

高級紙製品の開発・生産・販売による経営革新 ～高付加価値経営に取り組むハグルマ封筒株式会社～

大阪府立産業開発研究所 主任研究員 山崎 茂

企業名：ハグルマ封筒株式会社
 事業内容：封筒製造業
 従業員数：130人
 所在地：松原市別所8丁目10番32号
 URL：<http://www.haguruma.co.jp>

1. 封筒業界の老舗企業

ハグルマ封筒株式会社（以下、事例企業）は、創業者である故杉浦敬二郎氏により大正7年に創業され（昭和11年法人化、44年現社名に変更）、現在まで90年を超える長い業歴を誇っています。

事例企業のHPによれば、創業当時の大阪は、米や砂糖、塩のほか、鉄や紙なども集まる一大集散地としての機能を発揮していました。創業者は、大阪の将来性に加えて、文化産業の発展に伴う封筒の需要増に着目し、封筒製造業を始めたということです。

2. 商品の差別化が難しく、価格競争激化

全日本紙製品工業組合の資料によれば、封筒の出荷額は平成9年度に571億円でしたが、年を追って減少し、13年度に538億円となりました。さらに、16年度には477億円と500億円台を割り込み、18年度も475億円と、市場はますます減少傾向にあることがうかがえます。

このように出荷額が低下基調にあるなかで、業界ではコスト削減や生産リードタイムの短縮による競争力強化で生き残りを図る動きが強いものの、商品の差別化が難しいため価格競争が中心となることは避けられません。このため、販売単価は下落し、コスト削減のみでは利益が上がらず、このままでは経営が立ち行かなくなる企業が増加すると危惧されています。

事例企業も、業界内の価格競争に巻き込まれ、販売単価の下落により売上総利益率が低下するほか、主要取引先である大手印刷会社の内製化により、利益率の高い製品の発注が大幅に減少し、利益率がさらに低下するという状況を余儀なくされました。このため、不採算部門の文具ルートとの

取引中止や、製品の価値を認識する企業との取引重視を志向しました、事例企業の言葉でいえば「オンリーワン志向」に舵を切ることとなりました。

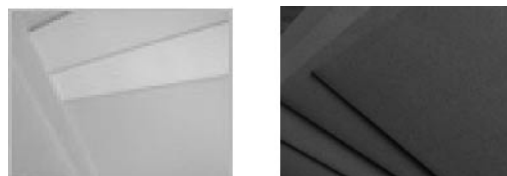
3. オンリーワン経営をめざす

(1) 素材やデザインの差別化

事例企業が行った差別化戦略は、付加価値の高い封筒・便箋・カードの開発・生産・販売に取り組むというものです。

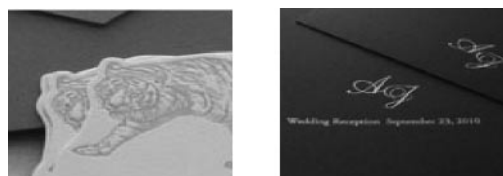
具体的には、綿100%のコットン紙や和紙からなる素材のほか、箔押し、エンボス、縁取りのカラーリング、盛上げ印刷といった特殊加工品を開発し、また、専属デザイナーによる動物や植物、日本古来のモチーフ、文様等のデザイン開発を行いました。

図1 コットン100%の素材例
(コットン) (コットン濃色)



出所：事例企業のHPによる。

図2 動物デザインと箔押し加工
(トラセット) (箔押し加工)



出所：株式会社ウイングド・ウィールのHPによる。

周知のとおり、封筒用の紙は多くが木材パルプから作られていますが、事例企業は、素材として特に綿100%のコットン紙にこだわっています。杉浦会長によれば、コットン紙は肌触りが良くて、ペン先の滑りもパルプ紙より優れていますが、非常にやわらかいので、封筒に加工するのが難しく、コットン紙を確保するのも相当苦労したようで

す。また、コットン紙は価格が高いことから、個人消費者向けはコットン100%を追及していますが、企業向けには価格を勘案し、コットンの風合いを残しながら、コットンの配合率を落としたものを提供するようにしています。

さらに、福井県の越前和紙と連携して手漉き和紙にも取り組み、和紙愛好者の支持を集めています。

(2) インターネットや直営小売店を通じた販売

ただ、いくら高い付加価値を有する製品を開発・生産しても、販売できなければ思うような成果を挙げることはできません。いわゆる、マーケティング活動が事業成功の鍵を握っています。

事例企業が販売方法で行った改革は、物やサービスに強いこだわりを持つ消費者への直接販売、すなわち、インターネットの活用（オンラインショップ）と直営ショップ展開での高級品の販売でした。オンラインショップは平成11年から始めましたが、ターゲットである消費者は女性が多いことから、女性による専門スタッフを設け、封筒等に関するあらゆる質問に対し丁寧な対応を行うことが反響を呼び、消費者に加えて企業からも注文が入るようになりました。

さらに、直営ショップを展開するために、平成11年に子会社である株式会社ウイングド・ウィールを設立し、13年に1号店を東京・表参道に、また、16年には大阪・心斎橋に2号店を開設しました。オリジナリティあふれる素材や商品を1枚単位で購入できることが消費者から高く評価されています。表参道店は東京在住や東京を訪れる欧米の人たち、心斎橋店は大阪、京都等を訪れるアジアの人たちの来店が多いようです。

図3 ウイングド・ウィール表参道店



出所：株式会社ウイングド・ウィールのHPによる。

特に、表参道店は、英国旅行会社のガイドブックに掲載されているようで、ガイドブックやメモを携行した旅行者が多く見受けられるということです。ウイングド・ウィールでは英語サイトを立ち上げていますので、事前にHPでチェックしているのかもしれませんが。

(3) 海外への販売

国内にとどまらず、海外への販売も志向しています。21年1月31日～2月3日にドイツのフランクフルト国際展示場で開催された「ペーパーワールドショー」（文具の国際見本市）の「ギフト関連コーナー」に初めて出展したところ、「動物の封筒」が優秀賞を受けるなど評価され、その後、21か国の企業から引き合いがあり、このうち5か国の企業との商談に結び付きました。ただ、海外への積極展開には高級品のブランド確立が求められますので、ステーションリーブランド構築に向けてさらなる努力を続けているということです。

なお、オンラインショップや、直営小売店を運営するウイングド・ウィール向けの売上げは近年ますます増えており、現在では全売上高の1割を超えています。

4. 女性社員の戦力化

事例企業ではオンラインショップの運営や新製品の企画等において、女性社員の活躍が目立ちます。その契機は前述したように、オンラインショップの開設でした。女性消費者を対象とするオンラインショップの担当者として女性社員を登用したのですが、経営陣の予想を超えた活躍ぶりを発揮し、現在では他の分野でも事業展開に欠かせない存在となっています。

女性社員の活躍は、事例企業が行う家庭と職場の両立支援制度に負うところも大きいようです。育児休業制度や勤務時間の始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ制度など種々のメニューを選択できるように配慮してきたことが実を結んだといえます。現在、大阪府の「男女いきいき・元気宣言」事業者にも登録しています。

5. 事例からの示唆

杉浦会長によれば、この変革は後継者である杉浦正樹氏（現代表取締役社長）の陣頭指揮によるところが大きいようです。事例企業は、後継者が投じた一石が、高級紙製品の開発・生産・販売に加えて、女性社員の戦力化等の成果に結びついたもので、後継者への事業承継が円滑に進んだケースの一つとして挙げることもできます。

<謝辞>

最後に、本事例の執筆に当たり、ご教示いただいた杉浦敬久代表取締役会長及び家城透常務取締役に対し、この場を借りてお礼申し上げます。