

# 大牟田の「しんごう屋」、九州から全国へ、世界へ(2)

糸永康平

信号電材株式会社代表取締役社長

## 新製品開発を続け規模と販路を拡大

### 1. ファブレスから自社工場経営へ

私が入社した翌年の1980年、父の糸永ながしは決意したかのように、福岡県大牟田市新港町の今の場所に本社を移転した。2階建ての事務所棟と、当時はとても大きく見えた第一工場を新築し、ボール加工・アッセンブリ(部品を組み入れたボックス)の製造を始めるのである。この年に妹が入社し、家族全員で経営する体制となる。しかし、当時の大牟田市で三井系列でない無名企業の工場の従業員募集を見て来るのは、昼間でも酒のにおいがする中年労働者で、私は学歴が無くても若いメンバーを集めたいと父と交渉した。自分と同一年か若い人材を集め、素行は悪かったが平均年齢が20代後半の若い会社になつていったと記憶している。ファブレス(外部委託)から自社生産へと転換した時代である。

1982年になると、兄の一平がボール部門の拡張を目指し、上場企業である某ボールメーカーの商社部門と共同で、大型標識柱の生産を手掛け

るようになった。これを機に当社のボール部門と設計部門は、交通信号から道路標識柱や照明柱まで生産するボール事業へ拡大していくのである。

このボール事業の拡大で、工場は溶接技能を有する人材を獲得し、設計部門には構造計算ができる大卒人材などが入社するようになる。創業10年で売上額は3億5400万円、社員数は24人になった。

1983年になると、父はさらにボックス自社生産の製缶工場を増設する。これを機に製缶板金加工ができる人材や、設計部門でボックス設計ができる人材が育ち、本格的な工場経営が必要になつてきた。当時は兄が生産工程計画を作り、私が現場を束ねる役となつて、業務が終わるのは深夜の1時、2時になることも多々あった。

1984年には、私が九州電力向け柱上開閉器遠制子局というボックスのOEM(相手先ブランドによる生産)を手掛けるようになり、ボックス部門も信号から電力会社向け製品まで手掛けるようになつていく。また、15年目にはその内部配線

まで受注するようになり、アッセンブリについても製品レベルが上がっていくことになる。当社には、造船不況、アルミ精錬不況、大手家電不況など大規模な人材流出が起こったときに入社してくれ、活躍している人材が少なからずいる。これも、時流をつかんで社業を発展させてきた一面なのかもしれない。

### 2. 信号灯器メーカーへの道

そしてその間、父の方はというと、次のテーマとなる信号灯器に着目し始めており、1984年に九州南部の鹿児島県から「離島の信号灯器が塩害ですぐ腐食して困る。何とかならないだろうか?」と相談を受けた。父は何と、撤去品の鉄板製車両灯器をもらい受けて分解、溶融亜鉛メッキを施し、塗装して組み立て、再生品として出荷したのである。

当時、鹿児島県警察本部からは非常に喜ばれたものの、あくまで再生品であり製品とはならなかった。また、灯器メーカーからは余計なことをす

図表1



出典：社内教育資料「安全と信号機材の進化」

るなとクレームが付いてしまった。しかし、父は諦めず、1985年に大牟田市の三井アルミニウム工業（当時）というアルミ精錬会社とアルミ鋳物型車両灯器の共同開発を進め製品化する。それは、当時日本初のアルミ製車両灯器で、鹿児島県と宮崎県に出荷実績を持つ。しかし、量産化に難点があり、当時の信号灯ランブユニットは灯器メーカーから譲り受けるしかなく、三井アルミ側も量産の見通しが立たなかったことで生産を断念した。

しかし、翌年の1986年に父は周りの反対を押し切り単独開発に乗り出し、アルミダイカスト（溶けたアルミニウムを金型に圧入し瞬時に成形

する）製分離型車両灯器を開発、製品化した。私も開発に携わったが、今のような3DCAD（キヤドIIIコンピュータ支援設計）もなく、粘土と石膏でモックアップ（模型）を作ったり、作り上げた物を父から駄目出しされたりで散々だった。しかし、当時、三井アルミから当社へ移籍したメンバー数人と共に昼夜試行錯誤し、完成した製品は上場会社の灯器メーカーも驚く出来栄であった（図表1）。

そして、1987年に第二工場を建設し、各灯器メーカーからのOEMの受託を取り付け、日本初のアルミ製車両灯器の量産に成功する。私が入社してずっと綱渡りのような日々だったが、気が付くと社員は57人、売上額7億8800万円の中小企業となっていた。

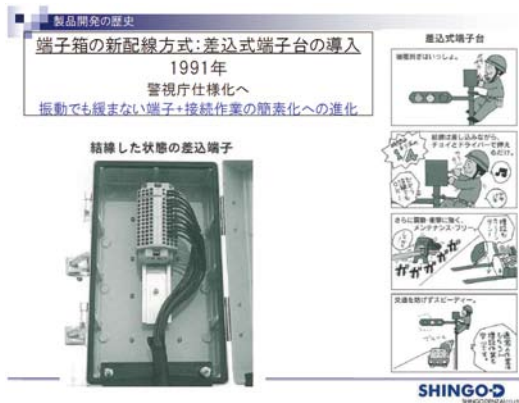
この年から当社の主力3品目がそろい、灯器部門を父、ポール部門を兄、ボックス部門を私がいん引し、三つの歯車が回り始めたのである。

1989年には、ポール特品生産を目的とした第三工場を建設し、売上額10億円を突破、社員数も100人を超える会社になった。また、この年に父の念願であった東京に事務所を開設し、警視庁へのポール販売の実績をつくった。

### 3. OEM受注から自社ブランドへ

同年は平成のバブル期で、土地と株と美術品などの価格が高騰し、公共事業などには誰も見向きもしない時代だった。

図表2

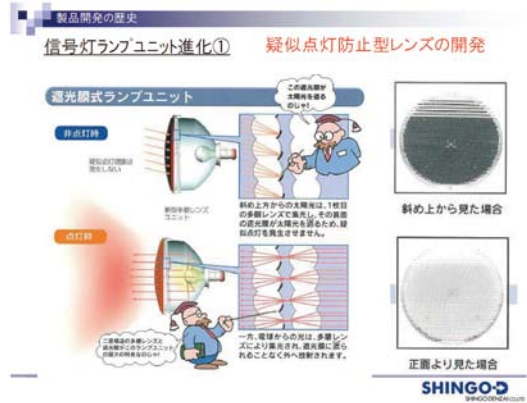


出典：社内教育資料「安全と信号機材の進化」

しかし、1990年にバブル景気は終焉に向かい、バブル崩壊後に日本経済が悪化する中、官需は拡大する。その中で、信号灯器のアルミダイカスト化は東京に普及し始めた。それを皮切りに各灯器メーカーは自社製アルミダイカスト灯器生産に切り替え始め、当社への発注はそのままとなくなることとなったのである。また、標識・照明等のOEM受注もバブル崩壊などの余波で行き詰まり感が見えた。

この変化の中、当社は小さくてもメーカーとなつていくため営業部を1990年に発足させた。そして、兄と父は関東、私は関西へと既存エリア以外へ販路拡大に出掛けるようになる。

図表3



出典：社内教育資料「安全と信号機材の進化」

1991年、東京での販路開拓の成果として警視庁から差し込み式端子箱開発の依頼を受け、ドイツのミンデン市に本社を置くWAGOの日本法人ワゴジャパンと提携、開発を成功させ警視庁エリアで認可を得た。開発した差し込み式端子箱は、施工性の向上と振動しても緩まない性能から、その後全国の警察本部が採用する主力製品となった(図表2)。

なぜ当社がチャンスをもてできたのか。ワゴジャパンは当時、ドイツ海軍の潜水艦にも使用されていた振動でも緩まず作業性に優れた差し込み式端子台を警視庁に営業でアピールしていた。警視庁は工事を効率化するために試験設置をしたか

つたが、関東の既存のメーカーは海外からの購入が必要な端子を嫌い消極的だった。そこで父に声が掛かり、1カ月もたずに試作品を作り、東京での交差点結線工事にかかる時間を試験設置で3分の1に短縮する実績を挙げ採用された。当時の私と開発スタッフは、すぐにドイツのWAGO本社を訪れて同社の生産ラインと開発力に刺激を受け、短期間で購買契約を結んだのである。

しかし、前述したように1990年ごろから灯器メーカー各社はアルミダイカスト灯器を自社生産し始めた。当社は灯器生産ラインが行き詰まり死活問題となったが、ここでも父は諦めなかつた。西日などの太陽光が信号機に当たり、どの灯火が点灯しているか分からなくなる「疑似点灯」で交通死亡事故が発生し、裁判で警察側が負ける事態となったという。当時の警視庁規制課長から「西日対策灯器」の開発というテーマが出た。父は当時66歳、この西日対策レンズ開発に全精力を傾けたのである。

妻は帽子をかぶり、工場内の西日が当たる方向に信号灯実験場を整備し、試作灯器を何度もつけては改良した。理論よりも実践と自分の眼でどう見えるかにこだわっていた。この設備は今でも当社にあり、信号灯開発に活用している。

そして約2年を費やし、父が町の発明家や大学教授等いろいろな方々と協力して開発した多眼レンズ式の疑似点灯防止機能付きランプユニットは、当時としては画期的な太陽光を遮断するレンズと

図表4



出典：社内教育資料「安全と信号機材の進化」

して進化していく(図表3)。

1992年、東京・鮫洲の運転免許試験場で各灯器メーカーによる西日灯器比較視認試験が行われ、当社が最優秀の評価を受けた(図表4)。

#### 4. 世に資するものを創り続けて

1992年は当社にとって創業20年の節目であり、68歳だった父が当時38歳だった兄と社長を交代した年であり、当社が灯器メーカーへの道を歩む起点となった年である。そして12月、私の母の康子が膵臓がんのため66歳で他界し、非常に忘れられない年となった。この年、当社は売上額13億7100万円、社員数106人となる。

そして、1993年から正式に警視庁仕様認可

を受け、各灯器メーカーへもODM（相手先ブラ

ンドによる設計・生産）、供給をしている。灯器生産ラインは自社生産品のラインとして新たに進化を遂げた。そして同年は、当社が灯器メーカーとして認知され、全国に販売網を構築する起点となった年である。

しかし、灯器機器メーカーとして認知される必要があった。つまり当社がメーカーブランドとして責任を負うことを学び始めるのである。

創業者である父の初代社長時代の20年を振り返った。激動の戦中戦後を体験し、首都東京が大変貌を遂げる時代に交通信号事業と出会い、郷里で起業を試みるも、大病で死線をさまよった。

死の淵から生還してからは、顧客の要望を聴くことを心掛け「世に資するものを創り続ける」ことに徹した。「利益は、かんなくずのようなもの」と利益を目標とせず、課題への探求を怠らないことで業績は好転し、企業は成長していくという確信を得たのかもしれない。

大病を患った父は、人より体力は劣ったが、精神力と諦めない心は子どもから見ても並外れたものを感じる人だった。2代目社長の兄から3代目社長となった私の初期まで元気だったが、2010年12月30日に86歳で永眠、波乱に富んだ人生の幕を閉じたのだった。