

「世界で戦う東大阪企業」

2016年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構(ジェトロ)

大阪本部 ビジネス情報提供課

東大阪市域は全国に名立たる中小製造業の集積地として、現在でも約 6,000 に及ぶ多種多様な製造業が立地しており、優れた技術や独自の製品により、グローバル市場においても活躍する中堅・中小企業が数多く点在している。

そこで、東大阪市域で海外展開されている企業に、海外展開に至った経緯や成功の秘訣、直面する課題等をヒアリングし、その特徴やポイントを整理し、成功要因を抽出した。これらの中堅・中小企業は大企業の下請けに甘んじることなく、独自製品を開発して世界に挑んでいる。

筆者達は、本レポートの中で浮かび上がってきた成功の共通項や課題について、日本各地の中堅・中小企業はもちろん、地方行政担当者にも参考になると考えている。

末尾になったが、インタビューに協力いただいた 6 社※ならびに助言いただいた大阪商業大学の前田啓一教授、東大阪商工会議所、東大阪市経済部モノづくり支援室及びMOBIO（ものづくりビジネスセンター大阪）の皆様にはこの場を借りて御礼申し上げます。

※各社インタビューは 2015 年 10 月～2016 年 2 月にジェトロ通商弘報に掲載されたもの、また三星産業貿易（株）のインタビューについてはジェトロセンサー 2015 年 8 月号を参照いただきたい。

内容

- 1. 総論..... P2
- 2. 高品質なねじ切り機で海外に展開 レッキス工業 (1) P13
- 3. 製品開発と人間関係、ハード・ソフトを両立 レッキス工業 (2) ... P16
- 4. 高品質な金型で勝負する ヤマナカゴーキン P19
- 5. ツーリングの大昭和精機、海外売上高 50%が目標..... P22
- 6. 明和グラビア、提案力と印刷技術力で業績拡大.....P25
- 7. 山文電気、厚み計測技術の多様さと速度に強み..... P28

【免責条項】.....

本調査レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本調査レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

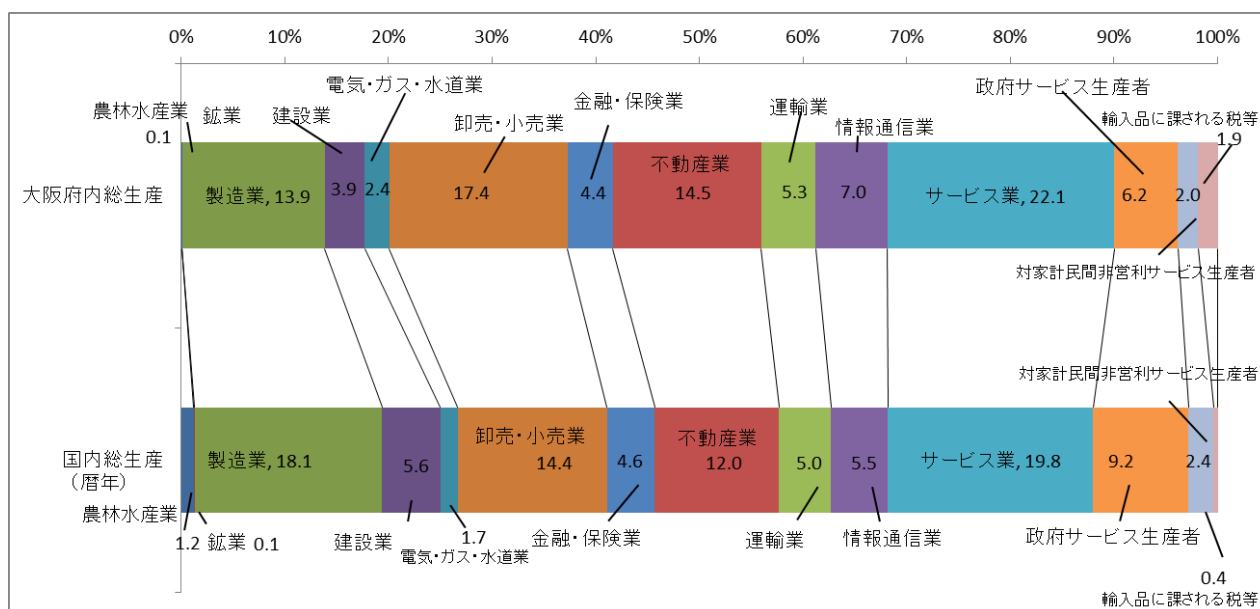
.....

1. 総論

(1) 大阪府の産業の特徴 ～あきんど、くいだおれの街 大阪～

大阪ならびにいくつかの統計から大阪府の産業構成を見ると、「サービス業」が最大の産業であることが分かる。これは全国平均と比較しても高く、「宿泊業, 飲食サービス業」や「生活関連サービス業, 娯楽業」などが占める割合が多いためである。そして「卸売・小売業」、「製造業」と続く。「卸売・小売業」も全国と比較すると占める割合が高く、多くの人々が大阪を「商いの街」「食の街」とイメージするがまさに構成からそれが覗える(図表1)。

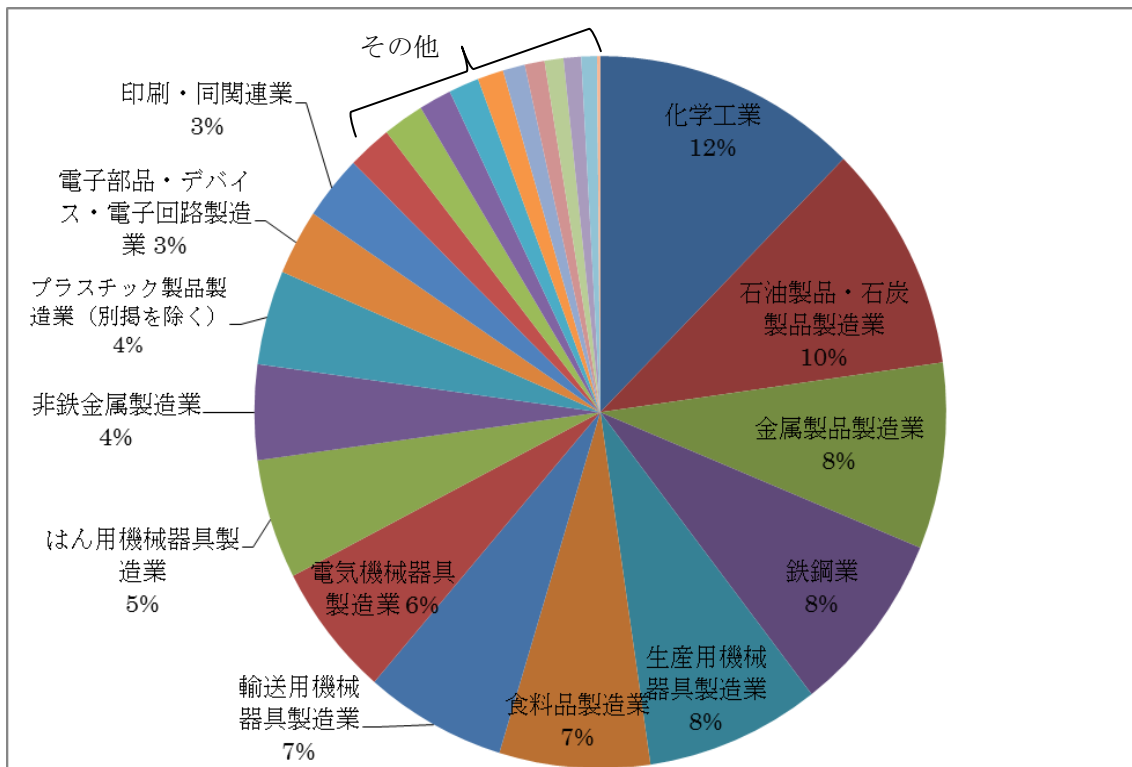
<図表1 大阪府の産業構成比(2012年度)>(単位:%)



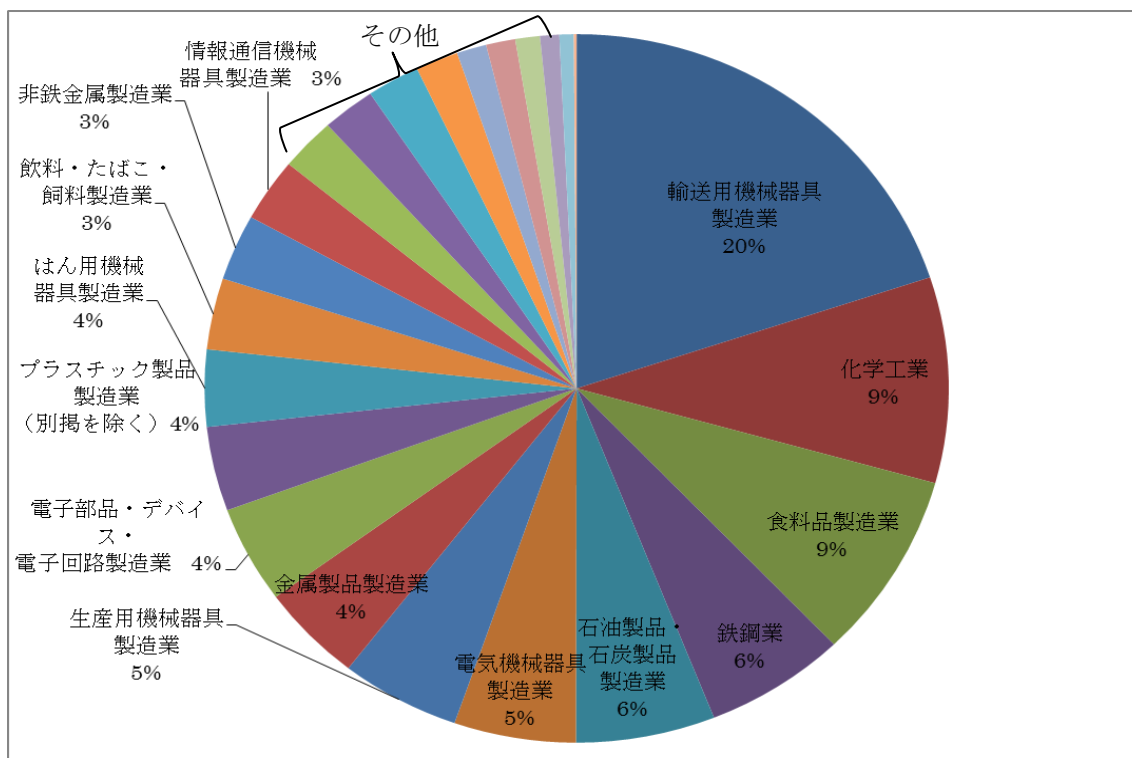
<出所:平成25年度なにわの経済データ 大阪府、平成24年度京都府国民計算 京都府>

次に大阪府の製造業の業種別内訳(2013年)を見ると、「化学工業」、「石油製品・石炭製品」、「鉄鋼業」が上位に位置しており、「基礎素材型産業」といった産業内の“川上”に強いという特徴が見てとれる(図表2)。

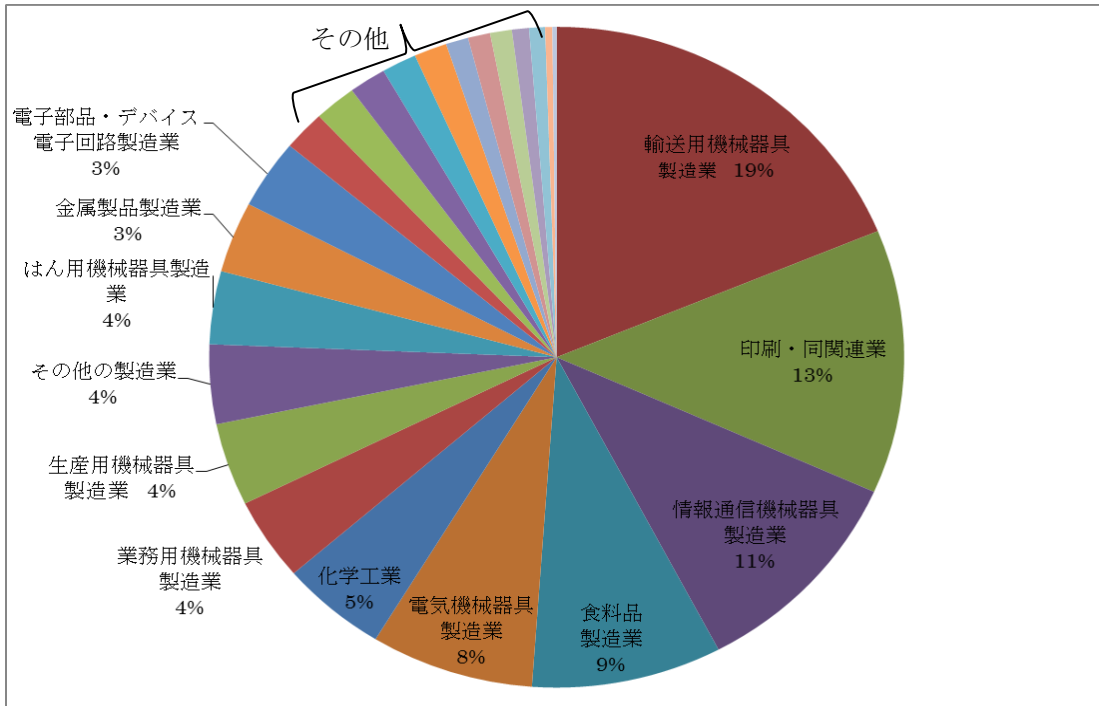
<図表 2 大阪府の製造業の業種別内訳（出荷額）>



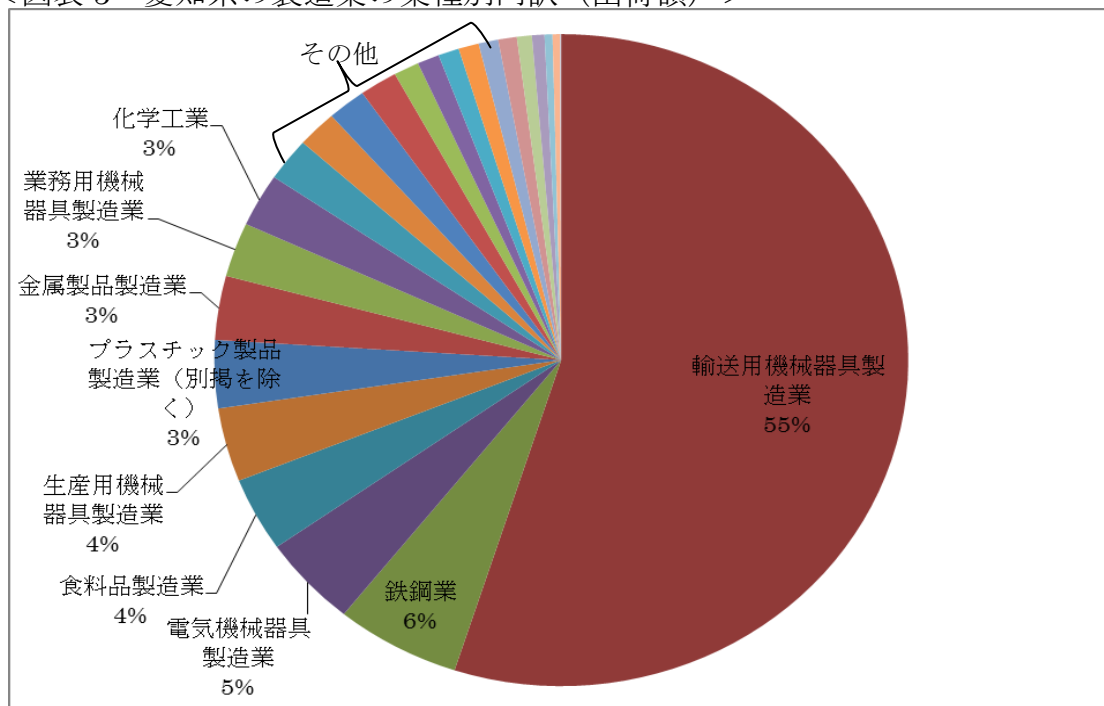
<図表 3 全国の製造業の業種別内訳（出荷額）>



< 図表 4 東京都の製造業の業種別内訳（出荷額） >



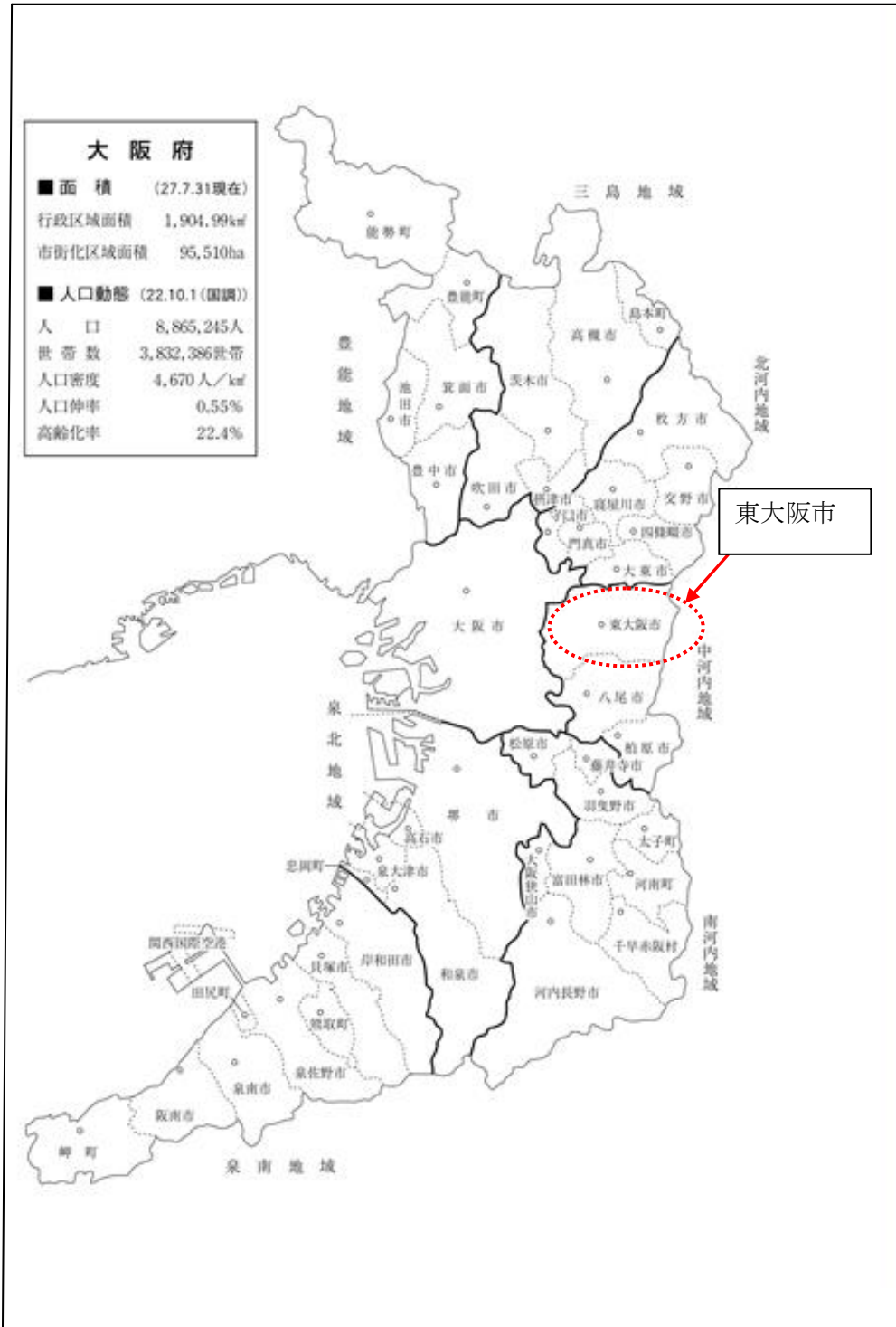
< 図表 5 愛知県の製造業の業種別内訳（出荷額） >



< 出所：図表 3、4、5 とも平成 25 年経済センサス-活動調査 産業別集計（製造業）「市区町村編」、総務省統計局 >

(2) 東大阪市の産業構造 ～様々な業種がバランスよく分布～

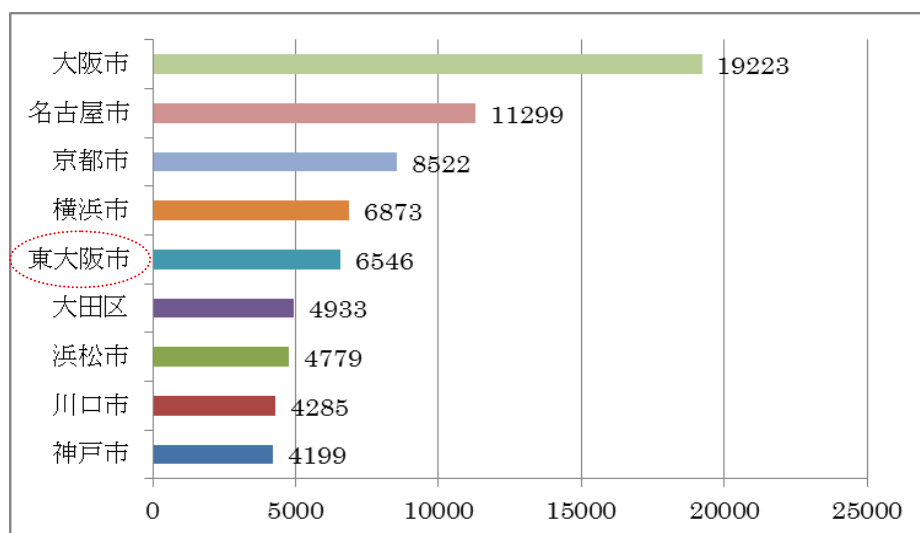
同市は大阪府の中央東部に位置し、大阪府内では大阪市、堺市につぐ3番目の規模を誇り、人口約50万5千人が暮らす中核市である(図表6)。



< 出所：図表6 大阪府HP 大阪府 >

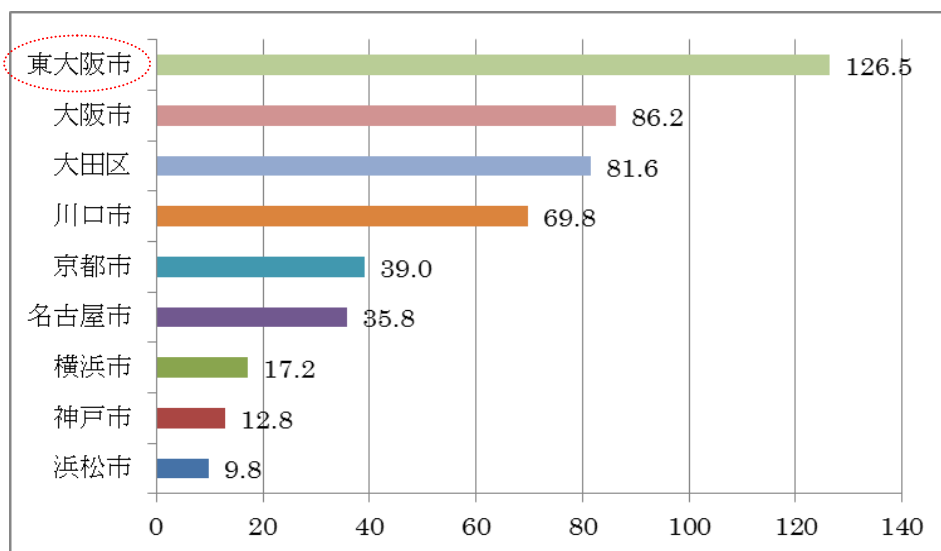
一般的な東大阪市のイメージといえばものづくりが盛んな場所であることが思いつくが、それは数字にも現れている。事業所数は6,546所と全国5位ではあるが、可住地面積1km²あたりの事業所数をもとに算出された事業所密度では、他都市を大きく離して1位であり、全国トップクラスの産業集積地と言える（図表7、8）。

<図表7 東大阪市の事業所数>



※製造業のみの事業所数

<図表8 全国主要都市別事業密度>



※可住地面積1km²あたりの事業所数

<出所：図表7、8とも東大阪市の勢要覧2014年 東大阪市>

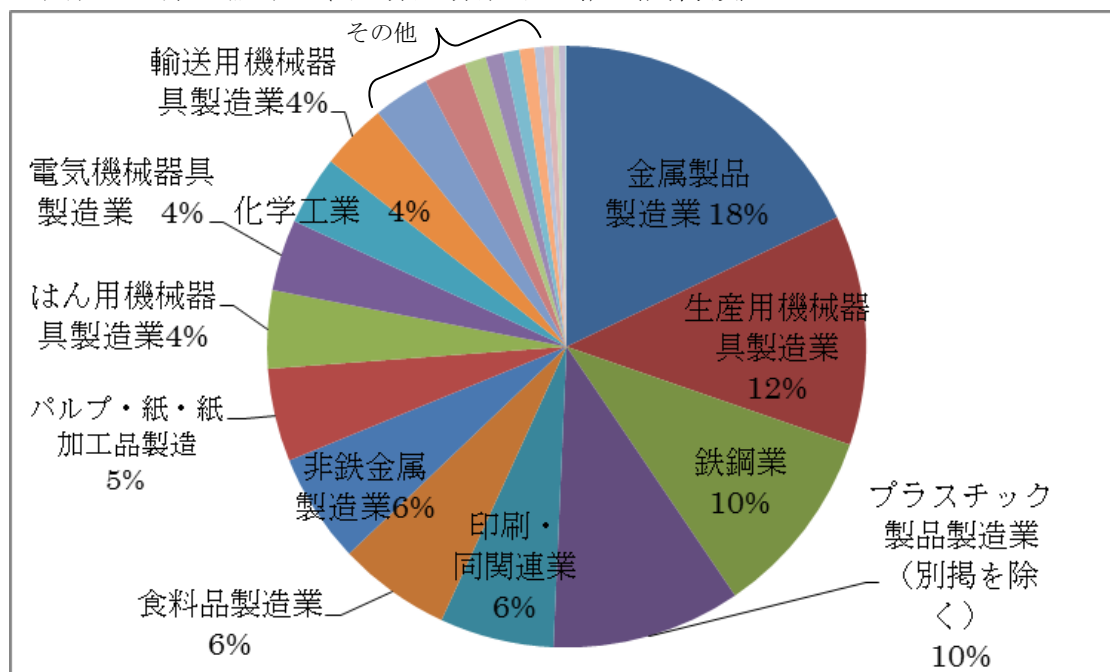
東大阪市の製造業の業種別内訳(2013年)を見ると、金属製品製造業がトップであり、次に生産用機械器具製造業と続く。鋸螺(びょうら)、作業工具、線材二次製品、鋳物といった金属系の地場産業の企業が多数集積しているためであり、東大阪市ならではの業種別分布といえる(図表9)。大阪府下と比較しても、府下全体では“川上”産業の比率が高いが東大阪は“川中”産業の比率が高いことも特徴である。

更に東大阪市と比較対象となる、「東のものづくり都市」東京都大田区の製造業の業種別内訳(2013年)を見ると、こちらも東大阪市同様に金属製品製造業がトップであり、次に生産用機械器具製造業と続く(図表10)。

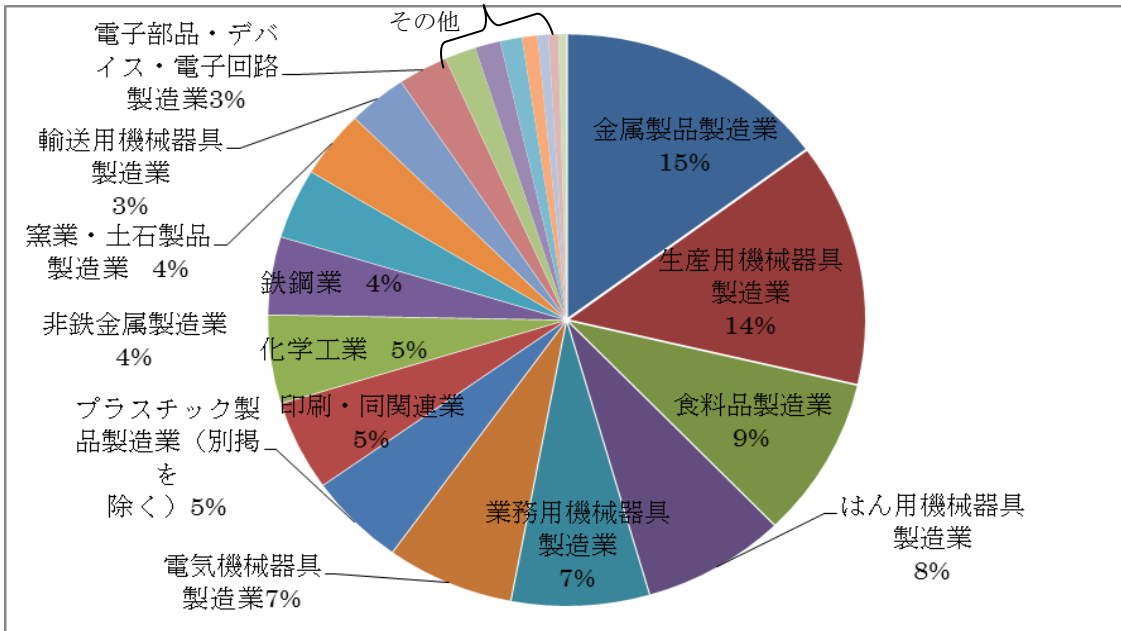
両市域は従前からの「ものづくり都市」としての知名度、大都市に隣接していることという点では類似しているが、産業集積地としての性質はやや異なっている。

東大阪市は家電大手の下請け業務が多かったため、大ロットでの生産やそれに合った加工精度の製品を作ることに長けている企業が多い。一方で大田区はITハードウェア製造などの近代工業の下請けという背景があるため、小ロット精密加工を必要とする企業が点在している。

<図表9 東大阪市の製造業の業種別内訳(出荷額)>



<図表 10 大田区の製造業の業種別内訳（出荷額）>



<出所：9,10とも平成25年経済センサス-活動調査 産業別集計（製造業）「市区町村編」、総務省統計局>

また、東大阪市に多種多様な製造業が集積した背景には、地場産業の存在と、大阪を中心とした製造業の発展が背景にある。

東大阪市域の産業集積の源流は、13世紀頃の河内地域の鑄造の工房の集積と江戸初期から同地に発達した木綿産業（河内木綿）にある。それらの集積している産業が殖産興業政策、第一世界大戦、高度成長期、バブル崩壊などの景気循環により集積している企業はその姿を変えて、同地には多種多様な産業を構築するに至った。

近年では東大阪の製造業は多様な企業が集積している特徴を生かし、近隣の協力工場による横請け、仲間請けのネットワークでつながっており、そのシナジーを生かして独自のものづくりを進めている。例えば東大阪市域等の中小企業の技術力を結集して人工衛星を打ち上げる「人口衛星まいど一号」プロジェクトなど業種を横断してのものづくりが行われている。

海外展開においても、80年代の国内の産業空洞化が起こり、自ら商売を拡大しなければならなかったという理由が一般的であるが、東大阪市ではプラスチック成型関連企業がいち早くフィリピンやシンガポールに進出していたほか

金属製品製造業が特に対米向けの産業機械の部品ニーズに対応するため、高度成長期から先んじて海外展開を行っていることも同市の特徴である。

(3) 6社のインタビューから見えてくる共通項

～独自の製品、トップの積極的な参画、現地パートナーとの信頼関係～

世界と戦う東大阪の中堅・中小企業をピックアップする際に、2つの条件を設定した。①「東大阪の代表的な産業である『製造業』であること」、②「世界市場において積極的に打って出る意欲のある企業」の2つである。複数選択した中で、インタビューを快く受けてくれた6社は以下のとおりである（図表11）。

<図表 11：インタビュー先企業>

企業名	主な製造領域	特徴
レックス工業	配管工事用の機械工具（ねじ切り機）の製造	左記分野の国内シェアトップ
ヤマナカゴーキン	冷間鍛造品や鍛造製品製造ソフト	冷間鍛造技術を用いた金型では世界トップシェア
大昭和精機	工作機械保持工具（ツーリング）の開発、製造および販売	マシニングセンター分野で世界トップシェア
明和グラビア	テーブルクロス等のインテリア用品	左記分野では国内シェア85%
山文電気	厚み計測装置	計測方法の選択肢の豊富さ世界トップ
三星産業貿易	ネジ製造	自動車用の「手で締めるネジ」分野で世界トップシェア

<出所：各社HP、インタビュー記事から>

各社インタビューの詳細は後述の通りであるが、我々は6社全てに「海外展開における成功要因を3つ挙げてほしい」という質問をした。以下が各社の回答である。

<図表 12：海外展開における成功の秘訣>

企業名	成功の秘訣（3つ）
レックス工業	①トップが積極的に現地に出向き現地パートナー信頼関係を築くこと ②妥協のない製品開発力 ③お客様に長く愛されるための顧客サービス力
ヤマナカゴーキン	①トップの海外展開への情熱 ②現地パートナーとの柔軟かつ強固な関係作り ③国内事業と海外事業の相乗効果の仕組み

大昭和精機	①コピー製品を作らず、独自の製品作りにこだわったこと ②ユーザーの利益につながる製品開発・提案 ③従業員のモチベーションに気を配ること
明和グラビア	①現地代理店選びは妥協しない ②「営業の声×デザイン力×技術力」を掛け合わせた独自性のある商品の製造と新たな市場開拓 ③現地法人の運営を能率よりも変化への対応力を意識した体制
山文電気	①技術力を用いて顧客ニーズに合わせることに ②トップの積極的な海外展開へのコミットメント ③同社のファン作り
三星産業貿易	①信頼できる現地パートナーとの強固な関係 ②海外展開は慎重に ③現地人材の積極的な活用

<出所：各社インタビュー記事から>

各社それぞれの回答であったものの、以下が共通項としてあげられる。

- ① 「自社の独自技術や商品力を生かした製品」
- ② 「トップの積極的な参画」
- ③ 「現地パートナーとの信頼関係」

これらは海外・国内問わず、経営にとっての重要事項とも言える。①について海外展開では国内市場では競合関係でなかった企業とも、競争しなければならぬケースが多く見られる。インタビューでは「価格勝負より独自技術を生かした製品を投入することが重要である」と複数の企業が回答したことは「ものづくり都市」東大阪らしい回答である。②についても国内と同様に、トップの強力なイニシアティブもと、素早い意思決定を行うことが重要である。③についても進出日系企業だけで現地の経済事情や商習慣など全てを理解し、事業展開をすることはほぼ不可能であり、その点でも信頼できる現地パートナーとの関係構築は国内より一層重要に映るのかもしれない。

今回インタビューを行った企業の複数はアジア各国に進出しているが、ジェトロが毎年行っている「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」、「アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」では各国の政情リスクや社会情勢が進出において大きな課題であると多くの企業が回答している。

具体的には現地政府の担当者の法律や規則の運用能力が不十分などの理由による「通関手続きの煩雑さ」「現地の法制度が未成熟であること」であり多くの

場合、現地政府機関などとの交渉に際し現地パートナーとの関係が良好であれば、それらを解決できる可能性が高い。

更に、インタビューの中で複数の企業が語っていたのは海外人材の重要性である現地パートナーや現地スタッフの活用の重要性については前述のとおりであるが、現地法人に出向する日本人社員の育成についても、語学だけでなく現地のビジネスマインドを学ばせることが重要であると語っていた。

(株)ヤマナカコーキンでは、20代の若手社員を海外拠点へ積極的に登用するとともに、30歳前後の次々世代の経営者候補を集め、社長と直に議論を行う勉強会などを開き、早い段階から理念の継承も行い、将来の海外拠点責任者として積極的に育成している。

国内トップメーカーでありながら、それに甘んじることなく絶えず自社の製品の独自性を先鋭化させ、海外に果敢に攻めるグローバルな東大阪企業から学ぶ点が多い。

(小松崎 宏之、川口 高司)

2. 高品質なねじ切り機で海外に展開 レッキス工業 (1)

大阪市に隣接する東大阪市は、全国に名立たる中小製造業の集積地として、現在でも約 6,000 に及ぶ高い技術力を持ったものづくり企業が集まっている。多種多様な業種・業態があり、市内ネットワークを生かした多品種・小ロット生産体制の特長を持つ。同市に生産拠点を構えるレッキス工業は、高品質なパイプねじ切り機を武器に積極的に海外展開を大阪市に隣接する東大阪市は、全国に名立たる中小製造業の集積地として、現在でも約 6,000 に及ぶ高い技術力を持ったものづくり企業が集まっている。多種多様な業種・業態があり、市内ネットワークを生かした多品種・小ロット生産体制の特長を持つ。同市に生産拠点を構えるレッキス工業は、高品質なパイプねじ切り機を武器に積極的に海外展開を行っている。同社の海外への取り組みを 2 回に分けて報告する。(6月5日)

<インフラ整備で欠かせない存在に>

レッキス工業(主力工場:東大阪市、本社:大阪市)は1925年に大阪市で創業された「宮川工具研究所」がルーツだ。手回しグラインダーの製造から始まり、創業から現在に至るまで「三利の向上」の考え方(商売の利益だけでなく、顧客・社員・社会全てに広く「共治、共栄、共福」を目指す)に基づき、配管用機械工具などの製造・販売を行っている。また、創業社長は海外にも通用するブランド「REX」(ラテン語で「王の中の王」を意味する)を命名し、海外展開を視野に入れた経営を実践した。1965年に株式会社に変更し、ブランド名を社名に採用した。

資本金は9,000万円、従業員197人で、2014年度の売上高は53億円の中小企業だ。国内の生産拠点は東大阪と鳥取に、海外では米国オハイオ州、中国・蘇州市にある。

同社の主力製品の1つは、配管工事に使用するパイプねじ切り機だ。ねじ切り機とは水道管、ガス管などのパイプ同士を接合するため、管端をねじ加工する機具だ。同社は大手都市ガス会社など、製品の厳しい安全基準を持つ企業が主たる顧客で、その要求に応じて高品質のねじ加工機具を作ることにより、他社との差別化に成功している。同社によると、同分野の国内シェアはトップで、国内のインフラ整備には欠かせない存在になっているという。



ねじ加工機



ねじ加工作業風景



管端にねじ加工したパイプ（鋼管）（3点ともレッキス工業提供）

<アジアや南米には戦前から輸出、欧米にも展開>

同社の海外展開への着手は戦前にさかのぼる。1929年に日本で最初に国産化に成功した手動のパイプねじ切り機を南米、タイ、インド、中国などに輸出するなど、海外ビジネス経験が豊富だ。現在の輸出先は、米国、欧州、アジア、南米、中東など世界65カ国にわたる。

また、同社は海外拠点の設立にも力を入れている。1987年に米国に REX インターナショナル USA (REX INTERNATIONAL U. S. A.) を設立、翌1988年には現地企業ウィラーを買収し、ウィラーレッキス (WHEELER MFG. DIV. OF REX INTERNATIONAL U. S. A.) を設立した。これを皮切りとして、タイ (1991年)、中国 (1996年)、イタリア (2002年)、インド (2013年) と5カ所に拠点を構えている (米国、中国は製造拠点でもある)。進出形態は経営の自由度を重視し、全て単独資本での展開だ。

ジェトロが6月5日に行ったインタビューで、宮川恭一代表取締役会長は「もともと創業当時から海外輸出を積極的に行っていたため、企業風土として国内事業に甘んじることなく、海外へ打って出るという精神がわが社には根付いている」と語った。それを裏付けるエピソードとして、1970年代の欧米での輸出の成功がある。当時、ドイツや米国などの工業先進国では、ローカルメーカーが技術力や営業力で優位性を持っていた。しかし、同社はマーケットを獲得するため、積極的にリスクを取り、1971年に自社のオリジナル製品を開発し海外に乗り込んだ。顧客のニーズをもとに開発した、使いやすく、ねじの仕上がりが良い製品を投入することで、徐々にマーケットを開拓していった。その後も輸出や海外拠点の設立を拡大させ、現在、タイやマレーシア、台湾、スペインではトップシェアを誇り、海外売上高比率は約20%と海外での売り上げを堅実に伸ばしている。

2015年10月27日（川口高司）

3. 製品開発と人間関係、ハード・ソフトを両立 レッキス工業 (2)

<成功の要因の第1は「人とのつながり」>

宮川恭一代表取締役会長に海外ビジネスの成功要因を聞いたところ、(1) トップが積極的に現地に出向き、現地のパートナーやスタッフとより密接な信頼関係を築くことと企業の現地化を促進すること、(2) 妥協のない製品開発力、(3) 顧客に長く愛されるためのサービス力、の3つを挙げた。

(1) については、宮川会長は年平均120日は海外に出向き、自らの足で海外人脈を構築しているという。1988年に初めて買収によって海外拠点を設立した際にも、足しげく出向いて現地パートナーと強固な関係を構築し、ウィラーレッキスを設立することができた。この企業買収により、今まで海外での企業経営の経験がなかった同社にとって、当該拠点が大きな人材育成の場となり、それ以後のグローバル拠点の展開に大きく貢献している。

また、2013年のインド拠点の設立では、宮川会長が何度も会って信頼していたパートナーが独立するタイミングと同社の拠点設立の時期が合い、そのパートナーと連携して現地拠点を設立することができた。この信頼関係によって、進出企業の多くが頭を抱える、現地スタッフの採用や労務管理を現地パートナーに任せることができている。

また、海外営業部の営業スタイルには、同社らしさが出ている。海外輸出においては商社に任せきりになるケースがよくあるが、同社は取引を商社だけに頼らず、極力相手の顔を見てビジネスを行うことが重要だと考え、担当者が足しげく現地に通っているという。

(2) については、製品開発に力を入れ他社製品との差別化を行い、顧客の利益となるように努力することだ。同社の前身である「宮川工具研究所」を初代が創業した際に、あえて「研究所」と名づけたのも、製品開発を重ねて少しでも良い製品を出して世の中に貢献したいとの思いが根底にあった。それを裏付けるのが、大手都市ガス会社などからの安全性への厳しい要望を満たす新製品を開発し、指定事業者の座を勝ち取ったことだ。宮川会長は「顧客の心を捉えるものを造るためには、先方の要望を聞いて反映させることが重要になる。それを続けることで、企業も成長することができる。それは国内だけでなく、海外市場であっても同じだ」と述べている。

(3) については、製品を販売するだけでなく長く愛用してもらえるように、メンテナンスサービスを充実させていることが功を奏しているという。他国の競合他社製品の中には耐用年数が数年の製品もあるが、同社の製品はしっかりメンテナンスすれば、20年以上は持つという。国内では、全国の同社の取扱店販売網に対し製品の情報提供やメンテナンス指導を行うことでユーザーの利便性を向上させていることに加え、顧客のニーズに対応できるネットワークを構築し、要望から30分以内の対応を目指している。海外においても同様に、使い方やメンテナンスなどを同社の現地スタッフが代理店に指導している。例えば、REXアジア（タイ）では替え刃などの消耗部品の供給や機器のメンテナンス・技術サポートを充実させ、他国の競合メーカーとの差別化に成功。同国においては70%のシェアを確保するに至った。



REX インドのメンバー（レッキス工業提供）

<新たな海外マーケットを開拓へ>

国内・海外展開とも順調だが、同社は創業当時の製品開発に果敢に挑む姿勢を崩さない。以前から、ガス管では鉄製のパイプだけでなく、耐震管材として高い性能が認められているガス用ポリエチレン（PE）管の活用を進めている。日本や欧米において、鉄製よりも安価で耐久性にも優れている樹脂管は多くのインフラ設備に使われている。同社もユーザーニーズにいち早く応え、樹脂管をつなぐための融着機器を製造している。同社によると、国内ではトップシェアを誇っている。しかし、同製品の海外展開にはまだ着手できていない。今後の海外ビジネスに関して、宮川会長は「管は国によって規格や結合方法が異なり、全てを網羅した製品を作ることはなかなか難しい。しかし、今後も顧客の要望に応えるため、絶えず製品を改善し続けたい」と、海外展開の課題をあくまで前向きに捉えている。

絶えず製品開発を行うとともに、現地に足を運び、人のネットワークや信頼関係をつくり上げるというように、ハードとソフトの両面をうまく両立させ、国内トップメーカーの立場に甘んじることなく海外も果敢に攻める、グローバル東大阪企業から学ぶことは多い。



ガス用PE管施工風景とガス用PE管融着機器（レッキス工業提供）

2015年10月28日（川口高司）

4. 高品質な金型で勝負する- ヤマナカゴーキン-

約 6,000 社に及ぶ多種多様な企業が東大阪市には立地している。優れた技術や独自製品を有し、グローバル市場で活躍する中堅・中小企業が数多く操業している。東大阪市に立地するヤマナカゴーキンは、高品質の金型製品を武器に積極的に海外展開を行っている。同社の海外での取り組みについて、山中雅仁代表取締役社長に聞いた。(7月16日)

<低コストの冷間鍛造で世界シェアトップに>

ヤマナカゴーキンは、1961年に東大阪市で創業した山中製作所がルーツだ。高品質な冷間鍛造用金型を武器に、自動車用のシャフトやギアを製造するための金型の製造・販売を行っている。

資本金 8,500 万円、従業員 230 人で、2014 年度の国内売上高は 43 億円の中小企業だ。国内の生産拠点は東大阪、千葉、広島に、海外では中国、タイにある。

同社の主力製品は、冷間鍛造技術を用いた金型だ。冷間鍛造とは金属素材を室温で鍛造し成型する技術で、加熱鍛造と比べると省エネルギーになり、素材の廃棄量も少なく製造コストが低いという特長がある。同社によると、日本やドイツの同業プレーヤーがひしめく中、同社の金型は世界シェアトップを誇っているという。



<ダブルフランジ鍛造品 (ワンショット成型) > (写真提供: 同社)

同社の海外展開は 1994 年のシンガポールへの進出に始まり、現在は中国とタイに生産拠点を有し、世界 20 カ国以上に輸出している。

<社長の海外展開への意欲が原動力>

山中社長に海外ビジネスの成功要因を聞いたところ、(1) トップの海外展開への情熱、(2) 現地パートナーとの柔軟かつ強固な関係づくり、(3) 国内事業と海外事業の相乗効果の仕組みづくり、の3つを挙げた。

(1) については、「学生時代に米国の大学に留学し、世界中の優秀な留学生と接することで、グローバルビジネスのすごさを感じていた。危機感からではなく、世界で勝負したいと初めから考えていた」と語る。山中社長が同社に入社した1994年当時、海外での売上高はほぼゼロだったが、現在は約25%と海外売上高比率が急伸している。また、海外進出のきっかけとなったシンガポールについても、山中社長の留学時代の人脈がきっかけで展開が始まっている。

(2) については、現地への進出形態やパートナーとの関係構築に細心の注意を払うことだ、という。例えば、コア技術を駆使した金型の製造工場については、多額の投資が必要だが、技術流出を防ぐため単独資本で進出している。一方で、競争力が発揮できない部品については、合弁企業を設立してコストを抑えるとともに、合弁企業が持つ現地の商習慣や人脈のほか、現地価格で調達できるメリットを生かして製造するなど柔軟に対応している。

また、現地の合弁パートナーとの強固な関係をつくるため、日常のコミュニケーションも欠かさない。経営指標を「見える化」して共有することや、中国やタイのパートナーとのゴルフなどレクリエーションを交えたオーナー会を定期的で開催することで、オープンに議論ができる環境を整えている。「一見、仕事をしていないように映るかもしれないが、ゴルフはプレースタイルなど細部を観察することで、パートナーや将来のパートナーが信頼できるかどうかを見定める絶好の機会になる」と山中社長は話す。

(3) については、国内で培った技術とノウハウを海外においても転用することだ。同社の基幹事業は、冷間鍛造用金型に加え、成型、熱処理、切削などの強度解析シミュレーション技術を駆使した、金型製造品会社へのコンサルテーション（ソリューション）事業だ。その技術やノウハウを、海外で製造・販売している金型部品、自動車用部品に転用することで、海外においても技術力と価格を両立する競争力を保っている。



中国での冷間鍛造金型の製造工程の風景（写真提供：ヤマナカコーキン）

<国内経営人材の育成を推進>

同社は第50期を迎え、海外売上高比率の目標を30%に引き上げている。これまで輸出のみだったインドネシアでの拠点設立など、今後も積極的な海外展開を進めるとともに、「良いパートナーさえいれば、世界のどこへでもビジネス展開したい」と果敢に攻める姿勢を崩さない。

将来のため、国内外の経営人材育成にも取り組み、20代の若手社員を海外拠点へ積極的に登用する。また、30歳前後の次々世代の経営者候補を集め、社長とともに議論を行う勉強会を開くことで早い段階から経営理念の継承も行い、将来の海外拠点責任者として育成する予定だ。山中社長は「国内市場が縮小する金型や自動車部品分野において海外展開は必須だ。国内外を問わず、会社の理念を共有しているマネジメント人材を何人確保できるかが、海外展開のキーポイント」と今後の課題と展望を見据えている。

2016年1月12日（川口高司）

5. ツーリングの大昭和精機、海外売上高 50%が目標

東大阪市に拠点を構え、工作機械に欠かせないツーリング製品で知られる大昭和精機。同社は、国内の生産拠点を大阪と兵庫に、海外現地法人を中国、米国、ドイツ、スイスに有する。創業者で代表取締役会長の北口良一氏に海外展開の取り組みなどについて聞いた（2015年10月5日）。

<高精度なツーリングで勝負>

大昭和精機は1967年に東大阪市で創業した、資本金9,553万円、従業員約800人（グループ全体）、売上高約190億円の中堅企業だ。国内の生産拠点を大阪と兵庫に、海外現地法人を中国（上海、広州、成都、瀋陽）、米国、ドイツ、スイス（生産拠点を併設）に有する。

主力製品のツーリングは、ドリルやタップ（ネジ加工用）などの刃具（はぐ）と機械のモーターの間に入り、モーターの動力を刃具に伝えるアダプターのこと。車の部品に例えるとシャフトの役割を果たす、工作機械には不可欠な部品だ。高品質な同社の製品は、精密さが求められるマシニングセンターやジェットエンジンなどに使用されている。

同社の強みは、ツーリングを製造する技術の精度だ。高精度な製品を開発するため、自社の技術力の向上はもちろん、高品質なボーリングメーカーとして知られるスイスのハインツカイザーと提携することで、ミクロン単位の加工が可能となった。

<豊富な工作機械のラインアップ>

また、世界トップレベルの工作機械の製品ラインアップを有することも強みといえる。製造現場の突発的なニーズに対しても、豊富なラインアップでワンストップサービスを可能にしている。欧州メーカーは事業化が進んでおり、フルラインアップでの販売手法は世界において有効だという。工作機械の数値制御化が進み、それに強みを持つ日本製のツーリングが世界市場でシェアを伸ばしている。国内トップメーカーの同社は、マシニングセンター分野では国内シェアの約50%を占める。各国の部品の規格が異なるため地場メーカーに分がある海外市場においても、同分野ではシェアトップを誇るとのことだ。



ツーリング製品（大昭和精機提供）

同社の海外展開は創業時までさかのぼる。当初から極力商社を頼らず、直接貿易にこだわった。1カ国1代理店制度を設け、同社製品の輸出を増やした。今では欧州、北米、中南米、アジアなど世界50カ国以上と取引しており、海外売上高比率は約30%と同業他社と比べても高いという。さらに2015年には、30年来の提携相手だったハインツカイザーを生産拠点ごと買収した。同社のグローバルネットワークをさらに活用することで、日本からだけでなく、欧州からも高品質な製品を世界中に供給することが可能になった。

<高品質でオリジナルな製品に特化>

北口会長は海外ビジネス成功の秘訣（ひけつ）について、（1）コピー製品を作らず、独自の製品作りにこだわったこと、（2）ユーザーの利益につながる製品開発・提案、（3）従業員のモチベーションに気を配ること、を挙げる。

（1）については、もともと欧米企業が強かったツーリング業界において、同社は日本国内においても後発企業だったため、コピー製品を供給しても勝てる見込みがないとの判断から、高品質なツーリング製造に特化し続けた。同社は日本国内で製造する製品のほぼ全てを出荷前に検査しており、それがメーカーとして信頼される礎となっている。

（2）については、ユーザーに喜んでもらうための製品作りに取り組んできた。営業社員が製造現場に足しげく通い、困っていることを聞き出し、その解決に向けた製品作りを行ってきた。同社の製品を使用することで、刃物寿命が延び、

加工時間の短縮でコストダウンが可能となり、加えて生製品の付加価値が高まるなど、ユーザーの利益につながっている。

(3) については、従業員が能力を発揮できる環境作りを意識したことだ。工場内の機械や空調などの設備の更新はもちろん、国内従業員の技術力向上と見識を広げるため、海外 10 ヶ国以上の技術者との交流の機会を設けるなど、従業員が業務に全力を注げる環境を作ってきた。

同社は今後も、海外売上高比率 50% を目標に海外展開を積極的に行う。具体的には精密測定機器や非接触自動認識装置 (RFID) を活用し、ツーリングだけでなく、その供給体制や品質管理を通じた商品全体の付加価値の向上を図る。加えて、人材育成においても買収したハインツカイザーのスイス、米国の現地法人へ国内スタッフを派遣し、長期目線でグローバル人材育成を進めている。

2016 年 1 月 25 日 (川口高司)

6. 明和グラビア、提案力と印刷技術力で業績拡大

東大阪市の明和グラビアは、日本で初めて塩化ビニールのグラビア印刷に成功した企業だ。同社の製品は、テーブルクロスなどの家庭用品、床・壁紙などの建材、メディカル用資材など幅広く使用されている。代表取締役社長の大島規弘氏に、海外展開の取り組みについて聞いた（2015年10月6日）。

<塩ビのグラビア印刷に日本で初めて成功>

明和グラビアは1953年に東大阪で創業し、資本金は3億2,000万円、従業員は国内370人、海外2,000人、売上高約130億円の中堅企業だ。国内の生産拠点は大阪と埼玉に、海外はインドネシアに有している。同社は日本で初めて塩化ビニールのグラビア印刷に成功したことで知られ、日本のインテリア業界の拡大に伴い業績を伸ばしてきた。

凹版印刷技術と写真製版というコア技術で製造された同社の製品は、テーブルクロスなどの家庭用品、床・壁紙などの建材、メディカル用資材などに使用されている。家庭用テーブルクロスの国内シェアは85%を占め、ホームセンターなどで多く販売されている。

<創業当時から見据えていた海外展開>

同社は創業当初から海外展開に積極的で、1950年代から台湾へ技術供与をしていた。1969年にはフィリピンで合弁事業にも取り組んだが、外資規制などからやりたいことができずにいた。そんな中、同社の過半数の出資が認められ、1972年に創業した「P. T. MEIWA INDONESIA」は海外展開の契機となった法人だ。創業後40年以上を経て、同法人はインドネシアになくてもならない日系企業へと成長した。

明和グラビアの海外売上高比率は国内・現地法人を合わせると40%以上で、輸出については50カ国と1カ国1代理店制度を採用し、直接貿易を行っている。海外へ販売している中で、同社が直接輸出を行っている割合は約95%で、同社の積極的な海外展開がうかがえる。

<良きパートナーと独自商品を売り込む>

大島社長は海外ビジネス成功の秘訣（ひけつ）として、（1）現地代理店選びは妥協しない、（2）「営業の声×デザイン力×技術力」を掛け合わせた独自性ある商品の製造と新たな市場開拓、（3）現地法人の運営を能率よりも変化への対応力を意識した体制にすること、の3つを挙げた。

（1）については、現地代理店が信頼できるかどうかを、資金面だけでなくパートナー候補の売り先（小売店）やその売り方まで調査を行うほか、自社と考えを共有できるかを確認する。ともに市場をつくっていくというマインドを持ち、「決して短期的な利益では付き合わないスタンスが重要」と大島社長は語る。結果としてほとんど全てのパートナーと20年以上にわたり確固たる関係を築いている。

（2）については、世界市場での競争や中国での模倣品流通などに打ち勝つには、常に新製品を市場に投入し差別化する必要があり、そのための独自技術とマーケットの接点を粘り強く追求できるかが1つのカギとなる。代理店だけでなく、その売り先の小売店や同じ嗜好（しこう）を持つ国同士で比較を行うなど、詳細な調査を行う。その結果を活用し自社のデザイナーや技術者と新商品を開発することで、流行に沿い技術的にも新たな製品を開発できる。その製品を毎年、代理店に提案する姿勢が、（1）で述べた代理店の信頼を勝ち取り、さらなる良好な関係構築につながっているという。



同社の特殊技術を使い開発したテーブルクロス。見る角度によって色変りする（明和グラビア提供）

（3）については、大島社長は「自社の得意分野、できることに特化して海外展開することが一見正しいようだが、ケース・バイ・ケースで見極めることが重要だ」と話す。同社はインドネシア進出とほぼ同時期に米国にも進出したが、進出方法は異なる。米国では現地法人の管理や販売はパートナーである商社に任せ、同社は強みのレース成形に特化して展開を図った。しかし製造の一部に特化したため、顧客ニーズが蓄積されず、米国の得意先を広げることができな

かった。そこに追い打ちをかけるように世界的な原油高による部材の高騰があり、1985年に撤退することとなった。

一方、インドネシアでは四輪、二輪車用シート部材が同社の主力製品であり、約80%が国内向けに製造されている。日系自動車メーカーから生産依頼を受けた当初は、製造経験がない状況だったが、ほとんどの業務を日本人スタッフ中心に行っていたことと、材料から最終製品までの生産ラインを備えていたことによって、現在はインドネシアの基幹産業を支えるメーカーの1つにまで成長することができた。苦労もあったが、さまざまなニーズに応える中で現地のマーケット状況を把握することができ、現地進出日系企業からの引き合いを受けることもあった。また、海外ビジネスの方法論の確立という面からも、海外展開の基礎固めができたという。

2016年2月8日（川口高司）

7. 山文電気、厚み計測技術の多様さと速度に強み

東大阪市に拠点を構える山文電気は、オフライン計測装置の分野において世界有数の企業だ。代表取締役社長の東條文男氏に、海外展開の取り組みについて聞いた（2015年11月26日）。

<計測方式の選択肢の多さでは世界トップ>

山文電気は1971年創業の電気工事会社「山文電気商会」をルーツに持つ。1984年に設立し、資本金は1,000万円、従業員は20人、売上高約7億円（2014年3月時点）、生産拠点を東大阪に有する中小企業だ。厚み計測装置（主に研究開発や生産管理に使用されるオフライン型および生産工程内にて使用されるオンライン型）において世界でも有数の企業であり、計測方式の選択肢の多さにおいては恐らく世界トップだという。

同社の製品の強みは「計測方式の多様さ」と「計測速度」だ。計測方式は、接触式（計測する対象物を挟むなど、直接モノに触れて計測する方法）に加え、多種多様な非接触式技術を保有する。エア（空気）式、レーザー式、低エネルギーX線式、分光干渉式、静電容量式など豊富にそろえ、顧客の用途や対象物に応じて計測方法を提案することができる。また計測速度においても、対象物によっては1秒に10個計測することができる。高額で精密な分析機に比べると精度は劣るが、速度は格段に速い。そのため、同社の製品は自動車のプラスチック製品やリチウムイオン電池のセパレーター、食品や包装用プラスチック素材の計測などさまざまな業界で活躍している。



オンライン型厚み計測装置（山文電気提供）

<国内市場の縮小が海外展開を後押し>

電気工事業界にはいずれ限界が来ると感じていた東條社長は、新たな事業を考案したいと考えていた。当時はスーパーマーケットなどの大型食品小売店の急増に伴い、食品の包装トレーの生産量が増加していた。しかし、多くの企業がトレーの厚みのばらつきに悩んでいるというニーズを捉え、約2年間かけて計測装置を開発した。開発当初は知名度もなく、業界には競合他社がひしめいていたが、価格と技術の両面で優位性を発揮することで取引先を拡大し、国内のシェアを伸ばしていった。今では大手企業をはじめ多くの企業で同社の製品が導入されている。しかし、国内の市場縮小や日本企業の海外展開が拡大するに伴い、さらなる需要開拓のため海外展開の必要性を感じ、約10年前から展開を開始した。現在、同社の直接貿易比率は約25%と、グローバル化に伴い自社で直接取引する割合も増加している。

<トップの積極性でファンを獲得>

東條社長は海外ビジネス成功の要因として、(1) 技術力を用いて顧客ニーズに合わせることで、(2) トップの積極的な海外展開へのコミットメント、(3) ファン作り、の3つを挙げた。

(1) については、前述のとおり多様な計測方式を持っていることが強みとなっている。「大手企業では基本的に特定のモデルを大量生産し、採算を取ることが前提だが、当社は、利益幅は小さいかもしれないが、海外マーケットにおいても個々の顧客に合わせた製品を作ることで満足していただき、売り上げを伸ばしている」と東條社長は言う。

(2) については、東條社長自らが海外へ出向いて潜在顧客とやり取りしていることが海外展開を大きく前進させているという。ドイツのプラスチック関連展示会「K展」に20年にわたり出展することで、同社のブランド力を向上させ欧州での顧客を広げている。また、日々の業務の中で、海外市場の大きさや重要性を社員間で共有することで、社内全体のモチベーションを上げている。

(3) については、顧客とのコミュニケーションを通じて同社のファンになってもらうことだ。「顧客の要望に対しては素早いレスポンスを心掛けること、納入後に結果が出ないときには顧客先に出向き迅速に対応すること、納入で終わりではなく、アフターフォローを大切にすることを肝に銘じている」と東條社長は語る。



<2013 年「K 展」での展示の様子（ドイツ・デュッセルドルフ）（山文電気提供）>

今後の海外展開については、「まだまだわが社の製品を使っていたる企業は世界中に存在している。既存のニーズだけでなく、顕在化してきているニーズも捉え、引き続き新規開拓を続けていく」とのことだ。

2016 年 2 月 9 日（川口高司）

「世界で戦う東大阪企業」

2016年3月発行

執筆 大阪本部 ビジネス情報提供課

川口 高司

小松崎 宏之（ビジネス情報提供課長）

植原 行洋（本部 海外地域戦略主幹、前ビジネス情報提供課長）

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ） 大阪本部

大阪府大阪市中央区安土町2-3-13 大阪国際ビルディング 29階

〒541-0052 電話 (06)4705-8604（ビジネス情報提供課）
