



# 株式会社 多賀製作所

## グローバル展開を推進する 自動車用スプリングの「小さな巨人」

Taga  
EVER CREATIVE



株式会社 多賀製作所  
代表取締役社長 **多賀 正展** 氏

ベッドやソファのコイルスプリングにはじまり、医療機器や電子機器など、さまざまな分野で使われる「ばね」。その歴史は太古までさかのぼり、人類の発展の歴史を陰で支えてきた部品だといえる。そのばねにおいて、自動車のディスクブレーキのパッドを保持するスプリングなどを手掛けるメーカーが、埼玉県上尾市に本社工場を構える多賀製作所だ。

1952年の創業から今年で71年目を迎え、その多賀製作所の長い歴史におけるターニングポイントになったのが、2002年の多賀正展社長の就任だった。技術のブラッシュアップを行いながら、従業員の若返りを図り、中国という新しい市場の開拓も進め、「100年企業」への道筋をつけようとしている。

### LEADER'S PROFILE

1972年、大阪府生まれ。94年、同志社大学卒業後、アイシン精機に入社。原価企画などで購買を担当する。2001年、多賀製作所に入社し、翌2002年に現職に就任。単身、中国に乗り込んで、2004年に天津で多賀精密五金（天津）有限公司を設立した。2011年にはタイで生産工場を、シンガポールでは事務所を開設する。経営の信条は、創業者で叔父でもある多賀秀太郎氏がよく口にしていた「思い続けられればかなう」。趣味は自動車レースで、B級の国際ライセンスを取得して6年ほど経つ。週末のレース開催日には、サーキット場を最高時速280kmで駆け抜ける。また、レースのない週末にはゴルフ場にてかける。ベストのときのハンディキャップは、シングルだったというほどの腕前だ。

### 白物家電向けから自動車向けへシフト

——多賀製作所は、現会長の多賀秀太郎氏が創業されたそうですね。

多賀秀太郎は私の父方の叔父で、学校を卒業すると当時の浦和市（現さいたま市）にあった「野沢発條」というばねメーカーに勤めるようになりました。しかし、もともと叔父は独立志向が強く、サラリーマンの器に収まるような人ではありませんでした。

次第に、「自分が思ったように作ったばねで事業がしたい」という気持ちが強くなり、現在のJR武蔵浦和駅の北側に位置する同じ旧浦和市内の別の地で、1952年に自ら会社を立ち上げました。それが多賀製作所です。父は4人兄弟の末っ子で、

叔父の秀太郎は長男です。父によると、ばねの製造設備をリヤカーに積み、兄の新しい城となった会社に運ぶ手伝いをしたことを今でもよく覚えているそうです。

——ばねの用途は多岐にわたりますが、創業当初はどういったものを手掛けていたのですか。

会長は、勤めていた野沢発條とは競合しないようにと決めていました。そして、売り込みを図ったのが、日立製作所が栃木事業所で製造していた冷蔵庫や洗濯機などの白物家電向けのばねでした。社名を「製作所」にしたのは、創業当初から、柔軟に幅広い分野でのばねを手がけていきたいとの思いがあったからだそうです。

その日立製作所は、自動車部品メーカーである東京機器工業（後のトキコ）をグループ傘下に収めて



いました。白物家電向けばねでの取り引きが続くなかで、やがて自動車のブレーキ回りに使うばねの生産を依頼されるようになります。それをきっかけに、現在はボッシュに吸収されていますが、埼玉県の大松山市内にあった自動車機器、ヂーゼル機器といったブレーキを手掛ける会社からも受注できるようになり、白物家電から自動車のブレーキ用ばねへとシフトしていったのです。

——本社の会議室にはホンダから贈られた古い感謝状が掲げられていますね。

いまは直接の取り引きはありませんが、その感謝状は本田技研工業創業者の本田宗一郎氏から67年にいただいたものです。当時、本田技研工業は、国内外で開催される2輪や4輪のレースに積極的に参加していて、そのレース用マシンに使うブレーキ関係のばねを納めていたようです。会長と本田宗一郎氏は同世代で、戦後の高度経済成長期を駆け上がってきた人間同士、「いいモノであれば、金で巻いて持ってこい」と声を掛けていただいたとも聞いております。当社のばねに対する技術的な評価は、その当時から高かったようです。

——現在では、具体的にどのようなばねを手掛けているのでしょうか。

ばねにもいろいろ種類があるのですが、代表的なものが「線ばね」と「板ばね」です。一般の方がイメージしやすいのが線ばねで、弾力性のあるぐると螺旋状に巻かれたコイルの形をしたものです。一方の板ばねは、一見するとばねには思えない、平面の金属板を加工してさまざまな形状にしたものです。例えば、留め金に近い形をしたものがあります。当社が主力にしているのは、この板ばねです。

そのなかでも、最も生産量が多いのが「ブレーキキャリパ用スプリング」です。多くの自動車にはディスクブレーキが搭載されていて、オイルで昇圧したパッドでディスクを挟み込むことにより、自動車の運動エネルギーを熱と音に変換し、自動車を止めます。そのパッドを保持するのに使われているのが、ブレーキキャリパ用スプリングなのです。

スプリングによるパッドの保持が上手くいかないと、ブレーキを踏んだときに不快な音が発生したり、



ホンダからの感謝状

省エネ性能にマイナスの影響を与えたりします。それだけ重要な部品です。国内では自動車メーカーにブレーキ部品を納める主要サプライヤーと取り引きしており、街中で走っている完成車の大半のディスクブレーキには、当社のばねが使われています。

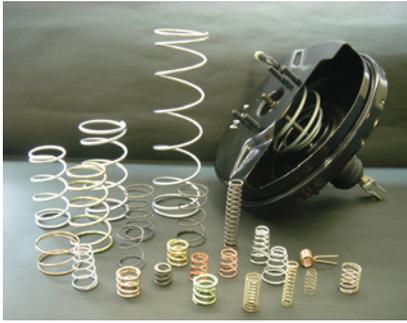
そのほか板ばねでは、コンプレッサーやクラッチディスクに使われるものがあります。また、線ばねでは、ブレーキペダルを踏んだ力を増すためのブースター部分に使われるばねや、サスペンション用のばねを生産しています。さらにばね以外にも、プレス部品、機械加工部品、組立加工品なども手掛けています。

## 社長就任で直面した数々の難題

——多賀社長は2001年、29歳のときに多賀製作所に入社されていますね。

父はゼネコンの大林組に勤めていて、私は大阪で生まれました。94年に同志社大学工学部を卒業した後、愛知県刈谷市に本社がある自動車部品メーカーのアイシン精機に就職しました。同社はトヨタグループの一員で、海外展開を行っていたことが、志望動機の一つでした。というのも父の仕事の関係で、幼少期にインドネシアのジャカルタで暮らしたことがあり、海外勤務の仕事に憧れを抱いていたからです。

アイシン精機では、本社の原価企画部に配属され、購買などを担当していました。すると97年にアジア通貨危機が起き、海外事業の縮小が余儀なくされたこともあり、海外勤務の希望がなかなか叶えられ



コイリング部品



フォーミング部品



プレス部品

そうにない状況になります。ちょうどそうした頃に、叔父である会長から、「ウチで一緒に働かないか」との声がかかったのです。

現在の上尾市領家に移っていた本社工場を訪ね、生産現場を見せてもらおうと、そこには板材、線材を加工できる機械「マルチフォーミングマシン」が並んでいました。360度の放射状に並んだ11本の金型が、複雑な形状をしたばねを次々と作り出す加工機械です。アイシン精機での仕事の関係でトヨタ系列の部品メーカーの現場をいくつも見て回ったことがありましたが、初めて見た光景であり、その技術に魅了され転職を決意しました。

——入社半年後の2002年には社長に就任されていますが、当時の会社はどのような状況だったのでしょうか。

初めは、段階を踏んで徐々に仕事を覚えていけばいいのだろうと思っていました。それがあっという間に、「社長を任せるから」という話しになったのです。当時の納品先は日産自動車の系列部品メーカーに集中していました。その日産自動車は99年にフランスのルノーと資本提携を行い、2001年にCEO（最高経営責任者）に就任したカルロス・ゴーン氏の指揮の下、「日産リバイバルプラン」が実行に移されていました。徹底したリストラは取引先に「ゴーンショック」をもたらし、当社の売上高はピーク時の約6割にまで落ち込んでいる状況でした。また、当時いた従業員約150名の平均年齢は50歳を越えていて、毎年10人前後が定年退職で辞めていくような状況でした。そのまま何も手を打たなければ、やがて働き手がなくなるのが火を見るより明らかだったのです。さらに、生産現場をつぶさに

見ていくと、独自の生産技術が乏しいことにも気づきました。マルチフォーミングマシンのベンディングスライドに組み込む金型一つとっても、すべて外注に頼っているような状態で、そのままでは競争力を高められそうにありませんでした。

——そういった課題にはどのように対応していかれましたか。

まず金型加工のできる人材を採用し、社内教育を行い、外注をストップしました。また、新規の採用を積極的に行いながら、私が営業の最前線に立ち、日産自動車以外のトヨタ自動車やホンダ、マツダの系列など、それまで取り引きのなかった自動車部品メーカーからの受注を獲得していきました。そして、同じブレーキキャリパ用スプリングでも、いろいろな形状なものが、その時々違った数量で受注できるようになっていきました。

やがて、そのような変種変量の受注内容に合わせた金型をスピーディに加工する必要に迫られていきます。また、1台のマルチフォーミングマシンを効率よく使うため、次の別のばね製造に必要な準備を考えた「段取り替え」をより一層考慮しなくてはなりません。

仕事量を増やししながら、その繰り返しを行っていくことで、徐々に入れ替わった若い世代の人材のなかに金型加工の技術が行き渡り、さらに従前からあった段取り替えの技術もブラッシュアップされていきました。今では月産50個程度の受注から、50万個程度の受注まで、柔軟に対応できるようになっています。

——業務改善の効果はどのくらいあったのでしょうか。



同業の大手企業で板ばねを生産する場合は、「順送プレス」という機械を使って、上下から金型に挟み込んで成型を行うケースが多いです。しかし、それだと一気に大量生産できますが、どうしても材料にムダが発生してしまいます。その点、マルチフォーミングマシンを使うと、もともと細かい加工を丁寧にできて材料のムダが発生しにくいというえ、自前の金型の精度をアップすることで歩留まりが一段とよくなります。板ばねに使われる帯状のステンレスには希少なニッケルが含まれていて、昨今の資源価格の高騰の煽りもあるため、コスト削減効果でお客様からはますます頼りにされる存在になっていると自負しております。

### 中国進出がもたらした新境地

——そうした取り組みのなかで、海外進出も並行して進められてきました。

国内での閉塞感を打破するためにも、海外で新しい市場を開拓する必要性を強く感じるようになったのです。そこで注目したのが、改革開放政策で市場主義を導入した中国でした。「これ」といった確信があったわけではありません。10億人規模の人口を抱え、将来大きな市場に成長することが明らかだったので、「行けば何とかなるだろう」くらいの気持ちでした。

父親の4人兄弟の3番目の叔父が商社に勤務しており、その叔父のツテで台湾の通訳を紹介してもらいました。通訳を介して台湾企業で大陸進出を検討している会社を探し、面談を重ねるうちに上海に土地を所有する会社に出会いました。その社長に「自社の土地を貸すから来なさい」と言ってもらえましたが、地元の行政機関との手続きがなかなかスムーズに進みません。すでに中国に進出していた日系の自動車部品メーカーとばねの納品の契約を結んでいて、次第に「待ったなし」の状況に追い込まれていきました。

私のチャレンジに賛同して入社してくれた社員が天津の経済委員会出身の人で、「それであれば融通の利きやすい天津はどうか」とのアドバイスを受けて、



中国工場で働くスタッフの皆さん

候補地のシフトを決断します。こうしたなか、2004年に設立したのが「多賀精密五金（天津）有限公司」でした。現在は170名ほどの現地従業員が働いており、生産品目は日本とほとんど変わりません。

——実際に中国に進出してみてどうでしたでしょうか。

通常、自動車部品メーカーの海外進出というと、取引先会社に寄り添う形で一緒に出ていきます。そうすれば、親会社は部品を必要なときに調達でき、当の部品メーカーも受注を確実に見込め、リスクの低減が図れるからです。その一方、どこの系列にも属さない独立独歩の当社は、まさにカバンひとつでの進出でした。

しかし、「虎穴に入らずんば虎児を得ず」の中国の故事の通り、いざ中国に進出してみると、そこには大きな市場があり、厳しい競争にさらされながらも確実に新規のお客様を獲得できることがわかりました。また中国の材料には、「玉石混淆」との言葉があるように、品質のいいものと悪いものが入り混じっていましたが、それでも、いいものは日本と同等、時には日本より品質が高く、価格も安いことがわかり、とても驚きました。

その中国製の材料を日本で使うことによって、品質と価格の両面で競争力を高めることができるようになっていきました。先ほどトヨタの完成車にも当社のばねが使われていると話しましたが、以前アイシン精機に勤めていた私からすると、トヨタグループの結束力の強さは十分承知しており、よその会社がそこに食い込むことは容易ではありません。しかし、この中国での新規の材料調達が強力な武器とな



タイ工場で働くスタッフの皆さん

り、国内で新たな取引先の開拓を進めることができ  
ていったのです。

—— 2011年にはタイとシンガポールにも進出をさ  
れていますね。

シンガポールは事務所で、タイは中国と同様の生  
産工場です。リーマン・ショック後に、中国一辺倒  
であることのリスクが懸念されるようになり、「チ  
ャイナプラスワン」という言葉が生まれました。そ  
こで当社もリスクヘッジのため、海外での第2の  
生産拠点の確立を目指すことになりました。

当初は幼少期に暮らしたジャカルタを候補として  
考えていたのですが、社員の反応があまりよくあり  
ませんでした。そこで、日本からのアクセスが比較  
的よく、自動車産業が集積していて「東南アジアの  
デトロイト」とも称されていたタイへの進出を決め  
ました。生産品目は日本とほぼ変わらず、人員体制  
は170名ほどの現地従業員が働いています。中国  
工場との大きな違いは出荷先で、中国工場は100  
%中国の国内向けですが、このタイ工場はASEAN(  
東南アジア諸国連合)、アメリカ、メキシコなど向  
けになっています。

### 「EVER CREATIVE」の精神で現状打破へ

—— 多賀社長が就任以降、会社は大きく変わった  
わけですが、会長のバックアップなどはあったので  
しょうか。

私が社長に就任する際、会社関係の印鑑はすべて  
渡してくれました。基本的に口を出さずに黙って見  
守り続けてくれていたことは、とてもありがたかつ

たです。まだ30代の駆け出しの経営者で数々の壁  
に直面しましたが、その度に会長がよく口にしてい  
た「思い続ければかなう」という言葉を思い出して  
いました。中国工場を立ち上げて5年経ち、よう  
やく順調に仕事が回るようになった頃、「会社をゼ  
ロから立ち上げることの大変さが分かっただろう」  
と声をかけてもらったことは、今では懐かしい思い  
出です。

—— 現在抱えている課題はどういったことでは  
うか。

2022年の中国の自動車の生産台数は前年比3.4  
%増の2,702万1,000台、販売台数が同2.1%増  
の2,686万4,000台で、14年連続で世界一の市  
場規模をキープしています。中国市場でいま起き  
ているのが、EV(電動自動車)への急速なシフトで、  
販売される自動車の半数以上はEVになってきて  
います。

モジュール化されたEVは、次から次へと新型車  
が投入されるという大きな特徴があります。中国の  
市場に我が身を置いてみると、その開発のリード  
タイムは、日本と比べて3分の1くらいの驚異的な  
短さだと感じています。日系メーカーの系列に入ら  
ず、持ち前の小回りのよさをフルに活かしながら、  
どう食い込んで受注を獲得していくかが目下の課題  
となっています。

中国工場を立ち上げてから来年で20年になりま  
す。現地の従業員は真面目で、一生懸命に働いてく  
れています。その一方で、設立時からマネジメント  
層の新陳代謝が進んでおらず、一部で硬直化の弊害  
が散見されるようになってきました。コロナ禍のた  
め3年ほど中国工場へ行くことができていなかった  
のですが、今年からは足を運んで直接指揮を執り、  
顧客の新規開拓を推し進めています。

—— 2021年に第1工場に隣接する上尾技研を子会  
社化されていますが、狙いを教えてください。

上尾技研との付き合いの始まりは、いまから10  
数年前に遡ります。当時は受注に生産が追いつか  
ない状況で困っていたのですが、会長が近所を散歩  
しているときに、「精密部品の加工を行っている上尾  
技研に生産を任せたらどうか」と思いついたそうで



す。実はちょうどそのとき、上尾技研は経営が苦しい状況で、同社にとっては渡りに船のような話だったのです。それから当社の仕事を受注するようにはなったものの、上尾技研の経営体質は改善されないうままでした。

そして、上尾技研の先代の経営者が亡くなったこともあり、当社が約2億円を投じて100%出資し、経営を引き受けることになりました。上尾技研の敷地は約660㎡で、余裕があります。そこに当社から設備を入れ、生産能力のアップを進めています。隣接しているだけに、効率のよい生産が可能です。また、当社のウィークポイントであった、熱処理関係の強化についても、その一環として取り組んでいきたいと考えています。

——最後に、今後のビジョンについて教えてください。

売上高は、国内の単体ベースで現状26億円から30億円、海外を含めたグループ全体ですと50億円から60億円の間にここ数年は収まっているような状況です。この現状を打破してワンステップ上に進むためには、当社のスローガンである「EVER CREATIVE」の精神で、常に創造力をもって何事にも取り組むことが重要だと感じています。

たとえお客様から高度で難しそうな仕事の依頼があったとしても、どうしたら引き受けることができるか、創造力を働かせる的確な「解」を導き出していかなければなりません。古の時代から使われてきたばねは、人々の生活を陰で支える欠くことのでき

#### 取材後記

武蔵野銀行 浦和支店  
橋本 和也 支店長



株式会社多賀製作所様は、創業来70年間で築き上げてきた精密ばねの製造の技術力、加工ノウハウが蓄積され、国内外の幅広い完成車メーカーへ納入を行うなどの実績を誇っている企業です。積極的な事業展開による業績面のほか、CSR面・ES面にも積極的に取り組んでおります。

また2021年7月には新たなビジネスチャレンジとして精密部品加工や金属設計製作を手掛け事業をはじめると、新たな取り組みにも積極的に挑戦されています。

「環境の保全に配慮しながら、長年培ったばね加工技術でお客様に感動を伝える製品を全社員一丸となって供給する」という経営理念のもと、時代の流れとともに、お客様のニーズが益々多様化する中、これをチャンスに捉え、時代にあった「ものづくり」を最速の適応力で、お客様、社会に貢献していく当社の考えに対し、当行としても引き続き貢献していきたいと思っております。

ない部品の一つです。自動車分野だけでなく、新たな分野での応用につながるよう、常に新しい市場を開拓し、「100年企業」を目指してまいります。



本社工場で働くスタッフの皆さん

#### ■株式会社多賀製作所 概要

本社所在地：埼玉県上尾市領家山下1210-1  
設立：1952年（昭和27年）5月  
資本金：4,507万円  
従業員数：130名（2023年4月時点）  
事業内容：自動車部品製造（金属ばね全般）および  
金型設計製作ほか  
取引店：武蔵野銀行浦和支店