

品質へのこだわりと結束力で 存在感を高めるアヴァンストレート

半導体と並ぶ「1兆円産業」として台湾経済を牽引する液晶パネル産業。「台湾産パネル」の競争力維持に欠かせない部材の一つが、高品質のガラス基板だ。安瀨視特股份有限公司は台南科技工業区(台南市安南区)に工場を構え、「120%の品質」をモットーに良質のガラス基板を供給することで、台湾パネル産業の発展を支えている。今回は同社の伊藤善一総経理を訪ね、台湾事業の概況や展望、台湾パネル産業の業界再編への対応などについてお話を伺った。



安瀨視特(股)総経理 伊藤善一氏

2008年末の社名変更について

我々は元々、NHテクノグラス(日本板硝子とHOYAの合併会社)の台湾現地法人である「台湾板保科技玻璃(股)」として営業しておりましたが、08年12月にHOYAと米投資ファンドのカーライルグループが出資するアヴァンストレート(本社・三重県四日市市)が誕生したことに伴い、台湾法人も登記変更しました。新社名は、先進性を意味する「AVAN」とガラス基板を意味する「Substrate」を組み合わせたものです。私は日本板硝子の出身なのですが、台湾で9年間に渡ってガラス基板事業に携わってきた経験を今後も活かしたいと思い、こちらに留まることにしました。組織変更後も人員に大きな変動はありません。

台湾進出の背景と事業体制について

我々は台湾進出前から台湾のパネルメーカーと取引があり、台湾パネル産業全体の発展も見据えた上で、「お客様の近くで生産を」ということで00年8月に現地法人を設立しました。当初は現地メーカーにより近い台南サイエンスパークへの入居を検討したのですが、事業計画に合った土地が見つからなかったことや、(当時建設中だった)高速鉄道による振動が不安であったことから、一般工業区である台南科技工業区への進出を決めました。03年の工場操業当初は加工ラインが一本あるのみでして、日本から第3.5世代(620×750mm)のマザーガラスを輸

入していました。その後、顧客の成長に合わせて生産能力の増強を進め、現在は5基の溶解炉と7本の加工ラインで主に第5世代(1,100×1,300mm)と第7.5世代(1,950×2,250mm)のガラス基板を生産しています。当社の生産工場は台湾のほか、本社のある三重県と韓国、シンガポールの4箇所にあります。溶解炉の数は台湾が最多です。

08年の金融危機の影響について

まさに未曾有の経験と呼べるものでした。08年の10～11月には受注が危機前の1割まで落ち込みました。12月ごろからは中国需要によりパネルマーケットが動き始め、受注が少しずつ回復しました。09年Q1以降も回復基調は続き、現在では危機前の水準まで回復しています。

この間、苦しかったことは確かですが、得たものもありました。一つは、600人の社員が一丸となって危機を乗り切ったことで、結束が強まったことです。長い時間をかけて仕事を覚えてもらい、信頼関係を築き、当社に定着してくれた社員たちです。リストラは行わず、「今いる人たちでこれからもがんばっていこう」と皆に伝え、市況の回復を待ちました。

もう一つは、稼働率の落ち込みを設備更新の好機会と捉え、グリーンガラス(製造過程で有害物質を用いない環境対応型ガラス)対応のための窯の交換をスムーズに行えたことです。売上が落ちている時に投資を行うという難しい判断だったのですが、本

日本企業から見た台湾

社に台湾の事情を理解してもらい、了承を得ました。日本では「売上が減ったなら投資を減らそう」という発想になりがちなのですが、台湾では今回の件のように「じゃあもう一つ仕事をしよう」という発想が出てくるんですね。時にはこうした台湾式の発想も必要だと思います。

パネル業界の再編の動きについて

奇美電 (CMO) と群創 (Innolux) の合併 (11月に発表され、2010年に実施予定) は、台湾パネル産業の競争力向上につながるという意味で、歓迎しています。台湾は元々、最大のパネル供給国である韓国と比べ、パネルメーカーが過多気味でした。パネルメーカーの統廃合が進むと、材料のサプライチェーンへの影響も予想され、その中で取引先を確保するという課題は出てきますが、業界再編は大局的には当社にとってプラスになると考えています。もちろん、そうなるためには品質の保持や生産性の向上など、自らの足元をしっかりと固めることが前提となります。

マーケットの展望と ECFA (兩岸經濟協力枠組み協議) について

金融危機の後、パネル産業のマーケットは中国へとシフトしつつあります。その意味で、当社は ECFA の行方には非常に注目しています。将来台湾から中国へのパネル材料の輸出がゼロ関税となれば、台湾産ガラス基板の競争力は向上します。そうなれば、輸送コストという別の問題は残りますが、「輸出」というオプションが考えられるようになります。或いは、現在は規制されている台湾のパネルメーカーによる大型パネルの中国投資が開放された時に、一緒に中国に進出するという選択肢もあります。もし中国に投資を行うという話になれば、我々台湾拠点が果たせる役割は大きいと思います。今、パネル業界は内部、外部環境ともに動きが激しく、「次の一手」を判断するのが難しい時期なのですが、機を逸さないように、しっかり状況を見極めていきたいと思えます。

9年間の台湾駐在の印象について

海外事業で一番大切なのは、現地スタッフとの信頼関係構築だと、ひしひしと感じております。それ

さえできれば、どんな問題にも対応できると思います。台湾の人たちはとても親日的で素直で、こちらの言うことはよく聞いてくれますが、信頼関係を築くためには相手に近づく努力が必要だと思います。仕事以外でも積極的に交流するようにしたり、仕事で「無理」だと言う部下に対しては、私自身がやる姿を見てもらったりして、関係を育んできました。今では、現地スタッフの中からも信頼できるマネージャークラスの人材が数多く育っています。

台湾の液晶業界の特徴としては、日本と比べて情報の流通がとても早いことが挙げられます。例えば、09年の年初に日本で FPD 展示会に参加した際、ある設備メーカーの方に対し、「中国の『家電下郷』政策 (農村部の家電普及促進のために、指定機種について中国政府が補助金を支給) の影響でパネルのマーケットが動いている」という話をしたところ、「もう始まっているんですか?」という反応があって驚きました。販売戦略に関わる最新の情報がどんどん入ってくるのは、台湾のメリットの一つだと思います。もちろん、それに振り回されないようにしなければなりません。

貴社の強みについて

私も (董事長の) 牧野 (純氏) も製造現場の責任者出身でして、経営全体を見る立場になった今でも「いいものを作りたい」という気持ちが強くあります。その思いは従業員も同じです。台湾人のやる気と日本人のやる気とが上手くからみあい、皆が『120%の品質』のためには何が出来るか』を考えられることこそが、わが社の強みだと思います。

ありがとうございました。

表1：安瀾視特股份有限公司の基本データ

会社名	安瀾視特股份有限公司
設立時間	2000年
董事長	牧野純
資本金	16億元
社員数	628名 (内日本人18名)
事業内容	液晶用ガラス基板の製造、販売

注) 2009年12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