

鴻海社の経営戦略

喬 晋 建

1. はじめに

1990年代以降の中国は「世界の工場」に変身し、ほぼあらゆる種類の工業製品を生産し、世界中の人々の暮らしを下支えている。そのなか、グローバル化の流れに乗って大きく成長した企業も少なくない。本稿は、中国最大級の輸出企業に成長した鴻海科技集団（Hon Hai / Foxconn Technology Group）を取り上げ、その経営戦略上の特徴を解明しようと試みる。ちなみに、この会社の名称について、英語で Foxconn、日本語でホンハイまたはフォックスコン、中国語で富士康などと表記されているが、本稿では鴻海社に統一している。

アップル社の一連の人気商品である iPod、iPhone、iPad などを受託製造していることによって、鴻海社の世界範囲での知名度が大きく高まった。また、日本国内では、ソニー、任天

堂、日立、KDDI などの製品を数多く受託製造しているだけでなく、シャープ社の事業提携と企業買収に乗り出しているという関係で、2012年以降のマスコミに頻繁に登場するようになっている。1) 日経各紙の新聞記事を集めた「日経テレコン21」⁽¹⁾というデータベース、2) 各種雑誌の論文を集めた「magazineplus」⁽²⁾というデータベースで、「鴻海」、「ホンハイ」、「富士康」、「フォックスコン」の「いずれの語を含む」という条件で検索すると、各年度のヒット件数は以下の図表 1 にまとめられているように、2003年まではほとんど登場せず、その後のヒット件数も年間に一けた台程度である。しかし、2010年から中国工場での従業員飛び降り自殺事件で露出度が高まり、2012年以降はシャープ社との事業提携やアップル社製品の受注生産などの関係で大々的に注目されるようになっている。

図表 1 データベースでのヒット件数

年度	「日経テレコン21」の件数	「magazineplus」の件数
～2003	0	2
2004	1	4
2005	1	1
2006	4	7
2007	3	4
2008	2	8
2009	2	1
2010	38	11
2011	36	17
2012	234	79
2013	208	31
合計件数	529	165

出所：筆者作成

日本国内のマスコミ各社、とりわけ経済関係の記事が中心となる日経各紙で鴻海社の露出度はかなり高くなったのに対して、学界での注目度はいまだに異常に低い。「magazineplus」でのヒット件数は少なくないが、学会誌と大学紀要で大学教員によって執筆された研究論文はほぼ皆無に等しい⁽³⁾。また、書籍大手のアマゾンで調べると、鴻海社（ホンハイ）や富士康（フォックスコン）をタイトルとする日本語書籍は一冊もなく、それがキーワードとなっている書籍は数冊しかない⁽⁴⁾。

これまでの先行研究のほぼすべてが鴻海社の労働問題に注目したものである。確かに従業員飛び降り自殺の連続発生、長時間労働、未成年労働、大規模なストライキや暴力衝突などの事件が多発しており、世間の注目を浴びている。筆者も別の論文の中で鴻海社の労働問題を事例研究として取り上げたことがある⁽⁵⁾。しかし、「搾取工場」と批判・罵倒されながら、鴻海社は100万人以上の従業員を雇い入れ、世界第一級の多国籍企業から委託生産のオーダーを取り付け、売上高を伸ばし続けている。その原因は何か。経営学的に考えると、きっと鴻海社が採用している経営戦略が企業内外の経営環境にうまく適応しているであろう。そこから自然に、鴻海社の経営戦略について調べてみようという気持ちが強くなった。

ところが、いったん調べはじめると、情報収集の困難さに大変悩まされてしまう。鴻海社ホームページからの情報は自社宣伝に偏っているだけでなく、企業理念や経営戦略に関する情報量は非常に少ない。鴻海社に関連する新聞記事は非常に多いが、工場建設関連の短い事実報道を除けば、労働問題に対する事実報道と倫理批判がほとんどである。市販されている中国語図書は十数点あるが⁽⁶⁾、それは鴻海社の郭台銘会長を英雄視した個人伝記であるか、または労働問題の関連で鴻海社を激しく批判するものである。客観的な視点に立ち、鴻海社の経営戦略を取り上げた先行研究はまったく存在しなかつ

たことは、本稿の執筆に大変な苦労を強いられたが、やりがいを大いに感じさせられた。

2. 鴻海社の概略

① 企業概況

鴻海社創業者の郭台銘は1974年2月に台湾北部の台北県土城郷（現新北市土城区）で「鴻海塑膠企業有限公司」という従業員十数名の町工場を立ち上げた。創設初期の業務内容はテレビのプラスチック部品の製造であったが、1981年からコンピュータとゲーム機のコネクターなどの製品分野に拡大した。1982年に社名を「鴻海精密工業株式会社（Hon Hai Precision Industry Company Ltd）」に変更し、1991年に台湾証券取引所への上場を果たした。

1988年から中国大陆（深圳市龍華鎮）に進出してから、主に富士康（Foxconn、フォックスコン）という名前で事業を展開している。2013年時点で鴻海社は、珠江デルタ、長江デルタ、環渤海湾、そして中国各地（深圳、南寧、重慶、成都、武漢、杭州、嘉善、昆山、南京、淮安、煙台、鄭州、太原、天津、廊坊、秦皇島、營口、瀋陽など）で約30の工場と事業所を持ち、総数約130万人の従業員を雇用している。そのうち、最大規模の深圳工場の従業員数は約40万人で、鄭州、煙台、太原、成都、重慶などの工場も5～20万人と大規模である。一方、中国大陆以外では、本拠地の台湾をはじめとして、ベトナム、インドネシア、インド、トルコ、スロバキア、チェコ、ポーランド、メキシコ、ブラジル、アメリカなどの国々にも製造工場や研究開発組織などを持っている。

今の鴻海グループは、鴻海科技集団⁽⁷⁾、鴻海精密工業⁽⁸⁾、鴻準精密工業⁽⁹⁾、富士康國際控股集团⁽¹⁰⁾、奇美電子⁽¹¹⁾、広宇科技⁽¹²⁾、建漢科技⁽¹³⁾、台揚科技⁽¹⁴⁾、國碁電子⁽¹⁵⁾、賽博數碼⁽¹⁶⁾などの大企業から構成される。そのほか、新翼國際（New Wing International）、乙盛精密（Eson Precision Engineering）、樺漢科技（Ennoconn

Technology)、天鈺科技 (Fitipower Integrated Technology)、榮創能源科技 (Advanced Optoelectronic Technology)などの中小規模の企業を傘下に置く。このうち、中国大陆で30以上の工場を持ち、約130万人の従業員を雇用している鴻海科技集団はグループ内の最大の企業であり、鴻海社の中国における実部隊である⁽¹⁷⁾。

台湾にある鴻海本社は創業時の新北市土城区にあるが、実部隊の鴻海科技集団の中国本社ビル（地上21階、地下4階）は2012年5月10日に上海市浦東新区に着工し、2014年末の完成を目指している。

② 企業規模

鴻海社の企業業態はEMSと呼ばれるものである。EMSとはElectronics Manufacturing Serviceの略称で、電子機器の受託製造サービスと訳され、自社ブランドを持たず、他社の委託を受けて他社ブランドの製品を一貫生産するということを意味する。OEM (Original Equipment Manufacturing)などの従来からの受託生産の概念と区別するために、より正式に定義すると、製品を発注するブランド企業に代わり、製品の設計、試作、部品調達、製造、発送、補修などを一括して担うビジネス・モデルをEMSと呼ぶ⁽¹⁸⁾。鴻海社は1999年にEMS業界に参入してから、圧倒的なコスト競争力を武器にして次々と大手多国籍企業から大口の注文を取り付け、2005年にシンガポールのフレクストロニクス (Flextronics) 社を抜き、世界最大のEMS企業となった。

鴻海社の主な取引先はApple、Dell、H & P、Intel、Cisco、Motorola、Nokia、Sony、Sharp、Nintendo、KDDIといった大手海外企業である。主な業務内容はパソコン、プリンター、携帯電話、音響機器、iPad、ゲーム機、デジカメ、テレビ、DVDレコーダー、液晶パネルなどの電子製品の製造と組立である。

鴻海社は急速な成長を遂げ、2001年から台湾最大民営メーカー、2005年から世界最大の携帯

電話メーカー、2006年に世界最大のデジカメメーカーとなる。2010年の液晶テレビ受託生産台数(850万台)は世界第2位である⁽¹⁹⁾。また、2002年から中国輸出企業の首位を独占し続け、2008年の輸出額は556億米ドル（中国輸出全体の3.9%）、2009年に572億米ドル（同4.7%）、2010年に823億米ドル、2011年に1,117億米ドル（同5.9%）、2012年に1,295億米ドル、中国経済全体における存在感も大きなものである。

2010年の連結売上高は、一連の飛び降り自殺事件の悪影響があったにもかかわらず、前年比53%増の2兆9,981億台湾ドル（約8兆4,500億円）を稼ぎ出した。この数字はソニー社を上回り、パナソニック社にほぼ同じ規模であった。2011年度の連結売上高は前年度同期比15%増の3兆4526億台湾ドル（約9.7兆円）で、ソニーやパナソニックを大きく超え、最大ライバルのサムスンの12兆円に迫る存在になった。2012年度の連結売上高は前年度同期比13%増の3兆9054億台湾ドル（約12.9兆円）に達した。「Fortune 500」の企業売上高の世界順位として、2003年に第478位、2005年に第371位、2006年に第206位、2007年に第154位、2008年に第132位、2009年に第109位、2010年に第112位、2001年第60位、2012年第43位、2013年第30位、というように、鴻海社の順位は確実に、躍進的に向上している。

2012年3月末時点の鴻海社の株価時価総額は389億米ドルで、業界最大手のサムスン(1,857億米ドル)に遠く及ばないが、パナソニック(229億米ドル)、ソニー(211億米ドル)、LG電子(123億米ドル)、シャープ(66億米ドル)などの名門企業を大きく上回っている。ちなみに、株式の大半を家族が所有しており、12.54%の株(時価約4,300億円)を保有する郭台銘会長は台湾の指折りの大富豪である。

③ 創業者プロフィール

鴻海精密工業集団の現会長である郭台銘（カク タイメイ、Terry Gou、テリー・ゴウ）は

1950年10月18日に台湾で生まれ、中国山西省生まれの両親をルーツに持つ「外省人」である。両親は中国大陆から台湾に逃げた後、父親は普通の警察官を務め、郭台銘は男3人兄弟の長男である。高校卒業後に、郭台銘は海事専門学校で3年間勉強した。そして、「台湾復興航運公司」という海運会社の職員を務めながら、兵役も服した。1974年に林淑如と結婚し、林氏との間に息子1人と娘1人が生まれたが、その林氏は2005年3月に乳がん で亡くなった。その後何人かの女優との噂もあったが、58歳の2008年に24歳年下のダンス教師の曾馨瑩と再婚し、その後また息子1人と娘1人を産んだ。

1974年に24歳の郭台銘は母親からもらった結婚資金と妻の嫁入り持参金の一部を使い、台北県土城郷で「鴻海塑膠企業有限公司」という従業員十数名のプラスチック製品工場を立ち上げた。会社資本金30万台湾ドルのうち、10万ドルを拠出した24歳の郭台銘は事実上の運営責任者であった。しかし、わずか1年後に会社の経営が行き詰まり、一緒に出資した友人たちが工場の解散を要求した。郭台銘は妻（林氏）の実家から70万台湾ドルを借金して友人たちの持分を買い取り、会社の存続を図った。2年後の1977年に会社の経営が軌道に乗り、妻の実家からの借金を返済できただけでなく、会社資本金を200万台湾ドルまで増資した。

大陸から逃げられてきた「外省人」、父親が普通の警察官、専門学校しか卒業していない、という郭台銘の背景はあまりにも平凡すぎ、中国人社会で重要視される血縁、地縁、学閥のいずれの面も恵まれていなかった。仕方がなく、郭台銘は「ゴキブリのような生存能力」に頼らざるを得なかった⁽²⁰⁾。幸い、小さいときから負けず嫌いの性格が鮮明で、どんな難局でも自力で切り開くことに慣れていた。その結果、一日平均15時間も働き、メディアへの露出を極力避けているにもかかわらず、今は180センチの長身から大物のオーラが感じられるカリスマ的なリーダーとなっている。

『フォーブス (Forbes)』誌の「世界億万長者」番付において、郭台銘は2001年に第198位として初登場した。その後、2005年に第183位、2006年に第77位、2007年に第78位、2010年に第136位、2013年に第239位と順位が大きく変動しながら、ずっとランクインしている。2013年に51億米ドルの資産を有して台湾第3位の大富豪である。慈善活動に熱心的ではないとしばしば中国のマスメディアによって批判されるが、四川地震で6,000万元、雲南地震で3,000万元の寄付金を出し、上海世界博覧会で台湾館の建設費用の大半を負担した。2008年7月に曾氏と再婚するときに、将来に個人財産の9割を公益事業に寄付すると表明し、2013年に寄付の公証手続きを取った。また、アメリカの著名投資家ウォーレン・バフェット (Warren Edward Buffett) の富裕層優遇税制に対する批判に共感した形で、郭台銘は2012年6月6日に台北市で記者会見を開き、台湾の上位300名の大富豪に資産額などに応じて課税するという「分配正義税」の創設を提唱した。この独自課税の構想について、本気か人気取りの姿勢か、実現可能か思いつきか、さまざまな議論を引き起こした。

2013年1月に郭台銘の長男となる郭守正 (37歳) が鴻海グループ入りし、台北市と共同開発する大型複合商業施設の開発・運営会社「三創数位」の会長に就任した。郭守正は2005年に病死した前妻 (林氏) との間の子息で、父親に似ず、芸術家肌で穏やかな性格で知られている。父親の跡を継ぐのを嫌がり、自らパソコン動画やゲーム・ソフトなどのデジタル・コンテンツ

図表2 鴻海社創業者郭台銘氏の写真



出所: http://zh.wikipedia.org/wiki/File:Terry_Gou.jpg

の製作会社を設立・経営しているが、今回の鴻海入りは鴻海グループの後継者が正式に決まったと見なされている。

3. 経営戦略上の特徴

台湾にある小さな町工場が1988年に中国大陸進出してから、わずか20数年間に世界最大級のEMS企業に成長したという鴻海社のサクセス・ストーリーはすでに産業界での奇跡または神話となっている。しかし、その成功は偶然の出来事ではなく、しっかりした経営戦略の結果である。詳しく検討すると、鴻海社の経営戦略の展開において、次のような特徴が見られている。

・生産規模の拡大

経営戦略論の著名な研究者であるポーター(Michael Eugene Porter)によると、同業他社との競争に勝ち抜き、競争相手に対する「差別的優位性(differential advantage)」を作り出すために、企業が採用しうる基本的な競争戦略は、コスト・リーダーシップ(cost leadership)、差別化(differentiation)、集中(concentration)という3つである⁽²¹⁾。そのうち、コスト・リーダーシップ戦略は最も単純で、最も原始的なものであるが、ライバルを正面から攻撃するという意味で、企業間競争の王道とも言えよう。

コスト・リーダーシップ戦略とは、自社の属する産業内でライバル企業よりも低いコストを達成し、安い販売価格で競争することを意味する。コストを抑えるという発想自体はきわめて単純であるが、それを如何に実現するかが大事なポイントとなる。ポーターによれば、コスト優位性はその価値活動のコスト・ビヘイビアによって規定され、さらにコスト・ビヘイビアは、1) 規模の経済性、2) 習熟度、3) キャパシティ利用のパターン、4) 連結関係、5) 価値連鎖内部の連結関係、6) 垂直統合、7) タイミング、8) 自由裁量できるポリシー選択、9) 立地、10) 制度的要因、という10項目の構造的要因(コス

ト推進要因)によって左右される⁽²²⁾。

コストの水準に影響を与える要因は以上10項目に挙げられるが、生産規模による影響が最も大きいと一般的に考えられる。なぜならば、通常には、累積生産量を増やすことにつれて、道具と工程の専門化、製造方法の改善、資源ミックスの改善、標準化などが進み、学習効果(learning effect)と経験曲線効果(experience effect)⁽²³⁾が生まれ、いわゆる規模の経済性(economy of scale)⁽²⁴⁾というメリットを享受できるからである。

実際、どの企業も低コストの実現を目指している。低コストの地位から生まれるメリットとして、1) 業界内に強力な競争ライバルが現れても、平均以上の収益を生むことができる。2) 同業者からの攻撃をかわすことができる。3) 強力な買い手の値引き攻勢や強力な供給業者の値上げ要求に対しても防衛できる。4) 低コストの地位はそのまま高い参入障壁となり、新規参入の脅威を和らげる。5) 代替製品に対しても同業者よりも有利な立場にいる。要するに、低コストという地位の獲得によって、個別の企業は、所属業界全体の平均的収益性に影響を与える5つの一般的な競争要因⁽²⁵⁾のすべてに対して無事に切り抜けることができるのである。

鴻海社の場合について検討してみると、それはまさに生産規模の拡大によって習熟効果や規模の経済性などを獲得し、単位製品の平均生産コストを下げていくという教科書的なやり方を忠実に、徹底的に実行している。中国大陸に進出してから、組立加工の代金を最安値レベルに抑えることで多国籍企業からの大型契約を次々と受注し、(後で詳しく説明する)M&Aの推進と生産工場の立地分散を通じて、生産能力をどんどん拡大してきた。

生産規模の大きさに対する鴻海社の特別なこだわりを、鴻海社との事業提携を取りまとめたシャープ社元会長の町田勝彦は次のように表現している。「たとえば60インチの大型液晶テレビを売るとき、シャープは原価を考えて価格を

2,000ドルに設定し、それが買える富裕層の数から年間500万台の生産計画を立てる。しかし、鴻海の郭台銘会長は、1,000ドルを切って一般の家庭に売するためには、どんな部品を使い、どう作ればいいかを考え、1,000万台の生産計画を立てる。『需要は予測するものではなく、作るものだ』というのが彼の考え方だ⁽²⁶⁾。

EMS企業の売上高は製品の販売高ではなく、加工費の積み上げである。年間売上高10兆円規模の鴻海社が受託生産しているスマートフォン、パソコン、液晶テレビなどの点数は百億個以上にのぼり、ギガ（10億）単位の注文を簡単にこなしている。一方、日本のすべての携帯電話メーカーの国内生産量合計は1,700万台（2011年）で、1社単独の生産規模はメガ（100万）の単位にとどまっており、資材・部品の調達から加工と納入までをギガの単位でこなすノウハウはまったくない。したがって、ギガ単位の大量生産技術として、鴻海社は日本企業をはるかに凌駕していると言える。

エネルギー、原材料、労働力、資金といった貴重な経営資源を比較的によい条件で入手できる中国大陆に工場を展開していることは、鴻海社のコスト優位性に大きく貢献している。しかし、同じ中国大陆で工場を構える企業はほかにも多数ある。厳しい競争から抜け出し、圧倒的なコスト優位性を獲得するためには、鴻海社はとりわけ最適な生産設備に早期の巨額投資を行ない、生産能力を飛躍的に拡大し、加工代金を攻撃的な安さに設定している。この手法によって、競争ライバルを次々と打ち破り、自社のマーケット・シェアを一気に高めた。コスト削減にきわめて熱心であるために、台湾のIT業界では、郭台銘をその英語名の Terry Gou にちなんで“Cost Down Terry”と呼んでいる。

しかし、鴻海社の成功に導いたこのコスト・リーダーシップ戦略には、強力なライバルが存在する場合に体力消耗戦になりやすく、共倒れになる恐れがある、という生まれつきの弱点がある。今日の鴻海社は業界リーダーの地位に君

臨し、そのコスト優位性は不動のものに見えるが、競争相手の模倣や生産技術の変化などによって、コスト・リーダーシップ戦略の土台が崩れ、コスト競争における持続力が失われることもありうる。そのためには、鴻海社はコスト・リーダーシップ戦略だけでなく、以下で述べるさまざまな戦略的な手法を取り入れている。

・積極的な M & A 推進

企業を成長させるために、技術協力、業務提携、単独事業、合併事業、フランチャイズ、OEMなどの手法も用いられているが、とりわけ M & A（企業の合併と買収）が最も重要視される。実際、鴻海社は、既存の生産工場で設備と従業員を増やすことによって生産能力を高めてきたとともに、M & A を積極的に推進することによって事業の規模と範囲を飛躍的に広げてきている。不完全であるが、近年に行なわれた M & A 事例の一部を以下のように整理してみた。

- ・2003年11月にエイサー系列の國基電子を吸収合併し、電子製品分野での足場を固めた。
- ・2004年1月にメキシコにあるモトローラの工場を1,500万米ドルで買収し、500人の従業員を引き継いだ。
- ・2009年11月に鴻海社は子会社の群創光電を差し出し、液晶パネルの生産台数で世界第4位の奇美電子⁽²⁷⁾の約11%の株式と交換した。群創光電の名前が消えたが、鴻海社は奇美電子を実質的に吸収合併したのである。鴻海社の出資が完了した2010年3月以降に、筆頭株主の奇美実業集団は奇美電子の17%の株式を保有していたが、液晶テレビの需要低迷で赤字が続き、2012年6月に派遣された役員全員を引き揚げ、経営の実権を第2位株主の鴻海社に渡した。奇美実業の持ち株は当面維持するが、社名から「奇美」の文字を外し、「群創光電」という鴻海社の元子会社の名前を2012年12月19日付で復帰させた。そして、鴻海社の手

による経営再建が功を奏して2013年第1四半期に11四半期ぶりに最終黒字を実現した。

- ・2009年からメキシコとスロバキアにあるソニー社のテレビ工場を買収し、ソニーブランドの製品生産を継続する。
- ・2009年12月にポーランドにある米国デル社のパソコン工場の買収を発表し、デルブランド製品のほか、他社ブランドの製品も生産する。
- ・2011年7月18日にアメリカIT大手のシスコ・システムズ傘下のネット接続機器を生産するメキシコ・ホアレス工場を買収し、約5,000人の従業員の雇用を維持すると発表した。
- ・2012年3月に約670億円の資金を拠出してシャープ社の発行済み株式の9.9%を取得すると発表した。その後は主にシャープ側の原因でこの事業計画が挫折して交渉再開のめども立っていないようである。
- ・2012年6月に大型液晶パネルを生産するシャープ社の堺工場に約660億円を出資し、それを鴻海社とシャープ社が共同運営する合弁会社に改組した。
- ・2012年9月21日に台湾の通信設備メーカーである台揚科技に約48億円を出資し、株式の32.6%を取得すると発表した。
- ・2012年12月20日に、鴻海社は米国カリフォルニア州サンフランシスコ市に立地する未上場会社のウッドマン・ラブズ社に2億ドルを出資して同社株式の10.72%を取得すると発表した。ウッドマン社が持つ優れた映像技術を液晶パネル事業に役立てると説明しているが、アップル社が開発中のスマートテレビに活用するための投資だと見られる。

以上のように、シャープ社本体への出資が挫折したというような事例もあるが、鴻海社はM&Aによって電子関連分野の企業を次々と傘下に収め、製品と技術の両面から自社のさらなる

成長に向けて基礎を固めているという印象が受けられる。

・生産工場の立地分散

1988年の中国進出時から、鴻海社は主力工場を労働者が集まりやすい沿海地域に集中していた。しかし、労働者の飛び降り自殺事件が多発した2010年以降に、深圳をはじめとする沿海部の工場では大幅な賃上げが余儀なく行われたこととともに、残業時間も短縮せざるを得なかった。そのため、残業時間を制限するとか、12時間2交代制から8時間3交代制へ移行するとかの取り組みが始まった。その結果、鴻海社全体の従業員総数はさらに増え、90万人体制から130万人体制に拡大する必要が生じた。その状況下で、沿海部と比べて、労働力の供給がより豊富で、賃金がより安い内陸部に工場の移転と新設を行なうという鴻海社の方針が決められた。2010年以降に行われた新しい工場配置の一部内容を以下のように整理してみた。

- ・広東省の深圳工場の従業員40万人うちの30万人を中国各地の工場に移転させ、アップル社からの委託加工事業だけを深圳工場に残すと2010年5月に発表した。しかし、この移転計画はほとんど実行されず、深圳工場は今でも30~40万人規模で、中国最大の工場である。
- ・ノートパソコンやプリンターの製造工場を重慶市に新規設立し、年度内に稼働開始すると2010年6月に発表した。また、2012年10月27日の報道では、鴻海社は重慶工場の規模を拡大し、2013年度中にスマートテレビの生産（初年度300万台）を開始することを重慶市政府と合意した。
- ・iPhoneなどの携帯電話を製造する従業員10万人規模の新工場を河南省鄭州市に建設すると2010年6月30日に発表した。2010年9月に工事建設を開始し、2011年度中に本格稼働を開始した。今の鄭州工場は従業員数約20万人の主力工場に成長している。

- ・ iPad を生産する四川省の成都工場の新規建設は2009年に決まっていたが、やや遅れて2010年7月に建設を開始し、10月に稼動を開始した。さらに2013年度中に新型液晶パネルの生産工場を増設すると発表され、今の従業員数は十数万人にのぼっている。
- ・ 郭台銘会長の父親の故郷である山西省晋城市に1999年に工場を建設し、2005年に晋城工場の生産規模を大幅に拡大した。それに続き、2004年に省都の太原市で工場を建設し、2011年に太原工場では iPhone など製造する本格的な生産ラインを新規に追加した。今の従業員数は約8万人規模で、鄭州工場と同じ iPhone を生産し、iPhone の世界市場の供給安定性を支えている。
- ・ 2011年6月30日に今後5年間に総投資額120億米ドルの液晶パネル工場をブラジルに新規に建設すると発表した。また2012年9月20日に、サンパウロ郊外にブラジルで8番目の工場（投資額約390億円、従業員約1万人）を建設すると発表した。
- ・ 中国国内工場の生産規模を維持しつつ、台湾の新北市の本社機能部門、台中市の自動化機械工場、高雄市のソフトウェア開発基地（クラウド・コンピューティング向けデータセンター）に新規投資するとともに、ブラジル、インドネシア、アメリカなどの海外工場の生産規模も拡大すると2013年3月に報じられた。
- ・ 製造業の空洞化との批判が強まるなか、アップル社は2013年から1億ドル以上の投資を実施し、パソコンの iMac の一部機種を米国内で生産すると決めた。しかし、自社生産ではなく、鴻海社はその担い手になり、生産工場を建設すると見られる。未確定ではあるが、鴻海社は米国内の製造本部をアリゾナ州に置くことを考えているようである。
- ・ 2013年7月20日に、内陸部の貴州省政府と戦略的な協定を結び、省都の貴陽市で従業

員5万人規模の工場を建設し、2013年11月に稼動すると発表した。

- ・ 2013年9月24日に、次世代製品となるスマートテレビの組立てラインを（2006年に建設された）江蘇省の淮安工場に建設すると江蘇省政府と契約を交わした。年間生産量は約50万台と見込まれている。

以上で説明したように、2010年以降の鴻海社は、生産工場と事務所の立地を意図的に全中国ないし全世界に広げて分散させている。2010年以降のものと2010年までのものを合わせると、今現在の鴻海社は、深圳、南寧、重慶、成都、武漢、杭州、嘉善、昆山、南京、淮安、煙台、鄭州、太原、天津、廊坊、秦皇島、營口、瀋陽などの中国各地で約30の工場と事業所を持ち、総数約130万人の従業員を雇用している。また、中国大陸以外では、本拠地の台湾をはじめとして、ベトナム、インドネシア、インド、トルコ、スロバキア、チェコ、ポーランド、メキシコ、ブラジル、アメリカなどの国々にも製造工場や研究開発組織などを持っている。生産工場と事務所のグローバル的な立地分散によって、人件費の削減、労働力の確保、工場間の分業、工場の高度専門化、生産供給体制の安定性、経営資源の有効利用といった数多いメリットを享受することができた。

・柔軟な雇用調整

鴻海社が世界トップ・クラスの手企業が多くから主要な受託生産者として選ばれる理由の1つはコスト競争力の高さであるが、もう1つの理由は雇用調整の柔軟さである。つまり、労働力が豊富で、しかも臨時工ないし正社員の一部の一時休業や解雇などの対策が比較的に行き渡りやすいという中国工場ならの特性を生かし、国際市場の需要変動に合わせて生産量を一気に増やしたり、減らしたりすることができる。たとえば深圳工場では、大口オーダーが入ったときに、1日8千人の労働者を募集することもあった。労働者募集が困難なときに、地元政府に支援を

求めると、政府は職業専門学校、大学生、下級公務員などを「教育実習」の名目で鴻海社の工場に強制的に送り込むこともよくある。

エレクトロニクス業界では、技術進歩のスピードが速く、プロダクト・ライフ・サイクルが短いので、最新の商品を価格が下落し始める前に、迅速かつ大量に世界市場に供給し、発売の初期段階に開発コストを回収し、利益を確保するという「垂直立ち上げ」の生産体制が客観的に要求されている。このため、余分な在庫を持たずに済むように、「店で売れるスピードで、工場生産し、客先に届ける」とはエレクトロニクス業界のビジネス・モデルになっている⁽²⁸⁾。こうして、世界中の電子産業にとって、スピードがますます重要になっている。たとえば鴻海社を含む台湾のEMS企業は、1998年時点にオーダーを受けてから製品を出荷するまでの平均期間は32.7日であったが、2001年には19日まで短縮された。鴻海社のような大規模工場となれば、昔の「853」（すなわち85%の製品は3日以内に出荷すること）から、今の「985」（すなわち98%の製品は5日以内に出荷すること）へ急激に加速されている⁽²⁹⁾。

実際、鴻海社の最大顧客となるアップル社は、製品が発売されるまでさまざまな設計変更を繰り返して行ない、発売直前にやっと最終仕様を決め、そして数百万台単位の製品を一気に生産して販売するという「垂直立ち上げ生産モデル」を採用している。アップル社の製品数量の大きさと納期の短さに対応できるのは世界中に鴻海社しかいないと業界関係者が口をそろえている。アップル社の製品では人件費の占める比率は5%以下に過ぎず、人件費が米国並の水準に引き上げられても高い収益性を確保できると見なされている。しかし、アップル社が生産委託先を米国内の企業ではなく、中国に大規模工場を複数に持つ鴻海社を選んだ主要理由は製造コストよりも、機動的な生産能力にある。

ひとつのエピソードとして、2011年2月にアメリカのオバマ大統領がITリーダーとのパー

ティを開催した際に、アップル社の製品をアメリカ国内で作る可能性を尋ねた。アップル社CEOのステイーブ・ジョブズ（Steven P. Jobs）は正面回答を避けたものの、中国工場を使う主要な原因は人件費ではなく、生産調整の柔軟性にあることを次の事例を使って説明した。iPhoneの発売直前に液晶スクリーンの材料をプラスチックからガラスに設計変更したため、新しい製品サンプルは生産開始の前夜に中国工場に到着した。生産ラインの大幅調整が必要となるので、鴻海社工場の管理者はすでに就寝した従業員8,000名を起こし、簡単な食事を済ませて生産ラインに立たせた。そして、翌日に生産ラインが無事に稼働し、96時間後に10万台のiPhoneがその工場から世界に向けて出荷された。この種の速度と弾力性は驚異そのものであり、アメリカ国内工場ではとうてい実現不可能だとオバマ大統領に悟らせた⁽³⁰⁾。

一方、確かに中国工場の人件費は安く、雇用の調整も容易であるが、鴻海社は決してそれに依存しているわけではない。むしろ作業の能率と精度を上げるために、工場生産の自動化を積極的に進めている。従業員飛び降り自殺事件が連続に発生した2010年6月に、鴻海社は「2013年までに100万台のロボットを導入する」という方針を打ち出した。そして、2011年7月に郭台銘会長は「100万台のロボットを導入する」という方針に変化がないと公言した⁽³¹⁾。この100万台のうち、高性能な多関節ロボットだけでなく、鴻海社が内製する簡単な自動化装置も多く含まれる。その一環として、2010年から山西省の晋城工場で6系列15品目のロボットが生産されはじめた。中国工場の安い人件費をフルに活用してきた鴻海社にとって、ロボットの大量導入は労働環境の大きな変化を意味するものである。しかし、100万台という目標はすでに3年が経過したにもかかわらず、いまだに実現されていない。正確な数字は不明であるが、2013年夏時点で導入されたロボットの数は10万台前後だとされている⁽³²⁾。

2013年に入ってから、中国工場での人件費上昇などの要因を考慮した結果、中国工場での生産能力を維持しつつ、台湾、ブラジル、アメリカといった中国大陆以外の地域で生産能力を拡大する方針を実施しはじめた。しかし、「労働集約型のハイテクメーカー」という基本的なポジショニング方針は今後も変わらず、中国工場の今現在の130万人規模を維持していくと見られている。一方、中国では、人口ボーナスの減少や労働契約法の導入などによって、労働力が不足しはじめ、労働者の解雇コストも急激に上昇した。したがって、鴻海社は雇用調整の柔軟さという従来からの長所をいかに維持していくかという新たな課題に直面している。

・モノづくりへのこだわり

経営戦略論には、産業組織論の成果を発展させたポーターのポジショニング・アプローチ(産業構造分析)すなわちポジショニング・スクールの戦略論と、バーニー(Jay B. Barney)の経営資源に基づく企業観(経営資源分析)すなわち資源ベース戦略論⁽³³⁾という二大潮流がある。前に言及したポーターの競争戦略論は、主として企業の所属する業界の環境(成長産業か衰退産業か、業界に魅力があるかないか)に分析の重点を置いているが、企業自身の力、すなわち企業能力についての視点が欠落していると批判されている。その欠陥を補うものとして、他社に対する競争優位の源泉をビジネス経験によって培われた企業能力や自社独自の経営資源などに帰結するような見解、すなわちコア・コンピタンス(core competence)やケイパビリティ(capability)といった新しいコンセプトは、1980年代後半以降に脚光を浴び始めていた。

企業内部の経営資源に重点を置くバーニー⁽³⁴⁾、ワーナーフェルト⁽³⁵⁾、ルメルト⁽³⁶⁾らによる一連の研究は、今日経営戦略論の新潮流とも言うべく、リソース・ベース・ビュー(Resource-Based View: 資源ベース戦略論)と呼ばれている。その基本的な考えとして、競争戦略の分

析には、企業の「外部」だけでなく、企業の「内部」からも競争優位を如何に生み出すか、また、企業が如何にして効果的に競争できるかという視点も必要である。

コア・コンピタンス(中核能力)という言葉は現在、一般的に知られているが、その概念は、ライバル他社にはまねのできない自社独自の何らかの強みとか、顧客のためになる本当の価値や利益を企業が提供する能力などを指す。すべての企業は自社のコア・コンピタンスを見きわめ、育てていかなければならないし、優れた企業にはきっと何かのコア・コンピタンスがあるはずである。また、当然の論理であるが、経営資源、企業風土、組織構造、従業員といった企業が置かれている環境要素に配慮するように、組織内部の適応能力を十分に発揮し、企業のコア・コンピタンスにマッチングした経営戦略を構築していけば、特定の事業分野でナンバー・ワンないしオンリー・ワンになり、強固な競争優位性を築き上げることが可能である。バーニーらによるこの種の分析枠組は、Value(市場価値)、Rarity(希少性)、Inimitability(模倣困難性)、Organization(組織適応能力)という4要素を重視しているため、VRIOと呼ばれる。

鴻海社のコア・コンピタンスは何かというと、一番重要なものは、モノづくりへのこだわりであろう。そのこだわりはまず金型に現われている。「金型がモノづくりの基本」とは郭台銘会長の持論である。金型技術が日本企業の競争力の源泉だと見る郭会長は、日本から金型技術の専門家を招き入れ、日本で学んだ中国人技術者を採用し、日本の金型技術を中国工場へ植えつけている。さらに自社の金型技術を高めるために、鴻海社は、江蘇省南通市と山西省に全寮制の金型学校を運営し、中国各地から選ばれた若者を半年間にわたって専門的な訓練を受けさせ、年間で約6,000人の卒業生を各地の工場に送り出している。また、約30箇所の工場の大半に金型工場を併設し、総数3万人の従業員が1万台以上の工作機械で金型を製造しており、「ス

スマートフォンなら設計図を受け取ってから10日で大量生産できる」と工場幹部が豪語する⁽³⁷⁾。鴻海社の従業員手帳には、「富士康は何を販売しているのか」について郭台銘が語るページがあり、最初の答えは「スピード」と書かれている。「他社なら1週間かかる金型を、我々は24時間で作れる」と、郭台銘は誇らしげに語っている。

モノづくりへのこだわりは生産設備にも現われている。「欧米一流顧客、中国大陸生産基地、台湾管理モデル、日本生産設備」と鴻海社がいつも自己宣伝しているように⁽³⁸⁾、鴻海社の生産装置、とりわけ精密設備の多くは日本製である。しかし、その日本製の設備に対して、鴻海社はさまざまな改良を自社で施している。また、鴻海社は工具の自社製にも強いこだわりを見せている。たとえばiMac、iPod、iPhoneなどのアップル社製品は、外観の美しさ（光沢など）を出すために筐体（きょうたい）にステンレスやアルミなどの金属材料を採用しており、その筐体を削り出す技術と道具は鴻海社が独自に考案したものである。アップル社の品質基準は最も厳しいといわれるが、その基準を無事にクリアしていることから鴻海社のモノづくりの実力が窺えるはずである。実際、アップル、ソニー、ノキアなどのハイテク企業からさまざまなノウハウを吸い上げた鴻海社の工場は、高いレベルの金型技術を持ち、高精度の工作機械と産業用ロボットを自社で生産しており、電子機器製造技術の世界最先端を走っている。

モノづくりへのこだわりは特許取得に対する鴻海社の態度からも窺える。2011年度に世界各国企業が米国国内で取得した特許の価値を示す「米国特許資産規模ランキング」を見ると、IBM、サムスン電子、パナソニック、キャノン、東芝、マイクロソフト、ソニー、LG電子、GE、セイコー・エプソンで、日、米、韓の3カ国が上位を独占しているが、鴻海社は第17位にランクインし、大きな存在感を示している。2012年の中国国内企業の特許登録件数を見ると、2007

年から首位争いを繰り広げてきた華為技術（2,734件）と中興通訊（2,727件）に遠く及ばないが、鴻海社は堂々の第3位（1,099件）にランクインした。また、特許商標の出願件数として、華為技術（4,231件）、中興通訊（3,446件）、中国石油化工（3,334件）に続き、鴻海（2,314件）は第4位で、パナソニック（2,191件）、ソニー（2,184件）、騰訊（1,934件）、レノボ（1,768件）、サムスン（1,754件）、GE（1,664件）などの名門企業をリードしている。

なお、鴻海社は日本企業の技術力を高く評価し、シャープ社との事業提携は先端技術の獲得を目的とするものと見られる。NECから液晶パネル関連の特許を94.5億円で取得すると2012年9月28日に発表した。また、アップルの「iOS」やグーグルの「アンドロイド」などのように、米国大手から数多くの重要な特許を取得したことに続き、2013年6月にモジラ（Mozilla）財団という米国の非営利団体とも提携し、同財団のスマホ向けの基本ソフト（OS）「ファイヤーフォックス（Firefox）」を鴻海社が生産する携帯端末に採用することが決まった。

・委託先との戦略的パートナーシップ関係の構築

ポーターの戦略論はポジショニング戦略論と呼ばれ、競争ライバルとは異なる戦略的なポジションを取ることによって競争優位性を勝ち取るというのは基本的な主張である。ポーターによると、戦略的ポジションは、3つの異なる源泉から生まれる⁽³⁹⁾。ただし、この3つは相互に排他的ではなく、むしろ互いに重なり合う場合が多い。

1) 製品種類ベースのポジショニング：個別業界の製品・サービスの一部分に特化することである。競合他社と明確に異なる一連の活動を通じて、特定の製品・サービスを最も効率よく提供できる場合に、このアプローチは最も高い効果を上げられる。

2) ニーズベースのポジショニング：特定の

顧客グループのほとんどあるいはすべてのニーズを満たすことである。企業のマーケティング活動において、購買力や価値観などによって市場細分化を行ない、自社商品の顧客ターゲットを決めていくことは通常のやり方である。しかし、実際には、同一の顧客グループといっても、異なる状況下でニーズが異なり、商品やサービスに対する要求が大きく異なる。企業活動の調整と多様化によってこの特定顧客のさまざまな異なるニーズをほぼすべて満たしていけば、この顧客との取引関係が強固なものになり、自社に対する依存度が高まる。

3) アクセスベースのポジショニング：顧客へのアクセス方法に基づいて顧客市場のセグメンテーションを行なうことである。つまり、顧客の地理的所在や人口密度あるいはそれ以外の要素によって顧客アクセスの手法（立地、料金体系、管理方法、品揃えなど）を変える必要がある、できるだけ顧客の望む形で商品とサービスを提供するように工夫しなければならない。

「製品種類、ニーズ、アクセス、あるいはそのミックス、ベースは何であれ、ポジショニングのためには活動の調整が必要になる (Whatever the basis—variety, needs, access, or some combination of the three—positioning requires a tailored set of activities)」⁽⁴⁰⁾。そして、「戦略的ポジションが維持可能であるためには、どうしても他のポジションとのトレードオフ（二者択一）が必要になる。簡単に言えば、トレードオフとは、一方を増やしたければ他方を減らさなければならないという意味である (a strategy position is not sustainable unless there are trade-offs with other positions. Simply put, a trade-off means that more of one thing necessitates less of another)」⁽⁴¹⁾。

ポーターのこの主張に照らし合わせると、鴻海社の取った戦略的ポジションは主に「電子製品の生産加工業者への特化」という製品種類ベース、「多国籍大手企業だけを顧客とする」と

いう顧客ニーズベースという2種類のポジショニングがミックスしたものである。この点について説明すると、鴻海社は他社の生産委託を受けて他社ブランドの電子製品を生産するEMS企業である。通常では、大手ブランド企業が下請けのEMSを自由に選ぶことはできるが、EMSが発注する顧客を選ぶことはできない。しかし、鴻海社の郭台銘会長にとっては、相手はだれでもいいというわけではなく、巨大な売り上げが見込める仕事でなければ引き受ける必要はないと考え、逆に将来性の大きい事業であれば最初の売上は小さくても赤字でも死に物狂いで受注しようとする姿勢は非常に強い。この姿勢を貫くために、携帯電話ならノキア、データ通信ならシスコ、プリンターやパソコンはH & P、ゲーム機はソニーと任天堂、というように、それぞれの業界のトップ企業を鴻海社の取引先として狙いを定めている。つまり、国際知名ブランド企業、技術力の高い企業、潜在力の大きい企業、そして自社のライバルにならない企業が優先視され、自社の成長に有利となるように相手を選んでいるのである。

1991年にアメリカのコンパック・コンピュータ・コーポレーション (Compaq Computer Corporation、後にH & P社に合流した) から生産委託のオーダーを獲得したことを皮切りに、Dell、Apple、H & P、Intel、Cisco、Motorola、Nokia、Sony、Sharp、Nintendo、KDDIなどの国際大手企業との協力関係を次々と築き上げた。鴻海社の特徴を「人材四流、管理三流、設備二流、顧客一流」と表現するように、一流の顧客を持つのは郭台銘会長の自慢である⁽⁴²⁾。

もちろん、これらの優良企業から仕事を受注するのは簡単ではない。他社との激しい競争の中で鴻海社が次々と仕事を受注できた原因のひとつは、鴻海社が示した積極的な協力姿勢である。受注が決まる前から巨額の投資を行ない、もう後戻りはできないという必勝の信念は発注側に強い印象を与えるだけでなく、競争ライバル企業に対する威嚇効果も強い。たとえばソ

ニー社のゲーム機「プレイステーション」の委託先が決められる前に、鴻海社は「プレイステーション」専用の開発センターと工場を新規に建設し、技術者も多数採用した。そのうえ、ソニー社に仕事の受注を申し出た。ソニー社の担当者がその熱意に動かされ、委託先を鴻海社に決めたという。

自社を選んでくれた大手ブランドには必ず恩返しをするという郭会長の気持ちが強く、鴻海社が委託先にいろいろと提案して連携プレイを重視することは非常に有名である。たとえばiPhoneが2007年に発売されるときに、平均コストは\$227であったが、鴻海社がアップル社に対してコスト削減の提案を繰り返して行ない、翌年の平均コストは\$174(25%)に引き下げられた。こうして、鴻海社と委託先企業との関係はまさしくウィン・ウィングゲーム(win-win game)のような互惠関係となっている。

実際、今のEMS大手企業は注文書どおりに製品を作るだけの下請工場的な企業ではなく、部品の設計から生産まで一貫して請け負う場合が多い。たとえば鴻海社は部品の設計段階から素材や加工方法などを工夫して生産コストの削減に取り組んでいる。数多くの電子部品を自社基準で選び、過剰な品質を不要とする。製品の設計と改善を委託先企業に提案し、相互依存のパートナーシップ関係の構築を目指している。その結果、一度でも鴻海社に製品生産を委託すると、鴻海社の高い技術力、早い対応能力、便利なサービス、安い製造コストなどの魅力に取り付かれ、鴻海社以外の企業に委託生産させることは難しくなる。たとえばアップル社は企業間競争による部品納入コストの削減をはかるだけでなく、特定企業への過度依存を回避することをはかっている。そのため、どんな部品でも複数社から調達することを不変の原則としているが、製品の組立だけはほぼ全量を鴻海社の複数工場に依頼している⁽⁴³⁾。それは、鴻海社に特別な好意を持ち、全面的に信頼しているというわけではなく、世界中で探しても、鴻海社に

替わられるような企業は存在していないからである。

・自社ブランド構築への模索

マーケティング論の権威であるコトラー(Philip Kotler)の定義として、ブランドとは、「商品あるいはサービスの製造者または販売者を識別するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、そしてこれらの組み合わせ(A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of these, that identifies the maker or seller of a product or service)」⁽⁴⁴⁾。また、そのブランドには、1) 属性(特定の属性の連想)、2) ベネフィット(機能、満足感)、3) 文化、4) 価値、5) パーソナリティ、6) ユーザー、という6つの構成要素があるとされる⁽⁴⁵⁾。

マーケティング活動において、ブランドの機能は主に以下3つである⁽⁴⁶⁾。1) 保証機能: 生産者を明示し、責任の所在を明確に保証する。2) 識別機能: ほかの商品との明確な区別をはかり、同種商品の同質性をアピールする。3) 想起機能: ある種の知識や感情やイメージなどを思い起こさせる。さらにこの想起機能は、ブランド認知(ブランド再認とブランド再生)とブランド連想という2種類に分けられる。

ブランドはいかに重要なものかについて、コカ・コーラ社元CEOのゴイズエタ(Robert Goizueta)の話はとて有名である。「明日、工場や施設がすべて焼失したとしても、われわれの価値はいささかも揺るぎはしない。われわれの価値は、ブランド愛顧という暖簾と社内に蓄積されたナレッジに存するからだ」⁽⁴⁷⁾。なぜならば、「優れたブランドは、平均以上の収益を継続的に確保するための唯一の手段である。また、優れたブランドは、合理的ベネフィットだけでなく、感情的ベネフィットをもたらしてくれる」⁽⁴⁸⁾からである。

こうして、ブランド力の構築=企業価値の向上=プレミアム価格の設定可能性という因果関

係があるために、ブランドの経営はきわめて重要である。一般論として、ブランドの経営に関して、以下4つの戦略があり(図表3)⁽⁴⁹⁾、企業経営者は自社が置かれている内外の経営環境と社内に蓄積されている経営資源に勘案してどれかの1つを選ぶことになる。残念なことに、鴻海社は自社ブランドをまったく持たず、この4つのブランド経営戦略を実施する段階までに至っていない。

長年以來、自社ブランドを持たないのは鴻海社の最大の弱みである。他社ブランド製品の生産に専念することで世界最大のEMS企業に成長したが、「下請企業」と揶揄され、金融取引や従業員雇用などに際して不利な立場に置かれることはしばしばある。また、発注先のいろいろな理不尽な要求(加工代金、納期、CSR行動規範など)に対応するのも大変難しくなっている。そのため、EMS業界の内外では、「いつかは自社ブランド製品事業に乗り出す」との声はだいぶ前から聞こえていた。その可能性は「絶対にない」、他社ブランド製品を生産するEMS企業としてやり続けて行くと郭台銘会長は度重ねて否定しているが⁽⁵⁰⁾、自社ブランドの構築を真剣に検討しているはずである。

実際、鴻海社は新しいブランドの立ち上げに参加した経験を持っている。EMS企業が製造技術を一手に握っている今の時代に、アップル社の製品がほとんど鴻海社の工場で生産されていることと同様に、EMSと組めば、生産工場を持たなくても自社ブランドの商品を開発・販売

することができる。たとえば新興の米国ベンチャー企業であるビジオ(VIZIO)社は鴻海社に製品の開発から製造までのすべてを依頼しており、自社は販路の開拓のみに専念している。その結果、品質のよい格安テレビが北米市場で大量に売られ、ビジオ社は世界シェア3%を占める大手テレビ企業まで成長している。

こうして、鴻海社は世界中の大手ブランド企業から製品の生産を受注しており、さまざまな技術ノウハウを社内に蓄積している。販売力さえを身につければ、自社ブランド商品の生産は十分に可能である。

部品さえ調達できれば液晶テレビの製品化は比較的容易であるために、自社ブランド製品への最初の試みにテレビを選んだ。新たな成長エンジンとして家電量販などの川下分野の事業を強化すると郭台銘会長は2012年6月に表明したことに続き、2013年1月に自社ブランドの60型液晶テレビを台湾にある自社傘下の家電量販店であるサイバーマートで発売を開始した。4月をめどに70型も発売し、年内に中国大陆市場にも投入すると見られる⁽⁵¹⁾。初発売の自社ブランドテレビは日本の堺工場で作られる高品質の液晶パネルを使用しており、店頭価格を他社製品の三分の一程度の38,800台湾ドル(約11万円)に設定された。

今回の自社ブランドテレビの発売に当たり、テレビの製造を自社に委託しているテレビメーカーの批判と不安をかわすために、競合相手の少ない大型テレビだけに限定したうえ、ケーブ

図表3 ブランド経営の戦略

		商品カテゴリー	
		既存	新規
ブランド名	既存	ライン拡張 (Line Extension)	ブランド拡張 (Brand Extension)
	新規	マルチブランド (Multibrand)	ブランド開発 (New Brand)

出所：筆者作成

ルテレビ会社と組んで視聴契約とセットで販売するという特殊な販売方式を取っており、「販売方式などが異なり、受託生産の顧客とは競合しない」と鴻海社側は懸命に弁明している⁽⁵²⁾。つまり、他社製品の受注生産を基本業務とする鴻海社にとって、今回はあくまでも自社ブランド商品化へのひとつの実験に過ぎない。自社ブランドの製品を市場に出すことを通じて、自社の知名度を一般消費者に広げるとともに、新たな事業収益源を開拓する方針であるが、顧客の信頼低下や受注減少の事態に発展する恐れが出ると、自社ブランド商品の生産を直ちに中止する可能性も大きいと見られる。

自社ブランドのテレビに続き、2013年6月28日に自社ブランドのスマート・ウォッチを商品展示に出した。腕時計の形をするこのスマート・ウォッチは心拍と呼吸の状態を表示するほか、WIFI 経由で iPhone と接続すれば通話記録やメールチェックなどもできる。発売日は確定していないが、アップル社が開発中の iWatch を待たないというスタンスが非常に注目されている。

以上で説明したように、自社に製品生産を発注する顧客を心配させないために、鴻海社は公の場合に自社ブランド製品の開発を度重ねて否定してきているが、最近はテレビやスマート・ウォッチなどを自社で開発し、自社ブランドの構築に着実に前進している。言い換えれば、OEM (Original Equipment Manufacture: 相手先ブランドでの製造)→ODM (Original Design Manufacture: 相手先ブランドでの設計と製造)→DMS (Design Manufacture Service: 相手先ブランドでの設計と製造とサービス提供)→OBM (Original Brand Manufacture: 自社ブランドでの製造) という製造業企業の一般的な成長プロセスのなかで、鴻海社は長年の努力を経て、すでに ODM ないし DMS の段階に到着しており、今は OBM というゴールに向けて最後の一步に踏み出そうとしている⁽⁵³⁾。

・事業経営の多角化

経営戦略論の開拓者の1人であるアンゾフ (Harry Igor Ansoff)によると、企業成長を目指すときに、次の図表4に示されているように、企業製品と顧客市場の異なる組み合わせによって PPM (Product Portfolio Matrix) と呼ばれる4つの基本的戦略が生まれる⁽⁵⁴⁾。

図表4 成長戦略のベクトル

	現製品	新製品
現市場	市場浸透 (Market Penetration)	製品開発 (Product Development)
新市場	市場開発 (Market Development)	多角化 (Diversification)

出所：広田寿亮訳 (1969)、137頁。(Ansoff(1965), p. 99)

コンティンジェンシー理論 (contingency Theory) の視点に立って考えると⁽⁵⁵⁾、成長戦略の選択にあたり、製品と市場の組み合わせによって生まれた4つの成長戦略は、どれも条件づきに有効であるし、またどれの有効性も条件づきである。まず市場浸透戦略とは、現在の市場セグメント、すなわち今までと変わらぬ顧客層に対して、既存の製品をさらに売り込み、既存顧客の購入頻度と購入量の増大を通じて、売上高とマーケット・シェアの拡大をはかる方法である。この場合、販売価格の引き下げやブランド力の向上などが勝負の決め手になることが多い。したがって、生産コストの削減、広告・宣伝の強化、まとめ買いの割引、顧客関係管理の強化などの方策が効果的だとされる。これまでのやり方と最も高い関連性を持っているため、企業内部に蓄積されている資源と能力、とりわけ広告宣伝活動に必要な財政的な資源を活かせば、この市場浸透戦略の成功可能性が大きい。とくに成長している市場において、マーケット・シェアの拡大がなしにしても、市場全体の拡大によって共存共栄的に自社の成長を目指すのも可能である。しかし、市場全体の成長性が

鈍くなると、同業他社との厳しい競争に勝ち抜き、自社のマーケット・シェアを奪い合い的に拡大しなければ、自社の成長はほとんど不可能になる。業界内部での競争優位性が強くなければ、市場浸透以外の戦略に切り替えざるを得なくなる。

市場浸透以外の戦略に切り替える際に、もし当該企業のコア能力が主に顧客市場関連の側面にある（たとえば商業的能力）とすれば、顧客市場での強みを生かすために市場開発戦略をとるべきである。市場開発戦略とは、既存の製品をもって新しい市場セグメント、例えば所得、年齢、地域、価値観、行動特徴などが異なるタイプの顧客層を開拓し、成長の機会を見出す方法である。この場合、営業販売や顧客関係強化対策をはじめとする商業的な能力が勝負の決め手になる。

また、もし企業のコア能力が製品関連の側面にある（たとえば技術開発力）とすれば、製品分野での強みを生かすために製品開発戦略をとるべきである。製品開発戦略とは、現在の市場セグメント（顧客層）に対して、既存の製品と大きく異なるような、新機能や新デザインを付けた新しい製品を投入し、売上の増大をはかる方法である。新製品の開発に当たり、商品カテゴリーの幅の広さと商品アイテムの奥行きの高さという製品ラインの両方向から事業の拡大を目指すことはできるが、いずれの場合においても、商品の企画と開発をはじめとする技術的な能力が勝負の決め手になる。

市場開発戦略または製品開発戦略を実施すれば、企業の成長はある程度見込まれる。しかし、市場または製品を拡げることによる成長にはいずれ限界が来る。そのとき、さらなる企業成長を目指すのであれば、多角化戦略は避けられない選択となる。多角化戦略とは、新しい顧客市場において新しい製品を投入し、今までと完全に異なる新天地で成長の機会を求めていく方法である。この戦略を実施する手法として、技術協力、業務提携、単独事業、合併事業、フラン

チャイジング、OEMなども用いられているが、とりわけ企業の合併と買収（M & A）が最も重要視される。また、この多角化戦略は製品と顧客市場の両面から新しい事業にチャレンジするので、企業内部に既存のコア能力から大きく逸脱することになりやすい。そのため、商業力、技術力、資金力などを含む総合的な能力が客観的に求められる。失敗するリスクも高いが、成功すれば大きな成長が見込めるという意味で、多角化戦略はまさにハイリスク・ハイリターン（high risk & high return）の成長戦略だといえる。

市場浸透、市場開発、製品開発、多角化という基本4戦略のうち、多角化戦略は最も大きな成長可能性をもたらすために、最も重要な成長戦略として見なされている。鴻海社は電子機器の受託製造を事業本体とする企業として、多角化をせず、モノづくりに専念することによって、世界最大のEMSまで発展することができた。しかし、近年の鴻海社は、もはや昔のように、顧客企業が決めた製品仕様どおりに大量生産を行なうだけの企業ではない。むしろ顧客企業が求めている製品の理念、性能、品質基準などを方向性として汲み上げたうえ、顧客と相談しながら、部品設計、部品生産、製品組立、ないし製品販売までの全過程を自社が担うという「垂直統合戦略」を推進している。製造業から流通小売業へ進出するという新たな試みは鴻海社の多角化戦略の第一歩である。

鴻海社はまず2001年に中国大陆で既存の家電小売店を買収し、「賽博数碼広場」（Cybermart、サイバーマート）の名前で家電量販店を展開した。アップル製品の特約販売店の1つに指定されたが、製品生産に直接に関わる企業の店舗として、アップル社から特別に優遇されることもなければ、消費者に何かの特別サービスを提供することもできなかった。中国国内での店舗数は一時的に53店舗に達したが、家電小売業界の激しい競争に巻き込まれて経営業績が低迷したため、やむをえずに赤字店舗の

整理を行ない、34店舗に縮小した。

中国大陆で挫折した後、台湾を皮切りに、香港、シンガポール、東南アジアといった中華圏でサイバーマートの店舗数と取扱商品数を順次に増やしていく方針が打ち出された。2012年6月15日にサイバーマートの台湾1号店（桃園市）をオープンし、同年10月に5店舗に増やした。スマホ関係のアクセサリを日本の通信大手企業ソフトバンクから仕入れ、台湾のサイバーマートで販売するという契約を11月1日に結んだ。また前の自社ブランド構築の部分で説明したように、2013年1月から自社ブランドテレビの販売を台湾で開始した。しかし、中国大陆と同様に、台湾での店舗経営もうまく行かなかった。台湾のサイバーマートを2013年度中に30店舗前後に増やすという計画は公表されたが、販売業績が低迷する中で方針が一転し、1年足らずの台湾6店舗を順次に閉め、ネット販売に軸足を移すという方針が2013年4月に発表された。中国大陆にある34店舗は営業を続けるが、その将来も楽観視できない。

鴻海社は、自社店舗のサイバーマートだけでなく、ドイツ小売大手のメトロ（Metro AG、中国語は「麦德龍」）社との合弁事業（メトロ75%、鴻海25%）として、上海地域に家電量販店の「万得城電器（MediaMarkt、メディアマルクト）」を展開していた。2010年11月17日に1号店が開業し、その後に7店舗まで拡大した。しかし、販売不振が続き、2012年度に4億元（約64億円）の赤字に陥り、2013年1月にメトロ側は合弁事業からの撤退を発表した。それを受けて、鴻海社も事業の継続を断念し、2013年3月に7店舗をすべて閉鎖した。

メトロ社との合弁事業を進めていると同時に、鴻海社は米国家電量販大手のラジオシャック（RadioShack）社との事業提携も進めており、2012年末に上海市に合弁店舗「睿俠（ラジオシャック）」の1号店を開業させた。中国大陆を中心に数千店まで増やしていく方針は公表されているが、これまでの経験から言うと、この

目標の実現は不可能に近いと思われる。なぜかという、サイバーマートも、万得城電器も、ラジオシャックも、ともに中国の大都市に立地している。その都市部では、（蘇寧電器や国美電器などの）中国系大手家電量販店は、品揃いや価格やサービスなどの面で大きくリードしており、「リーダー（leader）」または「チャレンジャー（challenger）」の地位を確立している。

一般論として、1) 画期的な技術革新、2) 異分野の大手企業が圧倒的な資金力、技術、新商品などを持って新規参入し、業界既存の秩序を一気に破壊する、3) 法律と制度の大きな変更、という順位交代の条件が満たされていない限り⁽⁵⁶⁾、鴻海社のような後発企業は、「ニッチャー（nicher）」になるか、「フォロワー（follower）」になるかという2つの選択肢しかなく、「リーダー」または「チャレンジャー」のような上位企業に真正面から挑んでいくのは賢い方策ではない⁽⁵⁷⁾。

都市部で上位企業との競争に勝てる見込みは小さいが、上位企業を模倣して生き残ると割り切った「フォロワー」にはなりたくない。そのため、鴻海社は、小粒だけどピリリと辛い独自路線の「ニッチャー」を目指そうと動き出した。最初の試みとして、地方の中小都市と農村部の町に新たに照準を合わせて「万馬奔腾商贸有限公司」を設立した。まず2010年2月に深圳（龍華）工場で勤務5年以上の従業員を対象に、家電小売フランチャイズ店舗のオーナーを募集し始めた。応募者は自己資金9万元を用意できれば、鴻海社は30万元以上の無利息融資（家電製品の実物がメインとなる）を拠出する。鴻海社はビジネス・モデルの教育、物流システム、在庫管理システムなどの側面で店舗経営を支援するだけでなく、さまざまな種類の電気製品の格安提供も約束している。応募者約4万人のうちから50人が選ばれ、3ヶ月の訓練を経て、30数人が5月に中国各地の故郷に戻って「万馬奔腾」という名前のフランチャイズ店舗を開業した。2011年11月時点の店舗数は約200であるが、こ

の種の店舗を2015年までに1万店以上に増やし、中国の地方中小都市と農村部の町を率先して囲い込むのは鴻海社のニッチャー戦略である。

他方では、鴻海社はネット通販の業界にも参入し、2010年8月に「飛虎楽購」というネット通販サイトを立ち上げた。しかし、格安の自社製品を早期に納品できるという鴻海社の強みは発揮できず、売上高の規模はいまだに小さなものである。

こうして、鴻海社の多角化戦略は家電製品のの小売店経営という方向でスタートした。この家電小売事業が軌道に乗れば、鴻海社が製造しているさまざまな製品ないし模索中の自社ブランド製品を優先的に販売することが可能となり、鴻海社の競争優位性はより強化されるはずである。しかし、EMSの本業から大きく離れる家電小売業の管理運営に必要な経営資源（情報、ノウハウ、人材、販売管理システムなど）の蓄積と獲得が少ないために、同業他社との競争に勝ち抜けることはできず、直接経営している店舗としてのサイバーマートも万得城電器もラジオシャックも上位大手企業との競争中に大きく挫折している。ニッチャー戦略として、「万馬奔腾」と「飛虎楽購」の試みは始まったものの、期待されたほどの成果は上げていない。この状況を踏まえ、鴻海社の多角化戦略は、本業から大きく外れる流通小売業からほかの産業分野へ、とりわけ高度な製造技術と圧倒的なコスト優位性という自社の強みを生かせるような産業分野へと方向性を大きく転換する必要があるのではないと思われる。

鴻海社の多角化戦略は家電小売業への進出からスタートしたが、それとほぼ同じ時期に、ほかの産業分野への多角化も試みられている。たとえば2011年12月に鴻海社は江蘇省阜寧市にある「富昱能源科技有限公司」に資本参加し、太陽光パネルの生産事業に乗り出した。この企業の2012年の年間生産実績は約3万キロワット、世界シェアでは1%以下と小規模であったが、中国とメキシコにある現在の生産拠点に加

えて、米国やチェコにも生産拠点を設け、2013年度の生産能力を40万キロワットに引き上げる方針が決定された。2013年4月に日本の太陽電池大手企業（シャープ、パナソニックなど）や部品メーカーとの交渉に入り、共同生産の形で2014年度中の日本市場参入を目指している。鴻海社の太陽光パネル事業には、生産工程の徹底した自動化によるコストダウンと、受注から5日間出荷できる短納期という強みがあるとされる。

また、小規模の電器店が集まり、「台北の秋葉原」と呼ばれる「光華商場」辺りを「台北資訊園區」に再開発する事業に参入し、2013年1月中旬にその上棟式が行なわれた。鴻海社は台北市から事業委託を受け、2014年夏ごろをめどに投資総額約38億台湾ドル（約120億円）の大型複合商業施設（地上12階、地下6階）を開業し、新たな観光名所に育てる計画である。この再開発会社「三創数位」の会長に就任した郭台銘氏の長男となる郭守正氏（37歳）は、「旧来型の売り場モデルを超越し、未来のIT製品を体験できる場所にしたい」と抱負を披露した⁽⁵⁸⁾。

第4世代（4G）移動通信システム事業は2015年から台湾で始まる予定であるが、鴻海社は早くも免許の取得に名乗りを上げており、携帯電話のサービス事業に参入する方針を打ち出した。この事業の先兵として、2013年6月にモジラ（Mozilla）財団という米国の非営利団体とも提携し、同財団のスマホ向けの基本ソフト（OS）「ファイヤーフォックス（Firefox）」を鴻海社が生産するスマホ携帯端末に採用すると決定した。2013年9月にグループ会社の国碁電子（Ambit Microsystems）が台湾当局による競争入札募集に参加した。10月30日に入札が行なわれ、落札者6社が決定された。そのうちの1社として、鴻海社グループは約92億台湾ドル（約307億円）を投じ、一部の周波数帯を獲得した。今後は基地局などを整備して2014年度中にも通信サービスの提供を始めようとしている。

2013年6月26日の株主総会で、鴻海社のコネ

クター事業部を独立させ、全額子会社の新翼国際公司（New Wing International Company）を設立すると決めた。鴻海社の伝統分野となるコネクター事業を分社化することを皮切りに、鴻海グループ内での多角化と分社化を順次に進めて行くと表明した。

2013年8月に、鴻海社は医療機器事業に参入すると発表した。それは、医師が映像を見ながらアームで遠隔操作する「手術支援ロボット」に使われる（赤・青・緑の3原色を超高速で順に発光させ、患部を鮮明に表示する）高精細モニターを2014年3月までに自社で開発し、2014年の年度中に発売するという計画である。世界で年間20万台の需要が見込まれ、日本国内の協力工場に製造を委託する予定である。医療機器といえば、鴻海社にとっての新しい産業分野となるが、液晶パネル関連技術が製品の核心となるので、もっぱら日本の大手電器企業から集めた技術者たちが働いている横浜市にある研究拠点到技術開発を委ねることになる。

自動車用の電子部品への進出は鴻海社の宿願であった。鴻海社製品の売上高営業利益率は2%前後であるのに対して、自動車部品の平均的な売上高営業利益率は6%前後という高水準なので、液晶パネルの強みを生かして自動車部品分野への進出が成功すれば、鴻海社の収益性構造は大きく改善されることになる。鴻海社の長年の努力が実り、ダイムラー・ベンツ社やBMW社などの国際自動車大手企業にカーナビなどの電子部品を供給しはじめたということは2013年9月に上旬に報道された。

実際、市場浸透、市場開発、製品開発、多角化というアンゾフの基本4戦略のうち、多角化は最も重要な戦略であるとともに、最も成功しにくい戦略でもある。現実には、成功事例よりも失敗事例のほうが圧倒的に多い。たとえばアンゾフらは、1948-68年の約20年間にアメリカ企業による数百件の企業買収行動を対象にして実証研究を行なった結果、M&Aを手法とする多角化の実施に伴い、動機、方法、シナジー効

果、統合程度といった多くの面で難しい問題が起きており、「サンプル企業の20年間を全体としてとらえると、企業の買収は採算に合わず、事実上、劣った企業成長の方法であると結論づけられる（On the basis of the 20-year history of the sample as a whole, one would conclude that acquisitions do not pay and, in fact, are an inferior method of growth）」⁽⁵⁹⁾。

多角化戦略が成功しにくい原因は、多角化戦略の実施が企業経営の複雑性を増大させるところにある。「複雑性がある水準を超えると、企業は経営不能になり、破壊的な不足事象に対して脆弱になる。したがって、戦略的な経営者は、自社が過度の多角化と複雑性に陥らないように、複雑性のコントロールに関心を持つ必要がある（Above certain complexity levels, the firm becomes unmanageable and vulnerable to destructive surprises. Thus, strategic managers will be concerned with control of complexity: preventing the firm from becoming too diversified and too complex）」⁽⁶⁰⁾。

さらに、複雑性への対応について、アンゾフは次のように述べている。「一部の多角化した大企業の複雑性はすでに理解と管理の限度を超えている、という兆候が強まっている。この種の事態が発生する場合に、企業が必要とされる多様性原理を実践できる唯一の方法は、この対応の複雑性をさらに増やすことなく、むしろ自社が対応しようとする環境の挑戦課題の範囲を狭めることである。言い換えれば、企業は『多角化しない』ことをあえて選択しなければならぬ（There are increasing signs that the complexity of some large diversified firms has become both incomprehensible and unmanageable. When this occurs, the only way a firm can practice the requisite variety principle is not by increasing further the complexity of its response, but by reducing the range of environmental challenges which it undertakes to handle. In other words, the

firm must ‘undiversify’」)⁽⁶¹⁾。

郭台銘会長は2012年に「今後は商業・貿易の鴻海を目指す」と述べ、製造業以外の事業を強化する方針を表明している⁽⁶²⁾。全体的な流れとして、鴻海社の多角化戦略には、電子機器メーカーから家電小売業へ進出し、さらに異なる産業分野の高度な製品を製造しながら、異なる商業施設の経営や携帯電話の通信サービスなども直接に行なう多角化企業を目指す、という方向性が見えている。このプロセスの中、家電小売業への多角化は挫折して立ち往生しており、ほかの多角化事業も順調に行くかどうかを判断できる段階に至っていない。

BCG（ボストン・コンサルティング・グループ）の資源配分戦略⁽⁶³⁾の視点から見ると、企業規模が大きく、資金力に余裕がある鴻海社であれば、本業から大きく外れる産業分野に進出し、その「問題児（wild cat）」事業を負け犬（underdog）ではなく、「花形（star）」ないし「金のなる木（cash cow）」事業へと育成することも可能だと思われるが、筆者個人の見解として、数多い選択肢の中から無理して多角化を選ぶ必要はない。アンゾフ理論が示しているように、市場浸透、市場開発、製品開発などの戦略を実施した後に、多角化戦略をとるべきである。桁外れの生産規模と高度な製造技術を最大の強みとする鴻海社にとって、市場浸透、製品開発、市場開発という3つのいずれも現段階で十分な成長効果を上げられ、とりわけ製品開発の戦略は大いに有望である。したがって、ハイリスク・ハイリターンが多角化戦略に急ぐ必要性がなく、むしろ事業多角化による経営複雑性の増幅と大きな失敗を回避するために、「多角化をしない」という選択は賢明であろう。

4. おわりに

近年には、鴻海社の知名度は飛躍的に高まっているが、そのほとんどはマイナス・イメージである。中国では、飛び降り自殺、ストライキ、

暴動、長時間労働、軍事化管理、厳しい罰則規定、公共資源の乱用、環境汚染といった問題は頻繁に報道され、「搾取工場（sweatshop）」の代名詞となっている。また、日本では、シャープ社の株式買収に乗り出したことにより、みずほらしい「下請工場」から一気に乗りあがった不気味な「成金黒船」のような存在として見られている。言うまでもなく、鴻海社の労働問題とシャープ買収問題に対して、筆者も非常に大きな関心を持っている。実際、鴻海社の連続飛び降り自殺事件について、筆者はかつてに事例研究を行なったことがある⁽⁶⁴⁾。しかし、問題の説明も分析も不十分であったため、あらためて論文を書く予定である。また、シャープ社との関わりについて、事態がいまだに進行中なので、ある程度の結果が出た段階で論文を書くつもりである。したがって、今回は鴻海社の経営戦略という1点だけにスポットを合わせ、成功事例と失敗事例の検討を通じて、鴻海社の強みと弱みの解明を試みた。

本稿で検討したように、1974年に台湾で創業した鴻海社は、弱小な町工場から出発し、中国大陆への進出をきっかけに、事業の規模と範囲を着実に広げ、生産能力、従業員数、工場数、売上高などの指標で世界最大級のEMS企業へと成長した。この大成功をもたらした鴻海社の経営戦略には、生産規模の拡大、積極的なM & A推進、生産工場の立地分散、柔軟な雇用調整、モノづくりへのこだわり、委託先との戦略的パートナーシップ関係の構築、自社ブランド構築への模索、事業経営の多角化などの特徴が観察されている。

これらの特徴の表れとして、鴻海社はまず専門人材の獲得と育成による高級金型の開発、特許取得による加工生産の核心技術の掌握、産業用ロボットの大量導入による自動化工場の建設、工場分散と雇用調整による人件費の抑制と供給体制の安定性向上などの経営課題に取り組んでいる。また、M & Aを積極的に推進することによって、電子製品産業での水平的拡張と垂直的

統合を絶えずに進め、大量生産体制による規模の経済性と製品分野の多様化による範囲の経済性を獲得することに成功している。さらに、厳選した世界一流企業との協力関係を構築しながら、自社ブランド製品の開発と製造を試みている。なお、家電小売業や通信サービス業などにも進出し、事業経営の多角化を展開している。

鴻海社の経営戦略上の特徴を分析することに当たり、本稿はポーターのコスト・リーダーシップ戦略とポジショニング戦略、バーニーの資源ベース戦略、コトラーのブランド経営戦略とポジショニング戦略、アンゾフの多角化戦略、BCGの資源配分戦略などの理論的な枠組を利用しており、とりわけポーターのコスト・リーダーシップ戦略は鴻海社の経営戦略の本質を端的に説明するものである。ポーター理論をはじめとする経営戦略論の既存の理論的枠組を用いて分析した結果、事業経営の多角化を除けば、鴻海社の経営戦略上の諸特徴はいずれも鴻海社の競争優位性を高めるものであり、今後ともこれらの特徴をより強化すべきである。一方、事業経営の多角化、とりわけ家電小売業への多角化は何度も挫折を喫した。鴻海社は軌道修正をしながら多角化戦略を続行しているが、筆者の見解として、鴻海社にとっての多角化は時期尚早である。桁外れの生産規模と高度な製造技術を最大の強みとする鴻海社にとって、多角化よりも、むしろ高付加価値の製品を開発する戦略がより大きな成長効果を持つはずである。

全体的な結果として、鴻海社の経営戦略には、若干の問題点を抱えながら、優れた特徴が多数見られているため、鴻海社は大きく発展することができた。つまり、鴻海社のこれまでの成功は、創業者の並外れた才能や企業を取り巻く幸運といった偶然的な要因による結果ではなく、教科書的な経営戦略手法を根気よく地道に遂行してきたことによる必然的な結果だといえる。また、鴻海社の経営戦略に新味がないゆえに、他企業への移植可能性が高く、経営戦略論分野の教科書的なケースにも成り得る。世間では、

労働関連問題に起因する批判的な意見が多いため、鴻海社を異端児と見なす風潮は強いが、経営戦略論の視点から見れば、鴻海社は特殊で異質な企業ではなく、ごく普通の企業であり、経営戦略の優等生とも言える。本稿の執筆中に、鴻海社を美化する思いにまったくならなかったが、鴻海社に対する差別的な偏見と拒否反応を持つべきではないという念頭はかなり強まった。

残念なことに、鴻海社は情報の非公開で特別に有名な企業でもある。筆者の現地調査では、一部の工場関係者への聞き取り調査を行なったものの、工場への正式訪問と管理職への直接インタビューは実現できなかった。その結果、本稿の主な情報源は正式な新聞記事という間接的な情報に頼らざるを得なくなっている。新聞記事の場合、情報の信憑性はある程度保証できるかもしれないが、表面的な内容が多いはずであろう。そういう間接的・表面的な情報に基づいて分析と議論を展開しているため、本稿は精度の高い学術論文にとうてい到達できないものである。また、巨大企業の鴻海社の経営戦略は多岐にわたり、その情報の多くを筆者が把握できないので、本稿の対象範囲も分析内容もまったく不完全なものにすぎない。したがって、本稿はまさに「群盲、象を評す」というレベルのものである。しかし、マイナス・イメージが先行する鴻海社の知られざる一面、すなわちその経営戦略上の諸特徴を経営学的視点からはじめて提示できたことは、「レンガを投げて玉を引き寄せる」という意味で、大いに有意義ではないかと信じたい。

【付記】

本稿の執筆に先立ち、鴻海社工場関係者、政府関係者、大学研究者などに接触し、情報収集と意見交換を行なった。その費用の一部は熊本学園大学産業経営研究所の平成25年度研究助成金によって賄われたため、本稿の提出をもって感謝の意を深く表わす。

注

- (1)「日経テレコン21」に含まれる日経各紙とは、日本経済新聞の朝刊と夕刊、日経産業新聞、日経MJ(流通新聞)、日経金融新聞、日経地方経済面、日経プラスワン、日経マガジンという8種類を指す。
- (2)「magazineplus」は日本国内のほぼすべての雑誌を網羅した巨大なデータベースである。しかし、鴻海社関連のヒット文章の雑誌源を眺めると、正規な学会機関誌が全く現れず、『早稲田商学』、(法政大学大学院)『経済学年誌』、『福岡大学大学院論集』のような大学院生専門誌がわずかに数件である。『週刊東洋経済』、『週刊ダイヤモンド』、『エコノミスト』、『日経ビジネス』、『日経エレクトロニクス』という経済専門週刊誌のヒット件数が最も多く、全体の約8割を占めている。そのほかのヒット文章の出所は、『実業界』、『経済界』、『財界』、『型技術』、『素形材』、『ロボット』、『エルネオス』、『オール投資』、『資本と地域』、『近代セールス』、『ジェットロセンサー』のような業界団体誌、『国際金融』、『国際労働運動』、『台湾情報誌』、『中国経済』、『中国 news』、『グローバリゼーション研究』、『交流』のような特定団体誌、『Aera』、『Boss』、『Themis』、『Verdad』、『Facta』、『週刊現代』のような一般誌、『Business Week』、『The Wall Street Journal』、『Asia Market Review』、『Far Eastern Economic Review』、『Electronic Business』のような英字雑誌などに分散している。
- (3)ごく少数の研究論文として、以下のものがある。塚本隆敏(2010)「中国外資企業における労務管理問題：台湾系華僑企業富士康(フォックスコン)を事例にして」、『国際金融』2010年9月号。時晨生(2011)「世界の工場の労働問題に関する一考察：富士康の事例を中心に」、(法政大学大学院経済学研究科)『経済学年誌』2011年3月号。金奉春(2011)「中国における台湾EMS企業の急成長の要因分析と将来予想：鴻海集団(Foxconn)の発展経過の分析と事業展開方向の予測」、(龍谷大学大学院経営学研究科)『龍谷ビジネスレビュー』2011年年報。李少燕(2013)「中国における企業の社会的責任：富士康事件を踏まえて」、『福岡大学大学院論集』2013年7月号。黄雅雯(2013)「EMS企業における活用と探索の検討：鴻海社の事例」、『早稲田商学』第437号(2013年9月)。明らかに、鴻海社に興味を示すのは主に中国系大学院生である。
- (4)たとえば以下のものがある。福島香織(2013)『中国絶望工場の若者たち』PHP研究所。増田辰弘・馬場隆(2013)『日本人に真似できないアジア企業の成功モデル』日刊工業新聞社。
- (5)喬晋建(2012)「中国におけるCSR活動：農民工の労働権利保護を中心に」、(熊本学園大学)『産業経営研究』第31号。
- (6)中国語図書の一部は本稿の参考文献に付けている。
- (7)別名のフォックスコン・テクノロジー(Foxconn Technology Group)は、台湾証券取引所に上場時に登録した名称で、台湾以外では富士康科技集団の名称で事業を展開している。Foxconnという社名は、Fox(賢い狐)とConnector(会社草創期の主要製品)という2つの言葉の合体である。
- (8)台湾証券取引所の上場企業である。
- (9)台湾証券取引所の上場企業である。
- (10)別名はフォックスコン・インターナショナルで、香港証券取引所の上場企業である。富士康科技集団の子会社のひとつで、携帯電話の組立てを専業とする。富智康集団(FIH モバイル)に名称変更すると2013年3月21日に発表し、5月末に新名称を正式に使用し始めた。
- (11)台湾証券取引所の上場企業で、2012年12月19日に群創光電に名称変更した。
- (12)台湾証券取引所の上場企業である。
- (13)台湾証券取引所の上場企業である。
- (14)台湾証券取引所の上場企業である。
- (15)英語名はAmbit Microsystemsで、1991年に設立された電気機器メーカーである。台湾大手電子企業エイサー(Acer)の子会社であったが、2003年11月に鴻海グループに吸収合併された。
- (16)英語名はCybermart、日本語名はサイバーマートで、家電小売店である。
- (17)シャープ社との事業提携の相手は鴻海本社であるため、日本人は鴻海という名前を知っている。一方、中国国内で操業しているのはフォックスコン・テクノロジーの工場であるために、富士康という名前をよく知っているが、鴻海という名前を知らない中国人は多い。
- (18)EMSという言葉が登場したのは1990年代後半で、その草分けは米国カリフォルニア州に本社を構えるソレクトロン(Solectron)という会社である。1988年に米IBMの製造部門出身の日系人コウイチ・ニシムラ氏が最高執行責任者(COO)に就任

- して以来、コンピュータ関連部品の受託生産を拡大し、EMSのビジネス・モデルを確立したと言われる。しかし、2007年10月にEMS世界第2位のシンガポールのフレクストロニクス (Flextronics) 社がEMS世界第3位のソレクトロン (Solectron) 社を買収した。また、EMSの歴史やビジネス・モデルや役割などに関して、金 (2011) と黄 (2013) が詳しい。
- (19) 第1位は台湾冠捷科技 (TPV) の1,500万台である。またこの順位は他社ブランドテレビを受託生産した台数の順位であり、自社ブランドテレビを生産しているサムスン電子、LG電子、シャープなどを含めない。
- (20) 「台湾首富郭台銘成長秘辛」『華夏経緯網』2013年9月30日。
- (21) 土岐坤ほか訳 (1995) 『競争の戦略』ダイヤモンド社、第2章。(Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: Free Press)
- (22) 土岐坤ほか訳 (1985) 『競争優位の戦略: いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社、88~106頁。(Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press)
- (23) 学習効果とは累積生産量が増大することによって、従業員の技能が向上して単位生産量あたりの直接労働投入量が逡減する効果を指す。経験曲線効果とは累積生産量が増大することによって、あらゆる側面の経験が積み上げ、単位生産量あたりの総コストが逡減する効果を指す。この場合、コストの範囲は直接労働投入量だけでなく、間接費、研究開発費、販売広告費などを含んだ幅広いものへ拡大される。
- (24) 規模の経済性とは生産規模の拡大につれて単位製品の生産コストが逡減するというメリットを意味する。
- (25) 土岐坤ほか訳 (1995)、前掲訳書、18頁。
- (26) 『日本経済新聞』2012年5月29日朝刊記事。
- (27) 2009年11月の上位5社はサムスン電子、LG電子、(台湾) 友達光電 (AUO)、(台湾) 奇美電子、シャープであったが、2012年11月の順位はサムスン、LG、奇美、友達となり、奇美の順位は上がった。
- (28) 喬晋建 (2007) 「製造業の国内回帰」、地域研究機関全国協議会 (2007) 『地域の再生と産業集積』。
- (29) 李欣「郭台銘: 30余載発家伝奇揭秘」『華夏経緯網』2013年9月9日。
- (30) 「奥巴马和喬布斯的最后一次对话」『華夏快通』2012年1月26日記事: <http://my.cnd.org/modules/wfsection/article.php?articleid=31399>。
- (31) 『日経産業新聞』2011年10月28日記事。
- (32) 『第一財經日報』2013年8月16日記事。
- (33) 岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論: 競争優位の構築と持続 (上・下)』ダイヤモンド社。(Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, (2nd edition) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.)
- (34) Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- (35) Wernerfelt, Birger (1984), "A Resource-Based View of the firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), pp.171-180.
- (36) Rumelt, Richard P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm," in R.B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, pp.556-570.
- (37) 『日本経済新聞』2012年12月31日朝刊記事。
- (38) 「巨無霸富士康是如何鍊成的?」『華夏経緯網』2013年9月27日。
- (39) 竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論 I』ダイヤモンド社、82~90頁。(Porter, M. E. (2008), *On Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp.47-54)
- (40) 同上、90頁。(原著、p. 52)
- (41) 同上、92頁。(原著、p. 54)
- (42) 人材がこの重視度順位の最下位に位置づけられていることから、人間軽視・人間不在だと厳しく批判される。
- (43) iPhoneの生産は鴻海社のほかもう1社あるが、その生産量は鴻海社に遠く及ばない。iPadの生産は鴻海社1社のみである。
- (44) Kotler, P. and Armstrong, G. (2001), *Principles of Marketing*, (9th edition) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., p.301.
- (45) 江口泰広 (2010) 『マーケティングのことが面白いほどわかる本』中経出版、98-100頁。
- (46) 石井淳蔵・広田章光編著 (2009) 『1からのマーケティング』中央経済社、229頁。

- (47) 恩蔵直人監訳(2003)『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社、23-24頁。(Kotler, P. (2003), *Marketing Insights From A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, John Wiley & Sons)
- (48) 同上、26頁。
- (49) Kotler, P. and Armstrong, G. (2001), pp.306-309.
- (50) 『日本経済新聞』2011年6月9日朝刊記事。
- (51) ただし、中国大陸市場では鴻海社ブランドではなく、合併パートナーの米国家電量販大手のラジオシャック (Radioshack) 社のブランドで販売する予定である。
- (52) 『日本経済新聞』2013年1月15日朝刊記事。
- (53) OEM, ODM, DMS, OBM などについて、次の拙稿で論じたことがあるので、ここで省略する。
喬晋建 (2009)「チャイナ・プライスについて」、(熊本学園大学)『海外事情研究』第37巻第1号。
- (54) 広田寿亮訳 (1969)『企業戦略論』産業能率大学出版部。(Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: McGraw Hill, Inc.)
- (55) 喬晋建 (2012)「コンティンジェンシー理論の誕生過程」、(熊本学園大学)『商学論集』第16巻第3号。
- (56) 嶋口充輝ほか (2009)『1からの戦略論』中央経済社、105頁。
- (57) リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーという同業他社間のポジショニングの理論について、次の文献を参照できる。Kotler, P. and Armstrong, G. (2001), pp.687-689. 池尾恭一ほか (2010)『マーケティング』有斐閣、270頁。
- (58) 『日経産業新聞』2013年3月26日記事。
- (59) 佐藤禎男監訳 (1972)『企業の多角化戦略』産業能率大学出版部、163頁。(Ansoff, H. I., etc. (1971), *Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms: 1946-1965*, Nashville, TN: Vanderbilt University Press, p.75)
- (60) 中村元一・黒田哲彦・崔大龍監訳 (1994)『戦略経営の実践原理：21世紀企業の経営バイブル』ダイヤモンド社、548頁。(Ansoff, H. I. (1990), *Implanting Strategic Management* (Revised edition), Prentice Hall International (UK), p.482)
- (61) 同上、531頁。(原著、p.469)
- (62) 『日本経済新聞』2013年4月10日朝刊記事。
- (63) 自社内の異なる商品のポジショニング関係を

PPM (Product Portfolio Management) の視点から捉え、それらを金のなる木、花形、問題児、負け犬という4つのグループに分け、経営資源の配分順位を科学的に決定するという理論的な枠組の説明は次の文献を参照できる。土岐坤訳 (1981)『経営戦略の核心』ダイヤモンド社。(Henderson, B. D. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, MA: Abt Books)

(64) 注(5)同様。

主要参考文献

(日本語)

- 池尾恭一ほか (2010)『マーケティング』有斐閣。
- 石井淳蔵・広田章光編著 (2009)『1からのマーケティング』中央経済社。
- 江口泰広 (2010)『マーケティングのことが面白いほどわかる本』中経出版。
- 岡田正大訳 (2003)『企業戦略論：競争優位の構築と持続 (上・下)』ダイヤモンド社。(Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, (2nd edition) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.)
- 恩蔵直人監訳 (2003)『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社。(Kotler, P. (2003), *Marketing Insights From A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, John Wiley & Sons)
- 喬晋建 (2007)「製造業の国内回帰」、地域研究機関全国協議会 (2007)『地域の再生と産業集積』。
- 喬晋建 (2009)「チャイナ・プライスについて」、(熊本学園大学)『海外事情研究』第37巻第1号。
- 喬晋建 (2012)「中国におけるCSR活動：農民工の労働権利保護を中心に」、(熊本学園大学)『産業経営研究』第31号。
- 喬晋建 (2012)「コンティンジェンシー理論の誕生過程」、(熊本学園大学)『商学論集』第16巻第3号。
- 金奉春 (2011)「中国における台湾EMS企業の急成長の要因分析と将来予想：鴻海集団 (Foxconn) の発展経過の分析と事業展開方向の予測」、(龍谷大学大学院経営学研究科)『龍谷ビジネスレビュー』2011年年報。
- 黄雅雯 (2013)「EMS企業における活用と探索の検討：鴻海社の事例」、『早稲田商学』第437号 (2013年9月)。

- 佐藤禎男監訳 (1972)『企業の多角化戦略』産業能率大学出版部。(Ansoff, H. I., etc. (1971), *Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms: 1946-1965*, Nashville, TN: Vanderbilt University Press)
- 時晨生 (2011)「世界の工場の労働問題に関する一考察：富士康の事例を中心に」、(法政大学大学院経済学研究科)『経済学年誌』2011年3月号。
- 嶋口充輝ほか (2009)『1からの戦略論』中央経済社。
- 竹内弘高訳 (1999)『競争戦略論 I』ダイヤモンド社。(Porter, M. E. (2008), *On Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press)
- 塚本隆敏 (2010)「中国外資企業における労務管理問題：台湾系華僑企業富士康（フォックスコン）を事例にして」、『国際金融』2010年9月号。
- 土岐坤訳 (1981)『経営戦略の核心』ダイヤモンド社。(Henderson, B. D. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, MA: Abt Books)
- 土岐坤ほか訳 (1985)『競争優位の戦略：いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社。(Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press)
- 土岐坤ほか訳 (1995)『競争の戦略』ダイヤモンド社。(Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: Free Press)
- 中村元一・黒田哲彦・崔大龍監訳 (1994)『戦略経営の実践原理：21世紀企業の経営バイブル』ダイヤモンド社。(Ansoff, H. I. (1990), *Implanting Strategic Management* (Revised edition), Prentice Hall International (UK))
- 広田寿亮訳 (1969)『企業戦略論』産業能率大学出版部。(Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: McGraw Hill, Inc.)
- 福島香織 (2013)『中国絶望工場の若者たち』PHP研究所。
- 増田辰弘・馬場隆 (2013)『日本人に真似できないアジア企業の成功モデル』日刊工業新聞社。
- 李少燕 (2013)「中国における企業の社会的責任：富士康事件を踏まえて」、『福岡大学大学院論集』2013年7月号。
- (英語)
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1).
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2001), *Principles of Marketing*, (9th edition) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Rumelt, Richard P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm," in R.B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, pp.556-570.
- Wernerfelt, Birger (1984), "A Resource-Based View of the firm," *Strategic Management Journal*, 5(2).
- (中国語)
- 陳潤 (2010)『富士康内幕』湖南文芸出版社。
- 方儒 (2011)『郭台銘：錢能解決一切問題？』中国發展出版社。
- 費陸文・聶振亜 (2011)『郭台銘の経営故事：虎歩与狐歩』浙江大学出版社。
- 劉珍 (2008)『富士康交道』海天出版社。
- 潘毅・盧暉臨・郭於華・潘原 (2012)『我在富士康』知識產權出版社。
- 史末 (2012)『富士康管理模式』浙江人民出版社。
- 王樵一『創造奇迹的郭台銘』印刷工業出版社。
- 魏昕・廖小東 (2010)『富士康内幕：全球最大代工企業成長真相』重慶出版社。
- 袁峰 (2012)『郭台銘和他的富士康帝国』華中科技大学出版社。
- 徐明天・徐小妹 (2010)『富士康真相』浙江大学出版社。
- 徐明天 (2011)『郭台銘管理日誌』浙江大学出版社。
- 徐明天 (2012)『富士康真相』浙江大学出版社。
- 徐明天 (2012)『解密富士康：台湾大象也会跳舞』企業管理出版社。
- 徐明天 (2012)『郭台銘与富士康』中信出版社。
- 張戎誼 (2002)『三千億伝奇郭台銘的富士康』機械工業出版社。