

# ビジネス・ケース 株式会社 川和

Business Case: Kawawa Co., Ltd.

首藤 聡一郎

Soichiro Shuto

**Abstract** *The purpose of this paper is to show the whole picture of strategy of Kawawa Co., Ltd. Kawawa Co., Ltd. is in Kashiwa City, and the core business of the company is a food packaging material wholesale. This paper shows:*

- (1) *Food packaging materials are commodities, but the company has succeeded in differentiating by offering solutions to customers,*
- (2) *the company's human resource development system supports the strategy.*

**キーワード**：ビジネス・ケース、中小企業、食品包装資材卸

**学際領域**：経営戦略論、事業システム論、ヒューマン・リソース・マネジメント

本稿は、食品包装資材卸売をビジネスの中核としている株式会社川和に関して、その戦略と組織に焦点をあてて記述したビジネス・ケースである。

## 1. 株式会社川和の概要

株式会社川和の創業は、昭和24年。食品包装資材卸売としては後発である。当時の食品包装資材卸売の中心的な取引相手は魚屋や肉屋、八百屋。それらの小売に販売する包装資材としては、経木や折箱が中心であった。

川和は創業当時、後発であるがゆえに苦労した。経木や折箱等の資材をなかなか売ってもらえなかったのである。そのため、石化製品の包装資材を当時ちらほらと開店しつつあった新しい業態であるスーパーに卸すのが中心的なビジネスであった。

後発であるがゆえに、当時の主流であった魚屋や八百屋に食い込めなかったのは、後から考えれば、怪我の功名といえる効果を生んだ。当時の卸の主流に売り込むことができなかったため、仕方なく販売先としたスーパーがその後大きく成長したのである。その成長につられる形で株式会社川和も売上を伸ばしていった。

現在の株式会社川和の年商は約70億円。そのうち、92%が食品包装資材卸売ビジネスの、残りの8%が印刷ビジネスの売上である。印刷ビジネスも食品包装資材卸売ビジネスと無関係ではない。印刷ビジネスで行っているのは、小売店のマーケティング支援である。具体的には、チラシやポスターの印刷、プロモーション企画、

店舗作り・売り場作りの支援などである。印刷ビジネスと食品包装資材卸売ビジネスの間には強いシナジーが生じており、株式会社川和のビジネスの核は、やはり食品包装資材卸売にあるといえよう。

主要な顧客はスーパーマーケットであり、全体の6割程度を占める。次に大きな割合を占めるのが、食品ベンダーであり、その他外食企業や食料品業界以外の企業にも卸している。かつては、二次卸と取引していたこともあったが、現在ではやめている。二次卸と競合する顧客に関して、二次卸に卸した価格よりも低い価格の提示が道義上できず、顧客獲得の際の足かせとなったこともやめた理由の一つである。

約360社であり、300,000以上ものアイテムを仕入れている。スタッフの数は約200名であり、そのうち約60%が正社員である。

## 2. 食品包装資材卸業界の特徴

### 食品包装資材卸企業の社会的必要性

卸売企業は自ら物理的な製品を作っているわけではない。しかし、流通サービスを提供している社会的に必要な企業である。

このことは多くの業界であてはまるが、食品包装資材卸業界には強く当てはまる。卸がなければ、食品小売企業に大きなコストが発生してしまうのである。その理由は取り扱いアイテムの多さと多様性にある。

まず、単純なスペースの問題がある。容器包装メーカーは、お皿1枚だけといった形での販売は行っていない。少なくともダンボール一箱分からの販売である。そのため、小売が自社で使う容器や包装の全てをメーカーから調達するとすると、そのために多大なスペースが必要となる。容器包装のためにそのような多大なスペースを確保することは、顧客の利便性の高い場所、すなわち地価が高い場所に立地していることが多い小売店にとっては、不合理な選択となる。

また、手間の問題もある。異なる包装資材メーカーから届くダンボールを検品し、倉庫に入れる。また、必要に応じて、大量にある包装資材の中から必要なものを取り出す。このような業務は、陳列なども含めた販売業務に支障を来す恐れがある。常に、包装資材関連の仕事があるわけではないので専門の人を置くのも難しい。

さらに、情報収集および交渉の手間の問題もある。小売店は効果的なマーケティングを行うため、少ない企業でも年4回は容器を変えている。そのたびに、多種多様な包装資材の情報収集とメーカーとの交渉を小売店自身が行うのは大きな負担である。それだけではなく、他の小売店に対して競争劣位に陥らないために、食品包装資材メーカーの新製品もチェックし続けていかななくてはならない。たとえば、ライバルの小売店が消費者にとって利便性の高い弁当容器を採用した場合、自社がその存在を知らずにその容器の採用が遅れた場合、顧客の流出を招いてしまう恐れがある。この情報の収集と分析も小売店の大きな負担になり得る。

このような理由から、小売店自身が食品包装資材メーカーと直接取引を行うのは、大きなコストと多大な手間がかかってしまう。このコストや手間を食品包装資材卸

が引き受けているのである。規模の経済や取り扱い数量拡大による需要の平準化、情報をはじめとする経営資源の蓄積によって、個々の小売がそれらの業務を行うより効率も上がる。そのため、社会全体で考えても、資源の有効活用という意味で、食品包装資材卸の必要性は大きいといえる。

### 食品包装資材業界の産業構造

日本全国で食品包装資材卸を営んでいる企業は2,000~3,000社存在する。規模の大きな企業は約200社程度であり、それ以外はいわゆる「三ちゃん企業」とよばれる家族経営の小企業である。そのような小企業は、固定費の小ささなどから、価格面では規模の大きい企業に引けをとらないことも多い。しかし、後継者問題を抱えている。株式会社川和社長の川和利行氏の話では、1,800~2,000社では後継者がいないという。さらに、その多くは自社の顧客を既存の卸に引き継ぐ形で、事業継承も行わずに廃業する可能性が高いと川和氏は予想している。

また、地域性が強いのも食品包装資材卸産業の特徴である。まず、食の地域性が強い。一部の地域では数多く消費されるが、その他の地域ではそれほど消費されない料理がある。たとえば、ソースカツ丼は群馬や長野ではポピュラーな料理であるが、東京ではそうでもなく、むしろ卵とじカツ丼の方が消費される。そして、地域によって消費される料理が異なれば、その地域で必要とされる包装資材も異なってくる。

製品価格と比較した場合の輸送費が割高であることも、食品包装資材産業の地域性を高めていると考えられる。食品包装資材は比較的安価な製品である。その一方で、輸送費は運んでいる製品の価格の高低にほとんど影響を受けないため、輸送費は割高となる。輸送費が割高なため、自社の拠点から遠く離れた地域まで顧客範囲を広げると利益がでにくい構造になってしまう。

また、顧客である小売店のニーズとして迅速性が要求されることも産業の地域性を高めている。小売店は、自社の販売計画から計算して包装資材を注文するが、その注文が実際に必要な量ぴったりであることは少ない。多めに注文した場合には問題はない。対応が必要なのは包装資材が足りなかった場合である。包装資材がなければ小売店は販売できないため、迅速に卸に持ってきてもらいたいという強いニーズが存在する。この時、卸の拠点からあまりに距離が離れていると、タイムリーに届けることができない。このことは、卸が地域的に顧客を広げようとする際の障壁となり、産業の地域性を高める一因となっているといえる。

### 川和氏の見る食品包装資材卸の将来性

食品包装資材卸産業も、他の産業と同じく社会環境の影響を受ける。同じ産業であれば、同じ社会環境に置かれているはずだが、その環境を危機とみるのか、それとも好機とみるのかは、その社会環境をみる人によって異なる。ここでは、川和氏の見る食品包装資材卸産業を取り巻く環境、そしてこの産業の将来性について記述していく。

まず、現状の環境分析である。食品業界の市場規模はおよそ100兆円で、その5～8%が容器包装資材なので、食品包装資材卸の市場規模は約5～8兆円ということになる。先に述べたとおり、この規模の市場に2,000～3,000社の卸が存在する。大きなメインプレイヤーだけで考えても約200社もある。また、最大手の売上が約500億円なので、集中化も進んでいない。そのため、競争が激しくなりやすい産業と一般的には考えられる。

しかし、川和氏はこの企業の分布の状況にビジネスチャンスを見いだす。寡占化が進んでいないということは、対抗できないような巨大企業が存在しないということであり、自社シェアを広げるフロンティアがまだまだ存在すると捉えているのである。

そもそも集中度が低く、企業数が多い場合に競争が激しくなりやすいのは、数の多さゆえに価格維持などの暗黙的共謀が行いにくいという理由に加え、どの企業もトップシェアを目指せる位置なため、規模の経済など多くの利点が生じるトップシェアをとろうとするためであるとされている。つまり、何かしらの競争優位を確立できるのであれば、トップシェアをとれるほどシェア拡大するチャンスがあるとみることもできるのである。

このように企業を取り巻く環境は一つでもその捉え方には経営者によって違いが生じる。そして、経営者の環境の捉え方はその企業のとる戦略や、戦略の結果としての成果に大きな影響を与えうる。

その理由として、自己成就的予言という考え方を挙げることできる。自己成就的予言とは、ある現象が生じると予言すること、あるいは生じるであろうと考えること自体がその現象を引き起こすというものである。この自己成就的予言の面白さは、そのような予言がなかったらその現象が起こらない場合でも、予言という行為自体によってその現象が生じるという点にある。つまり、その時点では外れている予言が、予言という行為自体によって将来をぴたりと当てる予言となる。経営の例でいえば、その産業の多くの企業が、自社の産業を成熟期だと考えて新製品開発を行わないという行動をとった場合、本来はまだ新製品による市場成長の余地があったとしても、その機会を見逃し、市場全体の伸びの鈍化を招くというものがある。

これは上記の企業数が多いという産業構造に対する見方にも当てはまると考えられる。激しい競争になりやすい産業構造だから値引きも仕方がないと考える企業は、値段以外の武器を見つけることは稀であろう。一方、川和氏のように、まだまだ獲得できる顧客がたくさんいる産業だと考えるのであれば、いかにして競合企業にはないメリットを顧客に提供し、自社の顧客になってもらうか知恵を絞るであろう。

このような一見不利な環境にビジネスチャンスを見いだすという川和氏の考え方は、日本の少子高齢化にも対してもみられる。日本の少子高齢化は、内需の縮小を招くとマイナスに捉えられることが多い。しかし、川和氏は日本の少子高齢化も川和にとってはチャンスだと捉えている。人口の減少という量の変化ではなく、消費の質の変化に注目し、そこに機会を見いだしている。たとえば、高齢者の中には比較的資産を蓄えている人たちも多いのであるが、それらの人々はよりおいしい料理

を求めるようになるだろうと川和氏は予測している。そして、おいしい料理を家庭に届けるためには、より高付加価値の容器が必要になると考えている。保温性の高い容器、見栄えが素晴らしい容器、料理と料理の間をしっかりと区切ることができる容器などである。このことは、コンビニエンスストアの麺類で何枚の容器が使われているかを見れば明確である。20年前は身、蓋の2枚であったが、現在では具材をのせる中皿、薬味を入れる身、蓋が加わり5枚である。2.5倍にもなっている。これは他ならぬ美味しさの追求故なのである。

### 3. 経営理念とビジネスモデル

#### 経営理念

株式会社川和の経営理念は「仕事を通じて社会に貢献」というものである。この経営理念には、世の中に役立つサービスを提供して社会に価値を提供するという決意が込められている。

昨今、企業の社会的責任に注目が集まっている。もちろん、株式会社川和もしっかりと企業の社会的責任を果たしている。たとえば、多大なコストをかけて使用済みの包装容器を回収し、リサイクルに繋げている。

しかし、企業の本来の社会的役割はビジネスを通じて社会に対して価値を提供することにあると考え、その経営理念にてはっきりと示している。

株式会社川和が社会に提供する価値は「日本の食文化を支える」というものである。具体的には、2つのものが考えられる。1つは最終消費者向けのものであり、もう1つは直接の顧客である小売店に対するものである。

最終消費者に提供している価値は、料理・食材の価値を維持・向上させるというものである。世の中に流通している料理・食材は包装資材がなければその価値が減少してしまう。極端な話、汚れたり腐ったりして価値がゼロになってしまう。形が崩れたりしたら、ゼロにはならないまでも価値が減ってしまう。見た目も食の一部だからである。また、包装資材は価値の減少を防ぐだけでなく、料理・食材の価値を向上させることもある。素晴らしい包装資材に盛られた料理・食材は、それが無い場合よりも実際においしく感じられるのである。また、包装資材にはそれがどのような料理・食材なのかを知らせる機能もある。たとえば、中華風の容器に盛られていればたとえその料理を知らなくても中華料理の一種と判断できる。また、肉のグレードごとに容器のグレードも変えると、グレードの違いが一目でわかるようになる。このような包装資材が果たす役割を川和氏は「衛生確保」、「物理的保護」、「鮮度保持」、「ハンドキャリー性の向上」、「意匠性も含めた販促機能」、「商品情報提供機能」と表現している。そして、これらの包装容器の役割を理解し、消費者に利便性を提供することを通じて社会に貢献することで、社会に貢献できる喜びと誇りを感じとることができるのだという。

小売店に対する価値としては、小売店のビジネスの支援である。小売店が消費者に提供するサービスをより良いものとする、あるいは小売店のサービス提供効率を

引き上げる。そのような小売店のビジネス支援によっても株式会社川和は社会に対して価値を提供しているといえる。

株式会社川和としては、小売店に対する包装資材販売で収入を得ることができる。小売店としても、より良い販売、あるいはより効率的なオペレーションで利益を増加させることができる。さらに、小売店がより良い製品をより良いサービスで提供することで消費者も恩恵を受ける。関係する3者が利益を奪い合うのではなく、それぞれ3社にメリットがある良い関係を構築できているのである。

では、株式会社川和はどのような小売店のビジネス支援を行っているのでしょうか。この点について、次に述べていく。

### 小売店の問題解決

株式会社川和の取り扱っているものはあくまで包装資材という物理的な物である。しかし、数ある包装資材卸の中から株式会社川和が選ばれる理由を考えるためには、物レベルではなく、顧客である小売店が享受しているメリットというレベルで考える必要がある。

包装資材という物レベルで考えると、何故株式会社川和が選ばれているのか、その理由が見えてこない。株式会社川和が独占的に包装資材メーカーを囲い込んでいない限り、他の卸も同じ包装資材を顧客である小売店に提供可能である。そのため、株式会社川和は他にはない包装資材を提供しているから選ばれているわけではないと考えられる。

卸が提供している基本的サービスは、実際に納入している包装資材ではなく、包装資材を届けるサービスであると捉えるのが正確であろう。しかし、この基本的サービスも株式会社川和が小売店に選ばれている本質的理由ではない。

包装資材を届けるサービスでライバルに差をつけ、小売店に選んでもらうために重要なポイントはまず価格が考えられる。どの卸から買っても同じ包装資材が手に入るのであれば、まず小売店が注目するのは価格であろう。

しかし、川和氏は、他の卸に対して価格で勝負する気はないという。製品自身では他の卸に対する差別化が難しい状況でひとたび価格競争を始めると、際限のない値下げ合戦に陥ってしまう恐れがある。勝者なき競争となり、得をするのは小売店だけという歪な状況になりかねない。

また、包装資材を届けるサービスとしての卸に重視されるのは、いつでも、そして1個からでも届けてくれるという意味での使い勝手の良さであろう。既に述べたように、小売店が自らの販売計画から逆算して包装資材を卸に発注しても、実際に使ってみるとどうしても足りないという状況がしばしば発生する。そのような時に、足りない分だけすぐに持ってきてくれる卸は小売店にとってとても都合の良い存在となり得る。

しかし、川和氏はこの点で勝負する気もない。もちろん、後の述べるように、業務プロセスの工夫によって、できる限り小売店の緊急の要望に応えられるような体制は構築している。しかし、小売店の都合に振り回される形でイレギュラーな状況

にその都度対応するという方針はとっていない。もし、そのような方針をとってしまったら、営業マンはその対応に忙殺され、この後述べるような重要な業務を遂行する余裕を失ってしまうであろう。

では、株式会社川和はどのような点で他の卸と差をつけ、小売店から選んでもらっているのだろうか。その理由を端的に言えば、小売店の問題解決支援という補助的サービスを株式会社川和が提供できるゆえに、小売店から選んでもらっていると表現できる。問題解決支援といっても、小売店が認識している顕在的問題だけではない。実際には、より良いビジネスを行うことができるにもかかわらず、そのような機会の存在やそのための方法を知らないためにそのチャンスを逃してしまっている。そのような時に、株式会社川和の支援によって、そのチャンスを掴むことができるようになる。そのような意味も含めて、ここでは問題解決支援と表現している。

たとえば、小売店の売り場作りの支援である。売り場作りは、小売店の根幹となる業務である。そのため、小売店は日々工夫を行い、またノウハウの蓄積にも余念がない。そこに株式会社川和の入る余地はないように思われるが、実はそうではない。株式会社川和の営業マンは小売店が持っていない情報や経験を蓄積しており、小売店では考えつきにくい売り場作り改善提案を行うことができる。まず具体的には、包装資材の工夫による消費者を惹きつける売り場づくりがある。たとえば、売り場の陳列棚のスペースから10パック豚肉を並べないと隙間が多い感じを受けて見栄えが悪いが、しかし店としては10パック並べても売れ残る可能性があるのでできれば7パックだけ置きたい。このような状況があるとすると、その時、包装資材を丸いものかえることで、1パックの中の豚肉の量は変えずに、7パックで陳列棚にずらっと商品が置いてあるような印象を消費者に与えられるようになる。

さらに、小売店がカバーしきれない異業種や異業態の情報を使っての小売店の支援も株式会社川和の営業マンは行える。株式会社川和の営業マンは、食品関連の様々な小売店とつきあいがある。取引のない小売店でも、売れ行きの良い店舗については、営業マンは視察を行い、売れる売り場とはどのようなものか情報収集している。さらに、スーパーマーケット以外にも食品ベンダーや外食企業等とも取引を行っている。そのような多様な業種業態においては、ある業種業態においては常識である工夫も、それ以外の業種業態では知られていないことも多い。そのような情報を、株式会社川和の営業マンがいわば情報の媒体となって伝えることで、小売店に対して売り場改善のヒントを提供できる。

川和氏は自社の営業マンをレストランでの食事に連れて行っているが、それは後に述べる人材育成の面でも大きな効果を持つだけではなく、レストランで食のトレンドを営業マンがつかむことで、顧客である小売店に対して効果的なアドバイスができるようにという配慮もあるのだという。まず食の流行はレストランで顕在化し、その後スーパーなどでもその製品が見られるようになる。そのため、レストランにおいて次にどのような食の流行が来るか、そしてその食に対してはレストランでどのような器が用いられており、その雰囲気を出すためにはどのような売

り方をすればよいのか、といった情報を伝えることで、株式会社川和の営業マンは小売店を支援することができる。

また、株式会社川和の小売店支援は売り場作りだけには留まらない。経営といった大きなレベルでも支援を行っている。たとえば、顧客間ネットワークの構築である。株式会社川和が様々な顧客を有しているのを活かして、世の中によりよい価値を生み出せるようつながりをつける。具体的な例としては、小売店と食品ベンダーとを結びつけるということがある。スーパーをはじめとする小売店は、よりよい食材を昼夜求めている。同時に食品ベンダーはより多くの消費者に届けるための販売先を求めている。両者の間を株式会社川和が取り持つことで、両者のマッチングが上手くいけば、小売店としてはよりよい商品を販売でき、売上が増大する。食品ベンダーも販売先が広がり売上が上がる。このようにして、株式会社川和は顧客の経営に対する支援を行っている。

また、自社の経営ノウハウの一部を活かした顧客の経営支援も行っている。たとえば、補助金申請業務に関する支援である。世の中には政府などの行政機関が実施している様々な補助金制度が存在する。しかし、その存在さえも知らない経営者もいる。この知らないということよりも、多くの事業者にとってハードルとなりやすいと考えられるのは、申請の手続きである。かなり煩雑な業務であるし、審査がある場合、審査に通るように上手く書類を作成していく必要がある。この補助金申請業務に関する自社のノウハウ提供によっても顧客を支援している。株式会社川和も補助金申請を行っており、その際のノウハウを伝えているのである。具体的には、顧客である食品ベンダーの6次化産業関連の補助金申請支援などである。株式会社川和が補助金申請の際にも手伝ってもらっているコンサルタントを食品ベンダーに紹介したりもする。

このように顧客が顕在的あるいは潜在的に抱えている問題を解決することで、株式会社川和は、競合との差を生み出し、顧客に選んでもらっていると考えられる。先に述べたように包装資材という物のレベルでライバル企業に差をつけるのは難しい。包装資材を届けるという卸の本源的服务で差をつけようとするとならば勝者なき消耗戦になってしまう。

しかし、顧客の問題解決という補助的サービスでは競合に対して明確な差をつけることができる。それぞれの企業に、社会にはまだ流通していない情報やノウハウが蓄積されている程度によって、問題解決能力は大きく異なる。また、社会に流通していない情報は、それらの情報が流れている現場でしか知りえないので、競合が手に入れようとしても手に入れるまで時間がかかる。その間に株式会社川和は新たな情報やノウハウを入手するので競合との差も縮まりにくい。

さらに、株式会社川和が顧客にとってユニークな存在となるため、顧客に対する交渉力も強くなる。株式会社川和と同じ包装資材を届けてくれる卸は存在したとしても、株式会社川和と同じように自社の問題解決を行ってくれる卸は存在しない。そのため、株式会社川和に対して無理な要求を行った場合、包装資材は他の卸から手に入れられるとしても、それまで自社の問題解決に寄与してくれた株式会社川和



の助けを得ることはできなくなる。この意味で、株式会社川和は顧客にとってかけがえのない存在となっているため、過度な値引きや過剰サービスなどを株式会社川和に要求しづらくなっている。

もっとも、株式会社川和はその交渉力の強さをあえて行使してはいない。むしろ、株式会社の顧客に対する姿勢は give and give である。小売店を支援する際に、その支援が包材資材の購入とバーターとは匂わせもしない。川和氏の言葉を借りれば、先方が「色々川和さんにはお世話になったね。そろそろ包材資材の見積もりをだせば」と言ってくれるまでは、包材資材ビジネスの話はしないのである。

まず顧客のためにと行動し、信頼関係を構築する。そして、十分に信頼関係が構築できれば、顧客の方から株式会社川和にもプラスのある形でビジネスの話をしてきてくれる。このように、信頼関係においても、他とは異なる絆が築かれるため、顧客は株式会社川和からますます離れにくくなる。長期的に株式会社川和から包装資材を購入してくれるし、その際、株式会社川和に対して理不尽な要求は出てきにくくなる。

そもそも、包装資材は、ひとたび競合との差別化に成功すれば、顧客からの値引きはあまり生じにくい業界と考えられる。顧客のコストに占める割合が小さいからである。スーパーにとって、たとえ大量に使うという面はあったとしても、1個30銭の包装資材が、1個25銭になったとしても、大きなコストダウンにはつながらない。ただし、多くの卸は、値段以外の差別化が難しいため、顧客から熾烈な値下げ要求を受けてしまうのである。株式会社川和のように、提供している物、あるいは本源的サービス以外の部分で差別化を行っているのであれば、比較的適正な価格で顧客に買ってもらえる業界だといえよう。

### ロジスティクス

もちろん、そのような補助的サービスによる差別化が有効なのは、卸の本源的なサービスである配送がしっかりできてこそ、である。この意味で、包装資材を入手して、管理し、顧客に配送するというロジスティクスが重要である。また、ロジスティクスの効率性によって、利益率も大きな影響を受ける。無駄の多いロジスティクスでは、いくら顧客が適正な価格を払ってくれたとしても、利益を上げるのが難しくなる。

株式会社川和は、しっかりとしたロジスティクスの仕組みを構築している。顧客の要求に左右されて場当たり的な対応を取るのではなく、しっかりとした仕組みを構築することで顧客の要求水準をしっかりと満たしている。同時にロジスティクスの高い効率性も実現しており、多種多様な包装資材があるにもかかわらず、在庫回転率は多くの製品で2週間程度だという。また、発注した製品の取引を取りやめる顧客がいるにもかかわらず、デッドストックは年間で300万円程度とのことである。

倉庫での在庫管理はオーソドックスなものである。包装資材の性質ごとに場所を決め、ロケーション管理を行っている。オーソドックスではあるが、基本を忠実に守っている。そして、基本を守れるのは、小売店にとっての使い勝手の良さではな

い理由で、顧客から選ばれているためでもある。

小売店にとって都合が良いということは、小売店のその時々要望に従って例外的な処理をしていくということである。例えば、小売店にとっては、必要な数だけ包装資材を調達できるのが便利であるが、それに応えるためには包装資材の通常のロットを崩さなければならない。株式会社川和はそのような要望には応えない。そして、応えなくても、株式会社川和は顧客から選択される。使い勝手の良さではなく、顧客の問題解決によって選ばれている株式会社川和の戦略がロジスティクスの効率にも寄与している。

また、株式会社川和が、包装資材卸でかなりの規模であることも、零細の卸を比較した場合のロジスティクスの効率性に寄与していると考えられる。個々の顧客レベルでは発注にばらつきがあったとしても、顧客の数が増えれば増えるほど、全体で考えた場合の発注のばらつきは小さくなるからである。

配送業務においても、仕組みをしっかりと整えて顧客の要望にできる限り応えると同時に高い効率性も実現している。顧客は、包装資材が足りない等の予想外の事態に備えるため、できる限り発注を遅らせたい。一方で、卸としては、あまりに発注時間を遅くに設けてしまうと業務が集中し、時間通りに配送できないリスクや、誤配送などのミスが生じる確率が高くなってしまう。

株式会社川和では顧客からの注文を前日の夕方まで受け付けている。締め切りを過ぎた注文については原則対応しない。そして、注文締め切り後に、翌日届ける包装資材を配送車に積み込む。配送ルート順に包装資材を取り出せるように積み込んでいく。作業負荷がかかり、また積み忘れなどの間違いが大きな打撃になってしまう業務なので、翌日配送するドライバーが積み込むのではなく、ドライバーとは別の経験豊かなベテランがこの仕事を担っている。

これらの業務を遂行するために情報システムが大きな役割を果たしている。受注処理、倉庫管理、配送準備等、全てが煩雑な業務なため、人間が行うと時間もかかるし、ミスも出やすい。情報システムを上手く構築して活用することで、業務の正確さや効率が飛躍的に向上する。

また、情報システムは、包装資材ビジネスの値付けに対する商慣行に対応するためにも必須である。包装資材卸ビジネスでは、包装資材メーカーが取引の際に卸に提示する建値はあくまで仮のものである。実際の価格は、その卸が取引している小売店をみて包装資材メーカーが決める。そのため、メーカーから購入して卸の倉庫にある包装資材は、同じ種類同じ建値のものであっても、どの小売店に販売するかによって、包装資材メーカーの卸に対する実際の販売額が変わってしまう。この手続きを人間のみで行うのはかなり困難であり、情報システムの助けを借りることで対応が可能となる。

株式会社川和は専任のスタッフを置いて自社で情報システムを構築している。自前で構築することで、自社の業務にあった情報システムを作り上げることができる。また、業務プロセスを改革する際にも、情報システムが制約条件になることは少なくなる。自ら構築しているためにブラックボックスがなく、システムの変更が比較

的容易だからである。

#### 4. 人材育成

##### 株式会社川和における人材の重要性

株式会社川和において、人材は極めて重要である。先に述べたように、株式会社川和は顧客の支援という補助的サービス提供によって顧客から選択されている。そのため、他の卸が実現しえないレベルでの顧客支援ができる人材がいなければ、株式会社川和の競争優位は消滅してしまう。川和氏は、株式会社川和の成長のボトルネックは営業マンの育成であるという。営業マンの質が経営を左右すると考えているためだと推察できる。

川和氏は、紙問屋で5年程度経験を積んだ後、株式会社川和に平社員の営業マンとして入社した。1年間半は普通の社員と同じようにハイエースに乗り営業を行っていた。その紙問屋退社の際の社長のアドバイス「平社員からやるなら、変えたいと思うことをノートにつけて、改革できる立場になったら順番に取り組んでいきなさい」を実行した。

そして、改革をできる立場になって最初に行ったのは人材の刷新であった。将来の株式会社川和に必要なと感じた人員にやめてもらい、川和氏の一回り下ぐらいの将来の幹部候補も含めて、中途採用を行った。

##### 人材育成と業務プロセス改革

人材刷新の際には、業務プロセス改革も同時に行った。その典型的な例としては、利益管理及びマスター処理が挙げられる。川和氏入社以前、利益管理及びマスター処理は営業部長が1人で行っていた。もちろん、コンピュータシステムを使用して処理を行っていたが、1人ではとても間に合わない。その結果、先に述べた、値付けに関する商慣行への対応が十分にできず、損失が生じていた。小売店に販売する価格が事前の想定よりも安くなったにもかかわらず、包装資材メーカーに対してその安くなった分の補填請求ができていなかったのである。小売に対する価格の決定権は、卸ではなく、包装資材メーカーにある以上、事前の想定より小売店に対する販売価格が安くなったならその分は包装資材メーカーが株式会社川和への補填という形で負担するべきであるにもかかわらず、卸である株式会社川和がかぶる形となっていた。

川和氏は、この仕事のやり方を変えた。営業部長1人が処理していた仕事を、営業マン全員にやってもらうことにした。それまで、その仕事は経験ある営業部長でなければできないとされてきた。包装資材メーカーと交渉して小売店への販売価格を想定した仮の建値を決める。販売の際に、小売店と包装資材メーカーの間に入って小売店への販売価格を決める。そして、小売店への販売価格を受けて、コンピュータシステムを使って、想定よりも販売価格が安くなった分を計算して請求する。この一連の業務には様々なノウハウが必要でそれらのノウハウがない人にはで

きないとされてきたのである。

しかし、川和氏は業務の手順をしっかりと説明したうえで、営業マン全員にやらせた。通常の仕事に加えてということもあり、慣れない業務に営業マンは当初苦戦した。残業をしなければ終わらない営業マンも多かった。しかし、時間はかかっても、経験ある営業部長でなければできないと思われていたこの業務を営業マンはしっかりとやり遂げることができた。そして、経験を重ねるうちに処理速度も上がっていった。その結果、営業部長1人では追いつかなかった処理を全員で行うことで全て処理することができ、包装資材メーカーに補填請求をするべき全ての取引において、請求を行うことができるようになった。その結果、利益率が大幅に向上した。また、小売店への価格決定権を獲得するに至り、取引先メーカーからの信頼向上にもつながったのである。

このように人材刷新と同時に並行して業務プロセス改革を行うことには、業務改善だけではなく、人材育成という意味でも大きな意義があると考えられる。人材を入れ替えたとしても、その人材が従来組織の人々と同じように育ってしまったら、人材を入れ替えた意義はない。そして、人は日常の仕事のプロセスで育つものである。すなわち、それまでとは異なるように人に育ってもらいたいのであれば、日々の仕事のプロセスを変えるのが有効な方法となる。先に述べた例で考えると、それまでは営業マンは小売店に対する営業を行い、その背後にある包装資材メーカーとの交渉の仕事は営業部長が独占していた。この仕事の流れを、営業マン自身が包装資材メーカーとの交渉から小売店への営業まで一気通貫で行うようにすることで、営業マンが自ら行っている仕事の全体像を把握できるようになるし、包装資材の仕入れから販売・フォローまで責任を持って仕事をするようになる。営業マンが感じる責任が大きくなり仕事の自由度が広がったのである。仕事をより面白く感じより熱心に仕事に打ち込むようになったであろうし、自分の仕事としてより創意工夫を行うようにもなったであろう。そのように日々の行動が変われば、積み重ねる経験の質も変わる。長期的には、人の育ち方に大きな違いがでるのである。

### 新卒採用

中途採用を行い、人材を刷新した川和氏であるが、新卒採用を考えるようになった。きっかけは中途採用し、株式会社川和の中核となっていた人物の言葉であった。川和氏は、育成のコストがかかることもあり、当初は敬遠していたが、「社長が良いといつも言っている会社も新卒採用じゃないですか。新卒、とりましょう。」という言葉聞き、決断した。

決断してから1年間、採用基準等の細部や教育プログラム、選抜プロセスなどを決めた後、新卒採用を行った。採用の基準は、まず「誠実さ、素直さ、真摯さ」であった。煩雑な業務でもあるし、また誤配送などのミスが生じると顧客の仕事にも影響があるので、しっかりと細部までこだわって仕事をできる人材が必要であったからである。同時に、人付き合いが好きな人材という基準もあった。採用した人材が取り組むことになる株式会社川和の営業は、単に取引を行うだけではなく、顧客

の抱えている問題を解決していく営業である。そのためには、顧客と信頼関係を築き、密接なコミュニケーションを行えるようにしておく必要がある。ビジネスの話だけではなく、お互いに構い、構われといった楽しいやりとりができる人材が必要であった。

それまでの中途採用と異なり、新卒採用で入ってくる人材には、よりきめ細かい教育を行った。ほとんどの新卒学生は、ビジネスで活躍できるだけの心構えを持っていない。ビジネスマナーも十分ではない。株式会社川和で活躍してもらうためには、ステップアップが必要となる。

川和氏は、新卒学生の考え方やビジネスマナーなどの知識不足について、新卒学生そのものに否があるとは考えていない。学生の育ってきた環境を考えると、大学卒業時点では即戦力たり得ないのも無理はないと考えている。たとえば、困難からすぐ逃げてしまう傾向が見られるのは、一家族の中の子供が少なくなることで大事に育てられるようになり、叱られる経験が減ったからだという。また、周囲に働きかける力が低下している傾向については、教育、しつけの変化が影響を与えていると考えている。自分から求めていくというよりは与えられる教育を受け、そして規範に従うのではなく自分の思い通りにできる環境の中で育ったため、他者に働きかけて物事を進めていく力を養う機会がなかったというのである。

また、川和氏は、大学までの環境とビジネスの場では全く異なる点があるため、学生時代、皆の中心となって活躍した人材でも、そのままでは通用しないことが多いと述べている。大学までは気の合う仲間だけと交流していれば良かったが、ビジネスにおいては相手を選ぶことはできない。そのため、大学時代にセンターポジションにいた学生も、卒業後になってしまうことも多いという。また、大学までは、本人や両親、親族などが学費を払っており、お客様の身分であった。しかし、ビジネスにおいては、取引先や自社の仲間何かしらのメリットを提供するという立場になる。サービスを受ける方から、サービスを提供する方になるわけで、その考え方の転換が上手いかなければビジネスの場で通用する人材にはなれないという。

### 育成の仕組み

川和氏は、新卒採用した人材の意識の低さや知識不足を嘆くのではなく、彼ら彼女らを社会で活躍できる人材に育てるため、様々な手立てを用意している。まず、OFF-JTとしては、課題図書を読んでもらって感想文を書いてもらうというものがある。良質な本を読むことで、論理的思考能力を身につけることができる。また、皆が同じ本を読むため、社内で考え方の共通基盤が形成される。この共通基盤があることで、組織の人々のベクトル合わせができる。また、共通基盤の存在がコミュニケーションを促進するという面もある。たとえば、入社してすぐの人材が先輩スタッフと会話をする糸口になる。入社してすぐは共通の話題が少ないため、なかなか話を切り出しにくいのが、同じ本を読んでいるため、その内容については話をしやすい。また、先輩が後輩を指導する際、後輩の感想文で後輩自らが書いていたこと

を引き合いに出し、より後輩の心に響く話になったということもあったという。

また、川和氏は新卒で採用した人材が仕事のプロセスで成長できるようにも配慮している。その際、環境整備、そして仕事の与え方という2つの点に川和氏は気を配っている。ここでの環境は上司、先輩、同僚といった職場環境である。特に、新卒で入ってきた新入社員にとって、身近なロールモデルとなり得る先輩は重要である。毎年新卒採用を行っている株式会社川和では、新卒で入ってきた新入社員も1年経てば、次年度の新入社員にとって先輩となる。つまり、先に述べたような意識改革などを1年間でしっかり行っていくことが、その次の新入社員に対しても大きなプラスの影響を及ぼすことになる。

仕事の与え方という点では、3つのことに気をつけているという。1つは、任せるということである。新入社員は、川和氏や既存の社員から見れば能力的に物足りない面はある。新入社員の仕事を見ていて、こうすれば良いのにと感じる場面も多々あろう。そして、実際に指示した方がより良い成果につながることもあると思われる。しかし、指示されたことを行うばかりでは新入社員の成長にはつながらない。自分の頭で考えたことを自分でやってみて、その結果から学ばなければいつまでたっても言われたことしかできないままである。

ちなみに、この任せるという方針は、新卒で入ってきた新人に対してだけではなく、組織のあらゆる階層において貫かれている原則である。川和氏は営業会議等には出席しないという。会議出席者は、社長が内に秘めている考えの答え合わせをするのではなく、自分の頭で考え、実行することを迫られる。責任は大きくなると同時に仕事のやりがいも増す。

もちろん、川和氏は会議で直接指示はしないが、放任しているわけではない。会議が行われる前に質問状を諸課長に送り、会議後に書面での回答を求めている。質問状によって、会議で必ず検討すべきポイントを示すと同時に、納得のいかない回答であれば再考を求める。まさに「任じて任さず」という上手いマネジメントである。

新入社員に仕事を与える際に川和氏が気をつけているポイントの2つめは育てるということである。知識や心構えなど、その仕事を行ううえで必要な能力が全く足りなければ、仕事を任せただけである。そのため、先に述べた読書も含めたOFF-JT、および先輩社員と同行しその仕事ぶりから学ぶOJTをしっかり整備している。

川和氏が考えている3つめのポイントは、新入社員にしっかりやり抜いてもらうということである。成功を収めるにしろ、失敗に終わるにしろ、新入社員にその仕事を投げ出させたり、途中で他の人に任せたりせずに、原則として自分自身で結果がでるまでやり通させる。自分が行ったことの結果が出て、それを自分自身がしっかり受け止めてこそ、仕事のプロセスから学ぶことができるのである。

新入社員にしっかりやり抜いてその結果から学んでもらうためには、新入社員の能力と与える仕事の難度とのバランスが重要になる。あまりに難しい仕事だと失敗の原因が多すぎて、仕事のプロセスから物事の因果関係を学ぶのが困難になる。こ

こさえこうしていれば成功した、だから次は気をつけようという話にならないのである。一方、簡単すぎる仕事だとその時点の能力で遂行でき、プラス・アルファの能力が必要とされない。新しい能力が必要とされないため、当然その能力を身に付けようとはしない。新入社員が自分で全体を回せる適度なサイズ、大変ではあるがなんとかやれるという適度なプレッシャーがかかる難度の仕事を与えることで、新入社員に仕事をやり抜いてもらい、その結果から学んでもらうようにしているという。

### 川和氏のきめ細かい配慮

このように、株式会社川和では新卒の新入社員を育てるための仕組みを用意している。しかし、この仕組みだけで新入社員がしっかり育てているわけではない。先に述べたように、新卒の新入社員とビジネス社会で活躍できる人材像との間には大きなギャップがしばしば存在する。ギャップを新入社員自身が埋めていくプロセスで、川和氏の社員1人ひとりを見たりきめ細かい配慮が大きな助けになっている。

川和氏は、全ての社員とコミュニケーションをしっかりとっている。社員が作成する日報は全て読んでいるし、日常的にも会話の機会を数多く作っている。新入社員に対しては、特に気を配っている。月に1回は一緒に食事に行くし、日頃から声をかけるようにしている。そして、必要に応じて、それぞれの新入社員に対してアドバイスをしている。命令したり、川和氏の考え方を押しつけたりするというわけではない。あくまで、このままでは駄目だという気づきを与え、自覚を促すきっかけを与える。あるいは、本人でも気づいていない成長を見つけて、褒める。変わるの、あくまで新入社員自らである。

たとえば、社内外の人々とコミュニケーションをとらない新入社員がいた。仕事の話はするが、雑談などには加わらない。本来自分のいるべき場所はここではないという雰囲気があったという。そのため、同期と比べても営業成績は良くなかったが、そのことも本人としては不本意な様子であった。そこで、川和氏が直接話をした。頭から怒鳴りつけるのではなく、他の社員と比べて何が違うのか、そしてその結果現実としてどうなっているのか。本人としては、わかってはいるが目を背けていた現実について話し合い、今後どうしていくのかをともに考えた。その結果、その新入社員の行動は大きく変わった。積極的にコミュニケーションをとるようになり、現在では初めて出会った人はその社員が雑談もしなかったなどとは想像できないくらいになった。営業成績も飛躍的に伸び、社内でもトップクラスとなっている。川和氏と話したことで、現状とその問題点に気づき、自己変革を行った結果であると考えられる。

### 人材育成における好循環

このように育成の仕組みを整え、川和氏自身もきめ細かい配慮を行っていくことで、1年も経つと、立派な社会人に育ってくれているそうである。入社1年後の社員を新入社員が見て、本当に凄い、自分たちとは違う、1年間でこの先輩たちと同

じ振る舞いができるだろうか、と大きなギャップを感じるほどだという。

その入社1年後の社員は、次の年の新入社員の面倒を見る。新社員にとっては、自分たちと1年しか変わらないという意味では身近なお手本となる。仕事のうえでは全く自分たちとは違うけれども、それ以外の部分では共通するところも多い。そのため、手の届かない存在ではなく、身近な手の届くかもしれない目標と捉えられる。先輩社員も、1年前は新社員であったため、新社員がどこに違和感を覚え、どこで躓きがちなのかもわかる。新社員にとっては最適のメンターである。

こうして新社員も1年経つと立派な社会人となり、今度は自分が新入社員の面倒を見る立場となる。良い循環が生じていると同時に、先輩後輩の関係が強くなり、社風も醸成されてきたという。

教える立場になるのは先輩社員にとっても大きなプラスである。後輩を持つことで意識が変わり、責任感が増す。また、教えるからには間違っただけをそのままにはしておけない。そのため、1年間で得た知識を確認する機会になる。新社員の言動を客観的に見て指導することを通じて、これまでとは異なった視点から考えることもできるようになる。

また、新社員の育成のために仕組みを整え、それまで社内では当たり前になっていたことを言葉などで明示的に表して教えるようになったことは、社内の知の棚卸しにも繋がっている。既存の社員がわかったつもりでいたことも、それぞれの社員で微妙に食い違っていることがある。そのようなずれも解消されることになる。また、仕組みが確立され、知識も明示化されているため、ハンディキャップのある障がい者も活躍できる環境となり、実際に雇用している。

大学を卒業したばかりの人材が毎年入社してくる状況は、川和氏にプラスの影響を与えたという。まず、将来有望な新社員に入社してもらうために会社の魅力をより高めようという気持ちになり、モチベーションが高まったという。その際、知名度の高い大手と比較してもしかたがないので、規模の小ささから生じるメリットを最大限に活かそうという考えになったそうである。また、若い人材の考えに触れることで、刺激を受けたり、それまでとは異なる視点を得たりして、考えを深められるようになったという。

このように株式会社川和は、物財レベルでの差別化が難しい包装資材卸業界において、経営支援というユニークな補助的サービスで差別化を行っている。また、その補助的サービスを提供するために必要な人材についてもしっかりと育成している。

厳しいと思われる競争環境においても、思考停止せずしっかりと考え、またその考えを実現する手立てを用意すれば、成長と高い利益を実現できることを株式会社川和は示している。この点は、他の業種業態においても多いに参考になると思われる。

※本研究は、科学研究費補助金若手研究B（研究代表者：首藤聡一郎、課題番号26780214）の成果の一部である。



**執筆者紹介**

首藤聡一郎（しゅとう そういちろう） 麗澤大学経済学部准教授 一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。

「ものづくりのコア・コンピタンス」岸本太一・糸野博行編『中小企業の空洞化適応—日本の現場から導き出されたモデル』同友館（2014. 3）、「ビジネスモデルの再構成」伊丹敬之編『日本型ビジネスモデルの中国展開』有斐閣（2013. 10. 30）、「大田区産業集積の新たな階層分解」『麗澤大学紀要』89巻（2009. 12）

