

ニッチな分野で 市場を“包む”

株式会社ダイワハイテックス
代表取締役

大石孝一

Kouichi Ooishi

本屋さんへ行くと、今、コミック本はたいていビニール包装されて売られている。おかげできれいな状態の本を買うことができるのだが、それは、「コミックシュリンカー」というマシンが一冊一冊ラッピングしてくれているからである。今月は、その書店用包装機械の開発者であり、トップメーカーの社長でもある、大石孝一氏にお話を伺う。顧客サービスのあり方から人材育成まで幅広く語ってもらった。



熱で縮む素材を使うことで
きれいな包装が可能になった

御社は、書店用包装機械というニッチ市場を開拓し、圧倒的シェアを維持し続けているわけですが、元々はどのような事業をなさっていたのですか。

「会社を始めたのが1978（昭和53）年、28歳の時で、包装機械の販売事業からスタートしました。「省力化」とか「オートメーション」といったことが言われ出した頃で、包装の世界もオートメーション化されていくだろう、包装機械もおもしろくなりそうだと考えて始めたのです。設備も何もありませんでした、いざ自分が開発、製造をやりたいという思いは持っていました」

書店向けの事業を手掛けるきっかけはどういうものだったのでしょうか。

「創業して2、3年経った頃、展示会に出展していると、コミックの単行本を手に書店の方が訪ねて来られ「これを包装できないか」と。——それがきっかけでした。その人は、弊社に来る前に他の業者をいくつも回ったらしいのですが、一書店のためにカスタマイズしても商売にならないと考えたのでしょう、どこも話に乗ってくれなかったようです。人との出会いとおもしろいもので、あの時、もし他の会社が引き受けていれば今のウチの

会社はなかったですね。

結局、「立読み防止が目的なので袋に入っていればいい」という注文でしたから、当時導入され始めたクリーニング屋さんのポリ袋包装をイメージして機械を探し、多少カスタマイズして納めました。自分自身よく理解していなかった部分もありましたし、お客様も「もう少しきれいにできないか」と感じていたようで、いよいよこれは自分が開発しないといけないなと思ったわけです。

初めに、ビデオカセットテープのような包装を考えましたが、セロファンを糊付けするあのやり方では機械が大がかりなものになってしまっただけ、とても書店向けにはなりません。いろいろと研究し、その頃新しく開発された熱を加えると収縮（シュリンク）するフィルムを利用することで、本がきれいにピタッと包装できるようになり、「コミックシュリンカー」ができ上がったのです」

書店からの反響はどうでしたか。

「書店さんからは「包装して中身を見せなくすると本が売れなくなる」とよく言われました。けれども、本屋さんで観察していて、たいていの人はきれいな状態の本を選んで買って行くものだとかわかっていましたから、包装しても本は売れると確信していました。それで、包装した本としない本を両方並べて本屋さんにとちらが売れ

経営者プロフィール

Kouichi Oishi

1949年、東京都生まれ。1978年に、前身となる大和包装機械株式会社を設立。食料品などの業務用包装機メーカーとしてスタートしたが、数年は苦しい経営状況が続いた。展示会で出会った書店主の「本にカバーをかけたい」という話に触発され、フィルムによる本の包装機を開発。コミック市場の成長とともに業績を大きく伸ばした。独自のマーケットを作り出し、顧客満足を重視した経営手法は各方面から高い評価を得ている。

会社情報

株式会社
ダイワハイテックス

【業務内容】

包装機械、包装資材、書店用関連備品、集塵装置などの開発、製造、販売

【本社所在地】

東京都板橋区大原町

【資本金】

1000万円

会社沿革

1978年3月

東京都板橋区において、大和包装機械株式会社を設立。

1981年

シュリンカー初号機の製造・販売を開始。

1992年3月

大阪府吹田市に大阪営業所を開設。

1995年4月

板橋区大原町に本社・工場を建設するとともに、社名をダイワハイテックスに変更する。

2000年3月

「板橋区経営品質賞 大賞」を受賞

2003年5月

東京商工会議所の「第1回勇気ある経営大賞 特別賞」を受賞。

2007年6月

経済産業省「元気なモノ作り中小企業300社」に選定される。

2007年1月

「省エネ型製品普及推進優良店」に選ばれる

2008年2月

グループ会社「株式会社ダイワインバージョン」を設立。



書店の規模に合わせ、約34万円から270万円まで、幅広いタイプのシュリンカーを扱う。製造は委託しており、開発と顧客対応が事業の中心となっている。

るかを試してもらいました。取次会社さんの協力も得てデータを取ってもらったところ、包装した方が15%程売上げがいいという結果が出たのです。数字が出たことで書店さんも納得され、シュリンカーを買ってくださるようになりました。コミック本市場が急拡大してゆく時代と重なったこともあり、弊社は「コミックシュリンカー」のおかげで大きく成長することができました」

売る前より、売った後に力を入れる会社になる

——トップシェアを維持し続けるのは難しいことだと思つたのですが、経営的にはどういった戦略をとつたのですか。

「弊社は売上構成比で言いますと、3割が機械で7割が消耗品です。お客様に嫌われなければ、まず売上げの7割が確保でき、新規オープンのお店でも機械を買っ

てくださると売上げ増になるという構造です。つまり、お客様に嫌われないために何をやるかがわれわれの課題で、「売る前よりも売った後に力を入れる会社になる」ことに徹底してこだわりました。

例えば、書店さんが一番苦労するのは新店の営業準備で、大型店になると5万冊のコミックを並べます。その万単位の本の包装を、応援の機械を持ち込んで無償で弊社の社員が手伝います。損得を計算するといけないことですが、「次に店を出す時もまた頼むよ」と言われることが、新機一台の販売に直結するのです。売るのではなく、お客様の方から「買うよ」と言ってもらえる仕組みを作ろうという発想です。

メンテナンスで言うと、弊社は保証期間が切れる1か月前にお客様に連絡をします。もちろん、その時点で不具合があれば直します。——こうしたサービスは、

競争相手は気付かないわけですが。弊社の機械はすべてオリジナルですが、目に見えますから真似できます。けれども売り方は外からは見えませんから、真似できないのです。実際、後から参入してきたところは弊社のサービスに付いて来れずに、3、4年で撤退していきまます」

——サービスについてももう少し詳しく聞きたいのですが、社長が考える「顧客満足経営」とはどういうものでしょう。

「社員には「自分たちの都合ではなく、お客様の立場に立って考えよう」と言っています。弊社は、お客様からの電話は3回以上鳴らさせないことをルールとし、会議中でも電話に出させます。お客様からの用事以上に大切な会議などあるはずがないんです。自分たちよりお客様の都合を優先させるとは、そういうことです。そして、お客様に喜ばれているかどうか

かのパロメーターが売上げなのです。弊社は、書店の繁盛を支援する企業。になって、お客様の困っている部分を手助けする。その結果、売上げが伸びればいいと考えています。ですから、お客様からの情報、声がちゃんともらえるような仕組みになっていることが非常に大事です。特にクレームは重要な情報で、お客様の意見が直接私宛に届く「社長直球便」という通信の用紙を納品書や請求書に同封し、言い出しにくいことも伝わる仕組みを作りました。他にも、「パートナーズボイス」と言つて、電話などで受けたお客様の声がちゃんと上にも伝わるように、社員がメモを作成する態勢にしています。

実際にこうした仕組みから生まれたサービスは多くあります。例えば、フィルムは夏の暑い時期は扱い方によって自然収縮してしまい、クレームになります。どちらに責任があるかを決着させること

は、互いに不愉快で負担なので、すべて無償交換することになりました。お客様には喜ばれますし、電話対応の社員もストレスから解放されました。交換費用は宣伝費です。そのことでお客様が弊社を好きになってくれればいいんです」

いい人材と良い会社が育て合う好循環の仕組みを

——そうしたサービスを支えているのは社員の方々だと思えますが、社員の育成という面で力を入れているのはどういった点ですか。

「企業が一番力を入れなければならないのが『人材』です。仕事は人がするものですし、特に顧客接点のところで社員一人一人の仕事の質で評価される部分も大きく、人材は重要な課題です。

ところで、企業のレベルと人材のレベルは一致するものであって、本当にいい人材を集めようと思うなら、まずいい会社になる必要があります。弊社も企業として成長していく過程の中で、7年前に中途採用から新卒採用に方針を切り換え、会社と同じベクトルを持つ人材を徹底的に探すようにしています。今年度の十数名の採用にも、説明会を6回開くなど手間とお金をかけています。そうして採用した人材を会社が育て、レベルアップした人材が会社をさらによくしていく

——こうした好循環の仕組みを持った会社を目指しているところですか。

そして人を育てる際に重要なことは、会社が、最初のところで水をやり、肥料を与え、陽の当たる場所に置いてやることです。後は、人は自分の力で自然と発芽していきます。「成功の反対は失敗ではなく、何もしないことだ」とよく言うのですが、失敗することがあるのは当たり前だし、失敗した中から何がいけなかったのかを学べばそれが成長につながるのです。仕事に正解はなく、試行錯誤しながら成長していくしかないのです。その意味では、数多く挑戦した者が勝つのだと思います。

長期的な観点で言うと、人の成長は事業の成長よりも時間がかかります。現在の書店向け事業は本屋さんがある限り続けられるものだと思いますが、時代の変化、情勢の変化とともに新しく何かを始めようとなった時に、人の成長が追い付いていません。では困るのです。確かに、この規模の企業にしては大学新卒者の採用数が不釣り合いに多いかもしれませんが、将来への備えは、いい人材を早くから育てるしか手はないのです」

事業計画はみんなで作り、みんなで実行。責任は経営者

——「出版不況」と言われ、書店数も

減少傾向にある中、将来の事業展開についてどのようにお考えでしょうか。

「会社というものは何かに挑戦してないと必ず衰退していきます。弊社は、書店繁盛支援企業へと立ち位置を変えたことで、もの見方も変わり、事業の革新への取組みが動き出しています。

具体的には、本屋さんの困っていることを探しに行こうという観点で発想し、万引き防止システム事業を立ち上げました。先行企業がある領域で、社内からは「いままさ」という反対の声もありましたが、本屋さんを知り尽くしている弊社が本気で取り組めば必ずシェアは取れるはずだと訴えかけました。書店向けに特化した万引き防止システムはお客様にもたいへん好評で、毎年売上げを伸ばし、競合する会社の中には撤退を決めたところもあります。

その他に、環境分野など将来の成長が見込める市場において、ものづくりが原点の弊社ならではの新規事業に挑戦しています。志と意気込みを持った若い社員が力を発揮し、挑戦することが、会社のことから成長につながるはずですよ」

——その中で、経営者の役割とはどういうものだとお考えですか。

「経営者があらかじめ準備をした中で、社員は自分の好きなように仕事をしていると思うような環境に持っていくことが

大事です。事業計画にしても、会社が一方的に作ると社員は、やらされ感を持ってしまいますから、弊社では「計画はみんなで作ろう、その代わり計画を達成するのもみんなだよ」ということでやっています。そして、最終的な責任を取るのが経営者なのだと思います。もう一つ、私は創業経営者なので、誰も「辞めてくれ」とは言い出せないでしょう。ですから私は、引退する歳を決めて皆に言っています。社長がいつまでも引退しないのでは、社員のやる気を削いでしまいかねません。自分のゴールを決めて、そこに向けて次の経営者を育てていくことも私の役目だと思っています」

「ぼりしー」



Q 経営者にとって最も大事な資質とは？

A 先見性。先を見る力ではないでしょうか。最前線の社員は今日の仕事を一生懸命やること、マネージャークラスは月単位の目標達成を必死になってやるのが求められるわけですが、3年後、5年後をどうするかを考えるのが経営者だと思っています。

Q 大石さんにとって、最高のオフタイムは？

A 正直、オフタイムはないんです。社長でいる間は誰よりも給料をもらっているわけで、誰よりも働かなくてはいけません。その分、引退後を楽しみます。