

## ある台湾通信機器製造業者の成長と停滞

河口 充勇

同志社ビジネスケース 08-02  
2008年12月



# ある台湾通信機器製造業者の成長と停滞

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター 特別研究員 河口充勇

Copyright © 2008 by Mitsuo Kawaguchi.

## 1 はじめに

1970年代初頭、台湾は、従来の基幹産業である繊維や食品加工などの労働集約型軽工業が生産コストの上昇などにより“成長の隘路”に直面していた。そうした環境変化を背景に産業高度化の必要に迫られた台湾政府は、そのころ世界的に勃興期を迎えつつあった半導体集積回路（IC）や情報通信機器などのエレクトロニクス産業の育成を国家産業政策の重点項目に定めた。その後、積極的な政策誘導により、海外のハイテク産業拠点、特にアメリカ・シリコンバレーからの先進技術ならびに高度人材<sup>1)</sup>の受け入れに努めるとともに、新竹地域において大規模な産業インフラ開発を推し進めた。その一環として1980年に開設された中央政府直属の新竹科学工業園区（Hsinchu Industrial-based Science Park）<sup>2)</sup>では、シリコンバレーの成功経験を模範として、隣接の研究開発機関や大学と密接に連携しながら、強力なベンチャー支援システムが構築されることになった。現在、園区内には世界的ICメーカーのTSMC社やUMC社をはじめとする多くの優良ハイテク企業が軒を並べており、園区管理局ウェブサイトに掲載された統計データによれば、2006年時点で園区入居企業全体（392社）の総売上高は同年の台湾GDPの1割強に相当する1兆1,209億NT\$に上っている（1NT\$≒3.5円）。

1980年代初頭まで後進工業国の一地方小都市にすぎなかった新竹が短期間のうちに「アジアのシリコンバレー」と称される世界有数のハイテク産業拠点に変貌する過程においては、台湾政府の政策誘導によりシリコンバレーなどから大挙して帰還した台湾系エンジニア、起業家<sup>3)</sup>の果たした役割が大きかった。そのなかには、新竹に拠点を移した後も当地とシリコンバレーの間を頻繁に往来する通称「宇宙飛行士」（astronaut）が多くみられた。そのような「宇宙飛行士」たちの往来が活発化するにつれ、シリコンバレーで形成されていた台湾系エンジニアのコミュニティが太平洋を越えて新竹へと広がり、両地間には、アメリカの経済地理学者アナリー・サクセニアン<sup>4)</sup>のいう「超国家的コミュニティ」（cross-regional community）<sup>4)</sup>が形成されてゆくことになった。

本ケースの通信機器製造業者A社は、そうしたシリコンバレー・新竹間を頻繁に往来する「宇宙飛行士」タイプのエンジニアたちによって1980年代初頭という新竹科学工業園区の創成期に設立された企業である。その時期、世界のエレクトロニクス産業が急激な成長をとげるとともに、アメリカをはじめとする先進工業国の有力企業がこぞってICや情報通信機器などの製造プロセスをより低コストの後進工業国へとアウトソーシングするようになるなかで、新竹科学工業園区とその周辺のベンチャー企業群が受託生産（OEM、ODM）の担い手として大きなパイをつかみとることになる。A社はそうした企業の一例である。A

社の四半世紀の歩みには、「アジアのシリコンバレー」新竹のハイテク企業群、ひいては台湾ハイテク産業界全体が多かれ少なかれ経験した急激な成長とそれにもなって生じたディレンマの双方をみてとることができる。

以下では、A社に関する雑誌記事やウェブ情報、キーインフォーマント K 氏（元副社長）へのヒアリングなどをもとに、A社の過去四半世紀の軌跡（設立経緯、急成長、長期的停滞）を振り返る。

## 2 設立経緯

### 2.1 8人の創業者たち

A社は、1983年にアメリカより帰還した8人のエンジニア（A氏、B氏、C氏、D氏、E氏、F氏、G氏、H氏）によって新竹科学工業園區で設立された。

8人の創業者たちの属性にふれると、彼らは全員が男性である。全員が1930年代後半～1940年代前半の生まれで、A社設立時には40代の働き盛りであった。全員が外省籍（戦後初期に中国本土から蒋介石とともに渡台した人々）であり、国民党、中央政府、軍部、政府系企業（銀行を含む）の上層部との間に密接な個人的コネクションを備えるパワーエリートであった。

8人の創業者たちは、1人の例外を除き、台湾で大学を卒業し、その後にアメリカへ留学している（H氏だけが中学時代から海外へ留学している）。彼らのうちの何名かは国立台湾大学電機系の同窓生である。全員がアメリカの大学で学位を取得し、その後、アメリカの著名な通信機器製造業者に上級エンジニアとして勤務した。なお、A氏はもともとエンジニアであるが、A社設立の数年前よりシリコンバレーにてベンチャー・キャピタル（VC）の経営に携わっていた。

8人の創業者たちは一部が同窓関係あるいは同僚関係にあったが、全員が一堂に会することになったのは、シリコンバレーで設立された台湾系エンジニア団体の嚆矢とされる美州中国工程師学会（Chinese Institute of Engineers、1979年設立）においてである。そこで意気投合した8人は共同で行なう新規事業の可能性について模索しはじめる。彼らは、近い将来にアメリカをはじめとする先進諸国でマイクロ波通信機器が軍需・民需ともに急激に市場拡大するであろうことを確信していた。そして何より、有名な「鶏口牛後」のことわざ通り、他人の下で使われるより、他人の上に立って他人を使う立場になりたいと強く熱望していた。そうして、彼らは、将来有望なマイクロ波通信機器の製造拠点を“故郷”台湾に立ち上げるというビジネスプランをつくり、A社設立に向けての調整に入る。その過程で台湾政府の出先機関との接触があったことは想像に難くない。ある雑誌記事によれば、彼らのプランは中央政府の産業政策・科学技術政策担当部局のトップからも大いに支持を得ていた。

1982年、8人の創業者たちは台湾初のマイクロ波通信機器製造業者であるA社を設立し、その翌年には新竹科学工業園區の一角に設けられた仮設の社屋で生産を開始している。その後、1988年に正式の社屋が完成し、そちらに移転している。

A社設立時の資本金は120万US\$であり、主に創業者たちの個人的な投資ならびに政府系開発投資銀行であるB銀行からの投資によっていた。B銀行は、A社だけでなく、UMC

社（1980年設立）やTSMC社（1987年設立）をはじめとする多くの園區入居企業の設立時においても重要な役割を果たした。

## 2.2 設立直後の組織体制

設立直後のA社の経営陣は次の通りである。VCの経営に携わった経験をもつA氏が会長に就任し、年長者でリーダー格のB氏が社長に就任した。そして、C氏、D氏、E氏がそれぞれセールス部門担当、製造部門担当、研究開発部門担当の副社長に就任した。F氏、G氏、H氏の3名はA社設立の時点では依然としてアメリカに留まっており、A社のビジネスが軌道に乗りはじめてから合流することになった。

設立直後の取締役会のメンバーはA氏、B氏、C氏、そして、先述のB銀行である。1985年にはB氏、D氏、H氏の古巣である米C社（シリコンバレーの代表的企業の一つ、コンピューター関連製品を中心に様々な情報通信機器を開発・製造・販売する世界的企業）がA社に対して大規模な投資を行なうと同時に、取締役会のメンバーとなった。そのころにA社に入社したインフォーマントK氏によれば、世界的に名を知られるC社が株主に名を連ねたことで、国際市場でのA社の信用が飛躍的に高まった。

設立から4年後の1986年には、A氏が会長職を辞し、代わってB氏が会長に、そして、C氏が社長にそれぞれ就任した。

営業を開始する1983年夏の時点でのA社の従業員数は26人であったが、1年後にはその数が180人まで増加していた。1984年夏時点で従業員の平均年齢は26.5歳と若く、エンジニアの比率は30%強であった。

A社の経営者たちは、“新天地”新竹に技術や資本だけでなく、シリコンバレー・スタイルのビジネス文化をも移植しようと努めた。たとえば、A社では、経営者と従業員間のコミュニケーションを円滑化するために、オフィスにおいて両者の間を分け隔てる仕切りをできるかぎり小さくした。また、シリコンバレーのベンチャー企業と同様に、服装コードが緩く、経営者も従業員も通常業務時にはいたって軽装であった。

## 2.3 設立当初のコアビジネス—軍需事業

設立当初のA社のコアビジネスは軍事用マイクロ波無線通信機器（たとえば、レーダーシステム、ミサイルのガイダンスシステム、軍事用無線など）のOEM（一部ODM）であった。この事業は、A社創業者の1人、E氏の古巣であるD社、そして、同じく創業者の1人、G氏の古巣であるE社などといったアメリカ軍需産業の一角を担う有力な通信機器製造業者を取引先（OEM元）とするものであった。

また、A社は、一部の創業者が軍部との個人的なコンネクションを備えていたこともあって、設立当初より国防部直属の研究開発機関である中山科学研究院（新竹から高速道路で30～40分の距離にある桃園に所在）との間で密接な連携関係がみられた。

そのように、設立当初のA社は軍需事業をコアビジネスとしてグローバル市場に参入したが、その船出は順風満帆とはいかなかった。というのも、軍需製品はそもそも大きな需要を望むことができず、しかも生産コストが高つくうえに顧客からの品質要求が極めて高く、短期的な利益につながりにくかったからである。先行き不透明な軍需事業だけでは誕生して間もないベンチャー企業を持続させるのが難しいことは経営陣の誰もが認識しており、より短期的な利益を望める新しいビジネスが必要であった。

### 3 急成長

#### 3.1 事業多角化の成功

設立の翌々年（1984年）には早くもA社は事業多角化（つまり民需分野への参入）に踏み切る。その最初の事業が、当時急激な市場拡大がみられていたデジタルマイクロ波無線通信（digital microwave radio）のレシーバーと屋外ユニットのOEM（一部ODM）である。この事業は、当時アメリカで最も有力なマイクロ波通信機器製造業者であったF社を唯一の取引先（OEM元）としたものである。F社は、C氏の古巣であるアメリカ大手通信機器製造業者のマイクロ波通信部門がスピノフしたものであり、このF社との取引関係はC氏の個人的関係から発展したものである。

さらに、1986年には、やはり当時急激な市場拡大がみられていた衛星放送受信アンテナ（パラボラアンテナ）に使用されるLNB（Low Noise Block）コンバーター<sup>5)</sup>のOEM（一部ODM）が開始された。この事業は、一時期、アメリカの有力な衛星通信機器製造業者であるG社を唯一の取引先（OEM元）としていたが、後にG社との一対一契約を解除し、複数の企業と取引を行なうようになった。このG社との取引関係もやはりC氏の個人的関係から発展したものである。

以上のデジタルマイクロ波無線通信ならびにLNBの受託生産事業は、経営者たちの思惑通り、短期間のうちに莫大な利益をA社にもたらし、同社を急成長に導くことになった。その時点で軍需事業が放棄されたわけではなかったが（1990年代半ばまで維持された）、民需事業の急成長にともない、本来のコアビジネスである軍需事業の影が薄まっていった。

#### 3.2 上場とその後のさらなる成長

1980年代後半には、民需事業の急成長にともない、A社は毎年30～50%という脅威の売上高上昇をみせ、1990年には売上高17.3億NT\$、営業利益3.2億NT\$、営業利益率18.6%を記録した。その年、A社は台湾証券取引所に上場し、一流企業の仲間入りを果たす。なお、その当時のA社の従業員数は約500人であった。

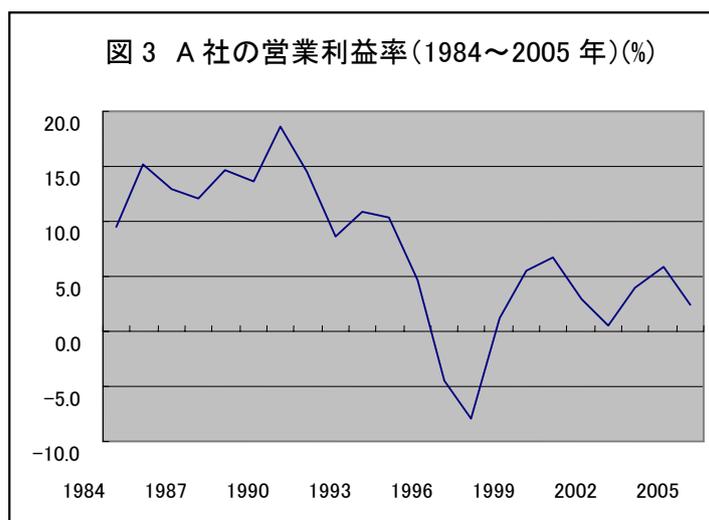
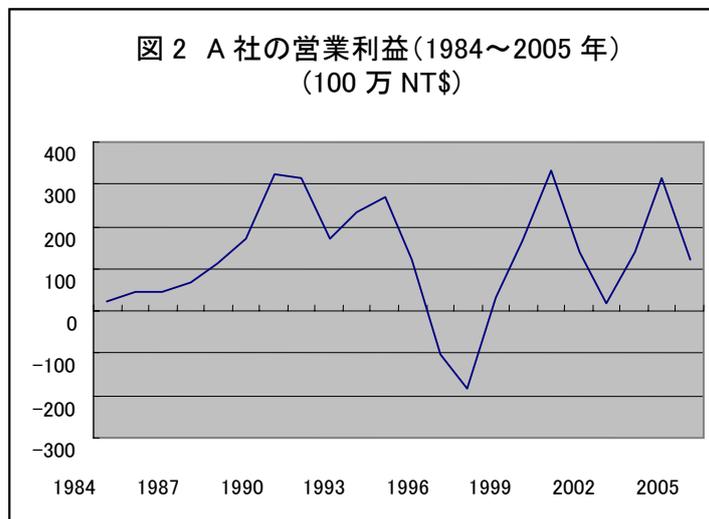
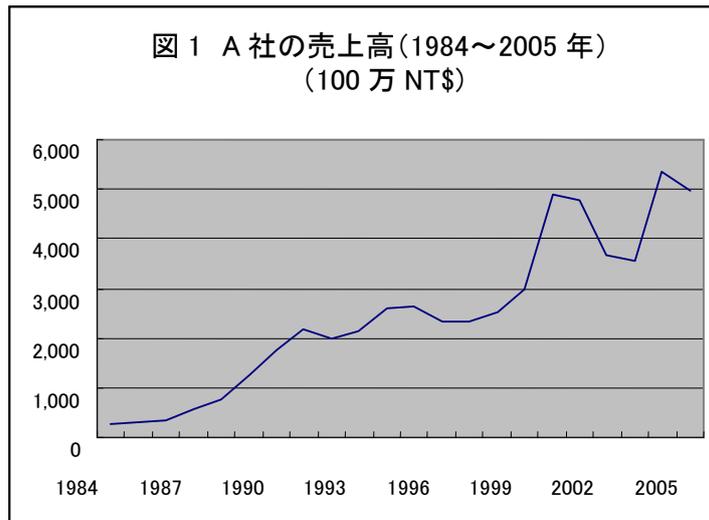
上場後もA社の快進撃は止まらず、運もA社に味方した。1991年1月に勃発した湾岸戦争においてアメリカCNNの従軍記者がA社製のインマルサット衛星通信装置（1台5.2万US\$という高価格製品）を使用したことにより、期せずしてA社の国際的知名度とブランドイメージが飛躍的に向上することになった。

上場後もA社の売上高は高い成長率を示し、1994年には売上高25.9億NT\$、営業利益2.7億NT\$、営業利益率10.4%を記録した。それにともない、A社の株価も急激な上昇をみせ、1990年代初頭～半ばの時期、A社は台湾の投資家の間で「電子股王」（エレクトロニクス業界の最優良銘柄）の異名をとっていた。

そのような1980年代後半～1990年代前半のA社の急成長は、端的に言えば、技術力、関係資源、そして、“先見の明”を備えた経営者たちがライバルに先んじて千載一遇のチャンスをつかんだということに起因している。その時期、世界のマイクロ波通信・衛星通信機器市場が急激な成長をとげるとともに、アメリカの有力な通信機器製造業者がこぞって製造ラインをよりコストの低い後進工業国へとアウトソーシングするようになるなかで、A社は受託生産の担い手として大きなパイをつかみとることに成功した。

インフォーマントK氏によれば、このA社の急成長の背景を考える際、経営者（特にC氏）

の個人的能力という点もやはり重要な意味をもっている。先述のように、初期のA社の技術は軍需にせよ民需にせよ市場の要求水準に見合ったものでなかったため、大小様々なトラブルが頻発した。そのため、セールス部門の責任者であるC氏はクレーム処理のため海外(特にアメリカ)を飛び回らなければならなかった。K氏によれば、元上司のC氏は類稀なコミュニケーション能力を備えており、大きなトラブルも彼の手に掛かればすべてが円満に解決された。また、彼は、ゴルフ、ヨットクルージング、セスナ飛行、ハンティングなど様々な趣味をもち、そうした趣味を関係構築・維持の手段として存分に活かしていた。先述の米F社、米G社をはじめA社の重要な顧客やサプライヤー<sup>6)</sup>とのビジネス関係は、ほとんど例外なく、彼がその類稀な関係構築能力を駆使して開拓したものであった。そのように、クレーム処理や新規顧客開拓のために東奔西走する日々を送った彼もまた先述の「宇宙飛行士」の1人であったが、彼のケースはそのなかでも極端例の部類に入り、「1年の200日以上を飛行機で過ごす」、「中華航空のマイレージを世界で最も多く貯める」とまでいわれた。



## 4 長期的停滞

### 4.1 事業多角化の行き詰まり、財務悪化、人材流出

1990年に成功裏に上場を果たしたA社の経営陣は売上高1億US\$超えを目指して、さらなる事業多角化を推し進めることになる。1991年には、VSAT (Very Small Aperture Terminal) <sup>7)</sup> という衛星通信システムのトランシーバーのOEM (一部ODM) が開始された。この事業は、アメリカの有力な衛星通信機器製造業者であるH社を唯一の取引先 (OEM元) としたものである。このH社との取引関係もやはりC氏の個人的関係から発展したものである。このVSAT事業もA社に多くの利益をもたらし、その後は先行のデジタルマイクロ波無線通信事業とLNB事業とともにA社ビジネスの3本柱となる。

1990年代前半にはA社の売上高は順調な伸びをみせたが、1995年をピークに頭打ちとなる。実は、それ以前からA社の経営体制にはほころびがみられていた。上場という大目標が達成されるやいなや創業者8人の間で不協和音が生じるようになり、結局、創業者メンバーが次々にA社を離れていった。1990年代半ばにはA社の経営陣はB氏、C氏、D氏のトロイカ体制となっていたが、残った3人の経営者も決して一枚岩でなかった。

そうした経営者間の溝は企業経営のあり方にも大きく反映された。インフォーマントK氏によれば、A社の経営者たちは、近代資本主義社会の上場企業なら当然行なってしかるべき、科学的な手続きを踏んだマーケットリサーチを一向に行なおうとしなかった<sup>8)</sup>。経営者たちは、企業全体のコンセンサスをとることなく、各々に異なる事業を開拓し、それを推し進めようとした。まさに「船頭多くして船山登る」的状況である。計画性のない事業多角化の結果として招来されたのは、エンジニア100人程度の企業に21件もの異なる事業が乱立するという事態であった。

当然、そのような事態になるとコストがかさみ、財務が悪化することになる。1995年には売上高こそ前年を若干上回ったが (この年に売上高1億US\$超えを達成)、営業利益は前年を大幅に下回っており、A社の成長に陰りがみられるようになった。そして迎えた1996年、A社は経営が軌道に乗った1984年以降ではじめてマイナス成長を記録する。その年の売上高は前年比11.8%減の23.1億NT\$となり、営業利益は-1.0億NT\$の赤字であった。翌1997年には、売上高こそ横ばいであったものの、営業利益は前年に比べて2倍近い-1.9億NT\$の赤字となった。それにともない、株価も大暴落し、1995年のピーク時に100NT\$前後の値を付けていた株価は1997年には20NT\$前後の底値まで下落した。

そうしたA社を取り巻く環境変化は、従業員たちの組織への帰属意識や仕事に対するモチベーションにもマイナス影響を与えることになった。1996年には、A社の従業員数はピーク時の960人から670人にまで激減し、離職率は30%を超えた。離職者のなかには有能な上級管理職、上級エンジニアも多く含まれていた。ストックオプションは有能な人材をつなぎとめておく有効な方策の一つであると考えられるが、A社の経営陣はそれに対してあまり積極的ではなかった。また、社内事業のスピンオフは新たな上級ポストの創出につながるのだから、それもやはり有能な人材をつなぎとめるのにある程度有効な方策であると考えられるが、A社の経営陣はそれに対しても消極的であった。1990年代半ばにA社を離れたエンジニアが起こしたI社 (LNB事業から出発) は、その後、大きく成長し、今日ではA社にとって有力なライバル企業になっている。もしその時点でA社がLNB事業のスピンオフを積極的に推し進めていたなら、その時期に流出する有能な人材を多くつなぎとめておくことが

できたかもしれない。しかし、実際には、A社の経営陣は、有能な人材の大量流出という由々しき事態に対してなすすべをもたなかった<sup>9)</sup>。

#### 4.2 1997年改革—効果と限界

そのように、10年以上つづいた驚異的な急成長から一転して存亡の危機に陥ったA社は、1997年に大掛かりな改革に踏み切ることになった。それに当たり、A社の経営陣は、米C社元副社長で、すでに企業経営の一線から退いていたI氏（B氏の元上司）を招聘して、改革実行委員会の委員長に据えた。インフォーマントK氏によれば、経営危機の原因がどこにあるか、それを乗り切るために何をしなければならないかは誰の目にも明らかであったが、しかし、大掛かりな改革を実行するためには、一枚岩ではない経営陣を抑えられる外部のオーソリティが必要であった。

I氏主導で行なわれた改革のキーポイントは、コアビジネスを明確化させ、それ以外の事業を整理するということである。そのために、改革実行委員会では、21の事業に対する評価・ランク付けを行なったうえで、コアビジネスとして、デジタルマイクロ波無線通信事業、LNB事業、VSAT事業、そして、アメリカの有力な通信機器製造業者であるJ社との軍需事業（デジタル電話のベースステーションに使用されるトランシーバーのOEM/ODM）の4事業を選出した。その時点で放棄された事業のなかには、湾岸戦争時に世界から注目を集めたインマルサット事業も含まれていた。なお、米J社との軍需事業はその後すぐにスピノフし、K社（A社の子会社、研究開発部門のみ、A社の社屋内にオフィス兼研究開発施設を構える）となった。

さらに、I氏は、若い世代の従業員たちを経営ポストに抜擢し、経営陣の若返りを図った。その際、創業者グループでもアメリカからの帰還者でもない“生え抜き”のエンジニアJ氏がC氏（副会長に就任）に代わって社長に就任している。また、インフォーマントK氏もその時期にセールス部門担当の副社長に就任している。ただし、B氏、C氏、D氏の三巨頭はそのまま経営のトップに留まったので、組織体制の改革は部分的なものにすぎなかった<sup>10)</sup>。

では、1997年の改革はどのような効果を生んだのか。A社の財務状況は改革以降、好転をみせる。A社の売上高は1996年に底をついてから漸増し、2000年になって急増した。その年のA社の売上高は前年比65.1%増の49.1億NT\$となり、営業利益は前年よりほぼ倍増の3.3億NT\$（営業利益率6.8%）となった。しかし、2001年以降は、ITバブルの崩壊、それにとまなう台湾ハイテク産業界全体の退潮もあって頭打ちとなり、最近では、A社の売上高は横這い傾向、営業利益は右肩下がり傾向にある。2005年の財務状況は、売上高が49.7億NT\$、営業利益が1.2億NT\$（営業利益率2.5%）となっている。一方、株価も1990年代末には再び上昇傾向となり、2000年には一時、175NT\$もの高値を付けた<sup>11)</sup>。しかし、その後は再び急落し、最近では20NT\$前後で低迷している。

また、A社の従業員数も業績回復にともなって再び増加に転じた。とはいえ、組織体制や経営スタイルが抜本的に改められなかったため、有能な管理職やエンジニアの流出は一向に止まらなかった。インフォーマントK氏もそのうちの1人で、直接の上司であったC氏の熱心な慰留を振り切って、1998年に13年間にわたって勤務したA社を離れ、自らの事業（通信機器製造業とは無関係）を起こしている。

そのように、1997年の改革の効果は限定的なものに留まり、A社は長期的停滞から抜け出せずにいる。過去10数年において世界の無線通信機器産業が飛躍的な成長を遂げている

ことを鑑みると、そうした A 社の長期的停滞は時代の流れに大きく逆行しているといわざるをえない。

近年では、長年のコアビジネスであるデジタルマイクロ波無線通信、LNB、VSATだけでなく、無線LANの屋外アクセスポイントやブリッジ機材の受託生産、携帯電話ベースステーションのトランシーバーやパワーアンプの受託生産、RFID<sup>12)</sup>のリーダーやアンテナの受託生産といった新たな事業の展開がみられているが、LNB以外の事業はすべてインフラ装置に関連するものである。そうしたインフラ装置は、往々にして製品のライフサイクルが比較的長く、単価が比較的高いものの、需要があまり大きくないため、それだけで短期間に収益を伸ばすことは非常に困難である。A社もこれまでに携帯電話や無線LANといった巨大な市場をもつ無線通信機器の川下分野への参入を試みてはいるものの、経営陣がそのようなライフサイクルの短い、単価の低い、そのうえ熾烈な競争を余儀なくされる分野への本格的参入を躊躇してきたため、どれも起死回生の展開にはなっていない。

先述のように、かつての A 社の急成長は、C 氏の個人的能力に多くを負っていたが、その類稀な能力をもってしても近年の A 社の長期的停滞を打開できないでいる。インフォーマント K 氏によれば、C 氏は多くの大口顧客やサプライヤーとの個人的コネクションを備えるだけでなく、社内での人望もあり、一部の従業員の間では“C 政権待望論”さえあった。しかし、彼は、人と商談したり、人を接待したりすることにはまったく苦痛を感じないが、人を管理することには大いに苦痛を感じるという個人的な理由から、A 社の経営トップに立つことを望まなかった。また、彼は、やはり同様の理由から、長年のビジネスパートナーである B 氏や D 氏と袂を分かち、子飼いの部下たちを引き連れて独立することもやはり望まなかった。K 氏によれば、C 氏は“スーパーセールスマン”であったが、“スーパーマネージャー”ではなかったのである。

そのように、過去 10 数年間において A 社は“成長の隘路”に深く入り込んでしまい、そこから抜け出せずにいるのである。

表 2 A 社の沿革

1982	A 社設立、A 氏が会長、B 氏が社長にそれぞれ就任
1983	生産開始(軍需事業を中心に)
1984	民需分野への参入、デジタルマイクロ波無線通信事業開始
1985	米 C 社が A 社の筆頭株主に
1986	B 氏が会長、C 氏が社長にそれぞれ就任、LNB 事業開始
1988	正式社屋完成
1989	シリコンバレーに現地法人設立
1990	台北証券取引所へ上場
1991	湾岸戦争時に A 社製品が話題に、VSAT 事業開始
1995	はじめて売上高 1 億 US\$ 超、しかし成長に陰り
1996	初の売上高減少、赤字、株価暴落
1997	米 C 社元副社長の I 氏を招聘しての改革、軍需事業のスピンオフ
1998	黒字に転換
2000	売上高大幅増加、株価上昇(長続きせず)
2001	中国に現地法人設立

表 3 人物名リスト

A 氏	設立時の会長、VC 経営の経験あり、1986 年に会長職を辞す、上場後に離脱
B 氏	設立時の社長、1986 年に会長就任、長年にわたり経営トップに君臨、三巨頭の 1 人
C 氏	設立時の副社長(セールス部門担当)、1986 年に社長就任、97 年に副会長就任、三巨頭の 1 人
D 氏	設立時の副社長(製造部門担当)、現在、中国現地法人の会長、三巨頭の 1 人
E 氏	設立時の副社長(研究開発部門担当)、上場後に離脱
F 氏	設立から数年後に合流、上場後に離脱
G 氏	設立から数年後に合流、上場後に離脱
H 氏	設立から数年後に合流、上場後に離脱
I 氏	米 C 社元副社長、1997 年の改革を主導
J 氏	A 社生え抜きのエンジニア、1997 年に社長就任
K 氏	1985 年入社、97 年に副社長(セールス部門担当)就任、98 年に辞職、本ケースのインフォーマント

表 4 企業名リスト

A 社	台湾のマイクロ波・衛星通信機器製造業者、本ケースの対象企業
B 社	台湾の政府系開発投資銀行、A 社設立時に多額の投資、設立時の筆頭株主
C 社	シリコンバレーの代表的・象徴的企業の1つ、B 氏・D 氏・H 氏の古巣、1985 年以降 A 社の筆頭株主
D 社	アメリカの有力な通信機器製造業者、初期の軍需事業の OEM 元、E 氏の古巣
E 社	アメリカの有力な通信機器製造業者、初期の軍需始業の OEM 元、G 氏の古巣
F 社	アメリカの有力な通信機器製造業者、デジタルマイクロ波無線通信事業の OEM 元、C 氏が関係構築
G 社	アメリカの有力な通信機器製造業者、LNB 事業の OEM 元、C 氏が関係構築
H 社	アメリカの有力な通信機器製造業者、VSAT 事業の OEM 元、C 氏が関係構築
I 社	A 社を離れたエンジニアが設立した通信機器製造業者、A 社のライバル企業
J 社	アメリカの有力な通信機器製造業者、1990 年代半ばごろの軍需事業の OEM 元、C 氏が関係構築
K 社	1997 年に設立された A 社の子会社(J 社との軍需事業のスピンオフ)

【脚注】

- 1) 在外台湾系高度人材の歴史的背景に言及すると、戦後初期、反共陣営の重要軍事拠点となった台湾には、同盟国アメリカから莫大な軍事的・経済的援助がもたらされ、そのなかには潤沢な教育援助予算も組み込まれていた。それによって、当時の台湾では、新たに様々な教育関連施設が建設されるとともに、アメリカへの留学・研修の機会が大いに開かれた。1960 年代半ばにはアメリカで移民法が改正され、従来の血統主義的な移民受け入れ体制からより能力主義的な移民受け入れ体制への転換がみられた。そうして、ヨーロッパ以外からの移民受け入れ枠が大きく広がったため、台湾からアメリカへの人材移動はいっそう活発化した。当時の台湾ではエリートの間がこぞってアメリカを目指し、その多くは学位取得後もアメリカに留まったが、その背景には当時の台湾の政治的不安定や経済的立ち遅れ（留学先で得た知識や技術を活かせる場がない）という事情があった。1960～70 年代という時期は、その後世界のハイテク産業を大きくリードすることになるシリコンバレーの勃興期に当たり、その過程において台湾系高度人材が重要な役割を果たした。
- 2) 新竹科学工業園区に入居できるのは、台湾政府が指定する重点育成分野（半導体集積回路（IC）、コンピューターおよび周辺機器、通信、光電、精密機械、バイオテクノロジー）の企業のみである。台湾政府が定める様々な基準をクリアし園区に入居できた企業には、5 年間の法人税免除、免除期間終了後の税額上限措置、海外からの設備調達にかかわる関税などの免除といった様々な手厚い優遇措置が施される。園区内には、管理局や入居企業のオフィス・工場だけでなく、銀行、法律事務所、会計事務所、郵便局、診療所などといった入居企業に対する様々なサービス業務を担う施設、住宅施設、レクリエーション施設、学校施設（帰国子女向けのバイリンガルコースを併設）も設けられている。
- 3) アメリカから台湾へ帰還移動する人の数は 1980 年代半ばごろには年間 1,000 人強であったが、1990 年代に入ってから急増し、ピーク期の 1993～95 年には年間 5,000 人強に達した。1980 年代半ば以降の 10 年間にアメリカから帰還移動した人の総数は 4 万人を超えた（Saxenian 2006:148-9）。そうした帰還人材の最も重要な受け皿となったのが新竹科学工業園区であり、2001 年時点に園区に勤務する帰還者の数は 4,481 人（勤務者総数の約 5%）を数え、帰還者が設立した企業数は 118 社（入居企業総数の約 38%）に上った（成清 2003:693）。
- 4) 「超国家的コミュニティ」についてサクセニアンは次のように描写している。「エンジニアが両地域を行き来することで、縁故関係、資本、新たな機会や新規市場にかかわる情報のみならず技術的知識も運搬されていることになるのである。それだけではない。

地理的に離れているものの、コミュニティ内における社会的ネットワークの密接さとアイデンティティや信頼感の共有によって、両地域間の情報の伝達は新竹やシリコンバレー内と同じくらい迅速なものになっているのである。両地域間での情報や知識の流れによってこの超国家的絆はさらに強められている。……（中略）…… 帰国者たちは台湾のエンジニアの技能を高め、技術ノウハウや市場情報を台湾にもたらしたばかりでなく、シリコンバレーの組織モデルの台湾への移転も促進したのである」（サクセニアン 2000:338-9）。

- 5) LNB コンバーターとは放送衛星から送信される微弱な電波をデコーダーが扱えるレベルに増幅し、信号を変換する装置のことである。
- 6) 台湾のハイテク産業界では、多くの中小企業が互いに競争しつつ協力し、「垂直非統合」（vertical disintegration）と称されるオープンな企業間分業がみられる（呉 2004）。A社も例に漏れず、たとえば、A社の製品に組み込まれる IC は、工程ごとに異なる取引企業へアウトソーシングされている。
- 7) VSAT システムとは、多数の地点に分散して置かれる超小型地球局（子局）とそれらを集中的に制御する HUB 局（親局）からなる衛星通信システムである。VSAT は小売業におけるクレジットカードの確認・照会をはじめ様々な領域で使用され、米国を中心に急速に普及しつつある。
- 8) この点は台湾ハイテク産業界全体に例外なく当てはまるわけではなく、TSMC 社や UMC 社のような世界トップクラスにまで上りつめた有力企業においては、やはり高度なマーケットリサーチが精力的に行なわれてきた。
- 9) この点は台湾ハイテク産業界全体に例外なく当てはまるわけではなく、TSMC 社や UMC 社のような世界トップクラスにまで上りつめた有力企業においては、やはりストックオプションや事業スピノフをはじめ様々な方策により有能な人材の確保・新規獲得が図られてきた。
- 10) インフォーマント K 氏によれば、1997 年前後の台湾では、数の上で法人株主より圧倒的に多い個人株主が株主総会の場で大同団結して経営陣を退陣に追い込むというようなことは起こりにくかった。そうした状況は 1990 年代の台湾ではごく一般的にみられたことであるが、最近では多くの企業でコーポレート・ガバナンスが導入されるとともに、法人株主の役割が大きくなっており、企業経営を取り巻く環境が変わりつつある。
- 11) インフォーマント K 氏は、1990 年代末における A 社の株価上昇の背景として、当時 ADSL が普及しておらず、衛星通信システムへの過剰な期待が株式市場にあったと指摘している。
- 12) RFID とは、IC チップを利用した非接触認証技術のことである。流通業界ではバーコードに代わる商品識別・管理技術として RFID に関する開発が進められてきた。

#### 【参考文献・URL】

- 成清正和（2003）「アジアの IT 人材育成—台湾」『情報管理』第 45 巻・第 10 号
- 小野寺淳（2004）「台湾電子産業の研究開発機能と地域労働市場—新竹科学工業園区における産業集積の再検討」『経済と貿易』第 188 号
- 佐藤幸人（2007）『台湾ハイテク産業の生成と発展』岩波書店
- サクセニアン, A.（2000）「シリコンバレーと台湾新竹コネクション—技術コミュニティと産業の高度化」青木昌彦・寺西重郎編『転換期の東アジアと日本企業』東洋経済新報社
- Saxenian, A.（2006）*The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*. Cambridge: Harvard University Press.
- 呉團焜（2004）「台湾半導体産業の形成プロセスと垂直非統合の産業構造」『立教経済学研究』第 57 巻・第 4 号
- 新竹科学工業園区管理局ウェブサイト <http://www.sipa.gov.tw/>