成する選抜制のプログラムで、2つのコースがある。1つは、近い将来、部門長や子会社の社長を目

(40) 大野〔1978〕pp.69-76, 97-106, 220-222

(41) 3つの夢とは、「100%お客さま志向の会社に生まれ変わること」、「大切な経営資源であるブランドを磨き直すこと」、「魅力ある人で組織を埋め尽くすこと」ということである。この3つの夢によって社内のベクトルを合わせることを最優先に取り組んで、成長性・収益性を高め、ブランド価値を最大化し、グローバル企業としての競争力を付けていく。(出所：前田新造『資生堂社長・前田新造氏—魅力ある人で組織を埋め尽くす』2008年8月29日 GLOBIS,JP ホームページ：<http://www.globis.jp/>)

指す 40 歳代前半の層を対象として、資生堂の価値観や想いを伝えている。2つ目は、執行役員候補を対象に、1年をかけて役員に必要なスキルを養うもので、ここでは高度な経営技術をはじめ、実際の経営課題について猛烈な議論を行うなど、信念、ビジョン構築力、決断力などを身に付ける経営の疑似体験も取り入れている。

最後に、「常に感謝の気持ちを持っていよう」と資生堂は社員に教え込んでいる点に注目したい。感謝が理解できた社員はありがたい気持ちで両親に接し、さらに知人や会社など人間関係づくりに拡大して、そして最後にはもちろん顧客に対しても感謝の気持ちで接することになる。企業側も、社員の教養を重視することにつれ、間接的に顧客から信頼が得られる。これは「ものづくりは、ココロづくり」にほかならないという貴重な経営標準であるといえる。

混沌とした今の時代こそ、顧客と社員の間に通い合う信頼感、安心感、は、企業の盛衰を左右する決定的な力であると位置づけておきたい。

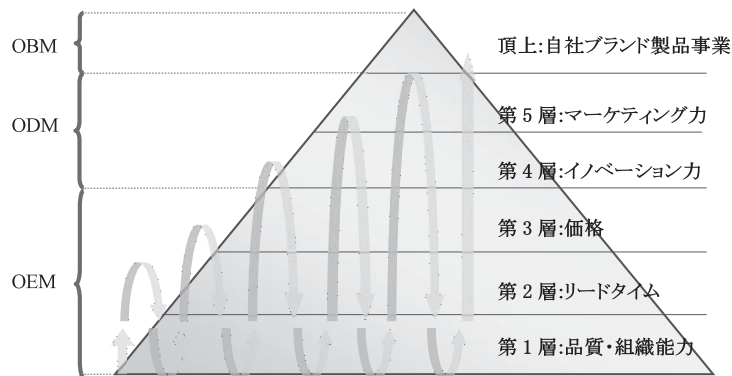
以上の A. 品質, B. ムダを省く, C. リードタイム, D. 活力と規律のある組織づくりの4つのキーワードを組み込みながら次節では本稿

の主張である自社ブランド製品事業化の発展段階モデルを取り上げたい。

2.4 台湾における自社ブランド製品事業化の発展段階モデル

図表9として、今まで取り上げた枠組をまとめると、台湾 OEM/ODM 企業の発展形態は、自社ブランド製品事業化に向けて、「品質・組織能力」、「リードタイム」、「価格」、「イノベーション力」、「マーケティング力」の5層の経営要素からなる発展段階と捉えることができる。事業形態別に見ると、第1層の品質・組織能力から第3層の価格までが、OEM企業がクリアすべき層であり、第4層のイノベーション力と、第5層のマーケティング力が、OEMの進化形態であるODM企業がさらにそのうえにクリアすべき層である。

各層の要素が必要である。しかも基盤になるものから順に積み上げていく段階的アプローチが大切である。なお、図表9のピラミッドの各層を、直線的に駆け上るといふより、螺旋状の順序⁽⁴²⁾に沿って、ある程度の価格競争力を達成した後、さらなる価格競争力を確保するために、再び第1層の品質に戻り、より高次の品質に磨きをかけるという、いわば螺旋状に各層を



図表9 経営標準を土台にした自社ブランド製品事業化発展段階モデル
(出所：筆者作成)

上昇していくというのが現実的なステップの踏み方であろう。

以下では、自社ブランド製品事業化発展段階モデルの各層のあり方を考察する。

2.4.1 第1層：品質・組織能力

品質および組織能力は経営品質の全体像で非常に重要な役割を占めているため、ピラミッドの1番目の土台要素とする。この段階で、企業は定番の製品・サービスに対して高品質を求め、品質の均一さも確保しなければならない。そして、品質を保つために、執行力が強く、健全な組織が欠かせない。

昔から大量生産やコスト戦略が経営戦略の主軸であった台湾 OEM/ODM 企業は、今こそ品質戦略と経営組織に対しての観点を改めて見直す必要がある。大量生産やコスト戦略は確かにコスト面の競争力を高めることができるが、製品の品質面の低下から発生したコストや機会損失については、多くの企業は気が付いていない。また、せっかく品質の差からもたらした付加価値もコスト戦略への集中によって失うことも少なくない。新宅〔2007〕も「収益力を高めるために、コスト競争力を高める努力は重要である。しかし同時に、極めて重要なことは、ものづくり能力の高さの1つとして製品に埋め込まれた高い品質の価値をユーザーに認めてもらうことである」と指摘する⁽⁴³⁾。

品質と同様に重要な組織能力は、各段階に必要な不可欠な通奏低音的な要素である。組織能力は品質を製造工程に組み込むあらゆる製造局面をバックアップする。それには組織の各部分を

構成する人々のチームワークも欠かせない。経営管理者自身と社員の「教養」と、「ココロづくり」と、現場の空気に流れている「暗黙知」を重視しなければならない。

リードタイム、価格、イノベーション力、マーケティング力や自社ブランドなど上の段階に向かうピラミッドは、品質の作り込みと組織能力の2つの基礎工事がしっかりとしていないと、崩れてしまうのである。すなわち、品質・組織能力との要素は各段階に対応しているから、常に螺旋状の振り返りを怠ってはならない。

2.4.2 第2層：リードタイム

リードタイムを品質に次いで経営標準の2番目の要素としたい。前節で、リードタイム短縮の効用は、副次的効果も既に詳述した。リードタイム短縮化による在庫減少、資金面、サプライチェーンと顧客関係の一層の緊密化等々である。さらに私見として、リードタイムを品質管理の1つ(時間の品質管理)とみなしてよい。リードタイムが一定の時間に到達したら、これをさらに短縮することによって、時間的品質を向上させる。この段階でも、活力と規律のある組織能力は当然の前提である。

2.4.3 第3層：価格

このステージが品質とリードタイムより重要だと勘違いしている台湾の経営者が少なくない。経営標準の発展段階がまず価格の追求からはじまると、低価格競争の悪循環に巻き込まれ、新製品の開発、資金の調達などというまでもなく、品質の確保やリードタイムの短縮ができな

(42) 本論文では各要素が不可欠だと主張しているので、確実に各発展段階要素を踏まえながら、次の段階へ向かう。したがって、土台の各要素を反復的にこなせなければ、頂上の自社ブランド製品事業化を実現するのは困難である。それぞれの発展段階要素を取り入れるパターンと要素のバランスも多様である。前述のEMSメーカーのFoxconnのように、自社ブランド製品製造ではなく、受託生産製造・サービスに特化するメーカーの例もある。

(43) 新宅純二郎〔2007〕『ものづくり能力をベースにしたブランド戦略』日経ものづくり

<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20070122/126687/>

ければ、価格を抑えるのも困難である。

だから、経営者は品質とリードタイムの短縮が達成すれば、製品原価や製造原価がより低減することにつながるという視点へ切り替えなければならない。さらに、このステージで、経営者は原価の低減を考えるだけでなく、顧客の需要を読み取り、どのような製品・サービスが提供すれば顧客ニーズに的中するかの予測に注力することが大切である。当然ながら、「いくらで売るか」の前に「何を売るか」がある。この点を周到に計画することにより計画ミスによる過大な原価ロスも防ぐことができる。

なお、価格の高低は顧客にとって直感的で、この製品を利用するかどうかの最も簡単な判断である。したがって、経営者は必ず顧客の視点を出発点として、顧客が許容できる市場価格から製造の原価を設定することを戦略の一部に取り上げなければならないことは確かである。顧客の視点から価格を設定すれば、新しい顧客を獲得する。さらに、高品質およびリードタイム短縮のメリットを加えて、顧客ロイヤルティを維持でき、市場での競争力がより強くなる。

2.4.4 第4層：イノベーション力

イノベーション(innovation)とは周知のように1911年にオーストリア出身の経済学者シュンペーター(Joseph Alois Schumpeter)『経済発展の理論』における造語で、技術革新ないし経営革新を意味するが、要は新しい価値を創造することである。イノベーション力とは、新しい価値を市場に送り込んで、経済的価値を持たせる能力である。イノベーション力によって創造された経済的価値は製品に、さらなる競争力を賦与し、市場優位性を提供する。今日の企業は当然ながら、イノベーションの重要性に改めて着目し、イノベーションを自社の経営戦略に

最重要施策として組み込んでいる。

必然的に、本章は、自社ブランド製品事業化の次の発展段階として、イノベーション力の重要性を強調することになる。イノベーション力こそが市場競争で他社に競り勝てる要因であり、グローバル経済におけるイノベーション力のインパクトは明らかだからである。

したがって、本章も、台湾 OEM/ODM 企業を自社ブランド製品事業化へと押し上げる要素としてイノベーション力を強調したい。但し、著名度が高くない台湾企業は、単独で自社ブランド製品を一気に世界に広げるわけにはいかない。そのため、前章で紹介した世界的なデザインコンクールへの参加や受賞を通じて、少しずつ自社ブランドを広げることになる。

さらに、台湾の大手コンピューターメーカー—Acer は当初、世界から自社ブランド製品を認めてくれるための3つの要素として、品質、低価格、およびイノベーション能力を考えた。コンピューター産業だけではなく、ある程度の技術力を持っている産業においては、この3つの要素が不可欠で、価格要素と品質要素が基礎条件となったと Acer の施振栄氏は指摘した⁽⁴⁴⁾。また、既に取り上げた施振栄氏は、スマイルカーブを通じて、イノベーション力が産業全体に与える重要性を示した。

以上を踏まえて、本章ではイノベーション力を品質、リードタイム、価格に次いで、第4段階に位置づけた。

2.4.5 第5層：マーケティング力

OEM/ODM 企業は従来、マーケティング戦略は発注会社にまかせ、製品を開発・製造することに専念すればよいと考える。しかし、自社ブランド製品事業への発展を期する以上、マーケティング力の課題は避けて通れない。

(44) 施振栄〔2005〕同上書, pp. 150-153

自社ブランド製品事業にはマーケティング戦略、特に、ブランド戦略が必要だと、現代の企業は通常考えている。ブランド戦略が自社ブランド製品企業に製品自身の価値を超えたブランド価値をもたらしてくるからである。ブランド力によって、企業は維持・存続を期待できる。

台湾 OEM/ODM 企業は最終製品の生産販売ではなく、上下流のサプライチェーンに対応する「B to B」という取引方法である。フィリップ・コトラーは「『B to B』の取引でも、成功裡に自社ブランド製品事業へ発展することができる」。したがって、「最終製品の企業であるかないかにかかわらず、あらゆる企業はブランド戦略を利用して、自社ブランド製品事業化を図ることができるのである。特にマーケティングに弱くて、経営規模もあまり大きくない台湾中小企業であっても自分の『ブランド』を作り上げることが可能である」⁽⁴⁵⁾とコトラーはいう。コトラーは、また、最終製品事業でない企業に対して、自社ブランド製品事業へ転換する前に、まず、企業自体のターゲットマーケットを設定しなければならないという。次に、事業のポジショニングを決めること。たとえば、品質主導、標準化主導、またはコスト主導のうち、どの目標を企業として作り込みたいかを考慮する。次にその目標にマッチする良質の企業体質を作り上げること。さらに第三步は市場・顧客に対して価値のある提案(Value Proposition)を創造すること。このような手順を踏むことにより、ブランド自体が必然的に顧客に満足感を提供するようになる⁽⁴⁶⁾。

曾漢寿〔2008〕によれば、コトラーはグロー

バルマーケットを自社ブランド製品事業のターゲットとしていた台湾 OEM/ODM 企業に「消費者がまだ御社の製品がわからないから、世界マーケットをターゲットにするのはいけない」と指摘した⁽⁴⁷⁾。なお既に述べたように、自社ブランド製品事業を創造するためには、莫大なマーケティング費用を必要とすると、企業は考えがちである。

コトラーは台湾 OEM/ODM 企業などの B to B 企業に対して、莫大な広告宣伝資金をかけなくても、自社ブランド製品事業への転換は可能であると主張した⁽⁴⁸⁾。マーケティング部門において、マーケティングマネージャ(CMO, Chief Marketing Officer)という職位を設けるだけではなく、最高経営責任者(CEO)がマーケティングの深さと広さを了解しなければならない。また、この最高経営責任者もマーケティングマネージャが提出した事業改造計画を支持し、「市場主導」の組織への転換を全力にサポートしなければならない。特に、台湾の OEM/ODM 企業のような B to B 企業は、マーケティング部員のマーケット計画と経営戦略の整合をとりながら、顧客のニーズを十分に把握するべきである。

競争力ある OEM/ODM 企業はコストを抑える能力はあるが、だからといって市場での最低価格に合わせるのではない。OEM/ODM 企業は、均一の製品品質を保ち、コストをより低く抑えながら、自分の顧客に製品の付加価値—たとえば、部品・設備の効率を上げたりすること、製品機能が他社製品より多角的等々の価値を価格維持につなげていく。

以上の考察も踏まえ、本章の提唱する経営標

(45) 天下雑誌『科特勒：行销力，企業成功關鍵』2006年9月13日

(46) 天下雑誌群影音頻道『科特勒行销新論(英文版)』2006年10月16日 <http://video.cw.com.tw/>，天下雑誌『科特勒：讓世界看到台灣的價值』2006年10月25日 pp. 162-163

(47) 曾漢壽〔2008〕p. 43

(48) 天下雑誌『科特勒：行销力，企業成功關鍵』2006年9月13日 pp. 60-64

準である、「品質」、「組織能力」、「リードタイム」、「価格」、「イノベーション力」を順次、体得したうえで、自社ブランド製品事業に転換するのであれば、多くの企業が考えるように、自社ブランド化のために莫大なマーケティング費用を必要とすることはないとはいえよう。

2.4.6 頂上：自社ブランド製品事業化の成功

ピラミッドの頂点にある「自社ブランド製品事業化の成功」は企業に貢献する付加価値が最も高い。しかし、実現もかなり難しい。それは、自社ブランド製品事業への道を歩むには、企業の無形の経営資源である技術ノウハウを一層、緻密・堅牢に築き上げなければならないからである。さらに、企業の掲げた約束と顧客の抱く期待とを合致させ、顧客が満足する状態に至らせるために、マーケティング力と各発展段階の要素を維持することも必要とされるからである。

自社ブランド製品事業には、顧客によるブランド・ロイヤルティーを定着させる効果がある。高い顧客ブランド・ロイヤルティーは顧客を他社の製品に乗り換える意欲を防ぎ、企業に対して新規顧客獲得のコストを節約することができ、その結果、安定した収益が期待できる。また、顧客のロイヤルティーは、企業のこれからの市場占有率、売上高、営業利益などを左右する鍵の1つとなる。すなわち、自社ブランド製品事業化すれば、企業価値や利益などに相乗効果ももたらす。企業活動の安定化によって、企業は長期的な競争優位と模倣困難な差別化を持続させるという企業ブランドの善循環効果、ステークホルダーとの連携の緊密化効果を通じて、経営基盤を強固にする道が開けるであろう。

長年の受託生産という低コスト・大量生産を通して、技術力と資金を蓄積してきた台湾 OEM/ODM 企業は、今後は製品の歩留まり向上、と品質の一層の改善を追求しながら発展段

階の次の段階に進む、その際、次の発展段階を「事業転換」として意識することが鍵となる。さらに、大量生産段階からリードタイム短縮段階にかけて蓄積した余剰資金をより効率よく運用して、新しい技術・製品へのイノベーションに振り向ける。最後に、開拓した市場に向けて自社ブランドを売り込むマーケティング段階に挑戦する。台湾の OEM/ODM 企業の自社ブランド製品事業化に対して、それ以前の初期段階を含めた発展段階として、およそ以上のような経営標準を描くことができる。

3. 台湾の現実

かつて、台湾はコスト優位性や政府からの支援により、企業間で膨大なサプライチェーンを作り、強固な OEM/ODM 生産体制を築き上げてきたが、現在、台湾企業は、低コストを求めて、次々と経営資源を台湾から中国へ移している。過度な対中投資がもたらす国内経済の空洞化問題や企業自体の経営問題も発生するに至った。そして、「台湾受注、中国生産」によって台湾内部の需要不振が起り、企業倒産が増えつつある。なお、外国企業も原価を抑えるため、中国やほかの発展途上国の OEM/ODM 企業に発注している。台湾 OEM/ODM 企業は既に苦境に追い込まれている。

台湾 OEM/ODM 企業は自社ブランド製品事業へ転換しなければならない時機が到来した。そこで、本稿は「自社ブランド製品事業化の発展段階モデル」を、その通りに手順を踏めば実現できる「経営標準」という形で取り上げて、「自社ブランド製品事業は不可能である」という既成観念を打破することを意図した。

自社ブランド製品事業で世界のヒノキ舞台にまでかけ登った著名な台湾企業には、まず Acer がある。そして、近年、OEM/ODM メーカーから自社ブランド製品事業へ転換してきた

台湾企業は BenQ をはじめ、マザーボードメーカーの ASUS、さらに GIGABYTE も世界パソコン市場に新規参入した。いずれも長年の経験を生かして独自のブランド価値という経営標準の最終段階に到達した。

台湾の自社事業化を成功したコンピューターメーカーを見ると、OEM/ODM 企業のブランド価値構築は確かに不可能な戦略ではない。最先端の技術とノウハウを蓄積してきた台湾 OEM/ODM 企業にとって、自社ブランド製品事業構築は今後生き残る道と思われる。

企業が成長するには、技術・経験を蓄積し品質を作り込んだり、製造プロセスのあらゆるムダを排除したり、顧客との信頼感を築いたりする等々の努力の蓄積が必要である。このような地道な努力の蓄積段階を一つ一つクリアしていったりはじめて自社ブランド構築につながっていく。中国企業の徳勝の例で触れたように、近道はありえない(中国語：不走捷徑)、このことを「経営標準」として提示した。

改めて確認すると、台湾 OEM/ODM 企業の最終目標は OEM/ODM メーカーと競り勝つことではない。価格競争から抜け出し、台湾内部でより高レベルのノウハウや技術力という機能競争へと進化する。

だからこそ、経営者は、経営標準として示した「自社ブランド製品事業化発展段階モデル」の各段階要素の役割を確実に理解しなければならない。なお、自社ブランド製品事業化の過程で、企業はグローバル化していくにつれ、政府、消費者、社員、取引先との関係や環境、人権、労働問題への取り組みについて目配りが求められる。したがって、台湾 OEM/ODM 企業は自社ブランド製品事業化した事業を継続 (going concern: ゴーイング・コンサーン) させるには、国際(地域)社会の安定が前提となり、そのメリットを享受する企業が当然に一定の責任を果たす義務がある。つまり、経営を持続するだけ

ではなく、地域産業振興や地域社会の安定化への貢献も、自社ブランド製品事業化の中の経営標準の最終段階には含まれるべきであると主張しておきたい。

おわりに

本稿の限界と今後の課題を述べておきたい。

本稿が触れた経営標準の理論の枠組は米、中、日の3カ国の理論であった。台湾の経営標準理論、または明確に経営標準を実行している台湾企業についての資料はまだ不足している。したがって、経営標準の視点から見た台湾自社ブランド製品事業化の発展段階モデル実験可能な仮説として台湾 OEM/ODM 企業に適用しやすくするために、台湾の企業実例をさらに調査したい。たとえば、本稿で取り上げた企業実例の Acer, BenQ, ASUS, GIGABYTE, Foxconn などの台湾企業の事例研究を次の論文に取り上げたい。

言い換えると、本論において提示した自社ブランド製品事業発展段階モデルの品質、リードタイム、価格、イノベーション力、マーケティング力等々の要素は台湾製造業の状況と踏まえて、構想したコンセプトであるが、抽象度が高く、進むべき方向とステップを示したにとどまる。この経営標準コンセプトを実際の個別企業に適用する際には、個別の業種やレベルに対応して、さらに小分けされた経営標準の設計が求められる。自社ブランド製品事業の構築に向けて、品質からマーケティング力に至るプロセス設計の各ステップにおける業種別、企業特性別の深掘り研究が次の課題となる。

参考文献

- Henry Ford, Today And Tomorrow, 1926 (Doubleday, Page & Company) (竹村健一訳 [2002] 『藁のハンドル』中公文庫)

- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980 (Free Press)
- Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, 1911 (W. W. Norton & Company, 1967) (テイラー / 上野陽一訳 [1969] 『科学的管理法の原理』 産業能率大学出版部, 有賀裕子訳 [2009] 『新訳|科学的管理法—マネジメントの原点』 ダイアモンド社)
- 荒井久夫 [2006] 「台湾 IT 産業の構造と発展要因」 『専修大学社会科学年報』 第 40 号
- 大野耐一 [1978] 『トヨタ生産方式—脱規模の経営を目指して』 ダイアモンド社
- 石田浩 [2005] 『台湾民主化と中台関係—政治の内向化と経済の外向化—』 関西大学出版部
- 伊藤宗彦・楊英賢 [2004] 『台湾パソコン産業の発展要因の分析—産業集積の形成に関する研究—』 神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series J60 巻
- 河田信 [2004] 『トヨタシステムと管理会計—全体最適経営システムの再構築をめざして』 中央経済社
- 河田信編著 [2009] 『トヨタ原点回帰の管理会計』 中央経済社
- 岸田民樹・田中政光 [2009] 『経営学説史』 有斐閣
行政院主計処 『98 年 11 月人力資源調査統計結果』 2009 年 12 月 22 日
- 行政院大陸委員會 [2010] 『兩岸經濟統計月報』 第 205 期
- F. コトラー著 / 大川修二訳・恩蔵直人著 [2003] 『コトラーのマーケティング・コンセプト』 東洋経済新報社 (張振明訳 [2004] 『行銷是什麼?』 商周出版)
- 坂本光司 [2008] 『日本で一番大切にしたい会社』 あさ出版
- 佐藤幸人 [2007] 『台湾ハイテク産業の生成と発展』 岩波書店
- 周志友 [2005] 『徳勝員工守則』 安徽人民出版社
- 関口操・武内成 [1993] 『アメリカ経営史』 中央経済社
- 莊幸美 [2004] 『台湾 IT 産業の経営戦略—エイサーを中心に—』 創成社
- 施振榮 [2005] 『全球品牌大戦略—品牌先生施振榮觀點』 天下雜誌
- W. A. スピックス [2009] 『マネジメント・セオリー = 経営学説と最新の話』 培風館
- 曾漢寿 [2008] 『讓台湾品牌站上國際舞台』 經濟部國際貿易局
- 中川涼司・高久保豊 [2009] 『東アジアの企業経営—多様化するビジネスモデル—』 ミネルヴァ書房
- 劉進慶 [1975] 『戦後の台湾經濟分析』 東京大学出版会
- 劉進慶・隅谷三喜男・涂照彦 [1992] 『台湾の經濟—典型 NIES の光と影—』 東京大学出版会
- 劉進慶 [2003] 『台湾の産業政策』 勁草書房
- (新聞・雑誌・インターネット情報)
- Good Design Award ホームページ: <http://www.g-mark.org/>
- iF Design Award ホームページ: <http://www.ifdesign.de/>
- International Design Excellence Awards ホームページ: <http://www.idsa.org/>
- reddot Design Award ホームページ: <http://www.red-dot.de/>
- 遠見雑誌 『前進の動力: 宏碁「微笑曲線」』 2004 年 2 月号
- 遠見雑誌 『弱點 照樣能當商品賣』 2008 年 2 月 1 日号
- 王育琨 『在現場一切都在開始—《答案永遠在現場》』 2009 年 12 月 29 日
<http://www.aimishu.com/observe/Aspect/3008.htm>
- 科技產業資訊室 『2007 年第四季全球 89% 筆記型電腦製造來自台灣』 2008 年 3 月 18 日
http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/market/eecomputer/2008/eecomputer_08_017.htm
- 行政院經濟建設委員會經濟研究処 『2008 年兩岸經貿, 中國大陸及香港經濟情勢分析』 2009 年 6 月
- 行政院主計処 [1981, 1985, 1990, 1995, 2000, 2005, 2009] 『受雇員工薪資調查』 行政院主計処ホームページ: <http://www.dgbas.gov.tw/>
- 玄田有史・近藤絢子 [2003] 『構造的失業とは何か』 日本労働研究雑誌 516 号
<http://dbjil.go.jp/cgi-bin/jsk012?smode=dtldsp&detail=F2003080116&displayflg=1>
- 大紀元時報 『IMD: 台灣專利生產力全球第一』 2007 年 7 月 7 日
<http://news.epochtimes.com.tw/7/7/7/59870.htm>
- 中華民國統計資訊網 『國民所得統計常用資料』

- <http://www1.stat.gov.tw/>
天下雜誌『科特勒：讓世界看到台灣的價值』2006年10月25日
天下雜誌『科特勒：行銷力，企業成功關鍵』2006年9月13日
天下雜誌群影音頻道『科特勒行銷新論(英文版)』2006年10月16日
天下雜誌群影音頻道ホームページ：<http://video.cw.com.tw/>
独立行政法人労働政策研究・研修機構〔2003〕「特集：構造的失業とその対策」『日本労働研究雑誌』No. 516 <http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2003/07/kaidai.htm>
新宅純二郎〔2007〕『ものづくり能力をベースにしたブランド戦略』日経ものづくり
<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20070122/126687/>
- 前田新造『資生堂社長・前田新造氏—魅力ある人で組織を埋め尽くす』2008年8月29日
GLOBIS.JP ホームページ：<http://www.globis.jp/>
聯合報 A4 版『台湾正面臨科研人才斷層危機』2010年1月25日
聯合理財網 財經産業『産業外移 結構性失業人数6年新高』2010年1月2日
<http://www.udn.com/2010/1/2/NEWS/FINANCE/FIN2/5342110.shtml>
産経ニュース『中台交流機関の第4回トップ会談21日から台中市で開催』2009年12月18日
<http://sankei.jp.msn.com/world/china/091218/chn0912181930000-n1.htm>
産業策略評析『鴻海善用“專利策略” 布局微笑曲線』2005年3月
<http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat002.htm>