



まいど！ざいむ局です！

関西元気企業

～ アイデア商品で勝負、

下請け脱却の軌跡！～

今回ご紹介する企業は、300～400種類ものアイデア商品を企画、製造している旭電機化成株式会社です。

「国内でモノ作りを続けるには、目先のヒットを狙わず、手堅い経営でたくさんの商品を作っていくことが重要」と語る原社長。父親である先代社長の跡を継いで大学4年生の時に社長に就任してから40年。手堅く売上を伸ばし続けるベテラン社長の経営哲学に迫ります。

●社長就任のきっかけは。

父親(先代社長)が突然亡くなってしまったことがきっかけです。当時の私は大学の4年生で、まさか父親がこんなに早く亡くなるとは思っていませんでしたので、1年間留年することを決めて、世界各地を旅していたんです。今から思うと、親に甘えていたんですね。父親が倒れたことを知らされた時もアメリカに滞在していて、急ぎ帰国の途に就いたのです。

私が言うのもなんですが、父親は、人前で弱いところを見せず、いつも堂々としていかにも社長というタイプでした。子供ながらに憧れ、尊敬もしていました。

しかし、病室で寝ている父親には、もうその面影はありませんでした。弱々しいその姿が今も胸に残っています。

●わずか21歳での社長就任ということですが？

社員250名を抱え、工場が6箇所ありましたので、長男である私に「継がない」という選択肢はありませんでした。会社を引き継いだものの、経営状態は悪く、時は昭和48年、オイルショックの影響をもろに受け、債務超過はとうとう4億円に達していま

企業情報

名称 旭電機化成株式会社
所在地 大阪市東成区神路4丁目3番地18号
創業 1933年
代表者 原直宏
従業員 150名 資本金 75百万円
HP <http://www.smile-asahi.co.jp/>



旭電機化成株式会社 原社長

した。

「どうして良いかわからない」、「どうにかしなければならぬ」との気持ちが交差する中、眠れない日々が続きました。大学ではこんなことを教えてくれませんかからね。

受注もなく、稼働もしていない工場をぼんやりと眺めながら、悩み続ける日々が続きました。追い込まれ、辿りついた結論が、「リストラしかない」ということでした。

250名いた従業員を50名にまでに削減し、工場の数も半分にするという決断をしました。21歳という若さで下したこの決断は、今も私の心の中に暗い影を落としています。

リストラ後の会社の雰囲気は、思い出すのも嫌なくらいです。「お前のお父さんなら、そんなこと(リストラ)をしなかった!」、「あの会社は明日にでも潰れるぞ!」など、耳を塞ぎたくなる誹謗中傷の声が聞こえてきました。若き日の私にとっては、リストラ後の日々の方が地獄だったのです。

「何で、俺だけがこんな目に遭うのだろうか」、「何で親父は、こんなに早く死んだのか」、口からついて出るのは愚痴ばかりです。でも、誰にも言えません。

父親の遺影の前で、「これで本当に良かったのだろうか」、と問い続けました。「なんで何も言ってくれへんのやあ」と涙ながらに叫んでも、答えてくれるはずはありません。こんな日々が続いたある日、自分の心の中で大きな誓いを立てたのです。それは、これから社長としてやっていく自分自身への大きな決意であり、亡き父への約束でもありました。「親父、もう二度とリストラはしないから」と。

●そのような状況からどのようにして立ち直ったのですか？



当時の原社長

この頃、私は無給で、貯金を遣り繰りして生活していました。でも、人生というのは悪いことばかりではありません。父親のお蔭だと思いますが、様々な人の援助がありました。取引先からも資金援助をいただき、金融機関からも再建に向けてのご協力をいただきました。改めて、父親の偉大さに気付かされるとともに、お世話になった方々には、どんなに感謝しても言い尽くせないくらいです。

その後、徐々に大手メーカーからの受注も増えていき、財務状況は改善していったのです。

●また、バブル崩壊、円高という新たな試練があったのですね。

なかなか順調に行くことはないですね。この頃、円高の影響を受け、大手企業はどんどん海外に進出していました。平成5年、当社にもその波はやってきました。売上の半

分を占める大手メーカーが、突然、生産を海外に移すと宣言したのです。

「日本での製造をやめ、海外に付いて行かざるを得ないのだろうか」、私は、大きな決断を迫られたのです。どこかに迷いを感じていても、時は待ってくれません。私は、海外での製造に向け、土地を探し始めました。

でも、どこか釈然としません。このまま下請けを続け、海外での製造に舵を切れば・・・あの悪夢が頭をよぎりました。再びの「リストラ」。耳の中にその言葉がこだまします。

海外での工場建設候補地を視察している時、ある大手メーカーの社員の方から、「原さんは、自社製品に特化していくべきだ」との助言をいただき、私の心の中の霧が一気に晴れました。「自分自身への誓い、亡き父との約束を貫こう。そうだ。もう二度とリストラはしない。」その思いを胸に大手企業に左右されない、自社製品に強みを持った企業への模索が始まったのです。

当然、売上の半分を占めていた大手メーカーからの受注がなくなり、みるみるうちに売上は減っていきました。

でも、我々が自分の足で立つためには、どうしても自社製品が必要だったのです。

この時、私を支えていたのは、只々「従業員の雇用を守りたい」、それだけでした。

●さあ、自社製品に向けての出発、うまくいきましたか？

なかなかうまくいきませんでした。最初は、大手の子会社を買収して、その会社が製造していた懐中電灯を製造しました。まあ、これが売れなかった。何の特徴もない単なる「懐中電灯」ですからね。

自社製品を製造するには後発組であり、そこに独自のアイデアや知恵を加えないと他社と差別化出来ない、つまり売れないのだということを痛切に感じたのです。

当時、従業員にアイデアを募りましたが、なかなか出てきませんでしたね。下請けの仕事を長年やってきたので、言われた仕事はきちりできるが、新しいことをどう考え出せばいいのか、ということは分からなかったのです。

試行錯誤の末にたどり着いたのが、「ランタン式懐中電灯」。

これが、アイデア商品として年間3万個を売り上げる大ヒットとなったのです。

「こうしたら売れるんだ」、従業員たちが感じた瞬間であったと思います。このヒットをきっかけに多くの従業員からアイデアが寄せられるようになりました。

今では、年間200件を超える従業員のアイデアから毎年30~40種類の商品が生まれ、今や、売上の7割は自社製品が占めるようになりました。



同社「懐中電灯博物館」に展示されているランタン式懐中電灯



同社「資料室」内に大切に保管されたアイデア商品の数々

●アイデア商品での成功の秘訣は何ですか？

成功の秘訣かどうかわかりませんが、私が従業員からのアイデアを見る時には、「自分が本当に欲しいもの」であるか、「老若男女を問わず手軽に使えるもの」であるかを基準に選考しています。そして、「絶対に流行りを追わない」ことです。流行を追うと、どうしても他社と価格競争になるからです。当社の規模では、大手の大量生産によるスケールメリットには敵わず、必然的に負けてしまいます。

また、「商品に愛着を持ちすぎないこと」も重要です。商品に愛着を持ちすぎると、思い入れが強くなり、その商品がまだまだ売れると思ってしまい、判断を見誤ることがあるからです。すっぱりと諦めることも大切なのです。

仮に商品がヒットしても他社が追随してくれば、必ず価格競争になりますので、時にはスパッと製造を取りやめるといった思い切った決断も必要です。なぜ、自社の商品に固執しないのかと疑問に思われる方もおられるかもしれませんが、商品よりも大切なものは従業員です。一定の利益を確保できなければ、従業員の給料にも影響が出ます。二度とリストラはしたくないですからね。

●中小企業の社長の役割とはなんですか。

従業員の働きやすい環境づくりが社長の役割だと考えます。つまり、モチベーションが上がる職場づくりです。能力がある人には、その秀でた能力を買って、思い切って責任を与えることも、彼らのモチベーションアップに繋がると考えています。

「会社は強くなければいけない。でも、従業員に優しくない会社は存在する価値はない」というのが私の持論です。人々の日常を快適にする優しい商品を発明し、それを製造してくれる従業員にも優しい会社でなければいけないと考えています。



毎年毎年新しいアイデア商品が世に出ていきます。

<取材後記>

アメリカの小説家、レイモンド・チャンドラーの『プレイバック』という小説がある。私立探偵である主人公のマーロウが事実に行き着きながらも、ある女性のために目を瞑ろうとする場面。その時、女性が「あなたのようなしっかりとした男が、どうしてそんなにやさしくなれるのか」と問いかける。これに対し、マーロウが「If I wasn't hard, I wouldn't be alive. If I couldn't ever be gentle, I wouldn't deserve to be alive.」（しっかりしていなかったら、生きていけない。やさしくなれなかったら、生きている資格がない）と答える台詞がある。日本では、「男は強くなければ生きてはいけない。優しくなれば生きていく資格がない」などとも訳されている有名な台詞だ。

原社長は、過去のリストラに対し、会社が強くなく、従業員に優しくなれなかったことを悔やんだ。そして、従業員に優しくなかったあの当時の会社は、存在する価値すらなかったのだと断言する。悔やんでも悔やみきれず、あの時に「プレイバック」も、やり直しもできない。だから、彼は、「リストラは二度としない」という決意の下、以後、従業員のことを第一に考え、会社を強くしてきたのである。

「会社は強くなければいけない。でも、従業員に優しくない会社は存在する価値はない」、強さと優しさを兼ね備えた、原社長の経営哲学である。

掲載している情報は、平成25年10月時点のものです。