

「国際中堅企業」の登場 (18)

東アジアで電子部品メーカーへ発展

～オーティス～

西澤正樹

オーティスの創業地・湯原町（現真庭市）は、岡山県「美作三湯」のひとつ、湯原温泉が知られている。当社は温泉を基幹産業とし農林業、公共事業が地域経済を支える中山間地域に創業し、その後、東アジア市場に展開し急成長している。

創業者の佐山修一氏は一九五八年、湯原町生まれ。桃山学院大学卒業後、百貨店のフロア販売員、県の外郭団体職員、ドライブインのコックなどで就業経験を重ね資金を蓄積し将来の事業創業をめざした。

東アジアへの展開と企業成長

八五年に地元の小・中学校から高校の同級生二名とソフトプレス加工（音響用ゴムやフェルト、シート粘着貼り合せ製品の打ち抜き加工）を行う「佐山製作所」を創業する。電卓や電子手帳用の両面テープ、空調機パッキンなどを手がけ、九五年に法人化し「オーティス」に社名変更する。この間、十年間かけて売上高数千億円から約六億円、従業員数三名から三〇名ほどの企業に育てていく。

九四年にマレーシア、九九年にタイの企業に

技術供与、〇一年に中国・青島、〇五年に中

国・東莞と蘇州に工場進出している。二〇〇〇年までの売上高は約七、一〇億円で推移していたが、その後、急成長していく。国内売上高は〇一年約十二億円から〇七年には約四九億円、海外連結売上高約七億一億円、国内従業員約二五〇名、海外従業員約三二〇名となっている。

二〇〇〇年以降の企業成長は労働集約的な熟練工程に加え、金型の内製、ロータリーダイカット装置などの専用装置の自社開発を進めたことによる量産効果が大きい。こうした装置開発を進めた技術や組織拡大にともなう経営管理は、大手企業等のリストラクチャリングの過程で当社に移った技術者や管理者が担ったことに注目すべきである。

金型と専用装置の内製

当社のコア技術は、樹脂フィルム、テープ、ゴムシート、金属箔などのシート状の素材を精密に貼り合わせる技術（積層ラミネート加工技術）とフィルム状の素材を打ち抜き金型によって精密・微細部品に加工する技術（ソフトプレス加工技術）である。

シート接着部品は精密化、小型化する電子応用製品に多用される。例えば、携帯電話では液晶パネルの接着、電磁波シールド、絶縁材、緩衝材などに使われる。当社は金型、プレス、接着、印刷などの技術を応用して部品の接合、絶縁、電磁波シールドなどの機能を複合した機能部品用金型および専用装置を自社開発し短納期での量産を可能にしている。

従来、シート接着部品のソフトプレス加工は主に大阪の中小企業が担っていた。部品単価が安く、一点の部品のライフサイクルは長くても四カ月であり、部品毎にシート素材が異なることから加工の自動化が難しく労働集約的な小規模分散的な生産が続いていた。

当社は金型の自社設計・製作に踏み込み、単純な平面打ち抜き金型（彫刻金型）から、ローレル型のトムソン金型、エッジングにより刃をたてるピナクル金型へと展開していく。打ち抜き金型はソフトプレス機などの上下運動で素材を一点、一点抜いていくが、ローレル型は金型の回転運動によって素材を連続して加工する。素材のシートをローレルに巻いて供給し続けられ長時間自動加工が可能になり、量産効果が一気に高まる。

加工業からメーカーへの展望

ところが、複雑精密なローレル金型ができて、当社が要求する加工を可能にする機械装置がなかった。設備メーカーも継続需要が見込めない専用設備は作りたがらない。そこで、当社は既存のロータリー印刷機の製造技術をベースにして、自社設計による「ロータリーダイカッ

ト装置」の開発に向かう。この装置はシート素材の複合多層フミネート加工、抜き加工、バリ取りを一工程で加工するものであり、画期的な納期短縮と量産を可能にした。シート接着部品の生産技術における優位性を確立したのである。

このように、特定領域の製造に専門特化し、製造のコアツール(道具)である金型と専用装置の自社開発能力を身に付け生産技術を自前化することは、加工業が高度化する重要な要素である。

今後、さらに素材・材料の領域に踏み込もうとしている。原材料から製品まで当社の独自性を発揮するならば「シート接着部品メーカー」へと展開し、さらにシート接着部品が電子的な機能部品として開発されていくことにより「電子部品メーカー」に転身していく可能性も開かれている。

海外市場への展開

当社の扱うシート接着部品は携帯電話、家電製品、OA製品、カメラ、パーソナルコンピュータなどに多用される。シャープの国内事業所との取引からはじまり、ダイキン、日立製作所、松下電器産業、サンヨーなどに取引先が拡大している。こうした日本メーカーは東南アジアや中国にアッセンブリー工場を配置しており、当社の製品の主要市場は東アジアにある。

取引先のメーカーは、取引が深まれば外注企業に進出先の現地で部品を加工し納品することを期待する。当社の最初の海外事業は、九四年のマレーシアでの合弁企業の設立である。九九年にはタイの企業への技術供与を行った。現

在、この二件の海外事業は持ち株売却、契約終了にて解消している。合弁事業、技術供与の経験を蓄積した後、〇一年に中国・青島市、さらに、〇五年に蘇州および東莞に合弁企業を設立している。

電子部品メーカーとして国際市場に参画するまでは、専門商社や同業企業と提携し国際経営経験を蓄積しようとしている。日本本社では生産技術と生産設備の開発力および原材料調達を確立し、現地市場生産と日本からの製品輸出をバランスさせ、本社所在地の雇用の維持・拡大に取り組んでいる。

地域の雇用創出がコンセプト

佐山氏の重要な創業動機は、生まれ育った地域の産業が活性化し発展するために、地域外から「外貨」を稼ぎ、地元地域の経済循環を拡大しようという「志」にある。湯原地域産業は、かつて金山川の砂鉄を用いた「たたら製鉄」が盛んであったことが知られる。また、森林資源を背景にした漆器・木工産業が発達し、ベルト式木工旋盤を創り出すなど工作機械工業も発祥した。

しかし、日本の林業、木材関連産業が活力を失い、温泉資源を活用したサービス業も成熟化し次の革新を模索するなかで地域産業の雇用力は弱まっていく。新規若年層の就業機会に限られ、地域人材の域外流出が続いた。氏は、こうした事態に強い危機感と憤りを抱き、深いモノづくり風土を備える当地域を再びモノづくりによって活性化し、地元で生まれ育った人材が地元で働き充実した生活をおくることを願った。

初期の現場生産を支えたのは湯原地域の主婦であった。一時期、女子従業員が約六割を占めた。労働集約的な生産から独自の生産技術開発に向かい、ニッチ市場を集約していくことを可能にしたのは、九〇年代にメーカーが進めたりストラクチャリングや海外生産シフトの過程で退職した技術者や経営管理者を採用できたことによる。

当社は地元(湯原地域)雇用を優先し、地元で最大の雇用元となっている。高校、大学の新卒人材を毎年採用しており、専門分野の人はヘッドハンティングやUターン人材で充足している。Uターン人材の場合、両親の高齢化にもない長男、長女に戻ってきて欲しいとの願いに応じ帰郷し初めて当社を知る、あるいは地元の両親が当社の採用情報を知らせるなどによって応募がある。こうした人材に加えて中国・成都市、西安市、上海圏からの研修生三〇名がいる。このうち一〇名は研修を終了し中国事業所に配属となった。

以上のように、地元地域の雇用創出を経営コンセプトとして創業した当社は、労働集約的事業からスタートし技術集約的事業へ展開し国際中堅企業へと成長している。その過程で地元の主婦が事業を支え、地域周辺企業の技術人材、経営人材が参画し企業発展を導いてきた。地方圏に立地することのメリットを活かし、デメリットを最小化することによって、地方圏発祥企業の国際中堅企業への発展パターンを実現しているのである。

(にしざわまさき・アジア研究所准教授)