

ケーススタディ：台湾のブランド「エイサー」*

梶原 勝美

目 次

1. はじめに
 2. 「エイサー」ブランド以前
 3. 「エイサー」ブランドの創造
 4. 「エイサー」はローカル・ブランド、ナショナル・ブランド、リージョナル・ブランドをパス
 5. 「エイサー」、グローバル・ブランド化
 6. 新たな挑戦
 7. おわりに——若干の考察
- 注

1. はじめに

台湾は1950年代以降、工業立国を目指した経済政策を採用し、アジアNIEsのメンバーの一員として、経済成長を実現したが、その後の発展は、ブランドを創造し、展開するマーケティング企業のそれではなく、アメリカ、日本などの外国企業の下請生産、すなわち、OEM生産に特化した独特なタイプのようにいわれてきている。周知のように1980年代後半には外国資本を積極的に誘致し、電子産業を中心とした科学技術重視の工業経済を確立した。とりわけ台湾のIT産業は独特な生産システムであるOEM 'Original Equipment Manufacturing' (相手先ブランドの委託生産)、ODM 'Original Design Manufacturing' (相手先ブランドの委託設計と委託生産)、ファウンドリー 'Foundry' (受注加工生産) に特化することで、主としてアメリカの大手ITメーカーからの受注によって積極

的なビジネスを展開し、急速に規模を拡大してきた^(注1)。1994年のアメリカのフォーチューン誌が報じたように、アメリカのIT企業、たとえば、ヒューレット・パカード社、アップル社、シスコ社、デル社などが販売しているブランドのほとんどが、実は台湾の企業により台湾で生産されている。このように多くのアメリカのIT企業が台湾に生産拠点を築いたため、台湾はあっという間にアメリカと日本につづくエレクトロニクス大国になった^(注2)。その後現在まで、IT製品のOEMやODMなどは台湾の基幹産業のひとつになっている^(注3)。

パーソナル・コンピュータ(PC)といえ、かつては世界を席巻した'IBM'とほとんど同義語であったが、今日のコンピュータ市場はグローバルに変質し、アメリカの'HP'や'Dell'、日本の「ソニー」や「東芝」、アメリカのIBM社のPC事業部を買収した中国の「レノボ」など多くのブランドが轟めいている中で、「エイサー」は、今や台湾を代表するグローバル・ブランドのひとつとなっている^(注4)。

台湾ITベンチャーの雄、宏碁股份有限公司の企業ブランド「エイサー」は、韓国の「サムスン」と同様に、OEMから独自のブランド展開を開始し、しかも、ブランド変更を行ない、わずかな期間でグローバル・ブランドにまで成功裏に展開したマーケティングの特異な事例である。そこで、本研究は、「エイサー」についての考察を試みることを通して、ブランド・マ

一ケティングのさらなる理解を求めるものである。

2. 「エイサー」ブランド以前

「エイサー」は現在では宏碁股份有限公司（以下、宏碁社と表記する。なお、多くの文献では、宏碁（エイサー）と表記されているために企業とブランドとの間での誤解が生じることがあるため、本稿では、宏碁社は企業としての宏碁股份有限公司の省略形、「宏碁」は同社の中国語表記の企業ブランド、「エイサー」は同社の中国語圏以外でのグローバルな企業ブランドと明確に区分して表記する。）の企業ブランドとして有名であるが、「エイサー」ブランドは同社の創業時には誕生していなかった。設立当初の同社の英文表記の「マルチテック」'Multitech'がそれにあたるものであった。

次に宏碁社の創業時から「エイサー」ブランド創造までの企業としての発展を概観することにする^(注5)。

宏碁社は宏碁電腦公司、英文表記'Multitech'として1976年に台湾で設立された^(注6)。

創業者は台湾の交通大学電子工学科出身の施振榮（スタン・シー）である。当初は11人の社員からスタートした。主要製品は小型計算機であった。後に、3,000人の技術者を訓練し、計算機、処理機の知識普及・啓蒙をはかり、台湾の小型計算機市場を創出してきた。

しかし、同社の初期の成功は何とんでもパソコンキットの成功である。任天堂などのゲームソフトのプログラム開発を行っていたが、むしろパソコンキットの成功からOEMでのパソコン生産を展開し、成長した。

1977年、アメリカ製品の輸入代理業務を行うアメリカ支社を設立した^(注7)。

1978年に開発に着手し、1980年に完成した

中国語の出入力が可能な「天龍中文電腦」（天龍中国語ワープロ）を開発した^(注8)が、これが同社にとって初めての自社ブランドである。

1981年には、8ビットのコンピュータ学習機、「小教授1号」'Micro・Professor I'（マイクロ・プロフェッサーI）^(注9)、1982年にはアップルの互換機である同2号、1983年には同3号が開発され^(注10)、ドル箱となった。1984年の売上高は実に30億元に達し、わずか3年間の間に10倍以上の成長である。また、「小教授」について注目されるのは、輸出を始めたことである。ちなみに1983年5月には海外のディーラーを集めた販売会議を開催している。参加したディーラーは20カ国あまりから40名以上に及んだ^(注11)。ところが、「小教授2号（マイクロ・プロフェッサーII）」はその価格の安さと独特の設計から市場では喝采をもらったが、設計理念が「アップルII」と似ているということで、告訴され、裁判の結果、「小教授3号（マイクロ・プロフェッサーIII）」まで販売中止に追い込まれた^(注12)。その後も知的所有権をめぐる問題が起り、知的所有権侵害ばかりか知的所有権保護の重要性も認識するようになる^(注13)。

1980年代後半になると自前のブランドを創造し、展開するようになり、国際化に乗り出して行く。この時期、関連会社を多く設立し、組織的な拡大を図った。グループ企業として明碁コンピュータ社や揚智科研社を設立し、前者は中国大陸市場への進出、後者はR&Dの推進を行った。

また、同社はすでに1978年には、台北、台中、高雄の3カ所に研修所を設立し、4年間で3,000人のエンジニアに電子回路や機器制御など50時間の研修を行った。台湾市場という「庭」を整備する役目を自認し、販売促進のため、月刊の「庭師の話」という冊子を発行し、当初、2,000部だった発行部数は20,000部にまで伸びた^(注14)。

1982年には台湾の21の県に「小教授2号」が行き渡り、86年には、高雄に「コンピュータ1,000台教室」ができた。「国際コンピュータ囲碁大会」、「科学技術論文賞」、「学生コンピュータ・サマーキャンプ」などを主催した^(注15)。

したがって、宏碁社および中国語での企業ブランド「宏碁」は、「エイサー」ブランドの創造以前にすでに台湾全島をカバーする存在であった。

3. 「エイサー」ブランドの創造

1987年、宏碁社は中国語圏以外の市場における企業ブランドをそれまでの「マルチテック」から「エイサー」に変更した^(注16)。それは同社の中国名および中国語表記の企業ブランドはそのままに、英語表記を‘Acer’「エイサー」へ変更し、ここに、企業ブランド「エイサー」が新たに創造されたのである。つまり、「エイサー」は外国市場向けの新たな企業ブランドということになるのである。

同社はそれまで外国市場に対しては企業ブランド「マルチテック」を使用していたが、スクヤナー生産メーカーの全友電腦股份有限公司の企業ブランド「マイクロテック」と紛らわしく、さらにまた、「テック」の付く企業ブランドが数多くあり、差別化が難しくなるために、当時2,000万ドルの価値があるといわれていたにもかかわらず、「マルチテック」をやめ、新たに「エイサー」という外国市場向けの企業ブランドを創造したのである。

「エイサー」は「積極的、活力のある」という意味とブリッジゲームの‘Ace’（エース）の意味も含んでいる。さらにアルファベット順でも常にトップに位置し、強い印象を与えることも考えたうえで創造されたものである。多くの台湾企業が中国語の発音のブランドを使用して

いるのに対し、同社は中国人には中国語名の「宏碁」、外国人には英語名の「エイサー」といういわばブランドのダブル表記政策をとったのである。

新たに創造した企業ブランド「エイサー」に対する同社のブランド戦略の最終的な目標は世界最大の市場、アメリカであった。しかし、「エイサー」はアメリカ市場では苦戦することが多かった。その一方で、「エイサー」はアメリカ以外の市場、特に発展途上国の市場に力を入れ、一定の成果を得てきた。アメリカでシェアを一気に拡大することは難しいが、アメリカの大手ブランド企業がまだ重視していない未成熟な新興市場ならば、ブランドの確立は比較的容易だと考えたのである。自社ブランド戦略において、広告や販売への資源の投入に加えて、製品開発力が鍵になると考え、「企業イメージの重点は革新であり、先進的な技術と革新的な製品は、ブランド・イメージを引き上げる最良の手段」とみなしていた^(注17)。

1988年3月、IBM社の「PS/2モデル30」の互換製品を世界で始めて市場に出し、5月には、日本で日英2カ国語パソコンを発売し、成功を収めている。

1989年には、テキサス・インスツルメンツ‘TI’社とDRAM生産の合弁企業を設立した^(注18)。

1990年、かつてない深刻なパソコン不況が襲い、それに‘HP’や‘Dell’の流通革新と低価格戦略が加わって、世界の、そして台湾のパソコン産業は大きな転換を迫られることになった。自社ブランド路線を採っていた企業の多くは開発コストの回収が困難になり、倒産に追い込まれた。一方、生き残った企業の多くは、自社ブランド路線を放棄し、OEM/ODMへ傾斜した。そのような中で、宏碁社はOEM/ODMを継続するとともに自社ブランド路線を堅持したのである^(注19)。

これまで宏碁社は大きく成長してきたが、次第に企業体質に問題を抱えるようになった。経営環境の大きな変化に対応するために、1989年には「天蠶変」、すなわち、ダウンサイジングによるリストラクチャリングを行い、さらにまた、1992年からはリエンジニアリングを開始し、ビジネス・モデルを修正し、「ファーストフード・モデル」と分散的管理の「クライアント・サーバーメカニズム」を採用し、宏碁社の役割はブランド名の供給と研究・開発のサポートとなったのである^(注20)。

1992年には、ブランド普及予算約100万ドルで、電通ヤング社とルピカム社の企画により欧米で大規模な宣伝活動を行った^(注21)。

1993年以降、同社の業績は急速に回復し、高成長を達成した^(注22)。

OEM/ODMの生産企業はしばしば自社ブランドを創造しようとするが、これは顧客である委託企業との利害対立につながっていくことが多い。宏碁社もこの問題に直面したが、自社ブランド事業とOEM/ODMの関係については、リスク分散、生産規模の拡大、技術の学習という面から相互補完的であると考えていた。自社ブランドで獲得した利益を生産能力の拡大やOEM/ODMの委託企業へのサービスの投資に当てることができると同時に、OEM/ODMによって大量生産することでコストを引き下げ、利益を増加させれば、より多く研究開発に投資し、自社ブランド事業の規模を拡大できるという好循環を想定したのである^(注23)。2000年に、同社の自社ブランドによる収入は12億ドルだったのに対し、グローバル・コンピュータ企業の委託生産による収入は18億ドルだった。委託生産の注文主である顧客企業にとっての懸念は、宏碁社に仕事を与えることが、安価な「エイサー」という類似ブランドへの助成金支給となってしまうのではないかと、いうものだった。この問

題に対する同社の解決策は、企業分割だった^(注24)。

宏碁社は3次にわたる再編を行い、2000年、宏碁コンピュータ社から生産部門を切り離し、OEM/ODM事業に特化した緯創資通社として独立させた。宏碁コンピュータ社に残された部門は、それまで主に台湾市場での販売を担っていた宏碁科技社と合併し、新しい宏碁社（現在の宏碁股份有限公司）の中で、自社ブランドの運営やサービス事業に従事することになった。ここに自社ブランド事業とOEM/ODM事業とはそれぞれ別会社として歩むことになったのである。なお、再編の過程で、コンピュータ周辺機器の生産・販売を担っていた明基電通社（その後、明基電通社に改名）が独自のブランド‘BenQ’を創設し、「エイサー」ブランドから独立することになった。経営も独立し、時に「エイサー」とブランド間で競合するようになっている^(注25)。

4. 「エイサー」はローカル・ブランド、ナショナル・ブランド、リージョナル・ブランドをパス

宏碁社の中国語名の企業ブランド「宏碁」は当初よりローカル・ブランドから台湾市場のナショナル・ブランドになっていた。

1980年代から台湾各地で展示販売会を開催し、いずれも1万名を越す参加者を集めたが、この展示会の狙いは、消費者に自らコンピュータの操作を体験してもらうことで販売を促進することであった。また、台湾での「宏碁」ブランドの販売を総括する宏碁科技社は、1985年から台湾で初めてコンピュータ・フランチャイズ・チェーン店Infoland:「宏碁資訊広場」を展開し、その店舗数は台湾全島で100店以上になった。国内市場での激しい競争に立ち向かうため、50カ所以上の「広場」がパソコン実習教

室の資格を取得し、情報の普及、技能の教育を通じて消費者と「宏碁」との関係を深めていった^(注26)。

したがって、すでに宏碁社は「エイサー」の誕生以前に台湾全土に渡るチャンネルを構築しており、しかも新たに創造されたブランド「エイサー」はナショナル市場である台湾では「宏碁」と表記が変わらなかったために、英語表記の変更にもかかわらず従来と同様に台湾全島で消費者の支持と評価を獲得し続けたのである。

近隣市場に対しては、資料が十分でないので確かではないが、中華圏、すなわち、中国語圏の市場では、すでに確立されていた「宏碁」'Multitek' がすぐに「宏碁」'Acer' へとなんら問題なく移行したと思われる。さらに、たとえば、日本やアメリカ市場においても「マルチテック」'Multitek' から「エイサー」'Acer' へのブランド変更はスムーズに実現し、いわば「エイサー」はローカル・ブランド、ナショナル・ブランド、リージョナル・ブランドのいずれの段階を経ることなく、次のグローバル・ブランドから登場したのである。

5. 「エイサー」、グローバル・ブランド化

1988年、「エイサー」は、日本メーカーのブランドと変わらない「高価格路線」をとって日本市場で展開を開始した^(注27)。

1992年、宏碁社は地域密着による世界ブランド「グローバル・ブランド、ローカル・タッチ」(全球品牌結合地縁)を掲げた^(注28)。

1992年、コンピューターと消費者向け電子技術を総合し、通信、教育、エンターテインメント、AVなどのマルチメディア対応パソコン「エイサー PAC」、ワーキング・ステーションの機能を持ち、価格はパソコン並みの64ビット機「エイサー・フォーミュラ」、95年には家庭

用マルチメディア対応パソコン「アスパイア」を開発、販売した。特に「アスパイア」は「エイサー」のブランド・イメージ・アップに貢献した^(注29)。

宏碁社は「コカ・コーラ」のように広告に多額の投資をすることは不可能である。そこで、徐々に納得させる「潜移默化方式」という戦略で企業イメージを作り上げた。アメリカ市場での知名度はもう一步のところまできたので、コンピュータ界の巨人たちに負けなためにはよりアグレッシブな広告戦略をとらなければならなかったが、「コンパック」のような大量広告戦略はとらなかった。日本や第3世界の国々では、「エイサー」についての報道が頻繁にあるので、これを広告の代わりとして情報発信に利用した。それとともに新しい「メイド・イン・台湾」のイメージ作りを心がけたのである^(注30)。

1993年に、「エイサー」はラテンアメリカ、東南アジア、中東の3つの地域でブランド1位を獲得した。翌年、損失続きだったアメリカ市場でも黒字化し、全米第9位のブランドとなった。全世界では第7位であった^(注31)。

1994年、アメリカの番付会社によると、「エイサー」は約1.8億ドルの価値をもつと評価され、台湾企業のなかでは最高であった^(注32)。

1995年には、「エイサー」の販売台数は世界で第10位であった。しかし、上位5位までとの差はそれほど大きなものではなかった^(注33)。

1997年にアメリカのテキサス・インスツルメンツ 'TI' 社のモバイルコンピュータ部門を同社が有するノートパソコンのブランド 'Travel Mate' や 'Extensa' も含めて買収した^(注34)。その結果、宏碁社のグループに入ったTI社のイタリア子会社が強力な販売力を発揮し、「エイサー」はイタリアで最大のシェアを獲得した。

2000年、イタリア以外のヨーロッパ諸国に

においても「エイサー」のパソコンの販売を大きく伸ばし、2004年にはヨーロッパのノートパソコン市場で最大のシェアを取るに至った。ライバルの「HP」がヨーロッパ市場において、ディーラー経由から直販に軸足を移すという失策を犯したために、HP社から離れた優秀なディーラーを取り込むことで宏碁社はシェアを伸ばし、ヨーロッパ市場で「HP」を追い抜いたのである^(注35)。

その後、世界中に工場や合弁会社を設立し、現地での上場を果たし快進撃を続けた。しかしながら、1999年、国際化の過程で最大の失敗ともいえるアメリカ市場からの撤退を余儀なくされた^(注36)。この時期の「エイサー」ブランドのマーケット・ポジションは、ノートパソコンでシェアNo.1を占めているのは台湾、イタリア、インドネシアの3カ国。No.3の位置にあるのはスイス、オランダ、スペイン、ニュージーランド、メキシコ。ノートパソコンとデスクトップを合わせたシェアがNo.3以内に入っている国は台湾、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、香港、南アフリカなどであった^(注37)。

2001年に、ブランド・ロゴを「Acer」から「acer」に変更した^(注38)。

2002年に宏碁グループの経営者であった李焜耀は「ブランドの位置づけを台湾だけのブランドにしてはいけない。世界のブランドとすることを最終目標とするべきだ。当然、人材の国際化、資源の分配、国際資本の指示なども、世界ブランドの販売に成功するカギとなる」と述べている^(注39)。

6. 新たな展開

「エイサー」の目標は「新鮮技術をどこでもだれでも楽しめるように」というコンセプトのも

とでの世界ブランドとなることである^(注40)。「新鮮技術」からスタートし、「エイサー」は「新鮮な価格」という概念を導いた。「エイサー」の戦略は、比較的短い期間で価格を小幅に下げ続け、消費者の負担を減らそうというものである。すなわち、消費者へのアピールとコンセンサスの形成である^(注41)。「ブランド品は品質とサービスがいいだけではなく、大量生産によるコンポーネントコストの低下から、より安い製品価格を提示すべきである」^(注42)。

2007年にはアメリカ市場を中心に「Gateway」、'eMachine」というブランドを展開していたゲートウェイ社を買収し^(注43)、2008年には、オランダのパソコンメーカーのパッカードベル社を買収し^(注44)、その結果、「東芝」、「レノボ」を次々と追い抜き、世界PC市場3位^(注45)、2009年には「Dell」を抜き、初の2位に浮上した^(注46)。

2009年には、新たにCULVプラットフォームを搭載したノートパソコンを「Timeline」シリーズとしてヨーロッパ、アメリカ、アジアの市場に同時に投入している^(注47)。

同社のCEO兼社長のGianfranco Lanciは、「2009年10月に発表された、2009年7~9月期のパソコン(PC)台数シェア(米ガートナー調べ)で、エイサーは米HP(ヒューレット・パッカード)に次ぐ世界第2位に躍進した。ここまで成長してきた強みは何か。」という質問に対し、次のように答えている。「何と云っても製品の力が大きいと思います。我々は、モバイルコンピューティングを強力に推進しています。メインのパソコン(PC)を持ち歩けることを目指し、高性能で洗練されたデザイン、なおかつ低価格のノートPCを提供することに注力してきました^(注48)」。換言すれば、「エイサー」のこれまでの成功の要因を低価格と低級商品と決めつけられるが、「常に消費者の要求に応える商品を発売しているだけで、安売りに頼って

いるのではない^(注49)。」ということになる。

同社は、ゲートウェイ社、パッカードベル社といったパソコンメーカーを傘下に収め、マルチ・ブランド戦略を推進してきた^(注50)が、その結果、「エイサー」を先端技術モデル、「Gate Way」、「Packard Bell」を流行モデル、「eMachines」を廉価な入門モデルと位置づけ、ブランドの棲み分けをしている。しかしながら、同社の大規模化と多ブランド経営には、世界市場の支持が不可欠であるのは当然のことである^(注51)。

なお、同社のCEO兼社長のG.Lanciは日本のパソコンメーカーについて、次のように述べている。「ワールドワイドのビジネスにおいてライバルとなる日本のメーカーは東芝のただ1社です。東芝は引き続き、ノートPCのビジネスにおいてよき競争相手となっています^(注52)」。

7. おわりに——若干の考察

すでにみたように企業ブランド「エイサー」の展開は企業ブランド変更の事例である。パソコンという製品特性とブランド企業である宏碁社が当初OEMの生産企業であったにもかかわらず、「天龍中文電腦」や「小教授」といったいくつかの自社ブランドを台湾全島で展開し、すでに企業ブランド「宏碁」はナショナル・ブランドからリージョナル・ブランドとなっていたが、グローバル市場を目差し、新たに英語表記のネーミングを「マルチテック」から変更して創造したのが「エイサー」である。同ブランドは当初よりグローバル・ブランドとして成功することを求められたのであるが、わずかな期間でそれをなしたきわめて特殊かつ複雑な事例である。これはそもそも台湾市場が小規模なため、外国市場を志向しなければならなかったからである。

現在、宏碁社は得意分野の研究開発とブラン

ド管理だけを行い、生産・販売・物流等一連の業務を下請けや提携という形で外部企業に委ねることにより、コスト削減と市場への反応速度の向上^(注53)を求め、ブランド・マーケティング企業^(注54)へと変身したようである。

宏碁社の売り上げに占める海外比率は97%になり^(注55)、まさに「エイサー」はグローバル・ブランドというべきものである。

前述したように、宏碁社の世界パソコン市場への出荷台数は、2004年には、Dell社、HP社、IBM社、富士通・富士通シーメンス社に続く第5位であったが、2005年には、富士通・富士通シーメンス社を追い抜き第4位に上がり、2007年には、HP社、Dell社に続く第3位になり、2009年、2010年にわたり、瞬間的には順位は変動するが、Dell社とデッドヒートの戦いをしていながら、トップのHP社を追随している^(注56)。

しかしながら、Business Week誌が2001年以降、毎年発表しているインターブランド社の「ベスト・グローバル・ブランド・ランキング」には、たとえば、「HP」は2010年では第10位、「Dell」は第41位にランクされているが、「エイサー」はランキング外である^(注57)。この背景には、インターブランド社のブランド評価方法に問題があるのは事実である^(注58)が、宏碁社の経営戦略によるところも原因として考えられる。さらには、「エイサー」自体のブランド力にもその原因があるかと思われる。換言すれば、世界の消費者がパソコンのモノ、すなわち、「エイサー」のプロダクト（製品）としての評価はあるが、ブランドとしての支持、評価が十分高くはないということである。そうであれば、世界のトップにごく近い第3位の出荷、販売という実績は一体どのように考えればいいのか。世界の消費者がプロダクト（製品）としての「エイサー」を購入するだけで、ブランドとしての「エイサー」は評価・支持されてい

ないのであろうか。

そこで、「エイサー」の消費者、すなわち、顧客であるユーザーを考えてみることにする。彼らは次のようないくつかのグループからなるものといえる。買い替えユーザーでパソコンに詳しくブランドよりは価格と性能を重視するプロないしはセミプロに近い消費者群、所得が高くない価格志向の消費者群、現地のマーケティングが「エイサー」ブランドの展開に成功した市場の消費者群、ライバルのブランドが進出していなかったために「エイサー」がパイオニア・ブランドとなった市場の消費者群などが考えられる。換言すれば、宏碁社は販売にはかなり成功したとはいえそうであるが、それは現時点ではマーケティングの成功とは残念ながらいい難い。

そもそもマーケティングとは、ブランドの創造、展開、管理からなる一連のものである。したがって、同社は、ブランドを創造し、展開を始めたので、マーケティングの開始があったようにみうけられるが、よくよく考えてみれば、ブランドの展開を現地の合弁会社ないしは代理業者に一任していることから分かるように、本来ブランド所有者でマーケティングであるべき宏碁社自体は世界の多くの市場で自らは「エイサー」の展開を行わず、結局、マーケティングを行っていないということになるのである。

同社の経営首脳陣がいくらマーケティングの重要性を唱えても、ブランドの展開を外部企業に一任している以上、厳密に言えば、マーケティング企業とはいえない。したがって、同社は一見ブランド・マーケティング企業にみえるが、実はそうではない。現時点では、生産企業の部分とマーケティング企業の部分とブランド・マーケティング企業の部分とがミックスされ、さらにある一面では総合商社を兼ねるといった複雑かつ変則的なものであるとしかいいようがない。

「エイサー」を所有する宏碁社がOEMから成長した企業であり、また、IBM社の強い影響の下で大規模化した結果、ブランドの創造、展開、管理からなるマーケティングより生産志向にならざるを得なかったことは十分に想像がつく。

しかしながら、同社は今後マーケティング企業から、ブランド・マーケティング企業へと変化せざるを得ないと思われるが、それにはいくつかの課題が残されている。まず、同社の企業ブランド「エイサー」の展開を世界的規模でコントロールし直す必要がある。次に、世界の消費者への「エイサー」ブランドの情報発信力が未だ強力ではない。さらなるブランド力のためには今後は製品のコピーや改良の情報ではなく、オリジナルな情報を世界の消費者に発信する必要があるかと思われる。というのは、パソコンはメカニズム商品であり、消費者の誰でも違いが明らかに分かる機能・性能情報を創造すれば、ブランド評価が変わりうるものである。なお、同様にOEMから出発した韓国の企業ブランド「サムスン」の事例が参考になるかもしれない。さらに、2006年に中国大陸で発生した「エイサー」の品質とアフター・サービスをめぐる消費者からの大量のクレーム問題^(注59)にみられるようにまだ解決しなければならぬ消費者の信頼の獲得という課題がある。日本だけではなく世界の市場におけるブランド評価が上がるためには消費者の「エイサー」への信頼が重要な課題であるといえよう。

したがって、ブランド・マーケティングの観点からいえば、企業ブランド「エイサー」は極めて複雑かつ特異な事例であるといえるであろう。たしかに企業ブランド「マルチテック」から「エイサー」への変更はかなり成功裏のうちに進んだが、今後、「エイサー」が真の意味でのグローバル・ブランドになるには、ある限定された国、地域ではなくワールドワイドで消費

者のブランド評価・支持を得なければならないといえる。

同社は買収した企業のブランドをそのまま使用するという多ブランド戦略を採用し、それらの多ブランドの展開を外部企業に一任するというビジネス・モデルのもとにあるが、それを修正することから、ブランド・マーケティング企業への道が開けると思われる。それにはまず同社の創業者から現経営者のブランド理解が単なるブランド名であり、マーケティングの理解が販売に近いものであり、さらにまた、これまでライバル・ブランドより消費者へ低価格訴求を行ってきたのは事実であり、これらをどう転換するのか、今まさにターニング・ポイントにさしかかっているものと思われる。というのは、このままでは同社はブランド・マーケティング企業からますます遠ざかり、パソコンの総合商社に近づくばかりで、宏碁社の企業ブランド「エイサー」はバラバラで統一のないものとなり、「エイサー」の将来は風前の灯となるかもしれない。

*本研究は、ブランド・マーケティング体系（V）、「ブランドの展開モデルと事例研究」、3.「ブランド展開の事例研究」専修大学商学研究所報第41巻第3号、2009年10月——に追加する事例研究である。

注1 李右婷「台湾におけるモノづくりの特徴と人的資源管理の変化—エイサー（Acer）社の事例を参考に—」p.5、月間経営労働2009年6月号、経営労働協会、2009年。

注2 B.C.Lynn, *END OF LINE THE RISE AND COMING FALL OF THE GLOBAL CORPORATION*, Doubleday, 2005: 岩本孝子訳『つながりすぎたグローバル経済』p.71、オープンナレッジ、2007年。

注3 「編集長インタビュー 産業空洞化を恐れるな 施振榮 台湾宏碁（エイサー）グループ創業者」p.100、「Nikkei Business」2008年

12月22日・29日号、日経BP社、2008年。

注4 M.Kotabe and K.Helsen, *Global Marketing Management 4th Edition*, John Wiley & Sons, Inc., 2008: 栗木契監訳『国際マーケティング』p.5、碩学社、2010年; 横井弘海「台湾を代表する国際ブランド『acer』」p.14、「外交=Diplomatic relations」第21巻第2号、外交知識普及会、2003年。

注5 小林守「台湾ITメーカーの雄 宏碁（エイサー）の発展とビジネスモデル」p.1、「アジアクラブマンスリー」69号、2003年3月。

注6 莊幸美『台湾IT産業の経営戦略』p.142、創成社、2004年。

注7 スタン・シー（施振榮）『エイサー電腦の挑戦』p.142、経済界、1998年。

注8 同上、p.36。

注9 同上、p.34。

注10 莊幸美、前掲書、p.142。

注11 佐藤幸人『台湾ハイテク産業の生成と発展』pp.198-199、岩波書店、2007年。

注12 スタン・シー（施振榮）、前掲書、pp.66-67。

注13 同上、pp.66-78。

注14 同上、p.34。

注15 同上、p.35。

注16 同上、pp.90-91。

注17 佐藤幸人、前掲書、pp.204-205。

注18 スタン・シー（施振榮）、前掲書、p.165。

注19 佐藤幸人、前掲書、pp.205-207。

注20 スタン・シー（施振榮）、前掲書、pp.123-137。

注21 莊幸美、前掲書、p.149。

注22 佐藤幸人、前掲書、p.207。

注23 同上、pp.204-205。

注24 M.Kotabe and K.Helsen、栗木契監訳、前掲書、pp.282-283。

注25 佐藤幸人、前掲書、pp.208-209。

注26 莊幸美、前掲書、p.148。

注27 スタン・シー（施振榮）、前掲書、p.81。

注28 莊幸美、前掲書、pp.167-168。

注29 スタン・シー（施振榮）、前掲書、pp.82-83。

注30 同上、pp.84-88。

注31 同上、p.140; 莊幸美、前掲書、p.176。

注32 スタン・シー（施振榮）、同上、pp.91-92。

注33 莊幸美、前掲書、p.150。

注34 李右婷、前掲論文、p.7。

注35 佐藤幸人、前掲書、pp.214-215。

注36 「世界第2位のPCメーカー育ての親エイサ

- ー CEO兼会長王振堂（世界が認める中国人）」
p.31、「月刊中国news:中国新聞周刊日本版」、
日中通信社、2010年8月。
- 注37 白水和憲「‘Acer’ ブランドの強化に向けて—2002年春、習志野の日本エイサー新屋完成—」 p.13、「アジア・マーケットレビュー」、
12巻21号、重化学工業社、2000年。
- 注38 <http://ja.wikipedia.org/wiki> (2010/9/28、閲覧)。
- 注39 荘幸美、前掲書、pp.151-152。
- 注40 スタン・シー（施振榮）、前掲書、p.187。
- 注41 同上、p.189。
- 注42 同上、p.201。
- 注43 松尾泰介「台湾エイサーが米ゲートウェイを買収へ 世界のパソコン市場で中国レノボに対抗」 pp.16-17、「アジア・マーケットレビュー」、19巻16号、重化学工業社、2007年。
- 注44 松尾泰介「台湾エイサーが世界市場で2位に浮上 低価格パソコンが伸びて米デルを抜く」 p.19、アジア・マーケットレビュー、21巻22号、重化学工業社、2009年。
- 注45 同上、pp.18-19；日経新聞、朝刊、2007年8月28日。
- 注46 日経新聞、朝刊、2009年10月18日。
- 注47 李右婷、前掲論文、p.8。
- 注48 「インタビュー ジャンフランコ・ランチ氏 エイサー CEO兼社長 モバイルPCはもっと伸びる 大量販売でさらに低価格へ」 p.83、「日経コンピュータ」2010年1月20日号、
日経BP、2010年。
- 注49 前掲「月刊中国news:中国新聞周刊日本版」 p.31。
- 注50 前掲「日経コンピュータ」 p.84。
- 注51 前掲「月刊中国news:中国新聞周刊日本版」 p.32。
- 注52 前掲「日経コンピュータ」 p.84。
- 注53 前掲「月刊中国news:中国新聞周刊日本版」 pp.32-33。
- 注54 梶原勝美「ブランドの展開モデルと事例研究」 pp.54-56、専修大学商学研究所報第41巻第3号、専修大学商学研究所、2009年10月。
- 注55 前掲「Nikkei Business」 p.99。
- 注56 <http://techon.nikkeibp.co.jp/article/NEWS> (2010/10/7、閲覧)。
- 注57 <http://www.interbrand.com/ja/best-global-brands> (2010/10/7、閲覧)。
- 注59 インターブランド社のベスト・グローバル・ブランド・ランキングはブランド・ランキングとうたってはいるが、実は、企業ランキングに近いものである。なお、「エイサー」がランキングを上げるには、宏碁社の財務内容を改善すること及び企業ユーザーの評価・支持を上げることが、消費者ユーザーの評価・支持のさらなる獲得とともに必要になるものと思われる。
- 注60 前掲「月刊中国news:中国新聞周刊日本版」 p.33。