

# 台湾 台達電子 (Delta Electronics) の事業展開と組織能力

—電源・電子部品からエネルギーマネジメント・ソリューションへ—

岸本 千佳司 (公益財団法人 アジア成長研究所)

キーワード：台達電子、組織能力、ダイナミック・ケイパビリティ

本研究は、台湾の「台達電子 (Delta Electronics)」(以下、「台達」) の事例研究である。台達は 1971 年に社員 15 人の町工場として創設され、その後ほぼ一貫して成長し、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ている。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。持続的な成長性の背景には、創業者の鄭崇華 (Bruce Cheng) 氏の経営哲学を反映した堅実な経営がある。これには、次の二つの側面がある。

①ものづくり企業としての堅実性：創設当初からの研究開発と品質管理の重視、それに基づく顧客への迅速な対応と手厚いサービス、そして早くから欧米顧客の開拓へと進んだ国際性の高さが見出される。これを土台に、1970 年代以降、様々な応用製品市場 (家電、ICT、グリーンエネルギー、産業自動化、グリーン建築、EV 等) が次々と勃興してきたことに対応し、着実に製品の多角化・再編を進めてきたのである。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るが、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的に取り組んできたことが観察される。

②企業組織・運営面での堅実性：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、自社での研究開発を重視しつつも産学連携を通して知識基盤を充実させ持続的な製品の改良と新製品の開発を行う研究開発体制、CSR への積極的取り組みと本業との密接なリンク、さらにグローバルに広がる拠点網の構築、といったことである。

経営学的観点からは、会社の資源を充実させつつ、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ことは、「進化能力」あるいは「ダイナミック・ケイパビリティ」の発露と解釈される。本研究は、経営学分野の組織能力あるいは類似の研究を踏まえつつ、台達の創設以来約 50 年の事業展開を振り返り、その持続的な成長を支えた要因を分析することを課題とする。

## 1. 分析視角

先ず、「組織能力」およびそれに類似する幾つかの既存研究を参照する。具体的には、藤本隆宏教授の「進化能力」の研究 (藤本, 1997)、ティースを代表的論者とする「ダイナミック・ケイパビリティ」の研究 (Teecce, Pisano, Shuen, 1997 等)、およびそれと関連・派生する研究 (菊澤, 2019; O'Reilly and Tushman, 2016) である。これらを踏まえ、本研究では、台達の持続的成長・発展とその土台を、以下の 3 層に分けて分析する (表 1)。

表1 本研究の分析内容

持続的成長・発展の経緯と土台	内容	既存研究との関係
主要製品・事業の展開	台達の事業展開の経緯を適当に時期区分して分かり易く解説する。	—
組織能力 I	事業展開を支えた企業組織と運営について、主な側面(事業部制, 研究開発体制, CSR, グローバル拠点配置)に焦点を当て分析する。	表層の組織能力(もの造り能力と改善能力), あるいはオーディナリー・ケイパビリティにほぼ相当する。
組織能力 II	進化を支える要素について、幾つかの側面(経営者の役割, 企業文化, 組織的工夫)を取り上げ分析する。	深層の組織能力(進化能力), あるいはダイナミック・ケイパビリティにほぼ相当する。

## 2. 台達電子の主要製品・事業の展開

台達では、1971年の創業以来、ほぼ10年ごとに事業の新展開がみられる。ここでは、創業から2010年代に至るまで、自社での技術開発と品質管理を重視しつつ、時代の潮流に的確に順応し製品ラインナップの拡充・再編を進めてきた経緯を解説する(表2に要約)。

## 3. 組織能力 I : 企業組織と運営

次に、台達の事業展開を支えた企業組織と運営について、①事業部制、②研究開発体制、③CSR、④グローバル拠点配置、に焦点を当てて分析する(図1に要約)。

## 4. 組織能力 II : 進化を支える要素

加えて、進化を支える要素と思われるものを幾つかみしてみる。具体的には、経営者の役割(経営姿勢とリーダーシップ)、企業文化(社員尊重と創意工夫の奨励)、および組織的工夫(ソリューション・ビジネス加速に向けた組織的再編)の三つである(図1に要約)。

以上の分析を整理・要約したのが図1である。

### 参考文献 :

菊澤研宗 (2019) 『成功する日本企業には「共通の本質」があるーダイナミック・ケイパビリティの経営学ー』朝日新聞出版

藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論ートヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセスー』有斐閣

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal* 18 (7), pp. 509-533.

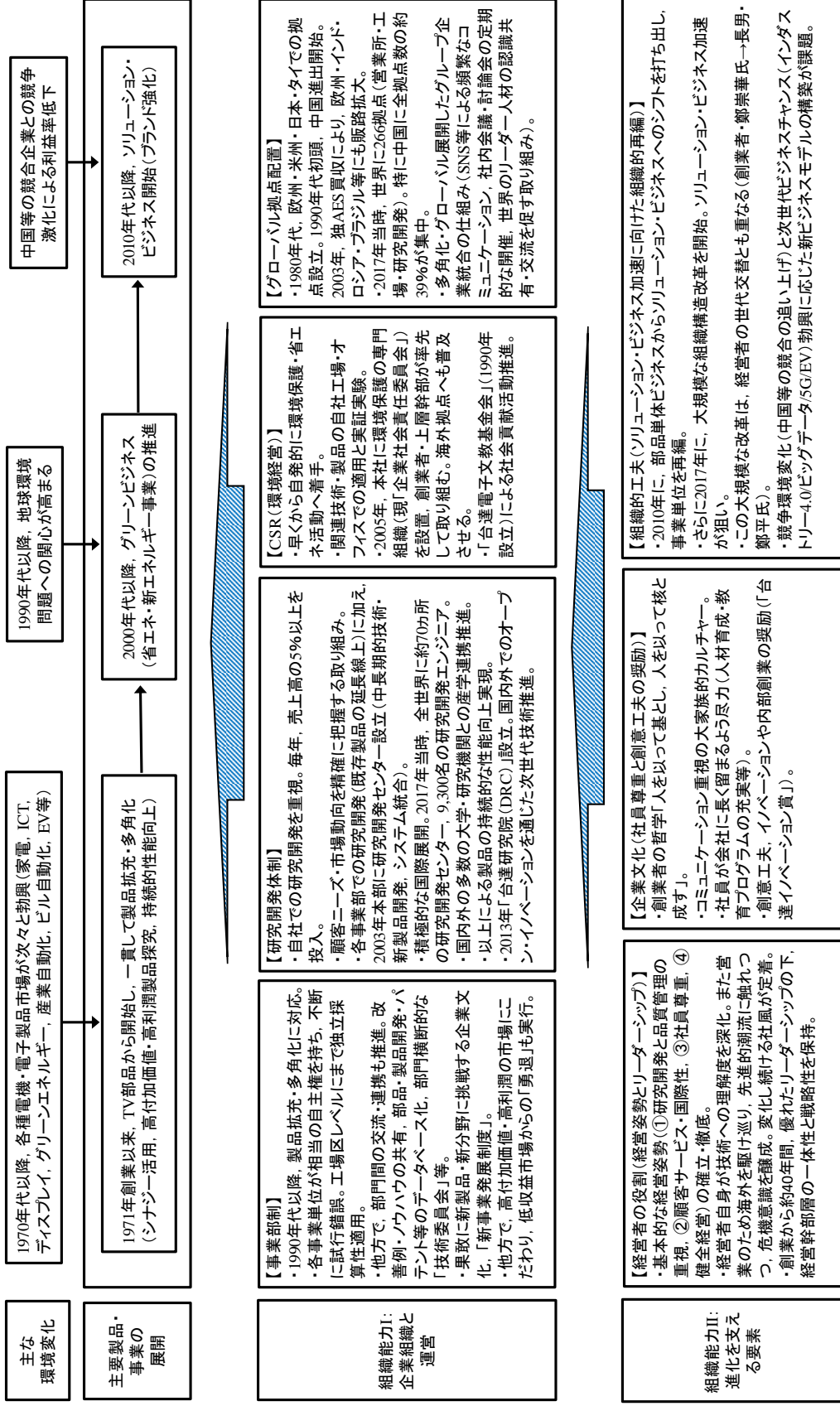
O'Reilly III, C. A. and Tushman, M. L. (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford University Press.

表2 台達電子の主要製品・事業の変遷

主要製品・事業	主な関連事項
<p><b>【1970年代】創業, TV 部品から開始</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1971年創業。</li> <li>TV 部品, とくに内部コイル, 中間周波トランス (IFT)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業当初より, 品質と研究開発を重視。</li> <li>自動化技術重視。巻線機・IFT の自動生産ラインを自社開発。最先端の SMT も逸早く導入。</li> <li>国内販売からスタート。しかし, 早期に大手外国企業 (RCA, ゼニス, フィリップス) との取引も開始。</li> </ul>
<p><b>【1980年代】PC 関連市場に転身</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EMI (電磁妨害) フィルタ, スイッチング電源, ブラシレス DC ファン, ネットワーク機器用部品。</li> <li>特に, スイッチング電源は台達の代表的製品となる (地球環境問題へのコミットを進める基盤ともなった)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スイッチング電源で, バージニア工科大学電力電子学センター (当該分野で最高水準の研究室) と協力関係樹立。</li> <li>本格的グローバル化の開始: 1980年米国事務所, 1987年欧州事務所 (スイス), 1989年東京営業所を開設。1987年メキシコ工場, 1989年タイ工場を設立。</li> <li>1988年, 株式公開。</li> </ul>
<p><b>【1990年代】製品多角化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電源用途多様化: ノート PC 用, 通信用, 無停電電源へ。</li> <li>カラーモニター: 富士通との提携。</li> <li>自動化制御機器: 創業以来, 自動化生産設備・生産ラインを自製。この一部を製品化, 本格的な事業部に昇格。</li> <li>薄膜製品 (プラチナ温度センサー等): 「乾坤科技」設立 (日本企業との合弁)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電源では世界的メーカーのほとんどが顧客に (IBM, HP, NEC, 富士通, GE, Intel, Dell 等)。</li> <li>1992年, 中国進出開始。広東省東莞に初の中国工場建設。</li> <li>製品・事業領域が一層拡大 → ビジネスユニット/ビジネスグループ (BU/BG) 設立。</li> </ul>
<p><b>【2000年代】グリーンビジネス等</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従来製品のラインナップ拡充: 電源では IT 製品用 (サーバー, ワークステーション, ノート PC 等) でシェア世界一へ。</li> <li>新分野への展開: グリーンビジネス (太陽電池, LED 照明), ディスプレイ製品, マルチメディアプロジェクター, 産業自動化用製品, 車載用電子製品, ネットワーク/ワイヤレス通信製品等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2003年, ドイツ「Ascom Energy Systems (AES)」(欧州通信用電源分野の主要企業) 買収 → AES は, 欧州以外にインド, ロシア, ブラジルなどにも販路を保有, 台達の販路も拡大。</li> <li>2000年以降, 中国で清華大学等の著名 8 大学と産学連携推進。</li> <li>グリーン建築へのコミット開始。2005年末, 台達初のグリーン建築工場 (台南工場) 完成。それ以降, 台達の工場・オフィスは全てグリーン建築へ。</li> </ul>
<p><b>【2010年代】ソリューション・ビジネス開始</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>七つのソリューション: 産業自動化, ビル自動化, データセンター, 通信ネットワーク・エネルギー, 再生可能エネルギー, ディスプレイ&amp;監視, EV 充電。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年「ブランド元年」。この前後からブランド強化の取り組みを開始。</li> <li>創設以来, 電機電子部品・コンポーネントの BtoB が中心 → システム構築, ソリューション・ビジネスに進化。</li> </ul>

出所: 筆者整理。

図1 台達電子の事業展開と組織能力のまとめ



出所：筆者作成。