

顧客満足を追求した結果の設備投資。
新規参入企業に見る印刷マーケットの可能性
有限会社木須商店の事例

有限会社木須商店
代表取締役

木須 啓太

木須商店は、いわゆる印刷会社ではない。もともとはバインダーや名刺帳などの製造・加工が専門の文具メーカーである。そんな同社が、長年の得意先と決別したのは平成11年のことだった。そのとき、同社の代表取締役である木須啓太氏の無謀とも言える決断の底にあったのは、自らの仕事に対するプライドと社員に対する愛情だったに違いない。同社は、当時売上げのほとんどを占めていた大手文具メーカーの下請け企業との委託加工契約を自ら打ち切り、その逆境で新たな設備投資をして得意先の開拓を図った。

さらには、クリアフォルダー印刷の内製化を計画し、未経験にもかかわらずいきなりUV印刷機を導入。わずか1年足らずで、印刷会社も注文するほどの品質を得ることに成功したのである。

そしてこの化成品印刷部門は、当初の思惑以上の成果を上げ、印刷単独の受注を得るまでに成長を遂げている。

長く成熟産業と言われてきた印刷業界へ、あえて新規参入して成功を収めつつある木須商店。その陰に隠された秘密はなにか。また、印刷マーケットの新たなニーズは、いったいどこにあったのか。

「ゼロ」からUV印刷に挑戦し、 難しいPPへの印刷技術を獲得

木須商店が、同社にとって初めての印刷機であるハイデルベルグスピードマスターCD102-6+LX菊全判6色機UVコーター付きを導入したのは、平成15年のことである。主な目的は、主力製品であるクリアファイルへの印刷だ。2年ほど

前から印刷の受注自体は始めていたが、それまではすべてを外注。

しかも無理は利かず、納期遅れもたびたび発生したため、業を煮やした同社は内製化を決めた。

……と経緯だけを述べてしまえば、その決断になんの不思議もない。しかし驚くべきは、同社がそれまでまったく印刷の経験を持たないまま、経験を積んだ



印刷会社すら技術的に難しいと手をこまねいているUV印刷へと一足飛びに乗り出したことだ。

必要はわかる。しかし、本当に可能なのか？

事実、取引先の多くは半信半疑だったらしい。同社に加工だけを外注していた印刷会社は、後に「まず立ち上がらないと思っていた」と語ったという。だが、この印刷会社の予想は、すぐに裏切られることになった。

まったくの素人だった木須商店のUV印刷部門はわずかな期間で順調に立ち上がっただけでなく、当の会社から印刷を外注されるまでになったのであった。しかも同社は、経験のあるオペレータを採用することもなく、もともとト

ムソン機を担当していた印刷未経験のオペレータを横滑りさせて最新の印刷機を任せただ。

「とにかく、なんにも知らんからね。素人でもできる印刷機はないか言うたら、ハイデルベルグさんが、わかりました、任せてくださいと、そういうんですよ(笑)。その力強い言葉に惚れました。それに、私が動かすと違うからね。柔軟性のある若い子がするんやから」

木須啓太社長が白羽の矢を立てたのは、林建次氏である。意気に感じた林氏は、当初2ヶ月ほどは会社に泊まりこむほどの熱意で、まったくの素人から、プロでも難しいPPへのUV印刷をマスターした。

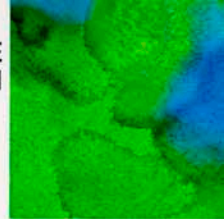
こうして同社は、文具製造といういわ

ば川下から、印刷という川上への進出を成功させたのだった。その背景にあるのは、木須社長の持つ類稀な「モノづくり」への情熱と従業員への愛情、さらに顧客満足を第一に考える経営姿勢に他ならない。

独立自尊の精神から生まれた 独創的な文具加工業

木須啓太社長は九州佐賀県肥前山口の出身。大阪で企業を経営していた兄を頼って来阪し、その兄の会社で30代半ばまで過ごした。しかし、会社の将来に対する意見の違いから兄の下を離れて物流関連の企業に移り、そこでトラック配送の仕事始める。





移った先で気づいたのは、物流の側から見ると、忙しい会社とそうでない会社が一目でわかるということだった。そして大手文具メーカーの外注先だった企業を発見。そこから内職仕事を持ち帰り、最初は夫人、さらには近所の主婦を加えた内職グループができあがる。このグループが、現在の木須商店の前身である。

丁寧な仕事で得意先の信頼を得たこのグループが急速に成長したため、企業化の必要が生まれ、木須社長が物流会社をやめて陣頭指揮を執ることになったのは昭和58年のことだった。そこから同社の急速な成長が始まる。

取引先から認められた最大の理由は、納期と品質である。もちろん、これは当たり前なことだ。だが、同社がそれを実現した方法は当たり前ではない。木須社長は自らのアイデアで工程を短縮したり、品質を向上させたりするための独自の治具を開発し、旧知の鉄工所に持ち込んで形にした。

「ここをこんなしたら早い。こうしたら傷が付かない。そういうことを考え付いたらすぐ鉄工所へ行って。そういう工夫で、急ぎの仕事でも間に合わせとったんですよ」

そうした治具の開発は「金がなんぼかかってもやる」。治具の開発・製造費用は「請求せんでも、仕事で返ってくる」のだと木須社長は言う。

当時の事業形態は、委託加工業である。つまり、名刺帳1冊組み立てていくらの賃仕事だから、利益といってもたかがしれている。それなのに同社は、先行投

資をして納期短縮と品質向上に努めた。「人生、損して得とれですよ」と木須社長は笑う。

「損して得とれ」と言えば、はるか昔の商道德にしか聞こえないが、これはつまりは一種の理念のブランド化に他ならない。「木須商店」はいつしか、その先行投資により、加工技術の開発力に裏付けられた短納期と高品質を表すブランドとして、クライアントに認知されていったのである。

将来を見据えて過去と決別し どん底での設備投資に踏み切る

だが、時代の波は、そうした木須商店のブランド力をもってしても抗えないほどの大きさで同社を押し流そうとしていた。

平成9年に法人化を成し遂げ、加工機も増強して、関西一の生産力を誇るようになった同社にも、より一層のコストダウン要求が毎日のように浴びせられるようになる。中国など海外での生産が増えるに連れ、それらの地域との価格競争が激化したからだ。

委託加工業である以上、価格の決定権はクライアントにある。しかも同社は、創業時からの顧客だった大手文具メーカーの下請け1社で売上げのほとんどを占めていたから、逆らうことは難しい。

では、このままじり貧となるのを良しとするのか。あるいは、他になにか手はあるのか……。

平成11年5月、同社が出した結論は、極めて大胆なものだった。「ずっとがまんしてきたけど、もうやめよう。

『ゼロ』からやり直そうと。向こうから切られるより先に、こちらからお取り引きをやめさせてもらたんです」

やめてどうなるという、確かな勝算があったわけではない。あるのは、決別しようとするメインのクライアントの仕事の、合間を縫ってやっていた数社の顧客だけ。だが、社員の将来を考えても、賃仕事のあてがい扶持ではもうやっていけない。少なくとも、自社から見積もりを出せる対等の取引関係を作りたい……。

しかも、さらに大胆なことに同社は、これまでメインだった取引先と決別するとすぐ、銀行から借入れをして設備を増強した。頭を低くして窮地をしのごうとするのではなく、さらに突出することで危機を打開しようとしたのである。

もちろん、社員やパートたちの支えも大きな力となった。木須社長はもともと「利益を分配し、分かち合う。社員やパートさんに還元しようという気持ちが一層強い」性分。その社長が、会社、ひいては従業員の未来を考えて下した決断だったから、仕事が激減しても離れた者はほとんどいない。

熟練したパートのスキルとさらに増強された設備、そして独創的な治具の生み出す生産性と品質は、すぐに新たな取引先を魅了するブランドとして木須商店を認知させることに成功した。同社はわずか半年ほどで、大手文具メーカーの下請け1社が売上げのほとんどを占めるというリスクな体制から脱却し、さらに売上げも以前と同程度まで回復させるという大転換をみごとに成し遂げたのである。

時代を先取りしたセル生産方式と スキルの高い従業員が武器

本須商店の強みは、独創的な治具と大胆な投資による最新の設備だけではない。それを活かす、スキルの高い社員・パート、そして独自の生産システムが加わって初めて設備がその威力を十分に発揮できる。

同社の工場を見て、まず驚くのは加工機械の多さだ。働いている社員・パートより多いのではないかとすら思えるほどの機械器具が並び、必然的に止まっている機械もかなりある。

だが、一見すると過剰としか思えない設備が、同社の生産システムのユニークさを物語っている。

「流れ作業じゃなく、個人個人が責任を持って組み立ててますからね。大量の不良品は出ないんですよ。昔やっていた大手の取引先は、自動化しろ、と何度も言ってきましたが、『ほっといてくれ』と断固断ってました(笑)」

同社のシステムは、いわば工場全体

をカバーする大きなセル生産方式とも呼べるものだ。ある工程では全員がその加工機を操り、それが終わるとまた全員で検品や箱詰め、ラベル貼りなどを行う。もちろん、すべてのスタッフが、さまざまな作業のスキルを持つ多能工だ。

「自動化されたラインは生産力が一定ですけど、人間はがんばれば倍の力が出ます。それにラインだと故障や事故があれば全部止まってしまうんですが、人間なら1人休んでもカバーできる。そもそも自動化ラインは汎用性はありませんけど、人間は柔軟性があるってどんな作業でもこなせるんですわ」

確かに、同じものを毎日大量に生産するのならライン化するメリットもあるだろうが、同社のように多品種少量生産の場合、人手に頼ったほうが効率的なのだと本須社長はいう。単純作業の繰り返しとなるオートメーションラインより、セル方式のほうがモチベーションが上がるのは周知の事実で、スタッフの向上心が品質を高め、作業効率をアップさせるというメリットも見逃せない。

ただその場合、問題となるのは作業員のスキルである。

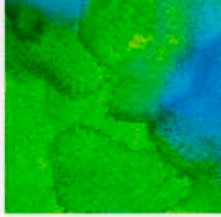
同社の場合、それを下支えしているのが、社員はもちろんパートも含めた従業員のロイヤリティの高さだ。本須社長の「利益を分かち合う」という姿勢を骨身に染みて感じているパート社員は、平成11年の危機にも会社を離れなかった。さらに平成15年、工場を創業地から7、8km離れた現在地に移転したときも、ほとんどのパートはやめなかった。こうして熟練度を高めた社員、従業員のスキルが、同社の信頼性を支えている。

顧客満足度を高めるための 積極的な設備投資

本須社長が、あるセミナーで聞いて感動したという言葉がある。それは、ドイツの印刷会社のトップが語ったという次のような言葉だ。

「当社は、機械の状態がよくても悪くても、5年たったら入れ替えるようにしている。それは、常に最新の設備を導入してお





かないと、お客様に迷惑がかかると考えるからだ」

同社の設備投資に対する考えかたも、まさしくこの言葉に象徴されると言っている。平成15年に、CD102-6+LXを導入したのも「お客様に迷惑をかけないため」、つまり顧客満足を追求するという姿勢の一環だ。

だが、クリアファイルへの印刷という従来の外注作業の内製化を目指して導入されたこの印刷機は、新たな仕事の呼び水ともなった。同社の存在は少しずつ評判となり、後には東京や九州から注文が来るまでに発展。現在では、他社のいやがる1ミリ厚のプラスチックポスターや厚手の樹脂製POPも手がけるまでに成長している。

こうした受注増を背景に、平成18年には2号機となるCD102-6+Xを導入。文具加工の一環という当初の目論見を超えて、印刷は、独立した1部門としての売上げを見込める柱の一つに育ったのである。

「紙への印刷はやりません。化成品中心ですが、そのなかで仕事の幅は広げていこうと考えています」

モノづくりへの情熱をベースに 新たなニーズを掘り起こす

成熟市場だといわれ、年々企業数が減少している印刷業界に、少なくない投資をしてあえて乗り込んできた木須商店。その成功のカギは、どこにあるのだろうか。

ひとつは、技術的な難度の高さにひるまず、まだ参入企業の比較的少ない

UV印刷にターゲットを絞ったことが上げられるだろう。もちろん、すでにこの分野の需要があり、外注を内製化するだけである程度の仕事量は確保できたという前提条件は、かなり大きなアドバンテージだったはずだ。

しかし、その後の経過を見れば、このアドバンテージだけが成功の絶対条件でないことは自明だ。同社は、UV印刷の設備と技術を手にしたことで、もともと外注していた印刷量以上の仕事を手にしている。つまり、市場にはまだまだ印刷のニーズが眠っていたのである。要は、いかにして眠っているニーズを掘り起こし、目を覚まさせるか、なのだ。

同社は、顧客満足度を高めるため、品質の向上を求めて積極的な設備投資を行い、林氏という、これも社内で眠っていた才能を掘り起こして印刷の技術力を高めていった。そして、この設備と技術が呼び水となり、新たな印刷需要が流れ込むこととなった。

さてこの世の中には、2種類の人間がいる。危機に際して、頭を低くしてやり過ごそうとする人間と、積極的に立ち上がり、新しい武器を探して立ち向かおうとする人間と。もちろん、どちらが正しいとは一概には言えない。ただ、木須社長は間違いな

く後者だ。

「長いこと同じことやっとなら、なんぼ好きな仕事でも飽いてくるわね。だからいつも新しいことに挑戦して、自分のモチベーションを高めていくように考えとる」

つまりはモノづくりへの情熱、これこそが同社の成功の源泉なのだろう。それが、UV印刷を短期間で習得した林氏などの社員だけでなく、パートにまで浸透しているのが同社の最大の強みだ。「相手さんが喜ぶような商売をやっていきたいと思ってるんですよ、ずっと。それが商売のコツと思いますけどね。ここまでやってこれたのは、お客さんと、それから従業員の気持ちと熱意、そのお陰ですから」

顧客満足を求めて、他業種から参入してくる本須商店のような企業がある以上、印刷マーケットに新たな可能性が秘められていることは間違いない。顧客のニーズを掘り起こせば、まだ隠れた仕事はどこかにきつとある。同社の成功は、その確かな証拠だ。

