

第二の生産拠点 オハラ・オプティカル・マレーシアの設立

株式会社オハラ
常務取締役 管理センター長

小林 利雅

The establishment of OHARA OPTICAL MALAYSIA as a second production base

Toshimasa Kobayashi

General Manager Administration Center, Ohara inc.

オハラは1935年に創立以来60有余年に亘って、各種光学機器用レンズ素材、高級光学ガラスのトップメーカーとして業界における評価を高めてきた。特に「1950年から1960年代にかけて日本のカメラメーカーが、世界のカメラ業界を席卷しその地歩を固めたのは、オハラが屈折率、分散能を始め透過率、均質性等々、各種光学性能の点で幅広かつ多くの種類の硝材を創出することによって、光学設計の自由度を拡張し、優れたレンズを生み出す基盤を提供したからに他ならない」とは識者の認めるところである。

オハラは、現在も光学ガラス材料供給の大手メーカーとして、光学機器業界の発展に貢献しているが、光学レンズの小径化、代替材化（プラスチック）、非球面レンズの出現による設計枚数の減少と言う光学機器業界における技術潮流の変化によって、光学ガラスの業界は成熟の度合いが進みつつあり、企業環境は大きく変化

してきている。

そこで、光学ガラス事業偏重の体質を改め、21世紀へ向けて事業構造の変革と企業体質の強化を目指した全社運動を展開しているが、20世紀最後の年に当たる今年には運動の総仕上げの年であり、全社が一丸となって取り組んでいるところである。

オハラは生産子会社を台湾、マレーシアに、販売子会社をアメリカ、ドイツに持っている。台湾小原は、1987年に光学レンズブランクスのプレス並びに小規模の熔解工場として、主として台湾、韓国、中国沿海州地区をカバーすべくスタートした。また、1990年に設立したオハラ・オプティカル・マレーシアも同様に光学レンズブランクスをプレスしてマレーシア、インドネシア、シンガポール、タイランド等の地域をテリトリーとして、現地企業と日本から進出している企業の現地調達率向上等の要望に答えている。さらに、1996年には光学事業の海外進出経験を生かしてマレーシアにオハラ・ディスク・マレーシアを設立し、ハードディスク基板の供給基地として活動を開始している。

販売子会社としては、1981年にアメリカ、

〒229-1186 神奈川県相模原市小山1-15-30

TEL 042-772-2101

FAX 042-774-1071

E-mail: kobayashi@ohara-inc.co.jp.

URL: <http://www.ohara-inc.co.jp/>

ニュージャージー州にオハラ・コーポレーションを開設、宇宙航空及び科学技術開発分野において活躍し、近年はカリフォルニア州にも事務所を設け、ハードディスク基板材の販売に手を広げている。更に、ドイツ販売子会社のオハラ・ゲーエムベーハーは1990年にフランクフルトに開設し、欧州各国の高性能光学機器メーカーに各種の光学材料を供給している。

オハラの海外展開の現況は以上に述べた通りであるが、オハラの海外展開に関する基本姿勢は、第1に市場優先（自社の海外子会社が生産拠点としての役割だけではなく、事業戦略展開の情報収集拠点としての役割を果たせる程度に市場が成長しているか否か）であり、第2に現地化優先である。

第1の市場優先については以下のエピソードがある。1974年、オハラはアジアの光学市場並びに今後加速されるであろう日本のカメラメーカーの海外展開を睨んで、台湾に光学レンズ素材の生産拠点を創設する計画を立案した。この計画は現地生産によるコストメリットは評価に値するものでは有ったが、市場規模の評価や海外から日本を眺めて事業戦略に生かして行くという戦略的観点からは時期尚早との結論となり廃案となった。その後円高の進行に伴って光学機器メーカー各社の海外生産シフトに拍車がかかり、東アジアの光学市場は急拡大を見せるようになった。オハラとしては、海外展開の機が熟しつつあるとの観点に立っていたところ、1986年6月（最初に台湾進出を検討してから実に12年の月日が経過していた）、当時の社長であった有泉の台湾の知人から、台中にある加工区内の工場建屋提供を条件とした光学レンズ素材生産の合併事業の提案が有った。企業化調査の結果「妥当」との結論により、早速子会社設立を台湾政府に申請し同年9月には認可を受け、以後突貫工事を進めて翌87年3月には操業を開始した。以来13年以上の歴史の中で台湾小原はその役割を十分に果たしつつ現在も活躍している。

海外展開に関する第2の基本姿勢である現地化については、以下に述べる通りである。生産子会社については、設立から立ち上げ当初に至るまで、現地採用社員の日本本社研修や本社技術者の大量派遣など、技術面における集中的な支援を行うが、安定期に入れば少数の経営幹部を残して本社人員を引き上げ、その後は出来る限り現地に任せる方針を採っており、基本的には現地のことは現地に任せ、大括りのマネジメントにより全体を統括するといった、地域に密着する経営戦略を進めている。少数の経営幹部を残す理由は、主な顧客である日本から進出した光学機器メーカーのトップが日本人であり、顧客との意志の疎通と言う面で「必要」と考えているためである。一方海外販売会社には本社からの派遣は行わず、専ら現地に任せる方針を採っているが、情報化ツールの発展や情報インフラ整備の進展によりマネジメント態勢に大きな障害は起こっていない。

前置きが十分長くなってしまったが、光学事業にかかる東南アジア生産拠点としてマレーシアに展開した経過のみを述べても、その背景が曖昧であっては疑問点の羅列となることを恐れたことによるもので、どうかご容赦されたい。

オハラがマレーシアに生産拠点を設立する意思決定をしたのは1990年6月のことであった。当時、台湾小原が順調に活動しており、更にマレーシアに進出するや否やの議論が有ったが、東南アジアに進出、或いは進出する計画を持っていた光学機器メーカーが数社あり、また、MAS（マレーシア・エア・システム）がヨーロッパに路線展開していたことから欧州販売子会社への供給が容易になるとの観点も有り、将来を見据えた決断により「進出」の方向性が明示されたものである。

しかし、いざ「進出の意思決定」をしたものの、計画の遂行は最初から悩みの多いものであった。1990年時点では、先に述べたように台湾小原が操業を開始してすでに3年を経過し、業容も順調に拡大していることから、マレ

ーシア工場立ち上げの参考になる点は多々あると評価された。しかし、台湾小原の場合は設立当初から「合弁企業」であったことにより、大きくは台湾政府との折衝から、小さくは従業員の調達まで現地側の大幅な協力が有り、また工場建屋並びに工場インフラは既成のものが利用できる状況に有った事は大きなアドバンテージであった。勿論、合弁相手の協力があったとは言え、オハラがやらなければならないことは、光学用レンズプレス事業に関する追加的なインフラ整備と、製造装置の調達、現地採用の主だった従業員の日本本社研修、立ち上げ当初の集中的な技術支援等、それはそれで多くの困難を克服しての立ち上げであった。一方、マレーシア工場は単独で進出することになっていたため、会社設立から工場の操業開始に至る全ての道筋を、独力で築き上げねばならないものであり、一部日本国内でビジネスの関係がある取引先（顧客、納入業者等）から貴重な情報を戴いたことも有ったが、大部分は自力で進める必要が有り、台湾小原設立に比較して更に多くの乗り越えるべき困難が有った。

マレーシア進出の第一歩は、マレーシアの通産省に当たるMIDA（マイダ）の東京における出先機関との接触から始まった。MIDAの出先機関からマレーシア本省の関係者を紹介され、設立目的を持ってマレーシアを訪問したのは90年8月であった。本省の関係者からプライスウォーターハウス社（コンサルティング会社）を紹介され、同社の協力の下に現地での活動を開始した。以来、本社内にオハラマレーシア開工準備プロジェクトを設立し必要な準備を進めることになったが、主だった関係者は毎月マレーシアを訪問し、設立・生産開始に関係する種々の申請手続き、工場用地の取得、工場建設にかかわる業者の選定、人材確保を含めた諸情報の収集など約5ヶ月間は多方面の業務に忙殺された。

この活動の中で起こったいくつかのエピソードを紹介したい。先ず第1は、製造ライセン

スにかかわる優遇税制許諾に関することである。当時すでに電機関係の進出に対して消極策を取り始めたMIDAとの攻防において、AFカメラやビデオカメラが電気製品に分類されていたことから、優遇税制の適用率を低く主張するMIDAと、全く新しい業種であると主張するオハラとの間に激しいやり取りが展開され、ついにはオハラ製品である「レンズブランクス」を提示の上「この製品はガラスである。どこにもリード線はついていないことは見ればすぐに判る。従って当社の製品は電機製品の分類には当たらない」というような多少強引な主張まで飛び出し、MIDAの担当官が「もう判った」と言うところまで議論が伯仲する場面まで有った。この折衝の過程で得られたことは「正しいと信ずることを、堂々と熱意を込めて主張することの大切さ」であった。文化も、ものの見方・感じ方も異なる国でビジネスを展開する最初の段階（許可申請及び折衝）で、日本的な「まあまあ」はまったく通用しない環境に置かれ、どのように相手を説得し、納得させれば良いかについて幅広く検討しなければならず、大いに勉強させられたことであった。

幸いにして当社の主張が受け入れられ、電機とは別に新しく製品分類項目を設定する決定が為されて、当社として満足の行く許可条件が内示されたのは90年も暮れの押しつまった時期であった。製造ライセンスの許諾決定が内示されるとともに、平行して進めていた工場用地の調達もマラッカ州メリマウ工業団地内に適当な工場用地が取得出来ることになり、更には建設業者との契約も終了して90年の年末は一段落ということになった。

第2のエピソードは人材調達に関することである。ある時、クアラルンプールに近い工業団地に立地している日本企業を訪問し情報収集を行ったが、その中で人材募集の話になった時のことである。「マレーシアは人口が少なく、またプミプトラ政策によって従業員の比率（マレー系6、華人系3、インド系1と決められて

いる)を規制されるので、人を集めるのに苦労します。また、上昇志向が強いため、少し力が付くとすぐに良い条件を目指して転職するので、定員を確保するのなかなか大変です。なにしろ5~6%くらいに入れ替わりはざらですから」という説明に対して、「毎年そんなに入れ替わるのでは定期採用などと言っては居られないですね」と反応したところ、「とんでもない、毎月の話です。何しろ人を集める役割を負わされている人事課長が、家に帰ると転職のための履歴書を書いているというような笑えない話があるくらいですから」との話には啞然としたものであった。また、人材募集の新聞広告をかけた際、似たような業種にあった某社の社員がマイクロバスを仕立てて遠路はるばる、大挙して応募に来たという話を聞いた時には本当に驚いたものである。オハラマレーシアが開工してしばらく経ってからの人材に関する情報では、人の入れ替わりはそれほど多くないとのことではあった記憶があるが、当初はひやひやの連続であった。

ところで、人材の定着率に関する事前情報とオハラの経験に大幅な違いが起きた理由がどこにあるのかを考えた場合に、いくつかの原因が推測できるのでここに紹介する。第1は工場の立地である。オハラが立地したマラッカ州は、マレーシア国内でも歴史は古いが地方都市に類するものであるため、転職先があまり多くなかったことが推測できる。第2は従業員に対する動機付けである。従業員に対して、オハラの製品はマレーシアでは始めて生産されるものであり、ハイテク製品であるカメラ・ビデオ・コピー等の重要な部品となることを繰り返し伝えることによって、パイオニアとしての自負心とハイテク製品に貢献する満足感を醸成する努力を続けたことにより、オハラと自分自身に与えられた仕事への愛着心が芽生えていったものと推測される。最後の理由は現地化の推進ではなかろうか。前述した基本姿勢にしたがって、立上げ当初こそ現地幹部クラスの本社研修

や、本社技術者の現地への集中投入を行ったが、大部分は技術的な支援であり、人や資金の管理等、技術以外のポストは上級幹部すら当初から事実上現地人ポスト(形式的には日本人トップとしたポストもあったが)としたことによって、自分達がオハラマレーシアを背負い、育てて行くのだという共通認識が社内に高まったのではないかと推測される。

最後に人材の定着率とは直接関係はないが、従業員教育の面でのエピソードを1つ紹介しよう。これはどの企業も実行されていることかもしれないが、もし何かの参考となればという思いで紹介するものなので、蛇足とあれば読み飛ばしていただいても良いことである。

オハラマレーシアでは、現地従業員に対して日本語での対応を要求していない。しかし、製品の不良項目については最初から「日本語」で教育をした。光学レンズブランクスの生産においては、10種類を超える検査項目がある。それぞれの項目名は、業界(またはオハラ)独特の呼び名が使われており、これを英語で表現するのはあまり困難はないが、マレー語しか話せない人達に伝えるのは非常に困難であると思われた。むしろ、マレーシアでは初めての製品であることから、見たことも聞いたことも無い不良項目名を無理に翻訳するのではなく、直接的に日本語による不良項目名と不良品の状態をリンクさせて指導する方法が、ベターであるとの観点から編み出した方策であった。これは、明らかな効果があった。指導する側は翻訳の煩わしさが無く、指導される側は教えられた通りの反応をすれば、意思の伝達に全く支障をきたさなかったからである。これに味をしめたという訳ではないが、他の工程でも業界言葉的なところは、日本語で指導していたようである。

オハラマレーシアは、90年の設立以来今年の秋で10年を迎えるが、既に企業基盤は確固としたものになり活躍の場を広げている。筆者は、マレーシア進出の意思決定が下された時点から、会社設立並びに各種ライセンスの取得に

至るまでの準備段階を、事務方として担当したのみであって、91年初頭からオハラマレーシア開工準備プロジェクトにバトンタッチした後は側面支援部隊の立場にあり、新子会社立上げに際して本当に厳しいところを経験していない。従って、本稿では読者が期待された海外展

開における多くの生々しい疑問点については答えていないが、1つの企業が海外展開をするに当たって、どのように考えどのように行動してきたかについては、その一端を紹介できたのではないかと考えている。