

大牟田の「しんごう屋」、九州から全国へ、世界へ(3)

糸永康平
信号電材株式会社代表取締役社長

2代目社長に糸永一平が就任

1. 38歳の新社長

創業者の長男、糸永一平は1992年、38歳で第2代社長に就任した。それは、社長から会長に就任したが遅咲き(48歳創業)で体の弱かった父の峯が高齢となっていたこと、また当時、がんで母の容体が悪く、父の看護が必要だったこともあり、父が68歳となる創業20周年式典において交代を公表し、一平は若くして社長業を担い13年務めることになる。温厚で敵をつくらない性格は、無謀で独断専行の傾向があった父を陰で支え続ける役割の中で、形作られたのかもしれない。

学生の頃は真面目な研究者タイプだったが、当時の家庭事情から大学進学を断念し、高校卒業後、創業当時の信号電材株式会社に入社。塗装工、信号ボールの仕上げ作業、それにボール製品のトラック搬送・納品などの現場業務も行い、社業を支えていた。そして、自社工場設立時においては、工程計画やボール部門受注の拡大に努め、大手ボールメーカー販売代理店と協業し、標識・照明な

どボール特品事業の受注獲得に成功する。また、独学でボール構造物の強度計算も手掛け、設計部門の土台をつくり、経理財務なども独学で学び経営の土台を支え続けた人でもあった。性格的に営業は苦手なタイプだったが、社長在任の中期においては東京に常駐して営業所長と営業部長も兼務し、東京営業所の土台をつくった経歴もある(写真1)。

一平が2代目社長となつてから当社は、信号灯器メーカーとして日本全国に営業所を構築、そしてこの時期に信号灯器は電球式からLED(発光ダイオード)に転換し、その技術開発と生産ラインの構築、そしてさらに当社は海外事業を進めていくという何とも無謀な取り組みを行うのである。

2. 営業部「野武士軍団」と全国販売網の構築

創立20周年(1992年)に、信号電材は東京営業所と関西営業所を開設。東京地区と大阪地区の市場に営業拠点を置き、東京は会長、社長が営業活動を行い塚本敏樹所長が常駐した。大阪は当

時専務だった私が東大阪に常駐し、所長を兼務、関西地区の営業開拓を行った。

前回(3月1日号)

でも書いたが、東京営業所の功績は警視庁との差し込み式端子箱の開発と西日対策灯器の開発により警視庁仕様認可を受けたことであり、当社の製品開発はその後、日本全国への営業所構築とメーカーブランドの確立につながっていく。逆にそうしなければ、日本の中心である東京でメーカーデビューした我々は、業界で生き残れなかったとも言える。

関西営業所の功績は奈良県警察本部、大阪府警



写真1 糸永一平氏



写真2 関西空港ゲート：ダブルアーチ柱

本部、兵庫県警本部へポール構造物販売で実績を積み、信号ポールから大型構造物まで販路開拓を進め（写真2、3）、その後差し込み式端子箱の仕様認可、西日対策灯器の仕様認可を受けたことにある。当社はポール・ボックス・信号灯器のメーカーとして関西地区に認知を受けることに成功した。

こう書くと、いとも簡単に業界参入したかのように思われるが、当時はポールメーカーもボックスメーカーも灯器メーカーも大阪には拠点工場があり、営業に行ってもなぜわざわざ九州の無名メーカーから購入する必要があるのか？と、けんもほろろに断られる状態だった。しかし、



写真3 大阪府内：ダブルオーバーハング柱

当社の開発製品は、既存の製品と比べて機能性と施工性に優れていた点が評価され、顧客の要望への小回りが利いた対応と相まって、短期間で販路を広げることが可能となっていた。

ただ、九州地区と東京、関西両地区でメーカーとして認知されたものの全国的に認知されたわけではなく、早急に全国でメーカーとして認知され、販路を構築する必要があった。そこで、経営戦略として営業部門の強化を進めるべく人材を募集することにした。

その中でいろいろな人材との出会いがあり、1995年あたりから個性的な「営業野武士集団」を結成し販路拡大することになる。

中でも、大手化粧品メーカーの販売部長だった佐藤康隆、韓国で出会った販路開拓のプロである佐野米実、広島で信号事業販売会社を設立した中村一郎、

三井アルミニウム（当時）から移籍し信号灯器開発に関わってきた塚本鋼管パイプ販売会社から移



写真4 野武士軍団：前列左から、中村、佐野、塚本

籍した工藤英二、そして九州・四国の営業で実績を積み関西地区の開拓を進めている私がメンバーとなり、九州の無名中小企業メーカーを認知してもらおうべく、業界の異端児として積極的に営業活動をした（写真4）。

この間に1992年東京営業所・関西営業所設立後、1995年広島市に中国営業所、1996年仙台市に東北営業所、1997年札幌市に北海道営業所、1999年福岡市に九州営業所、2003年名古屋市中に中部営業所と、約10年かけて全国7営業所を設立した。

当時の信号灯器メーカー主要3社は上場大手で固められており、交通信号業界にローカル中小メーカーが参入することは異例で、受け入れられるのは困難だった。当社は、これまでの業界ルールから逸脱した嫌われ者だったと推察するが、営業の野武士軍団はその参入を可能にしたのである。

そして、無名メーカーだったこともあり、ウイングボディーのトラックを2カ月ほど借り切つて、移動展示場として九州から北海道まで全国キャラバンを敢行、当社の製品を展示し認知度を上げるなどの活動にも取り組んだ。

私は2000年から営業部長を兼務していたが、それぞれの縁で集まった私より6〜10歳上の野武士軍団は一癖も二癖もあり、非常に自己主張が強くまとまりに欠けていた。営業会議は皆、開拓自慢ばかりで会議の体を成していなかったが、そんなメンバーだったからこそ、開拓精神が強く常に

ゼロからの出発の中で困難をくぐり抜けることに意欲を見いだしたのだと思える。まあ、当時営業部長だった私は大変だったが。

各都道府県警本部は、簡単に無名なローカルメーカーを受け入れてくれるほど甘い業界ではなかった。それでも当社の製品の機能性や施工性への評価は、徐々にではあるが受け入れてもらえるようになっていったのである。

3. なぜ海外事業の取り組みなのか

当社は、一平社長の時代に輸出入を始める。ローカル中小メーカーであり、国内公共事業との取引が主体の会社がなぜ、海外事業の取り組みなどという無謀なことをやってしまったのか。

それは、警視庁で1993年から採用された西日対策灯器が、NHKの番組や日本航空（JAL）や全日本空輸（ANA）の機内のニュースで取り上げられた時期があり、反応が意外に大きく海外からも問い合わせが当社に入るようになったからである。会長となつて行動が比較的自由だった父は、海外輸出実現のため韓国と台湾へ販売を進めようとしたのだ。

父は、当社がある福岡県大牟田市と世界的なボランティア団体「ライオンズクラブ」の姉妹提携都市をしていた台湾の新竹市にある会計事務所長の余淮楨さんとクラブの仲間として交流があったようで、そのルートを通じて台湾への輸出の可能性を探っていた。

また、警視庁の西日対策灯器導入が始まると、後に当社へ入社する佐野を経由して韓国電機交通からアプローチがあり、性能を説明するため韓国に来てほしいとの依頼があった。開発に関わってもらった九州工業大の下村輝夫教授（後の学長）と共に、韓国の警察へ説明に行つたと記憶する。

1996年に当社は、私が関西営業所長から本所に異動となり、代わりに塚本が東京から関西営業所に、社長の兄が本社から東京営業所にと担当が代わる大きな人事異動を行った。この時期に兄が営業部長を兼務し、東京から営業全体の統括を担うことになる。私は本社で製造部長を務め、この時に本社の基盤である製造部体制の改革とパート社員のアウトソーシング（外部委託）を行い、製造コスト低減と灯器生産ライン構築に努めた。

そして、その傍らで会長だった父の海外活動をフォロワーすることになり、韓国や台湾への同行も増えていった。国外で出会うのは、国や人種の違いなどはあるが、話すとフランクで商売に意欲のある60代前半の方々だった。名を取る意欲が強い韓国と、実利を得る意欲が強い台湾という両国の特質なども分かるようになり、いつの間にか私が海外事業の先導役となつていくことになる。

当時、初めて会長に同行し台湾を訪れた際、台湾で交通信号業界の協会が設立され、初会合に海外からの来賓として招待を受けた会長と出席した。会長がまるで日本の業界を代表するかのようになり、堂々とスピーチを行うのを見て唖然とした。これ

は台湾へ西日対策灯器をアピールするための戦略的意図があったと後で知つたが、スピーチの同時通訳は、新竹市で日本との輸出入を行うため余さんが設立した合弁会社（迎曦商業有限公司）の設立メンバー陳永傑さんが務めた。

父は台湾、韓国との間で信号ランプユニットの生産委託と販売に関する交渉をしており、両国の交渉相手は乗り気になっていった。しかし、私としては双方に委託できるだけの製品量が無いこともあり判断しかねていたところ、韓国側で西日灯器レンズの製品コピー問題が発覚した。最終的には韓国電機交通と和解したが、海外での生産委託と販売は台湾側と関係を深めていくことになる。

そして、当社は1998年より迎曦商業有限公司との間で本格的な輸出入を行うのである。台湾に日本規格の西日対策ランプユニットを輸出し、もう一人の迎曦公司成员である曾淵岳さんの会社長澤工程有限公司で成型した樹脂製灯器に組み込み販売した。そして、台湾で生産された信号ランプユニット部品の輸入も進めたことになり、部品生産拠点が台湾の新竹市にできることになる（写真5）。

これを機に我々は、日本と台湾を国内感覚で行き来するようになり、台湾の個性豊かな社長たちから海外ビジネスの知識やノウハウを享受することになる。中でも陳さんは日本語も流暢に話す親日家だが、「日本人はいいよ。日本語だけで生きていける人がほとんどだが、台湾人は3カ国語を話

さないと生きていけないんだ」と言ったことがあった。初めはその話の意味が分からなかったが、それは、台湾人は少なくとも台湾語と北京語と他の外国語（英語か日本語）を話さなければビジネスができない、日本は日本語だけで商売し生きていく良い国だということだった。その話の中で、戦中・戦後における台湾の苦難の歴史と、中国と台湾との確執について知り、国外に出ると日本人であることを意識させられ、日本という国が外からどう見られているのかについて知らされる出来事に多く出くわした。そのときに歴史認識を問われるケースが多く、戦中・戦後のアジア史をなぜ日本人は知らないのか？と問われつつ、逆に日本という国が見えるようになった。そして、親日家が多くおらかな台湾の人々からいろいろなことを学んだ。

しかし、このときまではまだ我々が台湾とつながりを持つことが、後の信号灯器がLEDに



写真5 迎曦商業有限公司メンバー：左端に陳さん、中央に余さん、右から2番目に曾さん(3社長)

変化する時代を生き抜く上で大きな意味を持つだろうとは思っていなかった。

4. 電球からLEDへ

1993年に日亜化学工業が窒化ガリウムの青色LED量産化に成功したというニュースは、センセーショナルだった。それは、警視庁が西日灯器を採用したのと同じ年で、当社は電球式灯器の開発の最中だった。会長は、車両用西日灯器の性能をさらに向上させるためランプユニットのレンズ改良開発を進め、92B（遮光板無し・1992年）、95A（遮光板有り・1995年）、98B（遮光膜式・1998年）まで電球式西日灯器の改良と性能向上を進め、完成させたと言える。

しかし、すでにLED化の波が押し寄せていた時代であり、当初は青色しかなかったLEDも、交通信号の世界市場があると分かると、信号用の青緑色が開発され、業界各社で実用化しようという動きが始まった。信号灯器のLED化技術で業界他社は、西日灯器でデビューした我々が追従できないようにしようとしていたように思われた。確かに電球・反射鏡の技術と半導体技術は別物で、全く違う技術が必要とされることからローカル中小企業が対応できないと思われた。

だが、個人的にLEDに興味のあった私は、1993年ごろ下村教授に中小企業向け出張支援講義などを受けた縁で、教授とも交流していたので、LEDの交通信号応用の可能性について当社

の技術部メンバーと議論していた。しかし当時、西日灯器開発に熱中していた会長に見つかると「要らぬことで技術を使うな！」と怒鳴られるので、LED灯器は技術部メンバーと社内でも隠れて試作していた。

そして、素子が非常に高価だったので我々は少ない素子数で実用化できる矢印灯器を日亜化学や島根三洋電機と開発し、自動調光機能付きのLED矢印灯

器を製品化、京都府警本部で全面採用してもらった。第1号機は1995年、嵐山に設置されたが、業界的にはあまり知られていない（写真6）。



写真6 京都、嵐山に設置されたLED矢印灯器：1995年製

