



代表者
代表取締役社長
戸田 竹廣

次代へ紡ぐ、0からの海外進出 株式会社デリカ

会社概要

株式会社デリカ

業種：農業機械製造

所在地 長野県松本市大字和田 5511-11

電話：0263-48-1180

FAX：0263-48-1190

設立：昭和 28 年 4 月 28 日

資本金：95,000 千円

従業員数：128 人

独断での海外進出準備

中村：

今回は中小企業の海外進出というテーマで、デリカ様のタイへの進出についてお話しをお聞かせいただけたらと思います。

やはり国内だけでやっていくのは厳しいとお考えだったのですか？

戸田社長：

農業機械の市場はもちろん国内だけでなく世界にあるわけです。我々が海外へ展開する以前というのは、トラクターメーカーが国内向けと輸出向けの両方を国内で作っていて、海外のある程度の市場をカバーしてきていました。まずは国内の大手農機メーカーの仕事をとにかく100%になるところまでがんばろうとしてきました。

中村：

大手農機メーカーが2007年にタイへの進出を決めます。この時に戸田社長は海外進出を提言されましたが、抵抗勢力で一度はストップしたとお聞きました。

戸田社長：

そうですね。

ようするに海外などの見えないところへ出て行くリスクはリスクの大きさも見えませんが、我々の事業規模ですとちょっと変なことやると本体がこけるというような思いがあったと思うんですよ。

ですから、とりあえずどちらのリスクが小さいかという選択で、進出しない方がいいだろうという判断があったんだと思います。

中村：

このときが初めての海外進出になるんですね。

戸田社長：

そうですね。やはり現地に行って大手と同じところで生産して納品しようという狙いなんですよ。

タイだと1年中暖かいし需要もあるし。米だと年に最低2回多いところでは3回収穫できますから、そういう意味では大きな市場ということになります。

中村：

海外進出しないと決まりましたが、戸田社長が独断で人を探して海外進出を進められます。このあたりのお話をお聞かせください。

戸田社長：

はい、確かに独断なんですよ。いいよいいよと言って後押ししてくれる声は一つも無いわけです。

タイへ出ないといけなと言ってるのは私一人ですから、もうほとんど独断ですよ、その時点では。



■ 戸田社長

だけでも、世の中の動きとか流れを考えたときに、会社があと3年か5年、私がリタイアするまで持てばいいよという考えだったらそんなことはしなかったと思います。

最初に起業されたオーナーがいて、ずっと紡いで昨年で60年経ちました。そういう60年の時にたまたま在社していたというだけであって、やっぱり企業はその先同じように繋いでいって将来の人たちもちゃんと事業を展開していけるようなレールを敷いたり素地を作ったりすることが、中間で橋渡しする我々の仕事じゃないかというふうに私は思っているんです。

だから自分がこうだからいいとか止めたとか言う話じゃなくて、そこにいる以上はちゃんとした形で将来の人たちが事業を展開していけるようなことをするのが役目だろう。そういうふうに考えたら個人の損得とか大変さとか、そりゃ二の次であって、今やるべき事は何かということに挑戦してかないと成り立たないわけです。その時の思いはそういうことでしたね。

当然メーカーが海外進出しますので、日本の中で頑張ります頑張りますと言ったって物理的に頑張りが無いわけで、メーカーさんが国内で生産しているものの何割かを持って出ちゃうわけですから絶対量も減ってきますし、そういう流れは確実に目に見えているわけです。やはり次の一手を打っていかないとじり貧になってしまいます。



■ 堆肥散布用機械マニアスプレッダ

明日から来るか！

中村：

それでハローワークに求人を出されます。

戸田社長：

とにかく海外進出をやる、行動しなければいけないことにしたんですけど、当然私も実務を持っているわけですから、一人では上手くいかないだろうし、ましてや海外での経験もないし、心意気だけではどうにもなりません。海外でやれる人間を探すというようなことをフツと思いついて、たまたまハローワークにお願いしたんです。

まあ何人か対象者がいたんですけど、海外でちょっと経験したというくらいでなかなかいい人に出会いませんでした。そうして切羽詰まっているところに、たまたま現在の現地の責任者をやっている人間に出会いました。

彼はメーカーで海外現地法人の立ち上げの経験もあり、起業的な気持ちが強かったんですね。私の方の提案がほぼ合致したんで、「じゃあ明日から来るか？」と(笑)。ということで採用を決めました。

中村：

この採用はもともとタイへ進出するための採用なんですけど、会社の中では了解されていたんですか？

戸田社長：

当時の社長にネゴしながら、もう動かなきゃしょうがないんで、そのためには人がいると。全員が賛成しなくても社長がいいって、いざというときに言ってくれればいいんだからそこは頼むって、ごり押しして説得したというか、採用したんです。みんなが納得していたわけではありませんね。

OVTA での人とのつながり

中村：

人は採用できました。その後の準備はどう進められたのですか？

戸田社長：

OVTA (海外職業訓練協会) 注1※ で海外進出に関するセミナーを受講しました。

しかし、概略の話だけ聞いて帰ってきてでもそれだけでは何にもわからないから、OVTA がもう少し深く突っ込んだタイの事情だとか法律の問題だとかを全国で会場を借りて教育を行っているらしいと聞きました。

じゃ、弊社もそういうのを受講したいとお願いしたら、どえらく偉い先生が講義するんですけど、その先生が大阪で講義やって帰るときにちょっと松本の方に寄って帰るから、デリカさんは特別に会社でやろうって話してくれました。

いやあ、ありがたかったですね。デリカで10人か15人関係するだろうという人間集めて2日ばかりでいろんな事を幅広く講義してもらいました。

中村：

プライベートセミナーだったんですね。

戸田社長：

まったく結果的にそうになりましたね、OVTA はいいところだと思って
います。その講義もありがたかったですけど、この先生の知人にタイ現地で
コンサルタントをやっている人間がいて、タイで困ったらそいつに話しとく
から、その方に相談しなさいという話をいただきました。

それが 1 番の OVTA の成果ですね。今でもコンサルタント契約したり、
経理の関係も最終的にとりまとめしてもらったりしています。

その会社はいわゆる経理もやりますし、法律的な問題もやるし、弁護士も
抱えてるし、起こったこと全てそこへ相談すれば一気通貫で解決するという
すごい会社です。

我々がポンとタイへ行って人を探そうとしても、いっばいまいものだとか
エセだとかいるわけですよ。ですからきちっとした筋の人から紹介して
もらえたというのはものすごくありがたかったですね。



■ 出荷待ちの梱包された製品

注 1：一般財団法人海外職業訓練協会（：Overseas Vocational Training Association）は、民間企業等が行う海外職業訓練を援助すること
により、日本の職業訓練分野における海外技術協力の充実等に寄与することを目的とする。略称は OVTA（おぶた）。元厚生労働省
所管で、1982 年（昭和 57 年）11 月に設立。

タイへの進出、しかし・・・



■ 3 点リンクの構成部品

中村：

それでいよいよタイへ進出されます。

戸田社長：

最初に、大手農機メーカーの動きから、我々がいつからどういうふうなことを
やらないといけないかということを考えました。

会社を作ったからといって、すぐ生産ができるものではありません。
とにかく何とかしなきゃいけないのが最初で、いきなり現地で生産する
のは難しいだろうと。ようするに勉強している期間もなければ人を養成して
いる期間もありませんでしたが、半年後くらいには供給できるくらいに
ならないといけないと考えていたんです。

そこでとりあえず商社機能の免許をもらおうと。商社機能とはなにか
というと、現地で作れないのでとりあえず中国で作らせてそれをタイへ供給
しようと思いました。

中国での製造コストから輸送費から全部出して、それを前提にメーカーと
交渉を始めてたんです。

ある段階まで話を進めてきたんですけど、大手農機メーカーから最終的に中国の製品じゃまずいと言われました。いくらデリカ
が仲介して品質保証するといっても中国の品質は信じられないと。よって商社機能でやるのはダメだと烙印を押されたんです。

で、そういう結論を出されて 1 回目のあきらめようかなと思ったのがそれですね。ダメだって言われたらやりようがないわけ
です。そこで生産するという準備はもちろんできてなかったの。

中村：

商社機能ではだめだとなると、現地で作るしかありませんね。

戸田社長：

中国で作らせて供給しようなどとそんな姑息なことはダメだから、1 年くらいかけて自分のところで 1 から作っていくことを
やらなきゃダメだと決めました。心を入れ替えて、本当の実力で勝負するということをやらんといかんというふう
に考え直しました。

それから約 1 年かけてまず協力会社に見積もりを取ったりを半年くらいかけてやったんですけど、なかなか高い値段しか
出てこない。たぶんメーカーが希望している価格の 3 割くらいは高かったろうと思います。

その結果、「大手農機具メーカーから、この価格ではデリカさんは無理ですね」と言われました。コストを少しでも下げよう
としましたが、もうどうにもならない。まさに万事休すでした。

リーマンショック、捨てる神あれば拾う神あり

中村：

打つ手が無くなってしまいました。そこでリーマンショックが起こります。

戸田社長：

コストをもう少しなんとかしないとイケない、でもどうにもならなかったんですけども、2008年に入ってリーマンショックが起こりました。その結果、モノを作っている会社の仕事量が半減したと思うんですよ、その時は。

半減するといくら景気のいい会社でも背に腹はかえられません。前に見積もりをお願いしていたようなところから、もう1回検討させてくれというようなことで話が来たり、新しいところへ行くと新しいところで、じゃあ見積もりしましょうということで、かなり調達環境というのは我々にとっていい方向に巡ってきたと思うんです。

中村：

どこもが脅威になっていたリーマンショックがかえってチャンスになったというですよ。

戸田社長：

捨てる神もあれば拾う神もあるなあって本当そう思いますね。それで見積もりコストが3割くらい減ったんです。もうこれで最後だ、我々の力、全勢力を出したやつがこれだから、これで何とかしてくれという話をメーカーに持って行きました。

何度かネゴシエーションはありましたけれど、最後には3パーツまけろとか、5パーツまけろとか、せこい話になりましたが、この際ここまで来たんだからいいだろう、まけるから弊社に仕事だしてくれということで、取引を始めてもらうことができました。



■ デリカ工場を眺める

海外での労働問題を乗り越えて

中村：

それまで大手農機メーカーはインドから部品供給を受けていましたが、どうしてもインドの品質が向上しなかったと聞いています。やはり日本企業との技術力の差なんですか？

戸田社長：

大手農機メーカーがタイで生産を始めたスタートの時からインドの企業が供給していたわけですけども、まあインドらしい製品で(笑)。

技術力なんてのは似たものだと思います。ただ日本と海外の企業との違いは、日本は労働者が辞めないということ。海外は労働者がどんどん入れ替わってしまう。だから問題が起こってクレームが出て、それに対策を打つんだけど、それを守って維持していけるか？ できないわけですよ。

人の入れ替わりが激しいので、また初心者のような問題を起こすんですよ。管理って問題よりも労働者の質の問題じゃないかと思えます。

中村：

人が入れ替わるから引き継がれないということですか。

戸田社長：

そうだと思いますね。その問題を起こした人には教育するんだろうけど、その人がいなくなってまた素人が来るから、また同じ問題を起こす、結局そういう状況なんですよ。こんな問題があるのか？ ってことじゃなくて大概起こることは原始的な問題なわけですよ。そんなハイレベルな問題じゃないわけです。だから簡単に解決すると思うのですが、製造にあたる人間が常に新規素人だから、同じことをいくらでも繰り返すのだと思います。

中村：

デリカさんでは、そういった労働者問題にどのように対応されているのですか？

戸田社長：

海外でもの作りをやるということは、我々が勝つためには自分の会社はそうじゃいけない。そこを乗り越えないと同じになってしまう。

とにかく社員が辞めない体質や体制をどうやって作っていくかを、今までずっと腐心してきたところですよ。我々と同じくらいに現地に出た会社は3年経ったら全社員が入り替わっていたと聞いたことがあります。ええっ！と思ったんですけど、弊社は3年経って1/3しか変わらなかったですから、やっぱりそういうことができないと品質についてもデリバリーについても現地に進出した優位性を築けないんじゃないかと思います。



■ デリカ工場

中村：

その1/3しか変わらないってことは、どういうところを工夫されたんですか？

戸田社長：

そりゃいろいろありますよね、いろいろある。

一つだけ言いますと、弊社はたまたま最大のお客様が大手農機メーカーなんです。年間の休日はその大手農機メーカーと一緒になんです。

超一流企業と一緒になんですよ、この零細企業が。弊社だけ余計に稼働させてもどうしようもない。大手農機メーカーさんに合わせるしかない、合わせるってことは労働条件や福利厚生面で自然とレベルが高くなります。

日本となんか付き合っていない

中村：

タイの方からも日本に研修に来られて実習とかやられたのですか？

戸田社長：

基本的にほとんどやらなかったですね。

中村：

では、日本から出向いてという形ですか？

戸田社長：

それもスタートの時のごくわずかですね。

基本的にはタイ現地で設備も調達して、技能訓練も設備を導入した会社に教育させて、基本的には全部現地で立ち上げをやりましたので、日本からの応援はごくわずかです。

中村：

本当に現地でゼロから工場を立ち上げたということですね。

戸田社長：

全くその通りですね。

なんでかという、最初は弊社も設備は日本のどこから買ってどこのやつ使えとか高飛車なこと言っていました。そんなのダメだって・・・。そういうふうな買い物するとトラブルが起きたらみんな日本から呼ばないといけないわけですよ。そんな費用はみんな我々が背負い込まないといけない。そんなことする金がどこから出てくるんだって。現地で買えば現地の責任でやるんじゃないかと。

ましてや我々がタイへ出て行った頃は、当然日本のいろんなメーカーが全部タイに商社や自前の販売ルートを持っていましたから、ここのメーカーを使うということさえ決めれば商社を使うにしても直接買うにしても全部現地でと、あえてそういうふうにしたわけです。先のメンテナンスを考えたら、とても日本となんか付き合っていないということですよ。

協力的でなかったが故の 100% 現地化

中村：

それは面白いですね。だいたい海外進出する際は日本からごそつと関連企業でというのが多いと思うのですが？

戸田社長：

それはね、ある意味では協力的ではなかったわけですよ、うちの人間が(笑)。

勝手に行ってやりゃいいじゃないか、聞いてえことあったら電話でもよこせと、ようするにスタートはそんなものでした。



■ 職人の手作業に負う加工も多い

中村：

やるなら好きにやってくださいと。

戸田社長：

そう、だから、じゃあやろうじゃねえかと。

もうお世話にはなりませんということで、やったことが今思えば非常に良かったです。

設備トラブルがあっても次の日には直りますし、社員の研修にしても設備導入するたびに社員を現地で研修させればいわけで、そういうこと考えると、全部現地で立ち上げたことが返って良かったなあと思います。

現地で完結ということですから、日本は金だけ出せと(笑)。

とにかく金だけ出してくれたらいい。そりゃそうだよ、これはしょうが無いもんね。それは私が社内で鉛筆なめなめやって今月はこれだけ今月はこれだけやってやったんです。

内製化の推進によるコスト圧縮

中村：

現在はタイデリカは軌道に乗った感がありますね。

戸田社長：

そうですね、軌道にのりましたね。まずはベースは築けたと思います。

ただ、今年は政変の関係で生産量がかかなり落ちているんですよ。買うべき人たちがデモをやったり、国だって農家が米を売ったのに金が無いといって金を支払わなかったりするんですから。ここでやっとなんか一段落しますけど、いずれにしろ農業機械の購入意欲はさうとう落ちているわけですね。たぶん半減だと思えます。

我々は大手農機メーカーさんのタイの工場だけでなく、アメリカの工場向けもタイで作っているんです。アメリカは結構景気が良くて労働者が不足しているくらいのかかなりいい状況なのです。アメリカからの注文がかかなり増えまして、タイで減っている分の穴埋めがある程度できており、丸々大きなダメージを被らないで済んでいます。

今までの3年間というのは、きちっとした完成品をメーカーにきちっとしたデリバリーで納品してくというのが最優先課題でした。そういう意味で相当な部品を外部に依存していたわけです。

そこで社内の内製化比率を上げて金を社内に残さなければいけないということで、1年かけて相当量の設備を作るのも含めて内製化の体制をとってきました。さうとう内製化率が上がってきていまして、減産にはなったけれども社内に落ちる金は従来の何割増しかになっています。

タイでの労務費は限られたものですから、減産になったけれど、そこそこ健全な経営でやっている。これは上手くいったなあって思っています。



■ グッドカンパニー大賞特別賞を受賞

日本工場とタイ工場の関係

中村：

日本とタイの工場とは交流とか位置づけとかどのように考えられていますか？

戸田社長：

位置づけはほとんど関係無しです。

若干の部品のやりとりはありますけど、全く独立した状態ですね。協働してやる意味はあんまりなくて、やっぱり個々に営業活動や調達活動もする、全くバラバラにやっていることに意味があるのかなと考えています。

ようするにバラバラでそれぞれが生きていくということで一体化する意味はあまりないと。

今はタイではある大手農機メーカーさんとの取引がメインなんですけど、もう既に決まっていますが別の大手農機メーカーさんがインドネシアにトラクターを生産するために新しい工場をオープンしてます。そちらへ供給するのはタイからなんです。日本からの供給は一切ない。

我々はその話を聞いたとたんにタイから供給しますと申し出たんです。日本から供給せずに海外から調達したほうがいいということで、海外調達の第1号はデリカさんだということなんです。海外での現地調達とは聞こえが良くてね(笑)。

海外供給の拠点、タイ工場

中村：

そうするとタイの工場が日本より大きくなりますね。

戸田社長：

それはそういうふうにも私も考えていますね。タイで事業をすることは、日本企業だけを対象に考えていたら伸びしろがもう無いわけですよ。

そうすると日本企業じゃなくてヨーロッパの企業なりアメリカの企業なりインドの会社なり、海外企業を相手にこれから取引を伸ばしていかないといけないという宿命みたいなことがある。

日本からはなかなか海外企業を相手にやることは無理ということがありますし、それをやってくるのはタイの役割だと考えています。

まだこの話はどうなるかわかりませんが、インドのトラクターの2番手メーカーから3点リンクをデリカから供給してもらいたいという話が出ています。やっぱり品質に困ったりしているようなんですよ。ぜひ、タイデリカで検討してくれという話が、つい最近出てきてまして、そういうことを足がかりにして実績を積んでいけば発展していける可能性が高いのかなと思います。



■ 電動アシスト自転車「けんきゃくん」

中村：

東南アジア圏だと、まだまだこれから機械化の需要が増えることが見込まれます。

戸田社長：

そうそうまだ市場としては全くこれからですし、タイの周辺のところはまだ残っていますから。

あと、もちろんインドネシア、フィリピンもありますし。

タイの場合は、タイからインドへの供給というのも大手農機メーカーさんもやっていますが、のちのちはインドで作るようになっていくでしょう。そしたら我々も早くからインドの会社と取引していることで、インドでの事業の足がかりにはなればいいなあと思っています。

中村：

本日は長い時間、お話しありがとうございました。最後に、今後のデリカの夢だとか、こんな会社を目指していきたいなどをお聞かせください。

戸田社長：

私はこれっていう固まったものはないですけど、とにかく会社は大きくなっていいと、小さくていいと思っています。先ほどもお話ししたように、私たちはたまたまこの企業の歴史の途中にいただけで、やっぱりこれをきっちと将来に亘って、今の状態を長く続けていけるようなそういう会社でありたいと思っています。

中身の事業はどうなるかわかりませんが、中身は変化していく可能性はありますから。でもやっぱり食料に関するところを事業の主体とすることがデリカの永遠の理念だと思います。



このインタビューは、ちょうどタイでクーデターが起こった直後に行ったものです。
戸田社長はタイへ出張されており安否を心配していましたが、インタビュー当日、笑顔で出迎えてくださいました。
デリカの海外進出の話は、戸田社長の次代へ会社を紡いでいくという個人を超越した経営者としての考えがスタートです。
周りから賛同得られなくとも独断で進めていかれた行動力には脱帽します。また社内の協力が少なかったことが100%の現地化の実現に繋がったことは今日のタイデリカの成功の秘訣でしょう。
ここ信州から海外へ打って出ている企業があることはとても誇りに思います。

【インタビューアー：中村 剣（中小企業診断士）】

2014/08/15

※meetup!@biz 経営者インタビューとは

世の中がデフレや不景気とはいっても、塩尻には古くからの伝統ある企業や元気ある企業が多数存在しています。

経営者インタビューにより、活力ある企業の先輩経営者の経験をまさに身近な「生きた教科書」として共有・学習することで、未来を展望し塩尻の商工業振興に寄与することを目指すものです。

meetup!@塩尻 <https://www.facebook.com/meetupnagano>
<http://meetup.doorkeeper.jp>

お問合せ先：中村剣 <http://www3.myfloater.net/>

塩尻市協働のまちづくり基金・塩尻市まちづくりチャレンジ事業補助金活用事業