40年の歩み

変革への挑戦

ごあいさつ

ニッポー株式会社
CEO取締役会長
内田健彦

会社を設立して以来40周年を迎えるに際しまして、ここにご挨拶できますことは、創業者会長としてこの上ない喜びであります。

顧みますと、創業の責任者として、人生を会社運営に打ち込んでまいりましたが、長いようで短い40年でありました。この間、いろいろ難問にも遭遇してまいりましたが、その都度、お得意先・仕入れ先の皆様、そして従業員や友人の皆様に励まされ、ご指導やご教訓をいただき、さらに金融機関の各位には適切な融資による支援を賜りました。言葉では言い尽くせない感謝の気持ちと感激でいっぱいであります。また創業の時期と業種に恵まれ、運も大きく味方してくれたものと感じております。

特に、不良債権をかかえて途方に暮れていたときに運転資金の援助等の積極的なご支援を賜ったこと、1989（平成1）年の本社の建築に始まり、九州工場新設、東京支店の増改築、シンガポール・上海への工場展開等、13年間に及ぶ矢継ぎ早の資金投資による悪戦苦闘は印象深く、今では良き試練として忘れ得ぬできごとであります。

時代の移り変わりのなかで、さまざまな試練がありました。多くの企業が倒産したオイルショック時には、当社も原材料の高騰で苦しみました。その後、バブルの崩壊、平成不況が長く続き、なじみのなかったリストラクチャリングという言葉をあちこちで聞くような世知辛い時代を迎えました。幸いにも、当社では社員一丸となって社業に励み、「不況の時こそチャンスと心得てがんばろう」と各事業部がともに切磋琢磨し、叱咤激励しあい、計画通りの業績を残すことができ、安堵した次第です。

また、ともに励みがんばってきた仲間のなかで、志半ばにして無念を抱き他界された方々には哀悼の意を捧げます。さらにすでに定年を迎えられた方々、さまざまな理由により中途にしてやむなく退職された方々にも、深甚なる感謝を申し上げます。皆さんの汗と涙の結晶ともいえるお得意先や売上げ数字は大事に守り抜き、後世に伝えていきます。

今後もさらに50年100年と会社は永遠に発展し続けなければなりません。社員のみなさんが、先輩の方々の功績を大事にして忘れることなく、三つの喜びや経営理念を大切にしていただき、やる気と執念を持って、これからもますますがんばって欲しいと念じて止まない次第であります。

お取引先各位には、これまでのご愛顧に深謝申し上げますとともに、これからも末永いご指導ご鞭撻を賜りますように、伏してお願い申し上げます。

支えていただいたすべての方に感謝

ニッポー株式会社
代表取締役社長
内田雅典

この度、会社創立40周年を迎えることができました。現在まで無事会社が継続して参りましたのは、ひとえにお取引先様並びに金融機関の皆様のご支援、そして業績向上に貢献していただいた諸先輩の方々、そして従業員とその家族の皆様方のご尽力の賜物と、衷心より感謝申し上げます。

この40年の間には、苦しい時も多々あったこととは思いますが、歴代社長をはじめ従業員がともに一致団結してニッポー株式会社の基盤を創り上げてこられたことに心より敬意を表し、その足跡を記録して残すべく40年史を刊行いたしました。この40年史の編集に際し、お世話になった方々より多数の心温まる寄稿文を頂戴し、「企業は人なり」という言葉は、従業員はもとより、会社を取り巻く様々な方々を含めた意味であると実感した次第です。

創業当初、当社はシート成形部門よりスタートいたしましたが、その後、時代のニーズにあった製品を提供するために様々な方面に事業を展開して参りました。この間積極的な投資を行い、本社工場の建設はもとより、品質・環境面におけるISOシリーズの認証取得、原材料の内製化、国内外における生産・販売の拠点展開等を行い、現在では本部を中心とした主要6事業部制をとり、生産拠点もグループ企業を含めますと、国内6拠点、海外2拠点を数えることとなりました。

お陰様をもちまして、多種多様な業界の方々とおつき合いをする機会にも恵まれ、様々なお知恵を拝借させていただいたり、時には励ましやお叱りを受けたこともございましたが、これらの経験は私にとりましてかけがえのない財産になっております。

21世紀に入り、時代の流れは以前にも増してめまぐるしく展開するものと思われますが、創業当時の起業家精神を持ち続け、「Challenge to Change 変革への挑戦」を怠ることなく、「創造と破壊」を繰り返し行い、時代の変化にいち早く対応できる企業にならねばならないと考えています。

そして、今後50周年60周年と明るい未来を迎えられるよう、全従業員が心をひとつにして一層の精進を重ねてがんばっていく覚悟であります。皆様方におかれましては、なお一層のご指導ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

末筆ながら、皆様のますますのご繁栄とご健勝をお祈り申し上げ、ごあいさつに替えさせていただきます。

Challenge to Change

事業所紹介

大阪の本社工場を拠点に、福岡、東京に支店・工場を配し、お客さまのご要望にいち早く対応しています。
また中国、シンガポールにも生産拠点を有し、現地の日系メーカーのご要望に応えています。

本社

■本社・本社工場

拠点工場として、シート成形、I・Bの各事業部が生産を行うほか、本社管理・営業部門が所在。周辺に南郷工場、リユースセンター等がある。

本社事務所

導光板成形専用機（クリーンルーム）

シート押出しライン

シート成形機、自動包装ライン

研究室（本社8階）

MC工場

■MC工場

本社工場近くに2006年7月に新設されたメディカル・コスメティック部門専用工場。クラス10000のクリーンルームを備えています。

パウチ充填ライン

九州工場

■九州工場

1998年竣工。PS・PPを中心とする食品容器成形、キャリアテープ・リールなどの電子部品用包装材、医薬品用シャーレ等を生産。

工場玄関

シート成形機

キャリアテープ製造ライン

東京工場

■東京工場

製袋加工のほか、ME工場でコスメティック充填加工分野に
力を注ぎ、関東エリアの需要に対応。

製袋加工

上海日宝精密塑料有限公司（中国）

■上海日宝精密塑料有限公司（中国）

2002年竣工。電子部品用包装材・食品容器を中心に
生産・販売し、拡大する中国全土での需要に対応している。

NIP ASIA PTE.LTD.（シンガポール）

■NIP ASIA PTE.LTD.（シンガポール）

1994年に設立。キャリアテープの製造及び商社活動を行い、
広く東南アジアに供給している。

製品紹介

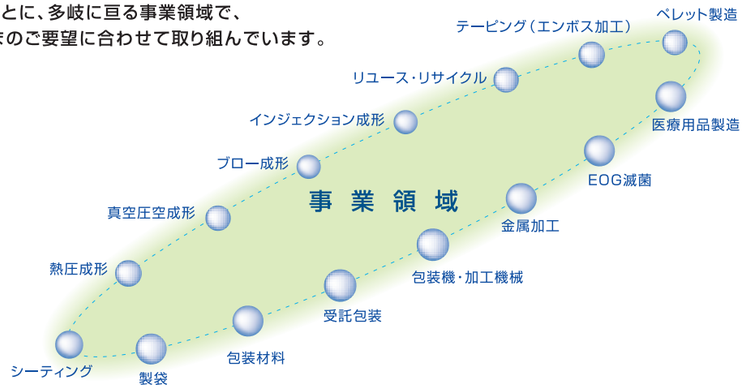
長年積み重ねた真空成形技術のノウハウをもとに、多岐に亘る事業領域で、
製品の企画から生産、品質管理まで、お客さまのご要望に合わせて取り組んでいます。

医薬品製造許可証

医療用具製造業許可証

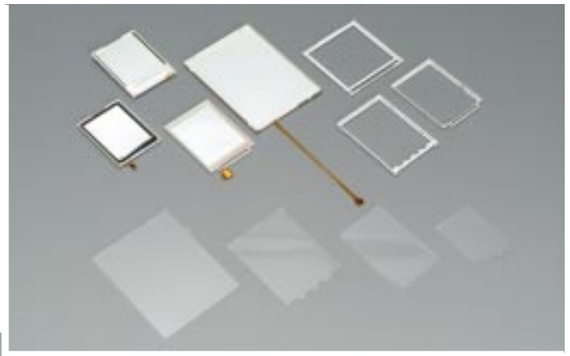
ISO9001登録証

ISO14001登録証



■電気・電子分野 Electronics

キャリアテープやリールを中心に電気・電子分野の製品は、
高精度の成形、包装技術と設備が要求されます。
それらに対応するとともに、物流システムの合理化、
リユースシステムの提案まで行っています。



■医療・健康分野　Medical

医療用品・健康用品の厳しい要求に応えるため、成形から充填までGMP対応工場で一貫製造し、EOG滅菌にも対応、
さらに試験研究室での品質チェックを行い、高付加価値製品を提供しています。

■食品分野　Food Package

お客さまの多種多様なニーズに対応して、さまざまな食品や用途に合わせたパッケージをお届けしています。
食品容器であるため、特にクリーン度を高めるための配慮をしています。

■文具・生活分野　Stationery & Life

プラスチックの持つ特長を生かした機能的で安全、そして多彩な分野の製品を提案しています。

創立40周年記念式典・祝賀会

日時：2006年5月13日
場所：琵琶湖グランドホテル
　　第1部　コンベンションホール瑞祥
　　第2部　大広間・京友禅

役員紹介

永年勤続表彰に対して社員代表より謝辞

来賓の明和産業 岩沢敬一社長

来賓のピップフジモト 藤本久士社長

内田雅典社長よりあいさつ

来賓のみずほ銀行 時田栄治常務執行役員

式典風景

内田健彦会長よりあいさつ

役員及びご来賓代表による鏡割り

乾杯の音頭をとっていただいた
フルタ製菓 古田鶴彦社長

円心流居合の達人・神庭厚夫氏による居合切りの披露

万歳の音頭をとっていただいた稲畑産業 稲畑勝太郎社長

村田英雄の『皆の衆』を全員で合唱

祝賀会風景

万歳三唱

現役員

（後列左から）執行役員･上田平次郎、取締役･杉迫　明、取締役･山本照信、常務取締役･花田政敏、取締役･松浦　實、監査役･上田裕康
（前列左から）専務取締役･前田　弘、代表取締役社長･内田雅典、CEO取締役会長･内田健彦、前社長･名誉相談役･加藤久雄

顧問

（後列左から）山口昌泰、唐原宏之、石田正文、浅井義征、北原　彰、廣瀬貞光、齋藤善光、黒沢清隆、竹内淑郎
（前列左から）山田一興、山田一郎、叶　重之、千早　正、宇野廸知、橋本勝昭

40年の歩み　変革への挑戦／目次

ごあいさつ

CEO取締役会長　内田健彦
代表取締役社長　内田雅典

トップインタビュー　創業者・内田健彦CEOに聞く……18

●この仕事を選んだからには　なんとしてもやり遂げる。
……そんな思いで事業に取り組んだ40年間でした。

本編　「これからはプラスチックの時代だ」ニッポー設立までの動き

1960年代のプラスチック業界……26
友人と共同で「双栄産業」を設立……27
「丸菱」を創業……27
創業者・内田健彦のこと……28
積水化学工業の販売代理店となる……29
最初のヒット企画……30
販路の拡大と売上増を実現……31
ある取引先の倒産……31
「ニッポー株式会社」として第二の創業へ……32

第1章　ニーズに応えるために選んだメーカーへの道

●1966（昭和41年）～1971（昭和46年）

容器包装と成形加工技術の発達……33
真空成形機の導入と稼動……33
日本パッケージの設立……34
なぜ、製造業へ進出したのか……35
OPS素材への注目……36
藤本との出会い……36
「シャンプーハット」製造をめぐって……37
万博カナダ館にテイクアウト用トレーを納入……38
明和産業との取引を開始……39
ユーザーへの直販体制に転換……40
タイガー成型を設立……41
本社に加工品部を新たに開設……41
アクリル発泡体を使ったスピーカーの開発……42
ステレオスピーカーの開発に関わる……42
内田健彦が海外研修旅行に参加……43

第2章　エンドユーザー指向は何をもたらしたか

●1972（昭和47年）～1984（昭和59年）

福岡営業所を開設……45
タイガー成型の工場火災と大東工場の新設……46
石油ショックとプラスチック加工業界……46
規格品からエンドユーザー指向の製品づくりへ……47

10周年記念式典と祝賀会……48
藤本の多彩な製品開発に関わる……49
「ピップエレキバン」製造を機械化……49
福岡営業所を西部産業として分離・独立……51
「ニッポー化成株式会社」を設立……51
創立15周年を迎える……52
ポーションパックの製造を開始……53
「ファインパック」開発がもたらしたもの……54
電気・電子分野への進出……55
キャリアテープ製造で新しい可能性を開く……56

第3章　「容器」だけにこだわらない事業領域へ

●1985（昭和60年）～1993（平成5年）
「容器メーカーという見方を改めないといけませんね」……58
「別注品指向」とは何か……58
「別注品指向」を支えた4つの製造拠点……59
ブロー成形を氷野工場で開始……60
東京営業所を開設……61
シート成形によるプラリールの製造……61
「ファインパック」製造にドイツ製機械を導入……63
営業開発部の設置とその狙い……64
「包材だけでなく中身にまで入り込む」……64
「何でもやってみよう」という姿勢……65
困難に挑んでセラミックス入り成形容器を開発……66
射出成形のための工場を新設……67
スローガン「大東に新工場を作って頑張ろう」……68
クリーン化を打ち出した新本社工場……68
ME開発室の多様な取り組み……69
EOG滅菌装置の導入……70
青戸製袋工業を系列会社へ……71
「製販一体」の体制を整える……71

第4章　時代の変化に対応する事業活動を展開

●1994（平成6年）～1998（平成10年）
バブル崩壊後の不況の中で……74
「社長は最大の広報マン」……75
C-PET容器の製造に新しい提案……76
シンガポールへ初の海外進出……76
プラリールのリユースを開始……77
阪神・淡路大震災をめぐる動き……78
キャリアテープ製造で初めてISO9002認証取得……79
創立30周年を迎える……79
成形・組立・配送までを一貫体制で対応―シート成形事業部……80
市場拡大に合わせて業績を伸ばす―テーピング事業部……81
ユーザーからの高度で多様な要求に応える―I&B事業部……81
メディカル分野の商品開発と市場開拓を展開―ME開発部……82
青戸製袋工業の動き……82
「三現主義」の確認と取り組み……83
ビフォアサービスがめざしたもの……84
リサイクル＆リユースへの取り組みを本格化……85
紙の成形品への取り組み……86
九州工場が完成……87
2大生産拠点という確かな両輪の完成……88

第5章　「創造」と「破壊」に挑み、ひたむきに前へ

●1999（平成11年）～2006（平成18年）
景気低迷期の中で「改善・改革」に取り組む……90
エコパッケージ「NPフォーム」の開発……91
九州工場がISO14001を取得……91
新たにPFP事業部を設置……92
加藤久雄が社長に就任し、内田健彦は会長へ……93
社会福祉事業と当社との関わり……94
大阪府下第一号となった特定社債保証制度の認定……95
本社工場をさらに改善した最新設備を九州工場に導入……96
創立35周年を迎える……96
導光板の製造を開始……97
中国への視線……98
上海日宝精密塑料有限公司の設立へ……99
順調にすべりだした上海工場……100
全社員が取り組むべきテーマ「三つの喜び」……100
「CD-10」推進運動を展開……101
経営理念を制定……102
リーフ成形事業部の動き……103
2003年における各事業部の状況……103
東京における動き……105
「枠にとらわれない取り組みを繰り広げる」……106
シンガポールと上海の状況……107
本社工場にPPシート製造装置導入……108
経営計画「NIPPO REVOLUTION PLAN」の策定……108
内田雅典が新しく社長に就任……110
「目標を達成する“喜び”を共有しよう」……110
生産性管理本部を設置……111
「環境」とどう向き合うか―本社がISO14001の認証取得……112
明日の高付加価値商品創造のために……113
未来を見つめた創造の拠点「内田LABO」……113
新製品・新技術・新分野へ……114
新会社を設立してサプリメント分野へ本格参入……114
創立40周年を迎える……115

創立40周年記念座談会 ……125
新たな事業展開を目指して

寄稿 ……135

●50年前、東京の東長崎での2年間
元エーザイ株式会社 総務部長　北原　彰
●語り合ったプラスチックの将来性
元双栄産業株式会社 代表取締役／株式会社スズパック 代表取締役社長　清水宏郎
●50年来の敬愛する友人
元共栄火災海上保険 取締役営業本部長　池淵是行
●同郷の友、同業者としてともに今日まで
元平成ポリマー株式会社 専務取締役　木下憲郎
●若き日の想い出
元ヤマナカ工業株式会社 代表取締役社長　山中清次
●原材料トラブルの思い出
元大阪樹脂化工株式会社 代表取締役社長　山本　清
●内田会長の思い出
元積水化学工業株式会社 京都支社長　上田裕康
●創業の頃の思い出
元株式会社マンツネ 専務取締役大阪支店長　千早　正
●共同開発したたくさんの商品
ピップフジモト株式会社 法務、薬事管理室室長　坂井昌視
●明和産業と内田健彦氏との出会い
元明和産業株式会社樹脂部長／チャイナパックジャパン株式会社 専務取締役　亀山昌玄
●OPSシートへの着目
元三菱モンサント化成（現三菱化学）大阪支店長　島越喜久男
●九州時代の思い出
明和産業株式会社 取締役大阪支店長　小糸伸之
●内田会長の陣頭指揮で新しい音の開発
元松下電器産業 空調社生産管理部長　池田純孝
●ニッポーとニチバンの出会い
元ニチバン株式会社 専務取締役　松浦興平
●オリジナル商品製造への方向転換
元明和産業株式会社 樹脂第二部 フィルム課課長代理／
日本製缶工業株式会社専務取締役　北垣周三
●ニッポー株式会社との出会い
株式会社エコー工業 代表取締役社長　児玉啓治
●手形決済資金騒動の思い出
元明和産業株式会社 大阪副支店長　伊東忠夫
●販売経路改革にともなう融資
元近畿銀行 取締役東京支店長　山口昌泰
●誠実なモノづくりの姿勢
元コクヨ株式会社 OAサプライズ事業部長　唐原宏之
●マイヤー社の機械導入とキャリアテープ製造
ニッポー株式会社 元機械部部長・元監査役　藪内秀明
●21年にわたるニッポーとのおつきあい
稲畑産業株式会社 執行役員 食品本部本部長　本多義和
●ME事業部設立までの流れ
元株式会社伊勢商会代表取締役／ニッポー株式会社 東京支店長　伊勢和弘
●20年間のおつきあいを振り返って
元明和産業 常務取締役　橋本勝昭
●青戸製袋工業とニッポー株式会社
元青戸製袋工業株式会社 代表取締役　松本知子
●海外での出会いと枇杷酒
稲畑産業株式会社 常務執行役員　大槻延広
●I・B事業部の発展に期待を込めて
元住友重機械工業株式会社 大阪支店長／
ニッポー株式会社 専務取締役・営業統括本部長　前田　弘
●5回の周年イベントと旅の思い出
元関汽航空株式会社 営業本部長／大阪京橋ツーリスト 営業部部長　鴻上彦男
●会社の成長を支える改善改革の志
ニッポー株式会社 前代表取締役社長・名誉相談役　加藤久雄
●内田会長と福岡県と甘木市
元甘木市市長／社会福祉法人こがね園施設長　中島茂嗣

資料編

●会社概要 ……184
●役員の任期・異動一覧 ……185
●資本金・従業員数の推移 ……186
●売上高・経常利益の推移 ……187
●組織図 ……188
●特許・実用新案・意匠登録一覧 ……189
●資格取得者・感謝状・表彰状受賞一覧 ……191
●年表 ……192

編集後記 ……198

凡例
・本書の記述内容は2006（平成18）年9月までとした。
・慣例により、人名・企業名についての敬称は省略した。また、登場人物の役職は当時のものを用いた。
・企業名については、初出時を除いて法人格名称を省略した。また一部略称を使用した。
・年号の表記は原則として西暦とし、適宜和暦を付した。
・表記は原則として、常用漢字、現代かなづかい、新送りがなによった。ただし引用文については原文通りとした。

内田健彦　Uchida Takehiko

1933（昭和8）年、福岡県甘木市（現朝倉市）上秋月生まれ。明治大学法学部卒業後、大阪市内の金融機関に勤めるが、63年に独立して個人で創業。66年にニッポー株式会社を設立。以後、多くの協力者を得て、自ら考案・開発した商品を次々にヒットさせ、会社規模を拡大してきた。仕事に対するパワーも人一倍ながら、酒を飲むことや人とのつきあいにも熱心で、ボランティア活動等にも携わる。出身地朝倉市では、福祉施設の理事長も務める。

●創業者・内田健彦CEOに聞く

この仕事を選んだからには なんとしてもやり遂げる。 …… そんな思いで 事業に取り組んだ 40年間でした。

●40年間の歴史を築いた要因はどこにあるのか

――このたびは会社創立40周年おめでとうございます。40年というのはひとつの節目ですが、この歳月を築くことができた要因はどこにあるとお考えですか？

内田　いろいろなことをあげられましょうが、まず時代の流れに乗ったということが大きいですね。個人創業した1960年代の前半というのは日本でも日用雑貨品を中心にプラスチックの需要が増加するようになった頃で、包材メーカーとして複合フィルム（ラミネート）と成形加工業が全国的に盛んになった時代です。素材の転換期でしたね。そんな時代にプラスチックの仕事に取り組んだわけですから、そういう意味では運もよかったといえるかもしれません。

――運だけでは40年も事業を継続することはできないと思いますが。

内田　もちろんそうです。この仕事を選んだからにはなんとしてもやり遂げる、自分が納得するまでの結果を残す……、「やる気」と「執念」というか、そういう気構えがないとダメですね。私は常にそのことを意識してきましたし、それがあったからこそ社員の皆もついてきてくれたんだと思います。

――当初は樹脂製品の販売からスタートし、その後製造業に進出されました。

内田　製造業に進んだことも会社が40年の歴史を築くことになった大きな要因のひとつだと思います。販売代理店ひとすじの道を進んでいたら、また違った方向に行くことになったかもしれません。当社は後に事業部制をとることになるのですが、販売業のままだったらそれらもできなかったでしょう。

　製造業に進出した頃は成形機が2台、社員も私を含めて数人の規模でした。シート成形の加工業でありましたので、納期に間に合わないとなると、私の家族だけでなく、社員の奥さんたちも総出で工場に出勤して製品の箱詰め作業などの手伝いをしてくれました。創業時ならではの思い出といえますが、それによって社員みんなの一体感が生まれたともいえます。

――もと金融畑でプラスチックは初めての分野。勉強も大変だったのでは？

内田　アメリカの雑誌に『MODERN PLASTICS』というのがありまして、そこにはプラスチック材料や製造機械、市場の現況、デザインの紹介など世界のプラスチックに関する最新情報が網羅されていました。メーカーはもちろん商社などプラスチック・ビジネスに従事する人間は必読とされた業界専門誌で、私もそれを読んで勉強しました。当時は、いろいろな情報や知識を吸収したい気持ちが強かったし、仕事に対する意欲は人一倍ありましたから、それが苦になったという思い出はありません。この仕事が性にあっていたんでしょうね。

――そうした努力は仕事にどう生かされることになりましたか？

内田　情報を知り、知識を学びながらプラスチック成形の基本を理解する一方で、自分で成形機を動かして製品を作り、それをもとに営業するという、いわばセールス・エンジニア的な仕事をしていましたから、お客さまからのさまざまな相談にも対応できました。たとえば原料の樹脂や機械、金型のことなどについて質問を受けると、こちらから「こうすればいかがですか」「こういう素材を使えばいいのでは？」といった提案ができます。それが信頼関係を生むことにもつながったように思います。

●本社工場の完成が大きな転機となった

――「ニッポー」を設立し、新しいスタートをきってから24年目に本社工場を建設されました。これも大きな節目ですね。

内田　1990（平成2）年12月に8階建ての本社ビルを完成させたことは、当社にとっては単なる節目以上の意味があると思っています。というのは、これによって当社の業容が拡大し、今までになかった一流企業との口座開設が可能となり、新しいお客さまとの取引が増加するという結果を生んだからです。

――具体的にはどういうことですか。

内田　スレート造りの建物の中をごく大雑把に間仕切りをしたプラスチック成形加工業の旧態依然たる姿では、いい仕事を受けるには限界があるということです。いい製品を作るには、やはりそれにふさわしい工場環境がどうしても必要になる。

　たとえば、「当社は食品用の包装容器製造業者です」と挨拶しても、工場や作業工程の環境面に問題があれば相手にされません。まずクリーンな環境かどうか、衛生管理面はどうか、製造現場を厳しくチェックされます。製品を作っている工場と同じくらいの衛生管理レベルかどうかを判断し、それに適合しなければ仕事は出していただけないのです。お客さまの立場からすれば、成形メーカーが製造した容器に商品をダイレクトに充填し、自社ブランドの

この仕事を選んだからにはなんとしてもやり遂げる、そういう気構えがないとダメですね。

研究開発力、技術力の裏づけが製品に反映していることが重要です。

製品として市場に出すのだから、それは当然ですね。

だからどの工場でもクリーン化の実現ということを最重要テーマに掲げ、それを徹底的に追求しました。いうなれば、これまでと違う舞台（工場）を作るんだ、という気持ち。そうした舞台があってこそ、初めていい製品も作れるし、いい評価を獲得することもできる。一流といわれるお客さまに対しても臆することなくアプローチが可能となるんです。

── 確かに本社工場はプラスチック成形加工の現場とは思えませんね。

内田　クリーン化だけではお客さまに満足していただけなくなりましたので、リサイクルのための体制も確立しました。成形加工の世界ではどうしてもプラスチックの廃材が出ます。これまではそれを外部の業者に引き取らせていました。つまり業者にリサイクルを依存していたんです。

しかし、資源を有効活用しようという時代にこんなことではいけない。当社ではこれを自社内で再利用し、一切外へ出さないで再資源化するシステムを構築しました。プラスチックという素材はそれが可能なんですから、要はどう取り組むか、ということだと思います。

── 再生品のクオリティはどうですか？

内田　廃材から再生品を作るのはいいが、原品と質的に劣っていては意味がありません。たとえば、耐衝撃性や耐寒性、透明性などの特性がバージン原料と同じように発揮できないようでは商品にならない。原料についての研究開発体制というのはそのために必要なんです。クオリティを下げないようにするにはどうすればいいのか。ブレンドする技術はどうか。そこにわれわれのノウハウがあります。研究開発力、技術力の裏づけがひとつひとつの製品に反映していることが重要です。クリーン化もリサイクルシステムの確立も、そうしたメーカーとしての独自性を出す一環なのです。

── そういうことが求められる時代になったということですね。

内田　その通りです。それとクリーンルームの設置を進めたことからメディカルや精密機器分野の成形品も手がけることができるようになりました。こうしたことは本社工場だけでなく、九州工場でも中国の子会社である上海日宝精密塑料有限公司でも生かされています。今後すべての製造拠点で同じような取り組みを展開していく予定です。当社はそのための組織として生産性管理本部を設置していますから、指導に関しては責任を持って社内対応しています。

── ISOの認証も取得されました。

内田　実はISOシリーズの認証を取得するには、会社の代表者が真剣に取り組まなければだめだといわれていましたので、それに関して経験豊富な人物を探していたんです。そうしたら私どもの大切な得意先である大手の電子部品メーカーに何人もおられることを、メインバンクの富士銀行（現みずほ銀行）北浜支店長から聞きました。そこで支店長を通じまして、そのお得意さまも同じメインバンクの京都支店であることを知り、北浜支店長、京都支店長を同席の上、そのお得意さまの当時の副社長と専務のお二人を紹介していただいたのです。その時、お二人によって私自身の面接試験が行われたようですね。まあ、何とか試験には合格させていただいたようです。

そうしてご推薦をいただいたのが、現在当社の経営管理本部品質管理課に在籍している叶重之顧問です。

叶顧問は電子部品メーカーで工場長を経験し、ISOにとくに精通しているということでした。当社ではさっそく叶顧問を中心に社内でISOのスタッフを結成し、当面早く取得する必要があった電子部品の収納用のテーピングの部門で認証（1996年）を取得することができたのです。ISOシリーズの認証に関しては叶顧問の尽力と指導の賜物で、個人的にも感謝の気持ちで一杯です。

●「創造」と「破壊」が本当にめざすもの

── ところでCEOは企業活動とは「創造」と「破壊」の連続であるということをモットーにされていますが……。

内田　過去の実績に引きずられないようにする、ひとつの分野にこだわらないようにするというのが、私のいう「創造」と「破壊」の真の意味です。当社は幸いというべきかどうか、モノづくりにおいては専業メーカーではなく、6つの部門の事業部制をとっていることも大きいと思います。だから不採算事業からの撤退や方向転換などの「破壊」も思いきってできるともいえます。

── すべて会長ご自身が決断されるのですか？

内田　決断するなら早いほうがいい。相談をすればするほど決断は鈍るか、あるいは時機を逸します。新規事業へのアプローチも同じことです。といっても全然別の分野へ進出するということではありません。本業として展開しているものの延長線上から関連性のあるものを見つけ、その事業化の可能性を探るのです。

── 「創造」といえば製品アイテム数が4,000以上というのは驚きです。こうしたアイデアを生み出すことができる背景は？

内田　お客さまと共同で生み出したものが大部分ですが、現在の本社工場に移ってから「改善提案制度」を実施するようになりました。これは管理職以下全社員が毎月1人1点の改善提案をしようというものです。新商品のアイデアから製造ラインの改善、機械装置の改良まで、ソフトとハードの両面において「いまよりも、もっといいもの」はないのか、改善改良をすれば「もっと早くいいものをたくさん」作れないのか、それぞれの仕事の現場から発想してもらっています。提案された事項の中で優秀と思われるものは毎月の合同朝礼で発表し、表彰します。これまでに、従来3人が担当していた製造現場を2人でやれるようになったとか、不良品の率が大幅に低下したとか、さまざまな提案の成果があがっています。

商品開発の面でも同じような取り組みを

行っています。たとえば、他社が製造している商品について改善・改良の余地がないかどうかを検討したり、素材の組成を調べて、こちらの組み合わせのほうがいい結果が出そうだとか、いろいろな角度から社内で議論します。そこで得た結論をいかにして具現化するか、現場関係者と検討しています。もちろん、アイデアがすぐに商品開発に結びつくわけではありません。

●時代の変化にどう対応するのか

―― 企業を取りまく時代の変化は早くなっています。ニッポーでもそれは例外ではないと思いますが、創業時と現在と何が一番大きく変わりましたか？

内田　まず前提としていえるのは、昔のようにモノを作れば売れる時代ではないということですね。単にいいものを安く、納期に合わせて作るというだけで良しとする時代は終りました。いまではお客さまに「こうすればこんなメリットがあります」「この素材に変えれば高品質になります」という改善提案ができなければならない。私はこれを「ビフォアサービス」と呼んでいます。

もうひとつは熟練工という問題があります。これまでは成形のことだけを知っていればよかった。そして、熟練工が職人技でいいものを作れば、お客さまに満足してもらえた。でも、いまはそれだけではダメなんです。

―― 熟練工がいるだけではダメなんですか？

内田　いや、熟練した技術者を育てると同時に、エレクトロニクスの知識にも精通している人間も必要になった、ということです。いまでは成形機にコンピューターが搭載される時代です。成形のことだけじゃなく原料や機械のことや金型のことも熟知しておかねばならない。技術と知識についてのオールラウンドな能力が求められているんです。

―― それにはどんな対応をされていますか？

内田　たとえば技能士の育成です。技能士には特級、一級、二級がありますが一級以上は厚生労働省が認定する国家資格で、中でも特級技能士は成形技術に関する熟練度はもとより工場の運営、利益管理等の関連知識についても高度な理解が求められます。まさに成形に関する技術のみのプロフェッショナルであるだけでは十分ではなくなりました。現在、当社にはプラスチック成形の「特級技能士」が2人、「一級技能士」が1人、「二級技能士」が8人いますが、彼らの存在は会社の評価を高めるだけでなく、現在のプラスチック成形加工メーカーに求められていることでもあるんです。

もうひとつ、CADを駆使したプレゼンテーションがあります。これは機械の据付から稼動によって商品が製造されるまでのプロセスを3次元の画像でお客さまのモニターを通じてお見せするもので、これまでになく説得力のあるものといえます。

●チャレンジ精神が築き上げた「ニッポーの40年」

―― CEOはあるインタビューに答えて「究極の目標は営業マンのいらない会社」にすることだといわれていますが、それは実現しそうですか？

内田　あの言葉の真意は、営業マンがまったくいらないというところにあるわけではありません。「(営業)トークより(提案)データ」、つまりセールス・エンジニアとしてお客さまの要望を的確に受けとめ、製造ラインや製品作りについて具体的な提案も含めて対応することができれば、ムダな営業活動は不要になる時期が到来するのではないか、ということなのです。いずれにしても、用があってもなくても営業マンが頻繁に顔を見せればいいという時代ではありませんね。実際に「こちらも忙しいし、あなたも大変だろう？　問題がないのにそんなに顔を出さなくても、用事がある時はこちらから声をかけますよ」といわれた営業マンがいます。

技術力やお客さまとの信頼関係があれば、OA機器の発達により物事の伝達は十分に対応できますし、新規注文とか形状、材質、仕様の変更などの場合には面談は必要でしょうが、それでも営業のスタイルも変わらざるをえないと思われます。技能士の育成やCADによるプレゼンテーションも、私がめざす究極の目標に近づくための一歩といえます。

―― 2000(平成12)年5月に会長職に就かれてからも多忙なようですが、社会福祉法人「こがね福祉会」の理事長を務めておられますね。

内田　現在は「社会福祉法人こがね福祉会」と「社会福祉法人甘木市福祉会清流学園」のふたつの理事長をしていますが、どちらも私の故郷の福岡県甘木市(現朝倉市)にあります。社会のお役に立つことができるならば……ということでお引き受けしました。

「こがね園」と「清流学園」の皆さんには、当社の九州工場で電子部品の再利用のためのラベル剥がし作業や製品の整理・検品などの仕事をしてもらっていますが、それによってその人たちはちゃんとした収入を確保できます。それは働く意欲を育て、技術を身につけるためにも、また自立した生活のためにも大切なことなんです。おかげさまで家族の方からも喜んでいただいています。

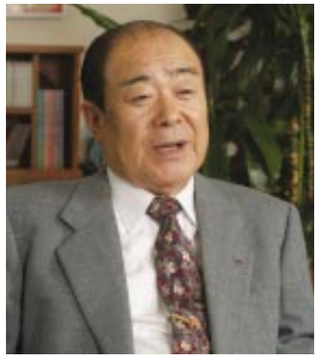
―― さて、40年という年輪を重ねたあとは45年、さらには半世紀へ向けた新しい歩みが始まることになりますが……。

内田　本社から歩いて数分の場所にME事業部の新しい工場を稼動させる予定です。ここには「クラス10,000」レベル(1立方フィートの空気中に0.5ミクロン以上の浮遊微粒子が1万個以下)のクリーンルームを備え、すべての人類の共通の願望といってもいい、「いつまでも若々しく、美しく、そして健康で長生きできる」ような製品の開発に取り組む計画です。工場には現在増加傾向にある化粧品のパウチ充填や医薬部外品のための機械を設置し、関連事業を充実させます(注：この工場はMC工場として2006年7月から稼動している)。

サプリメントの新商品『泉力』や特殊なクリーム、ソープ類もニッポーブランドで市場に出す予定です。今後もこうした自社ブランドを増やしていくことになるでしょう。

単にいいものを安く、納期に合わせて作るという時代は終りました。

私は常々言っているんです。失敗を恐れずに挑戦せよ、と。



――海外での事業展開はいかがですか？

内田　1994（平成6）年6月にシンガポール、2002（平成14）年1月には上海にそれぞれ進出しましたが、当社のパートナー企業の海外進出は依然として続いており、それとともに現地の企業では対応できない分野での進出要請も多くなっています。現在検討しているのはシンガポールを拠点にマレーシアへ進出すること、また中国の華南地区に要請がありますのでこれが実現するとシンガポール・マレーシア・中国（上海および華南）の海外4拠点体制ができあがります。

――最後に、再びこの40年間を振り返って、ここまでの歴史を築いた原動力は何であるとお考えですか？

内田　当社はいま社内スローガンとして“ Challenge to change ”を掲げています。これは「変化への挑戦」という意味ですが、この精神が創業以来当社を貫くものといっていいと思います。チャンレンジ精神が旺盛だったからこそ、包装容器だけにこだわることなく、さまざまな新分野への進出を可能にしました。

　チャレンジする気持ちがあれば事業活動にも活力を与えるし、前へ、前へと向かうエネルギーを生み出してくれます。チャレンジ精神がなければ6事業部の展開も、本社工場の完成も海外への展開もなかったでしょう。

　私は常々言っているんです。失敗を恐れずに挑戦せよ、と。成功と失敗は紙一重です。新製品のアイデア、新しい成形技術の開発……、少しでも可能性があると思えるものにはどんどんとチャレンジしてほしい。

　創立40周年を迎えて当社も創業時よりは確かに規模が大きくなりました。人も増えたし、事業分野も拡がりました。しかし大きくなったことと引き換えに失うものがあってはならない。それがチャレンジする精神です。40周年を迎えた機会に、創業時から今日まで脈打っているチャレンジ精神が当社をここまで育て上げたことを、全ての社員は忘れないで欲しいという思いで一杯です。

――チャレンジ精神こそが「ニッポー株式会社」の社風というわけですね。

内田　そうでありたいと思います。それとともに良き人との出会いがあり、それらの人々が私と会社を何かにつけて支えていただいたこと、さらには運にも恵まれて今日までやってくることができたことに対して、感謝の気持ちで一杯です。

（2005年11月8日/本社会議室にて）

内田健彦／現役職
ニッポー株式会社 CEO取締役会長
NIP ASIA PTE. LTD.シンガポール 取締役社長
上海日宝精密塑料有限公司董事長
ハッピー商事株式会社取締役社長
株式会社ウチダ興産取締役社長
関西福岡県人会副会長
社会福祉法人こがね福祉会理事長
甘木市福祉会（清流学園）理事長
フルタ製菓 フルタ会会長
日宝泉力本舗株式会社取締役会長
NP商事株式会社取締役会長

本編

序　章　「これからはプラスチックの時代だ」
第1章　ニーズに応えるために選んだメーカーへの道
第2章　エンドユーザー指向は何をもたらしたか
第3章　「容器」だけにこだわらない事業領域へ
第4章　時代の変化に対応する事業活動を展開
第5章　「創造」と「破壊」に挑み、ひたむきに前へ

「これからはプラスチックの時代だ」〜ニッポー設立までの動き

いずれ食品の容器や食品を包装する資材は、そのほとんどがプラスチックで作られる時代がやってくる……内田健彦がそう感じたのは、友人の清水宏郎から包装資材として今後はプラスチックが主流になるということを聞かされた時だった。1960（昭和35）年頃のことだ。

内田にプラスチックの可能性を示唆した清水は、日本で初めてラミネートフィルムの製造を開始したメーカーである海渡化学工業株式会社に勤務していた。それだけに、友人の言葉には説得力があった。

この頃、内田は大阪市に本店を置く金融機関に在職し、ひと通りの業務をこなして4年目に入っており、いつかは一人で事業を始めたいと思っていた。そんな矢先に学生時代の友人である清水から「食品包装用のプラスチック加工の事業が面白そうだ」と教えられ、内田の心は動いた。いまでいうところの「脱サラ・起業」というイメージは、それまでの漠然たる志向であったものに、具体的でより鮮明な形を与えたといえるかもしれない。この時、内田は26歳だった。

●1960年代のプラスチック業界

戦後、わが国で合成樹脂といえば塩化ビニールという時代がしばらく続いた。塩化ビニールはフィルムやシート状に加工されて包装資材・建築資材や玩具、成形品などに広く利用され、「ビニール」という呼称とともにわれわれにはもっともなじみの深い合成樹脂のひとつである。

1950年代の半ばになると国内でポリエチレン、ポリスチレンの生産が開始されるようになり、1960年代に入るとポリエチレンは年間4万トン、ポリスチレンは同2万トンをそれぞれ超えた。やがてポリエチレンはトップの塩化ビニールに次ぐ生産量を占めるようになり、その年代頃から塩化ビニールとポリエチレン、とくに後者に代表される石油化学系樹脂がプラスチック業界をリードしていくようになる。

●友人と共同で「双栄産業」を設立

わが国で食品包装にプラスチックフィルムが使用されるようになったのは1950年代半ばからである。

それまで商品を包むものといえば紙が中心だった。そんな包装資材にプラスチックフィルムが使われるようになったのは、単に物品を保護するということだけでなく、包装作業が容易で、使用者側に立って使いやすいうえ、見た目にも美しくコスト的に安価で、さらには販売促進にも貢献するという、従来のものにはなかった機能を備えていたからだった。

これからの時代の包装資材分野におけるプラスチックフィルムの市場への浸透、需要拡大に確信を持った内田は、迷うことなく会社を辞めて新しい世界に飛び込むことを決心した。内田にプラスチックフィルムの将来性を熱く説いた清水はひと足早く勤務先を退職していたが、彼もまた内田と同様の思いを抱いていた。

思惑が一致した二人は1961（昭和36）年、包装材料であるポリエチレンやラミネート製品の販売を主要業務とする「双栄産業株式会社」を共同で設立した。社長には清水宏郎がなって営業面を担当し、内田も役員となって当初は主に経理面を担当した。総勢社員5名の小さな旗揚げだったが、プラスチックフィルムそのものが普及期に入っていたこともあって業務は順調だった。

この会社で内田はプラスチックフィルムのことはもとより成形加工技術の現状、業界事情、ポリエチレンに代表される軟包装資材の市場動向などについて基本から徹底して学んだ。それはここを起点にして、次のステップである「自らの会社」を立ち上げるためでもあった。

●「丸菱」を創業

2年後の1963（昭和38）年8月、内田は新会社を興すために双栄産業を離れた。2年間という期間ではあったが内田は清水のもとでプラスチックについて懸命に勉強し、「丸菱」を個人で創業した。この会社がのちの「ニッポー株式会社」へとつながっていくことになる。当社のルーツは事実上この時に築かれたといってよい。

内田は新しい会社の代表者となり、大阪市北区富田町（現在の西天満3丁目付近）にあった東宝ビル内に事務所を置いた。業務スタッフは内田のほか、双栄産業時代に取引のあった印刷会社から転職してきた沼田光雄、そして女子事務員のわずかに3名。それが創業時の陣容だった。また、社外監査役として洋紙問屋勤務の千早正、プラスチックメーカー勤務の山本清を迎え、それぞれの立場から営業その他事業活動全

事業を始めた頃の内田健彦

若い頃の内田の下宿先の前に止めている愛車パブリカ

小学３年生の頃の内田健彦

学生時代の内田健彦

般についての助言を受けた。

丸菱での業務内容は双栄産業時代とは少し変えて軟包装資材であるポリエチレンの販売を主に行ったが、もうひとつカタログやパンフレットなどを製作する印刷請負業も看板に掲げた。これはひとつよりもふたつの柱があったほうが経営も安定し、事業活動に幅が出るという内田の考え方による。「ニッポー」創業後、内田はメーカーとしていくつかの柱を創り出すことで事業分野の多様化を図り、それによって業容を拡げていくことになるが、そうした事業姿勢の萌芽をここに見ることができる。

●創業者・内田健彦のこと

ここで当社の創業者である内田について、簡単にふれておきたい。

内田健彦は1933（昭和８）年10月7日、福岡県のほぼ中央部に位置し、北九州市、福岡市に次ぐ市域を持つ甘木市（現朝倉市）の上秋月に生まれた。秋月は黒田長政の出城で５万石の城址町である。同地は北に古処山を中心とする明媚な自然が展開し、南は小石原川、佐田川の扇状地とそれに続く筑後川右岸の平野が広がり、水と緑にあふれた田園都市として知られる。

内田の父親の一郎は甘木市議会議員、甘木市社会福祉協議会会長、福岡県年金友の会副会長などを歴任した。こうした長年にわたる地域社会への貢献による顕著な功績が認められて叙勲の栄に浴し、旭日章を受章している。

後年、内田は甘木市に九州工場を建設し、身体障害者のための通所授産施設（社会福祉法人こがね福祉会）を開設して、社会福祉法人甘木福祉会理事長（清流学園）、関西福岡県人会副会長を務めるなど、生活の本拠としている大阪以上に福岡県と甘木市との繋がりが強くなるのだが、これは故郷との絆を大事にしたいと願う内田自身の心情が反映したものであろうか。

1956（昭和31）年に明治大学法学部を卒業した内田は、大阪にある十三信用金庫に就職する。「貸付や手形の割引、為替業務など銀行業務と内容は同じであり、金融関係の仕事を覚えるにはちょうどいい規模だったから」というのが、信用金庫を選んだ理由だった。

大きな組織の末端で仕事の一部分だけに関わる日々に明け暮れるのではなく、４年間の在勤中には預金係や得意先係（外交）も担当し、新しく事業を始めるのにもっとも大事な貸付の業務に携わった。また、決算書の見方や作り方、事業に必要な資金繰りについては顧客の資料の分析などによって資金貸付の対象になる企業を判断する時の是非、貸付をする場合の担保、保証など、さまざまな業務を通じて金融の実務を学ぶこともできた。こうしたキャリアの積み重ねは、自身が会社を創業し、取引先の与信限度の設定や資金繰りなどに、どれだけ参考になったか知れない。

ところで内田は長男であったから大学卒業後は両親の近くで、また親戚や知人の多い九州で起業することを考えていたのだが、大阪の地を選んだのには次のような事情があった。

十三信用金庫は大和銀行（現りそな銀行）系の信用金庫で、1957（昭和32）年７月に茨木信用金庫を吸収合併した。いまでいうところのＭ＆Ａだが、合併された茨木信用金庫の黒田定吉理事長の姪にあたる女性が同金庫に勤めており、その人と内田は合併が取り持つ縁によって結婚することになった。それが現在の公子夫人である。夫人は一人娘だったが早くに両親を亡くしていた。それで結婚後は内田が夫人の実家に住むことになった。内田が九州ではなく大阪で起業したのは、こうした事情による。

いずれにしろ、内田が抱いていた「いずれ事業を始めたい」という当初の志は、友人から包装資材としてのプラスチックの将来性について話を聞いた時、ここに自らが進む道があると考えて決断へと至り、現実のものとなった。そして会社を辞めるなら早い方がいいと、金融実務の知識をひと通り身につけた時点を選んで独立、起業をした。それが友人と共同設立した双栄産業であり、さらには個人で創業した丸菱であったことは、前述の通りである。この間の事業拡張資金については勤務していた十三信用金庫の援助を受け、それが後年の成長をバックアップした。起業の地が大阪になったのには、こうした背景があったことも無視できない。

●積水化学工業の販売代理店となる

丸菱では内田が軟包装資材を、沼田光雄が印刷関係を担当し、それぞれ営業活動を行った。時代が軟包装資材を求めていたこともあって包装資材の営業はコンスタントな売上に結びつき、印刷関係もカタログやパンフレットの受注などで業績をあげた。

創業から２年目の1964（昭和39）年、北区富田町から同区樋上町（現在の西天満１丁目付近）の大三ビルに事務所を移転したが、ほとんど同じ時期に積水化学工業株式会社との間に代理店契約が成立し、営業活動がスタートした。

1947（昭和22）年に創業した積水化学工業は、わが国を代表するプラスチック業界の総合メーカーだった。

丸菱が同社の代理店として扱うことになったメインの製品は包装資材のポリロンフィルムだった。柔軟性を備え、各種ポリ袋や養生用シートな

丸菱の社員とともに

沼田光雄（左側）

ど広く使用されていた。また、ポリロンフィルム以外に緩衝材として幅広く利用されていたポリエチレン発泡体の「ソフトロン」やポリ袋などの販売も手がけた。

積水化学工業の販売代理店となることで、創業2年目の丸菱はようやく次の成長期へ向けて、しっかりとした歩みを重ねる態勢を整えることができた。

●最初のヒット企画

積水化学工業の代理店としての活動を開始した同じ年、創業後の最初のヒット企画となったのが「内祝砂糖の真空包装」である。

この当時、砂糖は婚礼や内祝など慶祝用の代表的な進物商品だった。とくに慶祝用には上白糖を目出度い鯛や海老の形に固めて加工し、食用色素で赤や淡紅色に染めたものが定番といってもいい人気だった。

ところがそんな砂糖を貰ったほうは、いざ使う段になれば固い砂糖を金槌か何かで割らなければならない。しかも、煮物に使えば色素が料理の素材を染めてしまう。貰ったほうには何とも使い勝手のよくないものだった。

何とかならないだろうか……、いの子屋から内田は相談を受けた。同社は慶祝用砂糖を扱っていた二次加工会社だが、当時は全国の有名デパートに販売コーナーを持っていた慶祝用砂糖の最大手企業だった。そんないの子屋から砂糖に直接着色しない方法を具体化できないか、と内田に依頼があった。

まず鯛などの木型に湿らせた砂糖を詰め、砂糖を鯛の形に成形する。それを、その形のまま取り出して、穴を開けた下敷きのポリエチレンフィルムの上に置く。その上から加熱したポリエチレンフィルムを乗せ、下面よりバキュームをして上下のフィルムを密着させ、真空包装する――このようにすればいいのではないかと内田は考えた。こうすれば見た目も鯛や海老の形を保ち、そのフィルムに着色すれば中身の砂糖は白いままだ。使う時はフィルムを破ればよく、料理にも用いることができる。フィルムには適当な強度もあり、食品用の素材としても適している。

消費者の使い勝手を考えたこのフィルム包装は当たった（いの子屋が実用新案を取得）。有名デパートでは贈答品の新機軸として「内祝砂糖の真空包装」製品を売り出すようになり、引出物にも人気商品となった。いの子屋の実用新案は内田の協力により登録できたものであったからなのか、真空包装の内祝砂糖を製造販売する業者に丸菱が包装材料を販売することについていの子屋は寛大に受けとめただけでなく、実用新案の使用実施権の供与も認めるなど、全面的な協力を惜しまなかった。

このヒットは丸菱の事業基盤の強化につながり、会社の規模を大きくすることにも貢献し、創業期から成長期に向かう丸菱にとっては大きな画期的商品となった。砂糖の真空包装パックは、数量は減ったものの今も販売され、ロングセラー商品となっている。

「内祝砂糖の真空包装」

現在販売されている内祝砂糖の真空包装

●販路の拡大と売上増を実現

丸菱の初年度の売上は8,000万円を記録した。このほとんどは「内祝砂糖の真空包装」というヒット企画によるものだったが、一方で積水化学工業の代理店としても順調な実績を重ね、「てんとう虫」マークのついた同社のポリロンフィルムの納入先は全国におよんだ。

ポリエチレンフィルムの商品性を実感した内田は、砂糖の真空包装で市場から高い評価を得た厚物ポリエチレンを自社ブランドの「タイガー印」として独自の商品登録をして販売することを思いつき、そのことを積水化学工業に申し入れた。同社は難色を示したものの、内田が熱心に頼み込んだこともあって了承し、尼崎工場で生産して製品を供給することも受け入れた。また、この頃からはプラスチックフィルムとは別にセロファンやラミネート製品も扱うようになって取扱い品目を増やし、それに伴って販路の拡大も実現した。

包装資材を扱う一方で、騎兵隊や幌馬車、インディアンなどポリエチレンを射出成形加工した精巧な香港製フィギュア（人形）を仕入れ、おまけ付きのお菓子の販売で知られたフルタ製菓に提案した。折からの西部劇ブームもあっておまけのフィギュアとして先方の気に入るところとなり、丸菱としてはそれまでに経験のないような大口の成約となった。これをきっかけとして商社的な営業活動の展開も積極的に行うようになった。

積水化学工業の「てんとう虫」マーク

タイガーブランドのラベル

タイガー印のポリエチレンフィルム

●ある取引先の倒産

だが、よいことばかりは続かなかった。野菜（レタス）・果物（和歌山みかん）の包装用資材全般を納入し、売上の大きな比重を占めていた和歌山県経済連の指定業者であった大野辰之助商店が1965（昭和40）年に倒産したのである。

ようやく成長期へ向かう一歩を踏み出したばかりの丸菱にとって、このトラブルは大きな痛手だった。債権の回収は1割程度にとどまり、逆に丸菱は17,543千円の負債を背負うことになった。事業を始めてそんなに時間が経っていなかったこともあり、当時の金額として大きなものだった。さすがの内田もこの時ばかりはショックを受けた。信頼していた経営者

にあっけなく裏切られたことで、事業を続ける気持ちが「萎縮した」という。そして「もう商売なんかやめようと思った」とも語っているが、それほどの打撃でもあった。幸いなことに手形は発行せずに回り手形で支払いを済ませていたので、会社が不渡りを出すことはなかった。

しかし、この困難な事態から内田は決して逃げなかった。身内からの援助を仰いだものの関係先への債務はきちんと返済し、その上で一からの出直しを図った。この時の誠実な対応が経営者としての内田健彦への信頼感を生むことにもつながったと思われる。

●「ニッポー株式会社」として第二の創業へ

1966（昭和41）年3月、内田は丸菱でのいやな思い出を断ち切り、三菱にあやかったようなイメージのある社名も改めて、心機一転を図るために新しい会社を新社名で設立することにした。社名は「日本包装資材」「日宝」「日包」などいろいろなネーミングが候補となったが、当時はソニーやロート、テイジンなどのカタカナ表記の社名に人気がある時期でもあったので、簡潔で覚えやすいカタカナ表記で「ニッポー株式会社」に改めた。代表取締役には内田が就任した。資本金は500万円。社員総勢5名ほどの小さな再出発だった。

内田は新会社をスタートさせるにあたって、まるで「新生」という思いを鮮明にするかのように、事業活動に新しい方向を打ち出すことにした。

新しい方向とは従来から手がけている軟包装とともに、今後市場に多く出回ると思われる真空成形による容器製造の分野に進出することである。包装の世界ではフィルム類に代表されるフレキシブル（袋物）包装から、小型容器やカップなどのリジッド（容器）包装が新しい需要を生み出しつつあった。そうした時代の流れに対応するためだった。

それによってこれまでのように販売専業だけではなく、製造業としての体制も明確にすることだった。また、経営の基盤をより安定したものとし、将来の事業活動に柔軟な拡がりを持たせることを狙いとしていた。

いずれも現在の「ニッポー株式会社」における事業活動とその展開に直結するものということができる。そういう意味では新会社は「第二の創業」と呼ぶにふさわしいスタートとなった。そして、そこから「ニッポー株式会社」すなわち当社の歴史も始まったのである。

第1章

1966〜1971（昭和41）（昭和46）

ニーズに応えるために選んだメーカーへの道

●容器包装と成形加工技術の発達

戦前まで容器といえばブリキ製かガラス製か、琺瑯製などが主なもので、いずれにしても軽量、透明、衛生的、耐水性・耐湿性、無味・無臭など、容器に求められる特性を兼ね備えたものはなかった。しかし、これらの特性をほぼすべて満たす容器素材として登場したのがプラスチックだった。

このようなプラスチックの容器が一般に使用されるようになったのは、1950（昭和25）年頃からである。プラスチック容器の時代は、まず射出成形品で幕を開けた。ただ、当時はまだ国産化されておらず、すべてが輸入されていたので容器の種類も少なかった。

やがて国内でポリエチレンやポリスチレンなどのレジン生産が開始され、射出成形機の開発も行われるようになった。射出成形機が普及するにつれて多種多様な容器が成形加工され、それらが市場で見られるようになった。その結果、プラスチック成形加工がひとつの業界を形成するようになり、しかもそれは急カーブで成長軌道を描くようになった。それに伴ってそれまでにはなかった中空成形や真空成形など新しい成形加工法が次々と紹介され、製造現場に導入された。その一方では従来の成形加工技術にも改良が加えられていった。

新しいレジンの生産と新技術による成形加工機の出現によって生産コストが低減できるようになったので、メーカーサイドも包装資材としてのプラスチック容器の適性に注目するようになった。これ以降、それまではガラスか金属の代替品程度の認識しかなかったプラスチック容器が、さまざまな分野で本格的に採用されるようになる。

●真空成形機の導入と稼動

当社が製造業への進出を視野に入れて最初に導入したのは真空成形機である。もちろん事務所内に機械を入れるわけにはいかないので、

北区樋上町から大阪市天王寺区東雲町(現在の清水谷町1付近)にあった大洋紙業株式会社の細長い倉庫に引っ越した。1階が工場、2階が事務所となっているこの建物を借り受けることができたのは、丸菱時代から当社の社外監査役である千早正の仲介による。

当社はここに単発ものの真空成形機を2台設置した。これは手動で成形可能なシートを金型の上にセットし、上下のヒーターで加熱して軟化させる。次に型とシートとの隙間を真空にして、シートを型に吸い付けて成形する。冷却後に硬化した成形品を取り出すもので、シートの熱成形技術の中ではもっとも広く用いられている成形法である。多品種少量生産も可能で、代表的なプラスチック成形方法のひとつだった。この成形機によってリジッド(容器)包装の製造に対応することになった。

その後、積水化学工業から発泡ポリエチレンの「ソフトロン」を専用に製造する連続真空成形機の提供を受け、同じ工場内に設置した。連続成形機はシートやフィルムの加熱から成形、冷却、取り出し、打ち抜きと連続的に行うものである。この機械は同社からの発注品を製造・納品することを条件としたものだった。

この「ソフトロン」は積水化学工業が独自の技術で開発したもので、現在も同社のロングセラーとなっている商品である。だが、残念ながら当社としては思うような業績にはつながらなかった。しかし「ソフトロン」を成形した経験は、のちに「シャンプーハット」という大ヒット商品の製造に関わるきっかけを生むことになる。

自宅敷地内で作業していた頃の日本パッケーヂの工場

●日本パッケーヂの設立

単発と連続の真空成形機を合計で3台設置したことによって、天王寺区東雲町の本社および工場はたちまちのうちに手狭となってしまった。そこで内田はより効率的な体制をとるために、1967(昭和42)年に製造と販売を分離することにした。

とりあえず営業活動のための場として事務所を大阪市北区此花町(現在の西天満4丁目付近)に移した。ついで製造のための工場を、内田の自宅のある大阪府茨木市松ヶ本町の敷地内に建設した。

敷地内の庭木などを取り除き、更地にした2,640㎡の広さの土地に建設した工場には連続自動真空成形機を2台増設して生産体制を整えた。

この工場を「ニッポー株式会社茨木工場」とするかどうかで内田は悩んだが、それまでいろいろと製造面で協力を仰いだ成形加工会社への配慮もあり、結局は当社の関連会社という位置づけにした。社名は「日本パッケーヂ株式会社」。当初は内田自身が製造面も担当するつもりだったが、販売面に全力を傾注したいこともあり、成形加工に精通し、包装技術に詳しい花倉正男を専務取締役として社外から招き、製造部門全般の管理監督を任せた。代表取締役は内田が務めたが、のちに販売面が多忙になったため、代表権も花倉正男に委ねて製造面も強化した。

日本パッケーヂでは塩化ビニールシートとポリスチレンの成形加工を行い、イチゴや豆腐の容器や農業資材を製造した。これらの成形品は肉厚が薄く、透明なことから食品包装を中心に広く使用されていたものである。また、リジッド包装とは別に「内祝砂糖の真空包装」用の厚物ポリエチレンフィルムも依然として好調な需要が続いていた。

こうして当社は製販を分離させた形ではあるが、製造業の分野に進出することになった。

●なぜ、製造業へ進出したのか

1960年代後半は主に食品メーカーなどが包装用のプラスチック容器を積極的に採用するようになり、市場にも大量に出回るようになった。これはプラスチック容器の持つさまざまな機能(立体感、軽量、透明、衛生的、無味無臭……)を認識するようになったからだが、もうひとつの側面があったことも見逃せない。

それは大量の消費を前提とする食品その他の商品を購入者の目の前で計量し、包装するという旧来の方法の効率の悪さを防ぐために、メーカー側が大量生産形態として必ずプリパッケージ(消費単位にあわせてあらかじめ包装すること)を行うようになったことである。そして、各種食品のプリパッケージングには何よりもプラスチック容器が最適だった。

当初、プリパッケージは野菜(惣菜)や肉(切身)、魚(刺身)がほとんどだったが、新しい成形素材の出現や加工技術の進歩によって、冷凍食品やインスタント、加工食品などにも行われるようになった。一方でそれは、消費生活のスタイルをも変える役目を果たした。たとえば、豆腐のパック詰め商品の登場によって、仕事帰りの女性が閉店間際の豆腐屋に駆けつけなくても、スーパーマーケットなどで自由に豆腐を買うことができるようになったことなどである。

ここでは包装容器を通じて消費者につながり、それがまた市場に結びついていた。そうであるならば、消費者のニーズにあった包装容器こそを市場に届けなければならない。しかし、それはプラスチック素材の販売だけでなし得ることではなかった。自らが包装容器を製造することによって、初めてそれは可能になる。そう考えて内田は製造業への進出を決めたのだった。そして、そのための製造の拠点となったのが日本パッケーヂなのである。

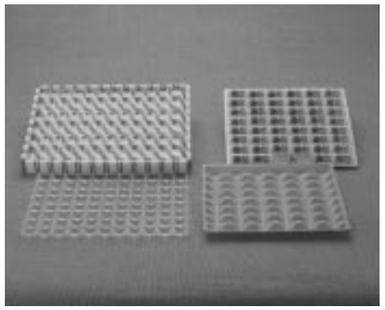
消費者本位の包装を考えるというのは、着色した厚物ポリエチレンフ

日本パッケーヂでの成形加工の様子

日本パッケーヂでの成形加工の様子

日本パッケーヂでの仕上げ加工の様子

日本パッケーヂで生産した成形品



PVCシートによる成形品

OPSシートによる成形品

ィルムによる「内祝砂糖の真空包装」で実践したことだった。以後、この方向が当社を支える大きな活動軸のひとつとなる。

●OPS素材への注目

関連会社である日本パッケーヂの設立は1967(昭和42)年7月で、同社の本格稼動によって製販分離という形ながら当社は製造業への進出を果たし、メーカーとしての体制は整った。

日本パッケーヂにおける成形品の生産量は月に約20トン、年間で200トン前後におよび、当時としては水準以上のレベルに達した。当社は日本パッケーヂで生産した成形品を仕入れ、それを販売する形をとったが、日本パッケーヂはユーザーへの直接販売も行った。

この頃、樹脂の世界ではポリプロピレンやポリスチレンなどが成形材料として着実に使用分野を拡げつつあったものの、市場ではまだまだ塩化ビニールが圧倒的な使用量を誇っていた。

そんな中、新しい包装容器の成形材料として登場したのがOPS(二軸延伸ポリスチレン)だった。

これは原料であるポリスチレン樹脂の剛性および食品安全性に加えてコシが強く、透明度が抜群にいいことから包装容器用として市場にデビューしたものである。

熱成形製品の中では透明度の高い容器であり、内容物の商品性を高め、剛性を生かして薄肉化が可能で容器を軽量化できるなど、多くの特性を備えたOPSシートに内田は誰よりも早く注目し、必ず売れると確信した。

三菱モンサント化成株式会社(現三菱化学)から最新の連続圧空成形機の貸与を受けた内田は、それを導入するための工場である「タイガー成型株式会社」を新しく設立し、OPSシートを原料とした成形品の製造を開始した。OPSシートによる成形品はフードパックやトレーなど主に食品類の容器として広く使用され、ニュータイプの包装容器としての評価を得た。1970(昭和45)年には圧縮空気圧成形(圧空成形)機を増設し、製品の強度向上やシャープなデザイン、成形品に凹凸リブやアンダーカット加工を可能にして、多様な成形品開発に対応した。

●藤本との出会い

日本パッケーヂが本格的な生産活動を開始し、それを受けて当社が取扱い品目を増やして販路を拡大するなど、製販を分離しているとはいえ当社の体制が順調なすべり出しを見せた1969(昭和44)年、内田は積水化学工業を通じてある会社を紹介された。医療用品の専門卸商社として長い歴史を誇る藤本株式会社(現ピップフジモト)である。

北区此花町の事務所に同社開発センターの矢崎誠一開発室長と坂井昌視主任(肩書はいずれも当時)が訪れ、ある商品を内田に見せた。小児がシャンプーする時にセッケン液などが流れ落ち、目にしみるのを防ぐ浴用製品の一種だった。これと同じようなものを発売したいので、素材や成形加工面で協力してもらえないか、というのが矢崎開発室長の訪問の趣旨だった。

当時、藤本は創業からちょうど60年目を迎えていたが、巷間では東京大学の林周二助教授が『流通革命論』を出版し、その中で「スーパーの勢いはやがて問屋流通を無用にする」と述べて、流通関係者とくに卸売業者に衝撃を与えていた頃だった。同社もその論旨に注目したが、同時に時代の変化をも感じとり、卸商社を脱してメーカー機能を備えた活動をめざすべく新しい事業を展開するために製品開発に取り組み始めた矢先だった。

最初、なぜ当社を選んだのだろう……と内田は思った。のちに、積水化学工業の担当者が素材には発泡ポリエチレン(「ソフトロン」)が適しているかもしれないと考え、その成形加工ができるのは「ニッポー」であると矢崎開発室長に教示したこと、そして「ニッポーは小さな会社だが、内田社長は仕事熱心な人で、製品の材質や製造方法を含めてきっといい解決案を示してくれます」と紹介してくれたことを知った。

矢崎開発室長が示した見本の製品は防水布をハット(帽子)状に加工し、外周に針金を通して固定したものだった。フランスで見つけたものだという。内田が触って最初に感じたのは素材に伸縮性がないことと、頭に被る部分は周囲にゴムを入れていたことだった。

海外視察中の藤本の矢崎誠一開発室長(左)と内田(1978年11月)

●「シャンプーハット」製造をめぐって

内田はさっそく製品の形状や厚み、材質などについての検討に入った。矢崎開発室長から図面の提供を受けて試作品を製作したあと、「ソフトロン」を素材に使用して真空成形による製造を開始した。出来上がった商品は「フジちゃんシャンプーハット」と名づけられ、「ビデノンホーム」に次ぐ藤本の開発商品第2号として1969(昭和44)年に発売された。

順調に市場へデビューした「フジちゃんシャンプーハット」だったが、使っているうちに思わぬ弱点のあることがわかった。「ソフトロン」は連続気泡発泡によるものだったので、何度か頭に被ることを繰り返すうちに引っ張り方向に裂け目ができ、破れてしまうのである。これでは商品としては不適格なので改良品を製造することになり、内田は素材探しから再びス

初期の「シャンプーハット」

広くなった放出本社にて商品開発会議

放出本社の事務所

タートすることになった。

新しい素材探しには難渋したが、ようやく出会ったのがEVA（エチレン酢酸ビニールコポリマー）だった。EVAは柔軟性、弾力性に富んだ樹脂で、これを使った独立気泡ポリエチレンフォームが「サンペルカ」という商品名で三和化工から発売されていることを内田は知り、これを改良品の素材として使用することにした。独立気泡のポリエチレンフォームは伸縮性にすぐれて破断抵抗が強く、着色や成形加工が自由なことに加えて、「ソフトロン」と同じような感触を持つ素材だった。

ブロック状の成形品をスライスした改良品が完成し、改めて「シャンプーハット」として売り出された。

当初こそ「シャンプーハット」は思うように売れ行きを伸ばさなかったが、1971（昭和46）年に当社も製作費用面で協力したテレビのCMが放映されると急に売れ出した。やがて全国的に知名度が広がるようになると、洗髪時にシャンプーが目にしみて子どもが嫌がるのに困っていた家庭のニーズを見事にとらえ、CM効果もあって160万枚以上の売上を記録する大ヒット商品となった。

現在も「シャンプーハット」は需要が絶えることのないロングセラーである。同時に藤本が医療品の卸商社から、健康で快適な暮らしづくりをめざすメーカーへと移行するにあたって、その端緒を飾る商品ともなった。素材と製造をめぐって試行錯誤を繰り返した内田にとっても面目を施しただけでなく、忘れがたい商品となったのだった。

●万博カナダ館にテイクアウト用トレーを納入

「シャンプーハット」の改良品開発に取り組んでいた1969（昭和44）年、当社は本社を大阪市北区此花町から城東区放出中（その後1974年に城東区から分区し、現在の鶴見区放出東付近）へ移転した。プラスチック成形加工メーカーとしての順調な事業活動が続き、事務所が手狭になってきたからである。

1970（昭和45）年3月、日本で初めての万国博覧会が大阪・吹田の千里丘陵で開催され、6カ月間におよぶ期間中に6,420万人が訪れた。会場内には各国のパビリオンが立ち並び、それぞれが趣向をこらして観客を誘った。その中のひとつにカナダ館があり、当社は同館向けにPVCを使ったテイクアウト用トレーを製造、販売した。このトレーには小さな餡入りドーナッツが15個入るようにくぼみがつけられていた。

万博会場にはレストランや食堂はあったが多くは満員で、おまけに価格が高く設定されていた。そこで多くの人は弁当を持ち込んだのだが、軽食やスナック菓子類を歩きながら食べるという人も少なくなかった。こうした風景はそれまでの日本人にはあまりなじみのないものだったが、万博会場内ではそれが当たり前のものとなった。当社が開発したテイクアウト用のトレーは、そうした「歩きながら食べる」というスタイルに欠かせないものとなったのである。

トレーは1回に2日分1万パックを午後11時から翌日の早朝5時までに納品するという、当時としてはきわめてハードな作業だったが、工場も製造と納品にトラブルがないように対応した。創業から4年目の当社にとっては大商いといってもよいもので、会期中には合計180万パックを納品し、関係者からも好評を得た。

●明和産業との取引を開始

万国博が多くの入場者を動員していた1970（昭和45）年7月、内田は大阪市東区（現中央区）伏見町にある明和産業大阪支店を訪れた。

明和産業株式会社は1947（昭和22）年にGHQ（連合国軍総司令部）の占領政策によって解散指令を受けた旧三菱商事の元役職員を中心に設立された三菱グループの商社で、化学品・合成樹脂を主体にシート・フィルムなど二次加工品や合成樹脂の原料などの国内販売と輸出入業務を行っていた。これまで当社が手がけた「内祝砂糖の真空包装」パック、「シャンプーハット」の試作品などを持って内田が同社を訪問したのは、発泡ポリエチレンを始めとした合成樹脂素材に関する取引開始を申し入れるためだった。

この頃、当社は原材料のほとんどを問屋あるいは商社を通じて仕入れていた。しかし、良い製品・信頼を得る製品をつくるには、品質的にも安心できる原材料を選ばなければならない。また、当然のことながら価格的にも安定し、供給量にも変動のないことが望ましい。これらの点で問屋や商社にはある種の不安が常につきまとうことが否定できなかった。そこで内田はこのような不安を払拭するために、プラスチック成形のための素材は三菱系のものなら何でも扱っているといわれた明和産業との取引を申し入れたのだった。そこにはこの事業に賭ける内田自身の熱い思いがあったといってよい。

創業5年目に入ったばかりの当社に対して明和産業は異例の対応をした。取引開始を快諾し、取引上の与信供与に応じたのである。内田の熱意が通じたのか、それとも当社のこれまでの製品づくりにおける創意が認められ、そこにプラスチック成形加工メーカーとしての可能性を見て取ったのか。

いずれにしても明和産業との取引が実現したことは、今後の当社の事業活動において大きなステップになることを十分に予感させるもの

だった。

●ユーザーへの直販体制に転換

原材料の確保を問屋ルートに依存する比重が高かった当時、三菱系の明和産業をメインの取引先としたことにより、とくに品質面においてユーザーから当社への信頼度を厚いものとした。その一方で、取引金融機関からも好意を持って迎えられた。

その後、内田はさらに新たな決断を行う。販売も問屋や仲間などを通すことなく、直接ユーザーに売るように切り替えたのだ。これについての内田の狙いはどこにあったのか。

問屋を介在させることなく、食品メーカーなど当社にとってのユーザーに向けてさまざまな成形加工品を直接販売するようにすれば、ニーズをダイレクトに受けとめることになるので、企画を含めた成形加工のプロセスにムダを生じることがない。何よりもメーカーや、その先にある商店などとの密接な結びつきが生まれる。それだけでなく、その接点を通じて市場やユーザーがいま何を望んでいるのか、どのようなものを求めているのか……その情報を入手することが可能だ。そうすれば、それぞれの情報に合わせた商品を当社が開発すればいいことになる。内田が決断したユーザー直販の狙いは、ここにあった。

もちろん、問屋中心から転換することは会社にとってのリスクも伴う。問屋通しであれば取扱い金額も大きいし、販路も確保されているからだ。また、直販ということになれば営業マンの増員も避けられない。だが、それでもあえて内田はユーザー直販にこだわった。そこに「ニッポー」としての新しい事業の展開を見たからである。

それまで取引のあった問屋と完全に訣別したわけではないが、徐々に事業活動の方向をユーザー直販に切り替えていった。当初は仕事の進め方に多少の混乱はあったものの、やがて落ち着くようになった。市場に近いところでの商品開発は、営業活動がそのまま製造部門に直結するというメリットもあった。

たとえば、営業マンが情報をキャッチし、内田が同行して相手会社を訪問する。営業トークの中で「こういう包装に変えたらどうか」「こちらの材料のほうが安価で見映えもいい」など、製品に応じたアイデアを提案する。いわゆる提案型営業である。このスタイルは後年、当社の事業活動を支える大きな柱となった。

●タイガー成型を設立

当時、当社の関連会社である日本パッケージは、ある大手成形品メーカーと取引があった。この大手メーカーは、業界の第一人者であり、その社長の意を損じるようなことがあれば業界で仕事が出来ないくらいの勢いがあった。その力をもって、日本パッケーヂの技術や管理能力を配下に治めようとの圧力があり、やむなくそれに従わざるを得なかった。

そのような状況下で、日本パッケーヂはニッポー本社の営業とうまく連携をとることが出来なくなっていた。そこで当社は1970(昭和45)年に別会社としてタイガー成型有限会社を設立し、圧空成形の新鋭機を導入し、真空成形と併行して営業の新規開拓をバックアップした。この新鋭機は三菱モンサント化成の開発によるもので、Wヒーターを用いた最速成形機で、当社の将来を期待して無償貸与されたものであった。

なお、その後この大手成形品メーカーは社内の労働争議により倒産した。幸い日本パッケーヂの花倉社長は取引をベークライト商事経由に切り替えていたので、最悪の難は免れた。

●本社に加工品部を新たに開設

1970年代に入ると万国博でのテイクアウト用トレー製造、印刷を同調させた立体成形商品ディスプレイなど、それまで行ってきた各種のフードパック類に加えて、当社のプラスチック成形加工の仕事量は増加の一途をたどるようになった。そのために製造部門を担う日本パッケーヂだけでは受注量をこなすのが難しくなり、また形状によっては既存の設備や機械では製造できないものが出てきたので、新たな加工場の設置を急ぐ必要が生じた。

そこで1971(昭和46)年3月、本社の敷地内に加工品部を新たに開設し、そこに単発の成形機2台を導入し、とくに厚肉加工の成形に対応することになった。

この時期には積水化学工業から受注した浴室用の保温マット、自動車座席用のカバーシート(スルーシート)などの成形加工を手がけている。いずれも発泡ポリエチレンを使用したものである。このようにさまざまな成形品の製造と販売を通じて当社の名前は広く知られるようになり、関係業界においても着実に声価を高めていくことになった。

内田が問屋筋を通すことなくユーザー直販に踏み切ってほぼ1年。販売と製造の両面でも、その成果が着実にあらわれるようになった時期でもあった。

放出本社に開設された加工品部

●アクリル発泡体を使ったスピーカーの開発

このように当社の成形品製造はだんだんとその範囲を拡げていったが、主力となっていたのは依然としてフードパックなどの食品の包装容器だった。そんな中にスピーカーの成形加工の依頼が飛び込んできた。音の響きと音域をリアルに再現し、空間に伝えるスピーカーは、包装容器とは比較にならないくらいのシビアな成形技術が要求されるのはいうまでもない。

依頼主は松下電器産業株式会社オーディオ事業部だった。従来、スピーカーの振動素材としては紙が使われていたが、キメの細かい音づくりができる反面、耐湿性が低く、空気中の水分を吸収することによって音の鮮明さが失われるという欠点があった。そこで同社は積水化学工業が開発したアクリル発泡体「フォーマックS」をスピーカー振動体に使用することで、その問題を解決しようということになった。積水化学工業では、素材の成形先として当社を推薦した。

音響機器は当社にとっては初めてチャレンジする分野であることからスピーカー部品製造の専門メーカーである雑賀電機製作所(香川県綾歌郡)とタイアップし、樹脂素材による振動板開発のためのプロジェクトを1970(昭和45)年3月からスタートさせた。プロジェクトのメンバーには松下電器、積水化学工業からの技術スタッフに加えて当社からは宇野廸知(元取締役ME事業部長)が参加し、内田が全体の指揮をとった。

「AFコーン」の振動板

積水化学工業から授与された感謝状

●ステレオスピーカーの開発に関わる

これまでには経験のない成形依頼ということもあって、開発作業は難行した。徹夜でのテストや検討が当たり前のようになり、時間だけが徒に過ぎていくようでもあった。アクリル発泡体の品質のムラを表面処理剤で解消し、樹脂振動板によるスピーカーの量産化のメドがついたのは、プロジェクトのスタートから3年近くが経った1973(昭和48)年4月のことである。振動板とともに音質に大きな影響を与えるエッジ(振動板の外周)部分にはEVAを使用し、リアルな音の確保に万全を期した。

アクリル発泡体とEVAを使用したスピーカーは「AFコーン」と名づけられ、それを搭載したセパレートステレオ「テクニクスAFシリーズ」を発売したところ、それまでの紙素材では得られなかったクリアな音の再現や耐久性にすぐれていることがオーディオマニアの評判となり、発売後2年間で100万台を売る大ヒットとなった。

樹脂振動板は紙などに比べて品質の安定性が確保しやすいことに加え、耐水性にすぐれ、色彩や表面のデザイン設計が容易であるなど、ホームオーディオ用スピーカーにふさわしい多くの適性を備えていた。

量産化のメドがついた1973年4月、当社は「フォーマックS(アクリル発泡体)を用いた松下電器産業向け発泡プラスチックスピーカーの開発に尽力し、多大の貢献」をしたとして、積水化学工業から感謝状を贈られた。音響という初めての分野に挑み、独自の成形加工技術を駆使した「AFスピーカー」は、当社の事業史に残る記念碑的な開発製品となったといえる。

●内田健彦が海外研修旅行に参加

1971(昭和46)年9月、内田は日本能率協会主催、通産省(現経済産業省)と日本貿易振興会(現日本貿易振興機構、JETRO)後援による「長期経営計画」という海外研修旅行に参加した。これは日本の中堅経営者を対象とし、それぞれの業界に関わりのある海外企業を自分の足で歩いて訪問し、事業内容やサービス、技術などを自分の目で見て、確かめようというもので、参加者は15名1組で7班に分かれ、研修期間は40日間という長丁場だった。内田はプラスチック成形加工業の経営者として参加した。

参加者たちはまずハワイへ渡ってそこで簡単な英会話のレッスンを受けたあと、アメリカ西海岸に行っていくつかの企業を訪問した。それを終えると今度はヨーロッパに飛んでロンドンやパリでも企業訪問を行い、次に西ドイツ(現ドイツ)のデュッセルドルフへ向かい、そこでいったん一行は解散するが、ここまでが約1カ月間である。その後10日間ほどは団体行動ではなく、自らが関心を持って選んだ企業を1人で訪ねる。今回の海外研修の中心企画といってもいいものだ。

内田はフリーの身になってデンマークやノルウェー、スウェーデンなど北欧の国々にあるプラスチック成形の加工業者を、現地のジェトロ事務所が手配した通訳を伴って訪ねた。これらの国々を選んだのは包装容器の製造に関して先進国であったこと、金型に関する豊富な技術とキャリアを持つ企業が多かったことによる。

この海外研修は内田に何をもたらすことになったのだろうか。

海外研修が行われた当時、わが国の産業界におけるプラスチック成形加工業の位置づけはそんなに高いものではなかった。この当時、わが国にはプラスチック成形加工を行う業者が全国で4,000以上を数え、従業員は16万人以上、生産額は年間で6,000億円を超えていたが、業界全体では数社の例外を除いて大部分はいわゆる中小企業に属していた。当社のように真空成形を行っている会社は大量生産が求められるので比較的大きな規模の設備機械を揃えていたが、小さなところでは2~3

海外研修旅行の案内(上)と参加者名簿

海外研修中、スタンフォード大学にて教授とともに

海外研修に参加したメンバーとともに(左から2人目がコンビの松浦康雄社長、右端が藤本の矢崎誠一開発室長)

ウェルスファーゴ銀行で講習を受けたあとで

単独研修のため、北欧に出発

名の家内工業のような規模のところもあった。

このような混沌とした、その一方で急成長を続けていた業界事情が「生き馬の目を抜く」といわれるほどの激しい競争を生んだ。事業を始めて多額の不良債権を抱えることになった直後のことでもあった。そんな中にあって、内田は外国にある同業者の動向を見てみようと考えたという。希望が持てるのかどうか、持てるとすればどこに活路が開けるのか……という思いで、この海外研修に参加したのだった。

では、その結論はどうだったのか。それについてはとくに述べる必要はないだろうが、内田はこの海外視察を通じて、世界の同業者もわれわれと同じような設備や方法でものを作っていること、それぞれの会社がよく頑張っていること、そして当社もそのひとつであることなど、多くのものを学んだ。それを以後の事業活動、そして将来の企業像の形成に生かすことで、当社の今日があるからである。また、同行した異業種の経営者との談論からも得るところが多かったようで、内田自身「人生観が変わった」と語っているほどである。これもまた、有形無形ながら当社の経営の中に生かされていくことになる。

第2章

1972~1984（昭和47）（昭和59）

エンドユーザー指向は何をもたらしたか

●福岡営業所を開設

1972（昭和47）年の時点で当社の製造部門を担っていたのは前年に設置した本社加工品部と、関連会社で1967（昭和42）年に設立した日本パッケージと1970（昭和45）年に設立したタイガー成型だった。

各部門とも全面稼働し、製造する成形加工品も多様な分野に及び活況を程していた。それは数字的にも明らかだった。

1972年3月期の売上は前年比で60％増の約5億6,000万円。前年（1971年）はシャンプーハットの改良品がテレビのCM効果もあって大ヒットしたことに負うところが大きかったから、この数字はプラスチック成形加工メーカーとしての当社の本領を発揮したものといってよかった。

このような状況を受ける形で1972年4月、当社は新たな販路を開拓すべく福岡営業所を開設した。もちろん、当社にとっては初めての他県進出であり、営業活動の拠点づくりである。事務所は明和産業九州支店内に置き、4名の営業スタッフで活動を開始した（福岡市博多区博多駅前JPR博多ビル）。

福岡営業所では三菱樹脂株式会社の「ビニホイル（PVCフィルム）」素材による包装容器の販売を営業活動のメインとし、九州地区における拡販に取り組んだ。同製品は当社でも1970（昭和45）年から販売していた。

福岡は内田の故郷とはいうものの、なにぶんにも初めて事業進出した九州であり、販路開拓の見通しは立ててはいたが、手探りの立ち上がりにならざるを得ない。そんな福岡営業所をバックアップしたのは拠点のスペースを提供していた明和産業九州支店だった。

明和産業九州支店では顧客からの商品の問い合わせや引き合い情報のうち、包装容器に関わる情報を当社の福岡営業所にバックし、それを受けて営業所のスタッフが顧客獲得を含めた活動を展開した。合成樹脂をはじめとした化学品全般に関して豊富な販売実績と広範な営業ネットワークを持つ同社だからこそ可能な連携であり、ある部分ではほとんど一体といってもいい営業活動を行った。

●タイガー成型の工場火災と大東工場の新設

1973（昭和48）年9月29日の午後9時過ぎ、当社の関連会社のひとつであるタイガー成型（大阪市城東区）の製造現場付近から出火し、工場400㎡を全焼する出来事があった。火災はタイガー成型だけにとどまらず、隣接する同業他社の工場や周辺の住宅にもおよんで、合計9棟1,200㎡を全半焼し、多大の被害を生んだ。

城東署の調べでは出火原因は漏電によるものとされた。出火当時、工場では餃子容器など食品分野のプラスチック製パックを製造しており、周囲には合成樹脂の原料も多く、それらが火勢を大きくすることにつながったようだった。この火事で死者やけが人が出なかったことは不幸中の幸いだった。

すでに述べたようにタイガー成型はOPS（二軸延伸ポリスチレン）シートを原料とした成形事業のため、1970（昭和45）年に当社が開設したのちは、順調な稼動を続けており、製品の透明度が抜群であるのみならず、剛性を生かして薄肉化が可能なために軽量にすることができるなどの特性から、容器市場での需要を伸ばしていたところだった。設備拡張計画もあっただけに、火災によるとはいえ、この事業の頓挫は痛恨のものであった。

この火災を受けて当社は工場を大東市南郷町に移転し、真空および圧空成形機によって薄肉の自動成形を行う当社の大東工場として再スタートをきることになった。

なお、タイガー成型の火災は上述のとおりの損害をもたらしたが、幸い近隣の被害はたいしたことはなく、火災保険のありがたさを身をもって実感することとなった。

タイガー成型の火災を報じる新聞記事（『毎日新聞』1973年9月30日）

●石油ショックとプラスチック加工業界

1970（昭和45）年に開催された大阪の万国博会場では訪れた多くの外国人の影響を受けて「歩きながら食べる」光景が現出し、当社がカナダ館に納入したテイクアウト用のトレーもそのために一役買ったことは前に述べた。同じ年の夏、東京の銀座や新宿などで歩行者天国が実施され、万博会場と同じように若者たちによる「歩きながら食べる」スタイルが話題を呼んだ。違っていたのは彼らの手にはある食品メーカーが発売した宣伝のための新製品があったことで、それは発泡スチロール製のカップ麺容器だった。

翌年、このカップ麺が大ヒットした。その結果、大手食品メーカーが次々と参入し、PSP（ポリスチレンペーパー）製の食品容器の一大市場となった。この当時、豆腐パックや鶏卵容器、スーパーの食品トレーと、プラスチック容器の需要は増え続けていたが、カップ麺の登場はその決定打のような印象を与えるものといってよかった。

大東工場が稼動を開始して1カ月後、第4次中東紛争が起こった。これを契機に中東産油国が原油の生産削減を決定し、その影響で石油メジャー各社が輸入国に石油の供給削減を通告した。いわゆる石油ショックである。石油ショックは原料価格の高騰、需給バランスの失調による市況の下落などによって化学工業界を厳しい状況に追い込んだ。

プラスチック成形加工業界においては原料不足によって容器の価格が2倍、3倍と跳ね上がった。カップ麺の容器を作っている業者には「商品は売れるのに容器がない」と大手メーカーからの注文が相次いだ。それを追い風として急成長した企業もあったほどである。合成樹脂業界の多くの会社は石油ショックによって混乱したものの、当社は大きな打撃を受けることはなかった。

●規格品からエンドユーザー指向の製品づくりへ

石油ショックはプラスチック容器業界に好況をもたらしたが、その僅か1年後には供給過剰に陥って多くのメーカーは大量の在庫を抱えることになり、状況は暗転した。

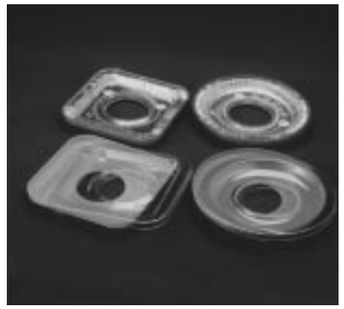
この頃、当社は日本パッケージ（茨木市）などの関連会社を合わせて売上が年間8億円を超えており、幸いに状況の急変で経営の悪化を招くことはなかったが、内田はプラスチック成形加工という業界の持つ危うさを感じとった。

あたかも日本は第一次石油ショックの影響で戦後最大といわれた不況期に突入しつつあった。企業の大型倒産が相次ぎ、負債総額も史上最高を何度となく記録した。また、企業の合併も進んで業界の再編成の動きが活発化したのもこの頃である。日本経済は低成長期に移り、多くの製造業が不況に苦しんだ。先行き不安が社会全般に満ちていた。

先述した通り、1970（昭和45）年、当社はそれまでの問屋や仲間通しの販売を全面的に中止し、エンドユーザーのニーズにダイレクトに応え、ユーザーに直販するという思いきった改革を行い、新しい事業展開への道を切り拓いた。

具体的にはどこでも手に入るような規格品仕様の食品トレーなどを製造品目の主力に置くのではなく、エンドユーザーが製造している商品によりふさわしい素材や形状による包装容器、あるいは注文や指示を受けた製品のみではなく、ユーザーが取り扱っているいろいろな商品の内容を認識したうえで、関連製品を企画・提案したり、開発にたずさわることに

1975年頃製造していた商品（当時の会社概要より）



東洋アルミホイルプロダクツ向け製品

より、信頼と一体感を築けば、新しい分野の仕事が開けてくることである。このコンセプトは、いわゆる「ニッポーオリジナル」の製品開発に結びつき、のちの別注品専門メーカーという方向へとつながっていく。

これまでとは異なる製品づくりを行うということは、これまでとは違うユーザーを開拓するということでもあった。そこで内田は自ら営業活動の先頭に立ち、持ち前のエネルギッシュな行動力を生かして新規の取引先開拓に集中した。その結果、多くのメーカーとの取引が始まった。

たとえば、チーズや乳製品などの食品メーカーである六甲バター株式会社からは強度のあるプラスチックトレーや後述するファインパックといった丸筒容器などの製作依頼があり、その製造を通じて新しい容器として市場へのデビューを飾ることができた。アルミを使った日用雑貨品のメーカーである東洋アルミホイルプロダクツ株式会社に対しては家庭用アルミ箔を使った各種製品の包装容器の製造に関わるようになった。

また、空調総合メーカーのダイキン工業株式会社にはフッ素樹脂の包装用フィルム加工のノウハウを習得し、高機能包装材料として同社へ供給している。

●10周年記念式典と祝賀会

1976(昭和51)年、創立10周年を迎える年に、記念式典・祝賀会を開催すべきかどうかが社内で検討された。まだ財政的にゆとりのない状態であり、控えたほうがよいという意見が大勢を占めた。しかし、明和産業を主として三菱樹脂、三菱モンサント化成ら当社の応援団ともいうべき三菱グループの各社が、当社が会社としての形を整え見通しも明らかになってきたこの時期に、ひとつの区切りとして開催したほうがよいのではという意見であり、協力の申し出もあった。そこで当社はこの好意をありがたく受け、社員に気持ちを新たに将来に希望を抱かせるものにしようと、開催を決意した。

祝賀会は、新和歌浦の双子島荘において、社員旅行を兼ねた質素なものであったが、これが社員の意気を高揚させ、その後の業績向上につながった。

創立10周年記念式典（1976年6月19日、双子島荘にて）

●藤本の多彩な製品開発に関わる

当社は1970(昭和45)年頃より「シャンプーハット」の製造に関わったことで事業史に大きな節目を生むことになったが、それ以降も藤本(現ピップフジモト)とは多彩な製品づくりを通じて緊密な取引関係が続いていた。

両社における基本的な仕事の流れは藤本が育児・健康関連の新商品に関するアイデアを提案し、当社がそれを受けとめて適切な素材を選んで製造の方法を考え、製品の段階へと進むというものである。

「シャンプーハット」以後は、同じようなアイデア商品として「シャンプー仮面」(1975年)、家庭で行う調髪補助用具「バーバートレイ」(同)、携帯用ビデ「ビデノンホーム」(同)、幼児用エプロン「ケロケロエプロン」(1976年)など、さまざまな製品づくりに成形加工メーカーとして協力することになった。

こうして毎年のように同社の製品づくりに関わっていた1977(昭和52)年7月、当社は薬事関係法令に基づいて医薬品一般販売業に関する許可を大阪府知事より受けた。藤本からの助言によるものだったが、これはのちの医療用具製造業の許可(1998年5月)、化粧品製造業の許可(同7月)、医薬部外品製造業の許可(1999年2月)へとつながる先駆けとなるものだった。同時に後年、当社がプラスチック成形加工以外の分野に進出することを可能にするものともなる。

しかし、当社にとってもまた藤本にとってもそれぞれの歴史に大きな足跡を築くことになったのは、1978(昭和53)年の「ピップエレキバン」製造の機械化である。

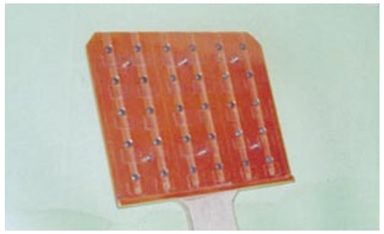
●「ピップエレキバン」製造を機械化

藤本が豆粒ほどのチップ(フェライト永久磁石)を絆創膏に装着し、それを肩や腰の部位に貼付することで筋肉組織の血行の改善と緊張をといてコリをほぐす新しいタイプの磁気治療器「ピップエレキバン」を発売したのは、1972(昭和47)年のことである。発売後5年目の1977(昭和52)年にテレビCMを流したことで商品の名前が一気に広まって売上が急増した。そこで同社では増産する必要が生じたが、当時、「ピップエレキバ

開発当初の「バーバートレイ」

「ビデノンホーム」

大東工場でシャンプー仮面製造の様子


手作業でエレキバンを製造するための着絆器

手作業でのエレキバン製造の様子

開発したエレキバン製造機械

「ピップエレキバン」

ン」は規定サイズにカットされた絆創膏の中央に、多くの人間を動員してチップをひとつひとつ手で張り付けていた。つまり、完全な手作業だった。これでは増産はもちろん、安定した品質の製品は望めなかった。

それでも量産体制をとらなければ注文に応えられない。再び、同社の矢崎誠一常務取締役開発本部長(当時)から内田に相談があった。「なんとか『ピップエレキバン』の製造機械を開発することはできないだろうか」……。1978(昭和53)年1月のことである。

相談を受けた内田は磁石や絆創膏を扱うこと、小さなチップを張り付けた商品であることに、まず戸惑いを感じた。これまでの当社の仕事であるプラスチックの成形加工とはまったく違うものであったからだ。加えて医療用具の製造機械というのは初めての経験だったが、相談を受けた以上断ることはできない。

内田はまず、現状の絆創膏から変えようと思い、医薬品である絆創膏の大手メーカーのニチバンに「皮膚への刺激がごく弱い絆創膏」を提案してくれるよう依頼した。条件を満たすものとして日本薬局方で処方を受けている絆創膏(クリールバン)が同社から提案された。

絆創膏が決まると次は粘着加工品の打ち抜きだったが、これは当時、当社の子会社だった株式会社ユーアイにラベラー機が7台あったので、絆創膏と剥離紙を打ち抜く工程が問題なく行うことができるかどうか、責任者の高岡藤夫と何度も試し打ちを繰り返して確認した。

最後の課題は丸型に打ち抜かれた絆創膏面の中央部へチップを正確に張り付けることができるかどうかだった。手作業の場合、作業員によってチップは右に寄ったり、左に寄ったりして一定しなかった。仕上がりが1枚1枚違うのだから品質そのものも安定しない。これでは商品として問題がありすぎることから、内田は機械によってチップを絆創膏面の中央にぴたりと納まるように工夫を重ねた末に、ようやくのことで「ピップエレキバン」製造の機械化を完成させることができた。これによって量産体制が完成し、目標の月間4,000万粒を自動で製造する生産設備が整った。後年、内田はその時のことを「大任を果たすことができてほっとした」と語っている。

一連の「ピップエレキバン」製造機械化への取り組みの中で、常に内田が考えていたことはただひとつである。それは「誰にも使いやすく、品質が安定した商品を製造できる機械を開発し、高品質の商品を消費者に供給しなければ……」ということだった。その思いの中で作り上げた製造機械に対して藤本からは満足した旨の意向が伝えられ、藤本久雄社長と横矢勲会長(肩書はいずれも当時)の接待を受けたが、内田はその時、このうえないやりがいを感じたのだった。

●福岡営業所を西部産業として分離・独立

1972(昭和47)年4月に開設した福岡営業所は、事務所を置いたところが明和産業の九州支店内ということもあって、同社をパートナーとした営業活動を展開した。当初は順調な滑り出しとなったものの、その後はなかなか思うような業績の伸長が見られなかった。

1970年代の半ばからインテリアとしての観葉植物の人気がマンションの居住者を中心に広まった時、福岡営業所では明和産業九州支店とともにポリプロピレン製のビールコンテナーの粉砕材を使った鉢の販売計画に取り組んだが、原料の入手難などさまざまな原因が重なって思惑通りの成果にはつながらなかった。

業績の低下が見られるものの、福岡営業所は九州地区における拠点として将来的にも重要であると内田は判断し、関連会社という位置づけで1978(昭和53)年5月に新しく「西部産業株式会社」を設立した。独立採算制としたのは親会社である当社に依存するのではなく、自己の収支によって財務的に自立させるためである。これに合わせて事務所も福岡市の明和産業九州支店内から福岡市博多区小門戸町へ移し、営業を主体とした展開で文字通り独立した。

しかし、ビルの中の事業所では加工品の依頼の仕事があっても引き受けられず、月星化成株式会社の靴のブリスターや嘉穂無線株式会社のエレキット、ホビーのアッセンブリーの仕事を獲得するために、大野城市の市役所の水道局跡地の建物内に移転した(大野城市曙町)。

西部産業は福岡営業所の機能と役割を継承して販売中心の事業活動を行ったが、1988(昭和63)年には製造拠点としての機能も持たせるために大野城市御笠川へ移転してプラスチックの成形加工業務を開始することになり、設備機械等を導入した。それから以後、当社の九州支店に統合される1998(平成10)年9月まで、西部産業は九州地区における製販の拠点としての活動を続けた。

●「ニッポー化成株式会社」を設立

福岡営業所を独立させて西部産業を設立した2年後の1980(昭和55)年3月、今度は大東工場を「ニッポー化成株式会社」として独立させることになった。

大東工場はタイガー成型が火災で焼失したあと、後継工場として大東市南郷町で業務を再スタートした。真空成形、圧空成形による薄肉シートを自動成形する別注品指向の専門工場として立ち上げ、厚肉加工の成形が中心だった本社加工品部(城東区放出)、フードパックなどの規格

ピップエレキバンの展示会の際に、女優の加藤治子さん、樹木希林さんと

ニッポー化成大東工場外観

大東工場でのシート成形の様子

品を製造していた関連会社の日本パッケーヂ（茨木市）とともに、当社における製造拠点を形成していた。

大東工場を分離・独立したのは、日本パッケーヂの代表者が内田から替わったのち、既製品メーカーの他社と業務提携した形であったので小回りがきかず、思うような活動ができなかったことによる。

さらに、これまでは当社の営業も製造も、さらには製品企画面もほとんどすべてに内田が関与し、それが当社全体の事業活動をリードするものとなっていた。しかし、このままでは体質的に脆弱になる恐れもあった。製造部門と販売部門を切り離すことでそれぞれの事業責任というべきものを明確にし、いわば「自助努力」の風を醸成させることにも目的があったといえる。

いうまでもなく製販は本来一体であるべきだが、内田はあえてそれを分離した。製造も販売もそれぞれがふさわしい実力を身につけ、その能力を確立するまでは製販を分離することもやむを得ない、そう考えたからだった。

ニッポー化成は従業員50名前後の体制でスタートし、代表者には内田に次ぐ実力者でもあり管理能力に優れた中村洋平（当社取締役業務兼資材部長）が就任した。関連会社として独立したとはいえ、当社の製造部門の一翼を担う形は変わらなかった。

●創立15周年を迎える

創立して2年目に製造部門の別会社として設立した日本パッケーヂを別にして、当社の事業活動が順調な形で推移していた時期に製販を分けたことは、内田にもある種の決断を迫るものだった。だが、それぞれの分野でやるべきことを鮮明にしたことは、逆に業務の展開にはいい結果をもたらすことになった。

たとえば、1980（昭和55）年8月に当社はラベル印刷事業を新しくスタートさせている。これはラベリングの専門メーカーとタイアップして開発したオートラベラーの機械を食肉加工メーカーに納入したものだが、これまで手がけなかった分野だけに、以後の需要開拓につながる可能性を示すものとなった。

また、着実な営業活動を進めたことで株式会社コクヨとの取引を開始するようになり、同社が販売している包装用品シリーズに荷札を自動充填する機械の開発に取り組むことになった。

こうしたひとつひとつの営業アプローチを積み重ねることが、業容の拡大へと結びついていった。プラスチック成形加工だけにこだわらない方向と、顧客のニーズを最優先にする姿勢を内田が鮮明にするのは、この頃あたりからである。視野をより広く、技術をより深く。とにかく「前へ、前へ」と進んできた内田にとって、こうした展開は予定通りのものかもしれなかった。

そんな状況のもとで、当社は1981（昭和56）年3月に「ニッポー創立」15周年を迎えた。4月18日、比叡山国際観光ホテルにおいて開催された会社創立15周年記念式典には取引先、金融機関、関係会社、内田以下の当社従業員が参加し、全員が祝意をともにした。式典では当社が現在使用している社名ロゴ、着実に歩を進めるカタツムリをデザイン化した社章の発表もあり、新しい当社のシンボルを前に社員全員で次の年輪へ向けて確かな歩みを重ねることを誓った。

また、この年には世界最大の包装機械・包装資材・製菓機械の見本市である「インターパック」の視察旅行に当社の社員16名が参加した。こののち、見本市視察や市場調査を行う海外研修は社内制度として定着するようになるが、これはその先駆けとなるものだった。

創立15周年記念式典（1981年4月18日、比叡山国際観光ホテルにて）

●ポーションパックの製造を開始

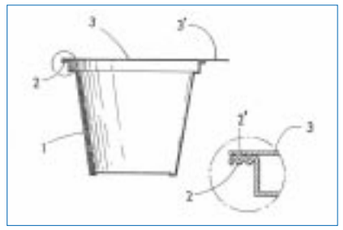
コーヒーなどに欠かせない生クリームが、ポーションタイプと呼ばれる小さな容器に入って登場したのは1977（昭和52）年6月のことである。ポーション（potion）とは薬などの1回の飲み量という意味で、いわば使いきりの生クリーム入れだった。この商品はコーヒー用のフレッシュとして業界向け商品として売り出されたほか、市販もされた。喫茶店などではポーション容器に入ったコーヒーフレッシュが当然のものとして見られるよう

社章

インターパック 81視察の様子

海外研修（1984年）

ポーションパックのPR用チラシ



ポーションパック図面（実用新案取得）

氷野工場のファインパック用自動製筒機

氷野工場でのファインパック製造の様子

になっただけでなく、ちょうどインスタントコーヒーが普及し、レギュラーコーヒーも気軽に楽しめる時代になっていたこともあり、家庭で手軽に喫茶店と同じ雰囲気が味わえるものとして大ヒットした。

コーヒー用フレッシュの入ったポーション容器が市場に出てからは、さまざまな内容物をポーション容器に充填したものが目につくようになった。だが、その一方では問題を抱えたポーション容器も少なくなかった。たとえば、上蓋を熱接着する時に凹凸が生じ、内容物が漏れるというのも、そうした例のひとつである。

それまでのポーション容器は本体が厚手のプラスチックシートで、容器の直径がより深い深絞り成形をしていたため、上部に取り付ける蓋の接着面に厚みの誤差が出るという偏肉の発生が避けられなかった。それが凹凸を生み、内容物の漏れにつながった。

そうした中、1982（昭和57）年2月、新会社としてスタートして2年目のニッポー化成がこの弱点を克服したポーションパックを開発し、関係業界から注目を集めた。

ニッポー化成の技術陣は、容器上部の上蓋接着面に円筒状の溝を数本入れ込むことで二重または三重の丸型の線状のリブを成形し、それによって成形時の偏肉の発生を吸収して漏れの問題を解決した。さらに接着面積を少なくして上蓋のフィルムの剥離を容易に、使いやすくした。

上蓋を完全シールしたポーションパックは、コーヒーフレッシュだけでなくシロップやプリン、ゼリーなどのデザートカップ、冷菓容器までに利用できることを謳い、リブ（肉厚を大きくすることなく剛性や強度を持たせ、広い平面部のソリを防ぐために用いる補強部分）のあるものやないものなど、幅広い用途に応えた（実用新案取得）。

●「ファインパック」開発がもたらしたもの

ポーションパックの開発は明確に打ち出していたエンドユーザー指向をさらに具体化させたものといってよかったが、当社が開発した次の「ファインパック」はその方向をさらに推し進めたものだった。

「ファインパック」は透明なシートにグラビア印刷を施した円筒容器である。量販店などの店頭における陳列効果と見た目の美しさ、容器としての丈夫さ、それにブロー容器と比較してコストダウンが実現するなど、それまでにはなかった円筒容器としての新しい商品個性をアピールするものだった。

1982（昭和57）年、まず塩化ビニール樹脂（PVC）など使用する素材面の検討から始まり、ついで成形方法の研究を多角的に重ねた。同じ年の2月には円筒容器の底付けのための高周波ウェルダー加工機を導入した。これは素材を溶着させる熱処理加工機のひとつである。やがて透明なプラスチック製円筒容器が完成すると10月には円筒自動成形機を導入し、さらに1983（昭和58）年6月には量産のために円筒成形工場として氷野工場（大東市氷野）を新たに開設し、本格稼動に移った。

こうして「ファインパック」を販売するための製造体制が整うと、次に展示会を利用して製品の告知とPRを積極的に行った。

1983年9月に開催された国内最大規模の展示会である「ジャパンパック（日本国際包装機械展）」では、材質に塩化ビニール樹脂（PVC）以外にポリプロピレンにナイロンなどをラミネートした複合多層フィルムなどの使用が可能であること、当初は円筒のみだったものに加えて角型、楕円などの多様な形状の製品を開発して多彩なバリエーションを充実させたことなどをPRしたほか、アルミ蓋を用いたものや多種小ロット向けでオフセット印刷ができる紙蓋採用のものなども展示し、反響を呼んだ。

ついで10月には「福岡パック」にも出品したところ、「ジャパンパック」と同様に入場者から多くの関心が寄せられた。展示会での相次ぐ好評を受けて当社は「ファインパック」の本格的な拡販活動を開始し、九州地区は関連会社である西部産業が販売を担当した。

いま「ファインパック」は食品のスティックチーズや菓子、雑貨、日用品などのディスプレー用および保存用に使われるプラスチック製の透明な円筒容器のスタンダード製品として、私たちの暮らしの中でごく普通に見かけることができる。

●電気・電子分野への進出

「ファインパック」の開発は創業以来の事業活動といえる包装容器の系譜に連なるものだったが、それに続くキャリアテープとその製造機の開発は、当社がプラスチック成形加工メーカーというレベルを超える評価を得ることになったという点で大きな意義を持つと思われる。どういう点で大きな意義といえるのか。それはキャリアテープの製造が、高精度な成形と技術レベルが要求される電気・電子分野へ当社が一歩踏み出す契機となったからである。

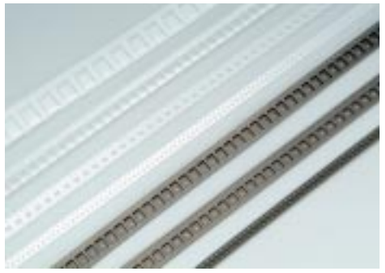
キャリアテープの製造機を開発することになるのは、偶然のきっかけから始まった。

1983（昭和58）年当時、当社は株式会社東芝姫路半導体工場に部品収納などのための成形品トレーを納入していたが、ある時、同社の担当者から「あなたの会社は成形加工メーカーだが、こんなものはできないか」とエンボス加工したプラスチックの成形品を示された。それがキャリアテープだった。エンボスとは表面に凹凸をつけた加工のことである。同製

「ファインパック」

氷野工場でのファインパック製造の様子

東京パック 84でのファインパックの展示



キャリアテープ

‘84エレクトロニクスショーでキャリアテープをアピール

‘84エレクトロニクスショー入口のにぎわい

品を製造している他社メーカーでは納期管理に不安があるから、というのが当社に依頼した理由だった。

エレクトロニクス製品には小さな部品が数多く搭載されているが、それらの部品群は製造工程ではオートメーションによって取り付けられる。その時に求められるのは、何よりも正確な位置にすばやく、そして確実に取り付けられることだ。

キャリアテープは部品を製品に自動で組み込む実装機に、半導体や電子部品を確実に捕捉させる必要があるので、その製造にはきわめて高い寸法精度が要求され、高度な成形技術を駆使しなければならない。本来のプラスチック成形加工技術のワークフィールドに属するものではあるが、かなりの難題であることはある程度予想がついた。しかし「これはできません」と言えるわけがない。当社はさっそく製造機開発に取りかかった。

●キャリアテープ製造で新しい可能性を開く

当社の成形部門で試作機を完成させたものの、テープに開けた小さな穴の径と間隔が、納入先の半導体メーカーで稼動している製造ラインと寸分も狂うことなく一致しなければ即クレームとなる。許容誤差は1,000分の1ミリ。それを超えてしまうと使ってもらえない。何度か寸法精度を高めることに挑戦したが、いずれも結果が思わしくなかった。

一方、愛知県の自動機械装置の専門メーカーもキャリアテープの製造機の開発に独自に取り組んでいることを知り、そこが完成させたという試作機に成形を依頼してみた。だが、やはり同じように成形の結果は満足のいくものではなかった。

しかし、あきらめるわけにはいかない。当社は専門メーカーが開発した試作機を発注して取り寄せ、精度の高いキャリアテープが製造できるように社内で改良を加えることにした。

最初に取り寄せた製造機はエンボス部分が浅くて、使いものにならなかった。だが、それを改良した2号機があるというので再び取り寄せ、成形してみると深いエンボスができて、やや満足のいくものとなった。

当社は2台の機械を放出工場内に設置し、テープの素材に耐衝撃性や耐熱性にすぐれたK-レジン(スチレンブタジエンコポリマー)を使用してキャリアテープの成形に取り組んだ。

ミクロン単位の誤差の発生を防がなければならず、しかも一方でシート成形ではほぼ極限に近い加工技術を駆使しなければならないという課題と当社は格闘した。また、これまで手がけてきた汎用トレーなどのプラスチック成形と、電子部品の収納・搬送・自動実装という機能を実現しなければならない成形加工との大きな落差にも、戸惑わざるを得なかった。そうした難関を克服して、ようやく相手先の高い要求レベルに応えられるキャリアテープの製造機が完成したのは1984(昭和59)年のことだった。

最初にユーザーのもとへ届けたのはコイル(インダクタ)用のキャリアテープで、次いでコンデンサ用の製品も納入依頼を受けた。その後、半導体メーカー、精密機器メーカーなど着実に顧客を拡げ、「キャリアテープのニッポー」として徐々にではあるが知られるようになっていった。

当社が電子部品製造に不可欠で、しかも高い寸法精度の確保を必要とするキャリアテープの製造に進出したことは、他のプラスチック成形加工メーカーにも評判となり、ある種の驚きを与えたようである。

それはともかく、キャリアテープの製造は当社にとってこれまでにない成形加工の世界へ一歩踏み込んだものとなったのは確かだった。たとえて言うなら、「ファインパック」は当社の成長期を代表する開発商品となり、技術の深まりと業容の拡大を実現したキャリアテープは、次に向かうべき発展期への移行を実感させる開発商品となったのである。

第3章

1985（昭和60）~1993（平成5）

「容器」だけにこだわらない事業領域へ

●「容器メーカーという見方を改めないといけませんね」

1984（昭和59）年から本格的に取り組むようになったキャリアテープの製造は、当社における新しい事業展開と他分野へ積極的に進出する企業姿勢を鮮明なものとした。とくに、厳しい品質規格をクリアするために高精度の成形技術で対応しなければならない電子部品分野への参入は、それまではプラスチックの包装容器の製造が事業活動のメインといってもよかった当社の印象を大きく変えるものとなったようである。ある業界紙に掲載されたインタビュー記事で、内田健彦は取材記者から「（これまでの）容器メーカーという見方を改めないといけませんね」と聞かれているほどだ（『包装タイムス』1985年1月1日号）。

確かにこの時期の当社はスピーカー（テクニクスAFコーン）、バリウム・ストロンチウム、フェライト、サマリウム・コバルトなどを材質とした磁気治療器具、EVAを使った携帯用ビデ、ベビー用品など、さまざまなものの製造に関わり、市場に提供する製品は多分野におよんでいた。いずれも「容器」というジャンルとは関係のないものばかりといっていい。

だが、すでに記したように内田には、容器のみにこだわる考えがそもそもなかった。より広い視野から多様な研究と製品開発を行うことを基本的な方針としており、それが従来のジャンルを超えた多彩な製品開発につながるのは、ある意味で必然的な結果でもあった。

もっと現実的なことをいうなら、容器（パッケージ）だけでは企業としての安定性に欠ける。だったら、ある程度事業の間口を広げることも必要ではないか……それが内田の考えだった。そうした姿勢と考え方こそが、当社がひとつの枠にとらわれることなく「前へ、前へ」と進むエネルギー源となっていたといえるかもしれない。

●「別注品指向」とは何か

容器メーカーというポジションにこだわらない事業活動は新分野への果敢な挑戦を可能にした。そして、当社における取扱い製品の幅を一気に拡げることになった。

だが、そうした事業活動を展開しながらも、基本的なコンセプトはひとつだった。それはとくに1980年代の半ばから更に強力に前面に打ち出すようになった「別注品指向」である。別注品とはオーダーメイドの意だ。たとえば、この頃当社の製造部門を担っていたニッポー化成は、コーポレート・スローガンとして「別注品専門メーカー」を掲げ、広告などでPRしている。

では、「別注品」指向とは何か。それはさまざまに想定できる個々の顧客のニーズに合わせて、依頼を受けた製品を作るということである。メーカー側にとって顧客のニーズに合わせるということは、「何でも作ることができます」という宣言でもあった。つまり「別注品専門メーカー」というコーポレート・スローガンは、規格品の製造が主体となったメーカーにはもう戻りませんという、当社からのメッセージでもあったといえる。

ところで「別注品」の製造を指向するということは、ユーザー直販ということでもあるから、流通経路に他の業者などが介在することがない。つまり、余計な経費を必要としないので、コストダウンが可能となる。これは当社にとってもユーザーにとっても大きなメリットだった。

また、個々のユーザーからの別注を受けるということは、必然的に多品種小ロットの製造とならざるを得ない。これはとくに製造面でいかにキメが細かく、そして小回りのきく動きで対応しなければならないか……という課題を、当社につきつけるものとなった。

●「別注品指向」を支えた４つの製造拠点

では、具体的に当社は製造面でどのように対応していたのか。この頃（1985年）、当社には茨木、放出、大東、氷野の合計4つの工場があったが、それぞれの状況を整理しておこう。

茨木工場とは当社が最初に関連会社として設立した日本パッケーヂのことである。1967（昭和42）年7月に稼動を開始しているから、製造拠点としては一番古い。設立時は茨木市松ヶ本町にあり、フードパックやフルーツパックなどの規格品を中心に製造していたが、1974（昭和49）年頃から別注品も扱うようになった。その後、機械の増設などの必要が生じて広い工場を確保することとなり、1983（昭和58）年10月に同じ茨木市内の畑田に移った。移転後は別注品のほか食品容器のトレーや菓子を入れる商品保護用のケースなどを製造していた。

放出工場は本社（大阪市鶴見区放出東3-2-32）の敷地内に1971（昭和46）年に設置した加工品部が前身で、別注品のほか食品包装など流通

日本パッケーヂの畑田の工場

分野で直接消費者が手にすることが多い軽包装から、工場出荷時などに利用される重包装まで分野が広く、日用雑貨、発泡体までをカバーしていた。1984（昭和59）年からはキャリアテープの製造も開始した。

大東工場は1980（昭和55）年3月に当社から分離・独立したニッポー化成のことで、所在地から社内ではそう呼んでいた。ここでは別注品の薄肉成形を行っていた。ポーションパックや栽培・出荷兼用で縦型のカイワレの容器やゼリー容器などと同調成形によるラーメンカップの蓋、深絞り成形と食品向けの容器製造がメインだった。

一番新しく1983（昭和58）年6月に稼動を開始したのが氷野工場である。円筒成形品である「ファインパック」がメインで、別の機種によってその変型である三角、四角、楕円なども製造していた。

なお、これらの4つの工場は社内分社制度によって運営していた。これは自己の収支によって財務的に自立することをめざすべきであるという内田の考えによるものだが、市場の動きやユーザーの意向に対して、タイムリーにそして的確な動きがとれるように……という狙いもあった。

いずれにしても茨木、放出、大東、そして氷野の4工場が「別注品指向」のための製造体制を支え、行き届いた品質管理を行い、信頼度の高い多様な製品を、それぞれのユーザー、そして市場へと送りだしていた。

●ブロー成形を氷野工場で開始

当社の成形加工はシート成形から始まった。それが会社創業のルーツでもある。

しかし、真空成形と圧空成形だけという加工体制ではどうしても限界がある。メーカーとして「包装」という成形加工分野を幅広くカバーすることをめざすのであれば、プラスチックの原点であるペレットに取り組み、ブロー成形や射出成形を事業活動の中に加える必要があった。

そこでまず1985（昭和60）年3月にブロー成形機を氷野工場に導入し、稼動を開始した。ブロー成形は中空成形ともいい、中が空洞となった一体成形品を製造する時に用いられる最も代表的な成形法のひとつである。

導入した年の12月に成形機を増設し、本格的にブロー成形の体制を整えた。当初の製造品は簡単なガラス瓶に代わる容器が主なものだったが、そのほか化粧品容器や各種容器を製造し、ブロー成形の特性を生かしたものを手がけるようになった。その後は送電線の地中埋設管に使用する配管継手を製造するなど、徐々に品目を増やしていった。継手はそれまでは主に鋼管製だったが、軽量で取扱いも容易なプラスチック樹脂製に代えたものや、表面がメッキのみでは腐蝕するので樹脂をコーティングした製品も普及し始めた。

ブロー成形品

地中埋設管用継手

●東京営業所を開設

当社は以前に初めての営業所を福岡に設置して拠点の多面展開を図り、新たな販路の確保をめざした。その後、福岡営業所は関連会社としての西部産業へと体制を改めたから、当社の商圏は本社を置く関西一円が中心となったまま推移した。

しかしながら決して商圏の拡大を断念したわけではなく、機会があれば本社以外の地への拠点進出を常に考えていた。ことに4つの製造拠点の確立と順調な稼動、ブロー成形分野への進出、多領域における多様な製品開発という実績は、組織として「前へ」進むに十分なエネルギーが蓄積されつつあることを示していた。

こうしたエネルギーを生かすようにして、1985（昭和60）年9月に当社は東京出張所を開設した（東京都品川区鮫洲、現在の同区東大井付近）。東日本エリアには1977（昭和52）年に福島県郡山市に東北出張所を開設したことがあるが、1年余で閉鎖しているから実質的には初進出といってよいだろう。

この出張所はその次に予定している営業所開設のための準備という意味合いがあり、体制的にも十分整ったものではない。事務所も個人の居宅を利用し、スタッフも僅か2名だった。

2年後の1987（昭和62）年4月、事務所を港区浜松町にあるビルに移して体制を整え、同時に出張所を東京営業所へと昇格させた。スタッフも4名に増やし、本格的な事業展開に備えた。本社以外の地に営業の拠点を築くのは福岡以来15年ぶりのことだった。とにもかくにも営業進出を果たして窓口を築いたのは、巨大市場としての東京の魅力が大きかったからである。そして、会社として全国区になるためのステップとするという思いもあった。

当初は包装容器の受注が中心だったが、関東には当社が直轄する工場や配送センターというものもなかったので、製品は大阪から東京へ送った。市場の開拓はこれから、知名度もゼロというスタートだったから、当分の間は採算面については度外視したが、設置2年目から利益が出るようになった。

●シート成形によるプラリールの製造

当社がキャリアテープに続いて電子部品分野への進出を果たすこと

になったのが、チップ型の電子部品が収納されたキャリアテープを巻き取るリールの製造である。このリールを開発するようになったきっかけは株式会社村田製作所からの「アルミ製のリールに代わるようなものはないだろうか」というひとことだった。1983（昭和58）年頃のことである。

この種の工業用リールはそれまでは紙製が中心で、そのほかにはアルミ製などが使われていた。中でもアルミ製はとくに高価で、輸出用のリールなどに使う場合はコスト面の負担がばかにならない。そんなアルミに代わるような素材のリールはないだろうかというのが、村田製作所から当社に向けられた依頼内容だった。

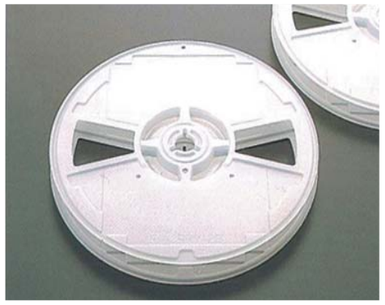
当時、わが国は2度の石油ショック（1973年、1979年）を経て低成長時代に入り、それとともに日本経済はかつての重化学工業が主役の座を退くなど、本格的な構造転換期を迎えていた。とくにめざましかったのがME（マイクロ・エレクトロニクス）技術を生かした高度加工業、電気・電子工業の発達で、それが商品の高機能・多機能化を生んだ。いわゆる「重厚長大」から「軽薄短小」へ移った時代だった。

こうした変化は電子部品のチップ（パッケージされた半導体集積回路の総称。指先程度の小さな部品なので、こう呼ばれた）化を急速に進行させ、それに伴って電子部品の収納・搬送・自動実装をめぐるニーズがクローズアップされることになった。キャリアテープはそうしたニーズに応えるものであり、そのキャリアテープを収納するのが工業用リールだった。

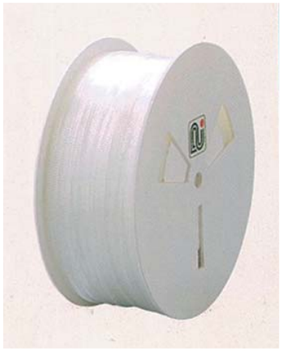
村田製作所の依頼を受けて当社が提案したのは、シート成形によるプラスチック製のリールである。一体成形によるプラスチックリール（プラリール）なら極めて軽量であり、しかも安価に提供することが可能となる。だが、開発はそんなにスムーズには進まなかった。試作品の製作を繰り返しては問題点の修正を行い、さらに試作を重ねた。ついには村田製作所側から技術者の派遣を受けて、同社と共同でプラリールの開発に取り組んだ。そうして同社の要望通りのプラリールが完成したのは1985（昭和60）年のことだった。正式な採用にいたるまで3年近くかかったことになる。

プラリールの開発は、それまで紙製のリールが主流であった時に独自の機能と特性を主張することになった。紙製のリールのように紙粉が付着するというトラブルもなく、耐久性の点でもすぐれていたからである。その後、静電気の発生を防止する処理を行ったプラリールに、キャリアテープを収納することがごく一般的なものとなっていった。

なお、このプラリールは実用新案を獲得しただけでなく、EIAJ（日本電子機械工業会、現JEITA日本電子情報技術産業協会）の規格リールとして認定されることになった。


最初の真空成形リール（EIAJ規格品、実用新案取得）

プラリール（EIAJ規格品、実用新案取得）


スパイラル巻きキャリアテープ
MAX400,000ポケット/巻（最大）

●「ファインパック」製造にドイツ製機械を導入

このように4つの工場の製造能力をフルに発揮して、当社は「別注品指向」の事業活動を展開していた。当時の事業の柱は「成形品」「円筒製品」「電子部品」そして磁気治療器など「医療用具」の4本だった。

「ファインパック」は1982（昭和57）年から六甲バターの「Qちゃんチーズ」の包装容器として採用され、同社に納入していた。「Qちゃんチーズ」というのは同社が世界で最初に開発したスティックタイプのチーズであり、拡販に力を入れている商品で、容器には不透明な円筒形のブロー成形品が使用されていた。

同社とは1970（昭和45）年から取引が始まり、1980（昭和55）年には動物や乗り物、果物などの形をした「ポコットチーズ」用の透明ケースで、シート成形品として好評を得ていた。

ところで「ファインパック」は氷野工場で製造していたが、導入していた機械が手動式だったので生産面で効率がきわめて悪いうえ、六甲バター側からもさまざまな要望が出されていた。当社としても同社の拡販体制に対応するには量産と、より性能の高い機械の導入が必要と判断した。

関連機械の情報を内外から収集していた時、探し求めている条件にぴったりの商品が製造できる機械が西ドイツ（現ドイツ）のデュッセルドルフで開催されている「インターパック」に出展されていることを知った。メーカーは西ドイツのクリスチャン・マイヤー社だった。

1985（昭和60）年5月に同じくドイツのデュッセルドルフで開催された「インターパック」に、内田は社員とともに現地へ飛び、目的の機械を実際に見た。透明の円筒容器が自動で成形できるもので、多色印刷物でも同調プロセスが可能なものだった。その後、同じ機械を設置しているゾーリンゲン市の菓子メーカー、ハリボー社を訪ね、機械が実際に稼動する様子を見てスティックチーズ用の「ファインパック」の製造に適していることを確認し、帰国後にクリスチャン・マイヤー社の日本代理店であるシーコーレンス社と購入契約を結んだ。

クリスチャン・マイヤー社に発注した透明円筒容器の自動成形機は1986（昭和61）年1月に完成し、当社社員が現地に赴いて最終チェックと同機の運転要領を習得したのちに日本に送り、氷野工場内に設置した。

余談だが、展示会とくに海外のそれにおける内田の情報収集は徹底している。参加企業の各ブースからこれはと思う商品サンプルを集めるのだが、それは段ボール5箱くらいの分量になる。それだけの量のサンプルを集めるのは、それが貴重な生きた情報だからだ。集めたサンプルは社内で素材や用途などについて議論し、自社成形が可能かどうかを検討したのち、ユーザーに提案する。その時の商品サンプルも同じよう

クリスチャン・マイヤー社製透明円筒容器自動成形機

クリスチャン・マイヤー社製の製筒機

ファインパック入り「Qちゃんチーズ」

な情報収集の中で見つけたものだった。

この機械導入によって、当社は六甲バター側から出されていた、より美麗な包装容器としての目的とコスト的にも有利な量産機である、という要望のすべてを満たすことができた。と同時に、ディスプレイ性にもすぐれ、強度も確保するなど、食品以外の分野における「ファインパック」の拡販の可能性を開くものともなった。

●営業開発部の設置とその狙い

すでに述べたように当社の事業分野は多岐におよび、それぞれの分野でさまざまな商品を市場に送りだし、確実にアイテム数を増やしていた。だが、アイテム数を増やすには商品企画と開発に取り組むための社内体制が必要なのはいうまでもない。当社の場合、それにあたるのが開発部と呼ばれるセクションである。

当社が初めて社内に開発部を設置したのは1974(昭和49)年のことだが、これは問屋筋を通すことなくユーザー直販を始めた流れを受けたものだった。「市場がいま何を望んでいるのか」という情報をストレートに入手することができるようになって、それに合わせた商品開発が不可欠となったからである。

それから13年後、この開発部をさらに発展させる形で1987(昭和52)年9月にスタートさせたのが営業開発部だった。

営業と開発が独立して別々の業務を行っていたそれまでの体制とは違い、営業開発部では両者が一体となった動きをするようになった。これはユーザーが何を求めているか、どのような用途に向けた製品化を要望しているかということを把握した営業と、それを即座に企画というレベルで考える開発部がひとつになることで、できるだけタイムラグのない製品開発の実現をめざしたものである。そして、そこでもっとも重視したのはユーザーの意向を尊重するという取り組みだ。こうした体制を内田は「営業が開発に入り込む」と表現した。

洗浄液ディスペンサー、肘押しタイプ

洗浄液ディスペンサー、足踏みタイプ

●「包材だけでなく中身にまで入り込む」

この「営業が開発に入り込む」という考え方をさらに一歩進めたのが、「包材だけでなく中身にまで入り込む」である。その具体的な取り組み事例として病院向けの用具をあげることができる。

これは手術前後における術者の手指消毒をスムーズに行えることを目的とした製品で、小西医療器株式会社の小西豊次社長(当時)との会話から共同で開発に取り組んだものだった。ハンドルを押し下げればボトルから一定量の洗浄液が出てくるものや足踏み式や肘で押すタイプ、発泡式などさまざまなタイプを生産した。使用に際して手や指を使うことがないので衛生面からも問題がないことから相当数を生産し、販売は小西医療器が担当した。この時期に当社が採血用試験管や乳ガン集団検診用冷却帯などとともに手がけた、医療施設を対象とした製品のひとつだった。

当社はこの製品の装置とフォルダーの成形加工を行ったが、この製品とともに洗浄液(グルコン酸クロルヘキシジン)のメーカーとも連携を密にして営業的な対応をしようというのが、「包材だけでなく中身にまで入り込む」ということである。当該製品だけではなく関連製品も一体として捉える視点。それは単品だけにとどまらない、新しい製品訴求の広がりを生み、独自の需要の創出を可能にするだろう。それぞれのユーザーにとってもプラスとなるのではないか……。

ここにあるのは「こういう包装に変えたらどうか」「成形はこうすればいい」など、当社が取り組んでいた提案型営業のスタイルを、さらに一歩進化させたものだった。

●「何でもやってみよう」という姿勢

ところで、当社が「成形品」「円筒製品」「電子部品」「医療用具」のそれぞれの分野でアイテム数を増やしているのは、単に取扱い製品の幅を拡げることを目的としたものではない。いずれも開発の焦点を絞り込み、他のメーカーには真似のできない製品を創り出す、という姿勢を基本にしている。この当時、当社には実用新案や特許点数が申請も含めて70点以上もあったが、この数字こそがそうした姿勢を反映しているものといってよいだろう。

たとえば、痔の患部は温めたほうがいいという通説に対して、磁気を利用して患部を冷やし、血流を拡散させる痔疾治療器「ヘモレクタール」(国際特許)やプラスチック製の簡易ジューサー(実用新案取得)、簡易温灸具(同)など、ジャンルは多岐におよび、製品もまたさまざまである。このような製品開発の取り組みを貫いている精神、それは一言でいえば「何でもやってみよう」ということである。

それは視点を少しずらせば、本業以外の事業展開の可能性を模索するということでもあった。

この頃、巷間ではある経済誌が唱えた「会社の寿命30年」説が話題になっていた。そこで述べられた「企業にも寿命があり、優良企業ともてはやされてもその盛りはせいぜい30年まで」という結論は、多くの会社経営者に驚きと衝撃を与えるものだった。内田がこの説をどこまで真剣に

「ヘモレクタール」(国際特許取得)

簡易ジューサー(実用新案取得)

「セラパック」の容器

受けとめたのかわからないが、当社が「プラスチック包装」という創業時に定めた本業以外の分野で、さまざまな商品開発に積極的に取り組んだのと時期的に重なるのは確かである。結果的にこうした取り組みの積み重ねは、後年における事業の多角化という方向へ進むことを容易なものにした。

なお、「開発の焦点を絞り込み、他のメーカーには真似のできない製品を創り出す」という姿勢はその後も貫かれ、成形品だけでなく成形方法など数多くの特許・実用新案の取得と登録につながった。

●困難に挑んでセラミックス入り成形容器を開発

製品開発における当社の「何でもやってみよう」という精神が見事に生かされたのは、1988（昭和63）年から販売を開始した「セラパック」といえるかもしれない。

「セラパック」はセラミックス樹脂の入った鮮度保持容器で、食品の色調や鮮度が長期にわたって維持できるほか、耐熱温度が80℃で電子レンジの使用も可能、冷凍せずに食品保存ができるので解凍による味や品質の低下を避けられるなどの特徴を備えていた。

それまでに遠赤外線の殺菌や静菌作用を利用したセラミックスの包材は他社でいくつか商品化されていた。だが、それらはいずれも軟包材（フィルム）を使ったもので、「セラパック」のような樹脂（容器本体がポリプロピレン、蓋がポリエチレン）のものは初めてだった。

なぜ、他社が手がけなかったのか。

ひとつには容器の樹脂量に占めるセラミックスの配合率は数パーセントが一般的とされ、2ケタの場合は樹脂への均一な練り込みがきわめて難しいこと、ふたつには通常の成形機では対応できないことから成形容器での商品化が困難であるとされていたからである。このふたつの課題に当社技術陣は挑戦した。

まず、配合率については30％から試作品の成形を開始した。それから配合率を調整し、そのプロセスの中で、ある配合率の下では樹脂への均一な混入が可能になることがわかった。そこをクリアすると、次は成形機が問題だったが、これは独自の改良を施すことで解決した。こうしてセラミックスの配合率が高くても容器の成形が可能となり、樹脂では初めてとなるセラミックス入りの成形容器が完成したのだった。ここにいたるまでの研究と開発に1年余を費やした。満足すべきレベルに達した試作品は1987（昭和62）年秋の「ジャパンパック」に出品し、注目を集めた。

食品の鮮度維持に効果を発揮する「セラパック」は既成容器としてだけでなく、果物や野菜の物流ルートで回収を目的としないワンウエイ容器の需要開拓をめざした。

ところが「セラパック」の使用段階で、たとえば肉なら肉、魚なら魚というような収納物の使い分けが徹底されず、それが原因で容器への移り臭を生むことがネックとなり、思うような市場を形成できずに終わったのは不本意というしかなかった。当社としてもまったく予期しない展開だったが、商品としての見切りを早くつけ、半年後には撤退を決断せざるを得なかった。

しかしながら「セラパック」の完成そのものは、困難とされる課題への挑戦、初めてとなる製品開発へのアプローチという点で当社の製品開発史に残るものであり、当社技術陣の本領は遺憾なく発揮された。ここには「何でもやってみよう」という精神の真骨頂があるといえる。

●射出成形のための工場を新設

1987（昭和62）年3月、当社はブロー成形機に続いて射出成形機2台を氷野工場に導入した。これによって真空、圧空、ブロー（中空）、そして射出と成形技術の領域を拡げ、その加工分野を充実させることになった。

射出成形は成形機のシリンダー内で溶融させた原料樹脂を固く閉じた金型の中に高圧で注入・充填し、固化あるいは硬化させて成形品を取り出すもので、プラスチックの代表的な加工法のひとつである。複雑な形状であっても成形できるほか、成形サイクルが比較的短時間であり、大量生産に適していた。

射出成形機の導入によって、当社が手がける製品の成形法も変わり、それが製品の品質面に反映するようになった。

たとえば電子部品のチップを納めたキャリアテープを収納するプラリールだが、従来の真空成形品とは別にインジェクション（射出成形）で大型のリールを製造するようになった。

テープ用リールの製造を始めて以後、それまで主流となっていた一般の加工品と異なり、かなりシビアな要求が当然のこととなっていた。成形品の均一性、精度面でプラリールのシート成形品では直径180mm以上のものは反りが生じて限界があったので、インジェクションリールは当社の新しい製品としての個性をアピールするものとなった。

なお、インジェクションリールも真空成形リールと同様にEIAJ（現JEITA）規格の認定を受けたが、この規格の制定には当社も参加した。

また、イヤホン用の収納ケースもインジェクション成形し、ケースのはめ込み部分は当社が開発した超音波接着法で溶着した。仕上がりの美しさとコストダウンを実現した製品となった。

1989（平成元）年2月にはブロー成形とインジェクション成形の両部門

松下電器産業用イヤホン収納ケース

を統合し、インジェクションのIとブローのBとそれぞれの頭文字を組み合わせた「I&B事業部」をスタートさせ、電子部品、医療用器具、包装関連製品などをトータルに製造する体制を確立した。

●スローガン「大東に新工場を作って頑張ろう」

当社は創業後しばらくして日本パッケーヂを設立して以後、業容を拡大するたびに製造拠点を新しく設け、工場を開設してきた。大阪市内あるいは府下に集中しているとはいうものの、結果的に製造拠点が分散することになり、営業と製造の連携や製造部門同士のつながりという点では不便や効率の悪さをもたらした。とくに1980年代半ばからは業容が急速に拡大し、製造分野が多岐におよぶことになったことから、工場機能の統合は急務となっていた。

内田が分散している工場を将来的には集約するということについて言及したのは1985（昭和60）年のことである。その後、1988（昭和63）年11月には「無人化とクリーン化を実現した新工場」と具体的な建設構想を述べ、その意欲を社内はもちろん社外に向けてもはっきりと示した。

大東市氷野に富士銀行（現みずほ銀行）の仲介で大木建設の資材置場跡地を取得していたので、同地に新本社建設が決定した。1989（平成元）年12月26日に地鎮祭が執り行われると、本社（放出）では「大東に新工場を作って頑張ろう」というスローガンが掲げられ、本社だけでなく氷野工場、大東工場（ニッポー化成）、茨木工場（日本パッケーヂ）のそれぞれの現場では従業員のすべてのパワーと希望が結集されるような高揚感を生み出した。

ほぼ1年におよぶ工期を経て、周辺にひときわの威容を誇る地上8階建て延べ床面積15,989㎡の本社工場が完成したのは1990（平成2）年12月のことである。

新工場上棟式で挨拶する内田社長（1990年7月）

完成した本社工場

●クリーン化を打ち出した新本社工場

本社工場は全フロアをクリーンルーム化できるような環境レベルで設計・建設したが、これには従来から取り組んでいた医療分野の製品が質的に大きく変化したことに関わっている。

以前は医療分野の製造品目といえば絆創膏や当社オリジナルの医療機器などが主なものだったが、この頃は簡易型血糖値検査機器（ダイキン工業メディカル事業部）、透明・高強度のプラスチック素材であるPET（ポリエチレンテレフタレート）樹脂を使った真空採血管などの医療用具・部材が製造の中心となっていた。こうした製品はクリーンな工場環境において生産することが求められるため、新本社建設に際してはそれに対応した体制を確立することになったのである。当社は1989（平成元）年7月に射出成形工場（氷野工場）内にクリーンルームを設置しているが、これはクリーンな環境下で射出成形技術を駆使して真空採血管を製造しなければならないからだった。

このような高精度の医療用具・部材を製造する必要から、新本社ビルではGMP（Good Manufacturing Practice）に対応した職場環境を構築した。

GMPは、誰もが安心して使うことのできる品質のすぐれた医薬品や医療用具を供給するための製造時の管理、遵守事項を定めたものである。当社が基準に適合した当時は自主管理項目だったが、4年後の1994（平成6）年に厚生省（現厚生労働省）の省令改正があり、製造所のGMP体制が整っていることが製造業の許可を取得するための必要要件となった。つまり、医療用具・部材の製造においてはGMP基準をクリアすることが不可欠となったわけで、結果的に当社は時代を先取りすることになったといえる。

本社工場全体のクリーン化指向は医療用具関係の製造だけでなく、テーピングなどの精密電子部品の製造面でもユーザーからの好反応を得ることにつながり、フードパックや食品容器を製造するシート成形においても、食品メーカーと同じレベルのクリーンな環境下で各種の製品を成形できることが、当社の事業戦略にも大きくプラスすることになった。

なお、新本社での業務がスタートすると同時に、拡大傾向にあった医療分野のニーズに対応するためME（メディカル＆エンジニアリング）開発室を設置し、医療現場関連製品に本格的に取り組むことになった。

●ME開発室の多様な取り組み

かつて真空採血管や採尿管などの医療用具はほとんどガラス製が使われていたが、B型・C型肝炎やエイズウイルスなどの感染の拡大が懸念されるにつれて、ディスポーザブル（使い捨て）の注射器も含めて多くの医療用具がプラスチック製へと切り替るようになった。たとえば採血管の場合であれば、肝炎やエイズのような熱に強いウイルスを完全に断ち切るために、採血したあとに焼却する必要が出てきたからである。

メディカル分野の新規開拓を進めているME開発室ではこうした時代の変化を受けとめ、医療用・検査用のディスポーザブル器具、採尿に用いるスピッツ管などのPET樹脂成形品を製造し、ユーザーのニーズに応えた。また、1992（平成4）年には充填物の品質保持に最適なパウチ加工のための自動充填機も導入し、ますます多様となっている包装形態ニ

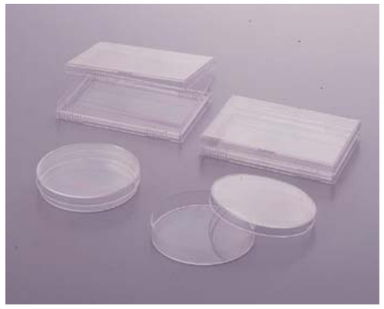
簡易型血糖値検査機器

真空採血管

「アンギオキット」

パウチ加工品

滅菌シャーレ


滅菌シャーレ

EOG滅菌装置

ーズに対応する製造体制を整えた。プラスチックフィルムや金属箔またはこれらを多層に合わせた容器（袋）に内容物を充填し、ヒートシールによって密封する包装形式であるパウチ加工は、この頃から増加傾向を見せるようになった医薬品メーカーや化粧品メーカーからの委託包装に欠かせないものだった。

●EOG滅菌装置の導入

医療用具あるいは検査用具の「ガラスからプラスチックへ」という変化は、微生物の培養などに用いるシャーレの分野にもおよんだ。

昔からシャーレはガラス製と決まっていて私たちにもなじみが深いものだが、新しく登場した使い捨てのプラスチック製滅菌シャーレは、何よりも軽くて扱いやすいという利点を備えていた。

また、ガラス製のもののように使用後の洗浄や滅菌の手間も省け、高精度な観察やさまざまな感染の可能性を低減できるほか、破損するケースも少ないことから多くの医療や研究現場で使用されるようになった。

当社ではPS（ポリスチレン）製で高い透明性を確保し、平滑性を大きな特徴とした滅菌シャーレ（丸型）を射出成形によって製造した。金型は住友重機械工業株式会社金型事業部との特別契約によるもので、鏡面仕上げを施したシャーレは各病院、検査機関および食品メーカーなどに好評で、新しい需要創出につなぐことができた。

プラスチック製のシャーレの普及に伴って課題となったのは滅菌対応である。

ガラス製のシャーレであれば従来から行われている高圧蒸気滅菌をすればよい。しかし、プラスチック製は熱や水分によって損傷を負うことが多く、その方法では難点があった。

そこで当社ではEOGによる滅菌を開始した。

EOG（エチレンオキサイドガス）は抜群の浸透力と40℃が限界であっても滅菌効果を発揮することから、加熱・加湿により硬化や収縮変形などの品質破壊をおこすプラスチック製の器具・用品の滅菌に最適で、医療機関、警察署、消防署、食品包装具メーカーなどで多用されていた。

当社は1992（平成4）年4月に南郷工場にEOG滅菌装置を導入し、24時間体制による処理業務を開始した。EOGそのものは毒物であるため、滅菌後の廃ガスの処理が問題だったが、完全燃焼処理によって毒性の除去を行い、環境への負荷を低減して安全性を確保した。経営効率を考えて滅菌業務を外部に委託するメーカーも増えていた頃であり、医療用具だけでなく食品容器、化粧品の分野におけるEOG滅菌受託加工は、今後の事業活動の大きな柱になることを予感させるものとなった。

●青戸製袋工業を系列会社へ

1991（平成3）年4月、当社は東京のプラスチックフィルムの加工業者である青戸製袋工業株式会社（東京都墨田区両国）をM＆Aによって系列会社とした。

同社はフィルム包装、とくに食品包装の分野において豊富な実績があり、1986（昭和61）年に開発したサンドイッチ用の「ワンタッチOPENサンド」は袋の一片をつまんでシール線から簡単に開封できるもので、コンビニエンスストアなどでおなじみのものだった。

今回のM＆Aの話が最初に出たのは1990（平成2）年のことで、創業経営者である花房正幸社長が高齢であり、後継者がいないことなどを理由に「会社を譲渡したい」という同社からの強い意向を受けたものだった。

同社とコンタクトがあったのはニッポー化成だが、この話はすぐに内田に伝えられた。内田はニッポー化成の中村洋平社長を伴って上京し、M＆A（合併・買収）という方向で話を進めた。内田としては青戸製袋工業の持つフィルム加工の技術力、商権の確保と拡大、有力メーカーへの納入実績、さらには当社の関東地区における将来展開までの動きを踏まえての決断だった。

当時はM＆A（合併・買収）という言葉も一般的ではなかったが、青戸製袋工業という社名はそのまま残り、同社は系列会社としてサンドイッチ用包材の製造と販売を継続した。1993（平成5）年には横にテープを引くだけで開封できるタイプの「A型サンドイッチ袋」を開発し、大手製パンメーカーに採用されるなど、実績をあげた。

●「製販一体」の体制を整える

1990（平成2）年12月に完成した新本社工場では翌1991（平成3）年4月に竣工記念式および完成披露パーティーを行ったあと、新たな機能統合の拠点としての体制づくりを着々と進めた。

まず、1991年7月には氷野工場からI＆B事業部を本社内に移し、ブロー成形とインジェクション成形による電子部品、医療用器具、包装関連製品などの製造を開始した。さらに1992（平成4）年6月にブロー成形機1台と射出成形機2台を増設し、製造能力をアップした。

また、1990年の12月には本社の8階に全営業部を集結し、新組織による営業部がスタートした。ヨコの連携の密度を高め、効率的な情報管理とそれを生かした業務活動を展開するためである。また、新たに資材業務部を設置した。

次に分散している製造拠点を統合する目的から、まず1992年10月に

青戸製袋の従業員とともに、前列中央が花房正幸社長。合併の話がまとまった後、本社見学会を兼ねた懇親会にて（奈良、宇治方面）

「ワンタッチOPENサンド」（実用新案取得）

「A型サンドイッチ袋」（手前）と「ワンタッチOPENサンド」

新本社工場竣工披露パーティーで挨拶する内田社長

関連会社であるニッポー化成を、1993年10月には同じく日本パッケージを吸収合併した。こうして当社は長く続いた「製」と「販」の分離状態に終止符を打ち、新しく完成した本社ビルにおいて「製販一体」の体制を確立することになった。

ニッポー化成の吸収合併に伴ってシート成形の製造拠点を本社内に移したことから、同時にシート成形事業部を設置して業務を開始した。これでテーピング事業部、I＆B事業部と合わせて3事業部体制となり、それぞれの分野に向けた営業と製造の積極的な事業活動を行うための体制を整えた。

「製販一体」とは営業部門と製造部門を分けることなく一体化することで、企画提案やコンサルテーションといった営業活動から、製品の開発や試作、本格生産、納品までの製造活動をひとつの組織体で対応することをいう。こうしたスタイルはユーザーのニーズをダイレクトに捉えて、限りなく要望に近づいた形の製品開発が可能となる一方、社内ではスピーディーな意思決定が可能となる。それはそのままユーザーへの信頼性の確保に結びつくと同時に、当社の企業力を高めることはいうまでもない。そういう意味では「製販一体」は発展期を終えて、次の拡大期へと向かうにふさわしい区切りともなった。

創立20周年記念式典（1986年4月19日、有馬グランドホテルにて）

創立25周年記念式典

創立25周年記念品のテレホンカード

ニッポー化成慰安旅行（1990年9月、ホテル八田にて、前列中央、故中村洋平ニッポー化成社長）

慰安旅行（1992年10月、レオマワールドにて、前列左から5人目、故中村洋平ニッポー化成社長）

第4章

1994〜1998（平成6）（平成10）

時代の変化に対応する事業活動を展開

先行き見えぬ 相場展開

株価暴落から1年

企業財務にもカゲ

社債の償還など苦境に

不況に冷夏追い打ち

大口電力需要が前年比3.3%減る

「規制緩和推進を」

東証株価はバブル状況

バブルがはじけ、景気の停滞を報じる新聞（『朝日新聞』1993年8月19日）

●バブル崩壊後の不況の中で

1980年代後半から続いた円高と金融緩和は株価や地価の急上昇をもたらし、いわゆるバブル景気を招いた。多くの企業は内需の拡大に取り組み、多様な消費者ニーズに対応した付加価値の高い製品開発に取り組んだ。それが生産ラインの多様化や研究開発への積極的な投資を呼んだだけでなく、在庫調整期に入っていた製造業も低金利を背景に積極的な設備投資を行った。それがまた結果的に景気の拡大につながった。

バブルの全盛期には化学工業、製紙業界も含めて、わが国の産業界全般に好況の波がおよんだが、この好景気も長くは続かなかった。政府は急激な金融引き締め政策をとったからである。それによってバブルは崩壊した。

バブルがはじけると一気に景気の停滞感を生み、やがて平成不況がやってきた。そして不況期への対応策として多くの企業が不採算部門の切り捨てや新規事業に乗り出して事業構造の転換をめざすリストラクチャリング、業務の流れや組織構造を再設計するリエンジニアリングに取り組んだ。

当社もまたこのバブル崩壊後の不況の荒波を受けた。だが、内田健彦は「不況こそチャンスである」と考えて、あえてリストラクチャリングやリエンジニアリングに傾斜せず、徹底したコストダウンを実施した。その結果、生産規模を縮小することなく効率を高め、不況を乗り切ることができた。コストダウンを可能にしたのは、新本社工場において「製」と「販」を一体化し、業務の選択と集中を図ったことが大きく寄与したといえる。また、高品質の製品を開発・製造することで好況時以上にシェアの拡大をめざすことができた。

この頃、当社は真空・圧空成形、インジェクション（射出）成形、ブロー（中空）成形、押出し成形など代表的な成形技術を駆使して電子チップ用のキャリアテープ、そのテープを収納するプラリール、医療用具、EOG滅菌の受託加工、各種包装材など、事業領域を着実に拡大し、充実させていった。

●「社長は最大の広報マン」

不況の影が色濃かったこの時期、見学のために来社する顧客に対して内田が自ら当社の工場の案内を買って出て「社長は最大の広報マン」を実践するようになった。

これは社外から訪れた工場見学者に対して工場設備、能力、品質管理など、当社が手がけるさまざまなモノづくりの全体像を実際に見てもらうために、内田自身が30分から1時間かけて案内と説明役を行うものだ。この狙いについて内田は次のように語っている。

「本来、取引先にはこちらからごあいさつに行かなければならないわけです。それを向こうから来てくださる。これは私の考えを理解していただく最大のチャンスですよね。社内にいながらにして営業活動ができるのですから、一生懸命つとめるのは当然です」（『毎日新聞』1993年10月29日号）。

こうした「工場案内」を行うようになったのは、クリーン化を全面的に採用した新本社工場が完成したことと無縁ではない。それぞれの事業分野を明確にし、医薬品メーカーなみのクリーンな環境を確保した先進の製造拠点は、何よりも雄弁に当社の現状をアピールする場としてふさわしいものだった。

しかも、ただ案内するだけではない。当社の工場内部を詳しく紹介するということは、単なる「広報」のレベルにとどまらない効果も期待できた。たとえば、当社の設備群と技術力、成形加工の能力を肌で感じとってもらうことで、「これと組み合わせれば、こんな新しい商品の開発が可能ではないか」という発想を呼ぶかもしれない。そうなれば、当社との新しい取引が生まれることにもなるだろう……。

ここにあるのは、当社の見学に訪れた人はすべて大切な「お客さま」だという考え方である。内田は別のところで、こんなふうにも語っている。「仕事はお客さまがあって始まる。お客さまとのつながりを大切にし、同じ仕事の繰り返しではなく、日々新たな取り組みが大事です」（『週刊読売』1993年5月9-16日号）。

つまり、「社長は最大の広報マン」という一見すれば奇抜とも思えるアイデアは、実は内田にとって当然といってもいい顧客サービスであり、営業活動の一環なのだった。

お客さまの見学をご案内

C-PETトレー（CP-MOLD国際特許取得）

●C-PET容器の製造に新しい提案

ペットボトルやポリエステル繊維やポリエステルフィルムに使われるPET（ポリエチレンテレフタレート）は燃焼時の発熱量が低く、有毒ガスの発生もないうえ、環境ホルモンの問題となるものも見つかっておらず、現在のところもっとも安全度の高い汎用プラスチックとされている。中でも私たちにもっとも身近で便利なプラスチック容器として暮らしの中で定着したペットボトルを中心に、その使用量が急増するようになるのは1990年代の半ばからである。

このPETを使ったトレーには非加熱用のA-PETトレーと、耐熱性が高くて電子レンジにも使用できるC-PETトレーがあったが、より大きな需要が見込めるC-PETトレーは成形方法が複雑であり、金型づくりにもコストがかかり過ぎることから、容器1個あたりの価格が高価なのが問題点としてあった。

そこで当社はこれらの問題点を一挙に解決すべく従来の金型よりも安価であり、成形の立ち上がりにもすぐれた「CP-MOLD」を1994（平成6）年4月に開発した（1996年に同製品は国際特許を取得）。「CP-MOLD」は形状精度も高く、多品種少量生産が可能であったほか、効率のいい成形サイクルも得られるなどの利点も備えていた。

これによって当社から従来よりも割安で耐熱温度が230℃のC-PETトレーが供給できるようになり、需要の拡大を呼ぶことになった。

●シンガポールへ初の海外進出

1994（平成6）年1月末、内田は内田雅典経営管理部課長（当時）と花田政敏テーピング事業部営業部長（同）を伴って、マレーシアからシンガポール、タイ、フィリピンの東南アジア各国を訪れた。目的は初の海外現地法人を設立するための候補地選びだった。これは当社の得意先の多くが東南アジアに生産の拠点を移すようになり、それに呼応する必要があったからである。

1985年9月にニューヨークのプラザホテルで行われた先進5カ国蔵相会議（G5）において、当時の円安・ドル高の不均衡を是正するため、為替市場に協調介入する旨の声明を出した。これをプラザ合意というが、これ以降は一転して円高基調となった。

急激な円高は日本の製造業が海外に進出するきっかけを生み、1980年代半ばから1990年代にかけて東南アジア方面に進出する日本企業が相次いだ。当社はそうした海外進出企業のひとつである電子部品メーカーから製品供給の迅速化と効率化、在庫管理上の便宜を図るために

も現地法人の設立を、という要請を受けていた。その中の1社はとくにキャリアテープに関する重要な取引先だった。

そのことを念頭に置いていた内田は、各国を歴訪してシンガポールへの進出を即断した。

決断のきっかけは、その時に対面した関係業者の中では稲畑産業のシンガポールの責任者であった大槻延広（当時INABATA SINGAPORE（PTE.）LTD. MANAGING DIRECTOR）の適切な対応と、この人物から指導とアドバイスを受ければ立ち上げも早いのではないか、と思ったからである。

それに加えて、東南アジア最大の自由貿易港であるシンガポールは1990年代以降、金融・通信・中継貿易・ハイテクの基地として文字通り東南アジア諸国のハブ的機能を果たしていたこと、以前の商業・運輸・倉庫などから電子産業の比重が高まりつつあったこと、政治的にも安定して良質な労働力が確保できることなどを総合的に判断した結論だった。

1994（平成6）年6月、当社は資本金50万シンガポールドル（当時のレート換算で約3,500万円）で「NIP ASIA PTE.LTD.」を設立した。資本金のうち30％は稲畑産業からの出資を得た。

NIP ASIAはキャリアテープを製造するだけでなく、周辺各国の半導体メーカーにも同製品や関連商品を供給するなど、商社としての活動も展開した。

●プラリールのリユースを開始

一般にはあまりなじみのなかった「地球環境」という言葉がマスコミなどでしきりに報じられ、新聞紙面で目にする機会が多くなったのは1990年代に入ってからだろうか。地球環境をどう守るかというのは、21世紀へ向けての暮らしと社会を考える重要なテーマとなった。

一方、地球環境の保全を考えるうえでもうひとつのキーワードとなったのは限りある資源の有効利用だった。中でもプラスチック製品のほとんどは石油から作られるため、廃棄プラスチックのリサイクル推進は石油資源の枯渇防止にも直結することから、できる限り再利用して使い捨てをやめようということが唱えられた。

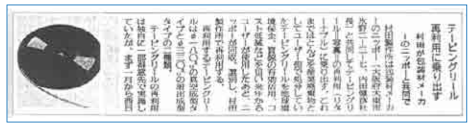
当社が資源の有効活用と地球環境の保護という観点からプラスチック製のプラリール（テーピング用リール）のリユース（回収再利用）に、取引先の村田製作所と共同して取り組むようになったのは1995（平成7）年1月からである。プラリールは電子チップ部品などを搬送・実装するキャリアテープを巻いて収納するものだが、それまではほとんど産業廃棄物として処分されていた。

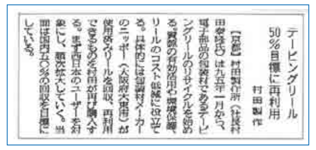
NIP ASIAオープニングセレモニーで挨拶する内田社長

NIP ASIAオープニングセレモニーにおいでいただいた来賓の方々

NIP ASIAの建物

NIP ASIAの看板


テーピングリール
再利用に乗り出す
村田が包装材メーカーのニッポーと共同で


テーピングリール
50%目標に再利用
村田製作

【京都】村田製作所（社長村田泰隆氏）は九五年一月から、電子部品の包装材であるテーピングリールのリサイクルを始める。資源の有効活用や環境保護、リールのコスト低減に役立てる。具体的には包装材メーカーのニッポー（大阪府大東市）が使用済みリールを回収、再利用できるものを村田が再び購入する。まず西日本のユーザーを対象にし、順次拡大していく。当面は国内五〇%の回収を目標にしている。

リユース取り組み開始を報じる新聞記事（上『電波新聞』、下『日刊工業新聞』、ともに1994年12月21日）

リユースの流れ。上から製品の点検、選別、不合格品を粉砕機へ流す、粉砕済のチップを回収

リユースシステムの仕組みは、当社が使用済みのプラリールを回収し、製品の磨耗度を点検し、選別したのち、問題ないと判断したものを合格品として各電子部品メーカーに販売して再利用するというもので、プラリールは真空成形、射出成形の両タイプを対象とした。

ちょうど同じ時期に当社は「青空と大地を守ろう」というコーポレート・スローガンを掲げ、一企業として環境問題に取り組む姿勢を明確なものとした。プラスチック成形加工業は化学工業界の周辺部門に属するとはいえ、もはや環境問題やリサイクル、リユースに背を向けたまま、日々の事業活動を展開するような時代ではなかった。企業市民、社会的存在としての企業などという言葉が一般的になるのもこの頃である。

プラリールのリユースシステムは村田製作所との連携によるものだったが、やがて当社は独自の考え方や方向でリサイクルやリユースに本格的に取り組み、メーカーとしての環境対応のありようを具体的な行動によって示すことになる。

●阪神・淡路大震災をめぐる動き

1995（平成7）年1月17日午前5時46分、淡路島北端周辺の地下で活断層が大きく動き、そして大地が揺れた。マグニチュード7.3を記録する大地震だった。

兵庫県を中心として阪神地方に甚大な被害を与えた「平成7年兵庫県南部地震」は死者6,400人以上、負傷者は4万人をこえ、家屋の全壊・半壊は合わせて約25万棟以上におよび、高速道路の倒壊、鉄道の寸断など甚大な被害を生んだ。被害はとくに神戸市に集中して戦後最大級の地震災害となり、阪神・淡路大震災として私たちの記憶に長く残ることになった。

当社は幸いに大阪府の東部にあって震源地から遠く、ほとんど被害はなかったが、住まいや家財道具その他多くのものを一瞬にして失った被災者の窮状を私企業として見過ごすわけにはいかず、何か援助できることはないだろうかと考えた結果、段ボール26箱分に入れた樹脂製の食器を大阪市にある救護活動施設を通じて被災地へ送ることにした。また、社員から災害義援金を募集し、被災者への支援に役立てた。

阪神大震災による直接的な被害はなかったものの、テーピングの成形機と建物のヒビ割れなど、地震の影響はさまざまな形で当社の事業活動に影を落とすことになった。

たとえば、これまで特定のメーカーや業者への集中的な商品発注をしていた企業が、震災による物流機能のマヒによって商品確保が困難になるというリスクを回避するため、取引先の分散化をしようという動きが見られたことである。

これは視点を変えれば、本社工場が被災して製造能力が機能不全という状況に陥った時に、当社はどう対応するか、ということでもあった。実際に震災後は得意先より当社の危機管理についての問い合わせが少なからずあり、内田自身も何らかの対応策をとらなければならないと痛感していた。

とりあえずやらなければならないのは、当社自身が生産拠点を新たに構築し、それによってリスクの分散および回避を図ることだった。実はこの構想が3年後の九州工場開設につながっていくのである。

●キャリアテープ製造で初めてISO9002認証取得

全フロアをクリーン化できるレベルで……という理念の下で設計・施工した本社工場では、そうした工場機能への信頼度を背景にして充填包装など医薬品メーカーからの委託包装という仕事が着実に増えるようになった。たとえば、当社で容器を製造して充填包装を行う、プライスカードを貼付して量販店などへ直接配送する、などといった業務である。コスト削減も実現することからユーザーの幅も拡がっていった。

クリーン化とともにユーザーの信頼を確固たるものにするのに欠かせないのは品質管理面の充実である。とくに品質保証に関する国際規格であるISO9000シリーズがこの頃から広く注目を集めたこともあって、同シリーズの認証取得は重要なそして緊急に実現すべき課題だった。

ISO9002の認証は製造、検査、出荷、アフターサービスにおよぶものだが、当社で最初に取得に向けた取り組みを開始したのはテーピング事業部で、1994（平成6）年9月に専門委員会を設けて基本ルールづくりやルールに則った作業手順の作成、作業記録の徹底など、200点近い規定を見直し、全体整備を行った。その結果、1996（平成8）年2月に審査機関からの認証を得た。この取得は当社としても第1号となるものだったが、キャリアテープに関しても国内の事業所では最初のものとなった。

テーピング事業部ではこの認証を機に不良品の根絶、安定したラインの確立などに取り組み、より信頼度の高い製品づくりのための体制を整えることになった。

●創立30周年を迎える

1996（平成8）年3月、当社は創業してから30年目の社齢を重ねた。

記念式典と祝賀会は5月11日に行われ、会場となった滋賀県大津市の琵琶湖グランドホテルには取引先、金融機関、関連会社、当社社員な

murata

表彰状
ニッポー株式会社殿
貴社は平素から包装資材の供給において深い御理解と御協力を寄せられ当社事業運営に多大の貢献をされました
特にテーピング用包装資材の海外工場進出による安定供給体制とリールのリユースシステムを確立されたことは功績顕著なものがあります
よってここに記念品を贈り表彰いたします
平成七年十一月
株式会社村田製作所
取締役社長 村田泰隆

村田製作所からいただいた表彰状

震災時に救援品として提供した無公害性シート使用の食器

品質マネジメントシステム審査登録制度
登録証（副）
登録証番号 JCQA-0107 登録日 1996年2月5日
更新日 2005年2月5日 有効期限 2008年2月4日
社名（事業所名）：ニッポー株式会社 テーピング事業部 本社工場
所在地：大阪府大東市氷野二丁目3番7号
標記登録証番号を記した付属書に記載の範囲において、貴社（事業所）の品質マネジメントシステムは、当社の品質マネジメントシステム審査登録制度による審査の結果、JIS Q 9001:2000, ISO 9001:2000 に適合していることを証します。
発行日 2005年3月22日
日本化学キューエイ株式会社

テーピング事業部のISO9001登録証

創立30周年記念式典

ピップフジモトの藤本久雄会長の祝辞

祝賀会でのアトラクション（九州工場の演目）

大演会場の祝賀会

どから364名が出席し、盛大なものとなった。

式典では内田が30周年を迎えることができたことに対する感謝を述べたあと、「いよいよ真価が問われる時」であると今後の社業に対する決意と抱負を挨拶として述べた。続いて永年勤続者表彰、物故社員への追悼が行われたあと、金融界、得意先、仕入先それぞれから来賓祝辞があった。

金融界からは富士銀行（現みずほ銀行）の木村博一北浜支店長が当社の今日あるのを「製造・技術・研究開発力、そして大きな社会的使命感」のゆえであること、得意先からはピップフジモト（藤本から1984年に社名を変更）の藤本久雄代表取締役会長が、リーダーシップの要件として「戦略的アプローチ、人材のアプローチ、専門的アプローチ、ボックス型アプローチ（社内の財務と文化の一方あるいは両方を明快にコントロールする）、変革推進型アプローチ」をあげ、当社社長の内田がそれらを発揮してきたこと、仕入先からは明和産業の田村彧苗常務が「時代がこれから求めて来るであろうところを常に予見」し、「先取り」する形で会社の建設に取り組んできたことなど、それぞれの立場からの祝辞を寄せられた（肩書はいずれも当時）。

かつて「会社の寿命30年」説が巷間をにぎわし、内田もまたその言葉とそれが意味するところに関心を持ったことがあった。いま、その「30年」を迎え、さらにもっと先へ向かおうとしているのが「ニッポー」である。社長挨拶の中の言葉「いよいよ（これからが）真価が問われる時」というのは、まさに経営トップとしての実感といってよかった。

式典のあとは祝賀会に移り、六甲バターの田所孝雄取締役工場長の発声で乾杯を行ったあと宴会に入った。会場のあちらこちらでは歓声が起こり、談笑が重ねられ、終始和やかな雰囲気で大いに盛り上がった。

●成形・組立・配送までを一貫体制で対応―シート成形事業部

ここで創立30周年を迎えた時点での各事業部の現況と主な動きをまとめておきたい。

当社の創業の原点であり、基幹部門ともいうべきシート成形事業部は設立以来の真空・圧空成形品の製造と販売を手がけていた。主な得意先は食品関係、電子部品、医薬品、化粧品の各メーカーである。

本社工場が新しく完成して以後は成形・組立・配送までが一貫体制となり、それは品質管理と納入面においてユーザーに大きなメリットをもたらすことになった。「ニッポーに頼めば工場内ですべてできる」という評価もこの体制の確立から得るようになった。それはユーザーにとってはコストダウンにもつながり、本社工場が当社にとっての大きなアピールポイントを生む役割を果たしたことがわかる。

また、本社8階に設けた研究室では樹脂原料に関する配合技術の研究に取り組んでおり、とくに自社内で行う熱安定剤や着色剤、添加剤などのチェックに加えてプラスチック材料を独自にコンパウンドできるようになった。これによってユーザーニーズに的確に応えられる製品づくりができるようになっただけでなく、用途に応じた原料配合や新製品の開発も可能になった。

このほか、作業標準書の作成による成形スピードのアップや品質管理面の徹底などに取り組み、いずれも成果をあげていた。ことにユーザーが経営戦略上の観点から在庫の圧縮を進めている状況の中で、小ロット短納期に対応できる体制はユーザーからの信頼度を高めていた。

●市場拡大に合わせて業績を伸ばす―テーピング事業部

キャリアテープの本格的製造開始と同時に設立して、ちょうど10年目を迎えた。立ち上げ当初こそ事業の見通しに不透明感があったが、その後のキャリアテープの市場の拡大に歩調を合わせるように業績を伸ばした。とくに表面実装技術の高速化、高密度化に対応したキャリアテープへのニーズが高まり、当社の技術力が電子部品メーカーにも評価され、取引が活発化していた。

前述したようにプラリール（テーピング用リール）の工場外リユースも積極的に推進し、再利用できるものは採用し、再利用が無理と判断したものは粉砕して原料に戻し、再び商品化のためのラインに乗せるなど、社内における原材料の循環再利用の先駆けとなるような取り組みも行っていた。

本社ビルの先進的な機能とフロア管理、高度な作業環境の創出は、テーピング事業部にとっても大きくプラスとなって働いたようだ。大手半導体メーカーが工場見学に訪れた際には、製造現場とともにその行き届いた工場空間が好印象を与え、取引開始につながるケースも多かったからである。

さらに当社にとっては初めてとなったISO9002の認証取得は、キャリアテープ、プラリールの海外における新たな需要開拓を予感させるものともなった。

●ユーザーからの高度で多様な要求に応える―I&B事業部

当初はブロー（中空）成形からスタートし、その後新たにインジェクション（射出）成形を加え、事業活動の幅を拡げた。電子部品とメディカル関

リサイクル用粉砕機

廃材（スクラップ）を原料に戻すペレタイザー

ブロー成形機

EOG滅菌装置

薬剤試験室

連分野、包装関連製品を製造している。

インジェクション部門ではプラリールを製造しているが、テーピング事業部の業務が充実するようになると、それに合わせて成形機の増設を行った。リールの製造をインジェクションで手がけるようになって精度面の均一性という点で向上があり、ユーザーからの高度な要求にも応えることができるようになった。同時にそれは品質管理面のレベルアップにもつながった。ブロー部門ではME事業部のメディカル関係の容器成形を中心とした製造を行っている。

本社工場完成後は品質管理面に加えてクリーン化を前面に打ち出し、それを事業部のモットーとして掲げている。また、両部門が同じフロアで成形加工を行っているので連携が密となり、たとえばインジェクション部門でキャップ部分を、ブロー部門でボトル本体というように、ふたつでセットになる商品の製造が容易になり、それはまた新商品の企画開発に新機軸をもたらすことにもつながった。

●メディカル分野の商品開発と市場開拓を展開―ME開発部

1990（平成2）年12月の本社ビル完成と同時に設置したME開発室が前身である。

メディカル分野の新商品開発と市場開拓を中心とした事業活動に取り組み、医療用・検査用のディスポーザブル器具、シャーレ、注射器などのトレー、検査試薬および反応調整液の製造と分注・分包作業などが主な業務である。

メディカル関連の製品に関わっていることから、クリーンブースは一般作業場の「クラス100,000」レベル（1立方フィートの空気中に0.5ミクロン以上の浮遊微粒子が10万個以下）から、精密樹脂成形にふさわしい「クラス10,000」レベル（同1万個以下）の清浄空間まで、ユーザーのクリーンニーズに柔軟に対応できる施設を整えていた。

また、1992（平成4）年4月に導入したEOG滅菌装置に関してはGMPの要求事項のひとつであるバリデーション（医薬品の製造や品質管理に必要な設備や手順、工程が期待通りの結果を与えることを検証し、文書化すること）への取り組みのほか、排出ガスを完全燃焼させ、外部には一切放出しないという国内ではあまり例のないシステムを完備し、EOG滅菌の受託加工業務に弾みをつけた。

●青戸製袋工業の動き

当社の系列会社となった青戸製袋工業は、その後も得意分野であるフィルム加工や製袋で独自の開発実績を重ねた。

たとえば1996（平成8）年3月に開発した「T型サンドイッチ袋」は一見してわかる開封口にタテ方向のカットテープをつけて、これを引けば最後までスムーズに開封できるようにしたものだった。これによってバンズ（中の具）が飛び出して手や服を汚すことがなくなった。これはロール状になったフィルムに印刷を行ってテープを挿入して製袋を行うもので、その形状から「T型サンドイッチ袋」と名づけられた。

このサンドイッチ袋は従来の製品につきまとっていた「力の入れ方によっては最後まできれいにうまく開封できない」という問題点を解消したもので、ある意味で画期的な成果といってよいものだった。このように青戸製袋工業は着実に業績を積み重ねていた。

一方で1995（平成7）年には青戸製袋工業のプレハブ工場を撤去した跡地に当社が出資して6階建てのビルを建設し、それまでの青戸製袋工業本社ビルと連結した。そして各フロアには製袋機やカットテープの挿入機などを設置し、サンドイッチ袋の製造を中心とした業務を行った。同社の業務は順調に推移しているように思われた。

しかし、小売業界をめぐる変化は予想以上に早く、そして厳しい。とくにコンビニの世界では流通上の価格設定や納期へのシビアな要求が常態化し、しかも利益率は低下するという状態に陥った。

内田はこうした状況に対して思いきって不採算部門の切り捨てを行い、工場を縮小した。その後、青戸製袋工業は当社との合併の道を選び、2003（平成15）年1月には「ニッポー東京支店製袋部」となった。

●「三現主義」の確認と取り組み

このように各事業部が市場に対応して積極的な展開をすすめていた1997（平成9）年9月1日の合同朝礼会において、内田は全社員に呼びかけた。それは工場を立ち上げた時点と現在の当社の現実を見比べてほしいという「三現主義」を前提とした、当社の新たな取り組みについてだった。内田は次のように述べた。

……大手家電メーカーであるソニー株式会社の資材担当者の方が工場見学に来て、わが社の製品の廃材（スクラップ）の処理はどうなっているのか？　という質問をされた。そこで「廃材はスクラップ業者に引き取りを依頼しています」と答えると、その担当者は「何処のなんという会社か」と社名を問われた。そこで業者名を答えたところ、その後すぐに当該の業者を訪問し、当社のスクラップがどう処理されているのか、直接確認されたという。

このように「環境に対する取り組みが真剣で現実的なものになってきた」

「T型オーブンサンドイッチ袋」

各種サンドイッチ袋

青戸製袋工業のサンドイッチ袋製造工場内部

合同朝礼で「三現主義」を訴える内田社長

お客さまを工場にご案内

サンプル室入口

サンプル室内部

ということを切実に感じ、自社で廃材をリサイクルしている実際の現場をお客さまに確認してもらわなければ、安心していただけない時代がやってきた。

また、従来から取り組んでいたカイワレ容器が病原性大腸菌（O-157）の問題の影響で仕事がなくなってしまった。その他雑品の仕事も相当やっていたので、これからは高付加価値商品の開発に取り組んでレベルアップを図らなければ生き残ることができないという問題とも重なっていた時期であり、これを何とか改善しなければならないと協議を重ねていた。

本社工場の建設は、お客さまを工場にご案内して当社の「現場」「現物」「現実」を見ていただくという狙いがあったので、私自身が先頭に立って工場を案内していた。それは、本来なら私どもからお客さまのところへご挨拶に行かなければならないのに、わざわざ先方から来ていただくのだから、会社の代表者が答礼しなければ……という私の信念から始めたもので、その取り組みと努力によって成約に結びついた仕事は数知れないものがあった。

またサンプル室を設置し、お客さまに現物を見てもらいつつ打ちあわせができるようにした。

これまでは良い商品を安価に、そして必要な時に対応ができれば加工メーカーとしては十分とされてきたが、時代の流れはそれ以上のものを要求するようになってきた。そこで、どんな工場で、どんな製品を作っているのか、その現実をお客さまにも一度見ていただくことが、従来とは違ったレベルの評価につながるのではないか、と判断した。

それは、以前とは変わったレベルアップをしているという評価をいただくことはもちろん、付加価値の高い商品の仕事を請けること、リサイクルを完備した工場であるという確認が、われわれの「三現主義」によってお客さま確保に向けての積極的な取り組みの展開につながり、それが「BEFORE SERVICE（ビフォアサービス）」であるとの評価につながるのであれば、このうえない喜びであると念じてのことだった。

●ビフォアサービスがめざしたもの

ものを売ればアフターサービスの提供は当然の責任として生じる。これに対し、ビフォアサービスとは、一言でいうなら顧客と一体化した営業活動である。もっとわかりやすくいえば、顧客の役に立つ情報の提供や、製品の見本を提示して効果的なPRを行い、その提案が顧客満足につながり、結果として当社の業務がスムーズに展開できるような体制を作り上げることである。待つのではなく、当社から働きかけ、動く。販売した製品についての保証と責任を持ち、その関わりの中で顧客との信頼関係を築いていくことだった。

具体的な取り組みは、顧客に対して何か提案できる会社になれ、ということに尽きた。たとえば「製品の形をこんなふうに変えれば稼動効率が上がり、高品質のものが得られます」あるいは「素材を変えるだけで、これだけ価格面のメリットがあります」などの改善提案を行うのである。

こうしたビフォアサービスを提案できるようになるには、原材料はもちろん、機械や金型に関する周到な知識など、高度な成形加工やエンジニアリング技術への深い理解が欠かせない。そうでないと説得力のある提案ができないからだ。そこで社員の技術教育を徹底する。

では、ビフォアサービスによって何が得られるのか。

それは「ニッポーに任せておけば大丈夫だ」という顧客からの信頼感である。あるいはまた、CS（顧客満足）経営の実現である。企業本位の商品やサービスではなく、顧客の期待や信頼に応えるという顧客本位の姿勢に対する評価が得られるのだった。そうでなくては中小の企業は生き残ることはできないという思いからである。

●リサイクル&リユースへの取り組みを本格化

1997（平成9）年4月、「容器包装リサイクル法」が施行され、容器・包装資材の処理を企業と自治体、消費者がそれぞれの立場で責任を負い、リサイクルを進めようということになった。

厚生省（現厚生労働省）によると、国内で家庭などから出る一般ゴミは年間約5,000万トンで、このうちの2～3割、容積でいえば約6割を食品トレーやペットボトルなどの容器・包装資材が占めていた。これをそのまま廃棄することは資源の浪費につながるだけでなく、環境へ与える負荷も大きくなる。次の世代のためにも資源の有効利用と環境保護のためのリサイクルの体制を確立し、合わせて省資源化やゴミの発生を少なく抑える動きを促進しようというのが、この法律のめざすところだった。

当社はすでにプラリール（テーピング用リール）のリユース業務を行っていたほか、1994（平成6）年に開発した電子レンジ対応のC-PETトレーもリサイクル・リユースが可能な容器としての展開をにらんだものだった。

また、これまでは回収業者に出していた廃材やスクラップを社内で原料や製品に完結させるようなリサイクルの体制の整備を進めていた。

1996（平成8）年12月には本社に隣接する形でリユース・リサイクル専用棟（氷野工場）を設け、セットメーカーなどから回収したプラリールやトレーなどを選別してリユースするほか、粉砕やペレット状にして再利用するなどの一貫システムを構築し、増大傾向にあったリサイクル、リユース

シート押出機

リサイクルの流れ
上からシート成形、完成品、プラスチック廃材を粉砕し、ペレタイザーで原材料に還元

ニーズに対応する体制を整えた。

プラリールの場合、真空成形タイプで400万巻(月間、のちに800万巻)、インジェクションタイプで同じく300万巻(同1,000万巻)を製造・出荷しているもののうち、それぞれ50万巻(同200万巻)を回収し、リユースできないものはリサイクル用原料にしてコネクタ、アルミ電解コンデンサ、スイッチなどを入れるリールに使用した。また、製品別でもリユースを3～5回行ったものは、リサイクル原料として再利用した。

こうしたリサイクル＆リユースへの本格的な取り組みは、2000(平成12)年4月から「容器包装リサイクル法」で品目が紙やプラスチック製容器などに拡大され、対象外だった中小企業もリサイクルの義務を負うという動きを先取りしたものでもあるが、それ以上に企業の社会的責任として資源をムダにせず、環境を守るというのは当然の責務であるという姿勢を反映させたものでもあった。

真空成形のトレーは主に半導体の容器として利用されていたものをすでにリサイクルしていたが、その比率を高めることが目標となった。

こうしたリユース・リサイクルへの取り組みとは別に、当社は1998年3月にペレタイザーを設置し、廃プラスチックを自社内完全リサイクルする体制も確立した。

これはプラスチック廃材を粉砕し、改めてプラスチックの原材料となるペレットを製造し、これをI&B事業部に供給して特定製品に再使用するわけで、まさに「工場内原料再生産」の実現ということができた。また、連続成形機や抜き加工機に粉砕機を連結して原料を粉砕し、それをバージン原料とブレンドしてシーティング機によってシート原反に還元したのち、シート成形や圧空成形用に再使用した。

このようにリサイクルの輪を社内で完結させることは、環境志向が企業の原点とされる時代にふさわしいものだった。

●紙の成形品への取り組み

「容器包装リサイクル法」が施行されて以後、環境問題をめぐる意識は社会全般で高まったが、それとともに紙への関心も強くなった。プラスチックに比べて廃棄にリスクが少なく、地球にやさしいことが人びとに受け入れられたからである。

紙への注目は包装やパッケージなどにも当然のようにおよんだ。大型スーパーなどではプラスチック容器ではなく、紙素材を使った筒、函や成形品による商品包装を求めるようになった。消費者側にもプラスチックよりはゴミ処理がしやすく、コストがかからない紙を、という意識が目立つようになったからである。

食品メーカーなどから紙缶の成形についての問い合わせや依頼が来るようになった。当社にとってはまったく新しい分野だったが、メーカーとしてその課題に取り組んだ。

紙にはプラスチックのような延伸性がない。だから、三次元の容器として使用するには複数の紙の貼り合わせや、さまざまな工程を要するなど問題があった。当社は国内外の機械メーカーをチェックし、情報を収集して、紙の成形の可能性を捜し求めた。その結果、再び出会ったのが「ファインパック」など透明の円筒容器製造機械を手がけていたドイツのクリスチャン・マイヤー社だった。

内田と機械部長だった藪内秀明はさっそくドイツに飛んだ。そしてマイヤー社を訪問し、性能面・生産面が当社の意向にそうものかどうかを確かめたのちに購入契約を結び、1996(平成8)年8月にマイヤー社製の紙函成形機を導入した。これはスイスの機械メーカーであるクスナー社などと共同開発したもので、新しい成形技術を駆使した精巧なものだった。

この機械による紙缶はそれまでのスパイラル状に巻きあげた仕様ではなく、継ぎ目のない絞り缶タイプの成形品だった。円形をした紙を一気に成形し、本体と底の部分を二列に平行にして成形したものを押し出し、底の部分に鉢巻きを回して一体の容器に作り上げる方法で、国際特許を取得した製造機械だった。

従来のように各パーツに分かれたものを接着する必要がないので工程が簡素化されて成形スピードが早く、それがコストダウンにもつながった。また、三層となっている厚紙には中間部に古紙を用い、両面から薄紙を貼り合わせ、資源の有効利用にも配慮した。

この一体成形による紙容器は、たとえば6Pチーズやわさび漬けのケース用として、主に食品メーカー向けに販売した。

●九州工場が完成

1991(平成3)年6月、当社は甘木市の旧県蚕業試験場跡地に工場を建設するための立地協定を結んだ。企業誘致による進出だった。

甘木はいうまでもなく内田の出身地である。立地協定を結んだあと、内田は「甘木に立地できて大変うれしい。地元の繁栄に尽くしたい」と、故郷に自社の工場を建設することの喜びを語った。

1997(平成9)年5月8日、甘木市において当社の甘木工場建設の起工式が行われた。現在の九州工場である。当初の計画よりはやや起工が遅れたものの、阪神・淡路大震災を教訓に新たな生産拠点の構築とリスクの分散をめざして起工した新工場は、1990(平成2)年の本社工場以来の大規模なものとなった。

クリスチャン・マイヤー社の社長とともに、ハリボー社前にて

クリスチャン・マイヤー社製紙函成形機

一体成形による6Pチーズ用紙容器(当社製)

九州工場起工式

九州工場竣工披露パーティー

九州工場、テーピング部門

九州工場、シート成形部門の製品搬出用通路

九州工場、シート成形部門

九州工場は1年と2カ月の工期を経た1998（平成10）年7月に竣工し、本格稼動へ向けた体制を整えた。敷地面積約11,600㎡、2階建ての建物の建て面積は約4,488㎡で、延べ床面積は約9,100㎡。1階にはシート成形事業部とI&B事業部、2階にはテーピング事業部のほか、将来のME工場用のスペースを確保し、資材・倉庫、事務所を置いた（福岡県甘木市大字小田字東鳩胸1134-1）。

7月8日に甘木市内のホテルセンチュリーヒルズで行われた「九州工場竣工披露祝賀会」には、関西や関東の取引先、地元自治体関係者など約200人が出席した。

祝賀会では内田が「クリーンで近代的な工場をめざし、食品容器のほかシリコンバレーと呼ばれる九州向けテーピング事業やメディカル関連に力を入れるとともに、リサイクルにも注力したい」と挨拶した。

内田の挨拶の中にもあるように福岡および北九州地区は「日本のシリコンバレー」と形容されるほど半導体工場が多いが、キャリアテープやプラリールは本社工場から搬送していただけに、九州工場での関連製品の製造開始は物流コストが大幅に削減できることになった。また、テーピング事業の伸長と拡大だけでなく、ユーザーの近くに生産拠点を置くことで研究開発面での交流なども期待できた。

なお、九州工場が完成した同じ年の5月に当社は医療用具(医療機器)製造業、7月には化粧品製造業の許可を相次いで受けた。前後して医療用具（医療機器）の滅菌業の許可も得ているので、担当部門であるME事業部の事業領域は一気に拡がっただけでなく、製品の内製から化粧品の充填、包装、表示、梱包、配送の一貫作業が可能となった。

●2大生産拠点という確かな両輪の完成

本社工場に次ぐ規模を誇る九州工場では作業の内容によって空間の拡張などに自在に対応できる間仕切り方式の採用や将来の自動化導入に合わせてスペースに余裕を持たせたほか、万全の防塵・防虫対策を講じるなど、最新の製造拠点にふさわしい特徴を備えていた。

製品の供給エリアは九州を中心に中国・四国地区以西が60～70％で、関東方面にも20％弱供給した。

シート成形事業部は真空・圧空成形機による食品容器の製造をメインとしている関係から、衛生管理面の充実に配慮した。とくに防塵や異物の混入対策を強化し、取引先の期待と要望に応えている。

I&B事業部の構成比はインジェクション（射出）成形が100％で、分野別では電子関連が約80％、滅菌シャーレなどの医療関連が20％程度だった。製造面では成形機に電動機を装着して消費電力を抑え、環境への負荷を小さくするとともに、使用樹脂の削減と成形サイクルを短縮するために金型のランナーレス化に取り組んだ。

テーピング事業部ではキャリアテープとプラリールの製造を主力に地元の半導体メーカーなど電子部品業界のニーズに応える体制を確立した。

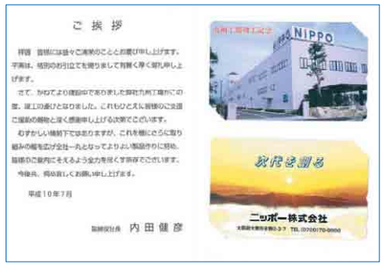
また、東京の青戸製袋工業から新たにサンドイッチ用の製袋機5台、テープ挿入機2台を移設し、九州方面の市場にも対応した。

九州工場の完成と本格稼動によって、同工場は本社工場を参考にした新しい工場として高精度・高品質な商品、つまり高付加価値を備えた商品の生産拠点としてのポジションを明確なものとした。ここにおいて当社には2大生産拠点という確かな両輪が完成したことになる。この両輪は数年後に訪れる21世紀へ、そしてその新しい時代に事業の安定期を構築するべくひた走る当社をしっかりと支えるものでもあった。

福岡県に新工場建設

九州工場建設の新聞記事
（『日経産業新聞』1997年10月30日）

九州工場、IB部門



九州工場竣工記念のテレホンカード

創立30周年式典にて、来賓、役員、社員一同（1996年5月11日、琵琶湖グランドホテルにて）

第5章 「創造」と「破壊」に挑み、ひたむきに前へ

1999（平成11）~2006（平成18）

医薬品一般販売業許可証

医療用具製造業許可証

化粧品製造業許可証

医薬部外品製造業許可証

●景気低迷期の中で「改善・改革」に取り組む

バブル景気が崩壊したあとの日本経済は思うような景気回復局面にいたらず、それどころか大手銀行の破たんや失業率の上昇など不況の色はなかなか消え去らなかった。1998（平成10）年は前年に続いてのマイナス成長を記録したが、その数字は2.7％で石油ショック後のマイナス1.2％を上回り、戦後の混乱期を除くと最悪を記録した。

長期の景気停滞は企業にはボディブローのように効いてくるが、それに対してただ手をこまぬくだけというのでは意味がないだろう。当社でも収益構造の改善やコスト削減など、さまざまな「改善・改革」目標を掲げ、経営トップの内田健彦を中心に役員・全従業員が一体となった経営を進めた。

また、景気が低迷しているからといって事業の積極的な展開を手控えるわけにもいかない。ひるむことなく「前へ、前へ」は内田のモットーである。リユース・リサイクルの本格展開、九州における製造拠点の構築も「前へ、前へ」を反映したものだったといえるだろう。

こうした姿勢は事業活動の面だけにとどまらない。

1999（平成11）年2月、当社は初の第三者割り当てによる増資を実施し、資本金を2億6,000万円とした。引き受け先は有力な取引先（PSジャパン、電気化学工業、明和産業、稲畑産業、ニチバン）だったが、これは当社の財務体質の改善や強化のためだけでなく、新しい血を加えることで次の時代へ向けた発展のための推進力を蓄積することも狙いだった。

同じ月、当社は医薬部外品製造業の許可を受けた。これで医薬品一般販売業、医療用具（医療機器）製造業、化粧品製造業を合わせて4つの許可を受けたことになる。

医薬部外品製造工場は単なる化粧品製造工場よりも衛生面に厳しい基準があり、それが厚生省（現厚生労働省）の認可を受ける必要条件であるだけに、衛生管理面ですぐれた工場空間を実現していることを示す。

製造委託を「医薬部外品製造工場であること」が不可欠の要件とする企業も多く、そういう意味で医薬部外品製造業の許可は、当社の事業展開において重要な指標となるものだった。

また、同じ年の3月には液体パウチ充填機を本社のME事業部の製造工場に導入した。化粧水やクレンジングの商品サンプル・試供品に用いられる四方シールタイプの袋で、前年に化粧品製造業許可を取得したことを受けての事業展開の一環となるものである。

●エコパッケージ「NPフォーム」の開発

当社では「環境」と「リサイクル」を重視した活動に取り組んでいたが、それは既存製品のリユースやプラスチック廃棄物を外に出すことなく再利用するリサイクルシステムの確立など、主に社内対応のものだった。市場へ向けた製品は未開発だったが、商品化第一号となったのが「NPフォーム」である。

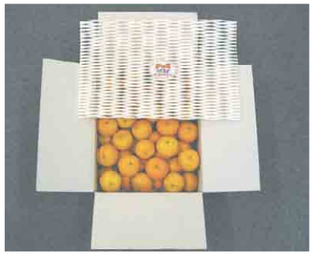
再生食物繊維発泡シートと銘打った同製品は、小麦を精製する時に大量に出るフスマを利用した包材である。フスマはいわば小麦粉を作る時の副産物だったが、家畜の飼料に回されるほかは有効利用されることがなかった。そこで当社ではフスマが不水溶性の食物繊維であることに着目し、それを主原料とした商品である。

「NPフォーム」の試作品は1999（平成11）年11月、「包装・食品加工・物流の新技術と再資源化」をテーマにマリンメッセ福岡で開催された「福岡パック'99」に展示出品した。環境にやさしく、燃やしても有害なダイオキシンを発生せず、燃焼カロリーも低いなど、容器リサイクル法にも抵触しない、時代の要請にぴったりなエコパッケージ商品として来場者の注目を集めた。

続いて当社のオリジナル開発製品として上市したのは「NPネット」である。同品はとくに傷みを嫌う果物や農産物を輸送する時の梱包緩衝材として、ナシやミカン、デコポン、トマトなどに広く採用され、それぞれに好調な需要を示した。

●九州工場がISO14001を取得

九州工場は1998（平成10）年7月に完成後、九州から中国、四国を中心に安定した供給エリアを築き、順調に本格稼動を続けていた。1999（平成11）年10月には内田雅典が工場長に就任し、製造ラインの充実を図るなど本社工場とともに重要な生産拠点として当社を支える陣容を整えていった。


「NPネット」で梱包された農産物（デコポン）

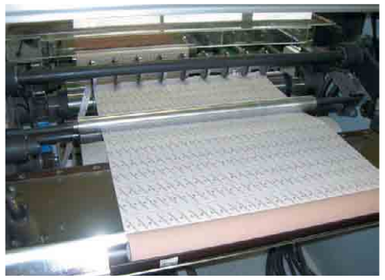
NPフォーム製造機

「NPネット」と成形品

福岡パック'99でのNPフォームの展示

九州工場ISO14001登録証

ピップキネシオロジーテープ


キネシオロジーテープのスリッター作業

その九州工場が環境管理システムなどに関する国際規格のISO14001の認証を取得したのは2000（平成12）年2月である。品質管理のISO9002の認証は受けていたが、いわゆる環境ISOの取得は当社では初めてだった。

ISO14001は環境への負荷を継続的に減らすシステムを構築した組織に認証を与えるもので、九州工場では「環境志向を企業の原点として、商品のライフサイクルを視野に入れた幅広い活動を推進します」という理念のもと、「地球市民の一員として、地球環境との共生をめざし、地域とのふれあいを通じて、地球の環境保全に協力します」以下、企業としての社会的責任の遂行、継続的な環境マネジメントの実施、廃棄物の削減など4項目からなる「環境方針」を制定していた。

主な活動の内容は騒音や排水の管理、より環境に配慮した原材料への転換、材料の使用効率の向上によるゼロエミッション（生産活動の結果排出される廃棄物をゼロにする循環型産業システム）などで、その結果、産業廃棄物は工場開設時に比べて10分の1と激減した。こうした九州工場の取り組みもあって、認証取得はスムーズに終えた。

●新たにPFP事業部を設置

2000（平成12）年4月、容器包装リサイクル法が全面施行されたことに合わせて、当社はPFP事業部を設置した。これによってシート成形、テーピング、I&B、MEと合わせて5事業部制となった。

PFP事業部は、プラスチックに代わる新しい商品開発をめざすために設けた部門である。名称となったPFPとは、まずPはペーパー・プラスチック・パッケージングなどの意味を包括し、次にFはフィルムやフラットな包装紙、フレキシブルな事業活動というニュアンスを伝え、最後にPは新業態を創るパワーや業界のパイロットリーダーとしての自負、これまでにないものをプランニングしていこうという思いが込められていた。

PFP事業部が他の事業部と違うのは発足時点では製造部門というものを持たず、営業と企画開発を主な業務としているところだった。機動的に行動することで新しいシーズ（種子。将来的に大きく成長することが予想できるような新技術や新商品）を発掘する部門ということもできた。だから業務の内容はPFP事業部内だけで完結するのではなく、他の各事業部との横断的な連携を中心にそれぞれの事業を支援するという側面もあった。

当社はこれまでにもプラスチックの包装容器のみにとらわれない事業活動を展開し、それによって業容を拡大してきたが、PFP事業部を立ち上げることによって、そうした姿勢をより鮮明なものにしたということができる。

なお、同時に機械事業部も新たに設置し、活動を開始した。

機械事業部は社内各事業部への機械設備の設置と各種機械の社外販売を主な業務とするもので、各事業部が機械を導入する際や改善、改良などの時には計画段階からのサポートを行った。

●加藤久雄が社長に就任し、内田健彦は会長へ

加藤久雄社長

創業社長として当社経営の指揮を執り、事業領域を着実に拡げて当社を総合パッケージメーカーとして関西でもトップクラスの企業に育て上げた内田健彦は2000（平成12）年5月21日に社長の座を退き、代表取締役会長（CEO：最高経営責任者）となった。個人創業の「丸菱」時代から数えると37年間にわたって経営のトップを務めたことになる。

新しく社長に就任したのは前専務取締役の加藤久雄である。加藤は1981（昭和56）年に内田に強く請われて入社した。これまでの「前へ」の積極展開を引き締める時期であると考えていた内田は、経理に明るい加藤のトップ起用を決めていた。

加藤は社長就任後、当社が進むべき基本的な方向を「単なる成形メーカーではなく、多角的な展開と堅実経営」をめざす企業体であると位置づけ、そのうえで環境問題への取り組みの強化の必要性、そして「地球を汚さない」ことを社会的使命ととらえて、それを果たしていくことが重要であるとした。

また、顧客との接点づくりこそが満足と信頼を獲得する製品づくりにはもっとも大切であること、時代の急速な変化に対応するためには常に改革と革新の精神を持って経営に当たるのが肝要であることなどを、新社長としての抱負として述べた。

10月には役員を除く課長以上を対象に成果主義を導入した。これはすでに1996（平成8）年9月にスタートさせていた業績評価制度を継承したものだった。

成果主義というのは個人の仕事の成果を昇進・昇給の基準とする人事制度の考え方で、1990年代の半ば頃から大企業を中心に導入されるようになり、その後多くの企業でも採用されるようになった。バブル景気の崩壊後、企業は利益を上げるために新しい事業を次々に取り入れる必要に迫られたが、それは一方で仕事の継続性を薄れさせることにもなった。そうした欠落感を克服することも成果主義導入の背景にあったと思われる。

当社の場合、各個人が明確な目標設定を掲げ、それぞれの立場から新規の商品開発やコストダウンなど、改善すべき課題・改良すべきテーマ

顧問による「希声会」メンバー

「清流学園」

「こがね園」

「こがね園」の園長（左端）と入園者

にチャレンジすることを求めた。そして達成度に応じて適正に評価し、報いるという形をとった。それは社員全員に前向きの競争心を生むことにつながった。

もうひとつ、これは内田の発想によるものだが、体質の強化と堅実経営をめざすためのアドバイザーの必要性を感じていたので顧問制度を導入することになった。

内田はかねてから親交のある諸先輩からさまざまな知恵を拝借し、ノウハウを活用することで会社の体質強化を図らなければならないと考えていた。そこで従来からの顧問制度を強化するために、この時期に各業界から知人を積極的に顧問として迎えることにした。

これは製紙会社や化学製品メーカー、商社、家電メーカーなどから、それぞれ紙やフィルム、合成樹脂等の会社に勤めていた役員や工場長など各部門のエキスパートを顧問として招聘し、豊富なキャリアを生かして会社経営や技術面での提言、専門知識の提供など、多面的なアドバイスをしてもらうものである。

事業が多領域におよび、業容が拡大する中、現場の社員は所属する部門外の知識や情報に接する機会が少なくなっていた。社外専門家との懇談や議論を通じて日常の業務に生かし、社員自身の向上心を高めることが必要な時期が訪れていたともいえる。

●社会福祉事業と当社との関わり

社長を退き、当社会長となった内田健彦は当時、「（会社経営など）日常の仕事は加藤久雄社長に任せ、私は将来を見据えた経営のカジ取り」をしたいと述べている（『日本工業新聞』2000年6月13日号）。これは新規事業の開発や育成にこれまで以上の力を注ぎたいという意欲を語ったものだが、こうした事業面への関わりとは別に、この頃における内田の活動で見落とすことができないものに社会福祉事業への取り組みがある。

「こがね園」は内田の故郷である福岡県甘木市（現朝倉市）大字桑原にある身体障害者通所授産施設である。内田は甘木市福祉会が経営する社会福祉法人「清流学園」の理事長も務めているが、「清流学園」は知的障害者の通所授産施設であり、「こがね園」は甘木市や地元からの「身体障害者施設が必要」という要請に応えたものだった。

内田が福祉の世界と関わりを持つようになったのは、長年にわたって市の福祉協議会会長をしていた父君である内田一郎が開園した「清流学園」の建設資金を援助してからである。その後、同園の理事、さらには理事長となり、障害者施設の経営に参加するようになった。

今回の「こがね園」は国、福岡県、甘木市に加えて内田個人が資金を提供し、中島茂嗣元甘木市長が資金の一部と土地を寄付して建設したもので、1999（平成11）年12月に着工した。翌年の8月に竣工し、開所は2カ月後の10月である。敷地面積は2,700㎡、鉄筋コンクリート造りの建て面積は780㎡。場所は当社九州工場の近くだった。

「こがね園」には軽度、重度の身体障害者が通い、そこを職場として社会生活ができるような能力を身につける作業や訓練を行う。作業内容は同園から北へ1.5キロほどのところにある当社九州工場で製造しているプラリールをリユースするための選別や検品、仕分け、ラベルの除去などの作業をしている。九州工場では2000（平成12）年12月に送迎や資材運搬用のためのトラックを寄贈し、その便宜を図った。

内田は「こがね園」の開設について、「自立支援の一環としての共同作業を通じて、お互いが助け合い、励ましあって生きる楽しさや喜びを実感してもらいたい」と語っている。この事業に対しては、全国社会福祉協議会や福岡県社会就労センター協議会など多方向より表彰や感謝状をいただいている。

●大阪府下第一号となった特定社債保証制度の認定

ミレニアム（千年紀）という言葉が飛び交った2000年、日本経済は拡大局面にいったんは入ったものの、株価の低迷や戦後では初めてとなる損害保険会社の破たんなどが続き、不況脱出への回復軌道に乗ることができなかった。バブル崩壊後の景気は行きつ戻りつを繰り返しながら、世紀末にいたったわけである。

こうした状況を受けるように金融機関の中には貸出金利を引き上げたり、融資基準を厳しくしたりする貸し渋りをするところが多かった。当社のような中小企業の立場では資金調達にも苦慮することが少なくなかった。

当社が社債1億円を調達した2000（平成12）年12月は、ちょうどこんな時期だった。

これは大阪府中小企業信用保証協会が保証する特定社債保証制度を利用したもので、私募債発行の引き受け金融機関は大和銀行（現りそな銀行）で、大阪府下では適用の第一号となるものだった。特定社債保証制度は中小企業が事業資金調達の円滑化を図る制度である。

私募債は広く一般に募集される公募債と異なり、少数の特定先が直接引き受けることによって発行される社債で、資金調達の多様化が図れるほか、一定の財務水準をもつ企業により発行されていることから財務内容の優良さを対外的にPRすることが可能なため企業のイメージアッ

資材運搬用のトラック

「こがね園」での作業の様子

感謝状

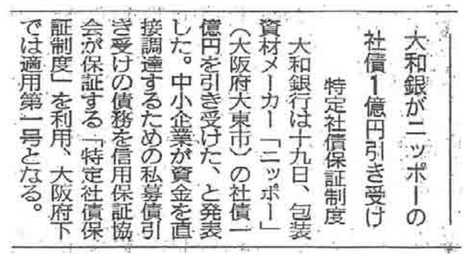
ニッポー株式会社 様

貴社は多年にわたり障害者の就労援助に協力され 社会福祉の進展に寄与された功績はまことに顕著であります

よって ここに深甚なる感謝の意を表します

福岡県社会就労センター協議会
会長 上田正勝

福岡県社会就労センター協議会からいただいた感謝状



大和銀がニッポーの社債1億円引き受け

特定社債保証制度

大和銀行は十九日、包装資材メーカー「ニッポー」（大阪府大東市）の社債一億円を引き受けた、と発表した。中小企業が資金を直接調達するための私募債引き受けの債務を信用保証協会が保証する「特定社債保証制度」を利用、大阪府下では適用第一号となる。

大阪府下適用第一号を報じる新聞記事
（『産経新聞』2000年6月20日）

九州工場、入口付近

九州工場、シート押出機

創立35周年記念式典

プにつながり、将来的な株式公開をめざすワンステップとしても意味があった。

当社は調達資金の1億円を設備投資や運転資金として活用することになった。

●本社工場をさらに改善した最新設備を九州工場に導入

稼動から3年目を迎えた九州工場では製造体制の充実に取り組み、順調な稼動を続けていた。生産金額は加工賃ベースながら年間十数億円規模に達し、本社工場に次ぐ規模だった。

同工場にはシート成形機、同押出機、インジェクション(射出)成形機、キャリアテープ成形機のほか、スクラップをペレットにして原料として再利用するためのペレタイザーを設置するなど、本社工場とほぼ同じ製造設備を整えていた。

シート成形事業部ではキャリアテープ用のプラリールの工場内リサイクルシステムを構築していたほか、シートの押出しから容器成形までの一貫化を実現し、生産効率の高い工場機能を確立していた。同事業部では食品容器を製造しているため行き届いた衛生管理が欠かせないことから、2000(平成12)年の末より工場のクリーン化を推進し、食品容器の製造ラインはすべてクリーンな環境を実現した。

一方、テーピング事業ではキャリアテープの需要が旺盛なことから成形機を12台増設し、生産能力を倍増させた。また、前述したようにプラリールのリユース、リサイクルには工場に近い身体障害者通所授産施設「こがね園」の協力を得た取り組みを行い、他にはあまり見られない独自の連携体制を作り上げていた。

自社のオリジナル製品として新しく取り組んでいるものとしては「NPネット」の製造があった。食物繊維を主材とし、エコパッケージとして評価の高い包装資材である同製品の成形ラインを導入し、主に青果物用の緩衝材を製造し、その販売も開始していた。

こうした動きを受けて、2001(平成13)年3月には当社の関連会社の西部産業を吸収合併して九州工場内に営業部門と諸設備を移し、九州支店として新しくスタートさせた。これによって九州地区における「製」と「販」は一体となり、これまで以上にスムーズな事業展開が可能になった。

●創立35周年を迎える

当社の創立35周年記念式典と祝賀会は、得意先・仕入先、金融機関の関係者、当社社員などが出席して、2001(平成13)年4月28日に宝塚グランドホテルにおいて開催された。

式典の司会は内田雅典九州工場長が担当した。最初の挨拶で創業者の内田健彦会長が取引先関係者や従業員に当社の今日あることについて感謝の言葉を述べ、これまでの足跡についてふれたあと、「社会的使命の大きさを認識し、より優れた技術の向上と製品づくりに努力し、限りなき前進と挑戦を続けてまいりたい」と、次へ向けた抱負で結んだ。

続いて永年勤続者への表彰があり、加藤久雄社長が表彰状を授与した。物故社友の慰霊では当社を代表して内田会長が献花を行い、式典の出席者全員で黙とうを捧げた。

来賓挨拶ではピップフジモトの藤本久士社長、明和産業の浜田信二社長、富士銀行(現みずほ銀行)の大坂敏晴北浜支店長が、それぞれ得意先・仕入先・金融機関を代表して祝辞を述べた。

式典および祝賀会には約550人が出席し、これまでになく盛大なものとなった。

●導光板の製造を開始

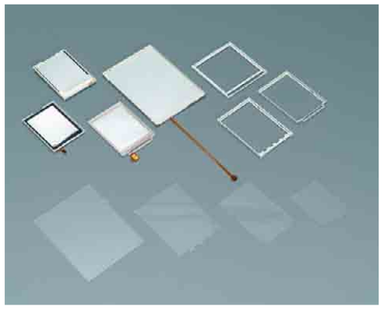
キャリアテープやそれを収納するプラリールなど、電子部品分野で当社の製品が需要を伸ばすことになったのは、情報・通信技術やサービスに関連するIT産業の発展に負うところが大きかった。製造はI・B事業部(2000年9月にI&B事業部から改称)がインジェクション(射出成形)による精密成形技術を駆使して対応したが、2001(平成13)年の6月から新しい開発テーマとして同事業部が取り組むようになったのが、携帯電話などに欠かせない導光板の製造である。

わが国の携帯電話は1996(平成8)年から毎年1,000万台という驚くべきペースで普及するようになり、2001年には6,000万台に達した。この時点で一般電話の加入数を追い抜いて一家に複数台の携帯電話があるのが当然のようになり、それに伴って導光板の需要も急増した。

一方、本社工場では2001年6月にI・B事業部がISO9002の認証を取得した。これはテーピング事業部に続いてのものだったが、これを機に同事業部ではメディカル関連の各製品や電子部品対応製品など、クリーンルームにおける精密成形分野への取り組みを強化することになった。

この時期から当社が製造を開始した導光板というのは、液晶ディスプレイ(LCD)内で光を液晶に導くバックライトユニット(照明装置)の内部に使用されているパーツのことである。精密部品であることから本社工場の3階に「クラス10,000」レベルのクリーンルームを設置し、室内の空気もフィルターを通したものを送風するという清浄空間に射出成形機3台を導

I・B事業部のクリーンルーム内成形機



導光板

クリーンルーム内における検品風景

クリーンルーム内における屋台式検品の様子

入して製造を開始した。

導光板の製造に要求されるレベルはきわめて高いため、これまでとは違う動きや高度な技術の展開、成形機や周辺機器の充実、検査体制、顧客対応が求められるようになった。たとえば、顧客対応でいうならEメールで図面を受け取り、15分以内に見積りをしなければ入札に参加できない。つまり、クオーター単位での動きが必要で、スピードが何よりも優先された。

当初は導光板の成形からスタートしたが、その後クリーンルームを4階部分にも拡大し、バックライトユニットの組立までを行うようになった。成形のクリーンルームから組立のクリーンルームまで移動し、一貫した清浄空間において自社内で製造対応ができるようにした。

全般的な景気低迷期にあって日本経済を牽引したIT産業にやや翳りが見え、IT不況という局面も見られるようになってきた時の導光板製造だったが、あえて業界逆風の中に進出したのは、導光板の持つ需要拡大の可能性を重視したからにほかならない。

導光板は携帯電話だけでなくカーナビゲーションからノート型パソコンまで幅広く用いられていた。今後は、その用途のさらなる拡大が見込まれ、表面形態の特殊加工（グラデーションなど）や軽量化（板厚を薄くする）、高精度・高品質化が要求されていくことは確実だった。そうした状況への対応に後れをとらないためにも、また当社にとっての新しい大きな事業の柱とするためにも、新規事業として導光板の製造およびバックライトユニットの組立に挑戦することは必要だったといえる。

●中国への視線

当社にとって最初の海外進出先となったシンガポールにNIP ASIA を設立したのは1994（平成6）年6月だった。その後はシンガポール以外の地での現地法人の設立が途絶えたが、海外進出についての打診がなかったわけでない。とくに多かったのが中国市場への進出という要望だった。

日本企業が中国に積極的に進出するようになったのは中国政府の改革開放路線が定着してきた1980年代後半からだが、1989年の天安門事件で中国熱は一気に冷めてしまった。その後再び1990年代半ばから進出気運が盛り上がったが、1997年のアジア通貨危機でまたしぼんでしまった。通貨危機が去ってアジアの国々が力を回復するようになった2000年前後から3度目のブームが起こり、企業の中国進出に拍車がかかるようになった。

得意先の多くも中国への進出を果たすようになり、当社にも現地法人設立の声が頻繁にかかるようになったが、九州工場の建設その他の動きに時間が取られ、決断するには勇気が必要だった。そのうち製品の現地調達などという言葉も聞かれるようになってきたため、2001（平成13）年12月に現地に出かけて本格的な情報収集を行い、中国進出へ向けて周到な準備を重ねた。

進出先として華南、華中、華北地区を検討した結果、最終的には大阪にも近く、経済発展の著しい上海に決めた。また、工場の建設地として上海地区で一番大きく、インフラも整備された外高橋保税区を選び、そこに4階建ての建物を確保した（建て面積約1,500㎡、延べ床面積約6,000㎡）。新しく工場を開設する場所は浦東国際空港から車で30～40分という好立地だった（外高橋保税区荷丹路128）。なお、保税区というのは経済特区の一種で、他の日系企業も数多く進出しているところである。

●上海日宝精密塑料有限公司の設立へ

当社にとって初の中国現地法人となる「上海日宝精密塑料有限公司」は、2002（平成14）年1月に設立した。「塑料」とは中国語でプラスチックの意味である。

新会社の資本金は2億1,500万円（160万USドル）で、当社の全額出資によるものだった（その後増資して4億円、つまり360万USドルとなった。なお、稲畑産業にも出資を依頼し、同社は現在40万USドルの株主である）。董事長（日本の取締役会長職に相当する）には内田健彦代表取締役会長、董事（取締役）には加藤久雄代表取締役社長、内田雅典常務取締役経営管理本部長、花田政敏取締役営業副本部長兼テーピング事業部長がそれぞれ就任し、総経理（社長）は花田政敏が兼任した。

新会社および新工場の竣工祝賀会は2002年11月22日、日本国内の取引先、中国に進出している電子部品メーカー、そして外高橋保税区の関係者など約120人が出席し、上海市内のノボテル・アトランティス・シャンハイで行われた。

独資企業（当社と稲畑産業による100％の有限責任会社）を設立したことについて内田会長は「この会社を中国の上海に設立した目的を達成するためにも、日中共同宣言の精神に基づき、日中双方に貢献できるよう懸命に頑張ってまいります」と挨拶した。挨拶の中にある「日中共同宣言の精神」とは、1998（平成10）年11月26日に当時の小渕恵三首相と江沢民中華人民共和国主席によって発表されたもので、「両国が平和と発展のための友好協力パートナーシップを確立することにより、両国関係は新たな発展の段階に入る」ということを念頭においたものだった。

上海日宝精密塑料有限公司竣工祝賀会で挨拶する内田会長

竣工祝賀会にて本社からの応援の社員と現地幹部社員

上海日宝の会社案内

上海日宝精密塑料有限公司

上海日宝、シート成形リールライン

上海日宝、射出成形

上海日宝、テーピングの検査

内田会長の挨拶を受けて上海外高橋保税区連合発展有限公司の劉宏副総経理が、外高橋保税区政府と有限公司を代表して祝賀の言葉を述べた。

また、日本からの来賓を代表してピップフジモトの藤本久士社長は「(当社の)中国進出はリードタイムの短縮、ロジスティック面からも素晴らしい」と、製品納入までの時間短縮や物流面における大幅な合理化につながるとして、このたびの当社の工場建設を称えた。

●順調にすべりだした上海工場

上海日宝精密塑料有限公司の事業種目は各種合成樹脂の製造・成形加工・研究開発と販売業務のほか、これらに関わる倉庫・配送・アフターサービス、貿易業務、輸入権を持つ企業との国内取引、保税区内での加工業およびコンサルタント業務にいたるまで多岐におよんでいた。事業分野はキャリアテープやプラリールなどの電子部品用包材、インジェクション(射出成形)による精密成形品、シート成形によるトレー、各種組立加工などだった。

工場の1階はシート成形と射出成形の専用フロアで、真空・圧空連続成形機、半自動機を合わせて3台、射出成形機5台を設置し、FAシステムを駆使してプラリール、食品包装用プラスチック容器、文具や精密部品などを製造した。

2階ではキャリアテープ成形機10台(その後増設して26台)とリールの仕上げ装置を設置したほか、検査室、原料室、事務室、そして各種製品のショールームを開設した。検査室は原料が規格を満たしているかどうかを測定検査するためで、工場立ち上げからしばらくは日本から原料を持ち込むものの、いずれは現地で原料を調達することに備えたものである。

なお、3、4階は空きスペースとし、将来の新たな事業展開に備えた。

このほか、中国では砂塵による大気汚染などの問題もあるため、内部の気圧を高めて外気の侵入を防ぎ、クリーン度を高める空調システムに設備投資を行った。また、成形時に生じた廃材を粉砕してシートあるいはインジェクション成形用原料にリサイクルするペレタイザーとシート押出機を設置するなど、当社が国内工場において確立した体制も積極的に取り入れた。

●全社員が取り組むべきテーマ「三つの喜び」

当社のような製造業にとって何より大事なことは、ユーザーに「品質のよいものを」「適正な価格で製造し」「必要な時に納める」ことである。それがメーカーとしての信用を支え、製品への信頼を生んできた。ところが長引く不況の中、こうした3つの要件はメーカーとして当然果たすべき役割ということになり、これらを超える「何か」がメーカーに求められることになった。

内田会長はその「何か」を会社の体質、企業としてのポリシーであると考え、それを「三つの喜び」に集約した。そして2001(平成13)年12月3日の合同朝礼において全社員に示し、当社が取り組むべきテーマとした。

「三つの喜び」とは、何よりもまずユーザー(お客さま)に満足していただかないと会社の存続はあり得ない、というところから出発していた。

「三つの喜び」の最初は「お客様を満足させ、喜んでいただく」である。的確な品質・価格・納期でお客さまに満足していただかないと取引関係は継続しない。これで信頼を得て、お客さまの大切な取引先を紹介していただけるようになる……それほどの満足と喜びを実現しなければならない、ということである。

2つ目は「あなたと、仕事をバックアップしている人も喜んでいただく」。これはお客さまに喜んでいただく仕事をやり遂げたことを営業担当の本人が喜ぶと同時に、その仕事をバックアップしたアシスタント、営業管理者、経理担当者など、事務所で働く人、配送に携わる人、倉庫を管理する人など全員に喜んでもらえるような仕事を日常からやろう、ということである。

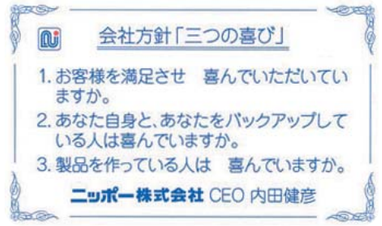
3つ目は「製品を作っている現場の人が喜ぶのでなければならない」。納期や在庫問題で工場側に迷惑をかけることがないのはもちろん、製造現場の全面的な協力と努力を得たからこそお客さまに喜んでいただいた、と心からの感謝とともに工場に報告すれば、製品の作り手もまた喜びを共有する、ということである。

こうした「三位一体となった協力」によってお客さまに喜んでいただき、全員で喜びを分かち合い、和やかで、しかし心地よい緊張感のある関係づくりをめざそう、という狙いが「三つの喜び」には込められていた。これは、それぞれの職場におけるスローガンだが、ある意味では当社の体質や社内風土を新しく創り上げていくための社内ムーブメント(運動)といってもよかった。

この「三つの喜び」は2002(平成14)年の年間テーマとなったが、それ以降も会社方針「三つの喜び」として掲げられ、その徹底を図った。

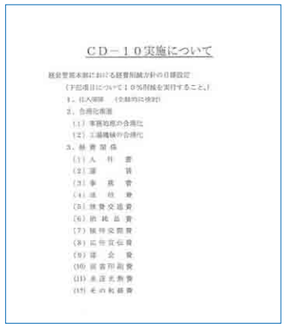
●「CD-10」推進運動を展開

「三つの喜び」が当社の事業や個人の仕事に対する心構えを表現した


会社方針「三つの喜び」
1. お客様を満足させ　喜んでいただいていますか。
2. あなた自身と、あなたをバックアップしている人は喜んでいますか。
3. 製品を作っている人は　喜んでいますか。
ニッポー株式会社 CEO 内田健彦

全社員が携帯する「三つの喜び」のカード

厚生労働省から快適職場推進事業場として認定を受ける(2001年8月22日)


CD－10実施について

経営管理本部における経費削減方針の目標設定

（下記項目について10%削減を実行すること。）

1．仕入価格　（6月時点に修正）

2．合理化推進

（1）実施効果の合理化

（2）工場機械的合理化

3．経費関係

（1）人　件　費

（2）運　　賃

（3）事　務　費

（4）法　定　費

（5）荷造発送費

（6）納　品　費

（7）販売奨励費

（8）広告宣伝費

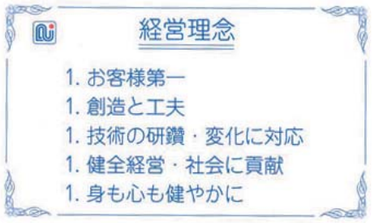
（9）福　利　費

（10）固定資産税費

（11）水道光熱費

（12）その他経費

「CD-10推進運動」の実施について



全社員が携帯する「経営理念」のカード

ものだとするなら、加藤社長が提唱して2002（平成14）年1月から経営指針に掲げて取り組みが始まった「CD-10推進運動」は、もっと具体的な形で事業や仕事の成果を出そうとしたものといえる。

「CD-10推進運動」というのは10％のコストダウン（CD）を実現しようというもので、社内各部門で経費削減方針を定め、目標設定をして全社的に取り組むことをめざした。デフレ経済に入ったといわれる1998（平成10）年以後は需要に比べて供給超過の状態が続いており、メーカーが利益を確保するには徹底的なコストダウンの実現が避けられなかった。しかもこのコストダウンは全社的・組織的に展開しなければ意味がないものだった。

具体的には開発設計部門では高付加価値製品の創出、営業部を含めた製品、資材購入を担当する部門では低価格調達の徹底、生産技術・製造部門では製造方法を変え、工夫を加える改善活動を通じてのコスト削減を進めることとした。

「CD-10推進運動」では効果の大きなコストダウン、削減の余地のあるコストダウンということを重視しただけでなく、目標を高く設定し、理想のコストダウンを追求すること、チャレンジすることが何よりも重要であるとした。

また顕著な成果を上げた部門には社内表彰も行い、これもまた「三つの喜び」と同様に全員参加型の社内ムーブメントであることを位置づけた。

コストダウンとは単なる経費削減ではない。その取り組みを通じて日常業務に新しい付加価値を創造するものである。それを実現することで、会社経営に差が生まれる。そんな時代に入っていた。

●経営理念を制定

当社はこれまで創業者の内田健彦が「三現主義」「ビフォアサービス」さらには「三つの喜び」など、目標とすべきスローガン、取り組むべき考え方などを事業活動の節目になると思われる時期に打ち出してきたが、企業が自己の信念として信ずる「存在の証」あるいは「わが社が社会に存在している意味」ともいうべき経営理念というものはなかった。

そこで2002（平成14）年6月8日、事業部長会議において当社の経営理念5項目が内田会長より正式に発表された。その内容は次の通りである。

1. お客様第一
1. 創造と工夫
1. 技術の研鑽・変化に対応
1. 健全経営・社会に貢献
1. 身も心も健やかに

ここに示されたのはこれまでにも機会があれば指針として、あるいは心構えとして提示されてきたものばかりといってよい。だから、この5項目はそうした企業として持つべきマインドを簡潔に、わかりやすく凝縮したもといえるだろう。

よくいわれるように「経営理念」は制定しただけではあまり意味はない。それぞれの言葉に込められた意味を全社員が深く理解し、教えるところを体得して、日々の仕事の現場で実践・体現しなければならない。また、そうでなければ企業間での競争力の発揮には結びつかないことになる。

「経営理念」とは企業における事業活動の原点である。変動する時代にあって進むべき方向に迷った時、経営的な窮地に直面した時、常に立ち戻るべき原点としてある「経営理念」こそが、全社員の一致団結という理想的なまとまりを生む力となるのだった。

●リーフ成形事業部の動き

これまでシート成形事業部に属する形で半自動・単発のシート成形と紙缶の成形を行っていたリーフ事業部が、2002（平成14）年7月に南郷工場（大東市南郷町89-2）に拠点を移し、リーフ成形事業部として独立することになった。

南郷工場はもともと1973（昭和48）年に大東工場として活動を開始した歴史があり、7年後にニッポー化成となるまで食品容器を主体に冷食用容器、豆腐用のトレーの成形を行い、のちには深絞りと工業用部品トレーなども手がけた。当社にとってはルーツといってもいい製造拠点であり、本社工場に対して「第一工場」と呼ぶ社員もいたほどである。事業部として独立したのちの8月には営業部門を持ち、文字通り「製販一体」の体制を整えた。

事業部としてスタートした後は厚物、小ロット多品種成形（連続成形に対して単発成形分野で精密度が要求される分野）の精密部品用トレー、医療分野のカテーテル用容器の成形のほか、特殊分野の製造も立ち上げるなど、独自の展開を行うようになった。

●2003年における各事業部の状況

これらの6事業部構成は今日まで続く当社の事業体制となっているが、その概況は以下のようだった。

リーフ成形事業部の半自動成形機

リーフ成形事業部の厚物深絞成形品、PP製、口径220ミリ、深さ240ミリ、6コ取り

多連液体充填容器（PAT.P.）

チューブ充填加工品

パウチＷ充填加工品

パウチ加工

創業時から当社の事業活動をリードしているシート成形事業部は真空・圧空成形品を中心に、押出機によってシートの製造と加工、再生食物繊維発泡シート「NPフォーム」の製造を手がけていた。また、二次加工される前のシートやフィルム素材の原反を規定の幅と長さにカットする平板の加工、リサイクルのための設備機器の運営を行っていた。

テーピング事業部は電子部品を収納するキャリアテープとリールの製造を主力に、電子デバイスの充填加工、電子部品関連の包材全般、NIP ASIA 、上海日宝精密塑料有限公司など、海外における事業展開にも関わった。また、フッ素系プラスチック樹脂の四フッ化エチレン樹脂(PTEE＝ニューロファイン)の成形にも取り組むようになったほか、リユースリールの販売なども行った。

I・B事業部はインジェクション(射出)成形とブロー(中空)成形を二つの柱に、精密成形においての独自性を確立するための取り組みに全力をあげていた。LED(発光ダイオード)の光を平面光に変換し、液晶の表面または裏面から光を通すための樹脂板である小型液晶パネル用導光板の製造はその成果だった。近年にはアミューズメント分野へも参入するなど、事業領域を拡大している。

ME事業部では医薬品・化粧品・医療用具・医薬部外品の製造、パウチ充填加工、チューブ充填加工、EOG滅菌の受託など、製造業に関する数多くの許可取得を生かした事業を展開していた。また、新しく各種カテーテル検査法による血管造影・血管内治療に必要な部材を収納したアンギオキットの加工にも携わった。

PFP事業部は、設立当初の目的である「プラスチック成形品に代わる商品開発」をめざしているが、最初に結実したものは「医療分野での粘着テープ類」で、さまざまな形状に加工して最終製品(小売形態)にして供給している。

フィルムの分野ではイージーオープンフィルムに特化して研究・開発を行い、「NPイージーピール」等で売上数字も右肩上がりにはなってきたが、ひとつの事業部として未だ認知されるには至らないなか、環境を考慮した紙製の加工品等に成形して、新しい市場の開発に力を入れていた。

他方、小ロット多品種の対応部門であるリーフ成形事業部は、先述のようにさまざまな部門と連携してきたが、PFP事業部と合体して売上数字も管理体制も強化されることになり、現在ではひとつの事業部として認知されるまでに成長した。

このように、設立後のPFP事業部では、ニッチな分野への対応及び「健康・医療」「紙・フィルムを素材とした食品包装」「環境対応製品」という広角的な視野で活動を進めているが、これからの奮闘が期待される部門である。

「創造と破壊」は当社の大きな特徴であるといえるが、それを具体的に実行する事業部門として新たに発足したのが企画・開発を行うNPC開発部である。「従来のニッポーの事業にはなかった新しい分野や技術、そして素材、商品、市場を開発しよう」というコンセプトのもとで、2003年9月に6番目の最も新しい部門としてスタートした。

部門の名称であるNPCは、ニッポークリエイト(創造　Creation)であり、かつニュープロダクトクリエイト(新しい製品の創造)、ニュープログレスアンドクリエイト(新しい進歩と創造)という意味も含んでいる。

特に注力したのは、健康、スポーツ、ファッション、美容、癒しといった分野で、求められているもの、これから求められるであろうと予測されるものはなんでも開発しよう、製品化して社会に送り出そうという基本姿勢のもと活動を続けている。

すでにスポーツ関係の分野では、スポーツ・健康関連グッズ販売で著名なファイテン株式会社の新商品開発に提案の段階から参加し、商品化されるという大きな実績を挙げている。その商品が、さまざまなスポーツの有名選手に愛用され、テレビ画面で見ることができるのは、当部門の大きな励みとなっている。

創造と破壊のうち、破壊は経営管理本部と以下に述べる生産性管理本部の担当分野であり、創造はNPC開発部が推進するという具体的な体制が動き出している。大きな期待がかけられている。

●東京における動き

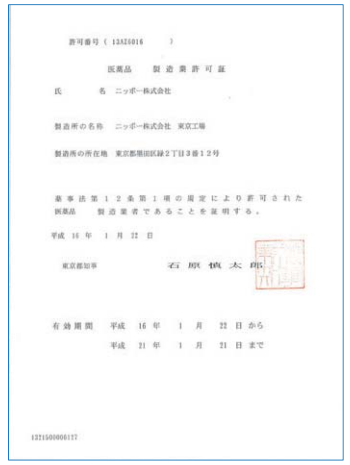
ここで東京での動きをまとめておきたい。

1991(平成3)年4月にサンドイッチ袋などプラスチックフィルムの加工業者だった青戸製袋工業をＭ＆Ａによって系列会社としたのち、1995(平成7)年には当社が6階建てのビルを建設し、青戸製袋工業本社ビルと連結した。新ビルの完成に合わせて東京営業所を同地へ移転し、同時に東京支店に改組した(東京都墨田区緑2丁目3番12号)。その後、青戸製袋工業を吸収合併し、同社はニッポー東京支店となった。

東京支店では2001(平成13)年3月にテーピング事業に関する営業部を設けて、大阪からの出張によるアプローチを現地でのユーザー密着型に切り替えたほか、同年末からは月間売上1億5,000万円をめざす「東京PLAN15」など積極果敢な営業戦略に取り組み、東日本における当社の営業拠点にふさわしい活動を展開した。

2003(平成15)年8月には医薬品部外品製造業許可、化粧品製造業許可の取得を有効に利用するため、製袋工場としてサンドイッチ袋などを

ファイテンの製品



許可番号（13AZ6016　）

医薬品　製造業許可証

氏　名　ニッポー株式会社

製造所の名称　ニッポー株式会社　東京工場

製造所の所在地　東京都墨田区緑2丁目3番12号

薬事法第12条第1項の規定により許可された医薬品　製造業者であることを証明する。

平成16年1月22日

東京都知事　石原慎太郎

有効期間　平成16年1月22日から　平成21年1月21日まで

東京工場の医薬品製造業許可証

チューブ充填加工

紙成形工場、製品搬出入通路側

紙絞成形機

一体成形による紙製グラタン皿

IQNet
THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK
CERTIFICATE
NIP ASIA PTE LTD
Quality Management System
ISO 9001 : 2000
Registration Number : SG - 9629

NIP ASIA ISO9001登録証

製造していた工場を大幅にリニューアルした。充填作業を中心としたメディカル関連製品の製造工場へと移行したわけで、東京工場における本格稼動はこの時から始まったといえる。

東京工場には多連充填機、ブリスター機各1台を導入した。充填機は「クラス10,000」レベルのクリーンルーム内に設置して品質管理に万全を期したほか、これまで本社工場で対応していた東京のユーザー向けブリスター作業も移管し、業務の効率化と合理化を実現した。

2004(平成16)年10月からは化粧品などのサンプルに用いられる四方シールタイプの液体パウチ自動充填包装機を2台設置したほか、チューブ充填機を導入して製造を開始した。とくにパウチにおいては微量充填(0.7～25ml)の商品において顧客開拓に威力を発揮した。

東京支店の次の課題として医薬品の包装・表示の許可取得を捉えているが、場所の占有率が低く、付加価値の高い仕事である化粧品・医薬品の受託製造、医療用具(医療機器)の製造販売の開始によって、本社工場と合わせてほぼ全国の市場をカバーできる事業体制が完成することになった。

●「枠にとらわれない取り組みを繰り広げる」

東京工場と歩調を合わせるように、本社工場でも紙器の成形、メディカル関連、化粧品充填加工のそれぞれの分野で積極的な取り組みを進めた。

まず紙器の成形に関しては本社近くに専用工場を開設し、当社独自開発の紙成形機を4台設置して日本ハム株式会社向けの紙トレーやグラタン、マカロニ等の電子レンジ用紙成形品の製造を開始した。

それぞれの製品は環境対応にすぐれていただけでなく、一定の強度もあったので幅広い製品展開が可能だった。たとえばプレス成形と四方貼りの両タイプがあり、ラミネートを貼ったものとそうでないものを使い分けて、食品用トレーや紙缶、6Pチーズ用容器などを製造した。

紙の成形工場を稼動させたのは「プラスチック容器よりも紙製容器を」をという指向が高まってきた消費者ニーズ、そして食品メーカーや冷凍食品メーカーなどを中心とした市場動向に成形品メーカーとして対応したものだった。

メディカル関連ではすでに製造と販売を開始していたアンギオキットなどに加えて、手術用器具に関わるパーツ類、医療用ディスポーザブル(使い捨て)包材の開発・手術用キット商品の組み付けなど、クリーンルームを充実させた清浄空間において高度で精密な仕事に取り組んだ。

さらに化粧品充填加工では化粧品や医薬品の充填だけでなく、チューブへの充填加工にも対応し、新規の需要開拓に向けた体制を整えた。

こうした一連の業務展開について、内田雅典常務(当時)は「包材も成形品もあるいはサービスも、あくまで当社の独自色を打ち出しながら、結果としてニッポーという従来のイメージの払拭あるいは拡大につながる公算は大きい。(中略)独自性を生かしつつ、枠にとらわれない取り組みを繰り広げる」と語っている(『包装タイムス』2003年8月18日号)。

かつて当社は業界紙の記者から事業の多面展開を指摘され、「(これまでの)容器メーカーという見方を改めないといけませんね」と言われた。それから18年後のいま、同じ業界紙の紙面で今度は当社自らが従来の枠を超えた取り組みを宣言した。ここには内田健彦がかねてから唱えていた既存の分野にとらわれない「創造」と、過去の成功体験にこだわらない「破壊」への意思が垣間見える。いずれにしても会社として大きな変革の時代に入ったことは確かだった。

●シンガポールと上海の状況

海外へ目を転じてみよう。

当社の関連会社であるシンガポールのNIP ASIAが、2003(平成15)年5月にISO9001の認証を取得した。海外においてはISO9000シリーズの認証取得の有無がビジネスの成否を大きく左右するだけに、この取得は待望のものだった。認定の対象となったのは「キャリアテープ、プラスチックリール、電子製品のプラスチック部品の製造」である。

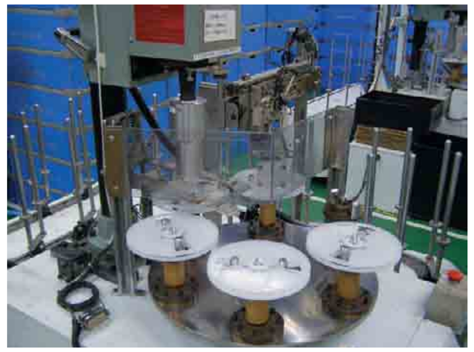
また、2003年3月に中国広東省や香港で発生した原因不明の感染症SARS(重症急性呼吸器症候群)の流行で、東南アジアの各地で生産されていた電子部品関連の製品の注文がシンガポールに集中することになり、工場のフル生産を呼ぶことになった。

一方、操業から1年目を迎えた子会社の上海日宝精密塑料有限公司(上海工場)では電子部品用キャリアテープと当社が独占しているプラリール、シート成形によるトレーなどを製造していたが、中でもキャリアテープ、プラリールは中国に進出している日系の電子部品メーカー向けに高い納入実績を示した。食品用プラスチック容器の需要も好調で、活発な引き合いがあった。これは工場の品質管理とクリーン度を高めた厳しい衛生面の管理が評価されたものだった。

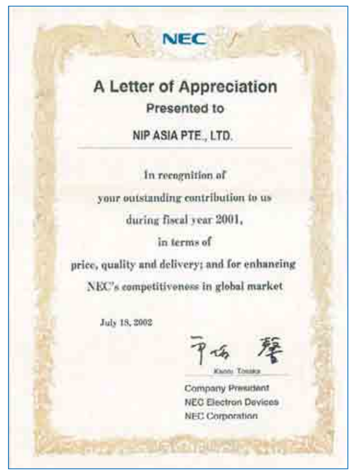
1年を経過して上海工場の事業比率は電子部品関連が約70%、食品用プラスチック容器、雑貨・文具などが約30%となっていた。従業員も当初の18名から215名(うち日本人6名)に増員された。

ところでSARSの影響は上海工場にもおよんだ。品質面・衛生面で行き届いた管理と製造を行うことが口コミで拡がり、それが食品容器の需

NIP ASIAでのキャリアテープ製造設備



NIP ASIAでのリールの手動式製造機


NEC
A Letter of Appreciation
Presented to
NIP ASIA PTE., LTD.
In recognition of
your outstanding contribution to us
during fiscal year 2001,
in terms of
price, quality and delivery; and for enhancing
NEC's competitiveness in global market
July 18, 2002
Company President
NEC Electron Devices
NEC Corporation

NIP ASIAがNECからいただいた感謝状

要を拡大する結果となったのだった。

●本社工場にPPシート製造装置導入

2004（平成16）年8月、当社は本社工場内にPP（ポリプロピレン）シート製造のための新工場を増築した。建物は2階建て（一部3階建て）で、1階部分に9月にPPシートの製造装置を導入し、すでに設置されているA-PETシート製造装置と合わせて押出機が2台並ぶことになり、シート製造から成形までの一貫した製造工程を確立した。2階は原料や製品倉庫とした。

PPシートの製造装置は3種・5層タイプで、多層フィルム製品の押出成形が可能なものだった。多層フィルムとは複数の樹脂を有効に組み合わせたもので、単一のフィルム（シート）だけでは得られない機能や付加価値を生み出すことができ、包装形態の多様化にも対応するものである。このラインの導入でシートから各製品までを内製化できる体制を確立することになった。

これによって当社は従来のようにPPをシート原反で購入する必要がなくなった。つまり、廃材（スクラップ）を生かし、それを配合した素材を製造する「川上」から、それを利用して製品を生産する「川下」までを一貫して社内でカバーすることになったわけである。利益を確保するためには当社としては必然ともいえる決断であり、対応だった。

この製造ラインの導入は他の工場における製造装置の移転あるいは新設につながった。

まず、2003（平成15）年に九州工場に導入していたPS（ポリスチレン）の押出成形機を上海の当社工場に移設し、同様に真空成形によるプラリールの専用成形機も上海に移した。九州工場にはPS押出しの新鋭機を導入し、とくにデジタル家電分野で需要の伸びが見られるPSカット板の製造に対応することにした。

こうした製造シフトをとったのは中国市場で食品用プラスチック容器と電子部品関係の需要が増えていたからである。また、上海工場の生産体制を強化しているが、製造の拠点を必要に応じて徐々に東南アジア方面に拡大するという狙いもある。

PPシート押出機

●経営計画「NIPPO REVOLUTION PLAN」の策定

当社は2004（平成16）年1月、初めての中期経営計画となる「NIPPO REVOLUTION PLAN（以下、N・R・P）」をまとめ、加藤久雄社長が全社員に示した。

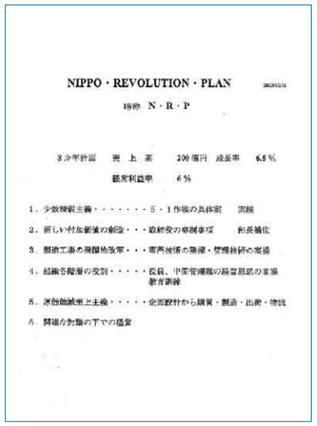
「N・R・P」は3カ年計画を骨子としたもので、計画最終年度となる2007（平成19）年には「売上200億円（成長率6.5％）」「経常利益率6％」の達成をめざすという具体的な数値目標を掲げたものだった。そして、この目標を実現するために次の6項目の取り組みを決定した。

1. 少数精鋭主義
   生産ラインの合理化を進め、技術力を高めて「5.1（5人の作業を1人減らして4人でやろう）作戦」を実現する。
2. 新しい付加価値の創造
   着手したものはスピーディーに遂行・実現する。常にアイデアを出し、新分野開発への意欲を持つ。
3. 製造工場の飛躍的改革
   現状の生産ラインを直視し、改善改革に取り組む。それとともに金型技術の向上による専用機化の推進、高生産性を維持してお客さまに高品質を保証する。
4. 組織各階層の役割
   収益確保のためにITや各種データの分析と活用度を高め、それに基づいた決断を行う。その責任の重さは職位の高さに対応し、職責は経営指針の実現であることを認識し、実践する。
5. 原価低減至上主義
   「CD（コストダウン）-10」は永遠のテーマである。それを達成するために日常の仕事、日々の現場からアイデアを提案する。
6. 闊達な討議の下での経営
   それぞれの職務・分野でアイデアを出す。疑問点があれば積極的に問い、理解ができなければ納得できるまでオープンな議論を交わす。

「N・R・P」の策定に着手したのは2003（平成15）年の12月である。この年の日本経済は年初こそ景気の先行きにまだ不透明感が漂っていたが、年央からはデジタル家電を中心に回復傾向が見られた。しかし、その後は原油の値上げ、樹脂原料の価格高騰などがあり、再び厳しい状況で推移することになった。こうした環境下では目先の弥縫策ではなく、強い企業体質を作り上げることこそが肝要である。「N・R・P」はこういう認識のもとにまとめられた。

先に「会社として大きな変革の時代に入った」と書いたが、当社を取りまく時代や環境にもまた、同じように変化という風が目まぐるしく吹いていた。それに当社はどう対応すべきなのか。2004年度の経営方針発表の中で、加藤社長は社員に向かってこう語っている。

「……変化に対応といっても、変化が起きてからの対応と捉えるのでは



NIPPO・REVOLUTION・PLAN

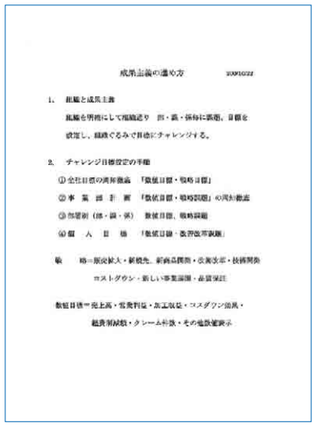
略称 N・R・P

3カ年計画　売上高　200億円　成長率　6.5％

経常利益率　6％

1. 少数精鋭主義・・・・・・・5・1作戦の具体策　実施
2. 新しい付加価値の創造・・・取組姿勢の徹底　・・・　組織強化
3. 製造工場の飛躍的改革・・・専用機化の推進・管理技術の高度
4. 組織各階層の役割・・・・・役員、中間管理職の経営感覚の高揚
   教育訓練
5. 原価低減至上主義・・・・・企画設計から購買・製造・出荷・物流
6. 闊達な討議の下での運営

NIPPO REVOLUTION PLAN



成果主義の進め方

1. 組織と成果主義
   組織を明確にして職務遂行　担・責・係等に責任、目標を
   設定し、組織ぐるみで目標にチャレンジする。
2. チャレンジ目標設定の手順
   ① 会社目標の周知徹底　「数値目標・戦略目標」
   ② 事業部計画　「数値目標・戦略課題」の同時徹底
   ③ 部署別（担・課・係）　数値目標、戦略課題
   ④ 個人目標　「数値目標・各部署共通課題」

   略　時代変化大・新競先、新商品開発・企業改革・技術開発
   コストダウン・新しい事業課題・品質保証

   数値目標＝売上高・営業利益・改善改革・コスダウン活動・
   経費削減額・クレーム件数・その他数値表示

成果主義の進め方

改革！明日への挑戦
ニッポー会長 内田 健彦氏
アイデア商品次々に事業拡大
ビフォアサービスを徹底
国内外に9工場 タイへ進出も検討
品質を生産するニッポー
医薬品、化粧品、滅菌、受託加工
NiPPO
ニッポー株式会社

内田会長インタビュー記事（『西日本新聞』2003年3月26日）

第44期の売上高200億円目指す
新会長に内田氏選出
第37回フルタ会総会を開催

フルタ会新会長に内田健彦選出の記事（『製菓時報』2003年4月5日）

社長方針によるフラット経営により配置された社長周辺のデスク

ない。平素からの努力の積み重ねがないと、変化への対応はとてもできるものではない。変化への対応力こそ、企業に持続的な成長をもたらす原動力であると信じる」（大意）。

「N・R・P」がめざしたのは小さな事業の芽を育て、それを成長させて大きな花を咲かせ、立派な果実にすることだった。そのために必要なことは日常誰もができることや、取り組めることをそれぞれの立場で確認し、それを実行し、ひとつひとつを着実に積み重ねるしかない。それが大きな成果につながる道だからである。そしてそれが、とりもなおさず「N・R・P」の精神であり、指針そのものだった。

●内田雅典が新しく社長に就任

「N・R・P」は2005（平成17）年度も継続方針とし、全員で再挑戦して実現へ向けて邁進することとなったが、その内容はより簡潔に、そしてより実効性の高いものへと改訂・集約された。

新たに「NEW NIPPO REVOLUTION PLAN（以下、新N・R・P）」と名づけられた経営指針の重要事項は、「少数精鋭主義（5.1戦略の実現）」「新規分野開拓」「原料・コストアップ対応策の実行」「クレームの撲滅」の4項目からなっていた。全項目を貫くのは確固たる基盤を築き、「強い体質」を作り上げるという意思であり、それを実現したいという全員共通の熱い思いだった。

この「新N・R・P」の作成に加藤久雄社長とともに携わった内田雅典が2005年3月、新しく当社の代表取締役社長に就任した。社長を退いた加藤は名誉顧問となった。

内田雅典は1963（昭和38）年8月、内田健彦の長男として生まれた。早稲田大学を中退したのちに米・サクラメント市立大学を卒業。当社に入社後は東京営業所勤務からスタートして経営管理部、I・B事業部長、取締役九州工場長、常務取締役経営管理本部長などを歴任し、2004年6月から副社長の職にあった。就任時にはまだ41歳という若き経営トップの誕生だった。なお、内田健彦は引き続いて加藤社長時代と同様に代表取締役会長職にとどまり、CEO（最高経営責任者）として新社長を補佐するとともに、社外の団体であるフルタ会や関西福岡県人会などの要職も務めた。

●「目標を達成する“喜び”を共有しよう」

新社長の就任にあたって内田雅典は「新N・R・P」の遂行とともに、基本戦略ともいうべき「N・R・P」そのものを成功に導くことが自らに課せられた重大な責任であるとしたうえで、さらに取り組むべきテーマとしてフラット経営、総合力の発揮、安定した品質の作り込みの3点をあげた。

フラット経営とは、社長室を廃止して社長の席を営業と同じフロアに置き、あらゆる課題をスピーディーに処理することから始まり、社員がそれぞれの職場においてはまぎれもなく事業主であり、その立場を認識して当社の経営に自覚的に関与することをいう。そして、それぞれが役割分担をする中で提起されるさまざまな改善すべき点や問題を協議・調整し、「ストップ or ゴー」を迅速に判断して実行する。それによって組織が活性化することをめざしたものである。言葉を換えれば全員参加型の経営ということだった。

総合力の発揮とは、現在の当社を支えている6事業部体制のヨコの連携を深めてセクショナリズムを追放し、組織全体が持てる力を十分に発揮できる体制へと変革を図り、場合によっては事業部の統廃合も視野に入れながら、より大きな力の蓄えとそれを事業推進のエネルギーに転化させることである。

安定した品質の作り込みとは、さまざまな施設を拡充することに加えて、高品質の実現に直接関わる人間こそが最重要と考え、人の育成という要素も重視した「5S（整理・整頓・清掃・清潔・躾）運動」に力を入れることで、日常的な品質管理の向上に結びつけることをめざした。

4月4日、合同朝礼において新社長就任の挨拶を行った内田雅典は、当社が取り組むべき課題、追求するテーマなどを語ったあと、「全員が目標を達成する“喜び”を共有しましょう。1人1人の目標達成の連続が業績に結びつく会社にしていきたいと思います」と結んだ。

●生産性管理本部を設置

2005（平成17）年10月、新しい部門として生産性管理本部が設置された。これは機械事業部を解散して新たに設けたものだが、従来の事業を引き継いだ上で、収益が思わしくない工場の組織と生産ラインの見直しを優先して行い、生産性の向上を図ることを目的としていた。

対象となったのは本社6事業部以下、NPC開発部、東京支店、九州工場、配送部門、そして海外の拠点である上海支店、NIP　ASIAで、つまり「ニッポー」の全社的規模におよんだ。

本部長となった内田会長が率先して指揮を執り、各事業部や部門には生産性向上担当者を置いて、事業部長（管理責任者）と一体となって製造現場の改善と改革に取り組んだ。また、本部からは安全衛生と工場管理面（「5S運動」の徹底）についての適正な管理とアドバイス、機械設備と建築物に関する最終的な検収と立会いなども行った。

提案制度の表彰（合同朝礼にて）

生産性管理本部の事務所と菅野健治統括部長（左端）

研究開発室内部

さらに設備機械についてはその投資が当初の計画通りに稼動しているかについての監査、機械や金型のメンテナンスが適正であるかについての検査、各工場において機械および設備が工程表の通りに稼動しているかの監査を行い、点数による評価をして事業部長に適切な対応を促した。メーカーとしての生産業務がムダなく、効率的に行われているかどうかを徹底的にチェックするようにしたのは、各工場で行われているモノづくりこそは当社の原点となるものであり、会社運営の根幹をなしていたからである。

この部門は「N・R・P」に掲げられた「製造工場の飛躍的改革……現状の生産ラインを直視し、改善改革に取り組む。それとともに金型技術の向上による専用機化の推進、高生産性を維持してお客さまに高品質を保証する」という3番目の項目を、社内部門において具体化することをめざしたものでもあった。

●「環境」とどう向き合うか—本社がISO14001の認証取得

1996（平成8）年2月に初めてテーピング事業部がISO9002の認証を取得して以来、当社では各事業部や海外の関連会社などでISO（国際標準化機構）の認証取得に積極的に取り組んできた。

ISO9000シリーズではテーピング事業部以降、2001（平成13）年6月にI・B事業部（九州工場を含む）、2003（平成15）年5月にシンガポールのNIP ASIA が認証を取得し、環境ISOともいわれるISO14001は2000（平成12）年2月に九州工場が認証を取得した。

その後、上海日宝精密塑料有限公司が2004（平成16）年8月にISO9001を、2006（平成18）年7月にISO14001を取得、またNIP ASIAがISO9001に続いて2005（平成17）年4月にISO14001の認証を取得した。

そうした中で環境志向を企業活動の原点に置き、社内完結型のリサイクルシステム、顧客の協力を得たリユースシステムを運用していた本社と関連工場が2005（平成17）年10月、ISO14001の認証取得を果たした。登録事業所は本社および本社工場（大東市氷野）、南郷工場（大東市南郷町）、PFP工場（大東市氷野）、氷野工場（同）の4工場だった。

認証の範囲は電気・電子、医療・健康、食品などの各分野向けに供給する合成樹脂とラミネート加工などによる紙製品製造における廃棄物の削減と再利用・再資源化、公害防止管理の徹底、省資源・省エネルギーを推進するための環境マネジメントシステムである。

また、本社6事業部のほか、1〜8階に分散した事業部についてもまとめて認定を受けることとし、本社管理部、物流部門などの全事業部門が対象となった。

NIP ASIA（シンガポール工場）のISO14001登録証

本社と関連工場のISO14001登録証

社員全員が携帯する環境方針

本社ではすでに「ニッポー株式会社は、環境志向の理念として、地球環境保全が21世紀における人類の最も重要な課題の一つであることを認識し、地球環境保全と将来の世代の夢が守られる持続可能な社会の実現と維持に向け、積極的に活動を推進します」という環境理念を制定していた。また、「青空と大地を守ろう」というコーポレート・スローガンを対外的なメッセージとしていた。

今回のISO14001の認証取得は、「環境の世紀」といわれる中にあって当社が何に対してどう取り組み、守るべき環境とどう向き合うかということを、改めて発信するものとなったといえる。

●明日の高付加価値商品創造のために

2005（平成17）年3月、I・B事業部に国家資格（国家試験合格者）である射出成形特級技能士が誕生した。これは技能検定に合格したもので、特級技能士としては2人目だった。同事業部には九州工場を含めてすでに一級技能士が1名、二級技能士が8名いたから、当社は合わせて計10名の技能士を擁することになった。

技能検定は労働者の有する技能を一定の基準によって検定し、これを公証する国家検定制度である。137の職種において実施され、プラスチック製品関係ではプラスチック成形と強化プラスチック成形が対象とされた。検定に合格すれば技能士の称号が与えられるが、中でも特級技能士は射出成形機メーカーの研究機関にも数名程度いるだけだったから、当社のような一般の成形メーカーではきわめて珍しかった。多くの技能士の誕生は経営理念の第3項にある「技術の研鑽・変化に対応」を実践するものでもあった。

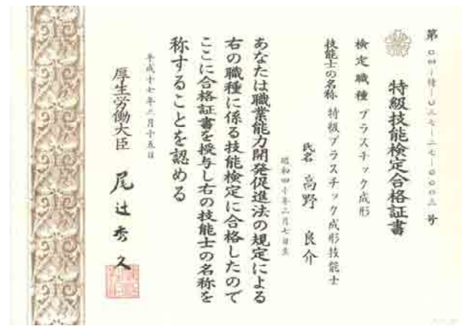
日常の仕事を抱える社員にとって受験のための勉強は大きな負担となる。そのため受験を躊躇する社員が少なくないが、当社では特許・実用新案の登録とともに技術者の養成には力を入れてきた。とくにI・B事業部では技能士による高度な技術を製品づくりや新商品の開発に生かすために、社員が積極的に国家試験を受けることを奨励してきた。そうした取り組みが10名の技能士誕生に結実したといえるかもしれない。

●未来を見つめた創造の拠点「内田LABO」

2005（平成17）年7月、当社は研究開発室を本社8階に新しく設置した。従来の研究室を拡充し、機能的にグレードアップさせることは懸案のひとつだったが、内田が社長職を退いて会長となった時、自身の退職金を投じて最新鋭の高性能機器および機材を購入し、それを当社に寄付す

ソニーからいただいたグリーンパートナー証書

特級技能国家検定合格者名証書



特級技能国家検定合格者名証書

一級技能国家検定合格者名証書

本社8階の研究開発室

恒温恒湿槽

上海日宝でのアルミカップ製造の様子

上海日宝でのアルミカップ製造の様子

ることで実現したものである。

新しい研究開発室（LABO）には3D表示と計測が可能なデジタルマイクロスコープ、試料の熱的変化を測定する熱分析装置、有機化合物の素材分析を行う赤外分光光度計など、高性能な試験・検査・開発のための設備・機器が20種類以上も揃えられ、同業他社にも見られない充実ぶりで、各方面からも注目を浴びた。

「内田記念LABO」ともいうべき研究開発室では東洋紡績株式会社研究室の指導を受けてさまざまなテクニカルデータの作成が可能となった。こうした態勢は新たな研究開発だけでなく、未来を見つめた開拓と創造、その可能性へ挑戦するための拠点となり、独自の原料・原反をつくり出していくための重要なステップとなるものでもあった。

●新製品・新技術・新分野へ

当社は1983（昭和58）年に初めて「ジャパンパック（日本国際包装機械展）」にポーション容器を出品して以来、新製品の試作品を中心に展示会での商品展示を行い、関係者の注目を集めるとともにプラスチック成形加工メーカーとしての認知度を高めてきた。

業容が包装容器以外の分野に拡大するようになっても西日本地区最大の包装・物流展といわれる「A-PACK」などには随時出展し、プラスチックメーカーとしての活動をアピールしてきた。

2005（平成17）年4月の「A-PACK」ではPP容器用のイージーオープンフィルム「NPイージーピール」、多連パウチ容器などの新製品を発表した。

「NPイージーピール」は安定したシール強度とスムーズな開封性を実現したフィルムで、豆腐やゼリーなどの容器用に開発した。また、多連パウチ容器（リンクルエッセンス）は商品の少量充填を基本に、持ち運びに便利なポリエチレン製、1回使いきりのディスポタイプだった。当社の独自の成形加工技術を駆使したものである。

一方で新技術にも積極的に取り組んだ。2005年秋からはアルミメーカーと提携し、上海日宝精密塑料有限公司にアルミ成形機を導入して惣菜などを入れるアルミ製ミニカップの成形をすることになった。当社にとってアルミの成形は初めてとなるものだったが、成形加工は当社のフィールドでもあり、大きな期待を担うものとなった。

●新会社を設立してサプリメント分野へ本格参入

新製品・新技術・新分野へという志向の先には、あらゆるものがあるといえる。当社はサプリメント「泉力（せんりき）」を販売し、これまでにはなかった当社開発の新商品として市場に問うことになった。

「泉力」は九州工場近くにある天野商店（泉力醸造本舗/朝倉市大字堤）と提携し、さとうきび酢・にんにく・大豆・黒糖などを原材料として製造した健康食品である。パッケージはパウチ自動充填包装によるシールタイプで、当社の得意技術といえる微量充填を行い、新商品として販売を強化するために日宝泉力本舗株式会社という新しい会社を設立（資本金3,000万円）し、将来に希望を託してスタートした。

サプリメントというのは当社にとって異質の商品だが、考えてみれば新分野への進出は常に異質なものへのアプローチである。このサプリメントの製造と販売が将来的に新たな事業として独立し、独自の展開と成長を見せるようになるのかどうか……内田会長の日頃からのモットーを引用すれば、それは「やる気」と「執念」にかかっているといえよう。

永遠の若さ、美しさ、健康で長寿という、世界の人びとが望むテーマを現実のものとすることをめざして誕生したのが、「泉力」である。開発には当社専任の3人の薬剤師が関わったが、こうした力が新分野における商品開発には欠かせない。積極的なチャレンジ精神を全開し、与えられたテーマに全力で取り組む。そうして具体的な形になったのが「泉力」だった。今後はこのような新分野をめざした商品開発が増えていくことになると思われる。

●創立40周年を迎える

2006（平成18）年。当社は個人創業を脱し、「ニッポー株式会社」としての事業活動の第一歩を踏み出してから数えて創立40年目を迎えた。

創立40周年記念式典と祝賀会は、得意先・仕入先、金融機関の関係者、海外の2工場のメンバーを含む当社社員など総勢555名が出席して、2006（平成18）年5月13日に琵琶湖グランドホテルにおいて開催された。

当日は第一部が記念式典、第二部が祝賀会の2部構成をとった。

第一部の記念式典は14時よりコンベンションホール瑞祥の間において、現役員紹介に始まり、永年勤続者表彰、中尾成継社員代表による謝辞、物故社友への慰霊と献花が創業者でもある内田会長より行われた。次いで、内田雅典社長が取引先関係者や当社社員に感謝の言葉を述べたあと、現状と今後への抱負を以下のように述べた（抜粋）。

いま景気の状況は、バブル以降の低迷期を乗り越え4月時点で51カ月間の成長を続けていると報道されていますが、当社を取り巻く環境は原油価格の高騰が続き、原料が史上最高値を更新し製品コストを圧迫しております。また、物価も上がりつつあるとはいえ、小売り各

「泉力」

包装タイムス
新たな事業開花で新世紀に躍進期す
ニッポー株式会社
さらなる明日へ。
PS Japan

『包装タイムス』創立40周年記念特集号（2006年5月8日）

MC工場開所式

祝辞を述べる岡本日出士大東市長

MC工場入口

社内に掲示されているスローガン

社はポイント制導入等による実質的な値引きが行われ、熾烈な価格競争が行われており、私ども製造メーカーといたしましては、非常に厳しい状況にあります。

また日銀の量的緩和の解除に伴う金利の上昇局面にある中で、私どもといたしましては、さらなる合理化・効率化を推進し、コスト対応を図っていかなければなりません。

そのためにも限られた時間内に、より速く正確に、良い製品を製造することにより、生産性の向上を図り、また昨年来、本社工場に3種5層用のシーティングマシンを導入し、原料から製品までの一貫生産を行いコスト削減に努めたり、メディカル、コスメティック部門の拡充を図るべくMC工場を新設するなど、新しい付加価値を創造し、世の中の変化にいち早く対応し、業績の向上に努めるべく体制を整えているところであります。

海外におきましては、2002年に中国上海に工場を設立開業しました上海日宝精密塑料有限公司もおかげさまをもちまして順調に推移いたしております。また設立13年目を迎えますシンガポールのNIP ASIA PTE.LTD.につきましては、アセアン地区のお客さまのさらなるご要望にお応えするために、マレーシアもしくはタイに新たな生産拠点を設けるよう計画中でございます。

環境対応面におきましては九州工場に引き続き、NIP ASIA、本社工場にてすべての部門でISO14000の認証取得を受け、上海日宝につきましても現在審査を受審中であります。品質面におきましては、テーピング事業部、I・B事業部に引き続きNIP ASIA、上海日宝でISO9000の認証取得を受け、現在は全事業部が近日中に認証取得を受けるべく取り組んでいるところであります。

さて、この場をお借りいたしまして、私どもの平成18年3月期の業績をご報告申し上げます。当期売上目標の185億円に対し、190億円を計上し、経常利益につきましても目標をクリアすることができました。

なお平成19年3月期の計画につきましては「アクション200」を合い言葉にまだまだ滑り出したところではありますが、やり抜く覚悟であります。

企業は永遠のランナーでなればなりませんが、創業以来の精神でありますChallenge to Change「変革への挑戦」を忘れることなく、この先50周年60周年と、ますますの社業繁栄のために全社員が一丸となりまして邁進してまいる所存でございます。

続いて来賓のピップフジモトの藤本久士社長、明和産業の岩沢敬一社長、みずほ銀行の時田栄治常務執行役員より祝辞をいただき、祝電披露のあと前田弘専務による閉会の辞で、厳かに式典は幕を閉じた。

第二部の祝賀会は大広間・京友禅に場を移し、式典とはうってかわったくつろいだ雰囲気で進行した。まず創業者の内田健彦会長が出席者全員にていねいな御礼と感謝を述べたのち、フルタ製菓の古田鶴彦社長の発声による乾杯、役員による鏡割りのあと祝宴に移った。

円心流居合の達人である神庭厚夫氏による試演、社員による詩吟やマジックの披露などで盛り上がり、花田政敏常務の挨拶、全員で村田英雄の『皆の衆』を熱唱したあと稲畑産業の稲畑勝太郎社長の音頭で万歳三唱して幕を閉じた。

また、翌14日には、グループに分かれて、ゴルフ、保津川下り等の観光に出発し、なごやかな1日を楽しんだ。

新しい事業分野の確立のために、顧客のニーズに応える技術を開発するために、時代にふさわしい企業像を構築するために、そして、ひたむきに前へ進むために、当社は新しいスタートを切った。

これからも新しくいいものを作っていく「創造」と、既成のものにはこだわらない「破壊」が繰り返されていくことだろう。それが企業としての当社のアイデンティティといってもよい。それは、次に迎える創立50周年、半世紀の歩みをいま以上に実り多いものとするための創造の始まりであるといえる。

この40周年記念の社史を編纂するにあたり、創業者の内田健彦会長はコメントを寄せ、下記のように述べた。

物故社友の皆さんは、ともに励みがんばってきた仲間で、志半ばにして無念を抱き他界した方々の中で、とくに社業発展のためにがんばってこられた故花倉正男氏は日本パッケーヂ株式会社の代表取締役社長として、および故中村洋平氏はニッポー化成株式会社の代表取締役社長として、ともに当社の不況時を耐え抜かれ、現在の基礎を築かれた方々であり、謹んで哀悼の意を捧げ、40周年を迎えることができたことに感謝いたします。

その思いの深さに、写真を掲示し、これを特筆した。

故花倉正男氏

ありし日の花倉正男氏（左側）

故中村洋平氏

ありし日の中村洋平氏

■主な参考資料

食品包装研究会編『食品包装要覧』(ビジネスセンター社　1964年)

日本包装技術協会編『包装技術便覧』(日本生産性本部　1965年)

日本包装技術協会編『食品包装技術便覧』(日本生産性本部　1968年)

日本包装技術協会編『新・包装技術便覧』(日本生産性本部　1971年)

『食品包装便覧』(日本包装技術協会　1988年)

廣恵章利・本吉正信『プラスチック加工入門　第2版』(日刊工業新聞社　1995年)

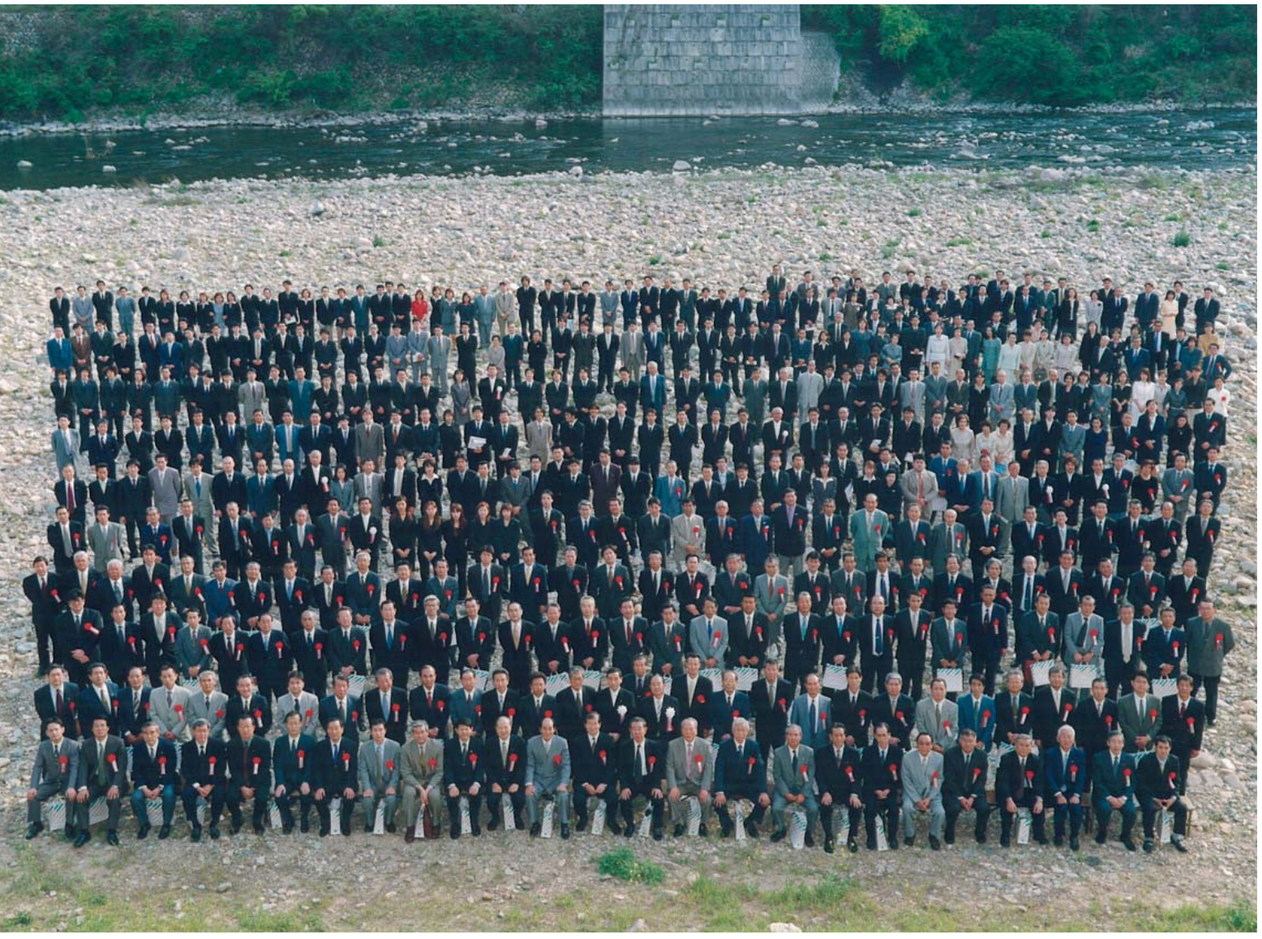
飯田 襄『プラスチックが身近になる本』(シーエムシー　2001年)

森　隆『初歩のプラスチック』(三光出版社　2003年)

日本興業銀行産業調査部編『日本産業読本(第7版)』(東洋経済　2001年)

世界大百科事典(平凡社　1964～1968年)

日本大百科全書(小学館　2000年)



創立35周年記念式典にて、来賓、役員、社員一同（2001年4月28日、宝塚グランドホテルにて）

創立40周年記念式典にて、従業員一同

創立40周年記念式典にて、来賓、役員一同（2006年5月13日、琵琶湖グランドホテルにて）

創立40周年記念式典にて、社員および従業員一同

（2006年5月13日、琵琶湖グランドホテルにて、新入社員及び10年未満のパートタイマー従業員を除く）

本部

Ⅰ・B事業部

シート成形事業部

テーピング事業部

ME事業部

PFP事業部・NPC開発部

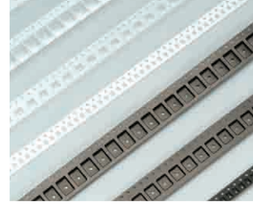
東京支店

九州支店

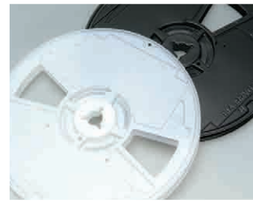
上海日宝精密塑料有限公司およびNIP ASIA PTE.LTD.（40周年祝賀会参加者）

上海日宝とシンガポールの代表者が九州工場を見学

白浜観光で懇親を深めた



座談会



上段左から
花田政敏、杉迫 明、寺島 茂、
庵谷和宏
下段左から
泉 雅之、伊勢和弘、内田宏彦

創立40周年記念座談会

新たな事業展開を目指して

出席者
花田政敏　常務取締役・シート成形事業部長
杉迫　明　取締役・P·F·P事業部長兼リーフ成形事業部長
寺島　茂　I·B事業部長
庵谷和宏　テーピング事業部長
泉　雅之　NPC開発部長
伊勢和弘　東京支店長
内田宏彦　営業統括本部・開発部長

オブザーバー
内田雅典　代表取締役社長

――創立40周年を迎えられましたが、次の50周年、60周年を目指すということで、将来を担う幹部の皆様にお集まり頂き、座談会を企画致しました。最初に、オブザーバーとしてご出席頂いております内田社長から総括をお願い致します。

内田社長　本日は7人出席しておりますが、明日のニッポーを私と一緒に背負っていくメンバーばかりです。この座談会では、40周年の各人の思いなども語るようです。世の中の流れをつかみながら目標を実現するという長期展望も必要ですが、そのために200億円の大きな目標を掲げています。これをまず達成し、それを足場として次の目標に挑戦していきたいと考えております。

●各事業の総括、過去5年の動き

――内田社長のお話を踏まえまして、まず各担当事業部の内容と、創立35周年以降のここ5年間の実績、さらに昨年度の状況を。花田常務からお願いいたします。

花田常務　営業全体の状況、目標などにつきましては、今社長がお話しになった通りです。私自身は、入社以来、テーピング一本でやってきました。この業界が伸びてきたということで、良いチャンスに恵まれたと思います。シート成型事業部は2年前に担当しました。過去1番の事業の柱として会社を支えてきましたが、ここ何年間かはあまり柱になっておらず、再度見直しを行うということで大役を頂きました。時代の動きを把握しつつ、再度原点に立ち戻る決意で取り組んでいるところです。

杉迫取締役　私は今二つの事業部を担当しております。ひとつはP·F·P事業部です。ちょうど5年前の創立35周年の際もこうした特集号の座談会に出席させて頂きました。その当時は、事業部として発足して1年ぐらいの時でした。正直なところ手探りの状態でしたが、会社としての方向、望んでいることはいろいろありましたが、5年間動いてきて、一つの方向性が出できたように見受けられます。

最近、柱として育ってきているのが粘着加工製品です。スポーツ、医療分野で人体に貼るテープ類です。これらが順調に伸び柱となってきました。抜きの機械やスリッター、ワインダーなどの設備を充実させ、加工を行っています。また、従来から得意とするブリスター加工などと組み合わせて最終製品にする形で供給しています。

今一つは、従来からテーマとするフィルム分野です。軟包装分野というのは、メーカーも多いしコストも厳しい。これらを攻めても上手くいかないだろうということで、現在、イージーオープンフィルムに特化して事業展開しています。「NP イージーピール」で、品質的にもコスト的にも評価が高く、「A-PACK2005」で展示でしたところインパクトがありました。

紙容器分野にも注力しています。平成15年に紙容器専用工場を立ち上げました。6Pの紙容器製造装置、プレスの紙容器製造装置、四方貼り装置などを設置して加工しています。まだまだ十分に数字が伴っておりませんが、今後さらに力を入れていきます。

4番目は健康食品分野です。今回、奄美大島・加計呂麻島産さとうきび酢を主原料とする「泉力」を上市しました。念願のニッポーブランド製品で、販社も別法人でスタートさせています。

P·F·P事業部の昨年の状況ですが、メインの粘着加工関係は新製品を作るにあたってのスペックを決めるまで時間が予想

内田雅典社長

以上にかかり、予算を若干下回りました。その分を今期は頑張りたい。

――リーフ成型事業部関係は。

杉迫　リーフ成型は、設立当初からの事業で、主に発泡体の成型や厚物成型を行っています。電子部品メーカー向け電子トレー、医療用トレー類、シャンプーハットなどの雑貨、ブリスターなどです。業績については前年比微増というところです。

寺島Ⅰ･Ｂ事業部長　当事業部はⅠ･Ｂの頭文字でもお分かりの通り、インジェクションとブロー成型事業で、本社工場では3階と4階のフロアで生産を行っています。ここ5年間の実績をみると、12～14年度は好調に推移しました。現在のNPC開発部と分かれたあと、多少苦戦致しましたが、本年度は損益が改善し、後一歩のところまできました。

Ⅰ･Ｂ事業部は、テーピング事業部のリール、東京支店およびME事業部のシャーレなど同一製品を10数年の長きにわたり生産してきましたが、新しい事業の展開がなされていない面がありました。私が担当して2年を経ましたが、一昨年から、付加価値を求めようということで、裁断した布を金型の中に装填して枠を成型する複合化成型、さらに昨年から新しくアミューズメントの関係に取り組んでいます。新しい分野、新しい技術への取り組みが、ここ1～2年でやっと実を結ぶようになってきました。会長が言われているチャレンジ精神で、新規分野・新規開拓を進めていきます。

庵谷テーピング事業部長　まず事業内容ですが、電子部品を包装するキャリアテープとリールを製造し、電子・家電メーカーなどに供給しております。私自身はまだ、大役を任されて1年なんですが、最近の実績としては、昨年度と今年度、それぞれ20％アップの状況で推移しました。

現在、日本国内での生産場所、生産設備を見直す時期にきていると思います。携帯電話などにみられるように、製品が高度化する中で、決まったスペースに多くの部品を装填するため、部品の小型化が顕著です。この部品の小型化に対応するキャリアテープ作りなどを進めていきます。同時に、従来あまり手をつけていなかった半導体コイル、コネクター、スイッチ関係にも展開を図らねばと考えています。

泉NPC開発部長　私どもNPC開発部門では、健康、スポーツ、ファッション、癒し、美容といったものをテーマとして、商品開発を進めております。デザインを施し、商品本体を作って、パッケージおよびアッセンブリーして、完成品の状態で供給していきます。以前はⅠ･Ｂ事業部でそうした仕事を行っていましたが、平成15年9月に部として独立しました。実はヒット商品を商品化したことにより独立させて頂きましたが、独立当初は本当に苦労しました。食事がのどに通らない状態が半年以上続きました。その後、雑誌をみたり、人が身に付けているものを研究するなどした結果、次々と新商品を生み出し、今期に入っても順調に推移しています。

――ヒット商品とは。

泉　この商品は5年前の13年3月に商品化しました。そして4月からあるメーカーで発売したところ､非常なスピードで売れました。

これをスポーツ選手用として商品化し、最初に箱根駅伝で数校使用して頂き大きな成果が出ました。それで、有名女子マラソン選手に付けて頂いたところ、東京国際女子マラソンで優勝され大変有名になりました。今では、連続全イニング出場の世界記録を作られた野球選手、WBC優勝の立役者の全日本の4番打者、有名ゴルフ・サッカー選手など、多くの有名人に使われています。

――NPCとは何の略称ですか。

泉　ニッポー・クリエイトなどを意味しています。ニッポーの創造開発部門ですね。

伊勢東京支店長　東京支店は、食品メーカー向け冷食用トレーの販売、2点目が汎用トレーおよび成型品の販売、3点目が医療機器の製造および販売と医療用雑貨の製造販売、4つ目が医薬品・医薬部外品・化粧品の製造および販売、最後に食品包装用軟包材の製造販売を行っています。

東京支店は、昭和60年にできました。今年で、ちょうど22年目です。元々私が本社で担当していたメディカル事業の横展開をしようということで、東京ME工場を立ち上げました。3年目に入りましたが、本年度の売上は10％アップと順調です。東京支店に化粧品などの製造工場を設け、付加価値ある商品を作り出せるようになったことが結果として表われてきました。基礎ができたので、これをさらに発展させていきたいと思っています。

内田開発部長　営業統括本部の開発部門を担当させて頂いております。私に与えられている使命は付加価値の創造だと考えています。開発した商品が市場に流れますが、いち早く情報をキャッチして、点と点をつなげて線にし、線と線をつなげて面にしていくという情報から事業を組みつけていくことが重要となります。まず情報を収集するのが一つの仕事だと考えています。開発という名称ですが、顧客開発であり業界の開発であり、商品の開発です。とにかく情報を集めて、細い糸をつなげて、それを各事業部にフィードバックし、商品化できるように努力してまいります。

●上海現地法人が本格稼動、NIPも拡大

――花田常務は中国・上海の現地法人も担当されていましたね。

花田　「上海日宝精密塑料有限公司」は2002年1月に設立し、11月には日本国内・中国内のお客様を多数招き、セレモニーを盛大に開催致しました。内田会長が董事長、私が総経理でスタートし、現在に至っております。設立に際して、会長から「1年で儲かる会社に」と指示されました。半分できるわけはないと思いつつ、やると決めて、工場を直接見て頂くなど努力を重ねた結果。評価が高まりエレクトロニクス分野を中心に実績が高まりました。現在でも20～25％と高い伸びを示しています。おかげさまで良いスタートが切れました。これから新たな展開への見極めが大事になってくるでしょう。

――上海ではどのような製品を。

花田　電子部品用キャリアテープやリール、食品容器が主体です。新たな試みとして、昨年からアルミ容器の製造を始めまし

た。主に日本に供給しています。今後もこうした新しい事業も手掛けていきたいですね。

――庵谷さんは永くシンガポールの責任者でしたが。

庵谷　シンガポールの現地法人「NIP ASIA PTE.,LTD」は1994年（平成6年）6月に設立されました。設立時から携わってきましたが、今は後任が赴任しています。シンガポールも現在設備が満杯で、一つの国で東南アジア全部をカバーできない状況になってきております。第二の拠点を考えて頂くようなお話も出できています。今大事な過渡期にあたっていると思います。

●40周年の歴史に熱い思い 会長のパワーに圧倒

――40周年を迎えるにあたって感慨深いものがあると思いますが、その思いをお聞かせ下さい。まず杉迫取締役から。

杉迫　私は途中入社ですが、ニッポーとのかかわりは約30年になります。当時、外部の人間として携わっていた商品はリーフ成型で現在も生産している「ケロケロエプロン」です。30年前に、その金型を初めて作った時、当時の放出の工場によく立会いに行きました。その当時、小規模ながら規律のとれたパワー集団といった印象を持っていました。30年を経て会社規模は大きくなり、最近は新入社員も大学・高校を卒業した学卒社員が多くを占めるようになってきました。私が初めてニッポーと接した時に感じたパワー、会長がよく言われる「やる気と執念」、これを今、率先して行い、若い人達に伝えていくのが我々幹部社員の役割だと考えます。

寺島　私は入社2年半ですが、創立40年の長い歴史の中で諸先輩が築いてこられてきた歴史の重さを十分に感じています。その間に、皆さんが苦労された内容や困難なことに立ち向かわれたことについては、想像の域を出ませんが感じています。入社当初はIB事業部のことしか分かりませんでしたが、最近になって他の事業部の内容が分かるにつれて、熱可塑性のプラスチックのメーカーとしてありとあらゆるものを事業展開していることが稀であり、我が社の強みであると感じました。会長の強力なリーダーシップのもとに業績が拡大しました。今後、若き社長のもとで全員が一丸となって50年、さらに60年と会社が発展し、さらなる飛躍するように頑張ってまいります。以前はインジェクション関連に30年勤めていました。

庵谷　最初はリーフ成型部門におりまして、その後キャリアテープ成型工場に移りました。以後、ずっと製造を担当させて頂きました。20年以上、改良・工夫を続けてきましたが、まだ「破壊と創造」のレベルにまで達していません。これからは、工夫を創造のレベルまで高めていきたいと考えています。

泉　昭和61年入社でちょうど20年です。当時、新卒の6人衆といわれましたが、5人は現在でも頑張っています。ずっと営業畑を歩んできました。会社の歴史40周年のちょうど半分で、感慨深いものがあります。入社当時、会長のものすごい牽引力に感銘を受けました。入社当時の売上高は80億円程度だったと記憶しています。それがいまではいっきに200億円です。その数字の一端を多少になえたかなと感じています。

伊勢　40周年にあたってということですが、何と言っても日本の中心の東京で、40周年

を迎えられるというのは感慨深いものがあります。私が赴任したのが5年前です。関西にニッポーありということで、関東にもニッポーありということを目指すつもりでまいりました。ようやく関東で存在が認知されてきたかなと思います。40周年にあたって、東京支店が今後企画・情報の発信基地として、生産拠点として展開できるように、足場固めをしていきたいと思っています。

内田開発部長　入社して12年です。結果的には順調に成長してきたと思います。ただ、車の中などで先輩とお話ししたり、会長、社長とも話をするのですが、ここまでこれたのはニッポーの頑張りとともに、お客様は当然ながら仕入先様、金融機関様のおかげであり、助けていただいた結果であると思います。そういう良いつながりを引き継いでいかなければならないと感じています。会長とか専務の人脈をそのまま引き継ぐというのは難しいので、お世話になった会社の私と同じ立場の方々と人間関係を構築して引き継いでいきたい。私は会社に入社した頃からそういう話を聞いていましたので、よりそういう思いがあります。

花田　入社して24年です。学校を出てニッポーに入りました。すぐに電子部品部門に配属になり、営業を担当することになりました。24年前というと、当社はまだ関西圏を中心に販売しており、たまに東京に出張する程度でした。私の場合は、鹿児島、秋田によく行きました。会長から「どこにいっていた。鹿児島か、また桜島を見にいっていたのか」と、よく激励されたものです。会長には伸び伸びと、かつたまには叱責して頂きながら自由にやらせてもらいましたが、3～4年はなかなか実りませんでした。ニッポーといっても「なに屋さん？」からスタートしました。何回も通っているうちに人間関係ができ、少しずつ注文頂けるようになりました。

――人間関係ですね。

花田　ええ。いろんな意味で良い出会いがありました。当初出会った方は若かったが、今では、電子業界で偉くなられている。ある方は社長になられています。こうした方と親しくできているのは幸せです。後輩にも、営業にこうした楽しみがあることを伝えていきたい。40年の歴史の中に、今があります。40年をきちんと仕切っていけば、50周年、60周年の発展は間違いないと確信致します。その意味では歴史をしっかり学ぶことは重要です。

●50周年に向けて事業展開を加速

――ここで、次の50周年に向けての事業展開は。

杉迫　35周年の時にP・F・P事業部をスタートさせ、4つほどテーマを発表しました。そのうちの1つが現在大きく育っています。40周年にあたってのテーマのうち、健康食品や健康関連製品などの自社製品作りは長年の夢ですが、何としても実現し、10年後には確固たるものにしていきたいと思います。リーフ成型事業に関しては、最新鋭の機械を導入し、高度な電子部品業界などに対応していきたい。また、成型技術を

利用した新たな消費材を開発していきたいと考えています。

寺島　I·B事業部はリールとシャーレをメインに10数年きました。ニッポーとして重要な製品であり、これを維持しながら他の製品を増やし業績を伸ばしていきたい。当面は、高付加価値の新商品に取り組みます。先程申し上げた新商材、新規ユーザーの開拓です。生産を本社工場の3階で行っているために、設備が飽和状態です。現状では手狭までもう少し大きなものが必要です。ここから羽ばたき、専用工場を建設して増産できるように50周年に向けて努力していきます。

庵谷　先程申し上げました電子部品の小型化、これが今後5年間は続くとみられます。しかし10年先、こうした形態に変化が出ないか要注意です。もし変化すれば、これに対応する製品を製造する。情報を誤らないで対応してまいります。

泉　ビフォアーサービスで、企画から、デザイン、モデル作り、プレゼンテーションしてリリースする。このうち、特に企画・デザイン・モデル作りを強化します。現行、まだ規模は小さいですが、事業部に発展するように力をつけていきたいと思っています。

伊勢　50周年に向けてということですが、東京支店は昨年は化粧品メーカー向けの商材に特化し拡販してきました。今年はまず、我々のベースである真空成型品を食品業界に拡販してまいります。新商品が出たときに、我々のトレーを使っていただけるように展開してまいります。化粧品についても、東京支店内にクラス10万のクリーンルームを設置して、充填作業を行うようになりました。化粧品・医薬部外品の製造認可を受け、関東地区の需要家に対応しています。今後とも、薬事法関連の委託製造分野を固めていきたいと考えています。

　50周年に向けて、化粧品充填の加工に止まらず、成型工場も含めた関東地区の新工場の建設も視野に入れてまいりたいと思います。新商品の企画時に包装充填メーカーとして、本舗メーカーさんと常に同席できるノウハウと技術力と分析力を高め研鑽してまいります。

内田開発部長　当社は6つの大きな事業部からなる事業部制を敷いています。この事業部制の形態が10年後も続いているかどうか分かりません。ただ、10年後、今よりもさらに複雑になり、商品の寿命もさらに短くなっていることは確かでしょう。そこで、開発がさらに重要になってきます。今は営業統括本部の開発部として、専門的に開発を担当しています。今は1人で担当していますが、各事業部に開発専任担当者を配置して、将来を見据えた開発をスピードをもって手掛けていきたいと思います。私どもプラスチック製造業はさまざまな分野とお取り引きがあるので、こうしたことが重要となります。

――会社の参謀本部的な役割ですね。

内田開発部長　事業部にとらわれず、横断的な形で開発を進めていきたい。いわば橋渡し的な存在です。

花田　入社した時は、シート成型は好調な分野でしたが、最近は原料値上げで苦しんでいます。シート成型事業はスタートの原点でもあり、大きな柱であることは変りません。そのためにはモノ作りをもっと大事にせねばと最近考えています。今のうちに攻撃できる態勢作りを整え、必ず従来の柱としての部門に復活させます。

●創立50周年のニッポー像
本社は世界戦略の拠点に

――最後に、創立50周年時点の「ニッポー像」をお聞かせ下さい。

内田開発部長　今よりも企業規模を拡大したいですね。今まではお客様からご注文を頂いて、お客様の商品作りを行ってきました。過去40年間年、そういう形で発展してきました。これと相反するようですが、ニッポーのオリジナル商品を作り、一般ユーザーにも我が社の社名を知らしめるようになりたいと思っています。

伊勢　各部門が核分裂して専門分社化していきます。東京支店は東京本社に、今の大阪本社は世界戦略の拠点です。そして、東京本社は国内生産のヘッドオフィスとなるように頑張ってまいります。

泉　メーカー機能として、クリエイティブな発想を生かしながら超付加価値製品の開発に取り組み、商品化します。当社の名前が表に出なくても、100点近くの製品は上市していると思います。

庵谷　各事業が核分裂し、さらに世界に展開している。仕事量は倍になっている。その時、テレビ電話で会議しているのが眼に浮かびました。

寺島　10年という長いライフサイクルからいくと、具体的なものは出てきません。チャレンジ精神を企業の風土として魅力ある企業、そして社会に存在意義をますますアピールしていく企業を目指せたらと思います。

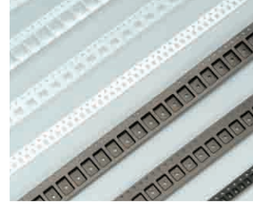
杉迫　株式上場がひとつの大きな目標です。新たないろいろな資本なり情報なりを付加してパワーアップし、さらなる売上げアップを目指します。

花田　35周年の座談会の時に、「自分の息子が入れる会社にしたい」と言ったことを良く覚えています。その時、息子中学生でしたが、5年たつと大学生です。来年には就職活動が始まります。時間というのは刻々と経過し、10年というと遠いようでもすぐにきます。10年後、会議が英語で行われている。経営理念も英語で記されている。35周年の時は日本人だけで記念式典を開催しましたが、この40周年は中国からもシンガポールからも参加します。そういう意味では、間違いなくグローバル化するでしょう。しかし、ニッポーの経営理念は不変であり、これをしっかり理解し継続していくことが、最重要であると考えます。

――本日はありがとうございました。50周年に向い、さらに発展されることを祈念いたします。

（2006年3月6日開催）

＊本座談会は、『包装タイムス』2006年5月8日掲載分（株式会社日報アイ・ビー発行）を転載いたしました。



寄稿

元エーザイ株式会社 総務部長
北原 彰

50年前、東京の東長崎での2年間

それは1954（昭和29）年の秋のことだった。2年先輩の大学生が私の目の前に颯爽と現われた。なんでも私の親戚筋にあたるという。話は聞いていたけれど、ポッと出の田舎者で貧乏学生の私にとっては、やけにまぶしくうつったものである。とにかく私と違って都会的に洗練されていて、お洒落でダンディな青年だった。この人が50年前の内田健彦氏で、私との初めての出会いであった。

それから2年間彼と起居をともにしたが、まさかこれを機に、その後半世紀におよぶ親交を重ねることになるとは夢にも思っていなかった。人との出会いと縁とは不思議なものである。

当時私は、東京に在住している叔父の家に世話になっている大学1年の学生であった。叔父は郷里福岡県の出身、立身出世をしていた1人で、特に若者の面倒を見るのが好きな人だった。親戚筋の若者が東京へ出ると、郷里の手土産を持たされて必ず挨拶に行かされるのがきまりになっていた。また親に頼まれると、面接した後に引き受けて下宿させ（定員3名）、標準語への矯正、あいさつの仕方、目上の人に対する言葉づかい、電話での話し方、立ち居振る舞いなどマナー一切を、田舎出の我々学生に口うるさく指導するのである。これには閉口したが、これは後年になって大変役に立つことになった。

巷にはペレス・プラードのマンボのリズムが流れ、石原慎太郎が『太陽の季節』で芥川賞を受賞し、太陽族の若者が街にあふれていた。戦後の1億総貧乏の時代から解放されて、経済も上昇し始め、やっと活気が戻ってきた時代であった。1956年には「もはや戦後ではない」という言葉が流行したくらいである。しかし食糧はまだ乏しかった。このような時代背景と家庭環境のなかで彼と出会ったのである。

彼は2階で、私は1階の部屋で、下宿生活をともにした。運動不足解消に、誰もいなくなるとよく相撲を取った。当時私は早稲田大学レスリング部に所属し、バンタム級で戦っていた。これを知らされたら普通は尻込みするものだが、彼は「それがどうした、かかって来い」と言うのである。

それではと、相撲などお手のものだったので軽く投げ飛ばしたところ、「貴様このやろう」と本気で怒り出し取っ組み合いになり、あげくの果てに金的を蹴り飛ばされボコボコにされた記憶がある。しかし若さとは恐ろしいもので、それでもこりずに幾度となく相撲をとったが、こちらも要領を心得てきたので、さりげなくレスリングにさそい込み、コテンパンにやっつけてやったことも幾度となくあった。叔母が「最近テーブルの上が埃っぽいのはなんでかしら」と、時々言っていた。

その後、どこでどうなったのかはわからないが、組み合ったまま2人とも倒れ込んでフスマ2枚を真っ二つにへし折ってしまい、中止になった。それで叔母はようやく埃っぽさの原因に気がついたようであった。私は大変なことをしでかしたと青くなったが、彼は平気だった。この時は不思議と叔父に注意されただけであまり叱られなかった。娘2人は嫁ぎ、男の子のいない叔父にとっては、このような2人がかわいくて仕方がなかったのかもしれない。

その後は、もっぱら坐り相撲に代わった。彼は結構強かった。先日久方ぶりに「おい相撲とろうか」とさそわれたが、とても勝てそうにないので丁重に辞退した。まだ彼にそれだけの元気があることが、無性にうれしかった。

困ったのはツレションだった。寒い冬の夜、下まで行くのが面倒で、満天の星を眺めながら2階の彼の部屋から階下の屋根に向けて飛ばすのである。お前も一緒にやれとさそわれ、仕方なくつき合ったのだが、遠くへ飛ばすのを競うため、負けじと思い切って飛ばしたところ、飛びすぎて直接庭に音を立てて落下してしまい、叔父に大目玉を喰らったことがあった。

2階から飛ばすとは、わが家始まって以来の不祥事であり不届き千万だというのである。2人とも今すぐ出て行けと怒鳴られた。私は小さくなって恐縮しているのに、彼はケロッとしていたことを覚えている。叔母上の必死のとりなしで収まったが、本当にこの時は参ってしまった。叔母上は若かりし頃「博多小町」と騒がれたほどの美人で、この時は本当に神々しくて美人に見えた。

彼は「たかが小便くらいでガタガタ騒ぐな」と言って平然としていて、あげくの果てにお前が要領が悪いからこういうことになると文句を言われた。私にとっては、本当に割に合わないツレションだった。

とにかくこの頃は、彼のせいで破天荒なことばかりやって叔父によく叱られたものだ。しかし彼の「怖いもの知らず」は天性のもののようだった。

このようなこともあった。寒い冬の真夜中だったが、当時はまだ各家庭内には普及していなかったガス風呂を無断で沸かして1人で悠然と入っていて叔父に見つかり、外から風呂の栓を抜かれ、お湯がだんだん少なくなっていくので手拭いで栓をして足で押さえてお湯の流出を防ぎ、叱られたことがあった。クリスマスパーティーのあと終電で帰り、身体が冷え切ってそのままでは寝付かれないといって実行した結果であった。

とにかく真夜中に1人で風呂に入るとは若造のくせに生意気だと叱られていた。このとき逆に「風呂に夜中に入ったぐらいで」と反論を始め、口論の結果、叔父をへこませてしまったことがあった。私にとっては、剣道5段の大男で怖い存在だった叔父と向き合って、小柄な彼が素っ裸で一歩も引かず反論している様は頼もしく見えた。ものすごい迫力だった。

この時も叔母上のとりなしで収まったが、この男はただものではないとの印象を強く受けたものだ。「男は負けると分かっていても、自分が正しいと思ったら真っ向から立ち向かう度胸を備えておけよ」と教えてくれた。やはり九州男児だと

思った。

この時以来、彼は一目置かれるようになり、叔父の彼に対する扱いは急変したようだ。何が気に入ったのかしらないが、その可愛がりようは尋常ではなくなり、時としてうらやましいとさえ思った。どうも物怖じしなくて根性のあるのが、気に入ったらしい。私の目から見れば、ただの腕白にすぎないと思っていたのだが……。

彼は、よく晩酌に付き合わされるようになり、鍋をつつきながらよく談笑していた。私は酒を飲まないので、彼の人の気をそらさない対話の才能をうらやましく側で眺めていた。この頃から叔父は彼のことを、「あいつは将来大物になるか、さもなくばとてつもない奴になるかのいずれかだ」と、楽しそうに周囲の人に話しているのをよく耳にするようになった。「センダンは双葉より芳し」かったのかもしれない。とにかく前者になってくれて良かった。

また彼は、雨が降ると叔父のキャデラックに乗せてもらい、目立つといけないといって御茶ノ水の明治大学の手前100ｍくらいの所で降ろしてもらって通学した。当時は東京でも自動車などあまり走っていない時代であり、しかも運転手付きの大型で黒塗りのキャデラックである。ある日友人たちに見つかり、内田はキャデラックで通学しているとさわがれ有名になったと話していた。

このようなこともあった。2人で銀座をブラブラした帰りに、腹が減ったといって近くにある帝国ホテルに連れて行ってくれた。今でこそ驚かないが、当時の帝国ホテルといえばおよそ庶民には縁のない所であった。彼も初めてのようであったが、正面玄関から平気でドカドカ入っていった。恐る恐るついていくと、ホテル内は外国人ばかりで、慣れない私はキョロキョロして彼に注意された。確かカレーライスとコーヒーをご馳走になったと思うが、その時は何を食べて何を飲んだのか、ボーッとしていて何もわからず、あとで笑われてしまった。

この男は一体どのような精神構造をしているのか、全く理解に苦しんだものである。しかしあとで「東京を離れる前に一度行っておきたいところだった」と言ったので少しは理解できた。

しかし彼も人の子で、唯一恐れている人がいた。それは郷里の母親だった。この人にだけは頭が上がらなかったが、この話は、いずれまたの機会にしたい。

彼に教わったのは遊びだけではない。

大学1年の後期試験に備えて刑法各論を勉強している時、私の部屋に入ってきて、どのような方法で勉強しているのかを聞かれた。私なりに答えたら、それではダメだと即座に指導してくれた。要は、この教授の学位論文のテーマは何か、どの領域が得意な分野なのかを調べること。当教授の得意な領域は「罪刑法定主義」「正当防衛」「緊急避難」「実行の着手」「教唆犯」等々十数個所を挙げ、ここを徹底的に勉強しておき、後は軽く流しておけばよい。そして試験が終わって暇なときに、他の個所は目を通しておくようにと教えてくれた。

しかし当教授は司法試験委員をつとめ、法曹界でも有名な教授である。そのような勉強の仕方が通用するのだろうかと半信半疑で試験に臨んだ所、ピタリとこれが的中したので驚いた。当時の試験は、3問出題されたうちの2問を選択し、2時間以内で小論文に書き上げて提出することになっていた。問題の形式こそ変えてあるが3問ともズバリ的中していた。この時教えられたのは、今日でいう事前に情報収集を徹底して行えということである。ムダな努力を重ねることは時間のムダで意味がないと、じっくり教えてくれた。さすが先輩だと思った。

その後、これに味をしめて「憲法」ではどのあたりを重点的に勉強すれば良いかを聞きに行ったら、今度は「甘ったれるな！」と一喝された。同じことを2度聞く人間は馬鹿だと言うのである。後は自分で調べよ。人間「自助努力」を怠ったら何事も身につかないものだと厳しく叱られた。この時は負けたと思った。

後年になって、このことを彼に話したら、照れながら「憲法」はあまり自信がなかったからだと笑っていた。しかしドイツ語は私が教えてやった。

やがて彼の卒業の時がきた。就職が決まり東京駅まで送っていったが、いよいよ別れるとき「お前も元気でがんばれよ。一生つき合おうぜ」といって肩を叩かれたとき不覚にも涙がこぼれた。

彼との2年間は、何も飾らない生身の人間同士の激しいぶつかり合いだったが、わだかまりのない楽しい貴重な青春のひとときであった。彼は勉強机と専門書の大半を私に残して、春風のようにさわやかに東京を去っていった。

あれから50年の歳月が流れているが、友情は常に変わることなく今日まで綿々と続いている。

お互いにそれぞれの道を歩いたが、彼はゼロからのスタートで企業を起こし、今日の会社にまで育て上げた。その苦労は並大抵ではなかったことを私は知っている。そしてこれを乗り越えた努力と執念は、尊敬に値すると常々思っている。しかしその軌跡を眺めていると、彼の本質は50年前のそれと全く変わっていないことに気付き、納得ができるのである。多くの方々の支援もあったればこそと思うが、それも彼の「一期一会」を大切にする昔からの習慣の賜が生み出したものだ。

めでたく40周年を迎えた今、これからも益々健康に留意されて、社の発展に尽力していただきたいと心から願っている。私は会社を定年まで勤め終え、再び彼とともに仕事をする機会に恵まれ、精根尽きるまで頑張る気構えは十分である。そして次回の50周年にはお互いに元気で肩を叩きあって慶びを分かちあいたいものである。

元双栄産業株式会社 代表取締役
株式会社スズパック 代表取締役社長
清水宏郎

語り合ったプラスチックの将来性

内田と私は、1956（昭和31）年に肩を並べて明治大学を卒業した学友です。

卒業後、彼は金融機関に、私は石油化学系の会社に就職し、別々の道を歩むことになったが友達もいない大阪に移り、淋しさもあり、当時はよく私のところへ来ていました。そんなある時、彼から「銀行での業務は性に合わないように思うので、時期が来たら辞めようと思っている」と相談を持ちかけられました。

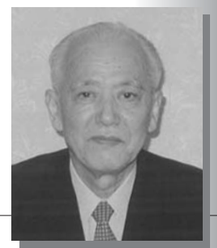
当時、包装資材や容器の材質は、まだ紙、ガラス、陶器、木製、金属製品がほとんどという時代です。その時代に、私の勤める会社は、日本で初めて導入された機械によってラミネートを始め、業界の注目を集めていました。この当時は石油化学製品といえばポリ袋が代表的なものであり、ラミネートすることにより防湿効果またはガスバリア性等に優れた包材としての分野があると期待されていました。私は、将来を想像すると「日本は資源に乏しく、無から有を生じる（技術が富を生み出す）産業が日本を支える時代が来る」と思っておりましたので、「この事業に携わっていれば将来は面白いぞ」と、彼とよく話をしました。

内田もその話の内容に大いに興味を持ち、共鳴し、会社を退職して、1961年に2人で双栄産業という会社を設立することになったのです。私のもとで一通りプラスチック関係について勉強した内田は、1963年には、包装資材の販売をすることになり、これが独立の第一歩であり、今の会社の出発点となりました。

それから40年という年月を経た現在のニッポーの隆盛と多様な事業展開は、彼の広角的に思考することのできる優れた才能によるところが大きいと思いますが、その片鱗は若い頃から見られました。一つだけ、そのエピソードを紹介したいと思います。

双栄産業の所在地は大阪市浪速区の大国町で交通の不便な所であり、通勤にも営業にも車が必要だということで、どんな車種を選定するかを協議しましたところ、内田君は1961年にトヨタ自動車が発売した新型車のパブリックカー「パブリカ」を選びました。これは、排気量も小さく経済車であること、また阪急百貨店が代理店となり販売するということで、その阪急百貨店には友人もいたので購入を決めたものでした。「パブリカ」の発売後2台目のお客様であったので、『月刊自家用車』という当時の車専門雑誌の記者が取材に来ました。そのインタビュー記事が雑誌に掲載され、会社の宣伝にもなりました。ブルーバードかコロナがよいのではと考えていた私は、内田君の何ごとについても熟考し斬新な答えを出す態度に感心したことを、今でも印象深く思い起こします。

1966年には現在の会社の礎となる容器製造に着手し、真空成形の仕事を始められ、当初機械の調子が悪い時などは会社に布団を持ち込んで昼夜を問わず製品を作り、納品に間に合わせるべく仕事に邁進されていました。今日のニッポーの成長は、この精神の賜だと信じています。



元共栄火災海上保険 取締役営業本部長
池淵是行

50年来の敬愛する友人

内田会長は、1952（昭和27）年に大学に入学して以来今日までご交誼をいただいている、私の尊敬し敬愛する友人であります。

卒業と同時に内田氏は金融機関、私は保険会社と同じく金融機関に就職しましたが、内田氏は中途で、新しい未知の分野に転進され挑戦されることを決断されました。当時大阪在住の同期生は、今でいうところの異業種交流・情報交換を肴に、よく盃を交わす機会を持っていましたが、安定した金融機関からの転進を知らされ、その勇猛心に驚嘆したものです。

爾来40年、不断の努力と研鑽を積まれ、リーダーシップを発揮して全社員の総力を結集され、今日の輝かしい成果を達成されました。重ねて心からなる敬意と祝意を申し上げます。

学生時代から内田氏の“前へ”と言う不退転の情熱と、友誼に厚い交友は多くの友の輪を広げ、氏を中心として今でも続いております。この不退転の情熱と人との縁を大切にするスタンスが、発展の原点であろうと思っています。

仕事の接点でもいろいろお世話になっており、枚挙にいとまがありませんが、例えば私の前会社との保険代理店契約（ハッピー商事）も締結してもらい、今でも継続中で、全国展開のキャンペーンにおいて全国第1位、最優積賞獲得、またエクセレントパートナーの認定も受けられ、常に最上位の優積を示され、いつもそのリーダーシップとパワーに敬服し、これもご縁と感謝しているところです。

企業は永遠であらねばならない、企業の最終目標は顧客の創造である、そのために常々顧客満足度の追求、社会貢献、和と総力の結集、を社是として努力しておられます。

わが社もこれに同調して、1976年頃の苦しい時期に代理店業務の拡大と本業の発展を期待し数千万円を応援したこともありましたが、それを糧として業績を拡大し、契約高も大幅に伸ばされたことは忘れえぬ思い出であります。

ニッポー40周年記念パーティにて内田会長、左は学友清水宏郎君と私（中央）

元平成ポリマー株式会社 専務取締役
木下憲郎

同郷の友、同業者としてともに今日まで

今振り返りますと、内田氏は金融機関のサラリーマンから志を立て、私とは同業の包装パッケージの業界で、ともに今日があるのは、これも縁だと感慨深いものを感じています。そして素晴らしい企業人になられましたことは、同郷の友として大きな誇りであり、喜びであります。

苦節何年と申しますが、内田氏にとっての40年は長いようで短い40年ではなかったか、と思います。

本拠地を大阪に構え、南森町から放出の時代、折りに触れお聞きしました山や谷、並大抵の道筋ではなかったでしょうが、常に笑みを絶やさず、素晴らしい健康と不屈の闘志で、苦しい時にも楽しそうに新しい分野に取り組み、邁進されました。なにより人をひきつける人柄、細やかな気配り、清潔感に溢れる雰囲気、それも素晴らしい奥様の内助の功が大きかったことは、自他ともに認めるにあまるものがあります。

内田氏のこの「清潔感」を、いつも印象深く受け取っておりました。私の家内のみならず姉妹からも、「内田さんはいつも清潔感に溢れておられる、貴方も見習ったら」と何度言われましたことか。「いや、彼も独身時代は洗面器でそうめんを茹でて食べていた、結婚してからあんな風になったんだよ」と苦しい言い訳をし、「相方次第では？」などと反撃したものです。

過ぎ越しの長い年月、お互いにそれ相応の年齢を迎えていますが、若い頃生活をしていた大阪の夢を時々見ることがあります。私が吹田に居住し、茨木にお住まいだった内田氏の新婚家庭（奥さんの生家）を訪問した時には、国鉄（現JR西日本）茨木駅から玉葱畑越しにお屋敷が見えていました。その門を入ると、玄関横の応接間には等身大の木彫りの像が数体飾られ、庭も日本庭園で古い和風旅館のようでした。

光陰矢のごとし、今の茨木は心地よい郊外の雰囲気よりも大都会の色濃く、住まいの裏手にあった銭湯の向かい側の古い建物の日東電工は今では世界に著名な企業に成長し、なによりニッポーも立派な後継者の時代に入りました。

昔を知る者として、小さな砦が壮大なお城になったという観があります。

当時の茨木のご自宅、右が応接間

ご自宅の玄関口

元ヤマナカ工業株式会社 代表取締役社長
山中清次

若き日の想い出

戦後十数年を経過し、日本もようやく本格的に復興していこうとしている頃でした。しかし、まだ就職難で、初任給も1万円あまりであったと思います。

奈良県生駒市の大邸宅にお住まいのある方のご子息が、大蔵省（現・財務省）に勤務しておられました。広い邸宅なので、東大卒で関東方面から近畿財務局（財務省）に転勤になった5人ほどの後輩も同居しておられました。そのうちの1人が内田氏のお知り合いで、その縁で内田氏も同居しておられました。「その方のお世話で金融機関に勤める事になった」と内田氏は話をしていた。東大卒の方に混じって、私大卒の内田氏が物怖じもせず、皆様と楽しく過ごされていました。

その頃私は初めて、内田氏にお目にかかりました。同居していた方のお世話で、私は内田氏が勤務しておられた金融機関に就職することになり、以後、今日まで仕事の関係等で親しく交友が続いています。

その後、勤務の都合もあったのでしょうが、内田氏は大阪市内へ住まいを移られました。記憶では、そこは京橋駅近くのアパートの「うなぎの寝床」のような細長い部屋でした。私は彼とミナミの宗右衛門町辺りやサントリーバーで安物のハイボールを飲み歩き、その後そこをたびたび訪れ、雑魚寝したり、布団を座布団代わりにして酒を飲み、語り明かしました。若かりし頃の忘れがたい思い出です。

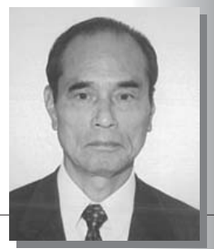
ともに金融機関にて、良き友であり、かつ時にはライバルとして4年間あまり勤めましたが、2人とも金融機関の仕事は性にあわないと、まず私が先に車輌関係（レールウェイ）の仕事へと宿望を叶え、次に内田氏が、友人がやっておられたプラスチック関連の仕事へ進路を変えることになりました。

お互いほとんど縁のない方向へ進み、ときどきは会って酒を飲んだり近況を語り合っていましたが、その時に彼は、金融機関で社会や企業の仕組み、また資金の貸し付け条件等を勉強したかったと話したことがあったので、もともと長い期間サラリーマンをやる気はなかったのではないかと思います。

しかし、再びある商品開発の仕事を通じて関係を深めることになりました。1987（昭和62）年3月よりともに取り組んだその仕事は、現在まで19年間1品にてたいした問題もなく順調に続いています。これは、当人同士の気があったためでしょうか、感慨深いものがあります。

ふとした人生の出会いから、このような商品開発に参加し、ロングランの商品として商売を支え続けていることに、おつきあいの大切さ、不思議さを感じる次第です。

健（たけ）さん、幸い今日までよく働き、飲み食いもともに人一倍いたしましたが、元気で、ともに古希を迎えることができました。残された人生を、これからいかに悠々自適に過ごすか、ゆっくりと語り合いましょう。



原材料トラブルの思い出

元大阪樹脂化工株式会社 代表取締役社長
山本 清

私と内田会長の出会いは1962（昭和37）年頃、包材の仕事でお目にかかったのが最初で、その後より内田会長を貴兄として親しくさせていただいております。

1963年に天王寺の真田山に手動の成形機を設置、1966年に茨木のご自宅約1,000坪ほどの屋敷内に工場を設置して自動真空成形機を本格的に稼動、いの子屋等に祝砂糖の紅白の真空パック用のフィルムを販売され、大変好評だったことを記憶しております。

軌道にのるまでは何かとご苦労があったことを間近にて知っている一人として、現在の繁栄はひとえに、内田会長のお人柄と努力の賜物と言って過言ではないと信じております。

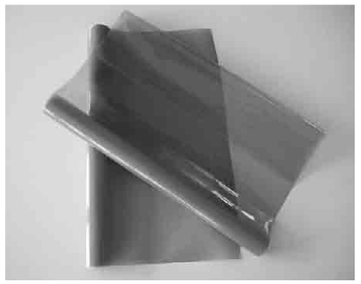
当時私はプラスチックメーカーに勤務し、PVCのビニファン等を製造しており、内田会長にはシートを購入していただいておりました。

新婚当時より工場の隣に住んでいた私は、真夜中に原材料によるトラブルが発生すると、「シートの偏肉で成形がうまくできない」ということで呼び出され、材料供給者として一緒に何度となく立会いをさせられました。

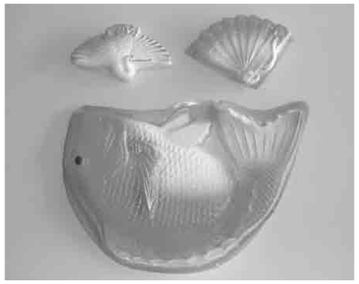
その慰労名目で隣接の一杯飲み屋につれて行かれ、朝まで飲みあかしたこともあり、当時を振り返ると懐かしい思い出で胸がいっぱいになります。

1968年に最初の素材として積水化学の発泡材で開発されたシャンプーハットがヒット商品となりましたが、方向性があって破れるということで、ブロック発泡体のサンペルカに替えられたように記憶しています。1972年にはピップエレキバンの開発に参加され、横矢会長のテレビコマーシャルで大ヒット商品となりました。

さて内田会長には3人の御子息がおられ、ご両親の薫陶よろしきを得、就中ご長男の雅典氏は実業界の若きプリンスとして内田会長の立派な後継者に成長され、これもニッポー40周年と重なる大きな喜びではないでしょうか。



祝砂糖用着色フィルム



当時の内祝砂糖の真空包装（鯛と鶴と扇）

内田会長の思い出

元積水化学工業株式会社 京都支社長
上田裕康

積水化学の新米担当として、内田会長と初めてお会いしてから40年。今また、ニッポーでお世話になっている。こちらもまさに40年史である。

■積水化学とのつきあい

1964（昭和39）年、樋上町の大三ビルに創業間もない内田社長を訪ね、取引をお願いした。快く応じていただき、積水化学の代理店として「ポリロンフィルム」を中心に取引を開始。

その後、積水が開発した「ソフトロン」（発泡ポリエチレン）の紹介をきっかけに、製造加工業への転換を上司であった増田課長が助言。これを前向きに受け入れられ、東雲町時代に連続の発泡製品専用の真空成形機を導入。この成形機は格安にて積水がニッポーに寄進したも同然であった。

以降、ニッポーの系列会社である日本パッケーヂの工場を茨木の自宅の敷地内に建てられ、機械も大幅に増設され、素材（シート）もソフトロンから主流の塩ビやスチロールの成形へと発展され、今の成形事業の基盤、きっかけとなる。

■先見性と開発力

「これからはプラスチックの時代だ！」で創業され、当初の「慶祝用砂糖フィルム」の開発（実用新案取得）、いの子屋、その他の砂糖菓子メーカーを通じ、全国の百貨店を制覇の勢いであった。当初は積水の信頼マーク、「テントウ虫印」のポリロンフィルムであったが、自社独特のタイガーフィルムとして、名称を変えて自社ブランド品として発売され、積水化学が下請けメーカーになったのには担当者として驚いた。

積水にて開発したばかりのソフトロンを使って「シャンプーハット」を開発、以後はブロック発泡体に素材を変更される。これはニッポーの最長寿商品となった。また、肝心の高精度フィルムがまだできておらず、早すぎて失敗された1967年の「ドライラミ」への取り組みがある。

その後の「エレキバン」の開発はご承知の通りで、当時はただビックリ、感心の連続であった。

■当時の見方

取引当初から積水化学を信頼していただき、いろんなおつきあいをさせていただいた。

ただ正直なところ、ニッポーがこんな大きな立派な会社になるとは思っていなかった。内田会長の「旺盛な事業意欲」「リーダーシップ」、それと仕事を離れてのあの「豪快さ」「茶目っ気さ」、どうつながっていたのだろうか。それが「人柄」「器の大きさ」なのか、それとも自分が半分だまされていたのか。いずれにしろ、汗顔の至りである。

元株式会社マンツネ 専務取締役大阪支店長
千早 正

創業の頃の思い出

■創業

1963（昭和38）年8月31日　事務所を大阪市北区富田町28の東宝ビルに置く。丸菱と命名。代表者は内田健彦氏で、沼田光雄氏が印刷関係の仕事で、監査役的な立場において千早正、山本清、その他に女子事務員が1人いた。

1960年前後はポリエチレンラミネートの技術が導入された時代であり、軟包装業界を牽引していたのは藤森工業、海渡化学、サンエイ化学、日本マタイが最大手であった。

当時はセロハンの全盛期で、セロハンメーカーとして大日本セロハン、二村化学、興人セロハン、福井セロハン、東京セロハン、ダイセル、東邦セロハンで、そのうち現在も残っているのは二村化学、太閤印セロハンだけである。関西地区の大手コンバーターは平井セロハン、京阪セロハン、浪速セロハン、大阪セロハンであった。

■営業開始

当時はポリエチレン、セロハン、塩ビが全盛で、軟包装材の開発に各社が力を入れていた。そのなかにあってポリエチレンの販売に力を発揮し、特に厚物のポリエチレンを成形用として開発し、タイガーフィルムを販売していた。贈答用砂糖真空包装パックとして、いの子屋と協力して実用新案を取得し、業界から注目された。

得意先としては、いの子屋、ひな鶴製菓、翁佐喜、百一堂、尾崎商店等真空成形用のポリエチレンフィルムの販売がメインで営業活動に入る。また和歌山の経済連の指定業者であった大野辰之助商店にレタスやミカン包装用のフィルムを大量に納入し、第1期決算では、年商8,000万、第2期目の1965年には1億4,000万の売上を計上して素晴らしい業績のスタートだった。

仕入先として宝洋紙、積水化学、大日本プラスチック、ラミは化研、アルミは池田加工等であったと記録している。

当時砂糖は高級品であり、贈答品に砂糖を頂けたら嬉しいという時代であり、その砂糖を、お祝い品として鯛や、えび、饅頭といった型に成形し着色した包装用フィルムの中に詰めた。従来品は砂糖を固めて砂糖自体に着色していたので、それを使用する時は砕かなければならないし、煮炊き物に色がつくという難点があったので、それを解消する商品として、全国のデパートがこの商品を歓迎し陳列した。

そのように好調にスタートした丸菱であったが、1965年に和歌山の大野辰之助商店の倒産に遭い、これを機に、翌年社名も新たにニッポーとして、資本金500万円で、気分を一新し再スタートした。

また、軟包装のフレキシブルタイプのものと並行して、これからは容器の時代が到来すると、真空成形品のリジッドタイプの分野に積水化学等の援助を得てメーカーの立場として分野を拡大された。それが今日のニッポーのスタートであると記憶している。

真空成形機第1号の設置場所として、天王寺区東雲町の大洋紙業の細長い倉庫で2階が事務所の建物を、私が西川社長と知り合いであったので借りる交渉をしたことが、昨日の出来事のように思い出される。

人の縁とは不思議なもので、内田オーナーの人柄で、いまだニッポーに顧問としてお世話になっている。

贈答用砂糖真空包装パック

設立当初の丸菱のメンバー（右端が創業者内田健彦、その左が沼田光雄、左端が私）

希声会メンバーと、前列右から3人目が会長の私

ピップフジモト株式会社 法務、薬事管理室室長
坂井昌視

共同開発したたくさんの商品

1965（昭和40）年当時の子供の洗髪用洗剤は、洗髪時に目に入るとしみて、それが嫌で頭を洗うのが嫌いな幼児・子供が数多くおりました。そこに目をつけて、石鹸水が目に入らない帽子のアイデアが生まれ、それが今でもメジャー商品のシャンプーハットです。当時は「商社無用論」を大学の教授がぶち上げ、それを新聞や雑誌等が盛んに取り沙汰していた時期であり、当社も自社ブランド品を考えなければと、しばしば社内で協議されました。

そして、シャンプーハットのアイデアが生まれ、生産してくれるメーカーを物色していたところ、積水化学の紹介により1968年にニッポーとの出会いがありました。

初めて訪れたニッポーは大阪市北区にあり、数人の社員と狭い場所で和式トイレの防臭・防虫用の蓋を生産、商談はすぐ近くのビルの1室で行ったように記憶しています。どんな商品でも、でき上がってしまえば簡単に見えますが、シャンプーハットも商品になるまでは随分苦労したことを思い出します。

最初は積水の素材・ソフトロンで商品化しましたが、伸縮性が弱く被るとすぐ破れて物にならず、そのため素材探しに一苦労、やっと見つかったのがEVA（エチレン酢酸ビニールコポリマー）という全く新しい素材でした。この樹脂に発泡剤を入れて膨らまして1㎡のスポンジを作り、それから厚さ4mmにスライスしたものを熱成形する。そして打ち抜いてでき上がりです。これがニッポーといいますか、内田会長との最初の仕事の始まりでありました。

出始めは宣伝不足であまり売れなかったので、ニッポーさんとF社（原料メーカー）の協力により、シャンプーハットを安い費用ではありましたがテレビコマーシャルをしました。これで大ヒットして、1971年には160万枚の売上げを記録しました。シャンプーハット成功の裏には、ニッポーの内田会長の並々ならぬ物作りの意欲、研究熱心があったことはいうまでもありません。

このことがきっかけで、当社とニッポーの関係が一心同体となり、今日に至るまでお客様に喜ばれる商品作りができたことと信じてやみません。

以後、当社が商品のアイデアを出しニッポーは生産（生産手法を含む）をする立場で、下記の商品を次々に市場に送り出すことになりました。

シャンプーハット（1968年）は、現在も人気商品として37年続いています。

シャンプー仮面（1975年）は目にはレンズをはめ、耳にはカバーをして目と耳にシャンプーが入らないように考案した商品で、年間で100万枚を販売（生産）しました。しかし洗髪用具でありながら、当時はやっていた仮面ライダー等の影響で遊びにも使われたため、視野が狭くなったり耳が聞こえにくくなったりで、危険を伴うという判断のもと1年で製造中止に至りました。

バーバートレイ（1975年）はEVAの発泡体を使用した家庭で散髪する時の用具で、首の周りに成形したトレイを回してマジックテープで留めると、切った毛が衣服につかないようになっており、シャンプーハットの円形を大きくしたものです。

ビデノンホーム（1975年）は携帯用ビデ（膣洗浄器）です。当時は家庭にウオッシュレットがない時代で、膣洗浄用具、また避妊用具としても大いに販売致しました。

ケロケロエプロン（1976年）は幼児用エプロンで、シャンプーハットと同じEVA樹脂で作られ、幼児がこぼした食べ物・飲み物で衣服を汚したりしないように受け口がついています。樹脂製であるため洗い流して、あとで拭き取るだけでよく、現在も販売しているロングセラー商品です。

ベビータンタン（1978年）は入浴時の赤ちゃんのラックで、父親でも簡単に入浴させられる大変便利な商品でしたが、あまり売れませんでした。

ピップエレキバン（1972年）は開発時に大変お世話をかけた製品です。当時は手作業の人海戦術で生産していましたが、販売の増大に伴い生産が間に合わないうえ手付けによる個人差があって品質が安定しないので、機械化にて生産する設備投資計画を立てました。しかし当社は設備投資に対して稟議が下りにくかったので、ニッポーの内田会長に設備投資を一手に引き受けていただき、開発された機械による月間2000万粒（最大4000万粒）の自動化生産により製品も安定しました。1979年頃には完全に製造販売態勢が整いましたので、両社はこれを機に企業として大きく繁栄と成長を成し遂げました。内田会長の存在抜きではピップエレキバンはメジャー商品になりえなかったと思うのは私だけでないと思います。

オイルナップ（1982年）はオイルを不織布に含浸させたお尻拭きペーパーで、汚物はよく拭き取れていたが、あとがベタベタするということで、しりすぼみになりました。

こんなこエプロン（1989年）はケロケロエプロンの姉妹品で2枚入りの商品でした。オイルナップベビーBOXタイプ用容器（1989年）は携帯用のオイルナップ製品として開発されました。ほかにダダン（滋養栄養補給剤）緩衝用トレー（1990年）、ピップイーバン用トレー（2003年）、ピップイーバン装着バン（2003年）等がニッポーとともに取り組んだ主な開発商品で、当時、内田会長は担当者としてほとんど毎日わが社に出勤されていました。

ブリスターパックの生産及び包装作業商品はほとんどニッポーさんの出番でしたが、小回りをきかせて良く対応して頂いたと感謝しています。

また販促物としてはエレキバンスットカーDSP、粒粒タントン、ダブルタントン、コリに金棒等が販促物として人気商品でありました。

シャンプーハットの開発を契機に、両社が切っても切れない関係の企業として、今後も更に強い絆で繁盛、発展をしていくことを心より願っております。

元明和産業株式会社樹脂部長
チャイナパックジャパン株式会社　専務取締役
亀山昌玄

明和産業と内田健彦氏との出会い

ニッポー、創業者・内田健彦氏は人使いの名手であります。

九州出身の内田氏は、古代から現在まで時代の流れに様々な形で伝承された九州古代王朝リーダーの資質である「身の回りに信用できる人を見極める管理能力」を受け継がれました。

人間の本性は、その人物の所作「喋る言葉から飲む酒まで」口から始まり口で終わります。内田氏の人を見極める力量が氏の周りに有能な人材を集め、「初対面の人とも、すぐ友達になれる」才能が、会社を発展させる原動力になりました。

相手への言葉を選び、飲食に節度を保ち、信頼と友情を共有させました。人心の機微をつかむ先天的な心の働きが、内田氏をパック業界の先覚者に育て上げました。

ニッポー設立後4年、1970（昭和45）年は、ご自宅に近い千里丘陵で日本万国博が開催された年でした。ニクソン・ドルショックが日本を襲う前年で、パック業界はイチゴ用の深絞り容器が開発され、大変人気商品で、生野菜や果実用の容器へと展開されて売れ行きが広がり、新しく誕生した食品用フードパックが持てはやされていました。

この時代は「いざなぎ景気（1965年10月～1970年7月）」と呼ばれています。包材の源流・紙の生産量がカナダを抜き世界第2位につけた時代です。粗鋼生産量は、9,330万トンに拡大、アメリカの生産量の78％に匹敵するまでになりました。乗用車生産は、1965年の70万台が318万台に急増し、国民生活も格段豊かになり、万博入場者が6,420万人と騒がれ、作家・司馬遼太郎氏『坂の上の雲』の産経新聞連載が間もなく完結する時期でした。

当時、食品容器製造に必要な素材の安定確保は、創業4年目を迎えたニッポー社の緊急、かつ重要な課題でした。「現在の状況から予想される未来像を描き、予想される成果という形で未来を先取りする」という未来を読む内田氏の才能は、素材供給確保にあわせ、会社の革新が必要と判断され、明和産業との接近を具体化させました。

明和産業は、1945年暮れアメリカ占領軍・GHQの財閥解体指令で三菱商事が5社に分割されたうちの1社で、旧三菱商事化学品部の社員を中心とした商社です。

大株主の三菱化成（現三菱化学）、旭ガラス、傘下三菱各メーカーの代理店指定を受け、明和産業、長瀬産業、稲畑産業の3社が化学商社の御三家と言われていました。当時三井物産は合併前であり、三菱商事も残り4社と合併を終え、樹脂業界に進出したばかりの時代でした。三菱各社から「現三菱化学＝（目つぶし化成）と明和産業＝（メイワク産業）」、「旭ガラス＝（遊びガラス）にメイワク産業」とはやされましたが、三菱各社の総意で、共産圏諸国に対し三菱系唯一の窓口商社として、また国内面では、戦前から引き継いだ化学業界の支援で化学品、樹脂業界の旗手として、業界の花形を自負していました。

しかし、戦前からの古い得意先を重視し、新興企業との取引経験に欠けていました。新規の取引を敬遠し渋る風潮が社内にあり、新規取引口座開設にはいろんな条件の制約がありました。

当時、樹脂業界の川上に位置する石油化学は、大都市スモッグ公害、工場廃水の環境汚染産業の代表者としての印象を広く世間に与え、高度成長のマイナス局面が社会問題となり、一部識者から成長一辺倒のあり方に対し異論が提起されました。樹脂製品の需給先行きに不透明な状態が始まり、1971年、円が308円に切り上がる「ドルショック」に続いて、供給過多となる樹脂業界の体質を予測した専門家はいませんでした。

創業4カ年、百貨店、店頭に並べられた紅白砂糖の成形品という実績をもとに、子息の髪を洗いながら改善改良されたシャンプーハットの材質を電子線照射の発泡ポリエチレンからブロック発泡体のものに変更したいとの申し入れは、聞く相手の心に十分理解できる説明でありました。

大学卒業後、金融機関での実務経験3年で貯えた財務知識、世間に先駆けて手を染めた真空成形事業、38歳の若さでできるものではありません。

見本を前に、「一緒にやりましょう、承知しました」と答えた包材課長は、「上司と相談したうえで」と言うべき回答の通例を破ったのでした。

課長取引権限は100万円でした。取引を始めてから資金回収するまでの期間の金額が100万円ということです。コーヒー1杯50円、大卒の初任給3万6,000円の時代でした。

ニッポー社に対する無条件与信供与は、たちまち課長権限枠を超え「三菱各社支援がない取引は無担保不可」という社内の反対の声に対し、東京から赴任した玉井審査課長が新米課長を擁護してくれました。玉井審査課長の積極的な支援、協力が、今日のニッポー社発展のステップとなりました。ここでも内田氏の「人との出会いの巧みさ」が社運を吉方に導いたのでした。

「優れた加工機械を製作しなければ、シートメーカーの品質は向上しない」と、当時の三菱樹脂本社企画部長代理・森一夫氏が手を差し伸べました。三菱樹脂が開発機器の試作依頼を通例とする子会社に圧空連続成形機を試作させ、無償貸与を立案し、具体化させました。

その後、三菱モンサント社も、三菱樹脂と歩調をあわせ、新しく開発した圧空連続成形機を無償貸与する計画案を実行し、ニッポー社の大きな戦略兵器として生産向上に寄与しました。

一方、三菱樹脂大阪支店長・加藤敏彦常務は、内田氏を夕食に招いて懇談し

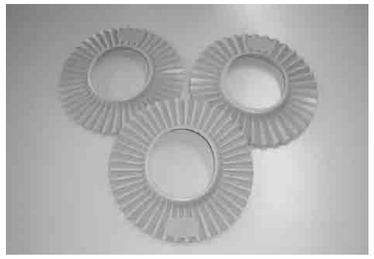
た際に、内田氏の人材派遣要請を受け入れ、大阪支店フィルム技術課長・佐古田氏をニッポーに派遣させました。佐古田氏は、その後ニッポー福岡支店長として業務に精励されました。

三菱樹脂大阪支店長のこの決断が、明和産業社内の取引反対派をニッポー社の味方に鞍替えさせる契機となったのです。

しかし、新しい考えを取り入れ作られた機械は、簡単には良い製品を作り出してくれないものです。積水化学の増田課長（積水樹脂社長）から、積水化学の発泡ポリエチレン・商品名「ソフトロン」の自動成形機が贈呈され、軽量容器の大量生産化が始まりますが、なかなか本格稼動する結果に至らないので、内田氏は寝る時間を惜しみ、自宅に帰らず工場に泊り込み、得意先にも顔を出さず、ひたすら機械と取り組まれました。

内田氏のやる気と執念は、社員はもとより、メーカーの関係者、各分野の得意先をニッポー社の応援団に仕立て上げる素地となりました。

この後、明和産業は、大幅な取引与信の設定、手形面での有利な金融支援や、銀行借入金の連帯保証等も引き受け、役員を派遣したり株式を持って緊密さを深め、商社として持つさまざまな力量をニッポー社に与えることになるのでした。



「シャンプーハット」

フードパック

イチゴを入れたフードパック

OPSシートへの着目

元三菱モンサント化成（現三菱化学）大阪支店長
島越喜久男

ニッポーさんがスタートされてすぐの1967～68（昭和42～43）年頃、三菱モンサント（現三菱化学）入社2～3年目の若造で、OPSシートメーカーの担当であった私が、ニッポーの別会社の日本パッケーヂで、故花倉氏を専務取締役として真空成形業を経営なさっていた内田会長に「成形とは？」と生意気にも講釈したのが、初めての出会いでした。

内田会長には、まだ塩ビ全盛時代にもかかわらず、いち早くOPSに着目していただきました。当時TVコマーシャルで落語家の仁鶴さんが宣伝をしていた“ルーちゃん餃子”の塩ビ容器をOPSに切り替えていただくために、三菱モンサントと代理店の明和産業の共同で、当時最新鋭のOPSの連続成形機を、ニッポーの子会社・タイガー成型に無償供与で導入され、この機械が圧空成形事業のきっかけとなりました。そして大量のOPSを買っていただいたことが昨日のことのように思い出されます。私事ですが、長女の誕生を聞いたのも、タイガー成型の現場の電話でした。

その後、タイガー成型は不幸にも漏電による火事で燃え、「化学製品会社火災により黒煙をもくもくと吹き上げる」等とテレビ放映されてビックリしましたが、また非常に残念な思いもしました。すでに予備加熱装置等の計画もありましたし、火事さえなければ当時の最新鋭機をいち早く導入されたニッポーさんのOPS成形事業はもっと違った形になっていたに違いありません。

もう一つ印象的なことは、放出の陸橋横にあった本社の階段の裏に、故下山氏が書かれた内・外のマージン表です。仕入れの5％は売りの4.76％になる等の対比一覧表でした。新入社員の私には鮮烈な印象で、ニッポーさんの徹底した利益管理を垣間見た思いでした。

また、仕事だけでなく、夜には曽根崎新地で毎晩のように美味しい食事やお酒をご馳走になりました。内田会長の友人である香住の農協の倉橋清治専務さんが持って来られる美味しい日本海の蟹をたらふくいただいたことなども、昨日のように思い出されます。

私はその後、三菱モンサント、三菱化成、三菱化学とお世話になりましたが、私の3年先輩であり、OPSの普及に多大な貢献をされた北村英夫先輩（残念ながら、1997年春、病気のため亡くなられました）も内田会長には公私ともに大変お世話になり、三社会（現在も続いているニッポーさん、三菱化学、明和産業の懇親会）で会長の故郷である甘木市近くの原鶴温泉、韓国済州島、南紀白浜等に同行させていただき、北村ともども楽しい時間を過ごさせていただきました。

今では、プラスチックの総合化工メーカーとして大活躍されておられる事を、北村もさぞかし天国から喜んでいることでしょう。

明和産業株式会社　取締役大阪支店長
小糸伸之

九州時代の思い出

経済の中心が博多に移りつつあり、新幹線が博多まで開通することとなり、1972（昭和47）年9月に博多駅前に九州支店として小倉支店が移転いたしました。ちょうどその頃ニッポー福岡営業所が開設され、我社事務所内に福岡支店が設置されました。

初代所長は内田会長の友人で甘木市出身の山本さんで、設立の主な目的は三菱樹脂のビニホイルによる食品容器の製造販売の九州展開と聞いておりました。当時私は入社3年目で、主にFRP関連材料、汎用樹脂、農業資材の担当をしておりました。ちょうど第1次石油ショックが始まった頃であります。

その頃より全国的にガーデニング（家庭園芸）ブームが始まりかけており、町の花屋、園芸店でポットマムやシンビジューム等が普及しつつありました。その需要拡大を見て、飯塚市にありました取引先であり、農業資材を手がけていたサンラバー工業殿及びその関係会社と組んでビールコンテナーの粉砕材をベースに使い、鉢の金型を起こし、九州一円の園芸農家向けに販売をする大計画に、ニッポー福岡営業所と組むこととしました。

この案件は残念ながら最悪の結果で終わることとなり、ニッポーと明和産業とで合計数千万円以上の不良債権を掴む結果となりました。福岡進出したばかりのニッポーにとっては大変な痛手であり、大変ご迷惑をおかけしたと思っております。

原因は予定していた原料が入手困難になったこと、金型投資、取引先の生産販売管理がずさんであったことです。その債権回収で初めて現内田会長と仕事をすることとなり、在庫場所及び成形メーカーを廻り債権回収交渉をして参りました。その時の対応の早さ、経営者としての厳しさを、肌を持って感じた次第です。当時の山田支店長も大変気苦労されていたことが忘れられません。

その処理がほぼ終わった1977年秋に大阪支店に転勤になりました。思ってもいなかった事ですが1981年頃よりニッポーの開発部の担当となり、現在のI・B事業部の射出成形関連とお付き合いが始まり、現在に至っております。

植木鉢

元松下電器産業　空調社生産管理部長
池田純孝

内田会長の陣頭指揮で新しい音の開発

松下グループは電子部品のテープ、リールをはじめ色々な部品を、世界各地の海外会社を始め国内の各ドメイン会社とお取引いただき、お世話になっております。

松下グループとニッポー様との出会いは「音」が契機です。

35年前の家電商品の花形商品といえば大型のセパレートステレオで、応接間にピアノと大型ステレオを置くのが庶民の夢でした。当時松下はテクニクスブランドで音響専門メーカーと熾烈な新製品競争を競っておりました。

音を出す振動板は紙が常識の時代に、ニッポー様のご協力により、発泡アクリルとEVAを使ったAFスピーカーを搭載した「テクニクスAFシリーズ」を発表し、業界の度肝を抜きました。紙にない透明感のあるクリアな音が評判になり、2年間で100万台の新記録を達成しました。ニッポー様が朝納品された振動板がスピーカーになり、夕方にはでき上がったステレオを各販売ルートで奪い合いになり、社内的にも大きな話題になりました。

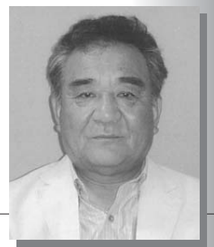
内田会長の陣頭指揮で、宇野取締役を始め開発メンバーが徹夜は常識という開発の苦労の連続でした。発泡アクリルの品質がパンの素材ロットごとに大きく異なるという問題があり、苦労の末、安定剤として表面処理剤の開発に成功されて、ようやく量産化の目処がついたときは、NHKの番組「プロジェクトX」のように、皆嬉し涙で内田会長の差し入れのビールで乾杯しました。あのビールの旨さは今でも忘れられません。

蛇足ですが、この開発の成功によりスピーカー業界で振動板に高分子フィルム等の研究開発が進み、今の携帯電話の振動板に繋がっています。

何回も開発の大きな壁に突き当たり、深夜皆が疲れて暗い顔で無口になった時に、会長に「多くの課題を片付けてここまで来たのだから、もう一息だ、登山で言えば胸突き八丁の9合目に差し掛かっている、明るく頑張ろう」と励ましていただき、ニッポーさんの社員だけではなく、素材メーカーやスピーカーの開発メンバーにも色々と多大なご支援をいただきました。

この開発メンバーのOB会を今でも宇野リーダーの肝いりで続けていますが、内田会長のあの熱意とリーダーシップがなければできなかったと皆が思っています。35年前のこの事例のように、誰もやらないものに挑戦するニッポー様のベンチャー魂はここから生まれたのではないかと推察しています。

会社は大きくなられても、ニッポー様の社員の皆様が、このベンチャー魂を失わずに前向きに挑戦される良き会社風土をいつまでももち続けられ、ますますご発展されんことを心からお祈りいたします。



元ニチバン株式会社 専務取締役
松浦興平

ニッポーとニチバンの出会い

私がクリールバン（絆創膏）の担当をしていた係長の頃、1972（昭和47）年の秋頃からエレキバンの声を時々聞くようになり、それがピップフジモトの開発商品であることを知りました。

手にして見たエレキバンは粘着剤が白い色をしていましたので、それがS社の絆創膏であると判断できました。当社で何とか取り組みをさせて貰えないかと思案を致していましたら、1974年中頃に、ピップフジモトの開発部長でありました矢崎さんと坂井さんに呼び出され、粘着剤のことでいろいろ質問を受け、話を聞いていると現在の商品について粘着力に問題があると、はっきりは言われなかったけれど感じ取ることはできました。

最初呼び出しを受けた時、ニッポーの内田会長が同席されて、話だけ聞いておられました。

ピップフジモトでは粘着力を強化するには接着剤を厚くして簡単に外れない物、そして接着剤により肌荒れしない物はないかと内田会長に相談をされたのです。そこでニチバンの局方処方を受けた絆創膏が肌荒れには良いのではと、矢崎部長と坂井さんにクリールバンを進言してくれたことを知りました。それがS社の絆創膏から当社の物に切り替えるきっかけを作ってくれたことを知って、内田会長と急接近することになりました。

内田会長が当時はピップフジモトの担当者であり、元タカラにいた高岡氏と組んでラベル関係の仕事もしていたので、粘着物の加工については知識を持っておられたので、志機製作所に別注の粘着加工品打ち抜き専用機を注文され、その機械ができ上がると直ちに、当社の局方絆にて試作テストの繰り返しが始まりました。

それをピップフジモトに持ち込み「パッチテスト」を重ねられましたが、その結果、皮膚に貼っても、3日間（72時間）は取れないものを作るようにとのことでした。接着剤を厚くすれば後加工が難しくなり、また、接着剤が肌に残る問題が出て来たけれど、ピップフジモトの意向は、多少は肌に残っても3日間くらいは取れないことを優先する、とのことでした。

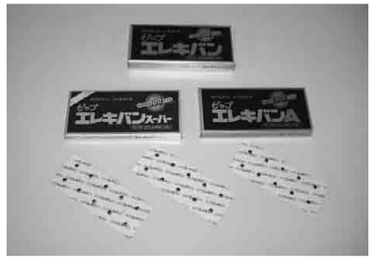
打ち抜き加工については「絆創膏と接着剤は打ち抜いても剥離紙に刃型をつけた品」は不良品である、とのことでした。言えば「首は切っても皮一枚を残す」というもので、当時の技術では至難の業でした。ニッポー社としては機械開発者と高岡氏の技術により、懸命な努力の結果、ご希望の品が何とかできるようになり、また、粘着剤の接着強度も、ご指摘の品物が長期テストの結果安定したので、「これならば」とピップフジモトの矢崎部長と坂井さんに合格点をいただいた次第です。

それ以来たいした問題はなかったのに、1976年9月に粘着剤の塗布量に厚い所と薄い所があり、その製品がピップフジモトの受け入れ検査にて発見され、そのロットは全て返品され、400万円近い金額になりました。

これについて内田会長より「原布の粘着剤塗布量不適格品だからニチバンで全額負担するように」と言われ、困り果てた結果、「原反の受け入れ検査を十分していなかったニッポーにも手落ちがあるのでは」と私も立場上弁明を致し、少し強気に出ていましたところ、私の社内においての立場も内田会長が理解してくれ、痛み分けということになりました。

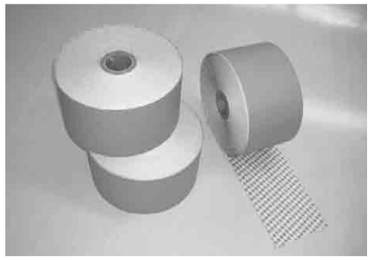
それで北浜の『阿み彦』という小料理屋に連れて行き、「はん助」という うなぎの頭を香ばしく焼いてひたした酒を2人で存分に飲んだことが今だに語り草になり、会えば思い出しては内田会長に、「はん助」であんたにだまされたと言われています。私にしては心外な話ですが、2人で笑いあって飲める若かりし頃の話として良い話のネタになっています。

余談であるが、いつの間にか内田会長の言われるままに会社が株主になり、態度が和らいだのは年輪のせいか気のせいかな（！？）



「ピップエレキバン」

ピップエレキバン内装紙



「ピップエレキバン」粘着用原反

オリジナル商品製造への方向転換

北垣周三
元明和産業株式会社 樹脂第二部フィルム課課長代理
日本製缶工業株式会社 専務取締役

私は1974（昭和49）年から17年間にわたり、オイルショックから変革期、そして躍動期を通して、ニッポーの基礎の時期とでもいうべき時に担当させていただきました。

オイルショックが終わり、急激に原材料の価格が下がり、売上げも下がる一方でした。その頃、福岡営業所の膨大な在庫の確認に、九州の倉庫に行ったのがニッポーを担当して初めての出張でした。それから毎月の会議にも出席させていただき、在庫処理の方法とか、今後の営業方針など熱い討論の雰囲気に圧倒されたことが、昨日のように思い出されます。

その時期に、内田会長は従来主流を占めていた規格品から、ユーザーニーズに応えるエンドユーザー指向のニッポーオリジナル商品製造へと方針を変換されました。当社へもいろいろな材料サンプルや試作品製作への協力依頼があり、私も大いに勉強させていただきました。

この時期、一緒に開発に参加させていただいた商品の中には、PSシートの同調成形品（主にラーメンカップ用）等の多色刷りフィルムとラミネートされた各種シートの成形品などがありました。最初の取り組みでもあり、多くの不具合品が出ました。

その際には、内田会長より厳しい品質要求と繊細な感性に基づく指導やアイデアを出していただきました。

その後も行動力、開発力はとどまることを知らず、1980年頃にはキャリアテープの製造販売、そして、ブロー成形、射出成形と次々と立ち上げられ、その度に担当として大丈夫かと心の中では心配していましたのは、皆様周知のとおりです。

また、さらに大変厳しかった思い出として購買姿勢がありました。会長の右腕であった中村洋平取締役（亡くなられて非常に寂しい思いです）が、徹底的に価格交渉されたのち、さらに内田会長が「もう少し何とかしてくれよ」と要請され、私たち、納入メーカー担当者が「参りました」と言うことが多くありました。

一方で楽しい思い出も多くあります。

ゴルフの会でありますが、当時の三菱モンサント化成の北村英夫支店長の発案で、三社会と命名して白浜、賢島、済洲島、そして内田会長の故郷である甘木等にて、コンペと懇親会が年間2回催されました。

内田会長の力強いスイング、スコアよりドライバーショットの飛距離に全精力をかけられる（失礼）がために、内田会長のご希望により、幹事としては参加賞とブービー賞に苦労したのも楽しかった思い出です。

残念なことに北村英夫支店長はお亡くなりになりましたが、三社会も50回を重ねるとのこと、ますます有意義な会に成長している様子で何よりであります。

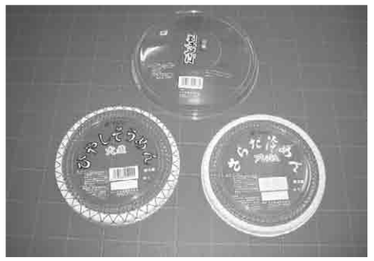
そして、毎年、社内旅行にご招待いただき、各地の温泉、景勝地をめぐり、夜は宴会でしたたかお酒をご馳走になりました。社内で15名のメンバーを選定して催される海外研修ではヨーロッパやアメリカの包装展や市場視察に同行させていただき、その行き先々でも、美味しい食事とお酒をご馳走になりました。

イタリアのミラノでは、元スチュワーデスをしていた私の妻が「この店の食事がお薦めです」と教えてくれた「ダ・マリーノ」と言うレンストランを1時間あまり歩いてやっと探し当て、妻への面目を果たせホッとしました。

しかし、レストランの名前を「ダマリーノ」と発音してしまい、「ダ」で切って「マリーノ」と言えば通じたものを、「英語読みではないからなー？」とは、みんな負け惜しみのようでありました。あの時は皆さんお腹を空かして別の駅まで電車に乗ったりし、探し当てたのは4軒めで申し訳ない思いでしたが、実は探し当てるまで食事はおあずけと団長であった内田会長の一声があったことを申し添えます。

ホテルでは会長の部屋にそれぞれ買い物した食べ物を持ち込み、ルームサービスで飲み物を注文し、ゴザを敷いて反省会を兼ねた2次会と、まさに体力勝負の出張でした。

振り返りますと、内田会長をはじめ皆様方のたゆまぬ努力と、探究心がこの40周年につながり、さらにニッポーの躍進間違いなしと改めて感ずる次第です。



OPSシートの同調成形品

三社会のメンバー（後列左端　故中村洋平ニッポー化成社長、前列右端　故北村英夫三菱モンサント化成支店長、後列右端　私）

株式会社エコー工業 代表取締役社長
児玉啓治

ニッポー株式会社との出会い

ニッポー社さんとの出会いは1974（昭和49）年でありました。南郷工場一棟6軒の貸し工場で、入り口側4軒はニッポー社の大東工場であり、奥から2軒目が当社エコー工業でした。

そのころ隣のニッポー社さんはどんな仕事をしているのかと、時々のぞいていましたが、スーパー等でよく見かける樹脂製の食品容器やお菓子の容器で、色とりどりで原反に着色しているものや印刷しているもので、種々雑多な製品を製造されていた思い出があります。

また、でき上がる製品の数が半端でなく、毎日毎日トラックが荷受けにきていました。私どもの会社が作った機械を出荷しようと思ってもニッポー社の荷物が通路を塞ぎトラックが出入りしにくく、ニッポー社さんに何回となく文句を言いに行った覚えがあります。

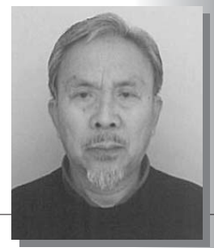
その数日後の日曜日、当社の前任の社長が所用のために会社に立ち寄ると、内田会長が奥さん同行のうえ白いペンキを持って来られて、荷物がはみ出さないように線引きをされていたので、「俺も手伝わずには帰れなかった」と言っていたことを思い出します。

先日来内田会長と中国・上海へ家族ともどもご一緒する機会があり、食事の折、南郷工場時代の思い出話がいろいろ出て参りました。1975年秋頃に、内田会長より「磁気治療器の製造ラインを至急造って欲しい」との話があり、それが縁でニッポー社さんとの付き合いが始まり、それ以後真空成形ラインのメンテナンスを始めとしてキャリアテープ・キャリアリールを製造する機械の注文を受けたり、本社工場の機械及び設備をいろいろな分野で担当させて戴き今日に至っています。

内田会長を見ていると、バイタリティーと先見性のすばらしさにただ敬服するばかりです。また、工場内の整理整頓ができていないと、自分が先頭に立って片付けを行う行動力には見習うことしきりでした。

現在こうしてニッポー社さんの堂々とした8階建ての本社ビル（建物の外観はマンション風で外見では内部に事務所及び工場があるとは思えない建物であります）や東京支店・九州工場・中国上海工場等生産拠点の展開を見るに、内田会長の健康に恵まれた身のこなしにより即実行にうつされるリーダーシップがなせる技であるように思われます。私自身いつも見習わなければと反省しつつ今日に至っている次第であります。

ニッポー社さんと当社と永遠の親交が続くことを願望しつつ（現在当社工場は南郷ではなく太子田ですが）、常にニッポー社さんの近くで、いつでも良き協力会社として、より一層の努力をいたすべく全社員一同頑張って参る所存であります。



元明和産業株式会社 大阪副支店長
伊東忠夫

手形決済資金騒動の思い出

内田会長とのおつきあいの始まりは小生が大阪へ転勤した1975（昭和50）年頃のことと思います。当時小生は営業マンでありながら、資金繰りのお話から始めなければいけませんでした。夢のあるプラスチックの話ではなく、酒を呑みながら、「今月の売上げは」「損益は」「資金繰りは」だけでありました。

一方において、当時のニッポー社の皆さんは一丸となって営業に励んでおられました。販売会議には時々出席させていただきましたが、その内容では売上げは計画通り進んでいるとのことで、実績も上向くはずだと思っておりました。しかし、経済悪化のスピードは速すぎ、いよいよ内田会長とは、土地担保のお話、個人保証のお話ばかりとなり、全くもって、ギスギスしたお話でした。

ある時、決定的な問題が発生しました。

それは忘れもしません1977（昭和52）年2月28日のことです。手形決済資金が当日の夕方になって足りないと連絡を受け、担当であった北垣周三君と一時途方にくれました。

当時のニッポー社は資金繰りは上田経理部長が担当され、その部下で山本課長がおられ、○○銀行に新規取引による借金を申し込み、担当者段階ではOKをもらっていたが、本店にての決裁が得られず、当日にその返事があり驚いているとのことであった。

「このまま決済資金が足りなければ不渡りになり、会社は倒産してしまう、別の銀行に話を持ち込むにも今日明日のことで時間がない、何とかしてくれ」との明和産業へ依頼を受け、当時の飯田常務取締役大阪支店長が、当日の夕刻より電話にて常務会を開催し、翌日の朝一番に手形の支払銀行に決済不足分の数千万円を振込み、無事ことなきを得たのです。

このような時でも、内田会長は冷静で社員教育も忘れず、社員研修会等も行っておられました。その成果も徐々に現れ、売上げに反映され、短期損益も長期損益も見通せるようになったのでした。有為転変の40周年、月に直すと480カ月の月次でした。

その間真空・圧空成形機群の思い切った設備投資、系列会社・タイガー成型の火災等色々ありました。しかし所詮は人間がそのなりわいを決します。

絶えず今後のニッポー社をどうするかという「夢」を持っていた内田会長という取引先、そして三菱モンサントをはじめとする応援団のメーカーがあったればこそと実感している次第です。

最後に今は亡きニッポー社の中村常務、三菱モンサント化成の北村英夫部長と酒を酌み交わした月日を思い浮かべました。

今やニッポー社は多角的に動き出されました。今後の発展を心よりお祈り申し上げます。

元近畿銀行 取締役東京支店長
山口昌泰

販売経路改革にともなう融資

40年を人生に例えるならば、肉体的、精神的に充実し社会的にも信用が増し働き盛りですが、ニッポー様も40歳となり、信用と営業基盤が構築され、今後の発展も疑う余地はありません。

小生が近畿相互銀行城東支店融資担当課長として着任した年が1977(昭和52)年で、今日に至る28年間のお付き合いとなりました。

当時ニッポーは放出にあり、年商4億円、従業員30名程度の規模であったと記憶しておりますが、現在ではグループ合計年商200億円、従業員約1,000人(パートタイマー、アルバイトを含む)の大企業に成長したのは、ひとえに会長の先見の明と努力の結果であることはいうまでもありません。特筆すべきは当時(1977年、安宅産業倒産)信用不安が続発するなか、販売経路の改革に着手されたことでしょう。即ち問屋や業者、仲間売りは不良債権が発生すると金額が大きく内容がつかめない、そのわりに利益率が低いこと等により、ユーザー直接販売に改革されたことでしょう。

そのための数千万の資金について、当時の辻本城東支店長と協議し融資を決めましたが、その際、支店長と内田社長(現会長)が話をしていたことを覚えています。

その内容は、「販売先が問屋や業者筋では売上げ数字が安定しないので、エンドユーザーに切り替えるので売上げは下がるから、その間のつなぎ融資をお願いしたい」との申し出でした。それに対して支店長は「貴方(社長)が営業部長になってユーザー開発をやんなはれ、その間は銀行には来ないで頑張れ、資金繰りは面倒見るから」と応えていました。

支店長は銀行内では実力者であり、後に本店営業本部長に昇進しました。

それ以来、内田社長はエンドユーザーに的を絞り、自らが営業部長の名刺を持って優良企業の開拓に傾注し、販売先のニーズをいち早く取り入れ、新商品開発にも力を入れ商品化したことが、今日の営業基盤構築に繋がったことは明白であります。

日進月歩の今日でありますが、現在のニッポーの「人、物、金」は充実しており、将来とも発展は間違いなく、更なる飛躍を祈念しております。

近畿相互銀行城東支店当時の慰安旅行にて、後列左から7人めが辻本支店長、9人めが私

元コクヨ株式会社OAサプライズ事業部長
唐原宏之

誠実なモノづくりの姿勢

人と人に多くの出会いがあるように、会社同士にも様々な出会いがあります。

私の出身でありますコクヨ株式会社は、1905(明治38)年ですから今からちょうど100年前の創業で、和式帳簿から出発し、紙、文具、家具まで幅広く製造販売する、関西に拠点を置く3,000億企業でありました。

1980年頃、私は文具事業部の製造課長をしておりました。当時も多くの大企業が事業部制を採りいれており、毎年10%以上の伸び率を求められ、その高い伸び率を達成するために、毎年何百品目といった新製品の開発を余儀なくされていたそんな時代でした。新しい文具事業部は生産工場もなく、開発社員も少なく、新製品の提案から調達までを外部に依存しておりました。

ちょうどその頃、ニッポーに若林課長さんという大変温厚な営業マンがおられて、ほとんど毎日のようにコクヨにお見えになって、新規取引の開拓に頑張っておられました。そのような熱意にうたれて、いつしか取引を開始しました。

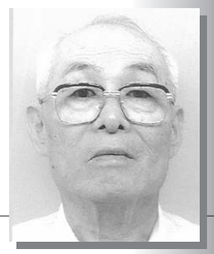
そんな日々の中から開発されたのが、紐や封筒等の包装用品シリーズで、手詰めにて袋に入れている荷札を機械で自動充填できないかとテーマを持ちかけました。それがコクヨとニッポーの本格的なお付き合いの始まりで、その担当責任者が私であり、それ以後少しずつ取引額は増えてはいました。

それからしばらく直接の担当を離れて時間が過ぎ、その後ニッポーにお世話になり、現在までの10年間にシート、リーフ、九州工場、MEの各事業部に配属され、いずれも現場で楽しく「モノづくり」の仕事をさせて頂きました。

その間にコクヨと当社との月間取引高は3,000万円前後にも増え、ますます緊密な関係にまで発展したのも、会長のお人柄や企業の堅実性が高く評価されたことと、営業担当者の努力はもとよりですが、そのような仕事が受け入れられる会社の態勢ができたからだと思います。そのきっかけが当時の担当者の私であったということは、この上ない喜びで一杯であります。

コクヨと当社には共通点がたくさんありますが、一番似ている点は「買う身になって作りましょう」と「お客様第一」といった言葉で示されるような軸足を顧客に向けた、メーカーとしては基本に忠実に「誠実なモノづくり」ではないかと思います。

現在、企業存続のキーワードは「情報」と「法令順守」といわれております。これからも大きく発展しながら、堅実に21世紀を無事に生き抜いていってくれる会社であると信じております。



ニッポー株式会社 元機械部部長・元監査役
藪内秀明

マイヤー社の機械導入とキャリアテープ製造

1976（昭和51）年3月頃、当時勤務していた会社にニッポーより機械の見積り依頼がありました。

内容は、直径5ミリの丸形チップ（黒色）をシートの粘着面に自動で貼り付けたいということでありました。その時は受注できると思っていませんでしたが、見積り提出後、とんとんとことが運び、放出にある本社で内田社長と打ち合わせを行い、注文が決まりました。途中で、この機械で作る最終商品が「磁気治療器」であることを知りました。

この機械の構造の特徴は、エンドレスのベルトに一定配列の穴をあけたことです。勤務していた会社に「ジグボーラーマシン」という精密加工ができる機械がありましたので、それが可能でした。それまでは手作業で貼り付けていたものを、この機械を使用して自動的に貼り付けることで正確性と能率アップをしたいということでありました。

この機械の完成と同時くらいの1982年2月に、これが縁でニッポーへお世話になることになりました。

今だに深く感動して忘れられないことがあります。それは1986年5月頃、ドイツのクリスチャン・マイヤー社からFP（ファインパック）を製造する機械を輸入するに至ったいきさつです。

1984年当時、ニッポーはFPの製造販売に力を入れており、より性能の高い機械の導入を検討していたところ、1985年5月、ドイツのデュッセルドルフでインターパック国際見本市が開催されるということで、求める機械の展示がないかと出品者名簿を調べ、マイヤー社が出展していることを知りました。

日本を出発して金曜日に見本市会場へ到着しました。すぐ内田社長とマイヤー社のブースへ立ち寄りました。会社案内を持参していたので、これを見せて商談に入りました。マイヤー社の社長は長身で大柄な人で、第2次世界大戦下でロンメル将軍の戦車隊に所属していた等の話を聞かされました。

商談も大詰めになった頃に、我々の熱意が伝わったのか、月曜日朝8時30分にゾーリンゲンのハリボー社の正門前に来れば機械が稼動しているところを見せてくれるとの話がありました。

当日はケルン市に泊まっていたので、内田会長と2人でホテルからタクシーで出発、刃物で有名なゾーリンゲンに向かい、正門前に約束の時間より少し早く到着しました。

しかし、マイヤー社の社長と、日本代理店のシーコーレンス社の網中氏は9時を過ぎても現れず、タクシーの運転手は次の仕事があるからと帰ろうとします。ハリボー社は山の中にあり、このタクシーに帰られたら大変だと、タクシーの運転手からマイヤー社へ電話を入れてもらいましたが、社長の本日の行動はわからないとの返事でした。

見本市期間の月曜日でもあり、多忙で来られなくなったのではと思い、当日は移動日にもなっているので、内田社長に「あきらめてデュッセルドルフ空港へ行きましょう」と促しましたが、社長は、「まあせっかく来たのだから、もう少し待とう」と言われました。

9時30分頃になり、ようやく2人が現れました。アウトバーンの降り口を間違えてしまい遅れたとの言い訳でした。

ハリボー社はグミの菓子とキャンデーを製造する工場で、ニッポーが導入を希望している機械2台が稼動している様子を見学させてもらいました。

帰りはマイヤー社の社長の運転で空港まで、スペイン行きの13時30分の飛行機に間に合うように送っていただきました。まだ購入を決めていない日本の客に対するこのような親切な行為に触れ、頭の下がる思いでした。

帰国後、内田社長の指示で網中氏と交渉し、機械を輸入する契約を締結しました。

翌1986年1月頃、機械完成の知らせを受け、内田社長の指示で、検収と運転習得を兼ね、技術担当者の古川君とともにマイヤー社を訪社し、最終の受け入れ検収を行いました。

この機械は、モーターとクラッチといくらかの部品を交換しただけで現在も健全に稼動して、六甲バター様向けのスティックチーズの容器を作り続けています。

次にキャリアテープの製造と販売（ユーザー直取引）をするまでの歩みも記憶に深く残っています。

1983年10月頃、東芝株式会社の田渕資材課長よりキャリアテープの見本（幅8m/m×ピッチ4m/m）をいただき、これができないかと担当の宇野氏と内田会長が持ち帰られました。

ニッポーで取り組みが始まり、試作機ができ上がりましたが、どう見てもものにはなりませんでした。

当時は既に日本ガーター社が1社独占で製造していたので、当社では、金型が安くできるか、また量産できるかが重要な課題であると考えました。

どうすればよいか迷っている時、展示会で名古屋のCKD社のブースで錠剤を包装する機械を見たことを思い出し、このメーカーならキャリアテープを製造する機械を製作する能力があるのではないかと思い、担当者に仕事の内容を説明しました。

その後、CKD社大阪支店の大井氏が来社され、「実はCKD社もキャリアテープ製造機の開発を進めているところです」という話でありました。試作機が完成し、キャリアテープの成形を行いましたが、満足できるものではありませんでし

た。

これ以上進めるには、機械メーカーよりむしろニッポー自身がやるべきと考え、未完ではあるが、その機械の1号機を発注しました。発注した機械では浅い凹みのキャリアテープしかできませんでしたが、改良を加え、3カ月後に深い凹みの成形が可能な2号機を発注しました。

しかし、設計者に完成させる自信がなく設計が中断していることがわかり、うまくいかない時は責任は私がとるからと説得し、組立図をチェックして、その図面の考え方で進めるようお願いして帰りました。

完成した2台の機械は放出工場の広さ8畳くらいの一角に設置しました。材料はスチレン系の「クリアレン」を使用したかったのですが、日本ガーター社が独占使用していたので入手困難でした。そこで同じスチレン系の「K-レジン」を調達するようにしました。

キャリアテープの品質レベルの要求は各社ともに極めて高く、この要求をなかなかクリアできず苦労しましたが、なんとかモノになり始め、第1号の受注はコイル用としてTDKが決まりました。次に三菱鉱業セメントのコンデンサ用と、ようやく商品として販売できるようになり、やっと苦労が報われました。最初の伝票を切った時は感動し、やっと今日までやってきたことがモノになったとホッとしたことは、忘れられない出来事です。

そうこうするうちに1つのチャンスが訪れました。1985年3月頃、CKD社の大井氏から、これから株式会社村田製作所を訪社するので同行しないかと誘いがありました。当時村田製作所の担当者である近藤氏、穴太氏、嶋巻氏との話の中で、問題点として、輸出用リール（360～380 Φ）がアルミ製のため高価で困っていると説明されました。とっさに私は、真空成形の知識がないのにもかかわらず、真空成形でリールを作れば安くできると言ってしまいました。

約6カ月後、記録掛の嶋巻氏から電話があり、リールはできましたかとのお問い合わせをいただきました。山田工作所の佐々木氏に178 Φのリール用金型を依頼していましたので、数種類の真空リールの試作品を持参し、穴太氏に評価していただいた結果、なかなか良いとの反応が返ってきました。

その後、何度も試作を重ね、村田製作所から正式な注文が取れるまで2年半の歳月が経過しました。

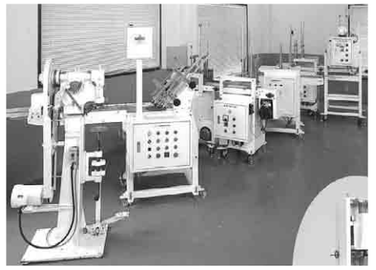
このリールが販売の強い武器となり、実用新案の登録もでき、なんとか将来が明るくなったように思えてきました。エレクトロニクス見本市にも出展する機会が訪れ、ニッポーの社名が電子機器業界のキャリアテープ分野で知られるところとなりました。

村田製作所を訪社し、真空リールを作るきっかけをいただき、これを採用していただいたこと、このリールが実用新案の製品となり、独占的に製造販売できたことにより、この業界において大きく羽ばたけるようになったのです。今思えば内田会長が、このテーマについて私を信頼して自由に取り組ませてくださったことに感謝する次第です。

ほかに、本社ビルと九州工場の建築も担当し、畑違いの仕事でずいぶん悩んだり苦労しましたが、良い経験ができたと思っています。

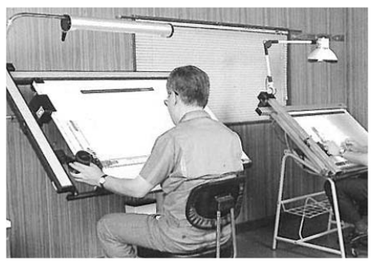
1982年より20年間に亘り、海外出張や研修を社内の誰よりも多く経験し、特に内田会長と海外にて行動をともにしたことは、忘れ得ぬ思い出であり、紙面があれば、もっといろいろなエピソードを書き綴りたい気持ちでいっぱいです。

仕事には苦しいこと辛いことが当然ありますが、良き思い出のみが残っている今日に感謝します。



考案し製作した機械の一部

真空成形リールの参考になったテニスのガット用スプール



設計中の私

紙缶成形機

クリスチャン・マイヤー社製透明円筒容器自動成形機

稲畑産業株式会社　執行役員　食品本部本部長
本多義和

21年にわたるニッポーとのおつきあい

弊社との出会いを思い起こしてみますと、遡ること21年前、1984（昭和59）年だったと思います。私自身は30歳代であり、内田会長も50歳代でした。

私と内田会長との出会いの場所は、大阪・梅田のお初天神にあったスナックでした。私が某印刷コンバーターのＴ社長によく連れて行っていただいていた店であり、内田会長とは、その店で時々顔を合わせていましたので、Ｔ社長にお願いをして名刺の交換をいたしました。社長同士はお２人とも若かりし頃、同じ包装業界で会社を興され、当時積水化学の代理店の集まりである「一水会」のメンバーということで、昔の苦労話、武勇伝をお聞きしたことを記憶しています。

その出会いがきっかけでお取引を始めさせていただきましたが、当時のニッポーの年商は48億円であり、現在は190億円に達しています。

私自身、その間ニッポーを担当してきましたが、節目節目での内田会長の適切で積極的な経営判断が現在のニッポーの事業展開に結びついたものと、改めて実感しています。

1990年に現在の本社工場を竣工、1994年にNIP ASIA（シンガポール）を設立、1998年九州工場竣工、2002年上海日宝設立（中国）と、国内・海外へ着実に経営資源を投入されてきました。

余談になりますが、NIP ASIA設立時に東南アジアをアテンドさせていただきましたが、その際、私が内田会長、内田現社長、花田現常務の航空チケットを預かっていました。ところが、タイ空港で全員のチケットを盗難されて大恥をかいたことを、未だに忘れられません。

現在上海日宝の役員として名を連ねさせていただいていますが、海外進出の市場調査から会社設立にいたるまでともに行動して参り、シンガポール及び上海工場へとニッポーのグローバル化に力になれたことは、私にとりまして忘れえぬ思い出であります。

私は今年４月から食品本部に担当が替わりましたが、内田会長始め、ニッポーの社員の皆様とのお付き合いを忘れることなく、今後とも更に新しい取り組みができることを楽しみにしています。

NIP ASIA設立準備のための打ちあわせ。左から、私、内田会長、花田常務

INABATA SINGAPORE前にて

元株式会社伊勢商会代表取締役
ニッポー株式会社　東京支店長
伊勢和弘

ME事業部設立までの流れ

1986（昭和61）年に伊勢商会とニッポーとのＭ＆Ａにより途中で入社いたしましたが当時のニッポーは、シート成形加工が主な事業で、他に鉄鋼部門があり、鋼板を材料として送電線の地中埋設管の「継ぎ手」を製造、販売しており、私は以前は鋼管関係の販売が専門でありましたので、その部門の営業担当に配属されました。その継ぎ手を軽量化するために、鋼板に代わって樹脂でブロー成形化しようということになり、ブロー成形機が導入され、事業にブロー成形が加えられました。

1991年に私は、射出成形とブロー成形を事業とするＩ・Ｂ事業部へ配属されました。Ｉ・Ｂ事業部の工場は氷野にあり、幅広くユーザー様のご要望にお応えするため、成形のみならず、組立、超音波接着、印刷等の工程を一貫して行い、完成品として納入する方針が打ち出され、松下電器産業様のヘッドフォンケースへの取り組みもこの一環でした。

仕事の拡大による転機があり、従来からの医療用具製造によるノウハウの蓄積を基盤として、ダイキン工業メディカル事業部様の「簡易型血糖値検査機器」、積水化学工業様の「PET採血管の成形」及び「血液凝固剤の充填」などの新事業の受注体制を整えるため、1990年の本社工場新築竣工と同時に、ME事業部の前身でありますME開発室が開設され、私は開設委員の任命を受けました。

新しい本社工場は、全ての場所をクリーンルームにできる環境レベルで設計・建設されましたので、化粧品、医薬部外品、医薬品の包装・加工に必要なGMPの環境を備えており、事業分野が一挙に拡大しました。現在では当然のように行っている化粧品、医薬品の分包、充填等多彩な受託加工の工程は、GMP基準のクリーンルーム内で稼動しなければなりません。

1992年４月には、積水化学工業様のご要望により検査用商品の立ち上げのため、EOG滅菌装置が導入されました。この装置をフル稼動させ、当時はガラス製品が主流であったものを、当社の樹脂成形品による生産技術と金型の鏡面加工により「臨床検査用シャーレ」を開発し、成形と滅菌を一貫して行う作業は当社だけの独壇場で、現在では月産300万枚を生産しております。

続いて2003年８月から、東京支店のクリーン工場においても、化粧品、医薬品の受託製造、医療機器の製造販売がスタートし、日本全国の市場をほぼカバーし得る態勢が確保されました。

これからどのようにこの態勢を活用していくか私どもの双肩にかかっていますので、将来を見据えた営業展開を志向して、確実に数字にしていかねばと、責任とやりがいを感じています。

元明和産業 常務取締役
橋本勝昭

20年間のおつきあいを振り返って

企業には紆余曲折は付きものですが、内田会長始め社員皆様のご努力で実に立派な企業に成長されたことは、誠にご同慶の至りです。

明和産業も長い間お付き合いさせて頂いておりますが、ニッポー社の担当窓口は元来樹脂第二部で、私は当時樹脂第一部に在籍していた関係で、内田会長との接点は比較的遅く、1985（昭和60）年からのお付き合いですが、その間様々な思い出があります中で、次のことを披露させて頂きます。

■I・B事業部の誕生

私の課長時代の1985年、内田会長に「これから綜合包材メーカーを目指すのであれば、中空成形及び射出成形への進出が必要である」と誠に生意気に進言したことが、現在のI・B事業部誕生の契機となったことと思います。

まず、1986年に明和産業から無償貸与で導入されたのが、中空成形機（プラコー50㎜）2台でしたが、当時常に稼動がままならぬ状況で、当時の近田事業部長から「機械が止まるので早く次の受注品を捜して持ってきて欲しい」とのゾクッとする電話がかかってくるのが恐ろしく、責任上ニッポー社の営業マンのごとく受注活動に奔走した思い出があります。

1987年に最初の射出成形機（ファナック100b及び75b）2台が、明和産業と三菱モンサント化成の協力により無償貸与で導入されましたが、射出成形業界への参入に当り、（株）河辺商会（松下グループの共栄会社であり、且つミノルタカメラ・ストロボ等の精密成形を主体とする成形メーカー）の故河辺会長を内田会長に紹介、再三射出成形の管理手法を伝授いただくとともに、1989年には三菱モンサント化成の故北村英夫支店長と相談し、射出成形分野進出記念に射出成形機（住友重機ネスタールSG-220SAYCAP,M-Ⅲ・約24,000千円）をプレゼントさせていただきましたが、社内伺書（償却内容）で上司からクレームが付き、後々まで大変苦労した思い出があります。

■東京・青戸製袋工業のM＆A

1991年、私が樹脂第一部副部長の時に内田会長から「東京の青戸製袋工業を買収したいので買収資金の融資と人の派遣をして欲しい」旨の申し入れを受けました。当時ニッポー社の担当窓口は樹脂第二部であったのに、何故か樹脂第一部の私に最初に話があったのが今だに理解できませんが（？）

M＆Aの骨子をお伺いしますと、同社の花房社長高齢化での後継者問題、商権の確保と拡大、サンドイッチ用トレーの山崎製パンその他への納入、東京営業所の移転による経費削減等のメリットがあるのでぜひ協力して欲しい、融資と人の派遣をお願いしたいとの強い意向でした。

そこで同社の経営資料をいただき、担当部の樹脂第二部に説明して案件を移管後、野村副社長の強力なチェックを受けましたが、社内検討の結果、全面的に協力させていただき青戸製袋工業を買収（M＆A）されたことも強く印象に残っています。

■ベスト工業の倒産

1998年1月に浄化槽メーカーの最大手であるベスト工業が自己破産したことで、大口の不良債権が発生して、運転資金融資の依頼を受けました。私は当時合成樹脂担当常務でしたので、本件は何としても協力せねばならないと思っておりましたが、1998年は何せ金融機関の「貸し渋り」最絶頂期であったため、社内「経営会議」のチェックも非常に厳しく、承認を取るのに大変苦労した思い出があります。

しかし、内田会長はときどき明和産業の本社を訪れ、社長を始め役員とも会食や酒席を重ねて会社の内容や経営方針を話しておられたので、その人柄と心意気がよい結論につながったと思います。

その節にニッポー社は売上高の割に過小資本（当時55,000千円）なので、今後ぜひ増資を検討すべしとアドバイスさせていただいたことが記憶に残っております。

上述のことからも、内田会長は常に先を読みつつ新しい事業に取り組み、会社発展のブレークスルーを実現して来た人で、私どもも時にはソリューション役としてお手伝いをさせていただいて来ましたが、今後ともお互いに、取引の歴史の重さを感じながら、良きパートナーとしてともに発展されることを願ってやみません。

最初の射出成形機（ファナック100b及び75b）

ニッポー40周年記念式典にて、三菱グループ企業のメンバーと私（左から2人め）

元青戸製袋工業株式会社 代表取締役
松本知子

青戸製袋工業とニッポー株式会社

今から約15年前、私は青戸製袋工業の経理部長をしておりましたが、花房社長が高齢で、また後継ぎがおられないため（子供さんがいなかった）、当時ニッポー化成に勤務しておられた岩崎部長に会社譲渡の話を持ち出されました。

「何としてもニッポーに頼む」と花房社長の強い意向であったので、内田会長と中村洋平ニッポー化成社長が来社され、「ニッポーは容器包装分野が主で、フィルム包装にも興味があるので協力し合って行きましょう」ということになり、富士銀行（現・みずほ銀行）本所支店の仲介により、1991（平成3）年4月に、M＆Aによりニッポーの系列会社となりました。花房社長は1年間会長として在籍され、明和産業の課長であった安楽氏がニッポー社の依頼により責任者として出向してこられました。

会社は両国国技館のあるJRの駅から歩いて18分くらいのところで、40坪の4階建のビルと60坪の平屋のプレハブ工場があり、全部で100坪でした。4階建てのビルは1、2階が工場で、3階は事務所、そして4階は花房社長の住まいでしたが、系列会社になって直ちに工場の改造が始まり、4階を事務所にして、1、2、3階のすべてを工場に改修、プレハブ工場には製袋機5台をおいて、営業しました。

しばらくその状態でしたが、1995（平成7）年になってプレハブ工場を取り壊し、ニッポーよりの借入金により6階建てのビルが建設され、旧の建物と連結し、現在の建物と同一フロアのビルができ上がりました。その1階に成形機が設置され、2、3階には製袋機が7台設置されてサンドウィッチ袋の生産に力を入れました。

当時は活気もありましたので、さらに道路を隔てた目の前の空き地を借用して現在の3階建のビルを建て、増産に努めました。製袋のライン上においてカットテープを挿入しながら製造する方法を開発したことで、注文も増え、その新設の建物に機械を増設しました。そしてコンビニのファミリーマート向けに、相当量のサンドウィッチの袋を納入しました。

ニッポー九州工場にも製袋機5台を設置、テープ挿入機も2台増設し、加峯君が担当で、九州方面の市場に対応する体制をとりました。

しかし、九州と東京とのやりとりのなかでやりづらい問題が発生するようになり、九州に設置している製袋機を全て東京に移設するようにと経営管理本部より指示がありました。時代の変化が意外に早くやってきたからです。コンビニ相手の仕事は材料支給にて納期対応や価格が厳しく、利益は乏しく赤字経営で将来も期待できないと、内田会長の指導により思い切って不採算部門から撤退することとなりました。製袋機はカナオカに5台を売り渡し、工場を縮小、残りの製袋機でエンドユーザーのお客様のみを残し、生産・販売をしました。

しかしそれでも青戸製袋工業は単独では経営が成り立たず、ついに2003年1月、ニッポーと合併することになり、従業員はそのままニッポー東京支店製袋部として残り、お客様に誠意を持って対応し、従来にも増して一致団結頑張ることを皆で誓い合いました。

製造部門が縮小されたスペースには、テーピング事業部及びME工場と営業が強化されました。私は製袋部の部長となり、ニッポー東京支店製袋部として努力した結果、新態勢になってから初年度より利益を計上することができました。

「よく耐えて頑張った」と会社全員より祝福を受け、内田会長と製袋部全員で目標達成記念の慰安会として、会社の保養所である白浜荘に2泊3日の旅行をさせていただきました。美坂次長に、車で串本海中公園、潮岬灯台（本州最南端）、トルコ記念館、恋人岬、千畳敷、三段壁（洞窟）、橋杭岩、アドベンチャーワールド等案内していただき、皆で大変楽しいひと時を過ごしたことは、忘れえぬ思い出として大事にしています。

私は、合併前の2000年11月に青戸製袋工業代表取締役の命を受け、2002年12月まで2年間あまり、会社の総責任者として持てる力の限りを尽くしてまいり、人生において、また女性としてこのような貴重な経験をさせていただいたことに、心よりお礼を申し上げたいと思います。

今思えば、やるしかないという思いで頑張ってきた日々ですが、内田会長はじめ、加藤久雄顧問の厳しく的確な指導があったから、また、従業員と周りの人々に恵まれていたからこそ、今日までくることができたのだと思います。

良い会社と人に恵まれ、働かせて頂き、生涯のよい思い出として心から感謝申し上げますとともに、今後も会社発展のため余力を出し尽くして頑張ってまいる所存であります。

青戸製袋工業の慰安旅行で宮城県塩竈神社へ
（1991年6月、前列中央 花房社長、前列右端が私）

稲畑産業株式会社 常務執行役員
大槻延広

海外での出会いと枇杷酒

私がシンガポールに駐在していた1994（平成6）年1月末、内田社長（現会長）、内田経営管理部課長（現社長）、花田テーピング事業部営業部長（現常務取締役）が、稲畑産業の合成樹脂本部の部長であった本多と来星されました。この時が私とニッポーとの出会いです。マレーシア、シンガポール、タイ、フィリピンを廻られる予定で、目的はユーザーから現地化の要請があり、進出するとしたらどの国が適切かのフィジビリティスタディーであったと記憶しています。

私が申し上げたのは、いろいろあったと思いますが「工場を直ぐに立ち上げる必要があるのか否か」でした。「すぐに立ち上げるのであればシンガポールです」

理由として、

1. インフラが整っており初期投資が少なく、許認可のスピードが速い
2. 物流がしっかりしており、シンガポールから近隣諸国への輸出が容易である
3. 政情が安定している
4. 日本人が生活しやすい

等がありました。

私の説明を信用していただいた内田社長（現会長）は、シンガポールへの進出を即決されました。「リーダーシップの発揮」です。これがニッポーの海外進出の第一歩であり、それ以来12年目を迎えられます。

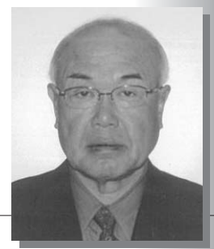
最近は特に、「意思決定の速さが将来の会社の明暗を分ける」と言われています。この時の内田社長の決断がまさにこれであり、その後のニッポーの大きな発展へと繋がって行ったと思います。

この時設立されたNIP ASIA PTE.LTD.の業績は順調に推移し、リール、キャリアテープ、トレー等を生産し、昨年度は売上高も14億円にもなっています。当社はこの会社の株主でもありますし、私は役員として今日に至っていますが、業績向上は願ったり叶ったりで、喜ばしい限りであります。

グローバルな展開も行われ2002年には、上海にも進出されました。

話は変わりますが、以前にご自宅で奥様手作りの枇杷酒をご馳走になり、あまりの美味しさに感激いたしました。私の担当分野は2005年の4月より営業から管理部門へと移りましたが、機会があればまた枇杷酒をお願いいたしたく思います。

シンガポール工場の竣工式であいさつする私



元住友重機械工業株式会社 大阪支店長
ニッポー株式会社 専務取締役営業統括本部長
前田 弘

I・B事業部の発展に期待を込めて

1996（平成8）年5月1日入社で、創立30周年の節目の年にニッポーの一員となりました。それまでは、住友重機工業に在籍し、射出成形機の販売を主たる業務とし、ニッポーには成形機・周辺機器・金型で大きな取引をさせていただきました。内田会長との出会いが私の人生を変えるきっかけとなりました。

これまでは、成形機・周辺機器の販売で30年間、西日本のまとめ役として勤めてまいりましたが、会長から食事会の席上で、プラスチック成形品の製造について一緒に取り組まないかとのお誘いがありました。私も55歳までには、これまで業界で培った知識と人脈を生かした形で何かに挑戦したい気持ちがありましたので、二つ返事で承諾しました。早速当時の社長にも相談し、内田会長にもあいさつに行ってもらい、円満な形で新しい職場で新しい仕事に挑戦することになりました。

私はインジェクションの業界しか知らない身でしたので、まず最初にI·B事業部の業務に関わることになりました。当時は、I·B事業部が発足して10年経過しており、主たる機械の稼動は電子部品搬送用のリールと検査用のシャーレの成形で全体の9割を占めており、新しい商品を取り込んで方向転換する事を迫られていました。まず最初に取り組んだことは、①サイクルアップ　②リール金型の全てのホットランナー化　③稼動率アップ　④勤務体系を土曜、日曜、祭日の完全24時間稼動――です。シャーレについては、住友重機工業の金型部の協力により成形サイクルがアップしたもので、鏡面のこれまでにないできばえの金型を供与してもらい、その製品が好評で業界に注目されました。さらに①サイクルアップ　②良品率のアップ　③24時間稼動の体制。次にリールやシャーレの成形品以外の新しい高付加価値商品の取り組みです。

2001年5月に“クラス1万”のクリーンルームの新設と、成形機（光学用）を1期3台、2期で7台計10台新設し、携帯電話用の導光板の成形に新規参入致しました。2005年現在で新規取引先19社となり、ようやく稼動率も高まりましたが、業界自体が受注量の波が激しく安定しないということを踏まえて、関連するカーナビ、PDA、アミューズの商品を取り込むべく営業活動を展開しております。また、一般成形についても、ようやく大きな柱となるべく化粧品用のポンプ本体（成形・組立）の受注が決まり、新しい付加価値商品として、営業と工場が一体となって取り組んでおります。

さらに成形技術のアップを図るため技術者に国家試験を受けさせるようにし、現在では特級プラスチック成形技能士資格者2名、一級1名、二級取得者多数と、多くの技能工が誕生しました。特級技能士の1人は国家試験の審査委に推薦され、I・Bにおいては技術の研鑽・変化に対応が進んでいます。40周年を迎えてようやく新しい方向付けの足がかりができてきたものと確信しております。

元関汽航空株式会社 営業本部長
大阪京橋ツーリスト 営業部部長
鴻上彦男

5回の周年イベントと旅の思い出

ニッポー様とのおつきあいは、1977（昭和52）年頃から始まりました。当時の経理部長をしておられた故・上田烈様と梅田の居酒屋で隣同士になり、話が弾んで「うちも社員旅行をたびたび行っているので、一度訪ねてきては」と言っていただいたことが始まりであります。

5年ごとに行われておりますニッポー様の周年記念式典は、10周年の際は新和歌浦の双子島荘（参加者73名）で挙行されたと聞いていますが、その後は私が担当させていただくことになり、1981年の15周年は比叡山国際観光ホテル（参加者119名）で開催、以後も20周年を有馬グランドホテル（参加者181名）、30周年を琵琶湖グランドホテル（参加者344名）、35周年を宝塚グランドホテル（参加者421名）で開催されました。

この度の40周年は参加者も670名となり、関西地区では、これだけの人数を収容できる大ホールを備えているのは琵琶湖グランドホテルのみです。

回を重ねるごとに社員の方がだんだん増え、ご来賓の方も人数が増えるとともに一流企業の方が多くなり、会社の成長を肌で実感してまいりました。

このように大きなイベントをたびたび担当させていただくことは、この仕事に携わる者にとっては最高の栄誉であり、やり甲斐、生き甲斐を感じることのできる仕事を担当させていただいたことに、感謝の思いでいっぱいです。

また、社員旅行では本社と当時の子会社で日本パッケージ、ニッポー化成、第一製造室など各部門の添乗をさせていただき、多くの社員と幹部の皆様に声をかけていただきました。また家族旅行にまでお声がかかり、皆様に可愛がっていただき、勇気づけられてきました。

社員旅行の時には、会長は社員の方々と日頃なかなかできないコミュニケーションをとろうと、バスの中や宴席で熱心に皆さんと会話されて、こういう機会をとても大切にされているという印象をいつも感じていました。

社員旅行のほかに、会長のご友人や取引先の方々と一緒に、社員の方で年間を通じてよく頑張った社員の報奨を兼ねた研修旅行に台湾や韓国にも添乗させていただき、楽しい思い出ばかりがよみがえってまいります。韓国では会長にサンゲタン、ポーシンタンという料理を初めて教えていただきました。

いくつか思い出すままに、エピソードを綴ってみたいと思います。

ある社員旅行では、バスで出発して内田会長が途中の茨木インターチェンジから合流されることになっていましたが、吹田インターと間違えて皆様にご迷惑をおかけしました。

また、新車のバスをチャーターして喜んでもらっていたら、翌日旅館を出る時にクーラーが故障して、新型なので窓を開けるところがなく、6月の蒸し暑さにいても立ってもおられず、ご迷惑をおかけして汗顔の至りで逃げ出したい気持ちになったこともありました。

2階建てバスが出始めた頃、賢島や鳥羽に行った際に、行く先々で人の目を引いて、乗っている皆様が優越感に浸ることができ、大変喜ばれたこともありました。

営業部主催の白浜でのニッポー祭では、バケツでウィスキーのオンザロックを回し飲みしたり、思い出はつきません。

有馬へ添乗した時は、エレキバンのコマーシャルで有名なピップフジモトの横矢会長がご一緒で、エレキバンを仲居さんに配って熱心に宣伝されていました。テレビのCMに出ておられる有名人なのに大変親しみやすい方で、大勢の方々に取り囲まれ、おかげで出発時間に遅れたりもしましたが、私も大変に楽しい思いをしました。

また、横矢会長の追悼旅行の添乗もしましたが、内田会長ご夫妻ほか何組かのご夫婦も参加されていましたが、初日にバスのテレビがうまく映らず、途中で楽しむべく用意したビデオが見られないということがありました。事前にチェックをしていなかったことをピップフジモトの矢崎専務にこっぴどく叱られ、針の筵でした。矢崎専務には「何でや」と3回続けて言われ、困り果てましたが、あとから、それが問題を解く詰めの言葉になると教えられ、人生の良い教訓とさせていただきました。

1997年の末に、私は職場を変わり転機を迎えましたが、その時も内田会長は大変心配してくださって適切なアドバイスをくださり、それで今日の私があります。その後も絶えることなくおつき合いさせていただいており、会長との出会いは私にとって宝物であったと思っております。

私が担当させていただいたシート成形事業部の慰安旅行にて、左端が私（1994年1月31日、東尋坊）

ニッポー株式会社 前代表取締役社長
名誉相談役
加藤久雄

会社の成長を支える改善改革の志

私のニッポーとの縁は、今から遡ること24年前、大阪市・放出の本社会議室においての現内田会長との出会いから始まりました。

当時の工場といえば、本社から西へ150ｍの所に木造で200坪ほどの工場と、大東市南郷町に鉄骨スレート葺きの工場、大阪・茨木市に同じく鉄骨スレート葺の工場があり、ほんとうに町工場そのものでありました。正直な所、人生の後半を託すことに多少の迷いがあったことは事実でありますが、会社成長への強い思いをお聞きし、それに強く共鳴したことが、私自身の身の振り方を決定的にしたように思い出します。

当時の年商は37億円、現状の190億円と比べますと誠に感慨深いものがあります。創業以来40年間、堅実経営（赤字決算一度もなし）をモットーに、常に内田会長ご自身が改革改善に先取的に模範を垂れ、今日の企業基盤ができたものと、当時の経理担当者として確信いたしております。

この間の事業改革を省みますと、医療用具の開発やシャンプーハットなどのベビー用品の製品開発に加え、ラベル製造分野への進出、射出成形分野・中空成形分野・塩ビ円筒成形・電子部品分野・製袋分野・紙の成形などに次々と新規参入、近年ではメディカル事業への進出・精密成形分野（導光板）など、更に多角化を進め、単なるプラスチック成形業からの脱皮を図り、常に新たな事業への高い志を持ち続け、そして創造と破壊の経営理念、それが今日の成長の大きな原動力となっていることは疑う余地もありません。これが会社成長の大きな過程であると考えられます。

また、平成での最初の大きな出来事は、1990（平成2）年の本社ビル建設であります。当時の売上高は69億円で、その工事費は25億円にも達し、わが社にとっては大変な投資でありましたが、内田会長の決断があったればこそ、今日のお客様満足度を飛躍的に高める結果となり、いくばくかでもお客様にお応えできる企業体質・体制ができたものと思っております。

また、1998年には、阪神大震災による教訓を得て、万一工場生産に支障を来たし、お客様にご迷惑をおかけすることになってはと、一カ所生産体制のリスクを回避し、お客様の安心感を得るため福岡県に九州工場を建設、現在ではクリーン工場として、大いにその機能を発揮しております。

さて、この10年、バブル後かってないわが国経済の停滞状況は見るも無残で、わが社においても内部拡充を図るため、中期経営計画樹立（N·R·P）のもとに財務体質の改善、収益構造改善、コスト低減の展開、新人事評価制度の導入など、改善改革を旗印に内田会長はじめ役員従業員が一体となって経営を進める体制を構築しました。この10年の成長率は200％と十分ではありませんが、今後の成長を期し基礎固めに徹し、1999年には、自己資本の充実を図り、加えて将来の資本政策を鑑み、大手取引先のご協力も得て、第三者割り当て増資を実施し、従来の同族企業からの脱皮を図り、より強い体質づくりに努めて参りました。

この上は、最大限お客様のご要望にお応えしていく企業たるべく一層の努力をすることが、わが社に課せられた最大の責務と考えられます。

1985年に取締役経理部長に任じられ、1996年には専務取締役に就任、2000年に社長という重責を拝命、改善改革の志を糧に、内田会長をはじめ多くの皆様に支えられて業務を遂行して参りました。

今般、第40期決算終結をもって社長を辞任し、内田雅典氏にバトンタッチいたしましたが、成長の源でありますわが社の改善改革のDNAは、今後次代に長く引き継がれていくことを心から願うものであります。

創業以来、長きにわたりお客様の温かい、変わらぬご支援ご指導を賜り、また生産資材等納入業者各位のご協力により、今日ここに40周年を迎えることができましたことに対し、衷心より厚く御礼を申し上げる次第であります。

なお、この先末長くお導き下さいますよう、伏してお願い申し上げます。

ニッポー40周年記念祝賀会で鏡開き、これが私の最後の晴れ舞台となった

元甘木市市長
社会福祉法人こがね園施設長
中島茂嗣

内田会長と福岡県と甘木市

内田会長が40年前に一人で始められた仕事が、40年の歳月を経て今日のニッポーに成長しました。これは、創業者であります内田会長の優れた経営感覚と指導力、時代を見る目の確かさが、社員の皆様の努力とあいまって成し遂げられたのだと私は思います。

この40年の歩みを振り返りますと、私と内田会長の交流の思い出と重なってまいります。内田会長の郷里は私と同じ福岡県甘木市で、とりわけ緑豊かな山と川に囲まれた静かな田園地帯・上秋月町の出身であります。会長の父上であります故内田一郎氏は、甘木市社会福祉協議会会長・老人クラブ連合会会長・甘木市議会議員を務められ、旭日章を叙勲され、地元で地域・福祉のために尽くしてこられました。

内田会長は、このお父様から薫陶を受けて成長され、明治大学卒業後、大阪で金融機関に就職され、その後独立されてニッポーを創業されました。

1965（昭和40）年頃、若き日の内田会長が、貴重な贈答品であった砂糖の成形菓子の売り込みに地元デパート「岩田屋」に売り込みに来られました。当時、私は父親が衆議院議員でありました関係で議員秘書をしていましたので、同行して岩田屋の中牟田常務を訪問し売り込みに成功した時のことなど、今でも忘れることはできません。会長はこの頃からすでに九州進出を視野に入れておられたのではないかと思います。

そして郷里に九州工場を建設する計画が進み、福岡県が所有していた養蚕指導所跡地を、企業誘致の用地として甘木市から払い下げを受け、九州工場の用地として購入していただきました。1991年6月、内田社長と県庁の立会人、そして当時甘木市長であった私の3人で調印式をしたことを印象深く覚えております。

現在九州工場は、ISO9002と14001を取得され、甘木市で最も優れた工場となり、市に財政面でも雇用面でも貢献しておられます。

また、内田会長は父上が甘木市社協会長の折りに開園された「清流学園」の建設資金が不足したため寄付されたのをきっかけに、理事として障害者施設の経営に携わられました。その経験を生かして、九州工場建設を記念して、ぜひ地域のために役立つ福祉施設を建設したいとお話があり、私も共鳴して用地を提供し、2000年10月には、身体障害者授産施設「こがね園」が開園しました。

内田会長を理事長に迎え、35名の利用者と10名の職員で、主にニッポーのリサイクルの仕事を行ない、障害者が働く意欲と技術を身につけられるように努めております。

内田会長は甘木市福祉会「清流学園」の理事長や関西福岡県人会の副会長としても、ふるさと福岡と関西を結ぶパイプ役として活躍され、地元発展のために努力と協力を惜しまない方です。

■同好会、親睦会、サークル活動

野球部

ゴルフ同好会（会員数も40名余と多く、この写真には写っていないがクラブチャンピオンが2人おり、強力な同好会です）

釣り同好会

ソフトボール大会

ソフトボール大会は豪華賞品

ボーリング大会

恒例の本社屋上ビアパーティ

毎週水曜日の英会話教室

本社有志親睦会

■保養所「白浜荘」

外観

浴室

ロビー

食堂兼研修室

部屋からの眺望

来客送迎、研修会、レクレーション用ワゴン車

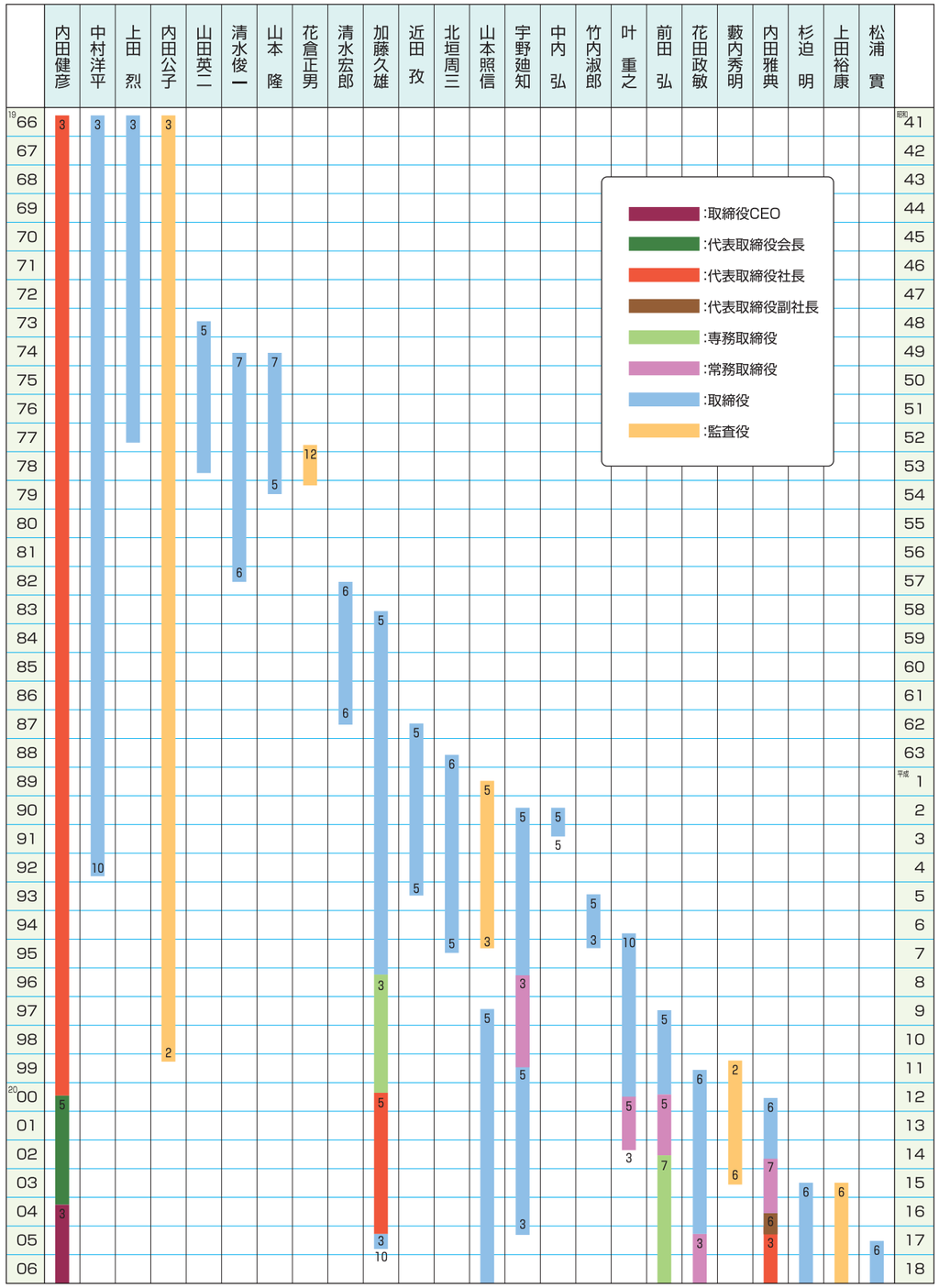
和室

資料編

会社概要

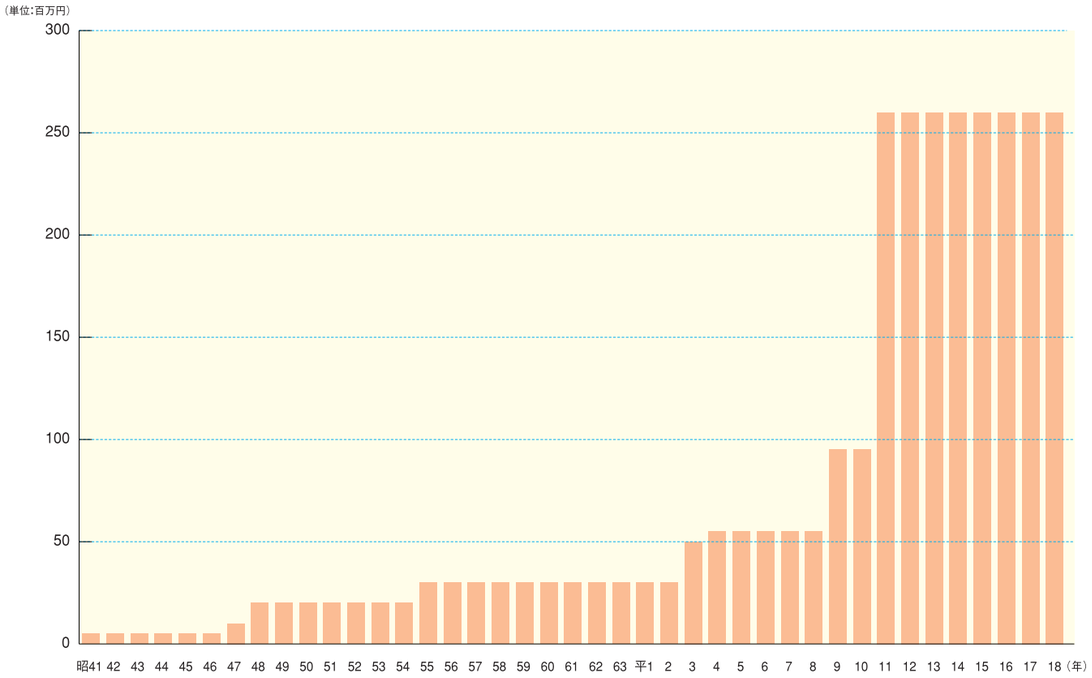
社名	ニッポー株式会社
本社	大阪府大東市氷野2丁目3番7号　〒574 -0062
	TEL（072）870-8866（代表）
	FAX（072）872-3331
役員	CEO取締役会長　内田健彦
	代表取締役社長　内田雅典
	専務取締役　前田　弘
	常務取締役　花田政敏
	取締役　山本照信
	取締役　杉迫　明
	取締役　松浦　實
	監査役　上田裕康
従業員数	931名（パート含む）2006年3月現在
取引銀行	みずほ銀行　大阪支店
	三菱東京UFJ銀行 放出支店
	りそな銀行　住道支店
	三井住友銀行　城東支店
	福岡銀行　大阪支店
決算期	1年1回　3月20日
年商	190億円（2006年3月現在）
事業所	本社工場　大阪府大東市氷野2丁目3番7号
	MC工場　大阪府大東市南郷町215番5号
	南郷工場　大阪府大東市南郷町89番2号
	九州工場　福岡県朝倉市小田東鳩胸1134-1
	九州支店　福岡県朝倉市小田東鳩胸1134-1
	東京工場　東京都墨田区緑2丁目2番7号
	PFP工場　大阪府大東市氷野4丁目4番3号
	リユースセンター　大阪府大東市氷野4丁目246番1号
	東京支店　東京都墨田区緑2丁目3番12号
	岡山出張所　岡山県真庭市下市瀬1123-7
	シンガポール営業所　BLK35　MARSILING　INDUSTRIAL ESTATE ROAD 3, #02-01/02 SINGAPORE 739257
	上海営業所　上海市外高橋保税区荷丹路128号
関連企業	ハッピー商事株式会社（大阪）
	NIP ASIA PTE.LTD.（シンガポール）
	上海日宝精密塑料有限公司（中国）
	日宝泉力本舗株式会社（大阪）
	NP商事株式会社（大阪）

役員の任期・異動一覧

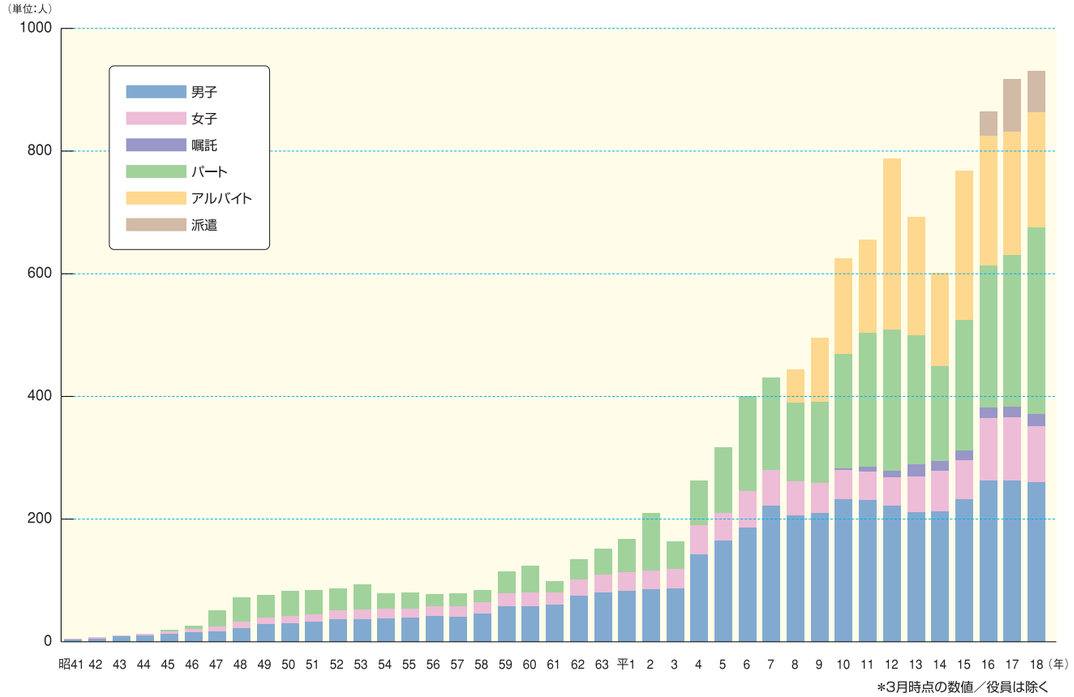


資本金・従業員数の推移

■資本金



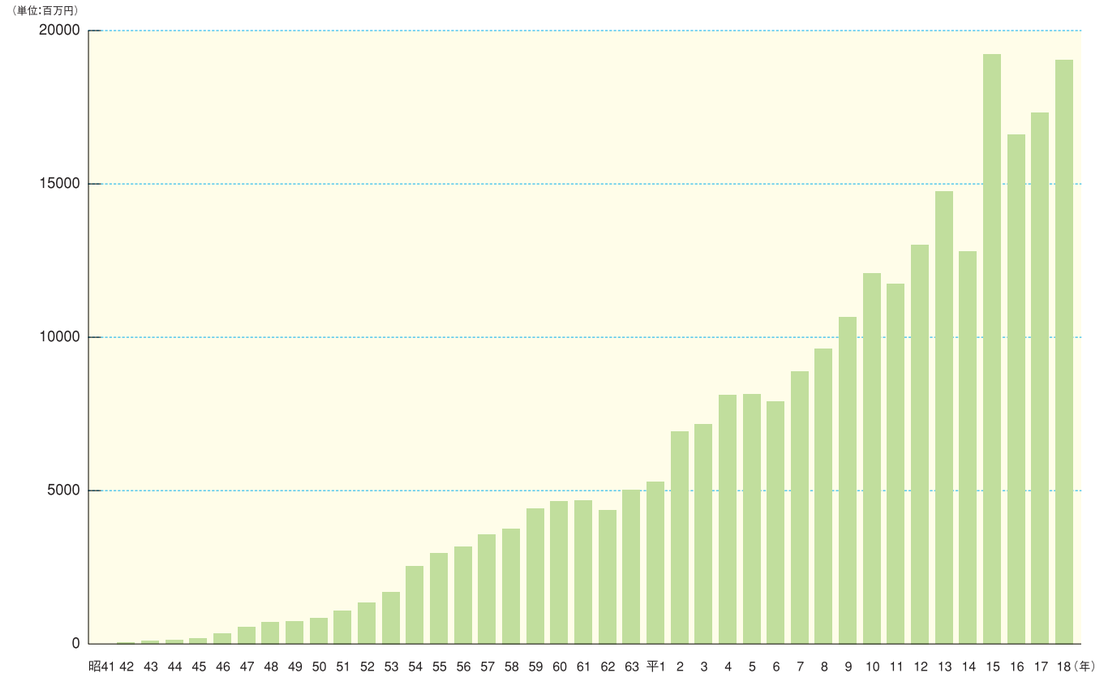
■従業員数



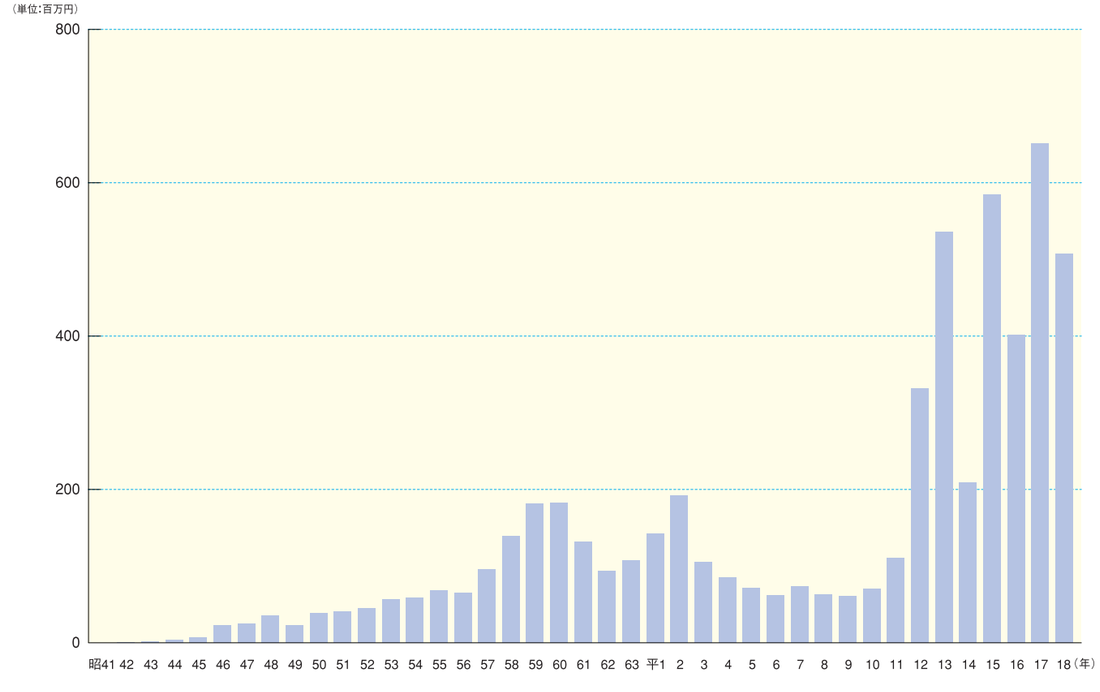
*3月時点の数値／役員は除く

売上高・経常利益の推移

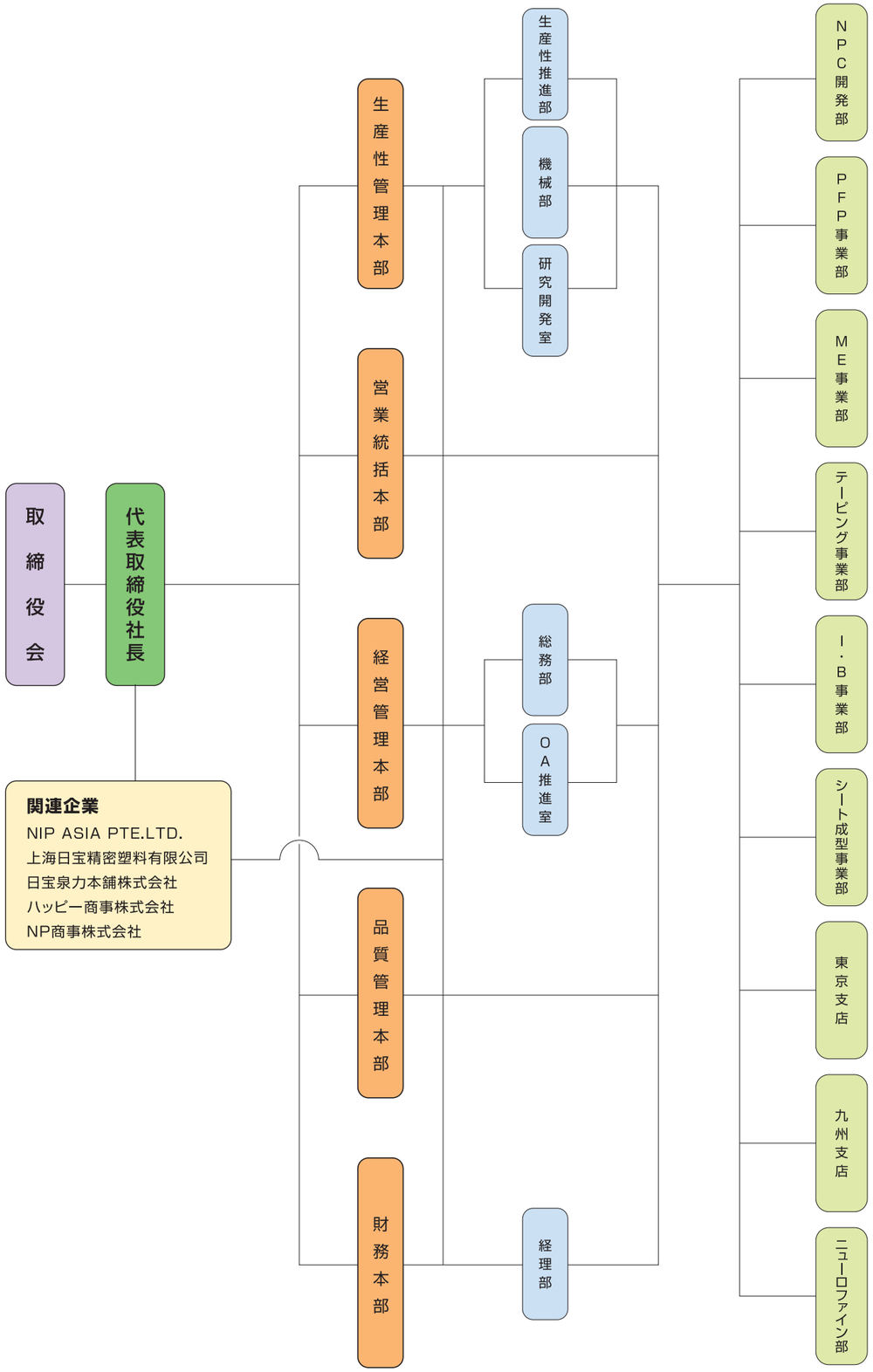
■売上高



■経常利益



組織図 2006年9月現在



特許・実用新案・意匠登録一覧

■特許

取得年月	特許番号	内容
1976.3	第806274号	プラスチック製の円形コンクリート型枠
1979.3	第942826号	タイル先付け工法におけるタイル保持板の製法
1981.2	第1035434号	地球儀の製作方法
1985.4	第1260472号	プラスチック角筒の連続成型方法及びその装置
1987.2	第1364042号	角筒の成型方法とその装置
1993.4	第1750732号	保冷材
1993.12	第1812195号	プラスチック製うちわ
1994.6	第1850689号	プラスチック素材
1995.9	第1968404号	スピッツ管等の整列・搬送用トレーとその製造
1996.4	第2047464号	ポリエステル成形体の製造方法
1997.8	第2686900号	円筒形有低管体およびその成形用金型
1999.12	第3017479号	電装部品用リール成型用のペレットおよびその製造方法
1999.9	第2141026号	ポリエステル成型品の製造方法
2006.1	第3760360号	真空成型用金型

■実用新案

取得年月	実用新案番号	内容
1971.10	第943382号	進物用品箱
1973.6	第1005912号	角砂糖の包装兼用容器
1973.6	第1005913号	小袋入り砂糖の包装容器
1974.4	第1036991号	鮮魚類搬送用箱
1975.9	第1100245号	使い捨てコップ
1976.6	第1132774号	ゴキブリ捕獲器
1977.1	第1157907号	モップ
1978.11	第1261729号	簡易蓋付容器
1980.9	第1344963号	三方縁の自動屈成装置
1981.1	第1365893号	包装用の簡易容器
1981.5	第1381742号	磁気治療器のチップ等の添着装置
1981.5	第1381743号	磁気治療絆における台紙等の製造装置
1981.10	第1402902号	簡易容器
1982.5	第1432084号	鶏卵容器
1983.8	第1504296号	鶏卵容器
1984.3	第1536337号	簡易容器
1984.4	第1540968号	包装容器
1984.5	第1544687号	鮮魚箱用蓋体
1984.7	第1558710号	磁水器
1984.8	第1564360号	包装容器
1986.1	第1625515号	痔病治療器
1986.1	第1625497号	簡易温灸具
1986.5	第1639575号	簡易ジューサー
1987.7	第1688501号	プラスチック容器の三辺折曲装置
1987.9	第1695881号	生理用ショーツ
1987.12	第1708630号	プラスチック製円筒容器

取得年月	実用新案番号	内容
1988.9	第1743051号	簡易雨具
1988.9	第1742074号	載頭円錐状容器の胴部成型装置
1988.11	第1748806号	円錐状容器胴部の成型装置
1989.5	第1772472号	幼児用コップ
1989.5	第1772474号	簡易ジューサー
1989.5	第1772475号	簡易ジューサー
1989.11	第1796725号	密封容器
1989.11	第1797287号	石鹸液等の定量分与器
1990.4	第1812412号	簡易ドリッパー
1990.8	第1828982号	簡易リール
1991.4	第1851509号	痔疾治療器
1991.12	第1879378号	ロール状ペーパー類のホルダー
1992.5	第1908735号	石鹸液等の定量泡立分配器
1992.7	第1919023号	部品包装用テープのリール
1992.12	第1944138号	石鹸液等の定量分与器
1992.12	第1946821号	代之蓋付容器
1993.11	第1991977号	電子部品用収納容器
1994.3	第2010889号	棒状分包体の包装箱
1994.5	第2018503号	電子部品収納テープ用リール
1996.1	第2097542号	吸い口付水筒
1997.4	第2686900号	簡易リール
1998.10	第2588292号	包装用テープの簡易リール
1999.9	第2601236号	サンドイッチ袋の包装袋
1999.9	第2601236号	サンドイッチ袋の包装袋

■意匠登録

取得年月	意匠登録番号	内容
1978.11	第495729号	包装容器
1988.4	第739298号	哺乳壜
1988.9	第751855号	洗浄用ディスペンサー
1988.11	第756372号	手術用手指洗浄器
1989.9	第776635号	包装用トレー
1989.9	第776644号	包装用容器
1989.12	第784817号	包装用容器
1990.11	第809112号	包装用容器
1993.4	第873835号	テープ巻取用リール
1993.10	第888528号	テープ巻き取り用リール
1997.1	第979355号	うちわ
2000.8	第1088288号	包装用容器
2000.8	第1088289号	包装用容器
2000.8	第1088659号	包装用容器
2003.8	第1186942号	実験用シャーレ
2004.2	第1202081号	包装用容器

■資格取得者

年月	資格の種類	資格取得者
1992.11	1級プラスチック成形技能士	畦田泰仁
1997.10	2級プラスチック成形技能士	米倉智広
1998.10	2級プラスチック成形技能士	小室経宏
1998.10	2級プラスチック成形技能士	山田正二郎
1999.10	1級プラスチック成形技能士	綛田文孝
1999.10	1級プラスチック成形技能士	高野良介
1999.10	2級プラスチック成形技能士	野竹邦彦
1999.10	2級プラスチック成形技能士	岡野賢三
2002.10	2級プラスチック成形技能士	宮本大樹
2003.3	特級プラスチック成形技能士	畦田泰仁
2004.3	2級プラスチック成形ブロー（成形作業）技能士	綛田文孝
2005.3	特級プラスチック成形技能士	高野良介
2005.10	2級プラスチック成形技能士	木田浩史

■感謝状

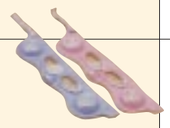
年月	内容	発行者
1973.4	フォーマックS（アクリル発泡体）を用いた松下電器産業向け発泡プラスチックスピーカーの開発に尽力し多大の貢献	積水化学工業
1979.11	永年サントクリアを普及拡販信用との開発に尽力	三菱モンサント化成
1981.7	56年度レインボーキャンペーンにて東芝シリコンオイル2次製品の拡販にて優秀な成績を収めた	東芝シリコーン
1986.4	共同募金運動に率先協力し多額の浄財を寄付	社会福祉法人中央募金会
1987.4	フルタ製菓の業績に多大の貢献をした	フルタ製菓
1989.7	永年意欲的な代理店経営に努めた（ハッピー商事）	共栄火災海上保険
1993.5	犯罪者の更生保護:福岡県更生保護協会の事業運営を援助	法務大臣 後藤田正晴
1995.9	OPS事業「サントクリア」発展に対する寄与	三菱化学
1998.4	フルタ製菓との取引増進に格段の努力をした	フルタ製菓
1998.8	道路用地として土地寄付	茨木市長 山本末男
2001.6	20年間協力会社として貢献	ダイキン工業
2002.7	価格・品質・納期に関して協力に関する感謝状（NIP ASIA）	NEC Electron Devices・NEC Corporation
2003.3	年末ギフト販売促進活動において精力的に拡販	日本ハム ハム・ソーセージ事業部
2004.2	障害者の就労振興に協力し社会福祉の進展に寄与	福岡県社会福祉就労センター協議会
2005.2	社会就労事業の振興に協力し、社会福祉の進展に寄与	全国社会福祉協議会

■表彰状

1976.11	ゴキブリ捕獲器発明により科学技術の改善向上に貢献	日本発明特許学会
1986.3	社会福祉事業発展に寄与	甘木市福祉協議会
1986.11	昭和60年度全社的に従業員の健康管理を積極的に推進	近畿プラスチック工業健康保険組合
1988.9	タヨリサークル:工具の整理整頓:第2回ダイキン淀川フロン会QCサークル発表会にて	ダイキン淀川フロン会
1995.10	包装資材の供給に関する理解と協力に貢献	村田製作所
1998.6	共栄クラブ年間会員太閤コンテスト EPリーグ積立計A部門エクセレント3　第1位（ハッピー商事）	共栄クラブ
2002.10	従業員の健康維持増進に努めた	西日本プラスチック工業健康保険組合
2004.5	福岡県人会の役員として県勢発展に尽くす	福岡県知事 麻生　渡
2004.9	従業員の健康維持増進に努めた	西日本プラスチック工業健康保険組合

年 表

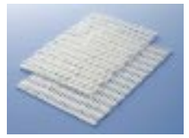
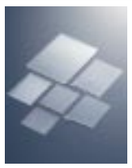
年	月	当社の出来事	開発製品 （）内は依頼元	月	業界・社会の出来事
1933 昭和8	10	創業者・内田健彦、福岡県甘木市（現朝倉市）上秋月に生まれる			
1956 昭和31	－	内田健彦、明治大学法学部卒業、十三信用金庫入社			
1961 昭和36	－	内田健彦、清水宏郎と双栄産業株式会社を設立			
1963 昭和38	8	**内田健彦が個人にて「丸菱」創業**、大阪市北区富田町28（現西天満3丁目）東宝ビルにて、ポリエチレンの販売と印刷業務を行う		6 11 －	ソ連、人間衛星ボストーク6号打ち上げ 米・ケネディ大統領暗殺 LDPEフィルムの生産が盛ん
1964 昭和39	－ －	事務所を、大阪市北区樋上町（現西天満1丁目）大三ビルに移転 積水化学工業の代理店としてポリロンフィルム、ソフトロンを販売	**内祝砂糖の真空包装（いの子屋）** 	10 10 11 －	東海道新幹線営業開始 東京オリンピック開催 佐藤栄作内閣成立 名神高速道路全線開通
1965 昭和40	－ － －	厚物ポリエチレンを「タイガー」ブランドで販売 フルタ製菓とフィギュア商品で取引開始 和歌山県経済連指定業者である大野辰之助商店倒産、痛手を被る	**厚物ポリエチレンフィルム** 	－	三菱モンサント、サントクリアを発売
1966 昭和41	3 － －	**ニッポー株式会社設立**、資本金500万円、代表取締役社長内田健彦 大阪市天王寺区東雲町（現清水谷町1）の大洋紙業の倉庫に移転。手動式真空成形機2台を設置し、製造に着手 積水化学工業提供の連続真空成形機を設置し、ソフトロンを成形		－ － －	合成樹脂製品の品質表示実施 第1回日本プラスチック見本市、東京で開催 エチレン年産100万トンを突破
1967 昭和42	7 －	**日本パッケージ株式会社を設立**し、製造と販売を分離。真空成形工場を内田社長の茨木市松ケ本町の自宅敷地に建設して、成形加工を行う。責任者として、花倉正男専務取締役就任 事務所を、大阪市北区此花町（現西天満4丁目）に移転		－	日本のプラスチック生産量267万トンで世界第2位
1968 昭和43				10 － －	三井化学と東洋高圧が合併し三井東圧化学となる 三菱化成、中低圧PEに進出 第2回プラスチック見本市、大阪で開催
1969 昭和44	－	本社を大阪市城東区放出中（現鶴見区放出東）へ移転、放出工場開設	**「シャンプーハット」〈藤本（現ピップフジモト）〉**	5 －	東名高速道路全通 エチレンの年産200万トンを突破
1970 昭和45	7 － － －	明和産業大阪支店と原材料仕入れで取引開始 販売を問屋通しから直販へ切り替え タイガー成型株式会社を設立、OPSシートの成形品を製造 印刷同調立体成形商品ディスプレイが山之内製薬マキロン用に採用 六甲バターと取引開始	**大阪万博カナダ館向けテイクアウトトレー**	3 3 7 － －	EXPO 70大阪で開催、入場者6,420万人 新日鐵発足 公害問題深刻化、中央公害対策本部発足 FRP浄化槽の普及本格化 三菱樹脂ビニホイルシート販売開始
1971 昭和46	3 9	本社に加工品部を設置し、単発成形機2台設置。浴室用保温マット、自動車用座席カバーシート等の厚肉加工成形を行う 内田健彦社長、40日間の海外視察旅行（日本能率協会主催、通産省、JETRO後援）に参加		4 8 10	統一地方選で東京・大阪に革新知事誕生 ニクソンショックで1ドル＝308円となる 第一勧銀発足
1972 昭和47	4 10	明和産業九州支店内に、福岡営業所を開設（福岡市博多区博多駅前 JPR博多ビル） 配送センター設立		2 7 － －	ニクソン訪中。9月、田中角栄訪中、日中国交正常化 田中角栄内閣発足 第4回日本プラスチック見本市大阪で開催 沖縄施政権返還、5月沖縄県発足

年	月	当社の出来事	開発製品 （）内は依頼元	月	業界・社会の出来事
1973 昭和48	3 3 6 7 9 10	三重県度会郡に土地385㎡取得 放出工場に単発成形機を導入 三重県志摩市に土地237㎡取得 資本金を1,000万円に増資 タイガー成型の作業場から出火し、全焼。隣接の工場、住宅も全半焼 **大東市南郷町に大東工場新設。**薄肉自動成形（真空、圧空）工場としてタイガー成型の事業を引き継ぐ	**「テクニクスAFシリーズ」用スピーカー「AFコーン」（松下電器産業）** 	2 10 － － －	円変動相場制へ移行 原油大幅値上げ、オイルショック 発泡スチレン工業会4社で発足 塩ビ不足でMITIが備蓄9,000トンの放出を要請 夏過ぎより各成形材料極度に玉不足となる
1974 昭和49	7 7 － － －	和歌山県白浜町のマンション・ビラ白浜 の2戸を取得し、保養施設・白浜荘として利用 資本金を2,000万円に増資 開発部発足 この頃、規格品からエンドユーザー指向のオリジナル製品へ転換 ラーメンカップ用PSシートの同調成形品多色印刷シート、ラミネートシートの成形を開始		2 4 8 11 12 －	公取HDPE11社、PP9社に対し闇カルテル破棄を勧告 史上最大のゼネスト600万人 ウォーターゲート事件で米・ニクソン大統領辞任 金脈問題で田中角栄首相辞任 三木武夫内閣成立 実質経済成長率-0.5％、戦後初のマイナス
1975 昭和50			**「シャンプー仮面」（藤本）** **「バーバートレイ」（藤本）** **「ビデノンホームE」（藤本）**	11 － －	第1回主要先進国首脳会議（サミット）開催 不況とインフレ深刻化 2月の失業者108万人と総理府発表
1976 昭和51	－ －	ダイキン工業と取引開始 東洋アルミホイルプロダクツと取引開始	**「ケロケロエプロン」（藤本）** 	1 7 9 12 －	周恩来死去 ロッキード事件、田中角栄逮捕 毛沢東死去 福田赳夫内閣成立 企業倒産件数、負債総額過去最高
1977 昭和52	7 9 －	医薬品一般販売業の許可取得 福島県郡山市に東北出張所開設、所長・中村秀夫 経営悪化により決済資金不足、明和産業に救済を依頼		7 －	領海12カイリ、漁業水域200カイリがスタート 東京外為市場1ドル＝253円、以後円高続く
1978 昭和53	5 8 12	福岡営業所を分離・独立し、西部産業株式会社を設立。博多区小門戸町へ移転。のち大野城市曙町へ移転 保険代理業としてハッピー商事株式会社を設立 東北出張所を閉鎖	**「ベビータンタン」（藤本）** **「ピップエレキバン」製造機械化（藤本）** 	8 9 12 12	日中平和友好条約調印 東芝初の日本語ワープロ発売 大平正芳内閣成立 第2次オイルショック
1979 昭和54				1 9 － － －	国際石油資本、対日供給削減通告 NEC、パソコンを発売 第1版プラスチック手帳発行 第7回日本プラスチック・ゴム見本市、晴海で開催 第1回国際リサイクル会議、ベルリンで開催
1980 昭和55	3 8 － －	**大東工場を分離独立し、ニッポー化成株式会社を設立。**代表・中村洋平 ラベル印刷事業開始 コクヨと取引開始、荷札の自動充填機械開発 株式会社ユーアイ設立		7 12 － － －	鈴木善幸内閣誕生 ポリオレフィン業界、不況カルテル結成 原料樹脂価格引き上げ続く 国産ナフサ価格、1年間で2倍に上昇 プラスチック関連業種に倒産相次ぐ

年	月	当社の出来事	開発製品 （）内は依頼元	月	業界・社会の出来事
1981 昭和56	3	三田市丹南町に土地6,154.94㎡取得		5	塩ビ業界、不況カルテルを結成、認可
	3	資本金を3,000万円に増資		8	中低圧ポリエチレン業界、不況カルテル結成
	4	創立15周年記念式典を比叡山国際観光ホテルにて開催、社章発表			
	9	茨木市南春日丘に土地1,411.55㎡取得			
	–	インターパック視察旅行に社員16名が参加			
1982 昭和57	2	「ファインパック」底付け用高周波ウェルダー加工機導入	**「ポーションパック」／ニッポー化成**	6	東北新幹線開通
	7	大東市氷野2丁目に本社用の土地4,529.35㎡取得	**「オイルナップトレイ」（藤本）**	7	異常気象、長崎に豪雨禍
			「ファインパック」（六甲バター）	10	上越新幹線開通
				10	中曽根康弘内閣成立
				12	テレフォンカード発売
1983 昭和58	6	「ファインパック」製造のため大東市氷野に氷野工場開設		10	ロッキード判決、田中角栄実刑判決
	9	ジャパンパックに「ファインパック」「キャリアテープ」、磁石応用健康・医療用具関連品を出展。10.24からの福岡パックにも出品		–	日本初の実用静止通信衛星「さくら2号」打ち上げ
	10	日本パッケーヂの茨木工場を茨木市畑田に移転			
1984 昭和59	4	キャリアテープ製造機完成、放出工場にキャリアテープ成形工場新設	**キャリアテープ（東芝）**	3	グリコ森永事件起こる
				6	日本世界一の長寿国に
				–	昭和59年度のプラスチック生産、原料876万トン、製品423万トンで過去最高
1985 昭和60	3	氷野工場内にブロー成形機導入。12月に増設		3	青函トンネル貫通
	9	東京出張所を東京都品川区鮫洲（現同区東大井）に開設、所長・西沢和司	**プラリール（村田製作所）**	4	「日本標準産業分類」全面改正、「中分類22-プラスチック製品製造業」に格上げ。プラスチック生産量史上初の9,205,900トンに
	–	村田製作所とプラリール、キャリアテープで取引開始		4	専売・電電民営化してJT、NTTに
				5	男女雇用機会均等法成立
				6	大鳴門橋開通
1986 昭和61	3	放出工場内に中空成形機2台導入、明和から無償貸与	**「ワンタッチOPENサンド」／青戸製袋工業**	4	チェルノブイリ事故発生
	4	創立20周年式典開催、350名が参加	**病院向け**	–	ロンドン原油スポット市場北海原油8.98ドル／バレル。第1次石油ショック以来最安値
	9	ドイツのクリスチャン・マイヤー社製ファインパック製造機を氷野工場に導入、スティックチーズ用	**ヒビスクラブ**	–	日本人の一人当たりGNP世界一に
	–	テーピング事業部、放出工場内に設置		–	円高進行1ドル＝152円
				–	バブル経済のきざし
1987 昭和62	4	東京出張所を港区浜松町2-3-12　山田ビル2階に移転し、営業所に昇格。営業所長　中村秀夫	**「ハンディジューサー」**	4	国鉄民営化しJR6社に
	3	氷野工場に射出成形機2台導入、明和から無償貸与。大型プラリールをインジェクションで製造開始、EIAJ認定取得		10	NY株価の暴落（ブラックマンデー）を受けて株価暴落
	9	開発部を発展させ、営業開発部設置。部長は内田健彦社長が兼務		11	竹下登内閣成立
				–	日本のプラスチック生産量1,000万トンを超える
			「簡易温灸具」	–	東京の地価54％の暴騰
			セラミックス樹脂入り鮮度保持容器「セラパック」		
			「ヘモレクタール」		

年	月	当社の出来事	開発製品 （）内は依頼元	月	業界・社会の出来事
1988 昭和63	3	中村秀夫営業所長、西部産業代表取締役を退任、以後東京営業所専任に		3	青函トンネル開通
	5	ミラノプラスト88、プロパック、ユーロテックに20名参加		4	瀬戸大橋開通
	10	西部産業が大野城市御笠川へ移転し、プラスチック成形加工業務を開始		8	イランイラク戦争終結
				12	自民党税制調査会、消費税率を3％と決定
				–	PS輸出価格この1年で80％急騰
				–	PE年産500万トン突破
				–	プラスチック原材料年産1,100万トン突破
1989 平成元	2	I＆B事業部発足	**「こんなこエプロン（ピップフジモト）」**	1	昭和天皇崩御、新元号平成に
	7	氷野工場射出成形工場にクリーンルーム設置	**「オイルナップベビー」BOXタイプ容器（ピップフジモト）**	5	中国で天安門事件起こる
	9	シカゴ見本市視察団に18名参加		6	宇野宗佑内閣成立
	12	新本社ビル地鎮祭		8	海部俊樹内閣成立
				11	ベルリンの壁崩壊
				11	総評解散、連合に
				–	石油化学製品の需要好調、フル操業続く
1990 平成2	4	ピップフジモトの製品製造をフジモト天理工場に移転	**簡易型血糖値検査機器（ダイキン工業メディカル事業部）**	4	大阪鶴見緑地で花博開催
	10	エレクトロニクスショーに初出展	**PET真空採血管（積水化学工業）**	10	東西ドイツ統一
	12	**大東市氷野２丁目（現在地）に新本社工場新築竣工**、8階建て、延べ床面積15,989.24㎡。GMP対応クリーン化工場	**血液凝固剤の充填（積水化学工業）**	–	原油価格下落、OPEC諸国への影響深刻に
	12	営業部を本社8階に統合、資材業務部開設		–	湾岸危機によりナフサ、原料樹脂高騰
	12	ME開発室開設		–	人手不足顕在化
				–	経済企画庁、景気拡大は史上2番目の43か月と発表
1991 平成3	4	本社工場竣工記念式および完成披露パーティーを本社にて開催	**イヤホン用収納ケース**	10	資源再利用促進のリサイクル法施行
	4	青戸製袋工業をM＆Aによりグループ企業とする		11	宮沢喜一内閣成立
	6	福岡県甘木市と旧養蚕指導所跡地への工場進出について立地協定を結ぶ		–	兵庫県立工業技術センターが生分解性プラスチックを開発
	7	I＆B事業部が氷野工場から本社へ移転		–	バブル経済崩壊、平成景気終わる
	–	I＆B事業部が成形・組立・超音波接着、印刷の一貫工程でヘッドフォンケースと取り組み			
1992 平成4	4	南郷工場にEOG滅菌装置を導入、プラスチック製シャーレの滅菌を開始	**医薬品・化粧品のパウチ加工**	8	景気対策過去最大の10兆7,000億円
	6	本社工場にブロー成形機1台、射出成形機2台増設		9	毛利衛さん、エンデバーで宇宙へ
	8	ゴミ圧縮機設置	**プラスチック製シャーレ**	11	米・クリントン大統領就任
	9	日本パッケーヂ創立25周年記念式典開催、記念旅行催行		12	日本の貿易黒字史上最高に
	9	ME開発室に自動充填機（パウチ機械）導入		–	円高進行1ドル＝110円台に
	9	'92東京パックに出展			
	10	シート成形事業部発足			
	10	中村洋平取締役資材業務部長、交通事故にて逝去、11.1千里会館で社葬			
	10	**ニッポー化成株式会社を吸収合併**、18日に合併記念式、パーティー開催			
	12	資本金を5,000万円に増資			

年	月	当社の出来事	開発製品　（）内は依頼元	月	業界・社会の出来事
1993 平成5	1	茨木寮開設	「A型サンドイッチ袋」／青戸製袋工業	1	EC統合市場発足
	6	大阪パック出展		5	プロサッカーJリーグ開幕
	9	岡山出張所を開設		6	皇太子結婚の儀
	10	**日本パッケージ株式会社を吸収合併**		8	細川護熙内閣成立
	11	資本金を5,500万円に増資		11	環境庁「環境基本法」公布
	–	この頃、毎年20人程度を見本市視察・市場調査など海外派遣		—	1ドル＝100円台に上昇
	–	社員教育用65カ条『幹部の心得と行動指針』			
1994 平成6	4	CP-MOLD開発（国際特許取得）、C-PETトレー製造に利用	電子レンジ対応C－PETトレー	4	羽田孜内閣成立
	6	**シンガポールにNIP ASIA PTE.LTD.を設立。**キャリアテープの製造、東南アジアへの商社活動を担当。資本金50万シンガポールドル（約3,500万円）、ニッポー70％出資。1995.3.24 設立記念パーティー開催		6	村山富市内閣成立
	9	テーピング事業部でISO9002認証取得に着手		9	関西国際空港開港
	11	**東京支店新築竣工。**東京都墨田区緑2-3-12		10	三菱化成と三菱油化が合併して三菱化学設立
	–	コーポレートスローガン「青空と大地を守ろう」を掲げる		—	1ドル＝90円台に
1995 平成7	1	村田製作所と共同でプラリールのリユース開始		1	阪神淡路大震災発生
	1	阪神・淡路大震災に際して救援物資としてプラスチック製食器を提供		3	地下鉄サリン事件発生
	3	ME開発室がME開発部に昇格		7	PL法施行
	–	東京営業所を青戸製袋工業へ移転し、東京支店に改組。プレハブ工場跡地に6階建のビルを建設		11	厚生省・通産省が「容器包装リサイクル法」公布、12月施行
				—	公定歩合下がり続け1％に
1996 平成8	2	テーピング事業部がキャリアテープ製造でISO9002認証取得	T型サンドイッチ袋／青戸製袋工業	1	橋本龍太郎内閣成立
	3	品質管理本部設置		4	三菱銀行・東京銀行合併し、東京三菱銀行発足
	5	創立30周年記念式典・祝賀会開催。琵琶湖グランドホテルにて、取引先、従業員など364名が参加		7	堺市でO-157による食中毒発生
	6	NIP ASIA PTE.LTD.がマレーシアのジョホールバル郊外に新生産拠点開設、キャリアテープ・リールを生産、マレーシア国内電子部品メーカーに販売		—	日本のプラスチック製品製造事業所数3年連続減少
	8	クリスチャン・マイヤー社製紙函成形機導入		—	5、6月完全失業3.5％で過去最高
	9	業績評価制度スタート			
	12	氷野工場にリユース・リサイクル専用棟建設			
1997 平成9	9	合同朝礼会にて「三現主義」発表	6Pチーズ用紙容器	4	容器包装リサイクル法一部施行、ガラス製容器・PETボトル再商品化義務化
	–	スイス・クリスナー社と共同で紙容器の新しい成形技術を開発		4	消費税5％に
				4	大蔵省、日産生命に業務停止命令
				7	香港、中国に返還
				—	ブロー成形技能検定、後期より実施決定
				—	新規設備相次いで始動し、アジアでプラスチック材料下落
				—	原料メーカーでリストラ進む

年	月	当社の出来事	開発製品　（）内は依頼元	月	業界・社会の出来事
1998 平成10	3	原料活用のためペレタイザー導入		1	銀行の不良債権76兆7,000億円とMOF公表
	5	**医療用具製造業の許可取得**		7	参院選で自民党惨敗、橋本内閣が辞任して、小渕恵三内閣発足
	7	**化粧品製造業の許可を取得**		8	三田工業倒産
	7	**九州工場新築竣工。**福岡県甘木市（現朝倉市）大字小田字東鳩胸1134-1。敷地11,600㎡、建屋4,488㎡、鉄骨作り2階建て。7.8に竣工披露祝賀会開催		10	長銀、日債銀、一時国有化
	8	会社の発展と従業員の安全を祈願して内田社長富士山登山			
	9	西部産業のニッポー九州工場への移転完了。大野城市の事業所は閉鎖			
	11	資本金を9,500万円に増資			
1999 平成11	1	シート成形事業部が本社2階から8階へ移動	NPフォーム NPネット	1	EUの単一通貨・ユーロを加盟国に導入
	2	資本金を2億6,000万円に増資、第三者割り当て実施		3	金融再生委員会が大手銀行15行に7兆4,500億円の公的資金投入
	2	**医薬部外品製造業の許可取得**		8	改正住民基本台帳法成立
	3	液体パウチ充填機を本社に導入		12	マカオ、中国へ返還
	6	A-PACK出展		12	大阪のノック知事セクハラで辞任
	8	社会福祉法人こがね福祉会設立認可			
	11	福岡パック 99にNPフォーム出展			
	12	「電装部品用リール成型用のペレットおよびその製造方法」で特許取得、第3017479号			
2000 平成12	2	九州工場でISO14001認証取得		4	介護保険制度スタート
	4	PFP事業部、機械事業部発足		4	容器包装リサイクル法完全施行
	5	**内田健彦社長が代表取締役会長（CEO）に、加藤久雄専務が代表取締役社長に就任**		4	森喜朗内閣誕生
	5	茨木寮閉鎖		6	雪印乳業食中毒事件発生
	9	I＆B事業部の名称をI・B事業部に変更			
	10	身体障害者授産施設「こがね園」建設・開所。身障者を雇用しニッポー九州工場のリサイクル作業等を行う。福岡県甘木市大字桑原1088-1			
	10	役員を除く課長以上を対象に成果主義を導入			
	11	青戸製袋の代表取締役に松本知子経理部長就任			
	12	特定社債保証制度により社債1億円発行			
	–	九州工場でクリーン化推進			
2001 平成13	3	東京支店にテーピング事業部の営業部門開設	導光板	3	米映画のテーマパークUSJ、大阪市にオープン
	3	西部産業を吸収合併し九州支店開設開		4	小泉純一郎内閣成立
	4	創立35周年記念式典・祝賀会開催、宝塚グランドホテルにて約550人参加		4	家電リサイクル法・JAS法施行
	6	大東市赤井に社員寮としてライオンズマンション3戸取得		9	米で同時多発テロ事件発生
	6	本社工場にクラス10,000のクリーンルームを設置し、導光板製造開始		10	狂牛病、千葉で発生、全国に広がる
	6	I・B事業部がISO9002認証取得			
	12	会社方針「三つの喜び」発表			
	–	東京PLAN15スタート			

年	月	当社の出来事	開発製品　（）内は依頼元	月	業界・社会の出来事
2002 平成14	1	**上海日宝精密塑料有限公司設立。**中国・上海市外高橋保税区荷丹路128号、資本金160万USドル（2億1,500万円）、全額出資、董事長・内田健彦、総経理・花田政敏取締役テーピング事業部長		1	三和・東海銀行合併でUFJ銀行に
	1	CD-10推進運動スタート		1	日経平均1万円割れ
	6	経営理念発表		3	ダイエーに主力銀行が金融支援
	7	リーフ成形事業部発足、本社から南郷工場へ移転		3	公示地価11年連続下落
	11	上海日宝の新工場竣工、操業開始。11.22ノボテル・アトランティス・シャンハイで竣工祝賀会開催		3	大手各社が赤字決算、建設会社の経営破綻が表面化
2003 平成15	1	**青戸製袋工業が営業譲渡により東京支店製袋部となる**	**ピップイーバン用トレー（ピップフジモト）** **装着バン（ピップフジモト）** **アンギオキット** 	2	米英軍、イラクを爆撃。4月、フセイン政権崩壊
	5	NIP ASIA PTE.LTD.でISO9001認証取得		4	東南アジア地域に新型肺炎（SARS）大流行
	8	本社工場の近辺に紙製成形品専用工場開設、紙成形機4ライン設置		10	阪神タイガース、18年ぶりにリーグ優勝
	8	東京支店の工場をリニューアルしたクリーン工場において化粧品、医薬品の製造、医療機器の製造販売開始			
	9	NPC開発部設置			
	10	和歌山県白浜町に土地・建物（白浜荘）1,932.80㎡取得			
	12	ビラ白浜売却			
2004 平成16	1	中期経営計画「NIPPO REVOLUTION PLAN」実施		3	小泉首相北朝鮮再訪問、拉致被害者家族5人が帰国
	8	本社工場内にPPシート製造工場新設、建面積1,650㎡、2階建て		8	アテネオリンピック開催、日本金メダルラッシュ
	8	上海日宝がISO9001取得		10	新潟県中越地震発生
	11	内田会長、社会福祉法人清流学園理事長に就任		11	20年ぶりに1万円、5,000円、1,000円の新札発行
	12	大東市南郷町に土地（MC工場）1,314.42㎡、建物2,093.67㎡取得			
	–	九州工場にシーティングマシン、カット板製造装置、自動接着リールマシン導入			
2005 平成17	3	**内田雅典、社長に就任。**加藤久雄、名誉顧問に就任	**NPイージーピール**	2	京都議定書発効
	4	NIP ASIAがISO14001認証取得		2	中部国際空港開港
	7	本社に研究開発室設置		3	愛・地球博（愛知万博）開催
	10	生産性管理本部設置		5	プロ野球で初のセ・パ交流戦が行われる
	10	本社・関連工場がISO14001認証取得			
2006 平成18	2	日宝泉力本舗株式会社設立	**サプリメント「泉力」／日宝泉力本舗**	2	イタリア・トリノで冬季オリンピック開催
	5	**創立40周年記念式典、祝賀会**を琵琶湖グランドホテルで開催、555名参加		2	神戸空港開港
	7	**大東市南郷町にMC工場改装竣工**			
	7	上海日宝精密塑料有限公司がISO14001取得			
	9	NP商事株式会社設立			

編集後記

2005（平成17）年の春、翌年の4月に法人として設立40周年を迎えるにあたり、記念行事の一環として40周年を振り返る社史の編纂が決定しました。

編纂委員の任命を受けたものの、いざ着手してみますと「40年の歴史の編纂」は、途方もない大仕事であり、果たして「この山が登れるか」という大きな不安をいだきつつ、創業者である内田会長を頼りに「何とかなるだろう」と未知の海へ漕ぎ出しました。

司馬遼太郎氏の「事実を生起した順序で羅列しても、それは歴史ではない」という言葉が常に頭の隅をよぎりつつ、いつ、どこで、なにを、どのように、までは客観的な事実が存在していても、「なぜ」という、その時に係わりのあった方々の意図が「歴史を記述する」ときに、きわめて重要な要素であるという貴重な体験をさせていただきました。

幸運なことに、内田会長の幅広い人脈の中から、40年の時間的経過のあらゆる段階にわたる出来事についてご寄稿をいただき、真実をよりいっそう極めていただきました。これらのご寄稿により、出来上がった社史の奥行きがより深いものとなったのではないかと密かに思います。

今回写真をご提供くださった関係各位、ニッポーに在籍して苦労をともにされたOBの方々、時間を割いてご寄稿くださった皆様、そして協力くださった社内の仲間たち、どの方を欠いても、この社史がこのように出来上がることは難しかったのではないかと思います。この場をお借りしまして、心よりお礼申し上げます。誠にありがとうございました。

また終始粘り強く編纂作業の進行を支えて、協力しアドバイスしてくださった出版文化社の方々にも感謝いたします。

内容につきましては十分といいがたいところもあるとは思いますが、創業者内田会長の辛苦の軌跡であり、貴重な記録として、また次の世代を担う社員が今後のひとつの糧として、この歴史を大事にしていただき、何らかの起爆剤になれば幸甚に存じます。

皆様のご厚意とご協力に深甚なる感謝を捧げる次第であります。

2006年8月

ニッポー株式会社40年史編纂委員会
編纂代表者　竹内淑郎

打ち合わせする編纂委員会のメンバー

40年の歩み
変革への挑戦

2006年10月吉日発行

発行　ニッポー株式会社
大阪府大東市氷野2丁目3番7号　電話072(870)8866
編集・制作　株式会社出版文化社
大阪・森ノ宮　東京・神保町
印刷・製本　株式会社中島弘文堂
©NIPPO CO.,LTD.　2006　Printed in Japan