

小よく大を制す ビジネス兵法

コミック本に特化して 市場を創造した 包装機メーカー

第10回

株式会社ダイワハイテックス

社長 大石孝一 氏

“きれいな本をお客さんに買っていただきたい”という書店の潜在需要に着目し、コミック本包装機を開発したダイワハイテックスは、出版業界の保守的な流通を攻略するとともに、独自の参入障壁を築くことでスーパーニッチャーとなった。それを可能にしたものは何か、同社を率いる大石社長に聞いた。



ふくなが まさふみ

1963年広島県生まれ。ランチェスター戦略コンサルタントとして活躍、無料で発行するメルマガも好評を得ている。主な著書に「ランチェスター戦略「弱者逆転」の法則」「ビジネス実戦マンガ「ランチェスター戦略」」。
<http://www.sengoku.biz/>

書店のコミック単行本コーナーに立ち寄ってみてください。コミック本が薄い透明ビニールでピタッと包装されています。これは、熱でビニールを収縮させる「シュリンク」という技術の賜物です。お客さんに立ち読みの手あかがついていないきれいな本を購入してもらうため、書店はコミック本を包装しているのです。中規模以上のほとんどの書店が実行しています。

いまでは当たり前となったコミック本の包装。実はある一社の機械で行なわれています。株式会社ダイワハイテックス（以下、ダイワ）。この習慣を根づかせ、コミック本包装機市場の占有率九〇%超。いわゆるスーパーニッチャーです。創業社長の大石孝一さん（61歳）にお話を伺いました。

大石さんはコピー機販売会社などに勤めた後、二八歳の若さで起業しました。一九七八年のことです。

「付き合いのあった地方の包装機械メーカーから東京で代理販売をしてくれといわれて、妻と二人で始めました。製麺所にうどんなどの麺を一食分ずつ包む包装機を販売し、それなりに売れたのですが、後が大変。製麺所は深夜から仕込み始めて朝、出荷します。包装機にトラブルが起こると明



大石孝一社長

ニッチ市場に 活路を見出す

け方の呼び出しにも即応しなければなりません。小規模な会社にとって、その負担は重すぎました」（以下、発言は大石さん）

そんなとき、大石さんは包装機の展示会で、コミック本を包装する機械を探しているという、書店関係者と出会います。コミック本は立ち読みが多くて汚れやすいが、お客さんにはきれいな本を買ってもらいたいので困っている、というのです。

大石さんはそもそも、独自性のある自社製品を販売したいという思いで起業しました。販売会社を営みつつも、いつの日かメーカーになるためには、何を作ればよいのか、模索をしていたところでした。

大手は汎用性があるものをやりたがるもの。小さなダイワは顧客や用途を限定したニッチ市場に活路があるのではないかと。需要があるならやってみようと、コミック本包装機の開発に着手します。最初はクリーニングの際に畳んだYシャツを包装する機械を改良しました。プカプカな包装でしたが、世界で初めてのコミック本専用包装機が誕生します。八〇年のことです。

できたはいいが、どうやって売っていったらいいのか。なんらルートのない大石さんは、まず、電話帳で書店の連絡先を調べて片っ端からダイレクトメールを送りますが、反応なし。次に、出版社から書店への流通を担う大手取次会社（卸売業者）にアプローチしたのですが、やはり相手にされません。

「これはいかん、と初めて包装機を購入してくれた書店主に相談したところ、書店組合の存在を知らされ、会員名簿を入手しました。そしてその名簿から有力書店に、「二週間のお試し利用キャンペーン」のダイレクトメールを送ったのですが、これが五〇台以上の注文につながりました」

売れるとわかれば、取次会社は動きまわります。大手書店から順に、コミック本包装機の取

り扱いが始まりました。ただし、大石さんは取次だけを重視する販売体制をとりませんでした。自ら書店に営業し、発送して、アフターサービスにも力をいれました。「原則として定価販売」という出版業界独特の流通になじめない面もありましたし、顧客に直接アプローチする接近戦でなければ取次への依存度が高くなり、自主独立の経営はできないと考えたからです。

書店に絶大な信用のある取次からはお墨付きをもらえればよい、推奨してもらえば充分だと考え、推奨料として取引口座を通し口銭を落とすことにしたのです。

それでも、コミック本の包装に否定的な書店は多かったそうです。立ち読みというトライアルを読者にさせないと売れなくなるのではないかと考えたのでしよう。

大石さんは一計を案じました。取次と書店の協力を得て、立ち読み歓迎の「包装なし」と、立ち読みのでき

COMPANY DATA

株式会社ダイワハイテックス

- 創業：1978年
- 代表：大石孝一
- 所在地：東京都板橋区
- 業種：書店向け包装機器製造販売等
- 売上高：10億6400万円
- 従業員：50名
- URL：<http://www.daiwa-hi.co.jp/>

ない「包装あり」とでは、コミック本の売上がどう違うのか、比較実験をします。すると、「包装あり」が、「包装なし」より一五%多く売れました。この結果を取次名で発表することで誤解はとけ、コミック本包装機は普及していくのです。発売から二年後のことです。

書店店頭設置できる 自動包装機を開発

こうしてダイワは成長軌道に乗ります。起業家は余力が出ると、さらなる発展のための取り組みを始めるものです。たとえば、製造部門を自社で抱える。たとえば、展示会などを通じたPR活動。しかし、大石さんはそのどちらにも手を出しませんでした。メーカーたるもの、自社で製造部門をもちたくなるのは当然です。たしかに、成長期は内製したほうが儲かりますが、経営は重裝備となります。弱者は軽裝備にして、経営資源を製品企画と顧客接点の強化だけに集中投入すべきです。企画設計さえ自社で行なえば、製造は外注するファブレスメーカーでよいのです。ダイワは印刷関連製造業者の多い東京・板橋が本拠地ですから、

すぐれた製造委託先を確保することができました。

次にPRですが、ダイワは包装機の展示会には出展せず、マスコミにも一切出ませんでした。こ



ダイワハイテックスの包装機「コミックシュリンカー」

れは後発強者の市場参入を防ぐため。ダイワの動きを同業の大手が知れば、必ずどこかが参入してきたでしょう。

「弱者は戦略意図を秘匿せよ」と筆者は主張しています。ニッチ市場に先発参入したダイワは、いわば「ゲリラ」。敵が思いもよらないとき、思いもよらない所から、思いもよらないやり方で攻めるものをゲリラといいます。戦略意図が漏れてしまえば、飛んで火に入る夏の虫。一網打尽にやられてしまいます。このようなゲリラ的な戦いを陽動戦といいます。

ダイワは引き続き、製品開発に力を注いでいきます。当初はブカブカだった包装を熱でビニールを取縮させるシュリンク包装

にバージョンアップしました。書店店頭包装機を設置できるよう、低い電圧でも収納でき、熱が紙である本に引火することのないよう、工夫を施しました。九〇年には包装機を自動化しました。現在はさらに性能を進化させて、文庫本サイズからA5判までをランダムに投入しても全自動で毎時一四〇〇冊を包装できるようになりました。

ビジネスモデルと顧客満足で 参入障壁を築く

ダイワは戦略意図を秘匿してきましたが、コミック本のシュリンク包装が普及するにつれて、大手包装機メーカーの参入が相次ぎます。しかし、どこもシェアが取れず、早々に撤退しました。その原因は機械の性能ではなく、「ビジネスモデル」と「顧客満足」という二つの参入障壁に阻まれて、ダイワに太刀打ちできなかったからです。

多くの包装機メーカーは機械を売ることをビジネスチャンスと捉えましたが、ダイワは機械を売った後の消耗品、すなわちシュリンクさせるビニールの販売こそが収益源と考えました。これは、導入時よりも導入後の収益で成り立つビジネスモデルです。



書店のオープン前に包装を手伝う
“猫の手キャンペーン”は好評

大石さんが独立以前に携わっていたコピー機も、紙やトナーで儲けていました。機械ではなく、消耗品の販売で勝つ。ビジネスモデル論の権威スライウオツキーは、こうした仕組みを「インストール・ベース利益モデル」と呼んでいます。

同業他社がダイワに及ばなかったもう一つの参入障壁が、顧客満足の追求です。大石さんは麵製品包装機販売での苦い経験を活かし、「売ることも売った後が大切」という方針を徹底させます。アフターサービスやメンテナンスを強化したのです。

ダイワは書店から機械トラブル発生の連絡を受けた時点で、理由の如何を問わず、直ちに代替機を発送します。基本的には翌

日、客先に届きますので、書店は包装作業を途切れさせることはありません。一方、故障機は着払いで発送してもらいます。ダイワの包装機は簡単に三分割できるよう、あらかじめ設計されており、バラせば宅配便で送れる大きさになっています。この対応により、機械トラブルの影響を最小限に留めることができます。

「書店様は包装機が欲しいのではありません。きれいなコミック本をお客様に効率よく提供したいのです。故障などのトラブルが起きれば原因の究明よりも、包装作業の再開を優先させるべき。同様の発想で新規サービスとして始めたのが、猫の手キャンペーンです。大きな書店が開店するとき、コミック本だけで数万冊も陳列します。書店は猫の手でも借りたいほどの忙しさ。よし、我々が猫の手になって差し上げよう、と決意しました」

書店が新規開店する際、依頼があればダイワは無償で包装の手伝いに行きます。これには書店は大助かり。出店前には必ず、依頼が来るようになりました。裏を返せば、ダイワは営業活動をしなくとも、自動的に新店から包装機の発注があるのです。

このように、消耗品で儲けるビジネスモ

デルと顧客満足の追求が大きな参入障壁となり、ダイワの独占的な占有率は維持されています。しかし、すでに導入されるべき書店の大半には包装機が普及しました。消耗品の発注が日々あるとはいえ、このままでは頭打ちです。

「当社の事業は書店繁盛支援業であると考えると、やるべきことはまだまだあります。書店様を悩ます万引きを防止するシステムも数年前にリリースしました。今後ともさらなる支援事業を準備しています」

顧客満足の重視をどの会社も唱えますが、ほとんどが精神論にとどまっています。顧客の視点で事業を再定義し、自社は顧客の目的をかなえる手段であると自覚する。そして、顧客の目的達成のためにやるべきことを実務化したとき、本当の顧客満足が実現するのである。

小が大に 勝つ鉄則

- 1 ニッチ市場には
接近戦で挑め
- 2 弱者は戦略意図を
秘匿せよ
- 3 顧客の視点で
事業を再定義せよ