

【特集】 台湾海峡両岸の経済関係：変化と影響要因

なぜフォックスコム（富士康）が 世界トップ企業になったのか

小松 翔、華 金玲

中国経済経営研究
第9巻第1号
[通巻17号]
2025年4月

〈別刷〉

【特集】台湾海峡両岸の経済関係：変化と影響要因

なぜフォックスコン（富士康）が世界トップ企業になったのか*

小松 翔
華 金玲

【キーワード】：フォックスコン（富士康）、経営戦略、中国要因、米国要因

【JEL分類番号】：M10

1. はじめに

中国¹は、1990年代に工業生産を急速に増大させ、工業製品輸出が急増したことから、「世界の工場」と呼ばれるようになった。その中で、グローバリゼーションの流れに乗って大きく成長した企業も少なくない。本稿は中国に主な生産拠点を有する代表的な企業の一つである鴻海科技集團（フォックスコン²）を取り上げ、その成功要因を明らかにする。

フォックスコンは1974年に台北市郊外で創業された。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て1988年に中国大陸進出を果たし、中国経済成長の波に乗って急成長を遂げてきた（王2015）。今や同社は、世界最大の電子機器の受託生産サービス（EMS：Electronics Manufacturing Service）企業であり、市場シェアも40%を超えている。Apple社のiPod、iPhone、iPadなども受託製造していることで、世界的な知名度

も大きく高まった（喬2014）。2016年8月にはシャープを買収し、グループ傘下に置くことで日本でもその名が知られるようになった（赤羽2019）。

フォックスコンの2023年の年次報告書によると、同社の製品の98%は3C電子製品（コンピュータ、通信、家電）となっており、製品は(1)スマート家電製品（主にスマートフォン、テレビなど）、(2)クラウドおよびネットワーク製品（主にサーバー、ネットワーク通信など）、(3)コンピューティング製品（主にコンピューター、タブレットなど）、(4)部品およびその他製品（主にコネクタ、機械部品、サービスなど）に分けられる。また、長期開発計画によると、同社は労働集約型産業から知識集約型産業へと徐々に転換を図るための改革・アップグレード計画を策定し、産業レベルの向上と利益の拡大を目指している。そのため、電気自動車、デジタルヘルス、ロボットの3大産業と、人工知能（AI）、半導体、新世代通信の3大コア技術の開発に注力しており、「3+3」戦略を重要な発展戦略としている。そして、製造サービス企業からプラットフォームソリューション企業へと転換を図っており、今後はスマートシティ、スマート製造、スマート電気自動車の3大プラットフォームを主要な開発方向として注力していく予定である。2023年の売上高は6兆1,622台湾ドル（約1,980億米ドル）に達した。

* [謝辞] 本稿の作成においてアジア成長研究所の戴二彪教授から貴重なご意見をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

1 本論文では「中国」は中国本土（大陸）のことを指す。

2 1988年に鴻海が中国本土に進出する際に、フォックスコンの漢字表記「富士康」が現地で使われ、中国では「富士康」が鴻海を指すようになった（赤羽2022）。

同社は、中国、インド、日本、ベトナム、チェコ共和国、米国など、世界中に研究開発および製造センターを設立している。研究開発に重点的に取り組む同社は、57,729件以上の特許を所有している。世界をリードするテクノロジー企業を含む顧客の価値創造を最大限に高めることに加え、製造プロセスにおける環境持続可能性の推進にも尽力しており、グローバル企業のベストプラクティスマネジメントとしての役割も果たしている。

同社は設立以来、国際的に高い評価と認知を得ている。2024年のフォーチュン・グローバル500では32位、2019年のフォーブスによる「世界で最も働きがいのある企業」ランキングではデジタル企業トップ100で25位にランクインした。さらに、フォーブスの「世界で最も働きがいのある企業」2021年版では台湾で1位にランクインした。また、フォックスコンは、台湾の民間企業としては唯一、クラリベイト・アナリティクスによる「Top 100 グローバル・イノベーター」を7年連続（2018年～2024年）で受賞している³。

なぜフォックスコンはこれほど短期間で世界トップ企業の一つになったのか。本稿では、同社の①経営戦略的要因、②中国における安価で豊富な質の高い労働力や地方政府の支援などの中国要因、③主要顧客であるAppleの製品全般の加工生産の請負や米国大手テクノロジー企業との取引関係などの米国要因といった3つの視点から、その成功要因を考察する。

2. 先行研究のレビュー

フォックスコンに関するメディア等での報道は増加したが、学術的研究における注目度は依然として低い。喬（2014）によると、これまでの先行研究のほぼ全てが労働問題に注目したものである。また、赤羽（2019）によると、主な

先行研究は大まかに4つに分類できる。第一に、創業者である郭台銘に関する研究、第二に、中国大陆工場における労働問題に関する研究、第三に、経営戦略全般に関する研究、第四に、シャープ買収の目的を分析した研究である。

ここでは、時系列で先行研究をレビューする。フォックスコンの急速な発展に関しては、2000年代後半から台湾で関連文献が出版された（伍2006；王2007；徐2008）⁴。この時期の文献は、同社の創業者である郭台銘董事長に着目したものが多く、彼の経営管理スタイルや語録から同社の発展を読み解いている（赤羽2019）。

2010年代になると、関連資料の蓄積の進展もあり、フォックスコンの経営をより学術的な視点から捉えた研究が増加した。たとえば喬（2014）は、経営学の理論的枠組みを用いて、同社の経営戦略を検証している。朝元（2013a）は、同社の企業戦略の変遷を時系列で分析している。また、王（2015）は、フォックスコンを事例として取り上げて華人型企業経営の特色を読み解いている。山口（2018）は、フォックスコンの事業展開と同社の成都、鄭州等への生産拠点の大規模移転の経緯を読み解くとともに、より最近の貴州省貴安新区への新しい生産拠点開設、および同省の都市化戦略に基づいた地元行政による公共サービス面での積極的な協力のあり方を、現地調査を踏まえて詳述している。そして、より個別のテーマを取り上げた研究として、黃（2013）は鴻海の発展過程を金型製造技術の活用と多角化した事業展開の探索という観点から分析している。赤羽（2019）は鴻海の経営戦略を創業から2000年代末以降まで4つの局面に分けられることを示し、同社の液晶パネル事業を経営戦略と紐付けて分析した。

一方、2010年代になるとフォックスコンの成長に陰りが生じるようになり、その経営戦略を批判的に検討する研究も出てきた。たとえば、2010年には同社の中国大陆の工場で従業員の連續飛び降り自殺事件が起きたこともあ

3 <https://www.foxconn.com/en-us/about/group-profile>

4 赤羽（2019）2ページ

り、同社の労務管理の問題点を取り上げた研究も行われた（Pun & Chan 2012; 塚本 2010）。また、赤羽（2022）は、近年の利益率の低迷について、PCやスマートフォンなどICT関連製品市場の伸び悩みや中国の人工費高騰といった外部環境要因と2010年代の経営戦略が成功していないことを指摘している。

3. フォックスコンの発展過程

本節ではフォックスコンの発展過程を時系列で考察する。朝元（2013a）は1974～80年の草創期、1981～1990年の海外進出準備期、1991～2000年の中国進出期、2001～現在のハイテク構築期の4つに分けている。

1974～80年は草創期で、事業の模索および学習の段階である。1974年、郭台銘は「鴻海プラスチック企業有限公司」を創業し、プラスチック製品の製造加工を行い、1977年に金型の生産工場を建設した。草創期は主として家電のプラスチック部品からスタートし、金具の重視によってこの分野で実力を蓄積するようになった（朝元2013a）。

1981～1990年は海外進出準備期である。1981年にコネクターを開発し、この製品の製造領域に入るようになった。1982年に会社名を「鴻海工業有限公司」から「鴻海精密工業有限公司」に変更した。これはパソコン分野への参入を意識していたといわれる。1983年にはパソコンのコネクター生産を本格的に開始し、1985年にはコネクターの自主品牌「フォックスコン：Foxconn」を立ち上げた（赤羽、2019）。1988年には、深圳に龍華工場を造成し、1992年からパソコンの関連部品の生産を本格的に開始した（王2016）。

1991～2000年は中国進出期である。1991年に台湾証券取引所に株式上場を果たし、次のステップに邁進するようになった。この時期に回路基板コネクターから「回路モジュールと回路モジュール用コネクター」、「システムとシステム用コネクター」および「システムと電線・ケー

ブルユニット用コネクター」に発展するようになった。同社の対中投資は、1988年から深圳への投資が発端で、1993年から上海近郊の昆山などへの投資に拡大した。1995年に富弘精密（深圳）を設立し、電子部品を製造した。同年に富金精密工業（深圳）を設立し、電子部品、パソコンの筐体、ノートパソコン、デジタル通信メディア設備、新型ディスプレイを製造した。1997年に富瑞精密（昆山）を設立し、回路基板と回線・ケーブルを製造した。1998年に宏業精密（深圳）を設立し、情報製品の部品を製造した。1999年に富泰捷精密（深圳）を設立し、パソコンのキーボードおよびパソコン部品を製造した。また、同年に宏業精密（昆山）と富弘精密（昆山）を設立し、パソコン部品を製造した（朝元2013a）。

2001～現在はハイテク構築期である。グローバル時代に入り、IT関連製品は国際的な大競争の荒波を受けて、利潤の低減および製品のライフサイクルの短縮化をもたらした。これにより、海外のブランド企業は製品・部品の外注委託比率を高め、OEM・ODM生産のビジネスの拡大により、EMS産業の拡大がもたらされた。フォックスコンはマザーボード、モニタ、液晶パネルなどパソコンの重要部品を製造するようになった。これら重要部品の設計・製造の能力、特許を通じての知的財産権の掌握、量産化による製品の単価の低減、資源運営能力およびアフターサービスの提供を行うようになった（朝元2013a）。また、2000年代に入り、パソコンから携帯電話、通信、自動車といった分野への多角化も進めていった。事業多角化の嚆矢となつたのは携帯電話である。1999年に携帯電話のOEM生産を開始し、2000年には携帯電話の生産会社であるフォックスコン・インターナショナル（富士康國際FIH）を立ち上げた（赤羽2019）。そして、携帯電話事業の拡大と並行して、携帯電話と親和性の高い通信事業も強化していく。2003年には、宏碁集団傘下の通信ネットワーク部品の生産会社である國碁電子を買収したことで、通信分野の研究開発能力を高

めることができたといわれている（徐2008）⁵。そして、2010年代に入る頃から、フォックスコンは設計開発の強化、小売業への参入、準自主品牌の販売を図るようになる（赤羽2022）。

4. フォックスコンの財務分析

4.1 成長性の分析とキャッシュ・フロー状況

の推移

本節では、財務データをもとに、成長性、安全性、収益性などの角度からフォックスコンの財務状況を分析する。財務分析をする際に、通常、財務諸表に開示されている財務データを基礎とするが、企業の株主や役員に関する情報、系列会社の情報、研究開発、企業がおかれている業界の動向や世界情勢などの非財務データも調べる必要がある。

以下では、フォックスコンの年次報告書から、2011～2023年の13年間の売上高、売上総利益、営業利益、当期純利益（親会社株主に帰属する当期純利益）を取り上げ、その推移を確認する（図1）。

まず売上高の推移について概観する。2011年から2023年の売上高は2016年に一時的に減少したことを除き、2022年まで右肩上がりで増加してきた。2022年の売上高は6兆6,270億台湾ドルで、2023年の売上高は6兆1,622億台湾ドルで日本円に換算すると27兆7,299億円⁶である。これは、ソニーやパナソニックの売上高の2倍以上となっている⁷。しかし、2010年代に入るとその成長力に陰りが生じている。2010年代後半から売上高成長率が鈍化傾向にある。

次に利益項目（売上総利益、営業利益、当期純利益）のうち、売上総利益について概観する。2011年から2013年までは緩やかな減少カーブをたどっていたが、2014年から2020年は緩やかな増減を繰り返し、その後、2022年まで増

加した。2022年にピークに達したあと、2023年は緩やかな減少となった。2023年の売上総利益は3,879億台湾ドルである。

続いて、企業の本業の儲けを示す営業利益について概観する。2011年から2016年まで5年連続の増加となっていたが、2016年から2020年にかけて減少した。2021年以降、緩やかに回復した。2023年の営業利益は1,665億台湾ドルである。

最後に、当期純利益について概観する。2011年から2016年まで5年連続の増加となっていたが、2016年から2020年にかけて4年連続で減少した。2021年以降は再び増加し、緩やかに回復した。2023年の当期純利益は1,421億台湾ドルである。

最後に、キャッシュ・フローの状況を確認する（図2）。

まず、営業活動によるキャッシュ・フロー（営業CF）について概観する。過去13年間ににおいて、営業CFは、2017年、2018年、2021年を除いてプラスとなっている。営業CFは企業の本業から生み出されたものである。営業CFは企業が外部の資金調達に頼ることなく、借入金を返済したり、配当金を支払ったり、新規投資をしたりする原資である（森他2015）。したがって、企業を存続、発展させるため、営業CFは原則としてプラスでなければならない。上述の3年間ににおいて、営業CFがマイナスとなっていることから、2017年、2018年および2021年において本業からの稼ぎ

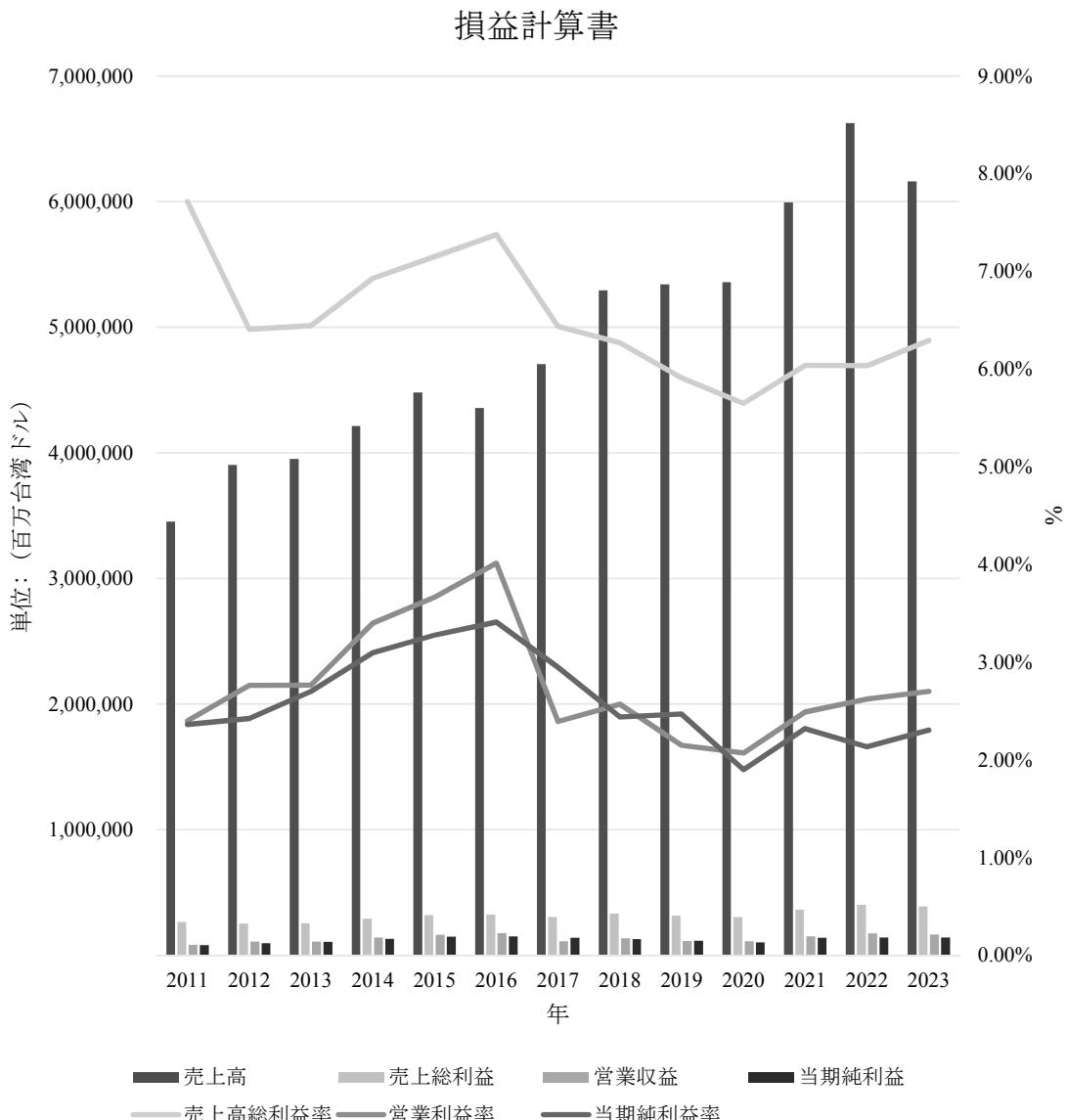
7 ソニー、パナソニックの2023年度の売上高はそれぞれ13兆208億円、8兆4,964億円であった。ソニーグループ株式会社（2024）、「2023年度連結業績概要（2024年3月31日に終了した1年間）2024年5月14日」（https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/presen/er/pdf/23q4_sonysspeech.pdf、2024年11月19日最終確認）。パナソニック株式会社（2024）、「2023年度 決算概要 2024年度業績見通し 2024年5月9日」

（https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/2023_full/financial_results_note_j.pdf、2024年11月19日最終確認）。

5 赤羽（2019）7ページ

6 1台湾ドル=4.5円で計算。

図1 フォックスコムの売上高、売上総利益、営業利益、当期純利益



(出所) フォックスコムの公式HPおよび同社Annual Reportをもとに筆者作成

がないといえる。

続いて、投資活動によるキャッシュ・フロー（投資CF）についてみてみよう。企業は今後の成長のため、設備投資をしたり、有価証券などを取得したり、資金を貸し付けたりする（森

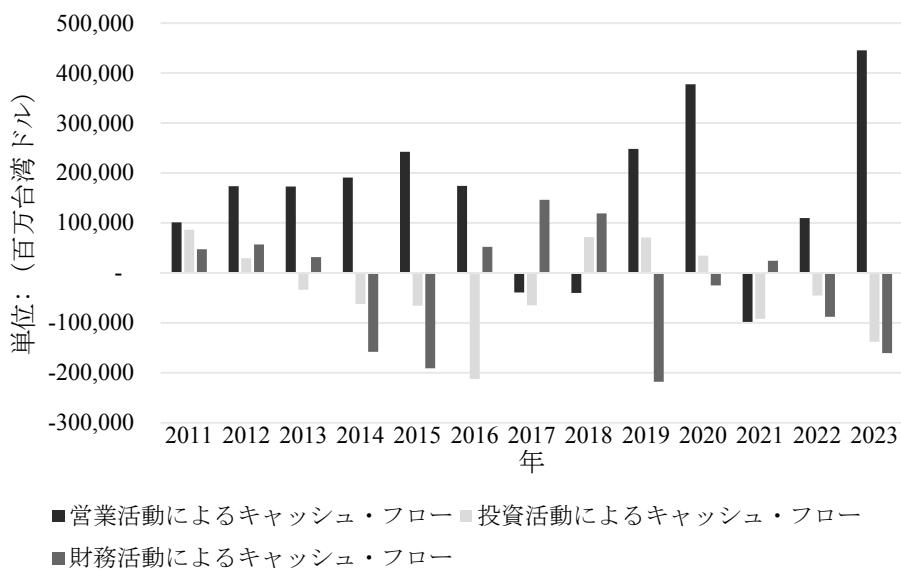
他2015）。したがって投資CFは通常マイナスになる。しかし、過去13年間において2011年から2012年、および2018年から2020年までの5年間の投資CFはプラスであった。投資CFは企業の投資戦略に関する経営者の意思決定を

反映している。投資CFの推移から、分析期間において継続的かつ積極的に投資していると言え難い。

さらに、財務活動によるキャッシュ・フロー（財務CF）についても確認してみる。2014年、2015年、2019年、2020年、2022年、2023年の

6年間において財務CFがマイナスとなっており、その他の年はプラスとなっている。財務CFがマイナスとなるのは、余剰資金があって、借入金の返済や自己株式の購入などによるものか、借入金の返済期間が迫って返済しなければならないということが考えられる。

図2 フォックスコムのキャッシュ・フロー
キャッシュフロー計算書



(出所) フォックスコムの公式HPおよび同社Annual Reportをもとに筆者作成

4.2 安全性の分析

安全性分析を行う前に、まず貸借対照表における資産、負債、純資産について概観する。資産の推移をみると、一時的に減少した年（2015年、2018年、2019年、2023年）もあるが、全体的には右肩上がりで増加傾向を見せていく。2023年の資産は3兆9,398億台湾ドルである。うち、1年内に現金化できる流動資産は2023年に3兆360億台湾ドルである。次に、負債について概観すると、2023年は2兆2,535億台湾ドルである。うち、1年内に支払期限が到来する流動負債は1兆9,093億台湾ドルで、資産に占める割合は48.5%である。固定負債は3,442億台湾ドルで、資産に占める割合は8.7%

である。

以下では、貸借対照表項目を使った財務比率を用いて、資金調達のバランスおよび債務返済能力について分析する⁸。代表的な安全性指標である自己資本比率、流動比率、当座比率、固定比率、固定長期適合率の推移を概観する。まず、資金調達のバランス、すなわち資本健全度をみる指標として自己資本比率を取り上げる。

自己資本比率（自己資本／資産合計×100）は自己資本を資産合計で除して計算され、企業の資金調達のバランスを見る指標である。安全

8 ここで使用する各比率は青木（2013）、桜井（2024）、森他（2015）を参照した。

性の観点からは、資金は原則として自己資本で調達するのが望ましい（森他2015）。自己資本比率は高ければ高いほど資本健全度が高いといわれている。一般的に自己資本比率が30%以上あれば、まず問題はないといわれている（蔣2017）。フォックスコンの2011年から2023年までの自己資本比率は、それぞれ35.5%、33.2%、34.9%、40.0%、45.9%、43.7%、34.4%、39.4%、42.1%、40.1%、40.2%、39.9%、42.8%であり、いずれも水準は30%を超えており、優良企業の目安である50%に近いことから、長期的な資金繰りに問題がなく、中長期的に資金が安定しているといえる。

続いて、短期的支払能力の指標として流動比率と当座比率について概観する。流動比率（流動資産／流動負債×100）は流動資産と流動負債の割合をみるものである。流動比率は、1年内に返済しなければならない流動負債が、1年内に現金化できる流動資産によって賄えるかどうかを見る指標である。流動負債より多くの流動資産を所有することは、債務の返済能力が高いといえる。したがって、流動比率が高いほど良く、一般的に200%以上が望ましいとされている（蔣、2017）。フォックスコンの2011年から2023年までの流動比率は、それぞれ129.4%、122.7%、133.1%、148.4%、169.3%、154.2%、135.6%、149.5%、155.3%、150.5%、151.9%、151.4%、159.0%といずれも100%を超えているが、理想値である200%にはほど遠いものになっている。とはいえ、流動比率について何パーセントを超えるなければならないといった絶対的な基準はなく、また、業種によてもかなり異なってくる（青木、2013）。そのため、短期的支払能力を分析する際に、流動比率と併せて、当座比率の確認が必要である（蔣2017）。

当座比率（当座資産／流動負債×100）は当座資産を流動負債で除して計算される。流動資産から換金性の乏しい項目を除いた当座資産と流動負債の割合をみる当座比率は、流動比率よりも支払能力の高い指標となる。当座比率が高

ければ高いほどよいが、一般的に100%を超えると、短期的支払能力が高いとされる。フォックスコンの当座比率をみると、2013年から2023年までの11年間において、いずれも100%以上である。当座比率の高さから、フォックスコンの短期的支払能力が高いことがわかる。

最後に、長期的支払能力を確認するために、固定比率と固定長期適合率について概観する。

固定比率（固定資産／自己資本×100）は固定資産と自己資本の関係をみるもので、企業活動のために必要とする固定資産をどれくらい借入せずに自己資本によって賄っているかを表す指標である。固定比率は低いほどよいとされ、一般的に100%以下が望ましいといわれている。フォックスコンの固定比率をみてみると、2011年から2023年までの13年間において、いずれも100%以下である。固定比率の低さから、フォックスコンの長期的支払能力が高いことがわかる。

設備への投資は将来の収益をもたらす企業の投資戦略につながることからすると、長期的支払能力を確認するため、固定比率と併せて固定長期適合率を分析する必要がある（蔣2017）。

固定長期適合率（固定資産／（自己資本+固定負債）×100）は、自己資本と固定負債の合計額に対する固定資産の割合である。固定比率の分母は自己資本のみに対して、固定長期適合率の分母は自己資本の他に返済の必要な社債や長期借入金といった返済期間の長い固定負債が含まれている。固定長期適合率も固定比率と同様に低ければ低いほどよいが、100%以下でなければならない。

フォックスコンの固定長期適合率の推移をみてみると、2011年から2023年までの13年間ににおいて、いずれも100%以下である。固定長期適合率の低さから、長期的支払能力が高いことがわかる。

4.3 収益性の分析

企業の利益獲得状況、つまり、収益性の良否を判断する際、財務データの実数のみでは不

分である。収益性の分析のためには、元手である投下資本と利益の関係を確認する必要がある。以下ではまず、収益性の総合指標として総資本利益率（ROA）と自己資本利益率（ROE）を取り上げる。ROAは総資産に対する利益を測る指標である。一般的な目安としてROAは5%以上であると、投資価値がある優良な会社だと判断される傾向にある。フォックスコンのROAの推移をみてみると、2011年から2019年までの9年間において、いずれも5%以上だった。2020年から2022年までは4%台で推移したが、2023年は再び5.1%となった。ROEは会社が資本を効率よく活かし、利益をあげているかを測る数値である。一般的な目安としてROEは10%以上であると、投資価値がある優良な会社だと判断される傾向にある。フォックスコンのROEの推移をみてみると、2011年から2018年までの8年間において、いずれも10%以上だった。2019年から2023年までは2021年を除いて9%前後で推移した。

5. フォックスコンの成長における経営戦略的要因

フォックスコンが世界最大のEMSに急成長した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維持する分業体制を構築した（王2015）。

フォックスコンはAppleを始めSonyやDellなど世界中のメーカー企業の製品をOEM生産するとともに、設計から製造まで手掛けるODM企業かつEMS企業である。ODM企業である同社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。そして、EMSは独自の研究開発力を備え、材料、部品の内製および金型の開発・内製も広く行い、かつ大規模生産体

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創出できる（王2015）。同社のスピードを象徴する表現として同社の「982戦略」がある。この戦略は受注先の顧客に「98%の製品を2日以内に納品する」スピードを守ることである。これにより、通常「985」（「98%の製品を5日以内に納品する」スピード）を維持するライバルEMS企業との顧客争奪を勝ち抜くことができる。フォックスコンは材料や部品、金型などの生産装置を内製し、企業内取引によってコストダウンを図ってきた結果、利益を内部に囲い込む体制が整い、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好循環を描いてきた（王2015）。また、金（2011）によると、フォックスコンが他のEMS企業と比べて最も優れているところは、同社ならではの表面実装技術と高度な金型製造技術を有するため、受注から最終商品を発注者に届けるまでのリードタイムの圧倒的な短さである。

6. フォックスコンの発展における中国要因

6.1 地方政府による優遇政策と中国大陆拠点の活用

フォックスコンは、1980年代後半に台湾から中国本土に生産拠点を移した際、地方政府による優遇政策と安価な生産コストや労働コストから大きな恩恵を受けてきた（Pun & Chan 2012）。王（2015）も、同社の成長の秘訣が中華圏拠点の有効活用にあることを指摘している。同社は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、システムティックかつ効果的に事業展開を進めてきた。

地方政府は、管轄内のGDP成長率を押し上げるために、フォックスコンに自らの管轄内に新たな工場団地を建設してもらおうと競争し、労働法の施行や労働者の保護をないがしろにしている。同社の成長は、広大な土地の提供、インフラ支援、労働力の供給といった形で中

国政府によって促進されてきた（Pun & Chan 2012）。そして、生産拠点の内陸への誘致において工場用地やインフラ整備への協力のほかに、税収面での優遇措置や政府によるワーカー斡旋、生活施設の整備や宿舎の建設と管理が四川省や河南省で行われた（山口2018）。

以下では、フォックスコンの成長における中国要因の具体的な内容を同社の発展段階別に概観する。Pun and Chan (2012)によると、同社は3つの段階を経て発展した。最初の段階は、改革初期の沿海開発戦略の下での中国本土への進出だった。1980年、深圳経済特区が欧米やアジアの資本投資に開放された。地元当局は海外投資家に対し、免税、安価な土地、輸出手続きの合理化など、様々な優遇政策を提供した。1988年、同社は最初の海外工場を深圳に設立し、広東省の農村部から出稼ぎ労働者を雇用した。

1990年代、フォックスコンは第二次拡張期を迎える、より多くの人的資源を必要とする中、安価な国内出稼ぎ労働力の供給から大きな利益を得た。同社は、労働力の専門化と生産ラインの多様化という手法を採用し、様々な地域の工場敷地内で生産を行っていた。また、熟練スタッフや低・中級管理職の雇用も増加した。21世紀に入り、同社は珠江デルタと揚子江デルタに生産拠点を集約した。深圳、上海、昆山などの地方政府は、優遇税制、土地、産業インフラ、労働力の大量供給を企業に提供した。

フォックスコンの台頭の第3段階は、合併による独占資本の構築と、中国全地域にわたる生産施設の移転である。2000年代初頭から、同社は北部、中部、西部の低コストの労働力とインフラ資源を活用してきた（Pun & Chan 2012）。

しかし、Pun and Chan (2012)より最近の研究である山口（2018）が指摘するように、2010年代を新たに4段階目として捉えることにも妥当性がある。2000年代は、北京市、上海市のほか、太原市、武漢市、廊坊市、秦皇島市、營口市、南寧市など、沿海部の工業先進地域よ

り内陸に入った地域にも生産拠点を展開していたものの、当初からの生産拠点であった深圳工場が中国国内最大規模の重要な基地であり続けたことは指摘すべきである。山口（2018）によると、同社の大きな転機は2010年に訪れた。国内最大規模の深圳工場で従業員の連続自殺事件が起き、同社は賃金の大幅アップと従業員の労働環境の改善に着手した。それと同時に、重慶市、成都市、鄭州市など内陸地域への生産設備の大規模な移転を開始した。その過程では、内陸各地の地方政府による熾烈な誘致競争があった。

さらにその後、2013年には、フォックスコンは貴州省人民政府と戦略的協力協定を締結し、「国家級」新区である貴安新区に第4代グリーン産業パークと称する環境に配慮した生産拠点を開設した。ここでも地元貴安新区の政府による積極的な招致活動が展開されたとみられる。現地には工業生産エリアの他、貴安新区の政府による「富貴安康」社区と呼ばれる、主に富士康の従業員のための住宅、医療、公共サービスなどを集積した居住エリアが整備されている（山口2018）。

中国本土には30を超えるフォックスコンの工場がある。中国における関係企業は総じて製品の生産拠点や部品、材料の調達拠点になっている。鴻海の大規模な生産や調達は、中国を中心としたネットワークに支えられているとみられる（赤羽2022）。一方、AppleのiPhoneの組立工場として知られる鄭州工場における近年の撤退の動き⁹についても注視する必要がある。鄭州工場は通常20万人強、最盛期に35万人の労働者を雇用していたが、2023年には6～7万

9 当面は中国生産も継続されるが、Appleは徐々にインドでの生産を拡大していく見込みであった。しかし、インド製iPhoneの品質問題などによる返品が相次ぎ、iPhoneのシェアが落ち込んだことを受けて、サプライチェーンの再編成に乗り出した。そして、インドでの生産機能の大部分を鄭州市と深圳市に戻すことになった（<https://www.sbbit.jp/article/st/148840> 2024年11月22日閲覧）。

人にまで縮小している（朝元2024b）。撤退理由として、中国の人工費の高騰、ゼロコロナ政策による打撃、安全保障面での問題など、中国で操業するメリットがなくなったこと、また、米国の対中制裁は短期的に終わる見込みがなく、Appleも米国政府も多くの生産能力を中国に配置することが、地政学的に不適切と考えるようになったことが挙げられる。次に登場するApple製品に生成AI機能の搭載が見込まれることも、中国生産の縮小要因になったと考えられる（朝元2024a）。しかし、鄭州市への投資拡大の動きも見られる。2023年にフォックスコンと河南省政府が提携協定を締結した。これにより、鄭州市には新エネルギー自動車の試作センターや固体電池事業も新たに配置される。この戦略的提携は、フォックスコンの「3+3」戦略に基づくもので、「電気自動車、デジタルヘルス、ロボット」の3大新興産業と、「人工知能、半導体、次世代通信」の3つの新技術分野を発展させるためのものである。この戦略を推進するため、同社は鄭州市に10億元を投資し、新事業本部ビルの建設を決定した（<https://tnc-cn.com/china-research/foxconn-electric-car/> 2024年11月22日閲覧）。したがって、同社にとって中国は依然として重要な場所であるといえる。

6.2 フォックスコン深圳工場における優秀な人材確保と人材育成

フォックスコンをはじめとする主要大手EMS企業は、技術イノベーションに加えて中国の豊富で安価な労働力と優秀な人材を有効に活用し、多様な製品の生産を効率的に行う仕組みを構築することで、多品種大量生産による規模の経済を実現し、高い収益性を保持している（金2011）。ここでは同社の優秀な人材確保と人材育成に焦点を当てて現地調査の成果をまとめる¹⁰。

ここでは2024年11月にフォックスコン深圳工場（深圳市龍華区）にて行った現地調査（精密機械加工、iPhone検測センター、金型と複

合成形及びEV部門生産ライン、見学したラインの製造物：AirPods、ipad、iPhoneのケース、ゲーム機のコントローラ）および幹部ら4人を対象としたインタビュー（課長3名、部長1名、「インタビュー対象者の詳細紹介」を参照されたい）に基づいて整理する。

フォックスコン深圳工場（以下、「深圳工場」）は2024年11月調査時には約10万人（最盛期には31万人）の従業員を有し、今もなお中国国内最大規模、且つ重要な基地である。そのような深圳工場は、設立当初から長年、ラインワーカーから幹部まで人材確保と人材育成に積極的に取り組んできた。賃金水準は深圳市においても常に上位レベルにある（課長A）。

6.2.1 人材確保の工夫

深圳工場設立から2010年頃までは、技術専門学校や職業高校などに企業側が意向で、ラインワーカーを募集した。新入社員は深圳工場にて3年以上勤務することが条件で、まず1か月ほどの初任者教育を受ける。金型部門では、さらに1か月の現場教育がプラスされる。より優秀な人材を確保するためには、深圳工場は単発的な募集を避けて、指定校と契約を交わすことによって、優秀な人材を長期的に確保してきた。その工夫として、入社後の勤務態度・昇格状況を出身校に定期的にフィードバックし、求めている人材像まで具体的に伝えてきた。このような密な連携が約10数年頃前まで確実に行われてきたが、2010年以降の従業員の連続自殺事件以来、ラインワーカーの入社前教育よりも働く環境の充実と社員のメンタルケアなどに注力するようになり、新規募集について、深圳工場で臨時工も雇うことになった。課長クラスとラインワーカー間のつながりが昔と比べて疎遠になったように感じるという（課長A）。

工場内の職階は、ラインワーカーとして入社

10 フォックスコンは情報公開に慎重で、直接のインタビューは原則受け付けない（赤羽、2019）。そのためこの現地調査による成果は貴重であるといえる。

した時点では職階1、総裁になると20である。調査時の賃金水準は職階1の場合、月収4,000～5,000元、課長クラスが職階16にあたり、評価によって上下するが基準値は月1～2万元。課長になれば工場の損益計算書を閲覧できる権限を得られるが、その代わりに転職規制もかかってくる。特に華為やBYDへの転職は厳しく規制されている。年間最大で職級を3つまで上がることが可能であり、該当者には給与9か月分相当の奨励金が支給される評価システムになっている（課長A）。

6.2.2 「富士康大学（フォックスコン大学）」による社員教育と成人教育

深圳工場では、全ての社員は年間300時間の社内教育を義務付けられている。教室受講とアプリへのアクセスによってカウントされ、月単位で時間が不足しそうな人には、部門のアシスタントから連絡が届く。社内教育を担うのは深圳工場内にある「富士康大学（フォックスコン大学）」である。同大学は深圳工場の工場内の16階建ての建物で、「現場技法」、「教養」、「文化」、「語学」、「芸術」という5つのカテゴリーの教育課程が設けられている。校舎の前には、大きなグランドが一面に広がっている。社員運動大会になると満員になり、日中は深圳工場内の消防署の隊員が毎日のようにここで訓練している（課長C）。「富士康大学」の社内教育は平日夜5時から9時まで、土曜日は1日開講し、無料で受けられる。社内教育のほかに、夜間大学の成人教育カリキュラムも組まれており、4年制大学卒業の学歴を取得できるようになっている。対象科目の担当教員は深圳市内の高等教育機関から招聘されている（課長C）。勤務態度の評価が高く、所属部門より推薦される場合は、成人教育の学費が全額免除となる。推薦がなくても、自費で受講して学位を取得することもできる。社員教育で卓越した成績を収めた人はMITやハーバード大学、シンシナティ大学への社内留学制度がある。

特筆すべき点は、一部の実技科目を除き、教

室のみでなく深圳工場の宿舎や工場外からも隨時アクセスできる通信教育も同時に併行していることである（発生した通信費の一部は大学負担）。社内専用のアプリによる配信を2012年より行っている（課長B）。一日働いて疲れていても移動せずに授業を受けられるため、多くの社員が学び続けているという（課長C）。

6.2.3 衣食住・医療環境の整備とメンタルケア

深圳工場は社員全員に対して、社員寮を完備している。中には、工場建屋から道を挟んだところに建つ寮もあり、徒歩で通勤できるため人気が高い。ここに入居できない場合は市内にある社員寮に住み、会社が無料バスで送迎する。社員寮は4人一部屋、80元／月で入居可能、台湾からの出向者は1人部屋となる。入居者は無料で洗濯サービスを受けられる。指定場所に洗濯物を持って行けば、アイロンをかけて畳まれた状態で受け取ることができる。寮内には共有キッチン、卓球室、麻雀ルーム、ジム、浴場、プールまで完備している。しかし、社員の中には市内に自宅を購入し、マイカーを持つ人も増えており、社員寮を利用する人は年々減少している。自動車出勤する人が多いため、建物の間や路上の駐車スペースには空きがないほど車で溢れていた。

工場敷地内には、複数の社員食堂、商店街、各地の料理のレストラン、商店、喫茶店があり、さらにマクドナルド、セブンイレブン、スターバックスまである。さらに歯科、総合病院、郵便局、銀行、保険会社、交番、消防局と公安局（駐車違反金の支払いやパスポートの発行などを担う）まで設置されている。まさに、中国のかつての大型国有企業や大学のように生活に必要なサービス施設が一通りあって、構内で衣食住が全て完結する。

社員は医療保険に加入しているほか、医療保険がカバーしない医療費の自己負担分についても会社が90%負担してくれる。自己負担分の医療費は家族の分も扶養の有無に関わらず、一親等は年間1万元まで、二親等は年間5,000元

まで会社が負担してくれる。

2010年以降は、社内福利メンタルケアが重視されるようになり、定期的な悩み相談や24時間のホットラインが設置されている。

7. フォックスコンの発展における米国要因

7.1 Apple製品全般の加工生産の請負とAppleへの依存度の高まり

Appleの製品とコンポーネントの主要メーカーとして、フォックスコンは中国だけで140万人の労働者を雇用している。Appleが世界的に支配的な地位を獲得したように、フォックスコンの運命もAppleの成功に絡んでおり、フォックスコンが世界最大の電子機器請負業者に成長するのを促進している (Dinges 2010)¹¹。2007年以降は主要顧客であるAppleの人気の高まりから、フォックスコンは他の追随を許さないほどの恩恵を受けた。Appleは圧倒的な主要顧客であり、フォックスコンの総売上高の40~50%に貢献している。iPhoneとiPadの発売の成功はフォックスコンの成長を加速させ、フォックスコンはApple製品の成功に大きく依存するようになった (van Liemt 2016)。また、赤羽 (2022) は、フォックスコンの年次報告書の主要顧客データから2013年以降、ある顧客に対する売上高が全体の5割を超えており、およびこれまでの新聞報道を鑑みると、同顧客はAppleを指すとみられることを指摘した。Apple製品には「Designed by Apple in California」と記載があるが、Apple本社の所在地である米国カリフォルニア州で設計されていることを消費者に強調している。Appleは同社製品のシンプルで洗練されたデザインと直感的なユーザーインターフェースによって市場競争力を高めてきた。Appleの売上高を地域別にみると米州が最大となっており、中でもiPhoneの販売シェアが40%前後の米国は購買力が高く、重要なマーケットである。

11 Chan,Pun, and Selden (2013) p.100

Appleは購買力が高い米国市場での競争力を高め、フォックスコンに対して大量の受託製造機会を提供した。

7.2 米国大手テクノロジー企業との取引関係

Appleのみならず、Dellなどの米国大手テクノロジー企業からもパソコン製造を受託している。フォックスコンは巨大な「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製品の受託生産を拡大させ、高成長を実現した (王 2015)。

7.3 米国での先進製造拠点の設立

フォックスコンはトランプ米政権時代にウィスコンシン州のフラットパネル製造工場に多額の投資を行う計画を発表した。2016年後半、米製造拠点構築のための大規模な投資計画が明らかにされた。同施設は、40億ドルに上る州の税制優遇措置の対象となった¹²。2018年、ウィスコンシン州は雇用創出のため、フォックスコンと最大40億ドルの補助金について合意した。全額給付の条件は、フォックスコンが4年以内に同州で100億ドルの投資を行い、さらに13,000人の雇用を創出することである¹³。しかし、工場は約束した雇用を創出しておらず、2021年、同工場について税優遇措置を縮小することで同州政府と合意した¹⁴。

現在までに、フォックスコンはウィスコンシン州に9億1,000万ドル以上を投資している。多くの施設があるエリア1で働く建設労働者は3,200人以上である。しかし、以下で紹介する

12 <https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2023-11-08/S3HFFT1UM0W01>

13 <https://36kr.jp/67557/>

14 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGN200AI0Q1A420C2000000/>

施設を除き、敷地の大部分は未開発のままである。約100万平方フィートの先進製造施設により、フォックスコンは市場の需要に柔軟に対応し、米国を中心地から市場に製品を供給できる。また、同社の29.6万平方フィートのスマート・マニュファクチャリング・センターは、将来データインフラ製造の拠点となる予定である。そして、約12万平方フィートの同社の多目的ビルは、2018年秋に初めて建設された。現在稼働中で、同社のエンジニアとスタッフは、5Gネットワーク、ハイパフォーマンス・コンピューティング、産業用人工知能などのフォックスコンが可能にした技術と肩を並べて作業し、データインフラ関連製品に対する現在の顧客の需要を満たしている。

7.4 米中対立の対応としてのサプライチェーンの再構築 ベトナムとインド

フォックスコンは2020年8月、米中貿易戦争の激化を受け、現在中国に置いている生産拠点を海外に移転する予定を明らかにした。同社は、これまで中国に置いていた製造拠点を、台湾やベトナム、インドなどの新工場に移転させる動きを先導することにより、コストを削減して米国関税を回避していく考えであるとともに、セキュリティや知的所有権に関する懸念への対処も進めているという¹⁵。2020年7月のロイター通信の報道によると、Appleが、iPhoneの製造拠点を中国国外に移転させたいという考え方のため、AppleのiPhoneを製造している南インド工場に最大10億米ドルを投じ、拡張工事を行う予定だという。2022年8月、ベトナムに3億ドルを投資し、生産拠点を拡大することが明らかになった。2023年半ばからは、同拠点でMacBookが生産される、と報道されている。2022年9月からは、フォックスコンがインド南部のタミル・ナドゥ州の工場でiPhone14の生産を開始した。現在35,000

人以上が雇用され、2022年度に3,000億ルピー相当のiPhoneを生産、半分の1,500億ルピー相当分を輸出した（「ファイナンシャル・エクスプレス」紙2023年4月21日）。工場拡張が現在進行中で、研究開発拠点や新工場設立の計画もあるとされている（<https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/05/3b03cca46f7a56a6.html>、2024年11月22日閲覧）。

8. 結論

本稿では、世界最大のEMS企業となったフォックスコンの発展過程、同社の財務状況、および同社の成長と発展における経営戦略および中・米要因について分析した。同社の成功要因について、大きく①経営戦略的要因、②中国の地方政府による優遇政策と安価な生産コストおよび労働コストから大きな恩恵を享受したことなどの中国要因、③最大顧客であるAppleからiPhoneをはじめとするApple製品の加工生産の請負、米国大手テクノロジー企業との取引関係、および米中対立の対応としてベトナムやインドにおけるサプライチェーンの再構築による柔軟な立地戦略（中国依存度の低減と生産拠点の多様化）などの米国要因、という3つの視点から考察した。

フォックスコンは台湾を代表する企業の一つで、近年生産拠点の一部をインドやベトナムなどに移す動きもあるが、主な生産拠点は中国である。同社は前述の中国要因の恩恵を享受し、成長を続けてきた。一方、同社は100万人を超える雇用機会や輸出の拡大による経済効果を中国にもたらした。その意味で、台湾企業と中国の相互依存関係を示す好事例である。しかし、近年は、米中対立の高まりや中国経済の成長の鈍化、グローバル・サプライチェーンの再構築などの変化が見られ、両者の相互依存関係のバランスも不变ではない。今後、台湾企業と中国の相互依存関係を取り巻くこうした投資環境の変化をより一層注視する必要がある。

15 <https://eetimes.itmedia.co.jp/ee/articles/2008/25/news025.html>

参考文献

[日本語文献]

- 青木茂男（2013）『要説 経営分析 四訂版』森山書店。
- 赤羽淳（2019）「鴻海集団の経営戦略と液晶パネル事業の変遷」『經濟學論纂』第60巻2号。
- 赤羽淳（2022）「アジア後発企業のテイクオーバー型キャッチアップ—鴻海のシャープ買収の事例を通じて」『アジア研究』68巻2号。
- 朝元照雄（2013a）「鴻海(ホンハイ)における発展の謎を探る」『交流：台湾情報誌』(865)。
- 朝元照雄（2024a）「なぜ富士康は中国生産から撤退するのか：生成AI機能搭載、生産拠点の移転」『世界経済評論Impact No.3481』(<http://www.world-economic-review.jp/impact/article3481.html>)。
- 朝元照雄（2024b）「iPhone16の繁忙期：富士康鄭州工場2週間で5万人採用」『世界経済評論Impact No.3569』(<http://www.world-economic-review.jp/impact/article3569.html>)。
- 王効平（2015）「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－」『東アジアへの視点』26巻1号。
- 王樵一（永井麻生子訳）（2016）『鴻海帝国の深層』翔泳社。
- 喬晋建（2014）「鴻海社の経営戦略」『産業経営研究』(33)。
- 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)の発展経過を分析し、今後の事業展開の方向を予測する－」『龍谷ビジネスレビュー』12号。
- 黄雅雯（2013）「EMS企業における活用と探索の検討」『早稲田商学』437号。
- 桜井久勝（2024）『財務諸表分析 第9版』中央経済社。

蒋飛鴻（2017）「財務諸表から読み解くシェアの動向」『実践女子大学人間社会学部紀要』第13集。

塚本隆敏（2010）「中国・外資企業における労務管理問題—台湾系華僑企業「富士康（フォックスコン）を事例として」」『国際金融』(1216)。

森久他（2015）『財務分析からの会計学 第3版』森山書店。

山口真美（2018）「地方政府の都市化戦略—富士康（フォックスコン）の内陸進出を事例に—」岡本信広編『中国の都市化と制度改革』。

[中国語文献]

伍忠賢（2006）『鴻海藍圖』五南圖書出版。

徐明天（2008）『郭台銘與富士康』泰電電業股份有限公司。

[英語文献]

Chan,J.,Pun,N. and Selden,M. (2013), "Politics of global production," *New Technology,Work and Employment*,28.

Dinges,T. (2010), "Foxconn Rides Partnership with Apple to Take 50 Percent of EMS [Electronic Manufacturing Services] Market in 2011," *iSuppli*.

HON HAI PRECISION INDUSTRY CO.,LTD., *Annual Report 2011–2023*.

Ngai,P. and Chan,J. (2012), "Global Capital,the State, and Chinese Workers: The Foxconn Experience," *Modern China* 38(4).

Van liemt,Gijsbert. (2016). "Hon Hai / Foxconn: which way forward?" *Flexible workforces and low profit margins: electronics assembly between Europe and China*.

(こまつ しょう・アジア成長研究所、
はな きんれい・慶應義塾大学)