

大牟田の「しんごう屋」、九州から全国へ、世界へ(5)

3代目糸永康平社長の時代

糸永康平

信号電材株式会社代表取締役社長

【行き詰まりからの出発】

創業者糸永嶋^{なかし}の次男、糸永康平は50歳で社長に就任した。

それは、2代目の一平社長時代に日本全国への営業所開設と海外事業を行い、あまたの製品開発に多額の投資を行う中、売り上げ・利益と固定費のバランスが急激に崩れ、業界の価格競争が始まり大きな財務悪化を生じたことで一平社長はその責任を取り辞任し、3代目社長が体制改革を行うことを最重要課題として就任するというものだった。

私は兄と真逆の性格で、必要であれば静かな池に大きな石を投げ込むタイプだった。中学・高校は体育会系の器械体操部で、大学時代はヨット部の活動もした。「笛吹けど踊らず」の学生自治会で活動したり、工学部だったが詩や小説を書く学生メンバーを集めて同人誌を作成し街中で販売したりもした。社会人になってからも、山登りで冬山や岩壁を登るルート開拓などが好きで、家族ができた後も家族旅行は高級なホテルよりバックパ

ッカー向けの宿に泊まって、風変わりな日本の若者や異国の人々との出会いを面白く感じ、東南アジアやアフリカなどへの旅を好む変わり者だといわれていた。信号電材入社後もよく父と対立し、兄が仲介役となり収めてくれていた。そのため、父からあまり褒められた記憶がない。そんなわがままで、外への攻めばかりを専務職で自由奔放にやっていた者が社長として務まるのか？ 本人が一番不安だったが、状況が状況だけに社内改革の急務に迫られ請け負うしかなかったのである(写真1)。



写真1 3代目社長、糸永康平

【就任後の3年、3代目社長に求められたもの】(2004～2007年)

私がまずやらなければならなかったことは、年功序列制度の廃止、成果主義制度の導入により若くても意欲があり有能な人材を上位職に抜擢^{びてき}できる人事制度改革と、全社員に対し場所と職種を選ばず対応できる人材であるよう求めることだった。それを全社員に個人面談を行い伝え、約10年の間、なかなかハードだったが社長と全社員百数十人の個人評価面談を続けた。私が社長就任後、公共事業の需要閑散期である4月から6月の間に社外へ多くの社員を派遣したこともあった。

また、社長に就任した年に決算月を4月から6月に変えて、事業年度の総括と次年度計画をじっくりと練る期間を設けることにした。

さらにそれまでバラバラに点在していた製造・技術・管理部門の事務所を第二工場の2階の改造によりワンフロア化し、社長室などもなくして管理部門との情報共有を進め、意思伝達のスピード

図表1



出典：社内教育資料「安全と信号機材の進化」

化と意識付けを進めた。

そして、他にはない生産効率の良い製造ラインの構築を重視した。大牟田事業所（灯器・ボックス類の製造部門）では、信号灯器やボックスの表面処理・塗装・組み立て作業が一貫して行える生産ラインを需要閑散期にできるだけ自分たちの手で工夫してつくり上げることを目指した。荒尾事業所（ポール構造物製造部門）においても同時期に、信号ポール生産のプラズマ加工から溶接加工などの自動化や仕上げ加工のライン化について、できるだけ自分たちの手でつくり上げることを目指した。これは、後にJIT（Just In Time）必要な物を必要なときに必要な量だけ生産する方式）生産活動の導入と相まって現場の自主改善活動で当社独自の生産ラインを生み出すことに繋がっていった。

大幅なコスト削減のため、海外事業部を販売から調達メインに転換、世界の工場として成長過程にあった中国からの調達を進めるため、自らが精力的に北京・大連・青島・上海・蘇州・杭州・寧波・厦門・広州・深川・香港などへ協力工場の調査訪問を行い、台湾の合弁会社UTSをクローズ（閉鎖）し、上海に拠点を移すべく古閑源二海外事業部長と作業を進めた。

製品開発としては、顧問として協力いただいていた秋田道夫デザイナーの指導の下、他社と差別化するため機能性とデザイン性を高めたLED（発光ダイオード）専用車両灯器薄型筐体を開発

（2004年）、2005年には機能・デザインにこだわったLED専用薄型歩行者灯器筐体を開発し、2006年に量産化した。この後、国内の信号灯器は全面的にLED化されていった（図表1）。

そして、営業部門はコスト面での競争力とスピード感のある対応力を手にすることで他社をしのぐほどの競争力を付け、これまでに設立してきた全国の七つの営業所活動は活性化し、販売シェアを上げることに繋がっていったのである。全営業部門の努力もあり、売上高は就任前約35億円台だったが、3年後には40億円台へと増えた。

【社内行事と社長ブログと社長業】

業務改革は短期間のうちに厳しく進めたが、業務以外では意識して全従業員参加で取り組む社内行事を増やした。1月は仕事始めの安全祈願神社参拝、2月は厄払いの豆まき、4月は花見、5月は経営計画発表会、7月は夏祭り総踊り参加、8月は信荒祭（信号電材荒尾事業所の祭り）と地引き網漁体験、12月は仕事納めと餅つき。できるだけ派遣社員も一緒に参加できる全社の場づくりを心掛けた。これらの行事は、今でも続けている。

また、社外へのアピールとして就任1年後に社員から勧められ、社長ブログを書き始めた。社長としてのブログによる発信は難しいものもあったが、それは今でも続けており、過去15年間の公私の記録として振り返ることができて、やってよか

ったと思っっている。

こう書くとするなり事が運んだかのように思われるかもしれないが、内部改革を進める中で、離職していく者も多く、人材派遣会社HCC（ヒューマンコミットメントセンター）を2005年7月に設立して雇用場づくりをしたり、多くの教えを頂いた台湾から中国へ転進したりしたことにはなかなかつらいものがあつた。

社長に就任して今期で15年目になるが、一度として平穏な1年を過ごしたことはなかった。毎年、何かしら今まで体験したことのない波乱の出来事があり、その都度、社長判断を迫られた。だが、それを乗り越えることに内なる喜びがあつたように思う。毎年ジェットコースターのように、上がったかと思うと急降下するような絶叫が続くのである。

そして、一平社長は信号電材の会長となり、人材派遣会社HCCの社長と、大牟田市にある第三セクターの通信事業会社「有明ねつとこむ」の社長を兼務しているほか、大牟田商工会議所の副会頭など、みなし大牟田市の活性化のために貢献するなど、今もなお多忙な日々を送っている。

【波乱の出来事と業績向上の5年間】(2008～2012年)

この時期は世界、そして国内も波乱の時代であつた。2008年9月15日、米国発のリーマン・ショック金融危機。2011年3月11日、東日本大震災と東京電力福島第1原子力発電所の炉心溶

融（メルトダウン）事故。そして2012年12月2日、山梨県笹子トンネル天井板崩落事故。これらの金融危機や自然災害などは世界経済、日本経済に深刻な打撃を与え、我々インフラメーカーにとつても大きな変化要因となつた5年間であつた。

【売上高50億円台達成と製造部JIT活動】

当社は、社長就任5年目の2009年に売上高50億円台を達成する。リーマン・ショックにより日本経済がダメージを受けたことで、民需の悪化を官需が下支える公共事業への財政出動政策が取られた。道路のポール構造物整備へ多額の投資が行われ、道路構造物による圧迫感から景観を考慮したデザインに変更する特需を当社は積極的に

獲得した。また、LED灯器販売や信号ポール販売においても順調に全国受注拡販を推進して大幅に増収となつた（図表2）。

この時期に製造部門は、2008年より取引先のOEM（相手先ブランドによる生産）メーカーによるJIT活動の指導を受けていた。最初は外圧による導入だったが、指導役の熱意もあり現場の製造ラインの改善活動が活発化していった。そして、JIT活動から当社独自の信号灯器生産ムービングライン（動く屋台生産方式）が形成されていくことになり、信号灯器の1日当たりの生産量は、100灯だつたものが200灯となり、現在では300灯まで可能となる改善活動が現場主導で進んでいくのである。

その成功事例を受けて、荒尾事業所の信号ポール製造ラインにおいても鋼管のプラズマ・カッティング自動機を導入し、ポールを1個ずつ縦に流す画期的なゴーイングラインが形成されていくことになった。信号ポール

の多品種生産でも飛躍的に効率がよく、未熟練作業者でも生産が可能となり、全国の営業受注に対応できる体制となつていったのであ

図表2



出典：社内教育資料「安全と信号機材の進化」



写真2 中小企業振興財団新技術優秀賞受賞

る。

また、技術部設計部門でも信号ポールにおける構造計算や図面の自動プログラム化と製造現場へのプラズマ加工機データの連動など、当社独自の自動化も進むことで全国の信号ポールオーダーに少数メンバーで対応できる設計組織となっていた。

さらにこの時期の製品開発においては、2011年にLED車両灯器108型を開発（LED素子使用数を192個から108個に削減）、独自の内部レンズ開発を行って素子数量を減らすことで、コスト削減と消費電力の省力化を達成した。この灯器は翌2012年、りそな中小企業振興財団などが主催の第24回新技術・新製品賞で優秀賞を頂き、当社としても嬉しい出来事となった（写真2）。

【グループ会社の設立】

当社は、この期間にグループ会社を複数設立している。

・2008年7月、海外事業会社としてUTS上海（Universal Trading Services Shanghai 中国名：宇拓司貿易（上海）有限公司）を設立。日本向けの輸出加工部品の品質と生産管理を主体とした貿易商社として上海を拠点に活動することで、当社は現地の中国人メンバーを使って中国部品調達で品質と工程管理を安定的に手に入れることが可能となり、コスト面での競争力を手に入れたの

である。上海で海外事業活動していた古閑部長が総経理として就任、現地の中国人社員を意欲的に育成し貿易商社として活動を広げていくことになる（写真3）。



写真3 UTS上海メンバーとのスナップ

・2008年7月、中東ドバイにUTS中東（英語名：UTS Middle East Traffic Sign Trading L.L.C.）を設立。ドバイRTA（日本の国土交通省に相当）の入札権を取得し、ドバイ・アブダビ・カタールなどへ日本の交通信号システムをアピールしSHINGO—Dブランドの販売を行う貿易商社として活動する。塚本敏樹取締役部長を現地社長として派遣する。

これには、2007年あたりから中東のド



写真4 ドバイRTAへの日本交通システムのプレゼン風景

バイとアブダビに大きな都市開発投資が行われる計画があり、その交通信号システムで日本の技術に興味を持った王族が経営する商社との繋がりが東京でできて、ドバイへ訪問することとなったという経緯がある。業界のシステムメーカーと協業し、具体的にRTAと信号システム計画やLED灯器の現地評価試験なども行い、高評価も頂いて進んでいたが、2008年のリーマン・ショックの影響が大きく、2009年末に会社はクローズする（写真4）。

・2010年9月、「SDHess ライティング株式会社」をドイツ・フリンゲン・シュベニンゲンに本社を置く照明会社Hess AG社との合弁会社として設立、日本における照明器具企画製造会社として活動を始める。

これは、中国のUTS上海が活動する中、ドイツHess AGの社長が中国にアジア進出拠点となるボール生産工

場設立の調査に来たが工場が見つからず、

2008年に日本の工場を見たいという希望から当社工場を見学したことがきっかけとなった。社長はポー



写真5 SDLighting展示会ブース

ルとLED灯器を製造できる工場を見て驚き、私が2009年にドイツ本社へ訪問する機会を得て、創業者のヘス氏と会い、ドイツのHess AGが50%、日本の当社が50%の共同出資による合弁会社を日本に設立することで合意した。我々は、ドイツの照明技術を土台とする照明会社を日本に設立したのである。当社は、これを機会に照明事業に参入。2014年にはドイツ側の全株式を取得し、当社単独出資の照明会社として「SDLighting株式会社」と社名変更し、今に至る(写真5)。

・2010年7月、札幌市に本社を置く北王通

産株式会社の社名をSDエンジニアリング株式会社に變更、関東地区の埼玉県にも営業拠点を置く電気工事会社として設立する。

糸永嶋名誉会長時代以降北海道で当社の販売代理店として活動していた北王通産の中田恵美子社長から、2005年に事業継続のため同社の株式譲渡を私が受け、当社のグループ会社として事業継続を進めることになったのである。同社社員や野武士軍団だった中村一郎氏が社長に就任し経営改革を進め、交通信号工事を主体としメンテナンスも行える会社として、北海道と関東地区におい

て当社と協業し成長している。

以上、先に設立させていた人材派遣会社HCC、海外事業会社UTS上海、照明会社SDLighting、電気工事事業SDエンジニアリングの現有4社のグループ会社を保有し、それぞれの役割を担いSDグループとして活動している。