

Title	地方企業の海外展開と地域創生
Author(s)	音頭, 良紀
Citation	年次学術大会講演要旨集, 35: 23-26
Issue Date	2020-10-31
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/17367">http://hdl.handle.net/10119/17367</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

## 地方企業の海外展開と地域創生

○音頭良紀（東洋製鉄株式会社）

[y-ondo@toyoseitetsu.co.jp](mailto:y-ondo@toyoseitetsu.co.jp)

### 1. はじめに

平成 22 年 6 月閣議決定された『中小企業憲章』の前文では「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である。常に時代の先駆けとして積極果敢に挑戦を続け、多くの難局に遭っても、これ乗り越えてきた。中小企業が光り輝き、もって、安定的で活力ある経済と豊かな国民生活が実現されるよう、ここに中小企業憲章を定める。」と書かれている（経済産業省ホームページ: 中小企業憲章より引用）。

弊社の事業体系は地方都市に生産拠点を設け、地域の雇用と生活を守り地域経済の安定と発展に貢献することを企業理念に掲げている。

現在のコロナ禍において弊社が直面している危機的な状況に対し過去の経験を活かし積極果敢に挑戦を続け難局に立ち向かう、雇用を守り生活を安定させ地域経済の発展に貢献する地方企業の海外展開と地域創生について報告する。

### 2. 当社の海外展開の取り組み

#### 2.1. 当社の事業内容と沿革

東洋製鉄株式会社は、1957 年銑鉄製造メーカーとして大阪市東淀川区で創業した。1963 年建設機械用カウンターウエイトの製造開始（カウンターウエイトとはバランスを取るための錘）以後、エレベーターや舞台装置用錘、鉄道架線用重錘、遊戯器具用バランサーなどウエイト専門メーカーとして一筋に打ち込み、現在国内建設機械用カウンターウエイトマーケットの 70%を占め「ウエイトの東洋」として常に業界をリードしてきた。（資本金 3,000 万円、社員数 274 名、2020 年 5 月決算 159 億円）

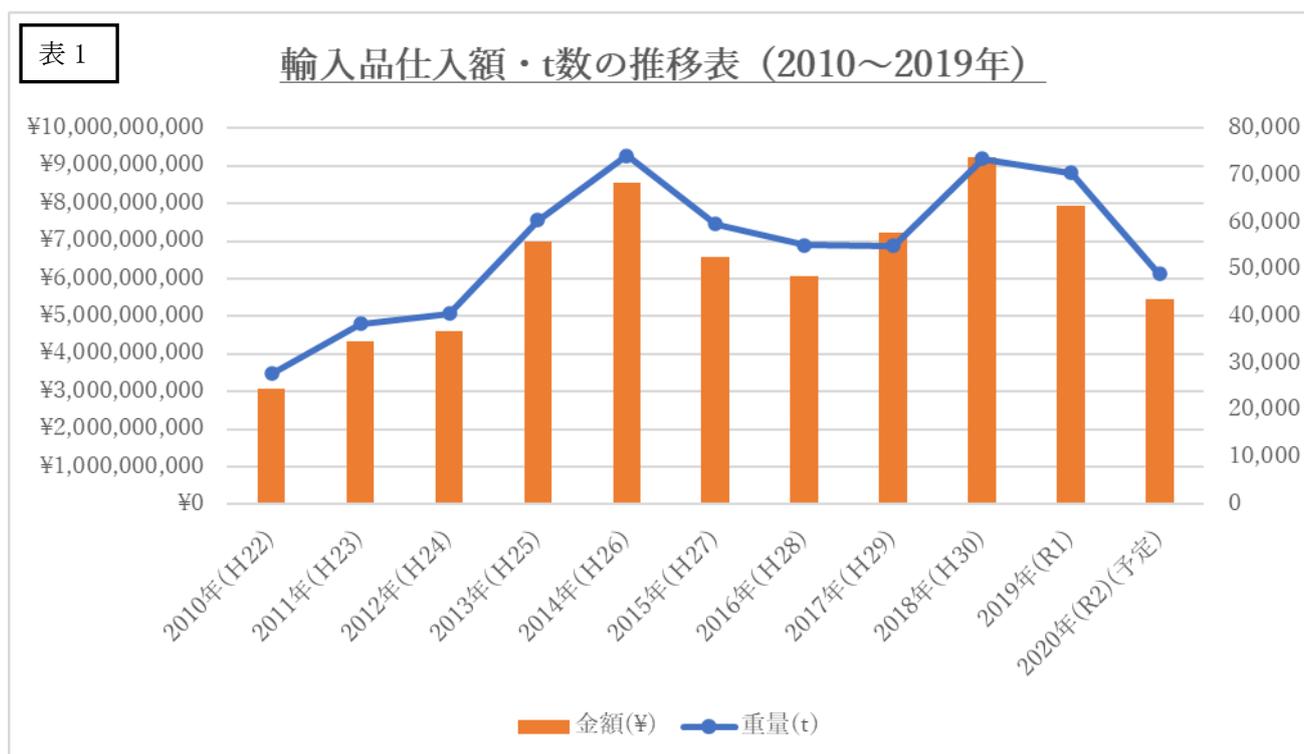
国内製造工場は 1969 年京都府大山崎町に京都工場を操業、1972 年愛知県半田市に名古屋工場を操業、1974 年大阪市淀川区に淀川工場を操業、1982 年兵庫県明石市に明石工場を操業、1991 年兵庫県播磨町に播磨工場を操業、同 1991 年島根県仁多町に出雲仁多工場を操業、2008 年京都府福知山市に福知山工場を操業、2020 年愛知県碧南市に名古屋碧南工場を操業するに至る。事業体系として地方都市へ生産拠点を設け、地元企業として雇用を生み守り、そこで働く社員が安全で安心して働ける環境づくりに取り組み、豊かな暮らしを支えてきた。

出雲仁多工場は、人口 12,305 人の過疎の町奥出雲町にあり、1991 年島根県過疎化対策事業として島根県企業立地優遇制度を活用し企業誘致から人材採用（操業当時 28 名）までを地元行政の支援を受け地元と一体となり現在に至る。2020 年現在 86 名の社員（全て地元採用者）が従事する当社の主力工場にまで発展した。

## 2.2. 海外展開の取り組み

当社の海外展開の歴史は古く 1994 年中国より鑄鉄製カウンターウエイトの輸入に始まる。当時の中国は五金公司という国営公社が生産工場の選定から価格決定までの全てを取り仕切り経済活動に制約がある。いわゆる安かろう悪かろうといわれた時代である。当時納品された製品の 70%が不良品であった。

1995 年取引する国営企業の管理職が遼寧省瀋陽市にて独立起業の支援をすることと成り、技術指導を幾度も重ね現在まで友好的な協力関係を築いてきた。今日では優れた技術力を有するまでに発展した 2019 年度輸入総額 7,947,164 千円、輸入総量 70,537ton、リーマンショック後の 2010 年より 10 年間の推移でみると、2010 年度輸入総額 3,057,761 千円、輸入総量 27,725ton、2018 年度輸入総額 9,223,383 千円、輸入総量 73,547ton がピークとなっている。(表 1)



売上構成比でも、2019 年度総売上に占める輸入製品の売上比率が 60.5%を占め、現在中国企業は最重要パートナーとなっている。コロナウイルス感染症が蔓延した 2 月初旬にあっても輸入に対する影響は軽微で済んでいる。

## 2.3. 建設機械業界の地域別動向

2019 年世界の建設機械販売台数は 459 千台に達し地域別では、北米市場 83 千台、欧州市場 112 千台 日本市場 54 千台、中国市場 210 千台で中国市場の割合は世界の 45.7%を占めるまでになった。リーマンショック後の 2009 年世界販売台数 190 千台をボトムに 2.4 倍に成長した。特に中国市場が牽引役となっている。

現在全世界がコロナウイルス感染症の影響を受ける中で、2020 年度世界の建設機械販売予測は、北米市場 57 千台 (昨年比-31%) 欧州市場 89 千台 (昨年比-21%) 日本市場 40 千台 (昨年比-26%) 中国市場 192 千台 (昨年比-8%) と中国市場が世界の 50%を占めるまでに成長する見込みである。

### 3. 海外進出と地域創生

#### 3.1. 海外進出の背景

小松製作所、日立建機はじめ日系建設機械メーカーの海外進出は1980年代に始まり2004年には世界規模で生産拠点が確立され現地での生産が始まった。その後、製品、部品等の現地調達化が進められ1990年代より各サプライヤーが海外への進出を進めてきた。弊社は2011年客先から中国への進出要請を受け検討に入った。その背景には2009年から2010年にかけてリーマンショック後急激に中国市場が伸びたことにより中国ローカルメーカーからの製品供給が追いつかない等の調達困難であった点や品質管理面の不安解消などの目的で日系メーカーの進出が求められた。

日本で取引関係のある金融機関を頼り上海を拠点に江蘇省蘇州市内工業園区4カ所の調査を行ったが水質・大気環境基準が厳しく塗装作業等の許認可が下りないことが判明し断念する。続いて客先所在地である江蘇省常州市の調査を行ったが、ここでも環境問題により進出を断念せざるを得なかった。さらに西へ20キロ離れたところ丹陽市にAPIC日本自動車部品工業園区(図2)が建設される情報を入手し現地調査に向かう。丹陽市政府から塗装作業も専用設備を設置すれば環境ライセンス許認可が下りるなど説明と熱烈歓迎を受け、即座に丹陽市への進出を決めた。後に2014年環境ライセンスを取得するのに大変苦労することとなるが、現在の中国環境規制問題を考えると最終列車の最後尾に飛び乗った感がある。

#### 2013年企業ライセンス登録取得(表2)

進出決定の一番の要因は環境問題が上げられるが丹陽市は、人口85万人の中国では中級都市であり上海まで200km、南京まで68km 近くに揚子江域に国際港大港があり、常州空港や高速道路、高速鉄道などの陸・海・空のアクセス利便性が良い点が上げられる。(図1)

地方都市ならではの利点として市政府組織が小規模で定期的な意見交換の場があり我々の要望を直接伝えることができるメリットがある。また、政府幹部の方とはプライベートでも家族的な付き合いをしている。



図1 丹陽市およびJAPICの立地条件及び所在図概要

表2 会社概要

名称	東鐵重錘(丹陽)有限公司 (TOYO IRON WORKS DANYANG CO., LTD.)
設立	2013年4月15日
董事長	音頭宏紀
總經理	音頭良紀
所在地	中国江蘇省丹陽市開發区 通港西路68号20棟
資本金	500万米ドル
床面積	6,000 m <sup>2</sup> (建屋面積)



図2 第1期レンタル工場鳥観図

### 3. 2. 中国での現地化の推進

弊社では、以前より中国からの留学生を採用しており 2007 年に名古屋工場で採用した中国人社員と私が 2013 年より現地へ赴任した。中国進出の重要なカギとなるのは、真に信頼の出来る中国人パートナーがいるかないかで決まると聞いていたが、全くその通りで労務面では単に言葉の問題ではなく習慣や考え方の違いなど理解できない部分が当たり前のよう存在したことを、彼が副総経理としてあらゆる問題を解決してくれた点は大変大きく社員との信頼関係構築には欠かせない存在である。特に現地社員にはコミュニケーションの重要性を強調し、社員やその家族が安全で安心して暮らせる社会の実現をめざし、地域経済に対する社会貢献など企業理念を伝え浸透させることに多くの時間を費やした。

工場建設では当初日系建設会社を選定していたが、後に地元中国建設会社に変更することにした。変更理由の第一は地元政府にパイプがある点、第二に地元との人脈がある点などであり建築工事期間中に地元とのトラブルは皆無であった。(後に建設会社総経理の実兄が丹陽市衛生局局長であったことが判明する。共産党序列も 5 番目であったのには驚いた)

社員の募集、採用については全て現地の人達が応募してきたことに感激する。以前日系企業で聞いていた話によると中国内陸部で集团的に募集をかけ、集団で採用するなど労働者の確保に苦慮していた。また春節や国慶節など大型連休の際に里帰りし田社員の半数が帰ってこないなど離職率の高い理由となる(年間で 70%の社員が入れ替わる)現地で 3 名の募集に対して 20 名以上が応募してきたのもタイミング的に恵まれていたと思う。現在は中国でも製造業の労働者不足が深刻な問題となっている。

中国進出前に多くの人から中国の人は自己主張が強く個人主義であると聞かされていた。弊社社員には特にチームワークを重視し常に思いやりの精神を持ち、他人を気遣い共に働くことを通して人として成長する。人の生命を第一に重んじ社員やその家族が幸せに安全で安心して暮らせる社会を創るために地域経済の発展に貢献し続ける企業をめざすことを企業理念に掲げている。

人間尊重の経営を貫くことは万国共通であると確信をした。現地社員を日本で一ヶ月ないし 3 か月の研修を積み操業にこぎつけたが、生産活動に入ると地元社員が目まぐるしい活躍をみせ、自己の主張はするが全社一丸となり各々が持てる力を最大限に発揮する企業風土づくりが構築できた。現在では日本の親企業に負けない程の能力を身に着け仕事に従事していることを誇りに感ずる。

現在コロナウイルス感染症の影響で中国への渡航にも制約を受けているが、この間現地スタッフが仕事のオペレートをこなし、日本に居てオンライン会議や日々の状況報告などで毎日の業況を把握する体制を構築した。10 月現在コロナ禍にあって今年度は創業以来最高の業績予測をしている。

### 4. おわりに

以上、弊社の創業以来の沿革から地域創生を考え海外展開の歴史を振り返ってみると、幾度となく危機に直面したがその度に乗り越えてこれたことは、多くの方々のご支援やご協力があり、先人達の血と汗と努力の結果成し得たことである。今なお全世界でコロナウイルス感染症の拡大が終息をみせない状況下において現在我々がなすべきことは何かを真剣に考え行動に移すことが重要だと思う。

一日も早くこの状況が終息することを切に願い結びとする。