

Close-up 第79回

クローズアップインタビュー

Interview

山櫻

—『出逢ふをカタチにする会社』で
100年企業へ

ビジネスの現場に欠かせない「名刺」のトップシェア企業が、創業85年を迎えた「山櫻」だ。ペーパーレス、電子化といった環境変化の中でも、攻めの経営で事業拡大を進めている。その司令塔は「伝説のラグーマン」としても知られる市瀬豊和社長。組織にチーム力を求める「自責思考」を掲げる経営方針はまさにラグビーの真剣勝負そのもの。その戦略に迫った。

(聞き手/東京支社調査3部長 松尾 忠)

—現在のビジネス環境をどのように見えていますか
我々の紙関連業界は良くありません。売り上げの6割を占める封筒は過当競争に巻き込まれています。人口減少、企業数の減少そしてIT化が背景です。わが社も営業部隊が地道に印刷関連業界を回っていますが、封筒ビジネスは製品だけではなかなか差別化が効きません。それで山櫻は物流の仕組みで「スピード」を付加価値にしています。新木場の物流センターから、都内だと日に2回、近いエリアだと3回の配達が可能です。他社は営業担当が配達まで担当しているので、そこまでのスピードは追いつかないはずですが、少しぐらい高くても山櫻から買う、こうした取り組みで利益を稼いでいます。お陰さまでこの事業環境のなか、封筒の売り上げは増えています。

—もうひとつの柱の名刺はどのような差別化を
意外かもしれませんが、紙製品には鮮度があります。新鮮な紙製品を早く届ける、実はこれが品



「トップダウン」から「現場主義」の強いチームを

質なのです。工場、物流センター、営業が連携して早く届けます。長く在庫したものはクセが付いて刷りにくい。これが、印刷現場のオペレーターの方に評判が良いのです。それと山櫻の名刺用紙は1枚1枚、ロータリーカッターで裁断します。こういった目に見えない小さな差別化が「日本一の名刺ブランド」として、こだわりの部分です。

とは言え、他業態の参入や、内製化も進んでいます。そこで差別化を図るために名刺プリンターの販売を20年近く前から行っています。また法人様向けWeb名刺発注システム「corezo」(コレッソ)も大手企業様を中心に約800社の導入実績を上げています。

—消費者向けの『+lab (プラスラボ)』が好調です
例えばこのメモラップ。切り取って好きな長さで使えるメモです。女性クリエイターが作った、女性向けのステーションナリーです。企画に対しては私なんかも意見するのですが、ほとんど聞いてもらえません。「おじさんはターゲットではありません(笑)」と。このほかディズニーキャラクターを使ったコラボ企画の商品も売られています。

やはり独自性のあるステーションナリーは、名刺と比べて利益率が高く今後も成長分野としてみえています。またメイドインジャパンの商品は人気が高く、台湾、スウェーデン、タイ、カナダ、米国などに進出しており、山櫻にとって海外戦略のアイテムとなっています。

—ラグビーの経験は経営に影響している？

チームスポーツと企業経営は「役割がはっきりしている」点では同じです。特にラグビーというスポーツは恐怖との戦いです。この恐怖とどう立ち向かうのか、チームとしてどう一体感を共有するのは、ラグビーの経験が生かされると思っています。またチームには「自責思考」の考えがあります。強くなるために自分に厳しくある。楽をしたら絶対に勝てない。これは全て経営と共通するところでしょう。思えば、1985年に大学日本一をかけた同志社大学戦で負けた悔しさ。あの時の悔しさが、私自身の今に繋がっています。

—実家を継ぐ形となりましたがいつ頃から意識を
小学5年生ごろの作文で「山櫻を手伝う」と書いていました。これが本気だったかどうかは言えませんが、たぶんこれが最初です。大学を卒業してラグビーでサントリーから誘われましたが、将来山櫻を継ぐことを考えるとやはり銀行かなと。それで誘われていた当時の第一勧業銀行に入行し29歳で山櫻に入社、41歳で社長に就任しました。

—社長就任後からの経営判断にスピード感がありました

先代は26歳で創業して91歳で他界するまで現役でした。その間やり残したものの一つが物流機能の見直し。今はサービスとして当たり前のようにありますが、「今日発注して、今日持ってきてくれ」が求められるのが印刷業界の世界です。これに対応するには物流を絶対変えなくてはならない。それで2005年9月に江東区新木場に新物流センター「サクラキューブ」を開設しました。またコスト、品質、納期の向上を考えると工場の投資もどこかでやらなきゃいけない。2010年1月に「八王子の森工場」を稼働させました。

こういった課題を、社長になる前から見ていました。だから決断は早かったと思います。東日本大震災の影響が最小限で済んだのも早いタイミングでやり遂げられたから。もしやっていたら、今は無いと思っています。



「紙を売る」から付加価値を提供する企業へ

—社会貢献の活動にも参加されています

先日、初めてザンビア共和国に出張しました。バナナペーパーといって、廃棄されるだけだったオーガニックバナナの茎から繊維をとり出し、日本の和紙を漉く技術を用いて越前で紙をつくっています。5年前にスタートして現在では25人の雇用を生んでいます。従来は環境保全が主だった活動でしたが、最近はバナナペーパーを通して開発途上国の貧困問題の解決にも参加しています。これからはグローバルな視野をもって企業活動を続けていきたいですね。

インタビュー後記

大学ラグビー史上に残る名勝負と語り継がれる85年の慶應義塾対同志社戦。名ウイングと言われた市瀬豊和社長は「幻の同点トライ」に絡んでいました。「負けた悔しさが今に繋がる」と語る姿が印象的でした。ラグーマンならではの「胆力」と、名門企業の後継者が醸す洗練された雰囲気惹きつけられます。グラウンドで練習に明け暮れた大学時代の経験は、今でも社長業の原動力と感じました。

企業概要

株式会社山櫻
TDB企業コード：980231146
東京都中央区新富2-4-7
資本金：8000万円
従業員：551名
<http://www.yamazakura.co.jp/>