

失敗を恐れずチャレンジを続ける会社

太陽パーツ 株式会社

本社：大阪府堺市北区八下北1-23
従業員数：120人

多くの工場が海外に移転し、機械部品の需要は減少が続いている。同じものを同じようにつくり続けるだけでは、仕事は減っていく。生き残るには新しい需要をいち早く見つけ、それに機敏に対応していかなばならない。そのためには失敗を恐れず、積極果敢にチャレンジすることだ。そこで、この会社では、失敗を次のチャレンジに生かそうとする社員に「大失敗賞」を贈ることにした。十数年前、このことがNHKのテレビで取り上げられ、以来、テレビ・新聞・雑誌で繰り返し紹介されてきた。この賞が生まれた背景、さらには、どこまでもチャレンジを続けるこの会社の風土がどこから来ているのか。あらためて城岡陽志社長から話を聞いた。

■30歳までに課長になる

城岡陽志さんは愛媛県出身。高校卒業後、ネジを販売する大阪の商社に就職した。チャレンジングな性格は生まれつきだ



城岡陽志社長

った。30歳までに課長になろうと決めていた。なれなければ、自分はしょせん平凡な人間で、一生サラリーマンで終わるだろう。なれば自分の中に非凡な何かがあるのだから、独立して何かをやるに違いない。そう思って頑張って営業成績を上げ、29歳で課長になった。

課長になるとすぐに辞表を提出した。驚いた社長は「辞めるなどんでもない。まして独立して同じネジの商社をするのは許さない」と言い、それ以来、得意先回りを禁じられた。そこでやむなく「ネジの販売はしません」と一筆書いてこの会社を辞めた。1980年、城岡さんが31歳のときのこと

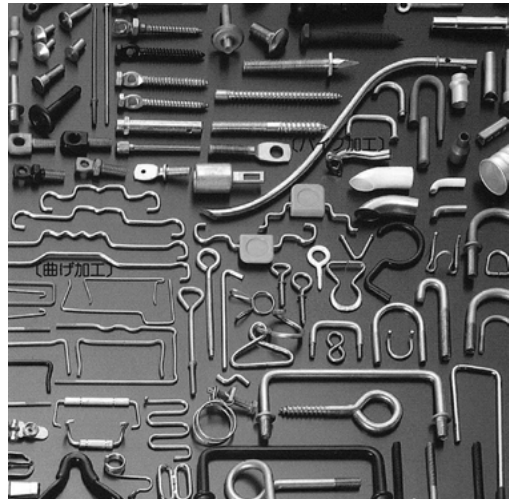
である。

■特注品の売買を仲介する

とはいえ、知っているのは金属の世界だけだったから、特注の金属部品に的を絞って金属加工の注文をとり歩いた。注文をもらって、それを図面に描き、加工してくれる加工業者を見つけて、その間を橋渡ししようという考えだった。

規格が決まっているネジの場合は、1000個つくるのと100万個つくるのではまるで単価が違ってくる。しかし、そのとき必要な数しかつからない特注品は誰がつくっても原価は同じである。その原価に販売経費を上乗せして販売価格を決める。としたら、自分1人の人件費を上乗せするだけの城岡さんの場合は、どこよりも安い金額を提示できる。それなら十分に競争に勝てるはずだと考えた。

乳飲み子を抱えた奥さんと、夜一緒に内職作業をしながら、昼は家庭用日用品の業界に何度も足を運び、半年後ようやく注文がとれた。弁当のふたをパチンと止める金具をつくる仕事だった。電話帳で調べた加工業者を訪ね、「こんなものをつくってほしい」と頼んだ。ほとんどの加工業者が「あぁいいよ。つくってあげるよ」と言ってくれたが、中には「キミはブローカーか？ つくってほしかったら、先にここに金を積み。現金を持ってこない奴を俺は信用しない」と言われたこともあった。



金属加工部品群

いま振り返ると当然の言い分だった。城岡さんが当時現金を持っておらず、発注者から回収する代金で支払うつもりであることは、他の加工業者もわかっていた。わかっているながら「そんなに悪いことをする人間でもなさそうだ」と信用してくれた。まずはそれに誠意を持って応えてこそ、明日につながるということを思い知らされた出来事だった。

■一流の会社を得意先にする

その後も、何軒かの家庭用日用品メーカーのために金属部品をつくってきた。そのうちの1軒から1年分の注文をもらって、それを加工し納品した。その集金に行くと、「大変なことが起きた。お前が納品した部品はすべて不良だった。代金は払えない」と言う。「どこがどのように不良なのか、見せてください」と言う、「いまは見せられない。金は払えないということを

了承する旨一筆書いたらその後に見せる」と言う。典型的な取り込み詐欺だった。やむなく裁判を起こしたが、1年半かかって、回収できたのは代金1億円の6割に過ぎなかった。

三流の会社と取引するからこんなことになるのだと思った。自分が一流になりたいければ一流の会社と取引するしかない。城岡さんはそう考えるようになり、ツテを頼って当時の松下電器の購買部門に、月10万円でよいから仕事をさせてほしいと頼み込んだ。最初は相手にしてもらえなかったが、何度も足を運ぶうちに、その熱心さに先方も根負けして、ついにテレビの部品の小さなピンをつくる仕事をやらせてもらえることになった。代金を振り込むための銀行口座をつくるように言われたが、個人口座ではだめだとも言われ、このときはじめて法人化した。こうして太陽パーツ㈱が誕生した。1983年のことである。

■製造部門を別法人化する

法人化後すぐに会社案内カタログをつくった。それまでにつくってきた金属部品を加工工程ごとに写真を撮ってそれを掲載し、取引先として「松下電器」と書いた。それを持って上場企業を1軒1軒回って営業すると、「これは嘘やろ」と、行く先々で言われた。「いや、本当です。調べてもらってけっこうです」と言い張り、そのひたむきさから「この男は、ひょっとしたら、



パナソニックと共同開発した
システムキッチンのダンパー

すごい実力の持ち主かも知れない」と思ってくれた上場企業が何社かあった。それらの会社の部品加工を見積もらせてもらうことができ、見積金額はどこよりも安く、加工も間違いのないものだったから、注文は次第に伸びていった。

しかし、1社からの受注額が月300万円に近づくと、それ以上には増えなかった。背景に次のような事情があった。月300万円を超えると資材課長のレベルでは発注を決められず、上司の決裁が必要になる。そのとき、太陽パーツが商社だとわかると決裁が下りない。商社から買うと中間マージンが加わっているから高い。メーカーから直接買え、と言われるからだ。実際にはメーカーでもほとんどの場合下請けに出しており、その場合のマージンは太陽パーツのマージンよりも高い。しかし、月300万円を超えると商社から買わないというのは半ば慣習化されていて、言葉で説明してもはじまらなかった。

そこで、かねてから信頼を寄せていた加工発注先の優秀な技術者に相談を持ちか



太陽パーツ・製造工場

け、太陽パーツの費用負担で機械加工とユニット組立の工場を建設し、必要な設備を揃え、製造部門を独立採算の子会社として、経営をその技術者に委ねた。太陽パーツはこうして、一部の加工分野について製造販売業となった。1994年のことである。

■チャレンジングな風土

その後は少しずつ従業員も増え、加工素材は金属だけでなく、ゴム、プラスチック、木材にまで広がった。鈑金加工、鋳造加工、プレス加工、押出加工、ユニット組立なども引き受けるようになり、機械、医療機器、航空機、住宅建材など、さまざまな分野のアッセンブルメーカーのために部品をつくったり、相手先ブランドでOEM生産するようになった。

バブル期には、さばききれないほどの注文があった。同業他社はキャパシティを超えた仕事の受注を手控えたが、城岡さんは営業マンたちに、他社が手控えた仕事をすべて受注させた。その一方で、加工事業者



ダイカスト製品群

を技術レベルによってA B Cの3ランクに分けた。Aランクの加工事業者のキャパシティがいっぱいになると、仕事の内容によってBランクの加工事業者にも振り分けた。Bランクも手一杯になると、Cランクの加工事業者を指導しながら加工させた。

太陽パーツの営業マンには、得意先から求められた仕事を理解するだけでなく、こちらからも提案し、さらに加工事業者を指導監督する能力も必要だった。

そこまでの働きが求められる背景として「商店制」という仕組みがある。主要品目ごとの営業担当、発注管理者、出荷管理者でグループをつくり、それぞれを独立した商店と見立てて、売上げ、経費、人件費、利益をガラス張りにして競わせている。他のグループと競いながら、得意先のニーズを先取りし、そのために加工事業者を積極的に使いこなすノウハウを身につけていく。これがチャレンジングな風土づくりのベースとなっている。

■大失敗賞の顛末

そうした風土の中で、チャンスがあれば何か新しいことをやろうという話し合いはいつも行われていた。その1つとして、カー用品事業をやらないかという提案があった。車の芳香剤やハンドルカバーなどをつくって、統一ブランドをつけて売ってみたらというのである。調べてみると、特別に高度な製造ノウハウが必要なわけではなく、競争相手も中小規模の会社ばかりだった。これならやれると判断して商標登録し、製品群を揃えて、大手のカー用品量販店に出荷した。次々注文が入ってきた。これはすごい、彼らは天才だ、と城岡さんは思ったという。1998年のことだった。

しかし、あるときから品物が次々返品されてくるようになった。なぜかと思って調べてみて、はじめていろんなことがわかってきた。カー用品量販店というのは棚を貸す商法で、一定期間に一定の売上げに達しない商品は別の商品に入れ替えねばならなかった。入れ替えができなかったら棚は返さなければならないというルールである。結局、つくった商品のほとんどを引き上げることになり、損害額は5000万円に上った。当時の1年間の利益に相当する金額だった。

この失敗は、社内の全員が知るところになり、提案者でこの事業を担当した2人の社員はいたたまれずに小さくなっていた。

会社には重苦しい空気が漂い、みんなが暗い顔をしていた。何とかしなければならなかった。半期に一度開いている経営方針発表会で、城岡さんは一計を案じた。「ピンチはチャンス」と書かれた額を会場に掲げ、全社員の前で、2人に「大失敗賞」という賞状と金1万円を贈って、こう言った。

「これくらいの失敗でこの会社は潰れない。このピンチをチャンスに変えるにはどうしたらいいか、みんなで考えよう」

担当者の1人のSさんは、その賞金の1万円でクジラをデザインしたネクタイピンを買った。クジラは潜っても必ず上がってきて水面に顔を出す。自分も必ずもう一度浮上するという意味を込めたものだという。Sさんは、その後の上海工場の建設に際して、予定していた社員が行けなくなったとき「自分に行かせてください」と手をあげ、工場建設を成功に導き、工場はやがて大きな利益を出すようになった。Sさんは現在、取締役経理部長を務めている。

■どこまでもチャレンジを続けるために

大失敗賞のエピソードが新聞・雑誌・テレビに取り上げられてから、城岡さんはそれを復活させ、失敗してそれを次のチャレンジに結びつけようとしている事例を毎年表彰することにした。

失敗にもいろいろある。わかっているがら横着して手を抜いたために、不都合な事

態を招いてしまったというのは論外だが、結果を予測できず、当てずっぽうですすめてしまって不都合な結果を招くということはある。はじめてのことはやってみなければわからない。結果を予測できる範囲のただけで行動しているかぎり、会社も個人も前にすすめない。失敗してはじめて失敗しないための方策を学べる。それを学んで、次から失敗ないようにすればよい。失敗を恐れず、あくまでチャレンジを続けるために、「大失敗賞」はやはり必要だと、城岡さんは考えたのである。

いま「大失敗賞」は、社員から選ばれた



「大失敗賞」の賞状と賞金

褒賞委員会が半期に一度、受賞者を選定する。城岡さんは、その受賞者をみんなの前で半ば笑いながら、半ば次への奮起を励ましながら、表彰している。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中