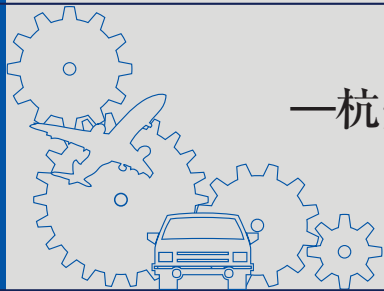


日台ビジネスアライアンスによる中国展開事例を探る—2



—杭州友佳精密機械有限公司を訪問して—

亜細亜大学アジア研究所嘱託研究員 藤原弘、根橋玲子

(1) 友嘉実業集団の概要と日台ビジネスアライアンス

台湾大手工作機械メーカーの友嘉実業集団（以下友嘉集団）は、「誠実と信頼を第一にし、顧客に対し責任を持つことが、永続的経営に繋がる」という企業理念をもとに、1979年に設立された（表1）。技術を重視し、品質第一を掲げて、卓越した精神を企業経営に生かしている。現在同社は、工作機械事業部、PCB事業部、エネルギー事業部、産業設備事業部の4事業部を有し、国内外で合併事業を行うなど、友嘉集団が持つグローバルネットワークと経営資源を有効に活用している。同社は、顧客第一や永続的経営を社是に掲げており、アジア地域で優良なサービスを行う工作機械メーカーとして受賞するなど、1993年より各方面から賞を授与され、グローバルで卓越した経営を行っている。

友嘉集団の製造部門である工作機械事業部は1985年に設立、伝統的な鋸盤および研磨機製造に従事してきた。上記4事業部のうち、工作機械事業部ではオリジナルブランドFEELERや、LEADWELLを筆頭に、世界28ブランドで44工場を有している。友嘉実業集団の工作機械部門は、2014年に計18億米ドルの売上高を達成している。

同社は台湾内の同業他社に比較すると後発のメーカーであったが、1990年代にはオートバイ用工作機械製造を開始、2000年から同社は自動車用工作機械製造に参入するなど先進的な取り組みを行ってきた。また台湾企業の投資としては早く、1993年より中国大陆への投資を行うなど、積極的

表1 友嘉実業集団の企業概要

会社名	友嘉実業集団
設立	1979年3月
住所	台北市永吉路186号友嘉実業大樓
資本金	N/A
従業員数	4,974名（2015年5月）
事業内容	自動車用工作機械等の設計・開発・製造
代表者	朱志洋 総裁
売上高	グループ連結35億米ドル（2014年）
ウェブサイト	http://www.fairfriend.com.tw/

出所： 同社資料より作成

な海外展開を行っていった。その結果、設立から36年間で74社を率いる集団となり、現在同グループの従業員数は、グローバル社員も含め5300名となっている。

また、2014年5月には、友嘉集団は、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、中国上海電気から取得しており¹、その他、優れた技術力を有する日系中堅・中小企業との資本提携も多数行っている。対日投資を積極的に行う友嘉集団朱志洋総裁によれば、同社が基盤構築や経営支援を行うことにより、日本企業が優れたものづくりを継続的に行えるようにすることを前提に、日本企業とのM&Aの意思決定を行うという。実際に、上海電気からの株式譲渡の翌月には、池貝は、月次決算ベースで早くも黒字化し、現在経営状況は大幅に改善しているという²。

¹ 2014年5月13日付株式会社池貝プレスリリース。

² 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。

（いつまでも忘れない～日本企業との深い絆とグローバル展開）

1979年3月15日、朱志洋総裁は友嘉實業股份有限公司を設立し、当初は貿易会社として7人でスタートした。社員が30人になった時、同社発展のきっかけとなる最初の大きな業務が舞い込んだ。それが日本の神戸製鋼（コベルコ）の建設機械の台湾地域販売代理店であった。朱志洋総裁は当時毎日16～17時間も懸命に働き、それを見た従業員が一丸となり、企業を盛り立てたという。その結果、1981年には、全国公民営企業500社輸出入貿易ランキング88位となった。現在、同社事業は多角化、国際化を行っており、建機事業は事業全体の0.1%にも満たないが、最初のパートナーのコベルコに、同社経営陣は現在も深い敬意を払っている。

また同社は、1983年には日本最大の工具メーカーであったリョービ株式会社の電動工具及び木工工具の台湾販売代理店を任命され、この経験から現在の工作機械製造の基礎技術を学んだ。さらにリョービの台湾で初の海外工場の合弁パートナーとなり、台湾に「良友精工（股）有限公司」を設立、ドア開閉器等の金属部品の生産を開始した。その他、機械分野におけるグローバルトップメーカーとの合弁実績や、スピード感のある経営判断により、1989年には、台湾にCNC工作機械専用工場設立、マシニングセンターを生産開始した。

友嘉集団は、1990年代から今日に至るまで、台湾での工作機械製造分野において、同社品質水準及び新製品開発能力を高く評価され、台湾の工作機械研究発展イノベーション大賞や国産優良機械賞金賞等、多くの栄えある賞を受賞している。また、2000年以降は、日本のアネスト岩田グループとの生産塗装設備関連での合弁事業を行うなど、製品はもとより生産設備や技術サービスにおいても、同社は国際水準に達するべく、技術レベルアッ

プの努力を行ってきた。

このように、友嘉集団は設立以来、販売代理店から製造販売業へ、伝統的な工業製品からハイテク産業へと業態変化を遂げてきた。これは日本企業との弛まぬアライアンスを行うことで達成できた飛躍的發展であり、これが同社のグローバルでの成功につながっているといえよう。

（中国ビジネスでの圧倒的プレゼンス～足掛かりは日本の専門商社から）

友嘉集団は、1990年に入ってから中国事業に力を入れ始めたが、同社が中国市場参入を行う契機となったのは日本の専門商社である茶谷産業との取引がきっかけである。そのため今でも同社は、茶谷産業を重要なアライアンスパートナーとして尊重している。

1919年に創業した茶谷産業は、欧米各国への雑貨輸出を専業としており、1940年代に日本の専門商社の先駆けとして、世界各国（ニューヨーク、リオデジャネイロ、上海、京城、奉天等）に支店や出張所を開設していた。1950代には、中近東方面への自動車・自動車部品輸出の先駆者となるとともに、1960年代には建設、農業、荷役等各種機械類の取扱を開始した。1964年に当時の日中友好商社の指定を中国政府から受けるとともに、輸出振興に寄与した功績により、第一回内閣総理大臣表彰を受賞している³。

この中国市場に強いコネクションを有する茶谷産業を通じ、1991年には中国に初めて、同社工作機械のマシニングセンターが輸出されることと

³ 茶谷産業ホームページによる。同社は、1970年代に米国・スイスからの機械・切削工具輸入や日本からの精密機器、工具、ステンレススティールパイプ等技術製品の欧米向け輸出を行った。1980年代には電気・電子機器分野の先端技術やグラスファイバー等新素材取引を開始。1990年代には液晶バックライト技術を開発、台湾瑞儀光電と技術提携し、台湾でバックライト生産も行った。

なった。これが、その後友嘉集団が中国での直販体制を立ち上げる足掛かりとなった。

1993年中国杭州に、杭州友佳精密機械有限公司が設立され、同年北京事務所が開設されると、中国企業との直接取引により、同社の工作機械の大陸での販売が開始された。1997年に上海事務所が設立し、沿海部の販売拠点となった。2001年には杭州友佳にて工作機械の製造が開始された。また2006年には、香港上場を行い中国事業への投資を拡充するとともに、同年初めて中国地場企業との合弁事業を行った。2010年には台湾株式市場上場も果たした。

（中国杭州本社を軸とした、広範な中国内販ネットワーク網）

友嘉集團副総裁であり、友嘉集団の中国現地法人である杭州友佳精密機械有限公司董事長（22年大陸駐在）の陳向榮氏は、杭州台商協会の理事を10年以上務めており、地元政府との繋がりも深い。中国では、日系大手商社数社と合弁事業を行っているが、日本語堪能な陳氏は、日系企業経営陣からの信頼も厚い。中国での指揮命令系統は、現地マネージャーから本部長、本部長から副社長のルートで決裁を行っているが、日系企業への対応は、朱総裁、陳副総裁のトップダウンで行うことが多い。

杭州友佳精密機械有限公司の本部は杭州にあるが、2014年現在、友嘉集団は中国に90箇所の支店⁴を有しており、営業スタッフも10か所以上に駐在している。集団内の企業別では、杭州友佳（FEELER）は37箇所、杭州麗偉（LEADWELL）は19箇所、杭州友高は26箇所、上海友盛は8箇所

の拠点を持っている。この90箇所の中国拠点ネットワークが友嘉集団の財産であり、成功の基礎となっている。また、メンテナンス業務は北、東、南、内陸で各1か所ずつ拠点を指定することで、現在は北京、杭州、広州、成都の拠点を中心にして、中国全土をカバーしている。

陳副総裁は、杭州を中国法人の本社とした理由として、以下の5つの理由を挙げている⁵。第一に人材である。杭州には、中国で3番目に大きい浙江大学を擁しているほか、「大学城」という名の通り、理工系を含む30以上の大学を有しており、継続的に優良な人材供給が期待できる。第二として交通インフラである。港、国際空港、高速道路、新幹線のインフラが整っており、運送コストも安いという。また第3に、外注・協力工場の存在である。浙江省は90%が中小企業であるが、特に台湾系企業の集積が多く、鋳物、板金、塗装、加工など工作機械製造に必要な裾野産業群が構築されているという。第四としては、緑が多く、人文素養が高いため、治安・住環境が良い。第五として、地場政府のサービスや業務効率の高さを挙げている。これらを総合的に判断し、同社中国統括の本社として、杭州の地を選定したという。

（友嘉機電学院設立による中国での人材育成の布石）

さらに2008年には、杭州において、同社人材育成と地場産業のレベル向上を目的として、杭州市政府とともに友嘉機電學院が設立された。友嘉機電學院は、「天国のシリコンバレー」をキャッチフレーズとした、杭州職業技術學院の敷地に立地している。33,200平米の敷地面積を持つこの学院は、高校卒業後に学ぶ工業短大のような位置づけであり、NC技術、機電一体化、金型設計製造、機

⁴ 事務所は、北京、長春、廣州武漢、貴陽重慶、成都、西安、青島、寧波、温州、上海、南京、瀋陽、哈爾濱、南昌、廈門、柳州、深セン、無錫、常州、蘇州、合肥、鄭州、濟南、大連、煙臺、東莞、天津、長沙等に設置されており、1州に1～2か所の拠点を有する。

⁵ 2011年11月に行った東京大学MMRC日台アライアンスPJのヒアリングによる

械設計製造、電気自動化技術、コンピューター制御技術、工業設計、車体点検と修理技術、技術サービスなど9つの専攻を有している。同学院は、杭州市政府との合弁事業であるが、友嘉の名前を使用して運営しているという。

現在全学生は1,700名（ピーク時には計2,300名在籍）おり、毎年600～800名の卒業生を輩出する。このうち100名は友嘉グループに入社し、その他一部の学生は同社顧客への紹介が行われ、友嘉集団の取引先企業に入社している。エンドユーザーが友嘉から機械を購入しても、操作ノウハウがないと使いこなせないという声があり、機械オペレーターとして、学院の卒業生の紹介を行うようになった。学院OBは中国全域に分散し、それぞれ精密金型、自動車部品等の企業に就職していることから、友嘉集団はこうしたOBが活躍する企業が、将来の取引先になることを期待している。

（日本式の企業理念や従業員教育を、台湾から中国へ）

陳副総裁によれば、友嘉集団の経営理念として、① Impossible turns to possible.（不可能を可能にする。）② There is no excuse to do my best.（ただ一生懸命にやる。）の2つを挙げている。①の「不可能を可能にする」の例としては、同社は30年前には小さな会社でお金も少なかったが、現在は傘

下に多くの優良企業を保有する大手企業となっている。②の「ただ一生懸命にやる」の例としては、会社として社員に「必ずやってみる」ということを推奨し、それが社員ひとりひとりの「改良」、「改善」の意識改革に繋がっている。このような現場での社員教育が、社員の能力アップにつながっているという。

同社は経営哲学として、「誠信」と「責任」を重視しており、社員に対しても顧客第一主義を説いている。同社はリーダーシップを重視しており、管理職に対し社員教育の重要性を意識させている。例えば「顧客満足」や「責任感」などはこれを習慣にすることが重要であり、管理規則に頼るのはだめであるという。例えば、同社が積極的な投資戦略や特許戦略をとるのは、「同社が強くなるために必要な経営戦略である」という認識を社員全員で共有している。

同社の企業文化は、①尊敬（Respect）、②包容（Gathering）、③感謝（Appreciation）の3つであり、この企業文化が従業員の習慣になるよう徹底した従業員教育を行っているという。「尊敬」とは、顧客だけでなく子会社や従業員にも表されるべきものであり、陳副総裁も、管理職や従業員一人一人を尊敬しているという。「包容」とは、例えば問題が起こった時に、意見を聞き、改革をする、という繰り返しが重要であり、意見を取り入れることで改善が行われるという良いループを期待しているという。

また、「感謝」について、陳副総裁は「073855 理論」として、従業員に説明をしている。「感謝」が顧客に言葉で伝わるのはたったの7%であるが、38%は顧客への態度に現れ、55%は顧客への気遣いに現れるという考え方である。同社社員は、必ず会議室の入退出時に一礼をし、顧客にお茶を出す際にも礼をするが、こうした行動は人が見ていなくても行うべき、と陳副総裁は考えているという。

友嘉機電学院全景



出所：友嘉実業集団 HP より

かつて日本企業が重視していた「心の教育」が、日本企業とのアライアンス経験を蓄積した友嘉集団により、台湾や中国の地で行われている。一方で、同社は自動車エンジンや変速機部品用工作機械製造を行うドイツ大手工作機械メーカーのMAGグループの買収計画を発表しており⁶、名実ともに世界最大規模の工作機械メーカーの1社となることが予想されている。友嘉集団は、日本式経営とグローバル経営を融合したハイブリッド経営で、グローバル展開をますます加速していくだろう。

(2) 杭州友佳精密機械有限公司を訪問して

杭州友佳精密機械有限公司の企業概要

設立：1993年

立地：中国浙江省蕭山経済技術開発区

工場用地：66,000m²

総投資額：1,450万米ドル

従業員数：2,000名（台湾人スタッフ20名）

製品：CNC工作機械 旋盤、縦型・横型加工中心系列、梁式龍門5の面加工機
大型銑鉄加工センター、各種グラインダー等

主要顧客：南京机电液压工程研究中心、天津豊田汽車、仏山本田汽車 長安汽車、南通宏运模具機、西安工業大学

友嘉集団は1979年に設立され、CNC工作機械 PCB工作機械 産業設備、グリーンエネルギーなどの四大事業部門を有し、全体で47個の製品ブランド、本、米国、ドイツ、イタリア、フランス、ロシア、中国等に75か所の海外・営業拠点をもち台湾のグローバル企業であるが、今回は同社の杭州友佳精密機械有限公司を訪問

し、友嘉集団の陳向榮副総裁に同社の中国でのビジネス戦略についてインタビューしたので、以下に紹介する。

(品質重視の経営を徹底)

杭州友佳精密機械有限公司の親会社である友嘉集団はグループ全体で年間6万台のCNCマシンを世界市場に供給する台湾のグローバル工作機械メーカーであり、ボーイング、フォード、シーメンス、トヨタ、ホンダといった品質に厳しい顧客企業に各種工作機械を供給していることから、品質管理には相当の気を使っている。

中国に20年以上駐在する陳副総裁はまず最初に杭州友佳精密機械有限公司のNC工作機械等の現地部品調達率は90%（内訳は中国企業50%、在中国台湾企業25%、在中国日系企業25%）に達していることを強調した。

友嘉集団は中国市場ではCNCマシンの最大のサプライヤーであるが、最近では日本企業、韓国企業そして同業の台湾企業等との競争が激化していること、さらに販売先の80%が価格にうるさい中国企業であることからコスト削減を徹底するために、中国の部品メーカーからの調達を進めざるをえないとのことであった。これら中国企業を中核とした企業の60%が発注を繰り返すリピート顧客とのことである。このような中国企業をターゲットとした今後のビジネス展開の方向として、中国内陸部にも目を向け、同じ台湾企業である富士康が進出し、40万人の従業員を雇用している河南省の鄭州に2017年までに生産拠点を設立する方向で準備しているとのことである。

残り10%が台湾と日本からの輸入調達であり、コスト高になるため枢用部品に限定されている。杭州友佳精密機械が部品調達を行う企業は、中国部品メーカーを含めて台中の台湾部品メーカーを中心に1,100社に達している。このうち中国部品メーカーは約500社程度とのことである。これら

⁶ 2015年06月23日付日刊工業新聞による

中国企業に対する当社の品質基準を徹底するために台湾人技術者を派遣し、技術指導を行っているとのことである。当社の台湾人スタッフは20名と多いが、この台湾人スタッフの多さは当社の品質基準が徹底されていることを示すものといえよう。

同社の生産ラインにおいても中国部品メーカーから調達した部品は全量検査し、生産ラインで組立加工したあと、品質検査し、さらに顧客企業に供給するまえに検査部門で最終検査を行う体制をとっているとのことである。

中国市場では中国企業が主要顧客となりつつあるが、当社も台湾企業といえども、これら企業からの代金回収が大きな問題となりつつあるとのことであった。

（人材の現地化を目指す）

友嘉集団の人材活用に関しては、すべての海外拠点において人材の現地化を徹底していることである。陳副総裁は「ドイツ、イタリアの工場の社長はすべて現地人であり、ドイツに20年以上住んでいる台湾華僑とイタリアに27年住んでいる中国華僑を配置しているだけで、実際の経営の権限を現地人の経営者に付与している。」とのコメントが返ってきた。

ここ杭州友佳精密機械有限公司においても、全従業員2,000人中台湾人スタッフが20名と全体の1%程度である。実際の経営権は中国人に付与する方向で現地化を進めているとのことであり、権限と責任を一体化し、企業経営に関しては、中国人スタッフに自由に発言させるようにしているとのことである。

当社の売り物である高品質、コスト競争力のあるNCマシンを今後安定的に生産、販売していくには、熟練技術者、熟練工が不可欠となっている。しかし、ここ杭州市においてもこれら中国人従業員の平均賃金上昇率は2-3%であるが、転

職率は年間で8~10%にも達しているとのことである。

同社は杭州市の学生支援センターを通じて大卒を採用しているが、事務系のスタッフは生産現場



（杭州友佳精密機械有限公司の生産ライン）



(工作機械の組み立てに使用される部品)

に降りて、その実態を認識する意欲がないことが問題とのことであった。

同社の経営陣を含めた平均給与は、各種手当を含むと 4,300 元～4,600 元であり、当地の浙江大学卒の基本給が 2,300 元、短大卒が 1,800 元程度とのことであった。

このように転職率が高まる方向にあるものの、当社の近辺では労働争議は発生していないとのことであった。

(職業訓練センターで人材育成を目指す)

ここ杭州市の下沙工業園区には杭州市と企業の共同で 2002 年に設立された杭州職業技術学院という職業訓練センターがある。このなかには東南大学の経営する技術学院をはじめ四つの技術学校があるとのことである。

全体で 1,700 人程度の研修生が 3 年と 4 年の研修期間で技術研修を受けており、杭州友佳精密機械有限公司もこの職業訓練センターの中に友嘉机电学院という技術学校を 2011 年位に設立し、技術者の育成に注力している。毎年高卒、中卒の社会人約 600 名ほどが応募してくるとのことである。

この職業訓練センターの研修状況を見学させてもらったが、研修生は 10 名前後で 1 名の先生に

ついて集中的に技術教育を受けている。教室には一部屋に 5 台のカメラが配備されていたり、CAD/CAM などさまざまな装置があり、それを活用しながら女性の教師 (NC 専門家) を含む 70 名の技術者が技術教育をしているとのことである。年間の授業料は 7,000 元程度のとのことであるが、研修生は 18 歳程度の若者が多くみられた。

この訓練センターのなかでは、3 年、4 年の研修だけでなく、3 か月以下の短期の研修もエレベーター工場で実施しており、その研修成果に関して、① 21 日の研修期間を終えるとエレベーターの点検、検査ができるようになる。② 35 日の研修期間を終えると、大きな問題をチェックできる、



友嘉机电学院の人材育成センター



杭州職業技術学院

とのことであった。

さらに3-4年の研修を修了した卒業生に対しては、パナソニックなど日本企業からの募集もあるとのことであり、ここでの研修成果の高さが窺われた。この職業訓練センターの中には日本人技術者はいないが、将来的には日本人技術者も採用する方向にあるとのことであった。

杭州友佳精密機械有限公司のような台湾企業もものづくりの人材を育成するために、このような職業訓練センターの充実に注力していることは、中国における日台ビジネスアライアンスの一つの方向性を示唆するものといえよう。

*本稿(1)は、2011年度(財)交流協会共同研究助成事業(人文・社会科学分野)「台湾人ビジネスマンのライフヒストリーから見えてくること：日台アライアンスを成功に導くキーパーソン」調査報告書(プロジェクトリーダー：東京大学大学院

経済学研究科新宅純二郎教授)から抜粋した原稿を、本誌掲載用に加筆修正したものである。調査プロジェクト及び当報告書作成に多大なご尽力を頂いた東京大学大学院経済学研究科新宅純二郎教授、新潟大学経済学部岸保行准教授、およびヒアリングにご協力頂いた友嘉実業集団朱志洋総裁、陳向榮副総裁に心よりお礼を申し上げたい。

(文責：根橋)

*本稿(2)は、東京大学経済学研究科新宅純二郎教授との合同調査による杭州でのインタビューデータを活用して作成している。本調査実施にあたっては、亜細亜大学アジア研究所所長の石川幸一教授をリーダーとするプロジェクトの研究助成を活用した。なお、本稿の文責は全て執筆者にあり、いずれの組織や団体の意見を表明するものではない。

(文責：藤原)