

F B 技術研究会 V I P 対談
～林一雄会長が聞く～
シリーズ第 5 回 : 内田百馬氏

価値ある企業を目指す

林 ファインブランキング (FB) はお陰さまで特に自動車産業において欠かすことのできない技術として発展してきました。その地位は FB プレスとともに周辺装置の進歩に支えられてきたことによって築き上げられました。今回はそうしたプレス周辺装置メーカーとしてトップを走るオリメックの内田百馬社長に登場していただきお話を聞かせていただきたいと思います。現在のオリメックは合併してできた会社ですね。

内田 プレスの周辺装置を製造販売していたオリイとばね成形機メーカーであったメックが 2000 (平成 12) 年に合併をしまして現在のオリメックが発足しました。オリイの創業は 1962 (昭和 37) 年でそれに 10 年遅れること 1972 (昭和 47) に設立されたのがメックです。ともに創業家に後継者がいなかったため、その引き受けに手を挙げたのが私どもの親会社である名村造船所でした。

オリイの創業者は折井勝で軽自動車用の部品を下請けで製造していたのが始まりです。東京の大田区に工場がありました。その後、親会社の方からプレス機械に材料を自動的に送り込む装置が作れないかとの依頼があり、小型のロールフィーダを開発したのです。ボルト 1 本でどんな既存のプレス機にも取り付けられるというのが特長でした。ところがその依頼先である親会社が倒産してしまい、世に出す機会を失ったため自分で販売しようと考えたようです。

商売に長けていたのでしょうか、全国の職業別電話帳を買い求めプレス工場やプレスを使っている会社にダイレクトメール (DM) を送ったのです。その当時はすでに小型のロールフィーダが市場に出ていましたが価格が 20 万円以上で、“ボルト 1 本で生産 6 倍” のキャッチフレーズと 1 台 33,000 円の価格が書かれた DM はすごい反響を呼んだそうです。そのようなことでこれは商売になると事業化したわけですね。

昭和 37 年と言いますと東京オリンピックをその 2 年後に控えて高度経済成長が始まっており、設立後 15 年ぐらいは比較的小型のフィーダの開発に注力し経営も堅調に推移しました。昭和 40 年代も日本の高度経済成長は続き、それによる人件費の高騰はプレス業界も例外ではなく、自動化・省力化が求められる時代が来しました。昭和 50 年代になると、そうした要求に応えた「R Y ロボット」に代表されるプレス間搬送や型間搬送の製品開発と販売に主力が移るようになりました。

また、その頃から今では当たり前になっているコンピュータによる機械制御という先進的な取り組みを始めまして、当社オリジナルの C C S (コンピュータ・コントロール・サーボシステム) 制御システムは現在においてもそのオリジナルティは継承されています。

林 折井さんがプレス周辺装置の開発を始めた時期は、板厚は薄くてそれほど材料幅も広くなかったと思うのですが。

内田 厚さで 1 mm 前後、コイル幅が 150～300mm 程度ではないでしょうか。

林 材料で申し上げるとあとは硬さがありますが。

内田 その当時の主なプレス部品は白物家電用で、したがって材料は低炭素鋼の S P C C ですのでそれほど硬い材料はなかったと思います。

林 プレス機械の S P M も今と違ってゆっくりで

した。ようやく東京オリンピックの年に開催された展示会でブルーダラーの高速プレスが紹介されるのですが、アンコイラやレベラなどに対してスピードに関する要求が高まってきたのではないですか。

内田 スピードを要求するお客様とはお付き合いをしていませんでした。



内田百馬氏

林 現在ではいかがですか。

内田 今もコネクターやリードフレームなどのスタンパー屋さんとはお付き合いをしていません。

林 そうですか。先ほど C C S 制御システムまでお話をいただきましたが、日本の産業の変遷に伴う御社の機械の歴史について簡単で結構ですのもう少しお聞きしたいのですが。

内田 時代とともに日本国内の産業構造も変化していくのですが、プレス加工も白物家電から事務機に移りまして、最後は自動車部品が主力となっていきます。それに伴い当社の製品もレベリングの高精度化をはじめ被加工材の厚板化や高張力鋼板などへ対応する製品開発が求められるようになって現在に至っています。

要求が厳しい自動車業界

林 家電から自動車産業へと主力のお客様が変わっていくなかで、要求の内容に違いはあるのでしょうか。

内田 家電というよりは自動車と非自動車ということで申し上げますと、違いはサプライチェーンの長さです。家電関係はサプライチェーンが短くてプレスをするするとすぐに組立に入ります。自動車の場合は5次下請けなどありますから、なんといっても信頼性が求められてまして要求も厳しくなります。

林 ここで少し内田社長さん個人についてお聞きしたいと思います。内田さんは私の卒業した大学の後輩だと伺いました。しかも理工学部です。何かのご縁を感じるのですが、大学を卒業してすぐにオリイに入社されたのですが。

内田 30歳の時でした。入社して以来機械の設計を担当してきました。本当はあまり上手に絵が描けないほうなので1年ぐらい設計にいて、後は製造現場でも良いというような気持ちでいました。図面を引かなくなってからは10年ぐらい経ちますかね。

林 営業と違って設計部門にいるとお客様と接する機会は少なかったと。

内田 当社の製品にはお客様からの要望を反映したものがたくさんあります。これは営業部門の優秀性を証明するものですが、営業スタッフが客先を尋ね的確にニーズを把握していましたので、設計者がお客様と意見を交わさなくとも支障はありませんでした。

林 内田社長は設計出身ということですが、その経歴によって経営スタイルも変わるのでしょうか。

内田 私は4代目の社長ですが、経歴によって多少経営に関する考え方は違うかもしれませんが、企業は常に変化を求められ、経営の視点が変わることは

良いことだと思っています。

林 良し悪しの評価をしているわけではありませんが、その時代によってやはり求められる経営者像というのは違ってくるということでしょうか。

内田 そうだと思います。伝統のある企業は、時代の経営環境の変化に沿った経営をしていますので、経営者が変わることは良いことだと思っています。

回復基調にある企業業績

林 いろいろな経済変化のなかで最近5年間の業績の推移についてはどうでしょうか。

内田 当社は12月決算です。リーマンショックが発生したのが2008(平成20)年で、その影響で翌年は60%もの大幅な売上減に見舞われました。それから低迷時期が3年ぐらい続きまして、日本とタイでの自然災害による特需もあり、ようやく一昨年あたりから回復基調にあるというのが現状です。

林 国内外の比率はどうですか。

内田 国内が65%で輸出が35%という割合です。回復しつつあると言いながら、当社は国内比率のほうが高いのでリーマンショック前の数字にはなかなか届きません。

林 売上の比率の中でプレス用の周辺装置で一番の売れ筋の製品は何ですか。

内田 バネも含めた全社ということで申し上げますと、約85%がプレス用の周辺装置でなかでもコイルラインの売上比率が高く全売上の55%を占めております。その他ではロボットが10%、サービスその他で20%になります。そしてバネ関係で15%を占めています。

林 御社の製品に使われる部品調達での国内外の比率はいかがでしょうか。

内田 海外から調達している部品はわずか5%程度だと思います。

林 何か拒否反応があるのですか。

内田 そのような意味はありません。標準的に流れている部品は日本国内で調達しています。

林 品質、納期、価格などが部品調達において考慮される条件ですが、御社の場合は中国工場(注:広東省広州市に製造子会社)がありますが価格の面で魅力を感じませんか。

内田 それほど大きなコストメリットはありません。

林 中国で生産した機械は日本に持ってきているのですか。

内田 日本には持ってきておりません。中国のお客様に売っています。為替の問題もあって日本への輸入はビジネスとしては成り立ちません。



林 一雄氏

林 中国にも周辺装置メーカーはかなりありますが、御社の中国工場で作られている製品と価格的にはどうなのですか。

内田 違います。中国製の製品になりますと当社の価格の半分ぐらいでしょうか。そのために価格競争が激しく、それに打ち勝っていくには現地調達率を引き上げること、中国国内のニーズに応じた製品

開発が何よりも大事であると考えています。

林 品質や精度な面では中国製には負けませんか。

内田 品質のレベルはかなり差があると思います。中国製は不良品が多いと聞いています。

林 世界各国に輸出されていると思いますが、製造拠点はどのようになっていますか。

内田 日本と中国です。

設備需要が活発なメキシコ

林 そうしますとまず南北アメリカは市場としてはどうなのでしょう。

内田 米国では日系の自動車メーカーが進出し始めた頃はかなり大型のビジネスがありましたが、最近はそれほどでもありません。メキシコは新聞報道にもあるように、ここ2、3年の設備需要は活発です。南米においてはこれからだと思います。

林 ローカル企業とは。

内田 米国とは残念ながらあまり取引はなかったですね。現地での主流はアンコイラ、レベラ、フィーダとタンデムラインですが、日本ではコンポーネントされたレベラーフィーダがメインとなりますので、機械の構成という面で売り難いところがありました。今から思えば現地のニーズに合わせれば良かったのかも知れません。

林 確かにそうですね。工場のスペースやレイアウトが日本と違うし、基本的に文化の違いもあるでしょうから。

内田 ロボットも何台か納品したのですが、結局は使いこなせてもらえませんでした。

林 次にヨーロッパはどうですか。

内田 今はほとんど取引がありません。

林 しかし日系企業がプレスを持っていけば御社の製品は必要だと思いますが。

内田 日系のサプライヤー向けに大型のコイルラインは納めさせていただいております。

林 商談はすべて日本でまとめてしまうのですか。

内田 日本で決めて契約を致します。

林 ヨーロッパには独特のCEマークという安全規格があります。それを満たしていないと当然ヨーロッパでは使ってもらえないわけですが、日本でその規格の認定を受けられるような体制を取っているわけですか。

内田 今まではそのようにしていたのですが、今後はコスト面を考慮してフランスの協力会社に委託することを検討中です。

林 海外要員に対する人材教育はどのようになさっておられますか。

内田 赴任前に英語や中国語の学校に通ってもらう以外は特に教育は行ってはいません。

林 一度海外での赴任にはまるとずっと海外勤務という人もいますよね。

内田 確かにおりますね。日本に戻るのなら辞めるという人間もいました。今まで海外現地でのびのび仕事をしていたのが、日本に戻れば多くの同僚などに囲まれてしまうので、それがひとつのストレスになるようです。日本国内でも同様で地方にいる方が本社にいるよりは良いと考えている社員は多いと思います。人材にも限りがありますので、できれば海外における人材の現地化を進めております。特に中国では積極的に中国人を採用して役員や幹部への登用を図っています。またメキシコ（注：平成25年2月に販売子会社を設立）ではローカルだけでオペレーションをしています。私見ですが、現地のプレジデントはローカルで、それをサポートするのは日本人というのが理想のような気がしています。

林 資料を拝見しますとメキシコ以外にアメリカ、シンガポール、香港、タイ、中国に販売子会社がありますが、今後検討されておられる場所はありますか。

か。

内田 インドネシアやインドなどが有力です。いずれにしましてグローバル展開を進めていくには必要な人材が確保できるか否かが鍵を握っていると言えるでしょう。

林 当研究会に関係のあるところで F B でのお客様はいかがですか。

内田 お陰さまで F B プレスメーカーさんからのご紹介が多いのですが、台数の多少はあるにしても主要な F B プレス加工メーカーさんとはお取引があります。

林 F B 用の送り装置での変化はどうか。

内田 当社では特に F B プレス用送り装置としてご用意しているわけではなく、通常のプレス加工用送り装置です。F B 業界とは 20 年以上係わってきましたが、以前のフィーダはプレス側で用意されることが多くて当社の納入範囲はレベラーまででした。その後は周辺装置側に移りまして、レベラーフィーダを採用していただくことが多くなりました。



林 材料の平坦度の要求も年々厳しくなっています。

内田 そうですね。以前ではレベラーのワークロールの本数は 5 本でしたが、現在では通常 9 本になっており、特別要求が厳しい時には 11 本とか 19 本というように特殊なものを求められるようになってきています。

トランスファーやロボットに期待

林 F B 技術研究会では今、板鍛造の方向に特長を見出させていただこうという考えで取り組んでいます。きれいに切断できるという領域の話では他の工法との競争になりがちになってしまうからです。御社の方では板鍛造という話は聞こえてきませんか。

内田 基本的に当社では板鍛造用の装置は持っていません。ただあるお客様に工程数が何十工程にも及ぶラインの型間搬送装置を納入した実績があります。

林 材料の歩留まりなどの点からトランスファーやロボットが注目されて久しいのですが、普及に時間がかかっています。トランスファーやロボットなどの市場性についてどのようにお考えですか。

内田 コイルラインほどはシェアが大きくなるとは思いませんが、歩留まりの関係や型の制約条件もあるので、今後の期待が大であることは事実です。

林 私たちの会では F B の将来にはこれまでの材料搬送機能だけでなく、成形できる形状の自由度をはじめ、荷重バランス、金型の小型化、素材の回転などの特長を活かせば新しい金型構造を生むことも可能となるので、高精度のトランスファーやロボットはとても役立つ装置として活躍するだろうと期待しています。お話をお聞きする時間も少なくなってきました。今後のプレス産業にどのような期待を持っておられますか。またはプレス業界の課題にどのように対応されていくのでしょうか。

内田 当社の国内のお客様も白物家電に始まってテレビ、オーディオ、事務機、パソコン、自動車と変遷してきました。プレス業界にとって今や大きな係わりがある自動車業界も海外での現地生産が進んで国内は縮小傾向にあります。しかし世界を見ればプレス産業は依然として成長産業であり、世界に

出て行って勝負することで発展できると思っています。それには持っている確かな技術を国外でも活かすことが肝要ではないでしょうか。

日本国内においてはもう大量生産時代は望めませんが、プレス部品が無くなることはありませんので、少量でも利益が上がるシステムを構築しなければならない時代になっていると思います。例えば工程の統合とか、あるいは異なる加工方法との融合といったような先進的な生産システムですね。当社としてもそうした時代のニーズに応えるために自動機メーカーの立場から提案をしていきたいと考えています。そしてそれは単に日本国内に止まらず世界のレベルで存在感が無いとダメだと思っています。それを実現するために弛まらずに努力していく積りです。

林 大変貴重なお話を伺うことができました。本日は本当にありがとうございました。

(文責：P F J ・松尾昭俊)