

インタビュー

自動車部品メーカーなら、タイ進出は当たり前のこと 複雑な形状にも対応力のある独自のフォーミング技術

多賀 正展 株式会社多賀製作所代表取締役社長



たが まきのぶ
多賀 正展 氏

- 1972年 大阪府出身
- 1994年 同志社大学工学部 卒業
アイシン精機株式会社 入社
- 2001年 株式会社多賀製作所 入社
- 2002年 同社代表取締役社長 就任
- 2004年 多賀精密五金（天津）有限公司設立
- 2011年 SIAM TAGA PRECISION CO., LTD.（タイ）設立

多賀社長が自動車用金属ばね部品を製造する伯父の会社、株式会社多賀製作所に入社したのは29歳のとき。翌年には社長に就任し、10年が経つ。

入社後、海外に出たいという思いでかばん一つを持って中国で営業活動を開始。2004年に中国の天津で生産をスタートさせ、2011年にタイのアユタヤ県（ロジャナ工業団地）に会社を設立して生産開始に向けた準備を進めている。

「なぜ、中国とタイに工場をつくったのか。自動車部品メーカーならば常識で考えて当たり前のことをしているだけ」と、多賀社長は語る。

創業以来ばねの製造一筋に技術を磨き60年 白物家電から自動車ブレーキ部品にシフト

——中国に続いてタイでも生産を開始されるそうですが、その前に会社の創業の経緯と製品についてご紹介いただけますか。

当社は、1952年に私の伯父で現会長の多賀秀太郎によって創業された会社です。会長はばねを製造する会社で働いていましたが、そこでは自分でやりたいことができないと独立しました。ばねはシャープペンシルや時計、めがね、ドアノブなど多くのものに使われていますので、ばねをつくり続ければ一生食べていけると考えたようです。

伯父が勤めていた元の会社の取引先には関わらないという暗黙のルールもあり、販売先の開拓など独立してから会社を軌道に乗せるには苦労も多かったと聞いています。当時は、冷蔵庫や洗濯機などの白物家電が飛ぶように売れた時代で、日立製作所さんにお世話になり、多賀製作所の基盤を築きました。

その後、白物家電の製造がアジアへ移ったのを機に自動車部品にシフトし、自動車のブレーキのばねを製造する会社として成長してきました。

——自動車のばねというとクッション関係を思い浮かべますが、ブレーキの関係でもばねが使われているのですか。

力を蓄える機能面では、ばねが一番簡素で安価にエネルギーを蓄えられるものですから、外見で見える緩衝材に使われるもの以外にもたくさん使われています。当社ではブレーキのプレス部品、コイリング部品、フォーミング部品などを生産しています。中でもフォーミング部品の製造技術は他社にはないもので業界では御評価をいただいております。

板ばねの成型には何種類か方法があって、一般的には金属の帯材を金型の上下運動でブ

レスして成型するのですが、当社では金型が放射状についているマルチフォーミングマシンを使って多方向から加工をすることができます。構造が複雑なフォーミングは大多数のメーカーが専用機として活用されておりますが、場所も設備も不足している我が社は段取替えによって生産を推持してきました。結果、他社ではあまりない段取替え技術が発達し、今ではすべての設備を汎用機として稼働させています。又、おもしろいことにフォーミングというものは、アイデア次第でいかようにも工夫ができるのです。中小企業では一般的には人材の問題があるものですが、当社ではその時期その時期でものすごくそれに長けた優秀な人がいて技術を培ってきたのです。私から見ても、信じられない工法を考え付く人がいるものだと感心させられるほどです。

また、この技術は高付加価値が求められる複雑な形状になればなるほど、効果のある技術なのです。板ばねの材料のステンレスはニッケルなど希少鉱物を含む高価なもので、スクラップ部分を少しでも減らさなければいけません。一般的なプレス製造工程ではスクラップ部分が多く、複雑な形状になればさらにどんどん増えます。ところが当社のフォーミングマシンならスクラップ部分を極力減らすことができます。そういったところでお客様にも当社にもメリットがあり、お客様を増やしてきました。

海外への思いと技術に可能性を感じて入社問題を1つずつ解決し、社内体制を再構築

——社長になられて2年後には中国の天津に会社を設立されていますが、どんな経緯で海外進出の決断をされたのですか。

私は父の仕事の関係で幼少時代をインドネシアのジャカルタで過ごした、いわゆる帰国子女です。大学を卒業後、トヨタ系列のアイシン精機に入社し、そこで一生働くつもりで



同社が製造する製品群

いました。海外で働きたいという希望があった会社ですが、なかなかその機会に恵まれませんでした。

所属は、原価企画部で購買の仕事をしていました。そこで広く浅く多くの仕入先を見させていただいていたのですが、伯父が経営する株式会社多賀製作所にはそこにはない独自の技術を持っていたのです。先ほどお話したフォーミング技術です。

海外に出たいのに出られない、伯父の会社には他社にはない特殊な機械と技術がある。これを売りこめば必ずうまくいくという思いで、株式会社多賀製作所に入社する決心をして家族を連れて埼玉にきました。

——入社した翌年には社長に就任されていますね。

入社して「何がやりたい」と聞かれたので、「営業でもやりますか」と言ってスーツケース一つを持って、一年ぐらい中国で動き回っていました。係長ぐらいから始まって少しずつ経営に参加するのだろうと考えていたら、



中国 天津市で稼働している「多賀精密五金(天津)有限公司」の全景と工場内部の様子

一年後には会社のすべてを渡され、それからの5年間で苦しい時期でした。

技術を見ていた専務や経理を担当していた社員が亡くなり、創業時から働いてきた従業員も次々と定年を迎え、気が付けばだれもない自分一人という状態で、経理の立て直しなど長年の課題を一つずつ解決しなければなりませんでした。忙しくはありましたが、思い悩むよりも問題が起こったらそれを解決すればいいとシンプルに考えて、目先のことからやってきました。

入社した時は、従業員が100名ぐらいで平均年齢が50歳を超えていました。現在は社歴10年の私よりも長い従業員は160名中に20名はいないと思います。

——ホームページを見ると、取引先はアイシン精機、曙ブレーキ工業、日信工業、日立オートモティブシステムズ、ポッシュなどで、そこを通じてトヨタや日産、ホンダなどほとんどのメーカーに御社の部品が使われていることになりましたね。

私が入社した2001年というのは、カルロスゴーン氏が日産再建のため来られて日産リバイバルプランをやられたときで、系列を持っていたわけではないんですけれども、お客さんは日産系列の仕事が多かったのです。

ところが、私は図らずもトヨタ系の会社からきました。1つの系列の比率が大きいと影

響が大きすぎるので他系列(トヨタ、ホンダ)に販路を広げ、今ではすべてのメーカー様に同じ様な比率で納めることができました。

——社長に就任されて10年間で急激に会社の新陳代謝が進んだわけですね。それだけ人が入れ替わって人材育成はどのようにされたのですか。

採用といっても中小企業ですからいわゆる一流大学出身などの人材は集まりません。私は自動車が好きで自動車に関連する会社で働いています。好きこそ物の上手なれと言いますが、車好きの友達の友達など、とにかく車の好きな人間を集めました。あとは出会いを大切に、大事に育ててきたつもりです。

また、優秀な人がいても従業員を教育できるとは限りません。問題の先送りになってしまうこともあります。95%のことはたいていの人ができます。残り5%は本当に技術のある人しかできないかもしれない。でも95%できるのであれば、できる人にすぐに聞くのではなくて解決策をみつけようとする。そうすることによって人は育っていきます。

入社以来難問山積で大変ではありましたが、独立して苦勞した会長と同じように、会社の種火をつける難しさを経験したことで最終的には会長から信頼を得ることができたと思っています。



タイ アユタヤ県 ロジェナ工業団地に設立された
「SAIM TAGA PRECISION CO.,LTD」の
全景 (上) と内部 (右) の様子



中国、タイ進出は時勢から当たり前のこと タイは日本と同様に費用がかかり予想外

——今年（2011年）、タイに会社を設立されましたが、なぜ中国の次はタイなのですか。

当社は系列を持たず、特殊な生産設備でやっていますからどこからの応援もいただけません。だから2本の足で立つよりも3本の足で立った方がいいだろうと考え、3つの工場を持つというのが当初から思い描いていたことでした。

中国の天津には10,000㎡の敷地に約3,000㎡の工場が一棟あります。その建屋が生産拡大により手狭になりましたので更に投資が必要になっていました。そこで次に投資する場所を決めるにあたり次のことを考慮してみました。

一つめは、中国に再投資した場合、もし中国に何か問題が起きたらどうすればいいのだろうかと考えました。そこで中国以外で、ブラジル、ロシア、インドも想定してみました。ブラジルは往復で一週間ほどかかってしまうので話にならない。ロシアは我々のような小さい人種が大きい人種に指示するイメージがわからない。インドだけは視察に行きましたが、あまりにも遠い。そして、産業が第一次産業→三次産業→二次産業という形で経済発展していて、油仕事なんかやりたくないという雰囲気、よほどの余力がないと難しいという印象を受けました。

二つめは、何といってもタイは自動車産業

の集積地で進出している企業が圧倒的に多く、取引先が全てそろっています。我々がどこに行こうがお客様がタイにいる以上は絶対に必要な場所で、間違えなければ必ず取引を拡大することが出来ることです。

三つめは、全くのゼロからの海外拠点の設立は中国の経験上、紆余曲折いろいろあり、駐在者含めて莫大なエネルギーを要します。当時、私も30過ぎで若さもあり乗り越えることが出来ましたが、今は様々な責任もあり時間も有限であるため、なかなかタイミングよく行動できません。そのことを考えると設立インフラが既に揃っており、また駐在者の働きやすいことも重要な点でした。

四つめは、弊社は自動車ブレーキメーカーの中でばねの技術である程度、御評価いただいております。これだけのお客様と取引させていただいていると、タイに工場があつて当たり前だろうといわれてしまいます。私たちはお客様にそう言われたら粛々と準備するだけです。

以上の理由でタイに決めました。

——タイ工場の生産開始に向けて準備中ということですが、タイの現状をどう感じられていますか。

旅行や働く人にとってはタイってすばらしいと思いますが、事業をやっていくうえではもうすでに遅いという感じです。何をすることも日本並の費用がかかります。どんなにローカル（タイの地元企業）に頼んでも日本人が出てきて、日本語を話すだけで高くなる。工

場に電線を引き込むだけでなんでこんなに高いんだろうと。

中国は粗悪ではありますが、すべてがすごく安いのです。設備なども日本製の1/3～1/10です。設備について精通するとそれでも利用価値があります。例えば購入した設備のブレーキに不具合があれば自分のところでインバーターをつけてブレーキがかかるように作り替えればいいのです。それができれば、日本で100万円するものが中国では7万円で買える。インバーターを4万円でつけても合計11万円で、日本で買うのと同じ機能で十分の一ですみます。

そんな中国と同じように考えていたタイですが、お客さんがたくさんいて競合相手も多いことからどうしても高くなってしまふ。頭の中には中国と同じように安いというイメージがあるのでとまどいを感じます。

11月の生産開始に向けて、設備がタイの港に届き、ワーカーの面接も終えて教育に入ろうとしたときに、洪水で先制パンチを食らってしまいました。先進国に出るわけではないので、ある程度の覚悟はしていますし、洪水で一回リセットされれば後発であることも薄まるのではないかと前向きにとらえるようにしています。

——タイでは政権が変わり、最低賃金が一気に上がることが懸念されていますが、それについてはどうお考えですか。

まだ、タイで本格生産が始まっていないのではっきりしたことは言えませんが、そういうことは当然あると思っています。

中国で賃上げの交渉から始まってストライキ問題が起きたとき、某大手自動車メーカーさんからアンケートが来ました。内容はすごく簡単なことで、「従業員と一緒にご飯を食べていますか」など、私からすれば「そんなこともしていないの」という内容です。当社の中国の社長はトウモロコシの収穫の時期には農家出身の従業員と一緒にになって収穫して、



埼玉県上尾市領家にある「上尾工場」の様子

すっかり現地人みたいです。私たちも昼食などを従業員と一緒に5～6円で食べて、満足しています。ワーカーは日本でも中国でもみんな心情は一緒だと思うのです。中国でそれがやれてきましたからタイでも同じだろうと思っています。

私どもの中国工場ではジョブホッピングはほとんどありません。給料はさほど高くはありませんが、彼らを信頼して、自分たちの判断で日本に来たければそうさせますし、タイに行きたければタイにも行かせるつもりでいます。そういう意味で日本人と同じ扱いをしています。私たち日本人はとてもタイや中国に永住することは考えられないので、しっかり頼りにして任せられるようにしたいというのが本音です。

——日本、中国、タイの3工場の位置づけはどうなりますか。

中国は3年目で黒字になって昨年から100%納税になりました。利益もだいぶ出てきましたのでそれを従業員に還元しようと今期から少しですが賃上げを検討中です。賃金を安く抑えていると新しい人が雇いにくくなる



長年培われてきた社内チームワークの良さが
お客様の信頼を獲得してきている

ので、その対策にもなります。

会長もそうですが、利益を全部日本に持って帰るといった考え方ではなくて、日本が苦しくならない限りは現地に再投資、現地は現地という形で独立してやってもらえれば良いという考えです。

技術が非常に高度であれば日本の高い人件費、土地代、機械代を出しても有効でしょうが、残念ながら私どもはローテクノロジーで、日本なら10秒に1個のものが海外では5分に1個でも採算が合えばいいのです。また技術の引き出しも増え、柔軟性の確保にも役立っています。

——今後の展開については。

具体的な数字は腹の中にはありますが絵に描いた餅になってしまうので、それよりも3つの拠点でお金を回し、それぞれがしっかり自立するということが直近の目標です。

独立して一人でやるうちに力がつく 自動車が好きでレースが趣味

——最後に、社員に期待することとご趣味についてお伺いします。

この年齢で社長をやらせていただいていますので、先輩方に期待ということはありませんが、会長もずっと独立してやられていましたし、私も中国やタイに一人で行って会社を

立ち上げました。独立して行動するのが基本です。従業員にも思いはかなうというか、一人でも少しずつやっていけばできるようになると思い、そのようにしてもらっています。

例えば、アメリカで問題が起きたら、営業を一人で謝りに行かせます。途中は紆余曲折あるみたいですが無事に業務を達成して帰ってきます。いろいろ心配はありますが、それを繰り返すとすごく強くなります。

——ご趣味は。

周りからは危ないからやめろと言われますが、車のレースが好きです。会社には車好きの連中ばかりなので、富士スピードウェイやツインリンクモテギなどでレースに出ています。車のメンテナンスをきちんとすれば、限界で走るわけではありませんから皆さんが考えるほどは危なくありません。

ずっと続けられるという意味ではゴルフが趣味としては一番いいかなと思います。

——会社の世代交代と海外進出の難局を「だれが考えても当たり前」という発想で柔軟に対応する多賀社長の爽やかさが印象的でした。

タイ工場が大変な状況にある中で取材に応じていただき、ありがとうございました。

株式会社多賀製作所概要

創 業	1952年
設 立	1955年
資 本 金	4,500万円
売 上 高	28億円 (2011年4月期) (グループ約35億円)
従 業 員	160名 (グループ約300名)
本 社	〒330-0064 さいたま市浦和区岸町5-10-18
電 話	048-825-5911(代)
ホームページ	http://www.taga-inc.co.jp
取 引 店	浦和支店