

No.172 会社訪問

代表取締役社長 大塚 太土 氏



株式会社オーツカ光学

会社プロフィール

代表者：代表取締役社長 大塚太土

本社：〒142-0062 東京都品川区小山1丁目1番4号

TEL：03-3491-4126（代表） FAX：03-3491-4120

大阪ショールーム：〒571-0073 大阪府門真市北葉本19-30（大阪光学工業株式会社内）

TEL：072-882-2641

創業：1939年（昭和14年）1月

設立：1970年（昭和45年）11月

資本金：2,850万円

従業員：23名

事業内容：照明拡大鏡の製造、販売。検査用照明装置の製造、販売。光学機器の輸入、販売。

URL：https://otsuka-op.com/

聞き手：富山裕明（広報副委員）、岡田康弘（事務局長）、取材・撮影・編集：クリエイティブ・レイ㈱

OTSUKA 国内唯一、光学精密機器・照明拡大鏡の専門メーカー 創業84年、多彩なラインナップで国内外の需要を担う

御社の主な事業内容をお聞かせください。

弊社は「照明拡大鏡」に特化して製造、販売している光学精密機器メーカーです。照明拡大鏡は、様々な業界で部品や最終製品の外観目視検査に使われています。国内で自社生産しているのは恐らく弊社のみで、専門になると海外でも例がないと思います。

サイズの異なるルーペと顕微鏡の中間ぐらいのものが多くあります。顕微鏡は、倍率に優れているものの作業性には難点があります。またルーペでは、細部まで見るのには物足りない弱点があります。そこで弊社の製品は、その中間のもので、広い視野がとれて検査に十分な倍率で拡大できるという商品です。

機種の変種は豊富で、230機種程です。さらに、レンズの倍率が違うものまで含めると、製品数はさらに膨大になります。

拡大鏡の需要が高い業界について教えていただけますか。

メインのマーケットは製造業です。特に自動車関係や半導体関連の工業製品の部品、もしくは完成品の最終的な外観目視検査に使われています。また、理化学系、医療系の業界でも使われています。解剖時の臓器や皮膚、あるいは

昆虫などの観察にも一部使われていますが、そうした研究対象は顕微鏡の方が向いております。

弊社製品は、例えば「薬品を入れる容器のチェック」など、主に研究器具の外観を目視するような用途が多いです。

その一例として、ある微生物研究所では、弊社の製品を100台程使っていただいています。理化学系・医療系のお客様は全体の2割程ですので、今後開拓したい分野です。

専門メーカーとしての強みをお聞かせいただけますか。

長年、照明拡大鏡に特化してきて蓄積したノウハウと、豊富なバリエーションでお応えします。また、お悩み事に最適なソリューションを提供できることです。

特に品質と耐久性には自信があります。競合に中国などの海外製品がありますが、10年持つかどうか？という疑問が多い中、弊社の製品は少なく見積もっても10年以上は持ち、使い方にもよりますが何十年も使える製品です。今でも60年、70年近くになる発表当時の製品がメンテナンスのために戻ってきています。

そうした「長く使える丈夫さ」を評価していただき、リピートの注文も多く、さらに海外の大手ユーザー様が弊社製品を指定して購入してくださっています。

LED照明拡大鏡
ENVL-FLED照明拡大鏡
SKKL-BLED照明拡大鏡
OLIGHT3LLED穴・溝・内面検車照明
ホアルーペ-F型

弊社では、お客様からの要望を受けた社員から「こういうものが作りたい、必要だ」という意見が上がった場合、開発チームの1人でも賛成する者がいれば実行する、という新製品開発のルールがあります。何台売れるのかなど採算性のことについては計算せず、すべての開発の責任は私が負うようにしています。こうしてお客様のニーズをくみ上げて230機種程のラインナップが増えました。

創業の経緯とこれまでの歩みをお聞かせいただけますか。

創業は1939（昭和14）年で、旧石川島播磨工業（現・IHI）の旋盤工だった祖父が創業しました。当初は東京港区高輪に会社があり、ニコンやオリンパスなど国内大手のカメラ用交換レンズ関連の下請けをしていました。終戦前後の混乱期の一次的解散を経て、1948（昭和23）年に、今の本社がある品川区小山で事業を再開しました。今でもニコンさんの本社は大井町にありますが、弊社の場所からニコンさんまでは関連の下請け業者がたくさんあって「ニコン通り」と言われていたそうです。

そして1957（昭和32）年に「照明拡大鏡」の第1号機が作られました。作成のきっかけは、祖父や関係業者で働く方々も暗い中で部品を見るのが困難だったので、見やすいように照明拡大鏡を作ったというわけです。するとこれが大変評判が良かったのです。当時は、働き手として多かった女工さん達にとっても感謝されたと聞いています。

このようにして「オーツカ照明拡大鏡」ができ、翌年には実用新案を取得したことで、他社が真似できなくなりました。そして、販売代理店さんとタッグを組み、全国に広がっていったのです。

創業初期は下請けの仕事が主でしたが、現在では自社製品の製造・開発・販売が売上の100%となっています。

これまで経営者として、印象に残っている事がありましたらお聞かせください。

私が社長に就任したのは、2005（平成15）年27歳の時でした。それまで私は、水産業界関連の会社で輸出入を扱う仕事をしていて、弊社製品の輸出を本格化したのは私が社長になってからです。学生時代から語学が好きで、タイ語と英語ができ、輸出のノウハウもありました。

しかしながら、社長になってからの数年間は、業界を知らない私が動く混乱を招いてしまうと言う事で、「社内業務にはタッチしないように」と今の会長に言われていました。そこで経営を一から勉強しなおそうと決意して、会社法や英会話を学びなおしました。

そして2〜3年程過ぎていくうちに、社会に大きな変化が2つ起こりました。その1つは、照明を蛍光灯からLEDに転換するかどうかということです。私はLEDに乗り換えるべきだという意見でしたが、会長と他の幹部社員は「様子を見よう」と反対でした。その結果、社内は会長派と社長派に分裂してしまい険悪になりました。

そしてもう1つは、2008年9月の世界金融危機リーマンショックでした。その社会的影響は甚大で、弊社では売上が7割も落ちてしまいました。

売上7割減は、会社存続の危機とも言える状況ですね。

その危機的状況の中で、私は初めてイニシアチブをとって舵取りをするようになりました。それまではどうしても会長主導だったので、とにかく会社の全員が同じ方向を向かなければという思いでした。

ここで私は、人生で最大の失敗をしてしまいました。

突然のリーマンショックで全く先行きが読めないことから、従業員4名に対してリストラを宣告し、実行したのです。しか

経営資料

し、その判断は大間違いでした。逆に残った社員には「次は自分がリストラされるのではないか」という不信感が蔓延するばかりだったのです。さらに自主的な退職者が複数人もできました。それは従業員20数名の会社には非常事態でした。

それから1年程して、本当に驚くことが起きました。業績が少し持ちなおしてきたので、社員募集をかけたところ、私がリストラを宣告した社員が、「弊社で働きたい」と応募してくれたのです。

何と…リストラされた方が応募にこられたのですね。

その連絡が来たときは、自分が泣き崩れて涙があふれました。私は自分の愚かさや浅はかさ、後悔の念を抱くばかりで、何と社員を振り回してばかりだったのかということに気づかされ、ただただ反省しました。

会社を担っていく中で、社員にもう二度とこんな思いをさせてはいけない、自分の判断が社員の人生を左右していることの重さを痛感するばかりでした。私は本当に社員を大切にしないとイケない。社長の本当の仕事は社員をしあわせにすることを気が付かせてくれたのです。

戻って来てくれた社員は、現在も幹部で活躍してくれていて、弊社になくてはならない存在となっています。

経営者である自分は、社員を幸せにしなくてはならない。その社員とその家族を本当に幸せにするのが私の役目だ、ということを中心に刻みしました。

話は戻りますが、社長就任当初に考えたLED化は、その後どう進んだのでしょうか。

現場からは“できない”という反対の声ばかりだったのですが、私は絶対に必要だと思っていたので、思い切って断行しました。自分と技術担当の社員2人だけで、LED業者を探すために中国に渡って探し回るなどの苦労はありましたが、この時にLEDに乗り換えて良かったと思いました。こうした一連のことで、社長というのは決断をする仕事だということを手を持って感じました。

その後、社長業が本格化され、社内でも取り組んでいった事はございますか。

私としては、“改善活動”の大切さを強く感じていました。まずは身の回りの整理整頓などからで“なぜ社員はここを掃除しないのだろう”“なぜ社員は目の前で見えていることを改

善しないのだろう”という疑問がありました。ですが口で伝えても変わることはなく、また口だけでなく、皆が出社する前に掃除や整理整頓を続けてみても社員に嫌がられる始末で、思っていることが理解されず残念でした。

そういった中で、本を読むなど様々な情報から学んだことは、私が求める“改善”が、会社としてルール化されず評価体系にも入っていない、文章化されていないことが原因にあるということに気が付かされました。それまで弊社は、理念や意義などは掲げずに事業を行なって来ていました。

そこで創業者の祖父が大切にしていたこと、その当時やその後の経営に携わった様々な人の思いと、自分が大切にしたいことを言語化して、企業理念を定めました。これには10年試行錯誤しながら、7年程前から形として示しています。

御社の企業理念をお聞かせください。

弊社は企業理念を3つ掲げています。1つ目は「社員とその家族の安定した幸せな生活を実現し、物心ともに活力あふれた、オーツカ光学に関わる人たちが集う大切な場所になることを目指します」。2つ目は「その実現のために、運命共同体の同士である社員が一丸となり、努力精進し成長します」。3つ目は「お客様が感動する製品の開発、製造、販売、サービスの提供を通じて、社会の発展・繁栄に貢献します」です。

企業理念を定めてから、社内の変化はいかがでしたか。

以前は離職率が高かったのですが、ぐんと減りました。企業理念が言葉になっていない時は、私が良かれと思って一方的に伝えていたものの、届いてなかったのかもしれない。離職率が減ったのは、なぜこの会社で働くのかという思いが共有されていった成果のように思います。

そして今は、さらに社員の想いや意見を汲み上げて、経営に活かすことを仕組み化するように努めています。まだ改善点は多いのですが、さらに精進したいと思っています。

今後の課題についてお聞かせいただけますか。

1つ目は、理化学系や医療系のお客様の新規開拓です。例えば歯科医の方などでも、弊社製品で医療機器の認定が取れていれば、もっとニーズは広がるように思います。これまで医療や理化学系は未開拓でしたので、弊社製品がお力になれる柱を創り出すことが必要だと思っています。

経営資料

大塚社長の個人的なことも伺わせてください。

座右の銘や、尊敬する人物などをお聞かせください。

製造業では「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」の5S活動を長年基本にしています。私自身も5S活動を基本に行動や考え方、判断において「整理整頓」を大切にしています。考え方1つでも、新しいものを取り入れたら古い物を捨てるというように整理が必要です。整理整頓しながら、何を優先すべきなのかを大切にしています。

そうした整理整頓の影響を受けたのは、創業者の祖父からです。ある時、祖父が社長をしていた時の決算書を目にしました。全てを保管してあって、創業からごく早い段階で大きな不渡りに直面した事実を知りました。初年度の決算書を見た時は、思わず涙が溢れてきました。

休日の楽しみや趣味などはございますか。

以前はゴルフが大好きでしたが、今、夢中なのは「子どもの相撲」です。小学6年生の長男が相撲の全国大会に出場し、下の子ども相撲を始めているので、週3回の練習に付き合っています。家族全員が子供の相撲のサポートを楽しんでいます。



子供の相撲を観戦する
大塚社長

協会へのご意見やご要望などがあればお願いします。

これから理化学系、医療系分野を開拓したいと考えていたところ、TGK(東京硝子器械株式会社)様から東京科学機器協会をご紹介いただき、入会しました。

各種セミナー案内や、機関誌「科学機器」を拝見し、歴史ある素晴らしい協会だと感じています。



スタッフと大塚社長(右から5人目)

2つ目は、製品の品質・耐久性を大切にすることです。利益だけを追いかけるならば、海外でOEM生産をして、品質や耐久性を少し犠牲にして安価にしてはどうか?というお誘いを何度もいただきましたが、一貫してお断りし、品質第一でやって来ました。それは創業者が「本物を作る。自分たちのブランドの価値を下げてはいけません!」ということを強く言っていたことに理由があります。

品質や耐久性が良いものを作ることは、目下全世界の企業が取り組まなければいけないSDGsの考えからも大切なことだと思います。「長く使える良質な物を作るというのは、結局はエコに貢献する」ということで、SDGsの“つくる責任、つかう責任”の目標にまさに合致します。

コロナ禍での業務への影響はいかがでしたか。

コロナの影響で売上は2~3割減少しましたが、リーマンショックの体験で備えができていたので、粛々と対応しました。

逆に、成果があったという言い方が適切かどうか分かりませんが、社内のDX化が進みました。実は10年ほど前から、やがてテレワークする時代が来ると思い、通信環境の準備を進めていたのです。その時は社員に理解されなかったのですが、コロナ禍の緊急事態制限の中で、スムーズにテレワークをはじめとした新しい働き方への移行ができました。

先見の明や、新しさへの変化の大切さを感じます。

変化ということ言うと、様々な改善を重ねてきた成果が確実に表れています。

昔は注文を受けてから出荷するまでに、1~2週間かかっていたのですが、約3日でお届けすることにしております。また、当日注文を受けた在庫製品は当日出荷できるようにまですなりました。海外からの受注も昔は1か月半ほど掛かっていましたが、今では4日でお届けできるようになり、海外のお客様は非常に驚かれています。

また、そのように改善してきた仕事の形を、入社した誰もが行えるように全ての仕事をフロー図化し、チェックリストを作ることを進めています。そうすることで、どう仕事を進めていけばいいのかが見えますし、フロー図にないことは上司の責任であり、社長の責任であるという仕組みを分かりやすくしています。これは今、真最中の取り組みです。

そうしたことを重ねていながら「外観検査分野の総合メーカー」を目指したいという目標があります。