

博士学位論文「受託生産を通じた後発工業国企業の成長メカニズム：
台湾ノート型 PC 産業の分析」

川上 桃子

<論文要旨>

本研究の目的は、1990年代半ば以降、米国・日本企業からの生産委託を通じて急速な成長を遂げた台湾のノート型 PC 製造企業の事例分析を通じて、先進工業国企業によって編成された産業内分業の構図のなかでの後発国企業の発展のメカニズムを解明することである。1990年代半ばに、低コストの受託生産の担い手として産業内分業のなかに組み込まれた台湾のノート型 PC メーカーは、2000年代初頭までに、ブランド企業に代わって、製品開発・生産から受注後生産のためのロジスティクスまでを統合的に担うターンキー・サプライヤーへと成長した。さらに2000年代半ば以降は、独自の情報上の優位性を構築してブランド企業の製品企画上の重要なパートナーとなり、広範な付加価値創出活動を担うにいたっている。

本研究ではこの企業成長の軌跡を、これを支えた企業レベルの能力構築のメカニズムに焦点をあてて分析する。分析にあたっては、ノート型 PC 産業の産業内分業を形づくる3つの主要なアクター——(1)コア技術を握るプラットフォーム・リーダーであるインテル、(2)製品市場へのアクセスを握る米国・日本のブランド企業、(3)ブランド企業からの受託を受けて生産を行う台湾の受託生産企業、のあいだの競争と協力の構図に注目し、この3者のインタラクションのなかから生じた情報の流れと、この情報の流れを自らの能力構築へと結びつけた台湾企業の学習戦略に光をあてる。各章の構成は以下の通りである。

序章では、分析課題の設定を行う。まず、台湾 PC 産業に関する先行研究を検討し、その成果と限界を論じる。そのうえで、3つの主要アクターの相互作用に注目する本研究の視点を導入する。

第1章では、分析枠組みを導入する。はじめに、国際価値連鎖論の視点とプラットフォーム・リーダーシップ論の議論を組み合わせて、ノート型 PC 産業における国境を越えたアクター間関係の構図を分析するための視点を導入する。次いで、先行研究の知見に依拠しながら、企業成長への視点を導入する。そのうえで、これらの視点を組み合わせることにより、本研究の分析枠組みを設定する。

第2章では、台湾ノート型PC産業の発展前史にあたる1980年代初頭から90年代半ばの時期のPC産業の発展と、そのなかでの台湾企業の発展を概観する。はじめに、デスクトップ型PC産業を舞台に生じた技術的リーダーシップのありかの変化の軌跡を整理し、これが本研究でみるノート型PC産業における3者間関係の原型となっていることを指摘する。次いで、1960年代以来の台湾電子産業の発展、及びこの延長線上に花開いた1980年代前半のデスクトップPC関連製品等の輸出向け生産の拡大を概観し、このような産業基盤が、1990年代半ば以降の台湾におけるノート型PC産業の急速な発展を支える土台となったことを論じる。

第3章から第6章では、台湾のノート型PC産業の発展過程を二つの局面に分け、第1章で提示した分析枠組みにそって、それぞれの時期の産業内アクター間関係の構図と台湾企業の能力構築のメカニズムを分析していく。

第3章と第4章が分析対象とするのは、1990年代半ばから2002-03年頃までの時期である。この時期は、台湾企業が受託生産企業としての基礎的な能力を構築し、製品設計力・量産力等の面で、顧客であるブランド企業によるものづくりのレベルへのキャッチアップをほぼ果たした局面としてとらえられる。

第3章では、この時期のインテルブランド企業－台湾受託生産企業の関係のダイナミクスを分析する。ノート型PCのコア技術のコントロール権は、1990年代初頭にはノート型PCの生みの親である日本企業の手の中にあったが、90年代半ば以降、インテルが積極的なプラットフォーム・リーダーシップ戦略を採るに従い、その手中へと移った。こうして同産業では、インテルが技術のコントロールを、ブランド企業が販路のコントロールを握る産業内分業の構図が成立した。この過程を通じてインテルによるブランド企業からの付加価値の吸い寄せが進み、これが引き金となって、1990年代後半を通じて、ブランド企業による台湾企業への生産委託が急速に拡大した。

第4章では、このキャッチアップの局面における台湾企業の能力構築のメカニズムを論じる。まず、この時期にブランド企業が受託生産企業に求めた能力の鍵要因を分析し、初期には主として製品開発能力の水準がブランド企業による委託先選定のポイントとなっていたこと、1990年代半ば以降、受託生産企業が担う付加価値創出活動の幅が広がるに従って、受託生産企業にはより多元的な「能力のパッケージ」の保持が求められるようになったことを論じる。

この時期の台湾受託生産企業の能力構築においては、顧客であるブランド企業からの機

能の移管に伴って生じた情報の流れが最大の学習の源泉となった。特に、ターンキー・サプライヤーとしての能力のパッケージの形成にあたっては、複数の顧客と取引をすることで生じる能力構築の加速メカニズムが重要な役割を果たした。「顧客の多様性の経済」の持つ受託生産企業の学習速度の加速効果は、必ずしも当初から意識的に追及されたものであったとは限らないが、複数の顧客と取引関係を築き、分厚い情報フローの束のなかに身を置くことに成功した企業が急速な成長を遂げるに従い、受託生産企業は顧客の多様性の経済を戦略的に利用するようになっていった。複数の顧客との同時並行的な取引を通じた能力構築のメカニズムは、2002年以降、さらに意識的に追及されるようになり、台湾企業の「情報上の優位性」という新たな強みを生み出していくことになる。

第5-6章では、2002-03年から現在までの時期を分析する。この時期は、台湾企業が独自の情報上の優位性を構築してブランド企業の製品企画上の重要なパートナーとなり、付加価値創出活動を広範に担うアクターとなるにいたった局面としてとらえられる。第5章では、このような台湾企業の能力構築の前提条件となったノート型PC産業におけるアクター間関係の構図の変化を分析する。2002年以降、台湾企業が対中投資を通じて生産能力を著しく高めたこと、2003年のインテルによる新たな製品プラットフォーム「セントリーノ」の投入によってノート型PCへの需要が拡大したことを指摘し、両者があいまって2000年代のノート型PC産業の急速な生産拡大が実現されたことを論じる。また、インテルによるプラットフォーム戦略の完成形ともいえる「セントリーノ」の登場が、ブランド企業からインテルへのさらなる付加価値の吸い寄せを引き起こし、これが、ブランド企業から台湾企業へのさらなる生産委託を引き起こしたことを論じる。

第6章では、この時期の能力構築のメカニズムを実証的に明らかにする。インタビューの成果を利用して、この時期に上位の台湾企業が、多数のブランド企業との深いインタラクションを同時並行的に持てるような組織上の工夫を行い、これを利用して豊かな情報プールを形成するようになったこと、さらにこれを活用して顧客のために価値ある提案をする能力を形成していったこと、加えてインテルとの関係の深まりが台湾企業による顧客のための提案をさらに価値あるものにしたこと、を明らかにする。

まず、台湾企業が個別の顧客との間で発生した情報のインフローを自らのなかに貯めこみ、企業横断的な情報のプールを創り出し、これを利用してプライオリティの高い顧客向けに様々な提案を行うようになり、その付加価値創出上の役割を格段に高めたことを論じる。また、このような顧客のための価値ある提案能力の形成に際して、受託生産企業が編

み出した工夫が果たした役割に注目し、これらの企業が採用した「ビジネス・ユニット制」が、最終製品市場で激しく競い合う複数のブランド企業との間にスムーズな関係を築き、それぞれの顧客と深いレベルでの情報共有を行うための優れた仕組みとして機能していることを論じる。次いで、台湾企業がインテルとの連携を深め、同社が新しく開発したチップをいち早く採用した機種を積極的に準備し、顧客に対して提案するようになったこと、この過程を通じて台湾企業が、ブランド企業の付加価値創出活動のかなめである商品企画の領域にも関与するようになったことを論じる。最後に、このような変化の結果、ノート型 PC 産業における付加価値創出活動の基軸は、インテルとブランド企業間の緊密な協力関係から、2000 年代半ば以降にはインテルと台湾企業の間での技術情報上の協力関係、ブランド企業と台湾企業の間での製品企画上の協力関係の双方が重なり合ったものへと変化したことを指摘する。

終章では、本研究によって明らかになったことをまとめるとともに、本研究の分析から得られるインプリケーションを分析する。