

出國報告（出國類別：企業參訪）

中興大學高階經理人碩士在職專班  
事業經營組 101 級日本關西企業參訪

服務機關：中興大學

姓名職稱：王瑞德 教授

派赴國家：日本

出國期間：2013/10/16 - 2013/10/20

報告日期: 2013/11/10

## 摘要 (200-300 字)

這個計劃的主要目的是要帶領中興大學 EMBA 事業經營組 101 級 18 位同學參訪四家日本關西附近知名企業(日清、阪急阪神、大金、京瓷)，藉由這次企業參訪，了解這幾家企業所提供的產品與服務、經營管理實務、在所屬產業的競爭優勢等，以充實管理實務經驗，並驗證課堂上所學理論與方法論。日清食品株式會社是一家速食麵製造商，專注於本業，而能繳出不錯的成績，在於能了解不同國家顧客的需求，並且能持續不斷的研發提升產品的口味與品質，相對於台灣食品業近年來不斷爆發食品健康安全問題，台灣食品業應著重提升技術研發以創造新的市場成長需求，而不是一味尋找低成本原物料來降低成本，以增加企業獲利，可值得台灣產業借鏡。阪急阪神控股株式會社旗下有六大事業群:包括都市交通、不動產、旅行、國際運輸、飯店與演藝娛樂。以策略管理理論角度來看，該公司正以生態系統(ecosystem)的觀念來經營他的事業體，讓各個事業體共榮共生為他的核心營運模式，交通更便利帶來人潮，人潮帶來居住與商業的成長，帶來更多的人潮，野味交通運輸帶來更多的營收；另外，地區的成長更帶動土地與物業的增值，是生態系統經營策略很好的典範。大金工業株式會社是一家跨國空調系統製造公司，金岡工廠的特色可分為以下五點: 彈性與效率兼顧、重視製造品質、重視健康與安全、重視環保、社區互動。產品策略可分為以下三點: 提升節能環保技術產品開發；鎖定中高階市場，因應高齡化社會的來臨，設計容易使用的人機介面；重視產品設計，以反映不同國家市場的需求；根據使用情境，開發人性化智慧型家電等；重視容易安裝維護。可提供相關企業參考。京瓷集團的事業涉及原料、零件、設備、機器，以及服務、網絡等各個領域，這次參訪學習到稻盛和夫的經營哲學 --「敬天愛人」，在這個商業化凡事以利為先的社會，稻盛和夫的經營哲學更顯得是一股清流，另外，稻盛先生與其他企業家不同的地方是「立論」，用書籍出版、演講、創辦「盛和塾」將經營理念推廣到其他企業。在這裡期許台灣未來能有一位企業家成為企業主學習的楷模(Role model)。

## 目次

|            |   |
|------------|---|
| 摘要.....    | i |
| 目的.....    | 1 |
| 過程.....    | 1 |
| 心得及建議..... | 3 |
| 附錄.....    | 5 |

## 目的

這個計劃的主要目的是要帶領中興大學 EMBA 事業經營組 101 級 18 位同學參訪四家日本關西附近知名企業(日清、阪急阪神、大金、京瓷)，藉由這次企業參訪，了解這幾家企業所提供的產品與服務、經營管理實務、在所屬產業的競爭優勢等，以充實管理實務經驗，並驗證課堂上所學理論與方法論。

## 過程

本次企業參訪共參訪位在日本關西附近的四家知名企業，2013/10/16 出發前往日本關西空港，依序參訪 日清、阪急阪神、大金、京瓷四家日本知名企業，參訪過程敘述如下：

### 日清食品株式會社 (Nissin Food Products Co.)

時間: 2013/10/16 2pm-3:30pm

日清食品株式會社是一家速食麵製造商，由開發了世界最早的速食麵「Chicken Ramen」的安藤百福於西元 1948 年創辦。本行程主要是參訪日清食品株式會社的泡麵博物館，了解該公司產品種類、泡麵發展史與製作方式和安藤百福創新、創業過程。日清產品不但有速食麵，還有冷凍食品，冷凍麵的市占率是全世界第一，也不斷進行技術研發縮小速食麵的口感與品質與新鮮麵食的差距。日清有工廠在世界各地包括中國、菲律賓、德國、巴西等，以供應世界各國所需。近年由於亞洲國家的經濟起飛，更重視中國大陸、東南亞與印度各國的市場成長，新興市場如非洲、南美等國家也是未來新市場發展的方向。另外，在參訪過程中，看到許多中小學生到紀念館參訪，也實際感受該公司的體驗行銷方式。

### 阪急阪神控股株式會社 (Hankyu Hanshin Holdings, Inc.)

時間: 2013/10/17 10am-11:30am

接待人員: 策略規劃處 角和夫處長、廣報部 北川小姐

阪急阪神控股株式會社是阪急阪神東寶集團旗下一家控股公司。阪急阪神控股旗下有四家主要企業：阪急電鐵、阪神電氣鐵道、阪急阪神交通社控股、阪急阪神酒店，參訪方式以公司簡報為主，由廣報部北川小姐簡報公司歷史與經營方式，最後 Q&A 由策略規劃處角和夫處長負責回答。阪急阪神控股株式會社旗下有六大事業群:包括都市交通、不動產、旅行、國際運輸、飯店與演藝娛樂。簡報中才知道我們從小到大所熟知的「哆啦 A 夢」也是他事

業群之一的產品。都市交通與不動產為該公司主要收益來源，共佔整體收益的 54%、整體營業利益的 81.6%。他的企業經營理念是追求提供一個安心、舒適和夢想、感動的喜悅，並實現他貢獻於社會。商業模式是以鐵道事業為中心，帶動沿線不動產事業，相乘效果下匯聚沿線人口，建設從鐵路、旅行業、酒店到娛樂等相關事業，以擴大該關西區經濟循環。Q&A 我們問了四個問題，都與日本現今時事相關，其中三個問題都沒獲得正面回應，如面對 2020 年東京奧運即將帶來的商機，該公司是否對七年後的盛事做了相關的規劃？公司的六大事業體是否已經朝向國際化推動？日本安倍經濟的三支箭，對該公司所帶來的正面與負面影響？這三個問題只獲得到正在研究中的回答，可能是公司業務機密，所以不予回答。最後致贈紀念品給角和夫處長。

### 大金工業株式會社 (Daikin Industries, Ltd.)

時間: 2013/10/17 1:30pm-4:30pm

接待人員: 資深產品開發部工程師伊藤田中先生、兩位專業講解員、兩位產品開發與製造部門工程師

大金工業株式會社是一家跨國空調系統製造公司，業務已在日本、中國、台灣、澳洲、東南亞、歐洲與北美發展多年，目前空調設備的市占率已是全球數一數二。大金工業株式會社的金岡工廠是本見學的參訪重點，要感謝事經組 101 級金維同學的安排才有如此詳盡的參訪行程。參訪成員下車後馬上就安排團體拍照，有專業的拍照攝影師，感覺很慎重接待我們這個參訪團。拍照後被引導到會議室，由田中先生主持講解約半個小時，讓我們了解大金金岡工廠的所生產的產品類別、生產線與管理特色，再將我們分為兩組，由兩位講解員分別帶開參觀 VRV(Variable Refrigerant Volume)空調系統生產線，每位參訪成員都發一副耳機與收訊器，即使距離講解員稍遠也不會聽不到聲音，可見大金對參訪事宜非常的用心。工廠參觀約進行 20 分鐘，接著就帶往產品展示中心，再由田中先生講解約 20 分鐘，讓我們了解大金近年的工業、商辦與家用市場的產品特色，接著帶回會議室進行 20 分鐘 Q/A，最後致贈紀念品。行程非常緊湊，但主講人田中先生的專業與認真，讓我們獲益良多。

## 京瓷京瓷株式會社(Kyocera Corporation)

時間: 2013/10/18 1:30pm-3:00pm

接待人員: 廣報部 井上先生

日本京瓷公司創立於 1959 年，最初為一家技術陶瓷生產廠商。技術陶瓷是指一系列具備獨特物理、化學和電子性能的先進材料。如今，京瓷集團在全全球的事業涉及原料、零件、設備、機器，以及服務、網絡等各個領域。本次參訪京瓷位於京都的總公司，主要目的是了解京瓷公司的發展歷史與企業文化。井上先生先帶我們到會議室，撥放 20 分鐘影片介紹京瓷的發展歷史，接著，帶領我們到三樓展覽室講解京瓷的創辦人稻盛和夫的經營理念與企業文化，稻盛先生經營企業的理念是以心為本，「敬天愛人」四個字為經營的核心理念，追求全體員工物質與精神兩方面幸福的同時，為人類和社會的進步與發展做出貢獻。井上先生花很多時間解釋稻盛先生所提出的決定企業成就的方程式：人生、工作或企業的成果 = 思考方式 \* 工作熱誠 \* 能力，這是稻盛先生有感於京瓷公司的經營模式--阿米巴經營模式，未必適用於所有企業，因此他提出這個方程式告知世人適用於任何企業的經營方式。展覽室導覽時間約 30 分鐘。最後致贈井上先生紀念品。

## 心得及建議

### 日清食品株式會社 (Nissin Food Products Co.)

日清食品株式會社專注於本業，仍能繳出不錯的成績，在於能了解不同國家顧客的需求，並且能持續不斷的研發提升產品的口味與品質，相對於台灣食品業近年來不斷爆發食品健康安全問題，如毒澱粉、食用油等，台灣食品業應著重提升技術研發以創造新的市場成長需求，而不是一味尋找低成本原物料來降低成本，以增加企業獲利，可值得台灣產業借鏡。另外，紀念館的體驗行銷方式也值得台灣食品業學習。

### 阪急阪神控股株式會社 (Hankyu Hanshin Holdings, Inc.)

這次參訪收穫較大的是，看到阪急阪神控股的商業模式從鐵道開發本業經營，延伸到鐵道周邊的土地與物業開發，再拓展到酒店、旅遊、百貨與運輸業，讓企業體不斷的成長，以策略管理理論角度來看，該公司正以生態系統(ecosystem)的觀念來經營他的事業體，讓各個事業體共榮共生為他的核心營

運模式，交通更便利帶來人潮，人潮帶來居住與商業的成長，帶來更多的人潮，野味交通運輸帶來更多的營收；另外，地區的成長更帶動土地與物業的增值，是生態系統經營策略很好的典範。最後，該公司進入一個新事業多以併購或內部開發的方式進行，較沒見到合作的方式，不知是否是日本傳統企業文化的影響。

### 大金工業株式會社 (Daikin Industries, Ltd.)

這次大金公司的參訪，因參訪的內容太豐富，學員也問了很多問題，簡單說來金岡工廠的參訪可分為兩大部分：製造系統與大金的產品策略。金岡工廠的特色可歸納為以下五點：

- 彈性與效率兼顧：金岡工廠的彈性製造系統可生產兩千多種產品，供應日本市場，生產方式分為電腦化流線型生產(VRV 空調)與製造單元生產(冷氣系統)兩種，採接單式(Make-to-order)生產，VRV 系統接單時間約 1 週，而冷氣系統生產接單時間約 2 週，半成品庫存控制在 30-60 分鐘內，自 2003 年到現在，從事製造自動化改善，從投料到完工的生產前置時間從原來 68 小時降到 9.5 小時，可說是非常有效率。
- 重視製造品質：重視生產線品管，從組件到整機詳盡的品質檢控，頒發傑出技師獎章給優良技工，鼓勵技術人員不斷精進技能，並用師徒制做知識與技能傳承，獲得 ISO 9001，不斷持續改善工廠與生產線(kaizen)。
- 重視健康與安全：重視工作安全的改善，如沖壓生產線啟動開關在工作人員後方，必須用雙手壓按開關才可啟動，以防止工作人員雙手壓傷，該工廠在 2012 年 8 月獲得工安 OHSAS 18001 認證。
- 重視環保：於 1996 年 10 月已獲得 ISO 14001 認證，近年更持續不斷改善環保，如用電子看板監控用電情況，以適時改善工廠耗電量，減少廢棄物、廢水、污染、增加產品零組件回收率等，於 2011 年獲得 Super green heart factory 認證。
- 社區互動：定期舉辦活動與附近社區保持良好關係。

大金公司近年的產品策略可歸納為以下三點：

- 提升節能環保技術，如 VRV、冷媒 410A、R-31 技術的發展，以減少空調設備對環境的影響。
- 家用空調系統市場的產品開發，鎖定中高階市場，因應高齡化社會的來

臨，設計容易使用的人機介面；重視產品設計，以反映不同國家市場的需求(如歐洲市場傾向時尚設計，中國市場偏好紅色、金色)；根據使用情境，開發人性化智慧型家電等。

- 重視容易安裝維護，如辦公大樓只需換新型主機，不須換管線。

以上所歸納大金的產品與製造策略，值得國內相關產業參考。

### **京瓷京瓷株式會社(Kyocera Corporation)**

這次京瓷公司的參訪，收穫最大的是學習到稻盛和夫的經營哲學，稻盛先生能白手起家創立京瓷和 KDDI 兩家上市公司，2010 年稻盛先生又被委以重任，最終讓破產的日本航空 (JAL) 重新上市，他的經營管理的能耐是有目共睹的，所以在日本被譽為「經營之聖」。更值得學習的是「敬天愛人」的經營理念，在這個商業化凡事以利為先的社會，稻盛和夫的經營哲學更顯得是一股清流，另外，稻盛先生與其他企業家不同的地方是「立論」，用書籍出版、演講、創辦「盛和塾」將經營理念推廣到其他企業。相較於 Apple 過世的執行長 Steve Job，Job 生前將 Apple 的創新與股價帶到上市來的高點，但未在公司建立一個創新系統，所以在他去世後，Apple 的產品創新就遜色許多。台灣的企業家是否有像稻盛先生一樣的企業家？在這裡期許台灣未來能有一位企業家成為企業主學習的楷模(Role model)。

## **附錄**

參訪名單: 賴錦賢、林秀鳳、陳玄斐、謝光尹、郭昱均、羅苡榛、林金維、林威廷、黃詠仙、黃建翔、許雅琳、莊靜雯、簡于姍、黃佩鈴、陳國宏、蘇靖芳、何秀碧、張媛真