

連載「日本で活躍する台湾企業」

## 「選択と集中」でイノベーションを創造。グローバル最高峰で戦う「Acer」の挑戦 ～日本エイサー株式会社 代表取締役社長 詹國良氏へのインタビューより

昭和女子大学現代ビジネス研究所研究員 根橋玲子  
法政大学グローバル教養学部 福岡賢昌

### 1. はじめに

現在、グローバル PC 市場は、IT の技術革新スピードの加速化、スマートフォンの世界的な普及も相俟って、縮小傾向にある等、近年では最も厳しい時代を迎えていると言われている<sup>1</sup>。しかし、創業以来 40 年以上にわたり世界的なパーソナルコンピュータ (PC) メーカーであり続け、今も世界トップ 5 の座に君臨する宏碁股份有限公司 (以降、Acer) は、こうした激変する外部環境に対応するため、「ハードウェア+ソフトウェア+サービスカンパニー」として IoT (Internet of Things) ビジネスに注力しながら、クラウドソリューション開発を手掛けてきた。さらに、近年ではこれまで同社が重視してきた「研究開発」と「マーケティング」に、より一層力を入れる等、既存顧客と新規顧客の両方から注目されるような高付加価値で独創的な製品の製造販売や、顧客に対するアフターサービスやサポート体制の充実を図っている。

連載第 4 回目の本稿では、Acer のこうした取り組みに光を当てる。本稿は 2018 年 4 月 6 日、日本エイサー株式会社代表取締役である詹國良 (Bob Sen) 氏 (以下、ボブ・セン氏) に対するインタビュー (日本エイサー株式会社会議室にて) 及び各種公開資料等から纏めたものである。

### 2. 宏碁股份有限公司 (Acer) の沿革と経営チームについて

Acer は創業 40 年以上を誇る台湾 PC メーカーの草分け的存在である。160 以上の国や地域に 95,000 ものディストリビューション拠点を持ち、世界 70 か国で、7,000 人の従業員を有している。現在は主力のパーソナルコンピュータの他、これまでに蓄積した PC 関連技術を結集した高付加価値のディスプレイ、プロジェクターを始め、サーバー、タブレット、スマートフォン、ウェアラブル端末に至るまで多種多様な IT 関連製品の開発、製造、販売を行っている。

Acer の創業者であり、現在の名誉会長である施振榮 (ステン・シー) 氏は、1976 年に社員 11 人で Acer を創業し、1980 年に自社製コンピュータを発売、そして、1987 年には「Acer」ブランドの PC の製造販売を開始した台湾 PC 業界の先駆者であり、経営学でも頻繁に取り上げられる「スマイルカーブ」の提唱者でもある。

また、現在の Acer のトップである陳俊聖会長／執行長は、2017 年 6 月より現職を務めているが、2014 年に Acer の経営チームに参画するまで、台湾 IBM 社、米国インテル社グローバル副総裁、TSMC (台積電) シニア副総経理を務めた台湾 IT 業界の実力者である。

前出のボブ・セン氏によれば、これまで Acer は市場の外部環境の劇的な変化に、三度対応してきたという。一度目は米国 PC メーカーが中国企業へ生産委託等を行うことで大幅なコストダウンが可能となったことによって、PC の市場価格が著しく下落した 1990 年代のことである。Acer は

1 これまでの群雄割拠の時代から、レノボに対する NEC の PC 事業譲渡等に見られるような、グローバル PC メーカーの統廃合による市場シェア変動に警戒する PC メーカーも多い。

この時、コストの優位性を確立しグローバル競争力を高める必要があると考え、中国企業を含め低コストで高品質なベンダーを積極的に開拓することでこの危機を乗り切った。

二度目は世界的な IT 景気が沈静化していった 2000 年の初めのことである。この時代はまさに、創業者のステン・シー氏が「スマイルカーブ」理論を提唱し、「選択」と「集中」、特に研究開発とマーケティングに特化した経営に大きく舵をきった時代と符合するが、Acer はそれらの考え方に基づいて「持たざる経営」(主に生産部門の分社化)を推進することで環境の変化に対応していった。具体的には、グローバル EMS メーカーの Wistron(緯創資通)、プロジェクター等、高い世界シェアを持つ IT 家電製品メーカー BenQ(明基電通)、液晶パネルメーカーの AUO(友達光電)の分社化があげられる。今では、これらの企業はいずれもグローバル優位性を持つ台湾大手企業に成長した。

その後 Acer は、米国の PC メーカー Gateway 社、オランダの電気機器メーカー Packard Bell 社等の買収を次々に行い、2009 年には世界の PC 市場で第二位の地位を確立する。しかし、スマートフォンの普及による PC 需要の減少や中国 PC メーカーの台頭等、想定していなかった外部環境の変化が続々と起こり、三度目の対応が必要となった。それが 2012 年に示された「他社との価格競争や技術競争」という視点から「人とテクノロジーの間に立ちはだかる様々な壁を取り除く」という PC のインターフェースを重視する方針への転換である。そして、この方針に沿って、極薄ボディ化とクラウドサービスの強化を図った高付加価値・高機能モデルである Ultrabook「Aspire」シリーズが、ハード・ソフト・サービスの相乗効果を期待されて満を持して市場に投入された。この「Aspire」シリーズは、今でも、グローバルの顧客ニーズに合致した PC として、ロングセラー

となっている。

### 3. 日本エイサー株式会社におけるボブ・セン氏の取り組み

#### (1) ボブ・セン氏のキャリアと日本エイサー株式会社の立て直し

日本エイサー株式会社(以下、日本エイサー)は 1987 年に設立され、既に 30 年間、日本で事業を行っている<sup>2</sup>。現代表取締役社長である詹國良(ボブ・セン)氏は、幼少時より家庭では日本語を話しており、日本文化にも精通していた。それもあってか、日本の大学で学位を取得し、台湾で日系大手メーカーの台湾法人に就職した経験を持っている。

ボブ・セン氏によれば、自身が 1998 年 11 月に入社した際、日本エイサーには台湾からの駐在員を含め、50 名近く社員がいたという。しかし、日本市場の特殊性と台湾ブランドのマーケティングの困難さが相俟って、日本拠点は設立以来継続し

写真 1：代表取締役社長詹國良 (Bob Sen) 氏



出所：筆者撮影

2 当初 Acer 製品は、日本にある販売代理店を通じて、日本市場への販売が開始された。

た赤字に陥っていた。

ボブ・セン氏は入社後、配属先の営業部で多くの販売実績をあげ、入社数年で営業部長に昇進する。そして、2003年に日本エイサーの代表取締役就任すると、長年赤字経営が続いていた困難な状況を打破するべく、後述するように全業務の棚卸と持ち前の営業力で大幅なてこ入れを行い、2003年度年次決算では黒字転換に成功した。そして、翌年以降も数年にわたり、毎年対前年比で増収増益を達成<sup>3</sup>。さらにその後は、組織改革による経営のスリム化を断行し、社員18名(台湾から派遣された取締役4名を含む)の少数精鋭部隊を育て上げるとともに、再び現在の規模まで拡大させる等、巧みな経営手腕を発揮し続けている。

## (2) 日本にある「経営資源」を最大限活用した日本拠点の戦略

ボブ・セン氏が社長就任後、最初に行ったのは、日本エイサーが携わっていた全業務の棚卸作業であった。そして、ゼロベースで「選択」と「集中」を検討した結果、Acer製品のブランド管理・マーケティング・商品企画については自社で行い、これまで自社で行っていた製造・販売・サービス・物流・倉庫業務、補修サービス等は全て徹底したアウトソーシングを行うという決断をした。その主な理由は「日本には豊富なアウトソーシングサービスがあったため」という。確かにものづくり大国である日本には、製造からアフターサービスまで、良質でコストが安く、外注できる優れた中小企業群が集積している。当時日本エイサーの本社があった秋葉原周辺にもこうした優良な中小企業の集積が存在しており、ボブ・セン氏は近隣の中小企業に業務を外注することで、徹底的なコ

スト削減を図った<sup>4</sup>。その結果、社長着任後の初年度に会社を見事に黒字転換させたが、この決断と実行は、副次的に地域経済活性化にも大きく寄与することとなった。

## (3) 日本市場における独自のマーケティング戦略

ボブ・セン氏によれば、「欧米企業はグローバルマーケティングを実行する際、企業のブランドイメージやCIを重視し、グローバルで共通のインフラを使えるよう、一貫して本部一極集中型で行う傾向が強い」とは言え、このようなやり方で本部のブランディングやマーケティング戦略をそのまま別の市場で実行すれば失敗する可能性が高い。そこで、日本エイサーは「グローバルスケール・ローカルタッチ<sup>5</sup>」の戦略をこれまで採ってきた。「グローバルスケール・ローカルタッチ」とは「グローバルのスケールで俯瞰して考えて、ローカルのビジネス風土に併せて実行する」という意味であり、日本市場では特に高級かつスタイリッシュなブランド構築を目指した。具体的には、1) 創業地の秋葉原から港区赤坂に日本支社を移転し、2) 公式スポンサーとなったフェラーリ<sup>6</sup>の契約レーサーとボブ・セン氏のF1専門誌での対談を行った。また、3) 日本の人気ドラマへの同社製品の提供等、アジア系メーカーの中では、当時極めて斬新なマーケティング戦略を展開していったのである。

4 平成23年度第2回ミプロ対日投資促進フォーラム「アジア地域との国際アライアンスと地域振興」(2011年11月29日開催)での詹社長講演資料「台湾企業からみた日本への投資～外資が日本で成功する秘訣」および事前インタビューによる。

5 2006年3月2日交流協会主催対日投資コンサルティングセミナーでの詹社長講演および事前インタビューによる。

6 台湾Acer本社は、フェラーリの公式スポンサーとなったことにより、フェラーリブランドの限定PC発売を始め、様々なコラボレーション企画を行っていた。

3 根橋(2008)「台湾企業の対日投資成功事例と地方への投資促進に対する提言」『交流 No794』財団法人交流協会発行

このように Acer はボブ・セン氏を中心に戦略的に雑誌、テレビ、インターネットなどを組み合わせたメディアミックスによって、新商品のプレスリリースや PR を行ったことで、当初の期待通りのブランドを構築していった。

なお、Acer は、2010 年バンクーバーオリンピックのトップスポンサーとして、競技インフラ用約 6000 台の PC を提供している。また、2012 年夏のロンドンオリンピックにおいても約 4～5 万台の PC を提供したが、これより以前、日本エイサーも独自に 2012 年のロンドンオリンピックを目指すアスリートに対するスポンサードを行った。

#### (4) 東日本大震災の影響と地域での CSR の活動について

2011 年、東日本大震災が発生したが、その際、福島第一原子力発電所事故の影響を受けて被災した福島県双葉町<sup>7</sup> の住民が 1500 人ほど、埼玉県加須市に避難してきた<sup>8</sup>。それに伴い、双葉町役場の機能も一緒に移転したが、「被災証明書」の発行しかできない等（4 月 4 日時点）、当時「役場」として機能していたとは言い難い状況であった。そこで、ボブ・セン氏は日本エイサーでも「何かできることはないか」と考え、震災から 1 か月後の 2011 年 4 月 11 日にノート PC80 台<sup>9</sup> を無償で提供する決断をした。この決断と実行によって、双葉町役場は、住民票や戸籍等の発行をはじめとした書類発行業務が行えるようになった。さら

に、日本エイサーは、この震災によって各地で避難生活を余儀なくされた人たち、また、被災地で生活している人たちに対して、PC の提供を検討し、被災によって壊れた PC 無償修理等も行った。

ボブ・セン氏によれば、「東日本大震災は、自社のリスク管理の見直しを行うきっかけとなった。また、多くの地域の顧客ニーズを踏まえ、アフターサービス等にも目を向ける良い機会となった。」という。実際、日本エイサーはこうした取り組みを通じて、複数の地方自治体とより深い関係になり、その後のビジネスにも良い影響を与えた。高知県庁が日本エイサーの PC を業務用 PC として採用し、日本エイサーと災害時の無償修理を含む、包括的な防災協定を締結したことはその一例である。

## 4. ACER ブランドの強みと今後の展開について

### (1) Acer のもつイノベーション DNA が生み出す新製品

IBM のコンパチブル (compatible) デバイスの OEM 製造を起点にして、困難な時代を何度も乗り越えながら、グローバル PC 企業へと変貌した Acer には、ステン・シー名誉会長が育んだ「イノベーション」の企業 DNA が息づいている。そのため、時代に即した新しい製品や取り組みが、Acer 社内から続々と生み出されている。例えば、グローバルシェアが 43% の Acer が販売する Windows MR (Windows Mixed Reality) 用デバイス (Acer は今後もバーチャルリアリティ機器の製造販売に力を入れていく模様である)、2016 年のスウェーデンの StarVR<sup>10</sup> の買収で加速するコンシューマ用 VR 製品の開発とハリウッド映画への 10 億米ドルの出資、自社の VR 技術を

7 2011 年 3 月 11 日に発生した東北地方太平洋沖地震による災害で、福島県双葉町は福島第一原子力発電所から 20km 内の避難指示地域にあり、住民は避難生活を余儀なくされた。

8 3 月 19 日には双葉町の多くの住民がさいたまスーパーアリーナに一時避難し、4 月 1 日から埼玉県加須市の廃校となった高校など、数か所に分かれて避難生活が始まったという。

9 40 台は町役場で利用し、残る 40 台は避難生活を続ける住民が利用した。

10 StarVR 社は米エアバスにフライトシミュレーションソフトの供給を行っている。

写真2：「Pawbo」を紹介するボブ・セン氏



出所：筆者撮影

活用開発した映画館で着用するヘッドマウントディスプレイ（HMD）や Leap Wave といったウェアラブル端末の製造販売、各国の少子高齢化に対応する新製品開発（例えば、ペット用の見守りカメラである「Pawbo」）等、枚挙に暇がない。Acer は今や PC 企業の枠を越えて、ゲーミング PC、個人用 VR、コンテンツも手掛け、数年後には、AI/クラウドの分野にも参入するという。

しかし、このような革新的な新製品等を生み出す源泉は、企業 DNA だけではない。2001 年に実施した製造部門の分社化も大きく寄与している。というのは、分社化は、自社グループ以外から最適部品調達を可能とし、結果として、購買チームの目利き力を高めたからである。つまり、こうした購買チャンネルの変化により、自社で保有する技術力と他社を公平に比較することが可能となり、優位性の高い自社技術や部品等を戦略的に識別できるようになったのである。例えば、PC は発熱性を低くする工夫が必要不可欠であるが、Acer は他社と比較してそれを実現する高い技術を有していることが分かったため、戦略的に「ファン<sup>11</sup>」を自社開発し続けている。

## （2）Acer のディストリビューション戦略「インダイレクトビジネス」と経営理念

先述した「スマイルカーブ」理論によって「選

写真3：ゲーミング PC 「PREDETOR」



出所：筆者撮影

択」と「集中」に舵を切ったことにより、Acer はディストリビューションを地元企業と分業する「インダイレクトビジネス」を世界各地で開始し、各国・地域において、地場に強いディストリビューションチャンネルを構築することが可能となった。つまり、各国・地域に販売店や販売会社を指定し、消費者に間接的に販売することで、自社のオーバーヘッドをなくし、営業利益を各地域パートナーへ還元する仕組みが構築されたのである。その仕組みの結実が、今では Acer の売上高（グローバルベース）の約 20% を占め、各国のエンターテインメント施設や遊技等で使用されるまでになった業務用ゲーム機である。

さらに Acer は、「人とテクノロジーの間に立ちあはだかる様々な壁を取り除く」という経営理念のもと、デジタル・ディバイド（情報格差）の解消に取り組んできた。そして、先述した、「インダイレクトビジネス」は結果として、地域に根差した取り組みであったため、「誰もが IT 関連の教育と技術を楽しむような世界を作りたい」という

11 多くのパワーを必要とするゲーム用 PC では、効果的な「放熱」を行う必要があるという。同社は PC 設計過程で蓄積した技術を結集して、PC 用ファン「Acer AeroBlade™ 3D」を開発した。また、人体の循環系をヒントに設計された「デュアル LiquidLoop™」のような Acer 独自のファンレス技術によるデバイスも同時にリリースしている。

経営陣の願いが共有され、各国・各地域での CSR 活動も充実していった。

### (3) Acer の CSR (地域貢献) 活動への取り組み

Acer の各国・地域での CSR 活動はそれぞれのトップの判断に一任されているが、その取り組み内容は、Acer で 40 年にわたり開催されている「CSR クリエイティブアワード」への応募を通して (日本エイサーも例外ではない) 共有されている。

例えば、2011 年には、Acer はフィリピンの GreenEarth Heritage 財団への寄付を開始し、農村部 3 か所にデジタル学習拠点を設立し、教育困難家庭の子女への ICT 教育を支援すると共に、中国の Lights Shadow 財団にも資金援助を行い、山間部に住む子女等のデジタルデバイス解消に尽力している。また、2012 年 10 月からは、「Acer for Education」のプログラムを南アフリカの Orlando Pirates 学習センターにて実施する等、教育機会に恵まれない子供たちへの ICT 教育を推進している。

このような長年の取り組みによって、Acer は世界大手 S&P ダウ・ジョーンズ・インデックスが評価する Dow Jones Sustainability Induces (DJSI) シリーズの「2017 年度 ESG 企業<sup>12</sup> ランキング」において、AA ランクを獲得し、世界的にも「環境保護意識や社会貢献度が高く、企業ガバナンス力も強い、サステナブル企業」と評価されるまでになった。

12 ESG とは、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) 3 つの言葉の頭文字を取ったもので、この 3 つの観点から企業分析を行うことで、社会に有為な持続可能性の高い経営を行う企業を評価する試みである。こうした観点で企業を評価し、優れた経営をしている企業に投資することを「ESG 投資」という。

## 5. まとめ：他社との連携が「イノベーション」を生む～「利他の心」を重視した経営

2000 年前半まで、OEM 受託企業をルーツとする台湾企業は、中付加価値大量生産品をターゲットとしていたが、Acer はその時期、既に将来を見越して、大量生産型から高付加価値型の製品開発に転換しようとしていた。このように他者に先んじて自社の強みを生かした技術や新製品開発を行ってきた Acer であったが、IT 業界の技術革新のスピードは年々加速しており、自社内のリソースだけでは、多様化する顧客ニーズに対応することが難しくなってきた。そこで、2000 年代後半からは、他社のパソコン事業の M&A を積極的に行い、自社製品の市場優位性や立ち位置を把握するとともに、MIT やスクエアエニックス、デジタルサイネージで有名なドイツ企業などとビジネスベースで連携 (アライアンス等) しながら、ゲーミング分野やデジタルサイネージ分野<sup>13</sup>での自社デバイスの開発に注力する等、新たな収益源の確保を急いでいる。さらに Acer 独自でも、「Value Lab」という先進技術研究ラボを開設し、ロボット工学<sup>14</sup>、機械学習、データ分析<sup>15</sup>など最新のテーマについて研究をしている。

現在は、冒頭で述べたとおり、世界の PC 市場の厳しさが増す中、PC 企業各社は、スマートフォン事業への移行や IoT 化の促進等により、しのぎ

13 Acer では、「Acer Being Signage」という電子看板と広告ソリューションを一体化したサービスを提供している。

14 Acer では、「MixBot Mixology Robot Solution」という、接客サービスに特化した、カクテルをつくるバーテンダーロボットも開発されている。

15 Acer は AI 技術とビッグデータの分析を活用し、台湾最大手のタクシー会社 Taiwan Taxi Co, ltd と提携して「スマート・タクシー・オペレーション・プラットフォーム」を開発。タクシー利用者のニーズ把握と乗車予測を行っている。

を削りながら企業努力を行っている状況であり、Acerも例外ではない。その中で、リスクを取りながら、いかに、新規事業や新製品を生み出すか。それは、Acerが地域に根差した「ディストリビューションチャンネル」を通じて顧客ニーズをいかに吸い上げ、それをいかに戦略的に活用するかにかかっている。

今回のインタビューで最も印象的だったのは、「世界に存在するAcerの「インダイレクトビジネス」のディストリビューションチャンネルを、将来的に日本の中小企業の輸出促進支援のプラットフォームとして活用したい。」というボブ・セン氏の言葉であった。というのは、この言葉からAcerにおける「ディストリビューション戦略」に対する考え方の本質、つまり、米国の影響が強いPC業界でありながら、ステン・シー名誉会長や陳会長へと繋がる「利他の心<sup>16</sup>」が根底に流れていることが垣間見られるからである。特に、米国企業にルーツを持つ陳会長が、「利他の心」重視の経営を実践する、京セラ名誉会長の稲盛和男氏の経営哲学に深い共感を示していることは注目すべきことであろう<sup>17</sup>。

こうして考えると、日本エイサーのこれまでの躍進は、ボブ・セン氏の経営手腕に加えて、先述した「イノベーション」「起業家精神」、そして、「利他の心」という、Acerが有する経営マインドが原動力となった可能性が高い。今後も日本エイサーがこのような経営理念のもと、これまで以上に革新的な製品を市場に導入し、地域に大きく寄与する企業として存在感を発揮していくことを期待したい。

#### <参考文献>

##### <日本語>

- [1] 財団法人交流協会主催「対日投資コンサルティングセミナー」詹社長講演資料（2006年3月2日実施）
- [2] 根橋（2008）「台湾企業の対日投資成功事例と地方への投資促進に対する提言」『交流No794』財団法人交流協会発行
- [3] 平成23年度 第2回ミプロ対日投資促進フォーラム「アジア地域との国際アライアンスと地域振興」詹社長講演資料「台湾企業からみた日本への投資～外資が日本で成功する秘訣」（2011年11月29日実施）
- [4] 日経トレンディ HP：連載：ビジネス・ウォッチ from 日経ビジネスオンライン「AcerとASUS、台湾パソコン2社が歩む別の道」（2016年11月30日）  
<http://trendy.nikkeibp.co.jp/atcl/column/16/090200078/111800060/?rt=nocnt>
- [5] The Wall Street Journal 日本版 HP「台湾エイサー、ソフト重視に転換」（2014年1月14日）  
<http://jp.wsj.com/articles/SB10001424052702303365404579319462217136906>
- [6] ACER CORPORATE 会社案内（2018年4月6日付）

##### <中文>

- [1] 宏碁集団ウェブサイト 大事紀  
<https://www.acer-group.com/ag/zh/TW/content/history>（2018.4.20 アクセス）
- [2] 宏碁集団ウェブサイト 経営團隊  
<https://www.acer-group.com/ag/zh/TW/content/management>（2018.4.20 アクセス）

16 鎌倉時代の禅僧である道元禅師の記した『正法眼蔵随聞記』一ノ三)により、「利他の心」が説かれた。

17 2016年11月30日付日経トレンディ HP 連載記事「AcerとASUS、台湾パソコン2社が歩む別の道」による。