

朝元照雄著

『台湾の企業戦略——経済発展の担い手と多国籍企業化への道——』

勁草書房 2014年 x+248ページ

えん し か
苑 志 佳

本書は、台湾経済専門家の著者が執筆した前著（『台湾の経済発展——キャッチアップ型ハイテク産業の形成過程——』2011年、勁草書房）の姉妹編であり、1990年代以降の台湾経済発展の内実を企業の視点から解明しようとした研究である。著者の問題意識はきわめて明快であり、これまで「なぜ台湾は『中所得国の罠』に陥らないで、『産業の高度化』を推進することができたのか」というものである（「はしがき」）。著者の説明によると、前著の執筆過程で行った資料蒐集において多くの企業の存在を知ることになった。これらの企業は台湾の経済発展を支えてきた重要な担い手である。とくにいち早く海外に進出し、のちには多国籍企業へと大きく変貌した企業も多い。なぜこれらの企業が成長したのか、どのようにこれらの企業は成長したのかを解明することが本書のおもな執筆の動機である。

評者の知る限りでは、1990年以降、台湾IT産業は独特な生産システムであるOEM（Original Equipment Manufacturing：他社ブランドによる委託生産）、ODM（Original Design Manufacturing：他社ブランドの設計と製造まで委託）、ファウンドリー（受託加工生産）に特化し、アメリカの大手ITメーカーからの受注を一手に担うなど、積極的なビジネスを展開し、急速に規模を拡大していった。また、IT産業の発展は、同時に人件費の高騰を招き、1990年代に入り量産工場の中国大陸への移管を促した。これらの結果、珠江デルタ、長江デルタのIT産業の集積が進んで「世界の工場・中国」といわれるようになった。他方、大陸への急激な生産移管は、台湾内に大きな影響を及ぼしていることはいう

までもない。上記の台湾経済の発展プロセスについては多くの先行研究によってさまざまな視点から探求されたが、もっぱら「企業」というミクロ的視点から行った研究は、まだ少ない。本書は、1990年代から今日に至るまで台湾経済の発展過程において台湾資本がどのように変化したか、また、台湾企業が世界経済とどのように結び付いたか、という脈絡を綿密に究明した力作である。以下ではまず、評者の理解に基づいて本書の内容を紹介したうえで、読後感を述べ、最後にコメントを付け加えたい。

本書は5つの企業の事例から構成されている。まず、第1章「台湾積体回路製造（TSMC）の企業戦略——世界最大のファウンドリー企業の成長過程——」は、世界最大級の半導体製造ファウンドリー企業であるTSMCの発展過程を解明している。広く知られているように、戦後の半導体産業は当初、アメリカ企業がリードしてきたが、やがて日本企業が台頭し、1980年代後半から90年代初めにかけて世界半導体産業を席卷した。ところが、1990年代後半以降になると日本企業が停滞し、代わってアメリカ企業の優位の増大とアジア企業の台頭がみられるようになった。とりわけ、台湾半導体企業の躍進には特別な意味がある。なぜなら、台湾半導体企業が採用した発展・成長戦略は、かつてのアメリカや日本企業のそれと大きく異なるもので、回路設計をせず、集積回路（IC）製造に生産資源を集中投入し、生産に専念するという「ファウンドリー」方式だったからである。ファウンドリー企業とは、「自社ブランドを持たない、他社委託の半導体製造企業であり、顧客とは競争しない原則を採用し、顧客の代わりに必要とする半導体を製造する」企業であるとされる（48ページ）。評者の知る限りでは、ファウンドリー方式の成立の淵源は、1980年代にアメリカシリコンバレーを中心に登場した半導体設計開発に特化した企業、いわゆる「ファブレス」の登場に遡る。ファブレスとは自前の製造工場をもたず、半導体の設計に専念する企業のことである。1980年代、半導体回路の設計技術とツールが飛躍的に進歩したことによって半導体の設計が容易になった。同時に、通信機器やデジタル家電などに向けたロジックICの市場が立ち上がってきた。当時の設計・製造を一貫して行う企業（IDM）はメモリのような汎用の半導体を得意とし、アプリケーションと密接に関

係する半導体の設計・開発を十分にサポートできなくなっていた。このような時代背景があって、アメリカ大手半導体企業に在籍していた技術者たちが硬直したIDMの経営体制を嫌ってスピアウトするようになり、ファブレスの設立ブームが起きたのである。ファブレスは半導体の製造工程をアウトソーシングしなければならなかった。とりわけウェハプロセス（前工程）は大規模な設備投資を要する最も資本集約的な工程であったため、ファブレスはこれを外部委託することで少ない資本で企業を設立し、斬新なアイデアを製品化し、短期間で高利潤を上げることが可能となった。こうしてウェハプロセスの受託製造という需要が当然に生じるようになった。その結果、ファウンドリー・ビジネスのチャンスが現れ、1987年、台湾のTSMC社が世界初の専業ファウンドリーとして設立された。TSMC社は、台湾政府が推進していた半導体産業育成プロジェクトのひとつからスピアウトした企業で、その設立と経営を託されたのは、当時、政府系研究機関である工業技術研究院の院長の地位にあり、アメリカTI社の上級副社長などを務め長年アメリカ半導体業界で活躍した経験のある張忠謀であった。張忠謀はファブレスとIDMの軋轢をみて専業ファウンドリー事業の将来性を確信したのであるが、これは同時に知的財産権をもたない台湾が半導体産業に参入するための苦肉の策でもあったと評者は考える。ところが、TSMCの設立は、台湾における半導体産業の発展の中で重要な転換点を生み出すことになった。ファブレス設計企業がファウンドリー企業に製造を委託した場合、IDM企業に製造を委託したときに比べると製品機密の漏洩によるリスクを低減することができるのである。評者の知る限りでは、TSMCの設立後、アメリカのシリコンバレーのファブレス企業は台湾に子会社の半導体設計企業（デザインハウス）を次々と設けるようになり、台湾の半導体設計部門が急速に成長するようになった。このように恵まれた環境の中でTSMCはファウンドリー企業の機会をフルに利用することができ、半導体産業全体の規模も次第に拡大し、今日のファウンドリーの業界リーダーへと発展するに至った。TSMCの成功要因として、①設立初期では政府系研究機関の工業技術研究院からのスピアウトによって技術および人材がTSMCに移り、それらが企業の基礎を構築したこと、②張忠謀

の先見の明による、世界初のファウンドリー・ビジネスへの参入、③半導体製造設備企業との密接な協力によって、最先端の製造設備を共同で開発し導入できたこと、④優秀な人的資源を外部からスカウトし確保したこと、これによって築き上げた技術開発能力、などが挙げられる。

第2章「聯発科技（メディアテック）の企業戦略——中国・山寨携帯電話のプラットフォームを支えた半導体設計企業——」は、台湾最大の半導体ファブレス企業のメディアテックの誕生・成長および多国籍化の物語である。メディアテックは1997年に、世界第2位のファウンドリー企業であった聯華電子の一部門が独立し設立された企業である。同社はCD-ROMドライブ用のチップセットからスタートし、現在はCD/DVD関連・デジタルテレビ向けの各種チップセットや、スマートフォン、タブレット、フィーチャーフォンといったモバイル端末向けチップセットなどを手がけている。当初、蔡明介董事長は携帯電話用ベースバンドICを開発するために、アメリカ大手半導体企業から有力な技術者をスカウトし、メディアテックの携帯電話ICの設計ビジネスをスタートさせた。携帯電話ICの設計ビジネスへの参入においてメディアテックは決して先発者ではなく、後発企業であったが、2000年以降、同社は徐々に台湾最大のファブレス企業に躍進し、世界的にも同業界で上位の企業となった。その最大の成長要因のひとつは、他のファブレス企業と違ってトータルソリューションもしくはターンキー・ソリューションと呼ばれるトータルな設計サービスを提供したことである。つまり、メディアテックは、設計能力のない携帯電話メーカーに設計サービスのすべてを提供する。これによって携帯電話メーカーは技術進歩がきわめて速い携帯電話市場に参入するとき、メディアテックのチップセットを採用すれば、直ちに問題を解決して新製品の開発ができるようになった。このサービスは、中国の携帯電話メーカーの参入を大いに助けることになった。2000年初頭、中国の携帯端末市場は離陸前の段階で、政府公認のメーカーはほとんど世界的な多国籍企業であった。中国の地場企業は携帯端末市場への参入意欲をもっていたが、携帯電話ICの設計能力と技術が弱かった。メディアテックは果敢にこの市場に参入し、中国地元の携帯電話メーカーにチップセットとトータ

ルソリューションを提供することになった。これによって市場では政府非公認の商品（いわゆる「山寨携帯電話」）が多数登場した。同時にメディアテックの業績も飛躍的に拡大し台湾最大の半導体ファブレス企業になった。

第3章「鴻海（ホンハイ）の企業戦略——世界最大のEMS企業の成長過程——」は、スマートフォンや液晶テレビといった電子機器の生産を請け負うEMS（電子機器受託製造サービス）の世界最大手企業である鴻海の成功要因を解明している。1974年に24歳の青年・郭台銘がわずか15人の従業員とともに創業した零細企業がどのような成長過程を経て世界最大のEMS企業に成長したのか、その成功物語をたどる。これまで鴻海の成功要因は、海外のブランド企業から製造を受託し、中国の安価な労働力の大量投入によって達成したものだとわれてきた。これは概ね当てはまるが、鴻海の、①有力企業の買収による技術の獲得、②戦略的な判断に基づく工場の拡充、③合理的な大量生産による規模の経済の達成、などの成長を追求する手法は他の途上国企業にとって貴重な経験である。

第4章「群創光電（イノラックス）の企業戦略——奇美電子買収後のサプライチェーンの構築——」は、台湾の有力液晶パネルメーカーである群創の物語である。群創は鴻海の子会社として、2003年に段行健によって創立された後発企業であり、現在、世界3大液晶パネル製造会社のひとつに躍進した成功企業でもある。2009年に群創は、台湾の有力液晶企業の奇美電子と統宝光電を買収し、いったん社名を奇美電子としたが、2012年12月に再び社名を群創光電に戻した。歴史の浅い群創はいわゆる「群創モデル」を構築した。「群創モデル」とは「システムに進出し、しっかりとパネルの根を張り、統合によって勝ち取る」というビジネス・モデルである（168ページ）。群創の市場競争の理念は、親会社の鴻海グループの「高い売上高と低い利潤」という薄利多売である。また、その運営方式は自社の液晶パネル工場が製造したパネルを、パソコン用の液晶ディスプレイの生産に使うというものである。その長所は、「歴大な液晶パネル製造工場の投資を必要としないところである」（169ページ）。そもそも群創のパネル生産能力は好景気の需要量の5割程度しかないため、好景気で生産能力が不足している場

合、他社から購入する方式を採用している。「また同時に、自社の液晶パネル工場を擁するために、パネルのコストを強く掌握し、他社からの高価な価格要求を防ぐことができる」（169ページ）。つまり、市場の需要変動に自社の生産能力と他社からの購入を巧みに対応させることが、群創モデルのポイントである。そして、奇美電子を買収した後、群創は、大型製品を自社生産することができるようになり、製品のラインアップを充実させた。

最後に、第5章「華碩電腦（エイーステック）の企業戦略——マザーボードから多角化経営——」は、台湾のパソコン企業の事例研究である。エイーステックは台湾最大のパソコン企業エイサーの技師4人がエイサーから独立して創業した企業である。のちに彼らの元上司である施崇棠を招いて社長に就任させた。社長になった施はその経営の才能をフルに発揮し、関連企業を次々と買収すると同時に有力な人材を外部から多数スカウトした。一連の努力の結果、エイーステックは世界最大のマザーボード製造企業から世界第5位のノートパソコンの製造企業に転身した。

以上、評者の理解に基づいてやや簡単に本書の内容をまとめたが、最後に評者の読後感を述べたうえで、若干のコメントを付け加える。

まず、これまで企業の視点から台湾の経済発展を系統的に解明する研究が限られてきたなかで本書の出版は特別な意義がある。評者の知る限り、戦後から1990年代までの台湾資本（企業）を研究した隅谷・劉・涂 [1992] は、台湾経済研究の一級品と位置付けられるが、それ以降、台湾資本を中心に系統的に分析した有力な研究書は多くない。とりわけ、1990年代以降の台湾資本の進化に関する綿密で地道な研究は同領域ではほとんど現れなかった。本書は、この空白領域を埋めた意義をもつ労作である。本書はIT産業分野に絞って研究の力点を置いたが、21世紀における台湾資本の新しい変化と動きが十分に読み取れる。

そして、21世紀に入ってから台湾は世界有数のIT生産地域になったが、その担い手のIT企業はどのような存在か、また、世界市場を相手に競争を展開する台湾企業の競争優位は何か、という諸点は研究者たちの強い関心領域である。本書は、これらの問題関心に正面から「見える形」で答える研究であ

る。企業調査の手法による経済研究を共有する評者は、著者の苦勞を十分に理解できる。たとえば、本書の研究対象の鴻海は、研究者に対して内部情報の提供を厳しく統制することで有名であるが、著者は豊富な情報を獲得したうえで同社の成長戦略を詳しく分析することに成功している。そのことについて評者は著者に最大の敬意を表したい。

第3に、台湾IT企業の成長および成功の原因について、本書は多くのポイントを示唆している。①政府機関や民間企業からの独立もしくは個人による起業は、本書に登場した成功企業の共通の出発点である。その後、経営者の鋭い戦略的判断で新しいビジネス分野へ果敢に参入し、独特な経営の知恵もしくは経営手腕を発揮して成功に至っている。②起業当初のIT企業は、台湾にすでに存在していた経営資源をフルに利用すると同時に、独自のアイデアを出し、速やかに世界市場へ進出する、という点でも共通している。評者は、これを「革新的結合」[末廣2000]と「正確な戦略参入タイミングの判断能力」のセット優位と呼ぶ。この2点セットは台湾IT企業の競争力の源泉であると考えられる。

第4に、台湾IT企業の成功物語の背後には、「チャイワン」があるという点も意味深い。つまり、1990年代以降の台湾IT産業の成功を支える条件として、台湾の優れた起業意欲・環境や、中国における優れた生産資源（安価な労働力、外資優遇政策、産業集積地など）、などが挙げられる。メディアテックと鴻海は典型的な企業であろう。この環境条件は1990年代以降に現れたものであり、本書が示唆してくれた最大のポイントのひとつでもある。

第5に、台湾企業の分析にあたって本書が多くの研究モデル・手法を導入し、複眼的に研究を展開した点も優れている。

一方、本書を通読した一読者の立場から著者に若干の注文を付けたい。

まず、せっかく企業事例を一冊の著作に収めたのに、各事例の間に散見される共通のポイントをまとめなかった点は惜まれる。著者の立場からこのような共通の競争優位を摘出し、新たな発見として読者に示すべきであろう。

次に、全書に共通する、統一的分析ツールが存在しない点も惜まれる。著者の複眼的な研究を展開した点はユニークで面白いが、本来、著書としては、やはり統一の分析ツールを提示すべきであろう。

いずれにせよ、本書は台湾の資本（企業）研究成果の中では数少ない、貴重な労作である。著者が示してくれた台湾のIT企業研究の斬新な視点および研究の綿密さに敬意を表すと同時に、多くの読者に本書を通読することを強く薦めたい。

文献リスト

- 荒井久夫 2006. 「台湾IT産業の構造と発展要因」『社会科学年報』40.
- 岸本千佳司 2014. 「台湾半導体産業における垂直分業体制と競争戦略の研究——日本企業凋落との対比により——」公益財団法人国際東アジア研究センター Working Paper Series Vol. 2014-05.
- 末廣昭 2000. 『キャッチアップ型工業化論——アジア経済の軌跡と展望——』名古屋大学出版会.
- 隅谷三喜男・劉進慶・涂照彦 1992. 『台湾の経済——典型NIESの光と影——』東京大学出版会.

(立正大学経済学部教授)