

## 台湾でも時代の要求に合った 水処理事業を展開していく

水処理装置・エンジニアリング大手のオルガノは、1995年に台湾支店を設立して以来、台湾の電子、半導体産業の高度な生産プロセスに必要な不可欠な超純水プラントのエンジニアリング事業を行ってきた。

オルガノのマレーシア拠点の設立に尽力された後の2004年に台湾に赴任され、翌年支店を現地法人に昇格させた、奥璐佳璫科技(オルガノ・テクノロジー)の川合高明総経理に話を伺った。



奥璐佳璫科技(股)有限公司  
川合高明総経理

ーオルガノの台湾での事業の概要をお聞かせください。

台湾の電子・半導体産業は、80年代前半に電子工業立国を目指したことを契機に急速に成長してきた、まだ若いと言える産業です。日本企業とも協力しながら、小さい複数の企業でスタートしましたが、今や液晶分野の奇美、AUO、半導体分野のTSMC、UMCといった数万の従業員を抱える世界トップクラスの大企業も育ってきています。

液晶や半導体産業の生産プロセスでは、極限まで不純物を除去した超純水が使用されます。この超純水は、台湾の顧客各社の生産において、時間あたり数百から数千トンに至る膨大な量が必要になっています。この必要な量と質を満たす超純水製造プラントを設計、据付、メンテナンスするのが弊社の台湾での主な事業です。

限界に近い純水の品質が求められるのと、設備設置のインシャルコストが数十億円にも上るため、技術力や資金力が不足している地場企業ではなかなか対応できない分野でもあり、弊社をはじめ複数の外資系企業が参入している市場です。

ー台湾支店を現地法人に昇格させた経緯をお聞かせ下さい。

台湾進出後、市場の開拓は基本的に日本からの出張で対応していました。顧客のメンテナンスや技術サポートニーズが高まるに従い、支店も機能の強化に努めて参りました。

しかし、顧客の新規の設備投資に合わせて、いちからそれをサポートするためには、意思決定のスピードや見積の精密さ等が求められますので、支店の機能だけでは対応しきれないと考えました。そのため、本社を説得して2005年に現地法人に昇格させました。

今では、営業からシステムプラン、詳細設計、資材調達・発注、工事監督、据付、試運転、性能試験・品質検査、メンテナンスまで、一貫して顧客サポートが出来る体制を整えています。

現地法人にするかどうかはそれぞれの企業のビジョン・方針によるものですので、全ての企業が現地法人にすべきだとは思いませんが、エンジニアリング会社であります弊社は、異なる顧客の異なる量や品質の要望に対応しないとイケませんので、現地法人の体制は重要だと考えています。もちろん、裁量に応じた責任はついてきますが。

## 日本企業から見た台湾

### ー台湾拠点のマネジメントについてお聞かせ下さい。

水処理というのは、製造業にとって欠かせない機能です。その上、処理レベルは各業界、各企業によって様々です。歴史をさかのぼりますと、戦後の繊維染色、鉄鋼、紙パルプといった産業の水処理から始まり、電力、石油化学産業の成長に従い処理のレベルが高まり、最近では電子・半導体産業の高度な処理レベルに至っています。この50～60年の変遷の過程で、水処理業は企業や時代の要求に応じて、品質の向上を図ってきました。また、その過程で様々なノウハウと技術を蓄積してきました。水処理業はこれらノウハウ蓄積が重要で、一朝一夕でできる商売ではありません。

このような理由から、社員も長く企業に定着しないとそのノウハウが身に付かないと考えています。台湾に限らず、アジア地域の従業員は定着率が高くないのが現実で、辞めていく人材は引き止められないものです。それでも社員に権限と責任を与え、きちんと評価することでモチベーションを高めていけば、やる気のある責任感のある社員や、まじめにコツコツ努力する社員は定着するものです。当社でも拠点設立時から在籍し、現在部門のマネージャーに成長しているローカル社員もいます。今後もこのような社風が定着するよう努力しています。

このようなマネジメントの中で、日本からの駐在員の役割も非常に重要です。ローカル社員を育成するだけでなく、日本の同年次では経験できない役割を全うし、視野を広め、オルガノのグローバル人材として育ててもらいたいと思っています。

### ー今後の台湾事業の展望をお聞かせ下さい。

マレーシアでは、比較的規模が小さい日系企業が多い市場であったので、業種も顧客の数も多く、景気変動の影響が比較的平準化され、極端にシェアを失うことは考えにくかったです。

それに比べて、台湾の液晶・半導体業界は企業

の合併統合が進んでいる段階で、今後顧客の数が一層減少していくのは必至です。顧客が減少し大型化するという事は、案件を受託できれば大きく成長するかもしれませんが、競争が激しくなりますので、シェアを大きく失う可能性もあることも意味しています。このような危機感を常に念頭におかないといけないと思います。

先ほども申し上げましたが、水処理業界はそれぞれの時代の要求にあった事業をこれまで展開してきましたが、今後もそうあるべきだと思います。今は電子・半導体が花形分野かもしれませんが、将来のニーズを見越して、今後の事業展開を考えないといけないと思います。世界を見てみますと、各地域で飲料水の確保や、海水淡水化、中水道事業を含む水資源不足への対応を検討しています。オルガノの今後のグローバル事業も、このような時代の要求に合うことを考えていかなければならないと思います。

### ーマレーシアをご経験された後の台湾勤務ですが、一番大きな違いは何でしょうか？

従業員の定着率や、個人主義的な考え方は、アジアの中で日本だけが特殊な国あって、他の国はおおよそ変わりがないと思います。そのため、台湾もマレーシアも拠点のマネジメントをする上で違いはさほどありません。

一点だけ大きく違うのは宗教かと思っています。マレーシアはマレー系、インド系、中華系がそれぞれイスラム教、ヒンズー教、佛教を信仰していますが、それぞれの宗教上の要請から、例えば工場に祈祷のスペースを設けたり、宗教別の食堂を設けたりしないといけませんでした。台湾ではこのようなことに気を遣う必要はないですね。

### ーありがとうございました。