

## 「リアルタイムな財務管理と経営理念の浸透を重視」 友嘉実業グループ朱志洋総裁と陳向榮副総裁へのインタビュー ～中国における友嘉工作機械博物館開館を記念して

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

2015年版ジェトロ世界貿易投資報告書によれば、2014年の対日直接投資額は90億7,800万米ドル（前年比の2.85倍増）で、最大の対日投資相手国は43億米ドルの米国であり、2013年まで2番目であった欧州は、22億米ドル減となった。一方、アジア全体の対日投資額は54億米ドルとなり、北米からの投資額を上回った。このうち台湾は、前年比8億円5千万増の10億3400米ドルであり、アジアでは第3位（1位は香港、2位はシンガポール）の対日投資額となっている<sup>1</sup>。

ここ数年、台湾製造業が日本への投資を行う動きがみられているが、2012年に台湾大手EMS企業である鴻海精密工業がシャープディスプレイプロダクト（SDP）のM&Aを行ったことは記憶に新しい。また、2014年6月には台湾大手銀行である中国信託商業銀行が東京スター銀行を5億2,900万米ドルで取得しており、近年台湾企業の対日投資が堅調に進んでいる。

一方で、リーマンショック後の受注減少や円高など厳しい経営環境に置かれた日本の中小企業は、特に2008年以降、数年間にわたる極度な円高基調での利益圧縮等の影響を受け、生き残りをかけて海外展開を進めてきた<sup>2</sup>。しかし、2012年

10月に日銀金融緩和が評価され円安基調となった後も<sup>3</sup>、さらに海外展開を進めており、小規模事業者では15.0%の事業者が、中規模企業では28.5%が海外展開をしている<sup>4</sup>。

このように日本企業が海外展開や海外での製造や販売を加速する中、前述のように日本国内でのものづくりを重視する台湾企業がある。2014年5月に総合工作機械・産業機械メーカーの老舗である株式会社池貝の株式を中国上海電気<sup>5</sup>から取得した台湾大手工作機械メーカーの友嘉実業集団である<sup>6</sup>。

友嘉実業集団（本社：台中、従業員数：4974名〈2015年5月〉、売上高：グループ全体35億米ドル〈2014年〉）は、年間売上高として33億米ドルを誇るが、2015年6月、自動車用工作機械の世界的メーカーであるドイツMAGグループ（MAG IAS GmbH）の全株式を取得し、今や世界有数の工作機械メーカーとして注目されている。1979年に台湾で設立された友嘉実業集団（以下、FFG）は、地元の老舗ブランドを買収し、台湾で最大の工作機械メーカーとなった。1989年より、イタリア、ドイツ、スイス、米国、日本、韓国などでも

<sup>1</sup> 2014年版ジェトロ世界貿易投資報告～日本を国際ビジネス循環の基点に

<sup>2</sup> 2011年10月21日付ニューヨーク外国為替市場で円相場が対米ドル75円78銭の戦後史上最高値を更新した。2007年の円相場平均対米ドル117.75円から、徐々に円が上昇、4年で為替レートは40円円高となり、輸出関連企業を中心に日本製造業は大きな打撃を受けた。

<sup>3</sup> 2015年12月1日付外国為替市場では東京市場で対ドル123.10円（中値）とリーマンショック以前の水準まで戻している。

<sup>4</sup> 経済産業省中小企業庁発行「2015年版日本中小企業白書」による

<sup>5</sup> 中国上海電気は、2004年にM&Aにより池貝のオーナーとなった。

<sup>6</sup> 2014年5月13日付株式会社池貝プレスリリース。

M&Aを開始し、今やグローバルで80社以上のグループ企業を有している。

そのため、FFG創業者でありグループ総裁の朱志洋氏は、近年は、台湾の経済紙やビジネス雑誌等のメディアから、「併購大王（買収王）」<sup>7</sup>という見出しで取り上げられることが多くなってきた。但し、インタビューを通じ、各氏の記者が朱総裁の人柄に触れると、この「買収王」のイメージよりも、朱氏の仕事に対する熱意を強く感じるようである。

## 1. 友嘉実業集団総裁朱志洋氏インタビューより（2014年11月8日）

### 1) 生い立ちから創業まで

日本統治時代、朱総裁の父親は台湾で日本語教育を受け、学者となった。父親は台湾大学卒業後に京都大学博士課程に留学をしており、東京大学でも一時期研究をしていた<sup>8</sup>。朱総裁はこうしたエリート家庭で育ったが、小さい頃は勉強が嫌い、早く仕事をして自立したかったという。

そのため、基隆海事学校を経て、台湾海洋大学海洋エンジニアリング科を卒業し、船の補修エンジニアとなった。一度乗船すると、台湾に戻ってくるのは数か月後であるため、仕事第一、家庭は二の次になってしまったという。最初の子供が生まれる時に立ち会えず、戻ってきたときに子供はもうハイハイやお座りが出来るようになっていた。船上での機械補修の仕事は誰も頼る者もなく、辛く厳しいものだった。毎日海だけを見ながら、24時間のシフト体制で、機械を修理する日々が続いたが、最後はエンジニア長となり、この過

酷な経験が創業後の苦勞を乗り切る原動力となったという。

こうした中でも、休暇を利用して、新聞広告で売却希望企業を見つけるなど、様々なリサーチを行った。当時は財務諸表も読めず、企業買収の経験も全くなかった。これまで貯蓄した自己資金を元手に、1979年に友嘉実業を設立したが、初年度の売り上げは100万元足らずであった。当時の神戸製鋼の代理店が1年半たっても1台も売れていなかったことから、代わりに建設機械の代理店を任せてもらい、2か月で23台販売することができた。そのことで、やっと総代理店として認められたという。しかし、事業が軌道に乗ったものの、仕事量にマンパワーが追いつかず、日本側の信頼を勝ち取るために、一日10時間以上一心不乱に働いた。その後リョービの代理店にも任命され、従業員も増え少し経営が安定してきたため、1980年以降、自社で工作機械の製造を行うようになったという。

1982年の石油ショックでは、会社の資金が底をつき、最悪の事態も想定したが、その時の経験で、「ポケットを多くして同じ籠に鶏と卵を一緒に置かないこと」<sup>9</sup>と、問題が起こる前に早目に準備することを学んだという。現在、朱総裁は半年先までのキャッシュフロー予測を常に行っている<sup>10</sup>。

### 2) 日本企業とのアライアンス

現中国信託ホールディング最高顧問で三三會会長の江丙坤氏が台湾の経済大臣であった時代に、

<sup>7</sup> 2015年10月11日付工商時報より。

<sup>8</sup> 京都大学では元台湾総統の李登輝氏、東京大学では元国民党副主席江丙坤氏と親交があった。

<sup>9</sup> 朱氏によれば、これは「同一取引先に依存せず、成長分野と成熟分野を見極めて投資すること」を差す。

<sup>10</sup> 「成爲最佳合資伙伴出（最適な合弁パートナーになるために）」朱志洋、周行一（2012年10月）ハーバードビジネスレビュー台湾版。朱氏と政治大學財務管理系所周行一教授の対談が掲載されている。

日本との貿易インバランス問題解決を目的として台湾政府主導で組織された「OEM 訪日団」ミッションがある。そのミッションに1986年、団長として参加したことが、同氏が日本企業とのアライアンスを推進するきっかけとなったという。というのもミッション団長として来日した際に、最初の合弁相手であるアネスト岩田との出会いがあったからである<sup>11</sup>。

このミッションを契機として、これまで30年にわたり、同社を含め、高松機械工業、日本ケーブル、メクトロン、豊田通商、和井田製作所等、多くの日本企業との合弁事業や提携事業を成功させてきた。2000年代以降は、これら日本企業との中国における合弁事業も行うなど、市場や事業の幅を拡大していった。

日本企業との合弁事業に際し、朱総裁が最も重視することは、「長期的な関係構築を前提とした信頼関係」である。合弁事業は「結婚」と同様で、長期的関係が結べる相手でないとは行わない。さらに、日本企業と台湾企業の役割分担を明確にし、相手の得意分野は完全に任せることが重要であるという。特に、日本企業の中国投資では、現地化を行うことは必須であるが、現地人材の採用や管理については、現地マネージャーに任せる方が良い。但し、この任せ方というのは、「任せて任せず」で、きちんと管理すべきところは管理することが大事であるという。実際に、M&Aによりグローバル拠点が増加しているが、朱総裁は基本的には現地責任者に全て一任している。ただし、拠点の月次決算には全て目を通し、数字に少しでも疑義がある場合には、深夜であっても現地責任者に説

明を求めるといふ。

また、朱総裁は、合弁企業のマネジメント手法にも定評がある。合弁企業の出資比率を決定する場合には、双方の企業がそれぞれ董事長任命や議決権をきちんと持つことができる出資構成となるよう采配するほか、例えば仲介した商社などが、配当金など一定の利益を得られるようにマイノリティ出資を依頼するなどの配慮を怠らない。

### 3) 経営理念の確立と合弁パートナーの選択

友嘉実業集団は、朱総裁の強力なリーダーシップのもと、世界有数の工作機械グループとなってきたが、同社はグローバル拠点や子会社、パートナーとの協調を行う際に、同集団の経営理念の共有を意図的に行っている。

「友嘉集団のコアバリュー（核心価値）」は、①誠実さと責任感（Sincerity & reliable）、②個人の才能を重視（Values individual intelligence）、③社会責任（Social responsibility）、④顧客第一（Respect to our client）、⑤生涯学習の環境（Life long learning environment）である。

①は、「誠実に信用を守る」という経営理念と、「勤勉に儉約を追及する」という企業文化を継承しながら、「真面目で責任感を持つ」という仕事の態度を示している。これは、エンドユーザーや社会の人々の信頼や好感を勝ち得て、永続的経営の基盤や企業の競争力を固めることを目的としている。

②は、社員個人の創意工夫や才能を重視するために、有効な奨励制度を実施することで、社員個人の才能を引き出すことを重視している。これにより、社員が私利私欲なく、会社の発展に協力し、経営成果を分かち合うこと目的としている。「卓越を追求し、絶対諦めない」というサービス精神が、現在、社員全員に共通認識を持たせ、一丸と

<sup>11</sup> 野村総合研究所台北支店（ジャパンデスク）発行「日系企業と積極提携、工作機械業界のナンバーワンを目指す友嘉集団」中華民国台湾投資通信 August 2011 vol.192

なって努力に向かう道しるべとなっている。

③は、社会から恩恵を受け、社会に報いるという理念に基づき、同社は、社員が積極的にチャリティー活動に参加することを推奨している。行動で社会に貢献する人材を育てるという志を持ち、同社は新しい人材の育成に力を入れてきたという。また、こうした人材は、FFGの将来のために、社内で大事に育まれていく。

④は、同社が顧客のために常に考えるプロセスが、経営管理の源となっており、顧客の発展に役立つよう、品質重視の姿勢を取っている。そのため、同社は開発設計、生産製造、技術改新、マーケティング、サービス、行政支援システムに力を入れ、高い作業品質、製品品質、サービス品質を確保している。

⑤は、社員が生涯学習を行う環境を整えることを重視している。現場で持続的に改善を行うためには、社員が絶えず勉強することが必要であり、これがボトルネック突破の鍵である。現在、同社社員は、お互いに激励しお互いに勉強するという、良い習慣を作りあげている。会社と社員が学習の機会を通じ、「謙虚」「無私」という価値観に基づき、新しい知識を吸収して成長することを目的としている。

また、FFGはコアコンピテンス（核心競争力）として、①製品シリーズの完備（Extensive product lineup）、②人的支援（Group have a wealth of talents）、③生産管理の強化（Lean production management）、④協力体制の完備（Integrity of suppliers system）、⑤国際化合作資源（Globalization enterprise）、⑥マーケティングとサービスネットワーク（The network of sales & service）の6つを挙げている。

①は、同社が上級レベルから中級レベルにわたり、各種マシニングセンターと旋盤機シリーズの

多様なラインナップを有しており、顧客がFMS（フレキシブル生産システム）を行うための主力製品となりうることを示している。

②は、各事業部には、関係部署の専門人材が多数存在し、こうした人的資源を組織的に統合することで、グループとして最大の効果を発揮することである。

③は、事業部毎に、購買管理、在庫管理、生産管理を集中し、製造コストを最低限に下げる努力を行うことである。

④は、FFGの各協力工場において、有効なシステム統合を行うことで、同グループにおけるサプライチェーンや各社の経営資源を組織的に活用できるメリットを持っている。

⑤は、同グループのグローバル化による経営資源や各市場の販路、ブランド効果、共同開発などを有効に活用することで、顧客利益や協力企業の利益、そして友嘉集団の利益がともに保証されるという、「三方良し」の価値観を達成することを目的としている。

⑥は、同グループのグローバル化に伴い、海外市場のマーケティングノウハウやネットワークを有していることである。そのため、逐次海外の市場動向を把握し、顧客に丁寧で迅速に、同社サービスや品質を提供することにより、顧客満足を高めることを目的としている。

これら、FFGのコアバリューやコアコンピテンスの源流にあるものは、「We always think more for our clients（我々は常に顧客のためにより多く考える）」という同グループのスローガンであろう。

また、朱総裁は、過去の野村総研のインタビューにおいて、合弁事業成功の秘訣として、「認め合い」「相互補完」「人才」「経営者」「量力而為（身の程を知る）」「Win-Winの関係」という、6つの要件

を挙げている。そして、特に、朱総裁が、パートナー企業の経営者に求める資質は、グローバルな視野と誠実さであるという。

「認め合い」とは、合弁企業双方が同等のリソースを出し、それを認め合うことであり、「相互補完」とは、互いの強みと課題を見極め、補完し合うことで、競争力を高められることである。また、「人才」は、「二軍」ではなく、「優れた人材」を双方が出し合って共同経営にあたること、「経営者」は、利害関係だけでなく、経営者同士の考え方が一致していることを重視としている。「量力而為（身の程を知る）」は、準備資金、余剰資金ともに、自分の身の丈に合った合弁事業を行うことであり、また、「Win - Win の関係」とは、短期的な成功よりも、「必ず成功する」ために「細く、長く」事業を続けていく決意の重要性である。

近年メディアでは、「買収大王」と称されることの多い朱総裁であるが、政治大学財務管理系所周行一教授の「御社は現在すでにグローバル企業となっている中で、さらに買収を進めるのは何故か？」という質問に対して、以下のように回答している<sup>12</sup>。「買収や合弁事業は企業を成長させるため経営判断の一つではあるが、必ず状況を見ながら行わないとならない。実際に我々は、合弁事業は歓迎している。ただし、買収に関しては、同一産業であることが原則で、自社内に適切な人材や商流、技術などが見つからない場合には行わない。」<sup>13</sup>

2015年6月、FFGがドイツ有数の機械コンツェルンであるMAGグループ買収を行ったが、当時の経済日報の取材に対し、巷で買収王と呼ば

れる朱総裁から「この買収が、台湾の産業発展や安定のためになれば。」という謙虚な発言が聞かれ、詰めかけた記者を驚かせた。FFGは「飲水思源 永續經營」を経営スローガンに掲げており、「台湾というのは、木の根っこに似ており、水分を吸収して養分を蓄える。でも根っこだけでは不十分で、枝や葉がなければ樹木は大きくならない。ただし、根っこがきちんとしていれば、枝葉は生い茂り、樹木は何百年も生きていける。」とも語っている。同社は、「台湾に根付き、アジアにつながり、グローバルに活動する」ことが目標だという。

朱総裁は、ファナック創業者で、現在同社相談役名誉会長の稲葉清右衛門氏に年一度訪問を行う。海外の工作機械メーカーで同氏と面会できるのは、韓国斗山董事長と同氏のたった二人だけであるという<sup>14</sup>。一方で、2014年10月に筆者は台中本社訪問を行ったが、朱総裁自らが玄関にわざわざお出迎え下さり、さらに終始丁寧でにこやかにご説明をしてくださったことが、今でも印象深く思い出される。

どのような人間にも分け隔てなく、気さくに声を掛ける朱総裁は、遠方からの客人を出迎えるために、綺麗な中国服を召され、高級中国茶でもてなしをされるが、一方で、自らの行動は厳しく律しておられ、質素であることを美德とされている。例えば、高級車と専属運転手を持たずタクシーで移動を行っており、その理由は「便利で節約となり、常に調達可能だから」という<sup>15</sup>。また、朱総裁は、会議や展示会のために海外出張を行う場合でも総裁以下幹部、職員ともすべて一緒にエコノミークラスで移動している。さらに、飛行機でも

<sup>12</sup> 2012年10月号ハーバードビジネスレビュー台湾版にて掲載。

<sup>13</sup> 「成為最佳合資伙伴出」朱志洋、周行一（2012年10月）ハーバードビジネスレビュー台湾版

<sup>14</sup> 「台日工具機之王 合攻中國」作者：熊毅晰 2013-09-04 天下雜誌 530期

<sup>15</sup> 「朱志洋震撼出手為台灣爭口氣」2015-08-24 04:53 經濟日報記者宋健生／台中報導

新幹線でも会議を行うなど、時間も資金も浪費しないという徹底した儉約の姿勢が、メディア関係者にもその人徳を高く評価される理由の一つであろう。

## 2. 友嘉実業集団副総裁陳向榮氏インタビューより (2015年3月19日)

友嘉集団の副総裁である陳向榮氏(以下、陳氏)は、中国の本社機能を有する杭州友佳精密機械有限公司董事長であり、主に日系大手企業や中堅製造業との関係構築を行っている。陳氏の生い立ちは、今までほとんど語られたことがない。陳氏は、1945年に香港の上流家庭に生まれたが、1946年に家族で広州に移住し、1953年に香港に戻って、その翌年に家族で台湾に移住し、苦勞しながら日本語を習得した。台湾にある日系企業での勤務を経て朱総裁と出会い、以降朱総裁の片腕として、友嘉集団の発展を支えてきたキーパーソンである。

陳氏によれば、「友嘉集団が創業してから33年の奉仕期間内、いつも恩を感じている。友嘉集団が良い経験と鍛錬の機会を与えてくれて、社会で努力するチャンスを与えてくれた。このすべてに心より感謝している。」という。

また陳氏は、FFGは創業してからすでに33年が経っているが、常に朱総裁の経営理念を尊重し、尊敬している。同氏の人生観は「控えめに身を処して、実務的に仕事をして、完璧を追求する。」ことであり、「私は董事長でなく、総経理と呼ばれるのが好きな、ただの執行者」と自らを称されている。そして、「友嘉の仲間達と一緒に頑張って、企業の使命を追及しており、「無私、無我」の精神に基づいて、個人名誉、利益を求めない」とも語った。

陳氏の副総裁としての理念は、忠誠心をもって



写真1 朱総裁(右側)

出所：筆者撮影

会社のために働くことは、常に自分の仕事の中心にあり、ひけらかさないことである。そして、「ありのまま」は自身を処する原則であり、遵守している法則は、「企業論理を守ること」「自分の立場を弁えること」である。さらに、朱総裁の作成した「友嘉集団のコアバリュー・コアコンピデンス」に則って日々事業を遂行しているという。

陳氏はインタビューの中で、「予測力のある経営者の理念に則って、事業部主管が事業を遂行し、目標を達成することは、同僚や部下を絶えず成長させる」とも語った。そのため、同氏は、「日系企業との合弁事業についても、合弁相手の成功的発展を望んでいる。同社は日系以外の外資系企業とも合弁を行っており、その経験から、ほんのわずかな知識やノウハウでも、日本企業と分かち合いたい。」とも語る。

陳氏によれば、海外の市場開拓を行うために必要な要件は以下の3つである。

1. 魚のように深くもぐりなさい～ブルーオーシャンで誰もいないところで競争する。
2. 鳥のように高く飛んで遠く見渡しなさい～失敗は「先輩」のようなものだ。先にチャレンジした人の行動をよく見る。
3. 虫のように触角を敏感に働かせなさい～政策



写真2 陳副總裁

出所：筆者撮影



写真3 開幕式の様子

出所：友嘉実業集团提供

や社会の趨勢に敏感になる。地面に沿って、頭を下げている。低姿勢であり、謙遜の気持ちを忘れない。

陳氏にお会いすると、「実るほど頭を垂れる稲穂かな」という諺が頭に浮かぶ。陳氏の、大変控えめな経営姿勢や会社への熱い思いを伺うにつけ、松下幸之助の企業理念の伝道師とも言われた高橋荒太郎<sup>16</sup>が思い起こされる。「ありのまま」という哲学を重視されている陳氏は、まさに友嘉実業集團のバイプレーヤーであり「名番頭」といっても過言ではないだろう。ここに陳氏の言葉か

ら、筆者が最も感動した一文を抜粋する。

「どのようなことでも、協業相手とシェアすれば、かえって有形無形の様々なものを得ることができます。いつでも恩に感じて、社会に心より感謝しているべきだと思います。私は、社会から良い学習機会と自己を鍛える機会を頂きました。これは人生において、この上なき幸せだと思います」。

2015年6月26日に、中国杭州にある同グループの工作機械オペレーター養成学校である友嘉機電学院内に、「友嘉工作機械博物館」が設立され、その開幕式が行われた。この博物館は友嘉集團の企業文化の伝承のために造られているが、FFGの企業責任や教育責任により掲げられた、産、学、研の交流プラットフォームとして、今後の世界の工作機械工業の発展に役に立ちたいという思いもあるという。陳氏は、「この『ミニ博物館』を通して、社会の各産業界に工作機械産業を支持して頂くことは、我々の本望です。」と語った。

### 3. 最後に

近年、台湾企業の対日投資ニーズとして、日本への市場アクセスへの期待に加え、日本に拠点を構えることにより自社の技術力を増強し、今後の中国やアジアの競合企業とのグローバル競争に備えたいという希望が強くなっている<sup>17</sup>。台湾と日本は、歴史的経緯もあり日本に在住する台湾華僑も多い。そのため、資本参加や技術提携、人材交流等、日台企業間におけるアライアンスが行いや

<sup>16</sup> 高橋荒太郎氏は、松下電器(現パナソニック)で専務、副社長、そして会長を歴任。高橋氏は、財務知識面から松下氏を支えるとともに、企業理念を組織に浸透させる片腕となった。

<sup>17</sup> 根橋玲子(2008)「台湾企業の対日投資成功事例と地方への投資促進に対する提言」財団法人交流協会発行「交流」No794

すく、統計には表れないような、様々な形の対日投資も行われている<sup>18</sup>。

友嘉集団は、優れた技術力を有する日系中堅・中小企業との資本提携を多数行っているが、朱総裁の対日 M&A の前提は、同社が「基盤構築や経営支援を行うことで、日本企業が優れたものづくりを継続的に行えるようになる」ことであるという。実際に、FFG は、上海電気からの株式譲渡の翌月に、池貝をすでに月次決算ベースで黒字化しており、経営状況を大幅に改善させた<sup>19</sup>。

グローバルに顧客を有し、なおかつ日本の技術力を高く評価する友嘉集団は、対日投資後の企業

パフォーマンスも重視している。同社の対日投資案件は、日本の大手商社や銀行が仲介することも多く、いわゆる日本企業救済型 M&A の要素が強いと言えよう。

\* 友嘉實業集團 總裁 朱志洋氏略歴

學歷 海洋大學輪機系卒業、中原大学工学名誉博士、中原大学管理学名誉博士

現職 友嘉實業集團總裁友佳國際控股有限公司主席

台灣工商建設研究會名譽理事長

台灣財務主持人協會名譽理事長經歷

<sup>18</sup> 横浜企業経営支援財団 HP のコラム掲載原稿「台湾企業の対日投資・M&A の動向と展望～具体的事例からの考察」より

<sup>19</sup> 2014 年 11 月 20 日友嘉集団朱志洋総裁へのインタビューによる。