

# 「台湾企業との合併と中国進出」

## 進工業株式会社

### ◆会社プロフィール

所在地：京都市南区上鳥羽馬廻シ町 14 番地

資本金：9 億 3,185 万円

創業：1964 年（昭和 39 年）7 月 27 日

連結売上高：41 億円（2009 年度）

事業内容：金属皮膜抵抗器、複合部品及び機能部品等の電子部品の製造・販売

### ◆海外展開（台湾企業との合併設立、中国への事業展開）の経緯・現状

#### 1. 台湾企業との合併設立の経緯と概要

##### 合併企業

会社名：乾坤科技股份有限公司（Cyntec Co., Ltd.）

所在地：台湾新竹市新竹科学工業園区研発 2 路 2 号

資本金：2,023 百万台湾ドル（2009 年末）

出資比率：3.7%（2010 年 3 月末）

設立年月日：1991 年 10 月

売上高：5,114 百万台湾ドル（2009 年）

事業内容：電子部品の製造・販売

従業員数：3,000 人（進工業からの出向者はいません）

Cyntec 社の設立は、台湾の大手スイッチング電源メーカー台達電子工業股份有限公司（Delta Electronics Inc.）の創業者 鄭 崇華（ブルース・チェン）氏が当社の薄膜技術を導入したいとの意向を持って、接触してこられたのがきっかけです。

Delta 社との技術移転の協議のなかで当社の技術力が大いに評価され、また当社も Delta 側の経営者の常に世界市場を相手に考えるグローバル志向と緻密な利益管理に感銘を受け、お互いを尊敬し信頼しあう関係が生まれ、最終的に合併会社設立にまで至りました。

この合併会社では、当初当社から委託した電子部品の加工から始め、当社の先端技術である薄膜技術を導入し、将来独自の薄膜製品を生み出すことを計画しておりました。そのため、台湾から多くの研修生を当社小浜工場に受け入れ、技術指導を行いました。Cyntec 社創業当時に日本へ派遣された研修生が、現在の Cyntec 社の中核メンバーとなって活躍しております。

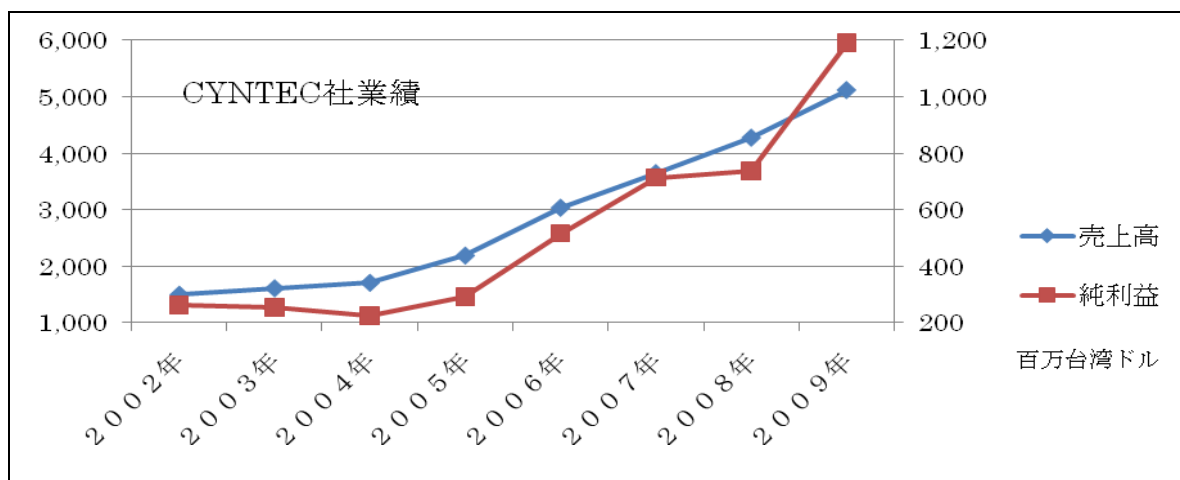


Cyntec 社本社

当社は、Cyntec 社を通じて当社製品を世界のマーケットで販売すること、また技術移転により当社製品の OEM 製造を委託することを目論んでおりましたが、目的は十分達せられました。

Cyntec 社は、台湾政府のハイテク産業育成策とも相まって大きく飛躍し、10 年後の 2001 年 5 月には台湾証券取引所への上場を果たしました。

その後も順調に発展しておりましたが、親会社台達電子工業股份有限公司 (Delta Electronics 社) グループ企業全体の業務再編成により 100%子会社化されることとなり、2010 年 3 月末で台達電子工業株式との株式交換が実施され、上場は廃止されました。上場が廃止され、Delta 社の 100%子会社となった今も、Cyntec 社と当社との関係は全く変わりなく、これまで通り製品開発・生産・販売の各分野において緊密で良好な関係を続けております。



Cyntec 業績推移

## 2. 合併および独資による中国展開の経緯・現状

Cyntec 社では、2000 年から中国蘇州近郊の呉江市に現地法人華騰電子科技 (蘇州) 有限公司 (Cyntec (Suzhou) Co., Ltd.) を設立し、当社から初代工場長を派遣し、技術指導を行いながら OEM 生産を開始しました。

呉江市には、Cyntec 社に先立ち、親会社 Delta Electronics 社が既に進出しており、その縁で同地に進出したものです。

Cyntec (Suzhou) 社とは、量産品の中国生産によるコスト低減のほか、生産技術や新製品開発の交流など緊密な関係を築いております。

Cyntec 社が順調に発展して、当社の海外生産で大きなウェイトを占めるようになり、また、Cyntec 社にとっても当社品の OEM 生産が過半を占めるような状況となりましたが、こうした互いに過度に依存し合う状況では経営上リスクが高いという判断から、当社も 100%出資の蘇盛茂電子 (蘇州) 有限公司 (Susumu (Suzhou) Co., Ltd) を 2003 年 12 月に設立し、呉江市の Cyntec (Suzhou) 社工場の隣接地に工場を借り、2004 年 5 月より生産を開始しました。

当社では 30 年前に米国ミネソタ州に子会社を設立し海外生産を開始していましたが、米国市場を中心に考えていたため、特に世界市場を視野に入れていた訳ではありませんでした。

本格的な海外生産にあたって、当初ベトナムを第一候補として考えておりましたが、ベトナムで

のインフラ整備の遅れなどから、条件が整わずペンディングとなっていました。

中国については、中小企業が単独で進出する場合、現地の慣習、言葉、当局者との交渉などいろいろ苦労されているケースが多いと思いますが、当社の場合はまず提携先の Delta 社が進出され、その後、合弁会社の Cyntec 社が進出し、当社から工場長も派遣したことで、現地を訪れる機会も増え、現地政府の海外からの投資受入れ部門と相互理解が深まり、安全に進出できる状況が生まれました。

### 3. 海外展開する中で苦労した事項（事例、要因、教訓等）

希有な例かもしれませんが、Delta Electronics 社との合弁におきましては、Delta 社がヒト、モノ、金の大半を拠出し、当社が技術を提供するという形態であったことと、両社の首脳同士のお互いを尊敬し合う、深い信頼関係がベースにあり、業績も好調に推移したため、あまり苦労することはありませんでした。

逆に、IT バブル崩壊時やリーマンショックの時には、Cyntec 社株式を一部売却して、資金を捻出するなど、助けられた面も多くあります。

中国進出では、当社が、呉江市に工場を立ち上げた時に、たまたま SARS が発生し、現地への出張が出来ず、生産開始が遅れたということがありましたが、それ以外には現地当局者との関係においても非常に好意的に対応いただいております、特に問題はありません。

### 4. 成功に導く要因

台湾企業との合弁会社設立にあたっては、前述の通り首脳同士のお互いを尊敬し合う深い信頼関係がベースにあり、当社はマイナーな出資と技術指導を行うだけで、事業の運営はすべて台湾企業に任せ、二頭政治にならなかったこと、台湾の成長戦略にうまく合致したハイテク製品製造で業績を伸ばせたこと、合弁会社に出向してきた台湾人社員の頑張りがあったことなどが成功の主な要因と考えます。

また、中国への進出にあっても、経験ある台湾企業のノウハウや人的関係を大いに利用させてもらい、中国側現地当局も当社が技術力のある企業ということで非常に好意的な対応をしていただき、スムーズに中国進出が果たせたと思います。



進工業製品

以 上