



スペシャル インタビュー

～流体制御の その先へ～

株式会社オーケーエム
代表取締役社長 社長執行役員
奥村 晋一 氏

聞き手 帝国データバンク滋賀支店長 内藤 壇

流体を「流す」「止める」「絞る（調節する）」ための機器であるバルブ製造を手がける株式会社オーケーエム。時代やトレンドを捉えた製品をいち早く提供し、幅広い業界に販路を確立する代表取締役社長の奥村晋一氏に、これまでの経緯と今後の取り組みについて、お話を伺いました。

<ポイント>

- ・「前挽き鋸」製造からバルブ製造へ、1952年に事業転換
- ・日本の高度経済成長の波に乗り、事業領域を拡大
- ・国際環境規制の強化に伴い、船舶排ガス用バルブのシェアを拡大
- ・今後はクリーンエネルギーへのシフトが進み、新事業の拡大が期待される

——貴社は明治35年1月創業と121年の業歴を誇る歴史あるバルブメーカーです。創業からこれまでの経緯についてお聞かせください。

現在の事業内容は、主に建築用や船舶用などに使用されるバルブ製造ですが、創業時は原木から木材を切り出すための「前挽き鋸」と呼ばれる大ぶりの鋸を製造する鍛冶屋でした。当時、木材は土木建築だけでなく、梱包材や船舶、鉄道の枕木、土木橋梁といった幅広い用途に利用されていた重要な資材で、その木材の供給に不可欠な「前挽き鋸」は、滋賀県甲賀地方を中心に造られていました。大正初期に滋賀県内務部が発行した『滋賀県産業要覧』によると、出荷枚数は1908年（明治41年）に2万7000枚に達し、2015年には国の重要有形民俗文化財にも指

定され、2021年には日本森林学会の林業遺産にも認定されています。

しかし、戦後の機械化で転機が訪れます。1950年頃、バンドソー（帯鋸）による機械製材が登場し、「前挽き鋸」の需要が減少しました。当社も受注が激減し、従業員の雇用を守るために何とか食べていかなければならないという思いから、新事業への転換を決意します。

新事業の候補はいくつかありましたが、二代目社長となる奥村清一が通っていた工業高校の先生がバルブの将来性について熱く語っていたことがヒントになります。バルブは滋賀県を代表する彦根の地場産業であること、戦後からの復興と近代化に欠かせない製鉄や造船、製紙、発電、石油化学といった様々な業種で、流体を

制御するバルブはこれからの社会を担うキーアイテムであること。鍛冶屋の技術を応用することも可能と考え、1952年にバルブ製造を新事業とすることになりました。

事業転換したものの、バルブ業界では後発で、同業者である先輩企業は大量需要のあった水道用などのバルブを扱っていました。そこには入り込む余地がなかったため、競合が少ない分野、つまり、標準品のスペックでは満足できないユーザー向けに販売展開を進めました。他社がやりたがらないところに入り、そこに合わせたバルブを作るやり方です。

バルブ製造を始めた当初、清一は機械工具商が軒を連ねる大阪の立売堀に飛び込み営業をしました。取り合ってくれるところはほとんどなかったのですが、何度か訪問を重ねるうちに1軒の間屋が面談に応じてくれ、塩田に用いられるバルブの話をいただきました。当時、塩は電気分解により苛性ソーダ（水酸化ナトリウム）の生産に用いられていたもので、紙や繊維、石鹼、塗料、香料、農業、医薬などの製造に重要な原料でした。

塩田も機械化が進み、海水をポンプで汲み上げてホースで撒く際、ポンプから海水を出したり、止めたりするのに使われる鋳鉄バルブは、海水の塩分で錆びやすい消耗品でした。少々精度が低くても価格の安さと製造スピードが求められ、OEMで使い捨て感覚で交換されるもので、低価格ということもあって注文が増え、毎月トラックに2杯ほどの量を納め続けました。

その後、高度経済成長期に入り、紙パルプの需要が大きく伸長しました。製紙会社各社は、製造設備の新設、増設を続けました。木材チップや古紙からパルプにする過程で「スラリー」とよばれるドロドロ状の素材を最適な分量を流したり止めたり、制御するための紙パルプ用の需要が高まりました。納入先は大手をはじめと

する主要製紙メーカーで、OEMではなく、初めて自社ブランドで展開できるということもあり、やりがいも大きかったようです。

1980年代、バブル経済前夜の日本は高層ビルの建設ラッシュが続きました。国内ビル空調システムで9割以上のシェアをもつ企業と技術提携し、販路を拡大しました。空調用の制御バルブは、冷水と温水をミックスして冷暖房の温度調節を行います。当社は独自の流量制御技術をもっていたため、その技術力を評価され、取引量を増やすことができました。

——現在は船舶排ガス用バルブで世界シェアトップということですが、船舶用に販路を広げたのはその後ということでしょうか。

はい、2000年以降の話になります。造船にはバルブが不可欠で、船の至るところで様々な種類と用途のバルブが使用されています。ただ、価格面の要求が厳しかったため、当社は2000年頃までは総売上高の6%程度の売上しかありませんでした。しかし、2000年を過ぎる頃、大手造船メーカーに納品していたバルブメーカーが撤退することとなり、当社に全面的に依頼したいとお声がけいただきました。きめ細かな対応力とお客様に最適な提案をすることで、競合からの切り替えに成功しました。

これをきっかけとして、西日本の船舶市場にターゲットを絞った営業展開を行い、総売上高の25%程度を占めるまでになりました。

2000年代以降、船舶に関わる環境規制が強まりました。2016年には国連専門機関の国際海事機関（IMO）による大気汚染防止を目的とした国際環境規制が強化されることになりました。これにより、船舶からの排気ガス中の大気汚染物質である（窒素酸化物（NOx））の濃度の低減が必須となり、船舶には選択式触媒還元脱硝装置（SCR）や排ガス再循環システム（EGR）を

搭載することが求められます。それらの処理装置の作動には、エンジンから出た高温・高圧の排気ガスを装置に導くため、管路を「閉じる」「開く」と切り替える排ガス用バルブが不可欠でした。

そのようななか、東京で隔年開催されていた海事業界関係の展示会「SEA JAPAN」で、当社のブースにエンジンライセンサーである国内大手造船メーカーの方が立ち寄られました。排ガス規制に対応したエンジン生産には、排ガス用バルブが絶対不可欠なものでしたが、2016年から施行される船舶の排ガス規制のタイムリミットが迫るなか、装置自体の性能が出ず、開発が難航して困っている、というお話でした。

後日、改めて当社の担当が先方メーカーを訪れると、MAN社とタッグを組めば後押しするという申し出をいただきました。MAN社とは、MANエナジーソリューションズ（ドイツ）という会社で、世界No.1の船舶用エンジンデザインメーカーです。当社担当と国内造船メーカーの方とでMAN社の船舶関係の事業所があるデンマークへ飛び、そこから年2回程度、提案書を持参し、ディスカッションに加わるなど、MAN社と国内大手造船メーカー、そして当社の3社による共同開発の体制が構築されました。

2015年、当社でテスト装置を作り、MAN社も加わって実験を繰り返しました。MAN社は排ガス用バルブの開発に取り組んでおり、エンジンに付随したバルブには豊富な経験がありましたが、当社が得意とするバタフライバルブ開発の経験はそれほどありませんでした。MAN社が抱えるバルブの課題に対して、当社が解決策をアドバイスしたことで、アドバンテージを得ることができました。

この共同開発は、MAN社の技術基準を一緒に決めていくという新しいビジネスモデルとなり、互いの良いところが繋がって生まれたシナジー効果により排ガス用バルブが完成しまし

た。その後、実船に搭載し、規定時間以上稼働させ、問題なく機能を発揮することが立証できました。

2017年8月、MAN社から排ガス用バルブの認証を取得し、当バルブのリリースが実現しました。MAN社デザインに当社の技術を融合させることで、メインサプライヤーとしての地位を確立し、マーケットシェアは世界No.1となりました。

——中期経営計画の中長期ビジョン「Create200」における新分野への展開についてお聞かせください。

新分野という意味では、「カーボンニュートラル」のキーワードは外せないと考えており、次世代エネルギー関連を中心に取り組んでいます。LNGやアンモニア、水素を燃料とする船舶向けの製品開発と販売展開がそのうちの一つです。船舶排ガス対策が急務となり、2030年以降は代替燃料の商用的拡大が想定されるため、これらの需要増加が見込まれます。

2021年には、経産省「戦略的基盤技術高度化支援事業（サポーティング・インダストリー、通称：サポイン）」に当社の「液化水素を安定的に封止する革新的構造を備えた水素社会の実現に不可欠な大口径バタフライバルブの研究開発」が採択されました。産学官の合同プロジェクトとして参画し、研究・開発を推進しています。

——グリーントランスフォーメーション（GX）の実現に向けた動きはいかがでしょうか？世の中の流れについてもお聞かせください。

重油や天然ガスといった化石燃料からクリーンエネルギーへの転換の動きが加速しています。例えば、鉄鋼業界では鉄鉱石やコークスを水素で代替する「水素還元製鉄」技術を導入する製鉄所も出るなど、GX実現を目指す動きが

進んでいます。そこに流体は必ず出てきますから、当社の製品が活躍できます。

また、カーボンオフセットでCO₂を分離・回収する際も流体制御が必要になります。業界や業種は問わず、様々なところで使用されますので、世の中が劇的に変われば変わるほど、当社にとってはチャンスとなります。

——サステナビリティへの取り組みとして、3つのマテリアリティ（重要課題）を示されています。

パーパスや社是にもあるように、当社の根幹には、事業を通じて社会に貢献していくという考え方があります。企業に求められる「サステナブルの精神」を創業時から体現してきたと言えます。

2023年には、サステナビリティへの取り組みを効率的かつ計画的に進めるため、マテリアリティ（地球環境保全への取り組み、グローバル社会への貢献、社員満足度の向上）を特定しました。これにより、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献しながら、企業としても持続的な成長を目指します。

例えば地球規模の課題については、クリーンエネルギーへの取り組みの一環として、当社が環境規制に対応した製品を提供することで課題解決に貢献できると考えています。

また、当社は滋賀県に育てていただいた企業ですから、地域貢献も行っています。当社のキャラクターによる「飛び出し坊や」を作り寄贈したほか、環境啓発絵本やインクルーシブ遊具なども寄贈させていただいています。子どもたちがそれらに関わることで、当社に親しみを持っていただけると嬉しいです。

——地域企業へのメッセージをお願いします。

当社の強みは、他社に真似のできない製品やサービスを創り続けることです。お客様の細か



本社・研究開発センター展示ブースにて

いニーズにお答えすることで、近江商人の三方よし「売り手よし・買い手よし・世間よし」を実現します。

言い換えれば、流体制御を通じて、お客様、従業員、株主の皆さまにご満足いただける製品やサービスを提供する企業です。流体制御でお困りのことがあれば、ぜひご相談ください。

——本日は、ありがとうございました。

会社概要

事業内容：船舶設備や建築設備などに用いられる各種バルブの製造

上場区分：東京証券取引所スタンダード市場

所在地：滋賀県野洲市市三宅446-1

電話：077-518-1260

創業：1902年（明治35年）1月

設立：1962年（昭和37年）5月

従業員数：236名

URL：<https://www.okm-net.jp/>

奥村 晋一 氏プロフィール

1966年12月生まれ。東近江市出身。青山学院大学大学院物理学専攻修了。横河電機株式会社を経て、1997年4月当社に入社。2006年取締役就任。生産統括本部長、国際統括本部長などを歴任。常務、副社長を経て、2021年6月から現職。