



ダイワハイテックス

包装機械、包装資材、書店関連用品

先駆者の方程式

5

きれいな本を届けたい シュリンク包装で新しい市場を切り拓く

コミック本や乳幼児用絵本などでよくみるシュリンク包装。
ビニールカバーにより、顧客はきれいな本を手にすることができる。
この市場を創造し、成長させたのがダイワハイテックスだ。



「誰にでも使えるように」と改良が重ねられたシュリンカー。最新機種はRAPO1400は1時間当たり1,400冊の処理能力をもつ

ひと言が市場を拓いた

それは1980年のことだった。28歳で包装機械メーカーを創立した大石孝一。創業間もなく、ある書店主の声を拾った。「本はどうしても汚れる。きれいなままで売れないかな」

これを聞いた大石はすぐに開発に着手する。工学部を卒業し、自分で何かをつくってみたいと独立しただけに、この言葉を逃すはずはない。

こうしてできたのが第1号だ。クリーニング用包装機にヒントを得て、コミック包装機が完成した。このときは単に袋詰めできればいいというので、あまり苦勞なく開発は終了した。

普通であれば、それで終えてしまうのであるが、大石はほかの書店にも売り込めると踏んだのだ。だ

が、営業先の書店で聞く情報はネガティブなことばかり。「本は内容も見ないで買うわけがない」「立ち読みを防ぐにはいいが、それにより顧客が離れる」……。

しかし、大石は思う。本当に本が好きで自分で買う人はきれいな本が欲しいはずだ。また、幼児は本をなめてしまうこともあり、母親は不安だろう。やはりきれいな本が必要なのだ。

そのためには商品をより魅力的に見せるために、きれいに包装されていなければならない。そこで思いついたのがシュリンカーである。ビニールでピッタリと包むことで商品の美しさと汚れを防ぐという実用性を可能にしたのである。これについて大石は言う。

「こうしようという方向が決まれば後は苦勞はない。ゴールが見えれば、人はそれを苦勞だとは思わない」

この2号機はものめずらしさも加わって評判となり、300台近くを販売した。

機械2分割に社内は大ブーイング

当初は都内近県のみの販売だった。きれいなまま本が販売できることは書店の大きなメリットであった。導入後、売上が15%アップした書店もあったほどだ。

こうなると全国から引き合いがくる。だが、それにもなるとメンテナンスが問題になる。機械は使用していれば消耗し故障もする。誤った使い方をする場合もある。営業拠点が全国にある企業であればサービスエンジニアが出向くことができるが、同社の規模ではそれは難しい。そこで「宅配業者を物流部門と考えればいい」と宅配によって機械を同社に送ってもらい、そこで修理して返送することにしたのだ。

宅配により同社でメンテナンスをするメリットは、社員が客先に出向かなくていいことだけではない。1社に1人、メンテナンス要員を派遣してしまえば、メンテナンス要員は何人も必要になる。だが、1カ所で集中して作業ができるのであれば、少ない数の要員でまかなえる。

ただ、こうした事情は同社のもの。そこで、顧客に対して送料無料で修理、またその間は代替機を貸し出すことにしたのである。

「当初は『来い』という声もありましたが、それに対して、『伺う場合は修理費のほかに交通費を請求させていただきます。宅配をご利用の場合は無料です』と説明すると『来なくていい』となりました」

しかし、これを実現するためには大きな壁があった。それが機械の大きさだ。シュリンカーは投入口から入れた本が機械内部を通りシュリンク包装され

て出てくる仕組み。投入から熱によるフィルム加工、搬出までの搬送システムが一体化、機械は高さ調整のために設置する台と本体で構成されている。

しかし宅配便では扱える荷物の大きさは縦横高さの合計が160cm以内という規定がある。梱包をしてもこの大きさ以内に収めなければならない。そこで、台を含めて3分割、機械は2分割にすることをテーマとしたのだ。

この案に社内のエンジニアは大反対。電気信号のやり取り、内部での製品搬送システム、安全性。いずれも問題がある。それに対して大石は「やってみなければわからない。やる前から『できない』は聞きたくない」と一喝した。

こうしてどこで分割するのか、電源をどこからとるのかなどの基本設計が始まった。これには書店の事情もある。書店でこうした機械を扱うのは主にアルバイト。彼らが働きはじめたその日から容易に使える仕様になっていなければならないのだ。大石は何度も「事務機をつくれ。包装機械じゃないんだ」と繰り返した。

「技術者はつい、つくり込みをしてしまいます。その結果、ボタンの数を増やし、複雑な調整をしなければならないものをつくってしまうのです。『自分が使うならいいよ、でも、これは自分の機械ではない。使うのは昨日入ったアルバイトなんだ』と言いつづけているのです」

こうして台を含めて3分割されたシュリンカーが出来上がった。まず、台を置き、上下の機械は1カ所をつなぐだけというシンプルなつくりだ。

使用方法も簡単だ。投入口から本を入れれば、加工されて機械下部分にある排出口から出てくる。この間、人間が操作しなくてもいい。さらに大きさの違う本もそのまま投入できるようになっており、段取り変えをせずにシュリンク包装ができる。

ビジネスモデル構築で高シェア維持

このようにバージョンアップを重ね、同社のコミックシュリンカーは90%のシェアを握る。

「自分でつくってきた市場ですから」と大石は言うが、そのシェアを維持するのは大変なことだ。

包装機械を手掛けるメーカーは多い。それなりの機械も開発できたが、市場ができていない段階で他社に参入されてしまうとシェアは取れない。そこで販売戦略を転換、展示会などへの出品をやめたのである。その代わり書店の集まりや出版社から本を書店に卸す取次店などに積極的にアプローチした。取次店の紹介もあったため、書店に対する信用もでき、順調な滑り出しを見せた。他方「情報を出さない」としていたため、10年間位、同業他社に気づかれなかったのだ。この10年は同社が市場で基盤を築き上げるのに十分な期間であった。

だが、この方針はいつまでも貫けるものではない。2000年には「板橋区経営品質賞 大賞」、2003年には「東京商工会議所 第一回勇気ある経営大賞 特別賞」を受賞する。以降、新しいビジネスモデルの創出とニッチトップというテーマでは必ずといっていいほど同社の名が挙がってくる。そこで、徹底した情報発信に切り替えたのである。

全顧客を対象に、年4回配布される『DAIWA LETTER』では自社の情報だけでなく、顧客である書店のオーナーのインタビューや店頭写真、話題の店舗、トレンドなど、書店が必要とする情報が紹介されている。これは顧客に大評判となった。

「話題の店舗ができたといっても、遠いところでは自分が見に行くわけにはいきません。しかし、写真入りで紹介されていればわかるではないですか」

また、自分のPOPが掲載されることは担当者の



顧客に届けられるお礼状は担当者の顔写真とメッセージ入り。社内では修理履歴なども含めて、一元管理を行い、CSアップを図る

励みにもなる。誌面で「POP & ディスプレイ応募」をすると、大量の応募があった。

同社のシェア維持には徹底した顧客サービスがある。端的に表した言葉が「客より大切な会議はない」であろう。経営会議中の電話であっても、顧客からであれば対応する。また顧客データの一元化に積極的に投資、顧客の履歴が誰でもわかる。

購入してもらった後には、お礼状を送る(写真)。ここには営業、技術、消耗品受注担当者の名前と顔写真、ひと言メッセージが書かれている。また保証が切れる1カ月前に通知、無料での修理を行う。

消耗品のシュリンクフィルムが劣化すれば無料で交換している。フィルムは保管条件によって劣化してしまうケースもある。ことに高温になる場所に置かれていると変質してしまう。こうした書店が抱えるリスクを同社が肩代わりしようというものだ。

また、機械が故障したときには代替機も手配する。さらに、同社が行う究極のサービスの1つが「猫の手キャンペーン」である。新店舗オープンの際には同社社員が駆けつけ、コミック包装を手伝う。大石自らも駆けつけるのだ。「オープン時には猫の手も借りたい」という書店側の事情を察して名づけられたサービスだ。これは書店と同社のよいコミュニケーションの場ともなっている。

決断は勇気 判断は知識

こうした数々のサービスについて、大石は書店の経営を考えればおのずからそうなるという。小規模な書店も多く、またアルバイトが主体の運営をしなければならぬ。そのときにどのようなサービスが必要なのか。かゆいところに手が届くサービスをしていくことで差別化を図るのだ。

同社でいま、力を入れているのが書店用万引き防止システムである。書店が書籍を1冊販売して得られる利益は定価の20%程度。そのため、1冊を万引きされた場合、その損失を取り戻すには同じ本を5冊販売しなければならない。書店の損害は平均して年間230万円にも上るといふ。とはいえ、昨今の社会情勢を考えると万引きを見つけた場合、その場で防止できるかという課題もある。ことにアルバイト店員にその役割を担わせることは難しい。そこで、機械的システムを開発したのである。

同社は書店が困っていることをトータルで解決しようとしている。書店に特化することについては大石なりの経営方針がある。

「うちの規模ですべての市場を対象にビジネスをするのは無理。顧客、商品を絞り込まなくてはなりま



「ゴールが見えれば、苦勞は苦勞ではなくなる」と大石孝一さん。書店に特化した商品、サービスをトータルで提供していく

せん。逆に限定することで、できることが広がるのです」

「営業をするのでも、包装機械を売って来いといっても新人はどこへ行けばいいかわかりません。しかし、本屋に行けというのであれば、わかりやすい」

開発にしても、包装とひと口にいても客先によって仕様はすべて異なる。どのような目的で包装するのか、中身は何か、大きさはどのくらいのばらつきがあるのか……。そのため、新人を教育し、ひと通り任せられるようになるには10年かかる。これでは時間がかかり過ぎるが本だとわかれば、設計もしやすい。大石は書店経営や海外進出も考えていない。特化しているのは限られたリソースを有効に活用する経営戦略だ。

今後は書店の店舗開発、人材派遣、建築、店舗デザインなどを手掛けていく予定だ。「あの会社があれば書店が開業できる」と言われる存在になるのが大石の描くビジョンである。いままた同じ道をたどれといわれたら、もう二度とやらないと言いつつも、大石はこれまでを振り返って「経営に正解はなく、先が見えないからおもしろい」と語る。

「新しいことに挑戦するには勇気が必要です。リスクを引き受ける勇気があるかどうかを試されているのです。判断は知識、決断は勇気です」

「勇気」で夫婦2人からスタートした大石の事業。シュリンク包装機械の導入店舗数は全国で5,000店となった。顧客は大型書店から個人経営書店まで幅広い。さらにリクルーティングでも人気が出て、説明会来場者の99%が応募するほどの企業となった。

30期連続前年度売上更新の同社は次にどのような「勇気」で新たななる挑戦をしていくのだろうか。

(文中敬称略) ㊦

なお、本稿へのお問合せはeメール mgt-review@jma.or.jp まで。