

## 二人の後継者が“強カスクラム”

“強い営業” 支える行動力と開拓力

藤沢紙工（神奈川県茅ヶ崎市）

段ボール企業の世代交代のペースが全国的に加速化しているようだ。原材料高+製品安の板挟みで、現状維持は後退を意味する現状では、後継者が担う役割は重い。収益性の高いビジネスモデルへの転換、営業力の強化、人材育成……と取り組むべきテーマは山積している。

その中で、神奈川県茅ヶ崎市に本社を置く藤沢紙工は、頼もしい二人の次世代リーダーが台頭してきているという点で、極めて恵まれた企業と言えるのではないだろうか。兄と弟——タイプの異なる二つの個性が絶妙なマッチングで企業の前進を牽引している。

### 対話と行動力で築いた4つの柱

藤沢紙工は1972年、荒川健社長が創業した。生産拠点は、高座郡寒川町、藤沢市、相模原市の3拠点に構える。基幹工場である湘南工場（高座郡寒川町）の月平均生産量は、130万㎡前後であり、製函専業としては関東トップクラスの生産規模を持つ。藤沢工場（藤沢市）、相模原事業所（相模原市）の2拠点は、物流関連の様々な要望に対応する多機能工場だ。

荒川健社長の長男、豊氏が大手段ボール一貫メーカーで3年間の修行を終え同社に入社したのが95年。現在、



取締役営業部長 荒川 豊氏

同社の事業は大きく「段ボール製品」「包装・産業資材」「商業印刷物」「梱包・物流業務の請負」の4つに分類されるが、これらの礎を築いたのは、豊氏の行動力によるものだ。

入社当時の模様を豊氏はこう振り返る。「最初の1年は、とにかく顧客と対話することを心掛けました。営業活動の一環ではありましたが、自分を耕していた期間とも言えるかも知れません」

そうした取組みの中で、段ボールケースを納めていたある大手精密機器メーカーの幹部を通じて、外資系コンピュータメーカーとのパイプを作った。時代はWindows95が登場し、本格的なパソコンの普及が始まっていた時期。同メーカーから段ボール、PP緩

衝材、フィルム袋を含めた包装設計の依頼が舞い込む。しかも1ロット6万という大型案件。段ボール箱専業でやってきた同社には、これまで手掛けたことのない仕事だったが、『出来ません』と言おうとは、かけらも考えなかった』という。

試行錯誤の末、大手化成品メーカーからの協力を得られ、ユーザーの要請に100%応えつつ、大きな収益を上げた。「この成功体験を通じて、段ボールの商売は、包装仕様全体を考えて初めて完結するのだ、ということ学びました」

その後、荒川健社長が販売商品の多様化を目指して1997年に立ち上げた商業印刷事業部は、2000年前後から始まったデジタルオフセット印刷の普及に先立ち設立した部門。オンデマンド印刷機を導入し、名刺や封筒などの印刷物を受注した。

同部門の事業部長に就いた豊氏は、「段ボールや包装資材の営業活動においては、お客様はほとんどが資材部門。でも、印刷物の営業活動では、例えば、名刺や会社案内なら管理部門、商品カタログならマーケティング部門との商談が必要になる。つまり、同事業を始めたことで、クライアントを多角的に捉えることが出来るようになった。このことが、私を含め、当社の営業担当者の視野の幅を大きく広げることとなった」と語る。

2000年に設立したロジスティクス事業部は、梱包・物流業務の請負を手掛ける。きっかけは、大手外資系化粧品メーカーからアセンブリー（資材調達・梱包・出荷業務）の仕事を受注したことに始まる。ロットは月に100万個。受注した時は「社内でも、かなりの議論があった」（豊氏）が、とにかく引き受けた。

立上げ当初は、営業総出で連日の徹夜作業となったが、クライアントからの信頼を勝ち得、1つの事業部として成立する事業まで成長した。豊氏はロジスティクス事業部の立上げを通じ、「包装というカテゴリーは、『物流』という枠組みの中でこそ、更にビジネスとしての広がりを持つ」という確信を得たという。

## 社内改革に頼もしい“援軍”

学生時代ラグーマンだった豊氏は、同社に入社後の5、6年間、常に前だけを見て突き進んだ。主力の段ボール販売と1993年頃から始めた包材販売に加え、2000年前後に商業印刷とロジスティクスの2つの事業部を牽引し、相乗効果が期待出来る範囲で多角化のベースを作り上げた。

「90年代は成長する業界が見え易い時代でした。パソコン・インターネットの普及に伴うIT関連業界はもちろん、薬事法改正で化粧品業界の物流・包装業務にも大きな動きが始まった時期でもあったので、とにかくチャンスをつかもうと必死でした。ユーザーとの対話の先に見えるものを積極的に社内に取り込んでいったことが、今の当社のバックボーンになりつつあります」(豊氏)

2003年は、4つの事業の舵取りを今後どうしていくか、真剣に考える段階に入った。そこに力強い援軍が現れる。4つ違いの弟、潤氏が2003年10月、イギリス留学を終え同社に入社してきたのだ。

段ボール業界一筋だった豊氏とは異なり、潤氏は大学卒業後、大手商社に勤務。管理部門で経験を積み、退社後はイギリスの大学院にてMBAを取得した。タイプは違うが、学生時代は豊氏と同様、小さい頃からラグビーに親

しみ、自他共に認める仲の良い兄弟だ。

「本業の段ボール事業が難しい時期に入りつつあったので、弟が入社してきたのは頼もしかった」と豊氏は言う。その言葉の通り、2003年秋は段ボール原紙の価格修正で業界が揺れていた時期。入社早々、仕入先とのシート価格交渉を担当した潤氏は、この交渉を通じて「社内にある様々なデータを一元管理し、迅速な判断が出来る様にす



取締役管理部長 荒川 潤氏

ることが早急の課題」と痛感。同社は新基幹システムの導入を決定し、潤氏が培ってきたマネジメントスキルをフル活用する。

「新システムの導入は、つまるところ、システムを運用する組織の改革が必要で、この「組織の改革」には、社員のマインドセット(ものの考え方、見方)の変革が不可欠」と考えた同氏は、価格設定や取引条件、社内書類等に関する社内ルールを明文化し、ルールを守りながら日々活動していくことの重要性を説くことから改革をスタートさせた。

改革の道程は、試行錯誤の連続でもあったが、それでも1年半以上の時間を経て、「それまでは、現場の最前線にいる社員が、個々人の判断で、とも

すればバラバラの動きをしていた」状況が、統一された社内ルールと組織体制の下、部課単位で設定した目標・数値に向かって活動していく「組織」に生まれ変わった。また、同時進行で推進してきた新システムの導入により、社員間の情報共有化が図られ、意思決定が迅速化し、更に業務内容の透明性も飛躍的に向上してきた、と二人は口を揃えて言う。

潤氏は今年3月、従来の総務部・業務部・企画部の3部門を統合し、管理部を設立。同氏が取締役管理部長に就任し、更なる成長を達成する為の内部強化を図る予定だ。豊氏も、05年7月より取締役営業部長に就き、名実共に営業部門を牽引する立場になっていた為、「攻守のバランスが取れた」形が出来たという(荒川健社長)。

## 行動力と創造力

営業と管理の両輪が揃い、会社全体の改革のペースも上がった現在、同社が特に力を入れているのが、人材強化だ。

60歳前後の創業メンバーに続く40代、50代の幹部社員が不在という世代ギャップを抱える同社は、2004年7月より、将来の幹部候補である30代前半の大卒社員を課長職に抜擢し、同時に20代後半から30代半ばの若手人員を異業種から積極的に中途採用することを開始。世代ギャップを人材の多様化で補い、若手中心の自由闊達な雰囲気の中で生まれる「行動力」と「創造力」は、同社ならではの強みとなっているようだ。

2005年からは「徹底したエリアマーケティング」を掲げ、新規顧客の開拓に、より一層の力を入れている。大手小売業界が使用しているマッピングシ

システム(地図データシステム)を導入し、同社はどこにどのような顧客があるのか、競合先はどこに位置しその活動範囲はどこか、重点攻略地域での新規活動状況はどうか等々、営業担当が一目で状況が分かるシステムを導入した。

## 将来への布石

昨年度、同社は段ボールケースで15万㎡相当量の新規開拓を果たした。段ボールの取引を開始したクライアントからは段ボール以外の包装資材や印刷物の受注も得ているので、売上貢献度は大きい。この「強い営業」を支える生産現場は、依然として荒川健社長が統轄し、「正式にバトンを渡すまでに、日本一の製函工場にしておくから」と心強い。本年12月下旬には、紙幅220mmまで対応する新型製函機「スーパーアルファ 920-2FG(新幸機械製作所製)」を追加導入し、湘南工場の製函ラインを2列から3列に増設する。これは来年1月から本格稼働する予定だ(詳細は次号で紹介する)。

「実際に会社を変革し、成長させているのは、社員一人一人の責任感と行動力であって、私達は単なるきっかけを作っているに過ぎません。過去を含め、社員全員の努力の結晶が、今の当社を作り上げている」と、社員の功績を最大限に評価する二人に、創業35周年を迎える来年以降の抱負を尋ねてみた。

「それは2つあります。1つ目は、営業の強化をより一層図り、段ボールは勿論のこと、その他の商材の販売でも、神奈川県下でナンバーワンを目指すこと。2つ目は、コーポレートブランディング(会社としてのブランド力)の強化。段ボール・包装資材・印刷という商品からイメージされる会社ではなくて、

### 【藤沢紙工(株)】

代表取締役社長 荒川 健氏  
年商 26億3000万円(2006年6月末時点)  
従業員数 107名(パート含む)  
本社 神奈川県茅ヶ崎市中島1158-6  
東京支社 東京都中央区銀座3-8-10  
湘南工場 神奈川県高座郡寒川町倉見1415-4  
藤沢工場 神奈川県藤沢市宮前673-1  
相模原事業所 神奈川県相模原市淵野辺2-7-8

### 【事業内容】( )は販売比率

パッケージ関連製品(段ボール箱・紙器等)の製造販売	60%
包装資材・産業機材等の卸売	25%
商業印刷物の製造販売	10%
化粧品用梱包資材の代理調達・梱包・物流請負作業	5%

### 【取扱品目】

パッケージ関連	紙器箱、化粧箱、段ボール箱、コートボール紙、板紙原紙など
包装資材関連	エアキャップ、クラフトテープ、PPバンド、ストレッチフィルム、ミラーマットなど
商業印刷関連	取扱説明書、パンフレット、ポスター、名刺等の商業印刷物など
産業機材	包装機器、シュリンク機、古紙圧縮機、フォークリフト、商業印刷機など
軽作業請負	輸入化粧品・トイレタリー製品他の梱包・検品作業など

### 【関連会社】(藤沢紙工の100%出資)

(株)ユニファイド

多種多様な『人』が作り出す会社のイメージ・ブランドを大切に育ててゆきたい」という答えが返ってきた。

顧客満足度を高める取組みの一環として、同社は2003年、主要クライアント100社にアンケートを実施した。

《段ボールを購入する際に優先すべき事項は?》という設問に対し、最も多かった回答は、やはり《製品価格》が断トツだった。

《藤沢紙工から段ボールを購入する理由は?》という設問に対する答えは、《製品価格》と《製品品質》に次いで、《営業の質・対応》がほぼ同列になったという。

「我々の取扱う商品は、ともすれば価

格競争に終始しがち。だからと言って、差別化の軸を価格だけに絞っているのでは、自らの可能性を自ら放棄しているようなもの。段ボールは、お客様に毎日使って貰うものだからこそ、お客様との約束を守り、お客様のご意見・ご要望を一つ一つ丁寧に拾い上げていきたい。そんな当たり前ことを確実に続けてゆくことが、非常に大切だと考えています(豊氏)」と若い次世代のリーダーは自信を込めて語る。

二人のリーダーがスクラムを組んで改革に邁進する藤沢紙工が、今後描いていく《段ボールボックスメーカーの進化形》に注目していきたい。