



製紙業は大量の水を使うことから、SDGs目標6の6-3(水質や排水処理の改善と安全な再利用)をターゲットとし、2018年2月から活性炭処理による高度排水処理設備を導入。二次処理することで、基準値を大幅に下回ったきれいな水にして川に返している

●山陽製紙株式会社



軽量ながらしっかりした強度とコシ。洗練されたプリント柄。おしゃれにピクニックを楽しむ光景が目に見え、再生紙のレジャーシート「PICNIC RUG」

●山陽製紙株式会社



コピー用紙再生サービス「PELPI」。再生紙メーカーとして資源の再生など環境問題に高い関心を持ち、古紙再生で価値ある商品へと生まれ変わらせるアップサイクルに取組む

●山陽製紙株式会社



ステンレス、チタンをはじめ、数多くの研磨加工を手がけ実績を積み上げてきた大西製作所。形状を崩すことなく、手作業で表面の凹凸を1/1000mm単位まで磨き上げる

●株式会社大西製作所



人材育成制度の整備と専任チームを設けることによって、幅広い試作開発体制を構築。現在はCAD/CAMを使いこなせる人材を育成中

●株式会社大西製作所

こちらは補助金の申請書に経営革新計画の承認有無をチェックする欄があり、「有」の場合は補助金の審査で加点があったので、採択に有利でした。

原田 さっきの「精密部品加工相談・試作センターの開設」とは、どういう構想なんですか？

大西 一度世に出た工作機械のパーツを、新たに製造するところは少ないんです。ですから手がければ付加価値は当然高くなる。そういうものをつくれるラインを確立したいと思ひまして。これによって本来なら数社をまわって工程をこなさなければならない製品を、一貫生産できるようになります。開設と同時にホームページを更新、設備を公開してインターネット上でも受注できる仕組みをつくったのですが、大手企業からも問い合わせがきて、自分たちもびっくりしました。

計画を策定することの意義、 策定に取組むことで変化は生まれる。

細山田 経営革新計画というと、申請書の作成が大変で。最初は当時社長だった私と経理の責任者のふたりがかりで書き上げたのですが、とにかく時間がかかったと記憶しています。



みなさんは申請書の作成で苦労されましたか？

原田 どういう点で苦労されたのですか？

細山田 数字ですね。それと当社は3年や4年ではなく、5年の事業計画を策定しようと考えていたので、「会社の5年後を描く」ということも難しかったですね。私は1977年に社長に就任以来、ずっと数字を掲げた計画は立ててこなかったで、とにかく数字に苦しみました。うちは約40年前に3,000万円ほど投資して製品開発をはじめたんです。その製品のおかげで売上は上がるのだけど、計画なんてあってないようなもの。事業は順調なのにお金はない、そんな状態が続いていた。つまり経営のイロハもわからず、熱意だけで突き進んできた。余談ですが、金融機関の方に当時の話をしたら「よくご無事でいられたね」と驚かれたほどです(笑)。

原田 私自身は、年度ごとに当社の経営計画の策定をおこなってましたので、計画をつくること自体は嫌いではなかったんです。しかし最初の経営革新計画は3年間の計画で申請したのですが、達成できるかどうか不安な気持ちを抱えていたので、私ひとりで作成してしまっ。結果的には失敗しましたが、よかったのは3年間の計画を立てられたことと、その時の「余った炭をどうしようか」という考え方がなれたこと。

大西 結局どうされたのですか？

原田 面白いもので、ときを同じくして和歌山の南高梅の種を「梅炭」というものにして、紙に取り入れられないかという依頼がありました。ちょうどスラッジでつくった炭を入れたら消臭効果があると考えており、梅の種ならより消臭効果も高いという裏付けもあった。こうして「2つの廃棄物を機能性のある紙に生まれ変わらせる」というプロジェクトが、社員を巻き込んで走りだすことができました。

細山田 失敗が商品開発のきっかけになったわけですね。

原田 そうです。独自の製法で梅の種の炭を紙の中にすき込み、「炭」の機能を持った紙に生まれ変わらせました。その再生紙のプロダクトブランドが「SUMIDECO(スミデコ)」です。そこから工業用クレブ紙を使った「crep(クレブ)」をはじめ環境に配慮したオリジナル商品開発、さらには少しでも環境への負荷を低減すべく、リサイクル用紙再生で使う水を浄化する「活性炭ろ過方式の排水処理設備」を導入することにもつながりました。

「SUMIDECO」からはじまった一連の活動のおかげで、「循環型社会に貢献する」という企業理念も明確になりましたね。

計画の策定・実行までの苦勞、 どのようにして計画実行をなしえたか。

大西 うちの場合、1回目の申請はスムーズだったんです。航空宇宙・医療分野といった超精密金属加工に狙いを定めて、そこで一貫生産が可能となる設備投資をしたいということで、すんなり承認されたんです。しかし2回目以降はとにかく大変でした。

細山田 どういうところが大変だったのですか？

大西 当社の場合、加工業なのでおふたりの会社のようなオリジナル製品がない。あらゆる分野からの「こんなつくれる？」という難加工を解決するのが仕事です。「そのために新たにこの設備を導入し、当社の技術等と組み合わせる新サービスにつなげたい」と考えていても、承認の一つのポイントである「新規性(比較優位性)」を説明するのが大変でした。特に、1回目の経営革新計画との違いの説明が難しかったです。

原田 前と変わらないじゃないかと(笑)。

大西 そうなんです。でも、承認に向けて、大阪府担当の事務職と中小企業診断士の資格をもつ研究員が2人体制で、大阪府咲洲庁舎で2回程、申請書の書き方などのアドバイスを兼ねたヒアリングをしてくれるので、補正を行い、無事に承認を得ることができました。それと、工場にも来られるので、現場を説明してもらいながら、理解を深めていただきました。

細山田 うちの場合2回目は商工会議所でつながりのできた中小企業診断士の力も借りました。これは2011年に作成した「知的資産経営報告書」がきっかけです。一緒に作成してくれた中小企業診断士が、これをもとにした2度目の経営革新計画を勧めてくれたんです。この報告書に書いていたシールボルトとソフトグリップボルトなどの商品をベースに、2013年に「新機能締結部品の開発と販売」で経営革新計画の承認を得ました。

大西 これも新製品の開発ですか？

細山田 そうです。ボルトのシール面に溝を設け、耐油性・耐熱性・耐候性に優れたシール材を事前装着したシールボルトの開発で、工程の省略や締結作業の効率化などが図れるというもので、シリーズ化するまで成長しています。またソフトグリップも医療分野にて徐々に採用されています。大西さんと同じで、何度か咲洲庁舎に通い、当社にお越しいただき、アドバイスを受けながら申請書を補正して承認していただいた。

原田 みんな同じ苦労をしていますね(笑)。うちも2回目は中小企業診断士に相談して、咲洲庁舎にも同行してもらいました。

細山田 2回申請して思うのは、大阪府職員の方々も当社の事業を理解しようと努力されており、的確な質問をしてくださる方が増えた気がします。申請手続きの過程で、第三者である大阪府職員の方が細かく内容を見てくれるので客観的な計画策定につながると感じました。

大西 そうですね。実は当社はまた新たな取組みにチャレンジしてまして。設備の運用方法は会社によって違いますが、うちは扱う製品の性格上、複合的な機械が多くて。それって実際に扱ったことがある経験者しか、どれだけの効果を生み出すか予測できないんですね。かんたんにいえば従来であれば4台で工程を回していたものが、1台でまかなえるようになるというものなのですが。

原田 それによって、他社にできない仕事を受けられるようになると。大西さんは今も新たな経営革新計画の達成をめざしているんですね。

大西 そうなんです。機械だけ揃えても扱う社員の経験やスキルには個人差がありますよね。うちの仕事で言えば、CAD/CAMを使いこなせる人材が必要。そのために今、CAD/CAMを初歩から

上級まで教えてくれる先生を月3回招いています。それが2018年に5年の事業計画で3回目の承認となった「人材育成制度の整備と専任チームを設けることによって幅広い試作開発体制を構築し、競争優位を築き上げる」で、今年で計画3年目です。

細山田 これは次の世代につないでいくべき事業ですね。

大西 おっしゃる通り、この人材育成は継続していくつもりなので計画期間が終わったあとも、少し切り口を変えてまた申請したいと思っています。ただ先ほども言いましたが、新事業というわけでもなくオリジナル製品開発でもないの、毎回テーマを考えるのには苦労します(笑)。

将来の目標や経営理念を共有、 経営革新計画がもたらす社内風土の変化。

細山田 私は28歳のときに就任して37年間、社長業を務めてきました。振り返ってみれば「革新」の連続だった。実はね「経営革新計画」って言葉には思うところがある。名前がちょっとたいそうかな。なんだかんでもない革命を起こさなといけなみたいでしょ(笑)。私自身、革新とは「どれだけ去年と違うことをできたか」だと解釈していて、それは新製品開発でも経営方針でも金融対策でも、なんでもいい。「去年と違うようなことをやりましょう」という言い方をすれば、みんなもっと取組みやすくなるんじゃないかと思ひます。

原田 たしかにそうですね。

大西 名前が敷居を高くしているところもありますね。

細山田 とはいえ目標を達成したということで、達成企業用のシンボルマークを使用できるのは嬉しかったですね。承認企業シンボルマークと少しデザインが違う。せっかく「達成」したのだから今後はカタログにも掲載したい。

大西 私は名刺の裏にでっかく載せていますよ。これって計画期間終了時に、経営指標の目標伸び率を達成した企業だけがもらえるもの。つまり達成企業シンボルマークは「優良経営革新企業の証」。2017年度に制度ができたそうで、大阪府内ではまだ43社しか達成企業がないんだから、胸を張って使いたいですね。

原田 達成企業という言葉だけとらえると、個人的には「達成した」という気持ちはないですね。会社全体で付加価値が上がったということで、この数字を出している。経営革新計画の副次効果としては、先ほども話しましたが1回目失敗したおかげで、「梅炭クレブ紙」の開発という新たな道を模索できたことが大きいですね。それ以降も社員が自主的にミーティングを立ち上げたり、会社の雰囲気も昔とはずいぶん変わりました。

細山田 その点ではおおいに同感です。私も社員を巻き込んでやったわけではないので、達成したという喜びは広がらなかった。それは今でもちょっと後悔している点。ただこういう活動が続けること自体はいいと思うので、もし次に挑戦することがあれば若い世代が中心になって、会社全体で取組んでくれたらと思います。嬉しいことに社内で少しずつ自主的なミーティングの動きは生まれていて。新製品開発会議を立ち上げたりしていますから。

原田 そうですね。私も細山田さんと同世代なのですが、今は若い社員にどんどんまかせてやってもらっていますし、「人材育成のために経営革新計画にチャレンジしてもらおう」という使い方をしています。それによって社員に経営マインドが芽生えてくればいいので。

大西 経営革新計画を通じて後継者を育成されているんですね。それはまさに当社も大きな課題かもしれません。うちも社員に

