

マルエイのいま、これまでとこれから

代表取締役社長 縣 直紀

弊社は硝子瓶からスタートしています。

硝子瓶は非カーボンで環境にやさしい面があります。

私が小学生の頃は、酒や醤油やジュースの瓶を酒屋さんに持っていくと瓶代を返してくれました。そのようなリターナブルなシステムを日本は何十年も前に完成させていていました。回収された硝子瓶は割れていなければ再利用されるし、割れていけば砕いてカレットとして再び硝子瓶の製造に用いられました。

いま、カーボンフリーや再生可能エネルギーが注目される時代になったからこそ、昔の良い習慣、リターナブル、キャッシュバック、リサイクルという仕組みに戻るべきではないかと思っています。実際お客様の中には樹脂ではなくて硝子瓶をと指定されるお客様もいらっしゃいます。ですから、樹脂は樹脂で必要不可欠な部分があるのですが、私は硝子の方をお客様にお奨めしていきたいと思っています。

弊社には大きな転換点が3つありました。

操業当初は製造部門を持たず、外部の協力会社さんをお願いして製造していました。1956年、創業から12年目、創業者であった祖父が硝子工場を自社で持つようになりました。まずそれが大きな転換点でした。

のちに、1997年に硝子工場の火を落としました。そこにはやはり樹脂が広まって硝子の需要が少なくなってきたことがあり、また私どものところでやっていた職人さんたちの高齢化と、やはり若い人たちが参入しづらいような環境、夏は非常に暑くてという環境で、職人さんたちが育たなかったということがあって、窯を閉じたのです。そして硝子の工場からすぐに樹脂の工場に切り替えたことが二つ目の大きな転換点だったと思います。樹脂容器メーカーとしては2007年まで操業し、その後は商社として活動しております。

次の三つ目の大きな転換点は、2002年に株式会社オーエスアイ・CMGをグループ会社とし、容器だけではなく中身までも作るようになったことです。

オーエスアイ・CMGでは、化粧品と食品を扱っています。現在は食品の割合の方が大きくなりましたが、化粧品も食品も自社商品として製造販売するのではなく、販売会社からこんなものを作りたいというご相談と製造の委託を受けてそれを私どもで完成品にして納入するという形態です。ですから決して社名が表に出るということはありません。そのように黒子として開発と製造の部門を担ってお客様に製品を提供しています。その中でこれまででいちばん開発の苦勞し、また代表的な

製品となったのが、乳幼児向けのサプリメントです。

弊社においては中身と容器と貿易はすべてがつながっていて、とくに中身と容器、パッケージの相関関係というのはいちばん大きなものです。

容器の使命というのは、中身を守る、保存するという、いかにその中身が変質することなくお客様のところに届くまでに安全を担保できるかということです。

容器と中身との関係で、中身によって容器の材質を変えこと、包装の方法や形状を変えること、中身を知っているがゆえに容器に注目してトータルでお客様が求める品質を保証するという、それらすべてを弊社で提供できるというのがいちばん大きな相乗効果だと思います。

包材を扱われる会社はたくさんあるのですが、弊社は中身と容器の両方をやっている、お客様に最適なお提案が出来るというのが強みだと思っています。

弊社が商社にしぼった活動をはじめた2007年から、モノづくりのマインドを持つ商社として、協力会社さんに対して、私どももっているノウハウや知識を、お互いに共有しながら品質を高めるということでやらせてもらっています。包材についてもそうですし、グループ企業で扱う中身についても、同じ考え方でやらせてもらっています。モノづくりに対しての理念を共有できる会社でないと一緒に仕事が出来ないと考えています。

中国では2011年から協業していますが、当初は品質クオリティやモノを良くする考えやそのための努力に付き合ってもらえる企業が少なく4~5年間は苦労を重ねました。3年ほど前から私どもの考えを理解して品質について意思疎通ができる複数の工場が各地に出来てきて、それによってクオリティの高いものを安価でお客様に提供出来る、なおかつ日本でも難しいと言われるものを私どもが現地で指導して製品化して日本のお客様にお届け出来る、そのような体制づくりをしています。品質の確保で大切なのは、お金や労務管理ではなく、先方とモノづくりの考え方を共有できるかがいちばんのポイントですね。

弊社は中国からスタートして、台湾、韓国、それからタイ、今は南へ南へと動いていてマレーシア、ベトナムも意識しています。実際は、私どもは中小企業ですから、大手さんがまず行かれてからそのあとからというパターンだと思っています。

中身に関しては中国から日本製をとという引き合いがあって輸出もしていますが、容器に関しては日本国内市場への展開だけで、それは今後も変わることはないと思います。

また、企業は身軽であるべきだと考えているので、お話はよくいただきますが、海外への投資、合併などは予定していません。海外の企業と考え方が共有できれば

その信頼関係でビジネスは成り立つと考えています。

同業他社からは、日本から機械を持って行ったり、海外で工場用地を確保したりという例も耳にしますが、時代が目まぐるしく変化していて、中国もそうですが、政治的な問題やいろいろなことが絡んでくるので、知の財産は日本で維持しつつ完全なアウトソーシング体制で協力工場と協業していきたいと考えています。

日本企業の根幹にあるのはチャレンジ、トライ、試す。こういうモノが欲しいというお客様からのご要望。それをいかにして具現化してカタチにするか、カタチにすることが出来るかということがあるわけです。そのカタチにするために、いろいろ失敗あり成功あり、いろいろ試してみて、それを極めて行くということです。お客様からの要望を机上のものとして頭の中で考えるだけではなくて、実際にトライしてチャレンジして行くのですね。そこが日本人のモノづくりの根幹にあるという気がします。

弊社の場合、製造管理は弊社が担当しますが、製造自体は協力会社が担っているので、これからの ICT や AI いうことを考えると、協力会社の生産体制のなかでの、人手の問題や自動化の問題に対応していくことになります。

生産性を上げるために機械化を進めることは意味があると思います。ただ、日本人の考え方として、モノづくりを考えたときに、機械で出来ることと出来ないことがあって、機械で出来るところを機械化するのは良いことだと思うのですが、そうでない部分、もっと技術的に高度な部分について、人間の感覚でしかわからない部分について、そういう部分に関して、直接人間がかかわる必要、必然性が残ると思います。別な言葉で言えば職人を大切にすることですね。そういった人たちが携わるということは、時代が先に行っても変わらないと思います。

この数十年、日本の人口はどんどん減っていますし、労働力もそれに比例しているわけですが、その中で、職を求める方々が働いてみたいと思う会社、入社した方がいつまでも働いていたいと思う会社作りをしていくことによって、志をもった人たちが来て、一緒にやって行けたらよいと思います。

わたくしたちの包材包装関係では、圧倒的に男性社会といえますが、業界的にも男性が多いという業態だったのですが、弊社では逆に女性の方が多くて、当然女性で管理職になっている人もいますし、業務の中核を担ってくれています。この規模の会社としては女性が主体になっているのが特長と言えると思います。

弊社では、あくまでのお客様からのニーズ、お客様のほしいもの、その小さな日々の要望を弊社が聞き取り、それを具現化できるのかどうか、ということをお大切にしていきたいと考えています。

時代とともにニーズは変わっていきますので、ストライクゾーンを大きくすることによって、普通だったらボールになってしまう球もストライクゾーンが広がればその球はストライクになります。ピッチャーとしてお客様のストライクゾーンに剛速球を投げ込むのではなく、キャッチャーとしてお客様の球を確実にストライクとして受け取る。そういう考えのもとに、容器でも、中身でも、お客様のおっしゃっていることをどんどん吸収して具現化していく挑戦をしていきたいと考えています。

お客様の求めに応じて、私たちの業務は変わっていきます。
お客様や社会が困っていることを私たちの持つノウハウで解決していきたい。
常に考え、アイデアを出し惜しみせず、お客様とともに歩んで、気づいたら、こんなカタチになっていた、というのが弊社のあるべき姿ではないかと思っています。

本稿は 2021 年 9 月 28 日に弊社にて行われた WORLD FOLIO による NEWSWEEK 誌インタビューでの縣直紀社長の発言を再構成したものです。(20211021)