

# 台湾 IT 企業の創業者の経営理念の比較

## ～奇美電子の許文龍、台積電の張忠謀、宏碁の施振榮、 そして鴻海の郭台銘～

加藤 辰也

### はじめに

近年、台湾の主軸産業である IT 企業のほとんどが生産拠点を中国にも置いている。台湾企業が中国に進出する以前、1990 年代の台湾はシリコンアイランドと呼ばれたが、1990 年代後半から台湾や日本をはじめ、欧米各国が中国に資本参入したことで、2000 年代半ばからは、中国が世界の工場と呼ばれるに至った。

台湾の IT 企業の主力製品は集積回路 (Integrated Circuits 以下 IC)、パソコン (Personal Computer 以下 PC)、薄型表示装置 (Flat Panel Display、以下 FPD)、周辺装置 (Peripheral Device、以下 PD) などである。これらを製造する台湾企業は、IC が台湾積體電路 (Taiwan Semiconductor Manufacturing Co. Ltd. : TSMC、以下、台積電) や聯華電子 (United Microelectronics Corporation : UMC)、PC が宏碁股份有限公司 (Hóngji Gufen youxiangongsi/acer : エーサー、以下、宏碁) や華碩電腦股份有限公司 (Huashuo Diannao Gufen youxiangongsi/ASUS : エイスース、以下、ASUS) など、FPD が奇美電子股份有限公司 (Chi Mei Optoelectronics Corporation, CMO, 以下、奇美電子)、PD が鴻海精密工業有限公司 (Hon Hai Precision Industry Company Ltd/FOXCONN . 以下、鴻海) である。特に鴻海はマザーボードを中心とした各種の電子部品メーカーでもある。この他にも IT 企業が台湾内に多く存在するが、上記の企業は台湾での代表的な企業である。

台湾の IT 企業は台湾の大学などで多くの研究されている。國立成功大學・薛仁猷「半導體公司企業社會責任報告之環境績效指標 - 以台積電為例」は台積電を例として半導体企業の環境に対する指標を求めている。國立交通大學・陳啟明「從宏碁與任天堂的個案討論為什麼藍海策略這麼難」は宏碁と任天堂の戦略を比較している。そして、大葉大學・洪志璋「奇美電子與友達光電策略創業之比較」は奇美電子と友達光電の戦略を比較し、また、國立清華大學・陳怡君「以策略創業觀點探討鴻海富士康」は鴻海・富士康の戦略を探っている。このように主な論文は、製造工程や企業戦略に着目した工学的か経営的な側面から、個々の企業や同業種企業の研究に留まっている。

本論でも参考とした創業者の経営理念は個人ごとにビジネス書籍で紹介されている。そして、王擁軍の『台灣十大企業家創富傳奇』は 10 人の成功者を簡略した伝記として 1 冊にまとめて紹介するにとどまっている。

台湾企業を経済的視点からの研究は朝元照雄「台湾の企業戦略」で経営戦略について製品性能などから分析している。分析企業は、台湾積體電路、聯發科技、鴻海、群創光電、華碩

電腦である。

本論の目的は創設者の企業理念を経営的側面から比較するため、IT 製品製造の黎明期に発展を遂げた企業を選択した。対象企業の創業者は、冠名称がつけられ、奇美電子の許文龍が台湾壓克力（ACRYPOLY：アクリル）之父、台湾積滞電路の張忠謀が半導體教父、宏碁の施振榮が台湾 IT 之父、鴻海の郭台銘が代工之王である。ここで、許文龍は世界一のアクリル生産企業・奇美實業を創設したことから、台湾壓克力之父と呼ばれている。奇美實業は奇美集團の旗艦企業で奇美電子の母体でもある。

本論の構成はⅠ．創設者の誕生から IT 企業の創業初期までの環境を中心に、1. 許文龍、2. 張忠謀、3. 施振榮、4. 郭台銘の順に述べる。Ⅱ．では各企業がどのような状況下であるかを四季報などから営業収入、純利益 / 利益率から見てみる。

## Ⅰ．創設者の経営背景

台湾はアジア太平洋戦争終結以前から居住していた内省人と戦後に渡台した蒋介石率いる国民党グループなどの外省人が在住している。内省人は、先住民族<sup>1</sup>や明・清朝期に大陸から台湾に渡った漢民族グループ、そして漢民族と先住民族との混血グループ、がいわゆる台湾人である。そして、日本の統治期間が 50 年間におよび、その間に日本国内と同等の教育を受けている。経営理念は内省人、外相人などの環境に影響されたとも考えられる。

許文龍、張忠謀、施振榮そして郭台銘の自伝口述伝や語録などから経営理念を見てみる。具体的には、出生地、出生時期、出身学校、生活環境、創業の思想に影響した事項などである。この 4 名を出生年順と時代背景を併せて次に述べよう。

### 1. 許文龍（壓克力之父）

#### ①奇美電子の母体となった奇美實業の創業

許文龍は、1928 年に台南市神農街<sup>2</sup>で生まれる。この時期の台湾は、日本軍が大陸・福建や東南アジアへの前進基地、あるいは中間基地として重要な位置にあり、軍需が産業の中心となった。そのため日本政府は、1934 年に台湾電力公司日月潭第一水力発電廠を完成させた。以降、台湾は軍の統制経済下で電気、化学工業および食品工業に日本企業が大量に投資を行っていた<sup>3</sup>。

父親が失業して貧困ではあったが、許文龍は 1933 年に公学校（小学校）へ入学している。それは、日本の統治期で下関条約（1895 年）から 38 年経過し、日本の学制も浸透していたからだ。1939 年に卒業、高等科へ進学したが、この入試の成績は最優秀で以降も記録が破られていない。2 年後、台南工業技術練習生養成所（2 年制・現成功大付工）へ進学した。日本の領有下で許文龍が進路先を工業分野としたことは自然の成り行きであろう。ただ、台南工業学校（3 年制・現台南高工）に進学した 1945 年は、アジア太平洋戦争で日本の戦況が悪化し、アメリカからの台湾攻撃により混乱した状態であった。そのため、許文龍は、避難とアルバイトのため、学業が不十分となり中退を余儀なくされた。戦後、許文龍は、台湾省立台南高級工業機械科（旧台南工業学校）に復学時に同学の楽団に加入してバイオリン奏者として公会堂で演奏している。後に許文龍が奇美博物館<sup>4</sup>を建設し、美術を学ぶ若者の支援を

することになる根源と考えられる。事実、美術を学ぶ学生は同館を自由に出入りできるように配慮されている。

在学中の 1947 年に二二八事件が勃発する。1949 年 5 月 20 日に戒嚴令が発令され、6 月 21 日に条例が施行されて白色テロが始まった<sup>5</sup>。このような情勢下で 1949 年に卒業した許文龍は、いったん町工場に勤務してから 1950 年に奇美行を設立して企業家<sup>6</sup>となり子ども服の売買を始めた<sup>7</sup>。1953 年に奇美實業廠が創業され、その規模は、広さが 8 坪、従業員が 4 人であった。同社ではプラスチック製品の成型・販売がされた。製品は、玩具や水筒などの日用品雑貨で、日本のプラスチック技術に関する書籍や雑誌から多くの種類を参考にして製造された<sup>8</sup>。販売成果は台南で人気となり台北まで進出するほどに業績が急上昇し、台湾でトップ企業になっていった<sup>9</sup>。4 年後の 30 歳で結婚する。

奇美實業廠が創業された時期は、ノイマン型真空管方式の電子計算機 ENIAC が 1946 年に公開された<sup>10</sup>ばかりで、コンピュータ産業は未発達であった。また、1950 年の朝鮮戦争勃発後、台湾の経済力を向上させるため、アメリカからの援助（以下、米援）が開始された。米援によって、輸入代替工業化が推進された<sup>11</sup>。ただ、米援は国営・国民党企業や外省人企業だけに振り分けられ、内省人企業はこの米援の恩恵を享受されていない。しかし、妨害されなかったこともあり、国営、党営、外省人の企業が発展すれば、経済状態がよくなれば、その波及効果で恩恵を受けたらう。当時は軽工業を中心とした機械、化学産業が先端産業であった。

1959 年、32 歳の時に許文龍は親族から資金を集めて奇美實業股份有限公司を創立した<sup>12</sup>。同社は圧克力板生産で、許文龍自身が模索・研究した生産工程によって生産効率を上げ、台湾で第一の企業になった。このことから、許文龍は台湾圧克力之父と言われるようになった。経営は、親族中心だったが、6-7 年後までに外部からの経営陣と入れ替え、親族を排除している<sup>13</sup>。出資者が親族であると、経営に介入する可能性が大きくなり阻害となる。そのため、許文龍は企業の経営と所有を分離したといえる。

以降に設立した企業は、1965 年に三菱商事との合資で奇美樹脂公司、1967 年に佳美貿易公司、1968 年に保利化學公司であった。保利化學は新生産設備で、三菱油化との合資会社であった。これらの創業は 1960 年代の輸出志向工業化、1970 年代の重化学工業化<sup>14</sup>の時流を先取りした積極的戦略といえる。この他の設立・創業は、1971 年に奇美冷凍食品公司、1977 年に奇美文化基金會、1987 年に逢甲醫院（後の奇美醫院）を編入、1988 年に奇美博物館の対外開放など、異業種にも参入している。

## ②電子産業に参入

1997 年に子会社・奇美電子が液晶ディスプレイ（TFT-LCD：Thin Film Transistor Liquid Crystal Display、以下、LCD）<sup>15</sup>を製造する目的で設立された。LCD は、1968 年に RCA 社で発明され、1973 年に SHARP が商用電卓の表示として製造を始めた<sup>16</sup>。SHARP は、1987 年に 3 型液晶テレビ、1991 年に 8.6 型カラー液晶パネル、1996 年に 10.4 型液晶テレビ・ウィンドウ、1998 年に 15 型液晶テレビを発売している<sup>17</sup>。このように当時は LCD が黎明期で今後の普及を期待できる製品で、許文龍は次世代製品と予測したと考えられる。許文龍は、

富士通から技術導入して富士通に製品を納入する戦略同盟（契約）を富士通と結んだ<sup>18</sup>。奇美電子の工場は、NECや日東などの日本企業を含めたSCM（Supply Chain Management）の主軸として台南サイエンスパークに建設された。奇美電子が最終的なLCDのパネル組立工程を行うことで、SCM内企業の利益配分は奇美電子が行っていた。そして、LCDのサイズは普及サイズの15～30インチであった<sup>19</sup>。

### ③許文龍の企業経営

許文龍は、多くの人々からは失敗なく順調な企業運営といわれたが、それは間違いであると述べている。それは、奇美の歴史上の多くの領域で起業を展開した。時には不行、つまり行かないことあった。許文龍は孫子の兵法で最も用いられる第三十六計「不行、就要跑。」を引用して説明している。「企業経営は時期が来た時に体制が整わなかったら撤退する。要は人より早く逃げ、尻に火がつくのを待つ必要がない」。これを戦いで表現すると、「戦いの相手が強大であれば、戦えば自軍が大きな損害を被るので、素早く撤退することで無傷のまま次のチャンスに備えることができる」となる<sup>20</sup>。このことから、許文龍は周到な準備・調査をしてから起業したと考えられる。

許文龍は時流を察知することだけでなく、従業員への福利厚生も考える人物であった。それは週休2日制<sup>21</sup>、残業禁止などの先駆けた体制づくりを行ったことだ。そして、トップ経営者でありながら、本人は、週2回出社する以外、釣りに出かける毎日であった。釣りを日課としているのは55歳まで病弱だった<sup>22</sup>ことで健康法の一つであっただろう。許文龍は釣りをすることで雑念を除外し、いわゆる禅の境地を自ら作り出したのだろう。また、許文龍は後藤新平の研究者でもある。後藤新平が都市計画、阿片対策、医療制度など<sup>23</sup>台湾で施行したアイデアは企業経営に通じるからだと推測する。

## 2. 張忠謀（半導體教父）

張忠謀の人生は、自著『張忠謀自傳 1933-1964（上）』<sup>24</sup>で半生を公表しているが、下巻が未発行のため、1964年以後の詳細は不明である。

### ①半導体への道程

張忠謀は1931年に浙江省で誕生した。つまり、許文龍とは対照的に大陸・中華民国で生まれ、後述のように大陸を移動できる程度の裕福な家庭で育った。事実、父は銀行員であった。この年は柳条湖事件（満州事変）が勃発した年で、1937年に盧溝橋で日中戦争が始まった政情不安定な時期であった。

初等教育は上海の小学校であったが、その後は、日本軍と国民党軍との戦局によって香港や重慶へその都度居を変えている。重慶では、南海中学の校訓「充公充能、日新月異」<sup>25</sup>を知り感銘を受け、座右の銘の一つとしている。

アジア太平洋戦争後、重慶から上海へ戻るが、往路が鉄道などで何日も必要としたが、帰路は飛行機を使ったため数時間ですんだ。張忠謀少年は身を持って技術の違いを体験しただろう。大陸の情勢は、日本が撤退したことで共産党軍が国民党軍との内戦に優位となり勢力範囲を広げた。張家は上海に戻るも共産党軍が迫り、イギリス統治下の香港へと逃げ込んだ。

大学への進路について、張忠謀の叔父の助言が非常に大きく影響していた。当初、張忠謀は、

文学に憧れて将来の職業と望んでいたが、叔父に先駆者ほどの才がないと助言されて諦めた。経済体制が変わり、張忠謀は、理工が必須と考えたが、香港で唯一の香港大学は理工がぜい弱で、アメリカへの大学進学を考えた。しかし、留学するには戦後の混乱期もあって、父親からは渡航費と1年間の学費しか出せないと言われていた。それでも、叔父がアメリカ・ボストンに在住していたこともあって、当面の居住の確保ができたことで1949年にハーバード大学に進学した。ところが、翌年にマサチューセツ工科大学（以後、MIT）の機械系に転入学している。MITで順調に学業を修め、修士課程へと進学・学位取得することができたが、MITの博士課程へは不合格がつづいた。後に分かったことは、機械系博士は電子系企業からの求人がなかったことである。つまり結果的に合格できなかったことが幸運であった。もしMITの機械系博士課程に入学していたならば、TSMC 董事長・張忠謀は存在していなかった可能性が大きい。

MIT 修士課程修了後の就職活動の結果はフォードなど4社の合格であった。そのなかの Sylvania（希凡尼亞）が半導体関連で、叔父からの反対もなかったことで就職試験を受けていた。フォードは、アメリカの一流企業でいったんは決めたが、人事担当者の対応が冷淡だったことで、Sylvania に決めた。Sylvania では製造ラインの機械専長として MIT で学んだ熱伝導の知識で生産効率を向上させた。

1958年に Texas Instruments（德州儀器公司、以下、TI）に転職する。TI ではトランジスタの生産部門の経理に就いた。1961年に張忠謀は総経理から博士号の学位取得するように求められた。博士号は研究開発の副総裁になるために必要で、学費など会社負担で取得後は5年間の勤務条件だった。進学先は半導体領域で第一のスタンフォード大学であった。1964年に電機系博士号取得して TI に戻り、1972年に副総裁になったものの1983年には TI を辞職し、General Instruments（通用器材公司、以下、GI）の総裁に就任した。

張忠謀は、1985年に台湾政府から台湾工業技術研究院院長に招聘されたのに応じ、その後1986年に経営者として現職の台積電董事長に就き、1997年には総経理を兼務するようになった。なお、GI 出資の高雄電子公司是、1966年に台湾の半導体の起源となったトランジスタを組み立てる工場を高雄市に設立している。そして TI が1970年に IC の組み立てを開始している<sup>26</sup>。したがって、張忠謀は GI, TI、スタンフォード大学と IC に深く関与し、それが台湾の IC 産業に関わることに影響したと考えられる。

## ②張忠謀定律（Morris' Law）

張忠謀は2001年に張忠謀定律を発表している。

一つは潮汐理論で海の干満と同様に景気の周期があるとしている。それは台積電の営業収益から世界の半導体産業の景気好不況が見えてくるとする理論である。そして、半導体産業の景気循環は5～6年を一周期としている。

二つめは景気循環の需要供給要因として、Window95、3 G 製品などの発表を啤酒（ビール）屋理論に例えて新製品の過剰生産が在庫を招くとしている<sup>27</sup>。半導体の景気循環は、1次の不景気が1969年に発生し、2次が1975年、3次が198年、4次が1985年、5次が1990年、6次が1995年、7次が2000年であったとしている。

三つめは、張忠謀は狂歡到酒醒を用いて、2000年の景気が到来した後の半導体産業を形容

した。それは、「①1980年の不景気の中、アメリカ企業への影響が比較的少なく、2回の経験でこの教訓を理解することができたことを証明し、その一方で産業の重心が日本に移動した。②日本が、1970～1980年代に積極的に工場建設し、1985年に不景気を日本に招いた。1990年の半導体の衰退も日本企業の過剰生産によると日本企業が教訓を学習した。③1990年代の半導体の重心が台湾、韓国、シンガポールに移り、1990年代に最も積極的に工場建設した地区に1995年の不景気をもたらした。」ということである<sup>28</sup>。狂歡到酒醒は「酒が醒めるまで狂ったように盛んである」の意である。つまりこの理論は景気が良いと、工場の増設などの設備投資が過剰になりその後衰退していき、好景気が他国に移動していくことを示している。この理論は、先進国から技術供与された途上国が発展して行く状態を示す雁行形態論<sup>29</sup>に関連し、技術供与した先進国の衰退を表しているようだ。

### 3. 施振榮（台灣 IT 之父）

#### ①幼少期に得た経験

施振榮は1944年に彰化縣・鹿港<sup>30</sup>で生まれた。鹿港は、旧称が鹿仔港で300年余りの歴史があり、大陸・福建沿岸からの移民が多数居住していた<sup>31</sup>。鹿仔港は水深が深く、100余りの巨大商船が停泊できた。しかし、嘉慶末年の濁水による大量な泥によって港が埋まり大型船が寄港できなくなり、アジア太平洋戦後に国民党政府が大陸との交易を禁止としたことで貿易港の機能を失った。

家系をさかのぼると、施家は大陸から1815年頃に渡来している。稼業は施錦玉香舗で香を製造し、施美玉香舗で販売していた。香の原料を大陸から直接輸入して先祖伝来の奇楠線香を製造販売していたが、日領期には皇室御用達になるほどの繁栄であった。しかし、国民党政府の台北遷都後、原料薬剤が入手できず廃業に追い込まれた。祖父・施蛮周が製香業を捨て、父・施起深と施美玉香舗を共同で経営した。

1948年、父・施起深は、施振榮が3歳のとき、過労が原因となって30歳で病死した。1953年には祖父・施蛮周が死去し、施母子は財産分与の1万円で施美玉香舗の資産相続権を放棄させられた。その時から、母子家庭はさらに辛苦な日々が始まった。当時は、後述のように国民党に起因するインフレで、一般台湾人の生活は非常に苦しく、8歳の子どもの持つ婦人が仕事することも困難であった。毎日、施振榮は魚も肉もない麻油か醤油をご飯にかきまぜて食べた。

母・陳秀蓮は、雑貨店を朝7時開店、夜10時閉店の年中無休で開き、砂糖菓子（キャンデー）、文具、スイカの種（おやつ）、アヒルの卵を販売した。無休や長時間営業は、開店していれば顧客が来店するので、わずかでも売上増につながるからだ。施振榮は母の仕事を助けながら多くの経営理念、特に薄利多売をアヒルの卵と文具を販売することで気づいた。それは、商品の回転率の重要性、収支についての理解、コスト効率の観念などで、全てが施振榮の後に言う事業に深く影響した<sup>32</sup>。

一斤3元の卵は3角の利益が得られ、10%の利益率であった。ただ腐りやすく、その陳腐化が経営損失となった。それに比べ文具の利潤は高く10元の商いに少なくとも4元の利益で40%以上の利益が得られ、しかも壊れない。文具を売る方が卵販売よりよく見えるが、施

振榮は講演で卵販売の所得が文具より多いと話している。卵は利益が薄いですが2日もあれば売れる。しかし、文具は利益が高くとも売れるまで半年から1年かかる。この経験による薄利多銷模式（薄利多売スタイル）が宏碁の創立後の運用に活かされた<sup>33</sup>。また、施振榮は、母から躰けられた愛迪生獎を基に生涯にわたり学び、特に数学が最も優秀で高中<sup>34</sup>で賞されるに至った。成績が優秀であれば大学に進学することになる。

当時の進路は、医師の地位や収入が高く、ほとんどの父母が台湾大学医学部を望んだ。また、国立台湾大学生の流行語は「台湾大学に来なさい、アメリカの大学に行きなさい（留学）」であった。しかし、母・陳秀蓮は本人が進路、結婚、就職、創業、を決めるものとしていた。施振榮は共通二次試験に合格した省立成功大学数学系で1年勉強し、本来は工学部志望であったため、翌年に国立交通大学電子工程系に入学した。大学時代は宅男（オタク）だったが、首席で卒業した。しかし、教授陣が勧めた留学をしないで、交通大学の学長をめざした。進学は1968年に交通大学電子工程研究所に合格し13カ月の兵役後に入学する。

研究所時代に在籍した台湾第一の半導体企業・環宇電子（出資者・彰化縣林家）は、施振榮が机上電卓を開発したことで、収益を上げて1971年に上場した。同年、大学の研究所を卒業後、台北で有名な建築業者を父に持つ葉紫華と結婚する。施振榮は、翌年8月、14か月在籍した環宇電子から榮泰電子に転職し、3か月の不眠不休で掌サイズ電卓を開発した。しかし、出資者・林森の本家業の不振から榮泰電子が経営危機となったことで、施振榮は自立を選んだ。

1976年、施振榮は7人の共同で多技國際公司（後に改称して宏碁）を資本金100万元で創業した。同社は、英名がMiltitechで、1987年にacerに改名された<sup>35</sup>。出資内訳は施振榮と葉紫華が50万元、他の5人が各10万元、1人が借りで0であった。社屋は岳父が特価でビルの2階を提供した。董事長は葉紫華がなり、職員が4人で合計11人での開始であった<sup>36</sup>。

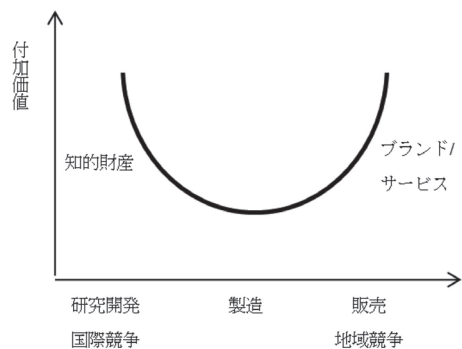
1977年に交通大の同級生・張國華と合同でアメリカへ進出する。1978年には、宏碁はTIの半導体部品の代理権を得て、当時コンピュータゲームがブームであったこともありゲーム機で大きな収益をあげた。コンピュータゲームは1982年に政府が全面禁止をしたことで終止符が打たれた。しかし、既に1981年の小教授、1982年の小教授2号が製造販売されていた<sup>37</sup>。

## ②スマイル（微笑）曲線の発案

施振榮の経営理論でスマイル曲線<sup>38</sup>がよく知られている。例えば図のように縦軸に付加価値、横軸に左から研究開発（知的財産）、製造、販売（ブランド/サービス）を配置させる。この図によって、市場競争の形態は、曲線の左側に世界的な競争、右側に地区内での競争とも表現できる。

スマイル曲線は、施振榮が製造工程の川上から川下までに着目し、設計など開発部門が品質を高くすること、また川下のブランド/サービスなどの販売部門が促進されること、で高い付加

図1. スマイル曲線



出典) 施振榮、『宏碁の世紀變革』, 天下遠見, 2004, P168  
より

価値と見なすが、川中の製造が海外委託でも可能で付加価値が低い、とする。その結果が図のようになることからスマイルと表現された。この理論は、製造工程が人を排除するすべてをコンピュータ制御で行えるシステムに適用できるが、町工場のように個人技の高い技術に依存する製造には当てはまらない。つまり、宏碁がOEMでPC製造を行っていた経験から経営者として考え出した理論と考えられる。スマイル曲線は適用できる分野を表現するのに分かりやすく説明できる。

#### 4. 郭台銘（代工之王）

郭台銘が誕生する5年前、日本は、割譲領有した50年間に蓄積した工場などの資産（日資）を1945年に台湾から撤退した時に全て放棄した。その資産で、国民党は台湾の工業化に活用することができた。しかし、国民党は、戦後に急速に勢力を増した共産党軍との戦線に台湾から資材を投入したことで、台湾にハイパーインフレを起こした<sup>39</sup>。国共内戦は国民党が敗退し、1949年に中華人民共和国が成立した。そのため、国民党軍160万人が台湾に撤退している<sup>40</sup>。

##### ①外省人・郭台銘の起業

郭台銘は1950年に台湾・板橋市<sup>41</sup>で父・郭瑞穂、母・初永真の外省人家庭で生まれ、4人の兄弟姉妹であった。父は元国民党軍兵士の警察官で、6人家族の生活は父の給料で全てを賄った。郭台銘は、学校で孩子王（ガキ大将）だったが、頭脳明晰で苦勞して夏休みに弟とアルバイトで学費を稼いでいた<sup>42</sup>。1950年は、朝鮮戦争が勃発し、後に共産党軍が北朝鮮に投入された。朝鮮戦争は日本や台湾に戦争特需をもたらしている。工業化は、前述した米援もあり、外省人企業を中心に進展していった。

郭台銘は、最終学歴が台湾中國海事専科學校で、1971年に卒業してすぐ当時の三大海運会社のひとつである復興航運に就職している。航運業に職を得たにも関わらず、郭台銘は海で漂う不安定な日々の生活に甘んずることができなかった<sup>43</sup>。

1974年に兵役を終えた郭台銘は友人と鴻海塑膠企業有限会社を資本金7.5万元で入手し、このうち母親が2.5万元を拠出した。同社は、郭台銘が企業家として、白黒テレビの部品生産が代工としての開始となった<sup>44</sup>。翌年、経営不振で友人が去り資金不足となり、郭台銘は岳父から17.5万元借入した資金で立て直し、鴻海工業有限公司に登記名を変更した。

鴻海は、1980年に新竹サイエンスパークが設立されたのを機に入園し、1982年に鴻海精密工業有限公司に改称した<sup>45</sup>。創業時は、工員が15名、年営業収益が8万元だった<sup>46</sup>。現在はターミナルやマザーボードなどの製造へと拡大発展し、人員も150万人<sup>47</sup>に膨らませた。

1985年に郭台銘が鴻海創業十年で管理技術や製品大幅に見直すために問題提議し、海外向ブランド名を命名した。名称は、FOX（型：Foxcavaty）+ CONN（コネクタ）：FOXCONNとし、音訳を富士康にした<sup>48</sup>。

郭台銘が鴻海を買入れた前年の1973年に、台湾は石油危機（オイルショック）による経済危機を受け、蔣経国が強い経済基盤を持つために十大建設を計画した。十大建設は、中國鋼鐵公司、高雄大造船廠、石油化学工業区を高雄に集中させ、中山高速高路、桃園國際機場、台中港、蘇澳港、北迴鐵路、鐵路電化および原子力発電、のインフラ整備である<sup>49</sup>。この経



済力強化政策の波に乗って郭台銘は起業したと思われる。しかし、ただそれだけでは現在の鴻海集団を形成することはできなかつただろう。その焦点は郭台銘の経営管理にあると思われる。

## ② 牆撞理論と郭台銘語録

鴻海集団のある前重役が牆撞理論を郭台銘の管理思想の根本と述べている。郭台銘身辺にいた前重役はこの理解が必須と述べた<sup>50</sup>。その意図する事は「CEO 郭台銘の話を中心に聞かないからと怒ります。しかし、まじめにそのまま聞いても怒ります。どうするかは、単純に郭台銘の話に従うではなく、自分がプラスと考える方向を選んで行動する。」<sup>51</sup>である。このことから郭台銘は精神論的な方針も持っていると思われる。それは、自身の語録からも伺えられる。その語録の出版は郭台銘が経営理念を従業員に知らしめる目的と考えられる<sup>52</sup>。構成は、108項目の内容を第1部 速度編、第2部 人材編、第3部 弾性編、第4部 逆境編、第5部 創新編の5部に分類して述べている。ただ、人材に関する項が人材編以外の編に存在するように、分類はそれほど厳密ではない。これを留意しつつ、各部のタイトルに準じた項と思われる内容について一部を次に述べてみる。

第1部 速度編は「速さが勝負を決め、大小の勝ち負けでない（第2項、以下、数項値のみ）」そして、「時間と自分が勝者のライバル（06）」だから、最優先すべきは時間をライバルとして仕事を早く行えと述べている。これは郭台銘が時間短縮を最も重要としていると考えられる。実際、他社に比べ鴻海の仕事の速さが抜きんでている<sup>53</sup>。

第2部 人材編は、鴻海が欲している人間像を述べている。努力を継続していれば、「チャンスは準備ができている者に訪れる（39）」。また、「優れた人材には優れた指導者が必要（49）」で、部下や後輩に対しても人材育成を行うよう述べている。

第3部 弾性編は、「開発には臨機応変な能力が必要（53）」、あるいは「地震地帯に住む人は警戒心が高い（54）」のように、鴻海の組織改革を地震に例えて、急速な組織改革に対応せよ、と比喩的に述べる内容もある。また、「完璧な方法はないが、ベターな方法がある（64）」ので、何事もベストな方法と思わず、常に改善点を探し出せと述べている。

第4部 逆境編は、「できる、できない、は問題ではない。行動である（66）」とし、迷って止まるより行動を起こして対応しろ。そして「成功は、好い戦略、決心、方法の3つを選択である（73）」として三段論法で事にあたるよう指示している。また、製品の「品質が重要で、価格が2倍でも品質が良ければ売れる（71）」として質の向上も要求している。

第5部 創新編は、「技術創新は伝統的商品に新しい生命を注ぐこと（90）」で、「精密品は両手の技術ではなく精神の概念（93）」としている。また、この部で、「鴻海の経営理念は同情、信念、決心（99）」と総括している。また「鴻海の仕事の心構えは融合、責任、進歩である（100）」と述べている。

郭台銘は鴻海の管理職や研究職の従業員に対し、こうあるべき、と基本姿勢を従業員に対するかのように要求しているように述べている。内容は、生活の中心を仕事として、正確に、早く、高品質な結果を求めている。ただ、鴻海支配下となった奇美電子の中国工場で自殺者<sup>54</sup>が存在することを考慮すべきである。

## Ⅱ．四企業の営業収入と営業利益、利益率

奇美電子など創業された企業について台湾『四季報』の2007年から2011年の営業収益、営業利益、利益率をグラフ化し、他のデータも参考にしつつ経営状態を次に述べる。

### ①奇美電子/CMO[3481]<sup>55</sup>

既に述べたように、最初の工場は台南市東部の台南サイエンスパーク内に FPD の最終組立を目的として建設された。

営業収入は安定していたが、利益率が右肩下がり、特に2010年の急激な売上の上昇とは逆に営業利益がマイナスに振れ、2011年には更に悪化している。参考までに同業種の友達[2409]の利益率は2009年が-7.64%、2010年が1.51%、2011年が-17.04%である<sup>56</sup>。

2010年の営業収入の急増は奇美電子が鴻海傘下のLCDパネル大手、鴻海集団の群創光電と合併したからだ。その結果、奇美電子は中国最大のFPDメーカーになったが利益率の改善には至らなかった。合併理由は、サムスン電子やLGに対抗することや<sup>57</sup>、パネル業界の過剰生産などを受けて業績が悪化したからだ。しかし、奇美と鴻海が経営体質の違いもあって内部対立が続いていた<sup>58</sup>。その影響が利益率に波及した可能性を否定できない。

合併後は、奇美電子の社名を残したが、2012年6月末の株主総会後に筆頭株主の奇美実業出身の役員3人が全員辞任し、奇美電子は名実ともに鴻海の影響力が強まり、2012年12月19日付けで社名を群創光電(INNOLUX)に変えた<sup>59</sup>。

2012年12月期の営業収入は、1兆4,508億円<sup>60</sup>(中小型・世界シェア8%)である。2013年の世界シェアは、大型パネルが14.3%、中小型パネルが12.5%でいずれも世界第3位である<sup>61</sup>。

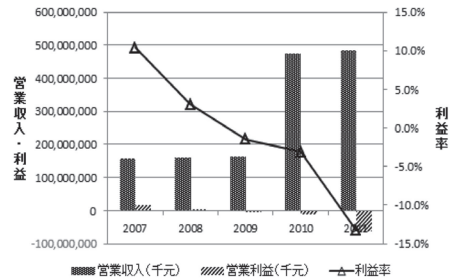
奇美電子(現、群創光電)は段行建が董事長・総経理で、株主は、奇美実業(持株比率12.68%)、鴻揚創業投(同2.07%)で、段行建が同0.22%である。奇美実業は筆頭株主であるが経営権がなくなり鴻海に奇美電子を乗っ取られたといえる。

### ②台湾積體電路/TSMC[2330]

株主は、行政院國家が6.38%の筆頭で、張忠謀が0.48%を所有している。つづく3名も個人株主である。営業収入も順調で利益率も常に30%以上を維持している<sup>62</sup>。筆頭株主が行政院であることで、台積電が国策企業であることが分かる。

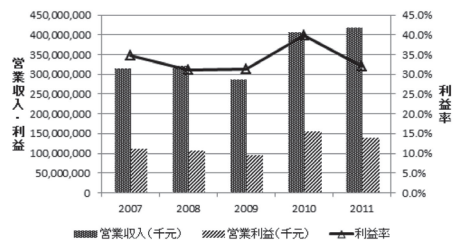
2013年度の営業収入が半導体部門第4位の2兆0,298億円であるが、営業利益が世界第2

奇美電子



出典) 総編集・陳國璋『四季報2012冬季號科技電子』、中華民國101年11月10日、商訊文化事業股份有限公司,P172より著者作成

台積電



出典) 前掲、総編集・陳國璋、P77より著者作成

位の 7,120 億円である。設備投資規模は、インテル、サムソンに次ぐ世界第 3 位で、ファウンドリー<sup>63</sup>としては世界最大手になる。半導体産業はスマートフォンやクラウド化に支えられ、また IoT (Internet of Things:モノのインターネット化) が需要増と期待されている<sup>64</sup>。

張忠謀は、董事長・総経理・第二位株主で、国家介入がない限り経営権の掌握を継続するだろうが 80 歳半ばの高齢が不安材料である。

### ③宏碁/acer[2353]

2013 年度の宏碁は、世界第 4 位で PC が 2,450 万台、タブレットが 490 万台、世界第 3 位の ASUS より PC の販売台数を上回るが、タブレットでは後れをとった (ASUS はそれぞれ 1,920 台、1,220 台)。営業収入は 1 兆 2,244 億円 (ASUS が 1 兆 5,751 億円) で、営業利益が▲ 387 億円 (同 674 億円) である<sup>65</sup>。利益率の悪化は、両社を比較すると、PC の販売が要因の一つと考えられる。PC は価格競争で高利益が得られなくなったからだ。PC の性能は、IC の記憶容量の増大化、高速化、あるいは OS の改良によって向上している。しかし、現在使用中の PC は買い替える必要に迫られるほどの不便さを感じられなく、PC より安価なタブレットが購入対照になっている<sup>66</sup>。また、スマホなどの価格競争の激化が収まりそうにないとも考えられる。

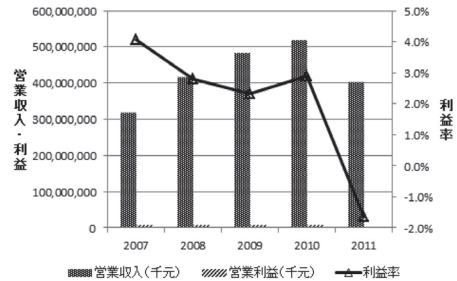
宏碁集団は、明基 (BenQ) 集団と緯創 (Wistron) 集団とで ABW 集団を形成し、PC、通信機器、IC などの台湾最大のハイテク集団<sup>67</sup>になっている。宏碁は、王振堂が董事長、翁健仁が総経理で、施振榮は 2004 年末に退任すれども筆頭株主 (持株比率 2.64%) である。

### ④鴻海精密/Hon-hai[2312]

鴻海精密工業は、EMS (Electronics Manufacturing Service) として世界 1 位で、2013 年度の営業収入が 13 兆 4,378 億円、営業利益が 3,716 億円である。しかし、最大顧客アップルが第 2 位の台湾・和碩聯合科技 (ペガトロン)、(同 3 兆 2,291 億円、同 529 億円) にも発注を分散させる体制に移行している。さらに、 아이폰やスマートフォンが価格下落していることで、利益率の悪化が懸念され、先行きが不透明である。そのため新規に市場開拓することが必要になる。また、郭台銘個人が堺ディスプレイプロダクトに 37.61% の出資 (SHARP の出資 37.61%) をしている<sup>68</sup>。

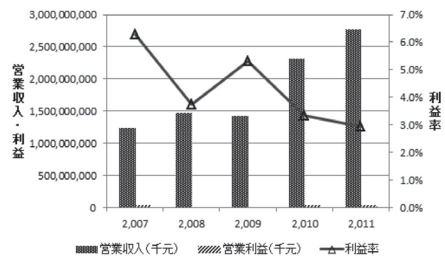
グラフが示すように、営業収益が右肩上がりに急速に伸びている。それに対して利益率が下降傾向を示していることが分かる。鴻海は、郭台銘が董事長・総経理・筆頭株主 (持株比率 12.45%) である。

#### 宏碁



出典) 前掲、総編集・陳國璋、P121 より著者作成

#### 鴻海精密



出典) 前掲、総編集・陳國璋、P293 より著者作成

台湾企業は台積電のファウンドリーや他企業の多くが代工業で発展してきた。代工業はOEM（発注社ブランド製造）やODMを含め、アウトソーシングでの部品製造でもあった。郭台銘が代工王と呼ばれるのは鴻海の営業収入が抜きんでいるからと分かる。OEMに特化した製造ならば、受注する際に損益点が明白であるから、受注減による減収は発生するが、純利益が赤字になりにくい。自社製品の製造はスマイル曲線が適用される。スマイル曲線は、川上の知的財産（設計）、川下のサービスやブランド（営業活動）の付加価値が高いため、自社製品の製販には多くの経費が必要になる。在庫経費、販売経費、販売価格の低下による利益率の悪化、などの赤字要因が発生する。実際、奇美電子、宏碁や鴻海が自社製品を製造することで利益率の悪化を招いている。これはFPD、PCやスマホなどの製品が価格競争で低価になっているためと考えられる。

## おわりに

最年長の許文龍は近代的経営の観念を持っていることが分かった。病院設置、美術館など地域の環境に対する配慮がCSR(Corporate Social Responsibility)を実施しているといえる。また配慮は従業員に対しても実施されている。この観念の根底は、初等教育を日領期に受けた、55歳まで病弱であった、釣りで自然と接していた、などが考えられる。許文龍と対照的な経営者が郭台銘である。

郭台銘は、効率化と時間短縮などを部下に鼓舞するタイプで、自らが考察する許文龍と対照的である。許文龍と同様に張忠謀は機械系の知識から製造ラインの改良をし、施振榮は2回の電卓開発をしている。学歴から見ると、郭台銘だけが商船大学を卒業し、他の3名は工学教育を受けているためだろう。

郭台銘の特徴の一つ、短期納入は製品の価格や性能が同一ならバイヤーが選択するのは何れであるかが焦点になる。同じ品質の製品ならば、納入期間の短い企業が選択される確率が高いといえる。ただ、アップルのように発注企業がリスク回避で複数企業に発注することで、納入価格を低価に要求してくれば収益率の悪化が懸念される。収益率は、納入期間の短縮化によるコストダウンによって向上する。その一方で製造ラインの遊休を避けるため、相当の受注が必要になる。そこで価格競争になるが、規模の経済であれば勝ち組になるだろうが、収益率が向上しない。また、奇美電子が鴻海の子会社化にされ、新生INNOLUXとなったが、許文龍と郭台銘との経営の方向性が大きく異なり、従業員の心理は如何なる状態であろう。

許文龍と郭台銘は経営者から出発したが、施振榮と張忠謀は就職し、昇進しつつ転職していった。また、施振榮がスマイル曲線での経営理論を、張忠謀は張忠謀定律での経済理論を報告している。

施振榮は、母子家庭で最貧であったが、母親が基本的な教えを子ども（施）に守らせ、子どもの意思決定を尊重する教育方針で育てたことで、自立した精神を持ったと考えられる。張忠謀が叔父に導かれたのと同様に将来の道筋に影響した人物が母親であった。当人を理解して適切な助言をする人物の存在が重要であることが分かる。

そして、施振榮は環宇電子で机上電卓を、榮泰電子で掌サイズ電卓を発明した後、宏碁を創業している。つまり、施振榮だけがスピニングアウト（独立）している。張忠謀は、同様に複

数の企業を転職するが、創業をしていない。

設立資金に着目すると、許文龍、施振榮、そして郭台銘は、親族、岳父、友人などから資金を得た企業者であるが、張忠謀は国策企業の経営者である。張忠謀は、台湾に進出するアメリカ企業の副総裁、総裁として台湾の IT 産業に関わっており、そのことが台積電・総裁になった接点といえる。ただ、張忠謀が中華系アメリカ人として台湾でビジネスをしたのがきっかけであるが、政府関係で父親の知人がいても不思議でない。

台湾企業の代工業は OEM と考えていたが、鴻海の創業が白黒テレビの部品生産が代工業の開始としている。つまり日本企業のアウトソーシングとして部品製造が代工として表現されていることがわかる。台積電以外の企業は自社製品の製造を行っていることで販売価格の下落に大きく影響され、減益、損失の経営状態であった。また、PC やタブレット、スマホなどの電子製品の価格下落が継続するならば、対策を講じる必要があるだろう。スマイル曲線は、付加価値を製造部門が低く、設計や販売が高いとしている。この考え方に準ずれば、台湾企業は製造部門に特化すれば付加価値の高い部門に資本投下することなく利益率を向上することが可能であろう。

台積電についても、現在の高利益率は、シリコンウエハーの口径の大型化やネット家電製品、クラウド製品、ウエラブル製品などへの市場拡大期待があるため維持できるだろう。しかし、製品のライフサイクルが急速なテンポで進展していることも現状である。営業収益が増加傾向であり、世界シェアは韓国サムスンに迫っており、今後も発展に期待がもたれる。

## 脚注

- 1 台湾の先住民族は、日本統治期に高砂族と平埔族に大別されていたが、現在の国家認定は太魯閣族、阿美族など 14 族である（王御風『圖解台湾史』2010、好讀出版（有）P24-27）。先住民族は、台湾に約 50 万人が居住し、人類学上の分類が南島語族（Austronesian）で、太平洋のハワイ島、ニュージーランド、イースター島、インド洋のマダガスカル島まで台湾から拡散した海洋民族（ポリネシア系、ミクロネシア系）と言われている。王高山『台湾原住民 民族的文化旅程』遠足文化、2010、P24
- 2 台南駅から西に約 1.5km に現存する。
- 3 前掲、王御風、P136
- 4 1990 年、台南市に芸術資料館（後に奇美博物館に改称）を設立：黄越宏『觀念』2007、商周出版、P321
- 5 戒厳令は 1987 年 7/15 に解除。：吳密察・監修『台湾史小辞典』2007、中国書店、P235,P236
- 6 企業家：自己資金で創業運用する経営者。岡本康雄、『現代経営学辞典』1996、同文館、P149
- 7 許文龍『台湾の歴史』、2003、奇美實業、P96
- 8 前掲、黄越宏、P82
- 9 前掲、許文龍、2003,P96
- 10 スコット・マッカートイ『エニアック世界最初のコンピュータ開発秘話』パーソナルメディア（株）、2001,P142、なお、ノイマン型はプログラムをコンピュータに記憶（Stored Program）させて処理することで、汎用的にコンピュータを利用する方式でジョン・V・ノイマンが提唱した。
- 11 1951 年から 1965 年までアメリカから援助される。宋立水「アジア NIEs の工業化過程」1999、日本経済評論社、P69
- 12 前掲、許文龍、2003,P34
- 13 前掲、許文龍、2003,p35
- 14 渡辺利夫、朝元照雄『台湾経済読本』2010、勁草書房、P31
- 15 FPD は LCD の他にプラズマディスプレイ、有機 EL ディスプレイなどがある。  
<http://www.sharp.co.jp/products/lcd/tech/> シャープ HP
- 16 <http://www.sharp.co.jp/aquos/history/> シャープ HP
- 17 許文龍『零無限大』、2010、早安財經文化、P150
- 18 TCA 主催の企業訪問イベントに参加し、奇美電子の企業訪問時の奇美電子担当者からの説明による。

- (2006.6) (TCA : Taiwan Computer Association: 台湾コンピュータ協会)
- 20 日本では「三十六計逃げるに如かず」と言われているが、第三十六計は「走为上」(走るを上と為す)で、「以上の計略(一計から三十五計)でも勝算が立たないときは、逃げるのが上策」(湯浅邦弘『孫子・三十六計』2002、角川学芸出版 p 265)である。また、湯浅邦弘は、「著者は分ならず明末清初の頃に編纂された兵法書」としているが、許文龍は三十六計を孫子の作者と認識しているようだ。同、P182
- 21 1988年7月1日より、前掲、黄越宏、P292
- 22 前掲、許文龍、2010、P22
- 23 前掲、許文龍、2003、p24
- 24 張忠謀『張忠謀(上冊)1931-1964』1998、遠見天下文化出版(股)、
- 25 「民衆主義を拡大させ、個人主義を除き、自分の能力を高めながら、新しいものを受け入れる。新しいことを挑戦しつつ、新しい時代に応じ、世界の先端にたつ。」: 愛知淑徳大学現代社会研究科後期課程・朱美栄訳、現在、南海大の校訓。
- 26 青山修二「ハイテク・ネットワーク分業—台湾半導体産業はなぜ強いのか—」1999、白桃書房、P26、P27
- 27 「啤酒屋理論」: ビールの顧客が増えると、ビール工場で増産され、市場の錯誤から大量に生産設備が購入される。しかし、結果として売れないビールが出現する。伍忠賢、『透視台積電』, 五南圖書出版, 2006, P52
- 28 前掲、伍忠賢、P48
- 29 「産業発展の雁行形態」(1956)は赤松要(1896-1974)によって提唱された経済発展の一般理論。宮城和宏「経済発展と技術軌道—台湾経済の進化過程とイノベーション—」、2003、創成社、P19
- 30 台湾中部・台北と台南の中間点、西海岸に位置する。
- 31 清朝、主に福建(閩)、広東(粵)で人口増が食糧不足を起こし、台湾への移民が続いた。前掲、王御風、P84
- 32 王樵一『施振榮：逆境再起』, 2007、P38
- 33 前掲、王擁軍、P174
- 34 「教えを守れば結果が生まれる」台湾では中学と高校が一貫教育されている。
- 35 前掲、王樵一、P80
- 36 前掲、王擁軍、P177
- 37 前掲、王樵一、P106,107
- 38 原文は「微笑曲線」: 施振榮『宏碁の世紀變革 / 淡出製造・成就品び』天下遠見、2004、P168
- 39 前掲、宋立水、P69
- 40 前掲、王擁軍、P155
- 41 台北市南西部に隣接し、新幹線・台北駅の次が板橋。
- 42 徐明夫:『郭台銘與富士康』泰電電業股分、2008、P29
- 43 前掲、王擁軍、P58
- 44 前掲、徐明夫、P29
- 45 前掲、王擁軍、P60
- 46 王毓雯『商業週刊 1313期』2013.1.21、P136
- 47 2012年の工具数: 前掲、王毓雯、P106
- 48 前掲、徐明夫、P45
- 49 前掲、王御風、P190
- 50 壁理論: 前掲、王毓雯、P133
- 51 前掲、朱美栄訳
- 52 張殿文・編著『解郭台銘語録』天下遠見出版股分有限公司、2008
- 53 小山陽子『日経エレクトロニクス』「鴻海は敵か味方か」2006/07/25、  
: <http://techon.nikkeibp.co.jp/article/HONSHI/20060725/119422/>
- 54 REUTERS ロイター『台湾の奇美電子 <3481.TW>、中国工場での従業員の死亡を確認』, 2010/07/21,  
<http://jp.reuters.com/article/marketsNews/idJPnJS874433920100721>
- 55 □内は上市(上場)企業番号。
- 56 総編集・陳國璋『四季報 2012 冬季號 / 科技電子』, 中華民國 101 年 11 月 10 日、商訊文化事業股分有限公司、P157
- 57 Bloomberg.co.jp『奇美電子と群創光電が合併で合意—LCDメーカーで台湾最大手に』2009/11/16,  
<http://www.bloomberg.co.jp/news/123-KT64F80D9L3501.html>
- 58 日本経済新聞『台湾の奇美実業、液晶パネル事業から実質撤退』2012/6/29 21:09、  
: [http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM2905Z\\_Z20C12A6FF2000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM2905Z_Z20C12A6FF2000/)
- 59 日本経済新聞: [http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM2105U\\_R21C12A2FF1000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM2105U_R21C12A2FF1000/)
- 60 成美堂出版編集部『最新業界地図 2014 年度版』2013、成美堂、P89
- 61 『会社四季報 2015 年版』、東洋経済新報社、2014、P90
- 62 前掲、東洋経済新報社、P77
- 63 受託生産会社で発注企業が設計した製品を作成する。

- 64 前掲, 東洋経済新報社、P88
- 65 前掲, 東洋経済新報社、P100
- 66 多くの家電量販店は展示配置がタブレット中心になっている。
- 67 林信昌, 鄭秋霜, 『施振榮薪傳：一手都不留的經營』、聯經、2004、P231
- 68 前掲, 東洋経済新報社、P96