

Nissho Sangyo: The ‘Essential Supplier’ of high-quality packaging

日昭産業：高品質包装資材の‘エッセンシャル・サプライヤー’

1-Q: Japanese manufacturing is at a very exciting time. Over the past three years, we have seen severe supply chain disruptions due to COVID-19 and the US-China decoupling situation. As a result, numerous corporate groups are seeking to diversify their suppliers to ensure reliability. Consequently, Japanese firms, renowned for their reliability, advanced technology and high-quality products, find themselves in an interesting position. Many observers argue that the weakened Japanese yen presents a highly unique opportunity. Do you agree with this sentiment? What advantages do Japanese companies possess in the current economic-macro environment?

1-Q: 日本の製造業界は非常に刺激的な時期を迎えています。過去3年間は、新型コロナに起因する深刻なサプライチェーンの混乱や米中の経済的分断状況にありました。その結果、多くの企業グループが、信頼の確保に向け、サプライヤーの多様化を図っています。結果として、信頼性と先端技術、高品質な製品で名をはせる日本企業は、関心を集めるポジションにあります。弱い日本円が、またとない機会を提供していると主張する識者もいます。この考えに同意されますか？日本企業は現在の経済・マクロ環境でどのような優位性を持っていると言えるのでしょうか？

1-A: The pandemic posed formidable challenges that tested our resilience and adaptability. Among the most pressing obstacles were disruptions within our supply chain, which had far-reaching consequences. The escalation of prices and the intricacies of securing sea freight bookings emerged as prominent issues. Even when bookings were secured, ensuring timely delivery remained uncertain, often leading to unforeseen delays. The acquisition of essential raw materials also became a complex endeavor. As COVID-19 extended its global reach, many companies had strategically pre-booked production capacities in regions such as China and Southeast Asia. Consequently, even our established partners in these areas encountered difficulties meeting deadlines due to overproduction and capacity constraints. Regrettably, these challenges persist to this day.

Furthermore, the demand for the range of products we handle, particularly medical disposables like gloves and masks, has undergone a remarkable surge. Prices of those items boosted nearly tenfold from the normal prices before the pandemic. This unprecedented growth necessitated vigilant oversight and thorough consideration of capital investments. The financial strains were notable, as we strove to maintain our commitment to timely deliveries to uphold our customers' trust, a task that often proved difficult. The confluence of extended lead times and exorbitant production and delivery fees placed our business in a challenging predicament.

On a monthly basis, we diligently arranged and imported 40 to 50 containers from Southeast Asia, with a focal point on China. The magnitude of the efforts required to sustain our operations in Japan, where we engage with approximately 500 nationwide dealers, is considerable. A substantial majority of these dealers collaborate closely with hospitals, assisting the frontline personnel who bore the brunt of the pandemic's challenges. The landscape within Japan witnessed numerous businesses suspending their operations due to insufficient liquid funds, hindering their ability to procure the considerably expensive products of that period and execute timely deliveries. The abrupt onset of the pandemic caught everyone off guard.

Throughout this period, we committed to upholding our promises to our extensive network of 500 dealers and end-users, including crucial healthcare institutions. Providing masks and gloves was of paramount importance, given the circumstances. Our capacity to fulfill this commitment was a direct result of the enduring relationships we had fostered with our Chinese suppliers over many years preceding the pandemic. The foundation of these relationships rested on the meticulous cultivation and nurturing of trust with our suppliers.

1-A: パンデミックは、我々の回復力と適応力を試す忌まわしいほどの課題を提示しました。最も切迫した難題の中には、サプライチェーンの崩壊があり、その影響は広範に及びました。価格の上昇と海上輸送の予約確保の煩雑さが、顕著な問題として現れました。予約を確保しても、タイムリーな配送は不確かであり、予期せぬ遅延がしばしば発生しました。必要な原材料の調達も面倒な努力を要するものとなりました。新型コロナが世界規模で拡大する中、多くの企業は中国や東南アジアなどの地域で、事前の生産予約を戦略的に確保していました。その結果、これらの地域にある我々の親密なパートナーでさえも、過剰な生産量や生産能力の限界により、納期に間に合わせる事が困難でした。残念ながら、これらの課題は現在も続いています。

さらに、我々の取り扱う多くの製品、特に手袋やマスクなどの医療用使い捨て製品の需要が著しく増加しました。パンデミック以前と比較して、それら製品の価格は10倍近くにも急騰しました。この前例のない成長下、慎重に状況を注視しつつ、資本投下の十分な検討が必要でした。お客様の信頼に報い、納期順守の配送を維持することは、しばしば困難を伴いましたが、それに奮闘努力する一方、財務的な圧迫も大きかったです。長期のリードタイムと途方もない生産・配送費用が重なり、事業は困難な状況にありました。

中国を主体として東南アジアから、月に40から50コンテナを、入念に手配のうえ輸入し、日本国内の約500のディーラーと連携しながら、事業を維持していく努力は大変なものでした。多くのディーラーが病院と緊密に協力し、パンデミックの課題に立ち向かった最前線の人々を支援しています。日本国内では、十分な流動資金がないために、多くの会社が一時的に停止する事態も見られました。その時期に価格が高騰した製品の調達とタイムリーな配送ができないためでした。突然のパンデミックの発生は、誰もが不意を突かれたものでした。

この期間を通じて、重要な医療機関を含む 500 に及ぶディーラーや最終ユーザーの広範なネットワークに対し、調達の約束を死守しました。マスクや手袋を提供することは、あの状況下、非常に重要でした。このコミットメントを果たせたのは、パンデミック前から長年にわたる中国のサプライヤーとの持続的な関係を維持してきた直接の結果でした。これらの関係の基盤は、サプライヤーを配慮した取引深耕と信頼を育んできたことによって築かれました。

2-Q: You manufacture high-cost performance products of significant value, a demand that has intensified during the pandemic. Balancing the imperative to supply substantial quantities while averting cost escalation and upholding product integrity is crucial, given their life-saving nature. As a Japanese corporation, could you elucidate your strategies for upholding quality in off-shore production, particularly in regions like China and Southeast Asia? Could you provide insight into your approach? Are on-site specialists deployed? What systems underpin your ability to ensure elevated quality standards and minimal defect rates in production?

2-Q: 貴社は、特筆すべき価値を有する高いコストパフォーマンスの製品を製造しており、パンデミック中にはその需要が急激に高まりました。人命に関わる製品の特質を前提として、コストの上昇を回避しながら大量の供給を行う義務と製品の完全性の確保というバランスと取ることはとても重要です。日本の企業として、特に中国や東南アジアなどの地域でのオフショア生産における品質維持の戦略について詳しくお聞かせいただけますか？ 貴社のそのアプローチを行う上での深い考え・理解を教えてくださいいただけますか？ 現地に専門家を置かれていますか？ 製造に関し高度化する品質基準を満たし最小限の不良品率を確保することをサポートし強化するシステムは何でしょうか？

2-A: Stringent adherence to quality standards is non-negotiable for our locally produced products in China. Our resolute dedication to quality assurance is facilitated through a collaborative alliance with local manufacturing entities. This shared commitment forms the bedrock for crafting superlative products from premium materials. The collaborative efforts of our marketing and procurement departments harmonize seamlessly in this endeavour. Further solidifying this synergy, our three staff members from China stationed in our Japanese office engage in daily communication with our local manufacturing facility in China.

Before the pandemic, I would journey to our manufacturing site in China annually, making a conscientious effort to remain physically connected to the on-site operations and dynamics. I spent around 100 days outside Japan each year, visiting manufacturing sites and suppliers. A comprehensive procurement strategy entails a holistic assessment, including raw material suppliers. Straying from stringent specifications is not allowed; each production stage strictly adheres to specification sheets, beginning with procurement and culminating in product launch. This rigorous compliance empowers us to yield high-calibre products that perfectly align with the discerning demands of the Japanese market.

2-A: 厳格な品質基準にこだわり、中国で現地生産される当社の製品に対して全く譲歩しません。品質保証には徹底的に注力していますが、現地の製造企業との協力的な連携によって、それは円滑にできています。この（品質基準の）コミットメントの共有が、優れた素材から卓越した製品を創り上げる基盤となっています。マーケティング部門と調達部門との協力的な努力は、途切れることなく調和する取り組みとなっています。さらに、当社の中国出身の3名のスタッフが、日本のオフィスから、中国の現地製造企業と日々のコミュニケーションを取りながら、この相互協力関係を一層強化しています。

パンデミック前には、私は毎年中国の製造現場へと足を運び、現場の作業状況と稼働状況に密接な繋がりを維持する誠実な努力を行ったものでした。私は毎年約100日間、日本国外で過ごし、製造現場やサプライヤーを訪れました。包括的な調達戦略には、原材料供給業者を含めて、一体的な評価を伴います。厳格な仕様から逸脱することは許されず、各製造過程は、調達から始まり製品の投入まで、仕様書に忠実に行われます。この厳格なコンプライアンス順守が、我々に高品位な製品を生み出す力を与えており、それらは日本市場の目の肥えた要求に完璧に合致しているのです。

3-Q: In 2006, your company introduced a line of medical products, including the Uni Shield and NS, featuring innovative items like the Harn cup, the world's pioneer disposable urine collection cup, as well as gowns and drapes. Could you elaborate on the driving force that led to the inception of your proprietary product range? Furthermore, could you outline your strategies for the future expansion and development of these brands?

3-Q: 2006年、貴社はユニシールドやエヌエスなどの医療製品ラインを導入しました。これには、世界初の使い捨て尿収集カップであるハルンカップやガウン、ドレープなどの革新的なアイテムが含まれています。これら独自の製品ラインを生み出す原動力について詳しくお話いただけますか？さらに、これらのブランドを将来的にどのように拡大・発展させるのか、その戦略を概説していただけますか？

3-A: A prominent American enterprise was producing blowing bottles designed for endoscopic liquids, a preexisting product category within the market. It entered the Japanese market and established its presence through wholesale distribution channels. Recognizing the potential synergy with our established distribution networks, the company initiated discussions with us to assume the role of their official distributor and reseller in Japan. This strategic partnership endured for a span of approximately five years, setting the stage for our subsequent foray into producing our proprietary brand, Uni Shield.

The inception of our Uni Shield brand, along with the introduction of the innovative Han Cup, was rooted in our attachment to another company. Subsequently, the American company underwent a capital merger with another affiliated entity, a move catalyzed by a European capital infusion. As a consequence, the copyrights and product portfolio transitioned to the

European entity. This development marked a transitional phase, during which we navigated the complexities of this new arrangement for approximately three years. Despite the shifting landscape, our role as resellers persisted, albeit under the backing of a different European parent company. We secured exclusive distribution rights across the entire Japanese market. Beyond our role as resellers, we also operated as importers.

In due course, the CEO of the European company embarked on a visit to Japan, prompting discussions on strategies for business expansion. The conceptualization was straightforward – to orchestrate a joint venture and establish a new enterprise in Japan, which would be tasked to introduce a diverse range of brands tailored to the expectations of domestic Japanese doctors, who have a demand for intricate and specialized products.

Compared to others, I believe that Japanese medical establishments and healthcare professionals exhibit continually evolving requisites and expectations for items such as gowns, drapes, surgical tool arrangements and equipment. The elaborateness of the procurement process is multifaceted, involving numerous stages. While the European company expressed interest in the business, it recognized the complexity inherent in meeting these specific demands and was disinclined to navigate these intricacies. Consequently, we amicably parted ways with them. This departure left us contemplating the course of action for the ensuing years. This juncture marked a turning point as we embarked on the development of our proprietary products and brands.

Our entry into the realm of self-crafted products witnessed the swift creation of Uni Shield, an accomplishment realized in just six months—a remarkably expedited timeline. Our foundation was fortified by the wealth of insights accumulated through engagements with American and European companies within the medical sector, an arena that had not been our forte. This strategic shift facilitated our exploration of new horizons. We facilitated employee immersion in training centres, affording them firsthand exposure to surgical operations and procedures. This immersive approach enabled us to glean significant insights from the field. Afterwards, we effectively established a robust groundwork for crafting products in the medical domain. This evolution empowered us to independently introduce a plethora of products and brands.

Subsequently, production operations were transferred to China, culminating in the provision of these products to Japanese hospitals.

- 3-A: ある有名なアメリカの企業が、市場に既に存在したカテゴリーの製品でしたが、内視鏡（消毒）液専用の噴霧ボトルの製造を行っていました。その企業は日本市場に進出し、卸売分野の流通チャネルを通じて、存立基盤を確立しました。当社の定評ある流通ネットワークとの潜在的シナジーを認識し、同社は我々に、彼らの日本における正式なディストリビューター兼販売業者としての役割を期待し、その協議を開始しました。この戦略的パートナーシップは約5年間続き、その後、当社独自ブランド Uni Shield の製造へと進出する環境を整えました。

Uni Shield ブランドの立ち上げと革新的なハルンカップの投入は、また別の企業との繋がりによるものでした。その後、そのアメリカの企業は、あるヨーロッパ企業の資本注入により触発された動きにより、別の関連企業と資本統合を行いました。その結果、その著作権と製品群は、そのヨーロッパ企業に移りました。この展開はまさに移行期といえ、この間、この複雑で新たな調整過程に対処するのに約3年を要しました。この状況変化に関係なく、我々の販売業者としての役割は続きました。ただしこれは、また別のヨーロッパ系親会社の支援の下でのことでした。我々は日本市場全体で独占的な販売権を確保しました。販売業者としての役割に加え、輸入業者でもありました。

その後、そのヨーロッパ企業の CEO が日本を訪れ、ビジネス拡大の戦略についての議論を行いました。そのコンセプトは明快で、JV の枠組みを作り上げ、日本に新しい会社を設立し、多様なブランドを導入する任務を負わせ、日本の医師たちの期待に応える複雑な特注製品を提供しようというものでした。

他の国々と比べて、日本の医療機関と医療専門家は、ガウン、ドレープ等の製品、手術用具の手配や装備などへの要求や期待を絶えず進化させています。調達プロセスは、複雑で多面的に取り組まねばならず、数多くの段階を経なければなりません。そのヨーロッパの企業はビジネスに興味を示しました。これら個々の要求を満たすための煩雑さを認識し、これらの面倒な仕事には消極的な姿勢となりました。その結果、私たちは友好的に袂を分かちました。これにより、私たちは次の数年の一連の方向性を見直すこととなりました。この（ヨーロッパ企業との）別れが、独自の製品とブランドの開発に乗り出す転換点となりました。

我々が自社製品の領域に進出する過程では、ユニシールドの素早い立ち上げを実現できました。わずか6ヶ月という驚くべき時間軸での達成でした。我々の（自社ブランド製造の）基盤は、医療分野におけるアメリカとヨーロッパ企業との関わりを通じて得られた多種多様な知見によって強化されました。これは我々の得意分野ではなかった領域のものであり、この戦略的なシフトは、新たな領域を切り開くことを促進しました。我々は従業員に、トレーニングセンターでの集中訓練を受けさせ、彼らに外科手術等の手続きに直接触れる機会を提供しました。この実体験型アプローチにより、現場における意義深く中身の濃い理解を得ることができました。その後、医療分野での製品作りに関する確固たる基盤を効率的に築き上げました。この進化により、我々は多くの製品やブランドを独自に導入する力を得ました。その後、製造業務は中国に移管され、これらの製品が日本の病院に提供できるに至りました。

4-Q: Over the course of your history, you have established collaborations with companies in the United States and Europe. Additionally, you have engaged in partnerships with overseas firms, such as China, for your fabless manufacturing endeavours, underscoring the significance of partnerships within Nissho Sangyo's operations. Looking ahead, are you actively seeking to cultivate further international partnerships, whether in the realm of fabless manufacturing or distribution initiatives?

4-Q: 貴社は長い歴史を踏まえて、アメリカやヨーロッパの企業との協力関係を築いてきました。また、中国を含む海外の企業ともファブレス製造の取り組み等で提携し、日昭産業の活動におけるパー

トナーシップの重要性を強調しています。将来を見据えて、ファブレス製造や流通構想の領域において、国際的なパートナーシップを積極的に構築しようとしていますか？

4-A: Approximately five years ago, we began the fables manufacturing of disposable medical items, including surgical caps, gowns and drapes, within our allied Vietnamese (manufacturing) facility. The transition to effectively initiate production in Vietnam took two to three years. To ensure a smooth transition, we prepared an instructional video delineating the on-site production processes observed in China. This comprehensive training initiative was geared toward equipping our Vietnamese workforce with the expertise to replicate the manufacturing methodologies. The diligent efforts invested in this endeavour were pivotal in achieving a production framework similar to that in China.

As we reflect on our progress, the impetus to expand continues to resonate. Our vision includes establishing additional production facilities, supplemented by the pursuit of collaborative partnerships to unearth untapped potential, thereby facilitating our expansion.

4-A: 約5年前、我々は、サージカルキャップ、ガウン、ドレープなどの使い捨て医療用品を、ベトナム提携企業の（製造）施設でファブレス製造を始めました。ベトナムでの生産が効率的となるまでに2~3年かかりました。スムーズな移行を確実にすべく、中国の現場にて観察できる生産プロセスを詳細に示す指導ビデオを作成しました。この総合的な訓練の動機付けにより、ベトナムの労働者は、製造手法を再現できる専門的知見を身に付けるべく順応していきました。この試みに費やされた勤勉な努力は非常に重要で、中国とほぼ同様の生産体制を構築できたのです。

我々の発展を振り返ると、（拠点）拡張への動機は胎動し続けています。我々のビジョンは、未開発の潜在性を開拓すべく協力関係を求めることで補完できるような生産施設を追加設置することと、それによって拡大を促進していくことにあります。

5-Q: Are you open to the possibility of distributing or reselling branded products from foreign companies within the Japanese domestic market?

5-Q: 日本国内市場において、外国企業のブランド製品の流通や販売を行う可能性について、お考えになっていますか？

5-A: Our current product portfolio is carefully customized to cater exclusively to the unique requirements of the Japanese market, offering specialized products sought solely by Japanese hospitals. However, we remain open to the notion of collaboration to address potential gaps in our offered products. This pertains particularly to products not currently within our production scope.

In scenarios where the Japanese market demand requires products not yet included in our repertoire, we are inclined to explore collaborations with overseas manufacturing firms. This

strategic approach aligns with our commitment to consistently meet the distinctive needs of the Japanese medical sector.

5-A: 我々の現在の製品群（ポートフォリオ）は、日本市場の独自の要求に特別に応えるべく、慎重にカスタマイズし、日本の病院の求めに特注の製品を提供しています。しかしながら、当社が提供する製品中に何らかの足りないものがあり、それに対処するために、協力関係をという考え方は残しています。これは、現在の製造範囲に含まれていない製品について特に言えることです。

日本市場の需要が、当社の取り扱い製品群に、まだ含まれていない製品を要求するというシナリオにおいては、海外の製造企業との協力を探求したいと思います。この戦略的アプローチは、日本の医療分野の特異なニーズを常に満たすという我々の取り組みに沿ったものなのです。

6-Q: Given Japan's status as an island nation with a progressively aging and diminishing population, the imminent influx of individuals requiring medical attention is evident. With an inadequacy of medical resources to address this surge, the integration of automation technologies, robotics and remote micro-surgeries has gained traction as a means to alleviate this strain. In light of this, how do you guarantee that your products remain on stream of research and development and the latest advancements to cater to the forthcoming generation's medical requisites?

6-Q: 日本が島国であり、急速に高齢化し人口が減少している状況から、医療ケアを必要とする人々の増加が明白です。この急増に対処するための医療リソースが不足している中、自動化技術、ロボティクス、遠隔微小手術の統合が、この負担を軽減する手段として注目を集めています。この状況を踏まえて、貴社には、自社の製品が研究開発と最新の進歩の流れに乗り、将来世代の医療ニーズに継続的に対応していけるという、どのような保証があるのでしょうか？

6-A: Each facet of our business is acutely attuned to prevailing societal challenges, such as the burgeoning aging population and workforce shortages in Japan. While these macroeconomic issues might ideally fall under the purview of government initiatives, we recognize our role in navigating these complexities within our specific domains.

Our strategic approach involves an in-depth analysis of the prospects and trends inherent in our core business segments—dining and restaurant operations and disposable medical products for hospitals. These sectors are particularly susceptible to broader social dilemmas. Accordingly, every sector within our business endeavours to proactively embrace innovative solutions that address these prevailing challenges.

In the realm of food services, the dynamic nature of Japan's aging demographic compels us to devise offerings tailored to the elderly population, such as easily digestible food options. Meanwhile, we emphasize the development of value-added services and products that match the evolving market expectations.

The healthcare sector, particularly catering to nursing homes, unveils a market with substantial growth potential, projected to continue over the next two decades. Yet, the hospital landscape grapples with the scarcity of skilled personnel. A partial remedy involves recruiting individuals from Indonesia and other Southeast Asian nations to alleviate this labor shortage. However, barriers such as language differences and the complications of navigating Japanese regulations remain. Addressing these complexities needs thoughtful strategies.

Amidst these challenges, our commitment remains the same. We vigilantly monitor industry trends in both sectors, striving to pivot our approach in tandem with evolving market dynamics. Our main objective is to deliver products and services that have added value, effectively aligning with the various demands of the market.

6-A: 当社ビジネスの各事業面は、日本における急速な高齢化社会や労働力不足といった支配的な社会課題に鋭く同調しています。これらのマクロ経済的な問題は、本来的に政府の取り組みの範疇に納まるべきものですが、当社は我々の特定の領域にあるこれらの課題に対処する役割があると認識しています。

当社の戦略的アプローチは、ダイニングやレストラン運営、病院向けの使い捨て医療製品といった主力事業セグメントに内在する方向性や傾向を深く分析することです。これらの分野は、より広く社会的な難題の影響を特に受けやすいものです。したがって、当社ビジネスの各分野は、これらまん延する課題に対処する革新的解決策を積極的に取り入れる努力をしています。

フードサービスの領域では、日本の高齢化する人口構成の動的特性に合わせて、消化し易い食事の選択などを高齢者向けに提供することを考案しなければなりません。一方、市場の期待値の変化に対応するため、付加価値のあるサービスや製品の開発に力を入れています。

ヘルスケア分野—特に介護施設への対応—は、今後 20 年間にわたる持続が予想される相当な成長潜在性のある市場であると判明しています。しかし、病院の実状は熟練した人材の不足に悩んでいます。この労働力不足を緩和するため、インドネシアや他の東南アジア諸国から人材を採用することが一つの解決策です。ただし、言語の違いや日本の規制の複雑さ等の障壁も存在します。これらの複雑な課題に対処するためには綿密な戦略が必要です。

これらの課題に直面しながらも、私たちのコミットメントは変わりません。私たちは両分野で業界のトレンドを注意深く観察し、進化する市場の動態に並行して対処の仕方を務めて変えてきています。私たちの主たる目的は、市場のさまざまな要求に効果的に適合する付加価値のある製品とサービスを提供することです。

7-Q: Commencing with the Osaka World Expo in 1970, Nissho Sangyo has been a steadfast provider of takeout packaging to KFC Japan. Your collaboration has flourished in tandem with the fast-food chain's expansion throughout the 1970s and 1980s. Remarkably, this partnership endures as you continue to accommodate KFC's diverse needs and requests. What attributes distinguish Nissho Sangyo as KFC's preferred choice for

takeout packaging? Additionally, could you elaborate on the evolution of your relationship with KFC over the years?

7-Q: 1970年の大阪万博時にはじまり、日昭産業はKFC ジャパンへのテイクアウト用包装資材の確固たる供給者であり続けました。この協力関係によって当社は、1970年代から1980年代にかけてのファストフードチェーンの拡大に乗り、繁栄してきました。驚くべきことですが、このパートナーシップは、日昭産業がKFCの多様なニーズと要望に対応し続けていることにより、今も続いています。日昭産業が、KFCのテイクアウト包装資材の好ましい選択肢となり得る際立った要因とは何でしょう？ また、長年にわたるKFCとの関係の進化についても詳しく説明していただけますか？

7-A: The 1970s stand as a significant era in U.S. history, highlighted by the monumental achievement of landing on the moon. This remarkable feat coincided with their endeavours to establish a pavilion in Japan. The American pavilion at the Osaka World Exposition had an expansive area dedicated to showcasing an array of products. The U.S. leveraged its remarkable lunar success narrative, an achievement underscored by the prominent display of an actual moon rock within the pavilion—an iconic emblem of their lunar journey. Personally, I had the privilege of witnessing this artifact and later revisiting it at a museum in Washington. During the exposition, KFC inaugurated a trial store, a testament to the growing prominence of the fast-food industry. Simultaneously, my father was actively seeking innovative solutions specifically catering to the rapidly growing demands of the fast-food chain sector. During this period, essentials like paper cups and plastic utensils were not yet introduced as a comprehensive solution within the Japanese market. This vacuum became a focal point for my father's entrepreneurial vision.

Gradually, my father consolidated diverse Japanese companies, including printing companies, capable of furnishing a comprehensive solution that meet KFC's requirements. This strategic initiative was meticulously planned, with preparations initiated even before KFC's establishment in Japan. This foresight proved advantageous, positioning us favourably ahead of KFC's entry into the Japanese market. Our paths converged during the exposition, leading to KFC's adoption of our offerings as its supplier. Subsequently, in 1971, the inaugural KFC store was launched in Japan.

Over the ensuing years, as KFC expanded its footprint, we evolved simultaneously, producing disposable items and devising various solutions tailored to KFC's unique demands. Our enduring partnership with KFC spans half a century, with our initial interactions tracing back to this key moment.

In my younger years, I undertook responsibilities in marketing and sales, and I vividly recollect interactions with KFC personnel and managers. Amidst a substantial delegation, only a few individuals held the knowledge of KFC's closely guarded secret mix of herbs and spices — a testament to the confidentiality surrounding their iconic recipe.

7-A: 1970年代は、アメリカの歴史において意義深い時代であり、月面着陸という比類なき偉業は際立つものです。この驚くべき功績は、日本にパビリオンの建設作業をしている最中のことでした。大阪万博のアメリカ館は、数々の製品を展示するための広いスペースを確保していました。アメリカは月面着陸の成功物語を顕著にアピールし、パビリオン内に実際の月の石を目立つように展示することでその功績を強調しました。彼らの月旅行の象徴的な証でありました。私はこの遺物を目にする恩恵に浴し、またその後、ワシントンの博物館で再びお目にかかりました。

大阪万博の期間、KFCは模擬店舗を開設しましたが、それはファストフード産業の今後の隆盛の礎でもありました。その時機に私の父は、ファストフードチェーン分野で急増する需要に対応すべく、積極的に革新的な解決策を模索していました。この時代には、紙コップやプラスチックの食器といった必需品は、日本市場においてははまだ抜本的な解決策としては導入されていませんでした。ここに私の父は、起業家の目線から焦点を当てたのです。

徐々に、父は印刷会社を含む様々な日本の会社を統合し、KFCの要件を全て満たす解決策を提示できるようになりました。この戦略的構想は、KFCの日本進出以前から計画的に行われてきました。この先見性は優位に働き、当社はKFCの日本市場への参入前に、好ましいポジションを確保できました。両社の方向性は、大阪万博の時に一つとなり、当社はKFCのサプライヤーとなり、当社の製品をKFCが採用することに繋がっていきました。その後、1971年に初めてのKFC店舗が日本で開業されました。

その後の数年間、KFCが拡大するにつれ、我々も一緒に発展していき、使い捨て製品を生産し、KFC特有の要求に応じて様々な解決策を考案しました。我々とKFCとの長きにわたるパートナーシップは半世紀に及びますが、取引関係の始まりは、遡ってこのような非常に重要な一時期にあったのです。

私は若い頃、マーケティングと営業の責任者として、KFCの社員や管理者と交流したことを鮮明に覚えています。相当数におよび権限移譲がある中で、厳重管理されているKFCフライドチキンのハーブとスパイスの極秘の調合を知る人は僅か数名であり、それは象徴的なレシピに関する機密性を物語るものなのです。

8-Q: Many companies we have interviewed express intentions to expand overseas as a strategy to mitigate the impact of Japan's contracting domestic market. Does Nissho Sangyo share this interest in international expansion, involving establishing overseas facilities like distribution centres or sales offices? If so, what regions or countries do you believe are key for fostering growth?

8-Q: 我々がインタビューした多くの企業は、日本の縮小する国内市場の影響を緩和する戦略として、海外展開を意図していると述べています。日昭産業も、流通センターや営業拠点などの海外施設の設置を含む、国際的な拡張に関心をお持ちですか？もしそうであれば、成長を促進するための主要な地域や国々はどこだとお考えですか？

8-A: Our commitment to sourcing suppliers is unwavering, with dedicated personnel overseeing the identification of potential partners. Currently, we're actively exploring collaborations with companies in India, where we're engaged in discussions with multiple firms capable of facilitating procurement on our behalf. Furthermore, we are keen to establish cooperative relationships with Thailand, renowned for producing non-woven products like drapes and gowns. Beyond our established bases in Vietnam and China, we're pursuing avenues for expansion into other nations to diversify our supplier network.

Presently, only a marginal fraction of our product assortment is earmarked for overseas markets. We have customized products to meet the specific demands of the Philippine market, reflecting their unique requirements. While the prospect of exporting and forging new international partnerships remains a consideration, it isn't integral to our present midterm strategic blueprint. Our production hubs in China and Vietnam are geared towards supplying the Japanese market, rendering the introduction of additional logistic complexities for international expansion less practical within our current framework.

8-A: 我々のサプライヤー調達への取組みは揺るぎなく、潜在的なパートナーの実態確認を担当する専任の人材がおります。現在、私たちはインドの企業との協力を積極的に模索しており、我々の代理として調達を実現できる複数の企業との協議が進行中です。さらに、ドレープやガウンなどの不織布製品の製造で有名なタイとの協力関係を築くことも熱望しています。ベトナムと中国の既存の拠点に加えて、他の国々への拡張の手段を追求し、我々のサプライヤー・ネットワークを多様化しております。

現在、我々の取り扱い製品のごく一部が、海外市場向けとなっています。フィリピン市場特有の要求に照らし、同市場の特定の需要に適した製品をカスタマイズしてきました。輸出の可能性と新たな国際的パートナーシップは検討事項として残していますが、現在の中期の戦略的詳細計画では必須のものではありません。中国とベトナムの生産拠点は、日本市場への供給に注力しており、国際的な拡張に伴う複雑な追加物流網を、現行の枠組みの中に導入するのは現実的ではありません。

9-Q: With Nissho Sangyo having been founded in 1966, the approaching year 2026 will commemorate its 60th anniversary. As the president, do you have any personal goals or ambitions you aspire to realize by this significant milestone?

9-Q: 日昭産業は1966年に創業され、2026年には60周年を迎えることとなります。社長として、この重要な節目までに達成したい個人的な目標や抱負はありますか？

9-A: I have devoted significant efforts to propel our company forward, but I am eager to pass on the mantle of ambition to the next generation. I was born in 1959, and the approaching February will mark my 65th year, a crossroad that leads favourably to a contented retirement. I'm gratified to share that both my sons are actively contributing in distinct divisions – one in the

KFC sector and the other in the medical sales domain. Their commendable business acumen signifies a smooth transition and a promising potential for innovative developments within the company.

Currently, our business is upheld by three pillars: restaurant sales including KFC, amusement sales and medical disposable sales. I envision my sons injecting novel perspectives and pioneering solutions that could potentially lead to the emergence of a new pillar. Their contributions hold the potential to initiate fresh developments and chart new opportunities. Our core strengths stem from being an essential supplier, integral to the needs of both our customers and society. The fields of medical care and food services are two bedrocks that underpin our lives and exhibit enduring sustainability, resistant to the whims of economic fluctuations. I've personally weathered events such as the Lehman Shock and the undulating economic tides, which have profoundly impacted businesses, especially those entwined with exports and imports, further exacerbated by currency depreciation. Notably, companies like Toyota were compelled to recalibrate their strategies, localizing production due to the volatility of the Japanese market. I am appreciative that our company stands steadfastly on these two resilient pillars. The consistency in our sales and margins bestows robust stability, rendering us less vulnerable to the ebbs and flows of economic shifts.

- 9-A: 私は当社の発展に甚大な努力を払ってきましたが、次世代にその野心を譲り渡したいと心底思っています。私は1959年生まれであり、来年2月には65歳となります。満足できる引退へと繋がる岐路となります。喜ばしいことに、私の息子達は異なる部門で積極的に会社に貢献しており、一人はKFC部門で、もう一人はメディカル営業部門で活躍しています。彼らの称賛に値するビジネス感覚は、スムーズな移行と社内における革新的な展開への高い実現可能性を秘めています。
- 現在、我々のビジネスは、KFCを含む外食営業、飲食事業、アミューズメント事業およびメディカル・ディスプレイ事業の3本の柱で支えられています。私は息子達が新たな視点と先駆的な解決策を導入し、それが新たな柱の出現に繋がる可能性を思い描いています。彼らの貢献は新たな展開を創り出し、新しいチャンスを見える化する可能性を秘めています。
- 我々のコアの強みは、エッセンシャル・サプライヤーであること、顧客と社会のニーズに不可欠であることです。医療と飲食サービスの分野は二つの基盤であり、経済の気まぐれな変動に対し、我々の生活を支え、持続可能とするものです。私は個人として、リーマン・ショックや乱高下する経済の潮流などの事象を乗り越えてきましたが、これらは特に輸出入に関わる企業に深刻な影響を及ぼし、通貨の下落によってさらにその状況を悪化させました。特筆すべきは、トヨタのような企業が戦略の見直しを迫られ、日本市場の変動の不安定性に対応して、生産の現地化を余儀なくされたことです。当社がこれら堅牢な2本の柱に安定して立てていることに感謝しています。安定的な売上と利益は、当社に不変の安定性を与え、経済変動の盛衰に対して傷つき難いものとしています。