

お客様のためのものづくりで 世界に飛躍

東光株式会社
代表取締役社長

+ 佐藤允男

徳島経済研究所
専務理事

× 荒木光二郎

司法の中でのものづくりを目指して

荒木：東光さんは、日本で2番目にナイロンの製造を始められて、1968年に日本で初めてパンティストッキングを製造するなど、女性靴下業界のパイオニアとして有名です。独自の高い技術力と商品開発力を武器に、医療機器を中心に存在感を発揮しています。

経営の本で「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」という言葉がよく出てきます。今日は、東光さんがなし

とげてこられた経営革新のプロセスや考え方について、実際のご苦労話も含めてお聞かせいただきたいと思っています。

佐藤：繊維は、高度成長期には基幹産業でしたが、高度成長期が終わり、人件費が高騰すると国際競争力を失い、産業としては大きく衰退しました。資本力のある大企業は、繊維の技術をベースに高付加価値商品へのシフトや、新規事業分野への進出で、業務内容を高度化し、その後も発展していきましたが、資本力で大きく見劣りするパンティストッキングのメーカーはそ



左から、佐藤社長、荒木

んなにうまく時代の変遷に合わせて生まれ変わるものではなく、かなりの企業が淘汰されていきました。

荒木：そうした中でも東光さんはリンパ浮腫の治療用ストッキングなど、独創的で付加価値の高い商品を開発・販売しており、2009年には経済産業大臣より「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」に選定されています。

佐藤：われわれが作っている製品は、今お話にあったように、リンパ浮腫の治療用ストッキングや『疲れを和らげる』といった機能性ストッキングなどです。疲れ予防のための商品はドラッグストアで販売されていますし、ある有名な女性専用美容瘦身サロンで、30年間相手先ブランドで販売している瘦身用商品もあります。ですから、知らず知らずのうちに当社製品を使っている方も大勢いらっしゃると思います。しかし、現在何を一番多く作っているかという数や金額の話は大した問題ではないと思っています。重要なのはどのような性格の製品づくりを目指すのか、ということです。われわれは、司法の中のものづくりを基本に商品開発を行い、販売しています。

荒木：司法の中のものづくりとはどういう意味ですか。

佐藤：国の法律に基づいた、法律の求める基準を満たす、科学的な裏付けのあるものづくりということです。東光の製品のコアとなるのは、リンパ浮腫の治療用ストッキングのような医療機器です。これは、国の法律で求められる基準をクリアしなければなりません。1970年代に健康ブームが到来し、「健康」を銘打った商品がたくさん登場しました。しかし私は、健康というものは、よく分からない、はっきりしないものだと思っています。裏付けのないふわっとした話であり、そういうものはブームが去れば消えてしまう、一時的なものだと思っています。けれども、治療という世界は、傷ついたから治す、またどのような治療法が効果的であるかが検証できる、という意味では明快で、しっかり

とした根拠があります。わが社は2005年に徳島県から医療機器製造業の許可を取得し、ストッキング業界として初の認可工場となり、全国の医療機関に向けて出荷しています。2007年には医療機器製造販売業の許可を取得し、カスタムメイド商品を中心とした販売も行っています。

荒木：東光のロゴには、「Total cure for good life」とあり、メディカルケア以外にもファッション、スポーツの分野がターゲットとして掲げられていますね。

佐藤：今のロゴは、1988（昭和63）年に東光ナイロン株式会社から現在の社名に変更した時に新しくしました。ファッション、スポーツ、メディカルケアを技術で支えているということをイメージしています。その前のロゴには健康志向が入っていましたが、新しいロゴでは外しました。健康というものを予防と解釈すれば当社の目指す方向と必ずしも矛盾するわけではないかも知れませんが、やはり治療より概念がややあいまいになって、司法の中でのものづくりということから少し離れてしまうと考えたからです。

われわれが目指しているファッション、スポーツ関連製品も、かわいいといったアイ・キャッチャーされたもの、あるいは大量に生産でき、価格が安いコモディティ化されたものではありません。



ません。ちゃんとした機能性がある商品が、東光の目指すべきものづくりを体現したもののなのです。

荒木：医療用のソックスの加圧する技術がファッションやスポーツの分野にも生かされています。司法の中でのものづくりの基礎になっているのは医療機器の技術なのでしょうか。

佐藤：そうです。

＋ × ＋ ×

パンティストッキングのパイオニアとして

荒木：医療機器についてはいろいろおうかがいしたいことがあります、その前に医療機器進出以前のことについてうかがいたいと思います。ナイロン、パンティストッキングの分野で東光さんは日本のパイオニアでした。

佐藤：東光は父(佐藤成俊氏)が創業した会社です。1946年に設立された「佐藤漁具製作所」が前身です。戦後すぐの、戦争から帰ってきた若い人たちがこれからの日本のために何をするか、焼け野原から産業をどう創造して築き上げていくかという時代です。うちの父だけでなく、日本国民全員がそうだったと思います。その中で父を選んだのが釣り雑貨です。徳島は周りが海で、親戚にも遠洋漁業をしていた人たちがいましたので、釣り具などを提供しながら、東レの代理店をやっていました。東レのナイロンテグス「金鱗・銀鱗」を売っていましたが、戦後すぐのことでしたので技術的な面で不良品がたく

さんありました。それを押しつけられたことに反発して東レの代理店をやめてしまったのですね。それで1948年には自分でナイロンテグスを作ったのです。東レの「金鱗・銀鱗」に対して「金波・銀波」という商品です。成功しましたが、東レとの間でトラブルになったこともあって、ナイロンの製造を止めることになりました。

その後アメリカへ行き、購入してきたのがストッキングのもとです。向こうで不良になった糸などを輸入して、それを加工してもう一回アメリカへ返すという加工貿易をやりました。1940年代の終わりから1950年代の初めにかけてです。

荒木：その頃(1952年)に社名に「東光」を入れられました(「東光ナイロン企業組合」)。

佐藤：はい。父は暗号解読班でしたので、船団が作られると艦長の横にいないといけないのです。飛行機が来て一番に爆撃されるのが艦長の船なので、何度も沈没させられ、うちには父の戦死公報が2回届いているのです。最後に撃沈された時、戦友と一緒にイカダで流されていると、東の方に太陽が出てきてそこに島が現れ助かったそうです。東に光があって感動したんでしょうね。それが東光という社名にした理由だと聞きました。

荒木：平和な時代に日の出を眺めながら好きな釣りを楽しむ。生きる喜びが感じられる話ですね。



創業時の建物



佐藤漁具製作所 作業場



創業者 佐藤成俊氏

その後、1968年に日本で初めてパンティストッキングの自社製造を開始します。何がきっかけだったのでしょうか。

佐藤：加工貿易でお金は稼げましたが、やはり自分で作る方が面白いでしょう。実は父はもっと早く自分のところで製造したかったのです。それで、技術も経験もないうちにドイツから編機を輸入しました。正確な台数は記憶が定かではありませんが、20数台並んでいましたね。今思えば無茶な話ですが。

荒木：東光さんの社史を読ませてもらうと、ナイロンストッキングを製造する7年も前の1961年にシームレス編機を導入されたことが書かれていて、不思議に思っていました。その機械を使って7年間じっくりと研究開発をされていた

のですか。

佐藤：いいえ。日本で初めてのシームレスの機械の導入は多分当社だと思います。ただ、その機械はうちでは動かなかったのです。機械は買ったけれど、技術力も経験値もないものですから。機械はすべて厚木ナイロン工業に譲渡しました。厚木ナイロンさんがうちの下請けのような

形で製造してくれて、うちはプリンセスという名前で販売していました。その後自社で製造もするようになりました。

荒木：当時高島屋など百貨店での販路を確立されていて、東光の「プリンセス」は大人気だったそうですね。スリーグレイセスの「プリンセストーカー シームレスの歌」などで大々的に宣伝されていたと。

佐藤：そうです。スーパーマーケットが台頭するまでは百貨店が主な販路でした。当時のパンティストッキングは、百貨店で売られるくらい高級な商品だったのです。

荒木：お父様はいろいろな会社で生産を立ち上げるお手伝いをされていたそうですが。

佐藤：そうですね。ブランドメーカーであるナイガイさんの浜松工場などのものづくりの応援



編立機



大阪高島屋 百貨店売場



第二期工事完成祝賀会で歌うスリーグレイセス

はずいぶんさせていただきました。また、福助さんなどいろんなところでやっていました。

+

繊維冬の時代

荒木：パンティストッキングが隆盛を極めた時代もあったわけですが、1970年代には構造不況業種になったようです。そもそもなぜ利益がなくなったのでしょうか。

佐藤：日本中には100社以上パンティストッキング屋があり、それが全部機械を揃え能力アップしたので、供給が需要を上回ったのです。同時に、最初は百貨店で売られるくらい高級品だったパンティストッキングでしたが、昭和40年代にはダイエー、ニチイ、長崎屋といったスーパーマーケットが台頭し、そこで売られるような日用品になりました。スーパーマー



昭和45年頃の本社

ケットは大量に安く仕入れますので、納入価格を安くしなければならなくなりました。

荒木：商品がコモディティ化し、価格だけの体力勝負になってしまったということでしょうか。

佐藤：ええ。業界全体で利益率が低下してしまったので、うちだけの問題というわけではありません。

荒木：そのとき、構造改善事業をやられています。どのようなことをされたのですか。

佐藤：第1回構造改善事業では生産性の向上を徹底してやりました。われわれは編み屋なので、性能のいい編機を揃えることが重要です。それで、永田精機のKT-412という機械を100台、それからアルボ編立機を98台揃えました。

荒木：当時、特定不況産業については、設備の処理と譲渡を行い産業全体として供給量を絞って需給を回復させる政策がとられました(特定不況産業安定臨時措置法)。しかし生産性を向上させ、コスト競争力を高め、業界の中で勝ち残るというやり方もされていたのですね。ただ、このやり方をすべての会社がやると結局供給過剰になり、価格競争となって自分の首を締めてしまうというジレンマもあるような気がします。

+

東光に入社

荒木：佐藤社長が入社されたのは、まさに繊維業界、パンティストッキング業界が冬の時代を迎えていた1973年でしたね。この年、第一次オイル・ショックも起こりました。

佐藤：はい、そうです。その前は3年ほど伊藤忠商事にいました。

荒木：いずれ東光に戻るという前提で、外で武者修行をされていたのですか。

佐藤：いいえ、戻るつもりはなか

ったのですが、ある日突然、伊藤忠をクビになりました。私が戻ることになった一週間前くらいでしたか、当時の私の上司である伊藤忠の課長とうちの父が二人で食事に行きました。その課長は日本の靴下業界のドンといってよい方でした。実は二人が食事に行く少し前に課長から「お前30歳までおれるか」と聞かれたので、「ずっとおります」と答えていました。ですから、当時私は本当に伊藤忠ですっと働くつもりでした。そんな話をしたばかりなのに、その一週間後にクビと言われてしまっ(笑)。

荒木：お父様が、ぜひとも呼び戻したいと言われたのでしょうか。

佐藤：その頃東光では糸の仕入れで大変な状況になっていました。糸の仕入れ先だったユニチカがナイロンの細番手から撤退してしまい、もう1年もユニチカから糸を仕入れることができなくなっていました。代わりにドイツ製の糸を輸入していたのですが、それもだんだん在庫がなくなってきたのです。私が伊藤忠をクビになって東光に入社したときは、そうした大変な時期だったのです。これは私の想像ですが、父が伊藤忠の課長にどうしようかと持ちかけたところ、「じゃあ息子さんと相談したら」という話になったのではないかと思います。当時私は伊藤忠で糸を担当していましたので、「それが手っ取り早いな」という話になったのでしょうか。

荒木：商社で繊維を取り扱う部署におられて業界のこともよくご存知ですし、外部から客観的に評価することができたと思いますので、東光さんの他社に較べた強みや弱み、業界の中での立ち位置もよく見えたのではないのでしょうか。

社史を読ませていただくと、東光に入社された社長が当時数年間かけて、パンテリストッキングの同業他社の状況を徹底的に比較したところ、賃金こそ横並びだが、その他は計数面をみ



入社当時の佐藤社長

ると、同業他社にあらゆる面で負けていた、と書かれています。

佐藤：以前はパンテリストッキングメーカーは100社ありましたが、次第に淘汰されて当時実際に生き残っていたのは50～60社です。それらの会社のデータを集めたところ、労働生産性や効率性は当社が一番劣っていました。編機、染色機、セット機、トゥクロザー（爪先部分を縫製する自動縫製機）、ラインクロザー（股縫い自動縫製機）、どれも機械は同じでした。違うのは機械を動かす人間だけです。もちろんエンジニアもオペレーターも一生懸命がんばっていたつもりでしたが、当社は地域にライバルがおらず、厳しさが足りなかったのです。奈良や兵庫、九州には競争し合う同業の会社があるので切磋琢磨します。それぞれの会社が一生懸命創意工夫し、叱咤激励しながら改善に改善を重ねていました。私もオペレーターを連れて見せに行きましたが「すごいなあ、この会社よく作るな、私にはできんわ」と言っておしまいです。日頃の小さな改善の積み重ねが圧倒的な数字の差となって表れていたのです。

荒木：他地域のライバルメーカーにコスト競争力で劣ってしまうということですね。社史には「トップが技術者でないから技術への執念がないことなどにも起因」とも書かれています。

佐藤：いや、それはなかったと思いますよ。父



東光株式会社 代表取締役社長 佐藤允男氏

は自分で何にもないところから京都の大学にまで行ってナイロンのことを勉強し、徳島高等工業学校(現徳島大学)の応用化学科の助手もしていたほど技術にはこだわっていましたから。農業は母に押しつけて、自分は大学へ行っていました。それくらい勉強熱心でしたし、新たなものを創造するということに意欲を持っていた人でした。

荒木：なるほど。パンティストッキングは高級品から日常の消耗品になったので、コスト競争力だけで決まるといってよい状態になったのですね。コスト競争力で他社に負けていた中で、どのようなことをされたのですか。

佐藤：まず、売先を思い切って絞り込みました。私が帰ってきた時に177社もあった取引先を、一番少ない年には6、7社にまで減らしました。170社との取引をやめたのです。

荒木：それはすごい。取引先を減らしたのはどうしてですか。

佐藤：問屋の基本的な要求は「値段負けろ、すぐに納品しろ、売れ残ったら引き取れ」です。納期や返品、価格などで厳しいことを言ってきます。こうした要求にがんばって対応している

と、どんどん体力を消耗していきます。実際、取引先の要求に必死に応じていったメーカーは皆潰れていきました。また、われわれは「価値観」で勝負できる、息の長い商品に注力したいと思っていました。取引先の数が多すぎると、そのようなじっくり腰を据えた対応ができなくなります。

それから、信用取引はよくないということ
で支払手形は極力減らし、この20年間は

やっていません。受取手形も思い切って減らしました。

荒木：かなり徹底していますね。

佐藤：私の性格でしょうね。やめることは何とも思わないのです。麻雀もよくしていましたし、タバコも一日3箱半吸っていましたが、ピタッとやめられる。やめることに対する抵抗はまったくない。そのかわり、やろうと思ったらとことんやります。マラソンも真夏の3時、一番暑い時にうちの靴下を履いて走っています。フルマラソンは20回くらい走り、100kmマラソンも走りましたよ。瞬発力はあまりないので短距離走はダメですが、持続力は人の何倍もあるのです。

荒木：スパッとやめられるし、こうだと決めたらひたすらにやり続けられる(笑)。

佐藤：だから、うちの家内は、「この人に何を言っても無駄だ」とすぐあきらめる(笑)。

荒木：ところで、もし当時、改善を積み重ねてコスト競争力をつけていたら今頃どうなっていたのでしょうか。

佐藤：もう倒産しているでしょうね。いくらがんばっても買い叩かれて薄利で商売をしなければ



ばならず体力を消耗するだけですし、それに安いストッキングを作ることでは韓国や中国などの海外勢に太刀打ちできません。ライバルが誰かはともかく、どっちにしてもやられていたと思います。

+

×

+

×

医療機器への進出

荒木：厳しい外部環境の中で、どのような方面で活路を見出そうとされたのでしょうか。

佐藤：私は商社でいろいろな事例に携わってきました。成功例より失敗例の方を数多く見てきました。ですから、どのようになれば失敗するのかということについてはいろいろ経験を積みしました。残念ながら繊維産業、特にわれわれのようなパンティストッキング業界は労働集約型産業で、賃金が安いところでないとならない産業です。戦後しばらくは国内で製造していましたが、伊藤忠はまず沖縄に繊維工場を誘致しました。その次に韓国に17社作り、その面倒を見ていました。しかし、伊藤忠の方では「沖縄も韓国も長期的にはダメだろう、次は中国だ」と見ていました。さらに言えば、「これからはインドだ」そうです。これは大手繊維メーカーのトップの方から直接うかがった話です。

日本はいくらものづくりが優秀であるといっても、韓国にすら負けてしまう。大変厳しい状況です。そうした中で日本の企業がものづくりで生き残る方法は、「価値観」しかないと思いました。

世の中がかわいいと飛びつき、飽きたら捨てられてしまうような寿命の短い商品ではだめです。長く生き残ってロングセラーになっている商品は、世界中をみるといっぱいあります。ものづくりで目指す商品は、花火のようにポンと上がってポンと散るようなものであってはいけません。飛行機と同じように長く上昇して飛んでいく商品でなくてはならないのです。商品開発も、花火のように短期的に集中的にエネルギーを注ぐのではなく、飛行機のように滑走時

間の長い取り組みが必要です。そういう商品しか生き残れないという思いは、その時代から自然と意識にあったのです。だから、われわれは滑走時間の長い、ロングセラーとなるような商品しか手がけていません。

荒木：社長はパンティストッキングの分野で無理してコスト競争力を高めるよりも、価値観で勝負できる、ロングセラーの商品に注力する方向に転換を図っていくという大英断を下しました。昔も今もいろいろな製品を作られていますが、そこで出てきた答えの一つが医療機器への進出でした。リンパ浮腫や下肢静脈瘤、静脈血栓症といった静脈環流障害の治療用ストッキングを手がけるに至ったのは、どのようなきっかけからなのでしょう。いろいろな研究や考察を積み重ねた結果、そのような答えにたどり着いたのでしょうか。

佐藤：私だけでは何もできませんでした。いくつかの幸運な偶然が積み重なった結果です。

まず、第2回構造改善事業のときに、医療機器を製造できる編機を父が導入してくれていました。カール・メルツ社の無段階変圧編機です。弾力性がそれぞれ違って、無段階で締めることができます。治療用ソックスは、足首あたりは強く締め、上へ向かってだんだんゆるくして、流れを作らなければいけない。立ったり歩いたり座ったりすることで、その都度マッサージ効果があります。最初は4、5台でしたが、最終的には30台導入しました。1台1,500万円もします。それを30台もです。

荒木：お父様は将来医療分野に進出するという気持ちがおありだったのですか。

佐藤：いいえ。父が機械を入れたのはそういう理由ではなく、何か見えないものを見ていたんだと思います。まだ日本にない、生産性が非常に悪い機械にしかできない何かです。生産性のいいものをねらってきた父が、一転してそういう生産性の悪い機械を入れると決めました。

荒木：生産性は悪いけど、何か機能性のあるものが作れるというところに可能性を感じられた

のでしょうか。

佐藤：機能性も何も考えてなかったと思います。生産性が悪いということが一番好きだったんじゃないですか。敵がいらないということでしょう。上場企業は、その機械がすばらしいから入れるわけでしょう。中小企業の父は、この機械にいかにも能力がないかと思って入れています。大きい会社では、そんな機械を導入すると言っても絶対にはんこを押してくれないでしょう。だからこれはうちしかない、うちしかできないものが何かできるだろうと思って入れたんじゃないのでしょうか。父ともそんなに突き詰めて話したわけではないですが。

私はこの機械を見て、「これはなんのための編機なのだろう、どんな製品が作れるのだろう？」と思いました。メルツ社の日本代理店に調べにいくと、サンプルはありましたが、聞いてもそのサンプルがどういう商品であるかを知らないのです。信じられない話でしょ。それで調べてもらったら、リンパ浮腫や深部静脈血栓症のための商品だということがだんだん分かってきたのです。先に取引先を見つけた方がいいと思ってそのサンプルを持って商売に出かけに行きましたが、当然売れませんでした。うちだってリンパ浮腫のことがよく分かっていませんから。機械を持っているうちが知らないくらいですから、世の中の人知らないのですよ。

荒木：それではせっかくの機械が宝の持ち腐れですね。

佐藤：しかし、運がよかったのですね。徳島県には徳島大学があって、医学部が有名です。中でも、整形外科の先生方がものすごく優秀なのです。七條先生という日本最高の整形外科医が徳島県の日本整形外科学会の会長をやられていました。その七條先生が「佐藤さん、加藤と一緒にやってよ」と言って親友である徳大の加藤逸夫先生(現在は今治第一病院の名誉院長)を紹介してくださったのです。加藤先生はリンパ浮腫の権威で、加藤先生が本を出版されてはじめて日本でリンパ浮腫という概念が広まったと

いっても過言でないほどです。その本の中に、リンパ浮腫の患者3千人と書いてありました。今とは桁が違いますが、その本を土台にして、共産党の児玉健次議員が衆議院の厚生委員会で初めてリンパ浮腫の患者さんのための保険適用を提唱してくれました。その後、ずいぶん時間はかかりましたが、乳ガン・子宮ガンといったホルモン系のガンの手術の後、結果としてリンパ浮腫になった人限定ですが、医療用弾性ストッキングの保険適用が認められるようになりました。

私が機械を調べても、サンプルがどうかとかドイツではどうかとか、うわべのことしか分かりませんでした。また、徳島の医学界がどういうものであって、心臓血管外科がどういうものを目指しているかということを知りませんでした。そうしたことを全部七條先生が教えてくださいました。私よりも七條先生の方がうちの機械と商品の可能性を見抜いておられたのです。

荒木：そうなのですか。

佐藤：びっくりするような話ですが、本当です。医療機器を作る機械があり、加藤先生というリンパ浮腫の日本における第一人者がすぐそばにおられたのです。日本にメルツ社の機械は少しありましたが、医療用にセットアップしたのはうちが初めてです。やはり加藤先生の存在は大きいです。そして、優れた先生がいらっしゃるということは、優れたお弟子さんもいらっしゃるということです。日本で初めてリンパ浮腫の外来を立ち上げられたリムズ徳島クリニックの小川佳宏院長は、現在、日本医療リンパドレナージ協会の理事長を務めておられます。

荒木：価値観で勝負するという佐藤社長の経営理念、メルツ社製編機というハード、日本最高のドクターの存在という3つの条件が揃った結果での医療機器進出だったのですね。

佐藤：まだあります。さきほど東光のオペレーターはライバル不在で、切磋琢磨し大きく生産性を向上させることが苦手だという話をしましたが、逆に良い面もあります。徳島の県民性は



農作物を作るには長けているといいますか、大地にしゃがんで365日太陽に照らされながら下を向いてするようなものづくりには向いています。うちのオペレーターはスローだけど集中力はあるなと思っていました。大量にすばやく作ることではできないけれど、朝早くから夜遅くまでじっと我慢ができる、そういうオペレーターでした。それだから医療機器の分野を目指したというわけではないのですが、医療機器的なものを、集中力を途切れさせないで製造するオペレーターとしての資質はあったのではないかと思います。

荒木：なるほど。

佐藤：でも、現在ここまで本格的に医療機器に入れ込むことになったきっかけは、別にあります。それは、リンパの会の3人の女性の方との出会いでした。3人ともリンパ浮腫の患者さんでした。この部屋(プレゼンテーションルーム)を作ったのも、その3人の女性に出会ったからなのです。

荒木：どんなことをおっしゃったのですか。

佐藤：3人はこの部屋で泣いたのです。女性は悲しくて泣くことはありません。怒って泣く、怒りの涙です。彼女たちは、ドクターに対して怒っていたのです。3人とも子宮ガンの方ですが、手術をしてリンパ浮腫になった時、日本のドクターが足を切り刻んだのです。

その当時ヨーロッパでは、ちゃんとリンパマッサージをしてうちのような治療用靴下を履いていました。そうすればリンパのむくみが取れ、手術しないで済むのです。もちろん最後の手段として手術をすることは必要ですが、その前にやらなければいけないことがあります。日本ではそれをやらずに足を切ったのです。3人はキズが残ってスカートが履けないと言って泣いたのです。ドクターその人に対して怒っておられたのですが、本当のところはドクターの無

知に対して怒っておられたのだと思います。ドクターに知識や技術、経験があったら、自分たちの足は切り刻まれなかったのです。

それで私はこのプレゼンテーションルームを作るぞと決めました。世界のグローバルの技術や展覧会、世界水準のトップの機械、世界水準の医療の世界、そういうところへ行って、ビデオを撮ってきて、患者さんたち、セラピスト、ドクターの方々にここへ来ていただいてプレゼンしよう。

荒木：社内用でなく、患者さんたち、セラピスト、ドクターの方用にですか。

佐藤：ええ。3人がいらっしゃったその日に決めました。

荒木：いつ頃の話ですか。

佐藤：15年くらい前ですね。当然プレゼンテーションルームだけでは済まず、医療機器をやるために工場も十数億円投資して手直ししました。

荒木：土地や建屋ではなく設備にだけですか。

佐藤：そうです。空調などの設備です。

一番かかったのは空気です。空調用の真水が必要でした。その当時、工業用水ができるはずだったのですが、吉野川の第十堰の関係で、それがだめになりました。工業用水なら問題なく空調に使えますが、このあたりの地下水は塩水



プレゼンテーションルーム

なので、空調に使うと空気中に塩分が飛び、精密度の高いものは製造できません。海の水を真水にする装置を入れたら、それだけで10億円かかりました。

荒木：この部屋やこの工場には、そういったドラマが隠されていたのですね。

＋ × ＋ ×

ドイツ企業との棲み分け

荒木：最初に医療機器に進出されたとき、販路開拓はどうされましたか。

佐藤：販路なんて元々ないのですよ。こんな中小企業では手がかりがありません。だから、営業部で販売するのではなく、当時の開発研究部でやりました。短期的な採算は度外視してドイツよりも安くしました。それと、世の中でこういう製品を使うのが当たり前になるまで時間を稼ぎたかったのです。それで「全社売り上げの3%以内まで」で開発研究部にやれと言っていました。

こわかったのはアメリカでしたね。ドイツは値下げをしないけれど、アメリカは値段をドンと落とすから。われわれがうまく市場を開拓していくと、アメリカが安い商品を持ってきて、うちがやられる。営業部でドカンと売ると、必ずストンと落ちる。そう思ったので、ちょっとずつちょっとずつ着実に売り上げを伸ばしていけということで、時間をかけてじっくりと販路開拓しました。

荒木：短期的な採算というよりは、信頼関係を築きながら着実に浸透を図っていき、時代の流れが来るのを待つという戦略ですね。ライバルであるドイツ企業との競争は大変ですか。

佐藤：今でもこの市場はドイツのmedi社やBSNmedical社が一番シェアを持っています。でも、それでいいのです。今の当社幹部は営業部長、開発企画部長、総務部長、生産部長で、今後の販路開拓や事業戦略などについては部下に裁量をもって自由にやってもらっていますのでいろいろな考えはあるかも知れませんが、ドイ



本社「T-space」

ツ企業との関係について、部下たちには張り合うなと言っています。お友達でいけと。売りすぎるといろいろと身の丈でなくなります。市場が大きくなるのならいいですが、絶対そんなことにはならないニッチの世界ですから。私は、競争し合うということにはあまり意味がないと思っています。ほとんどの商品はBSNmedical社のブランドであるJOBSTの商品ラインナップがいい、でもその中でこれだけは東光にはかなわないと言われるようなものが一つか二つあればいいんだと。そういう個性、特徴を持っていることの方が大事です。JOBSTラインナップの中で優先度の低い、安い商品がターゲットとなります。

荒木：安いと言っても、東光さんのパンフレットを拝見すると、治療用ストッキングは一足31,000円などで、どれもものすごく高い商品のように思えますが。

佐藤：ヨーロッパ製のものはその倍くらいしますよ。いくら高くても向こうでは保険適用ですから。オーダーメイドになってくると、8～9万円するものもあります。でも、修繕してずっと履きます。なじんだものが一番なのです。下手に新しい商品に取り替えて強い違和感があると困るのです。高くても一生もので、患者さんにとっては命の綱です。

ところで、リンパドレナージュ（リンパマッサージ）をやっている患者さんは日々むくみの様子が変わってくるのですよ。でもドクターも



患者さん自身にすら分からない。ある意味ドクターも患者さんも無知なのです。日々患者さんを見ているのはセラピストです。セラピスト、ドクター、患者さんは、病気に対する見方がみんな違います。われわれは患者さんもドクターも気にしていますが、一番はセラピストです。

荒木：作ったものに対して、それはこうじゃないという意見をすくい取って、改善していく必要があると思いますが、誰とのやりとりになりますか。

佐藤：ドクターとも、当然セラピストともやりとりしますし、患者さんのニーズも聞いています。われわれは道具屋なので、投げしてくれたボールを一生懸命受け止める。そして、相手の胸に返す。きちんと胸に返すから、今度また投げしてくれる。

普通の人にはオーダーメイドでなくていいのですが、むずかしい患者さんはオーダーメイドが必要です。しかも重要なのは、日々症状の出方が変わるということです。

荒木：患者さんによって必要な治療用ソックスの内容が違ううえに、同じ患者さんでも日々変わると。

佐藤：それだけ微妙な病気なのです。われわれはそれにちゃんと対応できるようにやらなければいけない。こんな面倒くさいこと、大企業にできますか。

荒木：難しいでしょうね。

佐藤：そこにうちが個性を発揮し、特徴を出す余地があります。

それから、オーダーメイドの期間はうちは5日ですが、日々症状が変わるから、それをできるだけ短縮し、3日や2日でできるようにしろと言っています。スイスのメーカーではオーダーを受けて出荷まで1日半だということが分かりました。オーダーを9時、12時、15時で締め切って、そこから一日半後に出荷しています。ヨーロッパのメーカー並みにできれば、たとえば東南アジア市場でmediとかJOBSTが受注し、彼らが手がけるのは採算等の問題からむ



測定室

ずかしい商品についてはうちが引き受けることができ、東南アジア市場をまるごととることができます。

+

×

+

×

健康ブームと大ヒット商品

荒木：話は戻りますが、社長が入社された1970年代から1980年頃には健康ブームがやってきました。保温力、汚れの吸収力、透湿性があり、疲労防止や体力回復、細胞の老化防止などがうたわれた素材が登場してきました。そうした素材を使った健康肌着も製造し、かなりヒットしたそうですね。

佐藤：テビロン肌着のことですね。テビロン肌着はヒットし、かなり利益を得ました。ただ、よく売れるからということで健康肌着ということにしましたが、私にとっては健康という言葉はあいまいであって、やはり科学的な裏付けのある性能の高さが一番大切であると思っていました。

荒木：どのような素材を使い、どんな特長があったのですか。

佐藤：フランスのローヌ・プーランという会社、ロビロンという糸があり、最初はこれに着目しました。日本に支店があったので、横井さんという支店長と話をし、日本で初めてその糸を輸入したのが私です。横井さんには綿で買ってくれと言われましたが、当社では紡糸す

る技術もないし、加工している糸でないと困るということで、ローヌ・プーランの下請けで紡糸して、4種類輸入したのです。ところが、ロビロンは短繊維でした。われわれは長繊維でないとなかなか商品化できないのです。うちの技術者にやらせてみましたがうまくいきませんでした。ローヌ・プーランに話をすると、ロビロンの長繊維が日本にあるということでした。それが帝人のテビロンでした。

当時、ポリプロピレンやポリ塩化ビニルなどを使った商品がいろいろありましたが、テビロンが水分をまったく含まない糸だということに一番興味を持ちました。汗を吸わずにどんどん蒸発させることが大事だと思ったのです。そして、静電気が発生することによって空気層中の暖かさが保たれるのです。

荒木：それが透湿性、保温性に優れるということなのですね。

佐藤：私は運動をしますが、運動する人間にとって一番の敵は自分の汗です。汗で濡れた肌着を身につけると汗冷えて熱が奪われ、体温が低下して身体を衰弱させます。山登りに行って凍死するケースで一番多いのは、汗冷えです。

今は肌着だけでなくジャケットやパンツも全部透湿性がある素材のものが使われるようになりました。だから山登りをしても凍死することは少なくなってきました。宇宙に行く人もポリ塩化ビニルを素材に使った服を着るようになります。



ジェンティルドンナ ポスター

ました。こうした透湿性がある素材でできた衣服のはしりがテビロン肌着です。

荒木：単純にマイナスイオンが出て健康にいいですよというような話ではなく、ちゃんと科学的根拠があるというわけですね。

東光さんの製造された商品で、もう一つ一世を風靡したのがジェンティルドンナです。1988（昭和63）年には、日経流通新聞の年間ヒット商品ランキングで何と12位です。パンティストッキングなのに一足1万2千円もする。それなのに爆発的に売れました。当時、年間ヒット商品ランキングのトップ3は、東京ドーム、日産シーマ、リゾートマンションで、バブル期まっさかりでした。ジェンティルドンナには、医療機器のノウハウが生かされているのですが、こういった商品なのですか。

佐藤：イタリアのサポート用パンティストッキングで、基本的には締める商品です。リンパ浮腫の患者さんのような人たちの治療用ストッキングのおしゃれ版です。日本では美容用、ファッション商品として有名になりましたが。

荒木：元々は医療機器なのに、日本ではファッション商品として認知されていたのですね。

佐藤：その当時、締め付けたらいいとは思わないじゃないですか。実はイタリアから輸入した商社も、買い手もジェンティルドンナが本当はどんなものか分かっていなかったのですよ。イタリアの女性の体型に企画された商品そのまま輸入したら、日本のデパートではクレームの山で、全部アウトでした。そこで当社が製品開発と製造を手がけました。

一般的にパンティストッキングの良し悪しは何で決まるかというと、透明感、肌触り、発色性です。履いているかどうか分からない商品が高級商品と言われています。ジェンティルドンナは透明感、肌触り、発色性、何もかも悪いのです。けれど、悪いのが実はいいのです。うちの商品はみんなそうです。履きづらいし、じっとしていたらたまらんと。しかし、じっとして苦痛だというのは実は身体が活性している



ということでもあります。また、動くときリンパマッサージの効果もあります。痛いからこそ身体には効くのです。そうでなければ1万2千円にはなりません。世の中の人々が普通欲しがら、かわいいとかきれいを目的にした商品ではありません。

荒木：何のためのストッキングか、正しく理解されていないのに、よく大ヒットしましたね。

佐藤：僕もキャッチフレーズを作りました。「履くと足が細くなる」と。また、ジェンティルドンナの愛用者にとっても有名な芸能人の方々がいて、宣伝費も払っていないのに、彼女がすごくいいと言ってくれたのです。

履くと足が細くなるというのはうそではありません。しかし前提をかなりはしょった大雑把な説明です。このストッキングを履くことでマッサージがされてリンパの流れがよくなり、締めつけるからリンパが逆流せず、足のむくみがとれる。だから履くと足が細くなる、という理屈です。

荒木：その時代を考えると、履くだけで足が細くなるというのはきわめて魅力的に感じられたのではないのでしょうか。

+

×

+

×

ファッション、スポーツ商品の展開

荒木：医療機器以外の商品の展開についておうかがいします。

『疲れを和らげる』といった機能性ストッキングなどを作られています。最近では、スポーツ関連商品について、徳島インディゴソックスの選手や監督に試合で使う藍染めのソックスを提供されたり、防府マラソンの招待選手(ケニア、ダビッド・ワンジョイ選手)に靴下を提供されるなど、いろんなことを仕掛けられています。

佐藤：基本的にわれわれの製品はコンプレッション、締めるということに特徴があります。たとえば、指圧的に一点を押さえるのではなく、エリアをサポートみたいに締める、全体



防府マラソン ダビッド・ワンジョイ選手



スポーツゲーター

を締めるということです。

荒木：スポーツ選手は、そういった締める製品を着けているかどうかで疲労感が全然違うらしいですね。

佐藤：全然違います。野球のストッキングは、着けているとマッサージしながらプレーしているようなものですから。野球をする人、スキーをする人、ジャンプをする人にしても、競技によって締め方に違いはありますが、締めることが有効であることに変わりはないのです。

荒木：一方で、スポーツ関連商品は、競争が激しい分野でもあるように思います。東光さんとしては、どのような点を商品の特徴として消費者に訴え、市場の中でどのような立ち位置でやっていくおつもりなのでしょうか。

開発企画部長：おっしゃる通り、スポーツの分野は大手企業が強く、一番上を取られてしまう

と食い込めないで、あまり目を向けられていないニッチなところから攻めていきたいと思っています。今回の野球に関しても、元々着圧の強い製品を履いていない選手が多く、締める製品のよさがあまり認識されていない状況だったので、逆に好機だと思ったのです。そういう普段使われていない、大手が目を向けていないところを中心に考えていこうと思っています。

佐藤：当社は圧をかけることを商売としており、この点がわれわれの強みです。もちろん他社もやっていますが、当社がやると、もう少し性能を突き詰められるんじゃないかと感じているのです。

荒木：ところで、この前の徳島インディゴソックスの藍染めソックスでの藍染めの採用は、ファッションの観点からですか。それとも、徳島の藍ということのを売りにされようとしたのでしょうか。

開発企画部長：チーム名のインディゴ(藍の)ソックスは、「藍染のソックス」ですから、ちょうどよいと思いました。また、2016年に経済産業省製造産業局長賞を受賞したところで、タイミングもよかったのです。

佐藤：この賞は、大手でないとなかなかいただけないのですよ。2020年の東京オリンピックのエンブレムが組市松紋になり、ジャパンプルーの藍染めが徳島だということで流れができたのでしょうかね。

開発企画部長：ただし、藍染めはものすごくコ



徳島インディゴソックス

スト・時間がかかり、大量生産できないのがネックですが・・・。

荒木：でも、徳島インディゴソックスが日本一になったら注目されて、効果があるという話が広まりそうですね。

佐藤：そうですね。うちの商品は他では誰も履いてない商品です。応援する女の子たちに同じデザインでショートゲーターを履かせたらどうかと思っています。普段履くなら、腓腹筋・ヒラメ筋を締めるだけで十分です。ふくらはぎにはものすごくいっぱい神経が通っていますから。オフィスでパソコンを使い、目を酷使したり神経が高ぶる人には絶対よく、心臓にもよいのです。それをやれと3年間言い続けているのですが、社内では誰も相手にしてくれないのですよ(笑)。

荒木：皆さん、きっと社長のアイデアをしっかり受け止めながら、いろいろ検討されている最中だと思いますよ(笑)。

+

×

+

×



アジアは有望な市場

荒木：海外市場についてはどのように考えていらっしゃるのでしょうか。

佐藤：今後アジアが有望であると思っていて、営業部長がしょっちゅうアジアに出張しています。

荒木：もう少し詳しく教えてください。

佐藤：アジアではすでに一部で実績があり、それをモデルケースに他の国でも市場を広げようとしているのです。タイでは、エカタクシンというドクターがたった1人で3千人の患者さんを診ています。3千人の中には、手術した人もいれば肥満の人もいて、風土病の人もいます。リンパ浮腫でむくみが出ている人もいます。医療機器、リンパ浮腫用製品のような保険適用の商品と痩身用の商品は日本では取り扱う人が別ですが、タイでは一人のドクターがすべてを取り扱っています。東光の商品群では医療機器である保険適用の治療用製品を取り扱ってくれてい

ますが、そのほかに、ドラッグストアなどで販売している疲れ予防のための商品や痩身用商品などのラインナップにも興味を示してくれています。

荒木：それだけの患者さんを抱えていると、売り上げも大きくなるでしょうね。

佐藤：うちの自社ブランド商品部門売り上げのトップ3に入りますよ。もうかれこれ10年くらい取引しています。

それで今、アジアで第2のエカタクシンを探しているのです。大勢の患者さんやお客さんを抱えている、有力なドクターまたはセラピストです。ベトナムで第2のエカタクシンができ、フィリピンで第3のエカタクシンができる。そのバックにあるのが道具屋としての東光だと考えています。

荒木：よくわかりました。

ところで、先日おうかがいしたときに、品質管理のISO13485(医療機器の品質保証に関する国際規格)を目指しているというお話が出ました。

営業部長：ASEAN地域では、医療機器の制度がしっかりしているところがあり、今共通のルールを作っているようです。ISOに関しても、今は9001(取得済み)ですが、2020年に向けての各国医療機器の制度では、どうもISO13485を取っていることが前提となる可能性があるようなのです。医療機器を販売する上でのパスポートのようなものですね。2020年までに取っておかないとダメなのかどうかは、まだわかりませんが。

荒木：それは大変ですね。今、準備はどうなっているのですか。

開発企画部長：何もないところからでは取りにくいと思いますが、うちは医療機器の認可を受けていますので、ISO13485の要件を8割くらいは満たしている状態です。加えて9001も持っていますので、今後は比較的簡単かなと思っています。

荒木：時期的なめどはありますか。

営業部長：ASEANについては2020年の分から取れと言われています。

佐藤：今年中に取れと言っています。できないと言われますが(笑)。

国内で製造・販売するだけであればISO13485は不要ですが、海外に展開する以上は持っておかないと。今年中かどうかは別として、現在取得する方向で準備を進めています。

+

×

+

×

女性エンジニアが生き生きと活躍する会社

荒木：人材についておうかがいします。最近、どの会社でも人手不足ですが、人材の確保についてはどのように考えておられるのでしょうか。

佐藤：一番大事なのは新卒採用です。県内で唯一被服関連の科がある小松島西高校から、ほぼ毎年1人か2人入ってもらっていて、オペレーターの中心として活躍しています。同時に、エンジニアの方は阿南高専の人に来てもらいたいと思っています、なんとかとっかかりができそうです。

それから中途採用では、営業部長が海外の販路を開拓したいということですががんばっており、負担が重くなっていますので、彼の手足になる優秀な人材を確保したいと思っています。語学力と、貿易も含めてある程度のセンスのある人材。オファーがあればサンプルを作るけれど、なぜそういうサンプルが必要なのかを理解できる人材でなければならぬ。そうでなければかえって足手まといになりかねませんので。

荒木：どんな人材が必要なのですか。

営業部長：東南アジアでビジネス経験があるというのが一番ですね。語学は英語だけでもいいです。

荒木：なるほど。他の中途採用はいかがですか。

総務部長：最近は、各大学などに来ている外国人の、日本で就職したいという希望がかなりあり、先日も面接会に参加してきました。定年まで働こうと思っているので、日本語の勉強もか





本社

ですね。

総務部長：はい。日本人の新卒で同じ仕事をずっとというのはなかなか難しいと思います。ある程度の年齢の方や、人材派遣会社で就職してそういう経験が長い方だと大丈夫なのですが。

佐藤：このようにカンボジアの方が多く、クメール語に対する勉強心を持っている日本人か、カンボジア人を1人入れようと思っています。それから、われ

なりしていて、日本語検定は必ず受けているなど、モチベーションも高く優秀な人材が多いです。ただ、日本で長く勤めるとなると、普通に1か月のバケーションを希望してくるのです。休暇に関してはそこまでの対応が出来ていないのが現実で、その点では当社、というよりも日本は遅れているのかなと思います。人材を日本以外に幅広く求める場合、働き方改革と合わせて、そういったところも会社として意識して変えていかないと、雇えないのかなという気がします。

荒木：この前工場見学をさせていただいたところ、カンボジアからの実習生の方を大勢見かけました。今何人くらいいらっしゃるのですか。

総務部長：35名です。

荒木：けっこうな人数ですね。

総務部長：旧制度では東光グループは年13名まででしたが、制度が変わり、5年間で合計120名くらいまで採用できるようになりました。日本人の採用ももちろんやっていますが、カンボジアからの実習生は根気よく同じ仕事をするのに向いているようです。

荒木：県内のどの企業も人の確保で大変な苦勞をされていますが、工場で定型的な検査や工程をやっていただくとすると、海外の人材も活用していくことが有力な選択肢の一つとなりそう

われの商品は女性向けですから、リーダーも含めて女性が必要です。エンジニアも女性が必要です。今3人かな。

総務部長：最近入社した者を含めて現在3名です。

佐藤：これからは女性の感性がものづくりのコアな部分にも必要です。営業には女性たちが活躍できるような企画商品を受注してもらいたいと思っています。開発はじっと研究していたってだめです。ものが動かないと成長しない。オーダーが来て機械が動き出して、そこに新しい工夫が生まれてきますので。営業にもずいぶんそうした意識は持ってもらえるようになり、何社か見つけてきて、秋口から動いていきますが、まだまだです。私は、生き生きと活躍する女性エンジニアを東光の特徴の一つにしたい。腰にペンチをぶら下げて歩いている女性は世の中では珍しいと思いますが、うちにはいます。それが一つ売りになるのではないかなと思っていますが。

荒木：女性ならではの感性を活かした商品開発や女性エンジニアの活躍は、SDGs(持続可能な開発目標)の目標5「ジェンダー平等を実現しよう」そのものであり、今の時代の流れにも合っているのではないのでしょうか。



+

×

+

×

会社はお客様のためのもの

荒木：最後に、将来の経営戦略や展望について教えてください。

佐藤：いちばん大事なのは、うちの会社は誰のためにやっているかということを見失わないことです。会社の経営については、私が筆頭株主で息子（開発企画部長）がその次ということでバトンタッチをしていくつもりですが、私や息子のための会社ではありません。従業員も百数十人いますが、従業員のための会社でもありません。地域の人たちのためでも、日本のためでもない。会社というのは、お客様のためであるのであって、商品を使っていただく消費者の人たちのためにものづくりをするのです。これは、どこの会社もそうでしょう。一番いけないのはお客様を見なくなる、お客様が見えなくなることです。ただ、お客様を見ない方が儲かる場合が多いですね。でも、私はお客様を見つけて、お客様のために設備投資をしたい。それがうちのテーマだと思っています。ちょっとかっこよすぎますが。

さきほどお話ししましたように、今日対談しているこの部屋を患者、セラピストやドクターのためのプレゼンテーションルームに改造したのも、工場に十何億円投資したのも、ここに3人のリンパ浮腫の患者の人がいらっしやって、その方が怒りの涙を流されたのがきっかけでしたから。

荒木：その3人の患者さんの思いに応じて会社の方向性を決められたのでしたね。

佐藤：引き金はそれですね。河口であるお客様のニーズから目を離すことはないと思います。ただ、お客様のためにやるけれど、お客様は鈍い。自分が欲しいものが分からない。ここでいうお客様はセラピストやドクターの方を含めてのことですが。それをきちんと分かってもらえるように、「世界ではこういうやり方をやっていて、やった結果はこうなりますよ」というこ

とをわれわれがきちんと見せる。そういうプレゼンをわれわれができないと、お客様に自分の本当のニーズに気づいてもらえないということです。

荒木：マーケティングの世界では、「消費者は自分が本当に欲しいものが分かっていない」という有名な言葉があるそうです。アップルのスティーブ・ジョブズは「私たちの仕事は、顧客が望むよりも先に彼らがこれから望むであろうものを理解すること」と語っています。アップルの例でいうと、iPhoneのような革新的な製品を消費者が思いつくより先に作り、製品のよさをCMなどを通じて消費者に理解してもらったことで消費者に受け入れられ、iPhoneは普及していきました。御社の場合も、お客様が思いつかないような優れた効果のある商品を生み出し、そのよさをお客様に理解してもらうことが重要なのでしょうね。

佐藤：そうです。ただし、お客様が欲しいものが分からないのは、実はお客様に限ったことではなく、われわれも同じです。ですから、患者さんやセラピストのお話を聞くなどして、それが事前に分かるようになるためのキャッチボールをどのようにやっていくかということが大事なのです。

荒木：なるほど。

佐藤：もう一つ、私は段々畑経営というものを実践していきたいと思っています。40年以上前から自分に言い聞かせ、周りにも「段々畑経営でいきます」と言っています。アメリカのカリフォルニアの農家のように、肥沃な大地と大量の水があるところで大規模に行うものづくりもあります。でも、狭い段々畑で手間暇かけて行うものづくりもあります。段々畑は山でたしかに不便だけれど、虫が少ないとか、いろんないいところもある。そこでじいちゃんばあちゃんがへばりついてものづくりをするように、うちのオペレーターたちもそこにへばりついて、ものづくりをする。一流レストランのシェフと、「今日は大根を送ってくれないか」「いやいや今

×



編立室



エアシューター

日は大根より芋の方がいいですよ」とやりとりするような、末端消費者との会話のできるような手法、せまい棚を作っていった段々畑でものを作るような、そういう経営をめざしています。等身大の経営をするんだと自分に言い聞かせてずっとやってきました。

この業界は、右肩上がりに成長するというものではないでしょう。過去、プリンセスやジェンティルドンナの大ヒットなど、何度かブームで大きな利益が生まれたこともありましたが、あくまで一過性のもので、ボーナスのようなものです。売り上げの恒常的な水準が大きく底上げされたわけではありません。来年にかけて少し機械に投資しなければならないし、倉庫もやり直しをしたいと思っていますが、今あるものに手を加えるだけで、新しいものを建てることは考えていません。父からバトンを受けたこの会社に、私が新しく建てたものは何もないのです。元々ある工場の中をいろいろと改善してやってきました。私は第1回目の構造改善事業でやったような生産性の向上にエネルギーを注力するのではなくて、価値観を訴求できる商品

開発、科学的に裏付けされた性能のある商品の開発や生産にエネルギーを使いたいと思いこまできました。その中でやってきたことの特異性、個性というものが当社としてアピールできることだろうと思っています。

将来の経営戦略ということでは、国内、アジアに加えてヨーロッパ市場などで、何らかの形で販売をしたいと思っています。来年再来年だとか、具体的な時期を計画しているわけではありません。そうした機会や時期がある日突然やってくるようにしなければならないと考えています。売り込みではなくて、ドアをノックされるようにするのは、ノックしに行くなら計画を立てますが、ノックされるためには、それにふさわしい能力をうちに作るということが大事だと思います。その前提は、うちに特異性、個性がある商品があることです。

荒木：「花が咲くと、宣伝しなくてもミツバチは集まってくる」というわけですね。独自の高性能の商品を持ち、国際的な展開も考えながら、グローバル・ニッチトップ企業としての立ち位置を築いていかれるご計画ということですか。

佐藤：そうです。

荒木：今日は東光さんのユニークな商品開発やそういったものづくりの裏にある経営哲学、お客様のためにという社長の熱い思い、将来の事業戦略などを聞かせていただきました。これからも本当の意味でお客様のために、お客様が幸せになるようなユニークな製品を作り続けて、世界に飛躍していかれることを心から祈念申し上げます。ありがとうございました。

(2019年5月27日 東光株式会社本社で対談)

(対談編集 元木恵子)

