

タカタを買収した中国企業の実像

—KSS と背後にある均勝の役員布陣からみる成長戦略—

杉 田 俊 明

はじめに

また一つ、世界的に知名な日本企業が中国企業に買収された。

エアバックやシートベルトなど自動車用安全部品関連企業において世界最大手の一つであるタカタが、2017年6月、同じ業界において相対的に小規模であるアメリカのKSS（キー・セイフティー・システムズ）に約1750億円（15億8800万米ドル）⁽¹⁾で買収された。

他方、このKSSを2016年2月に約1000億円（9億2000万米ドル）⁽²⁾で買収し、オーナーになっているのは中国の均勝電子（正式名称は寧波均勝電子股份公司。英語表記はJoyson Electronics）なので、タカタは実質、中国企業の傘下に入ったことになる。

ところで、均勝電子は何者なのか？なぜ中国企業が急成長するのか？なぜ

(1) タカタ社のウェブサイト参照。

「当社とキー・セイフティー・システムズ社との間の事業譲渡に係る基本合意について」2017年6月26日付。

KSS社のウェブサイト参照。

“KSS AND TAKATA REACH AGREEMENT IN PRINCIPLE REGARDING PURCHASE OF SUBSTANTIALLY ALL OF TAKATA'S ASSETS” 2017年6月26日付。

なお、それまでのタカタの問題製品関連部門や関連負債はこの買収に含まれない。

(2) 均勝電子のウェブサイト参照。

「アメリカKSS社の完全買収について」2016年2月2日付。

2017年7月末現在の参考換算レート：1US\$=109円（以下同）。

タカタを買収した中国企業の実像（杉田俊明）

中国企業が世界知名企業を買収できるようになったのか？

本稿はこの均勝電子の実像を、その経営者と経営手法の一端を浮き彫りにすることによって解明しようとするものである。とりわけ、均勝電子の役員人事布陣から、昨今世界で一世風靡するような中国企業にほぼ共通して有する、あるいは駆使しているいわゆる「三種の神器」、すなわち、経営者の起業家精神、経営者の「勤」を支える EMBA（エクゼクティブ MBA）や⁽³⁾ MBA ホルダーなど経営専門職、そしてグローバルビジネスにおいてキャッチアップするための M&A とそれによる事業展開の一端をみることにする。

一 急成長する中国企業の特徴と本関連研究全体の概要

タカタは連結売上高7000億円を超え、世界で57生産工場を有するグローバル企業である（2016年3月期）。対して、KSSは売上高約1900億円（2016年）で規模は小さいが、同じ自動車部品関連産業では知られている企業ではある。そして、均勝電子の規模はさらに小さく、約1300億円（2015年）⁽⁴⁾で日本では一般にほとんど知られていないのが実情である。

しかし、均勝電子は歴史こそ浅いが、その創業・経営者はタカタのライバル企業である、アメリカの自動車部品大手企業、TRW⁽⁵⁾の中国現地法人で勤

(3) MBA: Master of Business Administration, 経営学修士。

(4) 各社の公式発表に基づき、算出。

なお、均勝電子の年度報告によると、2016年の売上高は185.52億人民元（約3000億円）で、連結売上高は239億人民元（約3824億円）であるが、同年におけるKSSなどの買収によって前年比激増がみられたのである。KSSなどを買収する前の規模をみるためにここでは2015年の売上高、80.83億人民元（約1300億円）を記載したのである。

2017年7月末現在の参考換算レート：1人民元＝16円（以下同）。

(5) TRW社はアメリカに本社がある世界有数の自動車部品関連企業である。2015年、ドイツの企業で、自動車部品関連では世界最大手の一つであるZF社に買収されたため、現在ではZF TRWになっている。

TRW社のウェブサイト参照。

ちなみに、前掲均勝電子の創業・経営者のTRWでの勤務経歴については、均勝

務経験を積んできた人物である。そして、この人物が均勝電子を創業し、間もなくして戦略的な M&A を繰り返すことで当該企業が急速な成長を遂げ、中国国内では奇跡として話題となっているだけでなく、M&A によって参入したドイツやアメリカをはじめ、世界市場においても影響力を増している。

いうまでもないが、エアバックなど関連部品で世界においてもともと約2割のシェアを持っていたといわれるタカタの買収により、均勝電子はグローバル市場において一層大きな存在感を示すことになる。そして、これまでに買収してきたドイツやアメリカの企業から得た自動車用安全部品、自動車用電子部品や車載電子システムなどの先端技術も駆使し、日本の自動車企業だけではなく、産業全体にも影響力を行使するのは時間の問題になるかもしれない。

こんななかで、筆者は、経営戦略や人事戦略などの視点から、中国企業が自動車産業、とりわけ自動車用安全部品や自動車用電子部品、車載電子システム関連領域などにおいて相対的に劣位にいたにも関わらず、なぜこのように急成長が遂げられたのか、という点にフォーカスしてこれまでに研究を進めてきている。

多面的な情報収集と膨大な文献に対するサーベイを含め、研究により、中国独特な「国情」のなか、中国の「法体系」やその運用、中国独特な「市場メカニズム」をベースにした「経済発展」という環境のなか、そして、グローバル大競争が展開されているなかで、もともと弱小でありながらも中国の起業家たちは時代の変化を巧みに察知し、環境の変化に機敏に反応して変幻し続け、結果的に「小」が「大」を呑み込み続けながらグローバル企業の座に

電子の年度報告に記載されている。

(6) 一例として、すでに2013年段階で「寧波均勝：海外 M&A で蛇が象を呑み込む」という記事が出ていた。

経済日報ウェブサイト、2013年5月28日付を参照。

タカタを買収した中国企業の実像（杉田俊明）

伸し上がりつつあるその実像をある程度捉えることができた。

本稿は、前掲全体研究の一部分として、中国企業が急成長する要因を、均勝電子の経営者による成長戦略、とりわけ、企業成長のために、経営者自身がどのように学び、人材をどのようにして企業の発展段階に応じて戦略的に活用してきたのかを明らかにしようとするものである。

外資企業と中国で合弁して事業を行い、中国国内の外資系企業での勤務の経験によって経営を学ぶ段階、自社経営体制を固め、上場企業に変身して資金調達の道を広げ、外国企業を買収して技術と研究開発能力を含めノウハウを吸収し経営を学ぶ段階、そして、国内外で豊富な経験を積んできた経営専門人材をより広く集め、世界トップレベルの企業の獲得とともに、傘下企業全体のシナジーによってグローバル経営を展開する段階など、これらの実像の一端を明らかにしようとするのが今回の目的である。

二 均勝電子の経営重役層の布陣にみる企業の発展戦略

（一）合弁や外資系企業勤務による学習段階

これは、外資企業を中国に誘致して中国で合弁企業を設立し、その外資系企業での勤務によって経営を学ぶ段階である。

日進月歩の技術発展や、世界の主要企業による中国市場への直接投資と市場参入により、中国企業の経営者たちは大きなプレッシャーを感じている。というのは、1978年の改革開放以来、とりわけ1992年、中国当局が公式に「(社会主義)市場経済」の導入を認め始めてから中国企業がようやく本格的な企業経営が行われるようになったものの、経営力も技術力も外資企業と対比して立ち遅れているのが明らかだったからである。

当時の王劍峰（敬称略。以下同）、後の均勝電子の創業者で最高経営責任者も例外ではなかった。

王は90年初頭、美術系大学を卒業後、家族が経営する自動車部品関連工場

が経営難に陥っていたこともあり、家業を手伝っていたと伝えられている。しかし、日常業務でみる単純部品の加工生産や簡易な内装業務などから「このままだと将来はない」と直感していた王は、「高度化転換」の必要性を漠然として考えていた。⁽⁷⁾

時は世界最大の生産基地を目指し、外資系企業が中国に殺到して現地製造法人を設立するのが盛んな時期でもあり、王が偶然な機会でアメリカの知名自動車部品関連企業、TRWの担当者を知り合うのである。中国に進出して5年ほど経過していたTRWは、現地における自動車産業の勃興と合わせて新たな合弁事業の展開を模索していたのである。

これをビジネス・チャンスとみた王は自身が保有する自社株の大半をTRWに売却する形で1999年に、TRWと合弁の「TRW（寧波）電子元件緊固装置」（以下及び後述表1のなかでは「TRW（寧波）電子部品合弁会社」と表記）を設立した。

実質的にTRWの傘下に入ったが、王がこの合弁会社では総経理（社長）やTRW中国発展戦略部の総経理などを歴任した。アメリカ本社関係者との会合や、アメリカへの出張を含め、日常業務から自動車関連産業について多くの知識と、企業経営に必要なノウハウを身に付けていたのである。

このようにして、王はこの時代の多くの中国企業の経営者と同様に、「外資利用」、つまり、中国当局の外資誘致政策により外資企業を中国国内に誘致し、合弁経営などを通じて技術を学び、経営のノウハウを学び、吸収してきたのである。

そして、5年後の2004年に、合弁企業で経営を学ぶ段階を経て、王が

(7) 均勝電子の事実関係に関する本稿の記述において特段注釈のないものは文末記載の参考文献一覧にある関係企業のウェブサイトや、中国のマスコミ報道を参照して筆者が整理、分析を行い、独自にまとめているものである。なお、重要な事実の記載については複数のメディアでの確認を行っているものである。

タカタを買収した中国企業の実像（杉田俊明）

「TRW（寧波）電子部品合弁会社」の持ち株を売却して退社し、後の均勝電子の母体となる「寧波均勝汽車零部件公司」、後の「寧波均勝投資集團有限公司」⁽⁸⁾を設立したのである。

（二）M&Aによって外国企業を取り込み、経営を学ぶ段階

これは、自社経営体制を固めながら上場企業に変身して資金調達のを広げ、外国企業を買収して技術と研究開発能力を含めノウハウを吸収し、経営を学ぶ段階である。（表1のうち、2012年時点の役員人事布陣を参照。）

改めて実業の世界に身を置く王は自らが経営者となりながらも、自社経営人材の重要性和人材の戦略的布陣を強く意識していたことが当時の状況から読み取ることができる。

創業の初期段階から自社に加わってもらい、持ち株も一部シェアするほど親密な関係にあり、2017年現在でも副董事長（取締役副会長）という最高経営陣の一人として王を支えているのは王より年長の范金洪である。王の母との共同経営でビジネスの経験を有する人物である。

同様に王より年長でありながら、この時期から経営に加わってもらったのは、2017年現在でも監事会（監査役会）主席を務める郭志明である。1992年にアメリカ系企業の中国現地法人（Dow Chemical）で人事担当マネージャーなどとして経験を積んできた人物である。

（8）「寧波均勝投資集團有限公司」は現在の均勝電子の親会社であり、均勝グループ全体の持ち株会社である。但し、この2017年7月、同持ち株会社は名称を「均勝集團有限公司」に変更している。

なお、均勝グループのグローバル活動は均勝電子のみではなく、他の関連会社の名義において行われることもあり、特にM&Aや関連資金調達などにおいては内情が複雑である。そのため、本稿は数値データの部分に関する記述は上場企業である均勝電子のものを使用し、人事布陣の部分に関する記述も均勝電子のものに限っている。但し、役員がグループ内において交差的に複数の役職を兼務しているのも実態である。

表1 均勝電子 役員人事布陣の推移

氏名	2012年		2016年		2017年		学歴	前・現職、備考
	役職	年齢	役職	年齢	役職	年齢		
王劍峰	董事長、總裁	43	同左	47	同左	48	修士	元 TRW (寧波) 電子部品合弁会社総経理 元 TRW 中国発展戦略部総経理 高級経済師
范金洪	副董事長	50	同左	54	同左	55	北京大学 EMBA	高級経済師
葉樹平	董事、副總裁	57	同左	61	—	—	学士	元 浙江省高級人民法院裁判官 元 寧波市江東区人民法院副院長 中国共産党均勝集団党書記
劉玉達	董事	39	同左	43	同左	44	修士	元 TRW (寧波) 電子部品合弁会社販売担当マネージャー
張劍	董事	38	—	—	—	—	中欧国際工商学院 EMBA	元 TRW (寧波) 電子部品合弁会社販売担当マネージャー
張盛紅	董事	39	同左	43	—	—	修士	元 TRW (寧波) 電子部品合弁会社品質担当マネージャー
黃鵬	独立董事	64	同左	68	—	—	博士	蘇州大学会計学教授 米国系中国現地法人独立理事など多数兼任
蔣志偉	独立董事	65	—	—	—	—	修士	元 上海フォルクスワーゲン購買担当マネージャー 元 上海汽車工業(集団) 総公司副總裁 吉林大学教授
孫立榮	独立董事	57	—	—	—	—	学士	會計士
唐宇新	—	—	董事	50	董事、副總裁	51	学士	元 上海 GM 購買調達担当総責任者 元 上海 GM サプライヤー品質管理、開発担当総責任者
趙大東	—	—	独立董事	64	同左	65	修士	元 米国 TRW 業務マネージャー 元 TRW 中国首席代表、中国部総責任者
徐万鈞	—	—	独立董事	44	—	—	学士	寧波弁護士協会理事などを歴任 弁護士
Christoph Hummel	—	—	—	—	董事	51	MBA	Preh グループ総裁, CEO 元 Preh セールスエンジニア

タカタを買収した中国企業の実像 (杉田俊明)

氏名	2012年		2016年		2017年		学歴	前・現職、備考
	役職	年齢	役職	年齢	役職	年齢		
喻凱	—	—	—	—	董事	35	中欧国際工商学院 MBA	元 Bosch (中国) 投資有限公司新事業発展部勤務
朱天	—	—	—	—	独立董事	53	博士	中欧国際工商学院教授 EMBA コース主任
魏雲珠	—	—	—	—	独立董事	48	学士	江蘇蘇利精細化工株式有限公司副總經理 元 会計事務所責任者
郭志明	—	—	—	—	同左	59	浙江大学 EMBA	元 Dow Chemical 中国現地法人人事担当マネージャー
翁春燕	—	—	—	—	同左	43	中欧国際工商学院 MBA	—
王曉偉	—	—	—	—	同左	42	修士	元 弁護士事務所パートナー 均勝集団証券投資部所屬弁護士
楊麗玉	—	—	—	—	—	—	修士	—
李俊或	—	—	—	—	同左 (CFO)	39	北京大学 EMBA (在学中)	—
劉元	—	—	—	—	副總裁	42	中欧国際工商学院 EMBA	元 外資系中国現地法人財務總監 元 上海 Lear 管理有限公司東区總監 元 Lear 上海自動車システム管理有限公司總經理

出所：均勝電子年報報告 (2012年, 2016年), 株主総会, 董事会, 監事会関連資料 (2017年) に基づき, 筆者が独自にまとめ, 作成。
なお, 同一報告年次期間内に退任した者は含まれていない。

そして、王が TRW 現地合弁企業に勤務していた時の部下で、販売担当マネージャーの劉玉達と張劍、品質担当マネージャーの張盛紅も王と共に退社し、王が創業した企業に加わったのである。この3人は2012年までに均勝電子の董事（取締役）を務め、うち、張は2016年まで、劉は2017年現在も董事を務め、王の経営を支えてきたのである。

創業期からコアメンバーであり、一緒だったこの6人の結束を示すもの、また、王が彼らに対する信頼と気遣いを示すものとして、均勝電子（当時の社名は「遼源均勝電子」）が発表した「2012年年度報告」において公開したこの6人の年俸額が興味深いものがある。

経営重役・上級経営管理職13名のうち、この6名の年俸はいずれも最高クラスだったが、当時54歳で最年長の郭も、43歳の社長である王も、38歳と最年少の張も含め、それぞれが58.54万人民元（約900万円）で、全員が同額だったのである。（本額面は税引き前。配当などは含まない。）

このように、経営体制を固めながら、本業である自動車部品関連業務の推進においては前掲 TRW の中国合弁企業出身の4人に加えて、元上海フォルクスワーゲン購買担当マネージャー、元上海汽車工業（集団）総公司副総裁という重鎮で、輝かしいキャリアをもつ蔣志偉が独立董事（社外取締役）に布陣されていたのである。

そして、この間、2010年から2011年にかけて、均勝電子は中国でよくみられる「借殻上市」（裏口上場。Back Door Listing）の手法を利用し、上海株式市場で上場しながら経営不振に陥っているもとの企業（遼源得亨）を傘下に収めることで、その上場企業の「殻」を借りて自社自身が上場企業への変身を果たしていたのである。

中国企業の「借殻上市」や、資産の計上や組み入れ、M&Aを含め資金調達などにおいて不祥事が起こったり疑惑を持たれたりすることがある。均勝電子もマスコミから複数回にわたって疑惑を指摘され、関係行政当局におけ

タカタを買収した中国企業の実像（杉田俊明）

る許認可や手続きがそのために一時中断になったことはあるが、特段それ以上の記事はみられなかった。

ここで、この間における経営の人事布陣では、取締役副総裁である葉樹平のキャリアが目を引く。中国共産党均勝集団総支部総書記でもある葉は、もとは裁判官で裁判所の副院長を歴任してきた人物である。中国共産党でのキャリアとともに、その人脈は中国ビジネスでは有用であり、その役割は容易に推察される。

2010年～2011年の間における「借殻上市」が、均勝電子がドイツの有力自動車部品関連企業、Preh を買収する時期と重なり、財務処理や許認可など、手続きが煩雑を極めていた。

これらを予見したかのように、前掲法律の専門家で行政などとの人脈をもつ葉以外にも社内弁護士の王曉偉が、そして、会計の専門家として、黄鵬と孫立栄がそれぞれ独立董事（社外取締役）に、同じく会計専門家の楊徳玉が財務総監（CFO）に布陣されていたのである。

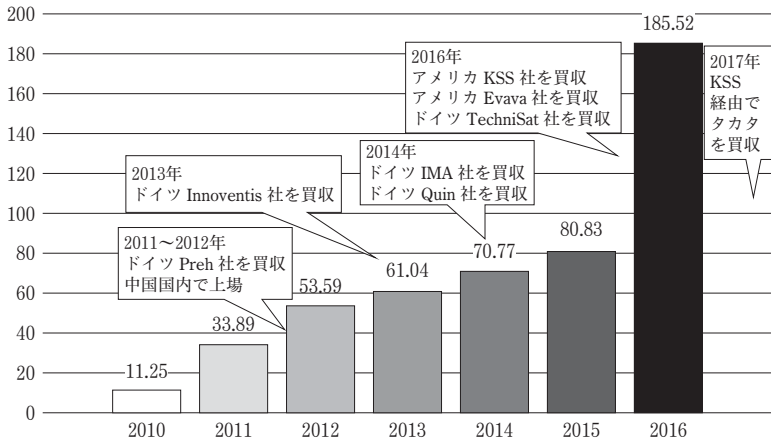
結果的に、均勝電子は上場企業への変身によって知名度を上げ、事業の基盤をほぼ整えることができ、資金調達もさらに容易になった。

そして、Preh の買収で得た経験と、Preh から学び取る先端技術や企業経営のノウハウ、自動車産業におけるこれからの変革についての知見などをベースに、均勝電子は王が考えるグローバル展開戦略を実現するための M&A を一段と加速して行ったのがまさにここからである。

（三）広い世界から経営専門人材を集め、グローバル経営を展開する段階

これは、国内外で豊富な経験を積んできた経営専門人材をより広く集め、世界トップレベルの企業の獲得と共に、傘下企業全体のシナジーによってグローバル経営を展開しようとする段階である。（表1のうち、2016年、2017年時点の役員人事布陣を参照。）

図1 均勝電子売上高の推移と主要海外 M & A



出所：均勝電子の年度報告書（各年版）に基づき、筆者が集計・作成。
単位：億人民元。

これまでに、均勝電子はドイツの有力自動車部品関連企業、Preh を買収したことにより、Preh をベースに、ヨーロッパ地域本社的な役割を果たさせ、その後は立て続けてドイツの有力自動車部品関連企業など複数社の買収に成功してきた。

アメリカでは KSS を買収し、自社のアメリカ現地法人を KSS に編入して KSS を北米地域本社的な役割を持たせ、立て続けてアメリカの自動車部品関連企業などの買収にも成功してきた。(図1を参照。)

そして、KSS を経由して世界21カ国57生産工場を有し、約5万人の従業員を擁する日本のタカタを買収し、グループの傘下に収めるに成功したのである。

ヨーロッパ、アメリカ、日本などの企業から最先端の技術を獲得し、中国を含む世界各地にある工場での製造販売とそのグローバルシナジーにより、均勝電子はグローバルサプライチェーン全体の構築に向けて動き出し、自動車用安全部品や自動車用電子部品、車載システムなどの領域において世界で

タカタを買収した中国企業の実像（杉田俊明）

先手を打とうとしている。

この壮大な夢を実現するには、グローバル大競争時代に相応しい、グローバルなセンスとキャリアをもつプロフェッショナルな人材が一層必要となる。これを均勝電子2016年の役員人事布陣と、最新である2017年（5月6日付発表）の役員人事布陣をみると、その専門家集団の実像とその戦略的な意図が明白に読み取れる。

TRWでの勤務経験を有するいままでの王剣峰と劉玉達という元の上司と部下の関係以外に、自動車関連産業や部品関連産業の専門家として、元TRW中国首席代表、中国部総責任者だった趙大東が独立董事に加わってきたのである。

元上海GMの購買調達担当総責任者、サプライヤー品質管理、開発担当総責任者を歴任してきた唐宇新が董事副総裁に就任し、元Bosch（中国）投資有限公司新事業発展部での勤務の経験をもつ喻凱が董事に就任しているのである。ちなみに、GM（General Motors、ゼネラルモーターズ）は、アメリカの大手自動車企業であり、Bosch（ボッシュ）はドイツに本社を持つ世界トップクラスの自動車機器、産業機器、消費財・建築関連機器開発、生産、販売などを行う企業ということは周知の通りである。

そして、ドイツのPrehで最初はセールスエンジニアを務め、多くの経験を積んだ後、現在ではドイツPrehグループの総裁、CEOを務めるChristoph Hummelが、外国人として純中国企業の役員会入りを果たしたのも画期的なことであろう。

董事ではないが、副総裁に起用された劉元は、元上海Lear管理有限公司東区総監、元Lear上海自動車システム管理有限公司総経理を歴任してきたエリートである。ちなみに、Lear（リア）はアメリカに本社がある、世界的な大手自動車部品関連企業である。

このようにして、TRW、Bosch、Preh、Learという世界知名な自動車部

品関連企業での経営・勤務経験者、GM という世界の自動車大手企業での経営・勤務経験者が合計7名も均勝電子の重役層に布陣されているのである。この重役陣はまさに、世界自動車関連企業の「人材のデパート」に近い状態になっているのである。

さらに、異なる視点で均勝電子における2017年の重役層の布陣をみると、うちの8名もEMBAかMBAホルダーまたはその関係者であることが分かる。

中国企業は技術面での遅れをM&Aなどによってカバーし、研究開発力や技術力を素早い経営のスピードで獲得しつつある実情とその戦略を均勝電子の成長から読み取れるが、その根底にあるのは、経営の根幹はあくまでも「経営」にあると中国企業の経営者は思っているからである。

つまり、「技術的な遅れは経営力によってカバーできる」というのが中国企業における一般的な考えである。経営には起業家精神が何よりも重要であり、合わせて経営のノウハウも重要だからこそ、外資系企業で経営の経験を積み、かつ、現場での仕事をこなしながらビジネス・スクールにも通い、経営について研鑽を続けているのである。

そのために、均勝電子の重役の多くに外資系企業勤務の経験があり、かつ、大学院、特にビジネス・スクールのEMBAかMBAコースでの研修を受けてきたことがある者である。

経営関連専門知識、あるいはEMBAなど関連専門教育についての強い要望のもとで、また、その専門的な知見から実務経営をチェックするなど、ガバナンスも求められていることの表れとして、2017年から独立董事の一人に、中欧国際商学院のEMBAコースの主任である、朱天が就任していることも、特徴的なことである。

世界でも著名な中欧国際商学院 (China Europe International Business School, CEIBS) は中国の上海にあるビジネス・スクールで、中国政府と欧

タカタを買収した中国企業の実像（杉田俊明）

州委員会が合同で設立したもので、中国の名門である上海交通大学も出資しているものである。

1994年設立した、歴史が20数年のビジネス・スクールだが、EMBA プログラムの世界ランキングではほぼ毎年、上位に位置し高い評価を得ている。ちなみに、イギリスのフィナンシャルタイムズが発表した2016年のランキング上位100のなかで、当校は13位であったのである。

前掲重役層の布陣をみた場合、8名もEMBAかMBAホルダーだが、そのうちの4名、喻、翁、劉、そして朱コース主任が中欧国際商学院の関係者である。そして、王とTRWで修業し、均勝電子創業時メンバーの一人で現在は退任している張剣もこのビジネス・スクールの修了者である。（表1を参照。）

ところで、これまでの記述は均勝電子の経営陣に関するものだが、実は、KSSの最高経営責任者、羅冠宏（Jason Luo、51歳）もMBAホルダーである。

羅はもともと中国生まれ、中国育ちだが、北京理工大学を卒業後、アメリカに留学し、1997年からKSSにエンジニアとして勤務し始めたのである。そして1999年、KSSでの勤務をこなしながら、ミシガン州立大学の週末コースでMBAを習得したのである。

エンジニアであった羅はやがて経営管理層に加わって経営の手腕を発揮し、2007年からこのアメリカの代表的な自動車部品関連企業でCEOとして務め、幾度の経営危機を乗り越えて業績を伸ばしてきたのである。

このように、中国の経営者や華人系経営者たちは総じて相対的に年齢が若く、仕事に精力的である、ということだけではない。さまざまな業務体験を現場で積むとともに、ビジネス・スクールなどにて最先端の経営知見を学び、それらをいち早く自社自身のグローバル事業の展開に応用しているからこそ、ライバルを打ち負かし、グローバルビジネスの世界で頭角を現しつつあるの

(9)
である。

三 タカタを買収した中国企業のケース研究から得る示唆とは何か

タカタを買収した企業は何者なのか、日本ではあまり知られていなかったために、本稿は中国側の膨大な文献を含め、サーベイして整理し、ここにまず事実関係を明らかにするのが目的である。これらの事実関係やケース研究からその示唆や課題などをどのように読み取れるのかについては、読者それぞれにまずは委ねたいものである。

経営戦略や人事戦略など新興中国企業が急成長する要因の一端を本稿からある程度読み取れると思う。同時に、あまりにも短期間のなかでのグローバル展開に、経験やノウハウなどにおいて中国企業はなおも大きなチャレンジに直面していることにも注目する必要がある。⁽¹⁰⁾

真のグローバルビジネスに対応できる経営人材の確保や育成、そして安定した経営や持続的な企業成長において、中国企業の道のりは長く、チャレンジはまだ続く。昨今において均勝電子に伴う下記人事異動もこの課題を示唆していると思う。

KSSのCEO、羅冠宏はKSSを再建した立役者であり、タカタ買収の立役者でもあることは前掲の通りである。ところで、買収手続きを完了させ、タカタ再建のために取引先と交渉を重ねていた矢先、この9月1日付で羅はアメリカの大手自動車企業、フォードの大中華圏事業を統括する「フォード(中国)」社のCEOとして転籍したのである。⁽¹¹⁾

急遽KSSトップの臨時代理となったのは均勝電子の副総裁で、もとはア

(9) 中国や世界のビジネス・スクール、特にEMBA関連教育については、拙論(2013a。新聞コラム・シリーズ)も合わせて参照されたい。

(10) 中国企業のM&Aとそれに伴う課題については拙論、杉田(2013b)を合わせて参照されたい。

(11) 均勝電子ニュース、2017年8月24日付。

タカタを買収した中国企業の実像（杉田俊明）

アメリカの大手自動車企業、GMの上海法人で幹部を経験してきた唐宇新である。均勝グループ全体の最高責任者である王と共に、もともと傘下となったKSSのCEO、羅に指示を出す立場であったのである。

しかし、個人差や個人的な事情はあるものの、同じ華人においても、アメリカなど米欧において長年勤務し、グローバル経営もこなしてきた者と、中国国内のアメリカ系など外資系企業でキャリアを積んできた者との間の価値観が同一かどうか。経営手法、あるいは企業文化そのものなどに対する認識を含め、この人事異動は興味深い課題の一端をみせつけられたものといえる。

他方、本稿が記述したこれまでの事実関係から、起業家精神のあり方、変化の激しい時代に対応するための学び、そして即応能力の持ち方、さらに、時代を先取りするための先行投資、大局的な視点に立ったグローバルサプライチェーンの構築など、日本企業への示唆を含め、経営者の課題が多く浮き彫りにされていることも分かるはずである。

タカタにみられたような品質トラブルや拙劣な経営対応のケースはやや極端だとしても、少なくとも、「技術で勝って経営で負ける」というようなことは言われたくはない、と思っている日本の経営者は少なくはない、と筆者は推察しているのである。

主要参考文献

- ・遼源得亨（現 均勝電子）年度報告、2009年～2011年
- ・遼源均勝電子（現 均勝電子）年度報告、2012年
- ・寧波均勝電子（均勝電子）年度報告（株主総会資料を含む）、2013年～2016年、2017年（上半期報告）
- ・タカタ社のウェブサイト
<http://www.takata.com/>
- ・KSS社のウェブサイト
<http://www.keysafetyinc.com/>
- ・均勝電子社のウェブサイト
<http://www.joyson.cn/>
- ・TRW社のウェブサイト

- <https://www.zf.com/wemoved/>
- 上海証券報, 中国証券網のウェブサイト
<http://www.cnstock.com/>
 - 21世紀経済報道, 21経済網のウェブサイト
<http://www.21jingji.com/>
 - 中国網のウェブサイト
<http://www.china.com.cn>
 - 人民網のウェブサイト
<http://www.people.com.cn/>
 - 世界浙商網のウェブサイト
<http://www.wzs.org.cn/>
 - 経済日報, 中国経済網のウェブサイト
<http://www.ce.cn/>
 - 杉田俊明 (2013a), 新聞コラム・シリーズ, フジサンケイビジネスアイ掲載分
2013年4月4日付 タイ華人財閥企業の在中企業内ビジネス・スクール
2013年5月9日付 急成長する中国のビジネス・スクール
2013年5月16日付 中国 ビジネス・スクールと受講生間の格差
2013年5月23日付 経営者育成の推進力としてのビジネス・スクール
2013年5月30日付 経営者のニーズを満たす教育体制
2013年6月6日付 日本は経営者教育に遅れをとるな
2013年6月13日付 世界の基準で学ぶ経営者
 - 杉田俊明 (2013b) 「中国企業の対日進出とその課題 市場参入形態の戦略的運用の観点から」日中経済協会『日中経協ジャーナル』2013年8月号, pp 6~9