

敵か味方か：鴻海社とシャープ社の資本提携事例

喬 晋 建

1. はじめに

周知のように、グローバル化の流れに乗って「世界の工場」に変貌した中国では、急激に成長した中国系企業は非常に多く、その1つは本稿の対象となる鴻海社である⁽¹⁾。iPod、iPhone、iPadといったアップル社の一連の人気商品をはじめとして、Dell、H & P、Intel、Cisco、Motorola、Amazon、Nokia、Sony、Sharp、Nintendo、Hitachiなどの人気製品を数多く受託製造していることによって、世界範囲での鴻海社の知名度は非常に高い。また、中国国内では、従業員飛び降り自殺、長時間残業、未成年労働、大規模なストライキや暴力衝突などの労働問題が多発しているため、「搾取工場」というイメージが定着している。一方、日本国内では、シャープ社との事業提携と企業買収に乗り出しているという関係で、「成金下請工場」とか「黒船乗っ取り屋」などのイメージが強い。

鴻海とシャープとの事業提携の交渉は2011年7月に始まり、2012年3月に正式に契約を調印した。しかし、両社が合弁会社を設置してシャープ社の元堺工場を共同運営するという部分的な内容が履行されたものの、鴻海がシャープの筆頭株主となって両社の全面協力体制を築くという全体構想は実現できず、2014年3月に互いに強い不満を抱きながら別れた。当事者双方の言い分は大きく食い違っているため、事実の真相を掴むのは容易ではない。しかし、この事業提携においては、中国新興企業の海外進出、日本老舗企業の再生、日中企業の戦略的提携と

いった重大な課題が絡んでおり、経営学のケース・スタディとしての価値が非常に高い。

本稿は主に「日経テレコン21」⁽²⁾という日本経済新聞社のデータベースなどにに基づき、鴻海とシャープの事業提携の背景、展開、始末といった一連のプロセスを整理・説明する。そのうえ、その一連のプロセスから得られる経験と教訓を経営学の立場から論じてみる。また断わっておきたいこととして、本稿は鴻海社に対する筆者の研究の一部であるため、シャープ社ではなく、鴻海社を議論の中心に据えている⁽³⁾。

2. 事業提携の背景

・鴻海社収益性の低迷

鴻海社は1999年にEMS⁽⁴⁾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年の売上高ベースでは世界最大のEMS企業に成長した。鴻海社が抱えている多数の大口取引先のうち、米国アップル社は最大顧客である。iPod、iPad、iPhoneなどをほぼ独占的に生産しており、2012年度第4四半期にアップル社との取引金額は鴻海社全体のほぼ5割を占めている。しかし、アップル社から支払われる加工代金は非常に低額なものである。米国の市場調査機構であるiSupply社の2011年調査によると、iPadの市販価格は\$499であるが、そのうちのパーツ代は\$219.35、総平均コストは約\$260である。より詳しい内訳として、アップル社製のA4チップは\$26.8、同社の16GBメ

モリカードは\$29.5、韓国LG社製の9.7型タッチ・パネルが\$95である。鴻海社の組立加工費はわずか\$11.2である。また、市販価格\$549のiPhoneのうち、アップル社の取り分は58.5%、部品メーカーのコストは21.9%、米、韓、日、台湾、欧などの部品メーカーと流通業者の利益は14.5%、中国工場の管理費は3.5%、中国労働者の人件費は1.8%である⁽⁵⁾。明らかに、アップル社製品の市販価格と比べて、鴻海社の取り分は非常に少ない。

2010年の従業員飛び降り自殺事件以降に、鴻海社は生産工場を人件費の高い沿海地域から安い内陸地域に移転しはじめた。2012年度中に中国国内雇用全体(約100万人)のうち、内陸部の占める比率が48%に達することになった。しかし、内陸部の法定最低賃金がどんどん引き上げられ、予想したほどの人件費節約効果は実現できず、鴻海社の収益性は非常に低い水準にとどまっている。

この背景下で、鴻海社の近年の収益性は低下する傾向にある。売上高営業利益率の数値を見ると、2002年に7.4%、2005年に6%台とかなり高水準であったが、2011年第1四半期は1.7%に低下した。2011年第2四半期の売上高(7,859億台湾ドル)は前年同期比で20%増となったが、営業利益(129億台湾ドル)は同22%減で、売上高営業利益率は1.64%であった。2011年10月のiPhone4Sの発売で売上高は大幅に増えたが、営業利益は減少する結果となった。2011年度の連結売上高は9.7兆円(前年度同期比15%増)で、最大ライバルのサムスン電子の12兆円に迫る存在になった。しかし、売上高営業利益率を見ると、製品供給先のアップル社のそれが28%と非常に高く、ライバルのサムスンのそれが10%弱であるのに対して、鴻海社のそれ(営業利益828億台湾ドル対3兆4,527億台湾ドル)はわずか2.4%と大きく劣っている。

上述したように、世界的な不況や業界内での厳しい競争を打ち破り、鴻海社の売上高は年々順調に成長しているものの、売上高利益率は低

迷している。「薄利多売」がEMS業界の基本スタイルとはいえ、鴻海社は収益性の改善を図っていかなければならない。鴻海社の郭台銘会長の悩みは、売上高の成長よりも利益率の改善にあるはずである。利益率を高めるために、鴻海社の経営の基軸を高効率の工場運営から高付加価値の技術開発へ移す必要がある。つまり、他社生産の部品を組み立てるといった低付加価値の作業工程を引き受けることにとどまらず、液晶パネル、タッチ・パネル、半導体といった付加価値の高い部品を自社で内製化する必要がある。

実際、液晶部品を内製化するために、鴻海社は2010年に数千億円を投じて台湾の大手液晶パネルメーカーの奇美電子を買収し、液晶パネルの製造分野に進出した。しかし、奇美電子は日本の液晶パネルメーカーほどの技術力がなく、鴻海社が一番の大口顧客であるアップル社が求めている高性能液晶パネルを開発・製造することはできなかった。アップル社のような一流ブランド以外のところに販路を求めたが、世界的な液晶不況に遭い、ここ数年の奇美電子は赤字続きで、鴻海社本体への貢献度はきわめて低かった。液晶の先端技術を獲得するために、鴻海社は2010年から日本企業との交渉を開始し、2012年にNECの液晶関連特許を約95億円で購入することに続き、シャープの液晶工場に660億円を出資することになった。

こうして、シャープをはじめとする日本企業と戦略的な協力関係を築き、最先端の技術を獲得し、(液晶パネルのような)付加価値の高い高品質の製品を安定的に、かつ大量に内製化することによって、アップル向け事業をはじめとして、より多くの大手ブランド企業から注文を獲得し、鴻海社全体の収益性を高めていく、というのは鴻海社の狙いであった。

• 見えざる「第三の男」

鴻海社とシャープ社の事業提携の裏に、アップル社の存在が非常に大きい。自社工場を持たないことを基本理念とするアップル社は、部品

供給会社に価格と品質の競争を促すだけでなく、供給体制の安定性をはかるためにも、複数企業からの調達を原則としている。アップル製品に欠かせない液晶パネルに関して、世界中で探しても、アップル社の品質要求を満たせるのはシャープ、ジャパン・ディスプレイ（JD）、サムスン電子、LG電子という日韓の4社だけである。しかし、2009年にサムスンが自社ブランドのスマホ「ギャラクシー」を発売し、その基本ソフトにグーグル社の「アンドロイド」を採用した。これを機に、アップル社はサムスンを「敵」とみなし、特許紛争に持ち込むまでサムスン潰しの戦いを開始した。

鴻海社は世界最大のEMS企業まで成長したが、電子機器業界最大手のサムスン電子は基本的に自前の工場で製品を生産しているため、鴻海社に委託製造を発注することはない。それだけでなく、委託製造業界のライバルでもあり、知的財産権や価格カルテルなどの訴訟で鴻海社に大きな損失をもたらすことも数件ある。そのため、鴻海社はサムスン電子を宿敵としてとらえている。「サムスンからパネルを調達したくない」というアップル社の意図を察して、鴻海社は2010年3月に台湾の液晶パネル大手メーカーである奇美電子を買収して傘下に収めたが、奇美のパネルはアップル社の品質要求にかなわなかった。したがって、鴻海社は日立やNECなどの日本企業から液晶パネルの特許技術や生産設備を購入することとどまらず、工場の共同運営と資本提携を経営難に落ちていた液晶技術の王者であるシャープ社に提案したのである。

鴻海社の立場から考えると、世界最強の商品ブランドを持つアップル社、世界最高の技術開発力を持つシャープ社、世界最大の生産能力を持つ鴻海社という3社が盟友となれば、韓国勢のサムスンとLGという長年の強力なライバルを打ち破り、鴻海社の世界制覇が可能となる。またソフトのトップ企業（アップル）とハードのトップ企業（シャープ）を自社陣営に取り組めば、鴻海社の競争優位性が不動のものとなり、

長期にわたる安定的な成長が可能になる。

この考え方にに基づき、郭台銘会長は相互補完型の日台連合で成長市場を攻略するという目標を打ち出した。「ブランドを持つ日本企業と量産技術を持つ鴻海が組めばサムスンに勝てる」、「日本と台湾の企業が協力して中国に出るのが最もよいビジネス・モデルだ」、「日本企業のブランド価値は技術革新やコンテンツ供給などにあり、機器を生産する点に価値があるわけではない」、「自社ブランドを持たない鴻海にモノづくりを任せるべきだ」、と日本の企業とマスコミ・メディアに向けて懸命にアピールしていた⁽⁶⁾。

シャープ社の主要工場のうち、亀山第1工場はアップル製品向けパネル、亀山第2工場はテレビ用大型液晶パネルと省電力・高画質の中小型IGZOパネル、三重第1工場と第2工場は携帯電話や車載機器向けパネル、三重第3工場はIGZOを超える最高級の「ポリシリコン液晶」パネルを生産する。この中の亀山第1工場は2004年に稼働し、当初はテレビ向けの大型パネルを量産していたが、その後に採算性が悪化した。シャープの製造技術に魅力を感じたアップル社は、設備投資総額1,000億円の中の約500億円を拠出し、亀山第1工場をアップル製品向けの中小型パネルの専用工場に変えた⁽⁷⁾。

しかし、アップル社が求める量とコストでパネルを供給する能力を、シャープ社は持っていなかった。たとえば2012年3月に発売された新型iPadの一部製品は、シャープ社の高精細で消費電力の少ない新型液晶パネルIGZOを採用したが、納期は半年近く遅れたため、ライバルのサムスン電子が作るアモルファス液晶を追加注文せざるを得なかった。「シャープだけに任せるのは危ない」と見たアップル社は、鴻海とシャープの事業提携を背中押ししており、シャープの技術開発力と鴻海の生産能力が組めば、ライバルの「グーグル・サムスン連合」をねじ伏せられると考えていた。

一方、シャープ社の事業経営は危機的な状況に陥り、2012年3月期に3,760億円という過去

最大の最終赤字を計上したことに続き、2013年3月期は4,500億円の最終赤字を計上した。業績も株価も従業員士気も未曾有の苦境に陥った状況下では、自主再建を疑問視する声が多く、不本意でありながら、「アップル・シャープ・鴻海大連合」に巻き込まれていくこととなった。

3. 事業提携の展開過程

・日立との提携事業の不発

世界最大・最強の液晶パネル生産者になるために、鴻海社は日台連合の構想を打ち出したが、その具体策の第一歩として、2010年に日立製作所に白羽の矢を立て、日立ディスプレイズ（千葉県茂原市）の買収を試みた。しかし、日本の政府と日本の家電産業全体から強い圧力を受けた日立は、2011年夏に鴻海社との交渉を打ち切り、政府系ファンドから2,000億円の出資を受けながら、東芝、ソニー、日立の三社による中小型液晶の事業統合会社となるジャパン・ディスプレイ（JDI）社の設立に加わり、国内連合体の道を選んだ。

このジャパン・ディスプレイ社が創設された最初の時には、シャープ社にも参加を呼び掛けていたが、「3社より自社技術に自信があつて乗らなかった」のはシャープ社の姿勢であった⁽⁸⁾。その後、ジャパン・ディスプレイ（JDI）とシャープは中小型液晶パネルの分野で競いながら世界シェアの2強を維持してきている。

・シャープとの事業提携の開始

鴻海社は、日台連合を諦めずに努力を続け、2011年7月15日にシャープ社との間、大型液晶パネルの事業分野で50%ずつ出資の合弁会社を年内に台湾に設立することに合意した。契約内容として、価格競争が最も激しい20~40インチのテレビ用パネルはすべて鴻海社が生産し、シャープ社に供給する。省エネなどの先端技術が求められる40~60インチのテレビパネルはシャープ社の技術指導の下で鴻海社が生産する。

60インチ以上の超大型パネルはシャープ社が生産し、鴻海社に供給する。

この契約が実行されれば、高品質なパネルを低コストで生産することができ、鴻海社のコスト優位性とシャープ社の技術優位性がともに存分に発揮できると見られていた。しかし、後にシャープ社の経営陣内部で激しい意見対立が起きたため、一旦合意された契約は白紙解消されることになった。シャープ社の技術力に強く魅せられた鴻海社は新たな事業提携を提案するために、シャープ社のこの安易な変心行為に対して、損害弁償を求めることはしなかった。残念なことに、この一件は鴻海とシャープの両社経営陣に大きな警鐘を鳴らすことがなく、その後の事業提携の行方に禍根を残した。

・堺工場とシャープ本社への出資決定

「シャープの技術、台湾企業の管理手法、中国大陆のさまざまな人材の力を結集すれば、我々は世界一流の地位を築ける」⁽⁹⁾と郭台銘会長はシャープ社の技術力とブランド力を高く評価し、シャープ社との事業提携の機会を模索していた。やがてその努力が報われ、シャープ会長の町田勝彦はシャープ社内ないし日本経済産業省の反対を押し切って鴻海社との事業提携を強行させた側面もありながら、2012年3月28日に両社事業提携の合意が発表された。

合意された内容はおおむね以下2つであるが、どれも経営が行き詰ったシャープ社を鴻海社が救済する形を取っており、「火事場泥棒」と印象づけられる。まず1つは、液晶パネルを生産する堺工場を運営しているシャープ社の子会社となるシャープ・ディスプレイ・プロダクト（SDP）を鴻海社とシャープ社が共同運営する合弁会社となる堺ディスプレイ・プロダクト（SDP）に改組し、堺工場で生産された液晶パネルの半数を鴻海社が引き取る、という内容である。もう1つは、鴻海社が第三者割り当て増資の形で総額約670億円を拠出し、1株550円の取得価格でシャープ本社株の9.9%を購入して

シャープ社の筆頭株主になる⁽¹⁰⁾。

・堺工場への出資完了

シャープ社の堺工場は、「液晶のプリンス」と呼ばれる片山幹雄が社長を務めた時代に、4,300億円（累積総工費1兆円以上）の巨費を投じ、60型以上の超大型液晶パネルを効率的に生産できる最新鋭工場である。2013年12月時点においても、第10代液晶パネルの生産ラインを持つ世界唯一の工場であり、その希少価値は依然として高いものである。しかし、堺工場は2009年に稼働を開始したが、2011年に世界的なテレビ販売の低迷に見舞われ、稼働率が5割以下に落ち、パネルの在庫は山ほど膨らんだ。シャープ本社は2012年3月期の年度決算で3,760億円という過去最大の最終赤字に陥り、堺工場を単独で継続運営する体力が失われた。

堺工場を鴻海社とシャープ社との合弁会社に改組されるというニュースが2012年3月28日に発表されると、鴻海社へのパネル大量供与は堺工場の稼働率を上げる起爆剤と見なされ、3月28日当日の東京株式市場でシャープ株がストップ高（制限値幅の上限）の570円まで急伸し、翌29日も6.7%増の608円と大きく上昇した（表1）。しかし、この提携事業に対して、「日本の名門企業が台湾企業に乗っ取られる」、「先端技術の流出」、「日本側が過大な在庫を抱えるのではないか」、「強力なライバルを自ら作り出すことになる」、「シャープ本体の買収に乗り出すのではないか」、「婿殿は敵か味方か」というように、さまざまな憶測と不安が日本国内のマスコミを賑わした⁽¹¹⁾。

堺工場に大きな魅力を感じた鴻海社は、シャープ社内の反対意見や日本産業界とマスコミの異論を押し切り、2012年6月22日に約170億円、7月12日に約490億円という2回に分けて、合意された堺工場への出資総額（約660億円）を全額拠出した。その間にシャープ社の株価が約25%下がったため（3月28日は570円、6月22日は425円、7月12日は331円）、堺工場

の投資案件によって鴻海社に約64億台湾ドル（約170億円）の含み損が発生したとされる。

鴻海社出資後の堺工場は堺ディスプレイ・プロダクト社（SDP）と社名変更した。その資本構成は、鴻海とシャープのそれぞれ46.5%、ソニーの7%である。その後、ソニー社の持ち株売却と大日本印刷と凸版印刷の割当増資受け入れが行われ、資本構成はシャープと鴻海のそれぞれ37.61%、大日本印刷と凸版印刷のそれぞれ9.54%、自社株5.70%となる。

鴻海社は堺工場に有能な経営幹部と営業マンを送り込み、一旦壊れたソニー社との関係を修復することに成功した⁽¹²⁾。また、鴻海社の得意先である米国新興テレビメーカーのビジオ（VIZIO）社や中国メーカーなどからも生産注文を取り付けた。その結果、堺工場の生産ラインの稼働率は鴻海社出資前の約3割から9割以上に高まり、堺工場単体の税引き前利益は黒字に転じるようになった。

喬 晋 建

表1 シャープ株価の推移状況（円）

2012年	終値	2013年	終値	2014年	終値
03/01	554	01/04	295	01/06	327
03/27	495*1	1～3月	300円を挟む	01/21	382
03/28	570*2	03/05	299*6	02/14	308
03/29	608*3	03/26	290*7	03/26	295*12
03/30	604	04/03	246	03/31	314
04/02	599	4～5月	300円台推移	05/20	264
04/03	591	05/09	423	06/30	325
04/04	569		上昇	09/01	328
04/27	516	05/20	552*8		
05/01	468	05/21	600		
05/23	369	05/22	601*9		
	上昇	05/23	522		
06/22	425	05/29	520		
07/12	331	05/30	482		
08/06	181	06/06	401		
	回復		400円台で推移		
09/04	209	06/24	401		
	低迷	06/25	400		
10/17	143*4	06/26	386		
	低迷	7～9月	360～420円を挟む		
11/16	179	09/17	370*10		
12/03	172*5	10/01	354		
12/18	327	10/07	291*11		
12/27	300	10/15	286		
12/28	303	11/21	297		
		11/22	322		
			上昇		
		12/11	341		
		12/30	334		

出所：『日本経済新聞』のウェブサイトの「日経会社情報」のシャープのチャートに基づいて作成した。

<http://www.nikkei.com/markets/company/chart/chart.aspx?scode=6753&ba=1&type=2year>

注：

- * 1：2012年3月27日終値の495円は鴻海社出資の基準価格となり、取得価格がそれを11%上回る550円と算出された。
- * 2：2012年3月28日終値は570円で、鴻海社の取得価格の550円を上回った。
- * 3：2012年3月29日終値の608円は、近年のシャープ株の最高値である。
- * 4：2012年10月17日終値の143円は、近年のシャープ株の最安値である。
- * 5：2012年12月3日終値の172円はクアルコム社の出資基準価格となり、後にそのまま取得価格となった。
- * 6：2013年3月5日終値の299円はサムスン電子の出資基準価格となった。
- * 7：2013年3月26日は鴻海とシャープ間に合意された株式取得最終期限で、その日の株価（290円）が実際の取得価格となった。
- * 8：2013年5月20日終値の552円は長い低迷期を経て鴻海取得価格の550円を再び超えた。
- * 9：2013年5月22日終値の601円は両社の交渉が行き詰まってからの最高値である。
- * 10：2013年9月17日終値の370円は株式公募の予定基準価格となり、取得価格がそれを6%下回る348円と決まった。
- * 11：2013年10月7日終値の291円は株式公募の正式な基準価格となり、実際の発行価格は291円を4.12%下回る279円となった。
- * 12：2014年3月26日は鴻海とシャープ間に延長された株式取得最終期限で、その日の株価は295円である。

・シャープ本社への出資難航

堺工場への出資が無事に完了したのに対して、シャープ本社株を9.9%取得するという合意内容の実行は難航した。2012年3月28日に合意された予定取得価格は一株550円であるが、その後シャープの株価は大きく下がった。550円の取得価格では鴻海社に大きな含み損が発生するので、550円は基本合意にすぎず、調整する余地があるはずで、時価に合わせて取得価格を下方修正すべきだと鴻海社側が要求した。一方、シャープ社の新経営陣は550円を正式契約としてとらえ、譲歩する余地がないと主張した。

両社はともに資本提携契約の履行に向けて努力したが、譲歩する意思はなかった。鴻海社は取得価格の引き下げ(200円前後とされる)と出資比率の引き上げ(20%前後とされる)を強く求めていたのに対して、シャープ社は歩み寄らずに抵抗していた。シャープ側は一時的に、取得価格の小幅の引き下げを受け入れながら、出資比率の引き上げを拒否するという方向で打開策を探っていたが、シャープ本社の買収さえも視野に入れた郭台銘会長は「シャープの経営には必ず介入する。もし経営介入が必要ないなら、シャープは銀行団とのみ話をすればよい」、「もし出資だけでよいなら私は必要ない。私はベンチャー・キャピタルではない」と述べ、シャープ社に揺さぶりをかけた⁽¹³⁾。実際、2012年10月時点でシャープの株価は140円台まで下がり、当初に予定された出資額(約660億円)は時価換算でシャープ株の約40%を取得することができ、シャープ社を呑み込むことになる。

シャープ株の終値(192円)が予定取得価格の550円より65%も下がった2012年8月3日に、郭台銘会長はシャープの東京支社で町田勝彦相談役(前会長)、片山幹雄会長(前社長)と会談した。その場で、「鴻海には迷惑はかけられない、買取価格は見直す方向で検討しましょう」と町田氏が提案を出した⁽¹⁴⁾。郭会長はそれをシャープ社の正式の提案として受け入れ、会談後に「買取価格の見直しで合意した」とメデイ

アに発表した。しかし、2012年4月にシャープ社長に就任したばかりの奥田隆司は「そうした事実がない」とすぐに否定した⁽¹⁵⁾。そのうえ、町田と片山の両氏はすでに経営失敗の責任が問われて会社代表権を失われた「過去の人」であり、出資条件の見直しのような重要事項を決める権限を持っていない。奥田新体制下でのシャープ社は取得価格面で譲歩するつもりはないと強調した。一方、鴻海との交渉窓口をずっと務めてきた町田氏も「ワシはもう一線を引いた身やから」と責任逃れの態度に変わった⁽¹⁶⁾。

両社主張の食い違いが表面化してから、郭会長と奥田社長との直談判で難局の打開をはかるしかなかった。2012年8月末に郭会長の日本訪問中に合意すると見られていたが、奥田社長とシャープ社側に全く誠意がないと郭氏は感じ、予定された奥田社長との会談も記者会見も一方的にキャンセルして台湾に戻った。真相不明点が多いが、数年後の2014年6月に郭台銘は『東洋経済週刊』のインタビューを受けた際に、「シャープに騙された」と強い不満を漏らしている⁽¹⁷⁾。2014年現在から振り返って見ると、鴻海とシャープ両社の資本提携計画は2012年8月末に事実上破談してしまっただのである。

・鴻海はずしの道へ：クアルコム社出資の誘致

鴻海との交渉が難航している2012年9月に、シャープ社はみずほ銀行と三菱東京UFJ銀行と総額3,600億円の協調融資契約を締結し、当面の運転資金を確保することができた。それによって、鴻海社に対する交渉姿勢はより強硬になった。奥田隆司社長は液晶事業に関わる外部との戦略的交渉の権限を町田相談役から取り上げ、片山幹雄会長に一任した。

液晶事業で大きな功績を上げて社長まで昇進した片山氏にとって、自分が育ててきた液晶事業を手放し、鴻海の軍門に下ることを認めたくなかった。また、液晶事業に無防備に過大投資してシャープ社を経営危機に落とし入れた責任が問われ、社長の座を追われた片山氏にとって、

何とか液晶事業を自分の手で再建して自分の名誉を挽回したいという気持ちも強かった。そのため、液晶事業の再建を托された片山会長は、全面降伏を迫る鴻海社との交渉をいったん凍結し、インテル、デル、ヒューレット・パカード、マイクロソフトなどの世界一流企業に積極的に働きかけ、液晶事業の部分的な提携を提案した。しかし、シャープに対する視線が冷たく、片山会長の努力は報われなかった。

ようやく米国半導体大手のクアルコム (Qualcomm) 社とのやや小規模の資本提携に合意することができ、次世代パネルの共同開発で最大100億円の出資を受け入れると2012年12月4日に発表した。クアルコム社はまず同12月

27日に50億円の払い込みを完了した。残額の50億円を2013年3月29日まで払い込むと予定されたが、3ヶ月ほど延期され、6月24日に追加出資を含む約60億円を払い込んだ。それで、シャープに対する持ち株比率は3.53%で、第5位株主になる (表2)。

シャープとクアルコムとの資本提携事業について、鴻海社は表向きに「当社とシャープとの交渉には影響しない」と平静さを装っていたが、鴻海社に揺さぶりをかけた挑戦的行為ととらえるのは当然である。実際、シャープ社の鴻海はずし方針は鴻海社の態度を硬化させ、出資条件の交渉をより一層困難にした。

表2 シャープ社上位株主構成一覧

2013年7月	2013年11月	2014年3月31日
日本生命保険 (4.73%)	日本生命保険	日本生命保険 (3.03%)
明治安田生命保険 (3.89%)	明治安田生命保険	明治安田生命保険 (2.69%)
みずほ銀行 (3.56%)	みずほ銀行	クアルコム社 (2.47%)
三菱東京UFJ銀行 (3.54%)	三菱東京UFJ銀行	みずほ銀行 (2.46%)
クアルコム社 (3.53%)	クアルコム社 (2.47%)	三菱東京UFJ銀行 (2.45%)
サムスン電子 (3.04%)	マキタ (2.11%)	マキタ (2.11%)
	サムスン電子 (2.10%)	サムスン電子 (2.10%)

データ出所：シャープ社ホームページ、http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/stock_bond/stockholder/

・「オオカミと一緒にダンスする」：サムスン電子出資の誘致

鴻海とシャープの交渉は2012年8月末に事実上中断したが、その後もシャープの株価が低迷し続け (前の表1を参照)、取得価格や持ち株比率などの出資条件で折り合わず、台湾政府当局の送金認可も下りていない。譲歩しない鴻海社を背に向けた形で、シャープ社は2012年12月からサムスン電子との交渉を開始した。2013年3月6日に時価 (前日値299円) に近い取得価格 (290円) で第三者割当増資を行ない、103億円の出資をサムスン電子から受け入れるという

内容の資本提携を発表した。

この件のいきさつとして、2012年12月13日にサムスン電子副会長の李在鎔 (李健熙会長の長男) がシャープの大阪本社を「表敬訪問」した際に、堺工場への出資を提案した。すでに「鴻海と一緒にやっている」という理由でシャープは断った代わりに、シャープ本体への出資を逆提案した。サムスンがシャープの大株主となれば、両社の協力関係が進み、生産能力が過剰になっているシャープ社の亀山工場の液晶パネルをサムスンが大量に買い入れるとシャープ社は期待していた。その後は片山会長の主導で交渉

を進めていたが、宿敵サムスンとの事業提携に対して、シャープ社内の拒否反応はかなり強かった。サムスは当初、鴻海社と同等の約10%の出資（約400億円）を申し入れたが、シャープは出資交渉進行中のクアルコム社の反応と社内感情などに配慮した形で、サムスンの出資額（103億円、持ち株比率3.04%）をクアルコム社（110億円、3.53%）以下に抑えた⁽¹⁸⁾。

実は、サムスンとの資本提携の発表を翌日に控えた3月5日午後、堺工場でシャープ社の奥田隆司社長と片山幹雄会長と鴻海社の郭台銘会長とのトップ会談が予定されていた。サムスンとの資本提携の内容を直接に郭氏に伝え、理解を得るつもりだったかもしれないが、「鴻海からの出資条件を見直さない」⁽¹⁹⁾との文言がサムスンとシャープの出資契約の中に盛り込まれているという情報は郭氏の耳に早く伝わり、激怒した郭氏はシャープ社とのトップ会談を急遽キャンセルした。確かに、「鴻海からの出資条件を見直さない」ことは、鴻海とシャープの資本提携を事実上不可能にしたものであり、鴻海に対するシャープの対応は全く誠意のない猿芝居に過ぎないと批判されてもやむを得ない。

「シャープとは関係を発展させるための協議を続けていく」と鴻海社の広報責任者は3月6日夜に正式なコメントを出したが⁽²⁰⁾、大阪市内の中華料理店で堺工場の幹部と会食していた郭会長は「サムスンとうまく付き合った日本企業はないのに」と言葉を慎重に選び、シャープ社の行動を批判した⁽²¹⁾。シャープ本社株式取得の払い込み期限は2013年3月26日に迫っているため、サムスン電子との資本提携は事実上、鴻海社との資本提携を破談にさらに追い込むことになった。

長年のライバルであるサムスン電子との日韓連合を選んだことは、シャープにとって苦渋の決断だったかもしれないが、「日台連合」と「打倒サムスン」を目標とする鴻海社の感情を踏みにじるようなものである。サムスンとアップルの2強争いにおいて、シャープは従来からアッ

プル陣営の一員であり、アップル製品向けの液晶パネルを大量に供給してきた。サムスンとの事業提携は「陣営の乗換え」、「裏切り」と見なされると、アップルとの関係が悪化する恐れもある。また、EMS企業を数多く擁する台湾産業界にとって、自社工場を持たずにEMSを使うアップル社は盟友であり、EMSを使わずに自社工場で生産するサムスン電子は大敵である。そのため、シャープとサムスンの資本提携事業について、台湾の新聞各紙は「オオカミと一緒にダンスする」という刺激的な見出しを使い、失望と不満をあらわにした⁽²²⁾。

さて、アップルと鴻海の「共通の敵」だけでなく、シャープ自身の宿敵でもあるサムスンとあえて手を組んだというシャープの賭けは吉に出るか。「サムスンにも鴻海にも経営介入はさせない。パネル供給はアップル1社に依存しない」とシャープの幹部は強気で独自路線を強調しているが⁽²³⁾、アップル、サムスン、鴻海、クアルコムという利益が相反する世界列強を社内に招き入れているため、シャープ社のその後の経営意思決定に際して、自社利益を最優先とする列強が租界地奪い合いの世界大戦をシャープ社内で展開するような危険性は目に見えている。シャープ社はこのパワーゲームをうまく制御できなければ、列強の餌食になってしまう。

・鴻海とシャープの資本提携交渉の破談

サムスン電子との資本提携を発表した2日後の2013年3月8日に、鴻海社との出資交渉について、シャープ幹部は「条件を変えた出資は受け入れられない」と強硬姿勢に出た⁽²⁴⁾。一方、3月14日に「期限までに結論を得るのは難しい」と鴻海社広報室が公式に表明し、交渉の決着が困難だと初めて認めたのである。そして、払い込み期限の2013年3月26日になってもシャープの株価は290円で、550円の取得価格との差が大きかった。そのため、両社の交渉はまとまらず、鴻海社からの出資が見送られた。交渉期間の一年間延長と資本提携協議の継続は両社間で

確認されたが、交渉責任者の変化、信頼関係の崩壊、両社それぞれの社内事情の変化といったそれまでの経緯を考えると、資本提携の交渉が破談になる公算は非常に大きいと一般的に見られていた。

その後、シャープ社の株価は長い低迷期間を経て2013年5月20日に552円に回復し、5月22日の601円は鴻海とシャープの交渉がこじれてからの最高値となり、「550円の壁」を完全に乗り越えた。しかし、その後はまた下落に転じ、2013年10月15日の286円まで下がった。興味深いことに、「550円の壁」が越えられた好機が到来したときでさえ、両社は交渉の再開に動かなかった。

「株価が550円を超えたら協議が進む話ではなく、鴻海から新たな提案はない」とシャープ社次期社長の高橋興三が2013年5月の記者会見で述べた⁽²⁵⁾。また2013年6月25日の定時株主総会では、「当初の契約どおりで出資依頼があれば協議はするが、現時点で来ていないし、こちらからも（依頼）していない」と述べ、鴻海との交渉再開に興味を示さなかった⁽²⁶⁾。一方、鴻海社の郭台銘会長は2013年6月26日に台湾で開かれた株主総会で、シャープへの出資について、「引き続き交渉中だ。当社としては急ぐ

つもりはない。（シャープの経営陣の交代で）交渉相手が何度も代わり、時間がかかっている。これは仕方がない」と淡々に説明しただけである⁽²⁷⁾。

その後の両社は互いに諦めムードになり、交渉再開への努力姿勢でさえ全く見せなかった。2013年後半から2014年前半にかけて、シャープ社の株価はずっと200円台後半から300円台前半で徘徊しており、取得価格をめぐる溝は埋まらない。結局、2014年3月26日（その日のシャープ株価は295円）というシャープ社株式取得の最終期限になるまで、両社はともに新たな提案を出すことがなく、資本提携の交渉は自然に打ち切った。当然の反応と言えるかもしれないが、両社の資本提携事業が始まった時に、産業界、マスコミ、政府関係者がみんな熱心に発言していたが、この件が不発に終わった時には、コメントをする人でさえも現れず、この一件は完全に過去のものとして忘れ去られていたようである。

鴻海とシャープの資本提携のネックは株式取得価格だと言われるが、下の表3を見ればわかるように、クアルコム社もサムスン電子も一般公募の出資者も契約合意時点または払い込み時点の株価を下回る価格で株式を取得しており、

表3 シャープ社の新株発行の状況

日付	株価終値	事項内容	株式取得価格	実行状況
2012年3月27日	495円	シャープと鴻海の合意	550円	延期後も実行せずに破談した
2012年12月3日	172円	シャープとクアルコムの合意	172円	2012年12月27日（時価300円）と2013年6月24日（時価401円）の2回で出資を完了した
2013年3月5日	299円	シャープとサムスン電子の合意	290円	2013年3月末までに出資を完了し、その間の株価は300円前後で変動していた
2013年9月17日	370円	株式公募の発表	279円 （9月17日終値の370円ではなく、10月7日終値の291円を基準に公募価格が算出された）	2013年10～11月に払い込みが実行され、その間の株価は270～300円の範囲内で小幅に上下していた

含み損を被っていない。鴻海社だけに契約時の株価（495円）を11%上回る取得価格（550円）が算出させられ、大きな含み損を強いられている。「契約通りにやれ、ジャンケンの後出しは認められん」というシャープ側の主張は確かに正論であるが、差別的な扱いに不満を抱く鴻海側の心情も理解できるはずである。

・ほかの事業分野での両社協力体制への悪影響：スマホ分野の事例

鴻海とシャープの資本提携事業の座礁と破談は、堺工場の両社共同運営、鴻海社へのシャープ海外工場の売却、鴻海社へのシャープ社ブランドの太陽光発電パネルの委託生産といった多くの事業分野において両社間にすでに形成されていた協力関係に著しく悪い影響を及ぼした。ここでは、スマートフォン分野の事例だけを用いてその悪影響を説明する。

液晶技術をコア・コンピタンスとするシャープ社では、液晶テレビに次ぐ重要製品は携帯電話である。日本国内では、NTTドコモ、KDDI（au）、ソフトバンクという通信事業大手3社のいずれに対しても、シャープ社は携帯電話の端末を供給している。下の表4でわかるように、2012年度の日本国内市場では、首位のアップル社のiPhone（市場占有率25.5%）に及ばないが、2位の富士通（14.4%）とわずかの差で第3位（14.0%）を付けていた。しかし、4位以下のソニー、NEC、パナソニックなどのライバル他社との差も小さく、決して安住できる状態ではなかった。また、翌年の2013年度では、iPhoneはシェアを10%以上も伸ばして

首位（36.6%）を独走し、2位のシャープ（13.0%）と3位以下のソニー、サムスン電子、富士通などは共にシェアを落として敗者となった。

携帯電話端末の分野で勝ち抜くために、シャープ社はまず商品の主軸を従来型からスマートフォンに移す必要がある。シャープ社のスマホの最大の強みは消費電力が8割減、かつ高精細な映像を映す液晶パネル「IGZO（イグゾー）」を搭載することである。（1回の充電で72時間使えるという）電池の持ち時間はライバル他社を大きく上回っているが、IGZOの価格は従来型パネルの2倍以上となるので、IGZOを自社製品に採用する企業はアップルが最初であった。しかし、複数調達を原則とするアップル社はシャープとサムスン電子の両方から液晶パネルを調達している。サムスンのアモルファス液晶との品質統一性を保つために、解像度を落とした安価版のIGZOをシャープに発注したのである。このやり方では、世界オンリーワンの技術を誇るIGZOはプレミアム価値を生み出せないままである。

もう一つの試みは製品の販路を海外市場に広げることである。これまでのシャープ社の携帯端末は、ほかの日本家電製品と同様に、ガラパゴス化や高価格などの原因で海外市場とくに途上国市場で苦戦していた。この難局を打開するために、シャープ社は搭載機能を絞り込んだ簡単モデルのスマートフォンを、安価製造で最も有名な鴻海社に生産委託することを決定した。2012年6月8日に、中国向けのスマホをシャープと鴻海の両社が共同開発し、鴻海が製造する

表4 日本国内携帯電話の市場占有率上位3社

2012年度	2013年度1～6月	2013年度4～9月	2013年度
アップル (25.5%)	アップル (27.2%)	アップル (36.8%)	アップル社 (36.6%)
富士通 (14.4%)	ソニー (16.8%)	ソニー (22.7%)	シャープ (13.0%)
シャープ (14.0%)	シャープ (13.1%)	シャープ (11.5%)	ソニー (12.3%)

データ出所：『日経産業新聞』2013年10月17日と11月8日、2014年1月14日と8月8日記事。

と発表した。2013年度内に中国市場に投入し、1,000~4,500元（13,000~56,000円）の価格帯を狙い、先行するサムスンなどを追い上げる方針である。同月18日に日本国内向けのシャープ社のスマホも鴻海社と連携するという方針が示された。また、シャープと鴻海が共同開発した低価格スマホ（2,000元以下の1機種だけ）をまず2012年10月に中国市場に投入し、2012年の年内にマレーシアなどの東南アジア諸国にも投入する計画である。

こうして、スマホ分野での両社協力体制は資本提携の交渉がまとまった後の2012年半ばにスタートした。うまく行けば、シャープ社の技術開発力と鴻海社の生産能力という各自の強みが存分に発揮でき、ウィン・ウィン関係のパートナーシップが形成され、資本提携契約の無事履行にもつながると期待された。しかし、残念なことに、シャープブランドの携帯端末を四川省成都市の鴻海社工場が生産を開始してから間もなくして、製品の生産が中止され、鴻海社に対する液晶技術供与の契約も白紙に戻された。「領土問題での日中対立が深刻化し、日本製品に対する不買運動が原因だ」とシャープ社は解釈しているが⁽²⁸⁾、この解釈の真実性が疑われる。

その後のスマホ事業での両社協力体制の行方については、「2014年は継続しない」と鴻海社は関係解消を認め⁽²⁹⁾、両社の提携関係はテレビ向けの大型液晶パネルを生産するSDP社（堺ディスプレイ・プロダクト社）の共同運営だけとなる。しかも、SDPでの両社協力関係にも変化が起きているようである。前述したように、SDPに対するシャープと鴻海の持ち株比率は同じ37.61%である。2012年6月設立時からシャープ出身の広部俊彦（57歳）が社長を務めていたが、鴻海社から派遣された三原一郎副社長（69歳）は2014年1月1日付けで社長に昇格した。両者が交互に社長を出すことは内規で定められており、シャープ社のディスプレイデバイス開発本部長を務めた桶谷大玄はSDP副

社長として派遣され、次期社長の人選と見なされているが、年上が年下にとって代わるという異例な最高人事変動から、シャープ社はSDPからも徐々に手を引くのではないかと憶測を呼んでいる。

4. 経験と教訓

鴻海社の高度成長とシャープの業績不振を背景に両社の資本提携の交渉が始まったが、交渉が難航して最終的に破談になった。しかし、この交渉破談からどんな結果が生まれ、またどんな経験と教訓を学べるかは、きわめて重要な問題である。

• 部品メーカー大連合の構想が正しかった

鴻海とシャープの資本提携事業は失敗したが、郭台銘会長が描く「日台連盟・世界制覇」、「アップル連合 vs. サムスン連合」の構想は間違っていない。宿敵のサムスン電子も盟友のアップルも巨大すぎ、部品メーカーとしての鴻海もシャープも、一社単独では対等的な競争関係または協力関係を結ぶことはできない。そのため、液晶製品不況という世界共通の経営環境の中で、最終製品のブランドを保有するアップルもサムスン電子も高い営業収益性を実現しているのに対して、部品メーカーのシャープも鴻海も営業収益性の低下に苦しんでいた。また、本稿で見たように、鴻海とシャープの資本提携交渉の背後に、アップルもサムスンも緊密に絡んでおり、とりわけアップルの思惑と発注量が鴻海とシャープ両社の経営行動を大きく左右している。これらの事実は、部品メーカー大連合の重要性を反面から証明している。

• 相互尊重を事業提携の前提にせよ

資本提携の場合、当事者双方が互いの立場と利益を十分に理解・尊重しなければならない。そのため、喰う側か喰われる側か、先輩か後輩か、大か小かという世俗的なプライドと見栄を

捨て、自社の利益にかなうかどうかという経済的合理性に基づいて冷静に判断すべきである。しかし、鴻海とシャープの双方はともに不必要なミスを犯してしまった。

シャープは液晶事業への過剰投資などで経営危機に陥り、日本家電産業の落ちこぼれになったが、「名門の老舗」としてのプライドが依然に高く、台湾系の鴻海社を「成金下請工場」として見下している。また、剛腕経営者の郭台銘会長を「黒船乗っ取り屋」と見て、シャープ経営体制の自主性が損なわれることを恐れている。「シャープの経営には必ず介入する。もし経営介入が必要ないなら、シャープは銀行団とのみ話をすればよい」、「もし出資だけでよいなら私は必要ない。私はベンチャー・キャピタルではない」という郭台銘会長の談話内容はシャープ経営陣の恐怖感を一層刺激したはずである。

鴻海社（郭台銘会長）の野心と経営手法に対するシャープ側の警戒感と反発心が非常に強かったため、シャープは鴻海の株式出資を頑なに拒みながら、米国クアルコム、韓国サムスン電子、日本マキタなどの各社の出資を自らの意志で招き入れた。しかも、各社の株式取得価格はみんな鴻海社に要求した550円を大きく下回っている。当事者のだれも予測しなかった形で、最初から手を伸ばした鴻海社が「火事場泥棒」の悪名を背負い、後から入ったサムスン電子が「白馬の騎士」として「火中の栗」を拾った。

・意思決定体制のスタイルを重視せよ

資本提携が破談した原因について、取得価格や持ち株比率といった契約内容に大きく関係しているが、両社の意思決定体制の違いによる影響も非常に大きい。鴻海側には、創業者の郭台銘会長が絶対的な権力を握り、即座即断の意思決定を行なうことができる。実際、日本進出に当たり、日立やほかの企業にも接近したが、シャープを選んだ重要な理由の一つは町田勝彦会長が創業者一族で、スピーディでトップ・ダウンの意思決定ができるからだとして郭台銘本人が

説明している⁽³⁰⁾。

一方、シャープ側には、資本提携の交渉が調印した後、提携事業を主導した町田会長ら創業者一族の経営者は経営失敗の責任を問われて総退陣した。新経営陣のトップを務める奥田隆司も高橋興三も生え抜きのサラリーマンで、強力なリーダーシップを発揮するのは難しい。しかも、シャープ経営陣は株主、従業員、取引業者、同業他社、銀行団、政府当局といったありとあらゆるステークホルダーに対する説明責任を重く見て、鴻海社に対する妥協と譲歩によるバッティングを恐れ、柔軟かつ機敏な経営行動を取れなくなっている。鴻海とシャープの資本提携事業が破談になった3ヶ月後に、シャープ社の2014年度株主総会において、鴻海社を意識したように、企業買収防衛のための特別委員会を立ち上げることが決定された。また株主総会の2日後に唯一の外国人執行役員のポール・モレニューの退任が発表され、シャープ社の保守的体質がより鮮明になった。

・「自国主義・自前主義」に固執するな

日本国内市場の規模は比較的に大きいために、「いい物を作れば売れる」という時代が長く続いた。その間、「売れるものを大量に作って販売する」という力が育っておらず、「技術重視・市場軽視」は日本企業共通の弱点である⁽³¹⁾。開発と生産現場での日本的な「職人魂」は賞賛されるべきであるが、それは販売市場での成功を保証するものではない。「サムスンは『売れる液晶がよい液晶』と考えるが、シャープは『よい液晶は売れるはずだ』と考える」⁽³²⁾。この考え方の違いはサムスンとシャープの勝敗を大きく左右したことになり、サムスンが世界市場の攻略に大成功しているのに対して、シャープの液晶パネルの世界シェアは1997年の約80%から2006年の約15%に大きく低下した。

具体例の一つとして、2004年に稼動したシャープ社の亀山工場は、大型ガラスの製造、液晶パネルの製造、テレビの組立などを一貫と

する世界初の「垂直統合型」の生産拠点である。得意の部品技術を自社製品のみに応用するという自前主義戦略が成功し、「AQUOS」というブランドのテレビは世界最高品質を誇り、日本国内のテレビ市場では一時的に4割のシェアを獲得した。しかし、国内市場だけに照準を合わせていたため、コスト高の体質から脱皮できなかった。国内需要が低迷してから海外で展開しようとしたが、ブランド力の高いサムスン電子やLGなどの韓国勢、コスト優位性の高いTCLやハイセンス（海信）などの中国勢の前で惨敗を喫した。採算性が大きく悪化したため、アップル社から設備投資の資金を受け入れ、亀山第1工場をアップル製品向けの中小型パネルの専門工場に改造せざるを得なかった。

シャープ社ないし日本家電メーカーの敗因について、シャープ社で技術開発を30年以上携わった中田行彦は「自国至上主義、自前主義に固執し、グローバルで劣位に陥った」と指摘した⁽³³⁾。周知されているように、かつてにソニーとフィリップスが開発したCD技術も、日本ビクターが開発したVHS技術も、同業他社にライセンス供与することによって製品化のデファクト・スタンダードを確立し、自社の競争優位性を大きく高めた。一方、ベータ（β）技術を自社内に抱え込もうとするソニーは孤立無援の戦いに強いられ、製品市場で惨敗した。その種の経験と教訓は生かすべきである。

近年の日中両国の企業が絡んでいる事例として、世界最大級の生産量を誇るレノボ（联想）社がNECの個人向けパソコン事業を買収した後、山形などの日本国内工場はフル稼働に追われた。ハイアールが三洋電機の白物家電部門をパナソニックから再買収した後、日本国内の三洋工場に活気が溢れた。鴻海社がシャープの堺工場に経営参加した後、海外顧客を持ち込んで液晶パネルの生産ラインの稼働率が大きく向上した。これらの成功事例には、日本国内でジリ貧になっていた技術が、世界市場とつながることによみがえった、という共通の事実が見られ

る。したがって、「自国主義・自前主義」に固執せず、海外企業との提携事業を積極的に進めるべきであろう。言い換えれば、生産能力過剰で工場稼働率が低迷しているシャープ社と、たくさんの大口顧客を抱え込み、世界ナンバーワンのEMS企業となる鴻海社と共同事業を展開するのは、もともと理にかなっており、双方の経済利益が同時に両立できるはずである。

・オンリーワン技術の流出を恐れるな

多くの日本企業と同様に、シャープ社も「オンリーワン技術」にこだわる志向が強い。しかし、シャープ社のオンリーワン技術が経済的利益を生み出しているのは、液晶テレビ（AQUOS）や「ヘルシオお茶プレス」のようなごくわずかな完成品市場だけである。一方、スマホやiPadなどの液晶部品市場では、IGZOのようなオンリーワン技術に頼るだけでは勝てず、サムスン電子のように、他社並み品質の部品を大量に、しかもだれよりも安く作れる「ナンバーワン企業」でなければ勝てない。

たとえばIGZOという高級パネルを最初に発注した企業はアップル社であった。しかし、複数調達原則を守るために、アップル社はシャープ社とサムスン社の両方から液晶パネルを調達していた。品質の統一性を保つために、サムスンのアモルファス液晶と同じ水準まで、解像度をわざと落とした廉価版のIGZOを発注した。このやり方では、世界オンリーワンの技術を誇るIGZOは何のプレミアム価値も生み出していない。

シャープ社ないし日本の家電産業を復興させるために、守りの姿勢から攻めの姿勢に切り替え、オンリーワン技術をナンバーワン企業に成長する原動力に生かすことが重要である。そのため、オンリーワンの技術が流出するのを恐れず、海外企業とのパートナーシップ関係を積極的に構築し、自社の勢力範囲を広げていくことは有益である。この観点から、鴻海社の郭台銘会長が掲げた「日台連合・サムスン打倒・世界

制覇」の構想は大いに検討に値すべきものであろう。残念ながら、当時のシャープはIGZOなどのオンリーワン技術にこだわり、日本の産業界と政府も先端技術の流出に神経を尖らせていた。日本側の閉鎖的な姿勢は鴻海社との資本提携を困難にした一因である。

液晶パネルの先端技術がEMS最大手の鴻海に流失するのを恐れて、鴻海社という超大口顧客を失ったが、シャープは2013年以降に中小型IGZOパネルを海外企業に供与するようになった。アップル社の高性能スマホに続き、中国の小米、華為、中興通迅などの低価格スマホの生産向けに月に数百万枚規模で出荷している。大型液晶と比べて、小型液晶の収益性が高いので、中国向けのIGZOパネル販売はシャープ社の液晶事業全体の収益性改善に大きく貢献できると見られている。自社生産ラインを持たないスマホ企業（アップル、小米、華為、中興通迅など）にIGZOパネルを提供するという今のやり方は確かに技術流失の恐れは小さいが、供給先が製品規格と仕入れ先を簡単に切り替えられるために、IGZOをスマホ業界のデファクト・スタンダードに押し上げる力もそれなりに弱くなる。

5. 終わりに

本稿は鴻海とシャープの事業提携の背景、展開、始末といった一連のプロセスを整理・説明した。さらにそのプロセスから得られる経験と教訓を論じてみた。本稿全体の説明と分析を以下のようにまとめることができる。

収益性の低迷に悩まされていた鴻海社は、シャープ社の最先端の技術を手に入れば、付加価値の高い製品を内製化することができ、収益性の大幅の向上が期待できる。また、鴻海とシャープの「日台連合」を実現すれば、宿敵のサムスン電子を撃破する可能性が一気に高まる。そして、「アップル・シャープ・鴻海大連合で世界制覇」という鴻海社の郭台銘会長の野望を水面下で支えていたのは、商品ブランド力ナン

バーワンのアップル社という見えざる「第三の男」であった。

鴻海社の日本でのパートナー探しは順調ではなかった。2010年から日立やシャープと交渉してみたものの、相手に信頼されず、実施に至らなかった。やっとの思いでシャープとの事業提携の交渉がまとまり、2012年3月に契約の調印が行われた。しかし、シャープの元堺工場を両社の合弁会社で共同運営するという一部内容が履行されたものの、鴻海がシャープの筆頭株主となって両社の全面協力体制を築くという全体構想は実現できず、2014年3月に株式取得の契約が期限切れで解消した。

鴻海とシャープの資本提携交渉が難航している間に、シャープは鴻海を見捨て、2012年12月以降に鴻海に要求した550円を大幅に下回る株式取得価格（100円台または200円台）で、アメリカのクアルコム、韓国のサムスン電子、日本のマキダ、LIXIL、デンソーなどの各社ならびに一般投資家を相手に第三者割当増資と株式公募を行ない、資本増強を行なった。それと同時に、鴻海とシャープの信頼関係が完全に崩れ、スマホ分野での両社協力体制（中国成都工場）や堺工場の共同運営体制が大きなダメージを受けた。

両社の資本提携事業は失敗に終わったが、そのプロセスを検討すると、1)部品メーカー大連合の構想が正しかった、2)相互尊重を事業提携の前提にせよ、3)意思決定体制のスタイルを重視せよ、4)「自国主義・自前主義」に固執するな、5)オンリーワン技術の流出を恐れるな、といった経験と教訓が浮かび上がる。

鴻海とシャープの資本提携事業は本来、大きな成長可能性を帯びたものであり、それが不発に終わったのはとても残念なことである。資本提携が破談になった表向きの原因は、契約合意後のシャープ社の株価が合意された株式取得価格（550円）を大きく下回ったためである。つまり、鴻海社は株式取得価格の引き下げを求めたのに対して、シャープ社は鴻海の「後出しジャ

ンケン」を認めず、譲歩しなかった。他方では、裏の事情もあった。自分の意志を強引に押し付けようとする鴻海（郭台銘会長）側に落ち度があり、シャープ側の内部事情をより理解し、交渉相手のプライドとメンツに傷つけないように十分に配慮すべきであった。しかし、技術流失の恐れ、経営自主性の確保、老舗の名誉と伝統の継承、台湾下請工場に対する軽視、鴻海以外の資金調達ルートが存在といった理由から、鴻海社に譲歩する必要性はそもそもないというシャープ側の保守的で傲慢な態度が交渉を破談に導く最大の原因だと筆者が見ている。

確かに、プライドの高い老舗と野心的な成金と手を組んだとしても同床異夢の関係に過ぎず、「金の切れ目が縁の切れ目」と言われるように、鴻海とシャープの資本提携事業の破談はそれほど意外な結果でもない。しかし、これまでも中国系・台湾系企業の日本進出は徐々に増えてきている。規模が小さく、提携範囲が限定的である場合は大体うまく行っているようであるが、ハイアールと三洋電気、山東如意とレナウンといった本格的な大型案件では、主導権争い、組織再編、組織文化の摩擦といったさまざまな問題が現れている。本稿で取り上げた鴻海とシャープの事業提携には、中国新興企業の海外進出、日本老舗企業の再生、日中企業の戦略的提携といった重大な課題が絡んでおり、今後もある日中提携事業の実行可能性を考えると、本件から得られた経験と教訓は大いに参考されるべきであろう。

【付記】

本稿の執筆に先立ち、鴻海社とシャープ社の関係者や大学研究者などと会い、情報収集と意見交換を行なった。旅行費用の一部は熊本学園大学産業経営研究所の平成26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) この会社の名称について、英語で Hon Hai / Foxconn Technology Group、日本語で鴻海、ホンハイ、フォックスコン、中国語で鴻海科技、富士康と表記されているが、本稿では鴻海社に統一している。
- (2) 「日経テレコン21」に含まれるのは、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種類の新聞である。
- (3) 鴻海社に関する筆者の論文は以下2点である。喬晋建（2012.3）「中国におけるCSR活動：農民工の労働権利保護を中心に」『産業経営研究』第31号。喬晋建（2014.3）「鴻海社の経営戦略」『産業経営研究』第33号。
- (4) 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を意味する。
- (5) 「五大問題！ 兩岸三地高校調研組富士康報告」『優米網』2012年3月31日：<http://chuangye.umiwi.com/2012/0331/66383.shtml>。
- (6) 『日本経済新聞』2011年7月1日朝刊記事。
- (7) 『日本経済新聞』2014年7月12日朝刊記事によると、需要旺盛な中国新興メーカーに中小型パネルを供給するために、シャープ社はアップル社の保有設備を約300億円で買い取りたいという提案を2014年7月にアップル社に打診した模様である。
- (8) 『日本経済新聞』2013年11月8日朝刊記事。
- (9) 『日経産業新聞』2012年5月11日記事。
- (10) 持ち株比率が10%を超えると、会社の解散を裁判所に請求できる権利が発生し、経営への関与能力が強まるので、鴻海社からの10%以上の出資比率の要求にシャープ社が強く反対したとされる。
- (11) 『日本経済新聞』2012年5月21日朝刊記事。
- (12) ソニー社は2009年に堺工場に100億円（持ち株比率7%）を出資し、生産されるパネルの約3割を買い取ると考えていたが、デジタル放送への全面移行や家電エコ・ポイント制度などの特需で液晶パネルが不足した2010年に、シャープは自社テレビへの供給を優先し、ソニーへの出荷を渋った。「二度とシャープからパネルは買わない」と怒ったソニーはその後に堺工場の持ち株をすべて売却してシャープとの資本関係を解消した。『日本経

- 済新聞』2012年11月22日朝刊記事。
- (13)『日経産業新聞』2012年9月4日記事。
- (14)『日本経済新聞』2012年11月20日朝刊記事。
- (15)『日経産業新聞』2012年8月7日記事。
- (16)『日本経済新聞』2012年11月20日朝刊記事。
- (17)「郭台銘掲鴻海夏普恩怨真相：被騙了」『虎嗅網』
2014年6月18日：<http://www.huxiu.com/article/35822/1.html>。
- (18)『日本経済新聞』2013年3月12日朝刊記事。
- (19)『日本経済新聞』2013年4月14日朝刊記事。
- (20)『日本経済新聞』2013年3月7日朝刊記事。
- (21)『日本経済新聞』2013年3月12日朝刊記事。
- (22)『日経産業新聞』2013年3月8日記事。
- (23)『日本経済新聞』2013年3月24日朝刊記事。
- (24)『日本経済新聞』2013年3月9日朝刊記事。
- (25)『日本経済新聞』2013年5月18日朝刊記事。
- (26)『日本経済新聞』2013年6月27日朝刊記事。
- (27)『日本経済新聞』2013年6月27日朝刊記事。
- (28)『日本経済新聞』2013年11月21日朝刊記事。
- (29)『日本経済新聞』2013年11月21日夕刊記事。
- (30)「郭台銘詳談夏普合資案与世界工場観」『虎嗅網』
2012年5月21日記事：<http://www.huxiu.com/article/637/1.html>。
- (31)『日本経済新聞』2013年1月22日朝刊記事。
- (32)『日本経済新聞』2012年11月20日朝刊記事。
- (33)中田行彦氏は神戸大学大学院修了後の1971年にシャープに入社し、2000年にシャープの液晶研究所の技師長になり、無機ELや液晶などのパネル開発に携わっていた。2004年に立命館アジア太平洋大学教授に転出した。『日本経済新聞』2012年6月16日朝刊記事。

参考文献

- 朝元照雄 (2014) 『台湾の企業戦略』 勁草書房。
- 岡田正大 (2003) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続 (上・下)』 ダイアモンド社。(Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, (2nd edition) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.)
- 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」『産業経営研究』第31号。
- 喬晋建 (2014) 「鴻海社の経営戦略」『産業経営研究』第33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。
- 竹内弘高 (1999) 『競争戦略論 I』 ダイアモンド社。(Porter, M. E. (2008), *On Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press)
- 土岐坤 (1981) 『経営戦略の核心』 ダイアモンド社。(Henderson, B. D. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, MA: Abt Books)
- 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』 ダイアモンド社。(Ansoff, H. I. (1990), *Implanting Strategic Management* (Revised edition), Prentice Hall International (UK))
- 野口悠紀雄 (2012) 『日本式モノづくりの敗戦』 東洋経済新報社。
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1).
- 費陸文・聂振垂 (2011) 『郭台銘の経営故事：虎歩与狐歩』 浙江大学出版社。
- 劉珍 (2008) 『富士康变道』 海天出版社。
- 馬晶梅・喻海霞 (2014) 「鴻海集团的企業昇級戦略」『企業管理』2014年第7号。
- 王樵一 (2012) 『創造奇迹的郭台銘』 印刷工業出版社。
- 徐明天 (2012) 『郭台銘与富士康』 中信出版社。
- 徐明天編著 (2012) 『喬布斯苹果樹長在中国』 海天出版社。

