

台湾における最大富豪の女性企業家・王雪紅 —経営の神様・王永慶の“叛逆の娘”からVIA、HTCのオーナーへの道—

九州産業大学経済学部教授 朝元 照雄

はじめに

現在、王雪紅 (Cher Wang) が注目されている。それは「なぜ王雪紅は台湾最大の金持ち企業家になったのか」、そして、「王雪紅はいかにして成功したのか」である。なぜHTCの董事長(会長)の王雪紅が注目されたのか。次の最も輝かしい“業績”を築きあげたからである。

- (1) 44歳で台湾史上最も若き、“最大女性富豪”になった。
- (2) 48歳になった時、自らが創業し、台湾証券取引所に前後して上場した2つの企業は“株価が最高価格”(台湾では「株王(股王)」と呼ぶ)に達したことである。
- (3) 52歳で台湾史上最も若き、“最大富豪”になった。世界初のスマートフォンを開発した企業のオーナーになった。

宏達国際電子 (HTC) は台湾のブランドとして初めて「世界ブランドのトップ100」にランクインした¹⁾。ちなみに、2005年に『ビジネス・ウィーク』誌は王雪紅を「アジアビジネスのスター」として選出した²⁾。同年、『ウォールストリート・



(写真) 王紅雪

(出所) HTCからの提供

ジャーナル』紙は王を世界で「最も注目される50名のビジネス界の女性」の1人として選んだ(表1)。2009年に王は香港のフェニックス・テレビから「華人経済指導者賞」を受賞した。2010年に王は『天下雑誌』から「最も尊敬される企業家」の第8位に選出された。2011年に王はAPECから「APEC女性企業家賞」を受賞した。同年に『フォーブス (Forbes)』誌から王は「世界で最も影響力のある女性トップ100」の第20位に選出された。また、同年に『フォーチュン (Fortune)』

表1 王雪紅の受賞記録

年別	受賞/名称	評価機関
2005	アジアビジネスのスター 世界で最も注目される50名のビジネス界女性	アメリカ・『ビジネスウィーク』誌 『ウォール・ストリート・ジャーナル』紙
2009	年度華人経済指導者賞	鳳凰ネット
2010	「最も尊敬される企業家」の第8位	『天下雑誌』
2011	APEC女性企業家賞 「世界で最も影響力のある女性トップ100」の第20位 「台湾大富豪トップ40」の第1位 「世界大富豪」の第168位、「アジア大富豪」の第27位 「最も尊敬される企業家」の第3位 第12回 CCTV 中国経済年度人物	APEC 『Forbes (フォーブス)』誌 『Fortune (フォーチュン)』誌 『週刊タイムス』誌 『天下雑誌』 中国・中央テレビ

(出所) 張甄薇『王雪紅の故事：智慧型手機女王與她的IT王國』聯經出版事業公司、2012年、131ページ。

誌から王は「台湾大富豪トップ100」の第1位に選出された。『週刊タイム』誌から王は「世界大富豪」の第168位、「アジア大富豪」の第27位に選出された。そして、王は『天下雑誌』から「最も尊敬される企業家」の第3位に選出された。中国の中央テレビから王は「第12回 CCTV 中国経済年度人物」に選出された。

これだけの輝かしい業績によって、王雪紅の生涯はどんな波瀾万丈の人生が存在したのか、どんな“成功の方程式”を辿って、企業家への道に進んだのかを探ることにする。本論は王雪紅の初期に創業した威盛電子（VIA）を中心に述べることにする。HTCの創業の部分は紙幅の関係上、別の論文で論じることにしたい。

（1）“経営の神様”・王永慶の“反逆する娘”

HTCの董事長（会長）の王雪紅は、台湾の“経営の神様”と呼ばれる台湾プラスチックグループの創業者の王永慶の娘で知られている。周知のように、日本の経営の神様は松下幸之助であり、その“台湾の松下”に相当する人物が王永慶である。

ここまで紹介すると、「富二代」（金持ちの第2世代）と安易に納得できると考えられる。しかし、王雪紅は父親の援助をいっさい受けなくて、自らの努力によって今日の成果を達成したのだ。それが注目される理由である。むしろ、王雪紅は王永慶の“反逆する娘”と呼ばれる。つまり、親がアレンジした平坦な道を蹴って、自ら企業を設けて成功を収めたことが注目されているのである。王雪紅は父親・王永慶のDNAを受け就いて、ドラマチックなサクセス・ストーリーを歩いたのである。

王雪紅は15歳の時に父親からアメリカに送られ、カリフォルニアの高校を卒業した。卒業後、ピアノが大好きな王はアメリカ・カリフォルニア大学バークレー校の音楽学部作曲学科に入学した。しかし、直ちに音楽の才能がないことに気が

ついた。そのために、同大学の経済学部へ転学することになった。

1981年に王雪紅はカリフォルニア大学バークレー校の経済学研究科の修士課程を修了後、王永慶がアレンジした台湾プラスチックグループに就職した。しかし、当時、台湾プラスチックの社内では王永慶の第2夫人（王楊嬌）一族（雪紅は3女・末娘）と第3夫人（李寶珠）一族の勢力争いが展開されていた。王雪紅はそれに嫌気を感じ、2番目姉の王雪齡と義理の兄の簡明仁が設けたパソコン製造企業の大衆電脳（FIC）に転職した。義理の兄の簡明仁は「二二八事件」（1947年2月27日の闇タバコ販売の未亡人の摘発から発端して、28日から台湾全土にわたる抗議デモに対する殺害・弾圧事件）および白色テロの犠牲者の2代目として知られている³⁾。

姉の王雪齡は15歳でイギリスにわたり、高校卒業後にロンドン大学に進学し、その後、カリフォルニア大学バークレー校の応用数学と統計学の修士課程を修了した。その後、アメリカでの仕事の経験を積んで、1970年に主人の簡明仁と共に台湾に帰国し、2万5,000ドルで大衆電脳を設けた。資金がなく、親のバックアップが無い状況で自らの実力で創業した姉夫婦に王雪紅は尊敬の念を抱いた。いつか自分も自らの事業を起こしたいと、王雪紅は考えていた。

アメリカでの販路拡大のために、王雪紅は常に1人でアメリカのパソコン展覧会で、大きな机の上に大衆電脳の製品を並べて、パソコンや関連部品を説明した。王が台湾に帰国した後、大衆電脳の業務部門の副総経理（副部長）を担当し、昼間は公務に、夜はヨーロッパ市場との国際電話、受注・出荷の催促などに忙殺された。王雪紅が大衆電脳で販売業務を担当した時期は、大衆電脳の全盛期で、1989～91年に売上高は7倍も増加した。そして、大衆電脳のマザーボードの販売量は世界のトップの座を獲得し、王雪紅は「マザーボード

の女王」と呼ばれるようになった⁴⁾。

事実上、王雪紅は最初から順調に成功したのではなかった。スペインから多くのパソコンの受注をもらったが、製品を納めた後、3カ月後には代金の70万ドルが支払われず、大衆電脳にとっては多額の資金である。大衆電脳は倒産の危機に直面した。ペテン師の詐欺に直面して憤懣の王雪紅は、債務を返済してもらうために航空券を購入し、単身でスペインに飛び立って交渉にあたった。

スペインで王雪紅は直ちに通訳と弁護士を探し、アパートを借りて長期間にわたって戦う決心をした。そのほかに、王雪紅はボディガードを雇い、債務の返済を要求したが、相手はペテン師のため、スペインで半年間滞在したが、製品代金の返済を獲得することができなかった。

70万ドルの代金はもらえなかったが、王雪紅はスペイン滞在期間にヨーロッパ市場の各地で情報を蒐集した。王は鉄道に乗り換えて全ヨーロッパを回り、大衆電脳のパソコンおよびマザーボードをセールスした。それによって、王は大衆電脳のヨーロッパ市場を開拓し、後には大衆電脳の最も重要な市場の1つになった。大衆電脳のマザーボードは、一時的には50%以上の市場シェアを占めるようになった。この時に訪問した企業および代理店は、後日には王雪紅の最も信頼されるビジネスのパートナーになった。王雪紅が威盛電子(VIA) および HTC を経営した時にも、ヨーロッパ市場は重要な販売先になっていた。

(2) 企業家への道

1988年秋、王雪紅は區永禧と離婚し、7年間勤務した大衆電脳を退職して単独でアメリカに渡った。自分のビジネスを起こす準備という理由であった。王永慶は娘の状況を知った後、台湾プラスチックのアメリカ東部機構にポストをアレンジしたが、王雪紅は親の好意を辞退した。王雪紅はロサンゼルス、サンフランシスコ、ニューヨーク

などの大都市を回り、最初は姉と同じようにコストがかからないパソコンの代理販売を行うことを考えた。しかし、大衆電脳の設定時はパソコンのブーム時期であり、この時期にパソコンは既に新興ビジネスではなくなっていた。このビジネスは次第に成熟期に入り、発展の潜在力は大きくなかったのである。しかし、他の事業に投資する経験がなく、必要とする資金も不足である。

王雪紅はビジネス市場を理解するために、人脈を作るために、多くのIT関連のパーティに参加した。この時に事業のパートナーと生涯にわたり重要な役割を果たす主人の陳文琦と知り合った。王雪紅は陳文琦が潜在的にビジネスのパートナーである可能性を直感し、氏の経歴を調べた。

陳文琦は台湾大学大学院の電機工程研究所を修了の後、カリフォルニア工科大学大学院のコンピューター修士学位を獲得した後、インテルなどの著名なIT企業に就職し、構造設計領域で頭角をあらわしていた。1989年に陳文琦はインテルから離職し、自らSymphonyを設立してシニア管理者に就いた。このような経歴の持ち主のために、王雪紅の興味を引いて、良い友人になった。

この時に、王雪紅は陳文琦からの貴重な情報ももらった。シリコンバレーで日系技師が設立したVIA Chip TechnologiesというICチップセットのファブレス(製造部門を持たないで、半導体の設計のみを専門に行うビジネス)企業が経営不振による倒産に直面し、安い価格で企業を売却するという。調査から明らかになったことは、この企業の製品はトップの大企業の封鎖を突破することができず、淘汰の危機に晒されていた。事実上、この企業の問題点は経営不良であり、上手く経営を改善すると、業績が回復する潜在力が十分あるという。

このようなチャンスは滅多にないとわかり、陳文琦の協力によってVIAの社長と交渉した。双方は直ちに売却協議書を締結したが、当時、王雪

紅は手持ちではこのような大金がなく、直ちに台湾に帰国し、貯蓄を取り出したあとに、不足分は母親からもらった住宅を担保に500万台湾元で買収金を揃えることになった。VIAの買収資金について、「父親の王永慶からの財政の援助があるか」の問いに対し、「考えたことがない。恐らくはくれないだろう」と王雪紅はスッパリと答えた。

王雪紅は1982年に大衆電脳に入社し、1992年にVIAを買収し、企業の英語名はVIAのままにして、中国語名を「威盛電子」にした。この10年間に王雪紅はビジネス界の新人から企業の董事長（会長）に一気に登りつめることになった。

威盛電子の設立後、他の台湾のIT企業と同じように、他のパソコン企業にマザーボードのICチップを提供していた。ファブレス企業のために、威盛電子は独自にマザーボードのチップを自らが設計しているが、製造する能力がなく、これらのチップは他社に製造を委託していた。威盛電子のチップは他社よりも安く、優れていた。マザーボードのチップの設計の次に、威盛電子のICチップセット市場に進出するようになった。王雪紅は陳文琦に入社を誘い、陳文琦は自らが2年間経営したSymphonyを手放し、威盛電子の総経理（社長）に就任した⁵⁾。

その後、王雪紅は陳文琦のかつての同僚の林子牧をスカウトした。林はカリフォルニア工科大学大学院のコンピューター博士の学位を持ち、IC設計領域の“鬼才”であり、彼が加入すると威盛電子の製品のR&D関連の心配がなくなると考えた。林の大学院の“師匠”は半導体領域権威のCarver Mead教授である。この時期に、林はある株主との意見が合わず、直ぐに威盛電子に加入することになった。それ以降、王は資金と戦略を担当、陳は製品と販売を担当し、林はR&Dを担当するようになり、威盛電子の“鉄のトライアングル”が形成されるようになった⁶⁾。

競争が激しいチップセット市場において、名が

知られておらず威盛電子は多くのIT企業の一社のなかで、製品の品質や生産規模のいずれも劣勢に立たされた。しかし、幸いにして、姉と義理の兄の大衆電脳が威盛電子の製品全数を購入し、辛うじて生き残れることができた。

この時に台湾は既に世界のパソコンの生産基地になり、世界のマザーボードの80%以上が台湾の企業が製造していた。そのために、王と陳は企業戦略を変更し、威盛電子の本社をシリコンバレーから台湾に移転するようになった。その理由は、顧客の近くにいると、顧客の市場ニーズを吸い上げ、直ちに製品に反映しやすいからである。同時に、威盛電子はファブレス（デザインハウス）路線を採用したため、自ら設計したチップをファウンドリー（自社ブランドを持たず、半導体製造委託ビジネス）の台湾積体回路製造（TSMC）に製造を委託するようになった。そうすると、自らが莫大な資金を使いウエハー工場を設けて製造することが不要となるからである。

（3）インテルへの挑戦

1994年にCPU（中央演算処理装置）のトップメーカーのインテルはチップセット・ビジネス市場に参入すると発表した。この市場では既に熾烈な競争になっていて、この大企業の参入はさらに厳しい競争になることを意味している。この時期、威盛電子は大衆電脳からマザーボード用チップの注文があるため、辛うじて生存を維持することができた。1997年に威盛電子はコンパック（Compaq）と共同でチップセットの開発を行うことになり、コンパックから注文を得ることができた。その後、威盛電子はIBM、HPなどの大企業から多くの注文が得られた。1997年から2001年にかけて、威盛電子は台湾最大のファブレス企業になり、マザーボード用チップはインテルに続く世界第2位に上昇した。

威盛電子のビジネスが軌道に乗り、王雪紅が

ホッとした時に、1999年6月、インテルはアメリカ、イギリスおよびシンガポールなどで威盛電子が特許を侵害したと訴えられるようになった。そして、インテルはアメリカの商務省に、インテルと互換性のある威盛電子のチップセットのアメリカへの輸出を禁止するように要求した。

インテルの3つの常套手段としては、(1)インテルは突然に製品の設計を変更する。それによって、ライバルは直ちに対応する関連の製品を出荷することができず、予定よりも出荷が遅れるようになる。数回も遅れると販売店から見向きされなくなり、市場から淘汰されるようになる。(2)インテルはライバルと性能が近い部品の価格を大幅に引き下げて、市場シェアを奪い取る戦略を採用する。(3)インテルは特許訴訟の戦略を使い、ライバルが自社の特許を侵害したと訴えることである⁷⁾。

当初、威盛電子がチップセット・ビジネスに参入する時に、インテルの会長兼CEO(最高経営責任者)のアンドリュー・グローブは王雪紅に、「チップセットを作るべきでない。インテルはインテルに挑戦する企業に、厳しく懲罰を加える」と厳しく警告した。この脅迫に王雪紅はめげずに、逆に彼女の負けず嫌いな性格によって、闘志が燃えあがったのである⁸⁾。

王が帰国後、創業のパートナーの陳文琦にこの事を報告した。過去において陳はインテルで構造設計部長を担当し、チップセットの設計とコストに精通していた。「アメリカのチップセットの初期発展のR&Dに着手したのは、殆どが台湾からの元・留学生組であった。インテルは他人が参入することを禁止する筋ではない」と陳氏はグローブの警告に不服を示した⁹⁾。

この時期にシリコンバレーのIC産業が衰退気味で、逆に、台湾のICの設計およびR&D能力が強かった。チップセット市場に参入した場合、勝利を収める可能性が大変高いと陳は指摘した。こ

の話聞いて、王雪紅はライバルからの脅迫があっても、威盛電子はチップセット・ビジネスに参入すると決めた。

1999年7月、インテルはRambusチップセットを開発した。同時に、威盛電子はインテル規格と異なるPC133チップセットを開発した。それによって、威盛電子はメモリーのDRAMやSRAMの計算速度を大幅に上昇するようになった。その後、インテルは市場ニーズの見積りを誤って、チップセットの多大な品不足を招いた。この時に、威盛電子は自社開発のPC133によって、チップセット市場で20億ドル以上を稼ぐようになった¹⁰⁾。

この時期に、威盛電子はアメリカ・ナショナルセミコンダクター(NSC)のマイクロプロセッサ部門を買収した。続く、2000年に威盛電子はIDTのCyrixおよびCentaur処理装置事業部を買収し、マイクロプロセッサ市場に参入するようになった。その後、最初のプロトタイプ(試作品)の低電力消費のC3処理装置を開発し、プラットフォームを構築した。それによって、トータル・ソリューションの基礎を作りあげ、世界各地で好評を得ることができた。モバイルPCシステム、サーバーおよびパソコンのCPU(中央演算処理装置)市場に参入するようになった。その後、威盛電子はインテルと特許権のクロス(交差)協議を持つS3を買収し、直接的にインテルのコア事業に参入するようになった¹¹⁾。

チップセットからCPUのファブレスを通じて、王雪紅は威盛電子を引率し、インテルと直接的に対決することになった。この時期に、威盛電子のR&Dセンターはシリコンバレーに置き、林子牧がこの部門のトップに就いた。陳文琦は企業運営および企業連盟戦略を担当し、王雪紅は資金調達およびマーケティングを担当した。2000年初めに、インテルが市場判断を誤ったために、威盛電子は世界のチップセット市場で50%のシェ

アを獲得した。この年に、威盛電子の株価は629台湾元の高値を更新し、台湾証券市場の最高の株価を記録して、この企業は1,258億台湾元の市場価値を創造するようになった。王雪紅は威盛電子(VIA)を買収し、後には建達国際、全達国際などの30数社を創業した。威盛電子、HTCは台湾証券取引所に株式を上場し、一時的には株価がその上場株のうちのトップの座を占めたことがある。

インテルは威盛電子のすべての製品が自社の特許を侵害したと訴え、インテルのCPUを使用している企業に圧力を加えた。やむをえずこれらの企業は威盛電子の製品を使うことを放棄するようになった。2001年9月、インテルは威盛電子に特許侵害の訴訟の攻勢を再び展開し、アメリカの裁判所に威盛電子が自社の5つの特許を侵害したと訴えた。数日後、威盛電子は直ちに反撃を開始し、アメリカと台湾でインテルが威盛電子の特許を侵害したと訴訟を引き起こした。

当時のインテルの市場価値は威盛電子の数十倍であり、インテルから絶えない訴訟によって、威盛電子のチップセットの市場シェアが持続的に減少し、利益の減少および株価の引き下げに大きな影響を及ぼした。最も厳しいのは、従業員の士気が動揺し、集団の他社移籍が頻繁に発生するようになった。王雪紅は自分の能力を計らないでインテルへの挑戦は、まるで“小さなエビが大きなクジラへの挑戦である”と業界ではこのような表現をするようになった¹²⁾。

威盛電子は大きなダメージを受けたが、株価もジェットコースターのように急降下するようになり、威盛電子の市場価格も大幅に落ち込むようになった。しかし、王雪紅はめげずに戦いを続けていた。遂に、インテルが尻こみをするようになった。

その後、威盛電子の信用が大幅に回復し、2005年10月にチップセットの出荷量は450万枚に達し、市場シェアは45%に上昇するようになった。

インテルの訴訟によって、威盛電子は倒産の寸前まで追い込まれたが、王雪紅の堅い意志力が威盛電子の困難な時期を支えてきた主な原動力になった。和解の過程のなかで、インテルは威盛電子がすべての特許権を譲与する条件を要求したが、王雪紅はインテルの要求を断った。

一時的に台湾証券取引所の株価トップを記録した威盛電子は、連年の訴訟時には赤字経営になった。2008年のリーマンショックの時期に、威盛電子の株価は1株4.9台湾元まで落ち込んで、“紙屑同然の株券”と表現されるようになった。その後、威盛電子はチップセットのビジネスを次第に放棄するようになり、CPU(中央演算処理装置)に集中するようになった。低価格のネットブックのブームによって、株価が1株10数台湾元に回復するようになった。しかし、競争がますます激しくなり、利潤はますます低減するようになった。

(4) 企業連盟の締結

王雪紅が威盛電子を引率し、マザーボードのチップセットを開発し、多くの製品は業界トップの座を勝ち取った。2002年に威盛電子は「カナン計画」(Project Canaan)を展開した¹³⁾。これは多元的に製品ラインを開発し、人事組織の改造から着手して、威盛電子を劣勢から立ち直ることを試みたプロジェクトである。威盛電子の計画はロジックICチップ、光学用チップ、製図用チップ(GPU)、中央演算処理装置(CPU)およびネット通信用チップに参入することを明らかにした。主要な経営アイテムをコア製品種類別に沿って異なる商業部門に分けて、チップセット企業から更なる飛躍を試みている。

「王雪紅は消費者の目線で企業を管理し、彼女は技術者でないために、消費者としての直覚で判断している。事後の証明で、これらの決定の大半は正確である」と王雪紅の部下のシニア管理者が証言している¹⁴⁾。

王雪紅は父の王永慶の作風を持っていると言われていた。しかし、管理方式の観点から言えば、2人は両極端であり、王永慶は軍隊管理方式の厳しい規律重視の「ハードの管理方式」であり、王雪紅は温情および部下に十分な権限供与する「ソフトの管理方式」である。そのほかに、王雪紅は従業員を理解し、従業員の意見に耳を傾けている。彼女の秘訣は「永遠に謙虚で、専門家から学ぶ」ことである。

要するに、王雪紅は「サーバント・リーダーシップ」¹⁵⁾という修道院の奉仕者タイプのリーダーシップの実現者である。

第3の経営の秘訣は、大胆な投資である。台湾の労働力賃金が高騰し始めると、王雪紅は直ちに中国の華南地域に生産基地を構築し、自社ブランド戦略を選択し、チップセット・ビジネスに参入して、前に述べたように大胆にインテルに挑戦したことである。

世界最大ブランド諮問企業のインターブランド (Interbrand) から「世界トップ100の最も価値のあるブランド」の一つとして評価されたHTCは、初めてランキングインした台湾の企業である。インターブランドの評価によると、当時のHTCのブランド価値は36億500万ドル(約1,107億台湾元)に達している。

2012年、威盛電子と華碩(エイスース)は企業連盟を締結し、華碩は低価格のタブレット「ネクサス(Nexus)7」を開発した。このタブレットはサムスン電子、レノボ(联想)などのライバルと中国市場で対戦するようになった。2013年に華碩のタブレットのネクサス7はアップルのタブレットiPad(アイパッド)に続く、世界の第2位を獲得した¹⁶⁾。

同年末に、威盛電子と玉山創業投資およびBaustein Centralが共同で記者発表会を開催し、威盛電子からの3DプリンターおよびAPCミニ型マザーボードを展示した。つまり、威盛電子は

更なる新しい領域に参入することを正式に発表したのである。3Dプリンターとは、個人や中小企業が自ら部品を設計し、このプリンターを通じて、金型が要らずに、部品のプロットタイプ(試作品)を作ることができる。これも威盛電子が更なる新しい転換期を迎えることである。

2013年7月、威盛電子は中国の武漢で研究開発センターを設け、従業員数を5倍に増やし、セットトップボックス(Set-Top Box)のチップセットの開発に従事している。

(5) 香港テレビ放送企業の買収

TVBは香港の大衆文化主流の代表企業であり、香港の“映画王”と呼ばれる邵逸夫が創設したものである。TVBは台湾、中国、香港およびマカオの政府が認可したテレビ放送局である。TVB傘下の台湾のTVBSはニュース、芸能、音楽など3つのチャンネルを所有している。2006年以降、邵逸夫が保有するTVBの株券を売り出すという噂が聞こえて来た。最終的には、王雪紅、アメリカ私募基金会社のProvidence Equity Partnersおよび香港企業家の陳國強などの出資によって香港TVBを買収した。王は26%の持株で最大株主になり、董事長(会長)のポストも掌中に入れた。TVBは香港で8割以上の視聴率を掌握し、制作したテレビ連続劇は世界の華人地域で放映されている。王雪紅がこの企業を買収した理由は「コンテンツ産業と情報のハードウェア、ソフトウェアの結合」であり、これからは「発展できる領域」と判断したからである¹⁷⁾。

アップルのiPhoneやiPadなどのハードウェアとオンラインショップのアップルストアのiTunes Storeとの結合によって、デジタルコンテンツの領域で大きなビジネスが育った。つまり、これからはハードウェアの分野で稼ぐのが難しくなり、それに比べてデジタルコンテンツ産業などのソフトの分野では稼ぎやすい。それは王雪紅が

この「デジタルコンテンツ王国」に注目した最大の理由である。

それに合わせて、王雪紅はフランス携帯電話のソフト企業の買収によって、プラットフォームのソフトの R&D 能力を強化する試みである。中国携帯電話のソフト企業に投資し、携帯電話のウイルス退治を強化した。また、イギリス携帯電話の映像・音声プラットフォームの設計企業を買収し、携帯電話のコンテンツの伝送能力を強化している。

そのほかに、アメリカのクラウドサービス企業を買収し、クラウドのコンテンツ産業を強化している。アメリカのオンラインゲームのプラットフォーム企業を買収し、携帯電話のゲームを提供している。さらに、台湾のオンライン音楽企業の株券を購入し、モバイル音楽のコンテンツを強化している。これらの配置は、HTC がコンテンツ産業の川上段階から川下段階に至るまでを構築することのあらわれである。

2006 年に王雪紅は個人の名義で威望国際 (Catch Play) に投資し、娯楽の映像・音声のプラットフォームを構成したことである。この企業は甥の陳主望に任せて経営した。この時期の威望国際はコンテンツの代理企業を行ってきたが、わずか 5 年間で台湾最大の映画発行企業になった。しかし、当時のモバイルのブロードバンドの環境が芳しくなく、威望国際の映画の代理および DVD の発行数量が多く、著作権費用だけで 15 億台湾元を使った。そのために、5 年間の連続赤字経営になった。投下した費用が回収できず、逆に王雪紅は映画制作企業との間で訴訟に巻き込まれるようになった。

王雪紅はめげず、威望国際と共同で「Catch Play 創業投資 1 号基金」を設け、2011 年から 7 年間にさらに 9 億台湾元を投資し、台湾およびハリウッドでの映画制作を計画した。2009 年 5 月、威望国際はハリウッドの映画領域にも参入した。

威望国際は王雪紅が考えた川上段階から川下段階までに至る垂直統合の娯楽メディア企業のビジネスの姿である。つまり、映画の制作、発行、経営、販売からデジタルコンテンツ産業のサービスに至るまで投入した金額は大変大きい。そうすると、HTC Watch のオンライン映画サービスはアップルの iTunes Store のような役割を果たすことができると期待している。

おわりに

この 30 年以來、台湾のハイテク産業は川上段階から川下段階のサプライチェーンを構築したために、世界のハイテク製品の供給基地になっている。これらの企業は主にハイテク産業の OEM・ODM 生産を担当し、世界で知られているブランド企業に製品を供給していた。同時に、多くの外貨保有高を累積した黒衣の存在でもあった。

しかし近年における台湾での生産コストの高騰、熾烈な競争のために、OEM・ODM 生産の利益率の低減をもたらすようになった。その中で最大の“勝ち組”は、HTC や華碩 (エイスース) などを代表とするブランド企業に変貌したのである。それは W・チャン・キムおよびレネ・モボルニュが指摘した「ブルー・オーシャン戦略」である¹⁸⁾。これらの企業は完備した流通販路を掌握し、厳しい品質管理によって、消費者から大きな信頼の度合を勝ち取るようになった。

王雪紅は威盛電子を買収したあと、HTC を創業し、HTC をブランド企業に育成した。それによって、2011 年に「世界ブランドトップ 100」に HTC はランキング入りを果たした。HTC は 36 億 500 万ドルの製品価値を創造し、1000 億台湾元のブランド価値を生み出した。

- 1) 張甄薇『王雪紅的故事：智慧型手機女王與她的 IT 王國』聯經出版事業、2012 年、52 ページ。
- 2) 張甄薇、前掲書、2012 年、225 ページ。
- 3) 簡明仁の父親・簡吉は農民運動に参加したために、1947 年の 228 事件・白色テロ時に銃殺された。
- 4) 廖淑鈴「不鬥人事、我闖天地」(『優渥』誌、No.49、2013 年 9 月号)。
- 5) 李煉祥「智慧型手機軟體商店之商業模式分析」中央大學資訊管理研究所碩士論文、2011 年。
- 6) 李曉夫「做好準備、看準、專挑明日之星」(『優渥』誌、No.49、2013 年 9 月号)。
- 7) 李曉夫「小蝦米鬥贏大鯨魚」(『優渥』誌、No.49、2013 年 9 月号)。
- 8) 張甄薇、前掲書、2012 年、175 ページ。李伯彥「智慧型手機廠商的網路服務策略：以 HTC 為例」台灣大學管理學院碩士論文、2011 年。
- 9) 翁于荃「創新歷程研究：以行動通訊產業宏達電為例」交通大學經營管理研究所碩士論文、2012 年。張甄薇、前掲書、2012 年、176 ページ。
- 10) 朱思穎「台灣智慧型手機製造商經營策略分析：以宏達電為例」清華大學科技管理研究所碩士論文、2010 年。陳潔寧「宏達電的挑戰」清華大學科技管理研究所碩士論文、2012 年。
- 11) 吳宜真「企業自創品牌歷程解析：以宏達電 HTC 為例」世新大學傳播管理學系碩士論文、2012 年。劉建君「台灣智慧型手機廠商宏達電之競爭優勢分析」交通大學科技管理研究所碩士論文、2011 年。
- 12) 張甄薇、前掲書、2012 年、185 ページ。江逸之「四大改變 宏達電拼突圍」『天下雜誌』第 494 期、2012 年 4 月 7 日。
- 13) カナン計画 (Project Canaan)。カナンとは、神がアブラハムとその子孫に与えると約束した地、楽土、理想郷のこと。
- 14) 林正寛「台灣智慧型手持設備廠商新商業模式之策略創新分析」政治大學經營管理碩士論文、2008 年。李雅惠「智慧型手機市場研發策略分析：以宏達電為例」清華大學科技管理學院碩士論文、2012 年。
- 15) Hunter, James, *The Servant: A Simple Story About the Essence of Leadership*, Random House, 1998 (石田量訳『サーバント・リーダーシップ』PHP 研究所、2004 年)。
- 16) 朝元照雄「華碩電腦グループの企業戦略：マザーボードから多角化経営」『エコノミクス』第 18 卷第 1 号、2013 年。
- 17) 廖薇真「再捧明日之星、誰是下個第一」(『優渥』誌、No.49、2013 年 9 月号)。
- 18) Kim, W. Chan and Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005 (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略：競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社、2005 年)。