

コミーは

1973
〜
2013

物語を語る

会社です。

おかげさまで

40周年。

出合いの喜び

創る喜び

信頼の喜び

もっと

もっと…

コミー株式会社

小島山 栄

古今東西 「失敗」についての格言は数多い。

本田 宗一郎
トーマス エジソン
松下 幸之助
山中 伸弥
安藤 忠雄
ビル ゲイツ
柳井 正
毛利 衛
トーマス J. ワトソン
・
・
・
・

「失敗」はチャレンジした者だけの言葉。

コミーも失敗を繰り返し、学んできた。

失敗すると悔しい。

悔しいから考える。

考えるから知恵が生まれる。

知恵が生まれると次にチャレンジしたくなる。

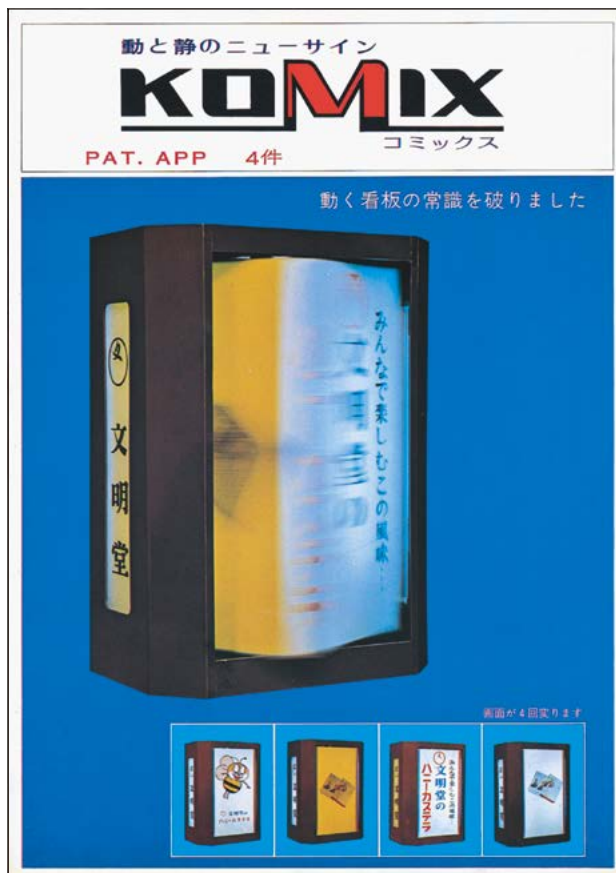
このプロセスが創造の喜びである。

まずは「失敗の物語」から。

多目的卓上看板 コミックス

1972年開発・撤退

展示会では大評判だったが、サッパリ売れない



1971年に特許を取得した回転装置と看板屋のノウハウで開発した。画面が4回変わる、今までにない画期的な商品だと、自分たちは確信していた。展示会でもらった名刺を頼りに訪問した。サッパリ売れない。信頼する友人から「もうやめろよ!!」と引導を渡された。

— 失敗したからわかった —

現場で喜ばれなければ商品化するべきではない
お客様の役に立つものだけを追究していこう!

家庭用ミラーボール パルテ

1986年開発・1993年撤退

どうしたら売れるか、いろいろ試し続けたが……



懐中電灯で照らす「ミニスポットライト」と電池で回る「ミラーボール」を創ってみたら面白い。家庭でのパーティーで好評だと聞いて、「家庭用ミラーボール パルテ」を売り出した。発売半年後に大手2社が参入。マスコミも取り上げて、売れそうになると競争に巻き込まれる。売るために必要なのは価格設定？ 販売ルート？ いろいろ試したが結局、撤退した。

— 失敗しなければ見えなかった —

一般消費者向け商品はコミーに向かない
業務用メーカーに徹しよう！

失敗から生まれた新商品



家庭用ガレージミラー
(1994~2004年)



販売ルートを
業務用に転換



FFミラー車出口
(2004年~)



棚上ミラー
(1995年)



使用目的を
航空機に転換



FFミラーAIR
(1996年~)



パソコン用カードミラー
(1999年)



ニーズの
ある場所への応用



FFミラーATM
(2000年~)

「ミミは物語をつくる会社です。」

はじめに

コミーは、2013年4月で設立40周年。私も70歳を過ぎた。

考えてみれば私と小山さんが看板業を始めてから、おかげさまでほとんどストレスのない、マイペースの良い人生を歩いてくることができた。

半年ほど前、顧問の西山裕さんから「40周年で何をします?」と持ちかけられた。これを機に、コミーが今までにつくった物語を一冊の本にできないだろうかと考えた。

この世界にあるすべてのものには、それぞれ物語が存在する。コミーの小さな仕事の中にも、さまざまな物語がある。人は経験したことをどんどん忘れていき、自分の都合の良いように書き換えてしまうこともあるが、活字として残していけば、時間がたっても忘れることはない。また、それを読んだ人に経験を伝え、仕事に役立ててもらうこともできる。だから社員たちには、ある程度仕事の見通しがつくと「この物語をつくってくれ」と話し、小冊子にしていろいろな人に配った。気が付くと、物語の数は20を超えている。

会社の物語の本というと、昔お世話になったエーワンの新井義明社長(当時)の『エーワンの40年～商いは信頼得れば春は来る』が本棚にある。そこには社長の思いのたけが本音で書かれていた。本棚にあれば数十年後でもすぐ取り出せる。コミーも40年を機に、これまでの物語をまとめた本をつくりたくなった。本のタイトルは「コミーは物語をつくる会社です。」に決めた。

昔、「松下電器は何をつくっている会社ですか?」と聞かれ、経営の神様・松下幸之助は「うちは人をつくっている会社です」と答えたそうだ。吉田茂は「総理、あなたはいつも何を食べていますか?」と聞かれ、「人を喰っている」と答えたという。

コミーの物語が一冊の本になった。これで、「コミーさんは何をつくっている会社ですか?」と聞かれたら、偉大な二人を真似て「物語をつくっている会社です」と、堂々と答えられるようになると思う。

小宮山 栄

目次

失敗の物語

はじめに	1
モノづくり屋自慢	7

出会い	1 「日本一の中小企業」との出会いの物語	14
	2 登場人物の物語	17
	3 車いす人生の物語	21

マサとの出会い

私たちは車いす生活をいかに知らないか？

車いすの視点から何を学ぶか？

4 US物語〈創成期編〉	29
---------------------------	-----------

はじめに

第1章 ユーザーが育てたショップミラー	30
----------------------------------	-----------

「回転ミラックス」の誕生 —— 「白菊」と出会い、ミラーメーカーへ

ユーザーは保安員だった！ —— ミラーがなければ仕事ができない

気くばりミラーで売り上げUP、ロス率減少！ —— “監視” から“思いやる”視線へ

第2章 BIN用FFミラーAIR装着の実態と改善への闘い	50
---	-----------

ユーザーに教えられたBIN用FFミラーの実態

機体に合ったミラーを！

5 突っ張り棒の物語	66
-------------------------	-----------

創る	6 航空業界参入物語	72
-----------	-------------------------	-----------

「私たち10年来の願いでした」との言葉から始まった

ほんの軽い気持ちでボーイング社にサンプルを

ボーイング社の責任者がオンボロ社屋のコミーへ

航空業界の仕事は、利益よりもイメージアップ優先？

JAL100機目のジャンボ機に初装備

多くの人に知ってもらいたい！ 広報活動開始
アメリカでの販促活動を開始
ヨーロッパでも、「軽量＝高技術」の評価を得た
航空業界との「出会いの喜び」

7 「万引問題」物語 97

大変だァ！ これがホントならコミーに未来はない！
コミーと万引との「出会い」—— 1977年のこと
ミラーは本当に役に立っているのか？ 現場に聞け！
「ミラー不要」の社長判断を一転させた人は？
万引防止のプロ、保安員の驚くべき能力！
経営者は売ることに専念。商品ロスはアウトソーサーに！
プロは死角の恐さを実によく知っていた！
『万引問題解決法』の発刊！
万引問題は、捕まえた人に聞け！

8 ユーロショップ出展記 132

9 エレベータミラー物語 150

プロローグ
飛び込んできた注文とユーザー5人の声に手応え!!
トラブル発生!! 割れた、剥がされた、盗まれた
私たちは「車いす生活」をいかに知らないか
ミラーが付いた。しかしだれも気付かなかった
「待っていてくれてありがとう」。気くばりに感謝
「夢」は世界のエレベータに!!

10 「ラミ」開発物語 162

仕組み 11 デルに学んだ物語 168

12 「掃除と分類」の物語 178

以前は整理整頓の意識が薄かった。思い出してみると仕事ボロボロ…
「10年にかかるよ」のアドバイスは本当だった
「社員がSSを3か月で身に付くようにしてくれ！」 さてその成果は？

日本発「掃除の文化」はすごい!!

コミーはどの業界に入るんだ?

「やりとり」だけで「約束」が苦手な我々日本人

ものを考えるときは、まず3つに分けてしまえ。それからゆっくり考えろ

あらゆることは過去・現在・未来をつなげて考えるとよい

「男と女」も3つに分けてしまえ!!

ここは共通化した方が良いか? 専用化した方が良いか?

西洋文化はYes・Noの2つだけ、日本文化はYes・Noの中間あり

13 「掃除と分類」の物語(2012年の報告) 205

つい後回しになりがちなSS、人によって温度差も

2012年は9+1名のリーダーによる3か月交代制に!

やってみてわかったこと —— 全員参加で改善の数が増えた!

担当した人たちの感想 —— 関心は高まったがプレッシャーを感じる人も

この1年でどれだけ変わったか?

2013年は一つの改善を会社全体に!

14 部品番地の物語 214

15 ISO短期取得物語 225

ブランド 16 新社屋建築物語 232

なぜコミーは生まれ育ったか? 創業時を考えながら、これからのコミーを育てられないか

新社屋建設へ

無借金から借金会社へ —— 土地探し

設計への取り組みと施工業者の選定

移転大作戦

ようこそ新社屋へ

これからのコミー、今後の夢

17 畳の部屋の物語 254

18 ブランド物語 257

「なぜ」と「感動」の物語

川口市とKOMYのブランド力を上げるには?

小諸文字宣伝社からkomyまで
komyからKomyMirrorへ
「死角に気づくばり」になった理由
夢はKI-KUBARIを世界語に…

19 環境問題物語 275

日本の過去・現在、そして未来は？
コミーの過去・現在、そして未来は？
コミーが未来のためにやることは？

おもしろ話 20 はったり写真づくりの物語 290

21 「日経新聞全面広告」物語 292

22 語呂合わせ物語 298

語呂合わせができたぞ!! —— 「Oh! 視野の任務はコミーがいい」
フリーダイヤル番号取得物語 —— 「コミー オリジナル ミラー」
語呂合わせ3点セットが揃いました —— 「御社にこれ!! コミー」

23 給湯室長物語 310

初代給湯室長に任命されて… (2012年2月～5月) 横瀬 (女性) 記
2代目給湯室長 (2012年6月～8月) 中島 (女性) 記
3代目給湯室長 (2012年8月～10月) 横田 (男性) 記
4代目給湯室長 (2012年10月～) 池澤 (女性) 記

24 こばなし 316

サービス業も3つに分けよう
我が日本人は「契約」より「腹」だ!!

おわりに 321

資料 325

年表
コミー用語集

チグツリ屋自慢

小宮山 栄

モノづくり屋はなぜ面白い ウソ・ゴマカシなし

日本のモノづくり屋は、もっと尊敬されるべきではないだろうか。江戸時代は「士農工商」として工は商より上位に位置づけられていた。また日本人と中国人に詳しい邱永漢氏によると「日本人は職人、中国人は商人」というていた。

モノづくり屋と政治家、役人、金融、マスコミ、流通などとの基本的な違いは何だろうか。

モノづくり屋の世界では、モノができてしまったらウソやゴマカシは絶対に効かない。最近はパロマ工業、松下電器産業、ソニー、三菱自動車などが問題を起こした。数人の被害者が出ただけでも商品を全部回収して、再発防止に全力をあげなければならない。

この時、モノづくりではどうしてそうなったのか、原因を徹底的に究明することが不可欠となる。それが甘いと会社がつぶれてしまう。モノづくり屋は原因究明、再発防止という真実の追究ができることが必要条件になる。

それに比べ保険金不払い事件など、あんなに悪いことをしても1年もたつとみんな忘れてしまう。政治家の世界でも悪いことをしても選挙で勝てば、ほとんどの人は忘れてくれる。モノづくりはウソやゴマカシが効かない。だからこそ面白いのであり、尊敬されるべきである。

役人について言えば、彼らの国会答弁はきわめてつまらない。本当に自分が考えていることをしゃべったら、大変なことになるからだろう。例えば「やってみなければわかりませんよ」という言葉は新商品や新技術開発、新市場開拓では当たり前だ。だが、もしそんな答弁をしたら「そんないい加減なことならやめてしまえ」とあげ足をとられるのがオチだ。

このため、かなり頭のよい人でないと役人は務まらない。優れた調整能力が必要だが、面白い仕事ではない気がする。

「なぜ」のない奴はダメ 顧客の立場で考える

人生でモノづくりの楽しさを本当に味わったのは本田宗一郎氏だと思う。『デザイン「こと」始め—ホンダに学ぶ—』（岩倉信弥著）によれば「20年近く前、私たちが仕事をするデザインルームに遊びに来られた本田さんが、『日本人はなぜ富士山が好きなんだろうね』とおっしゃった。ずっと昔から、本田さんの問いには即

答するというのが体に染みついているから、とっさに『美しいからじゃないでしょうか』と、あまり上手でない答えをした。するとさらに『どこがどういう風に美しいんだ』と聞かれて答えに窮した」とあった。その後、著者は「なぜ」「なぜ」と考え続け、出した結論が非常に面白かった。

今、著者は多摩美術大学教授とし「!？」^注のマークを作り、「これのない奴はこの教室へ入るな」とやっている。

コミーも「なぜ」と言う奴だけを募集したことがある。「なぜのない奴はダメだ」とある会で話したら、「うちの会社でなぜなどという言葉を使ったら怒られる」と言う人がいて、私の方がビックリした。「こんなことを考えるより、おまえは1票でも増やせ」「うまく答弁しろ」「売り上げや利益を増やせ」の世界の方が一般的なのかも知れない。

モノづくり屋には少なくとも2種類の大切なお客さんがいる。それは「お金をくれるお客さん」と「モノを使ってくれるお客さん」である。コミーでは「両方大切だが、使ってくれるお客さんの方が大切」と宣言している。そうだとお金をくれるお客さんも安心してくれる。

ホンダは「創る人、売る人、使う人」がそれぞれ喜びを得ることを目的にしているという。つまり三方に喜びをつくるのが目的である。しかし商業の場合よほどの哲学がないと、こちらがもうかったら相手が損する関係になってしまうことが多い。

昔、パチンコ屋の経営者に聞いたが、玉を出せば客は喜ぶが、こちらは損をする。絞めればもうかるが客が入らなくなるという。そのためには、だましたり駆け引きをする能力がなければ務まらないだろう。やはりモノづくり屋の方が喜びが多いと思う。



注：<多摩美術大学プロダクトデザイン科パンフレットより抜粋>

「!？」を科の旗印にしています。「!？」は、「?」と「!」を合わせたもので、「?」はQuestionで「探究心」、「!」はExclamationで「感嘆」、「不思議がる心」と「感動する心」で「好奇心」とも言えます。科の入り口にこれを掲げ、この心を一番大事にしています。こうした心をもって、世界のプロダクトデザインを先導できる科に、みんなで育てていきたいと考えています。

最高峰は宮大工棟梁 技 応援のビジネスを

モノづくり屋の最高峰は宮大工棟梁ではないだろうか。『木に学べ』（西岡常一著）によれば薬師寺には西塔と東塔があり、著書は西塔を復元、再建した。

「大地震があつて東塔がゆがんだまま建っているのに西塔が倒れたということになったら、つくった私は生きていられないですね。腹切って死ななければなりません」

「室町の時にゆがんだものが直しきれなかったんだと思います。明治の時に解体修理しておれば直りそうですが、金はたくさん使ったけど、そこまでいかなかったんでしょ。ずさんなやり方だったんですな。しっかりした棟梁がいなかったということでしょうな」。

1300年前の大工さんの作品を見て、1000年後の人に自分が恥をかかないようにしようとは本気で考えているのである。こうなると神様に近い。現にモノがそこにあり、説明でき、自分でやってみせられるから説得力があるのである。

手先の器用な日本人はこれからもモノづくりでしか生きられないと思う。これからはモノづくり屋だけでなく「モノづくり屋を応援するまじめなビジネス」がもっとできていいと思う。

『マネジメントとは何か ドラッカー学会追悼懇親会に寄せて』（ドラッカー学会編、非売品）によれば「人類の歴史をじわじわと、そして時には急激に変えてきたものは、政治的な事変、事件ではなく、技能、技術の進歩だ。狩猟の技術に始まり、稲や小麦の農業技術、灌漑の技術、衣食住にかかわるそれこそそろそろの技術、馬の鐙^{あぶみ}、火薬、印刷、蒸気機関、鉄道、コンピューターなどだ。馬の鐙という技術さえ、騎士の成立を通じて封建制をもたらししたという。火薬がその封建制を崩し、中央集権への道を開いた。21世紀においても、カギを握るのはモノづくりの技だ」という。

「今の先進国が先進国の地位にあり続けるためには、理論の裏づけがある技能を維持していかなければならない。英国で産業革命が成立したのは、蒸気機関を可能にした工具製作技術があったからである」とあった。小泉さんや安倍さんより携帯電話や独自技術の方が、日本を変えていくかも知れぬ。

職業上 何を見つめるか 学んで誇り身に付く

企業や職業はいろいろあり、「人、物、金」のどこを深く見つめるかによって、

自分が変わっていくと思う。「金」ばかり見つめている職業は何だろうか。それは銀行屋だろう。それでは「人」ばかり見つめている職業は何だろうか。それは政治家だろう。どんなに立派でも票にならなければ政治家にはなれない。そのためには「金」を見つめることも必要である。

「物」をまず見つめなければいけないのは、モノづくり屋である。そのために「人」と「金」も必要である。しかしモノづくり屋から言わせてもらえれば、「金」というものはどこから来て、どこへ流れるかわからない。前工程、後工程の責任がない。

また「人」は、どんどん忘れる。この「人」と「金」を考えるだけで、まともな人間になれるだろうか。「物」も常に考えることが必要だろう。

耐震強度偽装事件では、「物」はマンションなのに「人」や「金」だけを見つめすぎて「物」を忘れたから、あれだけ社会から叩かれたのだろう。彼らは「人」「金」だけを見つめればすむような商売をしていれば、成功していたであろう。

モノづくり屋の場合は、いやでも過去の仕事が目の前に現れてくる。私は昔、看板塗装屋をしていたが、「下手な看板だった」とか「もう錆びてしまった」とか、お金をもらってかなり時間がたってからでも、反省して学習するのである。そこに誇りとか恥という概念が身に付くのである。

われわれモノづくり屋の限界はどこにあるだろうか。地球温暖化であと50年、100年たったら大変なことになる。モノづくり屋からすれば例えば車なら公害を出さず、資源を使わず、安全な車をつくることであろう。

そしてモノづくり屋ががんばって有害ガスの発生を3割減らし、燃費を3割良くしたとしよう。しかしインドや中国の人がジャンジャン車をつくり、今までの2倍、3倍に車が増えたら、加速度的に大変なことになる。そんな時は銀行屋や政治家の出番であると思う。

未来の人に役立つために 仕事は本当に面白い

人間とは何か？ パスカルの「人間とは考える^{あし}葦である」と昔学んだ。また「人間は社会的動物である」との言葉もある。

われわれ人間は会社、家庭、地域、趣味などと縦社会と横社会があり、もんだり、もまれたりしながら生きている。ニートといえども、お金という社会がなければ生きてはいけない。

最近のテレビをみると猿でも思考をするし、社会的な動物である。しかも葦と違って弱い生物でもない。では人間と他の動物との違いをひと言でいえる言葉はない

か？ 人間は「手の動物」「時間の動物」「言語の動物」「宗教の動物」と清水馨八郎先生の本にあった。

以前、記したドラッカーの言葉と合わせて今回、凡人の私が「人間はモノづくりをする動物である」と定義してみた。モノが人間社会や地球環境までも支配するのである。モノづくり屋は「手」はもちろんだが「時間」つまり過去・現在・未来の認識語で鍛えられる。

例えばモノづくり屋ではおなじみである品質管理やカイゼン、「プラン・ドゥー・シー」、クレーム時の「原因究明、現状処理、再発防止」「前工程・後工程」などである。

一方で世界はモノづくりで便利になった半面、日本人が一瞬のうちに10万人近く殺された核兵器をはじめ、オゾン層破壊、地球温暖化など大量生物破壊の未来を人類の大半が心配するようになった。

この問題はバブルを大量発生させて箱モノしかつくれなかった連中には任せておけない。彼らは大もうけしたはずなのに「未来に良い社会をつくるための学校をつくろう」などの発想がまったくなかった。これは「過去・現在・未来」を考える時間能力のなかった一部(?)の銀行、保険屋、政治家、マスコミなどがお金を動かしていたからである。

昔、松下幸之助氏は商売はうまいが他社の真似が多かったため、マネシタデンキと呼ばれていた。しかし松下氏は日本の未来を考えて松下政経塾をつくり、その塾生だった人々がすばらしい政治家になっている。

モノづくり屋の夢は自分の哲学を政治までつなげることであると思う。モノづくり屋の言葉「後工程はお客さま」すなわち、われわれの人生の後工程である未来の人類に役立つための仕事が本当に面白いと思う。

〈追記〉以上がモノづくり屋の立場からのモノづくり自慢でした。

最後まで私の「文」を見つめてくれてありがとうございました。

(本稿は2006年11月17日～12月15日、日刊工業新聞に5回にわたり掲載した内容の転載です)

お 会 い

- 1 「日本一の中小企業」との出会いの物語
- 2 登場人物の物語
- 3 車いす人生の物語
- 4 US物語〈創成期編〉
- 5 突っ張り棒の物語

1 「日本一の中小企業」との出会いの物語

今や日本一の中小企業となったエーワンさんと出会ったのは、1979年秋。大量注文やアドバイスのおかげでコミーはミラーのメーカーになることができた。

ほとんどお客の来ない展示小間で名刺を置いていった人

エーワン株式会社は、我々にも身近なOAラベルメーカーのパイオニアとして有名な会社である。

コミーが看板業からミラーのメーカーにソフトランディングできたのは、いろいろな人との出会いと支援のおかげであるが、その中でもエーワンの新井義明社長との出会いが極めて大きかった。

1979年秋、コミーは、五反田のTOCで開催された「ストアショー（見本市）」で「回転ミラックス（防犯ミラー）」の展示をしていた。ほとんどお客の来ない展示小間で、名刺を置いていった人がいた。そのときは、浅草方面の会社かなぐらいの印象であった。

しばらくして、その名刺の会社から電話があった。エーワンさんだった。そして、台東区鳥越にあるエーワンさんを訪ねることになった。

そして、エーワンさんとの取引が始まった。「初取引のときは、相手先に訪問する方針ですので…」と、新井社長自らコミーに来社した。その後、みるみるうちに注文が増え、売り上げの半分以上を占めたこともあった。また、エーワンさんの支払いは現金なので、資金繰りの心配もなかった。



回転ミラックス／1975年発売で、四半世紀にわたるロングセラー

新井社長から学んだこと

エーワンさんへ伺った際、『共存 共栄』と書かれた額が飾ってあった。一見平凡と思える言葉だが、取引してみると、実にきれいな取引であり、その言葉どおりであることがわかった。

新井社長からは学ぶことが多かった。

「回転ミラックスには飾りを付けるな」と言われたことがある。だがつくり手としては、いろいろ試してみたくなり、フチの色を変えたり、POPなどを付けてはみたものの、結局は助言どおり不要だっ

た。また、ミラーボールを発売したときも、新井社長へ相談に行く
と「これからは、いろいろな使い方ができるというよりも、使い方を
限定したものでないと売れないよ」との助言をいただいた。この
言葉が後々かなりの参考となった。そしてやはり、ミラーボール
は焦点を絞りがきれず、高い授業料を払って撤退した。新井社長の助
言がなければ、もっと高い授業料を払うことになっていただろう。

エーワンの社史にコミーのことが載っていた！

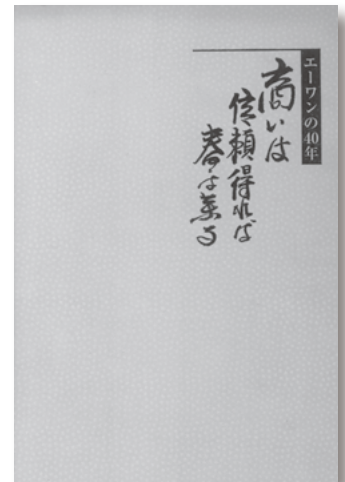
一冊のハードカバーの分厚い書籍が届いた。『エーワンの40年～
商いは信頼得れば春は来る』という題名の社史だった。

これはよくあるきれいごとだけを記した社史ではなく、中小企業
の闘いをありのままに実名で記録した面白い読みものであり、事実
を次世代に伝えたいという目的の社史であった。

読み出してみても驚いた。“苦難の時代”という見出しのところで「コ
ミーとの出会い」が、次のように生き生きと書かれていた。

『(前略)秋に行われた五反田のTOCのストアショー(見本市)でコミー
工芸社出品の「防犯ミラー」が目にとまった。商店用品の一環とし
て取り扱いを考えて交渉すると「上場会社以外は現金取引」と言わ
れて困り、しかもそれを社内で提案したら「こんなものは売れません」
と全員に反対される始末であった。それでも「まず文具店に万引防
止用に使わせて、それから売らせるのだ」と説得の末、セールスは
不承不承動き出したものである。これが卸の単独見本市で予想外の
大量注文が舞い込み、一転、セールスも自信を持って積極的に活動
してくれるようになり、懸命の努力の結果として、当初の予想を遙
かに超す販売数を記録してくれた。(中略)

チャンスが到来したのは4月。西ドイツ、デュッセルドルフで開催
される「ユーロショップ(※1)'81」に三ツ井智君を連れて単独でヨー
ロッパ出張して見学することにしたのである。初めての商店用品関
係の見本市視察であったが、そのスケールの大きさと展示品の範囲
の広さにはただただ驚くばかりであった。この見本市には仕入先の
コミー工芸が東京から出展、「防犯ミラー」を出品していたので、
そこに手荷物を預けて広い会場を見て歩き回ったものである。(後



エーワンの社史

※1 ユーロショップ

コミーは、1981年の「ユーロショップ'81」に単独で出展しました。出展の決断にあたっては、やはりエーワン新井社長のアドバイスを受けました。出展についての詳しい内容は、「8.ユーロショップ出展記」をお読みください

略)』

(『エーワンの40年～商いは信頼得れば春は来る』(p.77～78より引用)

この文章を読んだとき、人との縁を大切にする新井社長の心が身にしみた。

そのエーワンさんが、第32回(社)中小企業研究センター賞(1999年/全国でトップの2社のみ)と、第18回日刊工業新聞中小企業優秀経営者賞(2000年/全国トップ)の2つの大賞を受賞した。

この2つの賞はともに何百万とある日本の中小企業でトップという賞であり、そのような会社とつながりのあることを、大変うれしく思う。



ユーロショップで新井社長と…

2 登場人物の物語

プロジェクトが終わると、登場人物を思い出しながらその物語を創ってきた。しかし、これからは初めから登場人物を想定して物語を創った方が良いと思うようになった。

多くの会社はプロジェクトが一段落したとき、書類の整理をしていると思う。

コミーの場合、これをもっと深め「物語」にし、そこにどんな「出会い」、どんな「成功や失敗」があったか、そして「それはなぜか？」を整理するようにした。そしてさらに、今後似たような場合はどうすべきかも記し、後で見ることも大切な仕事だと思うようになった。「物語」にすれば、今まで会社と直接関係のなかった人にもコミーを知ってもらえる。また意見を言ってもらえる。

当初は気付かない登場人物

コミーでは、社員の仕事とは「問題（課題）発見から結果出しまで」としている。この「問題発見」から「結果出し」までは、新商品のよう5～10年にわたることもあれば、2～3か月で終わるものもある。短期間で終わったものは、皆の記憶にあるので物語化しやすい。例えば、「部品番地の物語」(p.214)がそうである。これは「なんでこんなバカなことをしていたんだ」という悪い体質の問題発見をした後、皆で知恵を出しあい「だれでも簡単!! 見える化」ができた物語である。後で考えると、登場人物がかなり多いのである。

以前新人に物語を書かせてみたら、足りない部分があり思わずどなってしまった。

「この物語の登場人物は？」

「だれのおかげで上手くいったんだ。〇〇さんの一言があったからだろう」

物語とはさまざまな登場人物のおかげでできるものである。

「かごに乗る人かつぐ人、
そのまた草鞋^{わらじ}をつくる人」からのヒント

今は死語になっているが、昔の乗り物のかごについて「かごに乗る人かつぐ人、そのまた草鞋^{わらじ}をつくる人」と言っていた。これはかご文化を語るときの登場人物である。

コミーがお世話になっている航空機業界では、

「飛行機乗る人、乗せる人、そのまた飛行機つくる人、さらに
その上お役所さん」

が登場人物である。

航空機業界に参入して痛感したのは、「飛行機が飛ぶためには、まず役所(国家機関)の承認が必要」ということだ。人を乗せて空を飛ぶものなので、安全性が最重視される。それを判断するのは役所のガイドラインであり、申請の許可をするのも役所である。

コミーのミラーを航空会社へ納品するためには、そのミラーがアメリカとヨーロッパが定める世界基準をクリアする必要がある。その上で、使用する航空会社が自国の役所へ申請し認可を受けなければならない。

役所に「飛んでいいよ」と言われたものでなければ運航できないのだ。

当初は関係者や仕組みがよくわからず、大変苦勞をした(6.航空業界参入物語参照)。

その経験をもとに、今後新しいプロジェクトを立ち上げるときは、早めに登場人物を設定しておいた方が良いと思うようになった。

例えば、今、世界の病院の通路に貼る「衝突防止用ミラー」(※1)を開発中である。病院文化を考えると、

「病気になる人、治す人、そのまた機器をつくる人、さらにその上予算決め(をする人)」

が、病院に関係する登場人物だと思う。その中で「衝突防止用ミラー」を使うユーザーはどんな人たちだろうか。

わかりやすく伝えるために、具体的な想定ユーザー(登場人物)を挙げカタログに記載した。これらの人が、毎日のように病院の通路を歩いているのである。

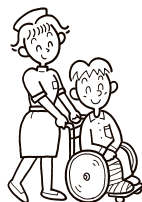
※1 衝突防止用ミラー
2011年「FFミラー通路」として発売

衝突防止用ミラー（開発中）を病院で使うと想定したときの登場人物

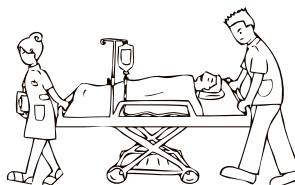
看護師さん、救急隊員さん



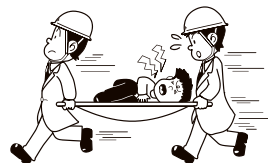
患者さんの歩行移動



車いす患者さんの補助



移送（ベッド・ストレッチャー）



救急（ストレッチャー・担架）

モノを運ぶ人



治療器具のワゴン



配膳ワゴン



検査機器ワゴン



清掃用具ワゴン

患者さん



点滴スタンドを使用



松葉杖を使用



つり包帯を使用



車いすを使用



補助器具を使用



杖を使用

勤務者



医療スタッフ



事務スタッフ



その他のスタッフ

外部の人



見舞客



健診受診者



取引業者



見学者

また、過去の「[万引問題] 物語」(p.97)を読んでも「だれかのちょっとしたアドバイス」や「人との思わぬ出会い」があり、それが結果に結びついたことがわかる。すべて大事な登場人物である。今後創る物語にも、そんな出会いがあるはずだ。

環境問題物語の登場人物は？

「環境問題物語」(p.275)を創った。

環境問題は、人類にとって一番大切な問題であるが、いつの間にか忘れてしまうことがある。自分たちの問題として常に気を付けていくためにも、物語にしたいと思う。

例えば日本の過去の政治家では、自分だけの省エネ背広の羽田孜さん、議員たちのネクタイを外させてしまった小池百合子さん、最近世界にむけて「日本は温室効果ガス排出量を25%削減する」としゃべってみただけの鳩山由紀夫さん。ノーベル賞を受賞した人では「MOTTAINAI」のワンガリ・マータイさん。

この物語には、一体どんな人が登場するのだろうか。今までとは全く違った登場人物が現れるかもしれない。

映画「タイタニック」は、ディカプリオなどの登場人物は面白かったが悲劇に終わった。

コミーはこれからも、面白い登場人物が現れる物語を創り続けたい。

3 車いす人生の物語

ある勉強会で、車いすで来る若者「マサ」と出会った。マサの話を聞いて、私たちはいかに車いす生活を知らなかったかということがわかった。

お恥ずかしい話だが、公共施設のエレベータにはなぜ大きなミラーが付いているかよくわからなかった。

気くばりミラーのメーカーになってみて初めて「車いすは内部でのUターンは大変。だからバックのまま出るときはミラーが必要」とわかった。コミーには車いすの人に役立つ商品もある。ユーザーである車いすの人から、1人でも、直接話を聞きたかった。

そんなとき、ある勉強会で、いつもきちんとした服装をした車いすで来る若者「マサ」と出会った。話を聞いてみると、明るく、面白く意表を突く驚きの連続であった。「マサ」の車いす人生は私の全く知らない世界だった。

コミーには「売ってくれるお客様」と「購入してくれるお客様」「使ってくれるお客様(ユーザー)」がいるが、「マサ」は後者の大切なお客様であった。おかげでどんなミラーなら車いす生活に役立てるかを知ることができた。

「マサ」の話を聞いて、私たちはいかに車いす生活を知らなかったかということがわかった。私たちもいつかは車いす生活になるかもしれないのに…。

1 マサとの出会い

マサに会社に来てもらおう

マサとの出会いは、2001年10月、多摩大学の北矢行男教授が主催するソシオ・ビジネス研究会であった。そのときの講師であったマサの話は「高校時代に車いす生活となり、日本の大学を卒業した後、単身で渡米したこと、3年間のアメリカでの生活体験、そして

帰国後の生活」であった。わかりやすく面白い話であった。

講演の後、マサに「今の話、面白かった。本に書けないだろうか？」と話をした。その後、しばらくの期間、マサは研究会を欠席していたが、また研究会に出席し始めた。

何度か会話を交わしていくうちに、以前聞いたマサの話の内容はすっかり忘れてしまっていたことに気付いた。思い切って「うちの会社へ遊びに来ないか？」と聞いてみたところ、二つ返事で「是非！」と引き受けてくれた。

最近ではバリアフリー対策として各駅にエレベータやエスカレータが付くようになった。おかげで当社の車いす用ミラーも製造、販売できるようになった。しかし、このミラーを使った最終ユーザーからの意見は全く聞いたことがなかった。

商品は「売ってくれる人」「購入を決めて、お金を出してくれる人」がいて、最後に「現場で使ってくれる人」と流れるのだが、メーカーは最終ユーザーの意見が一番大事だということを痛感している。

看板業をしていたころ、ある人が凸面鏡をただで置いていった。その凸面鏡と、以前、貰ったモーターとを組み合わせて回転する鏡を創ってみた。面白いディスプレイだと感じ展示会に出してみたところ、大量に購入する人がいた。

その後、お店を訪ねてみたら「万引防止に効果あり」という話で、当社は気づきミラーのメーカーになったといういきさつがある(4.US物語〈創成期編〉参照)。

マサに会社へ来てもらおう。日時を約束し、西川口駅近くにある事務所まで来てもらうことにした。少し話をして、ビールでも飲みながら食事でもと考えてみた。

車いすの生活を学ぶ

さて、西川口で電車を降りたらどのように来るか？ ホームから登る階段に車いすで利用できるエスカレータが付いているが(当時はエレベータが付いていなかった)、これが使えのだろうか？ それを利用し、改札口を出たら最近できたエレベータがある。そこに

は、当社のミラーも付いている。どのように彼は使うのだろうか？

駅から会社まで3～4分。そして事務所は2階。車いすで階段を上り下りするには、4人いれば可能である。

そして次の問題はトイレだ。車いす生活にとってトイレの場所は特に重要。インターネットで車いす利用者が食事とトイレができるところを探す。なんと当社から青木公園（徒歩15分くらい）まで行かなくてはならない。

マサに確認すると電車でなくて車で来るという。車にどう乗り降りするのだろう。そういえば、マサはアメリカで車で一人旅をしていたという。

結局、コミーの近くへ来たところでマサから携帯で連絡をもらい、私たちが外へ出て4人で2階まで車いすを持ち上げた。コミーまで車でどうやって来たのかといったことや、普段の生活についてなど2時間ほど話を聞いた。

その後、川口駅前のリリア（多目的市民ホール）まで車で移動し食事をした。ここには車いす利用者でも使用可能なトイレ、レストラン、駐車場があった。

この日、私たちは車いす生活のさまざまな知識を得ることになった。

2 私たちは車いす生活をいかに知らないか？

あなたはこの問題にいくつ答えられるだろうか？

- Q1. 車いすの車輪はいくつありますか？
(2つだろうか？ 3つだろうか？
4つだろうか？ あるいは？)
- Q2. 障害者用トイレはなぜあんなに広いと思いますか？
- Q3. 車いすを使っている人で自動車免許を持っている人がいます。どんな車でどのように車いすから乗り降りすると思いますか？
- Q4. エレベーターの中の正面または上部にミラーが付いています。どんなときに使うと思いますか？

Q5. バリアフリー、ユニバーサルデザインという言葉の意味を説明できますか？

Q6. 難問!! マサはアメリカで「エレベータにはバックをしながら乗り込め」と言われたそうです。なぜ？

※答えはp.27

お恥ずかしい話、私自身、つい最近までQ4とQ5以外は答えられなかった。

コミーの若い社員に「車いすは何輪車か？」と質問したら「二輪車です」と答え、そのような絵を描いた。これをマサに話すと「四輪車ですよ」とムツとしながら答えた。そうかといって、知らないものは知らないのだから仕方がない。

我が島国ニッポンは、今までは「異質なものを排除する」という国民性があった。しかし、国際化とともに「異質なものを学ぶ」国民性になっていかねばならない。国際化とは個性化であり、個性がなければ日本のある業界のように滅びていくと思う。

今、私たちは車いすを他人事のように思っているが、これからは個性ある車いす生活から学ばなくてはならない。自分が車いす生活になったらどうなるかも考えなくてはならない。車いすを理解するには自分が体験してみるのが一番早い。

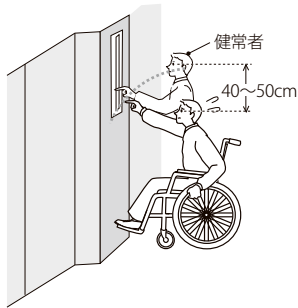
川口市長も川口駅前で体験してみたところ、問題点がたくさんあったという。しかし市長の場合は周りが知っている人ばかり…。知らない人の中で車いすで移動したらどうなるのだろうか？ 義務教育では車いす体験を取り入れているのだろうか？ 全く知らない人の視線の中で1日でも1人で車いす体験をすれば、キレる子供は少なくなるのではないかと思う。

マサの車いすは「手漕ぎの四輪車」だった

私自身、車いす体験はないが、マサの話を聞いて次頁のA～Eのようなことがわかった。

A：手の届く高さが40～50cm低い

- ボタンに手が届かないエレベータもまだまだたくさんある

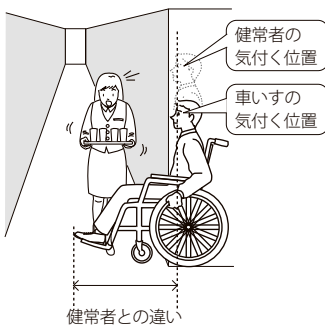


- 台所等では設計と配慮が必要

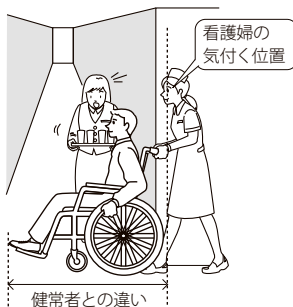


B：顔より足が前方に出っ張っているので、ぶつかりやすい。ミラーが必要

- 1人のとき

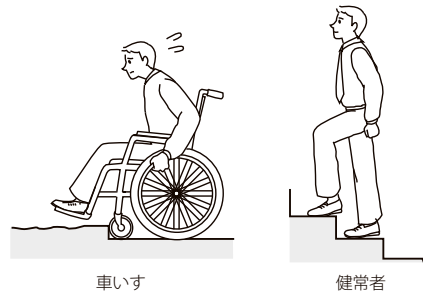


- 介護者がいるときも



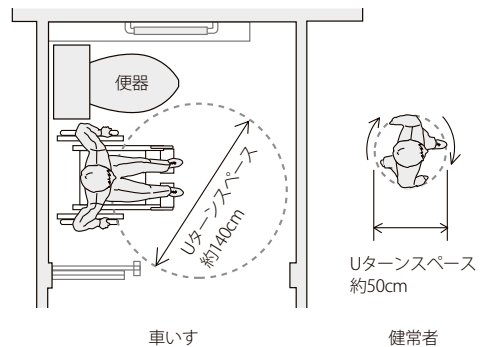
C：階段を上げず、5mmの段差でも乗り越えるのが大変、デコボコ道は強い振動、転倒もある

- 転倒したときは1人で起きあがれない
- ヨーロッパの石畳や日本の社寺の玉砂利などの走行は大変



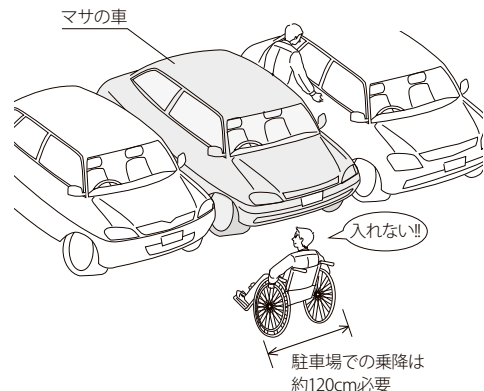
D：Uターンするのに広いスペースが必要 車いす使用者は便器に移るのが大変

- 車いす用トイレに入ろうとしたら、物が置かれていて困った

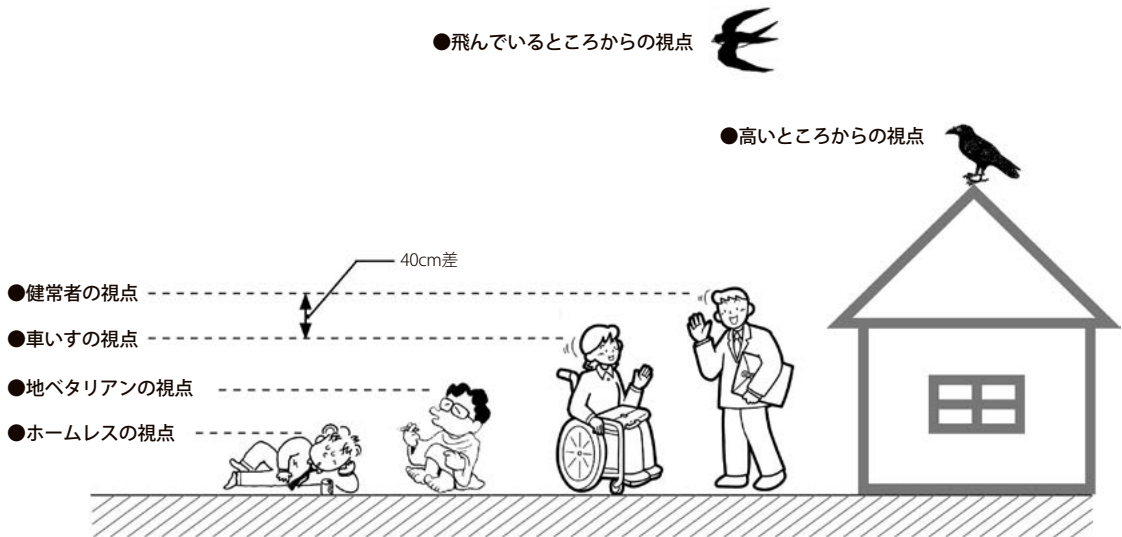


E：90cm以下の狭い通路は通れない

- 「車いす用マークが付いているのに…。警察に電話しようか？」



3 車いすの視点から何を学ぶか？



「ものごとをどの位置から見るか？」が視点である。それにより人生観または動物観が変わると思う。

まず動物の視点はどうか？ 猫や犬は、いつも人間を低いところから見上げている。彼らからすれば人間は恐いものであり、猫のように甘えてしまうか、犬のように忠誠を誓った方がうまく生きられると感じているのではないか。

他の動物はどうか。朝のカラスの食事風景を眺めてみた。ゴミ袋をつつき、おいしい肉類を引っ張り出す。そこで食べることもあれば、これを高いところへ運び、人間を観察しながら食べていることもある。カラスの視点からすれば、いくら一部の地域でゴミ袋対策をしても関係ない。東京都の石原知事(当時)が、いくら東京だけでカラス対策をしても国会が強制的に決めなくてはならぬかもしれぬ。カラスは人間や餌のありかを、瞬時に上空から見たり近づいてみたりしているのである。犬猫や我々人間とは全く違う能力を持っていると思う。

では、私たち人間、日本人の視点はどうか。昔は少しでも高いところからの視点を求めてきた。ふた昔前は下駄の時代があった。思春期の男たちは高歯を履いて、少しでも高い視点を求めた。

また、今は少し影を潜めたが、高度成長時代になると今度は女性が「厚底靴」を履き、少しでも高い視点を求めた。

最近では世の中落ち着いてきたせいか、若者たちが「地ベタリアン」となってより低い視点から社会を眺めるようになった。

当初は不潔に見えたが、これは良いことかもしれぬ。またさらに低い位置で寝ているところからの視点はどうか？ いつも通るところに寝ているホームレスから私たちへの視点である。管理社会で忙しく、疲れている人間をよく見ているのかもしれない。

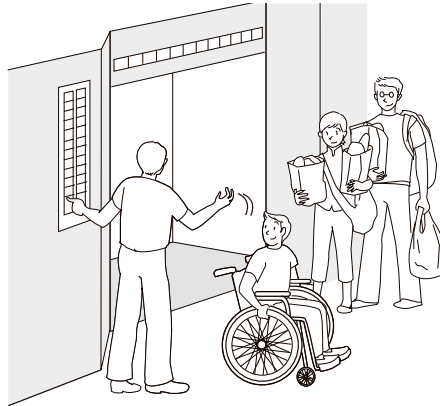
私たち日本人は島国で同一言語である。普通ほとんど同じ視点からしかものを見ることができない。

たまには車いすに乗り、その視点から見ると見えなかったものが見えてくるかもしれぬ。しかし今、その勇気や機会がない。

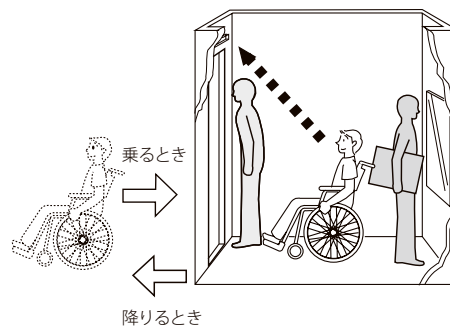
◎ p.23の答え

- A1. 4輪
- A2. 車いすが内部でUターンできるスペースをとっている。
- A3. アクセルとブレーキのペダルを手で操作する装置が付いており、片手でハンドルを操作できるよう、ハンドルにノブが付いた車がある。乗降は、車いすを車に並行に近づけ、座ったまま座席に乗り移る。その後、車いすを折りたたみ、車いすを収納する。
- A4. エレベータ内で車いすが回転できないとき、後ろ向きに出られるよう後方を確認するため。
- A5. バリアフリー：建築設計において段差や仕切りをなくすなど、高齢者や障害者に配慮すること。
ユニバーサルデザイン：障害者、高齢者、健常者の区別なしにすべての人が使いやすいように、製品、建物、環境などをデザインすること。
- A6. 次頁参照。

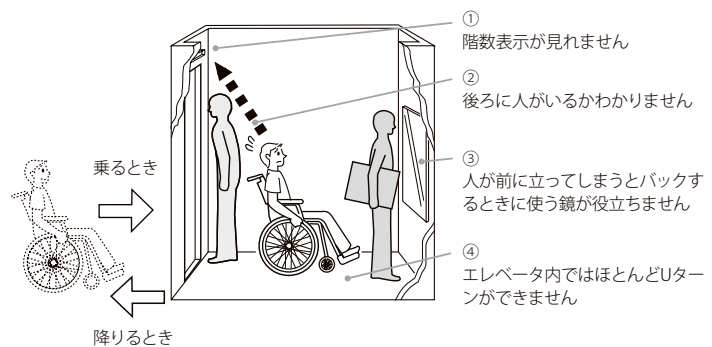
アメリカでは「バックから乗れ!!」と誘導してくれました



後ろから乗れたら後はラクラク!!



前から乗ったとき、問題があるのです



4 US物語〈創成期編〉

コミーは常にUS（ユーザー満足＝使ってくれるお客様の満足）を最優先に考えている。
なぜそう考えるようになったか。US誕生の軌跡を辿る。

はじめに

なぜCS（顧客満足）でなくUS（ユーザー満足）か？

コミーのお客様には「売ってくれるお客様」と「買ってくれるお客様」、そして「使ってくれるお客様（＝ユーザー）」がいる。メーカーの人間はだれでも、お届けした商品をユーザーが「役立っているよ」と喜んでくれるとうれしい。コミーは「使ってくれるお客様」を最優先にしてきた。これをUSという。

コミーがUSという言葉を作り、文字にしたのは2001年1月だった。USによりコミーは大きな転機を何度も体験してきた。

コミーの社員とユーザーにどんな出会いがあり、その時の状況はどうだったか、主な出来事を記録に残そうということになった。コミーは多くの物語を創ってきたが、これまでUSだけに焦点を当てた物語はなかった。

なぜ看板業からミラーメーカーになったのか、なぜ万引防止や接客サービスに役立つと自信を持って言えるのか。

当時の担当者の不安、驚き、発見、喜びを追体験しながら読みとってほしい。

第1章 ユーザーが育てたポップミラー

1 「回転ミラックス」の誕生 ——「白菊」と出会い、ミラーメーカーへ

これを回したら面白れエだろうなあ！

「コミーさん、このミラー使わなくなったから何かに使えるなら使っ
てよ。そこの回転看板に付けてみたら？」

目先の変った販促品を扱うアイデアPOP屋のオーナーが凸面
ミラーを数枚持って、東京・駒込にあったコミー工芸（現・コミー
株式会社）にやってきた。

当時、コミー工芸の工場兼事務所は車庫を改装しただけの小さな
仕事場だった。通りに面した建物の右上に「コミー工芸」という名
前が入った回転看板が掲げられていて、そのアイデアPOP屋のオー
ナーは「その回転看板に取り付けてみたら？」と言ったのだ。通り
に面しているので目立つと思ったのだろう。



東京・駒込のコミー工芸株式会社時代。
車庫を改装した社屋はトイレもなく、夏
の暑さはすさまじかった

小宮山栄がこの地で看板業「コミー工芸」を創業したのは1967
年4月。27歳だった。店のシャッターに文字を書いたり、看板を作っ
たり、「お金にはならなかったが、気楽だった」と語る。長野県に
生まれ、地元の信州大学工学部を卒業後、大手ベアリングメーカー
に就職したが、競争原理が肌に合わず、3年半で退職。その後、転
職を重ねた末の起業だった。

1971年に「回転装置」を発明（特許取得）し、1973年に法人化（コ
ミー工芸株式会社）した。初年度は赤字、その後はトントン…と、

経営は必ずしも安定しているわけではなかったが、回転装置を自社制作の看板に取り付けた回転看板の評判は上々で、回転装置そのものもディスプレイ用として販売していた。社員は同じ長野県出身の小山嘉徳が1人、高校教師だった小宮山の兄の縁で入社した。

「小山さんの履歴書を見たら字がきれいでね、コミー工芸の看板は、最初は俺が書いたけれど、次のは小山さんが書いた。小山さんとは看板屋の師匠と弟子の関係だった」と小宮山は笑顔で語る。小山は後に得意の文字を活かして「レタリング教室」も開いた。「書道が好きで看板屋に就職したのに、ミラーのメーカーになるとは思ってもいなかった」と小山は当時を振り返って苦笑する。

アイデアPOP屋のオーナーが凸面ミラーを持ち込んだのは、1975年のことだった。小宮山と知り合いではあったが、「それほど親しい間柄ではなかった、ついでに立ち寄ったという感じだった」と小宮山は話す。仕事場では小山（当時23歳）が注文先の看板文字を書き、看板を製作する傍らで、小宮山は「何をどう回したら面白いものができるだろう？」と回すことばかり考えていた。

「そんなの付けたってダメだよ」

一度は断ったものの、周囲の景色を映り込んでいる凸面ミラーを見ているうち、小宮山に閃くものがあった。

「このミラーを2枚合わせて回転させたら面白れえだろうなあ！」

小宮山は机の引出しから小さなモーターを取り出した。

以前、電池で動くモーターを作っている国際ディスプレイ工業を訪ねたことがあった。同社は大手薬品メーカーの動くPOPで人形の手を動かすモーターを作るなど、動くディスプレイでは有名な会社だった。「いい会社だなあ。どんな社長かお会いしてみたい」と、小宮山は飛び込みで訪問した。

社長はとても温厚な方で、突然伺ったにもかかわらず、モーターのことやディスプレイについていろいろ話してくれた。帰りしなには「がんばりなさい」と小宮山に小さな電池式モーターを手渡した。これを引出しにしまっておいたのを思い出したのだ。

これで創ってみよう！

凸面ミラーをサンドイッチ状に合わせてその中にモーターと電池を入れ、天井からぶら下げてみた。ミラーが回転すると、ミラーに映る景色が次々変わる。これは面白い！

「風もないのに、なぜ回るんだろう？」

その場に居合わせた知り合いも、みんな不思議そうに見ている。

もっと性能がいいものを創ろう！

ここから本格的な開発が始まった。

画像がきれいに映り、軽くてデザインが良くて、だれでも使いやすいものでなくては！ 小宮山は寝ても覚めても、回転ミラーのことばかり考え続けた。

わからないことがあると、電話帳などで情報を集め、関係する工場やお店を訪ねたり、大学時代や会社勤めしていたときの機械屋仲間で特に有能な友人に知恵を借りた。

「2枚合わせたミラーの縁はどうする？」

池袋にいたNSK（日本精工）時代の友人の篠崎次郎さんが来たとき、アルミを曲げてつなぎ合わせる方法を考えてくれた。

「ミラーの下に付けるスイッチをどうしよう？」

国際ディスプレイ工業に再び行った。

同社の経営陣は伊藤3兄弟。電池式モーターを小宮山に手渡した社長の末弟、伊藤常務は発明家として名が知れた人だった。その常務に相談すると、図面を画いてくれたうえに「スイッチはパチンと音がした方がいい」とスイッチのメーカーを紹介してくれた。

そんな小宮山の傍らで日銭仕事の看板製作に追われていた小山も、見かねていつしか一緒に製作にかかわるようになった。

10か月後、回転ミラーが1個、できあがった。

展示会で30個の注文

1977年3月、晴海で開催された「JAPAN SHOP '77」に「回転ミラックス」と名付けて出展した。ブースに展示したのは回転看板がメインだったが、試しに出展してみた1台の回転ミラーが人目を引いた。

「JAPAN SHOP」は商空間を演出するディスプレイや店舗什器^{じゅうき}などを展示する日本経済新聞社主催の日本最大の店舗総合見本市。ブースの前を通りがかった大勢の来場者は一様に、周りの風景を映しながら風もないのに回転し続けるミラーを不思議そうに眺める。

そんな来場者に、下部に取り付けられたスイッチで回してみせたり、電池とモーターの説明をしたりしながら、小宮山は思った。

「創ってみて良かった！」



「JAPAN SHOP '77」のコミーブース。中央付近に吊り下げた回転ミラックスが人目を引いた

しかし、ぬか喜びはできなかった。それは以前の「JAPAN SHOP」で、苦い経験をしたからだ。

1972年のことだった。動いたり止まったりする「コミックス」という多目的卓上看板を新製品として出展したところ、「これは面白い！」などと大企業の人たちがたくさん名刺を置いていった。しかしその後、その会社を訪ねてみたものの、1つも売れなかったからだ。そのとき小宮山は「商品開発はまずユーザーの役に立つものが必要」と学び、それを忘れないようにと、コミーの沿革には必ずその失敗事例を記すことにした。

さて、そのうち「これ、売ってくれないか」という人が現れ、1個、2個と注文が入った。なんと30個の注文をした人がいた。びっくりした。

田端銀座商店街にある総合スーパー「白菊」の社長だという。1フロアに10個、3階建てなので30個ほしいということだった。

この展示会での回転ミラックスはすべて小山が手作業で組み立てた。しかも展示会のために初日は1個、後で2個作っただけで在庫はない。実はこの3個も小山が風邪で体調が悪い中、無理して作ったものだ。納期を1か月見てもらうことで了解してもらった。

「大量に作るには、安心できるミラーの供給先（製造元）を探さなくては…」

プラスチック業界に詳しい高校時代の柔道部の先輩を訪ねたら、いい会社を紹介してくれた。

展示会終了後、凸面ミラーと電池式モーターを仕入れ、小山が小ロットの注文と「白菊」用の30個を作った。友人の篠崎さんもしろんな治具を作ってくれた。

1か月後に無事30個できあがった。納品と引き換えに代金を支払うと言うので、小宮山が納品に行った。「現金ですぐに支払うから」と、多少値引きを要求され、30個で28万円の売り上げだった。

当時、看板1点2～3万円の時代、月間売り上げ150万円ほどのコミーにとって、正直、ありがたい仕事だった。「良かった！」ホッとした小宮山は「白菊」のことは、しばらくは忘れていた。

…というより、そのころ、全国100店舗を超えるキャバレーからの回転看板などの注文に追われ、小山と2人、それに忙殺されていたのだ。1977年は王貞治が通算本塁打756本達成、ピンク・レディーの「渚のシンデバッド」がヒットした年、円高の影響大ではあったが、歓楽街は大いににぎわっていた時代だった。

半年後、使用目的を聞いてびっくり！

そして半年ほど経ったある日、小宮山は30個納品した回転ミラックスが気になった。

「どうなっているだろう？」

小山も少し気になっていた。

「ちゃんと動いているだろうか？」「壊れていないだろうか？」

モノの本に「購入者に聞け！」と書いてあったのを思い出した。

小宮山は思い切って「白菊」に行ってみることにした。

田端銀座商店街にある「白菊」はコミーから歩いて10分足らずのところにある。「あんなものいらなかったと言われたらどうしよう」。そんな心配もよぎったが、「いや、そう言われたって、もう代金もらってるし…」と自分を励まし、小宮山は店に向かって歩いた。

「白菊」は3階建ての総合スーパー。衣料品から履物、雑貨などを販売している。店に入ると、真っ先に回転ミラックスを探した。

「あった！」

1階、2階、3階の3フロアに各10個ずつ取り付けられていた。

きちんと回っていた。ひとまず、ホッとした。

社長はいなかったが、事務所にいた専務に「ミラーはどうですか？」とたずねた。

「役に立っているよ。万引がなくなって良かった！」

「えっ、万引？」

びっくりした。まさか、万引防止に使われていたとは！

試作品を創っているときはもちろん、JAPAN SHOPで来場者に説明しているときも、万引防止ということなど、全くアタマになかった。

そのとき、小宮山の脳裏に浮かんだのは、信州にある実家の店だった。小さな八百屋や雑貨屋をしていたが、思い出してみると物やお金がなくなっていたことがよくあった。金額は少ないものの顔見知りの人に万引されることがあり、「後でちゃんと言っておかなくてはい！」と、母親や兄が陰では悩んでいたことを思い出したのだ。

「商売というものは表は華やかでも裏に回るとこういうこともある、どこも苦労しているんだな」

一方で小宮山は、つくり手として自分の意図と全く異なる使い方を知って驚き、ショックだった。でもそれ以上に、ミラーとは使う人の立場によってこんなに見方が変わるのか、その



白菊店内で使われていた回転ミラックス。実際に足を運ぶまでは、万引防止で使われているとは思いませんでした

ことを自分が考えてこなかったことに、衝撃を受けていた。

展示会に出したとき、どうだ、面白いだろう、不思議だろうぐらいなものだった。

「ダイエーの人も見に来て、すごい関心を持っていた」と言われたが、本当に売れるだろうかと思っていた。半信半疑だった。

だから小宮山たちは「こうすれば止まりますよ」「中に電池とモーターが入っているんですよ」という説明しかなかった。

しかし、「白菊」の社長はじめ、展示会の来場者たちは「回転ミラックスを自分の店に付けたらどうなるか」と見ていたのだ。特に「白菊」の社長は万引防止に役立つかどうかという視点で見ていたのだ。

小宮山に「役に立ってるよ…」と言ってくれた白菊の専務は、後に「回転ミラックス」を使用した感想をこのように記している。

『万引というやつは全く大変だ。捕まえるまでに1時間以上はかかるし、捕まえた後も警察等で2時間位。時間の浪費だ。万引犯も店も両方に傷がつく。ガードマンを雇い、十数万円かけたが、2～3人しか捕まえられなかった。

そんなときに「回転ミラックス」を見付けた。半信半疑使ってみたら、売り場に活気は出るし、万引防止効果もあり、大変良かった…』



その後のJAPAN SHOPでも回転ミラックスを展示し、売り上げと認知度は上昇していった

「白菊」は同じように万引に悩まされている同業のチェーンストアや小売業の仲間たちに「回転ミラックス」を紹介してくれ、「回転ミラックス」の売り上げは順調に伸びていった。

またそれから「JAPAN SHOP」に出展するたびに「回転ミラックス」の認知度は上がり、売り上げも上昇。1981年3月には「東京都輸出優良商品」に選ばれ、同4月には「ユーロショップ '81」に単独出展する(8.ユーロショップ出展記参照)など、市場での評価も定まり、コミーのロングセラー商品になっていった。

有能ユーザー、「白菊」に育てられる

このように、「回転ミラックス」を通じてコミーに万引の現場に

目を開かせ、新しい市場への扉を拓いてくれたのは「白菊」からの適切なアドバイスと協力があったからだだった。このほかにも、いろいろなことを教えてもらった。

「白菊」の加藤店長はあるときは万引犯の捕まえ方を教えてくれた。またあるときは「〇〇にあった店は万引犯を捕まえなかったからつぶれたよ」とか、「これは生徒の万引を謝りに来たとき置いて行ったものだ」と小中校の校長や教頭の名刺の山を見せられたこともあった。

小宮山の友人が「回転ミラックス」の宣伝用に、

①盗難防止

②売場のチャームポイント

③POPツール

という「一台三役」のコピーを考えてくれ、販促チラシを制作することになったときは、回転ミラックスを吊るした店内の撮影に協力を惜しまなかった。コミーヘマスコミからの取材があると、ユーザーの声として、快く応じてくれた。

また、コミーが新商品を創るたびにユーザーの立場からトコトン本音で感想を聞かせてくれたのも加藤店長だった。

コミーは「白菊」でユーザーの声を聞くことの大切さを知った。また加藤店長のような有能ユーザーがいたからこそ、その声を新商品の開発につなげることができた。

その後コミーはショップミラーのメーカーへ変貌を遂げ、1982年には看板業から撤退。商品開発型のミラーメーカーとして、新商品開発、既存商品の改良に力を注いでいった。



回転ミラックスの販促チラシ。白菊の加藤店長が撮影に協力してくれた

2 ユーザーは保安員だった！ ——ミラーがなければ仕事ができない

役に立つのはわかるけど…大型書店は消極的

ミラーメーカーとなったコミーは、1985年には小さいながらも巣鴨にショールームを開設。1986年からはフラットなのに視野の広いFFミラーやソフトなデザインの広範囲に見えるオーバルミラー

の開発が始まった。オーバルミラーは2年後の1988年に発売、ショップミラーのロングセラー商品となった。

今回の主人公、徳永武史が入社したのは1987年2月、32歳だった。徳永はそのときまで正社員として働いたことはなかった。いろいろな仕事を経験はしたが、就職はしなくなかったという。今でこそフリーターというのは珍しくないが、「当時は多少、肩身が狭かったのでは？」と問うと本人はいたってマイペース。その数年前、「まだ組織に縛られたくない」という当時の若者気質として「モラトリアム人間」という言葉が流行ったが、徳永もその一人だったのだろうか。30歳を過ぎて結婚を考えなくてはならない年になり、「就職しなければと、情報誌を見ていたら『農耕民族的企業』というコミーのキャッチフレーズに魅かれて応募した」という。その記事を見付けたのは、妻となる人だったというのも徳永らしい。それはともかく、2人の採用枠に170人が応募。「こりゃ、ダメだ」と観念したが、縁あって、商品開発・マーケティング担当で入社した。

当時のコミーの主力商品はショップミラー。したがって当初は、スーパーや専門店チェーン本部を訪問し、万引防止用としてショップミラーを営業した。

「死角を生かす気くばりミラー」というキャッチコピーを前面に出し、ミラーを使うことで万引防止に役立つばかりか広範囲に見えるのでお客へのサービスも向上するとPRした。こうして大型スーパーやコンビニにミラーが採用されるようになると売り上げも上がっていったが、一方で監視カメラの登場はコミーにとって、不安材料の一つではあった。

そんな中で、万引の被害が大きく、ミラーに関心を持ってくれることが多かったのは書店業界だった。しかし大型書店ではなかなか採用してもらえない。「役に立つのはわかるけど、お客様をそういう目で見ることはいけない」というのが、大方の理由だ。何度か訪問したが、「うちはそういうものは付けたくない」と言われ続け、肩を落として帰社することも多かった。

「中小の書店さんではよく使ってもらえるんです。しかし大手の書

店さんは自社の書店では使わない。もちろん、監視カメラも入れないし、ミラーなんてとんでもない、という考えでしたね。店の格、店格というのでしょうか、百貨店と同じように、ブランドを汚したくないという感じでした」

そういう状況が続いて数年、1995年の夏の終わりのころだった。東京の大型書店の総務部から徳永に電話があった。「ミラーを付けたいので相談にのってほしい。ついてはうちには専属の保安員がいるのでその人に会ってほしい」

これまでその書店からは「そういうものはうちでは付けません」と言われたと聞いていたのに、どういうことだ。しかも「保安員と打ち合わせをしてほしい」と言う。

当時徳永は、ミラーだけで万引対策をする店もあるため、保安員にとってミラーはライバルのような存在だと思われているものと考えていた。

なぜ保安員と打ち合わせをするのか見当もつかなかったが、好奇心旺盛な徳永のこと、何がこれから起こるか、ちょっと楽しみでもあった。

なんと、保安員にとってミラーは必需品！

その大型書店は徳永が高校時代によく立ち寄った店だった。演劇や芸術に興味があり、ブレヒトの戯曲をはじめ、専門図書のコーナーに行ってはその世界を楽しんでいた。訪問を前にして店の前に立ち、そのころのことを思い出した。「ああ、ここでうちのミラーを検討してくれるのか」と、人生の不思議な縁を感じ、しばし感慨にふけた。

約束の時間は午後4時だったが、時間を過ぎても保安員がなかなか来ない。総務部長も少し困ったように「どうしたんでしょう、来ないですねえ」と、だれに言うともなく、つぶやく。

そうこうしていると、大柄な年配の女性が息せき切って、飛び込んできた。

「今、犯人を捕まえてきたので、遅くなってしまって、すみません！」

総務部長が徳永に会ってほしいと言っていた保安員、大崎菊栄さんだった。

聞くと、万引犯は専門書ばかり狙っている、高級な背広を着た紳士風の男という。大崎さんがずっと目を付けていた常習犯で、「いよいよ来た！ 今日こそは」と追っていたら「尻尾を出したので、追っかけて捕まえ、事務所で確認した後、警察に引き渡した」そうだ。

徳永はそのとき、保安員の仕事の一端を知った。

「保安員は万引の現場を見てから行動を起こすのではなく、万引しそうな人を追尾しているのだ」ということを…。

大崎さんは徳永にその日の打ち合わせの目的を話した。

「犯人の追跡は何かあってからではなく、今日のように見込みを付けて追跡することが多いが、ミラーがないと見失ってしまうことがある。ポケットの中のものをどこかに置いてきてしまうかもしれない。ですから、追跡を始めたら、最後まで目を離してはならない。犯人に知られずにマークするためには、ミラーが必要なんです」

なんと、保安員にとってミラーは必需品だったのだ！

徳永は大崎さんに聞いた。

「保安員さんはどこを見たいのですか？ 立ち位置はどこですか？」

店内を回りながら、大崎さんはどのような見え方のミラーが必要なのか、なぜそうなのかを丁寧に答えてくれた。

「自分はここから犯人を見ている。そうすると、あの柱が邪魔でしょ。あの柱の後ろが見たいのよ。回り込んだりすると、気付かれてしまう。だからこの位置から柱の後ろが見えるミラーがほしい」

「えっ、ここはエスカレーターを上がって、正面ですよ。こんなところに付けるなんて、書店さんは許可しないでしょ。目立ちすぎてしまいますよ」

「それでも、私たち保安員はここがベストだと思います」

「わかりました。それでは、この位置で図面に落とし込みましょう」

徳永は書店側が承知するか否か、半信半疑だったが、大崎さんの希望に沿った図面を提出することにした。

そして数日後、その図面を持って書店に出向き、「保安員さんはこの位置でないとだめだそうです」と総務部長に見せた。

「わかりました。ではこのとおりの見積もりを出してください」

総務部長は即答した。

何の迷いもなく徳永に応える総務部長の言葉から、徳永は大崎さんが所属する保安会社と書店との信頼関係の強さを実感した。

それから1か月後、「オーバルミラー」(横長のミラー)が納品された。オーバルミラーは当時、デザインがいいと評判でよく売れていた。同時に高級店用の細長いミラー「ナルシシ」も専門書のコーナーに設置された。



当時、デザインがいいと評判だったオーバルミラー

保安会社を訪問、真のユーザーを知る

東京の書店で大崎さんと打ち合わせをしたとき、徳永はなぜ自分が呼ばれたのか、聞いた。

「大崎さんがミラーが欲しいとおっしゃってくださったんですか？」

「いや、私ではありません。うちの会社が書店さんに呼ばれて、商品のロスについて打ち合わせをする中で、今日の打ち合わせになったのです。ミラーの採用を勧めたのは私の上司の安藤です」

そこで、徳永は「安藤さんにお会いしたいので、連絡先を教えてください」と大崎さんに依頼。1週間後の9月26日、大崎さんが所属する保安会社を訪ねることになった。ミラーを勧めてくださった御礼を言いたかったこともあったが、保安員の仕事をもっと知りたい、という個人的な興味もあった。



渋谷にある古いビルだったが、ドアを開けた途端「いらっしゃいませ！」という大きな声にびっくりさせられた。ただ声の大きいのではない。社員はきびきびとして、まるで軍隊のようだった。帰りにも全員が一斉に立ち上がり「ありがとうございます！」。

とにかく、雰囲気圧に圧倒された。いろいろな仕事を経験した徳永でも、初めての経験だった。



大崎さんの上司の安藤さん(写真上)と保安部長の森さん(写真下)。現在はお二人とも国際警備株式会社に勤務している

同社は単に万引犯を捕まえるだけの会社ではない。店側から「商

品のロスが多いようだ」という相談を受けると、保安部長の森正雄さんが店の売上伝票を精査し、業務の流れに原因がないか調べる。森さんは物流関係のシステムに熟知していて、相談された会社のコンサルティングも行っているとのこと。

一方、大崎さんのような保安員を束ねる統制指令長(この肩書きもすごい！ 軍隊のようだ)の安藤利子さんが実際に店内を巡視して店員の動きや商品棚を調査する。同社には約150人の女性保安員がおり、安藤さんはその教育係でもある。万引犯を察知する人並み外れた能力の持ち主で、第42回江戸川乱歩賞受賞のミステリー小説『左手に告げるなかれ』(渡辺容子著・講談社刊)のヒロインのモデルにもなった人である。

森さんと安藤さんの2人が調査した結果、場合によっては問題解決には保安員の派遣が必要ないこともある。「それでいい」と森さんは語る。

この書店の場合、最初に森さんと安藤さんが同店に呼ばれて行った。店の状況を分析した結果、保安員を派遣することになり、その際、安藤さんがミラーの設置を要望したということだった。

徳永が何度勧めても首を縦に振らなかった書店のミラーへの頑なな姿勢を変えたのは、保安員の中でもプロ中のプロ、安藤さんだった。そのミラーのユーザーは、購入者ではなく、保安員であることがわかった。

追尾には丸いミラーが役に立つ

東京の書店にコミーのショップミラー「オーバルミラー」「ナルシィ」を取り付けて、約1年後、再び、同店の総務部長から徳永に電話があった。

「改装計画がある。ついてはミラーを変更したい、安藤さんが横長のミラーから丸いミラーに変更したいと言っている」とのことだった。

徳永は早速、安藤さんに会い、「なぜ変更したいのですか？」とたずねた。

安藤さんは万引犯を確認した後、どのように追尾するか。そのとき保安員がミラーをどのように使うか、詳しく話してくれた。

「ミラーは私たち保安員に欠かせない道具です。相手を万引犯だと確信し、自信を持って警察に突き出すには一瞬たりとも見逃してはいけない。見逃してしまったら、そこで追尾を止める、あきらめる。見失って、そのあと再び見付けても、その間に盗んだものを仲間に手渡したりどこかに置いてしまっているかもしれない。

怖いのは誤認。保安会社の手落ちというより、お店のブランドにキズがつく。それは絶対に避けなければならない。そのために、ミラーは保安員に欠かせない道具なんです」

追尾には通路の縦方向も同じように良く見える丸型が適しているというわけだ。

この書店の改装に当たり、ミラーは全部丸型のものに変更した。



東京の書店に設置した丸ミラー

安藤さん、森さんに学んだこと

ミラーの取り付け位置を決定するため、横浜の「高級スーパー・成城石井」で徳永が安藤さんと待ち合わせしたときのことだった。店内には安藤さんの部下の保安員が1人いた。安藤さんは徳永との挨拶もそこそこにその保安員のもとへ行き、「あの人、やるよ！ ずっとマークしなさい」と指示した。

「あの人、常習犯なんですか」と、徳永。

「いえ、初めて会った人」と、安藤さん。

安藤さんには、理屈なしに、「この人やるかも」という一種の“靈感”が働くのだという。そして一度マークしたら納得いくまで徹底的に追尾する。一瞬でも見逃したら、そこで追尾は終わり。まさに万引犯との真剣勝負と言ってもいいだろう。その集中力は並大抵なものではない。「すごい人だ！」と徳永は改めて思った。

また、安藤さんに監視カメラについて聞いたときは、強い口調で「カメラは映像でしょ。私たちは自分の目で見なくては自信を持って犯人を警察に引き渡せない」と言った。「ミラーは保安員さんにこんなに役に立っているんだ！」と徳永はうれしくなった。

書店の改装で全ミラーを変更してから2年後の1998年9月9日、森さんと安藤さんがコミーを訪ねてくれた。

その詳細は「『万引問題』物語」(p.97)に譲るが、小宮山ほかコミーのスタッフは、メーカーとして真のユーザーに出会えたことを心か

ら喜んだ。

安藤さんの仕事は万引犯の一挙手一投足を、つぶさに、辛抱強く観察しなければ捕捉に至れない。また森さんはロスの原因分析のために、仕事の流れの隅々を洗い「事実」を追究する。「嘘」や「ごまかし」が入り込んだら成り立たない厳しい世界だ。「今は1.7%のロスが出ていますが、半年後には0.1%にしてみせます」と数字をあげて約束し、実行していく。「暴力」の危険が絶えずつきまとい、長時間の集中力が要求される大変な仕事なのだ。その忙しい合間を縫って、本来は明かすべきではないのかもしれない「私服保安員の仕事の流れ」をミラーメーカーの営業マンである徳永に丁寧に教えてくれた。さらに、依頼先の企業にコミーをどんどん紹介してくれるが、リポート等の金銭的な要求は一切無かった。

金、金ばかりの世の中で、こんな付き合いをしてくれる人たちがいる。

「事実」を追究する迫力と虚飾のない仕事への取り組みこそが「信頼」を生むことを学んだのだ。

ミラーの使い方を制作物にして配布

コミーは現場から学んだミラーの使い方を利用者に伝えることにした。

「万引ロスをなくす最良の道具はミラーです」というキャッチコピーのもと、制作物を作成した。

1. お店の姿勢をミラーで構築。《守りの道具》
2. それでもやるなら検挙。ミラーは売場での一人当たりの監視範囲を拡大。
3. 検挙するにもリアルタイムで見れるミラーが必要。《攻めの道具》

という3段論法による具体的な手法とともに、万引ロス削減のポイントが示されている。店員さんが携帯できるよう名刺大の大きさにし、ミラーを採用してくれた店舗に配布。営業ツールとしても活用した。

遠角を先から防ぐばりミラー komy.

万引ロスをなくす最良の道具はミラーです

1. お店の姿勢をミラーで構築。《守りの道具》
2. それでもやるなら検挙。ミラーは売場での一人当たりの監視範囲を拡大。
3. 検挙するにもリアルタイムで見れるミラーが必要。《攻めの道具》

詳しい内容は裏面→

コミー株式会社 TEL048-250-5311 www.komy.co.jp

遠角を先から防ぐばりミラー komy.

万引ロス削減の決め手

1. 不正ロスの金額を正確につかむ。
〔商品ロスを管理ミスと不正ロスに分け、不正ロスの金額を正確につかもう。〕
2. 防止機器の短所・長所をつかむ。
〔防止機器はあくまで道具。〕
3. 「削減」への熟慮と数値目標づくり。
〔「この店では万引させない」という「熟慮」と万引ロス削減の数値目標をつくり、良い結果を出そう！〕

コミー株式会社 TEL048-250-5311 www.komy.co.jp

1. お店の姿勢をミラーで構築。《守りの道具》

万引を未然に防止するには、店舗空間にミラーで「万引させない」という心理的圧力を構築し、ミラーの存在で、当店が万引対策に注力しているという姿勢が必要。万引犯はTVカメラで記録されたテープを警察に見せてもすぐ動けないことを知っている。カメラは「もしかすると見ている人がいる」という抑圧はあるが、モニターは別の場所にあるため、容易に捕まらないという安心感がある。ミラーの場合は「すぐそばで見られているかもしれない」「いつどこから店員や保安員が現れるかわからない」という恐怖感を与え、犯行計画の縮小や、挙動不審となって自ら発覚の糸口をさらけ出させる。TVカメラの場合は、記録性があり、強盗や防災に対して有効である。また、遠隔性があり、お店のすべてが一カ所で分かるが、専任の「モニター監視員」が必要である。

商品ロス削減のアウトソーサー

2. それでもやるなら検挙。ミラーは売場での一人当たりの監視範囲を拡大。

万引ロスの削減には、捕まえて「どんな人が?」「どの場所で?」「どういう方法で?」を知ることが必要。万引は現行犯逮捕が原則。万引犯を検挙するには、売場のスタッフの一人当たりの監視範囲を広げることがあり、売場で監視をリアルタイムに行うことにミラーは最適。

3. 検挙するにもリアルタイムで見れるミラーが必要。《攻めの道具》

万引犯の悪行には、一瞬たりとも目を離してはいけません。犯人達は「ひっかけ」や「商品を仲間に渡したり、戻したり」もする。モニターで犯行を見つけても、現場にかけつけるまでに空白の時間が発生!! ミラーはリアルタイムで見れる。

●ひっかけ—万引するように見せかけてわざと捕まえず、賠償金を請求する手口。

図解監査(株) 保安事業部 森部長・安藤次長の言葉より

現場から学んだミラーの使い方を伝えるために作成した営業ツール。2つ折りにすると名刺大になる

3 気くばりミラーで売り上げUP、ロス率減少！ —— “監視” から “思いやる” 視線へ

うちは防犯ミラーとしては使わない！

「徳永さん、コミーさんのミラーは防犯ミラーとして使わないという、面白い人があるんです」

社内の営業担当からそんな話が飛び出した。株式会社ヌーヴ・エイのローズマリー事業部本部の販売担当、太場家寿男さんの言葉だった。「ローズマリー」は女性向けの化粧品や雑貨を扱うショップで、コミーのミラーが入っているのは、池袋・パルコ5階の店だ。

徳永は池袋に行ったついでにその店に立ち寄ってみた。するとレジの前が見えるようなところにミラーが付いていた。



ローズマリーではレジ前にミラーが付いていた

「あれ？ レジの前に付いている。変なところに付いているなあ。なぜだろう？」

ミラーはレジにいる店員が店内を見渡せるところに付けるのが一般的だと思っていた徳永は少し不思議に思った。

販売記録を確認すると、ミラーを採用したのは太場さんではなく、店舗設計担当部門だった。2004年1月、徳永は真意を聞こうと、(株)ヌーヴ・エイのローズマリー事業部本部に太場さんを訪ねた。太場さんは40歳代前半ぐらいの、ローズマリー事業部が運営するショップを回って販売指導をする立場の人だった。

「最初はコミーさんのミラーを入れて失敗したんです」

「えっ、どうしたんですか？」

徳永は驚いた。壊れた？ 不良品？ …良くない状態が頭をよぎった。

「いや、私がミラーの使い方の指導を間違えたんです」

「それはどういうことですか？」

太場さんは店員に「ダメだよ、こんなにロスが多くては。このミラーを使って万引に警戒しなさい」と指導していた。しかし巡回してみると、店員がミラーを活用している様子は全くない。しかも太場さんが巡回に来たことに気付くと、店員はあわててミラーに目をやり、お客を見る。太場さんは店員の様子を冷静に観察していた。

「まずいな、そんな目でお客を見てはだめだ！」

お客を監視しようとする店員の目付きに気付いたのだ。

「ミラーはロス削減に効果があると言うけれど、この使い方はどうも違うんじゃないか？」

疑問を持った太場さんは「ミラーを防犯用に使うな」と命じた。

「監視するミラーからお客を見守るミラーに変更したんです。そうしたら、万引ロスが少なくなり、売り上げも上がりました」

太場さんは、ミラーの使い方を「監視する」から「思いやる」に変更した。

①ミラーに映ったお客が探し物をしているときはお客の視線に入るよう移動する。

②商品を抱えているお客にはさりげなく買い物かごを手渡す。

など、お客をサポートする気持ちでミラーを使うようになったことで、店員の視線が穏やかになった。その結果、万引ロス削減と売り上げUPを達成したのだ。

徳永が最初に見たレジ前が見えるように設置されているミラーは、棚の整理をしている店員がレジ前にお客が立ったときすぐに対応できるようにという配慮からだった。

現場の店員に合った使い方を！

徳永は気付いた。

現在、昔ながらの商人^{あきんど}気質の店員はごく少数で、アルバイトやパートが多くを占めている。保安員の安藤さんのようなミラーの使い方をアルバイトやパートの店員さんに指導しようとしても難しいだろう。

徳永の話聞いた小宮山は、ミラーの使い方を監視から思いやりへ変更した太場さんの手法は、ドラッカーの言葉^(※1)に通じるものがあると徳永に伝えた。小宮山は当時、ドラッカーの著書に感銘を受け、翻訳者でありドラッカー学会の会長でもあった上田惇生さんと親交を深めていて、コミーへ来ていただいたこともあった。

※1 ドラッカーの言葉

「不得手な事の改善にあまり時間をつかってはならない。自らの強みに集中すべきである。無能を並みの水準にするには、一流を超一流にするよりも、はるかに多くのエネルギーと努力を必要とする」
(P.F. ドラッカー著、上田惇生翻訳『明日を支配するもの』より)

ショップの店員は接客が好きでこの仕事をしている。お客を監視するよりサービスする方が向いているのは明らかだった。

「これまでもミラーの使い方を店員さんに説明するとき、防犯用として話をすると違和感がありました。自分でも何でだろうなあ？と思っていたことが、太場さんの話を聞いて、あっそうか！と気付きました」

徳永はそのとき、保安員の安藤さんと出会ったときと同じぐらい、感動したと言う。

指導の方法を変えただけで店員は進んでミラーを利用するようになる。接客頻度も上がり、売り上げに貢献する。きめ細かな接客を受けた万引犯には抑止効果となり、ロス率も下がるという好循環が生まれたのだ。

「コミーの考え方の一つに『得てに帆をあげ』という言葉がありま

す。得意分野を伸ばせということで、ドラッカーの言葉と同じですが、太場さんの話を聞いてその言葉の意味がよくわかりました。またここでもユーザーに教えられました」

ミラーでお客様の動線を確認



ヨドバシカメラに設置されたミラー「ふわり」
(現在は製造していない商品)
ヨドバシカメラでは、ミラーを防犯用としては使っていなかった

徳永はその後、得意先である株式会社ヨドバシカメラ本社の担当者、長谷川さんに太場さんの話をした。すると、驚くことに長谷川さんから「うちもそうですよ。うちもコミーさんのミラーを防犯ミラーとしては使っていません」という答えが返ってきた。

かつてヨドバシカメラではコミーのミラーを万引防止に活用し、店員が万引犯を検挙したこともあった。保安員の安藤さんのように「コミーさんのミラーがないと困る」と言われたこともあった。

しかし長谷川さんは「今は防犯用として使っていない」と断言する。長谷川さんはその理由を教えてくれた。

あるとき、長谷川さんが藤沢昭和社長（ヨドバシカメラ創業者）に「万引のロスが相変わらず多いのです」と報告したところ「それは、いかに君たちがお客を見ていないかの証拠だ」と言われたのがきっかけだったと言う。ヨドバシカメラでは、閉店後フロアごとにミーティングをして一日の反省をする。そのときに「あのときお客さんが商品を購入した後、どこの売り場に立ち寄るか確認すれば、関連商品の売り上げにつながったかもしれない」「ある売り場の担当者が接客中のとき、他の店員がその売り場に移動して穴埋めをしなければいけなかった」などの意見が出ていた。長谷川さんはその対応にミラーを使うことにしたのだ。

売り上げUPとともに万引ロスが削減したことは言うまでもない。

ショップミラーのキャッチコピー変更！

徳永は、保安員の安藤さんやショップの販売指導をする太場さんらとの出会いを通じて、ミラーの使い方は、ユーザーによって異なることを知った。

その後社内でこれらの情報を検討し、2005年1月、「ドラッカーの言葉と“気くばりミラー”の使い方」というタイトルでコミーのミラーを採用しているショップ経営者へ手紙を出した。

一方、ショップミラーのキャッチコピーも「気くばりミラーで接客頻度を増やすと万引減少、売上増加!!」に変更し、シールを作成。
新聞広告のキャッチコピーもその内容に統一した。

気くばりミラーで接客頻度を増やすと



万引減少、
売上増加!!

詳しくは www.komy.co.jp

キャッチコピーを変更後に作成したシール(左)と2005年5月27日の日経MJに掲載された広告(下) 気くばりミラーで接客機会を増やすと、売上増加や万引減少に効果があることをアピールした

気くばりミラーで接客機会を増やそう!!

気くばりで万引削減にも効果!!



上のようなサービスをするとき、店内スタッフの方はミラーを見る機会が増えるので、万引防止にも大きな効果が期待できます。

店内スタッフは「接客に」、保安員さんは「防犯に」「気くばりミラー」をお使い下さい

店内スタッフの方の多くは防犯よりも接客サービスの方が好きです。保安員の方は防犯が得意です。

「向かない仕事にエネルギーを注ぐより、好きなこと、得意なこと、得意なことに力を注ぎなさい」とドラッカーなど先人の多くが言っていることです。

お客様を“監視する”から“思いやる”視線へ…。
ミラーの使い方の指導を授けたら、ロス率が半減?!

以前は監視ミラーを「不審者の発見と監視に役立ててほしい」と指導していました。しかし、あまりミラーを見てもらえませんでした。店舗巡回の時、ふと気がつくスタッフの視線がお客様を誘うような雰囲気…。「これはまずい!」と、販売の基本を思い出しました。お客様の99%は丁寧なお客様。万引をする人はほんの少数。そこで、ミラーの使い方を「監視する」から「思いやる」に変更しました。

1. ミラーに映ったお客様の顔を見ながら、お客様の視線に入るように移動する
2. 商品を抱えているお客様の視線が商品を見ていない場合、商品を手に渡す

つまり、お客様の行動をミラーで確認し、素早く行動する事にしました。お客様をサポートするという気持ちでミラーを使えば、脅威がなくなり、視線も穏やかになりました。

その結果ミラーを利用する店舗はガンと上がり、しかもロス率が大きく半減しました。

株式会社 スーヴ エイ コーポレート事務局 幸田 大輔様

死角を生かす気くばりミラー

komy.

サンプル
無料
貸出

●お試しいただく際の送料はお客様負担です。
●お試しいただく際の送料はお客様負担です。
●お試しいただく際の送料はお客様負担です。

コミー株式会社 〒332-0034 埼玉県川口市東本町1-3-3
www.komy.co.jp ●「万引防止」の効果を高める
●「万引防止」の効果を高める

第2章 BIN用FFミラーAIR装着の実態と改善への闘い

1999年はFFミラーAIRにとって、大きな節目になった年だった。

1月14日から東京ー北京間に就航したJALボーイング747にBIN（手荷物入れ）用としてFFミラーAIRが初めて取り付けられた。

初就航に先立ち、前年の11月にボーイング社でJAL機での装着確認を行ったが、その際ボーイング737の機体への装着について、ボーイング社から相談された。後でわかったことだが、このときの話が10月のスカンジナビア航空（SAS）訪問につながり、そこでボーイング737のBIN用FFミラー装着の経緯と現状が明らかになったのだ。それはコミーが予想もしない内容だった。

ここではAIR部門担当者・町田勝美がこの問題にどのように対応してきたか、町田の行動を辿りながらその経緯を振り返ってみよう。

1 ユーザーに教えられたBIN用FFミラーの実態

FFミラーAIRの誕生は、4年前の1995年11月、小山が札幌出張の帰りの飛行機の中でBINに取り付けられていた平面鏡を見て、「ここにFFミラーがあったら、もっとよく見えるのに」と思ったのがきっかけだった。

その後、幾多の困難をクリアし、1997年2月、ボーイング社に採用された。翌3月、ボーイング社は「今後客室やギャレーの視認用ミラーは日本のコミーのものを使用する」と取引する関係各社に通知した（6.航空業界参入物語参照）。

世界のFFミラーへの道が開かれたということを実感したが、この時点では、小山が「あったらいいのに」と思ったBINには、残念ながら、まだ装着されていなかった。客室やギャレー用ミラーだけでは1機当たり数万円の取引にすぎず、それも書類を提出しながらでは到底ビジネスにはならない。「下手をすると泥沼に陥るのではと不安でもあった」と小宮山は語る。

コミーの願いはBINに取り付けて、手荷物の忘れ物を防止すること。ボーイング社や各航空会社に対し、BINでの効果を地道にアピー

ルし続けた。

BIN用ミラー装着打ち合わせから新たな展開が…

そして1999年1月に初就航したJAL100機目ジャンボ機、ボーイング747の機体にコミー待望のBIN用FFミラー AIRが装着された。コミーは前年の1998年11月、AIR部門担当者の剣持と町田の2人をシアトルのボーイング社に向かわせた。設計上、正しく装着できているか、確認のためだった。

町田はその年の7月に入社したばかりで、「まだ右も左もわからない中で少しずつ知識を身に付けなければと思っているところでした。シアトルでは先輩の剣持さんの後ろについて、話を聞いていただけでした」と語る。

町田は当時、35歳。子供のころの夢はエアラインのパイロットだった。しかし視力に問題があり、やむなく別の業界に就職したものの大空への夢捨て難く、退社して渡米。ヘリの免許を取得し、大学で航空工学の授業も聴講した。帰国後、航空業界にかかわる仕事がしたいと就職先を探しているとき、たまたまコミーの求人情報に目が留まった。ボーイング社と取引をしているということを知り、就職説明会の面接会場へ。他の会社には目もくれず、開場と同時にコミーのブースに向かった。

「ミラーのことは、そのとき何もわかりませんでした…(笑)」

そして入社4か月後、町田はシアトル・ボーイング社への出張を命じられた。

シアトルではボーイング社の担当者とコミーの剣持と町田、それに両社の間に立つ商社の担当者との打ち合わせだった。

JAL機ボーイング747のBIN用としてFFミラー AIRの装着位置の確認のほかに、ボーイング737のBIN用ミラーの話が出ていた。それはSASが購入するボーイング737にミラーを付ける話だったが、その時点ではSASということはわからずに、737のBINのどこに取り付けるか、という話だった。

「そのときボーイング社はJALのボーイング747のBIN用にと小山さんが設計したミラーを737に併用しようとしていました」

SAS機のBINにFFミラー装着の情報が入る

そして翌年の1999年5～6月ころ、SASのボーイング737のBINにもFFミラー AIRが付いているという情報が、ボーイング社経由でコミーに入った。それまでボーイング社は誰がユーザーなのか、なかなか教えてくれなかった。メーカーであるコミーは知る必要がない、とも言われた。しかしようやく聞くことができた。

SASへ行こう！

SASへ行って確認しよう！

とはいっても、SASのどこの部署のだれが担当者なのか、だれを訪ねたらいいかわからない。町田は長年定期購読している航空業界誌『AVIATION WEEK』からSASの情報を取り出し、「訪問したい」というメッセージをFAXした。何回かFAX送信したがなかなか返信がない。

そうこうするうち、8月26日、SASからコミー宛にメールが届いた。

FFミラー AIRについての問い合わせだった。町田のFAXへの返信ではなく、ボーイング社からコミーのことを聞いたSASが独自に連絡してきたのだった。時を経ずして、町田が送ったFAXへの返信も届いた。

その後SASでのコミー担当がBengt Fahgren（ベント・ファールグレイン）さんというエンジニアに一本化され、SAS訪問に向けて、日程等、詳細の打ち合わせに入った。

ようやく、コミーとSASのパイプがつながったのだ。

その後の打ち合わせを通じて「SASのボーイング737のBINにコミーのFFミラーが付いているのは事実であること、最初の機体でトラブルがあったので設置場所を変えたこと、まだ運航実績が少ない」等々、SASの機体でのミラーの状況も、ある程度、知ることが

できた。

そのころコミーでは、小山がSASのBIN用ミラーの受注量が予想以上に多いことに気付き、どのように取り付けられているのか、懸念していた。FFミラーAIRの特徴は「貼るだけで広範囲に見られる」という手軽さの一方、角度調節ができない。装着場所を間違えると役に立たないのである。しかもコミーは737のBIN用ミラーを作っていない。747用のミラーを使っているのだ。「SASのBIN用ミラーの注文数が多すぎる」ということを知ればこそ、設置場所の確認はSAS訪問の大切な課題になった。

「10月12日午前10時に訪問したい」というコミー側の要望にOKのメールが届いたのは、9月30日だった。

こうして、秋に予定されていたヨーロッパ出張先として、正式にSASが加わった。

ヨーロッパ4か国6社訪問へ

1999年10月10日、町田、小宮山、堤顧問の3人は、成田からヨーロッパに発った。堤顧問は航空業界のスペシャリストでコミーの顧問として航空業界参入に尽力してくれた方だ。活動の中心はアメリカだったがヨーロッパも精通していたことから、今回、同行することになった。

行先はイギリス、スウェーデン、ドイツ、フランスの4か国、訪問企業はSASを含めて6社だった。

町田にとって、入社後3回目の海外出張。アメリカに滞在していたこともあり、これまで2回のアメリカ出張には特別な感情はなかったが、ヨーロッパに行くのは初めて。しかも社長と顧問に同行するということで、かなりの緊張感をもった出発だった。

◎日程および訪問企業

10月11日(月) BRITAX (CAMBERLEY ENGLAND)

10月12日(火) SAS (STOCKHOLM SWEDEN)

10月13日(水) ALBERT MUHLENBERG (NORDERSTEDT
GERMANY)

Dasell (HAMBURG GERMANY)

10月14日(木) LUFTHANSA (HAMBURG GERMANY)

10月15日(金) AIRBUS (TOULOUSE FRANCE)

最初の目的地はロンドン。空港到着後タクシーでホテルにチェックイン。「夕食は和食がいい。とにかく、街に出よう」と3人で街に出た。日本料理店を探したがいい店が見付からず、町田は旅行者用のガイドブックを持ってこなかったことを悔やんだ。結局「イタリアレストランでピザ」が、ヨーロッパ初日のディナーだった。

SASの瀟洒な建物に感激！

翌日、ロンドン近郊のギャレーメーカー1社を訪問した後、SASでストックホルムへ向かった。偶然にもSASの機体に搭乗したが、FFミラー装着機でなかったので、コミーのミラーを確認することはできなかった。

ストックホルム到着後、空港からタクシーで約40～50分でホテルに到着。夜も遅かったため、それぞれ部屋に引き取り、休むことにした。

翌日ホテルから再びタクシーでSAS本社へ向かった。ストックホルムの市街地にあるホテルと空港とのほぼ中間点にあった。到着したのは約束の時間(午前10時)より少し早い、午前9時40分ころ。周囲を緑に囲まれた落ち着いた雰囲気の中にあった。

3人とも、一面ガラス張りのビルに、まず驚かされた。5階建ての建物全体のデザインの美しさに目を見張った。時間に余裕があったので、町田は入り口正面のSASの看板にカメラを向けた。紺に白抜きの「SAS」の文字が爽やかだった。



SAS本社を訪れた小宮山(左)と堤顧問(右)。SAS本社ビルはガラス張りの美しいデザインだった(町田撮影)

警備員に来意を告げると、係の人が迎えに出てオフィスを案内してくれたが、社員一人一人に大きな個室が与えられていたのには驚いた。通路側もガラス張りでとても明るい雰囲気のおフィスだった。「航空会社へは、これまで国内ではJAL、ANA、アメリカではボーイング社に行きましたが、こんなきれいなビルは初めてでした。北欧のデザインはすごい！ SASにはこの後も何度か行きましたが、いつ行ってもSASの本社ビルはいいな、って思います」

コミーのミラーは軽くて、とてもいい

さて、3人が通されたのは会議室だった。町田とメールのやり取りをしたシニアエンジニアBengt Fahgren（ベント・ファールグレイン）さんとマネージャーLars Wendin（ラース・ウェンディン）さんの2人が対応してくれた。Bengt Fahgrenさんは30代、Lars Wendinさんは50代と思われた。

「うちのミラーを採用してくださってありがとうございます」から始まり、「なぜ、コミーのミラーを使うようになったか？」とたずねた。

SASではコミーのFFミラーを使う前も、他社のミラーを使っていた。ボーイング737を採用する際、ボーイング社にミラーをリクエストしたという。そのときは特にコミーのFFミラーをリクエストしたのではなかったが、ボーイング社がコミーのFFミラーを装着したということだった。

「装着後の感想はいかがですか？」

「コミーのミラーは軽くて、とてもいい」

航空機の部品は軽いことが重要視される。エンジニアらしい感想であり、何よりうれしい言葉だった。

BIN用ミラーが左右2か所に付いている！

コミーが知りたかったBIN用ミラーの装着位置については設置図を描きながら丁寧に説明してくれた。最初の機体でのトラブルの内容もわかった。

ボーイング社では、1998年にSASに引き渡した最初の機体でBINの扉の裏に付けた。コミーのBIN用ミラーは天井への取り付けを前提にしている。扉の裏ではBIN内が全く見えない。

SASはボーイング社にクレームを出した。そこでボーイング社はBINの左右2か所に付けるよう変更した。その機体がSASに引き渡されたのは1999年4月からだった。

町田は思い出した。1998年11月、町田の初めてのアメリカ出張の際、シアトルのボーイング社で737への装着の話が出たのは、SASからのクレームに対しボーイング社が対応を検討していた時期と一致する(p.51参照)。

「そうか、あのとき僕らがちょうどタイミングよく渡米したから、ボーイングの担当者はコミーの意見を聞こうと747用のミラーを737へ併用する話を出したのだ。SASに装着したことは僕らに知らせずに(まあ、いつものことだが)…」

SASには1998年8機、1999年は9月末(コミーSAS訪問の前月末)まで14機が引き渡されていることがわかった。1999年4月からの機体には左右2個のミラーが装着されていることもわかった。これで小山が懸念していた「多すぎる数量」の原因が判明した。

町田たちはSAS機に取り付けられたBIN用ミラーの状態を、実際に自分たちの目で確認したい気持ちが募ったが、急をお願いしても無理なことは明らかであり、町田たちも日程の関係から叶わない。後日、写真を送ってくれるよう、堤顧問がBengt Fahgrenさんに頼んだ。Bengt Fahgrenさんは快く承諾してくれた。

1時間ほどの会談の後半は新造機や既存機の改修計画の話になった。

今後の機体計画について、SASがボーイング社の機体だけでなく、エアバスの機体も購入すること、それにミラーをリクエストするかどうか、考えているということ、さらにMDシリーズを改修、その機体のBINにもミラーを付けるという話を聞いた。

帰り際には建物内の社員食堂やアスレチック施設などを案内され、SASの福利厚生施設の充実にも感嘆した。

スウェーデンからドイツ、フランスを経て帰国

SASでは町田たちが疑問に思っていたことが明らかになったばかりか、SASエンジニアからユーザーとしての率直な意見を聞くことができた。SASの今後の機体計画も知ることができた。

小宮山は出張の最終日に社員にあてたFAXでこう記している。

『今回一番の収穫はSASへの訪問でした。コミーは今までSASが使ったという話に対し、「なぜ売れた?」「ユーザーは満足しているだろうか?」という強い問題意識を持っていました。会えた人は決定権のある人、2人でした。SASもメーカーの人と会えてうれしかったのでしょう。「軽くて良い。今後も使うと思う」と言って、今後の改修や新規計画について話してくれました…』

町田はSASでの驚きや感動を思い起こしながらも、次の訪問先であるドイツでのスケジュールに手違いがないか、心の中で一つ一つ確認。タクシーを手配し、3人で空港に向かった。

ドイツでは堤顧問の知人でANAの人に紹介してもらったホテルに泊まった。翌13日に2社、14日にはLUFTHANSAを訪問。夜にフランスに入り、15日にエアバスを訪問した。

その後小宮山は2人と別れてイギリスの知人の元へ向かい、堤顧問と町田はパリから帰国した。

◎初めてのヨーロッパ出張を終えて

小宮山社長と顧問の堤さんの3人で行くというのは、僕は3人の中で一番下、しかもまだ入社1年半だったのですごくプレッシャーでした。アメリカならともかく、ヨーロッパは初めてでしたし、飛行機の乗り継ぎがスムーズにいくかとか、ちゃんと飛行機の手配ができていくかとか、上手くいかなかったらどうしようとか。

その後出張でSAS便のみならず飛行機に乗るたびに、コミーのミラーが設置されていることがわかったと、客室乗務員に「私はこのミラーのメーカーのものです、使っていますか?」と常に聞いています。何度聞いても同じ答えが返ってきます。ほとんどの人が「ミラーのおかげで仕事が楽になり助かっています」と。(町田談)

2 機体に合ったミラーを！

SASから装着写真が届かない

ヨーロッパ出張から帰国して3か月経ったが、まだ町田の元にはSASから設置写真が届かなかった。

ちょうどそのころ、航空会社はどれも2000年問題に対応を追われていた。

一方、町田には「無理な依頼をしたのでは？」という心配もあった。機内の写真撮影には当事者でなくてはわからない難しさがあるからだ。

SASの場合、本社と空港の格納庫は車で30～40分と離れており、コミーに依頼された撮影のためにだけBengtさんが貴重な時間を使ってわざわざ出掛けるのは大変なことだ。

社内では撮影のためにコミーの社員が再訪すること、あるいはヨーロッパ在住の知人に撮影を依頼することなども検討された。しかしどれも容易ではない。コミーの社員が乗客として搭乗しているときに撮影するとしても時間的制約もあって困難だ。SASの機体に搭乗する確率、コミーのミラーが付いた機体に搭乗できる可能性は極めて低い。搭乗時ではなく、航空会社の格納庫で整備中の飛行機に入っ

て撮影するには許可が必要であり、それには面倒な手続きが要る。町田はBengtさんへの気遣いと写真が見たいという自分の気持ちの狭間で悩んだ。もう一度ヨーロッパに飛ぼうかということも選択肢の中にはあったが、その前にもう一度頼んでみることに決定され、12月26日、Bengtさんに再度メールで写真送付を依頼した。



SASの機体ではFFミラー AIRがBINの側面に付いていた



2010年、SASのBINミラーのコンディショニングチェックを行ったときの写真。側面設置のため傷がついているのではと心配したが杞憂だった。品質の良さが証明できた

あれエ、こんなところに付いている！

年が明けて、2000年1月3日、Bengtさんから、SAS訪問時の説明と同じ、BINの側面にFFミラー AIRが装着された写真が届いた。

「あれエ、縦長に付いている！ 設置イメージも良くないな」

注文数がおかしいと言い続けてきた小山は「背筋が寒くなった」とそのときの衝撃を語る。「側面に付けたら傷がついてクレームなのではないかと不安になった」という（この不安は、後日のコンディ

ショニングチェックで解消された)。

早速社内でBINの模型を作り、試してみた。左右に付けることで、客室乗務員が立ち止まらず、歩きながらBIN内を確認することが可能だった。しかし、FFミラーAIRはもともと天井付けとして開発したもの。左右側面装着では機能面でFFミラーAIRの性能が100%活かされていない。またデザイン的にも改善の余地があるように感じた。

737用ミラーの提案を試みたが…

ボーイング社との取引には間に商社が入っているため、最終ユーザーがどこかわからない。これまで話してきたように、SASの場合も当初はわからなかった。しかし、SASを訪問したことで、747用のミラーが737に併用され、しかもコミーの予想外の位置・方向に取り付けていたことが判明した。

FFミラーAIRは機体ごとに有効なミラーを提案することで、その効果が100%享受される。したがって、737には737用ミラーが必要だ、というのがコミーの考えだった。ボーイング社に737用ミラーの提案を試みたが、全く受け入れられなかった。

その後JALが737を購入するという情報が入った。JALに「このミラーは747用なのでよく見えない、新たに開発したミラーだったらよく見えるからJALさんからボーイング社に提案してください」と、JALを通じて737用ミラーの提案を試みた。JALもコミーの提案に賛成だったが、ボーイング社の回答は「NO!」だった。

「大手航空機メーカーにとって、設計変更はとても嫌われる。小さな変更でもすべての工程にかかわってしまうので、例えばミラーの



写真のように、BINの上側に専用のミラーを付けることをJALからも提案してもらった

場合70%見えていれば、変更の必要性なし、になってしまうんです。
変更が可能になるとしたら、新型機のときだけです」

新型737の情報が入る…チャンスだ！

SAS訪問から9年後の2008年、新型737の情報が入った。詳細は不明だったが、BINの形状も異なることはわかっていた。

「チャンスだ！」「新型機を機会に“隅々までくまなく見えるミラー”を装着してもらおう！」

町田は間に入っている商社を通じてボーイング社に何度も問い合わせをしてもらい、ようやく担当者が判明すると訪問予約をしたのち、ボーイング社を訪問した。

2011年1月18日のことだった。

対応してくれたのは、購買マネージャーのJim Dreves（ジム・ドレベス）さん、737BSI（Boeing Sky Interiorの略）用BINのエンジニアのHung Nguyen（ハン・ナヤン）さん、Asim Chanda（アシム・シャンダ）さん、777用BINエンジニアのScott Laverne（スコット・ラベネ）さんの4名だった。

そこで聞かされたのは「新型737にミラーをリクエストしているエアラインはない」「ボーイング社では一つの機種、一つの品番でコントロールしたい」ということだった。つまり、ミラーは過去から使っている、737に最適ではないミラー（747で使ったFB2104ミラー）を使いたいということだった。

実は渡米1か月前、スカイマークから「新型737を購入する、ついでにはミラーを推薦してほしい」という連絡が入っていた。そこでスカイマークからもボーイング社に連絡してもらい、今回の訪問時に試作ミラーの検証ができるようにしてもらった。そして製造現場で製造途中の新型BINの現物に用意した試作ミラーを当てて確認した。スカイマークには仮設写真を添えて、この試作ミラーを提案し、採用された。ボーイング社には「図面がないと最適なミラーを設計、提案できないので図面を送ってほしい」と依頼した。

ところが、なかなか図面を送ってこない。

何度も催促した後でやっと届いたのは5月23日だった。

そこには、従来のミラー（FB2104ミラー）が片側の側面に、視野範囲を確保するため、上下逆さまというデザインを無視した設置がされていた。

「やられた！」

町田は悔しく、今すぐにも飛んで行って抗議したかった！ 社内のはかのメンバーも「今度こそ！」と思っていただけに、町田と同じ思いだった。

早速、この図面をもとに開発の横田が新型737のBIN模型を作った。

その時期、ヨーロッパのTUIという航空会社から新型737用のミラーの問い合わせがあり、営業のご関、渡邊が同社に飛んでBINを詳細に調査し、写真も撮影してきた。この情報とBIN模型をもとに、ご関、渡邊、開発の竹田の3人で、新型737用に最適なミラーを設計した。町田もそのミラーが最適であることを確認した。

8～9月にかけて何度もボーイング社に提案のための面談を申し込み、ようやく、10月に再訪問が可能になった。

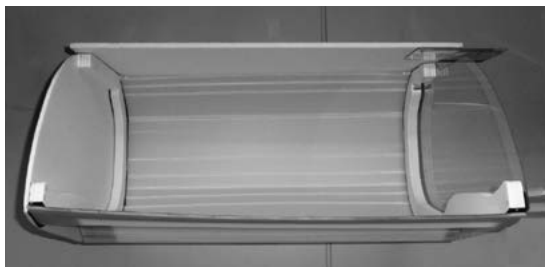
模型をボーイング社に持ち込む

通常は模型にミラーを設置しそれを写真に撮って説明資料を作成し提案していたが、今回は模型そのものを持ち込んで説明することにした。そのため模型は簡単に組み立て、解体できるように設計していた。

日本を発つ前、町田は模型を解体、アメリカで組み立てられるようにして梱包した。滞在先のホテルで再度組み立て、レンタカーにその模型をのせて、ボーイング社に向かった。

2011年10月13日午前9時の待ち合わせだった。

対応してくれたのは、前回会った3名、購買マネージャーのJim



新型737のBINの模型

Drevesさん、737BSI-BINエンジニアのHung Nguyenさん、Asim Chandaさんのほかに新型747BINエンジニアVince Pokoyski（ビンス・ポコスキー）さん、ほか1名だった。

新型747の担当者は遅れて来るとのこと、先に新型737のエンジニアに模型を使って、新提案のミラーを確認してもらい、コミーの提案が適切であることを認めてもらった。

その後新型747のエンジニアが入室。模型を見て新型737のエンジニアに「これはあなたたちが作ったのか」と質問した。「いや、私たちではない、コミーが持参した」と言うと、驚いた表情で町田を見つめた。

日本の小さなミラーメーカーがここまでやるか、という驚きだったのだろう。それからは町田の説明を真剣に聞いてくれた。「実機に付けて検討してみる」とも言ってくれた。

町田は手応えを感じたが、これまでのことを考えると、まだまだ安心はできなかった。

帰国してからも、ボーイング社とのやり取りが頭から離れなかった。

何度でも提案します！

そして翌年の2月28日、購買マネージャーのJim Drevesさんより連絡があった。「新型737のミラーは変更しない」…と。

オプションとして、装備品の一つに過ぎないミラーの変更でも、図面、カタログ、マニュアル、製造手順書など書類の変更には多くの人がかかわらなければならず、時間もかかるのでボーイング社では緊急事案でない限り、やりたくないであろう。

「ミラーのメーカーとして、隅々までくまなく見えることが我々のミッション、それがユーザーのご利益になる」と小山が語れば、「何度でも行って、提案します。そのためには一つ一つ実績を積み重ねて、それをベースに提案し続け、必ず737に最適なミラーを採用してもらいます」と町田は言葉を継ぐ。

2012年12月、町田が初めてSASを訪問し、737のBIN用ミラーの不具合を知った1999年から、13年が過ぎようとしている。



BINの模型を運ぶ町田

ミラー装着の目的は、ボンチェック!?

column

■乗客の忘れ物防止として開発したが…

コミーがFFミラーAIRを開発したのは、乗客の忘れ物防止のためだった。しかしJALの機内サービス企画部の菅野さんから聞いたのは、忘れ物を装って爆弾などの不審物をBINに置いていったときの対策に役立つということだった。CA（客室乗務員）は乗客が降りた後、次の便までの限られた時間内ですべてのBINに不審物はないかチェックしなければならない。その時間短縮に役立つというのだ。

コミーが想定した「乗客のための忘れ物防止」ではなかった。

それでもBIN用ミラーが初めて装着されたJALの東京ー北京便で小宮山が一番気がかりだったのは、乗客がコミーのミラーを忘れ物防止用としてメリットを感じてもらえるかどうかだった。小宮山の友人がちょうどその便に乗り合わせたと言うので感想を聞いた。友人は「BINの中に変なものが付いている」というだけだった。小宮山はがっかりした。

乗客の忘れ物防止用のミラーなのに、なぜCAは乗客にミラーがあることを伝えないのか。「CAから乗客にアナウンスしてほしい」と働きかけたこともあった。

しかし、航空会社からの反応はなかった。乗客のためになるのに、なぜアナウンスしないのだ、なぜなんだ？

■えっ、ボンチェック!?

そんなとき、小宮山はSASで衝撃的な言葉を聞いた。

「ボン（Bomb）チェック！」

「なぜミラーが必要か？」という質問に対するSASの設計エンジニアからの発言だった。

会談後、堤顧問は何度も「ボンチェック、ボンチェック、ボンチェック」とつぶやいた。

小宮山はそのときの堤顧問の様子を今でも鮮明に覚えている。

「自分は英語がよく聞き取れず始めはどういうことかはっきりわからなかった。しかし堤さんの様子を見て、これは大変な発見だと驚いた」

SASで「ボンチェック」という言葉を聞いた小宮山は、菅野さんの話を思い出し、航空会社にとって、FFミラーAIRの第一のユーザーはCAだったことを知った。

町田は語る。「乗客の忘れ物防止として開発したものが、CAのセキュリティチェックの必需品になっていたことを、SAS訪問で確認できました。CAから「ボンチェック」という言葉は出ませんが、セキュリティチェックという言葉に含まれていると感じています」。

▼カタログのコピーを再検討

その後、コミーではユーザーであるCAの視点に立ったカタログ制作の検討に入った。

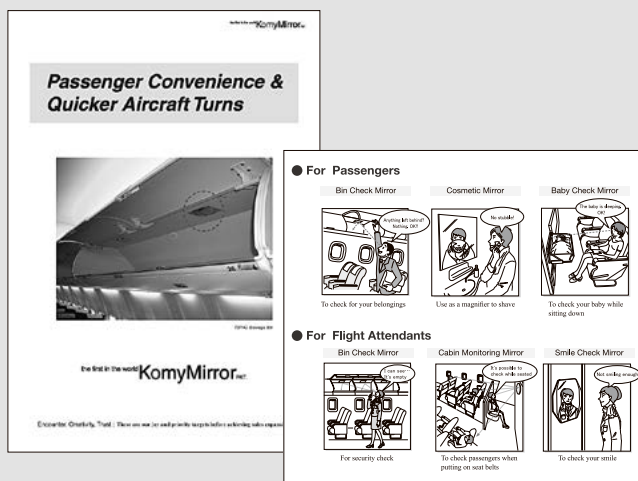
それまでのカタログのPRコピーは「ひと目で見えるBINの中!!」だった。用途として、「CAの機内危険予知用」と記載してはあったが、強く訴えかけた内容はあくまで「忘れ物防止・BIN用チェックミラー」だった。

検討を重ねた結果、現在のカタログでのPRコピーは「Passenger Convenience & Quicker Aircraft Turns」(※2)。

「For Passengers」として乗客の方にとっての使い方とともに、「For Flight Attendants」としてCAの使用方法も明確に示している。



以前使用していたカタログ



現在のカタログ。PRのためのコピーを変え、乗客とCAの使用方法をそれぞれ明確に記載している

※2 「Passenger Convenience & Quicker Aircraft Turns」

乗客の利便性(忘れ物防止と荷物の容易な取出し)と素早い折り返し(搭乗客を降ろした後の点検時間の短縮)

■乗客から「役に立った」と言う声が！

SAS訪問から3年後の2002年、「ミラーのおかげで自分のキーをなくさずに済んだ。ミラーが役立った」という乗客からのうれしい話が飛び込んだ。その後某エアラインの担当者から「ミラーはCAのために導入」とハッキリ言われたこともあったが、BIN用ミラーが世界の航空機に普及するにつれて、「役に立った」という乗客の声が数多く聞かれるようになった。

2006年にはシンガポール航空が「お客様のためにミラーを付ける」と、2008年にはトルコ航空、V-Australia、スカイマークが「忘れ物をご確認ください」というメッセージを入れたミラーを採用した。

しかし、忘れ物への認識は航空各社によってまだまだ認識が異なる。CAにとってBIN用ミラーは確認時間短縮のための必需品になっているが、乗客にとってはまだ途上にある。

5 突っ張り棒の物語

気くばりミラーを取り付けるとき、キズを付けない方法はないだろうか？ 突っ張り棒という方法があった。なぜ気付くことができたのか、そしてその取付方法は？

「現場で使ってくれるお客様を最優先」の方針

コミーはCS（Customer's Satisfaction=顧客満足）よりも、US（User Satisfaction=ユーザー満足）を追究している会社である。商品を購入してくれる代理店はもちろん大事だが、最も重要なのは、実際に商品を使っているユーザーの言葉なのである。

例えば、30年前ほんの遊び心で創った回るミラー（回転ミラックス）が一度に30個も売れた。なぜ売れたのか気になりユーザーに購入の目的を直接質問すると、答えは「万引防止」であった。当時はこのような使い方もあったのかと驚いた（4.US物語〈創成期編〉、7.「万引問題」物語参照）。

また、ある社員がおみやげ屋に丸型のミラーが付いているのを見て、店員さんに「役に立っていますか？」と聞いてみたところ、「ミラーが垂れ下がってどうしようもない」と言われた。

コミーのミラーは金属のフレキシブルアームで壁や天井に取り付けるため、角度調整が可能である。しかし当時は金具が弱く、ミラーの重さで曲がってしまった。それが契機になってフレキシブルアームの改良ができたのである。

このような経験からユーザーに直接「役に立っているか」を聞くのが一番良いと思い、営業だけでなく製造の者も、自分が作った商品が役に立っているかどうかの声を聞くことにした。これがUS訪問である。

そして、製造担当の山中がUS訪問をしたときにお客様から相談を受けた。

「オフィスのトイレから廊下に出る通路がコの字型になっており衝突の不安がある。その場所にミラーを付けたいが、賃貸物件のため壁に穴を開けられない。壁をキズ付ける恐れのある両面テープ也使

用できない。なんとかならないか」とのことだった。

このUS訪問のおかげで、壁や天井をキズ付けられないユーザーがいて、そういった商品のニーズもあるということを知ることができた。

社内に戻り、皆で取付方法を検討することになった。さまざまな意見が飛び交ったが、なかなか解決案が出ない。ミラー取付希望の場所に梁があったので、その梁を挟んで取り付ける方法などを検討したが、梁が太すぎるため断念した。

突っ張り棒という取付方法があった！

検討を続ける中、突っ張り棒を縦に設置し、そこへミラーを取り付けたらどうか、という案が出た。早速突っ張り棒に、最も小さいクリップ式のミラー、ミラク (MC) を取り付けて実験し、ユーザーに試してもらうために山中が再訪問した。

- 1度目のユーザー訪問の結果

「突っ張り棒での取り付けは良いが、規格品 (当時) のミラーが大きすぎて圧迫感がある」

そこで、梁と同じ位の幅の小さいサイズのミラー (楕円型) を試作した。

- 2度目のユーザー訪問の結果

「ミラーの『大きさ・形・見える範囲』は良いが、突っ張り棒が見えてアカ抜けない。印象が悪い」

天井と床に縦に付けていた突っ張り棒を横にすれば見えなくなる！ 社内で取付実験を行い、再訪問！

- 3度目のユーザー訪問の結果

「トイレの出入り口の外から見たときに、梁で突っ張り棒が隠れて見えないのが良い」

こうして突っ張り棒を使用し、壁をキズ付けずに取り付けるミラーが完成した。

3度にわたるユーザー訪問の後「お金にもならないのに、なぜ何度も来てくれるの？」と質問があった。

「ユーザーに満足してもらうことが一番大事だからです。そのために足を運ぶことが、新しい開発のヒントにもなります」と答えた。

今後もコミーは、さまざまな場所に取り付けられ、役に立つ商品をつくり上げたいと考えている。

突っ張り棒を利用した他施設への展開

突っ張り棒による取り付けは、穴を開けられない場合だけではなく、取り付けたい場所に壁や天井がない場合にも役立つことがわかった。

これまではミラーを取り付けることの難しかった場所も、突っ張り棒を使えば設置可能になる。

ある介護施設では、キッチンからリビングの認知症の人を見守りたいが、キッチン出口の梁が邪魔で、天井際や壁際ではなく、ミラーを空中に付けないとダメだった。

そこで、突っ張り棒での取り付けを提案した。

この介護施設には、リハビリ支援用の一般の物より頑丈な突っ張り棒が常備されており、再度訪問したときにはその特殊な突っ張り棒を利用してミラーが取り付けられていた。

今まで邪魔だった梁も気にならず、ミラーでキッチンからリビングの様子を見ることができていた。

スタッフは、入居者をより細やかに見守ることができるようになった。

また食品工場では、製造ラインに入る前に異物混入対策のため、ミラーで髪の毛や制服などを全身チェックする。その際、棚や荷物で壁際が使えない場所でも、突っ張り棒を使用してミラーを設置する、ということも考えられる。

小スペースで簡単に取り付けができるため、狭い場所でもミラーを設置できる。

壁をキズ付けないほかの方法も、突っ張って考え中！

ある日、テレビを見ていたら、水ではがせる両面テープ(ニトムズ製)が紹介されており、「これは使える!」と思った。早速メーカーさんにコンタクトを取り、いろいろお願いをした。貼ってはがせる両面テープを使い、新商品の衝突防止ミラー「FFミラー通路」を、壁をキズ付けない方法で設置できるようにした。

またミラーの取り付けや移設は、どのようにしたらだれでも簡単にできるか、という課題も出てきた。



介護施設での使用例



食品工場での使用例

マグネットを使用して取り付けする方法もある。これならばさらに簡単で気軽な取り外し、移動が可能になる。まだまだほかにも方法があるだろうと、毎日突っ張って考え中である。

突っ張り棒ですっきり収まりました!!



当初は縦に使用



横に使用ですっきり!



創 る

6 航空業界参入物語

7 「万引問題」物語

8 ユーロショップ出展記

9 エレベーターミラー物語

10 「ラミ」開発物語

6 航空業界参入物語

コミーのFFミラーはどのようにしてボーイング社に採用されたのか。これはFFミラーが世界の航空業界から高い評価を得るに至った、私たちの開発物語である。

1 「私たち10年来の願いでした」 との言葉から始まった

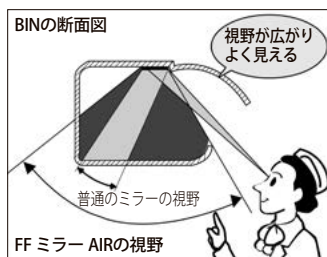
羽田に向かう飛行機の手荷物入れを見て「こんなところにもFFミラーがあつたらいいな」と思った。その4か月後、幸運にも我々は客室の現場を見せてもらうことができた。

念願の実機搭乗、現場確認が実現

1995年11月、家具メーカーから家具の棚の上段で死角になっているところを見たいとの要望があり、札幌を訪問したときのことである。その帰りの飛行機の中で、ふと機内の手荷物入れ（航空業界では「BIN（ビン）」と呼んでいる）が目にとまった。既にそこには平面鏡が取り付けられていたが、奥の方まではよく見えない。そしてその平面鏡の表面もキズだらけである。「こんなところにもFFミラーがあつたらいいな」と思った。

早速、航空業界に詳しい友人にFFミラーのサンプルを送り、このようなミラーを航空業界で役に立たせることはできないかどうかとたずねてみた。友人はすぐに調べてくれたが、「もう既に付けているが、これを変更するのは難しい」との答えだったという。我々としては、現場を直接見て、担当の方からの話を聞きたいと思っていたので、なんとか次の機会をさらにお願ひしておいた。友人もそのことを気にかけてくれていて、翌年の年賀状には「去年からの課題があつたなあ」と書いてあり、念願の国内エアラインの一社を訪問する機会をつくってくれた。

そして1996年3月13日、我々は羽田整備工場でA300（エアバス）の内部を見学させてもらったのである。当時はその友人も忙しい時



普通のミラーとFFミラー AIRの視野の違い

間をさいて立ち会ってくれた。エアラインの方々にも親切に対応してもらい、ただ現場を見るだけでなく、実際にFFミラーを持ち込んで、現場で本当に役立つかどうかを試させてもらうこともできた。

「私たち10年来の願いでした」——現場からの貴重な言葉

その場に同席した客室乗務員の方々の反応は上々であった。今までBINの忘れ物は座席のステップに上り、手探りで確認していたが、これならば通路を歩きながら両隣のBINの隅々、奥まで見渡せる。時間と手間がかなり短縮され、忘れ物を発見した場合に、お客様がゲートを出る前にお渡しすることができるかもしれない。そしてお客様ご自身でのセルフチェックにも役立つことから、忘れ物に対する不安が解消される。そういったさまざまなメリットが確認されたのである。客室乗務員の責任者は、「BINの確認作業を、確実にそして楽にこなすことは10年来の願いでした」とまで言ってくれた。



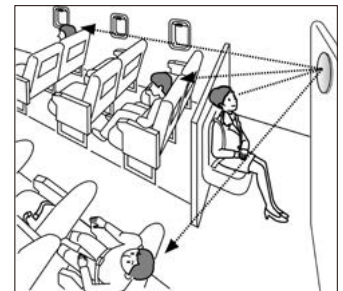
座席のステップ

客室乗務員のもう一つの大事な仕事。後ろにも目？

客室乗務員の業務で、一般に知られているのは、乗客に飲食物を配ることだろう。しかし聞いてみると、実はもう一つの大きな仕事があった。それは、事故防止のため、いつも乗客の動きを観察しておくことだという。

その事故にもさまざまあり、離着陸のシートベルトの着用時に、それを無視してトイレに立った乗客が、気流の関係で足元をすくわれ怪我をするかもしれない…という個人レベルのものから、ハイジャックや機体のトラブルなどの大きなものまでが想定される。

それらの非常時に速やかに対応し、乗客の安全を確保するために、常に乗客を見ておく必要があるのである。それは、客室乗務員自身がシートベルトを着用し、乗客と背中合わせの場合でも同様だという。



客室乗務員の背後への視線

FFミラーを最大限に生かせる市場ではないか？

よし、やるぞ！

客室乗務員の話聞いて、我々是这样考えた。

FFミラーなら小さなサイズで一瞬ですべてが見える。しかもはるかに軽量で済む。場所柄、手荷物その他が鏡にぶつかりやすいと

ころだが、ハードコート加工で表面にキズがつきにくい。航空業界というのは、「出っ張らない」「超軽量」というコミーのFFミラーの特徴を最大限生かせる市場ではないか。飛行機は巨大なマーケットになるかもしれない。飛行機用ミラー開発にチャレンジしてみる価値があるのではないか。10年間、FFミラーを開発してきた成果を生かせるかもしれない。そして貨物機など他の飛行機やさらには船舶などでも利用できるかもしれない…。

「エア記念日」の誕生

ここでの話の最大の収穫は、現場を知る人たちの生の声であった。

BINの確認作業を、“確実”に“楽”にこなせることが、「10年来の願い」というほど切実なものであったこと。また、我々が考えていたFFミラーの用途は、BINの中の忘れ物チェックだったが、客室マネージャーから、「シートベルト着用時の客室確認という使い方もある」と指摘されたこと。こうした言葉やアドバイスは貴重である。それらによって、商品の利点や思わぬ使い方などを知ることでもできるし、もし難点があれば、それを解消、改良していくことができるからだ。

我々は、この1996年3月13日を「エア記念日」と名付けた。「航空業界という全く新しいニーズを発掘したこと」および「現場で実際に使っている人たち、困っている人たちの話を聞くことがいかに大切か」という教訓を得たことを記念し、肝に銘ずるためである。



従来のBIN内の平面ミラー



1996年3月13日当日。FFミラーの効果を現場で試す

2 ほんの軽い気持ちでボーイング社にサンプルを

エアラインの客室技術グループのチーフマネージャー氏がボーイング社へ推薦状を書いてくれた。ほんの軽い気持ちでサンプルを送ってみたところ…。

新たな開発への取り組み

3月13日は、「FFミラー AIR」の商品開発の始まりの日でもあった。エアラインの客室マネージャー氏は、FFミラーのメリットを

納得した後にこう付け加えたのである。

「飛行機に設置する器具、備品に関しては、素材(耐火性・無害性)、強度、構造や安全性など、厳しい規格、基準をクリアする必要があり、基本から見直さなくては使えません。がんばってください」

このままの商品では、導入は無理！ 我々は、新たな開発に取り組まなければならなかった。

我々に与えられたテーマは、飛行機の中でも安心して使えるミラー開発であった。とはいうものの、すべては初めてのことばかりで何から手を付けたらよいのかわからない。まずは先日の客室マネージャー氏にアドバイスを求め、それにしがって開発に取り組むことにした。

まず素材については、割れにくい、燃えにくい、超軽量で薄型の特殊プラスチックとすることにした。

我々は現場の声を商品改良に反映させることを何よりも大事にしてきたので、こうした改良、改善には慣れており、業務は順調に進んだ。そして「エア記念日」から1か月後の4月、燃焼性テスト(※1)に合格、(財)日本化学繊維検査協会の航空機燃焼試験証明書を取得することができた。その後、エアラインの協力を得ての機内実験も8月まで計8回にわたって行うことができた。

ボーイング社にサンプルを送付

その間の6月、アドバイスを受けていた客室マネージャー氏の勧めもあって、彼の書いてくれた推薦状をサンプルとともにアメリカのボーイング社(※2)に送った。せっかくのチャンスだから、とりあえず送ってみよう。その程度の軽い気持ちだった。その推薦状にはこう書かれてあった。

『コミーという面白いメーカーとその商品を紹介したい。同社は樹脂の鏡メーカーで、紹介する製品FFミラーは平面であるのに凸面鏡と同じ役割をする樹脂製の鏡である。特徴は、①広い範囲が見える、②耐火性がある、③超軽量である、④両面テープが付いていて取り付けが簡単である。これらについて質問があれば、コミーにコンタクトをしてほしい。』

※1 燃焼性テスト

航空法施行規則附属書および耐空性審査要領に基づくテスト方法

TEST PARAMETERS AND TEST REQUIREMENTS (CONTAINER HAZARD)						
TEST PART ID	TESTING MATERIAL	TESTING TIME (MIN)	TESTING TEMPERATURE (°C)	TESTING RATE (°C/MIN)	TESTING METHOD	TESTING RESULT
1	FF MIRROR	1.4	1.1	1.1	1.1	PASS
2	FF MIRROR	1.2	0.9	0.9	0.9	PASS
3	FF MIRROR	0.8	0.8	0.8	0.8	PASS
AVERAGE						
1						
2						
3						
AVERAGE						

* Note: Case 1: Flame on the sample did not reach the flame arm.
Case 2: Flame on the sample did not propagate in the flame arm.
Both cases are test results.

Comments (Observation, etc.):

航空機燃焼試験証明書

※2 ボーイング社

世界最大の航空機製造メーカー。日本の主要旅客機の多くがボーイング社製

ボーイング社からのFAXが届く

2か月後の1996年8月16日、ボーイング社から英文FAXが届いた。そのFAXには、ギャレー（キッチン）のシステムエンジニアと購買担当者の名が記されていた。要旨は次のようなものであった。

『客室乗務員が乗客の動向を見る鏡について、貴社の商品を調べた。連邦航空局とボーイング社の要求にに応じられるかどうか。サンプル商品にナンバーがないし、図面にはパーツナンバーがない。耐火性の証明がないが、日本の航空局は承認しているか。ボーイング社で使う場合は、以下の要求事項がある。製造工程はどのようにしてコントロールしているか。発注から納品までのスケジュールを知らせてほしい。連邦航空局の客室に関するガイドライン^(※3)の変更に伴い、近い将来、貴社の鏡を必要とすることになるだろうから、すぐに回答してほしい…。』

※3 ガイドライン
連邦航空局 (FAA: Federal Aviation Administration) による指針

ボーイング社からのFAX

レターの内容は、英語に堪能な知人でもわからないことだらけ

このレターの内容は英語に堪能な知人に訳してもらったが、専門用語もあり、内容がさっぱりわからない。頭の中は「？」だらけ。「我々からみれば、サンプルに商品番号やパーツナンバーがないのは当たり前じゃないか。だからサンプルという」
「回答といっても、何を回答すればいいのか」
「製造工程のコントロールを話してしまえばこちらのノウハウが知

られてしまうじゃないか」

本当にそう思った。とにかくこれまでの経験からでは、わからないことだらけだった。

とりあえず、ボーイング社には、FAXを受け取ったことと正式回答をもう少し待ってほしい旨をFAXし、推薦状を書いてくれたエアラインの客室マネージャー氏にFAX内容の意味を聞きに行った。

後で知ったことだが、ガイドラインの変更というのは、「現行のガラスの鏡では、不慮の事態が起きて鏡が割れたときに破片で乗客が負傷する二次的被害を与える可能性がある。だから割れないものを使わなければならないようにしなければならない」ということだった。

我々が「FFミラーを忘れ物防止用に!!」というニーズに着目したまさにその時期、ボーイング社は「客室視認用の割れない鏡」を探していたのである。この千載一隅ともいえる大きなビジネスチャンスに胸を躍らせた、と言いたいところだが、実際は、このFAXを前に悩むことになった。

コミーは、これまで“競争せず”にユーザーとのコミュニケーションで信用を築いてきた。しかし、もしボーイング社との取引が開始されれば、否応なく競争の世界に引きずり込まれるかもしれない。マイペースが好きで競争は好まない～この方針を翻したくない。しかし、これは大きなチャンスかもしれない。

3 ボーイング社の責任者がオンボロ社屋のコミーへ

ボーイング社に対するコミーの不信感が芽生えてきた。そんな中、担当責任者が来日、我々に会いたいと言う。

ボーイング社への不信感の芽生え
「サンプルは当分の間、出すな!!」

ボーイング社からFAXが届いて半月後、航空機の部品を製造している国内一部上場企業A社から電話が入った。A社のアメリカ支社が、当社がボーイング社に提出したFFミラーのサンプルを見せ

られ、これについて知りたいと言われたというのだ。

この一本の電話で、ボーイング社に対する不信感が沸き起こってきた。「コミーなどという得体の知れないメーカーよりも、既に信頼関係のあるA社に作らせた方が安心だろうと考えたのだろうか…」

ボーイング社の真意はどこにあるのか。電話をかけてきたA社を訪ねた。

我々はそこで、会社の姿勢、オリジナル商品であるFFミラーは既に10年の販売実績^(※4)を持っていること、量産できる体制があること、そしてなによりもFFミラーに今までどれだけ力を注いできたかを力説した。後になって考えてみれば、FFミラーという市場自体、大手企業が参入するほど大きなものではなく、杞憂に過ぎなかったのであるが。しかし当時は特許も取っておらず、真似されても法的対抗手段を持っていなかった。このときの話からでは、ボーイング社の真意はつかめなかった。しかし、これを教訓に、今後サンプルを出すときは、特許や仕様承認、量産体制やコストなど、すべての条件が整ってからにしないと考える。

※4 10年の販売実績
FFミラーは1988年発売

不信感とビジネスチャンスへの期待との葛藤

同社への不信感が解消されないままの1996年10月、商社を通じてボーイング社から、テスト用のサンプル3枚を請求された。一歩前進とは思うものの、どうしても他のメーカーに公開されるかもしれないとの不安が拭いきれず、悩んだ末に「運輸省の仕様承認^(※5)が得られるまで待つてほしい」と返答した。

そうすると折り返し、「なんとか送ってもらえないだろうか」とまた連絡が入った。なおもためらっていると、11月にボーイング社の責任者が来日する予定があり、そのときにコミーとのミーティングに一日設けたいとの連絡も入ってきた。

商社の担当者にも、「いい機会だから思いきり話をしてみたらどうか」と勧められ、不信感があるものの、逆にこれは売り込みのチャンスかもしれないと思うようになっていった。

コミーのFFミラーは既に10年の実績がある。創業以来、大きなトラブルもなく、日本のさまざまなユーザーから信頼を得て、安定

※5 仕様承認
航空法施行規則第14条、航空機の部品の仕様承認

供給できる基盤も持っている。このチャンスを生かそうとの考えにようやく至ったのである。

「誠心誠意」しかない、星条旗と日の丸で歓迎

そうした前向きな気持ちにはなれたものの、一つ問題があった。会談場所だ。マンションの一室である巣鴨のショールームか、川口にある本社工場か。商社の担当者に工場を下見してもらうとあまりに狭く小さいので、「ここだけですか?」と明らかにガッカリした様子であった。敷地面積50坪、ミーティングルームは4畳半より広い程度。だがウソをついても仕方がない。コミーは大企業ではないが、大企業に作れない製品と信頼を持っているのは事実。誠心誠意、この川口で対応するしかない。

川口でのミーティングに決めた後も、当日の会談をどう進めたらよいのかといろいろ考えた。先方は従業員15万人超(当時)の巨大企業の部品仕入れ責任者である。どう接したらいいものだろうか? そんなとき、かつて読んだ本田宗一郎氏(本田技研工業創業者)の本に、外国に行ったときに日本の国旗を見て感動した話が載っていたことを思い出した。そうだ、とりあえず日米の国旗だけは飾ろう。早速、デパートで日の丸と星条旗を買い求め、机にディスプレイして歓迎の意をあらわすことにした。

3時間にわたる熱いミーティングの末、 信頼してサンプルを渡す

1996年11月15日午後3時、ボーイング社の部品仕入れ責任者が来社した。

彼は我々の表情を見ながら話す。我々も彼を見る。彼の印象は、はったり屋でもウソつきでもない。一つ一つの事柄をていねいにわかりやすく説明できる有能なビジネスマンという印象であった。

お互い聞きたいことはたくさんあった。我々にとって一番重要なのは、不信感を持ったままでは取引はできないということだ。そこで、こう切り出した。「FFミラーのサンプルを同業他社に渡して、分解して同じものが作れないかと聞いたのではないか」。彼はこれを見つめ、否定し、「それは犯罪になるから、絶対にそんなこと



1996年11月15日。ボーイング社責任者らとともに

はしていない」と言う。

次は、鏡の基準が明確かどうか、である。かつて航空業界関係者から、「合格基準が厳しくて、3～5割が返却されて、業者は苦しめられている」という話を聞いていた。そんなことが日常的に行われてはビジネスにならない。そこで、「ボーイング社は検査が厳しくて、納品しても不良にされるのではないか」とたずねたのである。責任者は、「サンプルが連邦航空局とボーイング社のテストでOKならば、それとすべて同じ条件で作れば同じものができるはず」と主張した。そう言われて見れば、確かにその通りである。素直に納得した。その他、製品の安全性やトレサビリティについてなど、多くのテーマについて話し合った。

会談は、午後3時から6時まで3時間に及んだ。まさしく真剣勝負の場。そして、それは実りあるものとなった。この日、ボーイング社の責任者を信頼して、請求されていたサンプル3枚を手渡した。

そして、この責任者が会談の最後に言った「ボーイング社のビジネスにとって、会社や建物の大小などは全く関係ない」という言葉は、大変心強いものとして今も心に残っている。

4 航空業界の仕事は、 利益よりもイメージアップ優先？

川口での会談から3か月後、ボーイング社から初の注文があった。初めて触れた航空業界の「常識」は、驚くことばかり。

ボーイング社から初めての受注

ボーイング社に渡したサンプルは問題なく視認性等のテストに合格していった。

そして1997年1月、連邦航空局の燃焼性テスト（フレマビリティ・テストレポートFARセクション25.853 (a) 基準）の合格証とともに、ボーイング社の耐火テストの合格の知らせが届いた。それには「Congratulations」と書かれた手紙も添えられていた。

2月になると、ボーイング社より初めての注文書（P/O）が届いた。

納品枚数は8枚。ボーイング777^(※6)の客室に採用されるのである。

採用されたのは、当初、我々が考えて開発と実験を繰り返したBIN（手荷物入れ用）ではなく、客室視認用ミラーであった。これだと1機あたりの使用枚数は、3～4枚。8枚は2機分である。ビジネスとしての広がりには不安はあったものの、ようやく端緒についたという実感を得た。

そして3月、今度は、ボーイング社の特定納入業者である商社からギャレーに取り付けるミラー20枚の注文を受けた。他にもボーイング社と取引のあるドイツ、アメリカのギャレー・メーカー^(※7)からもFFミラーの注文が入った。これは、ボーイング社が取引している関係各社に「これから客室やギャレーの視認用ミラーは日本のコミーのものを採用する」旨、通知したからである。

ボーイング社は、「コミーは技術だけではなく安定供給できるシステムができている会社」であることを認めてくれたのである。我々は、FFミラーがボーイング社の役に立ったということであれしかったし、安心もした。

通常、航空業界は2社発注であるという。1社の商品に欠陥や事故が生じた場合、もう1社が補うというシステムが取られているそう。ところがFFミラーは、当社1社だけである。万が一、当社がなんらかの理由で注文に応じられなかったら、導入を決めてくれた担当責任者の顔は丸つぶれである。商社やボーイング社の担当者の信頼に応えるためにも、どんなことがあっても安定供給できるよう、我々のリスクマネジメントのレベルを上げることが求められた。

※6 ボーイング777

ボーイング社の現在の主力機種

※7 ギャレー・メーカー

航空機内の主にキッチンを製造している会社。世界に10数社ある

すべてが初体験。航空業界の常識とは…!?

コミーにとって、航空業界におけるすべてが初体験だった。そのため驚かされることも少なくなかった。中でも驚いたのは、航空機部品を製造している人の「航空業界の仕事は、利益よりもイメージアップ優先の、大企業の仕事だ」という言葉だった。

その理由は、安全性に対する厳しい基準に合格する商品開発には手間も時間もかかる。各種の承認のための検査にも時間がかかる。確かに一般の普及品よりも高い価格で取引はできるが、そう大量に発注されるものでもない。企業のイメージアップにはつながるかも

なるほど運輸省の仕様承認を得た部品のリストを見れば、そこにズラリと並ぶ企業は、誰でも名前を知っている有名企業ばかり。聞くとところによれば、航空機用と通常製品とは分けて作られているとのことである。

日本以外にもアメリカ、ヨーロッパ各国で特許申請

ようやく日本の運輸省仕様承認589号が得られたのは、半年後の1997年4月である。ちなみにこの「589号」とは、製品が承認された順番である。

運輸省裝備品等仕様承認書

米国特許証

また特許は、日本はもちろんのこと、初めてアメリカ、ヨーロッパ各国でも申請した。アメリカの特許は、出願1年後の1998年12月8日に取得できた。きれいなデザインの特許証である。

5 JAL100機目のジャンボ機に初装備

JALのジャンボ機就航から29年。その100機目にFFミラー AIRが装備されることになった。万全を期し、ボーイング社の現場で確認することにした。

社員2名がシアトルのボーイング社に出張

日本航空 (JAL) がジャンボ機^(※8)を就航させてから29年。100機目に当たるのが、1999年1月14日から東京ー北京間就航のボーイング747である。マスコミでも話題になった記念すべき同機にBIN (手荷物入れ) 用FFミラー AIRが装着されることになった。BIN用として採用されるのは、これが初めてである。1機当たりの枚数は56枚。

コミーはこの装着に際し、1998年11月、社員2名を米シアトルのボーイング社に出張させた。これには理由があった。

FFミラー AIRの特徴は、「貼るだけで広範囲に見られる」という手軽さの一方、角度調整ができない。つまり、間違った場所に装着してしまうと役に立たないのである。こうした特徴を理解しないで、設置場所の図面を引くと、本来の機能を発揮しないことが起こり得る。

実は前例があった。このときは一度装着したミラーを貼り直してもらい解決した。

もちろんこれはメーカーの責任ではない。しかし、「間違いやすい」という認識をもたれ、トラブルが起こり得るとなれば、コミーのFFミラー AIRのイメージダウンとなる。それどころか、少しでもトラブルがあれば、最初に思い切ってFFミラー AIRを採用してくれた担当者に申し訳が立たない。そこで同機の客室組み立て現場を確認するために、社員2名を出張させたのである。

そして1999年1月、BIN用のFFミラー AIRを装着したJAL747便の運航が開始された。

※8 ジャンボ機

500人以上の旅客を乗せられるボーイング社の747シリーズ。JALの保有機数は世界最大



ボーイング747



100機目のジャンボ機のBIN内取付状況



客室乗務員によるチェック



客室視認用ミラー

フライト1年4か月後も問題なし

FFミラーAIRは、数々の実験をして問題がないことを確認してはいた。それでも実際に使った場合、本当に問題はないのだろうか？

試作品と実際の製品は違う。想定した以外はトラブルは起きていないだろうか？ FFミラーAIRにはハードコートをほどこしており、傷が付きにくくなっているが、実際に使用した場合にどのような状態になっているのかも確認しておきたい。そう考えて、4か月後の200フライト経過後にミラーの確認、いわゆるコンディションチェック^(※9)を行うことをJALに申し入れた。一般のお店に納品したミラーであれば、確認のための手続きが必要とされることもなく、直接お店や設置現場に行けばいい。しかし、飛行機の場合はそう簡単にはいかない。

部品チェックを口実にした不審者を入れてしまっは大変なため、チェックの当日は、飛行機への搭乗までさまざまな手続きがあった。そこでさまざまなチェックが行われる。今回もそうだが、当社のミラーを使用してくれている飛行機の多くは国際線である。そこに入れてもらうには、パスポートまではいかないものの、そこが成田であつても海外扱いになるらしくその手続きが必要なのである。また、飛行機が格納庫に置かれている場合には、そこまでの往復にもちょっと時間がかかった。

そうした手続きを終えて搭乗し、早速チェックを行った。その結果、全56枚とも全く傷が付いていないことが判明した。さらに1年後(2000年4月)に再度チェックしたが、これも全く問題はなかった。これらの手続きからチェックの立ち会いまで含め、JALの方々には多くの時間を割いていただいた。

※9 コンディションチェック

納入後に使用状態で確認すること。コミーのCSの一環として行っている。この際の使用者の意見も求める

6 多くの人に知ってもらいたい！ 広報活動開始

FFミラーAIRはこんなに役に立つ！ それを多くの人に知ってほしい。そして、ビジネスとしての確実な実りのためにも。広報活動を開始する。

広報活動第1弾、ニュース性があつたボーイング社初納入

既に述べたように、「航空業界の仕事は、利益よりもイメージアップ優先の大企業の仕事だ」というこの業界の「常識？」に対し、コミーは、当初は儲からなくても、後に確実な実りとするために、積極的な活動を行った。その一つに広報活動がある。

FFミラーAIRの広報活動の第1弾は、1998年1月、ボーイング社に初納入したときである。このときは、BIN（手荷物入れ）用ではなく乗務員の客室視認用であった。この機会に、FFミラーAIRの便利さをより多くの人に知ってもらいたいと思った。それにはマスコミに取り上げてもらうことだろう。広告ではなく、記事として扱ってもらいたい。そのために、誰に向けてどのように訴えるかを考えた。

まず、FFミラーAIRの写真、会社案内などの広報資料を、業界紙誌に送付した。その結果、日刊工業新聞、日本工業新聞、日経産業新聞などに加え、日本の航空関係の専門家が読む『航空技術』（発行部数1万4000部）などにも取り上げられた。

第2弾の反響のなさにがっかり

広報活動第2弾は、JAL100機目ジャンボに初めてBIN用として装着された1999年1月である。BIN用装着のメリットは2つあった。

第1は、乗客の忘れ物防止である。第2は、乗務員によるBINチェックの時間短縮である。つまり、乗客と乗務員双方に役立つものである。そのため広報活動も乗客向けとエアライン向けが考えられる。しかしどちらに主体を置くかで、対象とする紙誌が異なる。前者の場合は一般紙誌、後者では業界紙誌であろう。当社が考えたのは、乗客向けにアピールして知名度を向上できれば、エアラインに対する販促効果も得られるだろうということだった。もちろん乗客

は日本人だけではないので、世界中の新聞や雑誌を対象にしたかったのだが、それではちょっと範囲が広すぎるので、とりあえずアメリカと日本に絞ることにした。

まず国内では、対象とするマスコミを全国紙、地方紙、業界紙、そして一般誌と業界誌の約200社とした。方法は、マスコミの名簿を集め、写真、会社案内、FFミラーAIRの資料を各社一斉に送るというものである。費用は1社あたり500円。200社送っても10万円程度である。1社でも載せてもらえれば、費用以上の効果が出るかもしれないと考えた。

今度のFFミラーAIRは、記念すべきJAL100機目ジャンボに採用、アメリカの特許も取得していることから、ダメモトと思いつつも心中ひそかに期待するところがあった。しかし結果は、ほとんど取り上げてもらえなかった。何か月か経ってから『航空技術』に掲載されたくらいである。あまりにも載らなくてガッカリし、ある業界紙の記者に理由をたずねたところ、「100機目のジャンボに採用されたとはいえ、既に就航しており、前回よりもニュース性がないと判断した」ということだった。

今までの経験では、資料を送付して1か月くらいにはリアクションがあったが、「今回はだめだったか」となかば諦めていた。

共同通信からAIR関係の資料を送ってほしいと連絡が…。

蒔かぬ種は生えぬ

しかし、送付から3か月経た4月に入って、共同通信の記者から連絡が入り、「ホームページを見た。ついてはAIR関係の資料を送ってほしい」と言うのである。そこで、再度送ったところ、契約社（地方紙約60社）に配信してくれた。その結果、かなり多くの地方紙が載せてくれたようである。

掲載しても連絡が入るわけではないので確認のしようがないが、知る限りでは、地元の埼玉新聞、愛媛新聞、下野新聞（栃木県）と信濃毎日新聞（長野県）の4紙。写真や記事もかなり大きかった。信濃毎日新聞のことを知ったのは、ずいぶん後になって、長野に住む親類との全く別の件で電話でのやりとりからたまたま判明したのである。

このときわかったのは、新聞、雑誌に取り上げてもらうには、「便利・役立つ」だけでは難しいということである。話題性を含めて、タイミングや運などがあるらしい。今回は、ほとんど無視されたがコミーのホームページを見た記者が運良く取り上げてくれた。蒔かぬ種は生えぬというのが、まさに3か月後に思いもかけぬ形で芽がふいてくれた。

また、航空機にFFミラー AIRが設置されればお客様から便利さを体験、感心してもらえて販促につながるのではないかと我々は思ったが、お客様から見れば違うということだろう。

JALボーイング747(東京ー北京便)を利用した友人に聞いたところ、「確かにコミーのミラーが付いていた。だけど、あらかじめ特徴を知っていれば別だが、一般の人は単にBINの中に変なモノがついている程度にしか感じないのでは」という感想を語ってくれた。乗客にFFミラー AIRの便利さを知ってもらうにはかなり時間がかりそうだ。

7 アメリカでの販促活動を開始

アメリカの人たちにもコミーを、そして世界初のFFミラー AIRを知ってほしい。海外広報活動とアメリカでの展示会出展を初体験。

キャッチフレーズは、"The First In The World"

アメリカでの販促活動では、まずアメリカ航空業界の「エアライン」「機体メーカー」「内装関係」の人たちに広く知ってもらおうと考えた。幸いコミーはこれまでメーカーとして展示会や広報・広告活動だけは人任せにせず自社で行ってきた。今回も海外事情に強い人のアドバイスをもらいながら、なるべくお金をかけず自社で進めることにした。キャッチフレーズは、“The First In The World”である。

第1は、雑誌への広報である。一般誌までの広報はあきらめ、1999年6月に入ってからアメリカの専門雑誌社20数社にプレスリリース資料を送った。

この結果、航空業界誌『AVIATION WEEK』（1999年7月26日号）に取り上げてもらうことができた。同誌は航空関係では最も有名な雑誌であり、購読者は全世界に及ぶ。発行部数43万部。業界誌だけに反響も多く、問い合わせは個人、会社合わせて65件あった。ほかにも『AIR TRANSPORT WORLD』誌（1999年10月号）などに掲載された。



『AVIATION WEEK』 1999年7月26日号



FF MIRROR AIR PAT.

JAL B747-400

Reduction of Turn Around Time
Fast Stowage Bin Check

— the first in the world —

visible area of a bin

- wide field of view with flat surface
- super light weight and reduced size
- strong abrasion resistance

(FF Flat and Fresnel)

Komy Co., Ltd.
4-1-9 Kamiakinishi Kawaguchi Saitama
333-0845 Japan
Tel 81-48-268-5311 Fax 81-48-268-5314
<http://www.komy.co.jp>

Circle 103 on Reader Service Card

第2は、「ACPC」(AIR CARRIERS PURCHASING CONFERENCE／於テキサス州／1999年8月)という商談会である。これは普通の展示会とちょっと異なり、エアラインの購買担当者と航空機部品メーカー・販売会社のバッチを付けた者同士の集まりである。メーカー・販社は各エアラインに出向かなくてもこの会場で売り込みができる。

商談ルールとしては、メーカー・販社はエアラインに対して早い者勝ちで売り込み時間の予約ができる。予約ができるエアラインは公式には6社で、売り込み時間は1社当たり10分間だけ。エアライン購買担当者は、自社のテーブルで待っている。

コミーはヨーロッパと北米メジャーのエアライン6社にアピールした。この商談会は、購買責任者と直接会えたり、紹介してもらう

ことができて有意義である。結局、6社のほかにも7社追加できたので、計13社。これらのエアラインには最新情報を出したり、訪問したりした。

この商談会は3泊4日の日程で行われ、同会に集まったのは、エアライン83社、メーカー・販社739社で総数1700名であった。

アメリカの一般の人たちにも知ってほしい

第3の試みは、『AVIATION WEEK』主催の展示会「AERO SPACE EXPO '99」（於カリフォルニア州／1999年11月）への初出展である。

商談会と違って、こちらは一般の人でも入場できるので、出展によって、より多くのアメリカ人にFFミラー AIRを実際に手にとって見てもらうことができる。「フラットなのに広く見える世界初のミラー」「超軽量」「超薄型」「貼るだけでOK」「デザインもスッキリしている」という特徴を理解してもらい、それがいかにBIN内の死角をなくすのに役立つかを知ってもらいたいと思った。

FFミラーは、アイデアや先端技術だけで実現できた商品ではなく、日本人の手先の器用さ、職人芸があってこそ実用化が可能になったものである。「FFミラー」を1988年に発売して12年、レベルはかなり上がっており、現在もレベルアップの努力をしている。このような技は外国人にはすぐに真似できないと思う。それだけに興味を持たれ、良い評価を得られるのではないかと思った。

この展示会への出展は日本からは当社だけであった。多くのアメリカ人にFFミラー AIRの特徴を理解してもらえたとは思いが、数



AERO SPACE EXPO '99に出展



同展示会の会場

百人に伝えられたとしてもまだ知名度はひと握りというよりも爪のアカ程度である。一つ残念なことには、この展示会では意外とエアライン関係者の来場が少なかったこともあり直接のビジネスに結びつかなかった。

英語版ホームページの開設

このほか、こうした販促活動をバックアップする目的もあって、1999年8月にFFミラー AIRの英語版ホームページを開設した。とはいっても、この英語版の内容はあまり更新しなかった。その一番の理由は、同じ時間をかけるのであれば、日本語版の充実にあてたいためである。

もう一つの理由は、航空機関係以外の輸出をほとんど考えていないことである。輸出は輸送コストがかかることに加え、ユーザーの顔が見えない。マーケットとして育てるには、ユーザーの顔を見て、話を聞かなければならないが、輸出ではそれが難しい。展示会などを通じて、韓国、台湾ほかの国からも熱心な問い合わせがあるものの、コミーのビジネスとしては難しく、大変申し訳ないながらもお断りしている状況である。

そんなことがあって、日本語版のホームページが大変好評であるのに対し、英語版は、コミーを知ってくれた航空関係の人がチラシ代わりに見てくれれば…といった位置付けにした。

ただ今後は、英語版のホームページもコミーらしいものにしたいと思っている。

8 ヨーロッパでも、「軽量＝高技術」の評価を得た

日本、そしてアメリカに続き、ヨーロッパにも。スカンジナビア航空(SAS)では、航空機の装備品または部品の軽さがいかに大切かを改めて知ることができた。

ヨーロッパでの販促活動の一環として、SASを訪問

FFミラー AIRは、当社全体から見れば約15% (2000年度) とわ

ずかではあるものの、順調に受注数を増やしていった。しかし、それらがどのエアラインのどの機種に装着されているか、すべてを把握できているわけではない。ボーイング社を通して納品されていた北欧のスカンジナビア航空(SAS)もその一つである。我々がSASにFFミラーAIRが装着されているのを知ったのは1999年初夏のことだった。どうしてもその現場が見たいと思い、10月に1週間の予定で、ストックホルムのSASをメインにエアバス(ヨーロッパ最大の航空機メーカー)や客室内装品メーカーへの販促活動を行うためにヨーロッパに出張した。

SASの本社ビルは美しいガラス張りの建物で、管理職クラスの部屋であろうと思うが、それぞれの広々とした個室などもガラス張りで開放的な雰囲気であった。また、アスレチック施設なども完備され、社員同士のコミュニケーションも活発であるように感じた。

同社では、シニアエンジニアとマネージャーの2人が対応してくれた。彼らから「FFミラーAIRは軽くていい」という評価をもらった。

「軽さ」イコール「技術の高さ」

航空機の部品は「軽量であること」が極めて重視される。航空機は全体の重さが決められており、内装が軽ければその分、ほかのものを収容することが可能になる。つまり、機体の重さを1人分軽くできれば、座席を1つ増やして乗客を乗せられる。反対に機体そのものが重くなれば、乗客数を減らさなければならない。それくらいストレートに売り上げに響くのである。そのために「軽さ」イコール「技術の高さ」と評価され、重く作ってしまった内装会社にはその後仕事が来なくなるともいう。(ちなみに従来型の平面ミラーは1個あたり約800gでしかも全体は見えないが、FFミラーAIRは30~130gで全体が見える)。

またSASの担当者は、用途の一つが、BIN(手荷物入れ)内に爆弾などの危険物が仕掛けられているかどうかを調べる「ボンチェック(Bomb Check:爆弾チェック)」であるとハッキリと言った。日本では「忘れ物をチェックする」という言い方であったので、我々もあまり意識してなかった。しかし今回、SASの方々が、「ボンチェック」と言っていたことから、使い方を明確に知ることができた。



SAS本社ビル

このときは、FFミラーを実際に装着している航空機は見る事ができなかったが、このSAS訪問だけで十分にヨーロッパ出張の価値があったと感じた。

なんと、左右2か所に付いていた!!



左右2か所への装着例

SASではミラーの装着位置について、図解しながらの説明も受けた。そのとき、FFミラー2枚が装着されていることを知り、驚かされた。当社が研究、開発したBIN用のミラーは天井1か所に装着するものだったが、SASでは左右2か所に1枚ずつ装着してあった。実際に現場を確認したかったが、急に頼んでも無理なことは明らか。対応してくれたシニアエンジニアの方に後日、写真を送ってくれるよう願った。

しかし年末になっても写真は届かなかった。ちょうどそのころエアラインでは2000年問題の対応に追われていたのだ。そのため「再度ヨーロッパに行き写真を撮ってこよう」とも考えたが、念のため、再度SASのエンジニアに依頼したところ、2000年1月3日に写真が届いた。

ところが、その写真を見て改めて驚いてしまった。装着位置が違うのである。以前からちょっとおかしいとは思っていた。1つのBINにミラー1枚のはずだが注文枚数が多かったのである。その理由がこの写真で判明した。

さっそく社内でBINの模型を作り、双方の比較をしてみたところ、SASの方法であれば、客室乗務員が立ち止まらず、歩きながらBIN内をチェックすることが可能だった。しかし、もともと天井付けとして開発した商品を利用しているために、機能の面でFFミラーAIRが100%生かされてはいない。また、デザイン的にも改善の余地があるように感じた。現在は、こうした利用方法を考慮した形で、新たなFFミラーAIRを開発、提案している。

1999年10月、ISO9001取得

こうした海外での販促活動に伴い、ISO9001(※10)取得も重要な課題になってきていた。ボーイング社からの初めてのFAXにも「ISOを取得した方がボーイング社だけではなく他社にも売りやすいですよ」

※10 ISO9000シリーズ

国際標準化機構 (ISO) が1987年に定めた国際規格で、品質管理責任の明確化など製品の設計段階からアフターサービスまでにわたる品質管理を対象とした品質保証規格

というアドバイスがあったが、実際に、アメリカの内装会社からの発注条件の一つとして「ISO取得済」であることが掲げられていた。この業界で生きようとすれば、ISO取得は必要不可欠であった。

そして1999年1月にISO取得目標宣言を行い、10月18日には無事ISO9001を取得することができた。

この1999年は受注はまだ微量であるにしても、「種蒔きの時期」として何でもやってみた年であった。そして2000年は、戦略を明確化し、進行表を作り、予算をかけずに実を取り込む時期と位置付けた。



1999年10月18日、ISO9001取得

9 航空業界との「出会いの喜び」

1996年3月13日に始まったコミーの航空業界参入物語。多くの人に教えられ、支えられここまで来ることができた。我々の物語はさらに続く。

「FFミラー AIR」 只今30種類

コミーは「気くばりミラー」として、コミーのブランドをつくってきた。この間、常にユーザーの声に耳を傾け、開発してきたつも

りだ。航空機用ミラーも同様である。用途、内装によって形状等が異なるが、いずれにしてもミラーを100%生かすために、装着場所を含め開発に取り組んでいる。

また、客室乗務員の身だしなみ用ミラーを「スマイルチェック・ミラー」と名付け、エアラインのロゴも入れて開発・納品もした。客室乗務員は、表面的な笑顔では「眼が笑っていない」と叱られるそうだ。心からの笑顔が真のサービスということだろう。

そしてボーイング社から依頼を受けていた最新鋭767-400ERのBIN用の新商品を1年がかりで完成させ、2000年1月に初納入した。現在、航空用ミラーは約30種類あるが、今後はさらにトイレ用などの新商品も開発できればと考えている。現在、その可能性を探っている状態である。

エア記念日から4年半

初めて航空機の中を見せてもらった日(1996年3月13日、コミーのエア記念日)からすでに4年半が経った。未経験の航空業界をのぞかせてもらうのは楽しい体験である。例えばボーイング社やエアバス社などの機体メーカーを訪ねた折も、製造中の飛行機や2~3年後に使う予定の内装モックアップを見せてくれた。もちろん一般の見学者コースより踏み込んだところである。近い将来はこんなに便利になり、こんなに豪華になるんだなあとと思う。

また、ルフトハンザ航空(ドイツ)は旅客業だけだと思っていたが、世界のVIP専用機もつくっており、数年先まで注文でいっぱいだという。豪華なシャワールームなどもあり、「この設計は大統領夫人の好みなのか?」とか「どんな会話がなされるのだろうか?」などと考えてしまう。当然だが「FFミラーをどこかに使えないだろうか?」「どんなミラーを開発すればよいか?」などとも考えている。

改めて感ずる「島国ニッポン」

FFミラーAIRの仕事を通じ、航空業界で活躍している日本人からいろいろ聞くと、どうも島国ニッポンだけがまだ迷走しているようだ。他国に比べ、日本のマスコミのトップニュースは大事なことを無視し、どうでもいいことばかりなので、海外からの視点との

ギャップにあきれ返ることも多いという。

そういえば、2000年ころ、食品に虫が入っていたというニュースが相次いだ。虫対策としては、入ってくる虫を防いだり、殺したりするだけではなく、その卵対策もしなくてはならないらしい。こうなると会社も製造現場付近に殺虫剤を大量にばらまかざるを得ないという話を聞いた。当然、空気と土を汚染する。また、今は交通事故(年約1万人)と自殺者(年約3万人)だけで1日100人以上死んでいる(※11)のにニュースにならないのはなぜだろうか。そんなこんな、彼らと、島国ニッポンの変なところを語るだけでなく、世界に誇れる古き良き文化について語り合えるのは楽しい。

これからも「教えられたり、教えたり…」

おかげでFFミラーAIRの芽がふいた。このマーケットは意外に小さかったが、それはコミーにとって幸いだったと思う。コミーは「競争のエネルギーを創造に!!」と考え、小さなマーケットだけを選んできた。マーケットが大きければ、大企業が競争相手になる可能性がある。大企業は巨体を維持するために恥も外聞もなく、ものすごい力で小企業などふっとばしていくだろう。

これまでは競争がなかったので、コミーの生きがいである「出会いの喜び」「創る喜び」「信頼の喜び」(※12)を味わうことができた。しかし、今後競争の世界で生き、そこで負けたとすれば、これらは一転して「出会いの悲しみ」「創る悲しみ」「不信の悲しみ」に逆転する。

看板業からミラーのメーカーになったとき、メーカーというものは「マーケティング」「技術開発」「生産システム」の3本の柱が重要であることがわかった。しかし、このバランスが重要で1つでも手を抜くと全体がダメになることが、かなり後になってわかった。ことに地味な「生産システム」に手を抜いてしまうと、雪印や三菱自動車、ブリヂストンのように、高い授業料を払わなくては行けないのである。

コミーは、「気くばりミラー」の分野だけは、かなり高いレベルの人たちから学んでくることができたと思う。寝ても覚めてもこれらを考えて、いろいろな人に学び一歩ずつ前進することは楽しい。

※11

交通事故・自殺者数は、この物語を書いた2000年当時の数値です

※12 「出会いの喜び」「創る喜び」「信頼の喜び」

昔、正月休みに過去や現在をじっくり考えてみたことがあった。サラリーマンが勤まらなかった競争苦手の人間がなぜ、マイペースで、好きな商品開発をしながら生きてこれたか？ これらを何頁もグチャグチャ書き連ねてみた。しかし、どうも文がまとまらない。だがこれを誰かに伝えたい。休み明けに菅谷良夫さん(当時・商店建築制作部長)にそのグチャグチャ文を見せた。しばらく考えていたが、彼の口からこの「出会いの喜び」「創る喜び」「信頼される喜び」が出た。なるほど、これは私の仕事観・人生観であった。3つとも「喜び」という言葉でまとまっている。社員にも取引先にも、会う人ごとに伝えよう。グチャグチャ文は捨てた。(後に「信頼される喜び」は「信頼の喜び」とした)

さらにもっと学び、例えば「リコーのCS中心のマーケティング」「3Mの技術開発」「トヨタの生産システム」などのレベルを目指したい。

航空業界に参入するには超えなくてはいけないハードルがたくさんあった。しかもそれは、一つ一つぶつかってみなければわからない苦労の連続であったが、世界に通用する基準を手に入れることができたと思う。この世界でのビジネスは始まったばかりである。

コミーの顧問は、「教えることは、教えられることである」と言った。もう一人の顧問は、ちょっと古いが「とんとんからりんの隣組」の歌の最後にある「教えられたり、教えたり」を繰り返している。

これを機に「コミーにどんどん教えてください」

「コミーの問題点をどんどん指摘してください」

「コミーから気軽にどんどん教わってください」

とさらに繰り返したいと思います。

そのための時間や出会いの場を、もっとつくってほしいと思います。

7 「万引問題」物語

「コミーだけの問題」を解決しようとしたら、「お店の万引問題」にぶつかり、さらに「社会システムの問題」が見えてきた、出会いと発見の物語です。

1 大変だァ！ これがホントなら コミーに未来はない！

1996年9月。書店で万引に関する一冊の本を見付け、購入した。
その中の一節に驚いた。

その本を手にとったのは、黄色と赤の派手な表紙に記された「万引」「防止」「マニュアル」の文字が目についたためである。これまでも万引関係の本を見かければ必ず購入してきたが、この本も「お客さんの参考になるかもしれない」、そんな軽い気持ちで購入した。

会社に戻り、たまっていた仕事を片づけた後の一服ついでに、その本を開いた。

パラパラと頁をめくった。従業員の不正問題なども含め、小売業の「ロス」管理の視点で書かれている本のような。3分の1ぐらい読み進んだところに、万引防止の装置や機器の項があり、防犯ミラー、監視カメラ、タグセンサー方式などの活用方法が書かれていた。さて、ミラーの効果についてはどのように書いてあるか。

びっくり仰天！ そこに書かれていたのは、防犯ミラーの効果、活用法どころか、「効果がない！」「悪いほうに活用されている！」と言わんばかりの文章であった。

「効果がない！」としたら、なぜこんなに売れてるの？

とにかく驚いた。この本を読む前に片づけた仕事も、新たな防犯ミラー導入の大きな商談であった。そのミラー導入も実際には無駄だということか。

すぐにこの本のことを会社のみんなに伝えた。「よく言うよな」「現



コミーの書架には今も「例の本」が…（モザイク処理しております）

場を知らないんじゃないの」。それが大方の反応であった。当然である。みんな、防犯ミラーの仕事で大忙しの毎日を送っている。もしミラーに効果がないのなら、そんなに売れるはずがないじゃないか。また、つい最近、半年間の現場調査の結果を基にした防犯ミラーの効果を解説した資料「Q&A」ができあがったばかりだった。

ひとしきり、この本に対する罵倒、反論の嵐が吹きあれた後、1人の社員がこう言った。「もしかすると」と。「もしかすると、本当は効果がないのに、自分たちも含めみんながあると誤解して売れているのかもしれない」と言うのである。この発言で、みんなの熱くなっていた頭が少し冷やされた。

そう言われてみると、防犯ミラーのメーカーと言いながら、その効果や活用方法について、だれにも負けないと言えるほどに研究してきたかどうか。売れているから効果があるのだろうとの思いこみがなかったらどうか。しかし、そう反省しつつも、納得がいかない。もしミラーの効果がないとしたら、コミーの防犯ミラーがここまで伸びるわけではないのである。また、もし効果がないのならば、そうしたものを今後も売り続けることなど、とてもできない。それはお客様を裏切ることになる。

噂話によって、その存在をおびやかされる？

もう一度、その本の文章を読み直した。概略、次のような文章である。

『防犯ミラーはそれほど値段が高くないこともあって、かなり普及しているといえる。だが、これが現状の万引防止に効果を上げているかといえば、正直なところ効果が上がっているとは考えられない。(中略)これを活用するためには、販売員がお客とミラーの双方に気を配り、目配りする必要があるのだが、そんなことをしている販売員を見かける方が少ない。逆に、万引犯がミラーで販売員の動きをチェックしてタイミングを狙っている。悪い方に活用されてしまっているのが現状なのである』

まあ、あえて著者の側に立って読みとれば、防犯ミラーに罪はな

く、ミラーへの目くばりなど、販売員がこれを活用していない現状を書いた、ということになるのかもしれない。しかし、防犯ミラーの導入を考えるお客様がこの本を読んだらどうだろう。「なんだ、ミラーは効果なしか」と思わないだろうか。

そういえば、一時期スピッツを見かけなくなった。あのキャンキャンとよく吠えた白い小型犬である。子供のころ、ちょっと近所を歩くと必ず出会った犬である。ある時期から「弱い犬ほどよく吠える」の代名詞になり「うるさく泣くだけで(泥棒には)役に立たない」というイメージが定着した。

そうなるとペットショップでも扱わなくなり、レッドデータブックの“絶滅危惧種”に指定されているのでは？　と思うほど見かけなくなってしまった。

商品の中には、日本人の生活スタイルの変化とともに、その姿を消したものも多い。例えば下駄なども、普段の暮らしの中で見かけることは少なくなった。こうしたものは、一個人、一企業がどうこうしたところで変えることのできない社会全体の変化である。しかし、スピッツのように、あまり根拠のないイメージや噂話によって、その存在をおびやかされるのは何とも悲しい。

コミーの防犯ミラーがああ可哀想なスピッツのような運命を辿ってはたまらない。改めてそう思った。

まずは著者に抗議文を送った。返事はなかった

我々は、防犯ミラーの効果や活用方法について、改めて利用現場で確認することを決めるとともに、本の著者に抗議文を送ることにした。

抗議文は大意、次のような内容であった。

『〇〇先生 はじめまして。ご著書を読ませて頂きました、大変勉強になりました。

実は、私共はショップ用の防犯ミラーを売り出して20年近くになります。その間、販売量は増加し続け、現在もさらに増えている状況です。しかし最近、監視カメラもどんどん高性能になると同時に安くなっており、もうミラーの存在価値はどんどんなくなって

いくのだろうか、との不安もないではありません。しかしその一方で、それならばミラーはなぜ売れ続けるのだろうかとの疑問もわいてきました。そこで約半年間にわたり、現場を調べ続け、やっとできたのが、別紙同封の「Q&A」です。私共の調査では、ミラーは、監視カメラと比較するものではなく、かなり存在価値があるということがわかりました。この点、本の〇〇ページに書かれていることは誤解されやすいのではないかと思います。ミラーのお店の死角をなくす用途はまだ増えると思います。近々、また新商品を発表します。今後とも宜しくお願いいたします』

読んで頂けたのかどうか。著者からの返事はなかった。

読者の皆さんは、「何を大げさな」と思われるかもしれないが、我々にとって、この1996年9月の出来事は、コミーが防犯ミラーを手がけることになってから19年目のまさしく「大事件」だったのである。

2 コミーと万引との「出会い」 ——1977年のこと

遊び心の回転ミラックスの試作品を展示会に出してみた。大量注文が入ったが、その目的が「万引防止」だったとは…。

前回の「大事件」のその後を語る前に、コミーが防犯ミラーのメーカーとなった経緯をどうしても紹介したい(※1)。

1977年。当時、コミーは看板業を営んでおり、「回転看板」というものを売り出して好評を得ていた時期である。

そんな折、「これが回転看板に付けられないか？」と言ってアクリル性の凸面ミラーを置いていった人がいた。これも回せば面白いかもしれないと思い、サンドイッチのように2つ貼り合わせて、小型モーターで回転させてみた。すると、なんだか面白い。そこで、この試作品「回転ミラックス」を展示会「JAPAN SHOP '77」に集客用ディスプレイ用品のつもりで出展してみた。ほんの遊び心か

※1
この話は、「4.US物語〈創成期編〉」でも紹介しているが、コミーにとって非常に大きな転機となったことなので、再度記しておきたい

らだったのだが、これがなかなかの評判だった。

一度に30個の注文。一体、何に使うのだろう？

そんな中、一度に30個の注文をしてくれたところがあった。それが、スーパー白菊さんであった。

白菊さんには、現在でも新商品の開発などでユーザーの立場からのさまざまな貴重な意見を頂くなど、いろいろとお世話になっているが、これが初めての出会いであった。

そんな数の注文があるなどと期待していなかったのも、あわてて友人に相談し、生産方法なども工夫して1か月後に無事納品できた。当時はそんなに売り上げも大きくなく、お金のないころだったので、納品時に代引きで頂戴した30個分のお金は大変ありがたかった。

そのことはしばらく忘れていたのだが「一体、何に使っているのだろうか？」と気になった。

モノの本に「購入者に聞け！」と書いてあった。それで勇気を出し、納品から半年後に恐る恐る白菊さんを訪ねた。「あんなものいかなかった」と言われるかもしれないとも思いながら…。

そしてその日、スーパー白菊さんから聞いた話には本当に驚いた。回転ミラックスの使用目的は「万引防止」だったのである。

知らなかった！

華やかなお店の裏では、こんなに万引に悩まされているのか！

白菊さんはいろいろと教えてくれた。我々は、まさか自分たちが作ったミラーが万引防止に役立つなどと考えたこともなかったので、初めて聞いた万引の話は、その一つ一つが大変に興味深いものだった。

華やかに見えるお店の裏では「万引」で悩まされており、回転ミラックスがいかに役に立っているかを白菊さんは熱っぽく語ってくれた。小売業の方々がいかに万引防止に苦労しているか、その実態などは改めて紹介するつもりだが、まさに「万引犯との熾烈な闘い」とでもいうべきものである。

さらに白菊さんは、ほかのチェーンストアなど仲間の方々も紹介してくれた。コミーにとって白菊さんは、万引の現場に目を開かせ、新たな市場への扉を開いてくれた大恩人なのだ。

我々のミラーは防犯カメラに淘汰されてしまうのか!?

回転ミラックスがきっかけとなり、コミーは、受注生産の看板業の世界から脱皮し、商品開発型のミラーのメーカーになっていった。

回転ミラックスは市場の評価を得た(※2)が、我々に悩みや迷いがなかったわけではない。

その一つが、回転ミラックス優先の単品集中型でいくのか、多品種対応型でいくのかということである。

いろいろ考えた結果は、「コミーはものづくりの好きな会社」ということであった。死角をなくするための道具をつくるメーカーとして、お客様の要望に応じてとにかく作ってみよう!

こうしてコミーは「死角を生かす気くばりミラー」のメーカーとして、多くの商品を生み出した。しかし、もう一つの悩みができた。それは防犯ミラーの将来性であった。

回転ミラックスをはじめ、コミーの防犯ミラーの業績は順調に推移していたものの、その一方では監視カメラが普及し始めていた。店舗内にカメラを設置し、その画像をモニターしたり、録画するシステムである。この監視カメラ市場に大手メーカーが参入したこともあり、銀行の店舗やキャッシュコーナーでの導入をはじめとして、小売業での導入も一気に進んだ。このまま監視カメラの普及が進んでいけば、我々のミラーが不要になってくるのではないかと心配があった。

しかし、ミラーの売り上げは減少するどころか、むしろ増加し続けたのである。この現象自体はうれしいものの、その背景や理由がわからない。カメラとミラーの両方を設置している店舗も増えてきたように感じる。

もしかすると、チェーンストアの店舗設計マニュアルの変更が間に合わず、カメラとミラーの併用が慣性で行われているのかもしれない。マニュアルの改訂が進んだとたんに、ミラーの売り上げが激減となるのではないかと不安を持ち始めるとキリがない。

そこで、当時の一番のお客様であった大手コンビニエンスストアの店舗設計担当者に恐る恐る聞いてみた。「もしかして慣性で?」。

※2

回転ミラックスは「JAPAN SHOP」出展ごとに売り上げが増え、知名度も向上して、1981年に「東京都輸出優良商品」、1982年にギリシャ「テサロニキ国際展示会」にて「出展名誉賞」を受賞するなど、市場の評価も定まり、現在までに至るロングセラー商品となった

役に立たないものを使い続けるわけがないじゃないか！

答えは、「バカ言ってんじゃないよ！」だった。

「競争が厳しくて、我々もお店も、無駄なお金は1円でも減らそうと必死なんだ。いくら仕事が忙しくたって、余計なモンなら、今すぐにでもマニュアルから削ってるよ」と言うのである。

さらに「定期的に加盟店さんの意見を聞くシステムもあり、アンケートをとったりしてるけど、ミラーがないと困るという意見が強いんだよ。だから我々も設計に入れてるわけ」。

ホッとさせてもらった上に、また勉強させてもらった。つまり、カメラとミラーの役割が違っていたのである。

カメラは、店長がバックヤードでモニターを見て、万引防止やお店の混み具合、アルバイト・スタッフの勤務状況の把握のために使われる。また記録性があるので、万が一の強盗犯等への対応にも有効である。

一方、ミラーはレジやフロアのスタッフが、棚の裏側など、死角となるエリアをその場で確認するために必要だったのだ。

効率的経営を重んじるコンビニで防犯ミラーが採用され続けているのは、店舗における防犯ミラーの有効性の証明材料とっていいだろう。

もし、前回紹介した本の著者が言うようにミラーの効果がなかつ



右上の回転看板が縁で立ち寄った人がいた
(1977年ころの当社)



発売当初の回転ミラックス

たり、万引犯を助ける効果を持っているとしたら、とうの昔にコンビニからミラーが消えていたのではないだろうか。

3 ミラーは本当に役に立っているのか？ 現場に聞け！

「もし、役立っていないなら売るな！」「役立っているなら大きく叫べ！」 結果は…。

防犯ミラーが万引防止に効果があるというのが、もし誤解だったとしたら！ もし本当に効果がないのならば、今後も売り続けたとしても将来の売り上げは激減するだろう。この疑念を払拭するためには、実際に防犯ミラーを使っているお店に聞いてみるしかない。

そのために、お店の訪問も当面は営業目的よりも、この防犯ミラーの効果の確認を優先するよう全員に徹底させた。「売り上げが一時的に減っても、ここはやせ我慢」と腹をくくった。

現場にとことん聞いて、もし役に立っていないなら売るのをやめよう。だが、本当に役に立っていたら、今まで以上に声を大にして叫ぼう！

このように思い切ったのには訳がある。コミーの経営方針「コミーの考え方」の第一番に「相手の役に立つ」ということで次の内容を掲げているからである。

相手とは、得意先であり、仕入れ先、社員相互などである。関係するものは、対立するものではなく、共存するものとする。

得意先の役に立つことを常に考えていれば、必ずや相手の信頼を得られる。

会社と社員の関係においても、双方が常に相手に役立つことを考えていれば、ともに成長発展する。

つまり、防犯ミラーが実際にお店の役に立っているかどうかということは、コミーの経営の根幹にかかわることと考えたのである。

「万引犯をいつも捕まえる店」もあれば 「万引問題にかかわりたくない店」もあった

お店を訪ね、現場の話を聞くうちにさまざまなことがわかってきた。

まず、万引防止に対する姿勢は大きく2つに分かれた。

1つは、万引防止対策に非常に熱心で、実際に万引犯を捕まえたことも多くあるお店。もう一方は、万引問題にはできればかかわりたくないというお店である。まるで「臭いものに蓋」というような感じで、もちろん万引犯を捕まえたことなどもない。

万引されていることを知りながら、なぜその防止に消極的なのか、不思議に思う読者も多いだろう。それには理由があるのである。まずは犯人を捕まえることの難しさと恐さがある。

抵抗されることを想像してみしてほしい。相手が力のない年少者とは限らないのである。そして、もし捕まえたとしても、その処置をどうするか。話を聞いて、もうやるなと言って放免するのか、警察を呼ぶのか。警察を呼べば呼んだで、事情の説明などで時間を取られる。等々。

これに費やす時間、人件費、そして心理的な負担が相当なものであることも事実なのである。

万引でつぶされる店が現実にある！

万引防止に積極的ではない店の経営者は、損害を承知でただ放置しているのではないだろう。万引で失うものと、万引防止や犯人を捕まえた際にかかるコストを秤にかけているのだろうか。

もしそうだとすれば、重大な落とし穴がある。それは、お店が万引で失っている金額がどれくらい大きいかは実際にはわからないのである。万引対策を積極的に行い、その成果に触れて初めて、失ってきたものの大きさに気付くというのが実状である。

万引犯は、その店が盗みやすい店と知ると、連続して盗む。そしてその情報はすぐにほかの仲間に伝わり、狙われるのである。

以前ご紹介したスーパー白菊さんの店長、加藤さんがこう話していた。

「〇〇にオープンしたあの〇〇が、間もなくつぶれました。原因は

万引です」とのこと。

万引かどうか疑心暗鬼にならず、レジに集中できるんだよ

幸いなことに、既にミラーを導入し活用しているところでは、その効果や成果について話を聞くことができた。役立っているという話を聞くと、正直ホッとしたし、うれしかった。

東京都内の薬局で、売り場面積当たりの収益が高く、業界内で知る人ぞ知るというS薬局でも、万引に悩まされていた。例えば、高額栄養ドリンク剤のコーナーは、どうしても死角となってしまうために、万引が多かった。

外箱は残っているのである。つまり中身のドリンクボトルを抜き取る万引である。そしてその対策として、ミラーを取り付けたところ、被害が減って大変助かったという。

上越地方のコンビニエンスストアではこんなこともあった。

新幹線の高架下にあるその店は、有力チェーンの店であるが、マニュアルで決められたもの以外にもミラーを取り付けていた。聞いてみると、オープン時にはマニュアル通りのコーナー2か所に付いていたが、もっと欲しくなったという。そして店の中央部の死角をなくすために、ドームミラーを2か所追加したとのこと。

「ここに来て見てごらんよ」と言われレジの中に入ってみた。「今、あそこにしゃがんでいる人は、何も悪いことをしていないことがすぐにわかるでしょ。万引かな？ と疑心暗鬼にならず、レジに集中できるんだよ」。

本部指導の徹底しているチェーン・ストアで、さらにミラーを追加している現場を見て、本当にうれしかった。

店舗のトップは、万引の現場をどれだけ知っているのだろうか？

10年前にコミーの防犯ミラーを購入してくれた店から連絡があった。ミラーの位置を1か所だけ変更してくれないかとのことである。この店は、東京都内の問屋街に何店舗も展開する有名店である。

早速訪問し、ミラーの移設をした後、パートタイムの女性がいろいろな話をしてくれた。

売り場で、自分を万引犯に見立て「ほら、ここでこうやってしゃ

がんで袋に入れちゃうんですよ。あなたの位置からミラーを使えばよく見えるでしょ」と身振り手振りもまじえて説明してくれた。

今回のミラー移設も、現場の工夫でこうしたいという要望によるものだった。その女性は最後にこう付け加えた。

「いつも上の人に、防犯ミラーをもっと付けてくださいと、みんなで申請しているんですけどね…」。

その話を本部の担当者に伝えたところ、「昔はよくミラーを付けたが、社長判断でこれ以上増やさないことにした」という。

その理由は、お客様は神様だから、監視するようなものを付けて店舗イメージが悪くなることは避けたいということらしい。その担当者は、ミラーの効果について現場の声を聞いているらしく、そのいきさつを少し残念そうに語っていた。

売り場をあずかる店長や販売員には、大切な商品をみすみす万引されるのはどんなにか悔しいだろう。しかし意外なことに、その万引防止に消極的な経営者も多いのである。

4 「ミラー不要」の社長判断を一転させた人は？

コミーがミラーの効果を数値化できない理由は？ ミラーの導入の多くは社長の判断。それを変えさせたのは？

ミラー導入の効果を数字で示してくれと言われることがよくある。現場担当者がミラーの効果を理解していても、社長への提案には費用対効果の数字が必要だというわけである。

しかしコミーは数字を出さない。いや、出せないのである。その理由は次のようなことである。

①万引以外の商品ロス要因

商品ロスは、万引ロスの他にも、内部不正（内引き）や廃棄ロス、値引きロスなど複数の要因で発生しており、万引単独のロス把握は難しい。また、商品ロスを確定するための棚卸し自体の精度の問題もある。

②複数の万引防止機器の相互関連や効果変動



店を訪ね、現場の話を聞くうちにさまざまなことがわかる

防犯ミラーを積極的に活用している店は、ミラーに加えてTVカメラや防犯ゲート・タグなども使用していることが多く、ミラー単独の効果を把握しにくい。さらに問題を複雑にしているのは、導入効果のデータをとる期間をどれくらいにしたらいいのかという問題である。あるショップ(お店)では、TVカメラを取り付けた後、しばらくは効果が上がったが、半年もすると、また元のロス率に戻ってしまったという。

機器により初期効果が現れやすいものとそうでないものがあるらしい。こうしたことを考えると、短期間のデータをとって「このように効果がありました」などと軽はずみなことは言えない。

③顧客店舗データ公開の難しさ

仮に万引防止効果の数値が得られたにしても、それはお客様である店舗の貴重なデータであり、その社名、店舗名を明らかにすることはできないだろう。そして出所が明らかでないデータでは信用してもらえないだろう。

何よりも大事なのは、万引防止にかける人の熱意と教育だ！

以上が、コミーがミラーの効果の数字を出さない理由、出せない理由である。

これに加え、忘れてはいけないもっと重要な要素がある。それは「人」である。

どんなに防犯設備を充実しても、「万引を許さない」という店の現場と経営者の強い意志がなければ、万引を減らすことはできない。そして、ミラーをはじめとする防犯機器は、あくまでその人たちの道具にすぎないのである。機器を導入しての効果、数字に最も影響力があるのは「人の力」、その道具を利用するノウハウや教育システム・指導力であるからだ。

そうした能力のすぐれた店の好数字・好結果を、ただ道具の導入効果として示すのは、やはりおかしい。

このように万引防止効果を数字にすることが難しいため、大手小売業にしても、数字を基にした検討というよりも、トップの判断でミラー導入の可否を決定していることが多いようである。

10年以上前のことだが、ある大手小売業A社は、「ウチの偉い人

が決めた」という。そしてそのライバルB社に聞くと、トップの「みっともないから使うな」という方針で導入しないとのことだった。

つまり、ミラーを使うも使わないも、経営者の考えひとつ、といったところがあるようだ。

社長の「ミラー不要」判断を一転させたのは、 保安会社の要望だった！

1995年夏のことになるが、都内の大型書店の総務課の方から電話があった。

書店は万引被害の多い小売業であるが、その店舗は都内でも有名な店であり、コミーとしても是非ミラーを導入してほしいと思っていた。そして、我々はもちろんのこと、代理店の人もたびたび営業に訪れていたものの、社長判断でミラーは使わないとのことだった。

そのお店から声がかかったのである。良い話だといいがと思いつつも、これまでの営業が不調であったことを考えると、楽観はできない。

期待と不安を胸に抱きつつ同店を訪ねた。

すると、その総務課の担当者は「この店に最適なミラーを選んで提案してほしい」というのである。喜んだというよりは、まずは驚いた。社長判断が変わったとでもいうのだろうか。担当者は続けた。「当店の万引防止をお願いしている保安会社から、店内にどうしてもミラーが必要だと要望があったのです。

前にも言ったように、方針としてはミラーを付けたくないのですが、この保安会社には全幅の信頼をおいており、そのたつての希望ということで社長のOKも出ました。今すぐその保安員の方を呼ぶので、どのようなミラーが良いのか相談の上で決めてください」

保安会社、保安員の仕事とは

保安会社を知らない方も多いのではないだろうか。

制服などを着て会社の玄関などに立っている人は警備会社のガードマンである。一方、保安会社からお店に派遣される保安員(会社によっては保安士と呼ぶ)は、私服で店内を巡回、万引犯を捕まえることによって「万引問題」をなくすプロである。



大型書店での防犯ミラー設置例

総務の担当者から呼ばれてやってきた保安員さんは、かなり年輩の女性で、一緒にフロアを回ったときには、階段を上るたびに両肩を上下させ息を切らせている。本当にこの方が万引犯を捕まえたりするのだろうか。正直、そう感じた。

しかし、話をしてみて、息を切らせていた理由がわかった。ここに来る直前、万引犯を1人捕まえたばかりだったのだ。

50歳前後のかっぷくのいい紳士(のように見えた万引犯)が、画集などの豪華本数冊を万引する現場を確認した後、追跡して捕まえ、警察に引き渡したという。

彼女からは、売り場で実際に万引防止を行う立場から、この店舗に必要なミラーの条件などを詳しく聞くことができた。おかげで、この店舗にコミーの最善のミラーを提案、導入してもらうことができた。

この経験を通じて、保安員の方々が、お店の経営者や販売員以上に、防犯ミラーをまさに死角をなくす道具、必需品として活用していることを知ったのである。

万引防止のプロ集団との出会い

お会いした保安員さんはかなりのベテランであったが、その上司である統制指令長は、さらに“凄腕”で、この大型書店にミラーの導入を強くお願いしたのも、その統制指令長であるという。

また、この統制指令長は女性で、第42回江戸川乱歩賞受賞のミステリー小説『左手に告げるなかれ』(渡辺容子著・講談社刊)のヒロインのモデルにもなったという。

早速この本を買って求めた。本の帯には、「スーパーの万引捕捉に賭ける女性保安士が巻き込まれた殺人事件!」と書いてあった。

この小説には、スーパー、コンビニの万引の実態と、それと闘う保安員の姿が生々しく描かれていた。

我々が「現場に聞け!」というとき、お店の担当者、販売員の方を念頭に置いていたが、保安員は万引犯を捕まえているだけに、まさに生々しい「現場中の現場の人々」であった。

万引問題について語れる人は山ほどいた。我々でも語ることができる。しかし、それは推測の域をなかなか出ない。我々は、何とか

その統制指令長の話を詳しく聞きたいと思った。

この保安会社はC社、そしてその統制指令長の名は、安藤利子さんである。そして1998年9月、その願いが叶うこととなった。

5 万引防止のプロ、保安員の驚くべき能力！

我々の思いがやっと実現し、安藤さんがコミーに来てくれた。「あらゆる人が万引します。例外はありません」安藤さんは、静かに語り始めた。

1998年9月9日、超多忙な中、C社の安藤さんが、保安部長の森さん(※3)と一緒にコミーを訪ねてくれた。安藤さんについては「怪しい人がいれば鳥肌が立ち、万引犯を一発で見分けることができる超ベテラン」と聞いていたが、実際の安藤さんは全く違った印象であった。

小柄でもの静かな方で、世間話は一切せず、我々のいろいろな質問に1つずつ丁寧に答えてくれた。

安藤さんは、「まさかこんな人は万引しないだろうとか、あんな立派な人が万引なんか…といった先入観は、万引防止の現場では全く通用しません。今は、お客さんだけではなく店員さんも、若い人だけではなくお年寄りも、そしてよく知った常連さんまで、あらゆる人が万引します」と話してくれた。

外見ではわからない、あらゆる人が万引する可能性があり、例外はないというのである。

続けて「私たちは確かに万引犯を捕まえますが、それはあくまで万引防止という目的のための手段にすぎません」という。つまり、万引犯を捕まえるのは、二度と繰り返させないようにするためなのである。

並の能力では務まらないプロ保安員の世界

不審者の発見能力、記憶力、集中力、観察力、説得力、…。「万引犯をどうやって捕まえるのか」という問いに、安藤さんは順序だ

※3
安藤さん、森さんは、その後C社を退社され、現在、国際警備(株)に勤務されています



安藤利子さん

てて答えてくれた。その内容を簡単にまとめて紹介する。

①不審者の発見

大勢の客の中から怪しい人を見付けることができれば、それだけで保安員失格。仕事が始まらない。

安藤さんは、勘と洞察力で一瞬にしてわかるという。まさに「鳥肌が立つ」とのこと。森部長などは「何度、同じ現場にいても、さっぱりわからない」という。この仕事は、経験や教育もさることながら、かなりの資質も求められるようだ。

②着手

次に不審者の動きを追って、相手に気付かれないように尾行する。

そして商品を手にする瞬間を自分の目でしっかりと見届ける。「着手」と呼ぶ。この時点では万引するかどうかはわからない。保安員は、不審者がどの場所で、何を手に取ったか、その後どうしたかをしっかりと記憶していなければならない。それが、何点もの商品に及ぶという。しかもそのときの犯人のしぐさまで再現することができるというから驚きだ。その記憶した内容で、ほかの店で買ったなどとの言い逃れに反論するのだ。

③現認

着手の後も観察を続け、不審者が商品をカバンやポケットに入れるところを確認する。これを「現認」という。

現場確認という意味合いだろうか。まさに万引の瞬間である。しかし、この段階でも保安員は観察を続ける。レジでちゃんと勘定を済ませる可能性もあるし、捕らえた後に「ちゃんとレジに行くつもりだった」と反論されることもあるからだ。その後、その人がどこへ行くのか、レジを通るのかどうかを確認するための尾行を続ける。

④未精算確認

次に、不審者が隠した商品の代金を支払わなかったことを確認する。万引犯は、万引商品を隠してレジに行き、ほかの商品の支払いをすることもあるからやっかいだ。店を出るまでは、精算の意思があるかないかを100%明確にすることはできない

のだ。万引犯の中には、店外に出ても「外の車に忘れた財布を取りに行くつもりだった」と強弁する者もいるという。

⑤声掛け・万引犯確捕

万引犯が店から道路に出たところで保安員が前に回って、声をかける。「お客様、精算が済んでない品をお持ちではありませんか」。保安員が「確捕」と呼ぶ犯人捕捉の瞬間である。前に回るのも、逃げようとする犯人を制するためである。決して「お客さん、万引しましたね」とは言わない。彼らは、いろいろな言い訳をするし、万が一、名誉毀損などと言われては大変だ。盗んだものを確認し、本人に犯行を認めてもらうまでは、一応はお客様という建前である。デパートなどでは、応接室みたいな個室で対応するともいう。確捕の後、事務室や保安室などに連れていく途中も油断できない。保安員の一瞬のスキをついて商品を捨てたり、通りすがりの棚に置いたりして犯行をごまかすことがあるからだ。

⑥処置

確捕の後に万引犯に犯行を認めさせ、場合に応じては学校に連絡したり、親を呼んだり、警察に引き渡すなどの処置を行う。これらのどの過程においても、一瞬でも目を離したり、観察の空白があってはならない。並の集中力ではない。相手に気付かれず一部始終を見届け、さらにそれを記憶しておく必要があるのだ。万引犯のさまざまな言い逃れに対しての反証、警察に対しての状況説明のためである。相手に気付かれないための「演技力」も必要だ。保安員は、あるときはふだん着の主婦のように、あるときはお金持ちの奥様風にと、客層に応じた服装としぐさで売り場に溶け込むのだ。

不審者の発見から確捕まで、平均すると1時間くらい。緊張に満ちた尾行が数時間続くこともまれではないという。警察に引き渡し、一件落着くまでさらに数時間かかるという。

我々はこうした話を聞いて、大変なノウハウを教えてもらったような気がした。しかし安藤さんは、「どうということのない当たり前の話」だという。話してくれた内容は、あくまで初心者用の基本

であって、万引のプロなどに対しては、もっと奥の深いノウハウを駆使して対決しているのだろう。

犯行を100%確実に証明できなければ店の信用問題に！

「私たち保安員が一番恐れるのは、誤認です」と安藤さんは言う。

保安員にとっての「誤認」とは、万引を立証できないことである。犯行を100%確実に証明できなければ店の信用問題になってしまうのである。そのため、一瞬でも見落としがあったり、自信が揺らぐときは尾行をやめるという。

安藤さんは、「一番悔しいことは？」との質問に、「犯人を捕り逃がしたときです」と答えた。これは逃げられたというよりも、間違いないと思いつつも、あきらめざるを得なかったことを言っているのだろう。

しかし、犯人を捕り逃がしても、成功に味をしめた犯人は必ずまた来店する。そのときにはさらに慎重に尾行し、必ず捕まえるという。午前中に見逃した犯人をその日の午後に捕まえることもあるという。我々からすれば、何も同じ日に来て捕まらなくてもと思うが、万引犯からすれば、まんまと成功した店でもうひと稼ぎという気持ちになるのかもしれない。

安藤さんは「どんな大物のプロでも必ず捕まえられる」と言い切る。言い訳のきかない厳しい現場の中であって、この自信と確信を大勢の部下に教え、伝えているのだろう。

「ここにミラーがあったらなあ！」保安員の悔しい思い

保安員は、尾行の途中で「ああ、ここにミラーがあったらなあ！」という悔しい思いを何度も味わうという。

尾行は、相手に意識されないよう、不審者の顔はほとんど見ず、顎をさげて行う。その保安員にとって、相手の手元が見えるミラーがあればどんなに助かるだろう。

保安員は、店内の防犯ミラーはもちろんのこと、普通の鏡や手持ちの手鏡、コンパクトなどあらゆる鏡を使って、万引犯を追うのだ。場合によっては、什器やガラス面に映りこむ犯人の動きなども利用するという。

それだけに、ミラーの特性も熟知している。安藤さんの話は、プロ中のプロの話だけに奥が深く、ミラーの特性についても「ミラーに映った像が大きくなる時は…。小さくなる時は…」などと、初めは禅問答みたいに難しかったが、話を聞いているうちに、だんだん理解できるようになった。そして、その内容がわかるにつれ、メーカーである我々も意識していなかったミラーの特性を熟知し、活用していることに驚かされた。

真のユーザーに出会えた喜び

「ここまでミラーを使いこなしてくれていた！」

前述の大型書店でのミラー導入希望も、こうした保安員の切実な願いからだっただけだ。ここまでミラーのことを深く知り、使いこなしてくれていたのか！

そして、我々の「ミラーは万引防止に本当に役立っているのか？」という問いに対する明確な答えも得ることができた。日々、万引防止に全力であたっている保安員にとって、防犯ミラーは必需品だったのである。

すぐれた保安員ほど、ミラーを自分の道具として使いこなしている。我々はメーカーとして、真のユーザーに出会えた喜びを感じた(※4)。

6 経営者は売ることに専念。 商品ロスはアウトソーサーに！

保安員は能力と使命感がなければ務まらない。虚飾など一切ない安藤さん、森さんの話に感銘。

コミーを訪ねてくれた安藤さんは、話の最初に「私たちは確かに万引犯を捕まえますが、それはあくまで万引防止という目的のための手段にすぎません」と語った。そして安藤さんの話を聞いていくうちに、安藤さんの深い思いが我々にも伝わってきた。「私たちの目的は、万引のできない店にすることです。そして、犯人にもう絶対しないという気持ちを持ってもらうこと。私は万引によって、犯人の過去、将

※4 「ミラーは役に立っていますか？」と聞いた相手は…

ミラーの真のユーザーの発見は容易なことではありませんでした。店員ならだれにでも「このミラーは役立っていますか？」と聞いたところ、「見てないよ」とか、明確に答えてくれずにガッカリしたこともありました。お店の経営者がアルバイト店員の万引(内引き)にも神経を使っていると感じたのはその後のことです。店員の中でもミラーのユーザーはわずかかもしれません。ミラーの設置目的が万引防止にあるならば、万引犯を捕まえる人が真のユーザーでした

来のすべてをダメだと否定する気は全くありません。ただ、その人たちが人生の道を踏み外さないよう祈るような気持ちなんです」

安藤さんたちが目標にしているのは、大勢の万引犯を捕まえて、その実績を誇るのではなく、万引しようという気持ちを持たせない店の実現なのだ。万引がなく、捕まえる必要もないお店である。

使命感がなければ、保安員は務まらない

万引しやすい店というのは、ある意味で犯罪を生み出しているともいえる。

万引は、その味をしめるとエスカレートして繰り返されるという。もし小学生が万引をして、捕まえられずに何度も繰り返すようになってしまったら…。

保安員が、お菓子を万引した小学生を捕まえたものの“とんでもないことになってしまった、どうしよう”と泣き叫ばれ、「捕まえなければよかった」と思うこともあるという。

保安員は毎日、そのような現場に立ち合っているのだ。「捕まえることは万引した人のそれからの人生のためにも良いことなんだ」という使命感がなければ、とても務まらないだろう。

保安員と警官との違いは？

昔、ある政治家が「猿は木から落ちても猿だが、代議士は選挙に落ちたらただの人」と言ったとか。それならば、「警官は泥棒を捕まえられなくても警官だが、保安員は万引犯を捕まえられなければただの人」である。ここに、保安員の仕事の厳しさがある。そしてまた、警察の犯罪検挙率が低下している問題も、この辺の意識の違いが背景にあるような気がする。

大手警備会社が参入しない理由は？

森さんによると、高度な特殊技能を要求される保安員の道は厳しく、100人余りを採用しても残るのは数えるほどだという。話を聞くと、確かにだれにでもできる仕事ではない。観察力、記憶力、説明力、集中力、使命感、そして危険から身を守る技術、等々。それだけに、C社では教育にかなりの時間をかけるという。

C社では約150人の保安員を擁し、私服保安員の数では業界トップとのことだ。

大手警備会社は制服着用のガードマン派遣は行うが、これは万引抑止を目的としており、犯人を捕まえるノウハウはないらしい。

私服保安の分野に大手が参入しない理由は、特殊技能者としての保安員の教育が大変なため、企業としての生産性が悪いからとのことである。

保安員の能力の有無を見極め、教育していくノウハウや時間を考えると、大手参入の難しさも納得できる。

安藤さんは、一瞬にしてスタッフの素質や才能を見極める能力と教育力を持っているのだろう。

小売業の経営者は、万引対策に頭を悩ますことなく、 売ることに専念できる

C社は、万引防止だけを業務としているのではなく、お店の「商品ロス」のトータルな削減を業務にしているとのこと。つまり、万引ロスだけではなく、内引き(社内不正)や管理ロスも合わせて削減するのだ。

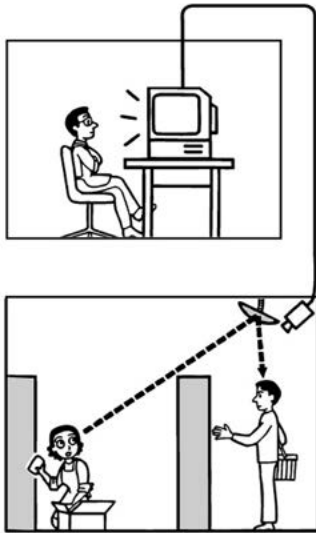
万引ロスは、安藤さん以下の保安員の人たちが担当するが、内引きや管理ロスは森さんが担当して主に社員教育の徹底によって改善するという。

前にも述べたように、ミラー単独の万引防止効果については数字を出せない。しかし、C社では、商品ロス全体を削減し、その効果の数字をはっきりと出せる。お店側は、削減効果の明確な数字があるため、安心して商品ロス対策をアウトソーシングできる。小売業の経営者は、万引対策に気を使うことなく、売ることに専念できるわけだ。

ただこれは、業界全体がそうだというわけではなく、C社のユニークさということらしい。

「TVカメラは保安員にとって、あまり頼りにならない」 との話に驚く！

森さんによれば、万引防止の手段、方法も、お店の条件などによっ



て柔軟に対応するという。予算・投入コストの計画に照らして、保安員の人員数、カメラ、ゲート、ミラー等の設備規模の適切なバランスをコンサルティングした上での対応だ。場合によっては、ミラーの新規設置だけで、保安員は使わずに社員のみでの対応を進言することもあるとのこと。

森さんは言う。「TVカメラは、導入直後は効果があるものの、すぐにロス率が元に戻ってしまうようです」。

安藤さんも、「保安員にとってはあまり頼りにならないんですよ」と語る。

「TVカメラで万引現場を発見しても、現場に着くまでの空白時間を考えると、怖くて声をかけられません。もし間違ったら大変ですから。また、モニターを見る人と現場の人との連携というのも実際には不可能です。やはり『着手』『現認』は自分の目で確かめなければ」「ゲート式は、確実な成果を期待できますが、商品にタグやマーキングを付ける作業がバカになりません。ですから大手のお店ならともかく、小さな規模のお店ではその費用負担が重荷ですね」

コミーの防犯ミラーに対しても、保安員が使いこなす道具として、さまざまな意見を聞くことができた。さすがに品種の違いによる特性もよく知っていて、「〇〇はとっても使いやすい」とか「〇〇は、全体状況の把握にはいいけれど、現認段階では相手にこちらの動きを知られる可能性がある」とか、まさにミラーを使いこなしている人からしか聞けない貴重な話であった。

虚飾など一切ない「万引問題を追求するお二人」に感銘

安藤さん、森さんは、まさに万引問題を追求する人であった。

安藤さんは「私は職人ですから…」と語り、森さんは、万引問題の本質をわかりやすく説明してくれた。

森さんは「我々にまかせると、1年後の商品ロスはいくら減らせます。そして商品ロスが少なくなったら、さらに保安員の数も減らしていきます。もちろん店員たちにもロス防止の教育をします」と語る。確実な実績を裏付けにした話は実に説得力があった。

安藤さんと森さんの話には、虚飾らしきものは一切なかった。我々

はそのことにも感銘を受けた。

1998年当時(今もそうだろうが)、バブル経済の崩壊に伴って、さまざまな分野で虚飾が暴かれていた。企業家ならぬ虚業家は、「お金さえ引き出せばこっちのもの」とばかり、政治力、利権、人脈などあらゆることを駆使して、虚飾の城を築いていた。国でさえ、景気対策と称し、役に立たないものを作り続けているではないか。

その結果は、何百兆円にも上る借金の山である。個人の暮らしはほころび、その弱みにつけ込むサラ金の看板が街にあふれている。

そんな虚飾まみれの世の中であって、自ら経験、体得したことを淡々と語るお二人の話は、我々にとって実に新鮮であったと同時に、感銘を受けたのである。

7 プロは死角の恐さを実によく知っていた！

ミラーは単純な道具だが、プロが使うと実に奥の深い道具となる。
プロの要求に応えられる「気くばりミラー」とは？

コミーは、「死角を生かす気くばりミラー」のメーカーとして、店舗用ミラーだけでなく、駐車場用ミラー、航空機用ミラーなども作ってきた。

その中で、店舗用のミラーが万引防止に役立っていることは断片的には聞いていた。しかし、万引犯を捕まえるための必需品という認識はなかった。そのため、店の人や保安員が具体的にどのような活用をしているのかとか、社会問題としての万引のことなどには、あまり関心を持たずにいた。

しかし、安藤さんや森さんなど、保安員のさまざまなミラー活用法や苦勞など、万引防止のプロの世界の奥深さに触れることによって、万引への関心はさらに広がっていった。

死角の恐さと、厳しい現場で鍛え上げられたプロのノウハウ

ミラーは、防犯カメラなどに比べると単純な仕組みで価格も安い
が、簡単に死角をなくすることができる道具である。



保安員が怪しいとらんだ者（ミラーに映っている）を静かに尾行している

安藤さんの話を聞いて感じたのは、「同じ道具を使っても、プロとアマとはこんなにも違うものか」という驚きだった。安藤さんのようなプロ中のプロは、ミラーのメーカーである我々も気付かなかったような使い方をしている。

それは、長年の万引防止の現場経験で培ったノウハウだ。そしてそのノウハウは、万引犯を長時間追跡しても、死角に隠れ犯行確認の空白が生じ、捕まえるのをあきらめざるを得なかったときの悔しさなどによって鍛え上げられたものである。

話の中で、森さんが何度も繰り返した「万引は道具を揃えただけではなくすることができません」という言葉も、そのノウハウがあるからこそ自分たちはプロなのだ、という自信からの発言に違いない。

防止機器を設置しただけでは万引を防げない訳は

経営者は、万引防止の設備を導入すれば、それだけで効果が上がると考えがちである。

しかしそれは、コンピュータを導入すれば、それだけで仕事の能率が上がると思い込むのと同じ誤りである。

万引防止機器を設置しても、現場の店員が機械まかせになり、万引防止に無関心になることもあるらしい。設置しただけで安心させてしまう恐さ、落とし穴が防止機器にはある。

また、悪質な万引犯は、どうすれば万引防止機器を回避したり破壊できるかといった情報を、仲間同士で交換する。防止機器がいかにハイテクになろうとも、彼らはそのスキを見つけて犯行におよぶ。時にはカミソリでタグを切り取ることもする。

結局、万引防止の最大のポイントは、保安員や店員の熱意、そして「この店で万引はさせない」という経営者の決意である。そして防犯ミラーは、そうした熱意ある人たちのための道具なのだ。

接客のプロは、ミラーを「気くばりミラー」として使ってくれている

店舗用のミラーは、万引防止だけに使われているわけではない。ミラーがあれば、お客様の来店や商品選びなどの動きが、通常は死角になるところであっても簡単にわかる。

どんな店であっても、店員にお客様が見えている方が良いサービスができる。プロの店員であれば、ミラーも活用して、お客様の動きを注意深く観察し、どのタイミングで声をかけたらいいかも見計らっているはずだ。

コミーがユーザーに教わった、防犯以外の「気くばりミラー」の活用法は次の3つであった。

- ①お客様確認や声かけのタイミング
- ②レジ待ちのお客様への気付き
- ③欠品等の棚状況の把握、補充

これらの気くばりによって、店はチャンスロスをなくし、接客サービスを向上させることができる。

こうした防犯以外の効果も大きいため、コミーは、ミラー商品全体を「死角を生かす気くばりミラー」と呼び、店舗用ミラーを「防犯ミラー」ではなく「ショップミラー」と呼んでいるのだ。



ミラーで商品状況を確認

ミラーを活用してチャンスロスをなくし、効率アップ、売り上げアップを図る



①お客様へのタイミングのよいアプローチに!!



②来客へのすばやい対応に!!



③お店のすばやい状況把握に!!

クルマのバックミラーも「気くばりミラー」。

ここにもプロとアマの違いが…

ミラー活用のプロとアマの違いは、防犯ミラーに限らない。例えば、クルマのバックミラーではどうだろうか。プロの運転手やレーサーも、ミラーの特性を熟知し活用しているに違いない。そう思い、調べてみたら、レーサー出身の自動車評論家である徳大寺氏が、『決定版 徳大寺有恒のクルマ運転術』（草思社刊）の中でこう書いていた。

『(前略) 高速道路でもバックミラーはマメにチェックする。この場合、中心になるのはサイドミラーでなく、室内のバックミラーだ。自分の真後ろはどうなっているか。後続車があるのかないのか、あるなら、どんなクルマが来ているのか、よく見ておく。(中略) よく土曜、日曜になると、自分のすぐ後ろまで他のクルマが接近してきているのに、春風駘蕩然として走っている人がいる。こういう人にかぎって、まずたいていバックミラーを注意していない。(中略) こういう状況は、他人の迷惑というだけでなく、自分自身にとってもきわめて危険だ。(中略) アウトバーンにせよ、東名高速にせよ、高速道路をさんざん走ってきた私が、こうして命を永らえてきた最大の理由は、つねに自分のクルマがいるポジションをよく知ろうとつとめてきたからだ。自分をとりまく状況を知っておけば、いざというときの選択肢は多くなる。その点、背中中の情報がまるでわからないというのはやはり怖い』



運転のプロは、バックミラーを使って背後を入念にチェックしている

徳大寺氏はクルマのプロであるだけに、高速道路の恐さをよく知っており、死角になりがちな背後の状況をバックミラーを使いこなし確認している。それに対し「アマ」は、バックミラーも見ず、背後を死角のままにして走る。

このプロとアマの差は、時に生死にかかわる大きな違いである。

プロの要求に応えられる「気くばりミラー」を作り続けたい

どんな分野であっても、プロの世界は奥が深い。そして、プロは道具を実によく使いこなしている。それだけに、道具に対する要求

も厳しいはずだ。

コミーは、店舗のニーズ、例えばお店に溶け込み違和感のないデザインであるとか、機能をさまざまに工夫してショップミラーを開発してきたつもりである。しかし、安藤さんをはじめ、プロのユーザーからすれば、まだまだ改善すべき点があるに違いない。

コミーは、万引防止や接客のプロの厳しい要求に応える機能とデザイン性とを両立させたミラーを作り続け、名実ともに「気くばりミラーのプロ」と呼ばれるようになりたい。

万引問題も、「気くばりミラー」の世界も、知れば知るほど奥が深い。そして、面白い。

8 『万引問題解決法』の発刊！

「例の本」の著者に会えても解決せず。広告しても解決せず。

残された道は…。

「例の本」に書かれていたように「ミラーには万引防止の効果がない」のかどうかを確認するため「現場に聞け」の方針で、多くのユーザーを訪ねたことは、先に詳しく述べた。

我々は、多くの店の人やプロの保安員の話聞き、ミラーが万引防止に活用されているとの確かな自信を持った。

しかし、我々に自信はあっても、大きな書店の棚には「例の本」がまだ並んでいる。万引問題に関心のある小売業や店舗コンサルタントの人たちが「例の本」を読み、「ミラーは万引防止に効果なし」と考えるかもしれない。

多くのユーザーがミラーの効果の事実を語ってくれた。その生の話をあらゆる人に知ってほしい。広告を出すことも考えた。しかし、メーカーが自社製品の効果を語っても、単に売り上げを増やしたいための我田引水と思われるだろう。何か良い方法はないだろうか。

これがミラー活用現場の事実だ！

雑誌に「ユーザーズレポート」を掲載

いろいろ考えた結果、雑誌記者にお店を取材してもらい、その生の声を紹介してもらうことにした。雑誌記者の取材記事であれば、読者の役にも立つだろう。

雑誌は、小売業の人たちに定評のある『商業界』に決めた。タイトルは「ユーザーズレポート」、スペースは1頁。

商業界のユーザーズレポートでは、1998年の6月号から3回、この物語の中でも紹介したスーパー白菊さんや、ヨドバシカメラさん、サンドラッグさんなどのミラー活用事例を紹介した。セキュリティ専門誌『安全と管理』にも、1回掲載したので、1999年の6月までの1年間で、計4件の事例を紹介した。それぞれの店が、企業名・店舗名の明記や写真撮影など、取材に対して非常に協力してくれた。

4回分のレポートは、我々にとってはまとまった内容で、ミラー利用の現場に立脚した好企画だったと思う。しかし、雑誌はどうしても一過性のものである。必要なときにいつでも見れたり読んだりできるわけではない。我々は、万引問題に悩む人にミラー活用現場の事実を伝えていくためには、本としていつも書店に並んでいるようにするしかないのか、と考え始めた。

ユーザーズレポートの進行の中で、こんなことがあった。

『商業界』の担当者と「例の本」の話をしたら、なんと著者のA先生を知っていると言うではないか。

『商業界』でも何度か書いてもらっているとのこと。早速、紹介をお願いした。防犯ミラーは効果なしとする著者に、我々が現場から学んだ多くの事実を是非とも知ってもらいたい。そうすれば、A先生の今後の執筆や指導活動の中で、その事実を紹介してくれるかもしれない。そんな期待もあった。

A先生もコミーへの来社を了解してくれた。そして我々が本を目にしてから1年9か月後の1998年6月22日、A先生がコミーに来てくれた。



『安全と管理』1998年9月号

A先生にやっと会えたが…。

「あれはもう一人の人が書いた」に仰天！

A先生とは、しばらく自己紹介や会社のことなどを話した。そしていよいよ「ところで先生、本の中の防犯ミラーについてのことなんですが」と本題に入ろうとした。が、次のA先生の言葉には仰天した。「あれはもう一人の人が書いた」というのである。「著者」となってるA先生が、自分が書いていないとはどういうことなのか？

本の中の防犯機器の部分のことなのか本全体のことなのか、はっきりとしない。しかし少なくとも、あの本の防犯機器に関しての内容は、メーカーの販促資料のような内容ではあった。A先生が単に引用しただけなのか、ほかの人が書いたものかはわからない。A先生は、「これから用事がありますので…」と引き上げていった。

万引問題の事実の本を

きちんと書いてくれる人はいないものか

「著者」に会えたものの、問題は何も解決しないままだった。そして「例の本」は書店にならび続けている。

やはり自分たちで本を出すしかないのか。しかし、我々自身が書くのは難しい。書いたところで発刊してくれる出版社があるだろうか。また、メーカーが書いた本では、広告と同じで、我田引水と受けとめられてしまう。

万引問題の事実をありのままに書いてくれる人はいないものか。出版社はないか。しかし、万引問題はどちらかといえば地味なテーマであり、話にのってくれるところはなかなかないかもしれない。

出版社が見付かった！

ところが案外身近なところで出版社が見付かった。セキュリティ専門誌『安全と管理』を発行している「日本実務出版」である。この雑誌にはユーザーズレポートの掲載を1回だけだがお願いしていたし、広告でのつきあいもあった。しかし、我々には雑誌社という先入観があり、書籍出版のイメージがなかったのだ。

この出版社の森口社長に会って我々の考えを詳しく話した。そし

てその後、出版の方向で具体的に考えるとの連絡をもらうことができた。

我々からお願いしたのは、「ほんの半頁でもいいから、ミラーについての現場での事実を書いてほしい」ということだけである。そしてコミーとしても協力したいと伝えた。申し出た協力とは、企画や発刊後の販促などである。というのも、コミーには強力な援軍、顧問の菅谷良夫さんや、堀章男さんがいた。

菅谷さんは、以前、雑誌『商店建築』や書籍の制作を手がけ、その後、毎日出版文化賞受賞の『針灸学』出版の経験もある。堀さんは、カゴメで長く広報室長を務め、現在は独立して多くの企業の広報を支援している。広報についての著書もあり、広報業界で広く知られた人である。両氏とも、コミーの顧問、ブレーンとして、日頃からいろいろと知恵を借りていた。

2000年6月、念願の『万引問題解決法』発刊！

著者は、葉山慶さんに決まった。葉山さんは、総合誌や専門誌を中心に、インタビュー、ルポルタージュなどの執筆をしている気鋭のライターである。お会いした葉山さんは、誠実な感じの人だった。万引というテーマは初めてだという。初めての方が万引問題の現実には新鮮な驚きを感じるだろうし、現場の事実を書いてくれるに違いないと思った。

その後、葉山さんは精力的に取材を行い、その内容をベースに執筆を開始、原稿がほぼできあがったのは2000年4月ごろであった。この間、出版社の森口社長とも何度も会い、前述した菅谷さん、堀さん他、コミーの応援部隊も協力した。

そして2000年6月、発刊。念願の『万引問題解決法』が書店に並んだ。

これらの努力はすべて、万引の現場の事実を多くの人に知ってほしいという願いからだった。

以下、その中で防犯ミラーについての記述は次の通りだ。

『防犯ミラー

万引は現行犯逮捕が原則なので、人の目で犯行現場を確認する必



『万引問題解決法』

要がある。カメラは基本的に離れた場所でモニターするための機器だが、ミラーは現場で取り押さえるのに適しているのだ。たとえば、ミラーのなかで客と目が合ったら要注意だ。ふつうの客なら商品が並んでいる棚を見ているので、上にあるミラーは見ないはず。万引をしようとしている人は店員の動きを気にするから、ミラーのなかで店員と目が合ってしまうのだ。また、カメラの映像は誰かが専属で監視している必要があるが、ミラーは店員が作業をしながらでも見られるので、小規模な店舗でも利用しやすい。

防犯カメラや万引防止機器の場合は「見張られているからやめておこう」という抑制力だが、防犯ミラーの抑制力は「鏡に映る万引しようとしている自分の姿の醜さ」が万引犯の良心に作用するようだ。たとえば、誰でも鏡を見る時には、髪型の乱れやネクタイの位置を整えて自分の一番いい顔を映そうとする。鏡は他人の視線で自分を見ることができる道具だが、鏡の持つ不思議な力が万引犯の良心に訴えるのかもしれない。

さらに、ミラーがあれば棚で作業しながらレジを注意できるため、レジが混雑しはじめたらすぐに行けるなど、接客ツールとしても利用されている』（『万引問題解決法』第6章より）

万引問題解決の精神「片手で抱いて 片手で殴れ」とは…

その内容は取材を基にした事実としてきちんと書かれていた。ほかの防犯機器に関してもそれぞれの特長がまとめられ、全体が「例の本」とは違って、机の上ではなく、自分の足で現場をめぐり話を聞いてまとめた力作だった。

我々もこの本を読んで初めて知ったこともあったし、考えさせられたことも多かった。問題が深く掘り下げられ社会問題としての万引問題を考えるためにも、店舗関係者だけではなく、できるだけ多くの人に読んでもらいたい奥の深い本となっている。

『万引問題解決法』の副題「片手で抱いて 片手で殴れ」は、警備会社の社長K氏が、「保安員の仕事はこの言葉に尽きる」として語った言葉である。愛情を持って接すると同時に、厳しく諭す。優しさと厳しさの両立は、口で言うのはたやすいが、実行するのは難しい。保安員は、その難しさの中で葛藤し、悩み、万引犯と闘っているの

である。

万引問題解決の精神は、この「片手で抱いて 片手で殴れ」という言葉に言い尽くされている。

9 万引問題は、捕まえた人に聞け！

日経に珍しく万引問題に関する興味深い記事が出ていた。万引に対する書店と出版社との立場の違いが浮きぼりになっていた。

2002年1月14日付の日本経済新聞に「本の万引、タグで防げ～書店・出版社が対策」という見出しの記事が掲載されていた。

急増している本の万引を防ぐために、本の製本段階でタグという小さな金属を埋め込んでおき、書店のゲートで検知する「ソースタギング」というシステム導入を書店側が求め、大手出版社5社が「万引き防止対策研究会」を発足させたという内容である。タグの埋め込みには1冊2～4円かかり、このコストを小売り価格に転嫁しない限り出版社の負担となる。また返品された本の裁断や古紙への再生段階でも経費がかかるという。

万引犯は消費者の利益も奪っている！

この記事にはいくつか興味深い記述があった。

このシステムの導入にはゲートなど1店当たり約200万円かかるが、「こうした投資が困難な中小書店の間では『大手書店で万引が減ったら中小書店の万引が増える』といった声もある」というのだ。

また、「万引は書店には丸損となるが出版社には儲けになり、もともと問題意識に温度差がある」と指摘している。

万引問題は、それにかかわる会社の利害や立場などが複雑に関連しているのだ。そして、それは消費者にも大きくかかわってくる。

この記事で紹介されている大手書店文教堂では、万引の被害は年間売上高の1%に相当する3～4億円に上るとしている。もし万引がなくなれば、この金額の相当部分を書店のサービス向上に向けることができるはずだ。また、本のような再販制度適用がない店では、

小売価格を値下げできる。

つまり、万引犯は消費者の利益も奪っているのである。

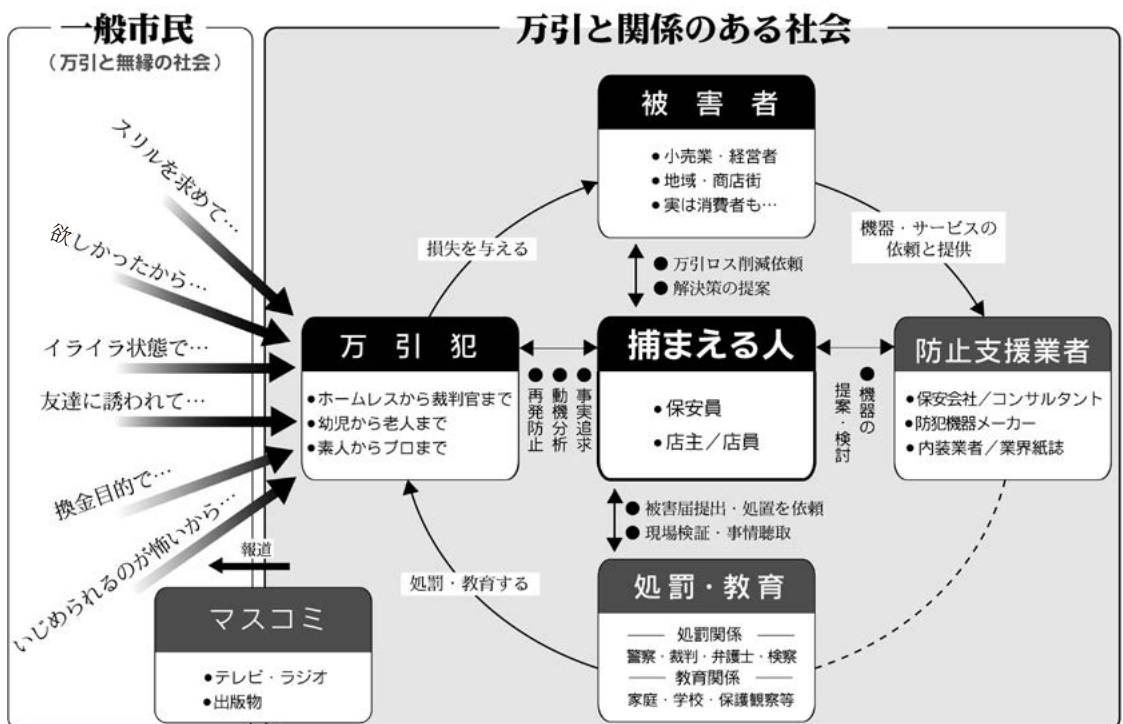
万引問題の相互関連を図解してみたら

こうした万引問題の相互関連を素人なりにまとめたのが、下の図である。図のタイトルを「万引問題は捕まえた人に聞け！」としたのは、万引犯を捕まえる人を中心に整理することによって、万引問題にかかわる人、社会との関連がより明確になるのではないかと考えたからである。

この図を作成しながら感じたのは、万引問題の奥の深さである。万引犯にしても、そうした犯罪を生み出す社会背景を考えると、家族とか教育とか、万引にとどまらない社会テーマとなっていく。

こうして図にしてみると、我々の知らないことが実に多いことに改めて気付く。図中に点線で示した部分は、何かしらの関係はあると思うのだが、我々にはよくわからない、あるいは、現在のところ

「万引問題」と社会の関係図



無断転載禁止

関係がもたれていないと思われるものだ。この一文を読んで皆さんの気付いたこと、考えたことなど、是非教えてほしい。

万引防止は「公」的テーマだ！

社会には、税金を集めてそれを割り振る立場の「官」と、税金を納める立場の「民」とがある。そしてもう一つ、みんなのもの、みんなのことを考える「公」というテーマがある。今の日本には、この「公」の視点が足りないのではないか。「官」も「民」も自分たちのことだけを考えるので精一杯だ。

先程、万引に対する警察の姿勢について書いたが、警察や役所にあまり期待できないとなれば、「官」以外の問題解決の道はないだろうか^(※5)。

例えば、NPO（非営利組織）やNGO（非政府組織）でこの万引問題解決に対応できないだろうか。また、企業においても、こうした「公」のテーマを取り込んだ事業の展開も可能だろう。

多摩大学の北矢行男教授はその著書『日本を救うソシオ・ビジネス』（エイチアンドアイ刊）の中で、社会と共生を図り、社会の発展に寄与する「本業を通じて社会貢献する企業」を「ソシオ・カンパニー」と規定した上で、その展開事業「ソシオ・ビジネス」について述べている。北矢氏はソシオ・ビジネスを「社会価値創出ビジネス」と「社会問題解決ビジネス」の2つに分類しているが、万引防止は、まさにその中の社会問題解決というテーマだと思う。

結びにかえて：万引問題の解決と私たちの願い

万引は、犯罪の「入門編」として、プロの窃盗や強盗犯とも関係があるような気がする。万引犯を捕まえて調べてみると、ほかの犯罪が明らかになることもあるそうだ。万引が2倍になれば、ほかの犯罪も2倍になるといった相関関係があるのではないかと。そう考えると、万引犯を捕まえることをためらえば犯罪が増え、「ただ」同然だったはずの日本の安全コストはどんどん高くなっていくだろう。万引問題解決は、そうした意味でも、大きな社会的テーマである。

コミーが気づきミラーのメーカーとして今までやってこれたの

※5

現在は官民一体となった対策も多く実施されるようになった。また、特定非営利活動法人全国万引犯罪防止機構（略称：万防機構）が、地方自治体や都道府県警察本部をはじめとする各地の万引防止対策組織の声を一本にまとめ、全国的な対策を行うための活動をしている

は、身体をはって万引犯を捕まえている人たちからの「どうしてもミラーが必要」との声に励まされてきたからである。

万引問題の真の解決は、日本のすべての人がマスコミなどを通じて、この「実際に万引犯を捕まえている人々」の生の声を、単なるやじうま的な興味ではなく、しっかりと知ることから始まるのではないか。今、改めてそのように考える。この物語が、その小さなきっかけになれば、何よりと思う。

8 ユーロショップ出展記

20年以上前のことなのに、不思議に「今」がわかる！ 1981年、日本の小さな企業・コミーが外国の展示会に初めて出展。その経緯とともに、感激と驚きの体験を記録した。

出展決断まで

1980年の確か7月であった。なにげなく捨てようとしたDM（ダイレクトメール）の中に、「ユーロショップ'81」の出展案内があった。当時、コミーの商品は、輸出に向けたPR活動はほとんどしていなかったのに、少しずつ注文が入ってきていた。しかし、ヨーロッパでは2～3件の問い合わせがあったぐらいで、まだ一つも実績がなかった。もちろん私自身、あんな遠いところへ一度も行ったことはない。見に行くだけでも大変だ。

この窓口であるドイツ商工会議所（日本支部）に一応聞いてみた。「3年に一度しかない世界最大の店舗ショーである。通訳、宿泊、展示装飾などあらゆる問題はまかせてくれ。あっせん料は一切とりません。申し込みまでまだ時間があるので検討してください」とのこと。

しかし、データもなにもなく、金とヒマをかけて出展して、「ヨーロッパではああいうものは売れない…」などではさまにならぬ。あらゆる人に相談してはみるが、みな専門外なのでどうにもならない。そんなとき、ウチのお得意さんで旅慣れている社長より、「少し金がかかっても、下見は必要だよ。初めて行き、初めて展示したのではショックが大きすぎるよ」というアドバイスをもらう。確かにそうだな。しかし今回ショーを下見だけにしたらあと3年待たねばならぬ、と思っていたところ、フランクフルト見本市の団体旅行があったので、早速申し込み、9月に行くことになった。市場調査と慣れのためというわけ。

フランクフルトでは、ショーウインドーのカメラや家電はほとんど日本製だった。これには、聞いてはいたもののちょっとびっくりさせられた。また、我がライバルに相当する防犯ミラーもかなり取

り付けられてはいるが、質が相当悪い。我が社の製品は小企業といえども可能性大いにありと感じた次第だ。

そして、ユーロショッパ展には金とヒマもかかるが、3年～5年の償却と思えば何とかなのではないかと思った。かつてジャパンショッパに初出展したとき(1972年)も、初めは出展費用だけでも我が社の1か月の売りに近く、売れると思ったものがさっぱり売れず、しかも決算書を税理士に見せられ青くなったことがあった。しかし後になれば、このときのジャパンショッパ展により、世間が急に広がり、相当な勉強になったことも事実であった。

当時に比べればユーロショッパ展費用なんかチイセイ、チイセイ、早く世界に飛び出そうということになった次第。こうしてコミーが小さい会社ながらも、私が半月も不在となっても、電話だけで自然と注文が来て、問題なく処理できる会社に成長させて頂いたことは大変ありがたいことである。とにかくやってみよう。

出展までの日程

<3月30日～4月1日>

シンガポール航空で成田発、朝10時。

飛行機は全くの「鈍行」で、経由地が多く、台湾→香港→シンガポール→コロンボ→ドバイ→チューリッヒでそれぞれ1～2時間停まりながら、フランクフルトにやっと着き、それから電車で目的地のデュッセルドルフの民宿まで、延々36時間。民宿では貫録たっぷりの親父さんと奥さんが堂々と握手を求めてきて、大歓迎！ひとまず安心。

<4月2日>

展示会場の下見や、取引銀行(三和銀行支店)に現地の様子を聞きに行く。何か伝えることがあるか、というから同行の顧問の人がタイプを借りる。外国での書類作成は、タイプとレターヘッド(自社名表記)が必需品であることが後でわかる。日本商工会議所の出先にも挨拶をすませ、以後これからの生活や仕事のためにデパートで買い物。

<4月3日>

日本から送っておいだ展示品(2か月程前に船便)やカタログ(10



コミーの小間での小宮山



ナオコ女史とエーワンの新井社長

日前に航空便。送料だけで16万円)を運送屋さんより無事に引き取る。商品にキズは付いていなかったが、かけたヒモがゆるみ、1本なくなっている。また、カタログは一度破けて中身が出てしまったのか、ガムテープでベタベタ貼り直してある(日本へ帰って梱包を研究しなくては)。

小間装飾はだいたい指示通りできているが、ジュータンはまだ(こちらから色の指示がなかったという)。あわてて、やっとやらせて、今度は私だけで展示品の取り付け。ビス1本取り付けるのにもくたびれる。電動ドライバーと人手が欲しい。なんとか格好だけはつける。そして、明日から通訳をしてくれるナオコ女史(後述)と夕食。緊張のせいか、夜もあまり眠れず。いよいよ明日から開幕…。

<4月4日～9日>

ユーロショップ出展。午前10時から午後6時まで。

大規模な展示場

西ドイツは展示会の国ともいわれている。ヨーロッパ全土やほかの国から商売に来るのだろう。事実、私がもらった名刺だけでも30か国ぐらいいはある。この国の人は真面目で、安心できるからだろうか。展示したものがなくなったり、装飾業者に頼んでもいつできるかわからない国だったら出品者もいなくなるに違いない。

また、デュッセルドルフの市自体が真剣に取り組んでいるように見える。展示会があると、ホテルはまず満員になるという。今回も日本からの旅行者のかかなりの人が近くのケルンに泊まり、そこから通っているし、我々出品者の多くも民宿を借りている。我々の泊まった民宿は、かつてこの家の娘さんが使っていた部屋を貸して、小遣い稼ぎをしている。展示会は大きな観光事業みたいなものかもしれぬ。

日本はどんなに大きな展示会でも1日見ればたくさんであるが、ここではだれでも2～3日は泊まって根気よく商談していくようである。会場は東京・晴海の国際貿易センターの5倍ぐらいいはあるであろうか。歩くのが大変なのでホールとホールの間には動く歩道もあり、専用バスもある。中心には大きなビルがあり、スーパーあり郵便局ありで、一つの街になっている。また、大きな会議場もあり、そこで出展者だけのパーティーがあり、我々も出席したが、3つの

バンドを入れて派手にやっていた。何人かは数えられなかったが、500社が出展したので、平均1社2人としても1000人のパーティーになる。

ほとんどの展示会場は1階にあり、そのすみでは立ち喰い屋台店がビール、パン、スープなどを出している、高級レストランは2階にあるようであったが、私は金と時間がもったいなかったので、1階のすみで、パンとソーセージとコーラを飲み込んだ。

一度スープを飲んだが、周りの人たちが何か異様な雰囲気である。なぜか鼻息だけ聞こえる。ワカッタ、ここではスープは音を立てて飲んではいけないのである。すすり音が聞こえなくなると同時に、口で息ができなくなるから鼻息だけになるのだろう。大発見(?)であったがスープの味はどうしてもマズく、半分ぐらいこっそり捨てた(私は嫌いなものはない方だが)。

頼もしき通訳ナオコ女史

我が出展小間の頼もしき助っ人、通訳の「ナオコ女史」についてふれておきたい。

彼女は、日本の医者の娘で、かつて日本、アメリカ、ドイツの大学を出て、現在はドイツ人と結婚、43歳で2人の子供がいるという。

今回は国際見本市なので、3か国(英独仏)のカタログを作っていたが、彼女はそれ以上に6か国語をしゃべれるというので非常に心強い。まず英語で相手に何語を話すか聞き、それに合わせた言葉で、我が社の製品の特長をべらべらしゃべってくれる(私なんか、日本語だけでも何回やってもよくしゃべれないのに)。

彼女には、こちらの製品を説明し、相手は本気か、ひやかしか、輸入業者なのか、問屋なのか、店装業者か、お店のオーナーなのか、どれくらい大きい会社か、ライバルなのか、今まで扱ったことがあるのか、我が社の製品についてどう思ったか…等々、少しでも多く聞き出してもらう必要がある。

また、それによってランク付けをし、カードに記入する。◎は、取引先になりそう。○は、なる可能性がある。×はひやかしと決めた。彼女はこれらの仕事を実にテキパキとこなし、一度に2~3人の相手をする。もちろん言葉も使い分けている。用事が済んだお客



「コマイコウガイ」とドイツ人に読まれた



主役はナオコ女史



初日は、ハッピー姿で…

さんに彼女は堂々と握手している。私も社長の手前、大事だと思ったお客さんにはあわてておどおど握手する。

実は出展にあたり、コンサルタントにどう演出したらよいか聞いた。コンサルタントいわく「ハッピーを着て、タイコをドンドン叩きなさい。向こうは、日本の神秘性にあこがれている」。そうかもしれぬ。タイコのドンドンは隣の小間から苦情が出たら困る。しかし、ハッピーはちょっと恥ずかしいがやってみようということになった。わざわざ日本橋（東京）まで行って買ってきたものだが、私は一日着ただけでやめてしまった。なぜか？

その理由は、この展示会の主役は彼女である、ということである。

彼女は43歳とはいえ、言葉が自由なうえ、毎日派手な服装をしている。あるときなどは胸元が目立つ洋服を着て、少女のように長い黒髪を背にたれ下げている。しかも日本人だから小さいが「日本人は若く見えるのヨ」と青春を楽しんでいるようである。そのためか、ヒマなときには出展者仲間が、うちの小間に来ては彼女と話したがる。私などはハッピーを着たところで彼女のそえもの程度でしかないのである。

そんな私の気持ちも知らず、彼女は「シャチョー、ハッピーを着ればあ!! 目立つのに!!」

また、「あたし、子供から老人まで人間が好き」と言いながら、出展者パーティーのとき、我々関係者の3人が誘おうとしたら、「あたし、別の人と行くかもしれない」と言い、いざパーティーのときは、どこかの若い男と「この人、とってもダンスがうまいのよ」と楽しそうに（あるいは必死に）踊っていた。この会場を出たのは夜の10時半だったそうだ。ダンナや子供たちはどうしているのだろう。人ごとながら気になる。

来なかった「レバノンの兄ィ」

また、このパーティーのときに、彼女は“レバノンの兄ィ”に会ったという。彼は我がコミーの製品に非常に興味を持ち、展示会の最終日にサンプル（有料）1個を渡す約束がしてあった。彼女は「非常に感じの悪いヤツだ。サンプルは取りに来ないだろう」という。私は「あれだけ約束したんだから来るだろう」というと、実はこのパー

ティーのときに、彼は千マルク札(約10万円)をたくさん見せ、「つきあえ」といったという。「ああいうヤツに限って、商売はケチなんだから」と彼女は言う。

プライドを傷つけられ、怒ってはいたが、本心はまんざらでもなさそうであった。しかし、彼女の察しの通り“レバノンの兄ィ”はやはり最終日に来なかった。

そうした中で彼女はまた、同じホールの出展者と食事でも約束したのであろうか、いそいそと肩を並べて帰ることもあった。私の方は彼女と握手もしなかった。念のため。

日本人のお得意さんがウチの小間に立ち寄ったとき、「あたしこの展示会場でいろいろ見本市の経験があるのよ」と言うと、彼に「それなら、あなたはミス・メッセ(展示会)だ」と言われて、彼女は大喜び。43歳で日本人からミスと言われればうれしいわけだ。彼女、そう言われたと、会う外人に言っては喜んでいただようだ。

一方、彼女は日本の古典が好きだと言い、万葉集を持ち歩き、これから大学院に行きたいというから恐れ入る。また、タバコをたくさん吸っていたが、子供に意志の強さを示すため、先日きっぱりやめたという。

彼女は通常、翻訳関係の会社に勤めているが、有給休暇を取って通訳アルバイト(6日間で約20万円)に来たという。まさにトンデル女性である。日本に帰ってきて、電車の中で若い男たちはマンガ本を読み、女性は文学書やトンデル雑誌を読んでいるのを眺め、今後はますます彼女のように外人と結婚する女性が増えていくのではないかしらなどと改めて思ってみたりもしている次第。

コミーの小間に来たお客たち

なにせ、もらった名刺だけでも30か国近くになった。いろいろな人間がいるものだと、つくづく感心した。その中で印象に残ったものを少し…。

①フランスの社長と常務

社長はロータリークラブのマークを胸につけ、落ちつき、大社長という感じ。常務はたくましくいかにもバリバリやり、強

そうだ。だがなんとなくいばり、ちょっと感じが悪いと思っていたら、固定ミラーの値段が高いと言って口笛を吹きやがる。

回転ミラックスについて、うるさいほど質問された。フランス人には珍しく英語でしゃべってくれる(フランス人は英語がわかってもプライドが高いのでしゃべらないという)。

「ミラックス、ミラックス」「ワンモアクエスション？」をくり返し、これだけは私もよくわかり、しかもウチの製品の商品名をしてくれるのでうれしい。100～1000個の見積もりを出せ、明日また来るという。その夜、あわてて見積もりを作る。約束通り翌日2人とも来て、「ワンモアクエスション？」を言いながら細かい質問をしていった。有望なお客さんになるかもしれぬが、こっちは貫録負け。

<後日談>

日本に帰ってさっそく、彼らに改めて手紙や100個だけの見積書や写真を送った。忘れたころやっと返事がキタ、キタ！ しかし、フランス語で書いてありやがる。「解説」してもらったところによると「100個なんてとうてい無理、5～20個なら売れるかもしれぬ」とつれない返事。サンプルを買ってでも売ってみようとする意欲もなさそう。

当時、会場で彼らが鋭い質問をしているとき、あまり貫録のないアルゼチン(南米)のオジさんが、ああくたびれたといった表情で椅子に座り、何も質問をせずに数分ただけで、140万円ぐらいの注文をくれた(入金発送済み)。人は見かけによらぬもの、といったところか。

②大演説が止まらないケルン(西独)のオッサン

私がトイレに行き、戻ってみると、ナオコ女史に向かい、ドイツ語で1人しゃべりまくっているオッサンがいる。彼女がしきりに私に通訳しようとするがそのスキを与えない。ほかのお客も彼女に話そうとするが、そのスキも与えない。椅子に座り込んで大演説だ。あまりの剣幕に、ほかのお客さんも笑い出す。笑われても演説は続く。延々30分ぐらい続いたと思う。

後で聞いてみると、内容は「俺は年間、これだけのミラーを売った。数人のセールスマンを使い、車に積んでドイツ各地を売り歩いている。こういうものは一店一店に売って取り付けなくてはダメ。コミーのパンフレットもこんなものでは駄目。現在使っているガラス製は重くて扱いづらい。アクリル製が欲しい。前に日本に引き合いを出したが、なしのつぶてだった。俺は英語がわからないのでドイツ語で見積もりを書いてくれ」ということだそうだ。明日もまた来ると言って帰っていったが、本当に来たらどうしよう。仕事にならん。翌日確かに来たが、10分ぐらいで帰っていったのでほっとする。

チャップリンの映画「独裁者」のヒットラーみたいだった。ナオコ女史は「ドイツ人はしつこいので嫌いだ」という。じゃあ、なぜ結婚したと聞いたら「ウチのはそうでもない」という。それは良かった。

③カナリー諸島の坊や

まだ30歳前だろうか、にこにこして話す。実は以前、東京・晴海の展示会のときも会った。人口が少ないので数はあまり出ないが、見積書を送ってくれと言う。私より身体が小さく正直そうだ。こういう再会うれしい。

④説得調のスペイン人

私にもわかりそうなゆっくりした英語をしゃべり、日本のハンドラベラー（価格札付機）のメーカーとも取引があるという。売ってみたいのでサンプルを欲しいという。広い会場でウチの小間まで再び来るのは大変なことであるが、約束した最終日の6時に来てくれたので、こちらが価格を示し、領収書を書こうとすると、「これは借りるのだ、市場で調べてみて、駄目なら返す」という。遠い日本へどのようにして返すつもりだ。遠い国のスペイン人で、しかも赤の他人を信用しろというのか、ナオコ女史もいくらなんでもヒドイという。結局ものわかれであった。

格好よいとは言えぬ私を含めた日本人

前年、フランクフルト見本市を見たときに自閉症気味になったことがあった。広い会場を1人で歩く。デザインは素晴らしいと思う

ものがあるが、特に輸入したいものもない。展示会場では写真を撮ってはいけないという。

私はストレートに真似ができない性格であるが、それでは何をしにいったかわからないので、ひたすら真似をするためにこっそりメモをする。うろうろしていると「キャン・アイ・ヘルプ・ユー？」(何かご用ですか)と言われ、それに答えられず黙って立ち去る。おそらく先方には「なんて感じの悪い人だ、どうせエコノミックアニマルが真似をしに来たのだろう」と思われているに違いない。しかし、金とヒマをかけて来たのだからと、自己にムチ打ち、こんなことを何回となく繰り返す。やっと一回りして、日本の会社の出展小間に行き、ホッして日本語を話すが、もとより彼らは本業(商品説明など)が忙しく、あまり相手にしてくれず、ほんの数時間であったが自閉症気味になった次第。

我々日本人は背が低く猫背である。これだけならやむを得ないが、カメラを持ってカバンを肩から下げ、デザインを盗もうとし、しかも言葉がうまくできないので、まことに格好悪い。団体であればなおさらである。

それに比べ外人はアタッシュケースを下げ、背が高く、堂々と歩き、言葉に不自由もなく、格好がよい。

だが今回、やはり私にはそんな風に格好よくできないことがよくわかった。金とヒマをかけた旅行では、写真は撮らなければいけないし、引き合いカードなどあらゆる大切なものを肌身離さず肩かけカバンに入れて持ち歩いていなければ安心できないのである。

ただ今回、逆に出展する側になって考えてみると、こっそり陰険に写真を撮るよりも、英語なんかできなくても、「ワンダフル!!」と言って撮りたいものを指さし「ピクチャーOK?」と、盗むというより、お世辞を言って学ぶということだったら、きっと楽しい見学ができたかもしれないと、それなりの反省がある。

酔っ払って今度はいばってみたが

これらのコンプレックスの裏返しというか、ドイツ人をつかまえてはしゃべってきた。20年以上前に高校のときにガリ勉した英語が、不思議と酔っ払うと出てきた。「日本に行ったことがあるか」(私は

こんな遠いところまで来ることができたんだぞ)。「日本人の平均寿命は世界一だ」「うちの会社はうんと小さいが、世界で1つしかないものを作っている」「日本はヨーロッパより百年近く学び続けてきた。しかし、これからはお互い学び合わなくてはならぬ」「日本は真似ばかりしてきたが、もう製品そのものにおいては真似するものがなくなった。そろそろ日本の真似をしてみたらどうか)。「日本へ来たら連絡してくれ」と、身ぶりやノートなどを利用して英語で話しながら名刺を渡してきた。相手はわかったような顔はしてくれた。これで私はずいぶん気分は良かったのであるが、今考えてみると次のようなことからゾットとした。

電車で話しかけただけで、民宿まで車で送ってくれたドイツ人が「デュッセルドルフのメインストリート(インマーマン通り)は日本の企業でどんどん占領されている」と笑いながら言う。

また、デュッセルドルフで副支配人(日本のメーカーの販売会社で従業員約60人、日本人は数人のみ)をしている友だちが深刻な顔で話してくれたのは、次のようなことだった。「カメラや電化製品で日本が勝っていたときは、日本人はよくやるといった程度で、まだたいしたことはなかった。ただ、最近の日本からの自動車輸入が年毎に倍々ゲームするに至って意識が変わったようだ。会社に通っている者も日本の自動車に切り換えている。自動車だけは負けんぞという気持ちが彼等にはあった。個人的には安くて良いものを求める。しかし、産業全体から見ると政治的にも大変な問題だ。少しずつなら良いのだが、急激なのだ。今では日本のこれらの問題がテレビに出ない日はない」ということだった(彼は古いベンツに乗っていたが)。

写真をパチパチ撮り、集団でわからぬ言葉をしゃべり、みやげをワッサワッサと買う日本人。

技術的能力の高さと、これらの姿がどう結び付くのか、プライドの高い現地の彼等としても複雑な気持ちにならざるを得ないように思えるのである。

民宿の夫婦におびえる我々お客たち

先に一度書いたが、大きな展示会があるとホテルは全部満員にな



ケルンの大通り。人の賑わいは終日。シチズン時計の壁面看板が見える



民宿の前にて

り、出展者は安い民宿を紹介してもらおう。我々の場合、かつて娘さんが使っていた2階の部屋を3人でそれぞれ借り、朝食付きで一泊4千円ぐらい(ホテルだと7千円から1万5千円)と安上がりで済んだ。

長旅からやっとここに着いたとき、中年夫婦が出てきた。だんなは実に貫録があり、握手を一人一人に求める。まず手を出し、いったん握り、それから強く握る。大声で何かしゃべりながらである。こっちも何とかしゃべる。すべて真似である。どっちが客かわからん。すべて先手を打たれる。朝食で1階へ降りるときは3人でまだ早すぎるとか協議しながら同時に降りていく。朝のあいさつは、こちらから先に「グーテンモルゲン(おはよう)」と、大きな声で言おうとしても、なぜか小さくなってしまう。それに対して先方は大声で「グーテンモルゲン」と返事。だんなは英語を少ししゃべるが、かみさんは我々が全然理解できないとわかってても絶対にドイツ語しかしゃべらない。

初日はこれからの生活のことについて話した。いつもだんなはかみさんと相談している。今後必要なことを我々は聞く。

「風呂は何時まで」「10時まで」「湯沸かし器を使って日本から持ってきたものを部屋で沸かしてもよいか。電気料について問題はないのか」(実はここら辺があいまいであったようだ)。

まずはこれでひと安心。翌日早速、スーパーで湯沸かし器や水筒を買うが、これがあとで我々がおびえる結果となる。

3日目の夜、仕事も終わり、ほっとして、日本から持って来たインスタントラーメンを3人で食べ終わった夜10時過ぎだったろうか、夫婦で我々の部屋にいきなり入って来て、「部屋でコッヘン(料理と思うが)するな!」「洗濯もダメだ」「10時過ぎに風呂に入るな」

と命令調で言う。

我々はあっけにとられ、「なぜ」「先日ポットを使ってもよいと言ったではないか」「洗濯はどこでしたらよいのだ」と言いたいのだが、相手を怒らせない言葉で言えっこない。嫌われでもして、「金はいらないから出ていってくれ」とでも言われたらどうしよう。モタモタしていると、明日の朝に話すからと言って出て行った。

さあ困った。3人で相談するが、結局、うまく言えないからポットを使うのはやめよう。展示会場の自分の小間でラーメンは食べようということになった。洗濯については、弱った。靴下はムレムレ。また、ワイシャツは出展者なので必需品。コインランドリーは近くにはない。だが、とにかく相手を怒らせるとまずいので、言いつけは守るように翌朝3人で確認(ちなみに我々の年齢は40、50、60をチョット過ぎたところである)。

しかし、その晩から、どういうわけか風呂の水が冷たくなる。冷たいのを我慢しながらシャワーを浴びるだけ。ワイシャツは古いものをだましだまし使い、靴下も臭いがあまりしないものから再使用する。

ナオコ女史にこれを話すと、「それはあんまりかわいそうだ。電話してあげる」と言う。それをどうしたものかと、仲間2人に相談するが、そんなことを言って相手を怒らせてはまずいので我慢しようということになったが、2日後には耐えきれなくなって、彼女に電話してもらう。「くれぐれもお世辞を言ってくれ」と頼んだ上で。

かみさんの返事は「あの部屋は寝るところで洗濯場ではない」(風呂場にヒモをかけてくれてもよいではないか)。また風呂の水が冷たいことについては「彼等はシャワーの蛇口をこわした」(前からこわれていたのに)、などであったが、ナオコ女史のお世辞がきいたせいか、その晩風呂にいってみるとお湯が出るではないか。そのうれしさ！ だけどチョロチョロであった。湯のたっぷり入った風呂に入りたい。それでも我々は、日本から持って来た小さなみやげを持って機嫌とりに励んだ。

さながら親と子の関係みたい

しかし、かみさんは私が民宿の入口のカギをうまくあけられない

のを見て、何度となく、しつこく大声で「ニヒトゾー！」(そうじゃない)を繰り返す。身振り手振りも入って、いささかうんざりさせられる(でも本当にあけ方の難しいカギであった)。また、ここの住所の発音が違うといっは、しつこく「ニヒトゾー」と怒鳴るのである。もうどうでもいいからよしてくれと思うのだけれど、それでもしつこく「ニヒトゾー」と、私の耳にはタコがでкинばかりである。これらの接し方は権力を持った親(先方)と子供(我々)の関係みたいである。

逆に日本の民宿のおばさんがドイツよりはるばる商売にやって来た人間を3人泊めたらどうであろうかと考えてしまう。「会社は何人ぐらいで、商売はうまくいっているだろうか」「日本をどう思うか。ウチみたいところで満足してくれているか」「日本語がわからず不便していないだろうか」ぐらいは考えるかも知れぬ。また、朝のあいさつぐらいはドイツ語か、英語でやるだろう。

これらのことを、西ドイツ在住の友達(日本人)に話してみたところ、この国では当たり前で、彼らは典型的なドイツ人だという。その友達も他の民宿に泊まったことがあるというが、私のところと五十歩百歩、数回しか口をきかなかったという。それでもなかには、洗濯はしてくれる、映画には連れて行ってくれるなどのサービス精神旺盛な民宿もあるという。そういう民宿に泊まれた人はまさに幸運というべきであろう。我々には信じられない話で、3人で泊まっていたから何とか気がまぎれて過ごせたものの、たった10日間とはいえもし1人だったらノイローゼになっていたかもしれない。この民宿だけには未だに礼状や写真を送りかねている。

ドイツは初老期、日本は青年期

今度の出展を通じて、いくつか考えさせられることがあったが、その一つは、国自体にも老若があるような気がしたことである。実は、遠いヨーロッパには、さぞ珍しい品があるだろうと期待して行った。しかし、珍しい品は見付からなかった。

考えてみれば、日本はここ百年、欧米からたくさんの輸入をしてきた。ひたすら夢中になって真似をしてきたような気がする。これまでに、語学ができて、そっくり真似したり、輸入したりして大儲

けた商人や、かなりの地位を得た学者や政治家がいたように思う。つまり「欧米では…」といった具合に、カタカナを駆使して、欧米には何も与えず真似だけ。人生でいえば、日本は幼年期であったかもしれぬ。

しかし、偶然にオランダ人と話したなかで、合気道や柔道(柔道二段の証書を見せてくれた)を習っていると聞いたのにはビックリ。聞いてはいたが、日本より盛んなのではないかとさえ思われた。ハッピーも知っている。いつの間にか日本の文化も輸入している。日本はもう真似することがほとんどなくなったとはいえ、従来の欧米コンプレックスがあり、相手の気持ちを理解するように努め、少しでも学ぼうとする。つまり、現在の日本は青年期であると思う。

しかし、あの民宿のおばさんは、自分は正しく、自分を理解しろという態度姿勢であった。どんなに立派であっても、相手から学ぼうとしない人間は、もう精神的に老人であると思う。あのおばさんが平均的ドイツ人であるとすれば、ドイツは初老ではないかと思った次第…。

日本は、夢中になって真似してきたとはいえ、洋式と和式に分類し、食事、トイレ、住居、結婚式においてまで、両方を使いわけている。日本は島国とはいえ、この両刀使いとコンプレックスのせい、大変適応性があり、どんどん世界に入り込んでいけた。

ウチの会社も青年期になろう

このユーロショップ出展を契機に、ウチの会社にもいくつかの体制変化が生まれている。寿司屋や天麩羅屋が海外で商売をする時代である。ウチでも従来の3本柱(回転装置、ミラー、看板)に加えて輸出向きの製品づくりを進めようと思っている。

業務は貿易商社などのプロにかなわなくても、相手のニーズを知り、コミーの製品を知ってもらう意味において、直接の貿易も一応はできるように勉強しようということである。しかし、ウチでは皆、高校の時に英語をかじったという程度のズブの素人。また、従来の3本柱は絶対におろそかにできないので、2か月に一度ぐらいではあるが、各個人のテーマ(タイプ、英語、業務、看板)を決めて、土曜・日曜の全員合宿を始めた。やってみると、全員で勉強、宿泊、

風呂、また酒もたまには良い。何よりも連帯感が生まれる。

よく、会社がつぶれそうになると、上のものだけがかけずり回り、下のものはしらけて、やっぱりつぶれたというのを何回か見てきたが、そんなとき、ウチの社の場合、全員で合宿すれば打開策も出てなんとかなるのではないか、など思ったりもしている（私の片思いかもしれぬが…）。

肝心の商売の結果は…？

実はデュッセルドルフに行く前に「ユーロショップ注文殺到前祝」と称し、新入社員の歓迎会と合わせ新しい人を集めて自分の壮行会をやってきた。

かつて2年前のジャパンショップのとき、めずらしく外人がいると思ったら、ウチの小間に来て商社を通して、アレとコレが欲しいと言って70万円ほど買ってくれたマレーシアのおばさんがいた（今年も追加注文をもらったが）。

これらの経緯から内心で期待するところがあった。ユーロショップではなおのこと、そういう即断できる人間が数人ぐらいいるだろう。また、自国に戻ってから、即、注文する人間も相当多いだろう。出展費用ぐらいはすぐ稼げるだろうといった意気込みで、言うなれば、とらぬ狸の皮算用をしていた。

そして結果は、前にも書いたが、引き合いだけで130社（しかし、あとで考えるとライバル社からのものもあったと思う）。

この際、売り上げを正直に言おう。あれからも4か月が経過したが、この8月末現在で、まだ200万円弱。内訳はアルゼンチン、ギリシャ、イギリスからの注文である。これだけではまだ元を取っていない。ドイツからは引き合いが40社ぐらいあったが、注文となるといまだにゼロ。

しかし、だんだんこうした結果の理由がわかりかけてきた気がする。前にも書いたようにドイツ付近は、初老の国なので保守的でムダ金がありません、新しいものに興味を示さないのではないかな。加えて、競合する製品と比べ、いくら品質が良くても、税金、運賃、納期の点でこちらにかなりのハンディがある。

会場では、ヨーロッパで2万軒のチェーン店があるという大会社や、

有名大型スーパーから「回転ミラックス」に興味があるとの引き合いを受けた。しかしいつも在庫を持ち、どこでも供給とアフターができる体制(デポと称していた)が条件という。ユーザーにしてみれば当然のことと思う。

ウチの製品の場合、完成品はかさばってしまうので、最近、ちょっとの道具で簡単に組み立てられるようにし、あとは箱詰めをして送れば良い方法、すなわち“ノックダウン方式”を開発した。やっとこれなら競争に勝てるかもしれぬと思っている。

しかし、先日うれしいことにギリシャからの100万円近い完成品の追加注文の電報が入ったり、見積もりを出したオランダより色よい返事も来ている。向こうの夏休みが終わったら、もっと動き出すかもしれぬ。

また、よく聞くことだが、輸出の場合は「注文は忘れたところにやってくる」ということもあるし、“センミツ”といって、引き合いが「千」に対し、「三」つの注文があれば良いともいう。

輸出はなんといっても1ロットの金額が大きい。相手も慎重だろう。手紙のやりとりや、調査などをしながら、根気よく積み重ねていこうと思う。しかしながら、輸出はプロに任せたい。ウチはメーカーに徹し、国内のように90%以上を取扱店経由で販売していこうと思う。

すぐには無理だったが、4~5年で元が取れると思う。まあ、5年償却の機械を買ったようなものである。それより良いことには、お得意先を得ることによって、先方のニーズを知りながら、ほかの



アルトシュタットの飲食街。うまいものが安く食べられ、いつも人でいっぱい



ケルンの大通りの歩行者天国。若者たちが真昼間から酒盛りして楽しんでいる光景も…

製品もこのルートに乗せることができれば、貴重な会社の財産を得られるだろうと考えている。

長らくご愛読ありがとうございました

これまで書いてきたことは、私自身めったにない経験でしたので、飛行機の長旅や、民宿で退屈なときにメモしておいたものです。私自身にとって、文章をまとめることは大変な作業でありましたが、各回ごとに本誌(『総合報道』)の野口氏のお力添えで、なんとか完了することができました。おかげさまで私個人としても、忠実に書いたものが活字になって、ちょうど良い旅の記録とすることができました。

ただ、これらは半月だけの素人体験です。ご意見やご感想、ご質問などを頂いたり、弊社にお気軽にお立ち寄り頂ければ大変ありがたいと思います。

(追記)

ここまで読んで頂いたついでにコミー工芸のPRをさせてもらえればと思います。

私自身、技術者ブームのときに簡単にサラリーマンになったものの、ものすごいコンプレックスに悩まされた。「レポートが書けない」「図面が描けない」「しゃべれない」。はっきり言って仕事がさっぱりできないのである。私の上役は、もう私には依頼せずに私の後輩に依頼した。若くして今でいう窓際族。そうなれば、周りの人間すべてが「小宮山はバカだ」「会社のお荷物だ」と言っているような気がする。こっちだってそれが嫌だから懸命に働いてみたり、欠点を隠そうとする。

だが、本当に役立たん人間だからしょうがない。実にくたびれた。それに比べ、いつも行っていた夫婦でやっているラーメン屋のなんと生き生きしていることよ。

とにかくやめよう。脱サラというより「落サラ」だ。その後、思い違いや、失敗ばかりしたが、まさか、看板で飯を食うようになるとは思わなかった。またその後、まさか、昔の機械屋だったことが役立つとは思わなかった。また、回転に詳しくなったが、その後ま

さか、防犯関係の仕事をするようになるとは思わなかった。また、まさか、ユーロショップの経験ができて、昔の英語が役立つとは思わなかった。私自身、昔、ダメ人間であったのに、現在はちょっとありがたすぎる。理由を考えると、あるときに目覚めたような気がする。利口なふりをするよりも、「この点が非常に弱い」と本当のことを言い、自分としての努力もするが、頼む、と人にお願ひし、それに応じてくれた人々に恵まれたことであると思う。良きお客、友、外注先を得ることができた。

コミーは学ぶことにより成長してきたと思う。

以上からわかりますように、コミーの得意なことは、数字による競争よりむしろ、お互い知恵を出しながら、相手に役立つことを考え、現製品の改良や、新しい商品創りをすることだと思います。もちろん、食うか食われるかの肉食的大企業が入らない分野での…。

私自身、筋金入りのコンプレックスの持ち主であり、また、コミー全員が、「素直さ」「学ぶことの大切さ」「共存共栄」「教えたり、教えられたり」が身に付いているつもりですが、やっぱりわからないのは、自分自身の姿です。少しでも、気が付いたことをアドバイスして頂ければ大変ありがたいと思います。

(この物語は、1982年に執筆し、屋外広告業界の専門誌『総合報道』に連載し好評だった内容の転載です。用字・用語等に若干の修正を加えてあるほかは、掲載当時の内容そのままとしております)

9 エレベータミラー物語

1987年、世界初のFFミラーがデパートのエレベータに取り付けられた。今では店舗や航空業界などで多用されているが、その先駆けとなったエレベータミラーの軌跡を辿った。

1 プロローグ

技術面からの遊び心で

FFミラー (Fantastic Flat Mirror) の開発を始める

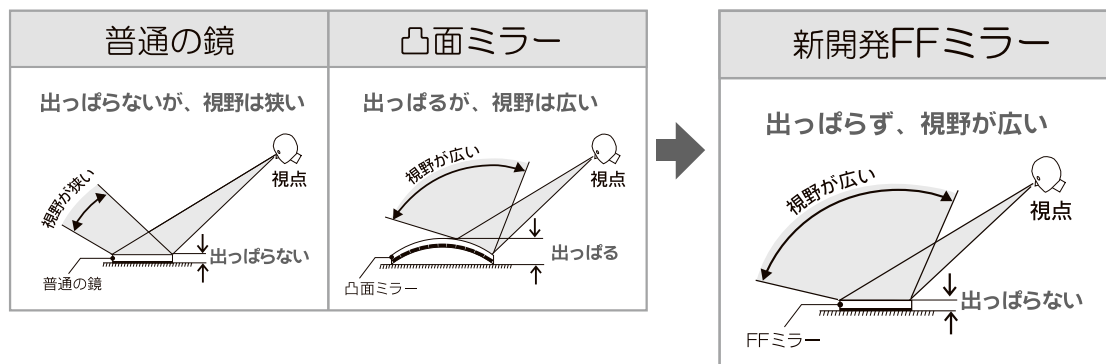
なぜ凸面ミラーがあるのに、フラットで視野が広いミラーがないのだろうか。FFミラーの開発は素朴な疑問から始まった。1986年春のことだった。

試行錯誤を繰り返し、半年後には凸面鏡と同じ機能を持つ面白いFFミラーができた。微小の傷やゴミにより反射効果が損なわれるという問題をクリアするためにさらに研究を重ねていたが、それが必要とされるのはどこだろうか？ みんなで考え続けた。

マーケット面からの貴重なアドバイスを受ける

その年の夏、千葉・成田ビューホテルで開催されたビジネスセミナーで、マーケティングの専門家、株式会社リコーの小田島弘氏から「コミーさん、エレベータミラーは未開発分野で市場性もある。」

世界初!! FFミラー (Fantastic Flat Mirror)



エレベータメーカーは大企業だから代金の取りはぐれもない。開発してみても？」とアドバイスされた。それから間もなく、なんと、それが現実となった。

2 飛び込んできた注文とユーザー5人の声に手応え!!

1986年末、東京郊外にあるTデパートの建物の管理部門から問い合わせがあった。

「コミーさん、ミラーを作っているならエレベータのミラーを作ってくれない？ 今までのミラーは角度が変えられて困るし、ドアや荷物がぶつかってしまうから…」

この店舗は田園調布や成城といった高級住宅地を商圈に持ち、1969年のオープン以来、日本初の郊外型大型ショッピングセンターとして、関係業界はもちろん、全国の一般消費者からも注目を集めていた。

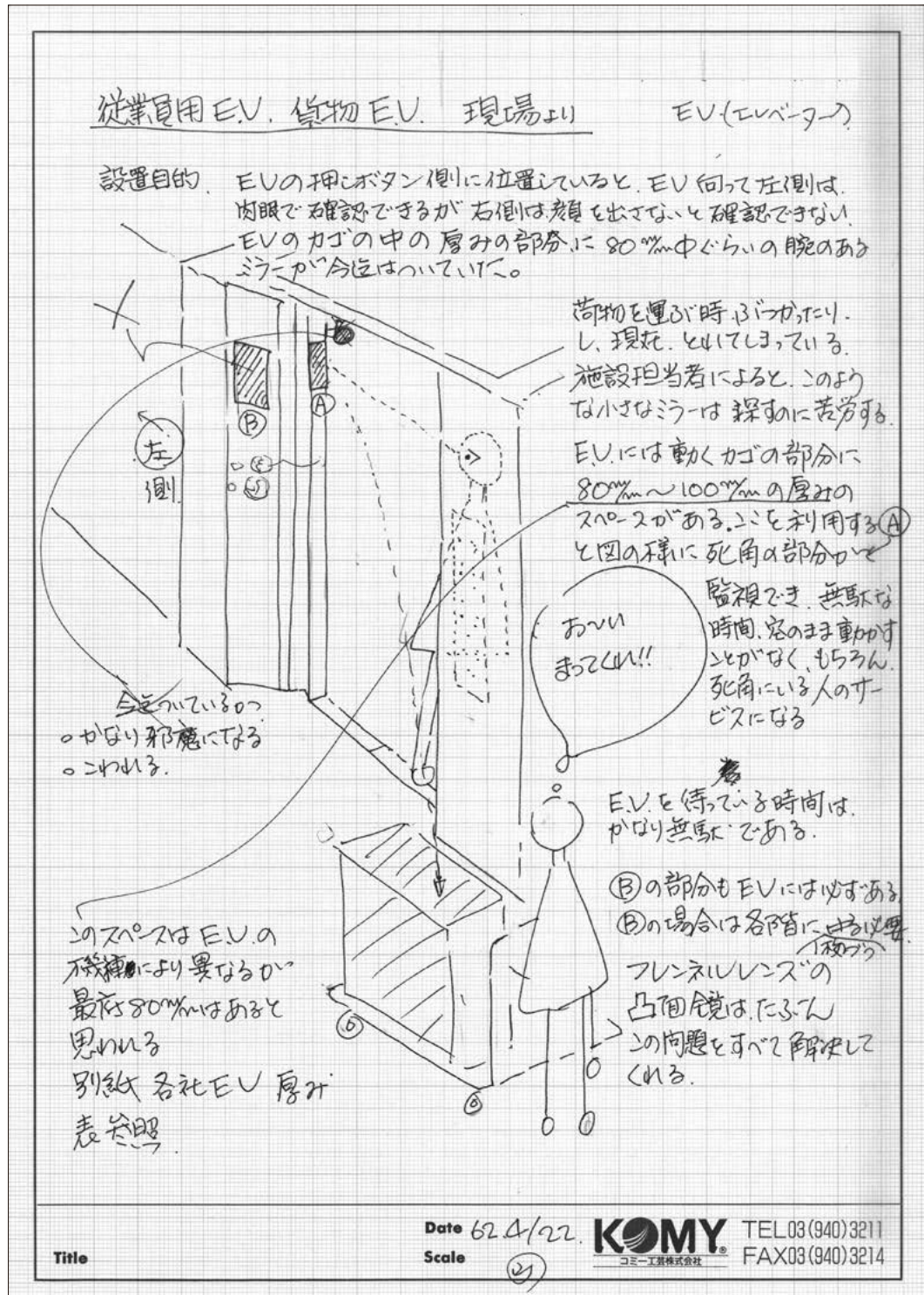
FFミラーがほぼ完成したものの、使いみちを模索していた私たちは早速現地に飛び、状況を確認した。同店の客用エレベータにはすでにバックミラーのような小さなミラーが付いていたが、視野が狭かったことや容易に角度が変えられることから、多くの問題が生じていた。

エレベータレディが客を迎える際、客が駆け込もうとしていることに気付かず閉めてしまい、ドアにお客が挟まってしまうことがたびたびあったという。そこでもっと性能の良いミラーはないか、探していたのだ。

1987年4月、同店の客用エレベータ4台にFFミラーが取り付けられた。それぞれドアの戸袋のところ（前柱）と内側に1枚ずつ、合計8枚。これがコミーのエレベータミラー、初めての設置事例となった。

翌年の8月、夏休みでごったがえす同店を訪問した。設置したFFミラーの状態確認とともに、エレベータレディの皆さんに設置後の感想をお聞きしたかったからだ。普段は入ることのできない、女性スタッフだけのエレベータ係控室にて、交代時間で休憩中の女性5人に率直な話を聞くことができた。

Tデパートの現場を見に行ったときの資料



現場では、80位のミラーが付いていたが、荷物を運ぶときにぶつかったりし、ミラーがとれてしまっていた。施設担当者によると、このような小さなミラーを探すのに大変だとわかった。AやB部分にコミーのミラーを付ければ、問題が解決できる

うときもあり、特に男性と乗り合わせると不安を感じる。そのときこのミラーがあると安心する、という話も伺い、一層、エレベータミラーの必要性や役割を実感し、FFミラーの効果に自信を深めた。

そこでこのような具体的な感想をユーザーズレポートとしてまとめ(p.152参照)、エレベータミラーPR作戦を開始した。都内はもちろん、関東近県の手・中堅デパートにエレベータミラーの効果をアピールしたところ、少しずつ、問い合わせや注文が来るようになった。

3 トラブル発生!! 割れた、剥がされた、盗まれた

Tデパートにエレベータミラーを設置した翌年の1988年、都内にある地上39階建ての高層ビル、Tビルの管理部門からエレベータミラーの注文があった。そのビルは大手電機メーカー・T社が入るオフィスビルだった。さらに話を聞くと、貨物用のエレベータに付けるミラーだった。人が乗るエレベータではなかったが、「高層ビルのエレベータに入ったぞ!」と喜んだ。

フォークリフトや台車で荷物積み込み時、エレベータのかごをキズつけないようにと、エレベータの前柱にミラーを設置した。

積み込む際、いちいちかごを確認しなくてもいいので「運転効率が良くなった」と好評だったが、間もなくTビルの管理部門から、「ミラーがいたずらされて割られた」「台車がぶつかって割れた」と連絡あった。

そこで緊急に材質を検討し、ミラーの強度を高めたものを設置し直し、ホッとした。

しかし間もなく「誰かに剥がされてなくなった」という事件が発生した。思いもよらない2回にわたる全面交換のトラブルに驚きながらも、対策を研究して容易には剥がされないものにした。

Tビルのエレベータミラーは、それ以降、トラブルはない。このことから、2つの貴重な発見をした。

①一度にたくさん作らなくて良かった!

新商品は少しずつ作り、改良を重ねるのがベスト。

②使用現場の違いに驚いた！

デパートのエレベーターミラーは割られないのに、貨物用はなぜ割られたのか。なぜ剥がされたり、盗まれたりしたのか。貨物用は大体1人で乗る、つまり密室での使用である。密室はいたずらされる危険が非常に多いので、それに耐えられることが必要。設計するときは、どんな環境で使われるかを想定しなければいけないのである。

その後、Tビルではオフィス用エレベーターにも設置。「乗り残し防止策に活用している」と大好評だ。現在、1万人を超える来訪者と社員の気くばりに役立っている。

エレベーターって、 どんな問題が発生するところか？

column

『広辞苑（第四版）』（新村出編・岩波書店刊）によると、エレベーターとは「電力などの動力によって人や貨物を上下に運搬する装置。昇降機。リフト」とあるが、乗り降りする人や貨物により、またエレベーターが設置されている環境によって、その言葉だけでは説明し尽くせない、実にさまざまな事象がある。ここでは人が乗るエレベーターで考えてみよう。

- ①エレベーター内は扉を閉めると、完全な密室である。
- ②エレベーター内から通路の全容は見えない。
- ③エレベーター内で操作ボタンを早く押しすぎて、駆け込んでくる人に気付かず、挟み込んでしまったり、乗り残してしまうことがある。
- ④1人だけで乗るとき、後から乗ってくる人が気になる。
- ⑤2人だけの場合、乗り合わせた人が気になる。特に女性の場合、夜は心配だ。
- ⑥同じ職場の人と乗るときと、来客と一緒に利用するときがある。
- ⑦ほとんどの場合、前向きで乗り、180度方向転換して降りる。
- ⑧車いすの人が1人で乗り降りする。ほとんどの場合、前向きで乗り、後ろ向きで降りる。
- ⑨ベビーカーを押して乗る人、また車いすの人を介助して乗る人がいる。
- ⑩大きな荷物を持ったり、台車に荷物を載せて乗る人がいる。等々。

このように、さまざまな人が乗り降りし、時間帯によっても刻々と変化するエレベーター空間は、私たちに次々と問題を提起してきた。そして、その問題は実に多種多様だ。

4 私たちは「車いす生活」をいかに知らないか

エレベータに乗ると、正面に大きなミラーが付いている。何のためのミラーか、知っていましたか？

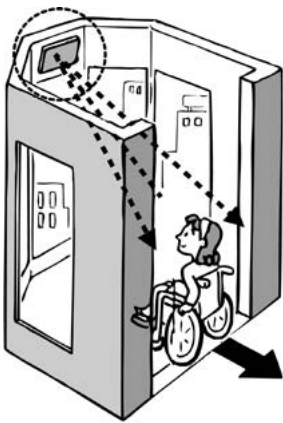
私たちがそのことを知ったのは、大手エレベータメーカー・F社からT芸術劇場のエレベータに設置するミラーの注文を受けたときだった。

「シースルーエレベータの正面にはミラーが取り付けられない。視野の広いコミーさんのFFミラーを付けたい」

「正面にミラーを取り付けるとはどういうことですか？」

F社の担当者にたずねると、「車いすの人が乗り降りする可能性のあるエレベータには安全に乗り降りできるよう、エレベータに乗り込む正面にミラーの設置が法律で義務付けられている」とのことだった。

1990年、T芸術劇場のエレベータの上部にFFミラーを設置。「外の景観を楽しむと同時に安全に乗降できる」と、施設管理者からも信頼を得、F社ではその後も、他物件の同様のエレベータに採用している。



FFミラーなら外の景観を楽しむと同時に安全に乗降できる

フラットで視野が広いFFミラーはエレベータの正面上部に取り付けるだけで車いすの後輪周辺まで一目で見通すことができ、その性能は平面鏡とは比較にならないことも確認できた。

月日が経ち2002年、ある勉強会にいつも車いすで参加してくる若者「マサ」に出会った。「マサ」と話をする中で、車いすの生活全体について私たちがいかに無知であったかを知った。この出会いから「車いす人生の物語」が誕生することになった。

5 ミラーが付いた。しかしだれも気付かなかった

2003年エントランス用ミラー（FFミラーEVE 三方枠用）を開発した。このミラーはエレベータの外側に取り付けることで、エレベータの内側にいる人が、居ながらにしてエレベータの外側の様子を確

アメリカでは「バックから乗れ!!」と誘導してくれました。
「なぜだと思いますか?」

column

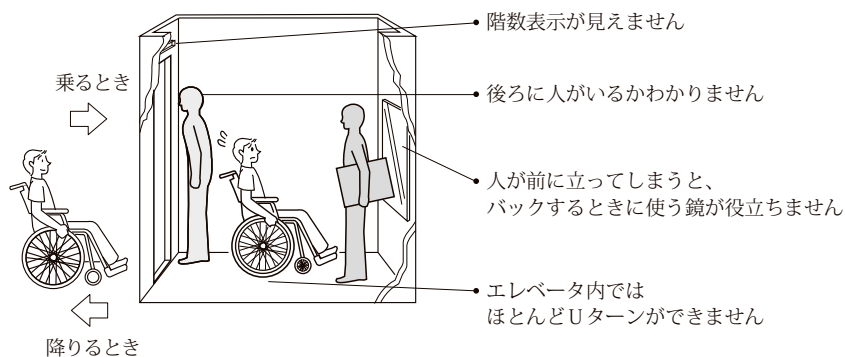
アメリカのショッピングモールでの出来事でした。エレベータに乗り込もうとしたときです。一緒に乗り込もうとした男性に「バックから乗り込んだ方がいいですよ」と声をかけられました。そう言われてバックで乗り込んでみたのです。このおかげで、前進でスムーズに降りることができたのです。

混雑したエレベータ内に前向きで乗ってしまうと、エレベータ内でUターンができなくなってしまうなど、いくつかの問題が起こります。先ほどの例では、乗り込むときに私の後ろにベビーカーを押したお母さんが2組もいたのです。

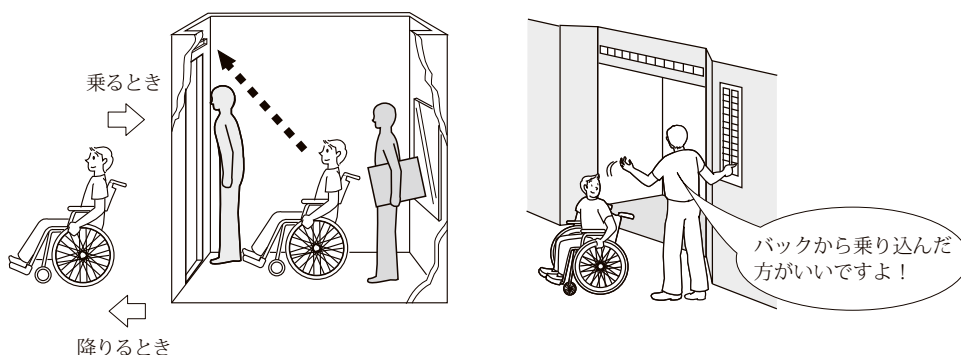
乗ったとき、ドアに向かって降りるのを待ちますが、それは当然、降りやすいからなのです。

つついり乗り込みやすさから前進で乗り込むことが多いのですが、後ろから人が乗り込んできたりするとUターンができないことが多々あるのです。(3.車いす人生の物語より)

前から乗ったとき、問題があるのです



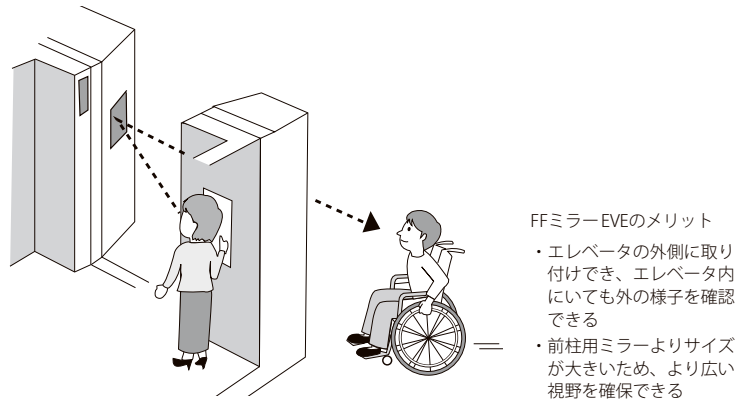
後ろから乗れたらあとはラクラク!!



認することができ、安全にボタン操作ができるのがメリットだ。しかも前柱用ミラーよりサイズが大きいため、より広い視野を確保することができる。

「良い商品ができた。だれもが喜んでくれる!!」と自信があった。

私たちはこのミラーを近隣の公共施設・K総合文化センターへ設置してもらえないか、施設運営者との交渉に出向いた。



何度か交渉を重ね、2005年、やっと「仮付け」することができた。

設置後しばらくして、ミラーの効果を確認めようとK総合文化センターを訪問し、エレベータ利用者に聞いた。

「このミラーは何のために付いているのかわかりますか？」

ほとんどの人から返ってきた答えは「何で付いているのかわからない」だった。付いていることすら気付かない人もいた。

びっくりした！

「仮付け」したのは、エレベータミラーの効果をより多くの方に知って頂きたかったからだった。それなのに、利用者にその思いは伝わらなかったのだ。

思ってもいなかったエレベータ利用者の反応に愕然とした。

自分たちが良かれと思っても、利用者が使い方を理解して便利に使わなければ意味がない。大事なことはきちんと相手に伝えなくてはならないのだ。

そこで考え至ったのが、ミラーの下に「目的表示シール」を付けることだった。

その後は利用者がミラーを便利に活用したことは言うまでもない。



付ける前 ほとんどの人が気付かなかった



付けた後



「目的表示シール」を付けた後、利用者はミラーの使い方がわかり、見てくれるようになった

6

「待っていてくれてありがとう」。 気くばりに感謝

FFミラーがエレベータミラーとして初めて商品化された1987年、「死角を生かす気くばりミラー」というキャッチコピーを考えてくれた人がいた。以来、コミーは「気くばりミラー」としてブランドをつくってきた。エレベータミラーも例外ではない。エレベータには多くの死角があった。

2009年からは社員全員十数人で考えた「死角に気くばり」という極めて短い言葉のキャッチコピーに変え、「気くばり」への思いを一層強くした。

では、エレベータミラーを付けることで、実際にどのような「気くばり効果」があったか？ ユーザーからは「お客様への細かな配慮が可能になりました」「不安解消、防犯上の効果に期待できます」「人間関係が和やかになり、やさしいビルになりました」「車いすの患者さんを待ってあげることもでき、バリアフリー効果になっています」などの声が聞かれた。

私たちは改めて気付いた。エレベータミラーは設置されたエレベータの環境の違いによって、ハード・ソフトの両面で、リアルタイムで利用者と向き合っていたのだ。その効果は利用者の声にしっかりと表れていた。

私たちの思いは利用者に伝わったのだ。うれしかった！

7 「夢」は世界のエレベータに!!

私たちはエレベータという特殊な環境から投げかけられるさまざまな問題に対応し、FFミラーの良さを最大限生かしたエレベータミラーを開発してきました。

その結果、最大の課題だった挟み込み・乗に残し防止から車いすの人のためのミラーや最近特に増えてきた背後不安解消のためのミラーまで、ほとんどの問題がFFミラーで解決できることがわかりました。

一方、ソフト面でエレベータミラーが大切な役割を担っていたこ

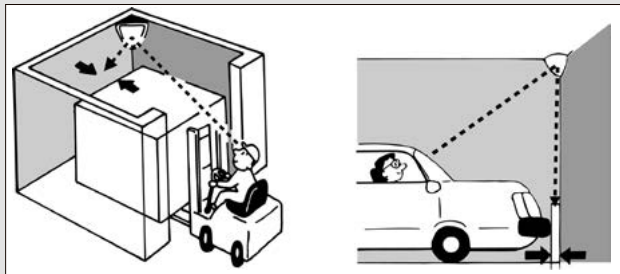
コーナーに収まるエレベータミラーも活躍

column

遊び心でFFミラーを開発していたころ、小田島氏のアドバイス (p.150参照) を受け、凸面ミラーによるエレベータミラーの開発も並行して行っていた。いくつか試作を重ね、1991年、死角のスミまでよく見えるエレベータミラー「クォーターミラー」を開発した。半球を四等分して、コーナーにピタリと収まる、コンパクトで造形美にも優れた画期的な立体ミラーだ。

貨物用エレベータでは、積み込むときにフォークリフトや台車がエレベータかごの背面壁への衝突を防止することに役立つと人気を呼び、貨物用エレベータのメーカー、M輸送機では現在、設計段階から採用されている。また一般用エレベータでは、閉鎖的な空間を明るく開放的にする効果があり、痴漢防止、背後不安解消ミラーとして都内Tデパートで採用されている。

この凸面ミラー「クォーターミラー」も、FFミラー同様、多くのエレベータ利用者のお役に立ちたいと全国各地で活躍中だ。



とも、利用者の声から明らかになりました。それは人と人との心をつなげる大切なものでもありました。

エレベータミラーは、日本で生まれ、日本で育ちましたが、まだ世界へは旅立っていません。私たちの「夢」はいつの日か、コミーのエレベータミラーが世界中のエレベータに設置されること。

そのために、私たちはこれからも「出会いの喜び」「創る喜び」「信頼の喜び」を味わいながら、利用者の心をつなぐ「気づきミラー」を開発していきたいと思います。

今後ともよろしくお願い致します。

エレベータミラー開発・販促の経験が 航空業界参入の勇気の源になった！

column

FFミラーはエレベータミラーとして初めて世の中に登場し、利用者のニーズに応じて発展してきた。しかしここで忘れてはいけない大切なことがある。

1997年、「FFミラー AIR」がボーイング社に採用されたことで、コミーは航空業界へ参入することができた。それが実現できたのは、1986年以来、エレベータミラーの開発、販促を通じて得た、“苦節10年の経験”があったからこそ。

その経験によって私たちは極小企業と言えどもFFミラーの価値を十分認識していたため、航空業界大手とも勇気を持って交渉することができ、信頼を得ることができたのだ。

現在、「FFミラー AIR」の世界への累積出荷台数は18万台を突破（2013年2月現在）。しかもクレームゼロを更新中だ。（6.航空業界参入物語参照）



10 「ラミ」開発物語

気くばりミラーを基本から見直そうと、デザイナーとともに研究を重ねた結果、「ラミ」が誕生。1999年度のGマーク商品に選定された。

開発の動機

1998年初め、まさに日本経済がまっさかさまに落ちていく感じがした。そして、コミーはこれまでいろいろな気くばりミラーを開発してきたが「もう一度基本から見直してみよう」と思った。早速、デザイナーや関係者全員で街を歩き、いろいろなお店を見てまわった。

すると、意外なことに専門店の売り場に、工場・倉庫向けに開発したコミーのハーフドーム型のミラーが設置されていた。「さらに軽く、もっと良いデザイン」はできないだろうか？ また「多品種少量やオーダーメイドにもさらにチャレンジしよう」と決意した。

浮かせばそのシルエットもデザインになった

早速、新製品のデザインをデザイナーに依頼した。次々といいデザインを出してくれた。ミラーを壁面に取り付けるフチのデザインもよくできている。ふつうの平面ミラーでもそうであるが、ミラーのデザインはフチをどうするかが重要な決め手となる。壁の色との調和や個人の好みもあるので、数種類用意すれば良いのではと思った。

いろいろ試作品を創り、営業が持ち歩き、意見を聞いてまわった。しかし、1人が「ダメだ!!」と言いだし、「なぜだ？」ということになった。

そこでもう一度デザイナーを呼んで話し合った。「ミラーの本質は映すことだけであり、本来ならフチがない方が良い。しかし切りっ放しというわけにもいかない」とデザイナーとの意見が一致した。結局、お金と時間をかけて創ったフチのデザインだったが、もう一度見直すことにした。

その1か月後、デザイナーはまた素晴らしいデザインとアイデアを持って来た。ミラーを壁から3cm程浮かすという発想である。

浮かすとシルエットができる。シルエットがデザインになった。これで基本コンセプトの一部ができた。

どう浮かす？「掛ける」という発想が浮かんだ！

次に問題となったのはミラーと取付金具をどのように止めるかである。従来はビスで止めるか、ゴムのフチで止めていた。超軽量なので両面テープで止めても良いのだが、万が一落ちたらという不安があってはいけない。さまざまな方法を検討していたところ、1人が針金細工のようなメガネを持って来た。

それは、レンズや針金の特徴をとことん生かし、極度に単純化したデザインであった。そのデザインを見て、「このアクリル製ミラーの特徴をとことん生かすデザインとは？」ということになった。

一般の人には、ミラーはガラスで重たいというイメージがある。しかし、このアクリル製のミラーは週刊誌より軽く、丈夫で万が一落としてもほとんど割れない。硬さに例えれば「ガラスはセンパイであり、アクリルは生ハムみたいなもの」である。アクリルはやわらかいが変形しやすい。像が変形しない保持方法を考えれば良いのである。

そこで、ミラーの2か所穴を開けて針金に掛け、あと1か所は着脱可能なテープで止める、という発想が浮かび、特許も申請した。



死角を生かす気くばりミラー
「ラミ」

3か月間、寝ても覚めてもネーミング

次はこの素晴らしい製品の名前を考えなければならない。商品開発の楽しみの一つが、このネーミング作業である。これは商品を生みだし、育て、多くの方に使って頂くことに願いを込められるから

である。過去、コミーは20以上のネーミング開発をしてきた。今回は特に念を入れ、3か月ほど費やした。

一般にネーミングには、次のような条件があると思う。

- ①覚えやすい
- ②使いやすい
- ③商品の本質やイメージと合う
- ④別のものをイメージしない(オリジナル性)

しかし、こうした条件を一度でパツと満たせるものではない。自分がいくら気に入っても、ユーザーに受け入れてもらえなければ良いとはいえない。また、最初は抵抗があっても、慣れて育てれば好きになることもある。だから、思いついたり皆が提案したりした言葉をどんどん紙に書き、商品コンセプトと共に壁に貼り、多くの人たちと話しながら消していき、最後に「エイ、ヤッ」と決めるしかないのだ。

新しいコンセプトを伝えるには

コミーは「死角を生かす気くばりミラー」というキャッチフレーズを20年ほど使い続けている。死が生に変わるのである。死が生きてくるのである。我々はこのキャッチフレーズを、当分の間は使っていこうと思っている。

この新開発のミラーは、コミーの「死角を生かす気くばりミラー」の商品群の中でも、どんな環境にも溶け込み、インテリアとしても使えるという特長を持っている。しかも、超軽量で壁に掛けるだけである。だから今までのお客様には「これまでと同じようなミラーか」と思われない、新しいネーミングが必要である。

短くて誰もが一発で覚えられる「ラミ」で決まり！

良いネーミングをしても覚えてもらえなければ意味がない。大企業ならコマーシャルを何度も流せば覚えてもらえるが、小企業は一度聞けば忘れられないネーミングが必要だ。

ネーミングに関する本も購入して読んでみた。そこに「言葉をさかさまにしたネーミングもある」とのヒントがあった。

- ・ミラーの逆。じゃあ「ラミー」か。
- ・ライトなミラーで「ラミ」か？
- ・発音は「ラミー」の方が言いやすいが、表示は「ラミ」の方がシンプルだ。「ラミ」にしよう。

こうして「ラミ」のネーミングが決まった。ほかのネーミングで良いと思ったものもあったが、捨てた。

「ラミ」という言葉には、連想するものがほかにはないと思う。例えば「カミ」なら「神」「紙」「上」…と、

辞書を引けば山ほどある。しかし「ラ」で始まる日本語は比較的少ないことが幸いしたと思う。

Gマーク商品にも選定

こうして「ラミ」は誕生した。そして(財)日本産業デザイン振興会の平成11年度グッド・デザイン賞にも応募した。

応募へのコメントとして次のように記した。

シンプルデザインに徹し、さまざまな壁面に調和する幅広い対応性もねらった。壁面取り付けやミラーの着脱も、掛けて押すだけ。清掃、鏡面の交換などメンテナンス性、解体分化などでリサイクル性も考慮し、簡単に作業できるようなデザインになっている



グッドデザイン賞受賞

そして、みごと1999年度Gマーク商品に選定されたのである。

この「ラミ」のネーミングも製品も、多くの人から愛され、大きく育ちますように…。

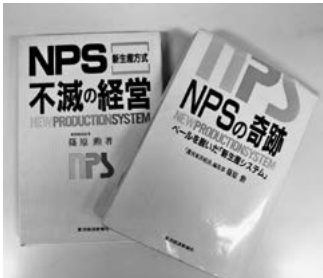
仕 組 み

- 11 デルに学んだ物語
- 12 「掃除と分類」の物語
- 13 「掃除と分類」の物語(2012年の報告)
- 14 部品番地の物語
- 15 ISO短期取得物語

11 デルに学んだ物語

『デルの革命』という本に出会い、サプライチェーンマネジメントを学んだ。早速、サプライヤーのダンボール箱屋さんと試してみた。その結果は？

江戸前寿司はNPS方式！



NPSに関する図書

1980年代の後半に『NPSの奇跡～ベールを脱いだ新生産システム』（篠原勲著・東洋経済新報社刊）という本に出会い衝撃を受けた。「新生産システム（NPS：New Production System）」とは、トヨタ自動車の大野耐一氏が提唱し、彼が主宰したNPS研究会によって広く産業界に広まった「在庫を持つな。注文を受けた分だけ作れ。1個でも儲かるようにしろ」という生産思想である。大野氏は、トヨタ自動車の「かんぱん方式」の生みの親ともいわれ、工場長から副社長にまでなった。この多品種・少量・短納期生産を目指すNPSは、ミサワホーム、タカラ、すかいらーく、横河電機等の一流企業がすでに導入していた。

そしてコミーもこのNPSを導入、多品種・少量・短納期の生産システムづくりへのチャレンジを始めた。さらに、柿内幸夫先生の指導を受けるなど、生産システムの改善を続けた。柿内先生は、日産自動車出身で『見えないムダをなくす現場改善入門』（日本能率協会マネジメントセンター刊）など多くの著作もある超多忙なコンサルタントである。

一般に、コンビニやスーパーで販売する寿司の生産システムは、見込み生産なので売れなければ鮮度が落ち、不良在庫として捨てることになる。これに対し、客の注文に応じてその場で作る江戸前寿司は、鮮度がよく廃棄もない。これはある意味ではNPS方式である。またNPS方式ならば、レストランの1つのテーブルで4人の客から違った食事を注文されても、同時に、かつスピーディーに出すこともできるはずだ。

コスト的にみても、在庫を持たないから倉庫に貯めておく費用、倉庫への出し入れの費用、賞味期限切れによる廃棄の費用も発生し

ないことになる。

コミーも、継続した改善努力により、少量の注文ならば、受注の翌日に組み立てて出荷できるようになった。また場合によっては、その日に組み立てて出荷もできた。もちろん完成品在庫を持たず、適量の部品や材料を在庫し、あくまで注文があってから組み立て出荷する方式をとっていた。

しかし、この生産システムで良いと思っていたものの、現場ではいろいろな問題が発生していた。

社内だけの改善だけでは限界…

その一つが梱包用ダンボール箱の在庫だった。

これはほかの部品に比べて安く、サプライヤー（外注・協力会社）も多いので10年以上軽視していた。しかし、この箱の種類がいつのまにか100種類近くにも増え、商品と箱の対応もわかりにくくなっていた。受注すると、1日に何回かは倉庫へ行ってダンボール箱の在庫数を確認するようになってしまった。

夕方になって、ダンボール箱の不足に気が付きあわてて発注したり、社員が車で1時間かけて取りに行ったこともあった。

このような在庫の確認時間、確認ミスおよび緊急対応（発注・引き取り・納品）が、ダンボール箱1個でも発生していた。

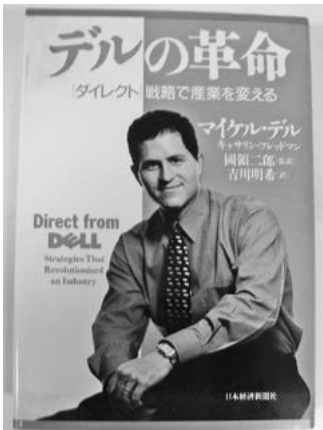
コンピュータ導入を考えてもみたが、操作などを覚えてもらうのはコミーだけでなく、ダンボール箱屋さんにとっても大変である。何とかならないだろうか？

『デルの革命』の本から新たな衝撃！ SCMを学ぶ

2年ほど前『デルの革命～「ダイレクト」戦略で産業を変える』（マイケル・デル、キャサリン・フレッドマン著・日本経済新聞社刊）という本を読み、新たな衝撃を受けていた。『NPSの奇跡』から10年以上経っていた。

デルはパソコンの世界シェアで、コンパックを抜きトップになり、不況といえどもまだ成長している。その成長の秘密は、完成品在庫ゼロで、注文があってから納期を約束して作ることである。また、受注は客の要望・指定に合わせ、たった1個でも対応するのだ。

この方式であれば、売れない商品を作ることなく、もっとも鮮度の良い最終ユーザー指定の商品を提供できる。そのためには受注時の納期や仕様の情報が、即時に部品などのサプライヤーにも伝わっていないといけない。



『デルの革命』

『デルの革命』には、サプライヤーに必要な情報をすべて提供し、彼らがその情報にも基づいて判断できる、即ち「目標をオープンにし共有していくこと」の大事さが書かれていた。

これが「SCM」だ。SCMとは「サプライ・チェーン・マネジメント」の略で、顧客・小売・卸・製造業・部品や資材サプライヤーなどを結ぶ供給活動の連鎖構造を管理することである。コミーが先に導入したNPSは、主に自社内だけの生産システムの改革であったが、SCMは、「お客様」「サプライヤー」「自社」の情報やモノの流れ方すべてを改革することなのである。極めてわかりやすいビジネスモデルであり、SCMの概念をこの本で学ぶことができた。

この『デルの革命』を改めて読み直してみた。コミー、お客様、サプライヤーの各々に納期の整合性をもたせれば、在庫はゼロに近づくはずである。

いろいろ考えた結果、お客様に出荷日（機種と数も含む）を約束した時点で、必要なダンボール箱を発注し、組み立て日の朝に持って来てもらえればと考えた。コンピュータを使わず、FAXだけで何とかならないかと思った。

これからの日本のものづくりはこのように「SCMとNPSをあわせた生産方式」か、「よほど優れた技術」を持っているかでなければ、生き残れないのではないか。

ダンボール箱会社にとっても、営業活動する際に「10個以下は作りません」「納期は3日です」などと言うより「多品種・少量・短納期の発注でも構いません」「〇時までの注文なら翌日〇時に製造ラインに置いておきます」と言った方が発注も増えるのではないかと思った。

NPSやSCMも知らない高有の岡田社長が 「やりましょう」と言ってくれた

コミーのダンボール箱のメインのサプライヤーは高有紙業さん（以

下、高有)である。その高有に『NPSの奇跡』『デルの革命』や新聞、雑誌の切り抜きなどを見せながら話をしてみた。

従来の発注の考え方は、「こういうダンボール箱を作ってください」だった。しかし、これからは「お客様との出荷約束日にこの機種を組み立てるので、その日の朝、指定場所に置いてください」に変えられないだろうか考えた。

そして「そのために必要な改善を一緒にやりませんか、必要ならお金も人も出しましょう」と話した。NPSとSCMの概念を導入し「ダンボールの在庫をゼロ」(非常用は除く)にすることが狙いであった。

そしてダンボールで成功すればもっとほかの部品にもこの考え方が応用できると考えた。

コミーにNPS導入から10年のノウハウがあるからといって、高有がコミーのNPSを取り入れられるかどうかという不安はあった。しかし高有の岡田高行社長は意外と簡単に引き受けてくれた。

こんなことから2000年の暮れに、コミーは「ダンボール箱合理化への道」というプロジェクトを発足させた。

当初は2~3か月でできると思ってスタートしたが、なんとか試行に入ることができたのは、翌2001年4月、なんとか定着できたと思えたのは7月のことになってしまった。

製造業が生き残るには…

コミーは10年以上かけて多品種・少量・短納期方式で、1個流しのシステムづくりに挑戦してきた。1個作る場合でも10個作る場合でも、1個当たりのコストをあまり変わらないようにするためには、セット時間(準備時間)をゼロに近づけなければならない。作業方法には「セル方式」(1人で最初から最後まで組み立ててしまう生産方式)を取り入れた。そのため、治具・作業台・棚・運搬具そして機械までも内製化してきた。定期的に柿内先生の指導を受け続け、かなりの高いレベルにまでなった。これは高有にもできるはずである。

製造業が生き残るには「高い技術」を持つか、「多品種・少量・短納期」しかないのである。なぜなら日本の人件費は中国の20倍、マレーシアの7倍とも言われているからである。トヨタのかんばん方式は、外注に対して弱い者イジメだとの話もあるが、元トヨタの

人や、トヨタのサプライヤーにいた人によると、サプライヤーとの真の協力と強い信頼関係によって生産システムをつくりあげてきたという。コミーも高有から「コミーと付き合ってた良かった」と言われるようになりたいとの思いがあった。

高有もコミーのダンボール加工部門であると考えてみた

『デルの革命』には、「明日の朝、9762個必要になる。午前7時前に、7番扉まで納品してくれというレベル」と書いてある。即ち、「受注情報がサプライヤーにも同時に伝わり、組立時にその部品が決められた場所に置かれている」ということであり、サプライヤーとの関係が、緊密で細かいレベルにまで達していることと解釈できる。

コミーと高有の間でも、必要な品種・数の情報を一元化し、即座に共有することができないだろうか。コミーは、高有があたかも「自分の会社の一部」、つまり高有をコミーのダンボール加工部門であると考えてみた。

コミーが受注したときには、出荷日を約束している。コミーの工場でミラーを組み立てるためには、すべての物が決められた時間に決められた場所に確実に揃っていなければならない。

曖昧だった「受注メ切り・発送日」と 「高有への発注メ切り・納入時間」を徹底！

お客様と納期の約束をするからには、高有などサプライヤーとの納期も決める必要がある。

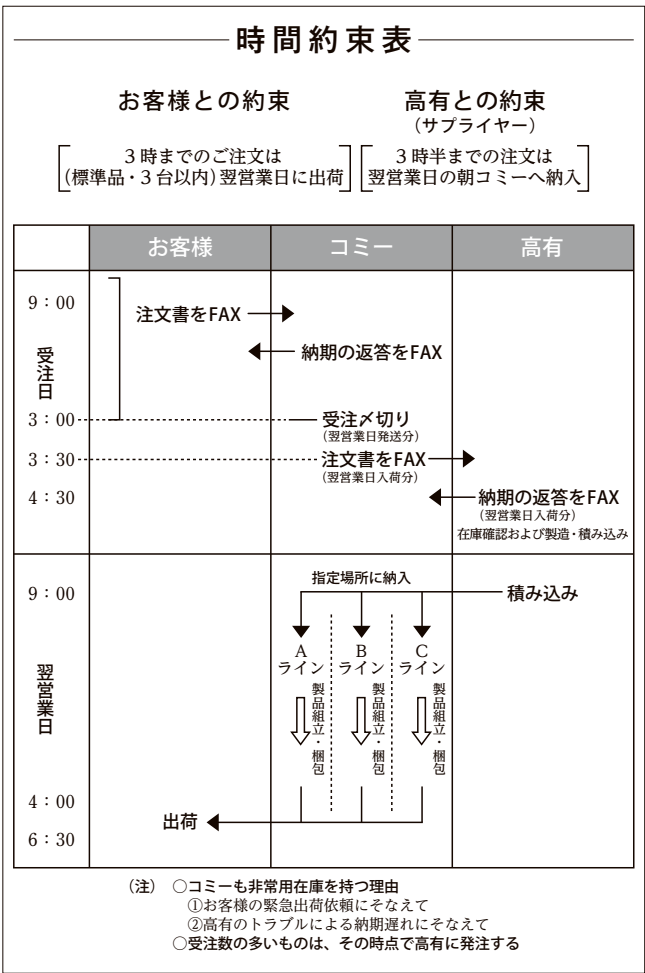
- ①お客様が翌日の発送を希望される場合には、注文時間に制限をつけさせてもらえないだろうか？
- ②高有には明日使うダンボール箱は前日までに発注し、明朝配達してもらえないだろうか？

その結果、お客様とコミーと高有の間に「時間約束表」ができた。ポイントは「お客様からの受注メ切り時間・発送日」と、「高有への発注メ切り時間・納入時間」をはっきり決めたことである。30分でも、いや5分でも遅れた場合は異常（緊急）とみなし、徐々に緊急の注文・出荷を減らすようにした。

受注・発注時間の約束だけでなく、発注の方法も見直した。

一目で商品とダンボール箱の関係がわかる注文書を作り、ダンボール箱の注文は、必要数だけを記入すればいいようにした。こうして、3時にはお客様からの翌営業日出荷分の受注をメ切り、30分以内に、高有ダンボール箱の注文ができるようになった。

高有は「コミーから送られてきたFAXに対して、返答FAXを送るだけでよくなった」と喜んでくれた。また、注文書が納品書兼請求書となるため納品書・請求書を別々に書く手間や、電話でのやりとりをすることもほとんどなくなり、時間を大幅に減らすことができた。



高有も「改善」をしてくれないか

こうしてコミーでの改善を進める一方、高有の現場でも同様の改善を進めてもらうことにした。コミーと同じ、NPS的な多品種、少量、短納期の1個流し方式が狙いである。

例えばA・B・Cという3種類のダンボールがあるとする。サプライヤーは、従来は30個単位でAだけを納品し、また翌日にCだけ30個をまとめて納品する方式でよかった。そうした、お客様に在庫を持ってもらう古き良き時代(?)もあったのである。ところが問題は、同じ30個でも、明日Aを2個、Bを20個、Cを8個という、必要数だけの要求があったときである。Bの場合は、数が多いので一般に納期までの時間もありサプライヤーは数日前から作っておけるが、AとCは急に作らなくてはならない。A・B・Cの3種類を作るのとAだけを作るのとではセット時間は3倍違う。時間がかかったからその分高くしてくれ、とは言えない。

そうなれば、ものづくりの経営者としては

- ・セット時間をどこまで減らせるか？
- ・完成在庫をゼロに近づけられないだろうか？
- ・すべての物の置き場が適正か？ 歩く距離をどこまで減らせるか？

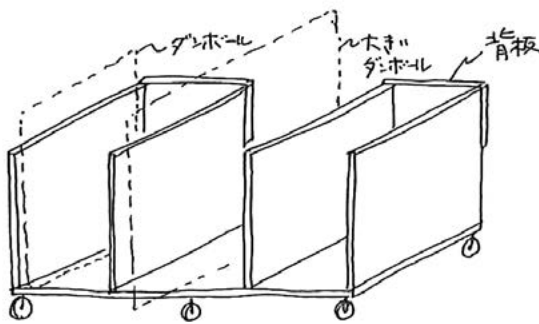
などについて、寝ても覚めても考え続けることになる。毎日のように現場改善をしなければいけないのである。トヨタ自動車はおそらく40年以上もこれ続けており、コミーも10年以上続けてきた。高有にもやってもらえないだろうか考えた。

運搬具や棚は、なぜ自社の手作り(内製)でなくはいけないか？

10年以上前にショックを受けたことがある。NPSの工場ということで、一流のハイテク企業である横河電機の甲府工場を見学した。なんとその棚や作業台は、ベニヤ等での手作りであり、最新の自動組立機器等は並んでいなかった。受注の変化に対応するにはこの方が早いのである。「半年後にまたガラッと変わっているかもしれない」と説明もあった。ノコギリとハンマーで作業台や棚を作れば、

すぐに最適なものができ、後で変更することも簡単なのである。また、ダンボール箱は超軽量であっても置き方・運搬方法がほかの物とは違う。いろいろな大きさがあり、注文はいつも変化する。

そこでコミーの倉庫で、高有の岡田社長、コミーの小宮山と顧問の柳館輝臣さんの3人で、キャスターとベニヤを買い、休日にノコギリとハンマーを使ってダンボール箱用の棚兼運搬車を作った。



ダンボール箱の棚兼運搬車

社員の意識改革ができるだろうか？

『NPSの奇跡』によれば、作業改革はかなり摩擦が伴うという。いきなり知らない人が来て「違う方法をやれ」という。今まで何十年もやってきた仕事のやり方を否定される。我慢できずに辞めていく人が出た、と書いてあった。

そんなことになってはいけないので、高有の人たちに集まってもらい、柳館さんと小宮山が「これからの時代、なぜ改善をしなくてはいけないか」について30分にわたり話をした。そして、「コミーは高有の近くにあります。コミーの工場を見に来てください。納得できると思います」とつけ加えた。その後、いろいろな作業改善をやってくれたとのことである。心配した摩擦も起きなかったようだ。

高有とコミーの両方に良い効果が出た！

柳館さんは高有の工場を何度も訪ね、一緒に改善を進めた。その内容は、次のようなことである。

- ①工場の整理、整頓
- ②台車の改善

- ③高有独自の在庫管理の仕組み。最小限の完成品と適量の半完成品と素材が置けるよう棚の改善
- ④セット時間削減(切断・折り目位置セット治具改善)
- ⑤ホチキス、小箱ペアリング、梱包作業の1個流し化
- ⑥糊付け機改善

こうした改善で、高有とコミーは、次のような結果を得ることができた。

- ・使用するダンボール箱の欠品の心配がなくなった(コミー・高有)
- ・在庫はほとんどゼロになった。非常用は別に置いた(コミー)
- ・発注回数が、1日当たり3~4回から1回だけになった。緊急発注もなくなった。電話でのやりとりもほとんどなくなった(コミー・高有)
- ・以前は1日数回注文していたので、その度に注文書を出していたが、価格入りの注文書がそのまま納品書、請求書となるので転記が不要になった(コミー・高有)
- ・高有にNPS、SCMなどを実践、理解してもらうことができ、さらにこれを契機に高有が独自の改善を始めた(高有)
- ・倉庫からダンボール箱の出し入れがなくなり、セットヤの工数が20%程度減った(コミー)

セットヤとは、組立て数分の主要部品を集め作業者に供給する人、広くは作業の準備をする人のことである(コミー用語)。以前、コミーは組立作業者自身が部品を集めていた。しかし集め方のプロではなかったので、部品を欠品したまま出荷し、クレームになったことがあった。その後セットヤを設けたので、作業者は組立作業に集中できるようになった。

今後の課題「改善は無限、今が最低と思え」を継続するには？

コミーも高有も小企業であり、経営者が直接、現場を見ながら改善を進めることができた。「改善は無限、今が最低と思え」という言葉がある。今回はダンボールのみだったが、改善したいことは山ほどある。また、改善したつもりであっても、いつの間にか現場が

劣化していたこともあった。デルからは国際的SCMを学んだが、限りなき改善意識はトヨタから学び続けなければならないと思った。

前にも述べたが、今、中国は人件費が日本の20分の1以下なので、安く製品が作れる。そして今では品質の良いものも作れるようになった。日本の産業が生き残るには、多品種、少量、短納期の生産システムを実現するしかない。

これから製造業が生き残るためには、休日を使って生産システムの勉強会をやらなければいけない。同じ気持ちの方がいらっしゃいましたら、高有紙業の岡田、コミーの小宮山にご一報いただければと思います。また、ご意見等もお待ちしております。

12 「掃除と分類」の物語

「整理整頓（SS）」には日本人が得意の「掃除」と、欧米人が得意の「分類」がある。コミーは設立以来、毎年「SS時間を最優先」を目標に掲げ、SS問題と闘っている。

1 以前は整理整頓の意識が薄かった。 思い出してみると仕事ボロボロ…



一般に工場の歴史は「整理整頓との闘い」の歴史だと思う。プロが会社を再建するときも、まずは整理整頓の徹底から始めるという。

教科書によれば「整理・整頓・清掃・清潔・躰」を5Sと呼び、すべての基本とある。昔のコミーは商品は1種類しかなく、それにしかかわる人が1、2人程度なので、整理整頓のことなどあまり考えなくても良かった。ほとんど記憶で補えるからだ。しかし、商品が4、5種類に増えると、整理整頓の悪さが目につき、さまざまな問題を引き起こすようになった。

例えば、次のようなトラブルがあった。

整理整頓の悪さが一因の、ミラー全品回収事件

外注工場で起こったネジ製作でのミスだ。そのネジは、ミラーを取り付けるためのもので、注文は7.5mmの下穴のネジだった。ところが、工具の置き場所が悪く、そのために間違えて7.8mmのもので開けてしまったのだ。7.5mmと7.8mmではわずか0.3mmの違いで、見た目にはほとんどわからないが、ネジ山が浅いため締め付けが弱くなり、ミラーを取り付けたとき落下の危険性があったのだ。たった0.3mmの違いであっても、落下の危険性が少しでもある以上、納品先の関東一円を廻って回収し、良品と交換した。工具の整理整頓ができていれば、このようなクレームも起こらなかったはずだ。整理整頓と併せて設計、外注指導、検査の見直しを行い再発防止を図った。

**ものが通路を塞いでいたり、よく使うものが遠くに、
めったに使わないものが近くにあったり…**

入荷したものがいつも通路に置きっぱなしでまっすぐ歩けない。
使用頻度の高いものが作業場から遠いところにあり、その反対にほとんど使わないものが近くにある。本来組み立てることが作業者の仕事なのに、懸命に歩いたり探したりしてくれている。作業効率の悪さが目についた。

あるはずのものが在庫切れ？

整理整頓が悪かったため、必要なものがすぐに見付からず、ないと思って発注したら実は別のところにあった。反対に、同じようなものがあちこちに置いてあったのでまだあると思って発注しなかったら在庫切れ、ということもあった。

念を入れて製造マニュアルを作ったものの…

苦労して製造マニュアルを作ったものの、その置き場所が曖昧だったため、探すのが面倒になり、その結果、人に聞いたり、勝手な自己判断で製造することがあった。マニュアル通り作っていないものもあったようだ。

表示がなかったり、わからない表示だったり…

大事な箇所への表示の貼り方や、表示の仕方が曖昧だったため、必要なものを探すのに手間取ったり、探すのを諦めたりすることもあった。

2 「10年にかかるよ」のアドバイスは本当だった

整理整頓の意識は高まってきたが…？

コミーは設立時の看板業時代では、整理整頓のことなど考えたこともなかった。

ところが、ミラーを製造販売し、商品が多種にわたるようになる

と、整理整頓なしでは仕事が進まないとわかってきた。ミスやロスを引き起こしたからだ。トラブルが起こるたびに、「今度こそはきちんと整理整頓しよう」と、みんな気持ちを新たにす。ところが、「のど元過ぎれば熱さを忘れる」…で、すぐ元の状態に戻ってしまったり、あるいは、モグラ叩きのように新たなモグラが出てきてしまうのであった。



そこで、その場しのぎなやり方ではなく、徹底した整理整頓の基本の勉強をしなければならないと感じ、技術交流プラザの仲間に相談した。すると、「いい整理整頓の専門の先生がいるよ。うちの社員にもその先生について勉強させた。忙しいときで、社員の負担も多かったがいい工場になったよ。整理整頓は“きれいな工場”というより、ミスやロスがなくなるので“儲かる工場”になる。だが、そこまでいくのに10年にかかるよ」ということだった。

そこで彼のその工場を見せてもらった。大企業の指定優良工場だった。コミーも社員を整理整頓の勉強会に参加させた。先生は青木亀男先生で『5Sの原点 定置管理 科学的整理・整頓』（日刊工業新聞社刊）という本も出していた。

ここでは、特に「要品」「不要品」「保留品」の3つに分けることを教わり、コミーの貴重な分類用語になった。また、その後少しずつカイゼンコンサルタントのアドバイスも受け、ある程度のレベルになったと思っていた。

少しは理屈も言えるようになった。ところが現場では…

コミーの「仕事心得」では整理整頓のことを「SS」と呼び、耳にタコができるほどその定義を繰り返し言ってきた。

整理が悪いとは、

①置き場所が決まっていない

→すぐ決めるか、すぐ相談のこと

②決まった場所に置いていない

→教育が悪い、ルールが無理

2001年9月、「ダンボールの仕入れシステム」（11.デルに学んだ物語参照）が一段落し、これに携わった顧問の人たちにありがとう

の送別会をした。

一人の顧問が挨拶で、「コミーは『今日を最低と思い、カイゼン点を見つけ出し、しつこく何故何故をくり返し、できるまでやり通す』良い会社だと思う。しかしやり残したことで残念なことが一つあった。それはコミーではSSが徹底されていないことだ」と言って、5S「整理・整頓・清掃・清潔・躰」と紙に書いて工場を去った。

しかし、5Sと言われても、例えば、整理と整頓の意味の違いを何回言われてもイメージが湧かず、整頓を正頓と書いたりしていた。商品の種類、数量の変動が多く、限られた狭い工場で多品種、少量、短納期に対応しなくてはいけない。一層のSSの徹底が必要と感じるようになっていた。

また書類の整理整頓もできていなかった。例えば工場の約束ごとを決めた「工場ルール」を、作業者が見たいと思ったときにすぐ取り出せないのである。

さらにゴミ、ホコリ、床の汚れなど清掃面も徹底していなかった。そして、何より怖いのは全員が「こんなものだ」と思い込み、SSへの関心が薄れていくことだった。

3 「社員がSSを3か月で身に付くようにしてくれ！」 さてその成果は？

顧問の送別会の10か月後、改めてその顧問に整理整頓を頼んでみることにした。お願いした条件は以下であった。

顧問にお願いしたこと

①全員にSSの習慣が身に付くこと

例えば「ものの置き方が変わっただれでも表示の変更ができること」「SSは分担範囲を決めて行うこと」「SSの習慣を全員（パートさん、アルバイト、社員）が身に付け、他社へ行っても行動で示せるようになること」

②3か月で終了すること

③元に戻らない仕組みをつくること

顧問が指摘したこと

- ・ 不要品と思われるものがある（「要品」「不要品」「保留品」に分けること）
- ・ 何かわからないものがあちこちに置いてある
- ・ 表示と現品が合わないものがある
- ・ ライン品（お客様に商品としていくもの）、非ライン品（工場の設備用品・試作用品など）の部品材料が混在している。引出しの中のSSができていない
- ・ 直角、平行ができていない
- ・ だれもが必要書類をすぐ取り出せない
- ・ 清掃日や清掃ルールは決まっているが、役割分担が不明確である
- ・ ゴミ、ホコリ、汚れが目立つ
- ・ 作業者のSSへの関心が薄れてきている

計画し、行動したこと

①「要品」「不要品」「保留品」に分ける

SSの基本は「分けること」と心得、SS時には「これ何なの？だれがいつどんなときに使うの？」と、質問した。そして以下の3つに分け、対策をとった。

・ 要品の場合

「要品」として置き場所を決め、見出しを付ける。

・ 不要品の場合

「不要品」としてすぐ捨てるか、不要品札を付け事務処理後捨てる。

捨てるといっても勝手には捨てられない。そこで判断できる人に廃棄品を決めてもらう判断日を設けた。

・ 保留品（わかりません）の場合

「保留品」札をつけ保留品置き場に置く。一定期間後さらに要品、不要品、保留品に分ける。

②「表示」を明確に!!

変更時にすぐ表示用品が取り出せること

部品の供給係と一緒に工場を廻り、部品棚や引出しなど表示の

ないもの、表示と現品が一致しないものをなくした。また置き場所や置くものの変化したら、だれもがすぐ表示用品を取り出し、表示できるようにした。

③ラインと非ラインに分ける

ライン品は白地、非ライン品は黄色地のルールとした。例えばライン用のキリがφ3.2と図面に書いてあるのに、φ3.0用やφ3.4用のキリを使ってしまったら大変なことになる。そこでライン専用φ3.2のキリは非ラインの工具箱ではなく、商品を作るための専用部品箱に保管した。ライン以外のキリは非ラインという表示を付けて全く別の場所に保管した。

④引出しの中をSSする

引出しの中身を全部出し、「要品」「不要品」「保留品」に分けた。ダンボールなどで簡単な仕切りを作り、重ね置きをしないようにした。写真(デジカメ)に撮りSSの維持管理の目安とした。

⑤置き方は「直角平行」に

ものを斜めに置くと見苦しいだけでなく、場所をとってしまうため、棚、パレット、作業台、出荷待ちの製品など工場にあるものは、通路、壁などに直角、平行に置くようにした。また配線、配管も乱れていたが、極力直角、平行にし、配線も束ねて、余分な線を切った。

⑥窓際や床の掃除でいい気分になってから仕事

手が届きにくい窓、塗料などで汚れている床もライン業務に支障のない範囲で全員参加で掃除した。特に窓際には金網に各種の道具などを吊下げようようにしていたため、通常は清掃が行き届かず長年のホコリがたまっていた。翌日以降は全員いい気分でき仕事をすることができた。

⑦「各自の分担」を決めた掃除のルールをつくった

従来のルールでは清掃日や時間などは決まっていたが、徹底できなかった。そこで各自の分担を明確にした。担当する範囲は全て公平というわけにはいかないが、気にしないことにした。そしてSSされている状態を定義し、各自が自分でチェックできるようにした。

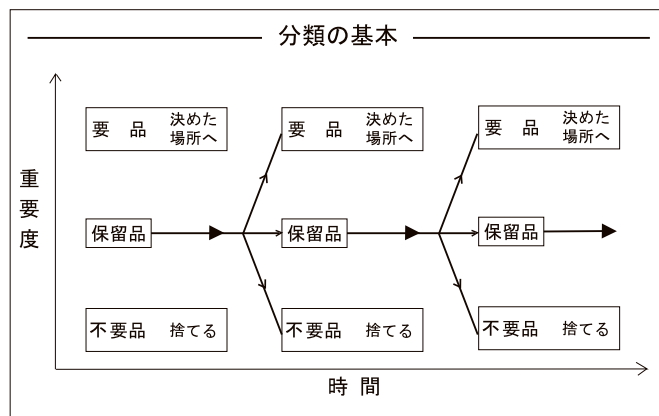
また帰宅時間がそれぞれ異なり、作業終了時のSSをだれがす

るのか曖昧だったため、作業台を最後に使用した者がSSして帰宅することにした。

作業台の掃除にはハンディーモップがよいと提案があり、購入しテスト。そして全ての作業台で使うようにした。

⑧協力会社との書類は「やりとり」なのかと「約束」なのかをはっきり分類

協力会社との書類で「やりとり」と「約束」が一緒になっていたものがあった。特に「約束」は“契約”であり、曖昧ではない。「品質の約束」「価格の約束」「納期の約束」をだれでもすぐわかるようにした。



3か月後の結果

①「自分たちのSSだ」の芽が出始めた！

3か月間という限られた期間であったがテーマがSSに限られ、これに集中できた。全員参加で知恵を出し合うことで守ることができるルールがつくれ、一人一人が参加意識を持つようになったことにより、「全員にSSの習慣が身に付く」ようになってきた。

②社長視察の必要性（ISOから学んだ監査システム）

- ・今までのSSは、いくら制度化しても忙しいときもあり、半年後、1年後はみじめな結果になっていたのが問題だった。
- ・社長は一時的にはうるさくても、別なところに心がいき、チェックを忘れてしまう。仕事とは、「問題を発見し、結果を出し、そしてそれを評価する」もの。一般に売上高は数字

で評価できるが、SSは「評価」を忘れていた。そこで「SSを社長が評価する日を決めるべきである」と顧問がアドバイスした。ISOでは決めたことが確実に行われるよういろいろ「監査」のルールが決まっている。我々もこれに習って毎月1回「社長視察日」を設け、トップによる監査と併せてトップが率先してSSを言い続けることができるようにした。

③今後の課題

まだ不十分なところを残したSSではあるが、まずは決めたことを継続して実行すること。その中でルールの不十分さを見つけ出しルールを変えていくこと。これはまさにコミーが言い続けている「ルールはきちんとしているか」「ルール通りきちんとしてやっているか」「定期的にルールや行動を評価したり見直したりしているか」を実行していくことである。

3か月間の整理整頓の見直しを終え、その結果を「物語」としてまとめていると、「掃除は日本発の文化だ!」と改めて「掃除」の奥の深さに気が付いた。また、「分類」こそが整理整頓の原点であり「分類」なくして整理整頓どころではないことが次第にわかってきた。

4 日本発「掃除の文化」はすごい!!

「経営とは経営者自身が掃除をすること」と

掃除を哲学まで高めた鍵山秀三郎氏

掃除は体を使う作業である。そこに生産性はない。

そんなもの重要視する必要は無いと思うかもしれない。また「掃除など新入社員にやってもらえばいい」と思うかもしれない。実際、私も掃除の大切さなど考えたこともなかったし、軽視していたのは事実だ。ところが、何の生産性もない「掃除」をすることで、見えてくるものがあるようなのだ。それを教えてくれたのが、鍵山秀三郎という人だった。彼は、「イエローハット」という大きな会社の創設者だ。『凡事徹底』（致知出版社刊）という本も出しているが、

そこに一貫して書いているのが、「経営とは、まず経営者自身が掃除をすること」というものだ。実際、鍵山氏自身、毎朝近所の掃除を続けていると言い、さらに、「毎朝の掃除を続けるだけで、国が明るくなり、世界が良くなる」と言う。最初、この話を聞いたときには、「坊さんみたいな経営者もいるものだ」としか思わなかった。だが、社長自らが積極的に掃除を行えば、会社の業績が良くなるというのは、その後、多くの企業の動向を見て、本当だと思うようになった。

掃除は会社の顔。掃除が行き届いた会社は倒産しない

掃除をすると

- ・心が磨かれる
- ・謙虚な人になれる
- ・気付く人になれる
- ・感動の心が育まれる
- ・感謝の心が芽生える

(鍵山秀三郎著『凡事徹底』より)

- ・「本当かなあ？」(15年前感じたこと)
- ・「やっぱり本当だ!! 掃除は日本の世界に誇れる文化だ。だけどまだ鍵山さんのように徹底できない」(最近わかったこと)

鍵山氏は著書の中で、

『私どもは江坂の駅の向こう側に大阪営業所を持っておりますが、これは今から十年ほど前に倒産した会社の土地・建物を買ったものです。全国に出先がありますが、銀行から頼まれて、倒産した施設をずいぶん買ってきました。けれどもいまだかつて、倒産した企業で、きれいに整然と掃除が行き届いた会社はありません。(中略)そして使えるものがたくさん捨ててあり、使いもしないものをたくさんつくっています』

と語っている。この話から思い出したのが、バブル時代に読んだ新聞記事の、2つの超有名企業の社長室の話だ。A社の社長の机の上は雑然としていたが、一方のB社のそれは整然となっていたというのだ。

雑然としていたA社はチャレンジ精神にあふれ、活気に満ちているように見えた。一方のB社はバブルにも浮かれず、地に足をつけた堅実経営のように思えた。

バブルの時代が去って10年余り。A社は、派手な多角化が裏目に出たのか、多額の負債を抱え、縮小を余儀なくされている。B社の方は、堅実経営によって大きな落ち込みは見せていない。掃除ひとつが、会社の性格や姿勢、会社の顔を表す、というのは本当だと思う。

鳥取県知事の「掃除で子供たちが生き生き」

では、政治家はどうなのだろうか。鍵山氏の言う「経営とは、まず経営者自身が掃除をすること」を政治家に置き換えてみたらどうか。日本の国はたちまち良くなるかもしれない。しかし、そんなことに気付く政治家などいないだろう…と諦めていたら、いた。鳥取県知事・片山善博氏である。彼は6人の子でくさんで、PTAにも積極的に参加。教育現場を目のあたりにする機会が多いことから、その汚さに驚く。

『私はこれは絶対にいけないと思ったんです。何が美しくて、何が無様か、何がみっともないか。この美意識を与えることは教育の大きな要素であり、人間としての規範になりうる。先日私自身も含め、PTAみんなで壁のペンキ塗りをやったり、教室に脚立を立てて、蛍光灯の上にたまったチリや汚れを掃除したりしたんです。こうしていくと、不思議と子供たちは、本当に生き生きしてくるんです』

（『文藝春秋2003年2月号』「失わなかった十年」より）

多くの政治家を輩出した松下政経塾は掃除が原点

また、松下幸之助が創設した「松下政経塾」でも、掃除を徹底して行わせる研修が必修としてあるという。松下政経塾は、1979年、日本の政治の将来を憂える松下幸之助が私財70億円を投じて設立した政治家養成所で、国会議員をはじめ、地方議員・首長を含めると50人近くを輩出する塾だ。しかし、実際の研修の中味には「エリート養成のための高等教育」といった姿とはむしろ対極にあり、例えば全寮制である1年目は、「早朝研修」と称し、6時すぎから館内の掃除を行わせている。幸之助の「身の回りの掃除もできない人間に、国の掃除はできない」「掃除は政治家の原点」「地道に取り組むことで自分を見つめ直す契機にもなる」との考えが端的に現れたカリキュラムだ。

この塾から巣立ち、衆議院議員から横浜市長に転身した中田宏氏は、政治家初当選以来、毎朝演説に立った駅前の掃除を続けているという。（『日本経済新聞 2003年1月26日付』から要旨抜粋）

こんな話を聞くと、日本の未来も捨てたものではないと思えてくる。

「掃除」が社風を上げ、不良品をなくす

いくつか挙げた例のように、成功した実業家や政治家たちが、口を揃えて「掃除」の大切さを説いている。それにしても、なぜ掃除なのだろう。

掃除ができるということは、一つには心に余裕があるということだ。余裕とは、周囲の気持ちをおもんばかる心の余地をもっているということでもある。最近では自分の権利ばかりを主張して、人の役に立つことを考えない利己的な人間が多くなってきた。自分のこと以外にはかを配慮する心の余裕がないのだ。

例えば、会社の洗面所のタオルが汚れていたとしよう。そのタオルを替えるのは、自分の仕事ではないと頭から決めつけ、そのままやり過ごしてしまうことがほとんどである。しかし、もし汚いと気が付いたなら、その人が替えるか、さっと洗濯でもすれば、次に使う人の気持ちはとたんに良くなる。洗面所の掃除を担当する人にも大きく感謝の気持ちが生まれてくるだろう。

すると、会社のタオルなのだから汚れようがどうしようが自分の仕事ではないから関係ない、といった利己的な気持ちが社員の中からなくなり、できるだけ汚さないようにと、みんなが配慮するようにもなるだろう。掃除の担当者にしても、もしかしたら義務的にしか行っていなかったものが、もっと積極的にキレイにしたいと思うようになるかもしれない。

わずか洗面所のタオル1枚のことが、その会社全体の雰囲気の良い方向に向かわせ、社員の気持ちを一つにまとめて社風を変えていくのである。ある人は、こうした話を含め、掃除は「会社の身だしなみである」と言った。身だしなみ、というとピンとこないかもしれないが、要は、社員の心がけが掃除に表れているということだ。

掃除の行き届いた会社は、内部の人たちはもちろん、外部の人に対しても安心感を与えることができる。「この会社なら、仕事を任せて安心」と思ってもらうことは、やはり大事なことだろう。

「気付く人になれる」掃除

さらに、周囲をおもんぱかすることができる心の余裕は、ユーザーの気持ちを汲み取る能力にもつながる。それは、どのようにしたら消費者に喜んでもらえる商品を作ることができるか。そのアイデアの源にもなる。自分の仕事で精一杯、周囲に心を配る余裕のない人間に、消費者に喜んでもらえる商品づくりができるわけがない。

「人に喜んでもらうこと、人の役に立つこと」がビジネスの基本とするなら、「人に喜んでもらえる掃除」はビジネスの原点かもしれぬ。

そして、掃除は「気付く」ことを教えてくれる。例えば、棚の掃除をしてみる。すると、出しっぱなしのものがあることに気付いたり、あるべきものがないことに気付くこともある。つまりは、それが整理整頓のきっかけにもなるわけだ。

社員一人一人が細かいところに気が付くようになれば、仕事のミスも減るだろうし、ムダもなくなり、不良品ができることもないはずだ。掃除は、頭で考える以上にさまざまな利益をもたらしてくれるのだ。なるほどと理屈はわかった。

5 コミーはどの業界に入るんだ？

コミーが看板業のころは分類や整理、整頓などの問題はなかった。しかし、現在は「多品種、少量、短納期」を目指している会社であり、ユーザーは「身近なコンビニから航空機まで」あり、それぞれに「部品等を作ってくれる人」「売ってくれる人」「導入してくれる人」「使ってくれる人」などがいて、それらをきちんと分類せざるを得なくなった。

それには書類の見出し作りや、商品、部品などのネーミングや表示方法をどう作っていくかの言葉探しや言葉作りの闘いであった。

例えば、電話帳に「コミーさんはどの業種（業界）に入れますか」とよく聞かれた。目的を考えるなら「防犯用」「安全用」「サービス用」「効率アップ用」などに使ってもらっている。

しかし、この業界だけではびたりとこない。素材はアクリルミラー

等であるが、「プラスチック製品業界」でもそぐわない。やっと「鏡」があったので、そこに入れてもらっているが、鏡は家庭用か手鏡のイメージである。鏡業界は、ガラス業界の一部かもしれない。

また、「カーブミラー」といえば、「ミラーがカーブしているか」「道路のカーブしているところにあるか」のイメージで、なんとなくコミーの商品に近いように思える。しかしコミーは道路のカーブしたところにつける鏡はほとんど作っていない。

混乱をさけるため、我々は道路に使う鏡を「道路鏡」と呼んでいる。

コミーも昔は「凸面ミラーを作っています」といえば、普通の平らな鏡とは区別がついた。しかし、今はFFミラーといって、フラット型凸面機能ミラーのメーカーでもある。だから「おまえのところは何屋だ?」「どこの分類に入れたらいいんだ?」で困っていたときに「死角を生かす気くばりミラー」という名コピーを考えてくれた人がいた。形状の分類にせずに、「死角をなくす気くばり」という目的の言葉にしたのである。

しかし「死」という言葉は良くない。昔42cmの看板を作ろうとしたが「42cmはやめてくれ。その前後の寸法にしてくれ」と言われたことがあった。「シニ」は使わないでくれという意味であった。そのため「死角を生かす気くばりミラー」というコピーが良いと言われたとき「死」という文字にかなりの抵抗があった。しかし、「死角を生かす」すなわち「死が生に変わる」という説明で納得し、これを皆に説明することにしたのである。

したがってコミーは「死角を生かす気くばりミラーだけをやっています。自分を見る鏡はやっていません」ということにして、ミラーを材料や形状で分類しないのである。コミーはオリジナル商品を作っているのです、ベンチャー企業と言ってくれた人がいた。しかし、ベンチャーは冒険で、急成長か、そのための倒産のイメージがある。コミーは絶対倒産したくない。そのための急成長もしたくないので、ベンチャー企業の分類には入れてもらいたくない。今は「コミーは気くばりミラーのメーカーです」と言っている。

6 「やりとり」だけで「約束」が苦手な我々日本人

日本人は分類ということがどうも苦手である。

日本の多くの会社は社長も社員と同じ弁当を食べ、一緒になって掃除をする。鍵山氏は「社長が真っ先に掃除をなさい。すると社員も次第に掃除をするようになり、心が整ってきて結果的に会社が良くなる」という考えである。ここには分類という概念が全くない。

昔、看板業のころ、納品したらすぐお金をもらえと思っていたが、いざお金をもらうときに先方独自の支払日があることがわかった。そこで支払日は聞くようにしたが、今度はお金をもらうときに「うちは10万円以上は手形です」と言われてしまったことがあった。貴重な営業の時間とエネルギーを入金に費やしていたこともあった。

今でこそやっと「客との約束」をして受注時には必ず「受注金額、商品納品日、現金入金日」を同時に決め、それが曖昧なら受注してはいけないことにした。そして入金トラブルがほとんどなくなった。当たり前のことだが、お金をもらうときも支払うときも双方の約束がはっきりわかりやすくなっている必要があるのである。

つい2～3年前のことであった。お恥ずかしい話だが、ダンボールをコミーへ納品してもらう納期が「やりとり」だけであり、「約束」がなかったことにやっと気が付いた。

ある発注者に「ダンボールの納期は？」と質問すると「2日です。急ぎなら翌日でも…」とか別の発注者は「3日です」など人によってまちまちであった。「2日というのは具体的に言うとうどういうことなんだ？」「急ぎって具体的にどんなときなんだ？」「外注先との約束はどうなっているんだ？」と聞いても「やりとり」の書類はあっても先方との「約束」の書類はなかったのである。詳しくは「デルに学んだ物語」(p.168参照)にもあるように、現実には「やりとり」と「約束」がゴッチャになっていたのである。

また会議などもやりとりだけで時間を使ってしまい、約束がいかげんになってしまうこともある。だれがいつまでにどんな結果を出すかで決めねば経営者失格であるがどうも苦手であった。そこへいくと海外の会社ではきちんとした「ジョブディスクリプション

(職務記述書)」があるという。具体的にどんな仕事をするか書いたものであり、少しでも違う仕事を言うと拒絶され、海外で働く日本人は文化の違いにびっくりするという。ISOを導入し、改めて欧米文化に感心した。きちんと分類され、役割分担があり、約束がある。そして記録やサインで成り立っている。

社長は方針を出し、それに従う部下が提案し、部下は上役にサインをもらいながら仕事を進める。そして社長は方針通りかチェックし、評価するだけである。ISOはその流れがきちんとされている会社かどうかを監査され、OKならISOの看板を掲げられるのである。これはまさに「約束」(契約)であり、「やりとり」ではない。

あなたの家庭に契約や分類という概念があるだろうか。やりとりだけで夫婦になり、いつのまにか、声の大きい方が強くなり、かみさんは財布を握るようになる。そして子供が生まれ、やりとりだけで身体が大きくなり、権利だけを主張してしまうことになる。父の役割、母の役割、子供の役割ということを考える暇もなく、記録もなく、サインもなく、やりとりだけがあることが多いのではないか。

7

ものを考えるときは、まず3つに分けてしまえ。 それからゆっくり考えろ

分類問題で悩んでいたときに飛岡健著『「3」の思考法』(ごま書房刊)を読んだことがあった。次の言葉が印象に残った。

『三位一体、三すくみ、正反合、序破急、三段論法等々、私たちの周辺には「3」にまつわる言葉や考え方がじつに多い。

これは、宇宙の構造そのものが、時間・空間・物質という三要素で成り立ち、立体が縦・横・高さの三次元で構成されるように、人間の認知能力そのものが「3」を基本にして組み立てられているからだ、私は考える。

事実、私たちは日ごろものを考えるのに、無意識のうちに、三つの要素、三つの段階、三つ目の考え方というように「3」を使っている。となれば、この方法をもっと意識的に使えば、情報を整理、分析し、

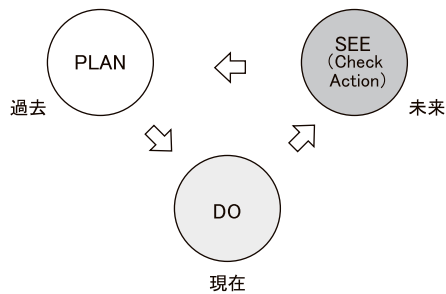
新しい発想を生み出すのに効果的ではないか。

この本は、そうした私の年来のテーマを、さまざまな実例、ハウツーとして解き明かしたものだ』

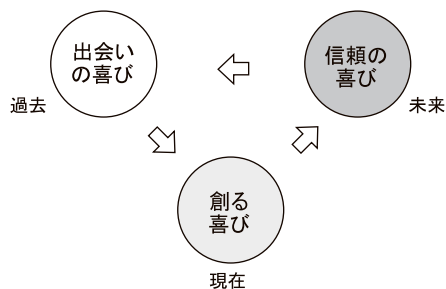
8 あらゆることは過去・現在・未来をつなげて考えるとよい

そういえばコミーは今まで自然に3つの言葉、仕事の基本は「PLAN・DO・SEE」、生きがいは「出会いの喜び・創る喜び・信頼の喜び」を使っていた。

仕事の基本

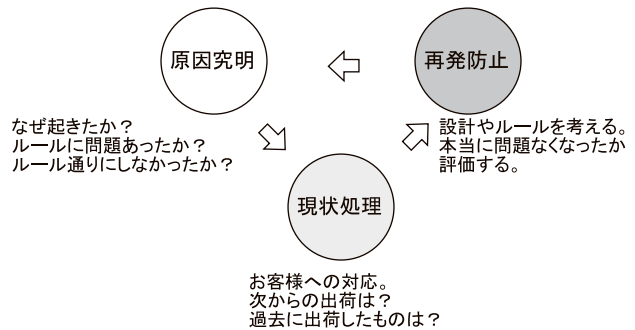


コミーの生きがい



また、商品クレームの問題があったとき、通常まずお客様にお詫びする。同時になぜ起きたか考え、どんなに時間をかけても再び起きぬようにすることである。これをわかりやすく「原因究明・現状処理・再発防止」の3つに分類した。

クレームが起きたら



また、整理整頓の問題で正しいと思い10年以上下記の言葉を繰り返してきたが、うまくいかず悩んでいた。

①置き場所が決まっていない…

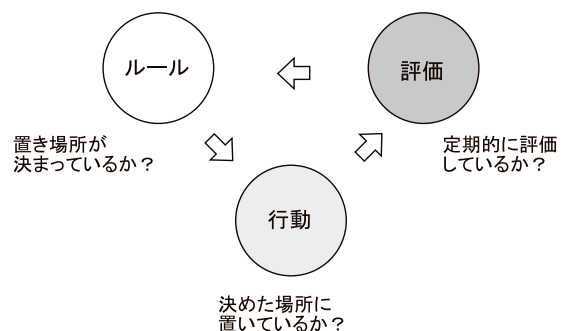
すぐ 置き場所を決めること。

②決めた置き場所に置いていない…

教育が悪いのか、ルールが無理。すぐやること。

しかし、これだけでは問題であった。3つ目が足りなかったのである。ISOを導入して約4年後のことである。ISOは「監査」という言葉がある。監査で不合格ならばISOの資格はなくなる。コミーでは監査に相当する言葉がなかった。そんなときSSのコンサルタントからの「社長の監査日をつくってはどうか」とのアドバイスをもらい、月に1度、つくることにした。今まで「整理整頓を評価する」ことが欠けていたのである。

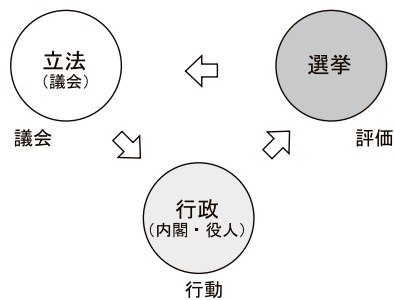
整理整頓とは



考えてみれば「ルールをつくる」「ルール通りに行く」「これらを評価する」の3つで世の中ができてることがようやくわかったのである。なるほど、何でもまず3つに分けてしまった方が良いのだと思うようになった。

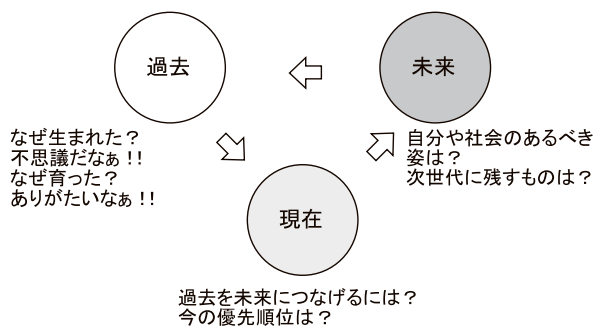
これは世界の多くの民主国家でも採用されている。「ルールをつくる立法」と「それを見本に行動する行政」と「その評価の選挙」である。

民主主義(よくわかりませんが…)



会社や社会というものは「ルールをつくる」「毎日作業をする」「それらを評価する」の3つで成り立っている。つまり「PLAN・DO・SEE」の3つの繰り返しで我々は学習しながら生きている。現在しか考えられない人と、「過去・現在・未来」のサイクルをつなげながら考えている人とは、仕事能力に大きく差がついていくと思う。

心の基本の問題意識は



今考えてみると「クレーム対策」も「PLAN・DO・SEE」も「コ

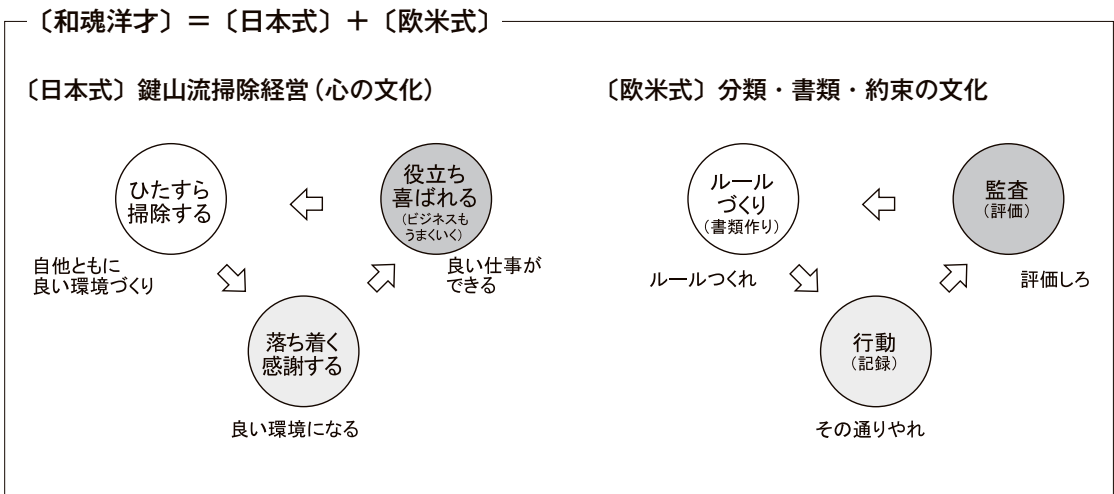
ミーの3つの生きがい」もすべて過去・現在・未来につながっていた。

「心の文化」の3つと「分類の文化」の3つで「和魂洋才」を!!

そして、日本式、「過去・現在・未来」は掃除を中心とした心の文化であり、西洋式の「過去・現在・未来」は明確なルールをつくり、行動し評価する分類の文化である。キャノン、トヨタなど高収益の国際企業は、和魂洋才^(※1)を実にうまく使っているのだと思う。ちなみに社長監査日を設定したが、やはり社長は日本人。監査というよりも、うまくいっていないところを探しながら、なぜうまくいかなかったかを、ともに考える時間となっている。したがって、コミーのものづくりは、下の図のように「和魂洋才」を目指す。

※1 和魂洋才

日本固有の精神をもって西洋の学問・知識を学び取ること(『広辞苑 第四版』より)



9 「男と女」も3つに分けてしまえ!!

2つの分類しか考えられなければ「その他」をつけ加えれば良い。確か茅野健氏の『創造性』(三笠書房刊)という本だったが「なにか分類したいときに『その他』という項目を入れておくと便利だ。便利というより重要な創造につながることもある」とあった。そうすると「男」「女」「その他」の3つに分けてしまってはどうか。公衆浴場は明らかに「男」「女」が分かれている。女風呂に男が入った

ら大変なことになる。しかし、山奥の露天風呂などは混浴ということもある。そうすると「男だけ」「女だけ」と、その他に相当する「男女共通」の3つに分けると良いと思う。

本来は男は男らしく、女は女らしくが自然で良い。しかし現実には「女らしい男」もいれば「男らしい女」もいる。しかも最近は男と女を別にしては怒られる時代になった。例えば、職業名でも女子事務員募集などを書けないという。看護婦、保母などと言ってはいけないとか。いつの間にかそんな法律ができてしまったらしい。そして今やジェンダーフリー教育というものもあるらしい。これに詳しい山谷えり子氏によると、これは男女平等とは違い男女の区別を差別とみなす特異な考え方があるという。これが教育現場にどんどん広げられているという。「昨年も、沼津市内の9つの小学校が、五年生を対象にした校外学習行事で、男女の児童を一緒にの部屋に宿泊させていたとか、ある高校では、体育の授業の着替えを男女同室でさせていたとか、全く常識では考えられないような事例が発覚している」という。

ジェンダーフリーが活発になり、会社の更衣室も男女別に分けないとなると、経費削減になるが、戦力になる女はみんなやめてしまうと思う。スポーツ界で男女を分けないとすれば、いくら体重別か年齢別に分けたとしてもつまらないものになるだろう。

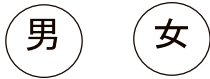
逆に、女に詳しい渡辺淳一氏の書いたものによると、「男」と「女」はものの感じ方がものすごく違うという。「人類」と「猿類」に分けるぐらい男と女の心の差はあるという。つまり、ものの感じ方を、男類、女類、猿類の3つに分けた方が良いということか？ どっちが「猿類」に近いかは書いていなかったが。同じ仕事を依頼しても女の心と男の心の違いをよく理解しなくてはいけない。一般に政財界のようなタテ社会においては男が活躍している。しかし、財布はガッチリ女が握っているようだ。

だからデパート1階の化粧品売り場のように女物の売り場は多く、男物の売り場は少ないのだろうか…。

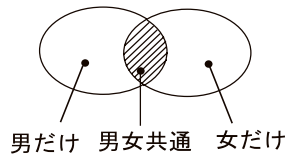
次頁のように分けてみたが、女性たちに叱られるかなあ。

男と女の分類

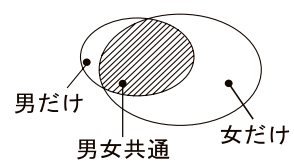
2つだけの分類



3つの分類にする



女が強くなると



10

ここは共通化の方が良いか？

専用化の方が良いか？

「共通」を決めればコストが下がり、お客様の信用も増す

健全な会社なら自社にしかできない技術やサービスを打ち出し、各個人が働き、会社のシステム力やブランド力を強化していていると思う。

社員は仕事をやりかけ中のときは「個人専用」の書類ファイルでも良いが、結果を出して会社に引き渡したときは標準化となり個人専用に残しておいてはいけない。

その点、人事異動の盛んな会社は標準化(マニュアル化)が上手である。

全社員共通のものとして「会社方針、考え方、会社用語集」などはある。しかし、「営業部門だけのマニュアルか?」「A社というお客様だけのやりとりや約束か?」を分けなくてはならない。

しかし、A社・B社・C社をよく比較してみると、できるだけ共通化してしまった方が良いことがある。例えば納期の約束など当初はA社だけだったが、「この商品は何個なら納期〇日」と、どのお客様にもすぐ言えるように共通の約束として決めてしまった方が良い。

価格の約束も、営業マンとお客様で「あなただけ特別…にしましょう」と専用だらけになるより「共通の原則」を決めておく仕事の無駄がなくなり、担当が代わってもお客様にも信用されるようになると思う。

部品にも共通部品と専用部品があるが、共通部品にすれば管理コ

ストが大幅に下がる。自動車メーカーGMは共通部品が少なく、コストが高くなってしまっている。

エアラインのサウスウエスト航空やコンチネンタル航空は機種を絞り込んだためにパイロットや補修部品のコストが安くなり、再建できたと聞いた。

保険セールスは共通の話題から…

コミュニケーションにも「共通の言葉」と「専用の言葉」がある。まず、全く知らない人への共通の言葉「暑いですね、今日はいい天気ですね」など天気に関することである。

保険のトップセールスマンの講演を聞いたコンサルタントの人が、しきりに感心してきたキーワードは「共通の話題」であった。「共通の話題」なら相手も気軽に喋ってくれるだろう。そこから相手の情報を少しずつもらい「あなたにとって…」や「あなただけよ…」を探しながら「あなた専用」に話を持っていくのであると思う。つまり、入り口は「共通」から始まって出口の契約はあなただけの「専用」ということになるのではないだろうか。

つまり分類の問題意識として

「専用のものを共通化できないか？」

「共通化しているものを専用化できないか？」

の2点を考える必要があると思う。

政治家やビジネスマンの服装を世界共通化したのは

ネクタイだったのに、これを取り上げてしまった人がいた

新しい国「アメリカの民主主義は正しい。他国も見習え!!」と軍事力の強いブッシュ大統領は感じている気がする。それに対し、徹底抗戦の態度を示したのがおとぎ話にも出てくる国イラクのフセイン大統領だった。そのころだったと思うが、2人とも、赤いネクタイの写真が夕刊紙に載っていた。

世界中の男の共通の正装は背広・ネクタイ・ワイシャツの3点セットなのである。これは男にはあるが女にはない。女は不利であり、これが男女同じ能力であっても社会進出が遅れる原因であると思う。例えば、小泉首相からいきなり〇〇大臣になってくれと言われ、

OKと返事したとする。女の場合は新大臣雛壇の写真にどんな服装でおさまるか、地味が良いか派手が良いか、どうマスコミに言われるか、どう自分の支援者や、これからの部下たちにどう思われるかを同時に考えなくてはならない。その点、男は仕事のことだけを考えれば良い。ネクタイをはじめとした3点セットは服装について悩む時間をなくしてくれるのである。

ところが、小池百合子環境庁長官はすごい。歴史に残る女性だ。政治家の正装は夏でもネクタイのはずであった。そのネクタイを総理や大臣から取り上げてしまったのだ。今や夏にテレビでネクタイをしていない議員は逆に現役の大臣だとすぐにわかるようになった。

ただ、大臣のように偉くなった人は良いが、暑い夏の営業は悩む。訪問時、お客さんの方がきちっとしていたら失礼にあたるかもしれないからである。

そこでコミーの夏はユニフォームにした。今、ユニフォームは安い。ただユニフォームはマークが目立つと通勤やプライベートに使いにくい。そこでマークは胸ポケットの上にし、大きめの手帳をポケットに入れたら、マークが隠れるようにした。これで夏の服装は通勤中も仕事中也、営業・来客時も共通の服装になった。これで会社ではロッカー不要、ワイシャツの洗濯・アイロンがけも不要である。

ところで大臣のノーネクタイは、今までの習慣からちょっと違和感がある。はっきり言って、きちんとしていない。

そこで小池さんに提案。夏は世界での格好良さの競争をしているエアラインに学びながら共通のユニフォームに大臣もしてみては…。来年の夏は、代議士のユニフォームを決め、全員に着せてしまい、世界に「日本の議事堂の冷暖房費が20%減った」と言って、日本の環境センスをアピールしてください。

服装のセンスも3つに分けるとファッションセンスの「ある人」「ない人」「関心がない人」に分けられる。私は関心がないのでユニフォームは極めて便利である。

弁当は栄養や量も同じ。食べ始めの時間も同じ。

バイキングはバラバラ

コミーでは昼食をすべて会社持ちにして弁当にした。例えば外に食べに行くのに比べると、弁当ならば皆が同じ時間に食べられるし、移動時間、注文時間、会計時間といった時間コストがかからない。また、皆で一緒に食事をしているのだから共通の話題が出やすい。

さらに、衛生面や栄養バランスがあり、しかも旨い良い弁当屋に出会えば、社員（特に独身）の健康の心配をしないで済む。そして弁当はすべて同じ金額なので、お金について悩む必要もない。

- ・お金の共通性
- ・時間の共通性
- ・栄養状態の共通性

というわけだ。

ところでバイキング。この考え方は「好きなものを好きなだけ摂りなさい。価格は同じですよ」。

これは好きなものを腹いっぱい食べられて今は良い。しかし後が大変だ。栄養の偏りも拡大する。

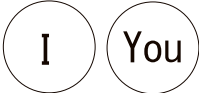
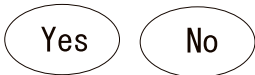
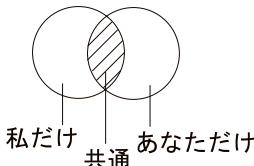
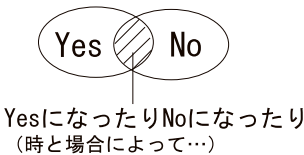
11 西洋文化はYes・Noの2つだけ、 日本文化はYes・Noの中間あり

「要品」「不要品」だけではムリ。この間に「保留品」が必要

西洋文化はYesかNoがはっきりしている。しかし日本ではいいかげんである。これがまたいいかもしれないと最近思うようになった。昔、小学生のころ、我が家はビンボーで食べられるものさえあれば好き嫌いどころではない。何でも良かった。親戚宅に泊まり、食事を出されたとき「嫌いなものは？」とあまりにしつこく聞かれた。「ない」とは答えにくい。そこで「時と場合によって…」とごまかしたことがある。

後に年をとってみて「時と場合によって…」と曖昧にすることが島国日本人のすばらしい点と思うようになった。YesかNoか、好

きか嫌いか、と迫られたときに「時と場合によって…」といいかげんなほうが実は正しいのではと思う。英語や独語の会話にはしきりに「Yes, No, I, You」が入ってくるが、日本には少ない気がする。

欧米式		
日本式		

整理整頓の本には偉そうに「いるものといらないものにはっきり分けなさい。そしていらないものは捨てなさい」と書いてある。昔はこれができず、自分の欠点だと思っていた。

しかし、最近は「明らかにいるものといらないものはわかるが、問題はその残りだ。将来必要になるかもしれん。使うのを忘れていただけかもしれん。だけど、そんなことを考えていたら日が暮れる。こういうものを『保留品』と名付ければいいんだ。以前『保留品』という言葉は整理専門の先生から学んだ」と言えるようになった。要品、不要品の間に必ず保留品を入れる。要品はきちんと見出しを付け、不要品は捨てる。保留品はたまに見直し、それをまた要品、不要品、保留品に分ければいいのである。

先日、ISOの言葉で「適合品」「不適合品」と2つだけに分けてあるのを発見した。改めてどういう意味なのか聞いてみた。良く聞くと「適合品」は「良品」のことであり、「不適合品」は「不良品」または「手直しすれば良品になるもの」であることがわかった。これはYesかNoかだけの発想である。しかし、私が昔いた会社では「良品」「不良品」「手直し品」と始めから3つに分けてあった。つまり「良い」か「悪い」かのあいだに「時と場合によって…」を入れた方がわかりやすいと思う。

「手直し品」という言葉は、手をかければ「良品」になるという意味で、その会社の工場用語であった。それにしても、「手直し品」

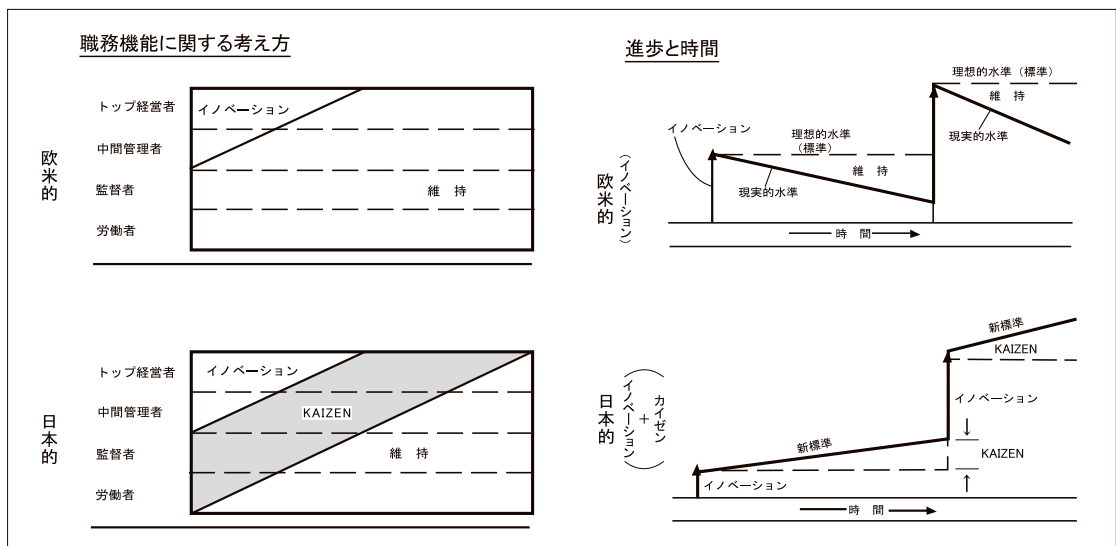
とは良い言葉である。それならまた「品」を「人」に置き換えたらどうか。会社など組織のときは「良人」「不良人」というより、その組織にとって「役立つ」か「役立たぬ」かとするのわかりやすい。「役立ち人」「役立たぬ人」「手直し人」と3つに分けてみよう。「手直し人」は教育や環境を変えてやることにより、「役立ち人」になる人であり、「役立たぬ人」はどうあがいてもこの組織ではムリで、別の環境を求めねばならぬ人である。私のサラリーマン時代は「役立たぬ人」であった。

「改革」か「維持」の2つしかなかった欧米の職務機能に 「KAIZEN」を中に入れた本がベストセラーに!!

昔、通訳もしていた今井正明さんの話によれば、アメリカの会社には「改革」と「維持」という言葉しかなく「改善」にあたる言葉がなかったという。そこで、もっと良い考え方として「改革」「維持」の間に「カイゼン」を入れて仕事の性質を3つに分けた。その「カイゼン」の本がベストセラーになり世界に「KAIZEN」という言葉が広がったという。



今井正明著『KAIZEN』



「定食」も3つに分けると売れるはず

また、2つを3つに分けた成功例として、スーパーマーケット業

の創業者たちに90歳まで現役でコンサルタントをしていた成瀬先生は、我々にこんな話をしてくれたことがある。「例えばレストランで400円と600円の定食を売っていた。あまり売れない。私が500円と650円と350円にしろと指導したら売れるようになった。650円を見せ筋、500円を売れ筋、350円を目玉筋といい、上下だけでなく上中下にすれば、客は買いやすく真ん中の500円の売れ筋を買う」とのことでした。(正確な価格は忘れたが…)

『草枕』(夏目漱石の小説)では、人情から超然としてそれにわずらわせない「非人情」の世界を描いた。「人情」「不人情」の世界とは関係のない「非人情」の世界があることを示した。

鈴木大拙は「分けるのは良くない」と言っているが…

我々凡人たちの世界では3つに分けたほうが確かにわかりやすい。しかし分けることを超えて、一丸となった世界を見よと言った人がいる。鈴木大拙という世界的に有名な宗教学者で禅の実践と研究をしている人である。この人はハーバード大学教授もしたりしながら、世界の思想家たちに衝撃を与えた。元来、自分というものと汝というものを分けることはいけない。また、身と心を2つに分けてもいけない、というようなことを言っていた。

彼はまた「日本人は宗教心がないと言う人がいる。しかし、日本人には宗教心がある、それは『おかげさまで…』という言葉が日常いつも使っている」という。

そういえばこの言葉には「だれのおかげで…」というだれがいない。この「だれ」とは対面しているあなたでないこともある。初対面の人にも「はぁ、おかげさまで…」などと言うことがある。この言葉は日本のように神様がいろいろなところにいると考えていた人の生み出した言葉だと思う。「おかげさまで…」という「いいかげんな」言葉は、韓国語にはあると聞いたことがあるが、独語や英語にはないと思う。欧米人から見れば日本人はいいかげんな言葉を使いながら、なぜ良い製品ができるか不思議だと思っているかもしれない。

13 「掃除と分類」の物語(2012年の報告)

コミーは2012年、初めて小グループ・リーダー制をとって、全員参加でSSに取り組んだ。
短期間で実践・評価をしたらみんなの関心が高まった!!

コミーは2012年、SSの改革を試みた。SSとは、コミーにおける整理整頓の総称である。

「モノ」「書類」「掃除」の3テーマがあり、毎年、これを最優先に掲げている。しかし忙しい業務の中でつい後回しになり、レベルが下がってしまうことも多かった。

そこで2012年は小グループ・リーダー制のしくみをつくり、全員参加のSSを実践することにした。

1 つい後回しになりがちなSS、 人によって温度差も

コミーでは、2012年も全員目標の一番目に「SS時間を最優先(モノのSS→書類のSS→頭のSS)」を掲げた。

しかしいくら最優先といっても、日常業務が忙しくなるとSSはつい後回しになりがちだ。コミーはパートと社員で30人強の会社だが、これまでは特定の人だけがリーダーを務めていたこともあり、熱心な人とそうでない人との差も生じていた。

また、これまでの取り組みによってモノのSSはかなりレベルが上がったが、書類のSSや掃除は改善が必要な点がたくさん残っていた。

よく見回してみると、かつて決めた掃除の分担がいつの間にか不明確になっている。同じところを何人もが掃除していたこともある。「SS」を「掃除」と同義語だと勘違いしてしまい、「SS最優先」＝「掃除をしっかりとやればよい」と考えてしまっている人もいた。

2 2012年は9+1名のリーダーによる 3か月交代制に！

これまでの反省を踏まえ、2012年のSSは次のように進めることにした。

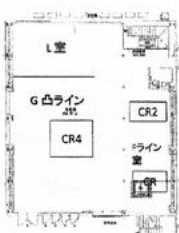
- ①SSは掃除だけではない！ 「掃除」「モノ」「書類」をはっきり分けて進める。
- ②みんなが気付くようになるために、SSは特定の人がやるのではなく全員でやる。

しかし、一度にあまり広範囲のことを期待すると難しくなる。コミーは3階建ての会社なので、1階、2階、3階の3区分、掃除、モノ、書類の3区分、要するに「 $3 \times 3 = 9$ 」の区分けにして各々に担当（リーダー）を1名決めることにした。また、この9人の担当とは別に「給湯室長」を1名決め、給湯室関連の全権を任せることにした（23.給湯室長物語参照）。

担当の任期は3か月ごとに交代、パートさんを含めて全員参加と

3×3に区分けしてチャレンジ

2012年 10月～12月

	1F					2F					3F				
															
	(4~6月) (7~9月)					(4~6月) (7~9月)					(4~6月) (7~9月)				
掃除	(ヤ)	→	(ス)	→	(和)	(シ)	→	(ツ)	→	(朴)	(ミ)	→	(田)	→	(竹)
モノ	(田)	→	(ハ)	→	(沢)	(マ)	→	(ミ)	→	(イ)	(ナカ)	→	(ヨコ)	→	(い)
書類	(タ)	→	(田)	→	(く)	(チ)	→	(マ)	→	(タ)	(チ)	→	(ヨ)	→	(カ)
	月	火	水	木	金	月	火	水	木	金	月	火	水	木	金
AM								モノ 9:09-9:15	掃 9:09-9:15						
			掃、モノ 9:05-9:15												
PM				掃、モノ 9:05-9:30											
									掃 12:00-1:00(ランナウ)						

した。また、月の中間には途中経過や問題点などをヒヤリングする機会を設け、月末には現場で成果の発表会を行うことにした。記録は「成果の上がるSS」という簡単な報告用紙を使い、「課題→いつやるのか→その結果」がわかるようにした。

今までは問題を発見するたびに社長と顧問が「こうした方がいい」と指導していたが、このしくみによって社長と顧問の役割は評価・支援することへと変わった。社長と顧問の負担が減り、人材が育つようになった。

3

やってみてわかったこと—— 全員参加で改善の数が増えた！

- ・全員がSSに関心を持ち始めた。
- ・達成感を味わえた人が多かった。特にパートさんは「私にもできた」「私の意見が通った」と思ったようだ。上司の助言や支援がやる気につながり、当初はプレッシャーを感じていたパートさんたちも達成感を味わえた!?
- ・多くの人が参加したことで、約70件(10件/月)とこれまでに比べて多くの改善ができた。改善の数が増えたということは、みんなが日ごろから考えるようになったということだ。これはとても大切なことで、こうした積み重ねの中からキラリと光る改善が生まれてくると思う。
- ・1日の計画の中にSSの時間を予定していても、例えば受注受付のようなライン業務を後回しにはできず予定を変えざるを得ないことがある。また、普段担当していない職場のSSを行うにはその仕事を理解するための時間があるため、社員の中には時間確保の難しさを感じる人もいた。
- ・日ごろ現場責任者が管轄している書類(例えば作業手順書の原図のような工場固有の資料、作業の日程管理表、作業指示書など)には、SS担当はなかなか手が出せない。方法を考える必要がある。
- ・2階の備品倉庫が見違えるようにきれいになった。SS担当者の力

量によるもので、テーマによっては「交代でだれでも」よりは、適任者が行った方が良い場合もあることがわかった。

4 担当した人たちの感想—— 関心は高まったがプレッシャーを感じる人も

社員Aさん：「これをやりました、と成果を出さなければ」という思いと、ライン業務に影響させてはいけないというプレッシャーを感じ、少し辛かった。

パートBさん：掃除は家庭でいつもやっていることだし、会社でも当たり前に行っていることなので、掃除担当のときにやり方を変える(改善する)のは難しかった。しかし「何か変えなければ、結果を出さなければ」と考えるきっかけになった。プラスチックダンボール置場がガラリと変わったときや、乾燥台を作ってもらったとき、職場全体に表示が完了したときは「ヤッタ!」でした。

パートCさん：これまでは言われたことをやっていたが、自分たちのやりやすい方法に自分たちで決めることができ、仕事に対する意識が変わってきた。

パートDさん：ルンバを使うことになったが、ゴミを取りきれないときがあり、ルンバに過大な期待は疑問。

社員Eさん：ライン業務で精一杯でSSの時間が取りにくく、SSは後回しになってしまった。

パートFさん：考えるきっかけになった。掃除とモノのSSを同時にやることを考え、限られた掃除の時間内で効率よくSSができたときは担当して良かったと思った。

パートGさん：いろいろ考えるきっかけになった。ほかの人がやっているときも「こうした方がもっと良いのでは」など考えるようになった。職場の上司も道具をすぐ作ってくれたりして、よく支えてくれて感謝です。

社員Hさん：2階の書類を担当したが、仕事の内容がわからないまま担当したので仕組みを変えることにはとても難

しさを感じた。結局何ができたのかな。

パートIさん：個人書類のSSをやろうとして、約束ごとを決めて啓蒙に努めたが、暖簾に腕押しの感じで個人差を感じた。達成感なし！

社員Jさん：これまでは嫌々ながらの人や知らんふりの人もいたが、当事者(SS担当者)になることで関心を持つようになった。みんなが担当者になったことは良かったと思う。

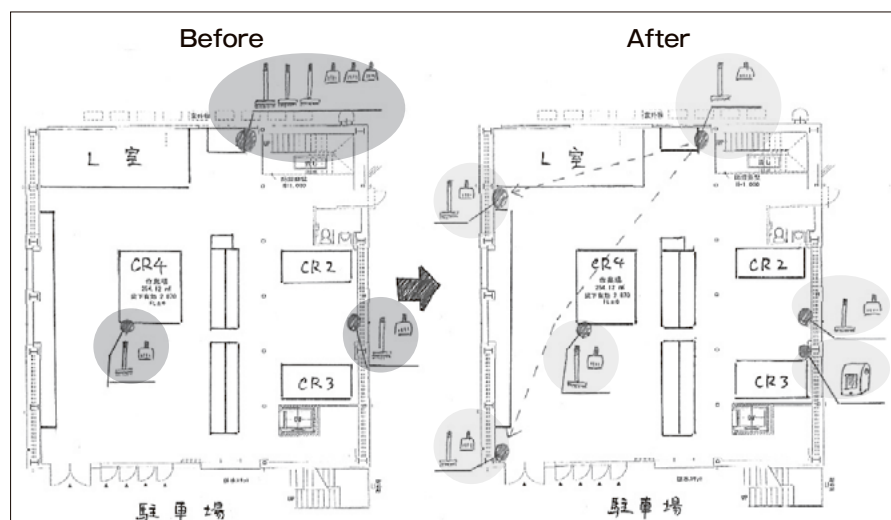
社員Kさん：現場のカット治具の表示が見にくくて取り出しにくいことを指摘され、治具製作時に付けた表示といえども気を付けなければいけないことに気付かされた。担当してみて良かった。

5 この1年でどれだけ変わったか？

2012年のSSでは、みんなが関心を持ち、気付くようになったことで、全社で65項目の改善を実践することができた。その一例を紹介する。

掃除の例

- ①掃除用具は1か所に保管していたが、掃除分担域ごとに保管し、用具の出し入れ時間短縮ができるようになった。



②カットロボットの切粉を掃除して廃棄するのは、狭いロボット室に掃除機が入りにくく厄介だった。そこで、たまったゴミを掃除機の近くにかき寄せれば切粉を吸引してくれる掃除機（掃除ロボット）を設けて楽になった。



③パソコンなどの配線

Before



配線がゴチャゴチャしていて汚かった。

After



配線ボックスでスッキリ！

④金属ゴミの廃棄処理

Before



ゴミ箱が大きく、重く、廃棄が大変だった。

After



小さめのダンボールに入れ、たまったら蓋を閉めて廃棄するようしたら、女性でも簡単にできるようになった。

モノの例

- ①プラスチックダンボールの保管
場所を備品倉庫から使用現場に
変え、専用棚を作った。出し入
れが楽になり、見た目もきれい
になった。



- ②緩衝材の保管

Before



再利用できるものは何でも山盛りに保管していた。

After



再利用するものは3種類に限定。保管箱を3つに仕切り、箱に入る分だけ保管して、残りは廃棄するようにしたらスッキリした。

- ③備品倉庫

Before



いろいろなものが散在していて汚かった。

After



赤札作戦により、不用品の廃棄や職場別の分けを明確に行うようにした。モノの所在がわかりやすくなり、見た目もきれいになった。

書類の例

書類は職務別、目的別に再分類したところ、所在がわかりやすくなった。さらに不要な書類は廃棄し、普段は使わないが保存が必要な書類は倉庫へ移動した。



US関連書類を1か所にまとめた



書類を職務別・目的別に再分類した



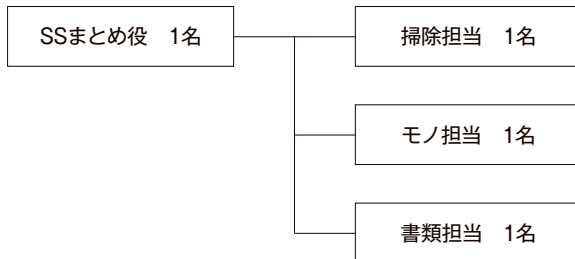
引退チラシ・現役チラシなどのSSをして棚を空けた

6 2013年は一つの改善を会社全体に！

2012年、パートさんを含めて個人個人のSSへの意識は高められた。来年は一つの改善が会社全体に拡げられるよう、各階ごとの担当はやめて、まとめ役1名のほかに掃除、モノ、書類の担当者1名で進めることにする。

各々の任期は3か月間。目標を立ててスケジュール化し、毎月末に進行状況进行评估する。

2013年も最終的には「頭のSS」につながることを期待して、「SS最優先」を貫いていこうと思っている。



14 部品番地の物語

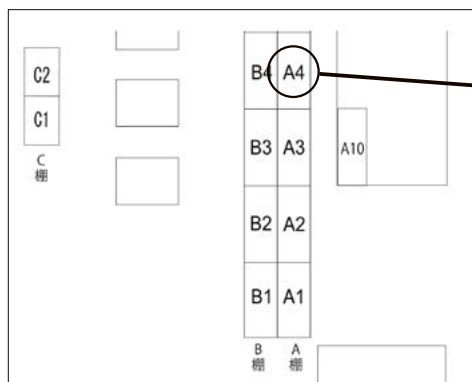
悪戦苦闘の末、部品番地のルールをつくった。「部品名」と「番地」と「地図」が現場にあればだれでもそこへ辿りつける。これはその問題発見から解決までの物語である。

現在、コミーの部品棚には番地がついている。番地といえば、コミーの番地は日本「埼玉県川口市並木1-5-13」である。番地があるので世界中から人が訪ねて来たり、物が届いたりする。

2006年9月に事務所と工場を現在の社屋へ引っ越したとき、物や書類が多く、引っ越し先の置き場所を決めるのが大変だった。そこで社内の番地（例：2階南壁際、1階西壁など）を作ったが、いざ引っ越しのとき、引越業者が番地を正確に理解しておらず「あれがない」「これはどこに置くの？」といった問題が頻繁に起こってしまった（16.新社屋建築物語参照）。

この経験から工場の部品棚の地図を作り、部品の番地を決めた。例えば「A棚の4番」と言えば、だれでもどの棚なのかがわかるような仕組みである。

部品棚の地図



棚の様子



工場にはA棚・B棚・C棚があり、それぞれの棚に番地を付けた。例えばPS80の部品はA4

**なぜ受注担当者は部品在庫を探せずに
皆に聞いて歩いていたのか？**

約3年後のある日、新人の受注担当者が「部品の在庫を調べたく

ても、何がどこに置いてあるのかわからず、工場の作業者に聞いている」と打ち明けた。

「そりゃ大変だ！ 作業を中断させていたかもしれない…」

「今どんなルールになっているの？」

ということで現場(工場)を見に行くことにした。これが今回の問題発見の始まりである。

コミーは「多品種・少量・短納期」を目指し、少量の注文であれば翌営業日に組立て出荷している。必要最小限の部品は在庫しているが「A商品を〇〇個、いつまでに出荷できる？」と聞かれたときは、受注担当者が部品在庫数を確認するため、工場の部品棚を見に行くことになる。

ところが、肝心の部品の置き場所がわからず、工場の作業を中断させて聞いて歩いていたというのだ。

工場には、セツヤ(部品を用意する人)が使うピッキングリスト(商品毎に使用する部品と、その番地が書かれている表)がある。それを見れば、どの部品がどこにあるかすぐにわかるような“仕組み”のはずだった。しかし実際に現場に行きピッキングリストを見ると、書かれている番地に部品が置かれていないではないか！

えっ、1か所変更するのにパソコンを使って4分もかかるの？

工場の担当者に「なぜピッキングリストの番地に部品がないの？」と聞くと、すまなそうに「部品の置き場を変えたときにピッキングリストを修正していなかった」という。「なぜその場ですぐに変更できないのか？ 修正する手順は？」と聞いた。

そしてわかったことは、

- ①ピッキングリストの修正は、工場では3人の社員しかできない
- ②修正に手間がかかる

- ・ピッキングリスト置き場にリストを取りに行く
- ・パソコンへ向かい、データを修正する
- ・1階から3階へ移動し、必要な枚数をコピーする

という事実であった。

これでは移動だけでも大変だ。1枚のピッキングリストを直すのにかかる時間を計ると4分。ただしコピーをとっている時間は含んでいない。部品を少し移動しただけで書類変更に4分もかかってしまうのか…。これではとても「すぐに変更」というわけにはいかない。

さらに商品ごとの専用部品と、複数の商品で共通の部品もある。この共通部品の番地が変わったときは、関連するすべてのピッキングリストを変更しなければならないということもわかった。なぜこんなバカなことを3年半も続けてきたのだろうか。

「今忙しいので“とりあえずこうしよう”」という仕組みの作り方があったのではないかな。

パソコンは全く不要！

「部品名と番地が書かれた表」があるだけで良かったのだ！

今度こそ上手くいく仕組みをつくろうと工場関係者・受注担当者たちを呼び集めた。

「問題を明確にしよう」と議論を重ねるうちに、コミーでピッキングリストを一番使う“セットヤ”の仁志は、毎日のように部品を出し入れするので部品の番地を覚えてしまい、実はピッキングリストを見ていないということがわかった。

では、部品の番地が必要なのはだれか？ どんなときに必要なか？ どんな仕組みならだれでもすぐに番地を変えられて継続できる仕組みになるか？

さらに議論を重ねた後、部品の番地が必要なのは受注担当者で、部品の置き場を変えるのは工場の人だという結論が出た。

K60 ピッキング手順書
(間違いをなくす 歩行数を減らす)

・上から下、左から右の手順で読む
・部品名は送り状でそのつらぎを確認のこと
・数量は 数量1個につき2回必要
・付属部品がある時はその特殊な物の場合はその数量も数量欄に記入
・数量は完全数 数えること・数えたらすぐサインのこと

セットヤ記入	品名	数量	場所	サイン
A1	ゴム			
A2	裏ベース			
B4	ベニヤ			
	セットヤ サイン			
B5	ダンボール			
付属品	付属品			
作業日				
作業台				
作業者				

・数量は 数量1個につき2回必要
・付属部品
・数量は 数量1個につき2回必要

年	月	日	製作数
A1	ゴム		
A2	裏ベース		
B4	ベニヤ		
	セットヤ サイン		

【裏ベースと取扱い説明書を定位置に置く】

ピッキングリスト (Before)

そこで「わかった！ ピッキングリストに番地を書かなければいいんだ！ 部品の番地表を作ろう！」と叫んだ人がいた。

番地表に必要なのは、部品名とその番地を記入する空欄だけである。とてもシンプルな表である。

最初は部品の番地表をパソコンで管理しようという話が出たが、パソコンだと「だれでも・すぐに使えて直せる」というわけにはいかないの、手書きで記入できる表にした。また変更があったときは「消しゴムを使わずに二重線で消して新しい番地を書く」というルールにした。

これで番地が変わったときに変更した人が必ず書く習慣を付けければ新人でも部品を見付けることができる。そして書類の直しは1回で済む。「この部品はここにありますよ」とわかればよいのである。

番地表を作った後は、実際に上手くできるかシミュレーションをすることにした。

- ①部品番地表ですぐ部品を見付けられるか
- ②部品の置き場が変わったとき、だれでもすぐ番地表を変更できるか

以上を現場で実際に時間を計ってやってみることにした。

こうやって実際にやってみることで、議論しているときには気付かなかった問題を新たに発見できることもある。

今回、在庫の確認程度で「なぜ皆に聞きまわらなければいけないのか」という疑問から、問題の真因をつかむまで大分時間がかかった。

年	月	日	製作数
セット ヤ 記入			・B55ゴム
			・裏ベース
			・ペニヤ
セットヤ サイン			-----→【サインのこと】
【裏ヘースと取扱い説明書を定位置に置く】			

ピッキングリスト (After)



部品番地表面の一部

	部品名	棚番号
F	F60ミラー	A11 A8
	F60セット	A11 A8
	F60板	A11 A8
	F60 完品	A5
	F60用補修用ミラー	2F

部品番地表面が部品棚に貼られているので、部品の番地が変わったら前の番地を消して書き直すだけでいい

返ってくる答えにも根気よく「なぜ」を繰り返し、ようやく「番地表面の書式がわかりにくく、変更にかかる時間が長い、忙しいとだれも変更しなかった」という原因に辿り着くことができた。

変化に対応し続けよう

書類と違い、物の置き場を決めるのは意外と難しい。部品置き場の決め方として、下記の優先順位に添って検討した。

- ①売れているか、売れていないか
- ②作業台に近い
- ③大きい、小さいか(重い、軽い)
- ④わかりやすいか、出し入れしやすいか
- ⑤共通部品か、専用部品か

また、参考にした青木亀男著書『5Sの原点 定置管理 科学的整理・整頓』という本には、「自由ロケーション」と「固定ロケーション」という考え方が出てくる。

「自由ロケーション」とは、どこに置いても良いが、場所をわかるようにしておくことである。例えば個人の住居のようなもので、住所さえわかれば好きに移動してかまわない。

「固定ロケーション」とは、必ず決まった物を決まった場所に置くことである。これは特定の学生や社員しか入れない寮のようなものである。

コミーでは自由ロケーションと固定ロケーションを組み合わせ、置き場を決めている。

例えばSF68という商品にかかわる部品の置き場は固定ロケーションにして、そのスペース内での各部品については自由ロケーションとしている。

新人に試してもらった結果は…？

部品番地表ができてから数か月後、入社したての社員に部品がすぐ見付けられるかどうか試してもらった。このときはすぐにわかるだろう、と自信をもっていた。

ところが、その社員には「A10」の棚がどこにあるのか見付けられなかった。番地表のそばに工場の地図がなく、工場内のA・B・C棚の列に不規則な飛び地があったためだ。

実は、番地表を作ったとき「地図を一緒に貼り出した方がいいのではないか」という意見は出たが、「棚に番地が付いているし、棚の数もそんなに多くはない。一度見ればすぐ覚えられるだろう。地図は不要だ」という意見もあり、結局地図は貼り出さなかった。このとき「初めて部品を探す人にとって、棚の配置や作業場の名前がわかりやすいかどうか、すぐに見付けられるかどうか」という考慮が足りなかったのだ。

毎日工場部品を探す人たちは、不規則な棚の配置や作業場の名前も一度覚えてしまえば慣れてしまう。そうするとわかりにくさを指摘するのが難しくなる。

今回、入社したての新人に実際に部品を探してもらうことで「部品番地表だけではわかりにくい」ということを発見できた。

同時に、一部作業場の名前がわかりづらいという問題も出てきた。ほかの作業場は、机毎に「Aライン」「Bライン」と表示があるのに対し、問題の作業場は2台の機械周辺の作業机をまとめて「CR室」と表示されていたのである。これでは「CR室の机下」という番地の説明があっても、すぐには見付けられない。

部品番地表の隣に貼る地図を用意することにした。しかしコミーの社内地図は、新築時に作ったきり修正されていなかった。

これでは良くない！ 現在の部品番地を表記し、「CR室」を「Fライン室」へと変更した現在の会社の全体地図を、A4用紙1枚に書いてもらった。

しかし地図上でも、飛び地にある棚がわかりにくかったので、A列・B列・C列を一目でわかるように色分けした。

「部品名」「番地」「書き込める地図」の3点セット

部品番地を決めた本来の目的は、新人でもわかるようにするためである。そのためには、「部品名」「番地」「書き込める地図」の3つが必要だったのである。

なぜこんな単純なことがわからなかったのだろうか。人間の場合、ある人を訪ねるときに、その人の名前・住所・地図が必要であるのと同じことだ。

しかし工場では、すでに地図を覚えた人たちが作業していたので、新人に試してもらうまでわからなかった。

今回も問題を発見し大騒ぎしたが、これでやっとどんな人でも簡単に部品を見つけることができる工場になった。

お客様のニーズの変化に絶えず対応し、部品の置き場は頻繁に変えていかなければいけない。

そのためにも、コミーでは部品の置き場変更に対応できるように、「だれでも、すぐに変更できるかどうか」は重要なのである。

ルールをつくるときの心得

今回の番地問題で、いろいろなことがわかった。特にルールをつくるときには下記のようなことを明確にしなければならないことがわかった。

- ①ルールを使う人、その状況・目的を明確にすること（登場人物とその役割を決める）
- ②何度もルールを使う人に試してもらい、①の目的からずれていないか確認すること

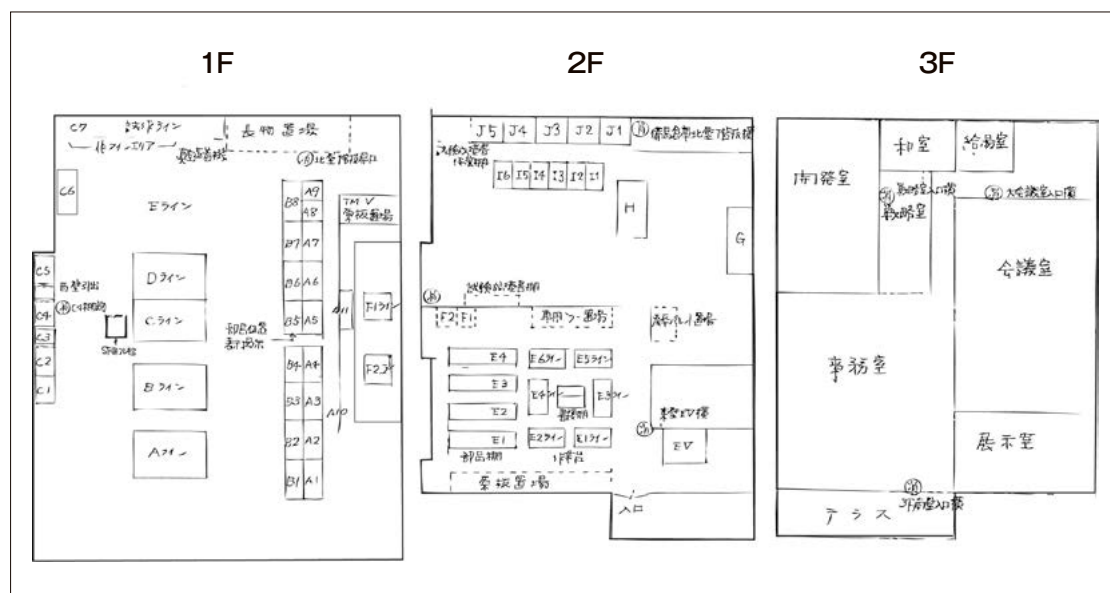
【変 更 時】 簡単に修正できること

【必要サイン】 起案者

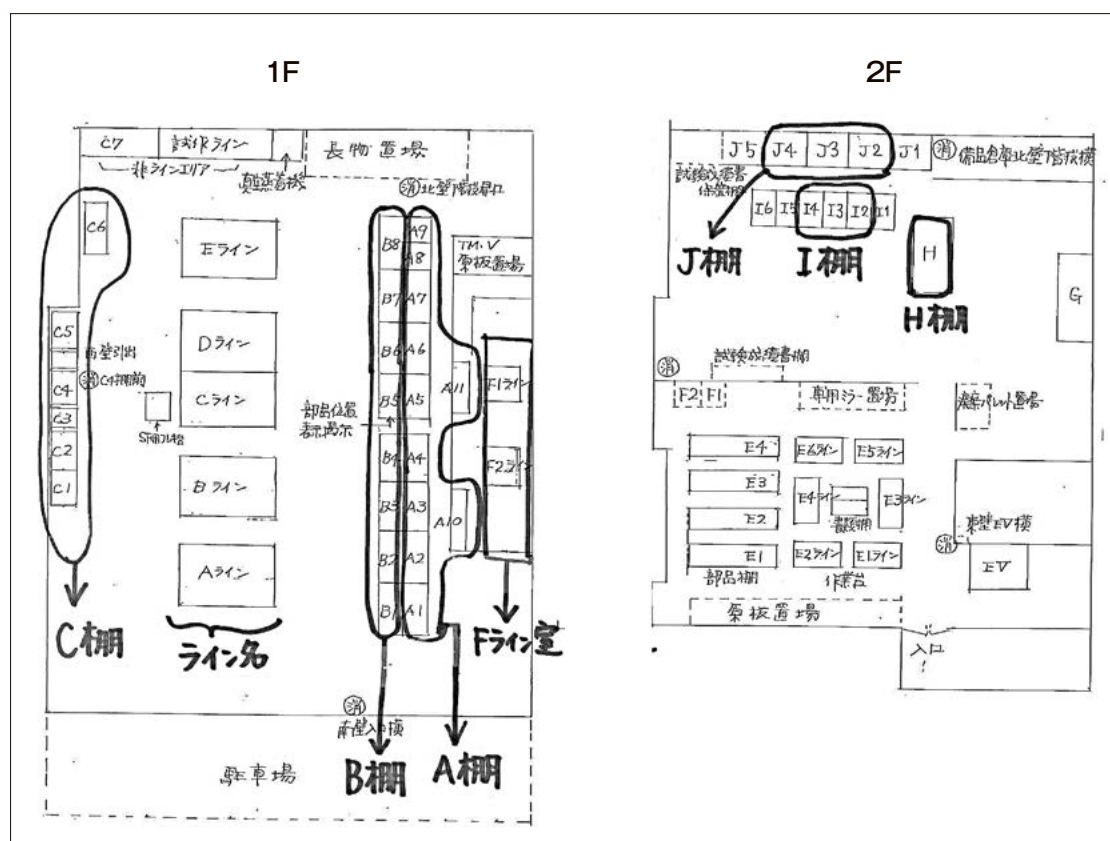
全体を見る立場の人（承認サイン）

ルールを使う人（守る約束）

書き込み用社内地図 (A4サイズ)



部番番地地図 (社内地図へ番地棚の書き込みをしたもの)



今回完成した部品番地の関係書類

部品番地表 部品名と番地 (番地を書き込めて、その場で修正可)

索引法は数字・アルファベット・かなの順になっています。

索引	部品名	棚番号
数字	J100ミラー	C2
	Eスイッチ	C2
	315ミラー	C1
	478ミラー	B8
	K60ミラー	B8 B5 B3
	J80ミラー	B10
B	B55K裏板	A4
	B55ゴム	C4
	B55補強板	C1
	B55裏板	C2
	B68ゴム	C4
	B68補強板	C3
	B68裏板	C1
	B80N補強板	A4 B8
	B用ゴム(B80・B81ゴム)	B5 B3
	B80裏板	B2
	Bロール	B2
D	D100ミラー	B8
	D100クサリ	B6
	D100リングバー	B3
	D100リングバー 加	B3
	D30ミラー	B7 B5
	D30クサリ	B7
	D30リングバー	B6
	D50ミラー	B6
	D50クサリ	B5

索引	部品名	棚番号
F	F15フチセット	A10
	F32用取金	A7 A4
	F32S2額縁	A8
	F32S額縁	A8
	F32フチセット	A6
	F33ミラー	J3
	F33B枠	A4
	F33フチセット	A3
	F33板	J2
	F48ミラー	J3
	F48B枠	A3
	F48フチセット	A4
	F48板	A5
	F60ミラー	J2
	F60板	J2
	F60枠	A8
	FL32取金	H
	FVL板	J3
G	G15W	C5
	GB	C3 C1
	GW	C3
H	H-7	B6
	HD100ミラー	A1

受注担当者が部品在庫を探せない「問題発見から結果出し」まで

A. 問題発見	新人受注担当者が部品置き場を探せない！ 部品を確保するときに工場の人に聞いて回っていた ピッキングリストに書いてある番地に部品がない
B. 多面的・長期的・根本的な問題分析と明確化	ピッキングリストの修正に手間がかかりすぎるため、 部品置き場を変えたときに修正できていなかった だれでも、すぐに探せるようにする ピッキングリストを最も使う人は、部品場所を覚えている！ ピッキングリストに番地を書かなくていい！
C. プロジェクト化 (スケジュール化)	〇〇月〇〇日までに、部品番地表・部品番地のルールをつくる テスト期間は〇〇日
D. 行動中・テスト中	新しいピッキングリスト、部品番地表を試す 置き場の修正も簡単にできる 入ったばかりの新人に部品番地表を試してもらう 入ったばかりの新人が部品を見付けられない 部品番地表に書かれている番地棚を見付けられなかった 番地棚に飛び地があった 呼び名がわかりにくい場所があった 地図が必要だった 〇〇月〇〇日までに社内地図を完成 部品名、番地、地図の3点セットを作成 テスト期間〇〇日 だれでも、すぐに部品を見付けられるようになった
E. 本番化	3点セットで本格運用開始
F. 結果出し (OK評価)	社長評価、物語化

A4の書き込み用地図の応用！

column

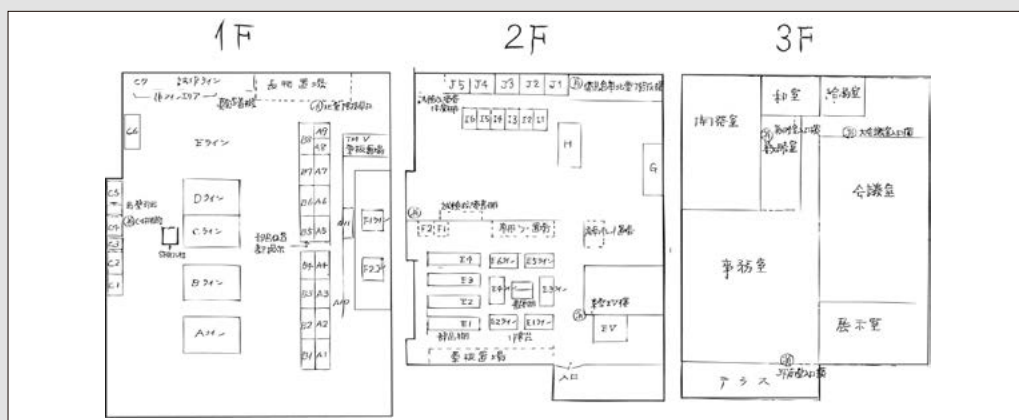
部品番地の地図は、今回新たに書き起こしてもらった会社の全体地図へ、番地配置が一目で区別できるように書き込みをした。

この社内を見渡せる地図は、書き込む内容によっていろいろな用途へ応用できそうである。

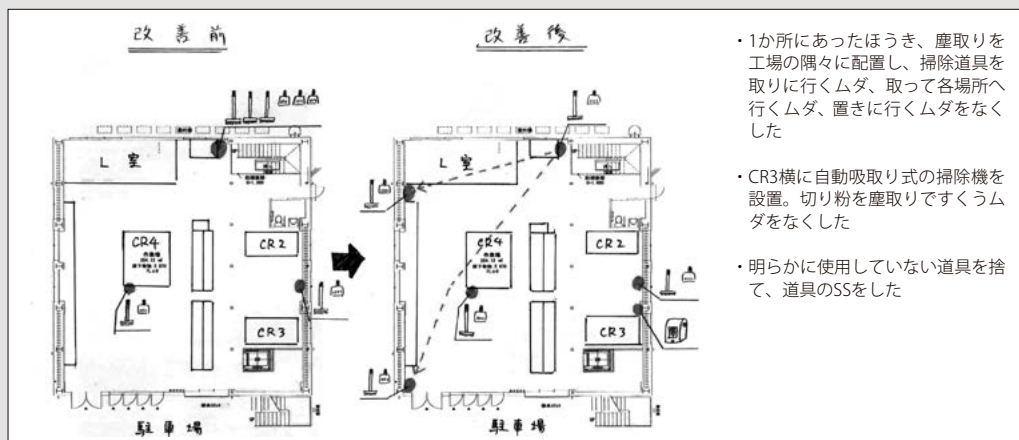
例えば消火器の置き場やエアコンの位置、電話の位置などを書き込むだけで、すぐに専用の地図になる。防犯用や、整理整頓用の地図など、目的別に作ることができる。そうすると、担当者と地図を見ながら問題を話し合うことができ、改善のきっかけにもなる。

また各内容ごとに1枚で管理しているので簡単に変更できる。この会社全体の地図は、これからも活用していこうと思う。

テーマ ○○○○○



<応用例> 1階掃除道具のSSと改善(5月)



15 ISO短期取得物語

組織もへったくれもない10人ちょっとの会社が、なぜISOを取ろうとしたか。そして、なぜ10か月の短い期間で取得できたのか。

ISO取得の動機

1996年7月に、ボーイング社に初めてサンプルを送ったとき、先方からのFAXは、たかが30cm角にも満たない鏡だけなのに、生産システムや図面、許認可等についての質問だらけであった。そして、その中に「ISOを取得した方が、ボーイングだけでなく他社にも売りやすいですよ」とのアドバイスが書いてあった。

航空機業界では安全のため、たった1つの部品でも、だれが、いつ、どんな方法でつくって本当に検査がOKであったかの記録が必要である。これをトレーサビリティという。これがない部品が飛行機に1つでも付いていたら、それは飛ぶことができない。

航空機用として、ガラスのミラーは「重い、割れる」という問題があるが、プラスチックのミラーにも、厳しい燃焼テスト等の基準がある。また、それに合格しても、材料や製法にバラツキがあつてはいけない。そのため、飛行機に使われる部品や備品の品質管理は、この航空業界の厳格な基準に合格するものでなければならない。

最近ではアメリカの航空機の内装屋さんからも、発注条件として「ISOは?」「おたくの生産システムは?」と聞かれることが増えた。これからもこの業界でメーカーとして生きていこうとすれば、ISOの取得がどうしても必要である。

聞き取り調査と取得方針

「ISO」は、国際標準化機構のことで、さまざまな標準化規格を定めている。例えば、ISO9000シリーズは、品質管理・品質保証に関する規格、ISO14000シリーズは環境管理の規格である。コミーがISOを取得するなら、海外への販促のためにも品質保証の国際規格ISO9001になるだろう。

しかし、ISOの取得は簡単なのか、難しいのか、どんな良いことがあるのか。よくわからない。そこで、既に取得しているコンビニや建築関連の会社の人に、「ISOを取って良かったですか？」と聞いてみた。「大変だよ」というのが現場の人の声であった。また、経営者たちにも聞いてみたが、良くなった点を具体的には聞けなかった。むしろ取得後の負担もかなり多いらしい。

どうやらISOは良い品を安く作る方法ではないらしい。どうも「わが社は欠陥のない良いルールができており、その通りやっていますよ」の意思表示であり、それを国際的な機関が「その通りだ」と認めることらしい。それならチャレンジした方が良さそうだ。

ただ、FFミラーAIRをコミーのブランドで世界に販売するには、これがどうしても必要であるというものの、書類づくりを苦手とする10人ちょっとの小企業がISO取得に金と時間をかけてドロ沼に入らないだろうか？

そこでコミーの顧問(改善コンサルタント)に、「書類を単純化できるISOのコンサルタント」を探してもらった。

そして相談した上、次の基本方針を定めた。

- ①現在不良がなく実績もある。今までの作業方法をなるべく変えないこと
- ②書類は最少に！ たかがミラーだ
- ③取得時期は最短期間の10月ころまでに
- ④取得後は負担(お金・時間)をかけないこと

そして、1999年1月に、社長がISO9001の取得目標を宣言した。

取得までの主なスケジュール

まず、社員1人をほぼ専属にした。そして、1月下旬から月に2回(土曜か日曜)関係者全員が出社し、ISOコンサルタントから品質マニュアルおよび文書作成の指導を受けた。そうした努力の結果、4月2日にはISO9001の運用をスタートすることができた。その後も、内部監査や運用記録等の指導を受けた。

審査登録機関は、海外にも知名度があるDNVとした。DNVのコミーへの初回訪問が7月6日、本審査は8月19日から2日間行わ

れた。

そして取得目標宣言からほぼ10か月の10月18日、念願のISO9001：1994年版の証明書を取得したのである。

DNVの本審査内容中の観察事項には、次のように記されていた。

「少人数で、全員が一丸となって認証取得に取り組み、本審査に向けて立派なシステムを短期間で確立した努力は、特筆に値する」

DNVの主任監査員に「特筆に値する」と評価され、我々は本当にうれしかった。



ISO9001証明書



認証マーク



現在の認証マーク

ISO9001を運用してみて

①ものの覚えが悪い社長でもこれならOK！

社員は大変になったこともあるが、社長がこんなに楽になるとは思わなかった。

社長は方針を出し、社員に時間(教育等)や予算をつけ、その結果がどうなっているかを定期的にチェックすれば良いのである。「社長、サインください」と頻繁に言われるようになったが、

書類を良く見てアドバイスをすれば良いのである。もの忘れの激しい社長でも務まるのである。また、マネジメントレビューといって、決めたことが本当に行われているかを見る日が決まっている。

②問題の所在がわかる良いシステムだ

役割分担と承認のサインが記録されているのでトラブルがあったとき、どこに問題があったか、すぐにはっきりわかるシステムである。

③外注管理で思わぬ発見！

今まで外注管理が曖昧であったので、ISOの目標に外注訪問指導を入れた。

その一社であるコミーの近くのA社からは、数年間のうち、わずかな材料を買っていただけだったが、この機会に初めて訪問したら、すごい設備や技術を持っていた。さっそくA社にいろいろな仕事を依頼することができた。

④こんなことまで

- ・「品質方針」を額縁に入れ、だれでも見える2か所に置いた。

この品質方針は経営者の責任であり、その証しとして社長のサインが記してあるのだが、このサインでさえ、直筆でなければいけないという。

- ・FFミラーは壁に貼るだけなので、その寸法はほとんど問題にならない。しかし「寸法がばらついてはならない」また「寸法を測るにはノギスがいる」「ノギスは正しくなくてはならない」というわけで、ノギスを定期検査に出して、そのノギス以外は使ってはならないルールとした。

念願の取得！　すぐ、ヨーロッパに売り込んでみて

念願のISO取得後、さっそく認証マークを英文名刺に入れようとしたら、航空業界に詳しい人から「こんなものは欧米の航空業界では当たり前だから、わざわざ名刺に入れるな」と言われてしまった。先日、ヨーロッパ4か国の巨大エアライン、機体メーカー、内装屋さんを訪れたが、やはり先方の名刺にも入っていなかった。

そうとなれば、これはささやかにパンフレットに入れるか、もし

聞かれたら当たり前だと答えることにしよう。しかし、日本の名刺だけにはとりあえず話の種として入れておこうと思う。

これからの理想の生産システムは？

コミーの生産システムは、数年前から一流の「現場カイゼン」のコンサルタントにお願いし、それなりの成果と自信はあった。しかし、ルールづくりや、決めたルール通りにやっているかどうかの確認は、案外苦手であった。それに対してISOはルールでがんじがらめにする仕組みになっている。

コミーの今後の生産システムを考えると、このISOと現場カイゼンの両方の良い点を学び、取り入れることができないだろうか。その要点は次のようなことだろう。

①ISOより学べることは

- ・わかりやすいルールをつくれ
- ・ルールを守っているかどうか、定期的にチェックせよ

②現場カイゼンから学べることは

- ・問題をすぐ発見し、すぐ結果を出し、すぐルールを変えていけ

現場カイゼン、そしてISO9001の取得。コミーの生産システムのあり方として、この2つから会社全体が学んだ点は実に多い。

ブランド

- 16 新社屋建築物語
- 17 畳の部屋の物語
- 18 ブランド物語
- 19 環境問題物語

16 新社屋建築物語

2006年、川口市並木に新社屋が完成した。なぜ新社屋が必要だったか、なぜ川口市並木だったのか、設計・施工業者選定の基準、等々、その経緯を物語にした。

なぜコミーは生まれ育ったか？

1 創業時を考えながら、
これからのコミーを育てられないか

創業時のことに触れておきたい。新しい恵まれた環境に慣れると経営陣や従業員たちが当然のことのように感じ、そこに甘んじてしまい、原点を忘れ、会社がつまずいてしまうという例が少ないからである。これから迎え入れる従業員も含め、我が社の原点はどこにあるのか。創業当時のことを忘れたくない…。展示室に創業した当時の建物の写真を置くことにした。

貧乏でも借金なし、ライバルなし、ストレスなし。そして、「出会い」や「創る」がいかに楽しいかを体験…。「ないない尽くし」の「駒込時代」に看板業をしながらミラー屋も始めた

1967年創業時の社名は「小諸文字宣伝社」で、業務は看板業である。その後「コミー工芸」「コミー工芸株式会社」と変わり、現



「駒込時代」1968～1969年ころ。
車2台分の車庫のあと。夏は猛暑、トイレなし



「駒込時代」1973～74年ころ。回転看板(右上)が縁で、アクリル凸面ミラーを置いていく人あり。ミラー屋への始まり

在の社名となったのは1999年である。

東京駒込での創業時、社屋は車2台用の車庫であった。屋根はトタン張りで後背部に向かって低く傾斜しており、もちろん冷暖房はない。冬はストーブで何とか寒さを凌いでいたが、夏の暑さはすさまじかった。しかもトイレもなく、建物の前にあった公園の公衆トイレで用を足していた。設備面からみれば、この社屋は「ないない尽くし」。しかし、建物はボロでも“創る喜び”“出会いの喜び”があった。これがコミーの原点である。

2~3人の会社で、売り上げも他社と比べると最低だったと思う。もともと給料や生活費の支出が最低で済んだ。当時、小遣いが1日100円しかない哀れな「100円亭主」が話題になっていたが、私は「10円亭主」と自慢した。夕刊フジが出たとき、10円で、それを買うためだけにお金を使っていたからである。

車が必要になり、上野の中古店で軽自動車を4万円で買った。日本経済新聞の主催「JAPAN SHOP（店舗総合見本市）」がすごい反響の展示会だと聞いたので、思い切って出展した。出展料だけで、当時の1か月の売り上げの20万円位であった。

もともと、看板屋なので、運搬や装飾はすべて自前であった。第1回目は「コミックス」という、動いたり止まったりした商品を売り出したが、完全に失敗した。

お客様から見たら、役に立たない商品だったのである。しかし、この展示会を機に、売ってくれるお客様と使ってくれるお客様があり、お客様の立場から考えるマーケティングを学ぶのが面白い、と感じるようになった。

1972年には「回転装置」がついた看板を開発し、ディスプレイ業にも進出する。株式会社となったのは1973年。しばらく車庫で営業を続けた。

1977年に「回転ミラックス」を晴海で開かれた「JAPAN SHOP」に出品し、それをきっかけにスーパーマーケットの白菊さんから30個もの注文を頂いた。偶然にも白菊さんのお店はコミーの近くにあった。白菊さんに場所を説明すると、当社の社屋は通りに面していたにもかかわらず「はて、あったかな？」と、気付かなかったようだ。後日、白菊さんをお訪ねし、回転ミラックスが万引防止に

役立つことを初めて知った。その後も白菊さんからは多くの貴重なアドバイスを頂いている。

車庫を立ち退き、雑居ビルに移る。

業務用ミラーに参入した「巣鴨時代」

1982年ころ、東京巣鴨に移転した。家主が新たなビルを建てるので追い出されたからである。車庫は居住権はないが、立ち退き料として今まで払った家賃の総額以上の金額をもらった。巣鴨で借り受けたのは「内田ビル」の1階の一部で12坪ほどであった。この場所は今、スナックとなっている。

やがてここも手狭となったため、「天野ビル」に移った。その広さは24坪あまり。そして営業部門(マーケ)は「宗像ビル」に移り、さらに「扇谷第2ビル」に移転した。工場と営業部門に分かれ、2拠点であった。

この「巣鴨時代」の1986～1989年にかけて、「オーバルミラー」と「FFミラー」の開発と製造・販売に乗り出した。当時の従業員数はパートも入れて7～8名くらいだった。

バブルの真っ只中でオンボロ社屋(土地付)を購入。

狭い場所で「多品種・少量・短納期」を目指した

川口の「青木時代」

1990年に埼玉県川口市上青木に川口工場(青木)を購入し、拠点を川口に移した。

これは狭くなったこともあったが、人事採用コンサルタントのアドバイスもあった。当時はバブルの絶頂期。彼は「自社の土地を持ちなさい。また、お金をかけたパフォーマンスを展開しなさい」と言う。そんなこともあり、東京の隣の川口に現在の4～5倍の価格で印刷工場跡を購入した。しかし、購入時の建物は雨漏りするほどオンボロで、それを修理しながら、生産を始めた。

この「青木時代」は、狭い所で多種多様なミラーを次々に開発し、製造・販売することになった。「多品種・少量・短納期」に寝ても覚めてもチャレンジしていた時代である。その後、近くに倉庫(第二倉庫)を借りたり、営業部門も西川口駅前のビルに移した。

2 新社屋建設へ

現状の問題が明らかになるにつれ、新社屋建設への思いが強まっていくな。2004年5月、移転の方針が決定された。同時に新社屋はどのようにあるべきかについての基本的な考え方も打ち出された。翌年1月、土地購入に向けて具体的な検討がなされ、新社屋へ向けて本格的な活動が始まった。

なぜ新社屋か？

「効率アップ」と「仕事がしやすい職場環境」の実現を目指して

コミーはこれまで「トヨタ」や「デル」の生産システムを本から学んできた。NPS（New Production System）による「1個流し」の生産システムづくりを目指し、納入業者の理解と協力を得ながら「多品種・少量・短納期」を可能な限り実現してきた（11.デルに学んだ物語参照）。

しかし、増加する試作や受注に対応するには現状の広さではもう限界である。部品の入荷路と製品の出荷路が十分に確保できない。増える仕掛品。人が移動するとほかの者とぶつかる。会議の場所がとれない。これらの問題に日々直面していた。必死に生産体制を再構築しようと考えても、「狭さ」が壁となっていた。加えて、会社機能が生産拠点のある上青木と営業部門の西川口駅前の2か所に分かれており、行き来しなくてはならないことも極めて非効率であった。さらにこれからのコミーを考えると研究開発室は不可欠であるが、そのスペースを確保できないでいた。

こうした問題を解決するために、「新社屋が必要」との思いは次第に強くなっていった。

新社屋の必要面積を算出へ

2004年5月28日、会議で1～3年をかけての「移転」が決まった。またこの会議では次のことが検討された。

- ①以下の要素を基本に土地確保のための必要面積の算定

- ・各製品の売り上げ予測に基づく増産体制
- ・新たな機器導入を含めた設備面
- ・研究開発室の設置
- ・事務所・会議室・ショールームの設置

②予算の割り出し

③賃貸も考慮に入れる

2004年9月「A380標準化決定とふわり誕生」記念会を開いたとき、従業員の一人が酒の席で、次のように発言している。

「商品も増え、工場も手狭になってきました。世界を相手にしているのだから、もっといい工場をつくってほしい!」。これは当時の従業員すべての思いであっただろう。

コミーの考え方と新社屋づくり

新社屋をつくるに当たり、下記のような指示をした。

- ①開発からUS^(※1)までの物や情報の流れを一連として捉え、迅速に仕事に生かすこと
- ②従業員全員がコミーの文化「問題の発見から解決まで」に向けて努力し、結果を出せる人間となること
- ③「深く考える」「なぜを発する」「本音のやりとり」に最も適する職場とはどんな環境かを考えること
- ④他企業の新社屋に移って成功した事例、失敗した事例を十分参考とすること
- ⑤社内だけでなく、顧客や外注先、地元近隣、応募者などの目を考慮すること
- ⑥10年前、20年前と現在の社会を比較し、10年後の変化を睨みながらコミーのあるべき姿を考えること

企業にとって最も大切なのは、会社が安定的に成長し、また一人一人の従業員たちが良き人生を送ることである。この2つを両立させることが大切であり、激しい競争の中で業績のアップにこだわるあまり、血眼になって働き従業員が疲れてしまったのでは意味がない。そのために必要な職場環境を考え、それを反映させた新社屋を

※1 US

User Satisfactionの略で、ユーザー（現場でミラーを使う人）から直接意見を聞き、販売・改善・開発に生かすこと

つくりたい。

2005年1月13日の会議では、次のことが決定。

- ①購入予定地の面積は100坪以上であること
- ②蕨駅・西川口駅・川口駅のいずれから徒歩25分以内であること
- ③予算として、土地代1億円、建物代1億円を上限とすること
- ④営業部門を統合する場合としない場合の2通りを考えること

こうして新社屋プロジェクトが本格的に動き出した。

3 無借金から借金会社へ——土地探し

まずは土地探しである。これは総務の野村と銀行出身の顧問の三浦さんが担当した。条件に見合う土地がなかなか見付からなかった。土地探しを始めてから4か月後、ようやく2つの候補地に絞り込み、会社機能の利便性を第一に考え最終的な判断を下した。

思うような土地が見付からず、不安にかられる

上限1億円の予算と面積100坪以上、そして準工業地域(都市計画法で決められた用途地域の一つで、主に軽工業の工場など、環境悪化の恐れのない工場の利便を図る地域を指す)という3条件を満たす土地を探し求めた。金融機関や近隣の不動産屋にも情報をどんどん持ってくるように依頼し、また自分たちでも地図を買って川口市内のほか、蕨や戸田、鳩ヶ谷などまで範囲を広げて適地を必死に探したが、なかなか思うような所は見付からなかった。情報をもとに現場に行ってみると、鋳物工場や薬品工場に囲まれていたり、傾斜地だったり、当方が想定した条件とは隔たりがあるものばかりだった。

3か月を経てもなかなか思うような土地が見付からず、関係者は不安にかられる日々を過ごすようになる。

ようやく見付けた適地

——「並木1丁目」と「蕨駅前」、しかし課題もある

2005年5月ようやく候補地が絞られてきた。

まず第1段階として①「並木1丁目」(現所在地)②「川口市中青木」③「川口市元郷」が候補に上げられ、検討の優先順位もこの通りとした。その後、蕨駅前に郵政関連施設の跡地で魅力的な物件が見つかった。このため、6月後半には検討優先順位を①「蕨駅前」②「並木1丁目」とした。

この2つの候補地の概要は次の通りである。

	蕨駅前	並木1丁目
土地	120坪	150坪
建蔽率	80%	60%
1F(土地×建蔽率)	96坪	90坪
容積率	300%	200%
延床	360坪	300坪
用途地域	近隣商業	準工業

また、購入に当たりそれぞれ次のような検討すべき課題があった。

〈蕨駅前〉

- ・価格が入札で決定されるため、はっきりした金額がわからず取得が不確実である
- ・近商地域のため、都市計画で工場の作業場面積に150m²以下という制限がある

〈並木1丁目〉

- ・売主の坪当たりは相場価格85～90万円と比べ少し高かった

価格より業務の利便性から決定

「蕨駅前」では研究開発室は、作業場面積に含まれるのか、「並木1丁目」では坪単価がなぜそんなに相場より高いのかなどを中心に調査・検討を重ねた。「蕨駅前」は課題が多く、見通しが不確実なこともあって、まず2005年6月23日に「並木1丁目」の売主側不動産会社を買付証明書を送り、7月1日に少し高めの回答があった。7月2日には「蕨駅前」の現地訪問を実施し、検討した結果、同5日

に新社屋の建設地を「並木1丁目」に決定した。予算よりずいぶん
と高い買い物となってしまいが、当社が業務を営んでいくうえでの
利便性などを考えると、これ以上の物件はしばらく現れないのでは
という思いが関係者には強くあった。

その後、銀行との交渉が始まる。これまで当社は融資面で金融機
関とあまり深いかかわりがなかった。しかし、今後はそうはいかな
い。7行ほどに声をかけ、条件や担当者の人柄、銀行のバックアッ
プ体制など総合的に判断して、融資元として3行を選んだ。

4 設計への取り組みと施工業者の選定

新社屋には何が必要か、

その意識を共有するためのたたき台の提示

2005年9月に顧問の篠崎さんは、新社屋建設に対する従業員の
意識の共有を図るための課題を示した。その要点は次のようなもの
であった。

- ①工場・第二倉庫(第二)、営業部門(マーケ)の一体化による効
率向上
- ②将来の増産に対応した面積の確保
- ③作業効率の低下を解消するため、広さを確保
- ④研究開発の強化
- ⑤精度不良やコスト高の問題を解消するため、設備を増強し外注
の一部を内製化
- ⑥部品の入荷、在庫棚での保管、部品の先入れ・先出しやピック
ング品の置き場、組み立て作業、包装、出荷品置き場という一
連の流れを円滑化して効率をアップ
- ⑦IT機器活用の拡大
- ⑧整理・整頓を心がけクリーンな職場を実現するとともに、将来
のISO14001の取得に向けての取り組みを強化

これらを「素案」として、従業員たちはどのような新社屋にした
らよいか話し合いを重ねた。間もなく経営陣も加わり、「素案」を

基本として新社屋設計のおおよその方向性がかたちづくられた。重量のある機器を設置するために地下室をつくり、エレベータを設けることも検討したが、必要性はそれほどないので、荷物専用の昇降機を設置することにした。また将来を考えると、地上3階建てとした。工場となる1階と2階にどのような機器や備品を入れるかも議論となったが、重量のある機器は1階に設置することを基本とした。問題なのは騒音が大きいコンプレッサーだが、静かに稼動する新しい機器を購入することにした。またカット機器も新たに購入するようにした。

建築設計事務所に設計・監理を依頼、 セカンドオピニオンを期待

施工業者である工務店に設計も含めてすべてを任せることも考えたが、これでは違った角度からの意見が出にくくなってしまう。そのため設計は、セカンドオピニオンを期待して、施工業者とは別に建築設計事務所をお願いすることにした。

この設計事務所の建築士には「現場優先」と「効率向上」という機能を重視したできるだけ安価な建物をつくりたいと伝えた。ただし、1つだけは10年後でも「これは良かった」と思える象徴的な何かが欲しいことも合わせてお願いした。

新社屋は「箱」で良い

新社屋に対して「建物に自己主張は必要ない、箱でよい」という考え方を持っていた。色などは、なるべく近隣建物と同じようにし、機能に徹する。「箱」なら最も機能的に利用でき、必要に応じて新たな変更を加えることも難しくない。このような方針で、設計段階の打ち合わせで必要性が乏しいものは、徹底的に削ぎ落としていった。

「セカンドオピニオン作戦」

——施工業者の選定のため、建築主を訪ね歩く

施工業者を選定にかなり時間をかけた。昔からの知り合い、銀行の紹介、地元の工務店、あるいは建築士の紹介などさまざまな選択肢があった。

この過程で思い当たったのが“User Satisfaction”だ。つまり建築主（ユーザー）の満足度を確認しながら、施工業者を選ぼうと考えたのである。そこで、ここ数年の間に新築や改築をした建築主さん8社あまりを訪ね、施工業者に対する意見を伺った。「地元業者は対応が早かった」「大手業者は建築期間が短いので助かった」「マニュアルがなく、工事に関する統一されたシステムがなかった」「同じ工務店でも担当者によってバラつきがある」など、肯定・否定両面から率直な意見を聞くことができ、大変参考になった。中でも、コスモ総合会計事務所の所長の玉川さんに紹介して頂いた、伸好舎と不二エレクトロニクスの社長である竹澤さんに新工場を見せて頂いたとき、竹澤さんは設計・施工をした大和ハウス工業さんを高評価していた。その話より、高いブランド力のある会社が、施工業者決定の大きな理由となった。具体的には、納期が遅れたという話を聞かない。考えてみれば同社は全国規模で事業を展開し、阪神大震災を経験して自社の建築施工技術に生かしてきたという強みもある。椅子や机などの備品の取り揃えや役所への申請も含め、建築に関するすべてがシステム化されていることも、建築主にとっては手間が省けて助かる。さらにコスト的にも大きな魅力があった。

建築設計事務所との摩擦

施工業者を大和ハウス工業さんに決めようとしたとき、設計・監理を依頼していた建築設計事務所との間の意見の食い違いが表面化した。同社は大手施工業者として、設計・施工・監理を一貫して行うが、当社はこのときすでに建築設計事務所と正式に設計・監理契約を結んでおり、建築士による詳細な設計もかなり進んでいた。

当初は大手施工業者に工事を依頼するとは考えておらず、建築設計事務所と契約を結んだわけだが、前述のような経緯で大和ハウス工業さんを選ぶことになった。一時、設計はそのまま建築設計事務所に、施工は大和ハウス工業さんに依頼して進めることも考えた。しかし、それでは同社の設計・施工・監理という一貫したシステムのメリットが生かせない。何とか両者の連携を図ることはできないかと苦慮したが、解決は困難だったため結局、建築設計事務所に謝罪した。2006年5月17日、大和ハウス工業さんと設計・施工・監

理契約を結んだ。

建築設計事務所の建築士はもともと意匠設計を得意としており、当社の目指す方向とは違っていたのではないかと思う。幾度となく打ち合わせを重ねたが、最終的に意見をすり合わせる事ができなかった。建築士と当社の意思の疎通が不十分で、お互いを理解していなかったのではと反省している。後でわかったことだが「銀行員とはこういうもの」や「職人とはこういうもの」は学んだつもりだったが、「設計事務所とはこういうもの」という考えがなかったことも原因であったと思う。

工事開始前に近所へ挨拶

工事期間中、注意を払ったのは近隣住民への対応である。

「川口市宅地開発等に関する協議基準要綱」には高さが10mを超える建物(当社新社屋は10m以下)を除けば、近隣住民に建築計画を説明することに関する条文はなく、その義務も明記されていない。しかし何の対策も講じなくてかまわないのだろうか。もしクレームがあった場合は、どのように対応すればよいのだろうか。コミーにとっては初めての新築案件であり、それがわからなかった。

そこで現場近くで古くから仕事をしている小原歯車工業さんを訪ねたとき、この疑問についても意見を伺った。同社は、数回にわたり増改築をしているが、工事中に近隣からクレームを受けたこともあったという。その場合には社長自ら工事内容を説明して理解を求める努力をされたとのこと。近隣住民対策の重要性を改めて認識させられた。

このアドバイスを受け、建築工事が始まる前に近隣住民、近くの地主さん、町内会長さんなどを訪問し「工事中はできるかぎり迷惑をかけないように注意します。業務開始後もよろしくお願いします」と挨拶にまわった。訪問した皆さんは、快く対応していただき大変ありがたかった。このことで工事中に近隣クレームがなく、スムーズに運んだことにつながったと思う。

大和ハウス工業さんの評価

2006年5月23日から大和ハウス工業さんによる工事が始まった。新社屋の完成・引き渡しは同年9月4日で、本当に「あっ」という間であった。同社にお願いしたときには、すでに基本設計はできており、詳細設計もほぼ決まっていたので、それを担当者に説明した。その仕様に基づき、大和ハウス工業さんが得意とする工法や設備の導入を検討し、細部を詰めていった。

工事中は、コミーの担当者が2週間に1回程度、現場に出向いて、工程確認と詳細仕様承認を行った。自分の権限で判断できる事柄はその場で決定し、内容によっては会社を持ち帰り社長の指示を受けた。コミーのニーズを一つ一つ伝え、お互いに検討を重ねた。

コミーは大和ハウス工業さんに対し、次のように評価した。

- ・現場責任者がしっかりと安全や工程を管理していた。
- ・担当者が代わったとき、同じ内容の説明をしなければならなかったという面倒があった。
- ・法令順守の姿勢や顧客満足への努力には感心させられた。

大和ハウス工業さんをお願いしたことは、総合的に見て間違っていないかと思っている。



6月9日 基礎工事



7月11日 躯体工事



8月10日 内装工事



8月29日 アスファルト工事

5 移転大作戦

新社屋が完成し、引き渡し日も決まった。いよいよ引越しの準備にかからなくてはならない。一時、生産が中断してしまうが、お客様に迷惑をかけないように最大限の注意を払った。また、大型機械の移送に関しては業者と綿密な打ち合わせを行った。引越し当日はいくつかのトラブルがあったが、無事移転を終えた。

納期遅れをしないための「見込み生産」作戦

まずお客様や外注業者など関係各社には、図のような日程(次頁参照)で、ご挨拶と新社屋の住所・電話番号および地図を郵送、注文されたお客様にはファックスで連絡をすることとした。

機械の移送・立ち上げを考えると、新しい工場で通常の作業ができるまでの数週間は生産がストップする。その間も注文を頂いたお客様に予定期日までに製品を届けるために、見込み生産で機械を稼働させた。

お客様へのご案内スケジュール

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	郵送で移転の案内										FAXで 移転の案内			臨時休業		移転		通常営業	

故障などへの対処を考え、大型機械類を先行して移送

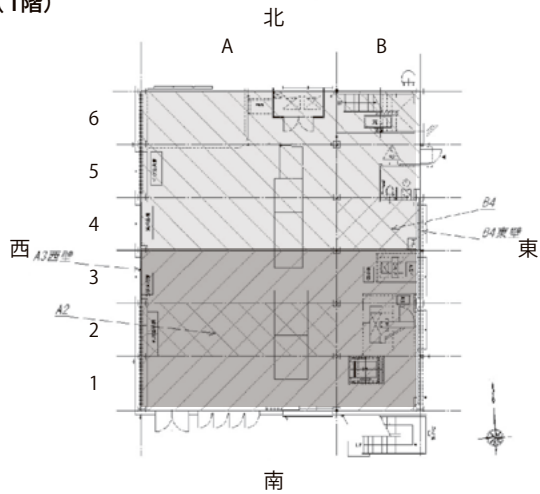
建物の引き渡しは9月4日と決まり、翌日5日に機械設備を移送することにした。工場・事務所・第二倉庫などからの荷物の移送は9月16～18日の3連休を充てた。機械設備の移送を先行させたのは、「カットロボ1」のフレーム強度不足のほか、シーケンサーが旧型で移転時に故障などをした場合に予備品の補充に不安があり、修理にも時間がかかると考えたからである。

工場からは引越し前日まで機械が稼働しているため、当日まで梱包できない部品や機械が多いとの指摘があった。この問題には、平日の9月15日(引越し前日)を移転準備日として臨時休業し、梱包を行うことで対応した。

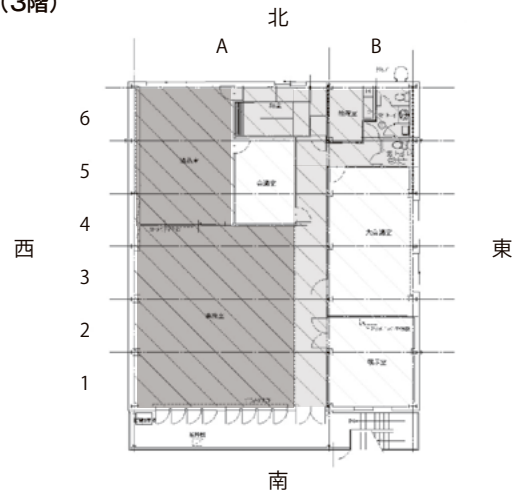
引越しをスムーズに行うための「番地づくり」作戦

引越しは「どこどこにあるものはどこどこに置け」の細かい指示がなければメチャメチャになる。そのため右図のように新社屋内に番地をふり、梱包したダンボールにはシールを貼り付け、番地と内容物、梱包した者の氏名を書いた。これにより荷物の運び入れはスムーズに行うことができた。

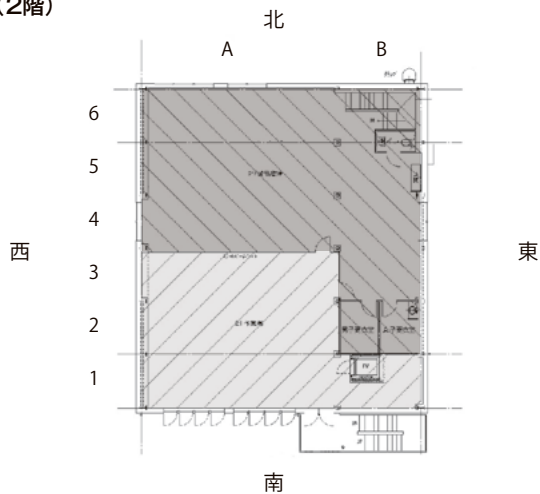
(1階)



(3階)



(2階)



どうにか終了したが、トラブルからの反省点

①主機械移送は無事完了

主要な機械の移送は、予定通り9月5日に行った。当日移送した機械はそれぞれ「カットロボ1」、「カットロボ2」の切削加工機2台、試験テスト用の蒸着器1台である。

「カットロボ1」は、前述したようにいくつかの点で不安定な要素があり、運搬方法、運搬動線などについて業者と特に綿密な打ち合わせを行った。検討の結果、底面に毛布を引いて人力で工場から引き出すこととし、無事搬出できた。



9月5日 青木の工場からカットロボを搬出



新社屋へ設置

「カットロボ2」は、「カットロボ1」と比べ移転時の大きな不安はない。蒸着器には車輪があるために、容易に搬出できた。新社屋への搬入は、搬入扉を引き戸3枚(巾900mm×3=2700mm、高さ2560mm)にして十分余裕のある間口をとっており、段差もない構造にしていたので問題なく行われた。

②組立ライン移転時のトラブル

梱包や搬出・搬入作業中に重量物や長尺物などで怪我をしないように、事前に周知徹底を図った。また、ミラー原板の取り扱いにも十分注意するように呼びかけた。特にかさばる凸面形状のものは、傷などがつかないように慎重に扱うように注意し、平積みで運搬するように指示した。

しかし15日の移転準備日の旧工場内は、梱包された部品で溢れかえってしまった。このため新たに梱包作業をする場所がとれず、すべての梱包が終わらないうちに15日は過ぎていった。事前の予測があまく、結局、翌16日に業者が搬出可能な荷物を運び出した後、空いたスペースで残った部品の梱包を行うことになってしまった。

引越し作業中にダンボールの追加発注や緊急購入をすることになってしまった。また番地や内容物などを記すシールも足りず、社内でカラーコピーをして補うことになった。いずれも発注数が少なかったためである。忙しい最中に、予定外の作業をすることになってしまった。

③新番地の理解が不徹底

引越し当日16日、新社屋への荷物の搬入開始当初は、引越し作業員がふられた番地を正確に理解していなかったために、従業員が同行して指示しなければならず手間がかかった。しかし、しばらくすると作業員も番地を正確に覚えているようになり、所定の場所に運び入れることができるようになった。それで従業員の一部は、荷解きに回ることができた。

④営業部門と第二倉庫の移転

営業部門があった事務所と第二倉庫の荷物は、事前に梱包できるものが多く、作業は順調に進んだ。事務所も第二倉庫も9月末には完全退去することになっており、移送しない物品は廃

棄物として処理する必要があった。廃棄物には塗料、機械部品、タンクなどさまざまな物があり、その量は8m³はあったと思う。廃棄は、いつも定期的にしておけばよかった。その大量の廃棄物を見て、日頃からの整理・整頓の大切さを認識した。その都度、要・不要を判断していれば梱包・搬出作業もっと楽になっただろう。

6 ようこそ新社屋へ

十分な広さがある地上3階建ての新社屋

新社屋は地上3階建てで、1階と2階が工場、3階が事務所となっている。3階は営業部門がある事務所のほか、ショールームを兼ねた展示室、大会議室、戦略室(小会議室)、和室がある。

新社屋の各階の面積は以下の通りである。参考までに旧社屋の面積を比較すると、下図のようにになっている。

【移転前】

旧青木工場	358m ²
会議室	12
食堂	19
事務所	38
開発室	25
他(更衣室・トイレ等)	50
組立作業場	143
部品倉庫	72
旧営業本部(並木)	95m ²
事務所	53
会議室	25
和室	17
旧第二倉庫	161m ²
C R 室	22
倉庫	139
合 計	614m ²

【移転後】

1階	作業場	250
	トイレ	9
2階	作業場	105
	備品倉庫	137
	更衣室	13
	トイレ	3
3階	屋内階段	12
	事務室	89
	開発室	43
	展示室	24
	大会議室	39
	戦略室	16
	和室	14
	通路	29
	給湯室	8
	男子トイレ	3
	女子トイレ	7
	ベランダ等	19
合 計		820m ²

移転により、全体で1.3倍、作業場が2.1倍、開発室が1.7倍、倉庫が0.7倍になった。将来を見据えて、作業場、開発室を面積的に充実させた

問題や状況などの「見える化」のための戦略室

仕事を進めるうえで日々直面する問題、今後現れるであろう課題を社員全員で共有し、解決のための知恵を出そうと設けたのが戦略室である。社員たちは、その都度気付いたことをホワイトボードに書き込み、またメモを壁に貼り付ける。一人一人の社員が感じた問題・課題をすべてこの部屋に集め、それを全員の目に触れさせるのである。こうして1人の問題は社員全員の問題となる。

また各共通の書類もこの部屋に集中させるようにしている。どうしても持ち出しが必要な場合は、コピーをとってそれを使う。このため、だれかが使っているから書類がないという事態を避けることができる。

戦略室を設けたことで、「問題・課題の発見から解決」にいたる流れがシステム化できるように現在も取り組んでいる。

日本のモノづくり文化が集積した「畳の部屋」

新社屋3階には「畳の部屋」と呼んでいる和室をつくった。なぜ和室をつくろうと思ったのか…当初はこの問いに答えるだけの十分な用意はなかったし、機能的重視の姿勢とは矛盾するかもしれない。しかし今、和室をつくって本当によかったと思っている。

和室は休養にはもってこいのスペースだ。昼寝をすることもできるし、宿泊もできる。従業員が体調を崩したときには保健室として使うこともできる。

またこの和室には、モノづくりの原点が詰まっている。床の間の板には川口を象徴する鋳物を置き、部屋の床はへりのない真四角な



伝統的な技術によって仕上げられた畳の部屋。詳しくは、「17. 畳の部屋の物語」参照

琉球畳を敷いた。今は、箸を陳列している。壁も腕の良い職人が見事な風合いに仕上げてくれた。ほかにもこの和室には日本の伝統的な技術・技能によって仕上げられた多くの特色があり、モノづくり文化に直に触れることができる。コミーを国内外にアピールするときにも、大きく役立つはずだ。正座して居住まいを正し、モノづくりの原点を見つめ直せば新たな発想も生み出せるのではないだろうか。

この「畳の部屋」ができたのは、インテリアデザイナーの大淵澄夫さんのおかげである。

これからのコミーを知って頂くために、 新社屋見学会と交流会を開催

2006年9月9日、新社屋見学会と交流会を開いた。この催しは、これまでお世話になった皆さんをはじめ関係者の方々に、新しい生産現場となる場所を見てもらいたく、案内状には、

「今までは気楽な無借金経営でしたが借金会社になりました。これを機に全社員が『開発・営業・制作・CS・生産システム』等、心新たに学習していけたらと思います」

と書いた。

当日は11：00～12：00までを新社屋見学会とし、その後「川口そごう」10階のパンケットルームに移動して、交流会を催した。

新社屋見学会には岡村幸四郎川口市長をはじめ、多くの方がいらした。大型機械を搬入しただけで、ほかの機器や机などの備品はまだ配置されておらず、会社に雰囲気や作業の流れをイメージするのは難しかったかもしれない。しかし、それぞれの場所では担当者たちが、自分たちの仕事や製品についてわかりやすく説明していたこともあり、コミーへの理解をいっそう深めてくださったのではないかと思う。

「コミーの詩」を披露した交流会

交流会の会場正面には「おかげさまで新社屋 出合いの喜び 創る喜び 信頼の喜び これからも… もっと、もっと」「喜べば喜びごとが 喜んで 喜び集めて 喜びにくる」という言葉を掲げた。

司会は社員の徳永が務め、まず社長の小宮山が挨拶、新社屋建設



畳の部屋にて



交流会
川口そごうバンケットルームにて

に当たって頂戴した多くのアドバイスに感謝の言葉を述べた。その後、当社技術顧問の篠崎次郎さん、小原歯車工業社長の小原敏治さんの話、そして、当社SS（整理・整頓）顧問の但木惇郎さんが乾杯の音頭をとった。さらに文明出版社社長の伊藤文明さん、シンキングマネジメント研究所社長の今井繁之さんなどからの話。当社、制作顧問でハーモニカの名手でもある菅谷良夫さんが「隣組」の替え歌で社長が作詞した「コミーの詩」を演奏、出席して頂いた全員で唱和した。

専務小山が今後のご指導とご鞭撻のお願いをし、これまで小宮山とコミーを支えてくれた元・竹井機工社長の竹井博幸さんの言葉で締めくくった。また歓談の時間には今井さんの著書のサイン会も行われ、大変好評だった。

その後、新社屋で2次会が開かれ、さらに親交を深めた。

11月11日には主な取引先・協力会社の皆さんに来てもらい「お互いのQDC（品質・納期・コスト）向上へ!!」をテーマに、新社屋見学会と交流・勉強会を開いた。ここではさらなる効率化を目指すために、デルなど先進企業に学び、またお互いがわかりやすい「約

束」の重要性の再認識、定期的な評価の必要性などを話し合った。

アンケートに現れた社員たちの声

9月19日、新社屋での操業が開始された。その1か月後に、従業員たちに新社屋に対するアンケートを実施。主な回答の要約は〈良くなった点〉

- ・工場と営業部門が一体化したことで情報の伝達やコミュニケーションが円滑になり、ミスがなくなった
- ・広くなって動線がわかりやすくなり、他人とぶつかることがなくなった
- ・作業場が広くなり、生産ラインのスペースにもゆとりができて、作業効率がアップした
- ・戦略室があるので、打ち合わせや会議に集中できる

〈悪くなった点〉

- ・1階と2階に生産現場が分かれたので、全体の把握ができにくくなった
- ・広くなった分、移動歩数が増えた
- ・道具類が偏在し、1階と2階を行き来する回数も多い
- ・悪天のとき、屋外階段の移動が辛い

また改善してほしいこととして「清掃ルールの確立」や「屋外階段・自転車置き場の雨対策」を挙げる者が多かった。従業員から不足との指摘があった作業台や棚の増設にはすでに取り組んでいる。今後は顧客や協力会社、近隣など当社と関係する方々など社外の声にも耳を傾け、よりよい職場環境を目指していきたい。

7 これからのコミー、今後の夢

コミーはよりお客様のニーズに合った製品作りを目指しつつ、効率性のアップに最大限の努力をしてきた。新社屋の完成でその取り組みに、いっそう拍車をかける環境ができた。また地域との連携を強め、新たな会社づくりに向けて進んでいきたい。

コミーに来てくれたお客様には…

「まずは普通の会社並みに応対したい、

そしてお客様に学べないか！」

これまでコミーには来客対応に関するシステムがなかった。旧社屋の場合、来社するお客様が少なく、お迎えする十分なスペースもなかったという事情もある。また生産が忙しくその取り組みが疎かになっていた。新社屋の完成を機にこれを改めたい。

ポイントとなるのは、来社されたお客様に学ぶという姿勢である。お客様に社内をご案内すれば、さまざまなご意見や貴重なアドバイスを頂くこともある。お客様に学んだことを、実際の仕事に反映させるための方法も考えようと思う。まずはお客様のおもてなしも大切な仕事だという意識を社内に根付かせたい。

モノづくり文化の発信基地としての川口。

その可能性を高めるお役に立ちたい

コミーが拠点とする川口市には、小さいながら世界的に誇る技術で特色ある製品を生み出す「モノづくり」企業が少なくない。こうした企業と連携しながら、日本のモノづくり文化の楽しさを世界に、そして後世に伝えたい。その一つとして市内の教育関係者を対象とした「モノづくり」をテーマとした講演会も仲間とともに随時開いている。公共の建物に、当社のミラーを無料で設置して頂くような働きかけもしている。移転を機に、地元のお役に立てる取り組みには今後いっそう力を入れていきたいと思う。

計画から完成まで—————

- 2005年 6月 新社屋基本設計
 将来の生産量・商品構成予測生産量
 何を外注化・内製化するか？
 マーケと青木を一緒にするか
- 2005年 7月 マーケと青木を一緒にすることを決定
 AIRミラーカット内製化決定
 カット機器選定作業開始
- 2005年 8月 新社屋レイアウト構成検討
 セカンドオピニオンとしてA設計に依頼
- 2005年 9月 設計・施工・監理をA設計に依頼
 新社屋概要を建築面積90(坪/階)、3階建てと決定
- 2005年10月 詳細設計開始
 工務店選定開始
 土地購入
- 2005年11月 部屋、機器の配置検討
 和室設置を検討
 新規購入カット機器発注
- 2005年12月 各種法規・条例の調査
- 2006年 1月 構造計算実施
 大和ハウス工業(株)の設計施工一括発注見積
- 2006年 2月 大和ハウス工業(株)に設計・施工・監理を決定
- 2006年 4月 建築工程決定
- 2006年 5月 和室設計を大淵氏に依頼
 大和ハウス工業(株)と設計・施工・監理の契約
 地鎮祭・建築工事開始
- 2006年 9月 新社屋引き渡し
 新社屋完成記念交流会
 引越し
 新社屋操業開始・初出荷
- 2006年11月 協力会社との交流会

17 畳の部屋のお話

新社屋には畳の部屋がある。なぜ畳の部屋か。社長の趣味？ そうではない。ゴロリと寝ると頭がスッキリし、考える能力が増す。畳の部屋は創造の空間なのだ。

畳の部屋の「必要性」

新築にあたり、社長室などいらないから畳の部屋だけはつくってくれと依頼しておいた。担当者たちは「社長の趣味だろう、しょうがない」程度に考えていたと思う。

なぜ、畳の部屋か？ 「バカヤロー、これは必要なんだ!!」と断定できる言葉を当時持っていなかった。

今はその必要性を言えるようになった。30～40人が働いているところなどで、まず第一は「ゴロリと寝るところ」が必要である。

昔、巣鴨で昼はほとんど無人の事務所を借りていたとき、入ったら床にゴロリとそのまま寝てる人がいてビックリした。顧問の沢尾さんだった。

沢尾さんは電通などにも負けない、やり手のアカウントエグゼクティブで我々にマーケティングの基本を具体的に教えてくれた。彼は本をたくさん読み、超多忙、よくもまあ新しい言葉がどんどん出るもんだと感心した。そんな人には仮眠室も必要だったのだ。

仮眠後は頭がスッキリし、考える能力が増大する。

仕事をするということは「考える」ことでもある。

世の中には深夜勤務もあれば、タクシー運転手型勤務もある。マイクロソフトの創業時は寝袋を持ち込み、集中して仕事をやり遂げたとも聞く。

仕事が面白くなれば短期集中型の方が良いかもしれぬ。「考える」には、勤務時間は9時～5時で土日、祭日並みなど役所みたいでなくても良いはず。

また、30～40人がいつも働いていれば、ちょっと体調が悪くて身体を休めてみるころは必要だろう。

現に私が腰痛になったとき、畳があったのでゴロ寝しながら仕事

はできた。また独り者などは家で寝るより会社で寝た方が安全である。会社の方が医療情報もあるし、手伝ってくれる人がいるのだ。

したがって、和室は、狭い六畳間でも

- ①年寄は昼寝が必要
- ②若者は徹夜したときは必要
- ③保健室として必要

なのである。

畳の部屋の「創造性」

つくるとなったとき、顧問の三浦さんが、
「畳の部屋だけを大淵さんに頼んでみたら…。すごいところの仕事をした人ですよ」とのこと。

大淵さんも三浦さんも自分の未来を語る異業種交流会「語志喜(第二金曜日夜 会費1000円 だれでもOK)」の常連だ。

大淵さんは建築インテリアデザイナーであるが、建て替え前の古い家を現場で描き、生計を立てているという。

先日も飛び込みで仕事がとれたと喜んでいて。

数年前に日経文化欄に1頁載ったが、絵が上手な人程度に考えていた。

ところが、企画書を持って来て見せられてビックリした。「六畳一間にこんないろんな思いが込められていたのか!!」

例えば「川口なら鋳物。床の間を鋳物にする」という発想。

川口へ来た当時は、汚い川があり、なじめなかった。しかし、住んでいるうち、この川にも鯉や小魚やカニがおり、鴨や白サギが来て、それを楽しめるゆとりもできてきた。そしてすでに、川口で借金をしてここに根をはるようになってしまった。

そうなると川口のブランド力をどうしたら上げられるかも提案しなくてはいけない。エアバスもボーイングも零細企業のコミーをほぼ指定商品にしてくれたのは「made in Japan」のブランド力があつたからだと思う。

また、畳の部屋は姿勢を正すの言葉通り「正座」というものができる。

松下村塾にしても茶道、華道、坊さんのお経も「正座」が基本で

ある。

「正座」は落ち着き力や思考力が向上するのではないか。

大淵さんは、畳、壁、天井、家具などを一流の職人に頼んだようだ。

野暮な私にはいちいち説明されてもわからず、猫に小判的なものであった。しかし、この六畳間は創造空間として、

①来客には「コミー」と「川口」と「日本」を印象づけられるところ

②我々には心を落ち着かせ、未来構想を練るところ

として、大淵さんや一流の職人たちがつくってくれた。職人たちにはそれぞれ手の技術向上の物語があるはずである。これを機に「美しいものの見方、作り方」を学んでいきたいと思う。

また、建物全体はブランド力（信用力と知名度）のある大和ハウス工業さんに「変化対応型建物」をお願いした。短納期で約束どおりほとんどトラブルなしに仕上げてくれた。システムがしっかりしていて対応力が早い。安全対策一つでも学ぶところが多い。

この2つの出会いによって、コミーの社員全員が大きく育っているようだ。関係した皆様に感謝している。

18 ブランド物語

コミーの社名、ロゴ、マーク、キャッチコピーはどのようにして、できあがったのか？
なぜ、今のようデザイン、ネーミングになったのか？

1 「なぜ」と「感動」の物語

あるときテレビを見ていたら、まどみちおが出ていた。まどみちおは「ぞうさん ぞうさん お鼻がながいのね そうよ かあさんもながいのよ^(※1)」の唄を創った人だ。この唄は、「異常に長い鼻である象の子が、他の動物からバカにされたりいじめにあっても、母も長いから母についていけば安心だ」という深い愛情が込められた唄だと記憶していた。

※1
JASRAC 出 1211944-201

なるほど、当たり前に見えることでも、こんなに深い捉え方があるのかと感心したことがある。

まどみちおはエッセイでこう書いていた。

「？」はクエスチョンマークです。不思議なことはどこにでもあります。いつも「？」しかないんです。「これなんだろう」「あれなんだろう」「それなんだろう」と、どれもこれもゼーんぶ考えてみる。私は能がなくて、頭の中にいつもクエスチョンマークしかないんですよ。それがたまに「！」と感嘆符になることがある。だから、私の日記帳は毎日、「？」と「！」ばかりです。

(まどみちお著『百歳日記』(NHK出版刊)より抜粋)

私はホンダのマークが好きだ。HはすぐにHONDAとわかるし、シンプルでユニークだ。あるとき、ホンダOBの在田さん(コミー顧問)を通じ、このホンダのマークやホンダのヒット商品を創った岩倉信弥さんに会うことができた。

岩倉さんは当時、多摩美術大学の教授だったが、『「なぜ」と「感動」の心が無い学生は俺の研究室に入るな』の意味を込めて「!？」

!?

のマークをデザインして入口の扉に貼ったという。それを聞いて「面白い!!」と岩倉さんに伝えたら、岩倉さんがさっそく「!？」をデザインしたパネルをプレゼントしてくれた。コミーの展示室の入口にはこのパネルがある。

モノづくり業においては「なぜ？」と考える習慣を付けることが必要である。古くはエジソン、本田宗一郎、トヨタの大野耐一、最近ではアップルのジョブズなど、いつも「なぜ?」「なぜ?」「なぜ?」と考えていたという。

モノづくりに直接関わる人間は特にクレームが発生したときなど、社員全員が「真因をつかめ、なぜ5回」の考え方で進まなければ会社はつぶれてしまう。

私は社員全員に「なぜ？」と考える社員になってほしいと思い、顧問の西山さんに「なぜ、なぜ、なぜと考え、わかったときの喜びをデザインしてくれ」と頼んだ。すぐ2時間ほどでできたのがこのデザインだ。このマークをさっそく商標登録し、作業着や名刺、レターヘッドなどあらゆるものに入れた。



世界の会社のマークで「?」や「!」があるのを見たことがない。このマークは、日本発の世界に誇れるマークになればと思う。

2 川口市とKOMYのブランド力を上げるには？

ブランド力とは[信用力] × [知名度] と思う

ブランド力についてはたくさんの本があるが、この定義が書かれていないものが多い。

コミーは30年以上、自社ブランド力をいかに上げていくか考え続けてきた。その結果、ブランド力とは[信用力] × [知名度] と考えるようになった。

「信用力」とは購入したり、サービスを受けた人が、大変満足し、人に勧めたり、次回もここに決めることである。

「知名度」とはどのくらいの人が名前や特長を知っているかである。知名度は広告に金をかければ一時は増す。しかし経営者が「この程

度の嘘ぐらいいいじゃないか」と考えていたとすれば、ある日突然、ブランド力がガタガタになり、テレビの前で頭を下げる。そして社長が辞めざるを得ない。「信用力」がマイナスになるのである。最近、一流食品業ブランドでは「白い恋人」「赤福」「船場吉兆」などのブランド力がガタガタになった。これらは賞味期限の嘘をついたことが発覚してマスコミで取り上げられてしまった。

小企業のブランド力は[地名ブランド力]も大きな要因

今までのコミーの商品にはKOMYや巢鴨にいた頃の電話番号03-3940-3211(この番号は現在使っていません)を入れていた。ちなみにこの電話番号は社員3~4人のころ、大きな会社と思ってもらうためNTTに何度かお願いに行き、ついに貰った番号であった。大企業などは最後の末尾を1にしている(※2)ところが多く、コミーも末尾を1にし、この3211でブランド力は少し上がったと思う。東京から川口に移った後もこの番号を使い転送していた。

※2
昔のダイヤル式では1が多いほど早くかけることができたため、大企業などは末尾を1にしていた

地名のブランドは極めて重要である。商品に社名を表示するときは、海外向けにはJAPANは不要でTOKYO KOMYだけでよかった。TOKYOブランドはすごい。浦安にあっても東京ディズニーランド。大会社は大宮や川口にあっても東京工場と表現している。どこの会社か？ どこで作ったかは大事なイメージだ。ネクタイなどもイタリア製と中国製と全くイメージが違う。京都のお菓子や漬物は京都で作っていると思う。銀座コーギーコーナーは、銀座にお菓子工場はないと思うが、銀座という響きがよい。

コミーの大切なお客様だったエーワンさんは台東区から千代田区にわずかな距離を移転したことがあった。「どうですか？」と社長にお聞きしたところ「人の募集だけでも全然違うよ。一流大学の女性たちもどんどん応募に来るよ」とのことだった。その後、エーワンさんは会社がどんどん大きくなった。そんなわけでコミーは、製造部門が川口でも商品にTOKYO KOMYのロゴをつけ、転送電話を川口で受け続けていこうと考えてみたこともあった。しかし、コミーは小企業で東京の事務所は無駄になってきた。またイメージで売る神戸、京都、横浜等のお菓子屋さんとも違い、商品開発やモノづくりで生きている会社である。

エアバス社はなぜ、コミーミラーを指定商品にしてくれたか？

そのうち、ボーイング社と同じ規模の会社、エアバス社が世界最大の新旅客機A380に「コミーのミラーを指定商品として使う」と世界に宣言してくれたのである。A380づくりに協力した会社は日本では21社あったが、コミー以外のほとんどが一部上場企業である。なぜ？「どこにもない商品だから…」「まじめだから…」など考えてみた。

コミーは吹けば飛ぶような社員15人の中小企業。うれしかったが、それよりもビックリした。安心な商品で安定供給ができるかは知ってもらっていた。経営者が代わって理不尽なことを言い出したらどうするつもりだろう。いろいろな要因が考えられたが、MADE IN JAPANの地名要因や日本人だから信用してくれたのだと思う。もしMADE IN CHINAだったら宣言まではしてくれなかっただろう。コミーでは「エアバス社はコミーを信頼してくれたのだ。この期待を裏切らないようさらに信頼関係を深めよう」と社員たちに話した。

川口市のブランド力を上げるには？

コミーは数年前から競争のないユニークな商品を作っているということでマスコミが取り上げてくれるようになった。まず初めに「川口市にあるKOMYでは…」とほとんどが言っていた。

最近借金して建てた新社屋は川口。もう川口から逃げられない。TOKYO KOMYはあきらめることにした。

川口の良いところや良い人を探し、「川口市のKOMYブランド」をどうつくっていくかに頭を切り替えた。

そんなころ、2006年のある日、発想力の豊かな清水馨八郎先生(千葉大学名誉教授)を国際箸学会の設立の目的でお訪ねしたときだった。「千葉はABCDだ。

AはAIRPORT、

BはBRIDGE、

CはCONVENTION、

DはDISNEY LANDだ。」

とおっしゃった。すごくわかりやすい。頭の悪い私もこれだけは

一度で覚えられた。

では「埼玉県は…？」考え続けてみたが、千葉にあるものが1つもないだけでなくこれといった特長もないと思った。そこで「川口市は？」と考え続けてみた。

そうだ!! 川口市は「アイウエオ」だ

川口に移った当初は汚い川とマンション街で好きになれなかった。けれども「住めば都」で近くの汚い川もよく見れば水はキレイで、カニや鯉などもいて白鷺や鴨なども来て毎日川を眺めるようになった。白鷺が魚を獲ったり、魚の群れがウズをつくって回転したり、私の影だけで強く反応するのを見ると面白い。

川口を一言で説明すれば何だろう。川口と言えばまず「荒川」を渡る。そして「鋳物」と安行の「植木」だ。また最近、NHKのアーカイブが移ってきた。

これは「映像」だ。「荒川」「鋳物」「植木」「映像」がそろった。いずれもア行だ。あとは「オ」だ。

オは「オートレース」といった人もいる。「女」といってニタッと笑った人もいる。「岡村市長」「オリジナル製品」でもよい。それらが気に入らなければ、自分で都合のよいようにオで始まる言葉やOで始まる英語を探して決めればよいのだ。それをいい続けた。

これをいろいろな人に話したつもりだったが誰もすぐには反応してくれなかった。しかし言い続けることが大事!! 地元中学生300人の前で話したときは強い反応をしてくれた。市長、元市長、商工会議所なども少しずつ反応してくれるようになった。

「川口市でモノづくりをされていてこんなことも知らんのか？」

「川口のこんなこと」を言った人がいた。

『本田宗一郎に一番叱られた男の本田語録』（三笠書房刊）という本を書いた岩倉信弥さんである。

岩倉さんに言われた「こんなこと」とは、

Q「なぜ、浜松にいたHONDAは東京を通り越して和光に工場を移したか」

A「それは和光近くの川口にはすぐれた鋳物屋や小さな製造業

があったから…」

ということだ。

「車の世界一のブランド」はトヨタかも知れない。しかし車だけでなく、オートバイ、ジェット機、ロボット、太陽電池なども作っている「モノづくり屋のブランド」はHONDAが世界一ではないだろうか。

最近亡くなったが、建築家の黒川紀章さんはホンダのジェット機を発注していたという。

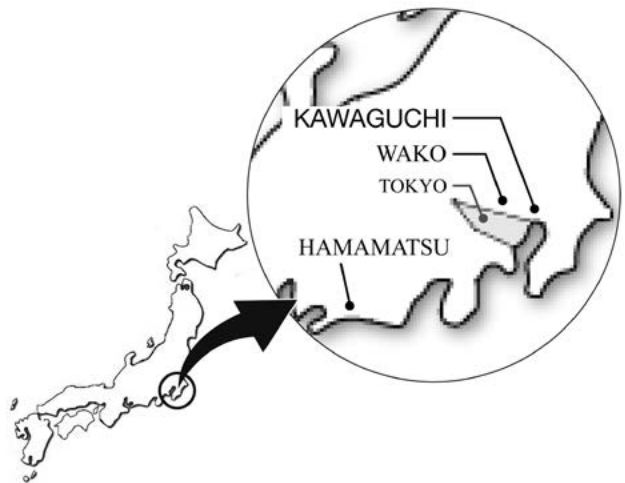
これならホンダというモノづくりのトップブランドにのっかって、川口ブランドを売り出すことができるはずだ。

まずコミーの英文カタログの住所の脇にこれを入れることにした。

KAWAGUCHI-city, 0.5 million population,
is historical and industrial city located next to TOKYO.

Q. Why did HONDA move a factory
from HAMAMATSU-city to WAKO-city
instead of TOKYO?

A. Because there are excellent iron casting companies
and good small manufacturers in KAWAGUCHI-city
near WAKO-city.



川口のモノづくり屋なら、すべての会社が海外向けのカatalogには上記を入れてはどうだろうか。

何万回も同じ言葉を繰り返さなくては知名度は上がらない

ブランド力を上げるには社名やキャッチフレーズなりを何千、何万回も繰り返すことだと思う。

昔、セコムが社名を変えたとき「定着するには10年かかる」との社長の言葉があり、「セコム」を何度も何度も繰り返して広告していた。

コミーも「死角を生かす気くばりミラー」を15年ぐらい何度も繰り返したつもりだが、いつの間にか自分が飽きて使わなくなってしまうことがあった。

これではいけない。政治の世界でも選挙のときうるさいほど氏名やキャッチフレーズを連呼している。この方が少しは嫌われても名前を覚えてもらえ、票が集まるからだ。

小泉元首相は「郵政民営化」だけを繰り返し、たくさんのチルドレンをつくった。

その後、小沢さんは「国民の生活が第一」だけを繰り返し、たくさんのチルドレンをつくった。

当時の全面広告を比較すると単純な言葉を繰り返した方が勝利した。

本人に迷いがあるようではいくら宣伝してもブランド力は上がらない。

迷いがない言葉を何度も何度も繰り返したらいつの間にかブランド力が上がっていくと思う。

「川口市なら行ってみたい」

「川口市の会社なら仕事を頼みたい」となるには？

私自身、東京にいたころは川口といえばダメになっている大きな鋳物工場とマンションのイメージがあった。しかし、移ってみると中小のすばらしいモノづくりの会社がたくさんある。工具屋さんもかなりある。知らなかった。「川口アイウエオ」と「HONDAのこんなこと」を川口の人口50万人の1割でも知り、世界に伝われば、「川口にモノづくりを頼みたい」とか「川口に来てみたい」そして「川口の鋳物工場でドロドロに溶けた鉄を見たい」「アーカイブスや植木を見てみたい」と全国の人だけでなく、世界の人も思うようにな

らないだろうか。

これからは川口市の歴史や特長を研究しながら、「川口ブランドづくりの研究会」をできないだろうか。

3 小諸文字宣伝社からkomyまで

「コミーさん」からきた「コミー」

コミーは創業以来、何度か社名を変えてきた。次のように変遷した。

①小諸文字宣伝社（1967年～）

店舗等のシャッターの文字書きを始めたころは、社長の小宮山の出身地である「小諸」（長野県）を使用していた。

②コミー工芸（1968年～）

小宮山が、会社員のとき、親しい人から「コミーさん」と呼ばれていたことから、「コミー」を使い始めた。「工芸」を付けたのは、当時の手づくりの看板業の名に「工芸」を使ったものが多かったからである。零細企業は、社名と個人名が関連する方が覚えてもらいやすいと思った。そして当時、本でSONYのネーミングの話を読み、「コミー」という名もオリジナリティがあつていいと思ったのである。念のため、電話帳で同じ社名があるかどうかを調べたら「コミー」の社名はなかった。

③コミー工芸株式会社（1973年～）

看板業をしながら「回転看板装置」→「回転ミラー」→「防犯ミラー」→「気くばりミラー」のメーカーへ変身していった。看板業から完全撤退した（1982年）後も、工芸の文字は残っていた。カタカナだけとなると伝統の重みがなくなるし、「すぐ潰れる会社」と思われたくなかった。しかし、ロゴだけは「KOMY」と表現するようになった。

④コミー株式会社（1999年～）

1999年10月に、「工芸」を取り、「コミー株式会社」に商号変更した。この社名変更の決断までの経緯については、次に詳しく述べる。



コミー工芸の「工芸」を取るか取らぬかの迷いの期間 (1982年～)

1981年、ユーロショップに単独出展したとき(8.ユーロショップ 出展記参照)、ドイツ人たちは「KOMY KOGEI」を「コマイコウガイ」と発音していた。それを聞いて「KOGEI」は、外人には全く無駄と感じた。しかし「KOMY」は、類似名やまぎらわしさもなく変更の必要性は感じなかった。

その後、電話だけでも「コミー工芸」とは言わずに「はい、コミーです」と受けてみたら、と社内で話した。しかし、お客様が混乱するという意見があった。例えば次のように、結局は答え直さなければならぬという。

(コミー)「はい、コミーです」

(お客様)「コミー工芸さんですか？」

(コミー)「はい、コミー工芸です」

そんなこともあり、正式な社名変更の必要性を感じ始めていた。

そして、1997年には航空機用ミラー「FFミラーAIR」を開発、ボーイングやエアラインでの使用実績も出始めた。その後も、1998年のアメリカ特許取得、1999年のISO9001認証取得と、コミーのグローバル化が進んだ。海外との取引も増えた結果、「工芸(KOGEI)」の必要性がさらに減った。

決断！ 「工芸」を取り、ロゴも変えよう！（1999年6月）

そしてついに、1999年6月に社名、ロゴの変更を決断した。そして社名変更をするのであれば、これを機会にKOMYのロゴも変えようと考えた。

それには訳があった。SONYや3Mのロゴが日頃から気になっていたからだ。SONYや3Mのロゴが表示された広告をみると、いつも同じ「顔」の人が語っているような印象を受けた。文字数も4文字と2文字で単純。無駄がなく、見る人に一瞬で、その企業の「顔」を強く印象付けることができる。広告や展示会でこれらのマークを見ると思わずもっと見たくくなるような、そんなロゴである。コミーはSONYや3Mに比べれば、「極小」メーカーであり、相手にして

いるマーケットも小さい。しかし、極小は極小なりに、SONYや3Mのようになれないものだろうか。

ただ、今まで市場に出た何万という商品には、これまでのロゴが付いているので、大きくは変えたくない。それと9月初旬頃までには決めたい。そこで、旧ロゴは、O(オー)の文字が分かりにくかったので、このOだけを変えることにした。このOはコミーの思いを込めたものではあったが、外部の人にそれは伝わらないデザインであった。

新しいロゴの検討は7月初めから、次のように進んでいった。

①第1ステップ

- ・世界の人に日本人が誇れるデザインはなにか？
- ・紋や日の丸だ
- ・O(オー)を日の丸の赤にしてみてもは？

②第2ステップ

- ・日の丸だけでは芸がない。
- ・コミーの商品は「視る」ことである。
- ・円に小さい穴を開け、ピンホールレンズのイメージにしては？

③第3ステップ

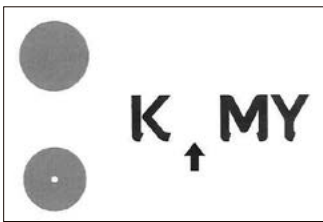
- ・確かにデザインは個性的で面白い。
- ・しかし、後で飽きないだろうか？
- ・今までの顧客やこれからの顧客はどう感じるだろうか？

ここで、悩み始めた。コンサルタントに相談したら「ロゴは極めて大切だ。社内で考えるのではなく先入観を与えないで専門家に依頼してみてもは？」との意見である。そして専門のデザイナーに依頼した。しかし、提案されたデザイン案の中に気に入るものがなかったのでボツにした。

考えてみれば、社内にはプロの看板屋だった創業者2人と元デザイン雑誌編集長のうるさい3人がいるではないか。それに自由にデザインを変えるパソコン「マッキントッシュ」もある。

結局、O(オー)だけ変えるのではなく、根本から考え直すことにした。

④第4ステップ



- ・最近アメリカのハイウェイには、ホームページのアドレスだけの広告があるという。
- ・ホームページのアドレスは普通、小文字だ。
- ・コミーもホームページを見てもらいたい。

ということで、思い切ってロゴを小文字にしてつくってみた。そのデザイン案をコンサルタントに見せると、「小文字でもOK。順序として、まず本体のKomyの部分だけを決めろ。タグ(ロゴに小さく付いている文字)は後で決めるもの。それに、Komyのyが小文字なのに下に飛び出していないのはおかしい」という。

⑤第5ステップ

yの文字の扱いや全体のバランスを直し、基本ロゴができた。
コンサルタントも「OK」。

⑥第6ステップ

9月初旬となった。次はタグとのバランスだ。小文字はkが上に、yが下に飛び出ているのでちょっとくせがある。タグとなる「死角を生かす気くばりミラー」は大きめにしたい。

タグとロゴ(Komy)とのバランスが難しかったが、グレーの線を引くことでやっと解決した。彼に見せると「OK。ただしカラーでないときには、赤をスミアミ70%のグレーと決めておくように」とのこと。やっと決定だ。



komyかcomyか

コミーと言えばコミュニケーションのコミーと考えられるかもしれぬ。そこで、「co、ko」で英和辞典を引いてみると、koで始まる語はわずか半頁である。例えば、kodak (カメラメーカー名)、korea (韓国)、koara (コアラ)等々。一方、coで始まる語はなんと79頁にわたってあった。

koで始まる語はこれ自体が個性的と思い、komy (KOMY)としたのである。

9月、新社名、新ロゴで新たな出発

こうして、1999年9月、正式に我が社の社名とロゴが新しくなった皆様へのお知らせに、ロゴに込めた意味として次のように記した。

- ・ ホームページのアドレスと同じ小文字を使い、シンプルですっきりとしたデザインを目指しました。
- ・ 書体だけでの個性は出さないことにし、代わりに社名、色、小文字のシンプルで個性的なデザインをねらいました。
- ・ 色は「思慮深さの濃い青」と「情熱の赤」を組み合わせました。色の組み合わせだけは前回と同じとし、信頼が持続することを願いました。

こうして、現在の社名、ロゴが誕生したのである。

4 komyからKomyMirrorへ

新ロゴ誕生の背景



今までのロゴ

今まで、我々は海外でも社名は“KOMY”、商品名は“FF MIRROR”と売り込んだつもりだった。

カタログには商品名をFF MIRROR AIRとして会社はKomyとそれぞれのロゴを使っていた。会社ブランドと商品ブランドを同時に売りたかった。

しかし、海外からのお客様の書類にはFF MIRRORではなく、KOMY MIRRORと書かれていることに気付いた。

海外営業担当者たちも、FFミラーではなくKOMY MIRRORと言われているとのことだった。

先方にとっては「日本人が面白いミラーを作った。Komyという会社だ。KOMY MIRRORだ」と感じたのだろう。

先方は商品ブランドを覚えるよりも社名や国名の方が覚えやすいだろう。

ちなみに漆のことをJAPANと英語で言うように…。

そこでブランドの一本化はできないかと考えた。海外の雑誌を見たところ、American Airlinesの広告が目に残った。

アメリカとエアラインがあってわかりやすい。

しかも赤色のAmericanと濃紺のAirlinesがくっついているのがロゴ

らしく、大文字と小文字があるので印象に残りやすい。

日本の他社はどうか？「味の素」は商品名があまりに有名になったので「鈴木商店」から社名を変更し、味の素株式会社になった。

「HONDA」は創業者名が社名になった。

また社名は短いほど良いと思うが、扱い商品がわかる社名と、さっぱりわからない社名がある。

「日産自動車」「積水ハウス」「王子製紙」「東京電力」は自動車業、住宅業、製紙業、電力業とわかるが、多くの会社は社名だけではわからない。コミーの場合はどうか？

やっぱり、コミーだけではミラーのメーカーとはわからない。

コミーはミラーしかやっていないが、通常ミラーというと自分の顔を見るガラスの鏡のことをイメージする。

しかしコミーは、すべてオリジナルでしかもガラスではないミラーを作っている。

「死角を生かすKomy Mirror」ならコミーが作る特殊なミラーとのイメージがあると思う。

そんなわけで「Komy Mirror」のブランドを皆に知ってもらった方が良く思うようになった。

それで社名を変えずに商品の総称ロゴづくりを目指した。

まず海外向けロゴにKomyMirrorを使用

まず海外向けに新ロゴを作成し、試してみた。英文広告やレターヘッドなど商品名の「FFミラー」をやめて、「KomyMirror」に一本化してみた。

インターネットでKomyMirrorと検索するとトップに表示される。海外のお客様も「それはいい」と言ってくれ好評であった。

国内ではコンペポスターで実験

次に、国内向けとして、“KomyMirror Competition”のポスターにロゴとして試しに使ってみた。好評であった。つまり従来はkomyという会社はすべてオリジナルのFFミラーや凸面ミラーを作っている。2つのブランドがあるというよりKomyMirrorというブランドに一本化してみようという気になった。



初めてKomyMirrorを使ったコンペのポスター。おかげ様で応募者数は291人

コミーミラーが活用される建築空間を求めたい
ワイドな視野を持つコミーミラーは、建築に組み込むことによって、安全性や環境監視などの機能向上を図ることができる。駐車場やエレベータでの安全確認、学校での児童の行動のチェックや、オフィスの廊下での出会いがしらの衝突防止、スーパーマーケットやコンビニでの商品監視など、さまざまな役に立つ。そうした機能として有効である一方、設計する立場としては、設計する建築空間のなかに動きを感じさせる要素であるコミーミラーを組み込むことには躊躇を感じさせるものがあることは確かである。空間の完結性が乱されるからである。しかし役立つ要素であれば、それをデザイン的にもプラスの要素としなければならないのが建築家の役割といえる。デザインの力によって、それが加わることで建築の魅力が増し、空間に豊かさを与えることができるに違いない。そうすれば人びとが快適に建築空間を使うような環境づくりに寄与することができるのであろう。コミーミラーを建築に組み込むことは、機能をデザインとしても示す建築の挑戦であるといえる。コミーミラーが活用されるような建築空間を各自想定し、そのデザインを提示することを求めたい。

(審査員：馬場璋造氏)

5 「死角に気づき」になった理由

コミーは以前、看板業と回転装置のメーカーであったが、不思議に回る「回転ミラックス」がお店の万引防止に役立つというので、ミラーが売れるようになった。

次に動かないミラーも欲しいと言われたので「固定ミラー」も発売し、現在のミラー屋になった。

そのうちお店だけでなく、工場、エレベータ、病院などにも広がっていった。そうなってくると宣伝するときどう一言で表現し、電話帳や役所ではどの分類に入れたらよいかわからなくなってしまった。

鏡と言えばガラス製で、自分の顔や姿を見るものとだれもがイメージする。しかし、コミーのミラーはアクリルやポリカーボネート製で、防犯用だけでなく、安全、サービス、効率アップ用としても使われている。鏡でも凸面ミラーだとわかりやすいと思い「死角を生かす凸面ミラーのパイオニア」というキャッチコピーを使ったこともあった。しかし平面なのに視野が広く映る「FFミラー」も販売

した。こうなると、素材別、形状別、使用目的別、使用場所別などの分類で、一言で言えないのであった。「広角ミラー」ではあるがユーザー側にはビビッとこない。

そんなとき「死角を生かす気くばりミラー」(1987年～2009年)という名キャッチコピーを考えてくれた人がいたのである。

本人は「このミラーの目的は気くばりなんだ。死が生に変わるからいいのだ」と自信满满。そのとき、「面白い!!」とは思ったが、心配事があった。

いくらなんでも「死」という言葉が真っ先にくるコピーでいいのだろうか。昔、看板業をしていたとき、1文字の大きさが42cm角の看板を作ろうとしたら「42cmはやめてくれ、その前後にしてくれ」と言われたことがあった。当初は意味がわからなかったが、42は「シニ」と読み、「死」をイメージするというのである。

また「気くばり」という言葉が気になった。以前、NHKの人気アナウンサーが「気くばりのすすめ」という本を出してベストセラーになったことがあった。しかしこのアナウンサーがあまりに博識でペラペラしゃべるのでどうも好きになれず、だから「気くばり」という言葉に抵抗があった。でも「気くばり」しかないのではないかと思った。

このキャッチコピーを広告代理店で海千山千を経験した友達に相談したら、良いとも悪いとも言わず、「使ったら永年にわたって使え」とのアドバイス。大会社なら真っ先に「死」が出る言葉は絶対使えない。しかし零細企業だから思い切って使ってみようということになった。こうして「死角を生かす気くばりミラーkomy」というキャッチコピーが生まれた。

このキャッチコピーは15年以上使い慣れ親しんだコピーであった。しかし、新しいKomyMirrorのロゴになると「ミラー」と「Mirror」が重複して気になった。

また、「死」という言葉が良くないという人もいて、「死」が「生」に変わると説明したが、ロゴ変更を機に改めてキャッチコピー全体を見直してみようということになった。

そして、以前工場向けの広告に使っていたコピー「現場、見える

死角を生かす気くばりミラー **komy.**

このロゴを変えなくては…

化、カイゼン化」を変えて「現場、見える化、気づき化」が良いだろうと思った。「現場」を「問題」に置かえても良い。

さっそく、あるマーケティングのプロに相談すると、「これはダメだ。名前と何ができるか、何ものか、の3点セットが必要だ」と言われた。

わかったようなわからない話だったが、良くないことは確からしい。考え直すことにした。

そして、「何ができるか、何ものか」を含めてさんざん考えたり、相談したりした結果、

「視界が広がり、気づき活きる」
というキャッチコピーができた。

いろいろな人に相談するとほぼOKである。少し頭を冷やして問題がなければこれに決めようと思った。

ところが、このコピーを決めるに当たって「社員によく意見を聞いたか」とか「良くない」という人も出てきた。

さらに社長と専務がいない席で社員たちに考えさせてみようという異業種交流の仲間の2人が現れた。2人とも本業はよくわからなかったが、ビジネス以外の長い付き合いがあり信頼していた。聞けば、2人は大企業向けにネーミングやブレンスストーミングの指導もしているということで、まかせてみることにした。

社員全員十数人とどんな方法で決めていったかは知らないが、結果は、

「死角に気づき」
というキャッチコピーができた。

あっさりしすぎて、そのときの私は良いとも悪いとも言えなかった。「死」という言葉に問題はないかの質問に「死角の言葉から死を意識、イメージすることはない」と言われた。そう言われてみればそうかもしれない。

「なるほど!! きわめて短い言葉」になり、しかも「継続は力なり」で、今までの流れを変えないコピーだ。時間が経つにつれ気に入った。

社員たちも自分たちで考えたコピーとして、みんなに堂々と語れる。これで決まった。それにしても「死角を生かす気づきミラー」から「死角に気づき」(2009年～)になるまで、延々と5～6か月

死角に気づき —————
KomyMirror®

これに決まるまで延々と半年も…

の生みの苦しみがあった。これから10年、20年と育ちますように…。

6 夢はKI-KUBARIを世界語に…

コミーの商品テーマは「気くばり」である。いろいろな辞書をみて
「気くばりとは、周りに問題が発生しないように配慮や確認を
すること」

と定義づけた。

コミーのミラーと他の一般のミラーとの違いは何か？ それは、
「一般のミラーは自分の顔を見るのが目的であるが、コミーのミラー
は気くばりが目的」ということである。

会社のキャッチコピーも

「死角を生かす気くばりミラー Komy」

「死角に気くばり KomyMirror」

とした。ミラーだけでなく気くばりを考えているはずだったのに、
我々は車いすの人への気くばりを忘れていた。その反省も含め、以
前「車いす人生の物語」(p.21参照)をつくった。

この「気くばり」を英訳しようとした。しかし「気くばり」に当
てはまる英語がないとわかった。辞書を引くと「Attention」、
「Care」、「Consideration」とあり、本来の意味が伝わらなくなっ
てしまう。英語表記の広告や名刺では、外国人に「気くばり」の意
味を伝えられないのである。そこで今のところは、会社のキャッチ
コピーを「the First in the World KomyMirror」としている。

昔、英語も得意な今井正明さんが「カイゼンという意味の言葉は
英語にない。Improveはあるが意味が少し違う。KAIZENと世界
語にしてウェブスター(大英辞典)に載るのが夢」と語っていた。

その後、今井さんは『KAIZEN』という本を書いた(p.203参照)。
モノづくりの会社経営はInnovation(改革)とMaintenance(メン
テナンス)するだけではダメ。その中間にKAIZENが必要。これが
わかりやすく書いてありベストセラーになった。今では「KAIZEN」
や「GENBA」が世界語になった。最近「MOTTAINAI」も世
界語になった。

日本人の多くは自己主張がないと言われる。しかし「気くばり」を重視している民族なので現地に溶け込み喜ばれることも多いと聞く。「気」(※3)や「気くばり」という言葉を世界語にするのが我々の夢である。

※3 「気」

『広辞苑 第四版』には、「気」とは

- ①天地間を満たし、宇宙を構成する基本と考えられるもの。また、その動き。
- ②生命の原動力となる勢い。
- ③心の動き・状態・働きを包括的に表す語。
- ④はっきりとは見えなくても、その場を包み、その場に漂うと感ぜられるもの。
- ⑤その物本来の性質を形作るような要素。特有の香りや味。とある。

「気」という言葉を毎日使っている日本人。「気」は奥深くて不思議な日本語だ

KI-KUBARI which means

being extraordinarily sensitive to the feelings and needs of others.

——新ロゴ誕生——

column

■新ロゴデザインの狙い

コンセプトは今までのロゴのイメージを継続。シンプルですっきりしたデザインを目指した。書体だけの個性は出さないことにし、今回は大文字もアクセントとして使用したが、あくまでシンプルで個性的なデザインを狙った。色の組み合わせは従来どおりで、「思慮深さの青」と「情熱の赤」とし、前回と同じように信頼が持続することを願った。

●国内向けのロゴ

<共通のロゴ>

死角に気くばり ——

KomyMirror®

KomyMirror®

<マーケット別のロゴ>

お客様に気くばり ——

KomyMirror®

通路に気くばり ——

KomyMirror®

〇〇〇に気くばり ——

KomyMirror®

〇〇〇には作業員、患者さん、自転車、乗る人などが入ります。

●海外向けのロゴ

the first in the world KomyMirror PAT.

19 環境問題物語

環境問題は21世紀最大の人類共通の問題。コミーの環境の定義は「自然、動植物、人およびそれらの相互関係を含む、コミーの活動を取りまくもの」と決めた。

環境問題は、規模で分けると「地球」、「国」、「企業」、「地域や家庭」、「個人」の問題になるように思う。個人から地球まで、さまざまな視点や考え方があり、環境や環境問題を、もっと深く考えて行動する体質をつくるのが、コミーの永続的事業継続に必要なのではないかと感じている。なぜなら、環境問題は21世紀最大の人類共通問題であり、これを避けて、国、企業、個人は生きていけないからである。

この物語が、環境を考える機会になればと思う。

1 日本の過去・現在、そして未来は？

物を大事に使っていた時代

戦中戦後を生き抜いた高齢者の方々の考え方を学ぶことが、環境を考える一つの切り口と思う。物が少なく、贅沢品がない時代をどうやって生き抜いたか、今の環境問題を鑑み、何を伝えたいか、身近な人に聞いてみた。

「昔のことはよく覚えていないけど、昔の方が物を大切に使っていたと思うよ。紙おむつとかなかったから、みんなおしめをつくり、何度も洗濯して使っていた。まあ手間だけどそれが当たり前だったよ。今は便利になったということかなあ？」

(2010年現在94歳のおばあちゃんより)

現在は、確かに手間を省いて、利便性を追求して、物を大事に使っていないかもしれないと反省させられる。

企業が起こした過去の公害問題

古くは足尾鉍毒、その後、イタイイタイ病、水俣病、新潟水俣病、四日市ぜんそく等があり、その地域に住む人々が公害で苦しめられていた。

国は、大気汚染防止、水質汚濁防止等の法律をつくり、規制を強化した。

企業文化に、社会的責任、特に「汚染の防止」の考え方が浸透していなかったのではないかな？

二酸化炭素排出量を減らすことが環境にいいこと？

今、新聞テレビでは、盛んに環境関連の話題が出ている。

皆、温室効果ガスを少なくすることを奨励しているようである。詳しいことは、専門家に聞かないとわからないが、どうも、二酸化炭素発生を抑制することが、温暖化の防止に役立つようである。

だが、発展途上国および中国をはじめとする新興国の経済成長は、この抑制対策や取り組みを上回るスピードで二酸化炭素を大量に発生させるのではないかなと思う。

身近な活動（エコバッグ、ごみの分別等）も重要であり、積み重ねなければならないが、急激な成長をしている国へ環境文化？（ヨーロッパ等が進んでいるらしい）を啓蒙し、省エネ、環境対応技術の共有も進めなくてはならないと考えている。

二酸化炭素発生は、化石燃料の使用等が主な要因であろうが、特に車社会の問題ではないかなと思う。

自動車メーカーは、環境対応と銘打って、必死にハイブリッドカーや電気自動車など開発・販売をしている。

輸送・移動法としての車の役割が重要と考えており、その中で、環境を考慮した開発をしているのだろう。

規制緩和が進む中、廃棄物（適切な処理と削減）、有害物質の除去などの、環境関連法、条例等は、ますます厳しくなり、企業は法律より先んじて、対応しなければならない。

国、企業、個人は、環境問題を考えて行動しなければ、生き残れなくなってしまう流れになっている。

未来はどんな地球になっているのか？

本や雑誌などでは、気温が数℃上昇、氷河が溶け、海岸線が上昇、水没する島・国が出てくるとか、干ばつ・洪水が頻発するなど、暗い将来が予想されている。

地球温暖化が進んで、日本は亜熱帯になっているのだろうか。その原因が温室効果ガスなのか、太陽活動の変動なのか、地球活動の変動なのか、ほかの理由なのか、解明されているのか全くわからない。ただ、子孫に恥ずかしくない考え・行動をしなければならないと思う。



将来は、干ばつや洪水が頻発してしまうのか

国や企業の取り組み

column

▼気候変動枠組条約締約国会議（Conference of Parties / COP）

地球温暖化防止のために1992年の地球環境サミットで採択された気候変動枠組条約に参加する国により温室効果ガス排出防止策等を協議する会議。

▼京都議定書（COP3：1997年12月）

正式名称は、「気候変動に関する国際連合枠組条約の京都議定書」。先進諸国の排出する二酸化炭素・メタン・亜酸化窒素など6種類の温室効果ガスの削減をめざす国際的取り決め。先進国全体で2008年から2012年までに1990年比5%の削減を目標とし、各国ごとに法的拘束力のある数値が示された。先進国間で排出量の取引ができる。

▼チャレンジ25

地球温暖化防止のため、オフィスや家庭などにおいて実践できるCO₂削減に向けた具体的な行動を「6つのチャレンジ」として提案。

▼九都県市容器包装ダイエット宣言

容器、包装を簡略化（ダイエット）し、ゴミを減らす努力をしていく、という宣言を九都県市が宣言、賛同した企業が実際に行動し活動している。

そのほか、こんなことも…

- 背広の袖を半袖にした「省エネルギー」。服装としてのバランスが悪く普及しなかった。（羽田孜氏）
- 小泉内閣時代では環境大臣を担当。夏場のエネルギー消費と二酸化炭素排出の抑制を図るクール・ビズ（ノーネクタイ・ノー上着）を提唱したことで知られる。（小池百合子氏）
- 日本の2020年までの温室効果ガスの削減目標（中期目標）について「1990年比25%削減を目指す」と述べ、衆院選での同党の政権公約（マニフェスト）通りに実行する考えを表明したが…。（鳩山由紀夫氏）

2 コミーの過去・現在、そして未来は？

30年前のコミーはないないづくし

創業のころは、ガレージを間借りして、冷暖房なし、トイレなし、
ないないづくし。その当時、エコなんて言葉はなかったのではない
か？

でも、そんな仕事環境が、当たり前だった。



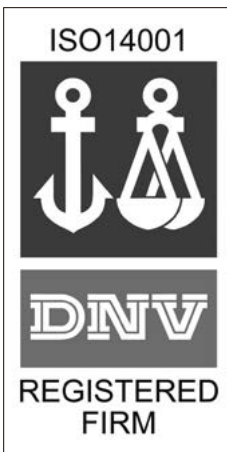
クーラーなし、トイレなし、マイカーなし。
ないないづくしの創業当時

ISO14001取得で期待したこと、学んだこと

なぜ、ISO14001を取得しようと考えたか。それは、ISO14001
を道具としてうまく使い、商品開発や環境活動をして儲かっている
リコーの新聞記事を見たからだ。

昔、東都工業社長の武仲さんから、「SS（整理・整頓）すれば、
儲かるよ」と聞いたことがあり、未だにSSと格闘している。また、
「最近、環境は儲かるよ」と、友人の白戸鴻三さんからも話を聞いた。

そこで、コミーでもISO14001という道具で、環境活動を通して、
社員が環境問題に強い関心をもつようになり、また、うまく使うこ
とで、短期ではなく、長期にわたって儲かるシステムを構築し、社
会の役に立ちたいと考えたのである。



ISO14001

有能人への依頼

ISOと上田茂先生（日本生産性本部）との出会いは、98年頃「FF
ミラー AIR」のISO9001取得計画から始まる。

航空機用ミラー品質管理システムとして、お客様から、取得を必
須条件とされて、右も左もわからない状態で、上田先生にご指導を
受けながら、取得ができた。

ISO14001もコミーの実情もよくご存知の上田先生にご指導を受
けながら、取得計画を作成した。

こんなに面倒な法律があるのか！

取得にあたって、ルールづくり、文章作成等の煩雑なものが多い
と感じたが、最も煩雑だったのは、法律・条例の把握と届出である。

工場では、ほとんどの作業が組み立てである。加工道具は少ないし、小規模なものであるが、よくよく調べてみると、「帯のこ盤」、「丸のこ盤」が埼玉県生活保全条例の指定騒音施設に該当しており、急遽、届出を提出した。

その他、さまざまな法律・条例があり、川口市環境部様には、内容を把握するために、数回にわたり打ち合わせをさせて頂いて感謝している。

コミーは愚直に法律を遵守しているが、こんなに細かいところで、法律があることを改めて認識させられた。

近所の先輩企業からのアドバイス

ISO14001を先に取得していた近所の先輩企業である、小原歯車工業様や、川口技研様にも、取得および運用に当たりアドバイスを頂いた。「ISO(14001、9001)統合」、「文章の電子化」、「ホームページでの環境への取り組み」、「紙・ごみ・電気の削減目標は数年継続すると、削減させることが難しくなる」、「太陽光発電は、宣伝にはなっているかもしれないが、設備費回収にはかなりの時間がかかる」等、コミーが見習い、取り入れていくべきことを教えていただき感謝している。

LCAとは何か？

環境問題の中で、頻繁に耳にし、気になる単語があった。LCA (Life Cycle Assessment) である。

意味は、「製品の一生、すなわち資源採取から製品の製造、流通、使用、リサイクル、廃棄までの全過程での環境負荷を定量的客観的に評価する手法のこと」らしいが、難しいのでコミーでは、「商品を作るまで」「使われているとき」「捨てるとき」の環境負荷を減らすこととした。

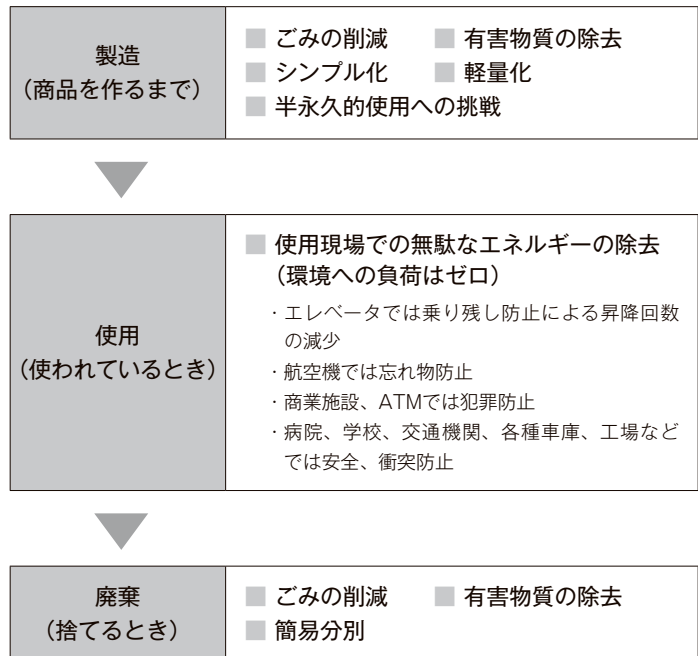
「商品を作るまで」＝「製造」

「使われているとき」＝「使用」

「捨てるとき」＝「廃棄」

また、各工程で環境への負荷を低減するために、「設計」「製造」「営業」は、それぞれ「軽量シンプルな設計」「不良を作らない製造」

「環境負荷を低減する商品であることをアピールする」という、課題に取り組むことにした。



Less is Moreで環境問題に

アプローチした商品ができました

世の中では、一時、塩化ビニールがダイオキシンの原因物質であると毛嫌いされる流れがあった。

商品の部品中に、ゴムフチと呼ばれているミラー部と裏面取り付け金具部を一体化する部品に、塩化ビニールを使用していた。一部商品群では代替品で対応できたが、強度上、どうしても代替できていないものがあった。

塩ビは耐久性・コスト性に優れた化学物資であるので、なくすのは難しいと考えていた。

しかし、「Less is More」、すなわち余分なモノを排除した「less」は、より豊か「more」であるという建築家ミースの言葉をヒントに、新商品はゴムフチをなくすこととした。開発には、ミラーと裏面部との接着結合性を維持、ミラーのゆがみ防止など課題があったが、結果的に、従来品重量の約半分で新製品を開発することができた。

協力会社を変更せざるを得なかったこと

近年、お客様からの環境対応要求は、厳しくなる一方である。

グリーン調達、RoHS指令等、特に規模の大きい会社は、次々と新たな要求をしてくる。

当然、コミーは要求に対応した、部品・製造工程をそろえて、製

環境問題への取り組みの推移 (コミー・マネジメントレビュー総合コメントより)

column

2008年

ISO14001を始めて1年。これをすればムダがなくなり、会社は儲かると友人の白戸さんから聞いた。しかし、実感はなかった。理由を考えた。コミーの商品そのものが、安全・防犯・効率アップ用であり、環境負荷を少なくしている。しかも超薄型、超軽量で10～30年の長寿。車はLCAが悪いと思う。コミーは従業員30人以上であるが、マイカー通勤ゼロ。社長、専務共にマイカーなし生活。LCAから考えて、コミーが社会に対し、すべき仕事をもっと多面的・長期的・根本的に考えて行くこと。環境方針は変更ないが、これを皆に語る時間を定期的につくること。

■結果：研修にて内部監査員4名増員した。フチなし商品開発した。環境関連記事の掲示した。

2009年

2008年は、環境について熱い議論がされなかったのではないかと。生物や会社や商品が生きるには「環境、DNA、時間」の三大要因がある。この視点からコミー全員が環境問題について語る時間をもっと増やしていくこと。そして「コミーと環境問題」物語(仮題)の小冊子を1年以内につくること。

部署別では

【製造】… エア関係の不良品を減らすこと

【設計】… シンプルで軽量の新品を出したり、切り替えを進めていくこと

【マーケティング】… 気くばりミラー商品そのものが、環境負荷を軽減することをアピールすること

■結果：社員に環境を考える時間を取った。この冊子が制作された。会社ホームページに「コミーの環境への取り組み」を追加した。ゴムフチなしの商品への切り替えを少しずつであるが進めることができた。

2010年

FFミラーAIRは、初出荷から現在まで10万台突破し、クレームゼロで、長寿命、超軽量、商品としても役立つことが、実証できた。これは、使用環境に適応した機能があったからと思う。物語をつくっている会社コミーが、人類の最重要課題である環境への取り組みを冊子「環境問題物語」として初めてつくった。これからは企業としても、生物としても「生き残る」ことを見出す問題解決の糸口の決め手になればと思う。

造しなければならない。

コミーには、針金細工部品を使用している商品がある。供給しているA社は、昔からの取引であるが、有害物質調査を提出してくれない。聞いてみると、メッキ工程の調査ができないとのことであった。

B社に試作を頼んだら、有害物質調査付きで試作品ができあがった。

A社から対応できるB社へ変更するか考えた。世の中の流れは、有害物質除去であり、除去できないにしても把握していることから、対策を実施できるのである。

ダーウィンの言葉らしいが、「この世に生き残る生き物は、変化に対応できる生き物だ」が浮かんた。

針金細工部品の一部をA社からB社へ切り替えることにした。

3 コミーが未来のためにやることは？

環境問題を考える会を定期的開催

コミーでは、2010年1月より、毎月1回30分、社員全員で環境を考える時間を設けた。理由は、環境問題に強い関心を持ち、行動するようにしたかったからである。

1月は、ISO14001の教育、マネジメントレビュー結果報告であったが、コミー流では、まず言葉の定義を議論した。

次回以降は、コミーにとって環境とは？ 環境問題とは？ を考えることにし、各社員に意見を書いてもらった。

内容はさまざまであったが、最終的には、コミーでの環境定義は、「自然、動植物、人およびそれらの相互関係を含む、コミーの活動をとりまくもの」となった。

また社員から

- ・エコ活動というのは、もれなく「面倒臭いという気持ち」がついてくる。
- ・小さな積み重ねが結果的には大きな力になると思う。
- ・紙の削減やエアコンの温度設定
- ・オフィス用品などはグリーン商品を購入

などさまざまな意見が上がった。

別の月では、コミー商品そのものが、環境負荷軽減に役立つのをアピールするための方法を検討した。コミー商品には、エレベータの挟み込み・乗残し防止の目的で設置するミラーがある。

その商品のユーザー様コメントで、「省エネに役立つ」とおっしゃってくれた方がいた。世の中の省エネ評価は、二酸化炭素排出量換算が一般的に認められているようである。しかしその言葉を、排出量換算に表現するのは極めて難しい。本当にエレベータ昇降回数が減ったのか？ それでどれだけ二酸化炭素排出量が減ったのか？ 乗残しを防いだことで、効率等があがったのか？ 結局は、データ（二酸化炭素排出量、昇降回数等）で表現するより、ユーザー様の生の声をそのまま伝えることが、ほかのお客様に伝わると判断し、データ等で環境負荷を減らしているのを表現することをあきらめた。

そのほかテーマは

- ・第三者機関のエコマーク取得できないか？
- ・もっと不良を減らせないか？
- ・ホームページで社内の環境活動を掲載できないか？

等であった。

今後もテーマを身近なものから、根本的なものまで取り扱って、ほんの少しずつでも、テーマに結論を出していきたいと考えている。

今後の夢（見通し）

ホンダのマスキー法^{※1}対応等は、環境に対する世の中の流れに、すばやく変化でき対応できる成功例の一つである。

コミーは、組み立てが主工程なので、製造業の中では環境負荷が少ないと考えている。その中で世に役立つために、環境問題でどのような形で貢献できるか、現状では明確化できていないが、イニシアティブをとれる企業を目指している。

※1 マスキー法

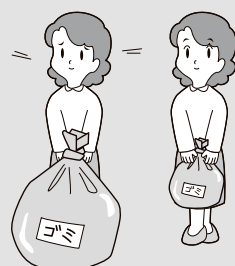
米国で1970年12月に改定された大気汚染防止のための法律の通称。自動車の排気ガス規制法として当時世界一厳しいと言われ、クリアするのは不可能とまで言われたものであった。そのため、自動車メーカー側からの反発も激しく、実施期限を待たずして74年に廃案となってしまった

身近なモットイナイから地球温暖化対策まで…

他人ごとではない環境問題。社員が考えていること

column

■「ごみを減らそう」とか「リサイクルしよう」と言われていますが、私は意識的に行動していないことに気がきました。私は大きなゴミ袋を持って収集場所に行くのが恥ずかしいので、ゴミ袋は小さくなるように心がけています。また、捨てるのが、もったいなくて捨てられずにいるモノが家にはあります。フリーマーケットをやります。環境問題で、無意識な行動が、結果的に地球にやさしいことになっていけばいいと思います。(Y.T. 女)

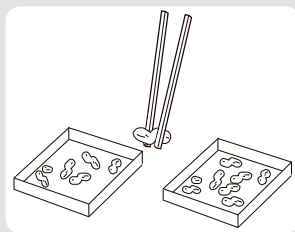


恥ずかしいからゴミを小さくして出しています

■今年の猛暑、長時間にわたりクーラーを使用してしまった。自分の身を守るために必要最低限のクーラーは使用するとしても、真夏に長袖を用意して「冷感性対策」をする必要がある場所や乗り物は、世の中から減らしていくようにできないだろうか。(M.G. 男)

■自分の世代で地球が終わるわけではないし、未来人のことを考えるとできるだけキレイな地球を残してあげたい。まずはできることから、洗剤は生分解率が高いといわれているもの（粉石鹸など）を使っています。(M.C. 女)

■私のエコ生活は、マイカーおよびエアコンなし（歩いたり、汗をかくので健康にも良し）。バスタオルなし（手ぬぐいだけで十分拭けます）。スポーツといえばゴルフなど一切せず、世界一のエコスポーツ「箸りんびっく」のみ。(S.K. 男)



■環境を良くしようと、政府は言っていますが、割引で道路事情は渋滞を招いています。とても環境にも良いとは思えません。(E.M. 女) 世界一のエコスポーツ「箸ビーゲーム」

■今年の夏は猛暑日や熱帯夜が続いたりして、地球が温暖化していることが原因なのかな…と感じました。温暖化を進めるのも食い止めるのも、私たち一人一人の心がけ一つだと思っているので、だれもない部屋の電気のスイッチは切るとか、環境に配慮した製品の購入とか、マイバッグを持つとかして自分にも環境にもやさしくしていきたいと思っています。(A.K. 女)

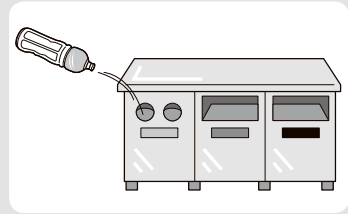
■住んでいる周囲を見回すと、ある日突然に森や雑木林が伐採され、開発行為が行われている。ああ、また緑がなくなっちゃったと嘆いて終わりにするのではなく、その開発行為が適法な物か、役所はなぜ開発許可を下ろしたのか、何が造られるのか、造られたらどんな影響があるのかを調べるよう

にしています。一人では力がないので町内会より問題意識のある有志をつのり監視している。

(T.T. 男)

- 紙資源の削減をしたい。日常生活では、ティッシュペーパー、トイレトペーパー、キッチンペーパーなど。オフィスでは、プリンタ出力、FAX、PCでできることへ移行できたらいいなと思う。購買、交通費清算、勤務表など、20年前からシステムがありますよ。(T.N. 女)

- 自宅から出るペットボトル、食品トレイ、空き缶は必ずスーパーのリサイクルBOXに戻すようにしている。小さなことでも、継続すれば大きな力になるかと。(T.W. 男)



ペットボトルや食品トレイなどはリサイクル

- 環境問題というと、まず思い浮かぶのは温暖化について。近年の異常気象を思うと、以前より真剣にCO₂の削減について考えなければと思います。具体的に何かしないといけない、とは思いますが、自分で実際にやっていることは「エコバッグの使用」と「エアコンの設定温度をやや高めに」くらいです。それらが本当に効果があるのかは正直疑問ですが、自分の為にやっているという面もあります。やるなら確実に効果のあることを、気負わずにやりたいと思います。(M.S. 女)

- 全世界規模での、環境税の導入がいいと思います。(T.I. 男)

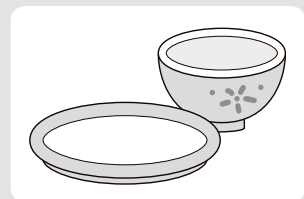
- 身近でできることは可能な限り実行すること。買物袋の持参、ビニール包装紙等はただ廃棄せず再利用後廃棄、必要不可欠で20年以上使用した家電は省エネ効果の高いものに買い替えています。「節紙、節約、節水、節電」という、かつてうたわれた名言を反映しています。(K.M. 男)

- 最近会社で気になっているのは、産廃業者に出している、2階のパレットの量です。(M.H. 女)

- 地球環境はすべての人がゴミの減少等を意識して生活しないと意味がないと思う。

便利になりすぎている世の中なので、昭和初期くらいの生活に戻して不便な生活を普通と思えるようにしたらよいと思う。極端だけど、ペットボトル自体を作らなくするとか…。コンビニは11時までしか営業しないなど…と考えます。(K.O. 女)

- 食器は、汚れを拭きとってから、洗剤を使わずに、アクリル毛糸のたわしで洗うように心掛けてます。水の大切さについて考えていきたいと思います。(N.W. 女)



食器は、洗剤を使わずに洗っています

- 日頃、自動車や電車を使っているので、休みの日は自転車や歩きでの移動を心がけている。また、日本エコウォーク環境貢献推進機構が行っているエコウォークの会員になって、自然環境を考えるきっかけになっている。こんなことをやっている一方で、便利なモノに頼り過ぎている面も。「自分さえよければ」という考えを改め、この夏は自分たちができるエアコンの節電やペットボトル削減な

どを始めたところです。(M.N. 女)

■次世代の子供たちが住む「地球」とは、どんな地球なのだろうか？(S.B. 女)

■世界各国が軍事政策に費やしたお金を、ゴミ処理や大気汚染などの解決・改善のための研究に使っていれば、今よりはまともな地球だったと思います。

とは言っても仕方がないので、まずは自分の身の回りで取りかかれそうなことからやっっていこうと思います。(Y.I. 女)

■飲食店に行くとき、ドギーバッグを持って、食べ残しを持ち帰っています。(M.O. 女)

■「地球にやさしい」などと考えるより、まずは自分の住む地域にある環境を汚さないようにしましょう。空気を汚さない為にゴミを減らしたり、川を汚さない為に汚い水を流さないようにしたり…。「自分たちが住む町をキレイにしようよ」という思いで生活していくことが必要だと思います。(H.Y. 男)

■なぜ？ と考えてみると、人口が増え、資源の消費量、廃棄物の量が増え続けていることが、原因なのかなって思う。「自分にとって本当に必要な物を考え無駄な物を買わない使わない」そんな試みも環境汚染をとめる一つなのかなと思う。(T.T. 男)

■一人一人が環境に対して、危機を持つべきだと思います。(C.W. 女)

■先進国の人は「自分たちの子孫にこの地球を残したい」なんて言っているが、まだ発展途中の国々の人は日々食べていくこと、良い暮らしがしたいって思っていると思う。環境についての温度差がかなりあると思います。どうしたら縮められるのだろう…と思っています。(M.T. 女)

■「環境問題」「温暖化」などニュースで聞いていると、人ごとみたいに感じる。しかし実際は、自分の生きていく周りの出来事で、自分たちが快適に暮らしていけるかという身近な問題。とりあえず身の回りのSSやゴミ減らしなどできることから取り組みたい。(T.Y. 男)

■環境問題について思っていることは、もっと太陽のエネルギーを有効に使えたらいいなと思っています。すべての家の屋根や建物の上にソーラーパネルがあったら、どれだけの電気が作れるのか？とよく思うことがあります。あとは一人一人がもっと環境について真剣に考える。自分だけはいいやと思わないことが大切だと思います。(M.S. 女)

■美観(環境)を保つためシンガポールのようにゴミのポイ捨てに罰金を科し、かつ徴収した罰金を風力や光発電などの開発、設備資金にしたら良いと思う。(H.T. 男)

■水質汚染を考え、合成界面活性剤を含んだ洗剤・シャンプー類・化粧品をなるべく使わないようにして、せっけんを使っています。せっけんは水に流れると1日で分解されるのに対し、合成界面活性剤は100日たっても分解されず残っているそうです。その間、水に住む生き物も危険にさらします(それを食べる人間は…?!)。 (Y.Y. 女)



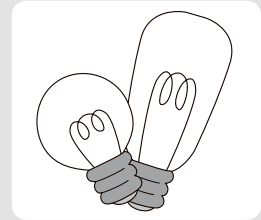
環境にやさしい洗剤を選んでいきます

■環境問題は非常に多面的かつ複雑であり、例えば環境にやさしい製品を開発するときに環境に負荷がかかってしまったり、ある国でCO₂排出量を減らすと他の国で排出量が増えたりしてしまうことがある。このため、全人類が一体となって問題解決に取り組む必要があると思う（それが難しいのだが）。人間は、ゆっくりと忍び寄る危機に対して非常に鈍感な生き物であると思う。環境問題に対処するには、危機を予測し実感する力、長期的な計画力、他者を思いやる心、忍耐力などさまざまな力が必要とされる。困難だがチャレンジしがいのある問題である。（T.S. 男）

■自宅の照明は省エネタイプのものにしたり、一般に言われている日常的なことは行っているつもりです。環境に悪いことはしなければいいのが一番ですが、やはり無理なので、今まで以上に個々が意識し、日常でできることを必ず実行することだと思います。（S.I. 女）

■1日の個人消費電力（家庭のみ）を20kw/h以下にする。（T.N. 男）

■良かれと思っていたAIRパレットが、1度しか利用されず、ゴミの排出量として多すぎる。3回ぐらい使え、ゴミを3分の1に減らせないか。（Y.K. 男）



照明は省エネタイプのものを

<あとがき>

どうにか、コミーの環境問題物語を制作することができました。環境問題は、広範囲で漠然としていますが、身近なことでもあるとわかりました。稚拙な文章で、不十分な点が多々ありますが、ご一読いただいて、気付いたこと、ご指導等ありましたら、気軽にご連絡いただければ幸いです。

おもしろ話

- 20 はったり写真づくりの物語
- 21 「日経新聞全面広告」物語
- 22 語呂合わせ物語
- 23 給湯室長物語
- 24 こばなし

20 はったり写真づくりの物語

有名な人と一緒に撮った写真を見せられることがある。政治家がよくやる手口である。我々も大企業の社長と一緒に撮ってみようと試みた。大成功！ ところが…。

すごいところの銀行頭取と撮った写真

昔、上場前の杉田エースさんに伺ったとき、社長がすごいところの銀行頭取と撮った写真があった。そのとき、私はこの写真を見て安心して取引できる会社だと思った。

浩宮様とシェフの写真

2005年10月25日、新社屋の土地購入時の話。

無事購入が終わり、仲介してくれた丸和不動産の社長から西川口駅口のステーキハウス「セフィール」の招待券を頂いた。早速そこで食事をした。

なんとそこに笑顔の皇太子・浩宮様とシェフの写真があるではないか。すごい!! 浩宮様が学習院時代、シェフが働いていた目白の店によく来ていたという。

我々もはったり写真ができた。大成功!!

翌日、10月26日は、コミーのFFミラーをA380の指定商品にしてくれたエアバス主催の大パーティーに、我々も招待されていた。海外営業担当の渡邊と小宮山が出席することになっていた。

皇太子とシェフの写真の一件で、小山が渡邊に「明日カメラを持っていけ」と電話を入れた。

当日、渡邊はカメラを持っていった。

我々はエアバスジャパンの数人しか知らず、すみの方にいた。

大パーティーであったが、出会ったのは以前から聞いていた丸紅の人ぐらいだった。エアバス・ジャパンのグレン・S・フクシマ社長もエアバスのグスタフ・フンベルト社長も、主役で忙しい。

あきらめかけてもう帰ろうとしたとき、フンベルト社長と名刺交

換をする人がほとんどいなくなったではないか。チャンスだ、並ばう。順番が来た。

「一緒に写真を撮ってもいいですか」と英語で渡邊。

ちょうどそこに先ほど名刺交換した丸紅の人がいた。その人にシャッターを押してもらい、この写真が撮れた。飛行機の時間が間に合わないと言われて、我々が最後だった。

あつかましくも写真を撮ったのは我々だけだった。

人によっては取引するとき、中身より会社が小さいなど規模で判断する人もいるようだが、その人には「これが見えぬか」と脅かしてやるつもりだ。しかし、まだその人は現れない。

(残念!! フンベルト社長は2006年7月2日、社長を辞任されました)



2005.10.26 エアバスのフンベルト社長兼CEOと記念撮影「エグゼクティブ・フォーラム2005」。ホテルオークラ東京にて



1996.11.15 ボーイング社のゴーリン氏がオンボロ社屋のコミーヘ(詳しくは「6.航空業界参入物語」参照)



1999.10.15 A340/500/600標準化に向けて渡仏! エアバスのフェルカーチナー氏に売り込み中

21 「日経新聞全面広告」物語

日経新聞全面広告に知人の会社が掲載されていた。聞くと効果があったという。それならうちもと、同じく日経新聞全面広告を出してみた。その効果は…？

なぜ、全面広告を出してみたくなったのか？



2004年12月16日の日経新聞に掲載されたスワニーの全面広告

2004年12月のことです。日経新聞を見ていたら「えっ？ あの人の会社が全面広告!?」と驚いたことがありました。そこには株式会社スワニーの三好社長の写真とコメントがついた新しい旅行カバンの広告が掲載されていました。

三好社長は、コンサルタントの柿内幸夫先生とコミーを訪ねて来てくれたことがありました。四国の手袋のメーカーで、当時は旅行カバンの開発中でした。私はそのとき、仮に商品化できても売るのは難しいだろうと思っていました。

改めて三好社長に広告効果について電話したところ、「販売ルートづくりに大変効果があった」とのことでした。それから半年後、旅行でJRの列車に乗ったとき、座席にある通販誌になんとスワニーのかばんの便利さを強調した広告が堂々と載っているではありませんか。「すごい!!」と思い、コミーも一生に一度ぐらいは日経新聞に全面広告をしてみたいと思うようになりました。(今ではスワニーの「杖カバン」と言えば、あらゆるところで見かけるようになり、そんな話をしていたら実は当社の社員も使っていました)

「なるほど、気くばりミラーはこんな役立ち方があるのか!」
と1人でも多くの方に知ってもらいたかった

気くばりミラーは使い方がわかると「なるほど!! これはいい」と言ってくれます。しかし、地下鉄などせっかく人同士の衝突防止用のミラーが付いていても使い方を知らない人が多いようです。こんなことがほかの商品についても意外と多いのです。「本当に役立つ使い方を知ってもらうこと」がメーカーの生きる道だと思いました。

広告は経営者の6割が読んでいてブランド力がある日経新聞に

日経新聞を選んだ理由は2つあります。1つ目の理由は、日経のブランド力です。日経新聞全面広告は皆様が考えられているほど、お金がかかりません。それよりもブランド力のある媒体は広告主への注文もうるさく、「えっ？ そんなことまで直さなければいけないのか」と思うほどです。問題のある会社やオーバーな表現の広告を載せてしまったら、後で週刊誌などから叩かれ、ブランド力が落ちるのです。日経に広告したということは、ある意味では安心できる会社であると言えます。

2つ目の理由は、読者層を意識したことです。経営者の約6割は日経を読んでいるそうです。その経営者層に使い方を知ってもらえるとビジネスになるのが早いと思ったのです。例えば「FFミラーAIR」をエアラインが当初導入してくれたきっかけは「ミラーがあるとキャビンアテンダントのボム（爆弾）チェックが楽になり時間も少なくて済む」との理由のようでした。今でも外国のエアラインの導入目的はそれだけのようです。

しかし、我々、乗客の立場からすれば「忘れ物チェックが楽になり、快適な旅の提供」というサービスです。もし、エアラインの経営者なら「客へのサービス」と「ボムチェック時間の短縮」の双方に強い問題意識を持っているはずです。もし、忘れ物も激減となれば、きっとその二重の導入効果を認識して頂けるのではないのでしょうか。

大きく期待した掲載日…

2007年6月20日朝、自宅に配達された新聞を見て「よしっ、これはいける。相当に効果あるはず」と期待しました。そして、いつものように喫茶店にいと、なんと日経をじっくりと1ページ、1ページ時間をかけて見ている人がいるではありませんか。他人に気付かれないように、その人の動きをじっと眺めていました。コミーのページが来ました。ところがなんと、そのページはさっとめくってしまい、次のページをゆっくり読み始めたではありませんか。

「なぜ？」その人によほど声をかけてみたくなりました。電車の中

だったら声をかけることができたかもしれません。しかし、喫茶店は顔見知りの人たち。店員などにも職業を知られたくありません。また、万一、気持ちよく答えてくれたとしても「関心なかったから…」という当たり前の返事しかないはずで、あきらめました。

会社には朝から初めての電話やFAXがいろいろとありました。あらかじめ、メールを送り、広告のことを知らせた人からも返事がありました。

<電話で>

- ・効果疑問……見落とした。メールをもらったことを思い出して見直した。

女房もわかりにくいと言っていた。

- ・大変良い……前のよりずっとよい。

日経はいつもパラパラめくって興味あるものから読むが、一番先に目に飛び込んだ。

Tゾーンが効いた、きれいな広告なので電話した。

<メールで>

- ・効果疑問……恐らく読んでももらえないのではないかな？

全面広告に山盛りにセールスポイントを掲げて目移りがしてポイントが合わず、チマチマした感じがして流し見される。

テーマが8分割されており、説明文の活字も小さく、日経は通勤時に多く読まれるか、幹部クラスが社内で読む場合も時間的な制限がある。

(A4用紙3枚にも渡る多面的な分析結果を送って頂いた内容より抜粋)

- ・効果疑問……使い方の事例の強弱がついていない。

(一流企業の広告・広報担当の常務として年間30億円使ってきた人より⇒後日お会いし、じっくり広告のことを学ぶことができました)

- ・提案………松下電器は「人をつくっている会社です」コミーは「物語をつくっている会社です」をトップ表示にすれば皆さん関心をもって読むのではないかな？

<知り合いの知り合いから聞いた話>

自分で日経新聞をとっているにもかかわらず見落として、電車に乗っていたときに他人が読んでいるのを見てビックリ。

……………ほかにも多くの感想やアドバイスを頂きました。

レイアウトとキャッチコピーの反省

広告効果の現実とは、私が思っていたほど甘くはありませんでしたが、いろいろな人との出会いとアドバイスがあり、かなり勉強になり、ひと皮剥けたという感じです。

私はケチな性格から隙間があればもったいないと思い、何か言葉を付け足したくなってしまいます。しかし、言いたいことがたくさんあっても、1ページに詰め込んでしまうのはやはり問題でした。プロに話したら「社長がやってはダメ。作家にとことん作らせなさい。そうしたら見てあげましょう」とか「社長がぐちゃぐちゃ言いたいのはわかる。私はいかにして省いていき、社長を説得するかで苦労した」とのことでした。また今回のキャッチコピーは「なるほど、なるほど、そうか!!」でしたが“なるほど”は1つでその分「komy」のロゴを大きくしたり、「気くぱりミラー」を入れた方がよかったのも反省点です。

使い方を知ってもらうため

「使用目的を商品に表示」作戦を展開します

メーカーとして「こんな使い方をして現場で役立っている」の声がいちばんうれしいのです。これからも広告に限らずさまざまな方法で使い方を広めていこうと思います。これを機に、現場で使い方をわかってもらうための手段として、1つの方向性が見えてきました。

広告には広告ならではの優れた効果があります。しかし現場で使い方をわかってもらうには、使い方が商品に表示してある方が効果的なのではないかという考えに至ったのです。例えば銀行のATMにはコミーの気くぱりミラーがついており、「後方確認用ミラー komy」と表示してあります。（これは不審者を見るのが目的ですが、この表示がなかったころは自分が監視されていると思い、なるべく

見ないようにしている人もいました)

これからも

- ・エレベータのミラーには「挟み込み、乗り残し防止ミラー」
- ・旅客機のミラーには「忘れ物防止ミラー」

と表示できれば、だれでも使い方がわかるようになると思います。



ミラーに使用目的を表示しました

「現場で役に立っているならそれを声を大にして叫べ!!」が コミーの基本

コミーは気くばりミラーのメーカーとして「商品を創る」→「現場でどう役立っているか聞く」→「役立ち方を皆さんに伝える」→「商品が自然に売れて、しかも現場に役立つ」のサイクルで生きている会社です。コミーの物語シリーズの「万引問題」物語にありますように、

「現場で役立ちそうもない商品は売るな!!」

「役に立っているなら声を大にして叫べ!!」

が基本です。コミーの商品や情報に少しでも意見をいただけるとありがたいと思います。皆様のお役に立てるよう努力しますので今後ともよろしくお願いします。

政治の世界では――

column

■民主党が前回は完敗、今回は完勝。

「国民の生活が第一」や「姫の虎退治」のキャッチコピーがうまかった!!

'05年9月の衆議院選挙の小泉自民党は圧勝し、岡田民主党は完敗しました。小泉さんは郵政民営化だけに絞り込み、岡田さんは絞り込めませんでした。私は全面広告に関心があったため選挙の数日前、双方を比較し、皆に「こりゃ民主はダメだ」と話しておりました。

今回('07年7月)の参議院選挙でも全面広告を比較しました。安倍自民党は確か「成長を実感に！」などどあり、「こりゃダメだ」と思いました。それに対し、小沢民主党の「国民の生活が第一」を見て「うまいっ!!」。国民にとっては景気が良からうと悪からうと生活が第一だ。安倍さんは小沢さんに広告でも負けたと思いました。

民主党の前回敗因、今回勝因に関して『女性自身('07/8/14号)』によると

'05年9月の岡田民主党のキャッチコピーは「日本を、あきらめない」であった。これは当時の岡田克也代表の強い意向で決定したものだという。

今回の小沢民主党は「国民の生活が第一」。このコピーは同党広報委員長の千葉景子議員が中心になり「トップダウンではなくボトムアップで職員が気軽に提案できる空気が生まれ、いいものが出来ました」(引用)

とのことでした。また、『日経ビジネス('07/8/6号)』にて、「姫の虎退治」にやられた大物議員片山虎之助は敗因をこう分析しています。

(民主党にとって) 敵の大將の選挙区を盛り上げ、メディアの注目を集める。

敵の大將と同じように報道されると姫井候補の知名度も上がるのです。

皮肉なことに小泉純一郎前首相が得意としていた「ワンフリーズ・ポリティクス」にやられたのです。「姫の虎退治」のフリーズは急速に浸透した。(要約)

か弱い新人美女の姫井候補と知恵や権力のあるベテランの虎之助候補。それを姫の虎退治とネーミングして、テレビ劇場に土俵を変えてしまったのです。本当は日本の将来に役立つ政治家選びのはずだったのですが…。選挙はマーケティングだといわれますが、安倍グループは小沢グループにマーケティングで負けたと思います。

他人の姿は見えても、自分の姿はなかなか見えないものです。

22 語呂合わせ物語

初めての電話番号の語呂合わせから12年。ついに語呂合わせ3点セットが完成した。これは決まるまでの紆余曲折の物語である。

1990年、初めて電話番号の語呂合わせをつくった。そして2001年のフリーダイヤル、そして2002年の新営業所と続き、12年かかってコミーの語呂合わせ3点セットができあがった。

・フリーダイヤルは

「コミー オリジナル ミラー」 0120-531-073

・営業は

「御社にこれ!! コミー」 048-250-5311

・工場は

「Oh! 視野の任務はコミー」 048-268-5311

1

語呂合わせができたぞ!!

——「Oh! 視野の任務はコミーがいい」

新番号「5311」がもらえた！ しかし…

1990年に、本社を東京から川口に移した。新しい電話番号が必要になった。我々の4本程度の申し込みに対し、電話局の人はまず「ハイ、コミー」がいいだろうということで「8153」を勧めてくれた。しかし、零細企業であっても、メーカーなので少しでも会社を大きく見せて安心してもらう必要があるのではないかと思った。大きな会社の電話番号の末尾は、「111」となっているところが多いではないか。

そこで、電話局に改めてお願いしてみた。「最後に1が3ケタ続くもの、例えば2111とか4111はないか？ またはコミーの5311はないか。我が社もこれから大きくなり、電話もたくさん使うように

なるから…」。

担当者は、我が社の成長を確信してくれたのか、いろいろ探してくれて、「5311」をもらうことができた。これなら、「8153」よりも、大きな会社のように感じてもらえそうだ。

こうして電話番号が「048-268-5311」に決まったものの、不満が残った。局番の「048-268」が覚えにくい。「なにか覚えやすい言葉、語呂合わせはないか？」と、寝ても覚めても考えた。

「48」は「視野」。だが「0」をどうする？

何日も考え続けた結果、数字を表わせる語と表わせない語があると気が付いた。例えば「良い」なら「41」を意味するが、「よかった」なら「4」は表わせるが「かった」の部分は数字には対応しない。ということは、関係ある、なしを分類し、漢字なども入れながら何とか意味をつくり出していけば良いわけである。

そして、試行錯誤の結果「視野の任務はコミーがいい=48-268-5311」まではできた。

しかし、一番初めのゼロ「0」をどうするかで行き詰まった。いろいろ知恵を絞るものの、どうしても良い考えが出ない。知人にもいろいろ相談した。そうしたら、その一人が良いアイデアを出してくれた。

英語の感嘆詞「Oh!」があるではないか。これだ！

こうしてコミーの一番初めの語呂合わせ「Oh! 視野の任務はコミーがいい」が決まった。

気が付いてみれば、これも商品開発と同じだ。まず「できるんだ！と思い込み、考え続けること」がなにより大事なのだ。

これも我が社の成功体験の一つである。

2 フリーダイヤル番号取得物語 ——「コミー オリジナル ミラー」

広告や町の看板などでよく見かけるフリーダイヤル。我が社も、CS（お客様の満足）向上のために、フリーダイヤルを設け、取扱説

明書などに表示しようということになった。

だれもが欲しがる良い番号の価格は？

フリーダイヤル導入を検討し始めたとき、ちょうど経営者仲間のメーリングリストからこんなメールが入った。

件名：フリーダイヤル「…△△△□□□…」

内容：フリーダイヤルの権利を売りたい方がいらっしゃいます。

0120-△△△-□□□「…△△△□□□…」と、とてもいい番号です…。

0120-△△△-□□□。これは「Thank you=39」の数字を含んでおり、だれでも一発で覚えられるすっきりとした数字である。確かに、だれもが欲しがりそうな電話番号であった。この番号なら欲しい。しかし、このメールはほかの人も見ているだろうから「セリ」になるのか。そうだとしたら、ライバル也多そうだ。ライバルはどう出るだろうか。

どうしたものか、コンサルタントにも相談した。30万円で手に入るなら、などとも考えたが、これで落札できるかどうか不安もある。じゃあ、50万円ならどうかとも考えた。

とりあえずメールだけは、ということで次の返信を打った。

件名：フリーダイヤルの件

内容：いい番号ですね。欲しいのですが、問題は予算でしょうね。

セリみたいになるのでしょうか。もしそうでしたら、参加させてください。

すぐに返事が来た。

件名：Re:フリーダイヤルの件

内容：コミー様、ありがとうございます。お売りになりたい方は2000万円以上を希望しているそうです。（権利ってこんなに高額なんですか？）5月31日までの入札(?!）で一番

高いところへ売却したいそうです。ご希望価格がございましたら売主様にお伝えいたします。いかがいたしましょうか？

「えっ、2000万円以上？」これは売主の不労所得だ!!

この「2000万円以上」という金額で、目が覚めた。NTTの正規料金からすると、あまりにも法外な金額である。どこかの利権屋の商売なのだろうが、それにしても「2000万円以上を希望」とは。

インターネットのドメイン名で、売買を目的にした先行取得ビジネスがあるとは聞いていたが、フリーダイヤルまでもが、こうしたことになっているのか。驚いた。

社員たちにこのいきさつを話すと大笑いになった。

その後、天国の神様の声が聞こえてきた。

「なあ、お前。フリーダイヤルは、我が社は大会社でございと、お客をおどかすものではないぞ。お客様に役立つためのものだ。それに今までのいい電話番号もNTTに通って、その熱意でもらったではないか？ もっとまじめにやれ！」

そんなわけで、30万か、それとも50万かなどと悩んだことも忘れ、10万円でも買うもんか！ と思った。そして、こんなメールを打った。

件名：Re:フリーダイヤルの件

内容：今朝、コミーにとって、また、お客様にとって、このフリーダイヤル番号はどのくらい価値があるか、みんなに聞いてみたところです。みんなの答えはこれによるサービスレベルは変わらないということでした。また、原価5万円ぐらいのはずです。不労所得ははっきりしています。マニアならいくらになるかの問題かもしれません。面白い体験、ありがとうございました。

これに対しての返信メールがきた。

件名：Re:フリーダイヤルの件

内容：お役に立たない情報を流してしまって申し訳ありません。

私もNTTのホームページで調べて頂いたところ、工事費など1000円単位の料金設定なので驚きました。小宮山さんのおっしゃるようにマニア向けのお話なのでしょう。不労所得という言葉が初めてわかりました。お騒がせいたしました。

改めて考えた。フリーダイヤルは本当に必要なの？

そして、その効果とは？

そもそも「フリーダイヤル」って何だろう？ 従来の電話番号があるのになぜ付けるか。その番号をどこに表示すべきか。目的を再度見つめ直す意味で、皆と話した。

①本来、電話料金をコミーが負担すべきときは？

- ・商品を買った人が、取り付け時にわかりにくかったり、問題点があったとき。
- ・お客様からのクレームのとき。

②フリーダイヤルを設置することによってお客様はどう思うか？

- ・この番号は、商品等について親切に教えてくれる部署だと思う。
- ・営業部署への電話と違い、しつこく売り込まれるなどの心配がない。

③お客様からの電話はすべてフリーダイヤルでいいかもしれぬ。

- ・お客様に親切である。
- ・コミーのイメージアップ

以上のようなことを整理・確認し、とりあえず、取扱説明書にはすべてフリーダイヤルを明示して、名刺や広告でも実験してみようということになった。

次のテーマは、フリーダイヤルのナンバーである。

もう一度原点に戻って考えた

まず、NTTにフリーダイヤルの電話番号の決め方を聞いてみた。そうしたら、「どのような番号をご希望でしょうか？ 0120に続く後の6桁の希望番号が取得可能かどうかは、調べてお返事します」

とのことであった。

まず、コミーの特長を表す言葉(キャッチフレーズ)で、数字になるものを考えた。一番言いたいことは、次の3つであった。

・ コミー	531
・ 死角を生かす	491
・ 気くばりミラー	983

そして、これらを組み合わせてできたのが、次の案である。

・ 死角を生かす気くばりミラー	0120-491-983
・ コミーコミー	0120-531-531
・ コミーの気くばりミラー	0120-531-983

ただ、これらの希望番号があればよいのだが、ないかもしれない。
また、キャッチフレーズ、語呂合わせも、もっとあるのではないか？
ということでさらに頭をしぼってみた。

「覚えやすく、気分よくかけられる」語呂合わせとは？

他社のフリーダイヤルはどうなっているのか。

古くは「伊東へ行くならハトヤ 電話は良い風呂 4126」が印象に残っている。改めて新聞広告で各社のフリーダイヤルを調べてみた。印象に残ったのは次のような語呂合わせであった。

・ オー人事 オー人事	022022(派遣)
・ いい仕事よ	145104(〃)
・ クイックいいよ	919114(インボ相談)
・ クイッククイック	919919(保険)
・ サンキューお早い	390881(サラ金)
・ レイクいいなサンキュー	091739(〃)
・ ゴーゴー레이크行こう	550915(〃)
・ マルフク振り込み	029253(〃)

気のせいか、定評ある大企業といったところよりも、たくましく
自社を売り込みたい会社が多いような印象を持った。中でもサラ金
は、お金がなくて苦しんでいる人に、「うちが一番早く麻薬を打っ
て楽にしてくれますよ」と言っているような気がした。

ではコミーの場合はどうか。コミーの電話番号は語呂合わせにす
る必要があるのか？ なぜ、語呂合わせにするのか？

それは、「覚えやすく、気分よくかけられる」ということからで
ある。この目的にそって、先に出てきた言葉と合わせると、結構ア
イデアが出てきた。

・ミラー	3
・オリジナル	07
・サンキュー	39
・はい	81
・ハロー	86
・死角を生かす	491
・コミー	53または531
・役立ちミラー	893
・気くばりミラー	983

これを「基本」として考えていけば組み合わせは山ほどある。

NTTでは、とりあえず「希望番号を」とのことだったので、次
の番号案を最優先希望として書き、「6桁のうちの頭2桁か3桁また
は後の2桁か3桁に「基本」の数字がくるものを出してください」
とFAXして調べてもらった。

・はい、コミー1番	815311
・コミーのミラーサンキュー	531339
・死角を生かす気くばりミラー	491983
・コミーのミラーオリジナル	531307
・ミラーミラーミラーコミー	333531
・死角を生かす死角を生かす	491491

・ コミーコミー	531531
・ オリジナルミラーオリジナルミラー	073073
・ ミラーはコミー1番	385311
・ ミラーはコミー、オリジナル	385310
・ はいコミー、オリジナル	815310
・ ハローコミー	860531

すぐに返答FAXが来た。

コミーは「ヤクザ」!?

調査の結果、「希望番号」については「すべて使用中」で、基本番号を使った番号でNTTの担当の方が考えてくれた番号が付け足されてきた。ただ、残念ながら考えてくれた番号では、語呂合わせの目的と合致しない。

再度、「基本」数字を使った番号を抜き出してもらおうと問い合わせると、「余りにも件数が多すぎてすべてをお伝えすることはできません」とのこと。それではということで、当初の基本数字であった「コミー」「死角を生かす」「気くぱりミラー」で抜き出してもらうことにした。

回答は紙にするとA4で30枚近くになってしまうとのことなので、速達で送ってもらった。しかし届いた内容は向こうの苦労もわかるものの、こちらが希望していたものとは異なり、あまり役立つようなものではなかった。

唯一、「コミーの役立ちミラー 531893」というのはあったのだが、「893はヤクザだ」と言う社員がいた。

この社員は漫画家を目指していたことがあるせいか、物事を反対面から捉えるのは得意なのだ。半ズボンなんかで出社して、「お前こそコミーのヤクザだ」と言いたかったが、我慢した。

とにかく、「コミーはヤクザ」と覚えられてはとのこと、この案は却下となった。

これで決まり！ コミーの特長は、「オリジナルミラー」だった

ここまで幾度となく電話とFAXでやり取りをしてきたが、がちがあかない。こちらがどれだけ良い番号を欲しているか、会わないとわからないであろう。そう決断し、すぐにNTTの窓口へと車を走らせた。

窓口に着くと、幸いにも空いていたため、すぐに担当の方（今まで電話のやり取りをした方とは違う）と話すことができた。

ここで会社の名刺を出し、どういう会社であり、どのくらいフリーダイヤルの良い番号を希望しているかを今までのやり取りの経緯も含めて話した。すると、それを理解した担当者は一緒になって番号を探してくれた。

こちらは今までとはまた違った「希望番号」を用意してあったため、一つ一つ伝えた。しかし、やはりすでに使用中のものばかりであった。

30分ぐらい経ったであろうか、もう一度希望番号を口に出して読み上げていた。「コミーのミラーはオリジナルなんだよ。でも、これでは531307で、すでに使用中だし。オリジナル、オリジナルミラー。073…コミーのオリジナルミラー531073…!？」

コミー 「531073は使われていますか？」

担当者 「調べてみます」

担当者 「大丈夫です！ 使われていません！」

よくよく見ると、前にリストアップしてもらったものの中に、531073が空き番号として載っていた。

これで決まった。「0120-531-073=コミーのオリジナルミラー」。この間、1か月半。

これなら「ヤクザ」といった社員も納得するだろう。531-073を「コミーは並」と読まれるかもしれないが、「ヤクザ」よりはマシだ。

こうして、コミーのお客様向けフリーダイヤル番号と、語呂合わせの2つ目が決まった。

しかし、自分がいくら気に入っても、使うのはお客様

考えてみると、フリーダイヤルを使った記憶はほとんどない。この新しいフリーダイヤルの活用にあたって、これからいろいろな実験を重ねていくしかない。これはコミーの商品開発で、何度も失敗や思い違いを直してきた結論である。

しかし、実際にどれくらいのお客様が利用してくれるだろうか。負担料金はどれくらいなのだろう。経理からも「月にどのくらいになる?」と聞かれ、「わからねえ」と答えたが、後で不快な思いをしないために、念のためNTTに「フリーダイヤルは同じ時間、場所ならこちらがかける場合とかかってくる場合と料金は同じか?」と問い合わせをした。「同じです」との答えが返ってきて、ホッとした。

とりあえず、商品の「取扱説明書」と、ホームページの「視野シミュレーションに関する問い合わせ」そして、ホームページの開発物語(現・コミー物語)を読んでくれている人に知らせることにした。名刺や広告への表示は、もう少し様子を見てからということにした。

フリーダイヤルだけでこんな騒ぎをしている会社はあまりないように思うが、このおかげで改めて「社員全員がお客様の立場になって考えてみる機会」がくれたような気がする。

コミー オリジナル ミラー 0120-531-073

コミーのフリーダイヤルです。ぜひかけてみてください。



0120-531-073 コミーオリジナルミラー

3 語呂合わせ3点セットが揃いました ——「御社にこれ!! コミー」

チャレンジは、「できるんだ!」と思考を続けること

西川口に工場を移転してから12年。今度は東京の営業所を西川口駅前に移転することにした。本社工場との距離も歩いて15分ぐ

らいと近いので、製販一体化を図りやすい。また、上野や新宿からでも20分ぐらいと便利である。

この営業所移転に伴って、これまで12年間使い、親しまれてきた「Oh! 視野の任務はコミーがいい」の電話番号「048-268-5311」を新営業所の方に移そうとした。歩いて15分位の距離であるし、簡単だろうと思った。

ところが、NTTに聞いてみると、区割りの関係でそのままの番号では移せないという。さあ、困った。結局、NTTと何回かのやり取りの末、3月に新番号「048-250-5311」をもらうことができた。

しかし次のテーマ、新しい語呂合わせが思ったより難問だった。真ん中の「250」のところがどうしてもできない。「048 (Oh! 視野)」の部分も合わせて考えようということになった。「オシャレ」ではどうか。だめだ、「048-0」になってしまう。

あれこれ考えているとき、1人が「Oh! 視野にこれ!! コミー」でどうかと提案。「50」を「コレ!!」と読ませるのだという。コレもいいかもしれぬ。そう思ったものの、放っておいた。

7月半ばになって、また考え始めた。チャレンジは、まず「できるんだ!」と思い込み、考え続けることがなにより大事だ。よし! もう一度考えよう。もっと良いアイデアがあるはずだ!!

御社には無理!?

アイデアが出た! 「0482」は「御社に」と読めるではないか。

こうして、新電話番号「048-250-5311」は、「御社にこれ!! コミー」に決まった。

「Oh! 視野に」を「御社に」としたからには、本社工場の番号「048-268-5311」(Oh! 視野の任務はコミーがいい)も、新しくするか、と考えてみた。

そしてできたのが「御社に無理や!! コミー」。面白い。企業としての品格とか、大阪弁とかいった問題は別にして、工場のものづくり現場のくそ真面目さや、腕はたつが愛想は悪いといった感じがオモシロイ。と、そのときは思った。

そして、何日か放っておいて、また皆に相談したりしながら考えてみた。その結果、いくら面白くても、実際の気持ちと違う語呂合わせはやはりよくないとの結論に達した。やはり、本社工場は「Oh! 視野の任務はコミーがいい」が良い。ただ、「御社にこれ!! コミー」に揃え、「がいい」は取って「Oh! 視野の任務はコミー」とすることにした。

かくして、コミー苦心の語呂合わせ3点セットが完成した。
これから10年、20年と、当分の間使えることだろう。

◆2006年9月、新社屋完成により、電話番号の一部が変更となりました。

御 社 にこれ! コ ミ ー
代表番号(営業本部他): TEL 048-250-5311

23 給湯室長物語

あるとき、会社のベランダに給湯室の布巾が干してあった。なぜ？ と追究するうち、給湯室をめぐるさまざまな問題が見えてきた。これは給湯室長の推進した改革の物語である。

経営者の問題意識

コミーは「[掃除と分類]の物語」(p.178)にもあるように「整理・整頓・掃除」の課題が今も続いている。そのために会社の中のいろいろな現場を見るのだが、給湯室が死角となっていることに気が付いた。古い人間の私はお勝手の類はかみさんに任せっきりであり、声をかければ食事やお茶が出てくるものと思っている。

会社の給湯室も女性たちの仕事として無関心であった。あるとき、会社のベランダに洗濯物が干してあった。ちょっとみっともなかった。

Q なぜ洗濯した？

A 給湯室の布巾の洗濯です。

Q 布巾はどんなときに使うの？

給湯室にはいろいろなものが置いてある。女性たちにあれこれ聞くと、いろいろ答えは返ってくる。どんな仕組みになっているのだろうか。

聞いているうちにお茶出しという仕事はどんなお客様にどんなタイミングで出すかなど、極めて難しい仕事とわかった。

昔、友だちから「会社で女子社員が給湯室の使い方に対立してしまい、会社が大変なことになっていた」と聞いたことがあった。使い方のルールがないため意見の対立が起きて、今も声の大きな方が通ってしまっているかもしれない。

給湯室での行動は嫁と姑の習慣が違うように、育った環境によって個人差がとても大きい。茶碗の洗いかた、しまいかた、洗剤、使う道具など個人で異なる。今まではコミーの給湯室には会社のルールがなかった。というより、「何のための給湯室か」という定義がなかった。

そこで女性たち3～4人に問題発見と解決のための話し合いをし

てもらい、ある程度のルールを決めることができた。

考えてみると給湯室の目的はいろいろあったので、経営者として目的と期待効果を明文化し、給湯室長を命じ、その人に全権を与えて、たまに報告し、カイゼンしてもらえば良いと気付いた。

だから社長はどんなに細かいことでも決定しなければならない。コミー文化としての標準を決めなくてはいけなかったのだ。

1 初代給湯室長に任命されて… (2012年2月～5月)

横瀬(女性)記

コミーではSSパトロールというものがあり、社内の整理整頓状況を定期的に調べてまわる。給湯室にも課題があった。「社内をよく給湯室を使う人はだれだろう？」ということになり、お客様へのお茶出しをすることが多かった私は「現在給湯室で行われていること」を社長に説明することになった。

戦略室という部屋と呼ばれ、「給湯室とはどうあるべきか?」「目的は何だ?」と問われた。

そして社長はこう言われた。「私はこの部屋(戦略室)のすみずみまでいつも見ている。言わばこの部屋の室長だ。横瀬さんは今日から給湯室室長だ!」。こうして初代室長になった。

任命された室長は社長に代わって給湯室内のルールをつくることができる。逆に言えば、室長だけが社長に代わって命令権を持つ。

給湯室は問題が山積み

給湯室にはほかの部屋とは違って表札がなかったので、まず「給湯室」という表札を作り、ペタリと入り口に貼り付けた。

そして私は給湯室にまつわる、今まであまり知られていなかった仕事の話のひとつを社長に伝え、実際現場で確認することになった。

給湯室には食器棚がある。その中には来客用湯呑み、グラス、ティーカップセット、そして従業員の昼食用湯呑みやマイカップなどがぎっしり入っていた。社長はそれを見て「来客用・従業員用、共通にしよう」と言った。

また、シンクの上にかけてある布巾を見て、

社長「これは何に使っているの？ だれが使うの？」

横瀬「昼食後に洗った全員の湯呑みを、翌朝、当番の人が拭く
ためです」

社長「カゴにふせっぱなしではいけないの？」

横瀬「ばい菌が繁殖すると思います…使った布巾はまとめて洗濯機で洗っています」

そして洗濯場へ移動。洗濯機の隣にある棚にはたくさんの洗濯ばさみや物干しがあった。

社長は、

「就業時間中に一生懸命洗濯をしている従業員がいるなんて
知らなかった!!」

「いつ」「だれが」「どんなときに」使うか分類する

現場で問題を出した後、私は社長に問われた給湯室のあるべき姿、目的を考えた。

そして「給湯室とは何のためにあるのか？」から始まり「いつ」「だれが」「どんなときに」使うか分類してみることにした。

その結果、給湯室の使用目的は「来客へのお茶出し」「昼食時」「会合時」「頂き物の活用・保管」であった。それに応じてルールをつくることになった。

来客時のお茶出しルールをつくる

来客へのお茶出しは「いらっしゃいませ」と応対しやすい事務所入り口近くに席がある女子が行うことが多い。

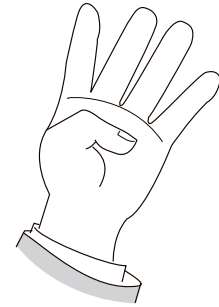
以前は来客が見えると人数を数え、給湯室でその人数分のお茶を入れる。客室に運ぶと担当者が増えていて再び給湯室へ戻ることもしばしば。

また、来客が重要な方か飛び込みのセールスかもわからないから、お茶を入れて持っていくと来客はすでに帰っていたということもあった。そしてお客様が帰ればお茶を下げた湯呑みを洗う。それが一日に4～5回もある日もあった。

なんとかならないか？

新しくルールとして、社内カレンダーの来客予定欄に名前のある人だけにお茶出しをすることに決めた。人数を一度で把握するためには、来客の担当者がお茶出しする人にサッと指で何人が合図すること。

また時間短縮のため、時期によっては紙パック入りのお茶で対応させてもらうことに決めた。



4人のときは…

昼食時のルール

コミーは社員全員が12時に同じ場所で食事をしている。そして先述の湯呑みの来客用・従業員用共通の件は、今まで使っていた湯呑は処分し、40個の同じ湯呑(カップ)を購入して以下のような成果を生んだ。

以前は、来客用湯呑が割れて少なくなると新しいものを加えていったため、大勢の来客には不揃いの湯呑でお茶を出すことになり、あまり見栄えのよいものではなかった。

また当番が昼食時用の従業員の湯呑みを人数分用意するのだが、なかにはマイカップを用意する人もいて、「この湯呑は〇〇さんの」と記憶が頼りになる部分があった。

新しいルールでは従業員の昼食用にも共通の湯呑みを使い、マイカップ使用の場合は個人で管理してもらうことにした。またその共通湯呑みは和洋兼用になっており、お茶だけでなくコーヒーにも合うので来客用ティーカップセットもすべて処分した。すると食器棚もすっきりとした。

就業時間中に洗濯をしている件は、布巾を使わないように食洗機の導入も検討したが、機内の衛生を考えると今度は「就業時間中に機内を掃除する人」が出てしまったり、食洗機に入れることのできる食器・できない食器などいろいろ問題が出てきたので「洗濯そのものをなくすには？」ということを考えることにした。その結果、布巾や台布巾にもなる厚手のペーパークロスを使うことにし、洗濯することをなくした。

このように問題を分類して細かく分析していくと、次に何をやるべきかがわかりやすいということがわかった。

ほかの会社の給湯室はどうなっているのだろう？ 日本だけでなく海外でも給湯室問題はあるのだろうか？ 給湯室にはその会社それぞれの文化があると思うので、どうしているのか知りたいと思う。

2 2代目給湯室長 (2012年6月～8月)

中島(女性)記

2代目に任命された私は、初代が改革した方針を大きく変えることなく維持することを主な目標とした。

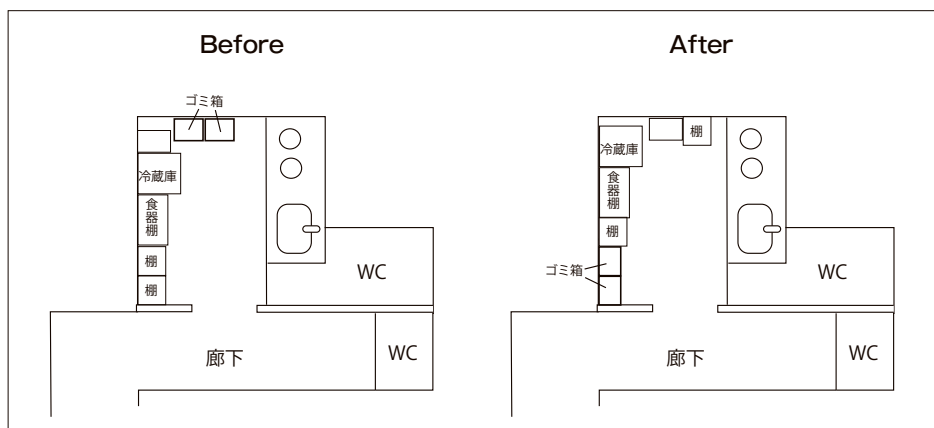
昼食時に使用する湯呑み・箸の片付けなどは毎日行う必要がある。今までもローテーションを決めていたが、これからは半月に一度交代し、担当者は掲示板に名前を掲示することにした。(現在は女子社員のみだが、男性社員はやらないということでもいいのかなあと思うところである)

3 3代目給湯室長 (2012年8月～10月)

横田(男性)記

3代目給湯室長に任命された私は、給湯室のレイアウトを使いやすいように変えることを考えた。

私自身は、給湯室を使うのはお昼時と、たまに飲み物を取りに行



くときくらいであまり給湯室を使う人ではなかった。

ただ、トイレに行く際に給湯室の横を通って行くため、中の見た目は気になっていた。トイレはお客様も共用なので、そのときに給湯室を横切る。

「お客様に見られても見栄えの良い給湯室にできないか？」という課題に取り組んだ。

4 4代目給湯室長 (2012年10月～)

池澤(女性)記

入社1か月半で4代目に任命された私は、驚きと不安でいっぱいだった。

ただ給湯室は毎日必ず出入りする所、必ず使う大切な場所なので関心はある。入社してから「きれいに片付いていて、しかもここで暮らせるのでは？　と思うほど必要なものがバッチリそろっているな…」と常々感じていた。

3代目の室長が使いやすくレイアウトを変えてくれた。それを引き継いで少しでも使いやすく変えることはできるのではないかと毎日考えている。

24 こばなし

時々の思いを徒然なるままに書き記した2編。初めはたわいもないことでも考えていくと、ものごとの根っこにつながっていく。

1 サービス業も3つに分けよう

床屋で「長めですか？ 短めですか？」と聞かれたら…

会社で「床屋へ行ってきたら…」と言われたので、やむを得ず行くことにした。

いつもは初老の夫婦のところだが、ちょっと遠かったので以前3回ほど行ったことのある近くの床屋ですませることにした。この理髪師たちは若いあんちゃんから、じいさん、ばあさんまで5、6人おり、彼ら同士は自由な会話を楽しみながら仕事をしている。その分、客との会話は少ない。今回はボサボサ頭で茶髪の若いあんちゃんに当たった。

「どうしますか？」と聞かれたので「前と同じに…」と答えたが、これでは通じないようだ。

私は自分の好みはうまく表現できない。私の場合床屋の目的は、好みにしてもらうというより、他人から不潔だと思われたくないためだ。あんちゃんは私に答えをせまっている。「三分刈りとか五分刈りとか…」と言うと、「それなら坊主ですよ。坊主でもいいんですか？」とのこと。しかし坊主ではこちらはハゲの問題もあるので「いや坊主では…」と言うと、やっと先方から「スポーツ刈りですか？」と聞かれ、うなずくことができた。スポーツ刈り、という言葉がとっさに出なかったのである。あんちゃんはさらに私に追いうちをかけて質問した。「長めですか？ 短めですか？」。その質問に私は恐怖を感じた。このまま「もういい」と言って席を立ちたくなった。しかし、ここは近所で道で会うこともあるし、前を通ることもあるため、我慢することにした。「標準です」と答えようとしたが、恐かったので、もっと愛想よく答えることにした。「長めと

短めのちょうど中間です」とやっと答えた。そのとき周りの理髪師たちの首がいっせいに動いた。やっと本人も納得して仕事を始めてくれた。しかし、私は彼の髭剃り時の鋭くて長いプロ用刃物を使ったスピーディーな動きに、かなり緊張していたことは確かである。

私の反省点として、知らない床屋に行くときは「普通のスポーツ刈り」という言葉を用意してから行くべきと思った。しかし究極のサービス業なら「前と同じ」と言われただけで1か月前の髪型を想定できるだろうし、写真を何種類か準備して客に選ばせればよいと思う。「長めですか？ 短めですか？」などと聞かずに、「長さは普通ですか？」と聞いてくれれば良かったのと思った。

考えてみると3つに分けても我々のほとんどはまん中(中庸、普通、中)で生きている。「上、中、下」「高、中、低」「大、中、小」「強、中、弱」「明、中、暗」「過去、現在、未来」「見せ筋、売れ筋、目玉筋」等々。そして我々客の多くは普通を求めながら安心した毎日を送っていると思う。昔バブルの時代、若い女性たちは「高収入、高学歴、高身長」と三高を求めたが、あれから彼女らの心はどうなっているのだろう。負け犬になっていないだろうか。今になって普通の男でも良かったと思っていないだろうか。平凡な毎日に掃除をきちんとし「凡事徹底」を続れば鍵山秀三郎さんのような凄い人になるのではないか。

ちなみに、あんちゃんの仕事の仕上がり具合はどうだったか？
ごく親しい女性に「どこの床屋へ行ったの？ ハゲが目立つよ」と言われた。なるほどスポーツ刈りというより坊主だった。

不思議と後悔はなかった。なぜか？ 頭の外観は中身と違い、1か月もすれば問題が解決するからである。

増えるリスクと減るリスク

そう言えばリスクマネジメントでこんな分類法を聞いた。「時間が経つほど増えるリスクと、減るリスクを分けなさい」と。車のように動くものは、初めは問題なくても5年、10年後に大きな問題になっては大変である。欠陥車など早く回収すべきである。それに対し、時間が経つほどリスクが少なくなるのは政治家の悪事である。



田中角栄にしても鈴木宗男にしても、ばれた当初はミソクソに書かれるが、時間が経ち、選挙というみそぎをすませれば次第にみんなが忘れてくれるようになる。我々の5年後、10年後になって「増えるリスク」と「減るリスク」を考えてみると面白いのではないか。

但し、暗く考えないでネ。

2 我が日本人は「契約」より「腹」だ!!

日本は「手や腹」の文化だ!!

今、ワシは80歳。日本で生まれ、日本で育った。島国の日本は2千年以上、同一言語で、しかも植民地にもならず生きた世にも珍しい国だ。

欧米では、何でも「契約」とか「個性」が好きようだが、日本はそんなものはいらん。それより「腹」だ。「はらから」(同胞)といってみんな兄弟みたいなもんだ。日本は昔から「手や腹」の文化だ。手先が器用だから、あらゆる道具を作ってきた。また、デリケートな言葉の「やりとり」をして腹を探り合いながら、共通のものを大切にしたり、争いを防ぎながら村社会をつくってきたと思う。これが「腹文化」だ。今、やっと30年かけてワシの腹修行が終わった。その経験を話す。

ワシは29歳のとき、Aと仕事を始めた。Aは、仕事はできたが、腹にいちもつを持つ奴だった。当初、奴の腹のうかが全く読めなかった。腹が立つことがあったが、腹におさめるよう努めた。やっと腹を割って何度か話したが、奴の態度はどんどん悪くなった。さらに奴は、ワシのことを「頭がおかしくなり始めている」と言いふらした。ワシは腹わたが煮え繰り返り、奴をぶん殴った。

刑事事件になった。ワシが会社にいる限り、会社が倒産するという。背に腹は変えられぬ。腹を括り、自分で創った会社を去った。このとき、株を売り、これから生きていける金は手にした。「お金を得るための仕事はすべて引退」と腹を固めた。50歳だった。

あれから30年間、腹修行をした。その間、掃除だけは毎日1時間続けた。いろんな病院で生死の現場を見たり、坊さん、ホームレ

ス、快楽体験もした。その間、本や人から学び続けた。当初は「君子危うきに近よらず」と学び、腹黒い奴とは付き合わないようにした。また「あなたの腹積もりは？」と素直に聞いた。しかし次第に人の腹のうかが読めるようになり、腹芸もできるようになった。ワシも腹がすわってきた。

ワシは「腹道」の師匠だ

ワシは昔、大食いで「おまえは別腹がある」とおだてられ満腹になるまで食い、太鼓腹だった。また、三段腹と言われたこともあったが、今は腹八分目なので筋肉腹だ。ここ10年は、面白い会話もできるようになった。寝ても覚めても腹の底から笑うにはどうしたら良いか考えるようになった。笑いにも独り笑いは寂しい。また、立場の弱い相手がいるのを良いことに自分でしゃべって豪快そうに笑う奴もいるが、これもある意味でやはり寂しい。最高の笑いは皆が同時に笑う爆笑である。ただ爆笑にも個人差があることに気が付いた。人によって「ハッハッハ」「ヒッヒッヒ」「フッフッフ」「ヘッヘッヘ」「ホッホッホ」などと違っているのである。音楽の合唱のようにできないだろうか？ 誰でも口の形を変えるだけで統一できる。今日は「ハッハッハ」に統一しようとか、上品風の女性が多いときは、いかつい男も全員「ホッホッホ」にしようとか、バリエーションをつくった。意外と素人でもできる。お試しください。但し、最初の爆笑がつくれなくてはダメだ。なにしろ、ワシのところで笑うと、血糖値が下がると遺伝子で世界的に有名な村上和雄先生（筑波大学名誉教授）のお墨付きになったのだ。町の自殺者も減った。男は腹をかかえて笑い、女は腹をよじって笑う。爆笑は30分続く。おかげで腹の筋肉だけはスポーツをしなくても発達した。

ところで竹中君、小泉君、ブッシュ君の共通点は何か。太っ腹ではないことだ。たまには腹をかかえて笑えばいいのだが、どうしても悲しそうな作り笑いで、目の方は笑っていないのだ。まだ若すぎる。

ワシが「腹道」の家元だ。これから弟子を募集する。

おわりに

成功の秘訣 六十六翁 内村鑑三

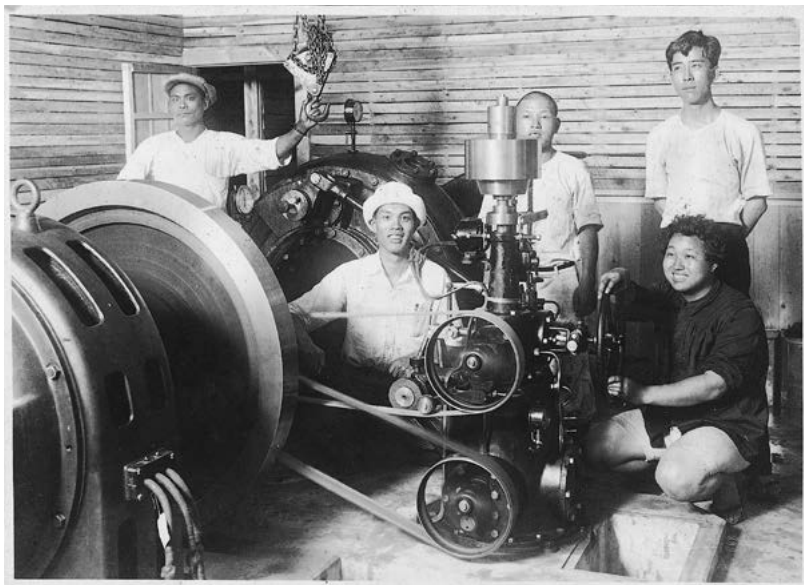
- 一、自己に頼るべし、他人に頼るべからず。
- 一、本を固うすべし、然らば事業は自づから発展すべし。
- 一、急ぐべからず、自働車の如きも成るべく徐行すべし。
- 一、成功本位の米国主義に倣ふべからず。誠実本位の日本主義に則るべし。
- 一、濫費は罪惡なりと知るべし。
- 一、能く天の命に聴いて行ふべし。自から己が運命を作らんと欲すべからず。
- 一、雇人は兄弟と思ふべし。客人は家族として扱ふべし。
- 一、誠実に由りて得たる信用は最大の財産なりと知るべし。
- 一、清潔、整頓、堅実を主とすべし。
- 一、人もし全世界を得るとも其靈魂を失はば何の益あらんや。人生の目的は金錢を得るに非ず。品性を完成するにあり。

この文章は1926(大正15)年、内村鑑三が星野温泉の若主人・星野嘉助さん(当時21歳)に書き渡したものだ。私は悩んだら、いつもここに立ち返る。私の宝物となった言葉だ。

私の父・小宮山鍊三は、内村鑑三が『成功の秘訣』を書いた3年後の1929(昭和4)年、星野温泉の水力発電所建設に奔走していた。星野嘉助さんは、父が亡くなった後に父のことを1冊の本にまとめてくれ、当時の父の姿を書き留めてくれた。「昭和四年三月、星野温泉に水力発電所の建設が始まった。この年は懷古園の真下に東信電気の発電所がハンマーの音も高く建設されていた。

鍊三は得意の計算尺を動かし、銅板の厚さ、水圧鉄管の太さと全長を決め、伸縮管設計から、水車、発電機の据え付け全部をあたかも自分の発電所でも造るようなつもりで工場の職工全部を引き連れてやってきた。職工は小諸から毎日汽車で通わせ、自分は星野温泉に泊まりきりで完成を急いだ。

六月十日、最新式のフランシスタービン水車の試運転が大成功のうちに行われた。いつも丸顔で笑みをたたえている鍊三の顔は、輝くように光っていて、うれしそうなその顔は今もなお当時の写真に残っている。」



左から2人目が星野嘉助さん。一番右に座っているのが父・小宮山鍊三

この星野嘉助著『努力と信仰の人 小宮山鍊三の生涯』は、ほんのわずかな部数の自費出版ではあるが、私にとっては「貴重な財産」であり、子供や孫に残したい物語である。私は内村鑑三と星野嘉助さんから、大事なことを文章にまとめ、紙に留めることの大切さを教えられたという思いがしている。

コミーは2001(平成13)年3月に「航空業界参入物語」を出した。航空業界への参入はコミーの一大転換点であった。「この事実を残らず記録しなければ」と思った。これがコミー物語シリーズのスタートである。以後「これは大事だ!」と思った折々に、この本に収めた数々の物語を小冊子として残してきた。これらの物語はコミーにとって「貴重な財産」であり、私の次の世代が活かしてくれることを心から願っている。

この本をまとめていく中で一つのことに気が付いた。これまでつくってきた物語の中に「失敗の物語」がなかったのである。

コミーの歴史は、チャレンジと失敗の繰り返しだ。ものづくり企業にとって失敗は最も大切な物語。ぜひ入れようと口絵のページにまとめることにした。「失敗

の物語」をつくることが決まって、創立当初からの相棒である小山専務は、早速「コミーのがれき」と称するまだ捨てなかった書類の中からはなつかしい写真やパンフレット、文章などを探し出してきた。これまでにつくった物語に加え、「失敗の物語」ととことん振り返ることで「40周年を迎えたあとのコミーをどうするか」について改めて考えるようになった。

コミーは「看板業」から始めて「回転看板」を作るようになり、「回転装置」、「回転ミラー」、そして今は「気くばりミラー」で飯を食っている。過去を振り返ってみると、回ることはばかり考えていた時代があった。当時は、今と比べるとお金もない、信用もない、知恵もないなど、ないないづくしだったが、開発は面白いからチャレンジし続けた。壁にぶつかるたびにいろいろな人に話を聞き、なるほどこんな考え方があったのかと感動した。設立当初は、エネルギーの半分を開発につぎ込んでいた気がする。

開発とは、未体験の技術やマーケット分野にチャレンジすることだ。開発には失敗がつきものだ。しかし、そこから学び続け、また新たな開発にチャレンジすることで飯の種に辿りつくのである。しかし今は、創業時に比べると失敗する機会が少なくなった。新商品を開発する比率が小さくなってしまったと思う。最近「改善」によって生み出された商品が多く、全く違った発想による新商品は少なくなってしまった。

会社が永続するには「改革」「改善」「維持」を常に考えていなければならない。改善や維持は短期で成果がわかるのに比べ、開発は「改革」と同じで成果が出るまでに5年、10年とかかることがある。目先の成果にばかり目が向いてしまうと、好奇心をもって未体験分野にチャレンジしていくことがおろそかになってしまう。いつの間にか私の頭も短期的成果の方に向いてしまっていた。

日本のものづくりが韓国などに大敗したのを機に、コミーは2011年1月から取引先と定例会を開き、「絶対負けないものづくり」を目指してきた。成果はある程度あがったが、「改善」の域を出なかった。そこでコミーは40周年を機に、「絶対負けないものづくり」に加えて「新商品、新技術が生まれる環境づくり」を目指すことにした。

コミーはこれからも次世代の新商品・新技術に挑戦していきたい。そのために、

社員や社外の発想力豊かな人たちとブレインストーミングをし、それをすぐ試作して検討を繰り返すことができる環境をつくりたい。開発はスピーディに最終商品までつくりあげる力が問われる。常に「なぜ？」と問い続け、完成まで逃げない人でなければならない。コミーはそんな挑戦する人たちにとって居心地の良い会社でありたいと思っている。

小宮山の突然の発案で短期集中型となった制作スケジュールを管理し、膨大な校正作業を手際よく進めてくれたコミー制作部の横瀬由美子さんと梶谷さおりさんに感謝します。そして国際箸学会の幹事仲間である西山裕さんと齋藤眞澄さんには、企画から編集までプロの業を発揮していただいた。お二人がいなければこの本は完成しなかった。

最後に最大の感謝をこめて、これまでのコミーを支えてくださったすべての皆さまに心から御礼申し上げます。ありがとうございました。

小宮山 栄

資料

- ・ コミール用語集
- ・ 年表

年表

	西暦 (和暦)	沿革	社会の動き
駒込時代	1967 (昭42)	4月 東京駒込にて看板業「小諸文字宣伝社」を始める	3月 日本航空、世界一周線の運航開始
	1968 (昭43)	— 「コミー工芸」に名称変更	4月 日本初の超高層ビル・霞が関ビル完成 10月 川端康成、ノーベル文学賞受賞
	1969 (昭44)		7月 アポロ11号人類初月面着陸
	1970 (昭45)		3月 大阪万博開催
	1971 (昭46)	9月 重力摩擦方式による「回転装置」を発明。以来改良を重ねながら「ディスプレイ業」「看板業」等に販売する	5月 第48代横綱・大鵬が引退表明。一代年寄「大鵬」に 6月 沖縄返還協定調印
	1972 (昭47)	3月 「JAPAN SHOP」初出展。人が近づくと声が出て、静止と回転を繰り返す多目的卓上看板「コミックス」を製造・販売するが、ニーズに合わず失敗。商品開発はまず、ユーザーの役に立つことが必要と学ぶ	2月 札幌冬季オリンピック開催 2月 連合赤軍あさま山荘事件 9月 日中国交正常化
	1973 (昭48)	4月 株式会社組織とする(コミー工芸株式会社)。キャッチ「時代のニーズをとらえアイデアを生かす」をロゴに追加	10月 第1次石油ショック
	1974 (昭49)		10月 巨人・長島茂雄引退
	1975 (昭50)		4月 ベトナム戦争終結
	1976 (昭51)		7月 ロッキード事件
	1977 (昭52)	3月 「回転ミラックス」を晴海の店舗ショー「JAPAN SHOP '77」に出品する。「回転ミラックス」30個を購入した「スーパー白菊」では万引防止に使用していた。以来、量産体制に入る	7月 日本初の静止気象衛星「ひまわり」打上げ
	1978 (昭53)		5月 新東京国際空港(成田空港)開港
	1979 (昭54)	秋 TOC(五反田)で開催された「ストアショー」で「回転ミラックス」を展示、エーワンの新井義明社長と出会う	3月 米国・スリーマイル島・原子力発電所で放射能漏れ事故
	1980 (昭55)		9月 イラン・イラク戦争勃発
巣鴨時代	1981 (昭56)	3月 「回転ミラックス」が、“東京都輸出優良商品”に選ばれる 4月 「EURO SHOP '81(於西ドイツ・デュッセルドルフ)」に単独出展	3月 ポートピア'81(神戸市)開催 7月 英国チャールズ皇太子がダイアナ妃と結婚
	1982 (昭57)	1月 看板業より撤退。以来、新製品の開発および現商品の改良に全力を注ぐ 5月 「回転ミラックス」がギリシャの「テサロニキ国際展示会」で“出展名誉賞”を受賞 — 82年頃、巣鴨「内田ビル」に移転	2月 ホテルニュージャパン火災、日本航空350便墜落 5月 富士通「マイ・オアシス」発売 6月 東北新幹線大宮ー盛岡間開業
	1983 (昭58)		5月 日本海中部地震
	1984 (昭59)		3月 グリコ・森永事件
	1985 (昭60)		4月 NTT、JT発足
	1986 (昭61)	4月 「FFミラー」開発に着手 夏 リコー・小田島氏よりエレベータミラー開発のアドバイスを受ける 8月 「オーバルミラー」「FFミラー」開発を開始 — 家庭用ミラーボール「パルテ」発売。マスコミにも取り上げられ、好評を博す	1月 スペースシャトル・チャレンジャー号爆発事故 4月 男女雇用機会均等法施行 4月 ソ連のチェルノブイリ原子力発電所事故

	西暦 (和暦)	沿革	社会の動き
巣鴨時代	1987 (昭62)	4月 「FFミラー」をはじめてデパートのエレベータに設置。その後、お客様の感想をまとめたユーザーズレポートを作成し、デパート各社へDMを出す	4月 国鉄が地域別のJRグループに分割される 10月 ニューヨーク株式市場大暴落（ブラックマンデー） 11月 日本航空が民営化
	1988 (昭63)	4月 「オーバルミラー」「FFミラー」（エレベータ用ほか）発売	4月 NTT、総合デジタル通信（ISDN）サービスを開始 6月 リクルート事件
	1989 (平成元)	11月 「FFミラー」が“東京都輸出優良商品”に選ばれる	1月 昭和天皇崩御、平成と改元 4月 消費税（3%）実施 6月 中国で天安門事件
川口・青木時代	1990 (平2)	5月 川口工場完成・移転 10月 「ナルシィ」を発売	3月 ソ連初代大統領にゴルバチョフ就任 8月 イラク、クウェート侵攻、第一次湾岸戦争（～1991年2月） 10月 東西ドイツ国家統一
	1991 (平3)	2月 「FFミラー」が「'91東京発明展」で“奨励賞”受賞 3月 フォークリフト等の背面壁衝突防止用「クォーターミラー」（エレベータミラー）開発・発売	6月 南アフリカ、アパルトヘイト体制終結を宣言 12月 ソビエト連邦消滅を宣言、独立国家共同体（CIS）となる
	1992 (平4)	1月 営団地下鉄ほぼ全線に「オーバルミラー」を設置（交通機関に初めて本格的に導入）	7月 パルセロナオリンピック開催 9月 自衛隊初の海外派遣（カンボジアPKO） 9月 公立学校で週5日制（月1回土曜日）スタート
	1993 (平5)	5月 「ドームミラー」発売 11月 「ハーブドームミラー」「クォータードームミラー」発売 ー 家庭用ミラーボール「パルテ」販売中止。不得意な個人向けマーケットでの販売は難しかった	5月 日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）開催 6月 皇太子徳仁親王、小和田雅子様とご成婚 12月 新多角的貿易交渉（ウルグアイ・ラウンド）妥結
	1994 (平6)	6月 「大型FFミラー」（F60）発売 9月 家庭用ガレージミラー「X15」発売 11月 家庭用ガレージミラー「X15」が“グッドデザイン商品”および、“東京都中小企業優良商品”に選ばれる	6月 松本サリン事件 9月 関西国際空港開港
	1995 (平7)	4月 「ピラ」発売 9月 東京の大型書店からミラーの注文あり。保安員・安藤利子さん（真のユーザー）と出会う 11月 家具メーカーとの打ち合わせのために乗った飛行機の手荷物入れに目が留まる	1月 阪神・淡路大震災 3月 地下鉄サリン事件 11月 米国マイクロソフト社製「Windows95」日本語版発売
	1996 (平8)	3月 「エア－記念日」を3月13日とする。初めて整備中の旅客機（A300/エアバス）に「FFミラー」を仮付けし、新しいニーズを発見、ユーザーとともに感動した日（CAがお客様を確認する際にも役立つことがわかった） 4月 （財）日本化学繊維検査協会の航空機燃焼試験証明書を取得 6月 ボーイング社にサンプル送付 7月 ボーイング社に初サンプルを提供した際、トレーサビリティを重視する同社からISO取得を勧められる 8月 ボーイング社から英文FAXが届く 11月 米ボーイング社のMr.ゴーリン（部品仕入れ責任者）が川口工場に来社 11月 工場・倉庫のフォークマンのための「フォーク出口ミラー」発売 11月 「ソーラーミラックス」発売	4月 東京ビッグサイト（東京国際展示場）が開場 10月 第41回総選挙で初の小選挙区比例代表並立制による選挙実施 12月 原爆ドームと厳島神社が世界文化遺産登録 12月 ペルーの日本大使公邸がゲリラグループに襲撃される

	西暦 (和暦)	沿革	社会の動き
川口・青木時代	1997 (平9)	1月 「FFミラーAIR」連邦航空局の燃焼性テスト合格、米ボーイング社の耐火テスト合格 2月 「FFミラーAIR」がボーイング777に8枚採用(初の注文書が届く) 3月 ギャラリーに取り付けるミラー20枚の注文を受ける(ボーイング社特定納入業者より) 4月 「FFミラーAIR」運輸省航空局仕様承認589号取得、日本・アメリカ・ヨーロッパで特許申請 9月 「ミラク」発売。“東京都中小企業優良商品”に選ばれる	4月 消費税、税率を3%から5%に引き上げ 6月 神戸連続児童殺傷事件で14歳の少年が逮捕される 11月 山一證券が自主廃業
	1998 (平10)	4月 「FFミラーAIR」第10回 中小企業優秀新技術・新製品賞“奨励賞”受賞 5月 新感覚の売り場に対応「リムレスオーバル」発売 9月 万引防止のブロ、保安員・安藤利子さん、保安部長・森正雄さんとともにコミー来社 11月 人が集まる魔法の小函 MABOROSHI「幻」発売 12月 「FFミラーAIR」アメリカ特許取得	2月 郵便番号7桁化 2月 長野冬季オリンピック開催 5月 EU、単一通貨ユーロ統合を決定 12月 古都奈良が世界文化遺産登録
	1999 (平11)	1月 「FFミラーAIR」をJAL(100機目ジャンボ)が採用 1月 ISO9001取得目標宣言 8月 商談会「ACPC」(AIR CARRIERS PURCHASING CONFERENCE: テキサス州)に出展 8月 「FFミラーAIR」の英語版ホームページを開設 9月 商空間(ショップ)用「ラミ」発売 10月 スカンジナビア航空を初めて訪問 10月 社名を世界の人にわかりやすい「コミー株式会社」に変更。新社名と新ロゴで新たな出発 10月 「ラミ」が“グッドデザイン商品”に選ばれる。凸面鏡では初の受賞 10月 ISO9001認証取得 11月 展示会「AERO SPACE EXPO '99」(カリフォルニア)へ初出展	2月 NTTドコモ「iモード」開始(※インターネット利用人口、前年比6割増の2700万人に(郵政省集計)) 6月 男女共同参画社会基本法成立 9月 東海村JCO臨界事故 12月 日光の社寺が世界文化遺産登録
	2000 (平12)	1月 スカンジナビア航空機のBIN用ミラーの装着位置を写真で確認。2か所に付いていた 2月 「FFミラーAIR」第25回發明大賞・石井考案功労賞受賞 3月 「ソーラーミラックス」販売中止。設計があいまいだったため、ソーラーエネルギーの能力不足によるクレームが多かった 6月 「FFミラーMARINE」「FFミラーATM」発売 6月 『万引問題解決法』が出版(葉山慶著、日本実務出版刊) 11月 超薄型「FFミラーEV」発売 12月 「ダンボール箱合理化への道」プロジェクト発足	3月 携帯電話台数が5000万台を超え固定電話を抜く 7月 2000円札発行 12月 BSデジタル放送開局 12月 琉球王国のグスクおよび関連遺跡群が世界文化遺産登録
	2001 (平13)	1月 「US」(ユーザー満足)という言葉をつくる 3月 航空業界参入物語(小冊子)完成 4月 「ダンボール箱合理化への道」施行。7月定着、9月完成 8月 ISO9001:2000年度版取得 11月 視野シミュレーションソフト(FFミラー車出口用)完成	9月 米国で同時多発テロが発生 10月 米国がアフガニスタンへの空爆開始
	2002 (平14)	3月 東京ルームを西川口駅前に移転 5月 「FFミラーAIR」がエアバスの標準装備品に 6月 「万引問題」物語(小冊子)が完成 10月 小さな会社の物語(小冊子)が完成	5月 FIFAワールドカップ日韓共催 10月 北朝鮮による拉致被害者5名が帰国
	2003 (平15)	5月 「FFミラーAIR」JALのベビーベッドに初採用 7月 エレベータエントランス用ミラー「FFミラーEVE(三方枠用)」発売 8月 「FFミラーAIR」ヨーロッパ特許取得 — 「FFミラーAIR」が発売から6年余りで累計出荷台数2万台突破	3月 イラク戦争開始 4月 郵政事業庁が日本郵政公社へ 12月 地上デジタル放送開始

	西暦 (和暦)	沿革	社会の動き
川口・青木時代	2004 (平16)	1月 NHKでコミーの「気くばりミラー」が紹介される 3月 日本テレビ『ウェークアップ』で「気くばりミラー」が紹介される 5月 社屋移転の方針が決定 9月 「FFミラー AIR」がエアバスA380(世界最大の最新鋭機)の標準装備品に決定 10月 「ふわり」発売 ー 家庭用ガレージミラー「X15」を業務用に変更(JAF経由で約5000枚販売したもの一般消費者には売れなかった)、「FFミラー車出口」へ	1月 鳥インフルエンザが山口県で確認される 7月 紀伊山地の霊場と参詣道が世界文化遺産登録 8月 アテネオリンピック開催 12月 スマトラ島沖で地震、巨大津波発生
	2005 (平17)	1月 新社屋へ向けて本格的な活動がスタート 7月 新社屋建設地を「並木1丁目」に決定	2月 中部国際空港開港 3月 愛知万博開催 4月 エアバスA380が初飛行
川口・並木時代	2006 (平18)	5月 日本テレビ『笑ってコラえて』で「気くばりミラー」が紹介される 5月 大和ハウス工業による新社屋建設工事スタート 9月 川口市並木に新社屋完成	2月 トリノ冬季オリンピック開催 8月 冥王星が惑星から準惑星に分類
	2007 (平19)	2月 「FFミラートレイン」発売 3月 「ドラッグストアショー」出展(4回目) 5月 TBSテレビ『がっちりマンデー!!』で「気くばりミラー」が紹介される 6月 日経新聞全面広告掲載(20日) 9月 「ラミドーム」発売 10月 「FFミラー AIR」を装備したエアバスA380(世界最大の最新鋭ジェット旅客機)が初就航 11月 「FFミラーL字路」発売	1月 東海北陸自動車道の飛騨トンネルが貫通 1月 国立新美術館が開館 6月 石見銀山遺跡とその文化的景観が世界文化遺産登録 7月 新潟県中越沖地震
	2008 (平20)	5月 「FFミラー AIR」を装備したエアバスA380が日本初就航 10月 「ラミドーム」グッドデザイン賞受賞 12月 AS9100(航空宇宙産業の航空品質規格)認証取得	5月 四川大地震 8月 北京オリンピック開催 10月 松下電器産業から社名を「パナソニック株式会社」に変更
	2009 (平21)	1月 コミーの商品総称ブランド「KomyMirror」の統一(社員全員数十名で「死角に気くばり」というキャッチコピーをつくる) 2月 航空機手荷物入れ用ミラーに「Point of Use 忘れ物をご確認下さい」の初表示(スカイマーク) 8月 「スーパーオーバル」発売 10月 食品工場入場チェック用ミラー「ワーレン」発売 12月 「FFミラー ATM」の累計出荷台数13万台突破	1月 株券電子化 7月 21世紀で最も長い皆既日食 8月 裁判員制度による初の裁判 9月 消費者庁発足
	2010 (平22)	2月 TBSテレビ『夢の扉』で取り上げられる 5月 「ラミコーナー」発売 10月 「ラミコーナー」グッドデザイン賞を受賞	5月 上海万博開催 6月 FIFAワールドカップ 南アフリカ大会開催
	2011 (平23)	4月 『なぜ、社員10人でもわかり合えないのか 鏡で世界ー! コミーに学ぶ少人数マネジメント』が出版(日経BP社刊) 6月 「FFミラー通路」発売 10月 「FFミラー通路」グッドデザイン賞を受賞 11月 ボーイング787(「FFミラー AIR」を標準装備した最新鋭機)が初就航 12月 NHKテレビ『仕事学のすすめ』で4回にわたり取り上げられる	3月 東日本大震災、福島第一原子力発電所事故 6月 岩手・平泉が世界文化遺産登録 7月 地上アナログテレビ放送から地上デジタル放送へ移行
	2012 (平24)	1月 「FFミラー AIR」の累計出荷台数が14万台突破 3月 「JAPAN SHOP 2012」出展(29回目)	2月 東京スカイツリー竣工 7月 ロンドンオリンピック開催 10月 ノーベル生理学・医学賞を京都大学教授・山中伸弥が受賞
	2013 (平25)	3月 「JAPAN SHOP 2013」出展(30回目) 4月 設立40周年(12日)	1月 アルジェリア石油関連施設をイスラム武装勢力が襲撃。日本人多数死傷 4月 歌舞伎座新開場こけら落とし

コミー用語集

用語	意味・定義
物語	「問題発見」、「可能性の追究」から「結果出し」までの実例集。
問題発見・結果出し	現場で「おかしいな」「なぜだろう」と思うことがあったら、問題を明確化し、解決方法を考え、行動を起こして結果を出すこと。
気くばり	周りへの配慮や確認をすること。
ブランド力	信用力×知名度。
約束	お互いに合意したルール。取引先・協力会社に対しては、取引方法（納期、価格、品質、図面など）。社内は手順書やルール書類。
客	コミーの商品を、①使ってくれる人・会社（ユーザー・ユーザー社）、②売ってくれる会社（販社）、③推薦してくれる人・会社（設計事務所など）がいる。
ユーザー	コミーの商品を使ってくれる人。ユーザーは、「そこで働いている人」と「そこへの来客」の2種類に分けられる。例えば航空機では、そこで働いている人：客室乗務員、そこへの来客：乗客、となる。
AIRの導入社	機体メーカー、内装品メーカー、エアラインの3つに分けられる。
キーマン	商品などの採用を決定する人。決定を促すことのできる人。
営業	お客様に直接会って、売れる仕組みをつくっていくこと。
制作	企画制作・情報発信をすること。DM、HP、パブリシティ、販促のための資料の作成。
マーケ補	お客様からコミーの商品や公開情報、客約束（納期、配送料など）などについての問い合わせがあったときに、すばやく情報を取り出して伝える（必要に応じてカタログや資料などを送る）こと。
お試し無料貸出し制度	最適なミラーを選ぶためには、①映る範囲、②像の大きさ、③使用環境が決め手になる。これを現場で確認してもらうため、商品を無料で貸出す制度。
セルトク・質問・ABC	コミーの営業の基本用語。 セルトク：コミーをよく知ってもらうためのセールストーク（プレゼンともいう）。 質問：商品・発信情報、相手を知る。 ABC：接触頻度を高くしたい会社や人はAとし、ランクをつける。
注目受注	未来につながる、可能性がある受注（新用途、新マーケット、新商品、一点突破など）。
ヌシ	会社の新陳代謝を妨害するのが「ヌシ」。自分のやり方で仕事を聖域化することを「ヌシ化」という。
Aしか問題	Aさんだけしかできない仕事で、Aさんがいないとそのラインが維持できないという問題。
悪さ加減	品質問題の程度。致命的なものを「悪さ加減が大きい」という。

用語	意味・定義
さらしもの	二度と繰り返さないため、不良品の現物見本を展示してイヤでも目に入るようにしたもの。
品質保証	「バラツキのない製品を確保するためのルールを設け、プロセス管理に基づくモノづくり(運用)をしますので、間違いありません」と宣言し、お客様に十分な信頼感を提供するシステム。
欠陥品	将来使っているうちに問題を起こす可能性がある商品のこと。取扱説明書も使用環境条件があいまいだと、欠陥品になりうる。欠陥品の気づきは、①設計・製造時、②US時、③クレーム時など。
変化、初めて、久しぶり	「変化があったとき、初めての製品、久しぶりの製品」のときはトラブルが起きやすいのでルールを確認すること。
多長根	多面的、長期的、根本的にものごとをとらえること。コミーの基本。
Less is More	余分なモノを排除すること・より少ないこと (less) は、より豊か (more) であるという建築家ミース・ファン・デル・ローエの言葉。
セレンディピティ	1つのことを夢中になって考え続けている人が、思いがけない発見をすること。偶然をセレンディピティにするには、日ごろから努力し、常に注意深くあることが大切。
SS	要品・不要品・保留品に分けて、整理整頓すること。書類のSSをきわめると頭が整理される。モノのSSをきわめると無駄がなくなる。
US (User Satisfaction)	ユーザー(現場でミラーを使う人)から直接意見を聞き、販売・改善・開発に生かすこと。
教学	コミーの教育システムの基本。教は教える人、学は学ぶ人の意。教には準備時間を、学には復習時間を多くとることが特徴。
例題研究	新しい試みに例題を与えて問題や欠陥がないかどうか研究すること。
ブレストづくり	現場で発見した問題のなぜを深め、すぐできるものはその場でつくる。
1個づくり研究会	①完全に仕事を覚えたか、②部品・完成品の置き場所は正しいか、③作業方法は統一されているか……などについて、1個流しをしながら改善を提案する。
1個流し(セル生産)とダンゴづくり	例えばA→B→Cという組立工程のとき、1個をA→B→Cの順で組み立て、次の1個にとりかかるのが「1個流し(セル生産)」。
ライン	受注から製造、出荷、請求、入金までの一連の流れ。
AIRライン	航空機用ミラーに関する作業の流れ。モノラインとジムラインに分けられる。
Gライン	航空機用ミラー以外の作業の流れ(GはGroundの略)。モノラインとジムラインに分けられる。
モノライン	組立、検査、梱包など、入荷から出荷までの直接モノを動かす作業の流れ。

用語		意味・定義
ジムライン		受注から入金処理までの事務作業の流れ。
ダンドリ		出荷までの計画を立て、納期を約束する人。
流れ		製造の流れ、梱包用ダンボール発注の流れ、新商品開発の流れなど、コミーが常に改善・改革を行っていることの一つ。高品質のものを安く作るため、またオリジナルな新商品を多く開発するためには、優れた流れの仕組みをつくることが大事。
ライン時間	つくり時間	組立時間（直接時間、間接時間）、セットヤ時間、調整時間、加工時間、検査時間、入出荷時間。
	事務処理時間	ダンドリ（受注、部確、計画）、J1（送り状、納品書、売上）、J2（請求、入金）、J3（支払）にかかる時間。
	トラブル時間	手順通りにいかなかったり、中断したりした時間。
	しくみ時間	教育時間、会議・改善時間、手順書づくり・修正の時間など。
間接時間		作業者が製品を複数個作るときでも1回だけで済む時間（ピッキング、片付けなど）。
直接時間		製作台数分だけ必ず繰り返す作業のための時間（フレキ作りなど）。
計画時間		ライン計画に用いる時間。間接時間＋（個人別直接時間×1.2）。
標準時間（目標時間）		新人がベテランに近づくための目標時間。工場では1個流し、教学などの方法を用い、各作業者が標準時間以下で作ることができるよう努める。
生データ		作業者が商品を組み立てたり、部品を加工するのに実際にかかった時間（ストップウォッチで計った実際の時間）。
ライン品		ルールが決まっている（工場に手順書がある）商品。（a）3時ルール標準品、（b）納期交渉標準品、（c）特定客品、がある。
非ライン品		図面、プログラム、治具、外注先など生産方式の制定を要する技術特注品。
Tカード		Tは特殊梱包の略で、シール・取扱説明書・梱包方法が標準と違うもののこと。顧客ごとにT（特殊梱包）の内容を書いたカードを、Tカードという。
セットヤ		組立数分の主要部品を集めて作業者に供給する人（広くは作業の準備をする人）。
ピッキング		部品を台数分、準備すること。
3時ルール		午後3時までの小ロット注文は、翌営業日に発送する仕組み。
限度見本		「これ以上しなさい」「これ以上してはいけない」というものを現物で見せること。作業者と会社との約束事、コミーと外注（協力会社）との約束事。数値化できないもの。

用語	意味・定義
欠品	製品を完成するための部品が足りないこと。出荷した製品にあるべき部品が入っていないのは「入れ忘れクレーム」なので、欠品とは言わない。
シロ数・シロ札	残りがこれしかなくなったら発注が必要という数を「シロ数」という。また、シロ数のところに置いておく札を「シロ札」という。
ケイ数・ケイ札	安全在庫数のことを「ケイ数」という。また、その数のところに置いておく札を「ケイ札」という。

「コミー」の詩

問題発見・結果出し

① こ、こ、コミーの気づきは

死角を生かして三十年

世界のお役に立ちたいが

まだまだ「問題」探します

② もん、もん、問題発見は

現場を見ればここかしこ

なぜ、なぜ質問繰り返し

こんなテーマはどうですか

③ 昨日の出来事、今朝整理

掃除で何かに気づきます

今日は必ずこの仕事

遂げて創るぞ物語

「コミー」の詩

出会いの喜び、創る喜び、 信頼の喜び

① でっでっ出会いの勉強会

名刺交換 後訪ね

「あなたの得意は何ですか」

教えられたり 教えたり

② お、お、面白ネタ探し

思いついたらすぐ試作

脳に汗かき考えて

創ってみたがやり直し

③ コミーのミラーはどうですか

お役に立っているでしょうか

どんな役立ちしてますか

それとも使っていませんか

替え歌にして歌ってみてください(著作権消滅になっています)

・隣組(「ドリフ大爆笑」の曲で)

・リパブリック讃歌(ヨドバシカメラの曲で)

・一月一日(年の始めの 例とて…)

・うさぎとかめ(もしもしかめよ…)

コミーは物語をつくる会社です。

発行日 2013年6月27日 第1刷

発 行 コミー株式会社

〒332-0034 埼玉県川口市並木1-5-13

TEL : 048-250-5311

FAX : 048-250-5318

印 刷 藤原印刷株式会社

出会い

- 1 「日本一の中小企業」との出会いの物語
- 2 登場人物の物語
- 3 車いす人生の物語
- 4 US物語〈創成期編〉
- 5 突っ張り棒の物語

創る

- 6 航空業界参入物語
- 7 「万引問題」物語
- 8 ユーロショップ出展記
- 9 エレベータミラー物語
- 10 「ラミ」開発物語

仕組み

- 11 デルに学んだ物語
- 12 「掃除と分類」の物語
- 13 「掃除と分類」の物語（2012年の報告）
- 14 部品番地の物語
- 15 ISO短期取得物語

ブランド

- 16 新社屋建築物語
- 17 畳の部屋の物語
- 18 ブランド物語
- 19 環境問題物語

おもしろ話

- 20 はったり写真づくりの物語
- 21 「日経新聞全面広告」物語
- 22 語呂合わせ物語
- 23 給湯室長物語
- 24 こばなし

みんなで??を考えつづけ、!の物語が生まれました。

なぜなぜ なぜ 感動