

# 創業者の個性と企業文化

## —台湾鴻海グループと奇美グループの事例—

呉 杰<sup>1</sup>  
長 内 厚<sup>2</sup>

### Founder's Characteristic and Corporate Culture — Cases of Foxconn and Chimei in Taiwan —

WU, Jason  
OSANAI, Atsushi

#### Abstract

We discuss about cases of two big companies in Taiwan, and analyze the role of founder to create corporate culture. In this paper, we show the unique management of loose organizations and tight organizations to configure ambidextrous organizations and the possibility of realizing an ambidextrous organization by merging two different culture companies.

#### 要 約

本稿は、台湾の2つの大手企業グループの事例を取り上げ、企業の組織文化の形成における創業者の役割を論じたものである。両利きの組織を構成する loose な組織と tight な組織におけるマネジメントを分析するとともに、文化の異なる2社の合併による両利きの実現の可能性を論じる。

#### はじめに

##### 1-1. 研究背景と問題意識

世の中には、様々な経営環境の下、様々な企業組織文化がある。人間の性格が運命を決める、とよく言われるが、同様に、企業の組織文化が経営成果と長期的な発展に大きく影響を与えると考えられる。Schein (1985) は組織文化を「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン—

---

1 早稲田大学経営管理修士（専門職）、元大証券金融股份有限公司（台湾）副董事長

2 早稲田大学大学院経営管理研究科 教授

それはよく機能して有効と認められ、したがって、新しいメンバーに、そうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれるもの」と定義している。

ある企業の組織文化は、自由的な社風、創発を奨励し、効果的な経営を重視する。例えば、Google、マイクロソフト、ソニー、イケアなどの企業である。一方、ある企業の組織文化は、厳しい社風、規制を強調し、効率的な経営を重視する。例えば、セブン・イレブン・ジャパン、パナソニック、韓国のヒュンダイ自動車などの企業である。

このように全く違う組織文化はどうやって形成されるのか。とりわけ創業の初期、組織文化の形成と創業者の個性との間にはどのような関係があるのかを探索することが、本稿の一つ目の命題である。

次に、今日の成長した大企業はより複雑な経営環境に面し、あるいは多角化戦略によって、従来の単一的な組織文化形態ではもはや適応できないと考えられる。例えば、長期的に経営効率を強調し、常にコスト削減を求める製造業者が、創発の必要な文化産業に参入する際には、どのような組織文化に調整すべきなのだろうか。Peters and Waterman (1982) は「エクセレントカンパニー」(超優良企業)の条件として、「厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ (Simultaneous loose-tight properties)、つまり、中央集権と権力分散の両方を備え、現場の自主性を尊重しながら、企業精神の中核となる価値観については、中央統制をきつくする」ことを挙げている。

このような、いわゆる「両利きの組織」がどのように形成されるのか。性格の全く異なる2つの会社が組んで、新しい会社を作る時、どのように2つの会社の良さを両立させるか。これが本稿の第2の命題である。

## 1-2. 分析対象と研究方法

本研究の事例分析の対象は台湾の大手企業の創業者の郭台銘氏と許文龍氏、そしてそれぞれが創業した鴻海グループと奇美グループである。郭氏と鴻海グループ、許氏と奇美グループを事例分析の対象にしたのは以下の理由がある。

まず、台湾で成功した大企業経営者の中で、郭台銘氏と許文龍氏は独特な個性を持つことで、有名な人物である。郭氏が創業した鴻海グループは軍隊式組織の世界最大手のEMSと言われ、一方、許氏が創業した奇美グループは幸福企業と言われる、世界最大のABS樹脂のメーカーである。

郭氏は社員にだけでなく、自分にも厳しいタイプで、すべての資源(原材料、人材、時間など)を最大限に活かし、最も高いコストパフォーマンスを追求する経営者と言われている。企業の利益最大化を企む経営特性がある。一方、許氏の経営哲学は、会社と社員、社員と社員、会社と会社、それぞれが利益を共有することで長期的な提携関係を創り、お互いに信じ、助け、譲り、共に利益を追求することである。許氏の人生哲学は、仕事のために生活をするのではなく、生活のために仕事をする、ということである。

このように性格の極端に違う創業者や企業であるからこそ、今回の研究を通じて、郭氏と許氏の個性を紹介し、企業の経営方法を分析し、創業者の個性と企業経営の関連性を研究し、この二つの企業組織文化の違いを、創業者の個性という観点から考察したい。

さらに、2008年以降液晶パネル産業が大きな不況に直面し、台湾の液晶パネル産業では合併のブームが起きた。中でも、鴻海グループの傘下企業である群創光電（InnoLux、以下群創と記す）と奇美グループの傘下企業である奇美電子の合併が最も注目された。群創光電は、元々鴻海傘下の中堅液晶パネルメーカーであったが、大手の奇美電子との合併後は、韓国のサムスン、LG、台湾のAUO（友達光電）と並ぶ、4大液晶パネルメーカーの1社となり、液晶産業では世界的に注目されている大企業である。両社の合併は2009年末頃発表され、2010年3月に実施された。合併によって、新たな会社は台湾で最も生産量や売上の高い会社となった。それだけではなく、両社は組織文化が全く違うため、この合併はうまくいかないのではないかとということも注目された。

本研究は現地調査やインタビューを行う事例分析及び文献資料の分析に基づいて進めた。インタビューは、2015年から2016年にかけて、台湾台南市で許文龍氏へ、台湾と中国で鴻海グループや奇美グループの現役あるいは元社員に、台湾で台湾大手マスコミの記者及び台湾大手証券会社のアナリストなどにインタビュー調査を行った。文献調査は、郭台銘氏と許文龍氏の個人伝記やマスコミの報道、及び鴻海グループと奇美グループの公開情報の他、日本語、中国語、英語による既存研究などの文献資料を活用した。第3節及び第4節の事例のうち、文献から引用した箇所については、引用を記し、その他は各種インタビュー調査に基づいている。

## 1. 先行研究レビュー

### 2-1. 企業文化の形成

Robbins and Judge (2011) は企業文化の形成について、三つの要因を提示した (How a Culture begins)。(1) 企業の創業者は考え方や仕事のやり方が同じような社員しか雇用、保持しない。(2) 創業者がその考え方ややり方を社員に教え、社員たちの共鳴を求める。(3) 創業者は自分の行動を模範にして、社員たちの共感を広め、自身の信念、価値観、仕事に対する仮説などを社員たちに内面化させる。

本研究は Robbins and Judge (2011) の提示を踏まえ、企業文化は創業者により形成されるという観点を仮説として議論を進める。

### 2-2. Planning School 対 Culture School

企業戦略は、プランニング学派 (Planning School) ではトップダウンの事前計画として立案される。それに対して、カルチャー学派 (Culture School) では創発的マネジメントで、部下の自由な発想やアイデアが戦略に活かされるとしている。

1965年、アンゾフの名著『企業戦略論』が発表されてから出現したプランニング学派の中心テーマは形式化であり、形式的な手順、形式的なトレーニング、形式的な分析、そしておびただしい数量データなどである。戦略とは、最高経営者に直結した戦略計画部門で、高度な教育を受けた専門職プランナーによって導かれるものである。Mintzberg, Lampel, Ahlstrand (2005) はプランニング学派の前提条件を次のようにまとめた。

1. 戦略は形式的なプランニングの、コントロールされた意思的なプロセスから生まれ、さらに独立した明確なステップに分解される。それぞれのステップはチェックリストによって詳細が明らかになり、様々な分析技法によってサポートされている。
2. 原則としてプロセス全体に対する責任は、最高経営責任者（CEO）にある。しかし、実際に実行段階の責任は、プランナーにある。
3. このプロセスを通じて戦略は完成し、明確になる。それはさらに、目標、予算、プログラムなど、さまざまな運用プランに注意深く落とし込まれ、実行される。

しかし、形式的プランニングへの過度の依存により、戦略の中身に関する十分な議論がないままに、形式的なプロセスに沿って、長期、中期、年度計画へと機械的に落とし込んでしまうなどの、プランニングの予期せぬ問題に遭うと、経営上のさまざまな危険性が生じる、という批判もあった。Wilson(1994)は次の戦略計画七つの罪を挙げた。

1. スタッフがプロセスの主導権を握った。
2. プロセスがスタッフを支配した。
3. プランニングのシステムは結果を乱さないデザインとなった。
4. プランニングは中核事業の発展を犠牲にして、合併、買収、撤退に目を奪われた。
5. プランニングプロセスは真の戦略的な選択肢を生まなかった。
6. プランニングは戦略が満たすべき組織的、文化的な要件を軽視した。
7. リストラクチャリングと不確実の時代に、単一的予測をプランニングの根拠とするのは不適切である。

カルチャーが戦略マネジメントの分野で注目されたのは、1980年代に日本企業の成功に端を発する。当時の研究者の多くは、日本企業はアメリカ企業とは仕事の進め方が異なるのではないかと考えた。日本独自のカルチャーがどのようにして日本の大企業の中に出現したのかに多くの関心が寄せられた。Mintzberg, Lampel, Ahlstrand (2005) はカルチャー学派の前提条件を次のように要約した。

1. 戦略形成は、社会的な相互作用のプロセスであり、組織のメンバーによって共有される信念や理解に基づく。
2. 個人は、新たな文化に対する適応（文化変容）や社会化のプロセスを通じて、こうした信念を手に入れる。
3. 組織のメンバーは、そのカルチャーを支える信念については断片的にしか説明することができず、またその起源や説明に関しても曖昧なままである。
4. 結果として戦略は、ポジションというよりも、特にパースペクティブ（将来展望）の形をとることになる。そのパースペクティブは、必ずしも十分に具体的ではないが、多くの成員の集団的な意図

に基づいており影響力は大きい。そしてその影響力によって、深く埋め込まれた組織の資源や能力が維持・保存され、場合によっては進化を促進し、競争優位のために活用され、戦略を生み出す。

5. カルチャー、特にイデオロギーは戦略的变化を促すことはせずに、むしろ既存の戦略を永続させることを推し進める。そして、組織全体の戦略的なパースペクティブの中でポジションの変更を促す程度にとどまると考えられる。

また、Barney (1986) は二つの理由を挙げて、組織文化は企業の重要な資源であり、カルチャーが模倣に対する最も効果的で継続性のある障壁になると主張した。第一にカルチャーは、独自性のあるものを創り出すことを促進する。第二に、カルチャーは本質的に曖昧で、理解は難しい、再現するのがほぼ不可能であるということである。

### 2-3. 「包括的戦略形成プロセス」対「創発的戦略形成プロセス」

プランニング学派とカルチャー学派の違いを踏まえて、河合 (1996) は戦略形成プロセスを「包括的戦略形成プロセス」と「創発的戦略形成プロセス」に分類し、それぞれを次のように説明した。

包括的戦略形成プロセスというのは、まずトップがすべての事業に関する全社の基本戦略を立て、それをブレイクダウンして下位組織に細目の立案を任せ、ついでその下位組織が、さらにその下の組織に対して同様のことを行い、その組織がさらに下の組織に同様のことを行う、そして、最下位の組織が戦略を実行することになる。

これに対して、「創発的戦略形成プロセス」というのは、トップや戦略本部には明確な戦略がなく、下位組織が、自律的に、生き残っていくために戦略行動を行い、これらの結果として全社の進むべき方向が決まっていく方式である。全社レベルの戦略は、さまざまな下位組織の戦略行動の集合の上に見出される戦略らしきものとして、結果的に意図せずに形成される。

河合 (1996) は「各事例を個別に見ると、ダウンサイジングや価格破壊の進行などは非常に大きな、いわば構造的変化といえるものであり、全社レベルでの包括的戦略によって対処すべきものである。これに対し、消費者ニーズの変化などはややスケールの小さな変化であり、市場に近い下位組織による機敏な対応、すなわち創発的戦略形成が適していると考えて良い。」と指摘した。

また、Mintzberg et al. (2005) も「実現された戦略は最初から明確に意図したものではなく、行動の一つ一つが集積され、その学習する過程の一貫性やパターンが形成される」ことを「創発的戦略」と定義した。

### 2-4. 「効率的経営」対「効果的経営」

河合 (1996) が指摘するように2つの戦略形成プロセスは優劣の問題ではなく、適材適所で使い分けが重要であるということである。Tushman and O'Reilly (1996) は、両利きの経営の必要性を指摘し、河合 (1996) 同様に市場や技術の変化の大小によって、効率的な経営と効果的な経営の使い分けが重要であるとして、それぞれがtightな組織カルチャーや社員(完遂能力に優れる)とlooseな組織カルチャー

や社員（探索能力に優れる）を育てる傾向があると述べた。

loose な社員とは「束縛が苦手で柔軟に動くことが好きな人」ということであり、tight な社員とは「きちんと規則通り決められた行動をすることが好きな人」ということである。

効率的に仕事をこなすということは、ムダなことをせずに、事前に定めた目標に向かってまっすぐ進むということであり、時間内に与えられた業務をきちんとこなしていくということである。これも一つの能力であり、tight な社員とはこういう作業に長けた人材のことである。

一方で、loose な人材の最大の能力は探索能力である。自らが、直接的なタスクにかかわらない情報にもアクセスし、自らの意思で既存のやり方にとられないやり方をするすることで、効率性は悪くなるものの、新たな事業のアイデアや仕事のやり方を発見することができる。ただし、事前に成果が予測できるような仕事の仕方ではないので、結果が出なければ、ただムダなことをしていただいだけ、と思われがちである。

Cameron and Quinn (2011) は、tight な組織及び loose な組織文化について、図 2-1 の競合価値観フレームワークのように、二つの軸で組織文化を類型化した。横軸は、右側に外的志向&差別化、左側に内的志向&統合組織文化、縦軸は、上側に柔軟性&社員意思決定の自由度、下側に安定性&統制性を設定している。その2つの軸によって形成される4つの文化は、統制性のヒエラルキー文化 (The Hierarchy Culture)、競合性のマーケット文化 (The Market Culture)、協調性のクラン文化 (The Clan Culture)、創造性のアドホクラシー文化 (The Adhocracy Culture) である。中でも、左下のヒエラルキー文化は極端に効率的な経営と見られ、右上のアドホクラシー文化は極端に効果的な経営と見ら

図 2-1 競合価値観フレームワーク



(出所：Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework)

れる。

O'Reilly and Tushman (1997) は「今日も明日も成功するために、経営者は二つの異なるゲームを同時にやらなければならない。第一に、短期競争のために、戦略、構造、人事、文化、プロセスの間の整合性を高める必要がある。この効率性のゲームの基本はマスターしなければならないが、効率性だけでは長期の成功を確実にすることができない」と指摘した。そして、成功を持続させるには、経営者は二つ目のゲームもマスターしなければならない。それは、「ブレイクスルー・イノベーションをどのようにして、いつ起こし、ひいては革命的な組織変革にいつ、どのように着手すべきかを理解しなければならないのである。」、「二つのゲームを同時にこなせる能力は、長期の生き残りや成功に欠かせないものである。」と指摘した。

また、河合（1996）は包括的戦略と創発的戦略両者を合わせたものが戦略的組織革新であるとした。図 2-2 に包括的戦略形成プロセスを、図 2-3 に創発的戦略形成プロセスを示した。戦略組織革新モデルは図 2-4 のように、包括的、創発的という二つの戦略形成プロセスに対応している。

図 2-2 包括的戦略形成プロセス

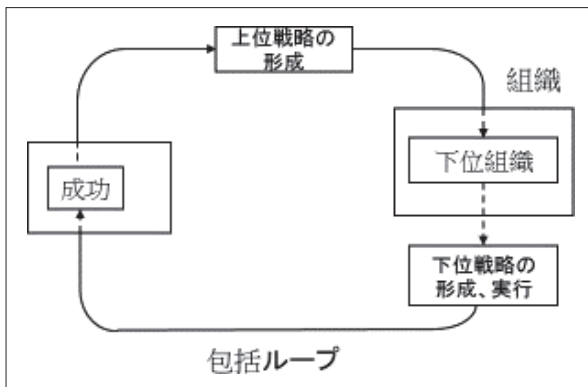


図 2-3 創発的戦略形成プロセス

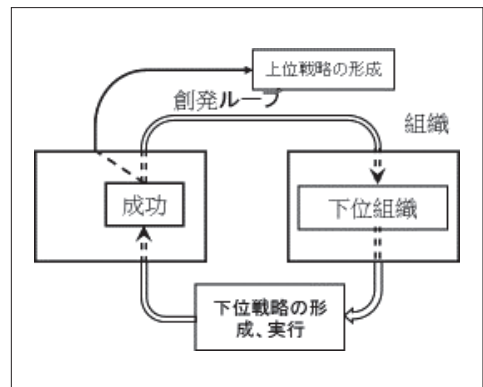
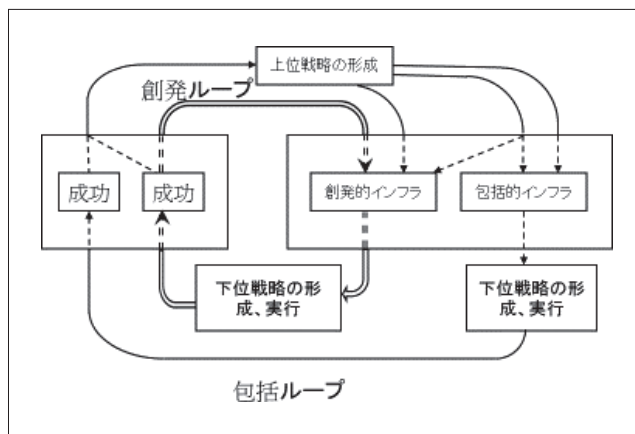
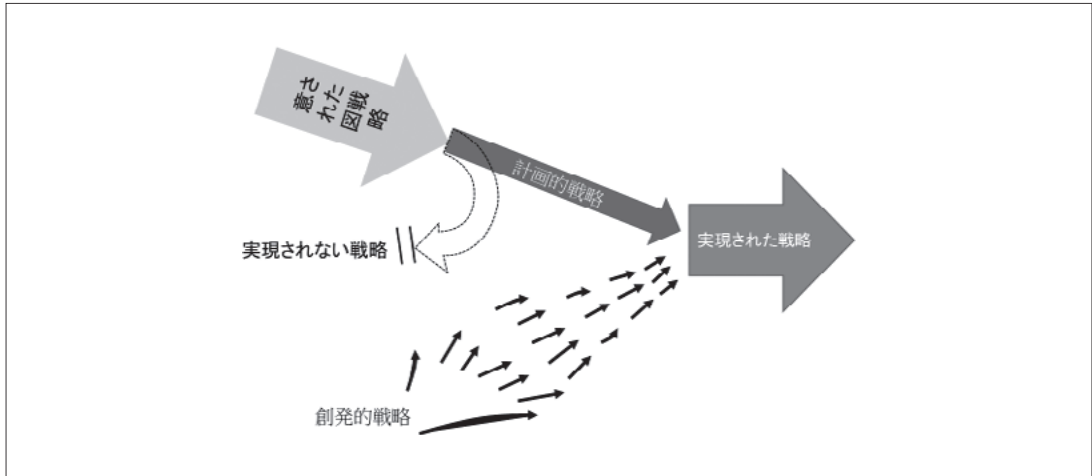


図 2-4 戦略組織革新モデル



(出所：河合，1996『戦略的組織革新』、有斐閣)

図 2-5 計画的及び創発的戦略



(出典：Henry Mintzberg, Joseph Lampel, Bruce Ahlstrand 2005, Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management)

最後に、Mintzberg (\*\*\*) は、「現実的な戦略は計画的戦略と創発的戦略、この二つの組み合わせにしなければならない。つまり、戦略は計画的に策定される、と同時に創発的に形成されることである。」と図 2-7 示すように指摘した。

## 2-5. 本研究の位置付け

ここまで示した先行研究をまとめると、1. 企業組織文化は創業者により形成されること、2. 各学者の研究により TIGHT な組織（計画的、効率的な経営、トップダウン・リーダーシップとも言われる）及び LOOSE な組織（創発的組織、効果的な経営とも言われる）の特徴、3. 両利きの組織の特徴及び優位性、以上の三つのポイントが示された。そこで、本稿では TIGHT、LOOSE な組織文化がそれぞれ形成されるプロセスを創業者の個性との関係から読み解き、性格の全く違う会社同士が手を組むことで、両利きの組織になれるか、について、2つの台湾企業の事例研究をもとに探索的に議論する。

## 3. 郭台銘と鴻海グループの事例

### 3-1. 郭台銘の出身と創業

郭台銘氏（日本や米国でも英語名のテリー・ゴウで呼ばれるが、本稿では漢字名の郭台銘と記す）は1950年10月台湾台北に生まれ、両親は中国山西省からの移民で、父親は台湾で警察官として約50年働いた。僅かな給料だが、10坪未満のアパート（警察の宿舎）で郭台銘などの四人兄弟を育てた。郭台銘は台北市にある中国海事専科学校（今の台北海洋技術学院）の航運管理科を卒業し、1973年に兵役を終えて、当時台湾の大手航運に入社し、船の手配を担当した。当時（1970年代）は台湾の繊維産業のピークであり、毎日輸出の大盛況を見つつ、物をやり取りする貿易の基本である「製品」に関心が向くようになる。そして製造業に将来性を感じ、ちょうど台湾でテレビの部品を探している外資系企業の社員の



知り合いが居て、これを機に友人たちと30万台湾元を集め、郭台銘も母親からの借入金の10万台湾元を投資して、1年間の会社員に終止符を打って、鴻海プラスチック企業有限公司という会社を設立し、起業した（翌年度に鴻海工業有限公司と改名）。

創業の初期、ほとんどの創業メンバーは製造業の初心者だったので、生産量と品質が予想を満たせず失敗した。投資した友人たちも少しずつ撤退した。失敗を認めない郭氏はあえて皆の株を買い、工場の整備、営業、原材料の購入、生産などを自ら行って、創業の辛さを味わった。

郭台銘は「毎朝六時くらいに家を出て、深夜の一時に帰った。妻と生まれたばかりの息子の邪魔をしないように、部屋を別々にした。工場でも、資金調達などはもちろん、近所の不良連中のお金の強要や若手社員のケンカにまで悩まされた」と述べている（張, 2008）。この時期の経験で、郭氏は「何でも自分でできることは、創業者の底力である、製造業に入ってから、製造業者の辛さを始めて知った」という感想を述べている（張, 2008）。

1980年代に入り、鴻海はパソコン用コネクタの開発に成功し、以降コネクタの専門製造会社に転換した。また1985年、アメリカ支社を設立、自社のブランド「FOXCONN」を発表した。1988年、台中関係の緩和により、台湾政府が中国に対する投資を解禁したので、郭台銘氏も中国に進出、中国の安価な人件費及び土地を狙い、深圳（中国広東省）で富士康（中国語読み方はFOXCONNに近い）という会社を設立、生産拠点を立ち上げた。1991年、鴻海は台湾で上場し、ちょうど90年代の世界的なパソコンブームに乗って、鴻海は製造業者として、一気に規模が大きくなった。（中国語、日本語、英語の文献では、郭台銘氏が創業した会社を鴻海、ホンハイ、Hon Hai、FOXCONN、富士康、フォックスコンなどの名前で呼ぶが、本稿では鴻海や鴻海グループと呼ぶことにする。）

### 3-2. 鴻海グループの経営成果及び組織文化の特徴

表3-1が示す鴻海グループの沿革を見ると、1990年代は鴻海の高度成長期であり、鴻海は台湾の中小企業から、国際化したIT系の上場企業になり、2000年頃から、鴻海は更に成長し続け、世界最大規模のEMS企業になった。

時系列での、鴻海の成長、売り上げの構成、主な顧客の変化を、図3-1と図3-2で示す。そこから、鴻海のビジネスモデルの変化も観察できる。

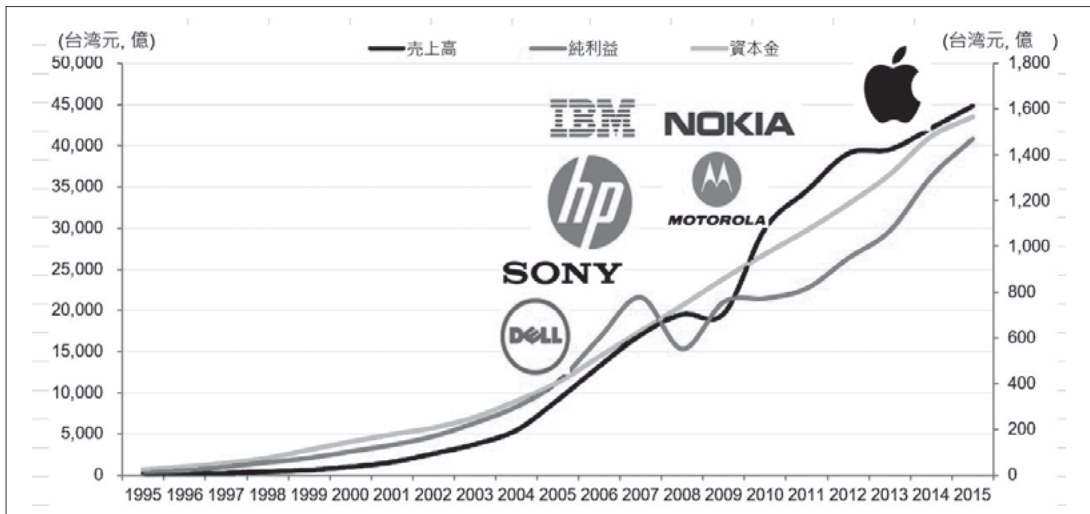
1990年代、鴻海的主要な製品はコネクタ、PCケース、ベアボーンキット、マザーボードなどのパソコンの部品であり、鴻海は品質の高い製品を安価で提供できるため、世界中でマーケットシェアを高めつつあった。そして、2002年頃から、郭台銘は各部品の製造を統合し、EMSの分野に参入した。EMSとは、Electronics Manufacturing Serviceの略であり、電子機器（スマホ、テレビ、パソコン、ゲーム機など）の受託生産を行うサービスのことである。EMSの会社は顧客商品の製造だけではなく、部材調達、設計、配送などのサービスも提供するため、鴻海は90年代の成功経験を統合して、わずか二年間で、2004年に、シンガポールのフレクストロニクス（Flextronics）を超え、世界一のEMS業者になった。それ以来、鴻海はずっと世界一流企業からの委託生産で、世界一の座を占めている。（本稿では、ドル、円、RMBを取引時点の為替レートで台湾元に換算している）

表 3-1 鴻海の沿革

1974	会社創立、資本金30万台湾元
1985	アメリカ支社設立、自社のブランド FOXCONN 発表 台湾大手ビジネス誌「天下」の年度全国製造業ベスト1000に初入選
1988	中国に進出、深圳の工場設立
1991	台湾で上場
1998	米国誌「ビジネスウィーク」の IT ベスト100に初入選
1999	アメリカおよびアイルランドで工場設立
2000	欧州チェコ共和国で工場設立
2001	台湾で製造業民間企業のトップに
2002	中国で企業輸出入金額のトップに
2003	液晶パネル産業に参入、群創光電を創立
2004	フレクストロニクス (Flextronics) を超え、世界一 EMS 業者に
2005	台湾誌「天下」の年度全国最大手企業に初当選
2009	中国語映画「白銀帝国」を投資
2010	奇美電子を買収、鴻海グループの群創光電が液晶パネル産業の台湾一に
2012	シャープ堺工場を買収

(出所：鴻海のホームページにより著者作成)

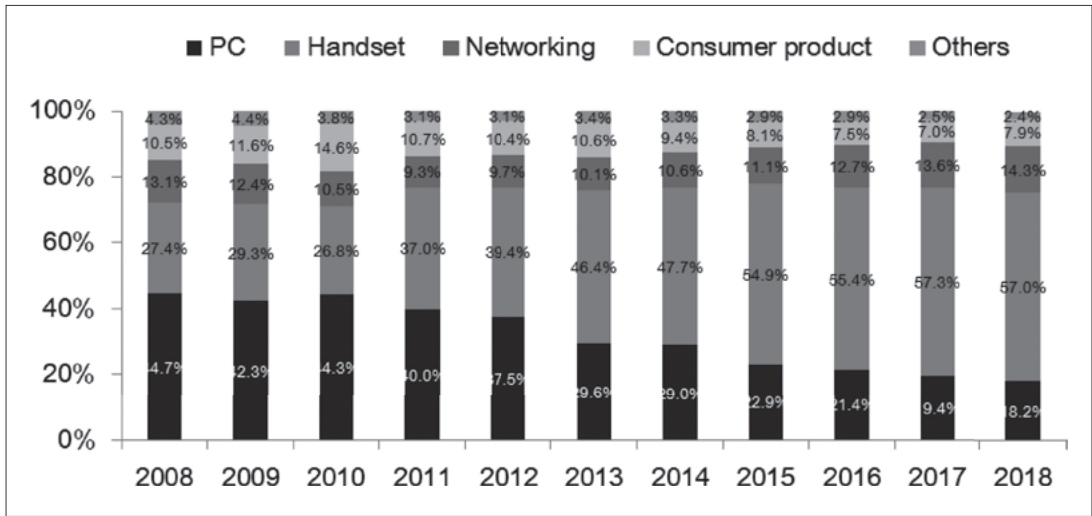
図 3-1 1995年以来鴻海の売上高、純利益、資本金の推移及び主な顧客の変化



(出所：鴻海のホームページにより著者作成)

鴻海グループが零細企業から世界一流企業にまで成長した要因について、「コスト優位」がキーワードだと思われる。鴻海のホームページでは「リーダー郭台銘会長の下で、鴻海は世界一競争力のあるコスト優位を、最大手ブランドのパソコン、家電、通信端末の会社に提供する。戦略的提携先の顧客は世界一のスピード、品質、工程サービス、効率、付加価値が得られる。」つまり、郭台銘の戦略は「効率の最大化、コストの最低化」である。効率が高いから製造コストが低い、製造コストが低いから値段が

図3-2 2008年から鴻海の商品別売上高分析（2016、2017、2018年は推定値）



（出所：台湾元大証券投資顧問レポート 2016年9月）

安い、値段が安いからマーケットシェアが高い、それで大量仕入れが可能になり、コストダウンが更に進むため、コスト優位も維持できる。

このコスト優位で、鴻海は常に世の中の大口顧客を追いかけている。図3-1に示すように、2004年のDell、2005年のソニー、2006年のIBM、HP、2008年のノキア、モトローラ、2012年以降のアップルはすべて当時世界一流の企業であり、鴻海の大顧客でもある。また、図3-2に示すように、鴻海の商品別売上高も基本は世界の商品別景気に一致する。

鴻海のここまでのコスト優位についての成功要因を、鴻海のホームページでは「郭台銘会長の独創的なeCMMSというビジネスモデル」と説明している。eCMMSとは、Electronic、Component、Module、Move、Serviceの略である。中でも、Component（部品）は鴻海の創業の原点であり、コネクタ、PCケースなどを高品質で大量生産する能力があることである。また、一つ目のMはModule、つまり標準化した各部品を統合する能力である。二つ目のMはMove、つまりスピードである。例えば、鴻海は世界各地の顧客と一緒に新商品開発を行う能力があるため、重要な新商品が発表された後すぐに鴻海もその新商品に合わせた新しい部品を発表する。また、鴻海は戦略的提携先（主な顧客）の近くに工場や倉庫を設立、顧客が注文した後速やかに製品を渡す。注文のない時には製造しない（コストになる在庫品を最小化するため）。またSは総合的なサービスを提供する能力である。そして、最初のeはeコマースで、郭台銘氏は、情報の電子化により鴻海のすべてを管理できるという。

一言で説明すれば、鴻海のビジネスモデルは、主な顧客に、先端管理技術を使い、自社の部品製作能力を活かし、標準化した各部品を統合し、速やかにグローバル的な総合サービスを安価に提供することである。

表3-2 近年鴻海の連結財務諸表概要

年度	資本金	収益（台湾元億）				純利益 成長率
	（台湾元億）	売上高	売上高	営業	純利益	
			成長率	利益		
1995	22.8	109	-	16.5	12.1	
1996	35.8	139	28%	21	18.5	53
1997	51.2	237	71%	36.7	36.2	96
1998	73.5	399	68%	57.9	55	52
1999	110	581	46%	73.3	74.1	35
2000	145	978	68%	105	103	39
2001	177	1,539	57%	142	131	27
2002	206	2,578	68%	192	169	29
2003	252	3,715	44%	238	228	35
2004	323	5,416	46%	336	298	31
2005	404	9,118	68%	496	408	37
2006	517	13,204	45%	754	599	47
2007	629	17,027	29%	935	777	30
2008	741	19,505	15%	733	551	-29
2009	858	19,592	0%	835	757	37
2010	966	29,972	53%	861	772	2
2011	1,069	34,527	15%	828	816	6
2012	1,184	39,054	13%	1,085	948	16
2013	1,313	39,523	1%	1,093	1,067	13
2014	1,479	42,132	7%	1,432	1,305	22
2015	1,564	44,821	6%	1,643	1,469	13

（出所：鴻海のホームページにより著者作成）

表3-2に示すように、1995年から、2008年のリーマン・ショックまでは、鴻海は売上高でも、純利益でも、高度成長し続けたと考えられる。しかし2013年以降、鴻海は純利益ではかなり儲かる会社だが、売上高は低成長と観察される。さらに、鴻海の事業は過度にアップル製品の設計生産に依存していた。台湾大手ビジネス誌『今周刊』IT産業担当記者へのインタビューによると、郭台銘は過度なアップル依存に危機感を持ち、日本のシャープを買収したと推測される。

過去30年来、鴻海は成功経験も多いが、失敗した経験も少なくなかった。よく挙げられるのは、郭台銘氏が2006年にコンテンツ産業に興味を持ち「中国語の映画に投資したい」、「映画産業に詳しくないから、とりあえず3本、2008年以降は百億台湾元（約330億円）で100本の映画を製作しようと思う」（天下雑誌 2007/1/17 364期）。その後、2007年郭台銘映画投資の初作品「白銀帝國」が完成し、2009年から台湾、中国、香港で上映した。しかし「白銀帝國」が完成した後、映画の制作会社は解散し、鴻海グループや郭台銘氏は映画の投資について一歩も進めていない。投資成果について、「白銀帝國」の制作コストは1000万ドル（約10億円）と発表され、興行収入は公式に発表されていないが、台湾や中国のマスコミの推定値は3億円未満である。鴻海グループの各事業の中で、映画の投資は失敗とみられる（『白

銀帝国》票房：1800万 RMB」2009年11月12日 中国ニュースサイト騰訊娱乐)。

その他、鴻海グループには、携帯電話、パソコン、家電製品などの販売店、「賽博數碼」や「三創センター」などの派遣企業もあるが、製造業分野での鴻海のような存在感はないと見られる（この点についての考察は第5節にて行う）。

これほど儲かる会社が自社のビジネスモデルをホームページに掲載し、ライバルが真似しても構わないと考える理由の一つだと思われる。それは、鴻海のビジネスモデルを真似するのが大変難しく辛いことであるためだ。徹底した効率的経営、徹底的なコストダウンには、それに応じた厳しい組織文化がなければならない。

軍隊、それが鴻海が外に与えるイメージである。鴻海の工場エリアに入ると新人訓練の会社スローガンを叫ぶ声がよく聞こえる。鴻海の若手新入社員は、先ず5日間の軍隊式訓練を受けることが必要である。台湾の軍隊経験がある鴻海の中堅幹部は、「鴻海の幹部会議はまるで軍隊幹部の会議みたい」という。中国の工場はもちろん、欧州にある工場でも、白人の社員、幹部も鴻海流の軍事訓練を受ける姿が見られる。

鴻海の中国にある工場では、スタッフは週一回、朝七時半から、30分ほど、400人くらいの集会に参加しなければならない、最初は10分間の中堅幹部の生産成果レポート、それから若手スタッフ代表が最近仕事で学んだ知識や心得を発表、最後は経営層の幹部がコメントや指示を下す。

鴻海の社員李元政氏も社員向けの雑誌で「鴻海の企業文化の基本は服従である」と述べている。また、海外に派遣される台湾人の社員はもっと厳しい処遇にあり、もっと重い責任を負わされるとも言われる。一般的に、中国にいる台湾人の幹部は年320日くらい在勤し、台湾の家に帰る時間はほとんどないという（張, 2008）。

一方、2010年3月から、中国深圳にある鴻海工場の若手社員（二十代前半中心）10人くらいの連続自殺事件が報道され、大騒ぎとなった。その後、深圳の新聞「南方週末」の記者劉志毅氏（22歳）が鴻海の工場スタッフに応募、一か月の潜入調査取材を行った。

劉氏が2010年6月発表した報道によると、「30万人以上が働いている鴻海の深圳工場では、賃金や宿舍や給食などの点から見ると、決して労働者を虐待するブラック企業とは言えない。むしろ鴻海の給料や処遇は中国の他の工場よりかなり良い。」「しかし、20代前半の田舎から出てきた社員たちにとって、毎日機械に面しての仕事は退屈で残業も多く、24時間シフト制により同じ工場で働いている社員とも友達になれない。」「毎日の生活は出勤、退勤、睡眠だけで、同じ10人部屋に住んでいる同僚は皆のシフトがバラバラで、知らないストレンジャーになってしまった。」「賃金はやや高いが、退屈な、意味の掴めない生活を毎日送るのは若者にとって重過ぎて、悩みの相談相手すらいなのが、自殺事件が頻繁に起る大きな原因である」（劉, 2010）。これらのことから鴻海の企業組織文化の特徴が観察できる。

郭台銘は強いリーダーシップで鴻海の軍隊式組織文化を創り出した。その目的は、資金、時間、すべての資源を最大限効率的に活用することである。特にIT産業では、技術や新商品の進展が速く、油断するとライバルに追い付かれてしまう。郭台銘は「各産業でも、ナンバーワンは安定的な利益を得られる。第二位はすこしだけ儲かる。第三位は長期に損益なし。第四位は市場景気によって、たまに黒字、

赤字の場合が多い。第五位以降は市場退出や合併されてしまう」(伍, 2009)。よって、郭台銘や鴻海グループは常に「世界一」に挑戦し、業界のリーダーとなることを目指し、世界的な産業リーダーに挑戦するのに、世界一低いコストを武器とするため、軍隊のような厳しい組織文化が形成されたのである。

### 3-3. 郭台銘の個性

2005年郭台銘氏は台湾のテレビ番組(台湾中天テレビ番組「影響100」2005年1月8日)のインタビューで次のように述べている。「私は社員と一緒にいる時に、よくみんな適当に座りながら話している。誰でも私に会えるから、時々仕事上の意見が合わないと、激しい議論をして、重要な幹部に叱られることもあるから、そんなに独裁者ではないね」。「社員たちの初めての過ちには、基本的に罰を下さない。二回目の過ちは、納得できる理由がなければ罰を下す」。「父親は公務員なので、裕福な家庭ではなく、私は贅沢があまり好きじゃない。高い靴は持ってない、また、スマホを持っているから、腕時計も要らない。一番の楽しみは、母親が作ってくれたラーメンや餃子を食べることだ」。「負けることが嫌い。いつも難しい道を選んだ」。「成功の三つのポイントは、まず良い戦略を策定すること、次に、必ず成功しようという決意が必要、それから、やり方は環境に応じて変えることだ」。「鴻海は今年売上高が5000億台湾元を超え、いつか一兆台湾元を超えたら私は引退する。みんな信じてくれないが、私は必ず引退する。今の状況から見たら、99.9%の確率で2008年引退する。早めに引退した方がいい。私より年下の幹部を経営層に入れ、とりあえずチャレンジさせてみて、失敗しても構わない。彼らはやりながら成長する。引退した後、私はやりたいことをする。2008年の私は58歳に過ぎない。98歳までやれば、まだ40年ある。私の能力をちゃんと活かしたら、たくさんことができる」。同じ番組で、郭台銘の母親は「子供時代の郭台銘は頭がいいけど、とてもいたずらだった。しかも、短気でわがままな子だった。やっぱり、今もスタッフに厳しい」。「実は、孫(郭台銘の息子)が小さい頃から、郭台銘はすごく厳しかった。だから、彼はスタッフにだけではなく、自分の息子にも厳しいタイプだ」。「しかし彼は近隣の人々にすごく優しくて礼儀正しい。このあいだ孫ちゃんが結婚したとき、郭台銘は一人で、近所に住んでいる五十年来の知り合いに一々披露宴の招待状を差し上げた」。

郭台銘はカリスマ的なリーダーで、よく会社で社員に講演会を行っている。いつも簡単な言葉で、わかり易い例を挙げて説明するようである。鴻海の社員やOBが郭台銘の名言をまとめ、「郭語録」を非公式に発表した(「郭語録」は実際に存在していない本で、最初は鴻海社員の先輩たちが後輩の面倒をみるために、毛沢東の「毛沢東語録」を真似し、郭会長の名言をまとめて作ったノートである)。それにより、郭台銘の個性や郭台銘の個性が鴻海に与える影響も観察できる。

「実験室から出たら、ハイテクではなく、執行の規律のみだ。することだ。今日の世界は“大”が“小”に勝つことなく、ただ“速い”が“遅い”に打ち勝つのだ——これも鴻海組織文化の一部である。「鴻海の人材選抜のポイントは、先ずは品格の良さ、次は責任感、それから職場でのやる気だ」。「社員にとりあえず責任を下す。責任感のある社員であれば、管理の必要はない。これが鴻海の文化だ」。「鴻海の文化の四つの特徴：先ずはコツコツ努力の文化、次は責任感のある文化、それからチームワークの文化、最後は給料が努力に正比例する文化」。「幹部に権力を与える、しかし責任もある。責任感のある上司が

いるから、責任感のある部下がいる」。以上が人事制度や社員に対する考え方についての郭台銘の重要な発言である。

最後に、とても重要な郭語録の一つは、「リーダーシップとは、意思決定だ。リーダーは公の為に独裁すべきだ。民主主義は世の中で最も非効率な制度だ」これが郭台銘の会社経営ないし国の政治に対する態度だと思われる（魏, 2013）。

郭台銘の個性の特徴をまとめてみると、郭氏はきわめてきびしい性格であり、リーダーとして、いつも重い責任を部下に下し、残業などは当たり前のことで、ライバル会社との争いも避けない。また、新しい物や変化の激しい競争環境が好きで、ある商品が成功したらすぐに次の新商品、新サービスや新しいビジネスモデルを開発し続ける。しかし郭台銘は家庭や友人に対しては、ごく普通の人間であり、優しい人付き合いをしており、そこでは強いリーダーシップを現さない。

一方で、郭台銘は敏捷で、現実主義者でもある。郭氏にとって、会社の業績、利益、効率が最優先であり、顧客、スタッフなどは数字上のデータに過ぎない。経営環境の激しい変化に遭ったら、すぐに会社を変身し、自らも、物事に対して態度が豹変するタイプである。張殿文氏の本のタイトルが示すように、郭台銘の個性の特徴は虎（きびしさ）と狐（敏捷さ）の性格を兼備していることである。

## 4. 許文龍と奇美グループの事例

### 4-1. 許文龍の出身と創業

許文龍は、1928年に台南市運河側の家で生まれ、6歳頃父親が失業して貧困な家になってしまった。許文龍は1933年に公学校（小学校）へ入学、1939年に卒業、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。その後、台南工業学校（3年制・現台南高工）に進学した1945年は、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。許文龍は避難のため、学校を中退せざるを得なかった。戦後、19歳の許文龍は台南高級工業学校機械科（旧台南工業学校）に復学した。高校時代に学校の楽団に加入して台南公会堂で演奏した経歴がある。若い頃、許文龍は肺病を患い、ずっと体調が悪い状態であった。

また、子供や少年時代の許文龍は、家が貧困の為、唯一の娯楽は、学校の休みに当時の台南州立教育博物館へ見学に行くことであった。「幼心に受けた深い感動は文化的な種となって根付き」、「いつか、能力があれば、大衆のための博物館を建てたい」と許文龍は願った。

1950年（台南高級工業学校卒業の翌年）、22歳の許文龍は父親と「奇美行商店」を設立、子供服の販売を始めた。許文龍の父親が、売れる商品の条件は必ず「奇」と「美」を備えている（奇しく美しい）と言っていたので、「奇美」という会社名にした。それが奇美グループの名前の由来である。

1957年、許氏は台湾の公的経済発展促進組織「中国生産力センター」が主催した「割れないガラス生産講習会」に参加し、現物を見て、すぐに関連資料を集め、商品開発を始めた（割れないガラスとは、アクリル板やアクリルガラスというもので、台湾の中国語では壓克力という）。

1960年、32歳の時に許文龍は親族から資金を集め、資本金200万台湾元で奇美実業株式会社（中国語

では奇美實業股份有限公司)を創立した。同社はアクリル板生産で、戦略的な特化製品によって生産効率を上げ、このことから、許文龍は台湾アクリルの父(壓克力之父)と言われるようになった。

奇美社史に詳しい奇美グループOBの王氏によると、当時の台湾のアクリル板の市場では、奇美の他に強いライバル会社のA社があった。当時の台湾市場ではアクリル板の重さにより価格を算出していた。主な製品には、重さの割には製造コストが高い薄アクリル板(1cm)と、重さの割には製造コストが低い厚アクリル板(5cm)があり、奇美は厚アクリル板に集中し、薄アクリル板の市場をA社に譲った。奇美は徹底したコストリーダーシップ戦略によって成功し、ライバル会社は潰れてしまった。

以降に設立した企業に、1965年に三菱商事との合資で奇菱樹脂、1968年に保利化学がある。保利化学はフィリピンに設立、新生産設備の、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の時流を先取りした積極的戦略といえる。

1974年に、奇美はABS樹脂の技術を導入、1976年にABS樹脂の工場を設立、製品を産出し始めた。ABS樹脂は熱可塑性の合成樹脂で、その特徴は剛性、硬度、加工性、耐衝撃性など機械的特性のバランスに優れる他、表面の光沢性に優れており、塗装なしでも高品質な質感を出せる。当時のABS樹脂は高級品で、市場はGE、モンサント、三菱、三井、住友などの大企業が握っていた。しかし許文龍はこの時代がもうすぐ終わると判断した。そのため奇美はABS樹脂の汎用品化、安価化を進めた。当時のABS樹脂は約300種類の特化した製品があり、その内三種類の商品で八割の市場をカバーできる。よって、許文龍はその三種類に集中し、大量生産して、コストを下げた結果、奇美のABS樹脂の値段は従来よりはるかに安くなった。それで、奇美はABS樹脂の小さい会社から、1987年には世界第二位に達し、1994年に初めて世界一生産量の会社になった。以来二十年間以上、奇美はABS樹脂の分野で、世界トップの座を占め続けている。また、奇美は1980年にアクリル樹脂(PMMA)製品の生産を始めた。PMMAはアクリル板の原材料であり、様々な応用ができるため、今でも奇美の重要な商品の一つで、奇美の生産量は世界一である。

他の業種については、1977年に奇美文化基金会、1987年に奇美病院の開設、1998年に子会社の奇美電子、1992年に奇美博物館の一般開放など、ハイテク企業、公益事業にも積極的に参入している(許・林, 2010)。

#### 4-2. 奇美グループの経営成果及び組織文化の特徴

表4-1が示す奇美グループの沿革を見ると、奇美は創業初期のアクリル板からの三、四十年間に、PE、PS、ABS、PMMAなどの合成樹脂商品を開発し続けていることがわかる。その背景は、戦後、石油化学の発達により、主に石油を原料として多様な合成樹脂が作られることになってきたことだ。日本では、1960年代以降、日用品に多く採用された。日用品に採用されることによって、値段が高い合成樹脂が徐々に安くなるはずである。日本の状況に詳しい許文龍は、市場のそのような動きを察知、合成樹脂の汎用品化のトレンドに乗り、この市場に参入した。

また、奇美グループは奇美実業のプラスチック、化学工業産業をはじめ、ハイテク用材料、家電、食品などの産業にも参入している。その他、奇美グループは文化や医療施設などの公益事業にも熱心であ



表 4-1 奇美の沿革

1960	会社創立、資本金200万台湾元
1965	三菱油化（現三菱化学）、三菱商事と合併、奇美樹脂を設立、ポリエチレン（polyethylene、略称 PE）の関連応用製品を生産
1968	三菱油化と合併、保利化学を設立、ポリスチレン（polystyrene、略称 PS、スチロール樹脂とも呼ばれる）の関連応用製品を生産
1972	経営委員会を設立、「所有と経営の分離」を実施し、会社の運営を総経理（日本の会社では社長相当）に任せる
1973	台湾大企業初の従業員持株制度を実施
1976	ABS樹脂の生産を始めた、台湾初のABS樹脂製造業者
1977	公益財団法人「奇美文化基金会」を設立
1980	アクリル樹脂（acrylic resin、略称 PMMA）製品の生産に参入
1985	奇美実業と保利化学が合併 社員旅行制度実施、社員海外旅行を開催
1987	奇美病院（奇美醫院）を設立
1988	週休二日制実施（台湾政府の週休二日制より13年も早い）
1992	奇美博物館開館
1994	ABS樹脂の生産量世界一に達した
1996	中国に進出、鎮江に奇美 ABS樹脂工場開設（江蘇省）
1998	電子化学品の研究開発を始め、液晶パネルの製造子会社奇美電子を設立
1999	会長の許文龍が第四回日経アジア賞を受賞
2002	光学級導光板（ライトガイド、PMMA でつくる液晶パネルの材料の一つ）
2008	鎮江にある台湾系の手 ABS樹脂製造業者国亨会社を買収、合併後の鎮江奇美 ABS樹脂の生産量は中国の第一位となった
2010	郭台銘と許文龍が記者会見し、鴻海グループと奇美グループの液晶パネル製造会社群創光電と奇美電子の合併を共同発表、鴻海グループが経営権を取得
2012	奇美博物館新建物を台南市政府に寄付

（出所：奇美のホームページ情報により著者作成）

る。

表 4-2 に各分野での奇美グループの傘下企業や組織を示す。その中心は ABS樹脂、PMMA などの生産部門、これらがグループの主な利益の源である。また、奇美実業などの生産部門を応援するために、物流と貿易会社も設立した。その他、一般消費者向けの食品、家電メーカーの子会社も傘下に入っている。公益事業では、近年奇美博物館、奇美病院があり、これらは台湾での存在感がかなり高い。

鴻海と違い、奇美は明らかなビジネスモデルが見えないと思われるが、許文龍氏が述べた ABS樹脂製造での成功経験を通じて、奇美グループのビジネスモデルの特徴が観察できる。

「1960、70年代に、ABS樹脂というものはエンジニアリング・プラスチックで、顧客の注文による特注品であった。そのため、従来のABS樹脂は様式が多く、量が少なく、値段が高かった。基本は飛行機や車の部品材料として採用された。しかし、ABS樹脂は徐々に電話、冷蔵庫、洗濯機などの日用品に採用され、長期的にそんな高い値段に留まるわけがない」「そこで、奇美はそのチャンスをつかんで、3種類の標準化した汎用ABS樹脂を出した。大量生産や生産効率向上により、奇美は安価で販売できた。

表 4-2 奇美グループの傘下企業と組織

化学材料工業	家電	文化、環境保護 など公益法人	食品	物流	医療法人
奇美実業 鎮江奇美 奇美材料 奇菱科技	新視代科技 奇誠科技	奇美博物館 奇美文化基金会 樹谷基金会 聯奇開発	奇美食品	佳美貿易 奇美物流	奇美病院

(出所：奇美のホームページにより著者作成)

一方、当時のライバル会社は古い考え方を持っていたから、商品の値段が高くて、マーケットシェアを奇美に譲るようになった。それで、奇美は小さい会社から、市場のトップになった」。また商品の販売促進について、許文龍のコメントは「販売促進より、商品の品質の良さ及び値段の方が重要だ。1984年から、奇美はすべての商品の価格を新聞広告で公表した。つまり、誰にも同じ値段で売る。そして、商品販売のネットワークが安定し、価格も公表されたため、奇美はもう営業員が要らない状態になった。1988年、奇美は3600台のファックスを購入して、主な顧客に配った。その後顧客は注文書をファックスで奇美に送って、事後に銀行振込で支払いを済ませるようになった」。商品開発の戦略について、許文龍は「研究開発部門が出すものは製品で、市場や消費者に受けられるものは商品だ。品質が格段に優れている製品が売れる商品になるわけではない。消費者の欲しいものは安くても品質の良いものだ。つまり、消費者の立場で、商品の品質と値段のバランスをよく取る、それが奇美が成長している原因だ」（許・林、2010）。

一言で奇美のビジネスモデルを説明すれば、消費者のニーズを把握、大衆の需要の見込まれる物を選び、大量生産、生産効率向上によって、汎用品化して、安価で売ることである。

しかし、1998年に設立した奇美電子は、ほぼ同じビジネスモデルだと見られたが、奇美グループにとって、稀な大失敗といわれている（奇美電子や液晶パネル産業への進出に関する考察は第5節で行う）。表4-3が示すように、奇美電子の設立は1998年だが、液晶パネルの大量生産は2005年からで、奇美電子と連結した奇美実業も2005年から売上高が一気に何倍も成長した。しかし、2008年から液晶パネル産業は急な不景気に遭って、奇美実業の利益も激しく左右され、2010年奇美電子は鴻海グループに買収された。2012年から、奇美の売上高と主な商品 ABS 樹脂の価格推移が一致する。つまり、奇美電子が買収された後は、奇美実業の収益は ABS 樹脂の価格次第となっている。

奇美グループは中小企業の規模から、世界有数の大企業に成長したが、創業者許文龍は「我々が追求するのは単なるお金ではない。ナンバーワンの大企業ではなく、ナンバーワンの幸福企業を目指す」「企業経営は幸福を追求する手段である」「人間に基づいて経営を行う（人間ベースマネジメント）」「和を以て尊しとなす」などが奇美グループの経営理念だと述べた（許・林、2010）。

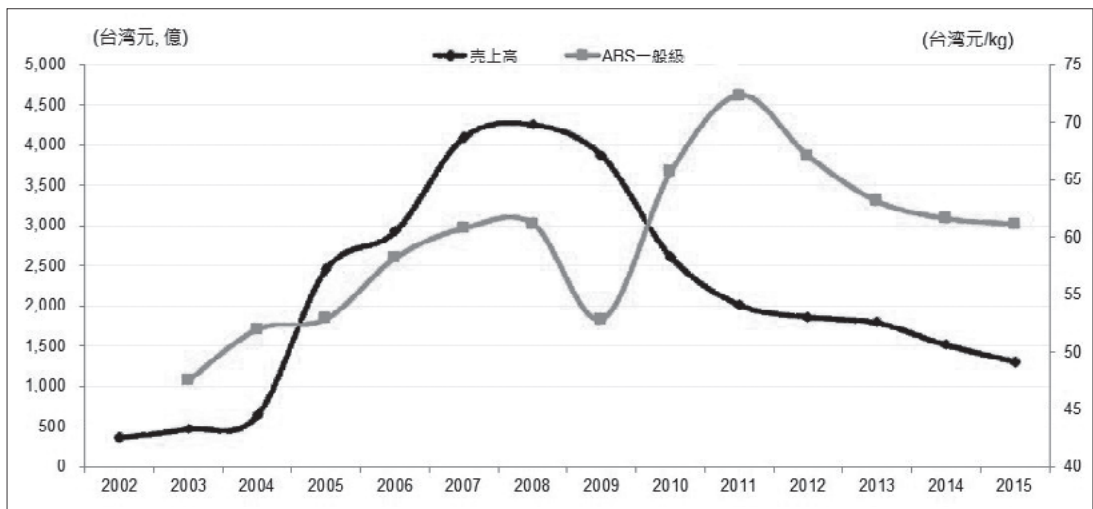
許文龍は個人伝記『零と無限大』で奇美グループの組織文化の特徴を説明した。「人事管理について、私の三つのポイントは：(1) スタッフに仕事やり方を教えることではなく、スタッフが仕事をうまく進める環境を創ることだ。(2) 社員に十分な給料を与える。(3) 社員と一緒に未来の予想図を描く。つまり、リーダーとは、夢のセールスマン及び幸福環境の創造者であるはずだ」「もし仕事上、何か問題や

表 4-3 近年奇美実業の連結財務諸表概要

年度	収益（台湾元億）				
	資本金	売上高	営業利益	営業外収益	純利益
2002	141	367	36	25.4	52.4
2003	150	470	26.9	65.2	87.4
2004	156	638	57.1	65.8	110
2005	159	2,461	150	2.74	70.9
2006	162	2,927	153	-13.7	88.3
2007	169	4,103	509	-73.2	141
2008	173	4,263	100	-163	-14.3
2009	173	3,877	-81.5	-156	-28.9
2010	173	2,618	230	-73	86.7
2011	173	2,017	100	-115	-37.3
2012	171	1,864	65.7	-61.8	-7.92
2013	171	1,794	45.8	-70.3	-39.6
2014	170	1,518	26.4	13.9	38
2015	170	1,311	51.5	-2.37	41.6

(出所：奇美のホームページにより著者作成)

図 4-1 奇美実業売上高及び ABS 樹脂価格の推移



(出所：奇美のホームページにより著者作成)

(2010年後半から奇美電子の鴻海との合併に伴う持ち分法による投資損益により奇美実業の売上高も減少)

トラブルが発生したら、私は責任追及より改善方法の方が重要だと思う。各部門のスタッフが自分の得意分野でもっとやる気を持って、次の成功の為に頑張ってもらいたい」「企業を経営することは子供を育てることみたい」「会社と社員の関係は縁であり、たとえ社員の能力が低くても、自分の子供のように対処すれば良い」「能力が高くても、会社に気を遣わないという人より、能力は低くても、会社を愛する人

の方を雇用したい」「奇美の企業文化は、リストラしない、横領くらいの重大な過ちがなければ、社員をクビにしない」（許・林, 2010）。

奇美の組織文化は許文龍の次のような数々の言葉で表される。

「奇美はスタッフが少ない（3200人）。理由は、経営上は目標管理なので、それぞれのスタッフが自分の仕事目標がちゃんとわかるから、不要な会議やレポートが無く、仕事の進め方が簡単。目標管理とは、簡単に例えると、もし朝八時半駅に到着するのを目標に設定した場合、スタッフはバスで行っても、タクシーで行っても、自転車で行っても、徒歩で行っても、私は構わない、八時半以前に駅に着いたら大丈夫だ。つまり、目標を設定した以上、製造、販売、コストコントロールなどの細かい点には介入しない」。

「奇美は工場と本部を一緒にして、製造、販売、研究開発、材料購入などの重要部門が毎日会って、毎日コミュニケーションをとり、仕事上の意思決定や進め方が自然に形成される。無駄な会議や打ち合わせの必要がない」。

「経営計画書も作りたくない、経営計画書というものは、会社の予定生産量、予定利益などを全て書くが、ビジネスは時々競争みたいに、激しい変化が発生してしまうから、経営計画書では予測できない。ある商品は、時間を経て、コストや品質や消費者のニーズが変わるから、良い経営者はその変化をつかみ、経営環境に適応するべきだ。つまり、リーダーは柔軟性を持って、実際の状況により判断や意思決定を下すべきだ。それが私が何回も強調した現場主義で、現場にいるリーダーが最大の権力も持ち、もし私の意見と現場リーダーの意見と違ったら、現場リーダーの指示を優先する」。

「会社は必ず文化や制度があり、企業文化が形成されたら、誰もその企業文化に抵抗できない。一人の悪者が善人の群れに住んだら、悪いこともできない。だから合理的、公平な企業文化を創れば会社の経営やリーダーによる問題は無くなる」。

また、許文龍氏へのインタビューによると、奇美グループの週休二日制は1988年から実施したが、許文龍は1984年から週休二日制を実施したかったという。しかし当時の台湾では前代未聞の斬新的なシステムで、奇美実業の経営層はほぼ全員が反対した。その反対の主な理由は、コストが上がるからである。「振り返ると、土日休みが企業の自動化や設備の進化を促進した」。社員を快適に勤務させながら、会社も設備進化、競争力を上げたことは、あの頃の台湾では、許文龍ならではの施策である。（台湾では、2001年から、政府機関と主な大企業が週休二日制を実施し始めたが、法律による全面的な週休二日制は2016年からとなる。）

許文龍氏が創造した職場環境の下で、奇美の社員はそれぞれの部門で全社員の幸福を実現するために、時には失敗しても構わない、創発的なやり方で仕事を進め、図4-2が示す好循環で、奇美グループは成長しつつある。

### 4-3. 許文龍の個性

個性の特徴について、許文龍は「私は老荘思想を持ち、自由奔放な人間だ」と自己分析した。実際に、許文龍は確かに「老荘思想、無為自然」的なリーダーだと考えられる。例えば、奇美グループは中央集

図 4-2 奇美組織文化の好循環



(出所：奇美家電ホームページ)  
 (人間に基づく、誠実な仕事態度、創発的なイノベーション、全体幸福を求め、利益を共有する)

権的な管理部門がない。1980年頃から、許文龍は「人と人、同僚と同僚は平等であり、誰かが誰かを管理することはない」の為、奇美の管理部を解散、生産部門に応援サービスを提供する総務部を設立した。許文龍は「管理というものは、コストがすごく高いから、少なければ少ないほど良い。管理のせいで、仕事の効率が下がってしまう。権力をそれぞれの工場に与え、各工場、各子会社のリーダーは自分の目標、責任がわかるのだから、そういう事は各自判断すれば良い」。

また、許文龍の個性のもう一つの特徴は、共有することである。利益を社員と、顧客と、仕入先と、ないし社会全体の大衆と利益をシェアすることである。そのため、許文龍は奇美の利益を創出しながら、社員の

生活や福祉も重視、会社の提携先と利益をシェアし、同時に社会大衆の為に寄付する。例えば、奇美の従業員持株制度、社員海外旅行、週休二日制などは台湾での先駆者であり、社内も基本はスタッフ残業禁止である。社会大衆の為に、奇美グループは奇美文化基金会、奇美博物館、奇美病院などの公益事業財団法人の設立、運営に尽力している。今の奇美博物館は台湾で最大級民営博物館であり、奇美病院も台南エリアで最大級医療施設である。提携先にも、許文龍は争いを避け、長期的に安定な共生関係を求める。例えば、「仕入先には、とりあえず10年の長期契約を作る。一般的に、台湾では年一回の契約タイプが多い。つまり、毎年検討しながら契約を延長するタイプがメインだ。奇美との契約では、先ずセールスマンが要らない。しかもお互いにコストと仕入れスケジュールを知らせ、値段も下がる。だから、奇美は仕入れコストを下げ、提携先も安心できるというメリットがある」。また、年末決算の際、ある商品から予想以上の利益を得たら、奇美はその分提携先にお金を返す。許文龍氏は「奇美にとって、提携先の長期的な信頼感は何よりも重要だ」と強調した。(著者の許文龍氏へのインタビュー 2016年1月)

許文龍氏の個人伝記「零と無限大」にある許文龍氏へのインタビューからも、許文龍の個性の特徴を観察できる。

「リーダーとして、重要な特徴は愚か、鈍い、根気(タフネス)。つまり、見た目が賢過ぎる人や感覚が鋭敏な人はリーダーに適さない。また、頭の転換が速過ぎる人もダメだ」「社員の給料を下げて、利益を増やす経営者は無能だ。良い経営者は先ず原料購入コストを下げて、あるいは商品販売収入を上げて、利益を増やすべきだ」「時々会社の経営者は、スタッフを応募する人も来ないと文句を言う。私に言わせれば、それは会社の給料が少ない、または仕事環境が悪いからだ」「私の会社では、民主主義が重要だ。私の会社では、仕事上の上司と部下があっても、人間関係としては平等だ」「二、三十年前から、私は週に一回か二回しか出勤しない。天気良ければ、ほぼ毎日釣りに行く。私の人生を360

度としたら、事業はその中の90度に過ぎない」。最後に、重要なのは、「企業は永遠に存在するわけがない。永遠に存在するのは、私が創立した博物館と病院だ」。

2016年1月5日、著者は本論文インタビューの為に、台南の奇美博物館に許文龍氏を訪問した。奇美博物館は、許文龍氏が台南市に寄贈した博物館であり台南の新観光名所となっている。許文龍氏による博物館寄付は、フランスのヴェルサイユ宮殿のような豪華な建物だけではなく、許文龍氏の五十年來のコレクション（西洋芸術品、動物標本、中古世紀の兵器、バイオリンが中心）全てだった。大衆のための博物館創設が一生の夢、それが叶うことだと知りつつ、著者が、なぜ博物館の為にこんな努力をするのかと伺うと、許文龍氏は「私は商売がうまいから、かなり金持ちだ。しかし、お金は息子、娘に残したくない、お金は公益的、文化の目的に使ったほうが有意義だろう」。

大企業の創業者として、許文龍氏は「自由奔放」、「共有」の個性や特徴を持ち、貧乏な出身、普通な学歴、といったゼロの状態から、自分なりの価値観に従って、現在の様な大きな事業を創出したのは、やはり稀有なことと思われる。

## 5. ディスカッション

### 5-1. 二人の個性の比較、それぞれが企業文化に与える影響

先ずは第3節、第4節の事例をまとめて、郭台銘氏と許文龍氏の出身や個性の特徴の比較、及び鴻海グループと奇美グループの経営、組織文化の特徴の比較を行う。

郭台銘氏と許文龍氏は、年齢、出身から、個性、趣味、思想哲学、仕事の進め方まで極端に違うタイプだと見られる。例えば、郭台銘氏はいわゆる外省人（両親は戦後中国から避難して台湾に移住した者）で戦後生まれ、許文龍氏はいわゆる本省人（両親とも終戦前から地元の台湾人）で台湾の日本時代生まれである。また、許文龍氏の趣味は釣りや芸術品鑑賞で、郭台銘氏の趣味は仕事しかないと思われる。しかし、二人とも公益事業への寄付に熱心と見られる。郭台銘氏と許文龍氏の個性特徴をまとめると、表5-1のようになる。

そして、創業者の全く違う個性により、鴻海グループと奇美グループも性格が全く異なる企業だと見られる。業種、企業規模、ビジネスモデルはもちろん、企業組織文化の特徴も極端に違うと思われる。最も重要なポイントは、鴻海はTIGHTな組織に分類され、奇美はLOOSEな組織に分類される。鴻海グループと奇美グループの比較のまとめたものが表5-2である。

鴻海グループは世界最大手のEMSで、奇美実業は世界最大のABS樹脂とアクリル樹脂のメーカーである。また、鴻海は軍隊式組織で、奇美は幸福企業と言われている。台湾で成功した大企業経営者の中で、郭台銘と許文龍は個性が独特で、有名な人物である。

郭氏は社員にだけでなく、自分にも厳しくするタイプで、すべての資源の効率最大化を求める経営者と考えられる。鴻海グループは30年間で、テレビ部品メーカーの小企業から、世界一のEMS大手企業にまで成長した、その経営のキーワードはコストダウンである。特に鴻海が直面しているIT産業の環境では、技術や新商品の進展が速く、油断するとライバルに追い付かれてしまう。つまり、郭台銘の鴻海グループがEMSの分野で世界一のリーダーになったのは、世界一低いコストを武器にしたからで

表 5-1 郭台銘と許文龍の個性特徴の比較

	郭台銘	許文龍
生年	1950年	1928年
出身地	台湾台北	台湾台南
家庭背景	両親は中国大陸から、蒋介石政府に追随、台湾に移住した。父親は当時の中級警察官。	台南の地元、父親が失業した為、貧困な家庭。1945年以前は日本の教育を受けた。
学歴	中国海事専科学校（現の台北海洋技術学院）卒業	台南高級工業学校卒業
創業のきっかけ	1974年、友人と資本金30万台湾元を集め、テレビ用プラスチック製の部品のメーカーとして創業	1960年、親友から資本金200万台湾元を集め、アクリル板のメーカーとして創業
個人興味	仕事の進め方の模索	釣り、芸術品鑑賞、バイオリン演奏
仕事のスタイル	スピード、勤勉、生活の目的は仕事	週一回か二回しか出勤しない、仕事の目的は生活
リーダーとしてのスタイル	公の為の独裁主義（会社経営上、民主主義が最も効率のない制度と強調）、自分にも社員にも厳しい、効率重視、責任追及	自由奔放で、民主主義を支持、社員と利益をシェアする、重要な意思決定と目標設定だけをする、仕事の進め方を部下に任せ、責任追及よりは改善策を重視
思想哲学	情、理、法の順	老荘思想、無為自然
引退宣言	2005年に「2008年に引退」を発表したが、2008年に引退せずずっと鴻海グループの会長として勤める	2005年に引退宣言を発表、その以降は奇美グループの公益財団法人の理事長（理事長）として勤める
公益事業への寄付	国立台湾大学病院の癌研究センター	奇美博物館、奇美病院

（出所：著者作成）

表 5-2 鴻海グループと奇美グループの経営、企業文化の比較

	鴻海	奇美
創立	1974年	1960年
従業員数（2016年現在）	約70万人	約3100人
売上高（2015年）	4兆4821億台湾元（約14兆7000億円）	1311億台湾元（約4300億円）
純利益（2015年）	1469億台湾元（約4820億円）	41.6億台湾元（約137億円）
資本金（2015年）	1564億台湾元（約5130億円）	170億台湾元（約570億円）
主な収入源（製品）	EMS（電子機器の受託生産サービス）	ABS樹脂、アクリル樹脂
ビジネスモデルの特徴	ブランド力の強い電子機器の会社を顧客にし、全面的なコスト優位を活かし、戦略的な提携先（顧客）にグローバル的生産代行サービスを安価で提供、顧客の変化が速い	値段の高い材料が汎用化し始める際にその産業に参入、生産効率向上によって、コストを下げ、従来より安価で販売、製品や顧客の変化が遅いので、比較的安定
組織文化の特徴	軍隊式組織、トップダウン型リード、効率的な経営、コスト削減を求める、TIGHTな組織	創発的な組織、各部門の重要な意思決定は自然に形成される、効果的な経営、良い経営効果を求める、LOOSEな組織、残業禁止、幸福企業
失敗した投資	映画の制作、電子機器の販売店	奇美電子（液晶パネルメーカー）

（出所：著者作成）

ある。また、その武器を用意する為に、軍隊みたいな厳しい組織文化（トップダウン型リーダーシップで、従業員が厳密な標準化業務手順に従うこと）が必要だと思われる。

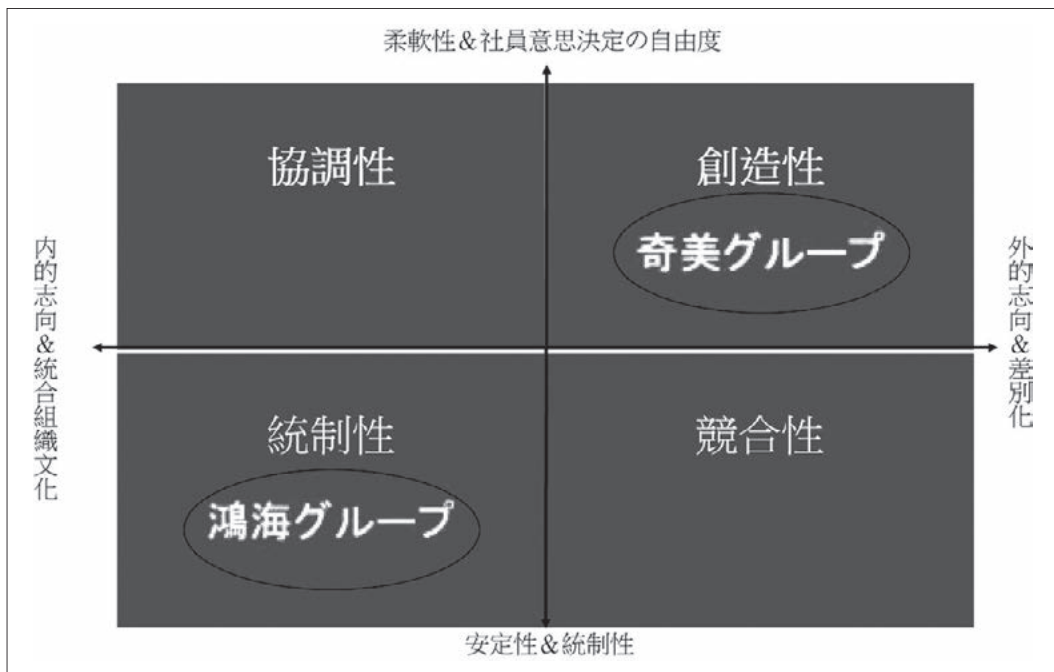
一方、許氏の経営哲学は、会社と社員、取引先、ひいては社会大衆と利益をシェアすることである。また、週一回か二回しか会社に出勤しない許文龍は、仕事のために生活するのではなく、生活のために仕事をするのだと述べた。許文龍が創業した奇美グループは企業最大利益を追求せず、社員に生産SOP（標準化業務手順）のようなルール作りをさせずに、自由な仕事環境を創りながら、会社、社員と取引先が共に利益を創り出し、シェアするのが奇美グループの組織文化である。

そこで、第2節の図2-1に示した、Cameron and Quinn（2011）の競合価値観フレームワークを参照し、奇美グループの社員意思決定の自由度及び鴻海グループの統合組織文化という特徴を考えながら、図5-1が示すように、奇美と鴻海をこのフレームワークに位置付けると、自由社風を強調する奇美は創造性に属し、社風が厳しいと見られる鴻海は統制性に属しているといえる。

もう一つ考慮すべき情報は、表5-3、表5-4が示す、鴻海及び奇美実業の公開情報による最近3年間の従業員数分析である。

鴻海の約70万の従業員の平均年齢は33.6歳、平均勤続年数は3.99年、学歴は高校卒業（44.76%）及び高校以下（40.32%）が中心である。そして、近年、鴻海は作業員の人数が激減している。一方、台湾奇美実業の従業員の平均年齢は41.7歳、平均勤続年数は15.3年、学歴は大学卒業（69.5%）、高校卒業（14.1%）、修士（12.1%）が中心である。台湾奇美実業の従業員数推移から見ると、許文龍氏が述べた

図5-1 競合価値観フレームワークに奇美と鴻海の位置付け



(出所：Cameron and Quinn（2011）の競合価値観フレームワークをもとに著者作成)



表 5-3 鴻海の従業員数統計（海外の従業員数も含む）

	2014年	2015年	2016年（4月末まで）
職員	160622人	154984人	153375人
作業員	740136人	675190人	540414人
合計	900758人	830174人	693789人

（出所：鴻海ホームページにより著者作成）

表 5-4 奇美実業の従業員数統計（中国工場の従業員約1000人は含まない）

	2014年	2015年	2016年（3月末まで）
従業員数	2159人	2163人	2164人

（出所：鴻海ホームページにより著者作成）

表 5-5 郭台銘と許文龍の個性、鴻海と奇美の企業組織文化の比較のまとめ

	鴻海グループ	奇美グループ
創業者	郭台銘	許文龍
創業者の個性	厳しい、独裁	自由奔放
企業組織文化の特徴	トップダウン型リード、効率的な経営、TIGHT な組織、軍隊式組織	創発的な組織、効果的な経営、LOOSE な組織、幸福企業
重要性	顧客>株主>社員	社員>顧客>株主

（出所：著者作成）

ように、「奇美の文化はリストラしない」、「基本はクビにしないこと」は事実だと考えられる。それに対して、鴻海では従業員の平均勤続年数も、平均学歴も、奇美より遥かに下回っていることがわかる。この情報で、奇美は鴻海より社員の福利厚生を重視する、人事制度も鴻海より安定していることがわかる。

軍隊式組織の鴻海グループと幸福企業の奇美グループを比較すると、その違いは矛と盾の違いのように考えられる。鴻海グループはコストダウン優先、効率最大化優先、SOP に従うこと優先で、IT 製造業界の受託生産（EMS）では矛のよう、世の中で最も攻撃力の強い軍隊と言われる。一方、奇美グループは厳しいコストダウンを求めない、効率最大化を求めない、株主、経営層、社員、取引先が共に利益を創出、シェアする組織文化は盾のよう、皆を守る組織と言われる。

表 5-1、表 5-2 が示す二人の個性と二社の組織文化の特徴で考察すると、表 5-5 が示すような、創業者の個性及びそれぞれが企業組織文化に与える影響にまとめることができる。

郭氏と許氏、鴻海と奇美の事例分析結果から見ると、やはり企業組織文化と創業者の個性は高い相関性があると考えられ、厳しい個性である郭台銘氏が創業した鴻海は TIGHT な組織で、その特徴は軍隊式組織、トップダウン型リード、効率的な経営だと見られる。一方、自由奔放な個性である許文龍氏が創業した奇美は LOOSE な組織だと思われ、その特徴は幸福企業、創発的な組織、効果的な経営だと見られる。

## 5-2. 二社の組織文化の比較

鴻海グループと奇美グループの各分野での経営成果を見ると、各自の成功経験がありつつ、失敗した事例もあった。よって、二社の企業組織文化の優劣は比較出来ないともかもしれない。しかし、経営環境や業種の違いによって、二社の組織文化の適応性は比較できるのではないだろうか。本節では、二社の組織文化が適応する経営環境や業種の違い、及び組織文化によってそれぞれが抱えている問題点の比較を行う。

先ずは第2節で引用した先行研究で、河合（1996）は「各事例を個別に見ると、ダウンサイジングや価格破壊の進行などは非常に大きな、いわば構造的変化といえるものであり、全社レベルでの包括的戦略によって対処すべきものである。これに対し、消費者ニーズの変化などはややスケールの小さな変化であり、市場に近い下位組織による機敏な対応、すなわち創発的戦略形成が適していると考えて良い」としている。そして、図2-2が示すように、河合（1996）が提示した包括的戦略形成の特徴を考えると、鴻海の戦略形成プロセスは図5-2のようになる。それに対して、図2-3が示すように、河合（1996）が提示した創発的戦略形成の特徴を考えると、奇美の場合は図5-3のようになる。つまり、鴻海はトップダウン型リードで、上位組織の意思決定に基づいて、下位組織が様々な業務を推進するという包括的戦略である。一方、奇美はボトムアップ型で、下位組織は様々な業務を推進するために、最もふさわしい戦略を策定するという創発的戦略である。

それで、鴻海グループの成功と失敗から見ると、包括的戦略とされる鴻海は、2000年以降、激しい価格破壊が進行し続ける電子機器（パソコン、スマホ、家電など）を製造する業界では大成功を収めた。しかし、消費者のニーズの変化に敏感な分野（映画制作や電子機器販売店など）では、失敗だと思われる。一方、創発的な組織とされる奇美グループは、比較的安定するABS樹脂やアクリル樹脂を製造する産業でも、消費者のニーズに敏感な博物館、病院、食品産業でも、成功したと考えられるが、2008年以降に市場構造の変化が激しくなった液晶パネル製造の分野では、大失敗だと見られる。鴻海と奇美の事例分析では、河合忠彦が提示したそれぞれのプロセスや組織特徴の適応性が検証できるだろう。

図5-2 鴻海の包括的戦略形成プロセス

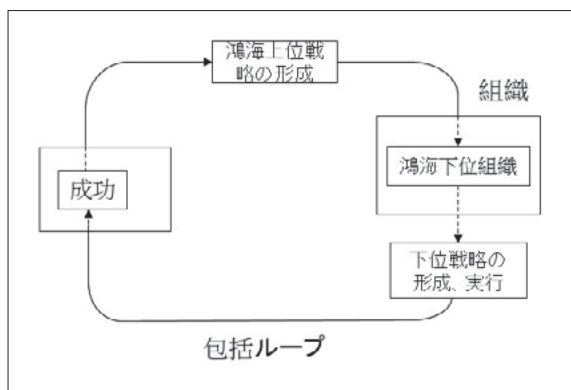
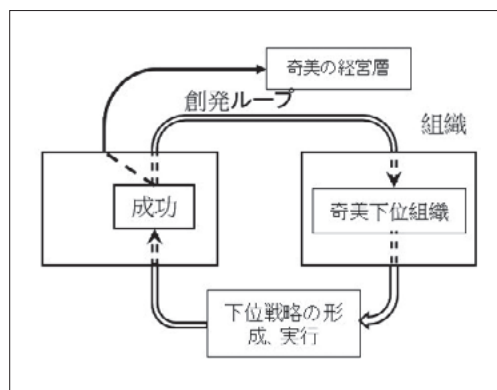


図5-3 奇美の創発的戦略形成プロセス



(出所：河合（1996）をもとに著者作成)

本研究のためにインタビューを受けてくれた方の中から、三人のコメントを引用し、二社に対して比較的批判的な意見を挙げる。

まずは15年以上台湾のIT産業を担当する大手ビジネス雑誌の記者である陳仲興氏のコメントである。陳氏のコメントは、1. 鴻海の成功は、中国工場の低コスト（人件費、土地など）を活かし、競争上のコスト優位を得たことが要因である。しかし、鴻海は高品質な人材が不足という弱点があり、そのせいで製造業以外の産業に参入するのは難しい。2. 郭台銘は意思決定が速いが、意思決定の変化も速い。鴻海の企業文化は、あるプロジェクトが今年に赤字だったら、来年にすぐに止めてしまう。こんなやり方なら、製造業では大丈夫だが、ブランドを創り、ソフト業や販売業に参入するのは無理だ。3. そのせいで、郭台銘は時々「嘘ばかり」と言われてしまう。例えば、郭台銘は2005年に「2008年に引退する」と発表したけど、結局全く引退していない。また、2006年に「100億台湾円で100本の中国語映画に投資する」と発表したけど、結局初作品「白銀帝国」が失敗した後は、映画投資について一言もない。信じられないことに、1000万ドルまで投資した「白銀帝国」は初心者監督を起用した。しかも、その監督は鴻海の傘下企業「群創光電」の当時の会長の妻である。4. 許文龍は自由、創発的な組織を創立、ABS樹脂の分野で成功したが、あれはABS樹脂の産業が安定しているからである。しかし、環境の変化が速く激しい液晶パネル産業では成功するわけがない。単純に考えれば、リーダーとして、週一回や二回だけの出勤で、IT産業での成功はありえない。

次は、台湾と中国で二十年のデパートや販売チェーン店の経験があり、台湾の最大手書店「誠品書店」のデパート部長の経歴を経て、鴻海グループの電子機器販売チェーン店「賽博數碼」の元部長の王榮慶氏のコメントである。1. 郭台銘のDNAには、製造業以外の物は入っていない。各業種でも、製造業者の考え方で仕事を進める。2. 鴻海グループの組織のトップには「管理本部」があって、その管理本部によって、全ての傘下企業の財務、法務、経理の管理が徹底される。3. 鴻海グループでは、各傘下企業の間にも、お互いに連絡や協力はうまく行かない。その理由は、ヒーローとして存在している郭台銘は、グループの独裁者であり、各部門や各子会社のリーダーは全て郭会長の指示次第で、部門と部門、子会社と子会社の間での連絡の意味はあまりない。4. 郭台銘は意思決定は速いが、その意思決定の変化も速い。例えば、2013年に自社ブランドの50型液晶テレビを販売するために、台北で「賽博數碼」の旗艦店を開いたけど、半年で閉店した。5. 鴻海グループの販売チェーン店と誠品書店を比べたら、誠品は定量的な経営効率より、全体的な経営効果（消費者からの視点も含め）の方を重視。一方、鴻海グループの販売店の経営は管理本部からの指示が最優先なので、全て財務数字次第である。

最後に、2016年1月に、著者が許文龍氏に奇美電子と郭氏の群創光電が合併した理由を質問したところ、許文龍氏の答えは、1. 個人的には、郭会長を尊敬し、仲がいい。2. やはり2009年以降の液晶パネル産業は郭台銘のような人間しか経営できない。3. ある程度、今の群創は過去奇美電子時代の組織文化を維持していると思う。

先行研究を踏まえ、事例分析に以上三人の批判的なコメントをまとめると、先ず得られる考察結果は、鴻海のような効率的な経営を重視するTIGHTな組織（軍隊式組織）では、産業環境変化の激しいIT製造業に適するが、ソフトパワーの必要な産業（映画制作、販売チェーン店など）には適さない。一方、

奇美のような効果的な経営を重視する LOOSE な組織（幸福企業）では、安定的な産業環境（ABS 樹脂の生産、食品など）またはソフトパワーの必要な産業（博物館、病院など）に適するが、ダウンサイジングや価格破壊の進行が非常に激しい産業（例えば、2009年以降の液晶パネル製造）には適しない。

もう一つの考察結果は、鴻海グループでは、郭台銘はまるで神様のような存在、全ての意思決定は郭会長の意見次第である。過去の四十年間、IT 製造業の分野で、郭台銘は確かにヒーローで、「公の為に独裁する」リーダーシップで会社を率いて大成功を収めた。しかし、鴻海グループは郭台銘に依存過ぎるのではないかと考えられる。そのため、郭台銘は2008年に引退する予定だったが、結局は引退できない状態が続いている。言うまでもなく、世の中に、永遠に会社をリードする経営者はいない。経営委員会を設立、「所有と経営の分離」を実施した奇美グループでは、すでに2005年に会長の職を成功裏に交代した。全く組織文化の違う鴻海グループでは、次のリーダーの選抜が問題点だと指摘できる。

### 5-3. 群創の事例

鴻海と奇美のような、組織文化の全く違う二社が組んで、「両利きの組織」は形成されるのか？本節では、鴻海グループの傘下企業である群創光電と奇美グループの傘下企業である奇美電子の合併を事例に、2010年に合併した後の経営成果及び組織文化の変化について、考察を行う。

表5-6で、奇美電子、群創光電の創立から、合併までの流れがわかる。2006年以前、テレビ、ノートパソコンなどへの液晶パネルの適用は高級品とされ、液晶パネルも高い値段に維持できた。しかし、2006年から、液晶パネル大量生産の為、液晶テレビはCommodity化（普及商品化、メーカーが価格競争でより安い商品を提供せざるを得ない）になり、発展途上国（中国、南米など）向けの安いブランド商品が拡散し、液晶パネルの高級品イメージが徐々に維持できなくなってきた。例えば、2007年から、2009年まで、液晶テレビの値段は毎年3割のペースで安くなった。液晶テレビの生産コストのうち、液晶パネルは6割以上を占めるため、液晶パネルの値段も下がりつつある。このような市場環境の激しい変化が起き、創立以来安定的な利益が得られた奇美電子はいきなり大幅な赤字経営となり、2008年末頃、奇美電子の粗利益率は-60%までに転落した。奇美グループは創立以来最も大きな危機に面していた。同じ時期に、液晶テレビの安価化によって、各ブランドのビジネスモデルがEMS（委託生産）化になって、世界最大手のEMS業者の鴻海はノートパソコン、液晶テレビ、スマホの生産により、液晶パネル

表5-6 奇美電子と群創光電合併の歩み

1998年8月	奇美電子創立
1999年7月	奇美電子一枚目の液晶パネル産出
2002年8月	奇美電子上場
2003年1月	群創光電創立
2006年10月	群創光電上場
2008年	後半から奇美電子経営悪化
2009年11月	記者会見、奇美電子と群創光電合併へ
2010年5月	合併手続き完了、鴻海グループの傘下企業に

（出所：新聞報道により著者作成）

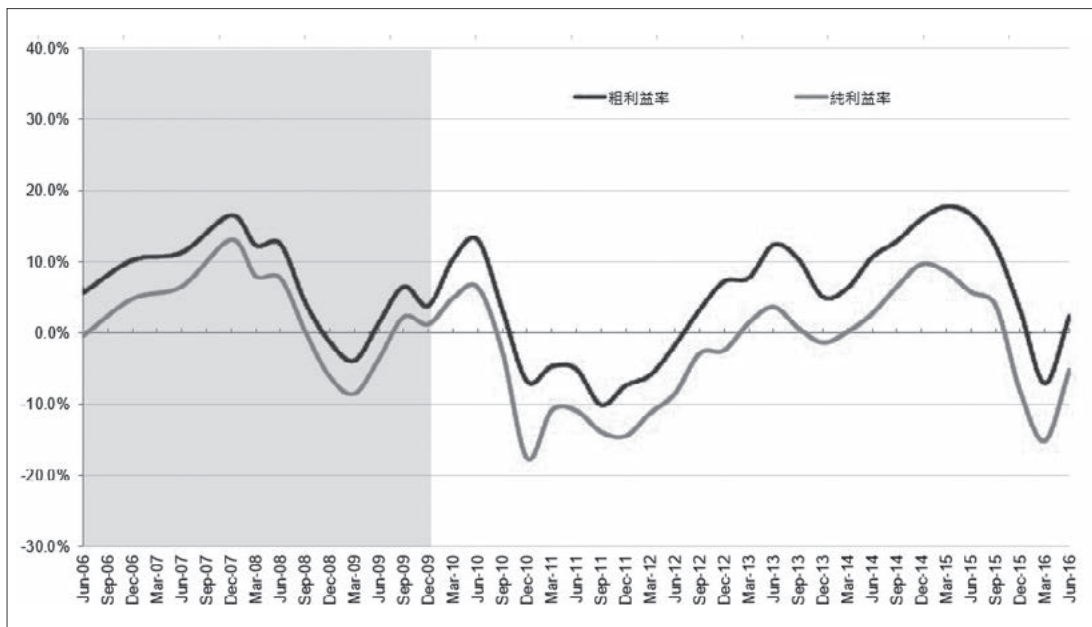
の世界有数の買主になった。その時、鴻海グループの群創は生産量不足のため、経営難に遭った奇美電子を買収することは合理的な決定だと考えられる（劉，2009）。

奇美電子と群創光電との合併の結果を財務的及び組織文化の視点から考察する。

図5-1が示す奇美電子の合併前後の粗利益率、純利益率の推移（2010年合併以前は奇美のデータのみを採用する）、及び図5-2が示す奇美電子の合併前後の流動比率、負債比率の推移（2010年合併以前は奇美のデータのみを採用する）から見ると、奇美は2008年後半から利益率は急に転落、赤字経営の状態になってしまった。流動比率と負債比率も赤字経営のせいで、2009年から大変な状況（流動比率が下がり、負債比率が上がり）に落ちた。2010年に合併した後はまだ経営難状況が続いていたが、景気回復と経営効率向上により、経営は好成績になりつつある。2012年の冬から、群創は徐々に黒字経営に戻り、それに応じて、2013年の冬から、群創は流動比率が上がり、負債比率が下がることわかる。2014年から、群創はやがて比較的安定で安定的な経営状況に復帰した。

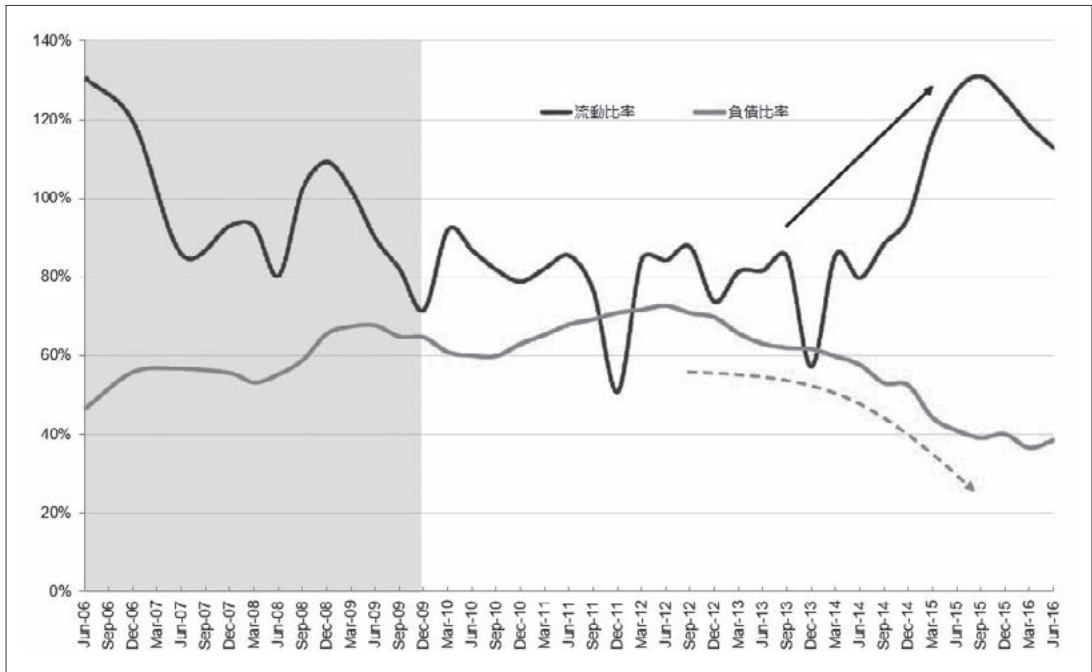
液晶パネルの製造は変化が激しい産業であり、経営成果は液晶パネルの景気循環に左右される為、自己比較だけでは情報が足りないので、同業者で規模がほぼ同じくらいのライバル企業のAUO（友達光電）と対比して経営成果を比べる。また、液晶パネルのメーカーは設備投資などの先行投資の金額が大きい為、群創と友達光電のEBITDA（金利・税金・償却前利益：earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization）及びEBITDAマージン（EBITDAを売上高で除した値）を指標にし、両社の比較を行う。図5-3が示すように、群創と友達光電のEBITDAマージンを見ると、奇美と群創が合併する前は、友達光電が上回ったが、合併した後、2012年以降は群創が上回ることがわかる。ま

図5-1 奇美電子と群創合併前後の粗利益率、純利益率の推移



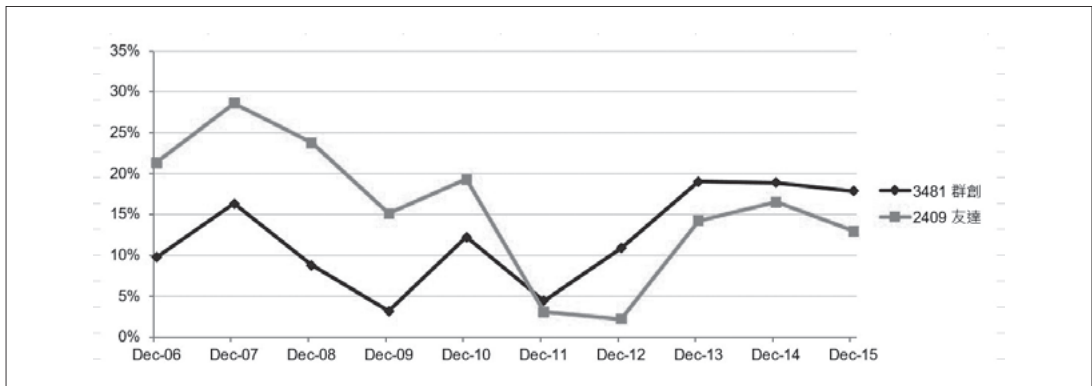
(出所：公開情報により、著者が作成) (2010年以前は奇美のデータを採用)

図5.2 奇美電子と群創合併前後の流動比率負債比率の推移



(出所：公開情報により著者作成) (2010年以前は奇美のデータを採用)

図 5-3 群創と友達光電 EBITDA マージンの推移の比較



(出所：公開情報により著者作成) (群創2010年以前は奇美のデータを採用)

た、表5-7が示す、各年の群創と友達光電の売上高とEBITDAの比較表を見ると、2011年からは、群創の方が優れていることがわかる。

組織文化の変化については協力してくれて、インタビューを受けてくれた記者一人と群創の社員七人のコメントから考察する。

まずは群創に詳しい、台湾大手ビジネス誌「今週刊」の液晶パネル産業の担当記者の頼筱凡氏のコメ

表 5-7 群創と友達光電の売上高及び EBITDA の金額比較 (億台湾元)

	群創		友達	
	売上高	EBITDA	売上高	EBITDA
2006	1,057	113	2,931	664
2007	1,572	271	4,802	1,464
2008	1,607	166	4,239	1,117
2009	1,647	87	3,593	663
2010	4,931	706	4,672	1,020
2011	5,101	351	3,797	280
2012	4,836	644	3,785	260
2013	4,227	886	4,164	737
2014	4,287	867	4,082	809
2015	3,641	698	3,603	579

(出所：公開情報により著者作成) (2010年以前は奇美のデータを採用。)

ントである。1. 合併した後、群創は3人の会長（2010年に廖錦祥会長就任、2012年に段行建会長就任、2016年に王志超会長就任）を経て、今の組織文化の特徴は鴻海グループと奇美グループの組織文化を兼備することである。2. 群創は鴻海グループの傘下企業であるため、生産効率を向上しつつある。例えば、昔と違い、設備や原材料の購入は必ず最も安い物しか採用しない（昔の奇美では奇美グループの製品優先）。3. 一方で、人事制度では奇美電子のまま、一般の社員は朝8時から夕方5時半勤務（昼休み一時間）で、基本は残業しない。リストラやクビはあまり聞いたことがない。前日王会長に会い、一緒に食事するために夕方頃群創の台南本部を訪ねたが、事務所はほぼ全員不在（退勤した）、その風景は全く鴻海らしくない。鴻海の本部であれば、残業ばかりなので、深夜に事務所に行っても社員は何人かがいるはずである。4. 企業の幸福度について、極端な言い方で、もし鴻海傘下の富士康の深圳工場を「1」にして、奇美実業の台南本部を「10」にしたなら、私は廖錦祥会長時代の群創を「8」、段行建会長時代の群創を「3」、今の王志超会長がリードする群創を「5」と付ける。なぜならば、廖錦祥会長時代では、両社が合併したばかりで、社員の8割以上は元奇美電子の社員なので、主には奇美の文化に準じて経営した。段行建会長時代では群創の最も困難な状況であるため、鴻海グループ出身の段会長はわりと厳しいルールで会社をリードした。今の王会長は、元奇美電子の社員だが、過去四年間、群創の総経理（社長相当）で、段会長の右腕だと言われ、奇美グループと鴻海グループの企業文化をちゃんと把握していると考えられる。よって、王会長は両社の強さ（奇美の創発性と鴻海の効率性）を兼備する企業組織文化で群創をリードしている。5. 鴻海グループの傘下企業の中で、今の群創が一番の幸福企業だと思われる。

群創の社員からは、台南工場と高雄工場で働いている、李瑞恭主任技師をはじめ、七人の中間層幹部や作業員の協力を得て、合併した後群創の人事制度や組織文化の変化について、社員の視点からコメントを伺った。社員として、自社へのコメントは慎んでいたが、その要点をまとめると、以下の三つのポイントになった。1. 出勤時間、給料などは変わってない、基本は政府の労働基準法に従う。社員の福

社も変わってない、つまり奇美電子時代の福祉そのままである。2. しかし、奇美電子時代の人事制度はいわゆる「年功序列」的なシステムで、能力が高い社員にとって、多少不公平感があつた。今の群創では、社員の昇進や給料などは年齢、勤続年数の他に、個人の能力と実績もとても重要である。3. 合併した後、明らかに生産効率が上がり、材料や設備の購入はちゃんと各仕入先の値段を比べる。物流や在庫管理も明らかに効率改善した。4. 生産開発部門の社員にとって、仕事の自由度はあまり変わってない、つまり奇美電子時代の創発性はそのままである。

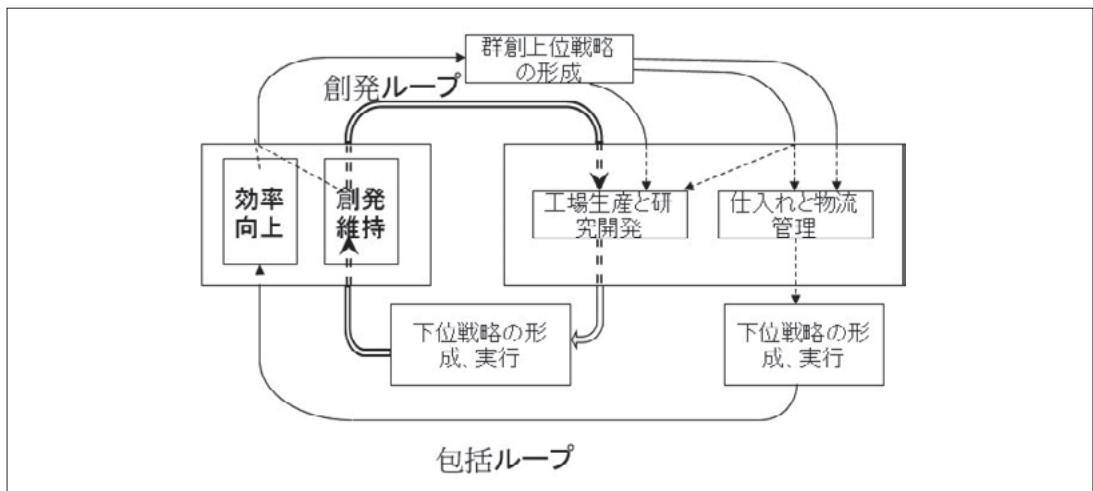
以上の協力者のコメントをまとめ、合併してから6年を経て、今の群創は鴻海と奇美の組織文化を兼備すると言われ、奇美的な創発性を維持しながら、鴻海的な生産効率向上が出来たことが分かった。そこで、第2節の図2.6が示した河合忠彦の戦略組織革新モデルを群創のケースを当てはめると、図5-6のような、包括的及び創発的戦略を兼備した、所謂両利きの組織のモデルとなった。

この節で群創の事例分析から得られた考察結果をまとめると、以下の五つのポイントとなる。

1. 2006年以降液晶テレビのCommodity化により、液晶パネル産業の経営環境が激変した為、奇美電子は従来のやり方では維持できなくて、鴻海グループの群創と合併せざるを得なかった。
2. 合併してから6年、群創は経営実績が明らかに改善してきた。
3. 人事制度では、社員の出勤時間や福祉などは奇美電子時代のシステムをそのままにするが、社員の昇進や給料については個人の能力や実績に基づいて評価を行う。
4. 組織文化では、明らかに効率化したのが、創発性はそのまま、鴻海グループの傘下企業の中では、群創はナンバーワンの幸福企業だと言われる。

性格の全く違う会社であるが、奇美電子と群創が合併した後、両利きの組織文化をきちんと活かし、うまく行った例の一つとなった。

図 5-6 群創の両利き組織モデル



(出所：河合(1996)をもとに著者作成)



## 6. おわりに

### 6-1. インプリケーション

本研究のインプリケーションを以下の3点にまとめる。

創業者の個性の違いが企業組織文化に与える影響について、Robbins and Judge (2011) が企業文化は創業者により形成されることを提示したが、本研究では、台湾鴻海グループの創業者郭台銘氏及び奇美グループの創業者許文龍氏の事例分析に基づいて、企業組織文化と創業者の個性には高い相関性があることを示した。

郭台銘氏は個性が強く、仕事の効率及び責任追及を重視するタイプであるため、郭氏が創業した鴻海は軍隊のような TIGHT な組織だと言われる。また、仕事に集中し、「公の為に独裁主義」を自慢する郭氏が創業した鴻海は、トップダウン型リードの典型例だと思われる。

一方、許文龍氏は自由奔放な性格であるため、許氏が創業した奇美は台湾有数の幸福企業で、LOOSE な組織だと言われる。また、老荘思想に影響される許氏は、無駄な打ち合わせや文書を嫌い、許氏が創業した奇美は創発的な組織の典型例だと思われる。郭台銘氏と許文龍氏の個性特徴の比較、及び創業者として、それぞれが企業文化に与える影響をまとめて、表6-1に示す。

第2に、鴻海と奇美の事例考察結果は、両社の組織文化は優劣を論じるものではない。しかし、両社の組織文化の違いが、産業との適合性に影響を与えることは示すことができると考える。

事例分析の結果では、鴻海はわずか二、三十年間で、小規模企業であるテレビ部品メーカーから、年売上14兆円超え、従業員数70~80万人程度の世界一 EMS 企業になったのは、大成功を収めたと言える。その成功要因は創業者である郭台銘氏の効率的な経営、鴻海の軍隊式組織だと思われる。しかし、鴻海の創発性不足のため、映画制作や販売チェーン店の投資など、経営の失敗も指摘された。よって、鴻海のような効率的な経営を重視する TIGHT な組織（軍隊式組織）は、産業環境変化の激しい IT 製造業には、適するが、ソフトパワーの必要な産業（映画制作、販売チェーン店など）には適しない。

一方、自由社風で、幸福企業だと言われる奇美は、正しい戦略を選び、消費者のニーズに機敏に対応することで、世界一 ABS 樹脂の製造業者となり、博物館、病院の経営も高い評価を得た。その成功要因は奇美らしい創発的な組織だと思われる。しかし、2009年以降の液晶パネルでは、経営効率不足のため、奇美は失敗したと指摘された。よって、奇美のような効果的な経営を重視する LOOSE な組織では、安定的な産業環境（ABS 樹脂の生産など）またはソフトパワーの必要な産業（博物館、病院など）に

表6-1 創業者の個性の違いが企業文化に与える影響  
(郭台銘氏と許文龍氏の事例の検証のまとめ)

	鴻海グループ	奇美グループ
創業者	郭台銘	許文龍
創業者の個性	厳しい、公の為に独裁	自由奔放、老荘思想
企業組織文化の特徴	トップダウン型リード、効率的な経営、TIGHT な組織、軍隊式組織	創発的な組織、効果的な経営、LOOSE な組織、幸福企業

(出所：著者作成)

表6-2 鴻海らしい組織及び奇美らしい組織の適応する産業

	鴻海	奇美
組織文化の特徴	TIGHT な組織	LOOSE な組織
適する産業	ダウンサイジングや価格破壊の進行などは非常に大きな産業	市場環境は小さな変化で、市場に近い下位組織は消費者ニーズの変化機敏な対応が必要産業
適しない産業	市場環境は小さな変化で、市場に近い下位組織は消費者ニーズの変化機敏な対応が必要産業	ダウンサイジングや価格破壊の進行などは非常に大きな産業
成功例	EMS、IT 製造業	ABS 樹脂の製造、博物館、病院
失敗例	映画制作、電子機器販売店	2009年以降の液晶パネル製造

(出所：著者作成)

適するが、ダウンサイジングや価格破壊の進行が非常に激しい産業（2009年以降の液晶パネル製造）には適しない。そこで、鴻海、奇美の事例分析の結果をまとめて、表6-2のように示した。

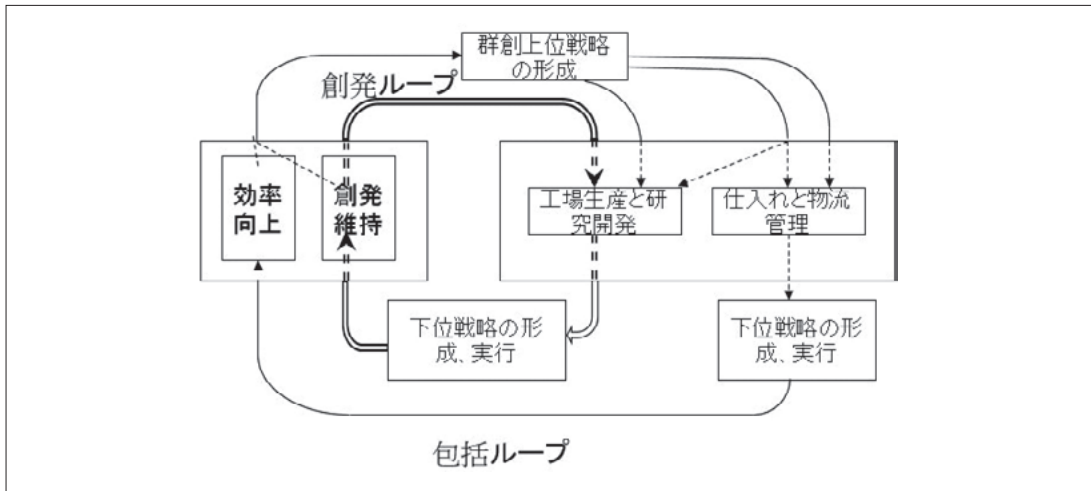
第3に、本研究の第二命題である、「性格の全く違う会社が組んで、新しい会社になれば、両利きの組織が形成され、うまく行けるのか？」については、本稿では2010年液晶パネル産業における、奇美電子と鴻海グループの群創の合併事例での考察結果では、先ず、合併してから6年で、群創は経営実績が明らかに改善してきた。その最も重要な証拠は、液晶パネル製造産業経営成績分析で重要な指標のEBITDAである。合併する前、つまり奇美電子時代では、EBITDAはライバル会社の友達光電に負けていたが、奇美電子と群創が合併した後、つまり、2011年以降のEBITDAを見ると、群創はずっと友達光電より高い状態を維持してきた。もう一つの証拠は、合併してから、群創の設備や原材料の購入は、必ず最も安い物しか採用しない（奇美電子時代は奇美グループの商品優先）。次に、合併後の群創の人事制度では、社員の出勤時間や福祉などは奇美電子時代のシステムをそのままにするが、社員の昇進や給料については鴻海的に、個人の能力や実績に基づいて評価を行う（奇美電子時代では年功序列）。つまり、今群創の人事制度では、鴻海グループと奇美グループのバランスを取る状態だと考えられる。よって、合併した後、群創は明らかに効率化した。生産、開発部門では社員の仕事の自由度が高く、鴻海グループの傘下企業の中では、群創は比較的LOOSEな組織だと言われる。

結論として、性格の全く違う会社であるが、奇美電子と群創が合併した後、群創は奇美グループの創発性を維持しながら、鴻海グループの効率的な経営も採用する。つまり、本研究の事例分析対象である群創は、図6-1が示すように、創発を維持しながら、効率向上を進め、両利きの組織文化を活かす、うまく行った例の一つとなった。

## 参考文献

- Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3 (Jul., 1986), pp. 656-665.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, p.39.
- Charles A. O'Reilly III, Michael L. Tushman (1997), *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press. (斎藤彰悟監訳、平野和子訳『競争優位のイノベーション：組織変革と再生への実践ガイド』東京：ダイヤモンド社、1997年、p.43)

図 6-1 群創の両利き組織モデル



(出所：河合(1996)をもとに著者作成)

- Mintzberg, H., J. Lampel, and B. Ahlstrand (2005), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York : Free Press. (斎藤義則監訳『戦略サファリ 第2版：戦略マネジメント・コンプリート・ガイドブック』東京：東洋経済新報社、2013年、第3章、第9章)
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York : Warner Books. (大前研一訳『エクセレントカンパニー：超優良企業の条件』東京：講談社、1983年)
- Schein, E. H. (1985) , *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers. (清水紀彦、浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』東京：ダイヤモンド社、1989年、p.12)
- Robbins, S. P. and T. A. Judge (2011), *Essentials of Organizational Behavior*, Boston : Pearson, p.279
- Wilson, I. (1994), "Strategic Planning isn't Dead : It Changed, Long Range Planning," *Long Range Planning*, Vol. 27, Issue 4, pp. 12-24.
- 河合忠彦 (1996) 『戦略的組織革新：シャープ・ソニー・松下電器の比較』東京：有斐閣
- 劉美君 (2009) 『EMS時代が来る？新型パネル業ビジネスモデル』台湾工業技術研究院

#### 中国語文献

- 張殿文 (2008) 『虎與狐：郭台銘の全球競争策略』天下文化
- 劉志毅 (2010) 『南方週末』702期, 2010年6月7日
- 伍忠賢 (2009) 『鴻海藍圖』五南出版 P50
- 許文龍・林佳龍 (2010) 『零與無限大』早安財經出版社

