

# OEM と後発工業国企業の成長

——台湾自転車産業・電子産業の事例分析——

川 上 桃 子  
佐 藤 幸 人

## はじめに

過去半世紀の東アジア諸国の経済発展は、国際分業ネットワークへの参入を通じて実現されてきた。1960年代以降の台湾では、為替レートの切り下げと外資の誘致策を組み合わせ、低廉な労働力を活用して労働集約型製品の輸出向け生産を促進する輸出指向型工業化政策のもとで、急速な経済発展が実現した<sup>1)</sup>。

このような台湾経済の「国際加工基地」(谷浦編 [1988])としての発展過程で極めて重要な役割を果たしたのが、先進国企業からの受託生産(OEM/ODM)<sup>2)</sup>であった。台湾の産業発展に関する先行研究の多くは、受託生産事業が台湾の輸出主導型の産業発展に果たした役割の大きさを指摘している。同時に、受託生産事業には、企業の長期的な成長という視点から限界があることを論じ、自社ブランド事業の展開を、受託生産事業に続く台湾企業の次なる発展段階として位置づけてきた。小池 [1997, 2006] はその代表的な研究である。

本稿の目的は、2000年代以降の台湾の自転車産業と電子産業の分析を行い、小池の自転車産業研究の問題意識でもある「OEM と後発工業国の企業成長」の関わりを考察することにある。両産業の分析を通じて、小池が自転車産業の事例に則して論じた「OEM から自社ブランド(OBM)<sup>3)</sup> へ」という発展の道筋が、台湾企業によって段階的に実現されてきたことを示す。他方で、「OEM から自社ブランドへ」という道筋は決して単線的なものでも、ましてや唯一のものでもなく、企業の長期的な成長の道筋を考えるうえでは、産業ごとの付加価値創出メカニズムの違いを把握することが重要であることも示す。具体的には、自転車産業は概ね「OEM から自社ブランドへ」という道筋に沿って発展してきたが、それは複数の要因が働いた結果であり、そのなかには産業特殊的なものも含まれていることを明らかにする。また、自社ブランドへの取り組みが産業や社会を広く巻き込むものであることも議論する。電子産業については、産業内の付加価値の分配の構図が変容し、自社ブランドを確立することの意義が薄れていること、それゆえ「OBM 企業への発展」という経路が企業発展に対して持つ意味が低下していることを論じる。本稿の議論からは、受託生産企業の発展パターンを考察するうえでは、産業ごとの市場やバリューチェーンの構造の違いを視野に入れることが重要であることが明らかになる。

本稿の構成は以下の通りである。第1節では、小池 [1997, 2006] の論点を整理し、その貢献

を示す。第2節および第3節では、小池 [1997, 2006] の分析を再検討する。まず、自転車産業について、小池が議論した1990年代の発展について補足するとともに、観察のタイムスパンを2000年代以降に延長し、小池の分析を拡充する（第2節）。次いで、自転車産業と並び、受託生産を通じた急速な企業成長が生じたセクターである電子産業の事例を考察する（第3節）。第4節では議論のまとめと今後の研究課題を示す。

## 第1節 小池の自転車産業研究の達成と課題

### 1. 小池の論点

小池 [1997, 2006] は、台湾自転車産業の分析を通じて、OEM という生産形態が、後発工業国企業の長期的発展に対して持つ意義を実証的に考察した研究である。小池 [1997] では、経済発展のエンジンとしてのイノベーションと OEM の関わりに焦点があてられている。その要点は以下の通りである。

新製品の開発、効率的な生産方法の導入、製品の販売チャネルの形成といった企業のイノベーション活動は、開発、生産、市場の相互作用の中で進行する。市場とのリンケージの欠如は、製品開発や生産の効率化を阻害し、イノベーションを制約する。それゆえ、主として先進国企業を顧客とする OEM 取引の開始は、後発国企業にとり、技術導入の契機となるのみならず、販売チャネルの確保をもたらすものでもある。また、企業が製造能力に加えて設計能力も持つようになれば、自ずと自社ブランドでの生産を開始し、OBM 企業となっていく道筋をたどる。

このように小池は、(1)OEM による技術と販路へのアクセス、(2)OEM の反復を通じた設計能力の蓄積と ODM への移行、(3)マーケティング能力、販売チャネルの形成、さらなる技術発展を通じた ODM から OBM への移行、という企業成長の段階論を措定したうえで、後発国にとって OEM が、イノベーションを起動させる装置となりうることを論じた。このような「OEM → ODM → OBM」という段階的な企業成長観は、東アジアの電子産業を分析した Hobday [1995] とも共通するものである<sup>4)</sup>。

小池 [2006] では、グローバル・バリューチェーン論の視点をふまえて、OBM への移行の重要性がさらに強調されている。グローバル・バリューチェーン論が目にするのは、先進国企業によって組織化されたグローバルな産業内分業の構図と、そのなかでの先進国企業・途上国企業間の不均等な付加価値の分配である。小池はこの視点を踏まえて、台湾の自転車メーカーが、先進国のブランド企業によって組織されたチェーンのなかで単純な組立生産のみを続けていけば、受託取引の不安定性、持続的な低収益といった不利益に直面するとして、OBM への移行の重要性を論じる。また、ODM から OBM への局面移行を実現するためには、業界団体や政府の支援も必要となることを指摘している。

小池 [1997, 2006] が共通して実証分析の対象に取り上げているのは、台湾自転車産業を代表するジャイアント（巨大機械工業）とメリダ（美利達工業）の事例である。両社は、「OEM → ODM → OBM」という段階的な発展の経路を着実にたどってきた成功例である。2000年のジャイアント、メリダによる生産面での世界シェアは16%、11%であり、自社ブランド比率

はそれぞれ70%と20%であった。<sup>5)</sup>台湾の自転車産業は、小池が論じた企業のアップグレードの発展経路を順調にだどってきた格好の事例である。

小池は、同産業の分析から、OEMが台湾の自転車企業の成長に対して果たした役割として、第1に技術や市場へのアクセスを可能にしたこと、第2にOEMが安定的な収益源（「金のなる木」事業）として、市場の成長可能性は高いがいまだ競争力に欠けるOBM事業へのチャレンジを可能にしたことを指摘する。このように、小池による台湾自転車産業の分析では、OEMが「イノベーションの起動装置」としての役割を果たしたことが示された。

## 2. 小池の貢献と課題

以上のように小池は、局面移行の段階ごとに後発国企業の主体的な努力が必要となることを指摘しつつ、OEMの積み重ねがODMへの移行を、ODMの継続がOBMへの移行を促進するメカニズムを論じた。同時に、グローバル・バリューチェーンの視点を援用して、チェーンの組織者としての先進国企業のパワーの強さを指摘し、後発国企業の長期的な発展のためにはODM、さらにはOBMへの移行が必要であることを論じた。

従来、受託生産の経済発展への貢献は、外貨獲得や雇用創出といったマクロ的な側面から評価されることが多かった。これに対して小池は、後発工業国企業の長期的な成長への意義という動態的な側面から受託生産をとらえ、OEMがイノベーションを始動させ、自社ブランド生産への段階的な発展を駆動していく可能性を有していることを論じた。これは小池の重要な貢献である。

他方で、小池の議論には以下のような課題がある。第1に、台湾自転車産業の事例の拡張可能性を検討する必要がある。1990年代以降の台湾の多くの産業の経験からうかがわれるのは、企業の局面移行は決して自然でも容易でもなく、特にODMからOBMへの移行のハードルが非常に高いことであった。自転車以外の事例に目を転じれば、企業の主体的な努力、政策的な取り組みが行われてきたにもかかわらず、台湾発の競争力のある自社ブランド企業はいまだ少なく、むしろ例外的な成功例と目されることのほうが多い。小池の議論では、自転車産業という成功例を事後的に観察したため、「OEM→ODM→OBM」という道筋の実現可能性が、やや楽観的に捉えられている可能性がある。産業ごとの市場構造や技術の性格の違いを明らかにし、自転車産業の特性を踏まえうえて台湾自転車メーカーの経験の特異性と一般性を再検討する作業が必要である。

第2に、自社ブランド事業の意義について再考する必要がある。これには2つの面がある。ひとつは仮に自社ブランド事業が確立された場合、それが持つ波及効果を検討することである。自社ブランド事業が持続的に発展していくためには、受託事業とは大きく異なる環境を必要とする。それは産業システムの広範な領域ばかりでなく、産業を取り巻く社会にまで及ぶかもしれない。バリューチェーンの一部を担うにすぎなかった受託事業と比べて、企業は自社ブランド事業においてはバリューチェーン全般に関与しなければならないからであり、また自社ブランド製品の価値はユーザーとのコミュニケーションから生み出さなければならないからである。

もうひとつは自社ブランド事業自体の価値創出を再検討することである。小池は、OBM生産への移行によって、受託生産企業が直面する発注切り替えのリスクや不均等な付加価値分配を脱することが可能になると論じた。そこでは、自社ブランド事業における収益性や自律性が、受託

生産におけるそれより高いという前提が置かれている。しかし、自社ブランドの確立がバリューチェーンのなかでの自律的なポジションや高い収益性と結びつくかどうかは、自明ではない。OBM への移行が果たしてどの程度、長期的な企業成長にとって重要な目標であるかを論じるためには、産業ごとの付加価値の創出・獲得のメカニズムや、ブランドと消費者の結びつきの強さの程度を実証的に明らかにする作業が必要となる。

第3に、これと関連することになるが、小池の議論では、バリューチェーンのなかでの付加価値分配を論じるにあたり、もっぱらブランド企業と受託生産企業の二者間関係に焦点があてられており、基幹部品メーカーの存在が、視野に入れられていない。具体的には、自転車の変速機・制動装置市場で高いシェアを持つシマノ、パソコンのCPUとOSの市場をほぼ独占してきたインテルとマイクロソフトといった基幹部品メーカーの位置づけを分析に取り込む必要がある。これらのメーカーが提供する基幹部品は、それ自体がブランド化しており、後発工業国の企業はこれを採用することで、自社製品の価値を高めることができる。また、基幹部品メーカーは新製品の開発を通じて産業のイノベーションの速度と方向性を規定しており、付加価値の創出とその企業間分配を大きく左右する重要なプレイヤーである。これらの企業の存在がブランド企業、受託生産企業のチェーン内のポジション、企業間の付加価値分配に及ぼしているインパクトは大きく、これを分析に取り込む必要がある。

本稿ではこのような視点を踏まえて、2000年代以降の台湾自転車産業、電子産業の企業発展を検討し、後発国企業の成長と受託生産、自社ブランド生産との間の関わりを再考する。

## 第2節 自転車産業

本節では小池 [1997, 2006] が分析した台湾自転車産業について再論し、小池が想定した OEM → ODM → OBM という後発国企業の発展経路について検討する。特に台湾自転車産業の発展を先導してきたジャイアントに焦点を当てる。第1項では、まず小池が研究の対象とした1990年代半ばまでを取り上げ、台湾自転車産業の自社ブランド事業確立の過程について事実を補足する。その上でその過程の特殊性と一般性を腑分けし、小池が見出した発展経路の一般化の可能性と限界を議論する。第2項では、小池が論じたよりも後の展開を分析し、台湾自転車産業の自社ブランド事業にはどのような課題が残され、そしてそれに対してどのような取り組みが行われてきたのかを明らかにし、さらに自社ブランド事業への取り組みが後発国の産業や社会に対して広範な作用を及ぼしうることを示す。

### 1. OEM/ODM から自社ブランドへ

小池 [1997, 2006] は台湾自転車産業の発展過程を述べているが、受託生産から自社ブランドへの移行という観点からみた場合、十分な説明をしているとはいえない。小池は、後発国企業が受託事業を通して生産や開発の能力を備えるようになると、自ずと自社ブランド事業に進出する、あるいは進出する必要があると想定していると考えられる。しかしながら、受託事業を通じた学習だけでは自社ブランド事業に踏み出す条件としては不十分である。特に注意すべきは、後発国

企業が自社ブランド事業を始めれば、顧客の先進国企業との間に競争関係が生まれ、従前の協力関係が維持できなくなり、少なくとも短期的には収益が悪化し、最悪の場合、企業の存続が危なくなるかもしれないことである。つまり、自社ブランド事業の始動にはこのハードルに挑む推力が必要となる。さらに言えば、この推力が生まれるタイミングと受託事業を通じた学習の進度は必ずしも相関していない。したがって、推力は能力の十分な蓄積を待たずに発生するかもしれない。以下ではまず、この点を中心に、ジャイアントが自社ブランド事業に踏み切るまでの過程について、小池の議論を補う。続いて台湾自転車産業の経験の特殊性と一般性を論じてみたい。

台湾の自転車産業は1960年代末から70年代初めにかけて、低コストを利用した先進国への輸出によって飛躍的に発展した。ジャイアントはこのようなブームの最中の1972年に設立されている。ジャイアントが今日に至る発展のきっかけとなったのは、米国最大手の自転車メーカーであったシュインから生産を受託したことである。1981年、シュインの米国工場がストライキによって閉鎖されると、シュインはジャイアントからの調達を増やし、約7割を依存するようになった。一方、ジャイアントもまた、シュインからの受注によって急成長をとげるとともに、シュインに販売の8割を依存するようになった（小池 [1997], 30）。

小池の議論はこの後、自社ブランド事業開始後に跳び、その間の過程を述べていない。以下ではそこを補完したい。<sup>6)</sup>

上述のようなジャイアントとシュインの、相互に高度に依存し合う関係は危うさを持っていた。もはや一方が他方をコントロールすることができないため、いったん利害の不一致や相互の不信<sup>7)</sup>が生まれれば、双方が張り合って妥協せず、関係が急激に悪化する可能性があるからである。しかも、そうなれば少なくともどちらか一方が壊滅的なダメージを受けかねない。特にジャイアントは早くからこのような関係に危機感を持っていた。リスクを低減する方策のひとつとして考えられたのが自社ブランド事業であり、そのときに生まれたブランドがジャイアントである。ただし、シュインとの関係を損なわないため、共同でブランドを運営するという構想だった。<sup>8)</sup>

しかし、ジャイアントの備えが整う前に、シュインとの関係は破綻に向かい始めた。シュインはジャイアントからの調達に大きく依存するようになった後、ジャイアントの利益が大きすぎるのではないかという不満を持つようになった。そのため、シュインは香港企業と中国に合弁企業を設立し、調達先をジャイアントからそこに切り替えようとしたのである。ジャイアントはこの危機に対して、受託事業の他の顧客を探すとともに、自社ブランド事業を積極的に推進することを決断した。このように、ジャイアントにとって自社ブランド事業のスタートは半ば強いられたものであって、小池の議論が示唆するような、能力の向上にともなって自然と進行した移行ではなかった。それゆえ、自社ブランド事業を始めたとき、ジャイアントは必要な能力を十分に備えてはいなかった。それでも、ジャイアントはこの危機を乗り越え、結果として自社ブランド事業を確立することになった。

ジャイアントの自社ブランド事業の始動および確立を可能にしたメカニズムのなかには、ジャイアントあるいは自転車産業に特有のものがあるとともに、他の産業にも一般化することが可能なものがある。一般性の高いメカニズムのひとつは、小池の指摘するような、受託生産を通じた生産や開発の能力の蓄積である。もうひとつの一般化可能なメカニズムは、後発国企業の自社ブランド事業は先進国企業との間に摩擦を生み、大きなリスクを発生させることになるが、そのよ

うな障害を上回る推力が働くことによって自社ブランド事業が始動することがありうるという点である。

ただし、具体的にどのような推力が企業を自社ブランドに向かわせるかは一般化しにくく、ジャイアントの場合、シュインとの高度の相互依存とその破綻という状況特殊的なものであった。しかも、破綻はジャイアントの主體的な行動の結果ではなく、シュインの戦略上の失敗によるものであった。シュインのジャイアントへの依存は必ずしも戦略的な判断に基づいてはいなかった。もしシュインが早くから調達先を拡げていれば、ジャイアントが過大な利益を得ていると考えたとき、ジャイアントと他の調達先への発注の配分を操作することによって、発注価格をコントロールすることが可能だったと考えられる。ジャイアントの側も、価格を抑えられたり、発注を多少減らされたりするだけでは、シュインとの関係を絶ってまで自社ブランド事業に舵を切るのは難しかっただろう。しかし、ジャイアントに生産の大部分を依存している状況では、シュインはジャイアントへの発注を停止もしくは大幅に減らすことにつながるドラスティックな方法によって調整するしかなかった。それはジャイアントを存続の危機に追い込み、結果として自社ブランドへのシフトに踏み切らせることになったのである。

さらに、広く一般化はできないが他の一部の産業にも当てはまると考えられる要因が3つある。この3点のいずれにも小池は言及しているが、受託から自社ブランドへの移行の要因としては必ずしも位置づけていない。

第1の要因は、自転車産業では主要な市場がユーザーの嗜好やライフスタイルによって、一定程度、地理的に分離されていたことである。小池 [1997, 30] は、ジャイアントの自社ブランド事業が先に欧州市場で発展したことを明らかにし、欧州向けが自社ブランド中心なのは欧州市場の多品種、高級車志向という性格に起因していると指摘している。つまり、市場によって参入の難易度には違いがあり、後発の台湾企業はより容易な欧州市場から参入することができたのである。さらに、台湾企業は米国市場での受託事業で得た情報を、欧州市場に投入する自社ブランド製品に利用することもできた（小池 [1997], 32）。

第2に、ブランド企業が台湾企業の自社ブランド事業への進出を抑え込むような強さを持っていなかったことである。実際、次節で議論するパソコン産業と比べて、自転車のブランド企業の規模は小さく、経営は不安定だった。例えばシュインは、中国での合併事業の失敗もあって1992年に倒産し、売却されている。有力メーカーのひとつだったスペシャライズドも財務危機に陥り、メリダが出資して救済している。このようなブランド企業の弱さゆえに、小池 [1997, 31-33] が述べるように、台湾企業は「金のなる木」の受託事業で利益を生み出し、それによって将来の「花形商品」として期待する自社ブランド事業を育成することが許容されたのである。上述の市場の分離も、米国企業に欧州市場を制する力が欠けていた結果とも言えよう。

第3の要因として、基幹部品メーカーのシマノの存在がある。小池 [1997, 31, 33] はジャイアントもメリダも、シマノから多額の部品を購入していることを明らかにしている。1980年代以降、自転車の開発の主導権は世界的に完成車メーカーから変速器メーカーに移り、しかもシマノに集中していった。ユーザーはシマノのどの変速器が使われているかによって、自転車全体のグレードを判断するようになったのである。この結果、台湾企業が自社ブランド事業を始めたとき、ブランド力が弱くても、シマノの変速器さえ装着すればユーザーから受け入れられるようになっ

ていた。

このように、台湾自転車産業の受託事業から自社ブランド事業への移行において、受託生産を通じた能力の蓄積は、重要ではあるが十分な要因ではなかった。一般的に後発国企業の自社ブランドへの移行には、それにとまなうリスクを乗り越える推力が必要となるが、それは台湾自転車産業に特殊なものだった。さらに、市場の分離、ブランド企業の弱さ、基幹部品メーカーの存在といった要因も重要であったが、広く一般的に成立するとは考えにくい。したがって、他の産業において台湾自転車産業の経験が再現されるのは難しいと考えられる。

## 2. 自社ブランド事業の持続的発展

小池はジャイアントおよびメリダという台湾自転車産業のリーディングカンパニーによる自社ブランド事業への移行を分析したが、それは産業発展のゴールではない。次のステップは自社ブランド事業を継続し、発展させることである。実際、次節で示すように、台湾の電子産業ではこれまで幾度となく自社ブランド事業への挑戦が行われてきたが、いったん軌道に乗ったかにみえても、その後、困難に陥ったケースが多い。一方、自転車産業は自社ブランド事業を持続的に発展させることに成功している。以下ではその取り組みを議論し、さらに自社ブランド事業の持続的な発展に取り組むことが後発国にとって持つ意味を考察し、小池の研究を発展させたい。まず、Aチームという、台湾自転車産業における企業および産業のレベルアップを図る試みを論じる。次に台湾におけるユーザー育成の取り組みを紹介し、それが産業発展に寄与するだけでなく、自転車をめぐる生活スタイルや社会の仕組みに変化を及ぼしていることを明らかにする。

### (1) Aチーム

台湾自転車産業は、自社ブランド事業がスタートするとほぼ同時に、新しい困難に直面することになった。コストの低い中国の台頭である。そのため、台湾自転車産業は元来持っていた低コストという優位性に代えて、新しい優位性—効率的な生産システム、高い品質、魅力ある製品の開発など—を獲得しなければならなかった。Aチームはこのような必要に迫られ、2003年に発足した。

Aチームはジャイアントとメリダの二大完成車メーカーと部品メーカーが結成したコンソーシアムである。2013年現在は第3期に入っていて、一般会員が21社、賛助会員が7社である (<http://www.a-team.tw/index.asp>, 2013年12月9日アクセス)。Aチームはトヨタ生産システムの導入から着手し、製品の共同開発も行うようになった。例えばREVIVEと名付けられたジャイアントの背もたれ付きの自転車は、初期の共同開発の代表的な成果である (呂執中・張立穎 [2009], 22-23)。

Aチームは台湾が高級自転車の供給者へと変貌するのに大きく寄与したと考えられている。表1に示すように、台湾の自転車輸出は2000年代初め、台数が激減し、それともなう金額も大幅に減少した。しかし、その後、単価が上昇を続け、1990年代には1台100米ドル以下だったが、2012年には400米ドルを超えるに至っている。その結果、2012年に輸出された台数は1990年代の半分以下だが、金額は倍近くになっている。

Aチームの特徴は、第1に個々の企業ではなく、産業全体のレベルアップを目指したことである。Aチーム結成の背景には、完成車メーカー、部品メーカー、さらには銀行や政府を含めた台

湾のシステムが、台湾の中国に対する優位性であるという考えがある。Aチームがスタートすると、結成を呼びかけたジャイアントは、チーム全体の底上げのため、短期的には自らに不利になる恐れがあるにもかかわらず、自社の生産現場やそこでのノウハウを、ライバルのメリダを含むチームのメンバーに開示することまで行っている。

第2の特徴は、企業間の関係をより緊密にし、より統合された産業システムへと変革することによって、産業全体のレベルアップを図ったことである。完成車メーカーと部品メーカーは、かつては必ずしも密接な関係を持っていなかった。1980年代には製品のグレードの向上を図り、輸入部品への依存を高めていった完成車メーカーと、海外の中低級品市場に重点を置く部品メーカーの関係は疎遠だった（Cheng [1998]）。しかし、両者はAチームにおいて同じ方向を目指し、コミュニケーションの強化と知識の共有を図るようになったのである<sup>10)</sup>。例えばジャイアントは、13社の部品メーカーがジャイアントのシステムを使って研究開発の作業とデータを管理できるようにするなど、部品メーカーの電子化を支援している（呂執中・張立穎 [2009], 22）。

Aチームと自社ブランド事業は相互に支え合う関係にあるといえよう。Aチームによる品質管理や製品開発力の向上がなければ、自社ブランド事業は持続できない。一方、自社ブランド事業があるからこそ、Aチームに取り組む強い動機が生まれる。受託事業ならばOEMはもちろん、ODMであっても、台湾企業は品質管理や製品開発の成果の一部を獲得するだけである。自社ブランド製品ならばそれらはブランドへのプレミアムとして台湾企業のものとなる。

したがって、上述のようなAチームによる企業間関係の緊密化は、自社ブランド事業を土台としている。換言すれば、台湾自転車産業のケースは、自社ブランド事業が後発国の産業システムの広範な変革を促す作用を持っていることを示している。

## (2) 自転車文化の振興とユーザーの創出

台湾自転車産業が高級自転車の供給者として発展を続けるためには、開発や製造の能力の向上以外にも必要な要素がある。それは身近なユーザーである。他の製品同様、自転車の開発においてもユーザーの声は重要である。しかしながら、台湾自転車産業の市場はこれまで主に海外にあって遠かった。それは受託事業では弱点として顕在化しなかったが、自社ブランド製品の開発では重大な足枷となる。ジャイアントの劉金標会長も台湾において海外のユーザーの声を正確に理解し、製品開発に反映させることは難しいと述べている（佐藤 [2012]）。

表1 台湾の自転車輸出

年	金額 (万米ドル)	台数 (万台)	単価 (米ドル)
1996	101,996	1,064	95.89
1997	92,858	1,088	85.34
1998	101,791	1,193	85.35
1999	88,643	1,058	83.75
2000	90,531	888	101.97
2001	59,729	560	106.74
2002	57,197	476	120.15
2003	63,548	456	139.27
2004	78,225	496	157.78
2005	98,509	508	194.05
2006	90,506	465	194.57
2007	110,917	519	213.83
2008	143,813	573	250.98
2009	129,505	459	282.22
2010	156,490	538	291.00
2011	173,149	471	367.29
2012	188,612	463	407.70

（出所） Global Trade Atlas より作成。

このような制約を克服しようと、台湾自転車産業はジャイアントを先頭に、台湾のユーザーの育成に力を入れてきた。台湾における自転車のユーザーは非常に少なかった。かつては人々の移動および輸送の手段として使われていたが、その後、オートバイや自動車に取って代わられた。ましてやレクリエーション用、スポーツ用の高級自転車のユーザーはごく少数に限られていた。そのような台湾を「サイクリング・アイランド」に変えようとする取り組みが行われてきたのである。

とりわけ目を引くのが、劉金標会長自身が率先して、自転車の楽しさ、面白さをデモンストレーションしていることである。劉は2007年、73歳の時に台湾一周に、2009年、75歳の時に北京・上海間1668キロメートルに挑戦し、いずれも走破した。2011年には劉が中心になって、約7万3000人が台湾各地で同時刻に一斉に漕ぎ始めるというイベントを実施し、ギネスブックにも登録された。また、自転車業界は中央および地方政府に働きかけて、自転車レーンを設けたり、専用道などのインフラストラクチャーの整備を促したり、公共のレンタル制度を設立したりしている。例えば台北市では、市政府とジャイアントが共同でYouBike（あるいはUbike）というレンタル制度を実施し（<http://www.youbike.com.tw/home.php>, 2013年12月10日アクセス）、市民の日常の足として広まっている。

このような活動のひとつの中心が「自行車新文化基金会」（「自行車」は自転車のこと。以下、基金会）である。基金会は1989年にジャイアントの公益団体として設立され、2000年により広い基盤を持つ団体に改組された。各種のイベントや講習会を開催し、自転車に乗ることをレクリエーションやスポーツといった文化活動として普及させることに取り組んでいる。台湾一周に対する認定証の発行も基金会の活動である（<http://www.cycling-lifestyle.org.tw/index.php>, 2013年12月10日アクセス）。ジャイアント自身もまた、開発・製造・販売というメーカー本来の事業だけではなく、サイクリング専門の旅行会社を設立して、ユーザーをサポートしている。

こうした普及活動が功を奏して台湾においてユーザーが拡大すれば、製品開発のレベルアップは促され、自社ブランド事業の発展が後押しされることは間違いない。そして、ここまで述べてきたことから明らかなように、その作用はもはや産業発展への寄与に留まるものではなく、新しい生活スタイルの創出や社会の仕組みの変化にまで及んでいる。そういう意味において、後発国による自社ブランド事業の追求の、異例かもしれないが最も進化した形態を、台湾自転車産業は示しているといえよう。

### 第3節 電子産業

#### 1. 受託生産から自社ブランド生産へ：限られた成功例と非連続性

台湾の電子産業は、受託生産を通じた産業発展、企業成長の最も華やかな成功例である。なかでも1990年代半ば以降のパソコンおよびその周辺機器の生産の急激な拡大は、米国・日本・欧州企業からの生産委託の増大なくしてはありえないものであった。

表2には、いくつかの電子製品の世界生産量に占める台湾企業の生産シェアと受託生産比率を掲げた。台湾企業の圧倒的なプレゼンスが、電子産業における受託生産の広がりによってもたら

表2 台湾企業による主要 PC 関連製品の生産量の対世界シェアと受託生産の比率（2001年，2011年）  
（単位：％）

	2001年		2011年	
	対世界シェア	受託生産比率	対世界シェア	受託生産比率
ノート型 PC	55	92	89	97
マザーボード	70	66	80	76
液晶モニター	56	77	69	87
デスクトップ PC	24	*82	44	98
サーバー	29	91	44	93

（注） \*2000年のデータ。

（出所） 資訊工業策進會『資訊工業年鑑』各年版より作成。

されたことが分かる。

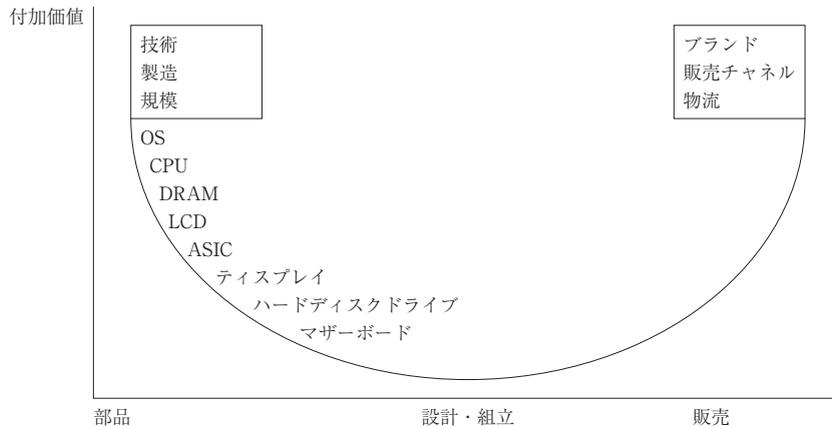
生産の急速な拡大とともに、OEM から ODM への移行は順調に進んだ。ノートパソコン産業では、1990年代前半に、米国・日本の企業が台湾企業への生産委託を開始したが、受託生産が軌道に乗って間もない1990年代半ば頃には、台湾側への設計機能の移転が進んだ。その際、発注者である米系・日系の大手パソコン企業は、台湾企業への集中的な技術指導を行い、台湾企業の設計力の向上を後押しした（川上 [2012] 第4章）。

台湾企業の側の設計能力の向上に加え、多くの電子製品の市場で価格競争が強まり、開発コストの引き下げ圧力が働くようになったことから、台湾企業への設計委託は、産業全体で急速に広がった。薄型テレビの TPV テクノロジー（冠捷科技）、アムトラン（瑞軒科技）、携帯電話やスマートフォンのホンハイ（鴻海精密工業）、コンパルコミュニケーションズ（華宝通訊）、インベンテックアプライアンス（英華達）といった受託生産企業は、いずれも優れた製品開発力と量産力で、これらの製品の出荷量の世界的な急拡大を支えてきた。

他方、台湾発の代表的なブランド企業としては、エイサー（宏碁）、エイーステック（華碩電脳）、BenQ（明基電通）、HTC（宏達国際電子）等が挙げられる。これらの企業はいずれも、少なくとも一時的にはめざましい成果をおさめ、世界の耳目を集めた。エイサーは、2009年にパソコン出荷量で世界2位へと躍進した。エイーステックはマザーボードの高機能市場で優れたブランドイメージを築くことに成功したうえ、コンシューマ向け製品にも多角化し、2008年にはネットブックという独創的な商品を創出してノートパソコン産業に大きなインパクトをもたらした（川上 [2013]）。BenQ は、2005年にシーメンスの携帯端末部門を買収して注目を集めた<sup>11)</sup>。HTC は、PDA の受託生産から出発して、スマートフォンに展開したのち、マイクロソフト、グーグル等と深い協力関係を結ぶ一方、自社ブランドの確立にも資源を投入して、2010年代初頭にはスマートフォンの世界上位ブランドに名を連ねるまでに躍進した。

しかし、総合的にみれば、台湾の電子産業における ODM から OBM への移行の成功は限定的なものである。その理由は以下の通りである。第1に、ODM から OBM への連続的・拡張的な企業発展が起きた自転車産業とは異なり、電子産業における自社ブランド企業は、ODM との組織的な分離を経て出現した。この点を、エイサーの事例に沿ってみてみよう（佐藤 [2007]、川上 [2003] [2012]）。

図1 施振榮の「スマイルカーブ論」



（出所） 佐藤 [2007, 202] を一部修正。原資料は施振榮 [1996]。

1990年代末までのエイサーは、台湾のパソコンメーカーのなかでは例外的に、自社ブランドの確立に積極的に取り組み、自社ブランド製品の生産と受託生産を兼営する体制をとっていた。その背景には、エイサーの創業者・施振榮による電子産業の実態への観察があった。施は、電子産業では、バリューチェーンの上流に位置する基幹部品（OSやCPU）部門と、下流に位置するブランドマーケティング・販売部門が高い付加価値を獲得する一方、中流の設計・組立部門は低い付加価値率しか得られない構造にある、と考えた。そして、企業の長期的な成長のためには、川上と川下への事業拡大が不可欠であることを主張した。この認識は、施振榮の「スマイルカーブ論」として知られている（図1）。

しかし、このような現状把握のうえにエイサーが力を入れた自社ブランド事業は、1990年代半ば以降、困難に直面するようになった。この時期、クアンタ（広達電腦）やコンパル（仁宝電腦工業）といった受託生産の専門企業が興隆すると、米国・日本のブランド企業は、最終製品市場での競争相手でもあるエイサーに生産を委託することを避けるようになったからである。エイサー内部でも、ODMとOBMの間に施が期待したようなシナジー効果を生み出すことは難しく、むしろ両部門の間では資源配分上のジレンマや相互のもたれあいが生じた（佐藤 [2007] 第8章）。

結局、エイサーは、2001年に設計・生産部門をウィストロン（緯創資通）として分離・別社化し、エイサー本体はブランド事業に専念する体制へと移行する道を選んだ。この改革は功を奏し、2000年代を通じてエイサーは、おおむね順調な発展を遂げた。同様に、エイサーとBenQも、ブランド部門と設計・製造部門の分離を行った。<sup>12)</sup>

小池は、ODMを通じて獲得する知識がOBMへの移行を支えること、ODMの安定的な収益源が、OBMというリスクな挑戦を支える基盤となりうることを論じた。実際、ジャイアントやメリダでは、受託生産と自社ブランド生産の兼業には一定のシナジー効果が働いた。これに対して、台湾電子産業の事例からみとれるのは、ODMとOBMの間の鋭い矛盾関係であり、前者から後者への移行にみられる非連続性である。台湾の電子産業ではOBM企業は出現せず、代わって、生産を切り離れた単機能型の自社ブランド企業が出現することになった。この背景としては、次項以降で検討するような基幹部品メーカーによる製品付加価値の取り込みと台湾ODM

企業の能力の向上、担う機能の拡大が、ブランド企業間の製品差別化の余地を狭めたこと、多くの電子製品では基幹部品メーカーの強力な製品戦略が市場の重層化の可能性を強く規定しており、自転車産業で可能となったようなセグメント間での企業の棲み分けが困難であるという事情がある。

第2に、こうして成立したブランド企業のパフォーマンスも、必ずしも安定したものではない。近年のエイサーは、モバイル型製品の興隆の影響に加え、本業のパソコン市場でも業績がふるわず、一度は2位まで上昇した世界シェアを4位に落として<sup>13)</sup>いる。エイサーが創出したネットブックも、タブレット端末の興隆に押されて、製品ジャンルそのものが淘汰された。同社は現在、タブレット端末の世界第3位のブランド企業ではあるが、その市場シェアは4%（2013年4-6月期、「アジアビジネス情報」2013年7月25日）に過ぎず、世界的な存在感は薄い。HTCは、直近ではスマートフォン市場の世界シェアで6位以下にまで順位を下げ、赤字を計上するなど、苦境に立たされている。

このように、台湾の電子産業のなかからは、一定数の自社ブランド企業が現われてはいるものの、OEMからODMへの移行に比べれば、ODMからOBMへの移行の成功は限定的である<sup>14)</sup>。それではこれは、台湾企業の成長の限界の現われであり、突破しようとしても突破しえない天井として捉えるべきものであろうか。それとも、電子産業における構造的な変化への台湾企業の合理的な選択を反映したものと考えるべきだろうか。次節ではこの点を考察する。

## 2. 産業内付加価値分配パターンの変容と自社ブランドの意義の低下

本項では、1990年代以降、電子産業で生じた付加価値の企業間分配パターンの変化とその背景を考察する。具体的には、多くのデジタル型の電子製品のバリューチェーンにおいて、基幹部品ベンダーが付加価値の企業間分配パターンに強い影響を及ぼすようになってきていること、そのなかでブランド企業の主導性は低下する傾向にあることを示す。前節でみた台湾発のブランド企業の成長の限界は、このような産業レベルの構造変化と関連づけて理解する必要がある。

1990年代来の世界の電子産業の急速な発展を牽引してきたのは、パソコンおよびその周辺機器、携帯電話、スマートフォン、薄型テレビといったデジタル製品の世界市場の爆発的な拡大であった。これらの製品に共通するのが、「プラットフォーム・リーダー」の存在である。

プラットフォームとは、「多くの企業がそれをもとに補完的な製品、技術、サービスを開発する基礎となるような製品、技術、サービス」（Gawer [2009]）のことである。電子産業では、製品の中核機能をカプセル化した基幹部品や基幹技術が、産業プラットフォームとしての役割を果たしてきた。具体例としては、パソコン産業におけるインテルのCPUおよびマイクロソフトのOS、携帯電話・スマートフォン産業におけるクアルコムのコアチップおよびグーグルのOS等が挙げられる。

プラットフォームの提供者は、産業のイノベーションの方向性や速度を規定し（Gawer and Cusumano [2002]）、さらに、バリューチェーンのなかでの付加価値の企業間分配のあり方にも強い影響を及ぼす。アップルのように、音楽配信システムやモバイル向けのプラットフォームを提供するブランド企業も存在するが、電子産業においてプラットフォームを提供し、産業全体のイノベーションを主導しているプラットフォーム・リーダーの多くは、基幹部品ベンダーである。

これらの基幹部品メーカーは、しばしば、それまで完成品を設計・生産するブランド企業の側が有していた技術やノウハウをプラットフォームの中に戦略的に取り込み、技術力の低いメーカーでもそのプラットフォームを用いれば簡単に製品の開発・量産ができるような環境を整えることで、自社のプラットフォームの普及を<sup>16)</sup>図る。このような動きがブランド企業の側からプラットフォーム・リーダーの側への付加価値の強力な引き寄せにつながったケースとして、川上 [2012] で論じたノートパソコン産業の事例をみてみよう。

1980年代末から90年代前半のノートパソコン産業を主導していたのは、この製品の生みの親である東芝、NEC といった日系のブランド企業であった。これらの企業の製品ブランド力の背後には、チップセットの自社開発力や市販のチップセットを使いこなす技術力、CPU 周りの配線ノウハウ、機構部品の設計ノウハウといった技術面での高い優位性があった。

しかし、1990年代半ば以降、インテルがノートパソコンでのプラットフォーム構築に着手し、自社が提供する製品のなかにパソコンの付加価値を戦略的に取り込むようになると、状況は大きく変わった。インテルは、CPU のパッケージ方式の変更、機能統合度の高いチップセットの提供、詳細なリファレンスガイドの提供といった一連の方策を通じて、自社が提供する CPU とチップセットの組み合わせを用いれば、技術力の低いパソコンメーカーでもノートパソコンを開発・生産できるような環境を作りだしていった。

こうしてノートパソコンの開発・生産の技術障壁は大きく低下した。これは、台湾のような後発国のメーカーに新たなビジネスチャンスをもたらしたが、同時に、日本や米国のブランド企業にとっては、獲得可能な付加価値の喪失を意味した。製品設計・量産に必要なノウハウがプラットフォームの側に取り込まれるに従い、ブランド企業の製品差別化の余地は狭まり、ブランドが持つ製品の品質シグナル効果は弱まったからである。加えて、インテルが「インテル・インサイド」キャンペーンや、CPU、チップセット、無線 LAN を組み合わせた「セントリーノ・プラットフォーム」のブランド化といった取り組みを通じて自社の製品をブランド化する戦略を採用したことも、ブランド企業には不利に働いた。消費者が製品購入にあたって基幹部品の仕様に注目するようになり、ブランド企業による顧客の囲い込みと製品差別化の余地がさらに狭まったからである。

同様の現象は、携帯電話、スマートフォン、タブレット端末、液晶テレビといった主要デジタル製品でも広く観察される。近年の中国では、携帯電話やスマートフォンの有力地場企業が急速に勃興しているが、これらの地場系ブランド企業の叢生を支えているのは、台湾のメディアテックや米国のクアルコムが提供するコアチップ<sup>17)</sup>、グーグルが提供する OS（アンドロイド）といった統合度・完成度の高い基幹部品・技術の存在である。

機能統合度と完成度の高いプラットフォームの成立は、バリューチェーンのなかでのブランド企業の主導力と収益性を引き下げてきた。ブランド企業が、優れた製品企画、新サービスの提案を通じて市場の革新を主導していく重要なアクターであることに変わりはないが、その主導性は趨勢として低下している。他方で、電子産業では、パソコン、タブレット端末、スマートフォンの間の競合関係に見られるように、製品間の競合関係も強まっており、市場の変化はこれまでもまして大きく、不確実なものとなっている。アップルのように自らプラットフォーム・リーダーとなることに成功したごく一部のブランド企業を除き<sup>18)</sup>、ブランドを保有することの収益性はか

つてより減少し、そのリスクはかつてより高まっている。このような構造変化のなかで、少なくとも電子産業に関する限り、「ODMからOBMへ」のアップグレードは、高い収益性や事業の安定性を達成する切り札とはなりえなくなっている。

### 3. 多様化する発展経路

以上でみたように、電子産業では、OBMを、企業成長のより高次の段階として位置づけることの妥当性が揺らぎつつある。それでは、受託生産を通じて発展を遂げてきた台湾企業にとって、自社ブランドの確立以外に、どのような発展の道筋が考えられるのだろうか。

第1に、台湾の電子メーカーは、「受託生産事業の深化」という路線で、着実な成果を挙げている。この動きを象徴するのが、ノートパソコン産業の事例である。インテルは2000年代半ば頃から、台湾企業の製品開発資源の拡大とブランド企業の開発資源の縮小という趨勢を受けて、上位の台湾の受託生産企業とのあいだで、新たなノートパソコン用のチップに関する情報を早い段階から共有するようになった。上位の台湾パソコン受託生産企業は、インテルの試作段階のチップを用いて多様な製品プロトタイプを開発し、ブランド企業に新機種を提案するようになっている。他方、ブランド企業の側では、台湾企業が用意した新機種のメニューのなかから、自社の製品ラインナップにもっともふさわしい機種を選び、発注するようになっている（川上 [2012] 第6章）。台湾の受託生産企業が、ブランド企業の中核的な機能である「製品企画」の領域にまで、関わるようになってきているのである。また、上位の受託生産企業が多数のブランド企業と並行して取引を行うようになり、両者間で共有される情報が質量ともに豊かになるに従い、受託生産企業にはブランド企業を通じて市場に関する情報がふんだんに流れ込むようになった。台湾企業はこのような情報を活用して、顧客に対して様々な改善提案を行うようになっている。受託生産企業の担当機能が広がり、またその組織能力が、製品設計と量産という範囲を越えて、情報面での優位性を含む広がりを持つようになったことは、これらの企業の受注量の拡大を後押しし、スケールメリットの発揮と収益の拡大につながってきた。このように、台湾企業は、独自の優位性の構築と生産規模の拡大を並行して実現してきた。

さらに、ホンハイのように、液晶パネルをはじめとする設備集約型の部品部門への投資、一部の工作機械・測定機器の内製等を同時的に進め、垂直統合的な組織づくりを追求することで、圧倒的な競争力を築く受託生産企業も出現している（大槻 [2011]）。いずれの動きも、受託生産事業の掘り下げを通じて、バリューチェーンの中での取り分を増やし、発注側にとっての代替不可能性を高めようとする戦略の一環であると考えられる。

第2に、「スマイルカーブ」論で、ブランド事業と同様に高収益を生むセクターとして位置づけられている基幹部品部門で、台湾企業の着実な成長が見られるようになっている<sup>19)</sup>。なかでも注目されるのが、メディアテック（聯発科技）やエムスター（晨星半<sup>20)</sup>導體）といった半導体ファブレス企業が、バリューチェーンのなかで果たしている役割である。これらの台湾系ファブレス企業は、機能統合度の高いプラットフォーム型の基幹部品とリファレンスガイド、当該部品を用いた量産ノウハウ、手厚いサポート体制をセットとして顧客に提供することで、技術力の低い中国の新興メーカーによる携帯電話、スマートフォン、液晶テレビの生産拡大を後押ししてきた。これは、台湾からプラットフォームの提供主体が出現するようになってきていることを示すものであり、

台湾の電子産業の発展の新段階を示唆するものとして意義深い。

以上からは、受託生産事業が、先行研究で想定されていた以上の広がりを持ち、深掘りの可能な事業モデルであることが分かる。また台湾企業が、「スマイルカーブ」の上流部門への展開で一定の成果をおさめつつあり、産業全体に強い影響力を及ぼす企業を輩出するようになっていることも注目される。本節で行った事例検討からは、電子産業における企業成長のパターンが、より複雑的なものとなっていることが見て取れる。

#### 第4節 議論のまとめと今後の課題

本稿の議論を結ぶに当たって、まず第1節で小池の研究に対して投げかけた課題に照らしながら、第2節と第3節の議論をまとめてみたい。次にそれを踏まえて今後の研究の方向性を提示する。

本稿の第1の課題は、小池が自転車産業の経験から導出した「OEMから自社ブランドへ」という発展経路を他の産業に適用できるかどうか、その可能性と限界を検討することだった。台湾自転車産業を再検討し、また電子産業を分析した結論として、本稿はそれを包括的に他産業に適用することは難しいと考える。

まず第2節において、小池の議論の一般性という観点から、小池が論じた台湾自転車産業を改めて分析の俎上に載せた。小池が自転車産業の発展過程に見出した、受託事業を通じた学習というメカニズムは、他産業でも発生しうる一般性を持つと考えられる。しかし、再検討を通して、そのメカニズムが後発国企業が自社ブランド事業に踏み切る十分条件ではないことも明らかになった。すなわち、後発国企業が受託事業から自社ブランド事業に移行するためには、受託事業の顧客との決裂というリスクをとまなうジャンプをしなければならない。ただし、ジャンプに挑む具体的な推力は産業ごとに異なるものとなると考えられる。台湾自転車産業のジャンプを促したのは、ジャイアントと顧客のシュインの関係の破綻だったが、これと同じような展開が他産業で再現されるとは考えにくい。また、台湾自転車産業の自社ブランドへの移行においては、市場の分離、弱いブランド企業、シマノによる基幹部品の供給という要因も働いた。これらは一部の産業には該当するかもしれないが、一般化は難しい。したがって、台湾自転車産業のケースは、丸ごとモデル視するよりも、そこから一般化可能な要素を引き出すための材料として位置づけることが妥当だと考えられる。

次に第3節では電子産業を分析し、その経験が小池が自転車産業から導出した発展経路に合致しているとは言いがたいことを示した。第1に、電子産業においてはOEM/ODMからOBMへの連続的かつ拡張的な企業発展が生じず、自社ブランドを担う企業とOEM/ODMを担う企業は組織的に分離された。第2に、OEM/ODMから切り離されて誕生した自社ブランド企業は、不安定なパフォーマンスを続けている。自転車産業と同様、受託事業によって発展した電子産業においても、受託生産を通じた学習は極めて活発に生じた。しかし、それだけでは自転車産業と同じ結果は得られないことを、電子産業の経験は示していると言えよう。

第2の課題は自社ブランドの意義の考察であり、それはさらに軌道に乗った場合の産業内外へ

の波及効果の分析と、創出される価値の変化の分析に分かれた。前者については、台湾自転車産業の自社ブランド事業の持続的な発展への取り組みが、産業の内外に広範な作用を及ぼすことが明らかになった。産業内部では、高級品へのレベルアップを目指したAチームの結成によって、台湾自転車産業は密接な企業間関係に基づく、より統合されたシステムへと変貌した。産業を取り巻く社会に対しては、台湾自転車業界は身近なユーザーを育成するため、自転車文化の普及に努め、それによって人々の生活スタイルや社会の仕組みに影響を与えるようになっていく。つまり、バリューチェーンの一部を担うにすぎなかった受託事業と比べて、自社ブランド事業はバリューチェーン全般に関与し、またユーザーとのコミュニケーションから価値を生み出すことから、多くの領域と関わることになるのである。

後者の課題については、電子産業の分析を通じて、一方では自社ブランドの確立を通じた価値創出の可能性が低下しつつあること、他方で受託生産企業の発展経路と価値創出のあり方には、自社ブランド企業化への道筋以外にも多様な可能性があることが示された。電子産業では高い機能統合度と完成度を持つプラットフォームが成立し、その供給者がバリューチェーンのなかで多くの付加価値を獲得するようになっていく。その結果、ブランド企業のリーダーシップと収益性は低下する趨勢にある。つまり、後発国企業が自社ブランド事業に進出しても、それによって得られる価値はかつてと比べて大きく圧縮されていると考えられる。

同時に、台湾電子産業の経験は、後発国企業の発展の経路がブランド企業化以外にもあることを示している。第1に、受託事業をいっそう深化させるという途がある。特に台湾の受託生産企業が、設計、部品調達のみならず、顧客の製品企画にも関与するようになるなど、受託する機能をさらに拡大し、より多くの付加価値を獲得することを目指していることは注目される。第2に、後発国企業も基幹部品の供給者となる可能性がある。特に近年の中国をはじめとする新興国市場の台頭はこの可能性を高めている。

第3の課題は、基幹部品メーカーの役割を議論に取り込むことであった。自転車における変速器メーカーのシマノ、パソコンにおけるCPUメーカーのインテルは代表的な基幹部品メーカーである。本稿で明らかにしたことは、後発国企業の自社ブランド事業への挑戦にとって、基幹部品メーカーの役割が二面性を持つことである。一面では、高い競争力と一定の知名度を持つ基幹部品を搭載することによって、ブランド力の弱い後発国企業でも先進国のブランド企業と競争しやすくなる。しかしながら、基幹部品メーカーがバリューチェーンの中で発揮する強いリーダーシップは、ブランド企業側の価値創出への寄与を減少させる効果も持つので、後発国企業は自社ブランド事業に移行したとしても、基幹部品メーカーの戦略のフレームワークに従うことを余儀なくされる。これによってブランド企業は他社との製品差別化が難しくなり、また、付加価値の多くは基幹部品メーカーに帰属し、自社ブランド事業から獲得できる成果は限られてしまう。前者の作用は小池の見出した発展経路の実現可能性を高めるが、後者の作用はその発展経路の意義を相対化し、後発国企業にとって多様な発展経路を探ることの重要性を高めることになる。

本稿の議論では、小池の研究をより広いパースペクティブから捉え直すことを試みてきた。後発国企業には、自社ブランド事業の確立以外にも発展の途がある。また、自社ブランド事業を始動し、持続的に発展させようとするれば、受託事業を通じた学習以外の要素が必要となり、そしてその取り組みの影響は広範囲に及ぶ。今後の研究の課題もこのような方向性の先にあるだろう。

すなわち、後発国企業の置かれている環境をより深く分析し、既に実現された、あるいは今後可能性を持つ多様な発展の経路を探索すること、自社ブランド事業に進む場合、どのような要素が必要になるかを明らかにすること、自社ブランド事業が当該産業の内外にどのような作用を及ぼしているかを検討することである。本稿はその一部を論じたにすぎず、研究の余地は大きく残されていると考えられる。このような課題は小池の研究によって啓発されたものであり、それはその分析の成果とともに重要な意義と言えよう。

#### 注

- 1) これとは対照的に、ブラジルをはじめとするラテンアメリカ諸国の多くは、1980～90年代まで、広大な国内市場の保護を通じて工業化を図る輸入代替型工業化政策を追求した（小池・堀坂 [1999]）。
- 2) OEM (original equipment manufacturing) とは、発注元の設計・ブランドによる委託生産、ODM (original design manufacturing) とは発注元のブランド・委託先の設計による生産をそれぞれ指す。
- 3) OBM (original brand manufacturing) とは、自社ブランドでの設計・生産を指す。
- 4) ホブデイは、後発国の企業は技術的な中心地からの距離と先進的な市場からの距離という二重の困難に直面していること、OEMはこの不利を克服する重要な手段となりうることを論じた。そのうえで、東アジアの電子メーカーがOEMからODM、さらにOBMへと歩みを進めてきた過程を描き出した。
- 5) 小池 [2006] が表1 (p. 147) に整理・引用している調査では、OBM比率が51-75%の企業が16%、76%以上の企業が23%存在しており、台湾には自社ブランドを持つ自転車メーカーが数多く存在することが分かる。
- 6) ジャイアントとシュインの関係については、Crown and Coleman [1996, Chapter 14]、魏錫鈴 [2004]、野嶋 [2012] が詳しい。
- 7) 顧問として雇われたボストン・コンサルタントのピーター・ゲルストバーガーはシュインの経営者に対して、「あなた方（シュインのこと）はジャイアントと婚約しているようなものです。結婚するか、婚約を破棄するか、どちらかをしなければなりません」と忠告していた [Crown and Coleman 1996, 182]。
- 8) シュインとの共同ブランドについては文献によって一致しない部分があるが、ここでは筆者自身の2012年2月27日の劉金標会長へのインタビューに依拠している。
- 9) シマノのヘゲモニーの確立については、Crown and Coleman [1996, Chapter 17] が詳しい。Sato [1998] も参照。
- 10) Liu and Brookfield [2007] はこのような自転車産業の変化を、「モジュラー型の、アSEMBラーと共生するサプライヤー・ネットワーク」から「統合され、アSEMBラーと共同で革新に挑むサプライヤー・ネットワーク」への転換としている。
- 11) ただしこの買収は失敗に終わり、買収によって成立したドイツの子会社は2006年に清算された。この買収が失敗した背景としては、BenQとシーメンスの技術の発展経路や市場、組織文化の違いの大ききゆえ、買収によって成立した合併会社の新製品の開発が遅れたことが挙げられる（伊藤 [2008]）。
- 12) 前者は2008年にエイスステックとペガトロン（和碩聯合科技）、後者は2007年にBenQとQisda（佳世達）への分社化を果たした。
- 13) 2013年11月には、業績の悪化を受け、すでに引退していた創業者の施振栄が約10年ぶりに董事長に復帰するなど、さらに厳しい状況に陥っている。
- 14) 他方で、受託生産メーカーが、主力製品とは別の分野で自社ブランド事業を模索する動きも生じている。ノートパソコンの受託生産で世界最大手のクアンタは、グーグル、アマゾン、フェイスブック

- といった大手企業向けに、自社ブランドでのサーバー供給を拡大している。他方でクアンタはサーバーの受託生産事業も行っており、自社ブランド事業が受託生産事業と両立しうるのかどうか、注目される。
- 15) Chu [2009] は、後発国企業による自社ブランド確立を、アップグレーディングの到達目標として肯定的に捉えたうえで、台湾ではなぜ自社ブランド企業の発展が限定的であるかを考察した論考である。チューは、台湾では韓国や中国のような積極的なナショナル・チャンピオン政策が採られなかったことが、台湾企業が経路依存的な行動を採り、自社ブランド事業への移行に積極的に取り組まない背景の1つであると論じている。
- 16) プラットフォーム・リーダーの出現が産業構造に与えるインパクトについては、小川 [2009]、立本・小川・新宅 [2010] を参照。
- 17) コアチップ・ベンダーの多くは、チップを詳細なリファレンスデザインや技術サポートとセットで提供し、顧客のものづくりを支援する。
- 18) iPod のバリューチェーンにおける付加価値の分配状況とそのなかでのアップルの位置づけについては、Dedrick, Kraemer and Linden [2009] を参照。
- 19) 1987年に政府の主導下で成立した世界初の半導体受託生産専門企業（「ファウンドリ」）であるTSMC（台湾積体回路製造）は、先端プロセス技術への投資、米国帰りの人材の登用、IP ライブラリの拡充等を通じた顧客企業へのサポート体制の整備等を積極的に行って、ファブレス企業、さらには垂直統合型の半導体メーカーからの受注を引きつけることに成功し、今や、世界最大のファウンドリとして圧倒的な存在感を有するまでに成長している。
- 20) 2012年6月、メディアテックはエムスターを友好的に買収する計画を発表した。メディアテックは光学ドライブ、携帯電話、スマートフォン向けチップ、エムスターはテレビ用チップで高い市場シェアを有する。両社の合併が実現すれば、幅広い製品ラインナップと傑出した競争力を持つコアチップ・ベンダーが台湾に誕生することになる。

#### 参考文献

- 伊藤信悟 [2008] 「研究開発の国際化を通じたブレイクスルーの模索——明基電通の挑戦と挫折——」 佐藤幸人編『台湾の企業と産業』アジア経済研究所, pp. 99-134。
- 大槻智洋 [2011] 「どこまで広がるのか 社員100万人の『鴻海』圏」『日経エレクトロニクス』1月10日号, pp. 73-82。
- 小川絃一 [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。
- 川上桃子 [2003] 「台湾の宏碁——パソコン王国の旗手の再挑戦——」 岩崎育夫編『アジアの企業家』東洋経済新報社。
- 川上桃子 [2012] 『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。
- 川上桃子 [2013] 「後発工業国企業による新市場の革新的創出——台湾企業によるネットブック事業の分析——」『アジア経済』第54巻第1号, pp. 81-105。
- 小池洋一 [1997] 「OEM とイノベーション——台湾自転車工業の発展——」『アジア経済』第38巻第10号, pp. 22-34。
- 小池洋一 [2006] 「東アジアにおけるグローバル・バリュー・チェーンの発展——自転車工業の事例——」 平塚大祐編『東アジアの挑戦：経済統合・構造改革・制度構築』アジア経済研究所, pp. 137-164。
- 小池洋一・堀坂浩太郎 [1999] 「序章 世紀転換期の生産変革——新たなラテンアメリカ・モデルを求めて——」 小池洋一・堀坂浩太郎編『ラテンアメリカ新生産システム論——ポスト輸入代替工業化の挑戦——』アジア経済研究所, pp. 3-29。

- 佐藤幸人 [2007] 『台湾ハイテク産業の生成と発展』 岩波書店。
- 佐藤幸人 [2012] 「台湾をサイクル・パラダイスに——劉金標ジャイアント会長——」 『アジア研ワールド・トレンド』 第201号, pp.6-7。
- 立本博文・小川紘一・新宅純二郎 [2010] 「プラットフォーム・ビジネス：新しい産業環境・国際分業・国際競争力」 東京大学ものづくり経営研究センター MMRC Discussion paper series No.321。
- 谷浦孝雄編 [1988] 『台湾の工業化——国際加工基地の形成——』 アジア経済研究所。
- 野嶋剛 [2012] 『銀輪の巨人』 東洋経済新報社。
- Cheng, Lu-Lin [1998], "Wheeling the Cycle Up: Firms, OEM, and Chained Networks in the Development of Taiwan's Bicycle Industry," in Lu-Lin Cheng and Yukihito Sato, *The Bicycle Industries in Taiwan and Japan: A Preliminary Study toward Comparison between Taiwanese and Japanese Industrial Development*, Tokyo; Institute of Developing Economies.
- Chu, Wan-wen [2009], "Can Taiwan's Second Movers Upgrade via Branding?" *Research Policy*, 38, pp.1054-1065.
- Crown, Judith and Glenn Coleman [1996], *No Hands: The Rise and Fall of the Schwinn Bicycle Company, an American Institution*, New York: Henry Holt and Company.
- Dedrick, Jason, Kenneth L. Kraemer and Greg Linden [2009], "Who Profits from Innovation in Global Value Chains?: A Study of the iPod and Notebook PCs," *Industrial and Corporate Change*, Volume 19, Issue 1, pp.81-116.
- Gawer, Annabelle and Michael A. Cusumano [2002], *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.
- Gawer, Annabelle [2009], "Platform Dynamics and Strategies: from Products to Services" in Annabelle Gawer ed. *Platforms, Markets and Innovation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Hobday, Michael [1995], *Innovation in East Asia: The Challenge to Japan*, Cheltenham and Lyme: Edward Elgar.
- Liu, Ren-Jye and Jonathan Brookfield [2007], "Taiwan's A-Team: Integrated Supplier Networks and Innovation in Taiwan Bicycle Industry," unpublished paper.
- Sato, Yukihito [1998], "Large Domestic Market as Paradox: The Backgrounds of Japanese Bicycle Industry's Decline," in Lu-Lin Cheng and Yukihito Sato. *The Bicycle Industries in Taiwan and Japan: A Preliminary Study toward Comparison between Taiwanese and Japanese Industrial Development*, Tokyo; Institute of Developing Economies.
- 呂執中・張立穎 [2009] 「巨大機械／A-Team 善用協同設計以突破品質水準」 『品質月刊』 第45巻第4期, pp.17-23。
- 施振榮 [1996] 『再造宏基』 台北 天下文化出版。
- 魏錫鈴 [2004] 『騎上峰頂——捷安特與劉金標傳奇——』 台北 聯經出版事業。