

## ユーザビリティ視点が育てたオンリーワン企業 ～顧客の使いやすさを追求する三愛株式会社～

企業調査研究グループ 越村 惣次郎

企業名	三愛株式会社	代表者	代表取締役 星川 智子
事業内容	紙・フィルム・不織布の断裁加工専門メーカー		
資本金	99百万円	従業員	180名
住所	大阪市東住吉区	ホームページ	

### ▶▶ 1. ユーザビリティの視点

顧客に高い満足を与え続けられる企業の将来は明るいものとなるでしょう。そのため多くの企業が、顧客満足を高めるために日々、企業努力を重ねています。ここで重要となるのは、顧客にとっての満足をどのように捉えるかという問題です。現在、厳しい経営を強いられている多くの中小製造業では、得意先の要望に応えるため（1）納期短縮、（2）品質の維持向上、（3）低価格化などに重点が置かれているのではないのでしょうか。しかしこうした対応のみでは、要求はますます強まるばかりであり将来の企業発展を見出すことは難しいのではないのでしょうか。今回、紹介する三愛株式会社は、紙の裁断加工という業界において、顧客満足に対する独自の視点を持つことで、下請け構造から脱却し、紙やフィルム、不織布といった素材の加工に関するいわば駆け込み寺として、多くの企業の信頼を獲得し、オンリーワン企業の地位を築いてきました。通常、顧客満足を考える際の視点としては、先ほどの3例のように製品の納品時点に重点が置かれています。しかし当社では、納品後の顧客の行動に視点を置きます。つまり納品した製品を顧客がどのように利用しているかを見ることで、製品の使い勝手を確認し、これを向上させることができれば、顧客が抱える内部の問題を解決することに繋がります。こうした製品の使い勝手は、ユーザビリティという言葉で商品開発の場面などで論じられています。当社はまさにこのユーザビリティ視点を持つことで、顧客の満足を継続的に獲得することに成功してきました。

### ▶▶ 2. 追い求めたもの

当社は、昭和39年に紙問屋で既製品の販売を担当していた先代社長が「既製品では使い勝手が悪い」という顧客の声に応えるために創業した紙裁断の専門会社です。当時、既に紙の裁断をする競合先は何社もあり、後発でしかも資本力もない同社が競争に勝ち抜くことは簡単な事ではなかったと考えられます。しかし当社には創業時から競合他社にない独自の視点がありました。「顧客の使い勝手」がそれです。とにかく、得意先に納品するだけでなく、納品後に紙がどのように取り扱われているかを確認し、その上で使い勝手をよくするために独自に加工方法を工夫していきました。その内、顧客の抱える問題を解決するためには、加工機メーカーとの共同によって、装置開発も含めた加工技術の開発にまで着手するようになりました。こうした事業展開が評判になってくると、得意先から思わぬ仕事が舞い込んでくるようになります。例えば、磁気テープの裁断加工を受注していた大手電子部品メーカーH社からは、現在の電車の発券機の原型機の試作開発において断裁部分の開発に参加したこともありました。その後、大きな転機となったのは昭和54年に電子部品メーカーのM社の要請を受けて、電子部品の製造工程で使用するマイクロコンデンサキャリアを業界で初めて共同開発したことです。これは厚さ0.6～0.95mmの厚紙を幅8mmで裁断し、レコード巻きにしたものです。その後トラバース巻きという特殊な巻き方を考案することで、当時の最高であった500m巻きから一気に2,000～5,000m巻きを可能としました。この開発は、電子部品製造の効率化に大きく貢献しました。今では紙のキャリアテープに併せてフィルムキャリアまでも業容展開しています。このように顧客の使い勝手を追及してきた当社は、異業種であった電子機器メーカーからも大きく信頼を寄せられる存在となり、製紙会社の下請けである一般的な裁断加工業から脱皮することに成功しました。

### ▶▶ 3. 新たな計画

現在、当社が取り組んでいるのは、最近のデジカメブームの影響を受けて、需要が急拡大している平判インクジェットフォトプリント紙（以下、プリント紙）の生産工程の合理化です。現在の工程は図のとおりで、同社以外に2社の外注先があり中間の物流が何度も必要となる複雑な工程となっています。例えば、コピー用紙ほどの巨大市場であれば、製紙会社が巨額を投資して、一貫生産設備を導入することになりますが、プリント紙ではそこまでの投資では採算性がありません。そのために、最小限の投資で生産効率を向上することが必要となりました。そこで当社は、原反から直接L版に裁断し、特殊加工後、最終の梱包までを一貫して行う生産工程を社内で構築することにしました。この結果、約40～60%のコストダウンとなり、生産能力は1.5倍に改善できます。この構想を実現するため、投資額を抑えるために他の用途で使用されていたフライングシャーカッターをベースにロール紙からL判にカットできる装置を機器メーカーと開発しています。また製紙会社が独自ノウハウとして社内で行っていた特殊加工も当社の工程に組み込むことで、原反から製品仕上げまでを可能としました。この取り組みによって、取引先である大手製紙会社は、量産化が可能となり、コストダウン、短納期化も実現できます。さらに内製作業が無くなり、原反を提供するだけ、包装済みの完成品として納品されるようになります。これは究極の使い勝手と言えるでしょう。

#### ▶▶ 4. おわりに

現在、当社は先代の妻である智子夫人に引き継がれています。現社長は、創業期から先代社長を支え続け、まさに二人三脚で企業を育て上げてこられたため、代替わり後も創業以来のユーザビリティ視点の経営は当社の中に脈々と生きています。今回の新しい取り組みが可能となったのは、こうした「ユーザビリティ視点」の事業活動において、製紙会社から社内ノウハウを開示提供するまでの信頼があったためであり、また、当社の要望に応えられる機器メーカーを確保していたためと考えられます。その意味で、この取り組みは当社の集大成とも言える事業ではないでしょうか。経営革新というと、何が何でも新技術、新商品、新たなビジネスモデルを開発することが必要のように思われるかもしれませんが、しかし当社は、自社のオリジナル商品というものを特に持っているわけではありませんが、業界において他者の追随を許さない地位を築いています。これを可能としたのは、創業当時から変わらず持ち続けている「顧客の使い勝手」へのこだわりであるといえるでしょう。その意味で、ちょっとした視点の違いが結果として経営革新という大きな違いを生み出していることを今回の事例が教えてくれます。「顧客の使い勝手」の視点を持つことは、業種を問わずどんな会社にも当てはまる考え方ではないでしょうか。本稿をご覧いただいた方は、「今、顧客は自社の製品やサービスをどのように利用しているか」「製品やサービスの使用について、困っていることはないか」といった疑問について一度考えてみてください。これが経営革新のきっかけとなるかもしれません。

《謝辞》最後になりましたが、本稿執筆にあたり何かとご協力いただきました福家顧問には大変感謝しております。この場を借りて厚くお礼申し上げます。また、新たな生産工程が無事完成し、今後ますます発展されることを心よりお祈り申し上げます。