



百年先に向けた人材づくり

ニッチトップの理由は顧客からの信頼

コミックのビニール包装という小さな分野に特化し、他の追随を許さないシェアを誇るに至ったダイワハイテックス。その根本には、顧客の信頼を重視するという姿勢と、百年先の未来の人材を育てるという思いを込めて作られた、創業18年目の経営理念があった。

ダイワハイテックス

売り上げよりも、
信頼を勝ち取る

書店に並ぶビニールで包装されたコミックの山々。現在ではごく当たり前になったこの光景も、かつては異色のものだった。書店からは「中身が見えない本は売れない」と言われ、書籍を包装すること自体、おかしなことだと否定された。しかし、その業界常識を覆し、現在の状況にまでたどり着いたのがダイワハイテックス（東京都板橋区）だ。

同社が主に提供するのは、コミックシュリンカーと呼ばれる、コミックの包装機械と包装資材（ビニール資材）だ。市場シェアはじつに90%以上。書店で見かける機械やビニール包装されたコミックは、ほぼすべてが同社製だと言っている。売り上げの内訳は機械が3割、包装資材が7割を占めている。つまり、一度機械を導入してもらえれば自然と売り上げがついてくるという仕組みだ。

とはいえ、「活字離れ」が言われて久しい現在、書籍包装のみ

に頼るのは危うい。出版業界は不況の波にさらされているし、書店の数も全盛期の半分以下に減っている。そこで同社が次に目をつけているのが、ネット通販に使用される包装機械だ。「バブルシート」は、DVDやゲームソフト、PC製品など小物流品を梱包し、ラベル貼付けまでを自動で行う。今後ますます需要が見込まれる分野だ。

また、同社は徹底したサービスでも定評がある。代表取締役の大石孝二氏は「売る前よりも売った後のほうが大事」と語り、アフターサービスを特に重視する。例えば書店の新規出店の際には、機械を納品するだけでなく、現場で包装の手伝いをする。品質の落ちた包装資材の無料交換にも応じる。自社で作る「ダイワレター」という書店紹介の小冊子を無料で配布する。機械の保証期限が切れる前に連絡を入れる……。

こういったアフターフォローにより同社は書店からの信頼を勝ち得、コミック包装分野でトップを走っているのだ。「見えないところで差別化、独自性を出し

ていく」と大石氏が語る通り、同社の姿勢は直接的な売り上げに繋がらないことでも、信頼を得るためには労を惜しまないということにある。では、顧客とともに歩む「信頼される」人材を、同社はどのように育てているのだろうか。

苦心の経営理念が会社を変えた

「以前は採用で苦労した」と大石氏は言う。同社の前身は大和包装機械株式会社。「メーカーになる。下請けはしない。自分で作って直接販売する」(大石氏)という3つの目標を掲げ、夫婦2人で包装機器を専門とする会社を設立した。もともとは、

ゆで麺やネジ、ホックなどの包装機を手掛けていた。

設立から3年目、大石氏は展示会で四国から来た書店経営者と出会う。「コミックを包装したい」と話を持ちかけられ、書籍の包装に事業を特化することを決意する。当時の会社は賃貸アパートの一室。人材募集も折り込みチラシやハローワークでの募集が主だった。「事業規模が小さいと、意識の高い人材はなかなか集まらない」と大石氏。実際、面接の時刻に会社を訪れたものの、建物を見て引き返していく人の姿を見たこともあったという。

転機は創業から18年後。自社の建物に移ったタイミングだった。今後を見

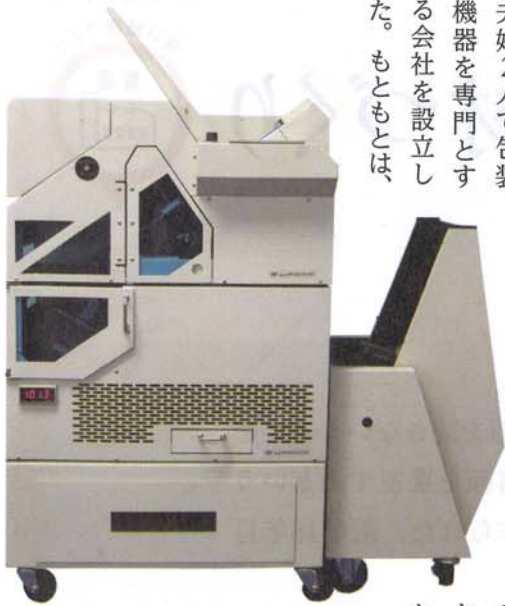
据えて「経営理念や事業計画を作つてやらなければいけない」(大石氏)と強く意識した。経営理念を形にするまでには3年の歳月がかかった。だが、それ以降、現在までつづく経営理念は、会社の雰囲気を変えた。理念に共感した優秀な人材が続々と揃いはじめたのだ。理念を実現するために新卒の採用もはじめた。「どういう会社になりたいのかを考えることがいい社員が入ってくる一番のこと」と大石氏。新卒の割合が半分を越えると、まったく違う会社になったという。企業風土は人によって変わっていった。

「明るく・元気で・素直」。現在、同社が新入社員に求めるのはこの3つ。業務や知識は後からいくらでも覚えられる。まずはこ

れだけは身につけていて欲しいという思いがそこにはある。入社したばかりの人材を育てるための「メンター制度」も近年導入したものだ。これは、年の近い先輩社員がマンツーマンで付き、仕事のことだけでなく、さまざまな相談に乗ってくれる制度のこと。ほかに、外部から講師を招いたり、外部セミナーを選択して受けられたり、と教育の場を多数用意し、本人の希望で受けられる体制をとっている。「人が成長してくれないかぎり会社の成長はない。そのためには若手にもどんどん任せていく」(大石氏)。

次の世代に受け継ぐもの新しく生み出すもの

「私自身、この会社にいつまでもいられないという意識がある。なくなつたあと、どういう会社にするかが大事」と大石氏は言う。大石氏には創業者としての自覚が強い。それは次世代への期待の裏返しでもある。「私は創業者だから、好きなことをやる。でも、次の人はみんなやっ



(写真上) 書籍包装を行うシュリンク包装機。同社の主力商品(写真下)さまざまなモノをパブルシート(緩衝材)で包装する機械。ネット通販業界などへの販路拡大を図っている

ていかなないと「組織」にならない。その土壌をいまから作っておかないといけない」（大石氏）。

創業者と違い、二代目は「俺についてこい」とは言えない。次の世代に必要なのは、誰かが率いていく体制ではなく、社員がみんなで作りに上げていく組織の姿だ。そのためには、現在の会社の問題、何ができていて何ができていないのかを明確にしていき、その解決のためにどう人材を育てていくかを考える必要がある。

10年ほど前から同社では「つぶやき塾」という勉強会が開催されている。後継者づくりのための勉強会で、誰でも参加できる。そこで大石氏は自らの考えを社



ダイワハイテックス
大石孝一社長

「経営には厳しい状況のときもあるが、そんなときでも、将来のために人材教育にお金をかけるのは当たり前」

員に伝えている。また、社員と社長との距離を密接にし、ことあるごとに考えを話す。「私は社員から食事に行こうと誘われて断ったことがないんです。もちろん費用は私持ち」と大石氏は笑顔で語る。

自らの考えを次世代へつなげていくだけではない。今後の組織の質を高めていくためには個人個人の評価が重要になる。人の評価を偏らせないために、現在、同社では全員参加型での評価制度の策定に取り組んでいる。しかし、大石氏はそれも試行錯誤の途中だと語る。大切なのは顧客に「この会社はいいな、取り引きしたいな」と思って



つぶやき塾では、社長直々の経営論などを学ぶことができる

もらえる企業風土を作り上げられるかどうか。人材育成も企業の成長も、その「信頼」を培うために必要なことなのだ。

同社は2000年に「第3回板橋区経営品質大賞」を受賞、その後も数々の賞を受賞し、最近では2013年に板橋区振興公社「板橋製品技術大賞」優秀賞を受賞している。これらは、製品だけではなく、同社の経営そのものが評価された証とも言えるだろう。「小さくても強い会社」をキーワードに掲げる同社が目指すのは「百年企業」。いま育てている人材は、その百年先の担い手だ。

同社の根幹は、常に顧客とと



メンター制度の一環として、行われている勉強会。先輩社員が講師を務め、製品や仕事を説明。教えられるほうも教えるほうも、学ぶことが多い

もにという姿勢にある。この姿勢を守り続けられるかぎり、同社の信頼は揺るがないだろう。あの日生み出された経営理念を旗印に、同社ではいままさに「人に信頼される」新しい人材が育ちつつある。

Company Profile

株式会社ダイワハイテックス
東京都板橋区坂下1-34-27
TEL 03-3558-8131
資本金6000万円
従業員数51人
<http://daiwa-hi.co.jp>