

国の施策で
海外戦略に
変化が

事例

竹虎グループ

海外サプライチェーンを多元化
比国で医療用ガウン等を製造拡大

飯島 幹夫 社長

「豊富な品揃えは業界トップクラスで、特に介護用歩行器は国内シェアNo.1です」と飯島幹夫社長は胸を張る。

「豊富な品揃えは業界トップクラスで、特に介護用歩行器は国内シェアNo.1です」と飯島幹夫社長は胸を張る。

サージカルマスクや包帯、コルセット、頸部固定帯といった医療・福祉・健康用品を製造・輸入・販売する竹虎グループ（横浜市、飯島幹夫社長）。同社では世界的な新型コロナウイルス感染拡大で、中国をはじめとする海外から製品の輸入がストップしたことを機に、経済産業省の海外工場の設備資金の助成を受けた。フィリピンの現地法人の生産能力を3倍に増強、サプライチェーンの強靭化を図る予定だ。

国内随一の豊富な品揃え

竹虎グループの始まりは、1914（大正3）年、竹下虎五郎氏が横浜市内で医療・衛生用品を扱う竹下虎五郎商店を創業したこと追溯する。以来100年余りを経て、現在は、医療・福祉・健康用品や医療機器、医薬部外品、歯科用品の開発・製造および輸入・販売を手掛けるようになった。

同社の取扱製品は、身体の各部分の固定帯や歩行補助器、サポーター等の整形外科用品をはじめ、医療用マスクやガウン、キャップなどの感染対策用品、ガーゼや包帯、脱脂綿などの衛生用品、腹帯やT字帯、寝巻などの患者ケア・入院備品、手術着や処置用品、検査衣類など広範に及ぶ。これらを、約350社の卸会社を通じて全国の病院や歯科医院、介護施設、ドラッグストアなどに供給している。

「豊富な品揃えは業界トップクラスで、特に介護用歩行器は国内シェアNo.1です」と飯島幹夫社長は胸を張る。

飯島社長は、MBO（経営陣買収）を経て16年に社長に就任した。それまで竹下家が3代にわたってオーナー経営を続けて

同社はまた、全国の病院にマスクの自動販売機を約1万台設置し供給を行っている。

2003年には、関連企業を再編。グループ全体の経営戦略立案や資産管理、人事などを担当した。現在は、竹虎ホールディングスのもとに製品企画、仕入れ、販売を行う（株）竹虎、山形と新潟の工場で製造を担う竹下製薬（株）、海外の製造拠点となるTAKETORA PHILIPPINES INC.の3社がある。

企業データ
竹虎ホールディングス（株）

所在地	横浜市瀬谷区卸本町9279-9 ☎045-924-6311 ☎045-921-0888 http://www.taketora-web.com/
事業内容	医療・福祉・健康用品の開発・製造・販売
創立	1914年6月
資本金	1億円（竹虎HD）
年商	約80億円（グループ、20年3月期）
社員数	国内約190名、海外100名（グループ）

きたが、後継者難となり、飯島社長が引き継ぐことになった。

海外はフィリピン現法と 中国の協力工場で生産

TAKETORA PHILIPPINES INC.の設立は2000年。

竹虎として初めての製造拠点の海外進出だった。



1990年代半ばから円高が進み、日本の製造業で生産拠点を労働力コストの安い海外へ移転する動きが加速する。同社でも検討を開始し、フィリピン政府が優遇税制を適用するマニラ南部のカビテ輸出加工区の見学ツアーに参加した。その工業団地で、たまたま日系企業のワイ

進み、日本の製造業で生産拠点を労働力コストの安い海外へ移転する動きが加速する。同社でも検討を開始し、フィリピン政

府が優遇税制を適用するマニラ南部のカビテ輸出加工区の見学ツアーに参加した。その工業団地で、たまたま日系企業のワイ

シャツの縫製工場が売りに出された。平屋の建屋にミシンなど

の設備がついてくる「居抜き」

物件で、工場長と30～40名の従業員もそのまま雇用できるとい

う。即座に操業可能で、英語が通じるというところに魅力を感じ、買収を決定。腰痛ベルトや介護用寝巻、介護用手袋など

の生産を始めるに至った。

その後、3階建ての棟を増築す

るなど規模を拡張していく。

次の海外展開は、03年の中国への進出だ。独資で無錫竹虎

護理用品有限公司を設立し、医療用ガウンなど不織布製品の生

産を始めた。ところが、その数

年後、上海～無錫間に高速鉄道

を通すことにな

つたと政府から立ち退きを通告

された。その補償金で、現地の

別の工場を借りて操業を続けた

ものの、日本企

業として中国の激しい人件費上昇が課題となつた。そこで、日

本の大学を卒業して竹虎で働い

ていた中国人社員に資金協力の

上、譲渡した。以来、同社製品

を主に生産する協力工場として

主要な調達先となつている。

こうした調達の海外シフトを徐々に進め、現在の海外と国内の生産割合は7対3。海外からは主に不織布の医療用マスクやキャップ、ガウンといった消耗品や日用品を調達し、国内工場では主にコルセットや頸部固定帶といった、つくりが高度で品質が問われる医療用製品や、短納期が要求される製品を生産。開発も担うという棲み分けをしている。

フィリピンは治安の悪さなど

の問題があるといわれるが、同社工場では台風による水害や従業員の金銭トラブルがあつた程度で、大過なく操業を続けてきた。しかし、18年に大きな危機が訪れる。フィリピン人の女性工場長が46歳の若さで病死してしまつたのだ。

「当社が買収する以前の会社

でも工場長を務めていた有能な人材で、工場運営の一切を任せていました」と飯島社長は言う。

管理を任せきつていたため、現地ならではの人の管理手法が属

人化しており、その引き継ぎが

大問題となつた。急遽、赴任し

ていた日本人幹部を工場長に任命し、経理財務、人事、情報システムなどの責任者を置いて運

営方法を一から立て直した。

助成で医療用ガウンの生産能力3倍増へ

2019年10月、フィリピン

工場の前に50年間の定期借地権

付き用地が出た。「目の前の場所なので、倉庫などとして便利に使えるだろうと購入を決めました」(飯島社長)。12月に中国

・武漢で原因不明の肺炎の集団

発生が報告される、まさに「コロナ前夜」の判断だった。

年が明け、肺炎を起こしていった新型コロナウイルス感染症は世界に拡大し、3月にはWHO(世界保健機関)によるパンデミック宣言が出される。

マスクや医療用ガウン、キャ

ップなどの感染防止製品の需要

が高まる一方、それらの主な生

産を担っていた中国からの供給

がストップ、日本でも大きな社

フィリピンの工場と製品(不織布製の医療用ガウン、キャップ、シューズカバー)

激しい人件費上昇が課題となつた。そこで、日

業として中国の激しい人件費上昇が課題となつた。そこで、日

本の大学を卒業して竹虎で働いた中国人社員に資金協力の上、譲渡した。以来、同社製品を主に生産する協力工場として主要な調達先となつている。

こうした調達の海外シフトを徐々に進め、現在の海外と国内の生産割合は7対3。海外からは主に不織布の医療用マスクやキャップ、ガウンといった消耗品や日用品を調達し、国内工場では主にコルセットや頸部固定帶といった、つくりが高度で品質が問われる医療用製品や、短納期が要求される製品を生産。開発も担うという棲み分けをしている。

フィリピンは治安の悪さなど

の問題があるといわれるが、同

社工場では台風による水害や従業員の金銭トラブルがあつた程

度で、大過なく操業を続けてきた。しかし、18年に大きな危機

が訪れる。フィリピン人の女性

工場長が46歳の若さで病死して

しまつたのだ。

「当社が買収する以前の会社

でも工場長を務めていた有能な人材で、工場運営の一切を任せていました」と飯島社長は言う。

マスクや医療用ガウン、キャ

ップなどの感染防止製品の需要

が高まる一方、それらの主な生

産を担っていた中国からの供給

がストップ、日本でも大きな社

会問題となつた。

「中国が自国を優先し、輸出を制限したため当社の協力工場からの調達も途絶えました。そうしたなか、日本政府からの要請で、まだいくらか残っていた社内在庫や国内生産分を優先的に供給するよりも、政府経由のほうが真に必要なところに届けられるだろうとの判断です」

このようにコロナ禍で損なわれたグローバルサプライチェーンに対して、5月に経済産業省貿易経済協力局は、JETROを事務局とする「海外サプライチェーン多元化等支援事業」を打ち出した。

中国一極への過度な依存で露呈した日本のサプライチェーンの脆弱性に対し、アジア地域における生産の多様化を促進しサプライチェーンの強靭化を図り、さらに日本とASEAN諸国との経済産業協力関係を強化することが目的の事業だ。

レアメタル・レアアース、半導体電子部品等、サプライチェーンの上流に属し、途絶した場合の影響が甚大なものや、マス

ク、人工呼吸器等、特に国民が健康な生活を営む上で重要なとて政府が増産や安定供給の要請を行つたものについては補助率を調整などで優遇される。

「取引銀行から話を聞いて、フィリピン工場の前の土地に工場を増設し、医療用ガウンを生産する設備資金に役立てようと考えました。工場はフル操業が続いていましたが、コロナ禍の最中の深刻な需要に、まったく供給が追いついていなかつたらです」

同事業の補助対象は、企業によるASEAN諸国等への設備資金で、土地取得や工場建屋の建設費用は対象外。補助率は中小企業の場合は最大3分の2で、補助額は100万～50億円（特別枠）となる。同社の投資額は、建屋建設資金2億円、機械や配管などの設備資金6億円。このうち設備資金の3分の2に当たる4億円の助成が行われることになった。

新工場は21年の年頭に着工予定だが、事業期間の23年3月末日までに当該設備の支払いを完了させなければならない。現在、

ク、人工呼吸器等、特に国民が健康な生活を営む上で重要なとて政府が増産や安定供給の要請を行つたものについては補助率を調整などで優遇される。

「取引銀行から話を聞いて、フィリピン工場の前の土地に工場を増設し、医療用ガウンを生産する設備資金に役立てようと考えました。工場はフル操業が続いていましたが、コロナ禍の最中の深刻な需要に、まったく供給が追いついていなかつたらです」

同事業の補助対象は、企業によるASEAN諸国等への設備資金で、土地取得や工場建屋の建設費用は対象外。補助率は中小企業の場合は最大3分の2で、補助額は100万～50億円（特別枠）となる。同社の投資額は、建屋建設資金2億円、機械や配管などの設備資金6億円。このうち設備資金の3分の2に当たる4億円の助成が行われることになった。

新工場では、医療用ガウンを現状の3倍に当たる月産40万枚生産する計画だ。それでも、全量が品薄状態の日本国内の市場に吸収される見込みだという。今後も品不足は続くことになりそうだ。同社では、フィリピン工場だけでなく、落ち着きを見始めた中国でも調達ルートを増強する構えだ。

内定後の設計工程が「てんやわんやの状態」だという。

「設計・施工は、前回の工場増設で付き合いのできたフィリピンの建設会社に依頼しました。しかし、渡航制限で日本から現地に行けないので、コミュニケーションで行つています。これがモートで行つています。これが厄介で、なかなか円滑にいかないのが正直なところです」

新工場には新たにクリーンルームを設けたり、サプライチェーンの管理システムも導入するので、設計が複雑化していることもその一因となつている。現地の建築会社ではプロジェクトチームを結成して対応しているが、図面のやり取りに手間がかかつているという。

新工場では、医療用ガウンを現状の3倍に当たる月産40万枚生産する計画だ。それでも、全量が品薄状態の日本国内の市場に吸収される見込みだという。

さらに、経済産業省は「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金」事業も打ち出しており、同社はこちらも応募している。採択されれば、「コロナ禍が落ち着いたところで国の備蓄に回し、さらに余裕が生じた分は海外市場へ供給したいと考えています」と飯島社長は言う。現在の海外分の売上比率は1～2%であるが、フィリピン国内はもとより、地理的に近い台湾やインドネシアなどの市場を開拓すべく、市場調査に着手する。

従来中国では現地の不織布業者から原料を調達し、中国の協力工場で製造していた。フィリピンの新工場が完成すれば、インドネシアや台湾から不織布を調達してフィリピンから日本へ供給するという新たなサプライチェーンが生まれる。新型コロナウイルス対策への貢献とともに、今後のリスク管理やASEAN各国との経済関係の強化にも貢献できることになるだろう。