第三九回 Strategy of the company to open up tomorrow

# 明日を拓く企業の戦略

成長する企業には独自の戦略がある。企業の今を、そしてこれからを創るその戦略に迫る

東京から福岡まで国内6拠点で製本事業を展開。最新設備を駆使し、製本工程を一貫して行う。安定した高品質の製本を手掛け、年間7億冊を生産しミス「0」を目指す

## 日宝綜合製本㈱

## 顧客の課題を解決し、国内トップクラスの製本会社に成長

学習教材の製本事業を中心に成長を遂げてきた日宝綜合製本㈱。業界では国内トップクラスの業績を誇るが、少子化やデジタル化など環境変化の影響は避けられない。同社がたどってきた発展の軌跡と、逆風に立ち向かって将来に向かう展望を、岩坪誠次郎代表取締役社長に聞いた。

聞き手・執筆
井ノ上美恵子
（フリーアナウンサー）

### 積極投資で競争優位を確立

日宝綜合製本㈱は、昭和26年に創業した山陽製本所に端を発する。戦後の高度経済成長期には一旦分社化し、その後、企業の規模拡大を促進する国の政策を背景とした合併を経て、昭和49年に現在の会社として発足した。

初代社長となった岩坪信行氏のもと、岡山市の大手教育出版社の通信教育教材の製本を中心に事業を展開し、着実に業績を伸ばしていった。

そうしたなか、「子供たちが通う学校の教科書に合わせた教材を送りたい」とのオーダーを受ける。ごく普通のことのように聞こえるが、実はそれはとてつもない難問だった。なぜなら学校の教科書は地域ごとに異なる。取引先の販路は全国に広がっていたため、それに合わせた学習教材となると教科ごとの組み合わせのタイプ数は膨大で、製本業界においては究極の多品種対応とも言える。

同社ではミスが出るたびに原因を究明し対策を講じるという作業を繰り返し、検知器も導入してミス「0」を追求した。

また、拡大する多品種の需要に対して納期遅れを防ぐためには、工場を新設する必要があったが、当時、そのための手元資金は潤沢とは言えなかった。

だが、社是ともいえる「お客様の課題解決」を目標として、昭和59年に長船町への工場新設を皮切りに積極投資に踏み切る。資金繰りは綱渡りだったが、以降、15年間に5つの工場新設にこぎつけていった。

これらの取り組みの結果、タイプ別製本において同社は比類なき競争優位を確立、平成11年には年間売上70億円を超える国内トップクラスの製本会社となった。

### 「お客様の要望に応える」という使命感

岩坪誠次郎氏は初代社長の次男。商社経験を経て平成11年に入社した。同社の業績は右肩上がりを示していたが、この頃すでに少子化は進行しており、デジタル社会の到来も指摘されていた。「ちょうど業界にも市場の縮小が始まり、新たな市場開拓が求められた時期でしたね」と岩坪氏は振り返る。

そんななか、取引先の教育出版社からは、〝解答が書き込みやすい製本〟が求められた。従来のエチレン酸化ビニル（EVA）系接着剤を使った無線綴じ製本の場合、ページを全開にしようとしても奥まで開き切らず、紙が反って解答を書き込みにくい。無理に開こうとすると冊子が割れてしまう危険もある。

このため同社が導入したのが、PURという製本方式だ。接着強度の高い反応性ポリウレタン系ホットメルト接着剤（PUR）を使用した製本で、強度と柔軟性を合わせ持ち、冊子を大きく開くことができる。扱いの難しい材料だが、試行錯誤を繰り返し専用の糊を開発、取引先のニーズに見事に応えた。

また、接着面となるノド元まで印刷でき、見開きの絵柄を美しく見せることができること等から、展覧会の図録、絵本、カタログなど新たな市場への展開が可能となり、同社の新しい武器となった。

初代社長が社員に繰り返し伝えてきた「お客様の要望に応える」という使命感の浸透が、新しい技術を生み、その技術を使った製品開発ができる製本会社へと成長させたのである。

### 提案する製本会社として

同社の事業は出版社や印刷会社からのBtoBの受注生産のため、基本的には在庫が持てない。季節性があるため繁忙期と閑散期の業務の落差は大きく、閑散期において自社設備をいかに稼働させるかは長年の課題であった。

そのため、BtoCの事業にも着手、個人の依頼を受けて制作する自費出版事業や、御朱印帳のネット販売にも取り組んだ。

同社の御朱印帳は、中紙は筆書きの文字がにじみにくい和紙を使用し2枚を貼り合わせ蛇腹織にしたもの。製本技術が光る逸品だ。表紙は様々でオーダーメードにも対応し、1点から注文できる。担当社員2人と岩坪氏自身がブログを更新、御朱印帳ブームにも乗って商品の購入も増え、寺社やお土産物店などからの引き合いにも繋がっている。

また、環境に優しい製品として紙で製作したおせち用の重箱なども、従来とは違うマーケットに製本技術が活かされた好例と言える。

一方で、近年の原材料価格の高騰は、同社にも大きな影響を及ぼしている。岩坪氏は「生産コストの上昇をお客様にもご理解をいただく一方で、あらためて整理整頓、無駄の排除を徹底してコスト削減に努める」と気を引き締める。

デジタル化の進展など業界を取り巻く環境は厳しく、国内の製本会社の数は徐々に減ってきているという。同社は培った技術でお客様の課題解決に努め、数少ない提案する製本会社として、世の中に役立つ製品を生み出すことを目指していく。

▶寺社の御朱印ブームに乗り平成29年からネット販売を始める。表紙は様々でオーダーメードにも対応、1点から注文できる。御朱印帳をPRするブログで人気が広がる

▶令和元年から社員のモチベーションづくりや職場の雰囲気づくりとして、リーダーシップ研修やコミュニケーション研修などを実施。ビジネスキャリア検定など資格取得も支援し、一定の資格取得者には資格手当も支給し、人材育成に取り組む

▶兄の病気を機に日宝綜合製本㈱に35歳で入社。デジタル化による市場の縮小を見据えBtoCの新事業にも取り組む

本　社　岡山市中区今在家197-1
事業内容　製本業、紙加工全般
代表者　岩坪 誠次郎
設　立　昭和49年（1974年）
資本金　1億円