

【第2報告】

## 武内プレス工業の事業展開と経営戦略

武内 繁 和

武内プレス工業(株) 代表取締役社長

どうも、皆さんこんにちは。富山からまいりました武内プレス工業の社長の武内でございます。

私はアナログ人間でございまして、こちらの画面が使えませんので、入口で受け取られたかと思いますが、会社案内と『タケウチのあゆみ』という資料を利用させていただいて、ちょっと会社のことについてご報告といたしますか、先程折橋先生に大変お褒めいただきましたが、それだけの会社かどうかはちょっと自信がありませんが、ご紹介したいと思います。

まず、白い表紙の会社案内をご覧くださいますと、どういう会社かということがおわかりいただけると思います。2枚めくっていただくとエアゾール缶という製品、これが当社の一つの柱がありますが、いわゆるヘアスプレーやヘアムースであるとか、そういった化粧品分野、あるいは脇の下の汗を抑えるデオドラントスプレーなどの化粧品、トイレタリーならびに最近では水虫薬であるとか筋肉の消炎鎮痛剤、エアサロンパスとかそういった製品に使われております。

そして、ガスが入らない小型のものもありまして、そういったものではホワイトボードマーカーであるとか、フェルトの芯を使って書く筆記具、そういう容器にも使われております。筆記具の中でペイントマーカーというものもありますが、それが意外と、先程お話のあった自動車産業の工場現場でたくさん使われておまして、自動車業界がいいと、このペイントマーカーが売れて、調子が悪いと、注文が減るといようなこともございます。

もう1枚めくっていただきますとアルミチューブというものがあります。これが割と当社でも古くからやっている事業になります。ご存じのとおり、葉や、ここにありますように接着剤でありますとか、最近、量的に大きなウエートを占めているのが髪の毛を染める染毛剤、毛染めですね、そういった用途に使われております。したがって、医薬品であるとか化粧品、あるいは接着剤関係が多いという分野になります。

もう1枚めくっていただきますと、そのチューブの中でも、先程がアルミのチューブでしたが、今度はプラスチックの樹脂の素材のチューブです。こちらも化粧品、医薬品の分野が多いということになります。

さらにもう1枚めくっていただきますと、ラミネートチューブというものがあります。ラミネートチューブというのは、シート状のものを筒状に、パイプ状にして、横の部分を張り合わせて、つなぎ合わせるという形で作るチューブでありまして、一番量的に多いのは練り歯磨きが入った

チューブですが、最近では薬とか化粧品でも使われるようになっております。

さらにもう1枚めくっていただきますと、飲料缶があります。こちらのほうは後程歴史の中でもご説明いたしますが、手掛けたのは日本の国内でもそんなに遅いほうではありません。とにかく会社の規模が小さいので、割といろんなことをやって生き残りを図っておるということでございます。

そういうことで、大きな柱としますと、飲料缶、アルミ・樹脂・ラミネート、この三つを足したチューブ、そして最初にご説明したエアゾール缶、この三つの柱になっています。この三つが大体売り上げの3割から4割ぐらいで、ちょうどバランス良くうまく経営できているのかなというふうに思っております。

そして、先程その分野ごとにご説明申し上げましたように、需要先のほうも、医薬品、化粧品、トイレタリー、そして飲料関係、飲料でもアルコール飲料であったりノンアルコールの飲料であったりします。裏のとじ込みのカンパニープロフィールというものがありますので、そちらのほうを見ていただきますと、企業理念としては『夢の実現』ということを大きなテーマに掲げて、その内訳として『個人の夢』『会社の夢』『顧客の夢』『社会の夢』という四つの夢を実現しようということから従業員の皆さんと頑張っておるということでもあります。

そして、会社の特徴としては、パッケージ、包装容器の総合メーカーとして、アルミエアゾール缶、アルミチューブ、マーキングペンボディなどに関しては国内シェアトップを占めています。その高いシェアの裏側にあるのが製品企画力とエンジニアリング技術で、生産設備の設計から据え付けまで、当社の社内技術スタッフでやっているということでもあります。

沿革は後ほど詳しく説明させていただきますとして、プロフィールであります。今現在、資本金のほうは10億1,042万円ということになっております。為替差益その他ちょっとイレギュラーな数字を含んでおりますが、今年の3月での年商は275億ということでありまして、今年の経常利益は56億円という数字になっております。従業員数が、この3月末現在734名で、事業所としては、富山に本社がありまして、富山県内に工場が3カ所あります。この資料で言いますと、一番上に書いてあります富山工場というのと、5番目に、これは、「なめりかわ」と読みますが、富山県の滑川市にあります滑川工場というのが飲料缶の専用工場であります。もう一つ下の滑川本江工場、こちらのほうは、今、当社でも一番新しく、一番敷地も広いエアゾール缶およびアルミチューブを作っておる工場になります。その他関西地区に神戸市の西の外れのほうですが神戸工場というのがありまして、こちらのほうは歯磨き用のラミネートチューブをはじめとしたラミネートチューブとか樹脂チューブを作っております。そして、その下の藤岡工場というのは群馬県の藤岡市、高崎の南西のほうに隣接した都市であります。そちらが関東地区での生産拠点で、アルミエアゾール缶作っております。

そして、後からご説明しますが、関連会社としてはタイのほうにアルコン・パブリック・カンパニーがございます。こちらのほうは、売り上げ規模は日本の武内プレスの半分ぐらいですが、従業員の数で言うと約倍の1500人ぐらい従業員がいるという会社になっております。

そしてその下に、先程申し上げたいろんな業種の会社さんがたくさんあるということであり、アース製薬さんから始まってロート製薬さんまで数多くの会社さんとお取引いただいております。ということでございます。

そして、アルミアゾール缶に関して言いますと、一部、先程申し上げたタイのアルコンという子会社から輸入したのも含めますと、アルミアゾール缶で日本国内のシェアの約6割余りを占めております。アルミチューブに関しましても、タイからの輸入物も含めまして、大体4割ぐらいのシェアを国内で頂いているという状況であります。

あと高いシェアを持っているものとしては、市場規模が小さいのですが、マーキングペンボディといわれる先程申し上げたフェルトペン等の筆記具の缶に関しては、8割以上を当社が作らせていただいております。そちらに関して言うと、結構、国内の筆記具メーカーさんが海外でも作っておられて、海外でもシェアが高いものですから、タイの子会社アルコンと武内と両方足せば、この分野では世界一ではないかというふうに思っております。

今までがたまかな会社の現在の姿でありまして、これからもう1枚のほうの、ちょっと資料が大きくて使いにくいかもしれませんが、『タケウチのあゆみ』というほうで会社の生い立ちをご説明したいというふうに思います。

皆さん、富山と言うとどういうイメージをお持ちかわかりませんが、一つ聞いたことがあるかなと思われる程度にヒットしたのが、富山売薬です。薬をそれぞれのご家庭、最近では事業所などに置いていただいて、使った分だけお金を頂戴するというようなビジネスモデルと申しますか、今で言うと、そのような商売形態ですが、もともとの先祖はどれも売薬をやっておったようです。それから何代かした大体今から170年近く前に、売薬から転身して呉服屋をどうも始めたようであります。その方から一、二代下った後、その長男ではない人間がうちの会社の初代になるわけですが、呉服屋から分家いたしまして金物屋として現在の当社がスタートしております。それが明治6年の8月のことでございます。その次の年に当社が金物屋をスタートしたということでありまして。呉服屋からのれん分けすると、そのまま同じ商売を続けるのが普通なようではありますが、この武内家の考え方としては、同じ商売だと、ライバルになるし、共倒れの危険性もあるので、違う商売をさせたのではないかというふうにいわれております。

そして、もともと出が売薬だったというような縁もあってかと思いますが、売薬さんがいろいろな薬をそれぞれのご家庭に配置するときに、今でいうノベルティグッズというのがありますが、売薬さんで言うと子どもに紙風船をお渡しするわけですね。そういうものと共にご家庭の主婦に使っていただく実用的なものとして、裁縫の針もどうもノベルティグッズ的に販促品として使われていたのではないかとされており、金物屋の商売をやっておる当家のほうが売薬さんのところにお納めさせていただいておりました。その際、どうもうちの3代目の人間が、よく製薬メーカーさん、配置薬メーカーさんのほうに出入りしておって、カラスの鳴かない日はあっても武内宗八が来ない日はないというふうに言われるぐらい、まめに顔を出しておったようで、そういったご縁もあって薬の容器を作ってみないかというお話をたまたま頂いたようで

あります。そして、作らせていただいたのが明治34年（1901年）でありますから114年前ということになります。これから当社が製造業に乗り出したということになります。

このときは、資料にも書いてありますように、アルミ製の容器を作ったようであります。その当時、アルミというと大変珍しい金属でありまして、普通の金属より大変高価であったというふうにいわれております。そういうものをどうして使ったのかが、書いた資料がないので謎ではあるのですが、この当時、アルミを使っていた用途としては、兵隊さんが腰にぶら下げている飯盒というのがありますが、飯盒は軽くてさびないということが必要なもので、そういう飯盒にアルミを使っておったようであります。そうすると、四角い板から飯盒を作ると、どうしても隅の部分が若干くずとして出てくると。そういったアルミの端材を利用して、小さなこういう容器を作ったのではないかというふうに思われております。

その他資料に若干書いてありますが、そういった薬の容器を作っている関係で、最初は飲み薬、錠剤を入れた容器だったのが、同じような形で平べったい缶の形状で塗り薬の容器も、こちらのほうは中身がそんなに高いものではないので、普通の素材のブリキといわれる鉄の亜鉛メッキですかね、そういった素材での容器を作っておったということでもあります。そういったことで軟膏類、塗り薬の容器を作っておる中で、どうもヨーロッパのほうではチューブの形での薬の容器というものがあるということでありまして、当初はさびなくて、しかも加工がしやすいということで、スズという金属を使って容器を作っていたのですが、そのスズ自体が大変高いということで、その後、やはりヨーロッパのほうでアルミを使ってチューブの形状を作るということが行われたようであります。アルミの場合は、若干、内容物によって腐食するというか穴が開いてしまうことがありますので、内面に塗膜を付ける内面塗装を施して、耐薬品性を持たせる必要があるわけですが、そういった技術とも相まって、アルミのチューブ等も手掛けるようになりました。

先程当社の説明を折橋先生からご説明いただきましたが、当社のほうでヨーロッパから輸入しておりました機械で製造しておったところ、たまたま機械に不具合があって、ドイツの機械メーカーに連絡を取ったところ、担当者が夏のパカンスで1カ月いないよという話になりました。パカンスが終わってからの話になったら、とんでもなく時間をロスしてしまいますので、それじゃあ自分たちの力で何とかやってみようということで腹をくくって機械を分解して、どうにか修理することができるようになりました。それで自信を付けて、分解して組み立てて何とかなるようなら、そもそも機械自体も、今でいうコピーですね、まねして作れるのではないかということで、機械を作るようになって、それをまた機械メーカーの標準の機械ではなくて、自社が使いやすいようにアレンジして、社内設備をどんどん作っていくようになったということでございます。

そういったいろいろとお取引をいただいております中で、2行目の真ん中のほうの『スーパーLION』という缶のものを作らせていただくようになりました。この頃は、粉の歯磨きがありまして、この缶の中に粉の歯磨き粉が付いておって、歯ブラシを湿らせて突っ込んでブラシの部分に粉を付けて歯を磨いており、その缶を作らせて頂きました。その後チューブのほうのご注文も頂けるようになって、専用工場に近い形で、ライオンさんの工場の割と近い距離の所に工場を作

らせていただいたのが昭和43年のことで、3行目の一番左側に、神戸のほうに工場を造っております。このときは、まだアルミの歯磨きチューブをお納めしておりました。その頃、ライオンさん自身がタイのバンコクのほうに歯磨きの工場を作る際に歯磨きを作っただけでは商売にならず、容器としてアルミチューブも必要ということで、当社にお声掛けいただいて、当社のほうでアルミチューブの製造ラインをタイのほうにお納めさせていただくというプラント輸出的なことも当社も手掛けるようになっておりました。

そして、昭和45年というのが、日本で最初にビール缶、アルミ缶ビールができた年ですが、その翌年に当初はまねして、作り方は若干違いますが、アルミのお酒の缶を作らせていただいております。そして、その作り方というのが、最初はエアゾール缶と同じような形の作り方をしておりました。しかしそれだとちょっとアルミの使用量が多くて重たくて価格がどうしても高くなってしまうということで、昭和47年には見よう見まねでアルミの板からビール缶と同じような形の飲料缶、日本酒の缶を作りました。その当時アルミのビール缶を作っておられる会社さん、大手さんはほとんどアメリカの既存の缶メーカーからの技術導入での立ち上げだったのですが、当社はどうか自力で作りに上げることができたということでもあります。

そして、4行目の左側にラミネートチューブというのが突如出てきております。当社の当時の一番の主力製品でありましたアルミチューブの、しかも一番使用量の多い歯磨きがラミネートチューブに替わるといような当社にとって大変な危機があったわけですが、このときは特許を使わせていただくライセンスインとしての形での生き残り策を取って、アルミチューブのラインからラミネートチューブのラインに切り替える形で、売り上げ、雇用だけはどうか守ったという形になっております。

その一方で、ビールの写真がその2つ後の所に出ておりますが、ミニ樽といった家庭用の大きいサイズの生ビール樽として、アサヒビールさんが昭和54年に、まず3リットルのものを出されて、これが思ったより売れて、次の年には2リットルも出すということがありました。アサヒビールは今でこそ、ビール業界のナンバーワンになっておりますが、この当時は、アサヒビールを夕日ビールという言い方で落ち目の会社だと言われておまして、住友銀行から社長が来ておるといような時期でありました。たまたまその当時のアサヒビールの社長さんが住友銀行の富山支店長を経験された方で、当社のほうに声を掛けていただいて、ちょっとよそと違ったものをやってみたいということで、このようなものを作らせていただきました。その他にも1.2リットルのものを作ったり、その下の段になりますが、こちらのほうはサントリーさんであったり、一部アサヒさんのものもありますが、いろんな形のビール缶を作らせていただきました。この当時、俗に言うビールの容器戦争というふうに言われた時期でもありました。この容器戦争が終わるきっかけとなったのが、今、ビール業界での一番の売れ筋でありますスーパードライが出てきて、容器戦争から中身の戦争に変わったということになるわけですが、そういうことがありました。

そして、昭和59年の所に出てきますが、髪の毛の毛染め用の容器として当社の二重チューブと

いうものがあります。髪の毛を染めるものと、それが染まりやすくするための過酸化水素が入った、いわゆる染毛剤というと2剤というものがあります。その2剤というのが普通のアルミチューブでは持たないのですが、中にもう一本プラスチックチューブを入れ、アルミとプラスチックチューブの二重にするということによって、そういった染毛剤の2剤を入れることができます。これによってクリームタイプの染毛剤というものがこの昭和59年から出ました。それまでの主力は染毛剤で言うとシャンプータイプというもので全体しか染められない、あるいは1回で使い切らないと使えないというようなものだったのですが、このクリームタイプによって、生え際だけ、使いたい量だけ出して、あとは取っておけるというようなこともあり、非常に大きく消費者の方に受け入れていただいて、ものすごく数が増えております。

あと、昭和60年頃に髪の毛の整髪料で、今、若い人はほとんど使われないと思うのですが、ヘアムース、あるいはスタイリングフォームという言い方をしますが、そういった泡状の整髪料というのが大変なブームになりました。とにかく缶が間に合わないということで、当社のみならず、他のエアゾール缶メーカーさんにも何とかしてくれという話が出てきたのですが、そういった大変需要が急増するタイミングで当社が強みを発揮したのが自社で設備を作れるということであり、この昭和62年の所にありますが、いち早く、工場を新設して、国内需要で伸びた分を全て当社が頂くことができたということで、シェアを伸ばしたりしております。

その後、1990年代、平成でも1桁の頃ですね、この頃まではまだ飲料缶のほうは、飲料容器としてはこの世の春を迎えていたのですが、それまで環境問題で自粛されておりました小型ペットボトルが、輸入のミネラルウォーターとして入ってくることによって、なし崩し的に一斉に取り上げられるようになりました。今コンビニなどへ行くと、飲み物の、特にソフトドリンクのスペースの半分以上ペットボトルが占める、そういうような状況になってしまって、アルミ缶は片隅のほうに追いやられるという流れがその頃から始まったわけであり、通常の飲料缶とペットボトルとの一番の大きな差は、リシールといいますか、ふたができるということが一番の違いであります。そのため、その頃から当社のほうとしては、ペットボトルに対抗するにはリシールができないことには太刀打ちできないということで、取り組みを始めました。一番下の段の真ん中ぐらいにありますように、ちょうど西暦2000年にその開発を終え、サントリーさんの『DAKARA』で採用していただいて、アルミのボトル缶というものを市場に送り出すことができました。

また、1980年代の後半から為替が円高に向かひまして、特に1993年ですから平成5年には1ドル100円を切るとか、95年にはたしか1ドル80円だったでしょうか、80円を切って79円台に突込んだというようなタイミングがありましたが、そういった円高の流れの中で、当社のお客さんのほうが海外を生産拠点として考えられるようになりました。そういう流れの中で、当社としても海外展開というのもの一つ取り組まなければならない課題となりました。1995年、この『タケウチのあゆみ』で言いますと一番下の段の一番左に、タイの同業者でありますアルコン・パブリック・カンパニーという会社に資本参加する形、株式を取得する形で子会社化しました。これにより海外に出られるお客さんに関しては、こちらのほうがカバーするというような形で、現在、日

本のお客さんの海外展開をお手伝いさせていただいておりますとともに、一部、若干品質は劣るけれども値段を優先されるお客さまには、国内でもタイ製の容器を使わせていただいております。

そして、先程ご説明したクリームタイプの毛染め、これはそれぞれ一つひとつチューブから出して、またそれをトレーで混ぜてから髪に付けなければならないのですが、それをもっと手軽にさせていただくということで、二つのエアゾール缶を一つに横でくっつけて、一つのボタンを押すと、それが二つ混じり合って同じ量ずつ出てくるというものを、二連式エアゾール缶という形で作らせていただいたところ、クリームタイプを利用しておられた毛染めのユーザーの皆さんから、大変手軽に使えるようになるということで需要を頂いておりこれも数を伸ばしております。

大体時間も近づいてまいりましたので、この後、言い残したことがあった場合には最後のパネルディスカッションでも申し上げたいと思います。ご清聴どうもありがとうございました。