

特別寄稿：シリーズ 先端科学技術爽やか対談（14）

日本企業の海外進出を語る

元 松江第一精工株式会社 代表取締役社長
島根県産業技術センター 所長，大阪大学名誉教授

多久和 悠
吉野 勝美

（平成29年7月20日）

（吉野）お久しぶりです。多久和さんがこの島根県産業技術センターの隣に松江第一精工（株）を作られてから7、8年経過しました。当時はよくお会いしましたが、最近はお見掛けする機会が少なくなりましたね。

（多久和）お久しぶりです。松江第一精工を作って当面は社長として勤務していましたが、最近次の方にバトンタッチして早くも3年を過ぎました。それでソフトビジネスパークに来ることも少なくなりましたがまた呼んでください。先生と話しているととても楽しいので。

（吉野）先生はやめてください。同級生なんですから。多久和さん凄い経歴を持っておられ、特にアジア地域でも随分ご活躍でしたから、今日は色々聞いてみたいと思っています。

嘗て日本から多くの企業が東南アジアや中国に進出して成功されたところもあるけど、失敗されたところも多かったですね。そんな中で第一精工さんは早くに進出され、当初から多久和さんが単身で乗り出され沢山の苦労をしながら道を拓かれたと聞いています。最近、島根の企業にも海外に進出しようとするところがありますが、そんな企業さんには是非多久和さんの経験、智慧を学んで頂ければと思っています。

東南アジアで経験された話を差し障りのない範囲で具体的に聞かせたいですね。日本の企業の海外進出は古くから有りましたが、特に円高が進んで価格競争に耐えられなくなりそうになってきて、安い労働力を求めて大きく展開しました。大企業の進出、現地生産のための中小企業の進出もあり、それに伴い日本国内では空洞化が起きました。今、少子高齢化が進み、国内では有効求人倍率が非常に高く、若い労働力確保が困難になったため、労働力が豊富な東南アジアへの進出が魅力的に思われています。最近では単純生産だけでなく研究開発も現地化が図られています。島根のような地方の中小企業にとっても進出が重視されています。

現実に進出は勿論、その企業を運営し、利潤を生みだし、現地とうまく適合するには大変な苦労があると思います。進出企業が少ない時代、単身で出られた多久和さんは、結果として大きな成果を得られましたが、その過程で普通

することもできないような多くの問題に遭遇され、それを解決し、企業を成長に導かれたのは凄いことだと思います。そんな苦労話などを含めてお話し頂ければ有難いと思っています。

（多久和）分かりました。覚えている範囲、差し障りのない範囲でお話ししましょう。もしかすると差し障りのあることまで話すかもしれませんが、私は最初昭和電工にいる時33歳でシンガポールに赴任して、その後42歳で第一精工に移籍してからも改めてシンガポールを始め、インドネシア、マレーシア、タイ、中国などで沢山の企業を立ち上げましたが、本当に色んなことが有りました。日本の方には信じられないような出来事、時には事件と云えるような事柄もあって、ありとあらゆる経験をさせて貰ったように思います。

（吉野）私は大阪大学工学部におったので、大中小の色んな業種の企業と仕事のお付き合いが有りました。それらの企業の中にも早くから海外進出されたところ、最近になって出られたところ、成功されたところ、失敗されたところなど色々でした。それから昭和30年代に留学生は少なかったですが、次第にアジア地域からの留学生が増えてきました。最初の頃、留学生は必ずしも成績優秀者だけでなく、お国柄を反映して様々でした。そのうち留学生の質が段々



写真：多久和悠氏（右）と吉野勝美所長（左）
－島根県産業技術センター所長室にて－

高くなって、平成の頃には卒業時トップクラスの学生もいました。

ともかく、円高が進み始めると東南アジアなどに進出される企業が多くなってきましたが、出る先もシンガポール、インドネシア、マレーシア、タイ、ベトナムから中国と多様になってきましたし、重視される所が目まぐるしく変わり、近年にインドなども多くなってきましたね。さらにはプラザ合意、通貨危機、災害、政変など多様な要因も有りましたね。私は外から眺めているだけですが、多久和さんはその真只中にあったわけで、とんでもない出来事も多かったでしょう、政治、宗教の絡みも有りましたでしょうし。

(多久和) それは多少事情をお分りの吉野さんにも理解できないような、とんでもないことも色々有りました。

(吉野) 私が現役時代ですが、シャープの辻社長から凄いお話を聞いたことを覚えています。中国、深圳あたりへの工場進出に絡んで“信じられないことが有りますよ”と仰いました。“工場で非常に細かい手作業をするので、目の良い人を募集した時、現地の政府関係者に要望を伝えると、翌朝工場前に視力2.0以上の方が千人以上面接に来ました。それからベルトコンベアの前に立って作業する時、背の低い人には踏台を置き、背の高い人には腰を曲げて作業して貰うことになりましたが、現地ではベルトコンベアの高さからすると160cm位の人が良いと云うことになる、翌朝160cmの身長の方が矢張り千人位サッと集まるんです。それからある工場に行ったら細かい作業のため顕微鏡を配置していた筈が誰もそれを使っていないんです。何故使わないか尋ねると、裸眼で対応できるから顕微鏡は邪魔で皆上の棚の中に入れてあります、と云われたことが有ります。ともかく信じられないことが猛烈に有ります”，と仰いました。

(多久和) そうです、よく分かります。現地との合作企業であれば先方から幾らでも人と土地は出します。土地は国家のもので元来値段が有りませんが合作の資金として計算されます。お金は出ませんが人と土地は幾らでも有ります。多分中国進出が本格化した鄧小平の頃でしょうね。

(吉野) そうですか、真実なんですね。多久和さんと云うお名前から島根出身だろうと思っていましたが、共通の友人が多いし、松江高校に同じ年に入学と聞いてびっくりしました。

(多久和) そうです。私は松江市雑賀町で育ち松江四中を出て、松江高校に昭和32年に入学しました。クラスは忘れました。入学して一寸してから経済的にも無理が有り卒業後は就職をするしかないと思い、その為には手に職を付けるべきだと自分で判断して、松江工業に転入しようとしたが受け入れられないんです。普通高校から、専門教育の工業高校に途中から来ても、無理だと。翌年度、それでもう一回入試を受けて松江工業高校に入学しました。

(吉野) そうですか、私は松江高校で一年の時34組ですか

ら、全く顔を合わす機会が無かったんですね。それで松江工業高校の何科だったんですか。

(多久和) 工業化学科です。当時は松江も普通高校、工業高校、商業高校、農林高校の4校のみで、普通高校（今の北高）は進学を目的にし、商業はソロバンが大嫌いで、計算尺が自分に合っていると単純な考えで工業化学にしました。松江高校では柔道部に入り2学期までやりましたが、工業に転校してもそのまま柔道部に入りました。しかし176cm、58kgの体重では将来が見込めず、バスケット部のマネージャーとしてリクルートされて入部しました。当時の工業のバスケットは全国区チームでした。

(吉野) そうですか。実は私も松江高校に入る時柔道部に入る予定でした。その頃成相先生と云う方が部長で、親戚の人が、“吉野が入学したら柔道部に入るのでよろしく”と云ってくれたんです。でも入学が決まった頃、中学の先輩が大変な大怪我をしたんです。周りが“やめろ、やめろ”と云うので、私は柔道部やめました。入ってたら会っていたでしょうね。それから私もバスケットボールが好きで昼の休憩時間や放課後やっていました。クラス仲間、その後日本代表選手の一人になった角田洋治君をはじめ非常にうまいのが何人もいて、彼らはインターハイ全国大会で準決勝まで進みました。その頃松江はバスケットボールが盛んで非常に強く、松江工業と松江高校がいつも県大会で優勝を争っていましたね。松江工業には体格のいい上手い選手がいて全国大会で優勝したこともありました。その頃松江高校の体育の先生が云ってました“角田や藤井は背が高いが、工業の野添を見てみ、背も高いが横も大きい、ぶつかったら飛ばされてしまう、バスケットは格闘技だからな”と。

(多久和) そうか、もの凄く近い関係にありましたね。その野添先輩とは先月渡辺晴夫先生に会いにご一緒しました。好みもどうやら一致していたんですね。

(吉野) 多久和さん、松江工業を出てからどんな経緯で、東南アジアに繋がったんですか。

(多久和) 今日は生々しい話も含めて私の事例をお話しします。松江工業を出てから日本鋼管に入りましたが、合成樹脂部門が転籍され昭和電工に移ったんです。昭和電工ではポリスチレンの加工研究室に配備され、日本の樹脂加工の初期を体験しました。後に技術サービスとしてヤクルトの容器の製造開発に関わりました。ヤクルトでは色んなことをやりました。33歳の時シンガポールで日立製作所向けのTV部品の加工工場をやるので担当しないかと云われ、この自分が海外で仕事することに驚きましたが心機一転新しい世界に飛び込もうとしました。これがアジアとのお付き合い25年間の始まりでした。工場建設から、社員の採用、トレーニングなど全く工業のないシンガポールでは悪戦苦闘の連続でした。5年後の月間黒字化した1979年に帰国しました。その後思う所もあり1983年昭和電工を退職しまし

たが、ある縁で京都の第一精工に職を得ました。当時の第一精工はまだ資本金8000万円従業員数500人程度のいわゆる中小企業でした。

(吉野) そんな経緯があったんですか。それから、第一精工社員としての東南アジアとの本格的な接点がスタートしたんですね。当時の東南アジアはどんな状況でしたか。

(多久和) 1983年に第一精工に入社した時配属されたのは誠功技研と云うIC用金型及び自動成形設備会社でした。一年後小西先代社長に呼ばれました。それは1979年設立のシンガポールの成形会社(SDI)の業績が悪く累積債務も3億円を超え、対策が必要なので一年くらい出張して営業開発をして欲しい、との話でした。

第一精工は精密金型とコネクターの専門でしたがSDIはその関連の仕事は全く有りませんでした。当時まだ1ドル220円くらいの円安で、コネクターのよう小さな製品は日本からのエア便でも問題なく、従って進出自体が無謀とも云えるSDIでした。そこで一年間出張し経営上無理と思ったら撤退も視野に入れてもよろしいか、と条件を出し、了解されたので単身出張をしたわけです。

ガーデンシティをテーマに工業立国、観光立国も目指す国家は、トップダウンの方針が若い官僚群に良く理解され、新進気鋭な雰囲気国全体に醸し出されており、この国で暫くとはいえ、働ける喜びにウキウキしましたものです。

(吉野) 丁度その頃、私もヨーロッパから南回りで出来て間もないチャンギ空港経由で帰国の途中シンガポールで宿泊したんで、云われることがよく分かります。テレビでは盛んに日本に学ぼうとキャンペーンが有り、真っ先にシンガポールが変化し始めましたね。日本企業の海外進出が始まりかけた頃でしたが、第一精工は非常に先見性が有って東南アジア展開を始められたんですね。人件費の地域差、為替の変化もあって、日本企業の海外展開も大きく変わり始めた頃でした。海外の状況の変化が日本国内の産業、経済に著しい影響を及ぼすのは当然ですが、鳥根県のような地方経済にも大きな影響を及ぼしますよね。

(多久和) その通りです。到着した翌日、アンモーキョウ(AMK)にあった事務所に出勤しました。SDIは京都の大学の留学生で卒業後第一精工に入社して8年後にSDIの創業と共に赴任していたサリム君と云う中国系インドネシア人を取締役GM(実質社長)に、成形現場5~6名、金型メンテ2名、事務所4名、総勢約40名の小部隊で、設備は日本からの中古成形機40~60トン7台、新品の東芝100トン7台の総計14台の規模でした。

(吉野) 現場を見られてどう感じ、これからどんなふうを持って行こうと思われたんですか。

(多久和) 人数、設備はともかく、7台の新品の成形機は電気の繋ぎ込みもなくただ置いてあるだけで、その理由を聞くと日本から勝手に送ってきたと云う無責任な答えでした。とにかく仕事を探して20%台の稼働率をなんとか増や

す事しかないと決意しました。フル稼働での生産を主眼にどんな仕事でも取れば良いと思いました。

(吉野) 現地の会社の状況が少しだけ分かりかけてきましたが、私生活の面ではどうでしたか。

(多久和) 3ヶ月間ホテルに滞在した後、住宅を借りました。赤字会社なので余り贅沢も云えず郊外のアパートメントのセミデタッチ(2階付き長屋)に1000S\$(9万円)で入居し家内を呼びました。車も新聞広告で見つけたヨタカーリーナ1500ccの5年物中古を2万S\$(180万円)で買いました。

(吉野) 会社は赤字と仰っていたんですが月商どのくらいでしたか、全く想像つきませんか。

(多久和) 売上月商500万円位でした。前述しましたように海外にはまだまだ進出企業は少なく、家電の大手は小物部品など現地生産の必要性は無く、お手上げ状態でした。唯一、全くの飛び込み営業で自転車部品のシマノ工業さんが日本からの輸入を現調化(現地調達)する検討をされ始めましたがその値段は安く、とてもついて行けないと思いました。何しろUS\$220円くらいの円安だったので日本の方が安いわけです。

(吉野) スタートは結構大変でしたね。

(多久和) 大変以上でした。そんな中、第一精工の基本に戻り金型の設備投資を行い、半導体用金型のメンテを手がけ、SDIにセミコンの売上げを経由し、経営援助をする案が浮上してきました。メンテのための金型設備は本社の中古金型設備を計画しましたが、社長は新品の設備を入れるとの指示でした。成型研削盤、放電加工機、フライス盤、高速NCフライスなど200万円を超える夢のような話でしたね。社長の考えは「金型はまだ作製できないがこれをショーウィンドーに客を引き付けろ！」との読みであったと思います。

(吉野) 社長さん非常に前向きな方だったんですね。多久和さん幸せでしたね。

(多久和) はい、そう思います。1985年も明けて約束の一年はとっくに過ぎました。1986年の一月、様子を見に来た社長に“ここでは小物部品は経済環境上無理があり撤退も戦略です”と進言しました。しかし、社長の夢でもあった海外に初めて出した会社であり、もう少し頑張りたいと逆に激励され、再度気を引き締めました。その時“多久和君が現場に出てガタガタするので現地の人が辞めて困る、特に日本に研修に出した現地社員が辞める、と云う悪い噂が日本に出ている。何かあったのか”との質問が有りました。

(吉野) エッ、何が有ったんですか。

(多久和) 確かに技術研修に出した2~3人が帰国後辞職しました。サリム君によると“本人と話し合ったが、理由は兄弟が独立して貿易の会社を設立したのでそれを手伝うためである”と云う話でした。会社に対する忠誠心の薄い

現地人はやはりこの程度かと思い、何とかもう一度組織作りからやり直すと腹に決めたわけです。社長は自分とサリム君の関係を心配しての訪問でした。しかし、サリム君も“多久和さんとは仲良くやっています”と云いましたので、社長も狐に抓まれた感じのまま、何も無いことを確認し日本に帰国されました。後で分かった事ですが、この話はサリム君が本社の中田専務に多久和を日本に帰すように依頼したためであったとわかりました。

(吉野) サリムさんは多久和さんの存在が自分にとってはまずいと思ったんですね。中田さんも気に掛かりますね。丁度その頃ですね、プラザ合意で円高が急激に進み始めたのは。

(多久和) まさにそうです。1985年の中曽根首相の時のプラザ合意により一気に円高傾向になり、海外進出日系企業は生産の現調化がやはり言葉になり、小物部品までその傾向が強まってきました。前出のシマノ工業も前年の見積もりを本格的に検討するようになってきましたが、金型を自己調達出来るかが発注のポイントでした。そこでシマノのキーパーソン3名に工場に来て貰い新品の金型設備を見て頂きました。その結果、自転車変速機の部品であるスペーサーの金型を注文書は出さないが、SDIで作ってうまく行けば成功報酬で作製することになりました。製品価格的には日本よりも倍の取り数にして価格低下を狙ってトライしました。結果的に大成功でショーウィンドー戦略の勝利でした。以後、シマノ内部でも円高の影響を考えて現地生産化が認知され、海外での生産が潮流となってきました。4～5年後、部品数がどんどん増えて、月商6000万円を超える最大顧客に成長しました。数年後の成功はともかく、直近の現実的には泥沼経営だけでなく更に大難問が発生しました。

(吉野) どんなことが起こったんですか。

(多久和) 4月のある日、機械商社ナガセの藤本氏から“日本製鋼の成形機を2台注文頂き有難う”と挨拶があったので、“当社はまだ7台の新成形機が電源も結線していないのに何かの間違いでしょう”と笑い飛ばしましたが、第一精工に間違いのないとのことでした。これは大変と社長に連絡して、翌月シンガポールに来て頂きました。その間、調べてみますとサリム君がSDIと同じ工業団地の徒歩2～3分の所にサムプラスと云う会社を設立し、SDIの主要取引先のニッコトイの仕事を請けるべく成形機を設置中でした。日本に研修に派遣して帰国後辞めた連中もその会社にいました。

(吉野) それは大変ですね。裏切られたみたいですね。先程から話を聞いていてどうもそんな感じがしていました。それでどうされました。

(多久和) 社長が来星され早速問い詰めましたが、“あれは家内がやっている。自分はSDIを辞める気は無い”、と全く人を喰った云い分でしたが、社長に追及され結局その

場で即、誡首しました。動きを知っていた社員も外国人の私に報告する者は皆無でした。社長は「後をよろしく」とサッサと帰国されました。翌日から数日のうちに経理担当、成形、QC、組立てのリーダー、金型担当と悉く退職し相手の会社に入っていました。残ったのは現場のパートのおばさん、総務フランキー君と新入社員だけでした。早速、電動玩具のニッコトイから金型の引き上げがありました。ニッコトイの現地責任者服部氏とサリム君が緊密に仕組んだことでした。もうSDIは終わりと、日本の商社も材料は現金取引でと云われ屈辱でした。

(吉野) 凄い計画性が有ったんですね。現地の人は大体そう云う人、ある程度仕事、ビジネスを身に着けたら独立しようとする傾向が強いですか。以後どう対応されたんですか。

(多久和) そうです。その傾向が強いです。東南アジアの中国系は工業の勃興期に有りアワヨクバ自分達もと、独立心が旺盛な国民です。いわゆる“老板(社長)”願望が強く、進出企業はそれに利用され苦勞しました。兎に角、緊急に生産体制を敷くため人材確保が必須で、自分が代表者としてMD(Managing Director)になり、とりあえず総務のフランキー君を製造担当にしましたが更に成形経験者を採用することが必然になりました。そこで前勤務先のハイモールド社(昭和電工の現地工場)のスタッフに、自分が採用して育てた成形技術者数名の消息を尋ねました。自分が帰国後辞めて、他のローカル成形屋に勤務していたロイ君とクエック君とワン君の3人に状況を話しました。彼らは10年前に私が未経験者の彼らを教えた愛弟子でした。彼らは2～3か月後に入社してくれましたが、その間は私が型をセットし条件を出し、成形し小切手にサインをし、総務のフランキー君とよく頑張れたと思います。まだ仕事が少ないことが幸いしましたが、シマノの自転車部品が徐々に増加し、さらに資金的にはセミコンの商社利益で安定してきました。1986年10月にロイ君が正式入社しました。

(吉野) これで順調に走り始めましたんですか。

(多久和) そうですね、年も明けて1987年となり前年のゴタゴタも忘れ新チームとして希望に燃える年を迎えました。そして今後必要な人材の組織図を作成し製造、品質、経理、技術などの幹部社員を育て上げることを目標に次々採用しました。シンガポールでは若い人材が良い仕事を求めて自由に動く気配があり、一人良い人を採用するとその口利きで良い人脈が出来、比較的容易に組織が出来上がりました。

(吉野) 人間関係がいかに大事かと云うことがよく分かります。当時から東南アジアでは人の流動性が大きかったんですね。日本でも我々が若い頃は会社に対する忠誠心が強かったですが、今では余り強く無い人がいますから、難しい時代になりましたね。これから大事な点として、特に海外に出るときはそのことは常に視野に入れておくべきですね。

(多久和) そのようですね。今や会社に対する忠誠心は我々の時代の亡霊みたいなもので個人主義の発展した昨今はとても無理があります。況や海外では人は辞めるものとして覚悟し、その時に慌てないように常に複合的な人事を考えておくことでした。これをポイントにしていました。さてSDIの内部も固まり、まずは営業でミツミ電機のパソコンキーボードのキーキャップを受注できました。その成形品は月産4万台分のキーボードですが、一台にキーキャップは100個必要です。つまり月に400万個のキャップをいかに日本に送るかが問題でした。特にゲート処理には多大な手間がかかり日本では50名以上の作業員を集めて作業していました。SDIではとてもその人が集まらず悩みの元でしたが画期的な方式を発見しました。それは超音波でゲートを瞬時に焼切る方式でした。世界中で誰もこの方式に気付いていなかったもので、即東京に飛びメーカーでの実験を行いました。結果、200万円の機械を2台発注しました。これによりSDIでは2～3人でゲート処理が可能になりました。しかも不良無しで、このミツミとシマノがSDI発展の元になりましたがよくも思いついたものと今でも感心します。

そのころ円高対応の為、一段と海外シフトが盛んになり第一精工本社の主要顧客である日本AMPもシンガポールAMP (SIN-AMP) を立ち上げました。SDIもその仕事を請けるべく活動を開始し、今のAMKでは手狭なためカラン (KLN) に第二工場として計画することになりました。1987年春のことでした。

(吉野) 順調に動き始めたようですが、当時日本の本社の状況はどうだったんですか。

(多久和) 日本では小西社長の「盆暮れ真夜中」の合言葉で本格的自動化の取り組みが始まりました。これは成形機を365日止めない生産方式を考えろとの指示に対する取り組みでした。そのための金型や成形機を生産設備の自動化を目指すものであったわけです。目標から云って即戦的ではありませんが、全体にすべてフルオートメーション機械を設計製作する方向に徐々になっていきました。つまり独自の生産システムを構築していくきっかけになりました。

(吉野) その動きはシンガポールに影響が及びましたか。実際のシンガポールでの状況はどうだったんですか。

(多久和) SDIでは前年の壊滅的裏切り行為から気を取り直して、積極的な現地社員の採用とプラザ合意による円高のツキにも恵まれて生産的には一息ついたわけですが、経営的にはまだまだでした。

(吉野) そうか、日本の製造業には円高は大変困ったことだったけど、東南アジアの国にとっては逆に追い風だったんですね。

(多久和) そうなんです。その頃思いもかけず日本の第一精工のメインカスタマーであるSIN-AMPの受注も出来、更なるツキに恵まれたと思ったわけです。しかし経営的には常に危機的であり、創立後8年を経過しても期間利益さ

え無かったのが実際でした。当初より進歩したとはいえ月商3000万円では如何ともし難く、半導体事業部の商社的利益を2年間は受けました。これにより資金的に随分楽になりました。尤も、今では税法上できませんがね。

(吉野) 面白い展開が始まりましたね。

(多久和) 1986年12月には社長より第5事業部長として取締役を仰せつかっていました。一方、AMP対応としてカラン地区のJTCフラット (政府開発の標準工場) の2階を1700㎡借りてカラン工場としました。AMKの1400㎡と併せて一気に工場面積が倍増の会社となりました。年も明けて1987年1月にカラン計画に先立ち、コネクター事業部T取締役の指導の下に工場長、成形、自動機、型加工、型メンテのメンバーの赴任が決まりました。いずれも20歳台の若者で、経験豊富なT取締役が赴任されたので、私はやっと帰任できるものと期待していました。しかし、またしてもとんでもない事件で帰任の夢もすっ飛んでしまいました。

(吉野) 一体何があったんですか。

(多久和) 1988年2月の中国正月も明けた3月に突然、社長から日本の自宅に来るように指示がありました。深夜便で飛んで何事かと京都の桃山町のご自宅に朝一訪問をしましたが、待っていたのは晴天の霹靂のような話でした。それは中田専務、T取締役を含むコネクター事業部関係の幹部社員数名が退社したとの情報でした。特にT氏と親しい私の考え方を確認されたようでした。彼の翻意を促す為に彼の自宅 (福岡) まで押しかけ、夜遅くまで話し込みましたが、彼の意志は固かったんです。独立新会社の構想もありましたが、実行されず雨散霧消しました。私は日本帰国の夢も破れ、カラン工場の運営責任まで持つ羽目になりました。それでも創立10周年の1988年6月にはAMPの売上寄与により月売上100万S\$ (当時で9000万円) を達成しました。売上げはさておき、利益上、経費削減はまずコストの高い日本人の削減に尽きると思いカラン工場の再編に取り掛かりました。まずカラン工場長の日本人の現地化を目指し人材の選定をしました。この時突然、AMPのQA (品質保証) 担当のE君がSDIの採用を希望しました。彼はポリテク (工業大学) 出身でプレゼンがうまく、近い将来は工場長として考えていました。このE君の活躍でAMP社EICコネクターのレセプタクル側の受注にも成功し、組立製造の貸与を受けて組立も行い一気に利益体質になりました。勿論、日本人社員も徐々に減らしていきました。何しろ、当時日本人社員一人で50万～80万円の人件費がかかりますが現地ではせいぜい10～20万円でした。

(吉野) 大変な状況の変化ですね。確かその頃ですと日本の状況も円高のこともあり、またアジアでの通貨危機もあり、大きく変わり始めた筈ですね。

(多久和) そうですね。アジアの景気は1986年以後日本の円高ショックから逆に急拡大を続けていましたが、シンガポール、香港、台湾、韓国などアジアのNIES (新興工業

経済地域)の各国からそれ以外のマレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン等後進国に仕事がシフトしていたんですね。いわゆるNIES内部の空洞化です。このためシンガポールでの顧客の移転が徐々に広がり、無視できなくなってきました。更に、我々の事業もマレーシア企業との見積もり合戦に巻き込まれていきました。特にソニーのペナン島でのラジカセの組立は、全世界のソニー用ラジカセを一手に生産する巨大プロジェクトで、月産100万台以上の計画を標榜していました。

(吉野) 日本から企業が出て行き、国内の空洞化が大変と叫ばれていたんですが、NIES内の空洞化も有ったんですね。

(多久和) そうなんです。我々も大変でした。ソニーの受注に関してはエピソードがありました。1986年の或る日、AMKの事務所にソニー品川の購買担当Mさんが突然現れたんです。そして部品見積りの話をしていましたが、どうも話が繋がらず、ごちなさを感じていました。原因は我々、京都の第一精工と埼玉県川口市の第一精工(現エンプラス社)とを間違えてSDIに訪問されたことだったんです。お互いに驚いたんですが、折角来られたのですからと見積もりをすることになりました。結果、受注することが出来、ラジカセの40万セットのメカシャーシー及びその機構部品と云う大受注になりました。ソニーからはペナン島に進出を何度か要請されましたが金型技術の移転が出来ないと理由で断り、ジョホールバル州(JB)での生産を検討することになりました。ペナン島はSDIから500kmありJBは10kmの距離です。同じことがミツミでもS\$高を理由に値引きを要請されていました。技術的にマレーシアのレベルの低さに不安があったので試験工場をJBに出してみることを社長に提案し、了解を得ました。後のことですがソニーの一ヶ国で集中生産して世界に輸出する方式は各国間の貿易摩擦が発生し、ペナンでも数年で無くなりました。結果的にペナン進出をしなかったことが本当に幸いでした。

(吉野) 多久和さん凄い力をその頃着けられたんですね。お話を伺っていると当時の社長が多久和さんに絶大の信頼を置かれていることが分かりますね。

(多久和) そこで1989年の9月、資本金5万M\$ (300万円)でマレーシアのJBでポリエチレンなどの櫛のような雑貨類を2台の成形機で細々と成形している会社がありました。そこと合弁してオヤジのリムさんを名義人にしてダイテックなる会社を設立しました。設備はSDIの18年物の40トン成形機4台で、50㎡の小さな形でミツミの小物部品の成形からスタートしました。実験工場の設立目的はJBで成形技術者と金型技術者が確保出来るか否かでありました。全くの家内工場であったわけです。ところがこれが当たりにて資本金350万円でしたが高収益になりました。何しろS\$価格で人件費は無いに等しく大儲けでした。結局、この実験会社は発展的解消で2年後にはJBにマレーシア第一

(MDI)を設立する機運になりました。

(吉野) 信じられないくらいのめまぐるしい動きですね。

(多久和) 一方、その年の8月にクエートの湾岸戦争が突然起こりました。この時期日本の株価も日経平均3万8千円をピークに一段落して3万4千円に落ち着き、再度4万円を窺う空前の株高景気でありましたが、湾岸戦争であつと云う間に2万円台に暴落し、1~2年後には1万円を切る株安に転落しました。以来経済バブルの言葉が世に知れ渡り、約2年後に日本のバブル崩壊の契機になりました。そのような時に小西社長はどのような経緯か知りませんが、本田自動車の空調周りのベンチレーターと云う部品をフィリピンで生産することを目的に1988年マニラのラスピナス(通称泥棒街道)に生鮮マーケットの建物土地を買収し、成形工場にすべく改造に取り掛かりました。私も関与しましたが、これがフィリピン第一(PDI)の会社設立となりました。これが海外進出第2号の工場となりました。

(吉野) お話を聞いていると国際情勢の変化の影響をものを受けておられるんですね。ダイナミックな話ですね。

(多久和) 1990年、PDIの目途が立ったころ、“次の海外拠点は何処が良いと思うか”と社長より諮問があり、私は、“NIESの今の流れはバンコック、ジャカルタに各社が進出しているが、遅れて行くのは面白くない。大局を考えると中国は是非検討する価値がある”との意見を述べました。そこで社長と一緒に中国本土に調査に行くことになりました。

(吉野) それから中国への展開が始まったのですか。中国は独特で結構難しかったでしょう。

(多久和) そうです。当時の中国はまだ本格的な「改革開放」以前で、鄧小平のシンセン(広州深圳)開発の始まった頃でした。従って、大企業はともかく、我々中小企業が中国に進出など余り考えられない時期だったんです。一緒に中国視察の指示は受けたが、中国に強い伊藤忠商事のシンガポール支店に相談をして、伊藤忠の中国内の支店ネットワークでお世話になることになりました。6月に社長とSDIのロイ君と3人で珍道中をしたわけです。ロイ君は中国の海南島育ちの華僑のシンガポール人なので、中国語のみが通じる都市では有効と思ったんです。行程としては香港を皮切りに広州、南京、蘇州、無錫、上海と回りその都市の経済開発委員会を訪ねて、当社の業種を説明してビジネスの可能性を探ることでした。一応、それぞれの支店の現地社員が日本語の通訳をしてくれました。早速、日系のサンヨウの深圳工場を訪問し、そこで中国との合弁企業経営の難しさを教わりました。サンヨウでは来期の利益を決算が終わらなくても先に配当するよう迫られ、全く自由経済が理解できない国営企業とのことでした。この頃、中国進出は国営企業との合弁が進出条件の時代でしたので、何とかこれを避けることを念頭に置きました。再び汽車の硬座車で田畑が広がる農村を通り広州市に行き、広州市の開発委員会

で説明を聞き、以後、広州より国内線で南京に行き、南京より汽車で蘇州、無錫、上海と回りました。

(吉野) それから中国への進出は順調に進んだんですか。

(多久和) 各都市の開発委員会では、こちらが中小企業の故か余り収穫は得られなかったですね。と云うか小さな精密部品など全く気にかけていませんでした。南京の国営企業熊猫電子(パンダ電子)は、中国最大の家電メーカーとの説明でしたが、金型加工設備は30年以上遅れていると思いました。今は大企業になりました。しかし、メンツの故か、“実は”と特別室に入れられると、アメリカ製の最新のNC放電が一台置いてあり、担当者は誇らしげでした。ココム規制対象の設備が何故あるのか納得できなかったが、何でも出来る国だと妙に理解しました。当時の中国ではレストランは、夕方6時頃には国家公務員である従業員も帰宅し開いていません。南京では到着が遅れて食事が出来ず大変でした。3人で薄暗く小汚く、冷蔵庫も無い得体の知れない飯屋で暖かいビールで食事をしました。

各地を回りましたが、精密部品分野に理解を示し、これから必要な分野であると先見性を持った方が居たのは最後の上海でした。伊藤忠商事上海の紹介で当時の政府機関で外国企業投資の唯一の窓口であり認可を行っていた上海市外国投資委員会副主任葉氏にお会いしました。当社の製品サンプルを見せたところ、これからこのようなものが中国に必要だと力説されていました。翌日、葉氏の紹介でナイロンのギアを生産している国営工場を見学しましたが、そのレベルの低さに驚き、これは中国に必ずニーズがあると強く確信しました。これにより上海に工場を進出する決断を社長がされました。そして社長の長男の英樹氏(現社長)が1991年に直接設立に動かれました。

(吉野) 当時の中国は確かに皆公務員で酷かったですね。その後のSDIはどんなでしたか。

(多久和) 1990年初頭、月商一億円を達成したSDIは更に2億円を窺う大幅な伸びを示していました。シンガポールのAMKとKLNの2工場では能力が不足し、ダイテックの試験工場の評価からも本格的にJBに進出が決まりました。そしてJB州タンポイ地区で売りに出た16000㎡の土地付きでトタン葺きのゴム草履工場(4000㎡)を購入しました。土地と改築資金は2億円でした。

(吉野) こんな風に仕事、土地、金がうまい具合について回り、難しいところはあるでしょうが、うまく展開していくのは、多久和さんが非常に良い人脈を形成されつつあると云うことでしょうか。特に現地についても。

(多久和) そう云う側面は大事ですね。1991年2月マレーシア第一(MDI)を完成して生産開始しました。生産品目はミツミのキーボードをSDIから移設し10台くらいの規模で生産し、ミツミのJB工場に納品しました。値段はシンガポールの値段で、JBでの生産であったので翌月から黒字化になり、大変に有望な工場となりました。

一方シンガポールの工場家賃は年々上昇し、AMKとKLNの両工場合わせて月500万円、年間で6000万円になりました。しかも更に年々上昇傾向だったので、2工場を併せて一工場に集約すれば面積も広く、経費を節約できるのではと社長に提案し、前向きに検討するように指示を受けました。

(吉野) めまぐるしいほどの速さで工場の展開が続いていますが、その後はどうなんですか。社長と多久和さんの関係、連携はツーカーと云うか阿吽の呼吸で素晴らしいですね。それからお話の中で時々出てきますが、東南アジアでは凄く立派な女性がおられますね。日本企業ももっと女性の活躍舞台を設定すべきですね。

(多久和) そうです。特にペーさんは当初は日本語の通訳として22歳で入社しましたが総務から生産管理、経理担当と経験を積み上げました。入社以来30数年になりますが今ではアジア地区の総責任者です。アジアでは男性よりも女性の方が素直に一生懸命活動してくれると思っていました。男性も必要では有りますが、ある程度上に引き上げると転職したり、更に上を狙ったりと安定しません。従って経理関係とか現場のグループリーダーなどは女性の方が良いようです。男性はやはり3交代現場とか技術関係が適していますが、女性も3交代現場での仕事は特に忌避されません。むしろギスギスし易い現場は女性が入ることでごみまます。大体、アジア各地の会社の立ち上げ時はこの方式でした。1991年夏、SDIより更に北の方角になるイーシュン地区を紹介されました。ここは精密工業に関連した地区として会社を誘致していた新興団地でした。地下鉄も開通予定です。JBのMDIにも40分、SIN-AMPにも20分、ゴルフ場も近くにあり、社長も満足されました。土地は9500㎡と適当でした。シンガポールは社会主義国であり土地の売買は無いため土地の賃貸契約を結びました。契約は30年で、更に30年のオプションで月当たり9000\$でした(当時約70万円)。建物は自前であり建物の償却を別にすれば工場借賃の年間約6000万円が約800万円になり大きなコスト削減になりました。建設資金は全てSDIの手持ち資金と一部の短期借入で賄いました。

(吉野) 実際の工場建設はどんなふうに進められたんですか、参考までに。

(多久和) 何処か建築屋を探す必要から思案していた12月、あるホテルでパーティがあり出席した際に知人から飛鳥建設を紹介されました。相見積の結果、割安で設計、監督もしっかり日本人を常駐派遣してくれることになりました。通常、現場はローカルの下請け任せになるケースが多いのですが。

(吉野) 色々お聞きしていると、パーティとかゴルフとか色々な分野、立場の方達と会われる機会に非常に良い出会いがあり、局面展開が進むことが多いですね。このような機会は重要ですね。

(多久和) そうです。非常に大事で、私もそのような場を大事にして積極的に参加しています。やはり日系企業はその仲間の集いには必ず参加しておく必要があります。海外では急な緊急情報や賃金、ボーナス情報を共有する必要がありますので。

(吉野) 話はボンと飛びますが、近年タイの大洪水で日本の進出企業がたくさん水没したり、生産停止になったりの大混乱があったんですが、あれに対してはどう思われますか。

(多久和) 現在は我々もタイに工場を出していますが、水害は全く受けなかったんです。しかしあの水害で工場の設備がすっかりダメになり撤退した企業も有りました。私もあのバンコックであるような事件が起きるとは想定外でした。水害と云っても日本の発生原因とは全く異質であり、何日にもわたってジワジワ水嵩が広範囲で上昇します。だから良く考えてみたら現地の方は床上浸水を考慮して生活しています。まずは現地を良く知ることと、信頼できる建築業者を選定することなんです。しかし海外での業者選定は日系会社としてもやたらと信頼できません。設計しても設計通りかどうかは現地の下請け企業をしっかりと管理できる人材を常駐させているか否かでしょう。中国の東莞の工場の時は自分達で出向いて、図面通りか否か基礎の鉄筋の間隔を実測したりしました。

(吉野) なるほど、よく分かります。ところで今のシンガポールでの建設は順調でしたか。

(多久和) 図面での打合せも終わり社長のシンガポール来訪を待って、1992年の初頭に飛鳥事務所でモックアップでの確認と内装関係の取り決めを行うことになりました。そして2階建の中2階付で6000㎡(当時は2工場で3500㎡)モックアップを確認中に社長から突然将来を考えて3階建にしろと異論が発せられました。現状の2倍もあり建設費も5億円で適当と思っていましたが、設計のやり直しになったわけです。1ヵ月後、3階建中2階付き、床面積9500㎡の堂々たるものになりました。この決定が未来のSDIの命運を決めるものになり、もし当初の計画であれば将来のコネクター工場化には面積不足になるところでした。結局、建設費は10億円になりました。しかし更に発展し、15年後にはSDI第二工場を建てることになりましたが。

(吉野) 社長さんの先見の明、凄いですね。その後の展開、海外進出はどんどん進みましたか。

(多久和) 1990年第一精工の年頭方針の一つでありました海外工場の進出は、先程に述べました中国視察を契機に一気に実行され始めました。1991年に素早く上海第一精工が設立され小西英樹次長が上海総経理となって動き始めました。更にSDIの新工場建設が発動され、何かに憑かれたように海外シフトが行われようとしていました。またマニラのPDIの補完工場としてセブ島が話題に上がっていました。理由はPDIが北米向けの自動車部品供給を行っており、マ

ニラのピープル革命(エドサ革命)以後国内は騒然としており、いつ労務問題から工場停止が発生するか判らない情勢だったからです。エドサ革命のあおりで、左翼的労働運動が猛威を振るい、近隣のトヨタがボーナス100%アップの要求を受けたりしました。

もし当社の工場がストで停止した場合北米のホンダのラインを止めることも予想され、そのリスク回避の一環としてマニラから400キロ離れた第2の地方都市セブ島に第2工場を設ける案が出てきました。当時、マニラは金子GMの担当でしたが、社長より私に検討するように下命がありました。検討を指示されたもののセブ島などに行ったこともなく、また常駐する人材が第一の中におらず途方にくれました。まずはセブがどんな所か知る為に正月に家内とセブ旅行を自費で計画しました。1991年の12月30日にシンガポールからセブに行き31日の年越しを楽しみました。工業団地の外観を見た後、限りなく透明な青い海と色とりどりのサンゴ礁と目にも鮮やかな熱帯魚を十分に楽しんで、3日にシンガポールに帰国すべくセブの空港に着いたんです。空港で偶然友人、日野君と出会いました。彼はシンガポールに駐在している京都出身企業の任意の集まりである星京会のメンバーで有りゴルフ仲間でもありました。空港内の立ち話で自分はセブの工場立地を見に来たと云いましたが、日野さんは奥さんの実家に里帰りと話したので初めて奥さんがフィリピーノと知りました。

(吉野) なんか導かれているように人の出会いが多久和さんは有りますね、

(多久和) 1992年2月になり突然日野君から電話がありました。家族のこともありセブで仕事を探しているの、第一がセブに会社を設立するなら自分を採用して欲しいとのことでした。セブには20歳代から10年間勤めた経験があり、タガログ語も英語もでき、人物も信頼でき適任に思えました。社長と金子君に伝えトントン拍子に決まり10月に入社して貰いました。SDIで2ヶ月研修して1993年の4月に敷地7000㎡、建物4000㎡のCDI(セブ第一精工)をオープンしました。私もSDI、MDI、LDI(移転によりPDIから改名)、CDIと業務が拡大し一人では捌ききれず、又交代要員の応援を依頼しました。

(吉野) その後すべて順調でしたんですか。

(多久和) SDIの新工場建設は社長の意向を取り入れて3階建ての基本設計で決まったんですが、その建設費は予定をオーバーして10億円になってしまいました。しかし何とか自己資金と5年短期資金で日本の援助なくやり繰りしました。5年後に経営的にSDIの最大のピンチが訪れましたが、返済終了後であり資金繰りは問題も無く正にグッドタイミングでした。この資金繰り計画は殆どペー經理マネージャーが立案したものでした。本来、通訳として採用した彼女が異才を発揮したのです。建設中の工場を社長は視察に頻繁に訪れられ、完成を楽しみにされていました。

(吉野) ペーさんと云う方は最初通訳などの仕事をして貰うと云うことで採用されたと云う話でしたが、立派に育てられていましたね。凄い女性ですね。すべて順風満帆ですね。

(多久和) そう思い通りに行かないところが実際です。

(吉野) 一体何が起こったのですか。

(多久和) その年の12月12日ご長男小西英樹氏の結婚式が福岡のニューオオタニで行われました。当社にとっては世のバブル崩壊も単なる話題に過ぎず順風満帆で華やかな師走に思えました。ところが「好事魔多し」の喩え通り12月29日、小郡地区での納会后、社長の突然の発病が連絡されてきました。くも膜下出血でした。慌てて福岡にとんぼ返りしました。我々役員も大晦日から1993年の正月を福岡のホテルで待機していましたが、社長の入院は重篤で好転も直ぐには望めず、やむなく小西英樹次長を中心に暫くはそのままの組織で運営し、対外的に社長の病氣は当面秘すことになりました。緊急役員会を開き、小西総経理は本社兼任となり取締役副社長として陣頭指揮に立つことになりました。私はSDI新工場の落成を迎えるために笑顔でお迎えできることを祈って頑張ろうと決意しました。上海の小西総経理の帰国に伴い、上海の指揮はとりあえず私が兼任して引き継ぎました。それ以来当分、シンガポール地区と上海と日本の往復で本当にまいりました。

(吉野) 大変なことになりましたね、一方では新工場の立ち上げもありますね。

(多久和) そんな非常事態にも拘わらず新工場建設は着々と進み、6月には完工検査も終わり引渡の日から2工場の全設備の移設を着々と行いました。

一方、SDIの経営状態は1989年に年商10億円の売上げを記録し、累損を一掃できました。工場の増設は東南アジアへの生産移転がシンガポール、マレーシアを中心に更に加速した時でしたが、日本では本格的な空洞化が叫ばれ日本人として何か複雑な思いを感じました。6月に移転を完了し直ぐ生産を始めましたが、10月14日には工場のオープニングを行いました。社長がオープニングに参加できないのは残念でしたが、その思いをぶつけて社長との約束通り最高のゴルフ場を借り切り盛大コンペを行いました。

(吉野) それにしてもこれまで現地の方々を上手く育て良い関係を築いておられたから難局にあってもうまく乗り切ることができ、事が進んだんですね。

(多久和) パーティも全てうまく運び一安心しました。私もそれを機会に10年の任期を終え、後任の吉川君に引き継ぐ準備を始めることを考えていました。

(吉野) 話を聞いていると、まるで凄い筋ができていく演劇の舞台劇場を見ているようですね。

(多久和) いや全く自分でも信じられませんでした。自分の周りに事が次々起こり想定外の人生となりました。意気揚々としている私に対して当時、最大の売上先であるシマノ工業の弓削社長からSDIの工場を見学後“多久和さんも

立派なお墓を建てたね”と漏らされ、後で、“今後は自分たちで内製化します”とのコメントと理解しました。シマノさんは既にインドネシア領バタム島に工場を出しており、そこでプラスチック部品の成形を本格化させる意図を婉曲に伝えられたものと思いました。バタム島はシンガポールから船で10kmにあり、人件費も安くシンガポール企業によるコスト移転がブームになっていました。これが自社技術を持たない下請け(受注)産業の行く末だと理解できました。従って、海外で生き抜くためには競争力のある技術と設備で対応する必要性をツクヅク感じました。

(吉野) 多久和さんとしてはその頃、東南アジア各地の工場を運営されていたわけですから、常時パラレルに色々な課題に取り組む必要があったんでしょうね。

(多久和) 一年後、自分の帰国は諦め、1994年3月吉川君を上海の総経理に配置しました。当時は日本の中小企業として独资で出てくる企業は皆無でした。したがって先ずは常駐責任者と若い人材の確保を致しました。吉川君の赴任と引き換えに、上海から西安大学に留学経験のある20代の西山君を5月にMDIにコンバートしました。更に幸運なことに吉川君の上海赴任の後にシマノ自転車も中国無錫(上海より1時間)に進出が有りました。これには驚きましたが、シンガポールシマノのメンバーが立ち上げに来ており既知の吉川君の人脈發揮でシマノの部品生産に寄与し経営的にも当面、上海は安泰してゆきました。まさに幸運の上海第一の船出でした。

(吉野) なるほど、凄いですね。何か種を蒔いていたものが次々と育ち始めていますね。

(多久和) 1992年12月末以来、病魔に臥されていた社長は1993年3月13日、京都の病院で永眠されました。享年61歳の若さでした。そして2代目社長として小西英樹社長が正式に誕生しました。しかし、新社長31歳、福元専務41歳、垣内常務51歳、私51歳と舵を失った船は何処にどう行くのやら心配では有りました。しかし、その暇も無いほど周りの環境は変化していたことが、余計な感傷に浸ることも無く幸いであったとも云えます。

(吉野) 話によく出る福元さんは多久和さんより若かったですか。能力の高い人ですね。新しい体制になってその後どんな形で進みましたか。

(多久和) シンガポールからマニラ、上海、セブと兼務した自分はやっとSDIに少しいることが出来ました。1993年6月に新工場になったSDIは、マレーシアのMDIと補完関係を結びながら発展しましたがその伸びは予想以上に急速でした。アジア内部でもシンガポールのS\$高を受けマレーシアとのコスト差が大きくなり、アジア間での空洞化が始まりました。

一方、SDIはMDIに移管した分、空洞化の影響で受注が困難になり根本的対策を立てる時が来たと考えました。“シマノにこの工場を建てて貰ったと思えば納得できる。そろ

そろSDIも本業のコネクターを生産する体制に準備する時である”と考えました。

本来、第一精工のコア技術は精密金型とその精密部品であり、海外でもそれが必要になる時期までは海外独自に発展し、いざコア製品が必要な時に海外拠点を転換することが暗黙に了解されていました。即ち、このことが海外部隊の使命であったわけです。低付加価値品（成形単体製品）のMDIへのシフトは準備が整い、本格的にコネクターに入る気持ちを固めました。その手順としてコネクター化の基本は精密プレスがSDIで可能か否かがポイントと思い、1993年末にブルーダラー社製の高速プレス機2500万円を一台導入して、シンガポールでの精密プレス金型メンテナンス能力を試してみました。まずは鍍金無しのプリティン材の受注を狙いました。しかし、無茶ともいえるプレス導入が鍍金の必要性を喚起し、未来のSDIの道を開く突破口になるとは予想もしなかったですね。プレス品にはメッキが必須ですから。

（吉野）本当に信じられないくらいのことを経験して、また仕事の幅も途方もなく広いものになってきましたね。それにしても先代社長さんと云う創業者は随分先まで読んで実行を確実に展開された凄い方ですね。それと、開業赤字が7年も続くことは、新しい会社を立ち上げるときに当然あり得ることと計算の中に入れておく必要が有るんですね。この話を聞いているとベンチャー企業が立ち上がる時、ベンチャーキャピタルを始め支援者はその位のことを覚悟して仕事に掛かるべきなんですね。余程のラッキーな場合は別として。

（多久和）その通りです。製造業の場合立ち上げからすぐに黒字体質に持って行くことは殆ど出来ないでしょう。何しろ設備投資の償却、技術の移転、技術員の教育などから見ても本当に大変なことなんです。その点、シンガポールの優遇税制を利用してIC搭載の新規設備を3年のリース契約で導入しました。したがって会計上は3年で償却完了でき、更に新規設備をドンドン入れ替えることが可能になりました。その代り社内生産コストが上がり営業的には苦勞しましたが。

我々部品加工業は所詮、低コストを求めた大手電気電子機器メーカー等が海外で空洞化の波に乗って集魚灯で寄せ集められている魚のようなものであり、もっと低いコストの国が出来れば我々もそれに従って流れてゆけただけでした。シンガポールからマレーシア、インドネシア、タイ、中国とその流れは意外と速くピークは2～3年続けばと覚悟していなければならなかったです。1984年以来約10年間、このような流れの中で栄枯盛衰、喜怒哀楽を目の当たりにするに付け、我々も最終的には下請けではなく自分の製品を販売できるメーカーになる指向こそ製造業の最終目標ではないかと考えるに到りました。その為、日本の本社ではメーカーとしての会社を設立準備し、販売、開発部門を研究し

始めていました。しかしながらまだ海外まで影響するのは時間が必要でありました。そこで次善の策として第一精工の金型技術を応用して現地企業に優位に立つことであり、これが即ち成形加工業界内の差別化であると思いました。まさに日系加工業対アジア加工業の戦いになってきました。しかし、当時のSDIの金型部門は設計が全く弱く困っていました。そのころSDIに大庭君がコネクター金型の設計者として赴任してきましたので、これ幸いと一般部品の金型設計、技術に投入しました。丁度そのころミツミではPO M樹脂のキーステムの現地化の引き合いがありました。キーステムとはキーボードのキャップをスムーズにスライドさせる部品で、キャップと同じく月に4万セット分では400万個が必要です。ミツミでは日本国内では12個取りが限界とっており、400万個必要とすれば成形機が20台は必要でありました。つまり20台の設備には約2億円の投資が必要になる計算でした。そこで大庭君と打合せ12個ではなく48個取り金型を設計することにしました。そしてこの冒険的設計は大成功になり結局、2台の成形機で400万個に対応できました。これに対するJBの現地成形業者は追従できず、以後MDIの10年間はドル箱になりました。

（吉野）凄い展開になってきましたね。

（多久和）このような経験から同様にブラザーマレーシア（BM社）の機械式タイプライターのキーキャップにも挑戦しました。キーキャップもタイプライター1台当たり63個必要で月間800万個必要でした。従来は12個取りでしたが96個取りに挑戦し成功しました。いずれワープロとかパソコン時代になって機械式タイプは消滅するものと思っていましたが、意外と長命になり2006年頃にも受注が続いていました。何故なら中米とかアフリカとかはパソコン化が遅れている地域も存在し、機械式のタイプがないと複数枚の輸出書類を複写するすべがなく作成が出来ないからであったそうです。斜陽産業でも最後に残ったメーカーが必ず生き残り利益を享受できる典型的な例です。

また、数年後のことですが同じような例としてCDIが受注した太陽誘電のコイルケースがありました。これは電子部品のコイルボビンケースでありその量は月産2600万個もあったが、その金型は24個取で沢山の成形機を設備する必要がありました。これを最終的には128個取で成形機もSDIの200トンに移設して殆ど3台の成形機で成形できるようになりました。この部品だけで3台の成形機で月に2000万円の売上をするドル箱製品となり1995年から6年間続きましたが、2002年2月にこの製品が太陽誘電の中国の東莞工場に移設されることになりました。これを契機に2003年に当社の長安第一（現DGDI）が実現することになります。東莞太陽誘電では盛んにこのコイルケースの2ndベンダーを作ってコスト圧力を掛けてきました。しかし、128個取に対抗するメーカーは現れず現在もDGDIの主力製品となっていて利益の源泉です。

これ等は正に第一精工の金型技術による現地企業との差別化に成功した好例であると自負すると共に、我々コネクタメーカーも最先端製品のみでなく、技術と営業努力によっては競争に残り最後はおいしい果実の享受が出来るのではないかと感じております。

(吉野) 本当に凄いですね。

(多久和) マニラのPDI補完工場としてセブCDIが出来ましたが、SDIの補完工場としてはMDIを作りました。目的は政治的な危機管理でなくシンガポールのS\$高の進行による業績低下を避けるためでした。当時のリーカンユウ首相の“10年後にはシンガポールの賃金は日本並にする”などの発表もあり人件費の高騰に歯止めが無くなり、マレーシア(馬來亜)移管の圧力が大きくなったのです。進出を拒否すればいずれ顧客を失う事態になることは容易に想像できました。その中で新社屋のなったSDIは1993年、2工場の合同と云う合理化も寄与して売上24億円、利益4億円と過去最高を計上し順風満帆のごとく見えました。

(吉野) それから何か有りました。

(多久和) そんな折、日本ではメインユーザーのAMP社との取引が解消されるとの情報があり、SIN-AMPの受注をしているSDIでもその影響が心配されました。すでにシマノやミツミやAMPにしても海外での外注化を自社内に取り入れるような風潮が激しさを増し、経営者として将来に不安が一杯でしたので、経営に余裕のある今こそ自分のコネクタに挑戦できる時であると決意し、まずはプレスの技術がシンガポールで育つかのトライをするべきと思いました。当時のシンガポールには半導体のリードフレームのプレスメーカーが一社のみでプレス型のメンテナンスの技術者および設備が少なかったんです。

(吉野) 次々色んな必要性が出てくるんですね。

(多久和) そうですね。ところで戦後50年である1995年は衝撃的な幕開けでした。1月17日、福岡のホテルでシンガポール移動のため朝、TVを入れましたがなんの音もなくTVの故障かと思いました。何かおかしいと思いながら見ていると高速道路が斜めに傾き、音もない画面にテロップで神戸地震を表示していました。死者が数十人出たとあったが時間と共に増え続け、只事で無いことを知らされました。TVの画面では刻々と死者数が報告され、1000人程度まで釘付けになって画面を見ていましたが、シンガポールへのフライト時間に追われて機上の人になりました。自宅に帰ってから更に其の被害の拡大を知り、最終的には死者6434名、負傷者43792名、被災者30万人の68年ぶりの大被災でした。

(吉野) この神戸での地震は、当日私大阪岸和田の自宅にいましたから、強烈な出来事として身をもって体験しました。自宅も潰れるんじゃないかと思いました。壁は割れる、水屋は倒れ、台所は食器などが壊れ散乱したし、温水器なども配管が壊れ湯が噴出していました。電車に乗ると神戸

まで二時間位かかりますが、岸和田の海の向かいには神戸、淡路島ですので直線距離は僅かですから、ひどくて当たり前です。NHKテレビを見ていたら、すぐになんと私の高等学校の同級生であった栗原君が画面の中で説明始めたんです。当時彼は神戸局勤務で、こんな早朝にはアナウンサーもいなくて彼が対応したんだと思います。

(多久和) そうですか。不思議な出会いのようなことがあるものですね。続いて、3月にはオーム真理教による地下鉄サリン事件が発生し大騒ぎとなったがこれに関連して上九一色村での事件とか弁護士一家殺害事件など小説でも書けないほどの大事件でした。

(吉野) 確かにその時は大変でしたね。オーム真理教のことでは私も少し関わりが出てきました。大変でしたよ、解決に、中身は云えませんが、シンガポールの方は順調でしたか。

(多久和) そんな折、SDIにも変な事件が起きました。それは誰によるものか知れないがマレー語による告発レターが本社の小西社長宛に送られてきたのです。社長から私に転送されてきましたがMDIのC君に英文に訳して貰いました。内容はMDIのロイGMを告発するものでした。その内容はベンツ300を買ったとか住宅を買ったとかいうものでした。そこで直接ロイに手紙を見せました。彼は一読してこのレターはSDIのE君が書いたものと断定しました。理由はこの内容はすべてE君に相談してアドバイスを受けて購入したもので、車の番号も知っているとのことでした。

SDIはE君にMDIはロイ君にと、うまくバランスをとったつもりでしたが男の嫉妬はまた凄いものでした。結果的にロイはしばらくして退職しましたが、過去に彼が採用したグループは全員辞めました。E君も数か月後退職して今はバタム島の成形屋でやっているそうです。

(吉野) 凄い裏切りでこれまでのことを考えると残念でしたでしょう。

(多久和) と云うかやはりこんなもんかと達観していました。MDIの運営には既に西山君が上海より移転してきており管理面に不安は無かったんですね。しかしその影響はすぐにSDIに起こってきました。SDIの建て直し時期にロイが採用し育成してきた倉庫のC主任、生産管理のI嬢など数名が一斉に退職していきました。彼らは外注管理に直接携わったメンバーであり、不正の可能性が感じられていました。それは彼らが退職する直前に外注に支給する原料関係の書類が悉く廃棄されており、証拠はすべて消されていました。本来、外注さんには勝手に原料を変えさせない為に原料の無償支給を行っていたんです。その無償支給を利用した関係者の共同謀議である不正でした。I嬢とロイは不倫関係でもあったようです。現地の人には外來の日本人には知らせないものです。まさに知らぬは自分だけでした。退職した灰色従業員はやはりロイ君も含めて全員現地成形会社に移ったようですが、数ヶ月で全員そこも退社したと

た。MAV訪問してその帰途、西山君の自動車電話が鳴りました。電話はSDIのホー君からでした。それは社内旅行のバスが転落し怪我が出たとの一報であり、道路の側溝にでも落ちたくらいに想像していたが、30分後にMDIに帰ってみると顔色が変わるほどの重大事故であることが分かってきました。もっと詳しい情報を得るためにSDIのホー君と私は450km先のKLまで急遽、車で行きました。MDIでは専務と西山君、福田君に対応して貰ったが、KLへ4時間の移動中の私よりも居残りの皆が大変な苦勞をしたようです。TVを見た新聞社、家族、近所の方々が工場に押しかけ、又日本大使館、NHKなどの問い合わせも有り対応で大変であったようでした。この件は日本のTVでも報道されました。

KLに着いたのは夜8時過ぎで対応に苦慮したが、現地での対応の引率責任者のチャン君とフランキー君に聞くと、既に会社関係者は病院に詰めているとのことでありました。事情を聞くと二日目の早朝5台のバスが列を組んで出発したが1号車の社員が忘れ物をし、2号車が先頭になり、1号車は最後尾だったそうです。ところが、4台のバスが下の集合地点で待っても1号車が下りてこず大騒ぎになったそうです。そんな中、ロープウェイの乗客からバスが転落したとの情報が管理事務所に入り事故が確認されました。病院も報道陣とか家族で大混乱しており正確な事故の規模もまだ不明でした。病院に到着したものの我々は何をする術もなく、ただ、呆然とするのみだったんですが、誰かの紹介で当時副首相であったアンワル氏とTVのカメラの前で握手をして善処をお願いすることが出来ました。アンワル氏は「心配するな、任せておけ」と心強く云ってくれ、ホッとした気持ちでありました。

(吉野) それは大変なことになりましたね。それからどう対処されたんですか。私だったらテンヤワンヤ何をしているのか分からずパニックになったかもしれませんね。

(多久和) そりゃあ想像を絶するくらい大変な事態でした。現地での家族の不満も聞かれたので、被災者家族のJBからの移動費用は1000M\$ (約4万円) を上限に会社が負担することをその場で決定し伝えたことは、皆さんの心に良い影響を与えたと思われました。その夜は現場の様子をMDIの皆さんに伝えただけでありました。イスラム系の人はその日のうちに検死を行ない、習慣としてその日のうちに埋葬する為、直ぐに遺体は政府の費用でJBに搬送されました。JBではお墓を掘って待ち、直ぐに土葬されました。しかし中国系の方はJBに搬送後、3日間の葬儀の後に埋葬されました。結局、乗客20数名のうち社員、家族、運転手、ガイドの方たち15名が亡くなり、他に重傷者も数名出ました。我々も専務と共にイスラム系、中国系の葬儀に総て顔を出して正にいたたまれない時間を過ごしました。

(吉野) 想像もできないあらゆる事態に対応する必要がありましたでしょう。

(多久和) 他に事故で重症になった人、事故から生還したものの家族を失った人、不思議とかすり傷も無い人など色々でした。JHには10年後社長、専務と共に慰霊に訪れました。MDIの業務は出来る状態ではなかったが客先との関係もあり、4日目からは業務を再開しました。再開に当たって工場前で全社員が黙祷し、心からの哀悼を捧げました。

バス会社のバスのブレーキ故障が直接的原因とはいえ死亡事故と云う全くの想定外のことが発生し、MDI、日本本社の関係先にも種々なご迷惑を掛けて大変に申し訳なく思っています。更に補償問題等様々な事が起ることも予想されましたが、その後10年、現地新聞の論調とか被害者のクレームとか若干を除いて特に大きな障害もなく経過できたことは幸いでありました。私達は社内の重苦しい空気の一掃を願って業務の遂行に一丸となりました。

やはり後進国でのバスなどの安全性は全く日本と違っていることを注意すべきでした。それ以後、日本でも社内旅行など会社主催のものは行わないような配慮がされました。昔の人間から見ると寂しい気もしますが、

(吉野) こんな難局の中にあっても現地の仕事を推進していく必要があります、大変な作業でしたでしょうね。

(多久和) 仕事の話に戻りますと、SDIは本社に先駆けてこの1996年にISO9002を取得し、フィリップス等外資系への販売も可能な対策も行いました。しかしシンガポールでも大手のアジア各国へのシフトにより日本と同じようなアジア内空洞化現象を呈して来ました。そのため売上減少、賃金高騰の悪循環で、少しとは云え1996年から3期連続の欠損を続けることになりました。いわばSDIにとって第2次困難時代が到来したことになります。一部のリストラ等、それなりの対策はとりましたが何と云ってもプレス、メッキ、成形、組立の一貫生産により日本国内との勝負にかけました。

(吉野) 新たな本来期待しておられたような流れに乗ってきたんですか。

(多久和) はい、計画としてはメッキのキャバから換算してプレス機が10台まで増やせるような工場レイアウトを導入しました。因みにその後16台となり、更に26台までになりました。その分、成形工場は60台から23台まで減らすことになりました。そして1998年頃より本社が自社製品を開発、販売するアイベックス社を立ち上げました。つまりメーカー化することをアピールし、準備として競合になるAMPからのEIコネクターの値下げ要求を機に撤退を決めました。まだコネクターが出来る能力はないがその時の為に積極投資を行い、構造改革に備えました。SDIは過去の累積利益とマンション等の投資資産の売却などで経営的には余裕があり、このような対策も可能でした。やはり余裕のある時に先を見ておかねばならないとつくづく思いました。しかし、またしてもとんでもないことが発生しました。

(吉野) 成程、苦しい中にも新しい展開が見え始めました

ね。

(多久和) トンでもありません。マイナスの展開です。前代未聞の新聞を騒がす事件が本社で起こりました。それは1997年夏に半導体事業部から変な噂を聞くようになりました。突然7月から8月に掛けて取締役半導体設備事業部長のI氏以下ほぼ半導体全幹部が一斉に退職してしまいました。まさに集団退職です。私も入社時はこの事業部にいたので旧知の部下の工場長とも話し翻意を促したが引き止めることは出来ませんでした。彼らは退職後直ちにA社の社名で登記し以後、結果としてIはじめ80名以上のスタッフが順次退職して行きました。事業部の建て直し等の事後処理に社長、専務以下全社員が多大なエネルギーを消費することになり、それから数年間はその対応で忙殺されました。

この事件は結局、1998年に当社はこの首謀者を告訴することになり、4年後の2002年、一審判決では勝訴し、日本の裁判史上画期的な商道徳違反事件として新聞紙上にも大きくその判決が載りました。その後先方による上告が行なわれたが2005年5月、2審での和解が成立し5億円の賠償金及びその他の条件を得ました。通常、社員の引き抜き行為や設計図面、ノウハウの流出は立証が難しく殆ど認められません。必死の調査により当社の図面がそのまま流出利用されていることを突き止め、今回のものは明らかに悪意を持った集団退職行為として事実上の全面勝訴となりました。勝訴とはいえ社内的にはこの事業部の再生に向けて負のエネルギーを費やしました。いつも社長の言葉「ビジネスは正攻法こそ総てである」を経営幹部として教えられました。

(吉野) 信じられないようなことがあるものですね。対処大変でしたでしょうか、まあそれでも勝訴できて良かったですね。以後こんな事件は起こらなかったんですか。

(多久和) それが次々連鎖的に起こるものです。日本での混乱は海外にも波及し、半導体建て直しの為、SDIから技術のF君が引き抜かれI君、S君も帰国し、更にフィリッピン地区の総責任者の金子君も半導体の営業統括者として8月には引継ぎもないうまま帰国しました。その為、マニラ、セブも自分の直接関与になり将棋の駒を動かすような人事政策を一人でやりました。と云っても人材が無いのでマニラ現地とか日本のリクルートを通じて次々と募集し、素人のような人材を次々と当て嵌めました。このような時には次々と新しい事件が勃発するものですね。

翌1998年1月になるとセブ第一(CDI)で新任工場長のK君の不慣れを見透かすように日本人の金型担当者Wなどによる様々な不正事件が起こりました。これは部品加工代金を某社に振り込んでいるが、振込先はWの名義になっていました。調査の結果、この某社とやらは全く架空の会社で有り、CDIで部品加工してこの日系企業の一日本人とその売上を折半していたようでありました。

(吉野) 本当に大変ですね。日本人といえども信頼できな

いことが一杯出て来だしたんですね。関係した日本人が元々持っていた資質もあるでしょうが、現地の物の考え方などで自然に変わってきたと云うこともあるんでしょうか。

(多久和) それも有るかもしれません。私が思うにトップのマネージメントがガタガタすると、下の方はそれに連動されて心なき人はつられてしまうのかなと思います。結局、出るべき膿は小さなうちに押し切れて幸いだと言っていました。

CDIもやっとスッキリした1998年3月頃、シンガポールの私に会いに突然マニラにいる筈の日野GMが現れました。用件は退職したいとのことでした。本人の希望でセブからマニラに転勤し、金子君が日本に帰国した今、フィリッピンの事情に精通した人がいなくなることは実に痛い退職でした。その後、本人はセブの他社に勤めたようでしたが、5年後に又第一精工に帰りたいとの話があり、流石にあいた口が塞がらなかったです。その彼が今年、松江に夫婦で遊びに来ました。私の感覚ではとても迷惑をかけたと言いませんけどね。アジアが長いと日本人もアジア的発想になってゆくのかなと微笑ましく感じました。

マニラのLDIは急遽、6月より自動車用ベンチレーター生産に明るい吉江君を山梨工場から派遣して貰い、成形技術が弱いのでMDIから福田君を10月にシフトし、金型の明松君をセブにシフトしました。一応の管理一金型一製造の組合せで配置し、受注確保のため営業活動に重点を置きました。その結果、吉江君の努力もあり、エプソンのミニプリンター(レジスター用)が受注できました。更に、1999年にはエプソンのカラープリンターとか東芝TIPなどの大手の受注に成功しポストベンチレーターへの経営基盤が確かなものとなっていきました。

(吉野) これで難題は解決、落ち着いてきたんですか。

(多久和) いやいや、これからがマニラの複雑な問題の端緒でした。内容はやはりLDI社内密告からのものでした。マニラ進出以来15年を経過しましたが、金子氏の緊急転勤によりタガが外れたのか古手の人事担当マネージャーのSが大々的に不正を働いているとの情報でした。それは人事責任者としての職権を利用して倉庫関係者に不正購入を指示したり、期間工員の水増しを派遣会社としたり、経理担当マネージャーまで抱き込んでの不正でありました。新任の吉江工場長がこれ等の処分を一気に行なうと組合問題などに発展する恐れもあり、又暴力的素養もあるマニラではソフト解決をせざるを得ませんでした。何しろ一人殺すに5万円と云われる国柄でしたから。暫く時間はかかったが結局、悪あがきが出来ないような根回しをして数ヶ月後の8月に解決が出来ました。俗に、“組織は漬物石と同じように上が重すぎても軽すぎてもうまく漬からない”と云います。ましてや、いつもトップの不在は問題が出るのだと悟りました。

(吉野) 本当にトップの立場にある人は大変ですね。あら

ゆることに目を配っておかねばなりませんね。

(多久和) バス事故から半年経過した1998年、MDIの社内は少しずつ落ち着きを取り戻しましたが、この悪夢を契機にした様に経営状態は最悪の方向に向かいました。社内の雰囲気もさることながら客先の不安感から受注も落ち、生産体制も最悪の状態になりました。その為、過去から離れて抜本的な対策が必要と思いました。

(吉野) 大変ですね。気の休む間もないですね。

(多久和) 対策の一番手であるマレーシア松下オーディオビデオ (MAV) との取引が1997年末から始まりました。しかし、頂いたお仕事を生産技術として全く対応できず強烈なクレームが発生していました。原因は工場長としてのF君の優柔不断的な性格から来るものと推察し転勤させました。そして工場長に西山君の起用を行うことにより現地社員との人間関係も改善され、社内の意思統一が進歩して1998年の後半には納期、品質共にAランクを継続して受け、ついに1999年からMAVでの受入れ検査免除の資格を得ました。さらにどの会社も出来ない難易度の高い部品に挑戦をするようにしました。そこで松下岡山にお願いして挑戦をさせて頂きましたが、難易度として海外では絶対生産出来ない岡山内部で云われていました。これはPPS樹脂によるテープガイドのS、T-シャフトと云う部品ですがこの部品は金属鋳物加工で作られており、そのため大量生産が出来ず高価格の部品になっていました。1998年10月には希望の金型が出来ましたが量産ではシャフトを組み立てるための下穴角度の公差が千分の5度であり、この角度維持が無茶苦茶、難しかったです。何しろVTRのテープが高速で巻き取られれば、誘導するシャフトの角度の僅かの傾きでテープが離脱してしまいます。西山君とライ君の必死の智慧でキャビティのガス抜き方法を考案し成功させていました。岡山松下でもこのプラ化には数年費やし、マレーシアでは不可能と考えられていましたがこの成功で信頼度は急上昇し、VTRの総てのプラ部品がMDIにて受注できました。これでMDIもブラザー工業のプリンター部品とMAVのVTR部品の二本柱で経営も急上昇したが、成形機も54台になり、何よりJIT (Just In Time) に納入する為のストック場所が問題になり始めました。兎に角、バス事故以来3年連続で欠損であったが1999年より年間の黒字化を達成し、2000年からは以前にも増した実績を得ることが出来たんです。

(吉野) 一安心で、ホッとされたんでないですか。

(多久和) マレーシアはホッとしましたがセブのCDIが新たな経営問題を抱えています。CDI主力客先はセブミツミ、NEC、太陽誘電の3社でしたが新規の顧客は全くなく、アジアショックの為かセブへの進出企業も皆無でした。観光地としては最高の所ですがね。

そんな折、セブミツミは東北ミツミから成形機50台を移設し自社内成形を強化するとの情報が流れました。担当者

からはCDIには影響させないとの話もあったがいずれ乞食受注に追い込まれると判断し、徐々に撤退を計画し、新規受注活動に主眼を置きました。

そんな時、一部上場企業のケンウッドの100%子会社ケンウッドプレジジョンセブ (KWP) が設立され5000㎡の工場建設がスタートしました。その会社設立パーティの夕食会に招待され、ケンウッド本社の社長からも今後協力するようにと依頼されました。この会社はCDドライブ装置をイスラエルの技術会社と共同開発をし、他社には無い画期的な機構で世界最高速回転を得る新技術であり、月産40万台の超大型プロジェクト話でありました。すべてOEMでソニーに販売する計画でした。我々の成形機でいえば40台は必要になります。実際にセブ工場の完成を目前にして、迷うことなく受注に同意しました。早速、O君を金型の製作のために日本のKWP本社に技術打合せに飛ばしました。KWPの社長はCDIに40台の成形機の購入を打診され、YESと答えました。KWPも2~3千人のワーカーを雇い入れ工場完成後半年で40万台を立ち上げるというお話でした。私はこの点に疑問を感じました。

KWP社は海外で組立事業の経験はなく、工場設立して数千人の現地従業員を半年で戦力化は無理だと思ったんです。それ故、金型の受注は進めたが成形機はKWP社の立上げ実績に応じて設備すればよいと考えました。しかし再三に亘りKWP社の社長からの設備要請があったんですが、それに対しては“心配なく、お任せください”とだけで様子を窺っていました。案の定、立上げは遅れてやっと月産2万台まではスタートしたものの、高速技術が陳腐化し2年位でこのプロジェクトは中止になりました。勿論、現地KWPは清算されました。金型も3号型まで起工したが総てキャンセルになり、綺麗に清算して頂いたので実害は受けなかったです。唯、気の毒にこの話を期待して東北からセブに進出し、20台の新しい成形機を導入した加工会社がありました結局倒産してしまいました。

(吉野) えらいことですね。それでもさすが多久和さん読みが深いですね。

(多久和) 誠にうまい話には慎重になるべきであるとの教訓を得ました。

(吉野) 多久和さんも随分苦労されましたが、東南アジアに企業を沢山立派に育て上げられましたね。その間色々なことを経験され、学ばれたことが多かったでしょう。

(多久和) イヤイヤ！沢山の企業とはいっても小工場ばかりです。第一精工は今でこそ東証1部企業ですが当時は本当に中小企業の部類に入る時でした。自動車の本田工業の「小さく生んで大きく育てる」ことに我が意を得、基本原則としていました。そして実は会社数はまだまだこれからです。2000年代から更に4か国に工場を作ることになりました。

コネクターの一貫生産を達成したSDIは更に精密機能部

品を生産できる技術の確立を目指しました。精密成形でなく金属とのインサート成形による機能部品化で現地の成形屋との差別化を図ろうと云う戦略です。この頃は日系の精密成形を売り物にする企業も増え、ローカルの台頭も有り従来のままでは精密の第一精工ではコスト的に太刀打ち出来なくなっていました。こんな時、日本からTDKのハードデスク用部品としてプラスチックと金属のインサート部品の受注指示がありました。

しかし日本からは横型ロータリーと金型と竹のピンセットが送られてきました。そして、1mmのボールを1個ずつ摘んで金型に入れるので気の遠くなる話でした。手挿入でやってみると24時間稼働でも1日1200個程度しかできませんでした。しかしその受注予測は月60~100万個も有り、成形機を5~6台並べる計算になりました。黒田君と検討したがボールを型に入れるためのサイクルは70秒も要しており、これを30秒以下でしかも4キャビを8キャビに出来れば1台で生産出来ると、1台で可能なコンセプトを成功させないと大変な地獄に堕ちると、ローカルの技術員の尻を叩いて独自のボール挿入方法を研究しました。試行錯誤の末、結局半年くらい要しましたが小型パーツフィーダーとパイプレーターを利用し、チューブを経由して受渡し治具に一気に8個挿入できるようになりました。要した金額はせいぜい70万円でした。これにより生産量は一日26000個、月間60万個を1台で生産できました。以後数量も130万個と倍増したが設備も2台になっただけで大利益源になりました。何よりもこの事が日本発ではなくシンガポール人技術で解決できたと云う現地社員の自信にも繋がりモラルも大いに向上しました。これが治工具と人手を使って低予算の設備投資で効率を上げる生産方式を導入する契機になりました。日本の治具は数百万円になることがしばしばあり、数百万では機械と同じ事ではといつも思っていたんです。これから設備コストを廉価にする考え方を十分に取り入れるべきかと感じました。

(吉野) 素晴らしいですね。その後の展開はどうだったんですか。

(多久和) 然しながら、この治工具システムは豊富な人手供給が可能であることが前提になります。シンガポールはすでに人手不足が取り沙汰され、そこで将来を見据えて近辺のインドネシア領はバタム島に工場を立地することを考えました。この島は開発してから久しく、既に数社が進出して完全にシンガポールの補完基地になっていました。これでは輸出入の通関手続を考えると一日以上は必要になり、又殺人やホテル強盗などバタムの治安も悪化しておりました。それに対して数km隣接したビンタン島はまだ開発が始まったばかりで進出企業は40社程度でした。ビンタンはマレー語で「星」を意味します。島と云ってもシンガポールの1.6倍も有り、チャンギの港より10kmの沖合でして、船で1時間、立地としては工業団地から輸出港ま

で5分の場所で緊急対応が望め便利に思えました。実験工場的な意味で100㎡の工場を3年間借りて様子を見ることにしました。

(吉野) それはうまく行きましたか。どう云う使い方をするようになりましたか。

(多久和) どう使うか全く考えていませんでした。しかし2000年も年末のクリスマス頃、アイベックスの営業から10P FPCと云うコネクターをSDIで生産しろとの要望が突然に出ました。客先はパナソニックで納期は3月から40万個体制でありました。自動機は間に合わず手組しか方法は有りません。日本の設備部門ではすでに旧部品化した10Pの自動機は順番から見て納期的に不可能でした。当時アイベックスの仕事はSHDI(上海第一)にドンドン取られ危機感もあったので、社内競争としてもSDIでやろうと決意しました。

こんな事で2001年は大騒ぎで正月を迎えました。最も不器用そうなK工場長に手組をさせたところ10分掛けましたが一応できました。次は作業員の確保ですがSDIではとてもできないので急遽、設立したばかりのインドネシアのビンタン第一(PPB)での人材の募集を始めました。こうして1月、2月の間、手組工程で作り貯めて納期は何とか維持できました。それから数ヶ月間はビンタンでの手組が中心になりましたが、2号機の自動機が完成し手組は必要なくなりました。マーケティングの読みと工機との整合性の悪さを露呈した典型であろうと思います。営業のいい加減な得点稼ぎに現場は振り回された典型的な例でした。

後にはこのPPBはコストと作業員の確保でアイベックスの当社最大のヒット商品であるMHFコネクターの拠点工場に発展し800名の規模になりました。とてもSDIでは消化できる労働力ではなくビンタン第一のお陰で、SDIにとっても過去最高の経営実績を上げることが出来たと云っても過言ではあるまいと思っております。SDIで精密なプレス部品とメッキを施し、PPBにおいて豊富な期間労働者で手組を行い全く理想的な運営でした。唯、ビンタンに誰を常駐責任者にするかの問題になりました。何しろカラオケも飲み屋も全くないジャングルの中の工業団地ですから。

(吉野) 難しいですね。日本人を主とすることは限界ですね。飲み屋など気を休める場所が重要なのは私も同じ考えです。

(多久和) そうなんです。一時はインドネシア語が堪能な方を採用して赴任させましたが、性格的に問題があり半年でやめて頂きました。以後は総てローカルでマネジメントすることにしました。やはり先代の昭社長がよく云われた海外立地の条件に「カラオケ屋とゴルフと日本飯屋」は決して冗談だけではなかったんです。

(吉野) その後の展開はどうでしたんでしょう

(多久和) タイ第一(TDI)は半導体設備の部品コストを下げるために、金子取締役が部品調達を目的に設立された

会社でした。以来3年、実績が全く上がらず、TDIの運営にも困るようになっていました。異事業部ですが自分に何とかしろと社長指示が有りました。私はタイは丁度これから発展期でありこれは私の出番だと積極的に返事をしました。まずはSDIの小型成形機を4台送りこみSDIの外注加工をしながら社員教育とマーケットの様子を探りました。その後、金子取締役が一身上の都合により退社、後任に2003年6月SDIのK君がTDIに行き着任。本格的な成形工場にすべく土地を選定し、10月より建設が始まり2004年5月に3000㎡の工場が完成しました。新TDIの受注は意外と良好でした。移転時の従業員は次々と通勤問題で退職して行きましたが、現地採用の活躍で順調に業績を伸ばしました。一方、CDIの売上と利益の最大源泉であるコイルケースが2002年に中国東莞の太陽誘電工場に移設が決まり、死活問題となりました。発展性のないCDIの閉鎖案もありましたがCDIにはLDIの自動車部品のベンチレーターを移管し、太陽誘電の仕事を足場に東莞に中国の2番目の工場を設立することにしました。

結局、CDIはベンチレーターの移管はしましたが2008年のリーマンショックのあおりを受け工場閉鎖をしました。撤退はこれが初めてでした。コイルケースの一年後の移管を目指して急遽、広東省東莞に立地を求め、2001年12月に東莞市長安鎮三角村に土地の契約をしました。進出方式は来料加工方式で決済国として香港に現地法人を設立しました。これは総てSDIの直接投資とし、会社の設立から、契約、建設にベーさん、ホー君の多大に渉る助力を受けました。この来料加工方式は土地、建物はすべて現地の村が出資し外国企業はその賃料を払うのみで、その賃料も香港で支払うという複雑なものです。村としては巨額なお金が香港に溜まります。この方式で村の農地はほとんど工場化しました。3000人の村は60万人の巨大工業地域になりました。これが鄧小平方式で広東省全域がこんな具合でした。もともと3000人の三角村は60万の人口になり労働者はすべて内陸部の出稼ぎ労働者でした。従って工場内には必ず4階建ての社員宿舎が併設されていました。東莞第一(DGDI)の運営は上海第一(SHDI)の吉川君に兼務をお願いしました。お陰で確実に立上げ時より利益を確保できスムーズなスタートが切れました。その上、MDIでの取引があったブラザーが東莞に進出し、プリンターの生産に直接寄与することが出来、経営的にラッキーな門出でした。更に、東芝のフィリッピン工場の生産拠点が東莞にシフトしてきておりDGDIは益々良いタイミングであったと自賛しております。

結局、2000年より2～3年間にPPB(ビンタン)、DGDI(東莞)、TDI(タイ)と続けて海外工場を作ることになりました。更に米国に工場進出の計画が有りましたが、此れは自分の年齢からみてご遠慮させて頂きました。現実には2001年に米国のアラバマ州にタッチストーン社(TPI)が

設立されました。

2001年に流石に持病の痛風による左膝関節鏡手術を行い、翌年には右膝関節鏡手術と続いたのでこれ等の状態を考慮して頂いたのか、2004年に入ると矢野氏と交代の話が出ました。ホッとしたことを覚えています。小生63歳のことでした。然し2004年末に転勤帰国後福岡の工場に帰りましたが、まだやりかけの仕事が残っていました。2005年、更に中国に第3の工場進出を考え、社長と拠点探しに出発する1週間前に反日騒動が発生、中国は限界を感じ中止。結局将来を見込んでベトナムホーチミン市にベトナム第一(VDI)を設立しました。それは2007年でした。

1984年から2004年の丁度20年間を思い出せば、海外進出第一号のSDIはまだ生まれたばかりの赤ん坊でありました。大病有り(裏切り)、ミルクも無く(仕事無し)、下痢有り(赤字発生)と一人でよく乗り切れたものと思います。これも日本からの応援があったればこそと思いました。いつの間にか8ヶ国12工場の海外兄弟会社を得ることができ我ながら不思議であり、また誇りに想う昨今です。そして小生如きにこのような機会を与えて頂いた会社に対して心より感謝しています。

(吉野) 多久和さん、改めて素晴らしいお仕事をされたことに感銘を受けています。こんな経緯があったから、定年引退の時、故郷で松江第一精工を立ち上げるように社長からご依頼を受けて、実行され、故郷に錦を飾られることになったのですね。全く知らない土地に単身で行って、これだけの仕事を成し遂げられた多久和さんの考え方の基本が有ったのではないかと思います。その辺も少し聞かせてください。

(多久和) そうですね。松江の話が有りました。2004年63歳にて日本帰国後、海外残務とはいってもVDIやLDIの運営に隔月で工場指導に行っていました。2007年65歳で定年を意識し松江に帰郷すべく住宅を建てました。その折、社長より海外の工場は十分であり日本国内に建てたいがどこが良いか、との諮問が有りました。即座に島根県の誘致条件を話したところ検討を指示され、ソフトビジネスパーク内に松江第一(MEDI)を2011年に完工できました。2014年72歳を目途に勇退をお願いし許可されました。

このような経緯になりましたが25年間の海外活動を結果的に成功であったと自賛していますが、その原因は良き上司、同僚、部下に恵まれ、尚且つその時々想定外の幸運を得ることが出来たからと思っています。最後に私の海外でのマネジメントを行うに当り座右の銘としていたもので、恥づかしながら紹介させていただきます。リーダーの持つべきは次の五要点であると言う考えです。

- 1) 包容力：アジアの各国には戦争で迷惑をかけた事を常に心に銘じて行動する。(威張るなかれ、稔るほど頭が垂れる稲穂カナの精神)
- 2) 公平：出来るだけ平等に。(それでなくても日本スタッ

フは恵まれている)

3) 確信：仕事はよく考えろ。しかし楽観主義で行こう。
(たかが仕事、されど仕事)

4) 責任感：人前で怒るな、特に外国人には。怒ったら理由の説明を。自分にも責任。

5) 先見性：自分の工場の将来構想をいつも冷静に考えよう。

(吉野) 多久和さん素晴らしいですね。全く同感です。これから島根県内の企業で海外に展開を図るところは多いと思いますが、是非多久和さんの身を持って体験され、智慧として貯えられたことを皆さんに知って頂ければ非常に良いことだな、と思っております。今日は本当に有難うございました。

対談者略歴

【多久和 悠】

昭和16年9月16日呉市にて生まれ母親の生地松江市に3歳で疎開、雑賀小学校、第四中学校を経て県立松江工業高校の工業化学科に入学。昭和36年卒業後日本鋼管の関連会社鋼管化学に就職、ポリスチレンの加工研究所に配備。合併により昭和38年昭和電工に転籍、蒲田の昭和電工中央研究所加工研究室に異動、主としてPS樹脂の加工技術サービスに服す。昭和49年シンガポールにて家電部品加工会社ハイモールド社(HM)の開業に立ち上げから参加、

5年間を経て帰国後42歳で退職。第一精工に入社後再度シンガポールに出向、以後1992年海外担当常務取締役を拝命、20年間にアジア各国に会社設立。72歳で勇退。

1973年SDI(シンガポール第一)赴任、1987年KLN(カラン工場)設立、1988年PDI(フィリピン第一)設立(後、移転に伴いLDIに改名)、1989年MDI(マレーシア第

一)設立、1992年CDI(セブ第一)設立、1993年SDI(イーション地区新工場)建設、2000年TDI(タイ第一)設立、2005年DGDI(東莞第一)設立、2006年VDI(ベトナム第一)設立、2007年MEDI(松江第一)設立。

故郷にて趣味のゴルフ三昧、夢はHOLE IN ONEとAGE SHOOTの達成。未達なり。

【吉野勝美】

昭和16年12月10日島根県八東郡玉湯町生まれ。松江高等学校昭和35年卒、大阪大学工学部電気工学科、同大学院を経て、昭和44年大阪大学に勤務。昭和63年大阪大学工学部電子工学科教授、その後大阪大学大学院工学研究科教授に配置換え、東北大学大学院工学研究科電子工学専攻教授併任、平成17年大阪大学名誉教授。その間、ベルリン、ハーンマイトナー原子核研究所客員研究員、工学博士、電気学会副会長、日本液晶学会会長などを歴任、多数の国際会議の議長、役員などを努める。

現在、島根県産業技術センター所長を務めるかたわら、大阪大学名誉教授、島根大学客員教授、関西電気保安協会理事、電気材料技術懇談会会長、経産省中国地域太陽電池フォーラム座長なども務める。論文1400編、著書50冊、特許170件を超え、大阪科学賞、応用物理学会賞、電気学会功績賞、高分子学会高分子科学功績賞、日本液晶学会功績賞、IEEE(米国電気電子学会)フェロー、電子情報通信学会フェロー、電気学会フェロー、応用物理学会フェロー、電気学会名誉員をはじめ多数受賞するものの、生涯研究者をモットーに電気電子に関わらず広い分野の課題、自然に関わる課題に関心を持っている。趣味は里歩き、故郷宍道湖でのたまの釣り。