

「人生には勇気と努力と忍耐が必要である」というのが、私が考えた座右の銘です。中でも忍耐が、人生では一番重要だと思います。

チャンスがやってきたら、リスクを取ってでもそれに乗る。何もせず身を固めていては、企業の成長はありません。



株式会社栗原製作所 代表取締役

栗原 照次郎 氏

平成 26 年 3 月 12 日、同社応接室にて

▶ 主力事業から撤退し、鶏卵パック専門メーカーへ

— 御社は、日本で最初にプラスチック素材の鶏卵パックを製造された会社だそうですね。

1963年にプラスチック素材の鶏卵パックの製造を開始し、今日まで50年以上にわたり、鶏卵パックを作り続けてきました。小売用鶏卵パックの市場シェアは約70%を占めています。

— 塩ビ波板の製造からスタートされ、今は小売用鶏卵パックのトップメーカーになっておられますが、事業転換の経緯を教えてくださいませんか？

実は、鶏卵パックを手掛ける前に、二つの商売に取り組んでいました。最初は、塩ビ（ポリ塩化ビニル：PVC）のプラスチックで文房具のペン軸を製造していました。ペン軸にペン先を差して、インキを付けて書く筆記用具ですが、ボールペンがあまり無かった時代ですから、よく売れました。ただ、ボールペンが市場に出てきてから、ペン軸

の売上は徐々に減少していきました。

こんな事業をいつまでもやっていたら駄目だと思っていた頃、運が良かったのか、悪かったのかわかりませんが、塩ビの波板を作らないかと、波板メーカーから話がありました。

— 文房具とは全く違う世界ですね。

商品の大きさや製造方法など、何もかも違う世界でした。しかし、ペン軸は斜陽産業になっていましたので、その誘いを一つのチャンスと捉え、塩ビ波板の下請け製造に着手しました。

当時は高度経済成長期でしたから住宅建築も多く、塩ビ波板など建材の需要が相当ありました。また、最近もそうですが、当時の東北や北陸地方では積雪が多く、家の中に雪が入るのを防ぐための^{かこ}囲い波板がすごく売れました。また、囲い波板は外す際に割れたりすることが多く、毎年、交換需要が発生しました。

— 毎年、波板が売れるということですね。

毎年、取り替えるものでしたから、品質はあまり重視されず、安ければ良かったのです。ただ、当社へ声を掛けていただいた企業の事業がうまくいけなくなり、当社自ら建材屋や金物問屋などへ売りに行くことが必要になりました。

塩ビ波板事業が順調に推移していた頃、ある商社の方が「これからは軽量の食品容器が売れる時代に入る。プラスチック成型機を購入したらどうですか」と言ってきたのです。最初は騙しに来たと思いましたが、せっかく売りに来たのだからと、稼働予定がないまま成型機を購入しました。

その後、商社の紹介である方が「私が売りますから鶏卵パックを作ってほしい」と言ってきたのです。話がうますぎて怖いような気もしたが、それがきっかけで鶏卵パックを作り出しました。

— 波板と鶏卵パックも全く違う製品ですね。

全然違います。当時はスーパーが出来てきて、鶏卵パックの売上が伸びました。ただ、参入企業も増えて価格競争が激しくなり、収益的にうま味の無い事業になりました。生産中止も考えましたが、波板で飯が食っていける間は、鶏卵パック事業の火を消さずにやっていくことにしました。

塩ビ波板を主力事業としてやってきたわけですが、日本人の暮らしが豊かになるにつれて、規模の大きな会社が波板製造に参入し、割れにくい、変色しにくいなど機能性の高い高級な波板が市場に出てきたのです。

— 大企業との競争は大変ですね。

設備さえ導入すれば同様のものを製造できますが、かなりの投資が必要なため、体力のある大会社を相手にしたら勝負にならないと考えました。

当時、塩ビ波板は当社の売上の約8割を占める主力事業でした。そこからの撤退には大きなリスクがありましたが撤退を決断し、副業的に下請製造を行っていた鶏卵パックの自社販売に思い切って

舵を切り替えたのです。

昔は「総合プラスチックメーカー」という大きな看板を掲げて、鶏卵パック以外に注文があれば豆腐や苺など、色々な容器を取扱っていました。ただ、幅広く色々と事業をやっても埒が明かない訳です。色んな分野に手を出せば、販売先も増え、それだけ力が分散してしまいます。

— 手を広げ過ぎては駄目ということですね。

大会社でもないのに、幅広く何でもやっているとロスだとわかり、何か一本に絞らないと駄目だと思いました。品目を絞る際に、みんなが食べるもので、一年中消費されて季節変動がなく売れるものということで、鶏卵パックに絞り込みました。良い品物を安く売れば、絶対に売れると確信し、鶏卵パックに集中したわけです。

鶏卵パックの専門メーカーに事業転換したことで、取引先も含めて全てが変わりました。シートメーカーから塩ビシートを仕入れ、鶏卵パックの成型加工だけを行い、商社や問屋に卸すというのが業界の常識でしたが、当社では鶏卵パックを使っている養鶏場へ直接訪問して販売しました。

— 社長自ら売りに行かれたのですか？

営業マンですから、もちろん私が行きました。直販の強みを活かし、一般的な価格より2割ほど安い価格を提示することで、徐々に販路を開拓し



ていくことができました。

— 問屋を介さずに直販に切り替えられたからこそ、安い値段を実現できたということですね。

そういうことです。ただ、問屋ならば手形などですぐに支払ってくれますが、直販の場合は販売代金の入金が遅くなり、資金繰りも大変です。

同業他社との価格競争を勝ち抜くために1989年にPVC（塩ビ）シート製造設備を導入し、シートからパックまでの一貫生産体制を構築しました。この設備投資により、コスト面や納期面で優位性を保つことができました。

ただ、今日のように大きく成長できた一番の要因は、原料をA P E T（アモルファス＝ポリエチレンテレフタレート）に切り替えたことです。塩ビを続けていたら、業界トップにはなっていませんでした。素材を変えるということは、大きな変革をもたらした明治維新のようなものです。

▶ 環境面を考慮した商品でニッチトップ企業に躍進

— 勝負に出たということですか？

勝負に出ました。1990年代後半に塩ビを焼却するとダイオキシンが発生するという公害問題が起こりました。そのため、1998年に同業他社に先駆けて、塩ビ製の取扱いを中止し、原料を環境に優しいA P E Tに切り替えたのです。

塩ビとA P E Tでは、溶ける温度が違うため、すべての設備を刷新する必要がありましたが、勝負に出る決断をしました。

— すごい金額の投資が必要でしょうね。

鶏卵パックの受注増加を待たずに、設備投資の増強を僅か数年で行いました。時間をかけてゆっくりと対応していると、他社が同じようなことをやり出し、すぐに追い付かれてしまうからです。鶏卵パック市場は限られており、当社が短期間で市場を押さえると、他社は対応が困難になります。

— 他社が競争を諦めるということですね。

そのとおりです。当社は日本一安い値段で販売しているからこそ、約70%の市場シェアを確保

できているわけです。他社がそれ以上に安い価格で販売しようとするので儲からなくなります。

塩ビ製鶏卵パックのメーカーは当時15社程あり、当社は7番目ぐらいに位置していました。それがA P E Tに切り替えて対応したことにより、当社は業界トップになることができ、競合企業は半分以下に減少しました。

— A P E T製鶏卵パックは、お取引先からすぐに受け入れられましたか？

最初からうまくいった訳ではありません。鶏卵パックを購入する養鶏場などからすると、塩ビとA P E Tのどちらの素材でも良く、単に安ければ良かったのです。塩ビ製の取扱いを中止しても、塩ビ製の注文がたくさん来ました。注文を断って取引先を失う訳にもいかず、しばらくの間、他社から塩ビ製を仕入れて販売していたので全く儲からず、取引で損が増えるだけでした。

このような状態が、もう少し長く続いていたら厳しい状況になっていたと思います。しばらくして最初に生協がA P E T製を採用し、それに続いてスーパーも採用するようになり、当社の売上が拡大していきました。A P E T製に変わり出したら動きは早く、一気に流れが変わりました。

— 日本一安い値段を実現するために、どのようなことをされたのですか？

A P E Tの原料価格は高く、塩ビ製鶏卵パックの代品にはなり得ませんでした。そこでコスト低減のためにペットボトルの再生原料を使用し、シートから一貫生産することでコストの引き下げを図りました。新工場も建設し、A P E Tシート製造機、成型機を増設するなど設備投資を積極的に行いました。

鶏卵パックを成型する際に裁断したら屑も発生しますが、その屑も新たにシートとして生まれ変わります。

— 捨てるものがないということですね。

他社よりも安く生産できる仕組みを作りました。普通ならばそれで儲けて喜んでいけばいいのです

が、当社では利益を抑えてでも安い価格を提示し、取引先を拡大して売上を伸ばし、利益を確保していくという戦略を取りました。

A P E Tは塩ビよりも割高でしたが、ペットボトルの再生原料を使うことで塩ビと同じ値段を設定しました。いわゆる「価格破壊」のようなものです。販売数量の少ない間は儲かりませんでした。営業努力の結果、取引先も広がり、生産量が増えて採算がとれるようになりました。

— 成型機等は何台所有されていますか？

現在、当社にはシート押出機が7台、成型機が35台あり、その一部は24時間稼働で対応しています。最大1日で500万枚生産しており、これぐらいの機械がないと生産が追いつかないのです。



シートの製造工程

鶏卵パックの製造工程

▶「QCDV」の四つを徹底

— 販売価格以外の面では、どのようなことを心掛けておられますか？

経営方針として「QCDV」を掲げています。

Q (Quality) : 「より良い商品を」、

C (Cost) : 「より安く」、

D (Delivery) : 「より速く出荷」、

V (Variety) : 「多くの種類を揃える」ということです。

最低限、良い品物でなくてはなりません。いくら安くても品質が悪ければ買っていただけません。より良い品物を、より安く、より速く生産・出荷し、多くの種類を揃えて持っておく、この四つを徹底しています。

身近な例で言うと、大手のうどんチェーンと一緒にです。美味しいうどん屋は、良く売れます。注文してもすぐに出てくるし、安くてメニューの種

類も多い。大きく成長している企業は、どこも同じようなことをしています。そのような企業でないと、汎用製品の分野では生き残っていきません。

— どの分野においても業界トップになるのは大変なことと思いますが。

QCDVの取組み以外に、やはり問屋を介さず、直販を行ったことも強みとなっています。自ら作って自ら売る仕組みは、衣料品関連のSPA（製造小売業）と同じです。

日本一になることができた要因を整理すると、他社に先駆けて塩ビからA P E Tに転換したこと、ペットボトルの再生原料を使用したこと、しかもシートから一貫生産したこと、そして製品を直販したこと、この4点に集約できると思います。

— 業界トップになられた流れがわかりました。

それで、いい品物を安く、早く提供し、種類をたくさん持つという、QCDVが達成できたわけです。生産している鶏卵パックは数百種類あり、デザイン等が他社に真似されないように意匠登録を行っています。特許庁から届いている認可書類の束は相当な厚みになっています。

お取引先も700~800先程あり、北は北海道の端から、南は沖縄の離島まで出荷しています。お取引先によって要望も異なり、それだけ品質管理も大変になってきます。

取引先からは色んな要望が出てきますが、「それは当社では出来ません」とは言えません。また、「これから対応します」というような対応でもないのです。そのような対応をしていると、他社から購入されるかも分かりません。ですから、お客様の多様なニーズに答えていけるよう、ニーズを先取りした対応を心掛けています。

— 組織活性化の取組みについてお話しいただけますか？

どこの会社でも行っていることと思いますが、信賞必罰をはっきりするという意味で、一般的な社員よりも仕事ができる人材を引き上げる、すなわち良い意味での競争心を煽ることも必要です。

当社は 24 時間対応で生産しており、忘年会などの場合を除いて、全員が顔を合わせることはありません。このため、各課内でのコミュニケーションの活性化に取り組むよう指示しています。

— 会社の将来像について、どのようにお考えですか？

当社の機械は、金型を変えれば、すぐにでも豆腐のパックや色んなトレーのようなものも作ることができます。他の分野に進出するという選択肢もありますが、どの分野も競争が激しく、現実的には難しいです。

しかし、一つの分野に特化することのリスクもあり、ある程度は手を広げていくことが必要です。当社の製品は小売用鶏卵パックですが、今は業務用鶏卵トレーの販売にも力を入れています。食堂などでは、卵が段ボール箱に入っていますが、当社では段ボールを使用しないシュリンク包装^(*)の提案を考えています。業務用の卵の消費は、市場全体の 3~4 割程度あり、有望な市場です。

* 荷物を専用のビニールフィルムで覆い、加熱収縮させて荷物を強く固定保持する包装方法。

— 眠れる潜在市場の開拓ということですね。

一部のご利用先からは、「衛生的で冷蔵庫に直接入れることができる」と評判です。段ボールも不要で環境に優しく良いのですが、残念なことに価格面で勝てません。今後、原料価格が下がってきたら、勝負ができると思います。

段ボールから鶏卵パックへの変更を卵の納入業者等に要望してもらえるよう、外食産業やホテルなどのエンドユーザーに働きかけています。

▶ 奈良県経済の活性化には道路整備が不可欠

— 東大阪で会社を興されたようですが、奈良に工場を建設しようと思われたきっかけは？

東大阪の花園に工場がありました。近隣の工場跡地が売りに出され、そこに家が建ち、移り住む人が増えてきました。そして、工場の騒音がやかましいと役場に苦情を言う人が出てきたのです。

後から移り住んで苦情を言うのはおかしいので

すが、いつまでもそこで事業を続けていては会社が発展しないと考え、1975 年に奈良工場を設立しました。1979 年には奈良工場に生産設備を集中し、本社も奈良へ移転しました。

— 奈良は大きな企業や工場が少ないですから、奈良へ来ていただいてありがたいです。

奈良に来た当時の工場は小さかったですが、今でも小泉工場として生産を行っています。

本社のあるこちらの土地には、もともと四つの会社の工場がありました。隣接地が売りに出たため購入すると、また隣が売りに出され、最終的にこれだけ広い用地を確保することができました。



— 奈良県の経済や産業の現状をどのように思われますか？

奈良県での工場建築は難しいと感じています。ここは工業団地ですから良いですが、いろいろと出来ないという話を聞いています。

しかし、経済の活性化のためには、工場をもっと誘致したら良いと思います。そのためには色々な面でいわゆる規制緩和が必要です。大きな自然災害が少なく、奈良はとても良い場所です。日本全国いろんな所へ行きますが、「奈良に工場が建設できるのですか」と尋ねる人もいます。

— 奈良は古都のイメージが強いですからね。

公害を出さないような企業、工場を誘致したら良いのです。但し、奈良県は道が悪い。西名阪自動車道を除くと、この周辺で東西の主要な道は、国道 25 号線しかありません。近道をしてちょっと横道に入ると、ひどい目にあうこともあります。

— 奈良県への思いや期待、要望などについてお話しいただけますか？

やはり道路整備が不可欠です。奈良は名所・旧跡が多数あり、とても素晴らしい所ですが、道路整備の遅れから交通渋滞が起こりやすく、観光バスは奈良市内より南の方へ行きにくいと思います。

また、大阪と比べたら奈良の街は寂しいですね。若い人が少なく感じます。繁華街がないので、お取引先と飲みに行くのも大阪になりがちです。

— 県内で社長が好きな場所はどこですか？

やはり法隆寺が最高だと思います。法隆寺へは、お取引先を案内していくことも多く、とても喜んでいただいています。奈良市の猿沢池周辺の景色も奈良らしくて良いですね。

▶ リスクを取ってでもチャンスに乗る

— 座右の銘は何でしょうか？

「人生には勇気と努力と忍耐が必要である」というのが私の座右の銘です。これは私が今までやってきたことを踏まえ、自分で考えたものです。

最後の「忍耐」というのが好きです。勇気と努力は、誰にでもあります。勇気も必要ですが、最後の忍耐が一番重要だと思います。



勇気と努力と忍耐としていますが、順番が逆になる場合もあります。耐えるためには、結局、勇気も必要です。人に何かを誘われても、断らないと駄目なこともありますからね。

大成功を収めていなくても、ちょっとでも会社の景気が良くなったら、気前よくパーッと行く人がいますが、それを抑えるのが忍耐です。人生では忍耐することが不可欠だと思います。

— 儲かった時にこそ、次につながる積極的な先行投資が大切ということですね。

多くの中小企業の経営者を見ていますが、みなさん頭が切れて、仕事もゴルフも何をさせても上手です。いわゆる切れ者の人はたくさんいますが、それだけでは商売はうまくいきません。

— 何でもできる人は、経営者に適さないということでしょうか？

機械の操作や修理、営業まで自分でする経営者が、同じ業界にも多くいました。何でも自分で出来るから自分でやってしまうわけです。一見、そういう会社は、良い会社のように思いがちですが、そうではないのです。

自慢じゃないですが、私は営業畑の人間で、自社の機械を触ったことがありません。機械に触れ

ようとしたら、社員から「危ないから触れないほうがよいです」と言われました。機械の動かし方は知りませんが、仕組みは理解しています。その方が、社員は仕事がしやすいと思います。

社長が機械を動かしている会社を見て、自分も同じようにできたらと思ったこともありますが、その会社は年数が経過しても成長しませんでした。

なぜかと言うと、社長が機械を動かし、修理もしていると、機械の台数が増えるに従い、社長が肉体的・精神的にきつくなります。

一人で扱える台数には限度があり、商売も頭打ちになって、それ以上成長することができず、商売が上手いかないようになった会社は多いです。

— 何でも自分でやりたがる人は、社員を信頼して仕事を任せたり、社員を育てたりすることが苦手なのでしょうね。

何も出来ないより、何でも出来る人のほうが本当は偉いと思います。ですが、それでは会社を大きくできません。

— 企業経営のあるべき姿について語っていただけますか？

人生は運だけではありません。運に頼るのではなく、世間の動きに関心を持ち、新しいことに身を投じていく姿勢が大切です。チャンスがやって来ても、それをリスクと捉えて手を出さなかったら、いつまで経っても運はやって来ません。

ある程度の運も必要ですが、チャンスがやってきたら、リスクを取ってでもそれに乗るということだと思います。上手い話に騙されるかも知れませんが、目の前のチャンスに何もせず身を固めていては、企業の成長はありません。

— リーダーシップはどうあるべきですか？

リーダーシップとは、結局、みんなに仕事を任せることだと思います。権限と責任の両方を与えることで、責任を持って行動してもらい、きっちりと責任を取らせるということです。

当社では1人に1台の機械を与えており、「この機械を任せるから、経営者のつもりでやってくれ。その中で自ら自分の道を切り拓いて欲しい」とみんなに話しています。経営者の立場に立って考え、行動すると、生産ロスも減り、周辺にゴミが落ちていけば自ら拾うようになります。

▶ 何事にも貪欲に「よく仕事をして、よく遊べ」

— 最後に若いビジネスマンにメッセージをお願いします。

今の若い人は、みな賢いけれど欲が無い。何事にも貪欲になっていかないとはいけません。たとえ

が悪いかも知れませんが、彼女を作って遊びたいとか、そういう欲求も無いように感じます。若い人たちには「よく仕事をして、よく遊べ」と言いたいです。

私たちの若い頃は、女性にもてるために、先ず自動車を買いたいと思ったものです。好きな女性をドライブに連れて行くには、自動車が必要でしたから、そのために一生懸命に働きました。

サラリーマンであれ、何であれ、やはり欲を出すこと、一生懸命働いて出世しようという、出世欲が無いといけません。

●プロフィール 栗原 照次郎 氏

■主な経歴

昭和12年10月7日生まれ。大阪府立八尾高校卒業、昭和35年関西大学商学部卒業。昭和36年、有限会社栗原製作所を設立、昭和45年株式会社に組織変更。同社代表取締役社長、関西大学経済人クラブ会長。

■座右の銘、好きな言葉

「人生には勇気と努力と忍耐が必要である」

■趣味

ゴルフ、旅行、おしゃれ

■私のストレス発散法

夜に飲みに行くこと

■奈良県内で一番好きな場所

法隆寺

■所属企業・団体等の概要

- ・会社名：株式会社栗原製作所
- ・本社：奈良県大和郡山市池沢町90-8
- ・創業：1961年（昭和36年）
- ・設立：1970年（昭和45年）
- ・資本金：4,050万円
- ・事業：各種鶏卵パックの製造販売、APETシート
の製造
- ・従業員数：120名

（聞き手・文責：島田清彦）