

華人系企業の経営構造に対する一考察

－ EMS フォックスコンの事例研究を通して －

北九州市立大学大学院マネジメント研究科教授 王 効平

要 旨

本稿では、シャープとの提携がクローズアップされ、日本で注目を集めた台湾系電子受託製造企業（EMS：Electronics Manufacturing Service）のフォックスコン（Foxconn）を取り上げ、現地調査で得た資料や公開報道を踏まえて、その華人型企業経営の特色をクローズアップさせたい。本ケースを通して、伝統的な同族経営の要素と共に現代的な経営（専門管理者の雇用と経営参画、研究開発投資の重視、人材育成システムの整備、CSR 重視など）の側面も読み取れ、今後両者融合の進展が注目される。また、提携事案の分析を通じて「日本的経営」との主要な相違点が浮き彫りとなった。東アジア地域における両資本の事業協力のあり方に良い示唆となること、「アジアの活力導入」による産業振興・地域活性化に寄与することを願っている。

1. 問題提起

経営学領域において、近年同族企業経営に対する関心が高まっているように感じる。同族経営企業は高い業績、強い競争力を有していることが体系的な調査によって示されている。効率や品質についてだけでなく、イノベーション、ブランド構築、起業家精神などの面でも市場と技術が変化し、競争相手が多数現れる中、引き続き競争優位を維持している同族企業が多数存在しているのが事実である^(注1)。

欧米のビジネススクールのカリキュラムにおいて、一般的に「ファミリービジネス」は重要な科目として編入されており、また儒教文化圏では同族経営が根強い存在であり続けてきたのにもかかわらず、これに関する日本学術界の調査研究や教育における取り扱いが著しく不十分であるように感じてならない。

筆者自身は在外訪問研究や海外現地調査でこのような意識を持つようになり、調査研究対象として東アジアの経済開発に重要な役割を果たしてきた華人系企業、韓国財閥系企業に焦点を絞り、追跡調査してきた（王，2001；王，尹，米山，2005）。

ここでいう華人系企業とは、中華文化の背景を持ち中国大陸外にいる中華系経営者によって創業され、経営支配されている企業に限定して使うことにする。中華系経営者とは中華系海外移住者のほかに、台湾、香港・マカオ（場合によってシンガポールを加えてもよいが）などいわゆる中国大陸外「中華地域」のエスニック・チャイニーズを含むと定義していた。近年、中国の市場経済改革・開放の進展による民営企業の台頭に伴って、今後これらに加え、大枠として「儒教文化」即ち中華文化の影響が確認出来る企業群を対象にして、議論することが求めら

れると信じている。過去 20 数年にわたる筆者の調査研究の中で、広い共通性を有する「中華系企業経営」への収斂が確認できるからである。日本で誤解されがちな「中華思想」というイデオロギー抜きの、民族文化をベースにしたものである。

独特な文化的な背景を持つ民族集団または移民系企業群の経営様式の解明は大きな困難を伴う。なぜならば、公式統計がないか不備で経済学の分析手法が取りにくく、インタビューや追跡調査による事例研究が有効であるが、企業側の協力を得るのに困難を伴うからである。しかし、今までのフィールド調査による成果を踏まえて、広範囲にわたる、弛まないケース研究の積み重ねを通じて、可能であると認識している^(注2)。

本稿では、シャープとの提携がクローズアップされ、日本で注目を集めた台湾系電子受託製造企業（EMS：Electronics Manufacturing Service）の鴻海精密工業（Hon Hai Precision Industry Co）、通称フォックスコン（Foxconn、中国語名「富士康」）を取り上げ、当該企業へのヒアリング調査で得た資料や各種公開報道を踏まえて、その華人型企業経営の特色を読み取ってみたい^(注3)。

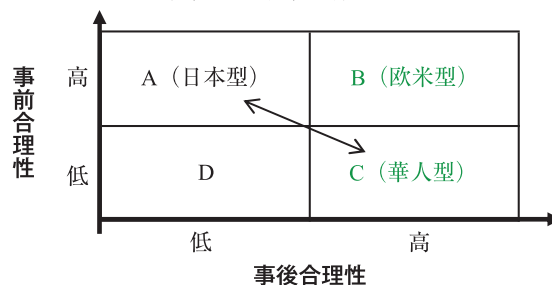
2. いわゆる「華人型経営」とは

貿易や直接投資の担い手として東アジア経済の持続的成長を支えてきた華人系資本の役割と存在について、一部地域研究の専門家によって光が当てられてきており、また東南アジア、東アジアに現地調査に行けば、肌で感じることもできる。「華人経営論」または「華人ビジネス論」が存在しない中、筆者は経営学の視点から、その企業制度、経営システムの解明に強い関心を持ち、過去 20 数年の間、華人系資本が集中する東アジア地域を中心に、経営者インタビュー、企業ヒアリングを重ね、華人型経営と認めるに足る共通項を抽出することに努めてきた。同族経営に関する先行研究の成果を踏まえながら、特に華人系経営者との面談から洞察を得て整理した主要な事項として、以下諸点を提示しておく。

2.1 企業統治の特色－制度的側面－

企業統治構造は所有と経営の関係を中心に、ステークホルダー間の利害調整の仕組み、効果的なインセンティブシステムの構築如何、などの側面を包括するものである。地域差があるにせよ、同族経営の色彩が強い華人系資本はおおむね以下のような統治構造を見せている：①所

図1 戦略立案(意思決定)の特性



(出所)王, 尹, 米山(2005)第3章図表3-18(p. 70)をもとに加筆修正

有と経営の一致＝創業者とその一族・関係者への所有権と経営管理権の集中，②事業継承者の範囲の限定，③非公式的インセンティブシステム，外部者がモチベーションを感じにくい昇任昇進や事業継承方式。

2.2 経営の内部特性

(1) 戦略立案，意思決定

儒教文化をベースに持つ中華系企業は戦略立案では，事前合理性よりも事後合理性の重視，意思決定に当たってはトップダウンの色彩を見せる。家族関係のコアに「家父長」が存在し，そこに権力が集中していることに起因する。事前における綿密な情報収集・分析よりも，過去の経験や勘（直感）による「即断即決」型の意味決定が一般的である。信頼できる有能な中堅管理職が執行可能な計画に落とし込み，高い統制力を発揮することによって結果を出していく（事後合理性の重視）。

図1が3つのパターンを示しているが，華人系の独特な意思決定スタイルは，事前分析にウェイトを置く日本型と，事前分析と事後統制とのバランスを重視する欧米型と並び，現実には好業績を出し続けている企業が少なからず存在するため，注目に値するものである。濃淡があるにせよ，華人系企業とともに，オーナー経営者が絶対的な韓国系企業も類似の構図を持っている。

(2) 縁戚重視

資本関係，取引関係を支える要素として，人的ネットワーク（人脈・縁戚関係）重視の姿勢が比較的強い。これに関しては儒教文化を共有する国や地域において同じく確認することができるが，中華系には特に根強いものを覚える。華僑・華人ビジネス研究では，「ネットワーク」ないし「関係」（guanxi）への着目がほかの側面より広く，強い。

人的ネットワークはビジネスのなかでは信用保証機能を有し，取引の柔軟性と拡張性の促進，取引コストの削減の効用を持っている。これは相互信頼関係の上に成り立つ非公式的，自発的，互恵的な交換関係であり，ネットワーク同士の結びあいによるビジネス情報量の増幅，社会文化資源の動員に当たり，その他不足する経営資源の補填，市場＝ビジネスチャンスの拡大を可能にし，実質上取引コストの削減効果を有する。

(3) 財務構造の保守性

中小企業にあっては，身内即ち縁戚関係からの資本調達，資金融通が広く見られ，一定規模以上の企業でも高い自己資本比率を維持する特徴を一般的に有している。金融資本市場の問題と単純に片付けられず，債務を負うリスクに対する姿勢の現れであると同時に，経営干渉を回避するための措置として認識することができる。

3. フォックスコンの事例研究

3.1 フォックスコンを取り上げた理由

台湾系電子受託製造サービスのフォックスコンは，創業者で現会長の郭台銘（Terry Gou）によって1974年に台北市郊外に創設された小さなTV部品加工の町工場から出発し，中国の改革開放政策の実施に合わせ，いち早く中国大陸進出を果たし，中国経済成長の波に乗って急

表1 主要「大企業ランキング」におけるフォックスコンの順位付け

	Forbes2000	Fortune500	天下1000大	中華徵信所大企業
2007年	－	154	1	1
2008年	－	132	1	1
2009年	－	109	1	1
2010年	176	112	1	1
2011年	189	60	1	1
2012年	156	43	1	1
2013年	113	30	1	1

(出所)鴻海精密工業(集團)年報 2008-2013 各年版より筆者整理作成

成長を遂げてきた。1980年代末期から90年代にかけて、デスクトップ型PCの外枠製造・組み立て、ゲーム機、携帯電話、ノートブックPCの受託生産を始め、現在あらゆるICT製品の製造・供給をし、総売上高約13兆円、従業員数120万人超(2013年末現在)を誇るEMS世界最大手に成長し、巨大多国籍企業として代表的な経済誌による企業ランキングにおいて不動の地位を占めるように成長してきた(表1参照)。iPhoneが巻き起こす携帯ブームの中で、電子機器産業の「表舞台の主演」は米アップル、「裏方の主演」はフォックスコンとクローズアップされるようになった。

シャープへの資本参加により、日本でも広く知られるようになったフォックスコンだが、グループ本社の名は鴻海精密工業で、フォックスコンという通用名は中国深圳経済特区に創設された法人で、後に香港証券取引所で上場を果たしている中国大陸事業の統括会社の名称である。中国語では「富士康」と標記され、日本ゆかりの名称ではとの憶測も凭れがちだが、ヒアリング調査時に訪ねたところ、中国古典の「聚才乃壯、富士則康」(人材が集まる所が元気になる、部下を富ませる者が繁栄する)からヒントを得て取った名称と説明を受けた。

ここでフォックスコンを取り上げた理由は、単にその規模の大きさ以上に、ICT業界におけるオーナー経営者の郭台銘の経営行動並びにその独特なビジネスモデルを整理分析することから、華人系企業の経営構造の特徴を見いだせると信じることにある。以下では、①急成長を遂げたプロセス、②高いパフォーマンスを出し続けてきたビジネスモデルの構図、③直近数年の事業多角化の成否を分析・整理した上で、シビアになっている日系メーカーとの競合関係にも光を当て、その経営様式が示す華人型経営の共通性を読み取りたい。

3.2 フォックスコンのビジネスモデル

(1) 世界最大のEMSへの急成長とその源泉

フォックスコンが世界最大のEMSに急成長し、その競争力の源泉は部材・金型の内製化および迅速な対応力にある。製品のモデルチェンジが速く、投資負担が大きい民生機器分野で、特に電機・IT機器ブランド企業が生産コストを下げるために、設備投資負担が大きく、付加価値寄与度が低い組み立て・製造部門を専門加工メーカーに外注し、付加価値が高い研究開発

(R&D)、設計・部材調達および販売、アフターサービス機能をキープする分業体制を構築することになった(図2参照)。

組み立て・製造機能に特化し、加工賃収入を稼ぐOEMメーカーは低コスト、スピードと品質水準の維持で受注を勝ち取るが、更なる実力を備えたODMメーカーは設計や部品調達に参画し、付加価値を稼ぐことが出来る。いわゆるEMSは独自のR&D力を備え、材料、部品の内製および金型の開発・内製も広く行い、且つ大規模生産体制と高スピード供給体制を構築できるため、ブランドメーカーから高い付加価値を勝ち取ることができる。そのスピードを象徴

図2 ブランドメーカーのSCMにおけるOEM/EMSの位置づけ

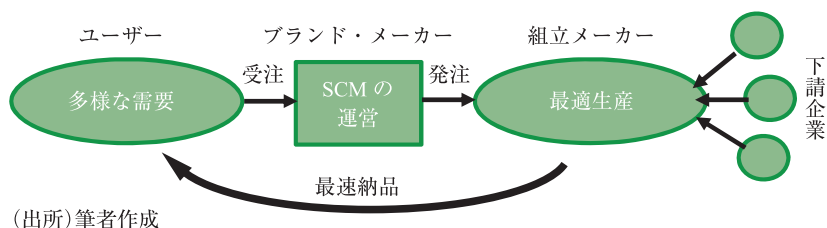


図3 EMSのSCMにおける付加価値創造

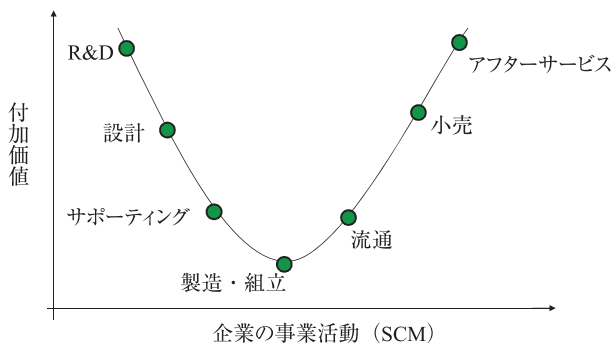
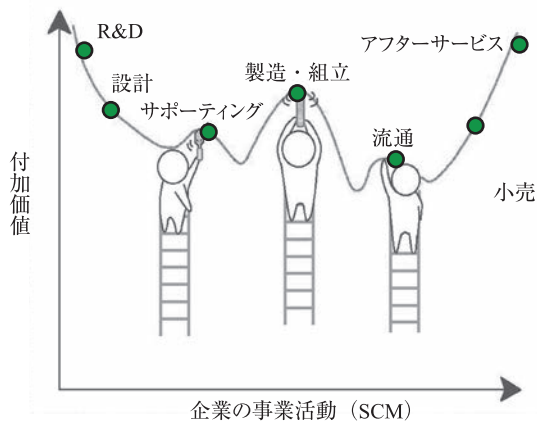


図4 フォックスコンの自己努力による付加価値獲得力の向上



する表現としてフォックスコンが「982 戦略」と呼ぶものがあり、受注先の顧客に「98%の製品を2日以内に納品する」スピードを守ることによって、通常「985」（「98%の製品を5日以内に納品する」スピード）を維持しているライバルEMSとの顧客争奪に勝ち抜くことができる。

電子機器には多くの機械部品や共通部品が使われている。フォックスコンは事業規模が拡大するにつれて、製造技術を導入・開発することによって、材料や部品およびこれらを生産する装置（金型、設備など）を内製し、企業内取引によってコストダウンを図ってきた。その結果、利益を内部に囲い込む体制が取れるようになり、更なる R&D に注力し、高付加価値製品の受注を可能にするという好循環を描いてきた（図3、図4）。

(2) 中華圏拠点の効果的活用

フォックスコンの成長は、中華圏拠点の有効活用に秘訣があるように思われる。管理本部を台湾に置き、生産機能を中国大陆に集中させ、香港の資本調達（上場）や貿易・物流機能を活用するなど、システムティックに、効果的に事業展開を進めてきた。フォックスコンが新規参入した商品や部品の多くは、当初は先進国が独占していたが、台湾に生産移転され、後に中国大陆へ生産移転されていったものである（図5）。

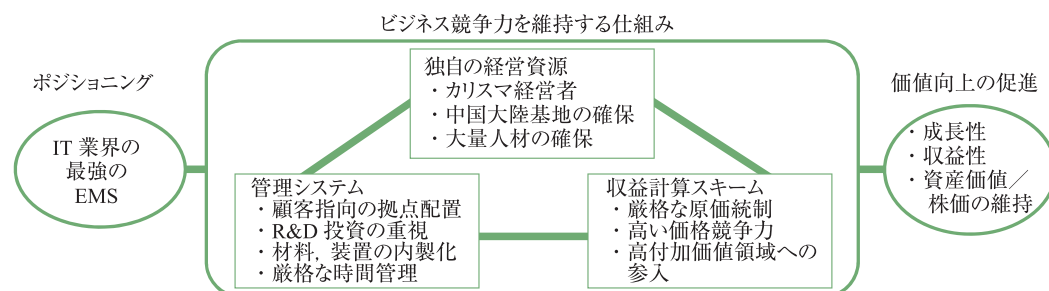
(3) B to B ビジネスの超一流ブランドと自負

受託製造サービスの提供で成長をとげてきたEMSは通常独自のブランドを有しないが、ブランド力が弱いからであるが、フォックスコンの場合、その規模、スピード、品質、柔軟さなどいずれも委託側のニーズにマッチングし、その総合的な供給力の高さが一流ブランドメーカーから高い信頼を勝ち取り、互いにライバル関係にある複数のメーカーと安定した提携関係の構築・維持を可能にしてきた。フォックスコン経営層は「B to Cの世界では消費者に知られていなくても、B to B ビジネスでは、我々は超一流のブランド」と胸を張っている^(注4)。

フォックスコンの顧客には日米欧の一流ブランド企業が揃っている。巨大な「下請け企業」に徹し、顧客の企業秘密を守る立場から会社の業容を公開しない方針を取っており、提携先から加工技術・ノウハウを取得しても流用しないこと、独自のブランドを立ち上げないことを信念として貫いてきたことで、ライバル関係にある受託先から信頼を勝ち取ってきた。その結果、付加価値の高い最新型の ICT 製品の受託生産を拡大させ、グループの高成長を実現した。

2000 年以降、TV、デジカメ、プリンタの受託製造を維持するとともに、Apple 社製品全般

図5 フォックスコンのビジネスモデルのイメージ図



(出所)筆者作成

表2 フォックスコンの主要経營業績指標の推移

	2002 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
在庫回転率（回）	16.75	12.08	12.76	14.70	14.83	21.53	21.62	26.95	31.98
総資産回転率（回）	2.10	2.20	2.03	2.20	1.92	2.30	2.05	1.98	1.75
自己資本利益率（％）	26.96	26.24	25.77	15.49	18.90	16.76	15.42	15.65	15.14
売上純利益率（％）	6.89	6.60	6.29	3.74	5.33	3.34	2.94	2.94	3.27
自己資本比率（％）	51.98	56.78	56.48	55.68	52.69	40.66	37.80	37.59	38.12

（出所）鴻海精密工業（集團）年報各年版より筆者整理作成

の加工生産を請け負うようになった。主要な電子部品の1つである液晶パネル事業に参入し、液晶パネルの大きな需要分野であるテレビ受像機の製造にも本格的に乗り出した。リーマンショック発生まで突出した経營業績を維持してきた。EMS 同士の競争の激化、規模の拡大が要する安価な労働力の確保難（中国における『新労働契約法』の発効に伴うストライキの頻発）より、この数年売上高は順調に伸びる一方、売上高利益率、自己資本利益率などの収益指標は低下してきている（表2）。

実際、フォックスコンは既に従来のEMSの企業イメージを超越しており、ものづくり以外の分野、例えば情報通信事業や流通事業（家電量販事業）にも触手を伸ばしており、将来の姿が予見しにくくなったのも事実である。シャープとの提携はこのような背景のもとで行われた。

3.3 フォックスコンの企業経営に対する評価

（1）同族経営色について

フォックスコンが同族企業か否かは議論が分かれる。通常同族企業は、創業家がトップマネジメントに関与しているか、または創業家が主要株主で議決権を支配しているか、事業継承を直系親族等の縁故関係で進めてきたか、これらのいずれかまたは総合的に勘案して判断される。

鴻海会長の郭台銘は一代で企業グループを育て上げた現役のオーナー経営者であり、その所有権と経営権の子弟（息子、娘各1人）への継承を想定しておらず、脱同族経営で行くことを節目で言明してきた。しかし、2013年初頭、本人自身が否定してきた長男の郭守正によるグループ傘下中核企業会長職の引き継ぎが広く報道された^(注5)。郭守正は、カリフォルニア大学バークレー校工学部卒業後、アニメ・TVゲーム、映画製作を主業務とする会社を独自に創設し、父親のEMS事業に興味はなく、事業継承しないことを繰り返し明言していた。かつて自らの後継者として育てようとしていた末弟の郭台成を難病で亡くしたこともあって、血縁関係の事業継承はしないものと思われてきたが、郭守正が2012年より、鴻海グループ「三創デジタル社」の取締役会長に就任し、この肩書で台北市と鴻海が共同投資した情報園区の着工式典に出席した。俄かに事業継承がそう遠くないかとの憶測を呼んでいる。

このこと自体、直ちに縁戚関係による事業継承の方向が明確になったと即断出来ないが、本人が言う「60歳になったら引退」と額面通りに受け止められていないのも事実である。グルー

表3 フォックコンスの株主属性(単位：%)

	2002 年度	2005 年度	2009 年度	2012 年度	2013 年度
政府	0.82	0.44	1.03	2.07	2.098
銀行	3.21	6.87	9.15	6.03	5.66
事業法人	10.09	6.67	4.15	3.37	2.89
個人	44.70	26.70	32.04	43.54	39.52
外資系ファンド	40.37	59.32	53.63	44.99	48.95

(出所)鴻海精密工業(集團)年報各年版より筆者整理作成

表4 フォックスコンの主要株主(上位 10 位, 単位：%)

順位	2002 年度末	2005 年度末	2009 年度末	2012 年度末	2013 年度末
郭台銘	25.54	15.49	10.79	12.45	12.35
2	4.77	5.48	3.90	2.56	2.16
3	4.01	3.25	3.13	1.95	2.01
4	3.09	2.83	2.51	1.78	1.79
5	2.57	2.18	1.18	1.46	1.54
6	2.35	1.53	1.17	1.19	1.34
7	1.82	1.46	1.06	1.68	1.16
8	1.81	1.39	1.05	1.01	1.13
9	1.79	1.26	1.01	0.95	1.07
10	1.53	1.19	0.94	0.94	0.84

(出所)鴻海精密工業(集團)年報各年版より筆者整理作成

ブ会社鴻海の筆頭株主、現役会長兼社長として絶対的な存在感、資本提携先のシャープ子会社の堺ディスプレイプロダクツ株式会社 (SDP) への個人資産による出資、グループ事業に対する関与の強さから、華人型の家父長的なオーナー経営者としてその動向は注目され続けるに違いない。

表3と表4はフォックスコンの株主構成を示している。個人株主と外国系投資ファンドが主要部分を占めているが、所有権が広く分散される中、郭台銘会長本人が筆頭株主として所有に基づく経営支配を貫いてきた。

(2) トップダウン型の戦略立案・意思決定

フォックスコンの強みとして、長期的視点で経営されていること、迅速な意思決定ができることを、郭台銘自身がシャープ経営者層との提携交渉の中でしばしば発露している。日本企業のようなボトムアップまたはミドルアップダウン型の意思決定スタイルではなく、オーナー経営者が直接に事業交渉に臨み、数百人の管理職からの報告を受けながらもスピード重視の即断即決型を貫いてきた。

彼自身のカリスマ性、権力集中によるものもさることながら、ビッグビジネスに成長してき

た現在も対外提携交渉に際して本人が最初から直接に顔を出し、自らの決断した方向・目標に向かわせるように、中堅管理層、中核組織による管理統制の仕組みがしっかり機能することにチェックの目を光らせている(ビジネスの進行、目標到達度が適宜フィードバックされている)。事後合理性重視の典型例としてみることができる。

(3) 人事管理面

フォックスコンは必ずしも一流の人材の確保を優先させる人事雇用管理制度を取っていなかったが、厳格な教育訓練、厳しい規律の適用で加工現場における効率性の向上に大きなウェイトを置いていたように感じる。ストックオプションや住宅交付などの長期的モチベーションシステム(制度)が幹部職員に用意してある。

10万人単位の工場における多数の安価で良質な労働力の確保が中国大陆以外ではそう容易ではなく、過去20数年規模拡大に見合う雇用ができたが、従業員の自殺者続出、労働条件の改善を巡る労働紛争の激化に象徴されるように、既存ビジネスモデルにおける人的資源管理手法の改革が求められている^(注6)。

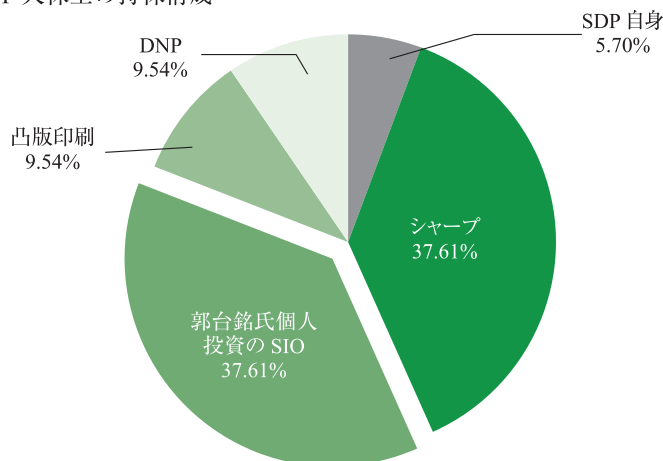
(4) 「地縁」重視の姿勢

台湾海峡を挟んで国共両政権がまだ冷戦状態にあった1980年代中頃、深圳経済特区への進出を決め、1988年に社名「富士康」でOEM加工拠点を立ち上げた郭台銘会長は、自らの出自(本籍)が山西省晋城であることをビジネス展開にフル活用してきた。父親の兄弟が国民党政権に追隨して台湾に渡り、郭台銘自身は1950年の台湾生まれでありながら、「晋商」(明代から中国を風靡した山西省豪商の総称)の末裔として家族にそのDNAを受け継いでいると胸を張ってきたし、郷土愛を以下のような具体的な行動で示してきた。これらは無論大陸ビジネスの展開を利するものである。

- ◆台北県土城にある社屋がきわめて質素。これは堅実で現実主義的な姿勢、儉約重視の企業文化によるもので、晋商が推奨する「不形于外蔵于内」(外に表さず内に蔵する)美徳の表れと、郭台銘董事長は意識して折に触れ主張してきた。
- ◆台湾本社から中国大陆側に上級管理職を派遣しているが、一部コアの管理ポストに山西省出身の大陸系専門経営者を引き抜き、据えている。
- ◆ルーツの山西省において、学校や文化施設の建設に多額の寄付をすると同時に複数の現地法人を設置している。また、毎年祖先の墓参りを続けてきた。本人自身が名誉市民、顧問などの称号を付与されている。
- ◆主要事業領域“3C”を重点的に開拓していることを公の場において、「“山西”(発音は3Cと近い)人だから、“3C”重視なんだよ」と意識してアピールして回っている。

無論、進出先々の地方政府との間に良好な協力関係の維持が出来ているからこそ、工場用地や労働力の継続確保ができてきた。大陸にルーツがあること、「中国企業」であるとの強いアピールが奏功している一方、「台湾企業」としての立場も遺憾なく活用されてきた。

図6 SDP大株主の持株構成



(出所)堺ディスプレイプロダクト株式会社(Sakai Display Products Corporation)の「会社概要」(<https://www.sdp.co.jp/corporate/>)のデータを元に筆者作成

4. シャープとの戦略的提携の成否評価

本節では、フォックスコンとシャープの提携案の推移を分析し、その示唆的意義と日台企業連携を進める上での課題について説明したい^(注7)。

4.1 シャープとの提携の背景・契機

シャープは2012年3月27日にフォックスコンとの提携合意を公表した。それによれば、①フォックスコン側がシャープ株の約9.88%を取得し、事実上の筆頭株主となること、②液晶パネルを製造するシャープの主力工場の堺ディスプレイプロダクト株式会社(SDP)には第三者割当増資による46.48%の所有権取得(シャープと同率)、同工場生産量の半数の引き取りが提携内容となっていた。この提携を手掛かりにシャープは液晶パネルから薄型テレビまで一貫生産する事業モデルを転換し、フォックスコンとの国際分業でコスト競争力を強化し、経営再建を計っていく道筋が描かれていた^(注8)。実質、フォックスコンによるシャープ本体への出資は実らず、SDPへはシャープと同等で37.61%の所有権取得に留まったが、この資本提携は郭台銘氏の個人名義の投資会社によるものであったが、これを契機にフォックスコン側がSDPの経営権を獲得した(図6参照)。

シャープは、液晶パネルの世界トップのメーカーで、液晶テレビや日本仕様の従来型携帯電話、太陽電池で一時は高いシェアを確保した。しかし、近年国際競争力を失い、液晶テレビが一定の普及を見せる中、何でも自社で手掛ける垂直統合型事業モデルへの過信と、製品機能・品質への拘りとコスト(価格)競争力の弱さが露呈し、ガラバコス化を加速してきた。特に最新世代の大型液晶パネルを製造する堺工場に、アップルの支援も得て約4,000億円を投じた。大型液晶パネルは、高額な資本を要するハイリスクな事業であり、シャープのこの目玉事業は会社にとっては重荷になり、操業率が大幅に下がり(2012年第2四半期に主要工場の稼働率は30%台に低下していた)、赤字幅を拡大させてきた。

提携計画公表の時点で、シャープは3,000億円を超す経営赤字（2012年3月期に3,760億円、翌年3月期4,500億円超、2期連続）を計上し、株価が5年前の10分の1まで下がった。シャープの財務の安定性を示す自己資本比率は2012年末現在9.6%。海外のテレビ工場売却や国内外で1万人の従業員削減を柱とした経営再建に踏み切らざるを得なかった。

巨額損失を出した背景に、テレビ事業に加えて、液晶パネルを自ら設計・製造しており、製品の売り上げに占める国内比率が高く、地上波デジタルへの移行に伴う「テレビ特需」がなくなるにつれて、抱えてきた重い固定費負担が一気に顕在化したことは大きい。

他方、EMSとして急成長を遂げてきたフォックスコンは、元来受託製造業でありながら、川上、川下の高付加価値領域への参入に熱心に取り組んできた。一流ブランドメーカーから川上の工程も任せてもらえるように、ライバルのOEM企業や受注先をしのぐ上流工程の能力を持つことが求められてくる。自力で増強を図っても時間と投資負担が掛り、確実に成功する見込みもないため、トップの技術を持つブランドメーカーとの資本・業務提携を模索するのが近道になる。企画・研究開発の能力や優れた資産を持つ企業を物色した結果、日本企業のシャープに目をつけた。

2012年3月下旬に公表されたシャープとの提携案は破格の条件を含むものであった。郭会長本人（個人資産投資会社SIO）が660億円超を投じ、個人として堺工場の運営会社の株式の46.48%を譲り受け、フォックスコン本体にリスクを負わせない姿勢を見せた。

4.2 提携の進展と評価されるべきポイント

本提携案件の評価されるべきポイントとしては、次のようなことを指摘したい。

第1に、この提携案は双方にとって理想的なWin-Win関係（相互補完関係）を作り出すものである。フォックスコンにとって、人材調達難の中で競争力を維持・拡大するための抜本策となり、原価を最も左右する川上工程のコストを下げることに直結する。ロボット産業に関心を示し、米国で新たな研究開発センターを立ち上げたのも同じ理由である^(注9)。他方、シャープにとっては、組み立て・製造といった川下の工程を世界第一級の生産能力と生産技術を保有するEMSに任せることによって、競争力を取り戻す好機になり、同時に川上工程の高価な人材を他の付加価値の高い事業に振り向けることが可能になる。

加えてシャープにとっての利点として、第2に、高成長地域中華圏の比較優位条件をフルに活用することができ、高いパフォーマンスを上げる好機となること、第3に、高コスト構造、脆弱な資本構造の改善が期待され、脱ガラバコス化の良い手本を示す可能性があることがあげられる。

しかしながら、フォックスコンによるシャープ本体株式取得のための出資金払い込み期限の2013年3月に、シャープがサムスンとの資本提携（108億円の資本注入の受入）を公表し、期待されていた日台間の大型提携が不発に終わった。シャープはフォックスコンと共同で進める計画だった中国事業を全面的に見直すことに、フォックスコンも四川省成都に建設を計画している液晶パネル工場への技術供与を白紙としたほか、スマートフォン（スマホ）の共同開発も断念した。両社の提携関係はテレビ向け的大型液晶パネルを生産する旧堺工場（堺市）の共同運営だけに止まった（この事業が既にフォックスコン主導で運営されている）。

4.3 本提携を通じてクローズアップされた課題

他方、本提携案を通じてクローズアップされた課題点としては、以下のようなことが指摘できよう。

第1に、台湾系EMSと日系企業との競合関係が日増しにクローズアップされ、提携による相乗効果よりも、経営権が握られるのではとの高い警戒心を抱かれたことは否定できない。

第2に、一流ブランドメーカーの自尊心が提携の壁となったことに加え、意思決定の仕組みの相違、スピードの差が障害をなしたと思われる。

第3に、華人系同族型経営と日本的経営との衝突の様相も垣間見え、リーダーシップの違い、特にリスク姿勢の相違が改めてクローズアップされた。両社のトップ交渉では、鴻海側は郭台銘会長1人で機動的に対応してきたのが、シャープ側は会長、前社長、現社長と計4人が入れ替わって1年に及ぶ長き折衝となり、「権力の重心はどこにあるのか、誰が責任を持つのか、即ち、リーダーシップのあり方」の問題を曝け出した（提携決裂という望ましくない結果となったが）。

本来、シャープを苦境に追い込んだ宿敵はサムスン（特許侵害訴訟対象）でありながら、台湾系提携先との協力関係造りに関わる駆け引きの中で、新たな合従連合の対象に選んだ。その結果、長年サムスンとライバル関係にあるフォックスコン側から「裏切られた」との思いを抱かれ、信頼関係の再構築を困難にしたと考えられる。

これらがクリアできれば、理想的なWin-Win関係の構築は十分に可能であった。今後日系と華人系企業提携のベーチマークとなる好例として筆者自身は大きな期待を寄せていたのだが、失敗に終わったことは遺憾である。

5. むすび

「華人系企業」という用語は、本稿の冒頭で述べたように、中華文化の背景を持ち中国大陸外にいる中華系経営者によって創業され、経営支配されている企業に限定して使っている。しかし、近年、中国大陸、台湾、香港・マカオ、シンガポールのチャイニーズ経営者が中華文化を共有し、主体的に投資や貿易活動を展開することによって「地域経済一体化」^(注10)の促進役（接着剤の役割）を果たしている。また、中国大陸とそれ以外の地域のチャイニーズも同じ中華文化を共有しており、彼らの経営する企業は「中華系企業」として括られてよいと認識している。グローバル化が進むビジネスの世界では、彼らはもはや脇役ではなく、主役を演じはじめ、演じ続けていくであろうと感じている。その経営行動や経営思考に「暗黙知」の部分が少なからず存在しており、日本企業の東アジア地域進出や東アジアの民間資本の日本誘致に際して、中華系企業のダイナミズムの源泉、その経営様式に対する深い理解が今後強く求められるに違いない。

フォックスコンの事例研究を通して、伝統的な同族経営と共に現代的な経営（専門管理者の雇用と経営参画、研究開発投資の重視、人材育成システムの整備、CSR重視など等）の側面も読み取れ、今後両者の融合も予想される。シャープとの資本提携事案の成敗を分析することによって、「中華型経営」と「日本的経営」との主要な相違点をクローズアップさせることができ、

東アジア地域における両資本の事業協力のあり方に良い示唆となろう。中華系経営者特有の時代または環境適合型の経営がより高い柔軟性と成長性を有することを仮説として立て、今後更なる検証を重ねていく^(注1)。このような研究は「アジアの活力導入」による産業振興・地域活性化に寄与するものと確信している。

注

- (注1) かつて経済学では、資本主義の本質的な変化を私企業の「所有と経営の分離」現象から読みとろうとし、もっぱら同族色が強い企業を前提としていたし、資本主義の発展に伴って、同族企業の生命力が弱まっていき、所有権の裏付けがない専門経営者が企業経営を統制していくイメージが強く植え付けられ、それが定着してきたように思われる。近年、同族経営に再び光を当てる動きが顕著になり、優れた調査研究成果も幾つかはある。例えば、欧米企業に関するものでは、Miller and Brenton-Miller (2005) があり、東アジア同族企業を対象にした好著としては、末廣、南原 (1991)、末廣 (2007) および服部 (1984, 1988) がある。東アジア経済開発に財閥系企業が果たす役割と経営様式について末廣 (2000) を参照されたい。中華系企業の成長に伴う同研究領域の成果物に、陳編 (2001)、陳 (2001)、付 (2004)、王 (2006) が注目に値する。
- (注2) 華人系経営者に対するインタビューをスタートするにあたって、Chan and Chiang (1994) から多くのヒントを得た。Chan Kwok Bun 氏は社会学者として成功華僑・華人系経営者の背景、特に海外に移民した契機、移住先における苦難、相互扶助の仕組みなどを、直接インタビューのほかシンガポール国立口述資料館に保存されている大量の記録資料を丁寧に分析し、共通性の抽出に努めた。筆者はシンガポール調査時に著者の両氏に直にインタビューしたことがある。また、筆者の調査研究に対して人脈紹介や機会の提供面で游仲勲先生、Ling-Chi Wang 先生、顔尚強先生等に多くの支援を頂いた。
- (注3) 本稿執筆に当たって使用する一部資料は、2010年3月と2011年3月の深圳における現地調査、2013年12月の台湾現地調査で取得したものを踏まえている。
- (注4) フォックスコン深圳本部での筆者のインタビュー調査より。
- (注5) この件については、以下の報道を参考されたい。「郭台銘接班人日益明朗：其子郭守正已接管鴻海子公司」(騰訊科技網 2013年1月23日)、「郭台銘：鴻海不做家族企業 三星再大不過百年」(網易科技報道 2010年12月30日)、「郭台銘独子的太子路：從自立門戶到回歸鴻海」(中國企業家 2013年1月23日)。
- (注6) EMSとしてその低賃金、現場における軍隊式管理に対して、欧米の人権活動家達やメディアにしばしば問題視され、発注元のアップルと共に批判されてきた。中国における「新労働契約法」の登場・施行、労働者の権利意識の向上に伴ってストライキが頻発し、フォックスコンのビジネスモデルそのものの維持が困難と見られるようになった。下記報道を参照されたい。"Foxconn and labour laws, Using globalisation for good", *The Economist*, Feb 24th 2012. "When workers dream of a life beyond the factory gates", *The Economist*, Dec 15th 2012. "Foxconn struggles to adjust to China's changing labour landscape", *Financial Times*, July 17, 2014.
- (注7) 本節の記述は、2013年12月の台湾現地調査および以下の新聞報道を踏まえて整理した。「巨大EMS企業、『上流工程』を握れ 破格の出資－鴻海－シャープ 提携の舞台裏 (上)」(日本経済新聞 2012年5月27日)、「日本流を捨て『安く・早く・オープンに』－鴻海－シャープ提携の舞台裏 (下)」(日本経済新聞 2012年5月28日)、「鴻海・シャープ提携、『すれ違い』の本質 速さ・決断力に落差」(日本経済新聞 2012年8月14日)、「鴻海、『脱・組み立て屋』めざす－翳るアップルとの蜜月、『1本足経営』リスク回避」(日本経済新聞 2013年2月10日)、「鴻海の出資、困難に、シャープ価格下げ応じず」(日本経済新聞 2013年3月9日)、「『裏切り者か』サムスン提携に怒る鴻海 背水のシャープ (1)」(日本経済新聞 2013年3月18日)、「『液晶帝国』に列強の租借地、網渡りの提携戦略 背水のシャープ (2)」(日本経済新聞 2013年3月19日)、「鴻海、中国・IT頼みから脱却 EMS巨象の魂胆」(日本経済新聞 2013年12月19日)。
- (注8) 「シャープ国際分業で再建急ぐ 鴻海が筆頭株主に」(日本経済新聞 2012年3月27日)。「旧シャープ堺工場の経営再建は『成功』、鴻海CEO：進化する世界最強EMS」『日経エレクトロニクス』(2014年6月12日)。

- (注 9) 鴻海の郭台銘董事長は11月21日、米国の首都ワシントンDCで高らかに宣言した。鴻海はこの日、北東部のペンシルベニア州ハリスバーグに産業用ロボットの研究開発・製造拠点を開設し、今後2年間で総額4,000万ドルを投じて約500人を雇用すると発表。フォックスコンの脱EMS、多角化経営戦略の動向について、下記報道記事を参照されたい。「鴻海、中国・IT頼みから脱却 EMS巨象の魂胆」(日本経済新聞2013年12月19日)。「鴻海、新規事業「3本の矢」に託す脱アップル依存」(日経産業新聞2014年3月19日「格安スマホ端末世界席巻－中国勢、台湾と組み躍進「薄利多売」が加速－」(日本経済新聞2014年8月5日)。「鴻海、スマホ用液晶パネル新工場最大3800億円投資」(日本経済新聞2014年11月20日)。
- (注 10) 「中華圏の経済一体化」が下記の貿易・投資を促進する枠組みによって着実に進展してきた。① CEPA：香港・マカオ返還後、両地域と中国各地方政府との間に交わされた経済関係緊密化協定；② ECFA：台湾海峡兩岸間に交わされた貿易・投資の更なる自由化を促進するためのもの；③ ASEANと中国とのFTA：2006年から始動、シンガポールは既に恩恵を受け、予想を超えるペースで中華地域に接近してきたし、「華人ネットワーク強化」の旗振り役を演じてきた。
- (注 11) 筆者が奉職する北九州市立大学に2014年8月に中華ビジネス研究センターが設置された。中華系ビジネスに関する調査研究、グローバル人材の育成を進め、地域間連携を推進する役目を担っており、地域社会から活用されていくことを期待している。

参考文献

<日本語>

- 王効平(2001)『華人系資本の企業経営』日本経済評論社
 王効平、尹大栄、米山茂美(2005)『日中韓企業の経営比較』税務経理協会
 末廣昭、南原真(1991)『タイの財閥－ファミリービジネスと経営改革－』同文館出版
 末廣昭(2000)『キャッチアップ型工業化論－アジア経済の危機と展望』名古屋大学出版会
 末廣昭(2007)『ファミリービジネス論－後発工業化の担い手－』名古屋大学出版会
 服部民夫(1984)「現代韓国企業の所有と経営－財閥系企業を中心として－」『アジア経済』第25巻5・6号
 服部民夫(1988)『韓国の経営発展』文眞堂

<英語>

- Chan Kwok Bun and Clair Chiang See Ngon (1994), *Stepping Out: The Making of Chinese Entrepreneurs*, Simon & Schuster International Group
 Miller, Danny and Isabelle Le Breton-Miller (2005), *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press(斉藤裕一訳『同族経営はなぜ強いのか?』ランダム・ハウス講談社, 2005年)

<中国語>

- 張殿文(2012)『虎與狐－郭台銘の全球競争策略－』天下遠見出版
 陳丕宏編(2001)『中国式管理的競爭力』天下遠見出版
 陳介玄(2001)『班底與老板』聯經
 付文閣(2004)『中国家族企業面臨的緊要問題』経済日報出版社
 王秋藍(2006)『東亞家族企業の制度分析』経済科学出版社
 中国経済日報(2009)『郭台銘－雄距世界的「代工之王」－』好優文化
 「特集・郭台銘の勝気」『商業週刊』2012年8月20日
 施振榮(スタン・シー、Acer創業者)(1996)『再造宏碁』天下文化書坊