

台湾企業の再生プロセスを通じた競争優位の再構築

－Acer/Wistronのケース・スタディ

九州国際大学	陳	韻	如
京都産業大学	井	村	直
県立広島大学	平	野	実

要 旨

台湾では再生の事例がほとんど見られないが、コンピュータメーカーのAcerは業績悪化の状態から再生を遂げた貴重な事例の1つである。Acerは分社化という手段によって、新生Acerによるブランド事業と、Wistronによる従来の機能（＝生産機能）の再構築という2つの再生を自力で行ってきた。本論文はAcerの従来機能の再生という側面に注目し、Wistronの競争優位再構築プロセスを中心に考察した。その結果、Wistronの競争優位再構築プロセスでは自立・再生戦略が順次に展開される、縮小よりも成長のための戦略がより重視されるという2つの点に特徴付けられる。また、新生AcerとWistronの自立・成長戦略はお互いの再生にレバレッジ効果をもたらしたことも明らかにした。本論文では、このような相互レバレッジ効果をもたらす再生パターンを、企業再生の理論化に向けて1つの再生形態として提起する。

キーワード

台湾企業、Acer/Wistron、再生、競争優位の再構築、再生パターン

1. はじめに

本論文の目的は、経営が危機的な状態に陥った台湾企業のケース・スタディを通じ、台湾企業がどのような戦略によって、危機から自力で脱出し、競争優位の再構築を遂げたのか、その再生プロセスを分析することにある。

90年代後半以降、業績低迷の状態が続いている日本の大手企業は多く挙げられるが、同じアジアにある台湾では、大企業の再生の事例がわずかしき見られなかった（陳・井村、2007；陳・井村、2008）。この現象は、再生を経営が危機的な状態、あるいは業績が大幅に悪化した後、業績が鮮明に回復した事態という定義で行われた調査結果であり、台湾の大手パソコンメーカー宏碁（Acer、以下はAcerと表記する）は多くの調査先が取り上げた貴重な再生事例の1つである。われわれはこの現象を踏まえ、さらに日台企業の企業データを分析した結果、台湾と日本企業の再生のパターンが異なることを指摘してきた。研究の結果、台湾企業の業績回復のパターンはV字に近く、しかも赤字が1期で回復することが多かった。それに対し、日本はU字に近い緩やかな回復が多いことが確認できた（Imura & Chen, 2008）。

先行研究によれば（Chang et al., 1980; Slatter & Lovett, 1999; 伊丹他、2007）、再生（ターンアラウンド）戦略には概ね①リストラや事業の整理などにより、危機から脱出する縮小戦略、②危機から脱出してから持続的な成長をもたらす成長戦略の2つのものを内包する。しかし、先行研究では具体的に企業がどのような戦略やプロセスを経て危機的な状態から脱出できたのかについて、十分な分析が行われたとは言いがたい。本論文は日本企業と台湾企業との再生の差異が②の成長戦略に起因すると想定し、再生を経験した台湾企業の再生プロセスを精査することによって、台湾企業の再生の特徴を浮き彫りにすることを試みる。

そのため、本論文はケース・スタディという手法を用い、台湾企業Acerの2000年以降の再生事例を取り上げる。Acerは赤字に転じるまでいかなかった

ものの、売上高の80%減という危機的な状態に陥った後、早期回復を遂げた。Acerの業績回復は、再生の事例があまり見られない台湾企業の再生を議論するうえで適した事例であると考ええる。

Acerの再生には2つのプロセスが観察された。①従来の研究開発と製造部門(Acerの90%の従業員)を独立させ、OEM/ODM生産¹に専念する製造会社「緯創資通」(Wistron、以下Wistronと表記する)を新設した。Wistronは従来のAcerの主な機能(＝生産機能)を受け継ぎ、旧Acerの機能の再生として位置づけられている。②Acerに残った従業員は販売子会社(宏碁科技(Sertek))に合併され、Acerは販売機能に集中した企業として生まれ変わり、新生Acerとして再生を図ることとなった。分社化後、Wistronが順調に立ち上げ、2005年に台湾製造業売上高上位20位の企業にランクインした。新生したAcerも1～1.5年で従来の利益水準を取り戻し、さらなる成長を遂げた。Acerは既存の人材や事業を清算せず、別会社という形で存続させ、しかも競争優位を再構築することにより、従来の事業機能を強化した。また、Wistronの自立は新生したAcerの成長に寄与した。この再生手法は成功例と見られ、台湾の他の大手パソコンメーカー(例えば、華碩(ASUSTeK))に成長戦略として導入されつつある。

本論文は企業の再生理論の構築に向けた探索的な研究と位置づけ、Acerが従来の資源を基にしながら再生が成功に至った組織改革や競争優位の再構築などの再生プロセスを明らかにする。研究方法は主にインタビュー調査を用いる。インタビューは、Wistronのマネジャーを対象に2007年8月と2008年3月の2回にわたってWistronの本社で実施し、追加的なインタビューを2008年6月に電話で行った。既存研究の多くがAcerを中心に再生を記述していたのと異なり、Acerの生産機能を受け継いだWistronの視点から精査する点に独自性がある。

1 OEM生産は、Original Equipment Manufacturingの略であり、相手先ブランドの製品を生産することを指している。一方、ODMはOriginal Design Manufacturerを略称するものであり、製造業者は製造のみならず、設計から製造まで行い、生産委託先に提供する業態である。

2. 台湾と日本企業の再生特徴

台湾企業は日本企業に比べ規模は比較的小さく、企業の売上高規模は日本企業の約5分の1程度に相当する。企業の操業規模を見ると、2005年連結ベースでの売上高が1,000億台湾元（約3,500億円）を超える非金融企業が34社にのぼる（交流協会、2006）。産業は電子機器、半導体、液晶、石油化学に集中している。

陳・井村（2007、2008）、Imura & Chen（2008）によると、台湾では、経営的危機に陥ってから業績を急激に回復させた企業は少ないということが現地調査を通じて明らかになった。理由としては、台湾企業は近い将来危機が予想される場合、早めに事業転換を含む戦略的転換を行うと予想される。そこで、台湾と日本企業の売上高上位100社の企業データによって個別企業が赤字に陥る期間（赤字サイクル）を精査した結果、台湾と日本には異なる再生パターンが存在する可能性が高いと見られた。具体的には、①台湾企業が赤字に陥る期間が日本企業よりやや短い、②企業が一度業績を落としてから回復したパターンを見ると、台湾企業がV字、日本企業がU字に近い形で現しているなどの特徴が挙げられる。

②の場合、赤字を経験した台湾企業が、赤字の継続期間と関係せず、赤字が現れてから1年間で業績が回復する兆しにあることを意味している。それに対し、日本企業は、赤字が現れてから回復するまでより時間を要する。こうした台湾と日本企業の再生パターンの差異は、台湾と日本企業の業績が回復を見せるターニングポイント前後の再生施策に起因すると想定する。

台湾と日本企業の再生パターンの差異を理解するために、個別企業レベルの再生行動の精査と類型化が必要である。そのため、われわれは業績の回復を遂げたターニングポイントに当たる企業行動と施策を観察するという手法を用い、台湾企業の再生プロセスを精査する。

3. Acerの再生経緯と評価

3.1 Acerの再生の背景

Acerは、1976年に設立されたパソコン関連商品を開発・製造・販売する会社である。初期では、Acerは独自のパソコンの開発・生産で基礎を築いたが、その後自社ブランドを世界に推進することに成功し、台湾を代表するパソコンメーカーに成長してきた。しかし、1991年年末に創業以来最も大幅な赤字(6.7億台湾元)に見舞われ、Acerは1回目の再生に踏み切った。この再生は功を奏し、Acerの売上高と利益の高成長をもたらした。また、90年代のAcerは世界のパソコン大手メーカーにマザーボードなどを供給し、OEM生産で企業規模を拡大していた。2000年12月にAcerは2度目の再生を宣言した。図1はAcerの1996年～2001年売上高と営業利益の推移を示すものである。2回目の再生前、Acerの売上高と営業利益は各々2000年度の360億と114億台湾元とピークとなった。

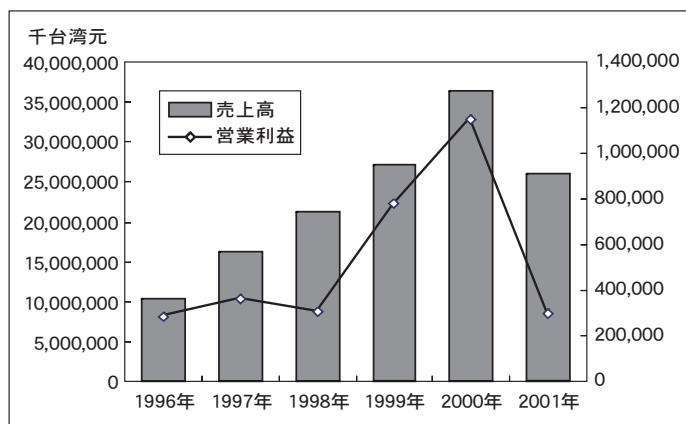
Acerが2回目の再生を宣言したのは、業績の悪化を予想したからである。その背後には、大手顧客からの圧力が業績悪化の主因として作用していた²。再生前は、Acerの利益のうち、OEM/ODM生産の占める比率が高く、OEM/ODM生産は80%、自社ブランドは20%という収益構造となっていた。この収益構造は、AcerにOEM/ODM生産に依存する体質をもたらす一方、自社ブランドの成長により、OEM/ODM委託先と競争する局面も避けられないこととなった。しかし、OEM/ODM委託先との関係を維持していくためには、この問題を解決すべきだと社内で意識されていたものの、Acerは急ピッチに事業構造の改善に踏み込まなかった。2000年に長期取引関係にあった大手顧客C社がAcerにブランドとOEM生産事業の整理を要請し、それと同時にAcerへの生産委託を即時に中止した。当時、主要顧客C社の取引金額はAcerの売上高の80～90%も占めていた。これを受け、Acerは2001年決算期にOEM/ODM売上

2 Wistronへのインタビュー調査による。

高80%減、利益悪化という危機的な状態に陥ることを予想し、2000年第3四半期で業績を大幅に下方修正した。この報道によって、Acerの株価は100から10台湾元まで下落した。顧客C社の受注の回復が見込めなかったため、C社の取引中止がAcerの収益に大きな打撃を与えたと見られる。

ただし、図1で2001年の営業利益が大幅に下落したと示したが、2001年の決算の主体が新生Acerに変わったため、この年の減益は生産・研究開発部門の移管によるAcerの規模縮小に起因した可能性があると考えられる。

図1 Acerの売上高と営業利益の推移



(出所) Thomson社『Datastream』により筆者作成

3.2 Acerの分社化

2000年12月にAcerの創業者兼会長が直接的な再生措置として、①スリム化 (Simplify) と②集中 (Focus) の改革案を打ち出した³。この2つの方針のもと、Acerは事業の整理と、機能による分社化などの方策でグループ全体の再生に着手した。

3 Wistronへのインタビュー調査による。

スリム化について、旧Acerグループはインターネット、周辺装置、雑誌、不動産などの事業に幅広く進出していたが、事業の核をブランドとOEM/ODM生産にあることを再認識したうえで、それらに関連性の薄い事業をある程度清算した。集中という改革案では、分社化は最も重要な措置であった。Acerに混在される販売とOEM生産機能は分離され、それぞれ独立の会社として立ち上げられた。分社化は、主要顧客C社が指摘した問題を解決するために行われたが、分社化によって、欧米でのブランドの確立が難しい、Acerグループ内部の重複投資などの間接的な問題も併せて解決を求められた。

分社化の第一歩は、まず、従来のOEM/ODM生産機能の独立である。OEM/ODM事業は収益が不安定かつコスト削減競争が激しいにもかかわらず、Acerは別会社という形で存続させる道を選んだ。2001年5月に新設されたWistronは、従来のAcerの製造部門と研究開発部門が合併し設立された会社であった。Wistronには、従来のAcerの90%に及ぶ従業員が移管された。そして、残ったマーケティング部門の従業員(約200人、Acerの約10%規模を占める)は、Acerの流通子会社と合併し、販売会社として生まれ変わった。この販売会社はAcerの企業名を引き継いでいるが、機能上では別物になったため、本論文では記述する際に新生Acerという呼称を使う。一方、2001年までOEM事業とブランド事業を混在していたAcerは、以下で旧Acerと呼ぶことにする。現在、Wistronは設計を含むDMS (design manufacturing service) 事業に特化し、新生Acerのパソコンだけではなく、世界大手パソコンメーカーのOEM/ODM生産にも取り組んでいる。一方、新生Acerは自社ブランドの構築に専念し、Wistronからパソコンを調達し世界中に販売している。

新生AcerとWistronの資本関係と製品構成は表1に示している。Wistronの初期資本は新生Acerからの出資であった。その後増資し、現在新生Acerの持株比率は10%以下に低下している。決算はお互いに独立している。Wistronは旧Acerの主な機能を引き継いだが、製品構成は旧Acer時代より幅広い。2007年時点でWistronは主にノートパソコン、モバイルパソコンのOEM/ODM生

産を中心に展開し、そのうち、ノートパソコンの生産は約7割を占めている。そのほかの製品として、スマートフォン、GPS、マザーボード、ゲーム機、液晶テレビ、セットアップボックス、サーバー、インターネット電話などのOEM/ODM生産も手掛けている⁴。一方、新生Acerは自社ブランドのパソコン製品に絞り、その販売やサービスを営む。

表1 Acer分割後の状況

	旧Acer	新生Acer	Wistron
資本関係		<ul style="list-style-type: none"> ・旧Acerの資本、社名を引き継ぐ ・決算はWistronと独立 	<ul style="list-style-type: none"> ・初期資本は主に新生Acerから ・現在新生Acer持株比率は10%以下に
製品構成	デスクトップPC、ノートPC、周辺装置、インターネットサービス等	主力はノートPC、その他は、デスクトップPC、周辺装置等	旧Acer時代とそれほど変わっていないが、製品ラインはhandheld製品、LCD TV等まで拡張。主力はノートパソコン(70%)
機能	OEM/ODM生産、自社ブランドの販売	自社ブランドの販売	OEM/ODM生産(DMS)

(出所) Wistron『公開説明書』、新生Acer『年報』、インタビューなどにより筆者作成

3.3 Acerの再生後の業績状況

図2、3、4は分社後の新生AcerとWistronの売上高、及び利益の推移である。2002年から新生AcerとWistronはともに売上高が回復し、しかも両社とも分割後の初年度から旧Acer時代の売上高水準を超えていた。Wistronは2001年から操業を開始し、売上高が2002年の800億元から2006年の2,000億元にまで成長したが、新生AcerはWistronを凌ぐ規模の成長を見せていた。

4 Wistron『公開説明書』2007年(中国語)。

図2 新生AcerとWistronの売上高の推移（連結）

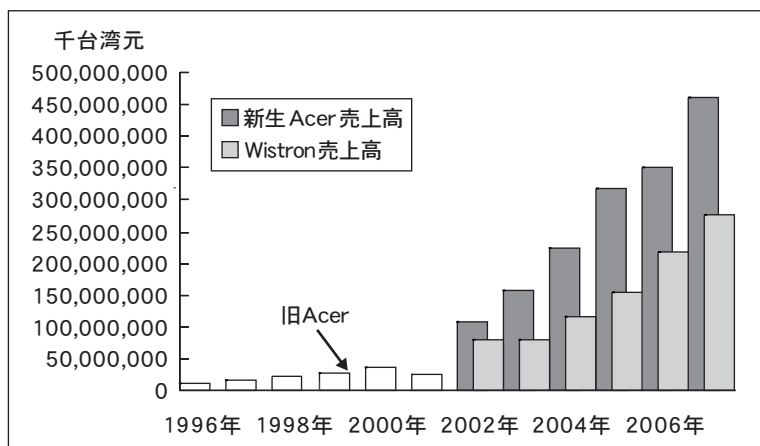


図3 新生Acerの営業利益と当期利益の推移（連結）

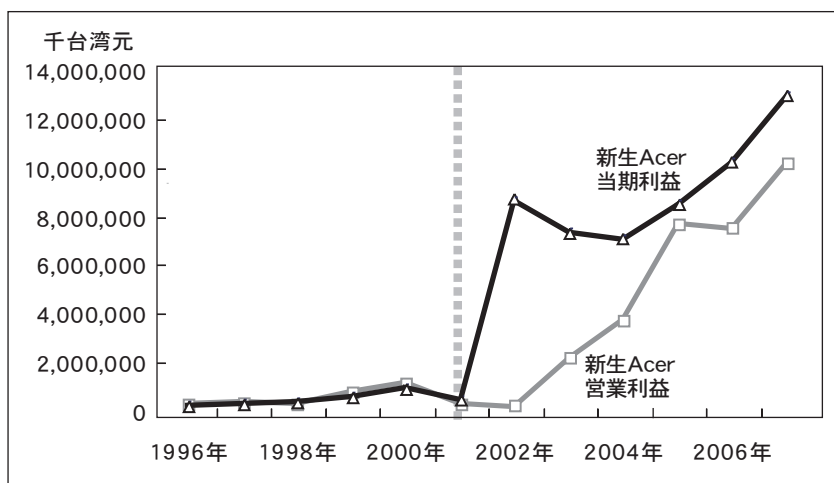
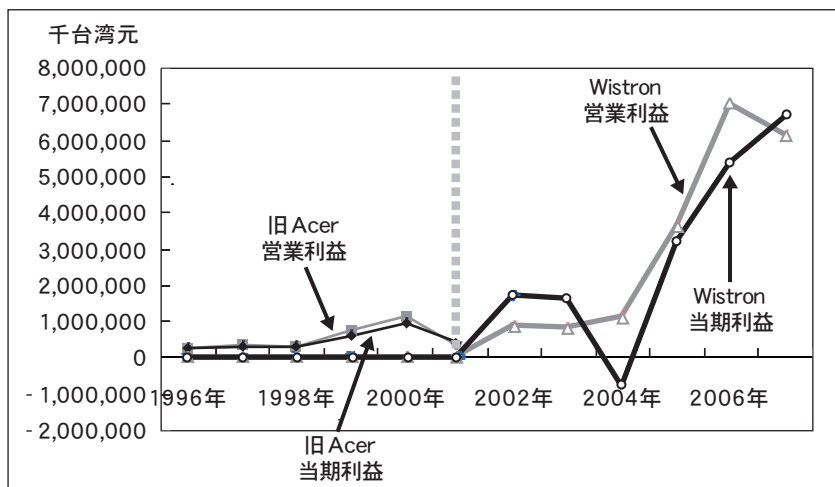


図4 Wistronの営業利益と当期利益の推移（連結）



（出所） Thomson社の『Datastream』、新生Acer『年報』2007年度、Wistron, *Annual Report*, 2007などにより筆者作成

（注） Thomson社と新生Acer、Wistronが公表したデータには多少異なる場合がある。その際、3社のデータを照合しながら、新生AcerやWistronの公表データに準じてデータを修正した。

利益に関しては、Wistronの営業利益は2002年の落ち込みを最後に、その後ピーク時の水準に戻りつつあり、2004年から利益を伸ばしていた。当期利益の場合、Wistronは2002年から3年横ばいが続いた後、海外製造工場の資産損失により2004年の当期利益が赤字を計上したものの、その後成長の軌道に乗っている。一方、新生Acerの営業利益と当期利益はそれぞれ2002年、2001年の落ち込みから脱出し、従来を上回る水準で成長し続けていった。

総じていえば、再生の結果、両社とも旧Acer時代より飛躍的な成長を見えている。利益の回復に当たって、新生Acerが1－1.5年間で旧Acerの水準に戻ったのに対し、Wistronは2－3年間の歳月を費やした。Wistronは新生Acerに比べ業績の回復には時間を要していたが、2004年以降利益は成長基調である。両社とも2007、2008年に米誌『フォーブス アジア』のアジア優良企

業50社(The Asian Fab 50)に選ばれた⁵。リストに選ばれた台湾企業は、ほかには大手電子機器メーカーの華碩(ASUSTeK)、鴻海(Hon Hai)、宏達国際電子(HTC)、台達電子(Delta)の4社である。

3.4 分社化前の競争優位

Acerは従来、ブランド事業とOEM/ODM事業を社内で共存させながら両事業を発展してきた結果、台湾の同業他社に比べ比較的優位に立つ分野と不利な分野が現れた。同社の2回目の再生前と、分割直後の競争優位の変化を示したものが次の表2である。80年代から旧Acerは台湾企業の先駆けとして世界でブランド構築を進め、世界での知名度は台湾の同業他社より浸透している。また、ブランド構築を進めるに当たって、研究開発に力を注いだ結果、旧Acerは研究開発能力を持つに至った。しかしその半面、生産面では必ずしも優位に立つとは限らない。台湾パソコンメーカーはほとんどOEM/ODM事業に特化しているため、生産スピードや価格などでは、旧Acerはそれらの専業OEM/ODMメーカーの優勢に及ばなかった⁶。これでは、旧Acerの研究開発面での優位も発揮しにくい。またOEM/ODM委託先の製品設計・開発まで肩代わりして行う台湾専業OEM/ODMメーカーも少なくない。OEM/ODM事業の規模もまたブランド事業の発展の妨げとなった。OEM/ODM事業に多くの生産資源が配分された結果、ブランド事業が旧Acer社内で占める割合が低いまま、製品ラインの展開にも限界があった。

5 『フォーブス』の評価基準は、長期的な観点から見た収益性、販売や収益の成長度、株価上昇、今後の利益計画、時価総額が50億ドル以上あるといった指標を総合的に用いる。50社は順位を付けされていない(『フォーブス』ホームページ、2008年9月3日)。

6 『遠見雑誌』2001年1月1日。

表2 Acer再生直後の競争優位の変化

		旧Acer	新生Acer	Wistron	台湾 同業他社
販売	ブランド	優位	優位	—	△
	製品ライン	△	△	—	△
	顧客獲得 (エンドユーザー)	△	△	—	△
生産 (OEM、 ODM)	R&D	○	—	○	○
	製造	△	—	△	優位
	スピード	△	—	△	優位
	価格	△	—	△	優位
	顧客獲得(調達先)	△	—	△	優位

(注) “—” は存在しない、△は不足している、○は存在するということを意味している。
(出所) 筆者により作成

旧Acerが新生AcerとWistronに分割されることにより、旧Acerの優位・劣位はそのまま新生AcerとWistronに引き継がれたと推測できる。新生Acerは旧Acerのブランドでの優位を取得した一方、Wistronは研究開発能力を引き継いだが生産面での劣位も同時に付随してきた。そのため、分割直後の新生AcerとWistronは直ちに競争優位の再構築という問題に直面した。

4. Acerの再生プロセス：製造会社Wistronの生産機能の再生

Acerの再生は2つのプロセスを内包すると前述した。従来のAcerの生産機能はWistronという別会社の形で強化を図るプロセスが1つであり、もう1つのプロセスは、新生Acerにおける製造から販売への機能の転換というものである。

新生AcerとWistronの再生プロセスで行われる戦略は、Chang et al. (1980)、Slatter & Lovett (1999)、伊丹他 (2007) によれば、それぞれまた2つに分けられる。1つは、分割時の負の要因を取り除く戦略であり、もう1つは成長の

ための戦略である。Wistronと新生Acerは設立初期にそれぞれ競争優位と劣位に立つ分野があった。Wistronの場合、分割時に顧客の流失、生産能力の競争劣位、社内モチベーションの低下などの問題が付随してきた。これらの負の要因を取り除きながら、Wistronは従業員意識の再構築、新規顧客の獲得能力の再構築、組織改革などの成長戦略をスタートさせた。一方、新生Acerは主に従業員意識の再構築、販売面の改革を行った。本論文は名称が存続される新生Acerではなく、旧Acerの主な生産機能を受け継いだWistronを旧Acerの再生の主体として捉え、旧Acer時代の競争優位を立て直すプロセスを中心に記述する。また、新生Acerにおける機能転換の再生プロセスもWistronの観点から捉えてみる。

4.1 Wistronの再生の経緯

表3は、Wistronの成立・操業の経緯と業績の変化を示している。Wistronが設立された直後、大手顧客C社の受注が見込めなかったため、ただちに顧客の流失という問題に直面した。Wistronは新生Acerの生産委託に依存することを余儀なくされたが、2001年5月の操業開始に伴い、新規顧客の開拓に力を注いだ。その後、Wistronは順調に顧客を獲得しながら利益をある程度確保し、2003年に株の上場を果たした。2004年からさらに利益を伸ばし、台湾製造業売上高トップ20位以内にランクインし続けただけではなく、2007年に『フォーブス アジア』誌にアジア上位50位の企業の1つとして評価された。2004年はWistronの経営が成長の軌道に乗った年ともいえる。

表 3 Wistronの成立・操業の経緯と業績の変化

	経緯	業績の変化
2000年	(旧Acer) 大手顧客C社が注文を取消 (200億台湾元デスクトップPC)	(旧Acer) 赤字の見込み、危機的な状態
2000年12月	(旧Acer) 組織改革 (再生) を宣言	
2001年2月	(旧Acer) 新竹工場従業員を数百名リストラ	
2001年5月	製造子会社Wistronを新設、資本金1,000万台湾元	旧Acerの顧客が流失し、新生AcerがWistronの主な顧客に
	旧Acerの製造、R&D部門がWistronに移転	
	Wistronの顧客志向の確立	
	(新生Acer、Wistron) 意識改革の必要性を認識	
2001年8月	Wistronが10億台湾元に増資	Wistronの新規顧客の開拓
2001年	Wistron社内におけるモチベーションの問題	
	初期の人事制度は旧A社のものを継続	
2001年	Wistron会議要領の改革	
2002年2月	旧Acerからの分割が成立	
2002年4月	Wistronが50億台湾元に増資。旧Acerの工場や研究開発部門を正式に引き受ける	
2002年	Wistron従業員意識の再構築をスタート	利益は横ばい
2002年	Wistronは新顧客の注文を獲得し、新生Acerは他メーカーから調達し始めた	利益は横ばい
	(新生Acer) 製品の充実によりヨーロッパ市場を開拓	(新生Acer) 利益成長
2002年12月	Wistronに対する新生Acerの持株率は79%から49%へ	
2003年4月	SONYのOEM Green Partner認証を取得	
2003年8月	台湾証券取引所に株式上場	
2004年	台湾製造業売上高トップ17位にランクイン	Wistronの営業利益が好転し成長
	Wistronは顧客別組織に組織変更	
2005年4月	台湾製造業売上高トップ16位にランクイン	
2007年9月	米誌『フォーブス アジア』にアジア最優良企業 (The Asian Fab 50) に選ばれた	

(出所) Wistron『公開説明書』2007年度、『天下雑誌』、インタビュー調査により筆者作成

4.2 Wistronの再生戦略

Acerから切り離されたWistronは、新生Acerからのサポートがないまま、独立した会社として自立を求められた。なおかつ、Wistronの自立に際しては、

旧Acerの生産機能を立て直すことが中核的な再生課題となった。再生に当たって、Wistronの直面した課題は少なくとも3つ挙げられる。まず、旧Acerの顧客の流失という業績に直接影響を与える課題である。大手顧客の不在によって、Wistronは新規顧客を至急開拓しなければならなくなったが、従来の顧客がスムーズにWistronに移行するとは限らない。第2に、顧客を確保・獲得するために必要な生産能力に関しては、旧Acerの体質を継ぐWistronは専門OEM/ODMメーカーに比べ生産能力の競争劣位に立たざるを得ない。第3に、社内におけるモチベーションの低下である。Wistronの社名にはAcerの名称を冠していなかった。従業員の90%がブランド力の高いAcerからWistronへの移転に伴い、人材が流出し働く意欲が低減すると懸念された。これらの課題はWistronの自立と成長に負に働く要因と見られる。

それに対し、Wistronは2001年度から次々と競争優位再構築のための再生戦略を策定した。Wistronの初期の再生戦略は①モチベーション低下の防止、②生産能力の再構築、③新規顧客獲得能力の形成、④従業員意識の再構築、の4つを柱としていた。①と②はWistronの再生に負に働く要因を取り除くための戦略だと考える。

(1) モチベーション低下の防止

旧Acerが分社化を宣言した当時、新設会社の立ち上げに対して不安を感じた社員が多くいた。自主退社した旧Acerの従業員は約3割であった⁷。また、従業員の移籍は余儀なくされること、Wistronが有名な会社から名の知られていない会社になることで、Wistronに移籍した従業員の会社に対するコミットメントやモチベーションの低下が懸念された。従業員のモチベーションを維持し、さらに再生への貢献を引き出すためには、Wistronの初期の人材マネジメントは2段階によって変革が進められた。まず、分割直後に、給与や評価基

7 Wistronへのインタビュー調査による。

準などの制度は旧Acerの時代のものが継続された。Wistronは次に、より明確な人事考課制度を導入した。この制度は「重要業績指標（Key Performance Indicator）」と連動させ、業務の達成度を定量的に把握することにより従業員個人の役割と貢献度を反映し、社内の再生へのモチベーションを向上させることを期待していた。重要業績指標は人事考課制度の最も上位にある基準となり、その下に従業員のチームワーク、規律、顧客への対応が評価の基準に盛り込まれた。

重要業績指標の導入によって、Wistronの人材マネジメントは旧Acerとは少し異なる形で発展していった。旧Acerに比べ、Wistronは人材の能力開発をより重視し、人材を社内に定着させるための処遇システム、福利厚生、コミュニケーション促進の方策が多く取り込まれていた⁸。

(2) 生産能力の再構築

Wistronは初期においては、コストやスピードの面で他の専業OEM/ODMメーカーより劣っていた。生産面での劣位はWistronの再生のハンディとなった。

生産面の劣位を克服するために、Wistronは旧Acerから引き継いだ研究開発能力を基盤にして生産能力を再構築していった。様々な取り組みの中で、Wistronは外部評価によって自らの研究開発能力を強化することを重視している。2002年12月に開発したノートパソコンは台湾經濟部（政府機関・日本経産省に相当する）の最優秀デザイン賞（Good Design Product Mark）受賞をはじめ、その後も数々の賞を取得し、研究開発の外部評価を高めていった。

研究開発能力を強化しつつ、Wistronは生産スピードやコスト削減を図った。考案されたのは、川上の部品メーカーとサプライヤーチェーンを編成する「Open Campus」という仕組みである。中国広東省にある工場を中心に、Wistronはドライブやコネクタ、ボディなどの部品メーカーを工場の近くに

8 Wistronへのインタビュー調査による。

誘致し、集積の効果を狙った。また、Wistronはマザーボードというインハウス技術をもとに、これらの川上部品メーカーと早期共同開発（Design for Cost）に取り組んだ。早期共同開発とは研究開発の段階から部品のコスト削減を意識した製品開発を指す。こうした取り組みは製品のコストダウンに直結し、結果的に原材料コストの約3分の1を削減できた⁹。サプライヤーに地理的に隣接したことで、生産スピードの改善ももたらした。「Open Campus」というサプライヤーチェーンの構築はWistronの生産能力の改善に寄与したが、競争力を保つために、サプライヤーとの関係を固定せず、サプライヤーの選択をより柔軟に行えるように協力関係を工夫している。

Wistronの生産面の改善の成果が現れ、2003年にソニーから「OEM Green Partner」認証¹⁰を取得し、2004年時点で、中国広東省にある工場はOEM/ODMメーカーが要求される「シックス・シグマ（Six Sigma）」という基準にも達した¹¹。これで、Wistronは生産委託先への製品品質を保証でき、DMSメーカーとして生産委託先の部品調達から、製品の組立、テストとパッケージまでの生産工程を一任できる製造サービスを提供できるようになった。このようにして、WistronのOEM/ODM生産における競争劣位が解消したと見られる。現在、Wistronと米誌『フォーブス』アジアの優良企業に選ばれる台湾メーカーはほとんどOEM/ODMメーカーであることから、Wistronは台湾の同業他社に対して競争優位を持つに至ったといえる。

9 『e天下雑誌』2004年4月（中国語）。

10 ソニーで「OEMグリーンパートナー環境品質認定制度（OEM Green Partner Environmental Quality Approval Program）」と言い、環境に配慮した製品を製造するために、源流の調達管理において、全世界の協力部品やOEMメーカーを選択する際に依拠する環境品質の基準である（ソニーの発表資料、グリーン購入世界会議、2004.10.6）

11 『e天下雑誌』2004年4月（中国語）、Wistronへのインタビュー調査による。「シックス・シグマ」は1980年代にモトローラによって開発された生産プロセスを改善する手法である。台湾や世界のOEM／ODMメーカーがよく意識している基準の1つである。

(3) 新規顧客獲得能力の形成

顧客について、旧Acerの従来のOEM委託先はWistronに移行されたが、移行当時顧客の流失が懸念された。Wistronの経営者は顧客を訪問し、旧Acerの生産機能がWistronに引き継がれることを説明し顧客の流失をある程度食い止めた¹²。当時、新生AcerがWistronの主要顧客の1社を占めていた。

このような状態で、Wistronは新規顧客を至急開拓しなければならなかったが、従来顧客C社の大口発注に依存してきたことで、Wistronには新規顧客を獲得する能力の構築が必要となった。操業してまもなく2001年9月にWistronはデル、NECの注文を獲得することができたが、Wistronの顧客獲得能力の形成に大きな転機をもたらしたのは、2002年マイクロソフト社の受注であった。マイクロソフト社のゲーム機を受注するために、Wistronは特別措置としてプログラム・マネジャーというポストを設置し、プログラム・マネジャーが一括した窓口として、製品をデザインから生産工場まで特別仕様でマイクロソフト社に提案していた。プログラム・マネジャーには絶大な権限が与えられ、利益・在庫の計算をはじめ、部門間の調整、提携に影響を与える要因の把握、出荷などの業務の取りまとめ役を任された。こうした提案によって、マイクロソフト社の協力メーカーにエントリーした21社の競争者のうち、Wistronと米EMSメーカーが最終的な協力メーカーとして選ばれた。この経験を契機に、Wistron社内ではプログラム・マネジャーを常設するようになり、プログラム・マネジャーの育成に取り組み始めた¹³。

プログラム・マネジャーという試みは顧客別の製品カスタマイズの可能性を拓いた。その背後には、Wistronの生産面の優位の形成や、組織の柔軟な対応が支えているといえる。あれから1年半後の2003年に、Wistronの顧客は8社にまで増えた¹⁴。分社化を要請したC社の注文も3四半期を経た2002年に戻っ

12 『天下雑誌』2003年3月1日（中国語）

13 『Cheers』32号、2003年5月（中国語）

14 『e天下雑誌』2003年4月（<http://www.techvantage.com.tw/content/028/028092.asp>、中国語）

てきたが、C社以外に、Wistronは順調にその他の顧客を獲得していった。現在の顧客は新生Acerを含めて十数社にのぼる。

(4) 従業員意識の再構築

OEM/ODM事業を展開するには、顧客への随時の対応、厳しいコスト管理が求められる。しかし、Wistronの初期の従業員はほとんど旧Acerから移籍したスタッフであったため、旧Acerの自由な社風もそのまま引き継がれた。このような社風は厳しいコスト管理が必要とされるOEM事業の展開を妨げる要因となった。一方、新生Acerも従来の生産機能から販売機能に転換し、社内では新たな意識の形成も急務となった。ゆえに、Acer社内では分割前から従業員意識の再構築の必要性を認識されていた。

Wistronは早くも2001年に意識の改革に取り組み始めた。Wistronの操業に必要なのは、「規律 (discipline)」を守ることである。それは、製品が時間通りに顧客の手に届く、顧客志向という考え方を社内で定着させるために「規律」が不可欠という考えに基づく。意識の改革を求めて、Wistronは同業他社へのベンチマーキングや、賞罰分明の人事考課基準の導入を行ってきた。WistronはDMSメーカーとして自らを位置づけるため、そのベンチマーキングの対象はTSMC社を始めとするOEM/ODMメーカーや、Selectron社、FlextronicsといったEMSメーカーに及んだ。

時間、コスト、規律重視の体質へ転換するために、Wistronは2001年に会議の改革を始め、会議要領には罰則も含まれた厳格な規律が定められた。例えば、遅刻・早退しないこと、会議は時間通りに開催すること、会議の目的や議題を明確にすること、会議に積極的に参加すること、異なる意見を尊重することなどが挙げられる¹⁵。2002年にWistronはより積極的かつ全社レベルの意識改革の方策を打ち出した。創業者や社長、第一線の管理職、人事部門が共同で新たな信条や戒律を制定し、かつ執行し始めた。

15 Wistronへのインタビュー調査による。

以上のような規律や信条だけではなく、Wistronは個人の規律遵守への評価を人事評価制度に盛り込むことによって従業員の意識の転換を促した。制度に従えば、従業員は1、2ヶ月ごとに審査を受け、2、3回基準を通らなければ、減給、降格、退職勧告などの罰則が与えられる。こうした規律を重視する意識の形成は旧Acerでは見られず、トップレベルの企業ではなくなったという現状を認識したWistronが再生に対する強い意志を示したといえる。規律重視の意識の形成はWistronの利益獲得を牽引することとなった。

4.3 Wistronの組織改革

2002年マイクロソフトの受注成功により、Wistronは社内で顧客別のプログラム・マネジャーを育成しはじめ、これを機に組織改革の可能性を模索した。

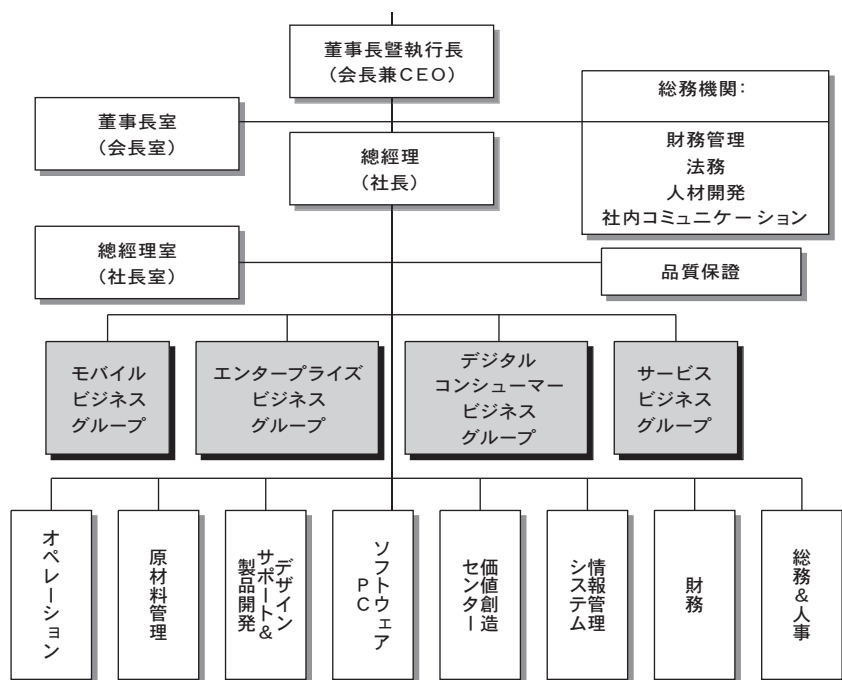
設立初期において、Wistronは旧Acerの機能別組織構造を援用した。最高責任者の下に販売、研究開発、製造などの機能別組織が置かれ、顧客（OEM/ODM委託元）の受注は機能別組織の下位組織で統括された¹⁶。顧客の需要を反映するためには、上位にある機能別組織ごとに交渉しなけりななかつたため、顧客志向というわりには顧客への対応の効率が悪かつた。

2004年12月にWistronはビジネスユニット別の組織構造へ転換した。新しい組織構造は図5に示している。最高責任者の下に配置されるのは、製品別のビジネスグループである。ビジネスグループの中に、また顧客別にユニットが編成され、その下位組織に従来の機能別組織が置かれている。現在、モバイル、エンタープライズ、デジタルコンシューマー、サービスの4つのビジネスグループに分かれ、延べ13顧客別ビジネスユニットに展開するに至つた¹⁷。

16 Wistronへのインタビュー調査、Wistron『年報』2003年度（中国語）。

17 それぞれのグループでは、例えばモバイルビジネスグループにはノートパソコン、エンタープライズビジネスグループにはサーバー、デジタルコンシューマーにはゲーム機などの製品を取り扱っている（Wistronへのインタビュー調査による）。

図5 Wistronの組織体制（2004年～現在）



（出所）Wistron, *Annual Report*, 2004～2007（英語）；インタビュー調査により筆者作成

こうしたビジネスユニットにより、顧客に向けた製品のカスタマイズ化と品質管理が可能になり、新製品の研究開発も促した。Wistronの製品構成では、ノートパソコンの占める割合が高い。より幅広い製品の開発を促進するために、WistronではビジネスグループとCEOオフィスとが折半出資で研究開発にサポートする仕組みを作り出した。開発の結果が利益につながる場合は、利益をビジネスグループに帰属させる。損失が出る場合、CEOオフィスとビジネスグループで分担する。また、Wistronはすべての製品が利益を出せるように、各ビジネスユニットで利益とロスを厳密に管理する。こうした方針は各ビジネスユニットで実行される工夫として、業績と賞与もリンクさせた。

顧客別のビジネスユニットへの組織改革はもうひとつの意味を持つ。Wistronが旧Acerから切り離されたのは、大手顧客C社への過度の依存に起因したと言っても過言ではない。顧客別ビジネスユニットの編成によって、Wistronは顧客1社当たりの売上高に占める割合が20%を超えないように意図的に顧客を分散している¹⁸。新生AcerもWistronの顧客の1つであるが、資本関係があってもこの方針を崩さない。このように、Wistronは顧客にすばやく対応でき、利益を生み出す体質に生まれ変わっただけでなく、特定の顧客に依存せず収益の不安定性も減らした。この組織構造の調整によって、Wistronは成長の軌道に乗り始め、自立のための施策がここで一段落した。

4.4 新生Acerの再生：事業転換の成功

Wistronの生産機能の再生と異なり、新生Acerは再生戦略として主に従業員意識の再構築、販売面の改革を行った。表2で示したように、分社後、新生Acerは旧Acer時代のブランド優位を有していたが、旧Acer時代から製品ラインや販路の拡充の限界などの劣位にも立たされていた。旧Acerが分割される直前に、アメリカ市場から撤退したことも新生Acerにさらなる苦境をもたらした。

新生Acerは製造機能を持たなかったため、すべてのパソコンを外部から調達することとなった。分社化された当時、新生AcerはWistron1社からのみ調達していた。その後、新生Acerは「調達先多数、製品ライン多数、チャネル多数」の方針を打ち出し、2002年からはWistron以外のメーカーからも調達しはじめた¹⁹。2004年時点で、新生Acerのノートパソコンの調達先は廣達(Quanta)、デスクトップでは鴻海(Hon Hai)が最大手であった。調達先を

18 Wistronへのインタビュー調査による。20%という数字は、明確な基準として定められることなく、顧客の数に見合わせた平均的な数字である。

19 施(2004)、『天下雜誌』2004年5月1日。

増やすことによって、新生Acerは製品ラインを充実し、しかも迅速に製品を販売先に届けることに成功した。販路の開拓においては、新生Acerは直販形式を取らず、ディーラー販売方式でヨーロッパ市場に進出した。こうした戦略が功を奏し、2003年にヨーロッパ市場でシェア2位に躍進し、現在に至る。

新生Acerの再生プロセスの詳細はここでは省略するが、販売方法の変更に伴い、新生AcerもWistronに続き、従業員意識の改革や給与制度の見直しを行った。例えば、従業員のモチベーションを高めるボーナス制度が挙げられる。新生AcerとWistronはそれぞれの再生に適応した社内従業員意識や人事制度の改革を行ったが、その結果、両社の人事制度と社内文化が異なる方向に展開していった。

5 考察

前章までに、Acerの再生を従来の機能の改革という側面から、旧Acerの体質と主な生産機能を引き継いだWistronが、その機能を立て直した再生戦略と行動を観察した。Wistronで施される再生戦略と行動はどのような意味を持つのか、またWistronの再生と新生Acerはどのような関係にあるかについて、ここでは再生理論に触れながら考察する。

(1) Wistronの再生プロセスに見る再生戦略の順次展開

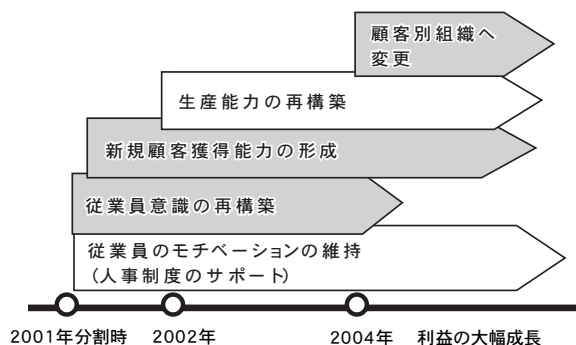
再生に当たって、Slatter & Lovett (1999) は7つの必須要素を取り上げた。7つの必須要素とは、経営危機の安定化、リーダーシップ、ステークホルダーの支援、戦略的フォーカス、組織改革、コア・プロセスの改善、財務リストラである。しかし、Slatter & Lovett (1999) では、企業が危機的な状態から脱出し業績が回復していくプロセスのなかで、具体的にどのような段階でどのような方策を打ち出すかについての説明は十分でないように思われる。これに対

して本論文ではWistronの自立・再生を競争優位の再構築という側面から捉える。以下では、Wistronの利益の推移と行われた戦略を時間軸に沿って整理し、特に業績の回復や成長を見せたターニングポイント前後の戦略を浮き彫りにする。

Wistronが独立した企業として再生を行ったプロセス（競争優位再構築プロセス）を再度図6で確認する。Wistronが取り組んだ主要な戦略は、モチベーション低下の防止、生産能力の再構築、新規顧客獲得能力の形成、従業員意識の再構築であり、それに加えて組織改革も再生の一環として行われた。Wistronの戦略はSlatter & Lovett（1999）によれば、コア・プロセスの改善や、組織改革に該当する。さらに分類すると、Wistronの自立に不利な要因を取り除く戦略として、モチベーション低下の防止、生産能力の再構築である。一方、従業員意識の再構築、新規顧客の獲得能力の再構築、組織改革などの取り組みは、Wistronの操業の基盤を築き、利益成長をもたらす成長戦略といえる。

図6から見ると、Wistronの再生プロセスの特徴は2つ挙げられる。まず、再生戦略が順次に展開される点である。Wistronが設立された直後、対外的には顧客関係の確保、対内的には従業員モチベーションの維持や生産能力の再構築といった再生に負に働く要因を排除する戦略が行われた。ほぼ同時にWistronの戦略の重心は従業員意識の再構築、その後新規顧客獲得能力の形成といった成長戦略に移行する。2004年度末まではWistronの利益は伸び悩んでいたが、2004年12月の組織改革により、Wistronがさらなる成長を遂げ、ここで再生のプロセスを完成させたといえる。そして、どのような戦略においてもその背後には新たな人事制度の導入と支えがあった。第2の特徴は、Wistronの再生プロセスには成長戦略がより重視されるという点である。再生戦略はおおむね縮小戦略と成長戦略を内包するが、Wistronの自立プロセスを見ると、成長のための施策が多かった。そのうち、従業員意識の再構築が初期から重要視されることは再生のキーワードになると推測できる。

図6 Wistronにみる再生プロセスと再生戦略の時系列展開



（出所）筆者により作成

（注）塗りつぶしの部分は成長戦略を意味している。

このように、Wistronの再生戦略が順次に展開される点、またどの段階でどのような再生戦略が行われたかについて具体的なレベルで明らかにした。冒頭では、台湾企業が業績を落としてから回復に向かうプロセスでは比較的明確なターニングポイント（V字の形のように）があると述べた。Wistronが分割された後の、業績が回復に向かうターニングポイント前後の再生戦略を見ると、台湾企業と日本企業における再生パターンの差異は再生戦略の実行の順番や内容に起因する可能性があるのではないかと推測する。

（2）2社の再生プロセスにみる相互レバレッジ効果

Wistronと新生Acerがそれぞれの競争優位を再構築する際に行われた戦略とその成果を表4にまとめる。両社がそれぞれの競争優位再構築プロセスを経た結果、両社は旧Acer時代の競争優位を維持しながら、競争劣位にある分野を強化し新たな能力を形成した。さらに、経営危機をもたらした従来の問題点、例えば1社の大手顧客への依存に対して、新生AcerとWistronはある程度リスクを回避する工夫を行った。しかし、両社は同じグループに所属しながらも、再生を経てコア機能や組織、人事制度が大きく異なる企業となった。表4では、その違いを表している。

表 4 再生前後の旧Acer、新生Acer、Wistronの競争優位再構築と結果

	再生前 旧Acer	再 生 後	
		新生Acer	Wistron
競争劣位、 課題	OEM事業と混乱し、 販路の展開が困難	—	—
	専業OEMメーカーと 比較した競争劣位	—	専業OEMメーカーとしての 生産能力の不足 新規顧客の獲得能力の欠如
	製品ラインの不足、調達能力の限界 チャンネルの不在		—
競争優位	ブランド、研究開発 能力	ブランド	研究開発能力
競争優位の 再構築手段		従業員意識の改革	従業員モチベーションの維持、 人事制度のサポート
		賞与を意識した人事制度 のサポート	規律・時間重視の従業員意 識改革
		他のOEMメーカーから調 達する能力の再構築	生産能力の再構築（SCMの 編成、品質の保証など）
		調達先の多様化により、 製品ラインを充実	新規顧客獲得能力の形成 （プログラムマネジャーの 育成など）
		新市場の開拓（ディーラー 販売方式）	顧客別組織へ改革
人事制度	差をつけない人事考 課制度	賞与を重視する考課基準 へ	賞罰分明の考課基準へ
従業員意識	ゆるい体質、自由な 社風	イノベーション重視へ	時間、コスト重視へ
リスク回避	顧客 1 社に依存	パソコン調達相手、販売 チャンネルを多数に	生産委託元の分散（1 社当 たりに売上の20%以下に抑 える）

（出所）筆者により作成

しかし、分社化された後のWistronと新生Acerは初期において相互依存関係にあった。新生A社はパソコンの調達に当たって、同じグループのメンバーである、しかも自らの生産機能を引き継いだWistronに生産を頼らざるを得なかった。一方、Wistronにとっても新規顧客の不在などの原因で、初期では新生Acerの生産

委託に依存していた。しかし、両社の相互依存関係はお互いの自立と成長を妨げることとなった。Wistronからすれば、新生Acerの製品には言語別の特別仕様が多く受注のロットも少なかったため、大量生産による生産コストの圧縮が期待できなかった²⁰。一方、新生Acerが製品ラインを充実させるためには、Wistronだけでなく外部からの調達が必要となる。しかし、Wistronは受注の安定化を図る最中であったため、新生Acerからの受注減は望ましくなかった²¹。

転機は2002年に訪れた。Wistronが2002年にデル、マイクロソフトという大口の新規顧客を次々と獲得し、新生Acerの製品を生産するキャパシティは不足し、半減されることとなった。これをきっかけに新生Acerも同じ年に他のOEMメーカーからパソコンを調達しはじめた。調達先はいずれもWistronの競合相手である。新生Acerはこれを機に多くのOEM生産メーカーから調達する体制を整え、製品ラインを充実させることを可能にした。Wistronも大手顧客を獲得したことにより新生Acerに依存することを免れた。この意味で、新生Acer自らの調達能力の再構築には、初期におけるWistronの自立と成長が必要であり、新生AcerはWistronの自立をレバレッジにして成長したといえる。一方、Wistronの立場から見れば、新生A社が競合他社から調達することは、自らの顧客獲得能力の形成を促し、顧客1社への依存体質から脱出するという結果を導いた。

このように、新生AcerとWistronそれぞれの競争力の再構築行動と成果は、また相互に再生のレバレッジ効果をもたらし、それぞれの成長を促した。現在、企業の再生には、自力再生よりも外部組織による再生も多く見られる。1つの企業の再生をめぐる2つや2つ以上の企業に関わる場合、お互いの再生のレバレッジ効果によって相互に再生を遂げていくという再生パターンの存在はAcerの事例からの示唆である。このような再生のレバレッジ効果がほかの

20 『e天下雑誌』No.41、2004年5月1日。

21 『天下雑誌』2004年6月15日。新生Acerの最高責任者がほかの調達先に発注するように提案したが、Wistronから苦言を呈されたことによって、新生Acerの製品担当マネジャーもこの発注案を凍結した、というエピソードがあった。

再生事例にも見られるのか、また、早期の再生をもたらすかどうかは、ほかの再生事例との比較や従来の再生理論の精査が必要となる。

6 まとめと今後の課題

台湾大手パソコンメーカー Acerは経営の危機的な状態から、分社化という形で新生Acerによるブランド事業と、Wistronによる従来の生産機能の再構築という2つの再生プロセスを経験してきた。Acerの再生プロセスを従来の生産機能の再構築という視点から、Wistronの競争優位再構築の行動を精査した結果、本論文から得られる結論は2つ挙げられる。

第1に、Wistronの競争優位再構築プロセスを見ると、Wistronの再生のための戦略が順次に展開される、成長のための戦略がより重視されるという2つの点に特徴付けられる。Wistronが設立された初期では従業員モチベーションの維持や従業員意識の再構築をスタートさせ、ほぼ同じ時期に生産能力と新規顧客獲得能力の再構築を行い、最後に顧客別組織ユニットへの改革といった成長戦略に取り組み、独立した会社として自立と成長を果たした。

第2に、新生AcerとWistronの再生プロセスに見る相互レバレッジ効果の存在である。分社化された後のWistronと新生Acerは相互依存関係にあったが、新生AcerとWistronそれぞれの競争力の再構築行動と成果は相互に再生のレバレッジ効果をもたらし、それぞれの成長を促した。

以上の結果を踏まえながら、従来の再生理論に対し、本論文は再生の段階によって行われる戦略を具体的なレベルで明らかにした。Wistronの競争優位再構築プロセスを見る限り、再生の成否は再生戦略の実行順番や内容によって左右される可能性があるとし唆した。また、Acerの再生事例から、1つの企業再生をめぐる多数の企業が再生主体となる場合、再生主体間の相互的なレバレッジ効果が存在することも考えられる。Acerの事例を1つの再生パターン

として類型化し、再生理論へのインプリケーション、仮説の導出と検証が今後必要となってくる。これらの考察結果は日本企業と台湾企業の再生の違いを探り出すためのヒントともなる。以上の考察を踏まえて、新生Acerのブランド事業を立て直す再生プロセスの検証や、日本企業の再生事例への考察、再生理論への提言などを今後の課題として進めていきたい。

謝辞

本論文は、平成18年度科学研究費補助金（基盤（B））課題番号18330084の研究助成を受けて実施した。調査にあたって、台湾大葉大学張秋蘭先生、Wistronのマネジャーや社員の皆様にご協力を頂いた。ここに記して心より御礼申し上げたい。

参考文献

- Abernathy, WJ. (1978), *The Productivity Dilemma*, the John Hopkins University Press.
- Aldrich, HE. (1999), *Organizations Evolving*, Sage Publications of London.
- Burgelman, RA, (2002), "Strategy as Vector and Inertia of Coevolutionary Lock-in", *Administrative Science Quarterly*, 47(2), pp.325-357.
- Chang, Y.N. & Campo-Flores, F. (1980), *Business Policy and Strategy*, Goodyear Publishing, Co. Inc.
- Chowdhury, SD., (2002), "Turnarounds: A Stage Theory Perspective", *Canadian Journal of Administrative Science*, 19(3), pp.249-266.
- Hirshman, (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press.
- Imura, N & Chen, Y, (2008) "Corporate Recovery in Asia: The Japanese and Taiwanese Perspective", *Proceedings for 21th Annual Conference, Association of Japanese Business Studies*, in printing.
- Lane HW., Mazenevski, ML., & Deetz J., (2009), *International Management Behavior: Leading with a Global Mindset*, John Wiley & Sons.
- Pearce II, JA, & Robbins, K, (1993), "Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround", *Journal of Management*, 19(3), pp.613-636.

陳 韻如・井村直恵・平野 実：台湾企業の再生プロセスを通じた競争優位の再構築

Slatter S. & Lovett D., (1999), *Corporate Turnaround*, Penguin UK (和訳ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド (2003) 『ターンアラウンド・マネジメントー企業再生の理論と実務』ダイヤモンド社).

一ノ宮士郎 (2004) 「企業の再生と挫折－UALにおけるターンアラウンド戦略の評価－」『経済経営研究』Vol.24, No.2

伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠 (2007) 『松下電器の経営改革』有斐閣.

宇田川勝・佐々木聡・四宮正規 (2005) 『失敗と再生の経営史』有斐閣.

交流協会『交流』第759号, 2006年8月31日.

許斐義信 (2005) 『ケースブッカー企業再生』中央経済社.

荘幸美 (2004) 『台湾IT産業の経営戦略－Acerを中心に』創成社.

陳韻如・井村直恵 (2007) 「アジアにおける経営の再生－日本と台湾との比較－」『2007年度組織学会研究発表大会報告要旨集』, pp.229－232.

陳韻如・井村直恵 (2008) 「台湾企業の再生事情と事例－現地調査レポート」『九州国際大学経済経営論集』第14巻2・3合併号, pp.111－134.

吉川玄徳 (2007) 「企業再生イノベーションを可能にした構造的資源－失われた10年からの教訓」東京工業大学大学院社会理工学研究科博士学位取得論文.

[中国語文献]

宏基股份有限公司『年報』.

施振榮 (1996) 『再造宏基』天下遠見出版.

施振榮 (2004) 『宏基的世紀變革』天下遠見出版.

天下雜誌出版『天下雜誌』.

天下雜誌出版『e天下雜誌』.

天下雜誌出版『Cheers雜誌』.

天下遠見出版『遠見雜誌』.

緯創資通股份有限公司『公開說明書』、『年報』、*Annual Report*.