

朝元照雄(九州産業大学経済学部教授)

## 台湾企業の発展戦略

ケーススタディと勝利の方程式

勁草書房 2016.7. 10, 247p.

台湾は、1960年前後より輸出志向工業化戦略を実施したことで、本格的な経済発展が始まった。そして、経済発展とともに、労働集約的製造業から資本集約的製造業へ、さらに技術集約的製造業へと製造業の高度化を進めるとともにサービス経済化も進展させた。

しかし、アジアNIEsの一角として経済発展を先行させた台湾は、1970年代末に始まった改革開放政策により急速な経済発展を成し遂げた中国の追い上げを受けることになった。台湾から中国本土への直接投資は、台湾側の対中投資規制の影響もあり、1980年代後半から本格化した。その後もしばらくの間は、台湾と中国の技術水準の差もあり、技術集約的な製品は台湾で製造し、労働集約的な製品は中国本土で行うという補完的な分業構造となっていた。しかし、2000年代に入ると、中国の技術水準の向上もあり、IT製品のような比較的技術集約的な製品も中国で製造されるようになり、近年は台湾と中国の競合関係は日増しに激しくなっている。このような状況の下で、著者の朝元照雄氏は、台湾を代表する計5社の製造業企業とサービス業企業をとりあげ、グローバル市場における各企業の発展過程と経営戦略を分析し、副題の通り、勝利の方程式は何かを探り出そうとしている。

はしがきなどを除いた目次は、以下の通りで

ある。

- 第1章 中華電信 (CHT) — 公営事業民営化の変遷過程—
- 第2章 キャッセイ・フィナンシャル・ホールディングス (国泰金融控股) — 世華聯合商業銀行と第七商業銀行のM&Aによる勢力の拡大—
- 第3章 ジャイアント (巨大機械工業) — ツール・ド・フランスの賛助によるユーザー・イノベーション戦略とコア・ケイパビリティの追求—
- 第4章 エイサー (宏碁) — ゲートウェイ、パックカード・バルなどの買収による多ブランド戦略の選択—
- 第5章 宏達国際電子 (HTC) — 自社ブランド構築へのプロセス—

ここからは、本書の各章の概要を紹介したうえで、評者の評価とコメントを記したい。

第1章では、通信企業である中華電信 (CHT) をとりあげて、分析している。中華電信は元来、電話や電報事業を行う政府機関「電報総局」としてスタートし、独占的な地位をもつ国営通信企業を経て、2005年に民営化された企業である。現在は、固定電話、移動電話、インターネットサービスなどを提供している。この中華電信に対して、マイケル・ポーターの「ファイブ・フォース」フレームワークを援用した分析、SWOT分析、そして、PPM分析を行っている。分析結果の詳細は本著を参照していただきたいが、最大の強みは、成長市場においても民営化以前の独占的地位の名残りを利用できることのようなのである。

第2章では、銀行・証券・保険サービスを提供しているキャッセイ・フィナンシャル・ホー

ルディングス（国泰金融控股，以下国泰 FH）をとりあげている。国泰 FH は、1962 年に設立された国泰人壽という台湾初の民間上場生命保険会社に端を発した企業である。その後、グループ企業として、銀行、損害保険、証券会社などが設立された。2001 年に台湾で施行されたフィナンシャル・ホールディングス法により、現在の国泰 FH が形成された。その後も第七商業銀行、世華聯合商業銀行を吸収合併し、規模と範囲の経済性を活かし、優れたパフォーマンスを上げていることが述べられている。また、中国やベトナムといった海外市場への進出についても述べられている。

第 3 章は、世界的に有名な自転車メーカーであるジャイアントについてである。まず、1950 年代からの台湾における自転車産業の発展過程を説明したうえで、ジャイアントの発展過程、企業戦略、製品開発戦略、そして同業組合である A-Team の分析が行われている。ジャイアントの戦略の特徴が、初期の頃は他の自転車メーカーと同様に、外国企業の OEM 生産を行っていたものの、安価な製品を製造する中国企業などとの競争を避けるために、自転車レース協賛などを通じた自社ブランドの構築とプロ自転車選手などからのフィードバックをもとにした研究開発による差別化にあることを明らかにしている。

第 4 章は、コンピュータやその周辺部品を製造しているエイサー（宏碁）についてである。本章の前半では、エイサーの沿革、特に製品群ごとの吸収合併と分社化といった組織改編について分析をしたうえで、章の後半では、スマイルカーブ仮説とエイサーの会長である施振榮宏碁が提示しているブランド価値方程式にもとづき、エイサーのブランド戦略を中心としたマー

ケティング戦略について分析を行い、OEM・ODM 部門から、より付加価値の高いブランド経営に資源を集中させていったことを明らかにしている。

第 5 章では、スマートフォンなどを製造している宏達国際電子 (HTC) の分析を行っている。HTC も、前章のエイサーと同様に自社ブランドの構築に成功した企業である。本章では「台湾最大の金持ち企業家」と称されるようになった女性経営者の王紅雪の人物像にも焦点を当てている。この王紅雪は、台湾の著名化学企業台湾プラスチックの創業者王永慶の娘としても知られているが、父の援助を受けずに HTC を現在の地位まで登らしめた人物である。彼女がさまざまな人的ネットワークを通して、HTC の企業組織を構築していったことが描かれている。

以上の内容をふまえ、評者の若干のコメントを加えてみたい。まず、本書を通読して感じた第一印象は、本書でとりあげている各企業の沿革に関する情報の多さに驚嘆したことである。現代台湾企業を分析しているものにとっては貴重な情報源となるであろう。沿革に関する情報だけでも本書には十分な価値があると思われる。

最後に、評者の少々ぜいたくなさらなる要望も加えてみたい。本書評の冒頭でも記した通り、近年台湾企業と中国本土企業間の競争が非常に激しくなっている。このような状況のもとで、もちろん、いくつかのデータは本書でも示されてはいたが、もう少し中国本土企業との比較やグローバル市場における台湾企業と中国本土企業のシェアに関する詳細な統計データなどが示されていても良かったのではないだろうか。

加えて、本書の副題にもなっている「勝利の

方程式」とは結局何だったのかという疑問を持った。より具体的には「勝利の方程式」は各企業固有のものなのか、他企業でも適用可能なものなのか、そして、その「勝利の方程式」は永続的なものなのかという点である。実際に本書の冒頭でも近年のエイサー、HTCの苦戦について述べられている。もちろん「勝利の方程式」を各企業が実現できるか否かは別問題かもしれないが、明確にこれだという形で「勝利の方程式」が示されていると、企業経営にかかわる者に対してもより明確なインプリケーションが示されたかもしれない。

(大阪経済大学経済学部講師 藤井大輔)