

# 楽しく仕事をして 喜びを分かち合おう

## チョコレートからプラスチックへ

プラスチックの成形方法のひとつに押出成形というのがある。高温に熱して軟らかくなったプラスチックをトコロテンのように押し出すもので、この技術を中心に同社はさまざまな異形成形品をつくり出してきた。電車・バスのドア・窓パッキン、点字ブロック、床暖房の給湯パイプなどからマイクロ精度のチューブやテープまで、5,000種に及ぶ製品をつくっている異形押出成形のトップメーカーのひとつである。



異形抽出成形品の数々

前身は石川宏社長の父君が1949年に創業したチョコレートのメーカー。戦争直後の甘いものがなかった時代の代用甘味料を使ったチョコレートだったが、砂糖が潤沢に出回るようになって売れなくなった。そこで、チョコレートの押出機を利用して一時爆発的な人気を博したフラフープをつ

くり、やがてプラスチックメーカーとして散水ホースなどをつくるようになったという。

しかし、散水ホースはどこでもつくれる薄利多売品で、これではご飯は食べられても、おかずまでは食べられなかった。もっと付加価値の高い製品をと、冷風扇に冷水を送る金属パイプのカバーをつくった。ラジエーターに冷水を通し、後ろからファンを回して冷風を送る装置で、冷たい井戸水を供給する金属パイプに結露が生じ室内を濡らすという問題があった。それを防止するために金属パイプを覆うレンコンの断面のような二重構造のプラスチックのパイプをつくったのである。断面を見ると内側のパイプから放射状に腕が伸びていて外側のパイプを支えている。内側のパイプと外側のパイプの間に空間があり、そこに結露ができるから、結露は表面に現れない。

この製品はその後、電車やバスのステンレスの握り棒を覆うクッション材として使われるようになった。このほか、電車やバスや電話ボックスのドアパッキン、保冷コンテナのドアパッキン、空港の移



石川宏社長(右)と永峰秀司管理部課長

動タラップのクッション材など、今では私たちが同社の製品を目にする機会はかなり増えている。

## ■ ニッチ市場に特化する

昭和40年代の大阪は家電天国だった。大手家電メーカーに納入すれば信用がつくし、同じものを大量生産すれば経営が安定する。石川さんはどうしても大手の仕事が欲しいと思った。そして、ようやく大手家電メーカーから念願の注文をもらったときの喜び。だが、それは長くは続かなかった。ある日突然、先方の購買担当者から「来月からもういいよ」と言われた。大手は同社がつくった製品と図面を持っていき、そのまま協力会社につくらせることを決めたのである。

大手建材メーカーからもらった仕事はそれひとつで月1,000万円にもなった。当時の同社の月商は3,000万円だったから夢のような話だったが、これも1ヵ月で「自社で内製することになったから、来月からもういい」と言われた。その理不尽さに抗議したが、「当社の知ったことじゃない」と相手にしてもらえなかったという。

さらにもう一度、同じような苦い経験をしている。今をときめく大手自動車メーカーからの注文で、オイルショックで材料がない時期だった。納期に間に合わせるために他の注文主のために手に入れた材料をこちらに回すなど、涙ぐましい努力をした。それでも材料事情が落ち着くと、「こういう仕事をアウトサイダーに任せるのはリスクが大きすぎる。インサイダーにやらせることにしたから……」の一言で、この仕事もある日突然、フッと消えてなくなってしまった。

「いま考えると、大手と付き合うには対等にもが言えるだけの独自技術を持っていなければならなかった。ところが、その頃のウチがつくっていたも

のは、製品と図面さえ持っていけば、どこでもすぐにつくれるものばかりだった。それで大手と付き合いするのは所詮無理だったのです」。

その時の悔しさを石川さんは今でも鮮明に覚えている。大手の仕事は二度としないと決めた。大手からの仕事が魅力的に見えたのは、煎じ詰めれば量があったからだ。量を理由にして大手は繰り返しコストダウンを求めてくる。独自技術を持たず、大手の言うなりにモノをつくる中小企業は、それに振り回される。

一方、量の少ない世界を世間は見ていない。しかし、どんな新製品も最初は小ロットから出発する。量の少ない世界こそいろんな可能性を秘めていると言えるし、それに挑戦して、ものにするだけで独自技術が身につく。そして、量の少ない世界では競合相手が現れる心配はなく、つくる側のペースで値段を設定出来る。

これからはニッチ(すき間)に特化してやっという石川さんは心に決めた。自ら全国各地を渡り歩き、アパレルから医療機器の分野、農業・漁業の分野にまで頭をつっこんで、どんなに小ロットでも試作品でも快く引き受けた。「儲かる儲からないを言うより先にまずつくれ」と社員に命じ、いつでも無理難題を引き受けてくれる会社との評判が次第に確立していった。

この時代につくった製品としては、たとえば漁船の防舷材がある。船と船、船と岸壁が接触して船にキズがつくことを防止するバンパーのようなもので、通常舷側にぶら下げる古タイヤに代わるものである。

あるいは、お茶の生産農家で、葉に攪りをかける機械の内壁に貼り付けるプラスチックもつくった。昔はお茶の葉をコヨリを擦るように揉んでいたのだが、明治以降その作業が機械化されており、

その機械の内壁に樹脂を貼り付けることで人の手に近い柔らかさで揉み、お茶の風味を保てるようにしたのである。眼鏡のフレームとレンズの間に挟まっているパッキンもそんな中で手がけた製品だ。同社は全国シェアの半分を持っているが、それでも小さな機械を半日回せば1年分が出来てしまう。まさにニッチである。

### らくぎょうかいえつ 楽業偕悦

ニッチに特化するという困難な選択が社員の結束力を高め、同時に技術力を高めた。石川さんは営業マンから始めた人だったが、自ら全国を歩き注文をもらおうとプロジェクトチームを編成して、石川さん自身チームメンバーと一緒に材料を調達し、製造し、納品まで見守った。他の営業マンがとってきた注文についても同様にプロジェクトが編成され、営業マンはチームと一緒に納品までも届けるという習慣が次第に出来ていった。

みんなで知恵を出し合いながら発注者の要望にかなう製法をつくり出していくのは、楽な仕事ではなかったが、無から有を生み出す喜びがあった。

仕事はしばしば夜遅くまで続けられ、最後はみんなで酒を酌み交わして終わった。近所の居酒屋でもらってきて工場の一角に植えた桜の苗木が花をつけた時も、十数人がその下で宴会を始めた。



毎年恒例の桜祭り

それが桜祭りとして恒例になり、全社員が集まるようになり、屋台も出て取引先や協力会社の人たちも呼ぶようになって、今では毎年200人規模で開催されるようになっている。

「楽業偕悦」この会社の仕事のポリシーを石川さんはそのように表現している。易経の言葉で「<sup>えきぎょう</sup>楽しく仕事をしてみんな喜びを分かち合おう」という意味だ。その言葉の通りに知恵を出し合って困難を克服していきながら、節目節目で大いに飲んで心を通わせ、ともに仕事出来ることの喜びを分かち合ってきた。

1996年は大きな節目の年だった。この年、奈良に新しい工場が建設された。ニッチの追求の中で着実に業績が伸び、石川さんがあれほど嫌っていた大手との取引も対等の関係で築くことが出来るようになって、東大阪の本社工場だけでは手狭になってきたからだ。同じ年に同社は石川一族の同族会社から社員みんなの会社となり、社名もそれまでの「かつや」から「カツロン」に変わった。

チョコレートの時代は石川一族の同族会社でよかったが、その後ここまでやってこられたのは社員の力だと石川さんは思った。そこで大阪中小企業投資育成会社からの投資を受け入れて石川一族の持株比率を低めるとともに社員持株会を発足させ、その後社員の持株比率を徐々に高めていったのである。経営内容もガラス張りにし、期末に利益が出れば社員に賞与として配分した。これによって社員たちはなおいっそう会社を自分たちのものと意識するようになった。

### 押出成形と射出成形を融合した新技術

社外の情報を積極的に取り入れ、他人の意見、アドバイスを<sup>しんしん</sup>真摯に耳を傾けるオープンさはニッチ

追求以来、もはやこの会社に定着した風土だった。

12年前、東大阪市役所の呼びかけで異業種交流グループ「ギアテック」が立ち上がった時、同社はいち早くそのメンバーとなり、それがきっかけで、このほどそれまでにない全く新しい技術が生まれた。メンバーの1社からプラスチック廃材の再利用法を見つけて欲しいと要望があり、他のメンバーから芝生保護材に利用したらと提案があって、その輸入品の現物を見た石川さんにあるアイデアがひらめいた。

芝生保護材というのは六角形の枠が連続する蜂の巣状の構造物で、駐車場に敷き詰め、その中に土を入れ、芝生を植える。上に自動車に乗っても芝生を傷める心配がなく、これを利用すれば駐車場一面を緑化することが出来るというものである。60cm四方、高さ5cmのこの輸入品は射出成形でつくられていた。同じつくり方をしたのでは市場に食い込むことは出来ない。そこで、押出成形と射出成形を組み合わせたら、もっと大きなものが一度につくれるのではないかと考えたのである。



3次元ハイブリッド成形機

完成した新技術は「3次元ハイブリッド成形法」と呼ばれる。押出成形の断面はどこまでも同じ形が続く2次元の世界だが、この方法では射出金型

をキャタピラのように移動させそこに材料を押し出し、押し出しと射出成形と移動を繰り返すことで3次元の立体構造をエンドレスにつなげていくものである。

この技術によっては幅60cm、長さ2.5mの芝生保護材「ターパーキング」が製造出来るようになった。自動車1台分の駐車スペース、12㎡に敷き詰めるのに従来品は40～90枚が必要だったが「ターパーキング」なら8枚で済む。それだけ施工が容易になり、車の重みで凹凸が出来る心配も少なくなった。日米で特許を取得したこの技術は行政主導の異業種交流の中で生まれたこともあって、いま世間で大きな注目を浴びている。

最後に写真を撮らせてもらおうとカメラを構えたとき話がフツと途切れた。表情が固くなる。「カメラマンからなにか言ってもらわないと……」と促され、「石川さん、若い頃からこの会社を継ごうと思っておられたのですか?」と聞くと、「かけらも思っていないませんでした。本来なら兄が継ぐべきだったのですが、兄は商社に勤めていてそれなりにうまくいっていたから、私の方にお鉢が回ってきた。私は次男でものごとにこだわらないあっけらかんとした性格だったからうまくいったのだと思います。ただ、大手の仕事を立て続けに切られたときは『よし、みとれ!』と思った。しかし、それも加齢とともに懐かしい思い出です」。

石川さんの中にお日さまのような穏やかな笑顔が浮かんだ。