

生活者のニーズを吸い上げて、お客さまが必要とする商品をトータルに提供していくという「顧客志向」に徹しています。

いつも夢と希望を持ち、どんなことにでもチャレンジしています。一番大事なことは、自分自身が納得した人生を生きることです。

スケーター株式会社 代表取締役

こうの いけ りょう いち

鴻池 良一 氏



平成 26 年 6 月 6 日、同社応接室にて

▶ 万年筆メーカーからの転身で成長

— 御社の創業の経緯や、今の事業が軌道に乗るまでのご苦労などを教えていただけますか？

昭和 13 年に父が大阪市内で万年筆の製造を始めました。当時の万年筆は贈答品などに使われる高額品でした。手作りのため 1 日に数本作るのがやっとでしたが、それだけで暮らしていたようです。戦時中は大手電器メーカーの部品を作っていたそうです。

戦後の数年間は材料が手に入りやすく、細々と仕事をしていましたが、朝鮮戦争が勃発した昭和 25 年頃から日本経済も復活していき、当社も輸出が少しずつ増えていきました。社名は鴻池製作所でしたが、横文字でないと世界では通用しないため、スケーターの名称を社名に付けたそうです。

— 「スケーター」の名前の由来は？

「万年筆がスラスラ滑るが如くの書き味」とい

うことで、“ER” を付けると人にもなり、より良く滑るとも解釈できます。当時は横文字の社名が珍しく、ある意味でハイカラだったと思います。

昭和 25～31 年は業績好調で生野区の優良企業だったようですが、その後は新興国からの安価な輸入品が増え、価格競争で苦戦してきたそうです。

— プラスチック用品への参入のきっかけは？

昭和 30 年代前半に万年筆の胴体やキャップ等を作るためにインジェクション成型（射出成型）を導入したのですが、金型を作れる会社が無く、自社で金型を製作しました。その結果、量産化が可能となって生産コストと輸出単価を下げることができ、業績がいくらか回復しました。しかし、中国等には勝てず輸出は先細っていったそうです。一方で国内販売にも力を入れていき、東海地区から西日本にかけてお得意先を拡大していきました。

他方で、インジェクション成型の仕事を増やす

ために、昭和 37 年頃から電気製品や自動車部品等の下請け加工に参入し、部品生産を金型製作から一貫して受注するプラスチック部門を 39 年に設立しました。私が入社した 41 年頃、プラスチック部門は私と 3 人の営業マンだけの小さな組織でした。

— プラスチック家庭日用品の製造販売を開始されたきっかけは？

私が担当していたプラスチック日用品の大口注文先の手形が不渡りになり、資金回収のために夜討ち朝駆けの状態で社長宅へ通い続けました。約 1 週間後に帰宅した社長に詰め寄り、押し問答の結果、当社名で商品を買ってもらい、利益の一部を損失補てんに回すことで決着しました。このことがきっかけでプラスチック家庭日用品の製造販売を始めたのです。

昭和 47 年に日中国交回復があり、その社長の発案でパンダのデザインを付けて売り出したところ大きく当たり、2 年で損失を回収しました。取引先の倒産を契機にこの業界に入ったとも言えます。

翌年から当社のトレードマークを付けた商品で、企業へ直接営業に行くスタイルを始めました。ただ、社名がわかりにくいと不評でしたので社長であった父を 1 年がかりで説得し、昭和 49 年に社名を「スケーター株式会社」に変更してもらいました。

▶ キャラクタービジネスに参入

— 当時、パンダはすごい人気でしたね。

パンダの人气が数年で下火になり、次はコアラの商品を作ったのですが、パンダほど売れませんでした。その後、著作権に関する知識を持たずに、大企業の家電製品のキャラクターを真似て、デザイナーに描いてもらったキャラクターの商品を作って売り始めたのです。しばらくして、その大企業から呼び出しの内容証明郵便が届きました。先方の調査の結果、百社程に連絡したらしいです。

東京へ行き、先方から「当社のマークを無断使用している企業を一斉摘発している。あなたが一番に来た。すぐに金型を廃止し、販売も止め、商

品を捨てなさい」と言われ、了解した旨を伝えると、それ以上のことは何も言われませんでした。

— 一番に行った誠意が伝わったのでしょうか。

著作権を勉強して版權を持つトップ企業を訪問したのですが、当時の取扱商品は 10 品目程しか無く、相手にされませんでした。そこでアニメ関連の版權業界の二番手などを訪問し、版權を取り始めたのがキャラクタービジネスの始まりです。当時、ウサギやクマなど一般的なオリジナルデザインを付けている企業が多い中、キャラクターは人気があり、値段が高くてよく売れました。

— どのようにしてキャラクタービジネスを拡大されたのですか？

会社の近くの文房具屋でコップやお弁当箱などを見かけ、その発売元であったコクヨさんに飛び込み営業し、何回も訪問しました。「御社が作れと言われた商品を当社が設計し、自社の費用で金型を製作します。但し、1 年後にはその金型で当社でも商品を作らせていただく」という条件で取引を申し込みました。「どのような商品を作ったら良いのか、一緒に勉強して開発しましょう」ということで取引が始まりました。



ライバル会社の商品を買^{あさ}い漁^{あさ}っては研究し、商品企画をやらせてもらいました。コクヨさんは会社から近かったので毎日のように通い、先方と親しくなりました。オリジナルデザインで弁当箱等のランチ類から文具商品、ポーチ、化粧雑貨など様々な商品をトータルに展開しておられたので、

そこで色々学びながらファンシー文具・雑貨業界のことを勉強させていただきました。

ところが取引開始から7~8年程経った時に、先方から呼び出しがあり、「この事業部は今年末に閉鎖します。今の間にサンリオさんに行きなさい」と言われたのです。それまでライバル会社に行くと言われており、訪問していませんでしたが、勇気を出してサンリオさんを訪問しました。しかし、全然会ってもらえませんでした。

— ライバル会社への訪問は大変ですね。

先方も弁当箱の裏側に「製造元スケーター、発売元コクヨ」と入っているのを知っておられたので、最初は相手にしてもらえませんでした。10回行って断られたら自分なりに納得できると考え、毎月、東京へ出張する度に先方へ通い続けました。

「サンリオさんのお力を借りて、当社もキャラクターのランチ用品類のNo.1企業になりたい夢を持っています。どうか弊社に力をお貸し下さい。どのようなご要望にも全力で対応させていただきます」とお願いし続けました。やがて面白い熱心な奴だと言っただけのようになり、2年程経って取引が始まりました。

また、大阪に本社があるスーパーが成長してきたので、スーパーへ直接営業に出かけました。問屋から「中抜きする危険な会社」と言われながらも直接情報提供などを続けるうちに、スーパーからの紹介で取引の無かった問屋とも取引を開始でき、業界の色々なことを学ぶことができました。

— スーパーとの取引の特徴とは？

本部への営業でスーパー全店に商品を置いてもらう、定番商品や特売商品に採用してもらうなど、組織への売込というビジネスモデルができました。今でも「1軒に売って100軒分売る（組織販売）、1日行って100日分売る（定番販売）、1個売って100個分売る（シリーズ販売）、1回売って100回分売る（企画販売）」などと社員に言っています。

全く部外者がこの業界に参入するのは大変なことでしたが、色んな人との出会いがあり面白かつ

たです。普通の営業マンは喧嘩しませんが、私は意見をはっきり言っていましたから、喧嘩しながらも相手と気が合い、飲みに誘われたり、他社の情報を教えてもらったりしました。

▶ ファブレス企業として躍進

— ファブレス企業を目指された理由は？

* ファブレス：自社で生産設備を持たず、外部の協力企業に100%生産委託しているメーカー。

昔は年配の社員が多く、社内に活気がありませんでした。また、職人からは古い機械では能率が悪いと言われ、次から次へと新しい機械を購入し、儲かったお金の大半を機械屋に支払っていました。

今までのメーカーは、自社の生産技術や材料を活かしてモノづくりを行う「川上志向」でやってきました。当社でも設備投資や金型投資の費用がかさみ、たくさんの商品を作らないと採算が合いません。機械や職人を遊ばせておくわけにはいかないという強迫観念に、いつも駆られていました。

当時、よく売れる商品の金型を24時間操業の協力会社に出し、小ロットの商品を自社生産していました。いつまでもそのような状態を続けていては駄目だと思い、全体の採算を考慮して仕事をセットで依頼し、できればその協力会社に当社の機械を安くても良いから引き取ってもらおうように働きかけ、自社生産を止めようと考えました。

協力工場に発注する際は全量買取りを保証し、必要な時に必要な物を必要な数だけ作って納品していただきます。商品によって素材や製造技術等が全然違いますが、ファブレス企業としてやってきたために、お客さまへのトータルな商品展開が可能になりました。現在、生活者のニーズを吸い上げて、お客さまが必要とする商品をトータルに提供していくという「顧客志向」に徹しています。

— 会社の成長要因を教えてくださいませんか？

機能・品質・価格面以外に安心・安全、環境に優しいなどの商品性も大切ですが、最近はこちらかという自分の感性に合った商品、更に自分の生活が楽しくなるような商品、更にトレンドに沿っ

た商品が求められています。

人々が暮らしの中でワクワクドキドキするような夢や希望、感動・驚きをお届けする商品づくりをしたいという基本的な考え方を持っています。いわゆる生活者視点でのモノづくりです。そのために消費者向け調査でご意見を聞いたり、店舗視察を行ったり、流通業界からの情報を取り入れるなど、お客さまのニーズを積極的に把握して商品開発に活かしています。

特定のターゲットを決め、その方々の生活を春夏秋冬の中で、また朝起きてから寝るまでの一日の流れの中で、更に年中行事やイベントの場などで、どのような商品をお使いになっているかを考えて商品をシリーズ化したり、デザインやカラーなどを統一したりしています。

— 御社の直近の売上高はどれぐらいですか？

直近の売上高は109億円で、商品の生産拠点は海外と国内がほぼ半々です。今でこそ最適地生産という考え方がありますが、当社が台湾で海外生産を始めた昭和61年頃はまだ国内生産が普通でした。

品質や価格、生産能力等で当社の基準に適合する先を探し出し、協力会社として当社が企画した商品の生産をお願いしています。ただ、最近はカントリーリスクや為替リスク等を考慮し、海外での生産拡大を見直していくことも考えています。

国内では長い取引を基本にしており、取引が60年以上になる先もあります。皆さん本当に協力的にやっていただいております。

— 海外向けの販売はいかがですか？

海外向けの販売は、日本の少子高齢化、人口減少を懸念して5年程前から始めたばかりで、売上全体の5%以下の規模です。中国企業は、日本企業のように代金をきちんと支払ってくれませんので、現状は損ばかりしているようなものです。

— 小売業との直接取引はどれぐらいですか？

金額ベースで言うとほぼ半分です。問屋を通さない中抜きは、お互いにくらか利幅を確保できるという利点もありますが、交渉先が増えるため

に手間がかかり、沢山の人員が必要です。また、小売業の物流拠点に一定数量の商品を預けておく必要があります、その分の在庫が増えます。

その企業との取引額が一定以上あり、又ある程度の経営体力もなければ、小売業との直接取引はやっていけません。ただ、メリットも大きいです。当社から直接、情報を提供でき、取引先からもストレートに要望や情報が入ってきます。問屋は、ある程度見込みで商品を買って自社で備蓄してくれますが、手形取引が多く不渡りの懸念もあります。一方、小売業とは現金取引が多く安心です。当社の現金回収率はかなり高いほうだと思います。

当社は、取引先の倒産を契機に今の事業を始めた会社ですから、与信管理はきちりしています。当社から債権放棄する場合がありますが、この約10年の平均でみると、1年間に回収不能となる売上債権はほとんどありません。

▶ 人口減少に備え顧客基盤の拡大を図る

— キャラクター関連で最大の売上は？

取扱っているキャラクターは約100種類です。商品アイテムは約1,000種類ですが、サンリオ、ディズニー、ジブリ、スヌーピー、ムーミンほか、TVキャラクター、ブランドデザイン等もたくさんあり、



SKU(*)でいうと6,000~7,000種類になります。

今は大ヒット映画「アナと雪の女王」の他、ジブリ、ムーミン、北欧デザインの商品が好評です。

*SKU (Stock Keeping Unit、最小管理単位)：基本的には同じ「アイテム」であっても、サイズ、色、形状等が異なる場合には、別々のSKUとして扱われる。

— 最近はネットショップもされていますが、

売上は全体の4%程度ですが、1年前の約2倍

の規模になっており、将来的に更に増える見込みです。ただ、流通チャネル別に商品を企画・分類する必要があり、管理が大変です。キャラクターも変化していき、同じキャラクターでもちょっとしたデザインの変化が加えられたり、脇役が変わったりします。キャラクタービジネスは良い面もありますが、実際商売しようと思うと大変なのです。



ディズニーとサンリオのランチシリーズ

— キャラクター以外の販売はいかがですか？

ファッション部門としてベーシック商品も結構取扱っており、メンズ、レディース、ブランド、その他に分かれています。キャラクター部門が売上全体の約55～60%、ファッション部門が25～30%、残りをOEM生産商品が占めています。

昔はキャラクターと言うと4～10歳の年齢層が主要顧客でしたが、人口減少により売上が増えなくなりました。今はファンシー雑貨とベビー用品の取扱いにより、対象顧客を0～18歳位までに拡大することができました。更に女性向けも18～50歳代にまで対象が広がりました。

今後、力を入れていかなければならないのはメンズです。18～50歳迄の男性を対象にしていくと、当然、商品カテゴリーやアイテムが違ってきます。販売金額も高くなりますが、商品の種類も豊富になり、その分の在庫が増えることになります。

— 1年間に新商品はどれくらいありますか？

年間数億円の費用を投じ、200～300の新品目を出しています。キャラクターの著作権代は、それ以上の金額を支出しています。商品開発は当社の命、原動力であることから、我々は自らを「開発型企画メーカー」と呼んでいます。

新商品をご案内する機会として昭和58年から毎年8月に、主に春夏向けの商品を中心とした単独の内見会ないけんを開催し、東京と大阪の2か所で合計

約2千人の方にお越しいただいています。今年で32回目になりますが、業界で1社単独で途切れることなく30年以上続けているメーカーは他にありません。

売上や必要人員の波を平準化するために、秋冬向けの商品を売り出そうと、4月に社内展示会を開催するようになりました。今年で9回目です。内見会や社内展示会で顧客のご意見を聞き、商品の修正や販売の見送りなども検討しています。

▶ 「全員経営」を目指す

— 組織の活性化や人材育成などの取組みについて教えていただけますか？

新入社員研修を始めいろいろな研修を行っていますが、今悩んでいることは、どのようにして組織力を上げるかということです。各部署でミーティングをして情報の共有化、目的や戦略の共有化を図るようにしています。また、各年代でシャドーキャビネット（影の内閣）を作り、会社の進むべき方向性を提言してほしいと言っています。

当社の基本的な経営姿勢として「全員経営」を目指しており、毎月の試算表を全員に公開するなど、企業情報公開の徹底に努めています。とくにその精度とスピードには自信を持っています。また、マイナスの影響があるものは可能な限り早く処理するなど、自己資本の向上を図りながら健全経営にも努めております。

— 財務内容がとても良いですね。人口減少を踏まえ、今後の展開をどのようにお考えですか？

国内で今のやり方で事業を続けていても、明るい展望が描けないことは承知しています。売上と利益を安定・確保していくためのビジネスモデルとして、二つの方向性を考えています。

一つは新規事業の立ち上げ、またはM&Aの検討です。新興国との価格競争の懸念がないような新規分野の事業に参入したいと考えており、そのきっかけだけでも作りたと思っています。

もう一つは海外戦略です。現在、輸入取引が大

半ですが、今後は海外で物売ることを考えていかなければなりません。特にアメリカでの販売を検討しています。どれぐらいの資金が必要か、実際採算ベースに乗るのかどうか読めないのですが、やはりアメリカでの販売が夢です。

— アメリカ開拓ということですね。

中国が巨大市場であることは良く分かっていますが、カントリーリスクの懸念が大きいです。同じ法律でありながら、その時々で解釈を変え、昨日まで良かったことが今日はダメだというようなことも往々にしてよくあります。

アメリカは合理的な国で、価格の高いものには品質を要求しますが、安いものはそれなりの品質だと割り切っています。一方、日本の商品は、品質・機能に優れ、バラツキもなく、それでいて長持ちし、大変信頼性があります。価格面でやや不利なこともあります。我々は日本モデルの商品に誇りを持っています。

ただ、当社の商品はキャラクターで売れているのか、それともスケーターのブランドで売れているのかと問われたら、やはりキャラクターで売れていると言わざるを得ません。しかし、我々としてはスケーターブランドの作ったキャラクター商品と言ってもらいたいという思いがあります。

▶ 奈良県経済の活性化に向け明確な方針を

— 奈良県の現状をどのように思われますか？

当社は平成2年に奈良に移ってきましたが、4、5年前までの気持ちは奈良府民の会社でした。今も登記上の本店は大阪になっています。本当の意味で奈良の会社になりたいという思いを強く持っており、1年ほど前から奈良商工会議所や奈良経済産業協会などの理事をさせていただいています。

仕事で地方に行きますが、その^{さび}寂れようは目を覆うぐらいの状況です。それと比べて奈良県は比較的ましです。ただ、もっと明確な方針が必要です。観光立県か工業立県か、それとも農業・林業立県か、又は第3次産業の発展を目指すのか、その

方針が明確に打ち出されていないように感じます。

— 奈良県の観光をどのように思われますか？

奈良県には、平城宮跡をはじめ多数の歴史的文化遺産がありますが、それらを巡る道路や鉄道網が十分に整備されていません。また、正直言って宿泊施設や会議施設なども不足しています。

奈良に住んでいても、若者は大阪で消費し、東京や海外へ旅行に行きます。買い物や遊びの要素をもっと奈良に取り込む必要があるのではないのでしょうか。やはり楽しくなければいけません。



— 県内にお店も結構増えたと思いますが。

京都と比べたら、まだまだだと思います。京都は古い文化・伝統を持ちながら、著名な企業がたくさんあります。一方、奈良県は上場企業が少なく、有名大学の新設も少ないです。大学に進学する大半の若者が、県外の大学に通っています。学生の半分は勉強という意見もありますが、やはりアルバイト先や遊ぶ所も必要ですよ。

奈良県経済の活性化に向け、明確な方針を出して引っ張っていってくれるような、国の力をもっと引き出し高速道路や鉄道網の整備を進めてくれるような、パワーのあるリーダーが欲しいです。

積極的に工場誘致するとか、大胆に規制緩和するとか、思いきったことをしないと何も変わりません。京都は奈良と同じ古都ですが、棲み分けができて発展しています。奈良県でも、できないことではないと思います。

▶チャレンジ精神を大切に

— 相田みつをさんの「一生勉強 一生青春」を座右の銘にされているということですが。

私の気持ちは、今も20歳代の頃とそんなに変わっていません。いつも夢と希望を持ち、どんなことにでもチャレンジしています。一番大事なことは、自分自身が納得した人生を生きることです。

10個のことに挑戦したら、成功は3つぐらいで、4つはぼちぼち、残り3つは失敗しがちです。足し算するとゼロになると考えがちですが違います。失敗したことは早い段階で止め、ぼちぼちのことは不成功の要因を考えて再チャレンジします。成功したことは更に深めていくので、足し算すると結果的にプラスが残ると私は信じています。

チャレンジして失敗するリスクもありますが、やらないリスクのほうが大きいと思います。大きな失敗は避ける必要がありますが、やらないで悔いを残すよりも、チャレンジすることが大切です。

何もしなければ失敗はしません。しかし、そのようなことで良いのでしょうか。失敗したら叱られるのは当たり前ですが、私が叱るのは、相手をやる気のある人間だと思っているからです。

社員には、「人がいない、時間が無い、金が無いなど、『無い』と言うな。できない理由は聞きたくない。気持ちを切り替え、どのようにしたらできるかを考えるように」と話しています。何事にも、やる気を持って取り組んでほしいですね。

— 若いビジネスマンにメッセージをお願いします。

「平々凡々と何の憂いもなく、家族4人が幸せに暮らせれば良い」という幸せもあるでしょうが、「自分の思いを実現したい、そのために社長になりたい」という考え方も、それはそれで良いのではないのでしょうか。自分の夢や希望を掲げ、それに向かって挑戦していくような、熱い心を持った若者が増えて欲しいです。そのためには、今の教育から変えていく必要があると思います。

●プロフィール 鴻池 良一 氏

■主な経歴

1943年10月、大阪市生野区生まれ。1966年3月、大阪府立大学工学部経営工学科卒業。1966年4月、スケーター万年筆株式会社入社（1974年6月にスケーター株式会社に社名変更）、1984年2月同社代表取締役役に就任、現在に至る。2012年7月から1年間、生駒ロータリークラブ会長を務めた。

■座右の銘、好きな言葉

「一生勉強 一生青春」

■大事にしていること

- ◎仕事・経営に対して：努力・根性・忍耐
- ◎人に対して：誠実な態度、協調の姿勢、感謝の心

■趣味

ゴルフ、旅行、読書（時代小説）

■私のモットー

2 C (Change・Challenge)・1 S (Speed)

■好きな食べ物

和食（お刺身）

■お勧めの本

「これからのリーダーに知っておいてほしいこと 松下幸之助創業者に学び実践したことから」中村邦夫著

■私のストレス発散法

カラオケで懐メロを歌うこと

■奈良県内で一番好きな場所

奈良公園

■所属企業・団体等の概要

- ・会社名：スケーター株式会社
- ・本社：奈良県奈良市杏町216-1 からもちょう
- ・創業：1938年（昭和13年）5月
- ・設立：1950年（昭和25年）2月
- ・資本金：8,000万円
- ・事業：家庭用品・生活雑貨の企画・製造・販売
- ・社員数：160名

（聞き手・文責：島田清彦）