

川上桃子著 『圧縮された産業発展 台湾ノートパソコン企業の成長メカニズム』

| | |
|-----|--|
| 著者 | 田路 則子 |
| 権利 | Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp |
| 雑誌名 | アジア経済 |
| 巻 | 54 |
| 号 | 3 |
| ページ | 131-134 |
| 発行年 | 2013-09 |
| 出版者 | 日本貿易振興機構アジア経済研究所 |
| URL | http://hdl.handle.net/2344/00006952 |

川上桃子著

『圧縮された産業発展
——台湾ノートパソコン企業の成長
メカニズム——』

名古屋大学出版会 2012年 iii+237ページ

た と のり こ
田 路 則 子

I 本書の概要と位置づけ

本書は、8年間のフィールドワークを台湾と日本で積み重ねて作成された産業発展史である。「台湾ノート型PC産業の急速な発展を支えた企業レベルの成長メカニズムを解明しようとする事例研究であるとともに、先進工業国企業と後発工業国企業が織りなす産業内分業のダイナミズムのなかでの後発国企業の成長をとらえるための枠組みを提示しようとする分析視角提示型の研究として構想された」と著者は記している。たしかに著者は、主たるアクターを後発工業国企業と定義される台湾企業に設定しているが、読み手の興味によっては、先進工業国企業と定義されるインテルまたは日本企業の戦略の事例研究として強く記憶に留める可能性も高い。それくらい本書は、ノート型PCをめぐる3つのアクターの行動を、詳細にかつ長期にわたって描いている。先行研究が捉えてきた3社の行動を断片的に理解してきた評者には、本書を読み進めるうちに、それらばらばらの先行研究がつながっていき、読み終えると、大きな地図が出来上がった感覚を覚えた。

本書は、著者が掲げる「産業内分業のダイナミズム」を説明することに成功しているのは間違いなく、グローバル時代の産業史の教科書として今後、大学院教育で 사용되는だろうと評者は期待する。また、章を抜き出して、個別のテーマを議論する際にも使用されるだろう。実際に、評者は、大学院の「製品開発論」講義で、ひとつの章を、インテルのプラットフォーム・リーダーシップの教材に使用した。これまで、マイケル・クスマノやヘンリー・チェスブロウらがインテルの事例を取り上げてきた

ことによって [Gawer and Cusumano 2002; Chesbrough 2003], インテルの経営は有名だが、本書はアジアにおけるインテルの活動を技術の具体的レベルにまで落とし込んで明らかにし、いかに付加価値を自社に吸い寄せたのかをさらけだしてくれている。それは、裏返せば日本企業がいかに付加価値を奪われたかを目の当たりに見せられることになる。つまり、多くの読み手は、日本の電子半導体産業が今日ここまで追い込まれた理由をまざまざと突きつけられることになるわけだ。その驚きは、おそらく小川 [2009] に匹敵するものだろう。本書はこの先行研究を引用していることはもちろん、論理展開でも客観的事実としても最大限に活用している。そういう意味では、本書は先人の築いてきた資産(中国語の文献も含めて)を取り入れながら、オリジナルなデータ(インタビューデータ)で肉付けしつつ、見事にダイナミズムを描いたことになる。

II 学術的貢献

本書の産業発展史への貢献を挙げよう。主たるアクターを台湾企業にしているため、後発国の産業発展史という位置づけが学問上はなされるかもしれない。著者は従来の先行研究について、「先進国から借用可能な技術機会の存在や、後発国において政府が果たす積極的な役割ゆえに、遅れて工業化を開始する国ほどより急速な産業発展を遂げ、先進国が経験した発展のプロセスを圧縮して歩むという、圧縮型の発展を描いている。それらは、マクロ経済を分析単位としている」とし、それに対して、自書はミクロな企業レベルの分析を行ったと述べている。さらに、「国境を越えた産業内分業のダイナミズムが、後進国企業の急速な能力形成と成長を引き起こしたことを明らかにした」とし、それを著者は「グローバル化がもたらす新たなタイプの圧縮された産業発展の過程」だと言及している。評者の言葉で表現すれば、後発国の産業発展を中心に描いているとはいえ、グローバル化が進展するなかで、日本、アメリカを含めたダイナミズムを正面から捉えており、グローバル時代の産業構造の変化史であり、新境地を開いたとって過言ではなからう。圧縮型の産業発展史に新しい方法論と視角を持ち込んだことになろう。

さらなる学術的貢献は、おおそ世間で理解されている、米インテル社、日本のPC企業、台湾の受託生産企業との関係を、具体的な技術レベルにまで落とし込んだ点にある。インテルのプラットフォーム戦略とは、「1990年後半から、プラットフォーム戦略を取って、PCメーカーが蓄積していた技術的なノウハウを自社のCPUとチップセットの組み合わせの中に取り込み、完成品メーカーが獲得していた付加価値を自社製品の側に吸い寄せることに成功した」と説明されている。では、具体的にどのように、吸い寄せたのか、それを本書は明らかにしている。第3章の記述に、「PCメーカーの腕の見せ所であったCPUのクロック数の上昇とともに、配線のひきまわしの難易度が増し、日本企業はそれを解決する技術を優位性の源泉としていた。しかし、インテルはそのノウハウをチップセットの中に取り込むとともに、リファレンスガイドのなかでそのノウハウについて情報提供を行い、技術力の低い新興メーカーにとっての技術障壁を引き下げた」。このエピソードはインタビューによって明らかにされている。このような具体的説明は随所に見られ、世に有名なインテルのプラットフォーム戦略にメスを入れたことが、本書を技術レベルまで掘り下げたケーススタディとしての価値を高めている。それは、80回近いインタビューデータの賜物である。

Ⅲ 実践的含意

実践的含意は数多くあるが、ここでは3点を挙げたい。

1点めは、当初の戦略の意図とは異なる結果が生み出されたことである。ノート型PCの生産を請け負った台湾企業は、もはや請負ではなくなったのである。当初は、日本のノート型PC企業が生産を台湾企業に委託することによって始まり（第3章）、やがて日本企業は、設計開発と販売を担うブランド企業へと姿を変えていく。引き金役はアメリカのインテルであったのだが、そのチャンスを捉えて、自らの競争優位性を築いたのは台湾企業である。設計、製造、部品調達、ロジスティクスといったより多くの付加価値創出活動を安心して委託されるような、「能力のパッケージ」を構築した台湾企業は、次第に大きなパワーをもち、もはや、当初の受託企

業とはまったく異なる存在へと変貌した。

さらに、もうひとつ、当初の戦略の意図と異なる結果がみられた。複数の発注元を求める戦略はリスク回避を目的として取られたものの、結果的に顧客の多様化の利益が生まれた（第4章）。先述の「能力のパッケージ」の形成を行った台湾企業は、ひとつの顧客に頼りすぎないように複数の顧客と取引を行うようになるが、そのことによって、「幾筋もの情報の流れに身を置くことが生み出す能力構築の加速のメカニズム」が生まれたのである。こうして、意図せざる結果が生み出されたことが確認できるが、重要なことは、それらのチャンスに気づいて反応できなければ、幸運はもたらされないということである。反応できずに、衰退して消えていった企業が存在したことも著者は指摘しており、読者には大きな示唆がある。

2点めは、顧客企業が、受託生産企業を通じて、インフォーマルに情報を流し合うという行動を取ったことの発見である。台湾企業は、顧客企業別にビジネスユニットを用意して、情報漏洩を防衛する「ファイアウォール」を敷いたはずが、実際は情報漏洩が生じていた。これが台湾企業のルール違反ではないことを、著者は顧客企業からの本音をインタビューで引き出すことによって明らかにしている。「自社の情報が他社に漏れることのデメリットを勘案しても、なお、台湾企業と取引をし、深い情報共有をすることで得られるメリットのほうが大きいという見解を示した」（第6章）と記述されている。これこそが、顧客が上位の受託生産企業と取引するメリットであると指摘し、「ファイアウォールの存在という組織上の建前を超えて受託生産企業内で実際に流通している様々な情報へアクセスし、他社の動向についてのインフォーマルな情報を得る」ことを日本企業が望んでいたことを明らかにした。自社の情報が漏れることを承知のうえで、他社と動向を探り合うという行動が暗黙のうちに肯定されていることは、激しい競争環境下では理にかなった行動なのだろう。このようなインフォーマルな情報交換が競合間でみられるという興味深い発見は、Tyre and von Hippel [1997] でも明らかにされている。2000年代の半導体産業で、そのような行動が確認できたことは、学問としても大きな意味がある。

3点めは、競争が最強の受託生産企業を生み出し

たことである。台湾の受託生産企業間では、上位企業と下位企業の間で激しい競争が繰り返された。最強の顧客企業から受注できるのか、また、インテルから重要な情報取得をいかに早く行って開発に採用するのか等々の研鑽が、淘汰をもたらし、最強の受託企業を生み出したのである。その1社が、日本人にはなじみ深いホンハイ（Foxconn）である。経営危機に陥ったシャープに2012年に投資を行ったことは記憶に新しく、アップルの製品組み立てを受託するナンバーワン企業は、そのような激しい競争を勝ち抜いてきたであろうことに気づかされ、読者は台湾企業の研鑽に敬服するだろう。

IV 疑問を感じた点

本書はノート型PCをめぐる台湾企業の活動をほぼカバーしているはずだが、やや手薄になったかもしれないと感じた点がある。エイサー以外にも、オリジナルブランドを構築しようとした企業が存在し、かなり奮闘したのではないだろうか。おそらく政府もITRIのような政府機関も、国産ブランドの誕生に大きな期待を寄せていたのではないか。しかし、オリジナルブランドを断念し、受託生産というビジネスモデルに落ち着いていった。実らなかったプロジェクトや成長しなかった企業の調査は難しく、中途半端な情報収集で事例を書くことは難しかったかもしれないが、もう少し言及してもよかったかもしれない。そうすれば、受託生産という選択肢に台湾企業が参入して産業が興隆するダイナミズムの理解がさらに深くなったのではないか。評者は、多くの台湾人から「オリジナルブランドが生めない」ことを恥じる声を聞いてきた。OEMやEMS、ファウンドリという受託生産のビジネスモデルが讃えられれば讃えられるほど、オリジナルがないことの裏返しであると捉えてしまうようだ。おそらく成功した台湾企業のなかでも、オリジナルブランドの構築については議論されてきたことだろう。

もう1点、贅沢な要求になるが、評者が深く知りたいと思った点がある。顧客の多様性の利益に気づくような賢さは、組織のどのような部署でどのレベルの人員にまず認識されたのか。そして、その認識は組織内でどのように伝達され、経営層に届けられ

たのだろうか。企業は成長して大規模になると、現場の情報はトップに伝わりにくくなる。にもかかわらず、それをなし得た理由には、フラットな組織ゆえ伝達されやすかったのか、現場の情報を早く伝える仕組みがあったのか等々興味は尽きない。

V 読者に与えられた宿題

最後に、読者に与えられた宿題について触れた。本書は、台湾の受託生産ビジネスモデルの成功と産業発展を解説している一方で、日本の半導体および電子産業の凋落を描いている。インテルに付加価値を奪われ、台湾企業に委託することで次第に機能を失っていった日本企業の姿が浮かび上がる。その過程で多くの日本企業が淘汰されたとしても、なぜ最強のブランド企業が残らなかったのだろうか。これに対する答えとして、調達や生産をアウトソースしたことで次第に本来の能力を失った、というような単純な説明では物足りない。トヨタ等自動車産業は自社工場で生産しているから競争優位性を維持しているのだという説明では、アップルの成功を説明できない。アップルは生産を委託しているものの、調達は自らが牛耳っており、生産現場のモニタリングも厳しいという情報が新聞やビジネス誌から流れてくる。では、なぜそのようなことが日本企業にできなかったのか、またはやろうとしなかったのか、それを考えることが日本人に与えられた宿題だろう。

文献リスト

<日本語文献>

小川紘一 2009.『国際標準化と事業戦略——日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル——』白桃書房.

<英語文献>

Chesbrough, Henry W. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press (邦訳は 大前 恵一 朗訳『Open Innovation——ハーバード流イノベーション戦略の

- すべて——』産業能率大学出版部 2004年).
- Gawer, Annabelle and Michael A. Cusumano 2002. *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press (邦訳は小林敏男監訳『プラットフォームリーダーシップ——イノベーションを導く新しい経営戦略——』有斐閣 2005年).
- Tyre, Marcie J. and Eric von Hippel 1997. "The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations." *Organization Science* 8(1): 71-83.

(法政大学経営学部教授)