

食品容器の革新で挑む飛躍的成長



人と地球環境の未来を見据える
赤松外之彦代表取締役社長

赤松化成工業株式会社（徳島県板野郡）

カイワレ大根の容器や豆腐の小分けパックなど、誰もが一度は手にしたことがある食品パッケージを手掛けるのが、赤松化成工業株式会社だ。時代の変化に伴う機能性の追求や、脱プラスチック・リサイクルなどの環境対応に真摯に応え続け、飛躍的な成長を遂げている。食品容器をめぐる市場環境の激変をいかに乗り越え、成長を加速させてきたのか、赤松外之彦代表取締役社長にお話を伺った。

苦境を乗り越え、総合食品 パッケージ企業へ進化

——貴社は1975年に設立されたと伺いました。経緯をお聞かせいただけますか。

赤松社長 創業者である私の父は、もともと製紙会社のダンボール工場で事業部長を務めていましたが、縁があつてプラスチック容器の工場を引き継ぐことになりました。1973年に工場を引き継ぎ、2年後の1975年に当社設立に至りました。1978年に私が入社した頃

は、父が以前勤務していた製紙会社向けに全量販売する状態でしたので、私はまず自社の販路拡大と容器の外側を包装するフィルムの製造に取り組みました。

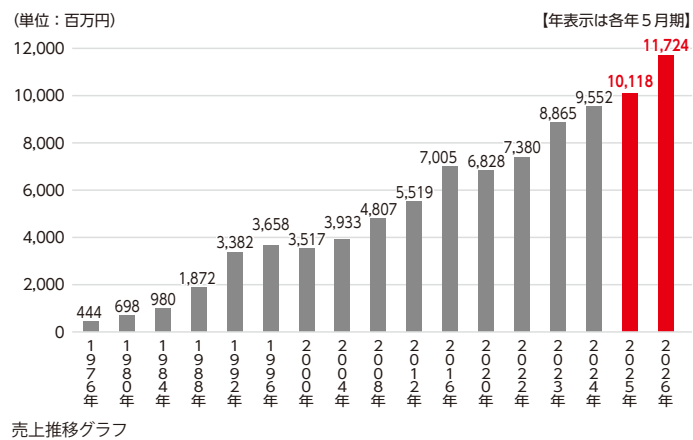
食品のプラスチック容器とフィルムの製造工場を作ったのは当社が初めてで、今でも両方を手掛ける会社は国内でも非常に珍しいと思います。その後、容器を成形するシートの開発も進め、素材から容器の成形まで一気通貫で提供できる体制を確立しました。

——多種多様な容器を手掛けておら

え、マシニングセンターの導入も決断しました。

「G-3システム」が確立したことで、今ではお客さまとの打ち合わせから、モデリング、金型製作、試作品の成形までを自社で行うことができ、数日中には試作品の提案ができるようになりました。すべて社内ですべて完結するため、機密保持の面でもお客さまに評価いただいております。信頼関係の強化にもつながりました。

これに合わせて、営業活動の評価基準も「試作品の成約率」から「製作



した試作品の点数」に見直しました。試作品を積極的に提案するインセンティブを営業担当者に与えることで、漠然としたイメージの段階から試作を繰り返すことができるようになり、お客さまの要望にきめ細かく対応した製品を作りこめるようになりました。プラスチック成形用シートを自社生産する設備を保有していたため、シートの試作が可能であったことも、大きな強みとなりました。

「G-3システム」を導入する際は、未経験の営業担当者に3Dモデリングを習得してもらったほか、マシニングセンターを使いこなすため機械メーカーに頼み込んで一から教えてもらうなどかなりの苦労がありました。システム導入と営業の評価基準を見直したことで、当社独自の営業スタイルを確立できました。

—— その後も売上は順調に推移しているように見えます。その要因についてお聞かせください。

赤松 主な要因の一つに寿化成工業のM&Aがあります。2018年、当社の工場は大規模な火災に見舞われました。幸い火災によるけが人はいませんでした。全生産能力の約60%を失いました。再開するまで

大根容器の市場シェア8割を占めるまで成長しました。

これを機に、外部調達していたプラスチック成形用シートを自社生産する設備と、容器製造を完全自動化する生産ラインの導入を決定しました。当時の売上規模から考えるとかなり踏み込んだ投資ではありましたが、その結果、1980年に約7億円だった売上は1996年に約37億円にまで伸ばすことができました。

しかし、順調かと思われた矢先、カイワレ大根が原因ではないかと報道されたO157集団食中毒事件が発生し、受注が従来の10分の1にまで激減し大変苦しい思いをしました。後にカイワレ大根への疑いは晴れましたが、当社はこの苦境をきつかけに、さまざまな食品のトレーや外装フィルムなど幅広い食品パッケージ分野へと本格展開していくことになりました。

赤松 提案手法を変革するために、2001年に「G-3システム」を導入



大ヒットしたカイワレ大根容器

貴社が大きな成長を遂げるうえで、他社との差別化や独自の強みとなった取組みは何ですか。

赤松 提案手法を変革するために、2001年に「G-3システム」を導入

試作提案の革新、M&Aの取組みによる飛躍的成長

「G-3システム」は、企画段階から容器の実物サンプルを迅速に製作し提案する仕組みで、CAD/CAMとマシニングセンター（工作機械）を組み合わせたものです。従来は、お客さまが希望する容器の形状や機能をヒアリングし、2次元の図面に起こして確認作業を行っていました。しかし、展示会などでCAD/CAMのシステムを見るうちに、「3Dモデルで確認してもらった方が、イメージが描きやすいのではないか」

入したことが自社の明確な強みとなり、成長を支えてくれたと考えています。

「G-3システム」は、企画段階から容器の実物サンプルを迅速に製作し提案する仕組みで、CAD/CAMとマシニングセンター（工作機械）を組み合わせたものです。従来は、お客さまが希望する容器の形状や機能をヒアリングし、2次元の図面に起こして確認作業を行っていました。しかし、展示会などでCAD/CAMのシステムを見るうちに、「3Dモデルで確認してもらった方が、イメージが描きやすいのではないか」



売上100億円を突破した飛躍的成長について語る赤松社長

また、寿化成工業は栃木県に工場があるため、地震などの災害リスクに対して生産拠点・供給体制の分散を図れたことも大きなメリットでした。

もう一つ成長に大きく貢献したのが、大手ファストフードチェーン向けコールドドリンク用リッド（カップのフタ）の開発です。環境配慮によるストローレス化に伴い、カップからドリンクを直接飲めるリッドが必要になり、依頼が舞い込みました。ワンプッシュで飲み口を開口でき、

の間、生産能力の穴埋めとして機械メーカーに紹介してもらったのが、化学品専門商社の100%子会社の寿化成工業だったのです。同社には2年ほど代替生産に協力してもらったのですが、その後、化学品専門商社から買い取りの打診を受けたため、子会社化することになりました。

M&A後は、当社の経営ノウハウや「G-3システム」を導入して提案力を高め、大手冷凍食品メーカーとの取引を拡大させました。大手冷凍食品メーカーからの受注ロットは大きかったため、関西圏への納品については寿化成工業だけでは対応が難しく、当社の受注増加にもつなげることができたのです。

付加価値の面では、核家族化が進む中で「豆腐を二丁使いきれない」という課題を捉え、一丁を4つに小分けし利便性を高めた容器を当社が開発したことは、付加価値を持たせることができた特徴的な事例といえます。他にも、接着剤を使わないシー

カップの中に入っているアイスが口に入ることなくドリンクを飲むことができるよう、「G-3システム」を用いて何度も試作を重ね、製品化へこぎつけました。これらにより、2016年に約70億円だった売上は2026年に約117億円まで成長することができました。

機能性の追求と環境対応で新たな価値を創出

—— 売上100億円を超えて、今後はどのような分野の製品開発を強化されていくお考えですか。

赤松 プラスチックの食品容器というのは、最終的には捨てられて「ゴミになります。だからこそ、ただ食品を包装するだけでなく「付加価値（機能性・利便性）」を持たせることや、環境負荷を低減する取組みを推進することが極めて重要になると考えています。

と考えたのです。

また、当時はパートナー企業に試作品の金型製作を依頼していたため、1点の試作品に約10万円のコストがかかっていました。現在では年間1000点の試作品を提案するため、試作品を作るだけで年間1億円の費用がかかる計算になります。これだけのコストがかかると、成約確度の高い商談でない限り、試作品の提供に踏み切れません。そこで金型製作まで内製化してしまおうと考



圧倒的なアイテム数を誇るパッケージ開発

すか。
赤松 企業にとってA-の活用が今後の存続を左右するほど重要になると考えています。A-をうまく使いこなせない企業は、おそらく10年後には生き残っていきません。それほど変化と進化のスピードが速いと感じています。

私自身も日頃からA-の最新情報に触れるよう意識していますが、社員が主体的にA-を使いこなし、業務の生産性を上げていくための投資や環境づくりを会社として全力で支援していく考えです。

―― 公庫との取引についてお聞かせください。

赤松 公庫の場合、長期の目線で企業を見てくれることに一番のメリットを感じます。固定金利で長期融資を受けることができるため、事業計画を立てやすいです。

最近では、環境配慮型のプラスチック成形用シートなどを生産する工場計画に対して、民間金融機関と公庫



炭酸カルシウムを主原料とした「CaCoC」シリーズ

ル加工を用いて滑らかな開封を実現した製品を開発するなど、日々研究を重ねています。

環境負荷低減の面では、大きく分けて「脱プラスチック素材」と「プラスチックを削減する容器」の開発に注力しています。

脱プラスチックの素材としては、石灰石を主原料とする炭酸カルシウムを重量比で51%以上配合した「CaCoC」シリーズを展開しています。重量の過半が非プラスチックであるため、自治体によっては燃えるゴミとして焼却でき、焼却時の環境負荷を抑えられます。他の鉱物資源と異

なり、石灰石は日本国内で唯一自給可能な鉱物資源であるため、不純物が少なく高品質であることや材料供給に懸念が少ないことも特徴です。

「CaCoC」シリーズは、卵の殻や天然鉱物のタルク、バイオマスを組み合わせた素材も展開しています。こうした素材は環境意識の高い企業に評価されており、例えば写真現像サービス会社において、現像した写真を顧客に発送・返送する専用トレーにも採用されています。

プラスチックを削減する容器については、先ほどお話しした大手ファストフードチェーン向けのカップ用フタ（リッド）が挙げられます。容器は、従来使用していたポリスチレン（PS）から環境に配慮したメカニカルリサイクルPETへの素材の切り替えが進められました。当社ではこれまでPETシートを製造していましたが、大きな需要に対応するため、新工場（第12工場）を建設して内製化体制を整えました。新工場は当社の生産能力を大きく押し上げる規模であり、今後のさらなる成長を支える強力な足がかりになると期待しています。

―― 少子化や料理をする世帯の減少

により、食品容器の需要は伸びにくくなっているのではないのでしょうか。

赤松 確かに少子化などにより食品全体の市場は徐々に縮小傾向にあります。さらに、プラスチック容器をなるべく減らそうとする潮流も食品容器のニーズに影響があります。コンビニのチルドカップ飲料は、カップの飲み口にフィルムを貼り、その上にプラスチックのフタを取り付けていましたが、現在はプラスチックのフタが廃止になり、フィルムのみに変わりました。当社でもフタを製造していましたが、突然その受注がなくなるという変化を経験しました。

10年後に生き残る 企業への変革

―― 社員のモチベーションを高め、働きやすい環境を整備するために取り組んでいることをお聞かせください。

―― 今後さらなる成長を目指して新たに取り組んでいることはありますか。

赤松 当社は社内結婚が多いため、両親が安心して働きながら子育てできるよう、2018年に社内託児所を開設しました。敷地内の工場になじむ外観にしつつ、内部は徳島県産の木材をふんだんに使用した温かみのある空間に仕上げています。朝7時半から夜7時過ぎまで利用できるため、出勤前に預けて退勤時に一緒に帰ることができ、非常に喜ばれています。運営は専門業者に外部委託しており、英語教育などの質の高いプログラムを取り入れているのも特徴です。



森林整備を通じた環境保全の取組を継続

赤松化成工業

3に学ぶ

3つのポイント

Point 3

高機能で環境にやさしい製品開発による新たな価値の創出

Point 2

飛躍的成長の足掛かりとしたM&Aの実施

Point 1

「G-3システム」の導入による迅速な試作品製作と提案力強化

赤松化成工業株式会社

本社：徳島県板野郡松茂町満穂字満穂開拓119番地の1

代表者名：代表取締役社長 赤松 外之彦

資本金：1,000万円

従業員：237名

事業内容：PP・PSシート・PETシートの製造・販売／グラビア印刷製品の製造・販売／真空・圧空成形加工品の製造・販売／各種包装資材の販売

会社設立：1975年

ホームページ：https://akamatsu.com/