

ADVANTECH

Enabling an Intelligent Planet

臺灣與日本（九州）經濟交流論壇 2024
個案探究 II：臺灣企業研華科技投資範例介紹

研華併購歐姆龍直方子公司後 所建立的地方自主經營模式

2024年3月12日

研華科技日本分社
コーポレート戦略室
執行役員、室長 木下 誠



ADVANTECH

Enabling an Intelligent Planet



創業

1983

創業者・CEO: K.C Liu
本社: 台湾

INDUSTRIES SERVED

Industry 4.0, IoT, 医療・ヘルスケア,
流通, 金融, 物流, テレコム,
アミューズメント, 農業, 軍事, 航空など



\$8.83B

MARKET
CAP

2023年 時価総額



HONORS & AWARDS

- No.5 in Best Taiwan Global Brands
- No.17 in Top 50 Global Automation Vendors
- No.9 in Top 100 Industrial IoT Companies
- Red Dot Product Design Award
- iF Product Design Award

Interbrand

CONTROL

IoT ONE

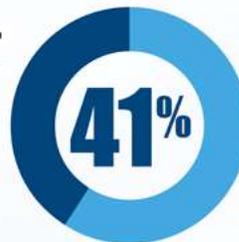
redd
design av

iF

WORLD'S LARGEST IPC COMPANY

IPC世界トップシェア

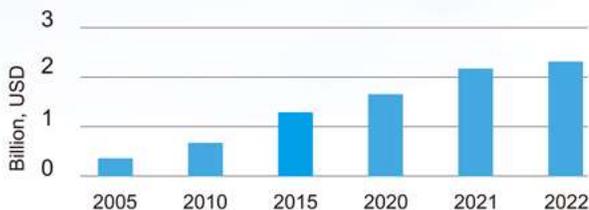
● Advantech ● 他社



Source: OMDIA – Market Share estimates for
Industrial PCs: World, 2022 Edition

2022 売上高 ¥3,234 億

為替レート@140



KEY ECO-SYSTEM PARTNERS

arm

Red
Partner

Microsoft

Micron

NVIDIA
ELITE
PARTNER

AMD
EMBEDDED
SOLUTIONS
Partner Program
ELITE

NXP
GOLD
PARTNER

Canonical
Ubuntu

and more...

QUALITY SYSTEMS IN PLACE

- ISO-9001
- ISO-14001
- ISO-45001
- ISO-17025
- ISO-27001
- ISO-13485
- IECEX QAR
- IECQ QC 080000
- FDA

1.8 MILLION+ sq. ft.

日本・台湾・中国 3拠点の自社生産工場

林口 台湾



- SMT 8ライン
- サンプルサービス
- 豊富な製造ライン
- 迅速に生産・柔軟に対応

昆山 中国



- SMT 11ライン
- シャーシの設計・製造
- 幅広い製品ラインナップ
- コストパフォーマンスに優れた生産体制



福岡・直方 日本

- SMT 4ライン
- デザインセンター、CTOS/BTO サービス、
ロジスティックセンター、リペアセンター
- 日本メーカー向け EMS/DMS (ODM)

WORLDWIDE OFFICES



生産工場	3
オンサイトサービス	4
デザインセンター	11
CTOS/BTOセンター	16
リペアセンター	17
ロジスティックセンター	20
世界に90以上のオフィス	

8700+

EMPLOYEES



Enabling an Intelligent Planet

運用 AI 與 IoT 技術服務平台
解決社會問題並孕育富饒未來



ADVANTECH

Enabling an Intelligent Planet

工業場景中的 AI 裝置

因應下個世代社會需求而生的邊緣運算解決方案



利用工業場景中的物聯網裝置加速自動化進程



併購概要

奠定符合日本客戶需求的服務體制
維持既有營運，並加入海外事業資本，形成新的收益支柱

OMRON

歐姆龍直方
成立於 1966 年

- 對應日本市場的客製化技能與產業知識
- 彈性的製造能力
- 優秀的問題解析能力

專攻日本精密製造

2019年2月

Advantech
Technologies
株式会社*

ADVANTECH

成立於 1984 年

- 市佔第一的工業電腦產品線
- 全球化企業的製造技能知識
- 先進的工業 AI 與 IoT 技術

為了使生產速度與成本保持平衡，提供全球等級的豐富產品種類

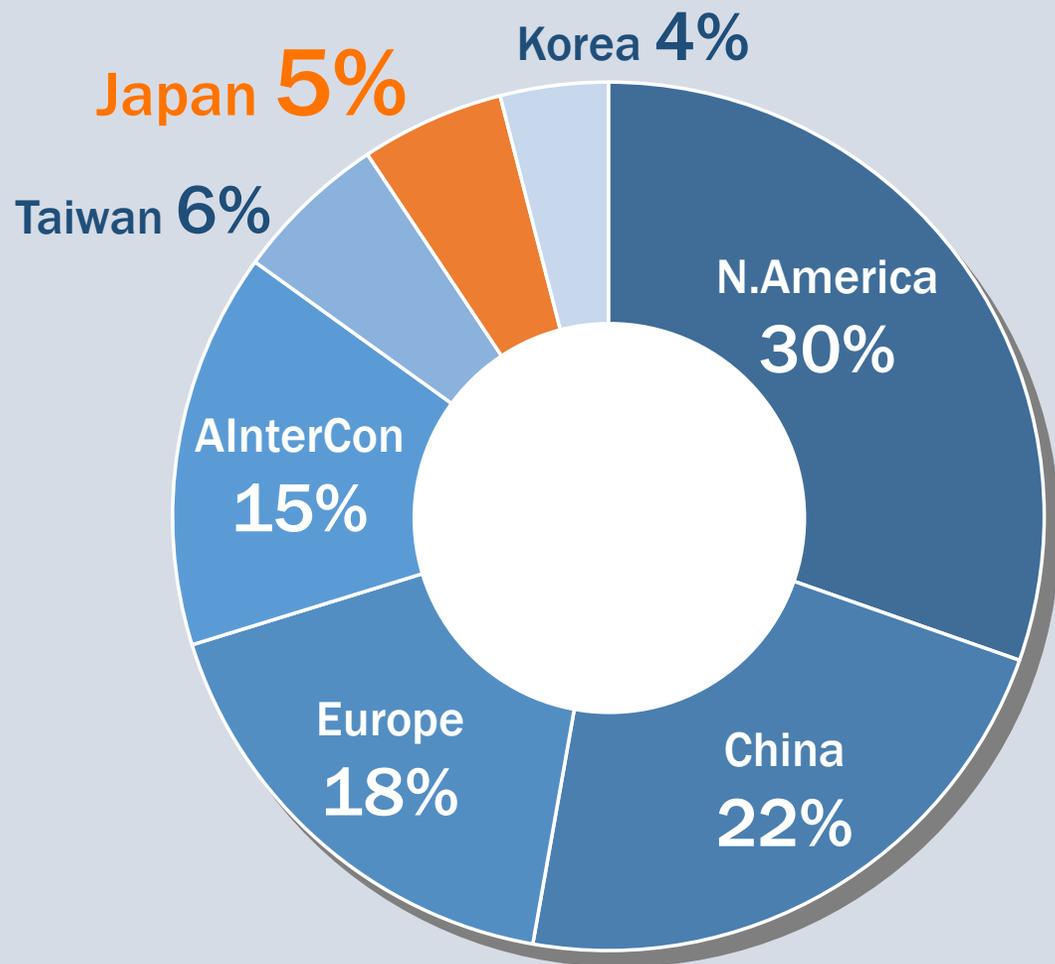
*2019 年 2 月以 Advantech 80%，歐姆龍 20% 的股權設立 Advantech Technologies 株式会社。
2021 年 Advantech 持有 100% 股份，以日本國內營業法人アドバンテック株式会社之名實施統合治理。

ADVANTECH

併購契機

ADVANTECH

Enabling an Intelligent Planet



- 日本具有眾多的工廠及設備製造商，成為其具備市場魅力與深受期待的原因
- 業績成長課題：
日本分社於 1977 年成立，在 20 年後僅達到 40 億日元的營收
- 強化因應日本市場特殊需求的服務體制

選擇九州的原因？



地理：

位於東亞地區與日本本州中間，具備交通樞紐條件

市場：

半導體與汽車產業的聚集地，生產規模持續成長

人才：

理科大學聚集地，同時也是歐姆龍直方事務所的所在地

併購契機

OMRON

歐姆龍直方株式會社



■ 母公司歐姆龍重新檢視其事業組態

歐姆龍在當時制定長期經營策略時，檢視各事業組態是否具備最大化事業價值，因此研議出售歐姆龍直方子公司

■ 歐姆龍直方開發自有產品時產生對研華的興趣

當時，身為委託製造專業廠商的歐姆龍直方事務所，在開發自主型的自有產品時，對研華所擁有的智慧物聯網技術產生了濃厚的興趣



但，
在這過程中產生的
問題是？

併購前



擔憂

- 員工因自身與其家族的不安而離職
- 能否維繫既有客戶
- 必須全面更新經營團隊

期待

- 產生前所未有的工作變化
- 獲得擴充商業模式以及服務內容的機會

維繫員工與客戶關係的重點 (員工)

併購發表時的
員工反應



研華的應對



併購後的
員工反應

- **最大的不安是關於「外資系的嚴格作風」**
是否會遭強迫採用研華的管理方式，而放棄歐姆龍成立至今的作法。
- **尊重地方特色與對「日本流」的理解程度**
研華是全球企業，能夠理解各國經營團隊擁有自己的管理方式，因此並未強迫採行與總部一致的做法。也沒有更改經營管理方針，或是從臺灣派員常駐直方園區。
- **雙方能夠在願景與任務宣言中取得共識**
研華的企業理念、願景與重視的價值，和歐姆龍的融合性極高。
(即使所使用的詞彙不同，也毋須更改價值觀)
- **主動與員工溝通**
研華董事長與總經理向員工仔細說明併購後的公司經營方針
- 沒有以被併購為因而離職的員工

能夠引起共鳴的理念與價值觀



能帶給人幸福的人
最幸福

透過我們的工作
提升我們的生活
打造更美好的社會

オムロン創業者
立石 一真



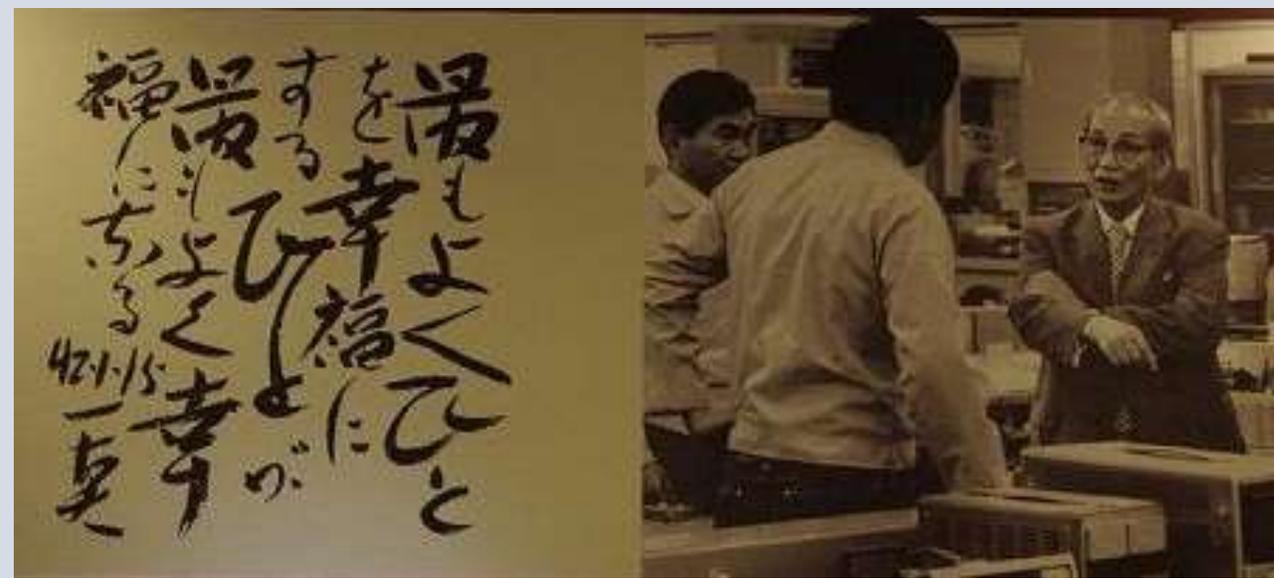
Enabling an Intelligent Planet



利他 (Lita) と共創 (Co-Creation)
Good to Great

Enabling an Intelligent Planet
運用 AI 與 IoT 技術服務平台
解決社會問題並孕育富饒未來

アドバンテック
創業者・会長
KC Liu



企業理念
Enriching an Intelligent Planet with AIxIoT Technology

AIxIoTプラットフォームサービスを通じた社会課題の解決で豊かな未来を育みます

私たちが大切にしている価値感

<p>人と環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 才能を開花させる健全な環境を育みます ● 多様性と才能を尊重します 	<p>誠実</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 良識を持ち公正たる姿勢で仕事に専念します ● 誠実なコミュニケーションを尽くします ● 敬意と感謝を常に忘れず、共創と相互繁栄を追求します
<p>革新と卓越</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 先見の価値創出に努めます ● 価値のある共創、健全なる競争を奨励します 	<p>利他</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動を通じて社会に貢献します ● 世界を代表するブランドを志し、優れたサービスを届けます

維繫員工與客戶關係的重點 (客戶)

併購發表時的
員工反應



研華的應對



併購後的
員工反應

- 多數客戶對非日本企業的品质與服務具負面觀感，有一半以上的客戶擔心交由臺灣與中國生產後，會導致產品與服務品質下降

■ 訪問客戶與舉辦說明會

- 研華總經理逐一造訪，說明併購進行方式
- 研華董事長向超過 100 名以上的客戶仔細說明併購後的經營方針
- 以上行動並非一次性溝通，而是每年定期造訪並提出改善計劃

■ 實施階段性的收購計劃

突然成為 100% 的海外資本子公司會使顧客產生不安，因此在確定可以向客戶展現踏實營運之前，同時讓客戶明白研華採取的是階段性收購策略，歐姆龍在過程中仍擁有部分經營權。

*2019 年 2 月以 Advantech 80%，歐姆龍 20% 的股權設立 Advantech Technologies 株式会社。
2021 年 Advantech 持有 100% 股份，以日本國內營業法人アドバンテック株式会社之名實施統治理。

- 沒有客戶因併購為理由取消合作關係

Before – After

(事業面)



奠定符合日本客戶需求的服務體制
維持既有營運，並加入海外事業資本，形成新的收益支柱

- 自主經營
- 共同的理念與價值觀
- 誠懇仔細的溝通過程
- 強項的相乘效果

事業成長

地域	2022	2023
北美	23%	-4%
歐洲	20%	1%
中國	-6%	-20%
日本	10%	22%
韓國	7%	-16%
臺灣	3%	-27%
印度	32%	12%
南美	26%	12%
亞洲（其他）	-60%	-21%
東南亞	14%	-22%
紐澳	8%	5%

踏實履行業績成長



利他與共創
加強與地方的連結
透過產官學合作作出社會貢獻

**Co-Creating
to the Future
of the IoT World**

ADVANTECH

Enabling an Intelligent Planet

能夠引起共鳴的理念與價值觀

OMRON



オムロン創業者
立石 一真

能帶給人幸福的人 最幸福

透過我們的工作
提升我們的生活
打造更美好的社會

這是總公司會實現的事
我們好好地完成交付的
的工作即可



ADVANTECH

Enabling an Intelligent Planet



アドバンテック
創業者・会長
KC Liu

利他 (Lita) 與共創 (Co-Creation)
Good to Great

Enabling an Intelligent Planet
運用 AI 與 IoT 技術服務平台
解決社會問題並孕育富饒未來

在日本實現這項願景
是我們的任務



ADVANTECH

產官學合作

實踐利他與共創

福岡直鞍地域 以國高中生為主的程式學習營 (2次/年)



生活

COVID19 預防感染對策 (小學、醫院、檢驗會場等)



產官學合作

實踐利他與共創

產業

協助福岡當地中小型汽車製造業數位轉型



協助福岡草莓農家裝設物聯網裝置 提升特產的附加價值



產官學合作

實踐利他與共創

防災

於福岡遠賀川流域架設 IoT 閘門遠端管理裝置 開發防災平台



開發福岡縣直方市內的河川與水位遠端監控系統



ADVANTECH

Enabling an Intelligent Planet

研華新智慧物聯網園區 即將在福岡縣直方市動工

從直方市到日本全國、從福岡縣到全世界
成為能以先進的智慧工業物聯網技術向世界溝通的利他
與共創園區

AI/IoT 展示中心
共創實驗室



智慧工廠

加速共創與
人才培育

提升生產能力
與落實 ESG
願景

ADVANTECH



將真心 融入 每日的工作中

ADVANTECH

Enabling an Intelligent Planet