

# 無駄な失敗などひとつもない。 チャレンジ精神で世界一の製品を生み出す

## 株式会社河野製作所

市川市に本社を置く(株)河野製作所。顕微鏡手術に用いられる世界一小さな手術針を製造する会社として、その名は世界に轟いている。他社がやらない、他社ができない分野で市場を創造し続ける医療開発ベンチャーは、世界のニッチ市場でトップ製品を100個生み出すという目標に突き進んでいる。世界にひとつだけのものづくりの会社。その創造性のカギは「失敗」にあった。

### 世界一を生み出す 町工場のものづくり

県道から住民の生活道路となる狭い道に入ってしばらくすると、河野製作所のブランド「クラウンジュン」のロゴが見えた。清潔感のあるクリーム色の壁に、屋根と窓枠はブランドロゴに合わせた鮮やかな青に塗られている。

「ものづくり日本大賞 内閣総理大臣賞」「千葉元気印企業大賞 千葉県知事賞」など数々の受賞歴に加え、2010(平成22)年には、天皇陛下(現上皇)が御見学された。いわば、もの

づくり中小企業の日本代表を経験した会社なのだ。外見はこぢんまりとした印象さえ受けるが、ここが世界最小直径30マイクロメートルの手術針をつくる世界的企業の本社である。

もともとは時計の針をつくっていた町工場が、医療の分野と関わることになったのは半世紀も前のこと。医療革新の波は時計の針で培われた微細加工技術の世界にも押し寄せ、マイクロサージャリー(顕微鏡をつかう微細な手術の分野)が誕生していた。

河野淳一社長は3代目。多くの医療企業が成熟するなか、年分業するところを、開発に関しては社員全員が行うのも同社の特徴である。数年前からは、7・3ルールを打ち出した。仕事時間の7割はルーティン業務に、残り3割はチャレンジにあてるようにというものだ。

これには2つの側面がある。必ずチャレンジする時間を持つという面がひとつ。もうひとつは、失敗することですべてを失うことにつながらないようルーティン業務を自分の居場所とすること。

「専任の開発チームを置いたこともあります。アイデアは出るし、製品化に向けて動いているのですが、モノにならない時期が続きました。10年間、何の成果も出ないことだってあります。しかし、目に見える成果がないと、やる気を失ってしまいます。でも、みんなでやれば自分だけ成果を上げていないということ



河野淳一社長



ひと粒の黒ゴマと世界最小の針。いかに極小であるかが分かる(上)。医療用の手術針や糸は本社工場で製造(下)

に2つの新商品を市場に送り出し、10年で売上高の半分を新商品のものにするという開発力に定評のある医療ベンチャーへと転換した。同社を代表する製品が、血管や神経を縫合する世界最小の手術針や、新素材による縫合用糸だ。

「私が入社した当初は薄利多売の経営スタイルでした。これだと、ものづくりへの投資ができません。ものづくりには時間とコストがかかるので、利潤を得る必要があります。そこで他社

はありません。開発が進まなくても、ルーティン業務で成果を上げられるわけですから」  
こうして取り組んでいる開発プロジェクトの数は常時20件ほどあり、掛け持ちすることも当たり前。社員全員が成功体験に触れ、自信をつける機会を得られるようにしている。

### 失敗が広げる技術の裾野がニッチ市場のトップをつくる

医療品の開発は、安全性等の確認のため承認を得ることが必要だ。順調にいても3〜5年を要する。製品化できればメーカーとしての使命は果たせるが、必ずしも、製品化されたものだけが成功というわけではない。製品化に失敗しても向上した技術は残る。開発によって広がった裾野から、思いもよらないところで利潤を上げる新商品が産まれることだってあるという。売り上げにはすぐに現れないプラス面を評価できる河野社長の眼力が、同社の挑戦を支えている。

今後の展望をたずねると、2つの方向性を語ってくれた。ひとつは海外展開。ライブ手

がやらない、またはできないもの、市場は小さくても利益率の高いものへとシフトしていきました」(河野社長)  
当初は自ら開発を手がけたという。  
「開発は失敗の連続です。社員に任せただけで、失敗が続くと責任を感じてしまいます。そのため、最初は私と技術担当者の2人でやりました。これなら失敗しても私の責任です」

### 「たゆまぬ開発を支える」 「運がいい人」

「失敗できる環境づくり」と併行して手を打ったのが採用だった。河野の医師が技術交流をする時代となった。医療機器の審査も日本ではなく、海外で認可取得したものを逆輸入するケースを見据えている。

2つ目は、製品のプロモーション、セールスの強化。ものづくり企業は、「よい製品をつくる」をゴールに据えがちだが、「使ってもらおう」「広める」ところまでを手掛け、世界に広がるニッチを埋めていく必要がある。「GNT100(グローバル・ニッチ・トップ100)」をコンセプトに、グローバルなニッチ市場でナンバーワンとなる100個の製品化が同社の目標だ。

指針とは本来、時計の針を意味していた。時計の針づくりから世界最小の手術針、さらにその先へという同社の軌跡は、日本のもものづくり企業が生き残る指針となるものだ。

エンジニアたちが  
製品開発を進める



た。社長になって最初の10年間は人材確保に力を入れていたという。そのなかで、見つけた採用のポイントがある。「ものづくりに興味がある、医療分野に興味があるのは当然ですが、それ以上に大切なのは、運がいいこと。自分は運がいいと思っています。うちのカラーに合います」

河野社長は続ける。「製品開発はどうなるかがまったく読めない世界。何枚もの壁にぶちあたって、それを破ってようやく商品ができます。ところがネガティブな人と壁を前にすると諦めてしまうのです。自分

は運がいいと思っている人は前向きです。何とかなると考える人でないと開発はできません」  
壁を破るチャレンジ精神をいかに社内(みな)に漲らせるか。こうした点が採用を通し、河野社長が腐心しているところだ。

通常なら開発、製造、営業と

#### 会社概要

設立 1970(昭和45)年  
代表者 河野淳一  
所在地 市川市曾合2-11-10  
従業員数 143人  
資本金 1000万円  
事業内容 医療用縫合糸・縫合針製造、医療用具製造  
(千葉銀行取引店 本八幡支店)