

『爪楊枝メーカーからオーラルケアメーカーへの変革』

－ そのキーワードは、こだわり －

産業振興部企業振興課

株式会社 広 栄 社

所在地：〒586-0037 大阪府河内長野市

代表者：稲葉 修

資本金：10百万円 従業者数：20

名

業 種：オーラルケア用品製造業

我が国で初めて楊枝の本格的な機械生産を始める

（株）広栄社は創業者である稲葉由太郎（現社長稲葉修の祖父）が大正6（1917）年に三重県鈴鹿郡関町において関勢社（広栄社の始原）を設立したのが始まりであり、創業以来83年という長い歴史を有している。当時、楊枝の生産地は三重県が中心で、河内長野は産地問屋による販売の中心地となっていた。広栄社も、三重県で卯木や木五倍子による丸楊枝を作り、河内長野へ販売していた企業のうちの一社であったが、稲葉は三重県の製造業者と河内長野の販売業者双方の発展を目指して、三重県での丸楊枝の製造と河内長野での販売の分業体制を確立するなど斬新なアイデアの持ち主であった。この製販連携により河内長野は一大集散地としての地位を高めていく。

しかし、大正12、13年に米国から機械生産による白樺製の平楊枝が輸入されるようになると、この低価格製品に太刀打ちできる日本製品はなく、三重県でも閉鎖に追い込まれる工場が続出した。稲葉はこの状況を打破しようと、大正13年に自ら米国の製造機械を導入し、しかも、その設置場所を消費地に近い河内長野に決断したのである。社名も広栄社に改め（大正15年）、以後、広栄社は河内長野の企業としての道を歩みだす。

平楊枝は国内では反響を呼ばず、海外市場に活路を求める

機械生産は白樺の木を用いて平楊枝を生産するものであるが、白樺は価格的に安く、味や臭いも少なく、色も白いことから、楊枝には最適の材料といえる。事実、その後の楊枝は高級品である黒文字楊枝を除き、白樺が主な材料となっていた。しかし、安価な輸入品である平楊枝は最初こそ飛ぶように売れたが、広栄社が本格的に機械生産するようになったときには見向きもされなくなった。平楊枝は見た目が悪く、使用中に無理をすればすぐに折れてしまうのが影響したのか（折れるからこそ、それ以上歯に負担がかからず良いのだが）、あるいは、平楊枝よりも先に丸楊枝が普及しており、「楊枝は丸いものだ」という固定観念がその普及を阻害したのかもしれない。

このため、広栄社は販路を海外に求めることになった。既に、昭和初期に米国へ平楊枝を輸出したのを皮切りに、戦後は米国を始め、ヨーロッパ、オーストラリア、中近東、中南米というようにほぼ全世界に輸出するようになったのである。特に、昭和30年代の終わりには売上高に占める輸出額の割合は95%にも達するようになった。製品も平楊枝だけでなく、丸楊枝、花楊枝、旗付き楊枝、三角楊枝、ノベルティ用など多岐にわたっていた。

ドルショックで、国内市場への転換を余儀なくされる

広栄社は輸出専門企業として躍進したが、それがあつた事をきっかけに窮地に陥ることとなった。昭和46年8月に米国が行つたドル防衛策（いわゆる、ドルショック）である。これまでの1ドル=360円の固定相場制から変動相場制に移行することにより、1ドル=300円という大幅な円高となつてしまつたのである。しかも、円高はその後も続く。このような急激な円高では、売上げをあげても為替差損で利益が飛んでしまう。当初は、コストダウンや生産の合理化により対応しようとしたが、それにも限度があつた。このため、国内市場に目を向けざるを得ない。しかし、国内市場は河内長野の同業者が網の目のようにカバーしており、広栄社が入り込む余地はない。

広栄社において、企業の存亡をかけた販路拡大のための試行錯誤が続くこととなる。ギフトやキャラクター関係への販路拡大も行つた。三角楊枝（三角楊枝そのものは、昭和35年ごろにノルウェーで開発されたものであるが、広栄社は北欧の得意先から三角楊枝の製造依頼を受け、3年の歳月をかけて製造機械の開発に成功していた）をもつて大手メーカーに飛び込みのセールスも行つた（昭和53年）。この三角楊枝は、最初に電話した企業から断られたが、次に電話したサンスター（株）からは色よい返事をもらい、早速サンスターの歯間清掃用具シリーズに加えてもらうことになった。サンスターとの取引は広栄社に多くの成果をもたらした。サンスターの品質管理水準は極めて高く、不良率の割合はPPM、すなわち100万分の1個の割合だそうである。広栄社はサンスターの指導を受け、品質管理の向上に努め、もはや従来の楊枝メーカーではなく、「歯間清掃用具のメーカーなのだ」という意識改革を為し遂げた。この意識は、その後の製品開発に活かされる。

また、昭和58年には中堅の歯ブラシメーカーから、歯間清掃用具のシリーズを発売したいので、三角楊枝だけでなく、糸付き楊枝（弓状のプラスチックに糸を張り、その糸を歯と歯の間に通して汚れを取る）も作ってほしいという要

望を受けた。糸付き楊枝は始めてのことなので、かつて勤めたことのある三共生興（株）から帝人（株）を紹介してもらい、その助言等を受けて、成形機で一体成型して完成させることができた。しかし、歯ブラシメーカーからは、円高で海外から安い製品を調達できるという理由から、値下げを相次いで要求され、ついには全品を輸入品に切り替えられてしまったのである。これが、広栄社に自社ブランドの創設を強く意識させる。

自社ブランドを設けて販売活動に乗り出すも、悪戦苦闘の連続

昭和59年になると円高がさらに進み、国内市場の開拓がますます急務となってきた。このとき、大阪府立貿易館のデザイン指導を受け、専門家を紹介してもらった。専門家は、まず利用者へのアンケートを行い、黒文字楊枝、卯木楊枝、平楊枝、両端が尖った輸出用の丸い楊枝、従来のこけし型の楊枝及び三角楊枝についての感想を収集したのである。その結果は、平楊枝についてはすぐに折れる安物というような散々な結果であったが、三角楊枝に対しては意外にも使いやすいとか、よくゴミが取れるという高い評価を得たのである。そこで、この結果から、欧米と同じ使い分けである「丸い楊枝は料理用に、歯には三角楊枝」を基本コンセプトとして、三角楊枝に「クリアデント」という自社ブランドを設け、販売を展開することとなったのである。

しかし、新しい販路の獲得は至難の業であった。まず初めに、タバコ店を販促に回ったが、ほとんどの店が自動販売機になっていて、対面販売は姿を消していた。駅売店にも売り込みに行ったが、もっと消費者に浸透してからと断られる有様だった。ダイエーに売り込みに行くと、注目してもらい、売り場に置いてもらうことになったが、消費者の多くは三角楊枝を手にとって見るのに買おうとはしない。買うのはいつも丸い楊枝なのである。三角楊枝の認知度は低く、いくら楊枝売り場においてあったとしても、だれも注目してくれないのである。他の販路での成果も芳しいものはなかった。

そうこうしているうちに、昭和61年、ある展示会で知り合った人から、「三角楊枝は薬局でなら育つかもしれない。現在唯一、対面販売が残っているのは薬局であり、ここで説明すれば製品が定着する可能性がある」という助言を受けた。このとき、稲葉社長はハッと気が付いたようだ。欧米では三角楊枝は薬局で販売していたのである。しかも当時、歯科医院では三角楊枝を歯の治療用で使用しており、薬局でならコンサルティングセールスが可能と考えたのである。今からみれば至極当然のことといえるが、当時は思いもつかなかったことであり、まさに目から鱗が落ちるほどの衝撃であった。

同社は早速、翌62年からクリアデントのブランド名で、三角楊枝、糸付き楊枝の販売を始めることとなった。この後、同社の販売先は、薬局、薬店のほか生協が主要ルートとなっていく。

新製品の相次ぐ開発により、オーラルケアメーカーとしての地位を築く

昭和62年には、ある歯科医師から簡便な歯間ブラシがなくて困っているの

作れないかという要望を受けた。その要望に応えようと10か月の試行錯誤の末に、ようやく簡便な歯間ブラシを完成させることができた。当時、他社製品は1本120～150円だったので、価格優位性を保つために価格を1本100円に設定した。サイズはS（標準）、SS（中細）の2種類をそろえ、歯を見るミラーも加えて発売したところ、それまで薬局の販路にはまとまった歯間清掃用具のセットがなかったため、薬局から反響があり、ようやく主力販売ルートとなったのである。また、もっと狭い歯間部にも使える歯間ブラシをという要請を受け、平成2年にはSSS（極細）サイズの発売にもこぎつけた。

歯間ブラシは多くの歯科医師の推薦等で広まっていき、薬局での販売も伸びていくこととなった。

広栄社の歯間ブラシには多くの工夫が施されている。それを列挙すると次のようになる。

1. ブラシ部はワイヤーの太さ、毛（フィラメント）の太さ及びブラシ部の長さの関係で決まるので、各サイズに合わせた選び方が重要であり、数多くの種類のブラシを試して選出する。
2. 歯の経年変化に相応するサイズを作る。
3. ハンドルの太さは、3本の指でつまんで使われることに合わせて、3本指の接点の太さである3.4ミリにする。
4. ハンドルの長さは奥歯に届く範囲で最も短い55ミリにする。
5. 折れやすいワイヤーを少しでも長くもたせる工夫をする。

現在では、ハンドルとワイヤーを一体化して使いやすさを一層高め、ブラシのサイズも7種類に増やすなど歯間ブラシについてさらに多くの改善と改革を積み重ねている。

広栄社の歯間清掃用具分野での製品開発は徹底している。製造機械をも自社単独で、あるいは共同開発で作ってしまうのである。「こだわり」を持った製品開発と言えるだろう。良い悪いは別にして、これが広栄社の方法なのである。だからこそ、歯科医師や薬局、生協から高い信頼を得ることができるのであろう。

平成10年からは口臭の主な原因となっている舌の汚れ（舌苔）を安全に取り除く用具の開発を始めたが、その研究は製品名「タンクリーナー」として結実し、平成12年7月から発売しているところである。タンクリーナーには種々の改善がなされている。舌を傷つけず、汚れ取り効果が高く、また取った汚れを洗い流しやすい素材、形状を追求しているほか、舌にあたる部分には柔らかいエラストマー樹脂を、そして背の部分には強さと適度のしなりを得られるようなポリプロピレン樹脂を一体成型（2色成型の製法特許を持っているメーカーとの共同研究）しており、はずれる心配もない。また、環境ホルモンが出る危険性を避けるため、樹脂に着色していない。さらに、安全性について、龍谷大学瀬田学舎のREC（龍谷エクステンション・センター）で3か月間の溶出テストを行うなど万全を期している。

広栄社の事例を振り返って

これまで見たように、「これでもか」という物作りへのこだわりが広栄社の特長と言える。思えば、あのドルショック以来苦難の道を歩んできたが、ここにようやく稲葉社長の目指す道がはっきりしてきたと言えるのだろう。オーラルケア分野でも大手企業のマーケットシェアは非常に高い。広栄社のような小規模企業が大手企業と同じ土俵で競争するには、並大抵の努力では伍していけないのは明白である。資金量が乏しく、大手企業のようにテレビコマーシャルを打つこともできない。となれば、歯科医師を始め、薬局・薬店、生協、大阪府中小企業家同友会の産業構造研究会（オンリーワン研究会）、産学連携で成果をあげているRECなどの人を介した情報ネットワークがポイントということになるだろう。

最後に、稲葉社長がその著書『楊枝から世界が見える－楊枝文化と産業史－』で述べている文言を以下に記すことにより、本事例の締めくくりとしよう。

「重要なのは時代と共に製品を「進化」させるということです。製品の進化は、生産方法や製造技術の進化でもあります。そのためには毎日の少しずつの改善と改革の積み重ねがとても大切です。一晩の「ひらめき」などでは、とても打ちできるものではありません。少しずつの改善と改革は1、2年では目立ちませんが、5年、10年と年月を経ると、もう立派な「発明」になっていると思うのです。・・・これが物作りの伝統だと思うのです。これからもたゆまず続けていきたいと思っていますし、それこそがメーカーである私たちの使命だと考えています。」

<謝辞>最後になりましたが、本事例の紹介に当たり、いろいろとご教示いただいた（株）広栄社の稲葉 修社長に心からお礼申し上げます。

本文は、社団法人大阪能率協会『産業能率』2001年1月号に掲載