

まだ創業十数年の若い会社ながら、デジタルレントゲンセンサーの国内シェアナンバーワン、ワイヤレス口腔内カメラの世界シェアは実に85%を占めるといふ実績をもつ医療機器メーカー、株式会社アールエフ。短期間に飛躍的な成長を上げた同社には、つくるべき製品への明確で強い思いと、既成概念や常識を打ち破るパワーがあった。自社を「無計画」な「素人集団」と公言する代表取締役社長の丸山次郎氏に、その真意をうかがった。

製品開発で重視するのは「技術」ではなく「使う人」

長野県庁の正面に位置するアールエフの本社。同社は、これまで13年間で計8回の引越しを繰り返しているという。生産量や社員数が予想以上に伸び、引越してもすぐ手狭になってしまったためだ。

「何年でもどれくらい成長させようとはまったく考えず、常にそのときの状況に合わせて一生懸命やってきたら、結果的に社員や生産量が増えていた。つまり『無計画』なんです」そう言う丸山社長は笑う。

「今は、社会や経済の動きに予測がつきにくい時代だと思います。過去の経験則が役に立たなくなっているわけですから、計画通りにいかにうまく当たり前と想っていたほうがいい。それよりもっと、人間的な感性や直感を大事にするべきではないかと思えますね」その柔軟で人間的な部分を大切にしている考え方は、同社のすべての基本となっている。

野本社の営業部の主業務は、お客様からの質問や相談の電話やメールに答えることだ。つまり営業スタイルを、お客様の方から興味をもつたうえで、お客様の方に180度転換したのだ。賞賃料は当然跳ね上がったが、ショールームの存在は信用を生み、事前に十分検討のうえ訪れてもらえれば成約率は高い。結果的に営業コストは大きく下がりが、製品価格をさらに下げることが可能になった。

そんな同社には、さぞ優秀な社員がそろっているのだろうと思うのだが、丸山社長は自社を「素人集団」と称する。

「学校で成績優秀だった人は、自分の習ったことを絶対視してしまい、新しい考えを受け入れられないことが多いですね。成績が悪かった人のほうが柔軟な考え方でとんでもないものをつくれることがある。いわゆる専門家にはバカにされるような素人の話が、実は重要な力を握っていることがあるんです」

そのため同社では、誰もが情報を共有し同じ立場でディスカッションができる環境がつけられている。フロアには仕切りがなく、会議室もない。会議はフロア横のテーブルでオープンな状態で行われるので、チーム以外の社員でも気軽に意見が言える。また昼食時の食堂の席は、10年以上前から、社長も含め全員平等に毎日くじ引きで決まられているという。日々は接点の少ない部署や年次の違う社員同士が同席することも多く、「コミュニケーションの促進」に役買っている。

また同社では、開発部門のマネジメントは、技術職出身ではない女性が就いている。副社長も女性だ。

「技術が優れているからといって、技術屋をまとめるのに向いているとは限らない。今ま



Business Focus... ビジネス考現学

柔軟に新鮮に、
人に優しい医療機器を
生み出し続ける「素人集団」

株式会社アールエフ
(長野県・長野市)

1. 代表取締役社長の丸山次郎氏。
2. 東京駅前の店舗・ショールーム。(他店内3か所)
3. ヒット商品も、よりよい製品を目指して改良を重ねる。
4. 社内のあるところに丸山社長の言葉を掲示。
5. 7. 「NAOMI」や「Sayaka」について説明する橋本真実副社長。
6. 仕切りがなく見通しのいい本社フロア。
8. 開発中のカプセル型内視鏡「Sayaka」。乳幼児の内臓系疾患の早期発見・治療のため、さらに超小型で安価な製品を目指して研究を重ねている。

株式会社アールエフ
業 種 / デジタルレントゲン、歯科用・医用カメラ、デジタルX線非破壊検査装置、工業用内視鏡等の開発・製造・販売、カプセル内視鏡・使い捨て内視鏡等の開発
設 立 / 1993年 資本金 / 9億110万円
売上高 / 75.6億円 従業員 / 175名
URL / <http://www.rfsystemlab.com/>

壁に突き当たれば、その壁をいかにして突き破るかを考え直し、試行錯誤してクリアすればいい。時間がかかってもクリアする過程で得られるノウハウは大きな財産となり蓄積されるはずだ。

When you hit a wall, think how to break through it, and you can resolve the error and overcome the trials. The know-how learned through it is priceless. — 丸山 次郎 —

同社では、製品開発の主権が営業部にある。技術的に優れた製品ではなく、「売れるものをつくる」という姿勢をはっきりと打ち出しているのだ。売れるものとは、使い勝手がよく安全で低価格な、使う人に優しい製品。医療機器の低価格化は、患者の負担減や医療格差の減少につながるため、創業当時から同社の大きな方針だ。

また、開発時には常識にとらわれず、常にゼロから考える。医療機器業界では後発の同社だが、開発前に既製品の構造を見ることは絶対にしないという。

「他社のものを見てしまうと、やっぱりそれに縛られてしまふんです。見ないで考えるからこそ、とんでもない発想が出てくる可能性がある。それがうちの原動力です」

その原動力によって、同社はヒット商品を生み出し続けてきた。ワイヤレス口腔内カメラは、従来品の約10分の1という常識破りの価格と使いやすさで、欧米でい早く評判となった。デジタルレントゲンセンサー「NAOMI」は、高品質の画像と低価格、さらに既存のX線照射機やパソコンと組み合わせて使える汎用性の高さから、医療分野のみならず、非破壊検査が必要な工業分野への応用例も多いという。

医療業界にまったく新しい営業スタイルを導入

同社は売り方も型破りだ。医療機器業界では、医院を一軒一軒たずねて歩く営業が常識。だが丸山社長は、東京駅前をはじめとする交通の便の良い立地にショールームを構え、お客様である医院にはこまめなダイレクトメールで製品情報の提供を行った。長

でのいわゆる男社会の組織では、システムをつくり命令系統を整備して、力仕事的人をまとめてきたところがあると思えます。でも私は、もっと女性の感性や直感を重視した柔軟なやり方で、結果的にみんなが集まってくるようなまとめ方をしたいと考えています」

柄沢直美副社長は、「副社長という名前はついていても、みんなに支えられている感じがずっと微笑んだ。

自社の未来を超えて日本の医療の未来をみる

丸山社長は現在、医療機器開発者を育成する大学院大学の設立を構想中だ。

「現在日本の医療機器業界は、世界的なシェアでみると10%程度ですが、多くの中小企業が参入してくれば必ずしも活性化します。そのためには、工学系と医療系の研究を連携して行うことができ、薬事法などの必須知識が学べる場が必要だと考えています。日本の医療機器業界に、多くのライバル企業が切磋琢磨するような土壌をつくってほしいですね」

また、中古医療機器を中心に、医院開業時のコスト削減をサポートする「開院所Dr.赤ひげ」も開始した。

「地方にクリニックを開業したいという意欲のある若い勤務医の先生が、多額の開業資金が負担になって断念しているケースは多いと思います。経済的な問題を解決することで、無医村などの問題解決の一助になればと願っています」

丸山社長のまなざしには、日本の医療全体の未来を見据える熱が感じられた。