



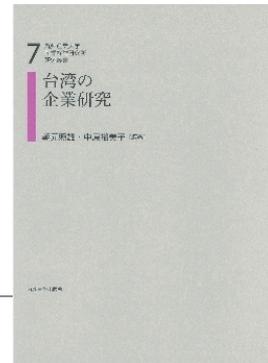
BOOK REVIEW

台湾の企業研究 (九州産業大学産業経営研究所叢書第7巻)

朝元照雄・中原裕美子編著

九州大学出版会, 2020年, 228頁

九州産業大学経済学部経済学科教授 中原 裕美子



九州産業大学産業経営研究所は、九州産業大学に所属する研究者を中心とした研究プロジェクトを推進しており、4年間の研究期間を終えた研究プロジェクトは、その研究成果の集大成として、『九州産業大学産業経営研究所叢書』を刊行している。本書は、その第7巻として、同所の研究プロジェクト「台湾企業の経営戦略研究」の研究成果という形で刊行したものである。なお、本プロジェクトの前半2年間は、九州産業大学に所属する朝元照雄と中原裕美子で行い、後半2年間は、外部研究員としてアジア成長研究所の岸本千佳司と東京工業大学の鍾淑玲が参加し、4名で行った。また、本書の刊行前には、九州産業大学にて、産業経営研究所と日本国際経済学会九州山口地区研究会の共催によるシンポジウムを開催し、本書の著者4人が本書の内容をそれぞれ発表している。

本書は次のように展開している。

第1章(中原裕美子)は「21世紀の台湾企業—国際経済の変化の中で—」である。かつて台湾は、世界市場をターゲットにすることによって自国市場の少なさというハンディを克服し、またICT製品の受託生産に特化することで、世界経済において重要なプレゼンスを得た。しかし、21世紀に入り、中国の経済発展に伴うコスト上昇や、米中貿易摩擦に代表される、保護貿易および反グローバリゼーションともいえるような波が発生した。これは、低コストの中国で大量生産し、アメリカをはじめとする世界の市場に輸出するという台湾企業のビジネスモデルを、大きな岐路に立たせている。その中で、台湾企業は、台湾への回帰投資、インドや他国への投資、IoTの自社ブランドや医療機器関連産業への展開を行っている。また、この台湾企業の生産拠点の再編により、中国とベトナム北部を結ぶサプライチェーンが新たに形成され、一度は没落したフィリピンの工業団地に光が当たるなど、東南アジアの工業地域に活況をもたらし、台湾の工業区の再振興も促し、アジアにおけるサプライチェーンを再編させている。本章は以上について順を追って論じている。

第2章(岸本千佳司)は、「台達電子(Delta Electronics)の事業展開と組織能力」の研究である。台達電子は1971年に、社員15人の町工場として創設され、2017年時点で、全世界で従業員数約8万7,000人、売上高約73億4,500万米ドルの大企業グループとなった。主要製品は電源供給器をはじめとする各種電機・電子部品で、近年ではそれらをシステムとして提供し、省エネ・低炭素化に資する電気エネルギーマネジメントのソリューション・ビジネスを展開している。同

社においては、創業以来、ほぼ10年ごとに主要製品・事業の新展開がみられ、既存製品とのシナジーを活かしつつ、高付加価値・高利潤の市場を志向し、しかも製品の性能向上にも継続して取り組んできた。同社のほぼ一貫した成長の背景には、製品・事業領域の拡充・多角化に合わせた事業部制の導入・発展、自社での研究開発の重視と、産学連携を通して知識基盤を充実させ持続的な製品改良と新製品開発を行う研究開発体制、企業の社会的責任（CSR）への積極的取り組みと本業とのリンク、さらにアジア太平洋地域や欧州・米州に広がる国際拠点網の構築、といった企業組織・運営面での進化が挙げられる。同社はこのように、会社の資源を充実させ、それを柔軟に活用・再構成し、市場とビジネス環境の変化に的確に対応して高い成長性を保持してきたが、本章では、この成長を、「ダイナミック・ケイパビリティ」の表れと解釈し、その持続的な成長を支えた要因を分析している。

第3章（朝元照雄）は電動スクーターの新興企業である「Gogoro（睿能創意）のイノベーション戦略」の研究である。本章はまず、台湾における電動二輪車の歩みを、1973年の政府国家科学委員会による電動二輪車の開発奨励から始まる政府の推進策に沿って、4段階に分けて紹介し、現在の政府の電動二輪車購入の補助政策についても説明を加えている。次に、Gogoroの発展を、2011年の創業から順を追って見ていき、その独特のバッテリー交換の運営方式（街角に設置されたバッテリー交換ステーションに充電済みバッテリーが常に準備されており、利用者は自らの希望月間走行距離に応じて選んだ月額プランに沿って随時バッテリーを交換できる仕組みとなっている）を解説している。そして、Gogoroのマーケティング戦略をSTP分析し、さらにSWOT分析も行うことで、Gogoroが、電動スクーター、スマートフォンのアプリおよびバッテリー交換システムの3つのコンセプトを結合し、新たなビジネスモデルを開発した企業であることを明らかにしている。この全く新しいシステムは台湾の消費者に歓迎され、2016年以降、電動二輪車の市場シェアは62.5%以上に増加したとのことである。

第4章（鍾淑玲）は「統一超商（セブン-イレブン）の企業経営と成長戦略」の研究である。統一企業グループは台湾における最大の食品メーカーであると同時に、最大の流通グループでもあり、傘下の「統一超商」は主にコンビニエンスストア事業の台湾セブン-イレブンを運営している。台湾のセブン-イレブンは当時のアメリカのセブン-イレブンから台湾、上海およびフィリピンのセブン-イレブンの永久経営権を獲得している。統一超商のセブン-イレブンは2018年末には5,369店舗を達成し、Deloitte社の「世界の小売企業上位250社」（2018年）において第154位にランクされている。統一超商はこのほかにも約40社の関連企業を運営し、流通、海外、支援、合弁、物流の5大事業に分類される。代表的事業は、統一速達（ヤマト運輸提携の宅配便）、楽清サービス（ダスキン提携の清掃サービス）、統一時代百貨（前身は統一阪急百貨）、セブン-イレブン・フィリピンとセブン-イレブン・上海と浙江、統一資訊（野村総研との合弁）、捷盟行銷（三菱商事との合弁）、酷聖石冰淇淋（Cold Stone 提携のアイスクリーム）、統一聖娜多堡（ベーカーリー）、統一多拿滋（ミスタードーナツ、ダスキンとの合弁）、悠旅生活（スターバックス・コーヒー、前身は統一星巴克）などである。本章では、この多岐にわたる店舗展開を行っている統一超商について、細かな事例研究がなされている。

第5章（朝元照雄）は、世界最大の半導体・電子部品商社である「大聯大（WPG）のビジネス

戦略」の形成過程を論じている。大聯大は、台湾の、世平、品佳ほか、数多くの半導体商社が合併して形成された企業である。2008年のリーマンショック以降、Avnet、Arrowなど世界トップクラスの半導体専門商社が、アジア太平洋地域の電子部品の市場に参入したという「外圧」によって、台湾の半導体商社の中で競争の脅威が高まり、多くの半導体商社が合併することで、世界最大の半導体・電子部品商社が誕生したのである。本章は、半導体産業のサプライチェーンにおける半導体商社の役割をみたのちに、合併の繰り返しによって、大聯大が、2016年にはAvnetおよびArrowを凌駕し、世界最大の半導体商社に登りつめた成長過程を論じている。

以上のように、本書は、台湾企業の、21世紀の国際経済の変化の中の模索から始まり、50年の長きにわたり堅実な成長を遂げている電機・電子部品メーカー、バッテリー交換運営方式というイノベーティブな手法により成長著しい電動二輪車の新興企業、飲食業・小売業において多種多様な店舗展開を行う企業グループ等、21世紀の台湾をいろいろな意味で象徴する企業を取り上げ、その成長過程等の詳細を明らかにしている。

ただ、反省点として、第1に、各研究者が個別に研究・執筆を進めたことから、各章の分析手法にばらつきがあり、統一性を欠いたこと、第2に、叢書刊行時期の時間的制約もあり、本書の各章を総括する章、すなわち本書におけるこれらの分析により現在の台湾企業について何がいえるといえるのかというまとめの章を設けられなかったことが挙げられる。

とはいえ、21世紀の国際経済の中での台湾企業の模索を始め、現在の台湾をいろいろな意味で代表する企業を取り上げ、それぞれが行った深い分析を1冊にまとめて書籍として刊行したことは、一定の意味があると考えられる。