

リボンメーカーの老舗が挑んだ新ビジネス。その発想の転換とは

『日々膨らむ問題意識が 家業の閉塞感を打開する鍵となりました』

厳しい経済環境や消費者ニーズの多様化が進む中で、企業はそれらに対応すべく常に新しい取り組みに挑み、自らを変化させていくことが強く求められている。これまで伝統に守られて全国でも圧倒的なシェアを占める商品を供給してきた地域の地場産業も例外ではない。業務用リボンの産地として全国シェア4割を占める福井県今立郡今立町はまさしくその典型。リボン需要の低迷で、同業者による市場の食い合いがさらなる価格低下を引き起こすという厳しい状況が続いている。そうした中で、大口業務者向け一辺倒だった従来の事業スタイルに、インターネットを活用した個人向けの「オンデマンド・リボン印刷」という新しいサービスを加えて売り上げを伸ばしているのが、今立町に本社がある創業42年のリボンメーカー、内山勝株式会社である。「リボンの楽しさを多くの人に伝えたい」と語る二代目社長の大野勝恵氏と、経営コンサルタントの立場から勝恵氏を支える大野富彦氏ご夫妻のお話をもとに、新たなビジネスモデルを生み出した“発想の転換”のポイントを探った。

内山勝株式会社

代表取締役社長 大野勝恵

監修 早稲田大学IT戦略研究所(担当:森 聡)

取材・文 松岡 功



■会社プロフィール

内山勝(うちやまかつ)株式会社

URL: <http://www.print-ribbon.com/>

住所:(東京オフィス)東京都千代田区外神田3-5-20-1001
(本社)福井県今立郡今立町栗田部14-17

業務内容:リボン・ネームなどの企画・製造・販売

資本金:4,800万円

従業員:4名

代表取締役:大野勝恵

沿革:1961年4月、福井県今立郡今立町にて創業。リボン・ネームなどの企画・製造・販売、プリントなど各種関連加工、ラッピング・コーディネートなどを行うリボンメーカーとして、香港をはじめ東南アジアへの輸出事業を中心に展開。1988年に東京オフィスを開設し、国内での事業展開に注力。2000年5月にオンライン・ショッピング・サイト「プリントリボンドットコム」を開設し、オンデマンド・リボン印刷サービスを開始。大口注文だけでなく、小口のオリジナルリボンの注文にも対応している。

世界初のオンデマンド・リボン印刷技術を開発

「リボンを作ろう!「ラッピングリボン」にメッセージが入るよ。オリジナルリボンを5m1,000円からお作りします!「おなまえ」「メルアド」など…なんと、7日程度できちゃいます!!」

こんなメッセージで始まるオリジナルリボンのオンライン・ショッピング・サイトが、今にわかに注目を集めている。リボンメーカーの内山勝が運営するオンデマンド・リボン印刷サービスサイト「プリントリボンドットコム」がそれだ。

オンデマンド・リボン印刷とは、リボンの色や文字の色、リボンに入れるロゴマーク、イラスト、メッセージ内容などを利用者自身が指定でき、少ロットでも必要な数量だけ

を注文できるサービスである。そうしたリボンのさまざまな規格を、プリントリボンドットコムのサイトにある注文フォームにしたがって入力すれば、7日程度で届けてくれる。

誕生日やプレゼントの贈り物に、あるいは結婚式の演出グッズとして、さらにはショップの名前やロゴマークを入れて…と、多様な用途が考えられるオンデマンド・リボン印刷サービスは、まさしくオリジナリティが求められる時代のニーズに合致している。この新しいビジネスモデルを発売し、同サービスを内山勝の新規事業として育ててきたのが大野勝恵氏である。

オンデマンド・リボン印刷サービスの利点は、何といても自分のオリジナルリボンが安く作れることです。しかも、5m単位で必要な数量だけ注文していただくことができます。通常、お店で売っているプリントリボンは、「Merry Christmas」や「Happy Birthday」といった一般的なメッセージを印刷したものばかりです。これだと種類も限られますし、今ひとつインパクトに欠けるのではないのでしょうか。リボンはプレゼントを開ける時に必ず手にするものです。ならばリボンに素敵な秘密を隠して、相手を驚かせてみませんかというのが、皆さんにお伝えしたい私たちの思いです。

こうしたサービスをお客様に安く早く提供できるのは、独自の印刷方法を開発したからです。従来の方法では大きな機械を使って印刷するため、数量を多く作らないと印刷費用が高くなってしまいます。したがって、個人のお客様がオリジナルのプリントリボンを作りたいと思っても、なかなか手を出すことができませんでした。そこで私たちは、リボンへのオンデマンド印刷技術を世界で初めて開発し、「プリントリボンファクトリー」という独自の機械装置を作りました。この装置はパソコンを使ってメッセージなどを編集し、そのデータをリボンに直接印刷できるようにしたものです。これによって、お客様が必要な数量だけを作り、しかも版を作る作業がないので印刷料金だけで済むという新しい製造の仕組みを実現できたわけです。この仕組みと販売手法としてのオンライン・ショッピング・サイトを組み合わせることによって、これまでになかったオンデマンド・リボン印刷の市場を創り上げることができたと思っています。

内山勝の本社がある福井県今立郡今立町は、全国シェア4割を占める業務用リボンの産地である。リボンの需要は花器装飾、ラッピング、アパレル装飾の3分野向けが中心で、それぞれの分野に流通ルートを持つ卸会社と零細企業が多い今立町のリボンメーカーが連携することで、国内の



少ない数の注文でも、自分オリジナルのリボンが作れる

リボン産業を支えてきた。しかし、約100億円とみられる国内のリボン市場はここ数年、需要が低迷しており、同業者による市場の食い合いでさらなる価格低下を引き起こす厳しい状況が続いている。それにも増して今立町のリボンメーカーにとっては、伝統的な地場の産業構造の中で、卸会社からの受け身の事業スタイルが定着してしまっていることが、これからの大きな課題として浮き彫りになってきているという。

そうした中で、創業42年の内山勝は当初、香港をはじめ東南アジアへ直接輸出を行う事業を中心に展開し、着実に成長してきた。しかし、1985年のプラザ合意を機にした急激な円高で、輸出事業は急降下。国内での事業拡大もままならず、厳しい経営状態に陥りつつあった。そんな折りの88年、先代社長の二女である勝恵氏は、それまで勤めていた東京のリボン卸会社を辞めて家業を手伝うことになった。

中小企業創造活動促進法の認定事業に

88年に家業に戻ってきた時、私はまだ輸出事業が順調にしているものだと思っていたのですが、実状を見て、その低迷ぶりに驚きました。そこで、これは輸出事業の改善を図るより、国内の新規顧客を開拓することに力を入れたほうがいいと考えて、一旦戻った福井から3カ月ほどでまた東京に出てきてオフィスを開設しました。とはいえ、当初は人脈も乏しく、以前勤めていた卸会社との営業活動上の競合を避けたかったこともあって、ほとんど実績の上がらない状態が続きました。少しずつ注文をいただけるようになったのは90年に入ってからで、当時の好景気にも助けられ会社は回復の兆しを見せました。

そんな折り、母が亡くなったのが、私にとって大きな転機と

なりました。父も高齢になってきていたので、家業のことを考えると、これは安穩としてはいられないという気持ちになりました。その時、これまで営業はやってきたものの、経営についての知識が乏しいことを自覚しました。同時に、営業を続けていく中で、注文をいただくロット数量が少ないためにこちらが対応しきれないお客様に対して、何とかきめ細かいサービスを提供できないかということも考え始めました。

そこで、まずは経営の勉強を本格的にやろうと、93年に法政大学大学院の起業家養成コースを修業し、95年にMBA（経営学修士）を取得しました。ただ、大学院での勉強はかなりアカデミックだったので、実践力をつけたいという思いで、その後、人材研修会社が運営している社会人対象の中小企業診断士取得コースに1年間通いました。いずれも日中は営業活動を行って、それから夜間学校に通うという忙しい生活でしたが、幸いにして仕事のほうは大口注文をいただけるお客様を数社開拓できたこともあって、国内の事業だけでやっていけるメドが立つようになりました。ただ、考え続けていた小口注文のお客様への対応は、私の頭の中で問題意識として膨らむばかりでした。そんな状況だった96年秋、第1回福井県ベンチャービジネス発表会が催されることになり、参加してみようとお声をかけていただいたので、勉強するつもりで小口注文に対応したプリントリボン事業の計画書を提出してみました。すると運良く採用され、発表の機会をいただくことができたのです。さらに、その発表会での出会いが、今のオンデマンド・リボン印刷サービスへと進展する大きなきっかけとなりました。

「小口注文のお客様に対応できていないことがずっと気になっていました。勝恵氏は新サービスを考え出した動機について、何度もこう繰り返した。福井県の中小企業



2000年5月に開設された「プリントリボンドットコム」
(<http://www.print-ribbon.com/>)

創造活動促進法の97年度認定審査に提出した事業計画も、「日ごろ、気になっていたことを文字にしてみようと思って書いてみたら、短時間でまとめることができました。発表会でも事業計画を説明するというより、私はこういう事業をやりたいという思いで話しました」。認定は、もちろん事業計画内容の独自性や実現性、将来性などが評価されたことによるものだが、認定を大きく引き寄せた決め手は「この事業をやりたい」という勝恵氏の強い思いが伝わったからだろう。さらに、そこでのある出会いが、その事業計画の実現へ向け大きなステップになったという。

オンライン・ショッピング・サイトで個人客を開拓

第1回福井県ベンチャービジネス発表会で私の話を聞いたという機械メーカーの方から、支援したいとの申し出をいただき、要となる印刷装置を共同開発することにしました。開発資金は創造法の技術開拓補助金を申請して調達しました。装置の開発を始めるにあたって周りからは、「これまで誰もやっていないことを始めて大丈夫か」「事業として本当に成り立つのか」「市場規模がまったく読めない」といった逡巡の声もありましたが、私はもうこれは進むしかないという覚悟を決めました。装置の開発は試行錯誤を重ねて3年ほどかかりましたが、99年には当初の事業計画を実現できる完成度に達しました。

装置が完成したことで、小口注文のお客様に対応できるデリバリーの体制はできましたが、一方で肝心の小口注文のお客様を広く集客する手立てを考えなくてはなりません。従来の卸会社では、小口注文など扱ってくれません。そこで、98年ごろから活発になってきたインターネット上でのEコマース（電子商取引）の動きに着目し、オンライン・ショッピング・サイトを開設すれば個人のお客様からも注文をいただけるのではないかと考えました。IT分野は夫（富彦氏）が精通しているので、とりあえず試しにやってみようかと相談して、手作りでホームページを作ってもらい、2000年5月にプリントリボンドットコムのサイトを立ち上げました。

サイトを開設して1カ月ほどは、知り合いからの注文しか入らなかったのですが、2〜3カ月経つと新規のお客様からポツポツと注文が入ってくるようになり、とても新鮮な感動がありました。これはひょっとしたら、もっとサイトをしっかり作り込めば、さらに注文を増やせるかもしれないと思い、2000年11月にはサイトの開発・運営を行う専門会社に、サイトのリニューアルと管理を委託しました。専門会社にリニューアルしてもらったサイトは見た目のイメージがガラリと変わり、主要な検索エンジンに登録していたことも奏功してか、お客様の注文は



夫として、また経営コンサルタントとして勝恵氏を支える大野富彦氏

着実に増えていきました。2001年に入ってから装置も増設し、今日に至るまで順調な売り上げの伸びを示しています。

勝恵氏は、開設したオンライン・ショッピング・サイトに新規顧客からポツポツと注文が入ってきたことについて「新鮮な感動がありました」と語ったが、それは当初、勝恵氏に頼まれて同サイトを手作りで構築した夫君の大野富彦氏も同じ心境だったという。中小企業診断士およびITコーディネーターの資格を持つ富彦氏も、「仕事柄、サイトの利用価値はよく分かっているつもりでしたが、実際に全国から注文が入ってくるのを目の当たりにして、これはデザインをはじめともしっかりしたサイトにすれば、事業として大いに伸びる可能性があると思いました」と話す。

オンライン・ショッピング・サイトの開設は当初の狙い通り、これまで対応できなかった個人需要を掘り起こした。さらに最近では、個人だけでなく法人や商店、町内会、NPO（非営利団体）といったところからの小口注文も増えているという。「例えば、宝石店を営むお客様からは自店の名前を入れたリボンを1巻欲しいとか、あるNPOさ

んでは自分たちのスローガンをプリントしたリボンを、安全ピンで胸に付けて使っていただいたりとか。私たちがこれまでお付き合いしてきたのは、卸会社をはじめとしてほとんどリボン業界の関係者だけだったのですが、今ではあらゆる業種のお客様とお話をさせていただくことができ、改めてリボンはこれだけ幅広い用途があるんだと、ひしひしと実感しています」（勝恵氏）。夫婦として、また経営コンサルタントの目で勝恵氏を支えている富彦氏は「内山勝の事業全体から見ても、オンライン・ショッピング・サイトの開設は非常に効果がありました。というのは、サイトを通じて本業の大口受注でも新規顧客獲得につながるケースが増えてきましたから。大口のお客様にとっても、要は『リボン』と『印刷』という言葉がキーワードなんです。その意味では、サイトがまさしく有能な営業マンぶりを発揮してくれているわけです」と語る。

同社のオンデマンド・リボン印刷サービスは、日々の営業活動の中から生まれてきた強い問題意識が、新しいビジネスモデルとして結実した典型的なケースである。伝統的な産業であれ、新しい産業であれ、こうしたビジネスの根幹は不変であることを実証したケースでもある。

リボンのエンターテインメント性を多くの人に

家業を通して小さいころからずっとリボンに触れてきた私は、「リボンにはエンターテインメント性がある」と常々感じていました。例えば、プリントごっこやプリクラのように。これまでリボンの需要は花器装飾、ラッピング、アパレル装飾の3分野向けが中心でしたが、その潜在的なエンターテインメント性を考えると、もっと他の用途があるのではないかと。また、リボンは付属品とっていらっしゃる方が多いかもしれませんが、リボンが主役になりうることもあるのではないかと考えています。リボンは楽しくて、おもしろくて、美しくて、かっこいいものなんです。そうしたリボンのエンターテインメント性を、私はもっと多くの人に伝えていきたいと思っています。

これまでオンデマンド・リボン印刷サービスを展開してきて改めて感じるのは、やはり「オンデマンド」がこのサービスの最大のポイントだと。オンライン・ショッピング・サイトはまさしくそれを実現する手段です。でもその一方で、できれば実際に店舗を設けて、お客様の目の前で注文いただいたオリジナルリボンを短時間で作って差し上げるといったオリジナルリボンの工房のようなこともやってみたいですね。とにかくお客様が本当に欲しいと思われているものを、どれだけ満足していただける形で提供することができるか、これが一番大事なことです。