メイドインジャパンの品質にこだわり 欧米各国で高い評価を受ける 海外売上比率 99%の小型建機メーカー

竹内製作所 (6432:東証1部)

1971年に世界で初めてミニショベル(重量6トン未満)を開発。早くから海外市場を開拓し、現在、欧州2位、北米5位の製品シェアを有するグローバル企業。同社製品は欧米のユーザーから耐久性、操作性、快適性などの品質の高さに定評があり、他社製品より高付加価値の製品を顧客に提供している。



竹内 敏也 🖁

Toshiya Takeuchi 同社代表取締役社長

INTERVIEWER

菊地 稔 (当社代表取締役社長)

世界初のミニショベルを開発

御社は世界で初めてミニショベルを開発され、それ以来都市のインフラ建設市場を開拓されてこられました。高い品質が評価され、特に欧米で確固たる地位を築かれています。この10年は主力の小型建機の販売が伸び、2020年2月期は過去最高の売上高を3期連続で更新されました。本日は御社のものづくりの考え方や業績成長の背景、そしてビジネスの将来展望についてお伺いできればと思います。

――現在の主力製品であるミニショベルを 1971 年に世界で初めて開発されたとお聞 きしています。開発に至った経緯について お聞かせください。

竹内 当社は1963年8月に現会長の竹内 明雄が長野県坂城町で創業しました。その 前は自動車部品メーカーの下請け会社の工 場長をしていましたが、前々から自分で事 業を興したいという夢がありました。当初 は8名で機械加工の工場をスタートさせ て、ものづくりの技術を学んでいきまし た。当時、建設現場はツルハシとスコップ で作業しており大変な重労働でしたが、知 り合いの建設会社から何とか機械化できな

いかという相談をいただきまして、それが きっかけで約2トンのミニショベル 「TB1000」を開発しました。その当時、大 手建機メーカーから大型ショベルは販売さ れていましたが、都市部の狭い場所で小回 りの利くミニショベルはありませんでし た。ただ、当時の当社には、開発はできて も日本全国に販売する力がありませんでし た。そこでお付き合いのあったヤンマー ディーゼルさん(現・ヤンマーホールディ ングス)の OEM 製品として日本中に販売 を広げていきました。しばらく経つと、人 の手で7日間かかる作業がミニショベルだ と1日で済むということで非常に評判にな りまして、そこからはもうひっぱりだこの 状況でした。お客様が工場まで来て待って いて、出来上がった端から次々とトラック に積んで運んでいきました。

そこで日本でこれだけ人気があるなら海外に持って行っても売れるだろうと考えまして、最初はアメリカに進出しました。広大なアメリカにおいて、当時ミニショベルは競合どころか市場すらない状況でした。当社の製品を見て、最初は子供の乗る機械じゃないかと言われもしましたが、それでも住宅街での細かい作業となると、20トンや30トンある大型の油圧ショベルでは

■連結業績推移

決算期	売上高	伸び率(%)	営業利益	伸び率(%)	経常利益	伸び率(%)	当期利益	伸び率(%)	1株当利益(円)	1株当配当(円)
2019/2	110,175	16.8	15,411	9.0	15,496	10.4	11,391	19.3	238.8	45.0
2020/2	115,913	5.2	12,649	-17.9	12,403	-20.0	9,091	-20.2	190.6	50.0
2021/2(季)	96,000	-17.2	8,700	-31.2	8,750	-29.5	6,370	-29.9	133.6	40.0
2022/2(季)	112,000	16.7	11,500	32.2	11,550	32.0	8,430	32.3	176.8	50.0

注: 当部予想 1 株当利益の算出に際しては、自己株式を控除した株数を採用(潜在株式は含まず)。 当期利益は親会社株主に帰属する当期利益。 予想は丸三証券調査部

不可能です。それで使ってもらったら非常に好評でして、アメリカでも次第に広まっていきました。アメリカで成功したなら次はヨーロッパだと考えました。ヨーロッパは古い建物や狭い道が多い事情もあって、スムーズにミニショベルが受け入れられました。

――クローラーローダーでも世界初と伺って おります。

竹内 クローラーローダーは土砂などを運搬する機械でして、これも 1986 年に当社が世界で初めて発売しました。当時は足回りがタイヤ式のローダーが使われていましたが、アメリカの土地は粘土質で水はけが悪く、雨が降るとタイヤが滑って作業ができなくなります。それならば足回りをミニショベルのようなクローラー式にすれば安定して作業ができると考えまして、試作機を作って持って行ったらこれも好評で一気に普及していきました。アメリカの事情に合った機械だったから受け入れられたのだと思います。

メイドインジャパンの信頼性

――御社の製品の特徴やものづくりの考え方 についてお聞かせ下さい。

竹内 建機は世界中どこでも使われてお り、低温の地域や赤道近くの50℃位に達 する地域など厳しい自然環境で作業するこ とも多くあります。そのため高温でもオー バーヒートしない、低温でもしっかり動く 機械を作ってきました。お客様からは過酷 な作業が可能な頑丈さを評価して頂いてき ました。ですから常にメイドインジャパン として高品質な機械を作り続けたいと考え ています。例えば掘っていると亀裂が入っ たり、部品が割れたり、エンジンが急に止 まったりして作業がたびたび中断するよう な機械だと、お客様も納期が守れなくな り、場合によっては延滞金が発生し、信頼 を失います。だから頑丈さというのは非常 に重要なのです。

操作性や快適性も同じぐらい大切です。 小型建機による仕事は細かな作業の連続 で、欧米では一日8時間フル稼働します。 狙った場所に、狙った深さで穴を掘る操作

■同社のミニショベル(左)とクローラーローダー(右)





画像提供:株式会社竹内製作所

性、振動・騒音を可能な限り排した広々と したキャビンや疲れにくい椅子などによる 快適性は、大きな差別化ポイントです。

当社は色々な大手企業のOEM製品を手掛けてきたおかげで、大手の品質基準に適合するため、ものづくり分野での様々な技術発展を果たしてきました。細かい話ですが、ボルトを締めるトルクレンチの使い方についてメーカーの方を呼ぶなど、社員教育を徹底しました。こうした長年の蓄積があるからこそ、高い品質が維持できていると思います。

販売は欧州やアメリカが中心ですが生産 拠点は長野県に集中されているのは何故で すか。

竹内 本社工場のある長野県坂城町は、その昔は町工場の社長が数多くいまして、競い合って技術を磨いてきたものづくりの町でした。日本の技術者は器用で細かい作業が得意ですし、高品質の部品を安く調達できます。それに海外ではメイドインジャパンというのは信頼性が高く、宣伝効果もあります。それもあって、当社の建機の車体の色は日本の国旗と同じ赤と白を基調にしています。

以前、アメリカに工場を出すことも検討しましたが、技術者のレベルや、部品の調達コストの高さの問題があり、やはり日本で生産を拡大した方が良いという結論になりました。

小回りの利いた経営で大企業と戦う

一一御社のライバルはどこになるのでしょうか。

竹内 クボタさんとヤンマー建機さんと競合することが多いです。両社とも農機の分野で培った知見や販売チャネルを小型建機にうまく活用され、シナジーを創出しておられます。一方で大型の油圧ショベルを主力とするコマツさんやキャタピラーさんとはあまり競合していません。小型には小型の、大型には大型の技術、市場、顧客がありますので、そこは自動車メーカーのような住み分けができています。

――御社はユーザーの意見を反映し、製品化 するまでの期間がライバルよりも短いそう ですね。

竹内 当社は同業他社に比べて小さい企業ですから、どのような戦略で戦うかは重要な問題です。結論としては、やはりお客様のニーズを捉えて、それをいち早く製品化して出すことだと考えました。今はコロナで海外へは行けませんが、私自身もお客はであるディーラーさんやエンドユーザーさんのところへ訪問して、直にお話を伺いという要望があれば、すぐに日本に持ち帰って開発部門で試作し、テストを行って新たな機能として製品化します。当社は早いものだと1ヶ月位で新しい機能を追加することができます。

また、当社のお客様はニーズに合わせて オプション機能を細かく選ぶことができま す。セットオプションとして生産した方が コストダウンできますが、必要ない機能を お客様に押し付けることになりかねない。 我々はこうした小回りの利いたものづくり で、顧客第一の経営を意識しています。 ――伺っていますと御社の経営は機動性にす ぐれていて、また顧客との信頼を大切に築 かれていると感じます。

竹内 お客様のご要望にすぐ対応すると非常に喜ばれますね。それがリピーターの多さに繋がっているのだと思っています。ショベルって外観を似せるだけならどこのメーカーでも作れます。でも当社の建機は乗れば違いが分かります。ヨーロッパでは機械を本当に大事に扱う方が多く、中には15年経ってもご愛用くださる方もいらっしゃり、長持ちすると喜んでいただいています。「そろそろ新車を」とおすすめしたくなる一方で、ここまで当社製品を愛してくださる方がいることは、自信にも励みにもなりますね。

欧米で存在感を高めている

――御社は売上高の99%が海外で、特に欧州では市場シェア2位と伺っています。欧州市場の特徴や販売戦略についてお聞かせください。

竹内 ヨーロッパもアメリカも販売している建機の機種は同じですが、細かい仕様は国毎に異なっています。ヨーロッパでは掘るだけではなくて、コンクリートを割ったり、河川での工事に使ったり、建機のアームの先端に草刈り機を付けて牧場で草を刈ったりと色々な使い方をします。また、ラジオやエアコン、ネットのオーディオ機器を付けたり、最近はスマホの充電器を付けてくれという要望まであります。

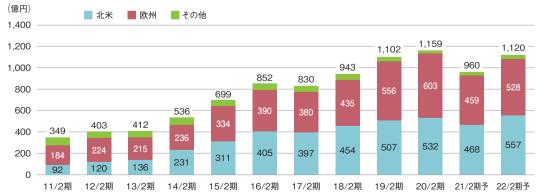
――自動車のようですね。

竹内 だんだんとそうなってきました。今では建機に GPS がセットされていまして、例えばどのショベルがどこで何時間動いているかというデータが取れるようになっていますので、建機に異常が出るとすぐに分かりますから、必要な部品を持って駆け付けて修理をすることができます。

――欧州の販売体制はどうなっているので しょうか。

竹内 イギリスとフランスでは販売子会社 を通じて販売しています。その他の国では

■地域別売上高の推移



注:その他は北米、欧州を除く日本を含む地域。予想は丸三証券調査部。

出所:同社決算説明資料を基に丸三証券調査部作成。

ー国一代理店の方式でディストリビュー ターを決めています。長らくのお取引で強 固な信頼関係を構築している会社もあり、 当社の建機を熟知し、マーケティングから 販売、アフターサービスまで積極的にやっ てもらっています。

一北米では市場シェア5位と伺っていますが、欧州との違いについてお聞かせください。 竹内 アメリカはミニショベルを扱っているボブキャットの他にキャタピラー、ジョンディアという有名な現地メーカーがいます。若い方はそうでもありませんが、年配のお客様の中にはアメリカ製を使いたいという方が多くいらっしゃいますね。

竹内 ミニショベルを使う工事の多くは住宅関連の基礎工事や水道管などのインフラ整備です。売上が伸びた背景としては、アメリカで住宅を持ちたい人が増え続けていること、アメリカ全土をカバーしている大手レンタル企業とのパイプを構築できたことがありました。足元ではコロナウイルスの影響で1ヶ月ほど工事が止まりましたが、住宅の統計を見ますと住宅需要が戻りつつあります。また最近はネット通販大手が各地に倉庫を建てていて、そうした基礎工事の需要も増えています。

環境に優しいバッテリー式ショベル

――小型建機の市場の見通しについてお聞かせください。

竹内 まだまだ住宅需要も伸びていきます

し、お客様のニーズを捉えて新しい製品を 開発中です。代表的なのは電気で動くバッ テリー式のミニショベルです。いま最終 チェック段階で、近日中に販売したいと 思っています。ヨーロッパでは建物の内部 に入ってコンクリートを砕いたり、リフォームを行ったり、或いは地下に部屋を 作るといった工事があります。エンジン式 のショベルだと排ガスが発生してしまい作 業者が安全に作業できませんから、電動式 が必要になります。また、大きなエンジ 音が出ないので夜でも静かに作業すること ができます。これからはバッテリー式の ショベルの需要が伸びていくと思います。

――いまバッテリー式ミニショベルは世の中にどのぐらいあるのでしょうか。



当社代表取締役社長 菊地 稔

竹内 今はまだバッテリーの価格が高いこともあって各社とも研究中の段階ですね。 他社から市販された製品があるにはありますが、稼働時間が短すぎて実用的とは言えません。当社が開発中のバッテリー式ミニショベルは稼働時間を含め実用レベルのスペックで市場に出します。最初は価格が高いかもしれませんが、台数が増えれば量産効果で価格も下がっていくと考えています。

その先に求められるミニショベルについて想像しますと、自動化がポイントになると思います。先進国では水道管などのインフラの老朽化が進んでおり、今後も工事は増えていくと予想される一方、建機のオペレーターは減少傾向にあります。そこでコンピュータ制御によって自動で任意の大きさ、深さの穴が掘れるようなショベル、つまりアルバイトの方でも操作できるショベルを開発して提供すれば、人手不足の解消につながると考え、開発に着手しています。一一将来的に大きな成長が期待出来そうですね。アメリカや欧州以外の地域の市場開拓についてはいかがですか。

竹内 新興国は中古機が中心だったり、品質より価格が優先されたりと、まだまだ当社は台数的に少ないですけど、将来を期待して新興国にも販売網を築こうと種まきしているところです。中国やオセアニア、ブラジル、ロシアなどで少しずつ建機が売れています。

将来の小型建機の需要増に備える

――2019 年は台風、今年は新型コロナウイルスの流行で大変なご苦労があったと思い

ますが、具体的にどのような影響がありましたか。

竹内 昨年は台風19号の影響で長野市の下流域で堤防が決壊し、当社のサプライヤーさんの工場が浸水被害を受けました。 危機対応チームを作って復旧を手伝いつつ、代替部品の手当てを行いました。この対応に目処が立ち、さあこれからというときに今度はコロナウイルスが発生しました。ヨーロッパでは各地で都市封鎖が行われて建築作業員が待機したため、工事が4月後半から1ヶ月近く止まりました。その後は徐々に回復してきまして、今では受注が7割位の水準まで戻ってきています。

――昨年4月に3ヶ年の第二次中期経営計画 を発表され、その中で調達面や販売面など の経営課題を掲げていらっしゃいます。

竹内 当社の生産拡大ペースとサプライ ヤーさんの供給能力にアンマッチが生じま した。建機の基幹部品はどこのメーカーで も作れるものではありません。品質確認を 行いながら新たな調達体制を作るべくサプ ライヤーさんの開拓を進めています。販売 に関しては、これまで当社はメンテナンス の際に必要な保守パーツの販売を取りこぼ していました。これはよくないと考えて、 ヨーロッパに専用の大規模な保守パーツセ ンターの開設を計画しています。アメリカ では部品倉庫に加えて、ディーラーが販売 やメンテナンスのテクニックを学ぶトレー ニングセンターを建設しています。開発面 では先ほど申し上げたバッテリー式ミニ ショベルを来年に発売する計画です。それ から、住みやすい街づくりやCO2の排出抑 制など、SDGs の取り組みにも力を入れています。

竹内 昨年までずっと販売が伸びてきましたので、坂城町の本社工場が手狭になってきています。そこで、長野県内の青木村に新しい工場を建設するべく土地の取得準備を進めています。

夢はミニショベルで世界トップ

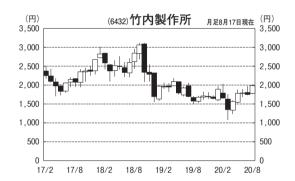
一一将来的にはどのような製品やサービスを 提供していくお考えでしょうか。会社の将 来像についてお聞かせください。

竹内 ミニショベル市場は、バッテリー化 と自動化をともないながら、将来的にまだ まだ伸びていくだろうと我々は考えていま す。また当社では、山岳地で使うような特殊な建機や、本州四国連絡橋の橋脚のよう に海底で基礎掘りができる専用機も開発しています。リニア新幹線のトンネル工事でも当社の専用機械で立坑の部分を作ってい

ます。こうした大手が手掛けないような特注機にもチャレンジを続けたいですね。一方で、アフターサービスの強化は当社の課題と考えています。いま、準備中のパーツセンターなどを活用して、きめ細かいサービスを提供することで、ゆくゆくはミニショベルで世界トップの会社になりたいという夢を持っています。

──御社が中・長期の成長力を秘めていることが良く分かりました。本日はありがとうございました。

(対談日:7月20日 石田)



《短評》

日本でショベルといえば車体の配色は黄色やオレンジをイメージする方が多いだろう。日の丸の白と赤を基調とした同社のミニショベルは欧州でシェア2位を有し、中には同社シェアが9割に達する国もある。そこでは小型建機といえばTAKEUCHIとなる。

メイドインジャパンの品質にこだわり、常に ユーザー目線の開発を行ってきたことが、目の肥 えた欧米ユーザーの評価に繋がった。それは近年 の業績の伸びに現れている。 短期的にはコロナウイルスの影響等を受けるだろうが、マイナス面だけではない。米国では低金利とテレワークの定着化で郊外の住宅建設が上向きつつある。長期的にも都市部の人口増加とインフラ開発・更新需要を背景にミニショベルの需要も拡大していくと予想される。環境に優しいバッテリー式ミニショベルや GPS 搭載の IoT 建機、運転自動化の取り組みなどにより、更なる業績成長が期待される。