

「先を見た思い切り」で経営革新の実現を指す 三平興業株式会社

大阪府立産業開発研究所 主任研究員 山本桂宏

企業名：三平興業株式会社
事業内容：紙の加工
従業員数：38人（平成21年12月現在）
住所：枚方市出口3丁目19番11号

1. はじめに

私たちの周りには、印刷された紙があふれています。紙は大きく和紙と洋紙に分けられ、洋紙は、パルプを原料とし、印刷物に用いられます。製紙メーカーで生産された洋紙は、紙管にロール状に巻きつけられて出荷されます。この紙は必要な大きさにカットされ、印刷業者に引き渡されます。この時、製紙メーカーや紙を扱う商社は、紙の大口の需要家である印刷業者のために、求められる大きさや形状に加工します。しかしながら、これらの加工設備全てを、商社等が有しているわけではありませんので、紙加工というロール紙からロール紙へ、ロール紙から平判紙へといった需要家に応じた加工をする事業者が必要となります。

今回は、このような紙加工を営む企業が経営革新計画を実行しているケースを紹介したいと思います。

2. 事例企業のプロフィールと承認テーマ

三平興業株式会社（以下、同社）は、紙加工を行っている企業です。

同社は昭和36年に設立されました。大阪府に立地している理由は、紙加工業は、生産者のために近くに立地する、もしくは需要者のために近くに立地する必要があるからです。スタート時の大阪府には、製紙メーカーが存在していましたし、また現在でも印刷業が盛んな土地でもあります。そのため、生産者に近く、需要家にも近い理想的な立地で、企業として順調に発展していきました。

そんなある時、同社は紙を扱う商社が困っているという話を耳にしました。それは、ある印刷業者が大型の印刷機を導入し、それに使う紙への対

応でした。紙はとても大きく直径約1.3m、高さ2.5mのロール紙で、重量は4tにも及ぶものでした¹。このような紙は国内の製紙メーカーは生産しておらず、印刷業者の注文に商社が輸入して国内に持ち込んでいました。ただ、輸送中に汚れや破損が生じるとスクラップになりました。

通常なら汚れた部分をカットして再度巻き直す、歪んだ紙管を交換するといった方法で、リユースを行います。しかしながら、国内メーカーが生産していない巨大な紙で印刷をするというニーズはあまりにも特殊で、再活用の道を開く設備を有している紙加工業者はありません。そのため、汚れ等があると廃棄するか、古紙として処分されていました。

同社は、これをビジネスにすることを計画します。大きすぎる紙は、破損部分だけを削除して使用可能にできる設備がないため廃棄されます。そのため、それができる設備を自社で持てば、大型の紙加工の需要は独占できます。そこで意図した取組は、この設備を機械メーカーに作製させ、大型ロール紙のリユースを行うものです。このような取組には一定の新規性が認められ、平成20年3月に経営革新計画の承認を受けました。

新しい加工機は一昨年7月から稼動を始め、一定の売上げを確保しています（図参照）。

3. 経営革新計画からの示唆

同社の売上高は、申請計画前と現在と比べると横ばいです。そのため、数値を重んじるのであれば、計画成果としては物足りないかもしれません。ただ、リーマン・ショックから続く不況で、既存事業の加工賃収入が伸び悩む中、大型ロール紙の加工設備を用いた加工賃は概ね安定しており²、「同じことだけをしていると行き詰る」とする昨今の経営環境を考慮すれば、新事業で売上実績をあげていること自身、上手く厳しい環境に対応していると考えられます。

では、同社が革新計画を軌道に乗せているのは、なぜでしょうか。實守敏訓代表取締役役に要因を伺

うと、「紙の業界の先を見たこと」と「思い切り」とされていました。

「紙の業界の先を見たこと」とは、第一に、紙の業界は付加価値額が停滞し、利益の獲得という事業を伸ばす原資が拡大しにくくなっていることです（表参照）。よって、状況を冷静に分析すると、紙加工で生き残るのであれば、他社と違った特長を有し、それによって関連する需要を呼び込むことが重要になってきます。導入した設備は、大型の重量物の加工ができ、革新計画に記載した大型の印刷用紙だけではなく、パッケージ用の大きなボール紙の加工も可能になりました。先を見た結果、幅広く紙加工に対応できる設備を有して、それを起点に受注活動に幅を広げています。

第二に「先を見たこと」は、同社がこの加工設備を導入する際、機械メーカーの見学で導入設備に近い設備を発見したことです³。これは他社でも同社のように大型加工設備を導入するチャンスがあったことを意味しています。實守氏は、設備投資を決定すると、速やかに準備を進め、受注に動きます。その理由は、この計画の与件に起因しています。この大型の紙は特殊すぎて破損が出ると古紙にしていたわけです。つまり需要がニッチ過ぎて、先に大型の紙加工設備が導入されてしまうと、後発の同業者は受注が獲得できなくなります。「先を見た」結果、他社に先駆けて市場をとる仕組みを構築したのです。

もう一つのキーワードは、「思い切り」です。同社は革新事業を行うため、設備投資をしています。ただ、この設備を稼働させるには、大きなロール紙を運ぶ運搬設備とそれを保管するスペースが必要になります。総額での設備導入費用は、機械資金の2倍の金額を投じています⁴。「思い切り」をもって多くの資金を投入し、他社に比べて設備面での優位性を確保しています。

同社は「紙の業界の先を見たこと」と「思い切り」で他社よりも先手を打ちました。結果、企業を着実に存立させる基盤整備を行っているのです。

4. 結び

事例取材をして同社の工場は、整理整頓が行き届き、着実に計画を進めている印象を受けました。

ただ反面、同社の周辺は住宅も多く、工場操業を続けていくには多くの課題が生じていると考えられます。實守氏はいくつかの問題を、丁寧に解決していく姿勢が見受けられました。

近隣に住宅が多いため、早朝でもトラックを構内に入れ、面している道路が通学路として安全に

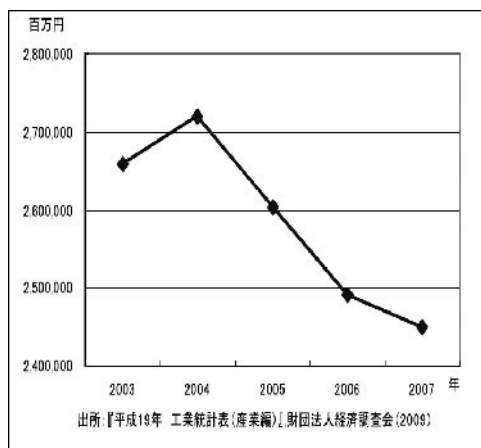
利用できる配慮を行っています。また、人件費を中心としてコストは高くなっています。高いコスト負担を賄うには、それをカバーする生産性が重要です。實守氏は、一つの機械をだれでも操作できるように教育する、稼働時間を延ばす生産体制の検討を進めることで、生産性の維持を心掛けています。

同社の事業は一定の成果を収め、望ましい状況にあります。引き続き企業成長が期待されます。最後になりましたが、本事例の掲載に当たり、ご教示いただきました同社代表取締役實守敏訓様に対し、この場を借りて厚くお礼を申し上げます。

図 導入した加工設備



表 パルプ・紙・紙加工品製造業の付加価値額の推移



- 1 紙を大型化すると一つの紙から印刷ページをより多くとれ、印刷コストの低減につながります。
- 2 平成21年12月18日、實守氏へのインタビュー。
- 3 同社は旧型機械の入れ替えを検討し、その結果この設備導入を決めたいきさつがあります。（「三平興業 既成概念覆す画期的な『N7号ワインダー』竣工式」『紙業タイムス 第60巻第17号』(株)紙業タイムス社(2008)）
- 4 前掲注2