

改善 改革 探訪記

未来工業株式会社

岐阜県安八郡輪之内町

瀧川克弘社長

従業員数 783 人

レポートNO.4

同じものは売らない。 必ずプラスアルファの アイデアを付け加える

創意社

山口幸正

芝居三昧の青春時代

相談役室に案内されて、壁面いっぱいに貼られた全国の演劇興行ポスターに驚いた。

「たまたま来客が続いて今日はまだ貼り替えてないのだが、いつもその日に興行されているものだけを貼っているのだ」と山田昭男相談役が言われた。セーター姿で半白のあごひげから束縛を嫌った自由な人柄がうかがえる。未来工業の創業者で前社長、2004年末に脳梗塞で倒れ社長職を退いたが、リハビリに努めて奇跡的に回復。長時間のインタビューにも気軽に応じていただいた。

ポスターの数はおよそ150枚。各地の知人、友人、協力者に頼んで全国のチラシ・ポスターを送ってもらっている。社長時代からポスター貼り替えの日課は欠かしたことがない。今日はどこでどんな芝居が演じられているか。それを確認することで、芝居という世界を通じて見た世の中の動きを感じ取っておられるらしい。「と言ってもどうということはない。ただ、この部屋に来る人に自慢したいだけさ」ふっとはぐらかすような言い方に変わ

るのはこの人一流のテレであるようだ。

若い頃は演劇青年だった。もちろん演劇で飯が食えるはずはなく、父が経営する電設資材会社で働きながら芝居を続けたが、芝居熱が高じて父から勘当され職を失った。仕方なく父と同じ業種で新たに会社を立ち上げた。当初4人ではじめたその会社が、創業40年目の今年、従業員数800人、年商236億円、毎年400～500点の新製品を世に送り出しユニークな商品展開で急成長を続ける高収益企業となった。



相談役室壁面いっぱいの全国演劇興行ポスター

■ スイッチボックスの改良工夫

電設資材業界は大手から中小零細企業までがひしめき合っている。電気工事用品は法律によって仕様が厳しく規制されており、その枠内で物がつくられるから、どの会社の製品もほとんど変わらない。その中を後発組が市場を切り開いていくために、山田さんは差別化戦略をとった。規制に触れない範囲で必死になって差別化の工夫を考えた。

たとえば、この会社の主力製品のひとつにスイッチボックスがある。縦、横の寸法が決まっていて、材質はビニールと決まっている。背面に壁に取り付けるためのビス穴があいている。このビス穴には規制はなかったが、どこの製品もビス穴は2つだった。同社はそれを4つにした。「この方が便利だ!」と言ってくれる電気工事業者が現れ、そこそこ売れた。やがてどこの製品も穴が4つになった。同社製品はさらに穴を増やして、現在のビス穴は7つになっている。

ビスの長さも当初はどこも20ミリだった。壁の深さによってはもっと長い方が調整が利きやすく便利である。それで30ミリまで伸ばした。また、ビスは従来ビス穴にねじ込んで出荷していたが、それだと取り付けるときに一旦ドライバーで外さ



山田昭男相談役

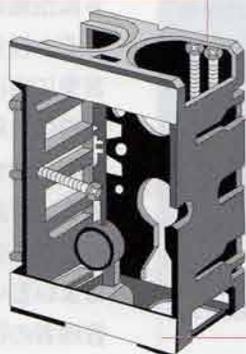
ねばならない。それは面倒だと同社製品ではボックス内に出っ張りを設け、そこにはさんで出荷している。

同社製品のもうひとつ大きな特徴は、ボックスの輪郭に沿ってアルミ箔が貼られていることだ。スイッチボックスを壁に埋め込み、上から壁板を張るとどこにあるかわからなくなる。アルミ箔が張ってあると金属探知器で位置を検出でき、上からスイッチを取り付けるとき便利なのだ。

こうしたきめ細かい改良工夫の積み上げで同社のスイッチボックスは年間5,000万個を出荷。80%のトップシェアを獲得している。

●スイッチボックスの改善ポイント

② 壁に取り付けるとき調整しやすいように、ビスの長さを20ミリから30ミリに伸ばした。さらに、ビス穴にねじ込んだまま出荷することをやめ、すぐに取り外せるようボックス内に格納できるようにした。



① 従来2箇所だったビス穴を4箇所に。さらに増やして現在は7箇所になっている。

③ スイッチボックスの輪郭部分にアルミ箔を貼った。これにより上から壁板を貼っても金属探知器で位置を検出できスイッチを取り付けやすくなった。位置検出後輪郭に沿って電工ナイフで壁板を切り取って開口スイッチやコンセントをスイッチボックスに取り付ける。



ショールーム入口の「常に考える」の標語

■ プラスアルファの工夫を付け加える

他社と同じものをつくってはいけない。必ずプラスアルファの工夫を付け加えよ。どんなことにも食らいついてアイデアを出せ。山田社長はそう言い続けてきた。開発提案の1件1件は業績を大きく左右する。当たれば大きい、外れれば何百万円という金型費用がムダになる。「いいだろう。つくってみよう!」と意思決定する人の責任は重い。「社長が1人で決済されるのですか?」と聞いてみた。

山田さんはげげんそうな顔をした。「社長は権

限を持っているが、所詮は門外漢だよ。売れるかどうか社長にわかるはずがない。先輩社員も50歩100歩だ。だから提案者本人に決めさせている」

コストがかかってもいいからつくって売れと山田社長は言ってきた。売れなければ撤退すればよい。金型の償却期間は2年だからそれが一応の目安になるが、撤退の時期の判断も提案者に委ねている。社員を信じて任せるといふ山田さんの姿勢は徹底している。

最後まで自分に任せてもらえることがわかっているから社員は真剣になる。いい加減な気持ちで思いつきだけの提案はできない。「これが売れそうだ」と営業担当から聞くと、開発担当は現場まで足を運び工事業者に徹底的に話を聞く。従来品のどこが使いにくい、どこをどう改良したら便利になるか、現場を観察し、あらゆる可能性を考え、試行錯誤を繰り返してアイデアをまとめる。失敗したら自分の責任だと思ふから納得できるまで完璧なものに仕上げる。アイデアの完成度が高いから成功の確率が高くなる。

■ やる気を引き出す秘訣

「人・物・金を経営の3要素だというだろう。さらに情報を付け加えて4要素ともいう。あれは違うぞ」経営学の教科書の最初のページに出てくる言葉に山田さんは疑問を投げかける。二兎を追うものは一兎を得ずというのに三兎も四兎も追っかけて成功するはずがない。トップは人だけを追えばよい。人をやる気にさせることができれば、物のことも金のこともやる気になった社員に任せればよいという。

管理者の役割は、そんな部下たちが必要とするあらゆるサポートをすること、彼らの仕事を認め、



● 電工ナイフ

従来の折りたたみ式を折りたたまずそのまま出し入れできる鞘式にし、取手底部に電線の割線機構、刃の根元に電線の皮むき機構をとりつけた。

励まし、もっとやる気を盛り上げることである。「当社では率先垂範は禁止なのだ」山田さんはさらに記者の常識をひっくりかえすようなことを言う。経営者や管理者が先頭に立って部下と同じことをすれば、部下は仕事を奪われたと思ってやる気をなくす。管理者は部下のやる気を引き出すことに専念すればよいし、経営者は戦術は社員にまかせ、戦略を考えることに一生懸命になればよい。社員が必死になって差別化のアイデアを考えている傍らで、山田さんが毎日悠然と芝居のポスターを張り替えているのは、戦術は社員にまかせたということのポーズでもある。

「同様にハウレンソウ(報告・連絡・相談)も禁止だ」ともいう。上司が部下に報告・連絡・相談を求めれば、部下はその後のことは自分に責任がないと思ってしまう。管理者は報告・連絡・相談を待ち受けるのではなく、自分から部下の仕事に関心を持ち、部下をサポートする上でわからないことがあれば聞きに行くべきだということである。

■ 二番手商法の成功の奥にあるもの

二番手商法という言葉がある。未開の分野を先頭を切って走る一番手はクレームがついたときに小回りが利かない。初期投資に莫大な費用がかかっているから、一部の人が言っているだけだろうと問題を過小に見て先送りしようとする。二番手はそのクレームを改善した商品をつくって一番手に追いつき追い越していく。日本の家電トップはその二番手商法で今日を築いたが、未来工業もその手法を踏襲している。

先述のスイッチボックスもそうだが、電工ナイフも二番手商法だ。従来品の折りたたみ式の折りたたむ手間を省いた鞘式（さやかた）を出し、折りたたみ式を駆逐した。鉄管か塩ビ管だけだった配線管に合成樹脂製フレキシブル管を登場させたのもこの会社だ。フレキシブル管は当初電話線にしか認められていなかったが、後発の大手メーカーが当時の通産省に働きかけて電線への使用を認める法改正を



●ビルの天井、壁、床などに電線を張るとき、従来は鉄管や塩ビ管に入れていたが、これを合成樹脂製フレキシブル管に変えた。これにより電設工事がやりやすくなった。

実現してから大いに伸び、未来工業がトップシェアを獲得している。

二番手商法の成功は社員を大事にし、やる気を盛り上げ、質の高いアイデアを次々出すことに成功したからである。月例賃金は世間並み、年間休日140日、年間労働時間1600時間、残業なし、賞与6ヶ月、パートや派遣社員は認めずすべて正社員。5年に1回の海外社員旅行……こう並べるだけでこの会社がいかに社員を大事にしているかがわかる。

「何のために社員を大事にしてきたかって？ 金儲けのために決まっているじゃないか。会社というのはすべてそうだ」山田さんはそう言うのだが、その言葉にもテレがあり、その奥に演劇青年時代からのこの人の理想主義があるような気がしてならなかった



社員旅行のミステリーツアー。参加者は自分の行き先がフロリダ、ハワイ、バリのいずれに決まるか直前までわからない。

改善
改革
探訪記