

「Silicon is My Life (シリコンこそわが人生)」 ～崇越電通股份有限公司名誉会長王純健氏のインタビューより

法政大学グローバル教養学部准教授 福岡 賢昌
亜細亜大学アジア研究所嘱託研究員 根橋 玲子

1. はじめに

崇越電通股份有限公司 (TOPCO) (以下、TOPCO) は、1981年に現名誉会長であり崇越グループ董事長の王純健氏 (以下、王氏) らが創立した崇越貿易有限公司を前身として設立された。TOPCOはこの崇越貿易有限公司と崇科電子股份有限公司 (1994年に設立) が、2004年7月1日に合併して設立された企業であり、2004年には店頭公開を行っている。TOPCOの主な業務は、信越化学工業株式会社¹ (以下、信越化学) 及び台湾信越矽利光 (シリコン) 有限公司² が生産するシリコン製品の代理販売である。1992年以来、中国市場の開放に伴い、香港崇越、上海崇越、広州崇越等のグループ関連企業を設立する等、大中華圏市場に積極的に進出してきた。崇越グループとしても2015年現在、従業員数が188人、資本金が6億4400万元であり、台湾のシリコンビジネスにおいて大きな存在感を放っている。

果たして崇越グループはいかにしてここまで拡大・発展してきたのか。約35年にわたる信越化学との取引による関係性の維持、発展、深化が大きく寄与したと推察されるが、そこでは崇越貿易の創始者であり、またTOPCOの現名誉会長でもある王氏の存在が大きかったことは想像に難くない。

そこで筆者らは王氏に対するインタビュー

ビューを試みることにした。本稿は2015年9月8日にTOPCO社内の会議室で実施したインタビュー³を纏めたものである。

2. シリコンが繋いだ日台アライアンス (王純健氏と信越化学の取り組み)

(1) 「Silicon is My life」～王氏とシリコンとの関わり

王氏によれば、もともとシリコンは主にオイルの形状で乳化剤として使用されていたと言う。時代と共に、台湾の主要産業は移り変わってきたが、シリコンは産業用途に合わせ、紡績から家電、そして半導体・電子産業からITのキーボードやタッチペンに至るまで多様な製品に応用されてきた。特に1970年～2000年は、家電や電子産業を中心に、台湾においてシリコンの需要が大幅に伸びた時期であった。TOPCOは、現在シリコン素材や製品等、約3000品種を販売しており、その用途も化成品や機能性化学品や半導体シリコン、電子・機能材料に至るまで多岐にわたっている。

王氏がシリコンに関わることになったのは1960年に遡る。当時、王氏は勝記貿易に在籍しており、直属の上司であった張永然氏 (崇越科技⁴ 創業者・元董事長) と一緒だった。シリコン担当となったのはこの時であり、それ以来、今日ま

¹ 1926年に信越窒素肥料株式会社として発足した同社は、1949年よりシリコンの基礎研究を開始。1953年よりシリコン素材の製造販売を開始した。本社は千代田区。

² 1986年に信越化学工業株式会社が設立。シリコン製品の製造を行っている。同社には崇越電通も資本参加を行う。本社は台北市。

³ 2015年9月8日に実施した崇越電通股份有限公司名誉会長王純健氏へのインタビューは、同社台湾地域営業本部長張勝和氏の協力のもと、新潟大学岸保行、法政大学福岡賢昌、亜細亜大学アジア研究所嘱託研究員根橋玲子が行った。

⁴ 崇越科技股份有限公司は1990年2月17日に設立され、信越化学の半導体分野や光学分野の事業を主体に合併事業を手掛けている。

で王氏はシリコンの仕事に従事してきた。シリコン一筋であり、まさに“Silicon is my life”、シリコンこそわが人生であったと言う。王氏によれば、張氏は当時、個人的に信越化学と関係性を持っており、それが、王氏が信越化学と仕事をようになった理由である。創業当時、信越化学との取引による同社売上は年間約 USD 5 万であった。2014 年度における TOPCO の連結売上は USD に換算すると USD 約 2.42 億（全体の 8 割以上が信越化学との取引による）であることから、約 35 年間で売上は約 5 万倍に増加したことになる。

このように長期間にわたり、特定の企業と取引関係を継続させ、売上を伸ばすことができた主要因は何か。王氏によれば「信頼関係を構築できたこと」、「役割分担が明確であったこと」である。実際、信越化学と崇越貿易はその取引において、2004 年に崇越貿易が株式店頭登録を行うまで「契約書」は存在しなかった。つまり、口頭のみによる契約であり、これは偏に両社がいかに「信頼関係」を重視していたかを示していると言えよう。なお、王氏はインタビューの中で「自身は「一言既出 四馬難追」⁵ という考えを持っていたため契約書は必要なかった」とも述べた。

(2) 両社の信頼関係の構築

それでは両社においていかに「信頼」が構築されたのか。もちろん、先述したように王氏が「一言既出 四馬難追」という考え方を持っていたことは特筆すべきことであろう。しかし、ここでは信頼を「組織」と「個人」という二つのレベルから捉えたい。本事例においては、組織間の信頼は



写真1 王氏近景

出所：筆者撮影

「株式の持ち合い」、「取締役の兼務」、担当者間の信頼は「人的交流」によって構築されてきたと考えられる。

a. 組織間の信頼—株式の持ち合い、取締役の兼務

例えば、TOPCO は信越化学から 1 名非常勤代表を受け入れており、また、新竹に工場を持つ台湾信越シリコン社は、副董事長を崇越から、董事長と総経理を信越化学から受け入れている。株式は崇越が 5 % 程の出資であり、毎月、信越化学と生産開発会議を実施する等、率直な意見交換を行いながら顧客ニーズのすり合わせを行い、商品開発に役立っていると言う。さらに、信越化学の中国浙江省における嘉善工場には、TOPCO が約 10% 出資しており、また、王氏自身も 2015 年の 8 月まで台湾信越化学の副董事長を務める等、一定の株式持ち合いや役員の兼務が行われている。こうした取り組みは、結果として組織間において信頼関係を醸成する基盤を形成し、取引を重ねる中でその関係が深化し、その結果、強固な信頼関係が構築されていったのではないかと考えられる。

b. 担当者間の信頼—人的交流

担当者間の「信頼」を促進する手段として「人的交流」がある。王氏は 1964 年に初来日し、信越

⁵ 「一言既出 四馬難追（駟も舌に及ばず）」とは、「論語」の顔淵編からの熟語で、「言葉はいったん口に出すと、4 頭馬車でも追いつけないという意味である。王氏は、一度始めたら余計なことは言わない、武士に二言はないということで、この言葉を使っている。

化学の磯部工場及び大阪を訪問しているが、その時以来、公式・非公式の打ち合わせに参加するため、年に3～4回来日し、信越化学の(現)幹部と交流してきた。こういった交流を重ねることによって、個人ベースで信頼関係が構築されていったと言う。王氏はまた、TOPCO の名誉会長になった今日においても、信越化学の経営陣との個人的な関係を継続しており、海外代理店で同社OB会に参加する唯一無二の存在となっている。現在、ビジネスとして公式に信越化学の担当者と話す機会は少なくなったようだが、その代わりに次世代の担当者が積極的に信越化学の担当者との交流を行っている模様である。

なお、王氏は1960年に信越化学と取引をするようになるまで、日本語を話すことはできなかったが、このような公式・非公式な現場レベルの交流と独学によって、日本語も上達することができたと語った。

(3) 役割分担の明確化

崇越グループと信越化学との間の役割分担(分業)は明確である。例えば、TOPCO は中華圏における情報収集能力や販売力に秀でており、市場ニーズや変化を的確に捉えることが可能であるという強みを持っているが、技術力は有していない。一方、信越化学は製造力、開発力(技術力)に大きな強みがあり、情報収集能力や販売力は、中華圏であっても言葉や文化の壁があるかもしれないが、崇越グループの方が高い。そこで、台湾信越シリコン社においては、信越化学による基礎研究(Research)を基盤としながら、TOPCO の情報収集力を最大限に活用し、市場ニーズに適応する製品開発(Development)が行われてきた。なお、ここで開発された製品は、台湾への内販以外、近年では中国への輸出が増加傾向にある。そのため、中国向け製品の開発については、信越化学と市場情報を共有しながら、基礎研究(Research)



写真2 栄誉董事長室には信越化学OB会の写真が飾られている。
出所：筆者撮影

段階から「協業」で行われており、信越化学の崇越グループへの高い信頼がここから垣間見られる。

このように、両社は自社の強みを最大限に活かし、お互いの弱みを補完するという戦略的補完関係の上、成り立っている。王氏によれば、日台アライアンスを構築し、長期にわたり関係を継続させるには、両社が市場におけるそれぞれのポジションを正確に把握し、お互いの方法を尊重し合いながら、自社の強みに集中すること、つまり、お互いの能力を超えた仕事はしないことが重要であると言う。

3. 王純健氏の経営哲学-株主と従業員利益の最大化

王氏が経営において最も重要視していることは株主と従業員利益の最大化であり、特に従業員福利の実現は最優先に行われるべきであるという考えを持っている。そのような経営哲学を王氏が持つようになったのは、信越化学の経営陣との交流がきっかけであり、従業員を大切に扱うことが企業の存続率を高めることを直接学んだからだと言う。なお、日本人経営者の中で尊敬している経営者について伺ったところ、京セラ株式会社の創業者として、セラミックの分野で成功を取め、日本

航空（JAL）の再建に尽力した稲盛和夫氏の名があがった。

これらの経営哲学の実践例としては、従業員の雇用及び従業員の起業・スピノフに見ることができる。例えば、従業員が何らかの事情で会社を離れたとしても（例えば辞職等）、能力と意欲があれば再雇用している。また、社内ベンチャーを奨励し、そのビジネスが有望であると王氏が確信すれば、程度の違いはあるにせよ「投資」という形で従業員の起業・スピノフを後押ししている。起業・スピノフについて言えば、例えば前述の崇科電子股份有限公司は CCTV カメラやデジカメに関する製品を製造・販売していたが、同社は、崇越貿易の従業員がビジネスを企画・立案し、最終的に 1994 年に崇越貿易からスピノフして設立した企業である（2004 年に再度、崇越貿易に吸収合併され TOPCO となった）。また、2010 年には、電子事業を分社化して 100% 子会社の勝品電通股份有限公司を設立した。王氏によれば、「お互いに良く話し合った上で、もし、事業の運営に対する考え方が違うのなら、独立する方が良い。そのための協力は惜しまない」と言う。

こうした王氏の経営哲学と実践は、従業員の起業家精神を育み、また、将来の経営者を育成する役割もまた担っていると言っても過言ではないだろう。もちろんこのような投資にはリスクが存在する。しかし、スピノフしたビジネスが中長期的に将来、成功すれば企業としてキャピタルゲインを得ることができ、それがまた企業の発展に繋がっていく。崇越グループの拡大はこうしたベンチャー制度の奨励及びそれに応える従業員による起業・スピノフもまた、寄与したと言えるのではないだろうか。

なお、王氏は 1981 年に独立して以来、一代で今日の崇越グループを築いたが、経営における世襲（例えばご子息等）については全く考えていない、むしろ世襲は反対の立場である。というのも王氏



写真3 取引先や従業員との信頼が一番大事と語る王氏
出所：筆者撮影

は、企業経営とシリコンへの興味・関心があり、能力がある人が経営を行うべきであるという信念を持っており、TOPCO の将来のビジネス構想については基本的に次世代を担う経営者に全て任せる意向だからである。

実際、2011 年には、自身の後任として会長を翁俊明氏、CEO を潘振成氏に任命し、王氏自身は名誉会長に退いている。一方で、2014 年には社員への福利厚生のため、ストックオプションとして新株を 2,400 万株発行、資本金も 6.44 億増資し、経営の安定化を図り、従業員のための企業づくりを後方から支えている。

4. TOPCO の海外展開

TOPCO の主な顧客は台湾企業である。昨今ではグローバルに展開している台湾企業も多く、中国の他、ベトナムやインドネシアをはじめとした ASEAN 諸国への進出も目立つ。このような台湾企業の動きに呼応する形で TOPCO もこれまで海外展開してきた。例えば中国市場に関しては、1992 年に香港及び中国華南地区市場向けに香港崇越貿易有限公司を設立し、1997 年には中国華東地区と華北地区市場向けに上海崇越貿易股份有限公司を設立した。さらに 2001 年には広州崇越貿易股份有限公司が中国華南地区市場向けに設立し

ている。また、2007年には上海崇越貿易股份有限公司が北京オフィスを開設した。2014年現在、崇越グループの地域別の売上は、台湾がUSD1.27億、中国がUSD1.15億であり、それぞれ売上全体の52%、48%を占める。

ASEAN展開については、2014年にインドネシアとベトナムに営業拠点を設立している。ASEAN地域においては、シリコンの裾野産業が発展しておらず、法整備も進んでいるとは言い難い。そのため、ビジネスとしてある程度の売上が見込まれるまでには多くの困難を克服する必要がある、相当の時間を要することが予想される。しかし、今後、国や地域として発展が見込まれ、市場としても拡大していく可能性が高いため、現在、種を蒔き中長期的な収益の確保を狙っていると言う。

5. まとめ

本稿では、信越化学工業の中華圏におけるビジネスに大きく寄与してきた崇越グループ名誉会長である王純健氏へのインタビュー内容を中心に述べてきた。王氏は株主と従業員の福利を最優先に考える経営者であり、ビジネスパートナーである信越化学とは「信頼」を基盤とした取引を行ってきた経営者でもある。このような王氏の従業員との関係を重視した経営、「信頼」を基盤とした取引は、王氏が日台の歴史を良く知る知日派であり、積極的に日本型経営手法を取り入れてきたことと決して無関係ではないだろう。また、インタビューにおいて、筆者らは何度も王氏の人情味溢れる人柄を垣間見ることができたことから、崇越グループのこれまでの発展は、王氏の人間的な魅力によるところもまた大きかったのではないかと

推察する。

2011年4月30日(土)、5月1日(日)に、台湾政治大学主催のシンポジウム「台日商合作與拓展大陸内需市場：經驗、案例與實務」研討會が行われ、その席上で王氏がプレゼンテーションを行ったが、その題名は今回のインタビューでも会長が度々口にされた「Silicon is My Life (シリコンこそわが人生)」であった。筆者は初めてそこで王氏にお目にかかったが、王氏の企業家人生はシリコン産業の発展と共にあり、シリコンを「わが人生」と言い切る同氏の言葉に大変感動を覚えた記憶がある。同時に、王氏はシリコン素材の供給元であり合弁相手である信越化学に対し、常に感謝の念を持ち続けていると言う。

台湾は1980年代から大学生の米国留学を奨励してきたため、今後、米国で経営を学んだ人たちが企業経営の中心になっていく。そのため、日台関係の歴史を知る王氏のような知日派による日台ビジネスアライアンスは、今後確実に変容していくに違いない。王氏は今後、崇越グループの経営は次世代に委ねると述べており、創業者にありがちな世襲制ではなく、一番経営者にふさわしい人間が携わるべきと言って憚らない。王氏の経営理念や日台アライアンスの基本的な考え方は、今後の日台経済交流を担う次世代経営者にも必ずや継承されていくと確信している。

*本稿執筆に当たっては、崇越電通股份有限公司名誉会長王純健氏及び同社台湾地域営業本部長張勝和氏に多大なご協力とご知見をお借りした。また、当該調査事業に対して共同研究助成を頂いた公益財団法人交流協会に、この場をお借りし心より感謝を申し上げる。