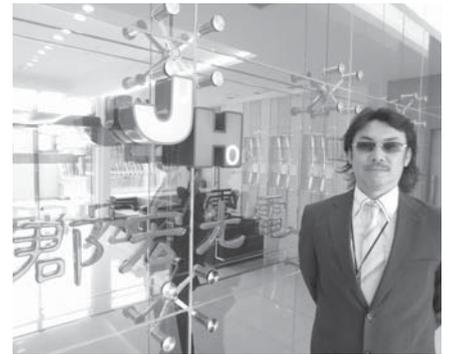


ITOフィルムの開発・生産拠点として台湾を活用するグンゼ

株式会社グンゼは、2008年に台湾企業との合併で台湾現地法人を立ち上げ、近年市場が急激に拡大しているタッチパネルの部材であるITOフィルムの製造販売を行っている。また、台湾拠点は単純な製造拠点としてだけでなく、企画開発機能をも有しており、台湾を基点にその先の韓国や中国の顧客の需要も吸い上げ、効率よく製品開発に反映させている。今回は、株式会社グンゼの台湾現地法人である郡宏光電（股）有限公司の村上総経理を訪ね、台湾事業の位置付けや台湾活用のメリット、今後の事業展開についてお話を伺った。



郡宏光電（股）有限公司 総経理 村上誠一氏

—台湾事業の概要と位置付けについて

株式会社グンゼは、主に3つの事業（アパレル事業、機能ソリューション事業、ライフクリエイティブ事業）から構成されており、郡宏光電（以下、当社）は、機能ソリューション事業の電子部品分野の製品を取り扱っています。主要製品は、タッチパネルなどに使われるITOフィルム（酸化インジウム錫でコーティングされた透明な導電性フィルム）です。2008年に、台湾企業の華宏新技（股）有限公司と合併にて現地法人を設立しました。2009年9月、華宏新技の敷地内に工場が完成し、2012年6月に生産を開始しました。現在の当社の従業員数は106名程で、内2人が日本人という体制です。電子部品製造が盛んな台湾に拠点を構えることで、現地地で得られた情報を開発へ効率よくフィードバックさせることができ、台湾拠点が様々な情報を集める役割を担っています。私以外の日本人として開発部門の人材がおり、台湾拠点は単なる製造拠点としてだけでなく、企画開発機能を持つ拠点として位置付けています。

一方、台湾は必ずしも最終消費地ではなく、生産された製品の大部分は海外に輸出されています。そのため、当社の工場は、保税工場（保税の状態でも輸入原材料や中間製品を加工する工場）の認定を取得しています。

—台湾進出の経緯について

2007年頃から、アップル社のiPhoneの登場などにより、タッチパネルの市場が大きく成長し始めました。そこで、グンゼはタッチパネル材料について国内生産だけに頼るのではなく、積極的に海外に生産工場を構え本格的に量産することを検討し始めました。また、同時に事業の垂直立ち上げを目指して、地場企業との合併の形での展開を決断しました。当社の合併相手である華宏新技以外にも、台湾に1社、韓国に1社、中国に1社を検討して

いましたが、台湾地場の大型タッチパネルメーカーへの販路や日系企業との連携実績等を検討した上で華宏新技を合併相手に選びました。

—台湾の市場環境について

当社は、ITOフィルムの製造・開発などを台湾拠点で行っていますが、ITOフィルムに使われるPETフィルムやスパッタリングに用いるコーティング材料は、日本からの輸入で対応しています。一部台湾企業からも調達していますが、当社が求める品質を満たす材料を台湾で調達することはまだ難しいのが現状です。また、台湾の地場メーカーでも、ITOフィルムを製造する企業はありますが、品質的には日本企業の優位性は依然として高いと見ています。

このような差が存在する理由として、日本企業と台湾企業の開発に対する考え方の相違が挙げられます。台湾企業は、開発などの間接費を削減し製造に注力することで、全体の製造コストの圧縮を目指す傾向がありますが、日本企業は開発に人員、時間、予算を投資して事業を行います。台湾の技術者はとても優秀ですが、管理者が短期的な結果を求めすぎると、開発力が強化されにくい傾向があります。

当社は、台湾企業との合併ですが、開発に注力して事業を行っています。当社の企画開発機能は、台湾拠点設立後1～2年の間に移管してきており、研究開発用のラボも工場内に設けています。

—合併先との役割分担について

合併先である華宏新技は、電子部品の材料加工を得意としている企業であり、主に導光板や反射板を製造しています。当社の出資比率は、51：49でグンゼがメジャー出資であり、董事の数も3：2でグンゼが過半数をとっています。一方で、董事長は華宏から選出しています。台湾、中国市場における販売を華宏に

日本企業から見た台湾

担当してもらうことで、当社が独自で販路開拓を行うよりも効率的な販売拡大が可能となっています。一方、上記2市場以外(日本、韓国、アメリカなど)は、グンゼが方向性を主導して販売を行っています。

当社組織の中で、開発については日本人を駐在させていますが、生産、品質管理、管理部門については、華宏新技から出向してきている人材が担当しており、事業運営を積極的に現地化しています。

台湾を活用するメリットについて

台湾進出の際に合弁形態を選ぶメリットとしては、会社設立から工場の稼働まで、スムーズ且つ短期間で行えた点が挙げられます。華宏新技に政府との強い人脈があったことで、許認可の取得など台湾行政機関との手続きが問題なく進みました。また、工場立ち上げのノウハウを豊富に有していた点も大変助かりました。工場の中で鍵になる工程については、当社傘下のグンゼエンジニアリングと地場エンジニアリング企業でやり取りをしながら設計を行いました。その他の部分に関しては、グンゼエンジニアリングが設計図を決めた後は、地場のエンジニアリング会社によってすべて対応して頂けました。

グンゼの強みについて

グンゼは、高いスパッタリングのコア技術を有し製品自体の競争力があるだけでなく、ITOフィルム(材料)からタッチパネル(センサモジュール)まで一貫した事業を行っているため、必要とされているITOフィルムの材料条件がタイムラグなしで把握できる点にあります。グンゼはITOフィルムの材料開発から事業を行っており、その後サプライチェーンの川下に当たるデバイス事業まで展開していきました。

また、各国の液晶メーカーへの幅広い販売チャネルを持っている点も、当社の強みとなっています。台湾企業のフィルムメーカーで、中国系液晶メーカーに販路を持っていた台湾企業は順調な事業を行っていますが、台湾の液晶メーカーにだけ販路を持っていた台湾企業は、台湾の液晶関連事業が落ち込むと同時に、厳しい事業環境に直面しています。当社は、台湾に生産拠点を設けましたが、台湾企業への販売だけを目的とせず、その他日本企業、韓国企業、中国企業への販売も視野に入れていたため、リスクヘッジが出来ており、順調に事業が拡大しています。

現在の課題について

現時点では、優秀な人材の採用・育成について注力していま

す。台南に工場を構えているため、ハイテク産業の集積地である新竹等と比較した場合、優秀かつ長期で働く人材の採用には多少苦労しています。そこで、現在の取り組みとして桃園や新竹で働いていて、出身地が台湾南部である人材の採用を進めています。以前、北部から優秀な人材を雇ってきたことはありましたが、なかなか定着しなかったことを踏まえて、このような取り組みを行っています。

また、これは課題ではないかもしれませんが、今後事業拡大を検討する際に、台風が多い点や、地震が多い点が多少気になります。現時点で、生産に大きな影響が出たことはありませんが、4年前の駐在第1日目に、台湾南部に大型台風が直撃した際、工場が休みになったことがありました。その時初めて台湾に「台風休み」(台風直撃などが予測された場合、政府の判断により「台風休み」が発令される)がある事を知り、とてもびっくりしました。これらの課題を含めて、今後はリスクヘッジの重要性を意識して展開したいと考えています。

今後の事業展開について

今年2013年には工場拡張のための再投資を行い、2014年の3月には第3ラインを完成させる予定です。工場設立当初から3ラインの設置を予定していたため、現在までは予定どおり順調に生産拡張している状況です。

台湾拠点の生産拡張だけでなく、今後は当社のコア技術であるスパッタリング技術を活用した新しい事業分野にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。具体的には、環境関連のアプリケーションや自動車関連のアプリケーションなどにも取り組んでいければと考えています。

ありがとうございました。

郡宏光電(股)有限公司の基本データ

会社名	郡宏光電股份有限公司
設立	2008年10月
董事長	葉清彬
資本金	7億元
社員数	106名(内、日本人2名)
事業内容	膜付(ITO)フィルムの製造、販売

注)2013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