



次代の
イノベーター
をめざせ!
innovator

競合大手とのサバイバル競争を生き抜く
記録紙製造会社トップのこだわりとは

株式会社ジャーナル・サプライ
代表取締役社長

南條浩輝

Hiroki Nanjyo

めまぐるしく変化する市場、競合大手とのサバイバル競争、単価下落、資金繰り、人材不足、後継者不在……。小規模な会社にとって経営を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いている。最近では「企業価値」という言葉が注目を集めているが、小規模な会社にとっての企業価値はまさしく「存在価値」そのものである。

今回ご紹介する株式会社ジャーナル・サプライは、創業35年目を迎えた記録紙製造会社である。従業員5名の小規模企業で、5年前までは先代の社長が後継ぎ不在のため、自分の代で廃業しようとさえ考えていた。

そんな同社の後継ぎに自ら志願して転身したのが、当時取引先の会社に勤めていた現・代表取締役社長の南條浩輝氏である。5年前に同社に移り、2年前から社長を務める南條氏がこれまで一貫して打ち出してきたのは「競合大手には対応できない顧客ニーズに応じた多品種少量生産の徹底」。「手間を惜しまず、知恵を絞って小さな工夫を積み重ねていくことがうちの真骨頂」と語る同氏のお話をもとに、次代のイノベーターに求められる重要なポイントを探った。

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

株式会社ジャーナル・サプライ

住 所: 埼玉県入間郡大井町亀久保2198-6

業務内容: ロール紙を中心とした記録紙製造

創 業: 1970年8月

資本金: 1,000万円

従業員: 5名

代表者: 南條浩輝

沿革: 1970年に創業。5年前に現在代表者の南條氏が入社し、2年前に社長に就任。その後、現住所に工場を移転。レジスター用のほか、ガスや水道の検針用紙、銀行のATM(自動預け払い機)利用記録紙、タクシーの領収証、クリーニング店で使用されるタグなど多様な記録紙を製造している。

『手間を惜しまず、知恵を絞って
小さな工夫を積み重ねていくことが大事』

多品種少量生産にこだわり

ジャーナル・サプライの工場は、埼玉県所沢市の北部に位置する入間郡大井町の静かな街並みの一角にある。記録紙製造会社だけあって、工場内のあちこちに原材料の大きなロール紙の管が立ち並んでいる。そして作業スペースにはスリッターと呼ばれる加工機械が数台。製造する記録紙の紙質やサイズによって使い分けられるという。

同社がこの工場で製造しているのは、ロール紙を中心とした記録紙。ロール紙といえば、スーパーやコンビニエンスストア、レストランなどでふだん目にするレジスター用のものがすぐに思い浮かぶ。南條氏によると、やはりそうしたレジスター用がロール紙の用途の大半を占めているそうだが、そのほかにも例えばガスや水道の検針用紙、銀行のATM(自動預け払い機)利用記録紙、タクシーの領収証、クリーニング店で使用されるタグなど、言われてみれば確かにロール紙だと気づくものも多い。そうした用途別に分けると、同社では現在10種類程度のものを中心に製造しているという。

だが、このロール紙の市場、用途はさまざまあるものの、大半を占めるレジスター用の需要がここ数年減少傾向にある。その最大の理由は、数年前までは税務上の問題で、どんな用途でも客向けに発行するレシートとともに内部にもレシートを紙で保管しておかなければならなかったが、その後電子データでの保存が認められるようになったため、内部保管用に紙を使わなくなったからだ。

さらにレジスター用ロール紙を製造している小規模な会社にとっては、競合大手とのサバイバル競争の激化が、ここ数年、従来にも増してプレッシャーとなりつつある。かつては多種類あったロール紙の仕様ごとに加工する機械が必要だったことから、製造体制としては基本的に多品種少量生産であったが、この10年ほどの間にロール紙の規格化が進み、大手は規格化されたロール紙を大型の機械で大量生産するようになった。ここ数年、その影響が顕著に表れるようになり、ロール紙の市場価格は一気に半値近くまで下落したという。

こうした厳しい状況の中で、同社はどのように「存在

価値」を見いだしてきたのか。



南條: レジスター用ロール紙の需要が減少傾向にあるのはPOS化が進み、電子データでの内部保存が認められるようになったことが大きな要因です。また、その傾向が今後も継続している要因には、スーパーやコンビニ、レストランなどへの来店客が減少していることも見逃せません。これはまさしく個人消費の推移に比例するものです。

さらに、私どものような小規模な会社にとっては、競合大手とのサバイバル競争の中でいかに生き抜いていくかが死活問題となります。規格化されたレジスター用ロール紙は、大手が資本力にものを言わせて大型の機械や自動化設備を導入し、大量生産を行っています。そうすると当然、市場価格はどんどん下がる。そうした大手のやり方に真っ向から戦いを挑んでも対抗できるはずがありません。

そこで大手が大量生産している分野は避け、もっとニッチな分野に目を向けて、ジャーナル・サプライならではの製品を提供できるようにしようと考えました。ニッチな分野というのは、例えばガスや水道の検針用紙、銀行のATM(自動預け払い機)利用記録紙、タクシーの領収証、クリーニング店で使用されるタグなどがあげられます。

さらにニッチな分野といえば、規格化されたレジスター



表面駆動型の小型スリッター

用ロール紙のように大量生産される製品がある一方で、生産ロットは少ないものの規格外のロール紙を求められるケースも少なくありません。ところが大手の自動化設備だと、例えば紙幅を1mm変えるだけでも設定変更のために数時間機械を止めなければならない事態になりかねません。そうすると、たとえ対応できるとしても見積り金額は高価なものになってしまいます。当社はそうした手間がかかるものを大手より安く提供できるようにしようと。そのため、機械の設定をいつでも柔軟に変更できるように工夫しています。大手の大量生産体制に対して言うならば、当社のスタンスはまさしく多品種少量生産体制。記録紙製造の原点回帰とも言えます。このスタンスでお客様の多様なニーズにきめ細かく対応していくことこそが、当社ならではの製品を提供することだと確信しています。

「元気な会社」のイメージづくりが大事

ジャーナル・サプライならではの事業スタンスへのこだわりをこう語る南條氏だが、実はまだ入社して5年、社長に就いて2年と、創業35年目を迎えた同社の歴史から見ると短い。だが、その南條氏の加入にこそ、どの小規模な会社にも存在する経営の“壁”を乗り越えたミンがある。

後継者不在——。南條氏が入社する前、同社の先代社長はこの問題に頭を悩ませていた。当時、中堅の同業他社で営業マネージャーを務めていた南條氏は、特殊なロール紙の製造をジャーナル・サプライに委託するなどの取引関係を通じて、先代社長からその悩みを聞かされていたという。それを受けて南條氏自身も周りの何人かに声をかけては断られているうちに、「せっかくのチャンスだから自分がやってみよう」という気になったという。そのとき35歳。同氏を一念発起させたものは何だったのか。

◇

南條：もともと同業の会社に勤めていた私は、特殊なロール紙の製造委託などの取引を通じて先代社長と親しくさせていただくようになり、お会いするたびに「もうトシだし、後継ぎもいないので、そろそろ会社をたたもうと思っている」という話を聞いていました。でもせっかく長年おつき合いしていただいているお客さまもおられるし、設備もあるので、私はそのたびに「もったいないじゃないですか。誰かいい人を探しましょう」とけしかけていました。とはいえ、私も周りの何人かに声をかけてみましたが、なかなか色よい返事は聞けませんでした。そうしているうち

に自分自身、「いいチャンスかもしれない。自分がやってみよう」と。そう決めて先代社長に志願したのが、今ここにいるきっかけです。

当時、私は35歳で子供もまだ小さかったですから当然今後のことをいろいろ考えましたが、このまま動かずにいれば一生サラリーマンでしょうし、最後のチャンスかもしれない。もともと高校生の頃から、チャンスがあれば会社を経営したいという気持ちもあったので思い切りしました。

ありがたかったのは、当時勤めていた同業の会社の社長にジャーナル・サプライへの転身について相談したところ、「それはいい話だ。ぜひ、がんばりなさい」と激励されたことです。規模は違うものの同業者ですから、叱責されてジャーナル・サプライとの取引関係がなくなることも覚悟していたんですが、逆に背中を押していただいた。取引関係もなくなるどころか、むしろ拡大していただいています。転身してここまで何とかがんばって来られたのも、背中を押していただいたあの言葉があったからだと大いに感謝しています。

転身後、市場は厳しいながらも事業面ではこれまで堅調に推移してきました。基本的に楽天的なので何とかなるだろうと思っていましたが、あえて苦労した点と言えば、取引関係のあるお客さまから見たジャーナル・サプライのイメージを変えることでした。先代社長から3年後には後を引き継ぐ約束で入社したので、当初からそれを意識して営業活動に力を入れましたが、いざ動いてみるとお客さまの間で「ジャーナル・サプライは会社をたたむつもりらしい」という見方が定着していました。そうすると、お客さまも「製品を積極的に扱ってやろう」という気にはなりませんよね。私はまずそうしたお客さまの見方を変えていただけるように振る舞わなければいけないと思いました。そのため、営業活動に一層力を入れるとともに、細かいところ言えば、いただいた電話に元気よく対応するといった点にも気を配りました。とにかくジャーナル・サプライは元気な会



表面駆動型の大型スリッター

社だというイメージを持っていただきたいと。一度浸透した後ろ向きのイメージを払拭するのはなかなかたいへんでしたが、とくに小さな会社にとってはそのことがいかに重要か、身をもって勉強させていただくことができました。

これまで堅調に事業を進めていくことができた背景には、強運に恵まれた面もあると思います。例えば、この工場の物件ですが、ひょんなことから相当安く手に入れることができました。当社はもともと東京都板橋区に工場を構えていましたが、業容拡大とともに手狭になってきたので、私が社長に就いてから今の場所を賃貸して移転しました。大家さんからは、当初から賃貸でなく買ってほしいとの話もありましたが、とりあえず5カ月ほど家賃を払っているうちに、大家さんの会社の経営事情もあって相当安く譲り受けることができました。5カ月ほど経って私たちもこの場所が大いに気に入っていたので、とてもラッキーな買い物だったと思います。しかもその資金調達についても、大家さんの会社と当社のメインバンクが同じだったことから、話がスムーズに進みました。

設備についても運がよかったことがあります。親しくおつき合いさせていただいている同業の会社が設備を大幅に入れ替えるというので出かけていったところ、これまで使っていた小型の機械を廃棄処分にする。もったいないと思った私は、ものは試しと「廃棄するなら譲ってほしい」とお願いしたところ、相当安く譲り受けることができました。しかもその会社がその機械で処理していた仕事も、そのまま当社で引き続き請け負う格好になりました。さらにラッキーだったのは、その後その機械で処理できそうな新しい注文が入ってきて、今それが当社の最もチャレンジングな仕事になっています。

こうしたことが重なったので、私自身はそれほど意識していないのですが、周りの人からはよく「運がいい」と言われます。

多くのお客さまにありがたがられる会社に

ご本人は無意識と謙遜するが、お話を聞いていると、単に運がいいばかりではなく、自ら幸運を呼び込んでいる印象が強い。工場の物件についても廃棄処分寸前の機械についても、安く手に入れられる状況に自ら踏み込んでいなければ、幸運は起こり得ない。それも南條氏のこれまで培った人脈と情報収集力、そして楽天的ながらも慎重に事を進める性格が成せる業なのだろう。

とはいえ、先に同氏が語った「多品種少量生産体制で顧客の多様なニーズにきめ細かく対応していく」という

姿勢は、小規模ならずとも多くの企業が標榜していることだ。肝心なのはその姿勢をどう具体的に実践するか、である。そして、どこに確かな強みを発揮し、将来どのような会社にしていきたいと考えているのか。それは取りも直さず、社長である南條氏の経営哲学そのものでもある。

◇

南條：当社にはどこにも引けをとらない設備や技術があるわけではありません。では何で勝負していくのか。それは手間を惜みず、知恵を絞って小さな工夫を積み重ねていくことに尽きると考えています。大手の自動化設備では対応できないような規格外の仕事は確かに手間がかかります。でもその手間を惜しんでいては、私どものような会社は成り立ちません。これが基本姿勢です。その上で、持てる設備を駆使してあらゆる知恵を絞り、工夫に工夫を重ねていかにお客さまのニーズに対応できるようにするのが最も大事だと思います。

工夫するというのは、オーソドックスに考えるとできるわけがないと思われることを、なんとか知恵を絞って手を施してできるようにすることだと私は考えています。1つ1つの工夫は小さなものでいいんです。それを積み重ねれば、それが同業他社には追いつけないようなノウハウになります。加えて重要なのは、そうしたノウハウを技術者一人ひとりの中にしまい込んでしまわないようにすること。みんなで知恵を出し合って、工夫のプロセスも含めてノウハウを共有することで、また新しい知恵が出てくる。それが会社としての力になると確信しています。

そう考えると、非常に重要なのは人材です。うちのような会社は、言われたことをやればよいというような考え方は務まりません。自ら知恵を絞って小さな工夫を積み重ねていくことにやりがいを感じるようでない。そうした情熱を持つ若い人にぜひ来てもらいたいですね。この分野の経験者でなくていいんです。それよりも自ら何とかしようという姿勢と情熱を持っていることが大事です。そうした人材をいかに発掘するかが、今一番の課題です。

将来どのような会社にしていきたいかといえば、お客さまにとって同業他社で「これはうちでは対応できない」と断られてしまったような仕事を、当社ならばできたと。多くのお客さまにそうしてありがたがられるような会社にしていきたいですね。これからも当社のそうした価値を認めていただけるようがんばっていきたく思います。