

大日三協株式会社

清水 邦典・代表取締役社長

水野 正規・取締役副社長



清水 邦典氏



水野 正規氏

業態変革を目指し 新たなビジネスモデル構築へ

静岡市の大日三協は、2015年4月に大日紙業と三協通商の合併により誕生した。大日紙業は合併以前から紙卸のみならず、メモ帳など紙を用いたノベルティ商品の開発・製造販売に進出、新しいビジネスの柱に育成してきた。現在の印刷業衰退の状況下で紙卸商はいかに生きるべきか、「いまだ変革の道半ば」と言う清水邦典社長からお話を伺った。

Q. 紙卸商から紙加工品製造へのシフトで御社が成功に至るまでには、どんな流れがあったのか。

▶当社は合併以前から紙卸から紙の加工品製造へシフトしてきたが、自分としては、本当にまだ道半ばだと考えており、成功したとは言いきれない。決算も満足できるものではなく、過去10年間設備投資を重ねてここまで来たが、課題はまだある。

紙卸からノベルティ商品の製造販売へ移行していくきっかけとなった商品は「ティッシュ缶」である。紙筒の上下に金属の蓋をつけたもので、貯金箱やペン立てにもなる。最近では外周にカレンダーを印刷したものが主流となっている。当社がオリジナリティを発揮した最初の商品で、昭和62(1987)年頃には非常に売れていた。ティッシュの使用後、貯金箱にもなる、ペン立てにもなる、という意味を込めて「たまーるぺんたて」と呼んでいる。

メモ帳製造を本格的に始めたのは平成12～13年頃からで、それまでは販売の主力商品はこの「たまーるぺんたて」であり、これに加えて海外(当時NIESと呼ばれた韓国、台湾、香港など)からノベルティ商品を輸入して販売していた。その後、本格的にノベルティ部門の営業部を立ち上げ、商社を通して海外製品を輸入販売するかたわら、何か自社で紙にかかわる加工品を造れないかと言う事から「カットメモ」を考案した。

「カットメモ」が大ヒット 他社がやらない製品に重点を

「カットメモ」は書籍で言う小口、紙を積み上げてななめに断裁した側面に絵が映し出される特長



「たまーるぺんたてくんティッシュ」



「カットメモ」の製品例

を持ったメモ帳である。これを考案し製造装置を作り、主に東京地域の広告代理店、百貨店の外商さん、ノベルティ商品の企画会社、デザイン事務所において東京・名古屋・大阪・九州・仙台とセールス展開したところ、全国に広がりヒット作となった。

それ以降、色々な種類を開発・展開し、現在ではカットメモ以外に30種類余りの様々なブロックメモ、ポップアップメモなどのオリジナルメモ帳を製造・販売している。

その中で当社が大事にしているのは「オリジナルティ」という点であり、他社がやっていないモノを主体として商品開発している。

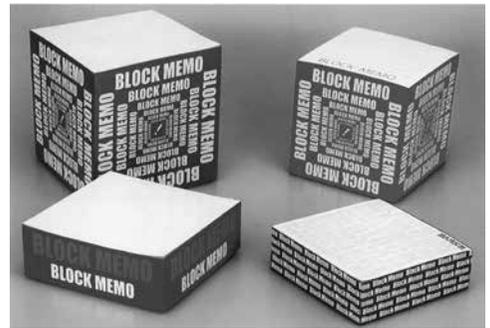
「カットメモ」の他に「ブロックメモ」が現在の主力商品だが、その製法は変化してきた。昔のブロックメモの側面印刷はシルクスクリーン印刷のみで1色～2色が限界で、フルカラー印刷はできなかった

しかし世界的なデジタル化のなかでIJプリントが発展し、デジカメやスマホも普及し動画も4Gから5Gへ発展して画像が綺麗になり、データ再現も可能になってきた。こうした流れの中で、紙の断面にデジタル的に取り込んだ画像をIJ印刷したら高品質なフルカラー印刷が可能になるのでは…と考え、試行錯誤を繰り返した、やっと最近になって製品として出せるようになった。

このメモ帳も最初は単にカラー印刷をした「カラーブロックメモ」だったが、画像の高度化とと



側面にIJ印刷を用いた「アートブロックメモ」



側面にシルク印刷した「ブロックメモ」

も「ピクチャーメモ」などと何度か名前を変えてきた。現在はアートの時代なので、アートという文字を使いたくて「アートブロックメモ」という商品名に変更し、「ブロックメモ」の上級品という位置づけでセールス展開している。これも他社にはない当社のオリジナル商品である。

印刷業界から変革を感じて 新業態を志向

紙の販売に関しては、私は東京の紙流通の企業で修行をさせて頂き、紙加工や化成品加工の営業として4年ほど仕事をした、という経緯がある。東京から戻って、自分の家業である紙商を継いでいったのだが、毎日印刷会社さんを何軒も廻り、同業他社との激しい価格競争をしながら紙を販売していく、こんな商売が果たしていつまで続けられるものかな、と思っはいた。当時は紙の市場

も右肩上がりに伸びており、印刷会社も儲かってどんどん増えていった。1980年から1990年代は紙商というビジネスが儲かる時代だったが、それでもこの仕事に対して違和感があり、同じ市場で少ない利益を求めて同業他社と追いかけてこを続けていくことに疑問を感じていた。

それで入社後、会社の第二の柱としてノベルティ事業を立上げ、構築していった。その間にも世界では思ったよりデジタル化が進行しており、メモ帳関係を主体に進めていたノベルティ事業についても、ブローカー的に外注を使っているモノにならない、今後は「製造業」のほうが面白くなるのでは、と感じていた。

今から12～3年前、平成15年頃に東京都紙商組合の講演会を聞きに行った。講師は印刷業の老舗、金羊社の浅野健氏（現会長）で、彼は「業態変革をなさい」と語った。今後は成熟化、グローバル化、デジタル化、少子高齢化という4つのキーワードの時代になる。それに沿う形で、会社の従来のビジネスモデルを変えていかなければ駄目だ、という話だった。当時、印刷業界では全国印刷工業組合が、業態変革の位置づけで全国の会員を指導していた。

その講演を聞いた私は、紙商とは違う製造業への構想を抱いた。そして以前のお客様だったとある印刷会社が破産した時に、そこの社員とお客様の一部を引き受けて、それを基盤に本格的に製造業の世界へと入っていった。当時はそんなに立派な機械は無かったが、ものづくりのノウハウ、印刷や製本のオペレーター、DTPやシステムを組める人材を得てノベルティの内製化へと移行していった。

当初は前の会社からの商業印刷も一部継承したが、競争相手の立場が変わった一部の印刷業者から色々と言われて悔しい思いもした。その方たち

には「当社は商業印刷で競いたいためにはなく、メモ工房を、当社のビジネスモデルとして創りたいがために印刷をやっていくのだ」と説明した。けれども引き受けた会社の従業員も雇用継続していかなければならないため、多少は一般商業印刷もやらせて頂いた。その後一般商業印刷の顧客は漸減し、現在まで残ったのは事業継承時の3割、当社総売上の1割程度にまで縮減した。残ったお客様を守るとともに、我々は紙の販売もやっているの、お客様である印刷会社に泥を打つような真似はしたくないと今でも考えている。

そんな経緯で製造をスタートさせて10年が経過した。最初はノベルティ製品の印刷は外注で、加工のみを社内で行っていた。（外注先の製本所で出来る様な内容で無い）その後、印刷を含め完全な内製化に移行した。そうした流れの中で思っていた通り、紙卸の事業は世間のデジタル化も極まってきたため、残念ながら今日の様な厳しい状況になってしまった。

紙卸商は変革の時代 無駄を減らしつつ新ビジネスへ

Q. 以前の話に戻るが、2年半前の合併について。

▶三協通商と合併したのは2015年4月なので、まだ2年半というところである。狙いは事業の集約による効率化、無駄を無くす事であった。

当時と比べて現在、紙商としての経営環境はさらに厳しい方向に変化している。2年半前に比べて今の静岡県での数量は15%も落ちている。

合併から2年半が過ぎたが、私自身のなかでは合併に至るまで15年ほども掛かっている。大日紙業も三協通商も、何れも紙卸という付加価値の少ない商売を手掛け、かつ両社とも同じ静岡の流通センターというロケーションの良い場所にあるのだから、お互いの無駄を無くしていく事が将来的

に望ましい、とずっと考えていた。実は私の父（清水静氏、25年前に病気で他界）も生前、三協通商と将来合併していけば良いのに、とほのめかしていた。

Q. 現状の売上高構成は。

▶ 今期決算の売上では45%が加工、55%が紙卸であり、まだ紙卸が若干多い。2年前の合併で紙卸の比率は高まったが、現在それが減少しつつある。

紙卸については合併しても綻んでいくものが多いと感じる。お客様である印刷業も厳しい環境下であり、紙卸業を乱すような競争相手も多い。オーバーカンパニー、オーバーパーソンの状態で過当競争があり、これは尽きないものであろう。

Q. 静岡県の紙流通の状況は。

▶ 洋紙は前年比7.5%減と昨年より減少幅が広がった。全国平均よりも落ち込みが大きい。

都市圏に比べ地方の小規模印刷所は競争力が無く、設備投資もできないし価格競争には負けてしまう。静岡でもオフ輪では他地域と競える力のある印刷会社があるが、平版では大半が競争力は無く、簡単に侵略されてしまう。東西の同業印刷会社などが攻めてきても対抗できない。ネット通販印刷の急速な普及拡大も影をおとす要因にもなっている。

昔は代理店が「うちの商品はこの地域にはこの店だけ」と決められたのだが、だんだんメーカーの圧力で売る事に精一杯になって、どこのルートでもどの地域でも良いと、売る事が全てになってしまった。地方の卸商の経営が厳しくなった原因のひとつはそれである。代理店が防波堤にならないため、卸商が自分のテリトリーを守れない。一方で代理店にしても製紙メーカーから販売を委託されている以上、販売量をこなさなければ代理店とは言えないから仕方ないのかもしれないが、これほど周囲が悪い状況では…。

他の地域から暴力的な価格で売りに来て、印刷会社も弱り切っているから1円でも安いところから買う。それは自然の摂理でしょうがない事だし、防ぎようがないものだが、いつになっても追いかけてこだし、それで各社とも体力を失い消耗していく。

Q. デジタル化によるペーパーレスの時代の中、印刷用紙の販売はこれからも減少していくことにどう対応していくか。

▶ 平成5（22年前）年頃は全国に約800社あった卸商が、現在では370社にまで落ち込んでいる。今後も印刷用紙販売の厳しさはどんどん増していくだろう。紙卸商の業界としても、無駄な物流（トラックやドライバー）、断裁機、事務員さんなどを集約して、無駄な経費をなるべく減らすとともに、新しいビジネスモデルを各社創ることが必要であろう。やり方は十人十色であろうが、それが経営者としての自然の流れと思う。

ちょうど我々2代目層には70代前後の経営者が多い。新しく若手も入ってきているが、彼らは何をビジネスと捉えるかが課題である。父親や会社の先輩諸氏から引き継いだ地盤を守りつつ、できれば人の声を聞いて考え、発展していく新ビジネスへ向かって、しのぎを削っていくべきではないか。

まず何よりも無駄をなくす事、そして新しい事業に常に向かう事が重要である。いま居る業界にどっぷり浸かってしまうと、自分の立ち位置が分からなくなる。事業をやる人には「捨てる覚悟」というものがどうしても必要で、古いものを捨てて自らを崖っぷちに追い込んで、そこから何か、時代に合った事を掴む、という事が重要だと思う。

Q. 業界再編については。

▶ 一時は製紙業界のなかで業界再編が進んだが、現在また停滞している印象である。さらなる大きな再編がなければ共倒れになるのではないかと危

惧している。それと、製紙メーカーの新しい事業、CNF などには注目している。

また、ここまで生き残った紙商の今後の課題として、ドライバー不足の状況に入ってくるかもしれないということであろう。そのなかでは、売る事ばかり考えないで、我々紙商の協同物流ネットワークを検討して頂けたらと思う。静岡県下だけで20社ほどの紙商があり、各社とも4～5台のトラックがあるから全体では70～80台のトラックがある勘定になる。紙流通については、どこの会社でも扱える協業の時代に入ってくるのではないかと思う。

Q. 物流ネットワークは、紙商のビジネス資源として、もっと色々な活用の余地がありそうだ。

時代に即した新たな製品を事業に メモ帳に続いてオリジナル付箋を展開

▶当社としては紙卸と「メモ工房」の2事業を展開しているが、時代にあった第三、第四の事業を作っていきたいと思う。キーワードは前出の4つの潮流…成熟化、グローバル化、デジタル化、少子高齢化である。特に少子高齢化は大きな流れになってこよう。

Q. 今後の事業展開は、ノベルティであるメモ帳の印刷・内製化のほかには。

現在は「付箋」に力を入れている。インターネット上でも「メモ工房」に加えて、新たに「ふせん工房」という屋号のウェブサイト今年7月から立上げた。粘着のためのタック加工を施した付箋は、ノベルティとしていま非常に人気が高い。メモとしても、伝言用などにも使える。なお付箋については一部、海外からの仕入れ商品もある。

Q. 貴社の「メモ工房」の宣伝は、ネット上のポップアップ広告でよく拝見する。

▶ネット上での宣伝は、かなり予算を割いて行っ



ふせんの製品例

ている。検索エンジンにより自然検索のトップにもってくるには色々なノウハウもある。かなり以前から継続的に取り組んできたものだ。価格競争となるような洋紙や加工品では出来ないことで、付加価値が高く真似のできないノベルティだからこそ出来る宣伝である。

その一方で工場の稼働率が課題である。まだ製造業に慣れていない面があり、品目としてバランス良く、若干安くても工場の稼働率を2～3割助けてくれるような仕事を絡ませつつ、製品の構成比率を高付加価値品へと変えて収益を上げていきたい。工場を持つと固定費分の収益確保、損益分岐点の位置確認が重要であり今後の課題である。

将来に向けて花開く会社に

自分も来年70歳を迎え、そろそろ事業継承を考える段階へと入ってきた。今の自分の思いとしては、会社については家系云々より、まずはここまでやってきた事業で花を咲かせて貰いたい、と思っている。そうやって次の時代へと、この会社を繋げて行って欲しい。

事業を続ける中では社内の人員も高齢化してきており、技術継承などで若い人手の確保が難しくなっている。当社は色々な設備投資に注力してき



「ふせん工房」トップページ

だが、人件費の占める割合も大きい。その意味でも社員の高齢化は悩みで、今後は年齢構成の若返りに会社のパワーを注いでいかなければならないだろう。

事業継承においては、子供に対してもそうだが、社員に対しても、夢として、胸を張れるものとして、



ネット広告の「メモ工房」のロゴマーク

仕事に取り組んでいるかどうかが問われると思う。

魅力のある会社に磨いていきたい。その中では収益を取らなければならないし、収益を取るには競争力が重要である。他人のやっているような事を追いかけ回していてもしょうがない。

だから新しい事に投資もして、新商品を開発していく、性能を良くする、そうした挑戦が常に必要である。それを自分の肝に銘じてい

