

## 自由論題 8 東アジアの企業・金融

### 報告 2

赤羽淳（横浜市立大学）

#### 「鴻海集団の液晶パネル事業戦略」

本報告の目的は、鴻海の液晶パネル事業戦略を分析することである。鴻海は、2016年にシャープを買収して注目されているが、もともと傘下には群創光電という液晶パネル企業を抱えていた。しかも、群創光電のパネル生産量は世界三位であり、さらにシャープを買収した鴻海の意図は一見してわかりにくい。そこで本報告では、鴻海の発展過程を通史的に整理し、グループ戦略が垂直統合、事業多角化、脱EMSと移り変わるなかで、群創光電の設立、拡大からシャープ買収に至る鴻海の液晶パネル事業の変遷も解釈できることを示す。以下、簡単に本報告の概要を記しておく。

鴻海の液晶パネル事業は、2003年の群創光電設立に遡る。ただ群創光電は当初、液晶パネルを組み込んだモジュール製品の組立を主とし、パネルの生産自体は能力を抑制しながら立ち上げた。それはいわば、後発企業の典型的な追随戦略であった。しかし2000年代末になると鴻海は、統寶光電や奇美電子を群創光電に吸収合併し、パネルの生産能力を世界第三位まで一気に高めた。そして2012年に鴻海は、群創光電とは別に、世界最大のパネル工場をもつ堺ディスプレイプロダクトに出資し、2016年にはシャープ本体を傘下に収めたのである。

こうした鴻海の液晶パネル事業のドラスチックな変遷は一見わかりにくいだが、グループの戦略が垂直統合、事業多角化、脱EMSと変化した文脈のなかで解釈できる。群創光電の立ち上げは、モニターの組立生産拡大から派生した垂直統合の一環であったし、2000年代末の相次ぐ吸収合併は、テレビや携帯電話、タブレットといった製品多角化に伴う措置とみられる。また鴻海は2010年代以降、流通分野や自主ブランド製品を強化し、EMSビジネスからの脱皮を図っている。したがってシャープ買収の目的は、アップル向け中小型高度液晶パネル生産能力の獲得に加えて、ブランド力やB2Cビジネスのノウハウ取得という脱EMS戦略に沿った目論見もあったと考えられるのである。