

台湾企業の自社ブランド製品事業化発展段階モデルの検証

——台湾企業の実際発展段階モデルについての事例研究——

郭 馨 尹

目 次

はじめに

1. 台湾自社ブランド製品事業化の事例研究

1.1 宏碁股份有限公司 (ACER INCORPORATED)

1.2 華碩電腦股份有限公司 (ASUSTeK Computer Inc.)

1.3 鴻海科技集團 (Foxconn Technology Group)

2. 台湾 OEM/ODM 企業における将来の展望

2.1 経営標準としての発展段階モデルの妥当性をめぐって

2.2 台湾 OEM/ODM 企業における将来の展望

おわりに

梗概

1980年代以降、歴史・政策・市場環境変遷の等々の要因により、OEM/ODM⁽¹⁾の生産形態に特化した台湾企業は、グローバル化市場での存続には、自社ブランド製品事業への転換が必要と考える。

その前提に立って筆者は、先に基本モデルとして「自社ブランド製品事業化の発展段階モデル」を提唱した⁽²⁾。本稿では、当該基本モデルの妥当性を検証するために、現実の台湾企業4

社の事例に基づいて、それぞれの事例にふさわしい実際モデルを設定する。そのうえで、実際モデルと基本モデルとの照合・比較を行い、基本モデルの妥当性を確かめる。

はじめに

1980年からの20年間、中国は世界工場になり、農村から都市に出た稼ぎ労働者が提供していた低賃金や労働力に対し世界の製造業が目した。

(1) OEM (Original Equipment Manufacturing) とは、受託製造生産ということで、「受託企業が委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、製品は委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、委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] p. 55, p. 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。ただし、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1を参照)。

(2) 郭馨尹 [2010] 『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—』名城大学経済・経営学会『名城論叢』第11巻第1号

一方、1980年代に入り、台湾は、IT産業に特化した発展を遂げた。1990年代には、台湾OEM/ODM企業は世界のIT産業の発展に大きく貢献した。

台湾OEM/ODM産業は今まで、低コストを武器にすることによって、低価格競争時代を生き残ってきた。対中投資の最大の理由として、中国の低廉で豊富な労働力があることはいまでもない。

しかし、21世紀の今日、低コストを狙って、中国に過剰投資をしている台湾OEM/ODM業界は経営危機に直面している。2008年、中国は企業と労働者間の雇用関係を厳しく定めた「労働合同法（労働契約法）」を実施するようになった。一方で、中国経済の台頭に伴い、労働集約による低コストを狙っていた台湾OEM/ODM企業は市場優位を失いつつある。

そもそも、OEM/ODMの受託生産形態がもたらす付加価値は低い。また、OEM/ODM業界では、市場の変動に影響されやすく、注文がキャンセルに会う、顧客が競合企業に奪われる等のケースも少なくない。企業はより大きな市

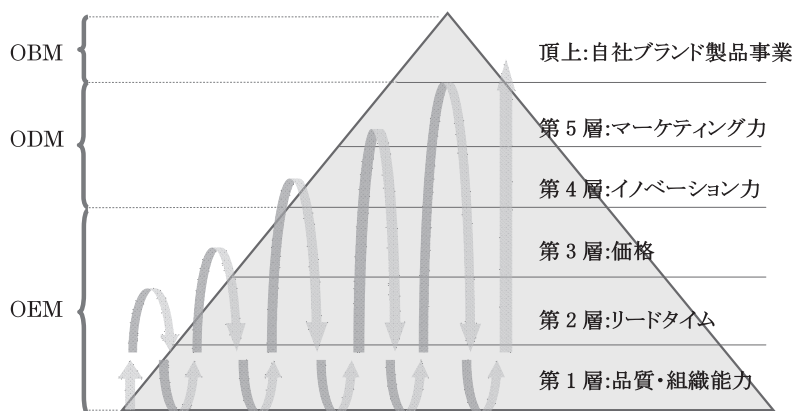
場占有率を獲得するために、競合相手よりよい業績か、より多くの買い手を集めるための戦略を相次いで打ち出し、競争がさらに激化する。

なお、台湾の中国に対する過剰投資は、台湾内部にさまざまな社会・経済問題をもたらし、産業空洞化・人材流失・高失業率の問題が深刻になりつつある⁽³⁾。そのため、台湾内部では、産業形態の転換、特に自社ブランド製品事業化のケースが多く見られるが、これに失敗する企業も少なくない。台湾OEM/ODM企業の自社ブランド事業化の失敗内部要因としては—

1. OEM/ODM事業と自社ブランド製品事業の質的差異に適応できない。
2. 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経営者の視点の切り替えができない。
3. 短絡的なコスト重視

の3点が考えられる。

そこで、本稿は基本モデルとして先に設定した経営標準の視点から設定した「自社ブランド製品事業化発展段階（図表1）」⁽⁴⁾を踏まえながらも、あくまでも現実の台湾企業の事例に即し



図表1 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：郭馨尹〔2010〕図表9）

(3) 郭馨尹〔2007〕pp. 37-40, 郭馨尹〔2010〕pp. 145-147

(4) 郭馨尹〔2010〕『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—』名城大学経済・経営学会「名城論叢」第11巻第1号

た発展段階モデルを設定し、その後に当該実際モデルと基本モデルの比較を行うという手順で、基本モデルの妥当性に基づく検証を試みる。

1. 台湾自社ブランド製品事業化の事例研究

1.1 宏碁股份有限公司（ACER INCORPORATED, 以下はAcerと省略する）

1.1.1 Acerの経営再生の経緯とそれを踏まえた自社ブランド製品事業化発展段階モデル

Acerの事例を取り上げる理由は、同社が台湾有数の自社ブランド製品事業化を成功させた企業であるだけでなく、80年代末の投資の失敗や90年代の低価格競争等の要因による経営の失敗から立ち直り、経営再生を果たした企業だからである。

1.1.1.1 Acerの経営再生戦略

1. 第1次経営再生：

Acerは1976年に設立されたパソコン関連商品を開発・製造・販売する会社である。初期では、Acerは独自のパソコンの開発・生産で基礎を築いたが、その後、自社ブランド製品事業で世界に進出し、台湾を代表するパソコンメーカーに成長してきた。Acerグループ全体の売上高は、1986年の2.4億ドルから、1991年には12億ドル、1996年には36億ドルにまで成長した。しかし、グループ全体の売上高の対前年成長率は、1988年の45%から1989年には21%に低下し、1990年も12%にとどまった。その原因は海外企業の買収事業⁽⁵⁾の失敗にあった。さらに、1980年代末以降のパソコン市況の急速な悪化、パッカードベル（Packard Bell）という電気機器メーカーがパソコンを提供する量販分野に進出、デルによる直販方式の採用等の影響で、パソコンの市場価格が大幅に引き下げられた。なお、Acerグループ全体の従業員数は

図表2 Acerの企業データ

会長兼CEO	王振堂
社長	Gianfranco Lanci（イタリア籍）
資本金	11.66億米ドル（2009年）
売上高	147.25億米ドル（2009年）
税引き前純利益	3.95億米ドル（2009年）
純利益	3.44億米ドル（2009年）
スローガン	不斷創新 因為用心 Empowering People. Acer. We hear you.

（出所：Acerのホームページ：<http://www.acer.com.tw/>、公開
 資訊觀測站：<http://mops.twse.com.tw/mops/web/index/>）

(5) 1987年に、製品構成の拡充と企業イメージの向上を目的に、米国のミニコンピューターメーカーのカウンターポイント社を買収した。しかし、パソコンの機能の向上に押されてミニコン市場が急速に縮小したことから、この買収は不首尾に終わった。1988年に買収した米国のアフターサービス会社・SI社も北米事業の不調のあおりを受けて赤字に落ちていた。さらに施振榮は1990年にマルチユーザーシステムの大手メーカー・アルトス社の買収に踏み切った。結局、月産1000台のミニコンを製造していたアルトス社の生産ラインは、パソコン用生産ラインに改造せざるを得ない結果に陥り、市場を失ったアルトスに、数百名の従業員だけが残された。（出所：岩崎育夫〔2003〕pp. 56-57）

1986年の1800人、1988年の4000人、1990年の6000人にまで急速に増加していた。そのため、組織能力の向上が追いつかず、経営の効率低下が目立つようになっていた。

経営危機に対し、Acerは以下の経営再生戦略を打ち出した。

① 「グローバル・ブランド、ローカル・タッチ」と「ファーストフード・ビジネスモデル」

1992年、施振榮は赤字の北米事業の再建に着手し、生産機種の種類を絞って在庫の圧縮に取り組んだ。特に、在庫問題への対応として、施振榮は1992年から「グローバル・ブランド、ローカル・タッチ（地域密着の世界ブランド、中国語：全球品牌結合地縁）」⁽⁶⁾といった目標を掲げ、「ファーストフード・ビジネスモデル（中国語：速食店模式）」の具体的な戦略を導入した。

「ファーストフード・ビジネスモデル」とは、台湾がAcerの「セントラルキッチン」となり、マザーボード、筐体、モニターなどを生産し、各地の事業単位がコンピューター製品を形成するといった「現地組立」のモデルである。さらに、コンポーネントはその特性によっていくつかのブロックに分けられた。一つ目は、筐体と電源など、コンポーネントの性質が大きく変化しないもの。しかも、これらのコンポーネントの価格変化は小さく、ライフサイクルも長いので、各地域的事业単位（Regional Business Unit, RBUと省略する）⁽⁷⁾は大量に購入してもリス

クは小さく、コストが低い船舶輸送が可能である。二つ目は、マザーボードのようなグループ内に提供され、市場変化の速度が速いもの。市場需要に即時に応えるために、航空便での輸送を採用し、価格低下や在庫のリスクも少ない。三つ目は、市場変化のもっとも速いもので、外部から購入しなければいけないもの、たとえば、マイクロプロセッサやハードディスクドライブである。この種類のコンポーネントは各RBUが現地市場から調達する。分類後、供給方法や在庫管理などによってさまざまな管理システムを設定した。

Acerは各種マイクロプロセッサに適應するマザーボードの開発の「チップアップ技術」、コンピューター1台に取り付けるのに30秒で済むようになった「スクリュース・ハウジング（ねじなし筐体）技術」を開発し、さらに「ファーストフード・ビジネスモデル」にも成功をおさめた。この方式によって、通常2ヶ月、販売不振のときには4～5ヶ月に達していた在庫は1～1.5ヶ月に圧縮された⁽⁸⁾。しかも、製品のリードタイムがより短縮でき、組み立て基地が遠い海外にあっても、品質を一定に保つことができるのである。

② 「クライアント・サーバー・システム」

Acerは組織面では、「クライアント・サーバー・システム（中国語：主従架構）」と呼ぶ仕

(6) 「ローカル・タッチ」という方針は、具体的には各国に合弁企業を設立し、最終組立と販売を任せるという方式となった。1992年10月に19%を出資したメキシコのコンピューター会社を始め、合弁企業を作り、中米市場を開拓していた。なお、当地企業が侵略者と思わないように、Acerの合弁企業への出資は50%以下とした。（出所：『全球品牌・結合地縁』施先生薪傳網站より <http://www.stanshares.com.tw/>）

(7) 「クライアント・サーバー・システム」はAcerのもう一つの戦略である。この戦略において、Acerグループを地域事業群（Regional Business Unit, 以下、RBUと省略する）と戦略事業群（Strategic Business Unit, 以下、SBUと省略する）に分けている。なお、各事業単位間はスピーディに情報を伝達するために、サーバーを用いた。詳細は「クライアント・サーバー・システム」で論述する。（出所：洪呈勳 [2005] p. 184）

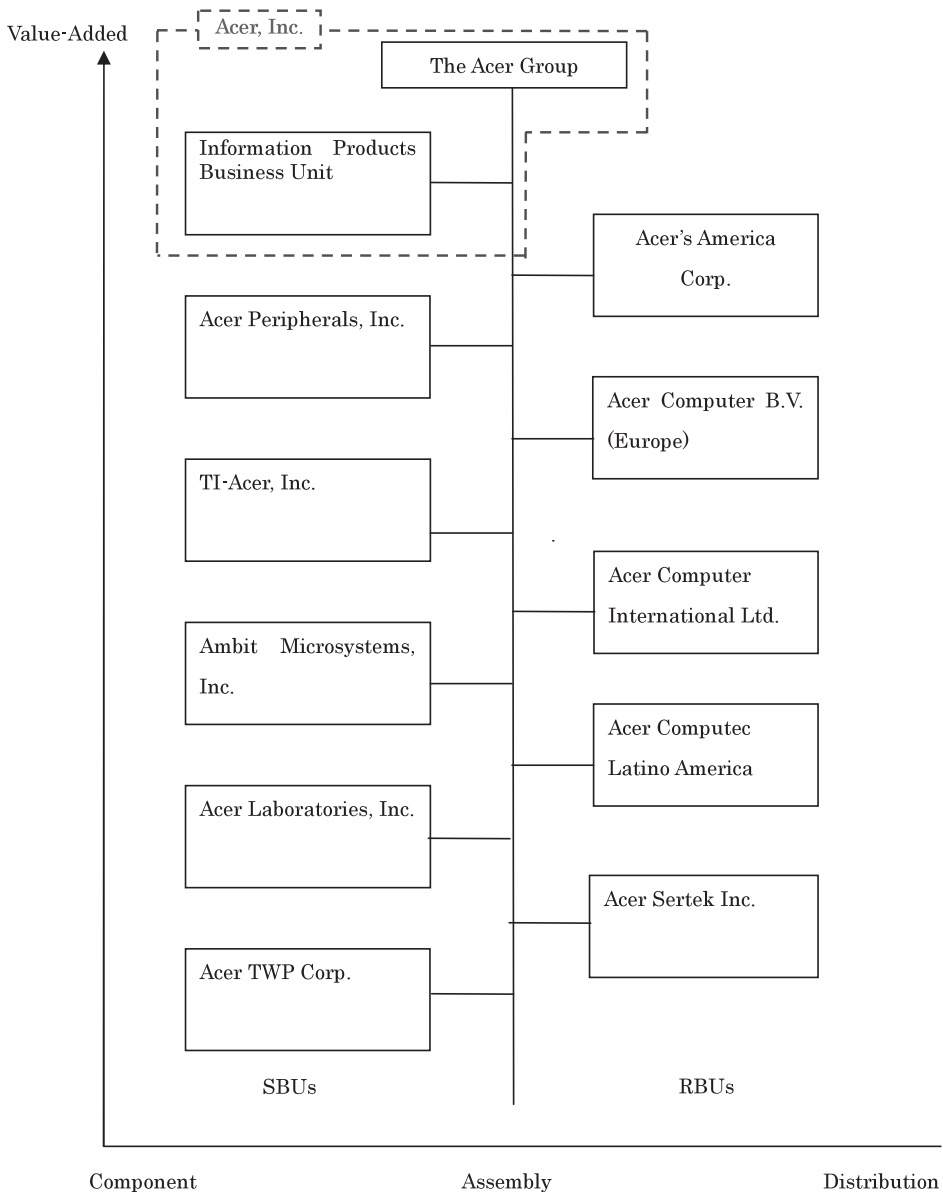
(8) 工業総会服務網『宏碁の大躍進』2004年1月30日

(<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100081&Part=9006-3>)

組みに改編し、グループの活性化を図った。まず、経営の組織階層を縮小・フラット化し、組織単位をネットワークのようにつなげる。つまり、ネットワーク組織である。図表3のように、地域的事業群（Regional Business Unit, RBUと省略する）と開発・研究専門の戦略的事業群

（Strategic Business Unit, SBUと省略する）へ意思決定権を委譲した。

Acerでは、本社がサーバーで世界に広がる関連組織がクライアントということになる。グループ傘下の子会社を5つのSBUと5つのRBUを分けている。RBUはチャンネルを開発



図表3 Acerグループの「クライアント・サーバー・システム」構造図

（出所：Teresa Shuk-Ching Poon [2002] p. 115）

し、最終製品を組み立て、アフターサービスを行うと同時に、その地域の活動のために、地元資本との合弁による新しい孫会社を設立し、総括する。それぞれのRBUは約10社の孫会社を持つ。

しかも、「ファーストフード・ビジネスシステム」に適合するために、RBUはコンポーネント別で部品購入や運送などの調達役を演じ、リードタイムと価格をコントロールする重要な地位を占めている。

「クライアント・サーバー・システム」によって、組織が独立して動きながら、グループ内の資源を効率的に活用し、かつグループ全体の利益になるように相互の努力を調整し、スピードと現地への適応力を高めることである。

2. 第2次経営再生と第3次経営再生

「Acer」というブランドの確立を最終的なターゲットとし、施振栄は早くから販売体制の構築に取り組んできた。1994年にはパソコンの世界市場シェア第7位に入った。1995年、北米子会社は「Aspire」という初心者をターゲットとしたパソコンを開発した。斬新なデザインは一時的に話題となったものの、売れ行きは鈍かった。1997年には、テキサス・インスツルメンツ社（Texas Instrument, 以下は「TI」）のノートパソコン事業を買収して法人向けの販路と技術の取得を図ったが、思惑は外れて、北米事業の損失は膨らみ続けた。同年に1000米ドル以下の低価格パソコンが登場し、競争がさらに激しくなった。北米市場が主たる販売対象となったAcerはその結果、OEM/ODM事業の比重を引き上げ、IBM向けの受託生産を拡大し、7年間に約80億米ドルの製品を相互調達

する提携関係を結んだ。また、ソフトウェアやネットビジネス、低価格パソコン「XC」シリーズの再編を行った。

ここで注目されるのは、Acerが自社ブランド製品事業の強化を直接に狙うのではなくて、一旦OEM/ODM事業レベルに立ち戻ることによって、経営危機からの回復を果たした点である⁽⁹⁾。

ただし、2000年、OEM/ODM事業の最大の顧客であったIBM社とHP社がAcerへの発注を停止したことで、経営危機が再び表面化した。Acerはこれによって、6億米ドルの注文を失うことになった。IBMの注文を中止したことにより、自社ブランド製品事業に力を入れながら、OEM/ODM事業も行うというAcerの方針は、OEM/ODMの顧客の側から見れば、競争企業に製品の生産委託をするという矛盾を孕んでいる。

Acerは従来、自社ブランド製品事業とOEM/ODM事業を社内で共存させながら、両事業を発展させてきた結果、台湾の同業他社に比べ、有利の分野と不利の分野を抱えることになった。

まず、80年代より、Acerは台湾企業の先駆けとして、自社ブランド製品事業構築を進め、世界での知名度は台湾の同業他社より浸透している。また、自社ブランド製品事業を構築するため、イノベーション力と研究開発能力も他社より高度な発展を遂げた。一方、生産スピードと価格などでは、Acerは台湾のOEM/ODMに特化した専門メーカーの優勢に及ばなかった。AcerはOEM/ODM事業に多くの生産資源を配分した結果、ブランド事業の占める割合が低い状態が続いた。製品ラインの展開にも限

(9) 外国企業がOEMメーカーに外注するという大きな市場規模を引き付けて、Acerは1984年からOEM事業を始めていた。第2次再編後のOEM/ODM事業は35%だったが、1998年には50%、1999年にはそれを上回る水準まで引き上げた。(出所：施振栄〔2005〕pp.33-34、佐藤幸人〔2007〕p.208)

界があった。

施〔2005〕によれば、品質・イノベーション力・顧客サービス・企業イメージ・世界の市場潮流等々が自社ブランド製品のポジショニングの要素となり、「値段が低いブランド製品はそのもの自体の価値はなく、値段が高いほうはブランド価値がある」という認識は正しくないと述べた。つまり、顧客が満足する価格で、コストを抑えたうえで、目標ポジショニングを達成することが要諦である⁽¹⁰⁾。したがって、Acerの戦略は、まさに製品コストの低減によって、顧客が満足する価格で製品を提供することであった。

しかしながら、低価格製品を作るには、さらなるイノベーション力を必要とする。Acerには中核要素としてのイノベーション力があればこそ、コストダウン・ブランドポジショニング及び市場知名度の獲得が可能となったのである。

Acerの第1回の経営再生から帰納すると、自社ブランド製品事業化の成功には、流通改革に用いた「ファーストフード・ビジネスモデル」、及び、組織改革に用いた「クライアント・サーバー・システム」がある。

「ファーストフード・ビジネスモデル」と「クライアント・サーバー・システム」の戦略に加え、Acerは受注生産方式も採用した。この戦略はAcerに在庫減少・納期の短縮、意思決定の迅速化、及び社外社内の緊密関係により広いシステム範囲（System Scope）を作り上げる効果をもたらした。

第2回の経営再生では、AcerはOEM/ODM事業の比重を上げるという対策を打ち出した。

ところが、この自社ブランド製品事業とOEM/ODM事業を並行に運営する政策が原因で、AcerはIBMから注文を取り消されるという痛い目に遭った。そこで、2000年にOEM/ODM部門を分離独立させ、Acerは自社ブランド製品の販売・サービス事業に、経営資源を集中させた。しかし、この事業分割は、Acerの欧米での自社ブランド確立を困難にするとともに、Acerグループ内部の重複投資などの問題も派生した。

1.1.1.2 Acerの自社ブランド製品発展段階モデル化

ここまでのAcerの経営再生の経緯を「自社ブランド製品事業化発展段階モデル」として図表4に示す。

まず、品質を「Acerグループの自社ブランド製品事業化発展段階モデル」の第1段階に位置づける。Acerは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、及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、一定の技術力を有する産業においては、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施振榮氏は指摘した⁽¹¹⁾。なお、施振榮氏は自社ブランド製品事業へ発展するのに、まず高品質が前提と品質の重要性を強調した⁽¹²⁾。

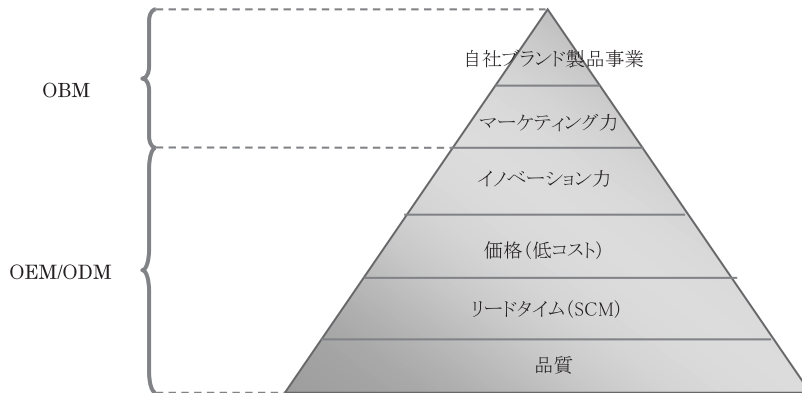
そのうえに、第2段階として「リードタイム」を位置づける。すでに述べたように、Acerの「ファーストフード・ビジネスモデル」と「クライアント・サーバー・システム」戦略はAcerを世界大手コンピューターメーカーに飛躍させた戦略である。この2大戦略の仕組みは、緊密

(10) 施振榮〔2005〕pp. 60-62

(11) 施振榮〔2005〕pp. 150-153

(12) Taiwan News 財経文化周刊『施振榮：台湾品牌令人感動』第254期 2006年9月5日

<http://www.taiwannews.com.tw>



図表4 事業分割前のAcerグループの自社ブランド製品事業化発展段階モデル
(出所：筆者作成)

なサプライヤー関係の構築によりリードタイムの短縮をもたらした。なお、市場価格の変動が激しい、コンピューターの中心部品のCPU、メモリー、マザーボード、ハードディスクの短いリードタイムでの調達、価格下落による損失を抑え、競合メーカーより早い新製品の市場投入、先発者メリットの享受を可能にした。

なお、「ファーストフード・ビジネスモデル」はリードタイム短縮だけではなく、コスト削減にも効果があった。すでに述べたように、RBUはコンポーネント別に部品調達を行い、個別に在庫リスクを判断することにより、在庫リスクと運送コストを削減することができた。「スピードとコストの間では、スピードはコストの一部なので、スピードのほうが重要である。スピードが製品の回転を速め、在庫を減らし、資金回転の効率を速めるのである」と施振栄が指摘した⁽¹³⁾。この、コストよりスピードを重視するトヨタ生産方式的な思考を尊重し、リードタイムに次ぎ、価格を第3段階に位置づけることとした。

第4段階はイノベーション能力である。事業

分割前まで、Acerは絶えず市場に対し、今までにない新製品で世界の注目の獲得を図っている。製品に新機能を付加するにはイノベーション力を必要とすることはいうまでもない。品質・低価格・イノベーション力の自社ブランド製品事業に不可欠な3要素のうち、品質要素と価格要素が基礎要素である。したがってそれに次いで、イノベーションが第4段階に位置づけられる。

Acerの次に求める「マーケティング力」とは、自社ブランド製品事業を展開する長期的な視野に基づいてマーケティングを展開する人材を育てることである。

グローバル化が進んだ環境で、製品と生産を垂直統合するのに人材のコミュニケーション力、産業や製品に対する知識・学習能力・企業に対する忠誠心はどれも欠かせない⁽¹⁴⁾。しかし、マーケティング戦略を執行する前に、上流のサプライチェーンから下流の販売通路までの信頼関係をきちんと整えなければならない。製品の差別化とイノベーション力もマーケティングの土台となる。この段階において、Acer

(13) 施振栄 [1998] p. 249

(14) 施振栄 [2005] p. 178

は企業・製品・サービス方式はすでに明らかに差別化できたので、Acer はイノベーション力段階をより強化し、製品の競争力をさらに高めた。施氏は「最終顧客を引き寄せるために、まず製品差別化で顧客に好印象を与える。その後、適度の宣伝・広告・包装でさらに投資効果が出てくるようにする」と強調した⁽¹⁵⁾。

したがって、発展段階モデルとしては、SCM のリードタイムとイノベーション力を強化してから、次いでマーケティング戦略を展開する。すなわち、マーケティング力を第5段階に位置づける。

しかし、Acer は自社ブランド製品事業化の成功をおさめられなかった。むしろ、当初の発展段階モデルにおいても決め手を欠いた中途半端な状態が見られた。

このような業績の不振から、Acer はグループの第3次の再生に着手した。まず、宏碁コンピューターから切り離された製造部門と研究開発部門を合併し、2001年5月に新設された Wistron（緯創資通股份有限公司，以下、Wistron と省略する）として独立させて、OEM/ODM 事業に特化した。

なお、再編の過程で、コンピューター周辺機器の製造・販売を担ってきた明基電通は、2001年に独自の自社ブランド製品、BenQ を創設した⁽¹⁶⁾。

Wistron には、旧 Acer の 90% に及ぶ従業員

が移管された。残されたマーケティング部門はそれまで主に台湾市場での販売を担ってきた宏碁科技と合併し、自社ブランド製品の運営やサービス事業に従事することになった。つまり、事業分割となり、Acer と Wistron は顧客と委託先という新しい取引関係に変わった。分割前と分割後の競争優位は図表5のように変化した。Acer の事業分割により新生の Acer はブランドでの優位を取得した一方、Wistron は研究開発能力を引き継いだ。生産面での劣位も同時に付随してきた。Wistron は新生 Acer からのサポートがなく、なおかつ IBM という大手顧客を手放した状態から独立した企業として自立を求めなければならなかった。そのため、新 Acer と Wistron は直ちに競争優位の再構築という課題に直面した。

1.1.1.3 新生 Acer

OEM/ODM 事業と自社ブランド製品事業を分割することによって、Acer が台湾の優れた OEM/ODM 専門メーカーの中から、もっとも優れた製品のデザインとロジスティクスのサービスをもっとも廉価に提供するところから調達することが可能となった。こうして、「Acer」ブランドのパソコンの商品力は大きく強化されることになった。

Acer の業績回復にはもう一つの要因がある。2005年、施振榮が引退することに伴って、会長

(15) 施振榮 [2005] pp. 203-205

(16) 明基電通は1984年にAcerグループのディスプレイ・周辺機器部門を受け持つ企業として、施振榮によって設立された。2001年に明基電通股份有限公司として独立、BenQという自社ブランド製品名を発表した。2002年に現在の社名「明基電通股份有限公司」に変更した。2005年9月にドイツのシーメンスより携帯電話機器事業を買収し、「BenQ Siemens」ブランドで携帯電話事業を始めた。ただし、2006年9月、この部門の損失を補えないため、この事業及びシーメンスに対する投資を中止するようになった。現在の明基電通は台湾のほかに、日本・オランダ・米国に主要拠点を置く。社員総数2万人で、主要自社ブランド製品は液晶ディスプレイ、液晶テレビ、デジタルカメラ、ノートパソコン等である。(出所：明基電通のホームページ：<http://www.benq.com.tw/>、中央社『明基西門子整合不如預期 李焜耀夢醒』2006年9月28日 http://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/060928/1/4jpy.html)

図表5 Acer再生直後の競争優位の変化

		旧Acer	新生Acer	Wistron	台湾同業他社
販売	ブランド	優位	優位	-	△
	製品ライン	△	△	-	△
	顧客獲得 (エンドユーザー)	△	△	-	△
生産 (OEM/ ODM)	R&D	○	-	○	○
	製造	△	-	△	優位
	スピード	△	-	△	優位
	価格	△	-	△	優位
	顧客獲得 (調達先)	△	-	△	優位

(注) “-”は存在しない, “△”は不足している, “○”は存在するということの意味している。

(出所: 陳韻如・井村直恵・平野実 [2009] p. 30 表2)

に昇格した王振堂の後任として、社長に就任した Gianfranco Lanci にあった。Lanci は 1997 年に Acer が買収した TI 社のイタリア子会社を率い、強い販売力でイタリアで最大のシェアを獲得することに成功した。2000 年、ヨーロッパ地区の総経理となった Lanci は、ほかのヨーロッパ諸国でも、Acer のパソコンの販売を大きく伸ばし、2004 年には西欧のノートパソコン市場で最大のシェアを得るに至った。「数値でビジネスを管理し、目標で人を管理する。」⁽¹⁷⁾ とは Lanci の経営理念である。なお、Lanci は Acer の純利益率を 2% と設定した。すでに製造部門を切り離した Acer は目標を達成するために、人員と営業費用を大幅に削減したうえに、在庫管理、販売通路を通じて利益と市場を獲得する戦略をとった。なお、販売通路との緊密連携で、市場動向や取引先の状況が先読みしやすくなった。

1.1.2 Wistron の場合

本節では、Acer から分割独立した Wistron の経営再生及び発展段階モデルを取り上げる⁽¹⁸⁾。

1.1.2.1 Wistron の経営再生戦略

Wistron は、Acer からの支援もなく、大手顧客も流出した状態で創立した。したがって、Wistron は 2001 年度から次々と競争優位再構築のための再生戦略を策定した。

1. モチベーションの低下防止対策

Wistron という新設会社の立ち上げに対して不安を感じる社員が多くいた。なおかつ、Wistron に移籍した元 Acer 従業員は会社に対するコミットメントやモチベーションが低下しつつあった。そこで、Wistron は従業員のモチベーションを維持し、さらに再生への貢献を引き出すために、Wistron の初期の人材マネジメントは Acer 時代の給与や評価基準等の制度を継続した。それに加えて「重要業績指標 (Key Per-

(17) 天下雑誌『蚶仔煎+紅酒 蘭奇的宏碁 世界的第一』419 期 2009 年 4 月 8 日

(18) 「Wistron の再生戦略の構築」部分は陳韻如・井村直恵・平野実 [2009] 『台湾企業の再生プロセスを通じた競争優位の再構築—Acer/Wistron のケース・スタディ』から参考した。

formance Indicator)」と連動させた。この制度によって従業員の業績達成度と従業員個人の役割及び会社に対する貢献度が反映され、社内の再生へのモチベーションを向上させることが期待された。

Acer に比べ、Wistron は人材の応用力開発をより重視し、人材を社内に定着させるための処遇システム、福利厚生、コミュニケーション促進の方策が多く取り込まれたといわれている⁽¹⁹⁾。

2. 生産能力の再構築

新設された Wistron においては、生産コスト及びスピードの面では他の専業 OEM/ODM メーカーより劣っていた。この課題を克服するために、Wistron は Acer から引き継いだ研究開発を基盤にして生産能力をさらに再構築していった。そして、Wistron が取り組んだ方法は、政府または外部機構が主催したコンテストに参加することによって、研究開発の外部評価を高めていった。

一方、Wistron は生産スピードやコスト削減を図り、川上の部品メーカーとサプライチェーンを編成する「Open Campus」という仕組みを考案した。自分の工場を中心に、関連製品を製造するメーカーを誘致し、産業集積効果を狙った⁽²⁰⁾。また、Wistron はインハウス技術をもとに、川上の部品メーカーと早期共同設計・開

発⁽²¹⁾に取り組んだ。なお、Wistron は競争力を保つためにサプライヤーとの関係を固定せず、サプライヤーの選択をより柔軟に行えるように協力関係を工夫している。

生産面を改善することによって、Wistron は 2003 年に日本 SONY から「OEM グリーンパートナー環境品質認定制度（OEM Green Partner Environmental Quality Approval Program）⁽²²⁾」の認証を取得したうえで、2004 年時点で、「シックス・シグマ（6σ, Six Sigma）」⁽²³⁾という基準にも達した。Wistron は生産委託先へ製品品質が保証できるようになり、生産委託先の部品調達から、製品の組み立て、テストとパッケージまでの生産工程を一任できる製造サービスを提供できるようになった。

3. 新規顧客獲得能力の形成

Wistron は Acer の生産機能を引き継いだ。移行当時、主要顧客は新生 Acer1 社が占めていた。したがって、Wistron には新規顧客を獲得する能力の構築が必要となった。2002 年、マイクロソフト社の注文を獲得したことによって、Wistron の顧客獲得能力の形成に大きな転機がもたらされた。当時、マイクロソフト社のゲーム機のために、Wistron は特別措置として、プログラム・マネジャーというポストを設置し、プログラム・マネジャーは一括した窓口として、製品をデザインから生産工場まで特別仕様でマ

(19) 陳韻如・井村直恵・平野実〔2009〕 p. 34

(20) Wistron は中国広東省にある自社工場を中心に、ドライブやコネクタ、ボディなどの部品メーカーを工場の近くに誘致し、一層速い調達スピードを目指した。（出所：陳韻如・井村直恵・平野実〔2009〕 p. 35）

(21) 早期共同設計・開発とは、研究開発の段階から部品のコスト削減を意識した製品開発を指している。こうした取り組みは製品コストダウンの効果をもたらした。その結果、原材料コストの約 3 分の 1 を削減できた。

(22) SONY は、環境に配慮した製品を製造するために、「OEM グリーンパートナー環境品質認定制度」を作り上げ、あらゆる部品や OEM メーカーを選択するときにこの制度に依拠する。選ばれたメーカーは「グリーンパートナー」と称される。（出所：SONY 株式会社ホームページ『グリーン調達』

<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/procurementinfo/green.html>

(23) 「シックス・シグマ」は 1980 年代にモトローラ社が考案した生産プロセスを改善する手法である。

マイクロソフトに提案していた。プログラム・マネジャーには権限が与えられ、利益・在庫の計算を始め、部門間の調整、提携に影響を与える要因の把握、出荷等の業務の取りまとめ役を任された。Wistron は 21 社の競争メーカーの中からマイクロソフト社に選ばれた。

この経験をきっかけ、Wistron 社内ではプログラム・マネジャーを常設するようになり、プログラム・マネジャーの育成に取り組み始め、顧客別の製品カスタマイズの可能性を拓いた。その背後では、生産面の優位性の形成や、組織の柔軟な対応が支えていたから、プログラム・マネジャーを取り入れた 1 年後、Wistron の顧客は 8 社までに増えた。

4. 従業員意識の再構築

Acer から移籍したスタッフが Wistron の初期の従業員なので、当時、旧 Acer の自由な社風もそのまま引き継がれた。OEM/ODM 事業を展開するためには、顧客への随時の対応、厳しいコスト管理が求められている。製品が時間通りに、顧客の手に届く、顧客志向という考え方を社内で定着させるために、Wistron は「規律 (discipline)」を守ることを社内に掲げ、意識改革を求めた。

具体的な例としては、同業他社へのベンチマーキング⁽²⁴⁾ や信賞必罰の人事考課基準⁽²⁵⁾ の導入を行っていた。従業員は 1, 2ヶ月ごとに審査を受け、2, 3回基準を通らなければ、減給、降格、退職勧告などの罰則が与えられる。

1.1.2.2 Wistron の発展段階のモデル化

Wistron の事例により、本稿の主張である「自社ブランド製品事業化発展段階モデル」の OEM/ODM 段階と比較すれば、類似な発展段階モデルを求めることができる。

1. 第 1 段階 品質と組織能力：

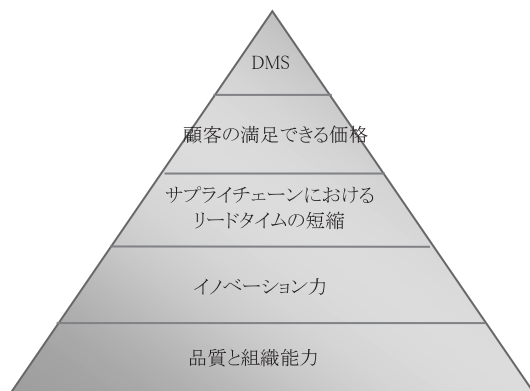
すでに述べたように、Wistron は Acer に切り離された状態から出発するために、従業員意識や組織能力の再構築が最大の目的となる。従業員の躰や顧客対応を人事考課制度に織り込み、Acer 時代のように給与や厚生福利と処遇システムを組み合わせて、緊密な組織能力を作り上げる対策を採用した。生産面も怠りなく改善し続けて、環境を配慮し、安定した品質を提供するよう努めた。品質と組織能力の基本要素を整えたからこそ、Wistron は次のリードタイム・価格・イノベーション力の段階へ展開することができた。

2. 第 2 段階 イノベーション力：

Wistron は Acer が製造部門を切り離して独立した専業 OEM/ODM メーカーであるので、Acer のイノベーション力も引き継いだ。創業時、生産能力がほかの同業メーカーより劣る Wistron は、生産能力の強化を図るのに、イノベーション能力を駆使したのである。その結果、外部の高評価を獲得して（たとえば、2002 年 12 月に開発したノートパソコンは台湾經濟部的最優秀デザイン賞 [Good Design Product Mark] を受賞）、さらなる能力強化に向う手法

(24) Wistron は DMS (Design Manufacturing Service, 設計・製造・受託サービス) メーカーとして自らを位置づける。世界大手のパソコンメーカーの OEM/ODM 生産を取り組み、さらに設計を含む DMS 事業に特化した。そのため、Wistron では、ベンチマーキングの対象は TSMC 社をはじめとする OEM/ODM メーカーや Selectron 社、Flextronics といった EMS メーカーに及んだ。

(25) たとえば、遅刻・早退しないこと、会議に積極的に参加すること、異なる意見を尊重すること等である。Wistron は全社レベルの意識改革のため、創業者や社長、第一線の管理職、人事部門が共同で新たな信条や戒律を制定し執行した。



図表6 WistronのDMS事業化発展段階モデル
(出所：筆者作成)

をとった。

3. 第3段階 サプライチェーンにおけるリードタイムの短縮：

第1段階にて生産面の効率と品質を改善したWistronは、次にリードタイムの短縮、及びコストの削減を図った。「オープンキャンパス（Open Campus）」戦略による産業集積形成の効果で、リードタイム短縮を果たした。サプライヤーと緊密な関係を作り上げた結果、上流のサプライヤーと早期・共同設計開発ができるようになった。早期・共同設計開発は製品変更等に迅速に対応できるメリットもあり、リードタイムの短縮に拍車をかけている。早期・共同設計開発は第4段階のコスト低減にもつながる。

4. 第4段階 顧客に満足できる価格：

すでに第3段階で述べた通り、Wistronは産業集積形成効果でリードタイム短縮のメリットがある。特に、上流にあるサプライヤーと早期・共同設計開発という戦略に取り組んだので、リードタイム短縮のほかに、Wistronはサプライヤーとともに製品の研究開発段階からコスト削減を意識しながら製品開発を行う。コストを約3分の1削減した結果、顧客に対して有利な

価格での製品提供が可能となった。

Wistronは顧客流出状態の中で、2002年にマイクロソフト社からゲーム機の生産委託を獲得するために、第1段階の組織能力をさらに強化した。具体的には、プログラム・マネジャーを設置し、権限を委譲した。そして、Wistronは21社の競争メーカーに勝ち抜いて、米国のEMSメーカーとともに、マイクロソフトの協力メーカーとして選ばれた。この経験を踏まえて、Wistronはプログラム・マネジャーを常設し、その育成にも本格的に取り組み始めた。2003年にWistronの顧客は8社までに増加した。

Wistronは、ほかのOEM/ODMメーカーと異なり、Acerから独立した企業であるから、十分なイノベーション能力があり、知名度も高く、提携先からの信頼や集客力の獲得につながった。

Wistronが成功に到達した原因は発展段階の各要素を螺旋状の動きで強化、充実を果たしたことにある。すなわち、Wistronの事例は、まずは品質、リードタイムなどのオペレーション能力をコンスタントに高めつつ、併せて基本要件としての組織能力やイノベーション能力を常により高いレベルへ目指さないと成功はおさめ

られないとの認識を与えてくれる。

1.2 華碩電腦股份有限公司 (ASUSTeK Computer Inc., 以下は ASUS と省略する)

1.2.1 ASUS の経営戦略

1980年代後半よりマザーボード市場は粗製濫造が横行していた。マザーボードの上には CPU のほか、各種のメモリーやアドオンカードが後から搭載されるが互換性が完全ではなかったため、あらゆるメーカーのメモリーやカードが作動するとは限らなかった。

童子賢・廖敏雄・徐世昌・謝偉琦の四人は自ら製品の開発・製造を決意し、1990年にマザーボードのメーカーとして ASUS を創業した。コンピューター市場において、マザーボードの参入には、資金が多くななくても、ほかの業界(たとえばノートパソコン)より比較的容易に参入できたうえに、設計のみから参入することすら可能である。なお、あらゆるパソコンに用いられるマザーボードは大きな市場を持ち、大企業へと成長していく可能性も大きかった。

創業時の ASUS はコア・コンピタンスが技術であることは明確に自覚していて、銀行からの借入れは抑えて大口の注文も引き受けないという財務能力を考慮した保守的な姿勢を堅持した。また、自社製品のマザーボードのうえで、

どのメモリーやカードが正常に作動するか、しないかを事前にテストし、その結果を添えて販売した。このような姿勢を通じて、ASUS のマザーボードは市場で信頼を獲得していった。

一方、ASUS は開発の面でも優れた能力を発揮した。設立から8ヶ月後、IBM 社や米 ALR 社と並んで、さらに、当時の世界的な大手マザーボードメーカーであった米マイクロニクス社 (Micronics) や Acer に先んじて、ASUS は限られた市場情報と1世代前の CPU386 に対応したチップセットを使いながら、新世代の規格を推定し、Intel 社が新しく発売した CPU486 に対応したマザーボードを開発した。これによって、ASUS は Intel 社の信頼を得て、以後、技術的なパートナーとして新しい CPU の情報や試作品を優先的に提供されるようになった。

1995年より、ASUS はマザーボードのみならず、CD プレイヤー、サーバーの周辺製品も開発し、通信産業に参入し、かつ、PDA 事業も始めた。この段階において、ASUS はベアボーン⁽²⁶⁾を自作パソコン市場に提供できるようになるなどパソコンの製造能力を蓄積していった。

1995年から、低価格パソコンが相次いで市場に登場した⁽²⁷⁾。ASUS はそれまで専ら自作パソコン市場で販売していたため、大手ブランド企

図表7 ASUSの企業データ

会長兼CEO	施崇棠
社長	沈振來
資本金	9.16億米ドル (2009年)
売上高	70.48億米ドル (2009年)
税引き前純利益	3.88億米ドル (2009年)
純利益	3.78億米ドル (2009年)
スローガン	精彩創新, 完美品質 Inspiring Innovation, Persistent Perfection

(出所: ASUSのホームページ: <http://tw.asus.com/>, 公開資訊觀測站: <http://mops.twse.com.tw/mops/web/index/>)

業の低価格パソコンが自作パソコンとの価格差を縮め、自作パソコン市場に侵入することを警戒した。

そこで、ASUS という自社ブランド製品を掲げて、台湾のノートパソコン、及び CD ドライブ市場に参入する決断をした。もう一つの新路線は OEM/ODM 市場への進出である。すなわち、自作パソコン市場だけではなく、大手ブランド企業からも積極的に受注する姿勢に転換した。このような戦略の転換、特に OEM/ODM 市場への進出と「ベアボーン」の開発と製造は ASUS のコア・コンピタンスを従来の開発面から製造面へとシフトさせていくことになった。そのため、ASUS もコストが低い中国へ進出して、生産体制の整備を計画した。

2000 年から SONY 社のゲーム機器「PS2」の注文を受けてから、大量生産に応えるため、ASUS も EMS 業界に参入し始めた。運送コスト、取引コストを抑えるために、IC 設計から、コネクタ、化学メッキ、金型開発では、ホンハイにもひけをとらない技術を取り入れた。

一方、競争相手のホンハイが、2002 年から 2005 年にかけてマザーボードメーカーとグラフィックカードメーカーの買収により本格的に業界に参入することは ASUS に衝撃を与えた。ホンハイに対抗するために、ASUS は 2002 年に「巨獅」戦略を打ち出し、ホンハイの競合相手であった精英電腦社と連携して、主力でない低単価製品の注水量を大量に獲得しようとする。さらに、同業種のギガバイト社と合併して「技碩科技」を創立し、高単価のマザーボード・グラフィックカードの売上高と市場占有率の世界トップを目標した⁽²⁸⁾。ノートパソコン分野では、ASUS は「銀豹」戦略を打ち出した。すなわち、豹のように敏捷な対応・イノベーション力の発揮によって非主流市場の占有率も獲得した⁽²⁹⁾。また、2005 年から ASUS は液晶テレビ・携帯電話・GPRS 分野に参入した。2007 年 10 月 11 日 ASUS は「Eee PC」⁽³⁰⁾ といった低価格ミニノートパソコンを台湾市場で発売した。「Eee PC」の発売により、ネットブックの新市場を掘り起こすこととなった。

(26) ベアボーン (Bare bone, 中国語: 準系統) は自作パソコンとブランドパソコンと異なり、CPU、DRAM、ハードディスク、グラフィックカード、キーボード、マウスなどが装備されていない半完成品である。自作パソコンが組み立てられない人も CPU、DRAM、ハードディスクの性能レベルを自由に組み合わせ、自作パソコンの感覚を楽しむことができる。(出所: 自由電子新聞網『「準系統」發燒 組裝電腦不求人』2002 年 11 月 29 日)

(27) Acer の事例にも言及したが、1990 年代前半 Dell はバックカードベル量販店により直販の戦略をとった。一方、1997 年、Compaq はデスクトップコンピューターを 1000 米ドル以下で当時 50% 未満のコンピューター普及率を上げながら、Dell の低価格戦略に対抗して、自社の市場占有率を拡大していった。1998 年、Intel も 100 米ドルもしない CPU-「Celeron」の提供によって、1200 米ドル以下の Basic PC を市場に出した。(出所: ZDNet『PC 飛入尋常百姓家: 低價電腦特輯 (一)』2008 年 6 月 16 日 <http://www.zdnet.com.tw/enterprise/feature/0,2000085762,20129593-2,00.htm>)

(28) この結果、2006 年の低単価マザーボードの出荷量は 1000 万枚に至って、世界のマザーボード市場において ASUS とギガバイト社が 70% 近い占有率を占めている。なお、両者の自社ブランド製品の比重は 60% を超え、営業利益率が大幅に引き上げられた。(出所: 數位時代『對決鴻海, 以 Lexus 為獅』150 期 2007 年 3 月 15 日 pp. 42-43)

(29) ASUS は SONY 社、Apple 社、日立社からの受託製造を受けながら、自社ブランド製品の ASUS ノートパソコンも 2006 年の出荷量において 200 万台に至った。なおかつ、世界トップ 10 のノートパソコンメーカー、Acer を超えて台湾ノートパソコン市場の 1 位に躍進した。(出所: 數位時代『對決鴻海, 以 Lexus 為獅』150 期 2007 年 3 月 15 日 p. 43)

しかし、ASUSの自社ブランド製品事業の成長によって、OEM/ODM事業もAcerと同じように、受託生産の注文はキャンセルされた。2005年に、日本SONYはノートパソコンの委託製造メーカーをASUSからホンハイに変更した。

2008年1月1日に、ASUSは自社ブランド事業とOEM/ODM事業を事業分割した。1994年よりASUS取締役会長を任命された施崇棠は自社ブランド製品事業をリードし続ける一方、ASUSの創業者の童子賢等はノートパソコンを始め、マザーボード、携帯電話、ゲーム機器等の受託製造を行う新OEM/ODMメーカー「和碩聯合科技股份有限公司（Pegatron Corporation）」をリードするようになった⁽³¹⁾。

1.2.2 ASUSの自社ブランド製品事業発展段階モデル化

以上のASUSの事業展開過程を本稿の提唱する自社ブランド製品事業発展段階モデル（図表1）を応用して表現すると図表8のように示すことができる。ASUSはAcerと同様に、自社ブランド製品事業（OBM）から創業した企業である。Acerと異なるのはASUSの自社ブランド製品事業発展段階モデルにおいては、品質・組織能力を第1段階に位置づけていることである。

すでに述べたように、ASUSの創立時は、マザーボードの粗製濫造の時代であった。マザー

ボードを製造するのに高度の技術が不要であるものの、マザーボードの品質が劣れば、コンピュータの安定性も悪くなる。また、1980年代末のコンピュータがまだ大きくて重かったため、顧客にとって、マザーボードを修理センターまで送るのも不便であった。

そこで、ASUSの四人の創業者はマザーボードの高度適応性がこれからの需要の鍵になると予想した。さらに、競争が激しくなったマザーボード業界における優位を獲得するために、ASUSはマザーボードの品質にこだわった。特に1994年以降施崇棠が取締役社長に就任してから、歩留まりを99%に設定したうえに、「一発で正解」というスローガンを唱えながら、毎年3000万台湾元を品質検査設備に投資している。

ASUS内部には品質検査部門のほかに、適応性テスト部門も設立した。この部門では副社長等の上級管理職、または経験に富むエンジニアが品質検査とテストを担当している。原料の仕入れ段階から、生産プロセス・最終検査・出荷工程まで、さらには、材料供給メーカーに赴いてまで、厳密な品質検査を行う。ASUSのトップ、取締役社長一施崇棠も、時には品質検査に参加し、品質重視の姿勢を見せる。ほかの企業と異なるのは、エンジニアがプロセスの安定性を保つだけでなく、同時に、新製品の研究開発担当にも任命されている。その結果、他のコンピュータの装置にも適応性が高く、安定性

(30) 「Eee PC」は2007年10月から台湾、11月からは米国で販売を開始した、日本では2008年1月25日に販売を開始した。Eee PCはコストを抑える一方で、そのハードウェア構成は通常のPC/AC互換アーキテクチャを採用したノートパソコンそのものである。「Eee PC」は発展途上国や新興工業国の低所得層を販売ターゲットとするのではなく、北米やEU、東アジアの先進国や新興工業国の、PCを所有しているユーザーの二台目以降や、広帯域のネットワークインフラが充実した市場でPCを高度に使用していないライトユーザーをターゲットとするといった戦略をとった。メーカーや市場の当初の観測とはややずれた方向であったが、ASUSは「Eee PC」によってネットブックというニッチ市場のパイオニアとなった。（出所：PC Online『ASUS Eee PCが持つ2つの顔』2008年2月25日 <http://pc.nikkeibp.co.jp/article/NPC/20080222/294438/?set=bpn>）

(31) 事業分割後、ASUSは和碩聯合科技股份有限公司の経営権を25%保有している。

も高いマザーボードを顧客に提供することを通じて、ASUSの顧客満足度は高まった。

品質水準の維持のために、ベテランのエンジニアを任用するほかに、台湾工業研究院と連携して研究プロジェクトを取り組んだり、アメリカのシリコンバレーや日本より研究開発等分野の専門家を誘致・招聘したりして、品質の組織能力向上に努めている。

ホンハイの脅威が明らかになった2002年から、ASUSの施崇棠社長は市場獲得に「巨獅」戦略を、組織マネジメントの面では「常山の蛇³²⁾」戦略を打ち出した。今までのように、アジア、欧米から上級管理職や優秀な人材を誘致するだけでなく、新入社員に6ヶ月から1年の訓練課程を取り組ませながら、電磁学・物理学・管理学等から編成された専門セミナーに3ヶ月参加を義務づける。製品開発や製品差別化には、「Think through（考え抜く）」のスローガンを徹底させる。師匠制度やボーナス制度などの制度も整備するなど「人を育てる」戦略の徹底を図った。

特に注目したいのは、「常山の蛇」戦略のコアとしてのモトローラ社の技法“Lean Six Sigma”である。“Lean Six Sigma”の達成には、「プロセスを絶えず改善する」活動が不可欠であるが、このプロセス重視の概念はトヨタ生産方式から摂取したものである。安定度の高い経営のためには、プロセスの不断の改善は必須となる。改善の推進のためには、従業員はトラブルを隠すのではなく、トラブルを見つけて、原因・結果を直視して、これを解決する態度を要求される。それには、個人やプロセスを越え

て、組織体そのものの「横連携（水平的整合）」が確立されていなければならない。それが、“Lean Six Sigma”の運営環境が整っているということである。ASUSは、まさにこのような高度の組織能力を求め続けている。

以上をASUSの第1段階、品質・組織能力とすると、ASUSの第2段階は「イノベーション力」である。ASUSは創業以来、研究開発人材を重用することはすでに述べた。ASUSにとって、研究開発は品質と同等の重要性を有する。わずかの情報に基づいて、いち早く、1990年にCPU486に対応するマザーボード、1994年には“Dual-Pentium”マザーボード、1995年に“Pentium Pro”マザーボード、等を次々に世界に先んじて開発したことは優れたイノベーション力の表現である。

この研究開発力は、マザーボード業界だけではなく、多角化したノートパソコン等の事業分野でも、研究開発費を惜しまずに投入することにより発揮された³³⁾。世界の大手メーカーと並立できる技術を備えたうえで、生産体制を考える体質となった。

すなわち、イノベーション力が強いASUSは、まず組織内部で、人材、技術、財務面で競争優位の前提条件を整え、次に対外的に最適な販路・サプライチェーンを組み合わせて、競争優位を確立する。時には、米Intel社とコンピューター関連メーカーと研究開発関連のプロジェクトを組んだり、Intel社等の企業が開発したチップのテストを担当したり、海外研究座談会・大手メーカーの新製品発表会に参加したりすることを通じて、最新技術を入手する。

32) 「孫子兵法」での「常山の蛇勢」である。「常山に住む蛇は、首を撃てば尾が助け、尾を撃てば首が助け、胴を撃てば首と尾が助ける」という故事から由来したである。

33) 1998年に世界初最軽量のノートパソコン、2004年にカメラ付き携帯電話が日本グッドデザイン賞を受賞、さらに2007年にEeePCのミニノートパソコンを市場に投入し、新たな市場ニーズを引き起こした。(出所：伍忠賢 [2006] pp. 60-61)

ASUS のイノベーション力重視の姿勢は、以上で明らかと思われる。

図表8において、「価格」と「リードタイム」はそれぞれ第3・第4段階に位置づける。

1997年低価格コンピューターの市場参入に影響され、自社ブランド製品事業に専念していたASUSはOEM/ODM事業を開始した。また、1997年から2005年までホンハイは相次いでノートパソコン・ベアボーン・ゲーム機器・マザーボード・グラフィックカード等の製造への進出によって、ASUSの競争相手となった。ホンハイに対抗するために、ASUSもEMS業界に、本格参入を決めた。この段階で、ASUSはコストリーダーシップ戦略を駆使して企業規模を拡大した。

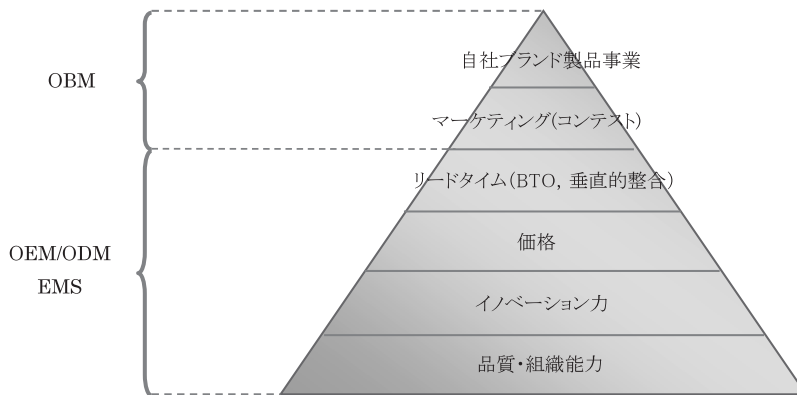
ASUSがコストリーダーシップ戦略を用いる理由は、同社の製品ラインでは、中・高価格マザーボードが半分以上を占めているからである。製品が成熟期に入って、利益率が低くなったところへ、ホンハイなどの低価格メーカーが市場に参入してくると、たちまち優位性が奪わ

れてしまった。

そこで、ASUSはマザーボード分野での利益率を保つために、注文生産(Built-to-order)の生産体制を作った。各市場カテゴリーの需要を満たすために、品質及び規格をさらに工夫し、高価格マザーボードの出荷量を上げながら、中・低価格製品の販売を注文生産に切り替え、営業費用の削減にも取組んだ。

しかしASUSには、創業から多品種少量生産の体制を取り入れていたため³⁴⁾、企業規模は競争相手より小さく、高生産量が提供できないという問題があった。EMSのように大量生産できるためには、生産規模を拡大しなければならない。そこでASUSは台湾内部だけではなく、中国・チェコ・メキシコで、IC設計・プリント版・コネクタ・金型等の設備に資金投入を行って、低コストでかつ垂直統合的な生産体制を作った。これによって生産時間を短縮し、低コスト大量生産を実現することができた。

「マーケティング」はASUSの自社ブランド製品事業発展段階モデルにおいては、第5段階



図表8 ASUSの自社ブランド製品事業化発展段階モデル

(出所：筆者作成)

34) マザーボード市場で主導権を持っているASUSは技術と市場の変動によっていくつの規格を設計して、顧客自身の需要に合わせて選ばせていた。なお、品質にこだわり、大量在庫のリスクを避けるために、ASUSはマザーボード千枚以上の受託製造を断ったこともある。「規模を求めず、品質のよさだけを求める」はASUSが創業以来の精神といわれている。(出所：伍忠賢〔2006〕p. 90, 99, 100)

に位置づけられる。ASUS のマーケティングは、広告宣伝を用いて、製品の知名度を高めるのではない。「製品が広告宣伝や包装により、売れ行きが一層よくなる企業はたくさんある。それに対して、ASUS は品質と技術に専念する」と ASUS ブランドマネジャー（CBO, Chief Brand Officer）の韓徳行がコメントしている³⁵⁾。「製品自体の品質は最強の裏書人。大賞はもっともよい広告である」と唱えている ASUS は、顧客満足を獲得するのに、品質はなくてはならない要素となる。どんなに市場占有率が高くても、広告宣伝費を投入しても、品質がなければいつか顧客が離れる。そして、積極的に世界のデザインコンテストに出場して大賞を獲得することにより製品を公に認めさせるのが、ASUS の本質的なマーケティング手段である。

現在、ASUS は成長期に入ったノートパソコンと液晶テレビ等のエンドユーザーに販売する製品分野では、低価格の提供ではなく価格パフォーマンスの戦略を取り入れている。アフターサービスを提供することで性能対価格比を高めて、顧客を納得させる自社ブランド製品を主要戦略としている。現在のところ、ASUS は製品に蓄積してきたブランド認知度とレピュテーションを享受しているといえよう。ただし、コストパフォーマンスの点で、製品価格と品質・性能比のバランスが崩れるような事態が起きると、自社ブランド製品事業に傷が付くかもしれない。

2008 年第 4 四半期、サブプライムローン問題とリーマンブラザーズの破綻によって、ASUS

は 1989 年創立以来の赤字に直面した。主たる原因は、経営の主力をイノベーション力と業績だけに注力していたため、市況の急変を見抜くことができなかったこと、また、製品ラインが複雑すぎて、特に液晶テレビ事業においても大量の在庫が消化できなかった。一方、2008 年に為替相場の変動が激しく、大きな為替差損を蒙った³⁶⁾。これらの現象は、「生産リードタイムが長い」という欠点を衝かれて発生したトラブルとみることができよう。なお、2010 年、米 Apple 社のタブレット型コンピューター「iPad」の開発・販売に衝撃を受け、ASUS も 2010 年 EeePC を含めたノートパソコンの第 3 四半期出荷実績は予定より少なくなっている³⁷⁾。ASUS の市場変動への対応力も、今後の一つの課題となる。

以上、ASUS の自社ブランド製品事業発展段階モデルと本稿が提唱するモデルと比較すると、各段階要素と発展順序が類似しているとわかった。ASUS は品質本位と高組織能力はモデルの柱となり、順次技術面と価格面を磨いていく。「生産リードタイムが長い」という課題は、ASUS に大きなダメージを与えたことも前述した。したがって、リードタイムの重要性は ASUS の事例で明らかにされ、本稿が提唱する第 2 層のリードタイムの有効性が成立する。

1.3 鴻海科技集團（Foxconn Technology Group、以下はホンハイと省略する）

1.3.1 ホンハイの歩み—EMS 世界大手に

今まで取り上げた企業事例のほとんどは OEM/ODM で経験を蓄積して、自社ブランド

35) 張菀倫『台湾十大國際品牌—聚焦品質建構華碩品牌永續競爭力』「永續發展雙月刊」No. 30 2006 年 12 月 pp. 38-43

36) 中国経済網『華碩虧損 CEO 承認錯誤 全體高管主動降薪 30%』2009 年 1 月 13 日
http://big5.ce.cn/cyssc/tech/07ityj/guojj/200901/13/t20090113_17937182.shtml

37) 台湾工銀証券『華碩 2010 年 NB（含 Eee PC）出貨不如預期』2010 年 8 月 16 日
<http://www.ibts.com.tw/Web/Default.aspx>

製品事業に転換する事例である。しかしながら、自社ブランド製品事業を行わない台湾のパソコンメーカーも少なくない。本節はODMの生産形態をさらに特化して、電子機器の受託製品サービス(EMS)世界大手である台湾の電機メーカー、ホンハイを事例として取り上げる。

ホンハイは、1974年、プラスチックの射出成形事業として創業した。白黒テレビ用のつまみが、当初の製品であった。翌年には高圧陽極キャップを製造した。当時、金型は外注に依存していた。1977年になると、一定の資金が貯まり、郭台銘は外注に頼らず、より自律的に事業を営むために、金型を内製する能力に資金投資を決定した。郭台銘は「金型という技術は1日、蓄積を怠ければ、1日余計に経営が人から制約を受けることになる。自分で鍵となる技術を見つけ、自前の製品を開発しなければ、汗水垂らして加工賃を稼ぐことしかできない」といった⁽³⁸⁾。金型を内製化すると、金型技術によって、ホンハイの事業範囲も広がっていくことができるようになった。1981年には、さらに化学メッキ部門を増設した。

1980年代に入って、ホンハイはコンピューターの

コネクターやテレビゲーム機の製造に進出した。金型とメッキの技術がコネクターに参入する土台となった。コネクター製造の事業を展開することによって、ホンハイは大きな利益を得て、さらなる設備投資と土地購入ができた。1985年には、「Foxconn(中国名:富士康)」という自社ブランドも作り、日本を始め、先進国の技術者・管理者を招聘して、新たな管理概念を取り入れた⁽³⁹⁾。

ホンハイは1988年に低製造コストを目指して、中国広東省深圳に、1993年には、江蘇省昆山に進出した。1990年代半ばから、アメリカブランド企業が委託先に任せていた部品購買権を獲得して、ケースやパワーサプライをベアボーン形で調達したいと考えた。切削・プレスという金属加工やメッキの技術を蓄積していたホンハイは米国の大手ブランド企業⁽⁴⁰⁾に生産パートナーとして選ばれた。

中国の低コストを機にホンハイはコンピューター周辺製品の製造によってEMSへと発展して、垂直、水平の双方向に事業の範囲を拡大していった。その後、ホンハイは急成長を遂げ、EMS業界で世界最大の企業になった。

図表9 ホンハイの企業データ

創業者兼社長	郭台銘
資本金	17.37億米ドル(2009年)
売上高	430.48億米ドル(2009年)
税引き前純利益	24.88米ドル(2009年)
純利益	22.94米ドル(2009年)

(出所:ホンハイのホームページ:<http://www.honhai.com.tw/>,
公開資訊觀測站:<http://mops.twse.com.tw/mops/web/index/>)

(38) 佐藤幸人〔2007〕p.235

(39) 佐藤幸人〔2007〕p.236によれば、1985年頃、郭台銘は「Concurrent engineering」や「Early involvement」等の概念を口にしていた。

(40) ホンハイの初めの顧客はコンパクト社であった。そのきっかけで、1996年からケースを製造し、それを使って、ベアボーンを組み立てて、出荷することを始めた。

ホンハイは生産統合に対する試みを、以下のようによまとめている。

1999年から、マザーボードのOEM事業も開始し、後に設計の能力も獲得した。

2001年より、携帯電話端末のケース、プリント基板への部品装填を受託した。

2002年にはマザーボードの自作パソコン市場にも参入した。

そのほか、Intel社、AMD社のマザーボードを始め、Dell社・HP社のパーソナルコンピューター、Apple社の携帯音楽プレイヤーの「iPod」、携帯電話機の「iPhone」、任天堂・SONY・マイクロソフトの家庭用ゲーム機等、大手電機メーカーの精密機器製品の製造を請け負っている。

2006年には、台湾のデジタルカメラメーカー—普立爾科技股份有限公司（Premier Image Technology Corporation）を買収し、デジタルカメラ分野にも参入した。

2007年から液晶テレビの生産も開始した。北米市場では2007年に新興ブランド—「Vizio⁽⁴¹⁾」の液晶テレビのうち26型の生産を行い、Vizioへの出資もしている。

2008年には日系大手ブランド向けに液晶テレビの供給も始めた。

1.3.2 現在のホンハイ—「世界工場」の生産体制

現在のホンハイは「世界工場」の生産体制を整備している。拠点は、台湾に経営本部、上述した広東省深圳、江蘇省昆山のほかに、浙江省

杭州、湖北省武漢、山東省煙台、北京など中国各地、米国カリフォルニア州とテキサス州、メキシコ、ブラジル、インド、チェコなどにも広がる。ベトナムに工場建設の計画もある。

このような今日の大企業ホンハイの地位は、起業時にコネクターの品質を徹底的に追求した結果といえよう⁽⁴²⁾。わずか長さ5センチ、幅1センチ以下のマザーボード用のコネクター（CPU、メモリー等と、マザーボードと接続する差込口）には400以上の穴が空けられ、銅線を通すことによって信号を伝達する。一つの穴が空けられないと、コンピューターが立ち上がらないため、コネクターの精度や品質が求められる。特に、CPUのコネクターは接続性や装着の利便性だけではなく、技術レベルも求められるので、ホンハイは射出成形や電気メッキ等の設備投資に注力した。2003年の時点で、ホンハイは毎月マザーボード用のコネクターを500万個生産し、この生産量は当時世界の需要量の半分であった。「品質は価値と尊厳の始まりであり、企業の命である」と郭台銘は従業員に強調した⁽⁴³⁾。

コネクターの品質が安定しても、安定した生産能力がなければ、顧客の信頼感が得られない。ホンハイは生産の安定性のために、すでに1981年に全自動生産コントロールシステムを48台導入した。なお、スピーディな品質検査はホンハイの生産能力をより一層高めたといえる。1980年代初期、ホンハイは国内の専門品質テス

(41) Vizio社が液晶テレビ販売台数で韓国サムスン、SONYに次ぐ3位に躍進して話題を呼んだ。Vizioは完全なファブレス企業であり、液晶テレビの企画と設計だけを行っている。Vizio社の製品は単に安価だけでなく品質も高いと市場では評価されている。株主でもあるホンハイと台湾EMSメーカーのAmtran Technology Co., Ltd.（瑞軒科技）が購買、製造、物流に協力しており、製品の生産はAmtran社に委託している。Amtran社とホンハイはEMS生産用として日本メーカーや米HP社から液晶パネルを大量に購入しており、Vizio社はこの価格交渉力を利用できる。（出所：杉下亮太『「世界の工場」鴻海の強さ』エコノミスト2008年5月13日号 pp. 86-89、財訊月刊『台湾品牌液晶電視北美首戰告捷』307期2007年10月号 pp. 230-232）

(42) 張殿文〔2005〕pp. 124-126

(43) 張殿文〔2005〕p. 125

ト研究室と協力し、品質を全面的にコントロールする能力を保有した。1990年代に入り、ホンハイは製品の特性につき、「機械実験室」・「電気実験室」・「環境と材料実験室」等を設け、運搬時の揺れや温度差等の品質に影響する因子をここで実験している。絶えず設備投資をしたからこそ、中核技術が年々、より高められ、規模も拡大していった。そのため、ホンハイは、安定した品質だけではなく、緻密な組織運営、調達スピード及びコストの各面で、同業他社を上回る。

「企業は迅速な発展のためには、製品を作る能力以外に、人材を作る能力も持つべきだ」と郭台銘は強調している⁽⁴⁴⁾。組織づくりは、「信頼—チャンス—教育—賞与—昇進」との順番に沿って進む。なお、郭台銘は、信賞必罰かつ独裁の組織を作り上げた。ただし、郭台銘は組織に規則を作らない。それは硬直化した制度ではなく、目標と任務をきちんと果たさせる組織にしたいからである。しかも、世界市場の情勢と顧客の需要に合わせて、組織を随時に調整するので、柔軟性のある組織を作らなくてはならない。したがって、管理職のトップに会社の基本ルールを作らせる実権を与える。従業員は上司が設定した規則に従い、目標を達成していく。目標を決めたら徹底的に、効率的に執行していく。そして失敗と間違いは許せないが、目標を達成したら部下を昇進させたり、高額賞与をグループ全体に支給したりする。

なお、均衡かつ公平な経営組織を作るために、内部監査機構を確立し、従業員のクレームや提案を集める機構も設置した。技術については、改善提案のほかに、新技術の提案も奨励する。このような公平で緻密な組織作りが、強い調達力と垂直統合の推進につながっている。

1970年代から、ホンハイは金型工場を備え、

設計部門を抱えるなど、早くから金型内製化を進めてきた。自社で巨大かつ高度な金型成型設備を備えているから、生産のリードタイムも大幅に短縮できた。さらに、生産能力に余裕ができるだけの設備投資を継続することで、他社を上回る短納期が可能となっている。

製品サイクルの短いパソコンや携帯電話業界では、短納期は受注増の大きな鍵となる。金型設計、製造は24時間体制で、顧客からの設計変更依頼に迅速に対応できる。

たとえば、米国テキサス州のヒューストン工場はホンハイが顧客であるCompaq社やDell社をバックアップするために作った衛星工場である。ホンハイはこの工場で、「共同設計(joint design)」の戦略を用い、新製品の開発段階で材料の取得から、製品の安全性、製品自体の適合性等々、あらゆる面から顧客と一緒に考える。しかも、「共同設計」は設計不良を防げるし、設計変更もより早くできる。

さらにホンハイは物流センターの概念を用い、「Hub」を顧客の工場近くに設置し、さらにホンハイの自社工場と隣接させ、顧客にスピーディなサービスを提供する。その結果、顧客は仕入れの在庫コストを最小限に抑えることができ、いつでもホンハイから材料を最短納期で調達できる。材料が顧客へ出荷準備に入ると売掛勘定とし、顧客に出荷したら、直ちに売上勘定に変更した。Hubの棚卸資産回転率は2日以下に抑える。CPU、メモリー、チップなどの価格変動が激しい部品があるので、ホンハイは、Hubのために、在庫管理設備に資金投入して、自ら管理プログラムを作り、常に在庫の需給を予測・把握できるようにした

ホンハイは水平分業的に材料を外部から調達する方法を採用する従来のEMSメーカーと異なり、創業当初のケーブルやコネクター生産か

(44) 張殿文〔2005〕p.204

ら、パソコン組立へと垂直的に生産を拡大していったという経緯があったから、部品内製化比率が競争相手より高かった。パソコンや携帯電話の組立は低利潤であり、部材調達コストが事業の鍵を握る。それだけ、部材を内製できれば、コスト競争力を高めることが可能になる。

ホンハイは「非戦略的コスト」の削減に力を入れた。ホンハイのいう「非戦略的コスト」とは、生産・戦略に関係がない不必要のコストである。たとえば、機械を100%稼動しても生産効率が100%に至るとは限らないから、「機械を動かしたいときに動かせる」のもコスト削減だといつでも従業員に教育している⁽⁴⁵⁾。ホンハイは生産プロセスにおけるコストを「製品コスト」と「管理コスト」と細分化した。図表10のように、「材料コスト」、「加工コスト」、「テストコスト」、「梱包・運送コスト」、「品質コスト」、「在庫」、「固定資産」を表示する。ホンハイの内部では、「遊休設備」、「不良品」、「ごみ場」の3つの倉庫を設けてあり、管理職が随時に倉庫へ回って、使える資源を見つけるべきだと責任づけられている。さらにコストダウンを管理職の評価基準にする。

一方、ホンハイには、自ら新規市場を開発することはしないという特徴がある。効率とコストだけに経営資源を集中するホンハイは新製品が一定の市場規模になってから参入するのである。結果として、市場予測のコストを大幅に節約することができる。

品質、リードタイム、価格が一定の水準に達してから、ホンハイはイノベーション力や知的財産への重視を意識した。「製造のホンハイからハイテクのホンハイへ変わっていかなくてはならない。鋼鉄の世代 (Steel Age)、シリコンの世代 (Silicon Age) を経て、未来は光学の世代 (Optical Age) だ」⁽⁴⁶⁾と郭台銘は2000年に将来の変革を明言して、約1億米ドルを光学通信へ変革するための「勉強」・「M&A」・「生産」に投入するとした。一方、ホンハイ本社では「ナノテクノロジー研究センター」を設立し、「ナノ金型」・「ナノ機械」・「ナノ電池」・「ナノ光学」等の領域を研究し、直接に研究成果を製品に応用する。

現在、ホンハイではさまざまなハイテク技術を開発し、中核技術の競争力を高めている。コネクタ分野にナノテクノロジーを応用するだ

図表10 ホンハイにおける製品コストの分類及び執行方法

コスト種類	節約方法
材料コスト	製造工程も考慮し、より安い値段が提供できるメーカーから仕入れる。
加工コスト	生産プロセスにおいての待ち時間、仕掛かり在庫、手待ち、無駄の運搬を排除する。
テストコスト	機械の待ち時間、テスト時間が長すぎる。または遊休機械、重複テストの発生。
梱包・運送コスト	配達業者の料金の仕組みを理解し、必要でない梱包をやめる。
品質コスト	標準作業を強化し、ジグの使用を従業員に教える。材料の浪費を防ぐ。
在庫	設計変更等による停滞在庫・資金占用・利息支出を防ぐために、正確に生産プロセスを企画する。
固定資産	超過分の購入、または購入の間違いを防ぐために、設備・金型・ジグの購入を厳密に審査する。

(出所：張殿文 [2005] p. 158)

(45) この考え方はトヨタ生産方式における「可動率」にあたる。(出所：大野耐一 [1978] pp. 107-109)

(46) 張殿文 [2005] p. 253

けではなく、特殊材質の携帯電話ケースやコンピューターケース・排熱設計開発にも取り組んでいる。なお、これらの中核技術を保護するために、ホンハイは特許の登録に力を注いでいる。2003年にホンハイが登録した特許は1780件に至り、2004年6月時点で、特許がすでに12000件に増えた⁽⁴⁷⁾。

ホンハイは、創業時のプラスチック射出成形工場からコネクタの製造事業に入り、さらにOEM/ODMを特化して、EMSで世界の脚光を浴び続けた。もちろん、「Foxconn」⁽⁴⁸⁾という自社ブランド製品事業も発展している。ただし、ホンハイの企業最終目的は自社ブランド製品事業ではなく、製造に専念する。

近年、ホンハイは各生産プロセスを垂直整合して、CMMS（Component Module Move Service⁽⁴⁹⁾）の生産形態を発展させてきた。ホンハイは「OEM/ODMメーカーは長く存続するために、自社ブランド製品事業の道へ歩まなければいけないと考えた。その結果、自分の顧客との間に、せっかく築いた信頼関係を壊してしまい、製造を主力にしてきたホンハイにとって、大きな損失となった。一方で、純製造にこだわっていたら、今度は価格競争に巻き込まれる。

そこで、CMMSは「自社ブランド製品化に

よって顧客の流出を防ぐことができ、キー・コンポーネントの大量かつ高品質の製造技術によって、低価格競争に巻き込まれずに済む。しかも、技術と豊かな製造経験があるから、顧客と共同設計ができ、スピーディのサービスが提供できるようになった」という思考である⁽⁵⁰⁾。

1.3.3 ホンハイの発展段階モデル化とホンハイの課題

以上の多面にわたるホンハイの現在の「世界生産体制」の特徴は次のように要約することができる：

1. 製品の精密さを追求するため、高品質を工程に作りこむ。
2. 組織づくりは、「信頼—チャンス—教育—賞与—昇進」との順番に沿って進むうえに、信賞必罰の組織の制度を作り上げた。
3. 顧客と共同設計しながら、24時間生産体制を用いて、他社よりさらなる短い生産リードタイムに達成した。
4. 部品内製化が高いホンハイは世界各地で自社工場を建設し、さらに「Hub」の物流センターを顧客工場に隣接させ、高度の在庫管理で、顧客に対して、他社より安く、速く部品提供ができた。
5. 製品コストをより低減するために、生産プ

(47) 張殿文〔2005〕p. 252

(48) 1985年に中国深圳に設立した「Foxconn」はOEM事業のほかに、マザーボード、コンピューターパーツ、電子部品を自社ブランド製品として販売し始めた。

(49) CMMSとは、EMSに特化した製造サービス形態である。ホンハイはコンピューターパーツのほかに、利潤が高く、代替品の少ないCPUや液晶パネル等の「キー・コンポーネント（Key component）」を主力製品にした。キー・コンポーネントの製造能力を身につけてから、モジュール化の段階に入る。モジュール化は単なる組立工程ではなくて、コンポーネントを整合する能力も求められる。ASUSの事例で述べたベアボーン業界に参入したホンハイは優れたモジュール化技術を持っているから、ASUSの競争相手となった。コンポーネントとモジュール化の技術が成熟すると、ホンハイは下流の取引先へ垂直統合していく。すなわち、「Move」のリードタイム短縮の概念を用い、垂直統合による世界規模の調達力を極めて、顧客にサービスを提供する同時に、顧客と競争できる能力を持つようになるといった概念である。（出所：張殿文〔2005〕pp. 240-243）

(50) 張殿文〔2005〕p. 241

ロセスにおけるあらゆる無駄を排除する。
6. 生産経験をさらに磨き上げて、競争力が高い中核技術を発展させる。なお、特許登録で中核技術を保護する。

繰り返すが、ホンハイは企業の最終目標が自社ブランド製品ではない。しかし、ホンハイはより長期的な存続のために工夫を重ね、発展してきた。このようなホンハイ独自の発展段階モデルを図表 11 のように描くことができる。以上の要素を順次に並べると、第 1 段階は品質、第 2 段階はリードタイム、第 3 段階は価格、第 4 段階はイノベーション力、第 5 段階は知的財産の保護である。最上段階は CMMS の垂直整合と想定した。

ところで、現在、ホンハイには大きな経営課題が発生している。従業員 42 万人を抱えた Foxconn 工場では 2010 年 1 月 23 日から同年 5 月 26 日の約 4 ヶ月間に 12 人が飛び降り自殺を図り、10 人が死亡した。

郭台銘は飛び降り自殺防止策として、Foxconn 従業員の賃金を 20% 上げると発表した。

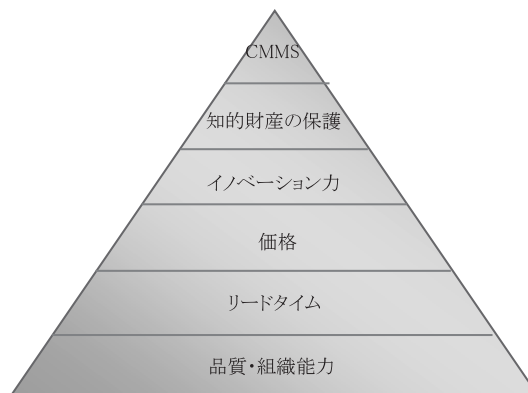
この事件の波紋が広がり、広東省の珠江デルタを始め、上海を中心とする長江デルタ、内陸部の重慶、首都北京、南部の雲南省など 20 カ所以上の生産現場にストライキが発生した⁽⁵¹⁾。

大量の従業員を抱える郭台銘は、中国沿海地方の件費の高騰や飛び降り自殺事件の衝撃を受け、工場を部分的に台湾に移し、無人工場の建設も計画している⁽⁵²⁾。このことは、盤石とされていた事業発展段階の第 1 層の品質、組織能力という土台が揺らぐという深刻な状況も場合によってはありえることを意味する。今後、ホンハイは組織変革にどのような対策で応えるのか、世界は注目している。

2. 台湾 OEM/ODM 企業における将来の展望

2.1 経営標準としての発展段階モデルの妥当性をめぐって

本稿では、4 社の事例における自社ブランド発展段階のモデルを考察したが、その基底にあ



図表 11 ホンハイの CMMS 事業化発展段階モデル
(出所：筆者作成)

(51) 朝鮮日報『スト頻発に自殺連鎖、中国式生産システムの限界』2010 年 6 月 3 日
<http://www.chosunonline.com/>

(52) 人民網『郭台銘計劃回遷部分大陸工廠 以“無人工廠”運作』2010 年 6 月 9 日
<http://tw.people.com.cn/BIG5/14812/14875/11823955.html>

る基本モデルとしては、事例中に提案した図表1仮説があった。

企業は存続のために工夫を凝らす。本稿で取り上げた4社の事例にはそれぞれの発展段階モデルがある。各社の事業の構成要素が異なるものの、各社の自社ブランドの形成過程と図表1の仮説を比較対照すると図表12のようにまとめられる。

第1段階ではAcerは第3回経営再生前のパターンから見ると「品質」のみがモデルの基礎段階となった。そのためAcerは組織膨張による経営効率低下や、M&A事業の失敗、OEM/ODM事業の注文停止などの原因によって経営再生過程に入り、さらに、OEM/ODM事業を分割した。品質・価格・イノベーション力が強みであるAcerはコンピューター市場で、今までにない新製品を出すことによって市場占有率を獲得したが、第一段階に必要な「組織能力」の練磨が欠けているAcerは、一旦、破綻してしまった。Acerは何度かの失敗の中で、自社ブランド事業化の道を探ってきたが、Acerから分割されたWistronは組織能力及び品質から再出発し、好業績を示している。

一方、ホンハイの子会社—Foxconnでは、組織管理面の齟齬が露呈した。社員の飛び降り自殺事件が相次いで起こり、ホンハイに大きな衝撃をもたらした。これらの事例から、図表1の基本モデル「第1段階：品質・組織能力」は妥当であるといえる。

各社の第2段階においては、イノベーション創業のWistronとASUSはイノベーション力要素である。Acerとホンハイは「リードタイム」である。Wistronでは、この段階ではイノベーション力での優位性があるので、第2段階をイノベーション力、第3段階をリードタイム短縮、第4段階を価格と設定した。その結果、WistronはDMS（設計・製造受託サービス）企業のレベルにはまだ到達してないが、すでにOEM/ODM業界では知名度を獲得しつつあった。

一方、ASUSは、ホンハイの台頭や米国の経済低迷によって、市場の優位性を失いつつある。一方で、Acerの「ファーストフード・ビジネスモデル」・「クライアント・サーバー・システム」、ホンハイの顧客と「共同設計」・「Hub」構想等は、いずれもリードタイムの短縮によって、迅

図表12 各社と本稿が主張した発展段階モデル要素の比較

	図表1 (基本モデル)	Acer	Wistron	ASUS	ホンハイ
第1段階	品質・組織能力	品質	品質・組織能力	品質・組織能力	品質・組織能力
第2段階	リードタイム	リードタイム	イノベーション力	イノベーション力	リードタイム
第3段階	価格	価格	サプライチェーンにおけるリードタイムの短縮	価格	価格
第4段階	イノベーション力	イノベーション力	顧客の満足できる価格	リードタイム	イノベーション力
第5段階	マーケティング力	マーケティング力		マーケティング力 (コンテスト)	知的財産の保護
第6段階	自社ブランド 製品事業	自社ブランド 製品事業	DMS	自社ブランド 製品事業	CMMS

(注)Wistronの自社ブランド製品事業化発展段階モデルのパターンは5階層であるが、それぞれの要素を他の企業とより比較しやすいために6段階にした。(Wistronは第5段階要素なしと設定する。)

(出所：筆者作成)

速に市場優位性を獲得した。これらの各社事例から、品質・組織能力の次に目指すべき要素は、新製品へのイノベーションというより、まずは既存製品のモノと情報伝達のリードタイムの短縮にあることを確認した。

第3段階は価格要素である。ASUS以外の3社は生産面でのさまざまな改善による効果が見られた。そしてAcerとホンハイでは、「安い価格」は「リードタイムの短縮」と密接な関係があるとわかった。一方、ASUSはコストリーダーシップ戦略を採用して、ホンハイからの脅威に対抗するために、規模拡大を図った。その後、垂直統合により、リードタイム短縮化も果たして、さらなる低コストを達成した。これらのことから、低価格の前提にリードタイムの短縮があるとする図表1の仮説は有効と思われる。

図表1の本稿が設定した第4段階は「イノベーション力」である。ASUS社はイノベーション力で創業した企業なので、イノベーション力を品質・組織能力段階に次いで設定した。一方、Acerとホンハイの事例で、イノベーション力は品質・組織能力、リードタイム、価格を順次にかつ螺旋的に改善し、経験を蓄積した結果である。特にAcerはASUSと同じくイノベーション力で創業した企業であるが、イノベーション力より前段階の各要素を磨き上げる経過がはっきり見える。台湾OEM/ODM企業のほとんどは日米からの技術移転、長年の経験を積み重ねて、イノベーション力を持つようになったのであって、土台である品質・組織能力、リードタイム、価格はいずれも先行して存在していなければならなかったのである。これらの事例は、図表1のイノベーション力の位置づけの妥当性を立証しているといえよう。

第5段階で、企業にはそれぞれの経営・事業戦略がある。この段階に位置づける要素はマーケティング力(Acer, ASUS)、知的財産保護(ホ

ンハイ)である。AcerとASUSは発展段階の各要素を強化し、サプライヤーと顧客の好評を獲得しながら、さらに広告・宣伝、またはコンテストによって、知名度を高めたマーケティング手法である。

ホンハイの知的財産保護は今まで蓄積してきたイノベーション力を保護するための手段であり、経営理論におけるマーケティング戦略とまったく違う。しかしながら、そもそもホンハイは高水準生産経験を顧客に示すことによって、市場から注目を集めている。知的財産保護の手段を用いて、競合他社の侵害を防止するとともに、特許登録数自体も業界内の知名度を高める効果が著しい。マーケティング戦略とは異なるが、ホンハイの独特な宣伝手法といえよう。

本稿で取り上げた4社の事例で、Acer・ASUSが自社ブランド製品事業を、ホンハイがOEM/ODMとEMSから特化したCMMSという垂直整合サービスを企業の最終目標としている。これらの企業ではそれぞれの最終目標が異なるが、発展段階モデルの構成要素に共通点が多い。そもそも、自社ブランド製品事業であれ、CMMSであれ、いずれも企業をより長く存続するために設定した目標である。目標のもとで蓄積してきた企業の経営戦略及び企業自身の努力が存続につながる要素である。4社の事例から見れば、どれもOEM/ODMの委託生産からさらなる進化を図り、より長い存続を目指した目標を果たしたのである。

2.2 台湾OEM/ODM企業における将来の展望

21世紀に入った台湾OEM/ODM企業は中国や新興国家の台頭によって、優位性を失いつつある。進んだグローバル化の経済環境において、台湾OEM/ODM企業はさまざまな模索を行っている。

本稿が取り上げた企業例のように、OEM/

ODMの委託生産に特化して、顧客に忠実にサービスを提供する姿勢をとっている企業もあり、自社ブランド製品事業とOEM/ODMを分割する企業もある。そして、台湾内部の労働力不足、労働・土地コストの上昇により、生産拠点を中国や東南アジアに移すOEM/ODMメーカーも少なくない。

AcerとASUSのような自社ブランド製品事業へ転換する先行企業の事例があり、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。今日、台湾内部の投資環境の悪化に加え、OEM/ODM企業は事業転換を図り始めた。しかし、ほとんどの企業は自社ブランド製品事業への転換に失敗している。その原因は、すでに述べたように、経営者はOEM/ODMから自社ブランド製品事業への視点を切り替えていないことにある。さらには、自社ブランド製品事業への転換を望む企業は、失敗の要因は、モデル第1段階の製品品質の粗悪さにあること、あるいは経営者はコストダウンに過剰に注目し、発展段階別の必要要素に気づかないこと、そのため、長年B to B経験を積んできたにもかかわらず、第5段階の最終顧客の需要にたどりつく「マーケティング力」の形成などは望むべくもないことなどに気づくこと、本稿の発展段階モデルの効用はそのような点にあるといえよう。

改めて展望すると、台湾OEM/ODM企業の最終目標は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さらに進化すると思われるが、その際、本稿の「経営標準視点による自社ブランド製品発展段階モデル」の各段階の要素を順次的かつ螺旋的に練磨することにより、事業転換の成功確率を高める企業が登場することが筆者の期待である。

おわりに

最後に本稿の限界と今後の課題を述べておきたい。

本稿が取り上げた4社の台湾企業事例は、いずれも（一部に曲折を含みながらも結局は）成功した企業事例である。「自社ブランド製品事業発展段階モデル」の妥当性と実効性を証明するには、（部分的には成功したが、最終的には）失敗・破綻した事例も取り上げたかったが、紙幅の関係でできなかった。

また、事例で取り上げたホンハイのような自社ブランド製品事業を指さない企業も本稿の発展段階モデルの適用は有効と思われる。だが、第4段階（イノベーション力）から第5段階（マーケティング力）の関係、そこでの螺旋状の発展プロセスはまだ明確ではない。

なお、本稿において取り上げた事例は台湾IT産業のOEM/ODM企業のみである。他業種にどこまで応用できるかどうかは筆者の今後の研究課題であり、さらにグローバル企業と台湾企業（特にホンハイ）を国際比較し、よりモデルの適応性を高めていきたい。

参考文献

（英語文献）

Poon, Teresa Shuk-ching, *Competition and Cooperation in Taiwan's Information Technology Industry: Inter-Firm Networks and Industrial Upgrading*, 2002 (Quorum Books)

（日本語文献）

岩崎育夫 [2003] 『アジアの企業家』 東洋経済新報社
大野耐一 [1978] 『トヨタ生産方式—脱規模の経営を指して』 ダイアモンド社
郭馨尹 [2007] 『台湾 OEM/ODM 企業の中国進出戦略および未来展望』 名城大学大学院経営学研究科修士論文 名城大学
郭馨尹 [2010] 『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』名城大学経済・経営学会 『名城論叢』第11巻第1号
- 洪呈勳〔2004〕『台湾のベンチャー企業の経営史—acer, TSMC, Chimei 三社の事例研究—』高千穂大学大学院経営学研究科博士論文 高千穂大学
- 佐藤幸人〔2007〕『台湾ハイテク産業の生成と発展』岩波書店
- スタン・シー(施振榮)〔1998〕『エイサー電腦の挑戦』経済界
- 杉下亮太〔2008〕『「世界の工場」鴻海の強さ』エコノミスト 2008年5月13日号
- 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
- 陳韻如・井村直恵・平野実〔2009〕『台湾企業の再生プロセスを通じた競争優位の再構築—Acer/Wistron のケース・スタディ』
- 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
- (中国語文献)
- 伍忠賢〔2006〕『台湾企業 24 強—華碩馬歩心法：施崇業的策略雄心』達人館
- 何文榮・曹金合・曹喬雯〔2008〕『台湾鴻海公司之關鍵成功因素分析』華人前瞻研究 第4巻 第1期
- 施振榮〔2005〕『全球品牌大戦略—品牌先生施振榮觀點』天下雜誌
- 曾漢寿〔2008〕『讓台湾品牌站上國際舞台』經濟部國際貿易局
- 張殿文〔2005〕『虎與狐—郭台銘的全球競争策略—』天下文化
- 張苑倫〔2006〕『台湾十大國際品牌—聚焦品質建構華碩品牌永續競爭力』「永續發展雙月刊」No. 30
- (新聞・雑誌等)
- PC Online 『ASUS Eee PC が持つ 2 つの顔』2008 年 2 月 25 日 (<http://pc.nikkeibp.co.jp/article/NPC/20080222/294438/?set=bnpn>)
- Taiwan News 財經文化周刊『施振榮：台湾品牌令人感動』第 254 期 2006 年 9 月 5 日 (<http://www.taiwannews.com.tw>)
- ZDNet 『PC 飛入尋常百姓家：低價電腦特輯 (一)』2008 年 6 月 16 日 (<http://www.zdnet.com.tw/enterprise/feature/0,2000085762,20129593-2,00.htm>)
- 工業総会服務網『宏碁の大躍進』2004 年 1 月 30 日 (<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100081&Part=9006-3>)
- 財訊月刊『鴻海兵臨城下 施崇業退敵四計』277 期 2005 年 4 月号 pp. 204-208
- 財訊月刊『尋找台灣的名字—探索台灣品牌之春』307 期 2007 年 10 月号 pp. 220-221
- 財訊月刊『台灣品牌液晶電視北美首戰告捷』307 期 2007 年 10 月号 pp. 230-232
- 財訊月刊『郭台銘為何不看好品牌?』307 期 2007 年 10 月号 pp. 226-227
- 人民網『郭台銘計劃回遷部分大陸工廠 以“無人工廠”運作』2010 年 06 月 09 日 (<http://tw.people.com.cn/BIG5/14812/14875/11823955.html>)
- 自由電子新聞網『準系統』發燒 組裝電腦不求人』2002 年 11 月 29 日
- 數位時代『台灣科技 100 強』133 期 2006 年 7 月 1 日号 pp. 122-123
- 數位時代『對決鴻海, 以 Lexus 為獅』150 期 2007 年 3 月 15 日号 pp. 42-45
- 台湾工銀証券『華碩 2010 年 NB (含 Eee PC) 出貨不如預期』2010 年 8 月 16 日 (<http://www.ibts.com.tw/Web/Default.aspx>)
- 中央社『明基西門子整合不如預期 李焜耀夢醒』2006 年 9 月 28 日 (http://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/060928/1/4jpy.html)
- 中國經濟網『華碩虧損 CEO 承認錯誤 全體高管主動降薪 30%』2009 年 1 月 13 日 (http://big5.ce.cn/cysc/tech/07ityj/guoji/200901/13/t20090113_17937182.shtml)
- 朝鮮日報『スト頻発に自殺連鎖, 中国式生産システムの限界』2010 年 6 月 3 日 (<http://www.chosunonline.com/>)
- 天下雜誌『蚵仔煎+紅酒 蘭奇的宏碁 世界第一』419 期 2009 年 4 月 8 日
- 星島環球網『特易購台灣高管悉數離職 廣州年內開首家店』2007 年 08 月 18 日 (http://www.singtaonet.com:82/commerce/200706/t20070614_557358.html)

(企業・資料検索ホームページ等)

Acer ホームページ

(<http://www.acer.com.tw/>)

ASUS ホームページ

(<http://tw.asus.com/>)

SONY 株式会社ホームページ

(<http://www.sony.co.jp>)

伊藤忠商事株式会社ホームページ

(<http://www.itochu.co.jp/>)

公開資訊觀測站

(<http://mops.twse.com.tw/mops/web/index/>)

施先生薪傳網站

(<http://www.stanshares.com.tw/>)

ホンハイ ホームページ

(<http://www.honhai.com.tw/>)

明基電通ホームページ

(<http://www.benq.com.tw/>)