

## 80年代の日米貿易摩擦と今日の日台関係

早稲田大学ビジネススクール

准教授 長内 厚

第2次大戦後の約20年の間、世界のエレクトロニクス産業を牽引していたのはアメリカであった。カラーテレビを開発したのはRCA (Radio Corporation of America) であり、磁気テープ式ビデオの原理を開発したのもアンペックス (Ampex) というカリフォルニアの企業であった。IBMは大型コンピュータからPCまであらゆる計算機を開発・製造してきた。今日のWindows PCも元々はIBMの規格である。しかし、これらのアメリカ企業の多くは高度成長とともに台頭し始めた日本企業に取って代わられた。IBMはハードディスク事業を日立に、PC事業を中国Lenovo社に売却し、現在はコンピュータの開発製造を行っていない。RCAはフランス・トムソンに買収された。その他のアメリカの名門家電企業もマグナボックス (Magnavox) はオランダ・フィリップスに買収され、テレビを作り続けた最後のアメリカブランドといわれたゼニス (Zenith: 米語発音ではジーナス) は韓国・LG電子に買収され、新興のITベンチャーを除けばアメリカの伝統的家電メーカーはその多くが市場から姿を消している。日本は半導体、PC、家電といったエレクトロニクス産業においてアメリカに代わるリーダーとなったが、20世紀の終わりをピークに衰退の一途をたどっている。日本に代わって成長してきたのが、台湾と韓国である。

ここ数年の台湾・鴻海精密工業 (Foxconn) によるソニーの欧米テレビ工場の買収や、シャープへの資本参加、韓国サムスン電子やLG電子の液

晶テレビ、スマートフォンの市場シェア拡大の流れを見ていると、一見、かつてのアメリカと日本との関係が、日本と台湾・韓国の関係のようにも見える。しかし、社会現象はそれほど単純なものではない。経営学では、コンティンジェンシー理論という考え方がある。コンティンジェンシーとは偶然という意味の英単語である。企業活動は、外部の競争環境や所属する国の文化や流行、あるいは内部の組織、技術、経営者のリーダーシップなど様々な要因が絡み合った複雑な因果関係によって構成され、簡単にいえば、100社あれば100通りの経営の方法があるということである。故に、ある企業の成功をそのまま模倣したとしても、異なる環境のもとでは同じ結果にはならないというのが、コンティンジェンシー理論の基本的な考え方である。日本、台湾、韓国の関係が、かつてのアメリカと日本と同じような状況になるかを判断するには、それぞれの国の産業や企業をより詳しく分析する必要がある。

本稿では、台湾と日本、特に鴻海と日本の家電メーカーとの関係について技術経営研究の見地から分析してみよう。1980年代、アメリカ市場における日本の自動車・家電産業の台頭は日米貿易摩擦として政治問題に発展した。アメリカ自動車産業の本拠地であるデトロイトではトヨタ車を破壊する労働者デモが行われ、議会では日本を狙い撃ちにした輸入規制法案「スーパー301条 (Super 301: Amending Section 301 of the trade act of 1974 in the U.S.)」が審議されていた。この時、市場

で競争する日米企業は両者とも同じような組織を有していた。つまり、GM やフォードが様々な車種の車を自社で開発、製造、販売するのと同じように、トヨタやホンダも自社で開発、製造した車を自社系列のアメリカ販売店ネットワークを通じて販売していた。家電も同様である。RCA やマグナボックスと同じように、ソニーや東芝といったメーカーは自社内に研究開発、製造、販売の部門を持ち、それぞれの自社ブランドの製品を市場に供給していた。一方、今日の台湾と日本の企業を比較すると、日本企業が主要部品の開発から、最終製品の開発、販売までを自分自身で行う「垂直統合型」スタイルであるのに対し、台湾の企業は、奇美電子 (CMI) や auo、Media Tek (聯發科技) のように、製品の一部の部品だけに特化して製造する企業や、自社ブランドを持たず、クライアント企業ブランドの製品の設計、生産だけを行う鴻海のように、製品の開発から販売までの流れ (サプライチェーン) の一部分だけを担当する「垂直分業型」スタイルをとっている。すなわち、日米家電戦争の時は、似たもの同士の戦いであったのに対し、台湾と日本ではそもそも競争の枠組が異なっており、異なる事業を行う会社同士では、直接的な対立は少ない。auo とソニーはともに液晶テレビ市場に参入しているが、市場で auo とソニーの製品が対立することはなく、むしろ auo はソニーの液晶パネル供給元になっており、対立関係ではなく補完関係になっている。

鴻海とソニーの関係も同様である。2009 年にソニーはメキシコにある北米向け液晶テレビ工場の資本の 90% を鴻海に売却 (10% は引き続きソニー出資)、2010 年 3 月には欧州の液晶テレビ工場のひとつ、ソニースロバキア (Sony Slovakia)

も北米の工場と同様に鴻海 90%、ソニー 10% の出資比率で鴻海に譲渡している。ソニーの広報発表ではいずれの工場も「現在の従業員の雇用は、そのまま鴻海グループに引き継がれ」、「ソニーの液晶テレビ生産の重要拠点という工場の位置づけは変わりません」と述べられている。1980 年代の日米主役交代では、RCA やマグナボックスがソニーに取って代わられたが、鴻海によるソニー工場買収においては、市場に供給される商品はこれまでどおりソニーのままなのである。ソニーの工場売却の理由の一つは、キャッシュフローの問題もあったと思われる。日本では、かつて護送船団方式と呼ばれる、銀行を中心とした企業グループが存在し、松下は住友銀行系列、東芝は三井銀行系列といった具合に製造業の背後にバックアップをする銀行がいた。銀行の系列下にある日本企業の特徴のひとつに株式・債権といった直接金融ではなく、系列銀行からの間接金融による資金調達を中心になっているということが挙げられる。これによって日本企業は長期的に安定した経営を営むことができた反面、新規事業への進出には銀行の了解が必要となるため投資が保守的になる傾向も生まれた。松下、東芝、日立、シャープなどの第 2 次大戦前から存在した企業の多くはこうした銀行系列に組み込まれていたが、ソニーは、戦後 (1946 年) に創業した新興企業であったため、銀行系列に組み込まれなかつただけでなく、ソニーなどの新興企業への銀行融資は消極的であった。そのため、ソニーの資金調達は主に直接金融市場で行われてきた。ソニーが日本で初めてアメリカの株式市場に上場した銘柄になったのもこうした背景があったためである。資金調達の中心が直接金融による場合、ステークホルダーに対してできる限り健全な財務状況を見せ続けなければならな

い。新たな製品開発を行うためには短期的な利益追求よりも長期的で戦略的な開発投資が必要となるが、資金調達の間では短期的な収益性が重視されるというジレンマに立たされる。こうした事情から、工場売却当時、日本ではソニーの工場売却はキャッシュが必要なための切り売り、という見方も存在していた。しかし、その後のソニーと鴻海の関係を見ると、両社の関係が相互補完であることが分かる。

鴻海は、台湾でもよく知られたとおり、郭台銘氏の強いカリスマ性によって率いられた軍隊的な文化を持つ強力な組織である。こうした強力な組織は、厳格な業務分担やルールを持ち、効率よく、目的を遂行する力を有する。一方、ソニーは「自由闊達」を社是としており、各々の部署やエンジニアが比較的自由に行動することが許され、それが新しい技術や商品を生み出す源泉としての多様性に結びついているが、反面で、効率性は良くない。こうしたトレードオフは一般的に言えることであり、「効果的」な製品開発組織は「効率的」でなく、「効率的」な組織は「効果的」な開発が行いにくいとされ、こうした状況をハーバード大学の故アバナシー教授は「生産性のジレンマ」と呼んでいる。つまり、鴻海は、目指すゴール（製品コンセプト）が明確であれば、そのために最も効率的な生産活動を行うことができる会社であるのに対し、ソニーは、製品コンセプトを産み出すのは得意だが、効率的に生産することは苦手なのである。今日、ソニーは8期連続の赤字を続けているが、その主要因はテレビ事業にあり、テレビの黒字化ができればソニー全体の黒字化も可能とみられる。

だからこそ、新社長に就任した平井一夫氏は、テレビ事業を社長直轄事業にしたのだと思われる。なぜなら、ソニーの中でも音楽部門の出身でエレクトロニクス事業の経験の少ない平井社長であれば、既存事業の経験にとらわれることがない。その平井社長がテレビ事業を統括することで、今までの内製重視のテレビ開発から、鴻海などのODM企業を活用した効率的な製品開発へドラスティックに転換することが期待されているのではないだろうか。

また、ソニーのテレビ事業は、赤字ではあるが衰退しているとはまでは言えない。ソニーのテレビ事業が最も好調だった1990年代後半にはソニーは全世界で年間約1億2000万台のテレビを販売し、10%台前半の市場シェアを有し、世界のテレビメーカーであった。今日、ソニーはサムスン電子、LG電子に次ぐシェア3位企業に順位を落としているが、販売台数は約2億台、市場シェアも10%強であり、ソニーが転落したのではなく、サムスン電子、LG電子のシェア伸長が大きかったというべきである。

実は、サムスン電子、LG電子の韓国勢にしてもテレビ事業単体では赤字といわれている。誰も勝者がいないのが今日のテレビ市場と言える。ただ、サムスン電子やLG電子は半導体、液晶パネル、携帯電話などの高い収益によってテレビ事業の赤字を相殺しているに過ぎないのであろう。それでも両社がテレビ事業に固執するのは、テレビは家電メーカーの顔だからである。あらゆる映像コンテンツは最終的にテレビ画面に映される。シャープは日本国内でAQUOSブランドの液晶テレビ事業が成功しているが、同時に、AQUOS

ブランドをつけたブルーレイレコーダーも好調である。自宅のテレビに AQUOS を選んだユーザーは他の映像機器も同じブランドにしようするからだ。サムスン電子や LG 電子にとってもテレビ事業はプロフィットセンターではなく、むしろ広告宣伝部門同様に両社のブランド力を向上させるためのコストセンターなのかもしれない。

ただ、サムスン電子や LG 電子もテレビ事業のコスト削減の努力は惜しんでいない。一方、ソニーを代表とする日本メーカーは、「日本のブランドのテレビはこうあるべき」という思い込みによって、必要以上に高性能・高機能を追求してしまい、自ら高コスト体質を作ってしまった。日本企業の幹部は「上に逃げる」という言葉を口にする。低価格のエントリー製品をあきらめ、高所得者向けの高級製品に特化しようという意味だが、これこそ愚の骨頂である。これから成長する市場は BRICs であり、インドやブラジルのマーケットに日本の基準で高級な商品を導入しても、北欧の高級オーディオメーカーのようなもので、そこには極めてニッチな市場しか存在せず、活路はない。日本企業は、悪い意味で「手を抜く」ということが下手なのである。もちろん、新たな技術開発・製品開発は必要であろう。しかし、同時にマスマーケットに対応することも必要であり、「上に逃げる」のではなく「下を強化してしっかり支える」ということが必要なのである。

しかし、20 世紀の終わりに高性能・高機能で成功した日本企業が自らのやり方を変えるのは容易ではなく、外から変える方がむしろ簡単である。そのためのパートナーが鴻海であると考えるのが、最も正しい日本と台湾の関係の見方ではないかと筆者は考える。

ソニーの北米・欧州の工場にしても、従業員や生産する製品は今までと変わらず、変わったのは、鴻海の指揮命令系統に入るということだけである。一方、鴻海にとってもこれまではアップルが彼らの優良顧客であったが、中国で iPhone が苦戦しているように、いつまでもアップルだけに頼った経営を続けるわけにはいかない。むしろ、鴻海の戦略としては、アップルと同様な製品開発力を持った顧客を複数持つことで、顧客企業との間にバーゲニングパワーを持った方がよい。サムスン電子や LG 電子はかつての日本企業のように主要部品を全て内製化し、その方法でうまくいっている企業であるから、韓国企業は、ソニーやシャープだけでなく、鴻海にとっても共通のライバルと言える。鴻海は、サムスン電子や LG 電子と顧客企業を通じて間接的に戦っており、味方の戦力を強めるためには、ソニーやシャープを生産効率という手段で救済し、再び彼らがサムスン電子や LG 電子と互角の競争ができるようすることが得策である。

また、鴻海が奇美電子を事実上傘下に置き、シャープの大阪府堺市の液晶工場を買収し、ODM 事業だけでなく、液晶パネル事業にも進出したため、鴻海もサムスン電子やソニーと同じように自社ブランド市場で競争しようとしているのではないかと分析する人もいるが、これも正しくはないだろう。これまでは、液晶テレビの価値は液晶パネルの価値であり、液晶テレビの需要に対して、供給が不足気味であったから、大手数社のパネルメーカーの間で競争をしつつも、全ての企業が儲かる状況にあったが、需給バランスは既に逆転している。シャープの堺工場の稼働率はあるアナリストによると 50% を切っているといわ

れる。これからは、液晶パネルも液晶テレビ同様に熾烈な競争環境に置かれ、しかも部品事業ではブランド価値が付加しにくいので、勝者だけが生き残る価格競争になるだろう。その様な時こそ、液晶パネルの生産に鴻海のような軍隊式文化を導入し、疲弊してライバル企業を撤退させることで残存者利益を獲得するチャンスである。

日本国内の報道によると鴻海と合併事業を開始するシャープ堺工場では、液晶パネル生産の稼働率を90%まで引き上げるといふ。これはすなわち、韓国勢に対する価格競争の宣戦布告であると思われる。シャープの前社長の片山幹雄氏は、亀山の液晶工場を立ち上げたエンジニア出身であり、シャープの液晶技術ブランドとしてのAQUOSをやや過大評価していたのではないだろうか。シャープが常に業界で最高水準の液晶パネルを作り続けられれば、海外でもAQUOSブランドの優位性は築くことができると考えていたように思える。

最近までシャープは工場のある三重県亀山市の名前をとって「世界の亀山モデル」というキャッチコピーのもと日本国内でAQUOSを販売し、それが成功したため、シャープブランドは世界で通用するという錯覚を生じさせていたのだろう。しかし、現実には、シャープやパナソニックでさえ、アジアでのブランド力はまだあるものの、欧米では一流ブランドと見なされてはいないのが実情である。日本ではパナソニックやシャープは一流ブランドであり、サムスン電子やLG電子は二流ブランドだと信じている消費者がまだ大勢いる。これまで国内市場に過度に依存してきた多くの日本メーカーも同じ幻想を見ていたのかもしれない。

全人口が日本の半分以下の韓国では国内市場に依存するビジネスモデルは描けないので、サムスン電子にしろLG電子にしろ、初めから海外市場ありきの戦略を立案してきた。一方、1億2千万の人口と高い国民所得を有する日本市場が、ある意味で日本企業を国内市場依存という形で甘やかしてしまっただけではないだろうか。

しかし、そのシャープにも変化の兆しが見えてきている。鴻海のシャープへの資本参加の発表と前後して発表された、新社長の奥田隆司氏は、国際事業部門の出身で、北米や欧州でのシャープのビジネスがどれだけ大変なのかを身にしみ知っている人物である。その新生奥田シャープと、鴻海が本気で堺工場の稼働率を90%にあげるといふことは、シャープが培ってきた商品知識や技術・ノウハウと、鴻海が持つ徹底的なコストダウンと効率経営の力を組み合わせて本格的に価格攻勢に出るといふことであろう。既に、鴻海が、台湾系資本のアメリカのテレビブランドであるVISIO（ビジオ）に対して、堺工場の大型パネルを採用した低価格大画面テレビを供給するとの報道もある。

その一方で、8月30日に調印と思われていたシャープと鴻海の資本提携が1ヶ月以上経過した今でも難航しているという不安定要素もある。提携見直しのきっかけとなったシャープの株価下落は、郭台銘董事長の離日ショックで31日にも大幅安が続き、東京証券取引所のシャープ株の31日終値は198円であった（郭董事長とシャープ町田前会長との合意時点の株価は500円台）。しかし、これをあまり悲観的に捉えるのは日本にとっても台湾にとっても良いことではない。

鴻海の関心はシャープと提携するか否かではなくシャープ株9.99%をいかに安く買いとるかという点にある。8月30日の突然の記者会見キャンセルや会長の離日も鴻海の戦略という文脈で読み解くこともできよう。これらの鴻海側のアクションはシャープの株価を押し下げる効果があり、実際に株価は下落している。交渉のポイントが1株あたりの買収金額であるとするれば、一時的なシャープ株下落は鴻海に有利に働く。肝心なのは、郭会長離日以降今日まで提携協議が続いているという事実である。これこそシャープ・鴻海の双方が互いの価値を認めている証左である。

シャープは最近株価の急激な下落を受けて株式や社債の発行による資金調達が難しくなり、メインバンクからの借入れも膨らんでいるため、短期的な資金調達に迫られている。鴻海としては交渉が長引けば長引くほど今回の提携交渉は自社に有利になると考えたとしても不思議ではない。しかしシャープを支援する銀行が鴻海との交渉継続中は短期資金を融資することを表明したため、今後はシャープの交渉力が増すことも予想される。

しかし、不安定要素が完全になくなったわけではない。鴻海も現在の経営状況は好調とは言えず、交渉が長引けばシャープへの出資に慎重な意見が増す可能性もある。堺の大型パネル工場については合弁事業が既に始まっているが、シャープには、もうひとつ、スマートフォンやタブレット向けに用いられる中小型液晶パネルを生産する亀山第1、第2工場を有しており、これらの工場は稼働率も生産性も高い。特に亀山第2工場は、携帯端末の性能向上に適したIGZO（酸化物半導体）液晶というシャープ独自の技術を保有している。

シャープにとって差異化技術を有する亀山工場は、堺工場より重要な言わば虎の子の工場だ。実際に、多くの報道によると、鴻海とシャープの交渉がまとまらない主要因は、鴻海の亀山工場への関わり方であると言われている。

もちろん、シャープにとって、差異化技術は重要な財産であり、容易く外部に出したくないという思いも理解できる。しかし、液晶パネルの世界では、セットメーカーがパネルの需給バランスに応じて複数のパネルメーカーからパネルを調達するということがしばしば見られ、この場合、1社だけの独自液晶技術は、複数の液晶パネルメーカーから調達を行っている家電メーカーにとって「使いにくい技術」となってしまうという。ある台湾液晶パネルメーカーのエンジニアは「液晶パネルは独自技術よりもむしろ標準技術のほうが好まれる」といい、他社との差異化をあえて避けると述べている。液晶パネル市場はサムスン、LG、auo、奇美電子で60%以上のシェアを有する寡占市場であり、彼らが戦略的に「IGZO技術を無視する」という手に出た場合、折角の優れた技術もビジネスの成果として結実しない可能性がある。現に、シャープは従来の赤、緑、青の3原色で色調を表現する方式と異なり、3原色に黄色を加えた4色方式の液晶パネルを開発し、2010年に「クアトロン」の商品名で発売したが、市場の反応は期待したほど大きいものではなく、シャープに追随するテレビメーカーも現れなかった。

メーカーにとって技術開発は手段であって、目的ではない。折角の優れた技術もビジネスの成果に反映できなければ意味がない。独自技術を内製化し、他社による模倣を避けることは戦略論の基

本ではあるが、標準化が進んだ市場では、技術の囲い込みよりも、戦略的提携によって技術を共有した方が有利な場合もある。条件次第ではあるが、シャープが鴻海に対して IGZO 技術による液晶パネル生産の技術ライセンスを供与するというのも考えられるひとつのオプションであろう。

シャープの歴代商品の中には「世界初」「日本初」という名のついた商品が数多く存在する。新しい商品アイデアを生み出すシャープの創造力と、鴻海の軍隊式と言われる高い生産効率、相互補完的な組織能力であり、両者が互いを認めているからこそ、この交渉は長引いても継続する価値があるのだろう。

日本企業は今までにない新しい技術や製品を生み出すことには長けているが、効率的な大量生産、ビジネスへの積極性、交渉力、といった点では台湾人にはかなわない。鴻海はシャープにとって単なる援助者ではなく、日本企業が再び国際競争力を取り戻すための良き教師でもある。その点で、鴻海とソニーのケースと鴻海とシャープのケースは、提携の形態の違いはあるが、提携が持つ意義

には多くの共通点が見られるのではないか。現在進んでいるシャープと鴻海の提携交渉の意義は、2社の企業同士の話に留まらず、今後の日本と台湾がともに国際競争力を維持する協力関係を模索するための試金石であると言える。

1980年代の日米エレクトロニクス戦争は、同質的で対立的な競争関係であった。日本企業と韓国企業、あるいは海爾（ハイアール）や海信（ハイセンス）などの中国企業との関係は、かつての日米関係とやや似た様相ではあるが、少なくとも日本と台湾との関係は、相互補完的で互恵的な協力関係になりうるものであり、むしろ日台連携で韓国や中国のメーカーとの競争にあたることが日本メーカー復活のカギとなるのではないだろうか。

「本稿は、『今周刊 (Business Today)』誌 (台湾・今周文化事業股份有限公司刊) No. 815 (2012年8月6日) および、No. 820 (2012年9月10日に筆者が寄稿したコラムの日本語原稿をもとに、大幅に加筆修正したものです。」

