

## 知的財産を活用した競争優位 —台湾裕隆日産の事例—

仲尾次洋子

### Competitive predominance using intellectual property : A case of Yulon Nissan

Yoko Nakaoji

#### 1. はじめに

近年、経済のグローバル化やIT化の進展を背景に企業間競争が激化している。このような状況において企業が生き残っていくためには、他社との差別化が不可欠である。さらに、今日のナレッジ型市場経済においては、企業の価値創造ないし競争優位の源泉は有形資産から、ブランド、経営者・従業員のスキルやナレッジといった知的財産へと移行している。したがって、知的財産を適正に評価し活用していくことが、差別化優位においては競争優位を創造することにつながる。そこで本稿では、競争の激しい台湾自動車産業において、知的財産を活用し実績を上げている裕隆日産汽車股份有限公司（以下、裕隆日産）の事例を紹介する。

#### 2. 裕隆日産自動車の競争優位

##### 2-1. 裕隆日産自動車の設立

台湾裕隆グループは2003年、研究開発および販売を行う裕隆日産と、日産ブランド社のOEMを行う裕隆自動車（裕隆汽車製造股份有限公司）の2社に再編された。再編の背景には、台湾国内の自動車市場競争の激化がある。自動車産業は規模の経済に属する産業であり、多額の資金を必要とすると同時に十分な市場消費力を必要とする。台湾では市場規模が十分ではないため、規模の経済を達成する生産量がなく、自動車関連産業を支える十分な資金もない。また各国間で結んだ地域貿易協定やWTO加盟による輸入の増加によって、自動車産業の競争は激化している。このような競争激化に直面した裕隆グループは、グローバルに活躍し、技術を有する日産自動車（以下、日産）との関係に着目した。そこで、研究開発部門と販売部門を切り離し、裕隆グループが50%、日産が40%を出資する合弁会社である裕隆日産が設立

された。

裕隆日産の事業企画部長王永源は、「差別化優位を創造することこそ競争優位を創造することができる」（莊2006, p29）と指摘する。裕隆日産のドメインは研究開発と販売であり、利益の源泉は知的財産である。そして、同業他社が模倣することが困難な競争優位を構築するために新製品・サービスの創造を持続的に追求している。その結果、2004年および2005年と2期連続で資本額の利益を上げた。

##### 2-2. 研究開発の蓄積による競争優位

いうまでもなく新製品を作り出すためには研究開発能力が重要である。裕隆日産の研究開発能力は、裕隆自動車時代に、台湾国内で初めて開発した製品「飛羚101」に遡る。当時裕隆自動車は、自動車の研究開発から製造まで一貫して行うことを渴望し、資本額の3分の1を研究開発に投入し、5年間を費やした後、1986年10月に「飛羚101」を正式に生産ラインに載せた。裕隆自動車は、1981年にプロセスセンターを設立してから1997年にアジア設計センターを設立するまでの過程で、相当な研究開発能力と資本、人材を蓄積した。王は、「長期にわたって自動車の研究開発に注力することによって蓄積された知的資本があったからこそ、新しいスタイルを取り入れ、さらに華人の好みに合う、求められるスタイルの自動車が生産できた、つまり古いものを捨てて新しいものを創出する能力が製品の差別化優位を創造する」（莊2006, p29）と強調する。

また、裕隆日産の卓越した研究開発能力は日産に認められ、日産のグローバルな分業体制に組み込まれ、世界の4大研究開発基地のひとつとなった。国際的に提携することによって裕隆日産の研究開発能力が引き上げられるばかりでなく、台湾の経験や思考を日産の設計に盛り込み、日本、北米、欧州等の研究開発と肩を並べること

ができる。

しかし、差別化優位性をもった製品でも、市場の好みと競争相手の模倣によって優位性は失われる。そこで、裕隆日産は、消費者の自動車購入目的がいったい何であるのかを注意深く検討し、サービスの新機軸を打ち出すことで差別化を図った。

### 3. サービスによる差別化

消費者は、自動車の安全性、パワーが十分であるか、性能は優れているか、価格は適当か、スタイルは魅力的かを重視する。しかし、消費者にとって自動車の使用目的は単に足代わりに目的地へ移動する道具ではない。そこで、裕隆日産は、自動車を消費者の単なる足代わりの道具ではなく、出発地から目的地に到着するすべての過程で消費者のあらゆる希望を盛り込むことを決定した。

#### 3 - 1. TOBE

裕隆日産は自動車を単なる足代わりの道具ではなく、「移動価値チェーン（移動価値鏈）」の考え方を提起した。TOBE (TO BE anything) システムの画面を通して、移動手段・移動プロセス・移動目的と、人・車・生活と顧客満足を結合させる (<http://www.tobe.com.tw/>)。

例えば、カーナビを備え、運転中に最短ルート調べ、目的地に到着した後は、観光スポットや食事・遊びのスポットも調べることができる。さらに車を離れた後も盗難防止サービスを提供し、車に衝撃があった場合には携帯電話にメールで知らせ、衛星を通じて車の所在地を追跡する。

このようなサービスを提供するために、裕隆日産は、関連する事業との水平的事業との連携を視野に入れ、車内の電子機器、衛星位置測定システム、無線通信システム、コールセンター、牽引サービス等、部門、会社、業界を越えて提携し、顧客が期待するサービスや情報を提供することにした。

このように、模倣することが困難なサービスの差別化こそが競争優位性を構築する。

#### 3 - 2. 無線認証システムの導入

自動車のユーザーが必ず直面する問題がメンテナンスである。最近、裕隆日産は、ユーザーにメンテナンス時にその状況と進み具合を随時知らせる便利な無線認証システム (Radio Frequency Identification : 以下 RFID) を導入した。RFID は小さなチップと読み取り機、アンテナからなり、読み取り可能な範囲内でチップを読み取り機に挿入すると、チップからデータが送信され、読み取り機がその情報に反応する仕組みである。このチップを取り付けると、メンテナンス時に RFID に

よる認証によって、自動車が工場に入った時点で作業員はすでに自動車とユーザーの情報を把握して待機しており、メンテナンス時も、ユーザーは随時メンテナンスの状況を知ることができ、メンテナンスの完了時間を予測することができる。

#### 3 - 3. 顧客満足度を高めるサービス

裕隆日産は差別化を図るサービスを行うために、「顧客サービス」に対するあるべき態度を示した小さなカードを印刷している。顧客サービスに関して遵守しなければならない規範は「感心サービスの4・5・6・7」である。4は親切、スピード、プロフェッショナル、信頼(親切・快速・專業與信頼)、5はさらなる気配り、さらなる笑顔、さらに一步、多くを見る、多くの動作を行う(多用點信, 多笑一下, 多走一步, 多看一眼, 多作一些), 6は6つの接客であり、すばやい接客、詳細な解説、記録の完備、積極的な対応、問題解決と顧客満足(立即接待, 詳盡解說, 完整記錄, 主動回應, 問題解決與滿意離廠), 7は7つの動作であり、笑顔、饒舌、しっかり見る、美しい心、低い腰、素早い動き(面笑, 嘴甜, 目看, 心美, 腰軟, 手勵快)である。このカードは、顧客と直接接する社員だけでなく、全社員が携帯することによって、各社員の心理に浸透させることが狙いである。

また、サービスの顧客満足を追求する学習プロセスにおいて、裕隆日産は事例をデータベース化し、さらに良いサービスの検討と学習を継続している。裕隆日産は各地のメンテナンス現場から提供された事例、顧客満足度が高いサービスの事例や行き届かないサービスの事例を集約、データベースに収め、このデータベースを通じて、サービスの行き届いた事例は各メンテナンス現場で互いに学習される。また悪いサービスの事例は注意し、再発を防止する。

以上のように、裕隆日産は高品質の製品と顧客に合ったサービスの提供を追求することによって、2005年 J.D.POWER Asia Pacific 台湾顧客満足度指数調査結果において、「顧客の利便性」と「顧客来店実績」に関して台湾国内自動車部門で第1位、世界総合第3位になった (<http://www.jdpower.co.jp/>)。

### 4. 知的財産管理による価値創造

上述のように、裕隆日産は顧客満足度、新製品開発能力およびサービスの質等の知的財産の持続的引き上げを通じて累積した知識と経験を享受し、良いものは蓄積し、悪いものは改善することで新たなものを創造してきた。裕隆日産の価値創造は、内部の Value up 活動と知識管理、外部の風雲賞の創設等をその源泉とする。

#### 4 - 1. Value up活動 (V-up)

裕隆日産が採用する V-up は、トップダウン方式で、まず経営層が企業の経営に影響を及ぼす、解決すべき課題を発見し、その課題に関する責任者を指名する。課題の発見、定義から開始し、課題の発生原因と対策、解決方法を見つけ出す。

提出されたものが問題か構想であるかに関わらず、議題が発見されたら、まず重要性や緊急性によって分類し、企業運営に関わる問題か、部門を越えた問題か、すぐに解決すべき問題かなどを考慮、整理、分類し、経営層が責任者あるいは部門を指名し、解決方法を探っていく。

解決方法を探る過程は、各部門から選抜された従業員が問題解決の討論会議に参加する公開型の方式を採り、単一部門で自ら解決方法を探る場合に生じる直感的あるいは固定的な思考モデルから離脱し、さまざまな部門・領域から知恵を結集することにより、さまざまな方向から思考し、新たな方法を創造する。さらに効果的な解決方法は 1 部門が単独で解決方法を探求するのに比べて、より挑戦的で徹底的に問題を解決する。

討論を通じて解決方法が出された後、財務部門での評価を経て、この解決方法が確実に効果を発揮するかどうかを確認する。したがって、V-up 活動は、非効率、コストの浪費を改善し、利益につながる。

#### 4 - 2. Idea Box (I Box) 活動

上述のように、裕隆日産の知識管理活動は、部門を越えた社群、知識専門家および知識データを包含する。知識データは全社のデータベースで、従業員が必要な知識と経験を検索、閲覧、取り入れることができる。また部門を越えて討論する仕組みによって、企業内で部門を越えて知識を交換・享受することができる。また社内の各部門から専門家を選抜・審査して専門家リストを作成し、問題を諮問する。

しかしながら、最も特徴的な活動は I Box 活動である。I Box 活動は、開発・製造から販売にいたる全社員にテーマを提示し、各人が思いついたアイデアをネット上に用意された I Box に書き込む活動である。最後に、提案されたアイデアの中から優秀で実行可能なアイデアをいくつか選択し、実際に執行される。例えば、現在拳がっている問題は、「セフィーロ」の所有者約20万人が将来買い換え時にどうするのか、新型「ティアナ」優先して考慮するかどうかである。

提案されたアイデアの例は、修理・メンテナンス中にティアナを代車として提供することである。これによってまず、車を届ける必要もなく、ユーザーが不便を感じることもなく、さらに体験型の販売方式が可能となる。

以前はこのような販売に関連する問題はほとんど販売

員の自己努力により解決方法を見いだしてきたが、I Box を活用することによって販売部門以外からもアイデアを提案することができるようになった。さまざまな部門や専門的背景を持った社員が参加するため、一つの問題を構想する際には、思考方向も様々で思考方法も盲点も異なる。このような相互に啓発し合う交流型の方法によって、異なる領域を連携させ、新しいものをさらに多く創出したり有用な考え方を創出することを容易にさせるほか、従業員が提案した解決案が認められ、実行されることによって達成感、士気が高まり、I box への提案も白熱する。全社員600人で、一つの問題に対して290もの提案が出された。

#### 4 - 3. 風雲賞の創設

裕隆日産は2005年から風雲賞という、大学生・専門学校生を対象としたコンテストを開始した。2006年は35校から合計255チームがエントリーした。今年の投稿分は「デザイン設計部門」と「電子システム設計部門」で、優勝チームには新型ティアナ1台と、日本にある日産設計センター訪問の機会が与えられた。

このようなコンテストの開催によって裕隆日産は若者の豊かな発想力と、新たな設計能力を発掘し、また将来の消費者のデザインや機能に対する考えや理想あるいはニーズを把握することができる。

#### 5. バランススコアカードによる管理システム

知的財産は適切な管理とプロセスを通じてシステム化されてこそ、企業資本となり企業価値を成長させる。以前の製造重視であった裕隆日産は、十数年にわたって結果とプロセスを重視する管理方法を探ってきた。例えば、解決すべき課題があると、解決方法を探した後、その財務効果はどれだけが、そのプロセスはどのように進行すべきかを考慮する。したがって、管理方針の大部分は業績指標になるが、企業に重要な影響を及ぼす要因は財務面だけではない。

企業の業務プロセスは、意思決定から実行までの一連の流れである。戦略策定から目標設定、用いるべき管理方法、実行方法と成果、評価と報酬のプロセスの中で、財務面だけでなく、顧客満足度、従業員の持続的成長、プロセスの最適化を同時に追求しなければならない。

独立して間もない裕隆日産が適当な管理方法を探求している際に、バランススコアカードを発見した。バランススコアカードは目標と戦略を結びつけ、財務面と非財務面を考慮する管理手法であり、目的や戦略部分のない管理方針の弱点を補完する。その上、バランススコアカードで用いる戦略マップは、財務的視点、顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点、イノベーションと学習の

視点という4つの面の因果関係を考慮する。しかしながら、部門別に年度目標を展開する管理方法も合わせることで、対策と実行において多大な効力を発揮する。したがって、裕隆日産はバランススコアカードと従来の管理システムを相互に結合させている。それによって、王によれば、「現在のところ、約80の問題が解決でき、残りの20%を解決するために新たな管理方法を探求しているところである」(莊2006, p.33)。

## 6. むすびに代えて

本稿では、知的財産の活用事例として裕隆日産を紹介した。裕隆日産は裕隆自動車から分離独立して以来、単なる自動車製造業ではなく、顧客に快適で便利な移動体験を提供するサービス業を標榜している。有形の資源と無形の知的財産を結合することによって、製品と顧客サービスの品質を引き上げ、コスト優位性と環境適応能力を発揮してこそ、競争優位を生み出していくことができる。裕隆日産は知的財産を活用することによって競争の激しい自動車市場において卓越した研究開発能力、新製品・サービスの持続的 pursuit、適切な管理システム、企業の価値連鎖との整合性を図り顧客満足度を高め、長期的な競

争優位を維持している。

付記：本稿の内容は主に台湾のジャーナル『會計』に掲載された莊喬安の「以智慧構築差異化優勢的裕隆日産」に基づいている。

## 引用文献

莊 喬安, 2006 「以智慧構築差異化優勢的裕隆日産」『會計』247号。

Kaplan, R. S. and Norton, D.P. 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press (吉川武男訳, 2003, 『バランススコアカード』生産性出版)。

折橋伸哉, 2005 「台湾自動車産業, その現状と将来展望 - タイ, 豪州の先行事例を通じて考える - 」, 東京大学COEものづくり経営研究センター・MMRC Discussion Paper No.22.

[http://nna.asia.ne.jp.edgesuite.net/free/china/interview/101\\_200/0159.html](http://nna.asia.ne.jp.edgesuite.net/free/china/interview/101_200/0159.html)

<http://www.nissan.com.tw/>

<http://www.yulon-motor.com.tw/about/links.asp>