



インタビューに答える皆川社長

昭和プラスチック株式会社は、代表取締役の実父が昭和37年3月に創業し、昭和41年1月に法人成りした50余年の歴史を誇る会社です。当時はまだ普及していないプラスチックのリサイクルで営業活動を開始し、徐々に食品容器成形にシフトしていきました。現在は『小ロット・短納期・高品質』を掲げ、複雑な形状にも熟練職人の技で対応可能になっています。今回は、製造業では比較的珍しい女性経営者である皆川社長からお話を伺いました。

社長プロフィール

皆川悦子（みながわ えつこ） 昭和30年東京都江東区生まれ。和洋女子大学卒業後、大手複写機メーカー勤務や専業主婦を経て、平成10年1月に入社し専務取締役に就任。平成17年2月に実母の後を継いで代表取締役に就任。技術の進化を深めつつ、両親の教えである「常に感謝」、「人を大切にする」をモットーに、社員のやる気を引き出す経営に努めている。またハンディを持った人財を採用し戦力化に繋げることや、特別支援学校の職場体験にも協力的で、地元テレビへの出演や内閣府主催のフォーラムにおいてゲストパネラーに選出される等、社会貢献も兼ねた企業運営を行っている女性経営者として注目されている。

経営者インタビュー【昭和プラスチック株式会社】

他社にできないプラスチック成形を可能にする技術者集団 深絞り技術を更に極めて唯一無二の存在を目指す

創業5年も経たずに大転機

大塚 皆川社長には、千葉商科大学大学院中小企業診断士コースの企業実習先としても協力を頂いておりますが、本日は改めてこれまでの流れと今後の展開等を伺いたいと思います。まず、御社の歴史を教えてください。

皆川 私の父が商社からプラスチック関連会社に出向し、その際にプラスチックの将来性に興味を持ったのがきっかけで、昭和37年にプラスチックリサイクル業としてスタートしました。当時はプラスチックリサイクルという概念が確立されていない頃でしたので、父は先見の明があったといえるでしょう。また一部ではプラスチック部材の生産も行い、その頃社会的な現象となった大手玩具メーカーから発売された「抱きつき人形」への部材供給もしていたことから、造れば売れる時代であり、小学生の頃の我が家は比較的裕福だったような気がします。

大塚 そうでしたか。それでは創業時は順調な滑り出しといえますね。

皆川 ところが、父が創業から5年も経たない昭和40年に急逝してしまったのです。そのため、専業主婦であった母が急遽社長に就任することとなったのです。何もわからないところから母はスタートしたので、最初は苦労の連続でしたが、従業員や取引先の協力の甲斐もあって、数年で父が存命だったのであれば運営していたであろう水準にまで戻すことができました。当時の右肩上がりの経済やプラスチック需要の拡大に助けられた面もあるのでしょうかね。

大塚 会社の運営をいきなり任されたお母さまのご苦労は大変でしたね。その後に皆川社長が引き継いだのは、どのような経緯でいつだったのですか。

皆川 母は堅実な経営を心掛けて取り組んできたことから業績も堅調に推移し、私も大学まで行かせてもらいました。そして昭和61年に、当社は環境の変化により移転を余儀なくされ、現在の柏市の工業団地に移転してきました。移転時の頃には、プラスチック成形の仕事が大半を占めていたそうです。そして日本全体の景気が悪くなった平成9年に、今まではあらゆることに明晰だった母に若干の記憶違い等が出始めました。母が70歳の時です。それまで私は、次期社長はプロパーの社員から誰かが選ばれて運営していけばよいのではと軽く考えていましたが、その年の暮れの家族会議の結果、私が引き継ぐことになり、仕事始めの平成10年1月6日に入社したのです。



本社外観

時代の変化に対応し続けた 20 年

大塚 お母さまと入社経緯が似ていますね。

皆川 確かに、母も私も似たような入社ですが、母はいきなり経営トップで私は専務取締役でした。私は代表である母に、取引先への帯同訪問や取引銀行にも一緒に行って挨拶をしてもらったので、幾分障壁は低かったと思います。しかしながら、会計の帳面も見てみさっぱりわからず、受取手形を金融機関に持っていき割引してもらうことも初めて。そして専業主婦だったこともあり会社の借入額にもビックリする有り様。一方では、生産工程の現場も知らないことだらけでしたので、従業員に必死に教わりながら携わっていくうちに、モノ作りは面白いことを改めて思わせてもらいました。

大塚 では、平成10年から約20年経った現在まで、特段大きな事業上の変化は無かったですでしょうか。

皆川 いえいえ。ご承知の通り、平成二桁の年代に入ってから、製造業の海外移転が大きく進んだ関係で、当社で扱っていた大手電機メーカーや自動車部品メーカー向けプラスチックのチップトレイが、中国の安い工場で作られたものに取り替わられてしまい、それまで年間受注額が8桁あったのが、7桁になり、その後程無くして6桁にもなって深刻な事態に陥りました。そこで、私たちは業種を変えてスーパーマーケットトレードショーに参加してみました。7年連続参加してみてもわかったのが、スーパーマーケット向け食品トレイは量産型で利幅が薄いので、当社には馴染みませんでした。ところが、出展してきた中で、来場されたスーパーマーケットの関係者よりも、同じ出展業者からの問い合わせや注文、あるいは出展業者が取引先を紹介して頂く方が多かったです。

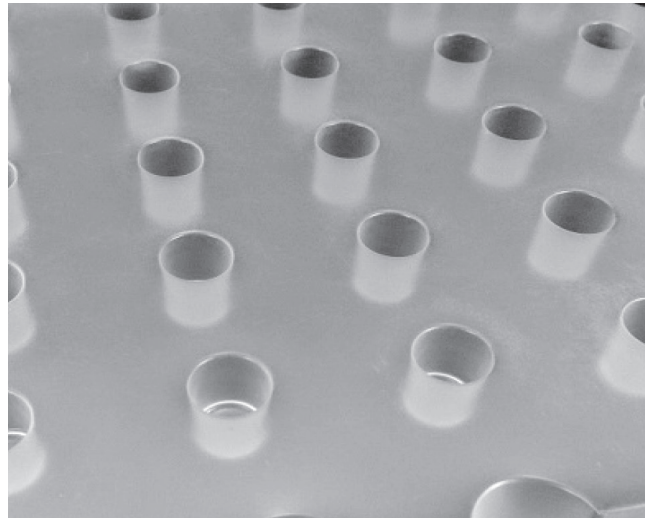
大塚 それは意外でしたね。その後はどのような経営方針で取り組んでこられたのですか。

皆川 弊社の技術力がわかって、相応の利幅が見込める仕事を中心に受注することにしました。現在では付加価値が付いている菓子メーカーの食品トレイを始め、様々な用途に応じた真空成形のプラスチックトレイやプリスターパックを製造しております。以上から、常に技術と製品の優位性を意識した経営を心掛けております。また弊社はホームページ導入が比較的早く、「もう一人の営業マン」という位置付けで、実際「キーワード検索」に引っ掛かる仕掛けにより、メールと電話での問い合わせに即応することで、毎年数社の新規受注を獲得しています。その中には、世界でも有数のLEDメーカーからの問い合わせ連絡で、受注に繋がったこともあるのです。

枝村 それは凄いことです。具体的にはどのようにして受注されたのですか。

皆川 その大企業からは、弊社のホームページを見てメールで図面が届き、弊社の担当者が対応しました。その図面内容を確認した上で先方の担当者へ連絡し、図面通りの成形は不可能だが、この部分をこのようにすれば成形は可能と提案したところ、1~2か月後に再び連絡が入り「御社にお願いしたい。他社にも問い合わせをしたが、提案までしてくれたのは御社だけです」と言って

もらい受注しました。弊社の技術力と丁寧な対応が実を結びました。



大企業へ納品した特殊なプラスチック成形品

技術の優位性を更に高めて

大塚 大企業からの受注に至るまでのプロセスが素晴らしいですね。ここでプラスチック成形の技術的な点と御社の技術優位性をお教え下さい。

皆川 真空成形の材料となるシートは、薄いもので0.2mm、厚いものでも1.5mmしかありません。加工する際には熱して金型に吸い付ける為、更に薄くなって穴があいてしまうことや強度が落ちる懸念があります。特に、業界で「深絞り」と呼ばれる深い型の成形時にその傾向が強まります。弊社はこの深絞り技術に自信があり、最高18cmの深さまで成形可能で、かつ強度も確保しています。また、水や匂いを漏らさない技術を有して、他社との差別化を図っています。なお、ホームページに記載の通り「(最低ロット) 100個・(予算) 15万円・(納期) 3週間」も、他社ではコスト的に難しく弊社の強みになっています。

大塚 大企業や特殊な注文にも応じることが可能な技術力を有するようになったきっかけみたいなことはあったのですか。

皆川 私が平成10年に入社して、直ぐに旧態依然とした体制とと思いましたので、品質管理の思想を社内に定着させる意図でISO2000/9001取得に挑戦してみました。結果、2年半かけて自力で取得しました。その際に従業員一人ひとりの役割を明確にして臨んだことが奏功し、社員全体のモチベーションが高まり、並行して技術力のアップにも繋がっていきました。

枝村 ISO取得も重要ですが、御社はそれよりも更に大切なものを手に入れたと思います。

皆川 ISO取得に向けた2年半は本当に苦しかったです。今思うと従業員たちと一丸になって取り組んだことは弊社の財産になっています。引き続き、気を緩めずプラスチック成形技術の進化に向け、日々取り組んでいきます。



深絞り技術で製作した水も匂いも漏れない容器

全員参加型の企業運営に至るまで

大塚 従業員さんと一丸になって取り組んだとお聞きして思い出しましたが、以前御社へ企業実習に伺った際にも驚かされましたが、皆川社長は電話番号や現場に入ることもあるのですね。

皆川 はい、その通りです。当社は少数精鋭で工場を回しているので、繁忙期やお客さまへの納期が厳しくなった時、あるいは現場スタッフが病欠の際などは、社長の私も工場長の指示に基づいて主に補助方として現場に入ります。

大塚 「社長ですから、ドンと構えて仕事をされれば良い」というのが一般論のようですが。

皆川 確かにそういう考え方が普通でしょうね。私も社長としてマネジメントだけを考えていれば良いのですが、納期が間に合わない場合には、率先して現場に入ります。現場の人材確保が難しくなっているのも事実ですが、社長が売り上げと利益を生み出す現場のことを熟知していることが大事なことで考えています。



工場内作業風景

ノーマライゼーションを実現する職場として

大塚 さて御社工場の工程には、ハンディキャップを持たれた方が従事しているようですが。

皆川 はい、知的障がいのある方を従業員で雇用しています。

枝村 それは素晴らしいことです。大企業では障がい者雇用のパーセンテージが示され、実際雇用しながら、実態は人数合わせの側面がある会社もあると聞いています。

皆川 当社も民間企業であり中小企業ですから、障がいのある方たちを人数調整のために雇うほど余裕はありません。あくまで戦力とみなして雇っています。ですから、物理的に出来ないことや不得意なことはさせずに、出来ることや得意なことに関しては精一杯働いてもらえるよう、他の健常者である従業員と全く一緒の感覚で仕事をしてもらっています。

枝村 それはビックリしました。障がい者雇用で困ったことはないですか。

皆川 実はそんなに困ったことはありません。むしろ健常者である従業員の方が困らせることが多いです（笑）。実際には、知的障がいを持った従業員が、工程マニュアルの中で漢字が弱い場合に、周りの従業員が教えてあげるとかして、むしろチームワークや現場一体感の醸成に繋がっています。

大塚 先ほど工場内を見学させて頂きましたが、ハンディがある10代の方をお見掛けしましたが。

皆川 はい、今日は近隣の特別支援学校（旧、養護学校）、一般でいえば高校生の年次の学生が職場体験に来ています。毎週水曜日が研修の日になっています。

枝村 ハンディのある従業員の方が研修生をみていて、熱が入った指導をされていました。

皆川 そうでしたか。当社は研修生であっても工場稼働時間は戦力とみなして対応しているからでしょう。適度に優しくあしらっているほど余裕はありません。お客様扱いでは彼らの研修に役立ちません。

枝村 特別支援学校から何か言われませんか。

皆川 見ての通り少し厳しい職場研修ではないかと社長である私も思っていたのですが、実は参加した研修生から毎年大好評とのことでビックリしています。参加した彼らは一様に、「特別扱いせず、他の従業員と全く同じように接してくれた」ことに感動しているようです。当たり前のことですが。

枝村 そうでしたか。これからも特別支援学校の職場研修を受け入れていく予定ですね。

皆川 もちろん。ただ、特別支援学校の先生が話されていたのは、受け入れ企業がなかなか増えていかないことを危惧されていました。

枝村 そうでしたか。上場企業も含め、他の会社では特別支援学校の生徒さんの職場研修は未だボランティア活動程度としか考えていないから、受け入れていないのかもしれない。

皆川 私としてはノーマライゼーションに関する会議や

シンポジウムなどへの出演要請があった場合には、弊社の為と考え、極力参加していこうと思っています。

今後の展望等について

大塚 最近の御社は良い流れで進んでいる様子がよくわかりましたが、他にも何かありますか。

皆川 昨年に公的支援の「ミラサポ」を利用して、生産工程の専門家を派遣してもらい、生産計画と工程の「見える化」を指導して頂いた結果、早速成果に繋がっています。我々経営者は目の前の仕事に追われていますが、行政の中小企業政策、例えば設備新設の補助金や制度資金の情報が、手間をかけずに引き出せるような仕組みやシステムになっていけば、弊社のみならず他の中小企業さんにも有益で、事業拡大に繋がっていくと思います。

大塚 皆川社長は品質、コスト、納期への対応という日本の中小企業の課題を前向きにとらえ、会社を挙げてフレキシブルに対応してきた底力を感じます。最後になりますが、御社の将来の課題と展望をお聞かせ下さい。

皆川 プラスチックは安価で便利でありながら廃棄の際に環境問題へ発展することも多いので、プラスチックを少なくする世の中の動きに呼応していかなければなりません。また近い将来、バイオプラスチックに関与していくことにもなると思います。「従業員・地域・社会」の皆が共に幸せになる仕組みにする為、まだまだ頑張って「元気を移す」立場でいたいです。

大塚 最近は更に忙しくなったと聞いています。

皆川 実は、こちらの工業団地で組織する組合（柏市工業団地協同組合）の専務理事になりました。女性視点から変革を促していければと考えております。

大塚 女性視点でのご活躍おおいに期待しております。社長の経営理念である「感謝の気持ちを忘れず、人の話をじっくりと聞く」というスタンスが、製品づくりにおける丁寧な対応と提案力に結び付き、高品質な製品づくりを可能にしたのですね。これからも自社だけでなく、他の中小企業や行政関係、障がい者福祉にも影響力を持つ存在になって頂きたいと思います。今日は貴重なお話し、誠にありがとうございました。



本社事務所にて（左から、枝村・皆川社長・大塚）

■企業概要

会社名……………昭和プラスチック株式会社
所在地……………千葉県柏市高田1136-36
創業……………昭和37年3月
資本金……………10百万円
URL……………<http://www.shopura.jp/>
事業内容……………プラスチック真空成形製造（プラスチックトレイ・プリスターパック）
従業員数……………8名（パート等含む）

■インタビュー：大塚慎二…千葉商科大学大学院商学研究科客員教授
（中小企業診断士養成コース担当）

■インタビュー及び原稿執筆：枝村圭一郎
…千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士