

トップ会談

世界の市場で打ち勝つために、 制御機器のグローバル中核拠点を上海に設 立しました。

オムロン株式会社 代表取締役会長 立石義雄
司会 日本国際貿易促進協会理事長 中田慶雄

1978年に技術交流を開始して以来、中国で幅広い事業を展開するオムロン。今日、中国本社を中心に25の現地法人で9700人を超える中国人従業員が、制御機器・電子部品・車載電装部品・公共システム・健康機器の諸事業に従事している。創業者の三男である立石義雄会長は「これからは中国のサプライヤーとの協業で、世界が必要とする商品を他社に先駆けて開発し、中国社会へ貢献していきたい」と力強く語る。



立石義雄氏 中田慶雄氏

- 「企業は社会の公器である」という基本理念が、オムロンの成長を支える
- 中田** オムロンの立石一真創業者（1900～1991）は、かつて日本国際貿易促進協会京都総局の会長として日中の経済交流に尽力されました。オムロンと中国との関係は30年以上に及び、いまでは中国各地に拠点を展開し成功を収めています。オムロンは京都に本社を置く大型ベンチャー企業として知られていますが、創業の地は大阪だそうですね。
- 立石** 当社は私の父の立石一真が、1933年に大阪でレントゲン写真撮影用タイマーを生産する「立石電機製作所」として創業しました。第2次大戦中の1945年に大阪の本社工場が空襲で全焼したため、本社を京都・御室の分工場に移しました。戦後、オートメーション機器を中心に、製造業近代化の波に乗り、当社は京都のベンチャー企業として事業を拡大してき

ました。オムロンという社名は、本社のあった京都・御室にちなんでつけたものです。

中田 オムロンがオートメーション機器事業に本格参入されたのはいつ頃ですか。

立石 1953年に立石一真が米国中小企業視察団に加わり、オートメーション工場を見学したのがその発端です。帰国後、直ちにオートメーション用機能部門である、制御用機器の開発に乗り出しました。この米国視察で創業者は、多民族国家でありながら心を一つにして働く米国企業に強い感銘を受けました。そして、米国企業の強さの秘訣は、パイオニア精神や社会奉仕の精神などのバックボーン



があるからに違いないと考えるようになりました。創業者は当社にもバックボーンが必要だと考え、熟慮の末、企業は利益追求だけにとどまらず、健全な社会づくりに貢献すべきであると、今日的な言葉でいえば「社会との共生」「企業の社会的責任」といった「企業の公器性」を強く訴える結論に達しました。そして、1959年に「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」との社憲を制定しました。企業は社会に役立ってこそ存在価値があり、利潤を上げられ存続できるのです。

中田 いま企業は社会からCSR（企業の社会的責任）を問われています。オムロンは、50年近くも前から企業の公器性に目を向け、社会的責任を果たしてこられたのですね。オムロンの事業面・社会面での先見性に驚かされます。事業面でオムロンはいろいろな顔を持っておられますね。

立石 当社の主要事業領域は、生産現場の自動化・省力化に欠かせない「制御機器」や、携帯電話やデジタル家電などに使用される「電子部品」、自動車に搭載される（リレー・パワーウィンドウスイッチ・キーレス・エントリースイッチ・パワーステアリングコントローラーなど）「車載電装部品」、駅の自動改札機・交通量の多い一般道路や高速道路の交通管制システムなどの「公共システム」、血圧計や体温計といった「健康機器」です。当社は今までこそ規模の大きな企業に成長しましたが、いまだにベンチャー企業としての精神を色濃く残しています。創業時のレントゲン写真撮影用タイマーは、胸部の鮮明な撮影のために、正確に20分/秒のシャ

ッターでレントゲン撮影できるようにするという、当時の「ソーシャルニーズの創造」そのものであり、「チャレンジ精神の発揮」によって開発されたものです。この2つの精神がオムロンのDNAとなって、世界初・日本初の製品を次々と生み出してきました。

中田 京都のベンチャー企業が世界のオムロンに飛躍できた秘密は、一体どこにあったのでしょうか。

立石 それには2つの側面があったように思います。技術的には「センシング&コントロール技術」を徹底的に磨き上げたことです。いまではこれが当社事業のコアコンピタンス（中核技術）となっています。近年、世界的に「安心、安全、環境、健康」に対する関心が高まっていますが、これらはすべてオムロンの事業領域とクロスします。当社はこうしたソーシャルニーズを、「センシング&コントロール技術」で創造し、事業の拡大をはかってきました。そしてもうひとつの側面は、当社のバックボーンである「企業は社会の公器である」という基本理念が、世界各国のグループ会社で共有化され、事業活動と社会貢献活動を行ってきたことが大きいと思います。おかげさまでオムロンの年商は、6000億円規模になりました。本年度は7000億円を超える見込みです。

中国のソーシャルニーズにそった製品を提供したい

中田 日中の国交が正常化した翌年の1973年、国貿促は中国で「自動化展」を開催しました。オムロンはこれに参加するなど、早くから中国との関係を築いてこられましたね。

立石 実は国交回復以前の1971年に関西財界人が訪中し、当時の周恩来総理との会談が行われました。このとき前会長で長兄の立石孝雄が参加しています。このようにかなり早い段階から、当社は中国を重視してきました。正式には1978年に流通機器や交通管制システムの技術交流から始まりました。1980年には上海華一電器でのリレーの委託加工生産が始まりました。私がかかわった案件では、京都にお見えになった魏富海大連市長とのご縁で、1988年に大連で体温計や血圧計の委託生産を開始。1991年には大連に健康機器の独資生産拠点を設立し、1993年4月から操業をスタートし、また1993年上海・浦東地区に制御機器工場を設立するなど、中国での生産を加速させてきました。

中田 立石会長が3代目の社長に就任されたのは1987年でしたね。

立石 当時の経営課題は、中国各地に進出した事業をどうまとめていくかでした。そこで1994年に、中国での事業活動を支援する地域総括会社を設立

しました。その後、生産拠点の移転など中国での活動に拍車がかかったことから、2002 年には中華圏エリア（中国・香港・台湾）を世界 5 極の 1 つに格上げし、中国本社を設立しました。

中田 進出当初から今日まで、事業の方針も大きく変わったのではないのでしょうか。

立石 当初は「世界最大の生産拠点」でしたが、いまでは「世界最大の市場」になろうとしています。近い将来、中国が世界一の経済大国になることは間違いないでしょう。当社は生産拠点としてばかりでなく市場としても、中国を最重要エリアと位置づけています。現在では中華圏全体で関係会社 25 社、従業員数は 9700 名を超える規模になりました。

中田 近い将来世界最大の市場となる中国で、確固とした地位を築くことがオムロンの狙いであり戦略なのですね。

立石 もちろん、当社は中国の市場でそれなりの地位を築くことを願っています。しかし、目指すところはそれだけではありません。中国へはその巨大なマーケットを求め、世界中から名だたる企業が進出し、激しい競争を展開しています。中国市場はいまやグローバル競争の縮図そのものです。その中国で当社の商品を選択していただくことは、そのまま当社がグローバル競争に勝ち残ることにつながります。そうした考えのもとに、製販開一体の事業展開をはかっています。

中田 その中国でオムロンは、子会社すべてが黒字経営という素晴らしい業績を上げておられます。その要因はどこにあるのでしょうか。

立石 第 1 は、早い時期に進出したことで、中央政府の要人をはじめ、大連市や上海市の市長など地方政府幹部の方々とも人脈ができました。早くから井戸を掘り続けてきたことが、知名度や理解度の向上につながったのだと思います。第 2 は、生産の自動化・効率化という中国の国策に合致したことです。そして第 3 は、先ほども述べた事業活動と社会貢献活動の当社の企業の社会貢献が理解され、ブランドイメージが高まったためだと理解しています。

設計・開発からサービスまで中国でのモノづくりの一貫体制を構築

中田 オムロンは今年 6 月、1993 年に操業された従来の制御機器の生産子会社を統合する形で「オムロン（上海）有限公司」を設立されましたが、その狙いはどこにあるのでしょうか。

立石 オムロン（上海）はこれまでのものとは一線を画した生産拠点です。当社はオムロン（上海）を設計・開発から生産、物流、顧客サービスとい

った、モノづくりに求められるすべての機能をもつ「制御機器のグローバル中核拠点」と位置づけました。生産品目はセンサー、コントローラー、温度調節器など、汎用性の高い制御機器・システムで、当面は中国国内向け40%、日本を含むグローバル市場向け60%の出荷をめざしています。



OMS 竣工式

- 中田** 新聞などの報道によると、これまで日本でも中国でもできなかったモノづくりに挑戦するそうですね。
- 立石** これまで中国に進出した日本の製造業は何万・何十万にも及びますが、その多くは日本の生産設備や生産方式をそのまま中国に移管するものだったように思います。それに対しオムロン（上海）は、設計・開発から部材の購買、生産、品質保証、製品物流、さらには顧客の購入前・購入後のサポートまで、モノづくりに求められるすべての機能を備えています。また、2007年度までの3年間で50億円の積極投資を行い、最新の基板検査装置や高信頼性の実装技術を投入し、高度なQCDS（品質・コスト・デリバリー・サービス）の実現を目指しています。日本でできなかった競争力の高い価格設定と、中国ではできなかった高度のQCDSを実現すること。それがオムロン（上海）の使命です。
- 中田** 中国企業との協業も積極的に進められるとか。
- 立石** 私は中国とのお付き合いも、いよいよ第3ステージに入ったと思っています。第1ステージは、「世界の工場」としての中国にお世話になりました。第2ステージは、中国の巨大な市場に商品を提供することで、経済発展のお手伝いことができました。そしてこれからの第3ステージでは、中国のパートナー企業と一体となってソーシャルニーズの創造を目指していきます。
- 中田** デリバリーやサポート体制も画期的なものだそうですね。

立石 OMSで生産した商品は、中国国内だけでなく、その60%の商品は世界5極（中国・日本・欧州・北米・アジア）の在庫センターに供給され、受注翌日にお客様へ出荷できる当社独自のSCM（サプライチェーンマネジメント）を構築します。また、カスタマーサポート体制の一環として、制御機器業界では中国最大規模のショールームをもつ「ソリューションプラザ上海」を設立しました。ここでは当社の営業担当者・技術者とお客様が一緒になってアイデアを出し合うなど、随所に協業を推進する工夫を取り入れています。

中国におけるCSRの一環として障害者雇用の促進をめざす

中田 最初に社憲の話が出たように、オムロンは企業の公器としての役割に目を向け、社会貢献に力を入れておられます。中国でも社会貢献を実践されておられるそうですね。

立石 当社は今年5月、オムロングループの新しい企業理念を制定しました。これまでの社憲の考え方を発展させ、企業活動が社会との共生によって成り立っていることを、世界の拠点で働く従業員にもこれまで以上に理解してもらおうと、平易な言葉で再構築しました。新たな基本理念を、「企業は社会の公器である」としました。

中田 企業活動は社会を発展させる原動力であり、企業活動を通じて社会貢献を果たそうという考え方ですね。

立石 企業が社会から支持されるには、3つの要件を満たす必要があります。それは、「業績が安定し持続的な成長力をもった企業であること」「社員と家族の幸せを追求する企業であること」そして「社会的利益を追求する企業であること」です。当社の企業理念・社憲は、この3つの要件を従業員が一致協力して満たしていくことを目指したものです。

中田 オムロンの社会貢献の中でも、身障者雇用は日本でよく知られており、福祉工場として「オムロン太陽（大分市）」「オムロン京都太陽（京都市）」を運営されておられます。中国でも身障者雇用に力を入れているそうですね。

立石 身障者雇用はオムロンの社会貢献の中でも極めて大きなテーマです。中国では地方ごとに身障者の法定雇用率が異なっていますが、まずは2008年度中に全拠点で達成することを目指しています。中国は人口も多いために身障者の数も多く、例えば上海市だけでも身障者数が54万人と言われています。しかし、残念なことに障害者の雇用機会は広がっていないのが実情です。そこでオムロンは障害者の法定雇用率を達成していくこ

とや、今後3年間にわたり年間100万円(計300万円)を障害者のために寄付することになっています。



寄付金贈呈式

中田 こうした行為は、企業理念や社憲の実践そのものであるわけですね。

立石 これまでも当社は、社憲の浸透に注力してきました。そして今もう一度、企業理念・社憲を世界の5極すべての拠点に浸透させることに力を注いでいます。6月には私も上海で中国人幹部を前に企業理念に込めた思いを語り、ディスカッションを行ってきました。まずは「やるべきことをやる」「やってはいけないことはやらない」ことをしっかり出来るようにすることからはじめ、企業理念を浸透させていくために私も訪問を重ねていきたいと思います。

中田 企業にも品格や品性があると言われるますが、明確な理念をもって社会に貢献しているオムロンは、まさに品格のある企業だと言えます。オムロンの企業理念・社憲は国境を越えて支持されていくと思います。

中国とかかわりの深い京都の企業として日中交流に貢献したい

中田 立石会長にはこの秋から、国貿促京都総局の会長をお願いすることになりました。どのような抱負をお持ちですか。

立石 オムロンの創業者であり父である立石一真、そして亡くなった長兄の立石孝雄も、国貿促京都総局の会長を歴任しており、当社から私で3代目の会長就任ということになり、感慨を深くしています。当社と中国の繋がりには歴史的にも長く、また今後の当社の発展に中国は大きな影響力を持っていると考えます。また、京都をはじめ関西から中国へ進出している企業も、大変な数にのぼっています。これからも相互補完をはかりながら、日中の経済発展に貢献していきたいと考えています。

中田 京都は平安時代から千年にわたる都があった所で、中国との関係が深い土地柄です。私は京都出身ということもあり、中国と京都の共通性を深く感じます。

立石 京都は唐の都であった長安をモデルにつくられた都であり、文字や学問、宗教、芸術なども中国に留学した遣唐使を通じて京都にもたらされました。つまり京都と中国は文化の根っこが同じなのですね。私は「高い文化・学術を有する都市が産業に革新をもたらす」と考えています。事実、京都から革新的なベンチャー企業がいくつも育ち、日本を代表する企業に育っています。

中田 オムロンもまさにそうした企業のひとつですね。

立石 当社はいまでもこそ大企業といわれるようになりましたが、一つひとつの事業ユニットはいまでも決して大きなものではありません。いわば数多くのベンチャー企業をもった複合企業です。ベンチャー精神はいまだに健在です。これからは京都のベンチャー企業の代表として、また国貿促京都総局の会長として、日中の経済交流に微力ながら貢献していきたいと考えています。

中田 京都をはじめとする関西には素晴らしい企業がたくさんあります。京都および関西経済界のために、日中経済交流へのご尽力をお願い致します。

立石義雄

1939年生まれ。63年立石電機株式会社（現オムロン株式会社）に入社。87年同社代表取締役社長に就任。03年代表取締役会長に就任、現在に至る。98年京都商工会議所副会頭、(社)関西経済連合会副会長、04年(財)国際高等研究所理事長、05年社会福祉法人京都府社会福祉協議会会長に就任、現在に至る。

中田 慶雄

1930年生まれ。1945年、中国にわたり、戦後、中華人民大学、上海復旦大学で学ぶ。58年、日本に帰国。64年より、日本国際貿易促進協会に勤務し、94年より理事長。