

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

中華圏を代表するCNC(コンピュータ制御)工作機械サプライヤーの友嘉集団。主力の立式マシニングセンタはグローバルシェアトップに位置付けている。2018年に世界最大の工作機械企業集団となることを目指しており、外国企業の買収や合併事業にも積極的だ。日系企業との間でも工作機械のほか、塗装設備や立体駐車場など、様々な事業で提携している。今回は友嘉集団のトップである朱志洋総裁を訪ね、日系企業との提携関係や合併事業の要点などについてお話を伺った。



友嘉集団総裁 朱志洋氏

事業概況について

グループの中核企業である友嘉実業は1979年に成立しました。神戸製鋼の建機の代理店としてスタートした後、80年代から工作機械の生産を手がけるようになりました。現在、グループの工作機械事業は、台湾、中国、日本、欧米などで23の拠点、13ブランドを展開しております。

工作機械のほかに、プリント基板(PCB)や産業設備(エレベーターや立体駐車場など)、機械部品などを製造しています。近年はPVやLEDなどのグリーンエネルギー分野にも参入しています。当グループはこれらの事業を行う企業計53社(合併会社を含む)から構成されています。

日本企業との関係では、神戸製鋼やリョービなどの代理店であるほか、合併事業も多数展開しております。当社にとって、初めての合併パートナーはアネスト岩田です。同社との提携関係は20年以上に渡り、台湾から中国へと拡大しています。同社のほか、高松機械工業や日本ケープル、メクトロン、豊田通商などとも合併事業を行っています。

アネスト岩田との合併事業について

1986年に日本企業からのOEM受託を目的に経済部が組織した「OEM訪日団」に団長として参加したことがきっかけでした。円高が急速に進んだ年であり、多くの日本企業が輸出競争力の低下に直面していました。この訪日団の際に駐日代表(当時)の馬樹礼氏の紹介で、アネスト岩田の営業本部長とお会いする機会がありました。同社は当時、台湾で塗装設備の工場を建てることを検討していたのですが、信頼に足るパートナーを見つけられずにいました。また、当社にとっては初め

での海外投資であり、様々な不安もあったようでした。品質や人材管理の問題などに対し、私から解決の方法について説明して最初の面談を終えました。この時点で、ご担当者様からは、事業協力の意向をお伝えいただいております。

その後、同社の社長との面談を経て、お互いの工場を見学するなどし、合併事業に関するコンセンサスを得た上で、1987年に50%ずつ出資して「台湾岩田精機股份有限公司」(1990年に「岩田友嘉精機股份有限公司」に改称)を設立しました。

アネスト岩田が心配されていた品質の問題は、これをクリアしただけではなく、日本よりも高い歩留まりを実現したほどでした。3年目以降は今に至るまで、毎年20%以上の利益率を達成しています。

アネスト岩田とは中国でも合併会社を設立しています

2005年に同社の創業80周年式典に招かれた際、同社の最新の製品について意見を求められました。当該製品の最大の市場は中国であり、私からは「競争力を持つためには、現地生産を行った方が良い」と申し上げました。その後、同社から、協力の可能性について照会があり、最終的に、当社(友嘉実業)とアネスト岩田が各35%、岩田友嘉精機が30%を出資する形で、2009年に中国・杭州に生産会社を設立しました。

合併事業に関する考えについて

アネスト岩田との最初の合併時、当社は同社の数分の一の規模しかなく、技術面でも生産管理の面でも、多くを学ぶ立場にありました。このような関係であっても、

台湾トップ企業

海外投資において現地化は必須の課題です。アネスト岩田もこの点を理解していたからこそ、パートナーリングの際に、当社が自社工場を持つメーカーであるという点を重視していたのだと思います。結局、現地人材の管理は現地の人材にまかせなければなりませんから。もし同社が日本の管理方式を100%台湾に移植していたら、決して上手くいっていませんでした。

経営の現地化のほか、私が合併事業時に大切にしていることは、出資比率は必ず50%ずつにするということです。双方がともに董事長を任命する権利を保有した状態にしておき、経営上の問題があれば董事会で徹底的に話し合い、それでもコンセンサスが得られない場合は、双方で選んだ董事長が決める。つまり、数の力(出資比率)だけでものごとを決めるようなことがないようにするわけです。合併事業は結婚に、合併会社は子供に譬えられます。結婚して子供ができれば、しっかりと育てていかなければなりません。そのつもりがないのに、「ちょっと試してみよう」と言って結婚することには反対です。双方が長期経営を前提として、信頼関係を育てていく過程の先にこそ、事業の成功があるものと考えています。

合併事業成功の要件は、次の5点に集約できるでしょう。一つ目は「認め合い」です。双方が同等のリソースを出し、それを認め合うことです。次に「相互補完」です。お互いの強みと課題を見極め、補完し合うことで初めて競争力を高められます。三点目は「人才」です。優れた人材を出し合って共同経営にあたるのが肝要です。合併事業を低く見て、「二軍」を送り込むようであれば成功は見込めません。四点目は「経営者」です。利害関係だけではなく、経営者同士の考え方が一致していることが重要です。私がパートナーに重視するのはグローバルな視野と誠実さです。五点目は「量力而為(身の程を知る)」です。通常合併会社の経営が軌道に乗るまでには時間がかかります。最初に必要なだけの資本金を準備するのではなく、不測の事態に備え、予備の資金も確保しておく必要があります。最後は「ウィンウィンの関係」です。「試してみる」という軽い気持ちではなく、「必ず成功する」という決心の下、「細く、長く」事業を続けていくことが肝要です。

台湾企業と日本企業、それぞれの強みについて

日本企業の工場設備、製品、人材の質、販売網などはいづれも大変優れていると思います。一方、課題は意思決

定に時間がかかる点です。アネスト岩田は比較的意思決定が早いですが、一般的に、日本の企業は物事に対して慎重です。あらゆるリスクを評価した上で意思決定を行うため、その間に商機を逃してしまうことも少なくありません。反対に、台湾企業はトップダウン方式の管理が徹底されており、意思決定が早い。中国のような成長が速い市場では、意思決定の早さが事業の成否を握ります。実際、当社と提携関係にある日本企業は「台湾式」の影響を受けてか、リスクを取りながらも、積極的に海外市場の開拓に取り組むようになってきています。

友嘉集団の中国事業について

中国全土に69の営業拠点を有しており、現在も拡大中です。工場と営業拠点だけではなく、人材育成のための大学(友嘉機電学院)も開設しています。地元政府との関係も良好です。これらのリソースはもちろん、合併事業のパートナーにも提供しています。例えば高松機械工業との合併事業は、当社のリソースを活用することで、設立2年で損益が均衡し、3年目からは利益が出るようになっていました。この合併事業には後に豊田通商も加わり、当社のチャンネルを補完する形で、日系企業や外資企業向けの販路を提供していただいております。

事業展望について

友嘉集団は既に世界最大の立式マシニングセンタのサプライヤーですが、今後も、他の機械も含めて、各国企業との提携を通じて成長を続け、2018年には部門売上1,000億元、世界最大の工作機械企業グループとなることを目指しております。

ありがとうございました

友嘉実業集団の基本データ

設立	1979年<友嘉実業(股)公司>
総裁	朱志洋
グループ企業数	53社
グループ従業員	4,879人(2011年8月)
事業内容	CNC工作機械、産業機械部品、PCB、エレベーター、立体駐車場、PV、LED等製品の製造・販売

注)2011年8月時点のデータによる。
出所)公開資料及びヒアリングよりNRI整理