



## 鴻海（ホンハイ）における発展の謎を探る

九州産業大学 経済学部  
教授 朝元照雄

### はじめに

2012年3月27日、シャープの液晶テレビの巨額赤字（3月期の連結最終損益が3800億円の赤字）のため、町田勝彦会長は相談役に退くことになった。片山幹雄社長は代表権のない会長に、奥田隆司常務執行役員は社長に昇格した。同時に、鴻海（ホンハイ）グループは1330億円をシャープ本体に9.9%出資し、筆頭株主になる予定である。郭台銘（テリー・ゴウ = Terry Gou）は個人で669億円を堺工場（世界唯一の第10世代液晶パネルライン）のシャープディスプレイプロダクト（SDP）に出資し、持ち株比率は46.5%であり<sup>1</sup>、これが契約の中身である。「黒衣役に徹する企業」によるブランド企業の出資であり、一躍注目を浴びるようになった。

2011年12月期の鴻海の連結売上高は3兆4,526億8,127万台湾元（約9兆6,700億円）、最終（当期）利益は815億9,099万台湾元に達した。この金額は日本電機トップの日立製作所（2012年3月期連結売上高9兆6,658億円）に匹敵し、パナソニック（同・7兆8,462億円）、ソニー（同・6兆4,932億円）、東芝（同・6兆1,002億円）を凌駕している<sup>2</sup>。また、別の資料によると、鴻海の時価総額（2012年5月24日時点）は308億ドルと売上高（2011年度）は1,027億ドルに達した。同じく、この金額はパナソニックの165億ドルと986億ドル、ソニーの140億ドルと816億ドル、シャープの55億ドルと308億ドルを圧倒している<sup>3</sup>。

本論は鴻海とはどんな企業なのか、なぜ世界最大のEMS（電子機器受託製造サービス）企業になったのか、鴻海の沿革に沿って、いくつかの時



鴻海精密工業の本部

期に分けて観察する。

### I. 草創期（1974～1980年）

この節は鴻海の沿革をいくつかの時期に分けて考察する。1974～80年は鴻海の草創期で、事業の模索および学習の段階である。

郭は中国海事専科学校（現在の台北海洋技術学院の前身）の航運管理科を卒業後、1973年に兵役を終えて（台湾では健康な男子は兵役の義務がある）、台北駅近くの館前路の復興航運会社に勤務し、輸出貨物の船便期日アレンジなどの業務を担当していた。この時期、台湾の輸出志向工業化期であり、業者の船便期日に合わせるような状況から、郭は製品の輸出にはビジネスチャンスがあることに気がついた<sup>4</sup>。

1974年、24歳の郭台銘氏は投資資本額30万台湾元を集めて、「鴻海プラスチック企業有限公司」を設け、プラスチック製品の製造加工を行っていた。この30万台湾元は友人との出資で、郭氏の出資分の10万台湾元は母親・郭初永真（本籍は山

東煙台)が無尽講で入手したものである。企業名「鴻海」の由来は、「鴻飛千里、海納百川」(鴻(大きな雁)は千里を飛び、海はすべての川を納める)という意味で、企業が大きく羽ばたくよう期待した縁起がいいネーミングである。

鴻海はプラスチック製の「白黒テレビの選局つまみ」の製造から始まった。この時期の鴻海は台湾の多くの中小・零細企業と同じようにスタートしたが、当時の従業員は15人で、月当たりの売上額は約8万台湾元である。借家の狭い25坪の建屋を工場にしていた。鴻海の設定時は第1次石油危機に遭遇し、原料の価格高騰、世界規模の不況により、資金不足、経験不足のため、大量生産や安定した出荷ができず、経営状況は大変困難で、わずか1年で資金が殆ど使い切った。翌年、パートナーが次々この事業から撤退したため、郭氏は銀行や義父から70万台湾元を借り、自らこの企業を引き受けて、1975年に企業名を「鴻海工業有限公司」と新たに変更した。

1976年に鴻海は台北近郊・板橋の工場に引越し、プラスチック部品のテレビ用「高圧陽極キャップ」を製造するようになった。この時期はプラスチック押し出し成型機械を使い、家電用プラスチック部品を製造していた。

当時、台湾のテレビは白黒テレビが主流であり、鴻海が必要とする金具は台北の三重堤防近くの金具工場に依頼し、作ってもらったものである。当時の台湾の金具工場は徒弟制度で、好景気になると、弟子は独立して開業し、人材の流動は大変早い。それによって、金具の品質が不安定であった。この経験から郭は外部の金具師に頼ることが出来ないと考え、その後、自らの金具部門を構築することになった<sup>5</sup>。

1977年、鴻海の資本額は200万台湾元に達し、郭は金具機器の製造に投資して、自らの金具工場を建てることを決めた。台北近郊の土城の永福宮廟の裏に1坪3800台湾元の土地を購入した。自

社のプラスチック金具機器を持つことによって、鴻海は積極的にビジネスを展開することになった。鴻海の最初の標準生産ラインは板橋の中山路の工場で構築したものであり、のちになってからこのような積極的な投資の選択が正しかったことがわかった。

1977年に大同公司などから電子用精密プラスチック部品、1978年にカラーテレビ用変圧器の高圧線筐体ユニット、1979年に米式電話ソケット部品のOEMを請負うようになった。しかし、この時期の鴻海の売上額は不安定であり、主な理由はOEM生産のため、相手の製品の機種別の販路に直接的に影響を受けやすいことであった。1980年に鴻海は中和連城路の工場を拡充し、テレビとラジオの部品を製造するようになった。それに、メッキ部門を設置し、生産能力を向上させた。

前に述べたように、鴻海の草創期は主として家電のプラスチック部品からスタートし、それに金具の重視によってこの分野で実力を蓄積するようになったことがわかる。事実上、この時期の鴻海は台湾で見られる多くの中小企業と同じようであり、のちに鴻海が世界最大のEMS企業に躍進することを誰も予想することができなかったのである。

## II. 海外進出準備期 (1981~1990年)

1980年代になると、テレビやラジオなどは成熟製品になり、多くの企業が倒産の危機に直面した。市場動向調査のあと、郭はパソコンの発展趨勢を認識するようになり、パソコンのコネクターの開発にターゲットを絞るようにした。その理由は当時の鴻海はコネクターの約50%の技術を持っていたが、残りの50%を克服することが、完全に未知の領域への進出よりも容易であると考えたからである<sup>6</sup>。

1981年にコネクターを開発し、この製品の製造

領域に入るようになった。この成長期の鴻海の主力製品にコネクタを加えたことによって、「鴻海＝コネクタ製造企業」ということが認識されるようになった。

1982年に資本額1600万元を投資し、企業名を「鴻海精密工業股份(株式)有限公司」に変更して、パソコン用電線・ケーブル組立の領域に進出するようになった。同年、鴻海は土城中山路に自社の工場用地を購入し、この工場の敷地面積は730坪であり、4階建ての建物で、4階は事務室と3階分の工場によって構成され、プレス工場、金具工場、メッキ工場、ソケットピン部品組立工場、D型パソコン用コネクタ組立、倉庫と食堂などに分かれていた。しかし、工場の面積が狭いために、プラスチック押出し型部門は外で工場を借りることになった。当時、鴻海の機器の9割は海外からの輸入設備を使用していた。

1983年に鴻海は日本から輸入された新しい設備でパソコン用のコネクタ(Full Ballow Edge Card Connector)を開発した。それによって、パソコン領域に進出するようになった。パソコンの発展によって、コネクタの需要も増加し、鴻海は年成長率20%を維持することができた。

金具部品の製造について、1984年に鴻海は金属メッキ部門を設け、アメリカから全自動連結ラインの選択メッキ設備およびメッキ検査設備を購入した。この設備は1000万台湾元であり、当時の鴻海の年売上額の1割を占めていた。1985年に金属プレス部門を設け、86年に日本から精密機械の製造技術を導入し、鴻海の製造技術のレベルは大幅に向上するようになった。1986年にスイスから連続高速プレス工作機械を導入し、情報センターを設置して、企業の生産能力を把握するようになった。1986年以前の鴻海のトップ10の顧客は宏碁(エイサー)、台達電子、光寶などであり、売上額の9割を占めていた。世界トップ10のコネクタ企業になるよう、鴻海も生産システムの

ソフト導入によって、コストダウンを図るようになった。1987年にアメリカから自動化設備を購入し、同年に1億台湾元を出資して48台の第4世代のコンピューター自動化制御機能付きのプラスチック押し出し成型機械を購入した。1988年から5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)運動を推進した。

1983年に台北県土城市の工場の操業を開始した。1986年に鴻海の資本額は1億3000万台湾元に達し、土城工業区の1万1600坪の土地を購入し、1988年に土城虎躍工場の新工場の第1期建屋、89年にこの新工場の第2期建屋が完成し、工場の総面積は4000坪に達し、年間生産額は10億台湾元に達した。1995年に第3期建屋の建設が開始された(写真・鴻海の本社ビル)。

アップル社と共同でパソコン内部の連結システムを開発した。この年に郭は初めて「5カ年計画」を発表し、鴻海を世界トップ20位以内のEMS企業に邁進するように目標をたてた。この年の従業員数は1000人に達し、売上額も10億台湾元を突破した。

1985年に鴻海はアメリカ支社を設け、「Foxconn」(フォックスコン)の自社ブランドを持つようになった。英語の「Foxconnとは、金具(foxcavaty)とコネクタ(connector)からの造語である<sup>7)</sup>。また、市場において鴻海は狐(fox)のように素早く動くように期待していた。

1988年にカリフォルニア州に子会社のFoxconn International Inc. (Santa Clara, CA, USA)、香港にFoxconn (Far East) Ltd. (HK)を設立し、パソコン部品のビジネスを行った。1987年7月に台湾では戒厳令が解除され、同年11月に台湾住民の大陸への親族訪問および視察が許可されるようになった。このチャンスを見て、鴻海は対中進出を開始するようになった。香港の子会社を通じて、1988年に中国の深圳龍華工場を設立するようになった。このときに始めて中

国で「富士康」という名前を使うようにした<sup>8</sup>。

「富士康」とは「聚才乃壯、富士則康」（人材を集めれば、会社は壮大になり、人が富めば健康な生活ができる）という縁起の意味を含んでいる。1990年代初期、台湾の労働者賃金は月額1万台湾元で、中国の労働者賃金は月額500人民元（約2200台湾元）であり、両者の賃金差は約5倍である。最も重要なのは、台湾では労働者不足で、中国では多くの求職者がいる。それに、中国では大量な土地を供給することができた。

1989年にマレーシアの拠点を設置し、1992年にシンガポールにFoxconn Singapore PTE Ltd. を設立し、東南アジアの製造、設計および販売の業務を担当するようになった。1989年に欧州市場のビジネスのために、1989年にFoxconn Services & Logistics BV (Previous: Linosa BV) (Netherlands) を設立した。

鴻海は海外ブランド企業との協力によって、緊密なパートナーシップ関係を結び、顧客の信頼を獲得し、1989年に神達（マイタック）から無検査で入庫の資格を得て、1999年にHP（ヒューレット・パカード）社から購買者の品質評価鑑定が認可され、1991年にアップル社と共同でパソコン内部の連結システムの新型ユニットを開発した。1990年にコンパック社とパソコン用のコンタクターを開発し、インテル社と共同でコンタクターを開発した。

### Ⅲ．中国進出期（1991～2000年）

1991年6月に鴻海は念願の台湾証券取引所に株式上場を果たし、次のステップに邁進するようになった。それによって、鴻海企業グループは成長の基礎を築き上げ、次の成長の目標に挑戦する条件を備えるようになった。

この時期に鴻海は回路基板コネクタから「回路モジュールと回路モジュール用コネクタ」、

「システムとシステム用コネクタ」および「システムと電線・ケーブルユニット用コネクタ」に発展するようになった。

また、この時期にパソコン（特にデスクトップパソコン）市場が持続的に増加し、大手パソコン企業間の低価格競争に入るようになった。1995年にデル（Dell）社はパソコンのネットや電話による直接販売方式を採用し、低価格戦略によって販路を拡大するようになった。他方、コンパック（Compaq）社も1997年に1000ドル以下のパソコンを売り出し、熾烈な低価格競争に走るようになった。当時、日欧米のパソコンの普及率は50%未満のため、低価格戦略は普及率の向上には効果があった。

1998年にDell社はコンパック社のパソコン市場シェアを超え、低価格および製品のライフサイクルの短縮化のために、パソコン企業の収益悪化を招くようになった。ヒューレット・パカード（HP）、デル（Dell）、ゲットウェイ（Gateway）などの大手パソコンは低価格に対応し、受注生産（Build to Order: BTO）方式およびOEM企業に委託する生産方式を採用するようになった。当時、台湾では川上段階の部品から川中段階の組立加工まで、完全なサプライチェーンを持っていたために、それをサポートする能力を持っていた。つまり、過去の市場需給の予測による製造方式のBTF（Build to Forecasting）方式を放棄し、BTO方式という最終消費者からの受注による製造を採用するようになった。BTO方式の採用によって、需要予測と現実の販売数量の乖離を減らし、在庫量を減らすというメリットがあった。また、消費者のニーズの多様化に応じて、BTO方式戦略によるいくつかのパソコンの仕様（スペック）から選択するほかに、オプション（メモリー容量、本体の色彩、CD-RやDVD、Officeなどのソフト）の追加的選択ができるオーダーメイド製造（Configuration to Order: CTO）方式に拡大する

ようになった<sup>9</sup>。

その時期の趨勢に応じて、大手ブランド企業は付加価値の高いブランド価値、R & Dおよび販売を自社に残し、生産、部品管理、在庫管理、物流管理などの業務を台湾のOEM・ODM企業に任せるようになった。ブランド企業も全体の部品購入コストの低減を図り、過去の多社購入から単一部品企業からまとめて購入する（one-stop shopping）方式を採用するようになった。つまり、「ブランド企業は製造を放棄した」プロセスによって、OEM・ODM生産の企業やEMS企業に新たなビジネスチャンスが訪れたことを意味する。

この時期に鴻海はパソコンの筐体を製造することになった。パソコンの筐体製造を選んだ理由は、1台のデスクトップパソコン筐体製造には50~60の金具が必要であり、世界（北米市場、欧州市場とアジア市場）に筐体を納入する場合、100以上の金具が必要になり、鴻海はパソコン筐体の設計と製造の能力を備えていたため、筐体の製造を選ぶことになった。また、金具の設計の精度および製造の速度は、この部品に参入するときの大きな障壁であった。金具の設計の良し悪しは、部品の品質と出荷のスピードに直接的に影響を与えることになった。デスクトップパソコンの場合、筐体の体積は大きく、重量が重く、そのために、筐体の製造企業は現地市場の近くに組立工場や出荷倉庫を設け、輸送費用を低減する必要がある。そう言う意味では世界の販売拠点を構築する必要があった<sup>10</sup>。

台湾政府は第3国・地域経由の対中投資を容認するようになり、中国の件費が安いために、鴻海の対中投資も積極的に行われてきた。この時期に約20の工場を建て、パソコン関連の部品を製造していた。鴻海の対中投資は、1988年から香港近隣の深圳への投資がその発端である。1993年から上海附近の昆山などへの投資に拡大するようになった。

それに合わせるために、1988年に香港で鴻海100%の資本金の「Foxconn (Far East) Ltd. (HK)」を設立した。1992年にこの香港の子会社を通じて、広東の深圳に富士康精密組立工場を設立し、パソコンの周辺機器の部品を製造した。1993年に中国で昆山工場を設立し、1995年に富士康電子工業発展（昆山）を設立した。1994年に日本とアメリカでR & Dセンターを設立した。

鴻海の中国での登録企業名は「富士康」であり、中国の富士康集団（グループ）では「鴻富錦」、「富弘精密」、「鴻準」など傘下18の企業の工場が深圳の龍華に設けられていた。鴻海内部の2000年の資料によると、深圳龍華工場の従業員4万人のうち、大学卒以上の学歴が4,000人、専門学校（短大）卒が3,000人、海外の専門家が1,500人、管理技術・販売担当者は約3,000人である。多くの従業員を抱えているために、鴻海は軍事的管理方式を採用している。鴻海の龍華工場の登録名は「鴻富錦精密工場（深圳）有限公司」で、1400ヘクタールの敷地面積に労働者が3万人、世界最大のパソコンの組立基地の1つである。2000年、鴻海の中国からの輸出額は20億ドルで、中国の電子製品の輸出額の4%を占め、その年の売上額は920億台湾元である。

1995年に富弘精密（深圳）を設立し、電子部品を製造していた。同年に富金精密工業（深圳）を設立し、電子部品、パソコンの筐体、ノートパソコン、デジタル通信メディア設備、新型ディスプレイを製造していた。そして、同年に富星精密（昆山）を設立し、光電関連の精密製品、通信デジタル用設備、デジタルメディア設備と部品を製造していた。従業員数は2万人で、面積は深圳の龍華工場に負けない大きさで、「重要部品」の製造基地である。1995年に富頂精密（深圳）を設立し、通信パソコン用部品と計器を製造するようになった。さらに、同年に鴻准精密金具（深圳）と鴻准精密金具（昆山）を設立し、電子部品を製造した。

1997年に富瑞精密（昆山）を設立し、回路基板と回線・ケーブルを製造した。1998年に宏業精密（深圳）を設立し、情報製品の部品を製造した。1998年に康准電子（昆山）を設立し、電子部品および精密金具などを製造した。

1999年に富泰捷精密（深圳）を設立し、パソコンのキーボードおよびパソコン部品を製造した。同年に富泰康科技（深圳）を設立し、ソケットおよび電圧1000ボルト以下の部品を製造した。同年に富泰嘉精密（深圳）を設立し、パソコンの部品を製造した。1999年に鴻富錦精密（深圳）を設立し、精密金具、計器および関連部品を製造した。1999年に宏業精密（昆山）を設立し、パソコンの部品を製造した。同年に富晋精密（山西晋城）と富錦順精密（深圳）を設立し、パソコンの筐体および関連のプレス部品を製造した。また、同年に富弘精密（昆山）を設立し、パソコンの部品を製造した。同年に宏訊電子工業（杭州）を設立し、パソコン、光電、通信関連部品、プリント基板を製造した。この時期には対中国投資が特に盛んに推進されたのである。

中国の商務部（商務省）のデータによると、2002年に鴻海は中国最大の輸出企業で、輸出額は43億8,000ドル（約700億台湾元）である。それが中国の電子製品の輸出額の4%を占め、この年の鴻海の売上額は920億台湾元に達した。そして、2003年11月末のデータによると、鴻富錦は中国の第3位の外資企業であり、投資額は38億6,100万人民元に達した<sup>11</sup>。

鴻海は海外の大企業からの受注を得るために、1993年にアメリカ・カリフォルニア州のサイプレス（Cypress）でR&Dセンターを設立し、同年、カリフォルニア州のサニーバールでBM Engineering Inc.（Sunnyvale, CA, U.S.）を設立した。1994年にイギリスにFoxconn UK Limiter および同年にアイランドにFoxconn（Ireland）Limiterを設置した。1996年にカリフォルニア州

のフラートンでFoxconn EMS, Inc.（Fullerton, CA, USA）、1997年にハンガリでFoxconn Pecs Kft（Hangry）を設置した。1998年にイギリスでFoxteq UK Limitedを設け、同年にスコットランドのレンフルー（Renfrew）工場、1999年にアメリカ・テキサス州のオースティンでPCE Industry Inc.（Austin, TX）、アイルランドのMullingerでFoxteq（Ireland）Ltd.を設立した。2000年にチェコでFoxconn CZ s.r.o（Pardubic Czech Republic）の工場を設け、光通信事業を行った。これらは顧客の最終消費地付近にコンフィグレーション・センター（物流センター）を設け、中国で製造したベアボーンをこれらの重要部品に搭載し、完成品として出荷する方式を採用したのである。

製品のR&Dと製造能力を向上するために、1996年に日本でR&D拠点のFoxconn Japan Co., Ltd.を設立した。同年、アメリカ・メキシコ州のサンタクララでNew Technology Inc.（Santa Clara, CA, USA）を設立し、顧客に設計と金具の短期間交付のサービスを提供した。同年にシンガポールでPrecision Technology Investments Pte. Ltd.（Singapore）を設立した。1998年にカリフォルニア州のサイプレスでMeArt Technology Inc.（Cypress, CA, USA）を設立し、光機電の部品を製造した。1998年に高周波電磁妨害および放熱試験室を設けた。2000年に台湾晶技に投資し（11%の出資）、挿し込みタイプ（DIP）および表面粘着タイプ（SMD）の石英水晶体製品の製造を行った。

1992～96年に年平均売上額の3%をR&D（研究開発）費に投入し、パソコンのコネクター、筐体の設計能力を強化し、海外ブランド大企業の工場の周辺にハブ設計工場を設けて、顧客に随時サービスを提供するようになり、同時に顧客が必要とする製品を開発することができた。それによって、コネクター、パソコンの筐体などの供給

を顧客のサプライチェーンに組み込み、共同設計を通じて、顧客からの信頼と理解が得られるようになった。

1996年に「パソコン筐体事業群」を設け、北京でパソコン筐体製造センターを設立し、ベアホーンキット (bare bone) の領域に進むようになった。1998年にイギリスのスコットランドに工場を設立した。1999年に組立事業群を設立し、機器丸ごと製造する領域に進むようになった。売上額は500億台湾元を突破し、アメリカとアイルランドで工場を設置するようになった。

1999年に鴻海は競争視訊科技(深圳)を設立し、CD、VCD、DVD、DVD-ROMの光読み取りノズル(ヘッド)、ユニットおよび装置を製造し、その製品の50%を輸出していた。同年に広宇に投資(持ち株は19.87%)し、DVDデバイスを製造した。いままでの考察からわかるのは、中国進出の主な目的は製造基地の構築である。中国以外の諸国の進出の主な目的は、大手ブランド企業から部品や組立の受託生産のためである。

#### IV. ハイテク構築期 (2001～現在)

グローバル時代に入り、IT関連製品は国際的な大競争の荒波を受けて、利潤の低減および製品のライフサイクルの短縮化をもたらした。そのために、海外のブランド企業は製品・部品の外注委託比率を高め、OEM・ODM生産のビジネスが拡大するようになった。それによって、EMS産業の拡大をもたらすようになった。この時期に、台湾のEMS企業と海外のブランド企業との関係は、前工程の部品製造の受託から中工程の量産化の組立・製造に入り、さらに、後工程の販売・配送支援やアフタサービスまで拡大するようになった。つまり、海外のブランド企業は、販売および部品の設計・開発を担当し、残りの部分はEMS企業に委託するようになった。EMS企業はサブ

ライチェーンの管理を通じて、コストと品質の管理および効率性の追求を結合し、納期の短縮を図るようになった。

この時期に鴻海はマザーボード、モデム、バッテリーパッド、液晶パネル、DVDなどパソコンの重要部品を製造するようになった。要するに、これら重要部品の設計・製造の能力、特許を通じての知的財産権の掌握、量産化による製品の単価の低減、資源運営能力およびアフタサービスの提供を行うようになった。

いままで鴻海の最大の工場は主に深圳の龍華に分布していたが、その後には上海の昆山、天津などに工場を設けるようになった。郭の父親の故郷に4000万人民币元を山西省太原、晉城および运城などに橋梁、道路の舗装、水道の舗設、教育、貧困救済などの公益事業を寄付した。同時に、500万ドルを投資し、富晉精密金具有限公司を設立し、親の故郷に3C(パソコン、通信機器、消費性電子機器)産業が定着するように期待していた。

2000年に海外無担保の転換企業債を発行し、3億4500万台湾元の資金を集め、チェコで光通信事業群の工場を設置した。30億台湾元の「光鳳凰計画」を展開し、光通信の領域に進むようになった。2001年に、「富士康(北京)科学技術工業協議書」を締結した。2002年、鴻海は中国・蘇州でコネクター工場を設置し、チェコのパルドゥビツェ(Pardubice)に製造センターを設置するように決めた。

この時に鴻海は3年以内で自動車部品市場に、6年以内に「製造の鴻海」から「ハイテクの鴻海」に転換すると発表した。鴻海グループの世界運営本部とR&D(研究開発)センターを台北に設置し、「台湾でR&D、世界各地で製造、世界で販売」という鴻海企業グループをハイテク企業にする構想を立てている<sup>12</sup>。

2003年以降の鴻海の企業戦略はM&A(合併・買収)を通じて、通信電子、消費電子、自動車電

子の重要技術を獲得していた。そして、情報関連の大企業の製造および組立工場を買収することによって、鴻海は海外ブランド企業のバーチャル工場になり、より密接な関係を構築するようになった。同時に、運営チャネルの拡張によって、鴻海は低コスト製造ができる地域に製造工場を移転するようになった。移転ができない海外拠点は、コンフィグレーション・センター(物流センター)やR&Dセンターに転換すること、あるいは閉鎖することによって、世界の運営地域の連帯がより完璧になり、コスト採算に合うようにした。

具体的に、2003年10月に6千220万ユーロで携帯電話の筐体を製造していたイーモ(Eimo Oyi)を買収し、それによって間接的にノキア(Nokia)の受注を獲得するようになった(ノキアはEimoの大顧客)。同年10月にモトローラのメキシコ工場を1800万ドルで買収し、この工場は携帯電話の組立工場である。買収の目的はモトローラから安定的な受注の確保である。要するに、鴻海は優れた部品の製造能力と組立能力によって、ノキアとモトローラの2大ライバル企業から受注を得ることができた。

鴻海が工場を拡大する場合、完全な複製方式を採用した。つまり、既存の工場の設計、製造工程の流れ配置を完全に新しい工場に複製し、移植していた。具体的に言えば、鴻海のチェコのパルドゥビツェ(Pardubice)工場の製造工程の流れ配置は、中国深圳の龍華工場をモデルにし、コピーしたものである。まず、龍華工場で標準工場のモデルを建て、シミュレーションと録画撮影し、操業が軌道に乗った後、これをチェコの工場に完全にコピーした。そのために、チェコの工場が建てられた後(2002年8月)、僅か4カ月以内で、月産20万台のパソコンの製造を立ち上げることができた。このチェコ工場の前身は軍事用レーダーの製造工場であり、全盛期には5000人の従業員を擁したが、鴻海が買収時にはわずか400人の従業員

員しかなかった。鴻海を買収によって軍事産業から民生用電子への転換を図り、欧州向け製品の製造基地にしている。

2002年に鴻海は群創光電に投資し、液晶(LCD)パネルを製造することで、2003年4月に小寸法液晶の後工程モジュールの量産化を開始した。同年7月、群創光電のパネル工場の建設を開始し、大寸法の後工程モジュールの量産化が始まった。2004年10月にノートパソコン用液晶パネルの量産化が開始された。2004年に鴻海はカラーフィルター製造の展茂光電に投資(持ち株比率2%)した。同年にエイサーとダイムラー・グループの無線通信機器の合弁企業・國碁電子を買収し、鴻海のネット通信の統合能力の強化が実現した。

2004年の鴻海の売上額は、シンガポールのフレクストロニクス・インターナショナル(Flextronics)社を超えて、世界最大のEMS企業に躍進するようになった。

2006年に世界最大のデジタルカメラのOEM企業の普立爾科技(プレミアイメージ・テクノロジー)が加盟し、グループ内の機械・光電の統合が強化された。この年に、富士康国際(FIH)は香港のハンセン(恒生)株価指数の計測の1企業に選出されるという名誉を獲得した。

表1は鴻海グループの4C産業(パソコン、通信機器、消費用電子製品、自動車電子製品)での配置である<sup>13</sup>。この表は2005年時点の製造状態である。パソコンについては、鴻海のコネクター、ケーブル、マザーボード、DVDおよびパソコンの組立、鴻準のラジエーター、ラジエーター・モジュール、筐体およびゲーム機の組立、広宇のコネクター、プレイステーション2(PS2、現在はPS3)の回路基板およびヘッドホン、首利のバッテリーパッド、パソコンの筐体およびベアボーン、英群のキーボード、マウスおよびナビゲーション、麗台と撼訊のモデム、群創光電のパソコン用液晶パネルなどである。通信機器については、正蔵の

表1 鴻海グループの4C産業の配置一覧

産業別	部品	モジュール	組立	
			ODM	OEM
パソコン				
①鴻海	コネクター、ケーブル	マザーボード、DVD	○	○(パソコン)
②鴻準		ラジエーター、ラジエーター・モジュールマグネシウム合金筐体		○(ゲーム機)
③広宇		コネクター、PS2回路基板、Bluetooth・イヤホンなど		○
④首利		バッテリーパック、パソコン筐体ベアボーン		○
⑤英群		キーボード、マウス、ナビゲーション		○
⑥麗台		モデム		○
⑦撼訊		モデム		○
⑧群創		パソコン用液晶パネル		○
⑨志合				○
通信機器				
①正崧	通信コネクター、ケーブル	携帯電話用バッテリー、電流管理モジュール	○	○
②鴻勝		軟性印刷回路基板		
③富士康			○	○
④建漢		無線モジュール		
消費性電子製品				
①鴻海				○ (PS2)
②正崧		Xbox用コネクターとレバー		○
③鴻準		iPod	○	○
自動車電子機器				
①安泰電業		車用ケーブル		
その他				
①沛鑫		半導体機台		

(出所) 伍忠賢『鴻海藍圖：鴻海集團沒寫出來的功夫』五南圖書、2006年。

通信用コネクター、ケーブル、携帯電話用バッテリーおよび電流管理モジュール、鴻勝のソフト印刷回路基板、富士康のOEM・ODM、建漢の無線モジュールである。消費性電子機器については、鴻海のPS2（ソニー・コンピュータエンタテインメント）、正崧のXboxのコネクターとレバー（マイクロソフト）、ipod（アップル）などである。

自動車用電子機器については、安泰電業の車用ケーブルである。そのほかに、沛鑫の半導体用の機台がある。

2009年にはドイツ最大流通のメトロ・グループ（METRO Group）が中国市場に参入し、鴻海と戦略的パートナーシップを締結した。そして、2012年秋にメトロとの合弁の家電量販チェーン・万得

城の第1号店を上海にオープンし、今後、中国で100店舗以上の展開を図っている。

鴻海傘下の群創光電と奇美グループと同盟関係を締結し、世界における競争力の向上を図った。同時に、2009～2010年に、ソニーのメキシコとスロバキアの液晶テレビ工場を買収し、ソニーとのビジネス提携により、欧米市場の液晶テレビ産業のサプライチェーンの構築を図った。

2011年に鴻海傘下の群創光電は世界第4位(台湾第2位)の奇美電子と合併し、業界を驚かせた。奇美電子は奇美実業の許文龍社長が所有する液晶(TFT-LED)パネルの製造企業である。この合併後の存続企業名は奇美電子(2012年12月に群創光電に企業名を変更)であるが、所有者は郭に移行するようになった。この合併後に奇美電子の売上額は友達光電のその額を凌駕し、世界第3位に躍進するようになった。これも2012年3月の鴻海がシャープの筆頭株主になる前奏曲であった。

2011年に制定された鴻海の5カ年計画によると、2012年から16年まで、年間売上額は15%の増加の計画であり、売上額3兆台湾元で計算すると、年間売上額は4500億台湾元の増加になる。つまり、1年間に台湾積体回路製造(TSMC)1社分の売上額の増加を意味している。パソコンの爆発的成長の時代が終焉を迎え、ノートパソコン価格の低下によって、利潤の減少をもたらした。

いままで鴻海の中国での「製造の大本営」は深圳の龍華工場であり、労働者の獲得や従業員の自殺事件以降、「西移」(中国大陸の内陸部への移転)が始まるようになった。それは従業員が中国の内陸部の故郷から深圳に単身赴任によるストレスに対する配慮によるものである。

ソニー、任天堂のOEM製品は消費電子製品事業群(CCPBG)の山東煙台に設け、富士康国際(FIH)の携帯電話代理製造はノキア、モトローラ

などの顧客の近くの北京から天津の間の「廊坊工場区」に設け、金具製造の鴻超準事業群(SHZBG)は親の故郷の山西晉城に設けた。過去の深圳龍華への一極集中から、中国各地に分散する方式に大きく変化するようになった<sup>14</sup>。

## おわりに

いままで鴻海の「勝利の方程式」とは、海外のブランド企業から製造を受託し、中国で安価な労働力の大量投入による規模の経済効果が発揮できる方式(薄利多売)によって達成したものである。しかし近年、中国の賃金高騰によって、旧来の勝利の方程式では次第に限界を迎えるようになった。郭はシャープなどとの協力によって旧来の低付加価値から高付加価値へのシフトを試みている。

近年、液晶パネルの価格低迷によって買収した奇美電子は赤字経営の状態、経営参加のシャープも赤字経営の状態である。鴻海はシャープの株式を1株当たり550円で取得を予定したが、2012年6月22日の株価の終値は425円と予定額より約23%も下落し、約64億台湾元(約171億円)の含み損が発生している計算になっている。その後、一時はシャープ株1株当たり140円台まで下げ、鴻海は取得価格の引き下げを求めたが、鴻海による出資が期限の今年の3月26日まで実施されなかった。鴻海が求める中小型液晶の技術供与などにシャープは消極的であり、鴻海からの出資の実現は難しい情勢である。そのほかに、米・アップル社の最新スマートフォン「iPhone5」の販売の伸び悩み、生産調整に入り、鴻海に余力がなくなりつつある。果たしてこれからの戦略移行は上手くいくのか、郭の次の一手とはどんなものなのか、氏の強靱な手腕に期待したい。

<sup>1</sup> 大西康之「危機の電子立国 シャープの決断」『日本経済新聞』2012年5月21日～26日付および3月26～28日の日本経済新聞

など各新聞社の報道。

- <sup>2</sup> 近藤伸二『アジア実力派企業のカリスマ創業者』中央公論新社、2012年。
- <sup>3</sup> 池田光史、他「特集 家電敗戦—失敗の本質」『週刊ダイヤモンド』第100巻23号、2012年6月9日。
- <sup>4</sup> 張戍誼・張殿文「奮力飛行的孤雁」（張戍誼・張殿文・盧智芳など『三千億傳奇 郭台銘的鴻海帝國』天下雜誌、2002年に収録）。
- <sup>5</sup> 陳芄婷「鴻海企業經營策略之研究」交通大學管理學院科技管理研究所碩士論文、2002年。許龍君『台灣世界級企業家領導風範』智庫股份、2004年。
- <sup>6</sup> 陳芄婷「主動培養核心能力以創造競爭優勢：以鴻海企業為實証案例」交通大學管理學院科技管理研究所博士論文、2006年。
- <sup>7</sup> 張殿文、前掲書、2005年、104ページ。
- <sup>8</sup> 徐明天『郭台銘與富士康』、泰電電業（馥林文化）、2008年。
- <sup>9</sup> 川上氏は製品のコモディティ化によって標準的な製品設計（ドミナント・デザイン）が確立したと指摘した。川上桃子『圧縮された産業発展—台湾ノートパソコン企業の成長メカニズム』名古屋大学出版会、2012年、122～126ページ、143～145ページ。
- <sup>10</sup> 王樵一『創兆奇蹟的郭台銘』超邁文化國際、2007年。
- <sup>11</sup> 伍忠賢『億到兆的管理—郭台銘7M鐵則』五南圖書出版、2006年。張殿文、前掲書、2005年、118ページ。
- <sup>12</sup> 余文郎「紅海、藍海—從鴻海與廣達的競合關係探討 IT 產業的藍海世界」台灣科技大學管理研究所碩士論文、2006年。林宏文・高玉齊・林易萱「郭台銘苦戰」『今周刊』第622期、2008年11月。
- <sup>13</sup> 伍忠賢『鴻海藍圖』五南圖書出版、2006年、29～30ページ。
- <sup>14</sup> 賴筱凡・林宏文、「郭台銘沒說出口的秘密」『今周刊』第756期、2011年6月、2011年6月。