

第17回講座 **ダイワハイテックス — No.1 企業の次の一手**

ランチェスター戦略コンサルタント **福永 雅文**

問合せ先：info@sengoku.biz

環境の変化は企業の都合を待ってくれない。本業の活性化とともに、時流に応じた新製品の開発、新市場の開拓、新事業の開発などの積極策に取り組みなければ未来が描けない。今回は特定分野で No.1 になったものの、その市場が急激に縮小するなか新分野に挑戦し、再び成長軌道に乗せて売上を 10 年で 2 倍増させたメーカーの事例を解説する。ランチェスター戦略の専門家が、同社の戦略を分析することで、読者の会社への応用のヒントを提示する。

コミック本専用の包装機で No.1 に

株式会社ダイワハイテックス（以下、ダイワという）は大石孝一現会長が 1978 年に包装機の販売会社として創業。80 年にコミック本を包装する機器を開発し、メーカーとなった。きっかけは、ある書店主がコミック本の立ち読みをする人が多く、本が汚れて困っていると聞いたことである。立ち読み防止策として手作業で透明のビニール包装をすることはあっても機械で包装することのない時代に、世界で初めて包装機を作った。

世にない機器である。その価値は説明を受けても理解しにくい。書籍取次店（卸問屋）に相談しても始めは相手にされなかった。そこで大石会長は直接書店にアプローチし、無料でお試しをしてもらった。試しに使ってみるとまことに便利な機器であることが明らか。注文が入り始める。

売れることがわかれば取次店は動き始める。包装して立ち読みできなくした場合と、包装せずに立ち読みできる場合の、どちらのほうが売れるのか。書店で調査を行なう。結果、包装した場合が 15% も多く売れた。これによりコミック本の包装機は普及していく。発売から 2 年後のことである。

ただし、大石会長は取次店頼りの販売体制とはしなかった。自ら書店に営業し、直接納品し、アフターメンテナンスも直接行う。書店に絶大な信用のある

取次店からはお墨付きをもらえればよい。推奨していただいたお礼として取次店の取引口座を通して口銭は落とすが、書店と直接やりとりすることを重視した。

売れ始めても大石会長はマスコミの取材には一切応じなかった。包装機の展示会にも出展しない。大手の市場参入を防ぐために目立つべきではない。もしも、いま大手が参入してきたらひとたまりもなく、やられてしまう危険性を感じたからである。

こうして時間を稼ぎ、市場での普及拡大をすすめ、製品やサービスをバージョンアップしていく。やがて、大手が参入してきた。しかし、早々に撤退していった。なぜか。

第一に製品の性能差である。ダイワの包装機は、いまでは毎時 1,400 冊が全自動で包装できる。ただし、性能については大手が本気を出せばダイワに追いつき追い越すことはできたかもしれない。しかし、大手は本気を出さなかった。その理由は第二・第三・第四の差別化に大手が戦意喪失したからだ。

第二に書店が新店舗を開店するときに包装作業を手伝いに行くことである。書店はこれをあてにしている。開店が決まれば、書店のほうから応援依頼が来る。このビフォアサービスにより、後発がつけ入る隙がない。

第三にダイワは機器販売よりも販売後の消耗品の使用で利益を出すビジネスモデルである。導入コス



トは安い。大手の包装機器メーカーは、販売会社を通じて販売している。メーカーは機器で稼ぎ、販売会社は消耗品で稼ぐとする。メーカー直販型のダイワと導入コストでは太刀打ちできない。

第四にアフターサービスである。機器トラブルが起きたと連絡があればダイワは理由の如何を問わず、直ちに代替機を発送する。書店の包装作業を途切れさせることを最低限に抑えている。ダイワの機器は宅配便でたやすく送ることができるように三分割できる。

こうして、ダイワは全国 5,500 店の大手・中堅の書店に包装機を納入するに到る。そのシェアは 90% 以上である。年商は 10 億円を超える小さな No.1 企業となった。

市場の縮小への対策

しかし、書店市場は急激に縮小していった。本が売れなくなったことに加えて、アマゾンなどのネット書店の台頭でリアルな書店は減っていった。紙の本から電子書籍やスマホでコミックを読む時代になっていった。いくつもの逆風要因が重なって書店の市場はピーク時の半分程度に縮小していく。

そこで大石会長が取り組んだ対策は三つである。一つはコミック本の包装機の顧客である 5,500 店の書店に対して、包装機以外の製品を販売していくことである。二つ目はコミック本の包装技術を転用して新製品を開発し、新市場を開拓することである。三つ目は包装機とも書店とも関係しない新規事業である。

三つ目の新規事業については、環境関連のプラント設備の製造事業に取り組んだ。集塵装置、焼却炉などを産業廃棄物処理業者などへ販売する事業である。縁あって事業を引き継いで取り組んだ。成長市場であり、それなりに成り立ってはいたが、事業を拡大させていくた



コミックシュリンカー LUNA40



株式会社ダイワハイテックス 取締役会長 大石 孝一 氏

めにはさらなる投資が必要だった。身の丈に合わない事業規模となることと、本業との相乗効果もないので、事業売却した。

第一の書店市場へは、万引き防止用の防犯システム、販売用のブックカバー、ラッピング機器、各種販促ツールを製品開発し、販売してきた。

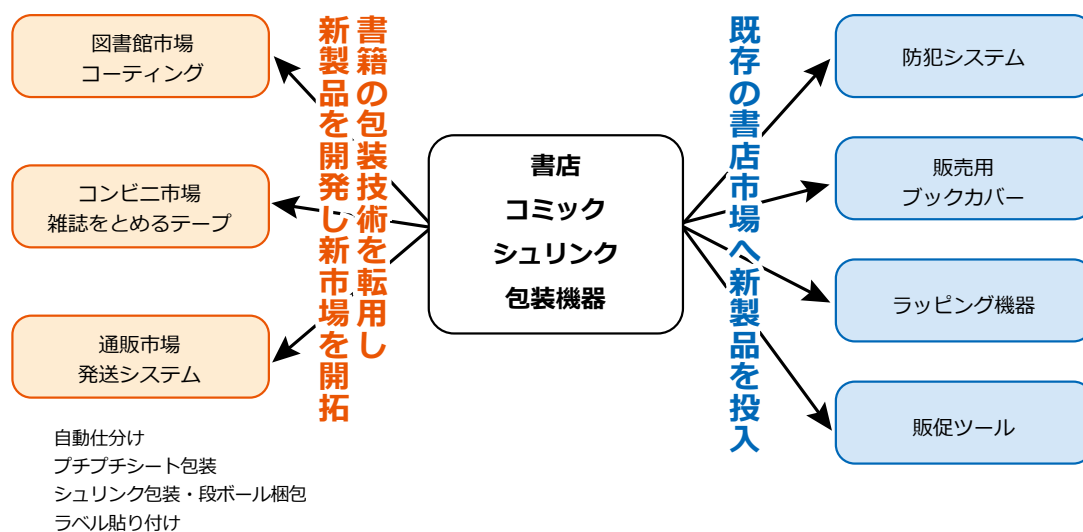
ブックカバーは書店が顧客に販売する商品である。書店で本を買うとカバーをつけるサービスを無料で行っているが、ダイワのブックカバーは透明ビニール製である。キレイな書籍を購入した人のなかにはキレイな状況を維持しつづけたと思う人も少なからず存在する。カバーや背表紙は見たいので透明なカバーをつけたいとのニーズに対応した商品である。立ち読みの汚れがつかないための透明ビニールで包装してきたダイワだからこそ思いついたアイデア商品である。

第二の技術転用で新製品を開発し新市場を開拓したことについては、①図書館市場へコーティング機器、②コンビニ市場へ雑誌が開かないようにテープ留めする機器、③通販市場に発送システムをそれぞれ販売する事業に取り組んできた。

図書館の本はカバーが痛まないように透明フィルムでコーティングされることが多い。手作業ですると熟練した技術が求められ、一冊 7～8 分かかる。それをダイワが開発した機器を使えば 3～4 分できる。慣れれば誰でもできる。

雑誌の立ち読み防止や、雑誌の付録を落ちないようにするために、これまでは白いビニールの紐で縛ることやゴムバンドで固定していた。かなりの手間

株式会社ダイワハイテックスの成長の方向性



がかかっていた。それを一瞬でとめることができ、かつ剥がすときに表紙が痛まないテープ留めの機器と専用テープを開発した。この雑誌のテープ留め機器でコンビニ市場を開拓した。書店向けに開発した防犯システムはコンビニにも販売した。テープ留め機器は書店にも販売した。相乗効果が出ている。

通販企業向けの発送システムを発売した。きっかけは韓国の書店だった。同社は書店を経営し、店頭小売するのみならず、書籍を通信販売していた。その仕分け・包装・梱包・ラベリングの発送システムの機器の開発を受託した。次に国内の大手家電小売店から通販の発送システムの開発を受託した。

これら受託開発で蓄積したノウハウを活かして、2015年に発売したのが通販企業向けの発送システム

である。しかし、通販企業向けの発送システムは大手包装機メーカーがしのぎを削る激戦区である。いかにして競争に打ち勝っていったのか。大石会長に尋ねた。

売り方の差別化——売った後に収益化する

「当社が開発したのは小型の発送システムです。通販事業をはじめたベンチャー企業や、大手であっても新事業として通販事業を始めて間がない会社が狙い目です。人力でやっていた発送業務を機械化したほうが効果的・効率的ではないかといった段階の企業に向けた機器です。

価格でいうと1,000万円以上3,000万円未満が当社の市場です。7年でリースを組めば月額10～30万円台です。人を増やして人力でやり続けるか、機械化するのかの境目です。大手は3,000万円未満の



通販企業向けブランド「カーゴウェル」包装機械と包装後



機器には向いていません。なぜなら、メーカーは機器を売ることによって利益を出す必要があります、販売会社は売った後の消耗品で利益を出す必要があります。それに対して当社はメーカー直販ですから、機器を安く販売しても販売後の消耗品販売で成り立ちます。」

使い捨てコンタクトレンズや化粧品や健康食品といった定期購入品を楽天市場などで通販する企業などへ販売し、通販関連は年商 14 億円となった。コミック包装をはじめ、ほかの事業の合計が 8 億円で計 22 億円の 6 割以上の構成比となった。コロナで通販市場はますます活性化している。さらなる飛躍が期待される。

筆者の指導原理のランチェスター戦略は特定分野で No.1 になることを重視している。No.1 になるには「差別化」と「接近戦（顧客とのコミュニケーション）」と「集中」が大切である。ダイワのコミック本包装機は、書店のコミック本に集中し、これまでにない商品をこれまでにない売り方で差別化し、直接商談を重視した接近戦で No.1 になった。教科書通りである。

その市場が縮小傾向になると、顧客の繁盛支援と製品開発で売上ダウンを抑止するとともに、技術転用で新製品をつくり新市場を開拓した。そのなかで通販業界の発送システムが本業を上回る事業規模となり、10 年で売上を 2 倍増させた。

通販業界の発送システムは大きな市場である。先発する大手企業が鎬を削る激戦区である。それゆえに、市場全体を相手にせず、大手がその大きさと販売方法ゆえに後回しになっている「小さな通販会社」



通販支援部の生産部門拠点「第2テクニカルセンター D-Pro」

■会社情報

株式会社ダイワハイテックス

代表者：取締役会長 大石孝一

代表取締役社長 大石智也

事業内容：包装機械と資材の製造販売ほか

創業：1978 年

従業員数：65 名

売上：22 億円

本社所在地：東京都板橋区

だけを狙う「集中」である。小型で軽量で移動しやすい「差別化」された製品であるが、メーカー直販で売った後の消耗品で利益を生み出す売り方の「差別化」と、直販の「接近戦」にこそ、ダイワの戦略の醍醐味がある。「小さな通販会社の発送システムならダイワハイテックス」との No.1 イメージがいま、確立しつつある。

■取材を終えて 福永 雅文

特定分野で No.1 になる方法を企業に導入している筆者に「No.1 になった後はどうすればよいのか」との質問がある。今回の事例がその答えである。特定の地域・市場・商品で No.1 になったのだから、No.1 の地域や市場や商品の一つひとつ増やしていくことである。まずは既存の顧客に役立つ新製品を投入し、顧客の繁盛支援をすることだ。ダイワの場合はこれにより市場の急激な縮小に一定の歯止めがかかった。

次に No.1 となった技術やノウハウを転用し、新市場を開拓することだ。ダイワの場合は、これが急務だった。図書館、コンビニとチャレンジし、通販業界で大きな成果を挙げた。本業が小さくても No.1 (ニッチトップ) だからこそ成しえたことである。

