

一族のプライドを懸け 断熱材新市場に挑む 元政府系企業エリート兄弟

南京盈福科技実業有限公司（断熱材素材の製造、南京市）

共産党幹部の父を持つエリート兄弟が起業した。
中国系ファミリー企業ならではの独自の発想で、
日米巨大企業が居並ぶ新市場に挑む。

昨年8月、東京に本社を置く断熱材メーカーに2人の中国人が乗り込んだ。この会社は、戦前に創業され日本経済を支えた財閥系の老舗大企業。それに対して、30代前半の2人の若者が出した名刺には、無名の会社名

を秘めていたからだ。姚寧秋と姚寧冬という2人の兄弟が経営する南京盈福科技実業有限公司は、VIP芯材（VIP=Vacuum Insulation Panel）と呼ばれる断熱材素材を生産している。



左から弟の寧冬、母の吉愛平、父の姚依群、兄の寧秋

VIP芯材はガラス繊維を加工して製造するため、現在、最大手の米オーウェンス・コーニングなどが高シェアを握る。一方で、南京盈福科技実業は2004年設立の新興企業。売上高は約1500万元（約2億2500万円）で、従業員は200人弱。姚一族が中枢ポストを握る、完全なファミリー企業だ。

が印刷されていた。しかし、日本側の担当者は彼らを丁寧に迎え、商談は約2時間で契約条件の交渉まで進んだ。2人があらかじめ送っていたサンプルが、断熱材市場の勢力図を塗り替えかねない可能性

それでも、兄の寧秋の自信は揺るがない。「我々は、日米のライバルに比べ同じ品質の製品を半分以上のコストで生産できる。競合企業が巨大だからチャンスがないとは思わない」。

ビジネスの極意

「家族の面子と存続」を優先 「逆張りの大胆意思決定」が共通項



販路開拓から資金調達まで会社の基本的な業務はすべて2人の兄弟が手掛ける



南京市の中心部には、姚兄弟が少年期を過ごした赤レンガの豪邸が保存されている



兄を支える弟の寧冬。ジンバブエへの留学で鍛えた英語力で海外営業を担当している

姚兄弟の歩み

- 1972年 10月 祖父母、父母ともに共産党幹部のエリート一家、姚家の長男として姚寧秋が生まれる
- 1973年 11月 次男の姚寧冬が生まれる
- 1993年 兄・寧秋、南京解放軍政治学院を卒業。国内有数の政府系ガラス繊維メーカーに入社。マーケティングを担当
弟・寧冬、南京工程学院を卒業。政府系電力会社に入社
- 1996年 兄・寧秋、経営企画の責任者に抜擢される。月給は一般庶民の10倍に当たる2万元（約30万円）に
- 2002年 兄・寧秋、起業を決断
- 2004年 4月 姚兄弟、南京盈福科技実業有限公司を設立し、温水洗浄便座の販売事業を開始。4カ月で撤退
8月 中国製木製玩具の輸出事業を開始。半年で縮小
- 2004年 末 四川省のガラス繊維メーカーの操業権を取得。真空断熱材（通称VIP）の芯材生産に乗り出す
- 2005年 夏 米国の断熱材メーカー向けに量産を開始。日本の断熱材メーカーおよび商社に営業を開始

自分の力を試すため 将来の保証を捨てる

寧秋が起業を決断したのはそのころだ。「すべてを捨てても、自分の本当の力を知りたかった」と寧秋は振り返る。

順風満帆な人生を送る中で、

高校を卒業した寧秋は、国内有数の政府系ガラスメーカーに就職。3年目にして経営企画の責任者に抜擢されるなど異例の早さで出世を遂げ、20代後半の月給は庶民の10倍、2万元（約30万円）に到達した。

寧秋は1972年、江蘇省南京市に生まれた。父・姚依群は江蘇省建設庁のナンバー2、母・吉愛平は食糧庁幹部という共産党エリート家系。寧秋は、翌年生まれた弟の寧冬とともに、裕福な幼少時代を過ごした。

寧秋を悩ませてきたのが「姚家の息子の出世は共産党の力があるってこそ」という周囲の見方だった。改革開放により自らの力で財を成す私営企業の経営者が増えると、寧秋自身、今の地位が自らの能力で勝ち取ったものなのか、考えるようになる。

大胆な販売戦略や設備投資が認められない、政府系企業の閉鎖的な社風への不満もあった。こんな寧秋の気持ちにいち早く賛同したのが弟の寧冬。高校を卒業後、政府系電力会社に勤めていたが、兄と同様、自分の能力を発揮しにくい環境に閉塞感を感じていた。

「2人とも思い込んだら後へは引かない性格（母の吉愛平）。50万元（約750万円）を元手に、姚兄弟が会社を創業したのは04年4月のことだ。」

会社の設立後、姚兄弟は温水洗浄便座の販売事業を始めたが、4カ月で撤退。すぐ木製玩具の輸出事業に着手するが、これも半年で見切りを付けた。

行き当たりばったりに見えるが、これは華僑流ファミリービジネスの基本的な創業パターン。有望と思える事業があれば即断で進出し、ダメなら直ちに撤退する。これを繰り返しながら鉅脈を探していく。「机の上で計画を練り上げても、現実にはその通りにならない。そんなことをしている間にチャンスは逃げていく（寧秋）」という考えがあるからだ。

04年秋、「米国の断熱材メーカーが、安価なVIP芯材を作れる中国の会社を探している」という情報を聞いたとき、姚兄弟は勝負の時だと確信した。

華僑流ファミリー



CHINA

VIP芯材を素材にして製造する真空断熱材は、一般のガラス繊維系断熱材に比べ約20倍の性能を持ち、冷蔵庫などの省エネ機能を飛躍的に高める。これまでは、製造コストがけた違いに高いため、断熱材市場でのシェアは数%未満にとどまってきたが、ここ数年は、世界的な環境保護機運の高まりを背景に、需要が着実に増えつつある。

市場の有望性とともに、姚兄弟は3つのポイントに着目した。まず、次世代素材という割には、製造方法がガラス繊維の延長上にあり、参入障壁が低かったこと。

その上、製造コストの60%を電力・ガス代と人件費が占めており、中国の内陸部で製造すれ

ば、劇的なコストダウンが可能だった。「ガス代は日本の10分の1、人件費は20分の1。理論的には同じ品質のものを、日米の42〜45%のコストで製造できる」(寧秋)。

誰も注目しないからチャンスがある

VIP芯材を量産しようという中国企業が自分たち以外にほとんどなかったことも決断を後押しした。04年当時、中国の素材メーカーがVIP芯材に着目しなかった理由は簡単で、中国内の家電、自動車メーカーが環境対策に積極的でなかったからだ。しかし、姚兄弟は、ライバルが不在の今だからこそチャンスがあると考えた。

一度勝負と決めたら、とんでもない投資に踏み切るのも華僑流だ。2つの事業からの撤退で手元資金は20万元(約300万円)まで減っていたが、姚兄弟はなけなしの個人資産を追加し、04年末、四川省のガラス繊維メーカーの操業権を取得。かつて寧秋が勤めた政府系企業から3人の技術者を引き抜き、全員で工場に乗り込んだ。

試作が始まったのは05年1月。失敗すれば姚家はもちろん、技術者3人の家族も路頭に迷うことになる。プレッシャーで痛みを抑えながら兄弟は製造ラインと格闘した。「20日間泊まり込みで試作に取り組んでは、南京に戻りわずかな休息を取る日々を繰り返した」と寧秋は振

り返る。米国向けの輸出がスタートしたのは、試作開始から半年後、05年7月のことだった。姚兄弟の挑戦はまだ始まったばかり。今後、日米の競合企業が中国に生産拠点を構える不安要素もある。

しかし、南京盈福科技実業という小さな会社に関心を寄せる企業が少しずつ増えているのも事実だ。「品質に不安定さは残るが、研究意欲には日本の若者にはない気合いを感じる」。昨夏の来日で訪問を受けたある企業の担当者はこう評価する。

昨年11月、寧冬に長女が誕生した。「彼女が会社に入るまでに、VIP芯材市場で世界的な信頼を確立する」というのが姚兄弟の目標だ。(文中敬称略)



四川省にある南京盈福科技実業の生産拠点



一番上の写真は寧秋の妻、鄭君。小学校の教師で、結婚3カ月前に起業を打ち明けられたが、「夫を信じて特に反対しなかった」と話す。一番下の写真は、本社がある、南京中心部のオフィスビル

何が起きても家族は生き残る 中国系オーストラリア人夫婦の 超リスク分散経営

香港九洲食品批発有限公司（菓子販売、香港）

嘉多利工藝制品厂（工芸品製造、広東省江門市）

菓子の販売から工芸品の製造まで、様々な事業を一家族で展開する。

アジアの歴史に翻弄された過去を教訓に、
一つの国や地域に依存しない経営を目指す。

香港に居住する万・顔ファミリーは4つの会社を持ち、5つの事業を展開している。妻・万蘇紅が総経理を勤めるのは、日本製菓子を輸入し香港で売る香港九洲食品批発有限公司と、中国全域での不動産投資を目的に設立された蘇景投資有限公司、僑景企業有限公司の3社だ。

一方、夫・顔明操が経営するのは広東省江門市に本社を置く嘉多利工藝制品厂のみ。ただし同社は3つの事業部門を持つ。一つは工芸品の製造。絵の額と鏡台を中心に、欧州と米国に輸出している。二つ目は調理器具の製造で、カナダが販売エリア。さらに、木材の卸売りも主力事業の一つだ。広西チワン族自治区で伐採した木材を、中国本土の企業に供給する。

いずれも事業内容や販売エリアが異なり、シナジー効果は望めそうにない。「そう思うのは当然。できる限り相関関係がない事業を数多く手掛けるのが私たちの方針」と万は説明する。独自の戦略を取るのには、成長よりもリスク分散を重要視しているからだ。

「短期的利益を狙うなら選択と集中が大切。我々で言えば、木材の卸売りに資源を集中すれば、ファミリーの総資産を数年で倍にできるかもしれない。し

かし、我々の最大の目標は家族の存続だ。一つの市場や地域に依存する経営ではそれは望めないと考える」と顔は話す。

東アジアの歴史に 翻弄された家族の運命

こうした考え方の背景には、彼らの過去がある。

万は1968年、父・万永生と母・馮麗億の長女として江蘇省蘇州市に生まれた。父はシンガポール人で、南京大学に留学。医学を学び、蘇州市の病院に配属され、母と出会った。だが、万が生まれたころには、一家の運命を揺るがす事態が中国全土で進んでいた。文化大革命だ。造反有理の旗を掲げた紅衛兵は知識階級や富裕層を糾弾し、医者も標的とした。とりわけ父はシンガポール人だったこともあり「資本主義の手先」と罵られ、万はジーンズ姿で出掛けただけで自己反省を迫られた。

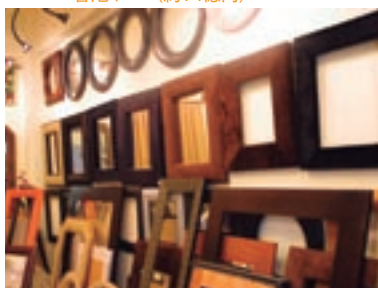
79年、こうした生活から逃れるため、一家は香港へ脱出。父の医師免許は香港では認められず、家族3人は工事現場脇のプレハブ小屋での生活を始めた。万はアルバイトで家計を助けながら夜間学校に通い、89年、顔と知り合う。

顔の家族も、文革に翻弄された過去を抱えていた。父は広東

嘉多利工藝制品廠の従業員は約50人。手作業で工芸品を組み立てていく



工芸品事業では欧州向けの輸出が好調。年商は約9300万香港ドル（約14億円）



菓子の販売事業では12人を雇用。年商は約500万香港ドル（約7500万円）。中央が万



万・顔ファミリーが展開する事業

万蘇紅（妻） 出身 中国 / 国籍 オーストラリア

香港九洲食品
批発有限公司

菓子の販売

事業エリア
香港 日本

蘇景投資
有限公司

不動産投資

事業エリア
香港 中国

雋景企業
有限公司

不動産投資

事業エリア
香港 中国

顔明操（夫） 出身 香港 / 国籍 オーストラリア

嘉多利工芸制品厂

工芸品の製造

事業エリア
中国 欧州 米国

調理器具の製造

事業エリア
中国 カナダ

木材の卸売り

事業エリア
中国

省広州市にある華南理工大学の教授だったが、香港に脱出した後は教授職は見つからず、家族6人は、香港の下町である深水歩の10㎡のアパートで暮らした。貧困から抜け出そうとした父母は必死に資金をため、顔を英国マンチェスター大学に留学させることに成功。87年に帰国した顔は香港最大の電力会社、中華電力に就職した。万と出会ったのはちょうどこのころだ。

2人は93年に結婚。しかし、ようやく安定した生活が訪れた

かに見えた彼らを待ち受けていたのは、更なる社会的混乱だった。香港返還である。

香港返還を機に
オーストラリア国籍へ

文革の悪夢が脳裏によぎった2人は94年、技術移民としてオーストラリア・メルボルンへ移住する。96年、オーストラリア国籍を取得した後に帰国したものの、顔は中華電力からの退職を余儀なくされた。

文革と香港返還という歴史か

ら2人が学んだ教訓は、「どんなに有望な仕事でも、単独の市場や地域に依存する限り、ひとたび政治的混乱が起こればゼロになる」という事実だった。現在の事業スタイルの構築を始めたのは97年からだ。

いる。不動産価格の上昇を前提にしたハイリスクな手法だが、「不動産事業の2社は他の企業と資本的に分離され、万が一のときでもほかの資産には影響を与えない」と投資顧問で、顔のいとこである鄧子祥は話す。

（文中敬称略）



左から万の父、母、一人息子の顔、万、顔。家族の結束力が事業拡大の原動力だ

中国ファミリー企業 現代事情

日本同様に進む二極化 「勝ち組」の条件とは？

改革開放の進展と経済の急速な拡大により、
国営企業をしのぐ勢いを持つ中国のファミリー企業。
全体をけん引している勝ち組企業家に目立つのは、
「元国営企業エリート」「海外組」「大学教授」だ。

中国では、文化大革命で多くの企業家が廃業を余儀なくされたため、何世代も続く老舗のファミリー企業は少ない。多くが、改革開放の流れの中で生まれた新興企業だ。その中でも最近では日本同様二極化が進んでおり、大富豪を輩出している勝ち組企業には共通項がある。

一般的なファミリー企業は、国営企業をレイオフされた者や、大学卒業後、就職できずやむを得ず起業したケースが多い。業種も、飲食店や小売業、サービス業など、参入障壁の低い分野が中心だ。

それに対して、有力ファミリー企業の経営者には、国営企業幹部からのスピンアウト組や海外留学（居住）経験者、大学など公的研究機関出身者などが目立つ。業種別では、ハイテクやバイオなど最先端分野、不動産業、外資系メーカーを顧客にした金属およびプラスチック加工業が多い。

光学レンズの測定機器の開発ベンチャーを営む南京理工大学の王青教授（下の写真）はその一人。王教授の会社は個人で51%、南京理工大学が49%を出資し設立したもので、利益は教授が75%、残りを大学が受け取る仕組み。中国ではこうした教授と大学の共同ベンチャーが急速に増えている。

勝ち組と負け組の違いが鮮明に表れるのは業種や経営者だけ

ではない。例えば後継者教育もその一つだ。一人っ子政策もあって、一般のファミリー企業では、子供を徹底的に甘やかす場合がほとんど。こうした企業の子息は「小皇帝」と称され、不良化や引きこもりなど社会問題の温床となっている。



は、「寄宿小学」と呼ぶ全寮制の学校に6歳から入学させ、独立心を養わせるのが流行中だ。いったん寄宿小学に入ると、親元に戻るのには1〜2週間に一度。学校の多くは市街地から離れた農村にあり、子供は勉強の毎日となる。

実際、前出の王教授の長男、王子瀚君も南京市郊外の寄宿小学に通う2年生だ。

海外留学生の起業支援施設（上）と、成長著しい不動産業者（左下）および加工業者（右下）



中国ファミリー企業の勢力図

	勝ち組	一般
経営者	- 元国営企業幹部のスピンアウト組 - 海外留学からの帰国者、または海外に有力な血縁者を持つ者 - 大学教授、国営研究機関出身者	- 国営企業のレイオフ組 - 大学卒業後、そのまま起業した若手経営者
業種	- ハイテク、バイオ最先端分野 - 不動産事業 - 金属、プラスチック加工業および金型製造	- 飲食業 - 小売業 - 生活関連サービス業