

食品包装資材業から需要を見据え、現場で感じた“お客様のお困りごと”を事業化

[福岡県久留米市] 食品包装資材販売

株式会社 丸信

代表取締役社長 平木 洋二氏



Before

- ・ 既存事業は包装資材(卸売業)であった。
- ・ その後、包装資材業でメインの顧客であったスーパーのシール需要を予想し、シール・紙器印刷加工業へ事業の幅を広げた。
- ・ 先代の社長が事業拡大意欲を持ち様々なことに挑戦してきた。

After

- ・ 社長就任後、既存顧客である食品メーカー様から「ECサイトの開設」のニーズが高まり、実験的に自社で事業化した。
- ・ お客様の不(お困りごと)を解決するために社内で様々な取り組みを開始した。
- ・ 最も難しい採用において、必要な技術・能力を持つ専門人材への投資に集中した。

■ 自社と私

私は久留米出身ですが、大学時代は関東で過ごし、卒業後は熊本で4年間、生命保険の代理店営業を経験しました。大学進学時は先代の事業を承継していくことは想定しておらず、新卒で入社した生保の営業職からの転職を検討していたタイミングで、先代からそろそろ実家に戻ってきて欲しいと相談を受け、27歳のころに久留米へ戻り、家業を手伝うようになりました。その後、2010年に社長として就任し、新たな事業や組織づくりのための取り組みを行っています。

■ これまでの事業変遷とその背景

祖父が立ち上げた椎茸製造・販売会社で、父が贈答用の乾燥椎茸を入れる木箱の製造・販売を始めたことが中核事業である「食品包装資材事業」のルーツです。先代は、食品包装資材事業における主要取引先であった「スーパーのシール需要」を見込み、早期に「シール印刷加工事業」に参入しました。平成に入ってから、パッケージ印刷加工も行うようになり、それぞれ自社で内製化することで利益率を高めていくことができたようです。今では売上上の50%を占める食品包装資材事業は、ストック型で底堅いビジネスモデルだと感じます。お客様と

しっかり信頼関係を構築していけば、いつか芽が出てやがて実っていく、いわば「農耕型のビジネス」です。

■ 事業再構築へ取り組んだ経緯・背景

事業再構築・業態転換の取り組みとしては、食品のネット通販を2016年1月から開始しました。きっかけは、お客様の現場に入り込む「お客様研修」を通じて、月1回の定例会議の中で、多くの食品メーカーさんから「ネット通販での商品販売がうまくいかない」という課題があがっていると社員から聞いていたことです。そこで、まずはわれわれが実験的にECサイトを立ち上げ、お客様の現場で感じている課題を知ろうという思いから始めました。当初は、新たな取り組みに対して社員によっても「意義・目的に対する理解」や「取り組みの状況」にバラツキがあったほか、専任担当者が退職するなど組織的な課題もあり、最初の3年ほどはなかなか成果に結びつきませんでした。サイトを作るにも初期投資、ランニングコストは大きく、ネット通販単体で決して儲かってはいない状況でした。

■ 事業再構築を進めるうえでの工夫

しかし、お客様のお困りごとを解決するためには必要だと信じて、諦めずにチャレンジしたことで少しずつお客様や営業担当



▶ 地域概要(福岡県久留米市)

[都道府県人口] 510万9,000人

[市町村人口] 30万4,000人

▶ 産業構成の特徴

医療業、卸売業・小売業、
製造業



▶ 会社概要

[創業] 1968年
[設立] 1968年
[資本金] 4,500万円
[従業員数] 450名

[事業内容]

- ①食品包装資材販売
- ②シール印刷加工
- ③紙器印刷加工
- ④その他

売上構成比 ①51% ②30% ③17% ④2%



者も積極的に取り組みたいと感じてくれるようになりました。また、自社のネット通販の経験を通じて「うまくいったこと、うまくいかなかったこと」をノウハウとして蓄積することができたため、「儲からないからすぐ止める」という判断には至りませんでした。特に、このコロナショックで需要がさらに拡大したことで、お客様の売上アップに貢献でき、蓄積したノウハウを基にお客様へアドバイスが行えたことで、少しずつお役に立てるようになってきたと実感しています。

結果的に通販に本気で取り組もうとされるお客様は、パッケージ・包装資材の調達も必要となるため、われわれに最初にご相談をいただけるような関係性・仕組みが築けています。

■ 経営判断と経営資源における考え方の軸

前述の通り、先代も含め新たな事業への参入を行っていきましたが、私自身は「お客様のお困りごとを解決できるか否か」が次の事業を検討していくうえで、最も重要な判断基準だと考えています。それに加えて、「少し背伸び(努力)をすれば自

社でも取り組める」と感じたことには積極的に挑戦しようと考えています。一方で、「人口減少・少子高齢化」等の時代の変化とともに、自社が提供する商品・サービスのおかれた環境を冷静に見つめ、明らかに需要が縮小していくと感じた分野へは参入すべきでないと考えています。

また、経営資源(ヒト・モノ・カネ)の中で、最も難しいのは人材の確保・育成であると感じます。そのため、応募者を増やせるような求人媒体を活用し、必要な技術・能力を持つ専門人材の採用に投資をしています。育成については、委員会活動(社内の問題を解決する組織の立ち上げ)やプロジェクト活動(お客様への提供価値を高める取り組み)を定期的に行っています。成果が出たときには社員に感謝の気持ちを伝え、評価することで社員の「働くモチベーション」を高めたいと考えています。この取り組みで、社員一人ひとりが自発的に考え、提案・実行していく風土を少しずつつくっていきたくと考えています。

まとめ

- 1 食品包装資材業を中核事業として営んでいた。
- 2 本業は顧客との信頼関係を重視するストック型事業であった。
- 3 現場研修等からお客様の「お困りごと」を見つけ、解決策として新たな事業に着手した。
- 4 「事業再構築」「業態転換」を検討するうえで「お客様の

- 5 お困りごとを解決すること」を常に起点として考えた。経営資源における「ヒト」の部分で自発的に考え・提案・実行してくれるような風土をつくるために、新たな取り組みを行い、社長自身がしっかりとフィードバックを行った。