

# ニッチ分野で国内を制し 難局乗り越え世界展開を本格化

建設機械用の油圧フィルターで国内シェアは7割に上る。  
円高や災害など難局を乗り越え、  
日本、アジア、北米、欧州と、世界四極体制を確立した。  
株式上場でコーポレートガバナンスを強化し、  
第二、第三の事業の柱づくりに力を注ぐ。



「人の体に欠かせない腎臓のように、社会に欠かせない存在の企業を目指す」と話す山崎敦彦代表取締役社長

## Corporate Profile

代表取締役社長 山崎敦彦  
本社 神奈川県横浜市中区桜木町1-1-8  
設立 1956年4月  
売上高 100億円(2017年3月期、連結)  
従業員数 477人(2017年3月現在、連結)  
事業内容 建設機械用フィルタ、産業用フィルタ、  
プロセス用フィルタ及び関連部品の  
製造・販売  
<http://www.yamashin-filter.co.jp>

濾過とは、液体や気体を細かい穴の開いたフィルターに通して不純物を取り除くこと。浄水器やクルマの排気ガスフィルターなど、日常生活のあらゆる場面で使用されている。ヤマシンフィルタ株式会社は、その中でも過酷な環境で使われる油圧フィルターのメーカーだ。特に建設機械用の油圧フィルターでは、世界トップシェアを誇る。

1956年に前身となる山信工業株式会社を設立、創業時は味噌やしょう油をこす際に使う濾布を製造していた。やがて自動車用フィルターを扱う大手メーカーの協力会社として業績を伸ばしたが、10周年を機に業態を大きく転換する。

同社代表取締役社長の山崎敦彦氏は、創

業者で、父親の山崎正彦氏の当時の決断をこう話す。

「下請け仕事は利幅が薄く、指示通りの製品しか作れないので面白くない。もっと自由なモノづくりがしたい、と一念発起した」。当時、売上高の2割を占めるに過ぎなかった建機用フィルターに事業を絞り込み、ほかは手放したのだ。

60年代後半の高度経済成長期、我が国では建設工事の槌音が各地で響いていた。建設機械の需要は高まり、建機メーカーの業績が伸張するとともに、油圧フィルターの売れ行きも伸びていた。下請け企業から脱した同社は、今後必ず伸びる業界と予測して建機向け一本に絞って生きていくことを

決め、複数の大手建機メーカーからまんべんなく受注を増やしていった。

## プラザ合意で環境が一変 フィリピン・セブ島に直接投資

建機用フィルターで業績を軌道に乗せた同社は75年、増産体制を整えるため、正彦氏の故郷である佐賀県に新工場を建設した。「東京・大森の生産拠点は物件費や人件費がかさんできた。そこで物価の安い地方への進出を決めた。故郷なら、地縁人縁を使つて用地取得や人材確保を有利に進めることができるだろうと見込んだ」(山崎社長)。

佐賀工場では77年にフィルタエレメントを、翌78年にはガラス繊維の濾材の生産も本格開始した。

ところが85年のプラザ合意以降、円高が同社の前に立ちほだかる。海外生産を拡大する大手建機メーカーの工場向けや交換用としてフィルターを輸出していたが、現地メーカー製のフィルターに比べて割高感が増してしまい、受注が減少して大打撃を被った。

油圧フィルターは建設機械に標準装備されているが、消耗品でもある。メーカーは例えば耐久稼働時間を500時間などと定め、定期的な交換を推奨している。このため油圧フィルターには、建機の生産に伴う



新製品開発から品質管理まで、開発センタはトータルで手掛ける



横浜市にある開発センタ。世界四極体制の頭脳だ



セブ工場は生産量の90%を占める、世界への供給基地だ



フィリピン・セブ工場では女性も多く働く



ヤマシンフィルタの製品群(右)。今後は建機用に加え、プロセス用(工業用)フィルター(上)の事業拡大にも力を入れていく



ベルギー・ブリュッセル(販売会社)



中国・蘇州(開発センタ)



中国・上海(販売会社)



佐賀(工場)



米・イリノイ州(販売会社)



横浜(本社・開発センタ)



タイ・バンコク(販売会社)



フィリピン・セブ(工場)

## ヤマシンフィルタ海外拠点

新車需要と、交換用の2つの大きな市場がある。円高は特に海外で売り上げ比率が高い補給品市場を直撃した。

円高はまたライバル企業も生んだ。韓国や台湾などアジア新興国で経済成長が進み、これらの国の油圧フィルターメーカーが急激に追い上げてきた。

新興国のメーカーを敵視するよりも、協業していくべきと考え、最初は業務提携の道を模索した。韓国、台湾、タイ、インドネシア、マレーシアと提携先を求めて打診したが、さまざまな理由で成立せず、最後に訪ねたフィリピンで、逆に直接投資を提案された。

公的機関である投資委員会から紹介されたセブ島の分譲工場は、建設されたばかりで進出条件もよかった。単独での海外進出はリスクも大きかったが、89年4月、思い切って独資での工場建設に踏み切った。

### 類似品の出回る中国で純正品の良さを啓発活動

セブ工場の稼働後、95年には東京にある2つの工場を佐賀に移管するなど生産拠点を再編し、同年米国イリノイ州に現地法人を設立。96年にはオランダ・ロッテルダムに販売拠点を構えて欧州進出を果たした(現在はベルギー・ブリュッセルの販売会社)

社が、オーナー経営者1人の力でけん引できる器を超えたことだった。それまでは「自分が全て把握しなければ」という意識が強かったが、世界に広がる拠点の全てを、1人で見るのは無理があると悟った。

「これからは組織の力で会社を運営していかなければならない」と決めた山崎社長は、タイ工場が稼働を始めた02年頃から株式の上場を目標に定めた。上場する際のコーポレートガバナンスや社内体制の整備基準を達成することで、グローバル体制を運営できる組織づくりを目指した。

ところが08年にリーマン・ショックが起きて株式市場が混乱し、上場は延期を余儀なくされる。さらに11年には東日本大震災が発生した上に、タイ工場が同年10月の大洪水で操業停止に追い込まれ、生産設備の移転作業に追われる形で二度目の断念。三度目の正直となった14年ようやく東京証券取引所第二部の上場にこぎつけ、創業60周年の16年に一部上場を果たした。

### 課題は建機以外の事業の拡大 生産拠点の分散も

同社の売上高のうち、建機用フィルターが9割を占めている。国内シェアは7割を超え、同社の成長を支えた要因になっているが、建機に依存しすぎるのは売り上げ構

社に統合)。2002年にはタイのアユタヤ工場も生産を開始するなど、海外生産・販売体制を整えた。

ヤマシンフィルタに商号を変更した05年以降、中国市場にも本格的に進出した。「改革開放が進んでいた中国は新国家建設の興奮に包まれていて、何をやっても成功するような異様な雰囲気充滿していた(山崎社長)。工事現場で建機がフル稼働し、フィルター需要も高まっていた。しかし当時の中国は「コピー天国」。主に交換品市場に、安価なコピー品がまん延していた。

そこで同社が力を入れたのが、ユーザーに対する啓発活動だ。建機メーカーの説明会の中に自社のスタッフを派遣して、コピー品と純正品の違いを熱心に説明した。粗悪品は結局建機の故障につながり、長い目で見れば「安物買いの銭失い」になる可能性が高い。割高でも不純物を適確に除去する純正品を買ってもらったほうが顧客のためになる。粘り強い啓発活動の結果、「純正品の普及率は相当高まってきた」と、山崎社長は手ごたえを感じている。

### 海外展開を支える組織づくり 三度目の正直で株式上場

グローバル展開を着々と進行させるのと並行して、山崎社長が感じていたのは、同成比率から見ても必ずしも好ましいことではない。「ほかに2つ、事業の柱が必要と考えている。工作機械向けをはじめとした産業用フィルターや、水や空気を濾過する、我が社にとっては新しい濾過分野の商品開発に注力していきたい」と山崎社長。新規事業の開拓のためにM&A(企業の合併・買収)も視野に入れているという。

まだ課題はある。セブ工場90%、佐賀工場10%という生産比率の改善である。洪水で閉鎖するまでタイ工場がセブ工場と並んで生産の40%を占め、バランスよく生産していたが、災害後は生産設備を移管したセブ工場への依存率が高くなり、事業継続計画(BCP)の観点からもリスク分散が急務となっている。既に大口顧客や販売拠点がある北米や、中国での生産拠点づくりに着手するつもりだ。

同社の経営理念は「仕濾過事」。「濾過事ニ仕フル」と読み、フィルタービジネスを通じて社会の役に立つという意味がある。

油圧フィルターの機能は、人体に例えれば腎臓に当たる。きれいな血液を心臓に送り、健康を維持するために欠かせないこの臓器と同じように、社会にとって欠かせない役割の製品を供給する企業でありつづけることが目標だ。