

Title	地域創生から生まれた「中小企業のタイ進出」
Author(s)	森嶋, 勲; 宮崎, 剛直
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 96-100
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15647">http://hdl.handle.net/10119/15647</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 地域創生から生まれた「中小企業のタイ進出」

○ 森嶋勲（理化工業株式会社）  
宮崎剛直（八尾市産業政策アドバイザー）

### 1. はじめに

地域創生とは、その地域に「まち」「ひと」「しごと」が生まれ、育つことと聞く。地域の中小企業に求められるものは、「ネットワーク」「雇用」「付加価値」を創り出すことと考える。

理化工業は1969年に大阪府八尾市で生まれ、地域の中小企業に育てられ、来年50年目を迎える熱処理と塗装加工を営む町工場である。時代の変化の中で、守るべきものは人を大切にすることを旨とする。変えていくべきものは「自らの技術・サービス」と「打って出る市場」。リーマンショック、東日本大震災を契機に、2013年タイ進出を果たした。そこに至るには地域のネットワークが活かされている。地域創生と海外進出について考えてみたい。

### 2. 当社の事業内容と熱処理業界の状況

理化工業株式会社は熱処理加工業者が集積している大阪府東部地域（八尾市）にあり、金属部品の熱処理加工とねじの頭部塗装を行う受託加工業者である。（表1）

当社の熱処理部門は自転車部品（30%）、自動車部品（25%）を中心に、「少量・多品種・短納期対応」と、ネットワークを活かして複数工程を一括受注する「ワンストップサービス」を強みとして行っている。現在、開発課にて耐食性を高める表面処理技術の開発に取り組んでおり、金属部品の素材改質から表面処理までをコーディネートすることによって、ソリューションサービスを提供できる企業を目指している。

熱処理加工業はエネルギー多消費型産業でものづくりの基盤を形成している技術である。大手メーカーは内製加工も行っているが、熱処理専業加工業者への委託加工も多く行われている。熱処理加工業は装置産業で巨額の設備投資がかかり、24時間操業が一般的で新規参入は見られない業界である。

自動車分野、建設機械分野を主要顧客とする当業界は2008年リーマンショックで大きな打撃を受けた。リーマンショックからの自動車業界の回復は比較的早かったものの、ようやく上向きかけた2011年3月、東日本大震災が発生し、一時的に生産が落ち込み、その後、サプライチェーン問題による海外生産化、現地調達化が進展することとなった。また、原発事故により、電力不足、価格高騰が懸念される状況となった。

この様な中、当社顧客である中小部品メーカーにおいても、海外生産が検討される状況となつて

表1. 理化工業の概要

事業内容	金属熱処理、塗装、表面処理加工
所在地	大阪府八尾市西弓削 2-6
資本金	1500万円
創業	1969年
社員数	80名
売上高	8億5千万円 (熱処理 70%、塗装 30%)
関連会社	RIKA JTW HEAT TREATMENT CO.,LTD (タイ)

いった。2013年安倍政権になり、アベノミクスが発表され、急激に円安となった（1ドル80円→100円→120円）結果、原油価格が高騰し、主要原価である電気、ガス、油類などの価格も高騰した。（ピーク時は電気1.6倍、都市ガス1.8倍）

### 3. 八尾市の地域創生への取り組みと当社の活動

当社が所在する大阪府八尾市は中小零細の製造業、町工場が集積する「ものづくりの街」である。当市の製造業の歴史は飛鳥時代の武具製造に始まる。江戸時代には木綿栽培が行われるようになり「河内木綿」として広く流通している。1704年、大和川の付け替え工事があり、その跡地を利用して木綿栽培、綿織り産業がより盛んになったが、明治時代には外国産の綿が輸入されるようになり、大正時代には河内木綿産業は終わりを告げている。その後、その技術を活かして現在の地場産業である歯ブラシ生産や金属製品、電気製品器具、プラスチック製品など多様な産業集積につながっている。しかし、その多くは下請け製造や加工業であり、脱価格競争、付加価値向上に向けての業態転換が大きな課題となっている中、官民一体となつての異業種交流や産官学連携などが取り組まれてきた。

その契機となつたのは、2001年に全国に先駆けて制定された中小企業振興条例「八尾市中小企業地域経済振興基本条例」（以下、振興条例とする）である。「地域産業の栄えるにぎわいのあるまちづくり」を掲げ、中小企業の振興による街づくりを目指している。現在、製造品出荷額では、大阪府下で大阪市、堺市に次ぐ府下3位、4位を隣接する東大阪市と競い合っている状況である。

当社は八尾市のそのような取り組みに参加する中で経営の見直しを進めていった。当市では、振興条例が制定された2001年、まず最初の施策として「八尾市中小企業サポートセンター」（以下、サポートセンターとする）が設立された。偶然にも同年、当社では創業者から2代目である現社長（著者）に事業が継承された。就任1年目、サポートセンターの呼びかけにより設立されたものづくりの異業種交流グループ「八尾経営・技術交流会（MATEC YAO）」に参加し、八尾市産業振興アドバイザーである大槻アドバイザー、宮崎アドバイザーの指導を受け始める。当グループでは、「中小企業も海外とのハードルを低くしておくことが大切」との宮崎アドバイザーの助言により、中国、台湾、ベトナムなどへの海外視察を行ってきた。毎回参加しながらも、当時は海外への関心も薄かったが、後々、この経験が活かされることになる。

また、MATEC YAOに参加し始めることにより、行政や異業種企業など外部との交流の必要性を感じ、2004年、大槻アドバイザーが相談役を務める「大阪府中小企業家同友会」へも入会する。当会は、「良い会社、良い経営者、良い経営環境」となることを目的とし、「自主・民主・連帯」の精神で、「国民や地域とともに歩む中小企業」を目指して、全国4万6千名の中小企業経営者が各地域で活動している経営者団体である。38歳で経営を引き継ぎ、社内の一丸体制づくりに苦心していた新米経営者にとって、当会で経営者としての姿勢、理念の大切さに気付き、社員をパートナーとし、経営指針（理念、ビジョン、方針、計画）を基本にした経営体制へと舵を切り始めたことが、後々、活かされることになる。

### 4. リーマンショックに始まる経営環境の変化

米国で起こっていたサブプライムローン問題がまさか八尾の町工場に関係があるとは考えてもいなかったが、前述のとおり、2008年9月のリーマンショックは、当社にも大きな影響を与えた。自動車関係を中心に受注が大きく減少し、半年後には売上が70%ダウンとなった。その間、操業率が半分に

下となる中、社内では改善活動や社員研修に取り組み、対外的には営業部門の人員を強化しての営業活動に回り、雇用調整助成金を受けながら次への準備を進めた。比較的早期に受注は回復し、2010年にはリーマンショック前の売上に戻すことができている。しかし、その間に大手企業を中心にサプライチェーンのリスク分散が問題となり、生産拠点は海外へと移され、現地調達化が進展することとなった。また、受注回復に伴って、顧客要求は高品質化、短納期化、小ロット化が進み、収益を圧迫していく。

そして少しずつ売上も上向き基調になってきた2011年3月、東日本大震災が発生する。サプライチェーン問題が再燃し、更に原発事故は電力供給不安となりエネルギー多消費型産業である熱処理業の課題となった。その後、2013年アベノミクスでの円安により電気、ガスなどエネルギー価格が高騰した。

リーマンショック以降のこれらの経営環境の変化は、当社の経営方針の見直しを余儀なくさせた。中小企業家同友会の2009年定時総会の基調講演では「中小企業もマクロ経済を見ておかなければならない」との講話があり、翌2010年の当社の経営計画書には「海外調査」が初めて1行付け加えられ、その後の海外展開につながっていく。

## 5. 動いてみて初めて見えてきたタイ進出

2011年11月、MATEC YAOや中小企業家同友会八尾支部など八尾市内の異業種交流メンバーとかねてから関心のあったタイを視察した。タイはこれまでの海外視察では訪問しておらず、ASEANで最も工業化の進んだタイには既に多くの日系企業が進出しており、今からでは遅いとの見方が多かったが、実際に自分の目で見て判断したいと考え、まずは行ってみることとした。また、同時期、経営計画で海外調査を意識していた営業幹部に、顧客である中堅ボルトメーカーからタイ進出に向けての熱処理状況の調査について相談があり、その社員が同行している。当時のタイは大洪水が発生している時期であったが、視察をした結果、日系中小部品メーカーの進出が増加することにより、熱処理加工の需要がこれまでとは違った形で増えてくるものと手ごたえが感じられた。

その根拠として、①2015年AEC（アセアン経済共同体）の発足に伴い発展するASEANの中にあつて、経済面でも立地面でもその中心国としての位置付けは変わらないであろう、②自動車産業のような裾野産業の充実が求められる分野では、同じ環境を簡単に他の国で構築することは難しい、③タイも大量生産型から少量生産型への転換が進んできている、点があげられる。

半年後の2012年4月、大洪水の影響も収まり、再度タイを訪問し、当時、八尾市の異業種交流メンバーのタイ進出準備を進めていた現地の日本人アドバイザーと顧問契約をして、タイ進出についての調査を始めた。約半年間、毎月、タイ人経営の熱処理加工業者を社員と一緒に訪問して廻った。また、身軽な塗装での進出も考え、塗装担当者とも進出している顧客を中心に情報収集に廻ったり、タイでの展示会への出展もした。その結果、塗装では進出のチャンスは少なく、熱処理に絞って考えることにした。

タイの熱処理事情は、①日系顧客はタイ系業者には委託していない②日系顧客の価格はタイ系顧客の約2倍③原価は電気料金約2分の1、人件費は約8分の1④中小の日系熱処理業者の進出はまだまだ少ない⑤中小の日系部品メーカーのタイ進出はこれから増えてくる、ということが見えてきた。更には、⑥タイは親日国でタイ人の穏やかな国民性であるという安心感、治安の良さが感じられた。結論としては、これから増えて来るであろう小回りを利かせた熱処理需要の受け皿として、当社が日本で

の経験を活かして仕事を集めることができれば、利益は付いて来ると考えられる。利益については、日本とタイとの仕事のやり取りは発生しないため、タイでの利益は配当金や指導料などの形で日本に還元することになる。

この様なスキームでの進出について、半年間、毎月一緒に調査に同行してきた社員と話し合った結果、社員の「出ない手はないでしょ」の言葉で、何らかの形で進出することに決めた。そして、どのようにして出るかを模索することとなった。その後の進出にあたっては、この2人の社員が赴任スタッフとしてチャレンジすることになり、期待に応える取り組みを行っているが、その要因は彼ら自身が現地を歩き、自分の目で見て、自分で判断をしている点が大きいと考える。

どうやって「小さく出るか？」を考えた結果、タイ熱処理会社との合弁の方法を選択した。海外事業の経験なし、タイに縁もない、専門人材もない、仕事もない、資金もない、時間もない、これらを勘案してのことであった。「合弁のリスク<自前のリスク」となるような、既に設備と人材と顧客を持っている合弁相手を探した。それまでに出会った中から事業内容やオーナーの人望などを考え、3社に候補を絞り、その中から鋼材商社（JTW社）のグループ子会社である熱処理会社を対象に交渉を進めることにした。2013年12月、JTW社と新たな合弁会社を設立して、熱処理子会社の資産を設立会社が購入（M&A）する形で合弁契約をした。契約にあたっては、基本合意は早々にできたものの、合弁解消などネガティブな条件を詰める部分で話がまとまらず1年近くを要した。資本金3000万バーツ（約1億円）で、出資比率は、当社49%、合弁相手49%、当社アドバイザー会社（日本人経営のタイ企業）2%である。このような比率になっているのは、熱処理加工業は受託加工のため自動車修理業などと同じくサービス業のカテゴリーになり、日系側が50%超の株式保有は出来ないためである。従業員と顧客はそのまま継続し、経営は全面的に当社が担い、日本から前述の2名が赴任（技術、営業）する。

## 6. 想定通りにならない海外事業

2013年12月に合弁会社「RIKA JTW HEAT TREATMENT CO.,LTD」を設立して事業を開始。当初は設備稼働率が約30%という低さであった。

現場では3S活動（整理・整頓・清掃）から始まり、日系顧客の品質要求に応えられるようルールや設備の改善、改良を加えていった。検査は抜き取りで行われるのだが、日本では考えられないようなルールがまかり通っていて、早速、日本から品質管理スタッフを呼び寄せて指導改善を行ったこともあった。人材的には優秀な人材も揃っており、日本の当たり前をきちんと指導していくことの重要性を痛感する。その他、仕上りの外観向上、異品混入防止などの課題があり、設備で手の付けられるところから改良を行っていった。

営業面では数少ない日本で取引のある顧客への訪問調査から始め、顧客や日本人ネットワークの中からの紹介などにより名刺配りからスタートした。熱処理の新規受注までのステップは監査、認定、見積り、試作など時間がかかり、自動車部品では2~3年かかるのが通常である。価格や納期などのメリットで新規受注につながるものから少しずつ受注を増やしていった。

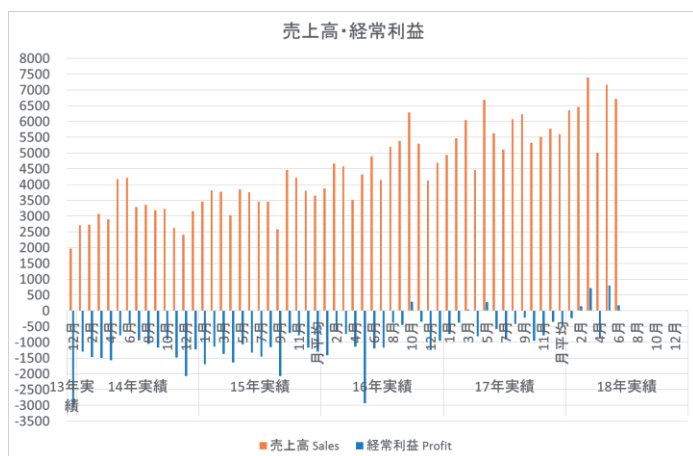
しかしながら、それに伴う設備の改良や治具など消耗品の購入で費用も増加していった。また、ワーカーと言われる日給での作業者たちは給料の良いところへ転々と転職を繰り返すジョブホッピングが当たり前であり、毎日のように採用面接を行っている状況であった。さすがにマネジャークラスはそういうことでは支障があるため、合弁してからは昇給や賞与を増額したり、日給から月給へ登用し

たりして優秀な人材の確保に努めた。これらにより、毎年売り上げは伸ばしていくことはできても、3年間の利益はなかなか改善されては行かなかった。4年目になって、かねてから働きかけてきた農業機械部品や自動車部品などの受注がスタートしはじめ、利益も改善されるようになってきて、5年目の現在、ようやく黒字が見えるところまできている。(図1)

この間、赴任している社員2人の苦労は計り知れないものではあったが、その分、彼らの成長は目覚ましいものが見られた。経営者的なマネジメントスキルもそうではあるが、人を雇用し育てるといふ経験を通じて、社員の人生を預かっている使命感を感じ、人間的に大きく成長したと感じられる。「自ら考え自ら動き自ら高める」を行動信条とし、「仕事を通じて人間的に成長する」ことを大切にしている当社にとって、2人の成長は何ものにも代えがたい成果であったと言える。

図1. 月次業績推移

RIKA JTW HEAT TREATMENT CO.,LTD



7. おわりに

これまで、理化学工業が地域の中での活動によって海外進出を果たし、国内と海外との両軸体制へと舵を切り始めている事例を紹介した。この背景には、地元である大阪府八尾市の条例制定に始まり、ものづくりの街としての行政の熱心な取り組みがある。産官学や異業種企業との連携の中から、2代目経営者の気づきが生まれ、海外進出に向けての行動につながっている。

近年、企業の経営環境はこれまでにないスピードで大きく変化してきている。その様な時代の変化の中で、企業を維持発展させていくには、これまでの延長線上ではなく、これまでにない新たな発想での取り組みを付け加えていかなければならない。変化の中にこそチャンスがあり、むしろ変化を楽しむくらいの柔軟なものの見方や考え方が経営者に求められている。経営資源の乏しい中小企業にとって、企業変革のためにこれまでより更に重要となっている経営資源は、地域のネットワークによる「連携」ではないだろうか。