

企業データ

本社…神奈川県横浜市緑区寺山町 863
設立…1958年
資本金…1億円
売上高…35億円(2020年度、グループ)
従業員…275名(グループ・パート含む)

カップの中にパスタやサラダなどを入れ、開いてからソースやドレッシングをかけて食べることができる。一昨年より、ある外食チェーン店がおりがみカップを採用、インスタ映えすると評判になった。新型コロナの影響から巣ごもり需要もあつて人気が爆発。注文が急増、販売を開始した2013年の4〜5倍にまで

指してきましたが、ここにきてようやく脱しつつあります」
その象徴的な製品が「おりがみカップ」である。一見、カップ状の容器だが、開くと皿に早変わり。筋目に沿って折るとカップに戻るというおりがみの仕組みを利用した容器だ。
耐水、耐油性があり、電子レンジやオーブンでそのまま温めることもできる。おしゃれな柄を4種類用意しており、これまでにない食品容器だ。

「ある展示会でおりがみカップを見て、面白いと直感しました。その容器メーカーは量産ができずにサンパルとして参考出展していましたが、その後、度重なる交渉を経て両社タッグアップの事業化が実現しました。その会社の開発部長は、現在、当社の顧問もやっております。おりがみカップは手作業の工程が多いので、今年はロボットを導入し、さらにラインを増設します。これまで生産が追い付かず、日勤・夜勤の2交代で生産していましたが、通常の残業で済むよう生産効率を改善していきます」

「売上げが伸びた。」「ある展示会でおりがみカップを見て、面白いと直感しました。その容器メーカーは量産ができずにサンパルとして参考出展していましたが、その後、度重なる交渉を経て両社タッグアップの事業化が実現しました。その会社の開発部長は、現在、当社の顧問もやっております。おりがみカップは手作業の工程が多いので、今年はロボットを導入し、さらにラインを増設します。これまで生産が追い付かず、日勤・夜勤の2交代で生産していましたが、通常の残業で済むよう生産効率を改善していきます」

「おりがみカップは自由に形状や絵柄を工夫できるので、容器に合った商品を開発しやすくなる。シンメイでは東京オリンピック・パラリンピックの需要を狙って富士山型のカップ

も試作した。海外でもこの日本の技術が評判になると考え、来日した外国人に自社製品を説明できるように、東京開催が決まった2013年から社内では英会話教室も開いたという。コロナの影響でいったん中止したが、今年より再開を予定している。

キッチンカーで顧客の声を直接聞く

「脱ハカマ屋を目指すもう一つの動きが「シンメイカフェ」というキッチンカーの導入だ。おりがみカップを地元横浜でも広めたいという考えから始めたが、将来的にはより大きな事業化も検討すると湯川社長は言う。2020年にフード事業室を新設、同年8月からキッチンカー営業を始めた。同社がベトナムに工場を持つていることもあり、ベトナム風パインミーのホットサンドが目玉商品だ。

「脱ハカマ屋を目指すもう一つの動きが「シンメイカフェ」というキッチンカーの導入だ。おりがみカップを地元横浜でも広めたいという考えから始めたが、将来的にはより大きな事業化も検討すると湯川社長は言う。2020年にフード事業室を新設、同年8月からキッチンカー営業を始めた。同社がベトナムに工場を持つていることもあり、ベトナム風パインミーのホットサンドが目玉商品だ。



湯川 惣一郎

Soichiro Yukawa

代表取締役社長

株式会社 シンメイ

「食品をイメージできる容器」をユニークな発想で次々と生み出す

新商品を開発し続け「脱ハカマ屋」を目指す

シンメイの社長室には「食文化をデザインする」という標語のポスターが飾られている。同社の湯川惣一郎社長(49歳)はこう語る。

「これまでは食品に合わせて容器を作ってきましたが、今後は容器から中身を発想してもらいたい。この標語にはそんな願いを込めたんです」
パンや菓子、デザート、総菜などあらゆる食品には、それを包む容器が必要だ。アルミやプラスチック、紙など素材はいろいろあり、商品ごとに全て形が異なるため種類は多く、シンメイでは登録点数が最大1万点にも達する。

よく見かけるのが、側面がギザギザの形状の容器である。上下を逆さにすると袴に似ていることから、業界では「ハカマ」と称し、容器メーカーは「ハカマ屋」と呼ばれている。

「ハカマ屋は零細が多く、当社のように大手コンビニや大手外食チェーンの要求に答えられないような規模の競合はすでにいません。しかし、私はこのハカマ容器にまったくこだわりはありません。容器という垣根さえ外して、お客さまに必要とされる良いものを誰よりも早く製品化したと考えています。脱ハカマ屋を目

湯川社長の後ろに写るキッチンカーは、2020年から始めた新事業「シンメイカフェ」の店舗。

お弁当のおかずを小分けに入れて入れる容器や、カップケーキなどの調理用容器を製造。用途に応じてアルミ箔や、さまざまなコーティングを施した紙の材料を使い分けている。



2001年に稼働した中国・上海工場。業界初の海外進出だった。



2017年稼働のベトナム・ハノイ工場。

「そのことで父とぶつかって、口をきいてもらえないときもありました。しかし、人事権と給与の決裁権は保証してもらっていたので、父に注進する社員もいました。父に注進する社員もいました。父に注進する社員もいました。」



2015年に稼働した島根工場と、島根県庁での調印式の様子。



「おそらく2年後ぐらいには多くの容器はプラスチックから紙に変わっていく。当初、コストが課題でしたが、海外で生産することで価格差を縮めることが可能となりました。後は量産体制の確立が課題ですが、海外工場が生産の中心になるでしょう」

「祖父は昔気質で厳格な人でした。自分で金型や設備も作るほど生真面目な技術者でした」と、湯川社長は言う。

「おそらく2年後ぐらいには多くの容器はプラスチックから紙に変わっていく。当初、コストが課題でしたが、海外で生産することで価格差を縮めることが可能となりました。後は量産体制の確立が課題ですが、海外工場が生産の中心になるでしょう」

「祖父は昔気質で厳格な人でした。自分で金型や設備も作るほど生真面目な技術者でした」と、湯川社長は言う。

「そのことで父とぶつかって、口をきいてもらえないときもありました。しかし、人事権と給与の決裁権は保証してもらっていたので、父に注進する社員もいました。父に注進する社員もいました。」

「おそらく2年後ぐらいには多くの容器はプラスチックから紙に変わっていく。当初、コストが課題でしたが、海外で生産することで価格差を縮めることが可能となりました。後は量産体制の確立が課題ですが、海外工場が生産の中心になるでしょう」

独自路線の新社長に反発し ほぼ全社員が退職

「おそらく2年後ぐらいには多くの容器はプラスチックから紙に変わっていく。当初、コストが課題でしたが、海外で生産することで価格差を縮めることが可能となりました。後は量産体制の確立が課題ですが、海外工場が生産の中心になるでしょう」

中国工場の建設が 下請けを脱する第一歩

「おそらく2年後ぐらいには多くの容器はプラスチックから紙に変わっていく。当初、コストが課題でしたが、海外で生産することで価格差を縮めることが可能となりました。後は量産体制の確立が課題ですが、海外工場が生産の中心になるでしょう」

社会責任も担保している。

「おそらく2年後ぐらいには多くの容器はプラスチックから紙に変わっていく。当初、コストが課題でしたが、海外で生産することで価格差を縮めることが可能となりました。後は量産体制の確立が課題ですが、海外工場が生産の中心になるでしょう」



「おりがみカップ」は閉じればコンパクトに持ち運ぶことができ、ふたも付けられる。食べるときに開けばそのまま皿になるというアイデア商品。

横浜市の人気パン店と提携してパン生地を供給してもらっている。「本社社屋前に長坂谷公園という広い公園があり、土日ともなるとけっこう人が集まっているんです。その光景を連日見ている、キッチンカーのニーズを思いつきました。直接エンドユーザーと接することで貴重な情報を得られ、その経験をフィードバックすればパッケージ開発のヒントが得られると考えました」

中国工場の建設が 下請けを脱する第一歩

「おそらく2年後ぐらいには多くの容器はプラスチックから紙に変わっていく。当初、コストが課題でしたが、海外で生産することで価格差を縮めることが可能となりました。後は量産体制の確立が課題ですが、海外工場が生産の中心になるでしょう」



おりがみカップはさまざまな大きさや柄に対応。オリジナルデザインも作成可能だ。

「おそらく2年後ぐらいには多くの容器はプラスチックから紙に変わっていく。当初、コストが課題でしたが、海外で生産することで価格差を縮めることが可能となりました。後は量産体制の確立が課題ですが、海外工場が生産の中心になるでしょう」

「おそらく2年後ぐらいには多くの容器はプラスチックから紙に変わっていく。当初、コストが課題でしたが、海外で生産することで価格差を縮めることが可能となりました。後は量産体制の確立が課題ですが、海外工場が生産の中心になるでしょう」



工場内は徹底した衛生管理が施されている。



おりがみカップはデリバリー需要の拡大でフル生産の状態。さらに製造ラインの増設を計画中。

考えています」

島根、名古屋に工場を新設 国内3工場体制に

社長就任後、島根県やベトナムに新工場を立ち上げたのも大きな決断だった。同社はコンビニや外食など全国チェーンと取引しているため、供給を止めるわけにはいかない。物流を考えると全国に工場を設置する必要があった。

電力供給を分散させることなどから本州の西の県に候補を絞った。島根県庁に直接相談したところ、熱心に提案してくれ、補助金も得られることになったので、2015年に工場を新設した。当初は賃貸で始めた

が、生産が軌道に乗ったので、新たに用地を取得し、2021年6月に新工場が稼働する予定だ。

2017年には名古屋にある神明紙工の製造部門を分割し、シンメイの名古屋工場とした。これによって、国内は横浜、名古屋、島根の3工場体制が整い、東・西・中日本での注文を柔軟に受けられるようになった。「私は5年間をビジネスのスパンとして考えています。島根工場は、5年目に賃貸から自社物件へ変更することを決断しました。ベトナム工場も今年で4年目を迎えており、今後の方向性を検討している最中です」

「近年は売れ筋商品であっても商品サイクルが短く、頻繁に新商品に切り替わります。そのたびに容器の仕様も変わるので、当社も瞬発力が要求されます。そこで国内3拠点を整備し、加えて中国、ベトナムの工場に対応していきます。どのように生産体制を組んでいくかが当社のノウハウといえます。当初は各工場に同じような能力を持たせたいと思っていましたが、今はそれぞれの強みと特徴を生かしてほしいと考えるようになりました」

そこには創業者時代の歴史も書いてある。今年から外部講師による社員向け教育プログラムも開始した。オフィスの改装もおこなった。外装も内装もオシャレで室内が明るい。企業の顔といえるエントランスにもデザイナーの社員が作成したポスターが毎月新たに作られ掲示されているなど楽しい雰囲気も漂っている。「かつては古めかしい一般的な事務所所でしたが、私が社長になってから

挑戦する 独創企業



中が工場とは思えないモダンな外観の横浜本社工場。



本社内には、同社の祖業である煮豆店の「伊豆屋」の看板などが展示されている。

「ここでも自ら考え行動する従業員になってほしいと、いろいろな手を打ってきた。たとえば、会社の批判や意見を社長に率直に訴えてほしいと「目安箱」を作り、1通ではなく1件当たり500円の謝礼金を出すことにした。それでも、なかなか投書は来なかった。「そこで、私宛の料金受取人払い封筒を作って全員に配りました。直後は来たのですが、最近あまり来ないので少しは改善に役立ったと思います」と笑う。

社員の意識を変え、業界の常識を打ち破ってきた湯川社長の次の手が楽しみだ。



寺本明輝の
独創企業に学ぶ

お 弁当のおかずの仕切りやスイーツを入れるカップ、最近では、お皿にもなるカップ（おりがみカップ）というヒット商品を生み出し、ニッチなマーケットで存在感を放つ企業がシンメイである。

1958年に煮豆屋として創業。容器を工夫することで食品を「もっと安全に、もっとおいしく食べてほしい」という創業者（湯川光雄氏）の思いとアイデアのもと、食品メーカーから食品容器メーカーへ業種転換。現在では、食品包材の分野でトップクラスのシェアを誇る同社の強みを探った。

問題解決のための デザイン思考

「食品容器のデザインにも工夫を凝らせば、食べることがもっと楽しくなる」（湯川社長）
本社にお伺いすると、同社の商品のみならず、本社の外観、社内に掲示されているポスターなど洗練されたデザインに目を

食文化をデザインする シンメイのアジャイルな経営と組織

■〈おりがみカップ〉の特徴と成功のポイント

材質	PBT/晒クラフト紙
特徴	●そのままならカップ、開けばお皿として使用可能
	●耐水・耐油性がありテイクアウトに最適
	●電子レンジ・オープン使用OK
	●大きさ3種類
	●デザイン柄あり、オリジナルデザインも作成可能
	●ふたやトレイも用意(別売り)
成功のポイント	●デリバリーという顧客ニーズに着眼
	●日本の折り紙文化とフィット
	●1枚の紙から容器を作ると、どうしてもシワができる。そのシワを「折り目として、綺麗にたたむ」アイデアの具現化
	●デザインだけでなく、力学計算も実施
	●特許を専売で使用許諾契約締結

出所：2021年1月29日の社長インタビューを参考に筆者作成

引かれる。

従来、商品の差別化は、品質向上を中心にイノベーションがおこなわれてきたが、成熟期においては、それだけでは差別化できなくなってきた。また単なる価格競争では、海外の企業との体力勝負に陥ってしまう。

そこで、五感を刺激し、その商品の持つメッセージを伝える。デザインの力が注目されている。ビジネスにおいてデザインは、

商品やサービス、店舗や施設のコンセプトを人に伝えるためにも、戦略の重要な要素といえるものだ。

「食文化をデザインすることに、より、私たちが生み出す多くの製品や商品よって、世界中の多くの食卓に大きな笑顔の花を咲かすこと。これが最終目的です」

（湯川社長）
容器・包装市場においては、①使いやすいさ、持ちやすさ、②

軽量・小口化、③レンジアップ対応拡大(耐熱・耐寒)、④脱プラスチックによる環境対応など、さまざまなニーズへの対応が求められている。

アジャイルな組織デザイン

「こだわりなんかありません。大切なことは、時代が何を必要としているかを知り、それを誰よりも早く提供することです」

（湯川社長）
同社のデザイン思考は、組織運営にも見ることが出来る。一言で言えば、俊敏に柔軟に動くアジャイルな組織作りだ。アジャイルの要諦は、トライアンドエラーを繰り返して、製品をいち早く開発し、短いサイクルで供給し、フィードバックを得ることである。

全国の大手中コンビニ、スーパーを販売先に持つことから、商品サイクルの短い、多種多様なラインナップを必要とする。顧客の要求にスピーディーに供給することは、顧客から選ばれるための重要な条件となる。「どこで作っても、同じ品質のものできる、輪切りの生産体制を目指しています」(湯川社長)
2001年、業界に先駆けて海外(上海)に工場を設立。設立当初は、品質の安定化に苦労したようであるが、現在では、国内3拠点、海外2拠点で、金型を共有したり、人員のシフトを組み替えたり、柔軟な生産体制は、同社の強みとなっている。

近年では、ロボット化など工場の自動化をいっそう進めるとともに、海外から日本にさまざまな商材を提案する商社を設立、また新規事業としてキッチンカーによる(シンメイカフェ)を立ち上げる。

失敗を恐れず、俊敏にトライアンドエラーを繰り返す。同社が目標とする「グローバル・ニッチ・トップ企業」への歩みを止めることはないようだ。

(浜銀総合研究所顧問)