

「全社員が営業・開発・技術者」というビジョンを掲げ、「現状否定と創意工夫」の三笠スタイルを実践しています。

既存のものは、いつまでも通用しません。プレタポルテ型のものづくりに挑戦していきたいと考えています。

三笠産業株式会社 代表取締役社長

とし あき  
林 田 壽 昭 氏



平成24年12月21日、三笠産業株式会社本社にて

### ▶ 容器の変遷に合わせてキャップを開発

— 2012年4月に創業100周年を迎えられましたが、御社の成長要因を教えてくださいませんか？

当社は1912年（大正元年）に創業し、樽用の木工のみくち呑口を造っていました。戦後、容器が樽からガラス瓶になり、木工に替わるプラスチックキャップを手がけ、1963年には金属王冠に替わるプラスチック製の「GS王冠」(\*)を開発しました。

\* 日本酒の蓋は金属王冠が主流であったが、GS王冠は、シール部を引き破ることで簡単に蓋を開けることができ、開栓後は替え栓として使用可能。

その後も容器がプラスチックボトル、紙容器、パウチ（フィルム容器）などへと変遷していき、その変遷に合わせて色んな商品開発を続け、様々な業界に各種商品をお届けしてきました。

食品調味料用キャップにおいて業界シェア30%を獲得しています。調味料の市場は好不況の波

をあまり受けず、開発した新商品が採用されれば、それだけ売上が上積みされていきます。また、少子高齢化の進展により調味料の使用料が少なくなり、容器の小型化の恩恵も受けています。

商品のライフサイクルは長いですが、ユーザーが色んな意味で変化されますので、それに合わせたキャップの開発を行っています。

当初は醸造関係のものからスタートしましたが、今では医薬品分野（点滴用のキャップ等）も扱っています。

— 食品関連のキャップは年間にいくつ製造されていますか？

数量の把握は難しいですが、全出荷量を個数に言い直すと、約22億個を生産しています。セットものの商品が多く、17億個以上ということもできます。種類は色違いも別に数えると、2~3点セットもあり、合計で約3,000種類になります。

ナショナルブランドを扱う大手メーカー向けに年間1億個以上の大きなロットも生産していますが、月間10万個や5万個などの小ロットも扱っています。

— 月間10万個でも小ロットですか？

極小ロットと言ったら1ケース単位から出荷する商品もありますので、私どもでは「多品種変量生産」と申しております。色んなロットの生産を四つの生産拠点で行っており、当社の一つの大きな特徴、ビジネスモデルになっています。

— 近年は、流通市場においてPB（プライベートブランド）の存在感が増してきましたが、その影響はいかがですか？

PBは大きなお得意さまになります。今はネット社会になっており、色んな意味で小さなロットでも採用されるケースが増えてきています。

道の駅などに行くと、当社で生産しているキャップがたくさん並んでおります。ですから道の駅やスーパー巡りをすることが楽しみにもなっています。

## ▶ 自社や顧客を守るために特許を重視

— 小さなキャップには、色んなノウハウが詰まっていると思いますか？

キャップはノウハウの塊のようなものです。新しく作る時は必ず特許を申請しており、現在、存続している取得特許数は約250にも及び、今日の三笠を支えています。

毎月1回、特許部が中心になって開発部門、営業部門と共に月1件以上は申請していこうと会議を行っています。アイデア段階でも、とにかく1日、1時間でも早く申請するようにしています。

特許は自社の商品を守ると同時に、顧客の製品も守っています。他社から特許侵害と言われる懸念をなくし、顧客に安心してご利用いただく意味でも特許取得には意味があります。

— キャップは固すぎても、柔らかすぎてもダメだと思いますが、私達が知らない奥深さについ

て少し教えていただけますか？

例えばリサイクルキャップは、使い終わった時点は取れやすいことが条件ですが、あまり取れやすくしていると使用時の液体を適切にガードできません。何キロの力でキャップを開けることができるようにしておくかもノウハウの一つです。その意味でキャップは、二律背反の商品です。

また、液体を注いだ時に水切れが良い構造にすることも必要です。液体でも粘度の高いものから、サラサラしたものまで、様々な液体に対応できるキャップを設計しています。



— 技術畑の方以外に、他の部署の社員さんも商品開発に関わっておられるそうですね。

当社では、組織・職種の枠を超えて「全社員が営業・開発・技術者」というビジョンを掲げ、日々の小さな発見に気づく力、自由なアイデアを尊重する風土を大切にしています。

例えばパートの皆さんから家庭で使いづらいと思ったことや工夫・改善したらよいと思うことを提案してもらうことが開発につながっていきます。

社長に就任した際、先代が掲げた経営理念である現状否定が必要だと「現状否定と創意工夫」を掲げました。今使っているものを現状否定し、何かを向上させるアイデアが無いかを提案していくという三笠スタイルを全社で展開しています。

— 現状否定と創意工夫の両方が必要ですね。

社員からアイデアを出してもらっても、自ら図面化できる訳ではないので、商品開発の設計者に図面化してもらうことで、皆さんが商品開発に関わることができる体制にしています。

営業の人達がニーズを引っ張り込んできて、こういうのができないかと提案してもらった場合、特許申請時にはその人の名前を考案者などの形で記載しています。

## ▶ トータルパッケージの提供に力を入れる

— アイデアを出した方も嬉しいでしょうね。

次に事業の多角化については、どのような考えをお持ちですか？

キャップ単体では経営は厳しいと思います。キャップの液出し口からスタートし、今はペットボトルの生産も手掛けていますが、やはりキャップと容器をあわせたトータルパッケージという製品分野に力を入れていきたいと考えています。

開発部隊だけでなく、事業開発という分野での営業活動の強化にも取り組んでいます。色んなニーズに対応した商品化をしていくことで、事業分野は拡大していくと考えています。



— 海外展開についてはいかがですか？

今年の6月にタイの見本市に出展しましたが、サンプルをくれないかというような引き合いも多く、東南アジアで当社のキャップが受け入れられる余地は十分あるという感触を受けています。

ただ、日本製は高いというイメージがありますので、その辺を少し払拭できれば、海外でも展開していけると思います。

中国は、かなり以前から下見をしています、やはり政治的な面が不安です。2012年のような騒動があれば、当社の規模でしたら経営危機を招

くような状況に追い込まれる可能性があります。

— 生産は国内で続けていくお考えですか？

海外で生産して日本に持ってくるというよりも、やはり海外で使っていただくための現地生産はあり得ます。将来的には、海外展開も視野に入れていかざるを得ないと思います。

## ▶ 三笠スタイルの現状否定と創意工夫を実践

— 500人以上の社員を一つの方向に導いていくことは大変なことだと思いますが、企業風土の活性化ではどのような取組みをされていますか？

3か年計画の「トランセンドプロジェクト」の一環として、当社では職種・組織の枠を越えて、私も現場の中に入り、社員の士気を高めていく取組みをしています。

3か年計画の「トランセンドプロジェクト」の一環として、当社では職種・組織の枠を越えて、私も現場の中に入り、社員の士気を高めていく取組みをしています。

\* transcend：（経験・理解力を）越える、しのぐ

世の中にないものを目指して「失敗を恐れずに」など、三笠産業らしさを形にした「MIKASA STYLE カード」を日々の業務における羅針盤として全社員が常に携帯しています。

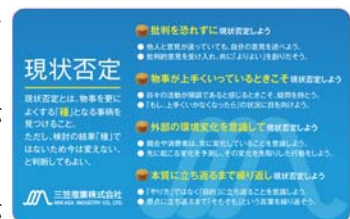
私も含め、全員が活動報告書を毎月記入し、社内の掲示板に貼っています。私の目標は、トップセールスと社員との対話の大きく二つを掲げています。

— 活動評価はどのようにされていますか？

三笠スタイルの現状否定と創意工夫を最も体現し、改善活動を推進した社員を、社員の投票によって各工場ですら約5～6名選出し、毎月表彰しています。

表彰された人々が集まり、互いの活動を話し合っで良い点や気づきの共有を図っています。毎月6名として、4工場、それが年間12か月ですから、相当な人数になります。

複数回選ばれた人もいますが、そのような人は、パートさんも含め、拠点間交流という形で他拠点へ出向き、意見交換をする機会を設けています。



熊本工場の数名も栃木工場でのお会合に参加しました。

— 社員の方も遠距離の移動は大変ですね。

その拠点間交流を通じて、良い点や、やっていけないことなどを学び、気づき、各工場に持ち帰って標準化していくという活動は、非常に重要だと捉えています。

2012年度は3か年計画の最後の年ですが、今後は各拠点が小集団活動ということで、お互いの仕事を理解しながら、会社の全体目標を各工場の目標に、更に個人目標にまで落とし込んでいくという形で、業績を支えていく改善活動を全社的に推進していく必要があります。

今は現場の人達と対話するために、毎月1回、各工場を回って私主導で取り組んでいますが、ずっとこのままではいけないと思っています。今後は、工場長やそれぞれの拠点の長にリーダー役を担ってもらいたいと考えています。



本社工場（左）と栃木工場

— 日常の人材育成で心掛けていることはありますか？

今お話ししたトランセンドプロジェクトの一環でもあります。「上司を上手く使っていきなさい」「上司に提案をして、上司の権限を取りにいきなさい」ということを社員にずっと言い続けています。「最終的には社長の権限まで取りに来ることができる」とも話しています。

— 理工系や製造業というと男性社会のイメージがありますが、御社はいかがですか？

開発部隊の強化を目的に、3年前から理系の方を中心に新規採用を行っていますが、採用実績は男女半々になっています。最近の傾向として、女性のほうが基本的に真面目で、積極的な人が多いです。ですから、開発部署などの女性達に戦力として活躍してもらえようような育成も現在行っている

るところです。

女性の管理者は、現状多くはありませんが、女性の活用はやっていく必要があると思います。

## ▶ プレタポルテ型のものづくりに挑戦

— 御社の将来像についてお話を聞かせていただけますか？

容器の変遷とともに、多品種変量生産というか、オーダーメイドの注文を受けて仕事をしています。今後はファッションの世界でいう「プレタポルテ」（高級既製服）、そういうものづくりに挑戦していき、お客様に使っていただけるような企業になっていければと思っています。

今までにでき上がった既存のものが、いつまでも通用するとは思いません。今の形をちょっと発展させていながら、プレタポルテ型のものづくりに挑戦していきたいと考えています。

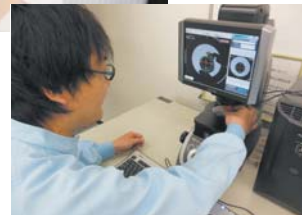
— 具体的にどのような挑戦でしょうか？

この1年間、管理職を中心とした約30名弱のメンバーで三つのプロジェクトを立ち上げ、当社の今の事業モデルが将来にわたって通用するかどうかという検討を行っています。私主導の小集団ですので「社長道場」と表現しています。

一つ目は品質保証体制。工場は24時間操業していますので、24時間どこを切っても同じようなものづくり、品質保証ができるやり方を考えていこうということです。



入念な品質検査を徹底



二つ目はテクニカルセンター。この奈良の本社工場をテクニカルセンターと呼び、そこで開発と技術、製造部門が一貫した形でものづくりを行うシステムを作り上げていくという構想で進めており、各工場に展開しようと考えています。

三つ目がコアバリュー（企業の中核となる価値）。三笠にとってのコアバリューは何か。多品種変量生産というモデルがそのままの形で将来的に続いていくのかということです。そういった問題意識に基づき、プレタポルテ型の自分達で作ったものをお客様に提案できるような、ものづくりを確立していこうとしています。

#### — 2013年度からの展開は？

2013年3月迄に方向性を確立させたいと思っています。次の100年に向けて何をしていくか、3年かけてやってきた完成形を今後は実践していただくだけです。

一方で、もっと会社を活性化させていかなければいけないと考えています。先程の現状否定ではないですが、何かを変えていく必要があります。もっと上を目指していこうということです。

当社は、これまで家族経営で大きくなってきた企業ですから、組織経営という面では、やはりまだまだな部分があると思います。

売上の拡大だけではなく、やはり人間の成長が大切です。人材育成も含めて組織経営を的確にマネジメントし、会社目標を達成していく活動ができれば、公開企業と同じような体制ができ上がると思います。組織を強化していくと、その先には株式公開が見えてくるだろうと思います。

### ▶ 若い世代に活躍の場を

— プラスチック業界全体についてのご意見をお聞かせいただけますか？

奈良県プラスチック成型協同組合の副理事長を任せていただいておりますが、県内のプラスチック業界は厳しい状態が続いており、活性化していく必要があると考えています。

かなりの企業において経営者の交代が進み、二世、三世に引き継がれてきています。若手経営者といえますか、青年部という形で、色んな意味で勉強会等も通じて、交代された方々の活性化、底上げをしていくことが必要と考えています。

また若い世代に活躍の場をどんどん取ってもらわないと、私は業界の活性化はできないのではと、思っています。



— 地場産業全般では、二極化が進んでいると思いますが。

下請け的な形で仕事をされている企業では、経営が厳しいため廃業する所も増えてきていますが、特徴のある強いものを持っている企業は伸びておられます。

奈良県のプラスチック業界は、食品容器のほか、園芸や家電など、全産業にまたがっています。それぞれの分野に特徴のある、核になる企業さんがおられますので、そういう企業がプラスチック業界の活性化をリードしていただけるような形が良いと思います。

その中でも若い社長さんに交代された企業では、活性化の取組みもされています。なかなか難しい状況ではありますが、そのような企業と一緒にやっていければと思っています。

### ▶ 奈良で頑張ってやっていきたい

— 奈良県の経済・産業全般についてのご意見をお聞かせください。

元々奈良を代表するような企業になりたいとい

うことで、先代が三笠山の「三笠」をとって三笠産業株式会社という社名にしました。私も奈良出身のCEO（Chief Executive Officer：最高経営責任者、社長）ですので、やはり奈良で頑張っ  
てやっていきたい、もっとメジャーになっていきたいという気持ちを持っています。

プラスチック製品以外の色んな業界にも核になる企業さんはおられますので、そういった方々とも一緒に頑張っていくことができればと思っています。

— 奈良県の自然や観光について、どのように思われますか？

昔から奈良は大仏商法など、あまり良いイメージで紹介されてきませんでした。

— とても残念なことですね。

十津川の方で自然災害はありましたが、奈良県全体ではそれほど大きな震災の被害はありません。都が置かれた所であり、安心して暮らせます。その意味でもっと活性化していけると思います。

観光については、奈良県はこれだけの世界遺産、歴史遺産などの観光資源がありますので、これを本当に活かしていただければと思っています。

「三都物語」というCMがありました。奈



良が入っていないのが不思議です。奈良の政治とか、県にももっと力を入れていていただかなければならないと思います。

## ▶工場立ち上げで創業の苦労を経験

— ゴルフとスキーが趣味ということですが。

ゴルフは、嫌なことがあった時にそれをバチッと叩くイメージでストレスの発散にもなっています。やはり身体を動かして汗を流すことが、一番ストレスの発散になると思っています。

あと、健康のためにできるだけ1時間以上は歩きたいと思っているのですが、なかなか長続きしません。軽く運動がてらに近くの公園を歩いたり、ついでにスーパーなどへ行き、当社の商品が並べられている様子を見て帰ることもあります。

— スキーは今もされているのですか？

学校卒業後、ヨーロッパのプラスチック産業に少しお世話になるという前提でドイツに1年間滞在していたのですが、その時にスイスなど雄大なスキー場の魅力に取りつかれてしまいました。恐怖心を無くすためにまず直滑降から滑ることを勧められ、随分鍛えられました。

今は、当時のスキー仲間と、北海道大学のスキー部にいた方と一緒に北海道で滑ります。

— ドイツの滞在はなぜ1年だったのですか？

ドイツの語学学校に通っていた時に熊本工場建設の話がありまして、ドイツで苦労するよりも自社の工場立ち上げに参画し、創業者の苦労を経験するようにと言われました。

それで結局、23歳の時にドイツを引き上げて熊本に移り、用地買収の段階から関わり、社員の採用・教育等も含め全て経験しました。

その後、東京支店も開設し、営業の苦労も味わいました。やはり奈良と熊本工場だけでは、東京では勝負にならないということで、茨城にも工場を建設することになり、その立ち上げも担当しました。そして40歳の時に奈良に戻り、社長に就任してから栃木工場の立ち上げを行いました。

## ▶辛い時ほどポジティブに現実を楽しもう

— 若いビジネスマンに対してのメッセージをいただけますか？

先ほども少し言いましたが、やはりできるだけ権限のある方に提案をする形で、上司の力を引き出して欲しいと思います。

「本当に大きな仕事をしようと思えば、東京近辺で仕事を取りに行けるような提案をしないとイケない」と、社員によく言っています。

一昨年、当時の奈良工業会（現在は社団法人奈良経済産業協会）の新人研修で若手の方を対象に経営者として次のようなことをお話ししました。

「入社当時は、お茶入れやコピーなど、本当につまらない仕事しか回ってこない。でも、嫌な顔をしないで、そういう仕事をどんどん買って出なさい。そういう仕事をやることで、次に自分ができる仕事が回ってくる」「自分が難しいと思う仕事を頼まれた時でも、そのまま盗作みたいな形で模倣するのではなく、自分なりに考えながら真似て自分のものにするということをやっていない」といけな」という話をさせていただきました。

常に現状否定を考えながら仕事をして欲しいです。どんどん失敗し、失敗から気づきを得て、それが成功につながっていきます。

若い間はそういうことをやれといっても、なかなか難しいものです。私ができるようになったのは、この年になってからです。しかし、若い時にこんな考え方でやっていたら、違っていかかもしれないと思うので社員にも伝えています。

— 林田社長のモットーは、「辛い時ほどポジティブに、この現実を『楽しい』と思うこと」とお聞きしていますが。

社長就任当時、かなりのプレッシャーで辛い時期がありました。何気なしに情報を見ている、なかなか気づきというのはありませんが、「今置かれている環境を楽しみと思おう」とポジティブな考え方に変えた途端に、色んな情報や悩んでいることのヒントなどが五感を通じてゴオーッと入っ

てくるようになりました。それ以来、常にポジティブに考えるように心がけています。

### ●プロフィール 林田 壽昭 氏

#### ■主な経歴

1950年3月生まれ。奈良県北葛城郡広陵町出身。1972年三笠産業株式会社入社、1990年同社代表取締役就任。その他、奈良県プラスチック成型協同組合副理事長、奈良経済産業協会副会長 等。

#### ■座右の銘、好きな言葉

「現状否定」「創意工夫」：三笠産業の社員があるべき理想の行動を定めた「三笠スタイル」の礎ともなった、昔から続いている言葉（精神）。

#### ■大事にしていること

信頼関係の構築

#### ■趣味

ゴルフ、スキー

#### ■私のモットー

辛いときほどポジティブに、この現実を「楽しい」と思うこと

#### ■お勧めの本

「組織を生かす幹部の器量」

#### ■私のストレス発散法

スポーツで汗を流すこと

#### ■奈良県内で一番好きな場所

吉野方面

#### ■所属企業・団体等の概要

食品調味料キャップの業界シェアは30%。今後は洗剤や薬品分野などキャップを必要とする全ての分野で、キャップだけではなく液体をパッケージする製品の提供を目指す。

- ・本社：奈良県北葛城郡広陵町寺戸53番地
- ・創業：1912年4月1日
- ・設立：1956年10月2日
- ・資本金：3億7,701万円
- ・売上高：91.4億円（2012年3月実績）
- ・事業：プラスチックキャップ・容器・各種包装資材の製造販売
- ・従業員数：517名（2012年11月現在）

（聞き手・文責：島田清彦）