

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

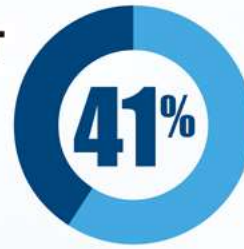
redd
design av

iF

WORLD'S LARGEST IPC COMPANY

IPC世界トップシェア

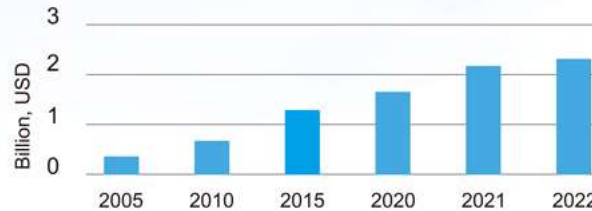
● Advantech ● 他社



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



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

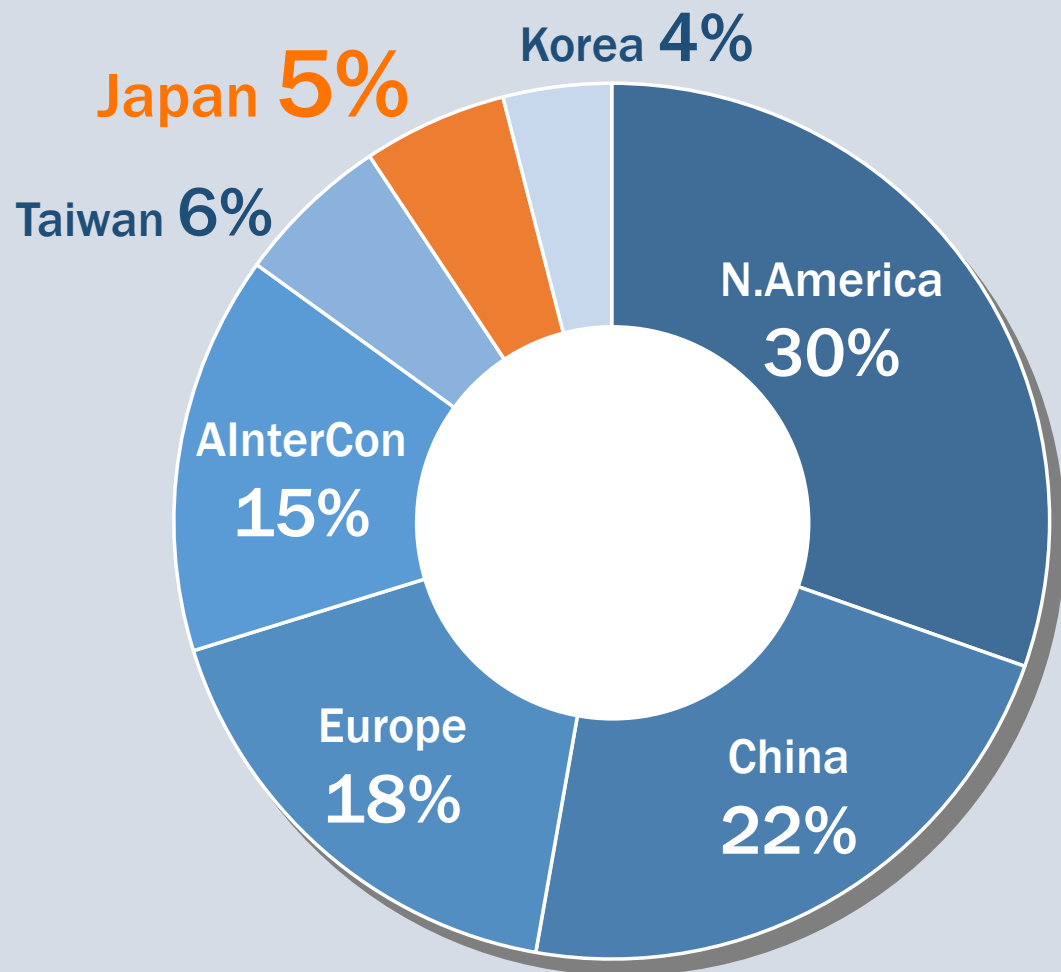
*2019 年 2 月以 Advantech 80%，歐姆龍 20% 的股權設立 Advantech Technologies 株式会社。
2021年 Advantech 持有 100% 股份，以日本國內營業法人アドバンテック株式会社之名實施統合治理。

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

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

ADVANTECH

Enabling an Intelligent Planet

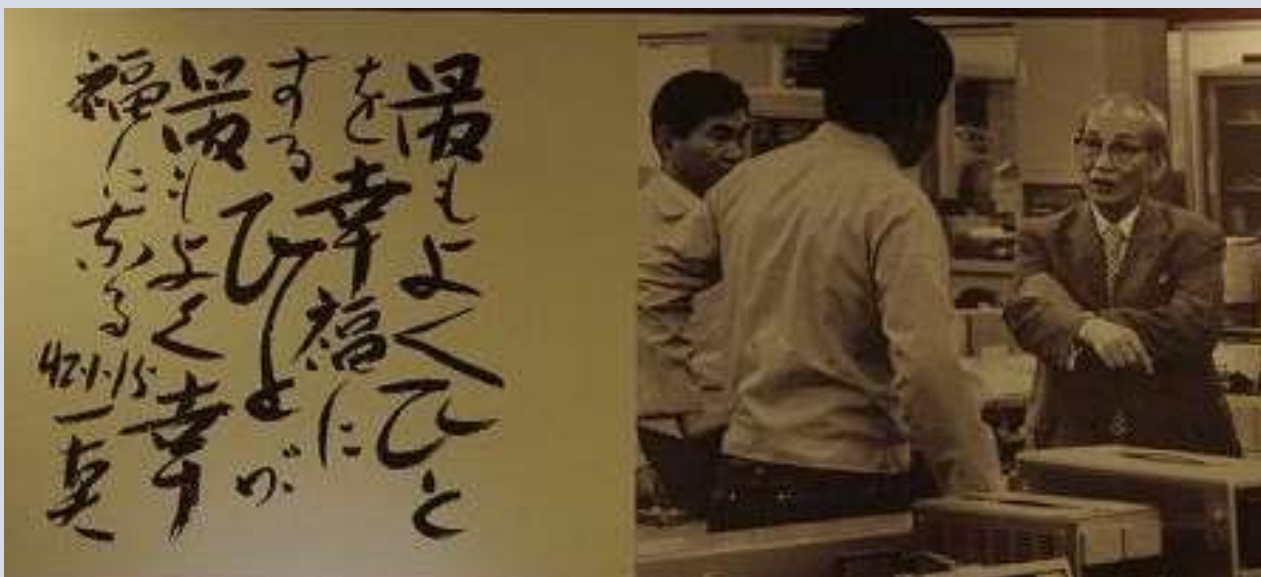


アドバンテック
創業者・会長

KC Liu

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



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品質與服務具負面觀感，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



Enabling an Intelligent Planet



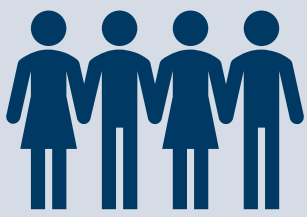
オムロン創業者
立石 一真

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



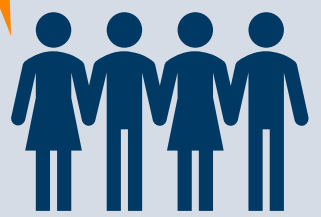
アドバンテック
創業者・会長
KC Liu

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



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

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



防災

開發福岡縣直方市內的河川與水位遠端監控系統



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

